



Svaz Odborářů Služeb a Dopravy

Generální rada SOSaD

Křižíkova 552/2, 186 00 Praha 8 – Karlín

Čj. SOSaD/2023-073

V Praze dne 7. 6. 2023

**Vážený pan předseda vlády
prof. PhDr. Petr Fiala, Ph.D., LL.M.**

Vážení členové vlády České republiky

**Úřad vlády České republiky
nábřeží Edvarda Beneše 128/4
Praha 1 - Malá Strana
PSČ 118 01**

Datová schránka ID: trfaa33

Vážený pane předsedo vlády, vážení členové vlády,

dovolujeme si vás oslovit vzhledem k tristní situaci v oblasti bezpečnosti české železnice, na kterou nedávno poukázal i nezávislý soud. V České republice došlo k selhání systému bezpečnosti železnice. **18. ledna letošního roku nabyl rozhodnutím Krajského soudu v Plzni (č.j. 6To198/2022) právní moci rozsudek Okresního soudu v Chebu, kterým byl zproštěn viny původně obžalovaný strojvedoucí v případě vážné železniční nehody a vykolejení nákladního vlaku mezi železničními stanicemi Chodová Planá a Mariánské Lázně. Rozsudek ze dne 12. 8. 2021 pod č.j. 2T 143/2020-716 ve svém odůvodnění poukazuje na nedostatky v šetření nehody ze strany Drážní inspekce a hlavně na selhání systému bezpečnosti!!!**

Zásadní podíl na tom má chybně transponovaná evropská legislativa, která ve skutečnosti paralyzovala pro bezpečnost stěžejní instituce – Drážní úřad a Drážní inspekci. K tomu přispěli legislativci Ministerstva dopravy, kteří na železnici vytvořili stav, jako by na silnici nebyli dopravní policisté. Došlo k omezení kompetencí obou zmíněných institucí a ještě ke všemu k jejich personálnímu oslabení v době zvyšujícího se počtu dopravců na českých kolejích a v případě Drážního úřadu i převzetí dalších povinností v rámci evropského železničního prostoru. Komu to za předchozí vlády ANO nad resortem dopravy prospělo, je zřejmé. Věřili jsme a pořád doufáme, že tato vláda situaci české železnice napraví.

Jedním z nejslabších článků bezpečnosti české železnice je po dlouhodobém a důkladném rozboru její činnosti Drážní inspekce. Vedle zmíněných omezených pravomocí díky nekompetentnímu vedení. Zatímco řadoví inspektoři umí velmi precizně popsat okolnosti a příčiny nehodových, resp. mimořádných událostí, neodpovídá tomu závěr závěrečných zpráv, který je dokonce podle potřeby ohýbán a dokazuje, že v rozporu s evropskou legislativou není Drážní inspekce nezávislou institucí.

Již od počátku minulého roku jsme se pokoušeli o tom komunikovat s ministrem dopravy, který obdržel po neúspěšném sjednání schůzek písemné materiály 25. dubna a 23. září, naposledy 6. února letošního roku při společném jednání železničních odborů. Na tomto jednání vznesli

výhrady k závěrům některých nehod a činnosti Drážní inspekce i zástupci Federace strojířů ČR a Cech strojířů.

V uplynulém měsíci dosáhla Drážní inspekce anti rekord v délce trvání šetření mimořádné události, který namísto stanovené lhůty 1 rok činí 4 roky šetření v případě vykolejení 4 vozů vlaku Pn v úseku trati Domoušice – Hřivice.

Vzhledem k tomu, že otázka obsazení vedení Drážní inspekce je záležitostí celé vlády, v příloze zasíláme na vědomí dopis ministru dopravy s přílohou, která obsahuje aktualizovaný materiál o činnosti DI, zpracovaný analytickým týmem SOSaD.

Dovolujeme si vzhledem k nekomunikaci a tabuizování témat Drážní inspekce ze strany pana ministra dopravy vyjádřit obavu z toho, že podklady jsou cenzurovány ze strany vrchního ředitele sekce legislativní Ministerstva dopravy, kterého máme za člověka ve střetu zájmu ve vztahu k vedení Drážní inspekce. Důkazy k tomu jsou v obchodním rejstříku (vzhledem k funkci vrchního ředitele legislativní sekce v čele řídicího výboru Českých drah) a katastru nemovitostí.

Závěrem si dovoluujeme upozornit na nemístné ohýbání informací v rámci strategického dokumentu Drážní inspekce, který se objevil na jejím webu. Jde o Plán strategického rozvoje Drážní inspekce do roku 2026, kde je na straně 7 Graf 1, který má představovat počet šetřených mimořádných událostí v plném rozsahu. Podle všeho má navodit dojem, že po nástupu Jana Kučery do čela inspekce od 1. 7. 2016 došlo k jejich výraznému navýšení. Opak je pravdou, díky změně legislativy došlo k výraznému snížení počtu šetřených případů a graf ve skutečnosti představuje jen počet vydaných závěrečných zpráv. Tento dokument je druhou přílohou dopisu.

S pozdravem

.....
Jan Kadečka
předseda
Svazu Odborářů Služeb a Dopravy

Přílohy:

Dopis ministru dopravy č.j. SOSaD/20023-072 s přílohou – bilancí Drážní inspekce
Plán strategického rozvoje Drážní inspekce do roku 2026



Svaz Odborářů Služeb a Dopravy

Generální rada SOSaD

Křižíkova 552/2, 186 00 Praha 8 – Karlín

Čj. SOSaD/2023-072

V Praze dne 6. 6. 2023

Vážený pan

Mgr. Martin Kupka
ministr dopravy

Ministerstvo dopravy
nábřeží Ludvíka Svobody 1222/12
110 15 Praha 1

IDDS: n75aaau3

Vážený pane ministře,

jak už jsme se Vás pokusili vícekrát informovat, analytický tým Svazu Odborářů Služeb a Dopravy (SOSaD) se dlouhodobě zabývá zcela zásadním tématem bezpečnosti železniční dopravy a s ním související činností stěžejních institucí - Drážního úřadu a Drážní inspekce. Co se týká Drážní inspekce, předali jsme Vám do vlastních rukou poprvé na Vašem jednání s železničními odbory 25. dubna loňského roku písemný materiál při příležitosti Vašeho společného jednání s odbory a vedením Českých drah.

Dále jsme se Vás dopisem SOSaD/2022-113 ze dne 23. 9. 2022 pokusili informovat o závažných skutečnostech a nešetření nehod ze strany Drážní inspekce. Na to jsme dostali odpověď č.j. MD-31508/2022-190/2 ze dne 17.10.2022, že bezpečnost na železnici je Vaší prioritou a informoval jsme nás o tom, že za bezpečnost jsou odpovědné 2 nezávislé instituce Drážní úřad a Drážní inspekce. To přirozeně víme, když obě instituce sledujeme a chtěli jsme Vás upozornit na závažná zjištění ohledně Drážní inspekce (DI).

Do třetice jsme Vám předali do vlastních rukou podrobnější písemný materiál o činnosti, resp. spíše nečinnosti DI ve více ohledech opět v rámci společného jednání s železničními odbory a vedením Českých drah 6. února tohoto roku, kdy jste vyjádřil zájem a otevřenost ke schůzce. O tu jsme požádali Vaš sekretariát hned následující den s odkazem na Vaš prezentovaný zájem, avšak bez jakékoliv další odezvy ze sekretariátu. Pro úplnost přidáváme další pokusy o sjednání schůzky s Vámi, které začaly již 24. ledna a 6. dubna loňského roku, kdy po telefonickém domlouvání a zaslání předmětu schůzky již nedošlo k žádné odezvě.

V souvislosti s nedávným anti rekordem Drážní inspekce v délce trvání šetření mimořádné události, který namísto lhůty 1 rok v uplynulém měsíci květnu dosáhl 4 let v případě vykolejení 4 vozů vlaku Pn v úseku trati Domoušice – Hřivice, Vám v příloze zasíláme aktualizovaný materiál o činnosti DI, který pro Vás analytický tým SOSaD zpracoval. Vzhledem k tomu, že otázka obsazení vedení instituce je záležitostí celé vlády a doposud jste zřejmě neměl naše podklady možnost objektivně posoudit, materiál o Drážní inspekci poskytneme zároveň celé vládě. Dovolujeme se na základě Vaší dosavadní opakované nekomunikace obávat toho, že Vám jsou podklady cenzurovány ze strany vrchního ředitele sekce legislativní, kterého máme

za člověka ve střetu zájmu ve vztahu k vedení Drážní inspekce. Podrobnosti jsme Vám opakovaně chtěli vysvětlit.

Pokud díky jinému vlivu máte naše informace za nevěrohodné, zakládají se pouze na faktech, která jde ověřit.

Dovolujeme si upozornit, že 18. ledna letošního roku nabyl rozhodnutím Krajského soudu v Plzni právní moci rozsudek Okresního soudu v Chebu, kterým byl zproštěn viny původně obžalovaný strojvedoucí v případě vážné železniční nehody a vykolejení nákladního vlaku mezi železničními stanicemi Chodová Planá a Mariánské Lázně. **Rozsudek ze dne 12. 8. 2021 pod č.j. 2T 143/2020-716 ve svém odůvodnění poukazuje na nedostatky v šetření nehody ze strany Drážní inspekce a hlavně na selhání systému bezpečnosti!!!**

Kromě toho, že to je povinnost daná naší i evropskou legislativou, výše uvedený rozsudek říká, že je třeba vzájemně spolupracovat na odstraňování rizik vznikajících z provozu dráhy a hovoří doslovně o nutnosti „zvýšit bezpečnost drážní dopravy, která v poslední době není zrovna bezpečná“ - viz řada dalších mimořádných událostí vzniklých po této nehodě vlaku, které však nedopadly tak dobře, kdy při některých z nich byly zmařeny i lidské životy (Pernink, Český Brod, Světce, Milavče). Tím určitě není myšleno přehlížení nečinnosti či nedostatků v šetření DI vedením Ministerstva dopravy.

V neposlední řadě si Vás dovolujeme upozornit na nemístné ohýbání informací v rámci strategického dokumentu Drážní inspekce, který se objevil na jejím webu a obsahuje nepravdivé informace. Jde o Plán strategického rozvoje Drážní inspekce do roku 2026, kde je na straně 7 Graf 1, který má představovat počet šetřených mimořádných událostí v plném rozsahu. Podle všeho má navodit dojem, že po nástupu Jana Kučery do čela inspekce od 1. 7. 2016 došlo k jejich výraznému navýšení. Opak je pravdou, díky změně legislativy došlo k výraznému snížení počtu šetřených případů a graf ve skutečnosti představuje jen počet vydaných závěrečných zpráv.

S pozdravem



.....
Jan Kadečka
předseda
Svazu Odborářů Služeb a Dopravy

Příloha: **Stručná bilance činnosti Drážní inspekce od července 2016 do současnosti**

Stručná bilance činnosti Drážní inspekce od července 2016 do současnosti

Zrušení prevence

Ministerstvo dopravy, které 8 let spravovalo Hnutí ANO, zásadním způsobem změnilo systém bezpečnosti na dráhách. Ucelenou agendu mimořádných událostí (MU) soustředěnou na Drážní inspekci novelou zákona o dráhách, účinnou od 1. 4. 2017, rozdrobilo mezi jednotlivé úřady. Zároveň bylo Drážní inspekci odebráno oprávnění k výkonu státního dozoru ve věcech jako nástroj k šetření MU a prevence. Proti změně systému a „vykostění“ Drážní inspekce se naposledy vymezoval bývalý generální inspektor DI Roman Šigut (k 30. 6. 2016 byl funkce zbaven). Do funkce GI DI jmenovaný Jan Kučera během více než 6letého působení v čele DI proti novému systému nevystupoval a naopak jej podporoval. Níže stručné výsledky činnosti DI v čele s Janem Kučerou:

Šetření mimořádných událostí

Šetření mimořádných událostí je hlavní úlohou Drážní inspekce. Šetření každé MU musí být provedeno kvalitně a v nejkratším možném termínu, neboť jedině tak může být na základě výsledků šetření přijato účinné opatření k zabránění opakování dané MU nebo ke zvýšení bezpečnosti bez zbytečných průtahů. Délka šetření MU ze strany DI se ale postupně prodlužuje, což je zjevně způsobeno nedostatečnými personálními kapacitami na Drážní inspekci.

Průměrná délka šetření dle vydaných závěrečných zpráv byla **v roce 2016** od rozhodnutí o zahájení šetření **7 měsíců**, resp. 216 dní; **v roce 2017 to bylo již 9 měsíců** (266 dní), přičemž vydání závěrečné zprávy z šetření střetnutí na železničním přejezdu v úseku Řetenice – Úpořiny „zabralo“ **23 měsíců**, z šetření ujetí drážních vozidel na vlečce Přístav Prosmuky **27 měsíců** a střet rychlíku se zaměstnancem v úseku Jaroměř – Česká Skalice dokonce více než **30 měsíců**.

Průměrná délka **9 měsíců** od rozhodnutí o zahájení šetření MU po vydání závěrečné zprávy byla **i v roce 2018**, i v tomto roce **šetření několika MU mnohonásobně překročilo zákonnou lhůtu 12 měsíců**, jako tomu bylo např. u srážky soupravového vlaku s posunovým dílem v žst. Česká Lípa (**32 měsíců**), převrácení kolejového jeřábu v úseku Mikulášovice d. n. – Panský (**24,5 měsíců**) nebo u nezajištěné jízdy vlaku Pn na přivolávací návěst na vyloučenou kolej v žst. Nymburk hl. n. (více než **27 měsíců**).

V roce 2019 byla průměrná délka šetření MU **více než 10 měsíců** (320 dní) a i v tomto roce bylo několik MU dokončeno hluboko po termínu, např. střetnutí na přejezdu Vesec u Liberce – Jablonec nad Nisou **25 měsíců**, srážka trolejbusu s tramvají v Brně více než **23 měsíců**, vykolejení tramvaje v Praze **21,5 měsíců** atd.; šetření vykolejení 4 vozů vlaku Pn v úseku Domoušice – Hřivice dokonce **ještě nebylo dokončeno** a od zahájení šetření uplynula doba **48 měsíců – ani po 4 letech neznáme závěry DI!**

Prozatímní průměrná délka šetření MU za rok 2020 je více než 10 měsíců (316 dní), když **2 MU jsou i v polovině května roku 2023 stále v šetření** (ujetí odstavených drážních vozidel, jejich střetnutí na přejezdu s osobním autem a vykolejení v žst. Mstětice – prozatím **33 měsíců**; vykolejení 5 vozů nákladního vlaku Pn v žst. Úpořiny – prozatím **32 měsíců**). Také za toto období bylo několik MU dokončeno až po zákonném termínu: nedovolená jízda posunu a vjetí do vlakové cesty vlaku Os v žst. Praha-Masarykovo nádr. **24 měsíců**; srážka vlaku Os s nákladním autem v žst. Poříčany **21 měsíců** atd.

Prozatímní průměrná délka šetření MU za rok 2021 je 11 měsíců (337 dní), když **3 MU jsou i v polovině května roku 2023 stále v šetření** (srážka nákladních vlaků Nex a Pn v žst. Světec – prozatím **26 měsíců**; vykolejení nákladního vlaku Nex mezi žst. Kralupy nad Vltavou–Nelahozeves – prozatím **21 měsíců**; pád kabiny lanové dráhy na Ještěd – prozatím **19 měsíců**). Také za toto období bylo několik MU dokončeno až po zákonném termínu: nedovolená jízda vlaku Os a vjetí do vlakové cesty rychlíku v žst. Poříčany **18 měsíců**; vykolejení nákladního vlaku Pn v žst. Kralupy nad Vltavou více než **16 měsíců** atd.

Délka šetření MU ze strany Drážní inspekce se prodlužuje, přitom počet šetřených MU se snižuje! Za období let 2017 – 2019 byl průměrný roční počet šetřených MU 56 s průměrnou délkou šetření 9 měsíců. V roce 2021 šetřila DI jen polovinu MU (28), ale průměrná délka šetření prozatím činí již 11 měsíců.

Na webu DI je prezentován projekt „**Profesionalizace Drážní inspekce**“, hrazený z prostředků EU. Mgr. Kučera si stanovil jakýsi závazek **zkrácení průměrné délky šetření mimořádné události od jejího vzniku po dokončení závěrečné zprávy v porovnání s průměrem let 2017 – 2019 o 10 %**. To znamená, že **Drážní inspekce chce za evropské peníze dosáhnout něčeho, čeho už v minulosti dosáhla, resp. i tak se nemá dostat ani na svá původní čísla 7 měsíců, ale pouze na více než 8 měsíců** (254 dní) [průměr za roky 2017 – 2019 je více než 9 měsíců]. Dále viz níže.

Součástí bezpečnostního šetření MU má být **šetření lidského a organizačního faktoru**, tj. např. proč selhal strojvedoucí při jízdě za návěstidlo s návěstí zakazující jízdu. Mgr. Kučera opakovaně v médiích nebo v diskuzích k článkům na serveru zdopravy.cz nařiká, že např. strojvedoucí nechtějí s inspektory DI komunikovat. Ale právě za jeho vedení DI se masově rozšířila praxe, že místo neformálního rozhovoru mezi inspektorem a strojvedoucím je na MU zúčastněnému strojvedoucímu zaslán úřední dopis v obálce s červeným pruhem s předvoláním k podání vysvětlení s rozsáhlým poučením, co vše mu hrozí a čemu se může vystavit. Požadovat po někom, aby otevřeně komunikoval s inspektorem DI, a přitom jednat vůči dané osobě z pozice síly, je neslučitelné. K tomu se stalo za Mgr. Kučery praxí zasílat např. provozovatelům spisy z šetření MU, které mohou obsahovat i vyjádření na MU zúčastněného zaměstnance proti svému zaměstnavateli (provozovateli) a které by měly zůstat důvěrné (ke zveřejnění je určena jen závěrečná zpráva), tj. zaměstnanci jsou pak vystaveni možným postihům nebo dokonce šikanózním praktikám ze strany svého zaměstnavatele. **Neochota např. strojvedoucích otevřeně hovořit s DI je kvůli zvolenému postupu DI naprosto logická – bariéru si svým stylem vytvořila DI za vedení Mgr. Kučery sama.**

Samostatnou otázkou pak zůstává, zda vůbec má DI jakékoliv morální právo šetřit lidský a organizační faktor. Na jedné straně DI v rámci svého šetření MU zkoumá u dopravců a provozovatelů dráhy pracovní podmínky, zda je dodržován odpočinek, zda zaměstnanci nejsou přetěžováni apod., na straně druhé **evidentně sama DI funguje v čirém provizoriu, nestihá svou agendu, nutně se musí spoléhat na nesystémové množství přesčasové práce a další nesystémové kroky**, kdy vytlouká klín klínem (např. z přehledu závěrečných zpráv vyplývá, že místo územního pracoviště Praha šetřilo MU v Liberci, Lysé nad Labem, Lovosicích nebo v Kolíně pracoviště Ostrava, že místo územního pracoviště Praha šetřilo MU v Praze pracoviště Brno, že místo územního pracoviště Brno šetřilo MU v Tišnově, ve Vysokém Mýtě nebo u Jihlávky pracoviště Ostrava, že místo územního pracoviště Praha šetřilo MU v Děčíně nebo u Jaroměře pracoviště Plzeň nebo že místo územního pracoviště Plzeň šetřilo MU v Českých Budějovicích pracoviště Brno) – **Drážní inspekce** káže pít vodu a sama pije víno, čímž **ztrácí jakoukoliv důvěryhodnost**. DI jako inspekční orgán by měla jít příkladem.

Drážní inspekce vydala za posledních 6 let několik závěrečných zpráv, které se staly předmětem kritiky odborné veřejnosti i soudu.

- V souvislosti s nehodou ze dne **3. 5. 2018 u Křemže**, kde došlo ke srážce dvou osobních vlaků, DI vydala v červnu 2019 závěrečnou zprávu z šetření, v níž popsala příčiny a okolnosti vzniku nehody, ale závěr tomu neodpovídá – zároveň obsahuje naprosto rozšiřující výklad vyhlášky č. 173/1995 (dopravní řád drah), že nevybavení jednoho z vlaků příslušnou radiostanicí umožňující v případě nebezpečí jeho zastavení je v souladu s vyhláškou díky výjimce na 5 let; to však ve vyhlášce uvedeno není a výjimka se vztahovala na dopravce, za kterého by došlo ke změně zabezpečovacího zařízení a nikoliv na dopravce, který vzešel z výběrového řízení po změně zabezpečení trati.
- V souvislosti s nehodou ze dne **4. 3. 2019 na trati Třemošnice – Čáslav místní nádraží**, kde došlo ke srážce vlaku Os s vlakem Mn, Drážní inspekce v závěrečné zprávě ze dne 17. 4. 2020 velmi dobře popisuje fakta, ale u bezpečnostního doporučení až nesměle a servilně MD doporučuje pouze „zvážit“ změny, resp. nepochopitelně konkrétně doporučuje systém ETCS na této regionální trati.
- V souvislosti s projednáváním případu nehody ze dne **28. 7. 2019 v úseku Chodová Planá – Mariánské Lázně**, kde došlo k vykolejení hnacího drážního vozidla a 13 tažených drážních vozidel za jízdy průběžného nákladního vlaku, **Okresní soud v Chebu vyslovil pochybnosti o objektivnosti závěrů Drážní inspekce¹**, která nehodu šetřila a vydala k tomu i závěrečnou zprávu. **18. 1. 2023 Krajský soud v Plzni definitivně zprostil obžaloby strojvedoucího a potvrdil chybné závěry DI a selhání systému bezpečnosti.**

Drážní inspekce čelila za posledních 6 let kritice odborné veřejnosti, že některé mimořádné události nešetřila vůbec, ač se jednalo o MU s jednoznačným potenciálem k bezpečnostnímu šetření, např.:

- **14. 4. 2018 Dalovice:** propad železniční trati po průjezdu rychlíku – DI nešetřila, přitom z poznatků vyplývá, že se tam jednalo o systémové chyby, k dalšímu propadnu došlo následně znovu.
- **8. 6. 2019 Praha-Jinonice:** během krátkého okamžiku došlo k požáru a úplnému shoření motorového vozu, v ohrožení přímo 25 cestujících – DI nešetřila, motorák byl sešrotován pár dní po nehodě.
- **14. 1. 2020 Ejovice:** požár rychlíku v novém tunelu – DI nešetřila, ačkoliv se jednalo o ukázkovou událost pro bezpečnostní šetření (prověřit z hlediska bezpečnosti novou stavbu, technologické postupy a výcvik personálu pro případ mimořádností atd.); systémové nedostatky zjistili hasiči, kteří vydali i doporučení ke změnám – udělali v podstatě práci za DI.
- **15. 1. 2021 Chřibská:** požár rychlíku – DI nešetřila, ačkoliv se jedná o starší německou motorovou jednotku, která v byla v posledních letech rozšířena dopravcem Arriva vlaky s.r.o. na většinu rychlíkových výkonů nezávislé trakce v ČR, tzn. je zde evidentní potenciál bezpečnostního šetření; navíc odhad škody byl v den nehody stanoven na 15 mil. Kč, což naplňuje kritéria vážné nehody **dle § 49 zákona o dráhách v tehdejší znění a povinnost DI takovou MU šetřit.**

¹<https://zdopravy.cz/nevinen-neselhal-strojvedouci-nybrz-system-zeleznice-rekl-soud-k-nehode-u-m-lazni-88969/>

- opakované stržení trakčního vedení v úseku **Choceň – Ústí nad Orlicí** v roce 2022 – DI nešetřila, ačkoliv se jednalo o MU se systémovým problémem.
- **20. 7. 2022 Rynoltice – Křižany**: požár rychlíku – DI nešetřila, ačkoliv se jedná o starší německou motorovou jednotku, která v byla v posledních letech rozšířena dopravcem Arriva vlaky s.r.o. na většinu rychlíkových výkonů nezávislé trakce v ČR, jedná se o opakovanou MU, tzn. je zde evidentní potenciál bezpečnostního šetření. K dalšímu požáru u rychlíku Arrivy, resp. motorové jednotky stejné řady, došlo **9. 8. 2022 Beroun – Zadní Třebaň**, ale DI ani tuto MU nešetřila.
- **25. 7. 2022 Praha-Radotín**: vjetí rychlíku Arrivy do postavené cesty pro osobní vlak Českých drah – DI nešetřila, ačkoliv se jedná o opakované a pro bezpečnost železničního provozu nebezpečné MU, tzn. je zde evidentní potenciál bezpečnostního šetření. Systémové nedostatky se pokoušelo odhalit dotazníkové šetření u strojvedoucích ze strany Ministerstva dopravy – udělali v podstatě práci za DI.
- **6. 8. 2022 Choceň – Brandýs nad Orlicí**: vykolejení pracovního vlaku a porucha trakčního vedení s několikahodinovým zastavením provozu na hlavním koridoru – DI nešetřila, ačkoliv se jednalo o MU s několikrát se opakujícími jevy vykazující vážné nedostatky s vlivem na bezpečnost železničního provozu při stavebních pracích za provozu, tzn. je zde evidentní potenciál bezpečnostního šetření.
- **21. 11. 2022 Borová u Poličky – Žďárec u Skutče**: jízda dvou osobních vlaků proti sobě – DI nešetřila, ačkoliv se jedná o opakované a pro bezpečnost železničního provozu nebezpečné MU, tzn. je zde evidentní potenciál bezpečnostního šetření. Vyjádření Mgr. Kučery, že DI danou MU šetřit nebude, protože vlaky byly zastaveny dispečerem pomocí „generálního stopu“ v dostatečné vzdálenosti, je naprostým nepochopením podstaty bezpečnostního šetření.

Stejně **kritice odborné veřejnosti čelila Drážní inspekce za posledních 6 let, že se naopak věnuje naprostým banalitám**, jako např. v případě ze dne 23. 9. 2019 ve stanici Lužná u Rakovníka, kde během přehlídky historických vozidel v rámci národního dne železnice došlo ke kolizi zábradlí otáčející se točny se stojícím motorovým vozem bez cestujících – DI považuje za mimořádnou událost v drážní dopravě, která se měla šetřit; za neohlášení a nešetření podala podnět Drážnímu úřadu k zahájení správního řízení o uložení sankce.

Kritika činnosti Drážní inspekce pramení i z ohlasů v diskuzích k odborným článkům, jako např. že DI nešetří nehody pořádně, když po upozorňování přímo Mgr. Kučery na problematiku práce strojvedoucích, délku jejich směn a zvláště pak na problematiku přestávek v práci a odpočinku mezi směnami nic z toho není uvedeno ve výstupech DI (viz článek „Za srážkou vlaků mohla být únava strojvedoucího Unipetrolu, podle ČT mohl řídit přes limit“ z 6. 5. 2021).

V souvislosti s činností Drážní inspekce byly za posledních 6 let ze strany provozovatelů dráhy a dopravců **podány 2 žaloby na ochranu před nezákonným zásahem správního orgánu**, což se v historii DI nikdy nestalo a svědčí to o tom, jakou přirozenou autoritu a respekt v současnosti Drážní inspekce má, či lépe řečeno nemá. Podávány byly i **stížnosti na postup Drážní inspekce**, která nejprve udělila v souladu s právními předpisy souhlas s uvolněním dráhy po vzniku MU, tj. sdělila zúčastněným stranám, že danou MU nebude šetřit, aby následně souhlas odvolala a trvala na zachování místa MU do příjezdu inspektora, tzn. prodloužila se doba s obnovením provozu po MU s negativním dopadem na cestující.

Mediaální výstupy

K nehodě u Českého Brodu, která se stala 14. 7. 2020, se Mgr. Jan Kučera vyjádřil, že „Nejpravděpodobnější příčinou nehody je selhání člověka“², přitom ve skutečnosti strojvedoucí měl srdeční příhodu. **Předčasné spekulace o příčinách nehody ze strany Drážní inspekce** jsou naprosto neprofesionální, nezodpovědné a podkopávají důvěru v tuto instituci, která má garantovat nezávislé a objektivní šetření MU.

Na počátku roku 2021 vydala Drážní inspekce tiskovou zprávu, uveřejněnou rovněž na webu Ministerstva dopravy, s ohromujícím názvem „*Rok 2020 přinesl nejméně nehod za 17 let*“. Na rozdíl od jiných subjektů, které vydávaly podobné statistiky s upozorněním na vliv pandemie Covid-19, není u zprávy DI ani jediná zmínka o pandemii Covid-19, o několikaměsíčním nouzovém stavu a výrazném omezení drážní dopravy. **Veřejnosti tím bylo předkládáno sdělení o zlepšení stavu drážní bezpečnosti, což ve skutečnosti není pravdou.** Pokud ale není DI schopna objektivně informovat o faktech v nehodových statistikách, jak pak může mít důvěru, že nehody šetří objektivně a nikoliv stejným, manipulativním způsobem?

²<https://www.ahaonline.cz/clanek/musite-vedet/173690/nebouraji-vlaky-prilis-casto.html>

V souvislosti s nehodou u Domažlic, která se stala 4. 8. 2021, Mgr. Jan Kučera veřejně **bagatelizoval v přímém přenosu na TV Prima poznatky, které mohly vysvětlit vznik nehody**, a sice předchází působení strojvedoucího jako výpravčího, což ho mohlo ovlivnit v úsudku o řešení dopravní situace.

Zapojování Jana Kučery do zpravidla anonymních diskuzí na serveru „Zdopravy“³ a jeho vyjadřovací styl nelze považovat za něco, co by přispívalo k důstojnosti a prestiži Drážní inspekce jako státní inspekční instituce. Přitom není zjevně schopen vysvětlit ani základní principy bezpečnostního šetření a roli DI, obhájí závislost DI na Ministerstvu dopravy, i když má být u DI dle evropského práva zajištěna nezávislost; částečné navrácení pravomocí Drážní inspekce, o které DI přišla novelou zákona o dráhách, označuje za posílení pravomocí DI; nevidí jediný důvod, proč by měla DI vykonávat prevenci a obhájí odebrání možnosti výkonu státního dozoru pro Drážní inspekci nesmyslnými argumenty o nestranném šetření MU, přitom zcela opomíjí, že při stejné logice by Drážní inspekce mohla šetřit určitý typ MU pouze jednou (myšleno z hlediska systému, tj. systémové příčiny), což je nesmysl a taky se to nikdy nestalo. Dále obhájí snížení počtu zaměstnanců DI, že se tak dělo ve všech úřadech, což není pravda, jak vyplývá z oficiálních podkladů státu např. ke státnímu rozpočtu.

Dále Mgr. Kučera veřejně tvrdí, že bezpečnostní systém „Radioblok“ nelze instalovat na dráhu celostátní ani regionální, přitom od roku 2014 systém bez problému funguje na trati Čičenice – Volary a měl se rozšiřovat jako **účinné a efektivní opatření** na další trati, přičemž **odmítá v rámci šetření srážky vlaků se zabývat tím**, proč se tak nestalo – **proč nebylo dále rozšiřováno**, i když zjišťovat, jaká opatření byla přijata po předchozí MU, jak byla implementována, resp. v jakém stádiu je proces implementace, má být standardní a nezbytnou součástí bezpečnostního šetření DI.

V diskusi k vykolejení manipulačního nákladního vlaku ve stanici Praha-Horní Počernice 14. 11. 2022 Mgr. Kučera **nevěřicně obhájí, proč Drážní inspekce nešetří požáry vlaků, ačkoliv v minulosti DI požáry drážních vozidel šetřila a vydávala i bezpečnostní doporučení**. Nejenže k tomu cituje neúplnou definici mimořádné události a vynechává její podstatnou část, ale odkazuje šetření požárů na HZS a PCR, což jsou subjekty, které bezpečnostní šetření MU neprovádí (ani provádět nemohou, protože je to dle směrnice EU o bezpečnosti železnic výhradní pravomoc inspekčního orgánu, tedy Drážní inspekce) – na těchto orgánech má být šetření DI nezávislé. Tím **popírá samotnou podstatu činnosti Drážní inspekce**.

Personální politika

Ještě v polovině roku 2016 měla DI celkem 49 zaměstnanců, což byl po předchozích plošných redukcích počet doslova „na krev“, aby byl udržen určitý standard bezpečnostního šetření nebo obsazení územních inspektorátů jednotlivými odbornostmi na drážní problematiku. Jan Kučera svými návrhy na změnu systemizace docílil dalších redukcí na současných 38 zaměstnanců. **Na jedné straně na diskuzních fórech i v oficiálních dokumentech „nařiká“⁴, že má málo zaměstnanců, čímž ospravedlňuje průtahy v šetření MU, na druhou stranu to byl výhradně on, kdo mohl dle zákona o státní službě předkládat návrhy na změny systemizací – sám si navrhoval snížení počtu zaměstnanců.**

Dle zákona o státní službě návrhy na změny systemizace je oprávněn podávat výlučně vedoucí úřadu; z této funkce podal Mgr. Kučera postupně 2 návrhy na snížení počtu zaměstnanců DI ze 49 na 38 (2017 o 10 méně, 2020 o 1 méně), což bylo vládou schváleno. Uvedené počínání nelze hodnotit jinak než **základní manažerské pochybení**, kterého by se neměl dopouštět ani začátečník, natož zaměstnanec, u kterého se oprávněně očekává, že Drážní inspekci dokonale zná, když u ní působí od jejího vzniku a když usiloval o její vedení. Mgr. Kučera personálně „vykostil“ Drážní inspekci, což se prokazatelně negativně projevilo do jejího bezvadného chodu. Uvedený stav je **v rozporu s § 17 odst. 1 zákona o státní službě**, podle kterého musí systemizace zajistit řádný výkon působnosti služebního úřadu.

V rámci redukcí zaměstnanců DI na současných 38 prostřednictvím změny systemizace nechal Jan Kučera zrušit i funkci náměstka GI DI (NGI) pro údajnou zbytnost, i když ji 10 let sám zastával a i když pozici zřizuje Statut Drážní inspekce, který nebyl nikdy zrušen. Stejně tak nechal Jan Kučera zrušit Ústřední inspektorát a místo jeho ředitele, přestože zákon o dráhách jednoznačně stanovuje, že se Drážní inspekce člení na ústřední inspektorát a územní inspektoráty. Není vůbec pochyb, že to byly účelové změny, protože na obou místech postupně působil právě Roman Šigut, který byl zbaven funkce GI DI.

³<https://zdopravy.cz/dva-vlaky-leo-express-jely-proti-sobe-zastavily-300-metru-od-sebe-55295/?comments=1#comments> ; <https://zdopravy.cz/nakarlovarsku-se-srazilily-dva-vlaky-ceskych-drah-minimalne-jeden-mrtvy-53252/?comments=1#comments> ; <https://zdopravy.cz/berounsky-pernink-je-dalsi-zbytecnou-nehodou-chybi-radioblok-53415/?comments=1#comments> ; <https://zdopravy.cz/provoz-na-trati-z-prahy-do-lyse-nad-labem-stoji-v-hornich-pocernicich-vykolejil-vlak-132306/?comments=1#comments>

⁴Např. <https://zdopravy.cz/dve-projete-navesti-behem-45-minut-inspekce-vysetrovani-zdanlive-banality-muze-odhalit-problem-91879/?comments=1#comments>

Jan Kučera zrušil služební poměr na DI Romanu Šigutovi, tj. zaměstnanci v produktivním věku, s letitou praxí v oboru, nespornými zkušenostmi, znalostmi a vědomostmi, a o 4 měsíce později hledal 3 nové zaměstnance na DI; nové zaměstnance hledal průběžně i v dalším období, naposled v prosinci 2022.

Vnitřní chod Drážní inspekce

V době, kdy je stát extrémně zadlužen a měl by být zvažován každý výdaj veřejných prostředků, vzbuzují některé výdaje Drážní inspekce, uvedené v poslední době v registru smluv⁵, značné **pochybnosti o efektivním hospodaření DI s veřejnými prostředky**. Jedná se o částku **90,5 tis. Kč za agendu BOZP**, kdy součástí zakázky má být mimo jiné analýza rizik, systém pracovních a služebních úrazů, systém školení BOZP, způsob evidence služební, resp. pracovní doby atd., atd., včetně vytvoření služebního předpisu. Z prostředků EU má být zjevně hrazeno něco, co už na DI musí být dávno zavedeno a musí celé roky fungovat; navíc veškerou činnost, což je zejména vydávání svých vnitřních předpisů, si má každý služební úřad primárně zabezpečit vlastními silami. Dále jde o částku **170 tis. Kč za vytvoření webových a intranetových stránek**, tzn. opět se jedná o vytváření něčeho, co již několik let Drážní inspekce musí mít a má vytvořeno, resp. co rozhodně není nic nezbytného, co by se mělo platit z veřejných prostředků. Z prostředků EU se má hradit **118,5 tis. Kč za kurz řidiče tramvaje pro jednoho zaměstnance Drážní inspekce**, i když s tramvají žádný zaměstnanec DI nikdy v rámci svých pracovních povinností nejezdil a není vůbec zřejmé, z jakého důvodu se má jednomu státnímu zaměstnanci hradit z veřejných prostředků tento specifický profesní kurz, když DI ani nevykonává preventivní kontroly v provozu. Pokud DI nezbytně potřebuje inspektora s kvalifikací řidiče tramvaje, což z ničeho nevyplývá, je s podivem, že takovou kvalifikaci DI nepožadovala, když před několika měsíci hledala nově několik inspektorů a nepožaduje to ani v nejnovějším výběrovém řízení. V rámci projektu „Profesionalizace Drážní inspekce“ (viz níže) je hrazeno **214 tis. Kč** za analytické a konzultační služby.

Šetření mimořádných událostí v drážní dopravě je hlavní činností Drážní inspekce, a kromě zákonné povinnosti šetřit vážné nehody na dráze železniční, vyjma speciální dráhy, **má být profesionální ctí Drážní inspekce šetřit všechny MU, které jsou, resp. mohou být významné z hlediska systému drážní dopravy**, tzn. např. incidenty, které za změněných podmínek mohly vést ke vzniku vážné nehody a odhalují možná systémová selhání. Přesto Mgr. Kučera svým rozhodnutím s odvoláním na Covid 19 vydal pokyn, aby Drážní inspekce vyjížděla pouze k vážným nehodám na železniční dráze, vyjma speciální dráhy, tj. aby si plnila jen zákonné minimum.

Profesionalizace Drážní inspekce

Jak je uvedeno výše, je Drážní inspekce příjemcem prostředků EU z operačního programu zaměstnanost projektem „**Profesionalizace Drážní inspekce**“. Kromě toho, že stanovený cíl *zkrácení průměrné délky šetření mimořádné události od jejího vzniku po dokončení závěrečné zprávy v porovnání s průměrem let 2017 – 2019 o 10 %* není ani dosažením stavu, který u Drážní inspekce již existoval, pak se jedná o naprostý nesmysl – nikdo není schopen predikovat, kolik v budoucnu vznikne MU, u kterých by mělo být provedeno bezpečnostní šetření, a jakou hloubku šetření si jednotlivé MU vyžádají. Závazky v podobě urychlení šetření mimořádných událostí či zkvalitnění šetření, jak je uvedeno jako hlavní cíl projektu, jsou nejapné a ubírají důstojnosti a důvěryhodnosti našeho národního vyšetřovacího orgánu na dráhách. Drážní inspekce tím veřejně sděluje, že doposud nefungovala správně (tj. vědomě a bezdůvodně prodlužovala v letech 2017 – 2019 délku šetření a nešetřila MU kvalitně). Pokud DI hodlá zázračně zrychlit šetření MU při stejné personální kapacitě, pak logicky musí dojít ke snížení kvality šetření MU, tzn. nebudou se vyšetřovat všechny MU hodné bezpečnostního šetření nebo se nebudou šetřit v patřičné (žádoucí) hloubce. **Zrychlit a zároveň zkvalitnit proces šetření MU bez dalších personálních kapacit zkrátka nelze ani zázrakem, ledaže by platila téze, že DI dosud svou hlavní činnost (šetření MU) odbývala a má značné rezervy.**

Vyšší míra elektronizace pracovních procesů, kterými se má zjednodušit práce zaměstnanců DI, jak je uvedeno v hlavním cíli projektu, je určitě prospěšná. Otázkou však zůstává, **co dále, resp. nově se má v činnosti DI elektronizovat, když Drážní inspekce již před několika lety (prakticky od svého vzniku) postavila svou činnost na maximální elektronizaci**, jak koneckonců i opakovaně prezentovala např. ve svých výročních zprávách. Elektronicky jsou vedeny nejen oběhy účetních dokladů (faktury, objednávky, smlouvy), ale kompletně agenda cestovních příkazů a vyúčtování pracovních (služebních) cest, agenda

⁵https://smlouvy.gov.cz/vyhledavani?searchResultList-limit=50&do=searchResultList-setLimit&contract_id=&version_id=&publication_date%5Bfrom%5D=&publication_date%5Bto%5D=&subject_box=&subject_name=dr%C3%A1%C5%BE%C3%AD+inspekce&subject_id-num=&subject_address=&party_box=&party_name=&party_id-num=&party_address=&contr_num=&sign_date%5Bfrom%5D=&sign_date%5Bto%5D=&contract_descr=&sign_person_name=&value_no_vat%5Bfrom%5D=&value_no_vat%5Bto%5D=&value_vat%5Bfrom%5D=&value_vat%5Bto%5D=&value_foreign%5Bfrom%5D=&value_foreign%5Bto%5D=&foreign_currency=&file_text=&all_versions=0

autoprovozu, evidence pracovní doby; elektronicky funguje spisová služba a oběh dokumentů, dále celá agenda mimořádných událostí od ohlášení na centrální ohlašovací pracoviště po vydání závěrečné zprávy a archivaci spisové dokumentace MU; elektronicky fungovala i agenda výkonu státního dozoru.

Naprosto bizarní je po 19 letech fungování Drážní inspekce formulovat jakousi strategii rozvoje úřadu v následujících 5 letech, jak se píše v dílčím cíli projektu. **Ono by naprosto stačilo, kdyby se u Drážní inspekce za posledních 6 let nezničilo to, co již bylo dávno zavedeno, co celá léta bez problému fungovalo, co se osvědčilo.** To by ale nebyla státní správa, aby se pořád dokola nezabývala sama sebou a zbytečně tak utrácela veřejné prostředky, nemá-li být tou strategií v následujících 5 letech zničení i toho mála, co ještě u Drážní inspekce zůstalo funkční. Stejně tak je bizarní cíl *aktualizovat 80 % vnitřních služebních předpisů*, neboť předpisy se mají aktualizovat průběžně a vždy podle potřeby (zpravidla v návaznosti na změnu obecných právních předpisů), nebo *zavést plnohodnotnou elektronickou spisovou službu, která bude schopna pracovat s dokumenty ve všech etapách jejího životního cyklu*, když taková vlastnost spisové služby musí být naprosto samozřejmá.

Prakticky již na počátku Drážní inspekce vznikly týmy expertů na jednotlivá odvětví drážní dopravy, tzv. odborné komise pro oblast dopravy, hnacích drážních vozidel, tažených drážních vozidel, traťového hospodářství, sdělovacího a zabezpečovacího zařízení, lanových drah, tramvajových, trolejbusových drah a metra, elektroniky a elektrotechniky; těchto 8 základních oblastí drážní problematiky odpovídaly i požadavkům na odborné zaměření inspektorů zejména na územních inspektorátech. **Hodlá-li Drážní inspekce z prostředků EU vytvářet týmy interních expertů v pěti základních oblastech drážní problematiky a zajistit pravidelné obnovování znalostí inspektorů šetřících mimořádné události**, jak je uvedeno naposled jako cíl projektu, pak **opět se nejedná o nic jiného, než co už dávno na DI bylo zavedeno a fungovalo**, tj. nejedná se o nic nového.

Závěr

Činnost Mgr. Jana Kučery v čele Drážní inspekce je prokazatelně destruktivní. Působení stěžejní instituce pro bezpečnost české železnice má výrazně sestupnou tendenci v rámci věrohodnosti i efektivity činností, což je alarmující! DI pod jeho vedením nestihá šetřit mimořádné události a některé MU nešetří vůbec, i když by je šetřit měla. I tak se délka zpracování závěrečné zprávy z šetření prodloužila z původního průměru 7 měsíců na 11 měsíců!

Činnost DI pod vedením Mgr. Kučery v mnoha ohledech a zásadních bodech neodpovídá pravidlům a úlohám subjektů, působících v železničním systému EU při rozvoji a zvyšování bezpečnosti železnic, stanoveným Směrnicí Evropského parlamentu a Rady EÚ 2016/798 ze dne 11. 5. 2016, o bezpečnosti železnic.

Jindřich Berounský

vedoucí analytického týmu SOSaD

V Praze dne 31. 5. 2023



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

PLÁN STRATEGICKÉHO ROZVOJE DRAŽNÍ INSPEKCE DO ROKU 2026



ÚVODNÍ SLOVO GENERÁLNÍHO INSPEKTORA



Jako většině zaměstnanců se i mně při vyslovení slov strategie, koncepce či akční plány objevily mžítka před očima a hlavou mi proběhla myšlenka: „Zase zbytečné papírování, které nikoho nezajímá a k ničemu neslouží, a jen nás bude zdržovat od naší práce, kterou je šetření mimořádných událostí“. Od přípravy strategie Drážní inspekce jsem nečekal, že bychom zjistili něco převratného, ale spíše si potvrdili to, co známe, a zkusili se na tyto problémy podívat jinýma očima.

Drážní inspekce je úřad, který si je vědom svých předností a vnímá i své nedostatky, které se snaží společnými silami pozvolna odstraňovat. Současně existuje řada koncepčních dokumentů, které určují naši práci (strategie v různých oblastech přijatých na úrovni vlády, resortu dopravy). Tyto dokumenty respektujeme a děláme vše proto, abychom jejich obsah naplnili. Nejde však o dokumenty, do kterých bychom mohli zasahovat a které by byly výhradně zaměřeny na činnost Drážní inspekce. Dokument, který se bude týkat jen Drážní inspekce, bude odrážet naše skutečné potřeby a bude pro nás snazší se jej držet. Ačkoliv je hlavním posláním šetření mimořádných událostí a zvýšení bezpečnosti na dráhách, je nutné se věnovat i podpurným procesům, díky kterým může Drážní inspekce fungovat.

Ke strategii jsme přistoupili opět týmově a pod vedením garanta popsali základní stav organizace, její silné stránky i oblasti vhodné ke zlepšení. Zapojit se mohl každý zaměstnanec a já kolegům za jejich účast při tvorbě děkuji.

Naše strategie odpovídá omezeným kapacitním možnostem i omezeným zdrojům na rozvojové aktivity a projekty nad rámec běžné činnosti. I tak jsme si stanovili ambiciózní cíle se záměrem posunout kvalitu naší práce ještě o kus dál.

Mgr. Jan Kučera
generální inspektor



OBSAH

Úvod4

1 Analýzy současného stavu Drážní inspekce5

- 1.1 Zdroje pro analýzu a použité metody zpracování5
- 1.2 Analýza vnitřní6
 - 1.2.1 Základní informace o organizaci6
 - 1.2.1 Personální situace7
 - 1.2.2 Organizační struktura9
 - 1.2.3 Zázemí a materiální vybavení10
 - 1.2.4 Komunikace10
 - 1.2.5 Klíčové faktory vnitřní analýzy10
- 1.3 Analýza vnější12
- 1.4 SWOT analýza13

2 Strategie rozvoje služebního úřadu15

- 2.1 Poslání15
- 2.2 Vize15
- 2.3 Strategie organizace16
 - 2.3.1 Rozvoj týmu a uchování znalostí17
 - 2.3.2 Kvalita a efektivita18
 - 2.3.3 Spolupráce18
 - 2.3.4 Věcná a moderní komunikace19
 - 2.3.4 Koincidence strategie a SWOT analýzy19

3 Implementace strategie Drážní inspekce20

4 Závěr21

5 Seznam obrázků, tabulek a grafů22

6 Seznam Zkratk23

7 Seznam příloh24



ÚVOD

Cílem tohoto dokumentu je pomoci Drážní inspekci nastavit systém pro strategické řízení a definovat strategii rozvoje organizace. V první řadě má pomoci dále rozvíjet a zkvalitňovat fungování úřadu. Tento postup naplňuje **Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech** schválený vládou usnesením č. 214 dne 4. dubna 2018. Dokument primárně poslouží dovnitř organizace jako podklad pro další kroky rozvoje.

Drážní inspekce (dále jen DI) působí v České republice téměř 20 let a byla jednou z prvních svého druhu v EU. Za dané období šetřila v plném rozsahu téměř 500 mimořádných událostí. V současnosti má 38 zaměstnanců. Řada prvků strategického řízení je v organizaci realizována již v současnosti, DI však nemá zpracovaný plán strategického rozvoje.

Strategický plán rozvoje vznikl v období listopad 2021 – červen 2022. V rámci dokumentu je analyzován současný stav služebního úřadu v oblasti jeho řízení a fungování. Následně je navržena strategie rozvoje DI. Strategie je pak rozpracována do návrhu implementačního plánu.

Struktura dokumentu vychází z obecných zásad pro strategické řízení, výše zmíněného metodického doporučení a reálné situace DI. Součástí tohoto materiálu jsou další přílohy. Je jimi matice koincidence, která kontroluje vazbu definovaných faktorů analytické části a navržených cílů. Dále je přílohou také implementační plán.

Tento materiál byl zpracován jako dílčí výstup v rámci projektu Profesionalizace Drážní inspekce, identifikační číslo projektu: CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0016437.



1 ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU DRÁŽNÍ INSPEKCE

V rámci první kapitoly je provedena analýza organizace. Cílem je získat důležité informace o aktuálním stavu chodu a fungování a souhrnně je zpracovat jako výchozí podklad pro strategii rozvoje služebního úřadu.

1.1 Zdroje pro analýzu a použité metody zpracování

Pro analýzu byly použity čtyři pilíře zdrojů. S přihlédnutím k velikosti organizace a tomu, že je strategie tvořena poprvé, byly vybrány adekvátní metody analýzy. V případě nové strategie je dobré vtáhnout zaměstnance do tvorby strategie, a to jak z důvodů získání dat, tak i osvěty, k čemu strategie je a většího splynutí týmů se strategií. DI není velkou organizací. Pokud by byla použita kategorizace dle počtu zaměstnanců, obratu a majetku, byla by DI kategorizována jako malý podnik¹. S ohledem na velikost DI se nabízí dobrý prostor pro diskusi se zaměstnanci a vysoká míra participace jednotlivých týmů. Prvním nástrojem bylo zvoleno **setkání s týmy**. Při této metodě může být do tvorby analýzy zapojena většina zaměstnanců organizace. Dále byly zvoleny **řízené rozhovory** s představenými, následně rozhovor s generálním inspektorem (dále také jen „GI“). Samozřejmým pilířem analytické části je analýza vybraných dokumentů organizace.

Obrázek 1 - Zdroje analytické části



¹ Vychází z Doporučení 2003/361/ES – velikost podniku. V případě identifikace podniku pro účely dotace zakládající veřejnou podporu jsou však státem zřízené organizace považovány za podniky velké.



Analytická část je shrnuta ve SWOT analýze organizace, která slouží jako podklad pro návrh strategie DI. Analýza SWOT hodnotí vnitřní a vnější faktory. Vnitřní faktory zahrnují hodnocení silných a slabých stránek. Vnější faktory zahrnují hodnocení příležitostí a hrozeb. Pro vnější faktory byla využita analýza SLEPT. Zde byla provedena analýza sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických vlivů, které souvisí s okolním prostředím DI.

1.2 Analýza vnitřní

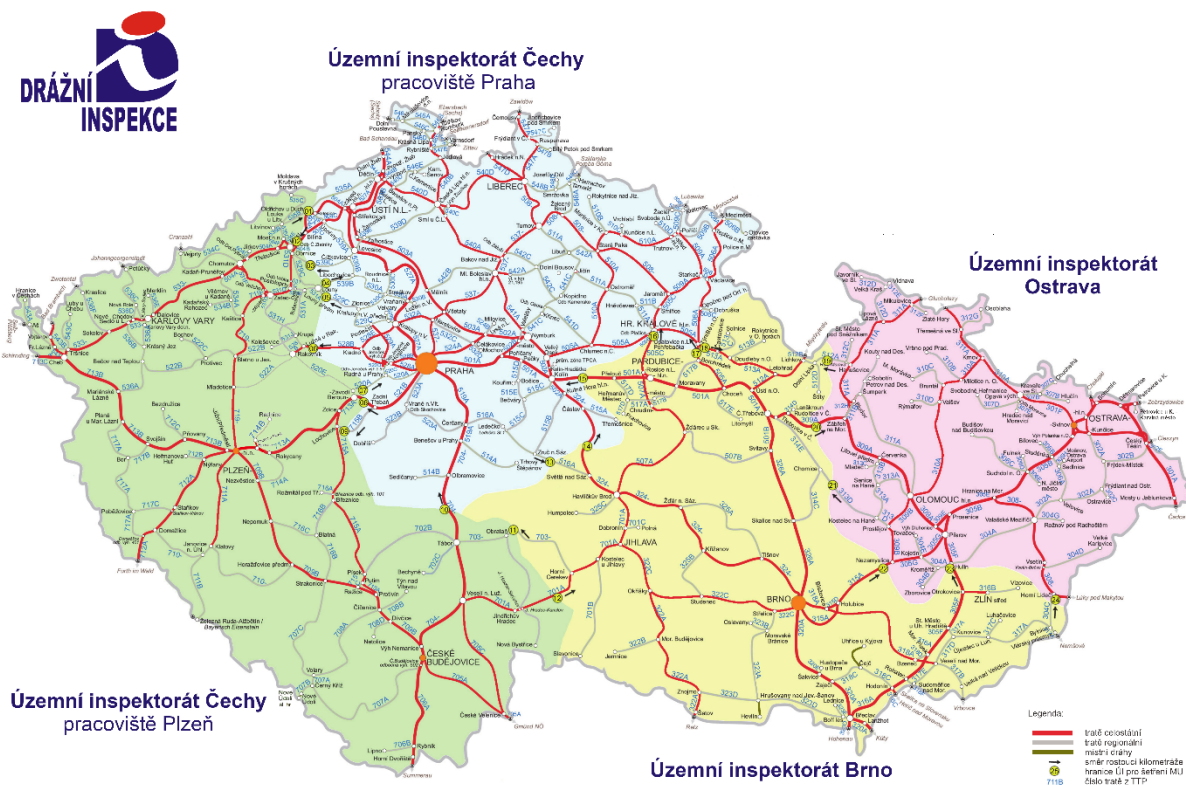
1.2.1 Základní informace o organizaci

DI je správní úřad a funguje od roku 2003. Jedná se z pohledu EU o národní vyšetřovací orgán pro nezávislé šetření mimořádných událostí na dráhách, který musí být nezávislý na všech subjektech v oblasti drážní dopravy.

Pro šetření existuje legislativní rámec daný těmito právními předpisy: zákon č. 266/1994 Sb., o dráhách, ve znění pozdějších předpisů, a vyhláška č. 376/2006 Sb., o systému bezpečnosti provozování dráhy a drážní dopravy a postupech při vzniku mimořádných událostí na dráhách, ve znění pozdějších předpisů.

DI pokrývá celé území České republiky. V rámci organizačního členění je rozdělena na tři územní inspektoráty, které jsou strategicky rozmístěny do čtyř měst v České republice (Územní inspektorát Čechy má své základní zázemí v Plzni a v Praze) – viz obrázek.

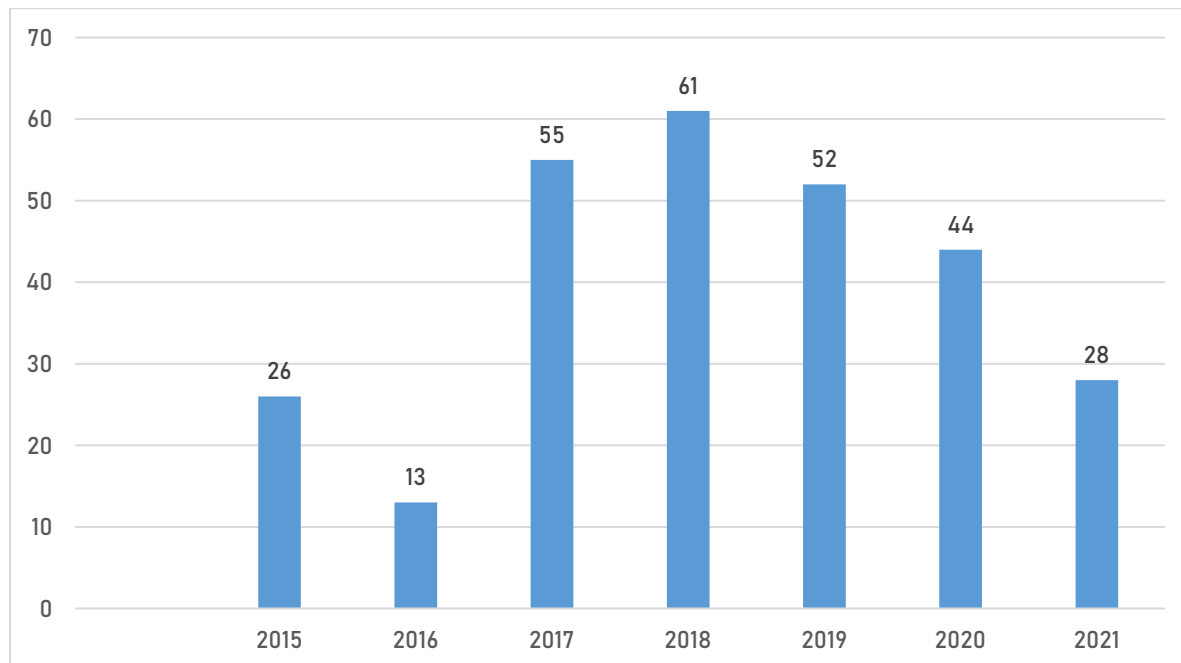
Obrázek 2 - Mapa pokrytí územními inspektoráty





Hlavní náplní činnosti DI je šetření mimořádných událostí. Vývoj šetření mimořádných událostí v plném rozsahu zachycuje následující graf.

Graf 1 - Počet šetření MU v plném rozsahu



Zdroj: DI

Hlavní oblasti, které byly analyzovány v oblasti vnitřního prostředí organizace, jsou tyto:

- personální situace a kapacity,
- organizační nastavení,
- interní i externí komunikace,
- materiální vybavení a zázemí.

Faktory vnitřního prostředí byly definovány v rámci rozhovorů, setkání s týmy a analýzy organizace.

1.2.1 Personální situace

Personální kapacity byly v předchozích letech redukovány z různých důvodů, mj. také při odebrání agendy státního dozoru na dráhách. To přineslo snížení počtu zaměstnanců, ale také snížení přímého kontaktu zaměstnanců DI s praxí v drážní dopravě. Byla nutná restrukturalizace organizační struktury, nastavení chodu organizace na minimální možnou hranici a kumulace agend na služebních místech. Jednotlivé územní inspektoráty jsou na minimálním počtu státních zaměstnanců pro zajištění výkonu plnění stanovených úkolů. Na



všech čtyřech výše znázorněných pracovištích jsou drženy nepřetržité pohotovosti připravené neprodleně vyjet k mimořádné události. V případě školení státních zaměstnanců či pracovní neschopnosti k výkonu služby inspektorů je situace pro zajištění kapacit pro pohotovost komplikovaná. Lze konstatovat, že současný počet zaměstnanců je minimální pro zajištění plnění stanovených povinností DI, tedy šetření mimořádných událostí a dalších úkonů, které DI vykonává.

Minimální úroveň dosaženého vzdělání zaměstnanců je s ohledem na zařazení vykonávaných činností definována legislativou. Naprostá většina služebních míst je zařazena do 12. platové třídy. Struktura kvalifikací zaměstnanců je uvedena v následující tabulce.

Tabulka 1 – Počty zaměstnanců dle vzdělání

Kvalifikační struktura zaměstnanců		fyzický počet	% z celku
Počet zaměstnanců	s VŠ vzděláním II. stupně	24	63,16
	s VŠ vzděláním I. stupně	6	15,79
	se SŠ vzděláním	8	21,05
	s nižším vzděláním	0	0,00
	celkem	38	100,00

Zdroj: DI

Věková struktura zaměstnanců je poměrně stabilně rozložena. V případě 3 zaměstnanců, kteří jsou předdůchodového věku, je v rámci možností potřeba pracovat s přípravou na jejich náhradu, která by měla spočívat především v uchování jejich know-how, které na DI přinášejí. Dále pak v ideálním případě pracovat na ukládání znalostí v rámci organizace nejen těchto státních zaměstnanců. S ohledem na možnou fluktuaci zaměstnanců se jeví důležitá i příprava procesu adaptace nových státních zaměstnanců.

Tabulka 2 – Počty dle věku

Věková struktura zaměstnanců		fyzický počet	% z celku
Počet zaměstnanců	20 – 30 let	1	2,63
	31 – 40 let	15	39,47
	41 – 50 let	10	26,32
	51 – 60 let	9	23,68
	nad 60 let	3	7,90
	celkem	38	100,00

Zdroj: DI

Jako problematické se jeví hledání nových zaměstnanců z trhu práce. Na všech služebních místech na DI je s ohledem na jejich zařazení do platových tříd povinnost vysokoškolského vzdělání, ovšem osob s adekvátním vzděláním a potřebnou odbornou kvalifikací je na trhu práce omezeně. Platy definované tabulkami jsou oproti soukromé sféře nižší a DI je vůči



soukromému sektoru, tak jako většina úřadů státní a veřejné správy, ve značné konkurenční nevýhodě.

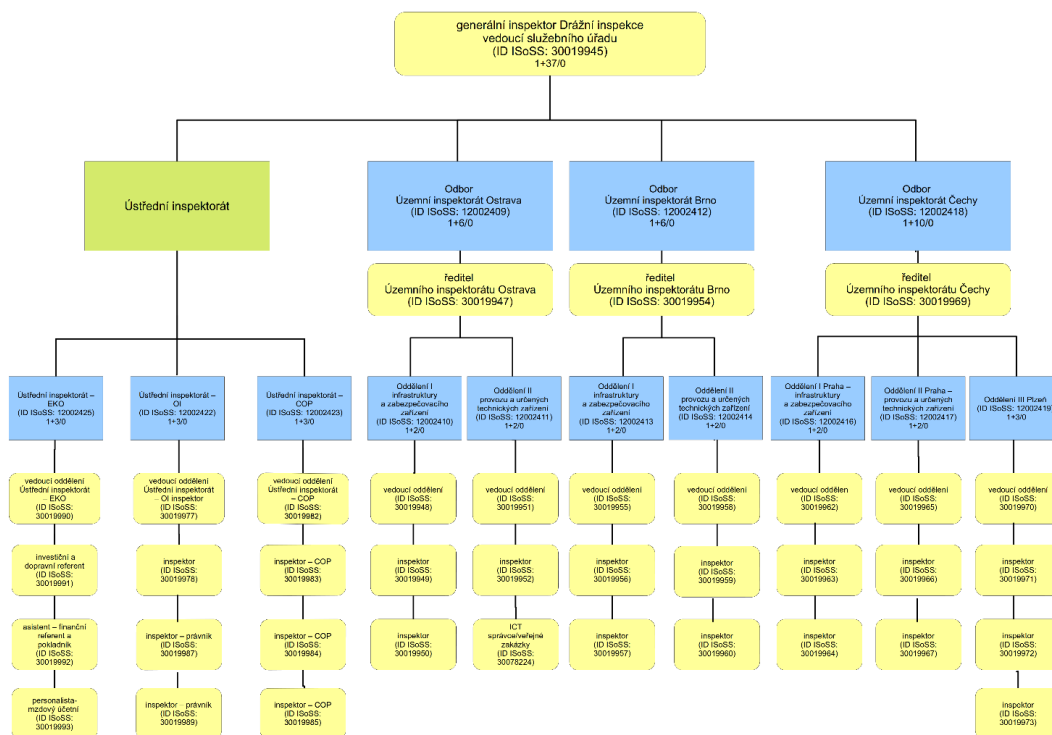
1.2.2 Organizační struktura

Jak bylo zmíněno výše, DI prošla změnou organizační struktury a snížením počtu služebních míst, což přineslo nutnost odchodu již adaptovaných a mnohdy zkušených zaměstnanců. V současnosti je organizace dělena na tři odbory:

- Územní inspektorát Ostrava,
- Územní inspektorát Brno
- Územní inspektorát Čechy

a ústřední inspektorát, který je tvořen třemi odděleními přímo podřízenými generálnímu inspektorovi. Územní inspektorát Ostrava a Brno se dělí na 2 oddělení. Územní inspektorát Čechy je rozdělen do tří oddělení s tím, že dvě oddělení sídlí v Praze a jedno oddělení v Plzni. Současná organizační struktura vykazuje vysokou míru efektivity, zohledňuje aktuální možnosti personálního obsazení a legislativní rámec. Celá organizační struktura je zachycena na následujícím diagramu.

Obrázek 3 - Organizační struktura



Zdroj: DI



1.2.3 Zázemí a materiální vybavení

DI působí v pronajatých prostorech v Praze, Brně, Ostravě, Českých Budějovicích a Plzni. Prostory jsou zpravidla v blízkosti vlakových nádraží a trati. Prostorově jsou kanceláře odpovídající pro výkon služby jednotlivých státních zaměstnanců. Umožňují prostor pro práci na šetřeních mimořádných událostí, zajištěny jsou místnosti pro jednání i kanceláře představených.

Vybavení pro šetření na místě mimořádné události, vybavení IT i vozový park odpovídají potřebám zaměstnanců. Pro část týmů je diskutabilní řešení open source operačního systému Linux. Přináší to určité komplikace při kompatibilitě některých software (SW), přičemž v rámci zachování kompatibility specializovaného SW jsou počítače vybaveny také operačním systémem Windows, který je určen výhradně pro použití s těmito specializovanými programy. Důvodem pro využití operačního systému Linux je jednak úspora veřejných prostředků za nákup licencovaného SW, vyšší bezpečnost systému proti vnějšímu napadení a snadnější správa pracovních stanic z pohledu administrace.

1.2.4 Komunikace

Komunikace v organizaci je nastavena na vysokou míru otevřenosti. Zaměstnanci mají přímou možnost komunikovat jak se svými představenými, tak přímo s GI. Je zaveden systém porad vedení, kterých se účastní představení a další klíčoví zaměstnanci, kteří se podílí na vytváření koncepce DI. Jejich frekvence cca 14 dní je pro organizaci dostatečná. Jedná se o kombinaci osobních setkání a od doby epidemie COVID také online varianty. Při velikosti organizace je to vhodná metoda přenosu informací vertikálně shora dolů i zezdola nahoru, ale také horizontální mezi jednotlivými ÚI. GI v rámci interní komunikace se zaměstnanci minimálně jednou, většinou dvakrát ročně, navštěvuje všechna pracoviště, kde přímo zaměstnance informuje o aktuálním stavu DI, ale také přijímá případné podněty týkající se činnosti organizace. Dalšími možnostmi pravidelného kontaktu s GI jsou odborná školení DI zaměřená na všeobecnou znalost šetření mimořádných událostí i specializované oblasti drážní problematiky, která jsou v posledních letech pořádána v Sázavě.

1.2.5 Klíčové faktory vnitřní analýzy

Následující tabulka zachycuje klíčové faktory vnější analýzy. Jedná se o pozitivní faktory (silné stránky) a negativní faktory (slabé stránky). Ty vznikly na základě řízených rozhovorů s představenými, generálním inspektorem, setkání s týmy a z dat o organizaci. Online hodnocením účastníky porady vedení byla stanovena významnost jednotlivých faktorů.



Tabulka 3 – Identifikované klíčové vnitřní faktory

Vnitřní faktor	Významnost	Typ faktoru
Vysoká míra spolupráce a výpomoci týmů i jednotlivců	9,77	Silná
Nezávislost organizace	9,11	Silná
Odbornost a pestré složení odborností (specializací) v týmech	9,11	Silná
Vysoké požadavky na odbornost (a rozsah odborností) na místě vyšetřování	8,77	Slabá
Týmy srdcařů ochotné práce nad rámec	8,66	Silná
Malá organizace s dobrými vztahy	8,6	Silná
Fungující a otevřená komunikace	8,44	Silná
Metodické vedení a elektronická databáze šetření	8,22	Silná
Nízký kontakt s provozem a praxí (v návaznosti na zajištění nezávislosti)	8,22	Slabá
DI je respektovaná autorita	8,11	Silná
Fungující spolupráce s odbornými institucemi	8,11	Silná
Ochota zaměstnavatele řešit neschůdnosti	7,88	Silná
Velmi dobrý standard vybavenosti (technika, prostory)	7,88	Silná
Naslouchání a reflektování potřeb vzdělávání	7,66	Silná
Dobrý standard benefitů	7,55	Silná
Hrozba odchodů zaměstnanců (věk, ekonomické důvody)	7,55	Slabá
Vysoký standard plnění 3E (účelnost, efektivita a hospodárnost)	6,55	Silná
Nárazovost práce (riziko pro práci na projektech a rozvojových úkolech)	6,33	Slabá
Vyšší administrativní zátěž některých agend (autoprovoz, OOPP, FKSP, nákupy), není zavedena metoda kvality řízení	6,33	Slabá
Open source IT řešení	6,33	Slabá
Zavádějící název, a tím chápání organizace	6	Slabá
Nízká reakční schopnost na mimořádné události (velká území na malé týmy jednotlivých inspektorátů)	5,33	Slabá
Omezený prostor pro setkávání zaměstnanců pro rozvoj vztahů a spolupráce (pohotovost)	5,33	Slabá
Jazyková vybavenost	5,22	Silná
Nižší intenzita a kvalita komunikace ven	5	Slabá
OOPP by mohly být více personalizované	4,66	Slabá
Centrální nakupování některého vybavení (OOPP, elektronika)	4,22	Slabá



1.3 Analýza vnější

Vstupy pro vnější analýzu vychází primárně z řízených rozhovorů a setkání s pracovními týmy. Byla provedena analýza SLEPT a analýza aktérů a spolupráce s nimi. Analýza SLEPT popisuje klíčové faktory Sociálního, Legislativního, Ekonomického, Politického a Technologického prostředí. Identifikované faktory jsou ty, které působí na organizaci, ale ta je nemůže změnit. Může na ně reagovat, přizpůsobit se jim. Výčet nejdůležitějších faktorů je uveden níže. Představenými byla on-line formou provedena prioritizace, která je u každého z faktorů uvedena.

Tabulka 4 – Identifikované klíčové vnější faktory

Vnější faktor	Důležitost	Faktor SLEPT	Faktor SWOT
Legislativní opora pro výkon vyšetřování a nezávislost DI	8,88	L	Příležitost
Nízká vymahatelnost doporučení DI	8,55	L	Hrozba
Státní služba (vysoké požadavky na vzdělání pro nové zájemce versus nízká výše platu v porovnání se subjekty v privátním sektoru, nízké odměny za sloužení nehodových pohotovostí)	8,44	L	Hrozba
Elektronizace činností	8,22	T	Příležitost
Spolupráce s PČR	8	P	Příležitost
Nízká ochota některých provozovatelů sdílet technologické informace či interní předpisy	8	E	Hrozba
Vyšší tlaky na inspektory na místě nehody včetně tlaku na rychlost šetření	7,88	S	Hrozba
Dobrá spolupráce s provozovateli	7,66	E	Příležitost
Nové technologie v dopravě (např. IT zabezpečovací systémy, nové vlaky a podobně)	7,66	T	Hrozba
Vysoká administrativní zátěž z požadavků legislativy	7,66	L	Hrozba
Státní služba (stabilita, benefity pro zaměstnance)	7,33	L	Příležitost
Omezená nabídka krátkodobějších kurzů pro rozvoj kompetencí týmů	7,11	E	Hrozba
Spolupráce s inspekčními orgány jiných zemí EU	6,33	P	Příležitost
Neoptimální vztahy s Drážním úřadem a odborem 130 MD	6,11	P	Hrozba
Možné tlaky na rychlost vyšetřování	5,44	S	Hrozba



1.4 SWOT analýza

Jednou z možných a zároveň nejběžnějších metod pro aplikaci při analýze služebního úřadu dle *Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech* je analýza SWOT. Výše identifikované faktory vnitřního a vnější prostředí vstupují do SWOT analýzy. Ta je podkladem pro tvorbu strategie organizace. Finální podoba SWOT analýzy byla definována bodováním důležitosti a připomínkováním faktorů vnitřní a vnější analýzy ze strany představených organizace. Z velké části se jedná o totožné faktory, které jsou uvedeny výše. Některé byly přesněji specifikovány.

Tabulka 5 – SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
Vysoká míra spolupráce a dobré vztahy týmů	Vysoké požadavky na odbornost (a rozsah odbornosti) na místě vyšetřování
Nezávislost organizace	Nízký kontakt s provozem a praxí (v návaznosti na zajištění nezávislosti)
V rámci organizace je pestré rozložení odborností (specializací) pro šetření	Hrozba odchodů zaměstnanců (věk, ekonomické důvody)
Týmy srdcařů ochotné vykonávat službu nad rámec	Nárazovost služby (riziko pro práci na projektech a rozvojových úkolech)
Fungující a otevřená interní komunikace	Vyšší administrativní zátěž některých agend
Existence základního metodického vedení a elektronické databáze šetření	Open source IT řešení
DI je respektovaná autorita	Zavádějící název, a tím chápání organizace
Fungující spolupráce s odbornými institucemi	Nízká reakční schopnost na MU (velká území na malé týmy jednotlivých ÚI)
Ochota zaměstnavatele řešit problémy a reflektování potřeb vzdělávání	Omezený prostor pro setkávání zaměstnanců pro rozvoj vztahů a spolupráce (pohotovost)
Velmi dobrý standard vybavenosti (technika, prostory)	
Příležitosti	Hrozby
Elektronizace činností	Nízká vymahatelnost doporučení DI
Legislativní opora pro výkon vyšetřování a nezávislost DI	Státní služba (vysoké požadavky na vzdělání pro nové zájemce versus nízká výše platu v porovnání se subjekty privátního sektoru, nízké odměny za sloužení nehodových pohotovostí)
Spolupráce s orgány moci veřejné (např. PČR, HZS)	Nízká ochota některých provozovatelů sdílet technologické informace či interní předpisy



Dobrá spolupráce s provozovateli	Vyšší tlaky na inspektory na místě nehody včetně tlaku na rychlost šetření
Státní služba (stabilita, benefity pro státní zaměstnance)	Nové technologie v dopravě (např. IT zabezpečovací systémy, nové vlaky apod.)
Spolupráce s inspekčními orgány jiných zemí EU	Vysoká administrativní zátěž z požadavků legislativy
	Omezená nabídka krátkodobějších kurzů pro rozvoj kompetencí týmů
	Neoptimální vztahy s Drážním úřadem a odborem 130 MD



2 STRATEGIE ROZVOJE SLUŽEBNÍHO ÚŘADU

Aktuální situace organizace je shrnuta v předchozí kapitole. V této druhé kapitole bude popsána strategie rozvoje a směřování ke zlepšení fungování organizace. V úvodu kapitoly jsou tedy definovány poslání a vize. Následuje návrh strategie rozvoje.

Obrázek 4 - Schéma přístup pro řešení strategie



2.1 Poslání

Ustanovení zákona o dráhách říká, že: „*Drážní inspekce šetří příčiny a okolnosti vzniku vážných nehod na dráze železniční, vyjma speciální dráhy. Příčiny a okolnosti vzniku jiných mimořádných událostí na dráhách může Drážní inspekce šetřit, je-li to vhodné s ohledem na jejich závažnost, opakovanost, souslednost nebo jejich dopady na provozovatele dráhy a dopravce.*“²

Pro potřeby organizace je běžné poslání upřesnit na míru organizace. Formulace poslání je stanovena v souladu s legislativou a zároveň přesněji popisuje, co organizace řeší. Poslání má organizace definováno takto:

Posláním Drážní inspekce je nezávislé šetření příčin a okolností vzniku mimořádných událostí, jehož cílem je objektivní zjištění příčin a okolností vzniku mimořádných událostí a případné vydání bezpečnostních doporučení.

2.2 Vize

Vize, jinak řečeno obraz, je cílový stav, kam by měla organizace dospět. Jedná se o stav, v němž dochází k řešení slabých stránek organizace, udržují se či posilují silné stránky.

² Zákon č. 266/1994 Sb., o dráhách, ve znění pozdějších předpisů.

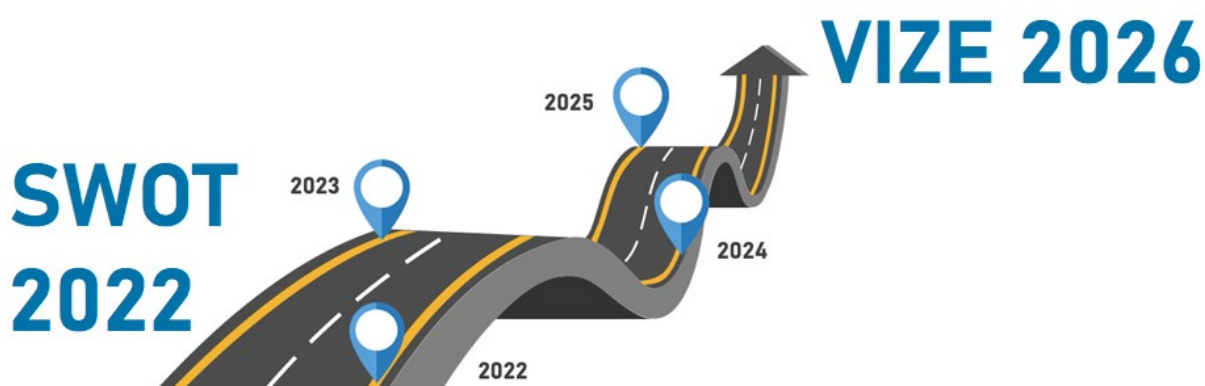


Zároveň organizace přijímá opatření reagující na vnější faktory. Realizací strategie se DI přiblíží fungování na úrovni definované následující vizí.

Obrázek 5 - Vize organizace

Jsme nezávislá a profesionální organizace postavená na odbornosti a efektivitě. Své poslání naplňujeme v plné kvalitě s vysokou efektivitou a jsme schopni se přizpůsobit změnám legislativy, technologií i dalších oblastí.

Obrázek 6 - Strategie jako cesta



Horizont plánu rozvoje byl zvolen kratší - do roku 2026. Ten lépe reflektuje limitované zdroje pro realizaci rozvoje a střídavý rozsah. Navíc se jedná o první dokument tohoto typu a pro vnitřní přijetí strategického řízení bude výhodnější kratší horizont. Ten přinese rychlejší efekty pro organizaci.

2.3 Strategie organizace

Strategický plán rozvoje byl navržen s přihlédnutím k několika faktorům. V první řadě organizace téměř nemá volné lidské zdroje pro rozsáhlou implementaci objemné strategie i náročných dílčích aktivit. Dále organizace nemá volné prostředky pro financování většího objemu rozvojových úkolů či projektů. Ačkoliv lze celkový aktuální stav organizace charakterizovat jako dobrý standard bez zásadních problémů, existuje řada faktorů, na které je potřeba reagovat. Jsou identifikovány směry možného rozvoje a zkvalitnění fungování organizace. Následující obrázek zachycuje řešené globální cíle strategie, které se poté rozpadají na více specifických cílů.



Obrázek 7 - Strategie Drážní inspekce do roku 2026

STRATEGIE ROZVOJE DI 2026

A Rozvoj týmu a uchování znalostí

Dále rozvíjet tým v jednotlivých odbornostech potřebných pro plnění poslání a vysokou kvalitu.



B Kvalita a efektivita

Maximalizovat efektivitu plnění agend při zachování vysokého standardu kvality.



C Spolupráce

Upevnit spolupráci v rámci resortu i mimo něj a minimalizovat možné třecí plochy.



D Věcná a moderní komunikace

Udržet nadstandardní interní komunikaci a neustále zlepšovat mediální výstupy.



2.3.1 Rozvoj týmu a uchování znalostí

První globální cíl „Dále rozvíjet tým v jednotlivých odbornostech potřebných pro plnění poslání a vysokou kvalitu“ je naplňován čtyřmi specifickými cíli. Specifický cíl A.1 reaguje na potřebu definovat kompetence klíčových pozic, jakými jsou inspektor a představený. Pro každou z těchto pozic je cílem vytvořit kompetenční model. Na tento cíl navazuje cíl A.2 spojený s doplněním potřebných kompetencí. Cíle A.3 a A.4 reagují na hrozbu odchodu zaměstnanců jak z důvodu finančního ohodnocení, tak z důvodu dosažení důchodového věku. A.3 si klade za cíl nachystat plán rychlé a kvalitní adaptace zaměstnanců po příchodu na DI. Cíl A.4 zase řeší ukládání znalostí zaměstnanců, aby s jejich odchodem z organizace zůstalo maximum možných znalostí uvnitř organizace.

Obrázek 8 - Globální cíl Rozvoj týmu a uchování znalostí a jeho specifické cíle

Dále rozvíjet tým v jednotlivých odbornostech potřebných pro plnění poslání a vysokou kvalitu.

A.1 Vytvořit kompetenční model inspektora, představených a dalších služebních pozic v DI a plán doplnění kompetencí.

A.2 Zajistit odborné vzdělávání, praxe a další nástroje pro získání potřebných kompetencí.

A.3 Vytvořit adaptační plán pro nové zaměstnance.

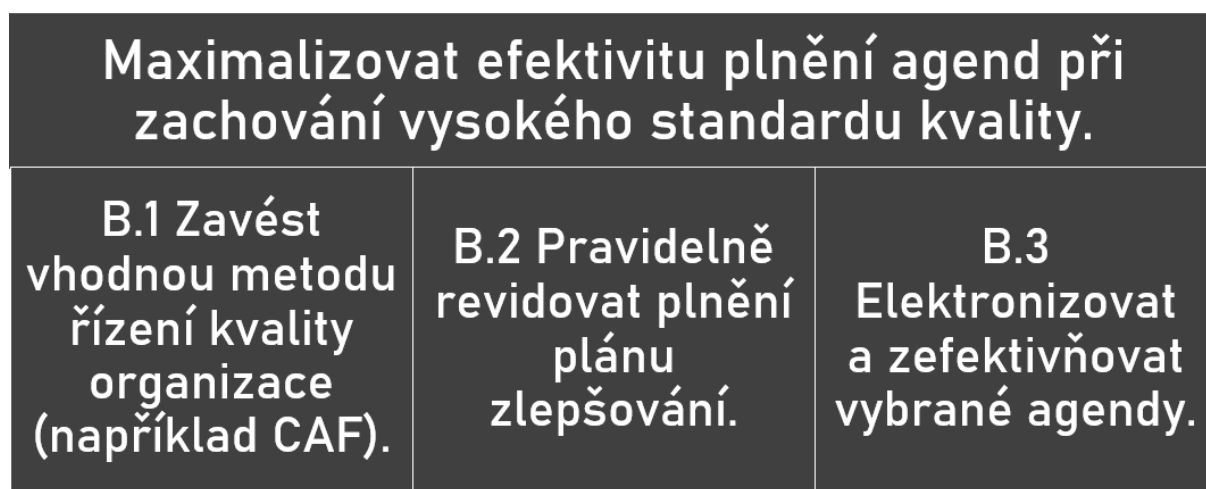
A.4 Ukládat a sdílet znalosti v organizaci.



2.3.2 Kvalita a efektivita

Druhý globální cíl „Maximální efektivita plnění agend při zachování vysokého standardu kvality“ je naplňován třemi specifickými cíli. Cíle B.1 a B.2 se týkají zavedení metody kvality v organizaci. Doporučenou metodou je CAF, který nabízí pohled na fungování organizace formou sebehodnocení a je vhodný pro služební úřady této velikosti. Třetí specifický cíl je zaměřený na využití příležitosti elektronizace vybraných agend a jejich zefektivnění.

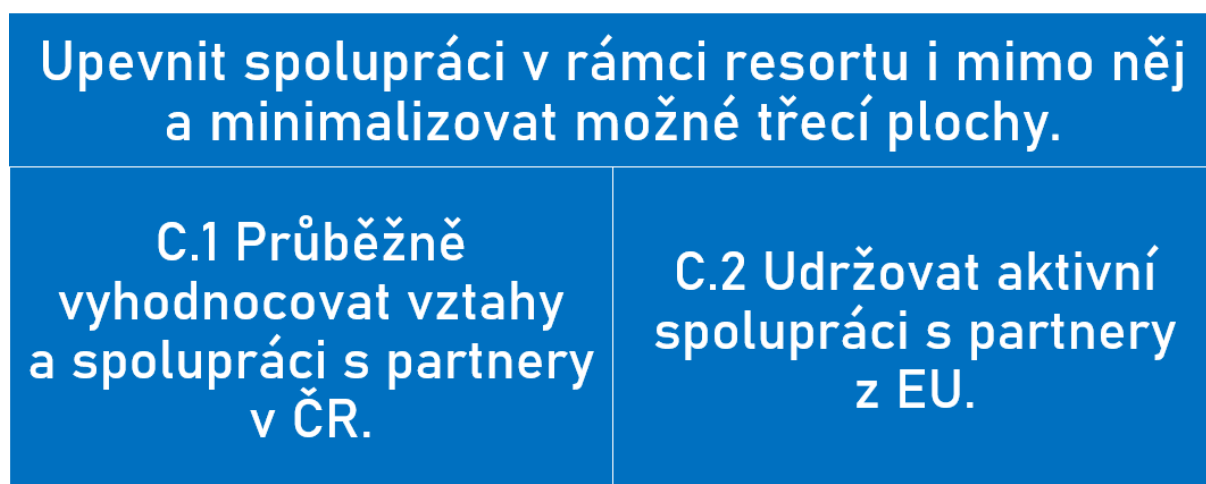
Obrázek 9 - Globální cíl Maximální efektivita plnění agend při zachování vysokého standardu kvality a jeho specifické cíle



2.3.3 Spolupráce

Třetí globální cíl se zaměřuje na klíčovou spolupráci pro kvalitní fungování a plnění poslání organizace. Jedná se o subjekty a orgány veřejné moci v ČR, ale také v zahraničí. Globální cíl „Upevnit spolupráci v rámci resortu i mimo něj a minimalizovat možné třecí plochy“ se rozpadá na dva specifické cíle.

Obrázek 10 - Globální cíl Upevnit spolupráci v rámci resortu i mimo něj a minimalizovat možné třecí plochy a jeho specifické cíle

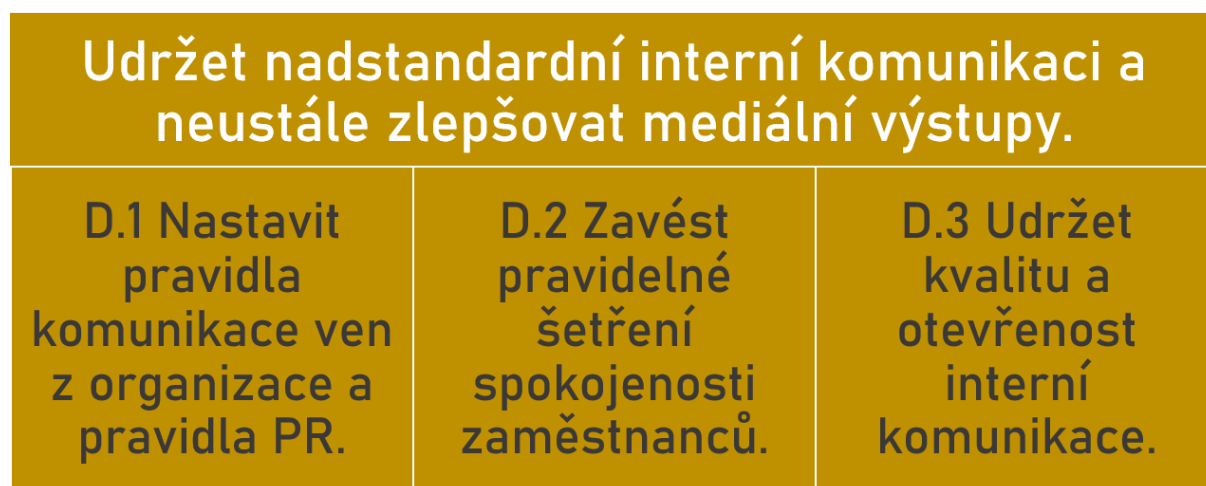




2.3.4 Věcná a moderní komunikace

Poslední ze čtyř definovaných globálních cílů zní: „Udržet nadstandardní interní komunikaci a neustále zlepšovat mediální výstupy“. Ten se rozpadá na tři specifické cíle. První je zaměřen na potřebu nastavit pravidla externí komunikace a s těmito pravidly seznámit státní zaměstnance organizace. Další dva specifické cíle se zaměřují na komunikaci a zjišťování potřeb uvnitř organizace.

Obrázek 11 - Globální cíl Udržet nadstandardní interní komunikaci a neustále zlepšovat mediální výstupy a jeho specifické cíle



2.3.4 Koincidence strategie a SWOT analýzy

V příloze 1 tohoto dokumentu je provedena koincidence slabých stránek, příležitostí a hrozeb s globálními a specifickými cíli. Snahou je provést kontrolu logičnosti nastavení strategie vůči zásadním zjištěním analytické části. Zároveň provést kontrolu, že klíčové faktory analýzy jsou řešeny alespoň jedním ze specifických cílů strategie. Strategie z již dříve popsaných důvodů nemá přemrštěné ambice. Nezaměřuje se na fungující věci a silné stránky. Kvůli omezeným zdrojům (lidským i finančním) reaguje primárně na slabé stránky a faktory externího prostředí.



3 IMPLEMENTACE STRATEGIE DRÁŽNÍ INSPEKCE

Strategické řízení v Drážní inspekci vrcholově zastřešuje generální inspektor, který prostřednictvím strategických cílů předává svoje představy o jejím fungování, vytyčuje směr a definuje úkoly, kterých má být dosaženo.

Strategie je rozpracována do implementačního plánu realizace. V rámci plánu jsou definovány všechny aktivity, které mají být realizovány. Tyto aktivity jsou také v provazbě na definované strategické a specifické cíle. Implementační plán byl s přihlédnutím k menší velikosti organizace a menšímu rozsahu strategie shrnut v jedné z příloh tohoto dokumentu.

V souladu s metodickým pokynem je stanovena struktura aktivit k naplnění daného cíle, dále pak termíny, odpovědnosti a indikátory. U každé aktivity je samostatně uvedena bližší specifikace.



4 ZÁVĚR

Strategie úřadu DI je zpracována dle Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech. V období listopad 2021 – červen 2022 byla provedena analýza organizace, následně návrh strategie včetně implementace. S přihlédnutím k velikosti organizace byla zvolena jednodušší forma zpracování strategie rozvoje s důrazem na vyšší zapojení státních zaměstnanců v organizaci do její tvorby. Samostatně byla v rámci porady vedení projednána analýza, následně poté návrh strategie. Účastníci porady se mohli následně vyjádřit s připomínkami, které byly do dokumentu zapracovány.

Horizont strategie je zvolen do roku 2026, tedy jako horizont kratší. V příloze 2 tohoto dokumentu je Implementační plán, který je nastaven na celou dobu platnosti strategie a je hlavním nástrojem pro implementaci.



5 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1 - Zdroje analytické části.....	5
Obrázek 2 - Mapa pokrytí územními inspektoráty	6
Obrázek 3 - Organizační struktura	9
Obrázek 4 - Schéma přístup pro řešení strategie	15
Obrázek 5 - Vize organizace	16
Obrázek 6 - Strategie jako cesta	16
Obrázek 7 - Strategie Drážní inspekce do roku 2026	17
Obrázek 8 - Globální cíl Rozvoj týmu a uchování znalostí a jeho specifické cíle	17
Obrázek 9 - Globální cíl Maximální efektivita plnění agend při zachování vysokého standardu kvality a jeho specifické cíle	18
Obrázek 10 - Globální cíl Upevnit spolupráci v rámci resortu i mimo něj a minimalizovat možné třecí plochy a jeho specifické cíle.....	18
Obrázek 11 - Globální cíl Udržet nadstandardní interní komunikaci a neustále zlepšovat mediální výstupy a jeho specifické cíle	19
Tabulka 1 - Počty zaměstnanců dle vzdělání.....	8
Tabulka 2 - Počty dle věku.....	8
Tabulka 3 - Identifikované klíčové vnitřní faktory	10
Tabulka 4 - Identifikované klíčové vnější faktory	12
Tabulka 5 - SWOT analýzy.....	13
Graf 1 - Počet šetření MU v plném rozsahu	7



6 SEZNAM ZKRATEK

DI Drážní inspekce

GI Generální inspektor

IT Informační technologie

MU Mimořádná událost

SLEPT Analýza vnějšího prostředí, kde jsou analyzovány sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory

SWOT Analýza silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb

ÚI Územní inspektorát



7 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Koincidence

Příloha 2 – Implementační plán

Příloha 3 – Ganttův diagram