

Materiál na rokovanie  
Mestského zastupiteľstva  
hlavného mesta SR Bratislavy  
dňa **17. decembra 2020**

**Návrh výkonnostných ukazovateľov KPI pre obchodné spoločnosti mesta na rok 2021**

---

**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:**

JUDr. Veronika Láhká, v.r.  
referát výkonu majetkových práv

Martin Ševeček, v.r.  
referát výkonu majetkových práv

## **NÁVRH UZNESENIA**

Mestské zastupiteľstvo hlavného mesta SR Bratislavy po prerokovaní materiálu

### **berie na vedomie**

Návrh výkonnostných ukazovateľov KPI pre obchodné spoločnosti mesta na rok 2021.

## 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 2021. Na plnenie týchto ukazovateľov sa viaže 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.

Pre všetky podniky okrem spoločnosti METRO sú KPI rozdelené identicky do troch kategórií s nasledujúcou celkovou váhou:

1. Finančné ciele (40%)
2. Podnikové ciele (50%)
3. Osobné ciele (10%)

Finančné ciele obsahujú dve zložky – dodržanie finančného plánu pre metriku EBITDA (20%) a free cashflow (20%). V prípade Dopravného podniku je to optimalizácia nákladov (30%) a dodržanie investičného plánu (10%).

Podnikové ciele sú špecifické a odrážajú činnosti každej spoločnosti.

Osobné ciele nastaví CEO danej spoločnosti pre každého člena predstavenstva vrátane seba po schválení mestom.

Materiál môže byť aktualizovaný na základe objektívnych zmien a vyvíjajúcich sa stratégií, ktoré môžu byť zohľadnené až počas nasledujúceho roka.

Materiál bol predložený na rokovanie Mestskej rady hlavného mesta SR Bratislavy dňa 09. 12. 2020.

## Návrh výkonnostných ukazovateľov KPI pre obchodnú spoločnosť Bratislavská vodárenská spoločnosť a.s.

Tabuľka nižšie obsahuje zoznam navrhovaných ukazovateľov s cieľovými metrikami a ich váhami pre obchodnú spoločnosť Bratislavská vodárenská spoločnosť, a. s., so sídlom Prešovská 48, 826 46 Bratislava, IČO: 35 850 370.

KPI	Názov	Váha	Popis metriky	Cieľ 2021	Metóda vyhodnotenia
1	EBITDA	20%	Kvalitné služby obyvateľom sú poskytované efektívne a v súlade s finančným plánom spoločnosti.	Dodržanie finančného plánu 2021	Koncoročné vyhodnotenie výkonu k finančnému plánu.
2	Free cashflow	20%		Dodržanie finančného plánu 2021	Koncoročné vyhodnotenie výkonu k finančnému plánu.
3	Iniciatívy pre zvýšenie efektivity a transparentnosti	20%	Vedenie podniku robí proaktívne kroky pre optimalizáciu príjmov a nákladov, vzťahov s dodávateľmi, riešenie zdedených výziev a zvyšovanie transparentnosti. Obstarávania 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 vyhodnotenú mestom
4	Spokojnosť obyvateľov s úrovňou služieb	5%	Podnik je orientovaný na spokojnosť zákazníkov.	Pozitívny trend - bude definované podľa výsledkov prieskumu na začiatku roka 2021	Vyhodnotenie prieskumu spokojnosti
5	Rozširovanie a údržba siete	20%	Rozvoj a údržba infraštruktúry je základnou úlohou podniku.	Dodržanie Investičného plánu	% splnenie cieľa
6	Lepšie služby	5%	Podnik je orientovaný na prozákaznícky prístup	Počet kompenzačných platieb maximálne 8	Splnenie / nesplnenie cieľa
				Zvýšenie počtu použitia elektronických faktúr o 20%	% splnenie cieľa
				Postupná digitalizácia komunikácie so zákazníkmi - vytvorenie a doplnenie formulárov do zákaznickeho portálu 3x	% splnenie cieľa
7	Osobné ciele	10%	CEO zdefinuje ciele pre členov predstavenstva vrátane seba po schválení mestom.		

## Návrh výkonnostných ukazovateľov KPI pre obchodnú spoločnosť Odvoz a likvidácia odpadu a.s.

Tabuľka nižšie obsahuje zoznam navrhovaných ukazovateľov s cieľovými metrikami a ich váhami pre obchodnú spoločnosť Odvoz a likvidácia odpadu, a. s., so sídlom Ivanská cesta 22, 821 04 Bratislava, IČO: 00 681 300.

KPI	Názov	Váha	Popis metriky	Cieľ 2021	Metóda vyhodnotenia	
1	EBITDA	20%	Kvalitné služby obyvateľom sú poskytované efektívne a v súlade s finančným plánom spoločnosti.	Dodržanie finančného plánu 2021	Koncoročné vyhodnotenie výkonu k finančnému plánu.	
2	Free cashflow	20%		Dodržanie finančného plánu 2021	Koncoročné vyhodnotenie výkonu k finančnému plánu.	
3	Iniciatívy pre zvýšenie efektivity a transparentnosti	3%	Vedenie podniku robí proaktívne kroky pre optimalizáciu príjmov a nákladov, vzťahov s dodávateľmi, riešenie zdedených výziev a zvyšovanie transparentnosti. Obstarávaní sú nastavené transparentne s ohľadom na maximálny dlhodobý benefit podniku.	- Prehodnocovanie dodávateľských zmlúv - Zvyšovanie príjmov z obchodnej činnosti - posilnenie obchodu - Využívanie všetkých foriem a procesov V.O - Optimalizácia nákladov pri zvoze - rajonizácia - Efektívnejšie využitie pracovného času - znižovanie nadčasovej práce a práce v noci	Predstavenstvo predloží ročné zhrnutie vykonaných krokov pre aktívne zlepšenie efektivity a transparentnosti podniku. Toto bude kvalitatívne posúdené a vyhodnotené mestom v kontexte definovaných cieľov.	
4	Spokojnosť obyvateľov s úrovňou služieb	3%	Podnik je orientovaný na spokojnosť zákazníkov.	Positívny trend - bude definované podľa výsledkov prieskumu na začiatku roka 2021	Prieskum vykonaný nezávislou agentúrou v gescii mesta	
5	Firemná kultúra - atraktivita spoločnosti	3%	OLO je atraktívnou spoločnosťou zamestnávajúcou top talenty v oblasti riadenia podniku.	Vytváranie vhodného pracovného prostredia pre talenty a podpora ich rozvoja - plán bude definovaný	Kvalitatívne posúdenie vykonaných krokov	
6	Triedenie odpadu	12%	OLO je lídrom v efektívnom nakladaní s odpadmi, ich triedením, materiálovým zhodnotením a propagovaním inovatívnych riešení.	Rast pomeru obslúh separovaného zberu k celkovému zberu o 7,35% na 40% - 20%	Pomer obslúh separovaného zberu v pomere k celkovému zozbieranému odpadu - % splnenie cieľového rastu	
				Zavedenie vrecového zberu pre IBV vo všetkých mestských častiach - 20%		
				Vypracovaná analýza pre ďalšie fungovanie dotriediacej linky - 20%		Splnenie / nespĺnenie cieľa
				Zabezpečenie umiestnenia všetkých zberných nádob na triedený zber vo vzdialenosti max 150m od poplatníka - 20%		
			Vypracovaný projekt zberu kuchynského oleja - 20%			
7	Optimalizácia zvozu	8%	Elektronická pasportizácia zberných nádob a evidenčný systém je prvým krokom k optimalizácii zvozu.	Uskutočnená elektronická pasportizácia nádob - 50%	Splnenie / nespĺnenie cieľa	
				Zavedenie testovacej prevádzky alebo spracovanie zadania na evidenciu výsypu nádob párovateľnej na poplatníka - 50%		
8	Reuse centrum	6%	OLO podniká kroky k vybudovaniu stabilného centra opätovného použitia.	Obsadená pozícia manažéra/ky reuse centra - 20%	Kvalitatívne posúdenie vykonaných krokov	
				Spolupráca na identifikovaní priestoru pre vybudovanie stabilného reuse centra - 20%		
				Poskytnutá podpora pre spustenie procesu k realizovaniu projektovej dokumentácie - 60%		
9	Zber a spracovanie bioodpadu	3%	OLO podniká kroky k zabezpečeniu zberu a spracovaniu bioodpadu.	V zmysle výsledkov štúdie o novom systéme nakladania s kuchynským BRKO, začať proces zabezpečovania materiálno-technických potrieb pre pilotný projekt v roku 2022 - 70%	Kvalitatívne posúdenie vykonaných krokov	
				Zavedené drvenie biologicky rozložiteľného odpadu od návštevníkov zberného dvora - 30%		
10	ZEVO	12%	Zabezpečiť chod ZEVO po skončení jeho životnosti.	Začatie procesov pre zabezpečenie chodu ZEVO po ukončení životnosti (v oblasti rekonštrukcia / výstavba K3 - vypracovanie projektového zámeru, projektovej dokumentácie a začatie povoľovacieho procesu pre vybraný variant) - 30%	Kvalitatívne posúdenie vykonaných krokov	
				Začatie procesu riešenia odklonenia ZKO zo skládky počas odstavok - identifikácia miesta a vypracovanie projektu - 30%		
				Pripravený projekt pripojenia na Bratislavskú teplárenskú spoločnosť a zadaný plán verejného obstarávania - 30%		
				Realizovaná laboratórna analýza škvary a možnosti jej využitia - 10%		
11	Osobné ciele	10%	CEO zadefinuje ciele pre členov predstavenstva vrátane seba po schválení mestom.			

## Návrh výkonnostných ukazovateľov KPI pre obchodnú spoločnosť Dopravný podnik a.s.

Tabuľka nižšie obsahuje zoznam navrhovaných ukazovateľov s cieľovými metrikami a ich váhami pre obchodnú spoločnosť Dopravný podnik, a. s., so sídlom Olejkárska 1, 814 52 Bratislava, IČO: 00 492 736.

KPI	Názov	Váha	Popis metriky	Cieľ 2021	Metóda vyhodnotenia
1	Optimalizácia nákladov	30%	Kvalitné služby obyvateľom sú poskytované efektívne a v súlade s finančným plánom spoločnosti.	Dodržanie celkových nákladov podľa finančného plánu 2021 - 60%	Neprekročenie nákladov nad úroveň 148 mil. € so zohľadnením normalizačných položiek a cenového nárastu PHM a energií oproti plánu
				Zníženie nákladov na nákup náhradných dielov o 5% - 20%	% splnenie cieľa vs 2020
				Zníženie počtu zamestnancov zabezpečujúcich obslužné činnosti - 20%	Zníženie počtu zamestnancov mimo zamestnancov kategórie vodič MHD o minimálne 27 zamestnancov - porovnanie stavu 31.12.2020 vs 31.12.2021. Výpočet musí zohľadniť inhousevané činnosti v priebehu roka 2021
2	Dodržanie investičného plánu	10%	Kvalitné služby obyvateľom sú poskytované efektívne a v súlade s finančným plánom spoločnosti.	Dodržanie investičného plánu 2021	Koncoročné vyhodnotenie k investičnému plánu
3	Iniciatívy pre zvýšenie efektivity a transparentnosti	5%	Vedenie podniku robí proaktívne kroky pre optimalizáciu príjmov a nákladov a vzťahov s dodávateľmi. Obstarávania sú nastavené transparentne s ohľadom na maximálny dlhodobý benefit podniku.	Kvalitatívne posúdenie vykonaných činností	Predstavenstvo predloží ročné zhrnutie vykonaných krokov pre aktívne zlepšenie efektivity a transparentnosti podniku. Toto bude vyhodnotené mestom
4	Spokojnosť obyvateľov s úrovňou služieb	5%	Podnik je orientovaný na spokojnosť zákazníkov.	Pozitívny trend - bude definované podľa výsledkov prieskumu na začiatku roka 2021	Prieskum vykonaný nezávislou agentúrou v gescii mesta
5	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 dát 2020
6	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 dát 2020
7	Vynechávanie spojov	10%	Vynechávanie spojov priamo vplyva na vnímanú spoľahlivosť MHD a je odrazom kvality manažmentu ľudí a starostlivosti o vozidlá.	99,5%	Dodržanie rannej výpravy v ks vozidiel v porovnaní s grafikonom na úrovni 99,5%
8	Výprava v predpísanej kapacite	10%		95,0%	Dodržanie predpísanej kapacity výpravy na úrovni : 95 %
9	Stav a rozvoj infraštruktúry	5%	Podnik naplňa plán obnovy infraštruktúry pre zabezpečenie plynulosti MHD a spolupracuje s magistrátom hl. mesta na jej rozvoji a rozširovaní.	Dodržanie plánu rekonštrukcie a rozvoja	Koncoročné vyhodnotenie výkonu k plánu rekonštrukcie a rozvoja
10	Obslužnosť	5%	Podnik zabezpečuje mestom požadovanú obslužnosť.	99,0%	Dodané vlakokilometre sú maximálne s odchýlkou 1% od objednávky upravenej o nové zadania alebo objektívne príčiny
11	Osobné ciele	10%	CEO zdefiniuje ciele pre členov predstavenstva vrátane seba po schválení mestom.		

## Návrh výkonnostných ukazovateľov KPI pre obchodnú spoločnosť METRO Bratislava a.s.

Tabuľka nižšie obsahuje zoznam navrhovaných ukazovateľov s cieľovými metrikami a ich váhami pre obchodnú spoločnosť METRO Bratislava, a. s., so sídlom Primaciálne námestie 1, 811 01 Bratislava, IČO: 35 732 881.

Názov	Váha	Milník	Termín
Polyfunkčný komplex Muchovo námestie	25%	Podanie kompletnej žiadosti o územné rozhodnutie	12/2020
		Prevzatie DSP od zhotoviteľa	05/2021
		Podanie žiadosti o stavebné povolenie	07/2021
		Začatie VO na zhotoviteľa stavby	10/2021
Bytový súbor Terchovská	25%	Podpis zmluvy o dielo s víťazom súťaže návrhov	12/2020
		Prevzatie DÚR od zhotoviteľa	04/2021
		Podanie žiadosti podľa § 16a vodného zákona	04/2021
		Podanie žiadosti na zisťovacie konanie	04/2021
		Podanie kompletnej žiadosti o územné rozhodnutie	08/2021
Rekonštrukcia komunikácie Jantárová cesta	10%	Vypracovanie zadania pre zhotoviteľa projektovej dokumentácie	12/2020
		Prevzatie DÚR od zhotoviteľa	05/2021
		Podanie žiadosti podľa § 16a vodného zákona	05/2021
		Podanie kompletnej žiadosti o územné rozhodnutie	08/2021
Osvetlenie Chorvátske rameno	10%	Vypracovanie zadania pre zhotoviteľa projektovej dokumentácie	12/2020
		Prevzatie DÚR a DSP v podrobnosti DRS od zhotoviteľa	03/2021
		Zabezpečenie majetkovoprávneho vyporiadania pozemkov	09/2021
		Podanie kompletnej žiadosti o územné rozhodnutie + stavebné povolenie	10/2021
Rekonštrukcie 4 združených chodníkov a cyklochodníkov	10%	Prevzatie dokumentácie pre ohlásenie stavby	12/2020 - 01/2021
		Podanie žiadosti ohlásenie drobnej stavby	01/2021
		Začatie obstarávania zhotoviteľa stavby	02/2021
		Prevzatie dokumentácie pre stavebné povolenie	01/2021
		Zabezpečenie majetkovoprávneho vyporiadania pozemkov	06/2021
		Začatie obstarávania zhotoviteľa stavby	09/2021
Petržalská os – chodníky a cyklochodníky	10%	Vypracovanie zadania pre zhotoviteľa projektovej dokumentácie	12/2020
		Prevzatie DÚR a DSP v podrobnosti DRS od zhotoviteľa	04/2021
		Zabezpečenie majetkovoprávneho vyporiadania pozemkov	10/2021
		Podanie kompletnej žiadosti o územné rozhodnutie	10/2021
Manažment proaktívne mitiguje externé faktory vplyvajúce na projektové harmonogramy	5%	Vyhodnotenie koncoročného odpočtu aktivít podaného mestu	
Finančné hospodárenie	5%	Pozitívny výsledok hospodárenia za rok 2021	

### Poznámky

Termíny sú definované podľa projektového harmonogramu a môžu byť posunuté ako výsledok vplyvu externých faktorov.

Začatím verejného obstarávania sa rozumie vyhlásenie vo vestníku verejného obstarávania alebo zaslanie výzvy na predkladanie ponúk. Súčasťou hodnotenia týchto metrik je aj očakávanie kvalitného spracovania zadania súťaže, ktoré predídze zbytočným prieťahom v procese.