

TERMÍN: 13.01.2022

xx22150xx
Recenzia B
Ján Kovalčík
jan.kovalcik@vlada.gov.sk

*Prosím nezasahujte do tejto tabuľky*RECENZENT/KA (meno a priezvisko, pozícia, inštitúcia): **Ján Kovalčík**NÁZOV MATERIÁLU: **Zefektívnenie ZSSK**TYP VÝSTUPU\*[1]: **Analýza**

(pri spoločných výstupoch uviesť aj typy individuálnych vkladov):

ANALYTICKÝ ÚTVAR, REZORT: **Ministerstvo financií SR - Útvar hodnoty za peniaze**AUTORI/KY: **Rastislav Farkaš, Matej Petroci, Ján Mykhalchuk Hradický, Peter Hronček;**

SPOLUAUTORI/KY: - - ; - - ; - - ; - -

RECENZNÝ FORMÁT\*[2]: **2****PRIPOMIENKY:**

P.č	Pripomienka sa vzťahuje k (strana, odsek):	Text pripomienky*[3]	Odôvodnenie pripomienky	Vysporiadanie sa s pripomienkou*[4]
1	Celá analýza	Analýza (prezentácia) pracuje s nereálnym predpokladom, že celý rozsah štátom objednáwanej osobnej železničnej dopravy bude až do roku 2030 zabezpečovať ZSSK. O zmene, ktorú prinesie liberalizácia a zásadných dosahoch na fungovanie a hospodárenie ZSSK, sa vôbec	V EÚ povinná liberalizácia prinesie postupne otvorené súťaže, v ktorých niekde uspejú iní dopravcovia. To výrazne ovplyvní potrebný rozsah vozidlového parku i ďalšie náklady ZSSK. Je nepravdepodobné, že by náklady klesli rovnakou mierou ako výnosy, ak ZSSK nezačne v blízkej dobe	<b>Pripomienka akceptovaná,</b> doplnené odporúčania zohľadniť blížiacu sa liberalizáciu pri plánovaní investícií a optimalizácii prevádzky.

		nezmieňuje. Odporúčam doplniť upozornenie na túto hrozbu, i keď nateraz chýba kvantifikácia.	zefektívňovať organizáciu tak, aby bola na stratu časti výkonov a potrebu výrazného zoštíhlenia pripravená.	
2	3 - odporúčania	Protichodné odporúčania "znižit' odpisy" a inde "stabilizovať výšku odpisov" odporúčam vyjasniť. Zvážte, ktoré ponechať. Pri investíciách chýba zmienka o potrebe efektívnejších investícií.	Nielen plánovanie ale aj efektívnosť investícií treba zlepšiť - napr. investície do DMJ 861 plánovali dlhodobo, ale boli mimoriadne neefektívne.	Pripomienka akceptovaná, upravené textácie na slide.
3	7 - titulok	Odporúčam nepísať o oboch profesiách rovnako a v headline korigovať na "... sú využití neefektívne"	Nedostatočne využití? Podľa grafu to jasne platí o vlakvedúcich, pri rušňovodičoch spochybniteľné – tí sú na roztrhanie, problémom nie je ich nedostatočné ale neefektívne/ zlé využitie.	Pripomienka akceptovaná, upravené textácie a opravený graf. Súhlasíme, že problémom pri využití zamestnancov je primárne neefektívny grafikon.
4	9, 50	Ak zlý systém evidencie bráni objektívnemu porovnaniu opravovní, dá sa priemer prezentovať ako benchmark na vyčíslenie možnej úspory?	Uvádzanie aj spochybniteľných zistení môže zbytočne oslabiť dôveryhodnosť aj ostatných, veľmi dobrých zistení a potrebných odporúčaní.	Vysvetlenie, systém evidencie je chybný, ale veľké čísla nám umožňujú aspoň základné porovnanie ako sa líši efektívnosť internej údržby naprieč pracoviskami. Robili sme aj porovnanie podľa efektívnosti využitia časového fondu a to podporilo výsledky podľa faktorov. Prezentovaná analýza je zatiaľ najlepšia možná akú vieme spraviť a slúži na identifikovanie nedostatku.

5	11 – 3. veta 4, 34 - tabuľka	Zásadné ale nezrozumiteľne uvedené zistenie - čo tú úsporu tvorí? Obstarávacia cena/zostatková hodnota/ či odhad výnosu z predaja nadbytočných hnacích vozidiel? Vyjadruje to vôbec výšku dosiahnuteľnej úspory? (zníženie odpisov po vyradení nadbytočných rušňov + znížené náklady na opravy po vyradení najporuchovejších)	Ak nejde o odhad výnosu z možného predaja nadbytočných vozidiel, nejde o dosiahnuteľnú úsporu. Odporúčam zväziť doplnenie info, o koľko je možné znížiť ročné odpisy + náklady na opravy a údržbu, ak by sa nadbytočné hnacie vozidlá vyradili. Hodnota takejto úspory by mala byť tiež uvedená v sumárnej tabuľke úspor (obr. 4 a 34), namiesto sumy 166 mil. € - tú odporúčam uviesť iba dole v poznámke.	<b>Pripomienka akceptovaná</b> , daná úspora vyčísľuje potenciál zníženia budúcich investičných nákladov, ak by neprevádzkové stavy vozidiel nepresiahli v priemere 60 dní. Táto úspora je hypotetická a viaže sa na budúce investície. Keďže je presná kvantifikácia vplyvu v najbližších rokoch náročná na predikciu, rozhodli sme sa danú úsporu vypustiť zo sumárnej tabuľky.
6	11 - graf	Odporúčam doplniť info, z ktorých rokov tie rady rušňov pochádzajú a koľko rušňov v jednotlivých radoch ZSSK majú.	Z grafu nevidno, či sa nadmerné prestoje týkajú hlavne starých rušňov alebo aj novších hnacích vozidiel. A tiež či sa tie najhoršie hodnoty týkajú iba marginálnych alebo aj početne významných radov hnacích vozidiel (nejde iba o rušne). Odporúčam doplniť aj takéto info, hoci aj na ďalšom obrázku.	<b>Pripomienka akceptovaná</b> , graf bol upravený a rozdelený na dva v kapitole o údržbe. Pridali sme aj nový slide pre bližšie vysvetlenie problematiky.
7	12 - graf	Čo sú nové / zánovné / staré?	Odporúčam doplniť poznámku, ktorá uvedie kľúč pre zaradenie do vekových skupín.	<b>Pripomienka akceptovaná</b> , pod graf bol doplnený opis vekových skupín.
8	18 – 5. riadok	Pri údajoch v poslednom riadku nie je jasné (odporúčam uviesť), z čoho vychádzajú -z tržieb na oskm, tržieb na vlkm?	Bez špecifikácie nie je jasné, čo dosiahnutie relatívnej hodnoty ČD resp. OBB je len otázkou zvýšenia cestovného, redukciiu zliav alebo je podmienené aj dosiahnutím vyššej vyťaženia (obsadenosti) vlakov.	<b>Pripomienka akceptovaná</b> , doplnená textácia v poslednom riadku (tržby/osobkm). Porovnanie vychádza z priemernej výšky tržieb na osobkm. Porovnávanie výšky

				cestovného by malo menšiu výpovednú hodnotu pre rozdielnu politiku sociálnych zliav a rozdielne systémy taríf podľa typu cestovnej vzdialenosti.
9	20	Chýba info, voči priemeru ktorých „vybraných krajín“ sa porovnáva. Druhý graf neposkytuje žiadnu relevantnú informáciu.	Graf 2 viac odráža hustotu obyvateľstva krajín a vôbec z toho nevidno, koľko z rozdielov ide na vrub slabšieho využitia žel. potenciálu. Použitie takého grafu je zbytočne mátaúce.	<b>Pripomienka akceptovaná,</b> doplnený odkaz na graf. Doplnený nový graf s ukazovateľom za osobokm na 1 km trate, ktorý ma väčšiu výpovednú hodnotu.
10	22 – 1. a 2. riadok	Chýbajú alebo nie sú správne uvedené jednotky.	V 1. riadku ide zrejme o počet cestujúcich na 1 vlak, v 2. o vlkm/obyvateľa – treba spresniť.	<b>Pripomienka akceptovaná,</b> opravená formulácia.
11	32 – 1. riadok	Absolútna hodnota veľa nehovorí. Odporúčam doplniť ročnú mieru nákladov financovania v % (suma úrokov/priemerný stav úverov v danom roku)	Či je financovanie úvermi drahé, to nehovorí absolútna hodnota úrokov ale ich porovnanie s výškou istiny.	<b>Pripomienka akceptovaná,</b> zmenené znenie slidu. Financovanie úvermi je v súčasnosti výhodné ale problémom je vysoká zadlženosť a chýbajúce krytie splátok úverov odpismi.
12	46 – titulok a 1. riadok	Nejde len o rušne – spresniť na „rušňov a motorových jednotiek“	Mimoriadne veľa mimo prevádzky sú aj DMJ radu 861, čo nie sú rušne	<b>Pripomienka akceptovaná,</b> opravená formulácia.
13	47 - titulok	Nevýstižný až zavádzajúci titulok. Vystihuje problém ale vôbec nie príčinu. Na základe čoho	Odporúčam zreteľne uviesť, že príčinou častej nepojazdnosti a neplánovaných opráv je odkladaná	<b>Pripomienka akceptovaná,</b> upravené textácie a doplnený

		konstatujete nekvalitnú údržbu? Ďalej popisujete nerealizovanú/ odkladanú údržbu, čo je úplne iný problém ako nekvalita. A vôbec nezmieňujete opakované nákupy výrazne poruchových DMJ zo ŽOS Vrútky, čo je kľúčový dôvod katastrofálneho podielu neplánovaných opráv v roku 2015 i pozvoľného zlepšovania v ďalších rokoch (dá sa podložiť).	údržba aj opakované nákupy mimoriadne poruchových jednotiek. Keďže v ich objednávaní od ŽOS Vrútky pokračuje ZSSK aj v súčasnosti, bolo by namieste ich poruchovosť a jej dôsledky v tejto analýze kvantifikovať. A možno pritom zistíte, že po očistení o DMJ 861 k žiadnemu znižovaniu neplánovaných opráv nedochádza, ani pozvoľnému. Lebo pozvoľné zlepšenie je pravdepodobne hlavne výsledok toho, že DMJ 861 už nie sú extrémne poruchové ale iba nadpriemerné poruchové, keďže najčastejšie sa opakujúce vady z prvých rokov už vychytali.	dôraz na problematiku vysokoporuchových nových vozidiel ako sú 861, 757, 381.
14	51 - graf	Nie je uvedené, čo vyjadruje faktor výkonu, ktorý je porovnávaný v grafe.		<b>Pripomienka akceptovaná,</b> doplnená poznámka s vysvetlením.
15	57 - graf	Zmätočná (nekonzistentná) legenda grafu. Odporúčam vekové pásma uviesť inde, a potom sa dá uviesť priemerný vek pre všetky tri kategórie. Pozor, farebná škála grafu je prehodená oproti predchádzajúcemu (zánovné a staré vozidlá sú vymenené).	Nie je korektné na jednom mieste uvádzať pre dve kategórie interval veku a pre tretiu priemerný vek. Pri prezentovaní rovnakých parametrov v slede za sebou by sa priradenie farieb nemalo meniť – zvyšuje to riziko neporozumenia.	<b>Pripomienka akceptovaná,</b> legenda vekovej štruktúry vysvetlená na predchádzajúcom slide s doplnením priemerného veku. Zjednotené farby grafov.
16	58 – 1. riadok	Prečo až 20 % zálohe? Nemá byť 20 % mimo prevádzky spolu na pravidelné revízie a údržbu + zdravý rozsah plánovaných opráv + prevádzkyschopná zálohu?		<b>Pripomienka akceptovaná,</b> spresnili sme definíciu stavu, ktorý myslíme. Ide o prevádzkovú zálohu vrátane času stráveného na revízie a údržbu ako správne uvádzate.

17	58 - graf	Mimo prevádzky znamená v tomto prípade naozaj nepojazdnosť? V tomto teda nie sú zahrnuté zálohy, ktoré vyššie uvádzate ako referenčnú úroveň? Ak tam sú, potom nejde o nepojazdnosť ale o státie + je vhodné spresniť, v ktorej položke sú záložné vozidlá (pojazdné ale stojace - v pohotovosti) – sú v položke iné?		Vysvetlenie, áno daný stav opisuje nepojazdnosť a nie státie pre účely zálohy.
18	59 - graf	Nerozumiem, Prečo je uvedený rovnaký graf ako na predošlom obrázku? Odporúčam nahradiť grafom s počtom ťažných vozidiel v jednotlivých radoch – táto info v prezentácii chýba a tu by sa hodila.		Pripomienka akceptovaná, doplnený nový graf s počtami vozidiel.
19	61 aj Manažérske zhrnutie	Toto je kľúčový problém, ktorý by si v audite ZSSK zaslúžil väčšiu pozornosť, aj doplnenie do Manažérskeho zhrnutia. Odporúčam doplniť tiež porovnať prevádzkovú efektívnosť najviac nakupovaných nových vozidiel (EMJ a DMJ) s inými početne významnými radmi. Prinajmenšom DMJ radu 861 sú nielen drahé a mimoriadne poruchové ale aj prevádzkovo veľmi neefektívne (ťažké s vysokou spotrebou nafty, predčasné opotrebovanie niektorých častí a teda častejšia potreba údržby ...)	O zákazky na nové jednotky pre ZSSK sa buď nesúťaží vôbec (iba 1 ponuka) alebo len zdanlivo (iná ponuka do počtu). Treba analyzovať, aké podmienky v tendroch odrádzajú alebo vyradujú z hry iných dodávateľov. Na to treba preskúmať prinajmenšom to, aké otázky a žiadosti o nápravu dostávala ZSSK v tendroch na vozidlá - za dlhšie obdobie, keďže niektorí záujemcovia to ešte riešili pred rokmi, ale keď s námietkami proti podmienkam neuspeli, už na tendre ZSSK rezignovali ...	Pripomienka akceptovaná, doplnený nový bod na ďalší slajd a odporúčanie v manažérskom zhrnutí. Súhlasíme, že táto problematika by si zaslúžila hlbšiu analýzu. V budúcnosti zvážime jej vypracovanie osobitne. V rámci tohto auditu na to bohužiaľ už nemáme kapacitu.
20	62 - titulok	Nie znížením PHZ ale otvorenými súťažami. Odporúčam tiež vyčíslieť, pri akej hodnote zákaziek na vozidlá vyberala ZSSK z jednej ponuky, a teda	Úspora sa nedosahuje znížením PHZ ale otvorenou súťažou. Nastavením primeraných parametrov a dodacích lehôt, vylúčením zbytočných alebo neprimeraných podmienok, ktorými sa tendre ZSSK	Pripomienka akceptovaná, upravené texty v titulku a doplnená hodnota, kedy bola

		nastavila podmienky, ktoré nespĺnil žiadny iný potenciálny dodávateľ/ uchádzač.	šili na mieru preferovanému dodávateľovi a de facto marili otvorenú súťaž a umožňovali vopred istému víťazovi uspieť aj s výrazne vyššou cenou	posudzovaná ponuka iba od 1 uchádzača.
21	63 - graf	V tomto grafe je zmatečné členenie - prevažne podľa predmetu (vozidlá, IT, prístroje a budovy) a sčasti podľa formy financovania (lízingu). Je potrebné vyjasniť, akého predmetu sa majú týkať líziny a čo znamenajú kapitalizácie. Optimálne by bolo uviesť dve čisté členenia: 1) podľa predmetu a 2) podľa formy financovania		<b>Pripomienka akceptovaná</b> , upravená legenda. Ide o líziny vozidiel. Uvedené členenie zodpovedá výkazníctvu ZSSK podľa IFRS štandardov.
22	68 - graf	Nerozumiem 3. položke legendy grafu. To je dobeh súčasných odpisov + časť (aká?) plánovaných nových investícií s predĺžením dôb odpisovania?	Z grafu na predch. obrázku sa zdá, že rozdiel medzi červenou a modrou čiarou plynie iba z nerealizovaných dodatočných investícií (nad rámec nutných). Z legendy grafu na tomto obrázku sa však zdá, že časť rozdielu tvorí aj predĺženie lehôt odpisovania.	<b>Vysvetlenie</b> , tmavomodrá čiara predstavuje scenár keby ZSSK prestalo investovať úplne (aj do kapitalizačných opráv). Svetlomodrá čiara zohľadňuje zmeny odpisovych dob + kapitalizacne opravy + nevyhnutna obmena majetka
23	63, 66-70 - grafy	Údaje v grafoch predpokladajú, že ZSSK si zachová súčasný rozsah výkonov. Chýba upozornenie na záväzok liberalizácie, pre ktorého splnenie bude potrebné objednanie VVZ v žel. osobnej doprave riešiť cez otvorené súťaže, v ktorých ZSSK pravdepodobne neuspje všade a o časť výkonov príde.		<b>Pripomienka akceptovaná</b> , na posledný slide v tejto kapitole doplnený bod k liberalizácii a jej vplyvu na investície.

24	73 - titulok	Na prvý pohľad presvedčivé konštatovanie, ale bez porovnania nákladov povrchné a potenciálne tendenčné. Odporúčam doplniť aj údaje o podieloch na osobných nákladoch.	Čo ak tých 25 % staníc tvorí aj 70 % osobných nákladov na predaj lístkov? Je vhodné neuspokojiť sa s porovnaním, ktoré nahráva hypotéze analytika, ale overiť ju aj na údajoch, ktoré sú pre vyslovenie odporúčania relevantnejšie.	Pripomienka akceptovaná, doplnený stĺpec s podielom zamestnanosti pre jednotlivé kategórie predajných miest. Na druhej strane v našom návrhu uvažujeme s optimalizáciou všetkých pracovísk a teda aj tých, kde je vysoký predaj lístkov. Nástrojom na to je zavedenie automatov, ktoré majú tvoriť kostru predajného systému spolu s online predajom. Osobný predaj predstavuje iba nadštandard, ktorý navrhujeme koncentrovať do najviac vyťažených staníc a kľúčových uzlov.
----	--------------	---	---	--

**CELKOVÉ HODNOTENIE (recenzent/ka vyplní túto časť po vysporiadaní sa s pripomienkami analytickou jednotkou):**

Analýza na základe dostupných dát správne pomenúva hlavné príčiny rastúcej neefektívnosti štátnej a.s. ZSSK, ktorá je najvýznamnejším prevádzkovateľom osobnej dopravy vo verejnom záujme. Jej nároky na kompenzácie zo ŠR strmo rastú aj preto, že doteraz takáto analýza chýbala.

Oceňujem tiež zvolenú formu analýzy (prezentácia s prevahou grafov nad textom). Má potenciál doručiť hlavné zistenia jasnejšie a viacerým adresátom ako textovo obsiahla forma, ktorú si prečíta oveľa menej stakeholderov, preto ju odporúčam ako vhodnú aj pre ďalšie analýzy.

Aby sa analýza nestala ďalšom v rade takých, ktoré dobre pomenovali problémy ale nevedli k náprave, odporúčam venovať maximálnu pozornosť starostlivej formulácii čo najkonkrétnejších úloh (s určením termínov a zodpovedných osôb) i systému kontroly ich plnenia. A začleniť odpočet plnenia úloh do povinných podkladov k rokovaniam o rozpočte kapitoly MDV. Taktiež by bolo prínosom na základe tejto



analýzy navrhnuť MDV také KPI pre ZSSK a jej top manažérov, ktoré by mali byť zahrnuté do zmluvy medzi MDV a ZSSK a vytvoriť účinný tlak na elimináciu neefektívností popísaných v analýze.

Prinajmenšom jedna z úloh by mala preskúmať príčiny malého počtu ponúk v mnohých obstarávaníach ZSSK a odporučiť úpravu resp. vylúčenie požiadaviek, ktoré zbytočne obmedzujú súťaž a vylučujú/ odrádzajú aj kvalifikovaných dodávateľov. Ďalšia by mohla porovnať externými dodávateľmi vykazovanú prácnosť (časovú náročnosť) revízií/ údržby/ opráv s normohodinami obdobných výkonov vykonávanými internými kapacitami, čo umožní sčasti redukovať predraženie externých výkonov aj tam, kde sú už zazmluvnené (pri preberaní nateraz chýba účinná kontrola a neuznávanie nadmerne vykazovaných hodín).

K niektorým zisteniam (napríklad o údržbe a opravách) odporúčam pokúsiť sa v ďalšom období o doplnenie porovnania aj s benchmarkmi v zahraničí, ktoré sa nedali zistiť z verejne dostupných údajov, ale pravdepodobne je možné ich získať priamym oslovením objednávateľov osobnej železničnej dopravy, prípadne priamo dopravcov v iných krajinách.

---

[1] Výber medzi: 1. analýza (komplexný analytický materiál s návrhmi konkrétnych systémových opatrení); 2. komentár (rozsahovo menší analytický materiál venujúci sa konkrétnemu čiastkovému problému); 3. manuál (metodické usmernenie vyplývajúce z potreby zjednotenia procesov a postupov v konkrétnej oblasti).

[2] Formát 1 pre komentár/manuál (2 recenzenti bez povinného odborného workshopu); Formát 2 pre analýzu (3 recenzenti a povinný odborný workshop).

[3] Do tabuľky značiť pripomienky zásadného metodologického a obsahového charakteru (nie štylistické či gramatické opravy).

[4] Vyplní analytická jednotka: pripomienka bola akceptovaná / pripomienka nebola akceptovaná a zdôvodnenie / pripomienka bola čiastočne akceptovaná a zdôvodnenie.