

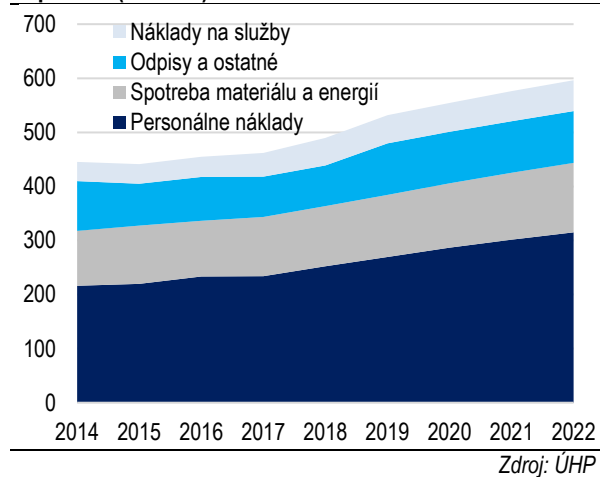
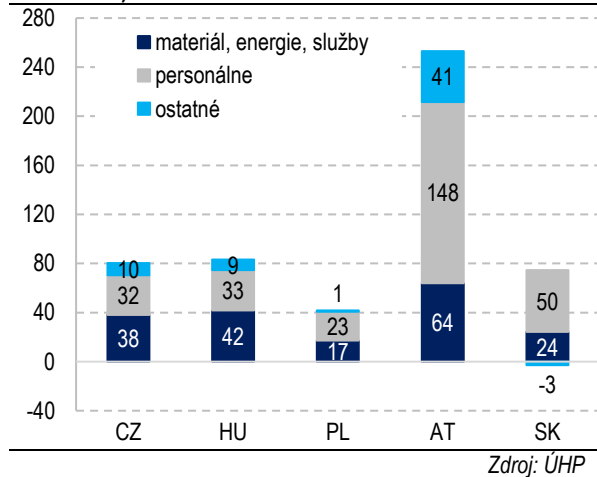
## Lepšie fungovanie Železníc Slovenskej republiky

(sumár projektu Útvary hodnoty za peniaze a Implementačnej jednotky)

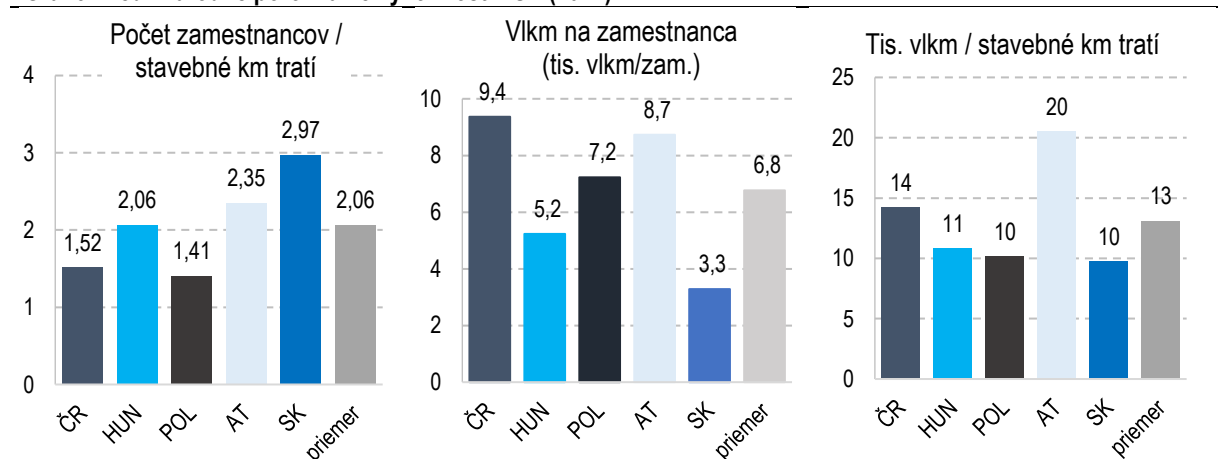
28. jún 2019

### Zhrnutie

ŽSR je so 14 tisíc zamestnancami najväčší verejný zamestnávateľ na Slovensku. Očakávané náklady v roku 2019 dosiahnu 532 mil. eur pri rozpočtovanej dotácii na prevádzku železničnej infraštruktúry od štátu 270 mil. eur pre rok 2019. Na investičné výdavky dostáva ŽSR od štátu dotáciu 55 mil. eur (priemer rokov 2014-2018). Rast prevádzkových nákladov nie je kompenzovaný rastom tržieb a dotácií. ŽSR má priestor na zlepšenie svojho hospodárenia, najmä zvyšovaním automatizácie a zefektívnením zamestnanosti, štandardizáciou údržby a prioritizáciou najprínosnejších investícií. Aktuálne nezazmluvnené investičné zdroje podľa rozpočtu ŽSR sú viac ako 500 mil. eur. Udržateľné hospodárenie je potrebné nastaviť úpravou zmluvy so štátom.

**Graf 1: Projekcia nákladov ŽSR bez navrhovaných opatrení (mil. eur)**

**Graf 2: Štruktúra nákladov (2017; tis. eur/stavebné km tratí)**


Napriek tomu, že ŽSR sú najväčší verejný zamestnávateľ na Slovensku, dlhodobo sa boria s nedostatkom pracovníkov. Automatizácia riadenia dopravy by výraznejšie uvoľnila ľudské kapacity, a týchto zamestnancov by potom bolo možné využiť v iných oblastiach, najmä v údržbe. Z hľadiska starnutia populácie sa bude tlak na automatizáciu ďalej stupňovať, čo uvoľní ďalšie prebytočné kapacity.

**Graf 3: Medzinárodné porovnanie výkonnosti ŽSR (2017)**


Projekt ÚHP a Implementačnej jednotky v súčinnosti so ŽSR identifikoval finančné opatrenia za 79 mil. eur ročne. Časť týchto úspor predstavuje efektívnejšie využitie zdrojov na údržbu.

- Zefektívnenie procesov zníži náklady ročne do 26 mil. eur.
- Prehodnotenie rozsahu spravovaných tratí prinesie do 8 mil. eur ročne.
- Možnosť zvýšiť výkony v údržbe v hodnote 19 mil. eur ročne. (efektívnejšie vynaložené prostriedky)
- Automatizáciou riadenia dopravy sa znížia náklady o 26 mil. eur ročne, podmienka je presmerovanie 300 mil. eur do investícií, ktoré by mali byť realizované ako prioritné.
- Predaj nepotrebného majetku prinesie jednorazovo ďalších 72 mil. eur.

Pri realizácii opatrení budú vznikať jednorazové náklady napríklad na uvoľňovanie zamestnancov, náklady spojené s predajom majetku, na nastavenie informačných systémov a podobne. Tieto neboli kalkulované. Počas realizácie budú vyčíslenia opatrení priebežne aktualizované. Realizácia bude postupná a teda nemožno očakávať úspory hneď v roku 2020 v plnom rozsahu. Vzhľadom na situáciu v spoločnosti je dôležité opatrenia plniť čo najskôr.

**Tabuľka: Opatrenia optimalizačnej analýzy**

	Položka	Potenciál úspor**
1	Zlepšenie zmluvy so štátom	7 728
2	Pravidelné prehodnocovanie strategických cieľov	-
3	Zefektívnenie riadenia dopravy	34 700
	3.1. Optimalizácia prevádzky staníc	8 700
	3.2. Investície do nových zariadení	26 000
4	Zmena plánovania údržby***	19 141***
	4.1. Nastavenie štandardov údržby a diagnostiky tratí	3 856***
	4.2. Zmena pracovných zmien v údržbe	15 285***
5	Zefektívnenie organizačnej štruktúry	7 700 + 18 527*
	5.1. Optimalizácia vedúcich zamestnancov	5 500
	5.2. Zefektívnenie podporných a administratívnych činností	1 100
	5.3. Zrušenie VOJ Závody služieb železníc	1 100 + 18 527*
6	Optimalizácia logistiky	1 331
7	Efektívnejšie nakupovanie tovarov a služieb	4 029
	7.1. Efektívnejšie nakupovanie materiálu	693
	7.2. Efektívnejšie nakupovanie služieb	3 336
8	Efektívnejšia správa nehnuteľného majetku	3 943 + 48 900*
	8.1. Nepotrebné budovy v hlavnej činnosti a mimo hlavnej činnosti	1 466 + 19 112*
	8.2. Nadbytočné administratívne budovy	1 184 + 29 788*
	8.3. Nevyužívané výpravné budovy a budovy zastávok	1 293
9	Zmena biznis modelu Železničnej energetiky	-
10	Zefektívnenie Železničných telekomunikácií	-
11	Prehodnotenie portfólia finančných investícií	4 766*
	<b>Spolu</b>	<b>78 572 + 71 893*</b>

\* - predstavuje jednorázový príjem, \*\* - bez nepeňažných položiek (zostatková hodnota nadbytočných budov, náklady na predaj finančných investícií); \*\*\* - nárast produktivity zdrojov (nie je úspora)

Zdroj: ÚHP

Na realizáciu niektorých zmien je potrebná súčinnosť vlastníka infraštruktúry, ktorým je ministerstvo dopravy a regulačného orgánu (Dopravný úrad):

- **Dotatok k zmluve so štátom pre rok 2020 (do leta 2019), nová zmluva od 2021.** Naviazať dotáciu na plnenie manažérskych výsledkových ukazovateľov, nastaviť štandardy údržby tratí, zohľadniť poskytované výkony v rámci zmluvy - MDV SR (v spolupráci s MF SR).
- **Umožniť rast tržieb.** Aktualizácia opatrení Dopravného úradu o úhradách za prístup k železničnej infraštruktúre.

- **Zohľadniť pri údržbe a diagnostike vyťaženosť tratí.** Zmenou vyhlášky 350/2010 Z. z. o stavebnom a technickom poriadku dráh.
- **Poskytovať súčinnosť pri predaji nepotrebného majetku,** prípadne presunúť kompetencie predaja nehnuteľného majetku na ŽSR.

## Odporúčania

### 1. Zmluva a vzťah so štátom

Vzťah medzi štátom a ŽSR upravuje zmluva so štátom a jej každoročné dodatky. Zmluva vyžaduje plnenie kvalitatívnych ukazovateľov bez ich previazania na financovanie. Základným nástrojom na riadenie správy tratí by mali byť relevantné kľúčové výsledkové ukazovatele, ktoré zhodnotia činnosť a výsledky ŽSR. Doplnkové výsledkové ukazovatele rozlíšia kategórie tratí, čím umožnia stanoviť štandardy údržby a prevádzky a zároveň výraznejšie cieľiť výdavky ŽSR na najvýznamnejšie trate. Pre zlepšenie hospodárenia je potrebné prijať aj ďalšie kroky zo strany MDV SR, najmä nastavením štandardov údržby a prevádzky tratí (v podobe zmeny vyhlášky 350/2010 Z.z. o stavebnom a technickom poriadku dráh) a aktualizáciou opatrení dopravného úradu o úhradách za prístup k železničnej infraštruktúre.

### 2. Pravidelnéprehodnocovanie strategických cieľov

ŽSR vykonáva činnosť podľa stratégie z roku 2012. Jej plnenie je často iba formálne. Stratégiu je potrebné aktualizovať. Nová stratégia by mala obsahovať konkrétne opatrenia a priority, ktoré je možné v podnikateľskom pláne rozpracovať na ciele a úlohy. Neoddeliteľnou súčasťou stratégie je investičná stratégia obsahujúca prioritizovaný zoznam investičných projektov. Hlavnou prioritou ŽSR by mali byť finančne návratné investície v objeme 300 mil. eur do riadenia dopravy, vďaka ktorým bude možné dosiahnuť veľkú časť identifikovanej úspory (viď opatrenie 3).

### 3. Zefektívnenie riadenia dopravy

Riadenie dopravy je náročné na zamestnanosť, v porovnaní so zahraničím výrazne zaostáva automatizácia činností. V riadení dopravy je možné ušetriť 35 mil. eur znížením personálnych nákladov.. Úsporou 9 mil. eur (538 zamestnancov) je možné dosiahnuť organizačnými zmenami bez potreby investovať. Väčšia časť úspor (26 mil. eur ročne, 1 534 zamestnancov) si vyžaduje finančne návratnú investíciu do automatizácie 300 mil. eur.

### 4. Zmena plánovania údržby

Rozsah údržby nezodpovedá zaťaženiu ani technickému stavu tratí. Nastavením štandardov tratí je možné uvoľniť prostriedky na údržbu do 7,4 mil. eur. Plán údržby by mal zabezpečiť bezpečnosť prevádzky na všetkých tratiach v správe ŽSR. V súčasnosti je pri niektorých výkonoch viac ako 30 % času v údržbe neproduktívnych – strávených prípravou a presunmi.

### 5. Zefektívnenie organizačnej štruktúry

Zmena organizačnej štruktúry zníži osobné náklady o viac ako 7 mil. eur ročne. Väčšina úspory (5,5 mil. eur, 234 zamestnancov) je vo vedúcich pozíciách na všetkých úrovniach riadenia. Efektívnejšie procesy v administratíve a nevykonávanie duplicitných činností zníži počet administratívnych zamestnancov o 62 (1,1 mil. eur). Zrušenie Závodov služieb železníc, ktoré v súčasnosti prebieha, zníži počet zamestnancov o 48 (1,1 mil. eur). Nekvantifikovanú úsporu prinesie redukcia úrovni riadenia a centralizácia činností. Cieľom zmien je menej úrovni riadenia so špecializovanými sekciami. Podobnou transformáciou prešiel napríklad podnik SPP Distribúcia.

### 6. Optimalizácia logistiky

Veľké množstvo skladov zvyšuje náklady na logistiku a komplikuje plánovanie zásob. Zníženie počtu skladov môže priniesť úsporu 1,3 až 3,6 mil. eur pri zohľadnení typov skladov. Navrhuje sa zachovanie prevádzkových skladov pri miestnych strediskách údržby a centralizácia ostatných zásobovacích skladov. Až 60% hodnoty

---

materiálu v skladoch sa za dva roky nevyskladnila. Zefektívniť je tak potrebné aj nákup materiálu, pri ktorom sa nezohľadňuje plán údržby. Pri plánovaní sa vychádza predovšetkým z historických nakúpeného množstva.

#### **7. Efektívnejšie nakupovanie tovarov a služieb**

Lepším procesom obstarávania môže ŽSR znížiť náklady o 4 mil. eur. Väčšinu úspory (3,3 mil. eur) je možné dosiahnuť používaním nákladových benchmarkov pri obstarávaní služieb. Zmenou logistických procesov a dosiahnutím referenčných cien zníži ŽSR výdavky na materiály o 693 tis. eur. Vybrané služby, ako napr. právne a poradenské služby, je najefektívnejšie vykonávať s vlastnými zamestnancami.

#### **8. Efektívnejšia správa nehnuteľného majetku**

ŽSR spravuje viac ako päť tisíc budov, ich stupeň využitia je rôzny. V prípade predaja nepotrebných budov dosiahne ŽSR ročnú prevádzkovú úsporu 3,9 mil. eur. Ich predaj zabezpečí jednorazový príjem z predaja vo výške minimálne 48,9 mil. eur. Ďalšie nepotrebné budovy sa nachádzajú v majetku Závodov služieb železníc, ktoré sa v súčasnosti rušia. Ich predajom sa zabezpečí dodatočný jednorazový príjem vo výške 18,5 mil. eur.

#### **9. Zmena biznis modelu Železničnej energetiky**

Železničná energetika poskytuje predaj trakčnej a netrakčnej energie a jej distribúciu. Zisk z predaja trakčnej energie klesá, v roku 2018 bol jej predaj takmer bez marže. Na druhej strane je distribúcia energie ako regulovaná činnosť rentabilná. Predaj trakčnej energie odporúčame nerealizovať prostredníctvom ŽSR, ale vytvoriť priestor na nákup elektriny koncovým užívateľom, distribúciu poskytovať aj naďalej.

#### **10. Zefektívnenie Železničných telekomunikácií**

ŽSR využíva dodávateľské zmluvy o úrovni poskytovaných služieb (tzv. SLA), z ktorých väčšina je poskytovaná nepretržite (24x7), čo zvyšuje cenu služby. Odporúčame nastaviť požadovanú úroveň služieb s ohľadom na prevádzku tratí. Úsporu môže ŽSR následne dosiahnuť zmenou dodávateľských SLA, sledovaním celkových nákladov na IT služby, zavedením finančného riadenia procesov IT a definovaním zodpovednosti za celkové náklady IT služieb. Zmena však musí predchádzať aj úprave na úrovni zmluvy o prevádzke železničnej infraštruktúry, ktorá by mala definovať reakčné časy a dostupnosť služieb pre ŽSR ako manažéra infraštruktúry.

#### **11. Prehodnotenie portfólia finančných investícií**

ŽSR vlastní finančné investície v štyroch spoločnostiach v hodnote viac ako 5,6 mil. eur. Výnosy z finančných investícií každoročne klesajú a pre ŽSR manažovanie portfólia nákladné. Odpredajom majetkového podielu v Stabilita d.d.s., ktorý nesúvisí s činnosťou ŽSR, môže získať jednorazový príjem 4,7 mil. eur.

**Príloha: Zoznam opatrení pre ŽSR**

opatrenie	oblasť činností	vplyv (v mil. eur)
1 Automatická valorizácia dotácie o infláciu	zmluva so štátom	-
2 Výška štátnej úhrady naviazaná na požadovaný rozsah služieb	zmluva so štátom	-
3 Presun ziskov a strát medzi obdobiami zjednoduší plánovanie investícií a zníži motiváciu nakupovať „do zásob“	zmluva so štátom	-
4 Zmeniť spôsob výpočtu poplatkov za dopravnú cestu	zmluva so štátom	-
5 Pravidelne aktualizovať sadzby poplatkov za dopravnú cestu	zmluva so štátom	-
6 Cez naplniteľné KPI motivovať ŽSR k zvyšovaniu efektivity	zmluva so štátom	-
7 Čiastkové KPIs podľa kategórie tratí umožnia štandardizáciu údržby a prevádzky	zmluva so štátom	-
8 Prehodnotenie údržby a diagnostiky železníc	zmluva so štátom	7,4
9 Optimalizácia správy siete	zmluva so štátom	4,2
10 Príspevok podľa nových KPI	zmluva so štátom	-
11 Vypracovať novú komplexnú stratégiu, ktorá zabezpečí plnenie zmluvy so štátom a určí úlohy pre jednotlivé zložky ŽSR	strategické riadenie	-
12 Pravidelný odpočet stanovených úloh a KPI	strategické riadenie	-
13 Nevytvárať samostatnú podnikovú a funkčnú stratégiu	strategické riadenie	-
14 Investičná stratégia ako neoddeliteľná súčasť určujúca priority rozvoja infraštruktúry	strategické riadenie	-
15 1. fáza – Optimalizácia prevádzky staníc	riadenie dopravy	7,4
16 2. fáza – Transformácia staníc na zastávky	riadenie dopravy	1,3
17 3. fáza – Investície do nových zariadení	riadenie dopravy	25,9
18 Úpravou pracovných zmien v rámci výluk skrátiť prestoje personálu	plánovanie údržby	15,3
19 Zabezpečiť nastavenie Plánu údržby v systéme SAP	plánovanie údržby	-
20 Lepšia evidencia výkonu údržby zlepší plánovanie a identifikujú sa vnútorné rezervy (štandardizácia evidencie výkonov údržby - jednotný číselník operácií)	plánovanie údržby	-
21 Zabezpečiť, aby výsledky meraní (defektoskopia, geom. merania polohy koľajníc) boli integrované v systéme (ideálne v SAP)	plánovanie údržby	-
22 Precízne plánovanie obstarávania náhradných dielov zrýchli opravu tratí	plánovanie údržby	-
23 Integrovať položky a hodnoty Plánu obstarávania do SAP a nastaviť limity nákupu v systéme – pre kontrolu prekročenia PO (v súčasnosti len papierová kontrola)	plánovanie údržby	-
24 Redukcia úrovni riadenia podľa interných a externých benchmarkov a zväčšovanie tímov	organizačná štruktúra	5,5
25 Efektívnejšie procesy v administratíve	organizačná štruktúra	1,1
26 Zrušenie Závodu služieb železníc	organizačná štruktúra	1,1
27 Predaj budov Závod služieb železníc	organizačná štruktúra	18,5
28 Zníženie počtu skladov	optimalizácia logistiky	1,3
29 Zníženie nákupných cien materiálov na externý alebo interný benchmark	nákup tovarov a služieb	0,7
30 Zníženie nákupných cien služieb na externý alebo interný benchmark	nákup tovarov a služieb	3,3
31 Insourcing vybraných služieb (najmä právo a poradenstvo)	nákup tovarov a služieb	0,7
32 Zníženie prevádzkových nákladov predajom nepotrebného nehnuteľného majetku	správa nehnuteľného majetku	3,9
33 Predaj nepotrebného nehnuteľného majetku (jednorazový príjem)	správa nehnuteľného majetku	48,9
34 Odčlenenie non-core aktivít Železničnej energetiky	Železničná energetika	-
35 Sledovať celkové náklady poskytovaných IT služieb	Železničné telekomunikácie	N/A
36 Pravidelné vyhodnocovanie efektívnosti IT služieb	Železničné telekomunikácie	N/A
37 Zaviesť value-engineering a aktívne spolupracovať s ostatnými zložkami ŽSR pri príprave IT projektov.	Železničné telekomunikácie	N/A
38 Predaj obchodných podielov v spoločnosti Stabilita d.d.s.	finančné investície	4,7

Zdroj: ÚHP