

5.4 Linie o małym natężeniu ruchu

5.4.1 Kryteria likwidacji nierentownej linii kolejowej

Wewnętrznym kryterium stosowanym przez PKP w rozważaniach nad likwidacją nierentownych odcinków, jest wskaźnik rocznego wykorzystania linii, wynoszący 50 000 osób dla przewozów pasażerskich i 50 000 ton ładunków dla przewozów towarowych. Parametry te nie odzwierciedlają jednak ani odległości przejazdu pasażera, ani odległości przewozu towaru. W ramach prac badawczych tego projektu, przyjęto zatem następujące kryteria likwidacji linii kolejowych:

(1) Kryterium likwidacji przewozów pasażerskich

Jako kryterium likwidacji przewozów pasażerskich przyjęto:

- 1) wydajność przewozów pasażerskich /rozumianą jako wynik dzielenia liczby pasażerokilometrów realizowanych dziennie na danym odcinku przez długość analizowanego odcinka/ mniejszą niż 2 000 pas/km dla odcinka linii krótszego od 30 km, lub
- 2) wydajność przewozów pasażerskich poniżej 1000 pas/km przy długości linii do 100 km.

Powody zastosowania powyższych wskaźników były następujące:

Porównując dane handlowe PKP i PKS okazało się, że w przewozach pasażerskich, których dzienna wielkość mieści się w przedziale od 2 500 do 3 000 pas/km, koszty kształtują się na korzyść transportu kolejowego. Stąd też, uwzględniając granice błędu, w punkcie 1) za kryterium likwidacji linii przyjęto wydajność przewozów do 2 000 pas/km. Długość odcinka /30 km/ określono biorąc pod uwagę strefę dojazdów do pracy lub szkoły o odległości możliwej do pokonania samochodem w czasie krótszym niż 1 godzina.

W kryterium 2) przyjęto wydajność przewozów, dla której koszt transportu autobusem stanowi połowę kosztu przewozu koleją, czyli 1 000 pas/km. Odległość /100 km/ wyznaczono po uwzględnieniu typowej długości trasy autobusów dalekobieżnych.

(2) Kryterium likwidacji przewozów towarowych

Jako kryterium likwidacji przewozów towarowych przyjęto wydajność przewozów /rozumianą jako iloraz liczby tonokilometrów wykonywanych dziennie na danym odcinku i liczby km handlowych/ niższą niż 300 ton/km na odcinku krótszym niż 100 km. Przyczyny tych założeń były następujące:

Kryterium wydajności przewozów towarowych ustalono przyjmując wielkość przewozów przypadających na 1 pociąg towarowy w Japonii i głównych krajach europejskich /300 ton/km/ za ekonomicznie uzasadnioną. Z kolei odległość handlową /100 km/ wyznaczono biorąc pod uwagę wydajność pracy ciężarówki, dystans który może pokonać w obie strony w ciągu 1 dnia oraz stan dróg w Polsce.

(3) Inne elementy warte uwzględnienia

Oprócz wyżej wymienionych parametrów, linia planowana do likwidacji powinna też spełniać następujące warunki:

- 1) linia nie figuruje w wykazie linii państwowego znaczenia
- 2) istnieje możliwość przygotowania środka komunikacji zastępczej,
- 3) są drogi dla takiej komunikacji
- 4) linia jest odgałęzieniem, a nie częścią głównej drogi kolejowej
- 5) nie ma ograniczeń spowodowanych warunkami klimatycznymi
- 6) istnieje możliwość uzyskania aprobaty ze strony samorządu lokalnego
- 7) nie jest to linia o znaczeniu obronnym
- 8) nie jest to linia posiadająca znaczenie ekologiczne (trasa turystyczna).

5.4.2 Linie przeznaczone do likwidacji

Biorąc pod uwagę wyżej opisane kryteria oraz wyniki badań prowadzonych przez PKP wyznaczono linie przeznaczone do likwidacji. Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli nr 5.4.1 do likwidacji przewidziano 154 linie o łącznej długości 5.047,9 km.

Tabela 5.4.1 Ogólna charakterystyka linii przeznaczonych do likwidacji

Rodzaj	Liczba linii	Długość linii (km)	Wydajność przewozów pasażerskich /średnia dla danej linii/ (pas/km/dzień)	Wydajność przewozów towarowych /średnia dla danej linii/ (ton/km/dzień)
Likwidacja w 1 kolejności	36	1 582,6	133,5	114,8
Likwidacja w 2 kolejności	118	3 465,3	272,4	104,2
Ogółem	154	5 047,9	218,9	108,3

Do likwidacji w pierwszej kolejności zakwalifikowane zostały linie przedstawione Zarządowi PKP w lipcu 1997 roku, do rozpatrzenia w trybie pilnym. Pozostałe linie potraktowano jako poddawane likwidacji w 2 kolejności. Wskazaniem jest przeprowadzenie likwidacji linii zgodnie z harmonogramem prywatyzacji, czyli I grupa do końca 2000 roku, a następne do końca 2005 roku. Linie przeznaczone do likwidacji przedstawione zostały na mapie nr 5.4.1.

Ocenia się, że likwidacja linii kolejowych wpłynie na zmniejszenie wielkości przewozów pasażerskich o 9.183 tys pas/rok i na zmniejszenie przewozów towarowych o 2.680 tys ton/rok. Spadek ten stanowi jednak zaledwie 2,0% wielkości przewozów pasażerskich i 1,2% wielkości przewozów towarowych, stąd nie spowoduje poważnego obniżenia dochodów.

Tabela 5.4.2 Wpływ likwidacji linii na roczne wielkości przewozów kolejowych

Rodzaj linii	Przewozy pasażerskie		Przewozy towarowe	
	Liczba pasażerów (w tys. osób)	Liczba paskm (w mln pas/km)	Liczba przewiezionych ton (tys. ton)	Liczba tonokm (w mln ton/km)
Likwidowane w I kolejności	- 2.205	- 55	- 842	- 55
Likwidowane w II kolejności	- 6.978	- 179	- 1.838	- 81
Suma	- 9.183	- 234	- 2.680	- 136

5.4.3 Proces likwidacji linii kolejowej

Jednym z zadań, które Japonia musiała rozstrzygnąć w ramach przygotowań do prywatyzacji kolei państwowych była kwestia likwidacji linii nierentownych. Dążące do prywatyzacji PKP też nie uniknie tego problemu. Spośród przedstawionych tu niezbędnych procedur związanych z likwidacją linii, najważniejszą jest jednak uzyskanie kompromisu z reprezentującymi interesy ogółu mieszkańców, władzami samorządowymi. Dla stworzenia takiej płaszczyzny porozumienia nieodzownym okazać się może powołanie np. specjalnej komisji do spraw likwidacji linii kolejowych, której zadaniem będzie rozważenie wiążących się z tym zagadnień.

(1) Wyznaczenie linii o małym natężeniu ruchu

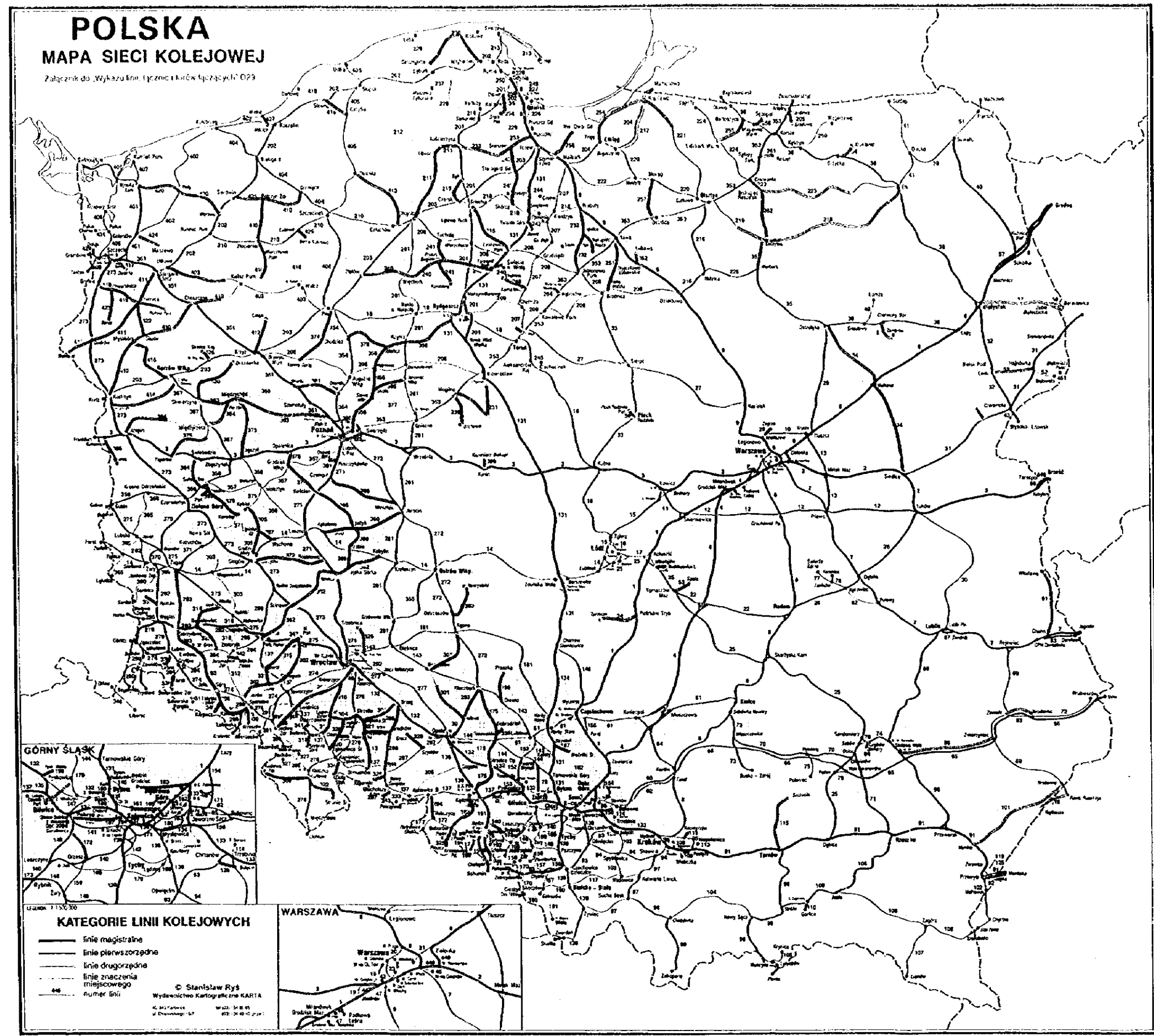
W pierwszej kolejności niezbędne jest precyzyjne i jednoznaczne określenie linii o małym natężeniu ruchu. Koniecznym krokiem jest też właściwe rozpoznanie stanu faktycznego. Może zaistnieć nawet potrzeba przeprowadzenia badań wielkości przewozów na danym odcinku.

(2) Opracowanie kosztorysu i sporządzenie planu robót związanych z likwidacją linii

Aby po likwidacji linii kolejowej, dany teren mógł być wykorzystany rolniczo lub pod budowę dróg należy sporządzić plan obejmujący zakres, koszty i harmonogram prac związanych z likwidacją linii i rekultywacją gruntu.

(3) Inwentaryzacja i wycena majątku

Aby sprzedać lub przekazać majątek niezbędne będzie sporządzenie jego inwentaryzacji, dokonanie wyceny oraz uregulowanie stosunków własnościowych. Ponieważ w Polsce kwestie własnościowe nie są jeszcze jednoznacznie określone, niezbędnym może okazać się stworzenie specjalnych przepisów prawnych dotyczących likwidacji nierentownych linii kolejowych i przekazania zbędnego majątku.



Rys. 5.4.1 Linie przeznaczone do likwidacji

(4) Prognoza wpływów i kosztów związanych ze sprzedażą majątku pozostałego po likwidacji linii

Koniecznym będzie też sporządzenie prognozy kosztów i przychodów związanych ze sprzedażą majątku pozostałego po zlikwidowanej linii kolejowej. Przychody ze sprzedaży majątku wpłyną na zmniejszenie kwoty dotacji przeznaczonej na likwidację linii.

(5) Rozważenie wprowadzenia środka komunikacji zastępczej

Kolejnym zadaniem jest wybór środka komunikacji zastępczej, zapewniającego transport po likwidacji linii kolejowej. Bardziej szczegółowe informacje na ten temat zostały przedstawione w następnym rozdziale.

(6) Zatwierdzenie likwidacji linii przez Urząd Wojewódzki

Dowodem stworzenia płaszczyzny porozumienia, będzie uzyskanie pozytywnej opinii wojewody odnośnie zamiaru likwidacji linii kolejowej. Ponadto, zgodnie z wymogiem zapisanym w rozdziale 1 § 6 Ustawy o transporcie kolejowym, likwidację poprzedzać musi co najmniej sześciomiesięczny okres zawieszenia ruchu na danym odcinku.

5.4.4 Transport zastępczy

W rozdziale tym przedstawiono zasady wprowadzania transportu zastępczego w miejsce likwidowanych, nierentownych linii kolejowych.

(1) System zarządzania

Rozpatrując transport zastępczy z punktu widzenia systemu zarządzania, możemy wydzielić tu 2 formy:

- regionalizacja /przewozy zlecane/, oraz
- przekazanie transportu firmie prywatnej.

„Regionalizacja” jest koncepcją wynikającą ze wspólnej polityki Unii Europejskiej i polega na przekazaniu utrzymania linii kolejowej i praw przewozowych na danym obszarze odpowiedniemu organowi samorządu lokalnego. Władze samorządowe decydują jakie usługi transportu kolejowego są im potrzebne i zlecają ich wykonanie firmie kolejowej. System ten zwany „przewozami zleconymi” zapewnia transport na danym terenie środkami komunikacji kolejowej bądź autobusowej. W tym wypadku niezbędne jest funkcjonowanie systemu finansowego wspierania działalności przez władze lokalne, między innymi w formie dotacji.

(2) Środki komunikacji zastępczej w przewozach pasażerskich

Wśród środków komunikacji zastępczej przewozów pasażerskich wymienić można 1) autobus szynowy (lekki wagon z napędem spalinowym), 2) autobus turystyczny, 3) tramwaj, 4) mikrobus, 5) i inne. Ponadto, w sytuacji gdy nie ma możliwości zorganizowania środka transportu publicznego, można wprowadzić system rekompensat za przejazdy taksówkami dla emerytów, młodzieży szkolnej i osób niepełnosprawnych. W Japonii taki system dopłat do przejazdów nazywany jest systemem „taksówek opieki społecznej”.

Jak wcześniej wspomniano, przy wydajności przewozów od 2 500 do 3 000 pas/km, rozkład kosztów kształtuje się korzystniej dla transportu kolejowego. Jednakże w przypadku wymienionych w rozdziale 5.4.2. linii przeznaczonych do likwidacji, wydajność przewozów jest znacznie niższa od tej wartości i nie pokrywa kosztów transportu pasażerskiego. Wskazane jest zatem zastąpienie przewozów na tych liniach transportem autobusowym. Jeśli pod naciskiem władz samorządowych bądź spółek z kapitałem mieszanym, publiczno-prywatnym /tzw. trzeci sektor/, koniecznym będzie utrzymanie na tej trasie przewozów kolejowych, wskazane jest wprowadzenie tu autobusów szynowych. Wiązać się to będzie z obniżeniem kosztów, bo jak wynika z opracowania OBETu, koszt przewozu autobusem szynowym jest niższy od analogicznego wskaźnika pociągu prowadzonego przez lokomotywę o około 30% (Raport, Analiza ekonomiczna autobusów szynowych, OBET, kwiecień 1996 roku). Jednocześnie autobusy szynowe mogą być wykorzystywane w bardziej elastyczny sposób, stosownie do potrzeb przewozowych. Dla wygody podróżnych, ułatwienia wsiadania i wysiadania, zaleca się korzystanie z autobusów niskopodłogowych.

(3) Zastępcze środki przewozów towarowych

Wśród zastępczych form transportu towarowego wymienić można:

1. przewozy kolejowe realizowane przez firmy prywatne,
2. transport ciężarówkami.

Prowadzenie przez samorząd lokalny lub trzeci sektor firmy kolejowej, zajmującej się przewozami towarowymi wydaje się dość utrudnione. Wydajność przewozów towarowych dla wymienionych w rozdziale 5.4.2. linii przeznaczonych do likwidacji jest

znacznie niższa od analogicznego wskaźnika w Japonii czy głównych krajach europejskich (300 ton/km), i nie jest opłacalna z punktu widzenia transportu kolejowego.

Stąd też, wskazane jest zastąpienie przewozów towarowych na tych odcinkach transportem samochodowym.

5.4.5 Harmonogram likwidacji linii o małym natężeniu ruchu

Poniżej przedstawiono harmonogram likwidacji nierentownych linii w odniesieniu do poszczególnych etapów prywatyzacji PKP.

Tabela 5.4.3 Harmonogram likwidacji linii o słabym natężeniu ruchu

<p>Etap I i II (lata 1997~2000)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Po przeprowadzeniu badań wydajności przewozów oraz bilansu wpływów i kosztów dla poszczególnych linii; wyznaczenie odcinków przeznaczonych do likwidacji w pierwszej kolejności. ● Opracowanie specjalnych regulacji prawnych wspierających od strony prawnej likwidację nierentownych linii. Wskazane jest zamieszczenie w tych przepisach konkretnych kryteriów likwidacji linii. ● Stworzenie systemu ulg podatkowych lub pomocy dotacyjnej wspierającej likwidację linii ● Powołanie specjalnej komisji do spraw likwidacji linii, której zadaniem będzie zbudowanie płaszczyzny porozumienia z władzami lokalnymi m.in. w sprawie komunikacji zastępczej. ● W tym okresie do likwidacji w pierwszej kolejności przeznaczonych jest 1.600 km linii, stąd usuwanie ich powinno następować z wydajnością rzędu 500 km rocznie.
<p>Etap III i IV (lata 2001~2005)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Po ponownym zbadaniu wydajności przewozów oraz rachunku wpływów i kosztów, dokonanie selekcji linii przeznaczonych do likwidacji w II kolejności. ● Zbadanie wyników finansowych transportu zastępczego, działającego na liniach poddanych likwidacji w I kolejności i ponowne rozpatrzenie kwestii dotacji i wyboru środka komunikacji zastępczej. Szczegółne zbadanie kondycji finansowej kolei, działającej na zasadzie trzeciego sektora (firmy publiczno-prywatnej) i w razie potrzeby, ponowne rozważenie zamiany na przewozy autobusowe. ● Utrzymywanie specjalnej komisji w celu tworzenia płaszczyzny porozumienia z władzami lokalnymi w sprawie likwidacji linii, usuwanych w II kolejności. ● W tym okresie likwidacja w drugiej kolejności obejmie 3 400 km linii, stąd zaleca się jej prowadzenie z wydajnością rzędu 700 km rocznie.
<p>Etap V (po roku 2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Zbadanie kondycji finansowej transportu zastępczego i rozważenie korekty systemu dotacyjnego lub zmiany środka transportu.

5.4.6 Koszty likwidacji linii kolejowych

Zgodnie z postanowieniami protokołu zawartego pomiędzy PKP a MTiGM w czerwcu 1995 roku, w momencie likwidowania linii należy z danego terenu usunąć obiekty infrastruktury kolejowej. Koszt likwidacji proponowanych linii zawierać powinien zatem koszt usunięcia szyn, nawierzchni, urządzeń zasilania, telekomunikacji itp. Po podsumowaniu tych wszystkich kosztów składowych uzyskujemy przedstawioną w tabeli 5.4.4 kwotę 90.862 tys PLN. W kalkulacji tej przyjęto że koszty niwelacji gruntu bądź jego rekultywacji dla potrzeb rolnictwa pokrywane będą przez przejmującego grunt stosownie do celu w jakim zamierza go wykorzystać.

Tabela 5.4.6 Koszty likwidacji linii kolejowych

Rodzaj linii	Liczba linii	Długość linii (km)	Koszt likwidacji linii (tys PLN)
Likwidacja w 1 kolejności	36	1 582,6	28.487
Likwidacja w 2 kolejności	118	3 465,3	62.375
Ogółem	154	5 047,9	90.862

5.5 DOCELOWY ROZDZIAŁ ZATRUDNIENIA W PKP

5.5.1. Czynniki determinujące docelowy rozdział zatrudnienia

(1) Rozdział ruchu.

Stosunek tono-kilometrów do pasażero-kilometrów wynosi około 3:1. Sugeruje to duże znaczenie transportu towarowego z punktu widzenia alokacji pracowników.

(2) Główne obszary rozwojowe na kolei.

Największe możliwości zwiększenia zysku leżą w rozwoju transportu kombinowanego i usługach całopociągowych.

(3) Przychód.

W 1996 około 80% przychodu PKP pochodziło z transportu towarowego. W tym samym czasie transport pasażerski wymagał dużego dofinansowania.

(4) Rozdział załogi.

W 1996 w sprzedaży pasażerskiej zatrudnionych było ponad 18 000 ludzi podczas, gdy w towarowej - ponad 9 000; stosunek 2:1 wyraźnie przemawia na korzyść „części” pasażerskiej.

(5) Dotacje.

Ruch pasażerski otrzymuje bardzo wysokie, choć zmniejszające się, dotacje.

Mając dane powyższe zależności, docelowe poziomy zatrudnienia na kolei zostały skalkulowane do roku 2005.

5.5.2 Główne wyzwania dotyczące siły roboczej

(1) Wysoki poziom zatrudnienia obecnie oraz planowana wielkość ruchu.

(2) Regionalne nadwyżki i niedobory zatrudnienia spowodowane niewłaściwą dystrybucją geograficzną siły roboczej.

(3) Sztuczne zasady pracy oraz praktyki prowadzące do spadku wydajności.

(4) Brak związku pomiędzy wynagrodzeniami i wynikiem finansowym przedsiębiorstwa.

(5) Ciągły wzrost udziału wynagrodzeń w kosztach ogółem: z 45% w 1994 roku do niemalże 60% w 1996 roku.

5.5.3 Docelowa liczba pracowników

(1) Docelowa liczba pracowników została oparta na klasyfikacji UIC i doświadczeniach innych kolei. Tablica 5.5.1. pokazuje oczekiwany poziom zatrudnienia i jego redukcję do roku 2005. Są one oparte na TUE (traffic employment units) dla klasyfikacji UIC dotyczącej sektora kolejowego. Zgodnie z tymi progностycznymi analizami, oczekiwany poziom zatrudnienia wyniesie w 2005 roku około 160 000 pracowników, podczas, gdy w 1996 roku zatrudnienie wynosiło 231 361 pracowników (proszę zwrócić uwagę na fakt, że zaleceniem Mercera była redukcja zatrudnienia do 115 000 do roku 2005).

Tabela 5.5.1. Docelowe zatrudnienie, zgodnie z klasyfikacją UIC (w tys.)

	1997	2005	Różnica	Zmiana
Administracja	10	15	5	+53%
Część operacyjna	80	53	-27	-34%
Trakcja/ Tabor	70	56	-14	-20%
Infrastruktura	70	36	-34	-48%
Razem	230	160	70	-30%

(2) Docelowe zatrudnienie, zgodnie z klasyfikacją PKP

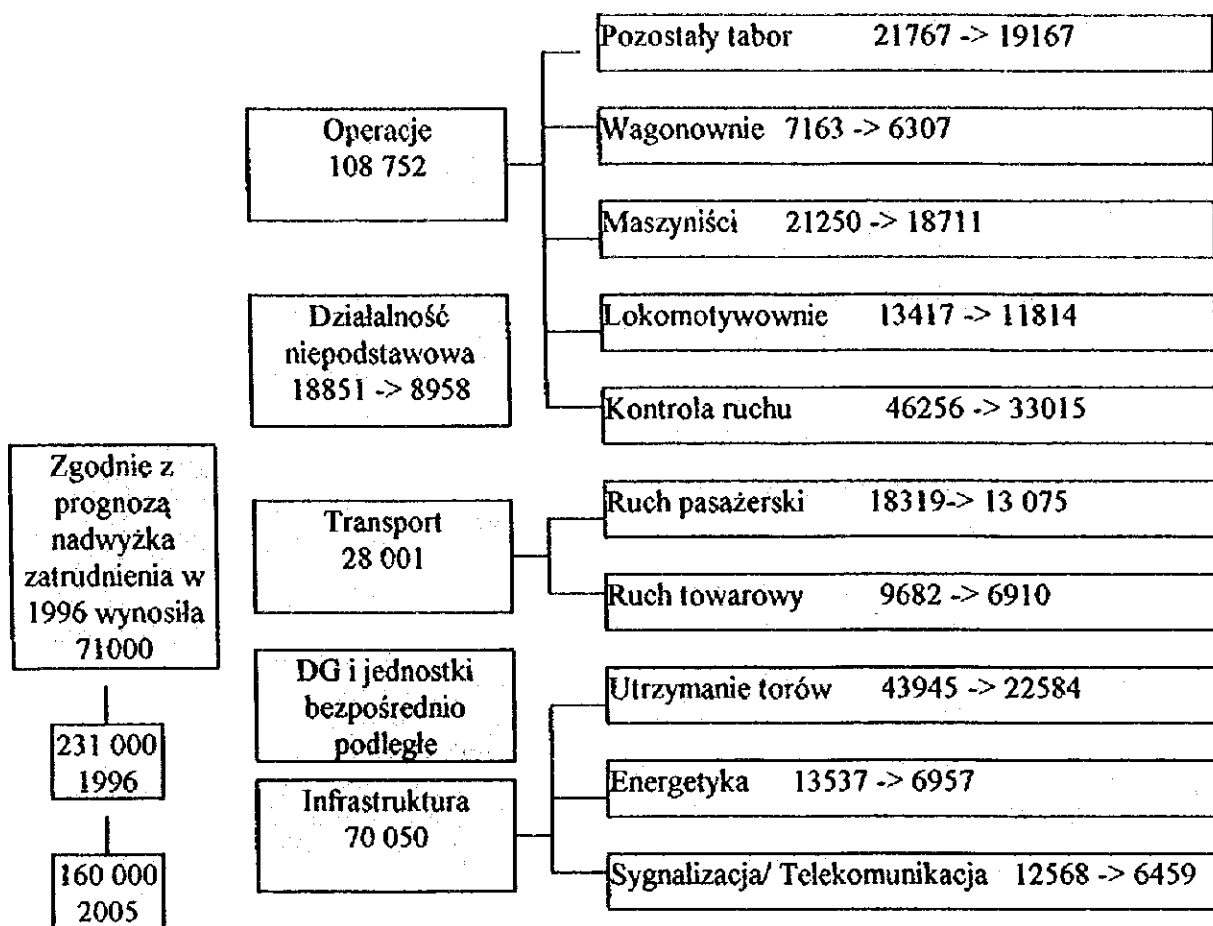
Zgodnie z progностycznymi analizami, powyższa alokacja została zastosowana w klasyfikacji PKP. Jest to zaprezentowane w tabeli 5.5.2.

Tabela 5.5.2. Docelowe zatrudnienie, zgodnie z klasyfikacją PKP

Jednostki funkcjonalne	1996	2005	%	Uwagi
Transport				
Pasażerski	18319	13075	0,71	Stopa redukcji zgodnie z UIC
Towarowy	9682	9173	0,95	Najmniejszy spadek, transfer pracowników z sektora pasażerskiego do towarowego
Eksploatacja				
Kontrola ruchu i stacje	46256	33015	0,71	Redukcje zgodne z grupowaniem przeprowadzonym przez Dział Operacyjny UIC
Trakcja i Tabor				
Pozostały Tabor	21767	19167	0,88	Minimalne redukcje w trakcji i zapleczu taboru jako wynik: 1) poprzednich redukcji; 2) maszyniści OT; 3)
Wagonownie	7163	6307	0,88	
Lokomotywownie	13417	11814	0,88	wagonownie/ lokomotywownie utrzymujące stary zakład i wyposażenie
Maszyniści	21250	18711	0,88	Związek zawodowy maszynistów jest jednym z najsilniejszych
Infrastruktura				
Utrzymanie	43945	22584	0,51	Redukcje zgodne z UIC
Energetyka	13537	6957	0,51	
Sygnalizacja	12568	6459	0,51	
Inne				
Zaopatrzenie	1894	1515	0,80	Przeniesiony do pionu
Dział Socjalny	4169		-1,0	Wydzielony poza PKP
Ochrona	3843	3074	0,80	Redystrybucja w podstawowych sektorach
Koleje wąskotorowe	1156		-0,1	Transfer operacji lub likwidacja
Inspekcja Sanitarna	448	358	0,80	Redystrybucja w pozostałych (nie podstawowych) sektorach
Inspekcja Techniczna	191	91	0,48	Przeniesienie 100 osób do Ministerstwa do nowych komórek
Centrum Szkoleniowe	208	416	2,00	Podwojone, zgodnie z potrzebami PKP
Centrale DRP	82	41	0,50	Spadek zakresu działania o połowę i redystrybucja
Centrale DOKP	6341	3171	0,50	Spadek zakresu działania o połowę i redystrybucja
Jednostki bezpośrednio podległe DG	4261	3305	0,78	Minimalne cięcia
Dyrekcja Generalna	864	795	0,92	Realokacja do sektorów podstawowych
Razem	231 361	160 030	0,69	

Powyższe informacje zostały podsumowane w poniższym diagramie:

1996 - 1997 Docelowe zatrudnienie



(3) Jakościowe oszacowanie wpływów na politykę personalną PKP

- Polityka zatrudnienia jest w pewien sposób dwoista, bowiem kierownictwo PKP twierdzi, że zatrudnienia zostały wstrzymane, jednakże jednocześnie w 1996 roku zostało zatrudnionych ponad 4000 osób.
- Załoga opiera się przed odejściem z PKP, więc efekt netto nie jest duży.

5.5.4 Analiza nadwyżek i niedoborów siły roboczej według regionów i funkcji

(1) Infrastruktura

Docelowe zatrudnienie w infrastrukturze (wliczając Energetykę i Sygnalizację) wg regionów jest pokazane w tabeli 5.5.3. Tabela pokazuje również konieczne do przeprowadzenia zmiany w stanie zatrudnienia (Uwaga: Miernik wykonania = TUE = (pasażero-km + tono-km/ Liczba pracowników))

Tabela 5.5.3 Infrastruktura - liczba pracowników oraz wymagane roczne zmiany

	Suma TU	Regionalne Jednostki Ruchu (TU) - DOKP							
	95.7	10.9	8.9	8.3	41.9	8.3	8.6	3.9	4.9
Rok	Zatrudnienie	Centralna	Wschodnia	Południowa	Śląska	Północna	Dolnośląska	Zachodnia	Pomorska
1997	70050	11389	7471	6022	11181	10947	8455	9325	5260
2005	35000	4053	3355	3121	15774	3140	3250	1459	1848
TUE		.946	1.194	1.38	3.75	.762	1.02	.452	.934
Kategoria		6	3	2	1	7	4	8	5
Nadwyżka / Rok		917	514	362		976	650	983	427
Niedobór/ Rok					574				

Bieżący średni TUE (95.7/70050): 1.37

Planowany średni TUE (2005): 2.73

(2) Ruch pasażerski

Zatrudnienie wg regionów dla sektora pasażerskiego zostało pokazane w tablicy 5.5.4. Są tam także umieszczone wymagane roczne zmiany. (Uwaga: Miernik wykonania = TUE = pasażero-km/ liczba zatrudnionych)

Tabela 5.5.4. Ruch pasażerski - stan zatrudnienia i wymagane roczne zmiany

	Suma TU	Regionalne Jednostki Ruchu (TU) - DOKP							
	26.6	6.77	1.73	2.84	3.07	4.66	2.75	2.40	2.39
Rok	Zatrudnienie	Centralna	Wschodnia	Południowa	Śląska	Północna	Dolnośląska	Zachodnia	Pomorska
1997	18319	3748	1584	1906	2834	2949	2087	1757	1454
2005	13075	3324	851	1395	1510	2292	1350	1179	1175
TUE		1.80	1.09	1.49	1.08	1.58	1.32	1.37	1.65
Kategoria		1	7	4	8	3	6	5	2
Nadwyżka/ Rok		53	91	63	165	82	92	73	35
Niedobór/ Rok									

Bieżący średni TUE (26.6/ 18319): 1.45

Planowany średni TUE (2005): 2.03

(3) Ruch towarowy

Zatrudnienie wg regionów dla sektora towarowego zostało pokazane w tablicy 5.5.5. Są tam także umieszczone wymagane roczne zmiany. (Uwaga: Miernik wykonania = TUE = towaro-km/ liczba pracowników)

Tabela 5.5.5. Ruch towarowy - stan zatrudnienia i wymagane roczne zmiany

	Suma TU	Regionalne Jednostki Ruchu (TU) - DOKP							
		4	7.2	5.5	38.9	3.7	5.9	1.5	2.5
Rok	Zatrudnienie	Centralna	Wschodnia	Południowa	Śląska	Północna	Dolnośląska	Zachodnia	Pomorska
1997	9682	1495	888	1586	1983	1212	925	860	733
2005	9173	532	954	725	5160	489	782	196	335
TUE		2.68	8.09	3.44	19.6	3.04	6.37	1.72	3.44
Kategoria		7	2	4	1	6	3	8	5
Nadwyżka/ Rok		532	954	725		489	782	196	335
Niedobór/ Rok					-5160				

Bieżący średni TUE (69.1/ 9682): 7.14

Planowany średni TUE (2005): 7.53

(4) Trakcja i Zaplecze

Zatrudnienie wg regionów dla trakcji i zaplecza (łącznie dla sektora pasażerskiego i towarowego) zostało pokazane w tablicy 5.5.6. Są tam także umieszczone wymagane roczne zmiany. (Uwaga: Miernik wykonania = TUE = pasażero-km + tona-km/ liczba pracowników)

Tabela 5.5.6. Trakcja i Zaplecze - stan zatrudnienia i wymagane roczne zmiany

	Suma TU	Regionalne Jednostki Ruchu (TU) - DOKP							
	95.7	10.78	8.92	8.3	41.94	8.35	8.64	3.88	4.91
Rok	Zatrudnienie	Centralna	Wschodnia	Południowa	Śląska	Północna	Dolnośląska	Zachodnia	Pomorska
1997	63597	11203	7249	7182	11014	10231	6094	6019	4605
2005	56000	6304	5220	4857	24537	4884	5055	2269	2874
TUE		.58	.76	.69	2.11	.50	.73	.36	.59
Kategoria		6	2	4	1	8	3	7	5
Nadwyżka/ Rok		612	254	291		668	130	469	216
Niedobór/ Rok					-1690				

Bieżący średni TUE (95.7/ 63597): 1.50

Planowany średni TUE (2005): 1.71

(5) Kontrola Pociągów

Zatrudnienie wg regionów dla kontroli pociągów zostało pokazane w tablicy 5.5.7. Są tam także umieszczone wymagane roczne zmiany. (Uwaga: Miernik wykonania = TUE = pasażero-km + tono-km/ liczba pracowników)

Tablica 5.5.7. Kontrola Pociągów - stan zatrudnienia i wymagane roczne zmiany

	Suma TU	Regionalne Jednostki Ruchu (TU) - DOKP							
	95.7	10.78	8.92	8.3	41.94	8.35	8.64	3.88	4.91
Rok	Zatrudnienie	Centralna	Wschodnia	Południowa	Śląska	Północna	Dolnośląska	Zachodnia	Pomorska
1997	46256	7485	4442	4809	8876	6570	5695	4638	3741
2005	33015	3717	3077	2863	14466	2879	2980	1338	1695
TUE		4.91	7.58	6.05	39.21	4.39	6.37	2.00	3.16
Kategoria		5	2	4	1	6	3	8	7
Nadwyżka/ Rok		471	171	243		461	339	413	256
Niedobór/ Rok					-699				

Bieżący średni TUE (95.7/ 46256): 2.07

Planowany średni TUE (2005): 2.89

5.5.5 Oszacowanie nadgodzin wg funkcji

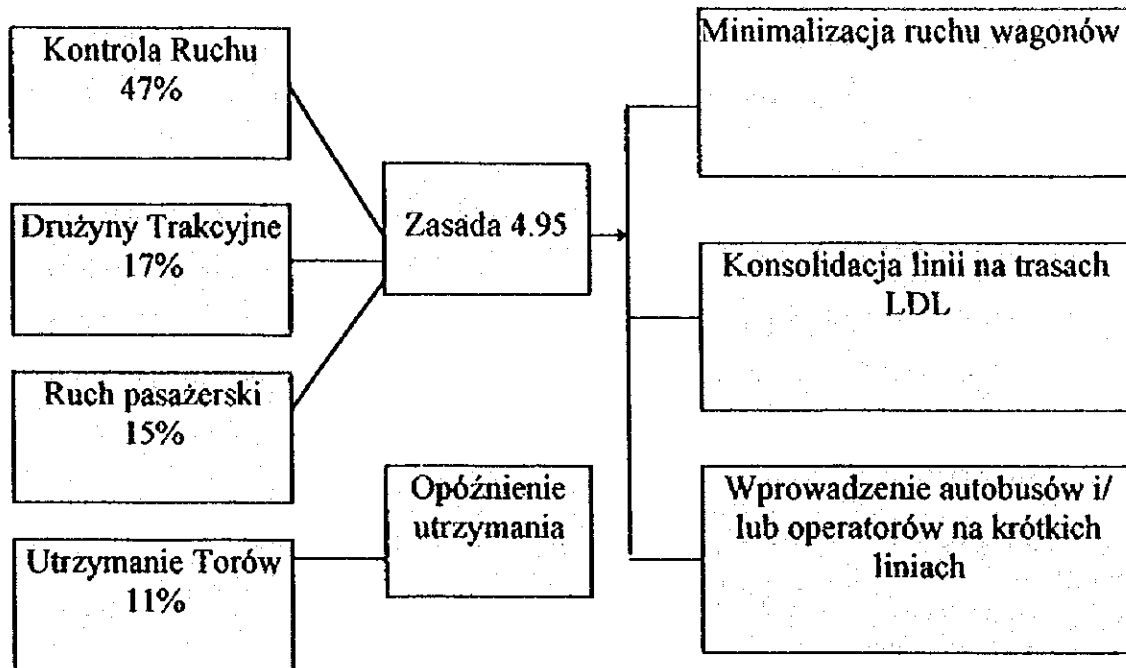
Kombinacja niedoboru siły roboczej i zasad pracy, które doprowadziły do 3 483 636 godzin nadliczbowych jest następująca:

Funkeja	%
Kontrola Ruchu	47%
Drużyny Trakcyjne	17%
Ruch pasażerski	15%
Utrzymanie torów	11%
Inne	10%

Powyższa tabela pokazuje, że zaledwie 4 funkcje kreują 90% przepracowanych nadgodzin.

- Nadgodziny dla kontroli ruchu, drużyn trakcyjnych i ruchu pasażerskiego mogą zostać zmniejszone przez renegocjowanie zasady 4.95 (zasada 4.95, wynegocjowana przez związki zawodowe i Zarząd, stanowi, że dla pełnego obsadzenia stanowiska (24 godziny na dobę) potrzeba 4.95 pracownika).
- Opóźnienie utrzymania (naprawy, remonty) mogłoby ograniczyć liczbę nadgodzin w służbie utrzymania torów.

Oszacowanie Nadgodzin
4 funkcje stanowią 90% nadgodzin



5.5.6 Strategia spłacania pracowników

Podstawowe elementy, które decydują o sukcesie strategii spłacania, na podstawie doświadczeń innych przedsiębiorstw kolejowych, zostały omówione poniżej:

- (1) Czas przeznaczony na spłacanie pracowników. Okres możliwości skorzystania z oferty spłaty powinien mieć ściśle określony początek i koniec. Zwykle trwa on jeden rok.
- (2) Suma spłaty. Kierownictwo powinno określić wysokość sumy spłaty tak, aby przekonać do skorzystania z oferty jak najwięcej pracowników. Zalecamy rozpocząć od skromnej sumy - trzymiesięczne wynagrodzenie jako najwyższa stawka - zwiększając ją w roku drugim i trzecim.
- (3) Zneutralizowanie urazu spowodowanego zwolnieniem, przez zaproponowanie alternatyw. Zalecamy przeprowadzanie przeszkoleń na stanowiska, które powstały w procesie restrukturyzacji (tak, jak to dzieje się obecnie w PKP) oraz przeniesienie pracowników do działalności nie związanej z działalnością podstawową przedsiębiorstwa.

- (4) Dać „zbędnym” pracownikom tak dużo korzyści jak to tylko możliwe w okresie przejściowym. Na przykład oferowanie dwóch lat dodatkowych zniżek na bilety kolejowe tym pracownikom, którzy opowiedzieli się za spłatą.
- (5) Długość okresu spłaty pracowników. Kierownictwo powinno zarezerwować sobie prawo określenia całkowitej długości i ilości cykli wykupu. Biorąc pod uwagę sytuację Polski, zalecamy trzy kolejne okresy o długości jednego roku każdy.
- (6) Przedsiębiorstwo PKP może bez ograniczeń zwalniać pracowników po upływie terminu ustalonego na zgłaszanie chęci wzięcia udziału w programie spłacenia. W takich przypadkach pracownicy będą otrzymywać gwarantowane przez państwo świadczenie dla bezrobotnych tylko podczas okresu przejścia do nowej pracy lub w okresie przedemerytalnym. Bez tego punktu, program spłaty pracowników się nie powiedzie, gdyż „nadwyżkowi” pracownicy będą przekonani, że mogą zostać w przedsiębiorstwie, bez względu na to, czy są potrzebni, czy nie.

Zalecany jest następujący plan spłaty pracowników:

- rozpoczęcie spłaty pracowników- rok 1999 (im szybciej, tym lepiej)
- Pierwszy rok spłaty pracowników- rozpoczęcie 12-miesięcznego programu spłaty, w którym oferowałoby się trzymiesięczne wynagrodzenia
- Drugi rok spłaty pracowników - podwojenie sumy wykupu do wysokości 6-miesięcznego wynagrodzenia
- Trzeci rok spłaty pracowników - oferowanie takiej samej sumy, jak w roku drugim, ale zdecydowane zaznaczenie, że jest to ostatni cykl spłaty, po upływie którego, pracownicy mogą zostać zwolnieni bez otrzymania jakichkolwiek odszkodowań.

Z drugiej strony inny plan spłaty pracowników, proponujący 9 miesięcznych pensji w roku 1, 6 w roku 2 i 3 w roku 3 mógłby być bardziej odpowiedni w polskich warunkach. W tym wypadku cały trzyletni plan byłby ujawniony pracownikom przed jego implementacją.

(7) Ponieważ dane dotyczące przekroju wiekowego pracowników PKP nie były dostępne, oszacowaliśmy naturalne odejścia na podstawie danych za ostatnie dwa lata:

- Redukcja netto wyniosła 8 125 w roku 1995 i 7 609 w 1996 (pomimo faktu, że około 4000 osób zostało przyjęte w każdym roku)
- Średnia redukcja netto dla lat 1995 i 1996 wyniosła więc 7 867 pracowników

- Przez 9 lat (do roku 2005) redukcję netto można oszacować na $9 \times 7\,867 = 70\,803$
- Obecny poziom zatrudnienia (1996 r. - 233.183) pomniejszony o 70.803 = 162.380
- Szacujemy, że w związku z szybkim rozwojem polskiej gospodarki dodatkowa liczba pracowników (np. 2.380) odejdzie z przedsiębiorstwa
- Faktyczna redukcja zatrudnienia jaka nastąpiła w 1997 r. (226.000 pracowników zatrudnionych) jest zbliżona do naszych szacunków.

5.5.7 Liczba zatrudnionych w poszczególnych fazach

Poniższa tabela przedstawia proponowaną liczbę zatrudnionych w poszczególnych latach:

Zatrudnienie w poszczególnych fazach

Faza	Zatrudnienie
Faza 1 (1997-1998)	216, 920
Faza 2 (1999-2000)	200 657
Faza 3 (2001-2002)	184 394
Faza 4 (2003-2005)	160 000
Faza 5 (2006 -)	

5.6 MOŻLIWOŚCI ROZWOJU DZIEDZIN DZIAŁALNOŚCI OKOŁOPRZEWOZOWEJ

5.6.1 Rodzaje działalności okołoprzewozowej oraz doświadczenie Kolei Japońskich

(1) Rodzaje działalności okołoprzewozowej

Działalność ta, choć nie jest elementem podstawowej funkcji przedsiębiorstwa - transportu kolejowego, to jednak jest z nią ściśle powiązana. Można podzielić ją na dwie kategorie.

- 1) Obejmuje z jednej strony dziedziny, które wspierają transport kolejowy, takie jak: transport autobusowy, samochodowy, telekomunikacja, komputerowe przetwarzanie danych, budownictwo itp.
- 2) Z drugiej strony zawiera dziedziny, które wspierając transport kolejowy, jednocześnie umożliwiają świadczenie usług komercyjnych, w takich obszarach, jak: wykorzystanie powierzchni stacji oraz budynków stacyjnych, podróżowanie, sprzedaż detaliczna, restauracje, hotele, nieruchomości, wypoczynek itp.

(2) Doświadczenia Kolei Japońskich

Doświadczenia Kolei Japońskich i osiągnięte przez nie wyniki nie mają sobie równych w skali świata. Tablica 5.6.1. przedstawia wartość sprzedaży Wschodnich Kolei Japońskich (JRE), wliczając 90 podległych przedsiębiorstw. Dane wskazują na bardzo szybki rozwój działalności okołoprzewozowej od momentu prywatyzacji.

Tabela 5.6.1 Wartość sprzedaży JRE

	1987	Stosunek	1996	Stosunek	2001 (plan)	Stosunek
Wartość sprzedaży JRE	Yen 1.5 try	1 (1)	Yen 1.8 try	1.2 (1)	Yen 2.4 try	1.6 (1)
Wartość sprzedaży z działalności niepodstawowej	Yen 0.3 try	1 (0.2)	Yen 1.5 try	5 (0.8)	Yen 3.0 try	10 (1.25)
Razem	Yen 1.8 try		Yen 3.3 try		Yen 5.4 try	

Źródło: JRE (Yen 38 = 1 PLN, Yen 130 = 1 USD, (styczeń 1998) try = trylion)

Działalność okołoprzewozowa prywatnych przedsiębiorstw kolejowych jest bardziej zróżnicowana, niż w przypadku Kolei Japońskich. Obejmuje zazwyczaj transport autobusowy oraz handel nieruchomościami. W miarę wzrostu urbanizacji, przedsiębiorstwa wykupują grunt na przedmieściach, budują domy (nowe miasta), otwierają stacje kolejowe i zapewniają transport autobusowy. Poprzez szeroki wachlarz oferowanych usług, jak: sklepy na stacjach, supermarkety, hotele, centra rekreacyjne, wycieczki, utrzymywanie zawodowych drużyn baseballu itp., są one ściśle związane ze społecznościami lokalnymi. W trzech największych prywatnych przedsiębiorstwach kolejowych, przychody z działalności kolejowej stanowią mniej, niż 10% całości wartości sprzedaży.

Tabela 5.6.2 Sprzedaż i zysk w podziale na segmenty w 15 głównych prywatnych przedsiębiorstwach kolejowych (w miliardach Yen)

Rok	Kolej			Autobus			Działalność okołoprzewozowa		
	Sprzedaż	Zysk	Zysk	Sprzedaż	Zysk	Zysk	Sprzedaż	Zysk	Zysk
			Sprzedaż (%)			Sprzedaż (%)			Sprzedaż (%)
1993	1,195	173	14.4	243	-6.5	-2.7	933	163	17.5
1994	1,195	150	12.5	243	-5.3	-2.2	943	173	18.3
1995	1,265	201	15.9	237	-8.1	-3.4	943	131	13.9

Źródło: Private Railway Yearbook

Należy zauważyć, że działalność okołoprzewozowa jest rentowna w dużych ośrodkach miejskich.

5.6.2 Doświadczenia Japońskiego Przedsiębiorstwa Kolejowego na Hokkaido (JRH)

Spśród sześciu japońskich pasażerskich przedsiębiorstw kolejowych, JHR najbardziej przypomina PKP pod względem położenia geograficznego, warunków klimatycznych oraz natężenia ruchu. Zatem doświadczenia JRH powinny być dla PKP użyteczne. Warunki działalności pod względem wielkości rynku są gorsze na Hokkaido, niż na terenie pozostałych japońskich przedsiębiorstw kolejowych. Jest to

spowodowane niską gęstością zaludnienia i chłodnym klimatem. W roku 1994 długość linii kolejowych wynosiła 2623 km, a liczba pasażerów - 4810 mln (bez Shinkansen superszybki pociąg)). Całkowita długość dróg kołowych to 84150 km, co daje 14.8 km na osobę. Na jednego mieszkańca wyspy przypada 0.35 samochodu osobowego.

(1) Wartość sprzedaży przedsiębiorstwa JRH

Wartość sprzedaży kolejowej wynosi Yen 90.5 mld, a koszty sięgają Yen 132.8 mld. W rezultacie otrzymujemy stratę w wysokości Yen 42.3 mld. Jest ona kompensowana przez Rządowy Fundusz Stabilizacyjny. JRH nie może oczekiwać dużego wzrostu popytu, dlatego dąży do możliwie szybkiego zmniejszenia swojej zależności od działalności typowo kolejowej.

Działalnością okołoprzewozową JRH zajmują się przede wszystkim spółki podległe. Tabela 5.6.3 pokazuje, że spółki podległe wyprzedziły JRH pod względem wartości sprzedaży i tempa wzrostu, od czasu prywatyzacji, tzn. od 1 kwietnia 1987.

Tabela 5.6.3 Wartość sprzedaży przedsiębiorstwa JRH (jedn.: Yen 100 mln)

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Sprzedaż JRH	726	811	809	857	895	905	902	905	905
Sprzedaż s-k podległych (działal. nietransportowa)	669	769	801	883	993	1049	1072	1097	1148
1. Hotele, restauracje	56	58	58	64	75	75	75	74	73
2. Dystrybucja	354	397	373	405	438	428	420	411	412
3. Nieruchomości	11	12	22	27	21	51	46	33	51
4. Budownictwo	158	192	224	237	251	259	274	304	321
5. Inne usługi	90	110	124	150	208	236	257	275	291

Źródło: JRH, Uwagi: 2. Dystrybucja + udogodnienia handlowe; 3. Nieruchomości + wypoczynek)

(2) Rozwój polityki dotyczącej działalności okołoprzewozowej

Opinia publiczna ma bardzo wysokie zdanie o JRH pod względem wiarygodności, jako o największym przedsiębiorstwie na Hokkaido. Odgrywa to istotną i pozytywną rolę dla rozpoczynania nowych typów działalności. Celem JRH jest przekształcenie z przedsiębiorstwa kolejowo-przemysłowego w usługowo-przemysłowe, poprzez rozwój nowych dziedzin działalności. JRH przeszło proces reorganizacji. W jej rezultacie po prywatyzacji powstały trzy podstawowe sektory: kolejowy, rozwoju projektów oraz podróży. Dwa ostatnie sektory są odpowiedzialne za rozwój dziedzin „niekolejowych”. Sektor rozwoju projektów posiada takie wydziały jak hotelowy, dystrybucji, nieruchomości, a sektor podróży takie jak: podróży krajowych, podróży zagranicznych, wycieczek grupowych itp. Co więcej, w sektorze administracyjnym (ogólnego planowania) został utworzony wydział planowania rozwoju społeczności lokalnej.

Działalność okołoprzewozowa JRH jest prowadzona zasadniczo przez 39 spółek podległych w taki sposób, aby była ona odpowiednio elastyczna i wydajna, a zakres obowiązków - jasno zdefiniowany. JRH deleguje do spółek podległych około 2000 pracowników, co stanowi 17% całości załogi (11795). Przyczynia się to do redukcji obciążeń związanych z wynagrodzeniami w JRH. Liczba 2000 pracowników stanowi mniej więcej tyle samo, ile wynosiła nadwyżka zatrudnienia w momencie prywatyzacji w 1987 roku. Wydział d/s pracowniczych jest odpowiedzialny za system delegowania pracowników. Podstawowy okres delegowania wynosi 3 lata, ale około połowa delegowanych (1000) dobrowolnie zgadza się przedłużyć delegację na okres kolejnych 3 lat.

Nowe przedsięwzięcia, jak hotele, supermarkety itp. wymagają profesjonalnej wiedzy z danej dziedziny (know-how). Jest zatem bardzo ważne, aby wysyłać pracowników JRH na staż do już istniejących przedsiębiorstw, sprowadzać specjalistów z zewnątrz oraz przeprowadzać inwestycje wspólnie z już istniejącymi w branży przedsiębiorstwami. Zastosowanie różnorodnych technologii (mechanicznych, elektrycznych, informatycznych i inżynierskich) w nowych dziedzinach działalności nie stanowi dla JRH problemu.

(3) Metody promocji nowych okoloprzewozowych dziedzin działalności

1) Franchising

Metoda franchisingu (przykład: bary szybkiej obsługi, jak McDonald) jest dobrym sposobem na stworzenie właściwych praktyk biznesowych, poprzez wykorzystanie szkoleń i zapewnienie nowej, niewykwalifikowanej kadrze know-how. Działalność jest prowadzona przez spółki podległe JRH. JRH zarabia oddając w leasing powierzchnię na terenie stacji przedsiębiorstwom podległym.

2) Skrytki bagażowe na monety

Skrytki bagażowe na monety generują stabilne zyski, zajmując niewielką powierzchnię.

3) Wykorzystanie przestrzeni pod „podniesionymi” torami

Stosując wielopoziomowe tory kolejowe na głównych stacjach, uzyskuje się dodatkową powierzchnię (pod torami) do prowadzenia działalności gospodarczej.

4) Projekty rozwoju urbanistycznego

Grunt przed stacją Kotoni - własność JRH - jest uwzględniony w projekcie rozwoju urbanistycznego miasta, dlatego JRH stało się posiadaczem 10 000 m² powierzchni w nowym budynku. Powierzchnia ta może zostać wydierżawiona. JRH może zamienić spokojną wyspę w wysoko dochodowe centrum komercyjne, bez ponoszenia nakładów.

5) Lasy należące do Kolei

JRH jest właścicielem olbrzymich obszarów leśnych wzdłuż torów, które służą jako naturalne zapory dla śniegu i wiatru. W związku z zabudową terenów wokół torów, część lasów została wycięta, a na ich miejscu wybudowano hipermarket i hotel.

6) Produkcja płyt do budowy domów

Spółka podległa zajmująca się budownictwem, przewidując niedobór cieśli i stolarzy w przyszłości, produkuje prefabrykowane płyty do budowy domów.

(4) Problemy

Podstawowe przeszkody stojące na drodze do sukcesu nowych typów działalności to: brak właściwego zarządzania strategicznego oraz kultura organizacyjna oparta na schematach myślowych. Jest więc sprawą podstawową rozwijanie potencjału pracowniczego poprzez przydzielanie nowych projektów.

Wartość sprzedaży w nowych dziedzinach działalności stale wzrasta, ale należy pamiętać, że wiele obecnych przedsięwzięć, jak na przykład w dziedzinie nieruchomości, wymaga długiego okresu zwrotu i wciąż jeszcze nie przekroczyło punktu opłacalności.

5.6.3 Działalność w dziedzinie telekomunikacji

(I) Obecna sytuacja Polski w zakresie telefonizacji

Z perspektywy międzynarodowej, sieć telefoniczna w Polsce nie jest jeszcze odpowiednio rozwinięta. Jednakże przyszłość tej dziedziny wygląda obiecująco (Tabela 5.6.4). Telefonia, włączając połączenia międzynarodowe jest zmonopolizowana przez jedno przedsiębiorstwo państwowe. PKP postanowiło wydzielić telekomunikację z infrastruktury i przekształcić w niezależny pion. Celem tych działań jest przygotowanie się do przyszłych zmian.

Tabela 5.6.4 Porównanie międzynarodowych sieci telefonicznych

Ranking	Kraj	Liczba abonentów na koniec 1992 roku (w tys.)	Liczba linii na 100 osób (ranking)
1	USA	143325	56,12 (5)
2	Japonia	58520	47,07 (14)
3	Niemcy	35420	43,95 (18)
7	Rosja	22778	15,31 (42)
13	Turcja	9410	15,98 (39)
17	Ukraina	7300	14,01 (43)
24	Polska	3938	10,22 (49)

Źródło: Międzynarodowe statystyki telekomunikacji (Siemens, 1994)

(2) Doświadczenia JAPAN TELECOM Co., Ltd.

Przedsiębiorstwo JAPAN TELECOM Co. Ltd. zostało założone w 1984 roku. Przejęło od JNR międzymiastowe linie telefoniczne, mając w perspektywie przyszłe zmiany w krajowym sektorze telekomunikacji. Przedsiębiorstwo zapewniało przede wszystkim połączenia telefoniczne na dużą odległość oraz cyfrową sieć telekomunikacyjną na terenie całego kraju opartą na technologii światłowodowej (od 1992 roku). Obecnie zajmuje trzecie miejsce, z udziałem w krajowym rynku usług telefonicznych wynoszącym 19.7%. Przedsiębiorstwo zostało zarejestrowane w 1994 roku, uzyskując ze sprzedaży 160 mld YEN (1.3 mld USD). Obecnie Koleje Japońskie posiadają 52% udziałów.

Kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstwa można podsumować następująco:

- 1) Przedsiębiorstwo obserwowało zmiany i szybko na nie odpowiadało.
- 2) Podnoszenie poziomu zaawansowania technologicznego i przejęcie inicjatywy w tworzeniu i rozwoju krajowej sieci światłowodów.
- 3) Przedsiębiorstwo było w korzystnej sytuacji, gdyż mogło poprowadzić kable pod ziemią wykorzystując istniejące nasypy kolejowe.
- 4) JNR stworzyły pierwszą ogólnokrajową sieć komunikacyjną w Japonii. Nowopowstałe przedsiębiorstwo mogło więc czerpać z tego doświadczenia.

5.6.4 Zalecenia dla rozwoju nowych dziedzin działalności.

(1) Organizacja

- 1) Aby rozwijać nowe okołoprzewozowe dziedziny działalności, PKP powinny ustanowić dla nich odrębny pion. Cztery pion (nieruchomości, socjalny, jednostki strukturalne, ochrona) byłyby włączone do nowopowstałego pionu. Podstawą przyszłego rozwoju powinien być wydział nieruchomości. Nowy pion (włączając w to pion informatyczny i telekomunikacji) powinien być traktowany na równi z sektorami pasażerskim i towarowym, po to, aby podnieść morale pracowników. Być może należałoby rozważyć przekształcenie tego pionu w nowy sektor. Zrównanie pozycji, zgodnie z japońskimi doświadczeniami, jest kluczem do sukcesu w rozwoju okołoprzewozowych dziedzin działalności.
- 2) Kierownictwo wyższego szczebla, działające w nowych dziedzinach, musi być uważnie dobrane. Kandydaci z wewnątrz przedsiębiorstwa powinni również być

uwzględnieni. Kierownictwo planuje strategię i wdraża ją przy pomocy PKP (holdingu) oraz specjalistów zewnętrznych. Następnie zakłada spółki podległe, szkoli i deleguje tam odpowiednich pracowników, a także pomaga niezależnym zarządom w podejmowaniu decyzji, jasnym określaniu wyników oraz podnoszeniu morale pracowników. Z drugiej strony kierownictwo „nowych biznesów” kontroluje spółki podległe i koordynuje ich działania, przeprowadza prywatyzację tych spółek, które są już na to gotowe. Naczelnemu kierownictwu powinny być przekazywane sprawozdania okresowe. Powinny być one następnie przedstawiane na zebraniu generalnym pod przewodnictwem naczelnego kierownictwa i przy obecności przedstawicieli wszystkich spółek podległych. Jest to niezbędne dla jasnego określenia i wy tłumaczenia wspólnej strategii.

(2) Praktyczne środki promocji dziedzin okołoprzewozowych

1) Polityka podstawowa

Gospodarka polska jest w okresie wzrostu, mając najwyższą stopę wzrostu spośród krajów europejskich. Stwarza to dla PKP wiele nowych szans rozwoju. Pierwszeństwo rozwoju powinno być dane stacjom i obszarom wokół nich przeznaczonym na działalność gospodarczą. Jest to spowodowane wysoką dochodowością tej działalności i stosunkowo niskim ryzykiem. Jest celowe, aby najpierw osiągnąć zyski w tym obszarze a następnie rozszerzyć działalność. Nowe rodzaje działalności powinny być najpierw „przećwiczone” w praktyce przez spółki podległe. Spośród spółek podległych powinny być wybrane i szczególnie promowane te, które działają w takich obszarach, jak: budowa stacji, hotele, sprzedaż detaliczna, restauracje, nieruchomości oraz reklama. Te spółki mogą stworzyć know-how i podzielić się nim z innymi. W wyniku takiej polityki, rola każdej spółki podległej powinna być jasno określona, a przez współpracę na szczeblu kierowniczym, dochodowość całego przedsiębiorstwa (grupa spółek) powinna wzrosnąć. Na przykład wachlarz różnych usług identyfikowanych z jedną marką jest dobrym sposobem na zwiększenie efektywności sprzedaży detalicznej szczególnie, że zasięg rynku na którym operuje PKP jest bardzo szeroki.

2) Leasing na stacjach i reklama

Tutaj można wykorzystać atrakcyjną lokalizację, jaką dysponuje PKP. Ta działalność nie wymaga dużych nakładów na początku a jest bardzo dochodowa (prawie cała sprzedaż to zysk przedsiębiorstwa).

- a) Czyste, dobrze oświetlone, ciepłe stacje wpływają na wzrost komfortu podróży i przyjemność przebywania w nich. Im czystsza stacja, tym wyższy ruch pasażerski i przychód z reklamy.
- b) Zwiększenie na stacjach powierzchni, które mogłyby być wykorzystywane do prowadzenia działalności gospodarczej przez przeniesienie biur do gorszych lokalizacji.
- c) Przejrzenie obecnych umów leasingu (na przykład kontrakty 1-roczone) i zastąpienie obcych najemców przez jednostki PKP lub spółki podległe, w celu zwiększenia dochodowości przedsiębiorstwa.
- d) Jednym z typowych przykładów działalności okołoprzewozowej Kolei Japońskich są centra handlowe na terenie stacji. Wysokość czynsz płaconego przez najemców jest uzależniona od wartości ich sprzedaży. Wkład początkowy kolei w uruchomienie takiego centrum handlowego jest stosunkowo niewysoki, gdyż około 70% kosztów budowy jest finansowana z depozytów najemców.

3) Nabywanie udziałów w innych przedsiębiorstwach

Jako środek do rozszerzenia działalności okołoprzewozowej powinna być też wzięta pod uwagę możliwość nabywania udziałów w obcych, dochodowych przedsiębiorstwach oraz fuzje z nimi. Zaleca się aby te przedsiębiorstwa miały wcześniej jakieś związki z PKP, na przykład: przedsiębiorstwa transportowe (ciężarówki, autobusy), wynajem samochodów, firmy budowlane, biura podróży, kioski, restauracje, agencje reklamowe, hotele, agencje ochrony.

4) Informatyka i telekomunikacja

Te dziedziny działalności wyglądają obiecująco. Dwa pioniry powinny zostać zachowane jako niezależne jednostki. Powinny być promowane przy użyciu odpowiednich środków.

5) Opinia ekspertów

Jest nieodzowne, aby podejmując się działalności nowego typu, zwrócić się o opinię do ekspertów zewnętrznych. Otwierając na przykład biuro podróży lub sklep, konieczne jest wysłanie pracowników do odpowiednich przedsiębiorstw na kilka lat. W ten sposób kreuje się przyszłych przywódców.

6) Nieruchomości

PKP posiada duże, korzystnie zlokalizowane obszary ziemi. Obecnie przedsiębiorstwo dokonuje przeglądu tych terenów. Należałoby tutaj wziąć pod uwagę możliwość otwarcia tam na przykład: hoteli, centrów handlowych, domów mieszkalnych itp.

5.6.5 Zrealizowanie planu rozwoju dziedzin okołoprzewozowych (4.3.3, 5.2.1)

Zrealizowanie planu rozwoju dziedzin okołoprzewozowych na poszczególnych etapach prywatyzacji jest następujące:

Tabela 5.6.5 Zrealizowanie planu rozwoju dziedzin okołoprzewozowych

Etap I (1997-1998)	<p>Rozdzielenie sześciu funkcji: nieruchomości, sprawy socjalne, komputerowe przetwarzanie danych, telekomunikacja, ochrona, jednostki strukturalne i stworzenie niezależnych pionów bezpośrednio zależnych od Zarządu.</p> <p>Pion nieruchomości staje się trzonem nowych rodzajów działalności. Każdy pion i sektor szacuje wartość usług świadczonych i otrzymanych od pozostałych jednostek przedsiębiorstwa. Jest to działanie niezbędne dla przyszłego rozdziału organizacyjnego i systemu rachunkowości.</p> <p>Plan rekrutacji, szkoleń, transferów pracowników w związku z tworzeniem i rozwojem działalności okołoprzewozowej jest przygotowany.</p>
Etapy II i III (1999-2002)	<p>Pion działalności okołoprzewozowej obejmuje trzy pion (spraw socjalnych, ochrony i jednostek strukturalnych) i promuje nowe biznesy poprzez spółki podległe, pod wspólną strategią. Praca przez 3 lata w spółkach podległych jest jasna i oczywista dla wszystkich pracowników.</p> <p>Spółki zajmujące się określoną działalnością są szczególnie promowane. Prywatyzacja bezpośrednia, jak leasing lub sprzedaż pracownikom lub inwestorom strategicznym, jest zaawansowana.</p>
Etap IV (2003-2005)	<p>Trzy pion (działalności okołoprzewozowej, informatyki, telekomunikacji) są wydzielone i przekształcone w spółki. Dalsza restrukturyzacja nowych działalności, przy wsparciu całego holdingu, poprzez fuzje, wykupy, wspólne inwestycje w obcych przedsiębiorstwach.</p> <p>Prywatyzacja bezpośrednia jest kontynuowana.</p>
Etap V (2006-)	<p>Wprowadzenie kwalifikujących się spółek podległych oraz trzech spółek działalności okołoprzewozowych na giełdę</p>

5.7 Inwestycje

5.7.1 Podejście do spraw inwestycji

W latach 1989~1996 łączna kwota niedoboru inwestycyjnego w dziedzinie infrastruktury PKP wyniosła 5 803,1 mln PLN (tabela 3.6.3), potęgując wyraźne opóźnienia w jej modernizacji (por rozdział 3.6.1, Zadania sektora infrastruktury). Równie trudną sytuację można zaobserwować w zakresie wyposażenia w tabor. Tabor jest już stary, jego średni wiek to 17 lat, przy czym opóźnienia dotyczą nie tylko kwestii odnawiania taboru lecz również jego napraw i przeglądów.

Z drugiej strony, znaczny wzrost nakładów inwestycyjnych łączy się z pogorszeniem kondycji finansowej PKP, a ze względu na stan finansów publicznych, nie można zbyt liczyć na zwiększenie dotacji budżetowych.

W przyszłości, może nawet bardziej niż dziś, znaczenia nabierze więc efektywne wykorzystanie ograniczonych środków i przeznaczenie ich na realizację programu inwestycyjnego opartego o listę priorytetów, umożliwiających firmom kolejowym powstałym po prywatyzacji PKP, uzyskanie jak największej konkurencyjności w stosunku do innych środków transportu z samochodowym włącznie.

Z myślą o przyszłej prywatyzacji proponujemy zastosowanie następujących kierunków polityki inwestycyjnej, w ramach której szczególnie nacisk położyć należy na efektywnym wykonaniu określonych planami inwestycyjnymi zadań priorytetowych:

- ① Modernizacja najważniejszych spośród 17 000 km przyszłej sieci kolejowej, 5 000 km linii objętych międzynarodowymi umowami AGC i AGTC.
- ② Dla pozostałych odcinków, po rozważeniu ich roli, ograniczenie się do inwestycji, niezbędnych z punktu widzenia zapewnienia bezpieczeństwa ruchu i utrzymania przewozów odpowiadających potrzebom danego odcinka.
- ③ Mając na uwadze pozycję kolei na polskim rynku przewozów pasażerskich i towarowych po prywatyzacji PKP, koncentrowanie inwestycji na dziedzinach stanowiących o przyszłej konkurencyjności.
- ④ Realizowanie inwestycji prowadzących do racjonalizacji zatrudnienia, poprzez usprawnienie, mechanizację i instalowanie urządzeń zmniejszających nakłady pracy.

- ⑤ Mając na uwadze obecny stan taboru PKP zwiększenie nakładów na zakup i modernizację taboru w celu podniesienia prędkości i poprawy komfortu jazdy.
- ⑥ Planowe realizowanie inwestycji proekologicznych w oparciu o obowiązujące przepisy prawne.

Nie ulega wątpliwości, że przy opracowywaniu planów inwestycyjnych, niezbędnym będzie położenie jeszcze większego nacisku na przyszłą opłacalność i efekty planowanych inwestycji. O ile jednak realizacja planów inwestycyjnych przebiegać może w oparciu o wyżej wymienioną politykę, nagromadzony w latach 1989~1996 niedobór nakładów na infrastrukturę w wysokości 5,8 mld PLN /w cenach z 1997 roku około 6 mld PLN/, proponuje się potraktować go jako dodatkowe nakłady inwestycyjne związane z przyszłą prywatyzacją i biorąc pod uwagę obecne dotacje budżetowe na infrastrukturę, przeznaczyć na ten cel w latach 1998~2000, 1/3 sumy dotacji rządowych, czyli około 2 mld PLN /w cenach z 1997 roku/.

5.7.2 Plany inwestycyjne

Mając na uwadze przyszły podział PKP na sektory pasażerski, towarowy i infrastruktury, proponuje się dla każdej z tych dziedzin zastosowanie następujących priorytetów inwestycyjnych (tabela 5.7.1).

(1) Przewozy towarowe

- ① Zmiana układu stacji rozrządowych stosownie do spadku ilości obsługiwanych przewozów.
- ② Wyposażenie terminali towarowych.
- ③ Wymiana zużytego taboru
- ④ Zapewnienie wygodnego taboru trakcyjnego i wagonów kontenerowych, dostosowanych do wymogów transportu kombinowanego.

(2) Przewozy pasażerskie

- ① Wymiana taboru na dostosowany do dużych prędkości, odpowiadający potrzebom traktowanych priorytetowo przewozów międzyregionalnych.
- ② Wprowadzenie autobusów szynowych na liniach lokalnych.

- ③ W ramach polityki proekologicznej wyposażanie toalet w zbiorniki na nieczystości
- ④ Instalowanie na głównych dworcach automatów do sprzedaży biletów.

(3) Infrastruktura

- ① Modernizacja i zwiększenie prędkości jazdy na liniach objętych umowami AGC i AGTC (E-20, E-59, E-65, CMK).
- ② Racjonalizacja pracy (scentralizowane kierowanie ruchem (CTC) modernizacja urządzeń sygnalizacji i łączności)

Tabela 5.7.1 Inwestycje priorytetowe

(1) Przewozy towarowe

Rodzaj przewozów	Inwestycje w infrastrukturę	Inwestycje w tabor kolejowy
Przewozy całopociagowe	<ul style="list-style-type: none"> Wyposażenie w urządzenia umożliwiające sprawny transport od stacji nadania do stacji przybycia Wyposażenie stacji nadania i przybycia w celu rozwijania przewozów bezpośrednich 	<ul style="list-style-type: none"> Modernizacja i wyposażenie w odpowiednie wagony towarowe
Przewozy wagonowe		<ul style="list-style-type: none"> Modernizacja obecnego taboru
Przewozy kombinowane /intermodalne/	<ul style="list-style-type: none"> Dostosowanie linii AGTC i innych wybranych linii do potrzeb przewozów kombinowanych 	<ul style="list-style-type: none"> Modernizacja obecnego taboru i dostosowanie wagonów (w tym m.in. kontenerowych) do jazdy z dużą prędkością Dostosowanie lokomotyw do jazdy z dużą prędkością

(2) Przewozy pasażerskie

Rodzaje przewozów	Inwestycje w infrastrukturę	Inwestycje w tabor kolejowy
Przewozy międzyregionalne	<ul style="list-style-type: none"> W oparciu o umowę AGC, dostosowanie sieci kolejowej do jazdy z prędkością maks. 160 km/h Dostosowanie sieci linii uzupełniających przewozy kwalifikowane do jazdy z maks. prędkością 120 km/h. Zainstalowanie na głównych dworcach automatów do sprzedaży biletów. 	<ul style="list-style-type: none"> Zakup nowych wagonów dostosowanych do jazdy z maks. prędkością 160 km/h oraz wagonów z pudłami wychylnymi jak również modernizacja istniejącego taboru. Modernizacja aktualnie posiadanych lokomotyw oraz zakupy nowych.
Przewozy aglomeracyjne	<ul style="list-style-type: none"> Modernizacja istniejących linii Instalacja na głównych dworcach automatów do sprzedaży biletów 	<ul style="list-style-type: none"> Elektryczne zespoły trakcyjne (etz): zakup nowych i modernizacja istniejących.
Przewozy lokalne	<ul style="list-style-type: none"> Wprowadzenie na liniach o słabym natężeniu ruchu urządzeń zdalnego sterowania i łączności bezprzewodowej 	<ul style="list-style-type: none"> Zakup autobusów szynowych

5.7.3 Wielkość nakładów inwestycyjnych

Na podstawie dotychczasowych wyników działalności inwestycyjnej PKP oraz planów na przyszłość, dokonano szacunkowych obliczeń nakładów inwestycyjnych niezbędnych dla realizacji polityki opisanej w rozdziale 5.7.2. Wyniki przedstawiono w tabeli nr 5.7.2.

Wymieniona w tabeli dodatkowa kwota inwestycji w wysokości 400 mln PLN rocznie w latach 1998~2002, realizowana z dotacji budżetowych, przeznaczona jest na inwestycje związane z racjonalizacją pracy i podnoszeniem prędkości.

Tabela 5.7.2 Wielkość inwestycji (w milionach PLN, poziom cen z 1997 roku)

Rok	Niezbędne inwestycje	Inwestycje dodatkowe	Suma nakładów	W tym	
				infrastruktura	zakup taboru
1996	(wyniki) 1 871	-	1 871	1 590	281
1997	(planowo) 2 082	-	2 082	1 770	312
1998	2 291	400	2 691	2 287	404
1999	2 513	400	2 913	2 476	437
2000	2 591	400	2 991	2 542	449
2001	2 846	400	3 246	2 759	487
2002	2 971	400	3 371	2 865	506
2003	3 047	-	3 047	2 590	457
2004	3 163	-	3 163	2 689	474
2005	3 483	-	3 483	2 961	522
Ogółem	26 858	2 000	28 858	24 529	4 329

Elementy powyższego programu inwestycyjnego dotyczące infrastruktury realizowałby w przyszłości sektor infrastruktury /przedsiębiorstwo/, zaś inwestycje w tabor kolejowy odpowiednio sektory /firmy/ towarowe i pasażerskie.

5.7.4 Metody finansowania inwestycji

(1) Istnieją następujące źródła finansowania inwestycji (wg rosnących kosztów obsługi):

- 1) Dotacje rządowe
- 2) Pożyczki rządowe
- 3) Długoterminowe pożyczki banków kredytowych (obecnie nie istniejące w Polsce)
- 4) Międzynarodowe banki rozwoju takie jak Bank Światowy (IBRD), Europejski Bank Odbudowy i Rekonstrukcji, (EBRD) Europejski Bank Inwestycyjny (EIB) czy PHARE
- 5) Banki komercyjne

- 6) Emisja obligacji
- 7) Emisja obligacji zamiennych (możliwa po prywatyzacji)
- 8) Emisja akcji (możliwa po prywatyzacji)
- 9) Leasing

(2) Koszt środków krajowych a koszt funduszy zagranicznych

Decydując się na pożyczkę z krajowego bądź zagranicznego źródła, przedsiębiorstwo PKP staje przed wyborem pomiędzy:

- 1) wysokimi stopami procentowymi w Polsce (wynikającymi z poziomu inflacji oraz polityki monetarnej), a
- 2) ryzykiem kursowym (w przypadku pożyczki denominowanej w walucie obcej)

(3) Potrzeba gwarancji rządu polskiego

- 1) Sprywatyzowane (częściowo lub całkowicie) przedsiębiorstwo PKP mogłoby nie być dla pożyczkodawców wystarczającym poręczycielem.
- 2) W Polsce musiałyby powstać instytucje udzielające długoterminowych kredytów.
- 3) Prawdopodobny koszt funduszy wynosiłby:
 - dla emisji gwarantowanych Euro-obligacji z pięcioletnim terminem wykupu stopa LIBOR¹ dla USD + 40 b.p. (dla oceny BBB) lub + 65 b.p. (dla oceny BB).
 - w przypadku braku gwarancji marża może osiągnąć nawet 300 b.p.

¹ LIBOR – London Interbank Offered Rate – stopa procentowa używana na londyńskim rynku między-bankowym; określa stopę po jakiej banki są skłonne udzielać sobie pożyczek; zwykle stosowana na świecie jako bazowe oprocentowanie dla kredytów w walutach obcych.

(4) Stan obecny

Obecnie PKP korzysta z następujących zewnętrznych źródeł finansowania inwestycji:

- 1) pożyczki z Banku Światowego (IBRD) (145 mln USD), Europejski Bank Inwestycyjny (EIB) (260 mln ECU) oraz z Europejskiego Banku Odbudowy i Rekonstrukcji (EBRD) (50 mln ECU).
- 2) PKP wynegocjowało pożyczkę konsorcjalną w wysokości 570 mln PLN (nie gwarantowaną przez rząd) z konsorcjum pożyczkowego na czele z Bankiem Rozwoju Eksportu (na zakup 50 lokomotyw).
- 3) Zamiarem PKP jest zwiększenie zadłużenia w stosunku do Banku Światowego, Europejskiego Banku Inwestycyjnego (EIB) oraz Europejskiego Banku Odbudowy i Rekonstrukcji (EBRD).

(5) Finansowanie PKP po ich restrukturyzacji wciąż będzie pozostawać problematyczne z uwagi na fakt, iż:

- 1) wszystkie części obecnych PKP pozostawałyby w obrębie jednego holdingu
- 2) pociągałoby to za sobą niechęć ewentualnych pożyczkodawców do podejmowania ryzyka udzielenia kredytu całemu przedsiębiorstwu PKP.

(6) Możliwe źródła finansowania w Polsce

W przypadku, gdy inne źródła finansowania nie byłyby możliwe do wykorzystania, PKP powinny rozważyć użycie następujących instrumentów:

- 1) Pożyczki konsorcjalne: mogłyby to być pięcioletnie pożyczki na stopę LIBOR + 25-30 b.p. Trzy miesiące temu Polskie Linie Lotnicze LOT zaciągnęły dwuletnią pożyczkę wg stopy LIBOR + 65 b.p. a Telekomunikacja Polska S.A. pożyczyla w ten sposób środki na okres 5 do 7 lat na stopę LIBOR + 30 b.p.
- 2) Tzw. Bridging: jest to krótkoterminowa pożyczka, której celem jest zdobycie środków do spodziewanego niebawem momentu emisji obligacji (z której to emisji nastąpiłaby spłata). Stopa procentowa jest w tym przypadku niewiele wyższa od stopy LIBOR.
- 3) Dzierżawa z wykorzystaniem dźwigni finansowej: (w przypadku, gdy tabor byłby przeniesiony do oddzielnego przedsiębiorstwa, które wydzierżawiałoby go przewoźnikom). W sytuacji, gdy powstałoby przedsiębiorstwo mające na celu przejęcie kolejowego majątku (special purpose company - SPC), mogłoby ono dzierżawić ten

majątek działającym przewoźnikom. Wartość aktywów SPC oraz dochody z tytułu dzierżawy mogłyby posłużyć otrzymaniu pożyczek bądź innych środków na inwestycje z zewnątrz (np. kapitału akcyjnego czy długoterminowych pożyczek).

(7) Rekomendacje dotyczące finansowania konkretnych przedsięwzięć inwestycyjnych

Rekomendacje zawarte w tym paragrafie opierają się na dyskusjach przeprowadzonych pomiędzy członkami grupy JICA, a przedstawicielami polskich i japońskich instytucji finansowych oraz towarzystw leasingowych. Poniżej przedstawiamy scenariusze umożliwiające zdobycie tańszego bądź łatwiejszego źródła finansowania pewnych inwestycji podejmowanych przez PKP:

1) finansowanie infrastruktury

- infrastruktura jest wyłączona z reszty przedsiębiorstwa PKP i przeniesiona do nowego podmiotu (PKP-Infrastruktura)
- PKP-Infrastruktura może pobierać opłaty pokrywające całość swoich kosztów plus marża zysku (co pozwala na osiągnięcie pewnego stopnia rentowności majątku)
- PKP-Infrastruktura jest postrzegana przez instytucje rynkowe jako niezależny, prawidłowo zarządzany podmiot

2) finansowanie zakupu lokomotyw

- majątek w postaci lokomotyw jest wyłączony z przedsiębiorstwa PKP i przeniesiony do kilku firm zarządzających tym majątkiem (np. PKP-Lokomotywy)
- przedsiębiorstwa te (tj. PKP-Lokomotywy) faktycznie zaczynają konkurować między sobą
- na rynku jest obecnych kilku przewoźników kolejowych
- w przypadku braku możliwości egzekucji należności (za wydzierżawioną lokomotywę) możliwe jest wykorzystanie torów należących do PKP-Infrastruktura w celu odzyskania aktywów (lokomotyw)
- PKP-Lokomotywy stają się w oczach podmiotów rynkowych niezależnymi, prawidłowo zarządzanymi firmami

3) finansowanie zakupu taboru kolejowego

- tabor kolejowy jest wyłączony z przedsiębiorstwa PKP i przeniesiony do kilku firm zarządzających tym majątkiem (np. PKP-Wagony)

- przedsiębiorstwa te (tj. PKP-Wagony) autentycznie konkurują między sobą
- na rynku działa kilku pasażerskich i towarowych przewoźników kolejowych
- w przypadku braku możliwości egzekucji należności (za wdzierżawiony wagon) możliwe jest wykorzystanie torów należących do PKP-Infrastruktura w celu odzyskania aktywu (wagonu)
- PKP-Wagony stają się dla swych rynkowych partnerów niezależnymi, prawidłowo zarządzanymi podmiotami

4) finansowanie rozwoju majątku

- majątek, który ma służyć konkretnemu przedsięwzięciu jest przenoszony do niezależnej spółki, bądź jest przejmowany przez specjalnie utworzoną spółkę zarządzającą majątkiem, która działałaby poza innymi typami działalności PKP (np. PKP-Majątek)
- zawiera się umowy na okres dzierżawy opiewające na prawidłowy, rynkowy czynsz
- PKP-Majątek jest postrzegana jako niezależna, dobrze zarządzana spółka

5) finansowanie działalności okołoprzewozowej

- majątek związany z działalnością okołoprzewozową jest przenoszony do oddzielnej spółki (PKP-Działalność Okołoprzewozowa)
- firma ta za swoje produkty czy usługi pobiera opłaty w wysokości rynkowej
- otoczenie rynkowe postrzega spółkę PKP-Działalność Okołoprzewozowa jako niezależny i dobrze zarządzany podmiot

(8) Wymagania Finansowe

1) Pomoc państwa

Zakłada się, że państwo będzie pomagać PKP w finansowaniu programu inwestycyjnego² poprzez

- Zwiększone dotacje i granty
- Gwarancje Skarbu Państwa na kredyty zaciągnięte w międzynarodowych bankach rozwoju

² Około 30 miliardów inwestycji do roku 2005

2) Finansowanie zewnętrzne - podsumowanie

Tabela przedstawia zapotrzebowanie na środki inwestycyjne

Finansowanie inwestycji

Faza	Środki rządowe (w milionach PLN)	Inne finansowanie zewnętrzne (w milionach PLN)
Faza 1 (1997-1998)	1,200	943
Faza 2 (1999-2000)	1,600	518
Faza 3 (2001-2002)	1,600	543
Faza 4 (2003-2005)	1,200	(154)
Faza 5 (2006 -)	400 rocznie	(1,850)

5.7.5 Harmonogram inwestycji

W tabeli 5.7.3 przedstawiono plan docelowych inwestycji w infrastrukturę dla poszczególnych etapów prywatyzacji

Tabela 5.7.3 Docelowe etapy realizacji inwestycji w infrastrukturę

Etap	Plan inwestycyjny
I etap (lata 1997 ~1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Realizacja dodatkowych inwestycji z dotacji budżetowych (400 mln PLN rocznie) przez 5 lat od 1998 roku, przeznaczonych na podnoszenie prędkości i racjonalizację infrastruktury na liniach objętych umowami AGC i AGTC. • Realizacja inwestycji w mechanizację i zmniejszenie nakładów pracy w celu racjonalizacji zatrudnienia (przykładowo rozszerzenie scentralizowanego kierowania ruchem, wprowadzenie automatów biletowych) • Zmniejszanie obszaru towarowych stacji rozrządowych i manewrowych w związku ze spadkiem efektywności ich wykorzystania • Poprawa wyposażenia wagonów pasażerskich oraz unowocześnienie taboru towarowego. • Wprowadzanie autobusów szynowych na liniach lokalnych
II etap (lata 1999 ~2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Kontynuacja inwestycji modernizacyjnych i zmierzających do podniesienia prędkości jazdy. • Kontynuacja inwestycji w zakresie racjonalizacji zatrudnienia, mechanizacji i zmniejszenia nakładów pracy. • Wyposażenie terminali towarowych, łączenie stacji rozrządowych i manewrowych. • Modernizacja zaplecza. • Likwidacja wysłużonych wagonów towarowych i pasażerskich, poprawa wyposażenia wagonów, wzmocnienie taboru wagonami nowego typu. • Wprowadzanie autobusów szynowych na liniach lokalnych
III etap (lata 2001 ~2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Kontynuacja inwestycji modernizacyjnych i zmierzających do podniesienia prędkości jazdy pociągu. • Kontynuacja inwestycji w zakresie racjonalizacji zatrudnienia, mechanizacji i zmniejszenia nakładów pracy. • Modernizacja zaplecza. • Zakup taboru pasażerskiego dostosowanego do jazdy z dużą prędkością • Zakup i wyposażenie przeznaczonych dla przewozów kombinowanych kontenerów, wagonów kontenerowych oraz lokomotyw dostosowanych do jazdy z dużą prędkością.
IV etap (lata 2003 ~2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Kontynuacja inwestycji modernizacyjnych i zmierzających do podniesienia prędkości jazdy pociągu. • Kontynuacja inwestycji w zakresie racjonalizacji zatrudnienia, mechanizacji i zmniejszenia nakładów pracy. • Przekształcanie głównych dworców pasażerskich w wielofunkcyjne terminale. • Kompleksowe wyposażenie głównych terminali towarowych. • Kontynuacja modernizacji i zakupów nowego taboru.
V etap (po 2006 roku)	<ul style="list-style-type: none"> • Opracowanie i wdrażanie planów inwestycyjnych w oparciu o odrębne polityki prowadzone przez przedsiębiorstwo infrastruktury, 3 firmy pasażerskie i 2 towarowe.

5.8. DOTACJE BUDŻETOWE

5.8.1 Polityka rządu w zakresie dotacji

Regulacje określające zasady dotowania z budżetu państwa są zawarte w ustawie o przedsiębiorstwie PKP oraz ustawie o transporcie kolejowym i dotyczą następujących kwestii:

- inwestycji na liniach kolejowe o znaczeniu państwowym oraz pokrywania kosztów likwidacji zamykanych linii kolejowych
- inwestycje przedmiotowe na przewozy pasażerskie (aglomeracyjne, lokalne i międzyregionalne) jako wyrównanie różnicy między sumą uzasadnionych kosztów krajowego ruchu pasażerskiego, wraz z marżą zysku, a kwotą przychodów uzyskanych z tego transportu
- wykonanie dotacji jest przeprowadzane na podstawie umowy między rządem a PKP

Suma dotacji budżetowej dla PKP (bez kolejowej służby zdrowia) wyniosła w 1997 roku około 1,057 miliarda PLN, co jest równoważnością 0,83% całkowitych wydatków budżetowych w tym roku i oznacza wzrost w porównaniu z 1996 o 14,6%. W wielkościach realnych oznacza to jednak przyrost nieznaczny, bliski zeru, przy założeniu stopy inflacji na poziomie 13,5% - 14,5%.

W roku 1997 przeznaczenie dotacji budżetowej wyglądało w następujący sposób:

- dotacja przedmiotowa na krajowy ruch pasażerski w wysokości 710 mln PLN (67,1% całkowitej wysokości dotacji)
- dotacja na inwestycje, 347,6 mln PLN (co stanowi 32,9% całkowitej kwoty dotacji)

Dotacja przedmiotowa z przeznaczeniem na krajowe przewozy pasażerskie wzrosła w 1997 roku o 24,2%, znacznie powyżej stopy inflacji. W ustawie budżetowej zapisano nominalny spadek dotacji inwestycyjnej o około 8% – de facto oznacza to 20% redukcję w wartościach realnych w roku 1997. Dotacja na kolejową służbę zdrowia wyniosła 470 mln – oznacza to wzrost w porównaniu z rokiem ubiegłym o 20% – przyrost ten jest wyższy niż oczekiwana stopa inflacji dla 1997. Ponadto nie przewidziano dotacji inwestycyjnej dla kolejowej służby zdrowia w roku 1997.

Negocjacje między przedsiębiorstwem PKP a stroną rządową na temat dotacji na krajowy ruch pasażerski w roku 1998 nie zakończyły się dotąd (koniec września). Kwestią kontrowersyjną jest kwota dotacji przedmiotowej jako wyrównanie różnicy między przychodami a

uzasadnionymi kosztami tej działalności. PKP, stosując własną alokację kosztów między ruch pasażerski a towarowy, wykazało znaczną stratę na przewozach pasażerskich.

W stanowisku prezentowanym przez Ministerstwo Finansów, wynikającym z restrykcyjnej polityki budżetowej, zawarto propozycję wzrostu jedynie o zakładaną stopę inflacji. Rząd uważa, iż wygórowane żądania PKP nie mogą być spełnione z następujących powodów:

- niewłaściwa alokacja kosztów między ruchem pasażerskim a towarowym generuje zbyt wysoką sumę straty w ruchu pasażerskim ("ukryty" transfer kosztów z ruchu towarowego do pasażerskiego)
- brak poprawy w racjonalizacji kosztów, tj. w roku 1996 koszty wzrosły o 16%, podczas gdy całkowite przychody wzrosły jedynie o 14,2%. Relacja między przychodami a kosztami spadła o 1,6%.

5.8.2 Pożądany poziom dotacji budżetowych

Określenie pożądanego poziomu dotacji rządowych jest dyskutowane we współzależności następujących czynników:

- możliwości finansowe rządu
- potrzeby PKP
- wymagania Unii Europejskiej

Podejście rządu do dotacji dla PKP jest zdeterminowane przez następujące czynniki:

- polityka budżetowa wynikająca z podstawowych wskaźników makroekonomicznych
- polityka transportowa państwa
- przestrzeganie postanowień ustawy o przedsiębiorstwie PKP

Osiągnięcia polityki budżetowej państwa są prawdopodobnie najbardziej spektakularnymi w trakcie całego procesu transformacyjnego polskiej gospodarki. Relacja deficytu budżetowego do PKB została istotnie zredukowana z 6% w roku 1992 do poziomu 2,6% w roku 1996. Rezultaty te odpowiadają wymaganiom Europejskiej Unii Monetarnej (w Traktacie z Maastricht określa się ten stosunek na poziomie 2,9%).

Restrykcyjna polityka polegająca na redukcji deficytu budżetowego oraz długu publicznego ma być kontynuowana przez następne lata. Rząd przewiduje dalszy spadek deficytu – do 2% w roku następnym (1998), aż do poziomu 1,7% w roku 2005.

Polityka budżetowa państwa odzwierciedla się również w ograniczeniu dotacji przedmiotowych. Ustawa budżetowa na rok 1997 przewidywała tylko 5 takich pozycji. W tej

liczbie dotacje na kolejowy ruch pasażerski wyniosły ponad 70% całej sumy przeznaczony na dotacje przedmiotowe w roku 1997.

Realizowana polityka transportowa prowadzi do ograniczenia dotacji na inwestycje wyłącznie do inwestycji na liniach kolejowych objętych umowami AGC i AGTC, które są finansowane w ramach dotacji na linie o państwowym znaczeniu. Całkowita suma dotacji na inwestycje w kolejnictwie winna wynieść w okresie 1996 – 2005 około 3,5 miliarda PLN, co równa się 41,1% całkowitej sumy wydatków inwestycyjnych na linie o państwowym znaczeniu. Oznacza to kwotę około 350 mln PLN rocznie.

Wykonywanie ustawy o przedsiębiorstwie PKP jest wyrażone w umowie pomiędzy stroną rządową a kolejami. Dotacja inwestycyjna jest w niej ograniczona do linii o państwowym znaczeniu oraz likwidacji zamkniętych linii kolejowych. Dotacja przedmiotowa na ruch pasażerski winna kompensować stratę z tytułu wykonywania tej działalności, spowodowaną przekroczeniem osiąganych przychodów przez poniesione koszty. Dodatkowo rząd uważa, że PKP niewłaściwie alokuje koszty – koszty przewozów towarowych są przenoszone do kosztów ruchu pasażerskiego – oraz wciąż brak jest poprawy w procesie urynkwienia PKP.

Z kolei stosunek kierownictwa PKP do dotacji budżetowej ma odmienne podłoże. Kwota dotacji powinna uwzględniać następujące determinanty:

- konieczność wypełniania regulacji ustawy o przedsiębiorstwie PKP
- ograniczony wpływ PKP na racjonalizację swych kosztów
- konieczność pomocy rządu w zakresie niezbędnych inwestycji

PKP domaga się przestrzegania przepisów zawartych w ustawie o przedsiębiorstwie PKP. Kolej stoi na stanowisku, iż rząd powinien zaakceptować straty w ruchu pasażerskim, ze względu na:

- ograniczony wpływ PKP na racjonalizację kosztów działalności – 90% taryf w ruchu pasażerskim jest ustalane przez rząd poniżej poziomu inflacji, podczas gdy koszty wzrastają w tempie równym stopie inflacji
- racjonalizacja zatrudnienia w PKP odbywa się pod silną presją ze strony związków zawodowych, które dążą do zachowania „społecznego spokoju”
- wysiłki racjonalizowania kosztów są ponadto "obarczone" przez wyniki osiągane z przewozów na liniach o niskim natężeniu ruchu oraz prowadzenie działalności pozostającej poza typowym obrębem działań PKP, jak utrzymywanie zasobów mieszkaniowych, działalność socjalna czy służba zdrowia.

Według stanowiska PKP udział rządu w finansowaniu wydatków inwestycyjnych jest zbyt niski. Dotacja budżetowa pokrywa jedynie 41,1% inwestycji w linie o państwowym znaczeniu. Oznacza to, że udział rządu wyniósł około 20% całkowitych wydatków inwestycyjnych PKP – 22,6% w roku 1996 i 16,5% w roku 1997. W opinii PKP wzrost zaangażowania rządu jest niezbędny ze względu na niedobory inwestycyjne w ostatnich latach oraz przewidywaną modernizację przedsiębiorstwa.

Podejście Unii Europejskiej do dotacji postuluje następujące rozwiązania:

- dotacja budżetowa nie może być przenoszona z infrastruktury do przewoźników kolejowych
- wprowadzenie kontraktów na wykonywanie usług publicznych (tzw. Public Service Contracts) uzgodnionych między stroną rządową i przewoźnikami kolejowymi (stosowane zamiast ustawowego zobowiązania operatorów do wykonywania tych usług) w stosunku do przewozów aglomeracyjnych, podmiejskich czy regionalnych;
- rząd jest zobowiązany w pełni pokrywać koszty wykonywania usług publicznych i inne koszty społeczne, włączając w to niezbędne inwestycje w infrastrukturę w celu wyrównania kosztów zewnętrznych (nie ponoszonych przez transport drogowy) czy kosztów sprostania innym celom (takim jak rozwój lokalny)
- rząd winien oddłużyć kolej
- wymagane jest finansowe wsparcie rządu w stosunku do programów restrukturyzacyjnych kolei (pomoc socjalna na przekwalifikowanie czy zachęty dla wcześniejszych odejść na emeryturę)

Analizując obecny stan regulacji dotyczących subsydiowania oraz różnicy stanowisk przedstawianych przez rząd, PKP oraz Unię Europejską, postuluje się o wzrost udziału rządu w transformacji PKP

Proponowany wzrost dotacji budżetowych spełniałby trzy podstawowe kryteria:

- brak destabilizującego wpływu na politykę budżetową państwa
- wzrost pomocy rządowej dla PKP
- spełnienie wymagań Dyrektyw Unii Europejskiej

Proponuje się udzielenie PKP rządowej dotacji (grantu) w kwocie 2 miliardów PLN (588 mln USD) przez okres pięciu lat (1998 – 2002), podzielonej proporcjonalnie na sumy 400 mln PLN rocznie¹.

Celem tej dotacji byłoby:

- dokapitalizowanie Polskich Kolei Państwowych

Finansowanie mogłoby być przeprowadzone poprzez krajową emisję obligacji skarbowych połączoną z emisją obligacji rządu polskiego na rynkach międzynarodowych (emisja ta byłaby denominowana w USD, DM bądź YEN). Z finansowego punktu widzenia zaciągnięcie długu publicznego na pokrycie dotacji mogłoby być podzielone na 2 – 5 rocznych emisji (odpowiednio pomiędzy 1 miliardem PLN a 400 milionami PLN każda); wynika to z faktu, iż w Polskich warunkach kwota taka jest relatywnie duża.

Poniższa tabela ilustruje wpływ dotacji na deficyt budżetowy.

Finansowy wpływ dotacji na deficyt budżetowy w latach 1998 – 2002

Lata	Przewidywany deficyt budżetowy*		Przewidywany deficyt budżetowy z uwzględnieniem dotacji		Stopa wzrostu deficytu wywołanego dotacją
	% PKB	miliardy PLN	% PKB	miliardy PLN	%
1998	-2.0	-10.1	-2.08	-10.5	4.0
1999	-1.8	-10.3	-1.87	-10.7	3.9
2000	-1.7	-10.9	-1.75	-11.3	2.9
2001	-1.7	-12.2	-1.76	-12.6	3.5
2002	-1.7	-13.6	-1.75	-14.0	2.9

* Źródło: Strategia 2000, Warszawa 1996

Obliczeń dokonano korzystając z oficjalnych publikacji rządu dotyczących podstawowych prognoz dla polskiej gospodarki, tj. dynamiki zmian PKB, stopy inflacji i deficytu budżetowego.

Dotacja wpływa na pogorszenie deficytu budżetowego zwiększając jego wartość od 0,08 punktu procentowego w roku 1998 do 0,05 p.p. w roku 2002. Z kolei stopa wzrostu deficytu budżetowego wynikającego z udzielenia dotacji kształtuje się na rocznym poziomie od 4% w roku 1998 do 2,9% w roku 2002.

¹ W wyjaśnieniu do projektu Ustawy o Agencji Restrukturyzacyjnej Mienia Kolejowego podaje się, że szacowane koszty pokrywane przez rząd wynosiłyby około 400 mln PLN rocznie przez okres 5 lat.

Z danych wynika, iż finansowy wpływ tej dodatkowej dotacji byłby do zaakceptowania z punktu widzenia makroekonomicznej polityki gospodarczej. Szacowane pogorszenie deficytu budżetowego nie spowoduje zakłóceń w polityce finansowej rządu. Dotrzymanie kryterium traktatu z Maastricht dotyczącego wysokości deficytu budżetowego byłoby zapewnione.

Efekty tej propozycji są bardziej widoczne z punktu widzenia Kolei Państwowych -- dla PKP dodatkowa dotacja oznaczałaby pokaźną pomoc. Oznaczałoby to bowiem wzrost dotacji inwestycyjnej o ponad 100% rocznie. „Nowy” udział rządu w całkowitym wolumenie inwestycji wzrósłby do poziomu 28,4% w roku 1998 oraz 21,4% w roku 2002.

Postuluje się także dotację budżetową na krajowy ruch pasażerski, która pokrywałaby przewozy aglomeracyjne, regionalne oraz międzyregionalne. Przejazdy kwalifikowane w ruchu pasażerskim miałyby generować zyski (patrz punkt 3.4).

Proponuje się:

- wprowadzenie i stosowanie negocjowanych kontraktów na usługi publiczne
- stopniową decentralizację kompetencji decyzyjnych dotyczących tych kontraktów na szczebel władzy lokalnej

Do przyznawania dotacji dochodziłoby w ramach kontraktów (PSC/KUP) zawieranych między rządem lub władzą lokalną a przewoźnikiem bądź przewoźnikami. Operatorzy, wybrani w trybie przetargu, mieliby otrzymywać pełną rekompensatę strat wynikających z wykonywania transportowych usług publicznych oraz dodatkowych kosztów społecznych.

Kompetencje decyzyjne w sprawach kontraktów, zwłaszcza tych dotyczących ruchu aglomeracyjnego i lokalnego, byłyby przekazywane na szczebel lokalny. Mogłoby to mieć pozytywny wpływ na proces racjonalizacji linii kolejowych (likwidacja linii o małym natężeniu ruchu czy też ograniczenie nieopłacalnych przewozów). Samorządy lokalne w sposób naturalny przyspieszyłyby proces likwidacji linii przynoszących straty (co wpłynęłoby na redukcję dotacji), gdyby miały bezpośredni wpływ na alokację uzyskanych w ten sposób nadwyżek w inne sfery swego działania.

Z drugiej strony racjonalizacja kosztów i urynkowienie kolejowych przewozów pasażerskich, wywołane przez wprowadzenie kontraktów i konkurencji, doprowadziłoby do dalszej redukcji obciążeń budżetowych.

Podsumowując, suma dotacji przedmiotowej nie powinna w przyszłości przekroczyć obecnych rozmiarów, niemniej jednak potrzebna jest roczna korekta tej kwoty o stopę inflacji.

5.8.3 Analiza efektywności dotacji

Analiza efektywności dotacji powinna być przeprowadzona przez Ministerstwo Transportu w formie okresowych ocen. Zadaniem Ministerstwa Transportu byłoby opracowanie zestawu rutynowych działań i zasad dla potrzeb kontroli. Analiza dotacji inwestycyjnej musi być dokonywana dla każdej fazy projektu inwestycyjnego. Po pierwsze każdy projekt byłby analizowany z punktu widzenia oczekiwanej poprawy działalności przewozowej, aspektów finansowych inwestycji, zgodności z polityką transportową państwa oraz wymaganiami Unii Europejskiej. Cele projektu winny być wyraźnie i dokładnie określone a sam projekt powinien być wsparty analizą wykonalności. Podmioty wykonujące projekt inwestycyjny byłyby wybierane według zasad przetargu zawartych między innymi w Ustawie o Zamówieniach Publicznych. Rząd bezwzględnie miałby prawo do dokonywania dogłębnej kontroli wykonywanego przedsięwzięcia. Stan zaawansowania projektu powinien być okresowo raportowany i monitorowany. Dodatkowo należałoby okresowo dokonywać analizy porównawczej kosztów i jakości projektów przeprowadzanych w różnych regionach kraju (również analiza porównawcza w skali międzynarodowej wydaje się godna polecenia – np. porównanie kosztów jednostkowych inwestycji dla podobnych projektów). Komórka kontrolująca przebieg przedsięwzięcia miałaby pełne prawo do przerwania przeprowadzanego projektu, jeżeli nie spełniałby on obowiązujących wymagań.

Szczególnie ważnym wydaje się przeprowadzanie analizy efektywności dotacji przedmiotowej na transport pasażerski. Kontrakty na przeprowadzanie ruchu pasażerskiego muszą opierać się na jasnych procedurach przetargowych (w przypadku występowania co najmniej dwóch operatorów). Warunki kontraktu między rządem (czy samorządem lokalnym) a przewoźnikiem muszą być dokładnie negocjowane.

Procedura szacowania efektywności winna obejmować przedstawianą sumę straty przewoźnika, która ma być wyrównana z budżetu centralnego (bądź ze strony samorządu lokalnego). Oszacowania wymagają też ewentualne koszty społeczne wyznaczane przez politykę społeczną państwa oraz strukturę demograficzną.

Ocena kosztów jednostkowych oraz przychodów jednostkowych mogłaby być przeprowadzana w celu porównania tych wartości na szczeblu międzyregionalnym czy międzynarodowym. Analiza osiągniętych korzyści obejmowałaby poprawę efektywności, jakości i niezawodności usług transportowych w poszczególnych segmentach rynku.

5.8.4 Dotacje rządowe w poszczególnych fazach

Tabela przedstawia dotacje rządowe w poszczególnych fazach

Dotacje Rządowe w poszczególnych fazach (w milionach PLN, ceny z 1996 r.)

Faza		Dotacja na ruch pasażerski	Dotacja na inwestycje	Razem
Faza 1 (1997-1998)	1997	571.5	400	971.5
	1998	571.5	800	1 371.5
Faza 2 (1999-2000)	1999	571.5	800	1 371.5
	2000	571.5	800	1 371.5
Faza 3 (2001-2002)	2001	571.5	800	1 371.5
	2002	571.5	800	1 371.5
Faza 4 (2003-2005)	2003	571.5	400	971.5
	2004	571.5	400	971.5
	2005	571.5	400	971.5
Faza 5 (2006 -)	2006	571.5	400	971.5

5.9 ROZWÓJ FUNKCJI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Na przestrzeni ostatnich kilku lat PKP stanęło przed koniecznością modyfikacji sposobu zarządzania personelem. Zostało to spowodowane przejściem od dawnego systemu gospodarki centralnie sterowanej do przedsiębiorstwa zorientowanego wolnorynkowo, które godzi rozwiązania, jakie dyktuje rynek z profesjonalnym stylem zarządzania zasobami ludzkimi i jego rozwojem. Transformacja nie będzie łatwa i oczekuje się, że zmiany nastąpią powoli, szczególnie, że zarówno starsi członkowie kierownictwa, a także wielu członków związków zawodowych nigdy nie zetknęło się z systemem innym, niż dotychczasowy.

Główna zmiana mentalności, szczególnie bolesna dla długoletnich pracowników, dotyczy rozumienia praw pracowniczych i odpowiedniego podejścia do nich. Wieloletnie zatrudnienie w przedsiębiorstwie nie powinno być prawem wszystkich pracowników, a raczej nagrodą za wysokiej jakości pracę świadczoną na rzecz przedsiębiorstwa.

5.9.1 System szkoleń

Przedsiębiorstwo Polskie Koleje Państwowe rozwinęło własny system szkoleń dla personelu. Proces szkolenia składa się z trzech podstawowych poziomów:

- Ogólne/ Techniczne na poziomie szkoły średniej - kursy są przeznaczone dla elektryków, energetyków, maszynistów, spawaczy i innych podobnych zawodów. Szerokie oferty szkoleń kolejowych są dostępne na terenie całego kraju.
- Zawodowe - konsultanci przygotowali kilka podstawowych kursów z dziedziny zarządzania i marketingu w takich specjalnościach, jak np.: rachunkowość, marketing, zarządzanie finansami oraz analiza kosztów. Kursy te są finansowane z funduszy programu PHARE. Popyt na takie szkolenia tak bardzo przekracza ich podaż, że średni czas oczekiwania na przeprowadzenie podstawowego kursu przekracza dwa lata. Okres ten powinien zostać znacznie skrócony.
- Szkolenia wyspecjalizowane - są przeprowadzane dla konkretnych kierowników, zgodnie z ich zapotrzebowaniem. Na przykład kierownik działu planowania produkcji uczestniczył w specjalnym szkoleniu na temat metod kontroli procesów przemysłowych w różnych ergonomicznych i logistycznych zastosowaniach.

- Edukacja - w wyniku „odziedziczenia” pracowników po poprzednim systemie, gdzie oficjalnie nie istniało bezrobocie, poziom wykształcenia siły roboczej jest następujący:

Obecnie około 4 % pracowników PKP posiada wykształcenie wyższe, 36% - wykształcenie średnie, pozostali posiadają wykształcenie podstawowe lub zasadnicze zawodowe. Zgodnie z planami PKP, do roku 2005 struktura zmieni się tak, że 10% będą stanowili absolwenci szkół wyższych, a 60% - absolwenci szkół średnich.

Oprócz mini kursów przeprowadzanych przez konsultantów (specjalistów) zewnętrznych, PKP bardzo liczy na praktyczne, przez codzienną pracę, uczenie się pracowników i awansowanie ich.

Polecane zmiany dotyczące metod szkolenia pracowników są następujące:

1. Zmiana kultury pracy: przejście od starych metod i technologii do nowych. Jest to klasyczny problem w kolejnictwie. Rozwiązanie jest oczywiste, ale trudne do osiągnięcia. Kiedy zostaną wprowadzone nowe technologie i metody pracy, pracownicy będą zmuszeni je sobie przyswoić. Stosunek pracowników doświadczonych do niedoświadczonych musi pozostać niski, wskutek regionalnej i funkcjonalnej rotacji pracowników, pomiędzy regionami oraz stanowiskami. Na przykład wprowadzenie szybkich pociągów i automatycznego systemu kontroli pociągów wymaga doświadczonych operatorów, służb naprawczych i inżynierskich po to, ażeby zapewnić przedsiębiorstwu wiarygodność u klientów. Jedynym sposobem na pokonanie tych trudności jest włączenie kosztów szkoleń w koszty pozyskania nowego sprzętu; takiego, jak lokomotywy i tabor czy urządzenia sygnalizacyjne. Generalnie można powiedzieć, że pracownicy chętnie uczą się nowych metod pracy, ale pod warunkiem, że zostały im zapewnione odpowiednie szkolenia.
2. Funkcjonalna rotacja pracowników - zwykle pracownik kolei wiąże swoją karierę z określonym działem przedsiębiorstwa, na przykład z działem eksploatacji. Alternatywnie, wiele kolei japońskich wymaga od swoich pracowników, szczególnie kadry zarządzającej średniego i wyższego szczebla, odbycia praktyk we wszystkich działach przedsiębiorstwa. Taka praktyka trwa po kilka miesięcy w każdym dziale. Kiedy po takich doświadczeniach kierownik wraca do swojego macierzystego działu, o wiele łatwiej jest mu zrozumieć jak

działa cały system i jak powinien pracować, aby go efektywnie wspomóc. Taki pracownik w przyszłości może także o wiele łatwiej przejść do innego działu i awansować.

3. Rozwój zawodowy - z powodu planowanej prywatyzacji i braku środków inwestycyjnych, główny problem dotyczący szkoleń w PKP spoczywa na tych, którzy są odpowiedzialni za zrozumienie i wdrożenie nowych metod kontroli kosztów, sprzedaży, marketingu, budżetowania, logistyki i inżynierii. Zaleca się, aby następujące rozwiązania zostały jak najszybciej wzięte pod uwagę. Kierownicy wyższego i średniego szczebla powinni odbyć szkolenia w kolejach japońskich (pasażerskich i towarowych). W zamian za to PKP, na różne sposoby, włączając rozwój transportu kombinowanego z zagranicznymi kolejami, i inne. Dodatkowo, PKP powinno maksymalnie wykorzystać fundusze EU-PHARE, IBRD, JICA i inne źródła.

5.9.2 System zarządzania personelem

Model Pionowej Reformy Strukturalnej - W sytuacji, gdy pionowy model przedsiębiorstwa będzie całkowicie wdrożony, struktura kierownictwa kolei powinna służyć temu, aby kadra kierownicza średniego i wyższego szczebla otrzymała szeroki zakres odpowiedzialności. Na przykład, gdy podzielimy sektor towarowy na kluczowe grupy produktowe, z których każda będzie podlegała jednemu kierownikowi wyższego szczebla. I tak asystent Dyrektora Generalnego d/s Węgla jest bezpośrednio odpowiedzialny za dochodowość tej grupy produktowej i wynagradzany odpowiednio do efektów. Jego bezpośrednie i pośrednie raporty reprezentują pracę całego zespołu rozproszonego po całym kraju, którego członkowie podlegają danemu asystentowi. Jego podstawowe wynagrodzenie jest związane z wynikami działalności. Dodatkowo wielkość premii powinna być uzależniona od rezultatów pracy tak, że asystent (i zespół) powinien dążyć do przekroczenia planów sprzedaży przewidzianych na rok podatkowy. Tego typu system może być wprowadzony tylko wtedy, gdy zostanie zaimplementowany system FMIS

PKP jest jeszcze daleko od wprowadzenia przedstawionej powyżej struktury zarządzania. Może jednak zacząć się do niej przygotowywać, opierając się na możliwości określenia zysków i strat w regionalnych i na poszczególnych liniach poprzez stosowanie systemu FMIS.

Zostały już podjęte kroki, aby wyznaczyć na poziomie sektorów, kierowników, którzy rozpoczną ten proces.

Istnieje przedsiębiorstwo kolejowe, w którym kierownictwo wprowadziło niedawno nowy, zreorganizowany system, w którym zakresy obowiązków dla najwyższych stanowisk w firmie są napisane przez dyrektora i Zarząd. Dyrektor osobiście przeprowadza wywiad ze swoimi pięcioma zastępcami, biorąc pod uwagę odpowiedzialność na każdym stanowisku. Proces ten jest efektywny i prowadzi do tego, że najbardziej wykwalifikowany i doświadczony człowiek zostaje wyselekcjonowany spośród ubiegających się. Kierownicy niższego szczebla rekrutują się zarówno spośród pracowników kolei jak i z zewnątrz (po tym, kiedy zastępca dyrektora określi zakres obowiązków). I tak zostaje wybrany najlepszy kandydat. System działa w całym przedsiębiorstwie aż do poziomu kontrolera liniowego w grupach roboczych wykonujących „rzeczywistą” pracę. System ten spowodował wiele tarć w przedsiębiorstwie, ponieważ wielu kierowników przegrało we współzawodnictwie. Obecnie można powiedzieć, że ci, którzy przetrwali, zintegrowali się z kadrą pochodzącą spoza kolei. Doprowadziło to do wzmocnienia kadry zarządzającej.

1) Zakres obowiązków na poszczególnych stanowiskach pracy (job description)

W PKP nie istnieją *jasne opisy zakresu obowiązków dla poszczególnych stanowisk (job description)*, które przyciągnęłyby do przedsiębiorstwa utalentowane jednostki. Uwaga ta nie dotyczy najwyższych stanowisk kierowniczych.

Zalecenia. Jako część programu reformy strukturalnej, PKP powinny mieć zbiór jasno określonych opisów zakresu obowiązków na wszystkich stanowiskach pracy i we wszystkich sektorach. O ile nam wiadomo, w PKP brak opisów o takim charakterze. Opis stanowiska powinien być zbiorem oczekiwań w stosunku do jednostki co do wykonywanej pracy, powinien także zawierać liczbę przyznanых zadań, liczbę i opis zadań podlegających danemu pracownikowi, podstawowe wytyczne dla oceny wykonania, umiejscowienie w strukturze organizacyjnej (przed kim pracownik odpowiada); niezbędny jest także opis minimalnego wymaganego na danym stanowisku doświadczenia, kwalifikacji i wykształcenia. Liczba punktów uzyskana po wartościowaniu pracy decyduje o wysokości płacy zasadniczej. Prawidłowo sporządzona charakterystyka pracy zapobiega przyszłym konfliktom oraz pozwala

jednostce i zwierzchnikowi obiektywnie ocenić wyniki pracy. Dodatkowo dane o każdym stanowisku powinny być uaktualniane dwa razy w roku na podstawie indywidualnych rozmów przeprowadzanych z pracownikiem przez jego bezpośredniego zwierzchnika.

2) Płace oparte na wydajności, aby osiągnąć w przedsiębiorstwie wysoką wydajność pracy.

Obecnie w PKP istnieje około 25 elementów składowych płacy, wliczając dodatki za pracę w nocy, w weekendy, niebezpieczeństwo pracy, nadgodziny, różnice w kwalifikacjach i wiele innych. Prowadzone są negocjacje w celu uproszczenia tej struktury i zmniejszenia liczby składników płacy. Proponowane są następujące elementy: 1) praca podstawowa, która leży w zakresie obowiązków każdego pracownika; 2) trudność pracy, 3) poziom odpowiedzialności, 4) dodatkowe kategorie ściśle związane z danym stanowiskiem. Powinien zostać stworzony fundusz nagród, stanowiący równowartość przynajmniej 15% budżetu przeznaczanego na wynagrodzenia. Pracownicy byliby oceniani przez ich bezpośrednich przełożonych. Nagrody byłyby dawane za wykonanie dodatkowych zadań, zapobiegnięcie wypadkowi itd.

Alternatywnie proponowane jest wprowadzenie następującego trzy-elementowego systemu płacy opartego na wydajności pracy:

1) *Wydajność / wynik przedsiębiorstwa* - 20% całego budżetu przeznaczanego na nagrody jest oparta na wyniku przedsiębiorstwa jako całości. Ujęliśmy raczej wzorcowe, modelowe (niż rzeczywiste) wielkości, ponieważ zdajemy sobie sprawę, że w początkowym okresie prywatyzacji przedsiębiorstwo może nie przynosić zysków. Nawet, gdy firma nie jest zyskowna, można pozwolić sobie na przyznawanie nagród. Ważne jest, aby załoga była nagradzana za wysiłki, zmierzające do poprawy sytuacji przedsiębiorstwa relatywnie do roku poprzedniego. Pracownicy nie powinni ponosić odpowiedzialności za czynniki na które nie mają wpływu, ponieważ system płac oparty na wydajności pracy powinien zawsze wyznaczać cele osiągalne, zmienne zgodnie z ciągle poprawiającą się sytuacją finansową przedsiębiorstwa. Taki system dostarcza pozytywnych bodźców, a nie jest systemem opartym na karach.

2) *Wydajność / Wynik Sektora/ Pionu* - podejście jest podobne jak w punkcie pierwszym, za wyjątkiem sumy potencjalnej nagrody. Może ona wynosić do 30% całkowitej potencjalnej nagrody. I tak wydajność zespołu jest oceniane o 50% wyżej niż wydajność całego przedsiębiorstwa. To tworzy podstawy do współzawodnictwa między sektorami (funkcjonalnie i regionalnie) w celu osiągnięcia wyższej wydajności pracy. Najważniejszym elementem jest ciągle dostosowywanie współczynników używanych do określenia kryteriów nagradzania przy współzawodnictwie pomiędzy sektorami. Zalecamy, aby relatywne poziomy zostały określone przez wyznaczony niezależny zespół i korygowane kwartalnie.

3) *Wydajność / Wykonanie Jednostki* - ten element systemu premiowego jest chyba najważniejszy. Dlatego wynagrodzenie w tej kategorii może wynosić do 50% całej osiągalnej nagrody. Są stworzone dwa generalne mierniki jako baza do określenia wydajności pracownika. Powinny one być podstawą rocznej oceny pracownika przez jego bezpośredniego przełożonego:

Miernik Wydajności - dla każdej kategorii stanowiska (określonej funkcjonalnie) jest ustanowiony miernik wydajności oraz skala ocen od 1 do 10, aby go oszacować. Na przykład obecnie PKP stosuje „luźne” kryteria w stosunku do kasjerów biletowych, decydujące o tym, czy ich stanowisko pracy powinno być zachowane; kasjer musi rocznie sprzedać bilet za sumę będącą równowartością jego dwuletnich zarobków, aby działanie jego stanowiska pracy było ekonomicznie uzasadnione. W przypadku stanowisk, które bezpośrednio nie generują przychodu, miernik jest wartością wydajności silnie związaną z charakterem pracy. Na przykład pracownik fizyczny pracujący na torach jest oceniany wg liczby metrów nowych szyn położonych lub sprawdzonych w ciągu danego okresu czasu, w zależności od indywidualnych obowiązków.

Miernik Jakości - ten miernik jest trudniejszy do określenia, ale podstawowy z punktu widzenia poprawy obsługi klientów PKP. Dla dyżurnego ruchu mógłby to być relatywny spadek wypadków pociągów. Dla maszynistów - odsetek przyjazdów na „czas”. Konserwator lokomotyw mógłby być oceniany zgodnie z jakością swojej pracy, stosując jako miernik niezawodność lokomotyw oraz czas potrzebny na wykonanie danej czynności zachowując odpowiednie standardy jakości. Konserwator wagonów może być oceniany przy pomocy czasu, jaki poświęcił jednemu wagonowi, w połączeniu z niezawodnością sprzętu (wagonów)

mierzona w czasie. Powyższe mierniki niezmiernie trudno jest ustanowić, ponieważ na niezawodność i terminowość (pracę na czas) wpływa bardzo wiele czynników. Dlatego mierniki jakości muszą zostać uważnie dobrane a ich stosowanie powinno być regularnie analizowane i ulepszane, jeżeli to konieczne.

Nagroda za dodatkowe umiejętności - Dodatkowo zalecana jest specjalna nagroda dla tych pracowników, którzy wykonują zadania nie wchodzące w zakres ich obowiązków. Nazywamy to elastycznością, i jest to najlepszy sposób na zmniejszenie liczby kwalifikowanych pracowników niezbędnych dla pracy każdego zespołu pracującego w terenie. Na przykład naprawa zepsutej szyny wymaga pracowników, nadzoru, spawacza, szlifierza i „specjalisty” od sygnalizacji. Jeżeli spawacz przejmie na siebie także obowiązki szlifierza będzie to oznaczać oszczędności dla firmy na kosztach siły roboczej, które mogą być rozdzielone następująco: 50% dla przedsiębiorstwa i 50% jako nagroda dla pracownika. Podobnie oszczędności materiałowe i sprzętu wynikające z nowej sytuacji (przyjęcie przez pracownika nowych obowiązków) powinny być rozdzielone na tej samej zasadzie.

Dodatek za mobilność - ostatnia kategoria dotyczy skłonności pracownika do pracy tam, gdzie przedsiębiorstwo go potrzebuje. Delegacja może być czasowa lub stała. Dalej, bezpośrednio korzyści wynikające z delegacji czasowej obejmują zapewnienie mieszkania na okres delegacji, pokrycie kosztów związanych ze zmianą miejsca zamieszkania oraz nieograniczone i bezpłatne korzystanie z połączeń telefonicznych, wykorzystując istniejącą sieć komunikacyjną PKP.

5.9.3 Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi w poszczególnych fazach

Tabela przedstawia rozwój zarządzania zasobami ludzkimi w poszczególnych fazach:

Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi w poszczególnych fazach

Faza	
Faza 1 (1997-1998)	<ul style="list-style-type: none">• wprowadzenie funkcjonalnej rotacji na stanowiskach pracy• szkolenia za granicą
Faza 2 (1999-2000)	<ul style="list-style-type: none">• wprowadzić opisy pracy (job description)• płaca zależna od rezultatów
Faza 3 (2001-2002)	<ul style="list-style-type: none">• redukcja / eliminacja przywilejów kolejowych
Faza 4 (2003-2005)	<ul style="list-style-type: none">• pensja zależna od wyniku finansowego
Faza 5 (2006 -)	

5.10 ZARZĄDZANIE PRZEWOZAMI PASAŻERSKIMI

5.10.1 Podstawowe podejście

(1) Standard usług pasażerskich

Sytuacja w Polsce umożliwia pasażerom dowolny wybór środka lokomocji w zależności od ich indywidualnych potrzeb, a wzrost wymagań wynikający z podniesienia się stopy życiowej, zmusza przewoźników do podnoszenia poziomu świadczonych usług, tak by odpowiadały oczekiwaniom osób pragnących przyjemnie spędzić czas podróży. Warto jest więc wyznaczyć konkretne wartości docelowych rzutujące na standard usług w poszczególnych dziedzinach przewozów pasażerskich (np. skrócenie czasu jazdy w połączeniach między głównymi miastami do 3 godzin, osiągnięcie na koniec dnia średniego zapelnienia pociągu rzędu 70% itp.). Istotną rolę odgrywa też stworzenie silnych podstaw zarządzania, zdolnych sprostać konkurencji w warunkach gospodarki wolnorynkowej.

(2) Terminale pasażerskie

1) Wyposażenie terminali

① Przekształcenie dworca w wielofunkcyjny terminal

Przekształcając dworzec w miejsce pełniące nowe funkcje w życiu społecznym, nadajemy mu nową rolę w systemie transportowym kraju.

② Wyposażenie dworca w urządzenia niezbędne do stworzenia systemu połączeń kolei z innymi środkami lokomocji.

Kolej to infrastruktura liniowa i punktowa, która wymaga powiązania z innymi systemami przewozowymi w celu utworzenia płaszczyzny transportowej.

Przykładowo, na dworcu Centralnym w Warszawie, w związku z rozbudową linii metra budowane są przejścia podziemne łączące dworzec, stację metra i przystanki tramwajowe, uporządkowane i oznaczone zgodnie z kierunkiem jazdy są przejścia na przystanki autobusowe, a wszystko zmierza ku ułatwieniu podróżnym korzystania z tego terminalu.

2) Funkcje przyszłych terminali

	Główne dworce w wielkich miastach (wzmocnienie)	Główne dworce w miastach wojewódzkich (wyposażenie)	Dworce na liniach aglomeracyjnych (wyposażenie)
Specyfika	Informatyzacja i automatyzacja dworca, w tym instalacja automatów biletowych, urządzeń do szybkiego wydawania miejscówek czy automatycznej informacji.	Instalacja automatów biletowych i urządzeń wydających miejscówki oraz modernizacja pracy.	Ponieważ sprzedawane są głównie bilety na krótkie odległości, szybkie wprowadzenie automatów biletowych.
Wielkość dworca	Dworce główne w miastach o liczbie ludności przekraczającej 300 tys.	Dworce główne w miastach o liczbie ludności od 50 do 300 tys.	Głównie dworce pośrednie na trasach przewozów aglomeracyjnych.
Liczba dworców	12 dworców miejskich jak m.in. -Warszawa Centralna, Gdańsk, Poznań, Kraków, Łódź	Około 140 dworców w miastach takich jak m.in. Radom, Koszalin, Opole, Olsztyn, Rzeszów	Około 150 dworców w rejonach podmiejskich Warszawy, Gdańska, Poznania, Katowic itp.

Pozostałe małe dworce poddane gruntownej racjonalizacji, zlecenie obsługi, zamiana na przystanki lub likwidacja.

5.10.2 Przedsiębiorstwo przewozów międzyregionalnych

Dzięki korzystnemu położeniu geograficznemu Polski /odległość pomiędzy dużymi miastami mieści się w granicach 100~300 km, przez kraj przebiegają międzynarodowe szlaki komunikacyjne/ przewozy międzyregionalne są tą dziedziną spośród rodzajów przewozów pasażerskich, która ma największe szanse na uzyskanie przewagi w konkurencji z transportem samochodowym i lotniczym. Należy jednak dokonać szeregu ulepszeń polegających m.in. na poprawie jakości usług i podniesieniu wydajności pracy. Konieczne będzie też podjęcie kroków zmierzających do złagodzenia wpływu opłat za korzystanie z linii kolejowej poprzez zwolnienie z części dotyczącej kosztów kapitałowych oraz zmniejszenie kosztów utrzymania.

Służyć temu mają następujące zadania:

(I) Stworzenie systemu pociągów kwalifikowanych

1) Szybkość

Zadaniem sektora pasażerskiego, w którym tak wielkie znaczenie odgrywa czas pasażera jest zwiększenie prędkości jazdy pociągu. Dla wzmocnienia konkurencyjności transportu kolejowego niezbędne jest zatem stworzenie połączeń między głównymi miastami, pokonywanych w czasie krótszym niż 3 godziny. Na odcinkach, gdzie obecnie czas jazdy nie przekracza 3 godzin, celem powinno być skrócenie go do 2 godzin.

Szczególnie istotne wydaje się przeprowadzenie udoskonaleń technicznych zmierzających do wyeliminowania powolnej jazdy pociągu w rejonach podmiejskich oraz zmian organizacyjnych, prowadzących do zracjonalizowania czasu postoju.

Skrócenie czasu jazdy pomiędzy głównymi miastami osiągnąć można następującymi metodami:

① Warszawa - Poznań

Obecnie prowadzone prace modernizacyjne, pozwolą zwiększyć prędkość jazdy do 160 km/h. Możliwe stanie się zatem pokonanie tego odcinka w ciągu około 2 godzin i 30 minut, co znacznie wzmocni konkurencyjność kolei w stosunku do innych środków transportu.

② Warszawa - Gdańsk

Plan wprowadzenia pociągów z wychylnym pudłem, przystosowanych do jazdy z dużą szybkością nawet na łukach torów, pozwoli docelowo skrócić czas jazdy do 2 godzin i 40 minut.

③ Warszawa - Kraków, Katowice

Wprowadzenie na Centralnej Magistrali Kolejowej taboru zdolnego osiągać prędkość rzędu 200 km/h skróci czas jazdy do 2 godzin.

④ Warszawa - Lublin, Łódź

Odległość między miastami nie przekracza 200 km, a ponieważ trudno jest zakwalifikować te linie do priorytetowych, prowadzone przy możliwie jak najmniejszych nakładach usprawnienie pracy pozwoli skrócić czas jazdy o 10~15 minut.

⑤ Warszawa -Wrocław

Odległość handlowa przekracza 400 km, a czas przejazdu ponad 4 godziny. Podjęcie kroków zmierzających do skrócenia czasu jazdy poniżej 4 godzin, nastąpić powinno w 2 etapie, po przeprowadzeniu analizy efektów uzyskanych na trasach ①, ②, ③.

2) Wygoda

Klasyfikując pociągi według niżej wymienionych grup, sprecyzowano rolę każdego z typów przejazdów.

① Typ I : EC, IC (maksymalna prędkość 160~200 km/h)

Dostosowanie pociągów tak, by odgrywały główną rolę w połączeniach międzyregionalnych dla długich i średnich odległości (ponad 200 km) oraz na liniach łączących miasta z miejscowościami turystyczno-wypoczynkowymi.

Stworzenie systemu pociągów kwalifikowanych poprzez zamianę pociągów ekspresowych na Intercity.

② Typ II: Pociągi pośpieszne (maksymalna prędkość 120~160 km/h)

Dostosowanie pociągów głównie do krótkich (do 200 km) tras międzyregionalnych.

Opracowanie sieciowego rozkładu jazdy najbardziej odpowiadającego oczekiwaniom pasażerów na tym odcinku, po przebadaniu tendencji wśród ludzi biznesu i turystów.

Dla ułatwienia pasażerom korzystania z pociągu, zamieszczenie w składzie IC części wagonów nie objętych rezerwacją miejsc.

Wprowadzenie systemu 1 pociąg na godzinę na liniach o najwyższych przewozach.

Porównanie liczby pociągów na głównych szlakach komunikacyjnych przedstawiono w tabeli nr 5.10.1.

Tabela 5.10.1 Porównanie obecnej i przyszłej liczby pociągów (Jednostka: Liczba pociągów jadących w jedną stronę)

Linia	EC	IC	EX	Pośpieszny	Ogółem
Warszawa - Poznań	2 (4)	2 (10)	4 (-)	- (-)	8 (14)
Warszawa - Gdańsk	- (-)	2 (14)	8 (-)	- (-)	10 (14)
Warszawa - Kraków	- (-)	3 (11)	6 (-)	3 (3)	12 (14)
Warszawa - Katowice	1 (1)	5 (11)	3 (-)	1 (1)	10 (13)
Warszawa - Lublin	- (-)	1 (6)	1 (-)	6 (4)	8 (10)
Warszawa - Łódź	- (-)	- (6)	- (-)	8 (4)	8 (10)
Warszawa - Wrocław	- (-)	- (4)	3 (-)	2 (2)	5 (6)

Uwaga: w nawiasie przedstawiono liczbę pociągów po wprowadzeniu zmian

3) Komfort jazdy

Na nowej sieci pociągów kwalifikowanych, ważnym czynnikiem z punktu widzenia zwiększenia liczby pasażerów będzie podniesienie komfortu jazdy pociągiem, poprzez między innymi poprawę jakości wyposażenia wagonów.

① Tabor EC i IC

Wagony przedziałowe będą nadal użytkowane z przeznaczeniem głównie dla turystów, grup wycieczkowych lub rodzin, natomiast dla ludzi biznesu, osób w podróży służbowej przygotowane powinny być wagony bezprzedziałowe. Ponadto, wraz ze wzrostem stopy życiowej pasażerów nieodzowną stanie się poprawa jakości świadczonych usług poprzez m.in. zainstalowanie klimatyzacji, modernizację wagonów restauracyjnych, poprawę wyposażenia toalet czy modernizację drzwi, siedzeń i oświetlenia. Celem jest osiągnięcie średniego zapelnienia pociągu na poziomie 70%.

② Tabor pociągów pośpiesznych

W pociągach pośpiesznych zastosowane mogą być przebudowane wagony, stosowane obecnie w pociągach Intercity. Podstawę jednak stanowić powinny wagony bezprzedziałowe. Zamiana jednej z toalet znajdujących się w pobliżu obu wejść do pociągu na miejsca siedzące pozwoli zwiększyć zdolność przewozową i obniżyć koszty. Docelowe średnie zapelnienie pociągu na poziomie 65~70%.

(2) System sprzedaży i marketingu

- Oferowanie pasażerom atrakcyjnych zestawów usług związanych z podróżą, oraz dostarczanie podróżnym poszukiwanych przez nich informacji.
- W celu podniesienia poziomu obsługi pasażera, przekształcenie okienek kasowych w otwarte stanowiska (*open counter*).
- Pobudzanie popytu i rozwijanie turystyki przez PKP dzięki systematycznie organizowanym kampaniom reklamowym w miejscowościach turystycznych.

(3) Podniesienie efektywności pracy

Ogromnie ważnym zadaniem z punktu widzenia usprawnienia zarządzania jest korekta kosztów pracy ludzkiej, a co za tym idzie, właściwe dostosowanie liczby personelu do ilości pracy. Przykładem może być tu okienko kasowe, gdzie wprowadzenie automatów do sprzedaży biletów wpłynie zarówno na racjonalizację pracy personelu, jak i na podniesienie poziomu usług dzięki wyeliminowaniu kolejek przed kasami. W przyszłości, stosunkowo proste czynności jak wydawanie biletu powinny być wykonywane przez automaty, by personel mógł skoncentrować się na rozmowie z pasażerem i na pracach wymagających wiedzy i zdolności podejmowania decyzji.

5.10.3 Przedsiębiorstwo przewozów aglomeracyjnych

Kolejowe przewozy aglomeracyjne stoją przed możliwością wypełniania ważnej misji społecznej. Szansę tę stwarza wzrost liczby samochodów i towarzyszące mu korki w centrum miast, brak miejsc parkingowych oraz problem zanieczyszczeń powietrza gazami spalinowymi. Obecnie jednak są dziedziną deficytową stąd też niezbędnym jest ustabilizowanie kondycji finansowej przez zawieranie kontraktów przewozowych z samorządami miejskimi oraz dążenie do zwiększenia popytu poprzez wprowadzanie licznych udogodnień dla pasażerów.

Celom tym służą:

(1) Dostosowanie systemu kursowania pociągów

Aby zwiększyć wykorzystanie kolei, wokół stacji głównej na danym obszarze tworzy się sieciowy rozkład jazdy, według którego pociągi w czasie porannego szczytu kursują w

odstępach co najmniej 10 minutowych, a poza szczytem co 20 minut. (Rozkład ten cechuje wysoka częstotliwość kursowania pociągów, krótki skład pociągu i równe odstępy czasowe)

Na obszarach aglomeracji usługi transportowe świadczone są w 2 formach; pociąg pośpieszny i osobowy.

Metody dostosowania przewozów w dużych aglomeracjach:

① Aglomeracja Gdańska (strefa działania 80 km)

Typowy rozkład sieciowy. Zachowanie tego rozkładu, skrócenie skład pociągu i wymiana taboru wpłynie na podniesienie poziomu usług pasażerskich.

② Aglomeracja Warszawska (strefa działania około 450 km)

Dla 7 promieniście rozchodzących się kierunków wyrównanie odstępów i zwiększenie częstotliwości kursowania pociągów. Wprowadzenie pociągów przyśpieszonych dla podróżnych dojeżdżających z dalszych miejscowości.

③ Aglomeracja Katowicka (strefa działania około 190 km)

Z uwagi na wysokie zaludnienie obszaru, zwiększenie częstotliwości kursowania pociągu zwłaszcza w godzinach szczytu.

④ Aglomeracja Poznańska (strefa działania około 380 km)

Jest to obszar dynamicznie się rozwijający, stąd przede wszystkim konieczność stałego korygowania rozkładu z potrzebami podróżnych. (Godziny szczytu)

Dla poprawy wyposażenia wnętrza taboru, ze względu na stopień zużycia toalet, siedzeń i oświetlenia, istnieje potrzeba stopniowej wymiany wagonów na nowe, począwszy od linii o największej ilości przewozów. W tym przypadku, zamiana siedzeń z układu poprzecznego na długie ławki wzdłuż wagonu (tak jak ma to miejsce w metrze) ułatwi wsiadanie i wysiadanie z pociągu. Dzięki temu możliwe będzie dostosowanie liczby wagonów w składzie pociągu do rzeczywistych potrzeb i tym samym obniżenie kosztów. Celem jest optymalizacja mocy przewozowych wyrażona wskaźnikiem średniego dziennego zapelnienia pociągu na poziomie 70 %.

(2) System sprzedaży i marketingu

Dążąc do zwiększenia liczby pasażerów, ważnym jest stworzenie wzajemnych powiązań dzięki systemowi sprzedaży wspólnych biletów na przejazdy środkami komunikacji miejskiej takimi jak metro, tramwaj czy autobus.

(3) Podniesienie efektywności pracy

W związku z tym, że 74% stanowią bilety na przejazd na krótkiej trasie do 100 km, istotnym czynnikiem prowadzącym do racjonalizacji i modernizacji pracy będzie szybkie wprowadzenie automatów do sprzedaży biletów na krótkie odległości.

5.10.4 Lokalne firmy przewozowe

Zarządzanie lokalnymi liniami kolejowymi, z uwagi na ich specyfikę napotyka na szereg trudności. W porozumieniu z władzami samorządowymi, należy zatem ustalić, czy linie te mają zostać zlikwidowane, czy też będą nadal użytkowane przy założeniu podniesienia ich efektywności. W przypadku decyzji o utrzymaniu linii, koniecznym będzie podjęcie działań prowadzących zarówno do zwiększenia przychodów i podniesienia wydajności pracy jak i zapewnienia stabilizacji finansowej dzięki wprowadzeniu systemu przewozów kontraktowych, zamawianych przez okoliczne gminy.

Służą temu następujące zadania:

(1) Zapewnienie wpływów

Kluczem w tym wypadku jest zwiększenie liczby pasażerów nie tylko wśród okolicznej ludności, lecz także wśród przyjezdnych turystów. Istotną rolę odegrać może nawiązanie kontaktów z okolicznymi gminami oraz podejmowanie wspólnych działań prowadzących do pobudzenia aktywności regionu, jak na przykład współpraca przy organizacji imprez turystycznych.

Ważnym czynnikiem jest też stworzenie rozkładu jazdy szczegółowo uwzględniającego potrzeby pasażerów i dostosowanie go do aktualnej sytuacji na danym obszarze. Ponadto, dla stymulacji popytu, warto urozmaicić ofertę sprzedaży o elementy promocyjne dostosowane do zwyczajów danego regionu jak np. kupony na zakupy, zniżkowe bilety na przejazdy poza godzinami szczytu lub w dni wolne od pracy itp.

(2) Podniesienie efektywności pracy

Istotną rolę odegra tu poprawa efektywności wykorzystania personelu poprzez możliwie jak największą konsolidację obecnej organizacji pracy. Pozwoli to stworzyć powiązania poziome, przekraczające sferę jednej jednostki organizacyjnej i wykształci poczucie przywiązania do „mojej kolei”.

Oprócz linii o stosunkowo wysokich przewozach, obecny tabor zastąpić powinny zasadniczo krótkie składy autobusów szynowych o siedzeniach typu długie ławki, położone wzdłuż wagonu. Obsługę ich wykonywałby 1 pracownik, pełniący jednocześnie rolę maszynisty i konduktora. Celem jest osiągnięcie dziennego zapelnienia pociągu rzędu 70%.

5.10.5 Harmonogram wdrażania polityki zarządzania przewozami pasażerskimi

Harmonogram realizacji polityki w tym zakresie przedstawiony został w tabeli nr 5.10.2

Tabela 5.10.2 Harmonogram wdrażania polityki zarządzania przewozami pasażerskimi

LATA	CAŁY SEKTOR PRZEWOZÓW PASAŻERSKICH		
1997 1998	<ul style="list-style-type: none"> Wprowadzanie nowego taboru, poprawa jakości wyposażenia wagonów. Instalowanie automatów biletowych na dworcach miejskich. Wydłużenie czasu pracy okienek biletowych i wprowadzenie pełnej kontroli dla wyeliminowania przejazdów bez ważnego biletu. Włączenie do pociągów kwalifikowanych wagonów bez rezerwacji miejsc. W przewozach aglomeracyjnych wprowadzenie wspólnych biletów na przejazdy koleją, tramwajem, autobusem i metrem. Stosowanie w przewozach aglomeracyjnych sprzedaży promocyjnej np. biletów z kuponami na zakupy dla korzystających z pociągu poza godzinami szczytu, zniżkowych biletów wielokrotnych lub ulg przy zakupie biletu w obie strony. Na małych stacjach lokalnych zlecenie prac lub obsługa bezosobowa Wprowadzenie autobusów szynowych na liniach lokalnych. 		
1999 2000	<p>(Uzupełnienie wyżej wymienionych działań następującymi zadaniami)</p> <ul style="list-style-type: none"> Wprowadzenie na dworcach głównych miast systemu umożliwiającego automatyczne ogłaszanie komunikatów i informacji. Zamiana okienek kasowych na otwarte stanowiska obsługi pasażera. Modernizacja placów przed dworcami głównych miast ułatwiająca przesiadanie się na autobus lub tramwaj. 		
	FIRMA PRZEWOZÓW MIĘDZY- REGIONALNYCH	FIRMA PRZEWOZÓW AGLOMERACYJNYCH	FIRMA PRZEWOZÓW LOKALNYCH
2001 2002	<p>(Uzupełnienie wyżej wymienionych działań następującymi zadaniami)</p>		
2003 2005	<ul style="list-style-type: none"> Zwiększenie liczby pociągów kursujących pomiędzy głównymi miastami, ułożenie rozkładu jazdy o równych odstępach między godzinami odjazdu pociągu. Zwiększenie popytu turystycznego poprzez ścisłą współpracę z firmami turystycznymi, wspólne akcje promocyjne i reklamowe, przewodniki itp. Poprzez zmiany techniczne i organizacyjne skrócenie czasu jazdy na trasach do 400 km od 3 godzin. 	<ul style="list-style-type: none"> Podział typu pociągów na osobowe i przyśpieszone oraz skrócenie czasu jazdy na długich odcinkach. Zwiększenie liczby kursujących pociągów. Opracowanie rozkładu jazdy, w którym w godzinach porannego i popołudniowego szczytu pociągi kursowały będą w odstępach co 10~15 minut, a poza szczytem co 20 minut. 	<ul style="list-style-type: none"> Dzięki współpracy z samorządami lokalnymi zachęcanie pasażerów do korzystania z kolej poprzez m.in. uruchamianie specjalnych pociągów na imprezy turystyczne Poprawa efektywności pracy personelu dzięki wszechstronnemu wykorzystaniu umiejętności pracownika i łączeniu zadań przez niego wykonywanych
	<ul style="list-style-type: none"> Przekształcenie dworców głównych miast w kompleksowe terminale z hotelami, centrami handlowymi i restauracjami 		

5.11 ZARZĄDZANIE PRZEWOZAMI TOWAROWYMI

5.11.1 Zasady podstawowe

PKP jako przedsiębiorstwo w przyszłości sprywatyzowane będzie zarządzało koleją w sposób niezależny. Poza tym w warunkach wolnego dostępu do linii kolejowych stanie w obliczu konkurencji ze strony innych przewoźników krajowych i zagranicznych. Aby przedsiębiorstwo PKP było w stanie sprostać tym zadaniom musi dołożyć wszelkich starań i wprowadzić usprawnienia w następujących dziedzinach.

W pierwszej kolejności w procesie prywatyzacji należy wdrożyć następujące procedury oraz podjąć takie kroki by nie dopuścić do powstania dużych obciążeń nowopowstałego przedsiębiorstwa towarowego po rozpoczęciu działalności jako przewoźnika.

1. Realizacja programu wymiany i modernizacji infrastruktury oraz taboru, które uległy wyeksploatowaniu w wyniku braku wystarczających inwestycji w przeszłości.
2. Ze względu na spadek wykorzystania stacji rozrządowych i manewrowych wynikający ze zmniejszenia wielkości przewozów, należy przeprowadzić racjonalizację posiadanej infrastruktury poprzez pozbycie się jej nadwyżki lub wprowadzenie zmian w planie stacji. Można w ten sposób zracjonalizować zatrudnienie i obniżyć koszty utrzymania infrastruktury.
3. Ponadto istotną sprawą jest wycofanie z eksploatacji dużej ilości zużytego taboru, którego nadmiar powstał w wyniku zmniejszenia wielkości przewozów. Należałoby dołożyć wszelkich starań by przed przystąpieniem do procesu prywatyzacji uporządkować kwestię nadwyżki wyeksploatowanego taboru.

Po drugie obecny system przewozów i metody sprzedaży usług stosowane w PKP, jak już wspomniano wcześniej, pod wieloma względami są pozostałością okresu monopolu kolei na rynku transportowym. Należałoby więc zarówno przed przystąpieniem do procesu prywatyzacji jak i w jej trakcie wdrażać politykę usprawniania przewozów, tak by w efekcie kolej przekształciła się w nowoczesny środek transportu.

Po trzecie aby poprawić konkurencyjność kolei należy prowadzić aktywną politykę racjonalizacji zatrudnienia i obniżyć koszty przewozów.

Po czwarte należy opracować system sprawnej dystrybucji, który dla wygody klienta uwzględniałby przewozy typu "drzwi-drzwi". Obecnie usługi świadczone przez PKP ograniczają się wyłącznie do przewozów kolejowych. Aby po prywatyzacji przetrwać w nowych warunkach konkurencji należy brać pod uwagę również inne rodzaje działalności.

W związku z tym należy energicznie zająć się przewozami samochodowymi w systemie "dowóz-odwóz" oraz dystrybucją w terminalach, które stanowią elementy łańcucha przewozowego między przewozem kolejowym a samochodowym.

Należy opracować system przewozów i sprzedaży pozostający pod bezpośrednim nadzorem PKP lub kompleksowej firmy dystrybucyjnej funkcjonującej w ramach działalności pozaprzewozowej.

Po piąte w celu pozyskania klientów i powiększenia ich liczby w warunkach ostrej konkurencji ze strony innych gałęzi transportu, należy po prywatyzacji stosować elastyczne taryfy przewozowe nie zapominając jednocześnie o rentowności firmy.

Na koniec, należy wprowadzić w przedsiębiorstwie sprywatyzowanym wiele takich zmian z zakresu struktury i zarządzania jak - poprawa funkcjonalności poszczególnych sektorów i pionów przedsiębiorstwa, jasne określenie uprawnień i odpowiedzialności, przyspieszenie procesu podejmowania decyzji, elastyczne zarządzanie kadrami poprzez wprowadzenie systemu grupowego oraz uproszczenie struktury przedsiębiorstwa.

W następnym rozdziale podano szczegółowe omówienie zmian, które należy wprowadzić w przedsiębiorstwie po prywatyzacji.

5.11.2 Kolejowe przedsiębiorstwo przewozów towarowych

Nowe, powstałe w wyniku prywatyzacji "Kolejowe Przedsiębiorstwo Przewozów Towarowych" musi spełniać wymogi stawiane nowoczesnej firmie transportowej i oferować usługi, na które jest zapotrzebowanie na rynku transportowym.

W tym celu należy opracować omówiony dalej system zarządzania i realizować politykę usprawniania przewozów dostosowanych do potrzeb klienta.

(1) Struktura i zarządzanie sprywatyzowanym przedsiębiorstwem

Jedną z istotnych różnic między przedsiębiorstwem państwowym a prywatnym jest istnienie lub brak świadomości ponoszonych kosztów. PKP, które jako przedsiębiorstwo państwowe miały pozycję monopolisty, włączyły element świadomości kosztów do zarządzania firmą w warunkach zmniejszonej w ciągu ostatnich dziesięciu lat wielkości przewozów. Jednakże w przyszłości aby zarządzać w sposób niezależny przedsiębiorstwem sprywatyzowanym trzeba przywiązywać znacznie większą wagę do sposobu zarządzania

firmą przy wyraźnym określeniu odpowiedzialności z tym związanej. Aby to zrealizować należy po pierwsze poprawić funkcjonowanie struktury przedsiębiorstwa z uwzględnieniem poszczególnych jego służb oraz wyraźnie określić uprawnienia i odpowiedzialność związane z poszczególnymi stanowiskami.

Po drugie należy w celu skrócenia procedury podejmowania decyzji spłaszczyć wielowarstwową strukturę przedsiębiorstwa.

Po trzecie należy poprzez wprowadzenie do struktury systemu grupowego stworzyć możliwość mobilnego wykorzystywania kadry pracowniczej.

Po czwarte zakłada się, że Dyrekcja Generalna skoncentruje się na opracowywaniu polityki dla przedsiębiorstwa, jednocześnie powinno dojść do przekazania i poszerzenia zakresu uprawnień osób odpowiedzialnych za poszczególne jednostki terenowe.

(2) Zakres działalności

Obecnie w PKP nie ma co prawda przepisów ograniczających możliwości prowadzenia różnego rodzaju działalności pozaprzewozowej, lecz w praktyce działalność przedsiębiorstwa sprowadza się do przewozów kolejowych.

Zakładając sprywatyzowanie spółki opracowuje się statut i regulamin określające strukturę firmy oraz jej działalność. Działalność firmy musi być zgodna z tymi przepisami. W treści statutu należy wymienić realizowane dotychczas kolejowe przewozy towarowe, działalność generującą przewozy kolejowe oraz działalności pokrewne.

Środowisko w jakim działa przedsiębiorstwo ulega nieustającym zmianom, zdarza się, że działalność obecnie dobrze rokująca, po krótkim czasie przestaje się rozwijać lub przechodzi okresy stagnacji.

Aby przedsiębiorstwo było w stanie stawić czoła takim zmianom nie może ograniczać się jedynie do działalności prowadzonej tradycyjnie. Powinno się angażować zasoby materialne i ludzkie, w rozwijanie działalności w obiecujących, przyszłościowych dziedzinach. W warunkach takiej wszechstronności można zapewnić firmie stabilność i możliwości rozwoju. Zwykle w statucie określa się bardzo szeroki zakres działalności firmy łącznie z działalnością uzupełniającą.

(3) Ustalenie priorytetów w działalności przewozowej i systemie przewozów

Obecny kształt sieci linii kolejowych oraz liczba i lokalizacja stacji towarowych nie przystają do aktualnego systemu dystrybucji towarów ukształtowanego w oparciu o inne gałęzie transportu. Należy dołożyć starań do przeprowadzenia likwidacji lub racjonalizacji linii oraz stacji towarowych o małym natężeniu ruchu. Linie nierentowne ulegają likwidacji. Według wskazań EBRD przyjmuje się, że na około 7 tysiącach kilometrów linii występuje małe natężenie ruchu. Uważa się, że należy je zlikwidować ze względu na niewielką pracę przewozową rzędu 600 mln tono-kilometrów wykonywaną na tych liniach. Ponadto, w wyniku przeprowadzonego badania obecnej sieci stacji towarowych, stwierdzono, że jest wiele stacji o małej ilości obsługiwanych ładunków. Przyjęto, że przy rocznej ilości ładunków poniżej 30 tys ton (wielkość obsługiwanych ładunków rzędu jeden wagon dziennie) należy wziąć pod uwagę likwidację funkcji stacji towarowej. Uważa się, że problem ten dotknie mniej niż 2% stacji.

W miejsce likwidowanych linii i stacji towarowych, tak jak to omówiono dalej, można w zależności od potrzeb wyposażyć stacje będące regionalnymi ośrodkami dystrybucji, w infrastrukturę towarową. Można również uruchomić w takich ośrodkach system uzupełniających przewozów samochodowych (dowóz/odwóz ze stacji kolejowych).

(4) Usprawnienie systemu przewozów

80% całej wielkości przewozów towarowych PKP stanowią ładunki masowe, przy przewozie których najbardziej uwydatniają się zalety kolei. 75% ładunków przewożonych jest przez stacje rozrządowe. Stacje rozrządowe są więc dla tego typu przewozów elementem niezbędnym. Jednakże podnosi to koszty transportu ze względu na duże zatrudnienie na stacjach rozrządowych. Ponadto, wadą tego typu przewozów jest czas trwania przewozu wydłużony z powodu czynności wykonywanych na stacjach rozrządowych.

Z tych względów w przyszłości należy w ramach realizacji polityki racjonalizacji obejmującej likwidację nierentownych linii i stacji towarowych, dołożyć wszelkich starań by przejść na system przewozów bezpośrednich. Pociągnie to za sobą likwidację lub ograniczenie wielkości stacji rozrządowych, a w efekcie przyniesie skrócenie czasu przewozu i obniżenie jego kosztu.

(5) Terminale towarowe

W celu zwiększenia wielkości przewozów bezpośrednich potrzebne są terminale towarowe obsługujące duże regiony oraz system uzupełniającego transportu samochodowego pracującego na rzecz terminali.

Terminal towarowy to baza, do której przychodzą ładunki masowe. Pomijając przypadki przewozów marszrutowych, realizowanych pomiędzy dwiema określonymi stacjami, ładunek masowy wysyłany jest zwykle w dużych ilościach ze stacji nadania, a na stacji przybycia dzielony jest na mniejsze części. Możliwa jest wobec tego realizacja przewozów bezpośrednich między stacją nadania i przybycia przy założeniu, że w różnych regionach powstaną terminale przyjmujące ładunki masowe

Do tej pory w podobnym systemie przewożone były takie grupy towarowe jak węgiel, ropa naftowa, cement itd. W przyszłości można myśleć o powiększeniu skali przewozów bezpośrednich poprzez objęcie nimi również nawozów sztucznych, produktów rolnych itd. Chodzi tu o grupy towarowe napływające w dużych ilościach do danego regionu.

Ponadto, terminale towarowe mogą służyć nie tylko do przyjmowania ładunków masowych, mogą być wykorzystywane wielofunkcyjnie również jako magazyny dystrybucji. Może to mieć wpływ na wzrost ilości klientów korzystających z usług terminali.

Do przewozu pozostałych ładunków odpowiednie są kontenery. Ze względu na to, że wchodzi to w grę duże ilości takich grup towarowych jak wyroby ogólnoprzemysłowe oraz komponenty, możliwe jest realizowanie przewozów bezpośrednich poprzez uruchomienie w dużych miastach terminali towarowych obsługujących również okolice. Ten typ przewozów może być realizowany w ramach działalności "Przedsiębiorstwa Kompleksowych Przewozów Towarowych".

Należy dążyć do podniesienia efektywności przewozów grup towarowych nie objętych powyższym systemem poprzez uruchomienie terminali towarowych zlokalizowanych w regionalnych ośrodkach dystrybucji.

Jeśli chodzi o system uzupełniającego transportu samochodowego (dowóz/odwóz ze stacji), to wydaje się, że w warunkach postępującego rozwoju gospodarki rynkowej działania w tym kierunku mogą już być spóźnione. Mimo to w miejsce likwidowanych małych stacji towarowych oraz nierentownych linii należałoby założyć przedsiębiorstwo transportu samochodowego działające w zakresie "dowozu/odwozu" na rzecz głównych stacji. Mogłaby to być firma pod bezpośrednim zarządem sprywatyzowanego przedsiębiorstwa przewozów towarowych lub firma siostrzana. Należałoby zarządzać

przewozami tego typu wspólnie z przewozami kolejowymi. Na pozostałych stacjach wskazane byłoby rozwiązać problem dowozu ładunku samochodem do klienta poprzez podjęcie współpracy z już istniejącymi przewoźnikami samochodowymi.

(6) Uelastycznienie systemu taryf towarowych

Działając w warunkach silnej konkurencji ze strony innych gałęzi transportu jako przedsiębiorstwo sprywatyzowane, należy przyjąć politykę uelastyczniania taryf. Umiejętne wykorzystanie taryfy może się przyczynić do pozyskania klientów oraz do zwiększenia ich liczby.

- taryfa umów długoterminowych
- taryfa na przewozy dużych ilości ładunku o określonym kształcie
- taryfa na przewozy w obie strony
- taryfa na przewozy "drzwi-drzwi"
- taryfa ustalona w odpowiedzi na opłaty pobierane przez konkurencyjne gałęzie transportu

W celu przyspieszenia przechodzenia na system przewozów bezpośrednich należy likwidować linie nierentowne, zamykać małe stacje towarowe przenosząc ich ładunki na stacje większe, uruchamiać wspomniane wcześniej ośrodki dystrybucji na stacjach (stacje-bazy). Uważa się, że w celu przyciągnięcia klientów do ośrodków dystrybucji towarów dobry efekt dałoby wprowadzenie specjalnej taryfy na przewozy między ośrodkami dystrybucji towarów, niższej niż taryfa stosowana zwykle na takim odcinku trasy.

Ponadto, należy, co jest sprawą oczywistą, dbać o rentowność takich przewozów stosując system kalkulacji cen dla poszczególnych pociągów.

(7) Polityka racjonalizacji

Zapewnienie dochodów poprzez utrzymanie wielkości przewozów oraz zmniejszenie kosztów jest tak ważne dla zarządzającego przedsiębiorstwem w warunkach postępującego rozwoju gospodarki rynkowej i silnej konkurencji ze strony innych gałęzi transportu jak koła w samochodzie dla kierowcy.

W ramach polityki racjonalizacji przewozów towarowych należy likwidować nierentowne linie, ograniczać liczbę stacji towarowych, likwidować stacje rozrządowe i manewrowe oraz zmniejszać liczbę lokomotywowni.

Sektor przewozów towarowych może oczekiwać najlepszych efektów ze zlikwidowania lub ograniczenia zakresu prac na stacjach rozrządowych, które zatrudniają wielu pracowników. Jednocześnie z planowaną likwidacją i racjonalizacją linii nierentownych oraz przechodzeniem na system przewozów bezpośrednich należałoby przeprowadzić likwidację lub ograniczenie ilości prac manewrowych na istniejących obecnie 12 stacjach rozrządowych i 212 stacjach manewrowych. Trzeba wówczas zmniejszyć powierzchnię stacji oraz wprowadzić zmiany. Jednocześnie można podnieść efektywność poprzez automatyzację pracy stacji rozrządowych stosując przekaźnikowe urządzenia blokujące. Służą one do prowadzenia pociągu na terenie stacji oraz do prac manewrowych przy wagonach towarowych.

(8) Działalność pozaprzewozowa

Podjęcie przedsięwzięć z zakresu działalności pozaprzewozowej oraz zakładanie firm zajmujących się transportem samochodowym w systemie "dowóz-odwóz ze stacji", służące wzrostowi znaczenia terminali towarowych, ma na celu poprawę kondycji przedsiębiorstwa kolejowego poprzez zapewnienie dochodów nie tylko z działalności kolejowej, ale również z innych źródeł. Uważa się, że inne źródła dochodu będą w przyszłości odgrywały istotną rolę. Poniżej wymieniono możliwości prowadzenia działalności pozaprzewozowej związanej z sektorem towarowym.

1. Regionalne przedsiębiorstwa kolejowe (firmy świadczące usługi z zakresu prac manewrowych przy wagonach towarowych)

Można założyć regionalną kolej i prowadzić firmę działającą na rzecz przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenach silnie uprzemysłowionych.

Można również założyć firmy, które przyjmując zlecenia na przewóz wagonów towarowych oraz na prace manewrowe przyczyniłyby się do usprawnienia i podniesienia wydajności tego typu prac.

2. Magazyny kolejowe, terminale poszczególnych grup towarowych

Można uruchomić terminale towarowe służące do przechowywania towaru oraz jego sprzedaży. Działalność taka może przyczynić się do usprawnienia przewozów kolejowych oraz do przyciągnięcia klientów, którzy zostaną użytkownikami kolei.

3. Firmy spedycyjne

W ramach "dowozu-odwozu ze stacji" świadczyć można usługi transportowe na odcinku między stacją a siedzibą klienta oraz inne usługi uzupełniające, przez co usprawnia się proces przewozu ładunku.

4. Inne dziedziny działalności: parkingi na terenie stacji towarowej, wynajmowanie terenów kolejowych pod działalność pozaprzewozową, inne przedsięwzięcia tego typu.

Spośród wymienionych dziedzin działalności, tworzenie terminali towarowych czy uruchamianie działalności pozaprzewozowej związanej z obsługą stacji transportem samochodowym ("dowóz-odwóz") istotne jest z punktu widzenia polityki handlowej. Zakładanie firm przyjmujących zlecenia na prace manewrowe wagonami towarowymi ważne jest natomiast z punktu widzenia racjonalizacji zatrudnienia.

Do podjęcia takich przedsięwzięć pozaprzewozowych potrzebne są inwestycje. Jeżeli posiada się odpowiednie środki finansowe można myśleć o uruchomieniu działalności pod własnym zarządem. Zwykle jednak przedsięwzięcie takie podejmuje klient-użytkownik kolei lub powstaje firma w oparciu o kapitał zainwestowany wspólnie z przedstawicielami danej branży. Taki sposób finansowania przyczynia się do promocji przewozów kolejowych oraz do zacieśnienia kontaktów z klientami. W takich przypadkach należy brać pod uwagę wniesienie aportu w postaci posiadanych terenów jako sposób współfinansowania przedsięwzięcia.

Ponadto, podejmując przedsięwzięcie z zakresu działalności pozaprzewozowej tworzy się nowe miejsca pracy, które mogą zostać w znacznym stopniu obsadzone przez nadwyżkę pracowników powstałą w wyniku przeprowadzenia na kolei wspomnianej wcześniej racjonalizacji.

W japońskich kolejowych przedsiębiorstwach przewozów towarowych, przychody z działalności pozaprzewozowej stanowią 35% przychodów z działalności kolejowej.

Udział pracowników, którzy odeszli z pracy na kolei lub zostali czasowo oddelegowani do działalności pozaprzewozowej sięga około 40%.

5.11.3 Przedsiębiorstwa kompleksowych przewozów towarowych

Jest sprawą oczywistą, że "przedsiębiorstwa kompleksowych przewozów towarowych" będą w stanie utrzymać kolejowe przewozy ładunków drobnicowych na obecnym poziomie. Oczekuje się od nich jednak wypracowania lepszego niż obecny systemu przewozów i zarządzania nimi, tak by możliwy był rozwój i podniesienie atrakcyjności nowoczesnych kolejowych przewozów ładunków drobnicowych. Najbardziej odpowiedni dla przewozu takich ładunków jest transport kombinowany obejmujący cały odcinek trasy ładunku. Stosuje się tu różne formy przewozu - kontenery, naczepy i nadwozia wymienne, dwa środki transportu (Dual-Mode) itd.

Za najpraktyczniejszy uważa się system przewozów kontenerowych ze względu na powszechność stosowania ich w kraju i za granicą oraz niskie koszty. Szacuje się, że przewozy ładunków drobnicowych osiągną 34 mln ton i będą stanowić 15% wielkości krajowych przewozów towarowych PKP. Jednakże kontenerowe przewozy ładunków w PKP nie osiągają obecnie nawet 2 mln ton co stanowi zaledwie 1% przewozów. Z tego względu należy liczyć się z pojawieniem się ostrej konkurencji. Należy podjąć zdecydowane kroki zaradcze i dążyć do utrzymania lub powiększenia wielkości przewozów.

Przewozy kombinowane odgrywają dużą rolę w przewozach również w pobliskich Niemczech i Francji. We Francji osiągają 10,7 mld tono-kilometrów i stanowią 22% pracy przewozowej, a w Niemczech osiągają 12,1 mld tono-kilometrów i stanowią 18%.

Ten segment transportu uważany jest za przyszłościowy. Dla rozwoju przewozów kombinowanych należałoby poza stosowaniem takiej samej polityki jak wobec wspomnianych wcześniej "kolejowych przedsiębiorstw przewozów towarowych", wdrożyć następujące rozwiązania.

(1) Bazy kontenerowe

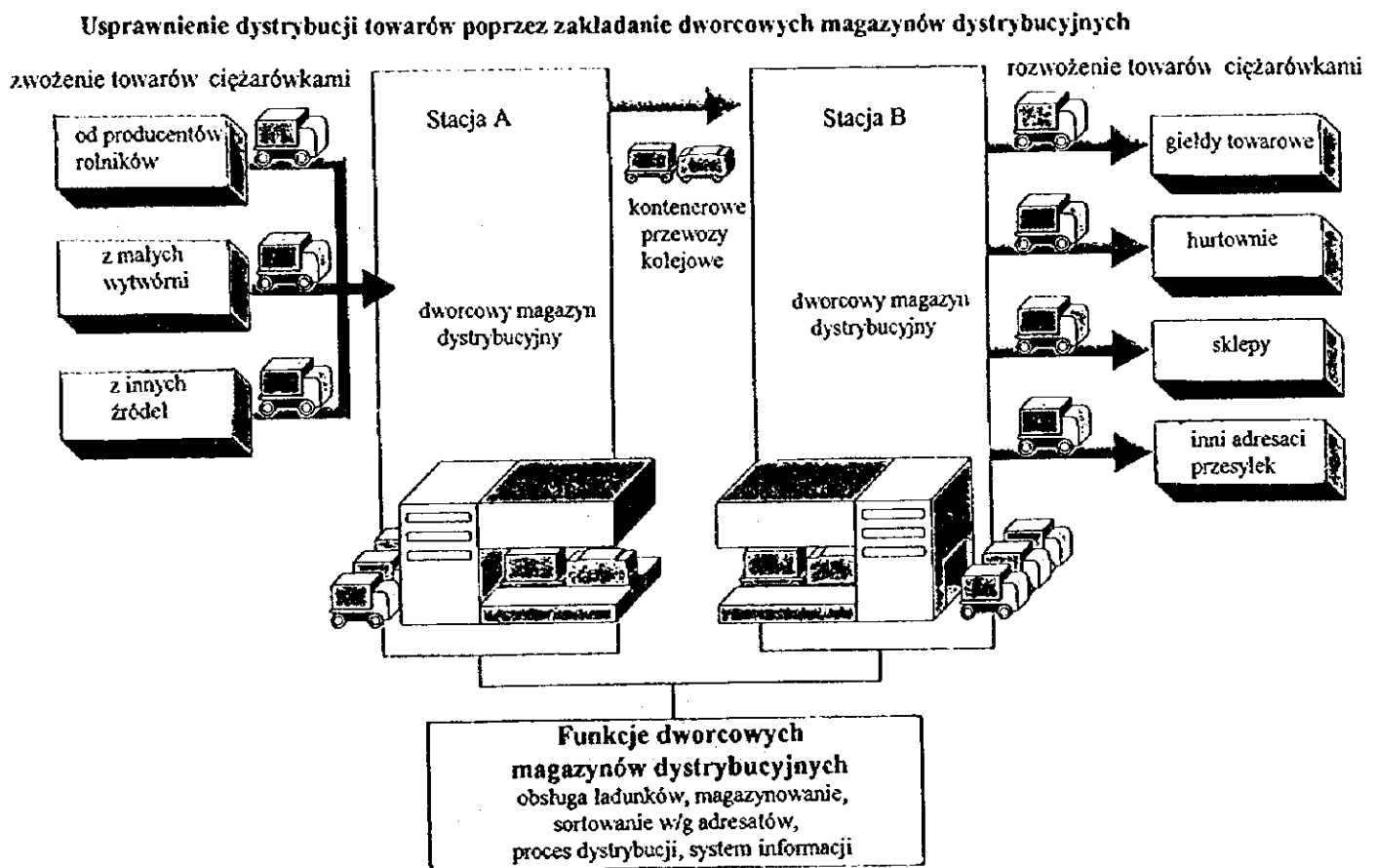
Przy wyborze konkretnych stacji z przeznaczeniem na uruchomienie baz oraz przy określaniu zakresu ich wyposażenia, należy biorąc pod uwagę większe miasta w całym kraju kierować się kierunkami rozwoju dystrybucji towarów.

Jako pierwszą potencjalną lokalizację można przyjąć stację Warszawa Główna Towarowa. Stacja Warszawa Główna Towarowa położona jest około 3 km na zachód od centrum Warszawy. Stacja ta obsługuje kontenery (firma Spedcont współpracuje z bazą kontenerową w Gdyni) oraz towary masowe. Poza terenem załadunku i wyładunku

kontenerów, na stacji tej jest jeszcze wystarczająco dużo wolnej powierzchni, bardzo obecnie zaniedbanej. Położenie tej stacji doskonale nadaje się na lokalizację "Międzynarodowego Kolejowego Centrum Dystrybucji" w Warszawie.

W takim wielofunkcyjnie wyposażonym centrum można przyjmować i wysyłać międzynarodowe kontenery, przechowywać towar przeznaczony do dystrybucji oraz prowadzić jego sprzedaż. Jeżeli jednocześnie będzie się świadczyć ekspresowe usługi przewozowe na terenie kraju i za granicą, bardzo podniesie się jakościowo i ilościowo poziom przewozów towarowych. Przyczyni się to również znacznie do usprawnienia dystrybucji towarów w okręgu warszawskim.

(Schemat) Wielofunkcyjne kolejowe centrum dystrybucji towarów



Niezbędne jest stworzenie systemu przewozów kontenerowych typu "drzwi-drzwi" obejmującego przewozy kolejowe oraz samochodowy "dowóz-odwóz ze stacji". Samochodowy "dowóz-odwóz" prowadziłoby "przedsiębiorstwo kompleksowych przewozów towarowych" zarządzane bezpośrednio przez PKP lub zadania te realizowałaby specjalnie w tym celu powołana firma siostrzana.

(2) Sieć międzyregionalnych ekspresowych przewozów towarowych

W przypadku ładunków drobnicowych, które są wożone kontenerami konieczna jest szybkość i dokładne określenie czasu przybycia przesyłki. W celu zapewnienia sobie klientów na przewozy krajowe, szczególnie potrzebne jest wprowadzenie na głównych trasach międzyregionalnych usług typu "odbiór przesyłki wieczorem - dostawa następnego dnia rano". Należy w związku z tym nawiązać współpracę pomiędzy poszczególnymi centrami obsługi ładunków towarowych i świadczyć usługi przewozowe z szybkością właściwą przewozom pasażerskim.

(3) Tabor odpowiedni dla przewozów ekspresowych

Aby wprowadzić w życie opisane wyżej usługi przewozowe należy wyposażać sektor towarowy w wagony nadające się do takich przewozów i w lokomotywy towarowe o dużych prędkościach. Należy przeprowadzić analizę ilości i rodzajów potrzebnego taboru na podstawie trendów dystrybucji towarów.

(4) W przypadku przewozu ładunków drobnicowych, a szczególnie towarów wysoko przetworzonych, najbardziej istotne dla klienta są szybkość, niezawodność i precyzyjna informacja. Obecnie informacje handlowo-przewozowe dotyczące kontenerów przekazywane są telefonicznie. Należy w odpowiedzi na potrzeby klienta stworzyć komputerowy system, który umożliwi przepływ informacji dotyczących rezerwacji, sprzedaży, przewozu, przewidywanego przybycia ładunku itd.

5.11.4 Harmonogram wdrażania polityki zarządzania przewozami towarowymi

W tabelce poniżej przedstawiono harmonogram wdrażania omówionej w tym rozdziale polityki zarządzania przewozami towarowymi.

Tabela 5.11.4 Harmonogram wdrażania polityki zarządzania przewozami towarowymi

Rok	Sektor towarowy jako całość	
1997	1. Wymiana i modernizacja wyeksploatowanej infrastruktury oraz taboru 2. Nadawanie właściwych rozmiarów posiadanej infrastrukturze poprzez zmniejszanie obszaru dużych stacji rozrządowych i manewrowych o niskiej wydajności. 3. Wycofanie z eksploatacji nadwyżki taboru. 4. Realizacja usprawniania przewozów - ustalenie priorytetów w lokalizacji stacji towarowych, usprawnienie systemu przewozów, uruchomienie terminali towarowych. 5. Realizacja polityki racjonalizacji - wprowadzenie poprawek do systemu pracy na stacjach rozrządowych i manewrowych, zastosowanie na stacjach przełącznikowych urządzeń blokujących. 6. Zbadanie możliwości w zakresie działalności pozaprzewozowej (branża, realizacja)	
↓		
1998	11. Jednocześnie z likwidacją linii o małym natężeniu ruchu w zależności od potrzeb uruchamianie terminali towarowych. Likwidacja lub ograniczenie wielkości stacji rozrządowych i manewrowych. 12. Likwidacja oraz łączenie zakładów trakeji i zaplecza warsztatowego integrowanych z sektorem towarowym. 13. Uruchomienie w Warszawie Kompleksowego Terminalu Towarowego (działalność pozaprzewozowa), Zakładanie firm zajmujących się „dowozem - odwozem do/ze stacji”	
1999	poza realizacją zadań wymienionych w pkt. 1-5 należy zająć się następującymi zagadnieniami. 11. Jednocześnie z likwidacją linii o małym natężeniu ruchu w zależności od potrzeb uruchamianie terminali towarowych. Likwidacja lub ograniczenie wielkości stacji rozrządowych i manewrowych. 12. Likwidacja oraz łączenie zakładów trakeji i zaplecza warsztatowego integrowanych z sektorem towarowym. 13. Uruchomienie w Warszawie Kompleksowego Terminalu Towarowego (działalność pozaprzewozowa), Zakładanie firm zajmujących się „dowozem - odwozem do/ze stacji”	
	Przedsiębiorstwo Kolejowych Przewozów Towarowych	Przedsiębiorstwo Kompleksowych Przewozów Towarowych
2001	Poza realizacją zadań wymienionych w pkt. 1-5 należy podjąć następujące kroki: 21. Przedsiębiorstwo sprywatyzowane: <ul style="list-style-type: none"> • Zakres działalności - statut firmy → określenie zakresu działalności firmy • Struktura zarządzania - rola i uprawnienia organów centralnego, regionalnych i lokalnych • Koncepcja zarządzania, polityka firmy - pełnienie roli kompleksowego przedsiębiorstwa dystrybucji towarów zgodnie z oczekiwaniami klienta i trendami dystrybucji 	Poza realizacją zadań wymienionych w pkt. 1,4,13 oraz 21, 22, 23 należy podjąć następujące kroki: 31. Uruchomienie kolejowych centrów dystrybucji towarów na stacjach towarowych w większych miastach. 32. Stworzenie sieci ekspresowych przewozów towarowych poprzez powiązanie zagranicznych i krajowych kolejowych centrów dystrybucji towarów. 33. Zaopatrzenie się w lokomotywy dostosowane do dużych prędkości, wagony kontenerowe i kontenery z myślą o zwiększeniu przewozów kombinowanych. 34. Stworzenie sieci informacji handlowo-przewozowych.
↓		
2002	<ul style="list-style-type: none"> • Posiadany majątek → potwierdzenie stanu posiadania, nadzór i efektywne wykorzystanie majątku 	
2003	22. Określenie polityki handlowej: <ul style="list-style-type: none"> • elastyczne stosowanie systemu taryf • określenie metody obliczania rentowności poprzez wprowadzenie kalkulacji cen dla poszczególnych pociągów 	
↓		
2005	23. Aktywna realizacja działalności pozaprzewozowej, Wznacnianie funkcji terminali głównych grup towarowych (uruchamianie kompleksowych centrów) Stworzenie systemu „dowozu/odwozu samochodowego” (założenie firmy)	

