

Lepšie fungovanie ŽSR

Manažérske zhrnutie

ŽSR v číslach



3 627 km
trati



13 684
zamestnancov



1 050 eur
priemerná mzda

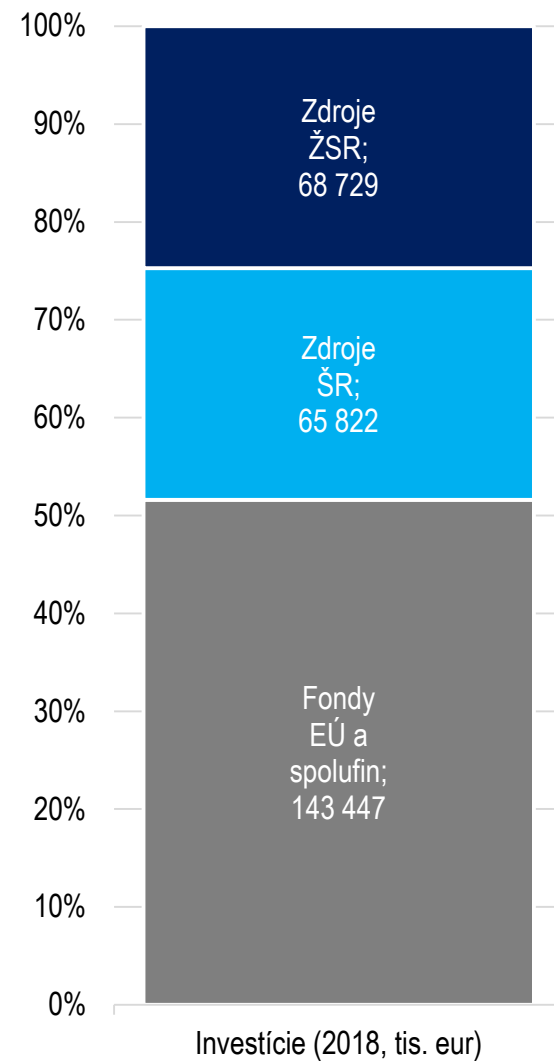
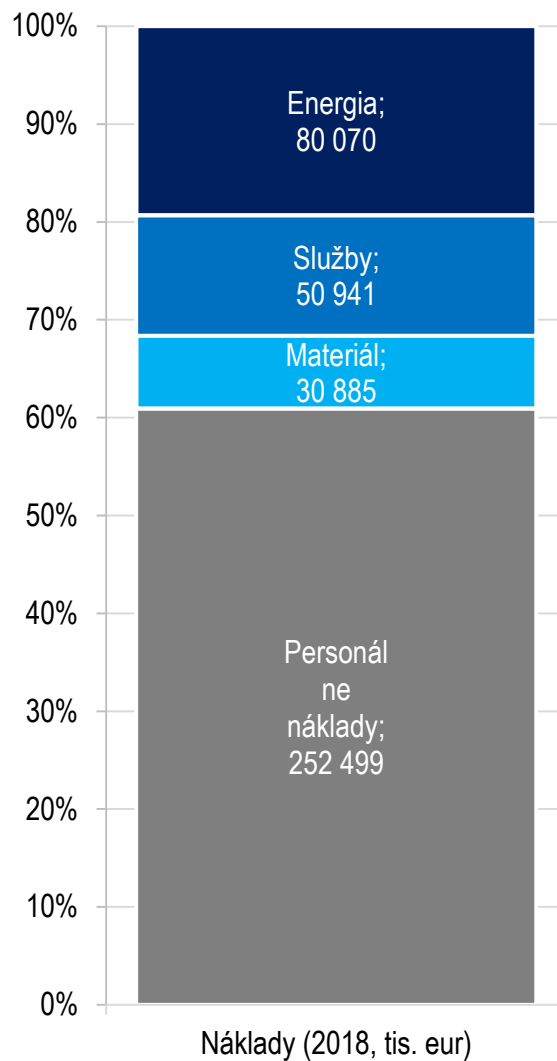
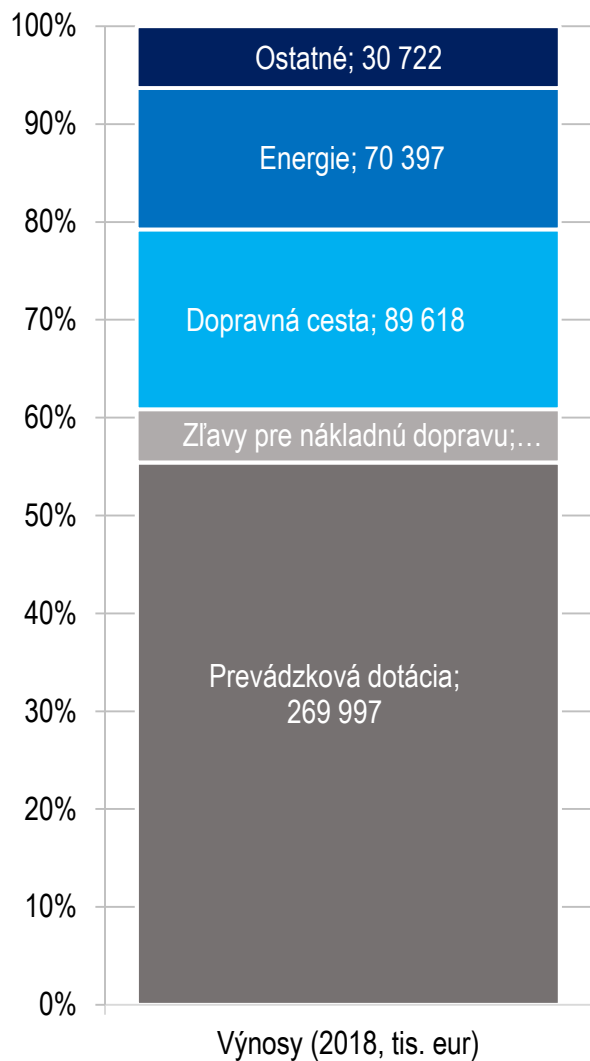
Dopravné výkony (km)



Dopravné výkony (tony)



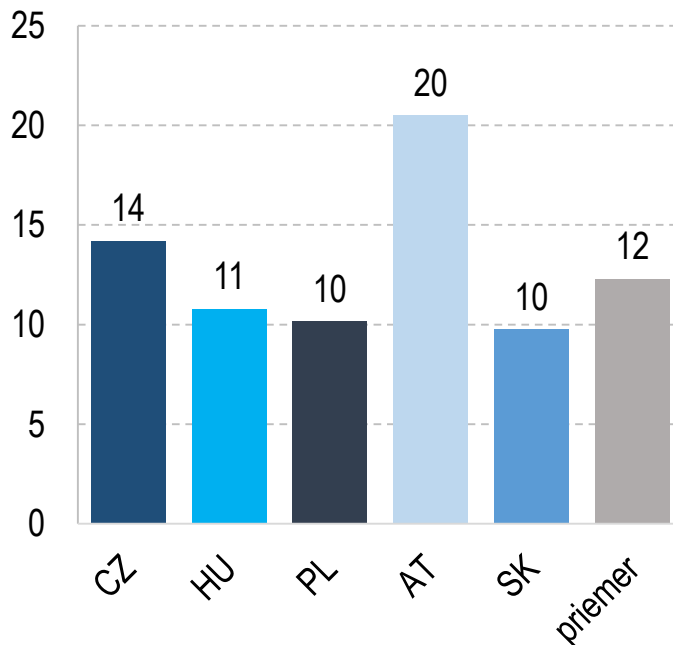
Najviac výnosov od štátu, najviac nákladov na mzdy



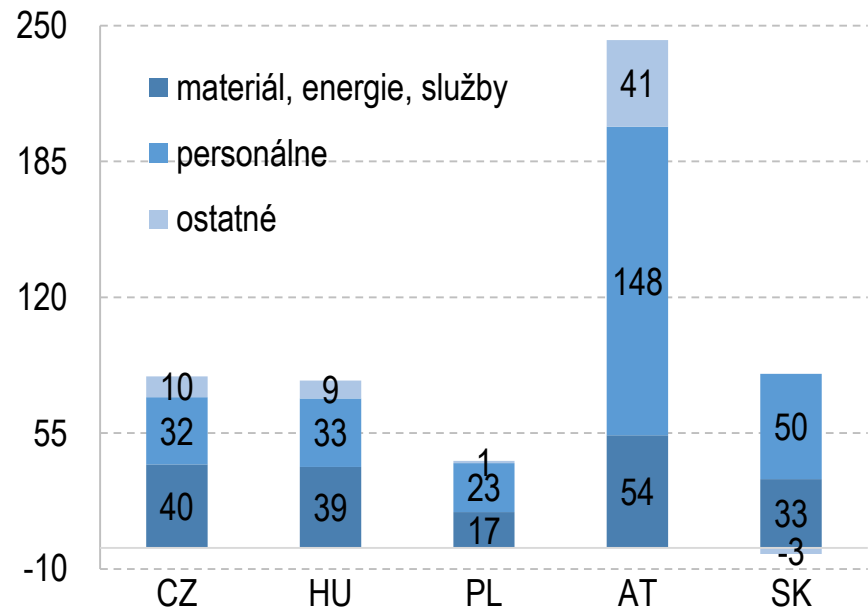
ŽSR potrebuje modernizáciu

- Trate ŽSR sú v zlom stave a ich využitie je slabé. Financovanie údržby je nedostatočné a rozptýlené na veľký počet tratí.
- Produktivita práce zaostáva za zahraničím. Osobné náklady tvoria 61 % nákladov, podiel rastie. Zavádzanie automatizácie je pomalé.

Využitie tratí (tis. vlkm / stavebné km tratí)



Náklady ŽSR 2017 (tis. eur/stavebné km tratí)



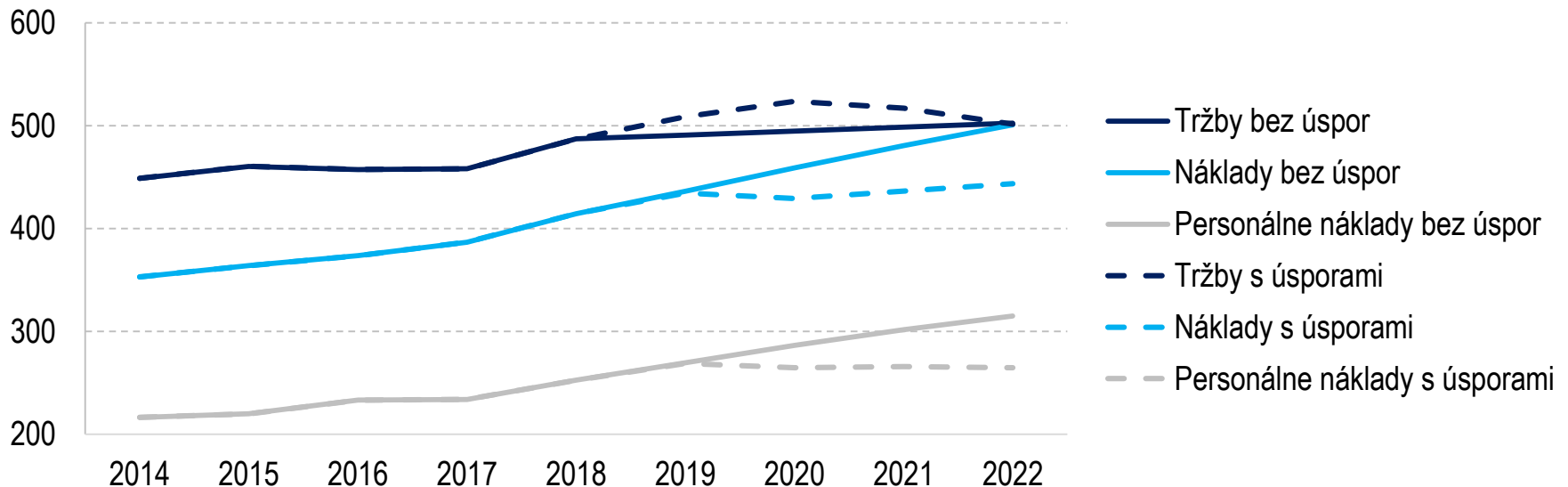
Bez opatrení očakávame výrazné straty

- Rast prevádzkových nákladov nie je kompenzovaný rastom výnosov. Do roku 2022 narastú náklady o 106 mil. eur oproti roku 2018.
- Projekt identifikoval opatrenia v objeme 77 mil. eur ročne
 - Zefektívnenie procesov zníži náklady ročne o 26 mil. eur.
 - Prehodnotenie rozsahu spravovaných tratí prinesie 6 mil. eur ročne.
 - Možnosť zvýšiť výkony v údržbe v hodnote 19 mil. eur ročne
 - Automatizáciou riadenia dopravy sa znížia náklady o 26 mil. eur ročne, podmienka je presmerovanie 300 mil. eur investícií.
- Odpredaj nepotrebného majetku prinesie jednorazovo 72 mil. eur.
- Udržateľné hospodárenie je potrebné nastaviť úpravou vzťahu štátu ku správcovi infraštruktúry.

Ohrozené financovanie prevádzky po roku 2022

- Po roku 2022 nebude možné zabezpečiť prevádzku ani v dnešnom rozsahu
- Zdroje na investície a údržbu výrazne klesajú, výdavky rastú rýchlejšie ako príjmy
- Opatrenia stabilizujú situáciu ŽSR

Hotovostné príjmy a výdavky ŽSR bez investícií (mil. eur)



Opatrenia v objeme 77 mil. eur (16%) + 72 mil. eur

Položka	Potenciál úspor**
1 Zlepšenie zmluvy so štátom	6 151
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*
Spolu	76 895 + 71 893*

* - predstavuje jednorázový príjem, ** - bez nepeňažných položiek (zostatková hodnota nadbytočných budov, náklady na predaj finančných investícií); *** - nárast produktivity zdrojov (nie je úspora). V čase zverejnenia 16.10.2019 prebieha príprava implementačného plánu, ktorá môže, na základe žiadosti ŽSR a MDV SR, spresniť niektoré odhady opatrení.

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

Prioritizácia investícií zníži výdavky ŽSR a zlepší trate

Priorita	Typy projektov	Zdroj financovania
1	Finančne návratné projekty <ul style="list-style-type: none">• 300 mil. eur do riadenia dopravy nevyhnutných pre dosiahnutie úspor• ďalšie projekty v riadení dopravy a údržbe	Vlastné zdroje, Úvery OPII, transfer zo ŠR
2	Projekty (automatizácie) znižujúce výdavky ŽSR a havarijné stavy	OPII, transfer zo ŠR
3	Rekonštrukcie a modernizácie najviac vyťažených tratí	OPII, transfer zo ŠR
4	Modernizácie hlavných európskych tratí (TEN-T Core)	CEF, OPII, transfer zo ŠR

Odporúčame:

- V každej kategórii stanoviť priority podľa návratnosti (BCR) a dostupných finančných zdrojov
- Prioritizovať investície v investičnej stratégii, veľké projekty posúdiť spolu s MF SR
- Presmerovať čo najviac zdrojov do automatizácie
- Nepokračovať v príprave nenávratných a neoptimálne pripravených projektov

526 mil. eur nezazmluvnených v rozpočte 2019-21 na investície

- Priorita financovanie investície 300 mil. eur do riadenia dopravy a ďalšie projekty znižujúce výdavky ŽSR
- Dosiaľ nezazmluvnené vlastné a úverové zdroje ŽSR sú 192 mil. eur
- Prehodnotením zatiaľ nezazmluvnených investícií financovaných z OP II os 5 je možné uvoľniť na priority 334 mil. eur

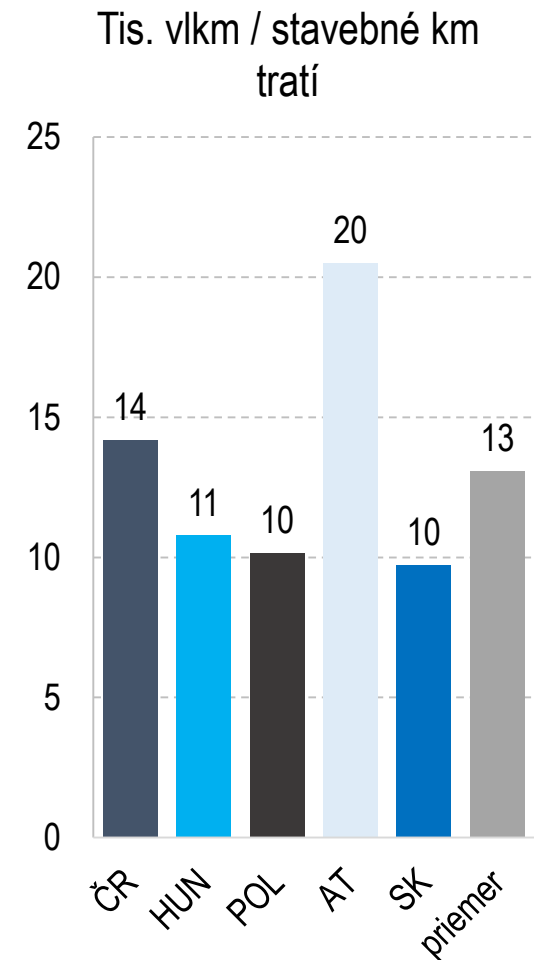
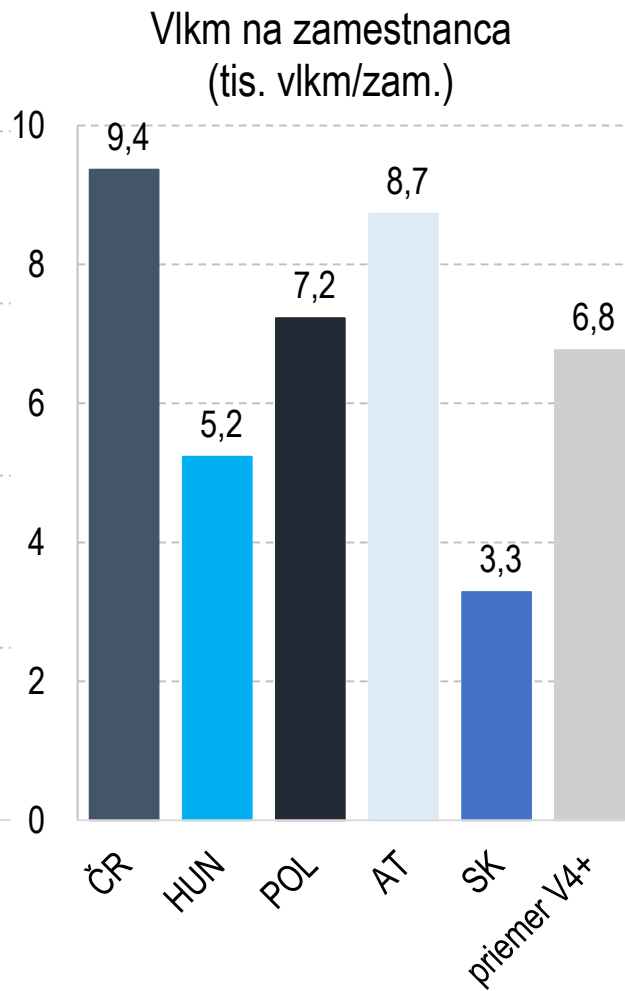
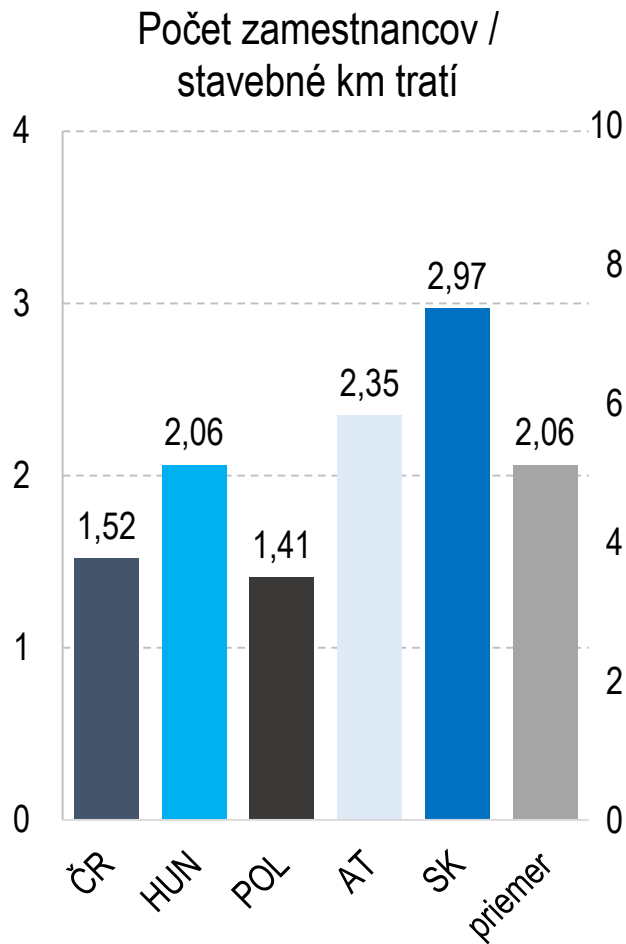
Zdroj financovania	Plánované zdroje	Zazmluvnené zdroje	Nezazmluvnené zdroje
OP II os 5 a kapitálový transfer	334 mil. eur.	0	334 mil. eur
Vlastné zdroje a úvery	343 mil. eur.	151 mil. eur	192 mil. eur
Spolu	677 mil. eur	151 mil. eur	526 mil. eur

Metodika auditu

- Audit bol vykonávaný v období od januára do mája 2019 na základe údajov poskytnutých ŽSR (roky 2016 až 2018 a prvé mesiace roka 2019), diskusií so ŽSR a referenčných prehliadok pracovník ŽSR. Údaje boli porovnávané s ostatnými manažérmi infraštruktúry a verejnou správou v SR aj na úrovni pracovník ŽSR navzájom.
- Ak nie je uvedené inak, údaje o nákladoch a výnosoch sú uvádzané v štruktúre podľa štandardov IFRS.
- Analyzované nasledovné oblasti a náklady spoločnosti:
 - Náklady pre oblasť Riadenia dopravy a údržby;
 - Personálne náklady administratívnych a obslužných stredísk;
 - Nákupy tovarov a služieb;
 - Skladové hospodárstvo;
 - Nehnuteľný majetok spoločnosti;
 - VOJ Železničné telekomunikácie a Železničná energetika;
 - Celková finančná pozícia spoločnosti voči vybraným susediacim krajinám;
- Použité metódy analýz:
 - Externý a interný benchmarking (použitý najmä pri analýze personálnych nákladov, analýze nákupov vybraných tovarov a služieb a skladovom hospodárstve);
 - Analýza efektívnosti a nákladovosti jednotlivých procesov (použitá najmä pri analýze údržby, riadenia dopravy, procesoch logistiky a skladového hospodárstva);
 - Analýza profitability poskytovaných služieb (použitá najmä pri analýze železničnej energetiky a telekomunikáciách).

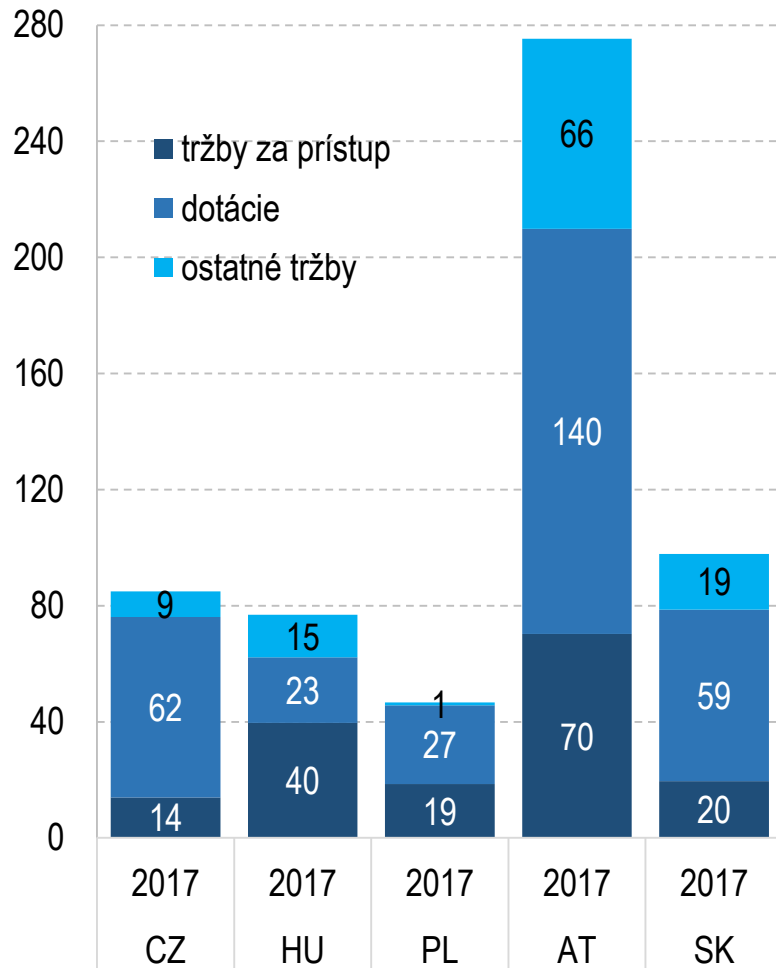
Medzinárodné porovnanie ŽSR

Využitie tratí a personálu zaostáva

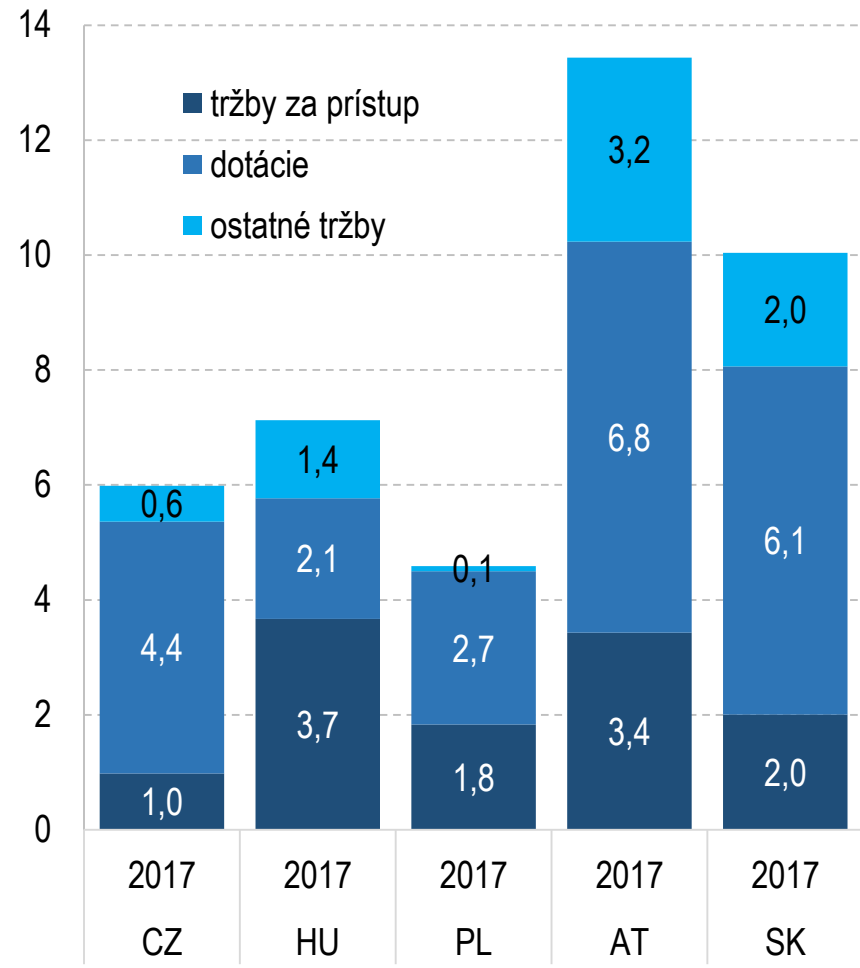


Druhé najnižšie tržby od dopravcov

Štruktúra tržieb (tis.eur/stavebné km trati)

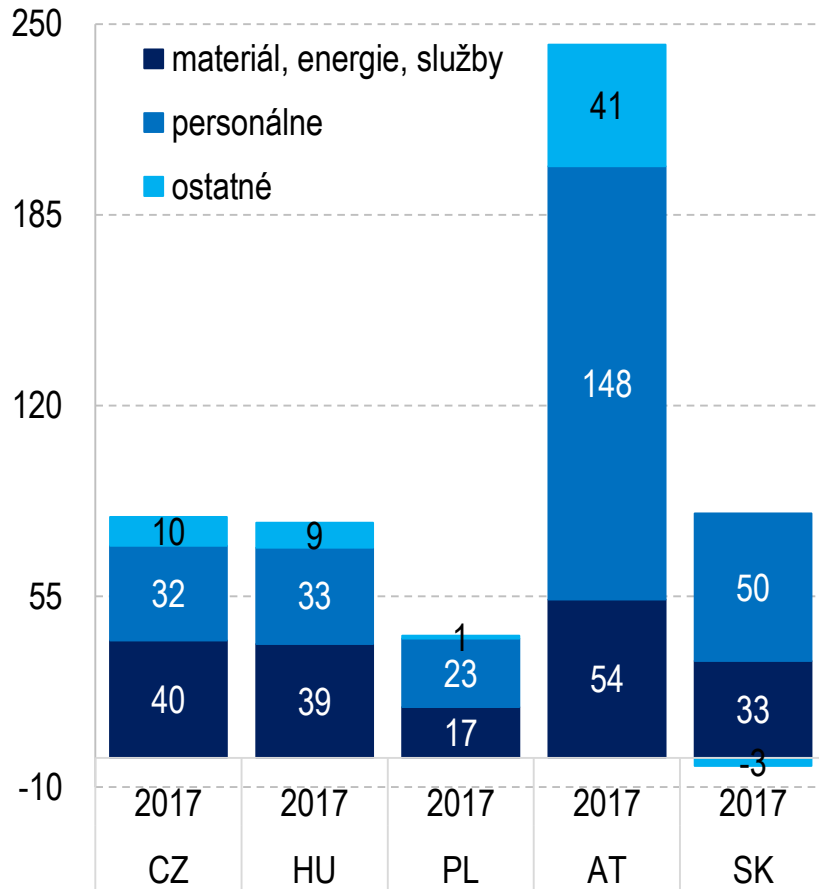


Štruktúra tržieb (tis.eur / tis. vlkm)

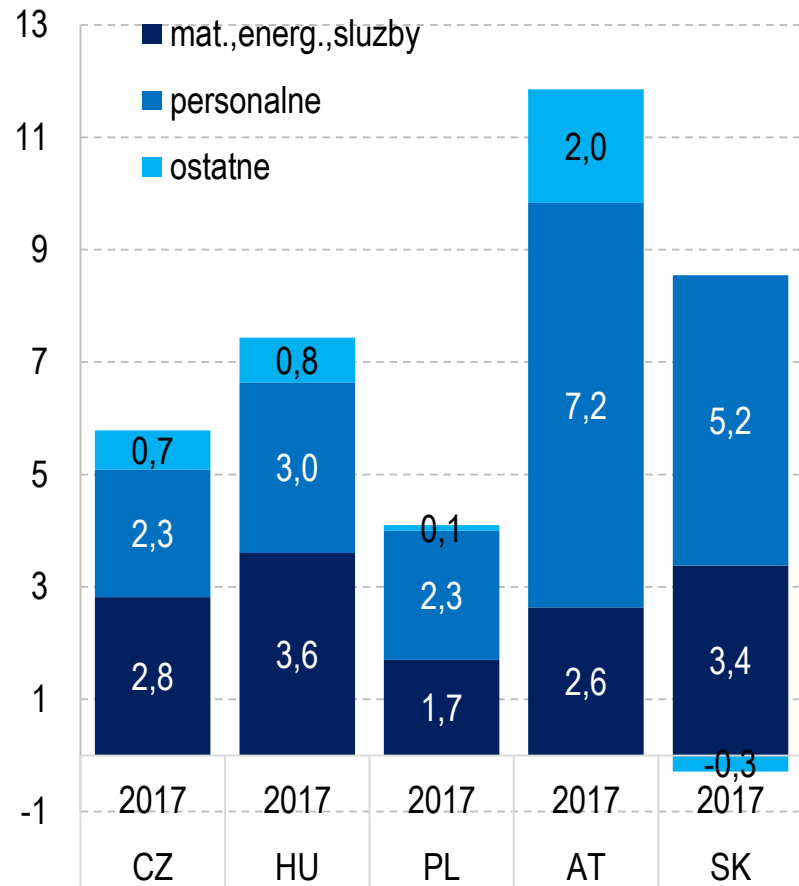


Zastarané zariadenia vyžadujú priveľa personálu

Štruktúra nákladov ex.odpisy
(tis. eur/stavebné km trať)



Štruktúra nákladov ex.odpisy
(tis. eur/vlkm)



Náklady

Osobné náklady/zamestnanec (eur/mesiac) *

	2015	2016	2017	zmena 2017/2015	Priemerný rast miezd 2017/2015
Česko	1 582	1 628	1 775	12,2%	8,5%
Maďarsko	1 020	1 206	1 322	29,6%	13,3%
Poľsko	1 242	1 254	1 363	9,8%	9,6%
Rakúsko	4 853	5 184	5 240	8,0%	1,3%
Slovensko	1 302	1 395	1 413	8,6%	5,7%

Zamestnanosť (osôb) *

	2015	2016	2017	zmena 2017/2015	Priem. zmena 2017/2015
Česko	17 349	17 489	17 470	0,7%	0,3%
Maďarsko	19 475	19 056	18 705	-4,0%	-2,0%
Poľsko	39 139	39 503	39 174	0,1%	0,0%
Rakúsko	17 799	17 857	17 914	0,6%	0,3%
Slovensko	14 066	13 925	13 781	-2,0%	-1,0%

* Ide o evidenčný počet zamestnancov

Náklady

Osobné náklady/zamestnanec/mesiac *

	2015	2016	2017	zmena 2017/2015	priemerný rast miezd 2017/2015
Česko	1 585	1 643	1 780	12,3%	8,5%
Maďarsko	1 160	1 212	1 325	14,2%	13,3%
Poľsko	1 253	1 265	1 357	8,3%	9,6%
Rakúsko	4 872	5 154	5 222	7,2%	1,3%
Slovensko	1 306	1 387	1 409	7,9%	5,7%

Zamestnanosť (osôb) *

	2015	2016	2017	zmena 2017/2015	priem. zmena 2017/2015
Česko	17 311	17 325	17 422	0,6%	0,3%
Maďarsko	17 137	18 966	18 675	9,0%	4,6%
Poľsko	38 803	39 154	39 349	1,4%	0,7%
Rakúsko	17 730	17 963	17 975	1,4%	0,7%
Slovensko	14 018	14 008	13 823	-1,4%	-0,7%

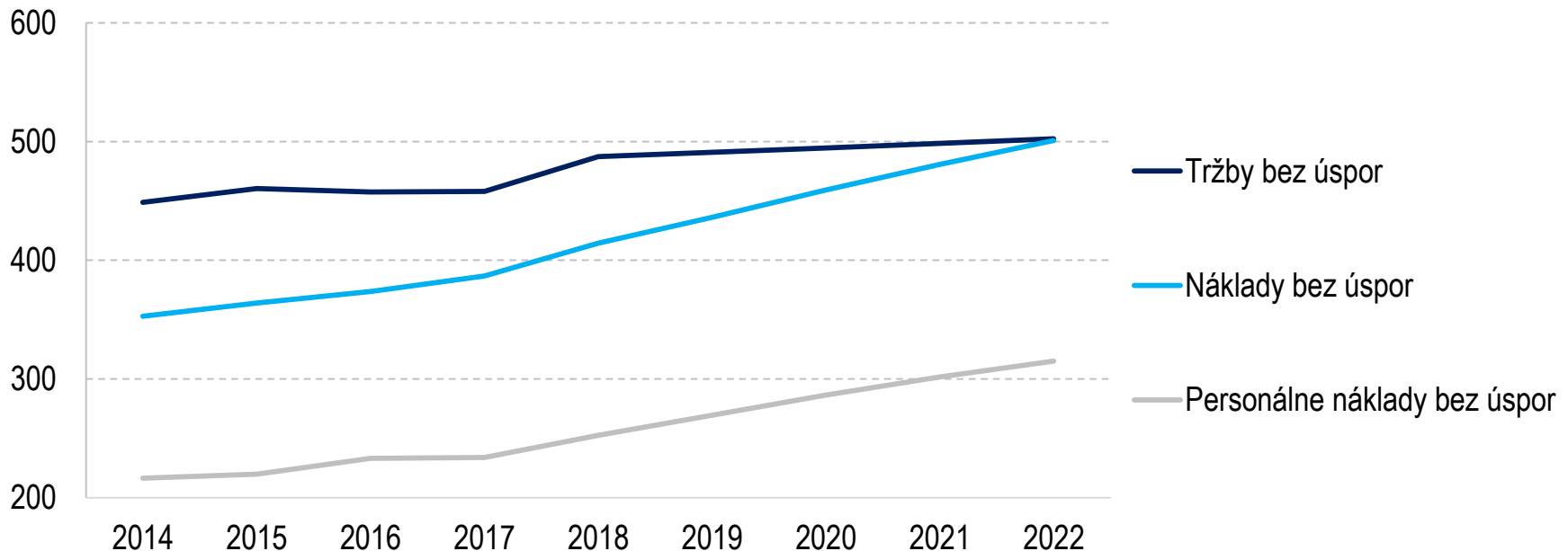
* Ide o priemerný počet zamestnancov

Predikcia finančnej situácie

Ohrozená prevádzka po roku 2022

- Zdroje na investície a údržbu výrazne klesajú, náklady rastú rýchlejšie ako výnosy
- Po roku 2022 nebude možné zabezpečiť prevádzku ani v dnešnom rozsahu

Hotovostné príjmy a výdavky ŽSR bez investícií (mil. eur)



Do päť rokov odíde do dôchodku 2 600 zamestnancov

Odchod do penzie	Údržba	Riadenie dopravy	Ostatné	Spolu
Do 5 rokov (spolu)	736	649	1 186	2 571
Do 10 rokov (spolu)	1 551	1 491	2 210	5 252
Do 15 rokov (spolu)	2 310	2 361	3 048	7 719
Počet zamestnancov (2018)	4 495	4 304	4 908	13 707

- Náročné nahradiť vysoký počet ľudí odchádzajúcich do starobného dôchodku a udržať zamestnanosť
- V horizonte 5 rokov opatrenia umožňujú znížiť počet miest najmä v riadení dopravy kvôli automatizácii (nad rámec odchodov zníženie o ďalších 1 500 miest), chýbať budú zamestnanci v údržbe a administratíve
- V strednodobom horizonte nutné pokračovať v automatizácii a zvyšovaní produktivity práce kvôli odchodom do dôchodku

Opatrenia v objeme 77 mil. eur (16%) + 72 mil. eur

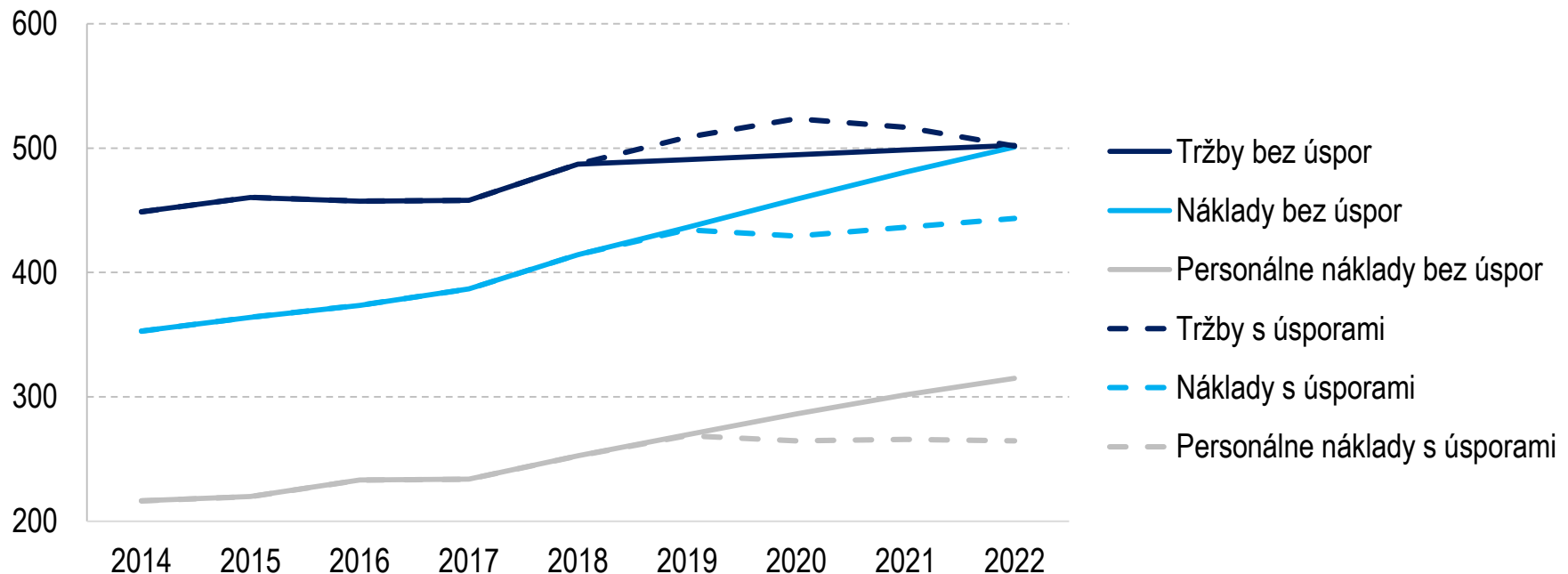
Položka	Potenciál úspor**
1 Zlepšenie zmluvy so štátom	6 151
2 Pravidelné prehodnocovanie strategických cieľov	-
3 Zefektívnenie riadenia dopravy	34 700
3.1. Optimalizácia prevádzky staníc	8 700
3.2. Investície do nových zariadení	26 000
4 Zmena plánovania údržby***	19 141***
4.1. Nastavenie štandardov údržby a diagnostiky traťí	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*
Spolu	76 895 + 71 893*

* - predstavuje jednorázový príjem, ** - bez nepeňažných položiek (zostatková hodnota nadbytočných budov, náklady na predaj finančných investícií); *** - nárast produktivity zdrojov (nie je úspora). V čase zverejnenia 16.10.2019 prebieha príprava implementačného plánu, ktorá môže, na základe žiadosti ŽSR a MDV SR, spresniť niektoré odhady opatrení

Opatrenia dočasne stabilizujú situáciu ŽSR

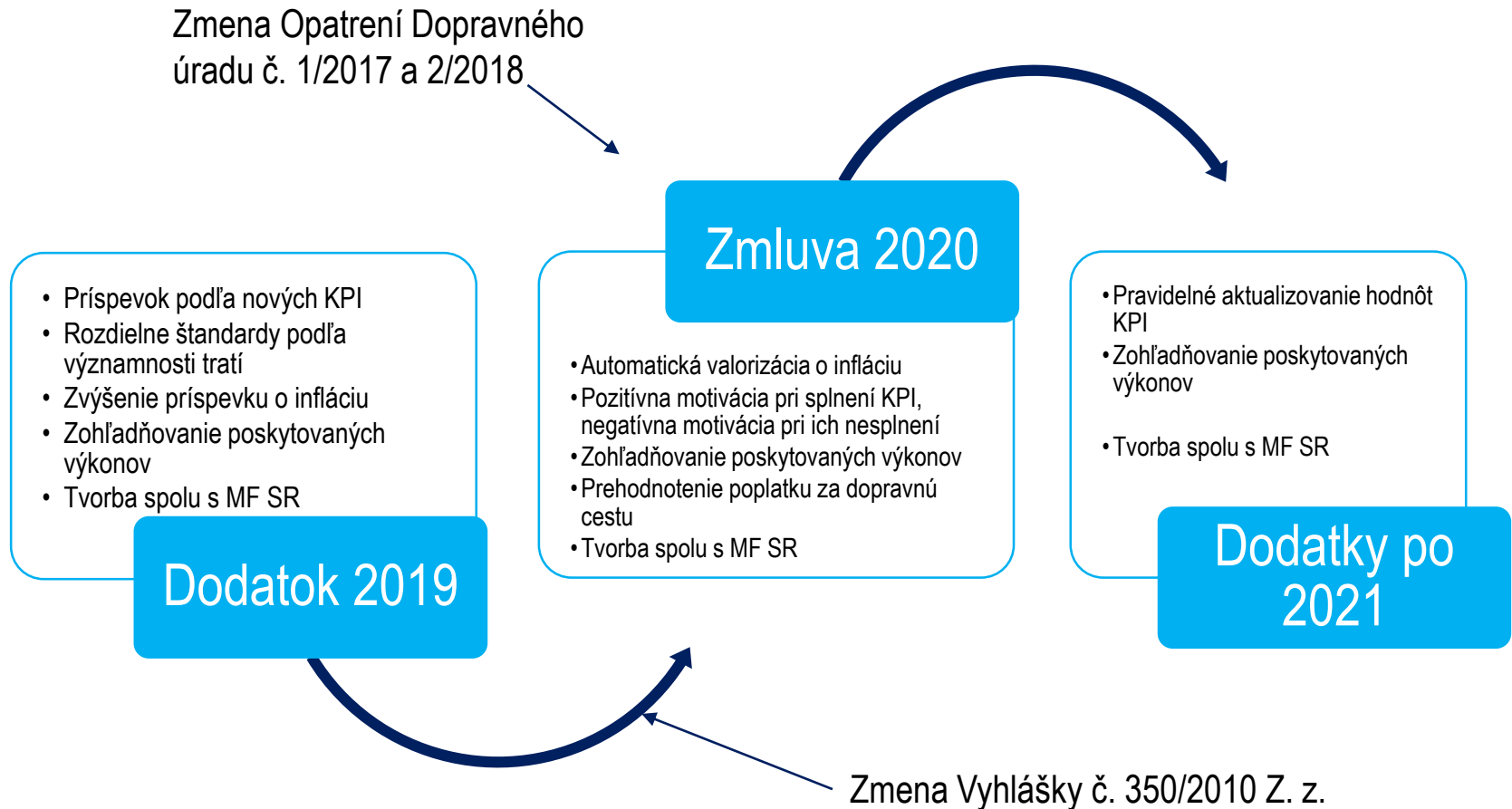
- Investície a údržba môže prebiehať iba po prijatí opatrení
- Pokles nákladov hlavne cez opatrenia v zamestnanosti a procesoch
- Nevyhnutnosť identifikovať ich a implementovať ďalšie opatrenia

Hotovostné príjmy a výdavky ŽSR bez investícií (mil. eur)



1. Zlepšenie zmluvy so štátom

1. Objektívnejší vzťah so štátom zlepší výsledky ŽSR



1. Nový vzťah so štátom = systémové fungovanie

Opatrenie	Dokument	Termín
Automatická valorizácia dotácie o infláciu	Zmluva ŽSR so štátom	2021
Výška štátnej úhrady naviazaná na požadovaný rozsah služieb	Zmluva ŽSR so štátom	2021
Umožnenie presunu ziskov a strát medzi obdobiami zjednoduší plánovanie investícií a zníži motiváciu nakupovať „do zásob“	Zmluva ŽSR so štátom	2021
Zmeniť spôsob výpočtu poplatkov za dopravnú cestu, zohľadniť nie historické ale odhadované výdavky na údržby	Opatrenie Dopravného úradu č. 1/2017	2021
Pravidelne aktualizovať sadzby poplatkov za železničnú infraštruktúru,	Opatrenie Dopravného úradu č. 2/2018	2021
Cez naplniteľné KPI motivovať ŽSR k zvyšovaniu efektivity,	Zmluva ŽSR so štátom	2020
Čiastkové KPIs podľa kategórie tratí umožnia smerovanie financií do perspektívnych tratí	Zmluva ŽSR so štátom	2020
Určenie štandardov údržby a diagnostiky železníc podľa tratí	Vyhláška č. 350/2010 Z. z.	2020

1. Nová zmluva by mala zmeniť rozsah údržby

- Nastavením štandardov správy a údržby tratí môžu ŽSR ušetriť 10,7 mil. eur ročne.
- 6,2 mil. eur ročne potenciál úspory pri vyčlenení najmenej využívaných tratí (menej ako 10 vlakov za deň) zo správy ŽSR (zrušenie, delimitácia, odpredaj)
- 4,6 mil. eur ročne úspora zo štandardizácie údržby a diagnostiky (zmena vyhlášky č. 350/2010 Z. z.) na ďalších slabo zaťažených tratiach (menej ako 2 tis. ton denne).

	Podiel na dĺžke tratí	Podiel na doprave	Podiel na záťaži tratí	Strata €/Vlkm	Potenciál úspory pri zrušení (mil. €)	Úspora pri štandardizácii údržby (mil. €)
Najmenej využívané trate	15%	1,2%	0,3%	10,5	6,2	2,8
Málo zaťažené trate	15%	5,2%	0,7%	4,3	0	4,6
Ostatné trate	70%	93,6%	99,1%	2,8	0	0
Spolu úspora					6,2	7,4

1. Trate s minimálnou dopravou vyňať zo správy ŽSR

- Úspora nákladov pri vyňatí zo správy 6,2 mil. eur, alternatívne nastaviť štandardy pre rozsah údržby s potenciálom úspory 2,8 mil. eur

Trať	Dĺžka (km)	Úspora zrušenie trate (eur)	Úspora redukcia údržby (eur)	Počet vlakov/ 24 h	Náklady/ Výnosy
Komárno (mimo) – Kolárovo	26	10 123	5 062	0	9999
Piešťany – Vrbové	8	43 767	21 883	0	9999
Brezová pod Bradlom - Jablonica (mimo)	12	93 794	47 086	0	249
Zbehy (mimo) - Radošina	20	89 914	44 999	0	1057
Lučenec (mimo) - št. hr.	35	175 904	88 708	0	117
Spišská Belá odb – Spišská Belá n	3	25 673	12 913	0	169
Nemšová (mimo) - Lednické Rovne	17	307 943	154 899	0	167
Kozárovce (mimo) –Dražovce	49	348 848	175 408	0	178
Levoča - Spišská Nová Ves (mimo)	12	104 739	52 677	0	171
Trenčianska Teplá (mimo) - Trenčianske Teplice	5	142 567	71 957	1	107
Medzev - Moldava nad Bodvou (mimo)	15	68 895	36 854	1	15
Neded - Šaľa (mimo)	19	95 765	50 320	1	21
Plešivec (mimo)- Slavošovce	24	176 515	83 563	1	151
Spišské Podhradie –Spišské Vlachy (mimo)	9	54 507	28 658	1	20
Trebišov (mimo) - Vranov (mimo)	31	329 319	149 970	1	37
Hronec - Chvatimech (mimo)	2	20 859	10 512	1	127
Dobšiná – Rožňava (mimo)	26	301 437	152 027	2	116
Plešivec (mimo) - Muráň	41	617 340	264 856	2	99
Kysacká spojka	1	46 482	24 446	4	20
Plavecký Mikuláš – Záhorská Ves	49	378 819	177 329	6	4
Hronská Dúbrava (mimo) – B. Štiavnica	20	192 339	120 564	7	5
Topoľčianky -Úľany nad Žitavou (mimo)	39	706 163	251 613	8	7
Šahy - Čata (mimo)	32	611 609	223 072	8	7
Trenčín (mimo) - Chynorany (mimo)	48	1 207 442	534 290	8	9
Spolu	543	6 150 764	2 783 669		

1. Určenie štandardov údržby/diagnostiky slabo zaťažených tratí

- Nastavenie štandardov pre rozsah údržby a diagnostiky na slabo zaťažených tratiach môže ušetriť 50 % nákladov ročne (4,6 mil. eur.)

Trať	Dĺžka (km)	Úspora redukcia údržby (eur)	Prepravené tony /24 h	Pomer náklady/ výnosy z trate
Holíč (mimo) - št. hr.	3	21 125	3	999
Čachtická spojka	1	2 855	4	693
Slov. N. Mesto (mimo) - št. hr.	1	3 795	7	526
Priekopská spojka	1	20 189	170	201
Zvolen (mimo) - Šahy (mimo)	73	715 221	206	341
Filákov (mimo) - št. hr.	11	22 470	402	8
Jesenské (mimo) – Brezno Halny (mimo)	77	720 584	546	5
Levice (mimo) - Štúrovo (mimo)	51	200 240	669	4
Studený Potok (mimo) - Tatranská Lomnica	9	60 316	732	2
Utekáč – Lučenec (mimo)	41	325 277	907	4
Nové Mesto n. V. (mimo) – Vrbovce št. hr.	44	501 530	932	4
Kúty (mimo) - Skalica št. hr.	27	146 188	936	3
Trenčianska Teplá (mimo) - Horne Srnie št. hr.	12	137 434	1 155	10
Plaveč (mimo) – Poprad-Tatry (mimo)	60	554 208	1 364	5
Čadca (mimo) – Makov	26	289 557	1 368	4
Margecany – Červená Skala (mimo)	92	750 452	1 441	4
Odb Močiar – Odb Vinohrady	1	4 167	1 845	10
Štrba (mimo) - Štrbské Pleso (mimo)	5	95 340	1 850	3
Spolu	536	4 570 950		

1. Dnešné KPI nevedú k efektívite

- Súčasné nastavenie KPI nesleduje relevantné ciele

	Je riadiaca kontrola	Nie je riadiaca kontrola
Kvantitatívne	<ul style="list-style-type: none">• priepustnosť traťových úsekov• využitie priepustnej výkonnosti traťových úsekov / stupeň obsadenia traťového úseku pravidelnou dopravou• počet zamestnancov• najvyššia traťová rýchlosť	<ul style="list-style-type: none">• dĺžka tratí v km• počet dopravných bodov pre osobnú a nákladnú dopravu• pravidelný rozsah dopravy / súhrnné dopravnékony (výkony vyjadrené v miliónoch km), celkové skutočné výnosy na traťové km• počet dopravcov• náklady za použitie ŽI
Kvalitatívne	<ul style="list-style-type: none">• nehody zapríčinené maľovaním infraštruktúry• plnenie GVD• úplné prehľady odchýliek od konštrukčných parametrov prevádzkových tratí	<ul style="list-style-type: none">• kategórie tratí• štandardy železničných staníc a tratí

1. Nové KPI pre manažment do zmluvy so ŽSR

- Navrhujeme nové zmluvné ukazovatele pre činnosť ŽSR
- Zvýšia zodpovednosť manažmentu a výsledky spoločnosti
- Pozitívna motivácia pri splnení, negatívna pri ich neplnení

Oblasť	Sledované KPI	Merná jednotka
Bezpečnosť	Významné nehody	počet nehôd/vlkm
Plynulosť dopravy	Meškania z dôvodu infraštruktúry, samostatne osobná a nákladná doprava	min meškania / vlkm
Zabezpečenie prevádzky	Prevádzkové výdavky	eur/ stavebný km
Využitie kapacity tratí	Odpisy (príp. kapitálové výdavky)	
	Priemerný počet vlakov za 24 h	vlkm / stavebné km
Deľba prepravnej práce	Priemerné zaťaženie tratí za 24 h	hrtkm / stavebné km
	Podiel železničnej dopravy na celkovom dopravnom výkone (samostatne osobná doprava podľa oskm a nákladná doprava podľa tkm)	%

1. Pre každú trať sú určené doplnkové KPI

- Hodnoty KPI určené podľa kategórie tratí:
 1. Európskeho významu (TEN-T Core + Comprehensive)
 2. Intenzívne využívané (viac ako 30 vlakov za 24 h)
 3. Slabo využívané (viac ako 10 a menej 30 vlakov za 24 h)
 4. Minimálne využívané (menej ako 10 vlakov za 24 h)

Oblasť	Sledované KPI	Merná jednotka
Bezpečnosť	Významné nehody	počet nehôd/vlkm
Plynulosť dopravy	Meškania z dôvodu infraštruktúry, samostatne osobná a nákladná doprava	Min meškania / vlkm
Zabezpečenie prevádzky	Prevádzkové výdavky Odpisy (príp. kapitálové výdavky)	Eur/ stavebný km
Využitie kapacity tratí	Priemerný počet vlakov za 24 h Priemerné zaťaženie tratí za 24 h	vlkm / stavebné km Hrtrkm / stavebné km
Rýchlosť prepravy	Priemerná cestovná rýchlosť, samostatne pre rýchliky, regionálne vlaky a nákladné vlaky	Km/h
Kvalita infraštruktúry	Rýchlostné prepady (trvalé + prechodné obmedzenia)	Počet / stavebný km

1. Nákladná doprava sa podporuje nesystémovými zľavami

- Nesystémové zľavy z poplatkov za použitie tratí znižujú potenciálne príjmy ŽSR
 - 26 mil. eur - zľavy pre nákladnú dopravu refundované štátom
 - 1 mil. eur - zľavy pre osobnú dopravu
 - 12 mil. eur – zmena poplatkov za doplnkové služby refundovaná štátom
- ŽSR sú medzičlánkom pri nákupe trakčnej elektriny dopravcami od distribútorov

2. Pravidelné prehodnocovanie strategických cieľov

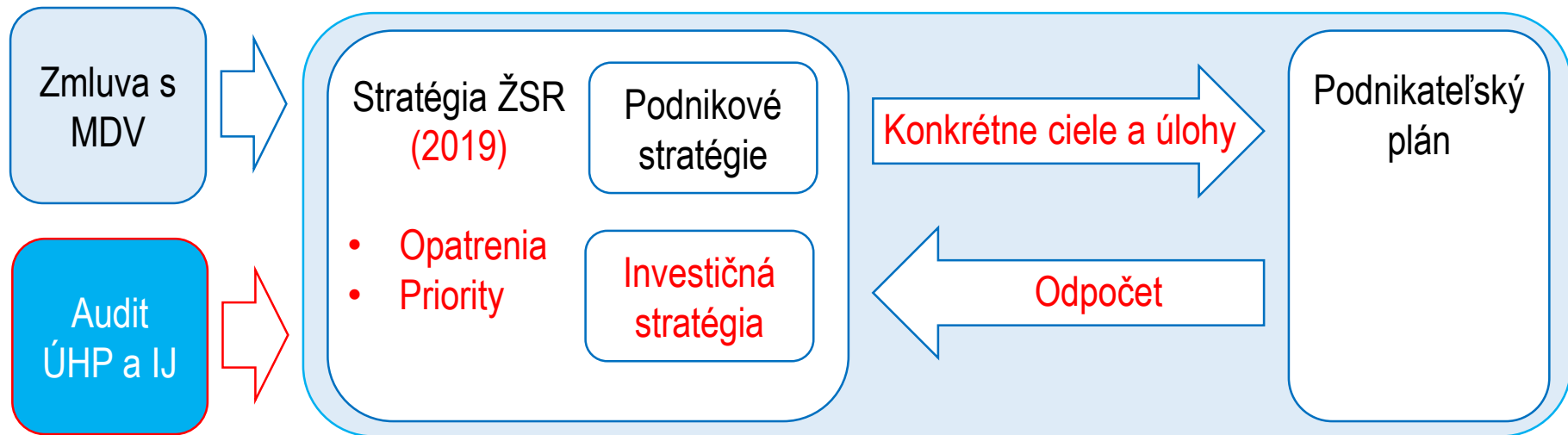
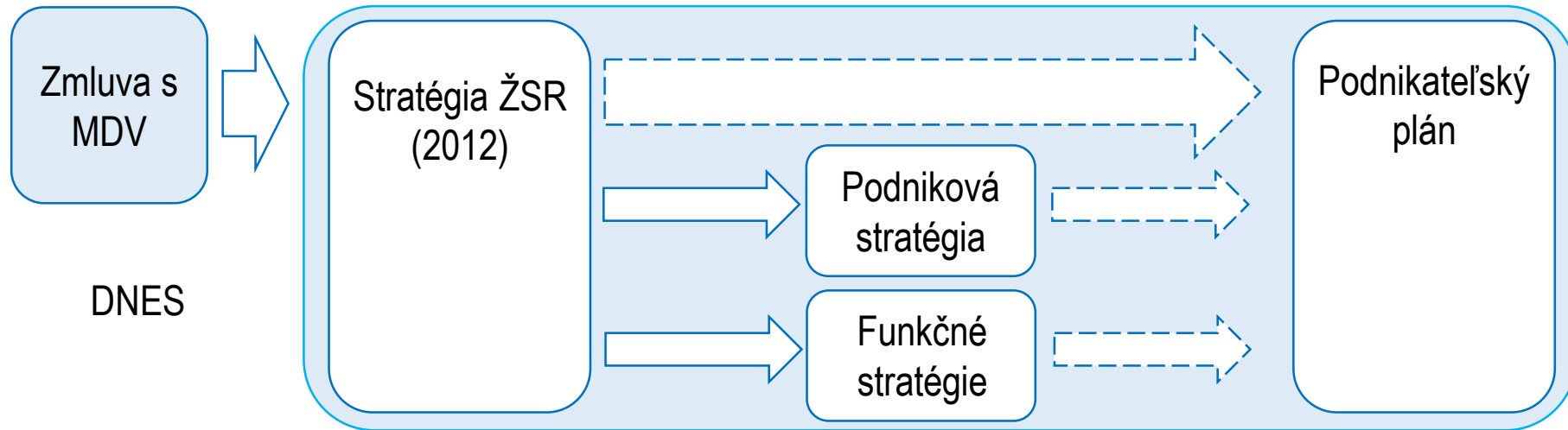
2. Nová stratégia určí ciele a opatrenia

- Súčasná stratégia ŽSR je neaktuálna, strategické riadenie komplikované a jej napĺňanie formálne

Odporúčame:

- Vypracovať novú komplexnú stratégiu, ktorá zabezpečí plnenie zmluvy so štátom a určí úlohy pre jednotlivé zložky ŽSR
- Nevytvárať samostatnú podnikovú a funkčnú stratégiu
- Investičná stratégia ako neoddeliteľná súčasť určujúca priority rozvoja infraštruktúry

2. Stratégiu treba aktualizovať a nasledovať



NÁVRH

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

2. Investičná stratégia zlepši hospodárenie ŽSR

- Chýbajúca investičná stratégia spôsobuje nesystémovú prípravu projektov
 - Chýba zoznam projektov a jeho prioritizácia
 - Štúdie uskutočniteľnosti chýbajú alebo sú len formálne
 - Realizácia nenávratných alebo neoptimálne navrhnutých projektov
- Výstupom investičnej stratégie bude dlhodobý prioritizovaný zoznam projektov
- Priority určovať na základe štúdií uskutočniteľnosti pre všetky projekty okrem opravy havárií
- Priority stanovené samostatne podľa typu projektu a dostupného financovania

2. Prioritizácia investícií zníži výdavky ŽSR a zlepší trate

Priorita	Typy projektov	Zdroj financovania
1	Finančne návratné projekty <ul style="list-style-type: none">• 300 mil. eur do riadenia dopravy nevyhnutných pre dosiahnutie úspor• ďalšie projekty v riadení dopravy a údržbe	Vlastné zdroje, Úvery OPII, transfer zo ŠR
2	Projekty (automatizácie) znižujúce výdavky ŽSR a havarijné stavy	OPII, transfer zo ŠR
3	Rekonštrukcie a modernizácie najviac vyťažených tratí	OPII, transfer zo ŠR
4	Modernizácie hlavných európskych tratí (TEN-T Core)	CEF, OPII, transfer zo ŠR

- V každej kategórii stanoviť priority podľa návratnosti (BCR) a dostupných finančných zdrojov
- Prioritizácia investícií v investičnej stratégii, veľké projekty posúdiť spolu s MF SR
- Presmerovať čo najviac zdrojov do automatizácie
- Nepokračovať v príprave nenávratných a neoptimálne pripravených projektov

2. 526 mil. eur nezazmluvnených v rozpočte 2019-21 na investície

- Priorita financovanie investície 300 mil. eur do riadenia dopravy a ďalšie projekty znižujúce výdavky ŽSR
- Dosiaľ nezazmluvnené vlastné a úverové zdroje ŽSR sú 192 mil. eur
- Prehodnotením zatiaľ nezazmluvnených investícií financovaných z OP II os 5 je možné uvoľniť na priority 334 mil. eur

Zdroj financovania	Plánované zdroje	Zazmluvnené zdroje	Nezazmluvnené zdroje
OP II os 5 a kapitálový transfer	334 mil. eur.	0	334 mil. eur
Vlastné zdroje a úvery	343 mil. eur.	151 mil. eur	192 mil. eur
Spolu	677 mil. eur	151 mil. eur	526 mil. eur

3. Zefektívnenie riadenia dopravy

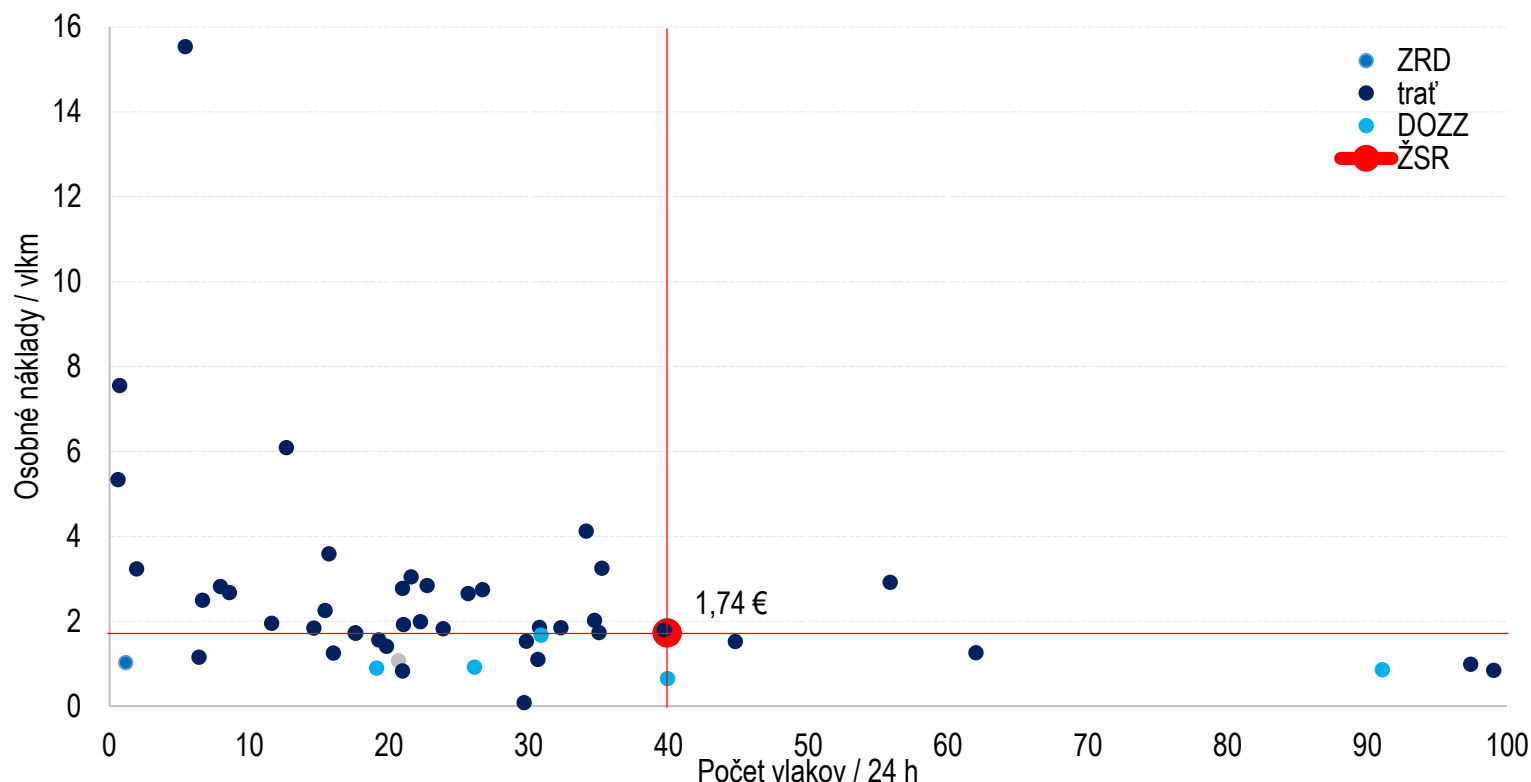
3. V riadení dopravy je možné ušetriť 50 % zamestnancov

	Úspora zamestnancov	Úspora osobných nákladov (ročne)
1. fáza – Skrátenie prevádzky staníc	459	7,4 mil. €
2. fáza – Zatvorenie staníc	79	1,3 mil. €
3. fáza – Investície do nových zariadení	1 534	25,9 mil. €
Spolu	2 072	34,6 mil. €

- Najprínosnejšie projekty ŽSR sú v riadení dopravy
- Bez potreby investovať je možné znížiť počet zamestnancov o 538 vo fáze 1 a 2 iba organizačnými opatreniami
- Fázu 1 je možné vykonať okamžite, fázu 2 zmenou grafikonu
- Zníženie stavu o 1 534 zamestnancov vo 3. fáze vyžaduje finančne návratnú investície vo výške 300 mil. eur

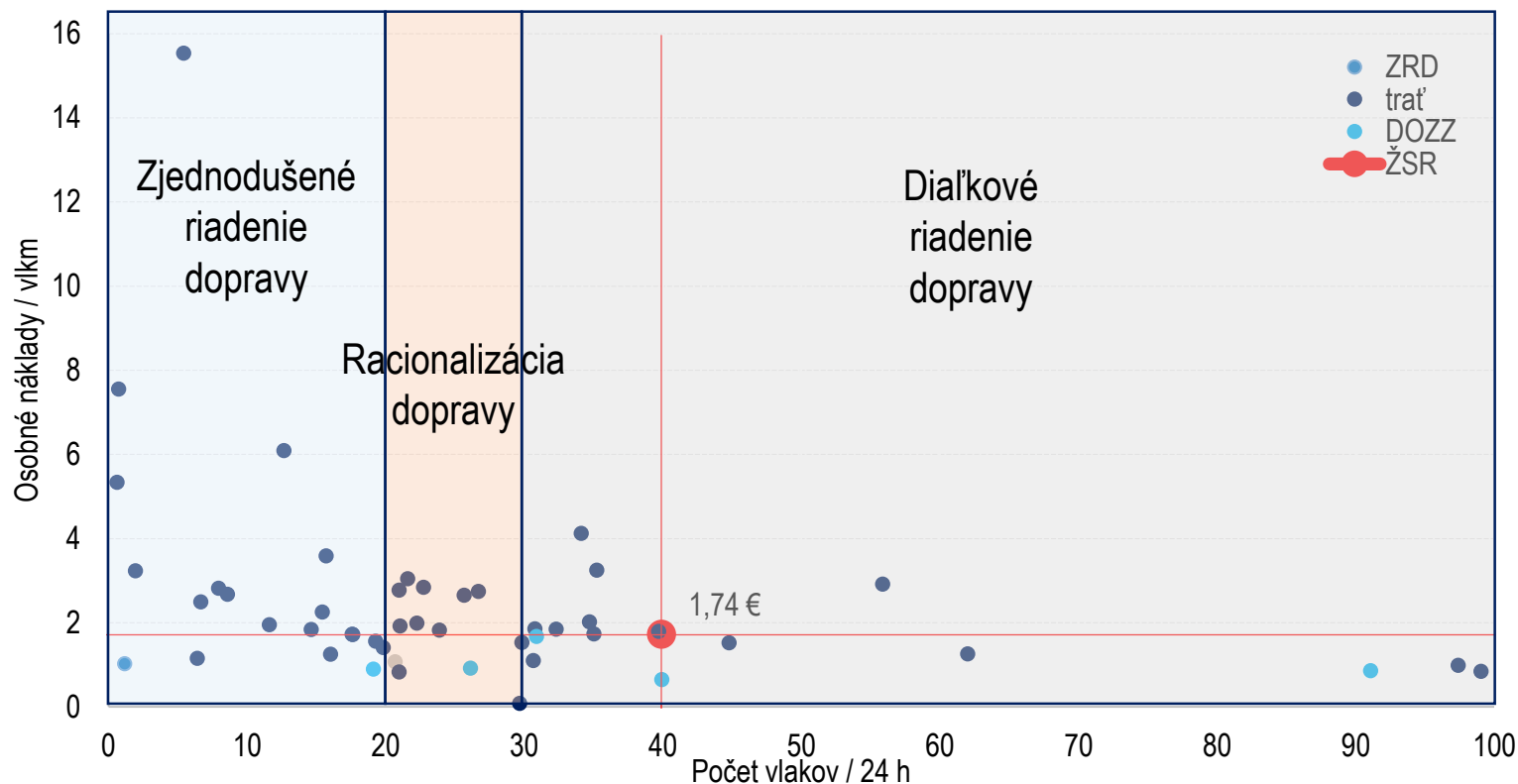
3. Osobné náklady nezodpovedajú výkonom

- Optimalizácia prevádzkovej doby staníc (dopravnej služby)
- Štandardizácia zmien, počtov zamestnancov a platových tried
- Racionalizácia počtu staníc v závislosti od dopravnej potreby



3. Zmena riadenia dopravy zefektívni prevádzku

- **Zjednodušené riadenie dopravy** pre veľmi slabovyužité trate
- **Racionalizácia dopravy** pre slabo využívané trate
- **Dispečerizácia** pre intenzívne využívané trate



3.1. Optimalizácia prevádzky staníc zníži osobné náklady o 10 %

- Zavádzanie výluk dopravnej služby a tzv. dopravného pokoja
- Štandardizácia počtu zamestnancov v službe a pracovných pozícií podľa typu výkonu
- Redukcia poruchovej služby

	Výpravca	Výhybkár	Dozorca	Zamestnanci	Osobné náklady (mil. eur, r. 2018)
Hlavné trate	-5	-172	11	-166	-2,3 mil. €
Vedľajšie trate	-205	-200	113	-292	-5,1 mil. €
Spolu	-210	-372	124	-459	-7,4 mil. €
	-11%	-18%	77%	-11%	-10 %

3.1. Poruchová služba v riadení dopravy

- 406 dozorcov v automatizovaných staniciach neriadi dopravu ale vykonáva ľahkú údržbu a poruchovú službu
- Prítomnosť na pracovisku je rôzna



- Štandardizáciou personálneho obsadenia alebo zavedením pohotovostných obvodov je možné ušetriť 251 zamestnancov.

	Počet dozorcov v stanici	Počet dozorcov spolu	Osobné náklady (2018)
Súčasný stav (0 – 24 h v každej stanici)	0 – 6	406	5,2 mil. €
8 h v pracovných dňoch v každej stanici / 24 h pohotovostné obvody	1	155	2,0 mil. €

3.1. Stanice s malým využitím možno transformovať na zastávky

- Racionalizácia počtu staníc v závislosti od dopravnej potreby
- Koncentrácia činností do menšieho počtu staníc
- Drobné zmeny v grafikone vlakovej dopravy
- Kumulácia činností v konečných staniciach vedľajších tratí
- Priepustnosť tratí znižovaná iba tam, kde nie je efektívne využitá

FTE	Výpravca	Výhybkár	Dozorca	Zamestnanci	Osobné náklady
Hlavné trate	-5	-7	5	-7	-0,1 mil. €
Vedľajšie trate	-31	-54	12	-73	-1,2 mil. €
Spolu	-36	-61	18	-79	-1,3 mil. €

3.2. Finančne návratné investície výrazne pomôžu

- Hlavné trate a vedľajšie trate s vysokou intenzitou dopravy
 - Automatizácia staníc s vysokou personálnou potrebou
 - Diaľkové ovládanie staníc
- Vedľajšie trate s nízkou intenzitou dopravy
 - Zjednodušené riadenie dopravy
 - Úpravy priecestných zabezpečovacích zariadení
 - Úprava výhybiek v staniciach, kde sa križujú vlaky
- **Projekty s finančnou návratnosťou do 30 rokov (len mzdy)**

	Počet staníc	Inv. nákl. (mil. eur)	Úspora rok (mil. eur)	Úspora FTE	Návratnosť (roky)
Nové zab. zariadenia	76	204	16	910	13
Úprava zab. zariadení (<i>diaľkové riadenie</i>)	60	74	6	330	12
Zjednodušené riadenie dopravy	62	21	4	294	5
Spolu	198	300	26	1 534	11

3.2. Hlavné trate si vyžadujú modernizáciu zariadení

- **Diaľkové riadenie celých tratí**

- Prievidza – Jelšovce – Šurany
- Kuzmice – Pribeník
- Nové Zámky - Štúrovo
- Prešov – Strážske
- Zvolen – Plešivec

- **Lokálne riadenie vybraných staníc**

- Investičné náklady určené podľa cenníka SFDI pre štúdie uskutočniteľnosti (zahrnuté príprava, realizácia, rezerva):
 - Zrušenie stanice 0,5 mil. eur
 - Malá stanica na jednokoľajnej trati 1,9 mil. eur
 - Malá stanica na dvojkolejnej trati 3,9 mil. eur
 - Stredne veľká stanica 6,6 mil. eur

3.2. Staršie zariadenia nahradiť novými

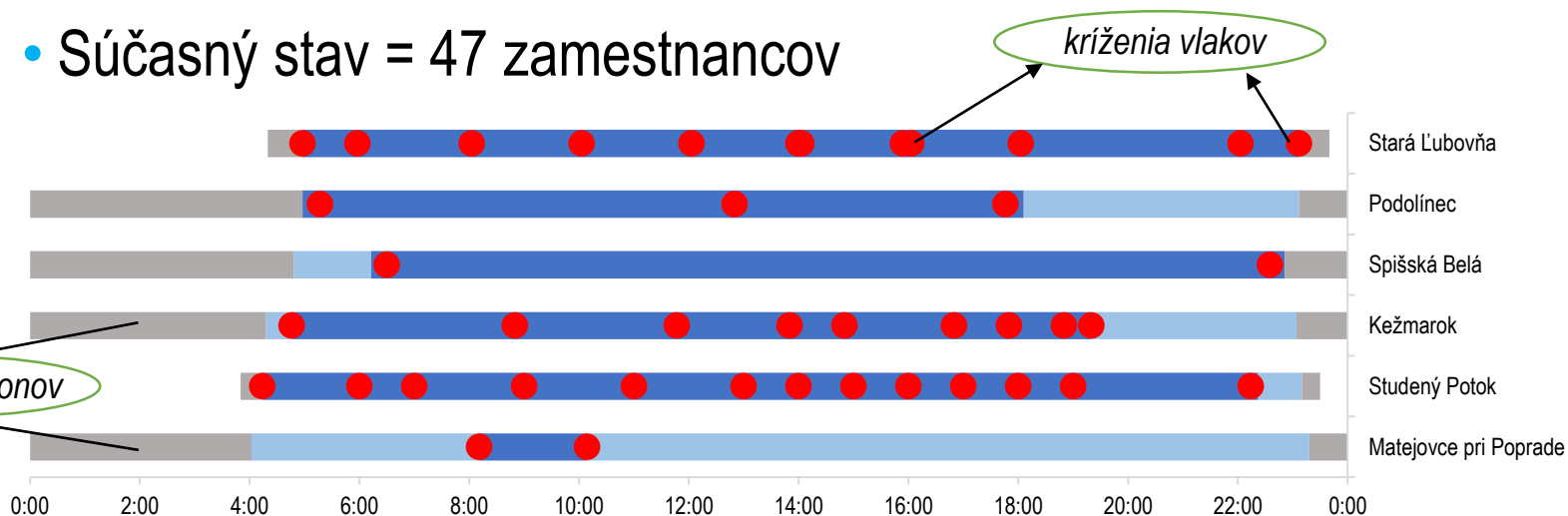
- Zabezpečenie diaľkovej obsluhy existujúcich zab. zar. kategórie 3
- Cieľ: diaľkové riadenie na hlavných tratiach
 - Kúty – Bratislava – Nové Zámky – Komárno
 - Nové Zámky – Zvolen – Košice
 - Košice – Čierna nad Tisou
- Odhad nákladov ako 2/3 nových zariadení – 1,2 mil. eur / stanica

3.2. Zefektívnenie nepotrebuje len drahé investície

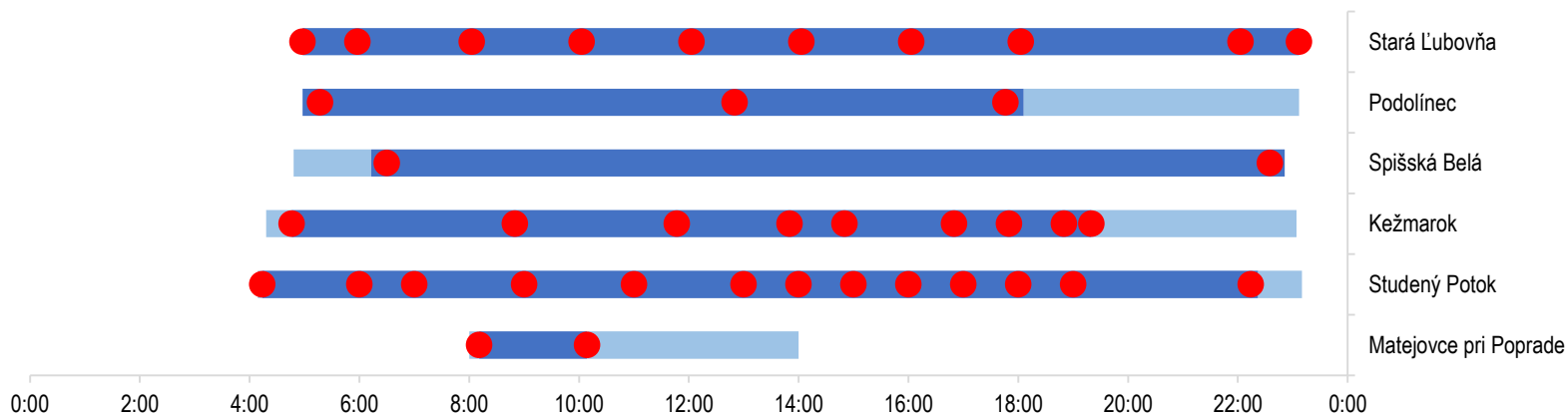
- Zjednodušené riadenie dopravy a zrušenie staníc na slabovyťažných tratiach
- Zabezpečenie komunikácie existujúcimi prostriedkami
- Nie je uvažované s novým rádiovým spojením
- Minimalizácia investičných nákladov (úpravy existujúcich priecestných zabezpečení - 0,2 mil. eur/ks)

3. Prípadová štúdia trať Poprad – Plaveč I.

- Súčasný stav = 47 zamestnancov

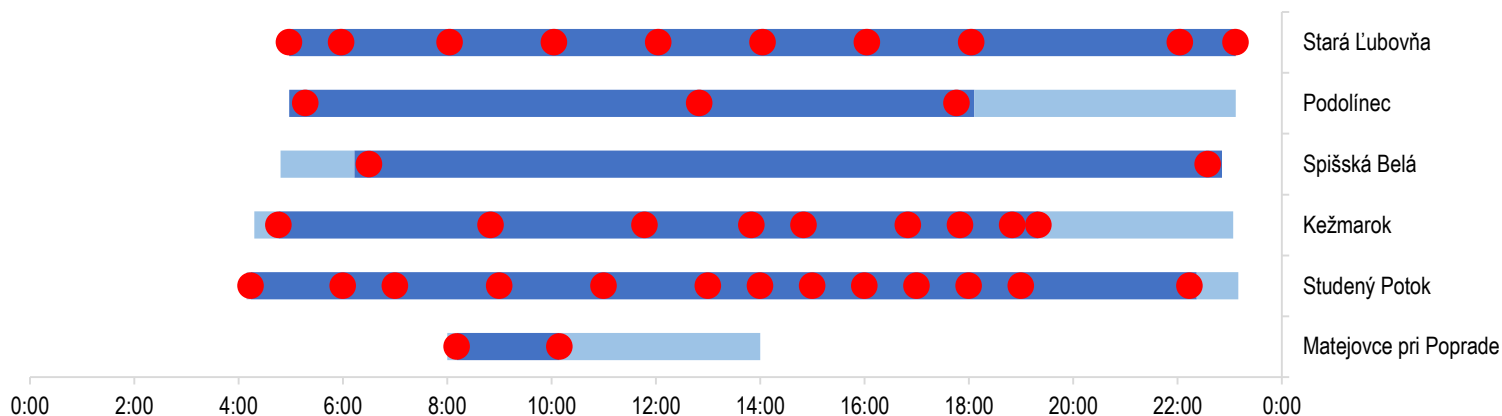


- Racionalizácia dopravnej služby = 32 zamestnancov

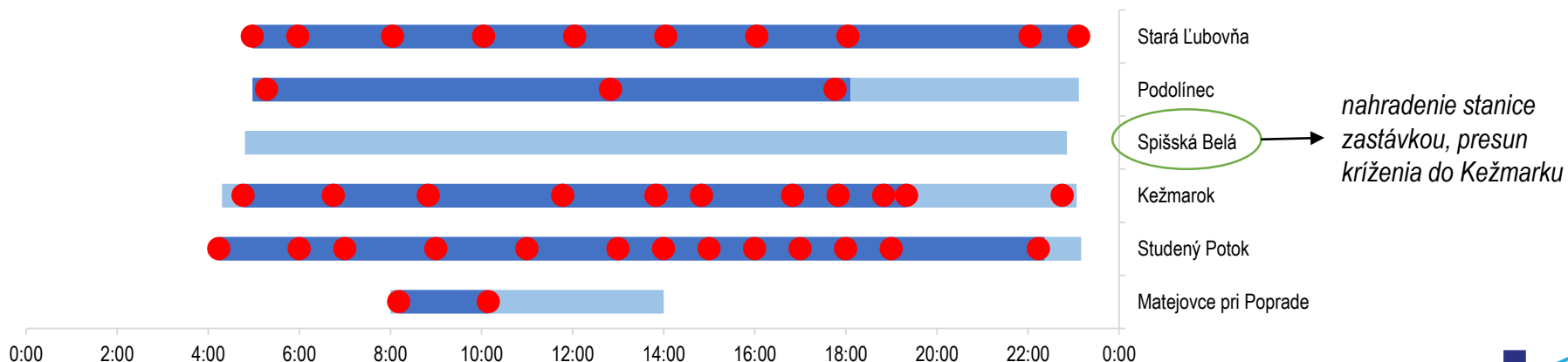


3. Prípadová štúdia trať Poprad – Plaveč II.

- Racionalizácia dopravnej služby = 32 zamestnancov

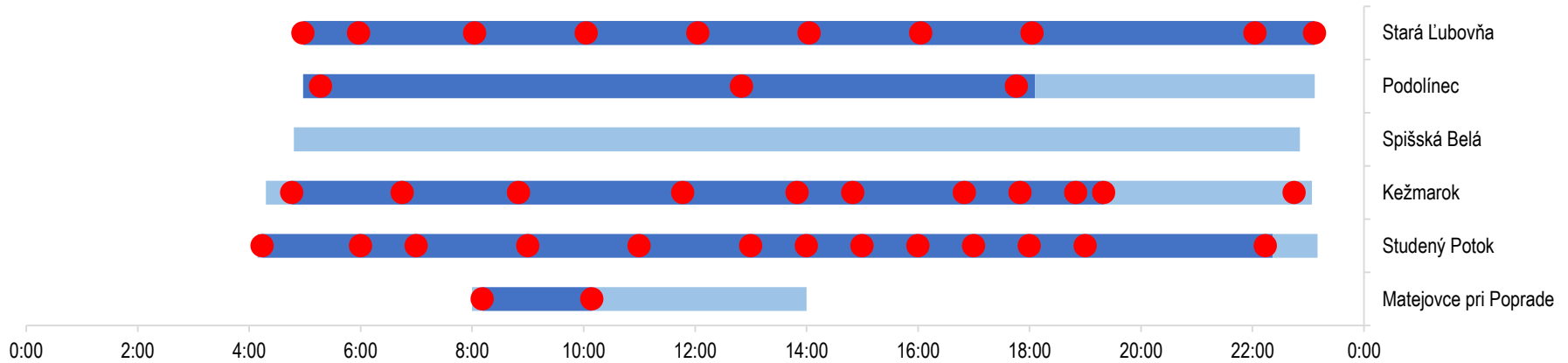


- Racionalizácia kapacity trate = 30 zamestnancov

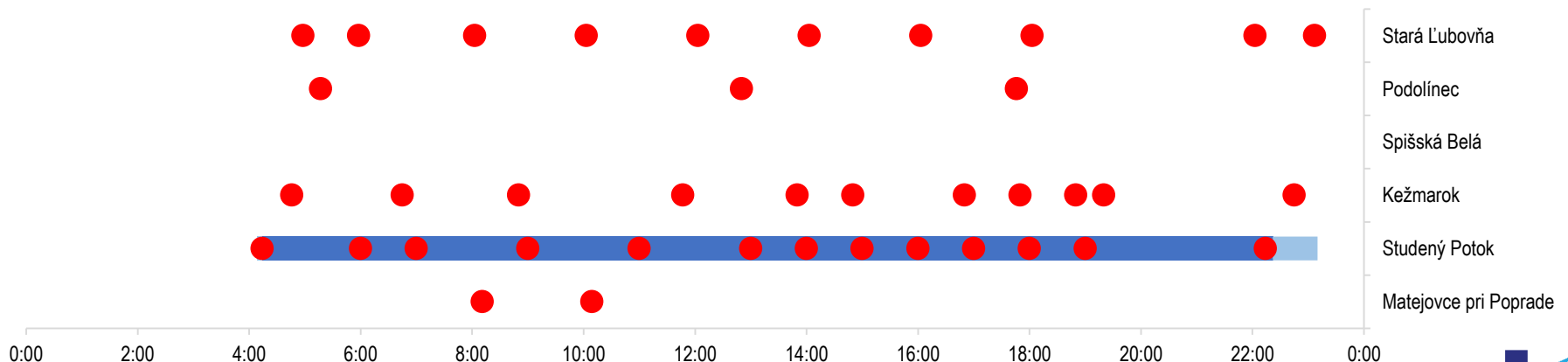


3. Prípadová štúdia trať Poprad – Plaveč III.

- Racionalizácia kapacity trate = 30 zamestnancov



- Automatizácia riadenia dopravy (Zjednodušené RD) = 4 zamestnanci



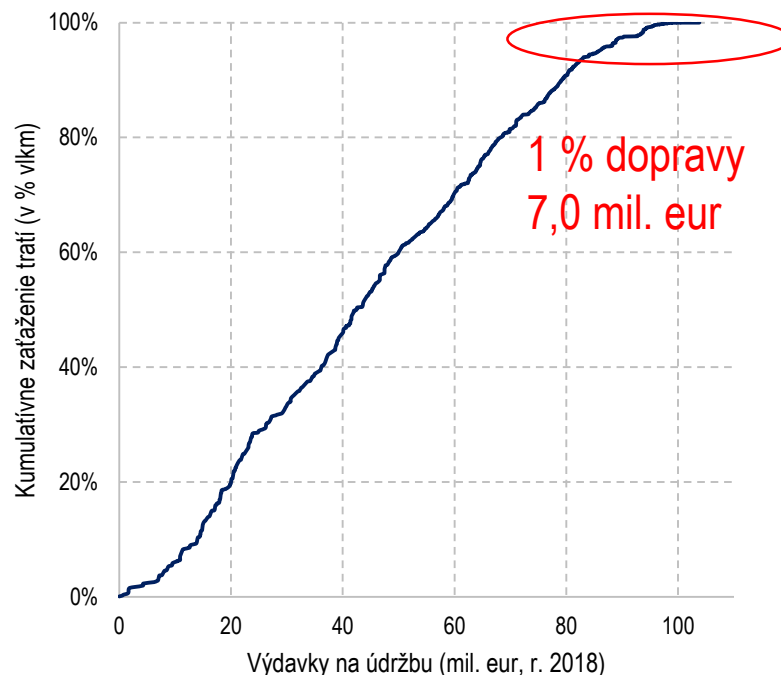
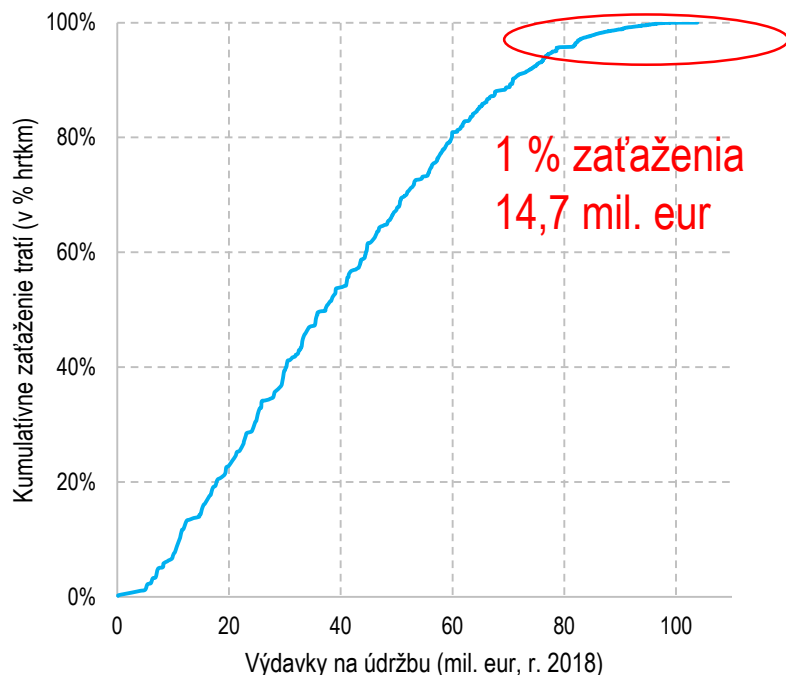
4. Zmena plánovania údržby

4. Štandardizácia zlepši údržbu hlavných tratí

- Štandardy údržby (diagnostiky) by mali zohľadňovať vyťaženosť tratí – získajú sa zdroje na lepšiu údržbu (7,4 mil. eur)
- Úpravou pracovných zmien je možné skrátiť prestoje personálu až do 20 % a vozidiel až do 50 % (hodnota 15,3 mil. eur)
- Lepšou evidenciou výkonu údržby sa zlepši plánovanie a identifikujú sa vnútorné rezervy
- Precíznejšie plánovanie obstarávania náhradných dielov zrýchli opravu tratí

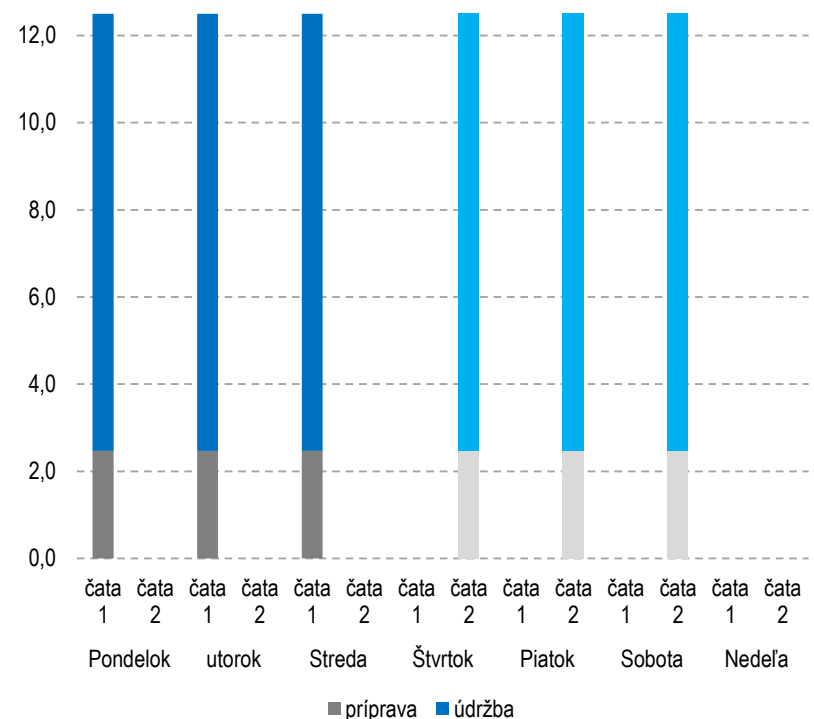
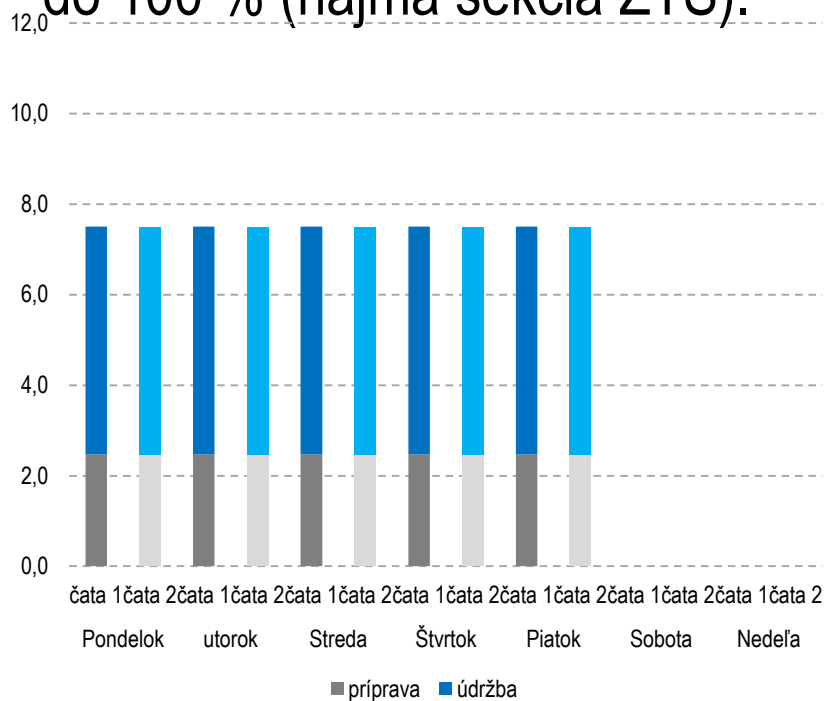
4.1 Na najmenej výkonné trate ide relatívne veľa peňazí

- Zohľadnením štandardov údržby a diagnostiky na najmenenej zaťažených tratiach odhadujeme úsporu o 50 % alebo 7,4 mil. eur (nutná zmena legislatívy)
- Trate s 1 % objemom zaťaženia tvoria 11 % nákladov a 30 % siete
- Trate s 1 % objemom dopravy tvoria 5 % nákladov a 17 % siete



4.2 Neproduktívne výkony v údržbe trvajú tretinu času

- Viac ako 30 % pracovného času tvoria neproduktívne výkony (príprava, presun, čakanie)
- Úpravou dĺžky zmien a zmenou plánovania výluk je možné zvýšiť produktivitu práce personálu až do 20 % (15,3 mil. eur) a strojov až do 100 % (najmä sekcia ŽTS).

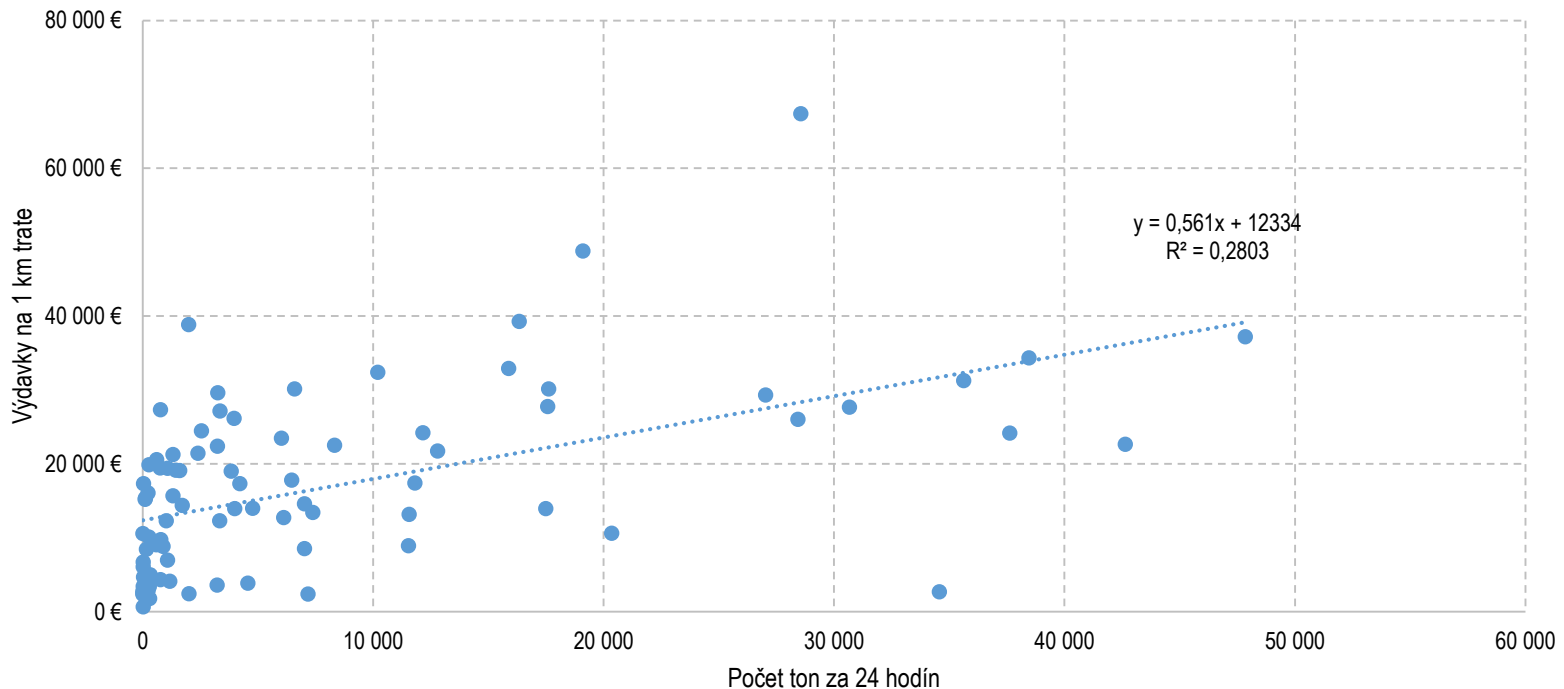


4. Evidenciu výkonov údržby potrebné zlepšiť

- Spoľahlivé výstupy len o celkovej výške nákladov a výkonoch zamestnancov podľa traťových úsekov
- Nie je možné rozdeliť výdavky na:
 - diagnostiku a kontroly (nedôsledé rozlišovanie v SAP)
 - na konkrétne činnosti údržby/diagnostiky (chýba jednotný číselník v SAP)
 - skutočné trvanie činností (nedôsledné vyplňanie v SAP)

4. Nesystematické financovanie = nesystematická údržba

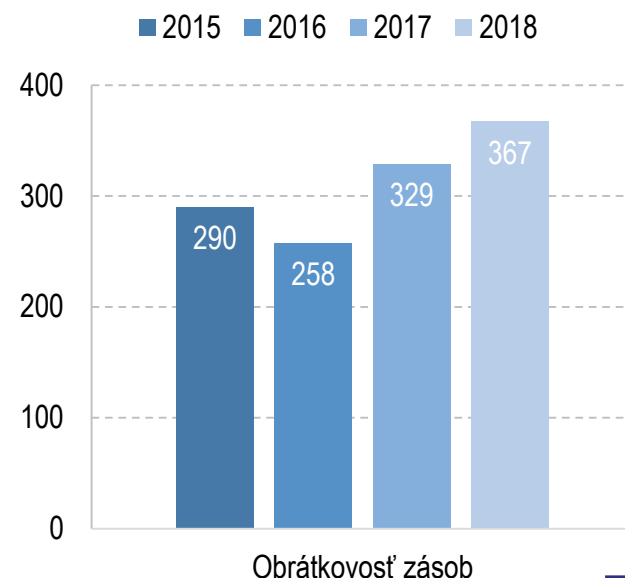
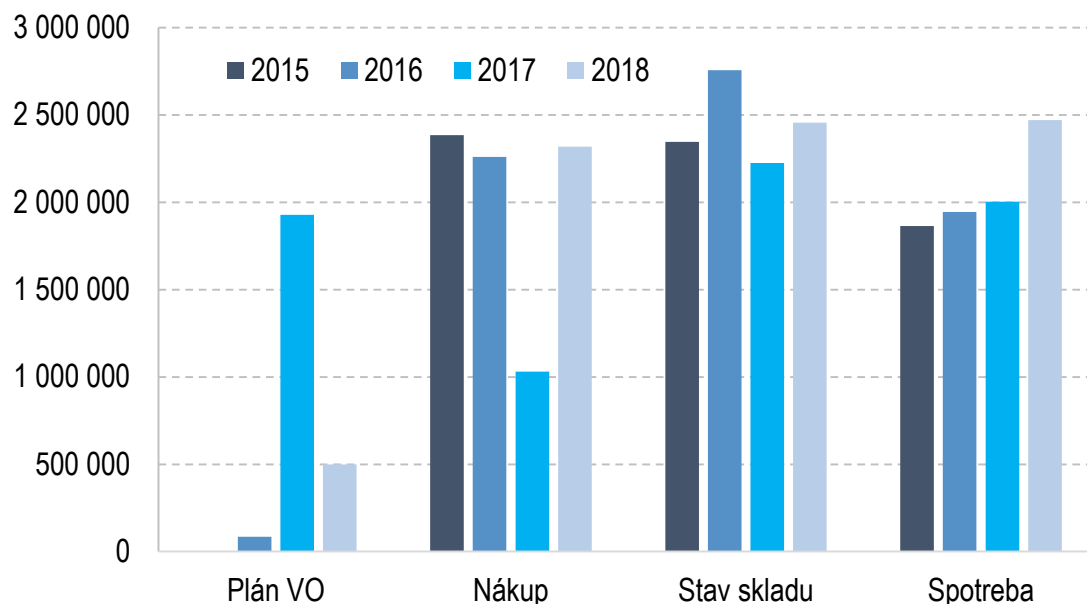
- Financovanie údržby je nesystematické, z čoho vyplýva nesystematické plánovanie údržby a štruktúra výdavkov
- Rozsah údržby nezodpovedá zaťaženiu ani technickému stavu tratí



4. Plán údržby: Príklady plánu a obstarávania materiálu

Výhybkové súčasti, koľajnicové spojky a podkladnice

TYP	2015	2016	2017	2018
Plán VO	0	86 000	1 928 000	500 000
Stav skladu	2 345 743	2 755 808	2 224 603	2 455 875
Stav skladu - projektová zásoba	289 350	450 990	326 749	412 506
Nákup	2 385 277	2 261 020	1 029 991	2 319 199
Spotreba	1 865 243	1 945 297	2 004 041	2 470 651
% plnenia Plánu VO	0%	2529%	-47%	364%
Obrátkovosť zásob (dni)	290	258	329	367



4. Plán údržby: Poistné zásoby

Poistné zásoby skup.mat. 437 Výhybky, točne, posuvne a súčasti pre železničný zvršok

podľa skladov	stav skladu 31.12.2018	
NAZOV SKL.	Množstvo	EUR
Zásobovací sklad SZM Vrútky	164	111 162
Zásobovací sklad SZM Košice	2 349	25 350
ŽTS - TO sklad Šurany	270	16 255
ŽTS - TO sklad Vysoké Tatry	239	6 540
ŽTS - TO sklad Zvolen	1	6 333
OZT - ZT sklad Žilina	10	5 630
ŽTS - TO sklad Plešivec	156	4 570
ŽTS - TO sklad Michalany	5	3 395
ŽTS - TO sklad Margecany	4	2 298
ŽTS - TO sklad Prešov	88	1 492
ŽTS - TO sklad Trebišov	3	1 417
ŽTS - TO sklad Moldava nad Bodvou	5	806
ŽTS - TO sklad Rimavská Sobota	7	748
OZT - ZT sklad Bratislava	2	663
ŽTS - TO sklad Zlaté Moravce	1 583	589
ŽTS - TO sklad Kúty	1	340
ŽTS - TO sklad Levice	1	123
ŽTS - TO sklad Humenné	193	83
ŽTS - TO sklad Filakovo	6	5
ŽTS - TO sklad Žiar nad Hronom	30	1
Celkový súčet	5 117	187 800

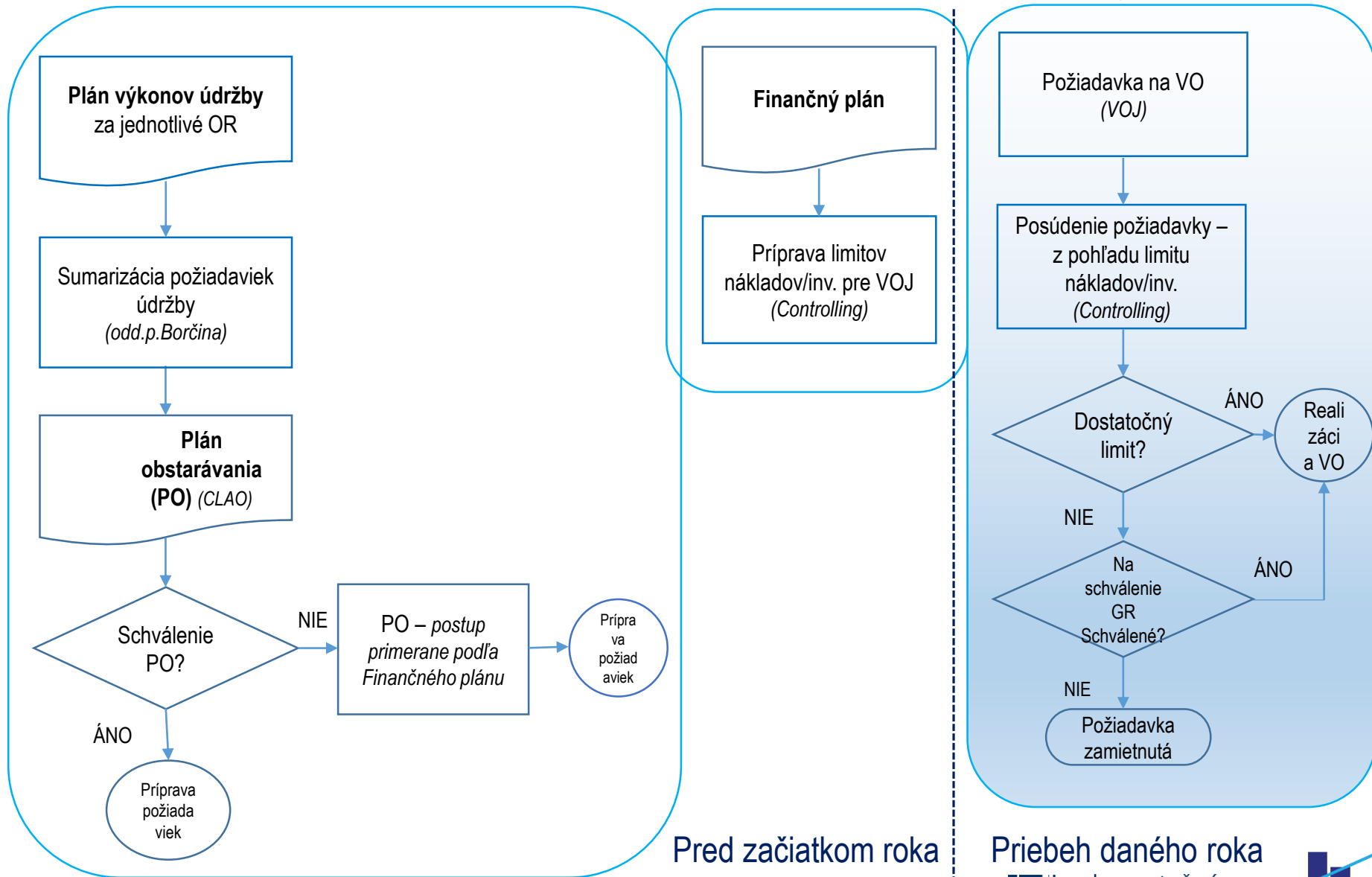
podľa skupiny materiálov	stav skladu 31.12.2018	
Názov CPV	Množstvo	EUR
Hrotnice, križovatky, výhybky a súčasti križovatiek	196	99 480
Srdcovky	17	54 628
Koľajnicové spojky a podkladnice	4 483	20 134
Železničný konštrukčný materiál	126	7 728
Koľajnice	80	5 749
Podložky/tesnenia	215	82
Celkový súčet	5 117	187 800

	Total Výhybky Koľajnice Mosty			
Počet položiek podľa smernice	128	116	8	4
Dostatočná zásoba	8	1	4	3
Nedostatočná zásoba	68	63	4	1
Neidentifikované	52	52	0	0

Smernica upravuje poistné zásoby pre:

- Materiál pre výhybky
- Materiál pre koľaj
- Stála záloha pre technické objekty ŽI mosty a mostom podobné konštrukcie v ZS

4. Plán obstarávania nezodpovedá plánu údržby



4. Na zlepšení plánu údržby sa musia podieľať všetci

Odporúčania údržba:

1. Vypracovať stratégiu údržby na daný rok
2. Vypracovať **Plán potreby materiálov** ako základ pre vypracovanie PO
3. Definovať časové obdobie, dokedy je potrebné pripraviť plán údržby
4. **Plán údržby integrovať do SAP**
5. **Zabezpečiť, aby výsledky meraní** (defektoskopia, geom.merania polohy koľajníc) **boli integrované v systéme** (ideálne v SAP)

Odporúčania CLAO:

1. Definovať časové obdobie dokedy je potrebné pripraviť PO
2. V spolupráci s CO zabezpečiť **v PO doplnenie odkazu na položku a hodnotu vo Finančnom pláne**
3. V PO zabezpečiť rovnaké triedenie skupín materiálov ako v SAP

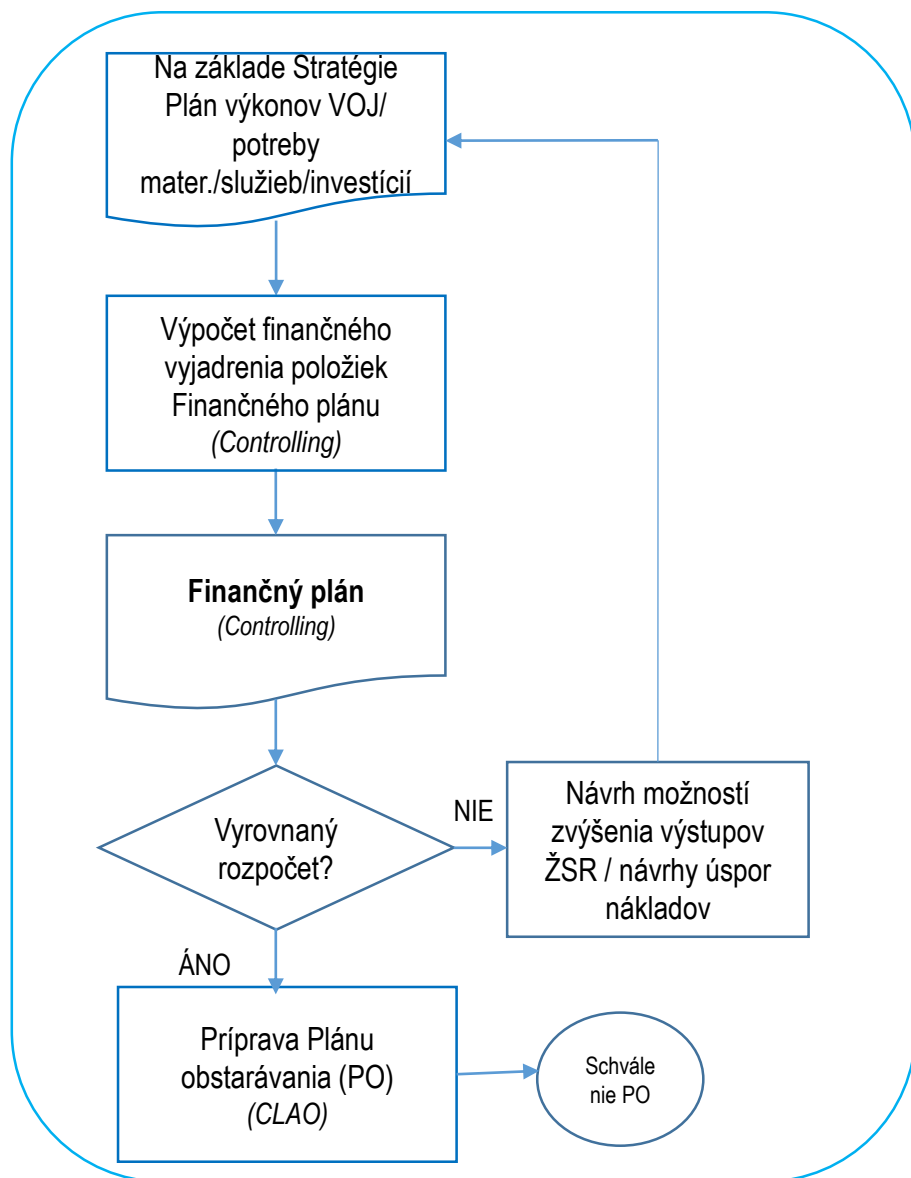
Odporúčania Controlling:

1. Zabezpečiť prepojenie položiek Finančného plánu s položkami vo VO
2. V spolupráci s CLAO **integrovať položky a hodnoty PO do SAP a nastaviť limity** pre obstarávanie – pre kontrolu prekročenia PO (v súčasnosti len papierová kontrola a PO je v samostatnom SW iTender)

Odporúčania všetci:

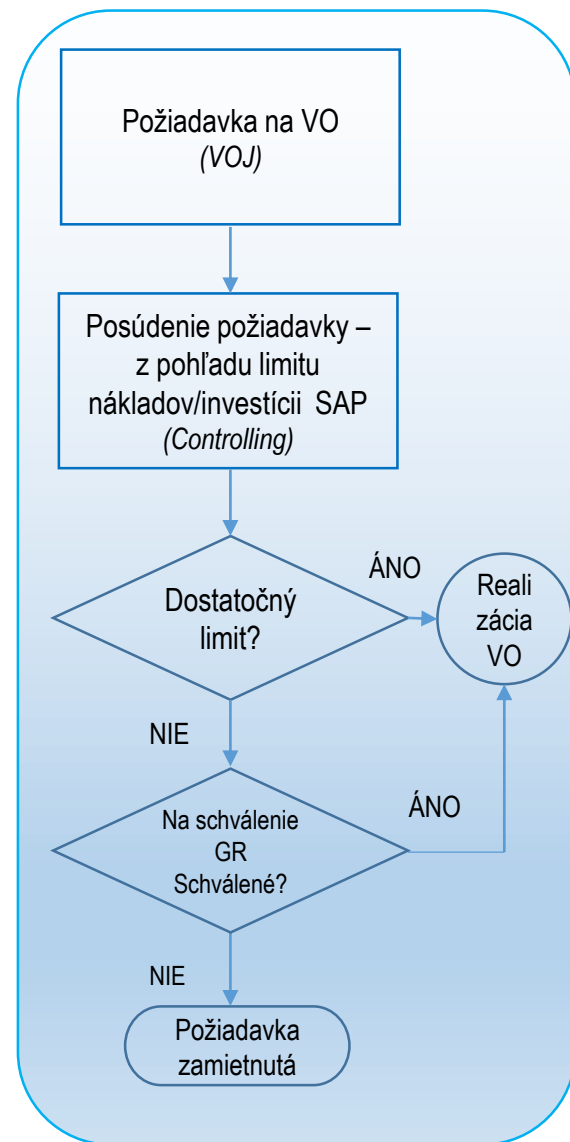
1. Zmeniť postup prípravy plánov ŽSR – **integrovať** prípravu Plánu údržby, Investičného plánu, Plánov VOJ, Plánu obstarávania **do jedného procesu**, ktorý zastrešuje prípravu Finančného plánu
2. Elektronické schvaľovanie zmlúv, objednávok, faktúr, výdaja materiálu v SAP

4. Lepšie plánovanie = lepšia údržba



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

Priebeh daného roka



5. Zefektívnenie organizačnej štruktúry

5. Nová organizačná štruktúra zníži náklady o viac ako 7 mil. eur

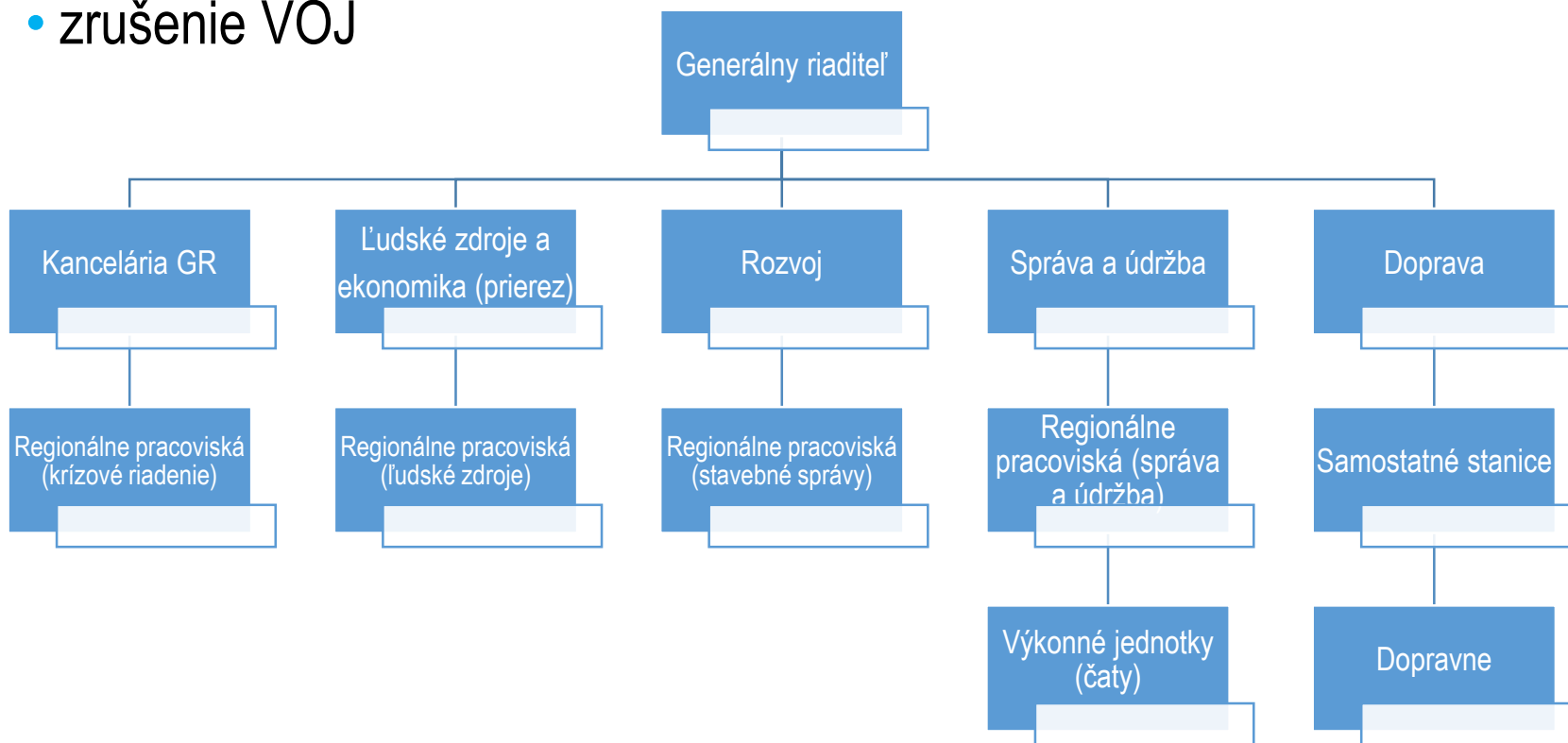
	Súčasný stav		Potenciál úspor	
	Zamestnanci	Náklady	Zamestnanci	Náklady
Vedúci zamestnanci	620	17,1 mil. eur	234	5,5 mil. eur
Podporné a administratívne činnosti	914	15,6 mil. eur	62	1,1 mil. eur
Zrušenie - Závody služieb železníc	48	1,1 mil. eur	48	1,1 mil. eur

Údaje platné k 11/2018

- Redukciou úrovni riadenia a zväčšovaním tímov je možné znížiť stavy o 234 vedúcich zamestnancov
- Efektívnejšími procesmi v administratíve o 62 zamestnancov
- Zrušením stratového závodu služieb železníc o 48 zamestnancov

5. Redukcia úrovni riadenia zrýchli procesy

- Redukcia úrovni riadenia a centralizácia činností,
- Presun k vertikálnemu spôsobu riadenia po vzore SEPS a SPP-D
- 5 špecializovaných sekcií,
- zrušenie VOJ



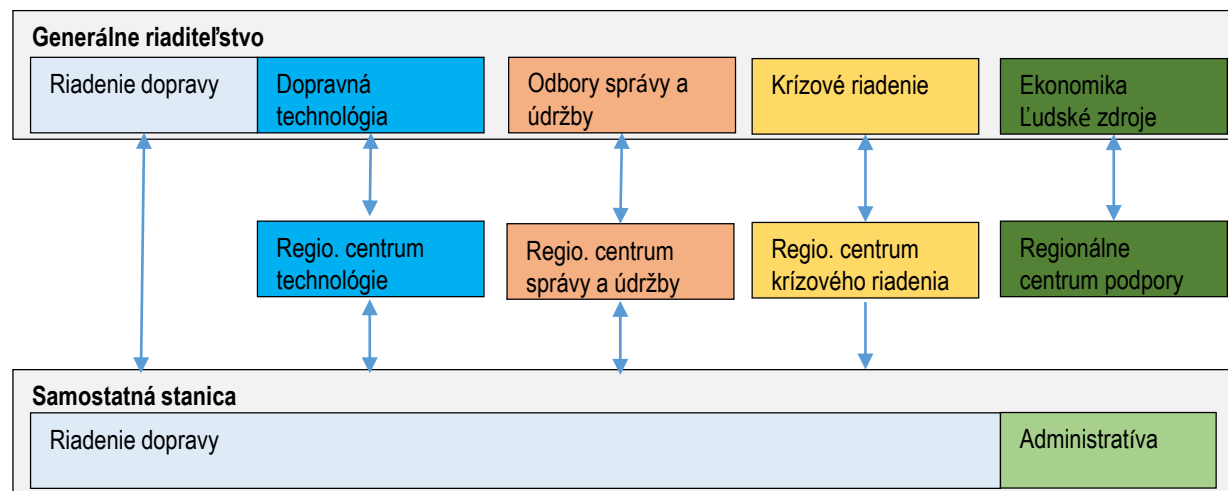
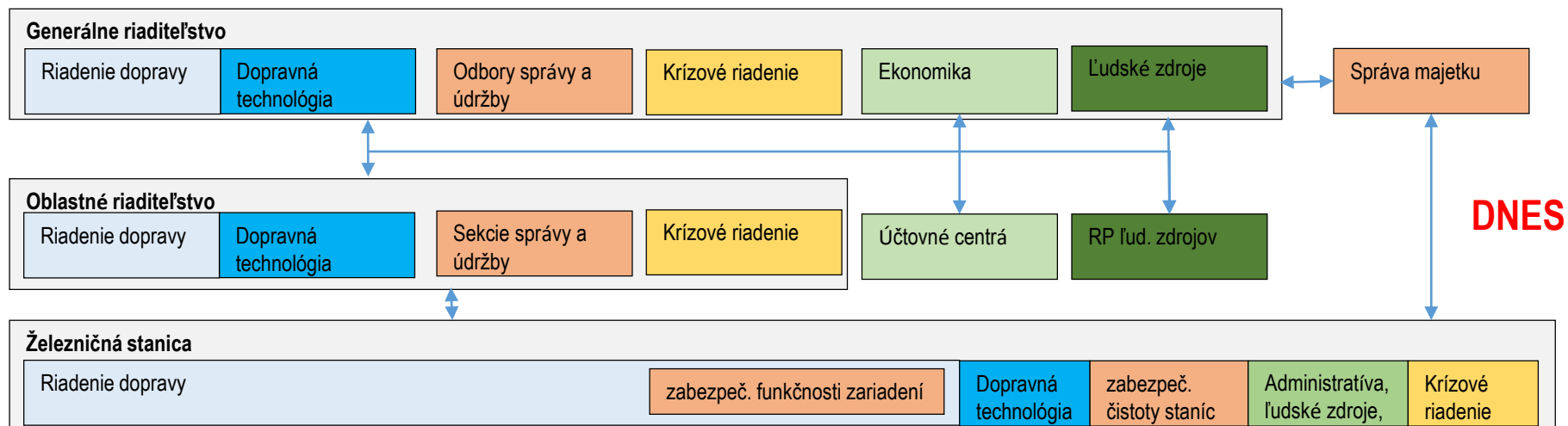
5. Práca námestníkov bude špecializovanejšia

Kancelária GR	Prierezové činnosti	Rozvoj	Správa a údržba	Doprava
Audit Inšpekcia Komunikácia Zahraničné vzťahy Stratégia Krizové riadenie	Financovanie Controlling + Účtovníctvo Ľudské zdroje + Vzdelávanie (ÚIVP) Právne Obstarávanie + Obchod (ŽE, ŽT)+ Marketing.	Príprava a realizácia investícií Projektový management	Trate a stavby Zabezpeč. technika Elektrotechnika Terminály Budovy + Geodézia + Mosty a tunely (MO) Mechanizácia + Diagnostika (VVÚŽ) Logistika + Vývoj (VVÚŽ) + Informatika (ŽT)	Riadenie dopravy Technológia Grafikon

5. Špecializácia profesií v riadení dopravy zvýši produktivitu práce

- Riadenie dopravy nezávislé od ostatných činností na staniciach
- Dopravná technológia centralizovaná
- Krízové riadenie koordinované na regionálnej a celoštátnej úrovni
- Údržba budov a infraštruktúry presunutá k strediskám údržby
- Administratíva a riadiaci aparát staníc zredukovaný

5. Organizačná štruktúra – Riadenie dopravy

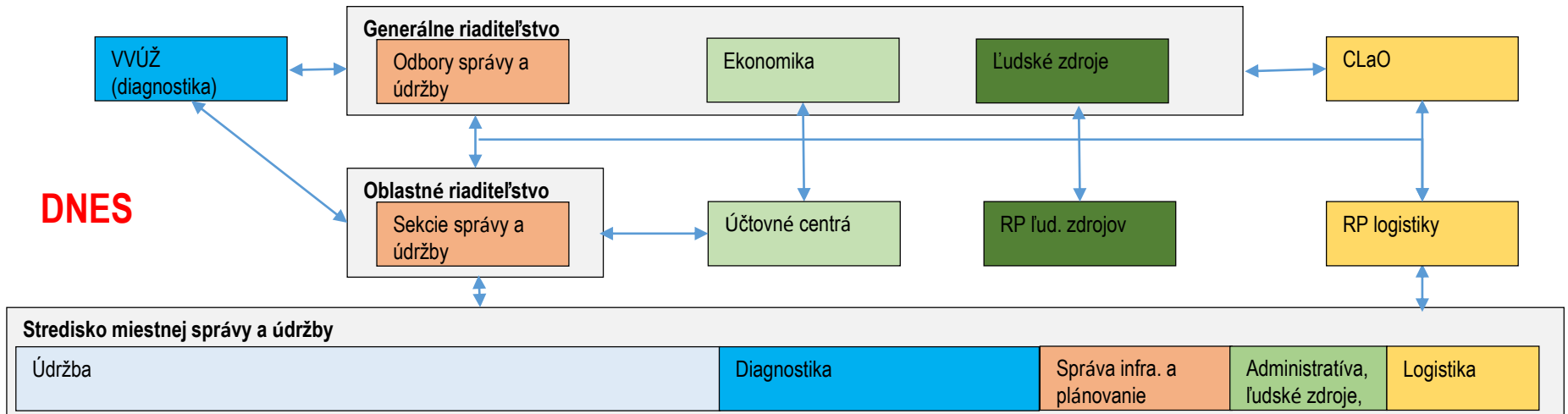


5. Menej procesov riadenia zlepši plánovanie údržby

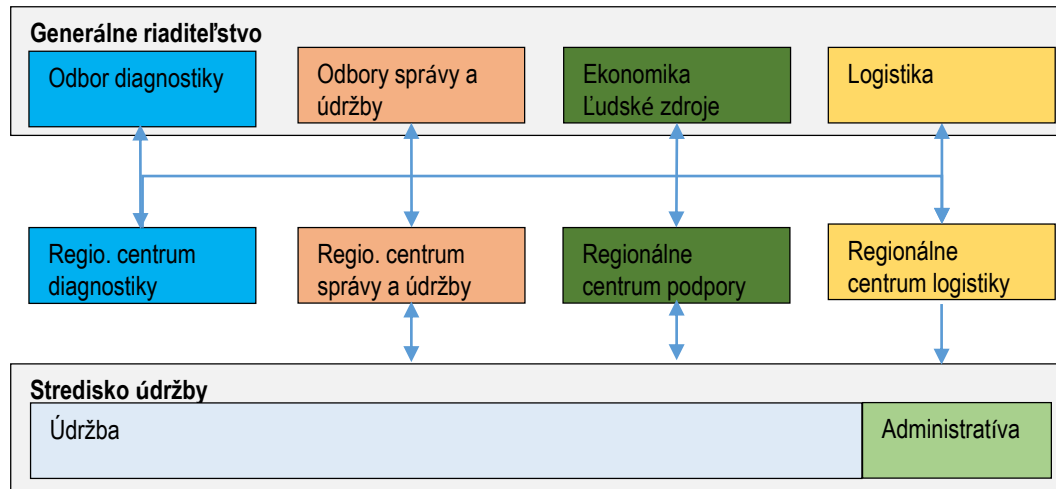
- Centralizácia správy a údržby infraštruktúry
- Diagnostika nezávislá od údržby
- Logistika koordinovaná na regionálnej a celoštátnej úrovni
- Administratíva a riadiaci aparát stredísk údržby zredukovaný

5. Organizačná štruktúra - Údržba

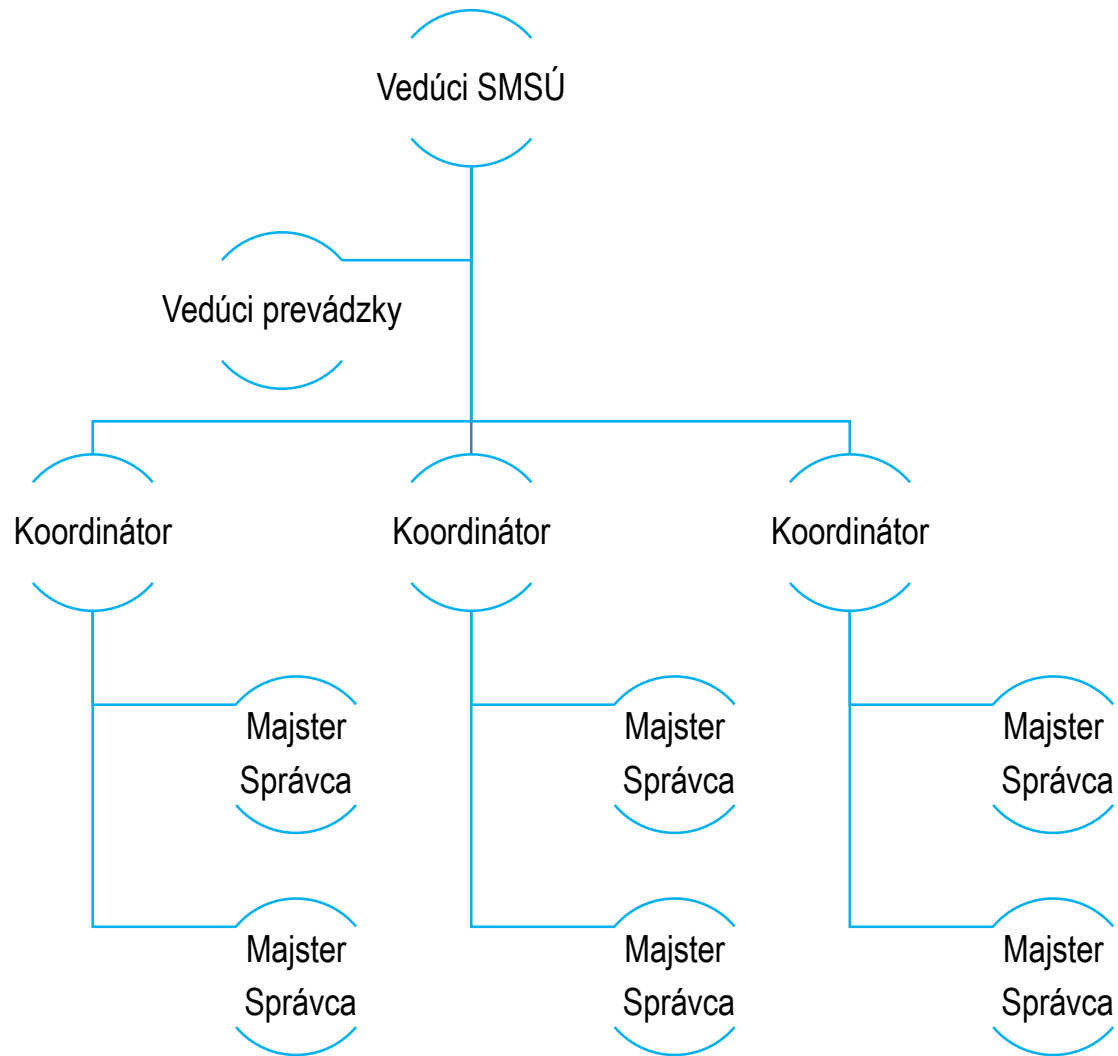
DNES



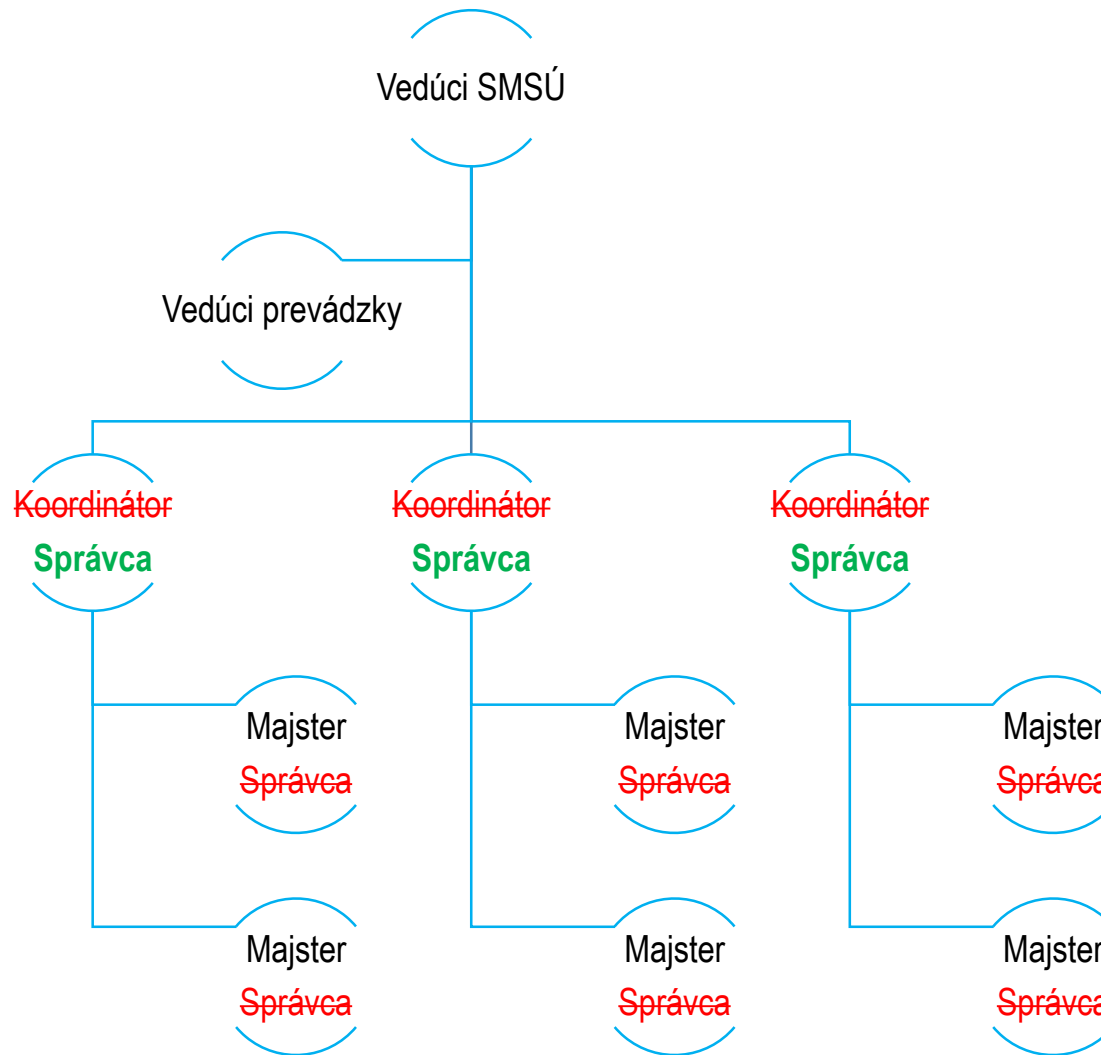
NÁVRH



5. Koordinátor ako medzistupeň riadenia

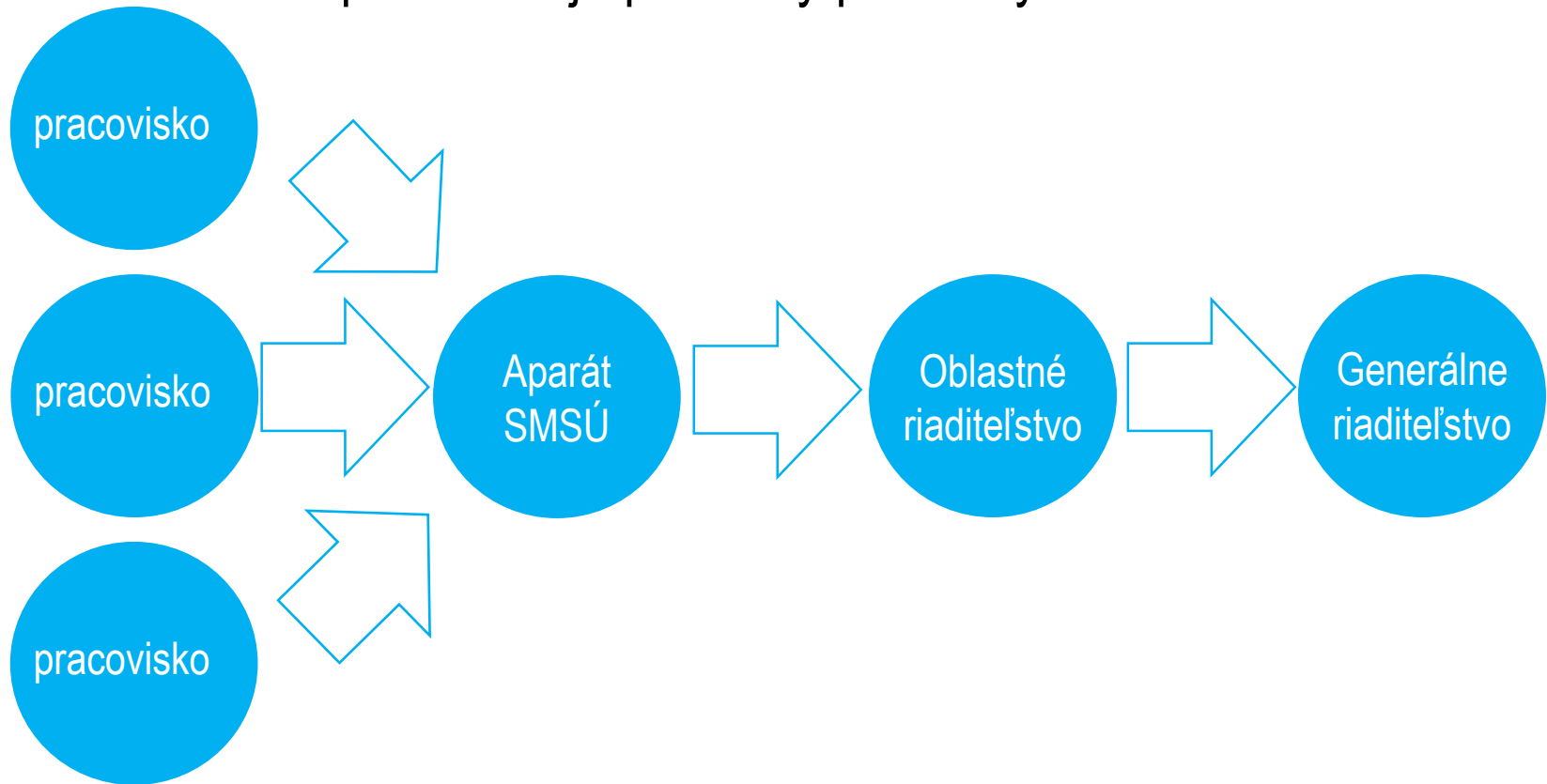


5. Úlohy koordinátora môže prevziať vedúci a správca

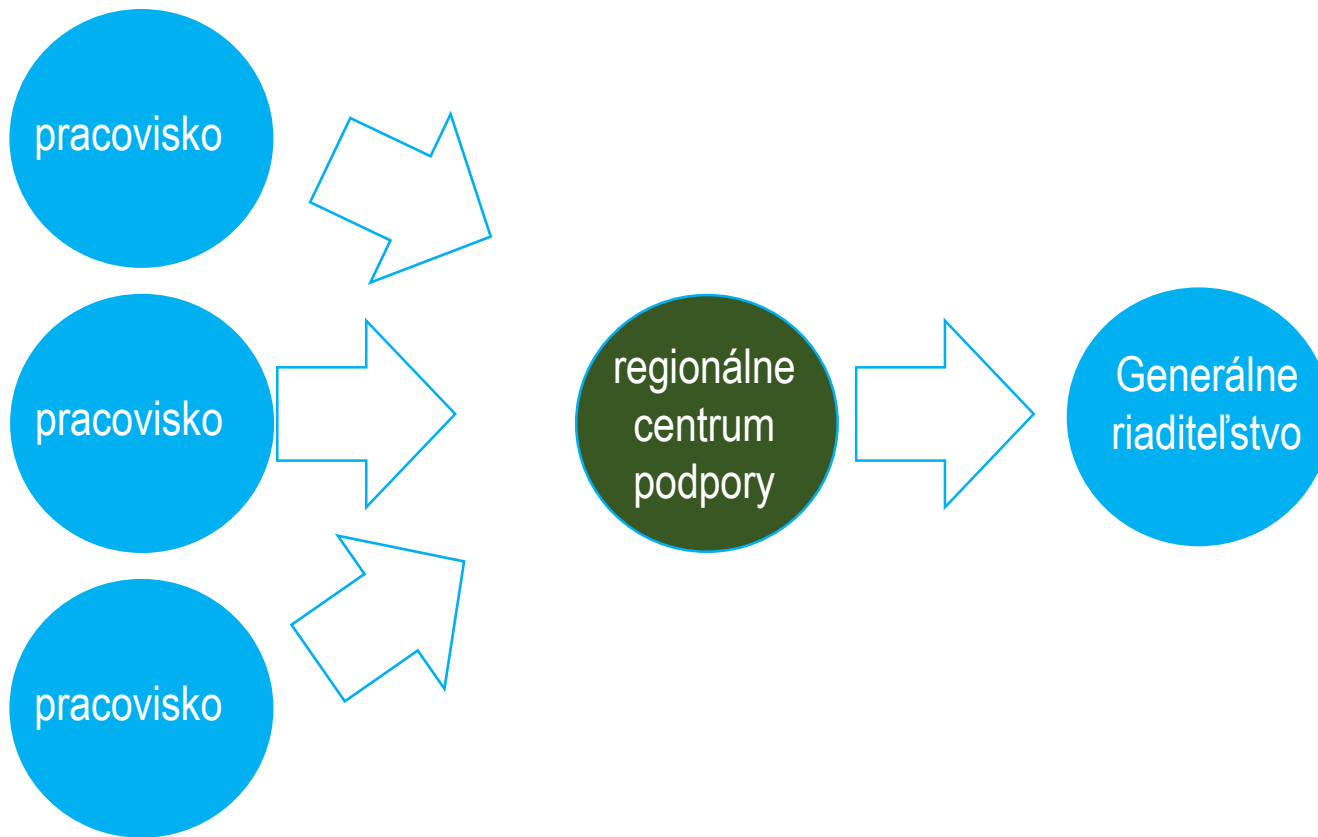


5. Duplicitné činnosti vykonávané na rôznych úrovniach

- V súčasnosti prechádzajú podklady pre mzdy cez 4 úrovne



5. Činnosť vykonávaná priamo šetrí čas i náklady



5. Administratíva pre viac SMSÚ na jednom mieste

		ŽTS TO	ŽB	EE	OZT	ŽTS MDS	TuO	SPOLU
Košice	Čierna nad Tisou	1	1	1	1			4
	Košice	1	1	1	1	1		5
	Margecany	1					1	2
	Poprad		1	1				2
	Štrba					1		1
	Prešov	1	1					2
	Spišská Nová Ves	1			1	1		3
	Trebišov	1		1	1	1		4
Trnava	Bratislava	1	1	1	1	1		5
	Galanta				1			1
	Kúty				1			1
	Leopoldov				1			1
	Nové Zámky	1	1	1	1	1		5
	Topoľčany	1						1
	Trnava	1	1	1	1			4
	Liptovský Mikuláš	1		1				2
Žilina	Púchov			1				1
	Trenčianska Teplá				1	1		2
	Trenčín	1	1					2
	Vrútky	1		1	1			3
	Žilina	1	1	1	1	1		5
Zvolen	Banská Bystrica	1			1		1	3
	Jesenské	1						1
	Levice	1				1		2
	Lučenec				1			1
	Zvolen	1	1	1	1	1		5
SPOLU		18	10	12	16	10	2	

5. Nové obvody SMSÚ zredukujú manažment

	ŽTS TO	ŽB	EE	OZT	ŽTS MDS	TuO	SPOLU
Košice	Čierna nad Tisou	1	1	1	1		4
	Košice	1	1	1	1		5
	Margecany	1				1	2
	Poprad		1	1			2
	Štrba					1	1
	Prešov	1	1				2
	Spišská Nová Ves	1			1	1	3
	Trebišov	1		1	1	1	4
Trnava	Bratislava	1	1	1	1		5
	Galanta				1		1
	Kúty				1		1
	Leopoldov				1		1
	Nové Zámky	1	1	1	1	1	5
	Topoľčany	1					1
	Trnava	1	1	1	1		4
Žilina	Liptovský Mikuláš	1		1			2
	Púchov			1			1
	Trenčianska Teplá				1	1	2
	Trenčín	1	1				2
	Vrútky	1		1	1		3
Žilina	1	1	1	1	1	5	
Zvolen	Banská Bystrica	1			1	1	3
	Jesenské	1					1
	Levice	1				1	2
	Lučenec				1		1
	Zvolen	1	1	1	1	1	5
SPOLU	18	10	12	16	10	2	

5.1. Zmenou počtu vedúcich zamestnancov sa dosiahnu úspory viac ako 5 mil. eur

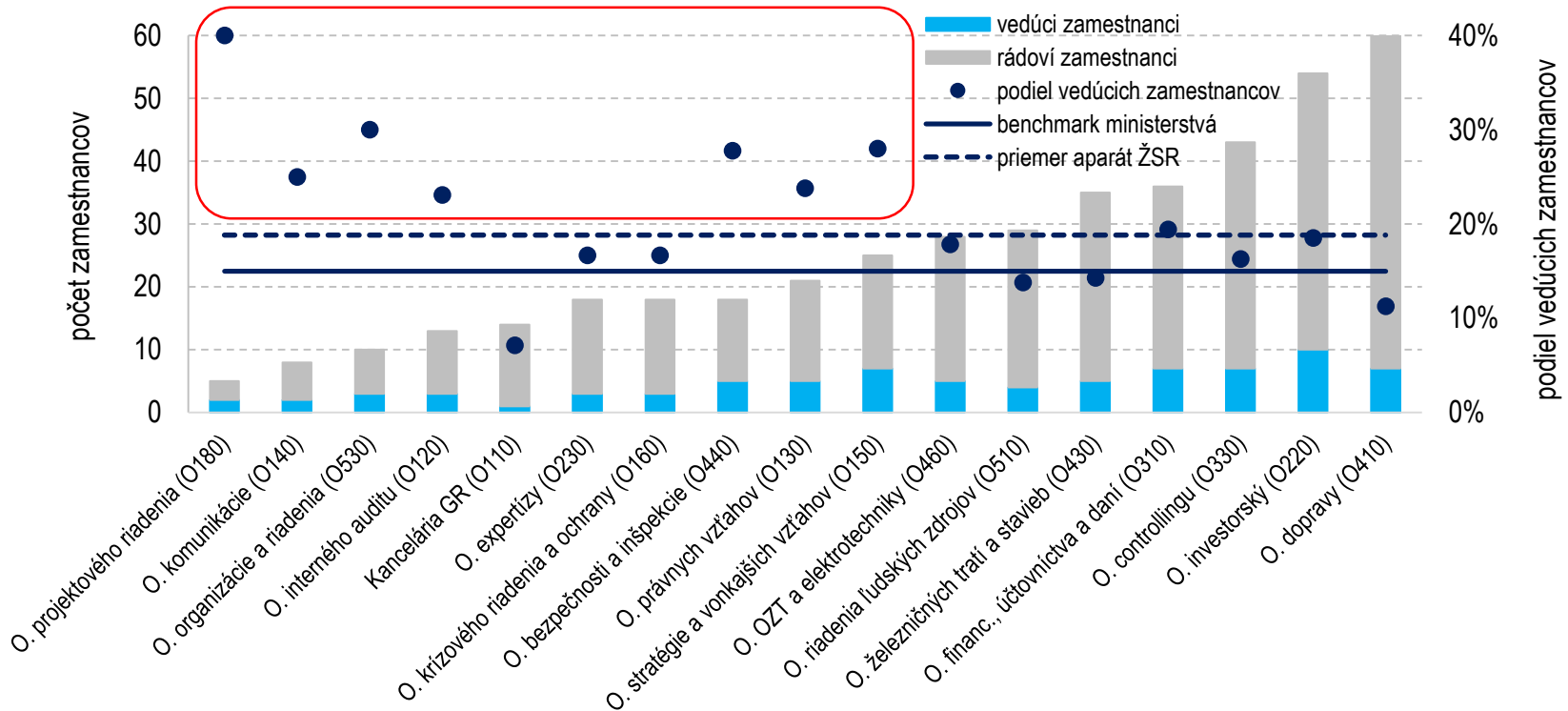
- Zmena organizačnej štruktúry zvýši počet riadených zamestnancov na jedného vedúceho zamestnanca
- Úspora kvantifikovaná podľa interných a externých benchmarkov

Organizačná jednotka	Súčasnosť		Úspora	
	Zamestnanci	Náklady	Zamestnanci	Náklady
GR + OR + VOJ	296	8,5 mil. eur	79	2,3 mil. eur
Stanice	136	3,2 mil. eur	48	1,1 mil. eur
SMSÚ	177	4,0 mil. eur	37	0,7 mil. eur
Koordinátori	71	1,4 mil. eur	71	1,4 mil. eur

Údaje platné k 11/2018

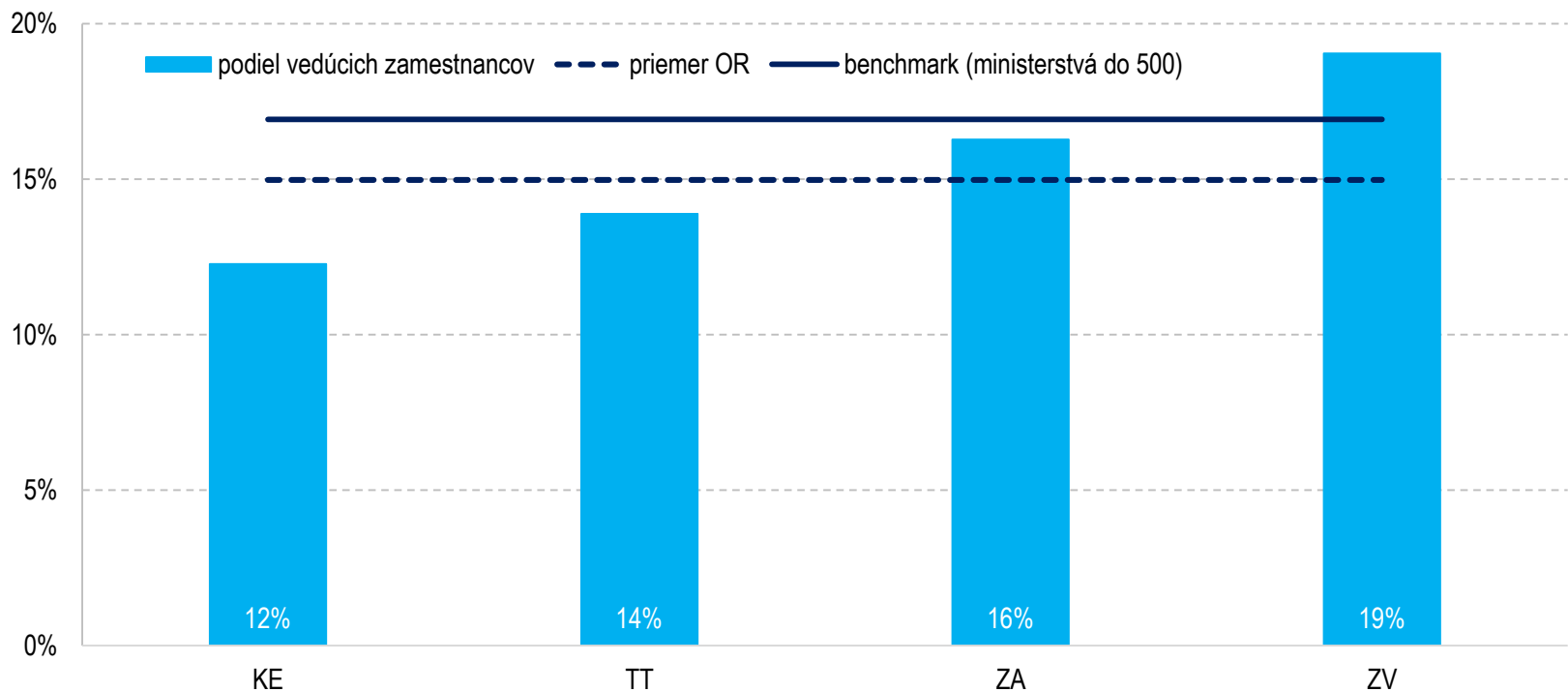
5.1. Počet vedúcich na centrále je vysoký

- 17 odborov, 83 vedúcich zamestnancov a 358 radových zamestnancov
- Benchmark 15 % vedúcich zamestnancov na porovnateľne veľkých ministerstvách, ŽSR priemer 20 %
- Možné zníženie vedúcich zamestnancov o 20, úspora osobných výdavkov o viac ako 700 tis. eur



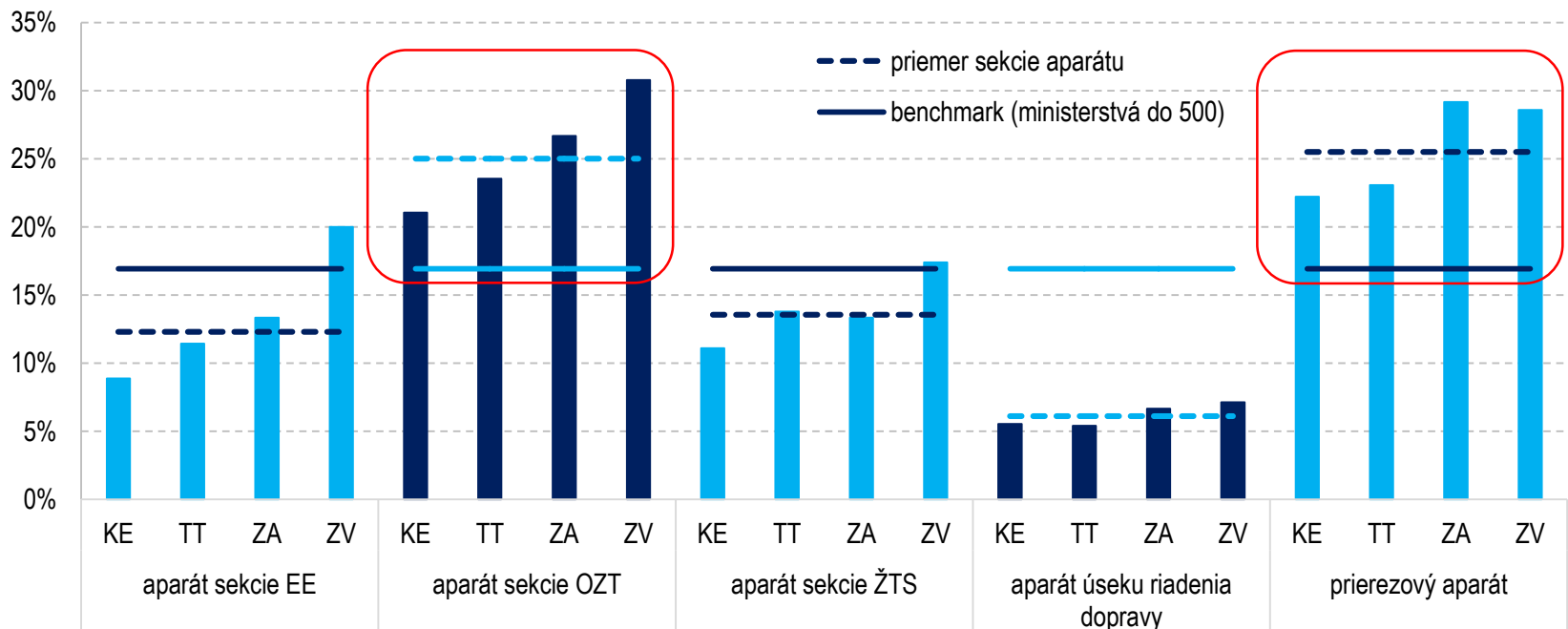
5.1. Najväčší aparát vedúcich je vo Zvolene

- 81 vedúcich zamestnancov a 460 radových zamestnancov
- Benchmark sú porovnateľne veľké ministerstvá, 2 OR sú nad



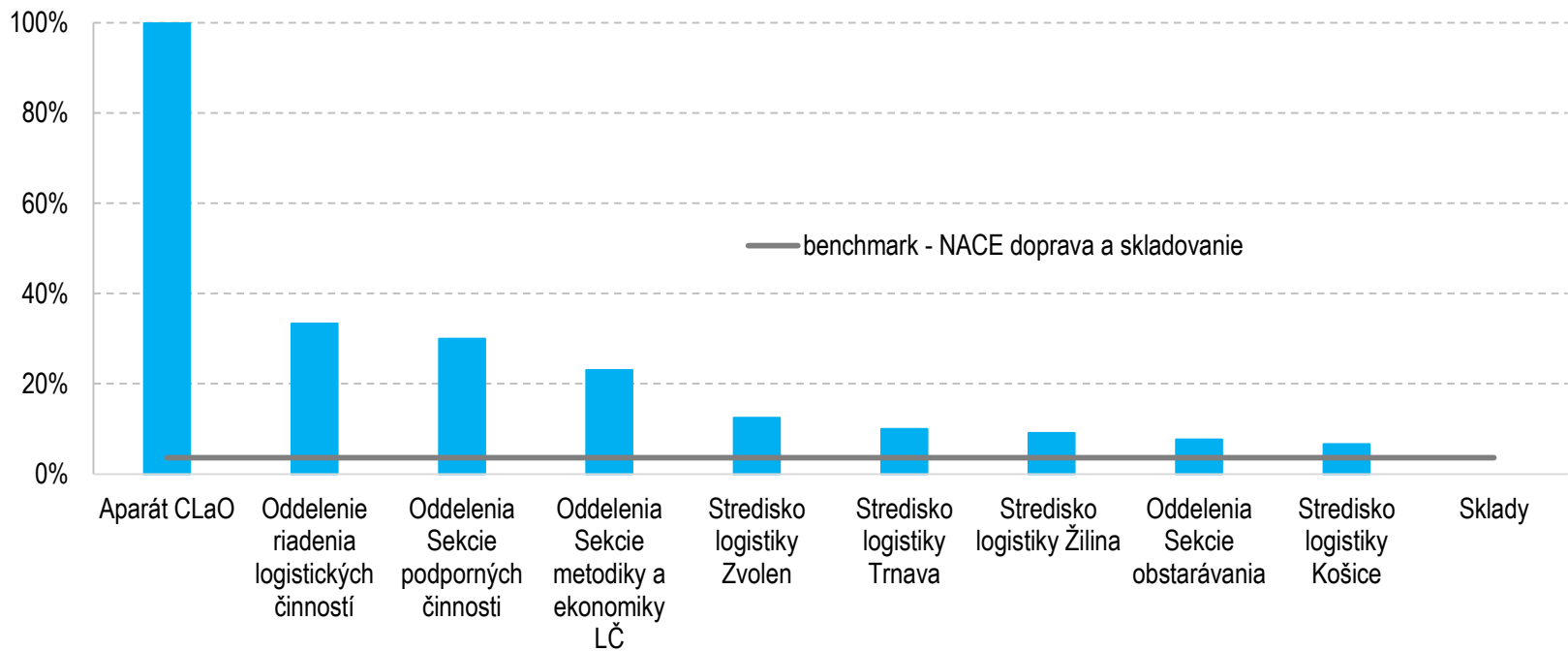
5.1. Viac vedúcich je na OZT a prierezovom aparáte

- Priemer jednotlivých aparátov je však variabilný
- V priemere pripadajú na jedného vedúceho **iba 3 zamestnanci** na prierezovom aparáte a OZT
- Zníženie na benchmark pri prierezovom aparáte a OZT zníži počet zamestnancov o 12 a osobné výdavky o takmer 350 tis. eur



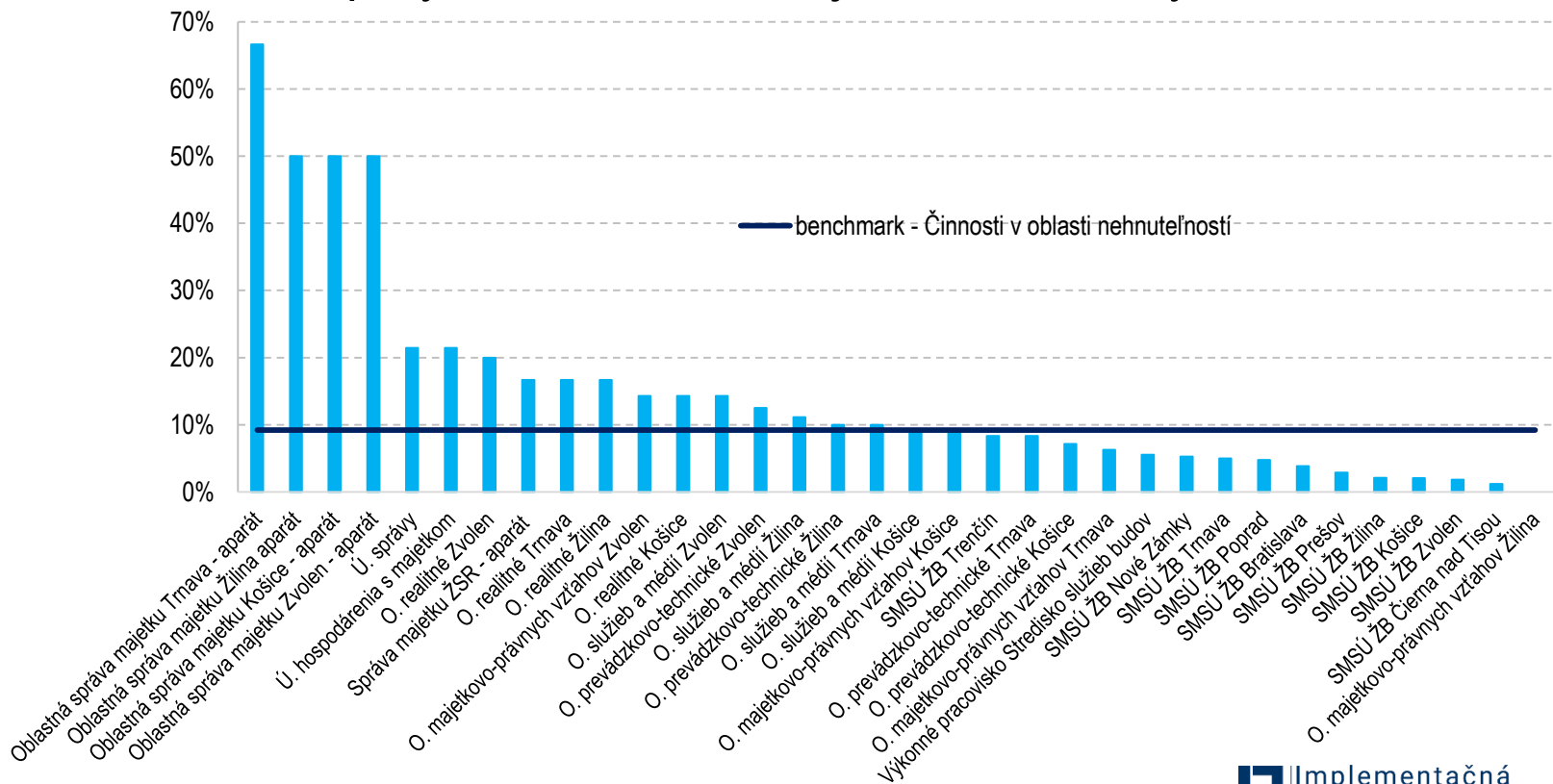
5.1. CLaO má výrazne viac vedúcich

- 18 vedúcich zamestnancov a 222 rádových zamestnancov
- Súkromný benchmark je 3,6 %, CLaO je nad benchmarkom o 3,9 p.b.
- Znížením vedúcich zamestnancov o 9 by sa dosiahol benchmark a úspora osobných výdavkov o viac ako 266 tis. eur



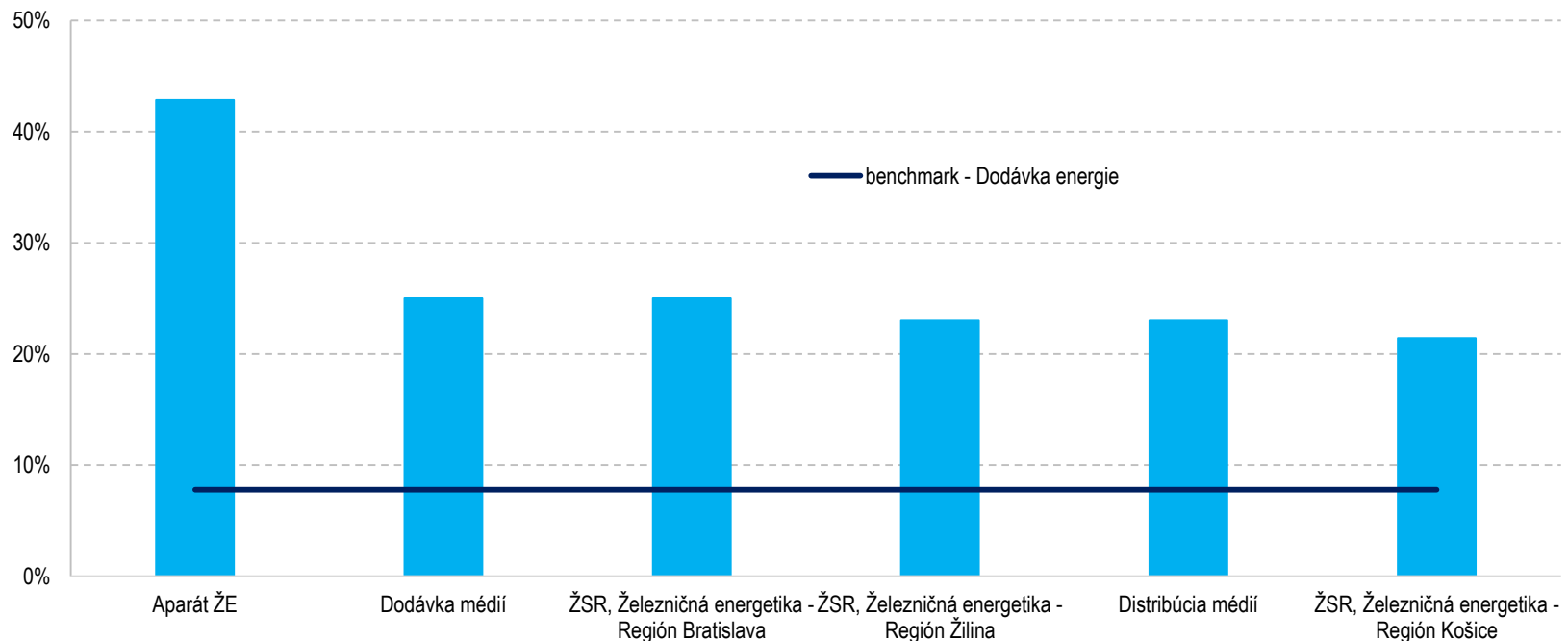
5.1. Správa majetku je bez problémov

- 44 vedúcich zamestnancov a 540 rádoých zamestnancov
- Súkromný benchmark je 9,22 %, správa majetku je pod benchmarkom o 2 p.b.
- Potenciál úspory v súčasnosti nie je identifikovaný



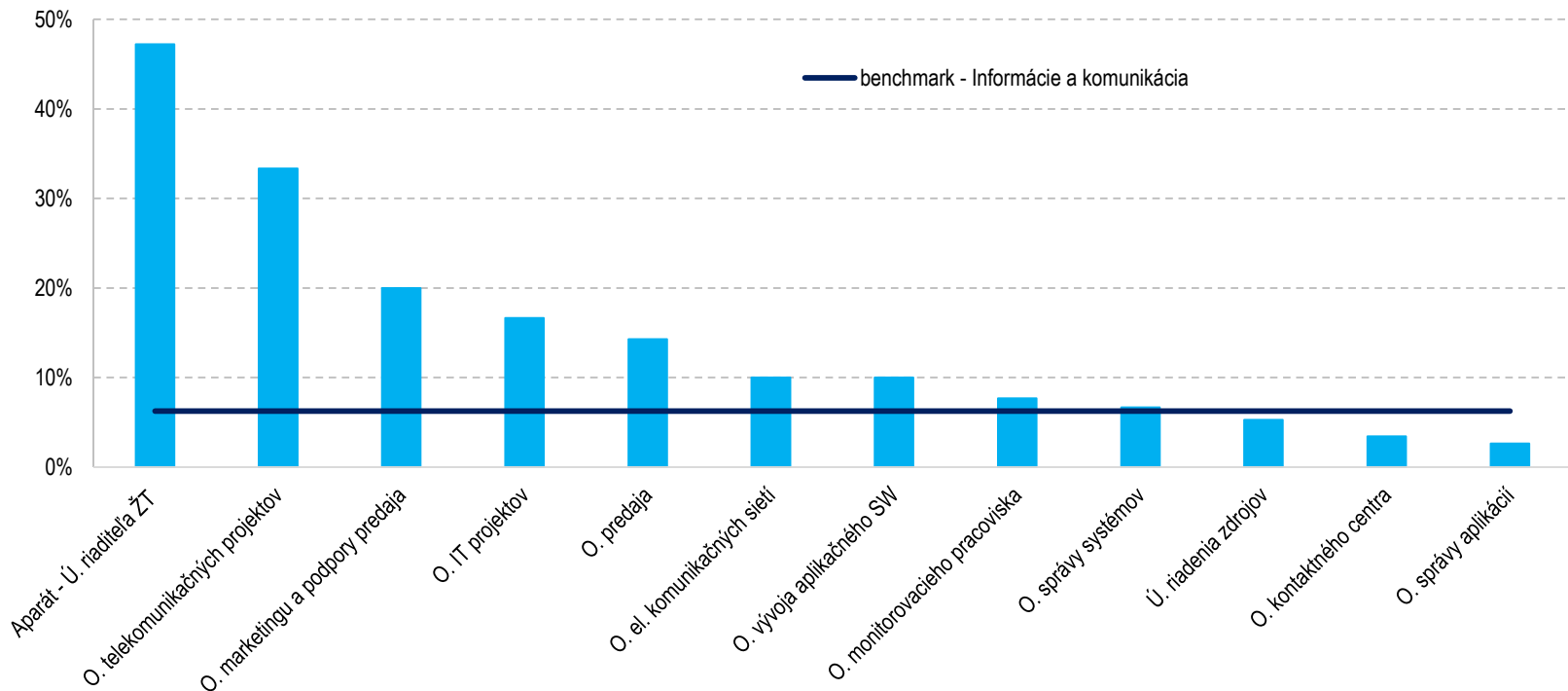
5.1. Železničná energetika má príliš veľa vedúcich

- 16 vedúcich zamestnancov a 47 rádových zamestnancov
- Súkromný benchmark je 8 %, ŽE je nad benchmarkom o 17 p.b.
- Znížením vedúcich zamestnancov o 12 by sa dosiahol benchmark a úspora osobných výdavkov o viac ako 340 tis. eur



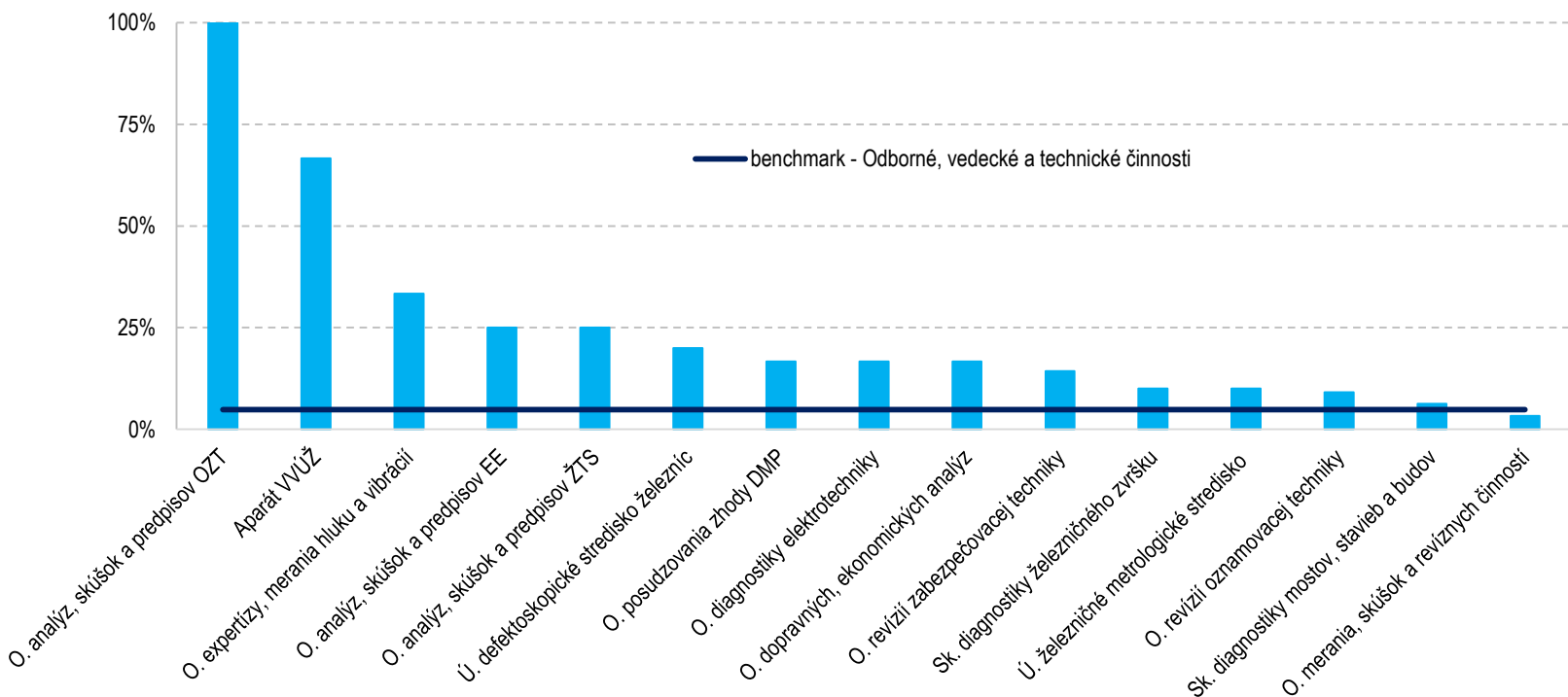
5.1. Železničné telekomunikácie sú tesne nad benchmarkom

- 29 vedúcich zamestnancov a 314 rádových zamestnancov
- Súkromný benchmark je 6,25 %, ŽT je nad benchmarkom o 2,2 p.b.
- Znížením vedúcich zamestnancov o 8 by sa dosiahol benchmark a úspora osobných výdavkov o viac ako 238 tis. eur



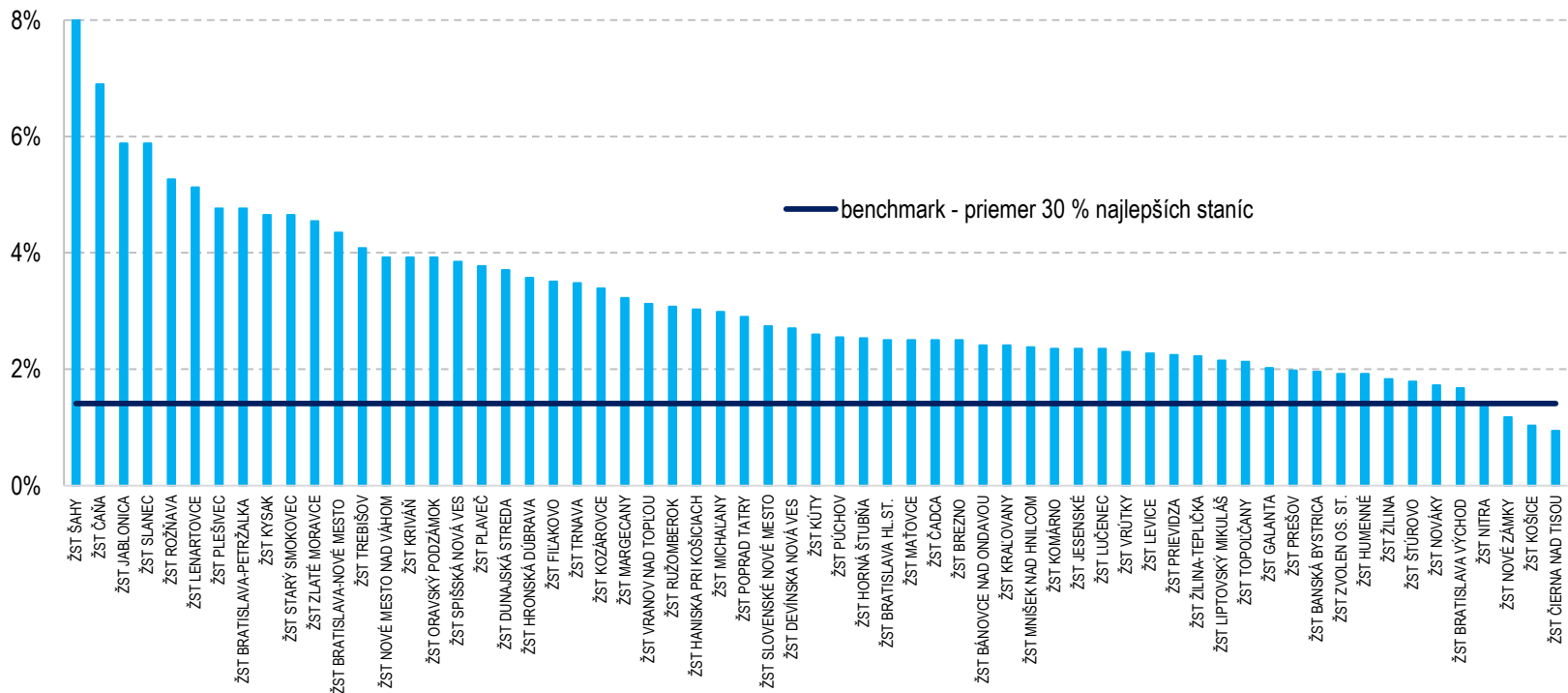
5.1. Výskumný a vývojový ústav železníc má viac vedúcich zamestnancov ako benchmark

- 25 vedúcich zamestnancov a 135 rádových zamestnancov
- Súkromný benchmark je 4,83 %, VVÚŽ je nad benchmarkom o 10,8 p.b.
- Znížením vedúcich zamestnancov o 18 by sa dosiahol benchmark a úspora osobných výdavkov o viac ako 447 tis. eur



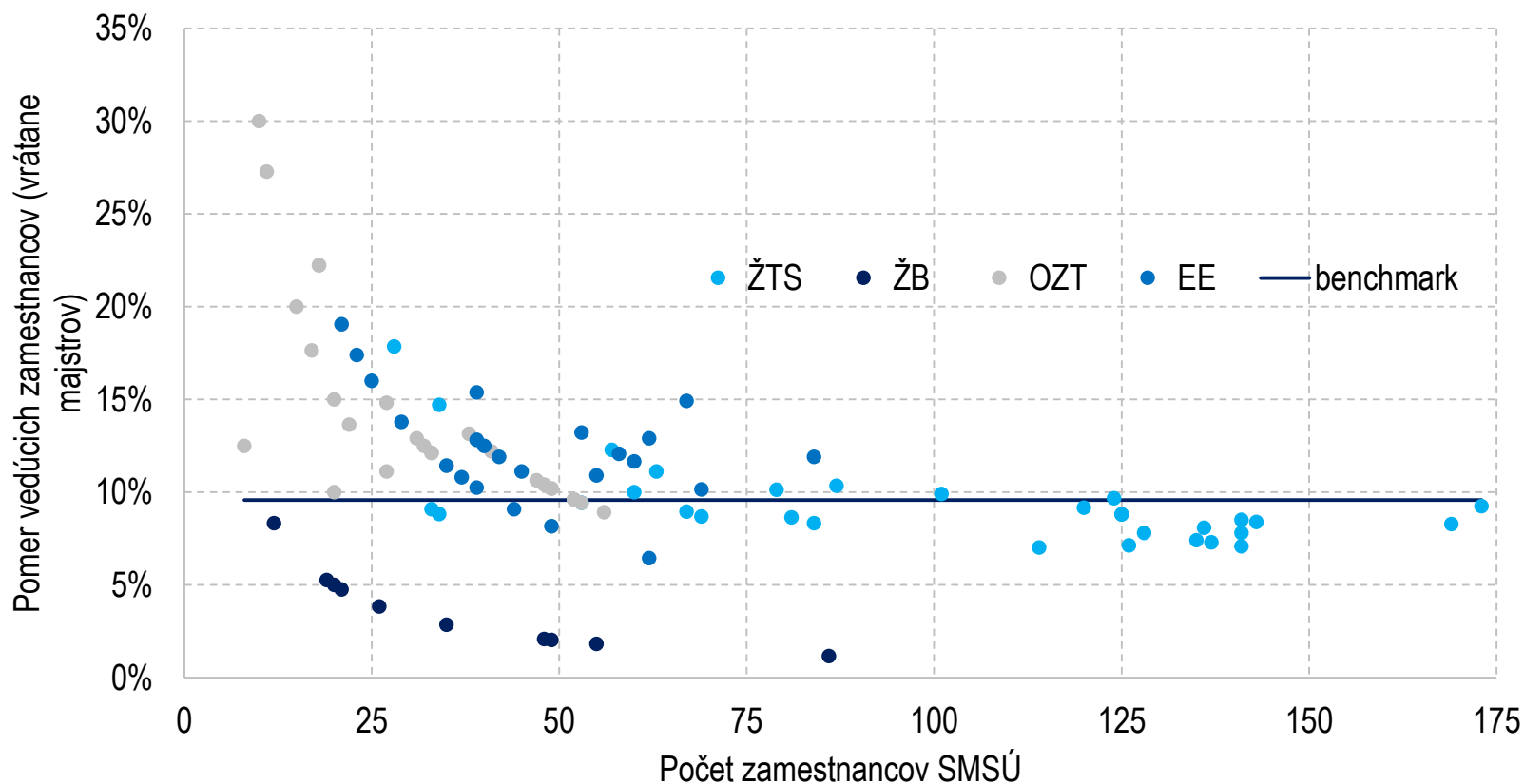
5.1. Zmena obvodov staníc zníži počet vedúcich o tretinu

- 63 staníc, 136 vedúcich zamestnancov, 5 353 rádových zamestnancov
- Benchmark je priemer 30 % najlepších staníc
- Zmena obvodov samostatných železničných staníc môže znížiť počet vedúcich o 48 a zníženie osobných výdavkov o **1,1 mil. eur**



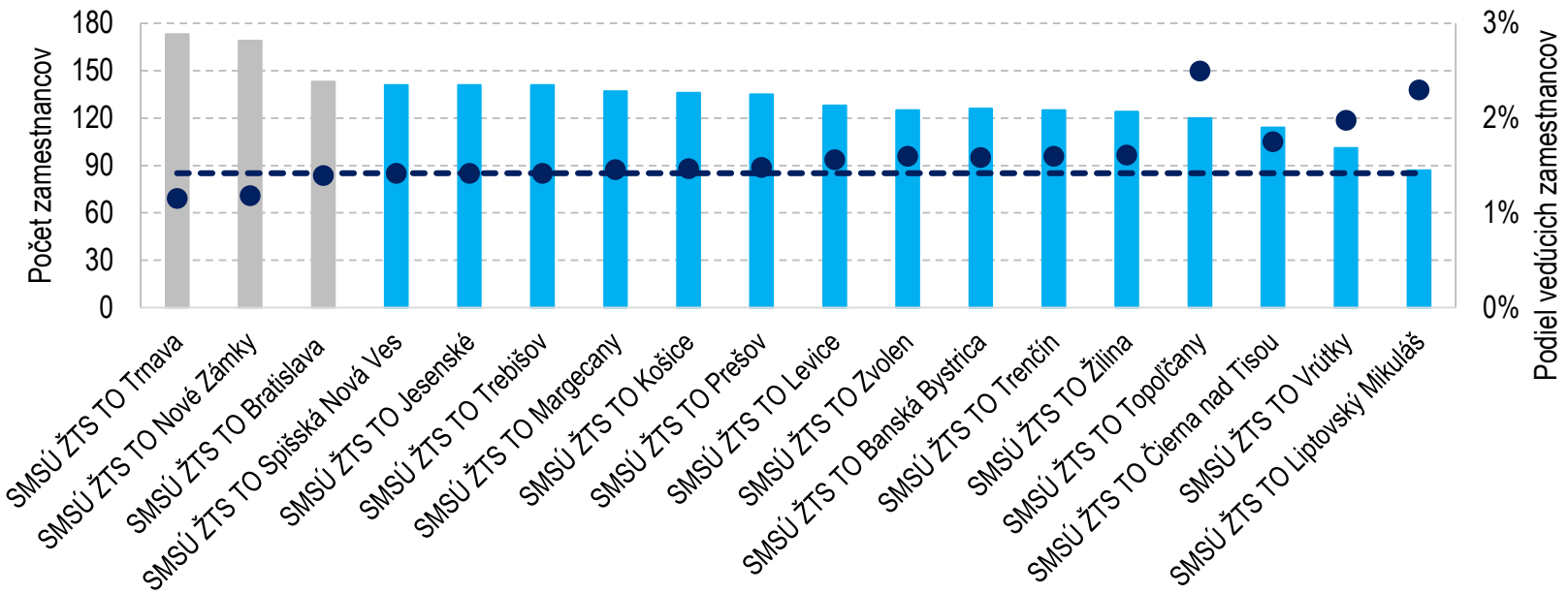
5.1. Zníženie počtu vedúcich o tretinu sa dosiahne interný benchmark

- Väčšina SMSÚ je nad interným benchmarkom, ktorý je priemer 30 % najlepších bez zohľadnenia 20 % najlepších



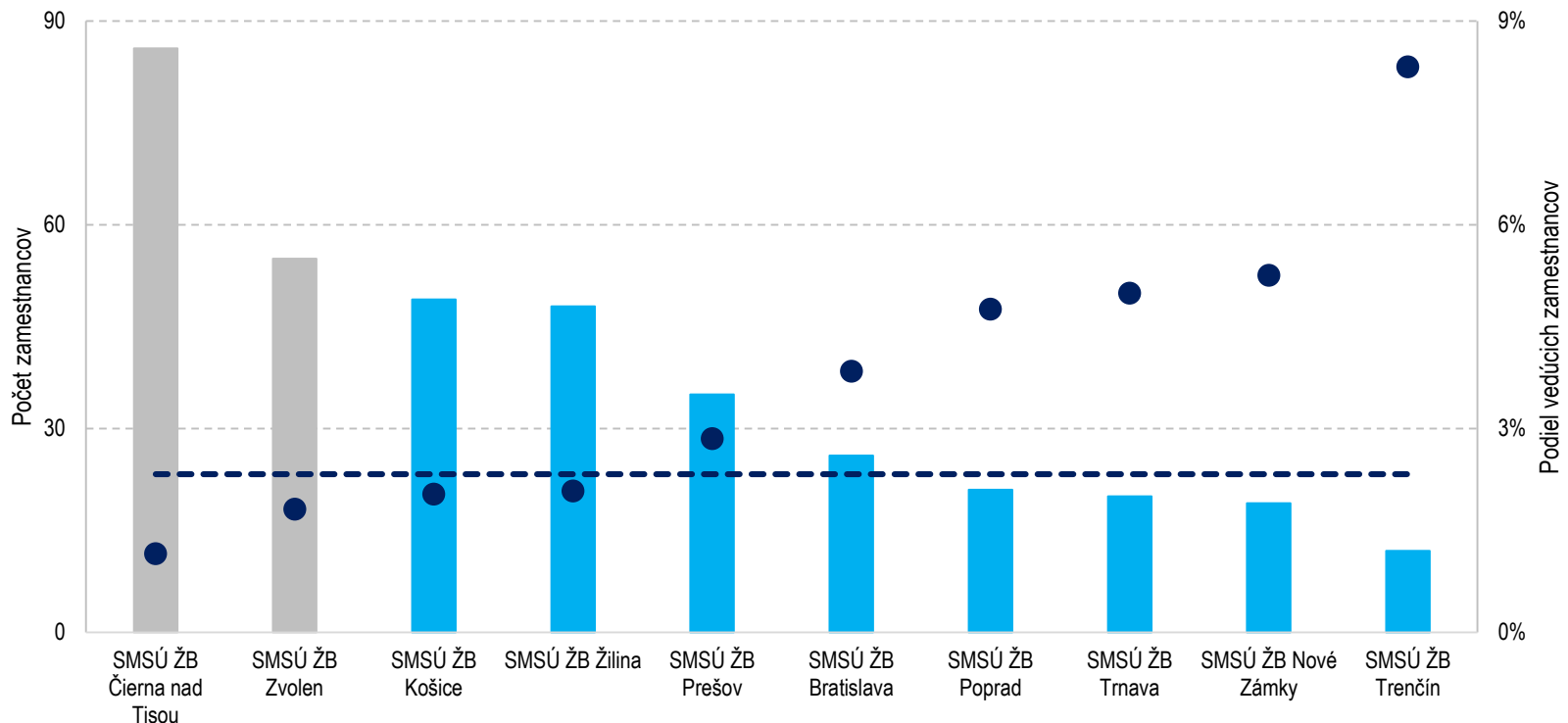
5.1. Traťových obvod stačí o 3 menej

- 18 SMSÚ ŽTS TO, 37 vedúcich zamestnancov, 2 266 zamestnancov
- Benchmark priemer 30 % najlepších bez 20 % najlepších
- Zmena môže znížiť počet vedúcich zamestnancov o 6 a zníženie osobných výdavkov o **146 tis. eur**



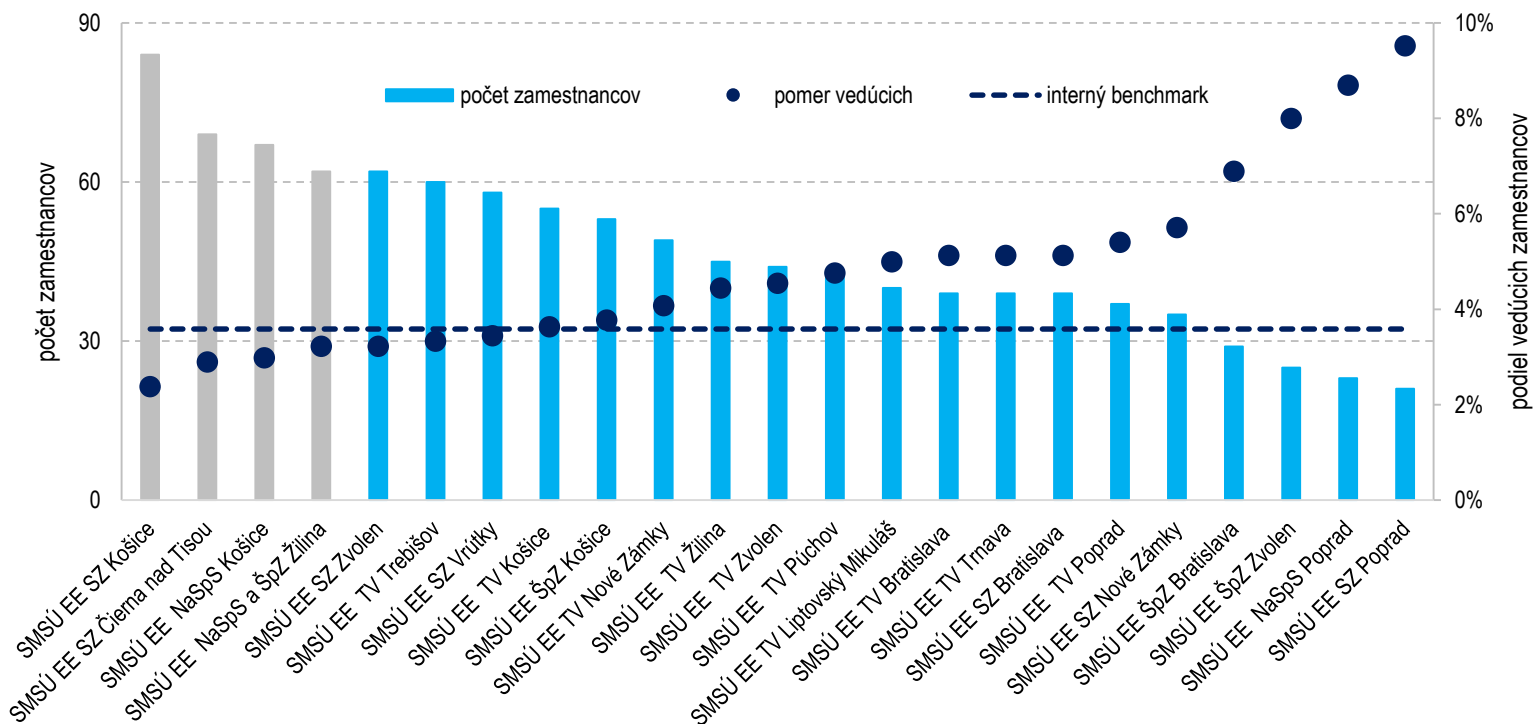
5.1. Obvodov budov stačí o 3 menej

- 10 SMSÚ ŽB, 10 vedúcich zamestnancov, 371 zamestnancov
- Benchmark priemer 30 % najlepších bez 20 % najlepších
- Zmena môže znížiť počet vedúcich zamestnancov o 3 a zníženie osobných výdavkov o **61 tis. eur**



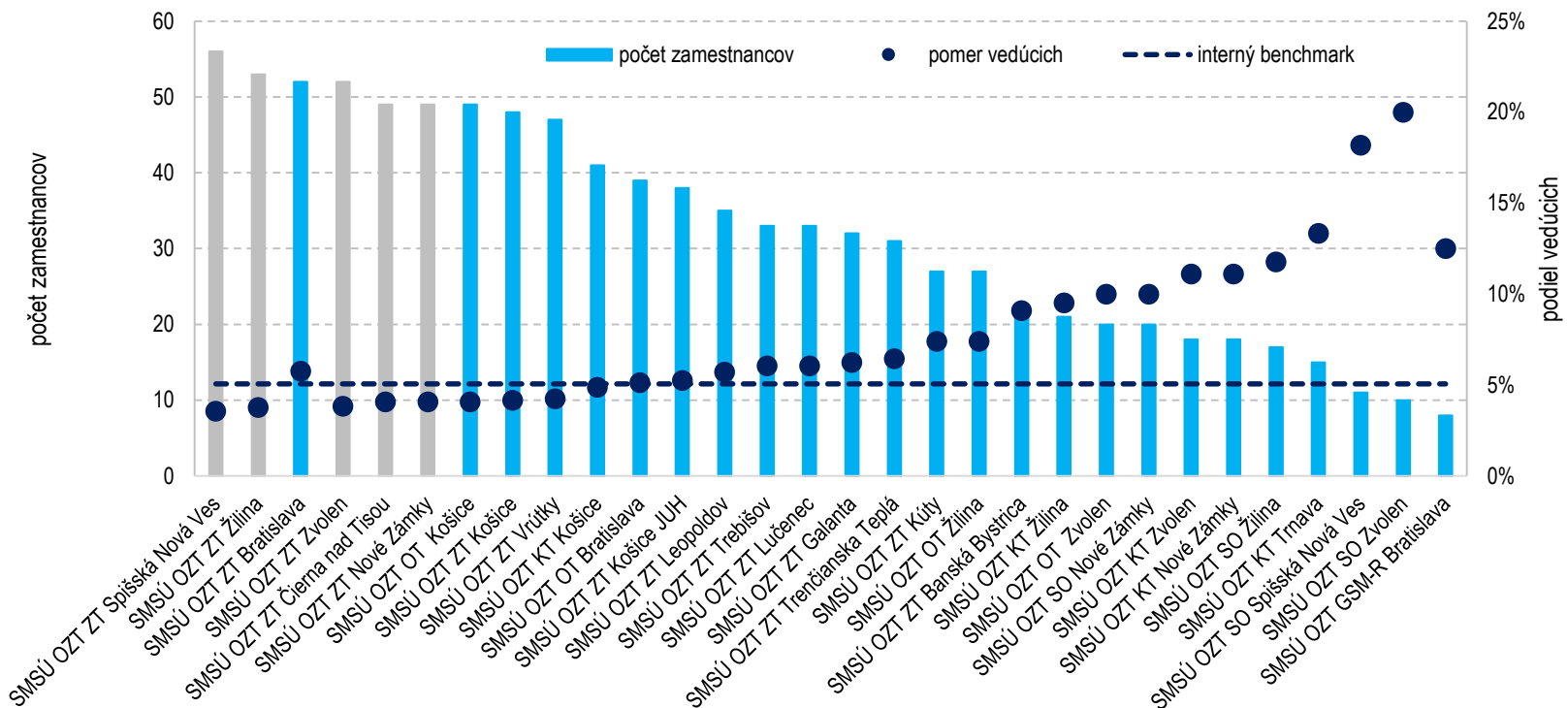
5.1. Obvodov energetiky stačí o 5 menej

- 23 SMSÚ EE, 46 vedúcich zamestnancov, 1 077 zamestnancov
- Benchmark priemer 30 % najlepších bez 20 % najlepších
- Zmena môže znížiť počet vedúcich zamestnancov o 10 a zníženie osobných výdavkov o **238 tis. eur**



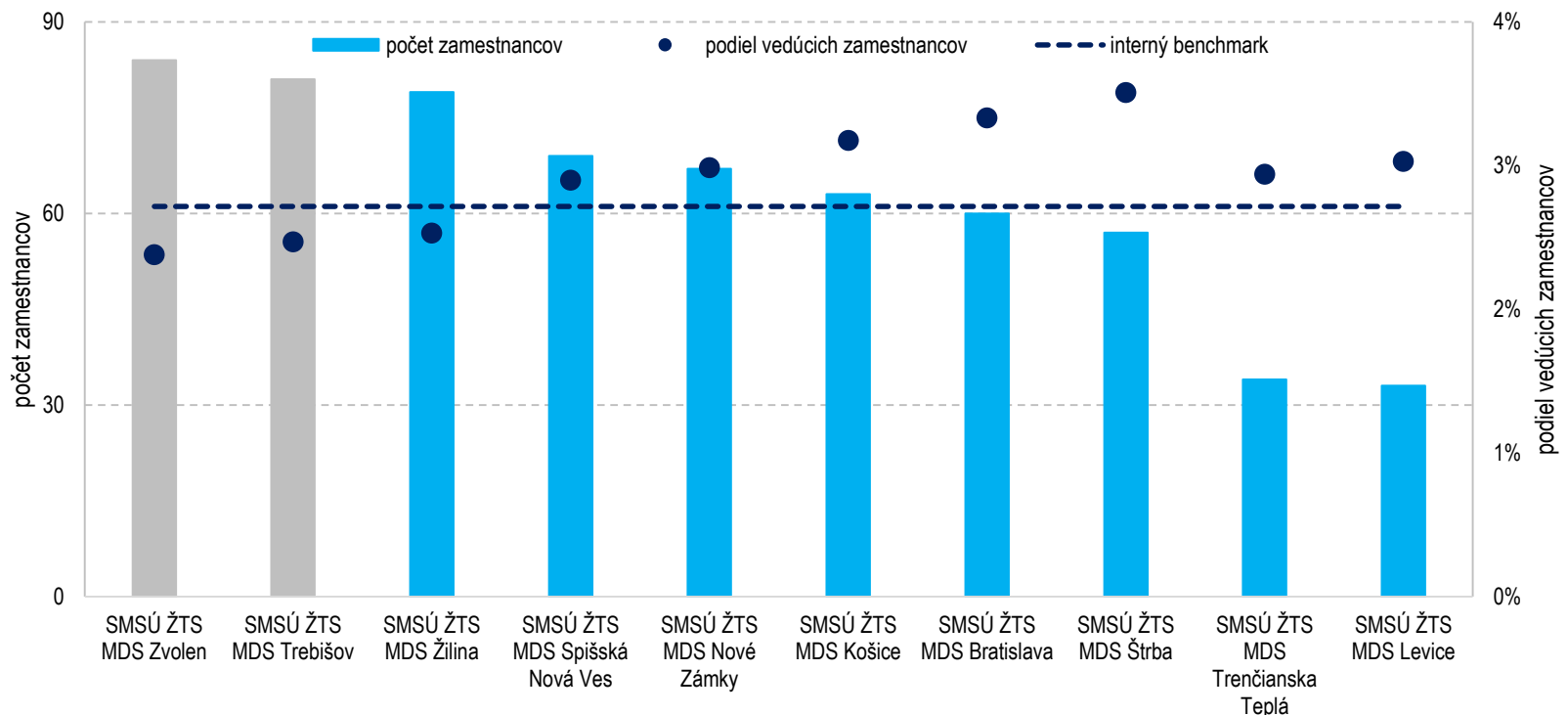
5.1. Obvodov „zabezpečovákov“ stačí o 8 menej

- 30 SMSÚ OZT, 60 vedúcich zamestnancov, 971 zamestnancov
- Benchmark priemer 30 % najlepších bez 20 % najlepších
- Zmena môže znížiť počet vedúcich zamestnancov o 16 a zníženie osobných výdavkov o **343 tis. eur**



5.1. Obvodov MDS stačí o 1 menej

- 10 SMSÚ ŽTS MDS, 18 vedúcich zamestnancov, 627 zamestnancov
- Benchmark priemer 30 % najlepších bez 20 % najlepších
- Zmena môže znížiť počet vedúcich zamestnancov o 2 a zníženie osobných výdavkov o **37 tis. eur**



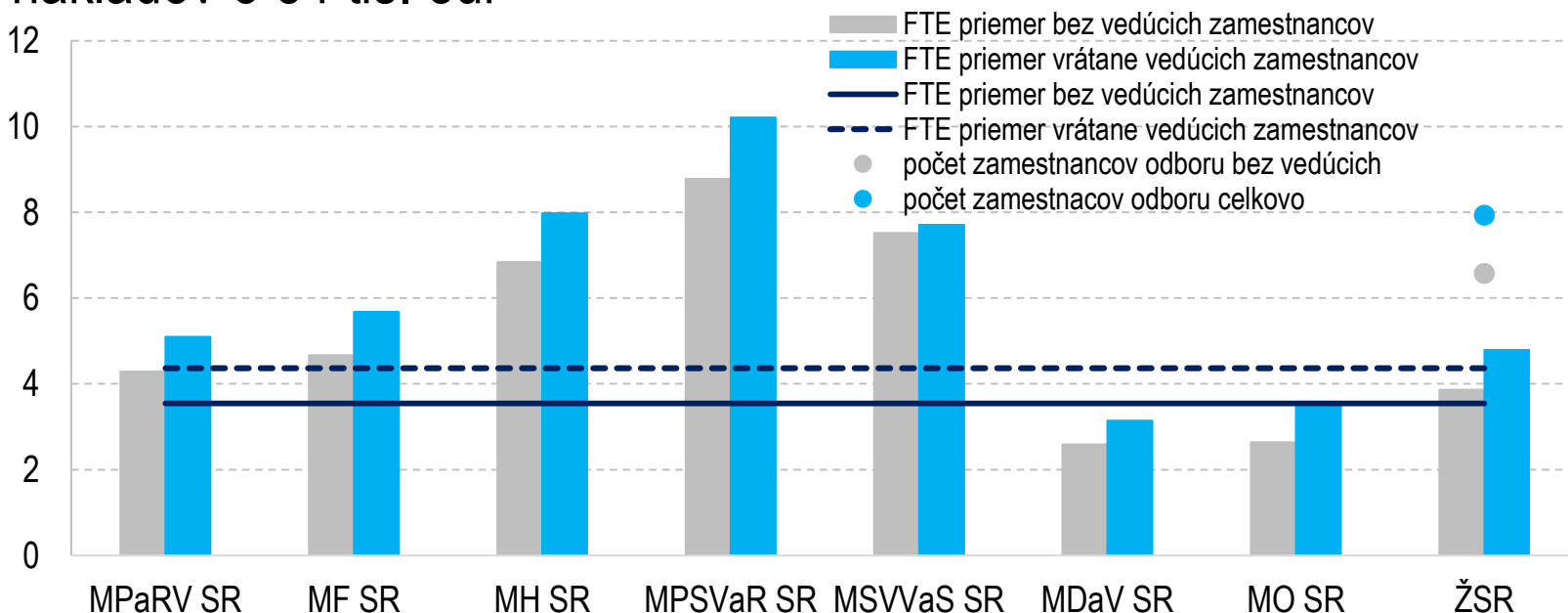
5.2. Viac ako 1 mil. eur je úspora pri podporných a administratívnych činnostiach

- Efektívnejšie využívanie zamestnancov podporných činností na GR ŽSR môže zredukovať zamestnanosť o 10 a náklady o **260 tis. eur**
- Úsporu takmer **830 tis. eur** a redukciu zamestnancov o 52 prinesie odstránenie duplicitných činností a zmena organizácie SMSÚ

Údaje platné k 11/2018

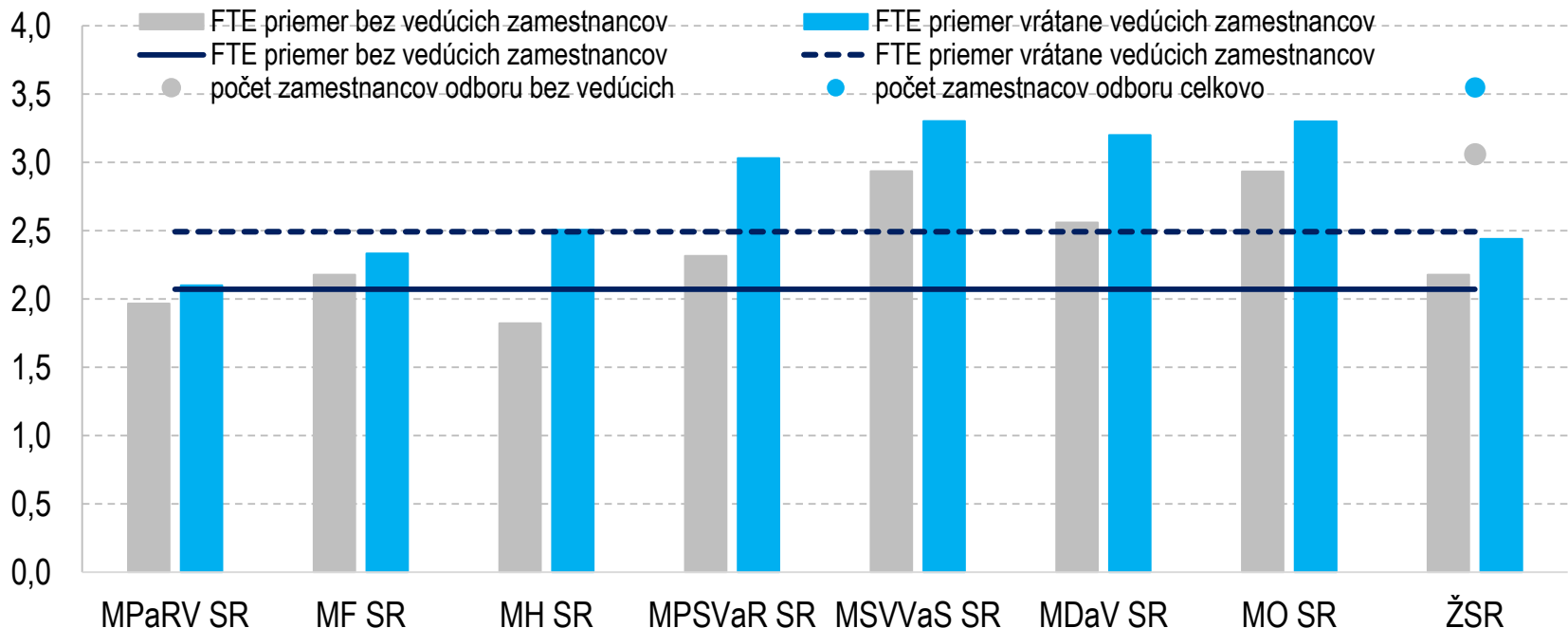
5.2. Odbor financovania ... -1,8 FTE

- Celkový počet 35 zamestnancov, benchmarkovaných 21,14 FTE
- Benchmark sú počty FTE na 100 zamestnancov na 4 najlepších ministerstvách v skupine
- Dosiahnutie benchmarku by znamenalo zníženie počtu zamestnancov o 1,8 FTE vrátane 0,5 vedúceho zamestnanca a zníženie osobných nákladov o 54 tis. eur



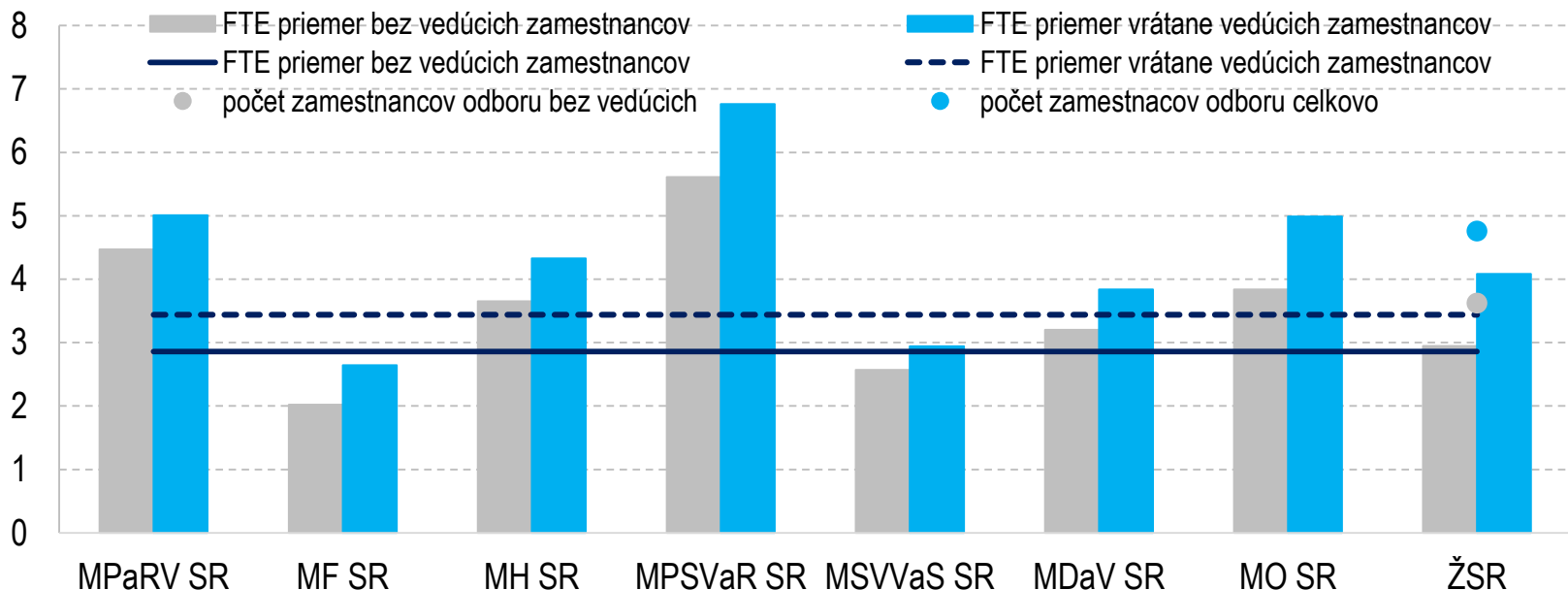
5.2. Odbor ľudských zdrojov ... -0,9 FTE

- Celkový počet 29 zamestnancov, benchmarkovaných 19,95 FTE
- Benchmark sú počty FTE na 100 zamestnancov na 4 najlepších ministerstvách v skupine
- Dosiahnutie benchmarku by znamenalo zníženie počtu zamestnancov o 0,9 FTE a zníženie osobných nákladov o 23 tis. eur



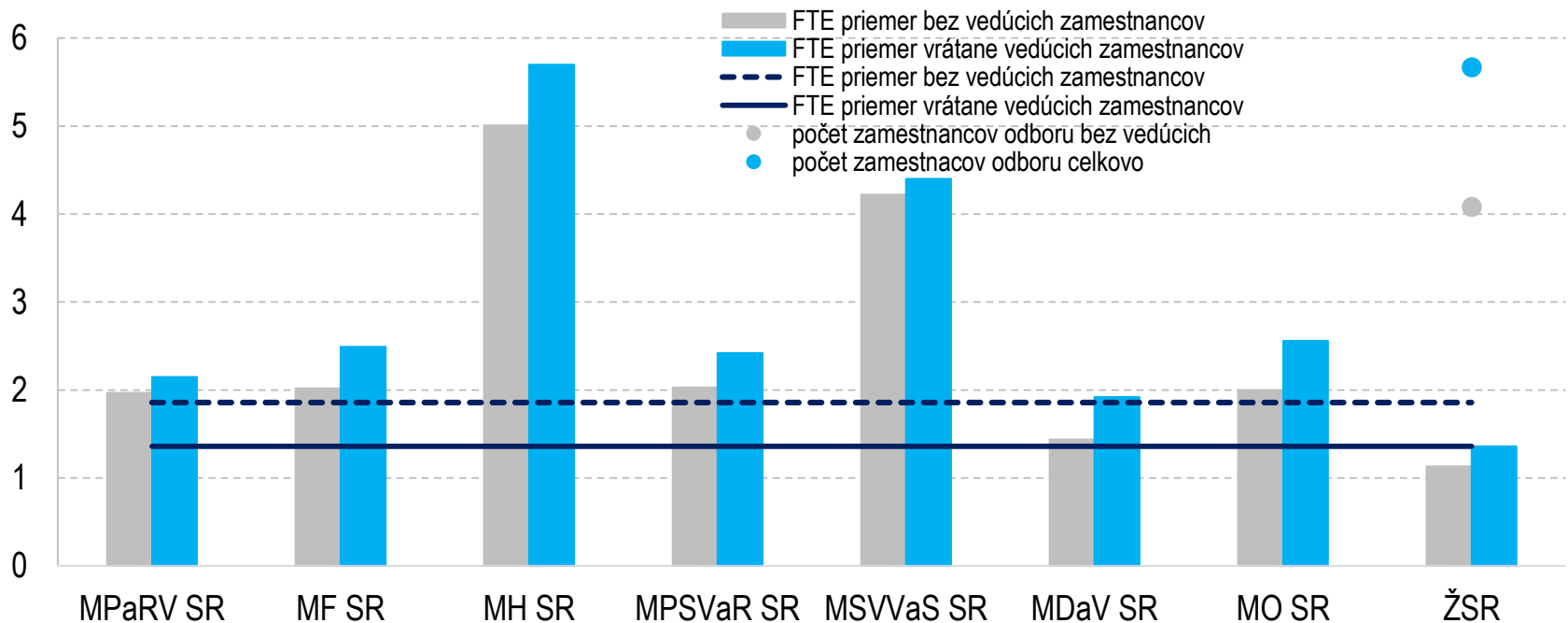
5.2. Odbor právny ... -2,8 FTE

- Celkový počet 21 zamestnancov, benchmarkovaných 18 FTE
- Benchmark sú počty FTE na 100 zamestnancov na 4 najlepších ministerstvách v skupine
- Dosiahnutie benchmarku by znamenalo zníženie počtu zamestnancov o 2,8 FTE vrátane 2,4 FTE vedúceho zamestnanca a zníženie osobných nákladov o 90 tis. eur



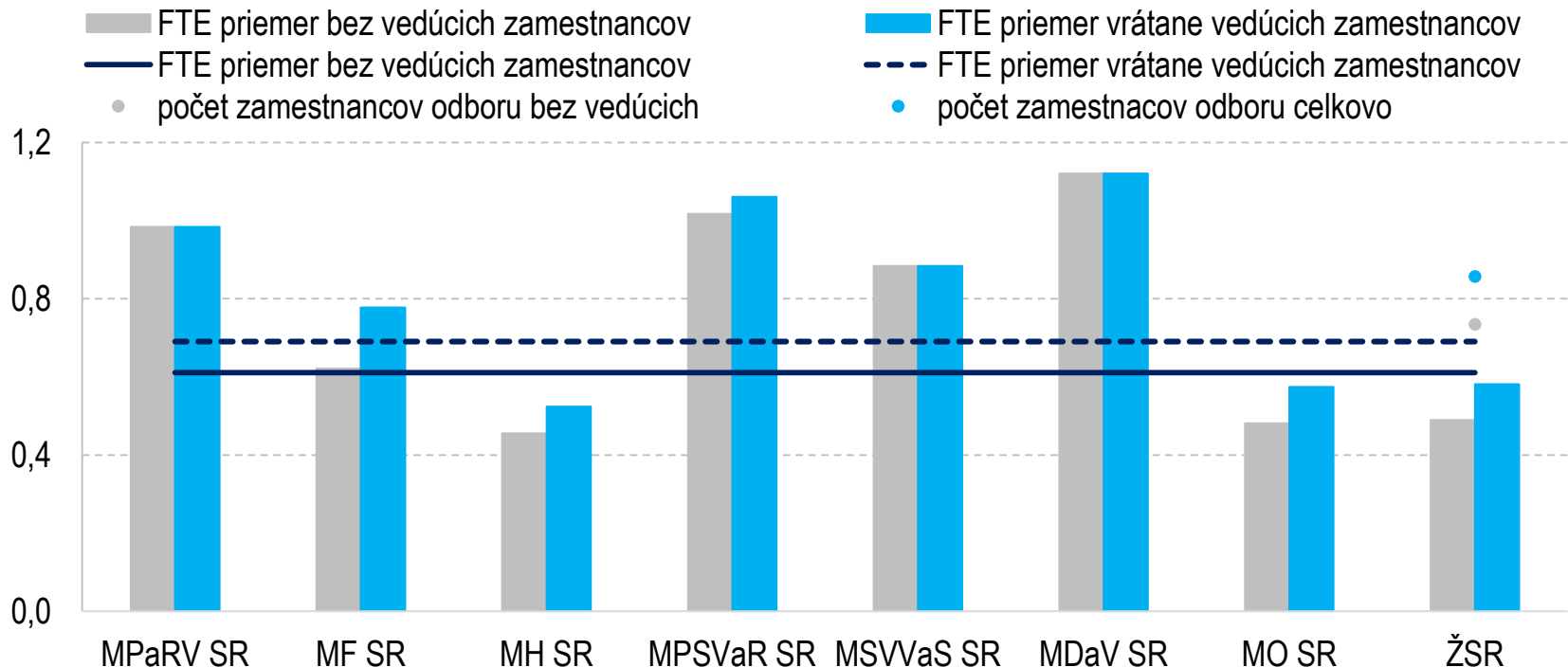
5.2. Odbor vonkajších vzťahov ... 0 FTE

- Celkový počet 25 zamestnancov, benchmarkovaných 6 FTE
- Benchmark sú počty FTE na 100 zamestnancov na 4 najlepších ministerstvách v skupine
- Nebola identifikovaná úspora pri benchmarkovaných činnostiach



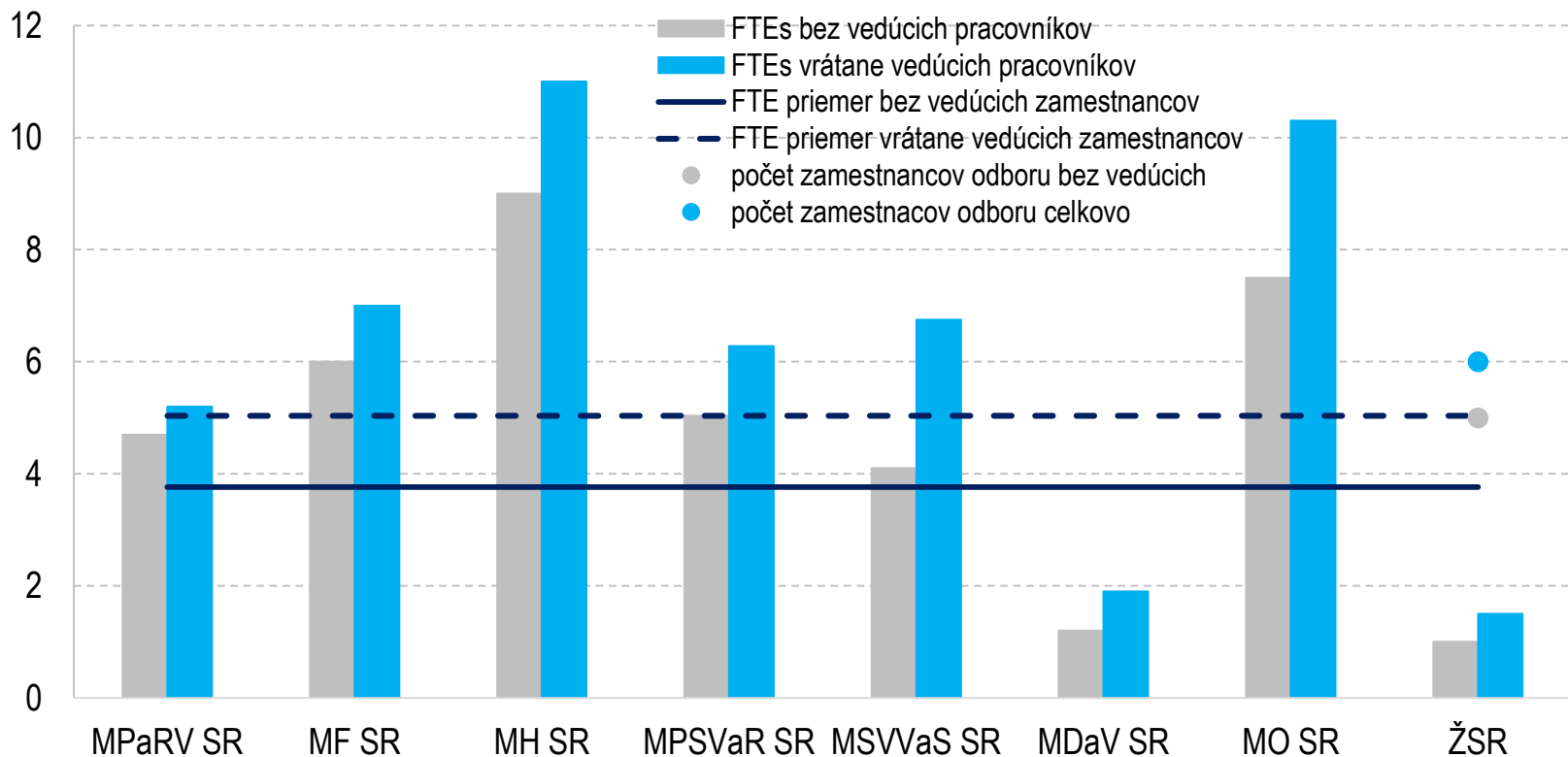
5.2. Odbor krízového riadenia a ochrany ... 0 FTE

- Celkový počet 18 zamestnancov, benchmarkovaných 7 FTE
- Benchmark sú počty FTE na 100 zamestnancov na 4 najlepších ministerstvách v skupine
- Nebola identifikovaná úspora pri benchmarkovaných činnostiach



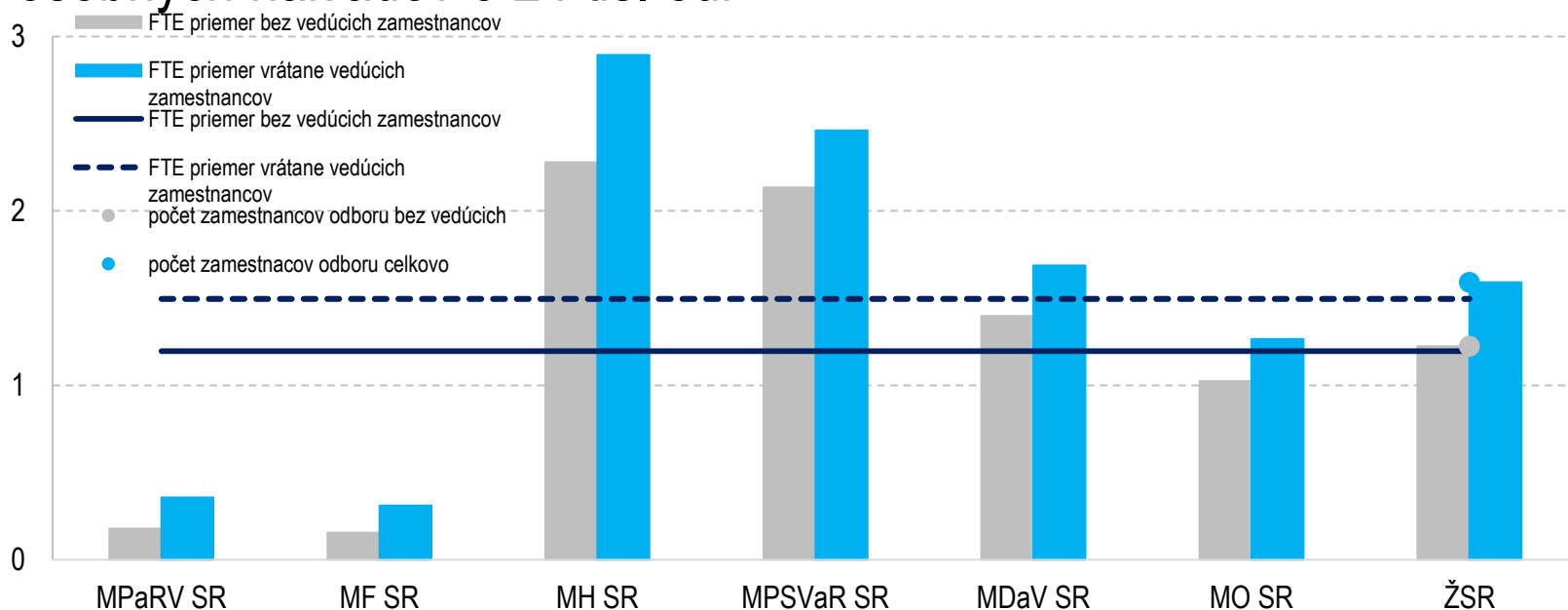
5.2. Kancelária Generálneho riaditeľa ... 0 FTE

- Celkový počet 10 zamestnancov, benchmarkovaných 1,5 FTE
- Benchmark sú počty FTE na 4 najlepších ministerstvách v skupine
- Nebola identifikovaná úspora pri benchmarkovaných činnostiach



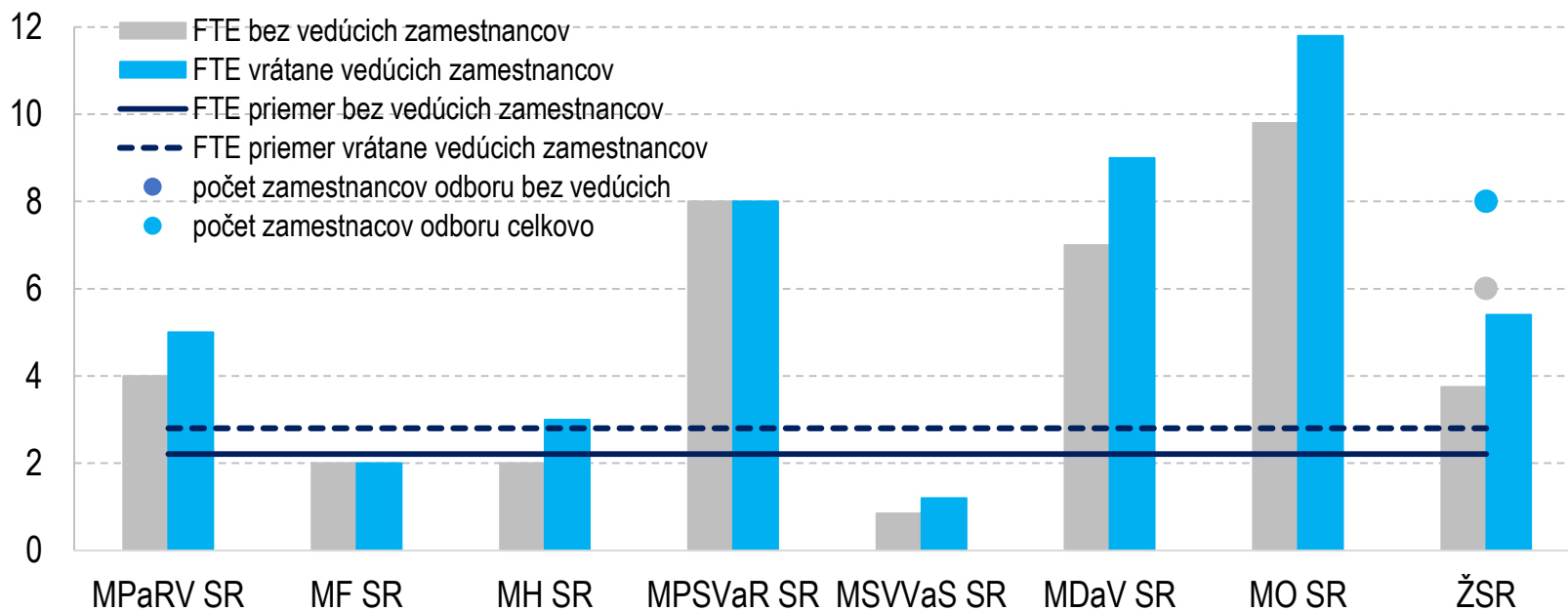
5.2. Odbor interného auditu ... -0,7 FTE

- Celkový počet 13 zamestnancov, benchmarkovaných 13 FTE
- Benchmark sú počty FTE na 100 zamestnancov na ministerstvách v skupine
- Dosiahnutie benchmarku by znamenalo zníženie počtu zamestnancov o 0,7 FTE vrátane 0,5 FTE vedúceho zamestnanca a zníženie osobných nákladov o 24 tis. eur



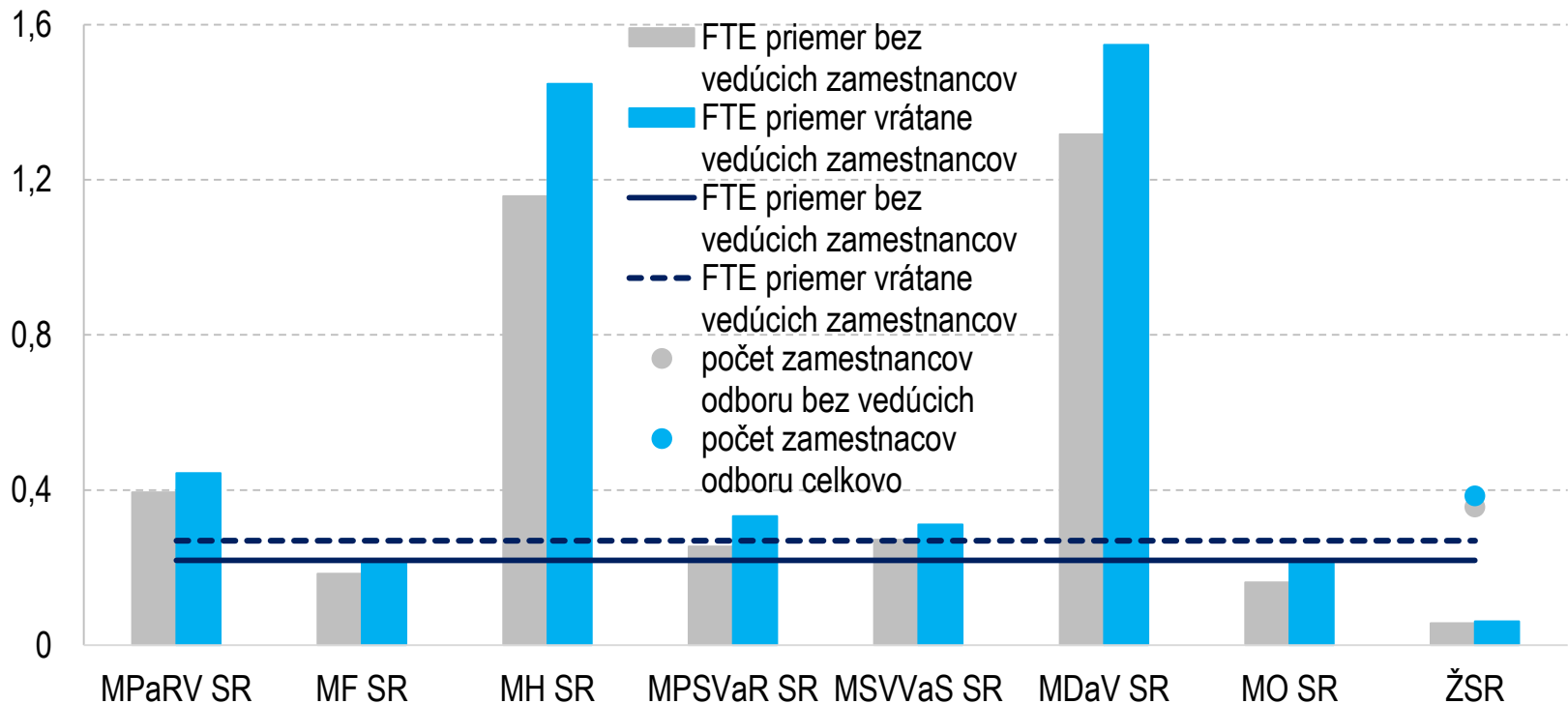
5.2. Odbor komunikácie ... -2,6 FTE

- Celkový počet 8 zamestnancov, benchmarkovaných 5,4 FTE
- Benchmark sú počty FTE na 4 najlepších ministerstvách v skupine
- Dosaiahnutie benchmarku by znamenalo zníženie počtu zamestnancov o 2,6 FTE vrátane 1 vedúceho zamestnanca a zníženie osobných nákladov o 69 tis. eur



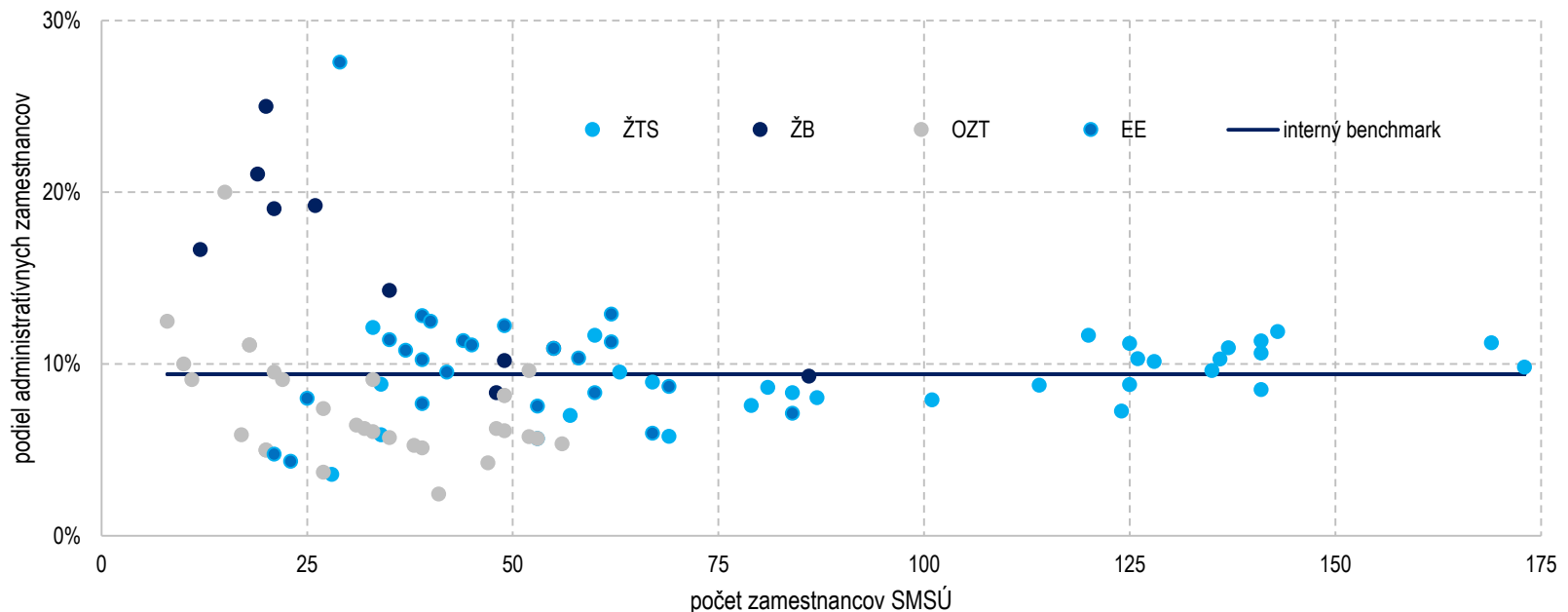
5.2. CLaO ... 0 FTE

- Celkový počet 240 zamestnancov, benchmarkovaných 38 FTE
- Benchmark sú počty FTE na 1 mil. eur VO na 4 najlepších ministerstvách v skupine
- Nebola identifikovaná úspora pri benchmarkovaných činnostiach



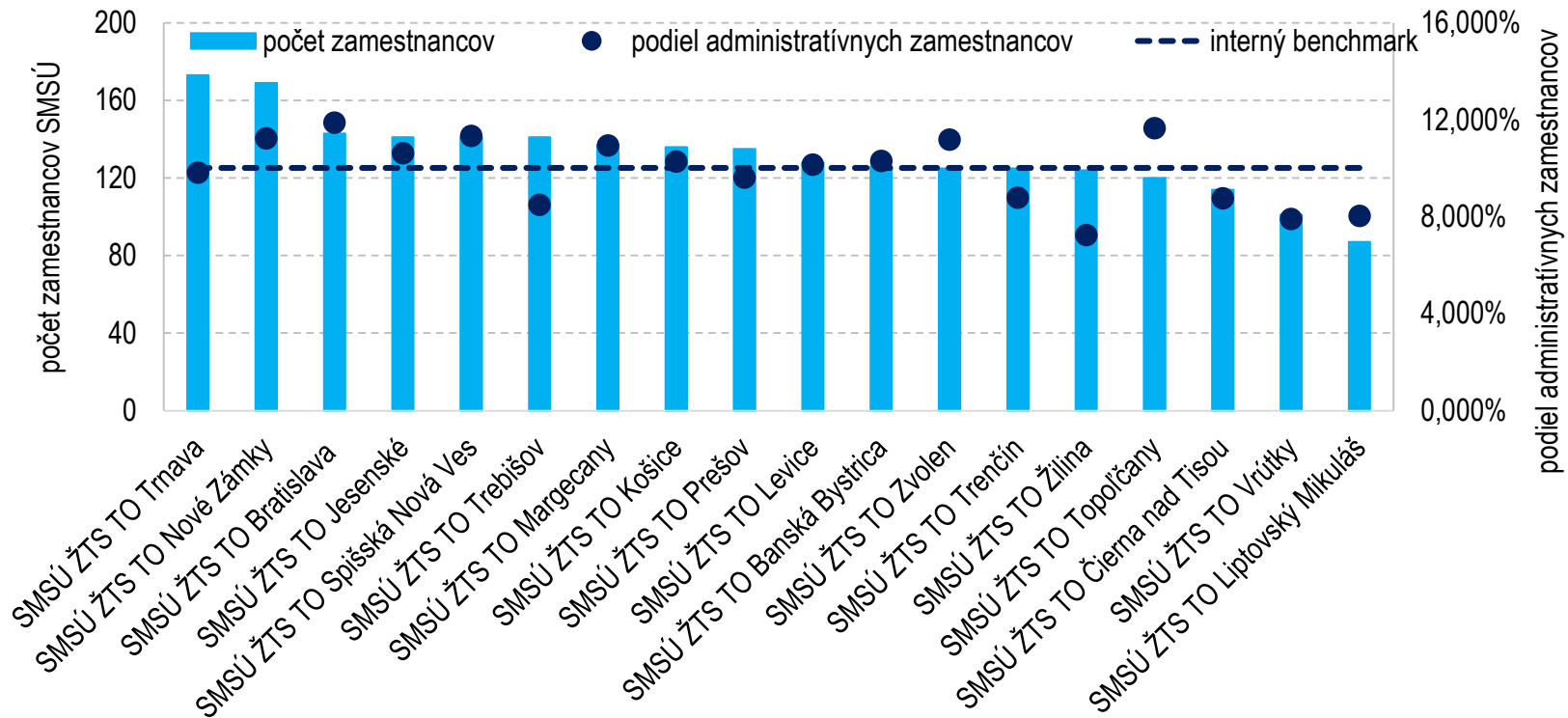
5.2. Veľká administratíva v prevádzke

- Viac ako 9 % zamestnancov SMSÚ pracuje v administratíve
- Interný benchmark je 9 %, 44 SMSÚ je nad ním
- Možnosť úspory je v jednotlivých typoch SMSÚ rozdielna
- Dosažením benchmarku podľa typu SMSÚ prinesie úsporu 830 tis. eur, ich centralizácia podľa miesta výkonu má vyšší potenciál



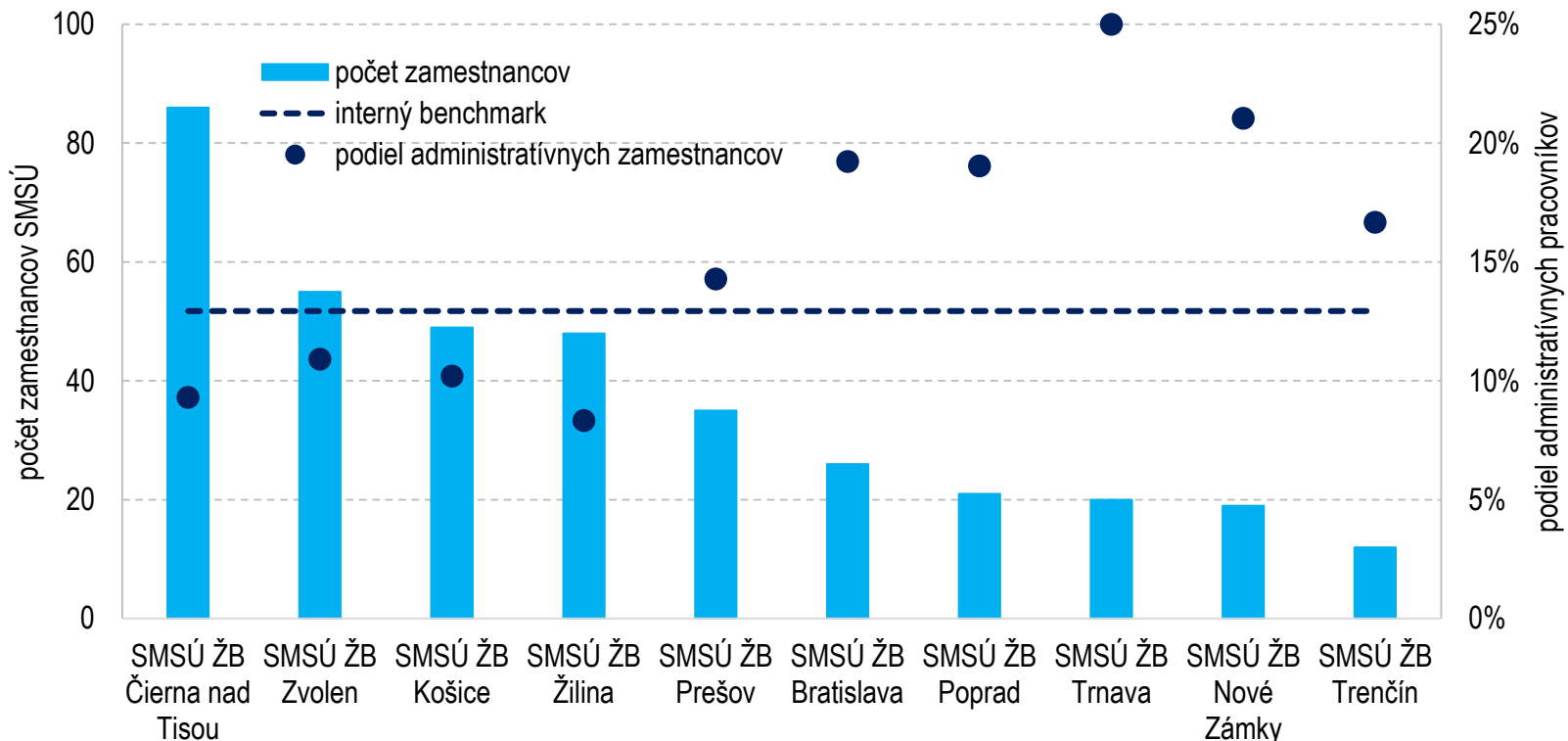
5.2. SMSÚ ŽTS TO ... -15 FTE

- 18 SMSÚ TO s 2 366 zamestnancami, z ktorých je 237 administratívnych zamestnancov
- Interný benchmark je 10 %, jeho dosiahnutie by znížilo počet zamestnancov o 15 a osobné náklady o 233 tis. eur



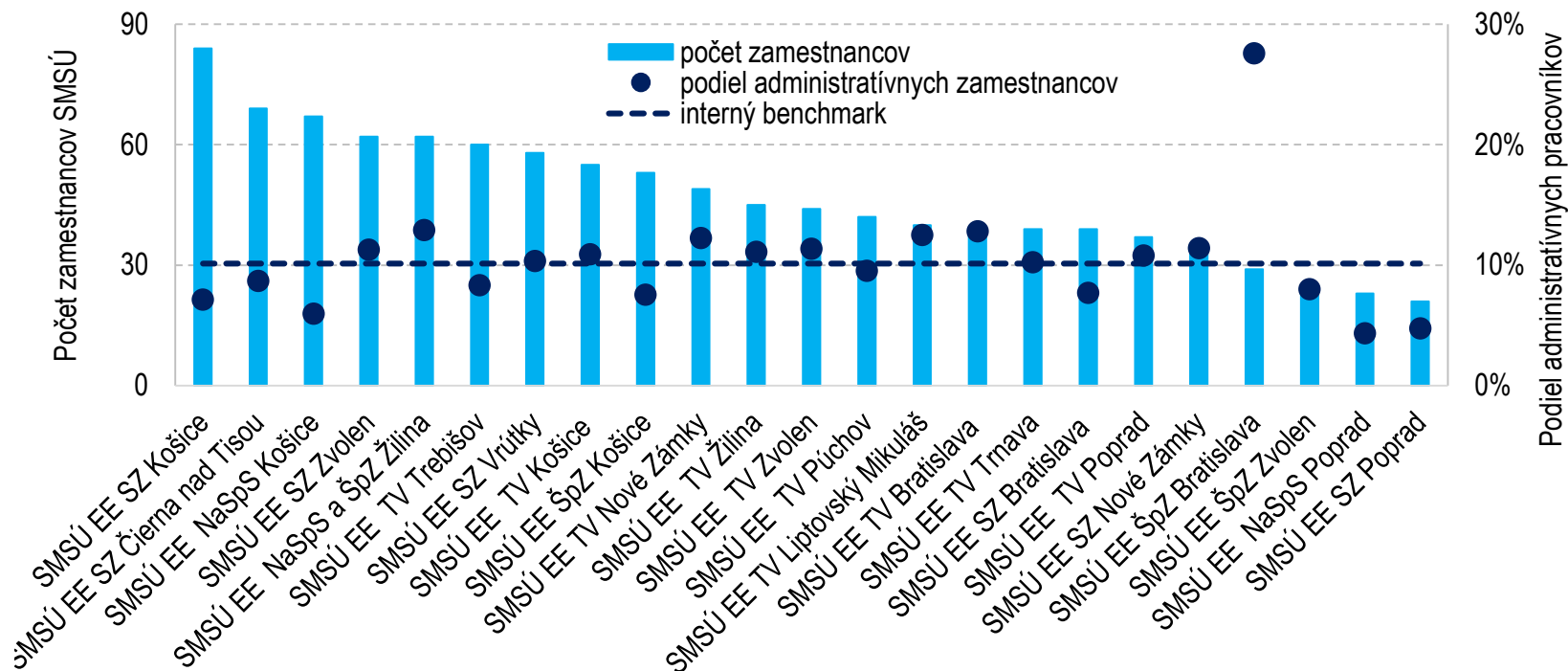
5.2. SMSÚ ŽB ... -9 FTE

- 10 SMSÚ ŽB s 371 zamestnancami, z ktorých je 48 administratívnych zamestnancov
- Interný benchmark je 13 %, jeho dosiahnutie by znížilo počet zamestnancov o 9 a osobné náklady o 135 tis. eur



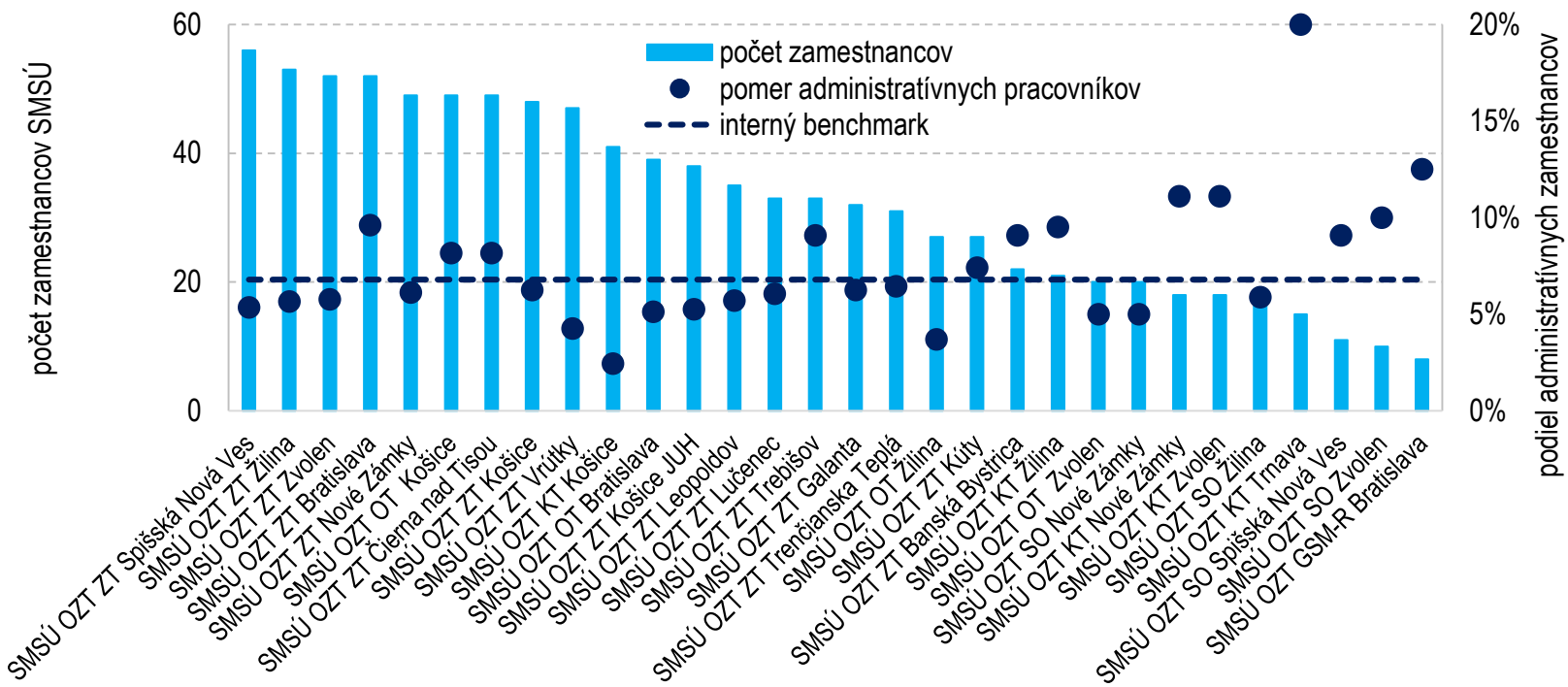
5.2. SMSÚ EE ... -14 FTE

- 23 SMSÚ EE s 1 077 zamestnancami, z ktorých je 109 administratívnych zamestnancov
- Interný benchmark je 10 %, jeho dosiahnutie by znížilo počet zamestnancov o 14 a osobné náklady o 236 tis. eur



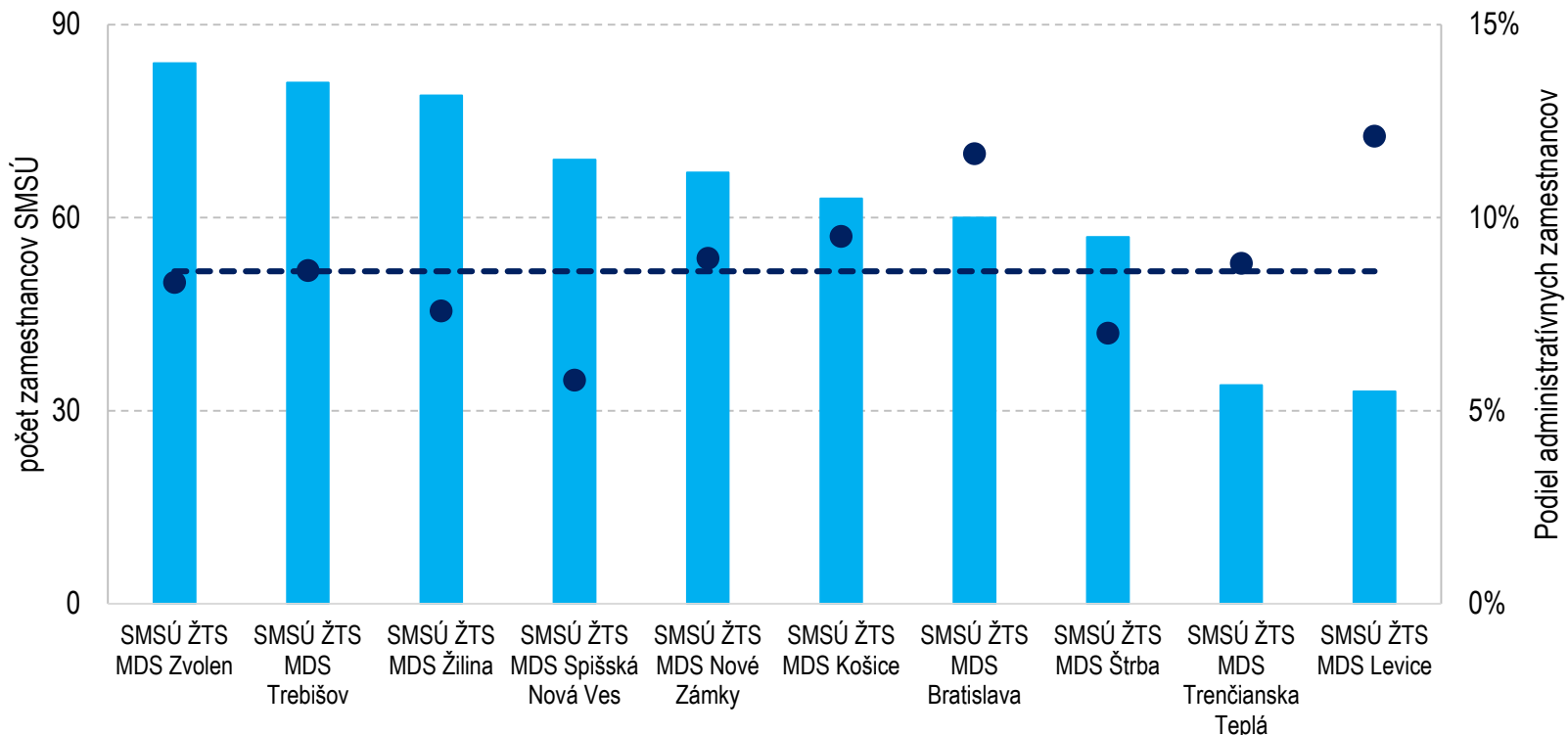
5.2. SMSÚ OZT ... -10 FTE

- 30 SMSÚ OZT s 971 zamestnancami, z ktorých je 66 administratívnych zamestnancov
- Interný benchmark je 7 %, jeho dosiahnutie by znížilo počet zamestnancov o 10 a osobné náklady o 157 tis. eur



5.2. SMSÚ ŽTS MDS ... -4 FTE

- 10 SMSÚ ŽTS MDS s 627 zamestnancami, z ktorých je 54 administratívnych zamestnancov
- Interný benchmark je 9 %, jeho dosiahnutie by znížilo počet zamestnancov o 4 a osobné náklady o 65 tis. eur



5.3. Závody služieb železníc nie sú hlavná činnosť, je možné ich zrušiť

- Väčšina zariadení nesúvisí s hlavnou činnosťou ŽSR
- Zrušením všetkých zariadení je možné dosiahnuť **úsporu prevádzkových nákladov vo výške 1,1 mil. eur;**
- Odpredajom nepotrebných budov je možný **jednorázový príjem vo výške min. 18,5 mil. eur;**

Netto hosp. výsledok v EUR *(externé tržby mínus náklady bez odpisov)*

č.prac	pracovisko	2015	2016	2017	2018
654001	Hospodárska správa pre GR ŽSR	-405 114	-406 008	-401 072	0
659099	Aparát ZSŽ	69 738	-80 628	-100 761	-258 114
651002	Ubytovacie zariadenie, Bratislava, Šancová	-162 694	-181 424	-160 777	-303 079
651003	Ubytovacie zariadenie, Košice	-163 679	-117 846	-121 351	-135 933
651001	Ubytovacie zariadenie, Čierna n/Tisou	-109 376	-119 572	-109 267	-186 753
651004	Ubytovacie zariadenie, Trenčianska Teplá	-90 541	-125 415	-120 838	-121 151
652001	Reštaurácia Pannónia	-88 085	-89 693	-92 556	-74 325
651006	Ubytovacie zariadenie, Bratislava, Bajkalská	-60 186	-56 750	-48 450	-95 313
652004	Kuchyňa Zvolen	-4 744	-4 691	-352	-210
Celkový súčet		-1 014 681	-1 182 028	-1 155 423	-1 174 880

Údaje platné k 11/2018

6. Optimalizácia logistiky

6. Skladov je príliš veľa

- Veľké množstvo administratívne samostatných skladov zvyšuje náklady na logistiku a komplikuje plánovanie zásob
- Zníženie počtu skladov na najviac 71 ušetrí 1,3 – 3,6 mil. eur
 - 4 sklady zvrškového materiálu zmeniť na centrálné zásobovacie sklady
 - 56 prevádzkových skladov (materiál na údržbu) v sídle stredísk údržby, na pracoviskách ich pobočky zásobené len materiálom na konkrétne výkony
 - 2 centrálné dotačné sklady zabezpečia zásobovanie spotrebným materiálom

Typ skladu	Popis	Súčasnosť	Návrh	Stav skladu (tis. eur)	Zamestnanci (max)	Úspora	
						Výdavky (min)	Výdavky (max)
Prevádzkový	Materiál na údržbu infraštruktúry	153	56	5 287	N/A	N/A	N/A
Dotačný	Spotrebný mat. (napr.OOPP, kanc.mat...)	28	2	869	59	1 063 677	2 646 370
Zásobovací	Služia na zásobovanie prevádzkových a dotačných skladov	7	4	320	15	267 425	915 207
Autocisterna	Pohonné hmoty	5	5		0	0	0
Predajňa rovnošiat	Predaj rovnošiat	3	3		1	14 600	14 600
Predajňa reklamných predmetov	Sklad pre e-shop	1	1		0	0	0
Celkový súčet		197	71	6 476	74	1 345 702	3 576 176

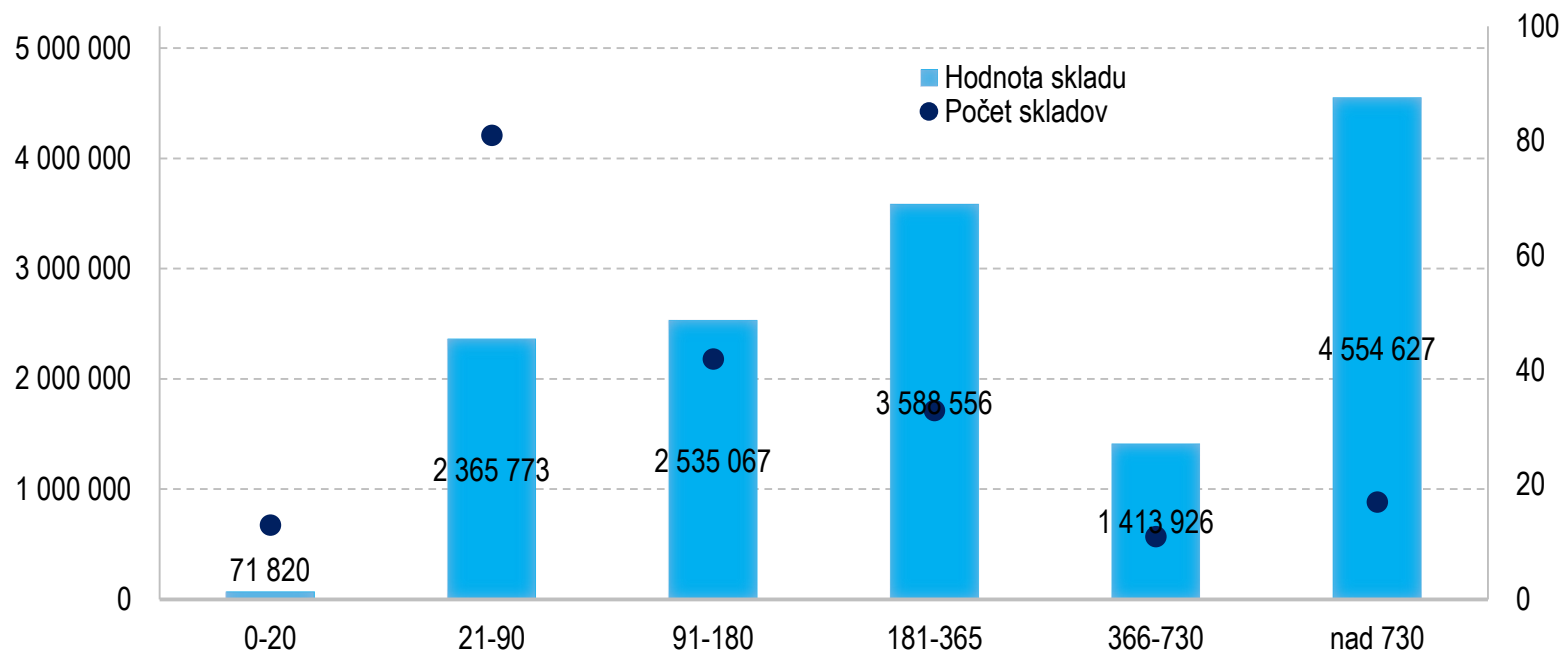
6. Skladové hospodárstvo: Prehľad - sklady

Typ skladu	Počet skladov	Hodnota skladu	avg.DSI 2018	avg.DSI 2017	Počet zam.	Pers.náklady	Total náklady
Prevádzkový	154	10 768 472	114,3	100,7	0	0	2 707 401
Zásobovací	7	2 638 935	93,9	89,0	49	790 381	2 871 388
Dotačný Predajňa	28	1 050 416	52,8	38,2	67	1 109 648	3 082 450
rovnošiat	3	63 714	51,9	171,8	4	0	0
Autocisterna	5	8 231	2,2	2,5	0	0	0
Total	197	14 529 769	98,7	85,6	120	1 900 029	8 661 239

- Najvyššia hodnota zásob = Prevádzkové sklady (využívané jednotlivými SMSÚ) => je potrebné lepšie riadiť objednávky a nákupy materiálov pre tieto sklady, vyčistiť od nepotrebných zásob, resp. spotrebovať zásoby na sklade, pravidelne vyhodnocovať obrátkovosť zásob;
- Zhoršenie obrátkovosti zásob 2018 vs. 2017 (vyznačené modrou farbou);
- Úspory personálnych nákladov - vyčíslené na základe interného benchmarku

6. 28 skladov viaže 41 % hodnoty materiálov s dobou obratu nad 365 dní

Interval obrátkovosti	Počet skladov	Hodnota skladu	Podiel %
0-20	13	71 820	0,5%
21-90	81	2 365 773	16,3%
91-180	42	2 535 067	17,4%
181-365	33	3 588 556	24,7%
366-730	11	1 413 926	9,7%
nad 730	17	4 554 627	31,3%
Celkový súčet	197	14 529 769	100,0%



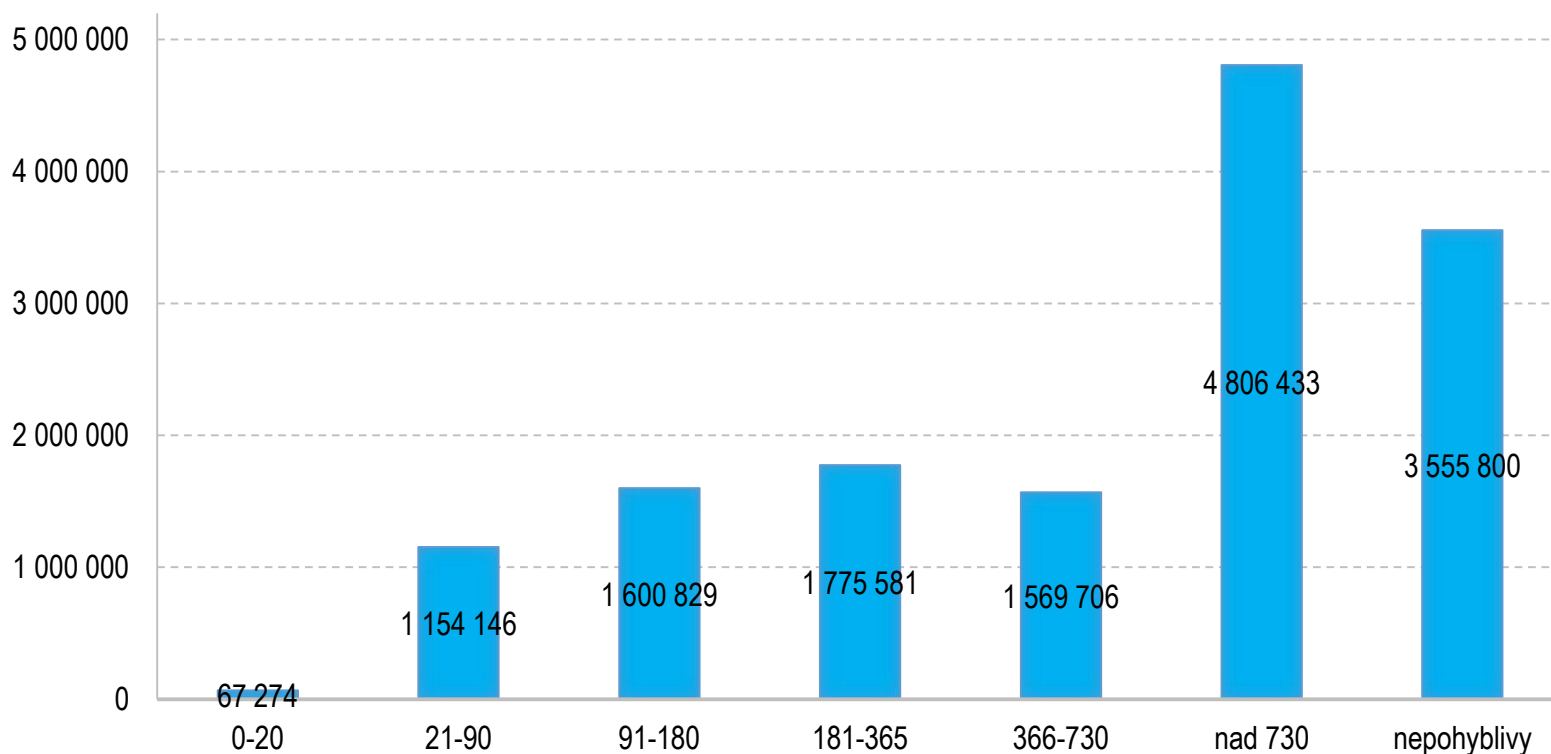
6. Sklady s najväčšou obrátkovosťou

TOP 20 najvyšších obrátkovosti materiálu (33 % z celk.hodnoty zásob)

No.	OR	Sklad	Názov skladu	Celk. množ.	Celk.hodn.	Obrátkovosť	Interval
1	ZV	3301	Zásobovací sklad Zvolen	7 794	86 487	159 651,6	nad 730
2	KE	3402	Zásobovací sklad Košice	1 169 159	431 507	32 983,0	nad 730
3	ZA	3201	Zásobovací sklad SZM Vrútky	134 268	717 821	13 194,5	nad 730
4	KE	3401	Zásobovací sklad SZM Košice	22 041	142 092	10 733,5	nad 730
5	TT	3101	Zásobovací sklad SZM Sereď	336 660	694 043	7 778,5	nad 730
6	ZA	1219	OZT - ZT sklad Trenčianska Teplá	1 403	339 717	3 288,6	nad 730
7	TT	1129	OZT - KT sklad Nové Zámky	4 833	107 452	3 070,4	nad 730
8	ZA	1220	OZT - KT sklad Žilina	13 979	220 596	2 194,2	nad 730
9	TT	1128	OZT - KT sklad Trnava	4 307	212 953	1 600,9	nad 730
10	KE	1433	OZT - KT sklad Košice	48 073	129 826	1 528,4	nad 730
11	ZV	1323	OZT - KT sklad Zvolen	18 134	277 582	1 520,5	nad 730
12	KE	1452	EE - Vlak trakčného vedenia Košice	28 184	226 434	1 516,3	nad 730
13	KE	1448	EE - TV sklad Trebišov - ŠR	24 231	129 855	1 354,0	nad 730
14	TT	1130	OZT - SO sklad Nové Zámky	13 110	86 787	894,0	nad 730
15	ZA	1417	ŽTS - TO sklad Štrba	1 026	220 987	835,2	nad 730
16	KE	1451	EE - TV sklad Margecany	2 705	54 871	797,9	nad 730
17	TT	3102	Zásobovací sklad Bratislava - východ	24 484	475 617	749,5	nad 730
18	ZA	1232	VVÚŽ - sklad Vrútky	385	6 758	671,5	366-730
19	ZV	1325	EE - TV sklad Zvolen	11 398	92 945	650,3	366-730
20	KE	1445	EE - TV sklad Poprad	11 622	105 974	645,0	366-730
Total TOP 20				1 877 798	4 760 303		

6. Takmer 60 % hodnoty materiálu sa za dva roky nevyskladnila

Interval	0-20	21-90	91-180	181-365	366-730	nad 730	nepohyblivý	Total sklad
Zásoby	67 274	1 154 146	1 600 829	1 775 581	1 569 706	4 806 433	3 555 800	14 529 769
%	0,5%	7,9%	11,0%	12,2%	10,8%	33,1%	24,5%	100,0%



6. TOP 20 najpomalšie obrátkových skupín materiálov

Skup.			0-20	21-90	91-180	181-365	366-730	nad 730 nepohyblivy	Stav skladu	
No.	mat.	Označenie 2 skupiny materiálu								
1	437	Výhybky, točne, posuvne a súčasti pre železničný zvršok	5 086	33 624	160 519	350 583	413 398	1 482 393	805 758	3 251 361
2	134	Oceľ profilová hrubá	6 513	260 319	318 265	101 555	91 889	98 659	864 952	1 742 152
3	341	Káble a vodiče	1 323	4 937	16 143	102 272	81 139	724 834	163 349	1 093 996
4	404	Zariadenia návestné a zabezpečovacie	1 805	46 371	111 305	250 376	97 949	129 455	420 709	1 057 970
5	358	Prístroje elektrické	385	7 207	140 370	60 377	35 615	44 987	557 825	846 765
6	354	Kondenzátory silové, súčasti montáž. rozvodu a bleskozvod	50	5 414	14 354	53 776	88 759	322 077	82 488	566 918
7	309	Spojovacie časti - skrutky	22	146	698	39 802	84 577	417 899	5 180	548 324
8	111	Látky pohonné, mazadlá a ostatné výrobky z ropy	635	181 021	19 188	30 251	13 695	94 304	481	339 574
9	715	Odevy pracovné	0	181 263	66 939	15 030	14 719			277 951
10	356	Meniče (usmerňovače) výkonové	54	8 441	1 601		1 319	205 949	59 342	276 705
11	196	Výrobky hutnicke z medi	0				160 445	99 686	174	260 305
12	316	Výrobky rúrkové	555	773		13 774	9 049	2 382	232 610	259 143
13	608	Podvaly drev., impreg., výhybk., mostnice a ost. výr	11 780	2 944	1 002	122 795	3 450	32 277	74 602	248 849
14	107	Koks		2 642	236 687					239 330
15	592	Prefabrikáty na stavby (betónové a železobetónové)	745	3 560	573	7 706	36 859	90 632	25 732	165 808
16	283	Polotovary a niektoré jednoduché výrobky z plastu	144	4 110	688	1 740	16 285	112 088	1 120	136 175
17	273	Výrobky ľahké z gumy technickej	490	1 664		89 875	1 009	37 050	15	130 103
18	122	Odpady pri výrobe a spracovaní železa, ocele a liatiny	565	26 638	18 931	54		69 296	6 388	121 873
19	593	Dielce stavebné konštrukčné betónové a železobetónové	0	570		55 500	39 162	20 729	2 183	118 144
20	246	Hmoty náterové a farby tlačové	196	2 135	27 783	43 984	24 131	12 353	884	111 467
TOP 20 skupín materiálov podľa výšky skladu (81 %)			30 348	773 7791	135 046	1 339 451	1 213 447	3 997 050	3 303 791	11 792 912

6. Zlé plánovanie nákupu spôsobuje problémy

- Nedostatočné plánovanie nákupu materiálu;
- Pri nákupoch sa nezohľadňuje obrátkovosť materiálov ani dlhodobý plán údržby;
- Pri plánovaní sa vychádza z historicky nakúpených množstiev alebo odhadu;
- Nevhodná štruktúra zmlúv na nákup materiálu
 - zazmluvnené sú nepotrebné komponenty;
 - chýbajú zmluvy na potrebné materiály;

6. Optimalizácia logistiky zníži náklady o viac ako 3 mil. eur

- Zredukovať počet skladov zo 197 na 71, po vzore energetických distribučných spoločností;

Optimalizácia logistiky (v tis. eur)

Typ skladu	Počet skladov	Zrušené sklady	Stav skladu	Úspora zam.	Úspora - min	Úspora - max.
Prevádzkový	153	97	5 287			
Dotačný	28	26	869	59	1 064	2 646
Zásobovací	7	3	320	15	267	915
Celkový súčet	188	126	6 476	74	1 331	3 562

- *Bez analýzy kumulovaných funkcií*
- *Do min. úspory nie sú zahrnutí nákupcovia, vedúci strediska logistiky a vodiči CLaO, ktorí sú umiestnení na OR - ide o celkovo o 45 zamestnancov so mzdovými nákladmi vo výške 841 tis. eur*

6. Prevádzkové sklady len v sídle správy údržby

1. Prevádzkové sklady - redukcia zo 153 na 56

- Navrhujeme ponechať len 1 sklad pre každý typ SMSÚ;
- Lokácie skladov boli ponechané podľa miesta SMSÚ;
- Navrhujeme maximálny limit pre obrátkovosť materiálu na týchto skladoch na 60 dní;
- Odporúčame dôslednú kontrolu a vyhodnocovanie stavu zásob a obrátkovosti (vyhodnocovanie a zodpovednosť na CLAO - zamestnanci na centrálnych logistických skladoch + zainteresovanosť aj vedúcich SMSÚ).
- Očakávame prevádzkovú úsporu, ktorú nie je možné na základe existujúcich dát vyčíslieť.

6. Dotačných skladov stačí o 93 % menej

2. Dotačné sklady - redukcia z 28 na 2 sklady - Bratislava, Košice

- Pri efektívnejšom nastavení procesu objednávania materiálu (napr. štvrťročne/ 1x za 2 mesiace) a vhodne zvolenou logistikou zásobovania ŽST, **by mali 2 logistické centrá postačovať**;
- Odporúčame uzatvoriť zmluvy s dodávateľmi s miestom dodania priamo na tieto logistické centrá, alebo na miesta väčších ŽST (*v takomto prípade sa dodávka zaeviduje len v centrálnom sklade a následne výdaj do spotreby na príslušnú ŽST*);
- Redukciou skladov dosiahneme **zníženie náročnosti na administratívnu prácu** (evidencia príjmu/výdaja - táto bude robená len na 2 skladoch namiesto 28).

6. Centralizácia zásob do 4 skladov

3. Zásobovacie sklady - redukcia zo 7 na 4 sklady - Sered', Bratislava, Košice, Vrútky

- Zachovanie SZM skladov, ktoré zároveň prevezmú funkciu zásobovacích skladov pre dodávky materiálu pre SMSÚ, MO a SM;
- Odporúčame uzatvoriť zmluvy s dodávateľmi priamo na tieto logistické centrá (množstvá najmä pre potreby SMSÚ, MO a SM). Pre investície - zmluvy s dodávateľmi uzatvoriť s miestom dodania priamo na miesta investičnej akcie;
- **Zásobovacie sklady v miestach OR nemajú väčší význam** (*evidenčne materiál len "preletel" skladoom, v niektorých prípadoch bol fyzicky dovezený priamo na SMSÚ*);
- Redukciou skladov dosiahneme **zníženie náročnosti na administratívnu prácu** (evidencia príjmu/výdaja - táto bude robená len na 4 skladoch namiesto 7);
- Podmienka: logistické centrá musia mať k dispozícii **vhodné objekty pre skladovanie materiálov** (napr. uzatvorené priestory) a mali by byť **vybavené vhodnou technikou**.

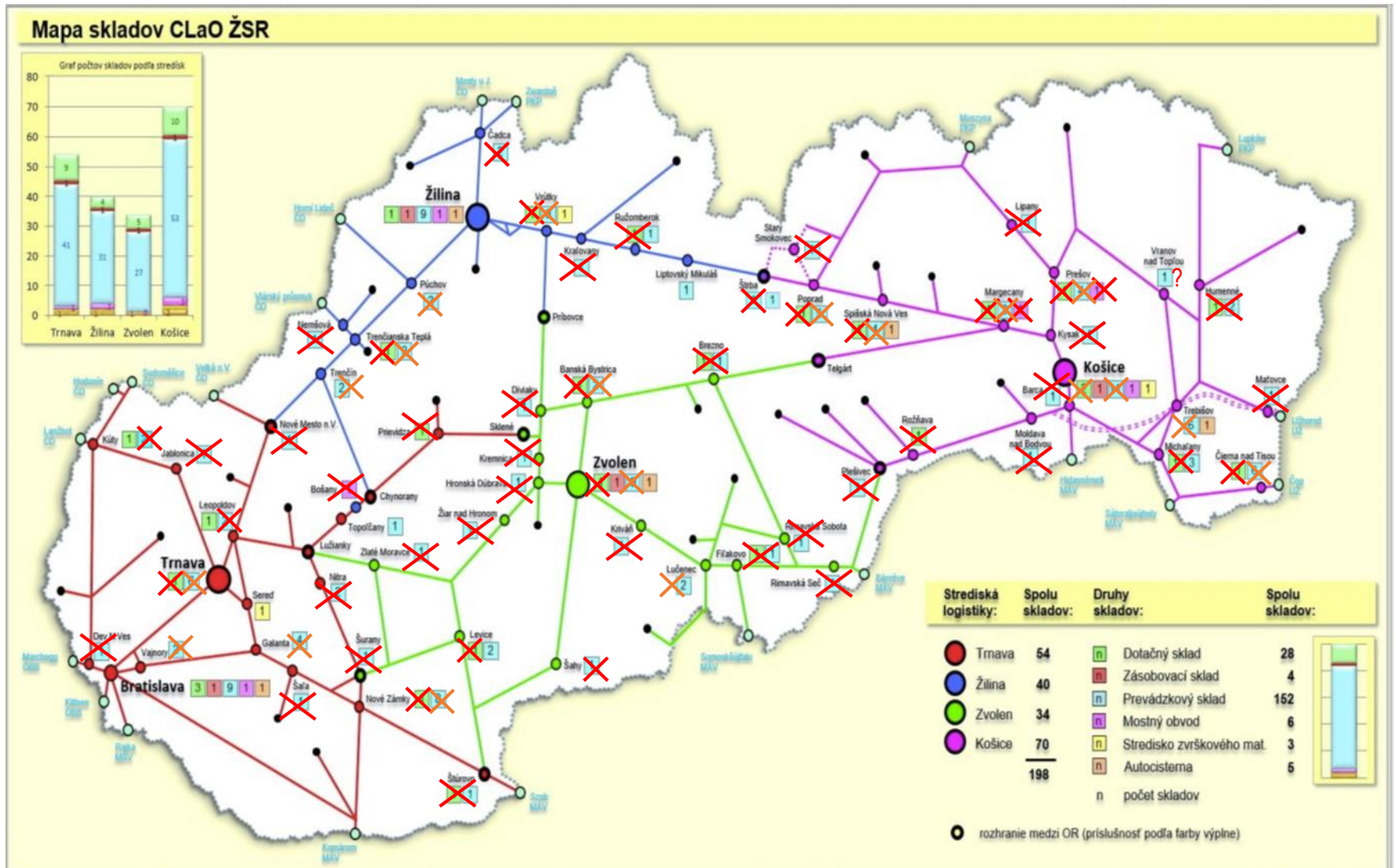
4. Predajňa rovnošiat - Košice, Trnava, Žilina

- Navrhujeme 3 zamestnancov namiesto 4 (1 zamestnanec na sklad)

6. Umiestnenie skladov po reorganizácii

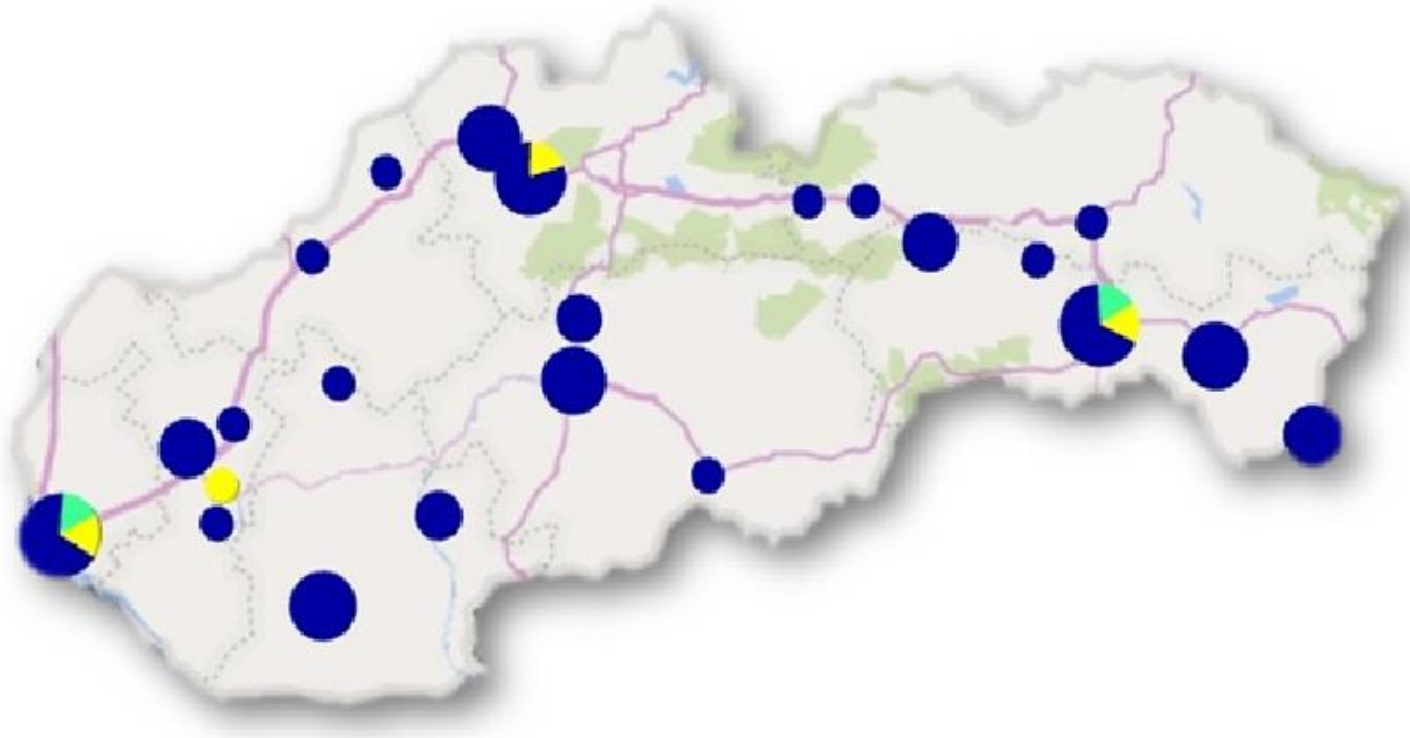
Mesto	Dotčný	Zásobovací	Prevádzkový	Celkový súčet
Bratislava	1	1	4	6
Košice	1	1	4	6
Vrútky		1	4	5
Trebišov			4	4
Zvolen			4	4
Nové Zámky			4	4
Žilina			4	4
Spišská Nová Ves			3	3
Trnava			3	3
Čierna nad Tisou			3	3
Trenčianska Teplá			2	2
Liptovský Mikuláš			2	2
Banská Bystrica			2	2
Levice			2	2
Leopoldov			1	1
Lučenec			1	1
Púchov			1	1
Poprad			1	1
Kúty			1	1
Galanta			1	1
Sereď		1		1
Štrba			1	1
Trenčín			1	1
Topoľčany			1	1
Margecany			1	1
Prešov			1	1
Celkový súčet	2	4	56	62

6. Sklady sa rušia po celom Slovensku



6. Sklady budú v menšom počte miest

- Veľkosť bubliny zobrazuje počet skladov v danom mieste
- Farba bubliny zobrazuje typ skladu
 - Modrá = prevádzkový sklad
 - Žltá = SZM a zásobovacie sklady
 - Zelená = dotačné sklady



7. Efektívnejšie nakupovanie tovarov a služieb

7. Najväčšia úspora na poradenských službách a defektoskopii

	Objem nákupov 2018, resp. 2019 (eur)	Potenciál úspor	% zbenchmarkované
Materiály, z toho	32 270 957	693 303	
Oceľ profilová hrubá	4 212 809	0	70%
Výhybky, točne, posuvne a súčasti pre železničný zvršok	4 372 400	251 455	52%
Látky pohonné, mazadlá a ostatné výrobky z ropy	1 796 293		54%
Podvaly drev., impreg., podvaly výhybk., mostnice a ost. výr	1 517 087	231 586	80%
Kamenivo prírodné, štrkopiesky	1 045 400	210 262	99%
Služby, z toho	23 408 832	2 932 312	
Upratovanie	4 215 563	1 089 320	48%
Stráženie, bezpečnosť	1 269 458	295 600	
Defektoskopia	1 773 647	832 663	78%
Právne a poradenské služby - outsourcing	1 413 391	300 277	73%
Právne a poradenské služby - insourcing		714 729	
Externá údržba, z toho	22 354 088	403 956	
Zváranie	6 109 185	403 956	93%

7.1. Nákup materiálu

Objednávky

Skup.mat.	Označenie 2 skupiny materiálu	2015	2016	2017	2018	Total
134	Oceľ profilová hrubá	2 155 039	3 372 034	5 705 373	4 212 809	15 445 255
437	Výhybky, točne, posuvne a súčasti pre železničný zvršok	2 415 601	2 420 076	1 156 947	4 372 400	10 365 024
358	Prístroje elektrické	1 454 994	1 455 307	2 159 231	2 158 190	7 227 721
111	Látky pohonné, mazadlá a ostatné výrobky z ropy	1 768 399	1 509 516	1 681 428	1 796 293	6 755 635
608	Podvaly drev., impreg., podvaly výhybk., mostnice a ost. výr	750 731	3 089 185	1 173 079	1 517 087	6 530 082
403	Stroje k spracovaniu dát	159 643	113 780	4 168 281	474 802	4 916 506
404	Zariadenia návestné a zabezpečovacie	664 457	901 490	1 744 193	1 434 236	4 744 376
715	Odevy pracovné	823 834	1 141 369	1 136 263	1 203 950	4 305 416
583	Kamenivo prírodné, štrkopiesky	754 787	808 444	859 985	1 045 400	3 468 616
107	Koks	392 982	519 822	715 217	591 208	2 219 228
533	Stroje a zariadenia pre zemné, stavebné a cestné práce	520 832	350 583	255 262	1 069 207	2 195 884
346	Zdroje prúdu elektrochemické	471 795	176 054	830 805	700 341	2 178 995
348	Svietidlá	760 430	112 160	603 588	586 213	2 062 391
727	Obuv usňová	301 099	372 267	505 156	460 454	1 638 976
401	Zar. reprografické	1 051 314	144 770	273 337	110 785	1 580 206
382	Zariadenia pre drôtovú telekomunikáciu	508 248	225 597	219 940	546 207	1 499 991
356	Meniče (usmerňovače) výkonové	275 570	477 792	275 746	437 459	1 466 567
309	Spojovacie časti skrutky	38 185	341 503	242 314	764 324	1 386 325
341	Káble a vodiče	327 672	239 406	281 622	505 131	1 353 831
405	Prístroje pre automatickú reguláciu a riadenie	290 047	6 609	505 764	495 283	1 297 703
Celkový súčet TOP 20		15 885 658	17 777 761	24 493 532	24 481 778	82 638 729

Celkový súčet	23 857 316	23 025 979	31 995 997	32 270 957	111 150 249
----------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	--------------------

7.1. Nákup výhybiiek od sprostredkovateľa zvyšuje ceny o 19 %

Objednávky Hrotnice, križovatky, výhybky a súčasti križovatiek; Srdcovky

Názov dodávateľa	2015	2016	2017	2018	Total
DT Slovenská výhybkáreň, s.r.o.	1 889 142	1 330 143	345 227	443 538	4 008 050
TSS GRADE, a.s.	0	0	0	1 617 534	1 617 534
Ing.Smik Otto	0	0	24 648	118 524	143 172
TEMPRA, s.r.o.	0	0	0	69 195	69 195
TRADE Slovakia, a.s.	0	0	0	1 260	1 260
Železničné stavby, a.s. Košice	0	0	0	23 418	23 418
Total objednávky	1 889 142	1 330 143	369 875	2 273 469	5 862 629

- Interný benchmark - porovnanie cien od 2 najväčších dodávateľov
- Porovnaná hodnota 1 314 547 € z celkového nákupu TSS Grade a.s (81%)
- Rozdiel v cene = **251 455 €** t.j. o 19% drahší nákup od TSS Grade vs. DT – Slovenská výhybkáreň s.r.o.

7.1. Podvaly môžu byť lacnejšie o 12 %...

Objednávky ŽSR detail

Názov dodávateľa	Materiál	Názov mat.	Množ.				EUR				cena/ks			
			2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
FurstenbergTHP GmbH	601705	Podval pr.I BK 15x26x260cm	1 095	13 570	2 199	5 520	73 725	897 117	145 046	410 688	67,33	66,11	65,96	74,40
RAIL WAYS, spol. s r.o.	601705	Podval pr.I BK 15x26x260cm	26				1 714				65,91	0	0	0
RAIL WAYS, spol. s r.o.	601872	Podval pr.I DB 15x26x260cm	76			700	5 752		59 500		75,69	0	0	85,00
METALCOM Čadca, s.r.o.	601705	Podval pr.I BK 15x26x260cm	200				10 598				52,99	0	0	0
PRAGMAVITA s.r.o.	601705	Podval pr.I BK 15x26x260cm	40				2 072				51,80	0	0	0
PRAGMAVITA s.r.o.	601872	Podval pr.I DB 15x26x260cm	110				6 875				62,50	0	0	0
TOTAL			1 547	13 570	2 199	6 220	100 736	897 117	145 046	470 188				

Zmluvy drevené podvaly

Názov dodávateľa	Materiál	Množ.	Cena/ks	Hodnota zmluvy	Cena/ks SFDI	Úspora/zmluva	Úspora/rok
FurstenbergTHP GmbH	Podval pr.I BK 15x26x260cm	37 400	74,40	2 782 560	66,30	303 079	151 539
RAIL WAYS, spol. s r.o.	Podval pr.I DB 15x26x260cm	700	85,00	59 500	68,52	11 537	11 537
				2 842 060		314 616	163 076

Objednávky 2018 - drevené podvaly

Názov dodávateľa	Materiál	Množ.	Cena/ks	Hodnota obj.	Cena/ks SFDI	Úspora/rok	% diff.
Furstenberg-THP GmbH	Podval pr.I BK 15x26x260cm	5 520	74,40	410 688	66,30	44 732	10,9%
RAIL WAYS, spol. s r.o.	Podval pr.I DB 15x26x260cm	700	85,00	59 500	68,52	11 537	19,4%
				470 188		56 269	12,0%

7.1. ...a výhybkové podvaly o 25 %

Celkový potenciál úspor zo zmluvy za rok 739 973 €

Objednávky 2018

POTENCIÁL ÚSPOR

Materiál	Názov mat.	množ.	EUR	ceny ŽSR	ceny SFDI	Úspora/rok (+)	diff.%	Úspora celá	
								Furstenberg	zmluva (+)
601784	Podval výh.I DB 15x26x270cm	340	34 000	100,00	73,70	8 941	26,3%	2 060	54 170
601797	Podval výh.I DB 15x26x400cm	230	34 040	148,00	109,26	8 910	26,2%	2 480	96 077
601798	Podval výh.I DB 15x26x410cm	230	34 960	152,00	111,85	9 234	26,4%	1 920	77 084
601794	Podval výh.I DB 15x26x370cm	250	34 250	137,00	101,11	8 972	26,2%	2 320	83 262
601785	Podval výh.I DB 15x26x280cm	320	33 280	104,00	76,30	8 865	26,6%	2 210	61 225
601791	Podval výh.I DB 15x26x340cm	260	32 760	126,00	92,96	8 590	26,2%	2 215	73 177
601786	Podval výh.I DB 15x26x290cm	320	34 240	107,00	79,26	8 877	25,9%	2 130	59 088
601799	Podval výh.I DB 15x26x420cm	220	34 320	156,00	123,33	7 187	20,9%	1 825	59 617
601787	Podval výh.I DB 15x26x300cm	300	33 300	111,00	81,85	8 744	26,3%	2 400	69 956
601801	Podval výh.I DB 15x26x440cm	190	30 970	163,00	128,89	6 481	20,9%	1 630	55 601
601793	Podval výh.I DB 15x26x360cm	250	33 250	133,00	98,15	8 713	26,2%	2 400	83 644
601790	Podval výh.I DB 15x26x330cm	260	31 720	122,00	90,00	8 320	26,2%	2 215	70 880
601792	Podval výh.I DB 15x26x350cm	250	32 500	130,00	95,56	8 611	26,5%	2 235	76 983
601796	Podval výh.I DB 15x26x390cm	250	36 000	144,00	106,30	9 426	26,2%	2 270	85 587
601800	Podval výh.I DB 15x26x430cm	170	27 030	159,00	125,93	5 623	20,8%	1 720	56 887
601795	Podval výh.I DB 15x26x380cm	250	35 250	141,00	103,70	9 324	26,5%	2 300	85 781
601789	Podval výh.I DB 15x26x320cm	240	28 560	119,00	87,41	7 582	26,5%	2 315	73 137
601788	Podval výh.I DB 15x26x310cm	280	32 200	115,00	84,81	8 452	26,2%	2 235	67 464
601802	Podval výh.I DB 15x26x450cm	150	25 050	167,00	131,85	5 272	21,0%	1 496	52 582
601803	Podval výh.I DB 15x26x460cm	130	22 100	170,00	134,81	4 574	20,7%	1 260	44 333
601804	Podval výh.I DB 15x26x470cm	110	19 140	174,00	137,78	3 984	20,8%	890	32 238
601805	Podval výh.I DB 15x26x480cm	90	16 020	178,00	140,74	3 353	20,9%	670	24 964
601807	Podval výh.I DB 15x26x500cm	100	18 500	185,00	146,67	3 833	20,7%	455	17 442
601806	Podval výh.I DB 15x26x490cm	90	16 380	182,00	143,70	3 447	21,0%	490	18 765
Total		5 280	709 820			175 316	24,7%	44 141	1 479 946

7.1. Na drvenom kameni je možné ušetriť 45 %

Objednávky 2018

POTENCIÁL ÚSPOR

Materiál	Názov mat.	Názov dodávateľa	Množstvo	EUR	cena/MJ	Úspora/rok
600190	Kameň ž.hr.f.3263t.KI p.A3STN7215114	VSK MINERAL s.r.o.	31 840	293 275	9,21	
600190	Kameň ž.hr.f.3263t.KI p.A3STN7215114	ALAS SLOVAKIA, s.r.o.	24 841	395 587	15,92	170 021
600190	Kameň ž.hr.f.3263t.KI p.A3STN7215114	ČESATO, s.r.o.	15 176	137 804	9,08	
600190	Kameň ž.hr.f.3263t.KI p.A3STN7215114	EUROVIA Kameňolomy, s.r.o.			0,00	
600190	Kameň ž.hr.f.3263t.KI p.A3STN7215114	Koľajové a dopravné stavby, s.r.o.	20 065	130 423	6,50	
600190	Kameň ž.hr.f.3263t.KI p.A3STN7215114	Sandrock Trans, s.r.o.			0,00	
600190	Kameň ž.hr.f.3263t.KI p.A3STN7215114	Celková hodnota	91 922	957 089	10,41	
600175	Kameň ž.hrub.f.48 t.B p.A1 STN7215114	VSK MINERAL s.r.o.	1 913	27 227	14,23	14 694
600175	Kameň ž.hrub.f.48 t.B p.A1 STN7215114	ALAS SLOVAKIA, s.r.o.	1 676	25 212	15,04	14 235
600175	Kameň ž.hrub.f.48 t.B p.A1 STN7215114	EUROVIA Kameňolomy, s.r.o.			0,00	
600175	Kameň ž.hrub.f.48 t.B p.A1 STN7215114	ČESATO, s.r.o.	180	1 179	6,55	
600175	Kameň ž.hrub.f.48 t.B p.A1 STN7215114	Koľajové a dopravné stavby, s.r.o.	282	2 961	10,50	
600175	Kameň ž.hrub.f.48 t.B p.A1 STN7215114	Sandrock Trans, s.r.o.			0,00	
600175	Kameň ž.hrub.f.48 t.B p.A1 STN7215114	Celková hodnota	4 051	56 579	13,97	
600181	Kameň ž.hr.f.816 t.B p.A1 STN7215114	ALAS SLOVAKIA, s.r.o.	867	15 955	18,41	8 156
600181	Kameň ž.hr.f.816 t.B p.A1 STN7215114	Koľajové a dopravné stavby, s.r.o.	68	612	9,00	
600181	Kameň ž.hr.f.816 t.B p.A1 STN7215114	VSK MINERAL s.r.o.	90	855	9,50	
600181	Kameň ž.hr.f.816 t.B p.A1 STN7215114	EUROVIA Kameňolomy, s.r.o.			0,00	
600181	Kameň ž.hr.f.816 t.B p.A1 STN7215114	ČESATO, s.r.o.	45	351	7,80	
600181	Kameň ž.hr.f.816 t.B p.A1 STN7215114	Celková hodnota	1 070	17 773	16,62	
600171	Kameň ž.drob.f04 t.B p.A1 STN7215114	ČESATO, s.r.o.	180	720	4,00	
600171	Kameň ž.drob.f04 t.B p.A1 STN7215114	ALAS SLOVAKIA, s.r.o.	373	4 648	12,46	3 156
600171	Kameň ž.drob.f04 t.B p.A1 STN7215114	VSK MINERAL s.r.o.	175	1 279	7,33	
600171	Kameň ž.drob.f04 t.B p.A1 STN7215114	Koľajové a dopravné stavby, s.r.o.	184	1 178	6,40	
600171	Kameň ž.drob.f04 t.B p.A1 STN7215114	EUROVIA Kameňolomy, s.r.o.			0,00	
600171	Kameň ž.drob.f04 t.B p.A1 STN7215114	Sandrock Trans, s.r.o.			0,00	
600171	Kameň ž.drob.f04 t.B p.A1 STN7215114	Štrkopiesky Batizovce, s.r.o.			0,00	
600171	Kameň ž.drob.f04 t.B p.A1 STN7215114	Celková hodnota	912	7 824	8,58	
Total				468 630		210 262

7.2. Nákupy služieb

TOP 14 NÁKUPOV SLUŽIEB – 87 % z celkových nákupov služieb

Účet	Text účtu	2015	2016	2017	2018
5185100	Upratovanie,čistenie	3 756 319	3 754 852	3 752 828	4 215 563
5188400	Zneškodňov. odpadu	2 613 231	2 076 777	3 038 272	1 829 209
5188820	Náklady na IT	1 389 208	1 725 546	1 609 169	1 909 243
5189900	Ostatné - daňové	1 160 968	1 828 545	2 166 330	1 389 267
5188000	Defektoskopia	1 680 514	1 164 992	1 895 109	1 772 212
5188800	Telekom. služby	1 358 633	1 237 031	1 254 901	1 133 375
5188500	Náklady za stočné,od	1 010 003	1 101 143	1 039 945	1 084 449
5184000	Poradenstvo, audit	185 447	944 226	1 380 487	1 413 391
5185000	Stráženie,bezpečnosť	853 008	814 029	871 998	1 269 458
5187000	Štúdie, posudky	576 106	316 782	950 334	1 313 170
5181000	Nájomné a sprostr.PO	608 137	629 191	743 824	782 962
5188300	Výkony strojov	498 080	487 563	537 585	1 162 477
5188600	Prepravné	603 478	690 627	609 149	513 140
5188010	Nákl. na diagnostiku	285 768	578 844	326 770	647 193
Celkový súčet - SLUŽBY TOP 14		16 578 901	17 350 148	20 176 699	20 435 109

EXTERNÁ ÚDRŽBA

Účet	Text účtu	2015	2016	2017	2018
5112000	Opravy a udržiavanie	13 635 126	13 029 439	16 382 355	21 176 165
5115000	Údržba zmoder. ŽDC	532 131	619 823	1 064 766	1 173 720
5111000	TZ DHM do 1700 EUR	26 102	54 433	7 065	4 203
Celkový súčet - EXTERNÁ ÚDRŽBA		14 193 359	13 703 695	17 454 186	22 354 088

7.2. Služby: Upratovanie

NÁKLADY UPRAŤOVACIE SLUŽBY - TOP 10 DODÁVATEĽOV

No.	Dodávateľ	Partner názov	2015	2016	2017	2018	avg.mesačne
1	101623	METON SLOVAKIA,	1 465 656	1 431 124	1 390 576	1 716 409	143 034
2	101647	Hradbyt, spol. s r.o.	624 743	612 909	630 280	653 708	54 476
3	109208	EUROPEAN TECHNICS, s.r.o.	272 557	305 563	319 285	318 775	26 565
4	113569	LU-MI Plus s.r.o.		541 730	510 608		0
5	117631	LU-MI Plus s.r.o.			46 128	546 239	45 520
6	101809	IRPS, spoločnosť s ručením	541 899				0
7	106562	VIALLE PLUS, s.r.o.	116 044	111 826	109 607	116 617	9 718
8	106306	BUKRO SLOVAKIA s.r.o.	104 073	102 659	104 073	104 073	8 673
9	100639	Edita Kočiová DITA	96 887	97 323	96 928	80 461	6 705
10	102282	Milan Macej - Lagon	64 407	64 407	64 407	73 561	6 130
NÁKLADY UPRAŤOVACIE SLUŽBY TOP 10			3 286 266	3 267 541	3 271 892	3 609 843	300 820
NÁKLADY UPRAŤOVACIE SLUŽBY SPOLU			3 756 319	3 754 852	3 752 828	4 215 563	351 297

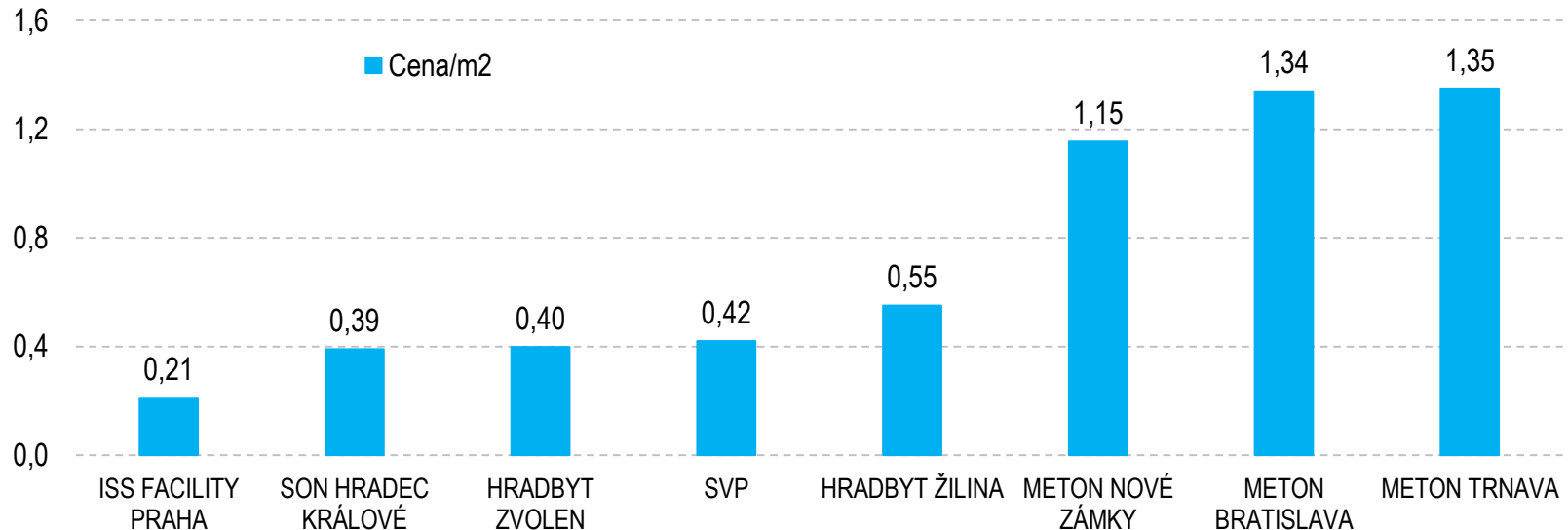
10 dodávateľov = 86 % z celkových nákladov na upratovanie

7.2. Upratovať sa dá o 1,1 mil. eur lacnejšie

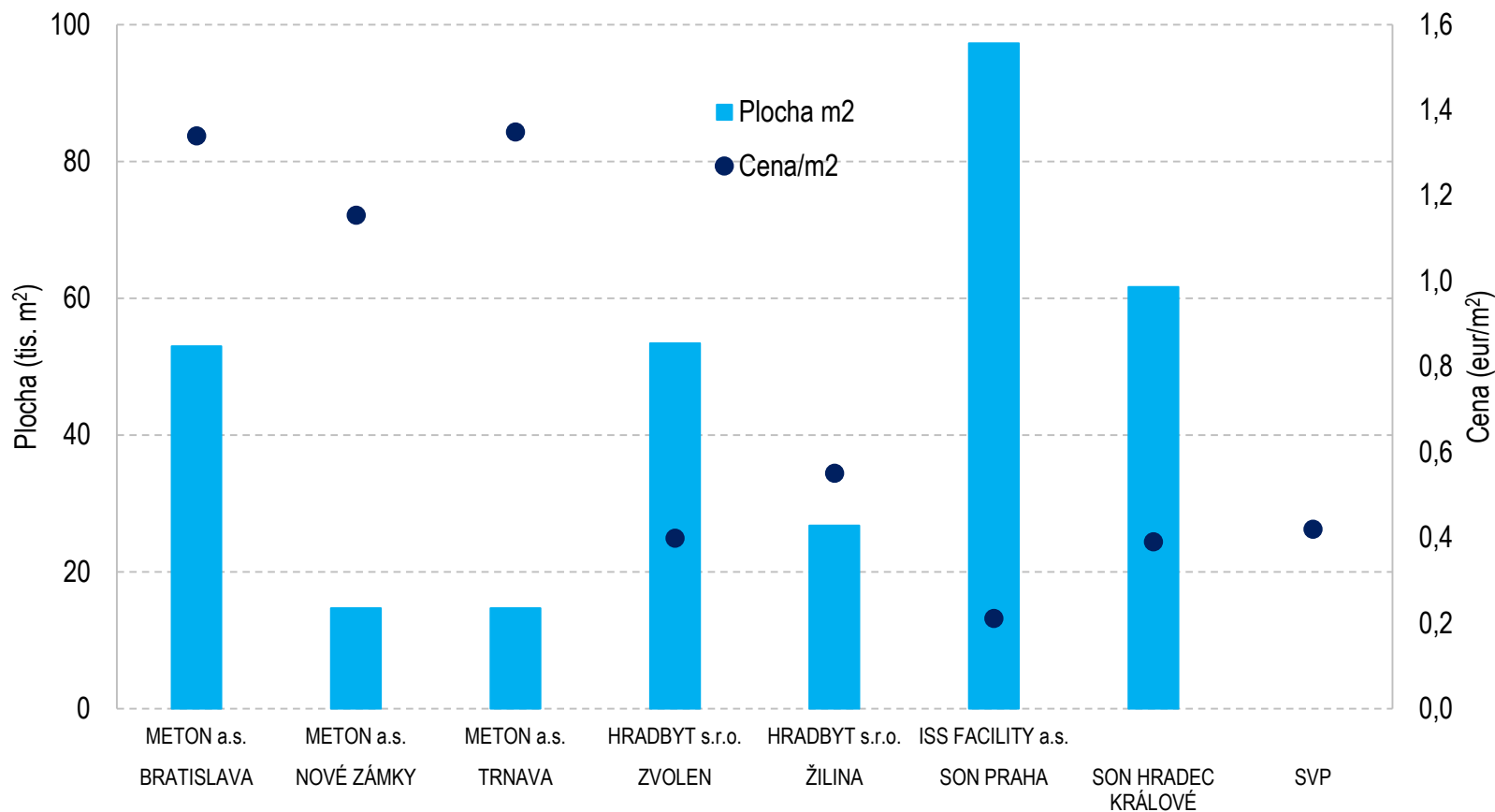
POTENCIÁL ÚSPOR

MESTO	Dodávateľ	Plocha m ²	EUR/mes.	Cena/m ²	Úspora/m ²	Úspora/rok	Robotník v doprave
BRATISLAVA	METON a.s.	53 002	71 019	1,34	0,95	603 701	72 344
NOVÉ ZÁMKY	METON a.s.	14 719	16 991	1,15	0,76	134 874	17 899
TRNAVA	METON a.s.	14 706	19 845	1,35	0,96	169 180	39 869
ZVOLEN	HRADBYT s.r.o.	53 419	21 307	0,40	0,01	0	0
ŽILINA	HRADBYT s.r.o.	26 769	14 748	0,55	0,16	51 452	0
SON PRAHA	ISS FACILITY a.s.	97 254	20 529	0,21			
SON HRADEC KRÁLOVÉ		61 657	24 093	0,39			
SVP				0,42			
ÚSPORA TOTAL						959 207	130 113

BENCHMARK SLUŽIEB UPRATOVANIE



7.2. Meton upratuje za najvyššie ceny



7.2. Služby: Stráženie objektov

NÁKLADY STRÁŽNE SLUŽBY - TOP 5 DODÁVATEĽOV

No.	Dodávateľ	Partner názov	2015	2016	2017	2018	avg.mes.2018
1	101549	STAR, spol. s r.o. Kráľovský Chlmec	213 245	213 822	213 245	216 840	18 070
2	104459	TREND SECURITY, s.r.o.	126 202	124 471	125 362	204 573	17 048
3	116864	J.M.I Security s.r.o.			96 395	169 981	14 165
4	117857	MOLECULE SECURITY s. r. o.				129 598	10 800
5	117957	Bezpečnosť a ochrana spol. s r.o.				101 016	8 418
Celkový súčet - TOP 5			339 447	338 293	435 002	822 008	68 501
Celkový súčet - SLUŽBY STRÁŽENIE			853 008	814 029	871 998	1 269 458	105 788

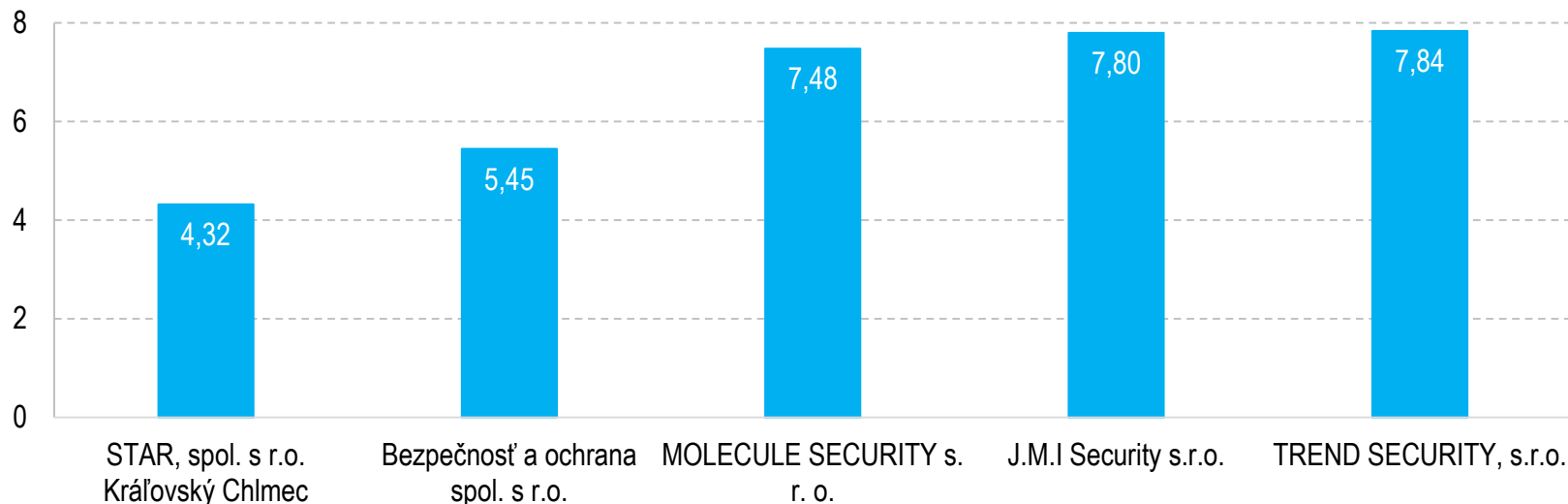
5 dodávateľov = 65 % z celkových nákladov na stráženie

7.2. Na strážení sa dá ušetriť štvrtina nákladov

POTENCIÁL ÚSPOR

Dodávateľ	Náklady/rok	Náklady/mes.	Cena/h	Úspora/h	Úspora/rok
STAR, spol. s r.o. Kráľovský Chlmec	220 998	18 417	4,32	0,00	0
TREND SECURITY, s.r.o.	210 000	17 500	7,84	2,39	64 100
J.M.I Security s.r.o.	255 600	21 300	7,80	2,35	77 100
MOLECULE SECURITY s. r. o.	456 000	47 373	7,48	2,03	154 400
Bezpečnosť a ochrana spol. s r.o.	99 600	8 300	5,45	0,00	0
ÚSPORA TOTAL	1 242 198				295 600

BENCHMARK SLUŽIEB STRÁŽENIA



7.2. Služby: Defektoskopia

NÁKLADY DEFEKTOSKOPIA - TOP 3 DODÁVATELIA

Dodávateľ	Partner názov 1	2015	2016	2017	2018	2019*	2020*
100589	TEMPRA, s.r.o.		1 129 376	1 568 723	1 379 982	1 745 329	1 678 991
101792	TSS GRADE, a.s.	388 461	36 253	327 634	393 665		
100342	Železničné stavby, a.s. Košice	1 293 179					
Celkový súčet		388 461	1 165 629	1 896 357	1 773 647	1 745 329	1 678 991
Celkový súčet		1 680 514	1 164 992	1 895 109	1 772 212		

* Predpoklad nákladov podľa cien a rozsahu výkonov uvedených v Zmluve o kontrolnej činnosti č. 1100083954/2017/5400/052 zo dňa 21.11.2017

2 dodávateľia = 100 % v r. 2018 z celkových nákladov na defektoskopiú

7.2. Na defektoskopii je možné ušetriť 50 %

POTENCIÁL ÚSPOR

NÁZOV POLOŽKY	MJ	Predpokl.m		Predp.náklady		Cena		Úspora/rok	Úspora (%)
		Cena/MJ	nož.2018	2018	SFDI/MJ	MJ			
Základná kontrola koľajníc	km koľají	152,44	4 920	750 024	55,56	km	476 691	64%	
Dohľadanie chýb po základnom meraní	ks	37,44	9 300	348 200	19,81*	hod	163 922	47%	
Kontrola výhybiek	v.j.	38,80	5 795	224 849	19,81	hod	110 022	49%	
Neplánovaná základná kontrola koľajníc	km koľají	154,21	330	50 888	55,56	km	32 555	64%	
Neplánovaná základná kontrola jazykov výhybiek	ks	22,41	290	6 498					
Neplánovaná základná kontrola srdcoviek výhybiek	ks	22,32	310	6 918	19,81	hod	775	11%	
Neplánovaná podrobná kontrola srdcoviek výhybiek	ks	103,89	280	29 090	19,81	hod	23 542	81%	
Neplánovaná podrobná kontrola jazykov výhybiek	ks	109,66	280	30 704	19,81	hod	25 156	82%	
Kapilárna skúška	ks	20,64	280	5 778					
Podrobná NDT kontrola zvaru	ks	35,82	430	15 404					
TOTAL			22 215	1 468 353			832 663	56,7%	

*Použitý benchmark v inej mernej jednotke (za hodinu) pri predpoklade, že výkon netrvá dlhšie ako 1 hodinu

7.2. Služby: Externá údržba

No.	Dodávateľ	Partner názov 1	2015	2016	2017	2018	2019*
1	101792	TSS GRADE, a.s.	4 331 018	4 273 016	5 568 873	7 358 608	
		z toho: Údržba železničnej trate	1 791 464	1 392 360	2 493 571	3 698 790	
		Zváranie	2 013 817	2 370 433	2 088 854	2 146 932	6 124 185
		Odpratávanie snehu	73 249	250 456	398 339	53 196	
		Brúsenie	0	82 688	31 811	69 282	
		Prenájom stroja na brúsenie	0	105 830	551 192	1 382 215	
2	104546	Dopravné a inžinierske stavby, a.s.	922 277	1 039 558	886 725	931 821	
3	100116	KUMAT spol. s.r.o.	238 886	686 877	656 508	989 795	
4	100217	DMG, s.r.o.	580 461	731 619	581 790	331 073	
5	100007	BETAMONT s.r.o.	298 347	528 383	347 380	647 149	
6	100342	Železničné stavby, a.s. Košice	135 690	345 931	610 023	238 659	
7	100589	TEMPRA, s.r.o.				1 261 850	
8	101643	OKV, spol. s r.o.	152 033	347 715	222 528	201 716	
9	100588	ECS Engineering, s.r.o.	281 328	238 639	158 104	215 541	
10	101194	MILTON s.r.o.	198 215	210 631	224 836	253 533	
11	113430	Lptex, s.r.o.	42 519	45 439	180 762	612 225	
12	102104	SASPPO, s.r.o.	245 063	192 345	242 164	194 892	
13	103855	ELTRA, spol. s r.o.	1 991	1 849	266 987	573 078	
14	106188	HÍLEK a spol., a.s.	96 327	432 591	182 703	92 177	
15	110142	D.A.L.I.-M.N., s.r.o.			406 400	373 985	
16	109301	RAIL Group a.s.	111 188	35 298	7 892	612 088	
17	101905	AŽD SLOVAKIA a.s.	199 903	152 697	215 421	160 909	
18	109981	SVOMA, s.r.o.	256 216	374 150	67 650		
19	111752	STAVVIA Slovensko, s.r.o.	105 184	116 252	134 881	250 169	
20	101423	ABB, s.r.o.	128 050	280 432	176 291	14 587	
Externá údržba - TOP 20			8 324 694	10 033 423	11 137 917	15 313 855	
Celkový súčet Externá údržba			14 193 359	13 703 695	17 454 186	22 354 088	

* Rámcová dohoda na zváranie č. 3224/2018/5400/025 zo dňa 25.8.2018, hodnota zmluvy 12 248 370 EUR, doba trvania zmluvy: 24 mes.

20 dodávateľov = 68,5% z celkových nákladov na externú údržbu

7.2. Na externej údržbe je možné ušetriť od 0,4 do 1,3 mil. eur ročne

POTENCIÁL ÚSPOR

Rámcová dohoda na zvráanie č. 3224/2018/5400/025

zo dna 25.8.2018

Príloha č.2 - Ocenený zoznam položiek

No.	NÁZOV POLOŽKY	MJ	PREDPOKL. MNOŽ. MJ	CENA/MJ V EUR	CELKOVÁ CENA V EUR	Kontrolovaná hodnota	SFDI	min.úspora	SFDI	max.úspora	min.úspora	max.úspora
							max.cena	EUR	min.cena	EUR	%	%
Zvráanie kol'ajnic elektr. oblúkom (ručne):												
1	obalenými elektródami	1 ks	155	150,00	23 250							
2	rúrkovým drôtom metódou INNERSHIELD	1 ks	129	190,00	24 510							
Zvráanie kol'ajnic aluminotermickým zvarom:												
3	profilu R 65	1 ks	14 160	199,60	2 826 336	2 828 336	176,67	324 736	158,52	581 714	11,5%	20,6%
4	profilu 60 E1 (60 E2)	1 ks	4 460	197,20	879 512	879 512	194,81	10 638	158,52	172 519	1,2%	19,6%
5	profilu 49 E1	1 ks	15 300	199,00	3 044 700	3 044 700	188,89	154 700	156,30	653 367	5,1%	21,5%
6	široká medzera profilu R 65	1 ks	350	197,00	68 950	68 950	298,52	-35 531	298,52	-35 531	-51,5%	-51,5%
7	široká medzera profilu 60 E1 (60 E2)	1 ks	210	197,00	41 370	41 370	298,52	-21 319	298,52	-21 319	-51,5%	-51,5%
8	široká medzera profilu 49 E1	1 ks	290	197,00	57 130	57 130	289,63	-26 863	289,63	-26 863	-47,0%	-47,0%
9	prechodový zvar profilov S 49/A (T)	1 ks	180	198,00	35 640	35 640	274,81	-13 827	274,81	-13 827	-38,8%	-38,8%
10	prechodový zvar profilov R 65/49 E1	1 ks	310	197,00	61 070	61 070	274,81	-24 123	274,81	-24 123	-39,5%	-39,5%
11	prechodový zvar profilov 60 E/49 E1	1 ks	250	196,00	49 000	49 000	274,81	-19 704	274,81	-19 704	-40,2%	-40,2%
12	prechodový zvar profilov R 65/60 E1 (60 E2)	1 ks	290	196,00	56 840	56 840	261,48	-18 990	261,48	-18 990	-33,4%	-33,4%
Naváranie výhybkových súčastí s defektoskopickou kontrolou po navarení:												
13	srdcoviek	1 ks	1 400	850,00	1 190 000	1 190 000	822,39*	38 650	455,73	551 983	3,2%	46,4%
14	jazykov	1 ks	820	849,00	696 180	696 180	822,39	21 818	455,73	322 484	3,1%	46,3%
15	kol'ajnic	1 m	1 010	285,00	287 850	287 850						
Zhotovenie A-LIS a A-MIS:												
16	A-LIS profilu R 65/6D	1 ks	1 260	515,50	649 530	649 530	464,82	63 857	464,82	63 857	9,8%	9,8%
17	A-LIS profilu 60 E1/6D (60 E2/6D)	1 ks	570	510,00	290 700	290 700	464,82	25 753	464,82	25 753	8,9%	8,9%
18	A-LIS profilu 49 E1/6D	1 ks	1 450	505,00	732 250	732 250	450,00	79 750	450,00	79 750	10,9%	10,9%
19	A-MIS profilu R 6516D	1 ks	290	882,50	225 925							
20	A-MIS profilu 60 E1/6D (60 E2/6D)	1 ks	220	881,50	193 930							
21	A-MIS profilu 49 E1/6D	1 ks	250	878,40	219 600							
22	A-MIS bez dodania komponentov s následným kontrolným dotiahnutím matíc	1 ks	140	280,00	39 200							
Defektoskopická kontrola pred navarením:												
23	kol'ajnic	1 m	890	156,50	139 285	139 285	19,81	121 654	19,81	121 654	87,3%	87,3%
24	srdcoviek	1 ks	1 400	100,60	140 840	140 840	59,40	57 680	19,81	113 106	41,0%	80,3%
25	jazykov	1 ks	820	107,00	87 740	87 740	59,40	39 032	19,81	71 496	44,5%	81,5%
Údržba a oprava bezstykovej kol'aje - použitie:												
26	napínáku, zariadenia na ohrev kol'ajnic	1 použitie	2	68,00	156 400							
27	kľzných podložiek	1 použitie	680	0,93	632							
TOTAL					12 218 370	11 336 923	5 696	777 911	4 796	2 597 327	6,9%	22,9%
HODNOTA ZMLUVY					12 248 370	5 668 462	388 956		1 298 664		úspora/rok	
ROZDIEL					-30 000	93%						

*Použitý benchmark v inej mernej jednotke (za hodinu) pri predpoklade, že výkon netrvá dlhšie ako 1 hodinu

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

7.2. Služby: Právne a poradenské služby

NÁKLADY PRÁVNE A PORADENSKÉ SLUŽBY - TOP 16 DODÁVATEĽOV

No.	Dodávateľ	Partner názov 1	2015	2016	2017	2018	Total	Oblasť
1	112242	RUŽIČKA AND PARTNERS s. r. o.	31 721	100 633	345 852	467 937	946 143	PRÁVO
2	110423	Centrálne obstarávacia agentúra,			397 900	12 100	410 000	VO
3	114811	PROCESS MANAGEMENT, s.r.o.		197 880		103 600	301 480	VO
4	116738	Creative Energy, s.r.o.			112 959	174 442	287 401	ŽE
5	117664	PACTUM PARK, s.r.o.				280 868	280 868	VO
6	200501	Grant Thornton Advisory s.r.o.		135 900	111 191	32 811	279 902	Investorský odbor
7	106507	BDR, spol. s r.o.	60 250	65 000	65 000	67 500	257 750	Audit Účto
8	115109	Mgr. Ľudovít Pavela, usadený		152 725	47 275		200 000	PRÁVO
9	116618	AENEA Legal s.r.o.			181 059	3 451	184 510	PRÁVO
10	112032	Ústav súdneho inžinierstva		129 598	40 400		169 998	
11	109900	JUDr. Jozef Mészáros	50 915	83 444			134 359	PRÁVO
12	100062	Výskumný ústav dopravný a.s.		50 930		71 530	122 460	
13	116394	vallue s.r.o.				97 330	97 330	VO
14	116202	JUDr. Jozef Mészáros, advokát			55 622		55 622	PRÁVO
15	118541	CRATUS SK s.r.o.				44 440	44 440	VO
16	109898	LEGATE, s.r.o.	17 497	2 342		19 320	39 159	PRÁVO
SLUŽBY PORADENSTVA TOP 16			160 383	918 452	1 357 258	1 375 329	3 811 421	
TOTAL SLUŽBY PORADENSTVA			185 447	944 226	1 380 487	1 413 391	1 413 391	

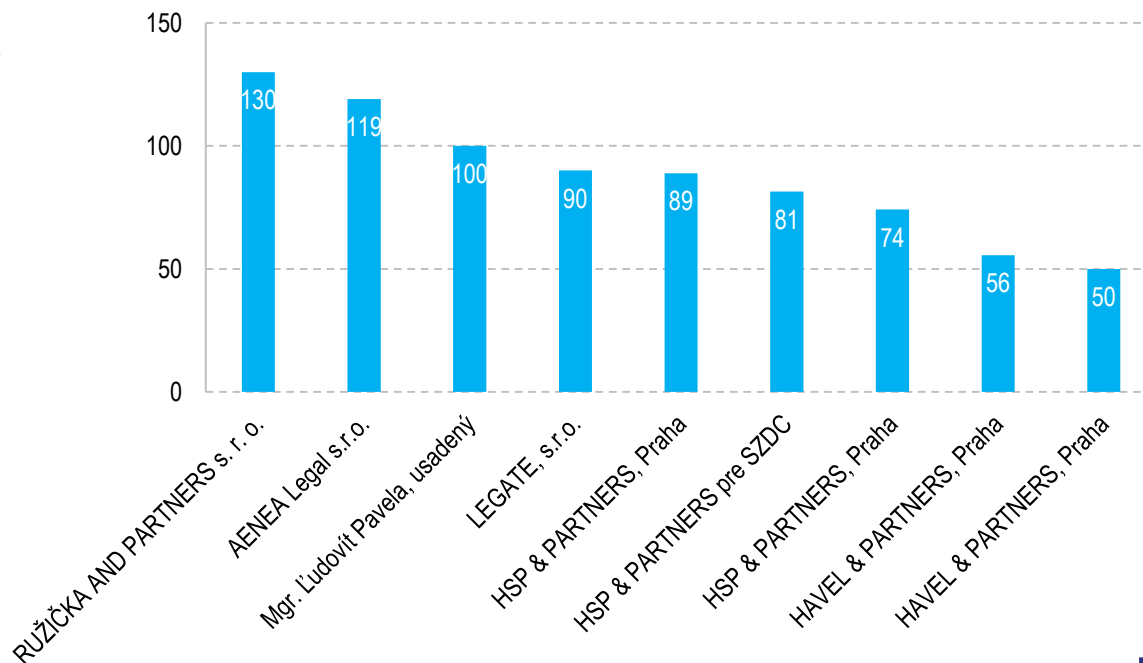
7.2. Sadzba za právne a poradenské služby je vyššia

PRÁVNE SLUŽBY

POTENCIÁL ÚSPOR

Dodávateľ	Náklady 20152018	Cena/h	Úspora/h	Úspora/rok	Úspora/zmluvy
RUŽIČKA AND PARTNERS s. r. o.	946 143	130	41	74 802	126 496
Mgr. Ľudovít Pavela, usadený	200 000	100	11	11 111	22 222
AENEA Legal s.r.o.	184 510	119	30	23 344	50 607
LEGATE, s.r.o.	39 159	90	1	242	1 852
Total	1 369 811			109 498	201 177

Benchmark	Cena/h
HSP & PARTNERS, Praha	89
HSP & PARTNERS pre SZDC	81
HSP & PARTNERS, Praha	74
HAVEL & PARTNERS, Praha	56
HAVEL & PARTNERS, Praha	50



7.2. Insourcing môže znížiť náklady na právne poradenstva o 72 %

Insourcing - Právne služby

POTENCIÁL ÚSPOR

Dodávateľ	Náklady 2018	Cena/h	Úspora/h	Úspora/rok	Potreba nových ľudí	Hodnota zmluvy
RUŽIČKA AND PARTNERS s. r. o.	467 937	130	112	403 242	1,9	200 000
AENEA Legal s.r.o.	3 451	119	101	2 930	0,0	200 000
Mgr. Ľudovít Pavela, usadený	0	100	82	0	0,0	200 000
LEGATE, s.r.o.	19 320	90	72	15 462	0,1	
Total	490 708			421 634	2,0	600 000

Náklady – noví ľudia

Potenciál úspor celkom

-70 000

351 694

(71,7%)

Benchmark

Cena/h

Mzda p/hod ŽSR - právnik

18

7.2. Na poradenstve je možné ušetriť 0,2 mil. eur

PORADENSKÉ SLUŽBY

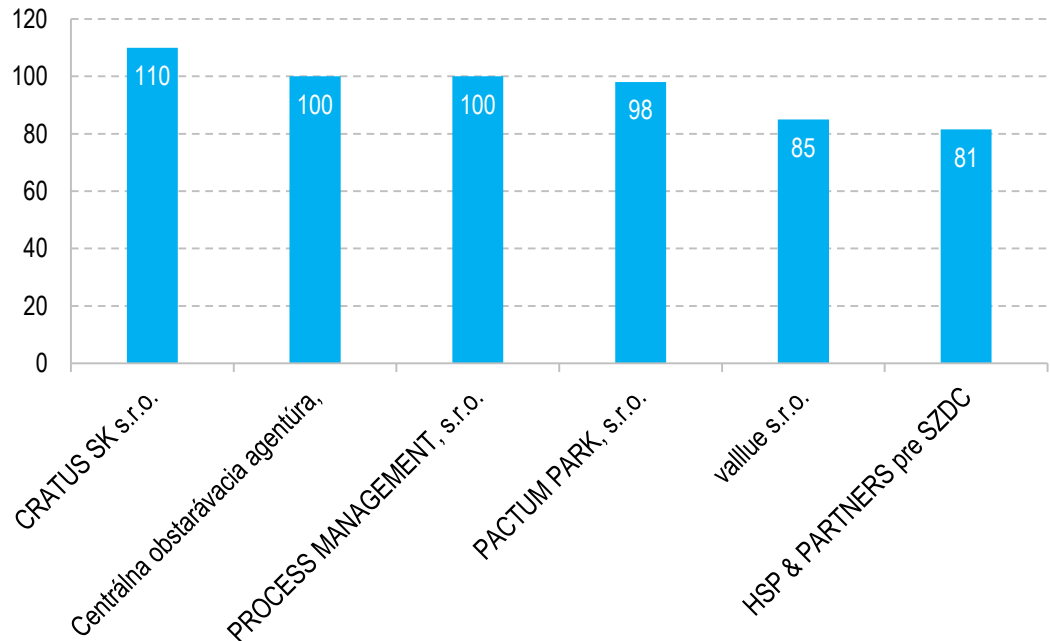
POTENCIÁL ÚSPOR

Dodávateľ	Náklady 2016-2018	Cena/h	Úspora/h	Úspora/rok	Úspora/zmluvy	Úspora VO/zmluvy
CRATUS SK s.r.o.	44 440	110	36	14 664	98 990	0
Centrálna obstarávacia agentúra, PROCESS MANAGEMENT, s.r.o.	410 000	100	26	53 907	152 519	54 400
PACTUM PARK, s.r.o.	301 480	100	26	39 639	97 296	54 400
vallue s.r.o.	280 868	98	24	69 633	71 897	0
vallue s.r.o.	97 330	85	11	12 935	0	0
Total	1 134 118			190 778	420 702	108 800

Benchmark	Cena/h
KVB advokátní kancelář, s.r.o., ČR	74

Benchmark	Cena/VO *
Obstaranie nadlimitnej zákazky v ČR	5 467

* Múzeum hl.mesta Praha Obstaranie nadlimitnej zákazky obstaranie bezpečnostných služieb



7.2. Insourcing poradenských služieb môže znížiť náklady o 67 %

Insourcing - Poradenské služby

POTENCIÁL ÚSPOR

Dodávateľ	Náklady 2018	Cena/h	Úspora/h	Úspora/rok	Potreba nových ľudí	Hodnota zmluvy
CRATUS SK s.r.o.	44 440	110	96	38 842	0,2	300 000
Centrálna obstarávacia agentúra, PROCESS MANAGEMENT, s.r.o.	12 100	100	86	10 423	0,1	410 000
PACTUM PARK, s.r.o.	103 600	100	86	89 246	0,5	290 000
vallue s.r.o.	280 868	98	84	241 158	1,5	290 000
	97 330	85	71	63 425	0,6	97 330
Total	538 338			443 095	2,9	1 387 330

Náklady – noví ľudia

Potenciál úspor celkom

-80 000

363 095

(67,4%)

Benchmark

Cena/h

Mzda p/hod ŽSR - CLAO nákupca

14

8. Efektívnejšia správa nehnuteľného majetku

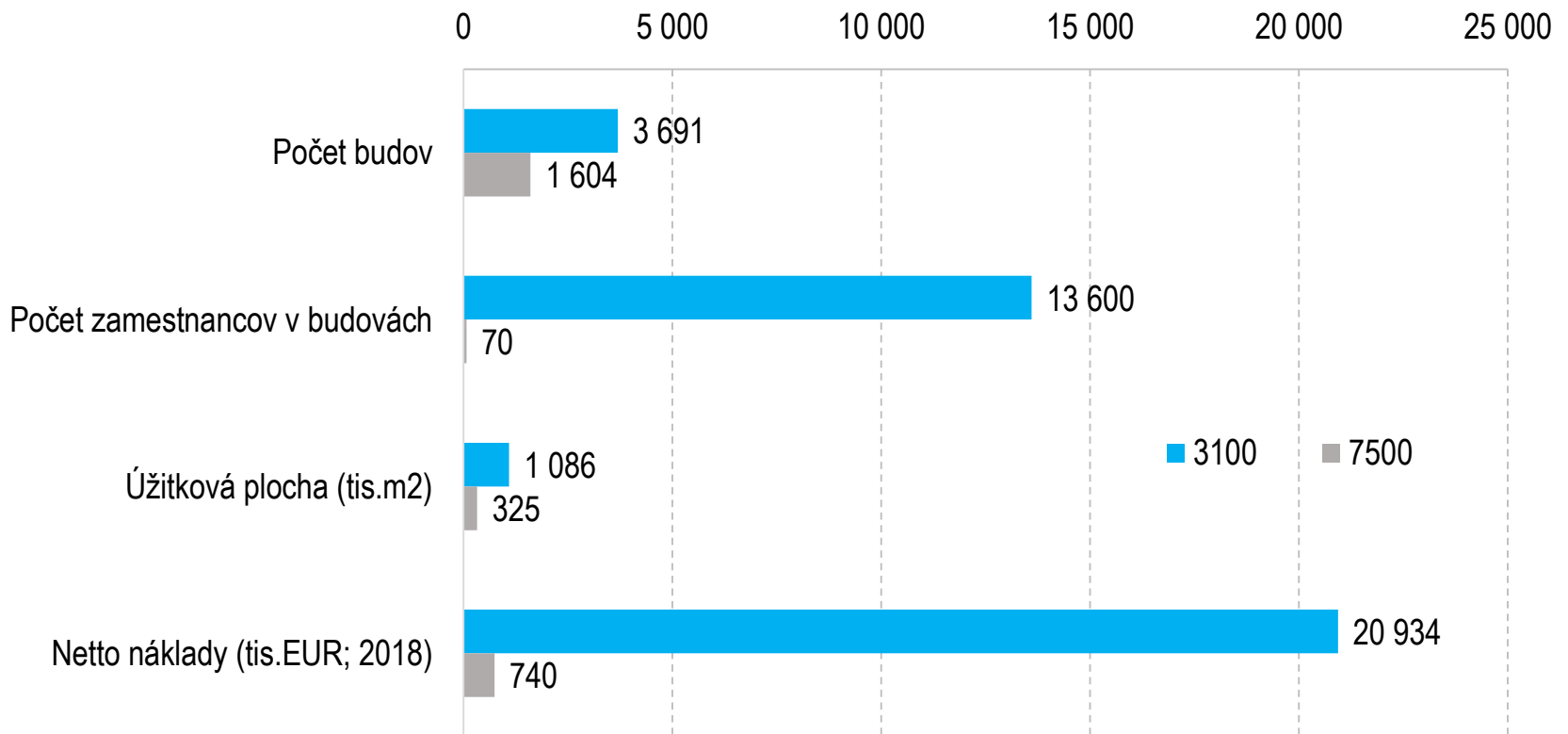
8. Výnos 49 mil. eur a ročná úspora takmer 4 mil. eur

- Možné vyradenie alebo predaj nepotrebných budov umožní **prevádzkovú úsporu vo výške 3,9 mil. eur**;
- **Odpredajom** nepotrebných budov je možný **jednorázový príjem vo výške min. 48,9 mil. eur**; nevyhnutná súčinnosť MDV SR
- Výpočet úspor nezahŕňa úspory z vyradenia/odpredaja pozemkov patriacich k týmto budovám

Potenciál úspor – budovy	Prevádzková úspora (tis. eur)	Výnos z predaja (tis. eur)
Nepotrebné budovy mimo hlavnej činnosti	973	19 100
Nepotrebné budovy v hlavnej činnosti	493	
Nadbytočné administratívne budovy	1 184	29 800
Nevyužívané výpravné budovy	584	
Nevyužívané budovy zastávok	709	
Spolu	3 943	48 900
<i>Budovy Závodov služieb železníc*</i>	<i>1 100</i>	<i>18 500</i>
<i>Spolu</i>	<i>5 043</i>	<i>67 400</i>

* - úspora uvedená v rámci kapitoly 5.3.

8. ŽSR vlastní veľa budov



8. Predaj nepotrebných budov prinesie 67 mil. eur

Nadbytočné admin. budovy	Ulica	Miesto	Úžitková plocha (m2)	Valuácia (mil. eur)
Riadiace stredisko EaE	Šíra trat'	Bratislava východ	2 615	3,8
Admin. bud. žst.	Jaskový rad	BA Staré Mesto	1 958	3,3
Administratívna budova	Kasárenské nám. 11	KE Staré Mesto	2 644	3,1
Admin. bud. žst./biely dom/	Východná 1485	Bratislava Východ	1 604	2,3
Budova RSEU	T.G.Masaryka	Zvolen	3 430	2,2
Murovaná budova pre admin.	Železničiarská 1	Bratislava	1 221	2,1
Admin. budova (CORAL)	Kasárenské nám. 5	KE Staré Mesto	1 653	1,9
Úsek rozvoja	Nobelova 50	Bratislava	1 110	1,7
Admin. budova, blok C	Bazová 16097	Bratislava	1 011	1,5
Nitra-administratívna budova, TO	Staničná 7	Nitra	1 117	1,1
Žilina os.st.- prekl.rampa,vykládka kus. zasielok	P.O.Hviezdoslava	Žilina	715	0,7
Nové Zámky - adm. budova SŽTS	Výpalisko 10	Nové Zámky	862	0,6
Administratívna budova Zvolen	Môťovská cesta	Zvolen	924	0,6
Bratislava Petržalka - admin. budova MS a DS	Bratská 3	Bratislava	362	0,6
Vrútky - Admin.budova	Železničná 10	Vrútky	680	0,5
Žilina os.st. - kancelárie a dielne BO	P.O.Hviezdoslava	Žilina	562	0,5
Nové Zámky- administratívna budova TO+SHM	M. R. Štefánika 1222/64	Nové Zámky	593	0,4
Vrútky os.st. - prev.budova BO + 1b.j.	Dielenská Kružná 58	Vrútky	474	0,4
Vybrané admin.budovy spolu				27,4
Ocenené admin. budovy				29,8
Nadbytočné budovy mimo hlavnej činnosti	Ulica	Miesto	Úžitková plocha (m2)	Valuácia (mil. eur)
Bratislava-Obytná budova	Murgašova 1,1/A, Holekova 6	Bratislava	8 512	14,2
Bratislava - obytná budova	Stromová č. 6, 8	Bratislava	2 870	4,9
				19,1
Budovy ZSŽ	Ulica	Miesto	Úžitková plocha (m2)	Valuácia (mil. eur)
Ubytovňa Železničiar, Bratislava	Bajkalská	Bratislava	3 435	6,1
Ubytovacie a školiace zariadenie, Bratislava	Šancová 102/A	Bratislava	7 870	12,4
				18,5
Možný odpredaj budov v hodnote:				67,4

8.1. Odpredaj stratových budov ušetrí 1 mil. eur ročne

- Odporúčame predaj stratových budov, ktoré nesúvisia s hlavnou činnosťou (7500)
- Odpredaj ziskových budov je potrebné vyhodnotiť samostatne, zohľadniť hodnotu a príjmy

Druh budovy	Pocet budov	Pocet zamest. Uzitkova_pl	Plocha prenajmu	Rocny najom	Netto_nakl_2017	Netto_nakl_2018	Naklady_p/m2
ZDRAVOTNÉ STREDISKO	5	0	31 992	20 336	1 126 510	1 033 400	17,96
BUD. SHM OBYT.(4 A VIAC BYT.)	53	0	66 897	656	32 084	-239 879	6,82
BUD. SHM OBYTNÁ (1-3 BYTY)	197	0	23 749	476	3 169	-266 017	12,89
OSTATNÉ	109	0	32 041	2 737	53 136	-28 275	6,37
BUDOVA ADMINISTRATÍVY	27	70	15 394	202	3 895	-64 371	8,16
BUDOVA SOCIÁLNO-PREVÁDZKOVÁ	16	0	4 323	947	20 408	405	20,84
REKREAČNÉ ZARIADENIE	63	0	7 787	879	22 246	-25 138	11,07
UBYTOVŇA	3	0	7 771	1	100	-24 974	6,70
GARÁŽ	207	0	7 688	1 925	39 832	20 404	3,51
BUDOVA SOCIÁLNEHO ZARIADENIA	19	0	5 148	92	2 330	-12 840	4,99
PREVÁDZKOVÁ BUDOVA	14	0	5 600	1 248	15 964	3 923	2,82
MATERSKÁ ŠKOLA	2	0	2 726	769	5 371	2 299	3,80
STRAVOVACIE ZARIADENIE - JEDÁL	3	0	1 086	0	0	-934	5,54
OBCHODNÝ DOM, PREDAJŇA	6	0	1 161	758	68 650	66 876	1,81
REŠTAURÁCIA	5	0	476	114	2 179	817	2,86
	729	70	213 838	31 141	1 395 874	-662 428	-972 570

Možná úspora (EUR)

- Z prehľadu vyplýva, že výška prenájmu nepokrýva náklady na prevádzku budov, pričom sa jedná o budovy, ktoré nesúvisia s hlavnou činnosťou ŽSR (napr. náklady na byty prevyšujú tržby z prenájmu o 505 tis. EUR v r. 2017 a o 872 tis. EUR v r. 2018)

8.1. Budovy mimo hlavnú činnosť stoja 0,5 mil. eur ročne

- Úspora z prevádzky budov, ktoré nesúvisia s hlavnou činnosťou ŽSR (3100)

Druh budovy	Pocet budov	Pocet zamest.	Užitková plocha	Plocha prenajmu	Rocny najom	Netto_nakl 2017	Netto_nakl 2018	Naklady p/m2	zames t.
GARÁŽ	178	71	18 275	174	2 699	-259 235	-225 960	14,33	257,40
OSTATNÉ	24	20	5 827	924	46 650	-63 797	-69 669	18,95	291,36
ZDRAVOTNÉ STREDISKO	5	41	6 705	1 228	31 660	-37 616	-48 706	10,33	163,53
UBYTOVŇA	4	19	1 345	0	0	-24 628	-39 682	18,31	70,77
BUD. SHM OBYT.(4 A VIAC BYT.)	3	24	2 607	202	8 780	-35 804	-29 960	17,10	108,62
BUD. SHM OBYTNÁ (1-3 BYTY)	9	28	2 657	0	0	-26 876	-19 583	10,12	94,88
DOM KULT.,KLUBY,DOM ODBOR	2	8	2 694	25	946	-19 946	-52 609	7,76	336,75
REKREAČNÉ ZARIADENIE	10	0	1 297	651	739	-14 250	-7 954	11,56	n/a
REŠTAURÁCIA	2	0	388	133	1 793	871	792	2,38	n/a
	237	211	41 795	3 335	93 267	-481 283	-493 330	13,75	198,08

Možná úspora (EUR)

8.2. Na administratívnych budovách sa dá ušetriť 1,2 mil. eur ročne

	počet	plocha (tis. m ²)	náklady (tis. eur)	zamestnanci
Budovy bez zamestnancov	102	31	449	0
Budovy so zamestnancami	187	141	3616	4326

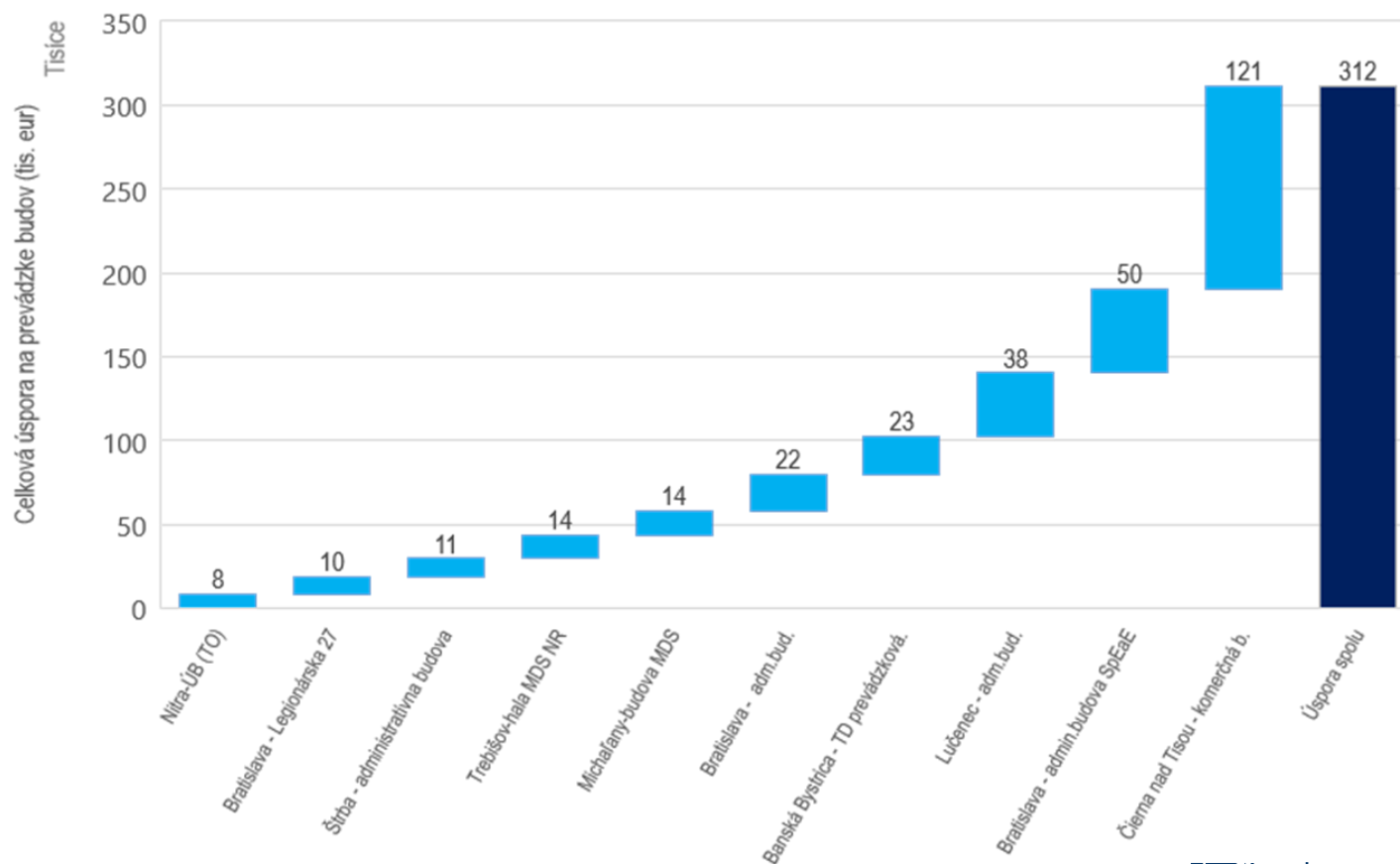
	náklady (eur na 1 m ²)*	obsadenosť (zam./m ²)
Budovy bez zamestnancov	12*	-
Budovy so zamestnancami	26	33

* bez budovy Košice, Železničná 1

- Nadbytočné administratívne budovy, ktoré neslúžia zamestnancom
- Neefektívne využívanie administratívnych priestorov v budovách so zamestnancami
- **Celkový úsporný potenciál – 1,2 mil. eur**

8.2. Prázdné administratívne budovy stoja 0,3 mil. eur ročne

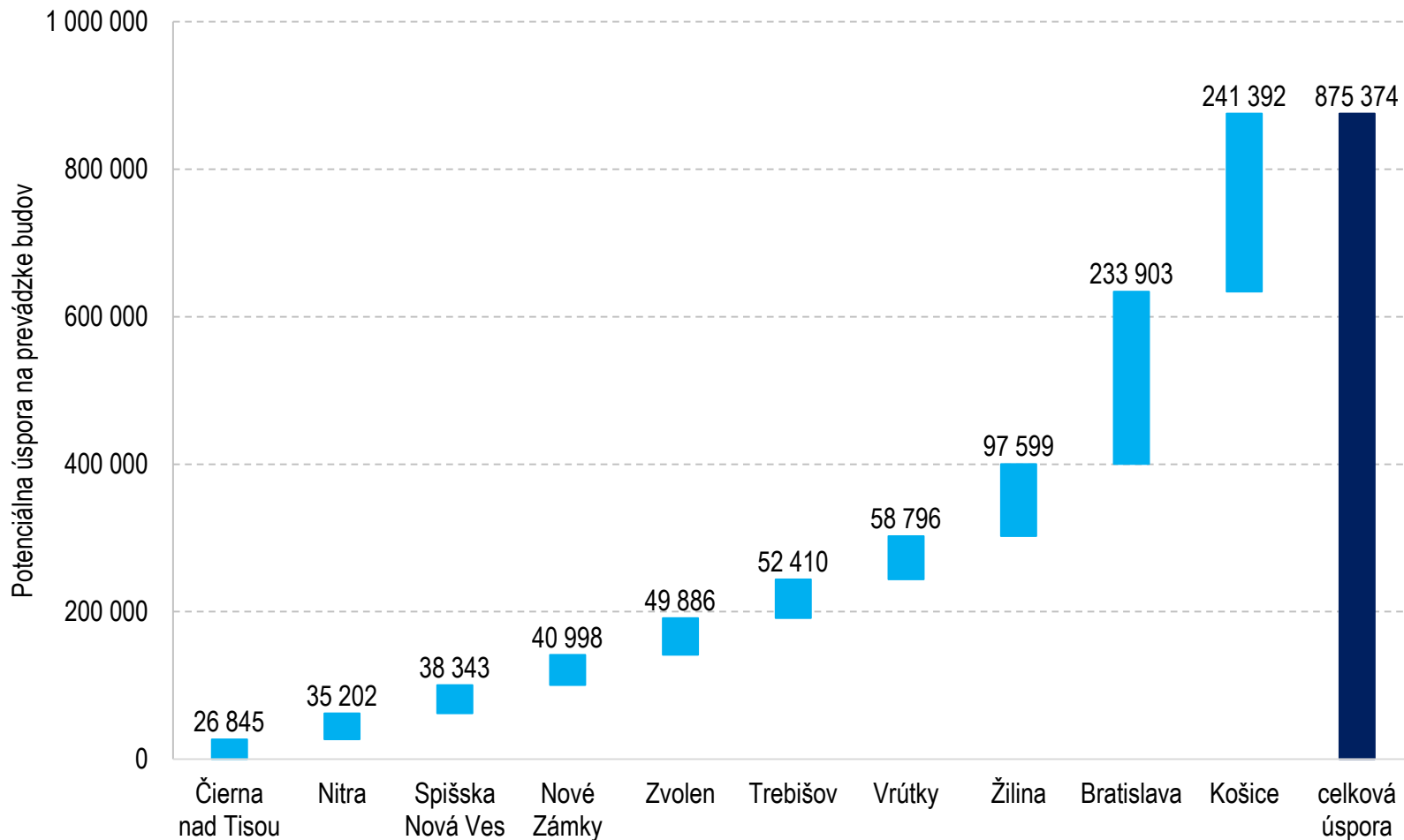
- Prehodnotiť potrebu administratívnych priestorov, ktoré nevyužívajú zamestnanci
- Pri odpredaji desiatich budov s najväčšími prevádzkovými nákladmi je potenciálna **prevádzková úspora minimálne 312 tis. eur**



8.2. Koncentrovať administratívu ušetrí 0,9 mil. eur ročne

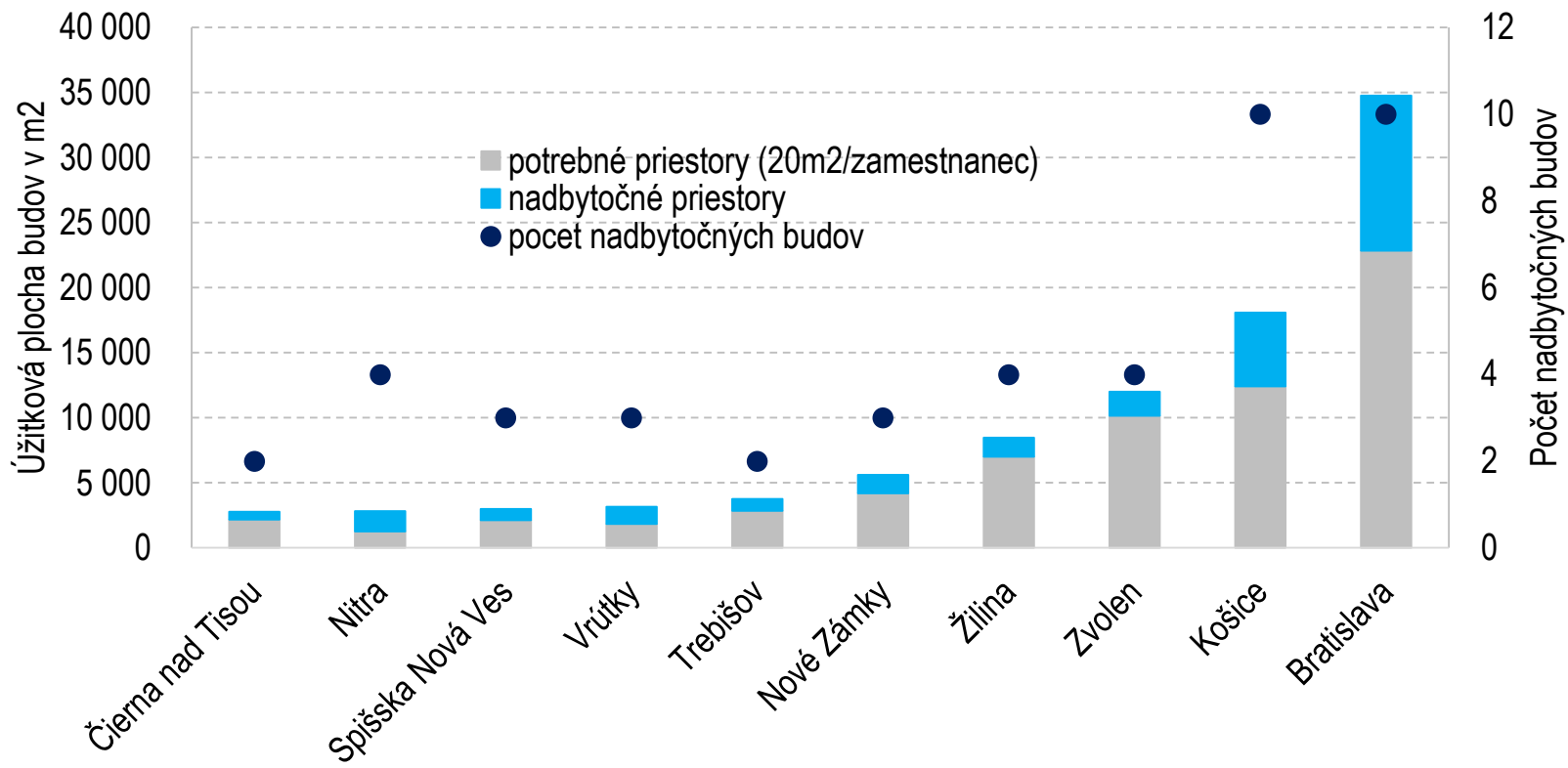
- Neefektívne využívanie priestorov administratívnych budov zamestnancami
- Jednoduchá konsolidácia priestorov možná v miestach, kde je viacero administratívnych budov
- Aspoň 2 budovy v 31 obciach
- Výdavky na budovy sú koncentrované – 10 miest s najväčšími výdavkami predstavuje 80 % výdavkov výberu
- Pri lepšom využití priestorov v týchto obciach je možné ušetriť **0,9 mil. eur** na prevádzke 30 budov

8.2. Koncentrovať administratívu ušetrí 0,9 mil. eur ročne



8.2. Administratívne budovy sú slabo využívané

- Najviac nadbytočných budov a priestorov je v Košiciach
- V priemere je nadbytočných 3,6 tis. m²



8.3. Nevyužívané výpravné budovy stoja 0,6 mil. eur ročne

	počet	náklady
Výpravné budovy celkovo	391	7 617 170
Výpravné budovy so zamestnancami	322	7 032 704
Výpravné budovy bez zamestnancov	69	584 465

- Odpredať výpravné budovy, ktoré nevyužívajú zamestnanci
- Celkový potenciál úspory – **584 tis. eur**

8.3. Nevyužívané budovy zastávok stoja 0,7 mil. eur ročne

	počet	náklady
Budovy zastávok celkovo	369	838 899
Budovy zastávok bez zamestnancov	346	708 821
Budovy zastávok so zamestnancami	23	130 078

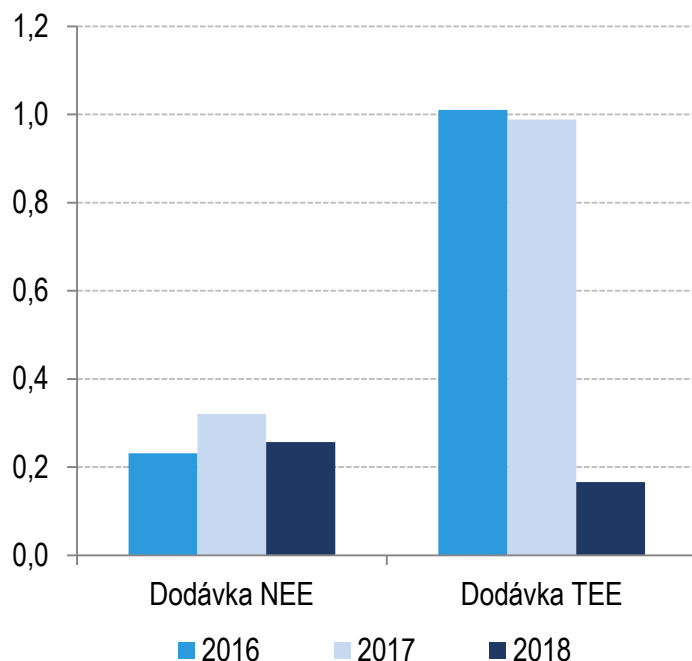
- Odpredať výpravné budovy, ktoré nevyužívajú zamestnanci
- Celkový potenciál úspory – **709 tis. eur**

9. Zmena biznis modelu Železničnej energetiky

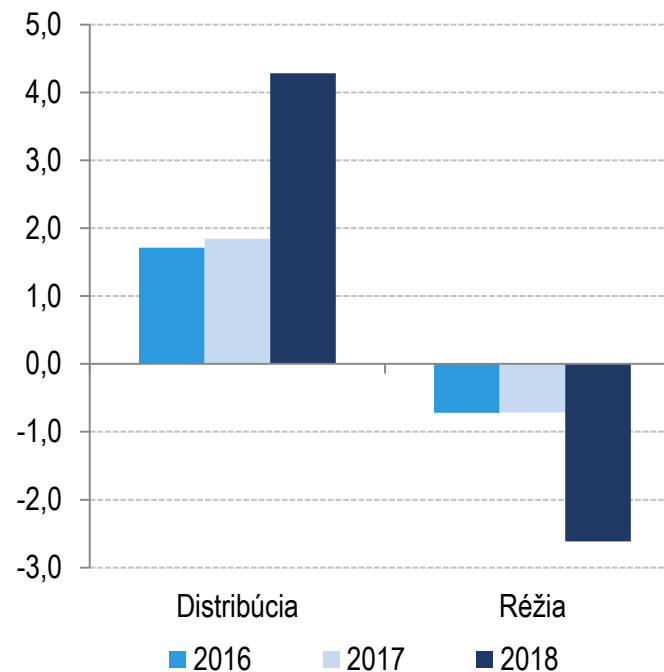
9. Hrubý zisk z predaja klesá, zisk najmä z distribúcie

- V 2018 už predaj trakčnej elektrickej energie (EE) takmer bez marže, odporúčame odčlenenie ako non-core aktivity
- Distribúcia výnosná, nárast v 2018 spôsobený rozpočítavaním nákladov

Výsledok hospodárenia (mil. eur)

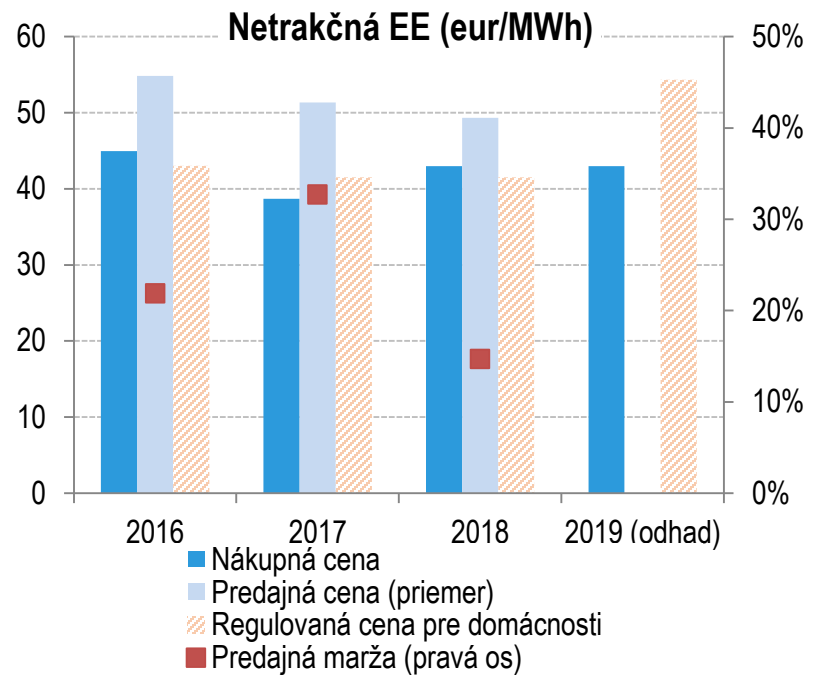
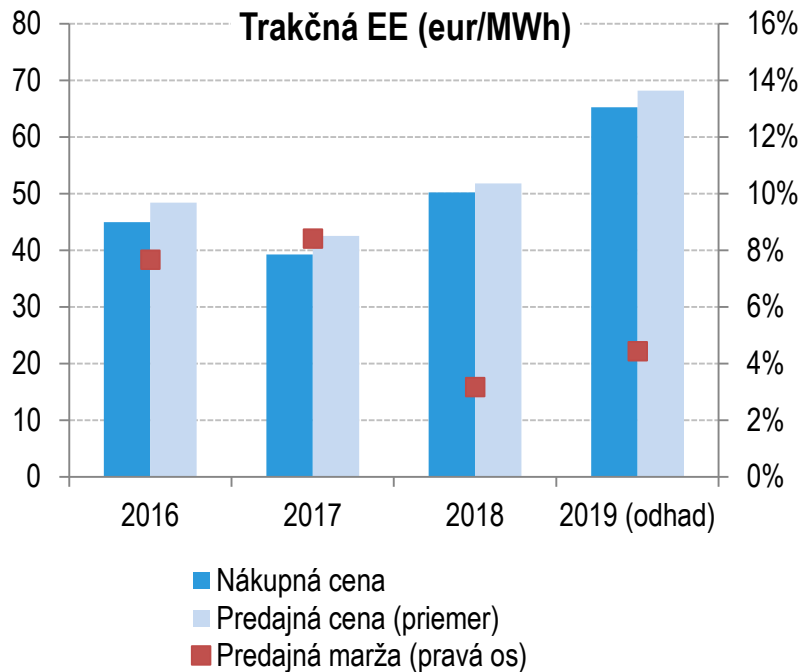


Výsledok hospodárenia (mil. eur)



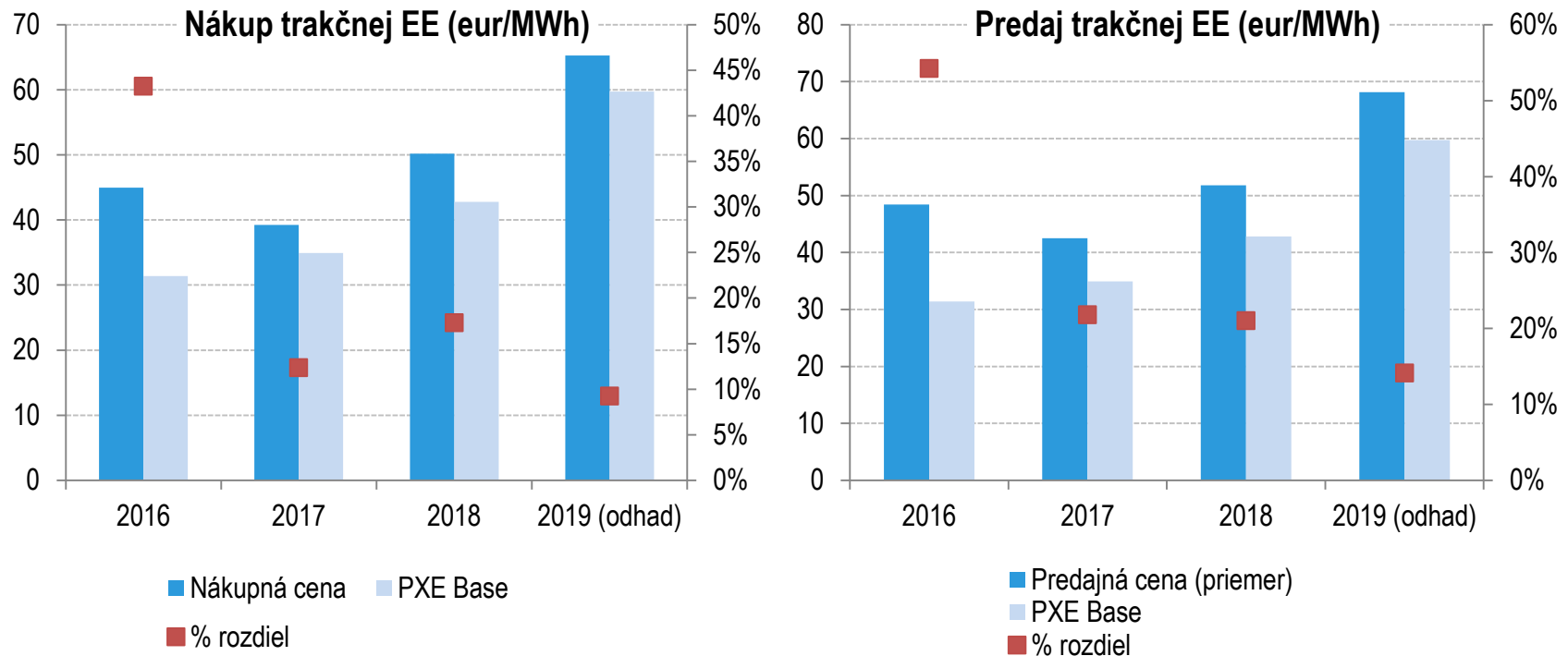
9. Pokles zisku v predaji spôsobilá klesajúca marža

- Trakčná EE – 2018 aj 2019 nízka marža
- Netrakčná EE – porovnanie s regulovanou cenou pre domácnosti
 - 2018 nízka regulovaná cena v porovnaní s nákupom
 - 2019 výrazný rast regulovanej ceny pri nezmenenej nákupnej cene. Očakávame výrazný rast marže.



9. Benchmark pre ceny je pražská burza (PXE)

- 2018 prispela k nízkemu zisku najmä nákupná cena
- 2019 zvýši zisk, potenciál z lepšej predajnej ceny 2,1 mil. eur



10. Zefektívnenie Železničných telekomunikácií

10. ŽT platí za nevyužitú úroveň podpory

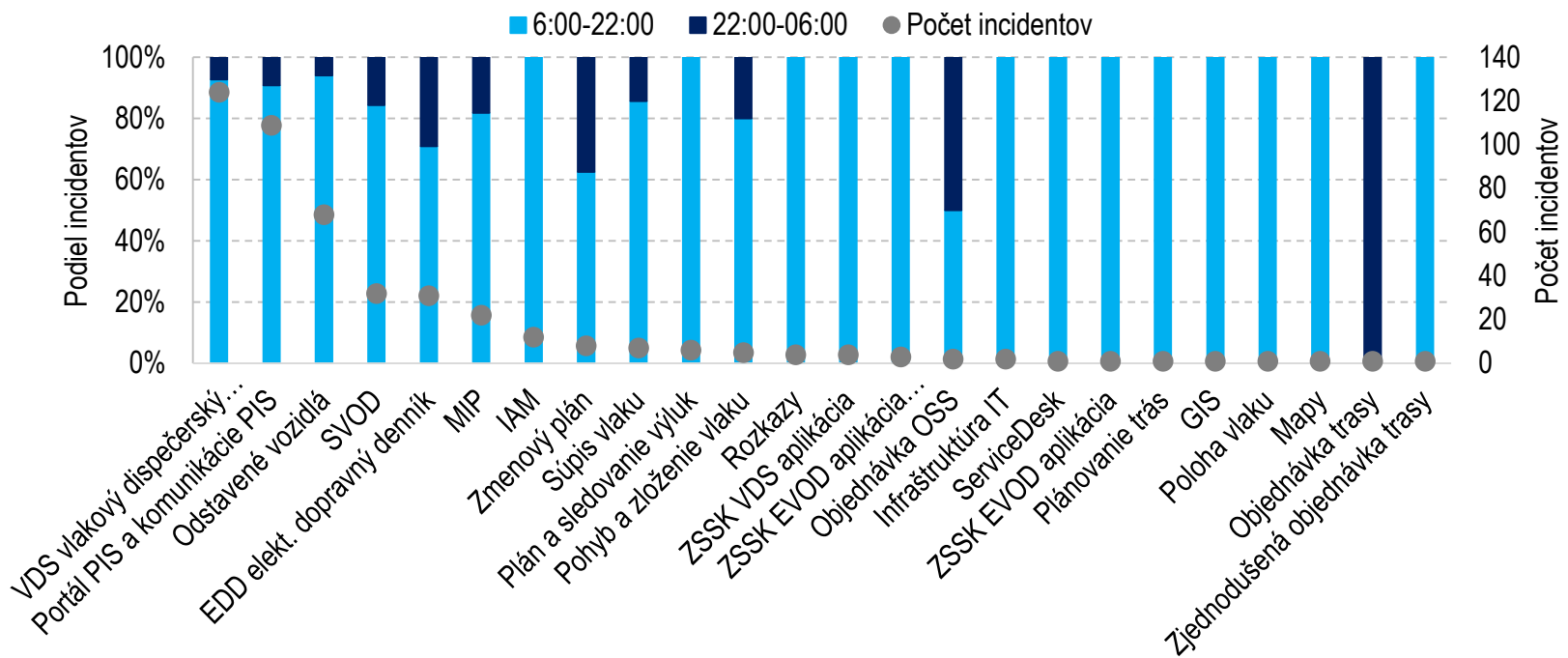
- Hlavné nedostatky
 - Napriek podpore 24x7 nebol v noci pri niektorých službách ani nahlásený incident
 - Pri väčšine incidentov boli externé SLA porušené
 - Chýba sledovanie celkových nákladov poskytovaných IT služieb, poskytovanie vybraných služieb sa javí neefektívne
- Odporúčanie
 - Sledovať celkové náklady poskytovaných IT služieb
 - Pravidelné vyhodnocovanie efektívnosti IT služieb
 - Zaviesť value-engineering a aktívne spolupracovať s ostatnými zložkami ŽSR pri príprave IT projektov.

10. Nákladné SLA sa nevyužívajú a neplnia



10. Nevyužitý nepretržitý servis

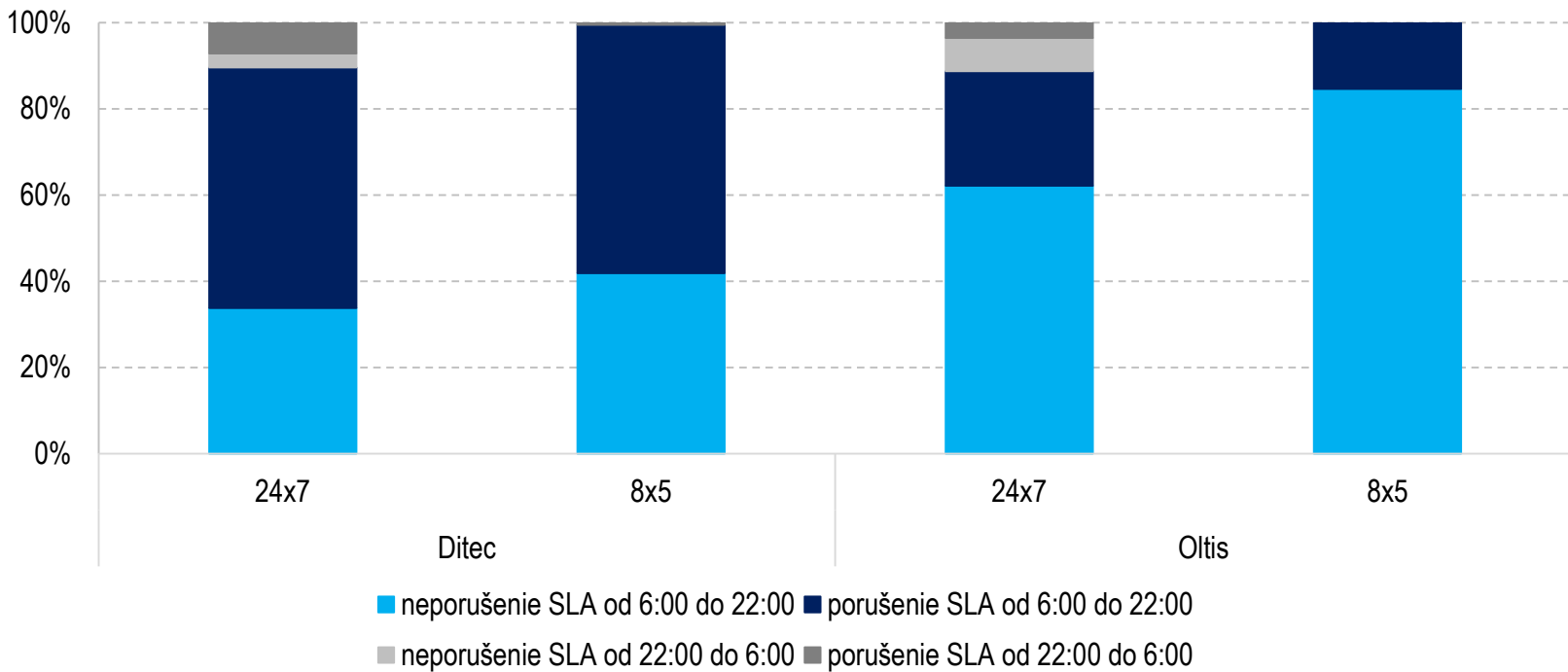
- Až 55 % externých SLA je 24x7, pri niektorých službách nebol incident nahlásený ani raz v noci
- Prehodnotením nakupovaných SLA a stanovením kritickej infraštruktúry by mohlo dôjsť k zníženiu nákladov ŽT



Údaje platné za rok 2018

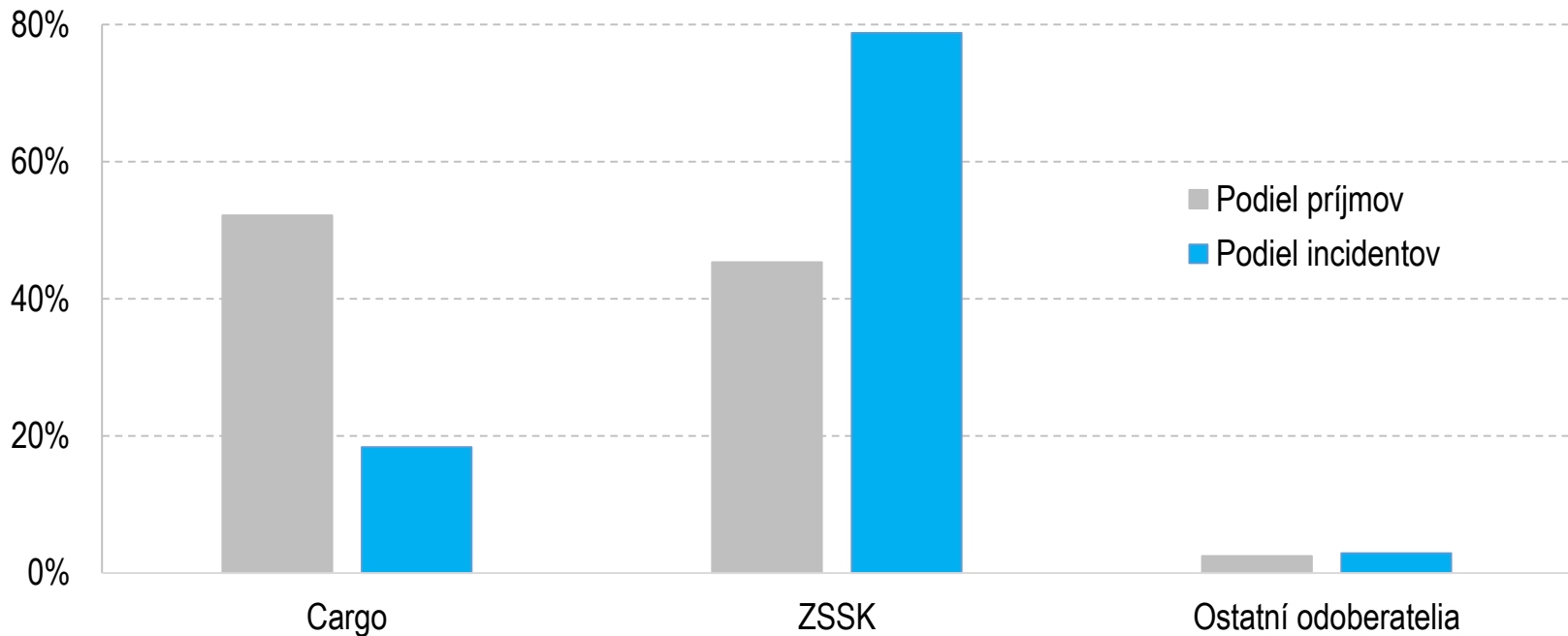
10. Len menšia časť SLA je naplnená

- Dodávateľská SLA porušená v 52 %
- SLA 24/7 sú len v 10 % prípadov využívané v noci
- Manažment dodávateľov a prehodnotenie SLA môže znížiť náklady ŽT



10. Nepomer medzi príjmami a incidentmi

- ZSSK nahlasuje takmer 80 % externých incidentov, tvorí však len 50 % príjmov
- Incidenty hlavne priority 3 a 4, prehodnotenie SLA ZSSK by mohlo priniesť vyššie príjmy, resp. znížiť náklady ŽT



11. Prehodnotenie portfólia finančných investícií

11. Portfólio investícií viaže finančné prostriedky

- Navrhujeme predať obchodné podiely
- Možnosť získania jednorázového príjmu vo výške min. 4,7 mil.eur (*Stabilita d.d.s.*)

Dividendy (tis.eur)	2014	2015	2016	2017	2018
Výdavky na vyplatené dividendy a podiely na zisku	319	89	245	37	5

Obchodné meno a sídlo	Fin.investícia	Fin.investícia - precenenie	Vlastné imanie	HV	Majetková účasť %
Dcérske spoločnosti					
Stabilita, d. d. s., a. s., Košice	1 009	4 766	8 624	491	55,26
Prídružené spoločnosti					
ŽPSV, a. s., Čaňa	1 464	3 014	7 340	308	41,06
Breitspur Planungs GmbH, Viedeň	3 025	637	2 549	-1 250	25
Ostatné investície					
HIT RAIL, b. v., Amsterdam,	151	127	3 166	116	4
Spolu	5 649	8 543	21 679		

Poznámky a metodika

Poznámky k auditu

- Audit bol vykonávaný v období od januára do mája 2019 na základe údajov poskytnutých ŽSR (roky 2016 až 2018 a prvé mesiace roka 2019), diskusií so ŽSR a referenčných prehliadok pracovník ŽSR. Údaje boli porovnávané s ostatnými manažérmi infraštruktúry a verejnou správou v SR aj na úrovni pracovník ŽSR navzájom.
- Na s. 4 sú údaje uvádzané v štruktúre podľa štandardov IFRS.
- Na s. 5, 14-16 sú údaje uvádzané v stavebných kilometroch železničných tratí so zohľadnením viacnásobnej dĺžke koľají na viackoľajných tratiach + údaje o vkm sú čerpané zo zdroja Eurostat.
- Na s. 25 vychádza projekcia z historických dát, kedy ŽSR boli nútené pristúpiť k tzv. odloženej údržbe.
- Na s. 34 by mali byť hodnoty nových KPI očistené o faktory, ktoré ŽSR nedokážu ovplyvniť (napr. ekonomický cyklus, objem dopravy vo verejnom záujme).
- Na s. 44 návrh rešpektuje legislatívne obmedzenia aj potrebné záložné počty zamestnancov. Návrh je spracovaný na úroveň jednotlivých pracovník.
- Na s. 72 a 73 ide o ideový návrh, konkrétna podoba by mala byť detailne rozpracovaná počas implementácie.

Metodika auditu

- Analyzované nasledovné oblasti a náklady spoločnosti:
 - Náklady pre oblasť Riadenia dopravy a údržby;
 - Personálne náklady administratívnych a obslužných stredísk;
 - Nákupy tovarov a služieb;
 - Skladové hospodárstvo;
 - Nehnuteľný majetok spoločnosti;
 - VOJ Železničné telekomunikácie a Železničná energetika;
 - Celková finančná pozícia spoločnosti voči vybraným susediacim krajinám;
- Použité metódy analýz:
 - Externý a interný benchmarking (použitý najmä pri analýze personálnych nákladov, analýze nákupov vybraných tovarov a služieb a skladovom hospodárstve);
 - Analýza efektívnosti a nákladovosti jednotlivých procesov (použitá najmä pri analýze údržby, riadenia dopravy, procesoch logistiky a skladového hospodárstva);
 - Analýza profitability poskytovaných služieb (použitá najmä pri analýze železničnej energetiky a telekomunikáciách).