



MOTTO MĚSÍCE: Svět potřebuje lidi, kteří dovedou něco udělat a nikoliv lidi, kteří umějí vysvětlovat, proč něco neudělali.

Helena Rowlandová, americká spisovatelka

TRANSFORMAČNÍ PROJEKT V ROCE 2006

K 1. lednu 2006 byla až na malé výjimky dokončena organizační přeměna Dopravního podniku na procesní uspořádání (základní procesy, podpůrné procesy, obslužné procesy). V roce 2006 budou práce v rámci Transformačního projektu zaměřeny na dokončení, ověření a doladění realizovaných změn a přípravu nástrojů pro podporu procesního řízení (viz aktualizovaný harmonogram Transformačního projektu, který je k dispozici na intranetu TP). Řešení jednotlivých úkolů bude postupně převáděno z projektové úrovně do úrovně standardního liniového a procesního řízení. Klíčovým úkolem pro rok 2006 a samozřejmě i pro léta následující bude pokračování optimalizace jednotlivých útvarů v oblasti snižování počtu pracovních míst a snižování ostatních nákladů.

Završením činnosti jednotlivých subprojektů a pracovních skupin v transformovaných útvarech bude dokončení příslušných jmenovitých transformačních úkolů (JTÚ) a prezentace transformace příslušného útvaru v rámci tzv. bilančních dnů, které se uskuteční v období leden – duben 2006 postupně pro jednotlivé jednotky a úseky se štábními útvary.

Účelem bilančních dnů je ověření realizace jednotlivých schválených koncepčních materiálů

včetně případných návrhů na řešení dílčích změn. V rámci prezentací jednotlivých útvarů očekáváme souhrn pozitivních i negativních zkušeností s postupem transformace Dopravního podniku a příslušného útvaru, včetně identifikace oblastí, které je třeba dále řešit. Účast na jednotlivých bilančních dnech je otevřená pro vedoucí ostatních jednotek, úseků a štábních útvarů, přičemž žádoucí je zejména účast zástupců přímo spolupracujících útvarů.

Další činnosti v rámci Transformačního projektu budou zaměřeny na dokončení a zavedení organizačních a procesních změn v oblastech, které jsou v projektové fázi:

- ➡ řízení lidských zdrojů,
- ➡ interní komunikace,
- ➡ řízení kvality,
- ➡ řešení telefonní sítě a telefonních služeb.

Na dokončení organizační přeměny podniku přímo navazují další úkoly pro postupné vytváření podmínek a nástrojů pro podporu procesního řízení:

- ➡ návrh a nastavení systému řízení výkonnosti,
- ➡ návrh a nastavení systému hodnocení a odměňování pracovníků,

- ➡ uzavírání dohod o úrovni služeb (SLA),
- ➡ zavedení systému aktivního řízení hmotných aktiv,
- ➡ posouzení potenciálních možností outsourcingu,
- ➡ zpracování výhledové strategie Dopravního podniku na období 2007–2011.

Dokončení výše uvedených úkolů a prací v rámci Transformačního projektu je předpokládáno nejpozději do konce září 2006.

Optimalizace nákladů a snižování počtu pracovních míst je trvalým procesem, který bude pokračovat i v dalších obdobích a je klíčový pro zajištění konkurenceschopnosti Dopravního podniku. Požadavky na optimalizaci nákladů a snižování počtu pracovních míst vycházejí z finančního strategického plánu, z plánu a rozpočtu pro rok 2006 a z výsledků kolektivního vyjednávání pro rok 2006.

Klíčem k úspěšné realizaci jednotlivých kroků pro dokončení přeměny společnosti a pokračování vnitřní optimalizace je vzájemná spolupráce a aktivní přístup všech zaměstnanců napříč celým podnikem.

Jan Barchánek,
Ladislav Špitzer

Podrobný harmonogram členění etap aktuálních subprojektů (stav k 13. 12. 2005)

ID	Název úkolu	2004												2005												2006											
		II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.												
1	DOKONČENÍ OPTIMALIZAČNÍ FÁZE V RÁMCI TP	[Bar chart showing completion across months]																																			
2	Bilanční dny - ověření funkčnosti realizovaných koncepčních záměrů všech jednotek a štábních činností	[Bar chart showing completion across months]																																			
3	Doladění problémů zjištěných v rámci bilančních dnů	[Bar chart showing completion across months]																																			
4	Vyhodnocení optimalizačních akcí v rámci TP vč. návrhu dalšího postupu optimalizace mimo TP	[Bar chart showing completion across months]																																			
5																																					

PŘEMĚNA PODNIKU PŘINÁŠÍ ÚSPORY

Přibližně před půlrokem probíhala na stránkách přílohy Transformačního projektu anketa s vedoucími jednotlivých jednotek o průběhu optimalizační fáze přeměny podniku. Konec roku 2005 byl dalším mezníkem v etapě optimalizace, proto jsme vedoucí jednotek oslovili podruhé, aby nás seznámili s novinkami,

kteří v průběhu roku nastaly, a co Transformační projekt v dosavadním průběhu přinesl. Vedoucí prvních čtyř oslovených jednotek odpovídali na následující otázky:

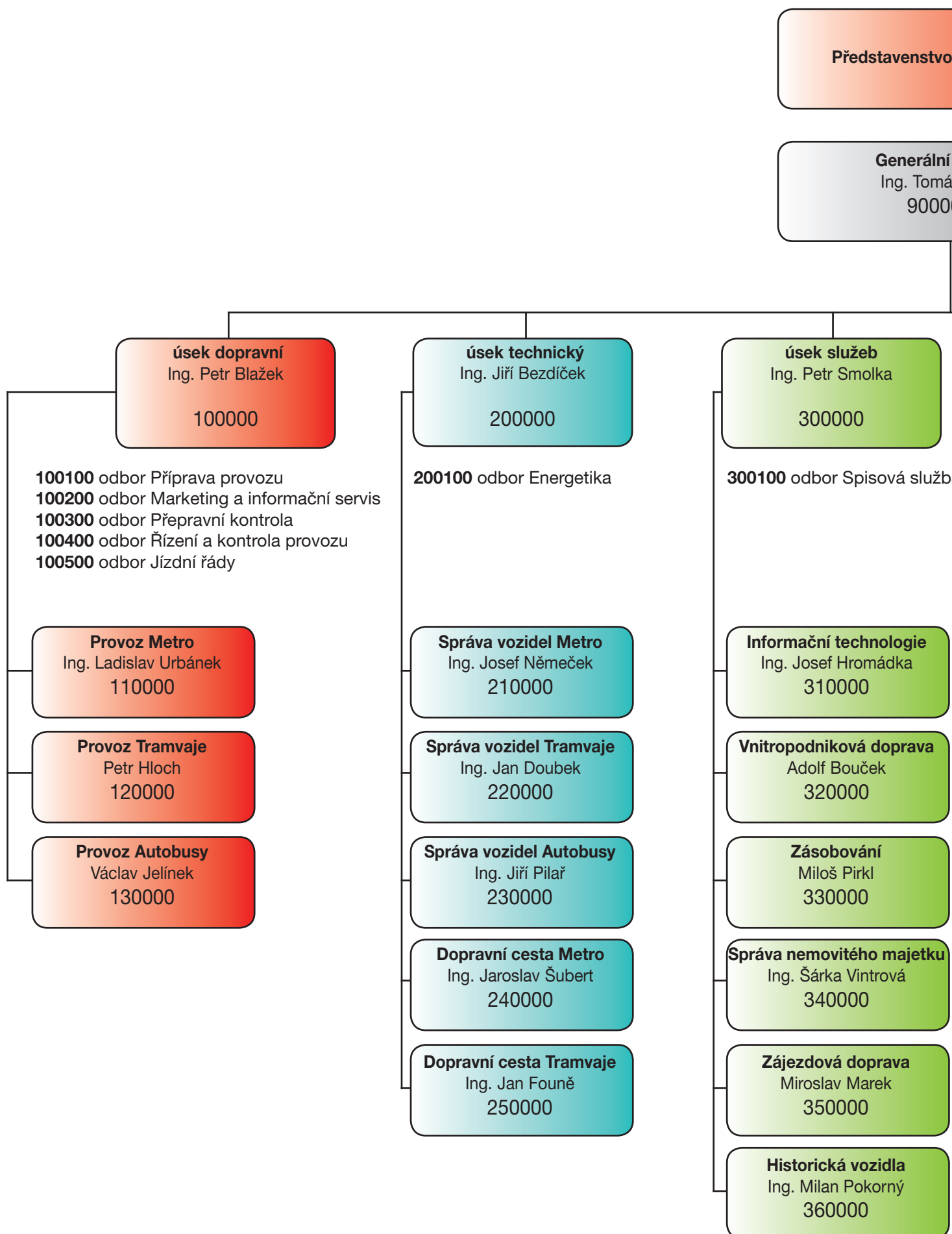
1. Máme za sebou rok 2005, co přinesl ve vaší jednotce a co se vám konkrétně podařilo ve fázi optimalizace? Můžete

vyčíslit případné úspory ve vámi vedené jednotce?

2. Mnozí v podniku si myslí, že organizačními změnami transformace v podniku skončila, je to pravda nebo bude pokračovat i v roce 2006? Jaké konkrétní kroky připravujete?

(Pokračování na straně IV)

ORGANIZAČNÍ SCHÉMA DOPRAVNÍHO PODNIKU HL. M. PRAHY



RAHY, AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI K 1. LEDNU 2006

společnosti

ředitel
š Jílek
00

- 900010 referát Tiskový mluvčí
- 900100 odbor Kancelář GŘ
- 900200 odbor Právní
- 900300 odbor Interní audit a kontrola
- 900400 odbor Strategie a řízení
- 900500 odbor Investice
- 900600 odbor Stavby
- 900900 odbor Transformační projekt

úsek obchodně-ekonomický
Ing. Václav Pomazal, CSc.
400000

úsek personální
Ing. Jaroslav Ďuriš
500000

úsek bezpečnostní
Dr. Antonín Fedorko
600000

- 400100 odbor Financování
- 400200 odbor Speciální analýzy a controlling
- 400300 odbor Jízdní doklady a tržby
- 400400 odbor Manažerská ekonomika
- 400500 odbor Účetnictví

- 500100 odbor Personální strategie
- 500200 odbor Zaměstnanecký
- 500300 odbor KS a sociální péče
- 500400 odbor Výchova a vzdělávání zaměstnanců

- 600100 odbor Krizové řízení a plánování
- 600200 Hasičský záchranný sbor

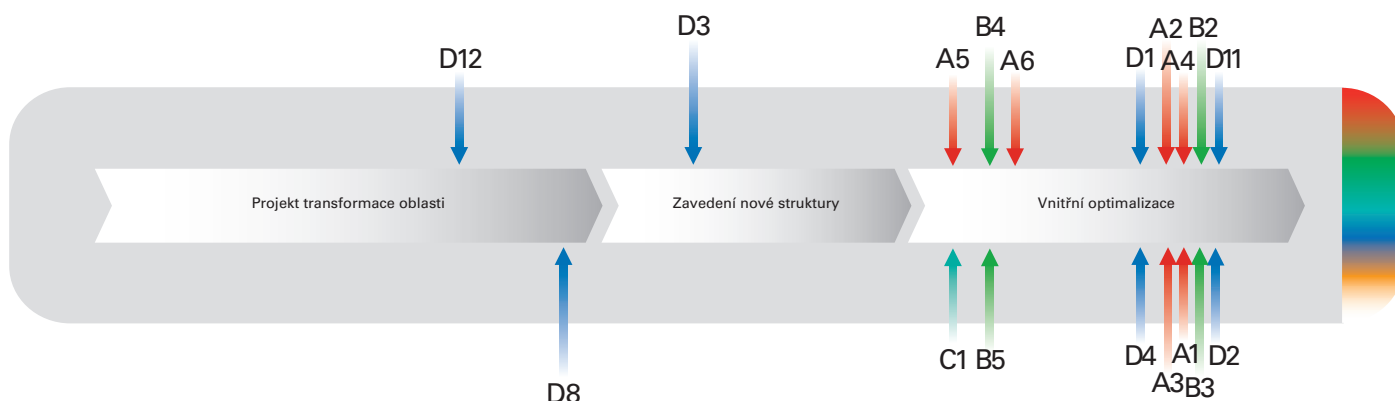
BAROMETR TRANSFORMACE

Subprojekty:

- A1 – Provoz Autobusy
- A2 – Správa vozidel Autobusy
- A3 – Provoz Tramvaje
- A4 – Správa vozidel Tramvaje
- A5 – Provoz Metro
- A6 – Správa vozidel Metro

- 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
- D8 – Systém řízení kvality
- D11 – Re-engineering bezpečnostního úseku
- D12 – Řízení výkonnosti



Poznámka: Subprojekt E2 (Činnosti na podporu změny) vykonává svou činnost průběžně po celou dobu trvání Transformačního projektu. Subprojekty B1, D6 a D7 byly v závěru roku 2005 převedeny pod jiné subprojekty.

PŘEMĚNA PODNIKU PŘINÁŠÍ ÚSPORY

(Pokračování ze strany I)

Zde jsou jejich odpovědi:

Václav Jelínek, vedoucí jednotky Provoz Autobusy

1. Právě skončený rok přinesl zejména mnoho dílčích úkolů vyvolaných transformací a samozřejmě také celou řadu problémů, které bylo nutno vyřešit. Především v závěru roku se úkoly, obvykle s velmi krátkými termíny plnění, na jednotku doslova sypou. Za jejich plnění, často na úkor jejich osobního volna, je nutné příslušným zaměstnancům velice poděkovat.

V rámci probíhající optimalizace byly hledány cesty k racionalizaci a sjednocení vnitřních procesů s cílem dosáhnout úspor nákladů při zachování požadované kvality. Mezi nejvýznamnější úspory patří lepší řízení operativních záloh dispečinkem, které umožnilo jejich snížení a roční úsporu přibližně 3,2 milionu Kč a dále snížení počtu zálohových hodin řidičů autobusů, kde je meziroční úspora necelých 2,5 milionu Kč. Již důkladným přehodnocením služebních vozů po delimitaci garáže Dejvice se podařilo dosáhnout roční úspory přibližně 3,5 milionu Kč. Postupnou racionalizací v průběhu letošního roku došlo k roční úspoře dalších 1,5 milionu Kč. Ve spolupráci s odborem jízdních řádů úseku dopravního ředitele se propojením denního a nočního provozu dosáhlo ročních úspor přibližně 2,8 milionu Kč. K propojení došlo až ve druhém pololetí, a proto loňské úspory dosáhnu necelé poloviny této částky. Nejvýznamnější a také nejvíce diskutované konkrétní úspory bylo dosaženo v oblasti personálních nákladů. V rámci optimalizace bylo navrženo a postupně zrušeno celkem 22 pracovních míst (dle kategorií 16 TH a 6 D). Za úspěch považují také skutečnost, že přípravou těchto změn již od vzniku jednotky, nutnými operativními přesuny a dočasným využitím pracujících důchodců, došlo pouze v jednom případě k nutnosti výpovědi a vyplacení odstupného. Vzniklé roční úspory dosahují přibližně 5,4 milionu Kč a již v loňském roce to byly necelé 3 miliony Kč. Podotýkám, že do úspor nejsou zahrnuta rušená pracovní místa při delimitaci garáže Dejvice.

Samozejmě byla realizována řada dalších úsporných opatření menšího rozsahu. Vcelku úspěšně se daří plnit jmenovité transformační úkoly, uložené naší jednotce. Také nejdůležitější dohody (SLA) jsou prakticky připraveny a pouze se dopracovávají některá ekonomická data.

2. Základní organizační změny, které již má jednotka Provoz Autobusy za sebou, jsou pouze jednou částí transformace. Po provozní stránce je činnost jednotky stabilizována, ale pro její další kvalitní chod bude důležité konečné nastavení spolupráce s ostatními jednotkami a útvary v rámci celého podniku. Jsem přesvědčen, že mimo hledání dalších možností snížení nákladů to bude asi nejdůležitější úkol nastávajícího období.

V minulosti jsme byli zvyklí na trvalý proces zvyšování kvality našich služeb bez dostatečného ohledu na efektivitu. Optimalizační fáze transformace začala trvalý proces zvyšování efektivitu, ale s ohledem na požadovanou kvalitu.

Ing. Jiří Pilař, vedoucí jednotky Správa vozidel Autobusy

1. Vzhledem k datu vzniku naší jednotky 1. října 2004 lze celý rok 2005 zahrnout do tzv. optimalizační fáze, či chcete-li etapy. Jsem přesvědčen, že naše jednotka dosáhla v tomto období velmi dobrých výsledků. Podařilo se nám uspořít 83 pracovních míst v souvislosti se zrušením garáže Dejvice a posléze dalších 45 pracovních míst různých kategorií v průběhu roku 2005. Úspora personálních nákladů vzniklá zrušením těchto 128 pracovních míst byla samozřejmě pracovníky personálního úseku vyčíslena a činí v tomto roce nezanedbatelných 24 810 000 Kč. Kromě těchto personálních nákladů předpokládám další úsporu v nákladech na opravy autobusů přibližně 5 000 000 Kč vzniklou sjednocením intervalů údržby všech typů autobusů Karosa. Chtěl bych využít této příležitosti a poděkovat za tento dobrý výsledek všem pracovníkům jednotky Správa vozidel Autobusy.

2. Protože plánované organizační změny i snižování počtu pracovníků proběhlo v roce 2005, předpokládám v roce 2006 pouze změny vyplývající z korekce některých procesů. Například od 1. ledna 2006 se vrací zpět do jednotky Správa vozidel Autobusy sklady pro provozovny Hostivař 236000 a Ústřední dílny BUS 239000. Dále vzhledem k nutnosti dalšího zefektivnění procesů a opravárenské činnosti autobusů a zejména vzhledem k jejich klesajícím počtům budeme muset řešit další konkrétní problémy. Jedním z velmi důležitých je změna či úprava organizace práce tak, aby pracovní doba opravárenského personálu byla více přizpůsobena době pobytu vozů na garážích. Nedomnívám se tedy, že v roce

2006 nebude co řešit. Naopak budeme se muset vyrovnat s novými problémy nebo s těmi, jejichž význam změnou podmínek vzrostl.

Petr Hloch, vedoucí jednotky Provoz Tramvaje

1. Rok 2005 byl prvním rokem existence jednotky Provoz Tramvaje. První týdny byly především ve znamení zajištění rutinních činností pro podporu provozoven začlenených do jednotky. Vzhledem ke známé finanční situaci loňského roku v naší společnosti bylo nutno hledat možné úspory ve všech oblastech napříč celou jednotkou. Z těch nejpodstatnějších bych jmenoval zavedení přejezdů denních vlaků na noční linky a zavedení střídání přestávek, které znamená snížení počtu tramvajových vlaků nutných k zajištění vypravení. Nutné bylo i snížení personálních nákladů. Počet funkčních míst v jednotce klesl za 12 měsíců o 17 při zachování všech činností v působnosti jednotky. Velmi potěšitelný je i fakt, že na odvedení shodných dopravních výkonů jako v předešlém roce bylo zapotřebí odpracovat v řídičské profesi o 35 000 hodin méně, a to především z důvodů lepší organizace práce na provozovnách, například snížením zálohových hodin. Výrazně v jednotce klesl i podíl přesčasové práce. Z výše uvedeného vyplývá, že úsporná opatření zasahují i mimo jednotku Provoz Tramvaje.

2. Pojem transformace funguje u některých pracovníků společnosti jako zaklínadlo. Hledání úsporných opatření by mělo být trvalým cílem všech vedoucích pracovníků, ať transformace probíhá, či nikoliv. Otázkou tedy je, zda připravované kroky jsou z důvodu transformace nebo vyplývají z běžného pracovního pořádku. A jaké konkrétní kroky se připravují? Jmenujme ty nejdůležitější. Do rutinního provozu by se měly dostat hned tři typy nízkopodlažních tramvají – Škoda 14T, KT8D5NR2 a snad i RT6N2. Naším cílem je rozšíření střídání přestávek na další linky. V roce 2006 přejde celý radioprovoz do digitálního systému Tetra a s tím je spojena nutná úprava všech návazných technologií. Hlavním cílem i pro rok 2006 však zůstává zajištění kvalitní, bezpečné a pravidelné tramvajové dopravy v Praze.

Radovan Kaprál, zástupce vedoucího jednotky Správa vozidel Tramvaje

1. Lze konstatovat, že jednoznačným přínosem by mělo být „zprůhlednění“ veškerých finančních toků v rámci naší jednotky. Byť to na prvý pohled není zřejmé, určité kroky se již v této oblasti poměrně zdařily, já osobně si slibuji značný krok od 1. ledna 2006 v souvislosti se zavedením jednoho účetního okruhu.

V rámci optimalizace dojde ke zrušení 6 obsazených pracovních míst (2 místa v kategorii dělník, 4 místa v kategorii TH) k 31. prosinci 2005. U této části optimalizace zatím nelze stanovit finanční úsporu – z důvodu vyplácení odstupného.

Mám-li být konkrétní – za stěžejní finanční přínos budu osobně považovat sjednocení smluv s externími firmami, které se zabývají úklidem tramvajových vozů. Sjednocení je myšleno jak po stránce náplně úklidu, tak ale zejména ceny za stejný typ vozu. Tímto krokem lze uspořít minimálně půl milionu Kč za kalendářní rok. V současné době je tzv. jednotná smlouva již připravena pro připomínkové řízení.

Nelze však například pominout i jiné optimalizační akce jednotky Správa vozidel Tramvaje, ať je to změna údržby tramvajových kol, ale i třeba nákup levnějších čisticích prostředků, nákup levnějších kancelářských potřeb. Zde je například úspora odhadována v minimální výši 200 tisíc Kč. Mohu-li však shrnout hospodářský výsledek naší jednotky, považují její osobně za uspokojivý, v některých oblastech například režírování materiálu až za historický. Nelze však pominout fakt, že do nekonečna nelze odkládat opravy vozů, prodlužovat kilometrické příběhy a přiznejme si, že toto vše se dělo právě pro tyto úspory, resp. nezbytné restrikce.

2. Jednotka Správa vozidel Tramvaje od 1. dubna 2005 přešla do tzv. optimalizační fáze Transformačního projektu, kdy postupně docházelo, dochází a bude docházet k jakémusi doladění všech procesů, které se exaktně naší jednotkou dotýkají. Jednoznačně do života již téměř zaběhlé jednotky vstoupil vznik jednotky Správy nemovitého majetku. Tato jednotka je po jednotce Provoz Tramvaje druhou jednotkou, kdy se s jejími činnostmi dnes a denně setkáváme. Ať je to již údržba objektů, úklid objektů, zajištění zimní služby a další. Zřejmě bude (i po předběžné dohodě s odborným garantem transformačního projektu) znovu otevřena otázka fungování strojně stavebních čtět na provozovnách, činnost techniků základních fondů, ale i převedení pracovníků ochrany majetků a osob (vrátných) pod úsek bezpečnostního ředitele. **-bda-**

AKTUALITY Z JEDNÁNÍ ŘÍDICÍHO TÝMU A ŘÍDICÍ RADY

➡ Řídicí rada na svém jednání 13. prosince projednala informaci o zabezpečení organizační změny k 1. lednu 2006 a informaci o plnění jmenovitých transformačních úkolů (JTÚ) k 30. listopadu 2005.

➡ Dále byla schválena Pravidla finančního řízení a nastavení pravidel pro proces plánování a vyhodnocování a Návrh koncepce rozvoje systému hodnocení a motivace zaměstnanců.

➡ Řídicí rada dále odsouhlasila aktualizovaný podrobný harmonogram Transformačního projektu pro rok 2006.

➡ Pro jednotky Provoz Metro, Dopravní cesta Metro, Dopravní cesta Tramvaje, pro úseky technický a služeb a pro odbor Marketing a Informační servis byly schváleny jmenovité transformační úkoly (JTÚ), a tím zmiňované útvary vstupují do fáze optimalizace. **-bda-**