



■ Ing. Dalibor Zelený

► Ing. Dalibor ZELENÝ narodený v Jihlave. Vystudoval vysokú školu dopravy a spojov v Žiline odbor prevádzka a ekonomika železničnej dopravy. Od 23. októbra 2006 je generálny riaditeľ ŽSR.

**Vážený pane riaditeľ na Slovensku došlo k oddeleniu železničnej dopravní cesty od železničného dopravce v roce 2002. Jaké kroky byly z vašeho pohledu nejbolestivější?**

Železnice Slovenskej republiky (ŽSR) spravovali k 31. 12. 2001 veľký objem majetku, z ktorého bola v zmysle zákona vyčlenená časť pre vznik novej akciovej spoločnosti. Tomu predchádzal náročný proces príprav na presné definovanie aktív a pasív, z ktorých mala vzniknúť Železničná spoločnosť (ŽS).

Všeobecná hodnota vyčlenených častí ŽSR (určené organizačné zložky) pre peňažný vklad do ŽS bola znalecký posúdená v dvoch etapách k 31. 7. 2001 a k 31. 12. 2001. Je samozrejmé, že stav majetku ŽSR k 31. 7. 2001 a k 31. 12. 2001 bol rozdielny, nakoľko „život na železnici sa nezastavil“ a teda existoval pohyb v aktívach a pasívach. Platili sa faktúry (pohľadávky/závazky), dlhodobý majetok sa odpisoval, materiál sa spotrebovával a nakupoval...

Rozhodnutia Ministerstva dopravy, pôšt a telekomunikácií SR (MDPT SR) vychádzali zo znaleckých posudkov. Súčasne bol vykonaný nezávislý audit, ktorého úlohou bolo overiť určenú časť majetku ŽSR, ktorý bol vymedzený ako nepeňažný vklad na založenie ŽS, a. s. zo stavu majetku ŽSR k 31. 12. 2001.

Audit potvrdil existenciu majetku a záväzkov s výnimkou tých, ktoré neboli spôsobilé pre nepeňažný vklad, teda vznikol ďalší rozdiel.

Takže takto v krátkosti zhrnuté, celý proces odčlenenia vyžadoval obrovské úsilie a nasadenie všetkých zainteresovaných, ale za najbolestivejšie sa môže jednoznačne určiť vysvetľovanie rozdielov medzi hodnotami 31. 7. 2001 a 31. 12. 2001 a následne auditom uznaných hodnôt.

Vďaka vysokej odbornosti ľudí v ŽSR sa však vzniknuté rozdiely v nasledujúcich rokoch vyriešili.

**Jako generální ředitel Českých drah jste patřil spíše k zástancům unitární železnice. Jaké přínosy, případné nevýhody, spatřujete ve vámi zvoleném modelu?**

Unitárna (alebo aj integrovaná) železnica umožňuje efektívnejšie využitie technických prostriedkov a pracovných síl bez zbytočných externých, organizačných a administratívnych väzieb medzi jednotlivými časťami prípadne rozdelenej železnice, ktoré celý systém komplikujú a predražujú. Unitárna železnica predstavuje vždy väčší celok schopný taktiež lepšie konkurovať iným železničným podnikom. Investície do všetkých častí železnice sú efektívnejšie vynakladané v prospech celého železničného systému namiesto prospechu jeho jednotlivých častí.

Unitárna či integrovaná železnica je však menej čitateľná pre neželezničných odborníkov či laikov, a to predovšetkým z pohľadu financovania jednotlivých činností (infraštruktúra, riadenie prevádzky, osobná a nákladná doprava). Rozdelená železnica poskytuje predovšetkým pri financovaní osobnej dopravy či investičných subvenciách pre poskytovateľov prostriedkov väčšiu istotu v tom, že vynaložené financie budú skutočne využité na stanovený účel. Rozdelená železnica taktiež neumožňuje všeobecný stredoeurópsky zlozvyk krížového financovania osobnej dopravy zo ziskov



■ Úprava svahu vedľa trate

nákladnej dopravy. V krajinách bývalého východného bloku však rozdelená železnica predstavuje veľké lákadlo pre privatizačné snahy, motivované oveľa častejšie snahou o získanie majetku než snahou rozvíjať železnicu.

Obidva systémy vyhovujú európskej legislatíve, ktorá umožňuje jednotlivým členským krajinám zvoliť vhodné riešenie s ohľadom na ich potreby.

Je však zaujímavé, že väčšina európskych železničných veľmocí zostala pri systéme integrovanej železnice so silnými centrálnymi prvkami, zatiaľ čo železnice bývalého východného bloku, samé o sebe nie príliš veľké, sa väčšinou rozdelili alebo sa na to pripravujú. Pre takéto malé a naviac rozdelené železnice predstavuje potom silný integrovaný sused pri dnešnom voľnom prístupe na dopravnú cestu silného a oveľa lepšie situovaného konkurenta.



■ Piešťany – nové mesto

Je asi zbytočné dodávať, že v ekonomic-  
ky silno pragmatickom americkom prostredí  
nachádzame okrem málo významnej osob-  
nej dopravy len veľké, silné a tvrdo unitárne  
železničné spoločnosti.

### **Jaké zkušenosti máte ze spolupráce s jednotlivými železničními dopravci (Že- lezničná společnost, ŽS Cargo, ostatní menší dopravci)?**

ŽSR v súčasnej dobe majú podpísaných 29  
zmlúv na Prevádzkovanie železničnej dopra-  
vej cesty. Spektrum dopravcov je nesmierne  
široké. Začína dominantnými dopravcami  
ZSSK Slovensko (Železničná spoločnosť Slo-  
vensko, a. s.) a ZSSK Cargo (Železničná spo-  
ločnosť Cargo Slovakia, a. s.), od výkonov  
ktorých sa odvíjajú výkony, cez dopravcov,  
ktorí prevádzkujú viac menej tranzitnú ná-  
kladnú dopravu až po dopravcov, ktorých  
výkony sú naviazané výlučne na výlukové  
práce na V. koridore, poprípade neprevádz-  
kujú dopravu na dráhe.

Prístup k dopravcom je podmienený ne-  
diskriminačnou obchodnou politikou ŽSR  
voči dopravcom, nad ktorou bedlivo bdie  
Úrad pre reguláciu železničnej dopravy.

ŽSR je podnik riadený priamo štátom a preto  
sú marketingové nástroje, hlavne v oblasti oso-  
bitných sadzieb značne obmedzené.

Priama spolupráca, takpovediac denná sa  
primkyna k operatívnej spolupráci najmä  
s dominantnými dopravcami, ktorých dispe-  
čerské aparáty pracujú v nepretržitej prevádz-  
ke. Osobitne nadčasovo spolupracujeme  
najmä s firmami, ktoré prepravujú cestujúcich.  
Prioritou ŽSR je odviezť cestujúcich bezpečne  
a včas. Dnes, v dobe prestavby V. koridoru to  
býva nezriedka problematické. V prostredí  
ŽSR pravidelne vykonáva prepravu cestujú-  
cich jedine ZSSK Slovensko, iní dopravcovia



■ **Dopravné koridory**

len mimoriadne. ŽSR očakáva nástup aj iných  
pravidelných dopravcov, ktorí by v tomto seg-  
mente vytvorili konkurenčné prostredie. Pro-  
stredie, ktoré trh už niekoľko rokov vytvára  
v nákladnej doprave. Spolupráca s dopravca-  
mi sa odvíja od tvrdého konkurenčného boja  
medzi firmami, ktoré prevádzkujú nákladnú  
dopravu. Tento konkurenčný boj sa prejavuje  
najmä v chcení dopravcov dopravovať najmä  
tranzit. Tým samozrejme klesá záujem o pre-  
dpravcov nevýhodnú a drahú zbernú dopra-  
vu v rámci Slovenska. ŽSR sa dopravu zber-  
ných vlakov snaží podporovať osobitnými  
sadzobami, ktoré sú značne nižšie ako maxi-  
málne sadzby.

Samozrejme, že medzi toľkými dopravca-  
mi sa nájdu aj takí, s ktorými sú väčšie, ale-  
bo menšie problémy. Najviac starostí nám  
robia neskoré objednávky ad hoc trás. Ne-  
disciplinovanosť niektorých dopravcov spô-  
sobuje meškania vlakov, prípadne mnohokrát  
rôzne zamotané situácie, ktoré musí riešiť  
operatívne dispečerský aparát. ŽSR sa sna-  
ží takýmto situáciám predchádzať. Jedným  
zo spôsobov je aj poskytnutie bezplatných  
vstupov do informačného systému ŽSR. Je  
to aj v európskom meradle výnimočný počin.



■ **Zrekonštruovaná stanica**

Osobitnou kapitolou je platobná disciplína  
našich zákazníkov. Na územie Slovenska  
v niektorých prípadoch ešte nezavítala kul-  
túra platenia si svojich dlhov. ŽSR doposiaľ  
nepristúpili k závažnému kroku zastavenia  
prevádzky svojim dlžníkom, no obávame sa,  
že aj keď neradi, budeme musieť pristúpiť aj  
k takejto neprijemnosti. Veď našou hlavnou  
úlohou je dopraviť čo najviac vlakov.

### **V súčasnej dobe se všechno přepočítává na peníze. Přineslo oddělení infrastruktury i pozitivní trend v ekonomické oblasti?**

Dôvodom pre prípravu Projektu transfor-  
mácie a reštrukturalizácie ŽSR bola pre-  
dovšetkým neúnosná finančná situácia  
podniku, ktorá vyúsťovala do netransparent-  
ných finančných tokov vo vnútri podniku (krí-  
žové financovanie osobnej dopravy  
a prevádzky dráh nákladnou dopravou), čo  
priamo viedlo k znižovaniu konkurencie-  
schopnosti železnice voči iným druhom do-  
pravy najmä v nákladnej doprave.

Hlavnými cieľmi Projektu, ktorý bol schvá-  
lený uznesením vlády SR č. 830/2000 zo dňa  
18. 10. 2000, boli najmä:

- Dosiahnuť ekonomickú efektívnosť želez-  
nic;
- Objektivizovať finančné nároky železni-  
ce na štátny rozpočet;
- Hospodárskou súťažou vo vnútri želez-  
nice a medzi druhmi dopravy vytvoriť pod-  
mienky na trhovú orientáciu podniku;
- Posilniť orientáciu na zákazníka;
- Zmodernizovať architektúru organizačnej  
štruktúry.

Rozdelením unitárnych ŽSR na dva seg-  
menty k 1. 1. 2002 (operátor realizujúci do-  
pravu na dráhe a manažér infraštruktúry) sa  
sledoval tiež cieľ vytvoriť čo najlepšie pod-  
mienky na splnenie kritérií a podmienok  
Smernice Rady č. 91/440/EHS z 29. júla  
1991 o rozvoji železníc spoločenstva a Smer-  
nice EP a Rady č. 2001/14/ES z 26. februá-  
ra 2001 o pridelovaní kapacity železničnej  
infraštruktúry, vyberaní poplatkov za pou-  
žívanie železničnej infraštruktúry a bezpeč-  
nostnej certifikácii.

Z pohľadu ŽSR ako manažéra infraštruk-  
túry priniesol uvedený krok oproti pôvodnej



■ **Kontrast novej a starej koľaje**



štruktúre efekty najmä v transparentných ekonomických vzťahoch pri:

- realizácii nákupu a predaja služieb. Prechod z interných vzťahov na klasické obchodno-dodávateľské vzťahy priamo vyvolával tlak na zvyšovanie efektívnosti (najmä cenovými tlakmi sa do cien dostávali len nevyhnutné a oprávnené náklady), ktorá súčasne vyvolávala tlak na racionalizáciu (zmeny systémov riadenia, rušenie resp. útlm kapacít, ktoré za unitárnych ŽSR realizovali služby, o ktoré v nových podmienkach nebol záujem) a v neposlednom rade na zvyšovanie kvality a rozsahu realizovaných služieb podľa požiadaviek zákazníka.
- zmluve o výkonoch vo verejnom záujme pri prevádzkovaní dráh (od r. 2006 – zmluva o prevádzkovaní dráh), ktorú ŽSR uzatvárajú so štátom – došlo k čiastočnému objektivizovaniu ekonomických vzťahov so štátom (zvyšovanie prevádzkovej dotácie a jej podielu na krytí EON).

Vyššie uvedené efekty sa premietli do celkových ekonomických výsledkov hlavnej činnosti ŽSR, ktoré za sledované obdobie za namerali nasledovný vývoj:

Ekonomicky oprávnené náklady (EON): Rozsah prevádzkovej siete sa v danom období nezmenil (3658 km), inflácia v SR za sledované obdobie vzrástla bázičky o 25,2 %. Pri prepočte EON cez infláciu by náklady na hlavnú činnosť ŽSR mohli dosiahnuť v r. 2006 hodnotu až 14,5 mld. Sk. EON však v skutočnosti postupne klesli z hodnoty 11,6 mld. Sk v r. 2002 na 10,7 mld. Sk v r. 2006.

Strata z prevádzkovania dráh: Znížil sa rozsah nekrytej straty z prevádzkovania dráh z hodnoty 1520,2 mld. Sk v r. 2002 na hodnotu 270,6 mld. Sk v r. 2006.

Celkové výnosy: Výnosy z hlavnej činnosti zaznamenali mierny nárast z hodnoty 10,1 mld. Sk v r. 2002 na hodnotu 10,7 mld. Sk (najmä vplyvom objektivizácie úhrady zo štátneho rozpočtu na základe zmluvy so štátom).

Poplatok za použitie ŽDC: Vyššie uvedené pozitívne trendy vytvorili priestor na to, aby sa nezvyšoval poplatok za použitie ŽDC. Práve naopak – využívaním systému osobitných sadzieb priemerné fakturované ceny za použitie ŽDC klesli z hodnoty 146,1 Sk za VLKM v r. 2002 na hodnotu 134,8 Sk za VLKM v r. 2006 – čo sa prejavilo aj v tom, že na prelome rokov 2004/2005 sa zastavil pokles dopravných výkonov vo VLKM a HRTKM a od toho obdobia je zaznamenaný ich nárast.

Zamestnanosť: Racionalizačné opatrenia a zmeny v systéme organizovania a riadenia bol zaznamenaný mali vplyv na pokles zamestnanosti. Na ŽSR celkom klesol počet zamestnancov z hodnoty 22750 v r. 2002 na hodnotu 18118 v r. 2006. V segmente ŽDC klesol počet zamestnancov z hodnoty 18807 v r. 2002 na hodnotu 15 765 v r. 2006. Pričom počet zamestnancov na 1 km prevádzkovej siete klesol z hodnoty 5,14 v r. 2002 na hodnotu 4,31 v r. 2006.

**Dopravci po vás požadujú určitú kvalitu služieb. Chystáte nejaké novinky v rozvoji infraštruktúry, ktoré budú prínosom nejen pro železnici jako takovou, ale pro celý logistický řetězec?**

S modernizáciou železničných tratí SR sa začalo v roku 2000 a ŽSR naďalej pokračujú v modernizácii. Prioritou je tzv. V. eurokoridor (Koridor č. V. Venezia – Trieste/Koper – Ljubljana – Budapest – Užgorod – L'vov – územím Slovenska prechádza po trase Bratislava – Žilina – Košice – Čierna nad Tisou – štátna hranica Ukrajiny. Trať je svojou dĺžkou 545 km a dosahovanými prepravnými výkonmi prioritnou hlavne vo väzbe úsekov Čierna nad Tisou – Žilina a Bratislava – Žilina na koridor č. VI.)

Realizovaná modernizácia tratí, uzlov a staníc prinesie komplexnú kvalitu v preprave cestujúcich. (podchody, peronizácia). Okrem toho sa pripravujú stavby pre integrované systémy v Košiciach a v Bratislave, máme pripravené projekty na nové zastávky.

V rámci nákladnej dopravy je to tvorba logistických vlakov a začala sa príprava 4 projektov pre intermodálnu dopravu Žilina, Košice, Zvolen, Bratislava.

Dopravca	Merná jednotka	01. - 12. 2005		01. - 12. 2006		Rozdiel 2006 - 2005
		ND	Celkom	ND	Celkom	
		ZSSK Cargo	vlkm	17 146 294	17 146 294	
	tis. hrtkm	20 897 262	20 897 262	21 682 287	21 682 287	785 025
BRKS, a. s.	vlkm	97 829	97 829	285 073	285 073	187 244
	tis. hrtkm	102 463	102 463	331 408	331 408	228 945
US Steel Košice, s. r. o.	vlkm	25 657	25 657	27 158	27 158	1 501
	tis. hrtkm	24 638	24 638	26 251	26 251	1 613
TSS Bratislava, a. s.	vlkm	34 763	34 763	43 726	43 726	8 963
	tis. hrtkm	20 782	20 782	25 329	25 329	4 547
Železničné stavby, a. s.	vlkm	17 932	17 932	17 371	17 371	-561
	tis. hrtkm	3 638	3 638	3 308	3 308	-330
SMD, s. r. o.	vlkm	1 566	1 566	28	28	-1 538
	tis. hrtkm	317	317	8	8	-309
TSS Trnava	vlkm	7 341	7 341	5 114	5 114	-2 227
	tis. hrtkm	1 762	1 762	286	286	-1 476
LTE Bratislava	vlkm	44 107	44 107	70 774	70 774	26 667
	tis. hrtkm	33 452	33 452	61 889	61 889	28 437
PSŽ, a. s.	vlkm	56	56	0	0	-56
	tis. hrtkm	18	18	0	0	-18
HBP, a. s.	vlkm	494	494	665	665	171
	tis. hrtkm	213	213	386	386	173
SŽDS, a. s.	vlkm	20 451	20 451	59 311	59 311	38 860
	tis. hrtkm	19 137	19 137	70 450	70 450	51 313
Eltra	vlkm	2 437	2 437	2 682	2 682	245
	tis. hrtkm	205	205	225	225	20
Žel. stavebníctvo BA, a. s.	vlkm	17 226	17 226	10 284	10 284	-6 942
	tis. hrtkm	12 713	12 713	3 707	3 707	-9 005
ŽDD, a. s.	vlkm	24 951	24 951	50 966	50 966	26 015
	tis. hrtkm	22 874	22 874	62 282	62 282	39 409
AM Tunning	vlkm	1 114	1 114	1 345	1 345	231
	tis. hrtkm	128	128	67	67	-61
Elektriz. žel. Kysak	vlkm	2 662	2 662	7 774	7 774	5 112
	tis. hrtkm	549	549	1 228	1 228	680
INVESTEX Group, s. r. o.	vlkm	0	0	1 105	1 105	1 105
	tis. hrtkm	0	0	1 710	1 710	1 710
LOKO RAIL	vlkm	0	0	15 879	15 879	15 879
	tis. hrtkm	0	0	15 594	15 594	15 594
GJW Praha spol. s r. o.	vlkm	0	0	13 069	13 069	13 069
	tis. hrtkm	0	0	11 276	11 276	11 276
OKD, Doprava, a.s.	vlkm	0	0	1 600	1 600	1 600
	tis. hrtkm	0	0	2 335	2 335	2 335
OHL ŽS, a. s.	vlkm	0	0	9 323	9 323	9 323
	tis. hrtkm	0	0	8 904	8 904	8 904
RAILTRANS, s. r. o.	vlkm	0	0	440	440	440
	tis. hrtkm	0	0	124	124	124
TSS, a. s. Pardubice	vlkm	0	0	19 458	19 458	19 458
	tis. hrtkm	0	0	16 718	16 718	16 718
SPOLU	vlkm	17 444 880	17 444 880	17 959 092	17 959 092	514 212
	tis. hrtkm	21 140 150	21 140 150	22 325 774	22 325 774	1 185 623

Dopravca	Merná jednotka	01. - 12. 2005		01. - 12. 2006		Rozdiel 2006 - 2005
		ND	Celkom	ND	Celkom	
		ZSSK Cargo	vlkm	17 146 294	17 146 294	
	tis. hrtkm	20 897 262	20 897 262	21 682 287	21 682 287	785 025
Ostatní	vlkm	298 586	298 586	643 145	643 145	344 559
	tis. hrtkm	242 888	242 888	643 487	643 487	400 599
SPOLU	vlkm	17 444 880	17 444 880	17 959 092	17 959 092	514 212
	tis. hrtkm	21 140 150	21 140 150	22 325 774	22 325 774	1 185 623

Poznámka: vlkm – vlakový kilometer; tis. hrtkm – tisíc hrubotonokilometrov

- Tabuľka – vývoj vybraných ukazovateľov hlavnej činnosti ŽSR

**V čem spatřujete perspektivu železniční dopravy ve středoevropském regionu? Myslíte, že „slovenský“ model je aplikovatelný i v ostatních zemích Evropské unie?**

Pre stredoeurópske železnice je výhodou pomerne vysoký podiel na trhu nákladnej dopravy, ktorý by sa mali snažiť udržať a rozvíjať. Postupné rozširovanie EÚ k tomu poskytuje dostatok možností. Navyše na východ od dnešných hraníc EÚ leží obrovský ekonomický priestor bývalých krajín Sovietskeho zväzu. A to v oblasti hromadných substrátov (železná ruda, uhlie,...), ale aj kontajnerov dnes tak často prepravovaných po mori alebo ceste, čo predstavuje obrovskú príležitosť pre stredoeurópske železnice.

Samotný slovenský model rozdelenej železnice, ktorý plne vyhovuje európskym pravidlám, je samozrejme aplikovateľný všade tam, kde národné authority zvolia tento variant riešenia železničného systému.