



MAGISTRÁT HLAVNÉHO MESTA SLOVENSKEJ REPUBLIKY BRATISLAVY

Materiál na rokovanie
Mestského zastupiteľstva
hlavného mesta SR Bratislavy
dňa 29.02.2024

Číslo záznamu: MAG 100711/2024
Spisový znak: UK1
Skartačná
lehota: A10

Návrh výkonnostných ukazovateľov KPI pre obchodné spoločnosti mesta na rok 2024 (Odvoz a likvidácia odpadu a.s., Dopravný podnik Bratislava, akciová spoločnosť, Technické siete Bratislava, a.s., Bratislavská spoločnosť pre správu majetku, s.r.o.)

Predkladateľ:

Tak ako je uvedené
v Sumárnom krycom liste
materiálov na rokovanie
Mestského zastupiteľstva
hlavného mesta Slovenskej republiky
Bratislava

Materiál obsahuje:

1. Návrh uznesenia
2. Dôvodovú správu
3. Návrh KPI – OLO a.s.
4. Návrh KPI – DPB a.s.
5. Návrh KPI – TSB a.s.
6. Návrh KPI – BSSM s.r.o.

Zodpovedný:

Mgr. Jakub Kmeť
riaditeľ kancelárie primátora

Spracovateľ:

JUDr. Veronika Ľahká
poverená vedením Útvoru správy mestských
podnikov

MSc. Matej Vanko
Útvar správy mestských podnikov

Február 2024

NÁVRH UZNESENIA

Mestské zastupiteľstvo po prerokovaní materiálu

berie na vedomie

Návrh výkonnostných ukazovateľov KPI pre obchodné spoločnosti mesta Odvoz a likvidácia odpadu a.s., Dopravný podnik Bratislava, akciová spoločnosť, Technické siete Bratislava, a.s. a Bratislavská spoločnosť pre správu majetku, s.r.o. na rok 2024.

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/konateľov (Dopravný podnik Bratislava a.s., OLO a.s., Technické siete Bratislava a.s., Bratislavská spoločnosť pre správu majetku s.r.o.) boli vypracované výkonnostné kritériá na rok 2024. Na plnenie týchto ukazovateľov sa viaže odmeňovanie všetkých členov predstavenstiev/konateľov v uvedených podnikoch. 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 sú KPI rozdelené primárne do troch oblastí (s váhou prispôbenou podľa individuálnej situácie daného podniku):

1. Finančné a investičné ciele
2. Podnikové ciele
3. Osobné ciele

Finančné a investičné ciele sa zameriavajú na plnenie investičného a finančného plánu spoločnosti a ďalšiu finančnú optimalizáciu – optimalizácia nákladov, zvyšovanie tržieb, plnenie harmonogramov investičných projektov.

Podnikové ciele sú špecifické a odrážajú činnosti každej spoločnosti, primárne vo vzťahu ku kľúčovým výkonom spoločnosti a rozvojom stratégií ku špecifickým oblastiam.

Osobné ciele nastaví CEO danej spoločnosti pre každého člena predstavenstva vrátane seba po schválení mestom. V prípade spoločností BVS, DPB a OLO predstavuje váha osobných cieľov 10%, v prípade spoločnosti BSSM s.r.o. sa osobné ciele nenastavujú.

Materiál môže byť aktualizovaný na základe objektívnych zmien a vyvíjajúcich sa stratégií, ktoré môžu byť zohľadnené v priebehu roka.

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

Oblasť	Poradie	Názov kategórie	Váha	Váha (detail)	Účel	Merateľný ukazovateľ KPI	Cieľová hodnota/deadline KPI pre rok 2024	Mľníky KPI pre rok 2024	Metóda vyhodnotenia	
Finančné a investičné ciele	1	Finančný plán	10%	10%	Kvalitné služby obyvateľom sú poskytované efektívne a v súlade s finančným a investičným plánom spoločnosti.	EBITDA	12,076 mil. EUR	Dodržanie finančného plánu 2024 s ohľadom na objektívne skutočnosti (normalizačné položky) a priebežné úpravy plánu odsúhlasené akcionárom.	Koncoročné vyhodnotenie plnenia finančného plánu – audítované číslo. Splnenie/nesplnenie cieľa.	
	2	Investície	10%	10%		Investičné výdavky (cashout)	6,487 mil. EUR	Dodržanie investičného plánu 2024 s ohľadom na objektívne skutočnosti a priebežné úpravy plánu odsúhlasené akcionárom. Odchýlka podlieha schváleniu akcionárom.	Koncoročné vyhodnotenie plnenia investičného plánu – audítované číslo. % plnenia cieľa.	
	3	Infraštruktúrne projekty	15%	5%	Spoločnosť pripravuje jednotlivé časťové stratégie pre kľúčové projekty a zabezpečuje postup projektov v zmysle schválených harmonogramov.	Zabezpečenie financovania pre projekt Modernizácie a ekologizácie ZEVO	Q4/2024	- Pripraviť plán nevyhnutných rekonštrukcií (oprava a údržba) a odstávok ZEVO až do momentu ukončenia projektu MaE ZEVO (vrátane harmonogramu a položkovitého rozpočtu) – detail po dohode s akcionárom - Obdržanie tendrovej dokumentácie v štádiu DSP (stanovenie PHZ a harmonogramu) a následné obdržanie predbežnej ponuky od banky/skupiny bánk ohľadom zabezpečenia financovania Modernizácie a ekologizácie ZEVO	Kvalitatívne posúdenie vykonaných krokov – predloženie nevyhnutných rekonštrukcií a odstávok ZEVO na schválenie akcionárovi. Obdržanie tendrovej dokumentácie a predbežných bankových ponúk – splnenie/nesplnenie cieľa.	
				5%		Vypracovanie a podanie Správy o hodnotení (po období Natura 2000) ku projektu Zariadenia na aerobné zhodnocovanie biologicky rozložiteľného odpadu (ZAZO)	Q4/2024	Predloženie koncepcie ZAZO a ďalších zariadení v areáli Lieskovská cesta vrátane detailného harmonogramu na schválenie akcionárom.	Splnenie/nesplnenie cieľa.	
				5%		Začatie výstavby zberného dvora v kat. území Dúbravka a úspešná kolaudácia	V súlade s platným stavebným povolením (TBD)	Začatie výstavby zberného dvora v kat. území Dúbravka v súlade s platným stavebným povolením s cieľom zabezpečiť ukončenie výstavby (vrátane kolaudácie) v Q1/2025 a spustenie plnej prevádzky zberného dvora v Q2/2025 (v prípade včasného zabezpečenia zdroja financovania). Odchýlka v harmonograme podlieha schváleniu akcionárom.	Splnenie/nesplnenie mľníkov s ohľadom na objektívne skutočnosti vyhodnotených akcionárom.	
Ciele v odpadovom hospodárstve	4	Triedenie, recyklácia, predchádzanie vzniku odpadu	35%	15%	Spoločnosť vykonáva aktivity smerujúce ku zvýšeniu miery triedenia odpadu.	% miera triedenia (pomer triedeného odpadu ku celkovému vyzbieraného odpadu)	+2 p. b. v porovnaní so skutočnosťou za rok 2023	- Vykonať minimálne 4 analýzy ZKO a KBRKO a 1 analýzu odpadu nachádzajúceho sa v nádobe na plasty, VKM a obaly z kovov z IBVa KBV – stanovenie metódy po dohode s akcionárom - Vykonať analýzu naplnenosti nádob na zmesový odpad v IBV – stanovenie metódy po dohode s akcionárom - Pripraviť komunikačnú kampaň (finálne schválenie akcionárom – OKM) a prijať minimálne 4 opatrenia na zlepšenie triedenia, čistoty daného odpadu, a zvýšenia vyzbieraného množstva KBRKO (na základe výstupov analýz odpadu) - Vypracovať do Q4/2024 implementačnú stratégiu na dosiahnutie % cieľov triedenia a recyklácie stanovených v Stratégii nariadenia o komunálnych odpadoch mesta Bratislava s cieľom prechodu na obhové hospodárstvo pre roky 2021 – 2026 (dokument bude popisovať konkrétne kroky; odhad CAPEX a OPEX; harmonogram obsahujúci projektové mľníky a mľníky pre % triedenia/recyklácie)	Koncoročné vyhodnotenie plnenia miery triedenia – % plnenie cieľa.	
				15%	Spoločnosť efektívne zhodnocuje odpad.	% miera recyklácie	Aktuálna hodnota miery recyklácie v zmysle zmluvy s OZV	Zvýšenie miery recyklácie v zmysle zmluvy s OZV	Predloženie ročnej štatistiky potvrdennej OZV. % splnenie cieľa.	
				5%	Spoločnosť podporuje predchádzanie vzniku a tvorbe odpadu pomocou inovatívnych riešení v zmysle cirkulárnej ekonomiky.	Množstvo predaného tovaru KOLO (tony/rok)	Zbieranie základných dát pre stanovenie budúcich cieľov a realizácia 106 aktivít v rámci KOLO	KOLO Ivanská cesta: - Zrealizovať minimálne 3 zbery elektrozariadení s následným predajom - Zrealizovať minimálne 3 swapy na textíla a šatstvo - Zrealizovať minimálne 25 workshopov pre verejnosť v oblasti upcyclingu, výroby predmetov z odpadových materiálov a pod. - Zrealizovať minimálne 75 edukačných workshopov pre školy - Zrealizovať predaj darčiekových poukazov na nákup v KOLO - Zabezpečiť funkčnú evidenciu predmetov v nahratých všetkých predmetov nachádzajúcich sa v KOLO - Vypracovať projektovú dokumentáciu pre stále Reuse centrum a podať žiadosť v prvom stupni povolačieho proces do Q4/2024 KOLO Jurigovo námestie: - Spustenie prevádzky reuse centra na Jurigovo námestí (so začiatkom do 2 mesiacov od odovzdania kompletného priestoru v štandarde a otváracím hodinami po dohode s HMBA). Odchýlka v harmonograme podlieha schváleniu akcionárom.	Kvantitatívne vyhodnotenie vykonaných krokov – odpočet jednotlivých činností na základe podkladov predložených akcionárovi.	
Podnikové ciele	5	Stratégia	10%	5%	Spoločnosť nastavuje stratégiu pre rôzne oblasti a vyhodnocuje jej implementáciu, čo vedie ku systematickému zlepšovaniu spoločnosti a nastavuje jej rozvoj do budúcnosti.	Vypracovanie a zverejnenie prvého ESG reportu OLO podľa metódy ESRs v legislatíve CSRD (za rok 2023) a následne vypracovanie celkovej ESG stratégie spoločnosti.	Q4/2024	ESG (environmental-social-governance) stratégia spoločnosti: - realizácia a zverejnenie Analýzy významnosti (tov. materiálna analýza) potrebná na vypracovanie ESG reportu - realizácia a zverejnenie prvého ESG reportu OLO podľa metódy ESRs v legislatíve CSRD za rok 2023 (od 2024 zákonná povinnosť) - vypracovanie a zverejnenie ESG stratégie spoločnosti, ktorá bude obsahovať tematické oblasti podľa výsledkov analýzy významnosti, no najmä oblasti znižovania uhlíkovej stopy, zeleného verejného obstarávania a BOZP	Kvalitatívne posúdenie vykonaných krokov – predloženie materiálovej analýzy a stratégie ESG na vyhodnotenie akcionárom.	
				5%		Vypracovanie stratégie rozvoja vozového parku s cieľom nastaviť program systematickej obnovy a smerovanie ku postupnému vyradovaniu spařovacích motorov	Q4/2024	Stratégia rozvoja a vozového parku (po roku 2025): - dokument mapujúci aktuálny stav flotily (z pohľadu technickej spôsobilosti) a nastavujúci stratégiu v kontexte očakávaného technologického vývoja, legislatívnych zmien a environmentálnych požiadaviek (sčítaj ESG stratégiu), ktorý bude v súlade dekarbonizačnými cieľmi v pripravovanom Akčnom pláne udržateľnej energetiky a klímy mesta Bratislava. - cieľom finálnej stratégie je maximalizovať synergie s inými obchodnými spoločnosťami vo vlastníctve mesta	Kvalitatívne posúdenie vykonaných krokov – predloženie stratégie na vyhodnotenie akcionárom.	
				6	Spokojnosť obyvateľov s kvalitou služieb	10%	10%	Spoločnosť je orientovaná na spokojnosť zákazníkov s kvalitou služieb, ktoré poskytuje.	% spokojnosť obyvateľov	Cieľ bude zadaný na základe výsledkov prieskumu spokojnosti z 2/2024
Osobné ciele	7	Osobné ciele	10%	10%	CEO má možnosť formovať KPIs pre členov predstavenstva (vrátane seba) a nastavovať smerovanie spoločnosti.	–	Ciele budú zadané CEO a schválené akcionárom.	–	Kvalitatívne vyhodnotenie – % splnenie cieľa na základe predloženého odpočtu vykonaných krokov.	

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

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

Oblasť	Poradie	Názov kategórie	Váha	Váha (detail)	Účel	Merateľný ukazovateľ KPI	Cieľová hodnota/deadline KPI pre rok 2024	Míľniky KPI pre rok 2024	Metóda vyhodnotenia
Finančné a investičné ciele	1	Náklady	20%	10%	Kvalitné služby, ktoré sú obyvateľom poskytované efektívne a v súlade s finančným a investičným plánom spoločnosti.	Celkové náklady	182,39mil. EUR	Neprekročenie celkových nákladov podľa finančného plánu 2024 s ohľadom na objektívne skutočnosti (normalizačné položky) a príležitostné úpravy plánu odsúhlasené akcionárom.	Koncoročné vyhodnotenie plnenia finančného plánu – auditované číslo. Splnenie/nesplnenie cieľa.
				10%		Úspora na vybraných nákladových položkách	3,0mil. EUR	Zníženie výšky vybraných nákladových položiek za rok 2024 voči plánu.	Koncoročné vyhodnotenie plnenia finančného plánu – auditované číslo. Každých 300tis. EUR znamená +1 p.b. z celkových KPIs (maximálne do výšky 10 p.b.).
	2	Tržby	15%	10%		Tržby z MHD	44,84mil. EUR	Dosiahnutie plánovanej výšky tržieb z MHD za rok 2024 na úrovni finančného plánu	Koncoročné vyhodnotenie plnenia finančného plánu – auditované číslo. % plnenie cieľa.
				5%		Zvýšenie tržieb z MHD	1,0mil. EUR	Prekorenie výšky tržieb z MHD za rok 2024 nad úroveň plánu.	Koncoročné vyhodnotenie plnenia finančného plánu – auditované číslo. Každých 200 tis. EUR znamená +1 p.b. z celkových KPIs (maximálne do výšky 5 p.b.).
	3	Investičný plán	10%	10%		Investičné výdavky (cashout)	8,73mil. EUR	- predloženie detailného investičného plánu akcionárovi (detail po dohode s akcionárom) na základe kapitálového transferu z HMBA - plnenie predloženého investičného plánu po obsahovej, finančnej a časovej stránke (s ohľadom na objektívne skutočnosti a zmeny plánu odsúhlasené akcionárom).	Koncoročné vyhodnotenie plnenia investičného plánu. Predstavenstvo predloží report plnenia investičného plánu spolu s odôvodnením nesplnenia položiek. Odchýlka podlieha schváleniu akcionármi.
Podnikové ciele	4	Spokojnosť obyvateľov s úrovňou služieb	5%	5%	Spoločnosť je orientovaná na spokojnosť zákazníkov s kvalitou služieb, ktoré poskytuje.	% spokojnosť obyvateľov	Cieľ bude zadefinovaný na základe výsledkov prieskumu spokojnosti z 2/2024	- pozitívny trend/udržanie hodnôt v prieskume spokojnosti pre 3 štandardné otázky - zavedenie zberu podnetov a spätnej väzby priamo od zákazníkov po kúpe PCL a/alebo návšteve zákazníckeho centra a/alebo pri inom kontakte s cestujúcim/zákazníkom (definované po dohode s akcionárom vrátane formy pravidelného reportingu) s cieľom získavať spätnú väzbu a nadobudnúť poznatky implementovať do vnútorných procesov	Prieskum vykonaný nezávislou agentúrou v gescii mesta – splnenie/nesplnenie cieľa. Kvalitatívne posúdenie vykonaných krokov – predloženie stratégie prístupu ku zberu podnetov a spätnej väzby od zákazníkov.
	5	Spoľahlivosť verejná doprava	15%	5%	Vynechávanie spojov a obslužnosť priamo vplyva na vnímanú spoľahlivosť MHD a je odrazom kvality manažmentu ľudí a starostlivosti o vozidlá.	% dodržanie rannej výpravy	99,5%	Dodržanie rannej výpravy v porovnaní s grafikom na úrovni 99,5%.	% dodržanie rannej výpravy v ks vozidiel v porovnaní s grafikom – splnenie/nesplnenie cieľa
				5%	% dodržanie rozsahu výkonov pre jednotlivé typy dopravných prostriedkov	99,0%	Dodané vlakovokilometry sú maximálne s odchýlkou 1% od Plánu dopravnej obsluhy upraveného o nové zadania/zmeny odsúhlasené HMBA	% dodržanie rozsahu výkonov v porovnaní s objednávkou HMBA – splnenie/nesplnenie cieľa	
				5%	% dodržanie predpísanej kapacity	95,0%	Dodržanie predpísanej kapacity výpravy na úrovni 95%.	% dodržanie predpísanej kapacity v porovnaní s objednávkou HMBA – splnenie/nesplnenie cieľa	
	6	Stratégia predaja cestovných lístkov	10%	10%	Stratégia predaja zabezpečuje maximalizáciu tržieb pri optimalizácii nákladov.	Vypracovanie stratégie predajných kanálov	Q2/2024	- analýza súčasného stavu (štatistika predajných kanálov, aktuálne platné zmluvné vzťahy, zoznam príslušnej software a hardware infraštruktúry, popísanie lokálneho kontextu mesta) - analýza aktuálnych svetových trendov na základe inšpirácie zo zahraničia podložené dátami; analýza preferencií zákazníkov - návrh rozvoja predajných kanálov (vrátane príležitostných merateľných míľnikov) na 2024-2026 s ohľadom na zabezpečenie dostupnosti služby pre širokú verejnosť, ekonomickú efektívnosť a iné lokálne podmienky - akčný plán pre implementáciu stratégie na 2. polrok 2024 a rok 2025 (vrátane obchodnej činnosti či marketingovej a komunikačnej kampane)	Kvalitatívne posúdenie vykonaných krokov – predloženie stratégie na vyhodnotenie akcionárom a plnenie míľnikov akčného plánu pre rok 2024.
	7	Zamestnanci	15%	10%	Stratégia personálnej politiky zabezpečí dostatočnú poču a kvalitatívnu úroveň zamestnancov do budúcnosti s dôrazom na nízku fluktuáciu.	Vypracovanie stratégie personálnej politiky	Q2/2024	- popis aktuálneho stavu (zhmutie nedostatkových pozícií) a výhľadové počty do budúcnosti na základe plánovaného rozvoja MHD (definovaný na základe budúcej objednávky HMBA) - analýza aktuálneho stavu trhu práce pre daný sektor a popis aktuálne platného legislatívneho rámca - nastavenie benchmarku požiadaviek na zamestnanca a zároveň ponúkaných pracovných podmienok s ohľadom na trhové prostredie (mzdové ohodnotenie a iné finančné a nefinančné benefity) - spôsob náboru nových pracovníkov (napr. spolupráca so vzdelávacími inštitúciami) so zohľadnením termínu budúcej potreby, formu vzdelávania v spoločnosti a potrebu budovania ubytovacích kapacít - návrhy smerujúce ku stabilizácii počtu zamestnancov a iné procesné návrhy (napr. vytvorenie dedikovaného oddelenia na nábor zamestnancov) - zoznam návrhov pre úpravu legislatívneho rámca - akčný plán pre implementáciu stratégie 2024-2025	Kvalitatívne posúdenie vykonaných krokov – predloženie stratégie na vyhodnotenie akcionárom a plnenie míľnikov akčného plánu pre rok 2024.
				5%	Zber spätnej väzby od zamestnancov je kľúčový pre zlepšovanie procesov a firemnej kultúry v spoločnosti.	% zapojenie zamestnancov do zberu spätnej väzby	30%	Zabezpečenie participácie zamestnancov na úrovni min. 30% a zavedenie metodológie vyhodnocovania a prijímania opatrení na základe spätnej väzby (Systém pravidelného získavania spätnej väzby od zamestnancov spoločnosti min. v oblastiach: manažérské kompetencie priamych nadriadených, smerovanie spoločnosti, lojalita zamestnancov, hrdosť na svoju prácu a spoločnosť, pracovná atmosféra, otvorenosť, inovatívnosť, iniciatívnosť...)	Predloženie štatistiky % zapojenia zamestnancov (v prípade viacnásobného zberu spätnej väzby sa vyhodnocuje priemeré % participácie) – splnenie/nesplnenie cieľa. Predloženie metodológie vyhodnocovania a prijímania opatrení na základe zberu spätnej väzby od zamestnancov – splnenie/nesplnenie cieľa
	8	Osobné ciele	10%	10%	CEO má možnosť formovať KPIs pre členov predstavenstva (vrátane seba) a nastavovať smerovanie spoločnosti.	–	–	Ciele budú zadefinované CEO a schválené akcionárom.	Kvalitatívne vyhodnotenie – % splnenie cieľa na základe predloženého odpočtu vykonaných krokov.

Návrh výkonnostných ukazovateľov KPI pre obchodnú spoločnosť Technické siete Bratislava, a.s.

Tabuľka nižšie obsahuje zoznam navrhovaných ukazovateľov s cieľovými metrikami a ich váhami pre obchodnú spoločnosť Technické siete Bratislava, a.s., Primaciálne námestie 1, 814 99 Bratislava, IČO: 54 302 102

Oblasť	Poradie	Názov kategórie	Váha	Váha (detail)	Účel	Merateľný ukazovateľ KPI	Cieľová hodnota/deadline KPI pre rok 2024	Milníky KPI pre rok 2024	Metóda vyhodnotenia
Finančné a investičné ciele	1	Investície	40%	24%	Spoločnosť realizuje investície do modernizácie a rozvoja verejného osvetlenia a metropolitkej optickej siete (MOS), ktoré zvyšujú kvalitu poskytovaných služieb.	Počet nových LED svietidiel	13 000	Zabezpečenie výmeny svietidiel s využitím LED technológie v počte 13tis. kusov (v štandarde schválenom HMBA) v súlade s akcionárom schváleným investičným plánom na rok 2024	Koncoročné vyhodnotenie plnenia investičného plánu – auditované číslo. % plnenie cieľa.
				4%		Počet nových stožiarov verejného osvetlenia	700	Zabezpečenie výmeny stožiarov v počte 700 kusov v súlade s akcionárom schváleným investičným plánom na rok 2024	Koncoročné vyhodnotenie plnenia investičného plánu – auditované číslo. % plnenie cieľa.
				8%		Počet nových káblových polí	396	Zabezpečenie výmeny káblových polí v počte 396 kusov v súlade s akcionárom schváleným investičným plánom na rok 2024	Koncoročné vyhodnotenie plnenia investičného plánu – auditované číslo. % plnenie cieľa.
				4%		Realizácia investícií do MOS	5 lokalít	Zabezpečenie modernizácie a rozvoja MOS v súlade s akcionárom schváleným plánom na rok 2024	Koncoročné vyhodnotenie plnenia investičného plánu – auditované číslo. % plnenie cieľa.
	2	Finančný plán	10%	10%	Kvalitné služby, ktoré sú obyvateľom poskytované efektívne a v súlade s finančným a investičným plánom spoločnosti.	EBITDA	1,19mil. EUR	Dodržanie finančného plánu 2024 s ohľadom na objektívne skutočnosti (normalizačné položky) a priebežné úpravy plánu odsúhlasené akcionárom. Odchýlka podlieha schváleniu akcionárom.	Koncoročné vyhodnotenie plnenia finančného plánu – auditované číslo. Splnenie/nesplnenie cieľa.
	3	Kvalitná údržba verejného osvetlenia	20%	20%	Spoločnosť aplikuje systematický prístup ku údržbe verejného osvetlenia, ktorý zabezpečuje udržiavanie vysokej kvality poskytovanej služby pri efektívnom vynakladaní zdrojov spoločnosti.	Predloženie stratégie údržby verejného osvetlenia	Q2/2024	Vypracovanie stratégie údržby verejného osvetlenia vrátane akčného plánu pre rok 2024. Súčasťou stratégie bude postup ohľadom preventívnej/korektívnej údržby, využívania interných/externých kapacít, stanovenie zberu dát pre analytickú činnosť a nastavenie cieľových hodnôt merateľných parametrov kvality služby vychádzajúcich zo Zmluvy o poskytovaní služieb pre HMBA.	Kvalitatívne posúdenie vykonaných krokov – predloženie stratégie na vyhodnotenie akcionárom.
Podnikové ciele	4	Fotovoltika	10%	10%	Spoločnosť pripravuje rozvoj pridruženej infraštruktúry dátovej a napájacej siete, ktorá je plošne situovaná na území celého mesta, v zmysle maximalizácie synergií.	Predloženie stratégie rozvoja fotovoltiky	Q3/2024	- vypracovanie implementačného plánu pre stratégiu rozvoja fotovoltiky na budovách HMBA a mestských organizácií (prioritizácia objektov, spôsob financovania, štandardizácia právnych vzťahov) pre roky 2024-2025, ktorá bude v súlade cieľmi v pripravovanom Akčnom pláne udržateľnej energetiky a klímy mesta Bratislava.	Kvalitatívne posúdenie vykonaných krokov – predloženie stratégie a implementačných plánov na vyhodnotenie akcionárom.
	5	Elektromobilita	10%	10%		Realizácia pilotného projektu nabíjачích staníc pre elektromobily	Q4/2024	- predloženie návrhu pre model prevádzky na schválenie akcionárovi - plnenie investičného plánu pre rok 2024 (vrátane zabezpečenia verejného obstarávania, inštalácie zariadení a zabezpečenia fungujúcej prevádzky) podmienené získaním externého financovania	Koncoročné vyhodnotenie plnenia investičného plánu. % plnenie cieľa.
	6	Osobné ciele	10%	10%	CEO má možnosť formovať KPIs pre členov predstavenstva (vrátane seba) a nastavovať smerovanie spoločnosti.	–	–	CEO zadefinuje 3 ciele pre každého člena predstavenstva vrátane seba, ktoré budú následne schválené akcionárom.	Kvalitatívne vyhodnotenie – % splnenie cieľa na základe predloženého odpočtu vykonaných krokov.

Návrh výkonnostných ukazovateľov KPI pre obchodnú spoločnosť Bratislavská spoločnosť pre správu majetku, s.r.o.

Tabuľka nižšie obsahuje zoznam navrhovaných ukazovateľov s cieľovými metrikami a ich váhami pre obchodnú spoločnosť Bratislavská spoločnosť pre správu majetku, s.r.o. so sídlom Vajnorská ulica 135, 831 04 Bratislava, IČO: 35 847 689

Oblasť	Poradie	Názov kategórie	Váha	Účel	Merateľný ukazovateľ KPI	Cieľová hodnota/deadline KPI pre rok 2024	Míľníky KPI pre rok 2024	Metóda vyhodnotenia
Finančné a investičné ciele	1	Výnosy	20%	Spoločnosť je spravovaná s dôrazom na finančnú efektívnosť.	Tržby za nájom	+200tis. EUR vs. 2023	Zvýšenie výnosov z areálu za celý rok 2024(nad mieru medziročnej indexácie) o 200tis. EUR	Koncoročné vyhodnotenie % plnenia cieľa – auditované číslo.
	2	Investičné projekty	10%	Investičné projekty postupujú podľa harmonogramu.	Predloženie koncepcie rozvoja administratívnych kapacít HMBA	Q3/2024	Prípraviť koncepciu rozvoja administratívnych kapacít HMBA (detailný audit aktuálneho stavu a predstavenie riešení vedúcich ku úspore a/alebo zvýšeniu kvality administratívnych priestorov)	Kvalitatívne posúdenie vykonaných krokov – predloženie finálneho dokumentu na schválenie akcionárom. Úprava míľníkov možná v prípade odsúhlasenia akcionárom.
			10%		Zriadenie investično-projektovej komisie a predloženie projektových harmonogramov	–	Nastavenie procesu posudzovania, schvaľovania a priebežného dohľadu nad projektom prostredníctvom investično-projektovej komisie (harmonogram na základe dohody s akcionárom) vrátane predloženia harmonogramov pre projektové zábery na roky 2024-2025	Spĺnenie/nespĺnenie cieľov stanovených harmonogramom. Úprava míľníkov možná v prípade odsúhlasenia akcionárom.
Podnikové ciele	3	Projektové riadenie investícií	30%	Spoločnosť štandardizuje interné procesy pre riadenie jednotlivých investičných projektov.	Vypracovanie smernice pre riadenie projektov cez SPV	Q2/2024	Interná smernica projektového riadenia cez SPV obsahujúca: – zásady developerskej štruktúry BSSM so zámerom na finančnú nezávislosť projektov – zásady majetkových a finančných prepojení jednotlivých projektových SPV vrátane mechanizmov kontroly akcionárom – pravidiel výberu investičných projektov (idea manažment, štandardizovanie posúdenia finančnej návratnosti – business case, schvaľovanie akcionárom, tvorba projektového tímu) a proces zabezpečovania financovania – štandardizáciu organizačnej štruktúry projektového tímu (rozdelenie kompetencií a zodpovedností jednotlivých členov) – definíciu napojenia projektových tímov na organizačnú štruktúru spoločnosti a projektovú komisiu vrátane kontrolných mechanizmov riadenia (reporting) počas projektového cyklu – zásady riadenia projektu po ukončení realizácie (predaj/prenájom) vrátane zabezpečenia dokumentácie transferového oceňovania	Kvalitatívne posúdenie vykonaných krokov – predloženie finálneho dokumentu na schválenie akcionárom.
	4	Stratégia využitia a rozvoja areálu Vajnorská 135	20%	Spoločnosť efektívne spravuje existujúce nehnuteľnosti, zabezpečuje kvalitné služby nájomcom a zabezpečuje rozvoj areálu do budúcnosti.	Vypracovanie stratégie využitia a rozvoja areálu Vajnorská 135	Q3/2024	Zoznam vyžadovaných krokov: – audit technicko-prevádzkového stavu areálu Vajnorská 135 vrátane návrhu investičného plánu/plánu opráv a údržby pre roky 2024-2026 s ohľadom očakávaný vývoj požiadaviek trhu a iné investičné priority spoločnosti – finálne vyriešenie otázky ohľadom podnikania v energetike – návrh harmonogramu a rozpočtu rekonštrukcie aktuálne nevyužívaných objektov	Kvalitatívne posúdenie vykonaných krokov – predloženie finálneho dokumentu na schválenie akcionárom.
	5	Procesné pravidlá pre výber nájomcov	5%	Spoločnosť štandardizuje interné procesy pre výber nájomcov nebytových priestorov	Vypracovanie smernice pre výber nájomcov	Q2/2024	Interná smernica pre výber nájomcu obsahujúca: – matica stanovenia nájmu pre jednotlivé lokality (multi-kriteriálny vzorec), prípadne proces overenia nájmu externým subjektom – metodológiu posudzovania ponúk uchádzačov na základe finančných a kvalitatívnych parametrov (stanovenie skladby parametrov pre jednotlivé typy priestorov a lokality) – popis procesu výberu nájomcu pomocou výberovej komisie pre vybrané typy nehnuteľností - po dohode s akcionárom – štandardizácia nájomných zmlúv vrátane zabezpečovacích a iných mechanizmov	Kvalitatívne posúdenie vykonaných krokov – predloženie finálneho dokumentu na schválenie akcionárom.
	6	Finančný a strategický reporting	5%	Kvalitný reporting umožňuje detailnú kontrolu nad dianím v spoločnosti a nad postupom jednotlivých investičných projektov	Predloženie a implementácia návrhov zlepšenia reportingu	Q3/2024	Zvýšenie kvality finančného a strategického reportingu (kvartálna báza) a zavedenie reportingu postupu jednotlivých investičných projektov, ktorý bude prezentovaný projektovou komisiou na kvartálnej báze – výsledná kvalita po dohode s akcionárom	Kvalitatívne posúdenie vykonaných krokov vyhodnotených akcionárom – splnené/nespĺnené.

