

# Koncepce rozvoje Dopravního podniku města Ústí nad Labem

## 1. Použitá metoda

Tato koncepce nemá samozřejmě ambice být strategií podniku. Skládá se ze tří částí. V této první části je popsána použitá metoda. Druhá část se zabývá stručnou charakteristikou současného stavu. A konečně ve třetí fázi je provedena prognóza rozvoje Dopravního podniku města Ústí nad Labem. Pro potřeby tohoto dokumentu je tato část pracovně rozdělena na oblast investiční, finanční, komunikační, strategického řízení a statutárních orgánů, provozní a oblast vedlejších činností. Tradiční členění podniku na řadu primárních činností a podpůrných aktivit, které vytvářejí hodnototvorný řetězec ( M. Porter), nebylo využito.

Zdrojem informací byly jednak praktické zkušenosti z pozice člena představenstva, předsedy představenstva a člena dozorčí rady tohoto podniku a jednak zdroje veřejné (výroční zprávy, webové stránky, bulletin „Emhádečko“ ), řízené interviews se zaměstnanci a managementem podniku a jiné.

## 2. Stručná charakteristika současného stavu

Dopravní podnik města Ústí nad Labem je akciová společnost, ze 100 % vlastněná městem, s obratem zhruba 550 mil. Kč. Pracuje v ní téměř 500 zaměstnanců, včetně THZ a managementu. Podíl THZ na celkovém počtu zaměstnanců přitom v komparaci s ostatními dopravními podniky srovnatelné velikosti nijak nevybočuje. Společnost přepraví asi 120 tis. osob za 1 den, to je téměř 45 mil. přepravených osob za rok.

Finanční pozice společnosti je dle výročních zpráv stabilní, akciová společnost je bonitní i když zůstává dlouhodobě ve ztrátovém hospodaření. Generuje kladné cash-flow. Základní kapitál společnosti činí 675 mil. Kč. Podíl tržeb z městské hromadné dopravy na celkových výnosech společnosti je cca. 35 %. Dotace z rozpočtu města se pohybuje okolo částky 190 mil. Kč (příspěvek na úhradu prokazatelné ztráty) a 2,250 mil. Kč na provoz lanové dráhy.

Dopravní podnik zajišťuje zejména provoz hromadné dopravy v Ústí nad Labem a blízkém okolí (hlavní činnost) a je provozovatelem lanové dráhy na Větruši. K aktivitám ve vedlejší činnosti patří zejména provoz autoškoly, STK, čerpací stanice a odtahové služby. V současnosti probíhá razantní obměna vozového parku trolejbusů i autobusů. Jedním z nejdůležitějších úkolů do konce roku je zavedení nového odbavovacího systému.

## 3. Prognóza rozvoje v jednotlivých oblastech

### Oblast investiční (zejména program IPRM mobilita)

#### Obnova vozového parku trolejbusů

Do konce roku 2015 bude pořízeno celkem 26 nových trolejbusů. Tato razantní obnova vozového parku trolejbusů bude znamenat zvýšení komfortu cestujících (mj. plná nízkopodlažnost), snížení provozních nákladů a snad zvýšení atraktivity městské hromadné dopravy v Ústí nad Labem. Optimální stav vozového parku trolejbusů odhaduji cca. Na 70 vozů. Abychom za určitý čas nečelili analogickému problému, který se týká růstu průměrného stáří vozového parku, je třeba systematicky pořizovat 2-4 nové vozy každý rok. Přitom je třeba pokračovat v realizaci technického zhodnocení trolejbusů ve vozovně Všebořice (generální opravy). Vytvořil se tam tým lidí, kteří odvádí práci s velmi vysokou přidanou hodnotou a je třeba si ho do budoucna udržet.

#### Obnova vozového parku autobusů

Do konce roku 2015 nakoupit celkem 30 nových ekologických autobusů na CNG (absolutní špičkou jsou autobusy Mercedes nebo Mann, bylo zvoleno řešení optimální ve smyslu cena/výkon).

Staré autobusy ve stejném počtu vyřadit a ekologicky zlikvidovat. Z hlediska přínosů této obnovy je situace shodná jako u trolejbusů- bude nepochybně znamenat zvýšení komfortu cestujících, snížení provozních nákladů a zvýšení atraktivity městské hromadné dopravy. Optimální počet autobusů pro Dopravní podnik odhaduji také na cca. 70. A platí opět výše uvedené- je třeba nastavit systémovou pravidelnou obnovu autobusů v počtu 2-4 nové vozy za rok.

### **Dobudování obratiště a točny**

Jde o vybudování obratiště v centru města (ač toto vypadá jako velmi jednoduchá a banální investiční akce, má poměrně velkou důležitost, na otázku KDE vybudovat v centru města obratiště je kvůli problémům s prostorem složité odpovědět) a modernizaci a zkapacitnění točny na Severní Terasě (Mírová). Cílem je zvýšit efektivnost páteřní trolejbusové trakční sítě, zejména při řešení krizových situací (výpadek elektrického proudu, povodně).

### **Rekonstrukce a modernizace zastávek a zálivů zastávek**

Rekonstrukcí zastávek a zálivů zastávek se sleduje spíše přizpůsobení novým typům trolejbusů (aby nebyla eliminována jejich plná nízkopodlažnost). Jde o investiční akci statutárního města Ústí nad Labem.

### **Nový odbavovací systém**

Nový odbavovací systém je dalším a možná nejdůležitějším krokem při budování inteligentního dopravního systému. Jde o nový způsob placení jízdného bezkontaktní čipovou kartou. K jeho největším výhodám patří rychlejší a pohodlnější odbavení, možnost výhodnějšího jízdného a možnost sběru provozních dat. Pokud se čipová karta použije i pro jiné účely než MHD, plní úlohu tzv. „elektronické peněženky“. Tento systém lze potenciálně rozšířit i na jiná místa, kde se platí vstupné (např. muzeum, zoo, kina, divadla a jiná zařízení). Snahou by měla být co největší integrace dopravního systému. Jde o investiční akci pro městskou hromadnou dopravu statutárního města Ústí nad Labem. Podle aktuálního vývoje projektu je to kritický krátkodobý úkol, z důvodů časové tísně podléhá podle mého názoru režimu krizového řízení. V žádném případě nesmí být ohrožena dotace IPRM mobilita. Zavedení nového odbavovacího systému do konce roku je jednou z priorit města a Dopravního podniku a vyžaduje těsnou spolupráci těchto dvou subjektů.

### **Investice do potenciálního rozšíření trolejbusové traktce**

Do budoucna má smysl podle mého názoru uvažovat o rozšíření páteřní trolejbusové traktce ve dvou směrech: Krásné Březno- sídliště Dobětice (ulice Výstupní, autobusová linka č. 5) a ulice Štefánikova, tj. spojka kruhový objezd Klíše-Hvězda – Městský fotbalový stadion (autobusové linky 11,18). Tyto úvahy musí být podloženy výpočty hodnocení efektivity investic.

O rozšíření páteřní trolejbusové traktce lze uvažovat i jiným způsobem-ve smyslu opuštění stávající traktce a obsluhy obce trolejbusy bez elektrického vedení, za pomoci dieselového agregátu či baterie. Pilotním projektem by mohlo být např. město Trmice.

### **Investiční akce do podnikové infrastruktury**

V krátkém časovém horizontu je třeba dokončit rekonstrukci haly pro opravy autobusů ve vozovně autobusů Předlice, radikálně snížit energetickou náročnost správní budovy tamtéž a zrekonstruovat kompletně PROKLIENTSKY středisko předprodeje jízdenek v ulici Revoluční

### **Oblast finanční**

#### **Tvorba rezerv**

Z hlediska finančního plánu podniku na aktuální rok a další léta bude potřeba systematicky vytvářet rezervu na rekonstrukce, resp. opravy objektů ve vlastnictví Dopravního podniku města Ústí nad Labem. Jde např. o snížení energetické náročnosti správní budovy -vozovna autobusů Předlice,

zásadní pro-klientskou přestavbu a vybudování zázemí pro řidiče v objektu v Revoluční ulici a dokončení rekonstrukce opravy autobusů ve vozovně Předlice.

### **Příspěvek na úhradu prokazatelné ztráty**

Příspěvek na úhradu prokazatelné ztráty z rozpočtu statutárního města Ústí nad Labem dlouhodobě osciluje kolem 190 mil. Kč / rok. Výše této částky je spíše výsledkem „politiky možného“ při každoročním procesu schvalování rozpočtu statutárního města. Tento rozpočet je dlouhodobě plánovaně zatížen úvěrem u EIB s dobou splácení 2013-2030 a úvěrem maximálně do výše 500 mil. Kč u KB s dobou splácení 2015- 2025 a desetiletým „dodavatelským“ úvěrem na rekonstrukci Městského fotbalového stadionu. Rozpočet města se vyznačuje relativně vysokým podílem mandatorních (obligatorních) výdajů a výše tzv. sdílených daňových příjmů, které tvoří více než 90 % celkové příjmové základny, není optimální (to je však vliv z pohledu města exogenní, závisí na hospodářském cyklu, schopnosti vlády vybírat efektivně daně a na způsobu rozdělení daňových výnosů na jednotlivé obce, tj. na rozpočtovém určení daní). Výše příspěvku na úhradu prokazatelné ztráty by optimálně měla být konstruována jiným způsobem- město by mělo definovat rozsah požadovaných služeb (hromadnou dopravu) a dopravní podnik by na tomto základě měl kalkulovat cenu za tyto služby. Dnes je výše příspěvku reálně podhodnocena, optimálně by se měla pohybovat někde v rozmezí 210 – 220 mil. Kč/ rok.

### **Kumulativní ztráta**

Kumulovaná (kumulativní ztráta, neuhrazená ztráta minulých let) je viditelnou skutečností, společnost se dlouhodobě nachází v tzv. „červených číslech“. Nelze zapomínat na to, že podle výsledku hospodaření společnost posuzují vlastníci, potenciální investoři, banky, dodavatelé, konkurence a další smluvní partneři. Tento fakt působí negativně na dobré jméno společnosti (good will). Z logiky věci vyplývá, že dlouhodobě ztrátové hospodaření (přes průběžné snižování ztráty a přes značný tlak na vnitřní úspory podniku) je způsobeno signifikantně nedofinancováním ze strany města v rámci příspěvku na úhradu prokazatelné ztráty. V optimálním případě by finanční plán měl být nastaven tak, aby podnik dosáhl kladného výsledku hospodaření v aktuálním roce za současného růstu produktivity práce. Nezbytnými podmínkami jsou dále tlak na smysluplné vnitřní úspory společnosti a kladné hotovostní toky (kladné cash flows).

### **Peněžní příjmy z jízdného**

Změna tarifu (zvýšení ceny jízdného) je podstatný parametr stránky peněžních příjmů Dopravního podniku města Ústí nad Labem. Pokud vezmeme do úvahy současnou výši jízdného a sociálně-ekonomickou situaci obyvatelstva statutárního města (vysoká míra nezaměstnanosti, sociální struktura, věková skladba obyvatelstva), cena jízdného je na samé horní hranici ekonomické únosnosti občanů města a prakticky již není žádný prostor pro zvýšení cen jízdného. Je důležité si uvědomit, že za jinak nezměněných podmínek (ceteris paribus) existuje velmi těsná korelace mezi výší jízdného, úhradou prokazatelné ztráty a kumulovanou ztrátou hospodaření.

### **Oblast komunikačního mixu**

Komunikace s ostatními dopravními podniky v ČR (Zejména s podniky srovnatelné velikosti, jako jsou např. Pardubice, České Budějovice. Důležité je to z důvodu spolupráce v některých oblastech, např. při společném nákupu elektrické energie a pro získání dat pro tzv. benchmarking, což je předpokladem kontinuálně se učící organizace).

Komunikace s jediným vlastníkem ( Dopravního podniku se týkají dva řádky výdajového rozpočtu příslušného odboru Magistrátu, a to příspěvek na úhradu prokazatelné ztráty a lanová dráha na Větruši-provoz. Tyto výdaje jsou brány správcem rozpočtu jako obligatorní (mandatorní). Partneři pro komunikaci jsou vedoucí příslušného odboru, vedoucí finančního odboru, finanční náměstek, Rada města (plní funkci valné hromady společnosti) a Zastupitelstvo města (schvaluje finální verzi

rozpočtu). Protože statuární město hospodaří s rozpočtem cca. 1,5 mld. Kč, vypadá příspěvek na úhradu pro dopravní podnik opticky jako velké číslo, které zatěžuje rozpočet. Tento náhled je třeba změnit. Je třeba neustále vysvětlovat, že cena jízdného, úhrada prokazatelné ztráty a kumulativní ztráta v hospodaření Dopravního podniku spolu korespondují, za předpokladu tlaku na vnitřní úspory a růstu produktivity práce. Neuralgickým bodem je změna tarifu (zvýšení jízdného). To v současnosti již dle mého názoru není proveditelné.

Naprosto nezbytná je komunikace a spolupráce s městským Odborem strategického rozvoje či jeho obdobou, kvůli vyhledávání fondů EU a jiných dotačních titulů. S vedením města je důležité také projednávat výši prostředků na opravy a rekonstrukce místních komunikací, což je nezbytný komplement k provozu MHD.

Komunikace s KÚÚK ( Rozvoj krajského integrovaného dopravního systému).

Komunikace směrem dovnitř podniku (Vyjednávání kolektivní smlouvy se silnými odborovými organizacemi, které sdružují asi polovinu zaměstnanců. Domnívám se, že moderní, silná a sofistikovaná odborová organizace je pro moderně řízený podnik prospěšná).

Komunikace směrem vně podniku

Oblast komunikačního mixu je pro podnik velmi významná, jedna z nejdůležitějších. Podle mého názoru by na její důležitost měla reflektovat organizační struktura a po vzoru velkých a moderně řízených podniků by měla vzniknout pozice náměstka pro strategii a komunikaci.

## Oblast strategického řízení a statutární orgány

### Strategické řízení

Z odborné literatury o strategickém řízení vyplývá, že na počátku by měla být určitá vize vlastníka podniku (v tomto konkrétním případě statutárního města Ústí nad Labem, či spíše jeho politického vedení). Vizi lze chápat jako určitou představu o budoucnosti, která by měla být jasná, motivační, měla by reflektovat předpoklad trvalé existence podniku (going concern princip) a společnost by se k ní měla blížit asymptoticky.

Základním posláním podniku (mise) by pak mělo být naplnit tuto vizi. Posláním každého podniku je uspokojovat potřeby zákazníků a všech, kteří jsou s podnikem životně spjati. Dopravní podnik poskytuje veřejnou službu, klíčová je tedy **hodnota pro zákazníka**. Poslání by mělo odpovědět na tři základní otázky- KDO, ČÍM A JAK bude především uspokojován ?

Kdo bude uspokojován? Především obyvatelé města Ústí nad Labem, popř. jeho blízkého okolí. Potenciální návštěvníci města.

Čím bude uspokojován? Veřejnou službou -hromadnou dopravou

Jak bude uspokojován? Rychle, kvalitně, bezpečně, komfortně, ekologicky šetrně, za ekonomicky únosnou cenu.

Dalším krokem by měla být formulace a tvorba efektivní firemní strategie. Ta je součástí strategického plánovacího procesu. Strategické plánování má tři základní fáze: strategickou analýzu, formulaci a tvorbu strategie a realizaci strategie. Součástí realizační fáze musí být také strategická kontrola (v nejužším slova smyslu klasický controlling).

Následující fází je definice obecných a strategických cílů jako žádoucích budoucích stavů, kterých chce podnik dosáhnout. Za primární cíl podniku se považuje v teorii i hospodářské praxi maximalizace jeho hodnoty, přesněji řečeno maximalizace hodnoty jmění akcionářů (shareholder value). Odrazem tohoto cíle jsou pak dva tzv. „hodnotové“ ukazatele, a to tržní přidaná hodnota (MVA, ta se však dá zjistit jen u podniků, jejichž akcie jsou obchodovány na burze) a ekonomická přidaná hodnota (EVA). Ta se zjišťuje jako rozdíl mezi čistým ziskem podniku a jeho kapitálovými náklady. Panuje shoda na tom, že tento ukazatel lépe vystihuje i cíle ostatních zájmových skupin (stakeholderů), jako jsou např. zaměstnanci, vlastníci, management, zákazníci, investoři, dodavatelé

apod.

Je třeba vhodně stanovit klíčové ukazatele výkonnosti ( Key Performance Indicators, tzv. KPIs). Jsou to finanční nebo nefinanční indikátory (metriky), které vyjadřují požadovanou výkonnost procesu nebo organizačního útvaru nebo celé organizace. Může jít o ukazatele ekonomické, kvality, výkonnosti procesů, IT služeb, zásob nebo o celý systém provázaných ukazatelů (BSC). Komparace realizovaných procesů s ukazateli aktuálních průběhů je významnou součástí kontinuálního zlepšovacího procesu. Veškeré procesy lze tak pomocí KPIs kontrolovat, hodnotit a korigovat (management sleduje jen některé, vhodně zvolené).

Problematickým místem realizace strategie je soulad strategické a operativní části. Z toho důvodu byla vyvinuta autory (Norton, Kaplan) metoda Balanced Scorecard (BSC), jejíž základem je systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku. Vrcholovou perspektivou systému je perspektiva finanční, která je koncipována tak, aby byli uspokojováni vlastníci podniku. Zákaznická perspektiva zajišťuje uspokojení zákazníků. Perspektiva interních podnikových procesů vytváří předpoklady pro plnění předchozích dvou perspektiv. Perspektiva učení se a růstu zajišťuje schopnost se neustále a postupně zlepšovat.

Účetní nebo finanční informační systém je třeba doplnit (obohatit) tak, aby se z něj stal skutečný manažerský informační systém. V praxi se manažerské účetnictví musí stát skutečným systémem řízení.

Vše výše uvedené, tj. vize, mise, strategie, obecné a strategické cíle, klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) platí genericky (obecně) pro každý podnik a tedy i pro Dopravní podnik města Ústí nad Labem. Avšak s některými specifiky:

- zákazníci jsou obyvatelé města
- produkcí je služba hromadná doprava
- město je povinno zajišťovat pro své občany některé základní komunální (veřejné) služby, městská hromadná doprava patří mezi veřejné (komunální) služby
- více než 90 % příjmové stránky rozpočtu města tvoří tzv. sdílené daňové příjmy od státu, zdroje jsou omezené, městský rozpočet má vysoký podíl mandatorních (obligatorních) výdajů
- vysoká míra nezaměstnanosti, sociální a věková skladba obyvatelstva, příjmová (důchodová) skladba obyvatelstva

### **Statutární orgány**

V současnosti dualistický model (tzv. německý), kdy statutárním orgánem je představenstvo a vedle něj působí dozorčí rada jako orgán kontrolní. Dle mého názoru by dozorčí rada měla důsledně hájit zájmy jediného vlastníka akciové společnosti (tj. statutárního města Ústí nad Labem) a měla by se skládat z externích členů, odborníků a politiků, vhodné je také, aby v dozorčí radě byl člen z řad zaměstnanců. Představenstvo by měli tvořit manažeři (v tomto konkrétním případě náměstci) a výkonný ředitel společnosti, který by měl být zároveň předsedou představenstva. Jde pouze o důslednější aplikaci tzv. německého modelu. Jako příklad takového uspořádání lze uvést např. hnedouhelnu společnost Severočeské doly, a. s.

Je také vhodné stanovit vhodnou délku funkčního období těchto orgánů, i vzhledem k délce politického volebního cyklu.

### **Oblast provozní**

#### **Nákup elektrické energie**

Nákup elektrické energie je podle dostupných informací realizován v balíku (silová, trakční), vhodnými a moderními způsoby pro tuto komoditu, tedy prostřednictvím elektronické aukce nebo

na komoditní burze. Z hlediska dosažení úspor by bylo vhodné vytvořit v tomto případě uskupení (koalici) odběratelů s jinými dopravními podniky, s městem Ústí nad Labem či jinými subjekty. Dosáhlo by se tím vyššího poptávaného množství a tím silnější vyjednávací pozice a nižší ceny. Zároveň je možné říci, že způsob nákupu elektronickou aukcí či na komoditní burze není v žádném případě dogma a efektivní je jakýkoli způsob, kdy se dosáhne nižší ceny komodity.

### **Problematika stanoviště**

Dopravní podnik v současnosti realizuje svojí činnost ve třech od sebe relativně vzdálených částech města. Vozovna autobusů spolu se správní budovou se nachází v Předlicích, vozovna trolejbusů je ve Všebořicích, dopravní podnik vlastní ještě budovu v ulici Revoluční (předprodej jízdenek, dispečink, zázemí pro řidiče a revizory) v centru města. Vzhledem k tomu, že v důsledku hospodářské recese je nyní v Ústí nad Labem k dispozici velké množství volných nebytových prostor a tzv. Brownfields, bylo by možná účelné zahájit alespoň teoreticky debatu o tom, zda všechny tyto činnosti nesoustředit pokud možno do jednoho místa (stanoviště). Téměř jistě by došlo k významným úsporám na fixních nákladech, bylo by nutné však přesně zjistit výši takové investice, její efektivnost a projekt posoudit i z jiných hledisek, např. z hlediska velikosti podniku a vozového parku, logistiky, nepředimenzovanosti apod.

### **Oblast vedlejších (doplňkových) činností**

**Provoz lanové dráhy na Větruši** (Podle mého názoru je potřeba ještě více zvýšit atraktivitu této lokality a tím se zároveňlepší ekonomika provozu střediska lanová dráha. Ukazuje se, že zrcadlové bludiště, restaurace a hotel, vyhlídková plošina a tenisové kurty nejsou dostačující. Statutární město i městský obvod vlastní v této lokalitě pozemky, takže určitý potenciál rozvoje tady je. Po skončení udržitelnosti projektu by bylo vhodné začlenit lanovou dráhu do systému linek MHD a do tarifu a přistupovat k ní jako k lince, která obsluhuje lokalitu Větruše)

**Provoz autoškoly** ( Dále rozvíjet komparativní výhodu- bezpečné cvičiště, dostatečně rozlehlé, ve vlastním uzavřeném areálu ve Všebořicích)

**Odtahová služba** ( Domluva s městem, na sídlištích typu Dobětice- ulice Poláčkova, Brandtova- jsou odtahy problematické, uvažovat opět o outsourcingu)

**Prodej PHM** (Speciálně prodej nafty pro kamionovou přepravu představuje určitý rozvojový potenciál, jak v řádu jednotek miliónů Kč vylepšit hospodaření dopravního podniku. Tento segment je potřeba rozšířit, pracovník obsluhy tam stejně musí být)

**Smluvní doprava** (Nabídka spolehlivé, rychlé a komfortní přepravy na míru – cestovním agenturám a kancelářím, sportovním klubům, školám, školkám, firmám a jednotlivcům na první pohled představuje pro podnik určitou příležitost, na druhou stranu je třeba si uvědomit, že v dnešní době jde o vysoce konkurenční prostředí, které s sebou nese např. potřebu nových vozů se speciální úpravou, rozvojový potenciál tak bude spíše nízký)

V ÚSTÍ NAD LABEM

9. 7. 2015

*Jan Křiváček*