



MOTTO MĚSÍCE: Překážky v nás vyburcují vloh, které by v nás za příznivých okolností zůstaly dřímat.

(Quintus Horatius Flaccus)

TRANSFORMACE PO ROCE, OTAZNÍKY ZŮSTÁVAJÍ...

Už druhým rokem prochází Dopravní podnik rozsáhlou přeměnou, ale stále se v podniku najde mnoho těch, kteří se ptají, proč musí podnik procházet změnou, když přece všechno fungovalo a s našimi službami byla spokojenost.

■ Spokojenost, ale...

Co odpovědět? Ano, s našimi službami byla spokojenost a možná všechno opravdu fungovalo tak jak má, ale tento stav si vyžadoval stále více peněz. Pravidelně se zvyšovaly mzdy a vlivem inflace rostly ceny veškerých vstupů. Kdo čte pravidelně DP-KONTAKT, mohl si v minulém čísle porovnat ceny nafty před několika lety a v současnosti, a tak bychom mohli pokračovat k dalším desítkám surovin, které nezbytně potřebujeme pro svou činnost.



Foto: Petr Malík

Kdo si podnikový měsíčník schovává, určitě najde v některém ze starších čísel výzvu zesnulého generálního ředitele ing. Houfka, že rezervy musíme hledat sami u sebe. Důvod této výzvy byl prozaický, ani městský rozpočet, jako každá kasa, není neomezený, a tak dávat stále více peněz na městskou hromadnou dopravu není možné. Není žádným tajemstvím, že Dopravní podnik je s městským rozpočtem svázán poměrně silnou bezpečnou šňůrou. Přibližně pětinu jeho provozních nákladů kryjí tržby a zbylé čtyři pětiny nám poskytuje vlastník, tj. hlavní město Praha ze svého rozpočtu.

Jistě můžeme namítnout, že městská hromadná doprava je pro město důležitá, a tak vynaložené prostředky jsou v pořádku, ale každý správný hospodář se jednou za čas zeptá: „Jsou tyto vynaložené prostředky skutečně nutné? Nepořídil bych podobnou službu levněji?“ Dnes už skoro každý v naší ze-

mi má mobilní telefon, a tak se také stará a rozhoduje, služby jakého operátora využije, případně jaký tarif. Rozhodně nebudete chtít platit zbytečně mnoho, a tak pravidelně vyhodnocujete vynaložené prostředky.

Laika možná nyní napadne, když nejsou peníze, proč se nezvýší jízdné. Takovou otázku už jsme také zaslechli na schůzkách se zaměstnanci. Zvýšení tarifu se připravuje, to není žádné tajemství, v médiích se o něm diskutuje už hodně dlouho, ale ani ono samo o sobě není spásou. Může pomoci, ale není lékem. Tim je právě probíhající transformace neboli přeměna podniku.

■ Co to přináší?

Změnu řízení na procesní a hlavně nastavení ekonomických ukazatelů do naší činnosti. Právě probíhající změna si klade za cíl, abychom určili skutečné náklady na prováděné činnosti a také abychom zjistili, zda někde náhodou nemáme nějaké příležitosti k šetření a úsporám. Jak přeměna postupuje a prochází jednotlivými etapami, někde úspory nachází-

me a jinde zjišťujeme, že tento počet pracovníků je nezbytný k zajištění kvalitní a bezpečné dopravy. Mnohokrát, zejména v anketách, se dočteme, že zaměstnancům podniku chybí konkrétní údaje o probíhajícím Transformačním projektu. Co jsou konkrétní údaje? Možná se pleteme, ale v rámci subprojektu E2 – Činnosti na podporu změny jsme to určili poměrně jednoznačně. „Budu mít místo, kde budu sedět a kolik budu brát peněz?“ Z laického pohledu by odpovědi mohly být jednoduché, ale ono odpovědět na tyto otázky je velmi složité. Navíc na ně nemůže odpovědět někdo z vedení projektu, nýbrž příslušný vedoucí. Ten ví, jaké úkoly jeho útvar (úsek, jednotku, odbor, oddělení a jiné) čekají a co všechno potřebuje k jejich zajištění. Ať se to týká lidí, potřebného vybavení nebo materiálních zdrojů.

Taková rozvaha není jednoduchá a její čas nastává ve fázi optimalizace, která právě v deseti nových či sdružených útvarech probíhá. Prověřuje se, co je vhodnější a kolik lidí bude potřeba k zajištění všech úkolů.

(Pokračování na straně IV)



Foto: Petr Malík

JAKÉ PERSPEKTIVY MAJÍ KOMUNÁLNÍ DOPRAVNÍ PODNIKY?

Přinášíme vám krátký výňatek z materiálu „Soutěž ve veřejné dopravě“, který zpracovalo německé Dopravní sdružení Rýn – Mohan a který se zabývá přípravou dopravního trhu a dopravců na volnou soutěž.

Pro komunální dopravní podniky není možné stanovit žádnou jednotnou perspektivu. Vyhledky, které podnik má, závisí v rozhodující míře na jeho současné situaci a na tom, jak může využít zbývající čas pro přípravu na novou tržní situaci.

Během přechodného období by podnik měl dosáhnout dvou základních cílů, aby byl schopen v konkurenci obstát:

- struktury nákladů odpovídající soutěžním podmínkám;
- důsledné právní konformity vzhledem k místnímu dopravnímu trhu včetně obhajitelných struktur financování. Konkurenceschopná úroveň nákladů je nezbytná pro realistickou šanci na „vítězství“ ve veřejné soutěži, případně na udělení koncese v soutěži o koncese. Právně konformní organizace lokálního dopravního trhu včetně akceptovatelných struktur financování se týká nositelů úkolů (organizačních autorit) i dopravních podniků. Pokud není zajištěna, mohla by být rozhodnutí o výsledku veřejné soutěže i o udělení koncese ve prospěch komunálního dopravního podniku napadnutelná. Prvním krokem k přizpůsobení lokální organizace veřejné osobní dopravy na budoucí požadavky je jasné oddělení zadavatelské a poskytovatelské úrovně. To znamená, že je nutno striktně odstranit jakýkoli náznak personálního nebo organizačního propojení zadavatele a „provádějícího“ dopravního podniku. V tom spočívá základ transparentní a nediskriminující soutěže. Jeho význam pro nositele úkolů spočívá v tom, že má být „soutěžeschopný“ v tom smyslu, aby byl schopen efektivně „kupovat“ kvalitativně hodnotné dopravní služby a kvalitu nabídky během platnosti dopravních smluv účinně řídit. Z pohledu současných vlastníků i dopravních podniků však stojí na prvním místě přežití podniku. Setrvávání na statu quo při optimalizaci obchodních procesů uvedeným požadavkům nestačí.

V následujícím textu jsou uvedeny možnosti řešení restrukturalizace podniků a případně jejich prodeje, které jsou vhodné jak pro zadavatele, tak i pro komunální dopravní podniky.

1. možnost řešení: restrukturalizace dopravního podniku do podoby zadavatelského podniku

Z dopravního podniku je vytvořen lokál-

ní „režijní“ a zadavatelský podnik bez živnostenských aktivit (tedy lokální společnost místní dopravy). Tato společnost zůstává zaměstnavatelem jízdního personálu, který je k dispozici k datu ukončení restrukturalizace, disponuje zdroji bývalého podniku a poskytuje v rámci zadání bezdiskriminačně všem



soutěžícím infrastrukturu i vozidla a přenechává jim jízdní personál. Lokální společnost místní dopravy nesmí být sama aktivní, nabízet dopravní služby. Nepřijímá proto žádné nové jízdní zaměstnance a nekupuje

žádné další dopravní prostředky (jako například autobusy). Od dosavadního sdruženého dopravního podniku se tedy oddělí malá, nezatížená jednotka, která ze začátku provádí téměř jen management dopravního podniku. Pokud již neposkytuje žádné věcné prostředky ani personál, začne postupně budovat vlastní zdroje. Takto vzniklý dopravní podnik má dobré šance uplatnit se na trhu. Současně mohou být zachovány sociální vymoženosti personálu „starého“ podniku v požadovaném rozsahu na úrovni lokální společnosti místní dopravy. Zde mohou být zvládnuty společně s možnými, z minulosti pocházejícími handicapami, „neškodně“ z hlediska subvenčního práva, protože tato lokální společnost nevstupuje do soutěže. Redukce nákladů, dosažitelná vlivem konkurence, se tedy uplatňuje relativně pomalu. Tato možnost řešení vznikla souběžně na pozadí hesenských a rakouských rámcových podmínek. Je složitá, právně náročná a vyžaduje proto pro svou realizaci dostatečný časový předstih.

2. možnost řešení: restrukturalizace samotného dopravního podniku

Alternativně je možné se pokusit odstranit hospodářské handicapy minulosti přímo v dopravním podniku. Z dopravního podniku je možné oddělit „štíhlý“, režijně zadavatelský podnik, tedy opět lokální společnost místní dopravy. Na základě koncepce projektu restrukturalizace musí „zbylý“ komunální dopravní podnik až do data první

veřejné soutěže dosáhnout organizační a hospodářské soutěžeschopnosti. Dopravní podnik k tomu případně může potřebovat dodatečnou finanční podporu z veřejných zdrojů. Tyto platby patrně musí být předem schváleny Komisí EU jako subvence na restrukturalizaci a podléhají pak průběžné kontrole ze strany Komise. Sociální vymoženosti musí být do data konání první veřejné soutěže odbourány respektive zredukovány na „soutěžeschopnou“ úroveň. Vlivem značného časového tlaku je riziko ztroskotání na trhu poměrně značně vysoké. Rovněž časová náročnost dosažení soutěžeschopnosti může být dosti velká.

3. možnost řešení: uspořádaný prodej

Po rozdělení dopravního podniku na režijně zadavatelský podnik a na dopravní podnik je tento druhý podnik prodán. Proti ziskům z privatizace, relativně rychlému snížení nákladů a nízkým nákladům na restrukturalizaci veřejného dopravního podniku však stojí možné ztráty sociálních vymožeností zaměst-



nanců a brzy také vysoké nároky na zadavatelskou organizaci ve směru smluvní kontroly kvality a jejího řízení.

Závěr

Také komunální dopravní podniky mají šanci obstát v soutěži. Předpokladem pro to však je, aby v době „před soutěží“ byly správně nastaveny výhybky. To znamená, že je nutno využít všech opatření k dosažení „soutěžeschopných“ struktur nákladů a právně konformní organizace a financování. Právně konformní financování zahrnuje v každém případě jasné oddělení zadavatelské a realizátorské úrovně. Z možných variant vedení dělicí čáry mezi oběma úrovněmi je možné odvodit tři různé možnosti řešení.

Dr. Jan Werner,
Dopravní sdružení Rýn – Mohan

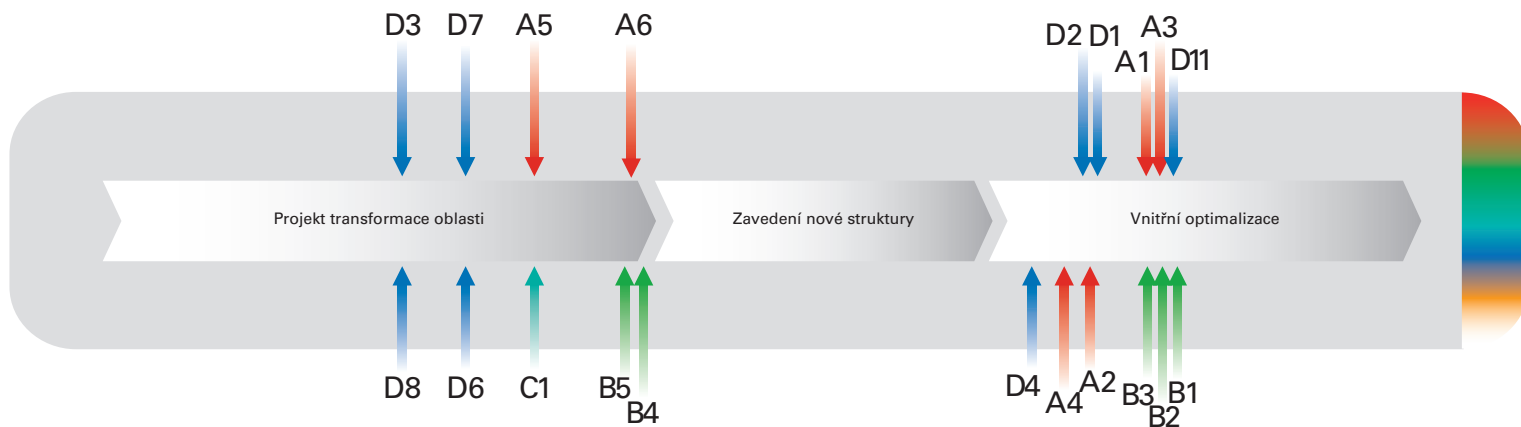
BAROMETR TRANSFORMACE

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.

VAŠE NÁZORY NA PROCES TRANSFORMACE

Změny, k nimž v současné době v našem podniku dochází, se dotýkají každého zaměstnance. Je proto nutné, aby každý pracovník byl přesně a objektivně informován o všech důležitých transformačních krocích – jak o těch, které se bezprostředně týkají jeho pracoviště, tak také o těch, jimiž dochází k proměně naší společnosti jako celku. Máte takové informace k dispozici? A jaké je vaše hodnocení změn, k nimž během prvního roku transformačního procesu došlo?

Díčí odpovědi na tyto otázky přinesla nedávno uskutečněná anketa mezi zaměstnanci Dopravního podniku hl. m. Prahy, akciové společnosti. Přehled jejích výsledků vám nyní přinášíme. Ačkoli se sešlo jen 98 vyplněných anketních dotazníků a ze statistického hlediska je tudíž nelze považovat za zcela reprezentativní vzorek názorů uvnitř podniku, představují určitý signál, který je nutno brát vážně.

Podle výsledků ankety nepadá mezi zaměstnanci spokojenost s dosavadními změnami, které se v našem podniku uskutečnily. Více než polovina účastníků ankety vyjádřila svoji nespokojenost, více než dvě pětiny

dotázaných nejsou zatím schopny proběhlé změny hodnotit. Důvody panující nespokojenosti naznačily odpovědi účastníků na anketní otázku č. 4 „Co byste se ještě o přeměnách v našem podniku rádi dověděli, případně jaké informační aktivity byste uvítali v následujícím období?“ Podle řady zaměstnanců nebyla potřeba transformace ze strany vedení podniku dostatečně zdůvodněna a není jim ani příliš jasné, v čem spočívá přínos celého procesu. Kritizován byl rovněž chaotický průběh transformačního procesu a také skutečnost, že měnit se musí i řada věcí, které dosud fungovaly „bezproblémově“. Zdá se však, že hlavním zdrojem nespokojenosti je nedostatek relevantních informací.

V hodnocení informačních zdrojů, z nichž zaměstnanci čerpají informace o průběhu transformace, dopadla nejlépe příloha DP-KONTAKTu – za dostatečný informační zdroj ji považuje 60 % účastníků ankety. Všechny další možnosti a zdroje informací jsou naopak hodnoceny jako nedostatečné: zhruba polovina dotázaných takto hodnotí informační stojany a podnikový intranet, schůzky vedení společnosti se zaměstnanci

považuje za nedostatečný informační zdroj dokonce více než 60 % zaměstnanců. Jak vyplývá z odpovědi na již zmiňovanou čtvrtou anketní otázku, o tato setkání panuje mezi pracovníky naší společnosti zájem, avšak počet schůzek je považován za nedostačující. 55 % dotázaných rovněž hodnotí jako nedostatečné informování o změnách svým nadřízeným – jako dostatečné ho spatřuje 29 % účastníků ankety.

Dosavadní informační kampani, jež transformaci doprovází, je vytýkána především absence konkrétních údajů – zaměstnanci jsou nespokojeni s uváděním obecných údajů, přáli by si přesnější a konkrétní informace. Jak naznačují odpovědi účastníků ankety, právě takové informace by zabránily vzniku napětí a určitých obav, které lze uvnitř našeho podniku vysledovat. Konkrétní údaje postrádají zaměstnanci zejména v otázce mezd a jejich budoucího vývoje a v otázce možného propouštění a přerazování v rámci společnosti. Účastníci ankety vyjádřili rovněž přání dozvědět se konkrétní informace o úsporách, jež má transformace podniku přinést.

-mš-

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



Foto: Petr Malík

TRANSFORMACE PO ROCE, OTAZNÍKY ZŮSTÁVAJÍ...

(Pokračování ze strany 1)

Přesto přeměna již první úspory přinesla, sdružení některých činností pod jednoho vedoucího mělo v některých případech velice pozitivní efekt. Nevěříte? Zeptali jsme se vedoucího jednotky Vnitropodniková doprava Adolfa Boučka. „Uvedu několik oblastí, kde se nám poda-

pacích stanic. Za třetí je to využití speciálních vozidel (autojeřáby, návěsy a podobně).“ Ani v této jednotce to není vše, další kroky se připravují a budou uváděny v život v průběhu letošního roku.

Pozitiva můžeme vidět i ve sloučeném odboru zastávky, o nichž nás informoval jeho vedoucí

ké možnost mytí skříní jízdních řádů vlastními pracovníky.“

Možná se vám to zdá málo, ale další kroky se připravují i v dalších změnách jednotkách či útvech. Po schválení ekonomických ukazatelů vedením projektu se optimalizační fáze rozběhne naplno a s ní budou známy i další konkrétní výstupy.



Foto: Petr Malík

řilo dosáhnout úspor od začátku roku. Za prvé sjednocení opravárenských kapacit, kde došlo k lepšímu využití dílenských prostor a přístrojů, a také pracovní kapacity odborných pracovníků. Za druhé je to přechod na interní čerpací karty jednotky Správa vozidel Autobusy. Tímto krokem jsme uspořili statisíce korun za spotřebované pohonné hmoty, neboť cena motorové nafty je podstatně nižší než u komerčních čer-

Milan Lacina. „Sdružení činností do jednoho útvaru nám dává komplexní náhled a možnost řešení ucelených částí problematiky péče o sociální zařízení, přístřešky, označnický a úklid. Dále možnost rychlejší reakce při vývěsu jízdních řádů a informací pro cestující při změnách, také komplexnější a častější kontroly stavu zastávkových zařízení vlastními pracovníky včetně zajišťování kontrol svítivosti a ta-

■ Schůzky se zaměstnanci

Se začátkem přeměny podniku byly nastartovány i některé další informační kanály, které dříve nebyly využívány. Pro někoho možná nepřinášejí potřebné informace, ale tentokrát se chceme zmínit o jednom kanálu, kde se každý může dozvědět informace, které ho zajímají. Jsou to schůzky se zaměstnanci. Na jaře probíhá už druhá vlna těchto setkání, která jsou nyní pořádána ve všech jednotkách, které jsou ve fázi optimalizace a také v jednotkách, které vstoupí do nového organizačního uspořádání.

Většina zaměstnanců nemusí nikam daleko chodit, neboť setkání se konají přímo na provozovnách. Přesto účast není nijak ohromující. Pozvánky jsou vyvěšeny na všech stojanech a navíc jsou připravovány ještě účelové, pro každou provozovnu.

V závěru každého setkání se účastníci mohou zeptat na cokoli, co je z podnikového dění zajímavé, vždyť pravidelně se účastní schůzek vedoucí jednotek či jejich zástupci, účast vedoucích provozoven je samozřejmostí. Častokrát jsme svědky mlčení, nikdo se neptá. A tak buď účastníci všechno vědí nebo se bojí zeptat. Je to škoda, informovanost by byla hned podstatně lepší.

A otazníků, které v souvislosti s Transformačním projektem přetrvávají, by ubýlo. Chce to jen přijít a zeptat se. Jeden z konzultantů správně tvrdí, že transformace je příležitost – má pravdu, ale je třeba ji využít...

Ing. Petr Malík,
vedoucí subprojektu E2

AKTUALITY Z JEDNÁNÍ ŘÍDICÍ RADY A ŘÍDICÍHO TÝMU

➡ Řídicí rada na svém jednání v úterý 17. května projednala, jak jsou plněny Jmenovité transformační úkoly (JTÚ) k 30. dubnu letošního roku. Další čtyři úkoly (subprojekty A1 a D11) již byly splněny, ostatní JTÚ jsou v různé fázi plnění.

➡ Řídicí rada schválila jmenovité transformační úkoly (JTÚ) pro obchodně-ekonomický úsek (subprojekt D4 – Finanční řízení). Stejně jako u předchozích útvarů, kterým byly schváleny jmenovité transformační úkoly, se vedení subprojektu ujímá a za splnění JTÚ zodpovídá vedoucí útvaru, obchodně-ekonomický ředitel ing. Václav Pomazal, CSc.

➡ Dále byly schváleny dokumenty „Pokyny k provádění optimalizační fáze“ a „Pravidla prohloubení motivace manažerů jednotek a štábních útvarů k hledání a realizaci úsporných akcí pro nejbližší období“, které byly prezentovány na setkání širšího managementu a odborných organizací v pondělí 30. května. Podrobnosti přinese me v příštím čísle DP-KONTAKTu.

➡ Bylo schváleno vymezení jednotky Zájezdová doprava od 1. července letošního roku, která je součástí úseku služeb. Vedoucím jednotky byl jmenován Miroslav Marek.

➡ Pro komplexní řešení problematiky energetiky, byla v rámci subprojektu D3 – Re-engineering technického úseku zřízena pracovní skupina D3.1 – Energetika pod vedením ing. Vladimíra Houdy (M).

➡ Řídicí rada na svém jednání 25. května schválila následující personální změny. Ing. Ladislav Urbánek, současný ředitel divize Metro, bude od 1. října vedoucím jednotky Provoz Metro a od stejného data bude ing. Jaroslav Šubert vedoucím jednotky Dopravní cesta Metro. Ing. Jan Founě byl pověřen řízením dočasné jednotky Dopravní cesta a od 1. října 2005 bude pověřen řízením jednotky Dopravní cesta Tramvaje. Jaroslav Bláha byl jmenován od 1. července vedoucím odboru Zastávky, neboť jeho dosavadní vedoucí ing. Milan Lacina přechází do jednotky Správa nemovitého majetku, která vzniká k 1. červenci 2005.