

## **Polska Kolej**

Wydawać by się mogło, iż truizmem jest dziś twierdzenie, że państwo potrzebuje nowoczesnej kolei. A jednak w Polsce o pociągach przypominamy sobie tylko czasem i to zwykle w nieciekawych okolicznościach. Takich jak te z grudnia ubiegłego roku. Powiedzmy to więc, raz jeszcze: Kolej jest wyznacznikiem postępu cywilizacyjnego i stanowi podstawowy krwiobieg gospodarki. Ponieważ każda gospodarka ma swoją specyfikę, to i każdy system kolejowy musi być do niej dopasowany. Pytanie tylko czy nasz jest. Bo że jest specyficzny, to wiadomo. My mamy usamorządowione Przewozy Regionalne - zjawisko niespotykane na taką skalę w żadnym innym państwie europejskim, i rozbuchaną strukturę kolejowych spółek w grupie PKP. Samiśmy tego piwa nawarzyli i sami musimy je wypić. Ale nie da się tego zrobić naraz, trzeba naprawiać ten bałagan krok po kroku.

### **Krok pierwszy: Infrastruktura domeną państwa.**

Polska sieć kolejowa jest jedną z największych w Europie, liczy ponad 19 tys km. Jednocześnie jest jedną z najgorzej utrzymanych. Jedyne około 6-7% linii jest w przyzwoitym stanie tzn. takim pozwalającym na jazdę pociągu z prędkością 160 km/h. Kolej, a szczególnie infrastruktura kolejowa we wszystkich państwach Europy jest domeną państwa. Tak powinno być też w Polsce. Bo dla sprawnego funkcjonowania kolejowego organizmu potrzebne są odpowiednie narzędzia, które ma w swojej gestii jedynie państwo. Tylko ono może tę funkcję odpowiednio spełniać. Dlaczego? Po pierwsze dlatego, że taki system zarządzania infrastrukturą sprawdził się niemal w całym cywilizowanym świecie. A po drugie, ponieważ zwrot na inwestycjach infrastrukturalnych jest zwrotem długookresowym, tzn. największy efekt odkłada się w tak zwanym „koszcie alternatywnym”. Wyższa jakość infrastruktury nie wymaga dokładania i mnożenia kosztów ponoszonych na wydatki dodatkowe tj. na służby ratownicze i wspomagające czy ubezpieczenia. Patrząc, tylko z punktu widzenia czystej ekonomii, poprzez ograniczenie kosztów alternatywnych, budżet Polski jest w stanie zaoszczędzić przynajmniej 1 mld zł rocznie. Przyjęcie modelu, w którym państwo na zasadzie wyłączności zajmuje się infrastrukturą, ma sens, tak społeczny jak i ekonomiczny. Oznacza to jednak, że działalność operatorska musi zostać oparta o rachunek ekonomiczny, a infrastruktura kolejowa, rozumiana szerzej niż tylko PKP PLK S.A., powinna jak najszybciej wyjść z Grupy PKP, po to, by nie reprezentowała tylko jednej grupy podmiotów. Co więcej zabieg ten zapewni nie tylko bezstronność zarządcy, ale i umożliwi przejrzystość finansowania i pozyskiwania środków unijnych.

### **Krok drugi: Stawka dostępu jako narzędzie realizacji polityki transportowej państwa.**

Narzędziem do realizacji polityki przewozowej w całej Europie są stawki dostępu do infrastruktury kolejowej. I tak na przykład w Szwecji opłata za tory pokrywa jedynie 5% kosztów infrastruktury. W Polsce opłata ta jest jedną z najwyższych (poza Estonią i Łotwą) na starym kontynencie i wynosi ponad 90%. Warto dodać, że unijna średnia to 40%. Europejski model kształtowania stawek dostępu oznacza, że finansuje się kolej, a nie konkretnego przewoźnika. Struktura własności operatora nie ma w nim znaczenia. Tymczasem w naszym przypadku, raz udziału państwa w budowaniu polityki transportowej jest za mało, raz stanowczo za dużo. Państwo, powinno w ramach swoich zadań strategicznych finansować infrastrukturę, a w mniejszym lub nawet zerowym zakresie zajmować się bieżącą działalnością samych przewoźników, zwłaszcza ich płynnością finansową. Efektem obserwowanego u nas regularnie kolejowego wyścigu po budżetową

zapomogę jest konflikt pomiędzy operatorami pasażerski, na skutek którego ubywa kolei klientów. W Europie kolej jest popularna, u nas wręcz odwrotnie. We Włoszech, przy ok. 16 tysiącach km linii, rocznie pociągami podróżuje ponad 600 mln pasażerów. U nas, gdzie jest ponad 19 tys km linii, na podróż koleją decyduje się jedynie około 260 mln pasażerów. I tak dzieć się będzie, jeśli w sposób systemowy tego trendu spadkowego nie naprawimy. A metodą jest właśnie finansowanie kolei poprzez stawki dostępu.

### **Krok trzeci: Urząd Transportu Kolejowego jako silny regulator rynku.**

Pozycja Urzędu Transportu Kolejowego powinna być w naszym systemie kolejowym zdecydowanie silniejsza. To na tym Urzędzie spoczywać musi odpowiedzialność za zapewnienie efektywnego funkcjonowania rynku przewozowego. UTK ustawowo powinien być wyposażony w narzędzia, które umożliwiają interwencję na rynku w przypadku naruszenia lub zagrożenia bezpieczeństwa w ruchu kolejowym. Ilustracją tych braków systemowych był panujący w grudniu chaos na kolei, spowodowany nieterminowym wprowadzeniem przez przewoźników rozkładu jazdy. Jak to się mogło stać, skoro praca nad rozkładem jazdy rozpoczyna się niemal w rok przed jego wprowadzeniem? Przecież najpóźniej do końca września prace nad tym standardowym dla kolejarzy procesem powinny się być zakończyć, by 60 dni przed wprowadzeniem nowego rozkładu jazdy umożliwić przedsprzedaż biletów. Jeśli zatem dwa miesiące przed wprowadzeniem rozkładu jazdy zestawienie to nie istniało, czego świadectwem był brak przedsprzedaży, to powinno się było któremuś urzędnikowi zapalić światło alarmowe. A tu nic takiego się nie wydarzyło. Dlatego niezbędne są nadzwyczajne procedury regulujące sytuacje kryzysowe. W takie specjalne kompetencje powinien być wyposażony właśnie, UTK. Rozwiązanie to nie tylko pozwoli unikać transportowego paraliżu, ale i zagwarantuje ciągłość i bezpieczeństwo przewozów. Dodatkowo również w przypadku braku możliwości technicznych realizacji bezpiecznych przewozów UTK powinno móc natychmiast interweniować.

### **Krok czwarty: Czyste dworce kolejowe**

Powiedzmy sobie jasno bez wyraźnej poprawy jakości dworców w Polsce, nie wykorzystamy właściwie potencjału tkwiącego w przewozach pasażerskich. Naszych problemów nie rozwiąże wprowadzenie nowego podatku o nazwie „opłata dworcowa”. Przecież to nic innego jak przełożenie ciężaru ich utrzymania na wszystkich podróżujących. Lepszym i co istotne skutecznym, bo sprawdzonym w innych państwach europejskich rozwiązaniem jest partnerstwo publiczno- prywatne (PPP). Od zarządcy wymaga to po pierwsze wniesienia kluczowych polskich dworców do jednego podmiotu gospodarczego i po drugie sprzedaży części udziałów prywatnemu podmiotowi, który wniósłby do firmy przede wszystkim „know how”. Po trzecie inwestor branżowy zainteresowany rozwojem tego podmiotu powinien być zobligowany do wniesienia określonych środków inwestycyjnych. Taki model rozwoju sprawdził się w kolejach włoskich, gdzie w ciągu 3 lat zmodernizowano większość głównych dworców np. rzymskie Termini. Wydaje się, że jest to lepszy sposób na rozwiązanie problemów polskich dworców niż powtórne sięganie do kieszeni pasażerów.

### **Krok piąty: Koleje Dużych Prędkości (KDP)**

Jeden rzut oka na mapę Polski wystarczy, aby zauważyć, że warunki naturalne sprzyjają rozwojowi szybkiej kolei. Przy takiej liczbie ludności i długości linii kolejowych, powinno

istnieć co najmniej dwukrotnie większe zapotrzebowanie na usługi kolejowe niż dzieje się to obecnie w Polsce. Znacząco większe potrzeby komunikacyjne mają Niemcy, Francuzi czy Włosi. Skąd takie różnice? Raczej nie z wrodzonego zamiłowania tych nacji akurat do pociągów. Odpowiedź jest prosta, tam przewoźnicy stymulują popyt na podróże koleją. U nas trudno dziś mówić o kolei używając terminu atrakcyjność. A tak powinno być. Przecież kolej ma wiele do zaoferowania. Dlatego też projekt budowy KDP budzi tak wilekie nadzieje. Szybka trasa, tzw. „Y” połączyć ma Warszawę, i Łódź z Poznaniem i Wrocławiem. Niestety trochę to potrwa zanim stanie się rzeczywistością, bo jesteśmy dopiero na początku tej drogi. Realnie szacować należy, że sam okres budowy linii potrwać może 8 lat i pochłonąć około 4 mld Euro. Wliczając w to budowę linii, jej utrzymanie i zakup taboru, który będzie po niej jeździł. Uwzględniając koszty projektu, okres zwrotu inwestycji, roczny koszt utrzymania infrastruktury oraz, co logiczne, potencjalny zysk operatora stwierdzić trzeba, że planowana dla tego przedsięwzięcia formuła partnerstwa publiczno-prywatnego nie sprawdzi się. Dzisiaj dalekobieżny przewoźnik pasażerski, PKP Intercity, w skali roku płaci za dostęp do infrastruktury wszystkich przez siebie uruchamianych pociągów mniej niż wyniosłby tylko roczny koszt zwrotu inwestycji (amortyzacja inwestycji) szybkiej linii z Warszawy do Poznania i Wrocławia. Wykonanie prostej kalkulacji, którą przecież przeprowadzi każdy inwestor, prowadzi do wniosku, że nierealność osiągnięcia zwrotu na inwestycji sprawia, iż przedsięwzięcie nie skusi poważnych oferentów.

### **Krok szósty: Podmioty kolejowe jako nowoczesne spółki funkcjonujące na konkurencyjnym rynku.**

Przyjęło się u nas przekonanie, że polska kolej to byt sam w sobie. Nie tylko, że momentami funduje atrakcje rodem z minionego, jedynie słusznego systemu, ale dlatego, że czasem ma się poczucie, że czas na polskiej kolei po prostu się zatrzymał. Rzeczywistość zdaje się jej nie imać. Tymczasem firmy kolejowe nie są inne od pozostałych spółek działających w gospodarce rynkowej. One też powinny w swojej działalności kierować się interesem ekonomicznym i wymogiem bilansowania działalności, nie opierać się całkowicie o państwowe dotacje. Na straży tych wartości powinni stać menadżerowie umiejący poruszać się swobodnie na konkurencyjnym rynku. Wyniki finansowe weryfikują profesjonalizm działania. Ale maksymalizacja zysku i minimalizacja kosztów, to jeszcze nie wszystko. O powodzeniu każdego przedsięwzięcia decydują ludzie. Nie tylko ci na górze, ale często zwłaszcza ci na dole. Pracownicy polskiej kolei są po pierwsze liczni, po wtóre mają silne i dobrze zorganizowane związki zawodowe, po trzecie jak nie raz udowodnili potrafią być zdeterminowani. Często jednak mówiąc o roszczeniowości kolejarzy zapomina się, że pracują oni w określonych warunkach systemowych, sprzyjających takim, a nie innym zachowaniom. Z drugiej jednak strony kolejowi menadżerowie popełniają błąd nie szanując wiedzy i znajomości podległych im pracowników firmy. Wieloletnie doświadczenie konduktorów czy maszynistów, może stanowić ogromny potencjał, jeśli się z niego chce i umie skorzystać. A kolejowi decydenci nie zawsze potrafią umiejętnie włączyć załogę w proces decyzyjny, albo ulegając presji związków, albo całkowicie eliminują ich udział w bieżącej pracy firmy. A to i tak źle, i tak niedobrze. Obowiązek budowy prawidłowych relacji leży po obu stronach biznesowej barykady, i po stronie zarządów i po stronie kolejarzy. Na każdym poziomie zarządzania trzeba mieć na uwadze wartość kapitału ludzkiego, bez niej każdy nawet najbardziej ambitny plan spali na panewce. Obecna, niezwykle trudna, tak z punktu widzenia podróżnego, jak i operatora sytuacja na rynku przewozów pasażerskich jest niestety efektem braku długofalowej i spójnej strategii rozwoju kolejnictwa. Polskiej kolei nie pomogły i nie pomogą kolejne, doraźne działania ratunkowe. Jakkolwiek słusznie brzmiące, ale wciąż

jedynie skrótowe hasła „usamorządowienia”, „oddłużenia”, czy „prywatyzacji” nie zastąpią systemowego podejścia do kolei, dla którego terminem kluczowym powinien się wreszcie stać także rachunek ekonomiczny. A to będzie możliwe wtedy, kiedy jedynym narzędziem interwencji państwa w system kolejowy będą stawki dostępu, zapewniające równe traktowanie podmiotów na rynku.

### **Krok siódmy: Finansowanie kolei - fundusze unijne i rynek kapitałowy.**

Skoro przedsiębiorstwa nie bankrutują dlatego, że nie generują zysków, ale dlatego, że nie mają pieniędzy, kwestią podstawową dla przedsiębiorstwa jest posiadanie funduszy. A z tym na polskiej kolei, mówiąc delikatnie jest obecnie krucho. Tymczasem zdrowa działalność operacyjna musi generować zysk. Nie tylko stanowi to świadectwo stabilności podmiotu, ale łatwiej też takiemu przedsiębiorstwu pozyskać w razie potrzeby finansowanie zewnętrzne. Dziś polscy przewoźnicy kolejowi teoretycznie mogliby skorzystać z szerokich możliwości, które stwarza współczesny rynek finansowy. Ale w praktyce podniesienie kapitału poprzez giełdę lub inwestora, przedsięwzięcia w rodzaju venture capital i private equity, emisja obligacji, uzyskanie kredytu bankowy czy leasing będzie dla kolejowych spółek zadaniem niezwykle trudnym. Niestety przy obecnym stanie kolejowego budżetu trzeba się będzie naprawdę postarać, by przekonać poważaną instytucję finansową o swojej wiarygodności. Co więcej każde z zewnętrznych źródeł finansowania ma swoje zalety i wady, warto więc zastanowić się, które z nich, biorąc pod uwagę specyfikę polskiej kolei należy wykorzystać. Najbardziej oczywiste wydają się dwa: fundusze unijne i możliwości, jakie niesie za sobą rynek kapitałowy. Fundusze unijne to niespotykana szansa, jaka otworzyła przed polskimi firmami, zwłaszcza tymi z branży kolejowej, która w zasadzie do tej pory takich pieniędzy nie widziała. I tak z roku na rok obserwujemy wzrastający poziom inwestycji, w szczególności w infrastrukturę kolejową, z około 700 mln zł w 2005 roku do prawie 6 mld zł w roku ubiegłym. Niestety i tak jest to poziom ciągle niedostateczny w stosunku do potrzeb. Na ten cel do 2013 roku Unia w ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko (POIiŚ) przeznaczyła 4 mld euro na inwestycje infrastrukturalne oraz 400 mln euro na tabor. Tylko, że do końca 2010 roku ze środków na infrastrukturę wykorzystano niespełna 2,7 mld zł, czyli około 16%. Na tabor nie wydano ani złotówki. W tym kontekście nikogo nie powinna dziwić ostatnia decyzja o odebraniu kolei 1,2 mld euro na rzecz budownictwa drogowego. Niestety nie służy to nadrabianiu kolejowych zapóźnień. A jedynie około 8% polskich torów dostosowanych jest do jazdy z prędkością 160 km/h, nie mówiąc już o dostosowaniu przynajmniej fragmentu trasy E65 do parametrów wyższych, wraz z wdrożeniem automatycznego systemu sterowania ruchem ETCS. Mimo wagi funduszy unijnych pamiętać należy, o tym iż nie są to jedyne środki możliwe do pozyskania na rozwój polskiej kolei. W dojrzałych gospodarkach to rynek kapitałowy jest podstawowym miejscem szukania pieniędzy na rozwój. W Polsce również tak zaczyna się dziać. Warto, by także sektor kolejowy wreszcie dostrzegł jego zalety i w szerszy sposób skorzystał z jego możliwości. Nie należy się bać nowego, skoro to co stare nie sprawdziło się. Kolej potrzebuje nowego otwarcia, a my potrzebujemy nowej kolei. Odkładanie sprawy na później, licząc, że jakoś się to ułoży, do tej pory nie przyniosło nic dobrego. Naprawdę chcemy dalej testować tę metodę?