



## **MAGISTRÁT HLAVNÉHO MESTA SLOVENSKEJ REPUBLIKY BRATISLAVY**

Materiál na rokovanie  
Mestského zastupiteľstva  
hlavného mesta SR Bratislavy  
dňa 25.04.2024

Číslo záznamu: MAG 175184/2024  
Spisový znak: UK1  
Skartačná lehota: A10

### **Návrh výkonnostných ukazovateľov KPI pre obchodné spoločnosti mesta na rok 2024 (BVS, a.s., MPS spol. 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 – BVS a.s.
4. Návrh KPI – MPS, spol. s r.o.

#### **Zodpovedný:**

Mgr. Jakub Kmet'  
riaditeľ kancelárie primátora

#### **Spracovateľ:**

JUDr. Veronika Ľahká  
Poverená vedením Útvaru správy mestských podnikov

Matej Vanko  
Útvar správy mestských podnikov

Apríl 2024

## **NÁVRH UZNESENIA**

Mestské zastupiteľstvo po prerokovaní materiálu

### **berie na vedomie**

návrh výkonnostných ukazovateľov KPI pre obchodné spoločnosti mesta Bratislavská vodárenská spoločnosť, a. s. a Mestský parkovací systém, spol. 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 (Bratislavská vodárenská spoločnosť, a.s.; Mestský parkovací systém, spol. 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.

KPI sú rozdelené primárne do troch kategórií (s váhou prispôsobenou 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 (prevádzke) a rozvojom stratégií ku špecifickým oblastiam.

Osobné ciele nastaví CEO danej spoločnosti pre každého člena predstavenstva vrátane seba po schválení mestom. V prípade spoločnosti BVS predstavuje váha osobných cieľov 10%, v prípade spoločnosti MPS, 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 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

Oblasť	Poradie	Názov kategórie	Váha	Váha (detail)	Účel	Merateľný ukazovateľ KPI	Cieľová hodnota/deadline KPI pre rok 2024	Mľfky KPI pre rok 2024	Metóda vyhodnotenia
Finančné a investičné ciele	1	Finančný plán	15%	10%	Kvalitné služby bytovateľom sú poskytované efektívne a v súlade s finančným plánom spoločnosti.	EBITDA	21,35mil. EUR	Dodržanie finančného plánu 2024 a ohľadom na objektívne skutočnosti (normalizované pokoky) a priebežné úpravy plánu odsúhlasené akcionárom.	Koncoročné vyhodnotenie plnenia finančného plánu – auditované číslo. Splnenie/nespĺnenie cieľa.
				5%		Úspora na vybraných nákladových položkách	1,5 mil. EUR	Dosiahnutie úspory vo vybraných nákladových položkách (Spotreba materiálu, Opravy, Služby, Personálne náklady, Úroky a Ostatné) za rok 2024 voči súhrnnému ekonomickému plánu podniku na rok 2024.	Koncoročné vyhodnotenie plnenia finančného plánu – auditované číslo. Každých 300tis. EUR znamená +1 p. b. z celkových KPI (maximálne do výšky 5 p. b.)
	2	Investície	15%	15%	Kvalitné služby bytovateľom sú poskytované efektívne a v súlade s investičným plánom spoločnosti.	Investičné výdavky (cashout)	49,5mil. EUR	Plnenie investičného plánu 2024 (po obsahovej, finančnej a časovej stránke) so súladom na objektívne skutočnosti a priebežné úpravy plánu odsúhlasené akcionárom. Odchýlka podľa schválenia akcionárom.	Interval % plnenia KPI na základe koncoročného vyhodnotenia plnenia investičného plánu: - 0-50% plnenie plánu = 0% plnenie KPI - >50% plnenie plánu = proporčné plnenie KPI v rozmedzí 0-100% (napr. 75% plnenie plánu predstavuje 50% plnenie KPI)
Prevádzkové ciele	4	Spotreba elektrickej energie	10%	5%	Znižovanie spotreby energií a zvyšovanie energetickej sebestačnosti pomocou zefektívňovania procesov a realizácii investícií v ede ku finančnej úspore, viáčej odolnosti voči externým šokom a nižšej environmentálnej stope spoločnosti.	Spotreba elektrickej energie (kWh/m <sup>3</sup> /year)	Predloženie stratégie znižovania spotreby energií a zvyšovania energetickej sebestačnosti v priebehu 2024	- Realizácia komplexného energetického auditu celej skupiny BVS - Vytvorenie stratégie znižovania spotreby energií a zvyšovania energetickej sebestačnosti na základe energetického auditu pre 2024-2026 (v vrátane návrhu procesných a investičných opatrení, spracovania a štandardizácie inovátorov, a budovania OZE) s cieľom dosiahnuť úsporu, ktorú metódológia a hodnoty budú v súlade s cieľmi Smernice Európskeho parlamentu a Rady o čistení komunálnych odpadových vôd a zároveň s dekarbonizačnými cieľmi v pripravovanom Akčnom pláne úradateľnej energetiky a klimy mesta Bratislava. - Definovanie cieľových hodnôt pre merateľné ukazovatele (spotreba energií a energetickej sebestačnosti) pre 2024-2030	Kvalitatívne posúdenie vykonaných krokov – predloženie stratégie na vyhodnotenie akcionárom a plnenie mľfokov akčného plánu pre rok 2024.
				5%		Energetická sebestačnosť (% pomer vyprodukovanej energie z vlastných zdrojov štruktúrovaný podľa zdroja energie)	Zníženie straty vody je dôležité z finančného ako aj environmentálneho pohľadu.	Straty vody (m <sup>3</sup> /1 km potrubia/rok)	Zníženie straty vs. 2023
	5	Dodávka vody	10%	10%	Zvyšovanie retenčnej a detenčnej kapacity siete s ohľadom na absorpciu srážkových vôd zabezpečenie maximálneho náporu na ČOV v správe BVS a dodržanie kvality vypustených vôd do recipientov.	Objem vybudovanej retenčnej a detenčnej kapacity (v m <sup>3</sup> /rok)	Stanovenie hodnoty na základy dôhody s akcionármi v priebehu Q2/2024	- organizácia série konferencií s ostatnými stakeholdermi, ktorých cieľom je vytvorenie stratégie budovania retenčnej a detenčnej kapacity a zachytávanie vody v krajine - splnenie dotačných schém pre podporu budovania retenčných opatrení a 100% distribúcia akovovaných zdrojov v roku 2024 - príprava feasibility study retenčnej nádrže na ÚČOV Vvakuľa - príprava projektovej dokumentácie pre osadenie hrádle do odľahčovačov na ÚČOV Vvakuľa - nastavenie harmonogramu a formy spolupráce a následnej prípravy dokumentácie na dobudovanie ČOV v mene miest/obcí vrátane odovzdania dokumentácie šľadateľovi	Koncoročné vyhodnotenie plnenia cieľa na základe predložených podkladov – splnenie/nespĺnenie.
Stratégia	8	Strategické partnerstvá	5%	5%	Spoločnosť nadväzuje strategické partnerstvá s ostatnými stakeholdermi na základe transparentných a férových podmienok, ktoré vedú ku prehľadnej spolupráci a rozvoju spoločnosti.	Podanie projektovej dokumentácie na územné konanie pískového projektu súladne MOK	Q3/2024	Vypracovanie stratégie finálneho spracovania využitého kalu do Q4/2024	Dodržanie stanoveného harmonogramu a kvalitatívne posúdenie vykonaných krokov vyhodnotené akcionárom – predloženie stratégie na vyhodnotenie akcionárom.
						Implementovať štandardizované pravidlá odkupu/prevzatia vodovodnej a kanalizačnej infaštruktúry	Q2/2024	- vypracovať a implementovať internú procesnú smernicu pre jednotlivé útvary spoločnosti - prípraviť a zverejniť dokument jednotlivých pravidiel pre šľadateľov, ktorý bude zverejnený na webe spoločnosti - prípraviť komunikačnú kampaň nových pravidiel a nastaviť štandard spôsobu komunikácie so šľadateľmi - zriaďiť investičnú komisiu a zadefinovať jej šľatúť (pravidlá fungovania a vyhodnocovania šľadostí)	Kvalitatívne posúdenie vykonaných krokov – predloženie stratégie a odpočet plnenia mľfokov na vyhodnotenie akcionárom.
Služby zákazníkom	9	ESG	5%	5%	Spoločnosť nastavuje stratégiu pre rôzne oblasti a vyhodnocuje jej implementáciu, čo vedie ku systematickému zlepšovaniu spoločnosti a nastavuje jej rozvoj do budúcnosti.	Wypracovanie a zverejnenie prvého ESG reportu BVS 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 (tzv. materiály analýzy) potrebnej na vypracovanie ESG reportu - realizácia a zverejnenie prvého ESG reportu BVS 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, zvyšovania energetickej sebestačnosti, spracovania MOK a spolupráce s komunitami - metodológia a cieľe stratégie budú v súlade s cieľmi Smernice Európskeho parlamentu a Rady o čistení komunálnych odpadových vôd a zároveň s dekarbonizačnými cieľmi v pripravovanom Akčnom pláne úradateľnej energetiky a klimy mesta Bratislava	Kvalitatívne posúdenie vykonaných krokov – predloženie materiálovej analýzy a stratégie ESG na vyhodnotenie akcionárom do Q4/2024.
						% elektronických faktúr z celkovej počtu faktúr	+6 p. b. vs. 2023	- Dosiahnutie pomeru e-faktúr z celkových zaslaných faktúr BVS na úrovni 72%. - Digitalizácia formulárov pre bezpapierovú komunikáciu - Spustenie web 3.0 do konca 2024	Koncoročné vyhodnotenie plnenia na základe predloženej šľadistiky elektronických faktúr – % plnenie cieľa.
Osobné ciele	11	Spokojnosť zákazníkov	5%	5%	Obchodná činnosť spoločnosti je orientovaná na spokojnosť bytovateľov ako aj zákazníkov.	% spokojnosť zákazníkov	Cieľ bude zadefinovaný na základe výsledkov prieskumu spokojnosti z 3/2024	Posilný trend/udržanie hodnôt v prieskume spokojnosti za 2024 pre dve štandardné otázky v porovnaní s rokom 2023	Kombinovaný prieskum spokojnosti zákazníkov vykonaný BVS.
						CEO má možnosť formovať KPI pre členov predstavenstva (vrátane seba) a nastavovať smerovania spoločnosti.	-	Ciele budú zadefinované CEO a schválené akcionárom.	-

## Návrh výkonnostných ukazovateľov KPI pre obchodnú spoločnosť Mestský parkovací systém, spol. s r.o.

Tabuľka nižšie obsahuje zoznam navrhovaných ukazovateľov s cieľovými metrikami a ich váhami pre obchodnú spoločnosť Mestský parkovací systém, spol. s r.o. so sídlom Primaciálne nám. 1, 811 01 Bratislava, IČO: 35 738 880

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	Finančný plán	20%	10%	Kvalitné služby sú obyvateľom poskytované efektívne a v súlade s finančným plánom spoločnosti.	EBITDA	187,48 tis. EUR	Dodržanie finančného plánu 2024 s ohľadom na objektívne skutočnosti (normalizačné položky) a priebežné úpravy plánu odsúhlasené akcionárom.	Koncoročné vyhodnotenie plnenia finančného plánu – auditované číslo. Splnenie/nespĺnenie cieľa.
				10%		Úspora na prevádzkových nákladoch (OPEX)	-8% vs. 2023	Zabezpečenie krokov smerujúcich k zníženiu nákladov (napr. efektívnejší prenájom priestorov, zníženie bankových poplatkov, zníženie nákladov na spotrebný materiál, optimalizácia využívania externých služieb)	Koncoročné vyhodnotenie plnenia finančného plánu vs. 2023 – auditované číslo. % plnenie cieľa.
	2	Investície	10%	10%	Kvalitné služby sú obyvateľom poskytované efektívne a v súlade s investičným plánom spoločnosti.	Investičné akcie	2	Dodržanie investičného plánu 2024 s ohľadom na objektívne skutočnosti a priebežné úpravy plánu odsúhlasené akcionárom. Počet akcií sa môže meniť na základe schválenia strednodobého investičného plánu spoločnosti na 2024-2026. Odchýlka podlieha schváleniu akcionárom.	Koncoročné vyhodnotenie plnenia investičného plánu – % plnenie cieľa.
Prevádzkové ciele	3	Odfahová služba	15%	15%	Plnenie výkonnostných cieľov pre počet odťahov je dôležité pre rozvoj podnikateľskej činnosti.	Počet odťahov	3 452	Plnenie cieľa pomocou hľadania nových obchodných príležitostí pre odťah vďaka zapojeniu obchodného oddelenia. Cieľ zohľadňuje harmonogram spúšťania zón regulovaného parkovania. Úprava cieľa možná v prípade objektívnych skutočností po schválení akcionárom.	Interval % plnenia KPI na základe koncoročného vyhodnotenia plnenia počtu odťahov (predložená štatistika): - 0-50% plnenie plánu odťahov = 0% plnenie KPI - >50% plnenie plánu odťahov = proporčné plnenie KPI v rozmedzí 0-100% (napr. 75% plnenie plánu predstavuje 50% plnenie KPI)
	4	Cenotvorba	15%	5%	Spoločnosť vyhodnocuje cenotvorbu a business model jednotlivých podnikateľských činností.	Vykonanie analýzy ceny za prekládku vozidiel	Q3/2024	Podrobné rozloženie vstupných nákladov spojených s prevádzkou a realizáciou prekládok s cieľom krytia všetkých prevádzkových nákladov vrátane návrhu spôsobu indexácie ceny.	Kvalitatívne posúdenie vykonaných krokov – predloženie nákladovej analýzy na vyhodnotenie akcionárom. Splnenie/nespĺnenie cieľa.
				10%		Nastavenie nového biznis modelu pre Garáž Krížna	Q4/2024	Prehodnotenie ceny poskytovaných služieb parkovania s cieľom maximalizovať výnos z parkovného na základe cenového prieskumu priamej konkurencie formou porovnávacej metódy. Výsledná analýza bude obsahovať: Nastavenie stratégie rozvoja garáže s ohľadom na existujúcu konkurenciu; novú cenu za dlhodobý prenájom: x EUR/ mesiac; novú cenu za krátkodobé parkovanie: x EUR/ hod; Pomer parkovacích miest: dlhodobé vs. krátkodobé parkovanie; spôsob indexácie cien.	Kvalitatívne posúdenie vykonaných krokov – predloženie návrhu nového biznis modelu na vyhodnotenie akcionárom. Splnenie/nespĺnenie cieľa.
	5	Transformácia a procesy spoločnosti	20%	15%	Spoločnosť prijíma opatrenia pre optimalizáciu vnútropodnikových procesov.	Ukončenie analýzy transformácie právnej formy spoločnosti.	Q4/2024	Prehodnotenie právnej formy a s tým súvisiaca analýza business lines – výsledná forma zadaná po schválení akcionárom.	Ukončenie analýzy s predpokladom implementácie začiatočného obdobia 2025 – splnenie/nespĺnenie cieľa.
				5%		Nastavenie novej organizačnej štruktúry a kompetenčného poriadku.	Q4/2024	- nastavenie tokov organizačnej štruktúry vzhľadom na vznik novej pozície technického riaditeľa (určenie zodpovednosti a vytvorenie kompetenčného poriadku) - zavedenie registratúrneho systému, elektronizácia dokumentov a došlej pošty - zavedenie pravidiel princípu štyroch očí pri správe a administrácii dokumentov	Úspešné nastavenie uvedených procesov – kvalitatívne vyhodnotenie implementovaných opatrení akcionárom na základe predloženej organizačnej štruktúry a kompetenčného poriadku.
	6	Spokojnosť zákazníkov	10%	5%	Obchodná činnosť spoločnosti je orientovaná na spokojnosť obyvateľov s kvalitou poskytovaných služieb.	Spustenie pilotného projektu hodnotenia kontrolórov	Q4/2024	Hodnotí sa kvalita kontroly (kvalita poradenstva, asertivita, hmotná zodpovednosť, možnosť získavanie spätnej väzby správaním kontrolórov, a pod.), nie kvantita spracovaných hlásení.	Zavedenie mechanizmu hodnotenia zamestnancov kontroly do Q4/2024 – splnenie/nespĺnenie cieľa.
				5%		Spustenie pilotného projektu merania spokojnosti komunikačnej podpory/obsluhy zákazníka	Q4/2024	Nastavenie spôsobu hodnotenia s využitím rôznych nástrojov merania spokojnosti – po dohode s akcionárom.	Spustenie pilotného projektu, výber a implementácia konkrétnej metódy hodnotenia zamestnancov komunikačnej podpory do Q4/2024 – splnenie/nespĺnenie cieľa.
7	Akvizícia	10%	10%	Štatutár spoločnosti vykonáva kroky smerujúce ku rozširovaniu počtu externých klientov.	Počet nových externých klientov pre poskytovanie servisu správy parkovania/garáží.	2	Spustenie akvizíčných krokov pre hľadanie obchodných príležitostí. Vytvorenie stratégie podniku postupných krokov a nástrojov získavania obchodných vzťahov pre rok 2025.	Vyhodnotenie počtu nových obchodných príležitostí na základe podpísaných obchodných zmlúv do Q4/2024 – % plnenie cieľa.	