

Materiál na rokovanie  
Mestského zastupiteľstva  
hlavného mesta SR Bratislavy  
dňa **12. decembra 2019**

**Návrh výkonnostných ukazovateľov KPI pre obchodnú spoločnosť Dopravný podnik  
Bratislava, a. s.**

---

**Predkladateľ:**

Ing. arch. Matúš Vallo, v.r.  
primátor

**Materiál obsahuje:**

1. Návrh uznesenia
2. Dôvodová správa
3. Návrh výkonnostných ukazovateľov KPI

**Zodpovedný:**

Mgr. Ctibor Košťál, v.r.  
riaditeľ magistrátu

**Spracovateľ:**

Ján Mazúr, v.r.  
zástupca riaditeľa magistrátu

Martin Ševeček, v.r.  
referát výkonu majetkových práv mesta

Kód uzn.: 7.4  
7.4.3

## **NÁVRH UZNESENIA**

Mestské zastupiteľstvo hlavného mesta SR Bratislavy po prerokovaní materiálu

### **berie na vedomie**

návrh výkonnostných ukazovateľov KPI pre obchodnú spoločnosť Dopravný podnik, a. s., so sídlom Olejkárska 1, 814 52 Bratislava, IČO: 00 492 736.

## Dôvodová správa

Hlavné mesto SR Bratislava (ďalej len „mesto“) má majetkovú účasť vo viacerých obchodných spoločnostiach, ktoré mestu poskytujú služby a zabezpečujú spoločný výkon niektorých politík (ďalej len „mestský podnik“). V rámci plnenia novej stratégie mesta vo vzťahu k významným podnikom, kde je mesto jediný, alebo väčšinový akcionár a kde prebehli výberové konania na členov predstavenstiev (Dopravný podnik Bratislava a.s., OLO a.s., BVS a.s. a METRO Bratislava a.s.) boli vypracované výkonnostné kritériá na rok 2020. Na plnenie týchto ukazovateľov sa bude viazať odmeňovanie všetkých členov predstavenstiev v uvedených podnikoch. V prípade METRO Bratislava má flexibilnú zložku odmeňovania iba predsedníčka predstavenstva. Cieľom týchto ukazovateľov (KPI – key performance indicators) je na základe dobrej praxe súkromného sektora nastaviť objektívne a transparentné odmeňovanie naviazané na reálne výsledky a výkon podniku.

KPI musia byť jednoduché, merateľné, konkrétne a časovo ohraničené. Ich nastavovanie pre mestské podniky je špecifické a obsahuje rozdiely s fungovaním súkromného sektora. Príkladom je maximalizovanie zisku ktoré nie je zahrnuté v predkladaných materiáloch, aj keď je to tradične základná sledovaná metrika. Úlohou mestských podnikov je totiž poskytovať čo najkvalitnejšie služby všetkým obyvateľom, s ohľadom na ich potreby a životné prostredie, často krát práve na úkor ziskovosti. Jednotlivé KPI sú preto navrhované tak, aby zohľadňovali aj takéto aspekty.

Ukazovatele sú nastavené na rok 2020 s ambíciou rozšíriť plánovanie na 3-ročné obdobie v nasledujúcom roku. Materiál môže byť aktualizovaný na základe objektívnych zmien a vyvíjajúcich sa stratégií, ktoré môžu byť zohľadnené až počas nasledujúceho roka.

### **KPI pre Dopravný podnik Bratislava, a.s.**

Návrh metrík vychádza z verejnej objednávky, ktorá môže byť pre dopravný podnik formulovaná nasledovne:

*„Poskytovanie kvalitnej, spoľahlivej a bezpečnej MHD ako atraktívnej alternatívy automobilovej dopravy, pri efektívnom hospodárení podniku.“*

Pri navrhovaní konkrétnych KPI musí byť prihliadané na špecifický vzťah tohto podniku s mestom, upravený zmluvou o službách vo verejnom záujme. Vyše polovicu výnosov podniku tvoria úhrady z mestského rozpočtu a taktiež všetky kapitálové výdavky sú schvaľované z mestského rozpočtu. Z tohto dôvodu nie je možné výkonnosť samotného manažmentu hodnotiť na základe základných metrík, ako je podiel klimatizovaných, či nízko podlažných spojov, vek vozidiel, tvorba emisií, rozvoj trakčnej siete a podobne.

KPI sú rozdelené do troch oblastí s nasledujúcou celkovou váhou:

1. Spokojní zákazníci (25%)
2. Kvalita služieb (40%)
3. Hospodárenie podniku (35%)

Príloha 1 obsahuje návrh jednotlivých ukazovateľov spolu s dodatočným komentárom.

## Príloha 1

Oblasť	KPI	Názov	Váha	Popis metriky	Cieľ 2020	Metóda vyhodnotenia	2019	2018	2017
Spokojní zákazníci	1	Spokojnosť obyvateľov s úrovňou služieb	10%	Podnik je orientovaný na spokojnosť zákazníkov, meranú v niekoľkých kategóriách.	Positívny trend - bude definované podľa prvého prieskumu	Prieskum vykonaný nezávislou agentúrou v gescii mesta			
	2	Oprávnené sťažnosti na správanie vodičov	5%	Správanie vodičov a vodičiek ako dôležitý faktor vnímania verejnej dopravy je nielen na akceptovateľnej úrovni, ale aj aktívne pomáha budovať lovebrand a atraktivitu MHD	Zníženie počtu oprávnených sťažností (email, call centrum) na správanie vodičov v prepočte na jedného vodiča	Klesajúci trend - bude definované podľa prvých dát			
	3	Pochvaly na správanie vodičov	5%		Zvýšenie počtu pozitívnych správ (email, call centrum, sociálne siete) súvisiacimi so správaním vodiča v prepočte na jedného vodiča	Rastúci trend - bude definované podľa prvých dát			
	4	Obslužnosť	5%	Podnik zabezpečuje mestom požadovanú obslužnosť.	Dodané vlakokilometre sú maximálne s odchýlkou 1% od objednávky.	Splnenie / nespĺnenie cieľa. Neplánované objednávky alebo objektívne príčiny budú prehodnotené individuálne			
Kvalita služieb	5	Vynechávanie spojov	10%	Vynechávanie a poruchy spojov priamo vplyvajú na vnímanú spoľahlivosť MHD a sú odrazom kvality manažmentu ľudí a starostlivosti o vozidlá.	Minimálne 99,5% skutočne vypravených spojov v porovnaní s grafikom	Splnenie / nespĺnenie cieľa			
	6	Mechanické poruchy	10%		Zníženie počtu mechanických porúch na 0,3 na 1000 vlakoKM	% splnenie cieľa	0,31	0,29	0,32
	7	Stav infraštruktúry	10%	Úroveň údržby siete vplyva na rýchlosť MHD.	Vypracovanie a dodržanie plánu rekonštrukcie siete.	Cieľ bude upresnený v závislosti od konkrétneho plánu a dostupných finančných prostriedkov.			
	8	Nehodovosť	10%	Štýl jazdy vodičov vplyva na vnímaný komfort prepravy.	Zníženie počtu nehôd zavinených vodičmi na 1,28 na 100 000 vlakoKM	% splnenie cieľa	1,32	0,97	0,95
Hospodárenie podniku	9	Cash generation	15%	Stabilizácia spoločnosti prebieha v súlade s plánovaným finančným výkonom.	Finančný plán v procese tvorby	Koncoročné vyhodnotenie výkonu k finančnému plánu.			
	10	EBITDA	10%		Finančný plán v procese tvorby				
	11	Iniciatívy pre zvýšenie efektivity a transparentnosti	10%	Vedenie podniku robí proaktívne kroky pre optimalizáciu príjmov a nákladov, vzťahov s dodávateľmi a riešenie zdedených výziev. Obstarávania sú nastavené transparentne s ohľadom na maximálny dlhodobý benefit podniku.	Plán bude definovaný	Predstavenstvo predloží ročne zhrnutie vykonaných krokov pre aktívne zlepšenie efektivity a transparentnosti podniku. Toto bude posúdené a vyhodnotené mestom.			

## Komentár k návrhu jednotlivých metrik:

<b>KPI 1 – Spokojnosť obyvateľov s úrovňou služieb</b>	Mesto zabezpečí pravidelný prieskum spokojnosti v polročných intervaloch prostredníctvom nezávislej prieskumnej agentúry. Otázky budú rovnaké v každom prieskume a ich konkrétne znenie bude sformulované v spolupráci s touto agentúrou. Od vedenia podniku budeme vyžadovať rastúci trend v hodnotení daných kategórií.
<b>KPI 2 – Oprávnené sťažnosti na správanie vodičov</b>	Správanie vodičov je jeden z dôležitých aspektov, cez ktorý obyvatelia vnímajú kvalitu poskytovanej služby. Cieľom je redukovať neakceptovateľné správanie vodičov, ale taktiež aktívne budovať pozitívnu atmosféru vo vozidlách, preto sú tieto metriky oddelené.
<b>KPI 3 – Pochvaly na správanie vodičov</b>	
<b>KPI 4 – Obslužnosť</b>	Meranie dodaných vlakokilometrov bolo zvolené ako alternatíva základnej metriky počtu prepravených pasažierov, ktorá má komplikovaný výpočet štatistickou metódou s otáznou presnosťou.
<b>KPI 5 – Vynechávanie spojov</b>	Cieľom týchto metrik je sledovať manažment zamestnancov, starostlivosť o vozidlá a prístup k cyklickej obnove infraštruktúry, ktoré dlhodobo vplyvajú na nákladovosť, spoľahlivosť a rýchlosť verejnej dopravy.
<b>KPI 6 – Mechanické poruchy</b>	
<b>KPI 7 – Stav infraštruktúry</b>	
<b>KPI 8 - Nehodovosť</b>	Nehodovosť spôsobená vodičmi odráža štýl jazdy, ktorý ovplyvňuje vnímaný komfort prepravy.
<b>KPI 9 – EBITDA</b>	Stabilizácia spoločnosti prebieha v súlade s plánovaným finančným výkonom.
<b>KPI 10 – Cash generation</b>	
<b>KPI 11 – Zvyšovanie efektivity a transparentnosti</b>	Cieľom je komplexne oceniť proaktívny prístup manažmentu k renegociáciám nevýhodných zmlúv, zavádzania efektívneho riadenia a nákupov a zvyšovanie transparentnosti podniku.