



MOTTO MĚSÍCE: Mnohým trampotám by se zabránilo, kdyby ti co táhnou, měli pořád na paměti, že táhnou někoho a často se ohlíželi, aby viděli, jak se tomu, co se veze, daří.

Jerome Klapka Jerome, anglický spisovatel

OPTIMALIZACE BUDE POKRAČOVAT TAKÉ V ROCE 2006

Naše anketa, ve které vedoucí jednotlivých jednotek hodnotí dosavadní průběh přeměny podniku a naznačují další cestu jimi řízených útvarů, pokračuje dalším dílem, ve kterém představuje jednotky, jejichž datum vzniku padá do druhé poloviny roku 2005. Otázky jsou obdobné jako v předchozích dílech:

1. Máme za sebou rok 2005 a první měsíce roku 2006, co přineslo toto období 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 pokračuje i v roce 2006. Jaké konkrétní kroky pro rok 2006 připravujete?

Zde jsou odpovědi jednotlivých vedoucích:

Ing. Ladislav Urbánek, vedoucí jednotky Provoz Metro

1. Rok 2005 je rokem hlavní změny naší organizační struktury a rokem vzniku jednotky Provoz Metro. Příprava změny organizační struktury si vyžádala splnění mnoha dílčích úkolů a odvedení velkého množství práce. Následně po provedení změny bylo nutno operativně řešit řadu problémů při zajištění odpovídající úrovně fungování jednotky v nových podmínkách, plnění provozních a hospodářských ukazatelů, což se podařilo.

V tomto období na základě provedených dílčích transformačních kroků rovněž došlo k zeštíhlení počtu zaměstnanců štabních činností jejich předáním do centralizovaných specializovaných útvarů v oblastech:

- ➡ personalistiky, zaměstnanecké problematiky, výchovy a vzdělávání zaměstnanců, sociální péče,
- ➡ ekonomiky, financování a účetnictví, lístkárenské činnosti, jízdních dokladů,
- ➡ provozu informační technologie, vnitropodnikové dopravy, zásobování, správy nemovitého majetku,
- ➡ požární prevence, BOZP,

➡ přepravních průzkumů, přípravy plánu a organizace dopravy, přípravy provozu, sestavení GVD, stanovení provozních parametrů, dopravního informačního servisu. Jednotka Provoz Metro spolu s jednotkou Dopravní cesta Metro vznikla jako poslední z provozních jednotek Dopravního podniku. Období po hlavní transformační změně není příliš dlouhé. Před optimalizací a řadou dalších kroků dle transformačního projektu jednotka teprve stojí.

2. V první řadě je nutno řešit úkoly po provedené změně v reorganizaci procesů a hledání úspor. V tomto nám pomá-

hají formulované a uložené jmenovité transformační úkoly průřezově zaměřené na:

- ➡ optimalizaci vnitřních procesů, dosažení ročních hodnot ukazatelů výkonnosti dle zadání vrcholového finančního řízení,
- ➡ dosažení úspor dle zadaných vrcholových ukazatelů, rámcové cíle budou zadány pro roční období odvozením z dlouhodobého plánu,
- ➡ vnitřní ekonomické řízení, specifikaci výkonů (poskytování služeb), nastavení jejich cen, návrhy SLA a zahájení provozu SLA,

Pokračování na straně II.



Foto: Petr Malík



Foto: Petr Malík

Pokračování ze strany I.

→ upřesnění rozhraní a vzájemných vazeb s ostatními útvary DP, metodické a legislativní zajištění funkčnosti jednotky v oblastech činností společných s jinými útvary DP,

→ zajištění redислоkace jednotlivých organizačních útvarů v rámci budovy CD a dalších prostor v součinnosti s příslušnými útvary DP,

→ provedení rozboru řízení provozu v nových podmínkách, dokončení transformace útvaru Řízení provozu a optimalizaci vazeb k efektivnímu řízení provozu metra,

→ novelizaci soustavy organizačně řídicích norem, norem předpisové soustavy včetně staničních řádů a provozních řádů dep, aktualizaci legislativy zajištění provozu metra v nových podmínkách daných transformačním procesem,

→ provedení rozboru použitých technologií, operativní správy a servisu stanic v nových podmínkách, dokončení transformace útvaru Správa stanic, optimalizaci technologií pro podporu jednotky, operativní správu stanic a optimální nastavení vazeb pro zajištění provozu metra.

Dalším transformačním krokem je fungování dle smluv o úrovni služeb SLA. Jednotka Provoz Metro má dohodu:

→ uzavřeno s úsekem Dopravním ve stupni B1,

→ přípravu k uzavření s jednotkou Správa vozidel Metro ve stupni B1,

→ uzavřeno s útvarem Vnitropodniková doprava ve stupni B2,

→ v připomínkovém řízení s jednotkou Dopravní cesta Metro ve stupni A2,

→ přípravu s útvarem Správa nemovitého majetku ve stupni B4,

→ v přípravě s útvarem Informační technologie ve stupni A3 na základě vyhodnocení ověřovacího provozu tohoto útvaru.

S cílem hledání možných úspor byla provedena komplexní „Analýza příležitostí k outsourcingu“ jednotky Provoz Metro. Zpracovatelský tým v rámci analýzy posoudil veškeré činnosti jednotky podle aspektů a metodiky materiálu TP-ŘT-CSP-43. Všechny outsourcované činnosti jsou pro jednotku jednoznačným přínosem, dodavatelským způsobem budou tyto služby zajišťovány i nadále:

→ komplexní zajištění úklidu stanic metra,

→ odvoz směsného odpadu ze všech stanic metra,

→ čištění stěn a stropů v kolejistických stanic,

→ čištění tubusu Rajská zahrada – Černý Most a vnějšího pláště stanice Rajská zahrada,

→ pravidelný úklid vnější komunikace na střeše traťových tunelů Rajská zahrada – Černý Most

→ ochrana a čištění vybraných stěn ve stanicích metra v rámci antigrafitového programu,

→ celoroční péče a údržba zeleně v některých stanicích metra,

→ zajištění provozu odpočinkových místností vlakových čtí,

→ tisk GVD, sešitových JŘ a předpisů,

→ konverze GVD a sešitových JŘ v elektronické podobě do provozních zařízení. Trendy k úsporám počtu zaměstnanců:

→ extenzivní růst sítě metra, změny a intenzivní růst provozních výkonů je provázen stálou optimalizací počtu provozních zaměstnanců stanic a jízdních čtí, dále je řešena zastupitelnost provozních zaměstnanců, hledá se vhodné řešení přestávek v práci u zaměstnanců stanic a strojvedoucích,

→ vzhledem k růstu sítě metra a růstu výkonu se počet zaměstnanců TH správních neustále snižuje,

→ jednotka má připraven plán optimalizace počtu zaměstnanců pro rok 2006, konkrétně jde o úsporu 4 zaměstnanců TH správních, 3 zaměstnanců TH provozních a 4 zaměstnanců D provozních, pouze na mzdových nákladech ročně toto představuje úsporu přibližně

2 339 000 Kč, úspora celkových nákladů je samozřejmě vyšší. Z uvedených skutečností je zřejmé, že transformace u jednotky Provoz Metro jako nositel vrcholového zajištění provozu metra rozhodně nekončí, pokračuje a má svoji dynamiku.

Ing. Josef Němeček, vedoucí jednotky Správa vozidel Metro

1. Jednotka Správa vozidel Metro vznikla k 1. červenci 2005. Po vzniku jednotky byla nastartována fáze optimalizačního procesu. Mezi základní faktory pro optimalizaci bylo stanovení jmenovitých transformačních úkolů jako jsou optimalizace počtu pracovních míst, vytvoření základních vazeb mezi jednotkami formou SLA a optimalizace systému zásobování.

Od vzniku jednotky do konce roku 2005 bylo zrušeno 23 obsazených pracovních míst, 20 neobsazených pracovních míst a 20 zaměstnanců bylo převedeno mimo jednotku Správa vozidel Metro v rámci Dopravního podniku. Na základě půlročního chodu jednotky byla vedením jednotky zpracována analýza ohledně funkce všech procesů, které plní poslání jednotky – údržba a opravy vozidel metra. Tato analýza byla podkladem pro zpracování návrhu organizačních změn naší jednotky k 1. dubnu 2006, které jsou samozřejmě chápány jako pokračování optimalizační fáze transformačního projektu. V oblasti SLA byly podepsány dohody o poskytování služeb pro JSVM jednotkami Zásobování a Vnitropodniková doprava, kde u této jednotky došlo k odsouhlasení cen za pronájem osobních automobilů. S jednotkou Provoz Metro došlo k odsouhlasení prozatím věcné části dohody SLA. V oblasti zásobování došlo k uzavření koncepce nákupní problematiky mezi Správou vozidel Metro a jednotkou Zásobování. Touto koncepcí došlo k definování materiálů globální povahy, došlo ke sjednocení nákupu kancelářských potřeb a celkové k urychlení nákupu materiálů a náhradních dílů. Co se týče úspor dosažených v roce 2005 z pohledu rušených obsazených míst, je možné je vyčíslit přibližně na 4,3 milionu Kč.

2. Jak již v předchozí otázce bylo řečeno, jednotka Správa vozidel Metro pokračuje v optimalizaci formou návrhu organizačních změn jednotky k 1. dubnu 2006, které byly vedení podniku předloženy ke schválení. Optimalizační fázi chápeme jako otevřený proces, kde směr – cestu – transformace Správy vozidel definuje použití nové vozové techniky založené na moderních elektronických systémech s cílem zaměstnávat specialisty s kvalifikací právě pro tyto systémy, konstrukční a technologické celky nových a modernizovaných vozů metra. Během roku 2006 nás dále čeká přehodnocení počtu zaměstnanců v souvislosti s postupným zaváděním modernizovaných souprav řady 81.71M na lince B metra a potřebou provádění oprav stupně R5 těchto souprav na Opravárenské základně metra. Mezi další záměry patří převedení systému údržby a oprav modernizovaných souprav řady 81.71M na jejich výrobce Škoda Plzeň. Jednotka Správa vozidel Metro se dále bude zaměřovat na uzavření Dohod o poskytování služeb (SLA) s ostatními jednotkami, zejména Správou nemovitého majetku, Informační technologie a s jednotkou Provoz Metro tež stanovit cenu za poskytování vlakových souprav podle ujetých výkonů.

Pokračování na straně IV.

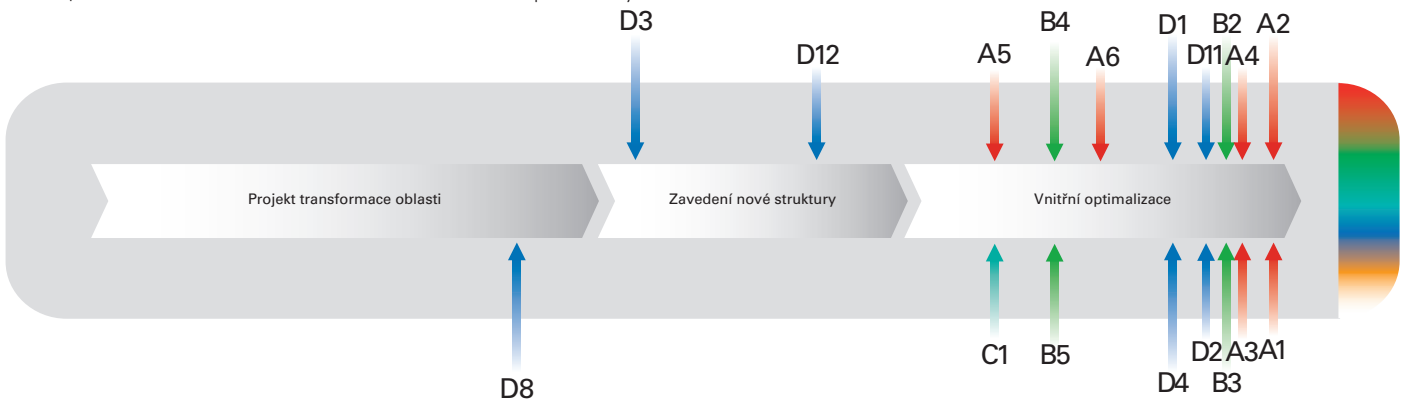
BAROMETR TRANSFORMACE

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 1. března projednala informaci o plnění jmenovitých transformačních úkolů (JTÚ) k 31. lednu 2006 a vyhodnocení optimalizačních akcí jednotlivých útvarů za rok 2005, které bylo následně předáno útvarům OTŘ, PÚ a OEÚ k doplnění a posouzení.

➡ Dále byl prodiskutován souhrn problémů, námětů

a připomínek identifikovaných v rámci bilančních dnů jednotek a štábních útvarů.

➡ Řídicí rada schválila materiál k řešení telefonie (služební telefonní síť, mobilní telefony, telefonní seznam, související ekonomická pravidla) a materiál ke sdružení správy a servisu přístupových technologií pro celou společnost v rámci jednotky Dopravní cesta Metro.

-bda-



Z bilančního dne 23. března 2006. 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-KONT@KTu** – od června 2004 pravidelně každý měsíc několik stran 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

Ing. Jaroslav Šubert, vedoucí jednotky Dopravní cesta Metro

1. Na začátku je nutné připomenout, že jednotka Dopravní cesta Metro (DCM) vznikla jako jedna z posledních a její existence netrvá ani půl roku. Je to velmi krátké období na nějaké hlubší hodnocení úspěšnosti či neúspěšnosti změn, které se uskutečňují v rámci transformace podniku. Výsledky transformace se projeví postupně a určitě daleko významnější a objektivnější bude očekávání výsledků a jejich vyhodnocení v delším časovém období. Tím nechci říci, že období prvních pěti měsíců není důležité. Je to jako u některých sportovních disciplín. Když pokazíte start, velice těžko a o to s větším úsilím to pak musíte dohánět. S vědomím, že máme dva tisíce zaměstnanců, majetek ve správě okolo 45 miliard korun, který je rozmístěn po celé Praze a z větší části situovaný do podzemí. V rámci bývalé divize Metro jsme jako jediní museli vytvořit nové štábní útvary. To bez nároku na vznik nových pracovních míst, s využitím zaměstnanců původních služeb metra. Znamenalo to i několik změn a přesunů na vedoucích místech. Příležitost dostali i někteří zaměstnanci, kteří do té doby nezastávali vedoucí místa. Záleží teď již jen na nich, jak obstojí v nových funkcích. Museli jsme také řešit postupně dislokaci nových útvarů. Vzhledem k době vzniku jednotky již nebylo mnoho



Foto: Petr Malík

volných lokalit a vyžadovalo to delší čas, po který ještě zaměstnanci pracovali na svých původních místech, ale organizačně již patřili do nových útvarů a také pro ně již pracovali. Dislokaci štábních útvarů jsme na začátku letošního roku úspěšně ukončili. Pokud mám hovořit o úsporách od doby vzniku jednotky, tak je to zejména úspora několika pracovních míst. Je však příliš brzy na vyčíslování úspor v konkrétních číslech.

2. Já si to nemyslím a předpokládám, že ani ostatní řídící pracovníci tento názor nesdílí. Osobně se domnívám, že ukončení transformace v roce 2006 je jen konec procesu, ve smyslu nastavení nové organizace. Na skutečné výsledky, a tím hodnocení, zda transformace je úspěšná, je velice brzo, a to i v horizontu konce roku 2006. Větší část práce je před námi. Je nutné zaměřit se na další hledání úspor, jinak řečeno na větší efektivitu, minimálně při zachování nebo i zvýšení kvality a bezpečnosti provozu. Bude to velice náročný úkol v souběhu s tím, že v letošním roce máme k dispozici 30 % původní finanční potřeby na údržbu a opravy. Pokud by se situace v následujících letech nelepšila, ve výsledku by to za několik let znamenalo daleko větší jednorázové náklady, než by bylo jinak nutné při průběžné údržbě a opravách. Pro představu o rozsahu majetku, který jednotka Dopravní cesta Metro spravuje, je to okolo dvou třetin majetku celého Dopravního podniku. Kde hledat úspory? Z analýzy nákladů je patrné, že určující a rozhodující složka jsou odpisy a mzdové náklady. Odpisy nemůžeme ovlivnit, a tak úspory budeme zejména hledat v mzdové oblasti, jak přímou úsporou zaměstnanců, tak vytipováním vhodných činností, které bychom dále zajišťovali dodavatelským způsobem. Několik oblastí máme vytipovaných pro realizaci v letošním roce. Zkušenosti již máme, řadu

činností zajišťujeme dodavatelsky již několik let. Podmínkou širšího uplatnění, ale musí být jednoznačná ekonomická výhodnost. A nejenom to. „Outsourcing“ vyžaduje přesnou a jednoznačně stanovenou metodiku ekonomické analýzy, vyřešení otázek zodpovědnosti, legislativních dopadů na předpisovou soustavu, dodržování norem EU, bezpečnostní analýzy a podobně. Nesmíme také zapomenout, že kromě úspor zaměstnanců budou jiné nároky na stávající zaměstnance, respektive jejich vzdělání a další uplatnění. Hlavním úkolem v tomto roce tedy je stabilizace nově vytvořené jednotky, splnění všech požadavků plynoucích z naší hlavní činnosti směrem k dopravní cestě metra a zavádění dalších kroků vedoucích k větší efektivitě. To, že cíle jsou nemalé, dobře vím, vážím si práce všech zaměstnanců naší jednotky. Za jejich dosavadní práci bych jim chtěl poděkovat a pevně věřím, že společně zvládneme i úkoly, které jsou před námi v následujícím období.

Ing. Jan Founě, vedoucí jednotky Dopravní cesta Tramvaje

1. Jednotka Dopravní cesta Tramvaje dostala svou definitivní podobu až 1. října 2005 jako jedna z posledních. Na rozdíl od jiných jednotek nevznikla sloučením útvarů stejné působnosti, ale naopak byla vytvořena ze samostatných provozoven s odlišnou profesí. Současně byla u každé provozovny oddělena správcovská činnost od výkonné a ta převedena do samostatného útvaru. Během loňského roku a prvních měsíců roku letošního zeštíhlela jednotka zatím o 12 pracovních míst. V hledání úspor v počtu pracovníků budeme pokračovat také v letošním roce. Začátek mého působení ve vedení jednotky znamenal především splnění hospodářského výsledku roku 2005, stabilizaci nového uspořádání, přípravu a podepsání smluv SLA s jednotkami Provoz Tramvaje, Provoz Autobusy, Zásobování a Vnitropodniková doprava a hlavně přípravy realizace konkrétních akcí a výkonů jednotky. Provázání technické potřeby se stanoveným plánem na rok 2006.

2. V jednotce Dopravní cesta Tramvaje transformace rozhodně neskončila. Jsme jednotkou s vysokým podílem nepřetržitě činnosti, na které závisí bezproblémový provoz zejména tramvajové dopravy. Většina našich zařízení podléhá doзору Drážního úřadu a Odboru dopravy Magistrátu. Z toho vyplývá řada zákonných prohlídek, zkoušek, revízi a termínů, které jsme povinni dodržet. Stěžejním úkolem tohoto roku bude optimalizovat činnosti jednotlivých provozoven, stanovení rozsahů jejich působnosti ve vazbě na standardy kvality dopravy, počty pracovníků a nákladů při zachování dosavadní úrovně kvality, spolehlivosti a především bezpečnosti a rychlosti odstraňování vzniklých poruch, velmi často nezaviněných činností Dopravního podniku.

Během roku 2006 budou nastaveny parametry, s jejichž pomocí bude sledována efektivita jednotlivých činností i celé jednotky a její provázanost s ekonomikou. Tomu bude sloužit i vytvoření, případně doplnění jednotlivých databází, pomocí kterých správci evidují a sledují svá zařízení tak, aby bylo možné porovnávat více parametrů a data bylo možné sdílet s jinými jednotkami; samozřejmě bez nárůstu pracnosti. S tím souvisí i naplnění programu řízení výkonnosti, k němuž naše jednotka byla zkušebně vybrána. Nejdůležitějším krokem k efektivnímu fungování bude bezesporu úprava finančních toků v jednotce tak, aby rozpočtované prostředky byly směřované ne na jednotlivé provozovny, nýbrž na příslušné správce. V duchu této filozofie pak bude nutné, aby vedoucí provozoven získali větší autonomii a uplatnilo se zde plně finanční řízení, které je flexibilnější. Tento krok je velice náročný a vyžaduje podporu a součinnost centrálních útvarů podniku.

Jako problém se ukázal začátek tohoto roku, kdy akce dlouhodobě projektované, plánované, materiálově zajištěné a schválené spolupracujícími útvary podniku i města jsou téměř bezprostředně před jejich spuštěním zastaveny, nebo podstatným způsobem redukovány. Zde vidím velký prostor pro vzájemnou komunikaci s vedením podniku, aby zejména akce s dlouhou dobou přípravy, zasahující do života města byly závazně schvalovány v delším horizontu než je březen roku realizace.