

Zefektívnenie ZSSK

Obsah

1. Manažérske zhrnutie

2. Východisková situácia

- 2.1. Medzinárodné porovnanie dopravnej politiky
- 2.2. Medzinárodné porovnanie národných dopravcov
- 2.3. Finančná situácia

3. Analýza

- 3.1. Grafikon – využitie vozidiel a personálu
- 3.2. Údržba
- 3.3. Priorizácia investícií a stabilizácia odpisov
- 3.4. Optimalizácia predaja cestovných lístkov
- 3.5. Optimalizácia organizačnej štruktúry

Prílohy

- Príloha č. 1 – Mandát auditu ZSSK
- Príloha č. 2 – Metodika optimalizácie organizačnej štruktúry
- Príloha č. 3 – Zoznam skratiek

1. Manažérske zhrnutie

Odporúčania



DOPRAVNÁ POLITIKA

- Zlepšiť obsluhu a posilniť pozíciu železničnej dopravy
- Priestor na zlepšenie najmä v prímestskej doprave



POROVNANIE DOPRAVCOV

- Zvýšiť produktivitu práce a znížiť odpisy
- Znížiť podiel štátnych dotácií na celkových výnosoch



FINANČNÁ SITUÁCIA

- Znížiť zadlženosť a posilniť likviditu
- Stabilizovať výšku štátnych dotácií



GRAFIKON

- Zvýšiť využitie rušnovodičov a sprievodcov
- Optimalizovať spotrebu trakčných energií



ÚDRŽBA

- Zvýšiť efektívnosť a výkonnosť internej údržby
- Zefektívniť objednávanie externej údržby



INVESTÍCIE ODPISY

- Zlepšiť dlhodobé plánovanie a efektívnosť investícií
- Znížiť a následne stabilizovať výšku odpisov



PREDAJ LÍSTKOV ADMINISTRÁVA

- Posilniť alternatívne kanály predaja a znížiť počet pokladní
- Optimalizovať zamestnanosť na riadiacich pozíciách



POTENCIÁL ZVÝŠENIA EFEKTÍVNOSTI DO 130 MIL. EUR

- Zvýšenie efektívnosti prevádzky (94 mil. eur)
- Zvýšenie tržieb (36 mil. eur)

Opatrenia majú potenciál dlhodobý zvýšiť efektivitu ZSSK o 27 %

- Analyzovaných bolo 70 % nákladov ZSSK z roku 2020 s dlhodobým potenciálom optimalizácie 94 mil. eur (20 %), z toho 58 mil. eur je relokácia na lepšiu údržbu a posilňovanie vlakov.
- Optimalizácia nákladov v kombinácii so zvýšením cestovného pomôže znížiť štátne dotácie na vlakový kilometer o 27 % a zvýšiť tak udržateľnosť železničnej dopravy.

Položka	Dlhodobý potenciál optimalizácie (mil. eur)						Čistý finančný vplyv na úhradu štátu**		
	Spolu	Úspora úhrady štátu	Relokácia	Zmena	Vyvolané výdavky	Horizont naplnenia	2022	2023	2024
1 Optimalizácia GVD – zavádzanie PDO (gescia MDV SR)	43	-	43	-12%	-4	dlhodobý	0	0	0
1.1. Priama úspora - osobné výdavky, energie a pod.	36	-	36	-13%	-4	dlhodobý	0	0	0
1.2. Nepriama úspora - odpisy	7	-	7	-9%	0	dlhodobý	0	0	0
2 Zefektívnenie údržby - interná relokácia	7 + 8*	-	7 + 8*	-17%		dlhodobý			
2.1. Zefektívnenie opravovní s nárastom insourcingu	3	-	3	-8%		dlhodobý			
2.2. Revízia zmlúv v externej údržbe	4 + 8*	-	4 + 8*	-30%		3 roky			
3 Zreálnenie odpisovania voči pôvodným plánom z 2020***	21	21	-	-22%	0	okamžite	27	37	43
4 Optimalizácia predaja cestovných dokladov	13	13	-	-66%	-8	3 roky	0	1	7
5 Optimalizácia zamestnanosti a procesov	2	2	-	-15%	-1	3 roky	0	2	3
6 Zvýšenie cestovného (gescia MDV SR)	36	36	-	+34%	0	2 roky	12	39	40
6.1. Valorizácia cestovného o infláciu	15	15	-	+15%	0	2 roky	5	17	17
6.2. Zvýšenie cestovného na úroveň CZ	21	21	-	+19%	0	2 roky	7	21	23
Celkový vplyv optimalizačných opatrení na ZSSK	130	72	58	-28%	-13	< 3 roky	39	79	93
Celková výška štátnej úhrady**							364	349	356

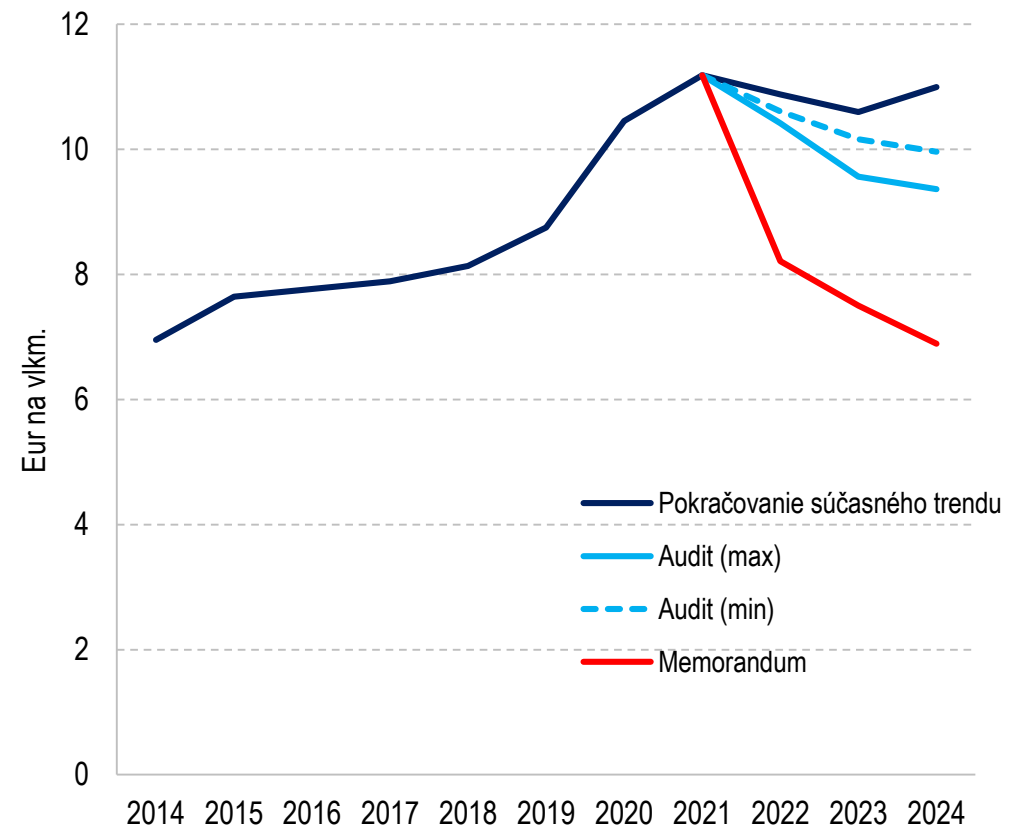
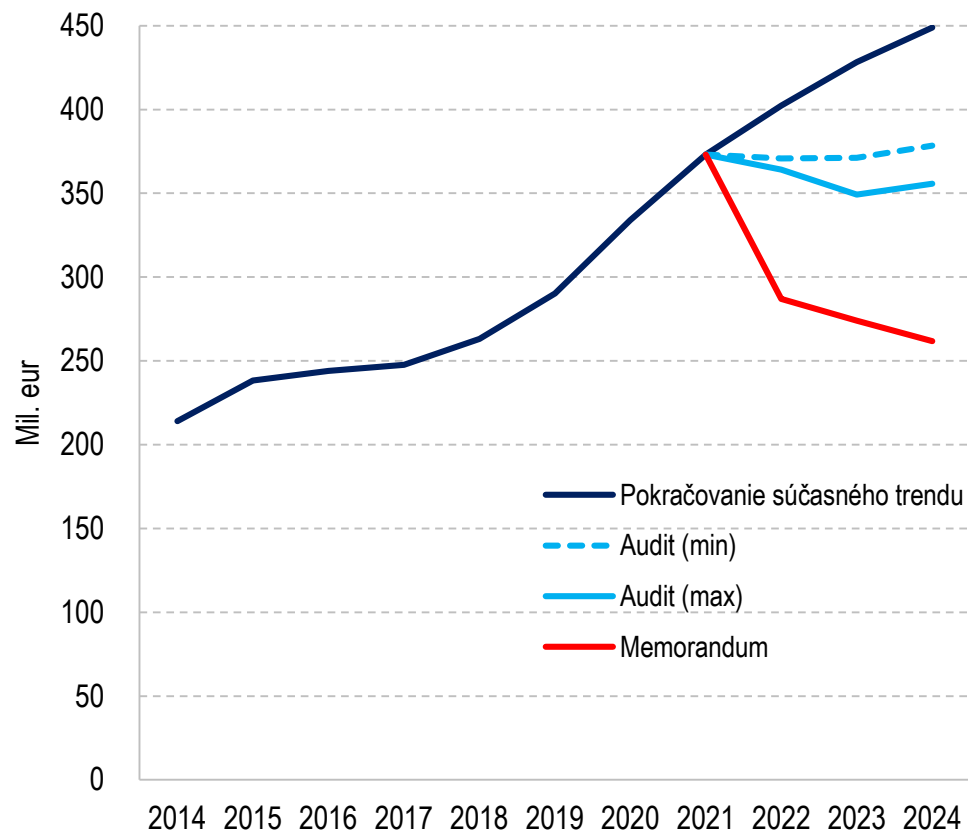
*Obsahuje odhadovanú úsporu nákladov na prenájom vozidiel OBB na linke Bratislava – Komárno (-2,5 mil. eur) vďaka uvoľneniu vozidiel ZSSK v rámci optimalizácie.

** Údaje v rokoch 2023 a 2024 sú po zohľadnení inflácie podľa makroekonomickej prognózy MF SR z 09/2022 bez vplyvu zvýšenie cien energií nad úroveň roku 2022.

***Zahŕňa prevažne vozidlá a z menšej časti IT a je porovnávané s pôvodným investičným plánom ZSSK z roku 2020. Opatrenie bolo zrealizované v roku 2021 a v ďalších rokoch by mala výška odpisov rásť iba o infláciu. Hodnoty nezahŕňajú možný rast odpisov po realizácii finančne návratných investícií.

Úsporné opatrenia pomôžu stabilizovať výšku štátnych dotácií

- Nároky na štátne dotácie je možné stabilizovať na úrovni 356-378 mil. eur za predpokladu stabilizácie cien energií na úrovni roku 2022.
- Úspory z optimalizácie grafikonu umožnia zvýšiť objem dopravy a znížiť jednotkovú dotáciu na vlkm.



Pozn: Prognóza nezohľadňuje rast cien energií po roku 2022 nad úroveň bežnej inflácie vzhľadom na dynamický vývoj v roku 2022.

Vplyv opatrení na štátnu úhradu bude závisieť od externých faktorov

- Dopad opatrení bol vyčíslený v cenovej úrovni roku 2022 na základe štruktúry nákladov roku 2020 a prevádzkových ukazovateľov roku 2019. Zmena týchto parametrov môže ovplyvniť výsledné hodnoty.
- Na implementáciu bude mať vplyv objednávka GVD zo strany MDV SR, vývoj cien energií a materiálu a dostupné investičné zdroje.
- Realizácia opatrení predovšetkým v údržbe si vyžiada finančne návratné investície do pracovísk ZSSK, ktoré povedú k vyššej efektívnosti údržby a nižšej potrebe outsourcingu. Finančne návratné investície síce povedú k vyšším odpisom ale z dlhodobého horizontu prinesú porovnateľné alebo vyššie zníženie prevádzkových nákladov s pozitívnym vplyvom na výšku financovania.

Ďalšie možnosti úspor prinesú kvalitatívne opatrenia

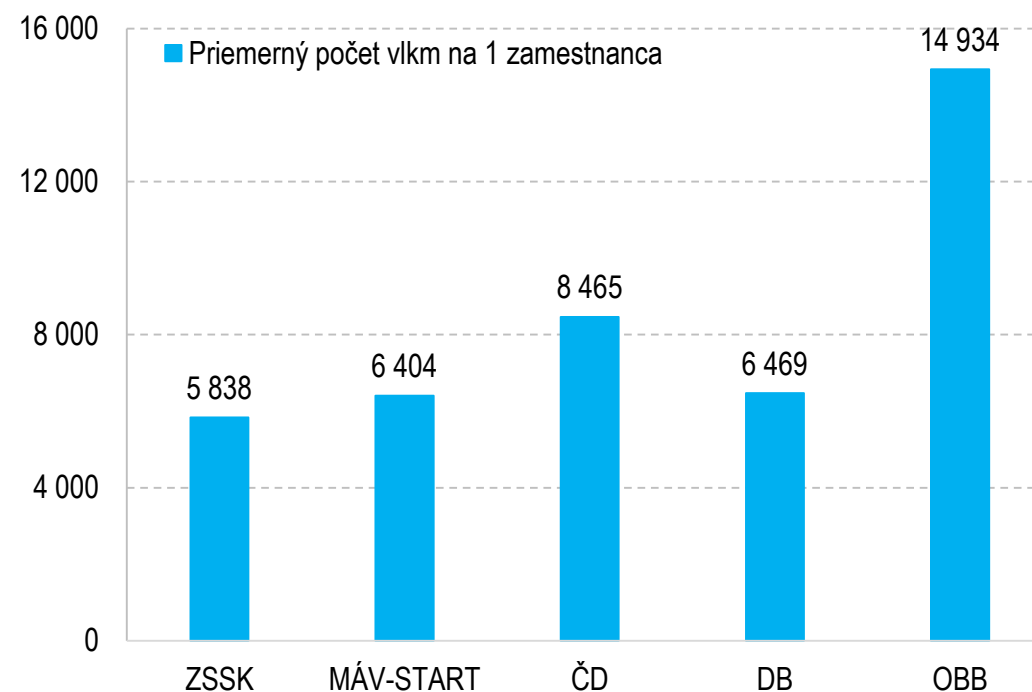
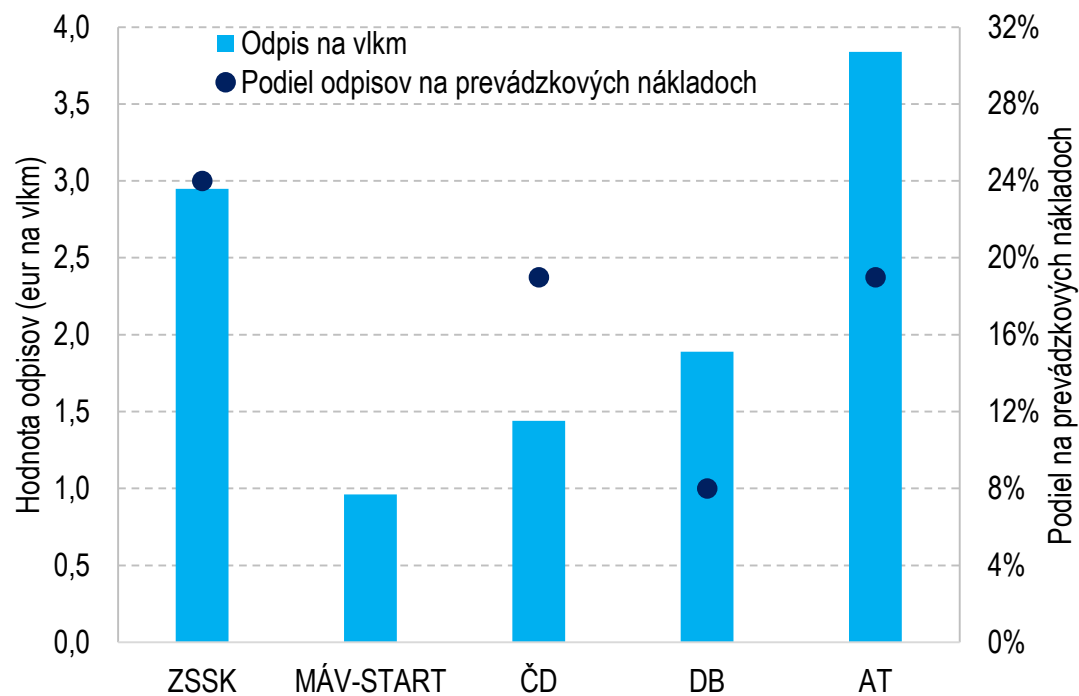
- Efektívnejšie investície vďaka priorizovanému investičnému plánu, ktorý bude zohľadňovať liberalizáciu dopravy a zmeny výkonov.
- Zvýšiť efektívnosť verejného obstarávania otvorením súťaže pre viac kvalifikovaných dodávateľov prostredníctvom prípravy dlhodobého investičného plánu a nastavením primeraných technických a formálnych požiadaviek.
- Revízia zmluvných vzťahov a obstarávaní tovarov a služieb.
- Zvýšiť kvalitu údržby jej lepším plánovaním.
- Analýza efektívnosti insourcingu a outsourcingu údržby.

Odporúčania pre MDV SR

- Zvýšiť efektívnosť objednaných dopravných služieb vo verejnom záujme optimalizáciou grafikonu (implementácia nového PDO) a objednávaním dopravy podľa liniek.
- Posilniť dlhodobé plánovanie objednaných výkonov a zaručenie stabilného financovania pre ZSSK.
- Upraviť rámcovú zmluvu medzi MDV SR a ZSSK zavedením limitu úhrady, zmenou finančného modelu a novým mechanizmom valorizácie úhrady s cieľom motivovať ZSSK k zvyšovaniu efektívnosti.
- Urýchliť prípravu súťaží v rámci liberalizácie dopravy.
- Zvýšiť tarify cestovného aspoň o infláciu od roku 2011 a nastaviť stabilný mechanizmus úpravy cestovného.
- Zaviesť KPIs pre manažment, ktoré budú zohľadňovať závery a odporúčania auditu.

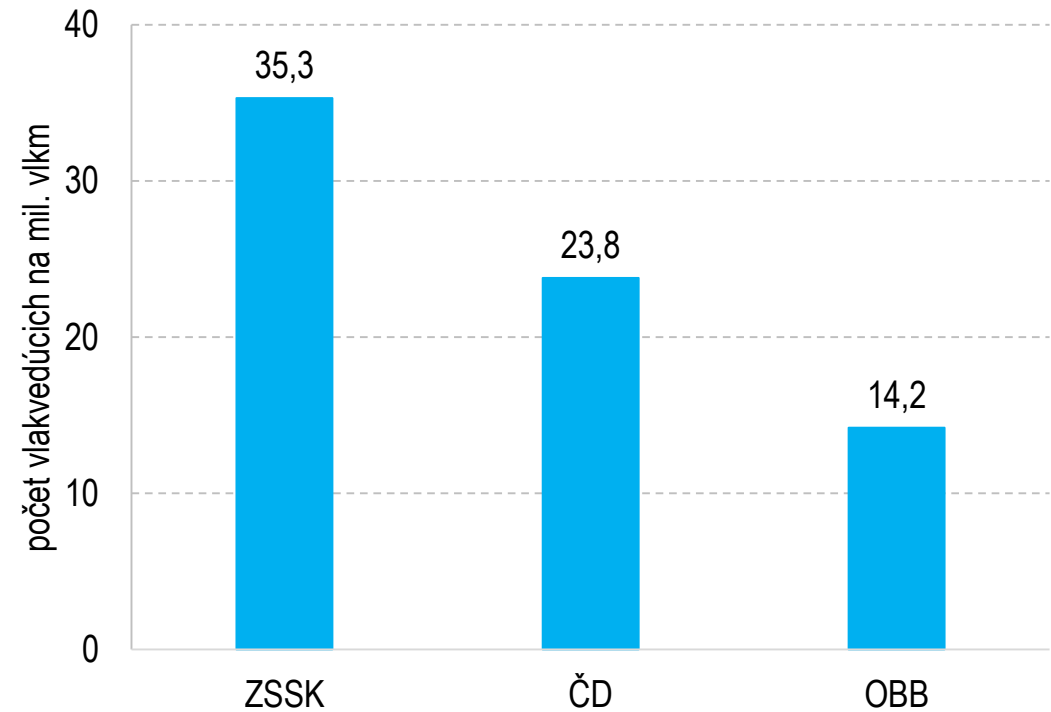
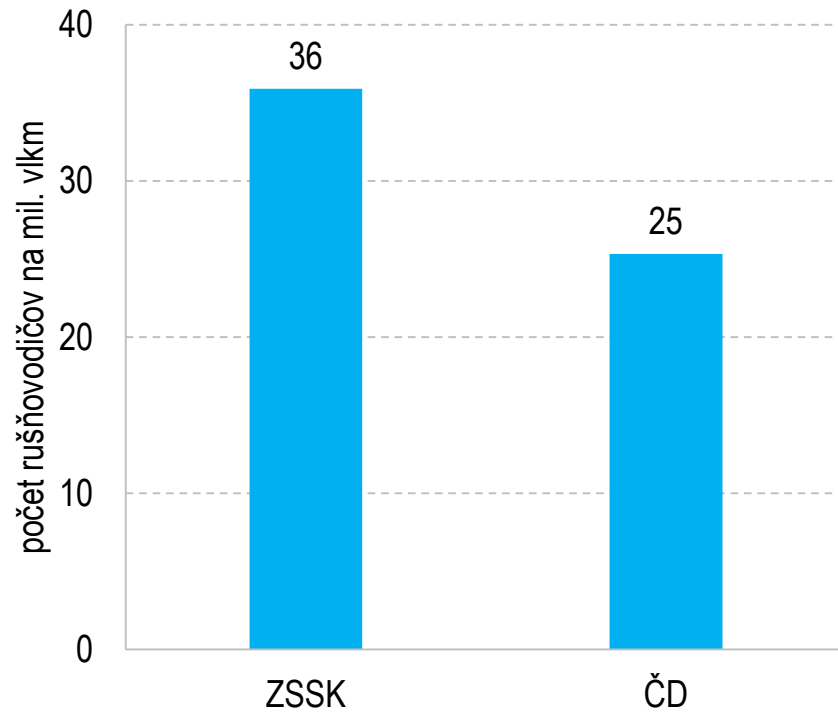
Lepšia objednávka môže zvýšiť produktivitu a znížiť odpisy

- Produktivita zamestnanca ZSSK na 1 vlkm je na úrovni **39 %** výkonov OBB a **69 %** výkonov ČD.
- ZSSK veľa investovalo, odpisy na 1 vlkm sú **takmer 3 eur** a sú **druhé najvyššie**; ich **podiel na prevádzkových nákladoch je 24 %** a je najvyšší.
- Dôvodom je neefektívna objednávka grafikonu od MDV a nízky objem výkonov.



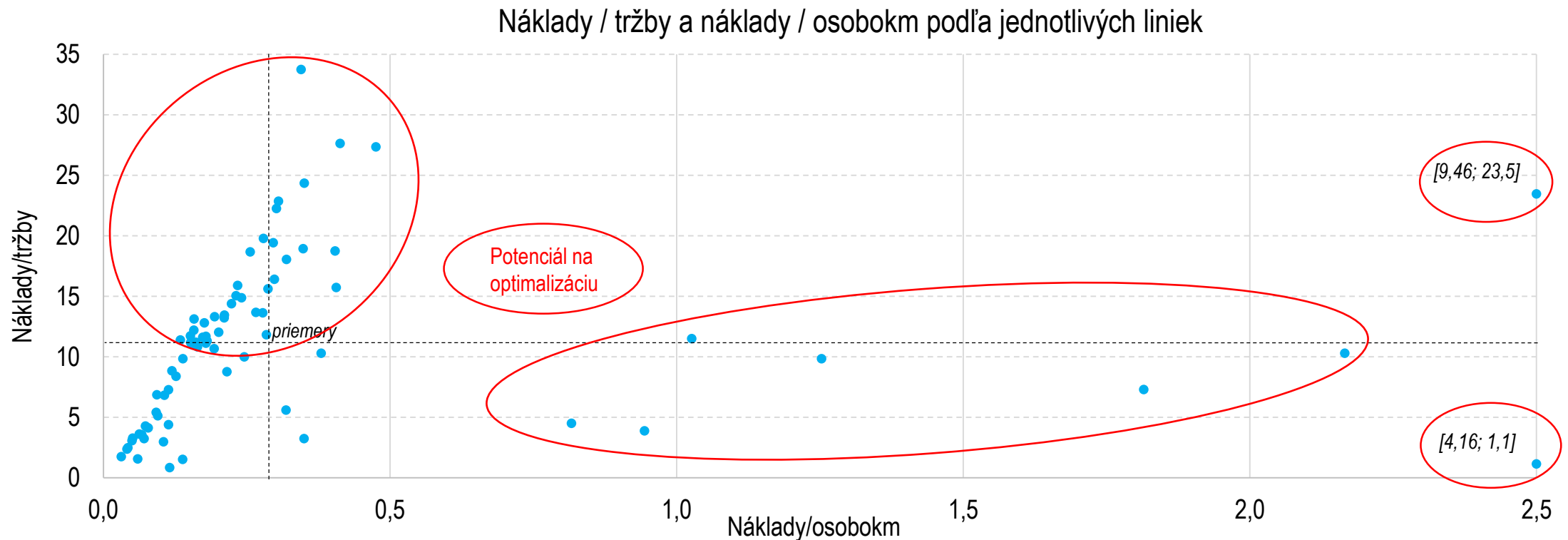
Rušňovodičov a vlakvedúcich je možné využiť efektívnejšie

- Produktivita práce vlakvedúcich je oproti Českým dráham o tretinu nižšia.
- Neoptimálne nastavený grafikon bráni efektívnemu využitiu existujúcich zamestnancov.



Úpravy grafikonu môžu priniesť úspory 43,1 mil. eur alebo viac vlakov

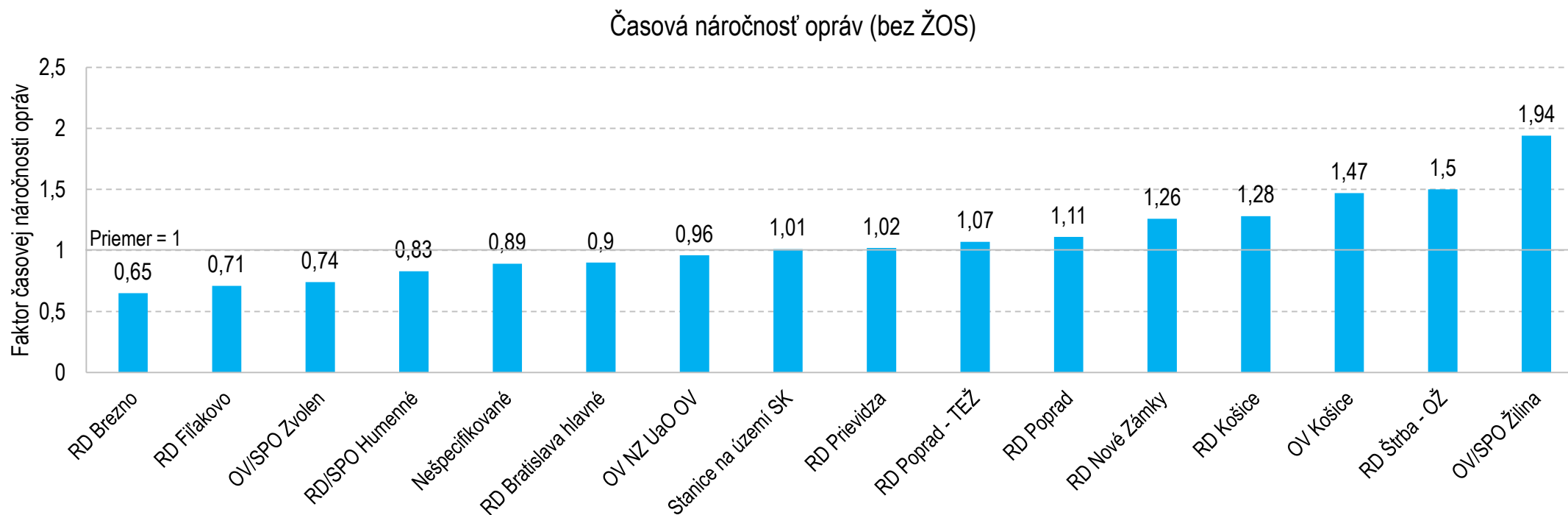
- Tržby niektorých liniek kryjú **menej než 5 % nákladov**, iné dosahujú **niekoľkonásobne vyššie náklady** na osobokm než je priemer.
- Úspory sa môžu slúžiť na jazdu nových vlakových spojov, s ktorými uvažuje Plán dopravnej obslužnosti = **viac vlakov za rovnaké zdroje**.



Pozn.: Suma sa nezhoduje s deklarovanou úsporou v tabuľke na snímke 4, kde sa sumy krátiť o predĺžené odpisové doby (sekcia 3).

Efektivitu časti interných opravovní ZSSK je možné zvýšiť

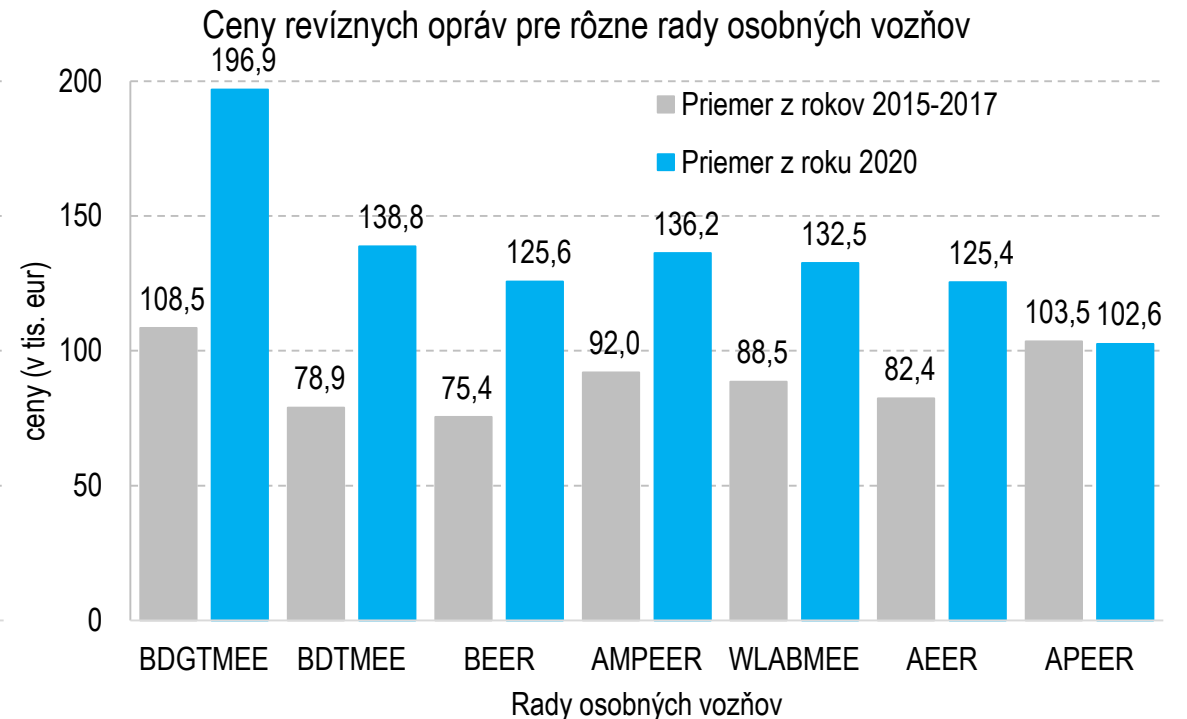
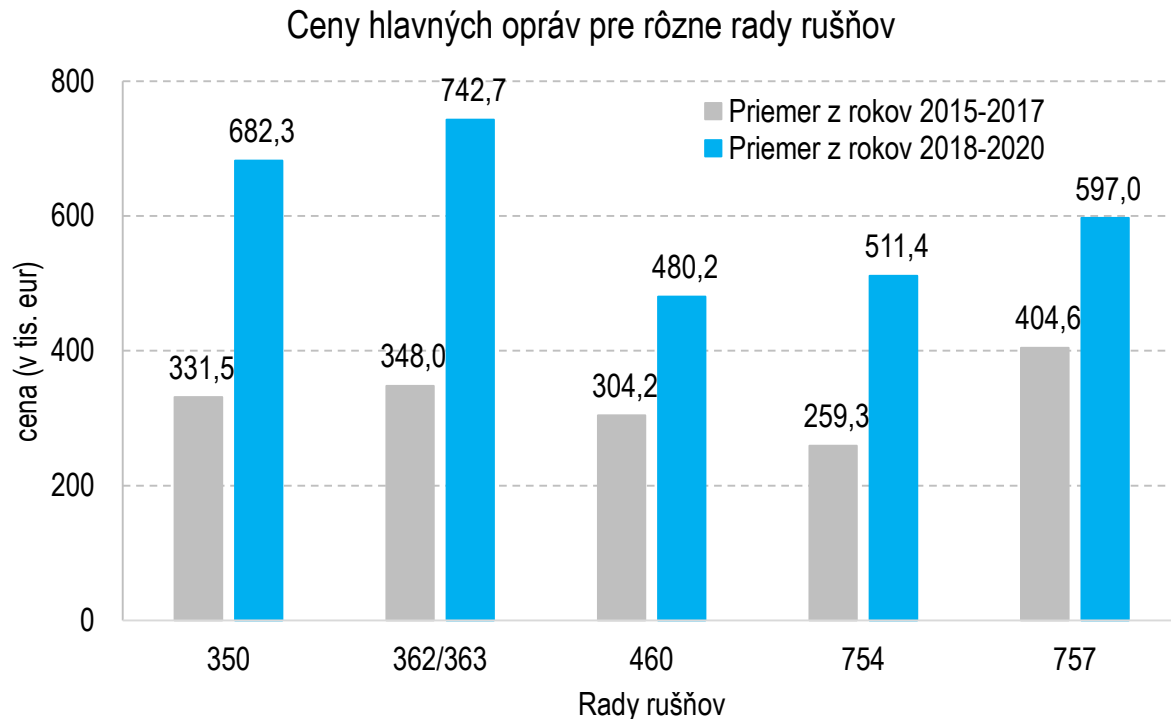
- Investíciami do modernizácie a vybavenia vlastných opravovní ZSSK je možné presunúť opravy z externého do interného prostredia v hodnote 3,4 mil. eur.
- Lepšie vybavené pracoviská pomôžu postupne znižovať odloženú údržbu.



Faktory zohľadňujú rôzne rozdelenie výkonov a radov rušňov v rôznych depách. Faktor možno interpretovať ako násobok priemerného času, v ktorom depo realizovalo opravu. Pri faktore 1,5 teda depo realizovalo opravy v priemere o 50 % dlhšie, než je priemer ZSSK.

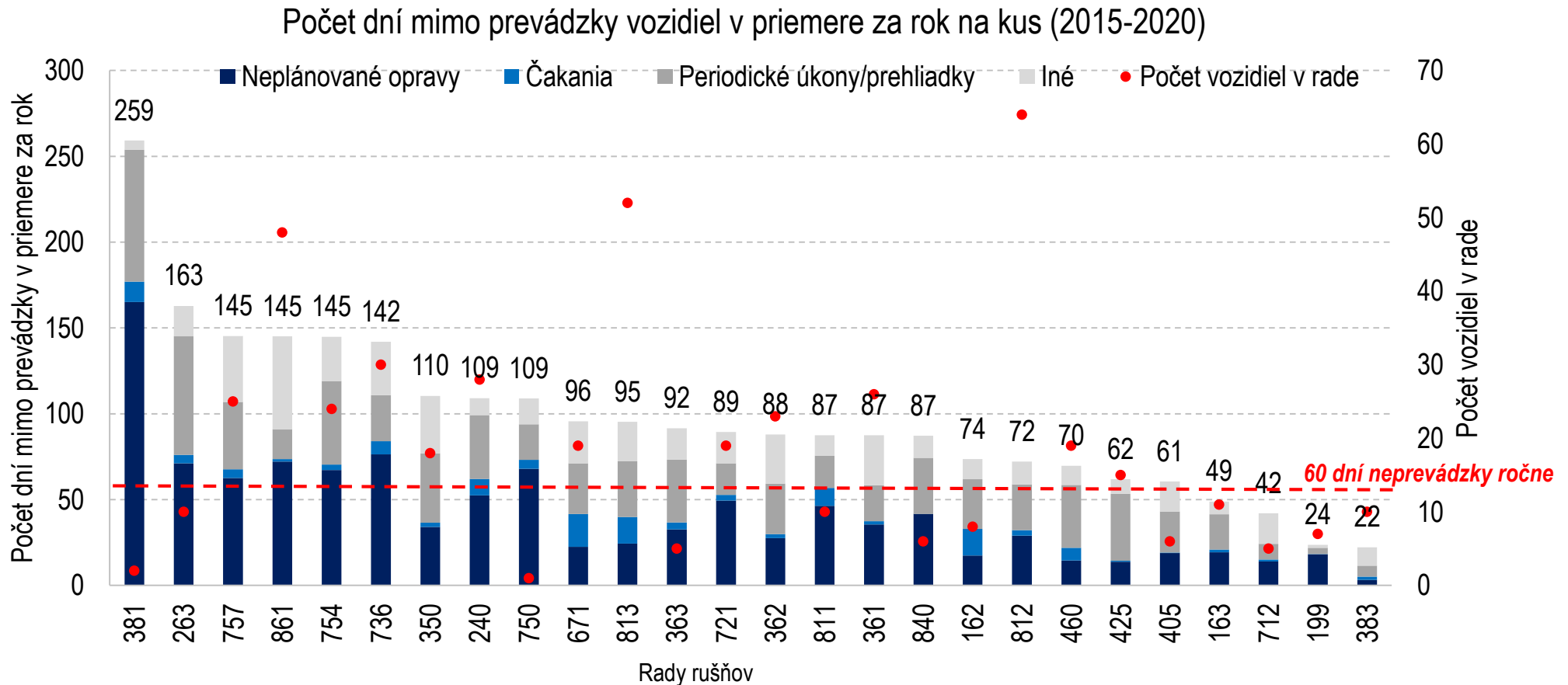
Externé opravy rušňov a vozňov zdražili za 5 rokov o 30 %

- Rozdiel oproti rokom 2015 – 2017 po zohľadnení inflácie predstavuje zdraženie o **8,3 mil. eur ročne** pri kapitalizačných a **4,1 mil. eur ročne** pri ostatných externých opravách.
- V prípade zohľadnenia cenových deformácií v rokoch 2010 - 2015, rastúceho veku vozidiel a nedostatočných opravárenských kapacít na trhu by bol nárast nákladov nižší.



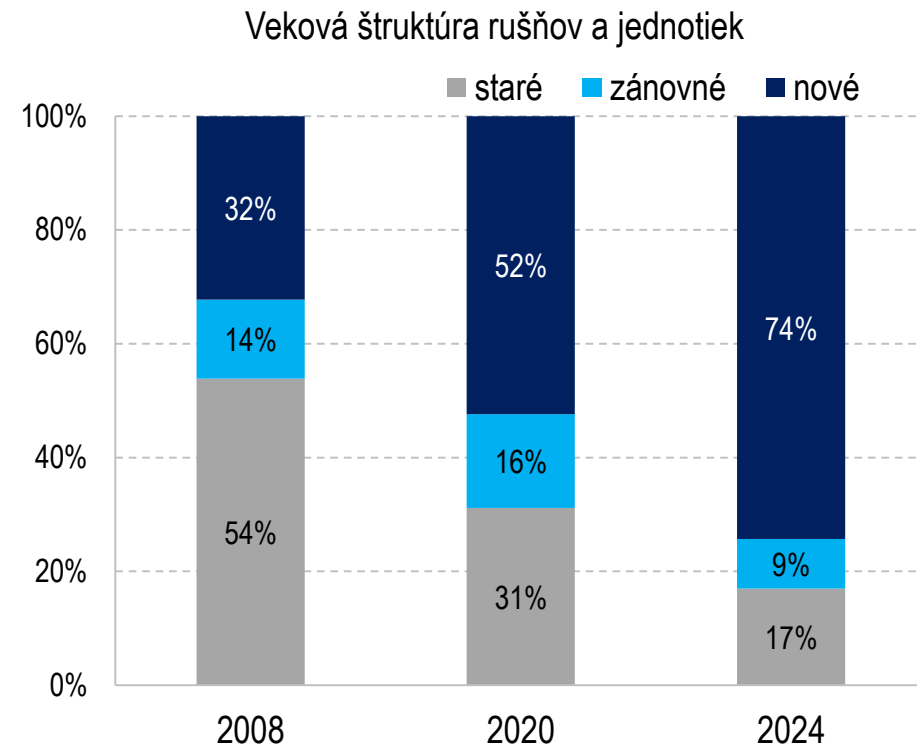
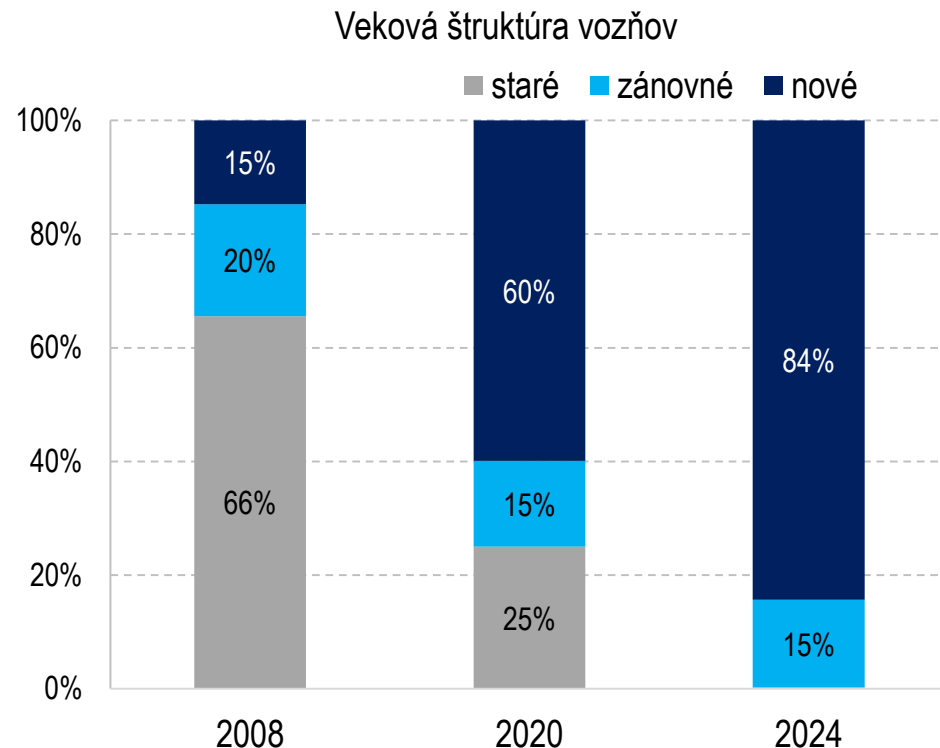
Kratšie odstavenie hnacích vozidiel zníži ich potrebný počet

- Zníženie odstavenia rušňov zo dnešných 100 na obvyklých 60 dní ročne by klesla potreba záloh z dnešných 38 na 20 %, čo v prípade ich obnovy zodpovedá investícií vo výške 166 mil. eur.
- Stabilnejšie financovanie ZSSK umožní lepšie plánovať údržbu a uzatvárať dlhodobé opravárenské kontrakty a zároveň umožní predvídateľnejšie investovať do náhrady najstarších rušňov



Investície za 1 mld. eur obmenili väčšinu starých vozidiel

- V budúcnosti už **nepotrebuje ZSSK investovať** toľko do vozidiel ako v posledných rokoch.
- Investičná stratégia ZSSK by sa mala zamerať **na dlhodobú udržateľnosť financovania** investícií a riešenie investičných priorít ako sú napr. staré elektrické rušne a stav stredísk údržby.
- Nízky počet súťažiacich spôsobený nadmernými požiadavkami znižuje efektívnosť obstarávaní.

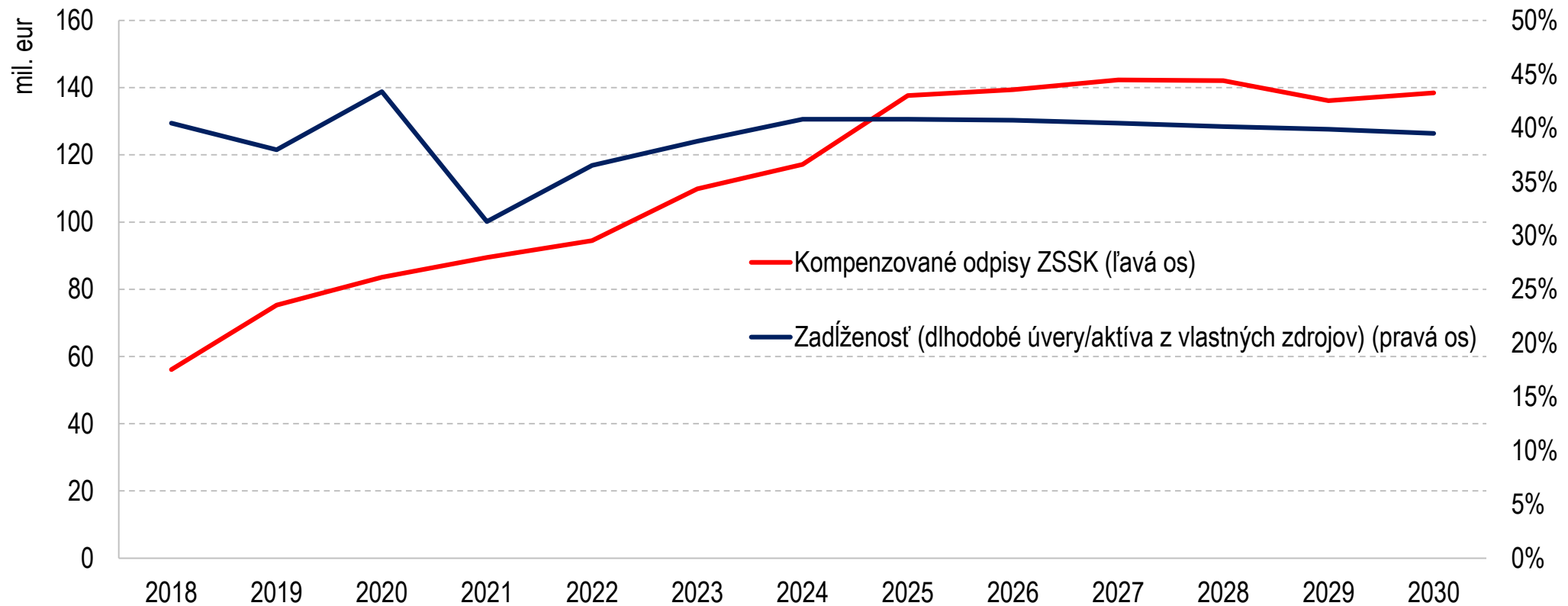


Veková štruktúra hnacích vozidiel a vozňov:

Staré - vyrobené alebo modernizované pred rokom 1996, priemerný vek 38 rokov. Zánovné - vyrobené alebo modernizované 1996 – 2007, priemerný vek 18 rokov. Nové – vyrobené alebo modernizované 2007 – 2021, priemerný vek 7 rokov.

Investičný plán ZSSK musí zohľadňovať možnosti štátu

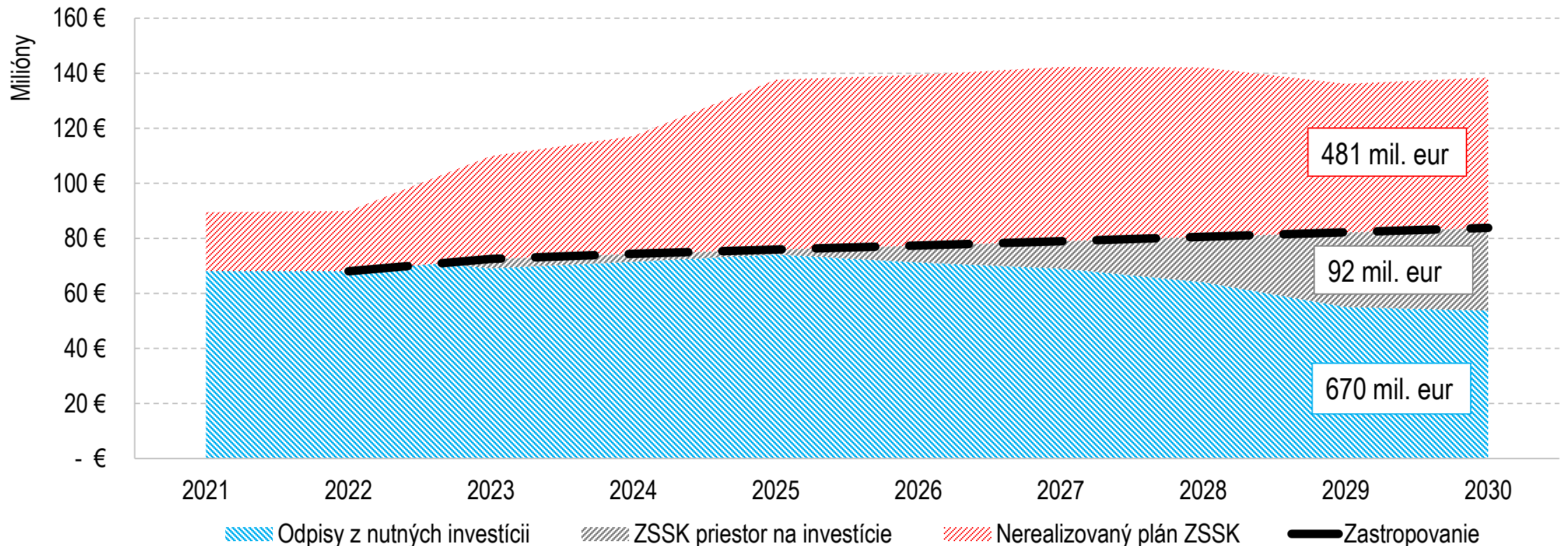
- Zadlženosť zostane vysoká napriek plánu zvýšiť kompenzované odpisy o **84 % oproti 2018**.
- Krátkodobo je možné rýchlym odpisovaním kryť splátky úverov, **dlhodobo je tento prístup neudržateľný**.



Odpisový limit ušetrí 481 mil. eur do roku 2030

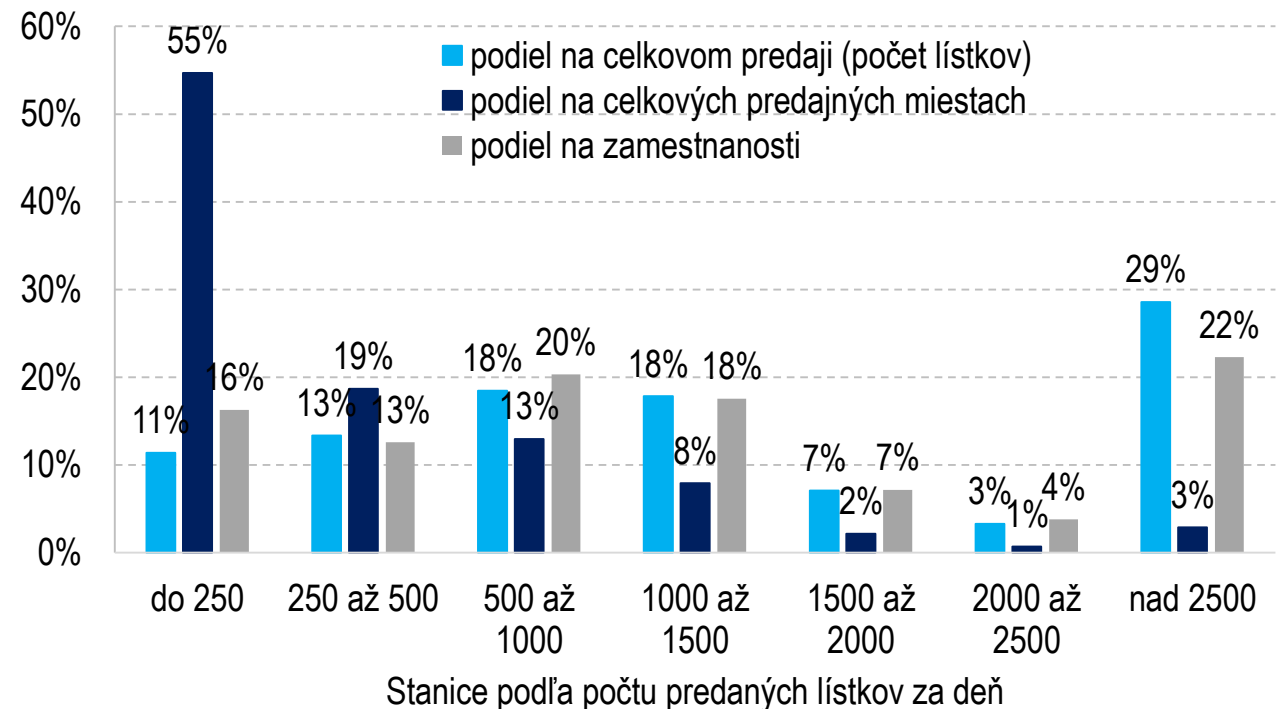
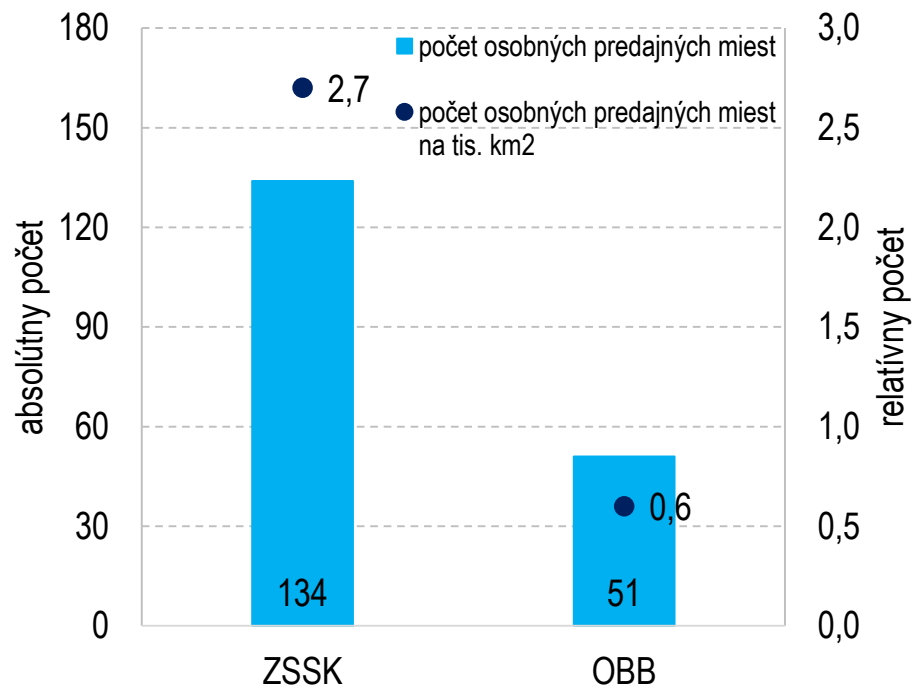
- ZSSK budú kompenzované odpisy vo výške 68 mil. eur ročne + inflácia.
- Ďalšie investície budú možné iba ak sú finančne návratné, vrátane investícií odporúčaných auditom alebo na základe presne špecifikovanej objednávky zo strany MDV SR.

Vývoj odpisov, zastropovanie a priestor na investície

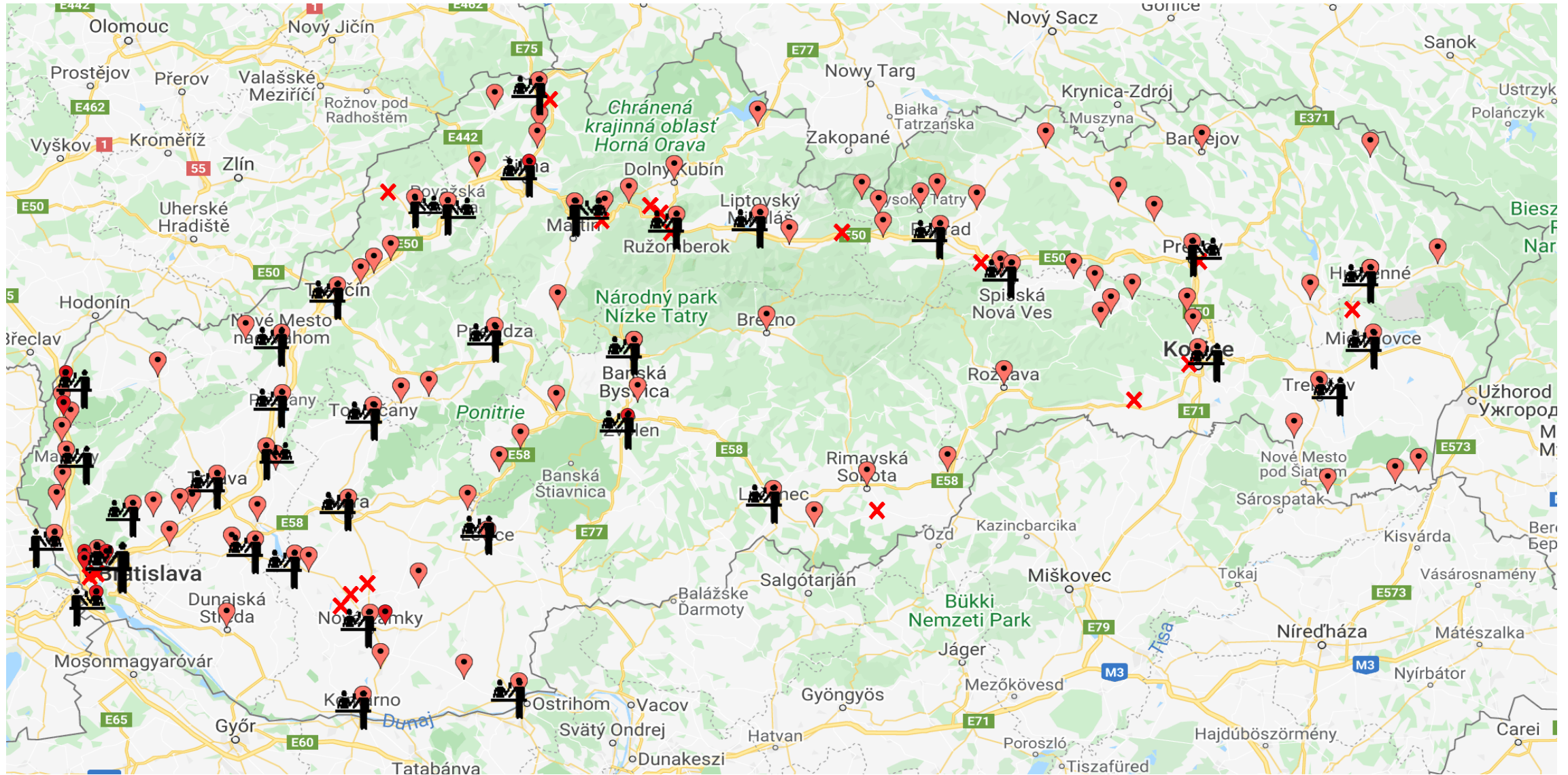


Predaj lístkov je potrebné automatizovať

- 866 zamestnancov predáva lístky v 134 predajných miestach, 25 % z nich predáva až 74 % lístkov.
- Po vzore OBB je možné zachovať osobný predaj **iba v 35 najviac vyťažených staniciach a 4 prihraničných staniciach.**
- **V 75 staniciach inštalovať automaty** a posilniť alternatívne kanály predaja (online, sprievodcovia).



Optimalizáciou predaja je možné ušetriť 12,5 mil. eur ročne



V administratívne a riadiacom aparáte je možné ušetriť 101 zamestnancov

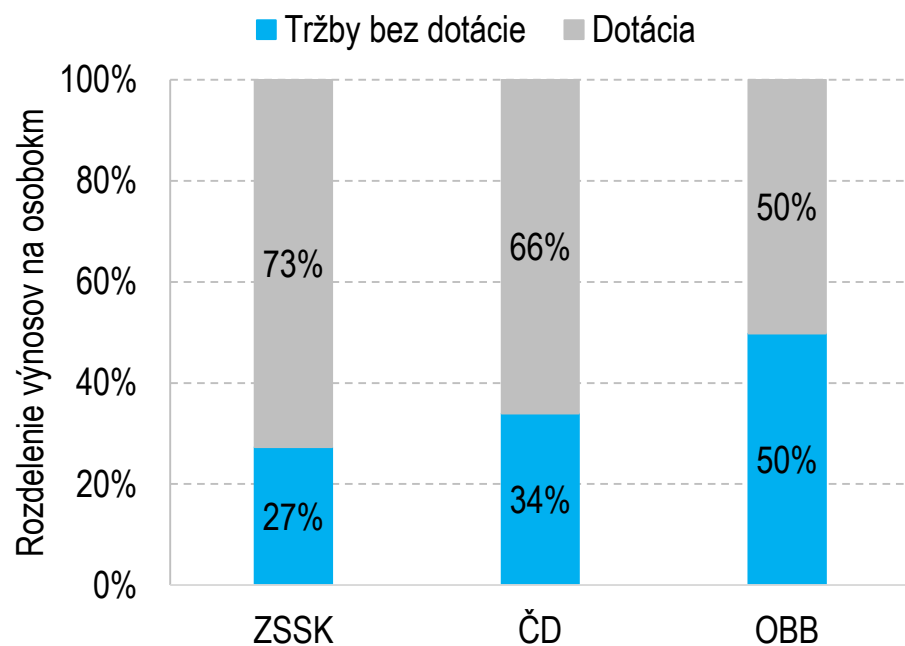
- Znížením počtu riadiacich zamestnancov a optimalizáciou procesov je možné ušetriť 2,46 mil. ročne.
- Zamestnanci posúdení benchmarkingom trvania výkonu procesov, v prípade nedostatku dát benchmarking voči iným organizáciám verejnej správy.

	Súčasný stav		Zmena po optimalizácii	
	Zamestnanci	Náklady	Zamestnanci	Náklady
Vedúci zamestnanci	168,7	4,4 mil. €	-72,9	-1,89 mil. €
Podporné a administratívne činnosti	767,8	12,5 mil. €	-27,6	-0,54 mil. €

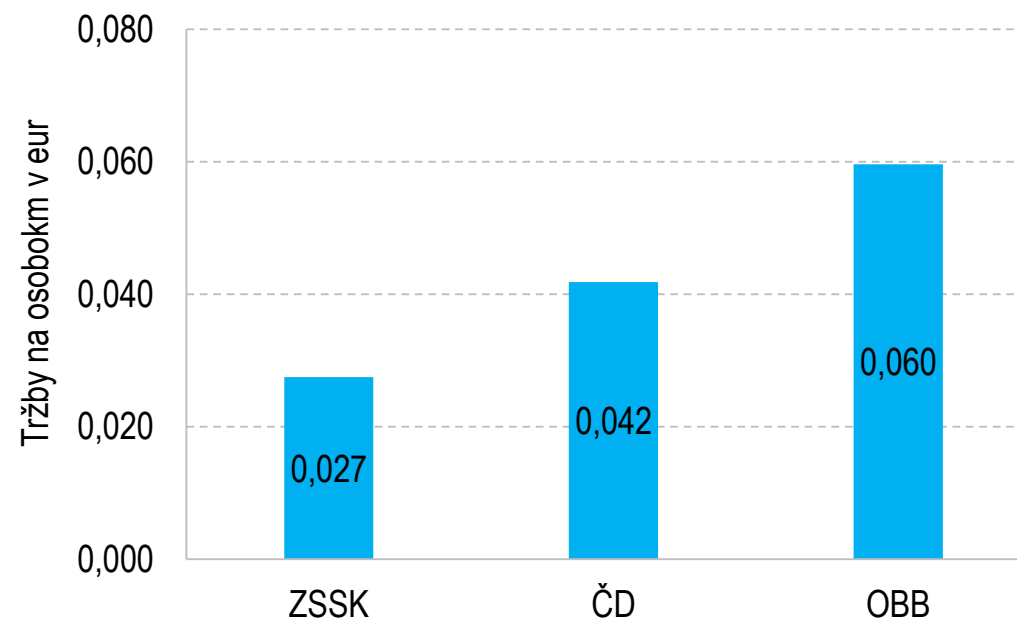
Detaily pre jednotlivé organizačné zložky sú dostupné v prílohe 1.

Nízke cestovné zvyšuje nároky na dotácie

- Až **73 % výnosov ZSSK tvorí dotácia**, v ČD je to 66 % a pri OBB 50 %.
- Tržby od cestujúcich sú po zohľadnení parity kúpnej sily (PPP) **nižšie o 34 % v porovnaní s ČD a o 54 % nižšie ako OBB**.
- Riešením je dorovnanie cestovného o infláciu od roku 2011 (**+ 15,4 mil. eur**) alebo dosiahnuť hodnotu tržieb na osobokm ČD (**+ 36 mil. eur**) do roku 2024 a výhľadovo hodnotu OBB (**+ 44,9 mil. eur**).



Pozn.: Tržby ČD boli upravené, aby metodicky zodpovedali ZSSK (jednotné počítanie dopadov sociálnych zliav).



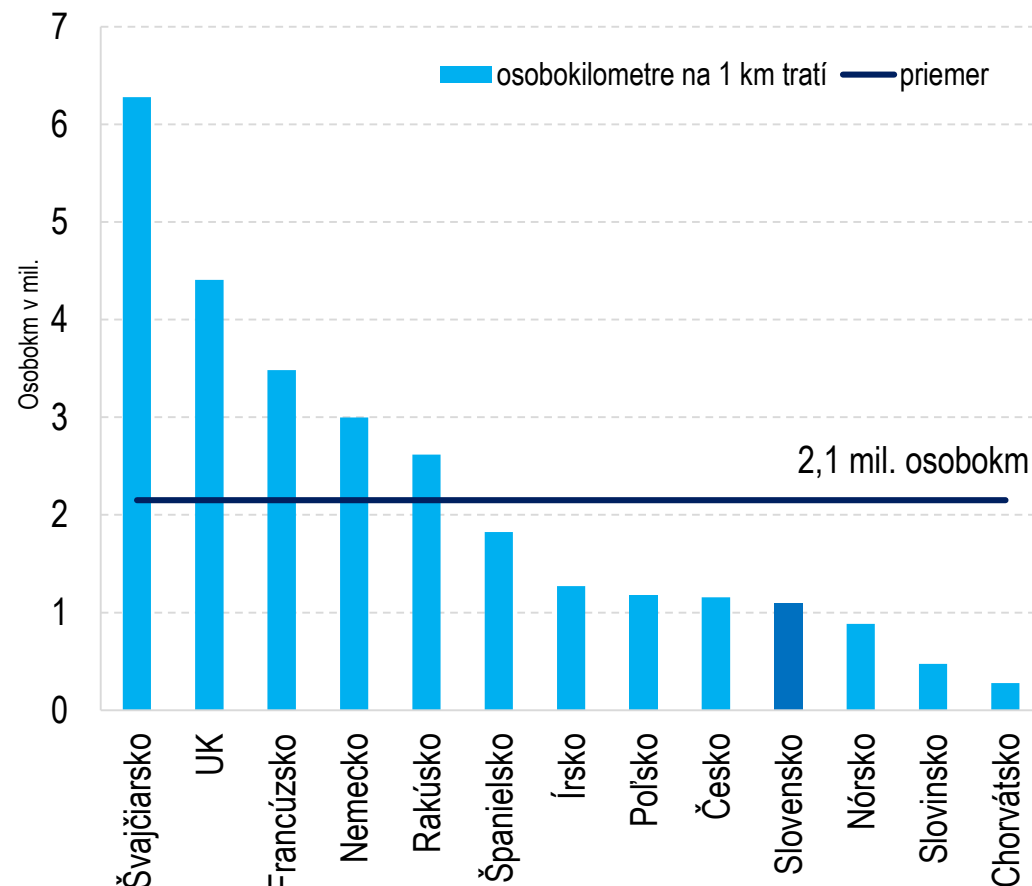
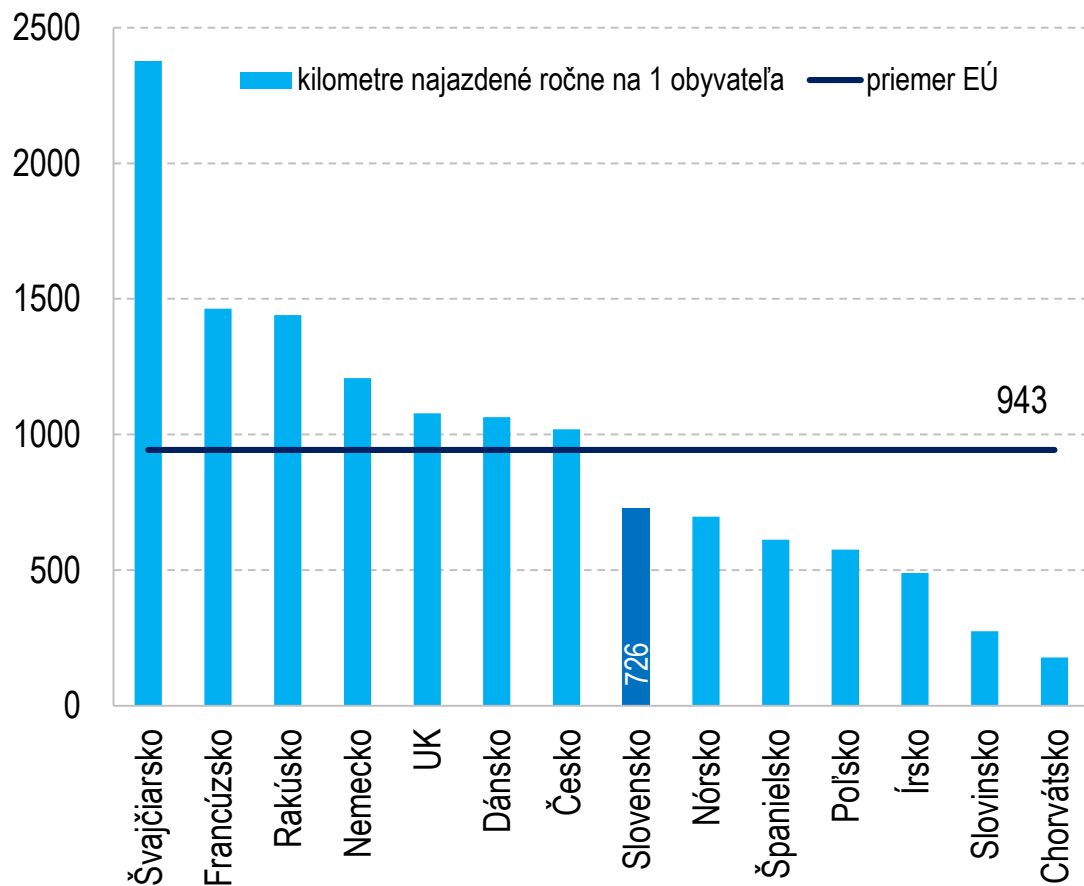
Pozn.: Relatívne tržby sú upravené o paritu kúpnej sily (PPP).

2. Východisková situácia

2.1 Medzinárodné porovnanie dopravnej politiky

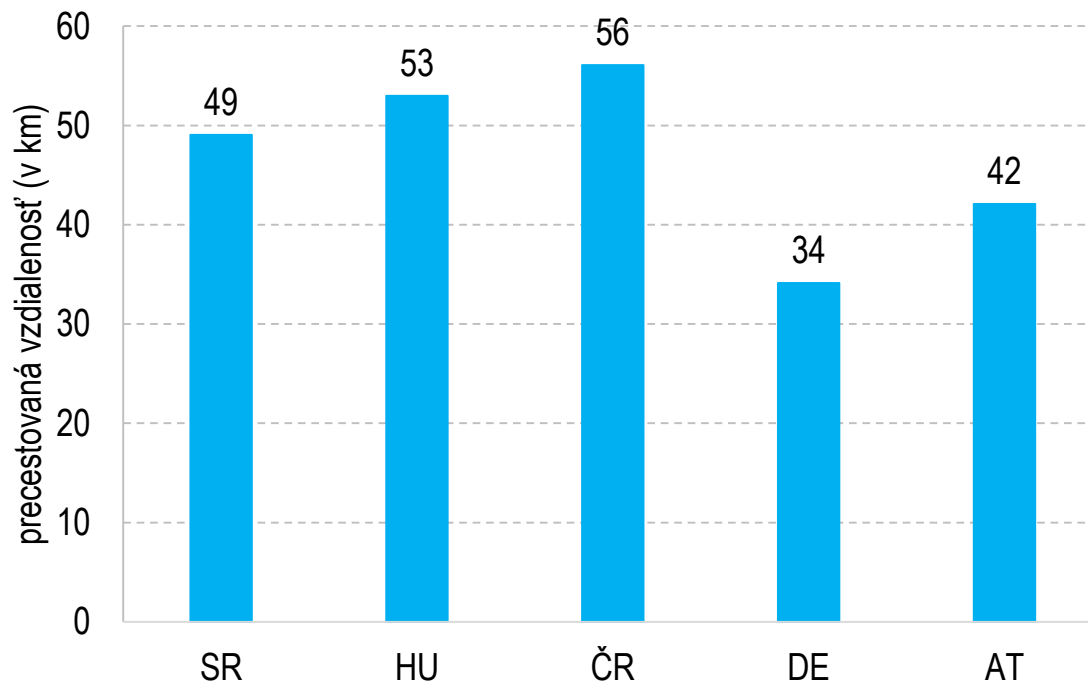
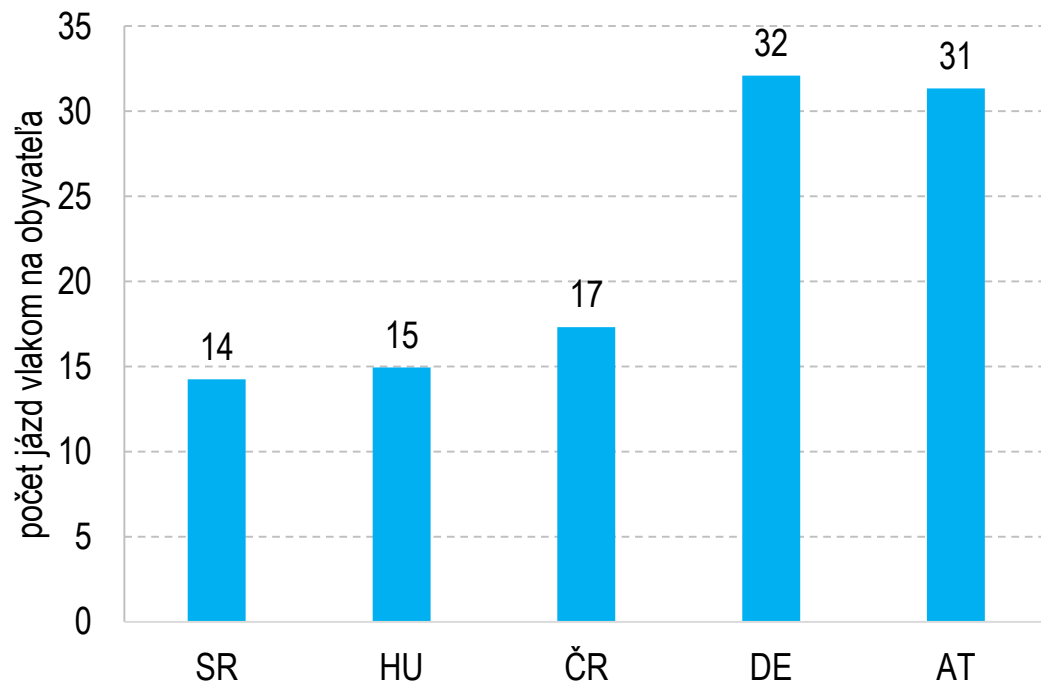
Slováci využívajú železničnú prepravu podpriemerne

- Priemerný obyvateľ Slovenska **precestuje 726 km**, priemer vybraných krajín je 943 km, priemer EÚ 695 km.
- Počet cestujúcich na Slovensku je voči hustote železničných tratí polovičný oproti iným krajinám (graf).



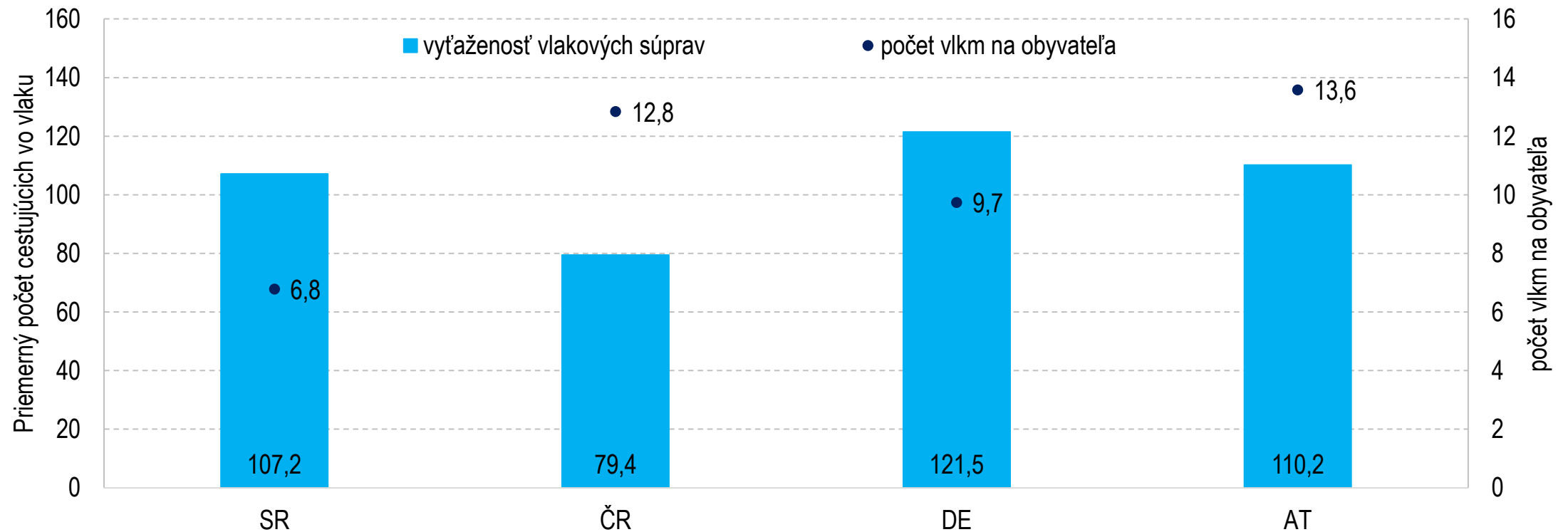
Existuje potenciál presunúť Slovákov z áut do vlakov

- Jeden obyvateľ Slovenska sa prepraví vlakom **14-krát za rok, čo je najmenej spomedzi** referenčných krajín (priemer takmer **24-krát za rok**) a **precestuje takmer 50 km**, čo je nadpriemer.
- Obe ukazovatele indikujú **zaostávanie Slovenska najmä v poskytovaní prímestskej vlakovej dopravy.**



Na Slovensku jazdí málo vlakov, ich využitie je priemerné

- **Počet cestujúcich v 1 vlaku** je na Slovensku porovnateľný ako v Rakúsku a Nemecku.
- **Dopravná obslužnosť** je však oproti zahraničiu **polovičná**. Cestujúci preto musia na vlaky čakať dlhšie a mnohí preto radšej cestujú inými druhmi dopravy.

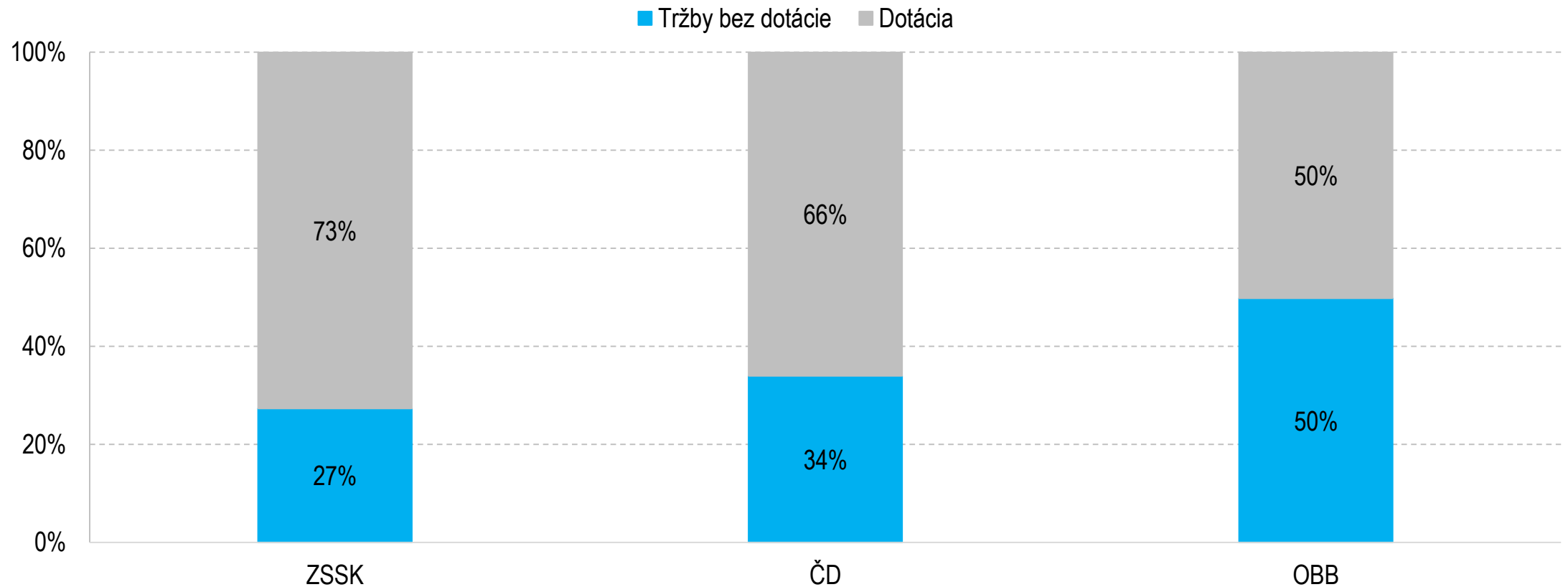


Údaje za 2019; Nemecko za 2018

2.2. Medzinárodné porovnanie národných dopravcov

Dotácie a dobrá prax v zahraničí

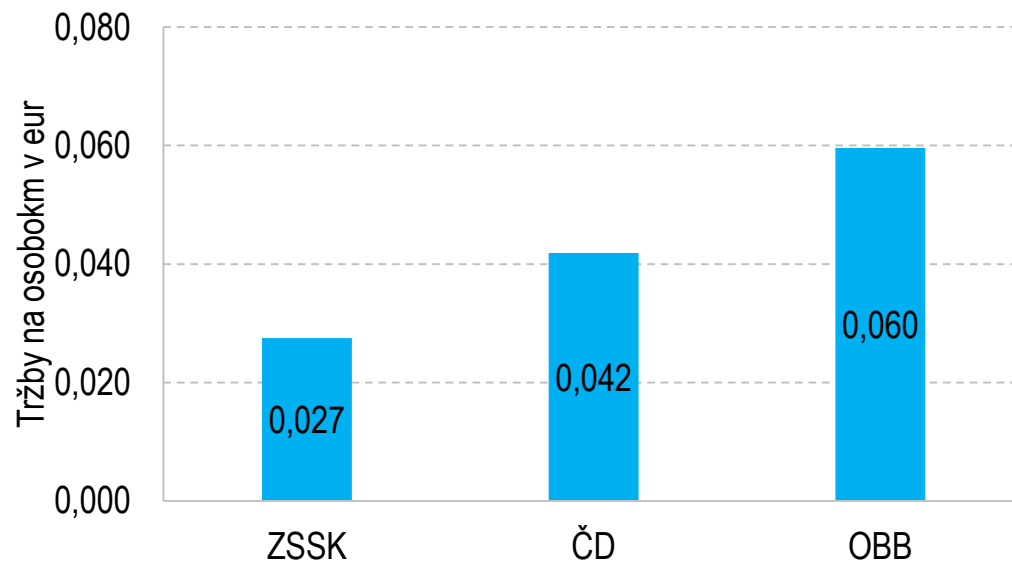
- V ČR tvorí dotácia 66 % všetkých výnosov, v Rakúsku 50 %, no na Slovensku je to až 73 %.



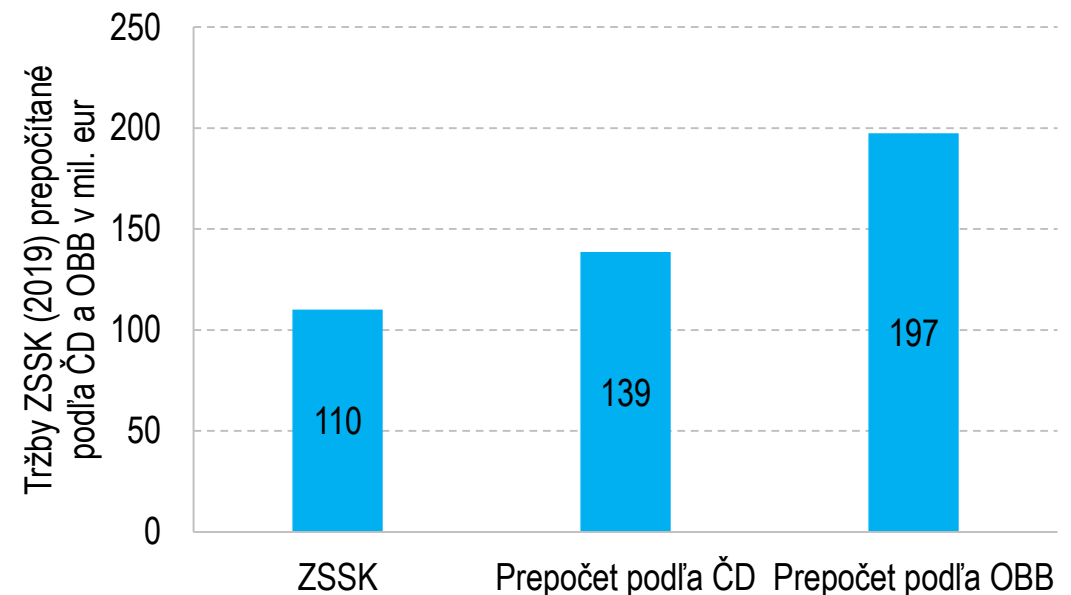
Pozn.: Tržby ČD boli upravené, aby boli metodicky zodpovedali ZSSK (jednotné počítanie dopadov sociálnych zliav).

ZSSK má nízke tržby v porovnaní so zahraničím

- Tržby na osobokm sú po zohľadnení parity kúpnej sily (PPP), vplyvu bezplatnej prepravy a zliav **nižšie o 34 % v porovnaní s ČD a o 54 % nižšie ako OBB.**
- Zvýšenie tržieb je možné dosiahnuť najmä **prehodnotením výšky taríf a parametrov bezplatnej prepravy**, výhľadovo tiež implementáciou Plánu dopravnej obslužnosti (PDO).

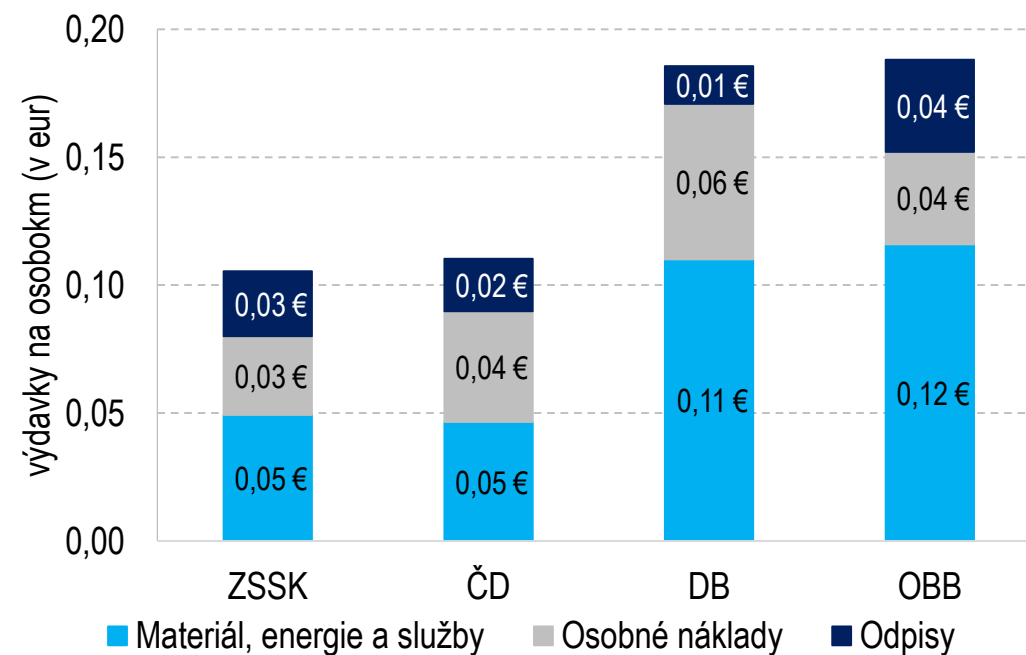
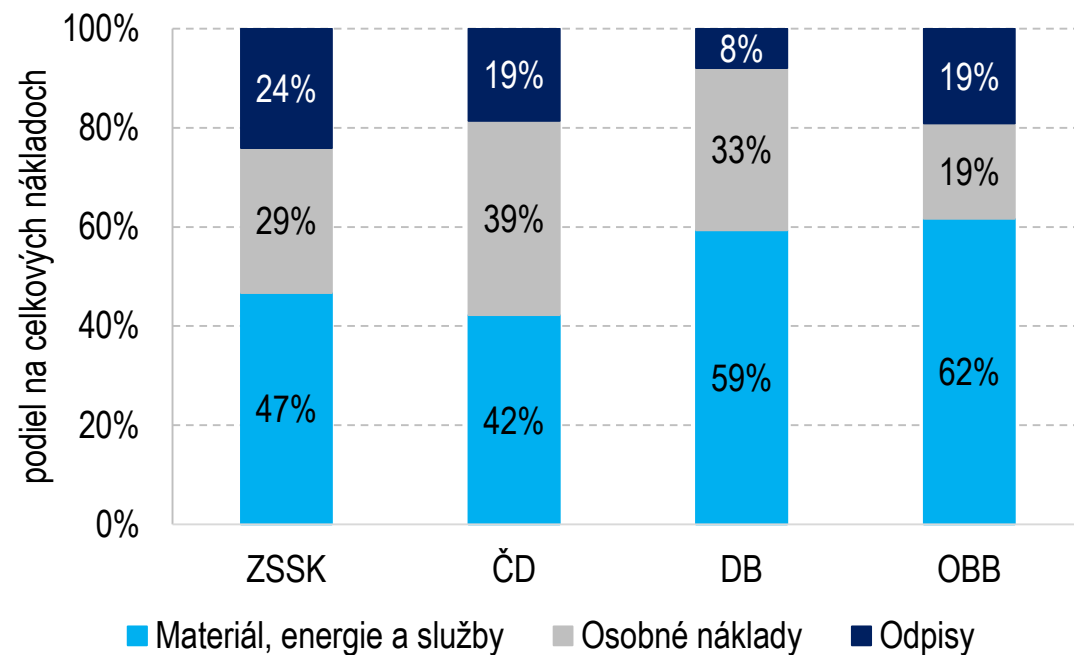


Pozn.: Relatívne tržby sú upravené o paritu kúpnej sily (PPP).



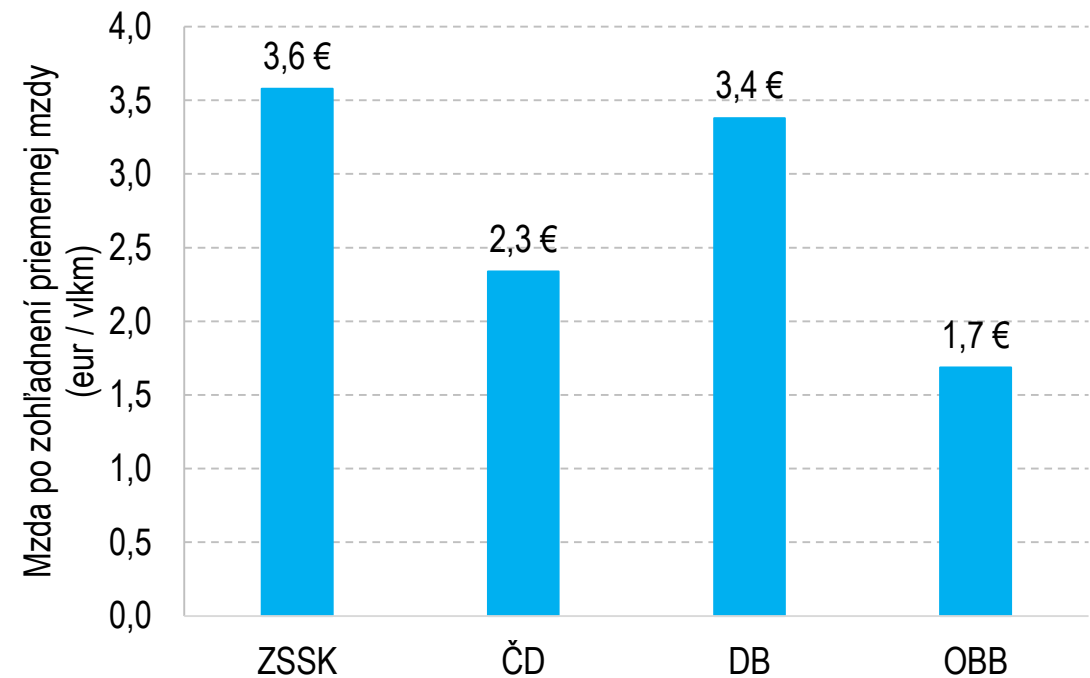
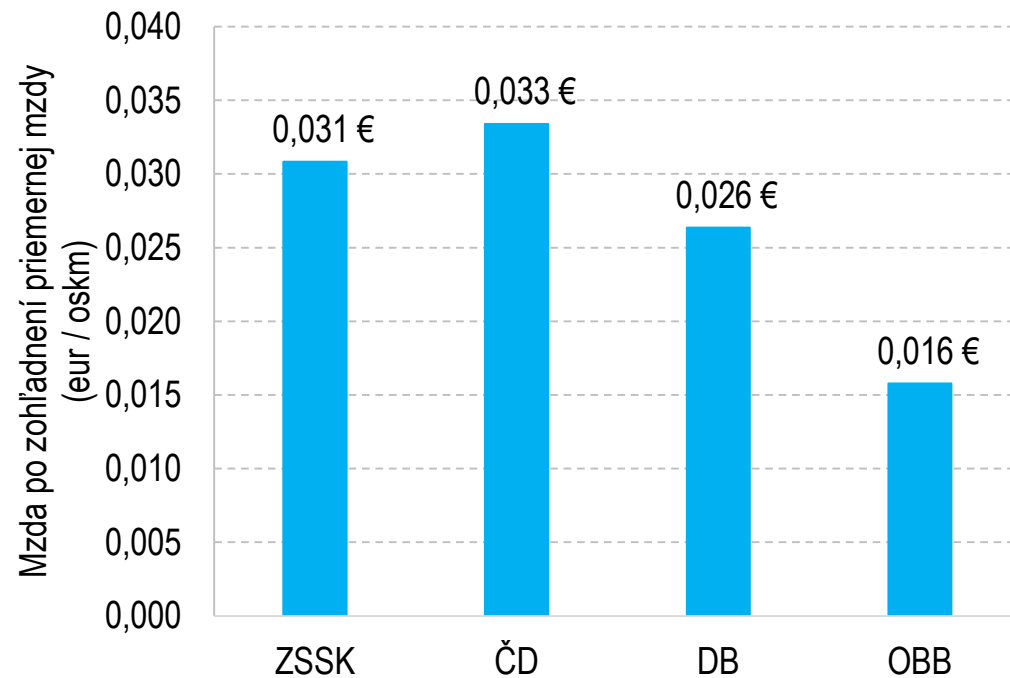
ZSSK má vzhľadom na výkony vysoké odpisy a osobné náklady

- ZSSK vynaloží **53 % prevádzkových nákladov** na osobné náklady a odpisy, čo je **druhý najvyšší podiel** spomedzi referenčných krajín.
- Podiel odpisov na prevádzkových nákladoch **je v ZSSK najväčší**.
- Riešením je optimalizácia grafikonu so zvýšením dopravných výkonov na efektívnu úroveň.



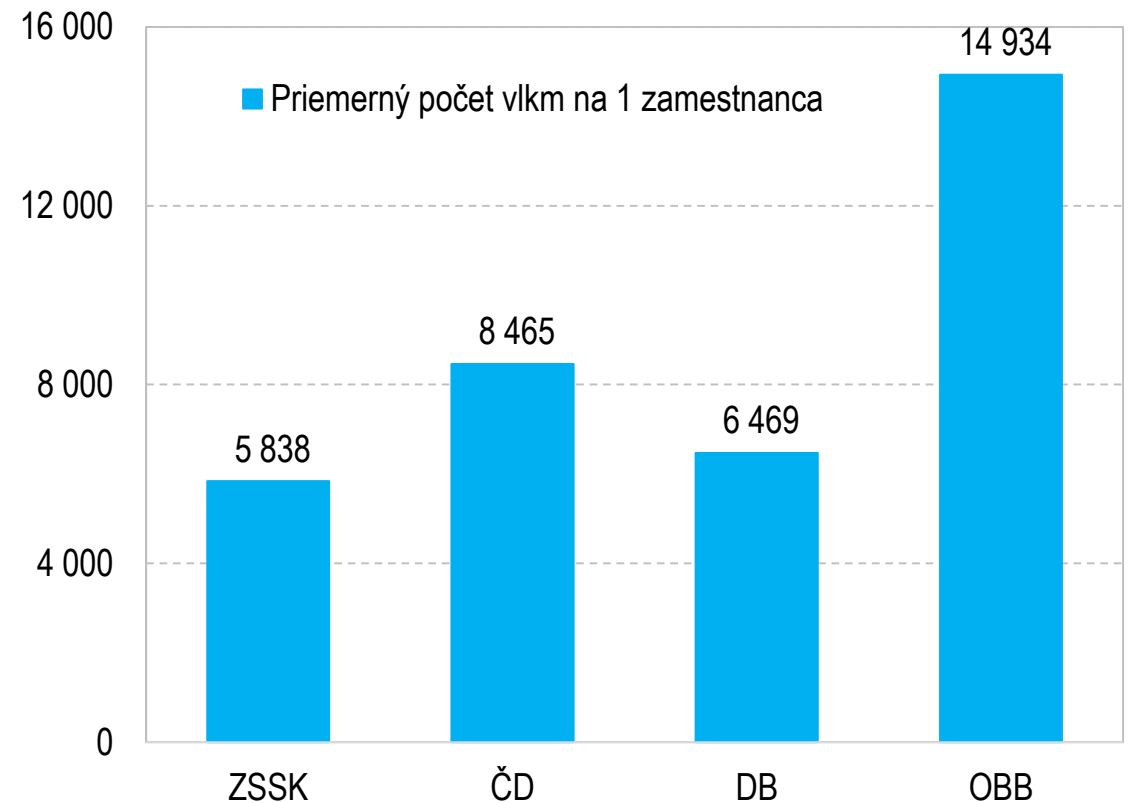
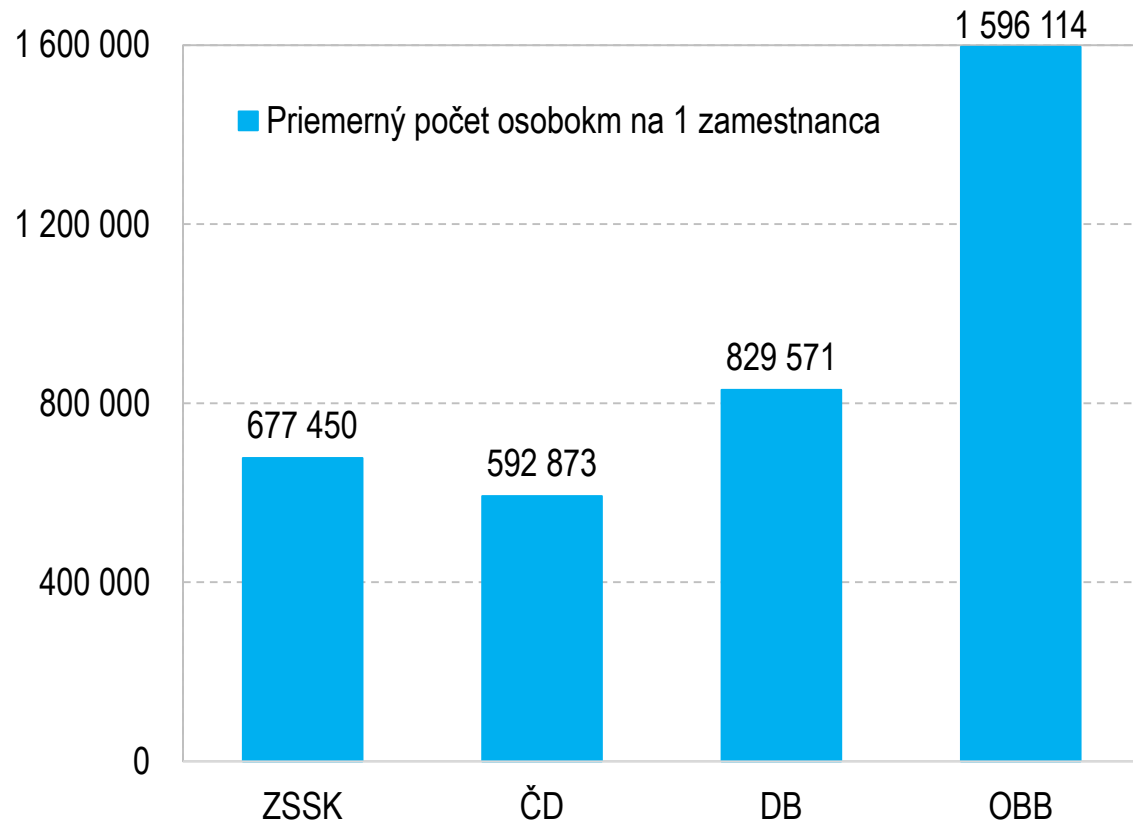
Osobné náklady sú vzhľadom na výkony vysoké

- V porovnaní so zahraničím ma **ZSSK najvyššie osobné náklady na vlkm** a **druhé najvyššie osobné náklady na osobokm** aj po zohľadnení rozdielov v priemernej mzde.



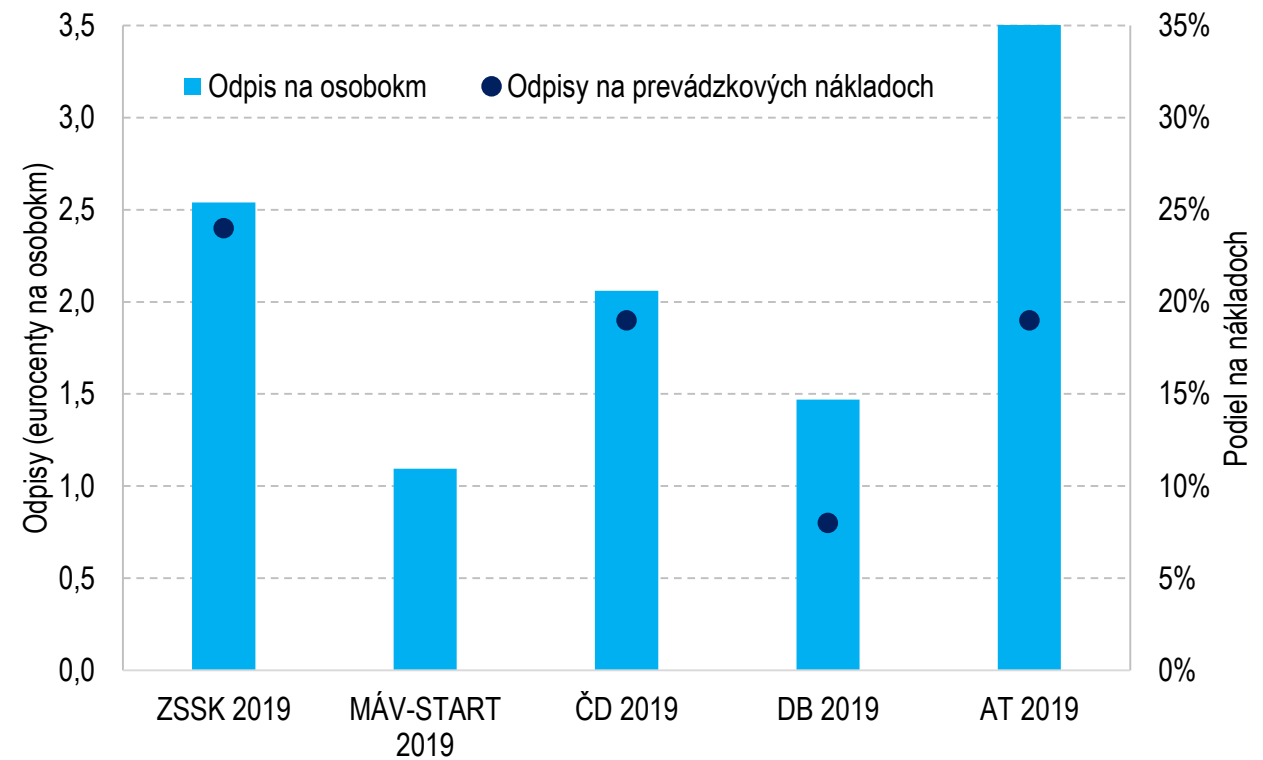
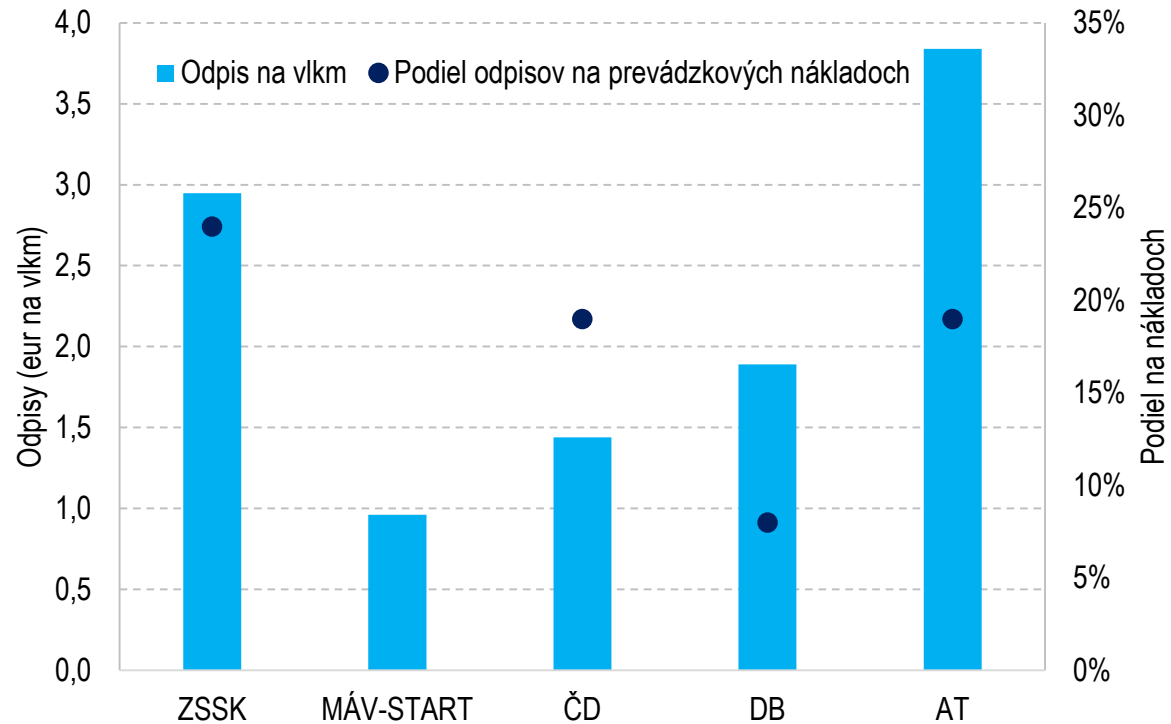
Produktivitu práce je možné zvýšiť

- Produktivita zamestnanca ZSSK je oproti zahraničiu nízka a v prepočte na vlkm dokonca najnižšia.
- V porovnaní s ČD dosahuje ZSSK mierne vyššiu produktivitu na osobokm, ale o 30 % nižšiu produktivitu na vlkm.



Vysoké odpisy v ZSSK oproti zahraničiu

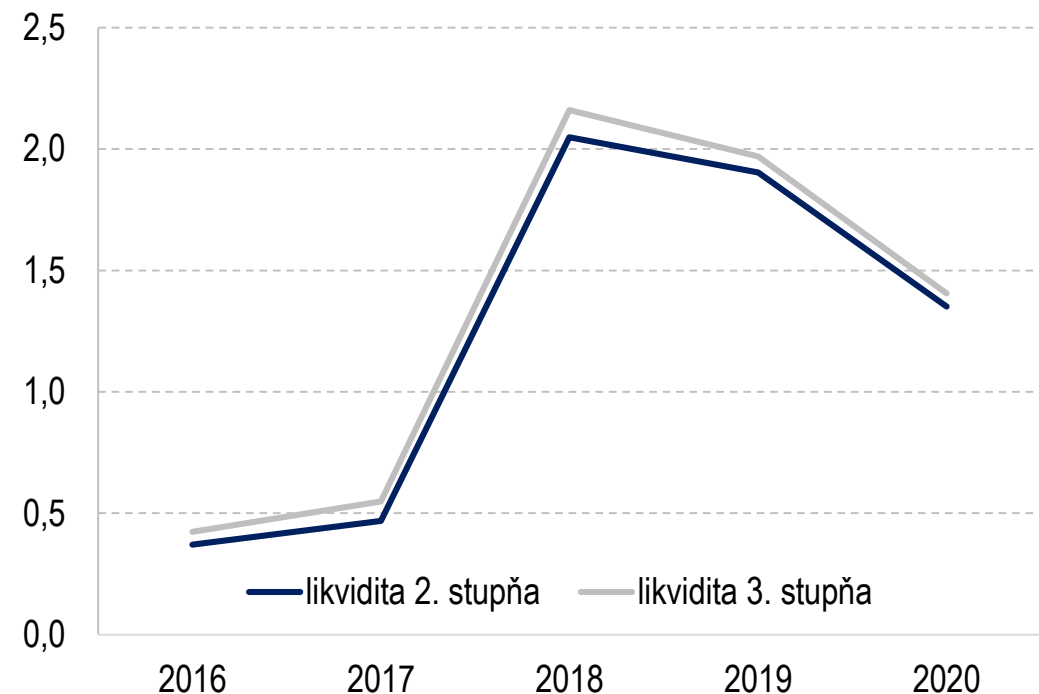
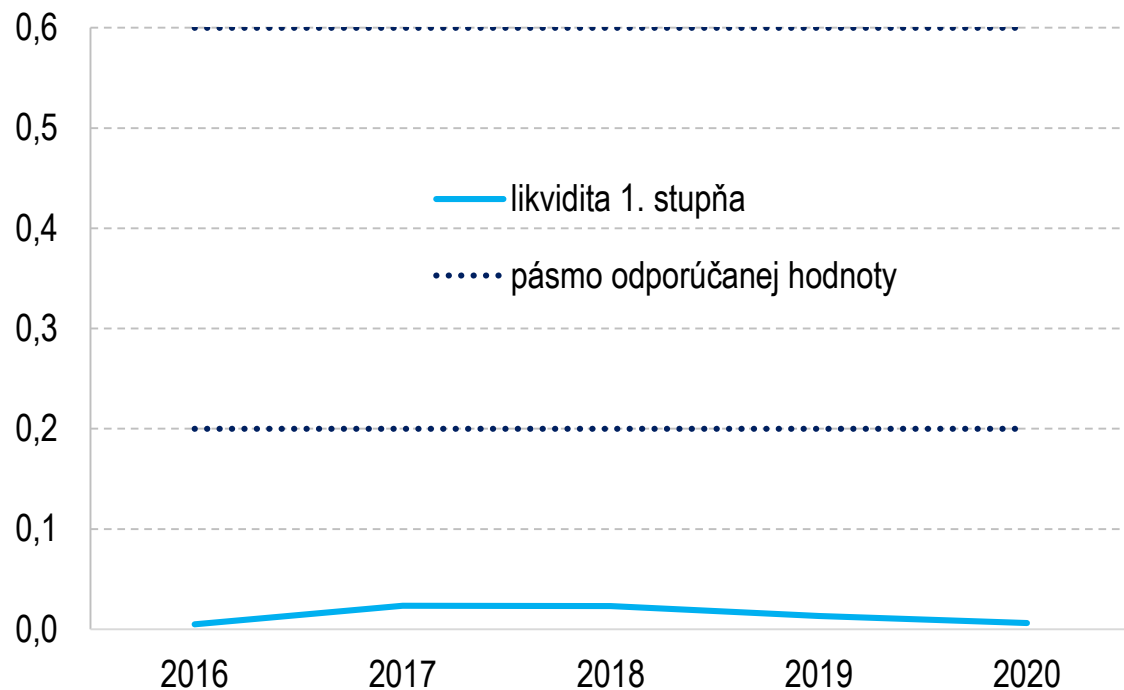
- ZSSK má najvyšší podiel odpisov (24 %) na prevádzkových nákladoch a nadpriemernú úroveň odpisov na jednotku výkonu.



2.3. Finančná situácia

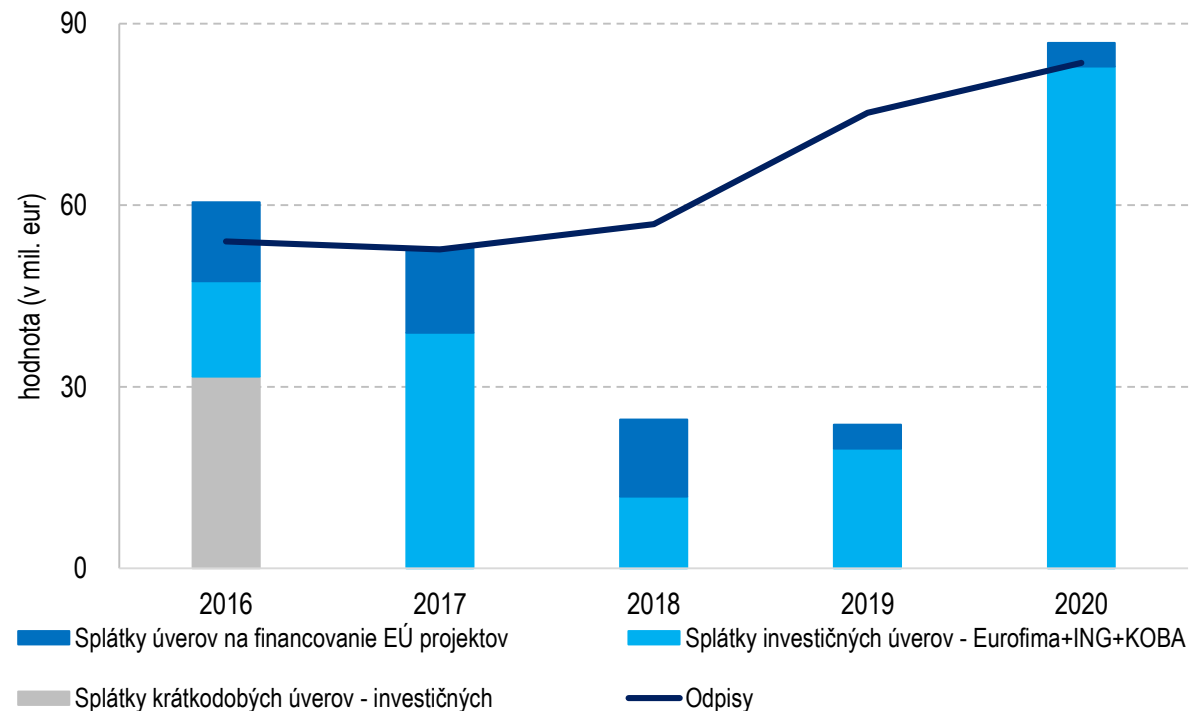
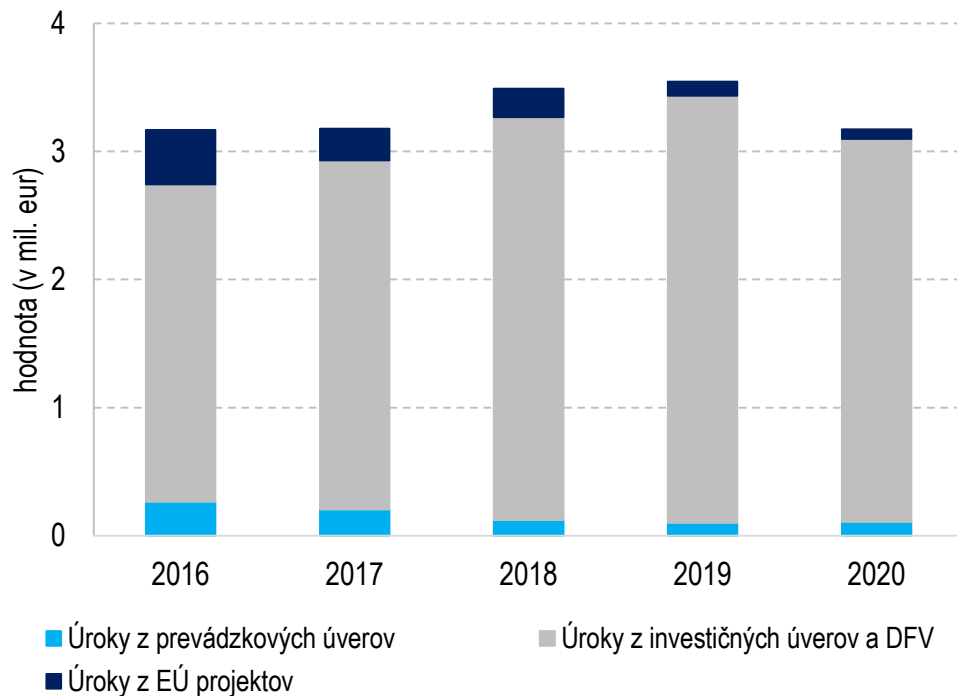
ZSSK musí posilniť svoju likviditu

- ZSSK dosahuje v likvidite 1. stupňa **hodnotu iba 0,006**, odporúčaná hodnota je 0,2 až 0,6.
- Na financovanie svojich záväzkov má **veľmi nízku hodnotu likvidných zdrojov** (finančné účty).
- Pri rovnakom trende môže nastať **insolventnosť**, ZSSK nebude mať finančné prostriedky na uhradenie splatných faktúr.

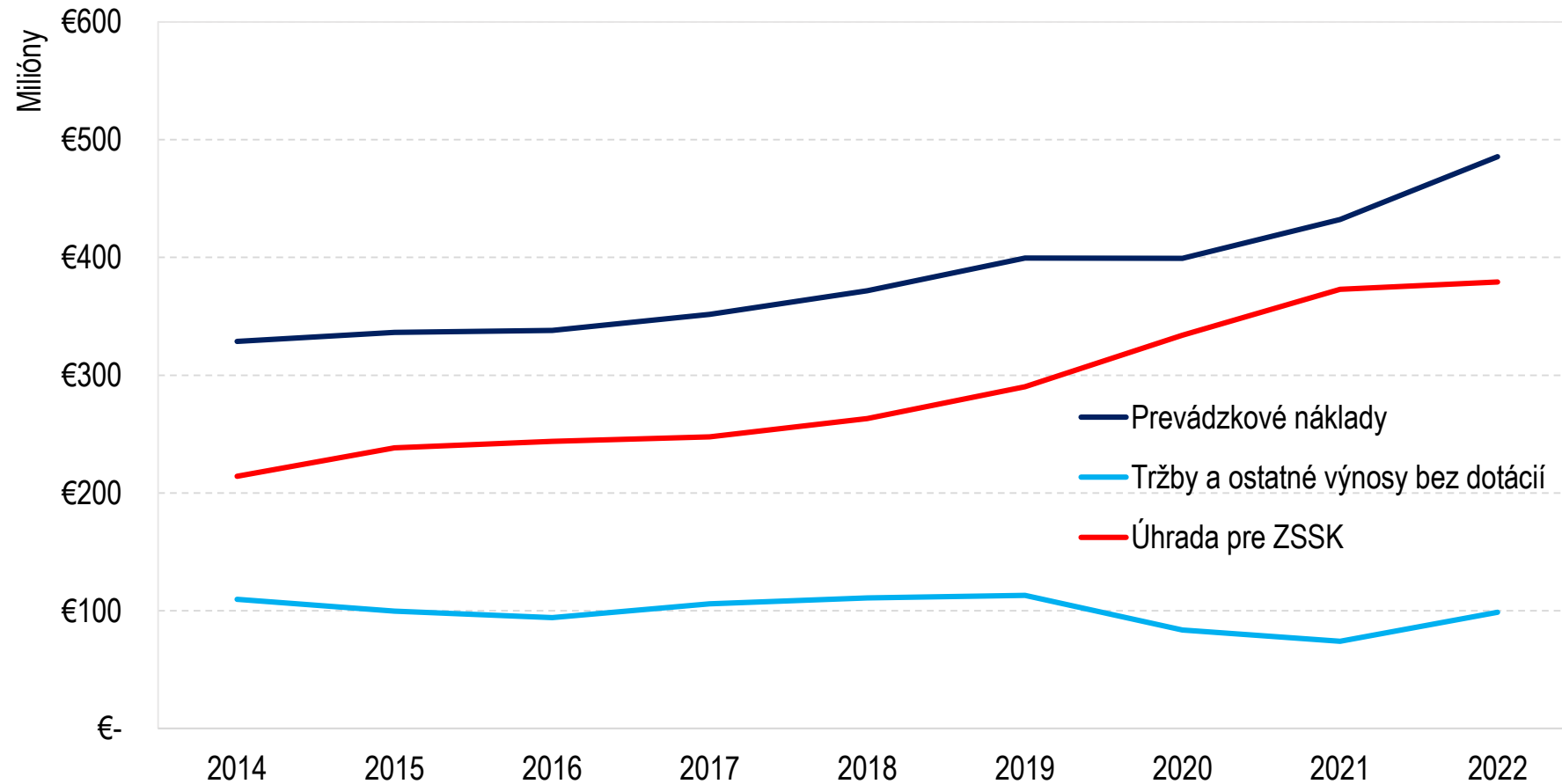


ZSSK by mala smerovať k zníženiu zadlženosti

- V 2020 boli splátky istiny o 3 mil. eur vyššie ako odpisy, z ktorých je splácanie úverov financované.
- Veľké výkyvy vo výške splátok istín spôsobujú problémy vo finančnom plánovaní.
- ZSSK dnes čerpá **úvery výhodne**, ale vysoká zadlženosť firme predstavuje riziko v prípade budúceho rastu úrokových sadzieb.



Nožnice medzi nákladmi a výnosmi bez dotácie sa otvárajú



Opatrenia majú potenciál dlhodobo zvýšiť efektivitu ZSSK o 27 %

- Analyzovaných bolo 70 % celkových nákladov ZSSK s potenciálom optimalizácie 94 mil. eur (20 %), z toho 35 mil. eur sú priame úspory a 58 mil. eur relokácie na lepšiu údržbu a posilňovanie vlakov
- Optimalizácia nákladov v kombinácii so zvýšením cestovného pomôže znížiť štátne dotácie na vlakový kilometer o 27 % a zvýšiť tak udržateľnosť železničnej dopravy

Položka	Dlhodobý potenciál optimalizácie (mil. eur)						Čistý finančný vplyv na úhradu štátu**		
	Spolu	Úspora úhrady štátu	Relokácia	Zmena	Vyvolané výdavky	Horizont naplnenia	2022	2023	2024
1 Optimalizácia GVD – zavádzanie PDO (gescia MDV SR)	43	-	43	-12%	-4	dlhodobý	0	0	0
1.1. Priama úspora - osobné výdavky, energie a pod.	36	-	36	-13%	-4	dlhodobý	0	0	0
1.2. Nepriama úspora - odpisy	7	-	7	-9%	0	dlhodobý	0	0	0
2 Zefektívnenie údržby - interná relokácia	7 + 8*	-	7 + 8*	-17%		dlhodobý			
2.1. Zefektívnenie opravovní s nárastom insourcingu	3	-	3	-8%		dlhodobý			
2.2. Revízia zmlúv v externej údržbe	4 + 8*	-	4 + 8*	-30%		3 roky			
3 Zreálnenie odpisovania voči pôvodným plánom z 2020***	21	21	-	-22%	0	okamžite	27	37	43
4 Optimalizácia predaja cestovných dokladov	13	13	-	-66%	-8	3 roky	0	1	7
5 Optimalizácia zamestnanosti a procesov	2	2	-	-15%	-1	3 roky	0	2	3
6 Zvýšenie cestovného (gescia MDV SR)	36	36	-	+34%	0	2 roky	12	39	40
6.1. Valorizácia cestovného o infláciu	15	15	-	+15%	0	2 roky	5	17	17
6.2. Zvýšenie cestovného na úroveň CZ	21	21	-	+19%	0	2 roky	7	21	23
Celkový vplyv optimalizačných opatrení na ZSSK	130	72	58	-28%	-13	< 3 roky	39	79	93
Celková výška štátnej úhrady**							364	349	356

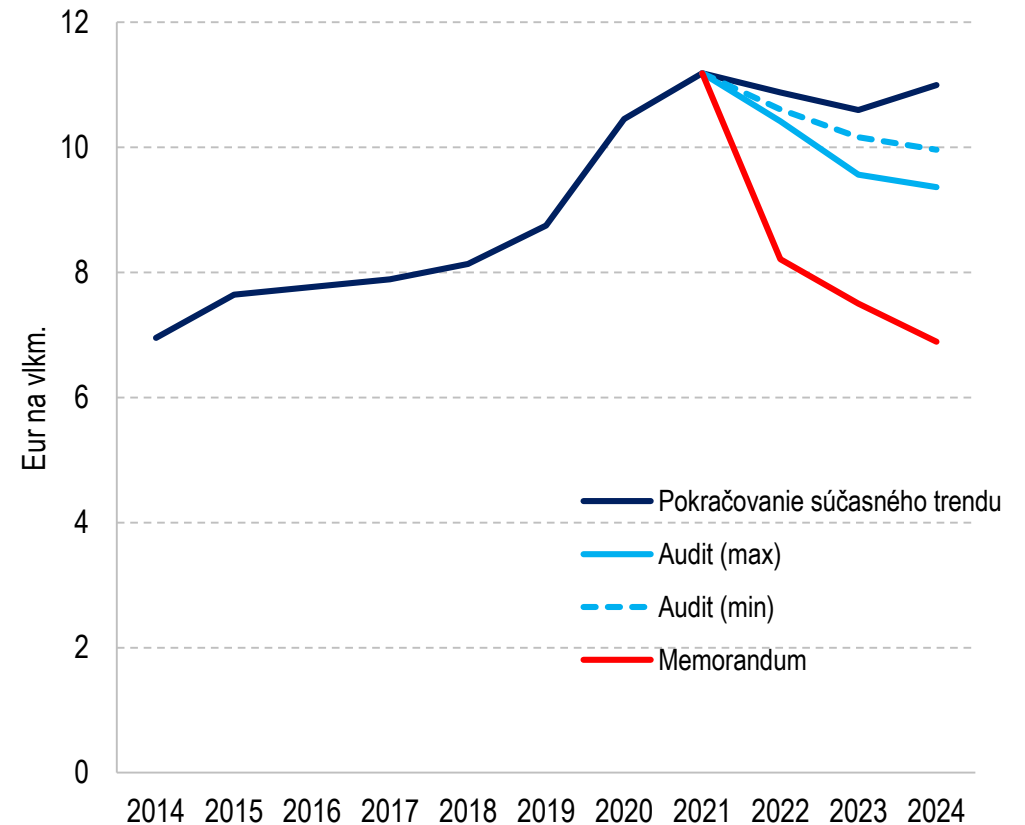
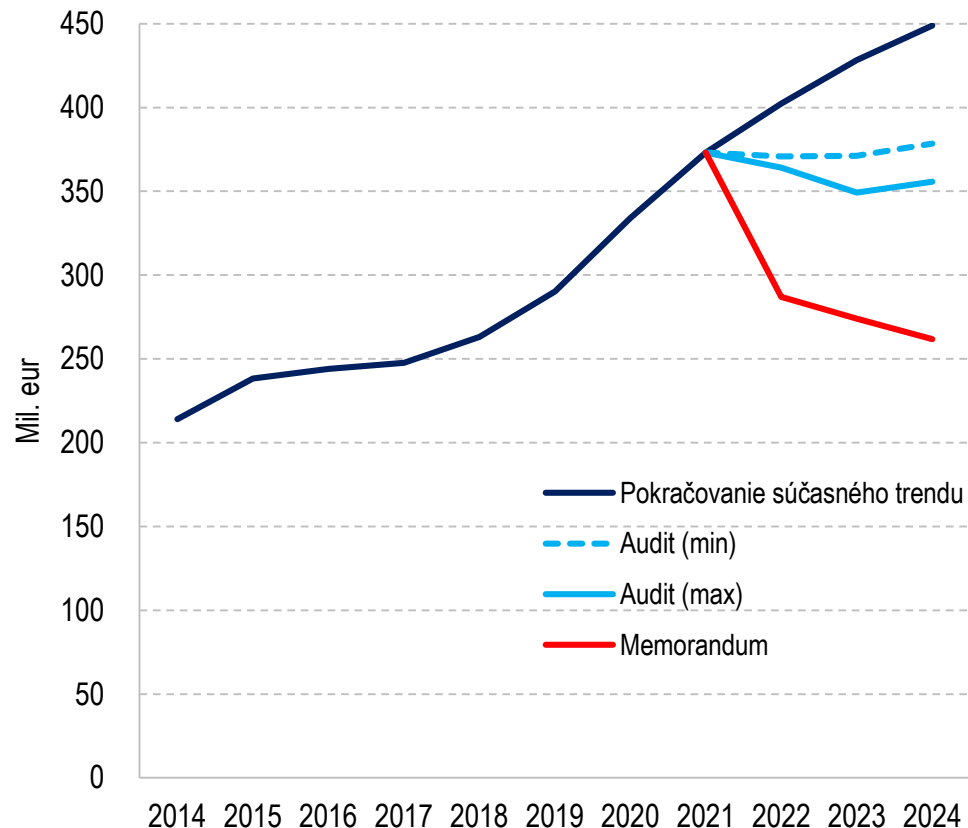
*Obsahuje odhadovanú úsporu nákladov na prenájom vozidiel OBB na linke Bratislava – Komárno (-2,5 mil. eur) vďaka uvoľneniu vozidiel ZSSK v rámci optimalizácie.

** Údaje v rokoch 2023 a 2024 sú po zohľadnení inflácie podľa makroekonomickej prognózy MF SR z 09/2022 bez vplyvu zvýšenie cien energií nad úroveň roku 2022.

***Zahrňa prevažne vozidlá a z menšej časti IT a je porovnávané s pôvodným investičným plánom ZSSK z roku 2020. Opatrenie bolo zrealizované v roku 2021 a v ďalších rokoch by mala výška odpisov rásť iba o infláciu. Hodnoty nezahrňajú možný rast odpisov po realizácii finančne návratných investícií.

Opatrenia stabilizujú financovanie verejnej železničnej dopravy

- Štátne dotácie je možné pri súčasnom rozsahu dopravy **znižit' a stabilizovat'** na úrovni **356 - 378 mil. eur pri súčasnom posilnení dopravy podľa PDO.**
- Odpisy budú stabilizované na úrovni 68 mil. eur a následne indexované o infláciu.

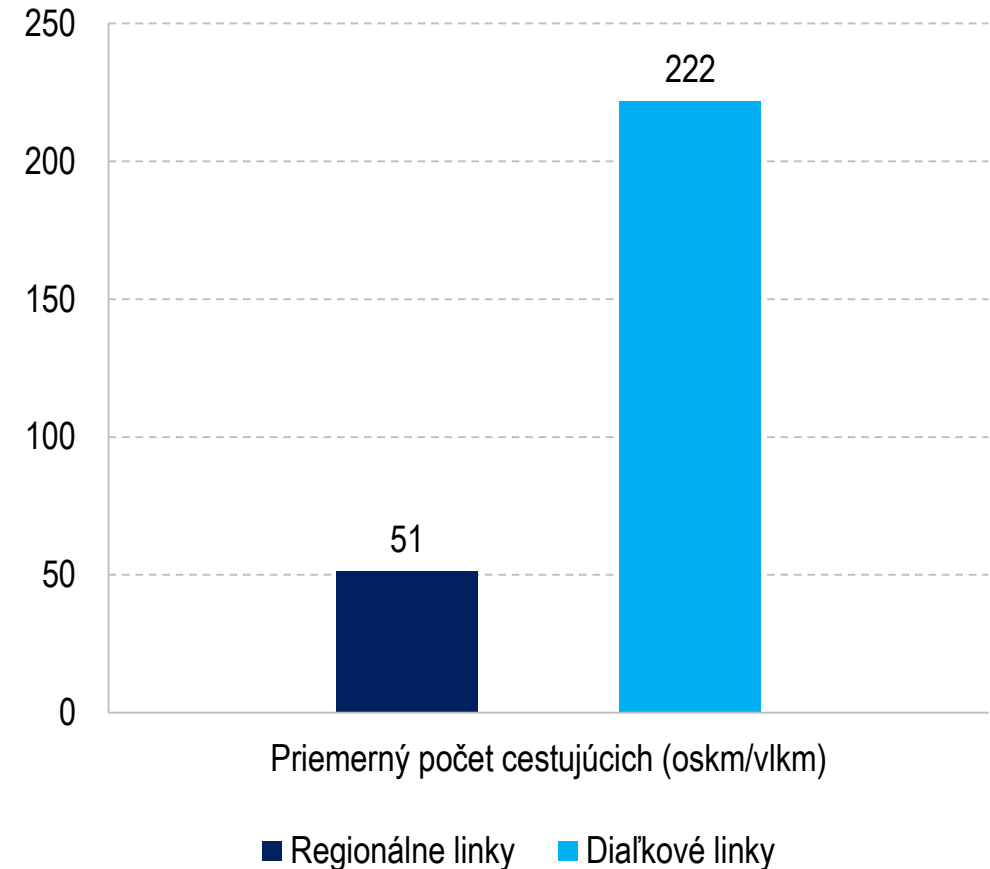
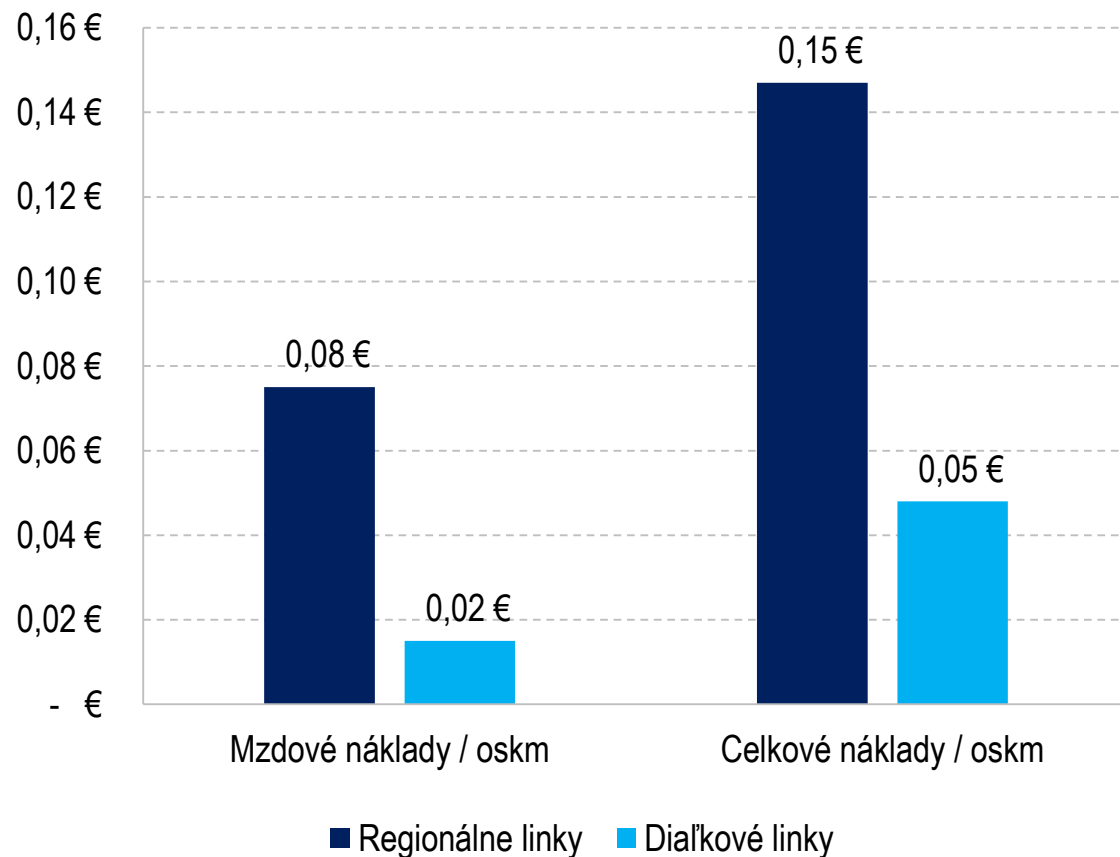


3. Analýza efektívnosti

3.1. Grafikon – využitie vozidiel a personálu

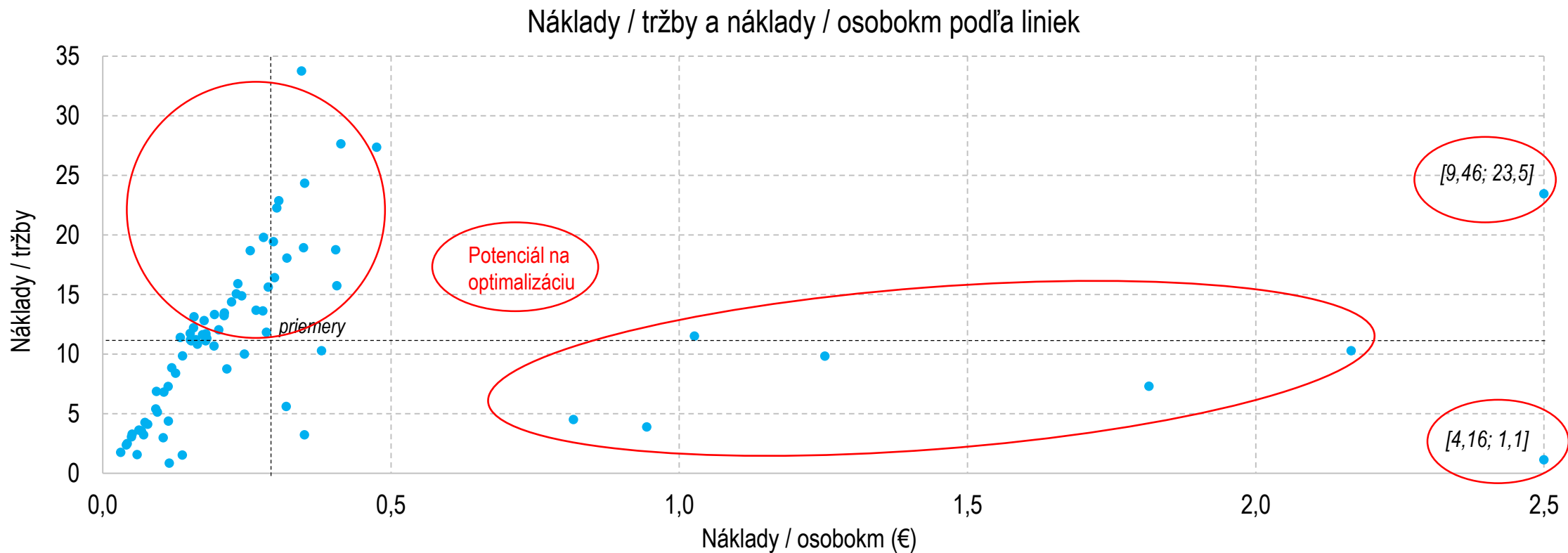
Existuje výrazný rozdiel medzi regionálnymi a diaľkovými linkami

- Kvantifikácie úspor a benchmarking boli realizované samostatne pre regionálne a diaľkové linky.



Mnohé linky ZSSK môžu byť optimalizované

- Tržby niektorých liniek kryjú **menej než 5 % nákladov**, iné dosahujú **niekoľkonásobne vyššie náklady** na osobokm než je priemer.
- Analyzovaných bolo 76 liniek s kompletnými údajmi (SAP).



Úpravy grafikonu môžu priniesť úspory 43,1 mil. eur alebo viac vlakov

- Optimalizácia grafikonu môže priniesť priamu **úspora 35,5 mil. eur ročne** a dodatočnú **nepriamu úsporu (odpisy) 7,2 mil. eur.**
- Úspory sa môžu slúžiť na jazdu nových vlakových spojov, s ktorými uvažuje Plán dopravnej obslužnosti = **viac vlakov za rovnaké zdroje.**

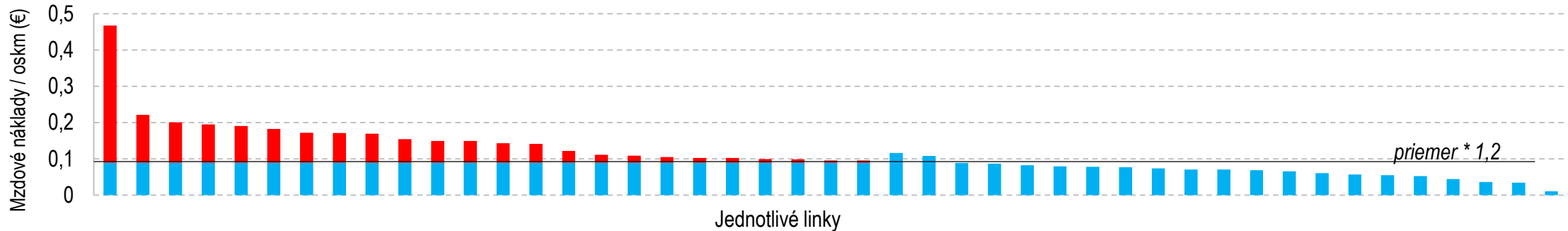
Opatrenia optimalizácie	Priama úspora	Nepriama úspora (odpisy)
1. Efektívnejšie využitie vozidiel a personálu	14,8 mil. eur	2,9 mil. eur
2. Zreálnenie kapacít vlakov	10,8 mil. eur	2,5 mil. eur
3. Komericializácia medzinárodnej linky	2,7 mil. eur	0,5 mil. eur
4. Linky nahradené autobusmi	7,7 mil. eur	1,2 mil. eur
Spolu	35,9 mil. eur	7,2 mil. eur

Tieto sumy sa nezhodujú s deklarovanou úsporou v tabuľke na snímke 4, ktorá sumy kráti o predĺžené odpisové doby.

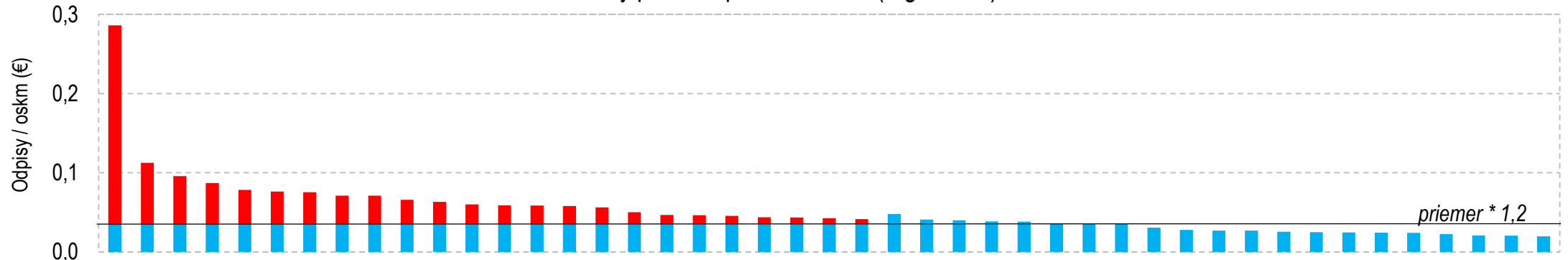
Efektívnejšie využitie vlakov a personálu usporí 17,7 mil. eur

- 22 % cestujúcich (osobokm) generuje 30 % odpisov a 33% mzdových nákladov.
- Úspora **12,3 mil. eur** na osobných nákladoch a **2,9 mil. eur** na odpisoch (pokles na 120 % priemeru).
- Zmeny umožnia následne znížiť náklady na linke Bratislava - Komárno o ďalších **2,5 mil. eur**.

Linky podľa osobných nákladov na oskm (regionálne)



Linky podľa odpisov na oskm (regionálne)



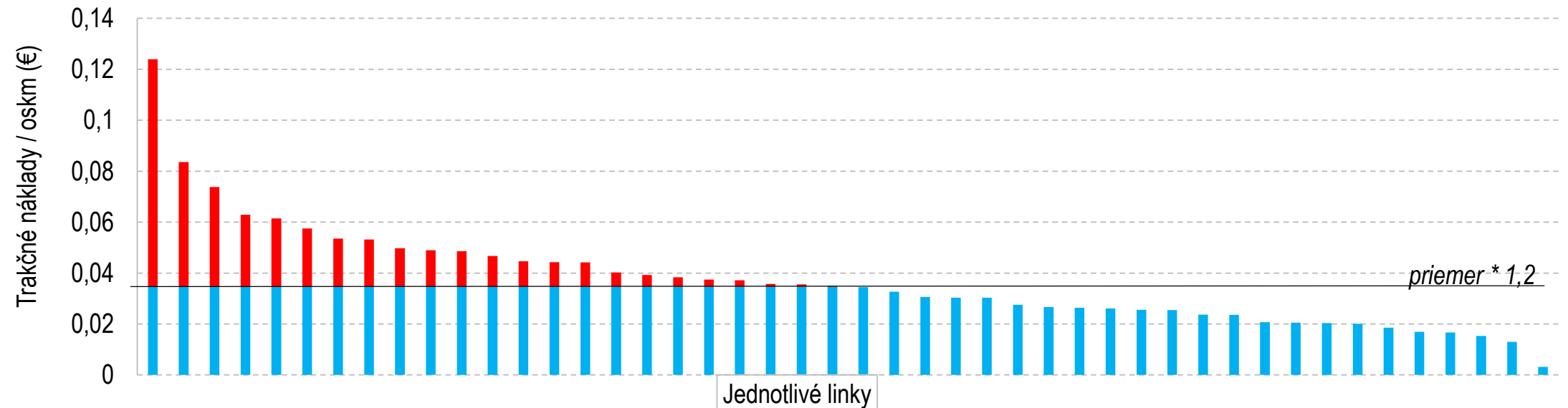
Pozn.: Niektoré linky s hodnotou nad 1,2*priemerom neboli optimalizované z dôvodov hodných osobitného zreteľa, t.j. opatrenie nebolo možné naplno aplikovať.

Jednotlivé linky
<https://finance.gov.sk/uhp>

Zreálnenie kapacít 33 % vlakov ušetrí 13,3 mil. eur

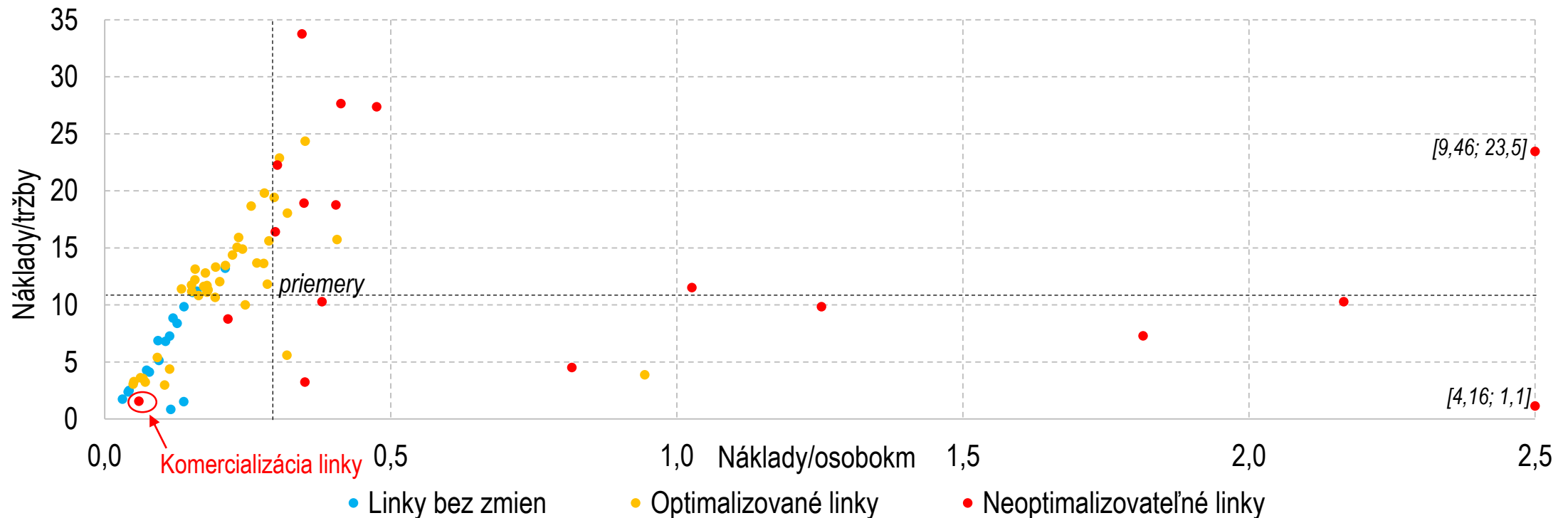
- 33 % liniek (vlkm) predstavuje 21 % kapacity (hrtkm) a obsluhuje iba 16 % zákazníkov (oskm).
- Zosúladenie kapacít slabo vyťažených liniek s dopytom cestujúcich povedie k úspore trakčných nákladov (**9,2 mil. eur**), nákladov na opravy (**1,6 mil. eur**) a odpisov (**2,5 mil. eur**).

Linky podľa trakčných nákladov na oskm (regionálne)



Komercializácia a nahradenie autobusmi prinesie 12,1 mil. eur ročne

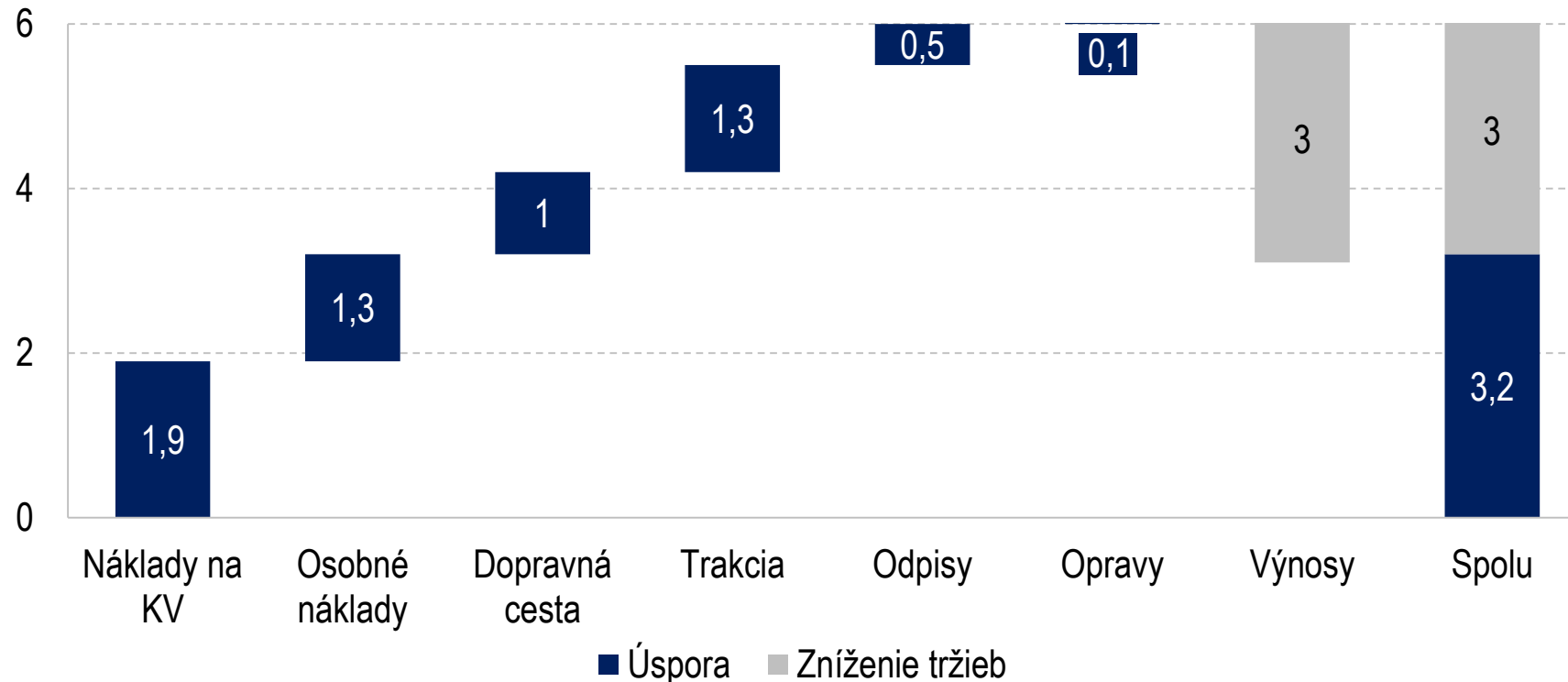
- 6 % liniek s podpriemernými výsledkami vo viacerých ukazovateľoch nie je možné optimalizovať, iba nahradiť autobusmi. Prepravujú **2,7 % cestujúcich** (osobokm) a tvoria **4,8 % nákladov**.
- Medzištátna linka Košice – Praha môže preukázateľne jazdiť komerčne aj bez dotácií.



Komercializácia linka Košice – Praha prinesie 3,2 mil. eur

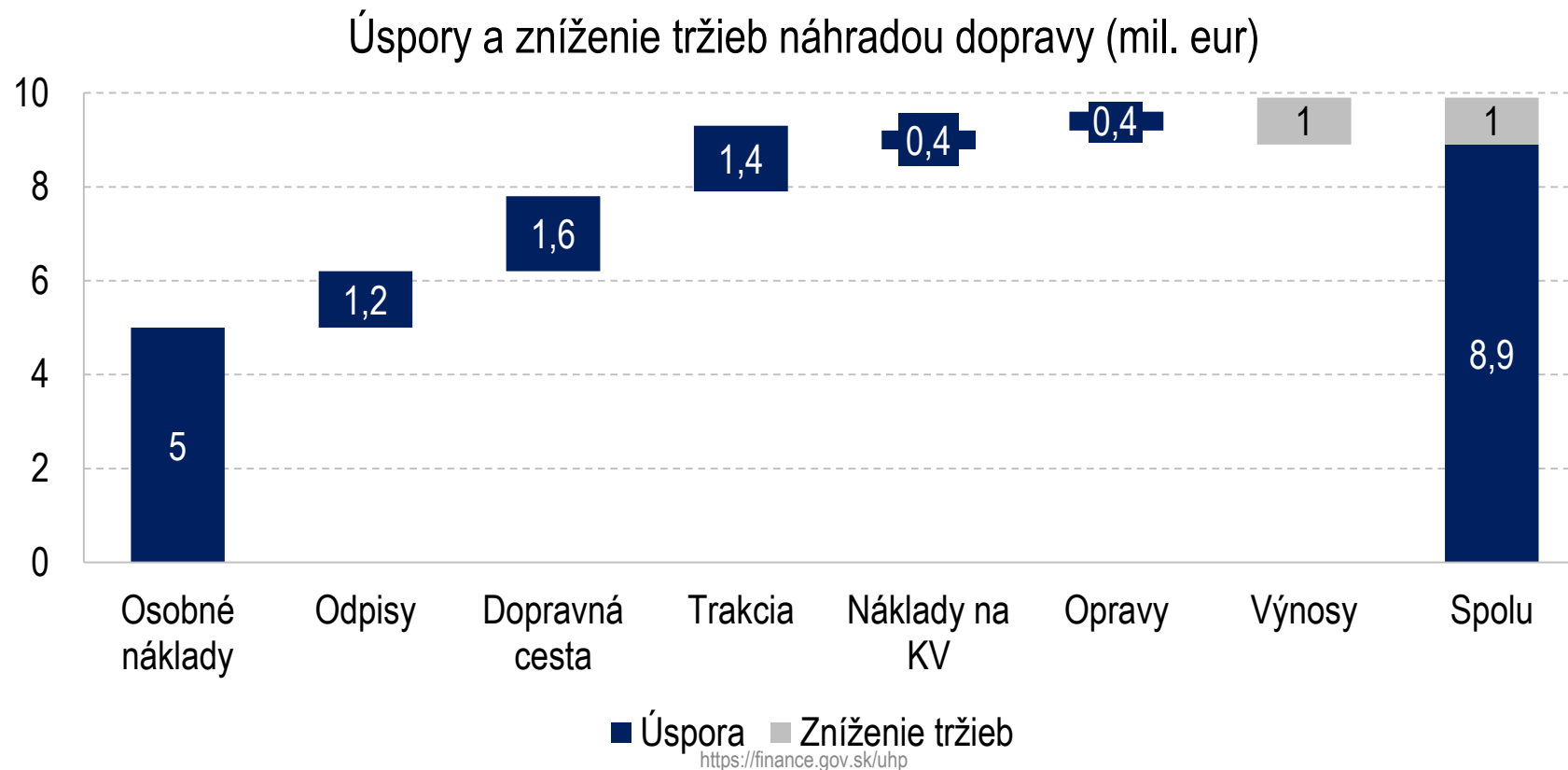
- Túto linku prevádzkujú komerčne aj iní dopravcovia, bez štátnych dotácií. Linka by preto mala byť schopná generovať **dostatočné tržby** na uhradenie nákladov.
- Napriek tomu je v strate približne **3,2 mil. eur ročne** a celú stratu uhrádza len Slovensko.

Úspory a zníženie tržieb z komercializácie linky (mil. eur)



Nahradením vlakových liniek je možné ušetriť 8,8 mil. eur

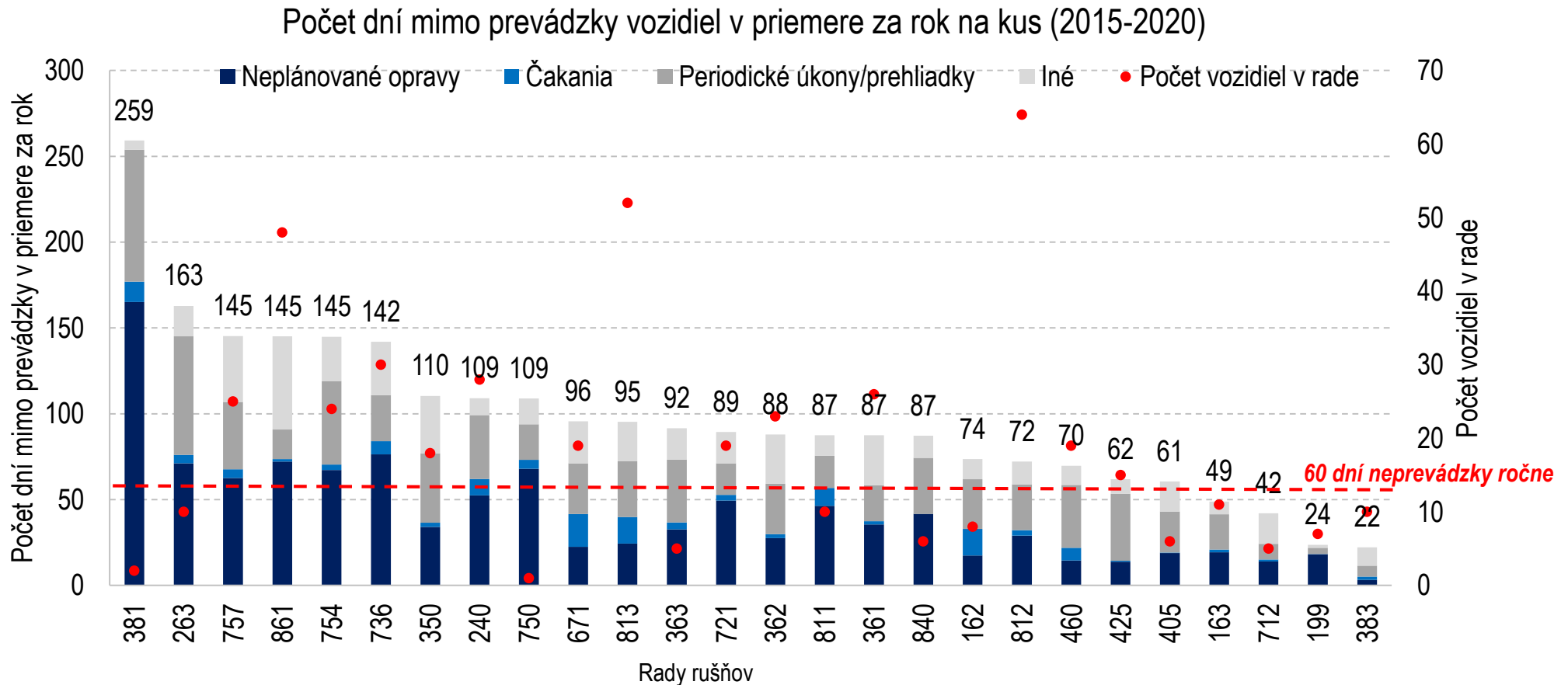
- Tieto linky prepravujú iba 2,7 % cestujúcich, tvoria 1,3 % výnosov a 3 % nákladov, pričom majú **podpriemerné výsledky vo viacerých ukazovateľoch**.
- Zníženie tržieb je iba **minimálne**.
- Pripravovaný Plán dopravnej obslužnosti (PDO) povedie k posilneniu najperspektívnejších liniek.



3.2. Údržba

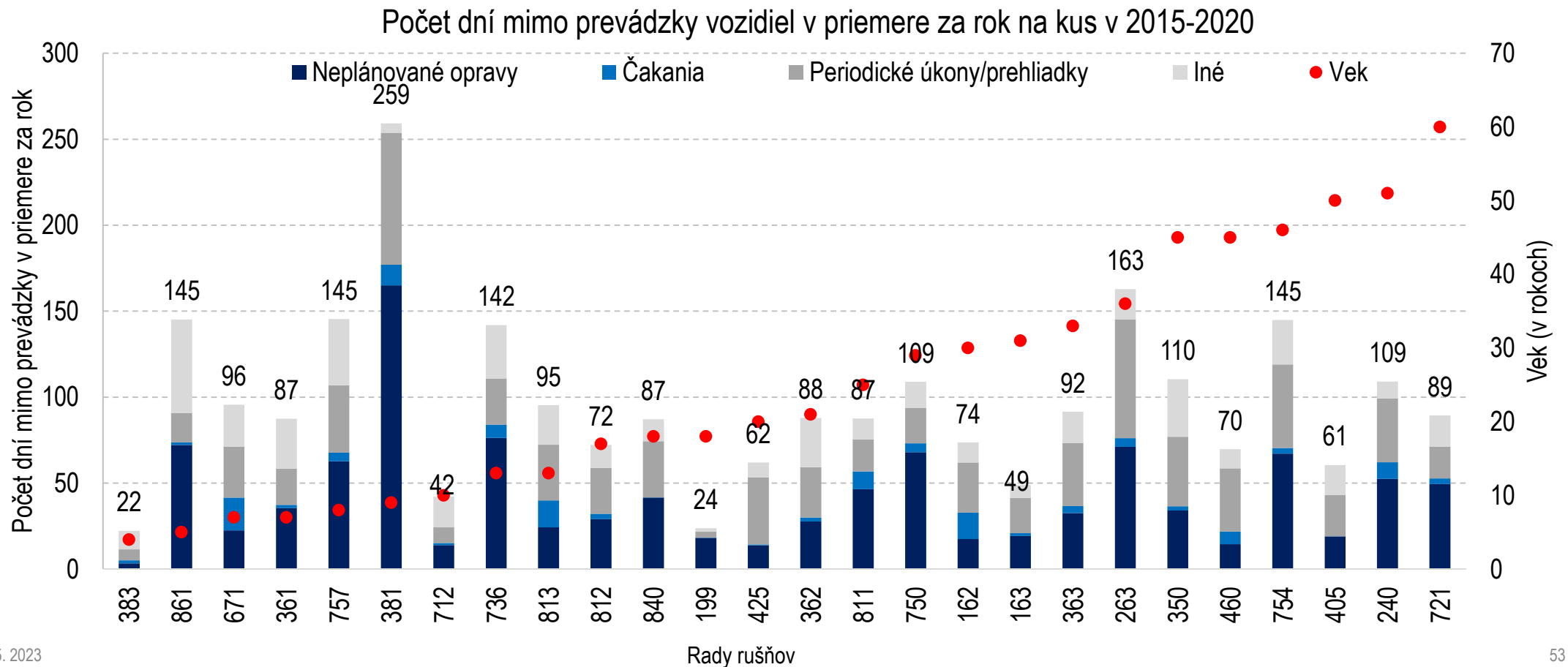
Kratšie odstavenie hnacích vozidiel zníži ich potrebný počet

- Zníženie odstavenia rušňov zo dnešných 100 na obvyklých 60 dní ročne by klesla potreba záloh z dnešných 38 na 20 %, čo v prípade ich obnovy zodpovedá investícií vo výške 166 mil. eur.
- Stabilnejšie financovanie ZSSK umožní lepšie plánovať údržbu a uzatvárať dlhodobé opravárenské kontrakty a zároveň umožní predvídateľnejšie investovať do náhrady najstarších rušňov



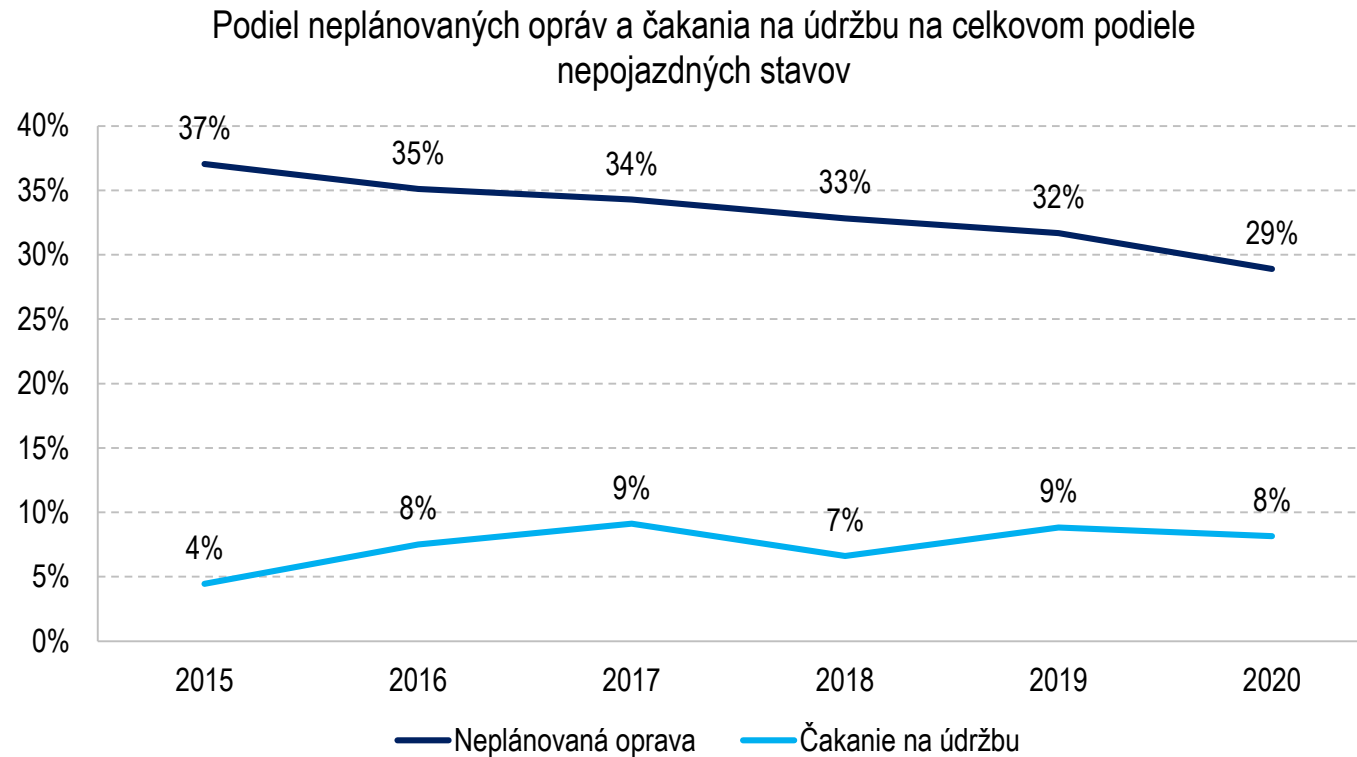
ZSSK už rieši vysokú poruchovosť niektorých nových vozidiel

- Dĺžka neplánovaných opráv nezodpovedá veku vozidiel, neprimerane časté a dlhé poruchy majú aj najnovšie vozidlá - motorové jednotky radu 861 (staršie série) a rušne radu 381 a 757 .
- Pri najnovších dodávkach sa vďaka zmenám kritérií poruchovosť znižuje – rad 861 (nové série)



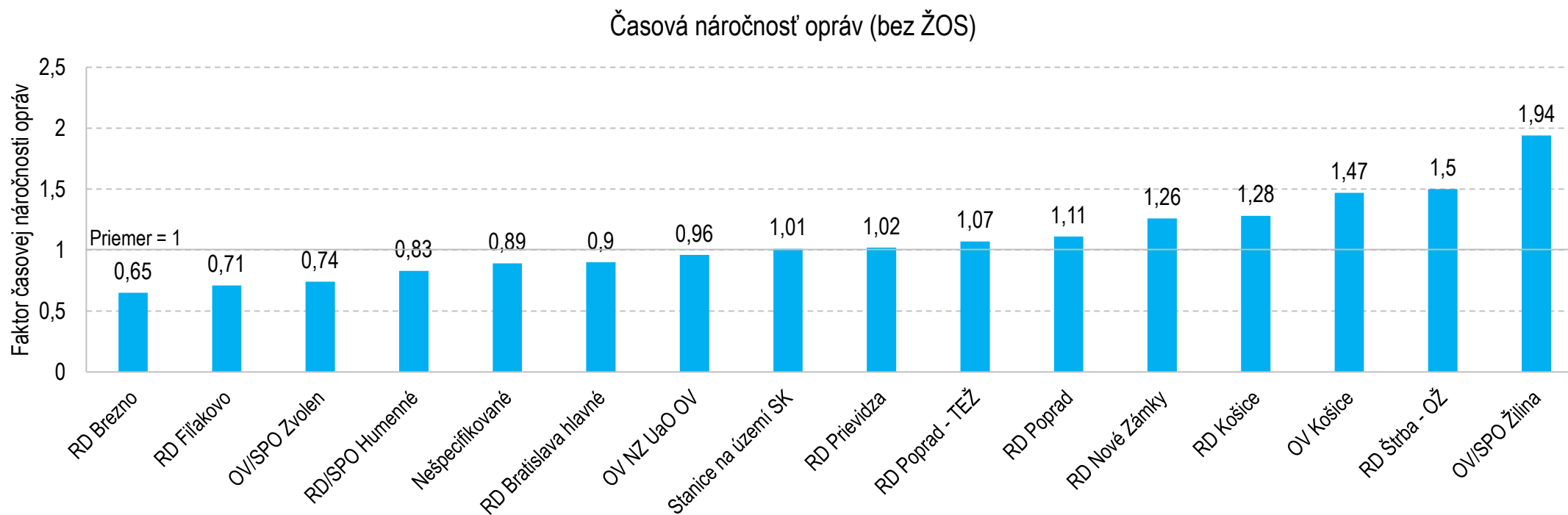
Lepšie plánovanie a financovanie údržby zabráni neplánovaným opravám

- Podiel neplánovaných opráv je vysoký, dôvodom je odkladanie údržby, vysoký vek a poruchovosť niektorých vozidiel.
- Pokles je pozvoľný, pri optimálnom plánovaní a financovaní údržby a investícií môže do roku 2030 klesnúť na hodnoty minimum.



Efektivitu časti interných opravovní ZSSK je možné zvýšiť

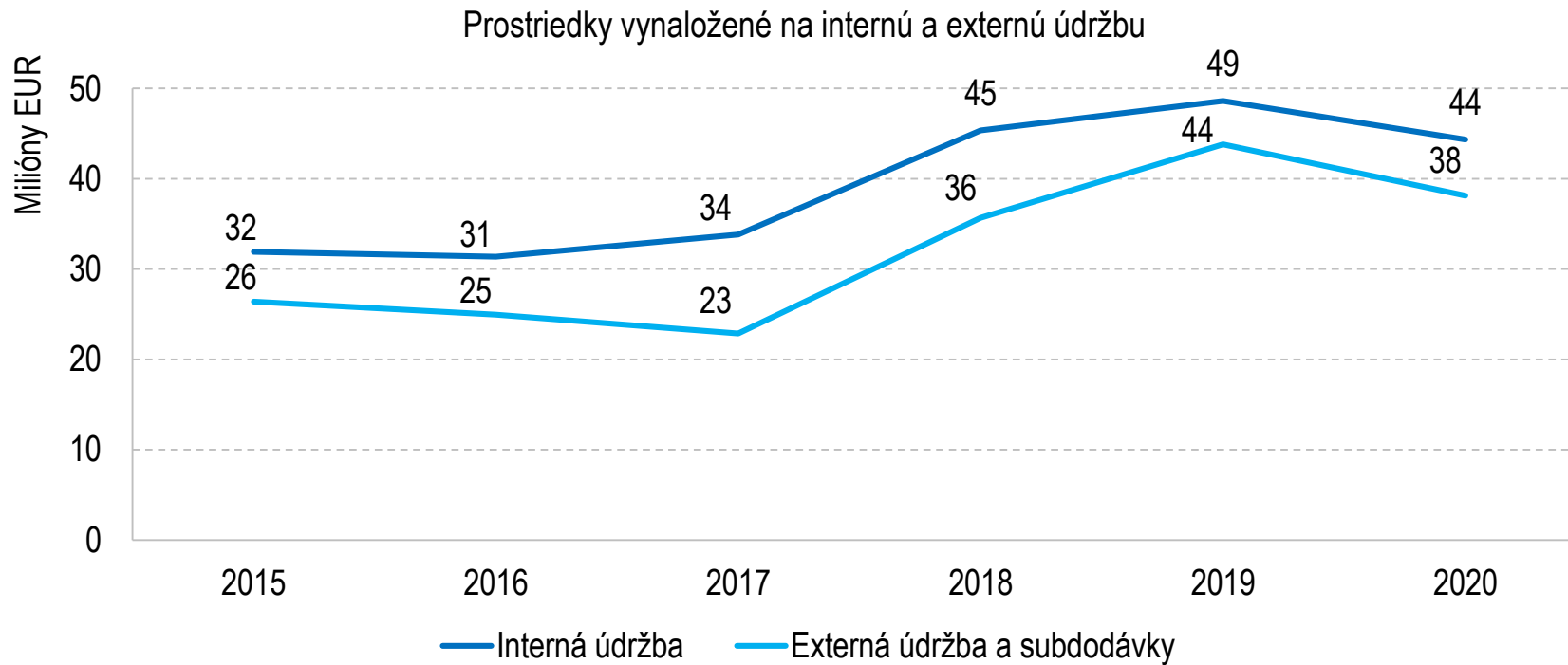
- Investíciami do modernizácie a vybavenia vlastných opravovní ZSSK je možné presunúť opravy z externého do interného prostredia v hodnote 3,4 mil. eur.
- Lepšie vybavené pracoviská pomôžu postupne znižovať odloženú údržbu.



Faktory zohľadňujú rôzne rozdelenie výkonov a radov rušňov v rôznych depách. Faktor možno interpretovať ako násobok priemerného času, v ktorom depo realizovalo opravu. Pri faktore 1,5 teda depo realizovalo opravy v priemere o 50 % dlhšie, než je priemer ZSSK.

ZSSK by mala posilniť internú údržbu

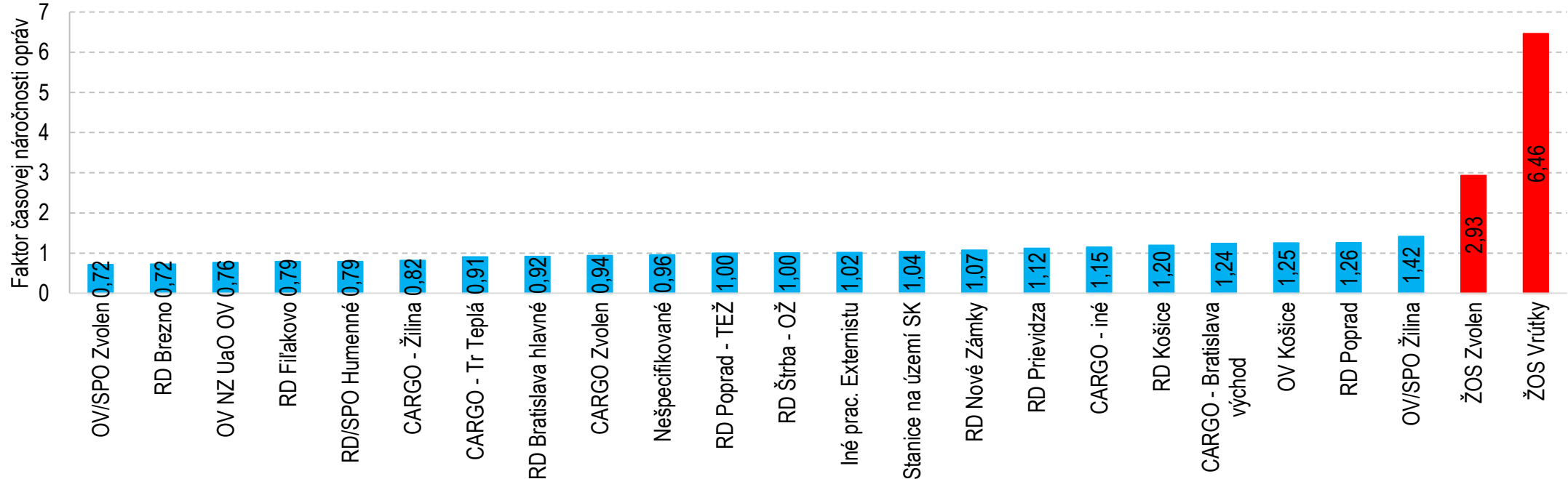
- ZSSK v súčasnosti chýbajú interné kapacity na realizáciu niektorých vyšších stupňov opráv.
- Oligopolizácia trhu externých opravovní vedie k **prílišnej závislosti ZSSK od realizácie opráv** u malého počtu dodávateľov, čo zhoršuje vyjednávaciu pozíciu ZSSK a zvyšuje náklady.



Externí dodávateľia opravujú najpomalšie

- Opravy v ŽOS Zvolen a ŽOS Vrútky trvajú 3- až 6-krát dlhšie ako opravy internými kapacitami ZSSK.
- Dáta však obsahujú mnoho chýb, ktoré sú výsledkom **zle nastaveného systému evidencie**. ZSSK v súčasnosti nezberá dáta, ktorými je možné objektívne porovnávať opravovne.

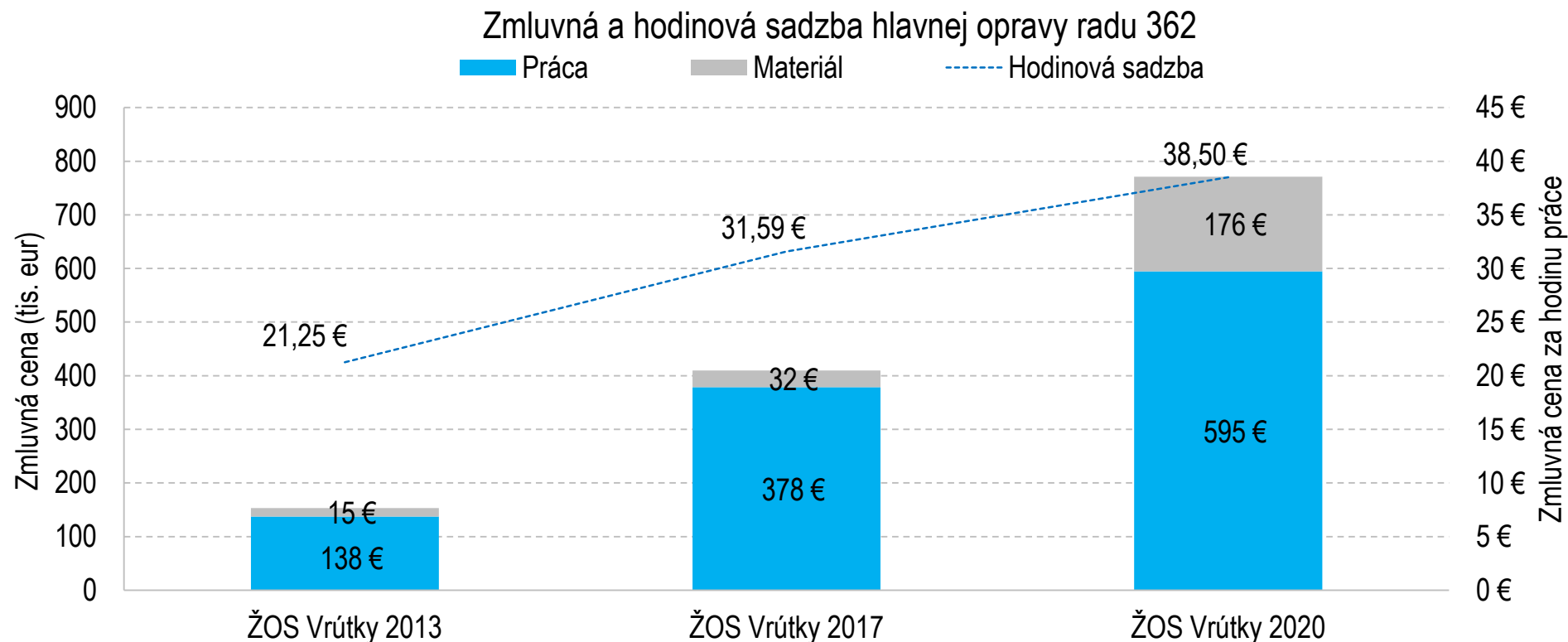
Časová náročnosť opráv



Faktory zohľadňujú rôzne rozdelenie výkonov a radov rušňov v rôznych depách. Faktor možno interpretovať ako násobok priemerného času, v ktorom depo realizovalo opravu. Pri faktore 1,5 teda depo realizovalo opravy v priemere o 50 % dlhšie, než je priemer ZSSK.

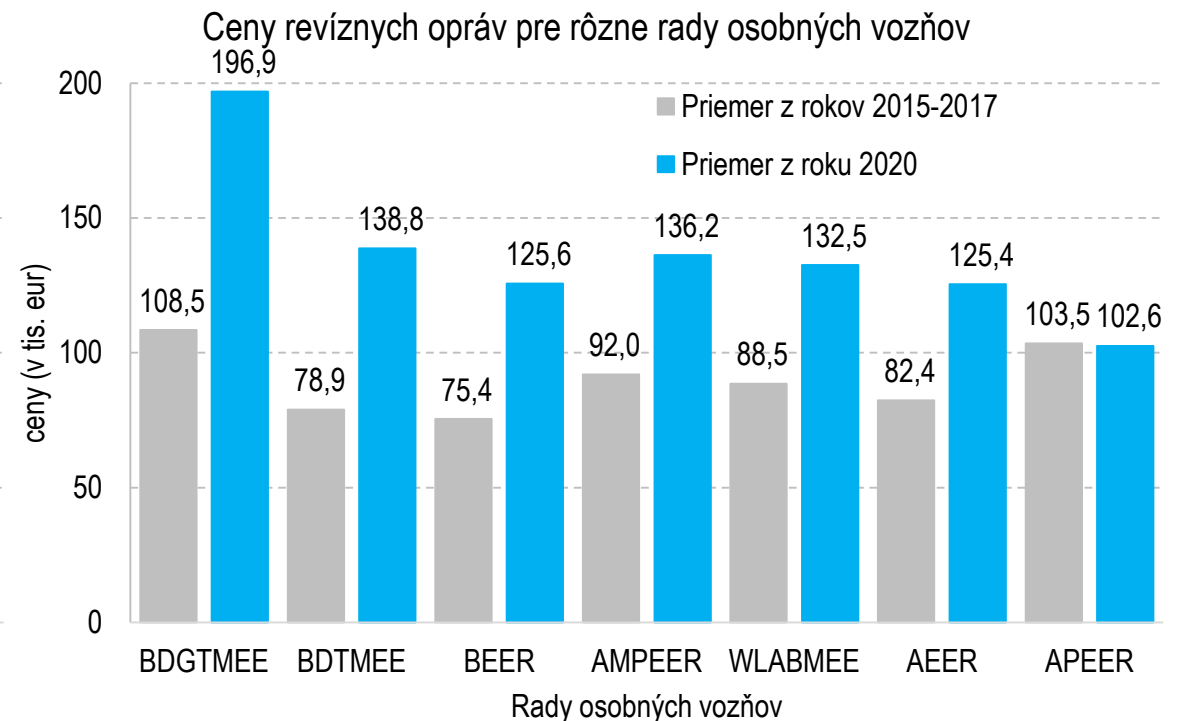
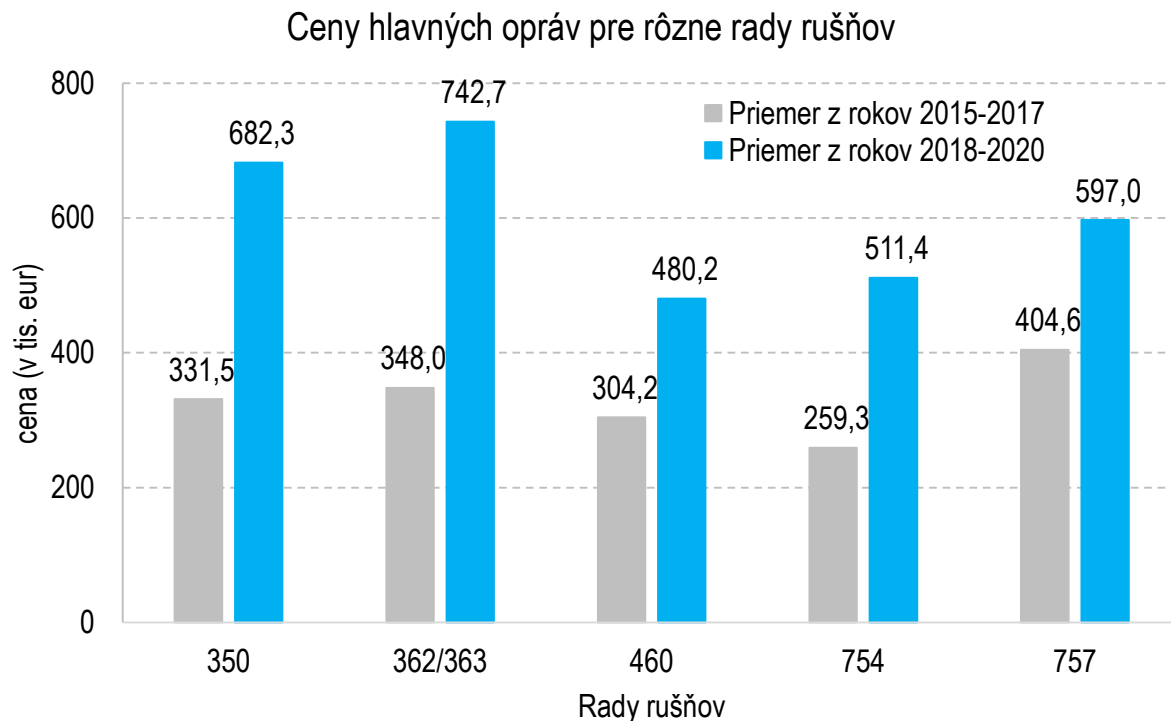
Zmluvné ceny externých opráv niektorých rušňov narástli päťnásobne

- Príčinou je primárne rast hodinovej sadzby o 80 % oproti roku 2013 a vyššie náklady na materiál.
- Rast sadziieb zodpovedá dobiehaniu okolitým krajinám a nedostatku opravárenských kapacít na trhu, problematická môže byť dĺžka trvanie jednotlivých úkonov.



Externé opravy rušňov a vozňov zdražili za 5 rokov o 30 %

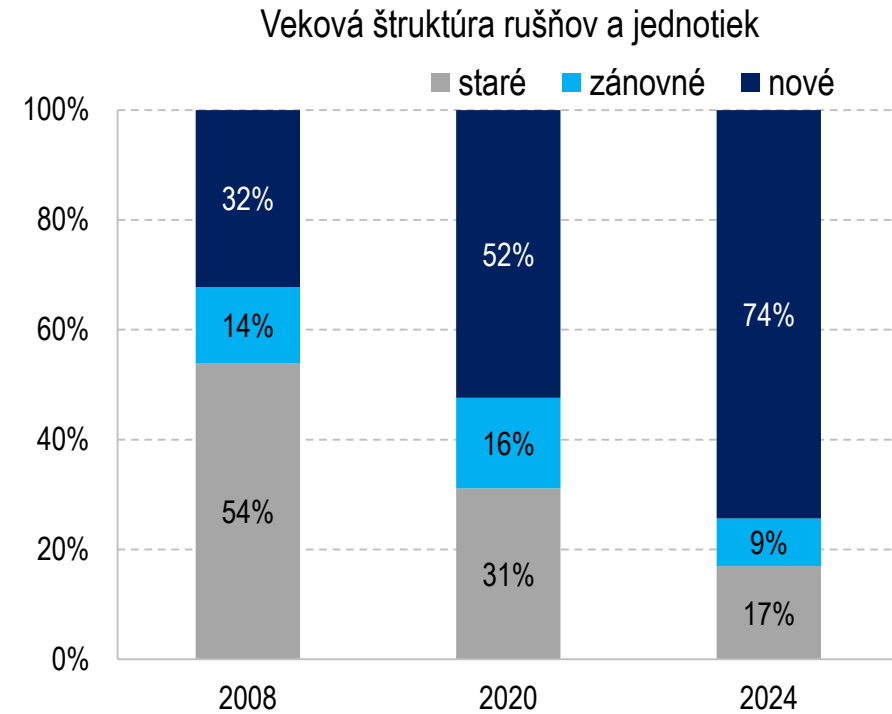
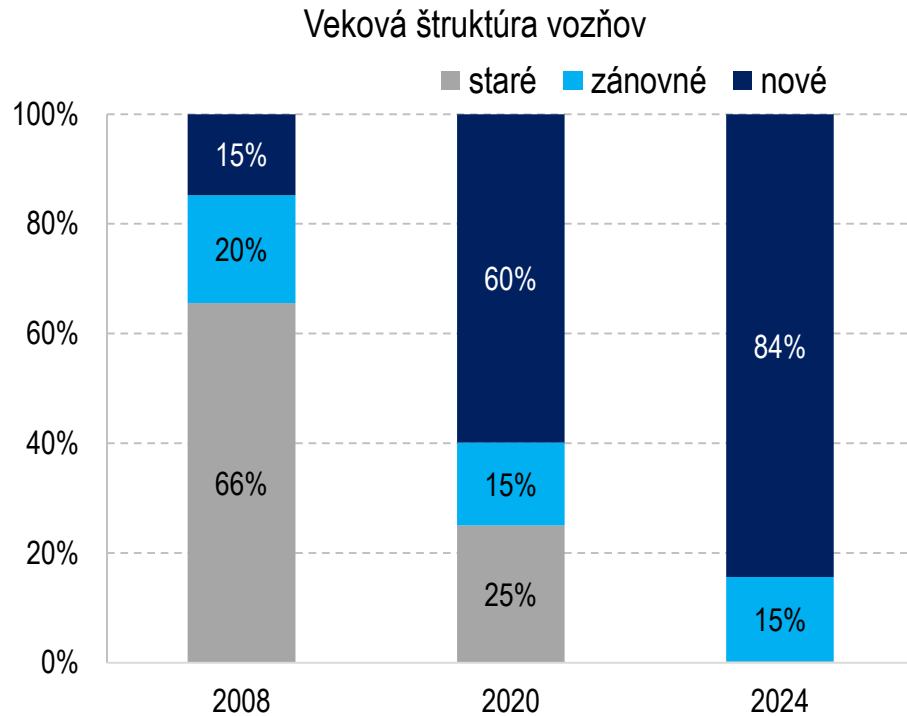
- Rastúci vek vozidiel ZSSK, nedostatočné opravárenské kapacity a cenové deformácie po roku 2010 viedli k skokovému rastu cien externých kapitalizačných opráv vozidiel
- Rozdiel oproti rokom 2015 – 2017 po zohľadnení inflácie predstavuje nárast **8,3 mil. eur ročne** pri kapitalizačných a **4,1 mil. eur ročne** pri ostatných externých opravách.



3.3. Priorizácia investícií a stabilizácia odpisov

ZSSK od 2008 nahradila väčšinu starých vozidiel a investovala viac ako 1 mld. eur

- Po dokončení prebiehajúcich projektov sa ZSSK **podarí nahradiť všetky staré vozne.**
- Pri hnacích vozidlách sa nepodarilo nahradiť staré elektrické rušne.



Veková štruktúra hnacích vozidiel a vozňov:

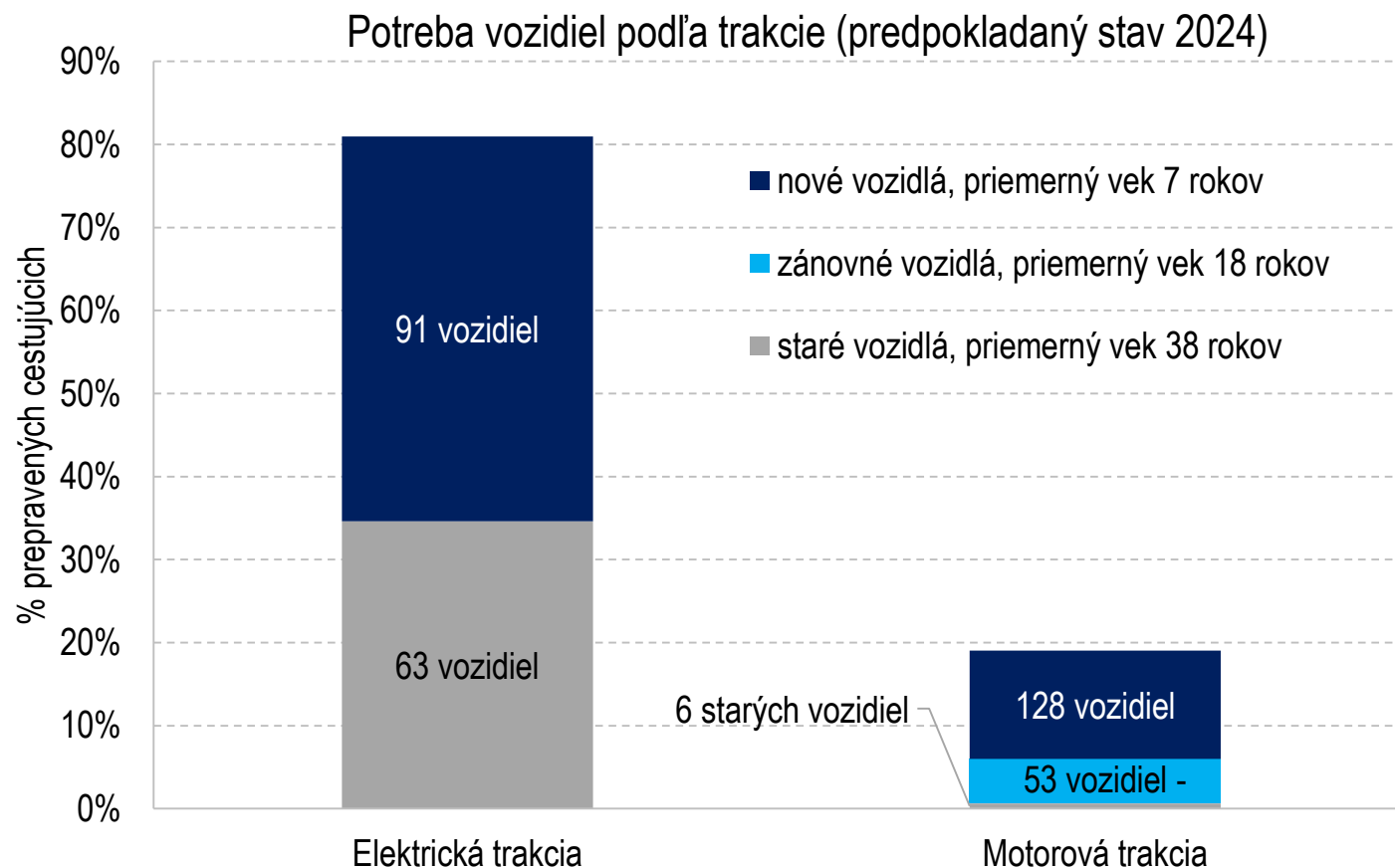
Staré - vyrobené alebo modernizované pred rokom 1996, priemerný vek 38 rokov.

Zánovné - vyrobené alebo modernizované 1996 – 2007, priemerný vek 18 rokov.

Nové – vyrobené alebo modernizované 2007 – 2021, priemerný vek 7 rokov.

Investičnou prioritou ZSSK by mala byť náhrada starých elektrických rušňov

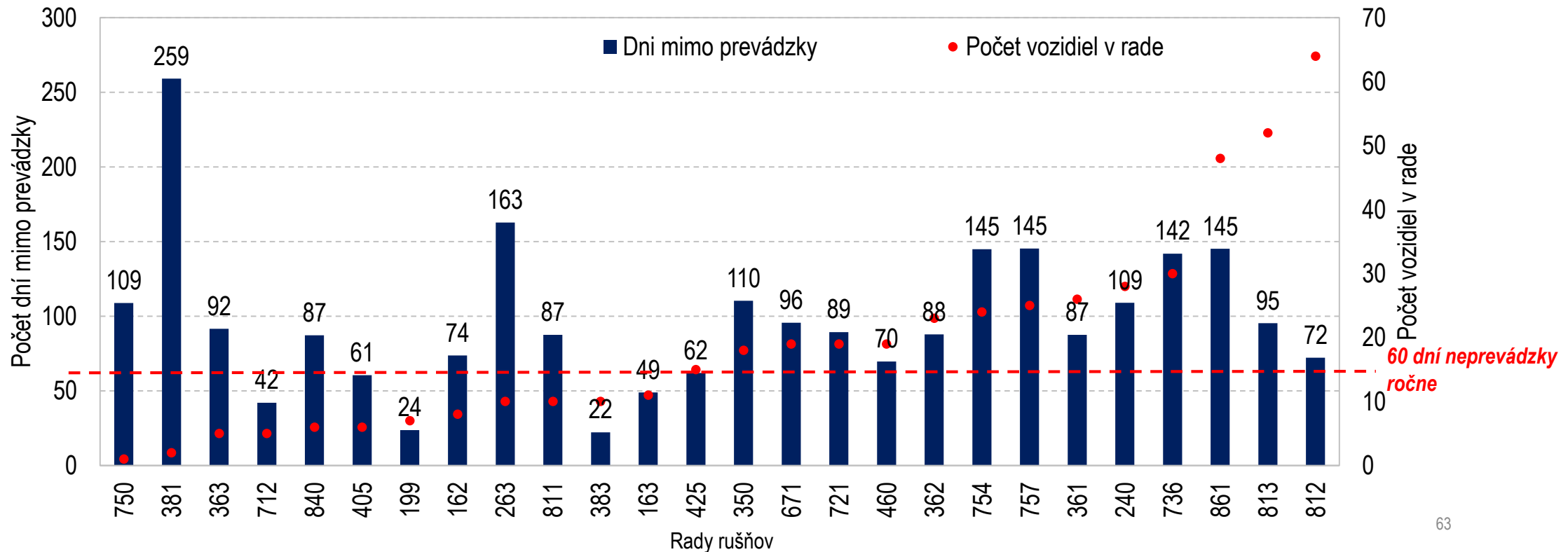
- Elektrické rušne a jednotky **zabezpečujú prepravu približne 80 % cestujúcich.**
- Priemerný vek elektrických rušňov a jednotiek je v súčasnosti 24 rokov, pri motorovej trakcii to je 15 rokov (životnosť vozidla max. 35-40 rokov).



Investovanie do vozidiel s ohľadom na údržbu

- Zníženie nepojazdných stavov na úroveň 20% zálohy prinesie zníženie budúcich investičných nákladov pri obmene vozidiel vo výške **166 mil. eur** (rozložené dlhodobo v čase).
- **Investície do väčších sérii umožnia dosiahnuť tzv. úspory z rozsahu.** Vysoký počet radov vozidiel ZSSK zvyšuje nároky na náhradné diely, organizáciu údržby a prípravu rušňovodičov.

Počet dní mimo prevádzky vozidiel v priemere za rok na kus (2015-2020)



ZSSK by mala zjednotiť koncepciu nasadenia vozidiel

- V prímestskej doprave stále chýbajú nízkopodlažné jednotky.
- Nové vozidlá sú nasadzované bez dlhodobej koncepcie, čo vedie k narušeniu obehov.
- Chýbajúca koncepcia vedie k nevhodnému využitiu parametrov vozidiel vzhľadom na možnosti tratí.

Nesúlad parametrov vozňov a tratí v regionálnej doprave

Linka	Parametre vozidiel			
	Traťová rýchlosť	Rýchlosť vozidla	Podlaha	Rok výroby
REX Bratislava - Leopoldov (Prievidza)	160	120	Vysoká	2008 – 2017
REX Bratislava –Trenčín	160	120	Vysoká	2008 – 2017
Os Košice – Poprad*	120	160	Vysoká	2021+

Zdroj: Súťažné podklady ZSSK, Vagonweb.cz, vlaky.net

Obstarávanie vozidiel môže byť lacnejšie...

- Priemerná cena/predpokladaná hodnota zákazky pri obstarávaní vozidiel bola **o 20 % vyššia ako zahraničné porovnanie.**

Náklady hodnotených projektov v porovnaní s obdobnými nákupmi

Projekt	Rok*	Stav	Cena/PHZ	Priemer cenového porovnania**	Rozdiel (%)
Motorové jednotky (15 ks)	2021	Prebieha VO	67,3 mil. eur	54,0 mil. eur	+24,6 %
Elektrické poschodové jednotky (4 ks)	2021	Prebieha VO	77,0 mil. eur	62,0 mil. eur	+24,2 %
Elektrické jednotky (9 ks)	2020	Prebieha VO	76,3 mil. eur	62,3 mil. eur	+22,4 %
Rýchlikové vozne (28 ks)	2017	Zrealizované	53,2 mil. eur	46,8 mil. eur	+13,6 %
Priemer					+21,2 %

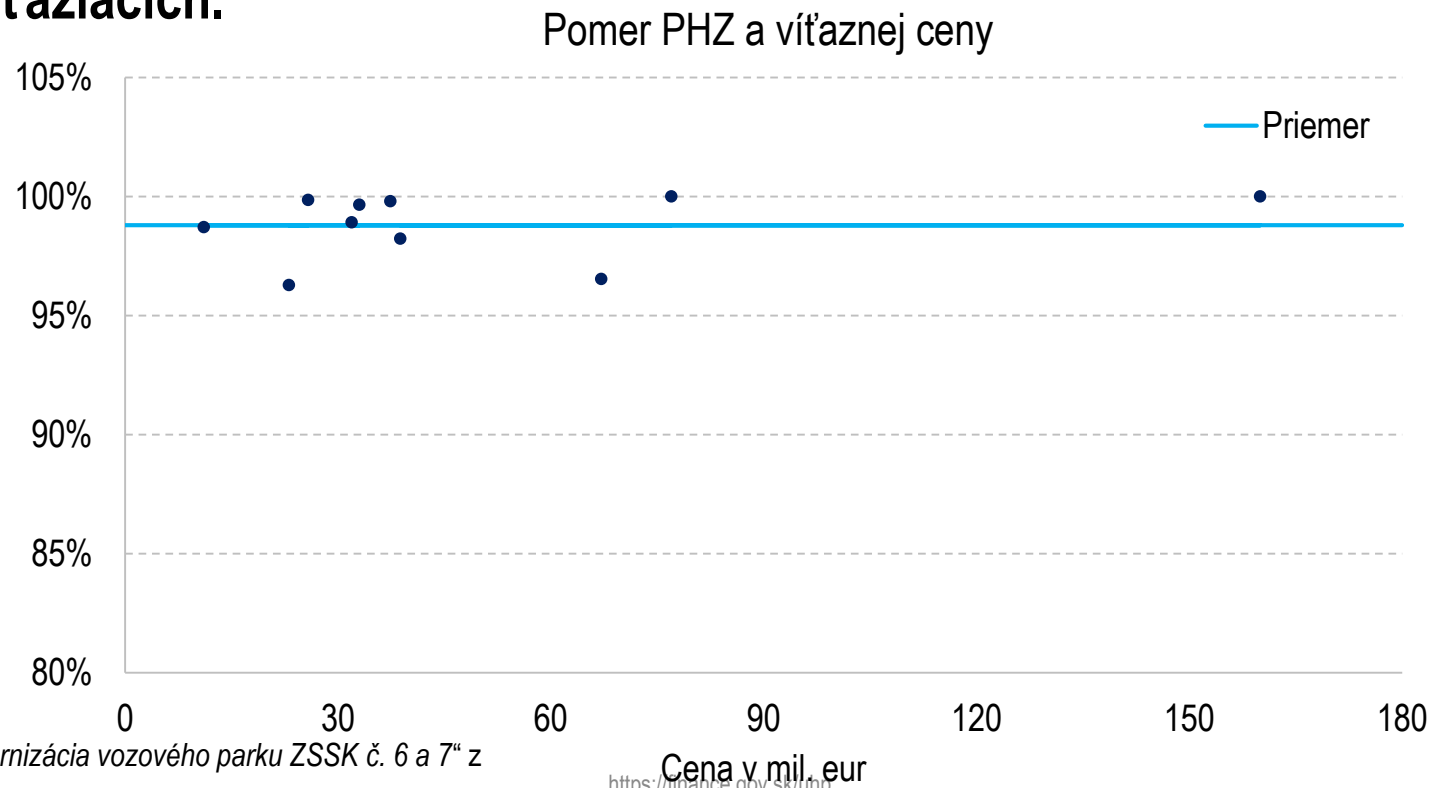
* Rok podpisu zmluvy, pri prebiehajúcich obstarávaní rok vyhlásenia VO.

** Priemer cenové porovnania na základe historických investícií do vozidiel (porovnávaných 4-7 nákupov) na Slovensku a v zahraničí pri zohľadnení inflácie. Bližšie informácie k cenovým porovnaniam sú dostupné v rámci hodnotení ÚHP zverejnených na stránke MF SR: „Modernizácia vozového parku ZSSK č. 6 a 7“, „Hodnota za peniaze v nákupe rýchlikových vozňov ZSSK“ a „Modernizácia vozového parku ŽKV v rámci OPII – 3. časť“.

Zdroj: Hodnotenia ÚHP

...a efektívnejšie.

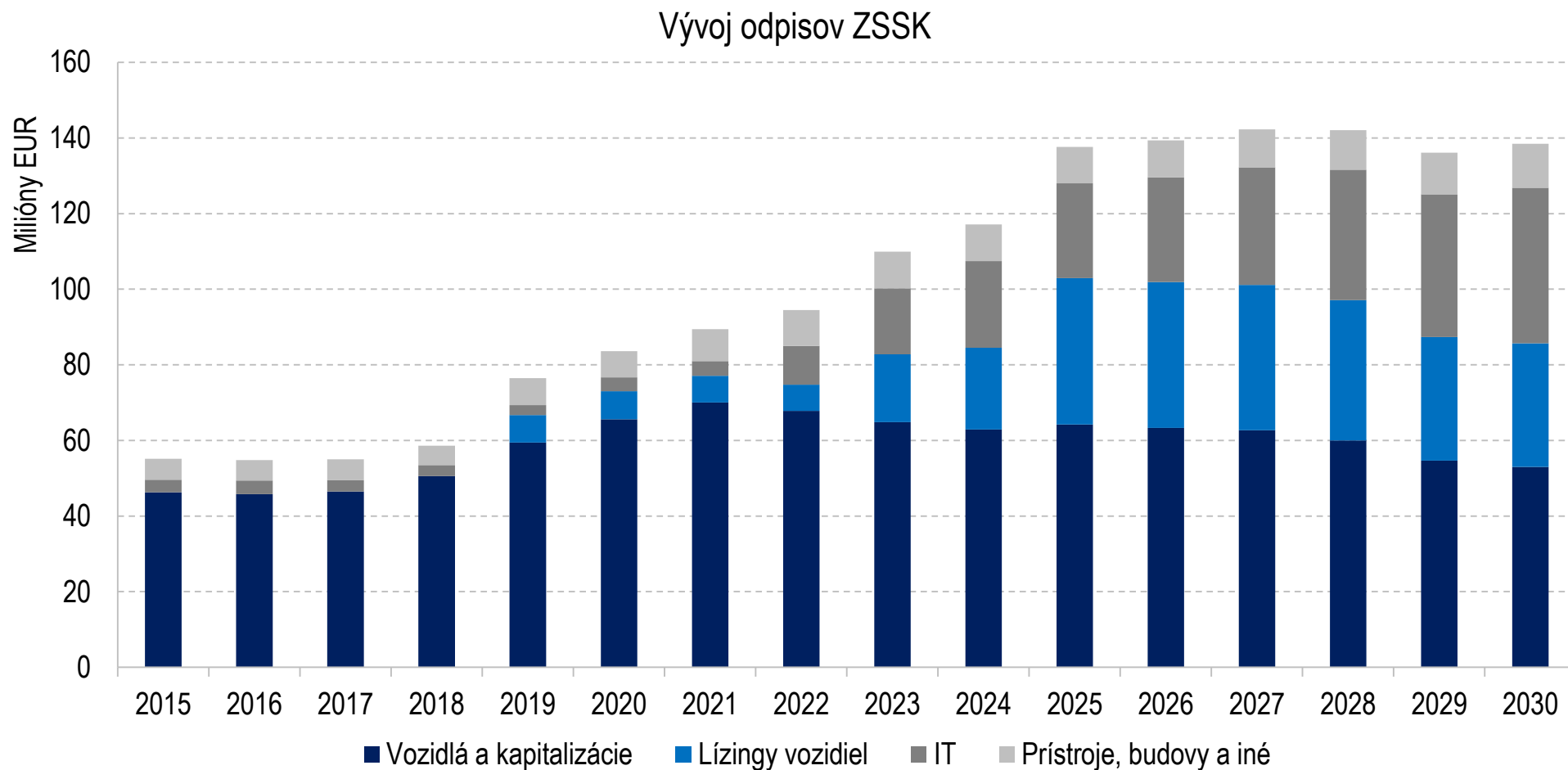
- Priemerný počet hodnotených súťažiacich bol v rokoch 2015-2020 iba **1,6**. Pri projektoch v hodnote **200 mil. eur bola posudzovaná ponuka len od 1 súťažiaceho**.
- Príčinou sú nízke počty obstarávaných kusov, objednávanie v krátkych lehotách a nadmerne prísne technické a formálne požiadavky*.
- Zníženie cien nákupov je možné dosiahnuť **obstarávaním väčších sérií a otvorením súťaží pre vyšší počet súťažiacich**.



*Bližšie opísané v hodnotení ÚHP „Modernizácia vozového parku ZSSK č. 6 a 7“ z decembra 2020.

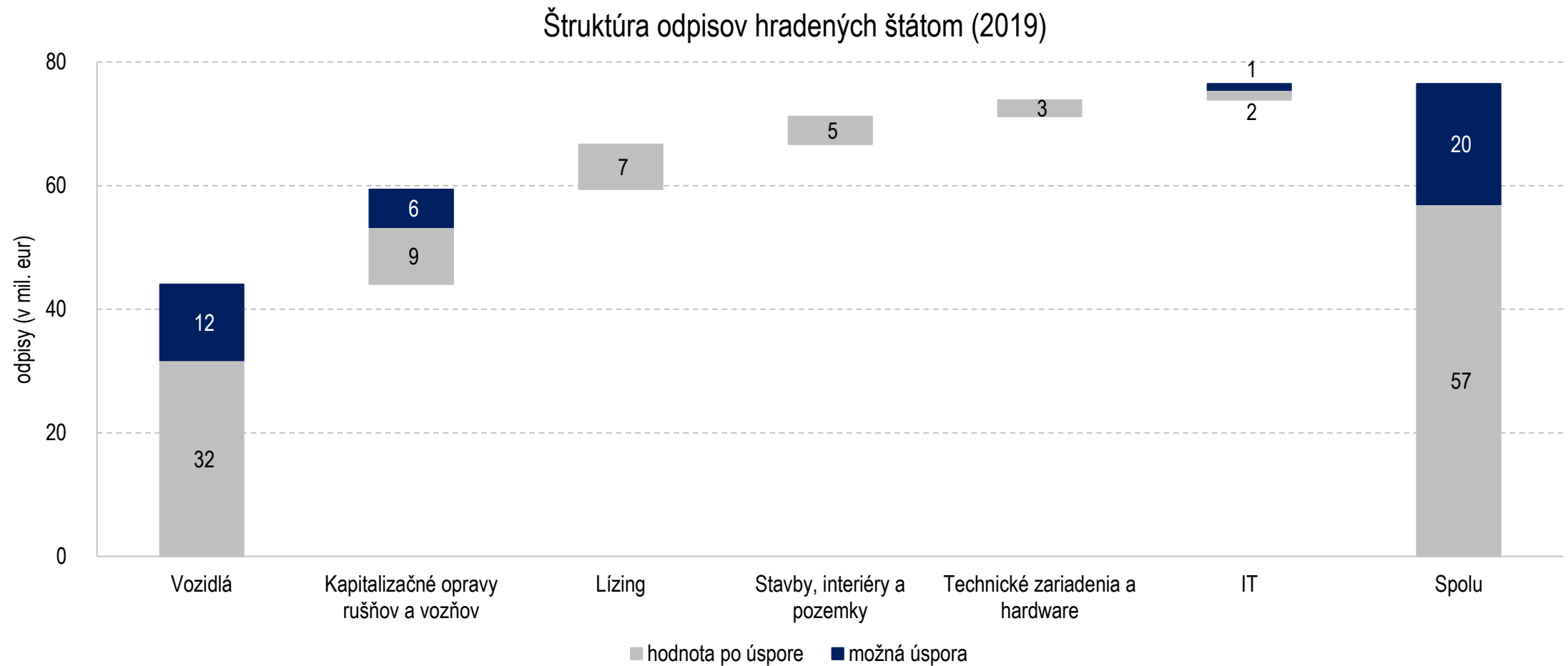
Štátom preplácané odpisy rýchlo rastú

- V období 2015-2020 rástli najmä odpisy vozidiel, kapitalizačných opráv rušňov a odpisy budov.
- Plány ZSSK rátajú s **desaťnásobným nárastom odpisov IT a štvornásobným nárastom lízingov.**



Pozn.: Kapitalizácia predstavuje zvýšenie hodnoty majetku opravou vyššieho stupňa alebo jeho modernizáciou. Lízingy vozidiel sa týkajú prevažne lízingu rušňov radu 383.

Priestor na zlepšenie je pri odpisovaní vozidiel, veľkých opráv a IT



Zreálnenie odpisových dôb môže znížiť odpisy o približne 21 mil. eur

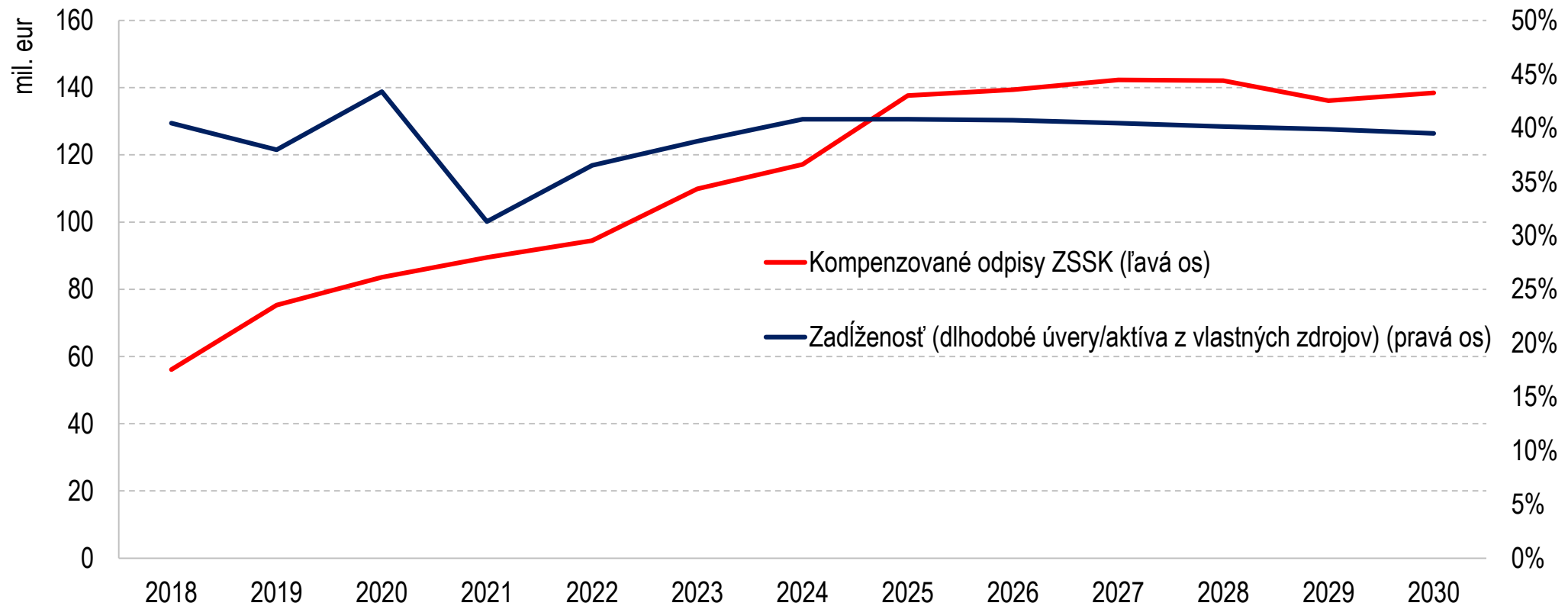
- Zreálnenie odpisových dôb = **predĺženie životnosti na úroveň reálneho využívania** komponentov.

Zosúladenie odpisovej doby so životnosťou (návrh ÚHP) a súvisiaci pokles odpisov po položkách (2019)

Položka	Vážená odpisová doba	Navrhovaná odpisová doba (ÚHP)	Pokles odpisov o
Kapitalizačná oprava	3	5	6 135 021 €
Vozeň - konštrukcia	21	26	3 650 068 €
Vozeň - interiér	13	18	2 431 619 €
Elektrická jednotka	23	40	923 374 €
Motorový vozeň	16	20	836 855 €
Elektrický/trakčný motor	4	10	780 057 €
Dvojkolesia	4	8	773 580 €
Motorový rušeň	17	22	630 936 €
Elektrický rušeň	22	28	542 152 €
Motorová jednotka	20	40	511 563 €
Dieselová jednotka	20	40	441 768 €
Iné	4	8	373 549 €
Spaľovací motor	4	10	313 688 €
Prevodovka	4	8	140 635 €
Software	5	8	699 296 €
Špecializovaný software	6	10	334 952 €
Spolu			19 519 114 €

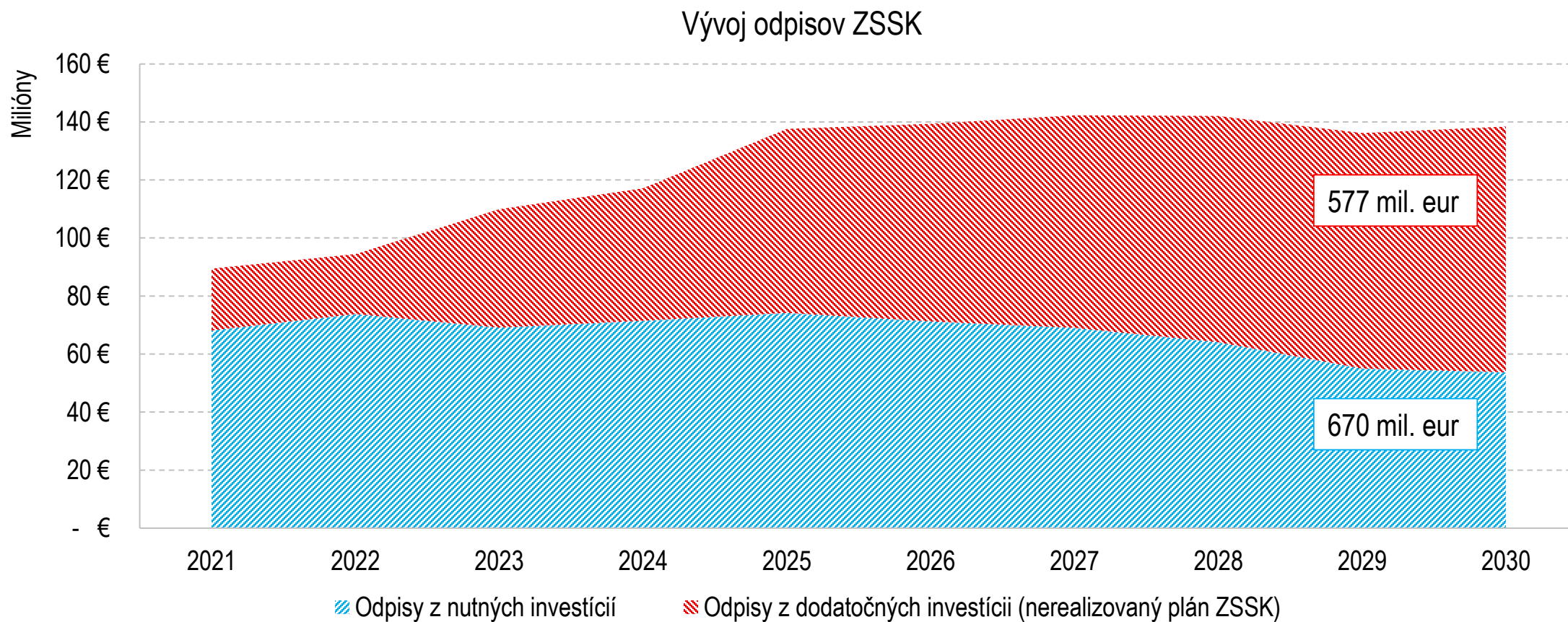
Plánované investície ZSSK musia zodpovedať finančným možnostiam štátu

- Zadlženosť zostane vysoká napriek plánu zvýšiť kompenzované odpisy o **84 % oproti 2018**.
- Krátkodobo je možné rýchlym odpisovaním kryť splátky úverov, **dlhodobo je tento prístup neudržateľný**.



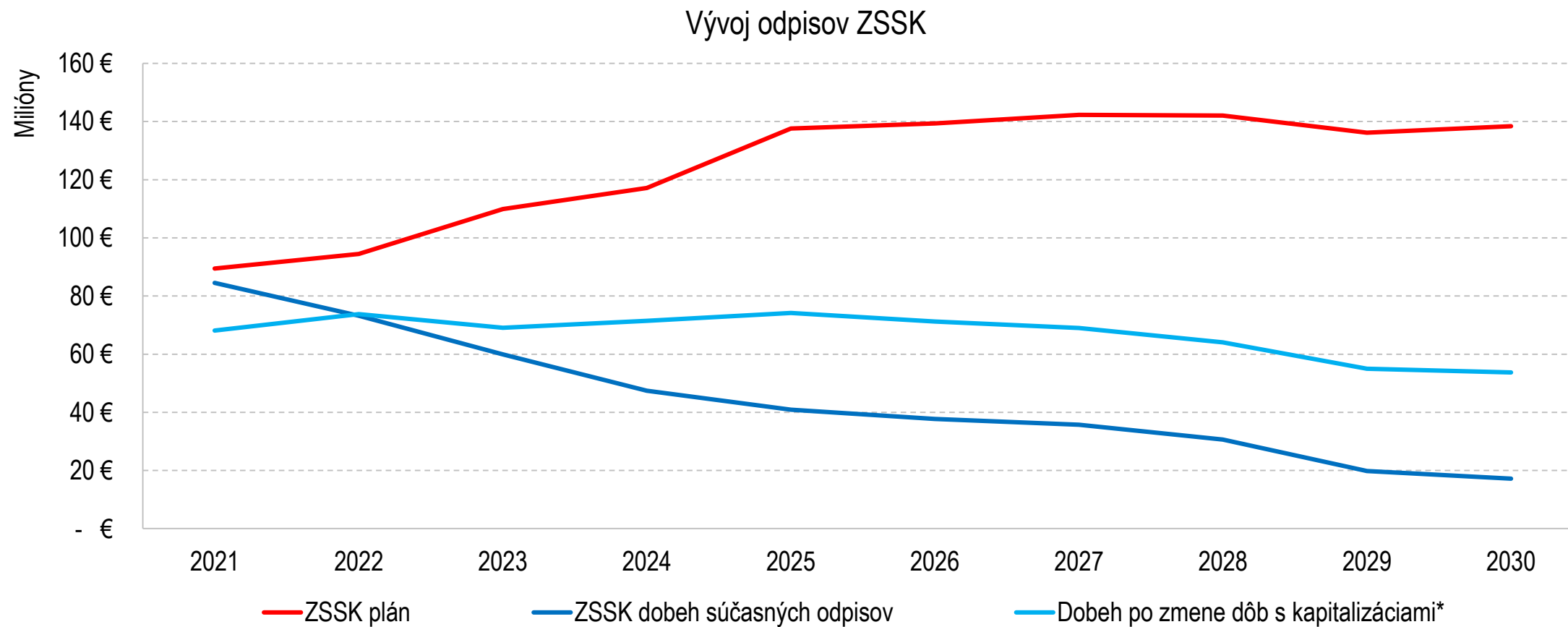
Plánované investície ZSSK musia zodpovedať finančným možnostiam štátu

- Odpisy dodatočných (nad rámec nutných) investícií do roku 2030 presiahnu **pol miliardy eur**.
- Obsah týchto investícií (IT, lízing vozidiel) **nezodpovedá investičným potrebám ZSSK**.



Pozn.: Nutné investície pozostávajú z kapitalizačných opráv, základnej obmeny majetku a splátok minulých investičných úverov.

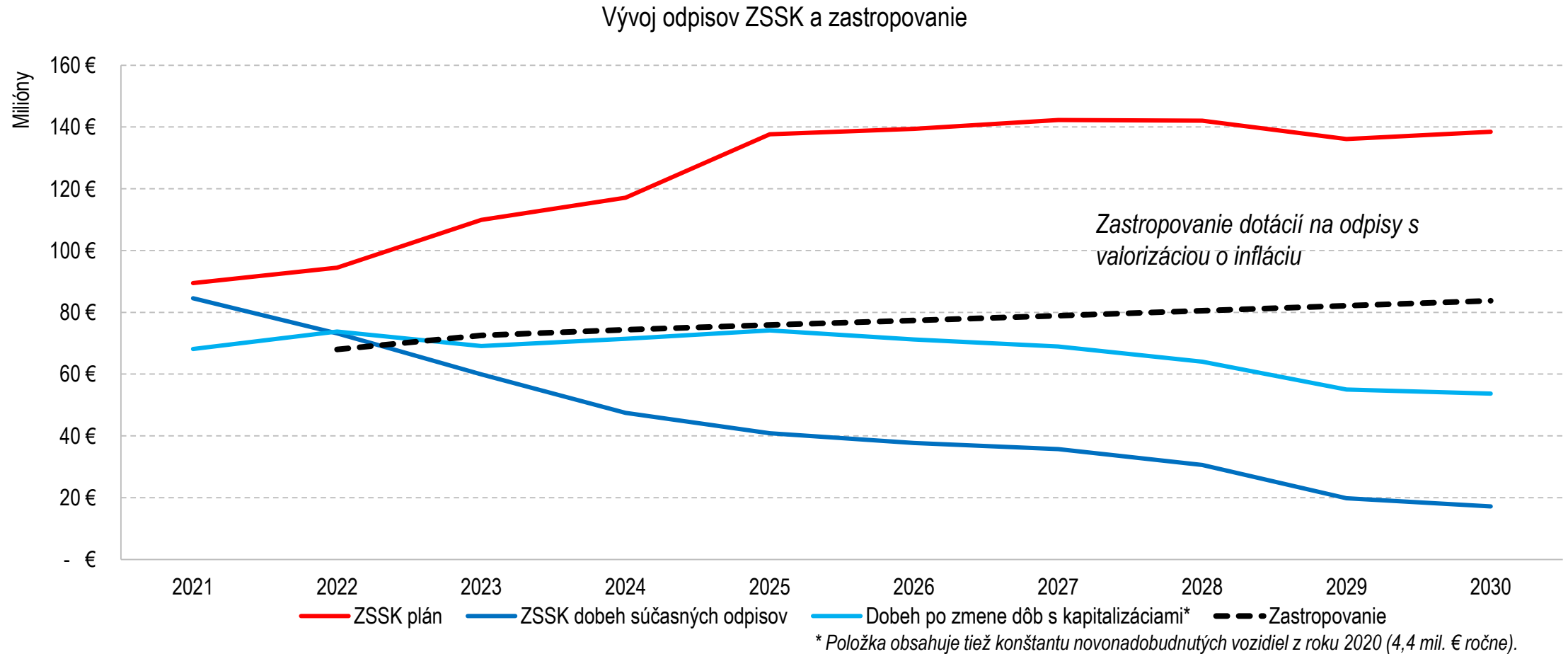
Zreálnenie odpisových dôb zníži odpisy krátkodobo



* Položka obsahuje tiež konštantu novonadobudnutých vozidiel z roku 2020 (4,4 mil. € ročne).

Zreálnenie odpisových dôb umožní zastropovanie odpisov

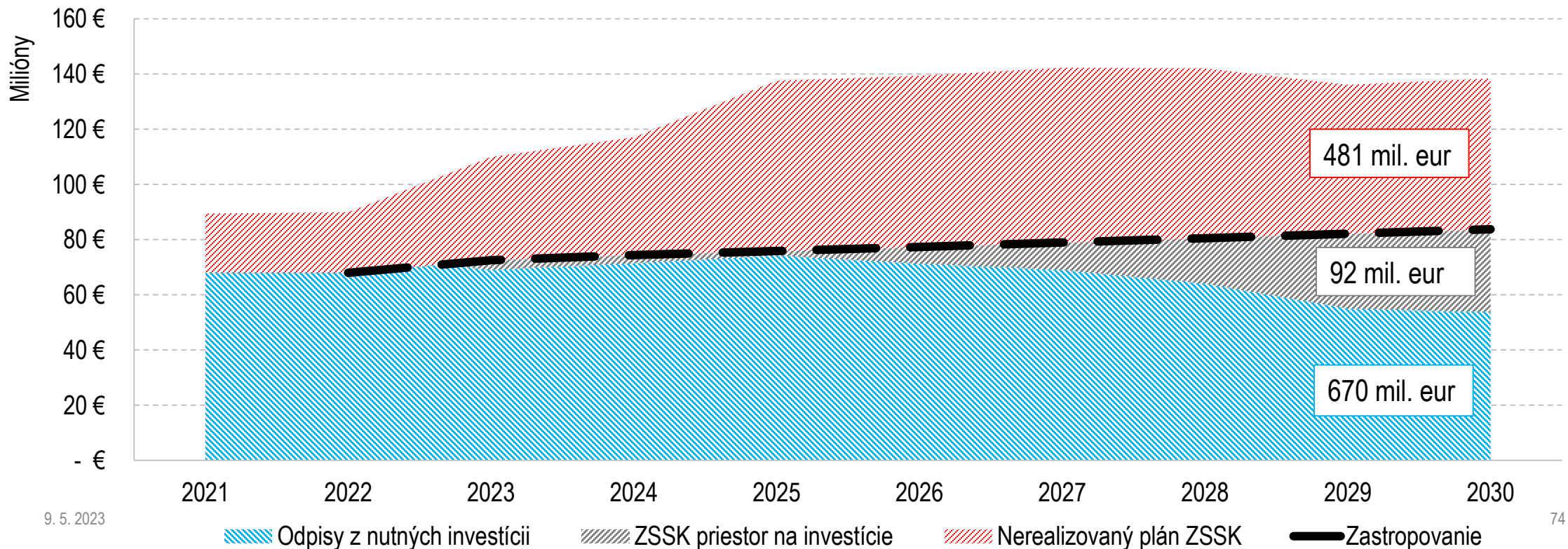
- Dobeň súčasných odpisov s kapitalizáciami minimálne prekročí zastropovanie na úrovni 68 mil. eur ročne + inflácia.



Kontrola investícií a odpisov

- ZSSK budú kompenzované odpisy na obnovu súčasného majetku a splátky istín.
- Investície nad rámec obnovy majetku budú možné iba ak sú finančne návratné alebo na základe objednávky (súhlas MDV SR). Opatrenia auditu ZSSK môžu viesť k zvýšeniu odpisov.
- Pri plánovaní investícií je potrebné zohľadniť budúcu liberalizáciu železničnej dopravy a možné zníženie potreby vozidiel ZSSK.

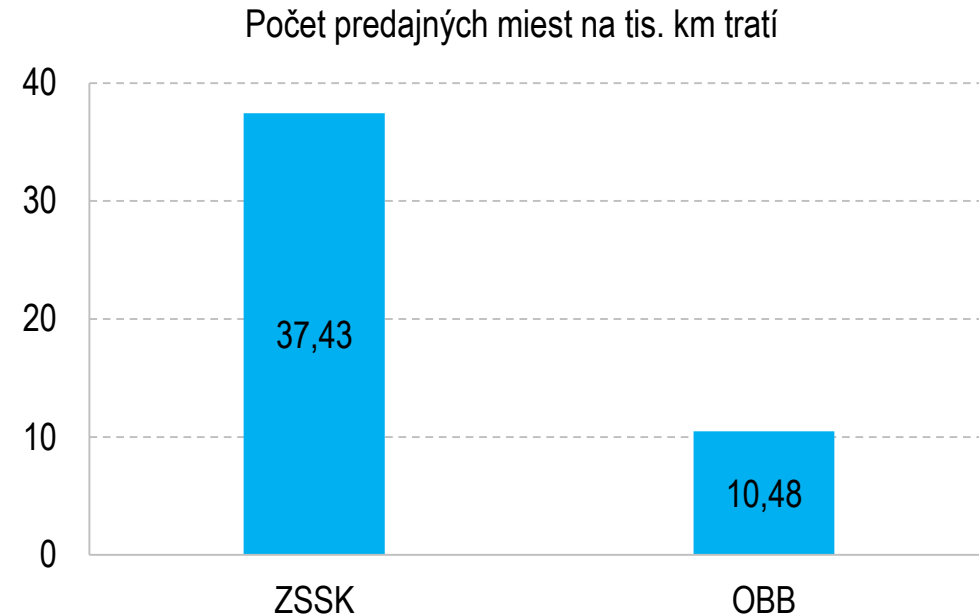
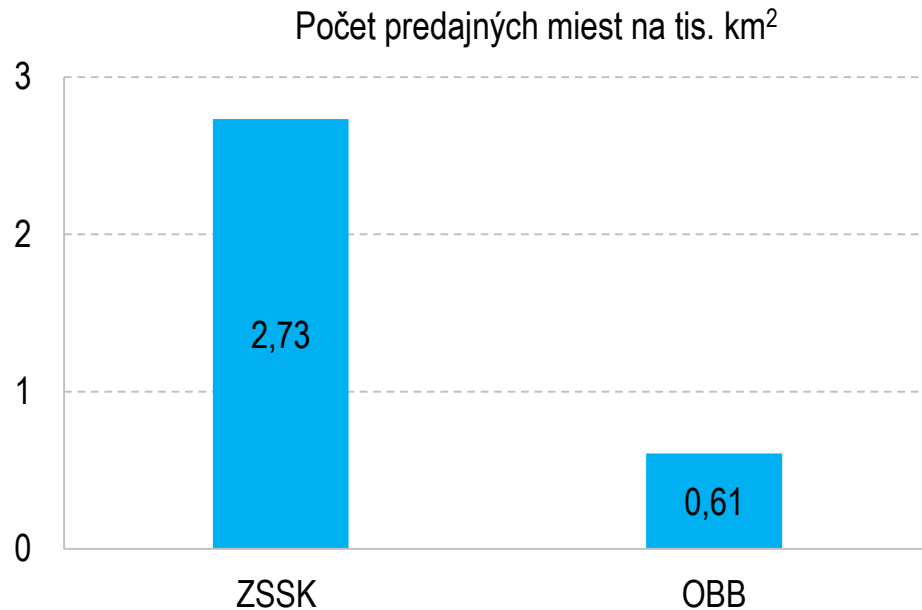
Vývoj odpisov, zastropovanie a priestor na investície



3.4. Optimalizácia predaja cestovných lístkov

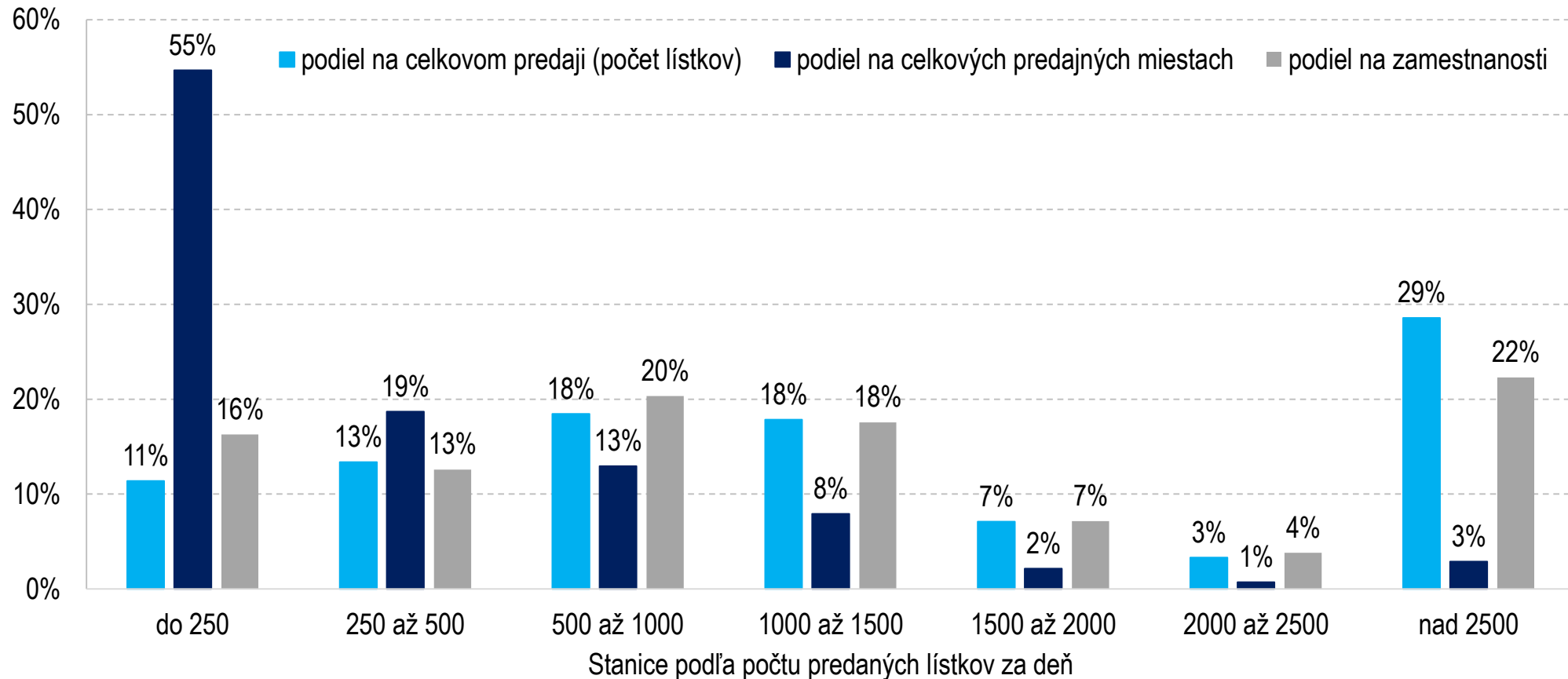
Lístky by sa mali predávať osobne iba v kľúčových staniciach

- V ZSSK 866 zamestnancov predáva lístky v 134 predajných miestach.
- Predajná sieť je nadmerne hustá - pri prepočte na hodnoty OBB **by ZSSK malo prevádzkovať iba 30 - 37 staníc s osobným predajom.**



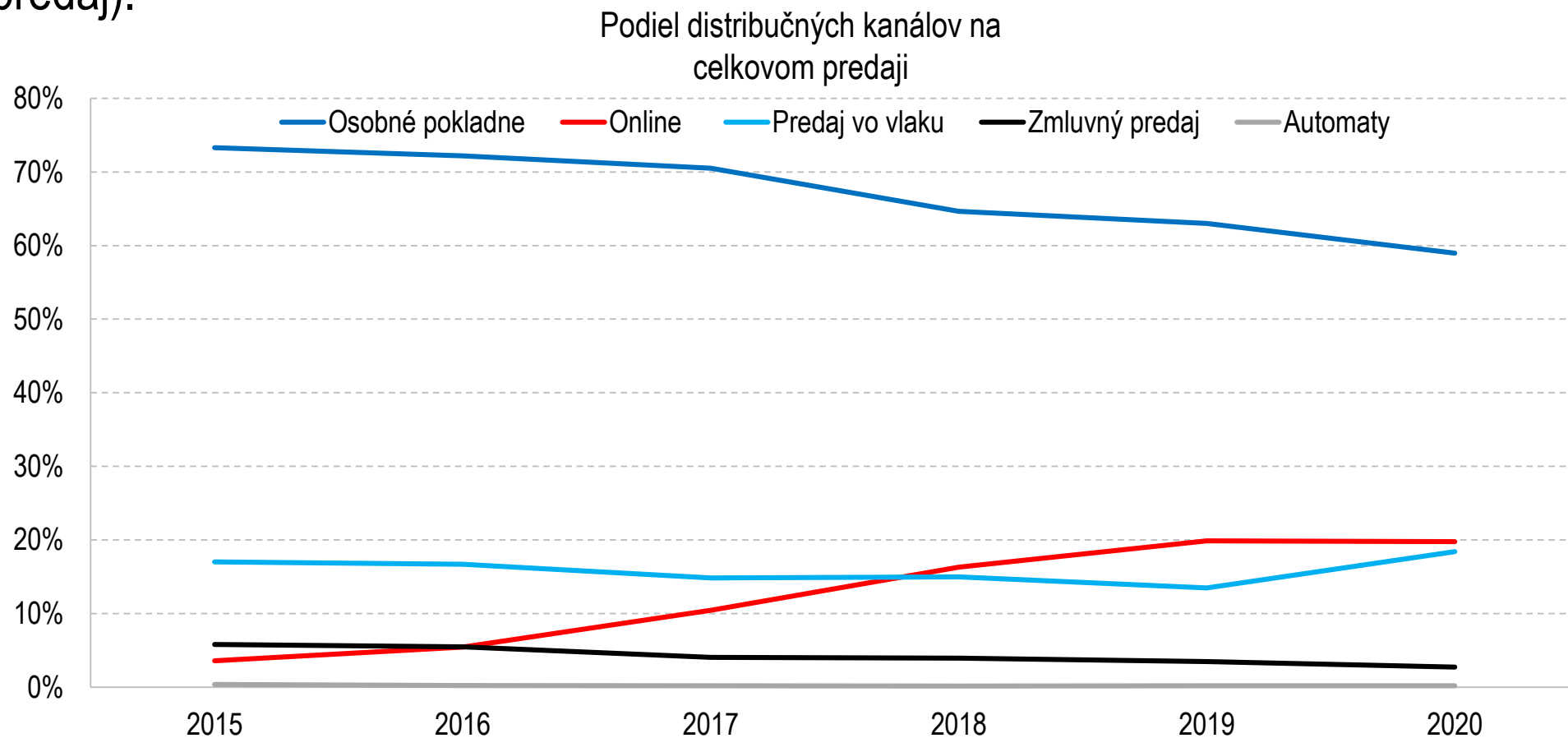
25 % staníc tvorí predaj 74 % lístkov

- Predaj lístkov je koncentrovaný v približne 40 staniciach, ktoré vybavujú väčšinu cestujúcich.
- Vysoký počet staníc s nízkym využitím vytvára priestor na optimalizáciu režimu predaja.



Osobný predaj klesá, online predaj narástol päťnásobne

- **Osobný predaj klesol zo 73 % na 59 % (2015-2020)**, pričom jeho **náklady vzrástli o 32 %**.
- Automaty ZSSK predávajú len 0,2 % lístkov, v prípade OBB to je približne 50 % (+ ďalších 30 % online predaj).

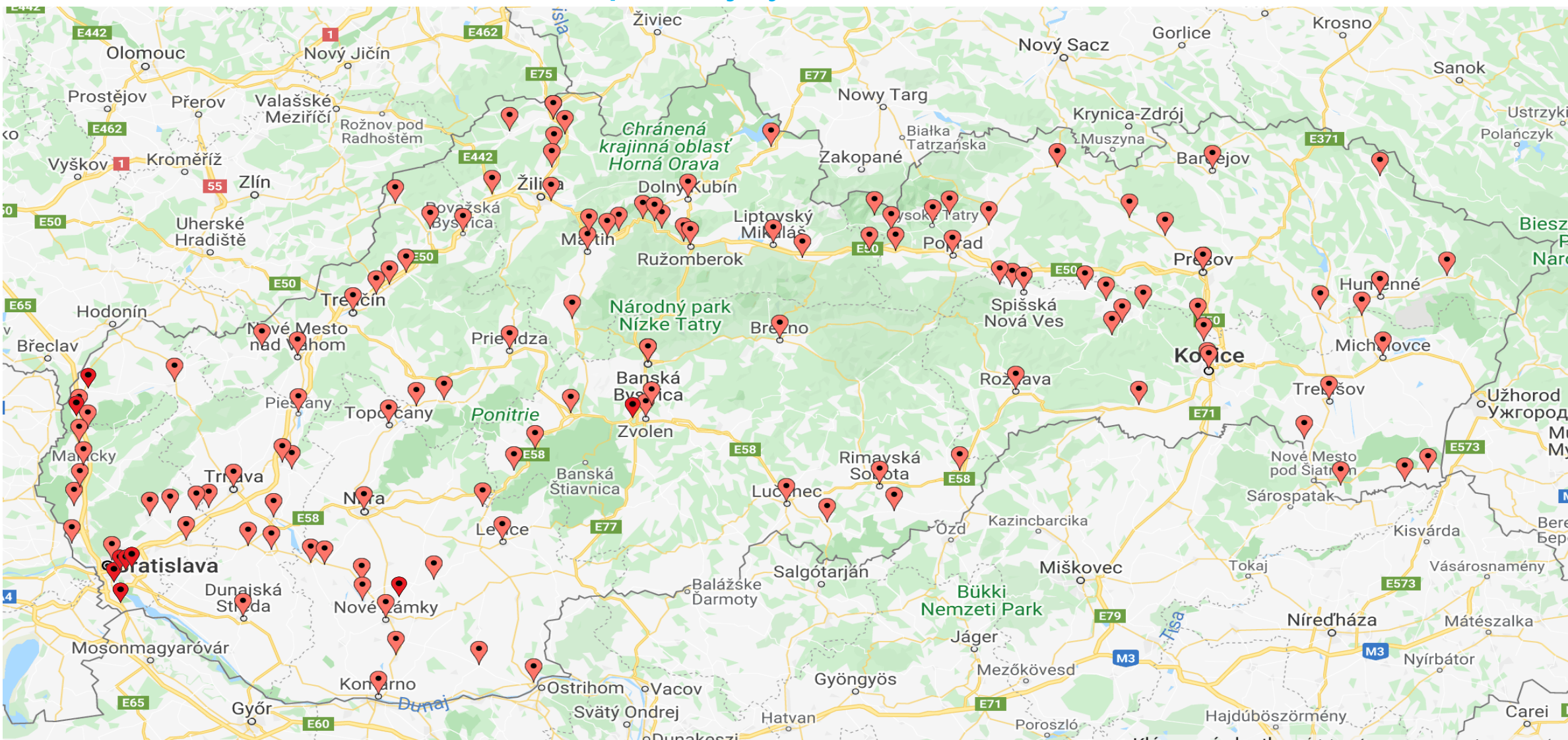


Optimalizácia osobného predaja lístkov vytvorí úsporu 12,5 mil. eur ročne

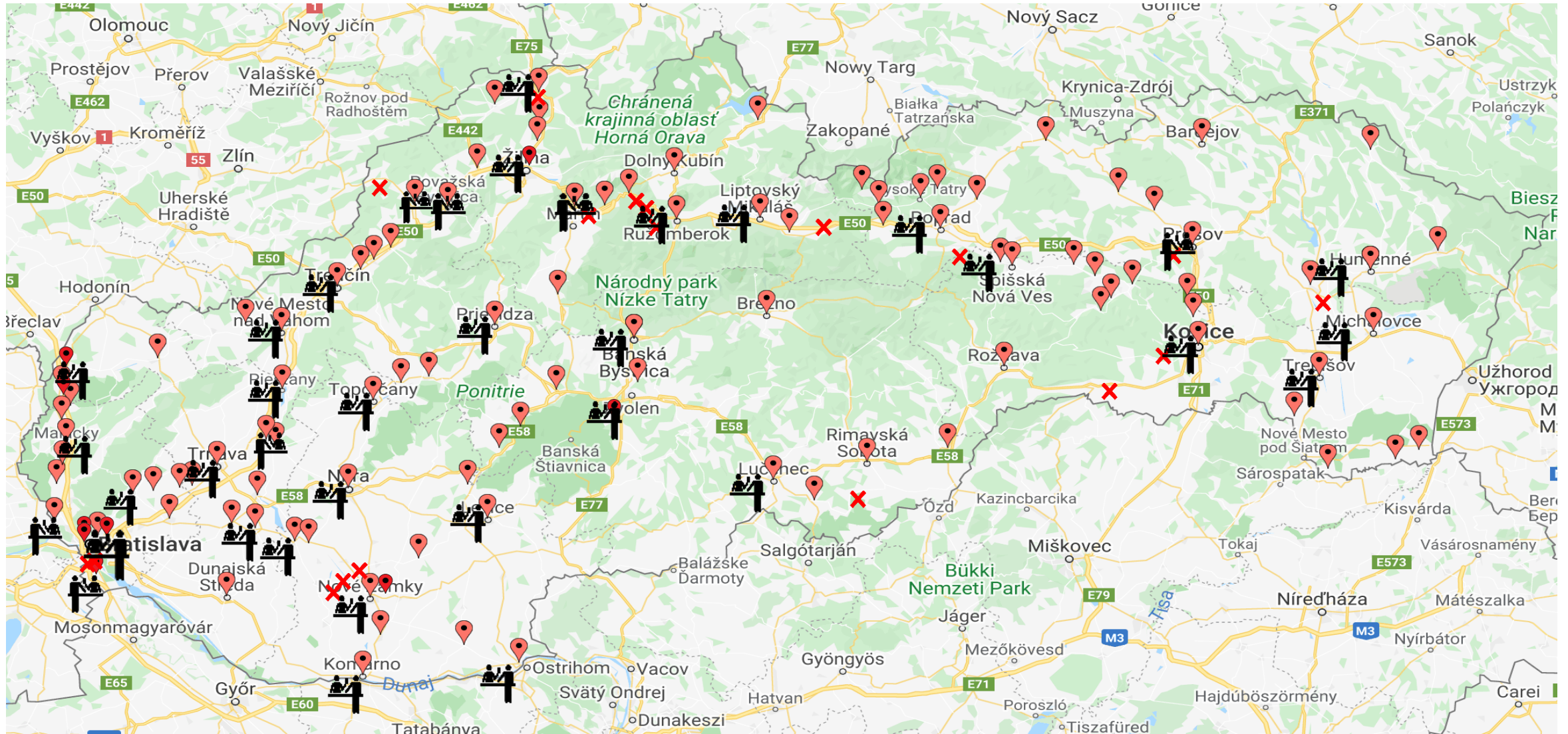
- Obmedzenie osobného predaja na **35 staníc s vysokým objemom predaja** (nad 200-tisíc lístkov ročne) a **4 vybrané pohraničné stanice**.
- Posilnenie online predaja, inštalácia **151 automatov** a optimalizácia otváracích hodín naprieč pracoviskami povedú k úspore 687 zamestnancov.
- Investícia do automatov je vysoko návratná (vyvolané jednorazové náklady približne 8 mil. eur). Potenciálna ďalšia úspora z prevádzkových nákladov (priestory, energie).






Súčasnú rozmiestnenie 134 predajných miest



Návrh rozmiestnenia 39 predajných miest a 146 automatov



 Predajné miesto + automat  Automat  Zrušené predajné miesto, bez automatu

3.5. Optimalizácia organizačnej štruktúry

Potenciál úspory v administratíve a riadiacom aparáte je 100 zamestnancov

- Optimalizáciou podporných a riadiacich procesov na úroveň iných spoločností alebo organizácií verejnej správy je možné dosiahnuť potenciál úspory 2,46 mil. eur ročne.
- Vzhľadom k špecifiku ZSSK ako subjektu verejnej správy a zároveň akciovej spoločnosti a rigidným interným predpisom nemusí byť celý potenciál rýchlo dosiahnuteľný.

	Súčasný stav		Zmena po optimalizácii	
	Zamestnanci	Náklady	Zamestnanci	Náklady
Vedúci zamestnanci	168,7	4,5 mil. €	-72,9	-1,91 mil. €
Podporné a administratívne činnosti	767,8	12,7 mil. €	-27,6	-0,55 mil. €

Detaily pre jednotlivé organizačné zložky sú dostupné v prílohe 1.

Najvyšší potenciál úspor je na úseku služieb

- Väčšina potenciálnej úspory vzniká **z redukcie riadiacich pracovníkov.**

	Úspora riadiaci prac.		Úspora neriadiaci prac.		Spolu úspora	
	FTE	tis. EUR	FTE	tis. EUR	FTE	tis. EUR
Úsek služieb	23,8	629	17,1	269	40,9	889
Odbor ľudských zdrojov	4,7	154	28,6	583	33,2	737
Úsek ekonomiky	9,3	292	-0,7	-14	8,6	278
Úsek obchodu	11,3	273	-7,7	-115	3,6	158
Úsek prevádzky	11,8	288	-3,7	-58	8,1	231
Úsek údržby	4,7	106	-3,7	-56	1	51
Ostatné org. jednotky GR	6,5	166	-1,7	-63	4,8	103
Spolu	72,9	1910	27,6	546	100,6	2 456

Príloha č. 1

Mandát auditu ZSSK

Mandát a implementácia auditu ZSSK

- Analýza „Zefektívnenie ZSSK“ bola realizovaná ako súčasť Vládneho auditu ZSSK a je súčasťou finálnej spravy.
- Cieľ Vládneho auditu: *„Overiť a hodnotiť finančné riadenie podľa § 5 zákona č. 357/2015 Z. z. o finančnej kontrole a audite a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov“*
- K vybraným nedostatkom zaujme ZSSK stanovisko a navrhne opatrenia na ich odstránenie.
- Výstupy analýzy ako východisko pre ďalšiu optimalizáciu jednotkových nákladov a zvyšovanie efektívnosti prevádzky ZSSK v súlade s Memorandom o spolupráci.
- Vytvorenie pracovnej skupiny (MDV SR, MF SR a ZSSK).
- Harmonogram implementácie navrhovaných opatrení na základe rokovaní v priebehu Q1 2022.

Príloha č. 2

Podrobná metodika optimalizácia organizačnej štruktúry, zamestnanosti a procesov po jednotlivých pracoviskách

Úsek služieb

- Sekcia IT

- Na oddelení podpory aplikácií a ERP a odbore komunikácie sa **duplikujú** procesy komunikácie
 - Návrh: Odstúpenie agendy digitálnej komunikácie na Odbor komunikácie 0,66 FTE – presun kapacity
- Potenciál zníženia riadiacej a výkonovej zložky na vybraných oddeleniach sekcie
 - 3,9 FTE riadiaci zamestnanci a 1,7 FTE výkonoví zamestnanci

- Sekcia obstarávania a logistiky (okrem stredísk logistiky)

- Potenciál zníženia THP a riadiacej zložky na oddeleniach obstarávania, nákupu a podateľne a pošt. služieb
 - Potenciál zníženia riadiacej zložky o 1,5 FTE
 - Potenciál zníženia THP o 10,2 FTE
- Energetické centrum – optimalizačný potenciál celkom 0,4 FTE
 - zníženie riadiacej zložky o 1,5 FTE, z toho navýšenie výkonovej zložky o 1,12 FTE

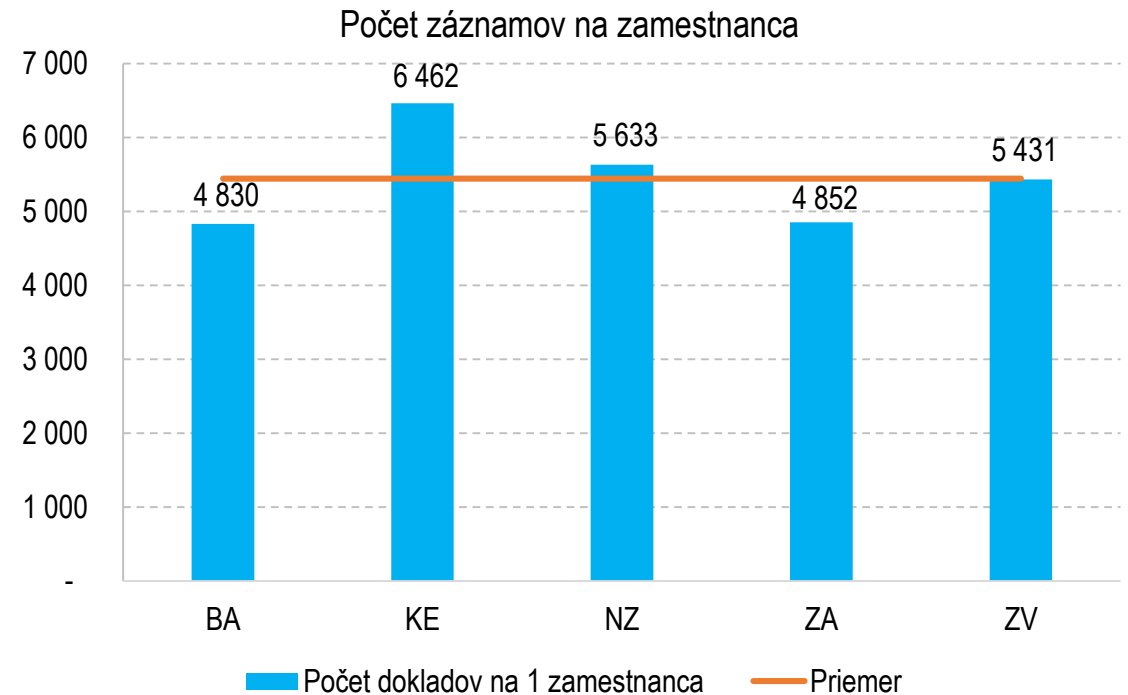
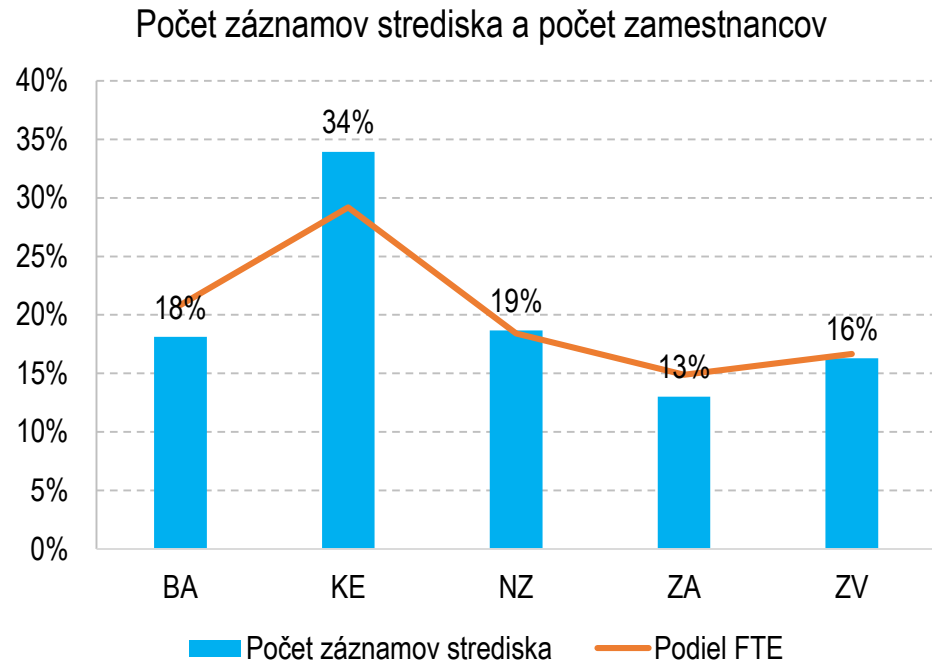
- Sekcia manažmentu nehnuteľností (okrem reg. pracovísk) - optimalizačný potenciál celkom 0,6 FTE

- zníženie riadiacej zložky o 2,93 FTE, z toho navýšenie výkonovej zložky o 2,33 FTE (Odd. I a odd. HsM)

- Zmenou organizačnej štruktúry úseku a znížením počtu riadiacich zamestnancov je možné dosiahnuť úsporu osobných výdavkov **462 tis. eur**

Úsek služieb – Strediská logistiky - skladové hospodárstvo

- Mierna diverzita v počte dokladov na 1 zamestnanca
- Korelácia počtu záznamov strediska s počtom zamestnancov
- Optimalizačný potenciál v Žiline a Bratislave



Úsek služieb – Strediská logistiky - skladové hospodárstvo

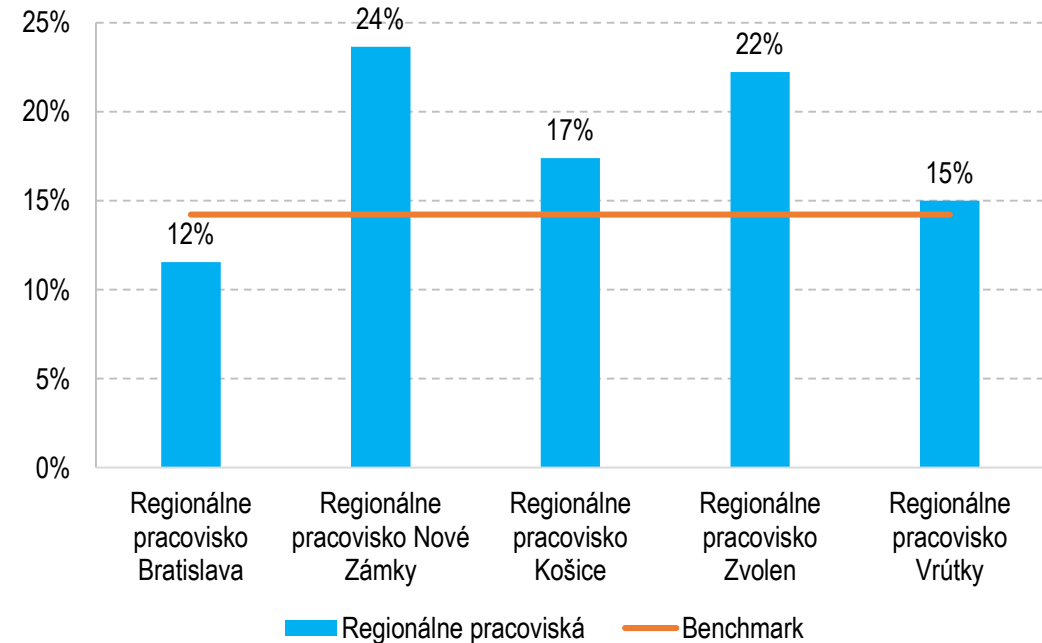
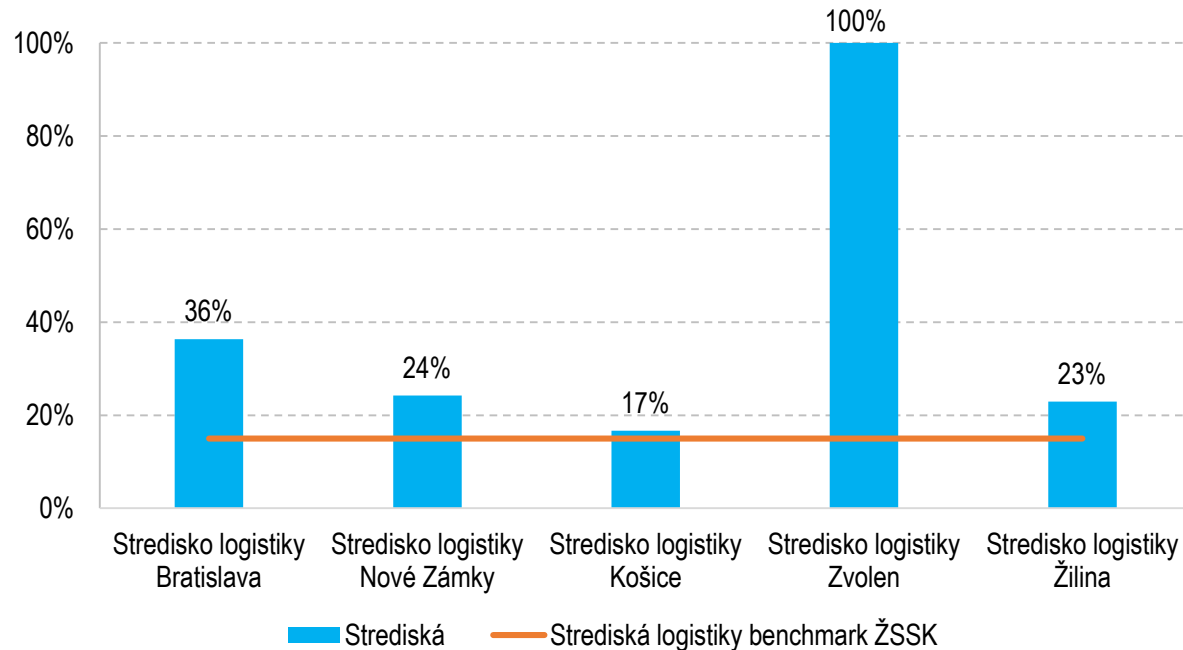
- Priemerné časy manipulácie s rôznym druhom tovarom na sklade variujú medzi strediskami logistiky
- Podielom merných jednotiek a počtu FTE sme dostali priemerné časy, resp. najlepšie časy manipulácie so skladovou položkou po jednotlivých strediskách
- Uplatnením interného benchmarku medzi strediskami s použitím priemerného alebo najlepšieho času manipulácie so skladovou položkou podľa typu mernej jednotky je možné dosiahnuť úsporu:
 - 9,4 FTE u robotníckych pozícií
 - 10,5 FTE riadiacej zložky

Merná jednotka	1 kvartil	Priemer	Použitý čas na mernú jednotku
BAL	0,189	0,269	2
BLK	3,153	4,899	5
DM2	-	40,519	40
KG	15,542	20,213	20
KNI	3,436	6,260	6
KS	3,936	4,927	5
L	40,018	43,246	40
M	1,649	2,826	3
M2	0,412	1,318	2
M3	0,039	0,061	2
PAA	0,514	0,604	2
ROL	27,742	56,334	30
SAD	1,548	1,795	2
SKS	0,042	0,618	2
SUP	0,087	0,143	2
TKS	-	0,152	2
TO	0,191	0,374	2
ZOS	0,996	1,757	2

Úsek služieb – Strediská logistiky a regionálne pracoviská

- % riadiacej zložky
 - Strediská logistiky 40%
 - Regionálne pracoviská 18%
- Správa nehnuteľností a skladové hospodárstvo je v súčasnosti riadené samostatne vedúcimi zamestnancami

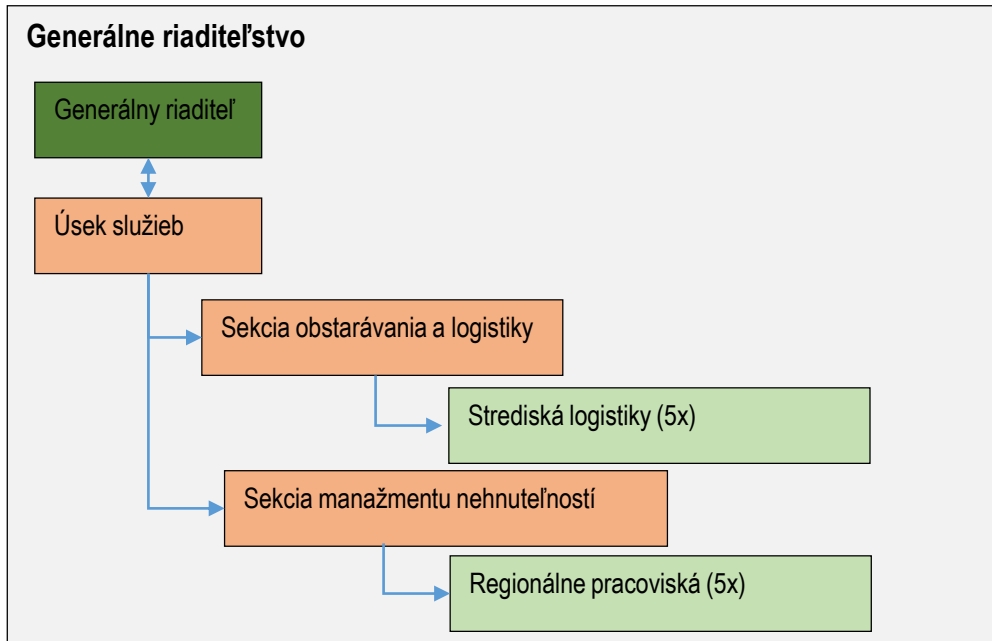
benchmark = max 15%



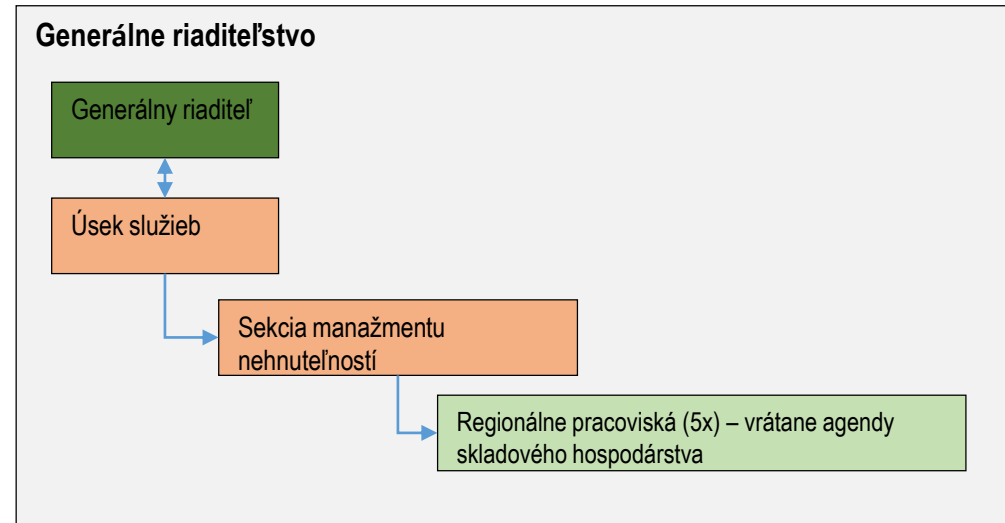
Úsek služieb – 1 vedúci zodpovedný za správu majetku a sklad. hospodárstvo

Optimalizácia – úprava organizačnej štruktúry – zníženie počtu organizačných útvarov

Existujúci stav



Odporúčanie



- ✓ *Zlúčenie organizačných jednotiek*
- ✓ *Zníženie počtu riadiacich zamestnancov*

Zlúčením stredísk logistiky a regionálnych pracovísk sa zníži počet riadiacich zamestnancov a uplatnením benchmarku medzi výkonmi skladov je možné dosiahnuť úsporu 9,4 neriadiaci zamestnanci a 10,5 FTE riadiaci zamestnanci

Zníženie osobných nákladov

427 tis. eur

Organizačné jednotky riadené Generálnym riaditeľom

Východiská

- Počet FTE zamestnancov úseku 195 *z toho 32,17 FTE riadiaci zamestnanci*
- Podiel riadiacej zložky 25 % *benchmark = max 15%*
 - na 1 manažérsku pozíciu pripadá 5 neriadiacich zamestnancov *benchmark (5 až 12)*

Celkový optimalizačný potenciál úseku

- Odbor ľudských zdrojov 38 FTE
33,25 FTE
- Odbor komunikácie 1,85 FTE
- Odbor právnych služieb 2,20 FTE
- Odbor inšpekcie a kontroly 0,25 FTE
 - zníženie riadiacej zložky o 1,13 FTE, z toho navýšenie výkonovej zložky (presun z riadiacej zložky) o 0,9 FTE
- Odbor riadenia strategických projektov 0,55 FTE
 - zníženie riadiacej zložky o 2,44 FTE, z toho navýšenie výkonovej zložky o 1,9 FTE
 - + presun v rámci OŠ - 2 PM z Oddelenia kvality a rozvoja prevádzky

Zníženie osobných nákladov

830 tis. eur

Odbor ľudských zdrojov

- FTE pre uplatnenie benchmarku **87,8 FTE**
- Uplatnením benchmarku priemerných časov trvania procesov ľudských zdrojov a spracovania miezd je možné znížiť počet pri:
 - THP zamestnancoch o 28,5 FTE
 - Riadiacich zamestnancoch o 4,7 FTE
- **Zníženie osobných nákladov** **723 tis. eur**

Odbor právnych služieb

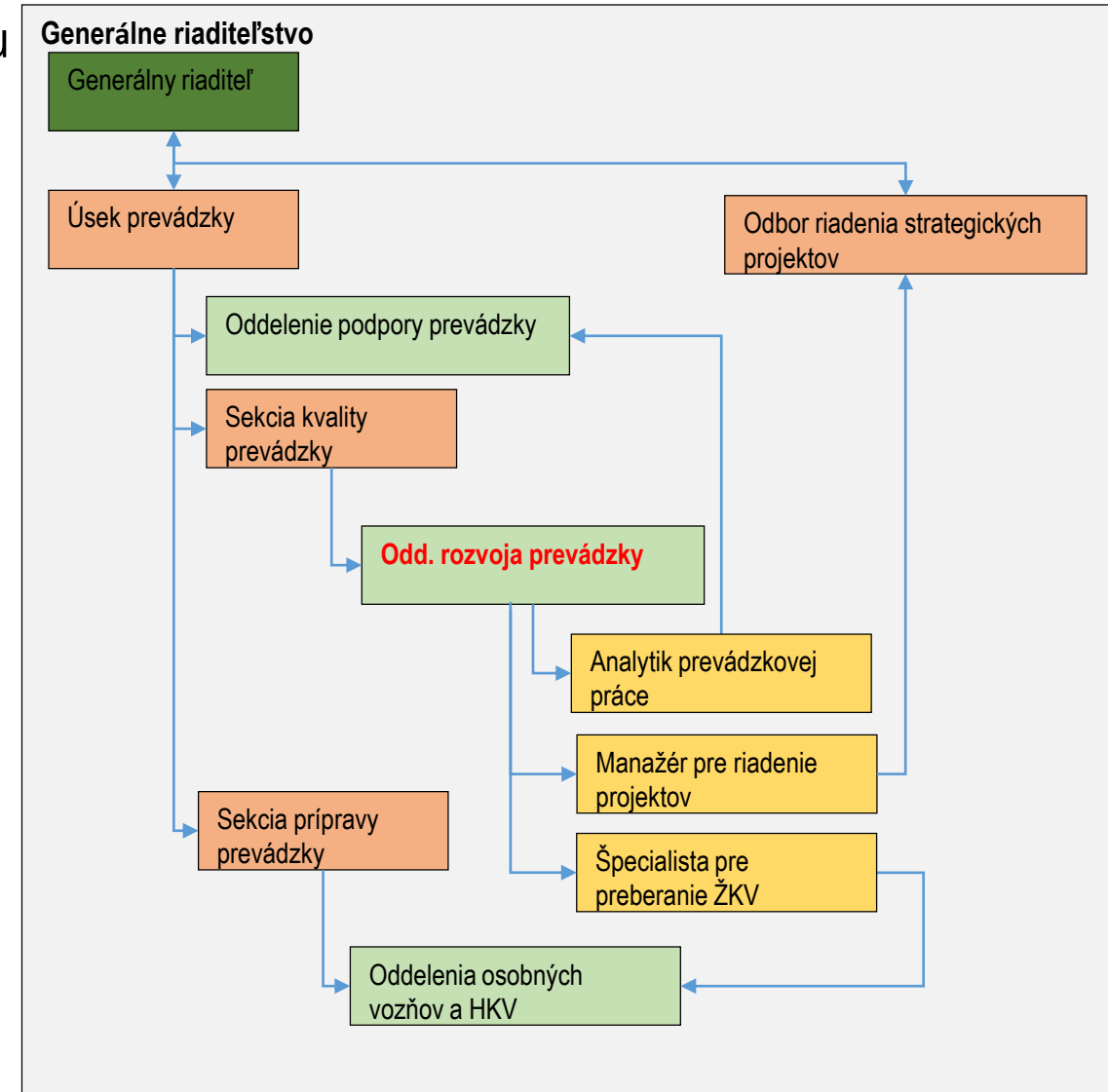
- FTE pre uplatnenie benchmarku **11,0 FTE**
- Uplatnením benchmarku priemerných časov trvania procesov ľudských zdrojov a spracovania miezd je možné znížiť počet pri:
 - THP zamestnancoch o 1,2 FTE
 - Riadiacich zamestnancoch o 1,0 FTE
- **Zníženie osobných nákladov** **45 tis. eur**

Odbor riadenia strategických projektov

- Vysoký podiel riadiacej zložky na vybraných oddeleniach odboru
 - Oddelenie výskumu, vývoja a inovácie 100%
 - Oddelenie PMO 50%
 - Oddelenie projektovania a implementácie 35%
 - Oddelenie podpory europrojektov 24%

benchmark = max 15%
- Pozícia Manažéra pre riadenie projektov sa vyskytuje:
 - Oddelenie PMO
 - Oddelenie kvality a rozvoja prevádzky
- Pozícia Manažér pre projekty EÚ sa vyskytuje:
 - Odbor riadenia strategických projektov
 - Oddelenie podpory europrojektov
 - Oddelenie projektovania a implementácie
- **Odporúčanie:**
 - Sústrediť odborné kapacity - pozície do jednej organizačnej jednotky
 - Potenciál zlúčenia organizačných jednotiek odboru *
 - Celkový optimalizačný potenciál predstavuje 0,55 FTE
 - zníženie riadiacej zložky o 2,44 FTE, z toho navýšenie výkonovej zložky o 1,9 FTE
 - + presun 2 PM z Oddelenia kvality a rozvoja prevádzky
- **Zníženie osobných nákladov o 9,8 tis. eur**

*Ak uvedenému nebránia nastavené podmienky čerpania EÚ fondov

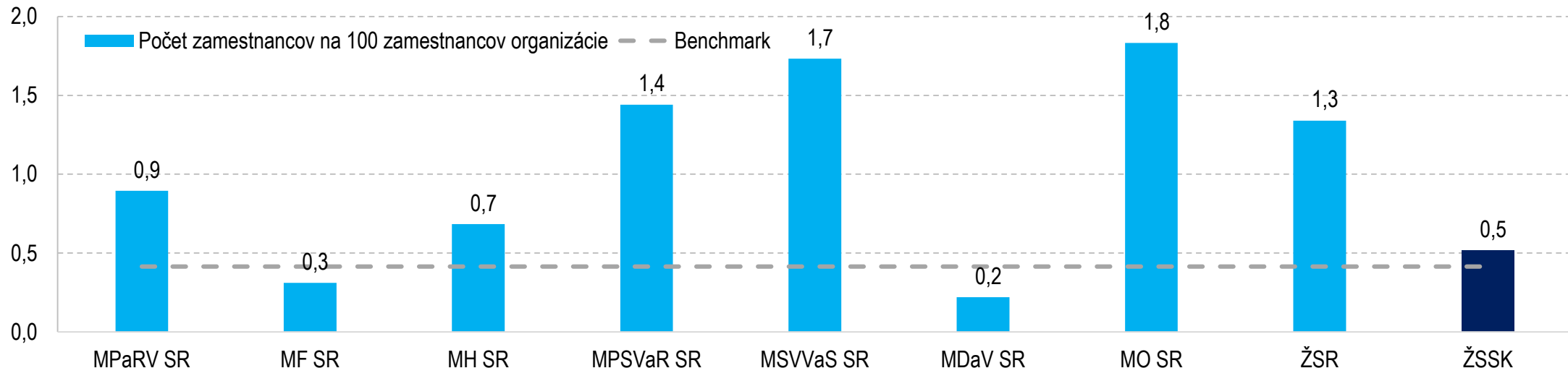


Odbor komunikácie a oddelenie marketingovej komunikácie

- FTE pre uplatnenie benchmarku **10 FTE**
- Na odbore komunikácie, oddelení marketingovej komunikácie a oddelení podpory aplikácií a ERP sa duplikujú procesy komunikácie
 - Manažér komunikácie zabezpečuje procesy, ktoré zabezpečujú aj pozície:
 - Špecialista pre externú komunikáciu (Odbor komunikácie) a špecialista pre digitálnu komunikáciu (odd. mark. komunikácie – úsek obchodu) – eliminácia činnosti
 - Špecialista pre digitálnu komunikáciu zabezpečuje procesy aj na Sekcii IT – zlúčenie agendy na 1 org. jednotku
- Benchmark predstavuje počet FTE na 100 zamestnancov 1 kvartilu porovnávaných organizácií a to 0,41 FTE
- Uplatnením benchmarku voči iným organizáciám a taktiež dorovnaním podielu riadiacej zložky na 15% je možné uplatniť zníženie počtu riadiacich zamestnancov o 1,85 FTE

• Zníženie osobných nákladov o

31,5 tis. eur



Úsek ekonomiky

Východiská

- Počet FTE úseku 80,75
- Priemer riadiacej zložky 29%
 - na 1 manažérsku pozíciu pripadá 4,4 neriadiacich zamestnancov

z toho **18,66 FTE** riadiaci zamestnanci

benchmark = max 15%

benchmark (5 až 12)

Optimalizačný potenciál zníženia FTE úseku

- z toho zníženie počtu riadiacich zamestnancov
 - Sekcia účtovníctva a daní
 - Odd. finančného riadenia
 - Sekcia controllingu
 - Z toho celkové navýšenie THP zamestnancov o
 - Na sekcii controllingu navýšenie výkonovej zložky z úspory riadiacej zložky o
 - Na Sekcii účtovníctva a daní – zníženie THP o
 - Na Odd. finančného riadenia – zníženie THP o
- **Zníženie osobných nákladov**

8,6 FTE

9,31 FTE

4,8 FTE

0,5 FTE

4,0 FTE

0,66 FTE

3,1 FTE

1,37 FTE

1,17 FTE

274 tis. eur

Úsek obchodu

- Vysoký podiel riadiacej zložky na vybraných oddeleniach úseku – 26% **benchmark = max 15%**
- Na odbore komunikácie a oddelení marketingovej komunikácie sa duplikujú procesy komunikácie
 - Manažér komunikácie zabezpečuje procesy, ktoré zabezpečujú aj pozície špecialista pre externú komunikáciu (Odbor komunikácie) a špecialista pre digitálnu komunikáciu (odd. mark. komunikácie – úsek obchodu)
 - zrušenie pozície vykonávajúcej duplikované procesy – 1 FTE
- Preradenie agendy vybavovania podaní z Odboru inšpekcie a kontroly na oddelenie zákazníckych podaní
- Zmenou organizačnej štruktúry úseku a preradením a znížením počtu riadiacich zamestnancov je možné dosiahnuť úsporu **3,5 FTE**

• Oddelenie zákazníckych podaní	0,65 FTE
• zníženie riadiacej zložky o 1,12 FTE, z toho navýšenie výkonovej zložky o 0,47 FTE	
• Sekcia služieb zákazníkom	0,68 FTE
• zníženie riadiacej zložky o 3,03 FTE, z toho navýšenie výkonovej zložky o 2,35 FTE	
• Sekcia marketingu (odd. TaA + odd. MK + odd. OaMP)	1,44 FTE
• zníženie riadiacej zložky o 1,87 FTE, z toho navýšenie výkonovej zložky o 0,43 FTE	
• Sekcia marketingu (odd. PDaMD + Odd. RaPD)	0,93 FTE
• zníženie riadiacej zložky o 4,45 FTE, z toho navýšenie výkonovej zložky o 3,52 FTE	
• Centrum predaja - kontaktné centrum	-0,12 FTE *
• zníženie riadiacej zložky o 0,78 FTE, z toho navýšenie výkonovej zložky o 0,90 FTE	

• Zníženie osobných nákladov

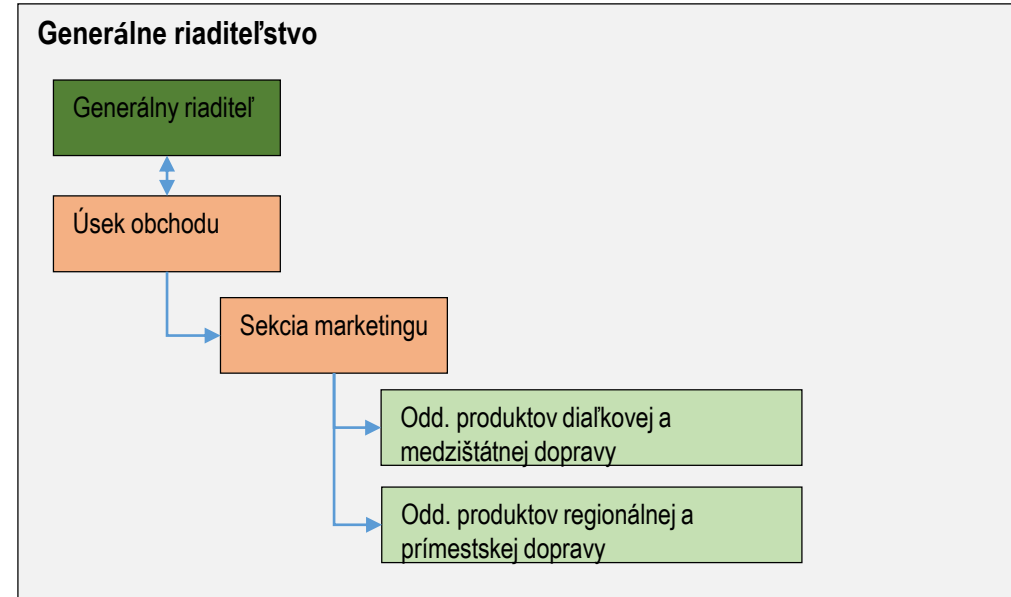
155 tis. Eur

* Hodnota (-) pri FTE znamená odporúčané navýšenie kapacity. Reálne zvýšenie kapacity sa odporúča od hodnoty 0,5 FTE, dovtedy je účelné uplatniť iné formy prerozdelenia pracovného času na výkon agendy v rámci útvaru.

Zmena organizačnej štruktúry Sekcie marketingu – Odd. produktov diaľkovej a medzištátnej dopravy a Odd. produktov regionálnej a prímestskej dopravy

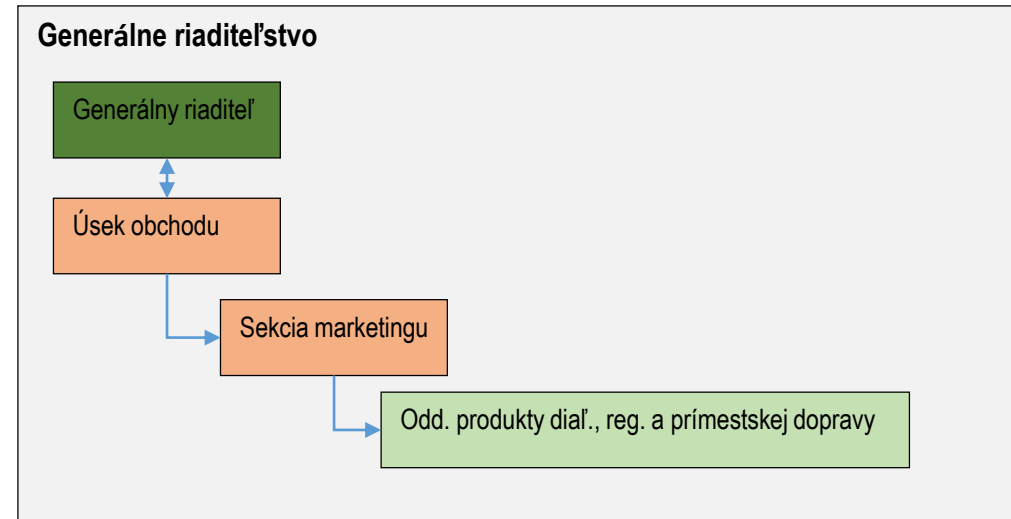
- **Existujúci stav**

- Vysoký podiel riadiacej zložky v analyzovaných organizačných jednotkách
- V oboch organizačných jednotkách sú vykonávané rovnaké procesy v cca 80% prípadoch



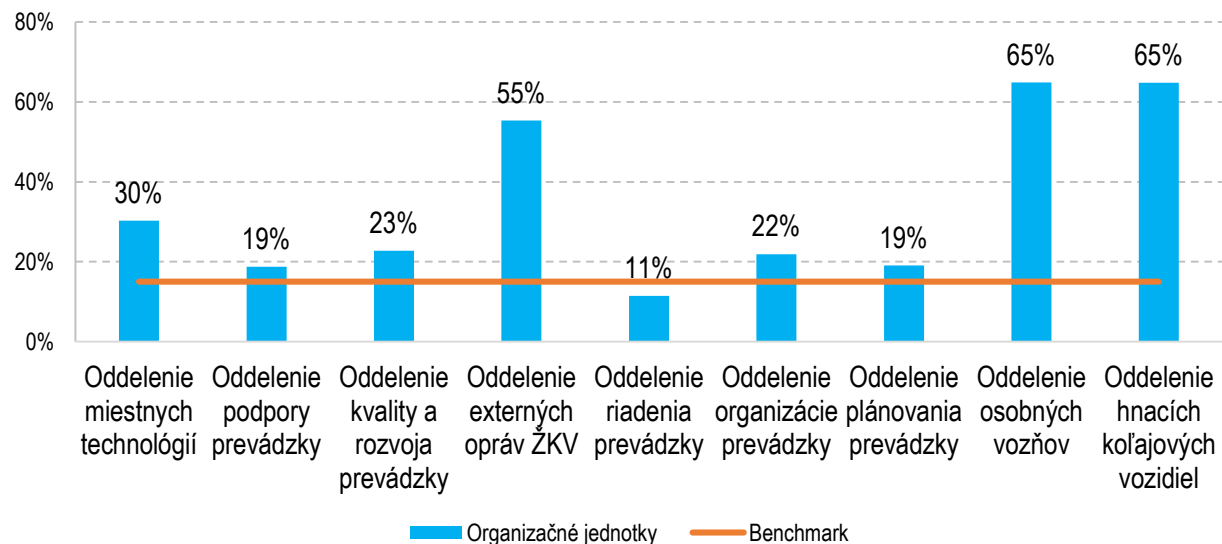
- **Odporúčanie**

- Zlúčenie organizačných jednotiek v zmysle procesných štandardov
- Zdieľanie odborných znalostí a kvalifikácie zamestnancov, flexibilita a zastupiteľnosť pri riadení kapacít a výkonov
- Zníženie počtu riadiacich zamestnancov



Úsek prevádzky

- Vysoký podiel riadiacej zložky na vybraných oddeleniach úseku = 33% **benchmark = max 15%**
- Návrh na zrušenie Sekcie kvality prevádzky a preskupenie existujúcich pracovných pozícií
 - Zodpovednosť 2 úsekov za výkon procesu opráv (interných a externých)
- Výkon rovnakých procesov viacerými oddeleniami (Oddelenie HKV a Oddelenie osobných vozňov)
- Zmenou organizačnej štruktúry úseku a znížením počtu riadiacich zamestnancov je možné dosiahnuť úsporu **8,1 FTE**



	Optimalizačný potenciál		
	CELKOM	navýšenie výkonnej zložky	zníženie riadiacej zložky
Oddelenie podpory prevádzky	0,08	-0,25	0,33
Oddelenie kvality a rozvoja prevádzky **	1,75	0,00	1,75
Oddelenie externých opráv ŽKV **	3,25	0,25	3,00
Oddelenia osobných vozňov a HKV	1,45	-1,71	3,16
Odd. miest tech. A odd. plán prevádzky	0,46	-1,51	1,97
Oddelenie riadenia prevádzky, Oddelenie organizácie prevádzky	0,14	-0,44	0,58

** optimalizácia zo zrušených pozícií

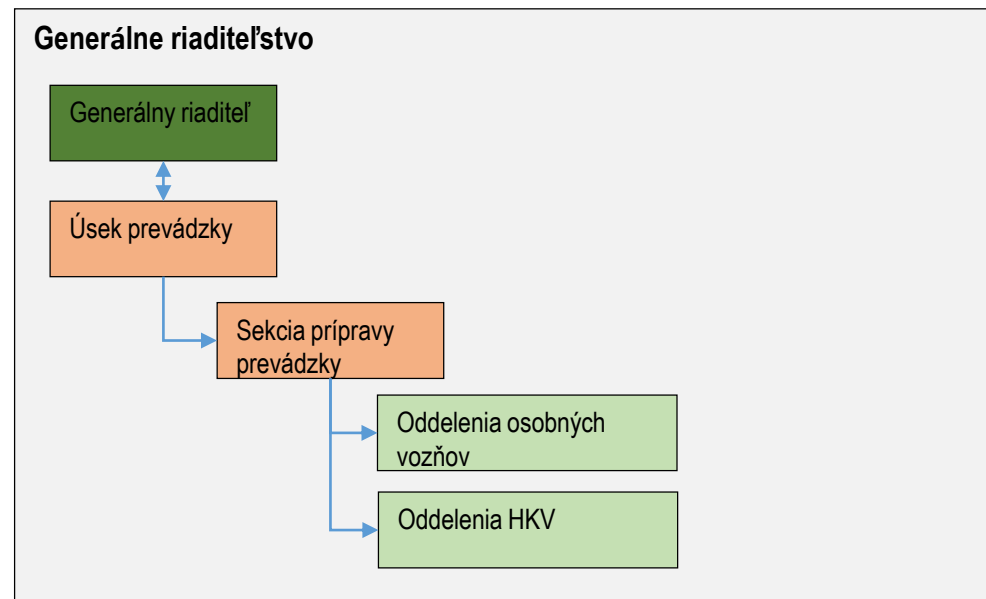
- **Zníženie osobných nákladov**

229 tis. eur

Zmena organizačnej štruktúry Sekcie prípravy prevádzky – Oddelenie HKV a Oddelenie osobných vozňov

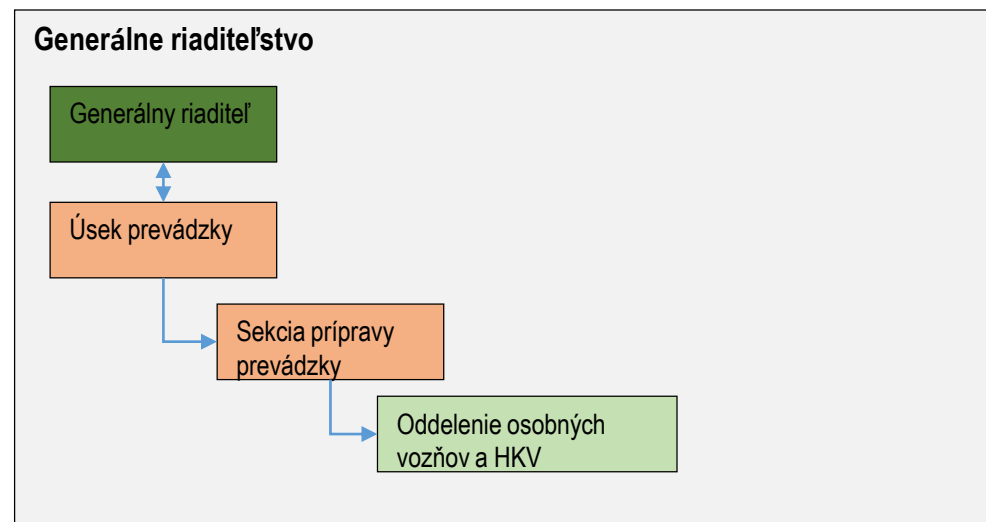
• Existujúci stav

- Vysoký podiel riadiacej zložky v analyzovaných organizačných jednotkách
- V oboch organizačných jednotkách sú:
 - rovnaké pracovné pozície
 - rovnaké procesy
 - rozdielny druh majetku (HKV, vozne)



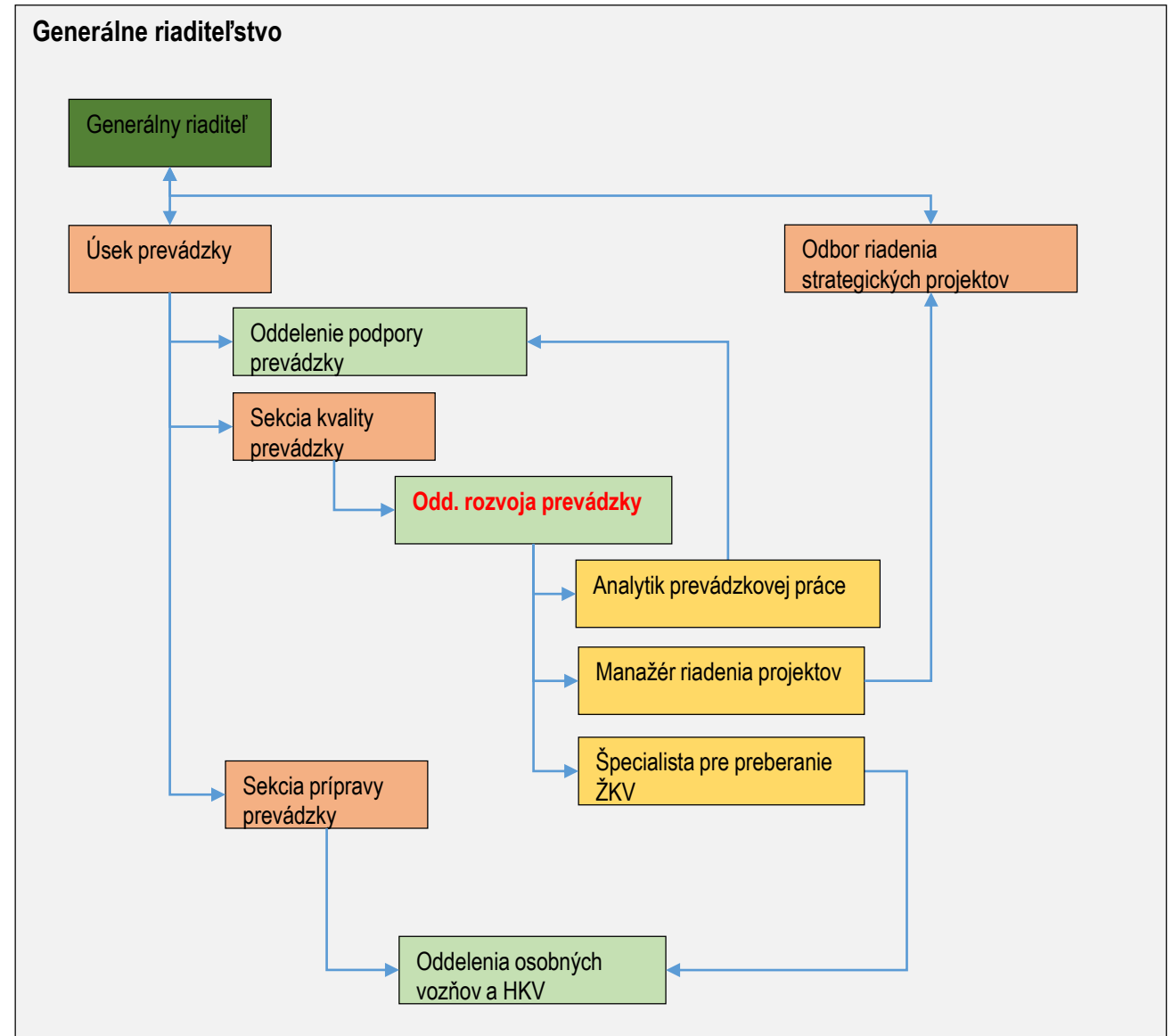
• Odporúčanie

- Zlúčenie organizačných jednotiek v zmysle procesných štandardov
- Zdieľanie odborných znalostí a kvalifikácie zamestnancov, flexibilita a zastupiteľnosť pri riadení kapacít a výkonov
- Zníženie počtu riadiacich zamestnancov



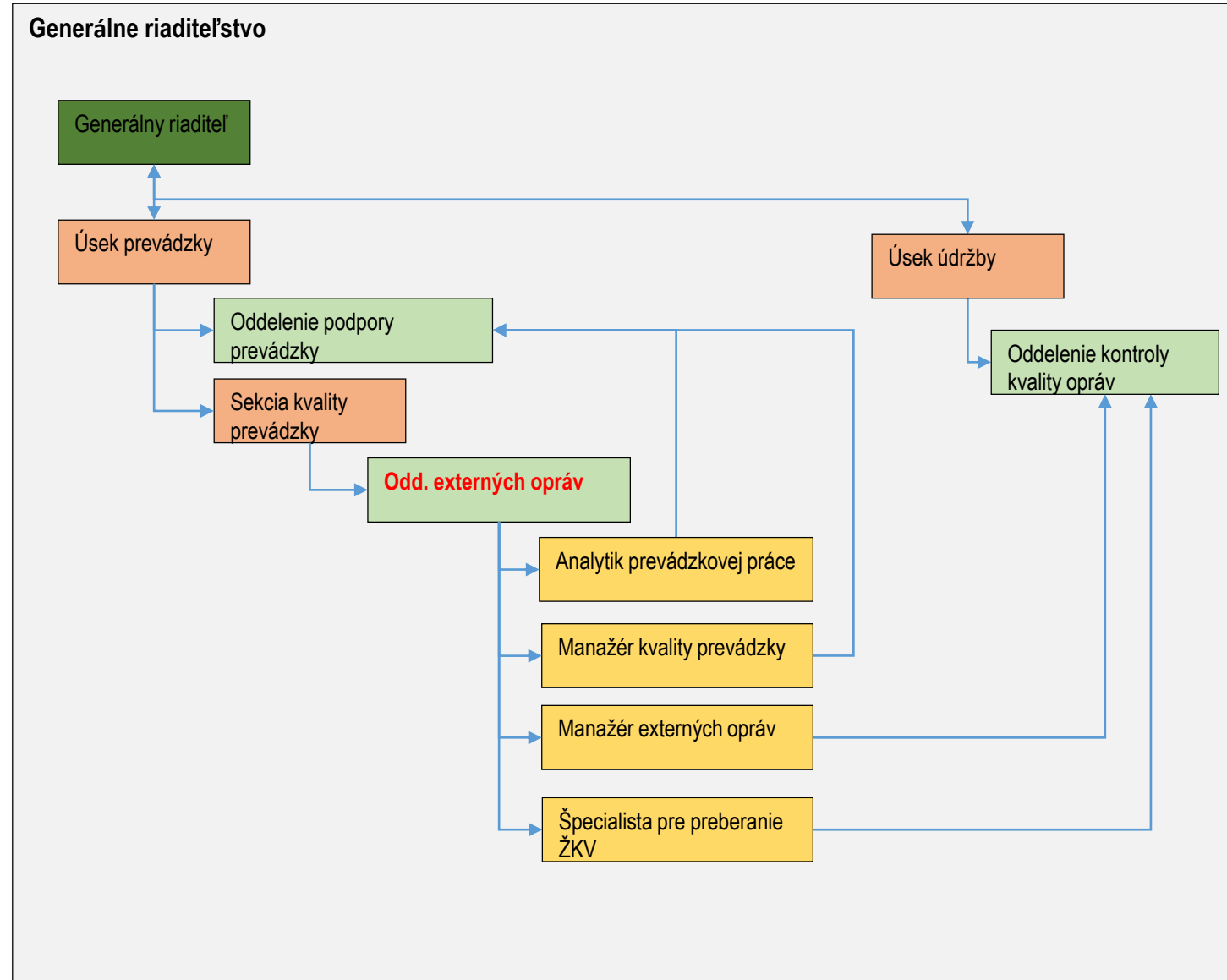
Zmena organizačnej štruktúry Sekcie kvality prevádzky – Oddelenie kvality a rozvoja prevádzky

- Existujúci stav
 - Identifikovaná vyššia miera fragmentácie pracovných pozícií na analyzovaných útvaroch
- Odporúčanie
 - Zrušenie sekcie kvality prevádzky a presun jednotlivých pozícií
 - Oddelenie rozvoja prevádzky
 - návrh na sústredenie odborných kapacít podľa odborného zamerania organizačnej jednotky – návrh vid' obrázok
 - Oddelenie externých opráv
 - v zmysle nasledujúceho slide



Zmena organizačnej štruktúry Sekcie kvality prevádzky – Oddelenie kvality a rozvoja prevádzky

- Odporúčanie
- Zrušenie sekcie kvality prevádzky a presun jednotlivých pozícií
- *Oddelenie externých opráv*
 - návrh na sústredenie odborných kapacít podľa odborného zamerania organizačnej jednotky – vid' obrázok



Úsek údržby

- Vysoký podiel riadiacej zložky na vybraných oddeleniach úseku = 26% *benchmark = max 15%*
- Zodpovednosť 2 úsekov za výkon procesu opráv (interných a externých)
 - Presun zamestnancov z oddelenia externých opráv (úsek prevádzky) do oddelenia kontroly kvality na úsek údržby
- Zmenou organizačnej štruktúry úseku a znížením počtu riadiacich zamestnancov je možné dosiahnuť úsporu **1 FTE**

• Sekcia technická a technologická	0,82 FTE
• zníženie riadiacej zložky o 3,77 FTE, z toho navýšenie výkonovej zložky o 2,95 FTE	
• Oddelenie kontroly kvality opráv	0,1 FTE
• zníženie riadiacej zložky o 0,23 FTE, z toho navýšenie výkonovej zložky o 0,16 FTE	
• Oddelenie riad. a real. opráv ŽKV	0,13 FTE
• zníženie riadiacej zložky o 0,75 FTE, z toho navýšenie výkonovej zložky o 0,62 FTE	

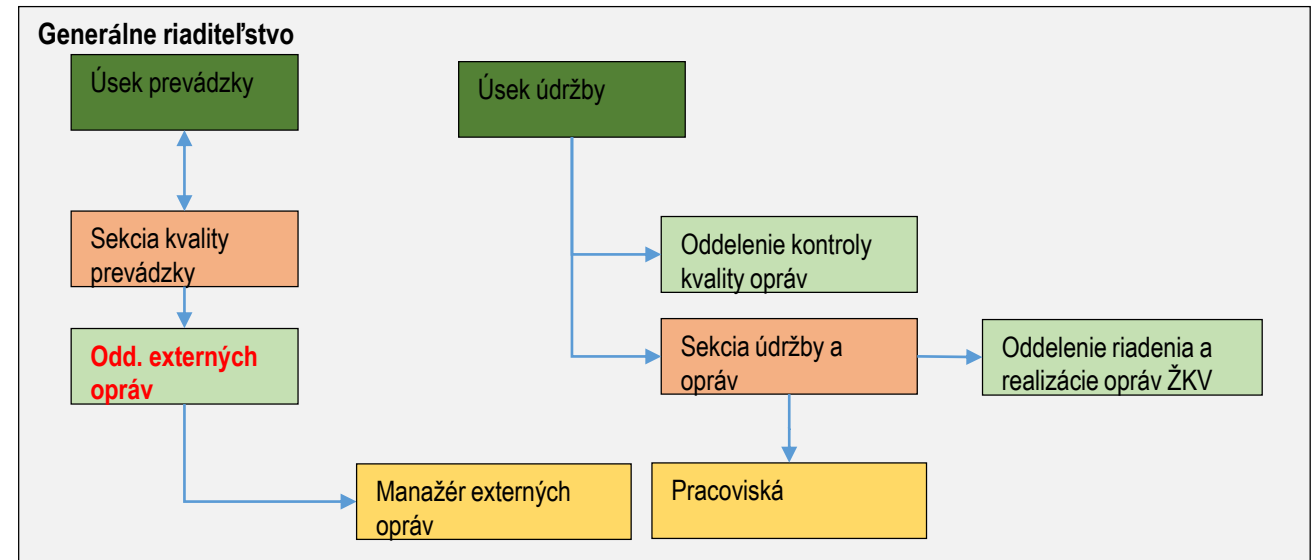
- **Zníženie osobných nákladov**

49 tis. eur

Zmena organizačnej štruktúry Sekcie kvality prevádzky - Opravy

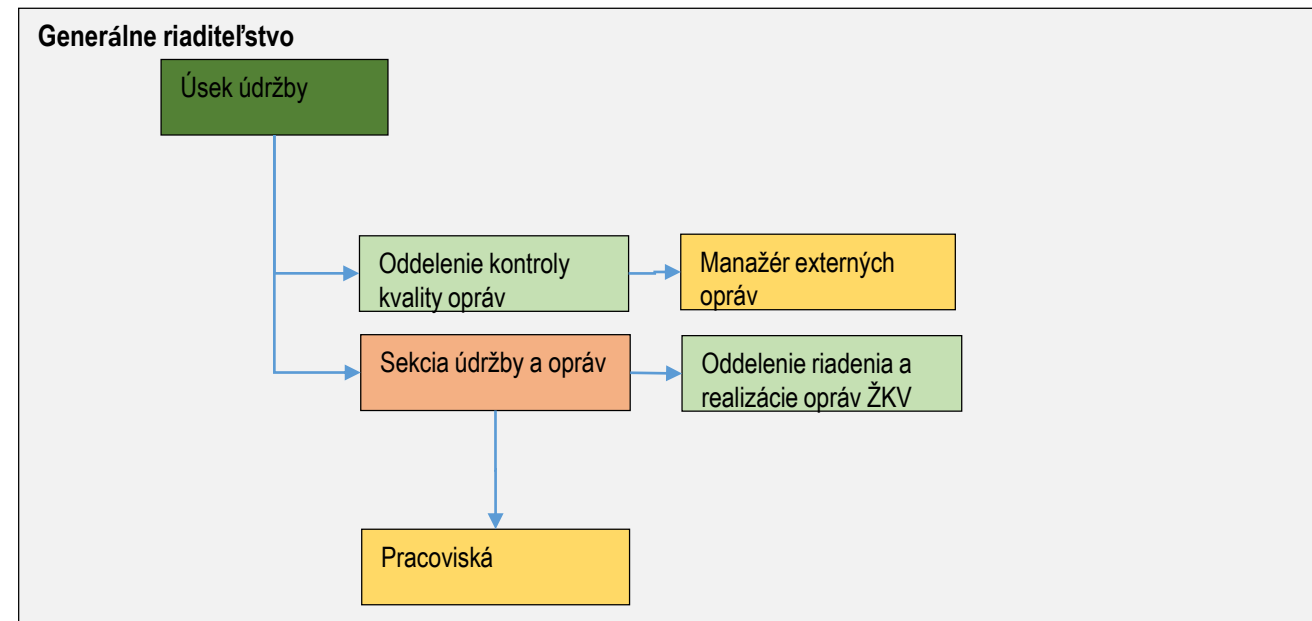
- Existujúci stav

- Diverzifikovaná zodpovednosť za výkon procesov opráv



- Odporúčanie

- Zodpovednosť za výkon procesov opráv alokovať na 1 úsek
 - Presun zamestnancov zodpovedných za externé opravy do oddelenia kontroly kvality na úsek údržby



Príloha č. 3

Zoznam skratiek

Zoznam skratiek

- AT – Rakúsko
- ČD – České dráhy
- ČR – Česká republika
- DB – Nemecké železnice
- DE – Nemecko
- EŠIF – Európske štrukturálne a investičné fondy
- EÚ – Európska únia
- FTE – ekvivalent plného úväzku
- GR – generálny riaditeľ
- GVD – Grafikon vlakovej dopravy
- H oprava – hlavná oprava
- HKV – hnacie koľajové vozidlo
- Hrtkm – hrubé tonové kilometre
- HU – Maďarsko
- IT – informačné technológie
- MÁV-START – Maďarský štátny vlakový prepravca
- MDV – Ministerstvo dopravy a výstavby
- OBB – Rakúske federálne železnice
- Osobokm, príp. oskm – osobové kilometre
- OŠ – organizačná štruktúra
- OV – Opravovňa vozňov
- OV – osobný vozeň
- PDO – Plán dopravnej obslužnosti
- PHZ – predpokladaná hodnota zákazky
- PM – pracovné miesto
- PMO – projektový manažment
- PPP – parita kúpnej sily
- RD – Rušňové depo
- SPO – Stredisko prehliadok a opráv
- SR/SK – Slovenská republika
- TEŽ – Tatranská električná železnica
- THP – neriadiaci zamestnanec
- UHP – Útvar hodnoty za peniaze
- V prehliadka – veľká prehliadka
- Vtkm – vlakové kilometre
- VY oprava – vyvážovacia oprava
- VZ – Vlastné zdroje
- ZSSK – Železničná spoločnosť Slovensko
- ŽKV – železničné koľajové vozidlo
- ŽOS – Železničné opravovne a strojárne