

STUDIUM PRYWATYZACJI POLSKICH KOLEI PAŃSTWOWYCH

SYNTEZA RAPORTU KOŃCOWEGO

Luty 1998

JICA LIBRARY



J 1141475 (2)

OBŚLUGA TECHNICZNA KOLEI JAPŃSKICH (JARTS)
INSTYTUT BADAWCZY DAIWA (DIR)
KONSULTACJE TECHNICZNE TONICHI (TEC)

S S F

CR (3)

98-013

JICA
STUDYUM PRYWATYZACJI
POLSKICH KOLEI PAŃSTWOWYCH
SYNTEZA
RAPORTU KOŃCOWEGO
Luty 1998
JAPŃSKA AGENCJA WSPÓLPRACY MIĘDZYNARODOWEJ

923
74
SSF
LIBRARY



1141475 [2]

**JAPONSKA AGENCJA WSPÓŁPRACY
MIĘDZYNARODOWEJ (JICA)**

**MINISTERSTWO TRANSPORTU
I GOSPODARKI MORSKIEJ
RZECZPOSPOLITA POLSKA**

STUDIUM PRYWATYZACJI POLSKICH KOLEI PAŃSTWOWYCH

SYNTEZA RAPORTU KOŃCOWEGO

Luty 1998

**OBSŁUGA TECHNICZNA KOLEI JAPONSKICH (JARTS)
INSTYTUT BADAWCZY DAIWA (DIR)
KONSULTACJE TECHNICZNE TONICHI (TEC)**

1 DOLAR USA = 3,20 PLN = 115 JENÓW JAPOŃSKICH
(Czerwiec 1996)

SŁOWO WSTĘPNE

Rząd japoński na wniosek rządu polskiego podjął decyzję o przeprowadzeniu prac badawczych dotyczących programu prywatyzacji Polskich Kolei Państwowych. Wykonawcą prac została Japońska Agencja Współpracy Międzynarodowej (JICA).

Agencja w okresie od listopada 1996 roku do grudnia 1997 roku trzykrotnie oddelegowała do Polski zespół badawczy pod kierunkiem dyrektora zarządzającego Japan Railway Technical Service pana Naofumi Takashige.

Zespół badawczy prowadził konsultacje z przedstawicielami władz polskich, przeprowadzał badania na obszarach objętych programem, a po powrocie do Japonii kontynuował prace, które znalazły uwięźnienie w niniejszym raporcie.

Mam ogromną nadzieję, że raport ten przyczyni się zarówno do postępu prac związanych z samym programem prywatyzacji jak i posłuży dalszemu pogłębieniu przyjaznych stosunków pomiędzy naszymi krajami.

Na zakończenie pragnę z całego serca podziękować wszystkim osobom, które współpracowały bądź swą pomocą wspierały realizację tego projektu.

Luty 1998 roku



Kimio Fujita
Prezes
Japońskiej Agencji
Współpracy Międzynarodowej

SPRAWOZDANIE

Szanowny Pan Kimio Fujita
Prezes Japońskiej Agencji
Współpracy Międzynarodowej

Niniejszym przekazuję Panu raport „Studium Prywatyzacji Polskich Kolei Państwowych.” Powstał on w wyniku prac badawczych prowadzonych przez Japan Railway Technical Service, Daiwa Institute of Research Ltd. i Tonichi Engineering, Inc, realizowanych w ramach umowy zawartej z Japońską Agencją Współpracy Międzynarodowej.

Nasz zespół od listopada 1996 roku do grudnia 1997 roku trzykrotnie prowadził prace badawcze na terenie Polski. Efekty prac prowadzonych zarówno w Polsce jak i w Japonii omówiono z przedstawicielami rządu polskiego i zainteresowanych instytucji, po czym opracowano program zmierzający do wsparcia prywatyzacji Polskich Kolei Państwowych. Na bazie ścisłej współpracy z przedstawicielami strony polskiej, zespół badawczy kierując się potrzebą sprawnej realizacji programu prywatyzacji PKP, prowadził analizy systemu zarządzania, procedur i etapów procesu przekształceń prywatyzacyjnych, najważniejszych działań zmierzających do prywatyzacji oraz systemu ich wdrażania. Wyniki badań przedstawione zostały w niniejszym raporcie

Pragnę z całego serca podziękować wszystkim przedstawicielom rządu polskiego i zainteresowanych instytucji za ogromną serdeczność okazywaną członkom naszego zespołu podczas całego pobytu w Polsce.

Chciałbym wyrazić tu też głęboką wdzięczność Japońskiej Agencji Współpracy Międzynarodowej, Ministerstwu Spraw Zagranicznych, Ministerstwu Transportu i Ambasadzie Japonii w Polsce za cenne wskazówki i pomoc okazaną nam w trakcie realizacji projektu.

Luty 1998 roku



Przewodniczący zespołu badawczego
projektu prywatyzacji Polskich Kolei Państwowych
Naofumi Takashige

**PRACE BADAWCZE PROJEKTU PRYWATYZACJI POLSKICH KOLEI
PAŃSTWOWYCH**

Cel badań	<ol style="list-style-type: none"> 1. Opracowanie master planu wspierającego prywatyzację PKP. Służyć temu miało przeprowadzenie przeglądu rządowego i opracowanego przez PKP programu prywatyzacji kolei oraz określenie optymalnego programu przekształceń prywatyzacyjnych tego przedsiębiorstwa. 2. W trakcie prac badawczych prowadzenie transferu technologii do współpartnerów ze strony polskiej.
Metody	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zespół badawczy prowadził badania w Polsce, przeprowadzał konsultacje z współpartnerami i członkami Komitetu Sterującego ze strony polskiej, zbierał informacje i dokonywał ich analizy. 2. Zespół badawczy przyjmując uwagi Komitetu Nadzorującego Przebieg Prac, opracował raport w oparciu o wyniki przeprowadzonych analiz oraz japońskiego doświadczenia z zakresu prywatyzacji kolei.
Zakres badań	<p>Kierując się potrzebą sprawnej realizacji programu prywatyzacji PKP, dokonano analiz systemu zarządzania, procedur i etapów procesu przekształceń prywatyzacyjnych, najważniejszych działań zmierzających do prywatyzacji oraz systemu ich wdrażania, których wyniki przedstawiono poniżej:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. System zarządzania <ul style="list-style-type: none"> • Prywatyzacja PKP po rozdzieleniu sektorów: infrastruktury i przewozów • Podział sektora przewozów na 8 firm, w tym 3 firmy pasażerskie, 2 towarowe i 3 działalności pozaprzewozowej i powiązanie ich w formie holdingu. 2. Etapy przekształceń prywatyzacyjnych <ul style="list-style-type: none"> • Etap I (1997~1998) Podział organizacyjny na pionowy i sektory : infrastruktury, przewozów pasażerskich i towarowych, trakcji i zaplecza warsztatowego. • Etap II (1999~1998) Utworzenie odrębnych firm: infrastruktury i przewozowych, włączenie (wcielenie) sektora trakcji i zaplecza do firm pasażerskich i towarowych. Skonsolidowanie pionu działalności pozaprzewozowej wokół 3 dziedzin: działalność pozaprzewozowa, telekomunikacja, przetwarzanie danych. • Etap III (2001~2002) Utworzenie z sektora przewozowego jednoosobowej spółki Skarbu Państwa, i wyodrębnienie w ramach jej struktury organizacyjnej 5 sektorów przewozów pasażerskich i towarowych. Oddzielanie jako niezależne przedsiębiorstwa tych działów napraw i konserwacji, które osiągnęły opłacalność. • Etap IV (2003~2005) Zamiana jednoosobowej spółki Skarbu Państwa w holding i wyodrębnienie z niej 3 firm przewozów pasażerskich, 2 firm przewozów towarowych i 3 firm działalności pozaprzewozowej. Wypuszczenie na rynek akcji 8 tych spółek w zakresie na jaki pozwalają względy strategiczne.

Zakres badań	<ul style="list-style-type: none"> • Etap V (po 2006 roku) Zamiana przedsiębiorstwa infrastruktury w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa, i o ile będzie spełniała warunki rynku papierów wartościowych, notowanie akcji na giełdzie. Emisja akcji głównego przedsiębiorstwa prowadzona odpowiednio do warunków na rynku papierów wartościowych. 3. Główne działania zmierzające do prywatyzacji Przeprowadzono analizę stanu obecnego i przedstawiono propozycje dotyczące następujących zagadnień: podział majątku PKP, rozwiązanie problemu linii nierentownych, inwestycje, pomoc rządowa, kształcenie kadr, zarządzanie przewozami pasażerskimi i towarowymi. 4. System wdrażania prywatyzacji Przedstawiono propozycję utworzenia Komitetu d/s Prywatyzacji PKP i powiększenia departamentu kolejnictwa w Ministerstwie Transportu. 5. Działania rządu i przedsiębiorstwa PKP <ul style="list-style-type: none"> • Zaproponowano rządowi udzielenie aktywnego wsparcia dla działań PKP w zakresie pomocy finansowej, polityki redukcji zatrudnienia i likwidacji nierentownych linii kolejowych. • PKP zaproponowano rozważenie propozycji przedstawionych w ramach tego studium i aktywne zaangażowanie się w harmonizację stosunków między pracownikiem a pracodawcą, zmianę mentalności, usprawnienie działalności przedsiębiorstwa i modernizację kolei.
--------------	--

STUDIUM PRYWATYZACJI POLSKICH KOLEI PAŃSTWOWYCH

(SYNTEZA)

1. Cel Studium

Celem niniejszego Studium jest pomoc w opracowaniu masterplanu prywatyzacji PKP. Zapoznano się z programem prywatyzacji PKP stanowiącym element polityki przechodzenia na gospodarkę rynkową, realizowanej przez polski rząd oraz opracowano plan prywatyzacji najbardziej odpowiedni dla PKP. Realizacja prac w ramach Studium stanowi transfer technologii do polskich partnerów.

2. Metodologia Studium

W celu zapoznania się z sytuacją PKP zespół konsultantów zebrał dane prowadząc badanie na miejscu w Polsce, wymieniając poglądy z polskim Komitetem Sterującym oraz innymi partnerami. Raport opracowano pod kierunkiem Komitetu Sterującego JICA na podstawie wyników badania przeprowadzonego w Polsce przy wykorzystaniu doświadczeń z prywatyzacji kolei japońskich.

3. Zarys Studium

Mimo, że PKP corocznie otrzymuje duże dotacje rządowe wykazuje deficyt. W PKP realizowany jest własny program naprawczy, jednakże w przedsiębiorstwie tym występuje wiele problemów związanych ze strukturą zarządzania. Aby poprawić kondycję finansową PKP należy doprowadzić do prywatyzacji przedsiębiorstwa. W ramach niniejszego Studium opracowano plan sprawnego wdrażania procesu prywatyzacji z uwzględnieniem podziału na etapy oraz podstawowych instrumentów prywatyzacji.

(1) System zarządzania

PKP powinny zostać sprywatyzowane po podzieleniu przedsiębiorstwa i utworzeniu omówionych dalej spółek.

- 1) Przedsiębiorstwo PKP powinno zostać sprywatyzowane po przeprowadzeniu podziału na niezależne sektory zajmujące się infrastrukturą oraz przewozami. Nadwyżkę środków trwałych należy pozostawić w sektorze infrastruktury.
- 2) Docelowo przewiduje się dla PKP strukturę holdingową, w ramach której funkcjonować będą sektory przewozów pasażerskich, towarowych, działalności pozaprzewozowej itd.
- 3) Przewozy pasażerskie i towarowe stopniowo należy dalej podzielić na: pasażerskie przewozy międzyregionalne, pasażerskie przewozy aglomeracyjne, pasażerskie przewozy lokalne, przewozy towarowe oraz towarowe przewozy kombinowane.
- 4) W okresie przejściowym przedsiębiorstwa przyjmują formę jednoosobowej spółki Skarbu Państwa, docelowo stając się spółkami akcyjnymi.
- 5) Docelowa forma zarządzania to holding (spółka akcyjna) składający się z jednej firmy zajmującej się infrastrukturą i ośmiu następujących firm : trzy firmy pasażerskie, dwie firmy towarowe, jedna firma zajmująca się działalnością pozaprzewozową, jedna firma informatyczno-telekomunikacyjna oraz jedna firma zajmująca się przetwarzaniem danych

(2) Etapy prywatyzacji

1) Etap I (1997 - 1998)

PKP przeprowadzą podział struktury przedsiębiorstwa na infrastrukturę, przewozy pasażerskie, towarowe, trakcję i zaplecze warsztatowe oraz pozostałe pionierzy. Nadwyżka majątku PKP przekazana zostaje do sektora infrastruktury. Ustanawia się Pracowniczy Fundusz Inwestycyjny (PFI/SIF) i przeprowadza się wśród pracowników dystrybucję certyfikatów wymienialnych na akcje.

2) Etap II (1999 - 2000)

Oddziela się sektor infrastruktury (przedsiębiorstwo państwowe) od PKP, a sektor trakcji i zaplecza warsztatowego integruje z sektorami przewozów pasażerskich i towarowych.

Ustanawia się Fundusz Kolejowych Usług Publicznych (PSC/FKUP). Część opłat za korzystanie z linii odprowadza się do Funduszu i przeznacza na dotacje do sektora pasażerskiego.

Prace konserwacyjne i naprawy w sektorach infrastruktury, przewozów pasażerskich i towarowych rozlicza się w ramach oddzielnej rachunkowości w każdym sektorze oraz prowadzi się przygotowania do osiągnięcia samodzielności i niezależności przedsiębiorstw.

W ramach pionów związanych z działalnością pozaprzewozową przeprowadza się scalanie, przesunięcia oraz likwidację tak aby je skumulować w trzy podstawowe grupy - działalność pozaprzewozowa, telekomunikacja i informatyka.

3) Etap III (2001 - 2002)

PKP przekształca się w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa. Przewozy pasażerskie dzieli się na 3 sektory, a przewozy towarowe na 2 sektory.

15% akcji PKP, które zostały przekształcone w spółkę akcyjną przekazuje się na Inwestycyjny Fundusz Pracowniczy.

Prace konserwacyjne i naprawy w sektorach infrastruktury, przewozów pasażerskich i towarowych oddziela się po przeprowadzeniu odpowiednich przygotowań w samodzielne struktury o niezależnej księgowości.

4) Etap IV (2003 - 2005)

Jednoosobowa spółka Skarbu Państwa, w którą przekształciły się PKP ma strukturę holdingową. W ramach holdingu uniezależniają się 3 firmy pasażerskie, 2 towarowe i 3 firmy zajmujące się działalnością pozaprzewozową.

Akcje 8 firm wypuszczane są na rynek stopniowo, w miarę jak firmy te spełniają wymagane warunki.

5) Etap V (po roku 2006)

Przedsiębiorstwo infrastruktury przekształca się w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa, a następnie po spełnieniu wymaganych warunków wchodzi na rynek. Akcje holdingu również będą wypuszczane zgodnie z wymogami tego rynku.

Środki pochodzące ze sprzedaży tych akcji przekazywane są do Skarbu Państwa. Środki uzyskane ze sprzedaży przedsiębiorstwa infrastruktury przechodzą do Funduszu Kolejowych Usług Publicznych (PSC/FKUP).

Przekazanie pracownikom (łącznie z emerytami) akcji w zamian za certyfikaty z Pracowniczego Funduszu Inwestycyjnego.

(3) Plan przejścia do prywatyzacji

Należy podjąć następujące kroki w kierunku prywatyzacji.

- 1) W roku 1990 uchwalono ustawę o samorządzie terytorialnym. Ustawa ta mówi, że władze lokalne ponoszą odpowiedzialność za lokalny transport zbiorowy np. przewozy autobusowe. Również kwestia utrzymania linii kolejowych powinna być rozpatrywana w gronie przedstawicieli rządu, samorządów i przedsiębiorstwa kolejowego, tak by w efekcie przewozy na liniach lokalnych realizowane były na podstawie umów z terytorialnymi władzami samorządowymi.

Ponadto istnieje również obowiązek zapewnienia usług transportowych w zakresie przewozów aglomeracyjnych dostosowanych do potrzeb danego regionu. Należy rozpatrzyć kwestię powierzenia tych usług terytorialnym władzom samorządowym lub przedsiębiorstwu transportowemu o lokalnym zakresie działania.

2) Środowisko

Kolej jest bezpieczną i nie obciążającą środowiska gałęzią transportu. Aby uniknąć pogorszenia stanu środowiska w wyniku zwiększenia udziału transportu samochodowego, trzeba bardziej niż obecnie wykorzystywać możliwości kolei.

W związku z problemami ekologicznymi spowodowanymi działalnością kolei, należy prowadzić edukację ekologiczną dla pracowników, powołać zespół specjalistów do spraw środowiska oraz kontynuować i poszerzać zakres monitoringu środowiska, który jest obecnie prowadzony. Ponadto mając na względzie ochronę środowiska obecnie i w przyszłości, należy dążyć do trwałego i zrównoważonego rozwoju. W tym celu wskazane jest podjęcie takich działań wykraczających poza zakres obecnie realizowanej polityki ekologicznej jak promocja energooszczędności, nie stosowanie w nowych inwestycjach substancji szkodliwych, przekazywanie wskazań proekologicznych kooperantom, dostosowanie środków transportu dla niepełnosprawnych oraz zapoznanie się z polityką ekologiczną krajów sąsiadujących.

3) Opłaty za przejazd

W celu poprawy kondycji finansowej przedsiębiorstwa należy przed prywatyzacją zwiększyć przychody poprzez podniesienie opłat za przejazd. W przypadku pasażerskich przewozów międzyregionalnych, mamy do czynienia z dużą zależnością popytu od czasu i komfortu przejazdu. Decydując się na podwyżkę cen biletów należy jednocześnie podnieść atrakcyjność przejazdu kolejną skracając czas przejazdu oraz podnosząc poziom usług.

W przypadku pasażerskich przewozów aglomeracyjnych, zależność elastyczności popytu od cen biletów jest znacznie mniejsza. Również w tej dziedzinie istnieją możliwości podniesienia cen, lecz wymaga to oceny z punktu widzenia polityki transportowej.

Ponadto należy pojąć kroki w kierunku zlikwidowania lub ograniczenia systemu biletów ulgowych oraz przejazdów bezpłatnych. Jeśli chodzi o przewozy towarowe, taryfa na przewozy węgla jest zaniżona i należy rozważyć jej podwyżkę.

4) Podział majątku

Jednocześnie z odłączaniem sektora infrastruktury od PKP i tworzeniem nowego przedsiębiorstwa państwowego, należy przeprowadzić prywatyzację sektora zaplecza. Ze względu na możliwość prowadzenia wyodrębnionej księgowości sektora zaplecza można go sprywatyzować poprzez zastosowanie formy spółek pracowniczych (system dzierżawy) lub z wykorzystaniem strategicznego inwestora. Zbędny tabor należy przeznaczyć na złom, natomiast problem nadwyżki gruntów i budynków rozwiązać w dłuższym okresie czasu, powierzając to zadanie odpowiednim ekspertom od zarządzania i rozwoju

5) Linie o małym natężeniu ruchu

W badaniu niniejszym opracowano zasady likwidacji linii w oparciu o stopień natężenia przewozów pasażerskich oraz towarowych. Zestawiając dane z poszczególnych linii z wyżej wspomnianą zasadą ocenia się, że wskazane jest zlikwidowanie 153 linii o długości 5 tysięcy kilometrów.

Aby zlikwidować linie, potrzebne jest zrozumienie i współpraca danego regionu. Należy powołać zespół negocjacyjny dla osiągnięcia ugody z lokalnymi władzami samorządowymi i szczegółowo przygotować program likwidacji linii oraz

wprowadzenia alternatywnego środka transportu na bazie propozycji z niniejszego studium.

6) Nadwyżka zatrudnienia

Liczbę pracowników potrzebnych w sumie w sektorach infrastruktury, przewozów i działalności pozaprzewozowej w roku 2005 określono na 160 tysięcy ludzi. Przy obecnym poziomie zatrudnienia 231 tysięcy, powstaje nadwyżka 71 tysięcy osób. Większa część tych ludzi powinna odejść na wcześniejszą emeryturę, inni powinni zostać przesunięci do kolejowej działalności pozaprzewozowej.

Wskazane jest stopniowe przygotowanie programu przechodzenia na wcześniejszą emeryturę na określonych warunkach. Ponadto, należy przeprowadzić międzysektorową regulację zatrudnienia. Polegałaby ona na przeniesieniu części pracowników z działu sprzedaży sektora pasażerskiego do działu sprzedaży sektora towarowego lub do sektora przewozów kombinowanych.

7) Działalność pozaprzewozowa

Działalność pozaprzewozowa przedsiębiorstw kolejowych jest dziedziną, w której można w przyszłości oczekiwać znacznego rozwoju. Powinna stanowić niezależną jednostkę organizacyjną, której podstawą byłby pion nieruchomości. Należy korzystając ze współpracy w zakresie planowania i wdrażania restrukturyzacji z ekspertami z zewnątrz wyodrębnić w samodzielne firmy te rodzaje działalności, które stwarzają nadzieję na dochodowość. Zakłada się, że działalność takich firm będzie się stopniowo rozwijała poczynając od terenów przydworcowych w kierunku miasta. W pierwszej kolejności rozwijać należy działalność gospodarczą na terenie dworca oraz działalność reklamową, które nie wymagają dużych nakładów finansowych, natomiast przynoszą duże zyski. Należy nie tylko tworzyć nowe przedsiębiorstwa, ale również inwestować w firmy współpracujące z PKP. Czynnikiem sukcesu mogą być zasoby ludzkie. Poprzez oddelegowanie właściwych osób do pracy w działalności pozaprzewozowej kształci się specjalistycznie wykwalifikowaną kadrę.

8) Inwestycje

Ze względu na stan wyeksploatowanego taboru i infrastruktury PKP, należy przed przystąpieniem do prywatyzacji poczynić inwestycje w modernizację przedsiębiorstwa. W pierwszej kolejności w ramach modernizacji należy dla sektora

pasażerskiego zakupić nowe lokomotywy, wagony i pociągi, wprowadzić automaty do sprzedaży biletów; w sektorze towarowym wprowadzić nowe lokomotywy, zwiększyć ilość wagonów kontenerowych; w sektorze infrastruktury przygotować linie kolejowe do jazdy z większą szybkością niż obecnie, wprowadzić system scentralizowanego sterowania ruchem (CTC) oraz zmodernizować urządzenia sygnalizacyjne i telekomunikacyjne. W tym celu proponuje się by przed przystąpieniem do prywatyzacji rząd wyasygnował dodatkowo 2 mld nowych złotych (400 mln zł rocznie) na inwestycje w sektor infrastruktury

9) Pomoc rządu

Podejmując decyzję o pomocy rządowej należy brać pod uwagę takie czynniki jak możliwości finansowe państwa, do jakiego stopnia PKP potrzebuje pomocy państwa oraz kwestię dostosowania się do dyrektyw Unii Europejskiej. Z obecnej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa PKP oraz z prognoz na przyszłość wynika, że również w przyszłości potrzebne będą dotacje państwowe do przewozów pasażerskich oraz do inwestycji w infrastrukturę. Szczególnie pożądane jest wyasygnowanie dodatkowych dotacji w wysokości 2 mld nowych polskich złotych w okresie 5 lat do sektora infrastruktury. Ważne jest również by systematycznie przeprowadzać analizę efektywności tych dotacji.

10) Kształtowanie kadr

Należy opracować program szkoleń związanych z wprowadzaniem nowych technologii. Wskazane jest stosowanie rotacji miejsc pracy. Istotne jest również rozwijanie specjalistycznych umiejętności, w związku z czym warto wziąć pod uwagę wyjazdy na szkolenia za granicą. W zakresie zarządzania kadrami trzeba opracować regulamin pracy oraz stosować system wynagrodzeń zróżnicowanych w zależności od umiejętności pracownika. Wskazane jest wprowadzenie premii za zdobycie kwalifikacji w kilku specjalnościach oraz dodatku finansowego tytułem rekompensaty za służbowe przeniesienie do innej miejscowości.

11) Zarządzanie przewozami pasażerskimi

W sektorze przewozów międzyregionalnych ważne jest by pociągi były szybkie, wygodne i by podróżowanie nimi było przyjemne. Należy również aktywnie działać na rzecz rozwoju systemu sprzedaży i reklamy. W sektorze przewozów

aglomeracyjnych ważna jest duża częstotliwość kursowania pociągów, równe odstępy czasu między nimi oraz jednolity wygląd pociągów. Należy również w ramach aglomeracji współpracować z innymi środkami transportu. W sektorze linii lokalnych należy zwrócić uwagę na potrzebę intensywnego podnoszenia efektywności poprzez optymalne wykorzystanie pracowników oraz wprowadzenie autobusów szynowych.

12) Zarządzanie przewozami towarowymi

W dziedzinie zwykłych towarowych przewozów kolejowych należy zlikwidować stacje obsługujące małe ilości ładunków i przestawić się na system przewozów w miarę możliwości bezpośrednich. W związku z tym zaleca się likwidację lub zmniejszenie obszaru stacji rozrządowych, uruchomienie nowych terminali towarowych oraz zacieśnienie współpracy z samochodowymi firmami przewozowymi.

Należy również skorygować liczbę stacji rozrządowych i manewrowych, przeprowadzić racjonalizację zatrudnienia oraz elastycznie stosować taryfę przewozów towarowych. W zakresie kombinowanych przewozów towarowych należy stworzyć terminale kontenerowe na głównych stacjach np. w Warszawie oraz pozakładać nowe firmy siostrzane w celu usprawnienia transportu dowozowo/odwozowego do/ze stacji kolejowych. Należy dążyć do skrócenia czasu przewozu przesyłki oraz dokładnego określenia terminu jej nadejścia. Konieczne jest również zwiększenie ilości wagonów kontenerowych.

(4) Realizacja programu prywatyzacji oraz działania rządu i PKP

1. Realizacja programu prywatyzacji

W celu zapewnienia sprawnej i niezawodnej realizacji programu prywatyzacji rząd oraz PKP powołują, rozszerzają lub uzupełniają następujące struktury organizacyjne

1) Powołanie Komisji d/s Realizacji Programu Prywatyzacji PKP.

Należy powołać przy Ministerstwie Transportu Komisję d/s Realizacji Programu Prywatyzacji PKP, w skład której wejdą przedstawiciele zainteresowanych

ministerstw i urzędów, przedstawiciele dyrekcji przedsiębiorstw z doświadczeniem prywatyzacyjnym, naukowcy ze specjalistyczną wiedzą praktyczną z zakresu prywatyzacji oraz przedstawiciele dyrekcji PKP. Komisja ta opracuje podstawy polityki oraz plan prywatyzacji PKP. Ponadto, w ramach tej Komisji należy powołać takie zespoły specjalistyczne jak: Specjalistyczny Zespół d/s Mienia Kolejowego, Specjalistyczny Zespół d/s Nadwyżki Zatrudnienia oraz Specjalistyczny Zespół d/s Linii o Małym Natężeniu Ruchu.

2) Powiększenie Departamentu Kolejnictwa w Ministerstwie Transportu

W Departamencie Kolejnictwa wykonuje się zasadniczą część prac związanych z obsługą programu prywatyzacji PKP. Obecnie poza dyrektorem, w departamencie zatrudnionych jest 13 osób. Ze względu na pojawienie się nowych obowiązków związanych z uchwaleniem ustawy o transporcie kolejowym, należałoby rozbudować strukturę Departamentu Kolejnictwa. Pomogłoby to stworzyć warunki do wypełniania obowiązków związanych z programem prywatyzacji PKP.

3) Powołanie Zespołu Realizacji Programu Prywatyzacji PKP.

Należy powołać przy PKP Zespół bezpośrednio podlegający prezesowi PKP. Zespół ten złożony przede wszystkim z przedstawicieli Biura Strategii i Restrukturyzacji oraz z przedstawicieli dyrekcji i pracowników merytorycznych pozostałych służb, będzie wspomagał działania Komisji d/s Realizacji Programu Prywatyzacji PKP oraz opracowywał szczegółowe plany realizacyjne prywatyzacji.

2. Działania rządu

W celu zapewnienia sprawnej realizacji programu prywatyzacji PKP, rząd podejmuje następujące kroki.

1) Pomoc finansowa

Jednym z celów programu prywatyzacji PKP jest zmniejszenie pomocy państwa dla kolei. Jednakże jak widać z przykładów reformy kolei przeprowadzonej w kilku znaczących krajach, niezwykle mało jest przypadków, gdzie sprywatyzowana kolej funkcjonuje bez pomocy finansowej państwa.

Należy więc przeprowadzić aktywizację kolei w oparciu o odpowiednią pomoc finansową państwa. Potrzebne są również dotacje państwowe do przewozów pasażerskich oraz do inwestycji infrastrukturalnych.

2) Nadwyżka zatrudnienia

Bardzo ważnym elementem w procesie reformy kolei jest pomyślnie rozwiązanie problemu nadwyżki zatrudnienia. Jednakże kroki zaradcze podejmowane w tym celu wywołują silne reperkusje społeczne. Jest to problem, którego nie da się rozwiązać jedynie siłami PKP.

Oczekuje się aktywnego współdziałania i pomocy rządu w zakresie przygotowania systemu przechodzenia na wcześniejsze emerytury oraz pośrednictwa w szukaniu zatrudnienia w innych branżach

3) Linie o małym natężeniu ruchu

W przypadku likwidacji linii o małym natężeniu ruchu, ze względu na protesty mieszkańców konieczne jest zrozumienie i współpraca władz danego regionu.

W niniejszym studium zaleca się likwidację 5 000 km linii kolejowych do roku 2005. Rząd oczekuje, że w celu zrealizowania tego projektu PKP przeprowadzi negocjacje z terytorialnymi władzami samorządowymi i uzgodni z nimi kwestię likwidacji linii o małym natężeniu ruchu względnie zasady finansowania ich utrzymania.

4) Nowe spojrzenie na przepisy o publicznym charakterze transportu kolejowego.

Skończył się okres, gdy kolej jako środek transportu zajmowała pozycję monopolisty. Przewozy kolejowe tracą swój publiczny charakter. Przepisy zakładające publiczny charakter kolei, w tym przepisy dotyczące cen urzędowych ograniczone zostały do minimum. W przypadku narzucenia przez rząd przedsiębiorstwu kolejowemu obowiązku służby publicznej, powodującego obciążenie finansowe, oczekuje się odpowiedniej rekompensaty ze strony państwa na podstawie wzajemnej umowy w tym zakresie.

3. Działania PKP

Aby przekształcić się w efektywne, pełne energii działania przedsiębiorstwo prywatne, PKP realizując politykę omówioną w pkt. (3) podejmuje jednocześnie następujące kroki.

1) Współpraca z Komisją d/s Realizacji Programu Prywatyzacji PKP

Oczekuje się, że PKP wykaże się aktywną współpracą przedstawiając niezbędne informacje dotyczące kolei potrzebne do prac Komisji powołanej przy Ministerstwie.

2) Współdziałanie dyrekcji i pracowników

Dla realizacji programu prywatyzacji PKP ważne jest osiągnięcie porozumienia ze związkami zawodowymi. Oczekuje się wyczerpującej wymiany poglądów, nawiązania kontaktów charakteryzujących się obopólnym zaufaniem i realizowania współpracy między dyrekcją a pracownikami, której przyświeca wspólny cel obu stron - rozwój przedsiębiorstwa.

3) Zmiana mentalności

W przedsiębiorstwie państwowym z natury rzeczy świadomość z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem zarówno, w dyrekcji jak i wśród pozostałych pracowników jest obniżona. Dotyczy to przede wszystkim takich zagadnień jak podnoszenie produktywności i świadomość ponoszonych kosztów. Z tych względów przystępując do prywatyzacji, należy pogłębić świadomość i wiedzę dotyczącą funkcjonowania firmy prywatnej. Należy zapoznać wszystkich z celami, do których się zmierza: zwiększenie przychodów firmy, obniżanie ponoszonych kosztów, indywidualny rozwój pracownika oraz zrozumienie na czym polega świadczenie usług. Aby osiągnąć te cele wskazane jest wprowadzenie systemu zarządzania, którego podstawę stanowi zasada umiejętności. Należy przygotować system szkoleń, organizować wykłady z tematyki zarządzania prowadzone przez ekspertów z zewnątrz, praktyki w firmach prywatnych, prezentacje efektów wdrażania usprawnień proponowanych przez pracowników, prezentacje wyników prac badawczych oraz opinii pracowników.

4) Poprawa struktury przedsiębiorstwa

Dzięki prywatyzacji możliwe jest uzdrowienie przedsiębiorstwa poprzez prowadzenie swobodnej i aktywnej działalności gospodarczej, zgodnej z zasadą o wyraźnie określonej odpowiedzialności zarządzających. Należy zdecydowanie skoncentrować się na dziedzinach, w których można wykorzystać zalety kolei i zarządzać przedsiębiorstwem mając na uwadze przede wszystkim kwestię rentowności. Dla osiągnięcia tego celu pojawia się potrzeba nowych koncepcji. Wskazane jest wprowadzenie z zewnątrz ludzi o wysokich kwalifikacjach oraz

przeprowadzenie selekcji pracowników pod względem poziomu umiejętności i zaangażowania. Wyróżniającym się osobom należy zaoferować lepsze warunki płacowe. Istotną sprawą jest również przekazanie uprawnień decyzyjnych dotyczących spraw pracowniczych i wydatków na niższy poziom. Należy stworzyć strukturę, w której wyraźnie określono zakres uprawnień i odpowiedzialności.

5) Modernizacja kolei

Celem prywatyzacji jest poprawa produktywności poprzez modernizację infrastruktury i taboru oraz efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem. Aby to osiągnąć należy przyjąć politykę racjonalizacji polegającej na właściwych inwestycjach, mechanizacji, wyposażeniu w sprzęt oraz wykorzystywaniu kwalifikacji ludzi z zewnątrz. Potrzebne jest również pojęcie aktywnej działalności gospodarczej, dzięki której można będzie zaoferować klientowi atrakcyjny towar i satysfakcjonujący poziom usług. Program działań przyjęty przez przedsiębiorstwo powinien być w szczególności dostosowany do warunków w danym regionie. Istotne jest również wielostronne rozwijanie działalności. Przedsiębiorstwem należy zarządzać w sposób nowoczesny, wykorzystując komputerowe systemy informacyjne.

STUDIUM PRYWATYZACJI POLSKICH KOLEI PAŃSTWOWYCH

SYNTEZA RAPORTU KOŃCOWEGO

SPIS TREŚCI

Rozdział 1 Wprowadzenie.....	1-1
1.1 Tło i przebieg prac badawczych.....	1-1
1.2 Cel badań.....	1-2
1.3 Harmonogram prac badawczych.....	1-2
1.4 Struktura organizacyjna projektu.....	1-3
1.5 Lista osób związanych z projektem.....	1-5
Rozdział 2. Aktualna sytuacja przedsiębiorstwa PKP i kierunki rozwoju na przyszłość.....	2-1
2.1 Aktualny stan transportu kolejowego.....	2-1
2.1.1 Sieć kolejowa.....	2-1
2.1.2 Przewozy pasażerskie.....	2-1
2.1.3 Przewozy towarowe.....	2-11
2.2 Sytuacja finansowa i zarządzanie.....	2-21
2.2.1 Analiza sprawozdania finansowego za rok 1996.....	2-21
2.2.2 Analiza 20-letniej prognozy dla PKP.....	2-24
2.2.3 Wymagania wobec PKP, które powinny być zrealizowane w celu restrukturyzacji/prywatyzacji.....	2-24
2.3. Plan restrukturyzacji opracowany przez PKP.....	2-26
2.3.1 Główne Cele.....	2-26
2.3.2 Postęp prac wdrożeniowych.....	2-26
2.3.3. Ocena Programu Pilotażowego we Wschodniej DOKP.....	2-27
2.3.4 Plan na przyszłość.....	2-29
2.4 Plan restrukturyzacji wspierany przez Bank Światowy.....	2-34
2.4.1 Założenia.....	2-34
2.4.2 Rola i funkcje Agencji Restrukturyzacyjnej.....	2-34
2.4.3 Traktowanie pracowników i majątku.....	2-37
2.4.4. Finansowa ocena wybranego wariantu restrukturyzacji.....	2-38
2.5 Warunki przeprowadzenia prywatyzacji PKP.....	2-39
2.5.1 Historia polskiej prywatyzacji.....	2-39
2.5.2 Różne metody prywatyzacji.....	2-39
2.5.3 Powiązania z dyrektywami UE.....	2-40
2.5.4 Warunki prywatyzacji PKP.....	2-42
Rozdział 3: Tematy do rozważenia w ramach przygotowań do prywatyzacji.....	3-1
3.1 Rola transportu kolejowego.....	3-1
3.1.1 Pozycja kolei w strukturze transportu.....	3-1
3.1.2 Prognoza popytu na usługi transportowe.....	3-3
3.1.3 Kierunki polityki rynku transportowego.....	3-7
3.1.4 Uwarunkowania ekologiczne.....	3-10
3.1.5 Polityka w zakresie utrzymania przewozów kolejowych.....	3-11

3.2 Doświadczenia płynące z prywatyzacji kolei japońskiej i zachodnioeuropejskich oraz sugestie dotyczące reformy PKP.....	3-13
3.2.1 Reforma Japońskich Kolei Państwowych.....	3-13
3.2.2 Reforma kolei państwowych w Wielkiej Brytanii.....	3-14
3.2.3 Reforma kolei państwowych w Szwecji.....	3-15
3.2.4 Reforma kolei państwowych w Niemczech.....	3-15
3.2.5 Reforma kolei państwowych we Francji.....	3-16
3.2.6 Sugestie związane z reformą PKP.....	3-16
3.3 Struktura i analiza opłat za przejazd.....	3-20
3.3.1 Obecna struktura opłat za przejazd.....	3-20
3.3.2 Wysokość opłat za przejazd.....	3-23
3.3.3 Analiza cenowej elastyczności popytu na przewozy.....	3-28
3.3.4 Polityka opłat za przejazd.....	3-29
3.4 Sektor pasażerski.....	3-32
3.4.1 Zadania sektora pasażerskiego.....	3-32
3.4.2 Opłacalność sektora pasażerskiego.....	3-33
3.4.3 Kierunki zmian systemu zarządzania.....	3-36
3.5 Sektor towarowy.....	3-37
3.5.1 Problemy w sektorze przewozów towarowych.....	3-37
3.5.2 Rentowność sektora towarowego.....	3-40
3.5.3 Kierunki rozwoju systemu zarządzania.....	3-44
3.6 Sektor infrastruktury.....	3-46
3.6.1 Zadania sektora infrastruktury.....	3-46
3.6.2 Optymalny /niezbędny dla funkcjonowania w przyszłości/ kształt sieci kolejowej.....	3-50
3.6.3 Opłaty za korzystanie z linii kolejowej.....	3-53
Rozdział 4. Scenariusze prywatyzacji.....	4-1
4.1 Okres przejściowy przed prywatyzacją.....	4-1
4.2 Wybór scenariuszy prywatyzacyjnych.....	4-1
4.3 Scenariusz I.....	4-2
4.3.1 Założenia ogólne.....	4-2
4.3.2 Kluczowe zagadnienia.....	4-2
4.3.3 Fazy prywatyzacji.....	4-12
4.4. Scenariusz II.....	4-17
4.4.1 Założenia ogólne.....	4-17
4.4.2 Kluczowe zagadnienia.....	4-17
4.4.3 Fazy prywatyzacji.....	4-19
4.5. Ocena i kalkulacje obu scenariuszy.....	4-22
4.5.1 Ocena jakościowa.....	4-22
4.5.2. Przykłady obliczeń.....	4-27
Rozdział 5: Propozycje realizacji wybranego scenariusza.....	5-1
5.1 Forma zarządzania.....	5-1
5.1.1 Sektor Infrastruktury.....	5-1
5.1.2 Holding (spółka matka).....	5-2
5.2 Etapy i efekty prywatyzacji.....	5-3
5.2.1 Etapy prywatyzacji.....	5-3
5.2.2 Efekty prywatyzacji.....	5-4

5.3. Podział i rozdysponowanie majątku	5-8
5.3.1 Pożądany podział i jego metodologia	5-8
5.3.2 Zalecenia dotyczące jednostek organizacyjnych i „zorganizowanych części majątku”	5-9
5.3.3 Zalecenia dotyczące poszczególnych klas aktywów	5-11
5.3.4 Inwestycyjny Fundusz Pracowniczy	5-11
5.3.5 Wydzielenie i rozdysponowanie majątku w poszczególnych fazach	5-12
5.4 Linie o małym natężeniu ruchu	5-13
5.4.1 Kryteria likwidacji nierentownej linii kolejowej	5-13
5.4.2 Linie przeznaczone do likwidacji	5-14
5.4.3 Proces likwidacji linii kolejowej	5-16
5.4.4 Transport zastępczy	5-19
5.4.5 Harmonogram likwidacji linii o małym natężeniu ruchu	5-21
5.4.6 Koszty likwidacji linii kolejowych	5-22
5.5 Docelowy rozdział zatrudnienia w PKP	5-23
5.5.1 Czynniki determinujące docelowy rozdział zatrudnienia	5-23
5.5.2 Główne wyzwania dotyczące siły roboczej	5-23
5.5.3 Docelowa liczba pracowników	5-24
5.5.4 Analiza nadwyżek i niedoborów siły roboczej według regionów i funkcji	5-26
5.5.5 Oszacowanie nadgodzin wg funkcji	5-30
5.5.6 Strategia spłacania pracowników	5-31
5.5.7 Liczba zatrudnionych w poszczególnych fazach	5-33
5.6 Możliwości rozwoju dziedzin działalności okołoprzewozowej	5-34
5.6.1 Rodzaje działalności okołoprzewozowej oraz doświadczenie Kolei Japońskich ...	5-34
5.6.2 Doświadczenia Japońskiego Przedsiębiorstwa Kolejowego na Hokkaido	5-35
5.6.3 Działalność w dziedzinie telekomunikacji	5-39
5.6.4 Zalecenia dla rozwoju nowych dziedzin działalności	5-40
5.6.5 Zrealizowanie planu rozwoju dziedzin okołoprzewozowych	5-44
5.7 Inwestycje	5-45
5.7.1 Podejście do spraw inwestycji	5-45
5.7.2 Plany inwestycyjne	5-46
5.7.3 Wielkość nakładów inwestycyjnych	5-49
5.7.4 Metody finansowania inwestycji	5-49
5.7.5 Harmonogram inwestycji	5-55
5.8. Dotacje budżetowe	5-56
5.8.1 Polityka rządu w zakresie dotacji	5-56
5.8.2 Pożądany poziom dotacji budżetowych	5-57
5.8.3 Analiza efektywności dotacji	5-62
5.8.4 Dotacje rządowe w poszczególnych fazach	5-63
5.9 Rozwój funkcji zarządzania zasobami ludzkimi	5-64
5.9.1 System szkoleń	5-64
5.9.2 System zarządzania personelem	5-66
5.9.3 Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi w poszczególnych fazach	5-71
5.10 Zarządzanie przewozami pasażerskimi	5-72
5.10.1 Podstawowe podejście	5-72
5.10.2 Przedsiębiorstwo przewozów międzyregionalnych	5-73
5.10.3 Przedsiębiorstwo przewozów aglomeracyjnych	5-77
5.10.4 Lokalne firmy przewozowe	5-79
5.10.5 Harmonogram wdrażania polityki zarządzania przewozami pasażerskimi	5-80

5.11 Zarządzanie przewozami towarowymi	5-82
5.11.1 Zasady podstawowe.....	5-82
5.11.2 Kolejowe przedsiębiorstwo przewozów towarowych.....	5-83
5.11.3 Przedsiębiorstwa kompleksowych przewozów towarowych.....	5-90
5.11.4 Harmonogram wdrażania polityki zarządzania przewozami towarowymi.....	5-93
Rozdział 6: Zalecenia ogólne.....	6-1
6.1. Zalecenia do planu prywatyzacji	6-1
6.2 Realizacja programu prywatyzacji.....	6-13
6.3 Działania rządu.....	6-14
6.4 Działania PKP	6-16
6.5 Działania związane z wejściem do Unii Europejskiej	6-18
6.6 Kontynuacja badań i współpraca techniczna.....	6-19

ROZDZIAŁ 1 WPROWADZENIE

1.1 TŁO I PRZEBIEG PRAC BADAWCZYCH

Od 1989 roku Polska realizuje politykę reform prowadzących do urynkowania gospodarki. Jednym z jej elementów jest rozważana od 1991 roku kwestia prywatyzacji Polskich Kolei Państwowych. Japonia, aby wesprzeć polskie przemiany gospodarcze w sektorze transportu, prowadziła w latach 1991~92 prace nad opracowaniem „Studium na temat generalnego planu transportu narodowego Rzeczypospolitej Polskiej”, w których podkreślała potrzebę szybkiego zreformowania PKP.

Po zakończeniu tych prac, w Polsce powołano Międzyresortową Komisję do Spraw Restrukturyzacji Polskich Kolei Państwowych, rozpoczynając tym samym przekształcenia prowadzące do prywatyzacji PKP.

Polskie Koleje Państwowe napotkały jednak na szereg trudności towarzyszących racjonalizacji organizacyjnej jak np. problemy pracownicze i przeprowadzenie przemian strukturalnych na bazie zdrowego systemu finansowego okazało się niezwykle skomplikowane.

Na tym tle, Polska we wrześniu 1995 roku wystosowała do rządu japońskiego wniosek o nawiązanie współpracy technicznej, polegającej na opracowaniu optymalnego programu prywatyzacji PKP, wykorzystującego bogate doświadczenia Japonii w tym zakresie.

Po otrzymaniu wniosku, rząd japoński w marcu 1996 roku wysłał do Polski misję przygotowawczą dla tego projektu. W kwietniu 1996 roku przedstawiciele rządu polskiego i misji przygotowawczej podpisali porozumienie określające zakres zadań zwane Scope of Work. Na tej podstawie Japońska Agencja Współpracy Międzynarodowej (JICA) sformowała zespół badawczy, a równocześnie dla wsparcia realizacji badań powołała Komitet Nadzorujący Przebieg Prac.

Zespół Badawczy JICA rozpoczął prace w październiku 1996 roku. Od listopada prowadził badania w Polsce, zbierał niezbędne dane i informacje oraz dokonywał przeglądu istniejących raportów i opracowań. Na bazie tych materiałów, sporządził raport z postępu prac Progress Report, który przedstawił rządowi polskiemu w styczniu 1997 roku.

W oparciu o wyniki przeprowadzonych badań oraz opinie uzyskane po prezentacji raportu, zespół sporządził raport pośredni Interim Report. W opracowaniu tym, zawarto spostrzeżenia dotyczące roli kolei w Polsce, wyniki prognozy popytu, poruszono kwestię problemów związanych z prywatyzacją PKP oraz przedstawiono kilka wstępnych propozycji scenariuszy prywatyzacyjnych.

W czerwcu 1997 roku przedstawiono rządowi polskiemu treść raportu pośredniego i zasadniczo został on przyjęty. Rząd polski przedstawił stronie japońskiej uwagi dotyczące treści raportu, które zostały później uwzględnione w projekcie raportu końcowego Draft Final Report.

W grudniu 1997 roku zespół japoński dokonał prezentacji projektu raportu końcowego i po dyskusji, uwzględniając uwagi zgłoszone przez stronę polską sporządził Raport Końcowy Studium Prywatyzacji Polskich Kolei Państwowych.

1.2 CEL BADAŃ

Celem prac badawczych, rozpoczętych na podstawie umowy zawartej 11 kwietnia 1996 roku przez przedstawicieli rządu polskiego i JICA, było opracowanie master planu wspierającego działania prywatyzacyjne PKP.

Służyć temu miały następujące działania: dokonanie przeglądu programu prywatyzacji PKP stanowiącego część składową realizowanej przez polski rząd polityki urynkowienia gospodarki, przeprowadzenie badań w celu opracowania optymalnego programu przekształceń, traktującego transport w sposób kompleksowy i uwzględniający powiązania z państwami ościennymi. Równocześnie prace nad programem miały stworzyć okazję dla transferu technologii do partnerów ze strony polskiej, uczestniczących w realizacji projektu.

1.3 HARMONOGRAM PRAC BADAWCZYCH

Harmonogram prac badawczych przedstawiony został w tabeli nr 1.3.1.

1.4 Struktura organizacyjna projektu

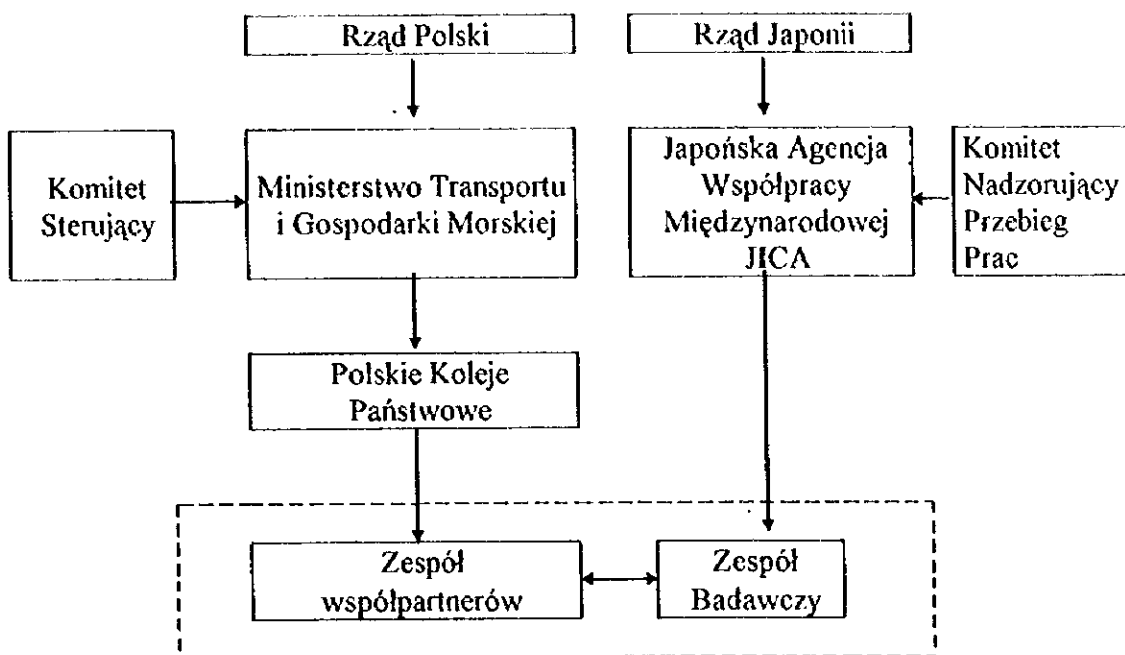
Prace badawcze wykonywał sformowany przez JICA Zespół Badawczy składający się z ekspertów z zakresu zarządzania koleją i analizy zarządzania. Rolę organizatora ze strony polskiej objęło Ministerstwo Transportu i Gospodarki Morskiej.

Aby zapewnić sprawną realizację projektu oraz optymalne wykorzystanie jego wyników, powołano Komitet Sterujący składający się z przedstawicieli instytucji rządowych z Ministerstwem Transportu na czele oraz z reprezentantów Polskich Kolei Państwowych (PKP). Ponadto, dla ułatwienia prac badawczych w terenie i pozyskania niezbędnych materiałów informacyjnych, utworzono Zespół Współpartnerów składający się z przedstawicieli MTiGM i PKP.

JICA czuwała nad postępem prac, i by usprawnić realizację projektu powołała Komitet Nadzorujący Przebieg Prac.

Struktura organizacyjna projektu przedstawiona została na rysunku 1.4.1

Rysunek 1.4.1 Struktura organizacyjna projektu



1.5 LISTA OSÓB ZWIĄZANYCH Z PROJEKTEM

Poniższa tabela przedstawia listę osób uczestniczących w realizacji projektu.

(1) Komitet Nadzorujący Przebieg Prac (5 osób)

Imię i nazwisko	Dziedzina zadań	Obecna funkcja
Tatsuhiko SUGA	Ogół spraw związanych z zarządzaniem i organizacją kolei	Dyrektor Fundacji Kultury Kolei Wschodniej Japonii
Osamu HASEGAWA	Zarządzanie koleją	Kierownik Działu Nadzoru Agencji Urzędzeń Transportowych
Daisaku MURAKAMI	Urządzenia kolejowe / Ruch kolejowy	Doradca w Dziale Rozwoju Technologii Departamentu Kolejnictwa w Ministerstwie Transportu
Tsutomu SHIBATA	Analiza zarządzania	Zastępca dyrektora Instytutu Nakładów Inwestycyjnych przy Japońskim Banku Rozwoju
Nobuhiro KOYAMA	Transport / rozwój gospodarczy	Instytut Współpracy Międzynarodowej JICA, Specjalista z zakresu Współpracy Międzynarodowej

(2) Japońska Agencja Współpracy Międzynarodowej JICA (1 osoba)

Imię i nazwisko	Dziedzina zadań	Obecna funkcja
Koichi KITO (1996.10~1997.3)	Nadzór prowadzonych prac	JICA, Pracownik I sekcji Badań Rozwoju Społecznego Dep. Rozwoju Społecznego
Shoichi TSUGANE (1997.4~1998.1)	Nadzór prowadzonych prac	JICA, Pracownik I sekcji Badań Rozwoju Społecznego Dep. Rozwoju Społecznego

(3) Skład zespołu badawczego (14 osób)

Imię i nazwisko	Dziedzina zadań
Naofumi TAKASHIGE	Przewodniczący/ Nadzór/ Plan organizacji zarządzania
Ken MACHIDA	Wiceprzewodniczący/ Analiza zarządzania
Paweł TOMCZYK	Polityka inwestycji publicznych
Naoki TAKANASHI	Prognoza popytu
Seiichiro YAMAZAKI	System opłat publicznych/ Gospodarka transportowa
Michio FUJIHASHI	Strategia przedsiębiorstwa
Daniel MESNICK	Polityka personalna/ Plan podniesienia produktywności
Charles WATSON	Kontrola Finansowa
Nobutaka TATEMATSU	Planowanie przewozów pasażerskich
Takashi JORAKU	Planowanie przewozów towarowych
Yoshihiro AKIYAMA	Planowanie w zakresie infrastruktury kolejowej
Koji SAGAWA	Planowanie w zakresie taboru kolejowego
Masaaki MORITA	Ochrona środowiska
Toshiyasu OHASHI	Koordinacja prac

(4) Członkowie Komitetu Sterującego ze strony polskiej

Ministerstwo Transportu i Gospodarki Morskiej	
Krzysztof CELIŃSKI	Dyrektor Departamentu Kolejnictwa
Ewa SZCZEPAŃSKA	Dyrektor Departamentu Ekonomii i Finansów
Danuta TYSZKIEWICZ	Dyrektor Departamentu Prawnego
Zdzisław URBANIAK	Dyrektor Departamentu Polityki Transportowej
Ewa SPYCHAJ	Dyrektor Departamentu Przekształceń Własnościowych
Polskie Koleje Państwowe	
Albin SPYCHALSKI	Zastępca Prezesa PKP, Członek Zarządu
Marian LUKASIAK	Dyrektor Biura Strategii
Gerard ROGOWSKI	Zastępca Dyrektora Biura Strategii

(5) Współpartnerzy ze strony polskiej

Nr	Zadanie	Jednostka	Imię i nazwisko	Stanowisko
1	Analiza Organizacyjna	KWE	A. SPYCHALSKI	Członek Zarządu
		KSR	M. LUKASIAK	Dyrektor
		KBS	E. KUBIK	Dyrektor
2	Analiza Zarządzania	MTiGM		
		KFK	W. WORONIECKI	Dyrektor
		KEK	G. PIEKARZEWICZ	
3	Polityka inwestycji publicznych	MGTiM		
4	Prognoza popytu transportowego	MGTiM		
		KSR	M. LUKASIAK	Dyrektor
		KI	K. KOZUCHOWSKI	Naczelnik
		KSR	T. SZEMPLIŃSKI	Naczelnik
		KSR	K. TROJANOWSKA	Główny Specjalista
		KSR	G. STACHURA	Starszy Specjalista
5	Struktura taryf i ekonomika transportu	MTiGM		
		KD	M. MUSIAŁ	Naczelnik
		KSR	L. RUDZIŃSKI	Naczelnik
			T. SZEMPLIŃSKI	Naczelnik
			K. TROJANOWSKA	Główny Specjalista
		KHP	G. UKLEJEWSKI	Dyrektor
			T. WERNER	Starszy Specjalista
			K. PERYT	Starszy Specjalista
		KHT	J. TYMOSZUK	Dyrektor
			S. TRZASKOWSKI	Naczelnik
W. CZERNIAWSKI	Naczelnik			
6	Strategia przedsiębiorstwa	KSB	St. KLUBIŃSKI	Główny Specjalista
		KSR	M. LUKASIAK	Dyrektor
			G. ROGOWSKI	Zastępca Dyrektora
7	Polityka kadrowa i produktywność	KBP	T. KRAJEWSKI	Dyrektor
		KSR	J. BŁASZCZYK	Główny Specjalista
			B. HUCZKO	Główny Specjalista
8	Analiza finansowa	KF	A. JARCZEWSKA	Naczelnik
			H. BŁASZCZYK	Specjalista
		KFK	W. WORONIECKI	Dyrektor
		KSR	G. ROGOWSKI	Zastępca Dyrektora
		KEK	M. KRYSZKIEWICZ	
		KN KI	R. OLEJNICZAK K. KOZUCHOWSKI	Dyrektor Naczelnik
9	Przewozy	KHP	G. UKLEJEWSKI	Dyrektor

	pasażerskie			
10	Planowanie w zakresie przewozów towarowych	KHT	J. TYMOSZUK S. WÓJTOWICZ S. TRZASKOWSKI	Dyrektor Naczelnik Naczelnik
11	Planowanie w zakresie urządzeń infrastruktury kolejowej	KD	M. MUSIAŁ	Naczelnik
		KSR	L. RUDZIŃSKI	Naczelnik
		KI	K. KOZUCHOWSKI	Naczelnik
		KE	A. WACH	Naczelnik
		KA	M. RADZIUKIEWICZ	Naczelnik
		KDK	M. KOPCZYŃSKI	Naczelnik
12	Planowanie w zakresie taboru	KME	A. SKRODZKI	Naczelnik
			K. KOŁODZIEJSKI	Naczelnik
		KMU	W. CYWIŃSKI	Naczelnik
			A. KLUCZYK	Naczelnik
13	Analiza Środowiska	KSR	A. WRÓBLEWSKI	Główny Specjalista
14	Koordynator	MTiGM		

ROZDZIAŁ 2: AKTUALNA SYTUACJA PRZEDSIĘBIORSTWA PKP KIERUNKI ROZWOJU NA PRZYSZŁOŚĆ

2.1 Aktualny stan transportu kolejowego

2.1.1 Sieć kolejowa

Sieć kolejowa w Polsce składa się z linii normalnotorowych (szerokość 1 435mm) i linii szerokotorowych (szerokość 1 520mm) np. odcinek łączący Polskę z Ukrainą, które tworzą sieć o długości 22 285 km. Po dodaniu 1 388 km odcinków kolei wąskotorowej (szerokość 600mm, 750mm, 785mm, 1 000mm) całość sieci kolejowej w Polsce wynosi 23 673 km i pokrywa swym zasięgiem prawie całe terytorium kraju.

Na 8 906 kilometrach linii, co stanowi 39,4% kolei normalnotorowych ułożone są linie dwutorowe, a 11 625 kilometrów linii czyli 52,2% jest zelektryfikowane.

Zgodnie z klasyfikacją oraz przepisami technicznymi obowiązującymi obecnie w PKP, sieć kolejową PKP można podzielić na trzy następujące grupy.

Tabela 2.1.1 Klasyfikacja linii

Klasyfikacja linii	Długość (km)	Uwagi
Linie o znaczeniu państwowym (rys.2.1.1)	13,880(62%)	Rozporządzenie z 3.09.1996
Linie o znaczeniu lokalnym	6,000(27%)	
Linie nierentowne	2,400(11%)	przychody/koszty = 0.1- 0.2

Źródło: Rocznik Statystyczny PKP 1996

2.1.2 Przewozy pasażerskie

(1) Trendy według rodzaju sprzedanych biletów oraz rodzaju pociągów

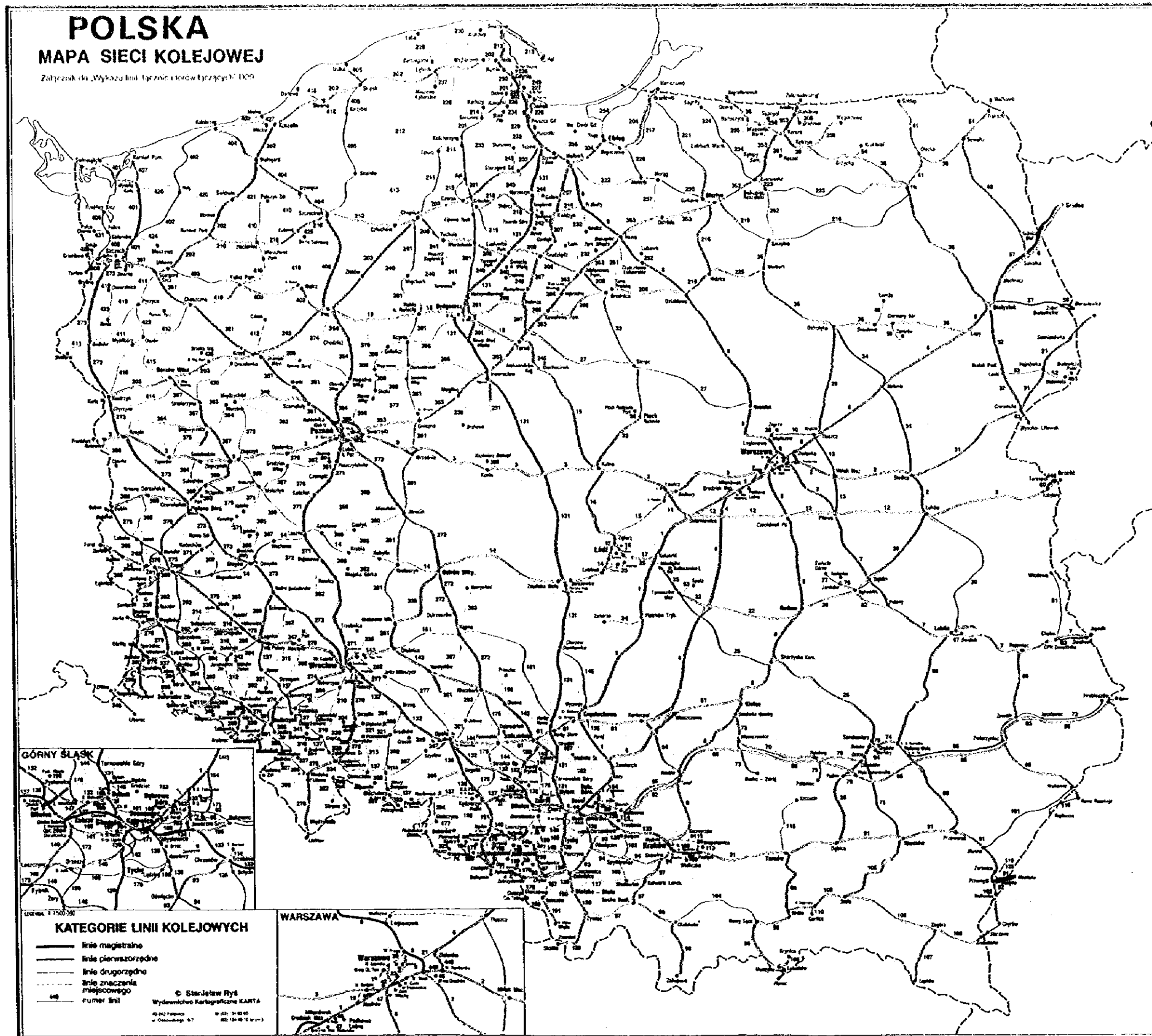
Wielkość przewozów pasażerskich w PKP jako całość wykazuje tendencje malejące. W kategorii pociągów ekspresowych i pospiesznych wystąpił niewielki spadek z 66 mln pasażerów i 18 mld pasażerokilometrów w 1990 roku do 50 mln pasażerów i 12,3 mld pasażerokilometrów w roku 1995.

Natomiast w kategorii pociągów osobowych doszło do znacznego spadku przewozów z 722 mln pasażerów i 32,3 mld pasażer-kilometrów w roku 1990 do 415 mln pasażerów i 14,3 mld pasażerokilometrów w roku 1995. (tabela 2.1.2, rysunek 2.1.2 oraz 2.1.3)

Tabela 2.1.2 Zmiany w wielkości przewozów według klasy i rodzaju pociągów (liczba pasażerów i pasażerokilometry)

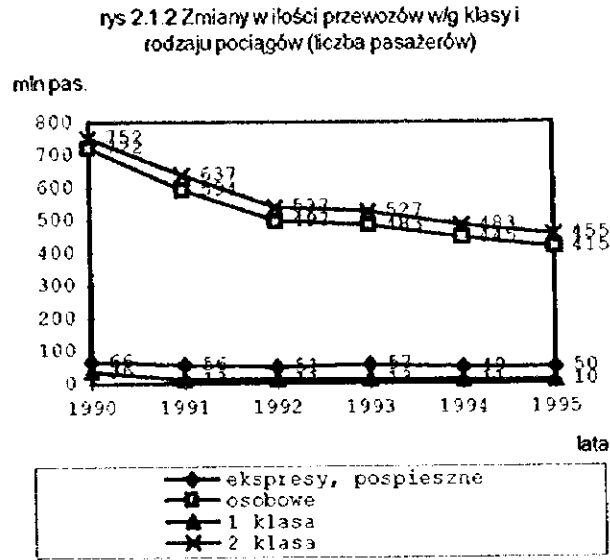
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	Uwagi
Ekspresy, pospieszne	66	56	51	57	49	50	Liczba pasażerów (jedn.: 1mln pasażerów)
osobowe	722	594	497	483	445	415	
1 klasa	36	13	11	13	11	10	
2 klasa	752	637	537	527	483	455	Pasażero- kilometry (jedn.: 100 mln Pas-km)
Ekspresy, pospieszne	180	152	133	136	199	123	
osobowe	323	249	192	172	157	143	
1 klasa	84	32	28	31	25	23	
2 klasa	419	369	297	277	251	243	

Źródło: Rocznik Statystyczny PKP

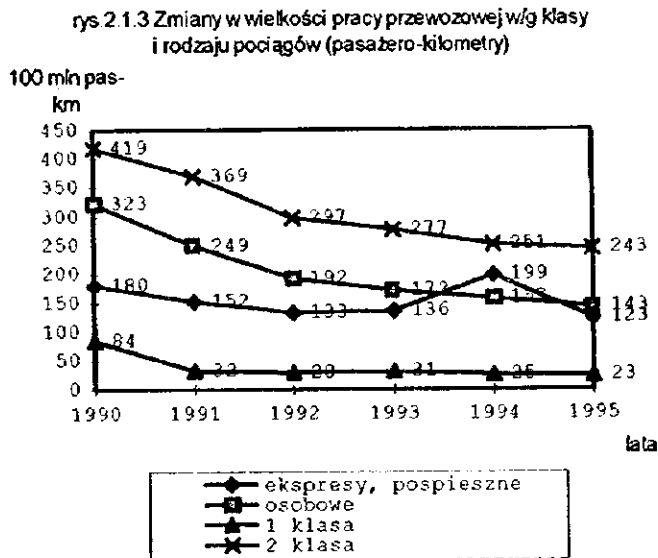


Rys. 2.1.1 Linie o znaczeniu krajowym

Rysunek 2.1.2 Zmiany w wielkości przewozów według klasy i rodzaju pociągów (liczba pasażerów)



Rysunek 2.1.3 Zmiany w wielkości pracy przewozowej według klasy i rodzaju pociągów (pasażerokilometry)



Jeśli chodzi o klasyfikację według rodzaju biletów, to obserwuje się duży spadek sprzedaży biletów miesięcznych (okresowych), z 304 mln pasażerów i 6,1 mld pasażerokilometrów w roku 1990 do 175 mln pasażerów i 3,7 mld pasażerokilometrów w roku 1995.

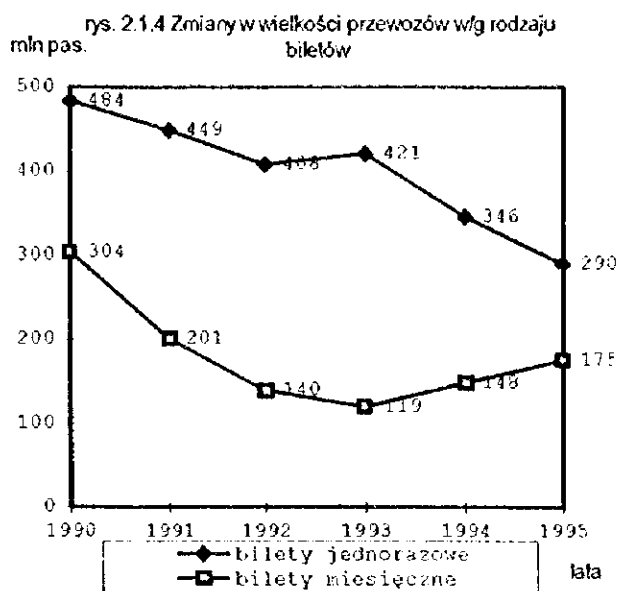
Jednakże poczynając od roku 1994 nastąpił wzrost przewozów na liniach aglomeracyjnych, w roku 1995 wzrost przewozów wyniósł 18,7% w stosunku do roku poprzedniego. Jednocześnie sprzedaż biletów zwykłych w dalszym ciągu wykazuje co roku tendencje spadkowe, co jest spowodowane między innymi znacznym spadkiem przewozów pociągami osobowymi (tabela 2.1.3, rysunek 2.1.4 oraz 2.1.5)

Tabela 2.1.3 Zmiany w wielkości przewozów i pracy przewozowej według rodzaju biletów (liczba pasażerów, pasażerokilometry)

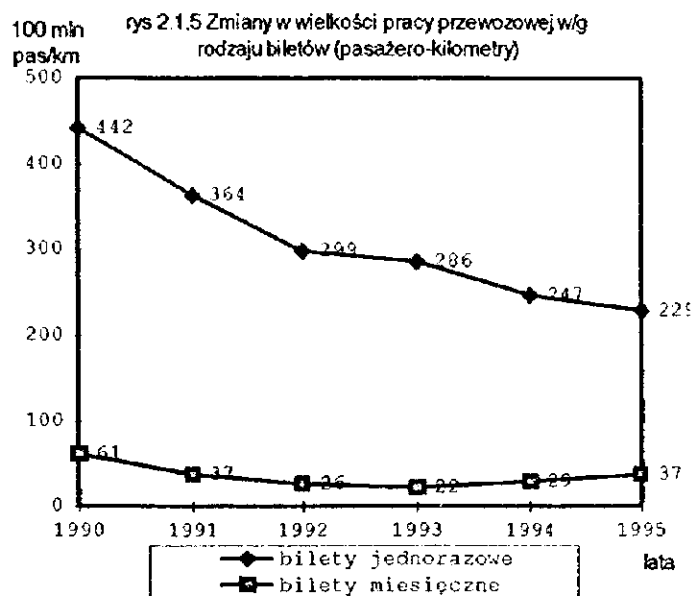
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	Uwagi
bilety jednorazowe (nieokresowe)	484	449	408	421	346	290	Liczba pasażerów (jedn.: 1mln pasażerów)
bilety miesięczne (okresowe)	304	201	140	119	148	175	
SUMA	788	650	548	540	494	465	
bilety jednorazowe (nieokresowe)	442	364	299	286	247	229	Pasażerokilometry (jedn.: 100 mln Pas-km)
bilety miesięczne (okresowe)	61	37	26	22	29	37	
SUMA	503	401	325	308	276	266	

Źródło: Rocznik Statystyczny PKP

Rysunek 2.1.4 Zmiany w wielkości przewozów według rodzaju biletów (liczba pasażerów)



Rysunek 2.1.5 Zmiany w wielkości pracy przewozowej według rodzaju biletów (pasażerokilometry)



(2) Sytuacja w przewozach międzyregionalnych

1) Przewozy międzynarodowe

W kategorii przewozów międzyregionalnych obserwuje się spadek wielkości przewozów międzynarodowych z 5.755 tysięcy pasażerów i 1.005 mln pasażerokilometrów w 1994 do 5.049 tysięcy pasażerów i 857 mln pasażerokilometrów w roku 1995. (tabela 2.1.4)

Tabela 2.1.4 Porównanie wielkości przewozów w poszczególnych latach

	Ilość pasażerów (tys. pas.)		Pasażerokilometry (mln Pas-km)		Średnia trasa przejazdu (km)	
	1994	1995	1994	1995	1994	1995
przewozy międzynarodowe	5,755	5,049	1,005	857	175	170
przewozy międzyregionalne	65,068	64,266	15,830	15,617	243	243
przewozy aglomeracyjne	277,934	262,969	6,687	6,425	24	24
przewozy na liniach lokalnych	144,917	132,775	4,073	3,723	28	28

Źródło: Rocznik Statystyczny PKP

Wielkość przewozów międzynarodowych z podziałem na kraje przedstawia się następująco: najwięcej Białoruś 1 324 000 pasażerów, Ukraina 1 236 000 pasażerów, Niemcy 950 000 pasażerów, Rosja 916 000 pasażerów, Czechy 156 000 pasażerów, Austria 85 000 pasażerów.

2) Krajowe przewozy międzyregionalne

Łączna ilość pociągów EC, IC i ekspresów kursujących na trasach krajowych przewozów międzyregionalnych wynosi około dziesięć pociągów dziennie na poszczególnych liniach. Wielkość przewozów jest różna na poszczególnych odcinkach i kształtuje się w zakresie 700 - 2.900 pasażerów dziennie badane metodą OD czyli Źródło-Cel (wzajemne przyjazdy i odjazdy z danego źródła do danego celu).

Tabela 2.1.5 Pociągi międzyregionalne na głównych trasach (1997 r)

	Odległość (km)	najkrótszy czas przejazdu pociągu (godz.min)	maksymalna prędkość (km/godz.)	prędkość rozkładowa (km/godz.)	Ilość pociągów w jedną stronę (poc/dzień)	wskaźnik źródło/cel (pas/dzień)
Warszawa - Kraków	287	2-35	160	111	12	2,980
Warszawa - Katowice	293	2-35	160	113	10	2,266
Warszawa - Gdańsk	329	3-21	120	98	10	2,848
Warszawa - Poznań	306	3-04	130	100	8	2,154
Warszawa - Lublin	175	2-06	120	83	8	1,388
Warszawa - Wrocław	385	4-35	120	84	5	1,248
Poznań - Szczecin	214	2-26	120	88	8	756
Poznań - Wrocław	165	1-42	120	97	9	965
Katowice- Wrocław	180	2-28	120	73	10	776

Źródło: Rozkład Jazdy PKP (1997)

Dane o potokach pasażerskich (1995.7)

Całkowita wielkość przewozów i pracy przewozowej realizowanych tymi pociągami w roku 1995 wynosiła 64 266 000 pasażerów (98,8% wyników roku poprzedniego) oraz 15 617 mln pasażerokilometrów (98,7% wyników roku poprzedniego). (tabela 2.1.4)

(3) Sytuacja w przewozach aglomeracyjnych

Na terenie Polski jest wiele miast, wokół których utworzyły się obszary aglomeracyjne. Największą z nich jest aglomeracja warszawska z wielkością przewozów 82.412.000 pasażerów, na drugim miejscu plasuje się aglomeracja gdańska z przewozami 62.517.000 pasażerów, a na trzecim aglomeracja katowicka z przewozami 31.577.000 pasażerów. Przewozy w tych trzech aglomeracjach stanowią 67% całości przewozów aglomeracyjnych. (tabela 2.1.6)

Tabela 2.1.6 Przewozy według aglomeracji miejskich (1995 jedn. 1000 pas.)

Strefa aglomeracji miejskiej	Wielkość przewozów	Udział przejazdów z biletami okresowymi (%)	Liczba ludności
Warszawa	82,412	58.7	1,632
Gdańsk	62,517	50.1	463
Katowice	31,577	45.4	351
Białystok	16,079	53.3	279
Wrocław	14,278	45.9	642
Poznań	13,528	50.7	581
Bydgoszcz	11,956	49.4	386
Kraków	11,313	47.0	745
Łódź	9,335	42.8	820
Szczecin	9,138	39.6	419

Źródło: Rocznik Statystyczny PKP

Wielkość przewozów w aglomeracjach miejskich wykazuje tendencje spadkowe 262.969.000 pasażerów (94,6% wyników roku poprzedniego) oraz 6.425 mln pasażerokilometrów (91,1% wyników roku poprzedniego). Przewozy aglomeracyjne odgrywają bardzo istotną rolę w przewozach pasażerskich ponieważ stanowią odpowiednio 57% wielkości przewozów i 25% wielkości pracy przewozowej całego sektora pasażerskiego. (tabela 2.1.4)

(4) Linie lokalne

Wielkość przewozów pociągami osobowymi wykazuje tendencje spadkowe, w roku 1995 132 775 000 pasażerów (91,6% wyników roku poprzedniego) oraz 3 723 mln pasażerokilometrów (91,4% roku poprzedniego).

W przyszłości nie należy oczekiwać wzrostu ilości pasażerów ze względu na widoczną tendencję do zmniejszania się liczby ludności na prowincji i przechodzenia jej do miast. (tabela 2.1.4). Przy malejącej wielkości przewozów zmniejsza się również ilość pociągów. Po konsultacjach z terytorialnymi władzami samorządowymi zlikwidowano niektóre linie lokalne. Generalnie na liniach lokalnych mamy do czynienia z obniżeniem poziomu świadczonych usług, spowodowanym małą ilością kursujących pociągów oraz wyeksploatowaniem taboru. W tej sytuacji utrzymuje się tendencja do rezygnacji z podróży koleją na rzecz podróży samochodem.

2.1.3 Przewozy towarowe

(1) Zmiany wielkości przewozów

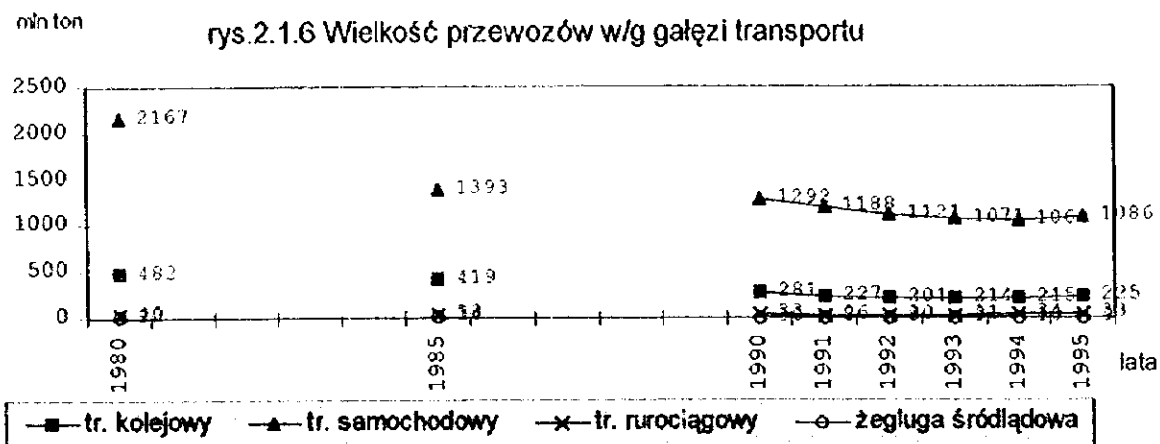
Wielkość przewozów towarowych, która w okresie gospodarki planowej wynosiła 482 mln ton oraz 134,7 mld tonokilometrów w roku 1980, po zmianie ustroju gwałtownie zmniejszyła się do 282 mln ton oraz 83,5 mld tonokilometrów w roku 1990. W roku 1992 nastąpił dalszy spadek przewozów do 201 mln ton oraz 57,7 mld tonokilometrów. W dalszych latach natomiast, przy utrzymujących się zmianach struktury przewozów ich wielkość wykazuje tendencję wzrostową. W roku 1995 wielkość przewozów towarowych wynosiła 225 mln ton oraz 69,1 mld tonokilometrów.

Tabela 2.1.7 Wielkość przewozów według środka transportu

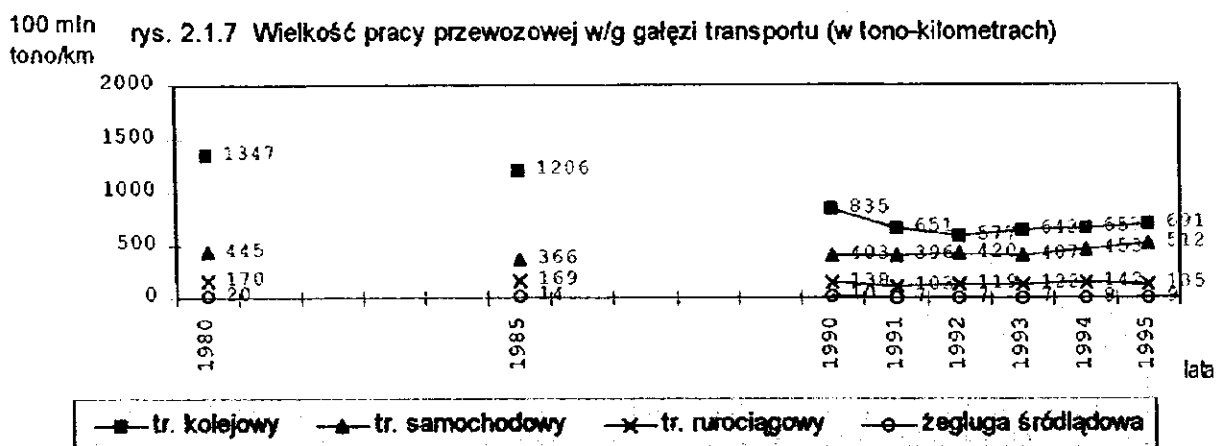
Rok	1980	1985	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Przewozy ładunków w mln ton	2711	1864	1617	1449	1360	1325	1319	1353
transport kolejowy	482	419	282	227	201	214	215	225
transport samochodowy	2167	1393	1292	1188	1121	1071	1060	1086
transport rurociągowy	40	38	33	26	30	31	34	33
żegluga śródlądowa	22	14	10	8	8	9	10	9
Praca przewozowa (100 mln tono-km)	1982	1755	1386	1157	1123	1179	1260	1347
transport kolejowy	1347	1206	835	651	577	643	657	691
transport samochodowy	445	366	403	396	420	407	453	512
transport rurociągowy	170	169	138	103	119	122	142	135
żegluga śródlądowa	20	14	10	7	7	7	8	9

Źródło: Rocznik Statystyczny oraz Rocznik Statystyczny PKP

Rysunek 2.1.6 Wielkość przewozów według środka transportu (w tonach)



Rysunek 2.1.7 Wielkość pracy przewozowej według środka transportu (w tonokilometrach)



(2)

W Polsce, która w okresie poprzedniego ustroju pełniła rolę bazy energetycznej, udział przewozów węgla w dochodzie narodowym brutto był wysoki. W roku 1980 przewieziono 162 mln ton. W procesie zmiany ustroju dochód narodowy brutto bardzo się zmniejszył. Miało to również wpływ na wielkość transportu kolejowego, nastąpił znaczny 47% -owy spadek z 482 mln ton w 1980 r do 225 mln ton w 1995 r.

Generalnie w okresie od 1990 do 1995 duży udział w przewozach miały ładunki z takich grup towarowych o niskim stopniu przetworzenia jak węgiel, ruda żelaza, produkty kamienne itd. Jak na kraj o dużym znaczeniu rolnictwa w gospodarce mały udział w przewozach mają artykuły rolne, nawozy i inne towary związane z tym sektorem. Również niewielki udział w przewozach mają produkty o wyższym stopniu przetworzenia

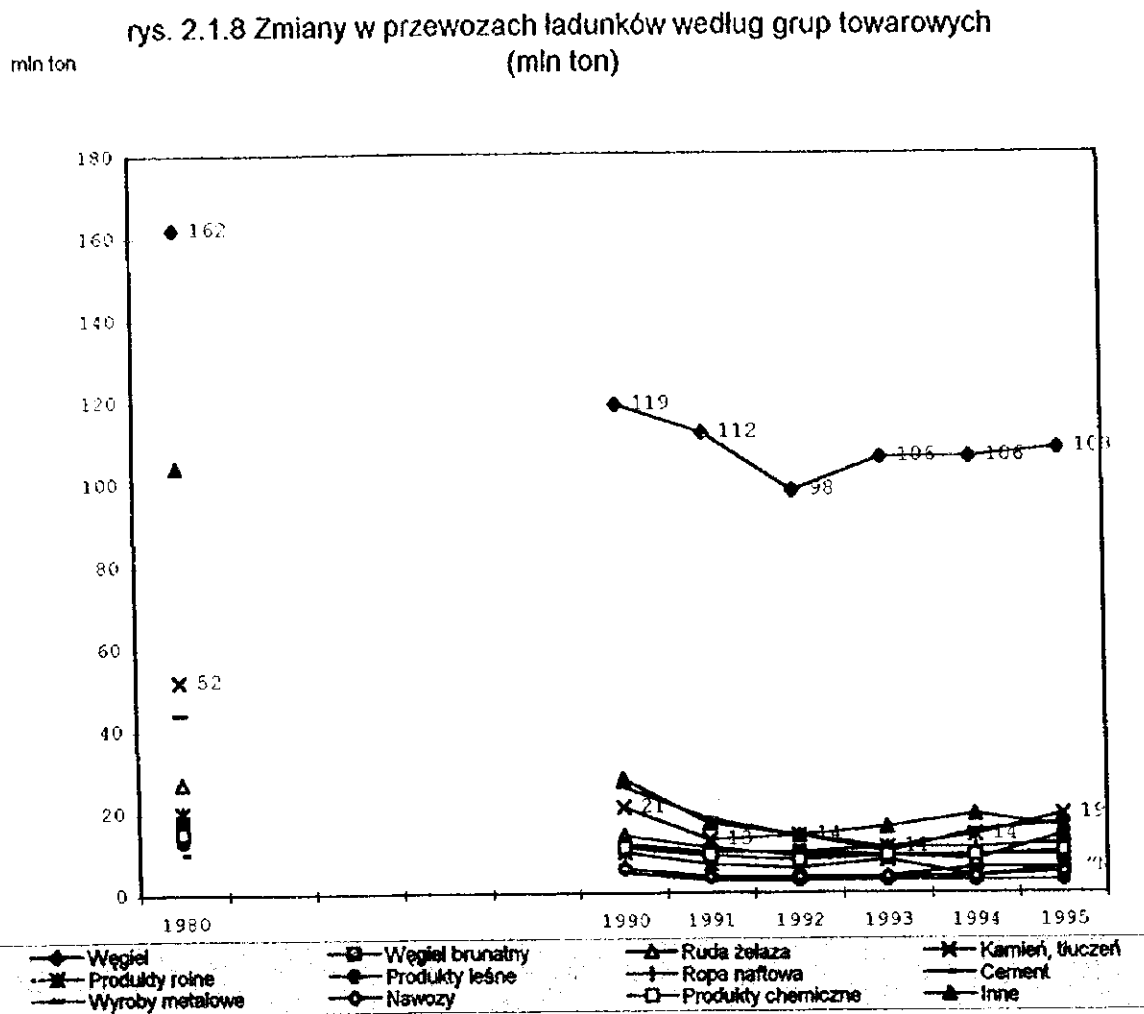
Tabela 2.1.8 Zmiany w przewozach ładunków według grup towarowych (jedn. mln ton)

Rok	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Węgiel	162(34)	119(43)	112(50)	98(49)	106(49)	106(50)	108(48)
Węgiel brunatny	18	11	10	10	9	9	9
Ruda żelaza	27	14	11	9	9	8	14
Kamień, tłużeń	52	21	13	14	11	14	19
Produkty rolne	20	10	7	6	8	4	6
Produkty leśne	13	6	4	3	3	3	3
Ropa naftowa	17	12	10	10	11	11	12
Cement	10	5	3	3	4	6	6
Wyroby metalowe	44	26	18	14	10	15	17
Nawozy	14	6	4	4	4	4	5
Produkty chemiczne	15	11	9	8	9	9	10
Inne	104	28	17	14	16	19	16
Suma	482	281	225	200	213	213	224

Źródło: Raport Roczny PKP

w nawiasach procentowy udział w stosunku do sumy

Rysunek 2.1.8 Zmiany w przewozach ładunków według grup towarowych



(3) Przewozy międzynarodowe

W roku 1995 międzynarodowe przewozy towarowe PKP wynosiły 82,8 mln ton oraz 34,3 mld tonokilometrów. Przewozy międzynarodowe stanowią 37% w tonach i 50% w tonokilometrach przewozów towarowych PKP. Liczby świadczą, że PKP po okresie przechodzenia polskiej gospodarki od gwałtownego spadku do stabilizacji, zaczynają odzyskiwać pozycję również w dziedzinie międzynarodowych przewozów towarowych.

Przewozy międzynarodowe dzielimy na eksport, import i tranzyt. Największy udział w przewozach ma eksport, jest to 66% w tonach oraz 67% w tonokilometrach.

Tabela 2.1.9 Wielkość międzynarodowych przewozów towarowych w PKP

Rok	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Wielkość ładunków (mln ton)	278	225	200	212	213	224
krajowe	198(72)	166(74)	143(73)	149(71)	72(66)	141(63)
międzynarodowe	79(28)	59(26)	55(27)	64(29)	72(34)	83(37)
eksport	49	41	39	41	51	55
import	23	13	13	17	16	22
tranzyt	8	4	4	5	6	6
Wielkość pracy przewozowej (100 mln tono-km)	835	651	577	643	657	691
krajowe	485(68)	418(64)	359(62)	372(68)	345(53)	347(50)
międzynarodowe	349(42)	233(36)	217(42)	271(42)	311(48)	343(50)
eksport	215	154	183	183	227	233
import	89	55	65	65	56	78
tranzyt	45	24	23	23	28	32

Źródło: Roczny Raport PKP

w nawiasach procentowy udział w stosunku do sumy

Największe udziały w przewozach międzynarodowych ma węgiel kamienny w eksporcie i ruda żelaza w imporcie. Ostatnio tendencje wzrostową wykazują przewozy kontenerowe.

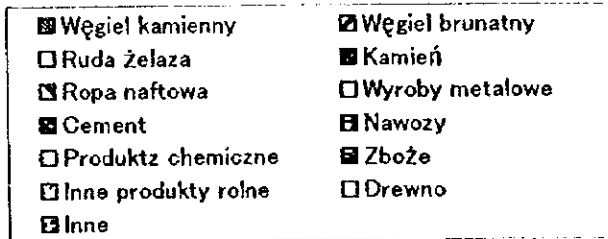
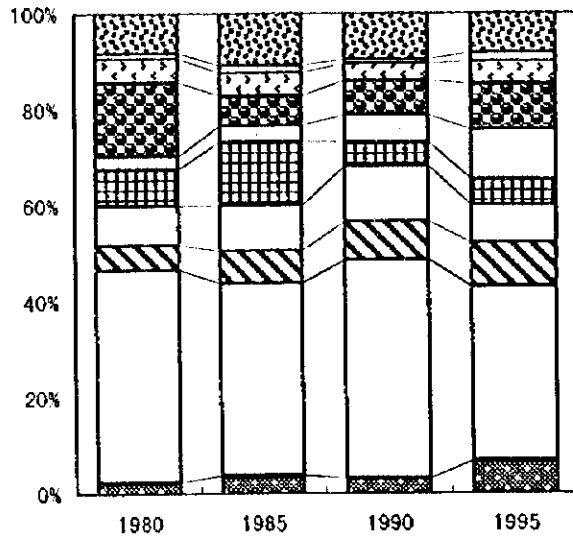
Tabela 2.1.10 Przewozy ładunków importowanych transportem kolejowym (jedn. tys. ton)

Rodzaj ładunku	1980	1985	1990	1995	Uwagi
Węgiel kamienny	1073	1071	574	1131	
Węgiel brunatny	4	97	7	45	
Ruda żelaza	20161	12111	8506	6215	zmiany związane z reformą gospodarczą
Kamień	60	65	45	63	
Ropa naftowa	2284	2015	1496	1538	
Wyroby metalowe	3709	2871	2144	1352	j.w.
Cement	97	10	30	2	
Nawozy	3423	4035	915	935	wzrost produkcji krajowej
Produkty chemiczne	1249	1026	1064	1759	
Zboże	7035	1866	1360	1655	zmiany związane z reformą gospodarczą
Inne produkty rolne	2224	1451	642	811	
Drewno	533	459	172	303	
Inne	3761	3304	1791	1420	
SUMA	45613	35638	22709	22015	

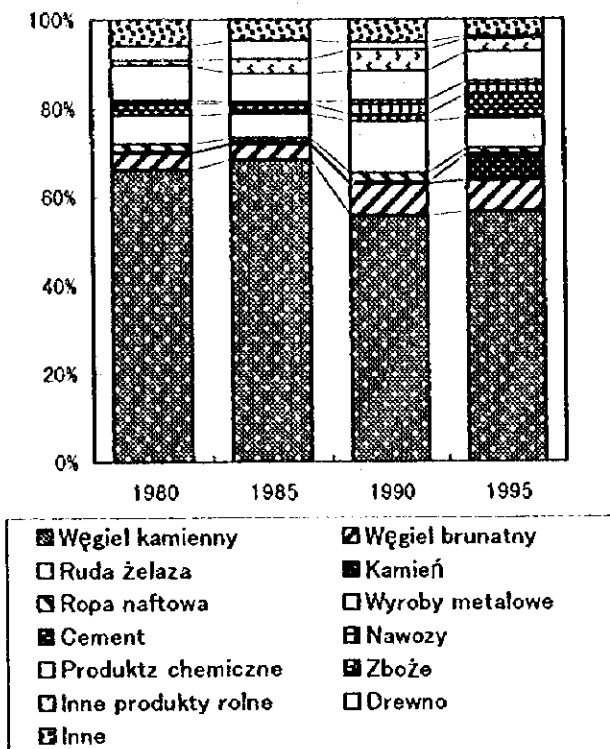
Tabela 2.1.11 Przewozy ładunków eksportowanych transportem kolejowym (jedn. tys. ton)

Rodzaj ładunku	1980	1985	1990	1995	Uwagi
Węgiel kamienny	30727	34088	26102	31790	
Węgiel brunatny	1702	1666	3346	3928	
Ruda żelaza	18	185	84	191	
Kamień	70	65	2	3125	niemiecki boom budowlany
Ropa naftowa	85	3	74	29	
Wyroby metalowe	831	481	1032	762	
Cement	3000	2756	5497	3808	j.w.
Nawozy	1233	1152	712	3113	
Produkty chemiczne	297	210	1456	1570	
Zboże	3694	3193	3116	3676	
Inne produkty rolne	524	1580	2278	1724	
Drewno	1553	2126	742	315	
Inne	2725	2403	2481	2116	
SUMA	46459	52645	49146	55256	

Rysunek 2.1.9 Przewozy kolejowe towarów importowanych



Rysunek 2.1.10 Przewozy kolejowe towarów eksportowanych

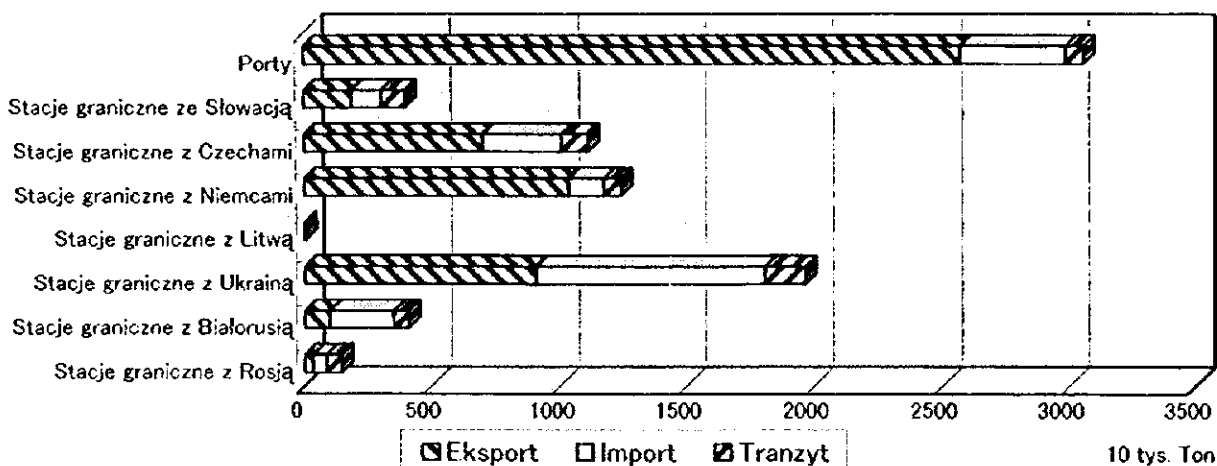


Międzynarodowe przewozy towarowe realizowane są poprzez 36 stacji granicznych (31 stacji lądowych, 5 stacji w portach). W poniższej tabeli przedstawiono międzynarodowe przewozy towarowe realizowane za pośrednictwem tych stacji.

Tabela 2.1.12 Międzynarodowe przewozy towarowe (jedn. 10 tys. ton)

	Eksport	Import	Tranzyt	SUMA
Stacje graniczne z Rosją	32	55	62	94
Stacje graniczne z Białorusią	102	252	56	411
Stacje graniczne z Ukrainą	903	903	161	1967
Stacje graniczne z Litwą	1	2	3	6
Stacje graniczne z Niemcami	1034	140	66	1239
Stacje graniczne z Czechami	695	312	105	1115
Stacje graniczne ze Słowacją	190	118	91	399
Porty	2569	418	71	3059
SUMA	5525	2201	564	8291

Rysunek 2.1.11 Międzynarodowe przewozy towarowe



W przypadku przewozów pomiędzy Polską a Rosją, Litwą, Białorusią i Ukrainą występuje problem różnicy szerokości torów, na stacjach granicznych dokonuje się więc przeładunków.

Przewozy międzynarodowe realizowane są na podstawie wzajemnych umów między zainteresowanymi krajami. W celu zapewnienia płynnych transportów w pierwszej kolejności uruchomiono 60 międzynarodowych kwalifikowanych pociągów towarowych TEA, TEC, TED, TET. Poza tym przewozy międzynarodowe realizowane są przez 480 zwykłych międzynarodowych pociągów towarowych TGL, TGR, TGZ, TGT.

2.2 Sytuacja finansowa i zarządzanie

Metody wyceny akcji przedsiębiorstw bazują w dużej mierze na bilansie (metoda "wartość netto aktywów") lub rachunku zysków i strat (metoda "zysk na akcję").

Sprawozdania finansowe PKP nie przedstawiają wyników skonsolidowanych PKP i przedsiębiorstw zależnych.

2.2.1 Analiza sprawozdania finansowego za rok 1996

(1) Bilans

Wartość aktywów/pasywów wykazanych w bilansie wynosi 21 956 543 600 PLN, wzrost o 763 462 200 w stosunku do 1995 r.

- Rzeczowy majątek trwały

	tys. PLN	1996	tys. PLN	1995
Grunty własne	5 519	0,03%	4 968	0,03%
Budynki i budowle	13 746 263	69,8%	13 825 033	72,2%
Urządzenia techniczne i maszyny	919 465	4,7%	835 659	4,4%
Środki transportu	3 962 825	20,1%	3 792 532	19,8%
Pozostałe środki trwałe	1 067 390	5,4%	681 707	3,6%
Razem	19 701 462		19 139 899	

- Wartość gruntów własnych wykazana w bilansie wynosi 5 519 317 PLN (około 1,9 miliona USD przy kursie USD = 2,8755 PLN). 97% gruntów użytkowanych przez PKP nie jest własnością przedsiębiorstwa, toteż nie jest wykazywana w bilansie.

- Inwestycje w wysokości 1 798 888 500 PLN poniesione w 1996 były finansowane przez:

Międzynarodowy Bank Odbudowy i Rozwoju (IBRD)	94 942 600
Europejski Bank Inwestycyjny (EIB)	122 426 500
Dotacje rządowe	385 430 200
PIIARE i PKP	1 122 168 000
Inni zagraniczni kredytodawcy	73 921 200

- Długoterminowe zobowiązania w wysokości 762 228 400 PLN (w 1995 r. - 507 137 751) zostały zaciągnięte wobec:

	1996	1995
IBRD	367 245 044	303 654 489
EIB	321 503 585	203 483 262
Bank Kreditanstalt	73 479 780	

Zobowiązania długoterminowe stanowią zaledwie 3,5% sumy bilansowej (w 1995 r. - 2,4%).¹

(2) Rachunek Zysków i Strat

Rachunek zysków i strat wykazuje stratę w wysokości 260 997 600 PLN (w 1995 strata wyniosła 106 221 531 PLN). Gdyby w rachunku wyników nie uwzględnic amortyzacji, ale uwzględnic dotacje państwowe wtedy uzyskano by zysk operacyjny to znaczy, dodatni operacyjny przepływ finansowy w wysokości 871 978 563 PLN (w 1995 r. - 745 163 473 PLN).

¹ Aneks I/2 do wydanej przez Unię Europejską Białej Księgi "Strategia uzdrowienia kolei" pokazuje, że średnio współczynnik ten w Unii Europejskiej wynosił 54% w 1994 (od 89% do 14% w poszczególnych krajach członkowskich). PKP mają więc niższy udział długu niż którykolwiek z krajów Unii Europejskiej.

- Przychody

Na całkowite przychody w wysokości 8,4 miliarda PLN składały się przychody z przewozów towarowych (5,0 mld PLN), pasażerskich (1,2 mld PLN), innych źródeł (1,2 mld PLN) i dotacji państwowych (1,0 mld PLN). Przychody wzrosły w roku 1996 poniżej wskaźnika inflacji. Przewozy towarowe wyniosły 226,6 mln. ton (spadek o 0,8%), praca przewozowa towarów wyniosła 68 306 mln. tono-kilometrów (spadek o 1,1%). Przewieziono 433,5 mln. osób (spadek o 6,8%) a praca przewozowa wyniosła 26 558 mln. pasażero-kilometrów (spadek o 0,2%).

Średni wzrost opłat za przewozy towarowe wyniósł 18,3%, natomiast ceny biletów pasażerskich podrożały średnio o 14,5%. Wzrost taryf porównywalny jest z inflacją (19,9%).

- Amortyzacja w roku 1996 wynosiła 1 132 008 041 PLN (w 1995 r. - 851 385 004 PLN) i była wyższa o 33% w stosunku do roku poprzedniego. W przypadku gdyby amortyzacja pozostała na poziomie z roku 1995 przedsiębiorstwo PKP osiągnęłoby zysk.

- Operacyjne wskaźniki PKP (Koszty/Przychody)²

	1996	1995
Z dotacjami	102,9	101,3
Bez dotacji	116,2	117,5

(3) Sprawozdanie z Przepływów Środków Pieniężnych

Sprawozdanie z przepływów środków pieniężnych na dzień 31 grudnia 1996 pokazuje zmniejszenie netto środków pieniężnych o 92 99 155 PLN (w 1995 r. zwiększenie o 202 797 027 PLN) do 366 013 537 PLN (w 1995 r. - 459 003 692 PLN).

² PKP zobowiązało się kontrolować te wskaźniki w umowie o kredytowaniu zawartej z IBRD

2.2.2 Analiza 20-letniej prognozy dla PKP

Analiza 20-letniej prognozy dla PKP datowanej 24 czerwca 1996 (w cenach z 1995r.) zakłada:

(1) dla scenariusza optymistycznego

- Wzrost przychodów z przewozów towarowych i pasażerskich o odpowiednio 11% i 44%.
- Wzrost przychodów z innej działalności o 637 mln PLN
- Rok 1998 będzie okresem najwyższych strat w wysokości 776 mln. PLN, po czym sytuacja będzie się poprawiać, w 2005 r. zysk wyniesie 38 mln. PLN
- Inwestycje w wysokości 16 373 mln. PLN (w latach 1997 - 2005)
- Całkowite zadłużenie w roku 2005 wyniesie 2,5 mld. PLN (1996 r. - 2,5 mld PLN)

(2) dla scenariusza pesymistycznego

- Spadek przychodów z przewozów towarowych i pasażerskich o odpowiednio 9% i 7%.
- Wzrost przychodów z innej działalności o 637 mln PLN
- Rok 1998 będzie okresem najwyższych strat w wysokości 1 067 mln. PLN, po czym sytuacja będzie się poprawiać, w 2005 r. strata wyniesie 935 mln. PLN
- Inwestycje w wysokości 11 875 mln. PLN (w latach 1997 - 2005)
- Całkowite zadłużenie w roku 2005 wyniesie 2,2 mld. PLN (1996 r. - 2,5 mld PLN)

2.2.3 Wymagania wobec PKP, które powinny być zrealizowane w celu restrukturyzacji / prywatyzacji

Poniższe wymagania powinny zostać spełnione w celu prywatyzacji PKP:

(1) Wymagania informacyjne

W celu zainteresowania inwestorów przedsiębiorstwami wydzielonymi z PKP lub Holdingiem PKP konieczne jest zwiększenie dostępnej informacji finansowej.

- 1) Angielskojęzyczna wersja Raportu Rocznoego za rok 1995 z całą pewnością nie spełnia wymagań ogólnie przyjętych w krajach "zachodnich" i na światowych giełdach papierów wartościowych.

2) Przedsiębiorstwo PKP powinno również publikować bieżące raporty finansowe (zgodne z Międzynarodowym Standardem Rachunkowości nr 29).

(2) Prezentacje dla analityków

Oprócz publikowania Raportów Rocznych PKP powinno przygotować kilkakrotnie w ciągu roku spotkania z przedstawicielami instytucji finansowych (analitycy, doradcy inwestycyjni itd.), podczas których powinna być szczegółowo zaprezentowana sytuacja przedsiębiorstwa. Wszystkie niejasności i pytania dotyczące przedsiębiorstwa powinny zostać wyjaśnione.

(3) Umiejętności zarządzania finansami

1) Obecna funkcja finansów może być scharakteryzowana jako przywiązująca głównie uwagę do:

- Rachunkowości sprawozdawczo-finansowej
- Technicznej zgodności z aktami prawnymi opisującymi prowadzenie rachunkowości
- Koncentrowaniu się pracowników na księgowości i administrowaniu

2) Wymagania na przyszłość:

- Przewodzenie przedsiębiorstwu poprzez doradzanie zarządowi
- Doradztwo przynoszące "wartość dodaną" i ulepszające prowadzenie działalności przedsiębiorstwa
- Profesjonalni menadżerowie - finansiści zarządzający przedsiębiorstwem i dostarczający profesjonalnej obsługi.

(4) Rola audytorów w alokacji kosztów

Zaleca się, by PKP i MTiGM korzystało z usług audytorów w celu sprawdzania alokacji kosztów.

(5) Wykorzystanie audytorów do ustalenia wielkości dotacji

Państwo ma problemy z weryfikacją zasadności naliczenia należnej dotacji państwowej gdyż znaczną część stanowią koszty wspólne, rozdzielane wg kluczy. PKP i przedstawiciele państwa powinni porozumieć się aby audytor weryfikował wielkość dotacji za nieekonomiczne usługi, których dostarczanie jest obowiązkiem PKP.

2.3. Plan restrukturyzacji opracowany przez PKP

2.3.1 Główne Cele

Oto główne cele do osiągnięcia poprzez restrukturyzację:

- Zorientowane na potrzeby rynku, nowoczesne przedsiębiorstwo stanowiące część kolejowego systemu europejskiego
- Wpływy równe kosztom w początkowym stadium restrukturyzacji, generowanie zysku w późniejszych stadiach
- Silna pozycja konkurencyjna w stosunku do innych gałęzi transportu i innych operatorów kolejowych.

W celu osiągnięcia powyższych celów, postulowane są następujące działania strategiczne:

- a) dostosowanie do gospodarki rynkowej
- b) przystosowanie PKP do standardów Unii Europejskiej
- c) wewnętrzna racjonalizacja działań PKP

2.3.2 Postęp prac wdrożeniowych

PKP będzie składało się z:

- czterech sektorów - przewozów pasażerskich, przewozów towarowych, infrastruktury, trakcji i zaplecza warsztatowego oraz z dwunastu funkcjonalnych pionów tj.: nieruchomości, socjalnego, mieszkaniowego, emerytalno-rentowego, kolejowej służby zdrowia, informatyki, telekomunikacji, energetyki, szkolenia, zaopatrzenia, SOK i jednostki podległe Zarządowi PKP.

Dodatkowo opracowano dwa nowe akty prawne:

- Ustawa o transporcie kolejowym zatwierdzona przez Sejm w lipcu 1997r.
- Projekt Ustawy o restrukturyzacji, złożony do Sejmu w kwietniu 1997r.

Ustawa o transporcie kolejowym zgodnie z dyrektywami Unii Europejskiej wprowadza:

- Wolny dostęp do infrastruktury dla operatorów innych niż PKP
- Opłaty za wykorzystanie infrastruktury i sposoby ustalenia tych opłat
- Zasady przyznawania koncesji poszczególnym operatorom
- Zasady kontroli technicznej w celu zapewnienia bezpieczeństwa.

Projekt Ustawy o restrukturyzacji PKP proponuje:

- Ustanowienie Agencji Mienia Kolejowego poza PKP i podporządkowanie jej Ministerstwu Transportu
- Zasady funkcjonowania Agencji, a w szczególności zasady dotyczące postępowania z mieniem (mieszkania, nieruchomości, grunty, z ustalonym i nieustalonym statusem własności, przynoszące straty linie kolejowe i inne mienie) otrzymanym z PKP i uznanym za zbędne
- Wielkość odszkodowań dla pracowników podczas restrukturyzacji PKP.

2.3.3. Ocena Programu Pilotażowego we Wschodniej DOKP.

Od 1 stycznia 1997r. uruchomiono we Wschodniej DOKP pilotażowy program restrukturyzacyjny wprowadzając podział na sektory i piony. Najważniejszą częścią eksperymentu pilotażowego jest restrukturyzacja ekonomiczno-finansowa. Proces ten obejmuje wprowadzenie rachunkowości menedżerskiej, nowego systemu finansowego, nowych zasad premiowania i motywowania oraz system wzajemnych rozliczeń.

Nowy system finansowy pozwala rozliczać koszty w miejscu ich powstawania dla wszystkich zakładów w sektorach i pionach, alokację kosztów między przewozami towarowymi i pasażerskimi, kalkulację kosztów utrzymania poszczególnych linii i obiektów oraz ustalenie kosztów jednostkowych. Majątek został zinwentaryzowany i rozalokowany do infrastruktury, trakcji i zaplecza warsztatowego oraz nowo ustanowionego pionu nieruchomości. Zbędny majątek szacowany na 30% został już zmniejszony o 10% i przekazany do pionu nieruchomości. Planuje się przekazać go później do Agencji Mienia Kolejowego.

Eksperyment Lubelski jest przeprowadzany przy intensywnej współpracy z pracownikami i ze związkami zawodowymi ("restrukturyzacja mentalności") i przy założeniu, że nie nastąpią zwolnienia poza przedsiębiorstwo, a tylko konieczne transfery wewnątrz DOKP. Trudno jest szczegółowo ocenić eksperyment z powodu krótkiego czasu jego trwania i braku wielu wskaźników i danych, pomimo tego podjęto próbę oceny programu stosując dwa proste kryteria - efekt finansowo-ekonomiczny i oddziaływanie społeczne. Przedstawiona ocena bazuje na dostępnych dokumentach i na informacjach uzyskanych podczas spotkania z Dyrektorem Wschodniej DOKP - panem Augustowskim w dniu 10 lipca 1997r. w Lublinie.

Ocena eksperymentu we Wschodniej DOKP
Efekty finansowo-ekonomiczne

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> • Wzrost przychodów (nieujawniony) • Zmniejszenie kosztów całkowitych (nieujawnione) • Wzrost efektywności (nieujawniony) • Wzrost nominalny płacy o 28% i jej bezpośrednie połączenie z efektywnością • Zmniejszenie kosztów jednostkowych • Nowa rzeczywista alokacja kosztów • Jasne określenie kosztów każdego zakładu (wraz z majątkiem) • Określenie opłat za użytkowanie infrastruktury • Identyfikacja zbędnego majątku • Przewidywany zbilansowany (bez strat / bez zysku) wynik finansowy za 1997r. • Możliwe zmniejszenie dotacji państwowych • Nowa kultura organizacyjna biznesu • Usprawnienie zarządzania • Zwiększenie jakości usług • Usprawnienie systemu motywacji • Możliwość testowania i ulepszenia programu przed zastosowaniem go w całym PKP 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak wewnętrznych rozliczeń pomiędzy sektorami (ich wprowadzenie planuje się na 1 stycznia 1998r.) • Czasochłonny proces identyfikacji zbędnego majątku • Brak uregulowanego stanu własności (90% nieruchomości) • Brak planu wydzielenia zakładów ze struktur PKP i ich prywatyzacji (z lub bez udziału PKP w nowopowstałych spółkach) • Nadmierne zatrudnienie alokowane tylko wewnątrz PKP ("pokój społeczny")

Oddziaływanie społeczne

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none">• Zachowanie "pokoju społecznego" (bez strajków)• Restrukturyzacja mentalności pracowników<ol style="list-style-type: none">a) aktywne uczestnictwo w procesie restrukturyzacjib) identyfikowanie się z celami przedsiębiorstwac) stworzenie przyjaznego stosunku do restrukturyzacji i przyszłej prywatyzacji	<ul style="list-style-type: none">• Możliwe zbyt wysokie koszty utrzymania pokoju społecznego

Generalnie eksperyment wydaje się być sukcesem. Restrukturyzacja wprowadzana jest stopniowo i bez widocznych zakłóceń. Należy zwrócić uwagę, że ostrożna polityka rozwiązywania problemu zbędnego zatrudnienia może być jednocześnie oceniana jako pozytywna ze społecznego punktu widzenia i jako negatywna jeśli zastosuje się tylko czysto ekonomiczne kryterium.

2.3.4 Plan na przyszłość.

W PKP wypracowano własny program transformacji i prywatyzacji. W programie wyróżnić można cztery etapy przekształceń mających na celu utworzenie przedsiębiorstwa zorientowanego komercyjnie do roku 2015. Będzie to przedsiębiorstwo niezależne od administracji państwowej i prowadzące swoją działalność opierając się na kryterium maksymalizacji zysku. Realizacja zadań publicznych powinna odbywać się na bazie wynegocjowanych kontraktów z rządem i władzami lokalnymi.

- Etap pierwszy ("struktura scentralizowana"), do końca 1998r. planuje się wprowadzenie struktury opartej na sektorach i pionach z pełnym wewnętrznym rozliczaniem. Ewentualna

prywatyzacja powinna być ograniczona tylko do niektórych, wybranych działalności tj. działalności socjalnej i nie powinna obejmować głównej działalności przedsiębiorstwa. Będzie również wdrażany proces integracji z programami Unii Europejskiej. Planuje się także zakończyć i wprowadzić w całym przedsiębiorstwie eksperyment ze Wschodniej DOKP. PKP planuje wyemitować obligacje w celu finansowania infrastruktury, taboru i zaplecza. Powinny również zostać rozwiązane i wyjaśnione kwestie własności ziemi, nieruchomości i mieszkań. Ten etap powinien zakończyć się minimalizacją straty finansowej.

- Etap drugi ("struktura zintegrowana") od 1999 do 2002 ma doprowadzić do organizacyjnej niezależności wszystkich czterech sektorów. Sektor infrastruktury uzyska organizacyjną niezależność (wewnątrz PKP) zgodnie z Ustawą o Transporcie Kolejowym i Dyrektywą Unii Europejskiej nr 440/91. Działalność pionów będzie rozszerzana poprzez świadczenie usług poza PKP. Planuje się utworzyć Agencję Mienia Kolejowego poza przedsiębiorstwem i przekazanie tam zbędnego majątku. Przewiduje się także pełną zgodność z przepisami Unii Europejskiej. Przedsiębiorstwo powinno osiągnąć równowagę finansową (wpływy równe kosztom).
- Trzeci etap ("struktura zintegrowana" - Jednoosobowa spółka Skarbu Państwa - PKP S.A.) w latach 2003 do 2005 PKP powinno zostać przekształcone w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa - PKP S.A. Sektory staną się w pełni niezależne a ich wzajemne rozliczenia będą oparte na umowach na zasadzie "klienta wewnętrznego". Zakończy się także proces przekazywania zbędnego majątku do Agencji Mienia Kolejowego. PKP S.A. powinno również być w pełni zintegrowane z kolejami zachodnioeuropejskimi (członkostwa Polski w UE należy spodziewać około roku 2003). Przedsiębiorstwo powinno generować zyski.
- W czwartym etapie ("struktura holdingowa") po roku 2005 PKP S.A. zostanie sprywatyzowane poprzez pierwotną emisję publiczną akcji. Napływ nowych kapitałów przyspieszy dalszy rozwój przedsiębiorstwa. Powinien on mieć wpływ na nową konkurencyjną ofertę poprzez modernizację infrastruktury, taboru i zaplecza oraz systemów informacyjnych. Polskie Koleje S.A. powinny wypracowywać znaczną nadwyżkę finansową.

Uwagi ogólne

Program transformacji PKP jest dokumentem interesującym i wewnętrznie spójnym, zawierającym obraz nowoczesnego przedsiębiorstwa kolejowego zintegrowanego z systemem europejskim. Obejmuje on większość istotnych aspektów restrukturyzacji, jednocześnie uwzględniając specyfikę polskich warunków.

Skoncentrujemy się w naszych uwagach i komentarzach na kilku wybranych zagadnieniach:

- **Wpływ czynników społecznych**

Program restrukturyzacji PKP wykazuje się dużym wpływem czynników społecznych na restrukturyzację zatrudnienia. Plan nie zakłada żadnych masowych zwolnień i zmierza do płynnego stopniowego dostosowania zatrudnienia. Rozwiązanie to jest rezultatem obecnej polityki, na którą duży wpływ mają związki zawodowe. Brak jest społecznej zgody na masowe redukcje zatrudnienia, którą można było obserwować w latach 1990 - 1992. Działania w celu zachowania "pokoju społecznego" dominują nad ekonomicznymi i finansowymi kryteriami restrukturyzacji. Wyraża się to poprzez szczegółowe określanie wielkości i struktury zatrudnienia, ze zwróceniem szczególnej uwagi na specyficzne polskie cechy, takie jak brak mobilności siły roboczej, brak mieszkań przy jednoczesnym wysokim bezrobociu itp. Racjonalizacja zatrudnienia odbywa się we współpracy ze związkami zawodowymi poprzez porozumienia społeczne i przy wsparciu rządu i funduszy UE. Polityka ta ma spowodować redukcję zatrudnienia o 53 tysiące (23%) do roku 2005 i o 76 tysięcy (33%) w 2015 r. w porównaniu z 1996 rokiem.

- **Ograniczone wydzielanie zakładów PKP**

Program restrukturyzacji ogranicza wydzielenie z PKP tylko zakładów prowadzących działalność socjalną w pierwszym etapie. Tworzenie nowych spółek przewidziane jest dopiero w trzecim etapie, po roku 2002. Wydaje się, że jest to zbyt mocne ograniczenie. Obecnie istnieją możliwości prawne wydzielenia innych zakładów, ich prywatyzacji i stworzenia spółek z udziałem lub bez PKP (Art. 22 i Art. 44 ustawy o PKP). Procesy te mogą się odbywać tylko na bazie inicjatywy kierownictwa i pracowników, przy akceptacji zarządu i związków zawodowych. Ten sposób wydzielenia może dotyczyć, na przykład, różnego rodzaju zakładów trakcji i zaplecza lub innych, które mogą zaspokajać istniejący popyt na ich usługi poza PKP. Takie "oddolne" podejście pozwoliłoby racjonalizować zatrudnienie i majątek. Również tworzenie spółek z udziałem PKP w pewnych obszarach rynku przewozów towarowych, niekoniecznie tych najefektywniejszych, może spowodować poprawę wyniku finansowego. Nowo powstałe spółki mogłyby

efektywniej ściągać należności ("najpierw zapłata, później usługa" tak jak w przewozach pasażerskich). Poprawiłoby to płynność finansową i wyceliminowało tworzenie "złych długów".

- **Podejście marketingowe**

Restrukturyzacja organizacyjna i finansowa wprowadza nową kulturę organizacji w PKP. Głównym celem jest redukcja kosztów i zwiększenie przychodów poprzez poprawienie działalności przedsiębiorstwa we wszystkich obszarach w warunkach konkurencji. PKP powinno opracowywać wiele nowych produktów, lansowanych poprzez agresywne kampanie marketingowe, czyli tworzyć tzw. "nową ofertę", (nie tylko podążanie za rynkiem) w celu przyciągnięcia nowych klientów, np. roczna karta kolejowa (produkt święcący tryumfy w Niemczech), specjalne taryfy weekendowe dla rodzin itd., itp. Ważną rolę powinny odegrać silne działania marketingowe pasażerskich przewozów kwalifikowanych jako potencjalne źródło wzrostu przychodów. To podejście powinno zostać rozszerzone na działania okołoprzewozowe, które mogą generować zyski już w latach 1998 - 2002.

- **Źródła inwestycji**

Jednym z ważniejszych problemów, przed jakimi stoi przedsiębiorstwo PKP jest jego przyszła strategia inwestycyjna. Własne możliwości finansowe PKP nie pokrywają rosnących potrzeb inwestycji, zwłaszcza po okresie niedoinwestowania w ostatnich latach. Planowana emisja obligacji w 1998 r. (nie ujawniono jeszcze wielkości planowanej emisji) wydaje się być prawidłowym krokiem. Polityka poszukiwania i wykorzystywania nowych źródeł finansowania powinna być wdrożona wcześniej, tj. w drugim etapie transformacji. Wspierająca rola rządu powinna być kontynuowana. Konsolidacja systemu bankowego w Polsce i wzrastający udział banków zagranicznych powinien stworzyć szeroką ofertę produktów bankowych. Rynek oferuje całą gamę tradycyjnych kredytów nominowanych w różnych walutach, a różne banki komercyjne i inne instytucje finansowe pomoc w emisji obligacji i inwestycjach finansowanych oraz leasing.

- **Podział sektorów przewozów pasażerskich i towarowych na mniejsze jednostki**

Program restrukturyzacji nie zakłada podziału sektorów pasażerskiego i towarowego na mniejsze wysoko wyspecjalizowane jednostki. Takie rozwiązania znajdują zastosowanie w innych krajach i wydają się naturalnym sposobem zwiększenia efektywności i wydajności. Przewozy pasażerskie mogłyby być podzielone wg typu usługi na międzyregionalne, aglomeracyjne i lokalne przedsiębiorstwa. Przewozy towarowe mogłyby być podzielone na 3 - 4 jednostki zgodnie z homogenicznością grup towarowych, które przewożą. Podział taki stworzyłby impuls do poprawy zarządzania, racjonalizacji zatrudnienia i rezultatów finansowych.

2.4 Plan restrukturyzacji wspierany przez Bank Światowy

2.4.1 Założenia

Plan restrukturyzacji PKP przygotowany przez Mercer Management Consulting, a finansowany przez Bank Światowy zakładał 2 podstawowe cele restrukturyzacji i reorganizacji PKP:

- 1) stworzenie komercyjnych kolei zorientowanych prorynkowo, które korzystałyby z najlepszych światowych przykładów jeśli chodzi o jakość usług, koszty oraz poprzez ułatwianie efektywnej konkurencji z przewoźnikami drogowymi i lotniczymi
- 2) zminimalizowanie kosztów transportu kolejowego ponoszonych przez rząd. Studium przedstawia 5 podejść do restrukturyzacji PKP:
 - kontynuacja poprzedniej strategii (stan przed rozpoczęciem własnego, wewnętrznego procesu restrukturyzacji)
 - przyspieszenia działań ulepszających w ramach istniejącej struktury
 - stworzenie, w ramach PKP, Agencji Restrukturyzacyjnej i rozpoczęcie wtedy restrukturyzacji
 - podział na Nowe PKP oraz oddzielną Agencję Restrukturyzacyjną i rozpoczęcie wtedy restrukturyzacji
 - prywatyzacja przedsiębiorstwa w całości lub w częściach

2.4.2 Rola i funkcje Agencji Restrukturyzacyjnej

Wariant proponujący powstanie Agencji Restrukturyzacyjnej poza PKP został uznany za najbardziej pożądany. Ocena tego wariantu jest przedstawiona poniżej.

Wybrana Opcja

Podział na Nowe PKP oraz oddzielną Agencją Restrukturyzacyjną i rozpoczęcie wtedy restrukturyzacji

- stworzenie oddzielnej Agencji Restrukturyzacyjnej
- zidentyfikowanie zbędnego majątku oraz nie kluczowych linii oraz przekazanie ich do Agencji Restrukturyzacyjnej
- stworzenie, komercyjnie zorientowanych, Nowych PKP , z konkurencyjnym pod względem kosztów majątkiem i załogą

Zalety

- zlikwidowanie dotychczasowej organizacyjnej struktury i kultury- jasny podział działań- nieodwracalna zmiana
- zarząd może skupić się na dostarczaniu usług kolejowych o wysokiej jakości i niskich kosztach
- redukcja kosztów dla rządu

Wady

- możliwe zamieszanie w krótkim okresie, mające wpływ na jakość usług
- zmiana wymaga czasu i wysiłku (np.: podział pracowników i majątku)
- ryzyko długiego czasu istnienia Agencji Restrukturyzacyjnej

Proponowany wariant zakłada następujące warunki stworzenia oddzielnej Agencji Restrukturyzacyjnej:

- przeniesienie zbędnej załogi, nieruchomości, taboru oraz usług nie związanych z eksploatacją (bez służby zdrowia) oraz linii o małym natężeniu
- ustalenie określonego czasu działania Agencji Restrukturyzacyjnej
- ustalenie wielkości funduszy Agencji potrzebnych na ustalony okres działania
- ustalenie statusu Agencji Restrukturyzacyjnej jako agencji rządowej (prawdopodobnie podporządkowanej Ministerstwu Transportu)
- ustanowienie Zarządu i wyznaczenie struktury zarządzania podobnej do przedsiębiorstw komercyjnych
- mianowanie na stanowiska Dyrektora Generalnego oraz członków kadry zarządczej osób z doświadczeniem w firmach
- ustalenie granic czasowych na wdrożenie zadań oraz przedstawienie systemu zachęt dla kadry kierowniczej w celu ukończenia wyznaczonych zadań w określonym czasie

- konieczność przekwalifikowania pracowników, wysyłania ich na wcześniejsze emerytury lub wypłacenie im odpraw

Agencja Restrukturyzacyjna zostanie podzielona na cztery działy odpowiedzialne za: majątek, pracowników, linie o nie kluczowym znaczeniu oraz administrację.

- Dział Zarządzania Majątkiem będzie podzielony na cztery departamenty – Nieruchomości, Mieszkaniowy, Działalności Gospodarczej oraz Wyposażenia
- Dział Zarządzania Pracownikami będzie się składał z dwóch departamentów: Odpraw i Wczesnych Emerytur oraz Zwolnień
- Dział Linii o nie kluczowym znaczeniu zostanie podzielony na trzy departamenty: Eksploatacji i Analiz Ekonomicznych, Przeniesień i Zamykania Linii
- Dział Administracji będzie się składał z trzech departamentów: Finansów i Rachunkowości, Prawnego i Zasobów Ludzkich

Całkowita ilość pracowników Agencji będzie się wahać w granicach 50 – 62 osób w okresie od 1997 do 2001. W następnym okresie (do 2005) ta liczba zostanie zmniejszona do 12 osób. Przewidywane przychody Agencji powinny przewyższyć koszty po dwóch latach jej działalności. Później, do roku 2005 Agencja powinna realizować zysk.

Komentarz:

Wydaje się, że zaproponowane zatrudnienie Agencji jest zbyt niskie biorąc pod uwagę zakres jej działalności i podziału na dwanaście departamentów. Założenie, że wystarczy 60 osób, włączając pracowników oddziałów regionalnych, wydaje się nierealistyczne. Poza tym podział kompetencji Agencji może być trudny np.: w wypadku kompetencji departamentu linii o nie kluczowym znaczeniu i operatora kolejowego.

2.4.3 Traktowanie pracowników i majątku

Restrukturyzacja zatrudnienia opiera się na analizie różnych europejskich kolei. Zakłada ona, że PKP potrzebuje o 20% pracowników więcej niż w porównywanych krajach aby wyrównać technologiczną lukę. Po tym dostosowaniu, docelowe zatrudnienie w PKP powinno wynosić 180 tysięcy w 1998 i około 110-120 tysięcy w 2005.

Niżej zaprezentowane są, przygotowane przez Mercer Management Consulting, szacunkowe przychody ze sprzedaży majątku niekolejowego, będącego poza zasadniczą działalnością przedsiębiorstwa oraz zbędnego majątku.

Przychód ze sprzedaży majątku

Majątek / działalność	Potencjalny przychód (w milionach PLN)	Komentarz
Zbędne grunty	700 - 2 800	Zakładając 10-40% rozmiar nadwyżki i scenariusz minimalny. Wartość policzona tylko dla gruntów w aglomeracji warszawskiej
Mieszkania	700 - 1 700	Zakładając 20-50% wartości rynkowej
Zbędne budynki	140 - 270	Zakładając 25-50% rozmiar nadwyżki (tylko główne budynki w 9 największych aglomeracjach)
Zbędny tabor	140 - 270	Szacowana wartość na podstawie wydajności w kolejach zachodnich
Majątek socjalny	50 - 60	Przyjmując wartość księgową netto (niedoszacowana)
PKL	10 - 20	Zakładając 3-5 lat kapitalizowanych przychodów
POLRES	< 10	Brak danych

Źródło: Mercer Management Consulting

Komentarz:

Tablica ta wskazuje, że głównym źródłem dochodów jest sprzedaż zbędnych gruntów. Nie może to być zaakceptowane w sytuacji kiedy prawo własności jest potwierdzone tylko do 10% posiadanych gruntów, a procedury prawne są czasochłonne. Dodatkowo, całkowita

wartość gruntów, w wypadku których prawo własności jest potwierdzone wynosi 5.5 miliona PLN, odpowiadających 0.03 % całkowitego majątku w 1996.

2.4.4 Finansowa ocena wybranego wariantu restrukturyzacji

Zaproponowana opcja restrukturyzacyjna została zanalizowana z finansowego punktu widzenia, uwzględniając potencjalne koszty i zyski oraz zaangażowanie innych organizacji w procesie restrukturyzacji. Obliczenia zostały przeprowadzone na bazie poniższych założeń:

- Zysk wynikający z restrukturyzacji jest równy sumie oszczędności związanych z płacami oraz przychodów ze sprzedaży majątku (komentarz powyżej)

Koszt restrukturyzacji jest równy: odprawom, kosztom przekwalifikowania, zwolnieniom, premiom związanych z wydajnością (pracownicy Nowego PKP) oraz kosztom związanym ze sprzedażą aktywów. Całkowity zysk netto restrukturyzacji PKP przekracza 10 mld PLN.

Wynik finansowy restrukturyzacji PKP (1996 miliony PLN)

Agencja Restrukturyzacyjna		Fundusz Pracy		Nowe PKP	Razem
Nadmierne płatności	1071	Płatności na rzecz		Premie wydajnościowe	
Koszty związane z redukcją zatrudnienia	21	bezrobotnych	321	2 015	
Koszty administracji	75				
Koszty związane ze sprzedażą aktywów	48				
Koszty całkowite	1 215		321	2 015	3 552
Przychód ze sprzedaży aktywów	2 400			Pensje Oszczędności	13 947
				11 547	
Strata/ zysk	1 185		321	9 531	10 395

Źródło: Mercer Management Consulting

2.5 Warunki przeprowadzenia prywatyzacji PKP

2.5.1 Historia polskiej prywatyzacji

Podstawy prawne dla programu prywatyzacyjnego przedsiębiorstw państwowych zostały zainicjowane przez Ustawę o Prywatyzacji Przedsiębiorstw Państwowych, uchwaloną 13 lipca 1990 oraz następujące po niej ustawy. Nowa Ustawa o Komercjalizacji i Prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych została uchwalona 8 kwietnia 1997.

Polityka (prywatyzacyjna) rządu, określona jest przez dwa elementy decyzyjne: z jednej strony rząd formułuje ogólny program prywatyzacji dla konkretnego przedsiębiorstwa, a z drugiej strony rząd pozostawia spory zakres swobody prywatyzowanym przedsiębiorstwom jeśli chodzi o dokładny plan prywatyzacji czy też jej metodę. Nacisk położony na maksymalne włączenie do tego procesu kadry kierowniczej, pracowników, związków zawodowych ma na celu przyspieszenie procesu prywatyzacji oraz uniknięcie problemów związanych z powstawaniem konfliktów, w wypadku centralnego zarządzania tym procesem.

2.5.2 Różne metody prywatyzacji

Realizowane programy prywatyzacyjne obejmują następujące metody:

(1) Prywatyzacja pośrednia (kapitałowa) jest przeznaczona dla dużych lub średnich, zyskownych przedsiębiorstw państwowych. Na początku przedsiębiorstwo państwowe jest przekształcane w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa. Nowe przedsiębiorstwo działa zgodnie z Kodeksem Handlowym. Skarb Państwa może się pozbywać tych udziałów na rzecz strony trzeciej poprzez ofertę publiczną wartościowych, przetarg czy też zaproszenie do negocjacji.

(2) Prywatyzacja bezpośrednia

Prywatyzacja bezpośrednia poprzez likwidację jest stosowana w przypadku zyskownych, ale średnich lub małych przedsiębiorstw (poniżej 500 pracowników, przychód mniejszy niż 6 milionów ECU). Odbywa się to poprzez sprzedaż majątku, jego aport do spółki czy też jego wynajem przedsiębiorstwu stworzonemu przez większość pracowników. Sprzedaż majątku firmy może być dokonana przez przetarg czy też zaproszenie do negocjacji.

- (3) Program Stabilizacji, Restrukturyzacji oraz Prywatyzacji jest skierowany do firm, w złej sytuacji finansowej. Polega on na dostarczeniu odpowiedniej pomocy w dziedzinie zarządzania, zastrzyków pieniężnych oraz innych narzędzi
- (4) Prywatyzacja poprzez restrukturyzację jest stosowana w przypadku przedsiębiorstw, które potrzebują restrukturyzacji przed prywatyzacją.
- (5) Procedura bankowego porozumienia z wierzycielami jest przeznaczona dla przedsiębiorstw w bardzo złej sytuacji finansowej. Przedsiębiorstwo państwowe jest najpierw komercjalizowane, a część jego udziałów jest przeznaczona dla wierzycieli.
- (6) Program Powszechnej Prywatyzacji (PPP) został stworzony w grudniu 1994 jako główny element restrukturyzacji i przyspieszenia prywatyzacji poprzez 15 Narodowych Funduszy Inwestycyjnych. Program ten obejmuje 512 przedsiębiorstw

2.5.3 Powiązania z dyrektywami UE

Wytyczne UE dotyczące transformacji kolei są zawarte w następujących dokumentach:

- Dekret 1893/91
- Dyrektywa 91/440
- Dyrektywa 95/18
- Dyrektywa 95/19

Obecny stan i rozwój transportu kolejowego został zanalizowany przez UE w „Białej Księdze. Strategia ożywienia kolei Wspólnoty” w 1996. Dokument ten krytycznie ocenia izolację kolei od sił rynkowych jednocześnie wskazując na pewną odpowiedzialność rządu za nakładanie obowiązków na koleje bez pełnej kompensacji kosztów. Proponowany rozwój kolei powinien być zdeterminowany przez następujące elementy:

- Stworzenie nowych kolei bazujących na prorynkowej orientacji i niezależnym kierownictwie
- Pomoc rządowa w celu oddłużenia kolei, polepszenia ich sytuacji finansowej oraz programu restrukturyzacji
- Dostosowanie się do sił rynkowych

- a) otwarty dostęp do usług związanych z transportem towarowym i międzynarodowymi przewozami pasażerów
- b) otwarty dostęp do krajowych przewozów pasażerskich z uwzględnieniem korzyści dla sieci połączeń i usług użyteczności publicznej
- generalizację zawierania kontraktów dotyczących usług użyteczności publicznej pomiędzy rządem i operatorami kolejowymi
- pełna kompensacja finansowa usług użyteczności publicznej oraz wyjątkowych kosztów społecznych przez rząd
- integracja krajowego systemu kolejowego
- utworzenie, programów rządowych i UE dla zagospodarowania nadmiernego personelu.

Dwa akty prawne omawiają proces przystosowania się PKP do standardów UE:

- Ustawa o PKP, z 6 lipca 1995
- Ustawa o transporcie kolejowym, zaaprobowana przez Parlament w lipcu 1997

Ustawa o PKP postuluje pewną autonomię przedsiębiorstwa, jednakże nie posuwa się do przekształcenia PKP w operatora działającego zgodnie z Kodeksem Handlowym. Jakkolwiek kompetencje Rady PKP są podobne do Rady Nadzorczej a Dyrekcji Generalnej do kompetencji Zarządu w spółce akcyjnej.

Ustawa o PKP postuluje również wydzielenie sektora infrastruktury. Proces ten, który ma się zakończyć w 1998 został już zastosowany w eksperymencie lubelskim. Plan restrukturyzacji PKP zakłada, że sektor infrastruktury pozostanie w strukturze firmy. Ustawa o transporcie kolejowym determinuje zasady ustalania stawek za korzystanie z infrastruktury zgodnie z dyrektywami UE. Ustawa ta zawiera również, postulowany przez UE otwarty dostęp do infrastruktury.

Ten czynnik liberalizacyjny umożliwi operatorom krajowym i zagranicznym prowadzić działalność, jeśli posiadają odpowiednie koncesje. W wypadku zagranicznych operatorów, zgoda jest udzielana na podstawie międzynarodowych porozumień, które Polska podpisała.

Zasady kontraktów na usługi użyteczności publicznej są zawarte w Ustawie o PKP i wykonywane poprzez coroczne porozumienia pomiędzy PKP i rządem (patrz 5.8). Subsydia przeznaczone dla przewozów pasażerskich dotyczą przewozów aglomeracyjnych, miejskich oraz regionalnych. To porozumienie ustala również rządowe dotacje na inwestycje na liniach o państwowym znaczeniu, wynikające z wdrażania porozumień AGTC

i AGC. Te subsydia nie mogą być przekazane na żadne inne cele, zgodnie z dyrektywami UE.

2.5.4 Warunki prywatyzacji PKP

Prywatyzacja PKP powinna stworzyć przedsiębiorstwo o orientacji prorynkowej, o niezależnym zarządzie. Sprywatyzowane PKP powinno polepszyć wyniki przedsiębiorstwa poprzez wymieniony poniżej zakres, powszechnie akceptowanych, działań:

- efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem
- wzrost wydajności
- rozwój konkurencyjnej pozycji na rynku
- wzrost jakości usług
- satysfakcja klientów
- dostęp do kapitału i know-how
- racjonalizacja kosztów
- maksymalizacja zysków

Spójrzmy teraz na warunki prywatyzacji PKP ze względu na dwie możliwe drogi:

- prywatyzacja części PKP, dalej nazywana małą prywatyzacją PKP
- prywatyzacja PKP w całości, dalej nazywana dużą prywatyzacją PKP

Podstawy małej prywatyzacji PKP znajdują się w Ustawie o PKP:

1. Artykuł 44 – do 31 grudnia 1998, Minister Transportu może (po konsultacjach z Radą PKP) wydzielić z PKP jednostki organizacyjne lub zorganizowane części majątku w celu dalszej prywatyzacji
2. Artykuł 22 – PKP może tworzyć przedsiębiorstwa

Późniejsza prywatyzacja części PKP, po wydzieleniu z przedsiębiorstwa może być dokonana zgodnie z Ustawą o Komercjalizacji i Prywatyzacji. Metody prywatyzacji powinny być zalecane zależnie od propozycji pracowników, działalności gospodarczej i sytuacji na rynku.

W wypadku małej prywatyzacji PKP proponuje się dwie metody (patrz 5.2.2):

- Pośrednia (kapitałowa) metoda
- Metoda bezpośrednia

W wyjątkowych przypadkach może temu towarzyszyć

- Procedura bankowego porozumienia z wierzycielami.

Szczególnie zalecana jest metoda pośrednia zapewniająca dopływ kapitału. Metoda bezpośrednia, wraz ze swoimi różnorodnymi ścieżkami, może być zastosowana do części PKP, w których pracuje mniej niż 500 pracowników

Procedura porozumienia z wierzycielami może być zastosowana w wypadku wyjątkowych przypadków w celu spłacenia wierzycieli PKP.

Ścieżka małej prywatyzacji PKP może być efektywnym instrumentem w procesie restrukturyzacji PKP. Pozwala na stworzenie nowych gospodarczych jednostek z majątku PKP, zarówno tam gdzie PKP ma swoje udziały jak i tam gdzie ich nie ma. Jednakże ta metoda prywatyzacji nie była stosowana przez ostatnie 2 lata (1995 – 1997). Ponadto plan restrukturyzacji PKP ogranicza wydzielanie i dalszą prywatyzację małych jednostek jedynie do działalności socjalnej do końca 1998.

Podstawy dużej prywatyzacji PKP są inne ze względu na to, że przedsiębiorstwo działa zgodnie ze swoją własną Ustawą o PKP. Ustawa o Komercjalizacji i Prywatyzacji z 8 kwietnia 1997 nie dotyczy PKP gdyż:

- Artykuł 3 poz.7 jest to przedsiębiorstwo, które „działa na podstawie innych aktów prawnych niż Ustawa o przedsiębiorstwach państwowych”

Oznacza to, że duża prywatyzacja PKP wymaga odrębnej Ustawy o prywatyzacji PKP. Biorąc pod uwagę wielkość PKP (ponad 500 pracowników) oraz Ustawę o prywatyzacji, jedynie pośrednia (kapitałowa) metoda prywatyzacji może być zaproponowana (patrz 2.5.2). Przyszła Ustawa o prywatyzacji PKP może być opracowana na podstawie Ustawy o Komercjalizacji i Prywatyzacji, dla metody pośredniej oraz istniejącej Ustawy o PKP.

W czasie pierwszego etapu, PKP musi być przekształcone w jednoosobowa spółkę Skarbu Państwa i działać zgodnie z Kodeksem Handlowym. Pewne elementy tego kodeksu zostały już zawarte w Ustawie o PKP. Funkcje Rady PKP są podobne do funkcji Rady

kompetencje Dyrekcji Generalnej PKP posiadają wiele cech wspólnych z uprawnieniami Zarządów w spółkach akcyjnych.

Ostatecznym celem dużej prywatyzacji PKP będzie oferta publiczna i dopuszczenie na Warszawską Giełdę Papierów Wartościowych(WGPW). Oznaczałoby to, że PKP musiałyby wypełnić wszystkie warunki obowiązujące na WGPW. Najważniejszymi warunkami są wyniki finansowe. Zgodnie z obecnie obowiązującymi zasadami WGPW, PKP S.A. musiałaby notować łączne zyski przed opodatkowaniem, w wysokości co najmniej 5 milionów PLN przez ostatnie 3 lata oraz zysk przed opodatkowaniem w poprzednim roku finansowym (obecne zasady obowiązujące na WGPW). Poza tym przyszłe PKP S.A. powinno opublikować roczne sprawozdania finansowe z opinią audytora za ostatnie 3 lata.

ROZDZIAŁ 3: TEMATY DO ROZWAŻENIA W RAMACH PRZYGOTOWAŃ DO PRYWATYZACJI

3.1 Rola transportu kolejowego

3.1.1 Pozycja kolei w strukturze transportu

(1) Komercyjna opłacalność działalności kolejowej

Od czasów gdy kolej pełniła główną rolę w transporcie lądowym, nastąpiły zasadnicze zmiany wywołane rozwojem komunikacji lotniczej i samochodowej, które sprawiły, iż obecna polityka transportowa musi z założenia uwzględniać konkurencję różnych gałęzi transportu.

Dla polskiej kolei również nadejdzie niebawem epoka zmagania z konkurencją innych przewoźników, gdy to na określonych zasadach, zgodnie z regułą lepszy wygrywa, słabszy przegrywa, dokona się proces dostosowania transportu do warunków rynkowych. Mając jednak na uwadze zarówno przeciwdziałanie skutkom ewentualnej porażki na rynku jak i korzyści społeczne wynikające z efektywnego wykorzystania istniejących zasobów, uwzględnić należy nawet możliwość wprowadzenia oficjalnych ograniczeń.

1) Międzyregionalne przewozy pasażerskie

Z punktu widzenia obniżenia kosztów, silną stroną polskiego systemu kolejowego, jest szereg korytarzy łączących oddalone od siebie o setki kilometrów obszary o wysokim zaludnieniu jak m.in. Warszawa - Katowice czy Warszawa - Gdańsk, które mogą w przyszłości stać się obiecującym rynkiem dla transportu kolejowego. Panuje opinia, że w przewozach na odległości krótsze niż 300 km, kolej jest w stanie wygrać w konkurencji z transportem lotniczym, a wyżej wymienione trasy warunek ten spełniają.

2) Lokalne przewozy pasażerskie

Kolej, ze względu na duży potencjał przewozowy i proekologiczny charakter najlepiej odpowiada wymogom dobra publicznego. Wskazane jest więc włączenie jej w system komunikacji miejskiej Warszawy i innych dużych aglomeracji. Należy się jednak liczyć z tym, że podobnie jak w krajach Europy Zachodniej, przewoźnikowi

kolejowemu działającemu wyłącznie na terenie aglomeracji trudno będzie samodzielnie osiągnąć opłacalność. W planach utrzymania tych linii należy zatem z góry zakładać uzyskanie wsparcia ze środków publicznych.

W segmencie przewozów lokalnych, gros stanowią przewozy niewielkiej liczby pasażerów na krótkie odległości, co nie spełnia warunku opłacalności transportu kolejowego. Istnieje jednak pewna grupa pasażerów, która z braku własnego środka lokomocji, uzależniona jest od kolei. Z myślą o nich, rząd planując likwidację linii, powinien w pierwszej kolejności rozważyć kwestię zapewnienia transportu zastępczego.

3) Przewozy towarowe

Obecne wyniki działalności przewozowej wyraźnie wskazują, iż głównymi ładunkami przewożonymi przez PKP są towary masowe takie jak m.in. węgiel kamienny, minerały czy ropa naftowa. Istnienie tych podstawowych towarów będzie w przyszłości stanowić o wartości użytkowej systemu kolejowego dla polskiego przemysłu, a segment przewozów masowych nadal będzie zajmował ważną pozycję w transporcie kolejowym.

Wraz ze wzrostem gospodarczym kraju, nastąpi przeniesienie środka ciężkości z surowców na towary i produkty przemysłowe. Jak wynika z doświadczeń zachodnioeuropejskich, należy się liczyć ze wzrostem konkurencji ze strony transportu samochodowego. Kolej powinna więc zapewnić sobie odpowiedni poziom wielkości przewozów poprzez rozwój przewozów kombinowanych w oparciu o współpracę z transportem samochodowym.

(2) Perspektywy transportu samochodowego

Przewiduje się, że najpoważniejszym konkurentem przewozów kolejowych stanie się w przyszłości transport drogowy, a jego rozwój niewątpliwie wpłynie na działalność operatorów kolejowych. Tym bardziej, że wciąż gwałtownie rośnie liczba posiadanych samochodów, a wraz ze wzrostem gospodarczym i podniesieniem się średniego poziomu dochodów społeczeństwa, możemy spodziewać się dalszego nasilenia tego trendu.

Z drugiej strony, jakość dróg też nie budzi optymizmu. Stan techniczny 367 tys. km sieci głównych dróg publicznych /drogi państwowe/ uległ znacznemu pogorszeniu na skutek zmniejszenia środków na ich utrzymanie po 1986 roku. Istnieje wprawdzie plan budowy sieci autostrad o łącznej długości około 2600 km, przewidujący nakłady rządu

100 miliardów dolarów i termin realizacji do 20 lat, ale pomijając nawet problem kosztów tej inwestycji, docelowo planowaną budowę średnio 160 km dróg rocznie, poprzedzać musi wykonanie planów i okres przygotowawczy, co pozwala nam patrzeć na ten problem w znacznie dłuższej perspektywie.

Budowa płatnych dróg będzie realizowana głównie przez firmy prywatne na zasadzie BOT (*build, operate, transfer*), której podstawowym czynnikiem jest opłacalność inwestycji. Pozostaje w związku z tym szereg niejasności czy prace te będą posuwały się zgodnie z przyjętym początkowo harmonogramem.

I o ile niewątpliwie spełnią się prognozy wzrostu liczby samochodów i poprawy sytuacji społeczno-gospodarczej kraju, tak postęp realizacji programu budowy i modernizacji dróg budzi pewne wątpliwości.

(3) Pozycja przewozów kolejowych z punktu widzenia interesu społecznego

Obecny stan zmotoryzowania społeczeństwa polskiego wyraźnie dowodzi, iż wraz ze wzrostem gospodarczym, gwałtownie rośnie stopień wyposażenia we własne środki lokomocji. I o ile w chwili obecnej liczba samochodów w Polsce wynosi około 7 milionów, o tyle według prognoz, w XXI wieku przekroczy ona poziom 12 milionów. Jeżeli ten trend wzrostowy nadal się utrzyma, w Warszawie i w innych dużych miastach sytuacja na zatłoczonych drogach ulegnie dalszemu pogorszeniu, co wyraźnie obniży ich przepustowość.

Oczywiste jest, że modernizacja dróg prowadzona obecnie w stosunkowo wolnym tempie nie jest w stanie sprostać gwałtownemu wzrostowi rynku samochodowego. Z doświadczeń krajów zachodnioeuropejskich wynika, że głównym kluczem do rozwiązania problemu jest nie tyle samo wzmocnienie sieci dróg, co raczej umiejętne prowadzenie miejskiej polityki transportowej, polegające na efektywnym wykorzystaniu masowych środków komunikacji publicznej z koleją łącznie.

3.1.2 Prognoza popytu na usługi transportowe

(1) Popyt na usługi transportowe

Dla potrzeb tego projektu zastosowano następującą 4 etapową metodę oszacowania przyszłego popytu na kolejowe przewozy pasażerskie:

- Etap I** prognoza liczby podróży generowanych
- Etap II** prognoza rozkładu przestrzennego podróży
- Etap III** prognoza podziału zadań przewozowych (wyboru środka przewozowego)
- Etap IV** prognoza rozkładu ruchu na sieci

Potencjalną liczbę pasażerów kolei określono wykorzystując wskaźnik ruchliwości (*control total value*) 0, 0385 podróży/dzień/mieszkańca, otrzymany ze średniej liczby podróży koleją w ciągu ostatnich 5 lat. Założono, że transport samochodowy przejmie 130 milionów podróży. Model obliczania podróży generowanych opracowano na zasadzie regresji wielorakiej (multiregresji), przyjmując za zmienne niezależne liczbę ludności w poszczególnych województwach, liczbę zatrudnionych oraz wielkość PKB.

Do opracowania modelu rozkładu przestrzennego podróży zastosowano aktualne modele zachowań (*pattern method*) bazujące na macierzy źródło-cel (OD) między głównymi dworcami, wyznaczonymi na podstawie statystyki sprzedaży biletów PKP.

W modelu podziału zadań przewozowych na podstawie badań deklarowanych preferencji (SP) opracowano selektywny model logitowy. Prognozę rozkładu ruchu na sieci powiązano z siecią PKP i wyliczono metodą „najkrótszych ścieżek”.

Dla oszacowania przyszłych przewozów towarowych zastosowano natomiast następującą metodę „stopy wzrostu”:

- Etap I** prognoza liczby ton generowanych w poszczególnych grupach ładunków
- Etap II** prognoza rozkładu przestrzennego przewozów
- Etap III** prognoza rozkładu ruchu na sieci dla poszczególnych grup ładunków

Jako wartość sumy kontrolnej przyjęto wielkość produkcji dla każdej z 17 głównych grup ładunków. Wielkość produkcji oszacowano na podstawie danych Banku Światowego z 1993 roku i studium racjonalizacji PKP z 1995 roku skorygowanych danymi statystycznymi GUS i prognozami wzrostu PKB. W modelu rozkładu przestrzennego przewozów oparto się o macierze źródło-cel (OD) pomiędzy głównymi dworcami, według statystyki przewozów towarowych PKP. Prognozę rozkładu ruchu na sieci przeprowadzono dla każdej z grup ładunków, wiążąc ją z siecią kolejową PKP metodą „najkrótszych ścieżek”.

Wyniki przeprowadzonej prognozy popytu przedstawione zostały w tabeli 3.1.1.

Tabela 3.1.1: Prognoza popytu na przewozy kolejowe

ROK	PRZEWOZY PASAŻERSKIE		PRZEWOZY TOWAROWE	
	w tysiącach pasażerów	w milionach pasażerokilometrów	w tysiącach ton	w milionach tonokilometrów
1995	465 059	26 622	224 345	69 094
2005	427 000	28 442	223 711	69 123

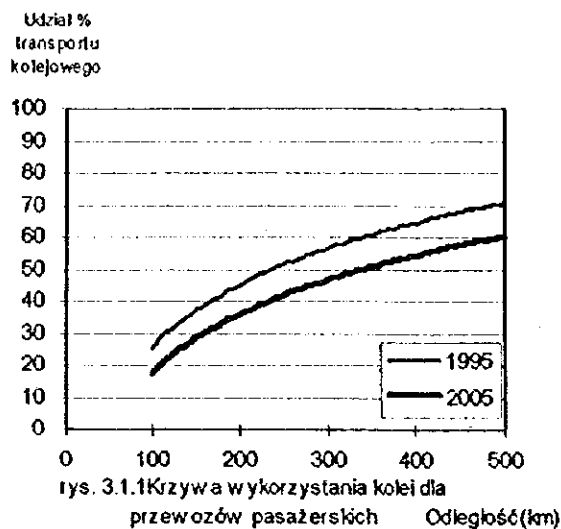
(2) Rozkład w zależności od rodzajów przewozów

Korzystając z prognoz macierzy źródło-cel (OD) dla transportu kolejowego sporządzonych dla potrzeb tego studium oraz wykonanych w ramach programu PHARE Unii Europejskiej (grudzień 1996 r) prognoz dla transportu drogowego, wykreślono krzywą stopnia wykorzystania przewozów kolejowych (patrz wykres 3.1.1~2).

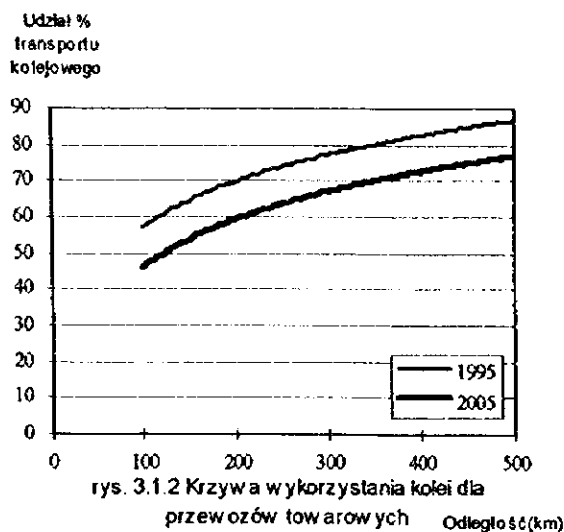
W 1995 roku udział transportu kolejowego w rynku przewozów pasażerskich dla podróży na odległość 300 km przekraczał 50%. Podobnie, udział w rynku przewozów towarowych na odległości 200 km wynosił 70% , co oznacza korzystną pozycję transportu kolejowego tak pasażerskiego jak i towarowego na rynku przewozów na dalekie odległości.

W roku 2005 kolej utrzyma ponad 40%-owy udział w rynku przewozów pasażerskich, tracąc jednak w stosunku do roku 1995, około 10% udziału w przewozach na dalekie odległości. Przewidywany jest również spadek o około 10% w rynku przewozów towarowych, co oznacza, że dla transportu na odległość 200 km oscylował będzie on na poziomie 60%.

Rysunek 3.1.1 Krzywa wykorzystania kolei dla przewozów pasażerskich



Rysunek 3.1.2 Krzywa wykorzystania kolei dla przewozów towarowych



(3) Rozważenie przyczyn zmian popytu

Wśród przyczyn zmian popytu na przewozy kolejowe wymienić można wielkość populacji, PKB, wysokość taryf, czas jazdy pociągu /czas transportu ładunku/, liczbę samochodów i stan dróg /rozbudowa dróg szybkiego ruchu/. Spośród nich szczególnie znaczenie odgrywa wysokość taryf przewozowych i czas trwania transportu.

Silny związek między podniesieniem stawek przewozowych i spadkiem liczby pasażerów potwierdzają wyniki wykonanych w ramach prac zespołu badań dotyczących preferencji podróżnych. Nie ulega wątpliwości, że wysokość taryf jest jednym z zasadniczych czynników wywierających wpływ na wielkość kolejowych przewozów pasażerskich. Zależność pomiędzy stawkami opłat za przewóz a popytem w przypadku przewozów towarowych trudno jest jednoznacznie określić, gdyż 50% tych przewozów stanowi transport węgla, na który taryfy przewozowe ustalane są w sposób administracyjny. Szczegółowy opis tego zagadnienia przedstawiony został w rozdziale 3.3.

Niezwykle ważnym zadaniem z punktu widzenia poprawy jakości usług pasażerskich jest skrócenie czasu jazdy pociągu. Jest to kolejny czynnik w istotny sposób oddziałujący na wielkość popytu pasażerskiego. Z drugiej strony nie odgrywa on zbyt wielkiej roli w przypadku przewozów towarowych. Wynika to z faktu, iż w obsłudze towarów więcej czasu niż przewóz pociągiem pochłaniają prace przygotowawcze na stacjach rozrządowych. Nie mniej jednak skrócenie łącznego czasu obsługi towaru niewątpliwie wpłynie na wzrost popytu na przewozy kolejowe.

3.1.3 Kierunki polityki rynku transportowego

(1) Kierunki liberalizacji rynku

Celem polskiej polityki transportowej jest przeprowadzenie restrukturyzacji przedsiębiorstw transportowych by były w stanie, na zasadach komercyjnych, sprostać obecnej i przyszłej silnej konkurencji w każdej z dziedzin przewozów, czyli zarówno w segmencie komunikacji międzyregionalnej, lokalnej jak i międzynarodowej. Podstawową zasadą koncepcji Wspólnoty Europejskiej jest stworzenie jednakowych warunków konkurencji dla wszystkich środków transportu.

Aby przedsiębiorstwa przewozowe mogły działać w zrównoważonych warunkach konkurencji na rynku transportowym, powinny na równych zasadach ponosić koszty wykorzystywanej przez nie infrastruktury. Gdy spojrzymy pod tym kątem na rozkład kosztów wykorzystania infrastruktury w transporcie kolejowym i drogowym w Polsce, zauważymy od razu wyraźne dysproporcje. Wyrównanie pozycji

obu rodzajów transportu pod względem ponoszenia kosztów utrzymania infrastruktury stanie się zatem jednym z ważniejszych zadań do wykonania.

- ① Na koszty infrastruktury składają się koszty stałe w tym koszty niezależne (*sunk cost*) oraz koszty zmienne powstające wraz wykorzystaniem i ruchem taboru. Podstawowe podejście Wspólnoty Europejskiej w tym względzie jest takie, że z punktu widzenia dalszej perspektywy czasowej, użytkownik powinien pokrywać całość kosztów, czyli sumę kosztów stałych i zmiennych. Mając jednak na uwadze efektywne wykorzystanie zasobów infrastrukturalnych, w chwili obecnej, generalnie nadaje się pierwszeństwo zasadzie kosztu krańcowego, polegającej na pokryciu jedynie kosztów zmiennych, zaś różnica pomiędzy kosztem całkowitym a krańcowym uzupełniana jest z innych źródeł przez np: wprowadzenie odrębnych podatków czy pobieranie specjalnych opłat.
- ② W przypadku kosztów infrastruktury kolejowej zdania są podzielone i nie ma jednoznacznej opinii czy zmierzać ku zmniejszeniu kosztów ze strony kolei, czy też wprost przeciwnie pobierać je w postaci podatku lub dodatkowych opłat. W polskiej polityce transportowej, z jednej strony istnieje obawa, że wzrost obciążeń związanych z utrzymaniem infrastruktury drogowej może napędzać inflację, z drugiej zaś w przypadku kolei wskazuje się na potrzebę zmniejszenia kosztów utrzymania infrastruktury poprzez m.in. likwidację linii o niskim stopniu wykorzystania oraz odpłatnemu udostępnieniu linii operatorom spoza PKP.

(2) Wolny dostęp do infrastruktury kolejowej

Polska w dążeniach do przyszłego członkostwa w Unii Europejskiej realizuje zadania prowadzące do dostosowania polityki transportowej do standardów zachodnioeuropejskich. Jednym z przepisów prawnych precyzujących funkcjonowanie sieci kolejowych w krajach Unii jest Dyrektywa 91/440/EEC (przyjęta w 1991 r, zmieniona w 1995 r), która stawia następujące wymogi:

- ① nadanie autonomii zarządzania przedsiębiorstwom kolejowym,
- ② rozdział księgowy sektora infrastruktury od sektora przewozów
/podział sektorowy/

- ③ uzdrowienie finansowe przedsiębiorstw kolejowych
- ④ zapewnienie w każdym z krajów wolnego dostępu do sieci kolejowej.

Kwestie te regulowane są w Polsce na podstawie wewnętrznych przepisów prawnych tj. „Ustawy o transporcie kolejowym”. Rozważa się też stworzenie systemu prawnego opartego o wskazane w dyrektywach Unii Europejskiej zasady: podziału sektorowego kolei, wprowadzenie systemu koncesjonowania działalności kolejowej i realizację idei otwartego dostępu do infrastruktury. Na uwagę zasługuje fakt, iż w zakresie wolnego dostępu do sieci kolejowej planowane jest wprowadzenie równych a nawet bardziej liberalnych zasad niż w krajach Unii Europejskiej.

(3) Paneuropejski program międzynarodowej sieci przewozowej dużych prędkości

Paneuropejska międzynarodowa sieć dużych prędkości, jest koncepcją wykraczającą poza sferę integracji w ramach Wspólnoty Europejskiej. Celem jej jest sprostanie wzrostowi popytu przewozowego po zjednoczeniu, poprzez powiązanie miast europejskich siecią dróg kolejowych szybkiego ruchu. Komisja EC w 1990 roku opublikowała raport z badań nad budową sieci europejskich kolei dużych prędkości, w którym w formie master planu do 2010 roku zaproponowano sieć kolejową dużych prędkości składającą się z 9 000 km nowych linii, 15 000 km linii zmodernizowanych oraz 1200 km linii łączących.

Dyrektywa EC 96/48 zawiera wytyczne dotyczące wzajemnego wykorzystania /interoperatybilności/ kolejowego systemu sieci dużych prędkości i zobowiązuje Państwa-Strony do dołożenia wszelkich starań w celu jego utworzenia. Polska, leżąc w centrum korytarza komunikacyjnego łączącego Europę Wschodnią i Zachodnią, dysponuje szeregiem linii państwowego znaczenia, które mogą tworzyć szlak komunikacyjny wg tej koncepcji i możliwe, że wyposażenie ich zgodnie z wymogami międzynarodowej sieci dużych prędkości stanie się w przyszłości zadaniem realizowanym w formie międzynarodowej umowy publicznej. Dla ukształtowania sieci kolejowej niezwykle istotnym będzie zapewnienie interoperatybilności, zaś dla linii o

znaczeniu międzynarodowym warunkiem stanie się osiągnięcie stanu technicznego odpowiadającego normom międzynarodowym.

3.1.4 Uwarunkowania ekologiczne

(1) Wstępne prace badawcze z zakresu ochrony środowiska

Celem tego studium było zarówno wstępne rozpoznanie środowiska przyrodniczego (*Preliminary Environmental Survey*) w celu określenia negatywnego wpływu na środowisko działań związanych z realizacją programu prywatyzacji Polskich Kolei Państwowych, jak również przygotowanie tematów-zadań dla Wstępnych Badań Środowiskowych (*Initial Environmental Examination, dalej IEE*) oraz Oceny Oddziaływania na Środowisko (*Environmental Impact Assessment, dalej EIA*). Przewidując konkretne problemy ekologiczne, które mogą towarzyszyć prywatyzacji i których rozwiązanie jest niezbędne dla przeprowadzenia tego procesu zgodnie z zasadami ochrony środowiska, korzystając z wytycznych JICA, przeprowadzono selekcję (*screening*) i określono zakres (*scoping*) przedsięwzięć.

Mozna sądzić, że prywatyzacja sama w sobie nie oddziałuje na środowisko naturalne i nie ma szczególnego związku z ochroną środowiska. A jednak, gdy wyobrazimy sobie konkretny scenariusz prywatyzacyjny, zauważymy, że jego realizacja może wywierać wpływ na środowisko poprzez tak oczywiste elementy jak działalność gospodarcza, hałas, wibracje, odpady, zanieczyszczenia wód oraz że może oddziaływać też na ukształtowanie i budowę geologiczną terenu, osiadanie gruntów czy warunki krajobrazowe i widokowe. Dla konkretnych przedsięwzięć niezbędnym będzie zatem przeprowadzenie na etapie ich realizacji wstępnych badań środowiskowych (IEE) lub oceny oddziaływania na środowisko (EIA).

(2) Trendy proekologiczne w dziedzinie transportu w innych krajach oraz w Unii Europejskiej.

W krajach Unii Europejskiej obowiązują ustalone przez Komitet Europejski wspólne limity emisji dwutlenku węgla i tlenków azotu ze środków transportu. Kraje Unii przykładają ogromne znaczenie do kwestii ochrony środowiska i wraz z postępem technicznym następuje zaostrzenie norm w tej dziedzinie. Polska w ramach przygotowań do przyszłego członkostwa w UE niewątpliwie zastosuje podobne środki, m.in. wprowadzi równie surowe ograniczenia dla samochodów. W efekcie, mając na uwadze dobro osób pozbawionych środka lokomocji, niezbędnym stanie się zwiększenie zdolności przewozowej i podniesienie jakości usług w przyjaznym dla środowiska środku komunikacji publicznej, jakim jest kolej.

3.1.5 Polityka w zakresie utrzymania przewozów kolejowych

(1) Rola rządu w utrzymaniu przewozów kolejowych

- 1) Dyrektywa UE nr 91/400 stwierdza, iż przedsiębiorstwa kolejowe winny być zarządzane na zasadach obowiązujących firmy prywatne. Reguły te powinny być respektowane także w przypadku wykonywania nadanego przez państwo obowiązku świadczenia usług publicznych (§ 5).
- 2) Na mocy Ustawy o transporcie kolejowym działalność przewozowa kolei będzie w przyszłości koncesjonowana. Operatorzy, którzy spełnią wymagane warunki, będą mieli wolny dostęp do rynku i w zasadzie swobodę ustalania zakresu świadczonych usług i taryf przewozowych. W związku z tym, kwestie dalszego utrzymywania nierentownych dziedzin działalności kolejowej, takich jak np. przewozy lokalne, które nie roszą większych nadziei na zwiększenie popytu, będą musiały zostać rozstrzygnięte pomiędzy przedsiębiorstwem a użytkownikiem także pod kątem stosownego podziału obciążeń finansowych.

Kwestie związane z obowiązkiem świadczenia przez władze lokalne usług przewozowych w transporcie publicznym reguluje Ustawa o samorządzie terytorialnym z 1990 roku, która do zakresu obowiązków władz gminnych zalicza organizowanie lokalnego transportu publicznego. (Zapis ten dotyczy głównie przewozów autobusowych). Innymi słowy, dokonano systemowego podziału ról pomiędzy organizatorem transportu publicznego a jego

wykonawcą, czyli nastąpiło wyodrębnienie w formie podmiotu gospodarczego operatora, zawodowo świadczącego usługi przewozowe. W przypadku decyzji o utrzymaniu linii kolejowej, można zastosować podobne rozwiązania systemowe dla potrzeb przewozów kolejowych. Wskazany jest więc rozważenie przez rząd, samorząd lokalny i przewoźnika kolejowego wprowadzenia w przyszłości nowej formy świadczenia usług transportowych, wykonywanych na zasadzie kontraktu.

(2) Podział rynku transportowego:

Obecnie w przewozach pasażerskich PKP nie zwraca się szczególnej uwagi na różnice w rynku międzyregionalnym i aglomeracyjnym. Oba te rynki różnią się jednak zarówno pod względem popytu jak i pozycji w życiu społecznym, przez co stosowanie dla nich jednakowych zasad wydaje się niewłaściwe. Z punktu widzenia dalszego utrzymywania przewozów kolejowych wyróżnić można tu dwa obszary. Pierwszy z nich to pokrywające cały kraj przewozy międzyregionalne. PKP od dawna pełniło w nich rolę jedyne przewoźnika i zdołało już osiąść niezbędną wiedzę praktyczną na temat zarządzania i technologii. Kontynuowanie tej działalności w przyszłości jest zatem w pełni uzasadnione. Drugą grupą to przewozy aglomeracyjne. W tym przypadku, po rozważeniu wielkości i jakości usług wynikających z potrzeb danego regionu, może okazać się, że podstawy dalszego prowadzenia tej działalności przez PKP są na tyle słabe, iż wskazane jest powierzenie zobowiązań przewozowych firmom transportowym funkcjonującym na szczeblu regionalnym bądź organizacji samorządu terytorialnego.

3.2 Doświadczenia płynące z prywatyzacji kolei japońskiej i zachodnioeuropejskich oraz sugestie dotyczące reformy PKP

3.2.1 Reforma Japońskich Kolei Państwowych

(1) Podstawową przyczyną upadku Japońskich Kolei Państwowych (JNR) był brak umiejętności takiego zarządzania przedsiębiorstwem, które uwzględniałoby zmiany zachodzące w otoczeniu kolei, a mianowicie rozwój transportu samochodowego i lotniczego oraz zmiany w strukturze przemysłu. Złożyły się na to takie elementy jak brak niezależności w zarządzaniu, nieunormowane stosunki między dyrekcją a pracownikami, brak odpowiednich regulacji płac przeprowadzanych we właściwych terminach oraz duże obciążenie długami zaciągniętymi na inwestycje. Poza tym wielkość przedsiębiorstwa przekraczała granice możliwości prawidłowego zarządzania. Z tych powodów koleje JNR obciążone ogromnym długoletnim zadłużeniem, z dużą nadwyżką zatrudnienia stały się zbyt dużym ciężarem dla budżetu państwa, co doprowadziło do podjęcia radykalnej reformy kolei państwowych.

1. W kwietniu 1987 roku przeprowadzono podział JNR na sześć przedsiębiorstw zajmujących się przewozami pasażerskim oraz jedno przedsiębiorstwo zajmujące się przewozami towarowymi, po czym je sprywatyzowano. Chodziło o stworzenie przedsiębiorstw kolejowych, które działałyby zgodnie z zasadami konkurencyjności w istniejących na danym terenie warunkach.
2. Skumulowane zadłużenie oraz obciążenie spłatą długoterminowych kredytów łącznie z wypłatami emerytalnymi, którymi obciążone było przedsiębiorstwo JNR wynosiło 37,2 biliona jenów. Nowo powstałe przedsiębiorstwa kolejowe JR przejęły na siebie zobowiązania w wysokości 14,5 bilionów jenów, natomiast pozostałą część zadłużenia przekazano nowo utworzonej Agencji Rozliczeniowej Kolei Państwowych (JNRSC).
3. W kwietniu 1986 roku w przedsiębiorstwie JNR była nadwyżka zatrudnienia w wysokości 77 tysięcy ludzi. W wyniku wypłaty specjalnej odprawy w wysokości 10 miesięcznych poborów, 39 tysięcy pracowników zwolniło się z pracy. Ponadto, rząd poprzez zastosowanie pewnych regulacji prawnych, prowadził promocję zatrudniania byłych pracowników kolei w innych przedsiębiorstwach. W wyniku tych działań problem nadwyżki zatrudnienia został całkowicie rozwiązany do kwietnia 1990 r.

4. Trzy powstałe po podziale JNR przedsiębiorstwa kolejowe zajmujące się przewozami pasażerskimi, które miały trudności finansowe ze względu na małą ilość przewozów, zostały zwolnione z obowiązku przejęcia długoterminowego zadłużenia JNR. Jednocześnie utworzono dla tych przedsiębiorstw Fundusz Stabilizacji Zarządzania w wysokości 1 278 mld jenów. Odsetki z tego Funduszu zasilają przychody przedsiębiorstw przyczyniając się do osiągnięcia zysku.

(2) Na reformę kolei państwowych w Japonii złożyły się następujące elementy:

- utworzono Agencję Rozliczeniową w celu likwidacji zadłużenia obciążającego JNR oraz sprzedaży mienia (środków trwałych) przedsiębiorstwa
- rząd odegrał wiodącą rolę w rozwiązaniu problemu nadwyżki zatrudnienia w JNR
- dążono do podniesienia produktywności poprzez współpracę dyrekcji i pracowników w przedsiębiorstwach JR powstałych w wyniku reformy kolei

W wyniku poprawy koniunktury gospodarczej i zastosowania regulacji opłat za przejazd doszło do zwiększenia ilości przewozów i udało się osiągnąć lepsze wyniki finansowe niż pierwotnie zakładano.

3.2.2 Reforma kolei państwowych w Wielkiej Brytanii

- (1) W roku 1992 rząd opublikował Białą Księgę, która zawierała program prywatyzacji kolei państwowych. Zdecydowano o podziale na przedsiębiorstwa przewozowe oraz przedsiębiorstwa zajmujące się infrastrukturą. Przyjęto zasadę franczisingu (franchising).
- (2) W roku 1993 uchwalono ustawę o reformie kolei państwowych powstałą na bazie programu reformy opublikowanego w Białej Księdze. Poczynając od kwietnia 1994 r. koleje państwowe zostały podzielone na ponad 90 różnych przedsiębiorstw i sprywatyzowane.
- (3) Wydzielono 25 przedsiębiorstw zajmujących się przewozami pasażerskimi i przyznano w wyniku przetargu prawo prowadzenia działalności firmom, które wystąpiły w swojej ofercie o najniższe dotacje państwowe. Jednakże po prywatyzacji dotacje znacznie wzrosły.

- (4) Przewozy towarowe zostały podzielone na towarowe przewozy kolejowe, przewozy kombinowane i przewozy przez Kanał La Manche. Poszczególne przedsiębiorstwa mają zróżnicowane wyniki finansowe, dwa z nich są deficytowe.
- (5) Przedsiębiorstwo Rail Track, które zajmuje się infrastrukturą kolejową uzyskało w roku 1995 przychody w wysokości 2,3 mld funtów z tytułu pobierania opłat za korzystanie z linii od przewoźników pasażerskich i towarowych, z czego 2 mld funtów przeznaczono na utrzymanie linii kolejowych oraz na inwestycje.

3.2.3 Reforma kolei państwowych w Szwecji

- (1) W roku 1988 znowelizowano ustawę o polityce transportowej i zdecydowano o podziale na sektor infrastruktury kolejowej i sektor przewozów. Sektor przewozów powierzono kolejom państwowym, natomiast sektor infrastruktury podlegał nowoutworzonej Agencji Kolejowej.
- (2) Koleje państwowe odprowadzają do Skarbu Państwa opłaty za korzystanie z trasy, a Agencja Kolejowa pokrywa koszty utrzymania linii kolejowych oraz inwestycji z budżetu państwa. W roku 1995 suma opłat za korzystanie z linii kolejowych stanowiła tylko 8% budżetu Agencji Kolejowej.
- (3) Bilans kolei państwowych jest zrównoważony ze względu na niskie opłaty za korzystanie z tras kolejowych oraz ze względu na fakt, że linie lokalne obsługiwane są na zasadzie umów z samorządami lokalnymi.

3.2.4 Reforma kolei państwowych w Niemczech

- (1) W styczniu 1994 roku w oparciu o ustawę o odbudowie kolei z roku 1993 powstała spółka Koleje Niemieckie DBAG. Ustawę tę uchwalono w obliczu konieczności podjęcia środków zaradczych wobec rosnącego długoterminowego zadłużenia Federalnych Kolei Niemieckich. Dodatkowym bodźcem było połączenie z koleją wschodnioniemiecką wynikające ze zjednoczenia Niemiec.
- (2) Z okazji powstania DBAG rząd przyjął finansowy program naprawczy uwzględniający długoterminowe zadłużenie oraz obciążenia emerytalne. Ponadto, rząd przyznał DBAG dotacje na przewozy pasażerskie na krótkich odcinkach oraz subwencje inwestycyjne

związane z liniami kolejowymi. Bilans DBAG w roku 1995 po zasileniu przez dotacje państwowe osiągnął stan równowagi.

- (3) Koleje DBAG podzielone są na trzy sektory - pasażerski, towarowy i infrastruktury, w przyszłości DBAG mają zostać przekształcone w holding składający się z trzech niezależnych spółek.

3.2.5 Reforma kolei państwowych we Francji

- (1) W roku 1996 francuskie koleje państwowe SNCF zwróciły się do parlamentu w sprawie polityki odbudowy kolei. Wystąpienie to spowodowane zostało pogorszeniem się kondycji przedsiębiorstwa w wyniku poniesienia kosztów związanych z budową TGV oraz problemami związanymi ze wzrostem ilości przewozów.
- (2) W projekcie odbudowy koleje SNCF odpowiadają za działalność przewozową, a infrastrukturą zajmuje się nowoutworzona Państwowa Korporacja Kolejowa. Korporacja przejmuje również 2/3 zadłużenia SNCF (175 mld franków na koniec 1995 r)
- (3) W lutym 1997 projekt ustawy o reformie kolei został przyjęty przez parlament, a Państwowa Korporacja Kolejowa przejęła od SNCF infrastrukturę, nadwyżkę środków trwałych oraz 2/3 zadłużenia.
- (4) Przewiduje się, że SNCF, których deficyt wynosił 15,2 mld franków w roku 1996 osiągnie równowagę finansową w 1998. Jednocześnie Państwowa Korporacja Kolejowa ma dostawać roczną dotację w wysokości 25 mld franków z budżetu państwa.

3.2.6 Sugestie związane z reformą PKP

- (1) Zarówno w Japonii jak i w krajach Europy Zachodniej państwo przyznaje pewne dotacje dla kolei o małym natężeniu ruchu. W Japonii utworzono Fundusz Stabilizacji Zarządzania, w Europie Zachodniej mamy do czynienia z dotacjami dla przewoźników pasażerskich oraz dla sektora infrastruktury. Biorąc pod uwagę wielkość przewozów w PKP, również w Polsce potrzebne będą dotacje do przewozów pasażerskich oraz subwencje inwestycyjne w sektorze infrastruktury.

(2) We wszystkich krajach państwo poniosło wysokie koszty reformy kolei państwowych. Głównym elementem kosztów jest długoterminowe zadłużenie obciążające koleje państwowe. Trzeba jednak brać również pod uwagę potrzebę inwestycji w sektor infrastruktury. Celem tych inwestycji jest stworzenie warunków dla samodzielnego działania zreformowanego przedsiębiorstwa.

W Polsce nie ma problemu długoterminowego zadłużenia, natomiast kolej wymaga dużych nakładów inwestycyjnych. Przed przystąpieniem do prywatyzacji należy zwiększyć nakłady na modernizację taboru i infrastruktury.

(3) We wszystkich krajach dąży się do poprawy efektywności i produktywności kolei. Podejmuje się kroki zmierzające do podniesienia konkurencyjności przedsięwzięć kolejowych oraz do jasnego określenia odpowiedzialności za zarządzanie przedsiębiorstwem. Stosowane w tym celu są takie środki jak podział kolei państwowych, otwieranie dostępu do linii kolejowych dla nowych przewoźników oraz prywatyzacja.

(4) W Polsce również trzeba oddzielić sektor infrastruktury od sektora przewozów, który również powinien zostać podzielony. PKP należy sprywatyzować.

W różnych krajach utworzono oficjalne instytucje, których zadaniem jest wspieranie reformy kolei państwowych. Takimi oficjalnymi instytucjami są "Urząd Nadzoru" sprawujący nadzór nad przedsiębiorstwem kolejowym, "Generalna Dyrekcja Infrastruktury Kolejowej" zajmująca się utrzymaniem torów, "Agencja Rozliczeniowa" utworzona w celu rozwiązania problemu długoterminowego zadłużenia i nadwyżki środków trwałych. W Polsce ustawa o transporcie kolejowym przewiduje już utworzenie stanowiska Głównego Inspektora Kolejnictwa. PKP nie są też obciążone długoterminowym zadłużeniem. W tej sytuacji należy zastanowić się czy istnieje potrzeba tworzenia instytucji wspomnianego wyżej typu.

(5) We wszystkich krajach wspólnym czynnikiem pogarszającym kondycję przedsiębiorstw kolejowych jest nadmierne zatrudnienie. W Japonii rząd spełnił wiodącą rolę pośrednicząc przy ponownym zatrudnieniu odchodzących pracowników kolei oraz organizując szkolenia zawodowe. Rozwiązanie problemu nadmiernego zatrudnienia jest również w Polsce kluczem do reformy kolei. Rząd będzie musiał aktywnie uczestniczyć w tych działaniach.

- (6) We wszystkich krajach wyraźnie występuje problem linii lokalnych, na których nie uwydatniają się w pełni zalety kolei. Zasada jest likwidacja linii lokalnych, które są w złej kondycji finansowej. Jednakże w przypadku ważnych dla danego terenu odcinków, odpowiedzialność oraz obciążenia finansowe związane z utrzymaniem linii przejmują terytorialne władze samorządowe. Również w Polsce należy jasno postawić kwestię odpowiedzialności i ponoszenia kosztów linii lokalnych przez władze samorządowe.

Reforma kolei państwowych w Japonii i Europie Zachodniej

	Długość linii kolejowych	Wielkość Przewozów (WP)		Liczba zatrudnionych	WP na 1 km linii (tys.)	WP na liczbę zatrudnionych (tys.)	Reforma Kolei Państwowych
		Pas-km (mln)	Tono-km (mln)				
Polska	24 313	21 762	64 719	248 761	3 557	348	1997 - Ustawa o transporcie kolejowym
Japonia	20 255	244 375	24 000	193 145	13 255	1 390	1987 - podział kolei państwowych, prywatyzacja (6 firm pasażerskich, 1 firma towarowa) utworzenie Agencji Rozliczeniowej zajmującej się długotrwałym zadłużeniem
Wielka Brytania	16 536	28 656	12 292	106 347	2 476	384	1993 - podział kolei państwowych, prywatyzacja (25 firm pasażerskich, 3 firmy towarowe, 1 firma infrastruktury) utworzenie Agencji Franchisingu oraz Urzędu Nadzoru Kolei
Szwecja	9 661	5 906	18 523	21 856	2 529	1 118	1988 - podział na sektor infrastruktury i sektor przewozów. Sektor infrastruktury podlega Urzędowi Kolei, Sektor przewozów podlega Kolejom Państwowym. Przekazanie linii lokalnych terenowym władzom samorządowym.
Niemcy	41 718	60 514	69 483	327 076	3 116	397	1994 - Integracja DB i DR, powstanie spółki DBAG. Utworzenie Agencji Kolejowej oraz Agencji Mienia Kolejowego. Przekazanie linii lokalnych terenowym władzom samorządowym.
Francja	32 275	58 675	47 953	185 690	3 304	574	1997 - Podział na sektor infrastruktury i sektor przewozów. Sektor Infrastruktury podlega Państwowej Korporacji Kolejowej, Sektor Przewozów podlega kolejom państwowym. Przekazanie linii lokalnych terenowym władzom samorządowym.

1. dane na rok 1994

2. źródło - Rail Business Report 1997 (Reforma Kolei Państwowych)