

A BKV nemzetközi tükörben, avagy kevesebből többet A Társaság ereje belülről fakad: emberek, zöld megoldások, innováció

Biró Dávid
stratégiai szakértő

Mészáros-Pintér Szilvia
stratégiai és szervezetfejlesztési osztályvezető

BKV Zrt.

XXVI. VÁROSI KÖZLEKEDÉS AKTUÁLIS KÉRDÉSEI ÉS CITY RAIL 2026
KONFERENCIA

2026. szeptember 10.



Benchmarking a BKV-nál



Benchmarking célja:

Legjobb gyakorlatok feltárása, megértése és szervezeti adaptációja révén hozzájárulni a hatékonyság és az eredményesség javításához.

Benchmarking korlátai:

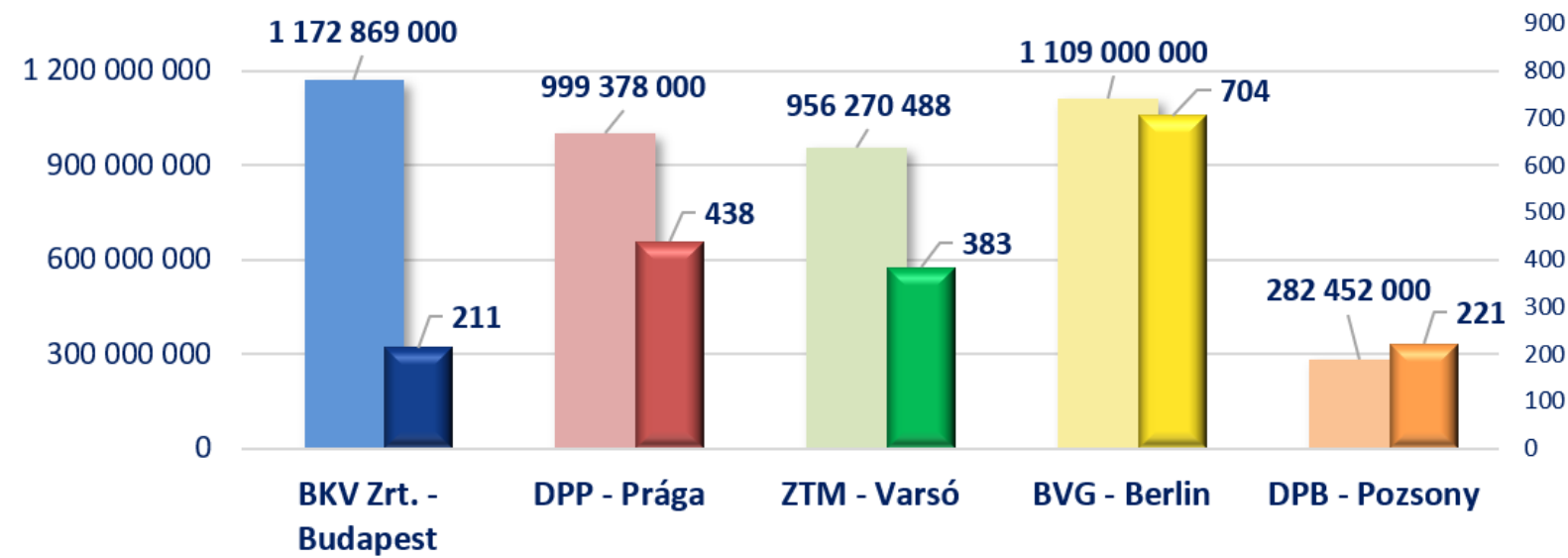
- Eltérő definíciók és mérési módszerek
- Működési környezet különbözőségei

Benchmarking lépései:

- Partnerek, mutatók kiválasztása
- Adatgyűjtés és validáció
- Teljesítményeltérések elemzése
- Intézkedések kidolgozása, megvalósítása
- Eredmények nyomonkövetése

Mire lehetünk büszkék?

2024. évi utasszámok és egy utazásra jutó összköltség (Ft)



A közösségi közlekedés minőségének egyik legfontosabb fokmérője az, hogy hányan használják, és ezen mutató alapján a BKV Zrt. teljesítménye elismerésre méltó. Az egy utazásra eső összköltség alacsony mértéke a költséghatékony működés jele.



Metró menetteljesítési mutatók (2024)			
BKV	London	Berlin	Prága
99,9%	90,9%	93,8%	99,9%

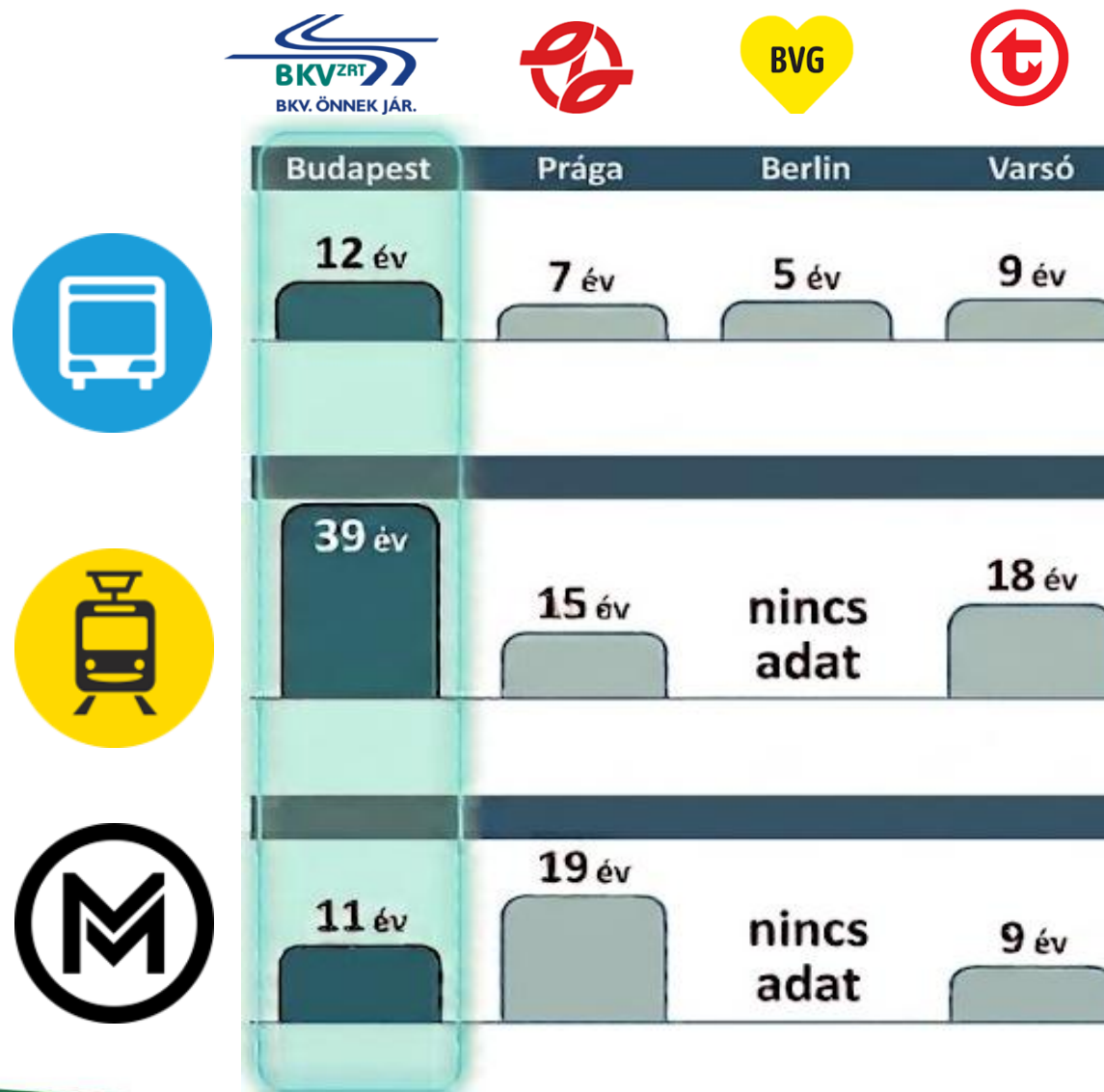
A BKV Zrt. képes arra, hogy kevés pénzből nyújtson minőségi szolgáltatást a társadalom széles köre számára.

Miben van további fejlődési lehetőség?

A BKV Zrt. autóbusz- és villamosflottájának átlagéletkora a vizsgált szolgáltatókéhoz viszonyítva kedvezőtlenebb képet mutat.

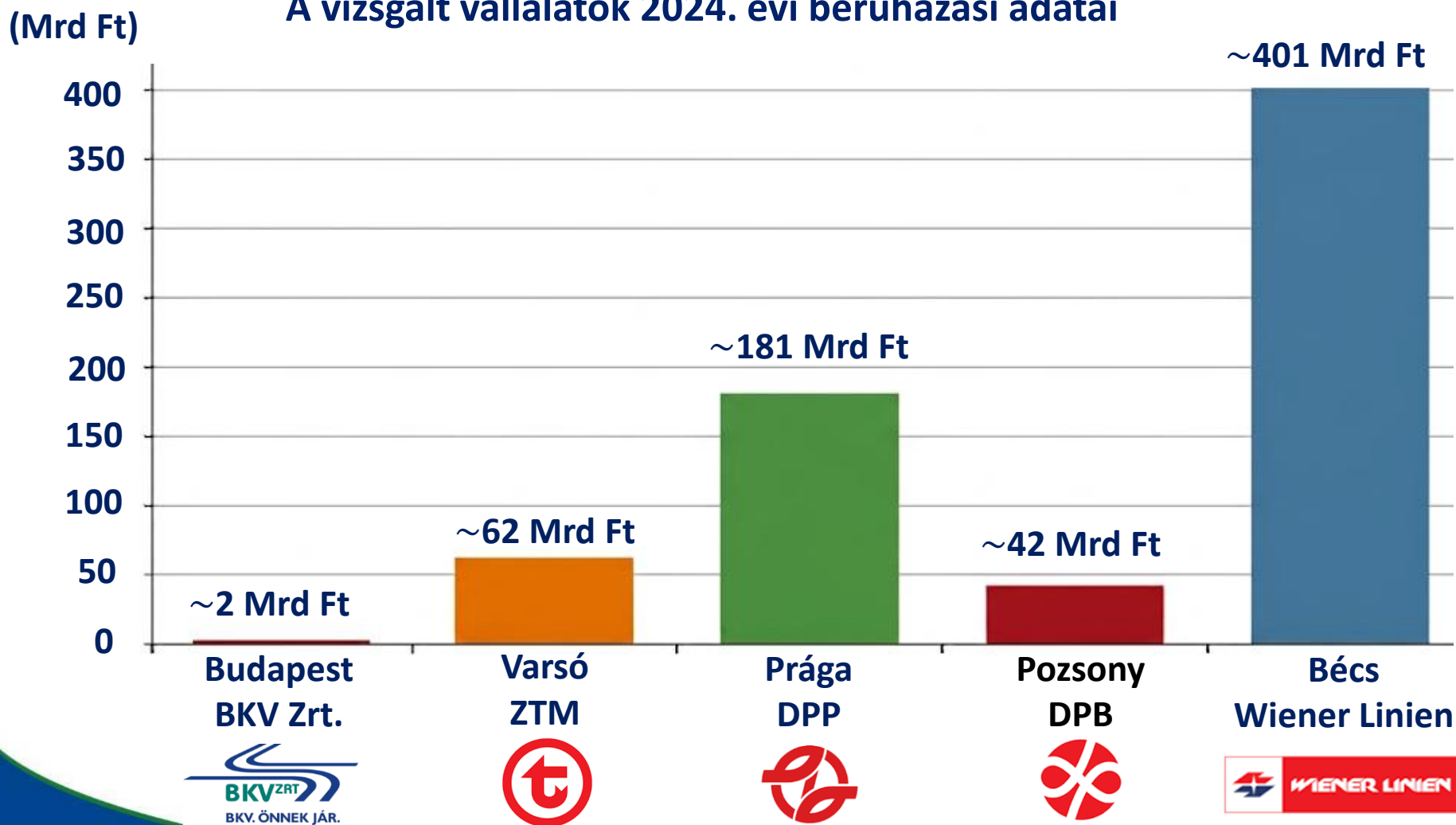
Az új járművek komfortosabbak, energiatakarékosabbak, környezetkímélőbbek és kevesebb karbantartást igényelnek, ezért nemcsak a szolgáltatás minősége, hanem a költségtakarékosság szempontjából is fontos lenne a járműpark megújítása.

Járműállomány átlagéletkora (2024)



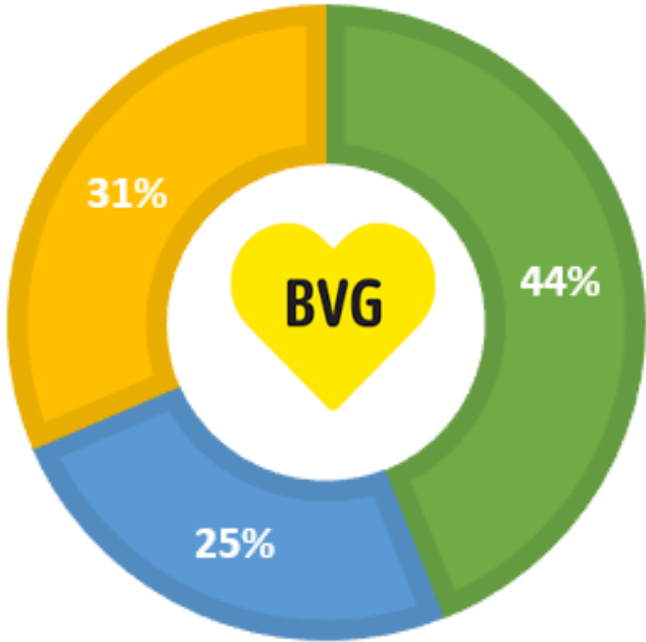
Mi kell a fejlődéshez?

A vizsgált vállalatok 2024. évi beruházási adatai



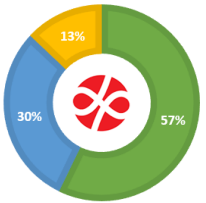
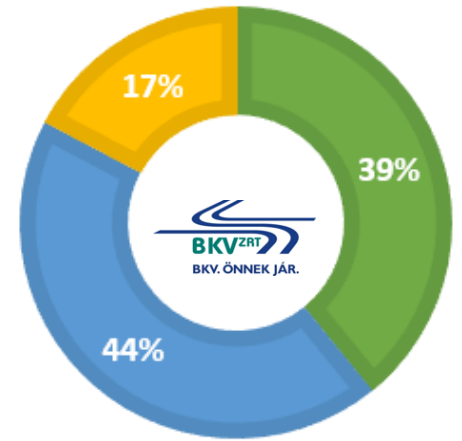
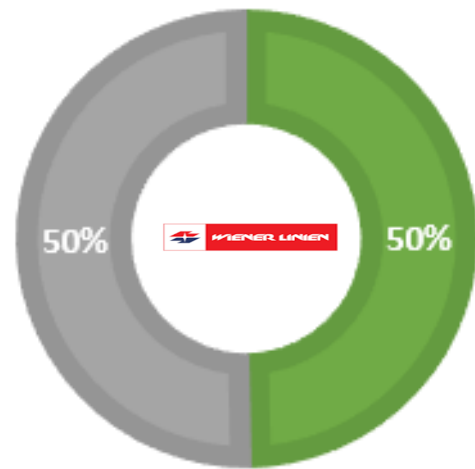
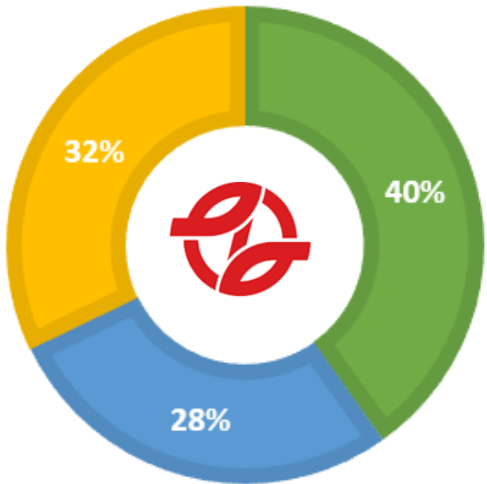
A BKV Zrt. beruházási forrásai nagyságrendekkel alacsonyabbak a többi közlekedési vállalat beruházási számadatainál.

HR adatok



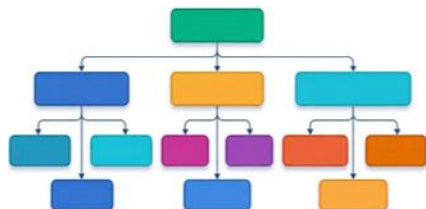
- Járművezetők
- Fizikai dolgozók járművezetők nélkül
- Szellemi dolgozók

(2024. évi adatok)	Budapest	Bécs	Berlin	Prága	Pozsony
	BKV Zrt.	Wiener Linien	BVG	DPP	DPB
Teljes létszám (fő)	9 412	9 537	14 265	11 254	2 427
Járművezetők	3 686	4 737	6 271	4 522	1 388
Fizikai dolgozók járművezetők nélkül	4 102	n.a.	3 507	3 117	724
Szellemi dolgozók	1 624	n.a.	4 487	3 615	315



A BKV Zrt-nél a nem járművezető fizikai dolgozók aránya a teljes létszámon belül magasabb, mint a többi vizsgált vállalatnál, ami döntően az eszközállomány sajátosságaiból fakad.

Szervezeti struktúra



Főbb jellemzők:

- A közlekedésszervezés elkülönül a járműüzemeltetéstől.
- Több ágazat üzemeltetése a jellemző, kivéve Varsó esetében.
- Vállalatirányítás tekintetében a bécsi holdingmodell (Wiener Stadtwerke) eltér a többi vállalattól.

Trendek:

- Törekvés a horizontális integrációra
- A folyamatszintű irányítás növelése
- Stratégiai szemlélet előtérbe kerülése

A BKV Zrt-nél:

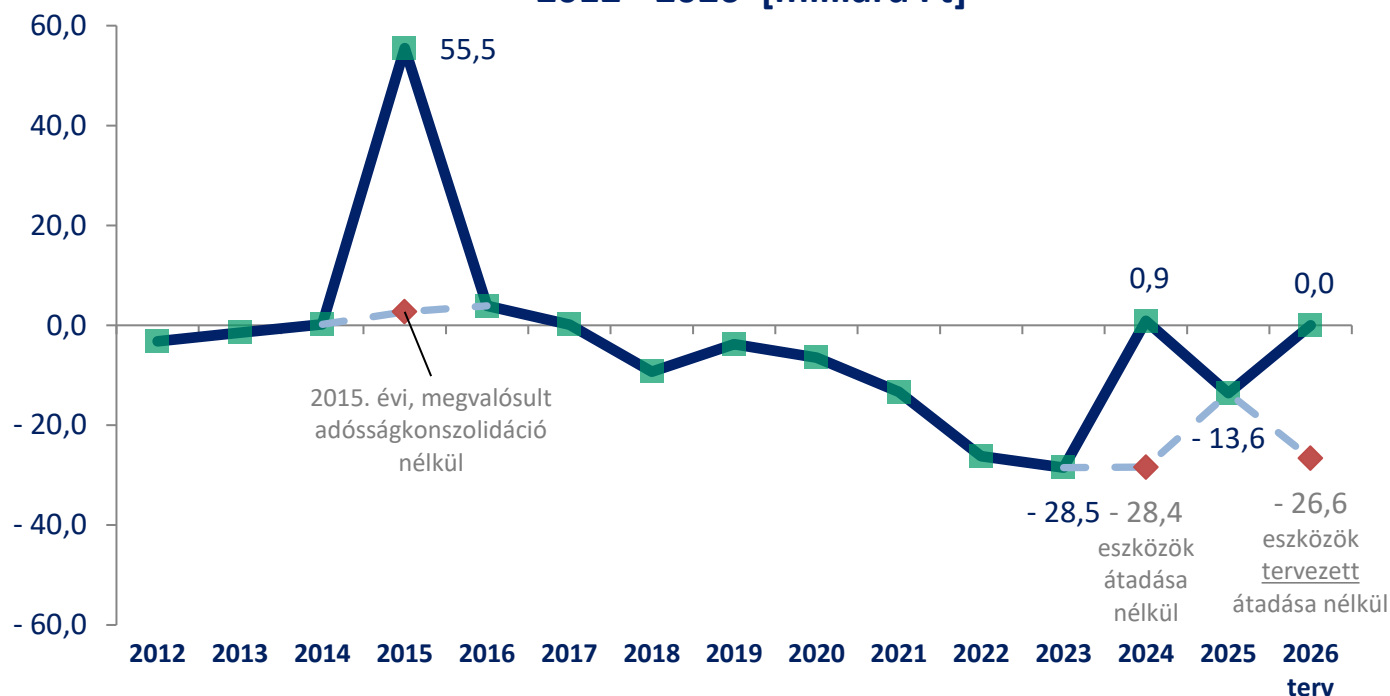
- Divizionális struktúra funkcionális elemekkel
- Folyamatalapú szemlélet erősítése
- Ágazatspecifikus szakmai tevékenységek elválasztása a támogató jellegű tevékenységektől
- Szolgáltató Központ kialakítása lehetséges fejlesztési irány



Versenyképesség korlátok között

A tartós finanszírozási nyomás ellenére stabil a szolgáltatás.

BKV Zrt. adózás előtti eredményének idősoros alakulása
2012 - 2026 [milliárd Ft]



- Folyamatos kényszerintézkedések
- Napi szintű likviditásmenedzsment
- Költségkontroll
- Priorizált forrásfelhasználás
- Azonnali beavatkozások



Kihívás

Kitartás

Kontroll

Kiútkereső
előrehaladás

A Társaság ereje belülről fakad

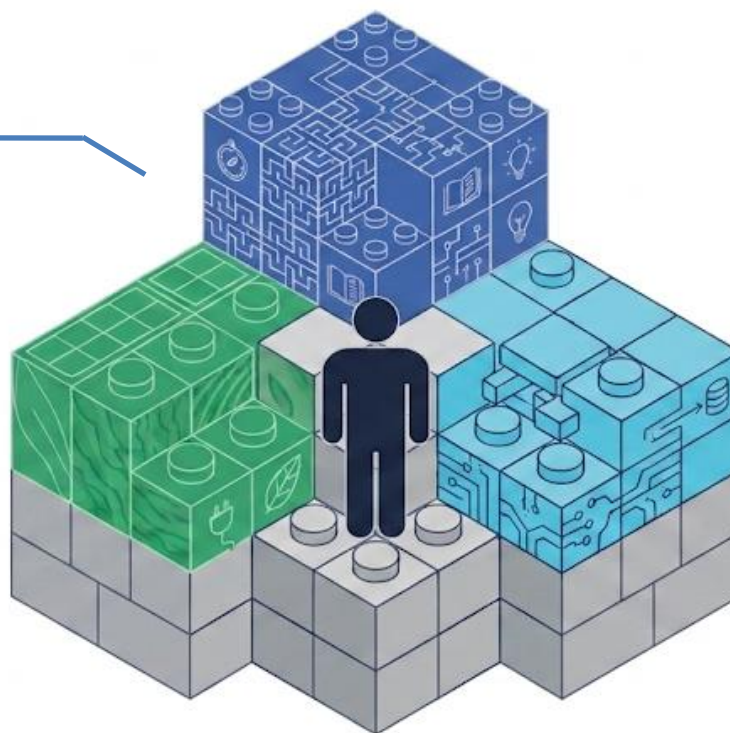
A forráshiányt kompenzáló belső reziliencia három pillére

Humán tőke

Szakértelem és elhivatottság

Fenntarthatóság

ESG, energiahatékonyság



Alkalmazkodóképesség

Felelős működés, innovációra való nyitottság, digitalizáció

A BKV üzemfolytonosságát jelenleg nem a bőséges pénzügyi erőforrások, hanem ez a három belső pillér garantálja. A fejlesztés már nem elsősorban szervezeti, hanem beruházási kérdés.

Pillér 1: A pótolhatatlan emberi erőforrás

Demográfiai homokóra

A TUDÁSBÁZIS

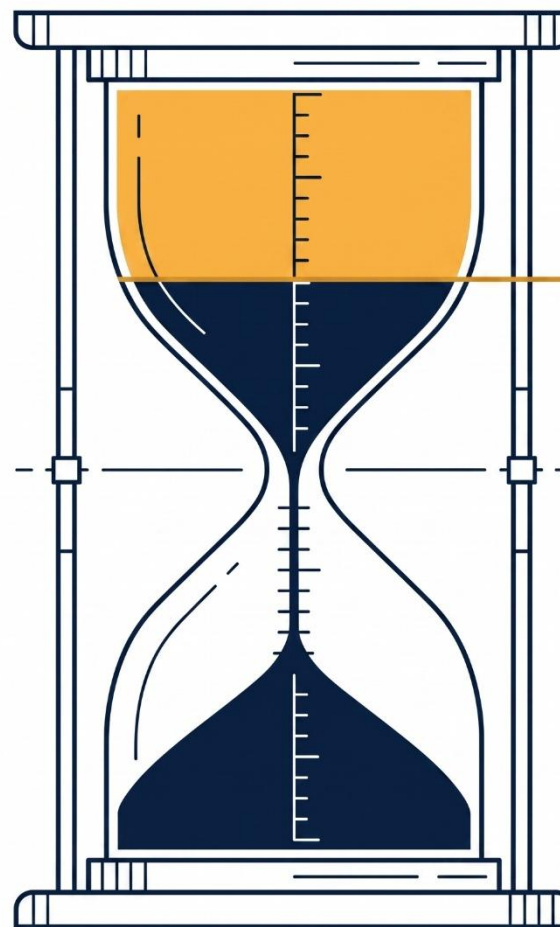
~ 10 000 munkavállaló



Kivételes kompetencia:

CAF villamosok összeszerelése és karbantartása.

Csökkentett függőség a külső szolgáltatóktól.



10 ÉV

Kihívás: 10 éven belül a munkavállalók 30% nyugdíjba vonul.

Kulcstudás megőrzése és átadása.

Generációk közötti tudásátadás mentorálással.

Digitális és technológiai kompetenciák fejlesztése.

Olyan Társaság vagyunk ahol jó dolgozni, ahová jó tartozni.

Pillér 2: Intelligens alkalmazkodás és Digitális Transzformáció

A BKV az elmúlt évek kihívásai közepette is megőrizte működőképességét és a tudatos szervezeti megújulás útjára lépett.

Alternatív flottamegújítás



Tartós bérleti konstrukció alkalmazása (pl. Mercedes-Benz Citaro K) a beruházási korlátok áthidalására.

Szervezetfejlesztés



Szervezeti működés felülvizsgálata és hatékonyságnövelést célzó reorganizáció.

Adatvezérelt működés



Digitális Fejlesztési és Adatelemzési Osztályt felállítása a hatalmas adatvagyon üzemeltetés-optimalizálási célú kiaknázására.

A közszolgáltatási alapértékek megőrzése mellett a versenypiaci szemlélet erősítése teremtheti meg a hosszú távú megújulás feltételeit.

Pillér 3: A fenntarthatósági szempontok integrálása

A közösségi közlekedés a legnagyobb léptékű városi klímavédelmi eszközök egyike.

Járműcsere



Kiemelkedő energiamegtakarítás, CO₂ csökkenés. Utaskomfort növelés. Vonzó közösségi közlekedés.

Virtuális Erőmű Program



Folyamatosan bővülő napelemes rendszerek. Geotermikus fűtés. Smart metering fejlesztés.

EMAS minősítés



3 telephelyen EMAS szerint hitelesített környezetvédelmi vezetési rendszer (az országban mindössze ~ 30 vállalatnál van)

A 2026-ban elkészült ESG beszámoló nem egy új irány kezdete, hanem az évtizedes, felelős működés validációja.

2026+ Vízió: Túlélőből Innovációs Tudásközpont

Stabil, megbízható, utasfókuszú partner a jövő Budapestjének építésében.



A BKV több mint közlekedési szolgáltató: olyan tudás-, adat- és infrastruktúra-központ, amely a mobilitás biztosítása mellett a fenntartható városi innovációk meghatározó platformjaként és szereplőjeként járul hozzá Budapest jövőjének alakításához.

Köszönjük a megtisztelő figyelmet!