



PROJEKT ROZVOJA

Železnice Slovenskej Republiky

Na tradíci našich predkov a skúseností našich partnerov budujeme atraktívnu firmu pre XXI. storočie

ING. RADOSLAV ŠTEFÁNEK

rado@stefanek.sk +421 917 854 244

V Bratislave dňa 18.8.2023

Obsah

ÚVOD.....	2
CIEĽ Č. 1 – SÚLAD S LEGISLATÍVNÝMI NORMAMI.....	5
CIEĽ Č. 2 – VYUŽIME OKNO PRÍLEŽITOSTI.....	7
CIEĽ Č. 3 – STAŇME SA SPOĽAHLIVÝM PARTNEROM PRE EURÓPU.....	8
CIEĽ Č. 4 – V PRVOM RADE ZASTAVME ÚPADOK.....	11
CIEĽ Č. 5 – ZMEŇME ŽSR NA SPOLOČNOSŤ 21. STOROČIA.....	13
ZÁVER.....	25
POUŽITÉ ZDROJE.....	26

Úvod

História dokázala, že kvalitná dopravná infraštruktúra je základom rozvoja spoločnosti. Dobre fungujúca a správne prepojená dopravná infraštruktúra umožňuje efektívne prepravovať tovar a ľudí, čo podporuje obchod, priemysel a turizmus. Zlepšuje prístup k základným službám, ako je zdravotníctvo a vzdelávanie, podporuje sociálnu integráciu a súdržnosť. Preto je významným nástrojom na znižovanie chudoby a nerovnosti.

Čeliac mnohým výzvam súčasnosti je dôležité zdôrazniť potrebu udržateľnej a odolnej dopravnej infraštruktúry, ktorá minimalizuje negatívne dopady na životné prostredie tak, ako ju vo všetkých strategických dokumentoch definuje Európska únia.

V tomto kontexte železnica predstavuje jednu z najekologickejších foriem dopravy. Má schopnosť prepravovať veľké množstvá nákladu aj cestujúcich s pomerne nízkym vplyvom na okolie v porovnaní s inými formami dopravy. Jej efektívnosť v kombinácii s inovačnými technológiami už dnes významne prispieva k zníženiu emisií skleníkových plynov a obmedzeniu zaťaženia dopravných sietí, čím sa stáva kľúčovým hráčom v úsilí o trvalo udržateľný rozvoj.

Železnica je v prvom rade komplexný systém. Musí byť navrhnutý, vytvorený, prevádzkovaný a udržiavaný holisticky, je však potrebné vziať do úvahy dôležitosť rozhraní medzi jednotlivými prvkami, z ktorých niektoré sú kritické z hľadiska bezpečnosti a závisí od nich integrita celého systému. Žiadna časť železničného systému by sa preto nemala rozvíjať bez náležitého zváženého vplyvu na ostatné časti systému.

Zásadné zmeny a rozvoj železníc na území Slovenska sa historicky dialo prostredníctvom „okien príležitosti“. Teda, keď existoval niekto alebo niečo v spoločnosti, kto bol ochotný investovať alebo existovalo nejaké parciálne externé zadanie zo zahraničného resp. hospodárskeho prostredia.

Súčasnosť môžeme jednoznačne za takéto okno príležitosti považovať a to z viacerých dôvodov. Všetky však vychádzajú z nášho členstva v Európskej únii a nadväzujú priamo na jej spoločné a záväzné ciele.

Ciele EÚ a s tým súvisiaca realita pretransformovaná do oprávnených očakávaní ma núti definovať potrebu zásadnej zmeny paradigmy, ktorou nazeráme na železnice na Slovensku. Možno sme už v našich myšliach potreby zmeny zaznamenali a aj o tom hovoríme a píšeme v mnohých dokumentoch na úrovni vlády SR, ministerstiev či železníc samotných, avšak v realite tak ešte nekonáme.

(1) Prvá paradigma sa týka chápania železníc v národnom kontexte, ako národnej infraštruktúry primárne určenej pre národných dopravcov.

A keďže národní dopravcovia ZSSK a ZSSK Cargo tvoria najväčší podiel na výkonoch a ziskoch ŽSR, paradigma sa posilňuje. To znamená, že klesajúca úroveň kvality a bezpečnosti nie je považovaná za fatálnu a kvantita výkonov nie je reálnou výzvou.

Slovensko je členom Európskej únie. To znamená, že požiadavka zabezpečovania udržateľnej, inteligentnej a odolnej mobility na národnej úrovni má cezhraničný presah. Preto musí prísť nevyhnutne k zmene prvej paradigmy. Ako krajina sme akceptovali záväzok, že budeme

participovať na vytvorení jednotného, čo najviac kompatibilného európskeho priestoru pre zabezpečenie voľného pohybu osôb a tovarov. Zaviazali sme sa k štandardizácii kvality služieb, úrovni bezpečnosti, vzájomnej komunikácii a spoločným manažmentom.

Táto skutočnosť definuje nové parametre pre kvalitu a kvantitu služieb a to najmä voči infraštruktúre a jej schopnosti poskytovať štandardné služby na liberalizovanom trhu, vysokú úroveň flexibility pri reakcii na zmeny v požiadavkách na rozsah, energetickú efektívnosť, uhlíkovú stopu, interoperabilitu a podobne.

Druhá zmena paradigmy sa týka zásadného zvýšenia podielu železničnej dopravy na doprave celkom a to z dôvodu naplnenia generálneho cieľa Európskej únie stať sa do roku 2050 prvým uhlíkovo neutrálnym kontinentom.

V prvom priblížení táto zmena nemusí mať pozitívny ekonomický dopad na štátny rozpočet Slovenskej republiky. Hlavným dôvodom je aktuálne podvyživené financovanie správy železničnej infraštruktúry v našej krajine.

(2) Druhá paradigma sa týka názoru, že ŽSR je národný monopol a má právo, samozrejme v medziach zákona, voči svojim zákazníkom takto vystupovať.

Stanovené ciele a záväzky EÚ obyvateľom budú naplnené len v prípade, ak železničná doprava komplexne ako taká bude úspešná v konkurenčnom boji s inými druhmi dopravy.

To reálne nie je a nebude možné bez trvalo sa zlepšujúcich služieb zákazníkom, v súlade so všetkými medzinárodnými požiadavkami na kvalitu.

Pri predpoklade pokračujúcej liberalizácie trhu a rastu medzinárodnej železničnej dopravy sa táto paradigma rozrastá o potrebu zásadnej garancie súladu s legislatívou a normami, bezpodmienečného zabezpečenia kontinuity poskytovaných služieb a schopnosti prevzatia zodpovednosti za chyby.

Naplnenie týchto zmenených paradigiem si vyžaduje niekoľko zásadných zmien v prístupe k železničnej doprave. Všeobecne je potrebné, aby si všetky zainteresované strany zodpovedné za plnenie európskych záväzkov osvojili takto zmenené paradigmy a začali pri riadení a rozhodovaní tieto zmeny reflektovať. Následne na základe toho plánovať a určovať konkrétne kvalitatívne a kvantitatívne požiadavky na údržbu, rozvoj a prípadné rozšírenie železničnej infraštruktúry. Ďalej je nevyhnutné zabezpečiť priebežné a dostatočné financovanie, vytvoriť podmienky pre rozvoj nevyhnutných interných kapacít a možností zapojenia kvalitných externých zdrojov a subjektov do zabezpečenia trvalo udržateľného rozvoja.

Na strane ŽSR je aktuálne najdôležitejšie vykonať **nezávislé posúdenie súčasného stavu, identifikovať rozdiely medzi požiadavkami a realitou a nastavenie reálneho, všetkými zainteresovanými stranami podporovaného plánu na elimináciu týchto rozdielov. V neposlednom rade spustiť transformáciu riadenia a výkonu procesov zodpovedajúcu dvadsiemu prvému storočiu.**

A to postupne, implementáciou dobrých manažérskych praktík, zavádzaním ďalších systémov riadenia (ISO štandardizácia) pre vybrané oblasti činnosti. Všetko podporené automatizovanou prácou s dátami, ich analyzovaním a vytváraním súborov pravidelných reportov a okamžitého prijímania nápravných opatrení.

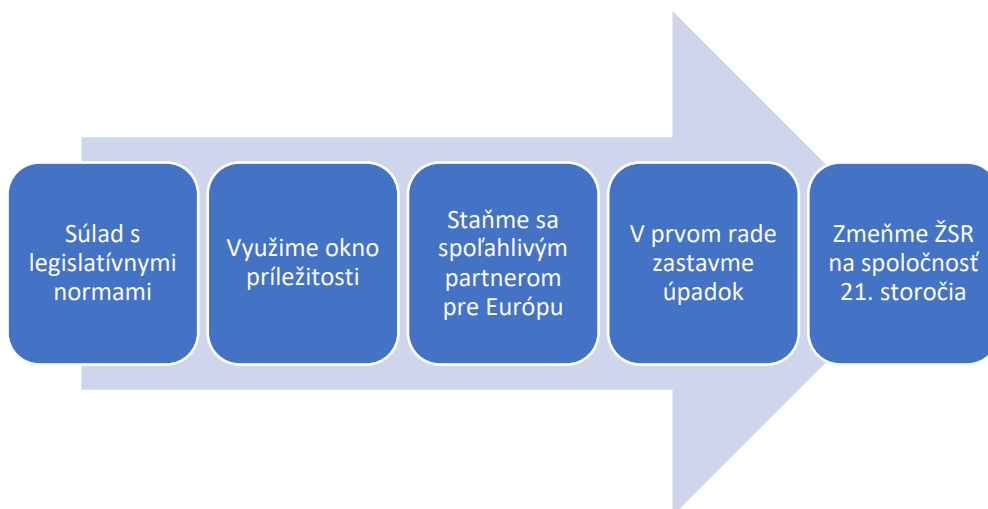
Transparentným procesom obstarávania, kvalitnými a efektívnymi kontraktmi s dodávateľmi a zákazníkmi ŽSR, riadením dodávateľsko–odberateľských vzťahov, kontrolou kvality, riadením operačných rizík.

Dodržiavaním vysokého štandardu bezpečnosti poskytovaných služieb, podporných procesov, vysokou pripravenosťou reakcie na prípadné incidenty a efektívnou reakciou na vzniknuté škody a straty, prípadne súdne spory, transparentnou komunikáciou s dotknutými subjektami. Ochranou aktív spoločnosti s dôrazom na ochranu zamestnancov, zákazníkov, majetku a dát.

Nastavením vysokých štandardov prevencie v oblasti narušenia kontinuity poskytovaných služieb, krízového manažmentu a krízovej komunikácie. A to všetko so zapojením našich zákazníkov, dodávateľov a zahraničných partnerských organizácii s cieľom porovnávania sa s najlepšimi.

V neposlednom rade zabezpečením rozvoja ľudských zdrojov s cieľom rozšírenia chýbajúcich alebo nedostatočných kompetencií na plnenie takto náročných úloh, postupným znižovaním prárnosti, automatizáciou, riešením nepriaznivého vekového priemeru a spoluprácou so skúsenými železničnými seniormi pri zachovaní a prenose know-how ŽSR a ich nenahraditeľných skúseností.

Predkladaný projekt rozvoja ŽSR stavia na piatich základných cieľoch, ktoré je nevyhnutné dosiahnuť, aby bol zabezpečený trvalý a udržateľný rozvoj.



CIEL č. 1 – Súlad s legislatívnymi normami

Existencia a rozsah činnosti Železníc Slovenskej republiky je definovaný legislatívou SR a to najmä:

- **Zákomom č. 258/1993 Z. z. o Železniaciach Slovenskej republiky**, v ktorom je definovaný predmet ich činnosti. Jedná sa najmä o prevádzkovanie železničných dráh a lanových dráh a s tým súvisiace činnosti, prevádzkovanie dopravy na dráhe a ďalšie podnikateľské činnosti zapísané v obchodnom registri.

Prevádzkovaním železničných dráh sa na účely tohto zákona rozumejú činnosti, ktorými sa zabezpečuje a obsluhuje železničná infraštruktúra a servisné zariadenia určená na pohyb železničných koľajových vozidiel vrátane pevných železničných zariadení potrebných na zabezpečenie pohybu týchto vozidiel a zariadení slúžiacich na zabezpečenie bezpečnej železničnej prevádzky (ďalej len „železničná infraštruktúra a servisné zariadenia“).

Ďalej je v ňom definovaná vnútorná organizácia a orgány železníc, majetkové a finančné postavenie a finančné hospodárenie železníc, využívanie železničnej infraštruktúry a servisných zariadení, zmluva o výkonoch vo verejnom záujme, spoločné, prechodné a záverečné ustanovenia

- **Zákomom č. 514/2009 Z. z. o doprave na dráhach**, ktorý upravuje podmienky poskytovania dopravných služieb na dráhach dráhovými podnikmi, práva a povinnosti dopravcov a cestujúcich vo verejnej osobnej doprave, práva a povinnosti dopravcov a odosielateľov a príjemcov vecí v nákladnej doprave, certifikáciu rušnovodičov, verejnú správu v doprave na dráhach.
- **Zákom č. 513/2009 Z. z. o dráhach**, upravuje: druhy dráh a pravidlá ich výstavby a prevádzky, schvaľovanie typov dráhových vozidiel a povoľovanie ich prevádzky, prevádzku určených technických zariadení a oprávnenia na vykonávanie určených činností, prevádzku železničnej infraštruktúry, prideľovanie jej kapacity a určovanie úhrad za jej používanie, odbornú spôsobilosť, zdravotnú spôsobilosť a psychickú spôsobilosť na výkon práce na dráhach, interoperabilitu a bezpečnosť železničného systému, pôsobnosť orgánov štátnej správy vo veciach dráh.

Samozrejme práva a povinnosti ŽSR sú ďalej upravované v desiatkach ďalších vnútroštátnych normách, podnormách, technických normách, ktoré vymedzujú podmienky pre výkon partikulárnych procesov a činností ŽSR.

Rovnako sa na ovplyvňovaní spôsobu činnosti ŽSR podieľa aj legislatíva a iniciatívy orgánov Európskej únie. Za najdôležitejšie v súčasnosti môžeme považovať najmä :

- Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2016/796 z 11. mája 2016 **o Železničnej agentúre Európskej únie**,
- Smernica Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2016/797 z 11. mája 2016 **o interoperabilite systému železníc v rámci Európskej únie**,

- Smernica Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2016/798 z 11. mája 2016 o **bezpečnosti železníc**,
- Smernica Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2016/2338 zo 14. decembra 2016, ktorým sa mení a dopĺňa nariadenie (ES) č. 1370/2007 o **otvorení trhu služieb vnútroštátnej osobnej železničnej dopravy**,
- Smernica Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2016/2370 zo 14. decembra 2016, ktorou sa mení a dopĺňa smernica 2012/34/EÚ, pokiaľ ide o **otvorenie trhu služieb vnútroštátnej osobnej železničnej dopravy a správu železničnej infraštruktúry**,
- **Európsky ekologický dohovor (European Green Deal, Fit for 55)**
- Stratégia Európskej komisie zo dňa 12.septembra 2020 **pre udržateľnú a inteligentnú mobilitu** – nasmerovanie Európskej dopravy do budúcnosti,...

Tieto normy prinášajú do činnosti ŽSR požiadavky najmä na zabezpečenie interoperability, súlad s európskymi predpismi, integráciu trans-európskej dopravnej siete (TEN-T), cezhraničnú koordináciu, výmenu údajov, environmentálne normy, príležitosť využitia Európskeho financovania a grantov, stratégie rozvoja odsúhlasené na úrovni EÚ.

Ďalšími a nanajvýš zásadnými a najaktuálnejšími právnymi dokumentmi, ktorými je determinovaný obsah činnosti ŽSR je **Rámcová zmluva o prevádzkovaní, rozvoji a modernizácii železničnej infraštruktúry na roky 2023-2032 + Dodatok č.1 k tejto rámcovej zmluve + Čiastková zmluva na prevádzkovanie železničnej infraštruktúry a servisných zariadení na rok 2023 + Dodatok č.1 k tejto čiastkovej zmluve podpísané** medzi vlastníkom infraštruktúry a manažérom infraštruktúry v záujme zaistenia bezpečnej a plynulej prevádzky železničnej siete a výkonu nevyhnutných služieb súvisiacich s prevádzkovaním, rozvojom a modernizáciou železničnej infraštruktúry, ako aj zabezpečenia úpravy právnych a finančných vzťahov medzi zmluvnými stranami, ktoré vznikajú pri prevádzkovaní a zabezpečovaní prevádzkyschopnosti, rozvoji a modernizácii železničnej infraštruktúry.

Základné ustanovenia rámcovej zmluvy - výklad pojmov, práva a povinnosti manažéra infraštruktúry, povinnosti vlastníka infraštruktúry, kapacitná stratégia, ekonomicky oprávnené výnosy na prevádzkovanie ŽI a SZ, ekonomicky oprávnené náklady na prevádzkovanie ŽI a SZ, hodnotenie plnenia zmluvy, kontrolné opatrenia, iné ustanovenia, riešenie sporov a predčasné ukončenie zmluvy, záverečné ustanovenia. Z vyššie uvedeného výpočtu základných legislatívnych dokumentov, noriem a právnych záväzkov je zrejmé, že činnosť ŽSR je **v plnom rozsahu regulovaná na národnej úrovni, ale aj z úrovne EÚ**. Tento fakt zakladá a silne determinuje rozsah činnosti, podmienky na výkon činnosti a kvalitu, ktorá má byť dodávaná pri jasne definovaných časových míľnikoch.

CIEĽ č. 2 – Využime okno príležitosti

História vývoja železnice na území Slovenska nám veľa napovedá o príčinách súčasného stavu. Je možné sa z tejto bežmála 200-ročnej histórie poučiť.

- **dejiny železníc na Slovensku sa začali písať v novembri 1836** na ustanovujúcom valnom zhromaždení účastinárskej spoločnosti pre výstavbu konskej železnice Bratislava – Trnava, ktorej prvý úsek bol sprevádzkovaný 27.septembra 1840
- Prvou **železničnou traťou so strojným pohonom na Slovensku bola 20.augusta 1848 sprevádzkovaná trať Bratislava – Marchegg – Gänserndorf (Viedeň)**. Po nej nasledovali ďalšie až do roku 1966
- 1848 – prvý parný vlak prišiel z **Viedne** do Bratislavy, 1980 – koniec parnej trakcie na území Slovenska
- 1850 – dokončenie a sprevádzkovanie trate z Bratislavy do **Budapešti**
- 1872 – otvorenie 368 km **Košicko – Bohumínskej železnice** budovanej od roku 1869
- 1883 – otvorenie posledného úseku **Považskej železnice** z Bratislavy do Žiliny
- 1955 – otvorenie úseku Turňa nad Bodvou – Rožňava – bola skompletizovaná **Južná magistrála**
- 1955 – otvorenie **Trate družby** – Žilina – Košice – Čierna nad Tisou

Ako je možné vidieť vyššie, rozvoj železnice sa historicky konal predovšetkým nárazovými akciami v druhej polovici devätnásteho storočia, súbežne s rozvojom železnice v okolitých krajinách. Slovensko držalo krok s Európou. K zahusteniu existujúcich trás došlo aj v polovici dvadsiateho storočia, čo bolo vyvolané potrebou prepravy nerastov na a cez naše územie a podporou priemyslu.

Úpadok železnice na našom území započal v 80. rokoch dvadsiateho storočia z dôvodu nespôsobilosti socialistického centrálného plánovania ďalej financovať obnovu a rozvoj železníc. Rozpad socialistického tábora a jeho trhu znamenal zánik mnohých veľkých firiem a teda i značný pokles dopravy surovín a tovarov. Objem nákladnej prepravy poklesol od roku 1989 do roku 1992 o 40 %, ďalší pokles nastal po rozdelení ČSFR.

Ani porevolučný vývoj priorít v oblasti dopravnej obslužnosti rozvoju železníc nepomohol. Prioritu získalo budovanie cestnej infraštruktúry a dobudovanie základnej siete pre v tom čase veľmi populárnu osobnú a nákladnú cestnú dopravu.

Až požiadavky na významné zníženie emisií zo strany Európskej únie, na zníženie energetickej náročnosti na dopravu a požiadavky na mobilitu v rámci krajín EÚ otvárajú **opäť okno príležitosti pre investície do infraštruktúry**, modernizáciu existujúcich tratí a rozvoj služieb, s tým súvisiace zavedenie nových technológií, nových riadiacich metód, atď.

Rozhodnutie o tom na akej úrovni bude železničná infraštruktúra SR leží vo veľkej miere na rozhodnutí Vlády SR a najmä Ministerstva dopravy SR. Ak sa rozhodnú a dlhodobo toto svoje rozhodnutie budú aj verbálne aj materiálne podporovať, bude splnený prvý základný predpoklad na pozitívnu zmenu.

CIEĽ č. 3 – Staňme sa spoľahlivým partnerom pre Európu

Byť spoľahlivým partnerom je kľúčové nielen pre rozvoj vlastnej železničnej infraštruktúry a služieb, ale aj pre integráciu do európskeho dopravného systému a spoluprácu s inými členskými štátmi EÚ a následné prínosy vzájomných synergií.

Aktuálne zažívame obdobie renesancie železničnej dopravy v Európe. Dôvodov je viac.

č.	Dôvody	Popis
1.	Environmentálne	Železnica je jednou z najekologickejších foriem dopravy, ktorá produkuje mnohonásobne menej emisií CO ₂ a iných skleníkových plynov ako cestná alebo letecká doprava.
2.	Preťaženie cestnej dopravy	Rast obchodu a globalizácie spôsobil zvýšenie pohybu tovaru a ľudí. Mnoho európskych ciest je preťažených, čo vedie k dopravným zápcham, stratám času a zvýšeným nákladom na dopravu. Železnica môže pomôcť odľahčiť cestnú dopravu a prispieť k efektívnejšiemu prepravu tovaru a ľudí.
3.	Rast mestských oblastí	Urbanizácia a rast mestských oblastí si vyžadujú lepšiu verejnú dopravu a integráciu rôznych dopravných systémov. Železnica, vrátane mestských a regionálnych vlakov a električiek, je kľúčovou súčasťou tohto riešenia.
4.	Technologický pokrok	Automatizované systémy riadenia vlakov a digitálne platformy umožňujú efektívnejšiu koordináciu a optimalizáciu pohybu vlakov na železničných sieťach. Tým sa dosahuje vyššia kapacita siete a efektívnosť dopravy.
5.	Podpora zo strany vlád a medzinárodných organizácií	Európska únia a vlády jednotlivých členských štátov podporujú rozvoj železničnej infraštruktúry a služieb prostredníctvom financovania, regulácií a iniciatív, ako sú koridory TEN-T alebo Rail Freight Corridors (RFC).

Európska únia disponuje niekoľkými finančnými mechanizmami, ktoré môžu byť využité na podporu rozvoja železníc. Napríklad:

- **Connecting Europe Facility (CEF):** CEF je hlavným finančným nástrojom EÚ na podporu rozvoja transeurópskych dopravných sietí (TEN-T). Poskytuje financovanie

projektom, ktoré zvyšujú kapacitu a efektívnosť železničnej infraštruktúry, vrátane vysokorýchlostných tratí, nákladných koridorov a interoperabilných systémov.

- **European Regional Development Fund (ERDF):** ERDF podporuje regionálny rozvoj a súdržnosť v rámci EÚ. Financuje projekty, ktoré zlepšujú dopravnú infraštruktúru a prístup k dopravným službám v rôznych regiónoch EÚ, vrátane železničných projektov.
- **Cohesion Fund:** Tento fond je určený pre členské štáty s nižším HDP na obyvateľa, a podporuje projekty, ktoré prispievajú k hospodárskej a sociálnej súdržnosti EÚ. Zahrňuje financovanie železničných projektov, ktoré zlepšujú regionálnu konektivitu a prístup k trhom.
- **Horizon Europe:** Nástupca programu Horizon 2020, Horizon Europe, je hlavným výskumným a inovačným programom EÚ. Poskytuje financovanie výskumným a inovačným projektom v oblasti železníc, vrátane nových technológií, materiálov a systémov.
- **InvestEU:** InvestEU je program, ktorý kombinuje rôzne finančné nástroje EÚ s cieľom podporiť investície do strategických oblastí, vrátane dopravy. Poskytuje pôžičky, granty a záruky pre projekty v oblasti železničnej infraštruktúry a služieb.
- **Public-private partnerships (PPP):** EÚ podporuje vytváranie partnerstiev medzi verejným a súkromným sektorom na financovanie a realizáciu železničných projektov. Tieto partnerstvá môžu byť využité na rozvoj infraštruktúry, nákup vozidiel alebo prevádzku železničných služieb.

Tieto finančné mechanizmy sú navrhnuté tak, aby umožnili rôznorodý prístup k financovaniu a podpore rozvoja železničnej dopravy v rôznych oblastiach a členských štátoch EÚ.

Nesnažme sa zbytočne draho hľadať vlastné riešenia tam, kde to už iní urobili za nás. Európska únia je otvorený a prepojený priestor, kde je veľa príležitostí na zdieľanie skúseností a najlepších praktík. Budujme silné partnerstvá s najlepšimi a hľadáme spoločné synergie.

Nie je nevyhnutné, aby sme sa porovnávali a spolupracovali s každým. Zamerajme svoju pozornosť na našich susedov Poľsko, Česko, Rakúsko, Maďarsko a samozrejme Ukrajina. K nim pridajme Nemecko a Švajčiarsko a máme vytvorenú dostatočnú bázu na to, aby sme vedeli riešenie problémov a príležitostí dobre uchopiť.

Jednou z aktuálne riešených tém na železnici v Európe je náhrada dízlovej trakcie, kvôli jej vysokým emisiám. Aktuálne existujú tri alternatívy riešenia. Elektrifikácia neelektrifikovaných tratí, vodíkový pohon alebo batériové vlaky.

Jan Sůra v článku s názvom: Vlaky na vodík? Další už nechceme, oznámil jejich první zákazník. Nakoupí bateriové jednotky, z 15.8.2023 na servery zdopravy.cz píše: „*Dolním Saskem vlastněná společnost Landesnahverkehrsgesellschaft Niedersachsen (LNVG) byla první na světě, která vložila důvěru v koncept vodíkových vlaků. Od roku 2018 probíhal v německé spolkové zemi zkušební provoz jednotek Alstom iLint, který se překlopil v roce 2022 do pravidelného. Průkopníci této technologie na železnici se však po pár letech provozu rozhodli, že koncept vodíkových vlaků dál nebudou rozvíjet a místo toho si pořídí bateriové jednotky*“. Dôvod bol pomerne jednoduchý. Príliš vysoké náklady. Jan Sůra ďalej píše:

„Náklady na provoz vodíkových vlaků jsou podle studie o 80 procent vyšší než u elektrických vlaků. Ani bateriové jednotky nevitají ve všech regionech s nadšením, například v Nizozemsku se loni rozhodli od plánu na jejich zavedení kvůli vysokým nákladům ustoupit a raději tratě elektrifikovat.“ Holanďania do pôvodnej CBA analýzy nezapočítali náklady súvisiace s vybudovaním nabíjacej infraštruktúry.

V nedávnej minulosti rezonovala na Slovensku téma vodíkových vlakov veľmi silno. Začali sa rozbiehať pilotné projekty, ktoré mali naštartovať domáci výskum, vývoj a následne výrobné kapacity. Ako ukazujú skúsenosti našich západných partnerov, treba zvoliť inú cestu.

V porovnaní s inými európskymi krajinami máme pomerne hustú železničnú sieť a dlhú tradíciu. Slovensko je popretkávané koľajnicami. Železnicu máme v srdciach. Svedčí o tom aj množstvo tematických webových stránok a kvalitných článkov na internete, dobrovoľníckych a neziskových združení, ktoré sa železnicou zaoberajú.

Na druhej strane nám Európska únia účelovo poskytuje výrazne viac prostriedkov ako kedykoľvek predtým.

Nakoniec. Množstvo dobrých a overených praktík našich partnerov v Európe je zdokumentovaných a verejne dostupných. Využime to.

CIEĽ č. 4 – V prvom rade zastavme úpadok

Na základe verejných zdrojov a viacročnej osobnej skúsenosti na strane najväčšieho zákazníka (ZSSK), ktorých analýza bola súčasťou mojej prípravy, som identifikoval potenciálne oblasti s vysokým rizikom. Predpokladám zavedenie krízového riadenia identifikovaných oblastí s cieľom udržania prevádzkyschopnosti, zníženia nesúladu s legislatívou, zníženie rizika represívnych a súdnych opatrení, straty možnosti financovania, vysokých potenciálnych škôd a strát, atď.

Za oblasti s vysokým rizikom považujem predovšetkým: (1) Riadenie podniku, (2) Financovanie, (3) Ľudské zdroje, (4) Bezpečnosť, (5) Obchod, (6) Technológie, (7) Prevádzka.

Oblasť úpadku	Hlavný problém	Návrh riešenia	Začiatok	Koniec
(1) Riadenie podniku	Compliance	Súlad so zákonmi a normami	do 3 mesiacov od prevzatia funkcie GR	do odstránenia kritických zistení
	Projekty	Riadenie, meškanie, nekvalita výstupov	do 3 mesiacov od prevzatia funkcie GR	do odstránenia kritických stavov
	Interný a externý audit	Manažment kritických auditných zistení	do 3 mesiacov od prevzatia funkcie GR	do odstránenia kritických zistení
(2) Financovanie	Historický dlh na investičných a prevádzkových nákladoch	Akčný plán odstránenia investičného a prevádzkového dlhu	do 6 mesiacov od prevzatia funkcie GR	do podpísania memoranda s MD a MF
	Historický dlh súvisiaci s majetko-právnym vysporiadaním hnutel'ného a nehnuteľného majetku	Fond na vysporiadanie hnutel'ného a nehnuteľného majetku - voči ZSSK a ZSSK CARGO - majetok v správe ŽSR súvisiaci s rekonštrukčnými / rozvojovými projektmi - ostatný majetok v správe ŽSR	do 6 mesiacov od prevzatia funkcie GR	do podpísania memoranda s MD a MF
	Priebežné podfinancovanie	Vyjednávanie s vlastníkom	do 6 mesiacov od prevzatia funkcie GR	do podpísania memoranda s MD a MF
	Rastúce riziká, straty a škody	Zber dát, reportovanie, prijímanie opatrení	do 6 mesiacov od prevzatia funkcie GR	do ukončenia projektu Systém riadenie operačných rizík
(3) Ľudské zdroje	Vysoký priemerný vek zamestnancov a chýbajúce kompetencie	Identifikácia rizík, prijatie riešení, harmonogram zavedenia protiopatrení	do 6 mesiacov od prevzatia funkcie GR	do doby dosiahnutia nastaveného KPI pre danú oblasť
	Odchádzajúci personál a strata know-how	Identifikácia rizík, prijatie riešení, harmonogram zavedenia protiopatrení	do 6 mesiacov od prevzatia funkcie GR	do doby dosiahnutia nastaveného KPI pre danú oblasť

(4) Bezpečnosť	Nedodržiavanie bezpečnostných predpisov a noriem	Identifikácia rizík, prijatie riešení, harmonogram zavedenia protiopatrení, reporting	do 6 mesiacov od prevzatie funkcie GR	do doby dosiahnutia nastaveného KPI pre dané oblasti
(5) Obchod	Diskontinuita služieb, porušovanie zmlúv a sklamaní zákazníci, vytváranie dodatočných nákladov dopravcom	Manažment vzťahu, Identifikácia rizík, prijatie riešení, harmonogram zavedenia protiopatrení, reporting	do 6 mesiacov od prevzatie funkcie GR	do doby dosiahnutia nastaveného KPI pre dané oblasti
(6) Technológie	Zastaranosť/zlý technický stav tratí, mostov, tunelov a zariadení	Krízový plán údržby a opráv	do 6 mesiacov od prevzatie funkcie GR	do odstránenia kritických stavov
(7) Prevádzka	Energetika	Zastaranosť a energetická náročnosť budov a zariadení, vrátane trakčnej sústavy	do 6 mesiacov od prevzatie funkcie GR	do podpísania memoranda s MD a MF
	Manažment mimoriadnych udalostí	Aktualizácia eskalačných a informačných procedúr a pravidiel o vyrozumení o mimoriadnych udalostiach, krízová komunikácia	do 6 mesiacov od prevzatie funkcie GR	do doby dosiahnutia nastaveného KPI pre danú oblasť

CIEĽ č. 5 – Zmeňme ŽSR na spoločnosť 21. storočia

Pre objektivitu v rozhodovaní je potrebné vykonať hĺbkový audit celej spoločnosti. Tento audit musí zabezpečiť nezávislá autorita s medzinárodnými skúsenosťami. Je nevyhnutné analyzovať súčasný stav, právne postavenie ŽSR v systéme podnikov vo vlastníctve štátu, zákonné povinnosti a zmluvné záväzky, identifikovať nesúlad a nastaviť hlavné oblasti a program transformácie spoločnosti. V čo najkratšom čase implementovať potrebné interné zmeny, zabezpečiť a spustiť nové procesy alebo upraviť existujúce procesy tak, aby spoločnosť nastúpila trajektóriu plnenia svojich záväzkov vo všetkých oblastiach činnosti a bola schopná očakávaného rozvoja.

Pri implementácii jednotlivých oblastí programu by som rád využil spoluprácu s odborníkmi z kooperujúcich krajín a železničných spoločností, najmä z krajín V7 (Česko, Poľsko, Maďarsko, Rakúsko, Nemecko, Švajčiarsko).

Tak ako dobré praktiky resp. ISO normy v oblasti riadenia spoločností sú popísané, priebežne zlepšované, tak aj v okolitých spolupracujúcich krajinách majú skúsenosti s ich implementáciou, udržiavaním a zlepšovaním. Je potrebné, aby sme sa zapojili do spolupráce s týmito krajinami a budovali modernú kompatibilnú spoločnosť.

Uvedomujem si, že to nie je výzva iba pre ŽSR, ale aj pre jej nadriadené orgány na úrovni Ministerstva dopravy, Dopravného úradu, Ministerstva financií, Vlády SR a Národnej rady SR. Bez spolupráce s nimi a hlavne bez ich podpory budovanie moderných železníc nie je možné. Zároveň sú neoddeliteľnou súčasťou definovania medzinárodnej spolupráce a zmlúv, prenášania a spresňovania požiadaviek z EÚ.

Aj pri nastavení rozvojovej stratégie spoločnosti sa zameriavame na 7 kľúčových oblastí. Správne uchopenie každej z nich je mimoriadne dôležité.



Oblasť rozvoja	Hlavný problém		Návrh riešenia	Začiatok	Koniec
(1) Riadenie podniku	1.1. Compliance	1.1.1.	Systém kontroly súladu, pravidelný reporting	do 3 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do ukončenia projektu Riadenie súladu
	1.2. Zvýšenie efektivity riadiacich procesov u vedenia podniku	1.2.1.	Zefektívnenie komunikácie, zvýšenie bezpečnosti pri práci s citlivými informáciami, zjednodušenie rozhodovacieho a schvaľovacích procesov	do 3 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do ukončenia Projektu Pravidlá internej komunikácie, aktualizácia kompetenčného poriadku, automatizácia riadiacich procesov
	1.3. Moderný manažment	1.3.1.	Legislatívna požiadavka na zavedenie nových manažmentov (ESG, ECM,...)	do 3 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do ukončenia projektov ESG, ECM, do doby dosiahnutia nastavených KPIs pre danú oblasť
		1.3.2.	Zavádzanie dobrej praxe / ISO noriem	do 3 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do ukončenia projektu Kvalita riadenia
		1.3.3.	Zavádzanie nových kompetencií	do 3 mesiacov od prevzatia funkcie GR	do ukončenia procesu transformácie spoločnosti
	1.4. Rozhodovanie na základe dát	1.4.1.	Zavádzanie zberu dát/analytických aktivít/pravidelných reportov	do 3 mesiacov od prevzatia funkcie GR	do ukončenia procesu transformácie spoločnosti
	1.5. Integrovaný interný kontrolný systém	1.5.1.	Zavedenie trojstupňového kontrolného systému	do 3 mesiacov od prevzatia funkcie GR	do ukončenia projektu Integrovaný kontrolný systém
	1.6. Medzinárodná spolupráca s V7	1.6.1.	Výmena informácií a skúsenosti v riadení definovaných oblastí činnosti, preberanie know-how	do 6 mesiacov od prevzatia funkcie GR	do ukončenia procesu transformácie spoločnosti
	1.7. Riadenie zmien	1.7.1.	Zefektívnenie procesov riadenia zmien v podniku	do 6 mesiacov od prevzatia funkcie GR	do ukončenia projektu Riadenie zmien
	1.8. Riadenie programov a projektov	1.8.1.	Zefektívnenie procesov riadenia programových a projektových aktivít zameraných na plánovanie, kontrolu plnenia úloh, schvaľovanie zmien a pravidelný reporting (Výbor na riadenie projektového portfólia)	do 3 mesiacov od prevzatia funkcie GR	do ukončenia projektu Riadenie projektového portfólia
1.9. Obstarávanie	1.9.1.	Zavedenie bezpečného outsourcingu a riadenia rizika súvisiacich s dodávateľmi	do 6 mesiacov od prevzatia funkcie GR	do ukončenia projektu Riadenie dodávateľského portfólia	

	1.10. Riadenie rizik	1.10.1.	Zavedenie systému riadenia rizik (operačných, finančných, právnych, ...)	do 3 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do ukončenia procesu transformácie spoločnosti
--	----------------------	---------	--	--	--

Zo subjektívnych aj objektívnych dôvodov sa ŽSR nedarí aplikovať efektívne riadenie procesov a projektov. To vedie k zbytočnému navyšovaniu nákladov a neistote medzi zainteresovanými stranami. Ako je vidno v tabuľke vyššie, elimináciu rizik tejto oblasti navrhujem riešiť prostredníctvom konkrétnych opatrení kategorizovaných do desiatich podoblastí.

Oblasť rozvoja	Hlavný problém		Návrh riešenia	Začiatok	Koniec
(2) Financovanie	2.1. Finančné plánovanie a kontroling	2.1.1.	Zavedenie priebežných reportovacích kontrolných výkazov o stave rozpočtu	do 3 mesiacov od prevzatia funkcie GR	do ukončenia projektu Finančné plánovanie a kontrola
	2.2. Prevádzkové náklady	2.2.1	Riadenie prevádzkového dlhu	do 6 mesiacov od prevzatia funkcie GR	do ukončenia projektu Riadenie prevádzkového dlhu
		2.2.2	Plánovanie prevádzkových nákladov	do 6 mesiacov od prevzatia funkcie GR	do ukončenia projektu Finančné plánovanie a kontrola
		2.2.3	Identifikácia navýšenia prevádzkových nákladov vyvolaných investičnými aktivitami a ich zahrnutie do plánovaného rozpočtu	do 6 mesiacov od prevzatia funkcie GR	do ukončenia projektu Finančné plánovanie a kontrola a projektu Riadenie projektového portfólia
	2.3. Investičné náklady	2.3.1	Kategorizácia investičných aktivít a zdrojov financovania	do 3 mesiacov od prevzatia funkcie GR	do dokončenia projektu Kategorizácia investičných aktivít a zdrojov financovania a Finančné plánovanie a kontrola a projektu Riadenie projektového portfólia
		2.3.2	Vnútorne zdroje financovania	do 3 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do ukončenia projektu Rozvoj vnútorných zdrojov financovania
		2.3.3.	Nové formy financovania a spolufinancovania	do 3 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do ukončenia projektu Rozvoj nových foriem financovania a spolufinancovania

Financovanie ŽSR je téma, ktorá je verejne najhlasnejšie diskutovaná. Všeobecne sa má za to, že ŽSR nedostávajú dostatok finančných prostriedkov, aby pokryli svoje základné prevádzkové požiadavky a tak sa neustále kopia náklady, ktoré súvisia s odloženou (nerealizovanou údržbou). Mojou ambíciou okrem kontroly efektivity nakladania s pridelenými finančnými prostriedkami, čo znamená hľadanie priestoru na racionálne úspory tam, kde je to možné, je aj hľadanie nových zdrojov financovania a to ako z verejne dostupných finančných mechanizmov, tak súkromných zdrojov a vlastnej činnosti.

Oblasť rozvoja	Hlavný problém		Návrh riešenia	Začiatok	Koniec
(3) Riadenie ľudských zdrojov	3.1. Manažment kľúčových ľudských zdrojov	3.1.1.	Riadenie rizika vysokého priemerného veku a nedostatku personálu z dôvodu dôchodkového veku	do 3 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do ukončenia projektu Riadenie kľúčových ľudských zdrojov a do doby dosiahnutia nastaveného KPI pre dané oblasti
		3.1.2.	Systém vzdelávania vybraných pracovných pozícií v súvislosti s budovaním nových kompetencií	do 6 mesiacov od prevzatia funkcie GR	do ukončenia projektu Riadenie kľúčových ľudských zdrojov a aktualizácie katalógu pracovných pozícií a do doby dosiahnutia nastaveného KPI pre dané oblasti
		3.1.3.	Medzinárodná spolupráca v oblasti ľudských zdrojov / výber zahraničných zamestnancov	do 6 mesiacov od prevzatia funkcie GR	do ukončenia procesu transformácie spoločnosti
		3.1.4.	Budovanie jazykovej pripravenosti na medzinárodnú spoluprácu	do 6 mesiacov od prevzatia funkcie GR	do ukončenia projektu Riadenie kľúčových ľudských zdrojov a aktualizácie katalógu pracovných pozícií a do doby dosiahnutia nastaveného KPI pre dané oblasti
	3.2. Systém odmeňovania a zamestnaneckých zdravotných a sociálnych benefitov	3.2.1.	Zavedenie benchmarkingu v oblasti odmeňovania a zamestnaneckých benefitov	do 3 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do ukončenia procesu transformácie spoločnosti

	3.3. Systém vzdelávania	3.3.1.	Rozvoj akadémie vzdelávania	do 3 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do ukončenia projektu Rozvoj vnútorných zdrojov financovania, projektu Riadenie kľúčových ľudských zdrojov a do doby dosiahnutia nastaveného KPI pre dané oblasti
		3.3.4.	Rozšírenie spolupráce so vzdelávacími inštitúciami (stredné a vysoké školy), zapojenie študentov do pracovného procesu a vedeckej činnosti	do 3 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do ukončenia projektu Nájdi si svojho kolegu a podpísania memoránd o spolupráci s vybraným SŠ a VŠ
	3.4. Systém udržiavania know-how	3.4.1.	Program know-how zostáva doma /budovanie vedomostnej bázy/ spolupráca so železničiar-skými dôchodcami a bývalými kolegami	do 3 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do ukončenia projektu Vaše vedomosti a skúsenosti sú pre nás vzácne a do ukončenia procesu transformácie spoločnosti

Kompetentní zamestnanci sú základným predpokladom budúceho pozitívneho smerovania ŽSR. Žiaľ, situácia je dnes taká, že tí najskúsenejší odchádzajú do starobného dôchodku a neprenášajú nadobudnuté know-how na svojich nasledovníkov a tak sa stráca obrovská hodnota. Tento stav potrebujeme nevyhnutne zvrátiť a nastaviť dlhodobú stratégiu rozvoja ľudských zdrojov. Okrem toho musím zdôrazniť, že je potrebné vytvoriť nové kompetencie, ktoré dnes neexistujú a pre plnenia aktuálnych požiadaviek sú nevyhnutné.

Oblasť rozvoja	Hlavný problém		Návrh riešenia	Začiatok	Koniec
(4) Technologický rozvoj	4.1. Nové technológie	4.1.1.	Realizácia legislatívnych požiadaviek na zavedenie nových technológií	do 3 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do ukončenia procesu transformácie spoločnosti
		4.1.2.	Realizácia opatrení na zníženie pracovnej náročnosti/ zlých pracovných podmienok a zvýšenie efektivity	do 3 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do ukončenia projektu Riadenie kľúčových ľudských zdrojov a do doby dosiahnutia nastaveného KPI pre dané oblasti

		4.1.3.	Paper less	do 6 mesiacov od prevzatie funkcie GR	do ukončenia projektu paper less a do doby dosiahnutia nastaveného KPI pre dané oblasti
		4.1.4.	Automatizácia procesov, zber a sprístupnenie dát, tvorba analytických nástrojov, zrýchlenie a skvalitnenie prenosu dát a komunikácie, detekcia a eskalácia anomálií a incidentov, reportovacie nástroje, implementácia opatrení v oblasti informačnej a kybernetickej bezpečnosti, zvýšená ochrana zamestnancov, majetku, podpora kontinuity procesov, skvalitnenie informačných a telekomunikačných služieb,...	do 3 mesiacov od prevzatie funkcie GR	do ukončenia procesu transformácie spoločnosti a do doby dosiahnutia nastavených KPIs pre dané oblasti
	4.2. Výskum a vývoj	4.2.1.	Nové zdroje príjmov, nové zdroje úspor a efektivity	do 3 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do ukončenia procesu transformácie spoločnosti

Moderné technológie nám musia slúžiť. Ich hlavnou úlohou je odbremeniť zamestnancov od ťažkej a monotónnej práce, urýchliť procesy a zvýšiť efektivitu. ŽSR sú technologická firma, ktorá poskytuje ideálny priestor nie len na implementáciu existujúcich technológií tretích strán, ale rovnako na vytváranie vlastných inovatívnych a výskumno-vývojových riešení. Digitalizácia prevádzky a implementácia pokročilých informačných technológií je nevyhnutnosť.

Oblasť rozvoja	Hlavný problém		Návrh riešenia	Začiatok	Koniec
	5.1. Vzťahy so zákazníkmi	5.1.1	Profesionálny vzťahový manažment, kontrola kvality, riešenie zlyhaní, reportovanie dopadov zlyhaní, zavedenie systému spätnej väzby,...	do 3 mesiacov od prevzatie funkcie GR	do ukončenia projektu Vzťahový manažment so zákazníkmi a dodávateľmi, do ukončenia projektu Riadenie dodávateľského portfólia a do doby dosiahnutia nastavených KPIs pre dané oblasti
	5.2. Liberalizácia trhu dopravcov	5.2.1.	Zavedenie zmien, procesov a služieb súvisiacich s liberalizáciou trhu v oblasti osobnej dopravy	do 3 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do ukončenia projektu Liberalizácia trhu v oblasti osobnej dopravy, do ukončenia projektu Vzťahový manažment so zákazníkmi a dodávateľmi a do doby dosiahnutia nastavených KPIs pre dané oblasti

(5) Obchod	5.3. Nové vlastné zdroje príjmov	5.3.1.	Nové doplnkové služby zabezpečujúce zlepšenie hospodárskeho výsledku	do 3 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do ukončenia projektu Rozvoj vnútorných zdrojov financovania
	5.4. Nové obchodné príležitosti	5.4.1.	Vytváranie podmienok/kapacít /flexibilného prístupu k medzinárodnému tranzitu tovarov z východnej Európy	do 6 mesiacov od prevzatie funkcie GR	do ukončenia procesu transformácie spoločnosti
	5.6. Komunikačné a informačné služby	5.6.1.	Komunikácia s klientmi, nepretržitý tok dôležitých informácií voči klientom, krízová komunikácia pri zlyhaní služieb	do 6 mesiacov od prevzatie funkcie GR	do ukončenia projektu Vzťahový manažment so zákazníkmi a dodávateľmi, do ukončenia projektu Riadenie dodávateľského portfólia, do ukončenia projektu Krízová komunikácia a do doby dosiahnutia nastavených KPIs pre dané oblasti

Dovoliť si tvrdiť, že ŽSR dnes využíva svoje monopolistické postavenie a k svojim zákazníkom – dopravcom sa správa nevhodne. Ich požiadavky nie vždy dostatočne aplikuje do praxe a bez dostatočného odôvodnenia pre verejnosť odkladá dôležité projekty. Ako riaditeľ úseku služieb a člen predstavenstva ZSSK, som takýchto situácií zažil veľa. Takýto prístup do budúcnosti nie je možný. Železničný trh sa liberalizuje, prichádzajú noví dopravcovia zo zahraničnou majetkovou účasťou pôsobiaci v iných krajinách Európy. Vedia si porovnať kvalitu služieb a využiť všetky dostupné nástroje na zjednanie nápravy. Ak sa chceme vyhnúť medzinárodnej hanbe alebo dokonca súdnym sporom, musíme nevyhnutne zmeniť prístup a nastaviť nové štandardy komunikácie.

Oblasť rozvoja	Hlavný problém		Návrh riešenia	Začiatok	Koniec
	6.1. Energetika	6.1.1.	Fakturačné meranie trakčnej energie	do 3 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do dokončenia projektu Fakturačné meranie a do doby dosiahnutia nastavených KPIs pre dané oblasti
		6.1.2.	Elektrifikácia tratí	do 3 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do dokončenia programu Elektrifikácie tratí, do ukončenia procesu transformácie spoločnosti a do doby dosiahnutia nastavených KPIs pre dané oblasti

(6) Prevádzka		6.1.3.	Zníženie energetickej náročnosti budov a zariadení	do 3 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do dokončenia programu Zníženia energetickej náročnosti budov a zariadení a do doby dosiahnutia nastavených KPIs pre danú oblasť
		6.1.4.	Modernizácia trakčnej sústavy	do 3 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do dokončenia projektu Modernizácia trakčnej sústavy a do doby dosiahnutia nastavených KPIs pre danú oblasť
		6.1.5.	Budovanie vlastných zdrojov obnoviteľnej energie	do 3 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do dokončenia projektu Zdroje obnoviteľnej energie a do doby dosiahnutia nastavených KPIs pre danú oblasť
	6.2. Dispečing riadenia prevádzky	6.2.1.	Medzinárodne spolupracujúci, technologicky kompatibilný, 24/7 pôsobiaci	do 6 mesiacov od prevzatia funkcie GR	do dokončenia projektu Dispečing ŽSR, dokončenia projektu Centrálny manažment mimoriadnych udalostí a do doby dosiahnutia nastavených KPIs pre danú oblasť
	6.3. Technologické zmeny v prevádzke	6.3.1.	Fakturačné meranie trakčnej energie	do 3 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do ukončenia procesu transformácie spoločnosti a do doby dosiahnutia nastavených KPIs pre danú oblasť
	6.4. Kapacitné zmeny v prevádzke	6.4.1.	Zavedenie riadenia kapacít v podmienkach prevádzky ŽSR	do 3 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do dokončenia projektu Riadenie kapacít, do dokončenia projektu Riadenie kontinuity činnosti a do doby dosiahnutia nastavených KPIs pre danú oblasť

Prevádzka = Interoperabilita. Interoperabilita v železničnej doprave odkazuje na schopnosť viacerých železničných systémov, vrátane infraštruktúry, vozidiel, signalizačných systémov a prevádzkových postupov, fungovať spoločne a koordinovane. Interoperabilita v európskom kontexte sa týka spôsobilosti vlakov prechádzať cez hranice rôznych členských štátov EÚ, kde existujú rozdiely v jazyku, technických špecifikáciách, elektrických systémoch a prevádzkových postupoch.

Zabezpečenie interoperability je kľúčové pre úspešné vytváranie jednotného trhu pre železničnú dopravu v EÚ a zlepšenie plynulosti a efektívnosti prepravy tovaru a cestujúcich medzi krajinami.

To znamená, že problémy v prevádzke na území Slovenska sa prenášajú za hranice a z lokálneho problému, často charakterizovaného meškaním, sa stáva širší problém.

Oblasť rozvoja	Hlavný problém		Návrh riešenia	Začiatok	Koniec
(7) Bezpečnosť a riadenie kontinuity činnosti	7.1. Centrálny manažment bezpečnosti a kontinuity činnosti	7.1.1.	Zavedenie systému riadenia bezpečnostných rizík a rizík kontinuity činnosti	do 3 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do dokončenia programu Systém riadenia bezpečnosti a kontinuity činnosti a do doby dosiahnutia nastavených KPIs pre dané oblasti
	7.2. Centrálny manažment mimoriadnych udalostí v jednotlivých oblastiach bezpečnosti a krízových stavov v oblasti kontinuity činnosti	7.2.1.	Profesionálna služba na podporu prevádzky ŽSR a hospodárskej mobilizácie SR	do 6 mesiacov od prevzatia funkcie GR	do dokončenia projektu Dispečing ŽSR, do dokončenia projektu Centrálny manažment mimoriadnych udalostí, do dokončenia programu Systém riadenia bezpečnosti a kontinuity činnosti a do doby dosiahnutia nastavených KPIs pre dané oblasti
	7.3. Architektúra bezpečnosti železničnej dopravy	7.3.1.	Bezpečnosť železničnej dopravy	do 3 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do dokončenia programu Systém riadenia bezpečnosti a kontinuity činnosti a do doby dosiahnutia nastavených KPIs pre dané oblasti
		7.3.2.	Incident manažment BŽD	do 6 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do dokončenia programu Systém riadenia bezpečnosti a kontinuity činnosti a do doby dosiahnutia nastavených KPIs pre dané oblasti
	7.4. Architektúra fyzickej bezpečnosti	7.4.1.	Bezpečnosť zamestnancov a klientov	do 3 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do dokončenia programu Systém riadenia bezpečnosti a kontinuity činnosti a do doby dosiahnutia nastavených KPIs pre dané oblasti

	7.4.2.	Ochrana majetku	do 3 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do dokončenia programu Systém riadenia bezpečnosti a kontinuity činnosti a do doby dosiahnutia nastavených KPIs pre dané oblasti
	7.4.3.	Incident manažment FB	do 6 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do dokončenia programu Systém riadenia bezpečnosti a kontinuity činnosti a do doby dosiahnutia nastavených KPIs pre dané oblasti
7.5. Architektúra informačnej a kybernetickej bezpečnosti	7.5.1.	Bezpečnosť informačných aktív	do 3 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do dokončenia programu Systém riadenia bezpečnosti a kontinuity činnosti a do doby dosiahnutia nastavených KPIs pre dané oblasti
	7.5.2.	Ochrana pre kybernetickými útokmi	do 3 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do dokončenia programu Systém riadenia bezpečnosti a kontinuity činnosti a do doby dosiahnutia nastavených KPIs pre dané oblasti
	7.5.3.	Incident manažment IB a KB	do 6 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do dokončenia programu Systém riadenia bezpečnosti a kontinuity činnosti a do doby dosiahnutia nastavených KPIs pre dané oblasti
7.6. Architektúra environmentálnej bezpečnosti	7.6.1.	Ochrana životného prostredia	do 3 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do dokončenia programu Systém riadenia bezpečnosti a kontinuity činnosti a do doby dosiahnutia nastavených KPIs pre dané oblasti
	7.6.2.	Incident manažment EB	do 6 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do dokončenia programu Systém riadenia bezpečnosti a kontinuity činnosti a do doby dosiahnutia nastavených KPIs pre dané oblasti

7.7. Architektúra riadenia kontinuity činnosti		Plánovanie kontinuity činnosti	do 3 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do dokončenia programu Systém riadenia bezpečnosti a kontinuity činnosti a do doby dosiahnutia nastavených KPIs pre dané oblasti
		Havarijné plánovanie	do 3 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do dokončenia programu Systém riadenia bezpečnosti a kontinuity činnosti a do doby dosiahnutia nastavených KPIs pre dané oblasti
		Operačné centrum riadenia kríz	do 6 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do dokončenia programu Systém riadenia bezpečnosti a kontinuity činnosti a do doby dosiahnutia nastavených KPIs pre dané oblasti
		Krízové riadenie a krízová komunikácia	do 6 mesiacov po ukončení hĺbkového auditu	do dokončenia programu Systém riadenia bezpečnosti a kontinuity činnosti a do doby dosiahnutia nastavených KPIs pre dané oblasti

ŽSR ako najväčší zamestnávateľ a poskytovateľ podporných služieb pre stovky tisíc ľudí denne a pre dopravu miliónových hodnôt zákazníkov a ich zákazníkov, ako vlastník a správca miliardových hodnôt v hmotnom a nehmotnom majetku, ako majiteľ a prevádzkovateľ množstva bezpečnostných technológií podporujúcich prevádzku, ako vlastník citlivých informácií o osobách a organizácii prevádzky na železničnej infraštruktúre a poskytovateľ rozličných kritických IT a energetických služieb, ako majiteľ a správca rozsiahlych pozemkov, budov a technológií na ktorých prebiehajú aktivity ohrozujúce životné prostredie, ako garant dostupnosti nepretržitých služieb, ako garant prevencie a riešenia mimoriadnych udalostí vo všetkých oblastiach, **zodpovedá za pocit bezpečia na železniach.**

Oblasti bezpečnosti a riadenia kontinuity činnosti sú veľmi komplexnou oblasťou a zasahujú do všetkých oblastí činnosti ŽSR a majú významný vplyv na kvalitu a dostupnosť poskytovaných služieb. Preto jednotlivé oblasti bezpečnosti a BCM by mali byť centrálné koordinované, spolupracujúce a mali by poskytovať ucelený a predvídateľný výstup najmä prevádzke infraštruktúry a zákazníkom, ako aj ostatným manažérom a zamestnancom ŽSR a dodávateľom.

Pri transformácií spoločnosti je potrebné nastaviť kontrolné ukazovatele prostredníctvom ktorým bude meraná úroveň vybraných stavov, procesov, úroveň prebiehajúcich zmien. To všetko v kontexte úrovne a vývoja bezprostredne spolupracujúcich krajín. Preto tak, ako je nutné využiť medzinárodnú spoluprácu pri definovaní vývoja a potrebných zmien v spoločnosti, je dobré sa aj s nimi v jednotlivých oblastiach priebežne porovnávať. Je to správne motivačný prvok pri zmenách tak zásadného rozsahu.

Aj pre riadiace štruktúry spoločnosti, ako aj pre každého jednotlivého zamestnanca ŽSR, bez podpory a aktívnej účasti ktorých sa predmetné zmeny nedajú uskutočniť.

Zmeny môžu v ľuďoch vyvolávať pocit ohrozenia, dokonca aj existenčného strachu. Je potrebné ich presvedčiť, že transformácia má za cieľ urobiť zo ŽSR výborného zamestnávateľa stavajúceho na tradícií, využívajúceho príležitosť na vlastný rozvoj, poskytujúceho služby európskeho významu a úrovne, reflektujúceho technický, technologický aj sociálny rozvoj spoločenstva. Je potrebné ich presvedčiť, že ŽSR je súčasnosť aj budúcnosť.

ZÁVER

Mnou predložený dokument vychádza výhradne z otvorených zdrojov, ktoré bolo možné pri tvorbe tohto dokumentu použiť a z mojich osobných skúseností s prostredím železníc ako riaditeľa úseku služieb a člena predstavenstva ZSSK, a.s. v rokoch 2016 – 2022.

Som si vedomí, že moja príprava bola limitovaná vzhľadom k prirodzenej absencii interných informácií ŽSR, ktoré by som na tvorbu takéhoto dokumentu ešte potreboval použiť.

Napriek tomu verím, že by mnou navrhovaný projekt Rozvoja Železníc Slovenskej republiky priniesol výrazné zmeny v kvalite riadenia a zvýšil flexibilitu reakcie spoločnosti na súčasné a prichádzajúce výzvy. Verím, že správnym výberom a následnou podporou nového Generálneho riaditeľa Železníc Slovenskej republiky sa podarí využiť to povestné „okno príležitosti“, pred ktorým stoja vlády, ministerstvá dopravy a železničné podniky všetkých európskych krajín.

Transformácia ŽSR je nevyhnutná rovnako pre splnenie očakávaní zo strany slovenských a európskych hráčov, ako aj pre zachovanie existencie ŽSR ako takých. ŽSR musia presvedčiť, že chcú a vedia byť neoddeliteľnou súčasťou udržateľnej, inteligentnej a odolnej mobility v ponímaní Európskej únie 21. storočia.

Pozíciu Generálneho riaditeľa ŽSR považujem za službu slovenským občanom a podnikateľom a v kontexte zmenených paradigiem aj obyvateľom a podnikateľom Európskej únie.

Použité zdroje

1. Komisia, Európska. “Stratégia pre udržateľnú a inteligentnú mobilitu - Nasmerovanie Európskej dopravy do budúcnosti.” Európska Komisia, 12 sept. 2020.
2. UIC (2021) ‘Improving railway maintenance decision-making: lessons learned from the UIC MILA project’. Paris: UIC Rail System Department.
3. Kallas, Siim. “The Performing Rail Infrastructure Manager.” European Commission – Directorate General for Mobility and Transport, Sept. 2013.
4. Farkaš, Rastislav, and Bederka Marián. “Priority v Obnove a Rozvoji Železničnej Infraštruktúry.” Ministerstvo Financí - Útvar Hodnoty Za Peniaze, 2021.
5. Cunningham, Cliona. “Greening Freight Transport Package Offers New Opportunities but Also Risks for Modal Shift to Rail.” CER Head of Communications, 11 July 2023.
6. CER. “Railway Contribution to the EU Climate Target for 2040.” CER - The Voice Of European Railway, 23 June 2023.
7. “Smart and Affordable Rail Services in the EU: A Socio-Economic and Environmental Study for High-Speed in 2030 and 2050.” EY, 23 Jan. 2023.
8. Carroll, Sean Goulding. “‘No Longer Science Fiction’: Digitalisation Heralds New Era for Railways.” <https://www.euractiv.com/>, 9 Feb. 2023, www.euractiv.com/section/next-generation-infrastructure/news/no-longer-science-fiction-digitalisation-heralds-new-era-for-railways/.
9. Summit, CEO. “Vienna Declaration on Digitalisation in the Railway Sector.” CEO Summit 2022 - European Railways, 9 July 2022.
10. Bertuzzi , Lucazzi. “The AI Act’s Fine Line on Critical Infrastructure.” EURACTIV.Com, 8 Feb. 2023.
11. Doppelbauer , Josef. “One Europe. One Railway. One Institutional Process.” Euroactiv.Com , 16 June 2023, www.euractiv.com/section/transport/opinion/one-europe-one-railway-one-institutional-process/.
12. Defossez, Antoine. “TSI Revision Package 2023 - Key Changes (Part II - Fixed Installations and Operation) .” ERA, 6 June 2023.
13. Doppelbauer, Josef. “TSI Revision Package 2023: Key Changes Part I - Rolling Stock and CCS.” ERA, 15 June 2023.
14. ERA. “The Future of Cross-Border Rail.” EUROACTIV, Feb. 2023.
15. ERA. “ Report Cross-Border Rail Transport Potential.” Publications Office of the European Union, Nov. 2022.
16. Allianz pro Schiene: Pro-Kopf-Investitionen ins Bahnnetz leicht gesunken. [Online]. <https://www.allianz-pro-schiene.de/presse/pressemittelungen/pro-kopf-investitionen-gesunken/> (accessed July 18, 2023).
17. ŽSR: Zoznam činností prevádzky na zlepšenie stavu ŽI a SZ v roku 2023. [Online]. <https://www.zsr.sk/pre-media/aktuality/zoznam-cinnosti-prevadzky-zlepsenie-stavu-zi-sz.html> (accessed June 23, 2023).
18. Plán REPowerEU: COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE EUROPEAN COUNCIL, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS. In: . Brusel: Európska Komisia, 2022. Dostupné také z:

- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2022%3A230%3AFIN&qid=1653033742483>
19. Updating the 2020 New Industrial Strategy: Building a stronger Single Market for Europe's recovery. Brussels, 2021.
 20. ŽAČKO, Ján. Strategic rozvoja ľudských zdrojov: V sektore doprava, logistika, pístové služby v horizonte 2030. Bratislava, 2022, február. Dostupné také z: <https://www.sustavapovolani.sk/strategie/>
 21. Akčný plán v oblasti vojenskej mobility 2.0. Európska Komisia - Vysoký predstaviteľ Únie pre zahraničné veci a bezpečnostnú politiku. Brusel, 2022. Dostupné také z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/?uri=CELEX:52018JC0005>
 22. DeutscheBahn. Metropolitan Network:: A strong European railway for an ever closer union. Berlin, 2023. Dostupné také z: https://www.deutschebahn.com/resource/blob/10910200/503850eccb9b88646d84c8d921b7b703/Study-EU-HGV_MK-data.pdf
 23. ŠTOFAN B. Najvyšší kontrolný úrad Slovenskej republiky. Stratégia modernizácie železníc. Bratislava, 2021.
 24. Ministerstvo Dopravy SR. Stratégia pre inteligentnú a udržateľnú mobilitu Slovenska, Bratislava 2023. Dostupné z: <https://www.mirri.gov.sk/wp-content/uploads/2022/03/Strategia-inteligentnej-a-udrzatelnej-mobility.pdf>
 25. Ministerstvo Dopravy SR. Koncepcia rozvoja Intermodálnej dopravy Slovenskej Republiky do roku 2030, Bratislava. Dostupné z: <https://www.mindop.sk/ministerstvo-1/doprava-3/strategia/intermodalna-doprava>
 26. Ministerstvo Dopravy SR. Strategický plán rozvoja dopravy SR do roku 2030 – Fáza II. Bratislava, 2016, Dostupné z: https://www.opii.gov.sk/download/d/strategicky_plan_rozvoja_dopravy_SR_do_roku_2030.pdf
 27. Bundesministerium für Digitales und Verkehr. Beschleunigungskommission Schien – Abschlussbericht, Bonn2022, Dostupné z: <https://www.allianz-pro-schiene.de/wp-content/uploads/2022/12/Beschleunigungskommission-Schiene-Abschlussbericht.pdf>