



MOTTO MĚSÍCE: Člověk, který nesní, je jako člověk, který se nepotí, střádá v sobě spoustu jedu.

Truman Capote, americký prozaik

PRO VYHODNOCENÍ DOSAVADNÍHO POSTUPU TRANSFORMACE BYLY ZAHÁJENY BILANČNÍ DNY

Transformační projekt má za sebou téměř dva roky, základní organizační změny jsou u konce, všechny jednotky a štábní útvary se nacházejí ve fázi optimalizace. Mezi zaměstnanci se mohou objevovat otázky, zda se organizační změna podařila či nikoliv a jak ji vnímají dotčení vedoucí. Na uvedené otázky dávají odpověď tzv. bilanční dny, které byly zahájeny v polovině ledna.

Bilanční dny jsou příležitostí pro zástupce jednotek a štábních útvarů prezentovat dosavadní postup transformace a optimalizace příslušného útvaru a připravované kroky pro další období. Zároveň mohou upozornit na problémy, které jsou z jejich pozice obtížně řešitelné či které jsou dopadem ne zcela vhodně navržených koncepcí, a to ať už přímo jejich útvaru či útvarů ostatních.

Pro každou jednotku a skupinu štábních útvarů je naplánován bilanční den, který má formu otevřeného setkání vedení jednotky (útvaru) s Řídicím týmem Transformačního projektu. K jednání jsou přizváni zástupci jednotek či štábních útvarů, se kterými jednotka úzce spolupracuje, účast je však otevřena i pro další zaměstnance.

Cílem bilanční dnů je:

- ➔ Shrnutí výsledků realizace navržené koncepce (co se podařilo, co se nepodařilo, na čem se pracuje, co není funkční, konkrétní náměty na zlepšení) – zástupci příslušné jednotky (štábního útvaru) si připraví krátkou prezentaci.
- ➔ Prodiskutování funkčnosti spolupráce s ostatními jednotkami či štábními útvary – předpokládá se aktivní účast zástupců ostatních jed-

- notek či štábních útvarů.
- ➔ Shrnutí problémů (zjištění), které je třeba vyřešit.
- ➔ Návrh způsobu řešení těchto problémů.
- ➔ Verifikace koncepce, případné návrhy na doplnění či změny.

Bilanční dny jednotek a štábních útvarů probíhají v následujícím pořadí

I. Jednotky zabezpečující nosné činnosti (Provozy, Správy vozidel, Dopravní cesty) – předpokládá se společné setkání vždy pro celý druh dopravy.

II. Jednotky zajišťující centrální služby (SNM, IT, Zásobování, Vnitropodniková doprava).

III. Štábní útvary zajišťující štábní servisní podporu (ekonomika, personalistika, bezpečnost a požární ochrana, administrativní podpora, právní služby a další).

Závěrečné zprávy z jednotlivých bilančních dní budou předloženy Řídicí radě Transformačního projektu a o bilančních dnech vás budeme informovat i na strán-

kách transformační přílohy DP-KONTAKTu.

Termíny bilančních dnů

19. ledna	Provoz Autobusy a Správa vozidel Autobusy
26. ledna	Provoz Tramvaje, Správa vozidel Tramvaje a Dopravní cesta Tramvaje
2. února	Provoz Metro, Správa vozidel Metro a Dopravní cesta Metro
23. února	dopravní úsek
2. března	Správa nemovitého majetku
9. března	Informační technologie a Vnitropodniková doprava
16. března	Zásobování
23. března	Obchodně-ekonomický úsek
30. března	Personální úsek
6. dubna	Bezpečnostní úsek a požární ochrana
13. dubna	ostatní štábní činnosti – interní audit a kontrola, odbor právní, strategie a řízení, spisová služba

-bda-



JEDNOTKY VYKAZUJÍ ÚSPORY PRACOVNÍCH MÍST

Anketa o postupu přeměny a především průběhu optimalizace v jednotkách Dopravního podniku pokračuje. Tentokrát se můžete seznámit s názory vedoucích jednotek, které patří do úseku služeb. Otázky zůstaly stejné jako před měsícem.

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, ale ona bude pokračovat i v roce 2006. Jaké konkrétní kroky pro rok 2006 připravujete?

Zde jsou odpovědi jednotlivých vedoucích.

**Ing. Josef Hromádka,
vedoucí jednotky**

Informační a komunikační technologie (ICT)

1. Uplynulý rok 2005 byl pro jednotku ICT velice náročný, a to zejména z toho důvodu, že je tato jednotka předurčena k poskytování služeb a informační podpory všem ostatním jednotkám a útvarům Dopravního podniku, které rovněž procházely transformačním procesem.

V první řadě bylo nutné zaměřit pozornost na optimalizaci procesů uvnitř jednotky ICT, neboť před zřízením jednotky bývalé útvary IT poskytovaly rozdílnou úroveň a rozsah služeb, obnova výpočetní techniky nebyla realizována ve stejném rozsahu, nebyla zavedena jednotná účetní metodika nákladů na IT, pořízování všech komponent výpočetní techniky, včetně software, probíhalo roztržštěně a tudíž málo efektivně. V rámci této optimalizace byly proto realizovány takové akce, jako je zřízení a zavedení softwaru pracoviště Help Desk, které se stalo jednotným rozhraním mezi uživatelskými útvary a jednotkou ICT, restrukturalizace doménového uspořádání formou migrace vícedoménové architektury do domény jedné, sjednocení správy výpočetních systémů, centralizace nákupu výpočetní techniky, sjednocení nástroje dálkové podpory uživatelů, zavedení jednotného dohledu funkčnosti počítačových sítí a převedení mikrovláknových spojů z provozoven Dopravního podniku na jednotnou technologii.

Podstatnou oblastí činnosti jednotky je poskytování informační podpory ostatním uživatelským útvarům v podobě zavádění a provozování aplikačního software. V souvislosti s výstupy transformačního projektu bylo zapotřebí provést úpravy těchto aplikací tak, aby tyto odpovídaly nové organizační struktuře a požadavkům uživatelských útvarů. Při úpravách stávajících informačních systémů byla uplatňována snaha integrovat ty aplikace, které byly primárně vyvíjeny odděleně, případně na žádost zadávajících jednotek zakládat nové moduly, samozřejmě již jako aplikace „celofiremní“. Do této oblasti patří jednak centrální ERP systémy jako je SAP R/3 a personální a mzdový systém Elanor Global s návaznými aplikacemi ASW Docházka a integrace přístupových technologií sjednocující zabezpečení přístupů do jednotlivých objektů. V kategorii provozních úloh se jednalo zejména o integraci úloh zastávková péče, založení ASW pro výkony vozidel metra a zpracování studie úloh pro přípravu provozu.

Nedílnou součástí optimalizační fáze bylo hledání úspor, zejména pak úspor v personální oblasti. V průběhu roku 2005 došlo ke snížení šesti pracovních míst, což představuje úsporu celkových mzdových nákladů 1 371 460 Kč

v roce 2005. Další snížení počtu pracovních míst je plánováno v roce 2006 tak, že úspora počtu pracovních míst dosáhne 10 % oproti stavu v okamžiku zřízení jednotky.

2. Pro Jednotku ICT samozřejmě datem 1. ledna 2006 transformace nekončí. Většina procesů může být řešena a podporována informačními technologiemi pouze tehdy, je-li dostatečně podrobně popsána. Tak jako byl rok 2005 pro naši jednotku rokem, kdy transformovala „sama sebe“ a zároveň pomáhala nově vzniklým jednotkám s informační podporou, tak i rok 2006 bude pro naši jednotku rokem, kdy budou nově vzniklé útvary postupně definovat svoje potřeby, které budou ve spolupráci s jednotkou ICT realizovány pomocí informačních technologií. V roce 2006 tak budou dokončeny některé z výše uvedených projektů a zároveň budou otevřeny projekty nové, z nichž většina reflektuje změny vyvolané Transformačním projektem společnosti. Z těch významnějších jmenujme zejména přípravu a implementaci systému pro správu dokumentů (DMS), další etapu rozvoje ASW Jízdní řády pro dopravní úsek, tvorbu a implementaci ASW pro sledování výkonů BUS pro jednotku Správa vozidel Autobusy a další. Z technologických projektů pro optimalizaci procesů uvnitř jednotky ICT lze jmenovat přípravu a implementaci tzv. Integrovaných platform, která umožní efektivní výměnu dat mezi jednotlivými informačními systémy a zefektivní jejich správu. Závěrem bych chtěl poděkovat všem pracovníkům jednotky za iniciativní přístup při řešení výše uvedených úkolů.

Adolf Bouček,

vedoucí jednotky Vnitropodniková doprava

1. V uplynulém roce, na jehož počátku jsme vznikli takřka všemi fázemi transformačního procesu včetně závěrečné fáze optimalizace, která trvá dosud. Rezervy a úspory jsme hledali ve všech oblastech činností naší jednotky. Konkrétně v oblasti optimalizace vozového parku jednotky jsme vyřadili z provozu 36 vozidel všech kategorií z důvodů nadbytečné kapacity a technického zastarání. V personální oblasti jsme dali k dispozici společnosti 18 pracovních míst, která po provedené racionalizaci a restrukturalizaci našich činností zůstala nadbytečná, bez výpovědí a nutnosti vyplácet odstupné. Když to vyčíslím v penězích, tak tato personální opatření přinesla v osobních nákladech úsporu přibližně 4 milionů Kč. V oblasti materiálových nákladů, služeb a oprav jsme dosáhli úspory (ve 3 ovlivnitelných nákladových účtech) řádově 5 milionů Kč. Materiálové úspory byly dosaženy přechodem na tankování PHM u čerpacích stanic jednotky Správa vozidel Autobusy, výše zmíněnými redukcemi vozového parku, nákladovými restrikcemi při odběru materiálu, služeb a oprav, vše při dodržování zásad bezpečného provozu vozidel.

V roce 2005 jsme začali s vnitropodnikovou fakturací našich dopravních služeb, zatím pouze pro část společnosti, jednotky z bývalých Elektrických drah. Na rok 2006 jsme zpracovali věcné části dohod o úrovni služeb, tzv. SLA pro ekonomické jednotky.

Ke zjednodušení přístupu k našim službám jsme zřídili sdružené dispečinky osobní a nákladní dopravy, které racionálně využívají vozový park jednotky.

Byla realizována řada dalších úsporných a racionalizačních opatření v různých oblastech činností jednotky, která přinesla větší či menší úspory nákladů.

(Pokračování na straně IV)

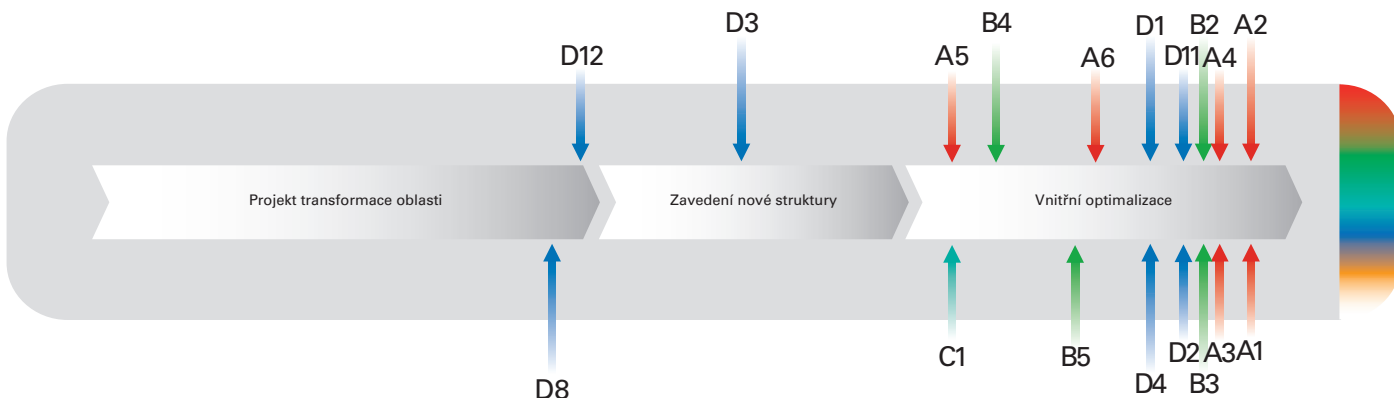
BAROMETR TRANSFORMACE

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.

AKTUALITY Z JEDNÁNÍ ŘÍDICÍHO TÝMU A ŘÍDICÍ RADY

➡ Řídicí rada na svém jednání 25. ledna projednala informace o plnění Jmenovitých transformačních úkolů (JTÚ) k 31. prosinci 2005 a informaci o přípravě novelizovaného Organizačního řádu Dopravního podniku.

➡ Dále Řídicí rada schválila několik dokumentů, které významně ovlivní činnost podniku v následujícím období.

- Koncepte řízení výkonnosti, základní návrh soustavy ukazatelů pro řízení výkonnosti.
- Organizační začlenění Stanice technické kontroly (STK) po 1. dubna 2006. STK bude zařazena do jednotky Vnitropodniková doprava.
- Koncepte systému řízení dokumentů – příprava projektu pro komplexní řešení řízené dokumentace (organizační a ří-

dicí normy, provozní předpisy, technické normy, směrnice a předpisy a další).

➡ Dále byly schváleny výsledné materiály k plnění JTÚ v oblasti optimalizace technologií v dopravním úseku, jednotce Provoz Tramvaje, jednotce Správa vozidel Autobusy, jednotce Informační technologie, jednotce Vnitropodniková doprava a bezpečnostním úseku.

➡ Řídicí tým na svém jednání 20. prosince 2005 schválil zřízení pracovní skupiny D5.4 Vnitřní komunikace – vedoucí: Jan Pospíchal (personální úsek), zástupce: Ing. Monika Dubová (personální úsek), členové: Jiří Kříž (personální úsek), Jiří Pytelka (Dopravní cesta Metro), Jitka Šustová (personální úsek), konzultant: Ing. Jaromír Šída MBA (CS-Project).

-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@dpp.cz očekáváme vaše dotazy, připomínky a postřehy k Transformačnímu projektu

JEDNOTKY VYKAZUJÍ ÚSPORY PRACOVNÍCH MÍST

(Pokračování ze strany II)

Všechny tyto kroky by nebyly možné bez maximálního nasazení pracovního úsilí všech pracovníků jednotky. Bylo často nutné vysvětlovat, objasňovat a zdůvodňovat některé akce a postupy. Chtěl bych všem spolupracovníkům touto cestou poděkovat za jejich přístup k úkolům v loňském roce, za ochotu a trpělivost zkoušet a hledat něco nového, mimo zažité postupy a návyky.

2. Zmínil jsem to již v odpovědi na první otázku, optimalizace a tím i transformační proces trvá i nadále. Něco jsme již dokázali, spousta úkolů, a to velice důležitých, nás ještě čeká. Především najetí na vnitropodnikové účtování dopravních služeb v rámci celé společnosti. S tím souvisí již zmíněná tvorba dohod SLA včetně kalkulace cen dopravních služeb a zpracování těchto dohod pro úseky odborných ředitelů. Pro kontrolu fakturace zajistíme odběratelům našich služeb zpřístupnění prvotních dokladů (jízdních výkazů), jako podkladů pro fakturaci, na podnikovém intranetu a zprovoznění skenovacího pracoviště. Musí pokračovat, v závislosti na investičních možnostech společnosti, obnova vozového parku jednotky s cílem snížit průměrné stáří vozidel, které činí v současnosti 16 let. A budeme hledat nadále možnosti úspor a racionalizačních opatření ve všech činnostech jednotky. Přestože je činnost jednotky organizačně a provozně prakticky stabilizovaná, lze předpokládat, že v souvislosti s hledáním dalších možných úspor a při spolupráci a nastavení optimálních vztahů s ostatními útvary společnosti přinese příští rok ještě spoustu těžkých a odpovědných úkolů.

Ing. Šárka Vintrová, vedoucí jednotky Správa nemovitého majetku

1. Vzhledem ke vzniku jednotky k 1. červenci roku 2005 se jednotka v prvních měsících soustředila na fyzické převzetí jednotlivých areálů, které bylo ukončeno podle schváleného harmonogramu s přibližně 14 denním předstihem. Tento akt měl za cíl jednak zmapovat areály dep, vozoven, garáží a dalších objektů, provést kontrolu majetku, dokladů, revizí a podobně. Druhým, neméně důležitým cílem, pak bylo nastartování fyzické správy jednotlivých areálů. Jednotka dále v průběhu druhého pololetí loňského roku velmi intenzivně pracovala na přípravě dat do nového modulu ekonomického systému SAP – modulu SAP.REM určeného pro správu nemovitého majetku, zajištění fakturací vyplývajících z uzavřených smluvních vztahů společnosti, včetně naplnění systému příslušnými daty, a na přípravě stavebního Helpdesku, který je od 2. ledna 2006 v rutinním provozu. V oblasti nakládání s nemovitým majetkem společnosti jednotka převzala veškeré smluvní vztahy od bývalých odštěpných závodů, především nájemní smlouvy, a dále smluvní vztahy řešící oblast správy a údržby nemovitostí.

Na otázku vyčíslení úspor není možno v současné době vzhledem ke krátké době fungování jednotky a vzhledem ke skutečnosti, že jednotka je průřezová napříč celou společností a tudíž neexistuje na rozdíl od jiných jednotek historie nákladů, relevantně odpovědět. Jednotka za dobu fungování zrušila 21 pracovních míst v kategorii D. Pracovní místa byla zrušena jednak na základě rozvíjející se činnosti externí firmy a jednak vzhledem k vnitřní optimalizaci jednotky.

2. Prvořadým úkolem pro začátek letošního roku je zajištění plné funkčnosti modulu SAP.REM a jeho rutinního provozu, nastavení a uzavření dohod SLA

s ostatními jednotkami, předání jednotlivých částí provozních areálů do užívání ostatním jednotkám na základě podepsaných dohod. V oblasti technické správy objektů pak stabilizace personálního obsazení, a to především v pozicích správců a techniků areálů tak, aby jednotka poskytovala veškeré služby rutinně na základě jasně definovaných pravidel a v dostatečné kvalitě. Dále sjednocení procesů správy a provozu areálů, především sjednocení smluvního zajištění údržby a péče o budovy, stavby a pozemky, a to nejen po stránce rozsahu a kvality údržby, ale i po stránce ceny za poskytované služby. Jde tedy o přípravu a postupnou realizaci nových dodavatelských vztahů. V oblasti nakládání s nemovitým majetkem společnosti jde především o provedení kontroly převzatých smluvních vztahů od bývalých odštěpných závodů, a to jak po stránce účetní a daňové správnosti, tak i po stránce obsahové, a dále pak o aktualizaci technické evidence nemovitého majetku společnosti.

Miloš Pirkl, vedoucí jednotky Zásobování

1. Jednotka zásobování vznikla k 1. červenci 2005 sloučením činností v této oblasti ze všech bývalých divizí a ředitelství společnosti. Centralizovány byly pouze funkce, u kterých existuje potenciál synergických efektů vyplývajících jak z úspor z rozsahu, tak i jednotného rámce pro fungování systému zásobování. Naopak decentralizovány byly funkce, u nichž je podstatná znalost technologického procesu, místních podmínek či specifík dané oblasti.

Jednotka Zásobování má pod sebou organizačně začleněny hlavní sklady, které jsou rozmístěny po území Prahy podle provozních potřeb. Přes tyto sklady jsou realizovány příjmy veškerého nakupovaného materiálu, a to z důvodu zajištění standardů na kontrolu kvality. Materiály jsou pak dále přeskládávány po jejich příjmu na provozní sklady jednotek, či je z nich zajišťován přímý výdej. Na hlavních skladech je dlouhodobě uskladňován pouze takový materiál, u něž existují ekonomické nebo technické důvody pro to, aby nebyl okamžitě přeskládněn na provozní sklady příslušných jednotek. Mezi takové důvody patří zejména

- materiál je objednávan na dlouhou dobu předem a celou dodávku nelze umístit v provozním skladu,
- pojistná zásoba a podobně.

Jednotka Zásobování rovněž zabezpečuje centralizovaně externí odbytovou činnost, například prodej nepotřebných materiálů, náhradních dílů, prodej materiálů dceřiným společnostem a další.

Rovněž jednotka zajišťuje správu a rozvoj kmenových záznamů materiálu (KZM). Tolik co do základního seznámení se s činností jednotky.

V souladu se schválenou koncepcí systému zásobování je optimalizační fáze v této jednotce připravována na rok 2006.

2. V průběhu roku 2006 je připravováno a bude realizováno sjednocení v oblasti skladů stejných komodit. Rovněž práce na sjednocení KZM budou pokračovat. Optimalizační fáze je připravena v několika krocích, a to k 31. březnu a k 30. červnu. Na tyto kroky budou navazovat úspory v oblasti personálních nákladů. Rovněž je třeba se vážně zabývat možnostmi v oblasti outsourcingu skladových činností. Zde však je třeba provést speciální analýzy dopadů do vnitřních činností podniku a samozřejmě posoudit ekonomickou výhodnost takových kroků. V této oblasti je třeba koordinovat tyto kroky se záměry rozvoje a koncepce celého DP.