

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

**Návrh výkonnostných ukazovateľov KPI pre obchodnú spoločnosť Odvoz a likvidácia
odpadu, 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
7.4.14

NÁVRH UZNESENIA

Mestské zastupiteľstvo hlavného mesta SR Bratislavy po prerokovaní materiálu

berie na vedomie

návrh výkonnostných ukazovateľov KPI pre obchodnú spoločnosť Odvoz a likvidácia odpadu, a. s., so sídlom Ivanská cesta 22, 821 04 Bratislava, IČO: 00 681 300.

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 podnik Odvoz a likvidácia odpadu, a.s.

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

„Zabezpečovanie kvalitných a dostupných služieb v oblasti odvozu a likvidácie odpadu, s dôrazom na plnenie zelených plánov mesta, a to pri efektívnom hospodárení podniku.“

KPI sú rozdelené do štyroch oblastí s nasledujúcou celkovou váhou:

1. Hospodárenie podniku (26%)
2. Životné prostredie (26%)
3. Spokojnosť zákazníkov (16%)
4. Strategické projekty (32%)

Príloha 1 obsahuje návrh jednotlivých ukazovateľov spolu s dodatočným komentárom.

Príloha 1

Oblasť	KPI	Názov	Váha	Popis metricky	Cieľ 2020	Metóda vyhodnotenia	2019	2018	2017
Hospodárenie podniku	1	Náklady na zber odpadu	13%	Náklady na zber tony odpadu sú jedným z ukazovateľov efektivity spoločnosti.	67 €	Náklady na zber odpadu na tonu zozbieraného komunálneho odpadu: 67€ = 100% splnenie KPI 67-68€ = 80% splnenie KPI 68-69€ = 50% splnenie KPI Viac ako 69€ = 0% splnenie KPI	63,06	64,26	53,74
	2	Iniciatívy pre zvýšenie efektivity a transparentnosti	8%	Vedenie podniku robí proaktívne kroky pre optimalizáciu príjmov a nákladov, vzťahov s dodávateľmi, riešenie zdedených výziev a zvyšovanie transparentnosti. Obstarávanie sú nastavené transparentne s ohľadom na maximálny dlhodobý benefit podniku.	Plán bude definovaný	Predstavenstvo predloží ročné zhrnutie vykonaných krokov pre aktívne zlepšenie efektivity a transparentnosti podniku. Toto bude kvalitatívne posúdené a vyhodnotenú mestom v kontexte definovaných cieľov.			
	3	Firemná kultúra	5%	Manažment dbá na firemnú kultúru v spoločnosti.	Pokles a udržanie fluktuácie na úrovni 7%	Fluktuácia zamestnancov: Ukončených pomerov / priemerný počet zamestnancov na dané obdobie	8%	13,96%	11,55%
Životné prostredie	4	Triedenie odpadu	13%	OLO je lídrom v propagovaní a zabezpečovaní triedeného zberu.	Rast pomeru triedeného zberu na 32%	Pomer triedeného odpadu v pomere k celkovému zozbieranému odpadu - % splnenie cieľového rastu	29,1%	28,3%	26,9%
	5	Optimalizácia zvozu	13%	Zvoz odpadu je optimalizovaný pre minimalizovanie nájazdov a produkovaných emisií vozidlami.	Pokles spotreby nafty na tonu zozbieraného komunálneho odpadu na 5,86 l	% splnenie cieľovej redukcie	6,07	5,24	4,80
Spokojnosť zákazníkov	6	Spokojnosť obyvateľov s úrovňou služieb	16%	Podnik je orientovaný na spokojnosť zákazníkov, meranú v niekoľkých kategóriách.	Positívny trend - bude definované podľa prvého prieskumu	Prieskum vykonaný nezávislou agentúrou v gescii mesta			
Strategické projekty	7	Reuse centrá	8%	Centrá, kde by ľudia mohli miesto vyhadzovania odložiť/kúpiť použité veci.	Spustené prvé pilotné reuse centrum	Predstavenstvo predloží ročné zhrnutie vykonaných krokov pre naplnenie definovaných cieľov. Toto bude kvalitatívne posúdené a vyhodnotenú mestom.			
	8	Spracovanie bioodpadu	8%	Vypracovanie plánu vybudovania kompostárne s analýzou spolupráce so vznikajúcim komunálnym podnikom.	Vypracovaný plán realizácie a poskytnutá maximálna súčinnosť a iniciatíva na úspešné podanie projektu				
	9	Spaľovňa	8%	Zabezpečiť chod spaľovne po skončení jej životnosti.	Vypracovanie projektového plánu kapacitného rozšírenia				
					Vypracovanie projektového plánu generálnej rekonštrukcie Zabezpečenie nevyhnutných opráv pre udržiavanie a predĺžovanie životnosti spaľovne Vykonávanie krokov, ktoré dlhodobo zabezpečia včasnú rekonštrukciu a rozšírenie spaľovne				
10	Rozširovanie pôsobnosti	8%	Vyvíjanie iniciatív pre rozširovanie pôsobnosti spoločnosti (zber kuchynského odpadu, bioodpadu, oleja, lepšie využívanie kapacity spaľovne)	Spustené piloty aspoň pre 3 nové vetvy, vypracované plány					

Komentár k návrhu jednotlivých metrík:

KPI 1 – Náklady na zber odpadu	Náklady na zber tony odpadu sú jedným z ukazovateľov efektivity spoločnosti. Náklady na zber kontinuálne rastú kvôli zberu nových druhov odpadu (biologicky rozložiteľný odpad), zvyšovanie triedenia a implementáciu ďalších zelených riešení. V roku 2020 spôsobí rast nákladov najmä zavedenie triedeného zberu pre individuálnu bytovú výstavbu (očakávaný vrecový zber spustený 1.4.2020) a zvýšenie platov zamestnancov.
KPI 2 – Iniciatívy pre zvýšenie efektivity a transparentnosti	Cieľom je komplexne oceniť proaktívny prístup manažmentu k renegociáciám nevýhodných zmlúv, zavádzania efektívneho riadenia a nákupov a zvyšovanie transparentnosti podniku.
KPI 3 – Firemná kultúra	Historicky vyššia fluktuácia je odrazom firemnej kultúry v spoločnosti. Z metriky budú vylúčené prípady vyplývajúce z počiatočnej reorganizácie firmy.
KPI 4 – Triedenie odpadu	Zvyšovanie pomeru triedeného odpadu je jedným zo základných cieľov spoločnosti. V cieľi je reflektované aj plánované zavedenie triedeného zberu pre individuálnu bytovú výstavbu od 1.4.2020.
KPI 5 – Optimalizácia zvozu	Cieľom je optimalizovať trasy a techniku zvozu pre minimalizáciu počtu najazdených kilometrov a redukovanie emisií vypúšťaných vozidlami.
KPI 6 – Spokojnosť obyvateľov s úrovňou služieb	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.
KPI 7 – Reuse centrá	Spustenie pilotného reuse centra ako jedna z iniciatív pre podporu prechodu na cirkulárne odpadové hospodárstvo.
KPI 8 – Spracovanie bioodpadu	Vybudovanie kompostárne zlepši spracovanie bioodpadu v Bratislave.
KPI 9 – Spaľovňa	Kapacitne plná spaľovňa blížiac sa k hranici svojej životnosti je dôležitým prvkom v likvidácii odpadu v Bratislave. Je potrebné vykonať kroky, ktoré zabezpečia jej plynulý chod v dlhodobom horizonte.
KPI 10 – Rozširovanie pôsobnosti	Cieľom je OLO ako moderná a kompetitívna firma schopná generovať alternatívne príjmy na trhu.