

Prezydent Miasta Poznania

Or-II.0003.1.88.2013

301013-1E05

Poznań, dnia 30 października 2013 r.

URZĄD MIASTA POZNANIA BIURO RADY MIASTA SEKRETARIAT 01		
WPLYNEŁO DNIA	30 PAŹ. 2013	WPLYNEŁO DNIA
L. dz. _____ zał. _____ znak spr. _____		

Szanowny Pan
Michał Grześ
Wiceprzewodniczący
Rady Miasta Poznania

W związku z przekazaną pismem z dnia 16 października 2013 r. interpelacją Pana Przewodniczącego w sprawie wzrostu biurokracji w Zarządzie Transportu Miejskiego przekazuję otrzymane od dyrektorów Zarządu Transportu Miejskiego i Miejskiego Przedsiębiorstwa Komunikacyjnego Sp. z o.o. wyjaśnienia, o które zwróciłem się w tej sprawie.

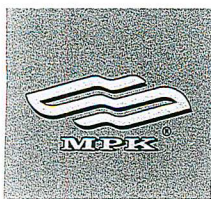
Z poważaniem


Ryszard Grobelny

Do wiadomości:
Przewodniczący Rady Miasta Poznania

* Miasto know-how

Urząd Miasta Poznania, plac Kolegiacki 17, 61-841 Poznań
tel. +48 61 878 53 81, fax +48 61 852 92 75, prezydent@um.poznan.pl, www.poznan.pl



Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne w Poznaniu Spółka z o.o.
zarejestrowana w Sądzie Rejonowym w Poznaniu - KRS 0000067030
ul. Głogowska 131/133, 60-244 Poznań

p. Dziżkaiewicz

URZĄD MIASTA POZNANIA 64	
Wydział Organizacyjny	
WYKONANIE	24. 10. 2013
L. dz. 1110/13 - 323	
znak spr.	

Poznań, 23 października 2013 r.
Znak sprawy: ND-0172-11/2013

Wydział Organizacyjny
Urząd Miasta Poznania
Plac Kolegiacki 17
61 – 841 Poznań

W odpowiedzi na Państwa e-maila z dnia 16 października 2013 roku w sprawie interpelacji radnego Michała Grzesia informuję, iż w momencie podjęcia decyzji o utworzeniu ZTM w Poznaniu przesunięto do niego Zorganizowaną Część Przedsiębiorstwa, w skrócie ZCP (w tym pracowników, którzy zostali przejęci w trybie art. 23¹ Kodeksu pracy), wyodrębnioną w ramach struktur MPK Poznań Sp. z o.o., jako trzon nowoutworzonej jednostki organizacyjnej Urzędu Miasta Poznania.

ZCP stanowiła - przed wydzieleniem – w strukturze MPK Poznań Sp. z o.o. pion funkcjonalny „organizacji przewozów”, którego etatyzacja przewidywała 124 etaty, a zatrudnieni na nich pracownicy zajmowali się koordynacją zadań związanych z planowaniem, organizowaniem i analizowaniem funkcjonowania komunikacji miejskiej oraz kontaktami z pasażerami, w tym m.in.:

- planowaniem i monitorowaniem układu sieci komunikacyjnej,
- rozliczaniem kosztów i rentowności poszczególnych linii komunikacyjnych,
- organizacją i prowadzeniem punktów informacji pasażerskiej, sprzedażą biletów i rozliczaniem wpływów,
- prowadzeniem kontroli biletów w autobusach i tramwajach,

które to zadania przejęte zostały przez ZTM w Poznaniu, odtąd „Organizatora” lub „Zamawiającego” (w ramach podpisanej między MPK Poznań Sp. z o.o. a Miastem Poznań, w którego imieniu działa ZTM w Poznaniu - dwustronnej umowy wieloletniej na świadczenie usług lokalnego transportu zbiorowego).

W sumie z MPK Poznań Sp. z o.o. do ZTM w Poznaniu przesunięte zostały 103 osoby.

Z poważaniem,
PREZES ZARZĄDU
DYREKTOR NACZELNY
Wojciech TULIBACKI



centrala: 61 839 6000
zarząd: 61 839 6011
fax: 61 839 6009
sekretariat@mpk.poznan.pl
www.mpk.poznan.pl

konto: BZ WBK S.A. 0/P-ń
1110902734000000101027429

kapitał zakładowy:
Kapitał zakładowy 396.101 tys. PLN zł
NIP: 777-00-05-132
REGON: 639777685

ZARZĄD TRANSPORTU MIEJSKIEGO
W POZNANIU
60-770 Poznań, ul. Matejki 59
NIP 7792346900, REGON 300973510



Zarząd Transportu Miejskiego

ZTM.KO.0012-19.20/13

Poznań, 17 października 2013r.

Pan Jędrzej Solarski

Dyrektor

Wydziału Organizacyjnego

Urzędu Miasta Poznania

Dot.: Or-II.0003.2.287.2013

W związku z interpelacją złożoną Radnego Miasta Poznania pana Michała Grzesia przez dnia 14 października 2013r. w sprawie „wzrostu biurokracji w ZTM”, uprzejmie informuję:

Stan etatyzacji ZTM został przedstawiony ostatnio w lipcu 2013r. Radnym Miasta Poznania (w załączeniu pismo ZTM.KO.111-1/13 z 8 lipca 2013r.) w piśmie zaadresowanym do pana Tomasza Lewandowskiego – Przewodniczącego Komisji Gospodarki Komunalnej i Polityki Mieszkaniowej RMP oraz do pana Przemysława Markowskiego Przewodniczącego Komisji Budżetu, Nadzoru Właścicielskiego, Rozwoju Gospodarczego i Promocji Miasta.

Rada Miasta Poznania podczas sesji w dniu 9 lipca 2013r. uchwaliła zmiany do budżetu na 2013 rok i tym samym ustaliła zwiększenie zatrudnienia w ZTM ze 165 do 175 etatów. Zarząd Transportu Miejskiego w Poznaniu nie przekraczał i nie przekracza wyznaczonego poziomu zatrudnienia, choć potrzeby w zakresie realizacji nowych zadań są bardzo duże. Wystarczy powiedzieć, że ZTM realizuje kilkadziesiąt projektów dotyczących procesu dostarczania usług oraz procesu sprzedaży i obsługi klientów. ZTM modernizuje całą sieć sprzedaży a liczba punktów obsługowych ma wzrosnąć do kilkuset. Szkolimy bardzo intensywnie pracowników i podnosimy ich kompetencje. Wszystkie działania ukierunkowane są na klienta, w szczególności na podnoszenie satysfakcji Pasażerów.

W związku z powyższym przy zatrudnianiu nowych pracowników tworzone są bardzo wysokie wymagania kompetencyjne w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia. Rekrutacje poprzedzane są ogłoszeniami dostępnymi dla wszystkich, gdyż publikowane są w Internecie. Biorąc pod uwagę całą działalność ZTM nie można mówić o wzroście biurokracji, lecz o procesie dostosowywania jednostki do potrzeb.

POZnań*

Zarząd Transportu Miejskiego, ul. Matejki 59, 60-770 Poznań
tel./fax +48 61 834 61 46, | ztm@ztm.poznan.pl | www.ztm.poznan.pl

ZTM intensywnie pracuje nad zwiększeniem wydajności i jakości pracy, a naszym celem jest lepsze wykonywanie zadań postawionych przez Miasto Poznań oraz wzrost satysfakcji Pasażerów.

Nieprawdą jest, że jakkolwiek pracownik został zatrudniony bez konkursu. Rekrutacja na wszystkie stanowiska odbywa zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa, w szczególności z Kodeksem Pracy i ustawą o pracownikach samorządowych. Oferta pracy czyli informacja o naborze na konkretne stanowisko określa wymagania wobec kandydatów, przede wszystkim dotyczące wykształcenia i doświadczenia zawodowego, jak również dodatkowych umiejętności. W trakcie rekrutacji analizowana jest wiedza i kwalifikacje kandydata, natomiast poprzedni pracodawca nie stanowi kryterium oceny kandydata.

W wyniku konkursu zatrudniono do działu kontroli biletów dwie osoby, w tym jedna osoba z niepełnościami. Zatrudnienie w wyniku konkursu dwóch osób wynika z aktualnych potrzeb i realizowanych zadań. Ponadto informuję, że w trakcie rekrutacji przestrzegane są przepisy Kodeksu Pracy, którego art. 18^{3a}. [Zasada niedyskryminowania w zatrudnieniu] stanowi, iż § 1. „Pracownicy powinni być równo traktowani w zakresie nawiązania i rozwiązywania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, w szczególności bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także bez względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy”.

W załączeniu przekazuję Regulamin Organizacyjny Zarządu Transportu Miejskiego w Poznaniu, który zawiera w szczególności schemat organizacyjny oraz opis zadań realizowanych przez poszczególne komórki organizacyjne.

Z poważaniem

Zarząd Transportu Miejskiego
Dyrektor
Bogusław Stankiewicz



Zarząd Transportu Miejskiego

ZTM-KO 111-1/13

Poznań, 8 lipca 2013

Szanowny Pan
Tomasz Lewandowski
Przewodniczący Komisji Gospodarki
Komunalnej i Polityki Mieszkaniowej
Rady Miasta Poznania

Szanowny Pan
Przemysław Markowski
Przewodniczący Komisji Budżetu
Nadzoru Właścicielskiego, Rozwoju
Gospodarczego i Promocji Miasta

Informacja n/t zmian budżetowych 2013 dotyczących zasobów HR-ZTM

Odpowiadając na pytania z posiedzenia Komisji GKIPM z dnia 5 lipca 2013 i prośbę o ich przekazanie na posiedzenie Komisji BNWRGIPM w dniu 8 lipca 2013, przesyłam informacje dotyczące stanu zatrudnienia jednostki w latach 2008 do 2013, oraz uzasadnienie do wniosku okresowego zwiększenia zatrudnienia o 10 etatów, w celu szybkiego osiągnięcia zdolności operacyjnej jednostki.

Zatrudnienie w latach 2008 do 2013

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Etaty	230 (165)	165	165	165	165

Status, czyli obecna sytuacja HR jednostki w 2013

Jednostka posiada limit 165 etatów.

Struktura organizacyjna jest dostosowywana do potrzeb, czyli celów i zadań ustawowych oraz celów i zadań określonych w uchwale RMP powołującej do życia ZTM.

Jednostka realizuje dwa procesy główne z punktu widzenia architektury zarządzania procesowego:

1. Zarządzanie procesem dostarczania usług przewozowych przez operatorów (przewoźników),

POZnań*

Zarząd Transportu Miejskiego, ul. Matejki 59, 60-770 Poznań
tel. +48 61 834 61 46, fax +48 61 834 61 47 | ztm@ztm.poznan.pl | www.ztm.poznan.pl

2. Zarządzanie procesem marketingu, sprzedaży i obsługi klientów (pasażerów).

Jednostka posiada bardzo duże kompetencje (wiedzę i umiejętności) twarde w zakresie transportu, dotyczące procesu dostarczania usług od przewoźników. Brakuje natomiast kompetencji do wyznaczania i rozliczania celów jakościowych i ilościowych operatorom, w oparciu o zarządzanie przez cele MBO. A jest to niezbędne do obniżania kosztów po stronie przewoźników. Niezbędne jest zastosowanie rachunku zarządczego z benchmarkingiem do budowy i wdrożenia modelu rekompensaty. Tylko i wyłącznie bowiem zastosowanie tego rodzaju zarządzania MBO, może skutkować długofalowo obniżaniem kosztów i podnoszeniem jakości usług transportowych, czyli poprawą punktualności, czystości, itd. Niezbędne jest, by jednostka bardzo szybko została przygotowana do obsługi setek tysięcy klientów, co jest szczególnie istotne w kontekście planu realizacji systemu PEKA. System ten bowiem, jako aplikacja sprzedażowo obsługowa jest obecnie wdrażanym projektem technicznym. Ale, by wykorzystać bardzo dobre funkcjonalności oferowane przez system techniczny trzeba przekształcić jednostkę ZTM w organizację prokliencką ukierunkowaną na pasażerów. Obszarem do uzupełnienia jest obszar marketingu produktów, a przede wszystkim obszar sprzedaży i obsługi klientów (bezpośredniej i pośredniej). Punkty obsługi wymagają radykalnej przebudowy i podwyższenia kompetencji, w tym przygotowania do obsługi dużej liczby klientów z wykorzystaniem nowej aplikacji sprzedażowej. Radykalnego rozwoju wymaga zbudowanie obsługi zdalnej, self service, call center, itd. To obszar rozwijany na całym świecie, niezbędny, a jego główną zaletą jest to, że jest tańszy i oczekiwany przez rynek.

Szybka ścieżka poprawy

Przewiduje się wprowadzenie do organizacji niezbędnej liczby specjalistów, ekspertów i menedżerów, którzy wspólnie z obecnymi pracownikami zbudują nowy ZTM. Obszary konieczne do poprawy już w pierwszym miesiącu działania obecnego dyrektora, zostały zidentyfikowane i zwymiarowane. Trzeba, w niektórych miejscach organizacji zredukować zasoby poprzez outsourcing zadań typowo wykonawczych (np. outsourcing biletomatów, serwisowanie, przewożenie i liczenie gotówek; outsourcing części kontroli biletów, części windykacji, itp.). W innych miejscach organizacji trzeba uzupełnić zasoby dostosowując je choćby w zakresie minimalnym do potrzeb, do zadań. Wykaz zasobów HR niezbędnych do natychmiastowego uzupełnienia podano w poniższej tabeli.

Zwykle każda organizacja, od chwili uzyskania nowych zasobów HR w procesie restrukturyzacji potrzebuje minimum 1 roku do osiągnięcia zdolności operacyjnej, zgodnej z celami. Biorąc jednak pod uwagę duże doświadczenie menedżerskie dyrektora ZTM, w przeprowadzaniu tego typu operacji, zdolność operacyjną ZTM osiągnie w zaledwie 6 miesięcy od uzyskania środków budżetowych umożliwiających uzupełnienie HR, a pierwsze pozytywne efekty będą zauważalne wcześniej. Po okresie ok. 1,5 roku jednostka powróci do pierwotnego limitu zatrudnienia.

Wolna ścieżka poprawy

W przypadku braku środków do natychmiastowego wzmocnienia HR'owego zasobów ZTM, pozostanie ścieżka długotrwała, niestety ok. 2 letnia, polegająca uwalnianiu zasobów, czyli na outsourcingu części zadań, a następnie uzupełnianiu zasobów w miarę ich uwalniania (redukcja części zatrudnienia trwająca ok rok, ale po zapewnieniu przejęcia zadań w drodze outsourcingu, trwającego również rok).

Wykaz zasobów HR niezbędnych do uzupełnienia

Lp.	Pion	Obszar kompetencji do uzupełnienia	Minimalna liczba brakujących zasobów HR [etat]	Uwagi
1	DT - Publiczny Transport Zbiorowy	Specjalista Transportu Aglomeracyjnego i Rozwoju	1	Rozwój działań w zakresie całej aglomeracji, uzgodnień w sprawach porozumień z gminami, budowa związku transportowego, zastosowanie systemu PEKA w gminach aglomeracji.
2	DT - Publiczny Transport Zbiorowy	Specjalista Inżynierii Ruchu	3	Podstawą optymalizacji kosztów transportu jest efektywne zarządzanie ruchem publicznego transportu zbiorowego. Dużą szansą w pierwszym kroku jest wykorzystanie możliwości technicznych wdrażanego systemu PEKA do zarządzania punktualnością, prognozowanie ruchu, monitorowania realizacji KPI przez przewoźników – a wszystko w celu optymalizowania kosztów, a co za tym idzie wydatków budżetowych. W drugim równoległym kroku szansą jest rozwój i wykorzystanie systemu ITS, budowa docelowego modelu zarządzania całym ruchem (zbiorowym, samochodowym, rowerowym, pieszym, itd.). Obecnie jednostka nie posiada dedykowanych pracowników do realizacji zadań z zakresu inżynierii ruchu – co trzeba natychmiast uzupełnić.

3	DO - Pion Sprzedaży i Obsługi Klientów (pion w budowie)	Menedżer Pionu Sprzedaży i Obsługi Klientów	1	ZTM posiada jedynie skromną sieć sprzedaży biletów złożonych z punktów zatrudniających kasjerki. Jest to sieć daleko niewystarczająca, a liczne skargi i krytyka, a także własne badania jakości usług, potwierdzają istniejący niezadawalający stan rzeczy. Do obsługi 500 tysięcy klientów w systemie PEKA, trzeba zbudować profesjonalną sieć Sprzedaży i Obsługi Klientów, złożoną z przeszkolonych i kompetentnych pracowników. Zadania bezpośredniej sprzedaży i obsługi zostaną w dużej mierze wyoutsourcowane, ale do zarządzania procesem i jego przeprowadzenia niezbędni są sprawdzeni w praktyce menedżerowie. Trzeba zbudować również sprzedaż i obsługę zdalną. Trzeba przekształcić i zrestrukturyzować "sprzedaż biletów" w "sprzedaż i obsługę klientów" z kompetencjami usługowymi i zdolnością do wykorzystania aplikacji PEKA.
4	DO – Pion Sprzedaży i Obsługi Klientów (pion w budowie)	Menedżer Wdrożenia Projektu PEKA	1	Niezbędne jest uzupełnienie zespołu o kluczowego menedżera wdrożeniowego, celem połączenia prac wdrożeniowych. Ich wymiar lawinowo wzrasta wraz z przystępowaniem do kolejnych faz projektu oraz w miarę prac nad innymi produktami miejskimi. A jest to niezbędne i konieczne w związku z wymaganiami przyjętymi w projekcie unijnym.
5	DO – Pion Sprzedaży i Obsługi Klientów (pion w budowie)	Menedżer Produktów	1	Niezbędne jest natychmiastowe uzupełnienie zasobów, o co najmniej jednego specjalistę do tworzenia taryf i produktów miejskich. Lawinowo wzrastająca liczba zadań, szczególnie w świetle przyjętych w projekcie założeń dotyczących uruchamiania nowych produktów miejskich wymuszają uzupełnienie zasobów.

6	DO – Pion Sprzedaży i Obsługi Klientów (pion w budowie)	Menedżer Bezpośredniej Sprzedaży i Obsługi Klientów	1	Obecnie ZTM posiada sieć sprzedaży biletów natomiast nie posiada profesjonalnej sieci "Sprzedaży i Obsługi Klientów". Pracownicy jednocześnie obsługują klientów i odbierają telefony, co skutkuje niezadowoleniem klientów i brakiem możliwości dobrego wykonywania zadań. Obecna struktura musi zostać zmieniona. Liczba punktów sprzedaży i obsługi musi wzrosnąć z obecnych 10 własnych i 14 obcych, do 12 własnych i ok. 80 obcych w mieście i aglomeracji. Do zrealizowania celu niezbędne jest profesjonalne zarządzanie. Muszą zostać podniesione kompetencje sprzedażowo obsługowe pracowników. Budowane będą i wdrożone standardy obsługi. Obsługa podstawowych stanowisk POK (front line) będzie realizowana w drodze outsourcingu.
7	DO – Pion Sprzedaży i Obsługi Klientów (pion w budowie)	Menedżer Pośredniej Sprzedaży i Obsługi Klientów	2	Obecnie ZTM nie posiada zasobów do profesjonalnej zdalnej obsługi klientów. Trzeba zbudować wszystkie kanały kontaktu pośredniego: • call center (na początek wspólnie z komórką UMP) • self service • e-mail, • sms, itd. Budowane będą i wdrożone standardy obsługi pośredniej.
8	DE - Pion Ekonomiczny, Dział Ekonomiczny	Specjalista Rachunku Zarządczego	1	Do ciągłego optymalizowania kosztów po stronie przewoźników (MPK oraz pozostałych operatorów), konieczne jest uzupełnienie zasobów HR, o co najmniej jednego specjalistę ze znajomością i praktyką: • rachunku zarządczego, • zrównoważonej karty wyników (balanced scorecard), • zarządzania MBO/KPI.
9	D - Pion Dyrektora, Dział Informatyki i Telekomunikacji	Specjalista ICT (Informatyki, telekomunikacji, CRM, ITS, Contact Center, itp.)	2	Wdrażanie technologii ICT, a więc systemu PEKA, a następnie ITS, wymaga natychmiastowego uzupełnienia zasobów do obsługi technicznej sieci sprzedaży i obsługi oraz siedziby ZTM. Podstawą optymalizowania kosztów transportu oraz podnoszenia jakości usług transportowych będzie rozwój i wdrażanie technologii ICT.

10	D - Pion Dyrektora , Dział Organizacyjny i Kontroli Zarządczej	Specjalista ds. zarządzania przez cele MBO/KPI a także PR	2	Cała jednostka przechodzi aktualnie bardzo głęboki etap restrukturyzacji. Pracownicy zostali alokowani z poprzedniej struktury do przejściowej. W najbliższym okresie planowane jest wdrożenie docelowej struktury, dopasowanej do potrzeb rynku i obsługi klientów. Stąd, już na obecnym etapie tworzone są zasoby do brakujących komórek Pionu Sprzedażowo Obsługowego. Podstawą skutecznego zarządzania, osiągania celów i efektywności, jest sukcesywne wprowadzanie MBO.
11	D - Pion Dyrektora , Sekcja HR	Specjalista ds. Kodeksu Pracy, organizacji, MBO/KPI	1	Bardzo duża liczba zmian, uwalnianie zasobów, konieczność przygotowywania wymagań kompetencyjnych, ogłaszania rekrutacji, przeprowadzania rozmów kwalifikacyjnych, zmian i modernizacji regulaminów, systemów motywacyjnych, itp., wymusza posiadanie wysokiej klasy specjalisty w dziedzinie Kodeksu Pracy oraz MBO.
12	D - Pion Dyrektora , Rzecznik Prasowy	Specjalista PR, marketingu i zarządzania	2	Istnieje ogromne naturalne zapotrzebowanie na informację po stronie mediów i pasażerów. Realizacja zadań w zakresie komunikacji społecznej jest obowiązkiem jednostki.
13	D - Pion Dyrektora , Sekcja Zamówień Publicznych	Kierownik/Specjalista ds. Zamówień Publicznych	1	Bardzo duża liczba zadań bieżących wymusza posiadanie specjalistów z zakresu zamówień publicznych.
Razem			19	

Bogusław Bajkowski

Dyrektor

Zarządu Transportu Miejskiego w Poznaniu

Do wiadomości:

1. Pan Grzegorz Ganowicz - Przewodniczący Rady Miasta Poznania
2. Pan Mirosław Kruszyński - Zastępca Prezydenta
3. Pani Barbara Sajnaj - Skarbnik Miasta
4. Pani Bożena Przewoźna - Dyrektor WGKiM
5. a/a