

## **ROZDZIAŁ 6: ZALECENIA OGÓLNE**

Kolej odgrywa ważną rolę w transporcie w Polsce. Realizuje przewozy towarowe, których trzon stanowi transport wydobywanych z ziemi bogactw naturalnych, a także przewozy pasażerskie w ramach sieci połączeń docierających do wszystkich zakątków kraju. Jednakże w wyniku rozwoju motoryzacji oraz zmniejszenia popytu na przewozy spowodowanego zmianami w gospodarce, warunki zarządzania przedsiębiorstwem kolejowym stały się bardzo trudne. Koleje polskie wymagają obecnie podjęcia śmiałej reformy w celu przekształcenia ich w przedsiębiorstwo dochodowe. W restrukturyzację kolei zaangażowane jest nie tylko samo przedsiębiorstwo PKP, prowadzone są również prace badawcze w ramach pomocy Banku Światowego. W systemie zarządzania kolejami wiele jest jednak problemów strukturalnych i aby uzdrowić sytuację finansową kolei należy doprowadzić do prywatyzacji PKP.

Celem niniejszego studium jest pomoc w prywatyzacji PKP na podstawie doświadczeń reformy kolei japońskich. Rozdziały od 3 do 5 poświęcone są analizom związanym z prywatyzacją. Poniżej zaprezentowano zalecenia ogólne dotyczące sprawnej realizacji procesu prywatyzacji.

### **6.1. Zalecenia do planu prywatyzacji**

Poniżej zaprezentowano problemy, plany realizacji oraz propozycje dotyczące prywatyzacji PKP.

#### **(I) System zarządzania**

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

- 1) Przedsiębiorstwo PKP powinno zostać sprywatyzowane po przeprowadzeniu podziału na niezależne sektory zajmujące się infrastrukturą oraz przewozami. Nadwyżkę środków trwałych należy pozostawić w sektorze infrastruktury.

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

## **(2) Plan przejścia do prywatyzacji**

① Należy podjąć następujące kroki w kierunku prywatyzacji.

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

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

## 2) Środowisko

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

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

## 3) Opłaty za przejazd

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

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

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

#### 4) Podział majątku

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

#### 5) Linie o małym natężeniu ruchu

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

Aby zlikwidować linie, potrzebne jest zrozumienie i współpraca danego regionu. Należy powołać zespół negocjacyjny dla osiągnięcia ugody z lokalnymi władzami samorządowymi i szczegółowo przygotować program likwidacji linii oraz wprowadzenia alternatywnego środka transportu na bazie propozycji z niniejszego studium.

#### 6) Nadwyżka zatrudnienia

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

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

działu sprzedaży sektora towarowego lub do sektora przewozów kombinowanych.

7) Działalność pozaprzewozowa

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

8) Inwestycje

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

9) Pomoc rządu

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

10) Kształtowanie kadr

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

11) Zarządzanie przewozami pasażerskimi

W sektorze przewozów międzyregionalnych ważne jest by pociągi były szybkie, wygodne i by podróżowanie nimi było przyjemne. Należy również aktywnie działać na rzecz rozwoju systemu sprzedaży i reklamy. W sektorze przewozów aglomeracyjnych ważna jest duża częstotliwość kursowania pociągów, równe odstępy czasu między nimi oraz jednolity wygląd pociągów. Należy również w ramach aglomeracji współpracować z innymi środkami transportu. W sektorze linii lokalnych należy zwrócić uwagę na potrzebę intensywnego podnoszenia efektywności poprzez optymalne wykorzystanie pracowników oraz wprowadzenie autobusów szynowych.

## 12) Zarządzanie przewozami towarowymi

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

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







② Etapowa realizacja prywatyzacji

	Pierwszy etap (1997-1998)	Drugi etap (1999-2000)	Trzeci etap (2001-2002)	Czwarty etap (2003-2005)	Piąty etap (po roku 2006)
<b>Podział organizacyjny i majątkowy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizacyjny podział PKP na sektory infrastruktury, przewozów pasażerskich, towarowych, trakcji i zaplecza oraz pozostałe pionery.</li> <li>Zmiana nazwy „nieruchomości” na „działalność pozaprzewozową”.</li> <li>Przeniesienie nadwyżki majątku PKP do sektora infrastruktury.</li> <li>Założenie Pracowniczego Funduszu Inwestycyjnego (PFI/SIF) oraz przekazanie pracownikom certyfikatów PFI wymieniających na akcje.</li> <li>Powołanie Komisji d/s Realizacji Programu Prywatyzacji PKP przy Ministerstwie Transportu.</li> <li>Rozbudowa struktury Departamentu Kolejnictwa w Ministerstwie Transportu.</li> <li>Powołanie w PKP Zespołu Realizacji Programu Prywatyzacji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oddzielenie sektora infrastruktury od PKP, integracja sektora trakcji i zaplecza z sektorami przewozów pasażerskich i towarowych.</li> <li>Założenie Funduszu Kolejowych Usług Publicznych (FKUP/PSC). Część środków pochodzących z opłat za korzystanie z linii przekazywana jest do funduszu i przeznaczana na dotowanie sektora pasażerskiego.</li> <li>Wprowadzenie oddzielnej księgowości dla prac konserwacyjnych i napraw w sektorach infrastruktury, przewozów pasażerskich oraz towarowych jako etap przygotowawczy do przejścia na niezależne rozliczanie i do samodzielności przedsiębiorstwa.</li> <li>Konsolidacja działalności pozaprzewozowej poprzez scalanie, przesunięcia lub likwidację w 3 grupy - działalność pozaprzewozową, telekomunikację i informatykę.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Przekształcenie PKP w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa. Podział przewozów pasażerskich na 3 sektora, a towarowych na 2 sektory.</li> <li>Przekazanie 15% akcji PKP przekształconych w spółkę akcyjną na Pracowniczy Fundusz Inwestycyjny (PFI/SIF)</li> <li>Wyodrębnianie z sektorów infrastruktury, przewozów pasażerskich i towarowych działalności związanej z pracami konserwacyjnymi i naprawami oraz przekształcanie w niezależne firmy, w miarę jak będą w stanie prowadzić samodzielną księgowość.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jednocosobowa spółka Skarbu Państwa, w którą przekształciły się PKP ma strukturę holdingową. W ramach holdingu usamodzielniają się 3 przedsiębiorstwa przewozów pasażerskich, 2 przedsiębiorstwa przewozów towarowych i 3 firmy działalności pozaprzewozowej.</li> <li>Holding sprzedaje akcje poszczególnych 8 samodzielnych przedsiębiorstw inwestorom strategicznym oraz wypuszcza je na rynek poprzez wejście na giełdę.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Przedsiębiorstwo infrastruktury przekształca się w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa, po czym prywatyzuje się poprzez wejście na giełdę.</li> <li>Przekazanie środków uzyskanych ze sprzedaży przedsiębiorstwa infrastruktury do Funduszu (PSC). Dochody z obrotu tymi środkami będą stanowić źródło finansowania Funduszu.</li> <li>Wypuszczenie akcji holdingu na giełdę.</li> <li>Wymiana certyfikatów (PFI/SIF) przyznanych z Pracowniczego Funduszu Inwestycyjnego pracownikom (łącznie z emerytami) na akcje.</li> </ul>
<b>Likwidacja linii o małym natężeniu ruchu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selekcja linii przewidzianych do likwidacji w pierwszym etapie. Opracowanie przepisów prawnych wspomagających likwidację.</li> <li>Opracowanie preferencyjnych przepisów podatkowych lub systemu dotacji dla linii przewidzianych do likwidacji.</li> <li>Osiągnięcie porozumienia z samorządowymi władzami terytorialnymi w sprawie komunikacji alternatywnej.</li> <li>Określenie długości linii przewidzianych do likwidacji w pierwszym etapie na około 1600 km.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Selekcja linii przewidzianych do likwidacji w drugim etapie oraz osiągnięcie porozumienia z samorządowymi władzami lokalnymi w sprawie likwidacji linii.</li> <li>Zbadanie wyników finansowych komunikacji alternatywnej na liniach zlikwidowanych w pierwszym i drugim etapie oraz analiza systemu dotacji.</li> <li>Określenie długości linii przewidzianych do likwidacji w drugim etapie na 3400 km.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Zbadanie wyników finansowych komunikacji alternatywnej i ponowna analiza systemu dotacji.</li> </ul>
<b>Nadwyżka zatrudnienia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wprowadzenie na 3 lata systemu zachęcającego do przechodzenia na wcześniejszą emeryturę.</li> <li>Rozwój działalności pozaprzewozowej, telekomunikacji i informatyki - zatrudnianie pracowników</li> <li>Reorganizacja zatrudnienia w celu zrównoważenia różnic w obciążeniu pracą występujących w zależności od regionu i służby.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontynuacja realizacji programu likwidacji nadwyżki zatrudnienia rozpoczętej w pierwszym i drugim etapie. Docelowa ilość pracowników - 160 tys. ludzi w roku 2005.</li> </ul>		
<b>Rozwój działalności pozaprzewozowej</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Przygotowanie planu rekrutacji, kształcenia i rotacji kadr.</li> <li>Realizacja marketingu i działalności reklamowej na dworcach.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rozwój działalności poprzez zakładanie firm siostrzanych. Wprowadzenie zasady służbowego oddelegowywania pracowników do firm siostrzanych na okres około 3 lat.</li> <li>Promocja powstawania specjalistycznych firm w poszczególnych branżach. Bezpośrednia prywatyzacja tych firm poprzez dzierżawę lub sprzedaż pracownikom lub inwestorom strategicznym.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Powiększanie skali przedsięwzięć poprzez fuzję ze specjalistycznymi firmami spoza PKP oraz poprzez zakładanie firm typu joint-venture.</li> <li>Rozwój działalności w zakresie hotelarstwa i centrów handlowych z wykorzystaniem dobrej lokalizacji terenów dworcowych.</li> </ul>		





	Pierwszy etap (1997-1998)	Drugi etap (1999-2000)	Trzeci etap (2001-2002)	Czwarty etap (2003-2005)	Piąty etap (po roku 2006)
Inwestycje	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inwestycje w modernizację infrastruktury i zwiększenie prędkości pociągów.</li> <li>Inwestycje w mechanizację i automatyzację w ramach racjonalizacji zatrudnienia.</li> </ul>				Opracowanie i realizacja planu inwestycji zgodnego z polityką przedsiębiorstwa infrastruktury, 3 przedsiębiorstw przewozów pasażerskich i dwóch towarowych.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poprawa komfortu taboru pasażerskiego i modernizacja wagonów towarowych.</li> <li>Zakup autobusów szynowych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inwestycje w modernizację zakładów naprawczych taboru.</li> <li>Wycofywanie wyeksploatowanego taboru, zakup nowoczesnego taboru i autobusów szynowych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zakup i obsługa taboru pasażerskiego przystosowanego do dużych prędkości, lokomotyw o dużych prędkościach do transportu kombinowanego, wagonów kontenerowych oraz kontenerów.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inwestycje w modernizację głównych dworców pasażerskich i terminali towarowych.</li> <li>Kontynuacja inwestycji w modernizację taboru.</li> </ul>	
Pomoc rządu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontynuacja pomocy, którą państwo świadczy na rzecz PKP (dotacje do przewozów pasażerskich 571,5 mln PLN oraz dotacje na inwestycje 400 mln PLN)</li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dodatkowe dotacje rządowe na inwestycje w sektorze infrastruktury przez okres 5 lat poczynając od roku 1998 (400 mln PLN rocznie, w sumie 2 mld PLN).</li> </ul>				
Kształtowanie kadr	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dalsza rozbudowa systemu kształtowania kadr w PKP. Opracowanie nowego programu szkoleń uwzględniających wprowadzanie nowych urządzeń oraz nowej technologii. Szkolenia-praktyki w głównych sektorach oraz specjalistyczne szkolenia z zakresu np. marketingu prowadzone w celu umożliwienia rotacji miejsc pracy. System szkoleń zagranicznych dla kadry kierowniczej.</li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opracowanie regulaminu, który umożliwi obiektywną ocenę wyników pracy na każdym stanowisku.</li> <li>Korekta systemu premiowania dla poszczególnych stanowisk pracy, rozważenie wprowadzenia systemu wynagrodzeń opartego o wyniki pracy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wprowadzenie systemu wynagrodzeń i premiowania właściwego dla przedsiębiorstwa prywatnego, czyli zgodnego z wynikami osiągniętymi przez firmę, służbę, sektor i pracownika.</li> <li>Wprowadzenie dodatku za posiadanie różnych kwalifikacji oraz dodatku rozłąkowego.</li> </ul>			
Zarządzanie przewozami pasażerskimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wprowadzenie automatów do sprzedaży biletów na dworcach miejskich.</li> <li>Wydłużenie czasu pracy okienek kasowych.</li> <li>Zlecenie obsługi małych stacji lokalnych podwykonawcom, wprowadzanie systemu samoobsługi na małych stacjach.</li> <li>Wprowadzenie różnego rodzaju biletów zniżkowych - bilety na zakupy, karnety wielokrotne, bilety powrotne itp.</li> <li>Wprowadzenie systemu automatycznego nadawania komunikatów oraz informacji na głównych stacjach.</li> <li>Modyfikacja okienek kasowych na typ z otwartym kontuarem.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Przedsiębiorstwo przewozów regionalnych zwiększa ilość pociągów, układa rozkład jazdy pociągów w równych odstępach, skraca czas przejazdu pociągów wykorzystując rezerwy w sferze infrastruktury oraz obsługi. Zakłada się wzrost popytu związanego z turystyką.</li> <li>Przedsiębiorstwo przewozów aglomeracyjnych zwiększa ilość pociągów, układa rozkład jazdy w równych odstępach czasu. W celu skrócenia czasu dojazdu do pracy obok pociągów zatrzymujących się na każdej stacji, wprowadza pociągi typu przyspieszonego kursujące na dalsze odległości/</li> <li>Przedsiębiorstwa przewozów lokalnych podnoszą wydajność pracy poprzez wielofunkcyjność pracowników.</li> <li>Tworzenie na głównych stacjach kompleksowych terminali, w skład których wchodzi hotele i centra handlowe.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zapewnienie dochodów poprzez regulację systemu ulgowych opłat za przejazd.</li> </ul>				
Zarządzanie przewozami towarowymi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zmniejszenie wielkości mało używanych stacji rozrządowych i manewrowych oraz dostosowanie ilości posiadanych urządzeń do potrzeb.</li> <li>Korekta lokalizacji stacji towarowych oraz tworzenie terminali towarowych.</li> <li>Wdrażanie racjonalizacji poprzez korektę systemu pracy stacji rozrządowych i manewrowych.</li> <li>o Realizacja kompleksowego terminalu towarowego w Warszawie. Założenie firmy zajmującej się dowozem/odwozem do/ze stacji transportem samochodowym.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Przedsiębiorstwo kolejowych przewozów towarowych wprowadza różne systemy taryf np. taryfa dla umów długoterminowych. Stosuje elastyczne systemy opłat. Zakłada terminale towarowe i rozwija system dowozu/odwozu ze stacji transportem samochodowym.</li> <li>Przedsiębiorstwo towarowych przewozów kombinowanych przygotowuje bazy kontenerowe, sieć ekspresowych przewozów towarowych oraz sieć informacji o sprzedaży i przewozach. Warszawa Główna Towarowa staje się centrum dystrybucji kolejowej oraz główną bazą kontenerową.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zapewnienie przychodów poprzez zniesienie od roku 1998 cen urzędowych na przewozy towarowe.</li> </ul>				









## **6.2 Realizacja programu prywatyzacji**

Aby zrealizować program prywatyzacji zaprezentowany w poprzednich rozdziałach potrzebne są wzajemne porozumienie oraz wysiłek dyrekcji i pracowników PKP. Potrzebna jest również pomoc państwa oraz współpraca wszystkich zaangażowanych stron. Ponadto, trzeba dołożyć wszelkich starań by program prywatyzacji był przejrzysty i by zdobyć dla niego akceptację społeczeństwa. W celu zapewnienia sprawnej i niezawodnej realizacji programu prywatyzacji zaleca się rządowi i przedsiębiorstwu PKP powołanie, rozszerzenie lub uzupełnienie następujących struktur organizacyjnych.

### **(1) Powołanie Komisji d/s Realizacji Programu Prywatyzacji PKP**

Należy powołać przy Ministerstwie Transportu Komisję d/s Realizacji Programu Prywatyzacji PKP, w skład której wejdą przedstawiciele zainteresowanych ministerstw i urzędów, przedstawiciele dyrekcji przedsiębiorstw z doświadczeniem prywatyzacyjnym, naukowcy ze specjalistyczną wiedzą praktyczną z zakresu prywatyzacji oraz przedstawiciele dyrekcji PKP. Komisja ta opracuje podstawy polityki oraz plan prywatyzacji PKP. Ponadto, w ramach tej Komisji należy powołać takie zespoły specjalistyczne jak: Specjalistyczny Zespół d/s Mienia Kolejowego, Specjalistyczny Zespół d/s Nadwyżki Zatrudnienia oraz Specjalistyczny Zespół d/s Linii o Małym Natężeniu Ruchu. Specjalistyczny Zespół d/s Mienia Kolejowego będzie się zajmował specyfikacją środków trwałych należących do PKP, rozdziałem między środkami trwałymi do wykorzystania w działalności kolejowej a nadwyżką tych środków, metodami sprzedaży nadwyżki środków trwałych oraz planem podziału środków trwałych między nowopowstającymi przedsiębiorstwami kolejowymi.

Specjalistyczny Zespół d/s Nadwyżki Zatrudnienia będzie się zajmował pracami związanymi z planowaniem i koordynacją, mającymi na celu sprawne rozwiązanie problemu nadwyżki zatrudnienia występującej w PKP.

Specjalistyczny Zespół d/s Linii o Małym Natężeniu Ruchu będzie się zajmował planowaniem i koordynacją likwidacji linii o małym natężeniu ruchu obsługiwanych przez PKP, zastępowania ich komunikacją autobusową oraz przekazywaniem ich pod zarządy terytorialnych władz samorządowych.

## **(2) Powiększenie Departamentu Kolejnictwa w Ministerstwie Transportu**

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

## **(3) Powołanie Zespołu Realizacji Programu Prywatyzacji PKP**

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

## **6.3 Działania rządu**

Stworzenie podstaw funkcjonowania transportu jest niezbędnym czynnikiem rozwoju polskiej gospodarki.

Kolej jako środek transportu jest efektywna pod względem wykorzystania energii oraz mało uciążliwa dla środowiska ponieważ nie zanieczyszcza go spalinami. Rząd powinien przywiązywać dużą wagę do polityki aktywizacji kolei. W niniejszym studium opracowano program prywatyzacji PKP. Do realizacji tego programu nie wystarczy jednak jedynie wysiłek samego przedsiębiorstwa PKP, konieczna jest również pomoc rządu. Zaleca się by rząd podjął następujące kroki.

### **(1) Pomoc finansowa**

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

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

**(2) Nadwyżka zatrudnienia**

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

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

**(3) Linie o małym natężeniu ruchu**

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

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

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

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

## **6.4 Działania PKP**

Aby kolej mogła pokonać silną konkurencję na rynku transportowym i zaktywizować swą działalność, musi podjąć radykalne kroki uwzględniające również zmiany w systemie zarządzania przedsiębiorstwem.

Przedsiębiorstwo PKP powinno wdrożyć zasady firmy prywatnej, które wyzwalają efektywność i energię działania. Oczekuje się, że PKP w ramach programu prywatyzacji przyjmie strukturę zalecaną w niniejszym studium. Ponadto zaleca się, by PKP podjęły następujące kroki z myślą o prywatyzacji.

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

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

### **(2) Współdziałanie dyrekcji i pracowników**

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

### **(3) Zmiana mentalności**

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

**(4) Poprawa struktury przedsiębiorstwa**

Dzięki prywatyzacji możliwe jest uzdrowienie przedsiębiorstwa poprzez prowadzenie swobodnej i aktywnej działalności gospodarczej, zgodnej z zasadą o wyraźnie określonej odpowiedzialności zarządzających. Należy zdecydowanie skoncentrować się na dziedzinach, w których można wykorzystać zalety kolei i zarządzać przedsiębiorstwem mając na uwadze przede wszystkim kwestię rentowności. Dla osiągnięcia tego celu pojawia się potrzeba nowych koncepcji. Wskazane jest wprowadzenie z zewnątrz ludzi o wysokich kwalifikacjach oraz przeprowadzenie selekcji pracowników pod względem poziomu umiejętności i zaangażowania. Wyróżniającym się osobom należy zaoferować lepsze warunki płacowe. Istotną sprawą jest również przekazanie uprawnień decyzyjnych dotyczących spraw pracowniczych i wydatków na niższy poziom. Należy stworzyć strukturę, w której wyraźnie określono zakres uprawnień i odpowiedzialności.

**(5) Modernizacja kolei**

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

## 6.5 Działania związane z wejściem do Unii Europejskiej

### (1) Wspólna polityka kolejowa Unii Europejskiej

Rząd polski rozważa wejście do Unii Europejskiej, należy więc wziąć pod uwagę wspólną politykę kolejową Unii. Wymieniono tu podstawowe elementy tej polityki:

- 1) zapewnienie autonomii zarządzania
- 2) uzdrowienie kondycji finansowej przedsiębiorstw kolejowych
- 3) poprawa konkurencyjności kolei
- 4) podział na sektory przewozów i sektor infrastruktury
- 5) udostępnienie sieci kolejowej przewoźnikom z zewnątrz
- 6) utrzymanie obsługi linii lokalnych w oparciu o umowy

Ponadto, Unia Europejska przygotowuje koncepcję Europejskiej Sieci Dużych Szybkości oraz Transeuropejskich Ekspresowych Kolei Towarowych (Freeway). Oczekuje się w związku z tym podniesienia standardu infrastruktury kolejowej i udostępniania jej krajom trzecim.

### (2) Działania rządu

W lipcu 1997 roku parlament polski przyjął ustawę o transporcie kolejowym. W ustawie tej wyraźnie określono kwestię rozdziału sektora infrastruktury od sektora przewozów oraz kwestię inwestycji państwowych w modernizację linii kolejowych o znaczeniu państwowym. Obecnie, należy w stosunku do krajowych linii kolejowych stosować zasady rynkowe. Trzeba będzie przejść od polityki dotacji uzasadnionej obowiązkiem służby publicznej do polityki uzdrawiania kolei jako niezależnego przedsiębiorstwa, które jest w stanie sprostać konkurencji, a służbę publiczną wykonuje w drodze umowy.

Ponadto, oczekuje się, że rząd odegra zasadniczą rolę przy realizacji programów regionalizacji linii lokalnych, podnoszeniu standardu linii kolejowych oraz inwestycji modernizacyjnych

### (3) Działania PKP

Przy okazji integracji rynku Unii koleje europejskie idą w kierunku internacjonalizacji, likwidacji granic i liberalizacji. Również w Polsce skończył się okres gdy PKP były monopolistą na rynku kolejowym. Przewiduje się, że zostanie wprowadzona zasada wolnego dostępu do linii kolejowych i na rynek wejdą zagraniczni przewoźnicy kolejowi. Rozpoczynają się czasy konkurencji i PKP będą musiały poprawić kondycję

swojego przedsiębiorstwa. PKP muszą się przekształcić w firmę, która dzięki prywatyzacji stanie się aktywna i będzie w stanie przynosić dochody. Przygotowanie Europejskiej Sietki Kolejowej spowoduje wzrost wielkości przewozów międzynarodowych. PKP mogą również oczekiwać zwiększenia popytu transportowego. W związku z tym trzeba podjąć z krajami sąsiadującymi z Polską współpracę w zakresie infrastruktury linii międzynarodowych, przygotowania taboru oraz ruchu bezpośredniego. Należy również poprawić poziom usług świadczonych dla użytkowników kolei.

## **6.6 Kontynuacja badań i współpraca techniczna**

W niniejszym studium, na podstawie doświadczeń reformy kolei japońskich, przedstawiono metody prywatyzacji PKP oraz podstawowe problemy związane z procesem prywatyzacji. W celu dalszego pogłębienia i bardziej szczegółowego opracowania tematyki niniejszego studium, należałoby kontynuować badania w zakresie podanej niżej tematyki. W celu sprawnego i efektywnego wdrożenia wyników niniejszego studium wskazane byłoby skorzystać z zagranicznej współpracy technicznej.

### **(1) Tematyka przewidziana do kontynuacji badań**

- 1) Kompleksowe studium rozwoju działalności pozaprzewozowej przedsiębiorstw kolejowych
- 2) Studium wszystkich przedsięwzięć podejmowanych na terenie budynków dworcowych dotyczące: badania możliwości potencjalnych przedsięwzięć i określenia priorytetowości tych przedsięwzięć, metod opracowywania business planu, metod marketingu, metod zarządzania firmą i kadrami, metod rozwoju i finansowania przedsięwzięć.
- 3) Szczegółowe studium wdrażania programu prywatyzacji PKP
- 4) Studium dotyczące działań praktycznych związanych z prywatyzacją: procedura zakładania nowego przedsiębiorstwa, opracowanie nowych uregulowań prawnych, nowelizacja istniejących, badanie faktycznego stanu mienia oraz zagospodarowanie go, plan zatrudnienia, kalkulacja i określenie wysokości kapitału i wartości akcji.

## (2) Współpraca techniczna

Można dokonać transferu technologii występując na przykład do Japonii o przysłanie ekspertów doświadczonych w zakresie prywatyzacji kolei.

### 1) Sprowadzanie ekspertów:

Można sprowadzić ekspertów z następujących dziedzin: działalność pozaprzewozowa przedsiębiorstw kolejowych, zarządzanie kadrami, finansowanie przedsięwzięć, akcje, zarządzanie przedsiębiorstwem.

### 2) Wysłanie pracowników na szkolenia

Można w celu zdobycia specjalistycznej wiedzy i kwalifikacji wysłać pracownika zajmującego się np. działalnością pozaprzewozową na szkolenie za granicę.

### 3) Badania z zakresu rozwoju

Można wystąpić o przeprowadzenie studium rozwoju określonej specjalistycznej branży, która jest szczególnie istotna np. działalności pozaprzewozowej.

### 4) Transfer technologii ze sprywatyzowanego przedsiębiorstwa kolejowego

### 5) Można uzyskać na zasadach komercyjnych informacje i know-how z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem po prywatyzacji np. z Japan Railways (JR)









JICA