



MINISTERSTWO TRANSPORTU

***STRATEGIA DLA TRANSPORTU KOLEJOWEGO
DO ROKU 2013***

Warszawa, kwiecień 2007

SPIS TREŚCI

SPIS TREŚCI.....	2
<i>Wprowadzenie</i>	4
1 Kierunki polityki transportowej rządu w zakresie transportu kolejowego.....	10
1.1 <i>Misja dla polskiego kolejnictwa</i>	10
1.2 <i>Funkcje kolei w polityce zrównoważonego rozwoju</i>	13
2. Cele strategiczne i narzędzia ich realizacji	16
2.1 <i>Grupa PKP.....</i>	16
2.2 <i>Przedmiot działania PKP S.A.</i>	17
2.3 <i>PKP Polskie Linie Kolejowe S.A.</i>	20
2.3.1 <i>Przedmiot działania PLK S.A.....</i>	20
2.3.2 <i>Majątek PLK S.A.</i>	21
2.3.3 <i>Zakłady napraw infrastruktury</i>	22
2.3.4 <i>Dworce i przystanki kolejowe</i>	23
2.3.5. <i>Ceny usług PLK S.A.....</i>	23
2.3.6. <i>System informacji zarządczej i technik controllingowych w PLK S.A.</i>	24
2.3.7. <i>Zatrzymanie tendencji ograniczania długości sieci kolejowej w Polsce.....</i>	26
2.3.8 <i>Inwestycje w sieć kolejową.....</i>	27
2.3.9 <i>Finansowanie budowy, modernizacji i eksploatacji skrzyżowań linii kolejowych z drogami publicznymi.....</i>	30
2.3.10 <i>Powiązania kapitałowe PLK S.A.....</i>	30
2.4 <i>Rozwój kolei dużych prędkości</i>	31
2.5 <i>PKP Cargo S.A.</i>	31
2.6 <i>Przewozy regionalne</i>	32
2.7 <i>Przewozy międzywojewódzkie i międzynarodowe</i>	34
2.8 <i>PKP Intercity</i>	35
2.9 <i>Jednolity system taryfowy</i>	36
2.10 <i>System koordynacji pasażerskich rozkładów jazdy.....</i>	38
2.11 <i>Techniczne odbiory infrastruktury i taboru przed dopuszczeniem do eksploatacji</i>	39
3 Gospodarka zasobami pracy	40
4 Zakładane parametry finansowe wdrożenia Strategii	42
4.1 <i>Finansowanie remontów i utrzymania infrastruktury kolejowej.....</i>	42
4.2 <i>Finansowanie przewozów międzywojewódzkich i międzynarodowych.....</i>	43
4.3 <i>Oddłużenie spółki PKP Przewozy Regionalne.....</i>	44
4.4 <i>Obsługa zadłużenia zewnętrznego PKP S.A.</i>	47
5 Harmonogram działań rządu	52
6 Zakres koniecznych prac legislacyjnych	53

Definicje i skróty

Grupa PKP	PKP S.A., PLK S.A. i spółki z większościovym udziałem PKP S.A.
MT	Ministerstwo Transportu
PLK S.A.	PKP Polskie Linie Kolejowe S.A.
PKP S.A.	Polskie Koleje Państwowe S.A.
PKP Cargo	PKP Cargo S.A.
PKP PR	PKP Przewozy Regionalne Sp. z o.o.
PKP Intercity	PKP Intercity Sp. z o.o.
Program	Program dalszej restrukturyzacji i prywatyzacji spółek Grupy PKP do 2006 r.
Strategia restrukturyzacji i prywatyzacji	Strategia restrukturyzacji i prywatyzacji Grupy PKP S.A. przyjęta przez Radę Ministrów w dniu 22 lutego 2005 r. obejmująca lata 2005 - 2007
Strategia	Strategia dla transportu kolejowego do roku 2013, kwiecień 2007
SRK	Strategia rozwoju kraju 2007 – 2015
TK	Telekomunikacja Kolejowa Sp. z o.o.
Ustawa o finansowaniu infrastruktury transportu lądowego	Ustawa z dnia 16 grudnia 2005 r. o finansowaniu infrastruktury transportu lądowego (Dz.U. Nr 267, poz. 2251)
Ustawa o restrukturyzacji	Ustawa z dnia 8 września 2000 r. o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego Polskie Koleje Państwowe (Dz.U. Nr 84, poz. 948, z 2001 r. Nr 100, poz.1086 i Nr 154, poz. 1802, z 2002 r. Nr 205, poz. 1730 i Nr 240, poz. 2055, z 2003 r. Nr 6, poz. 63, Nr 80, poz. 720 i Nr 203, poz. 1966 oraz z 2004 r. Nr 96, poz. 959 i Nr 120, poz. 1252 z 2005 Nr 157, poz.1315 i Nr 184 poz. 1539 oraz z 2006 r. Nr 12, poz. 63)
Ustawa o transporcie kolejowym	Ustawa z dnia 28 marca 2003 r. o transporcie kolejowym (Dz.U. Nr 86, poz. 789, Nr 170, poz. 1652 i Nr 203, poz. 1966, z 2004 r. Nr 92, poz. 883, Nr 96, poz. 959, Nr 97, poz. 962 i Nr 173, poz. 1808 z 2005 r. Nr 157, poz. 1314, Nr 163, poz. 1362 i Nr 169, poz. 1420 oraz z 2006 r. Nr 12, poz. 63)
UTK	Urząd Transportu Kolejowego

Wprowadzenie

Strategia dla transportu kolejowego do roku 2013 odnosi się do szczególnego okresu funkcjonowania i rozwoju polskiego kolejnictwa. Ramy czasowe realizacji zadań i celów niniejszej strategii zamykają się rokiem 2013, z wyjątkiem jednego z nich polegającego na pełnym oddłużeniu PKP S.A., który to cel przewiduje się osiągnąć w roku 2022. Zadaniem dotychczas przeprowadzonych reform w polskim kolejnictwie było przede wszystkim stworzenie podstaw funkcjonowania mechanizmów rynkowych. Ich wprowadzenie na wzór innych sektorów gospodarczych, bez uwzględnienia specyfiki branży kolejowej, przy braku doświadczeń w demonopolizacji i deregulacji kolei w innych krajach, doprowadziło do swoistych patologii, przede wszystkim zaś nie przyniosło oczekiwanej poprawy sprawności działania kolei w Polsce. Realizacja kolejowego procesu przewozowego została w niektórych przypadkach w sposób nienaturalny rozczłonkowana pomiędzy wiele podmiotów gospodarczych funkcjonujących według prawa handlowego, a zarazem w warunkach naturalnego wobec siebie monopolu. Na skutek tego niektóre podmioty, realizujące określone fragmenty procesu przewozowego, znalazły się w korzystniejszej pozycji na rynku, jako naturalni monopolisci, inne zaś, uzależnione mocno od zewnętrznych warunków funkcjonowania, nie są w stanie prawidłowo realizować swoich zadań. Zła kondycja przedsiębiorstw Grupy PKP, w zestawieniu z wymogiem pełnej liberalizacji dostępu do infrastruktury kolejowej oraz rynku kolejowych przewozów rzeczy od 1 stycznia 2007 roku (a po roku 2010 także przewozu osób), wymaga podjęcia i wprowadzenia odpowiednich instrumentów wsparcia funkcjonowania polskiego transportu kolejowego.

Dotychczasowe kierunki działań w zakresie restrukturyzacji finansowej PKP S.A. miały na celu:

- sfinansowanie restrukturyzacji zatrudnienia,
- zamianę zobowiązań krótkoterminowych na długoterminowe,
- dofinansowanie spółki PKP Przewozy Regionalne sp. z o.o.

Przewozy kolejowe w Polsce realizowane są na podstawie udzielanej przez UTK licencji na wykonywanie przewozów osób, rzeczy i udostępnianie pojazdów trakcyjnych. Według stanu na koniec grudnia 2006 roku, licencję na przewóz osób posiadało 27 przewoźników, na przewóz rzeczy 67 przewoźników, zaś licencję na udostępnianie pojazdów trakcyjnych 44 przewoźników. Należy podkreślić, iż funkcjonowanie

przewoźników w Polsce realizowane jest z zachowaniem zasady równego dostępu do infrastruktury.

Dotychczasowy przebieg działań restrukturyzacyjnych realizowanych w obrębie PKP oraz osiągnięte rezultaty wskazują, iż wyznaczony przez:

- Ustawę z dnia 8 września 2000 r. o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji Przedsiębiorstwa Państwowego „Polskie Koleje Państwowe”,
- Program dalszej restrukturyzacji i prywatyzacji spółek Grupy PKP do 2006 roku, przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 16 grudnia 2003 r.,
- Strategię restrukturyzacji i prywatyzacji Grupy PKP S.A., przyjętą przez Radę Ministrów w dniu 22 lutego 2005 r. obejmującą lata 2005 – 2007,

zakres zmian w funkcjonowaniu PKP wyczerpał się w swojej formule. Powstałe w czerwcu 2001 roku spółki kolejowe zajmujące się przewozami, tudzież zarządzaniem infrastrukturą kolejową, które rozpoczęły działalność w okresie wrzesień/październik 2001 roku, nie doprowadziły do poprawy efektywności funkcjonowania kolei. Zadłużenie Grupy PKP wzrosło. Dotychczasowe programy restrukturyzacji transportu kolejowego, koncentrujące się przede wszystkim na stworzeniu warunków do działania mechanizmów rynku oraz prywatyzacji wyodrębnionych części PKP nie doprowadziły do oczekiwanego rozwoju kolei w Polsce. Dlatego też należy poszukiwać nowych sposobów i narzędzi przebudowy polskiego kolejnictwa.

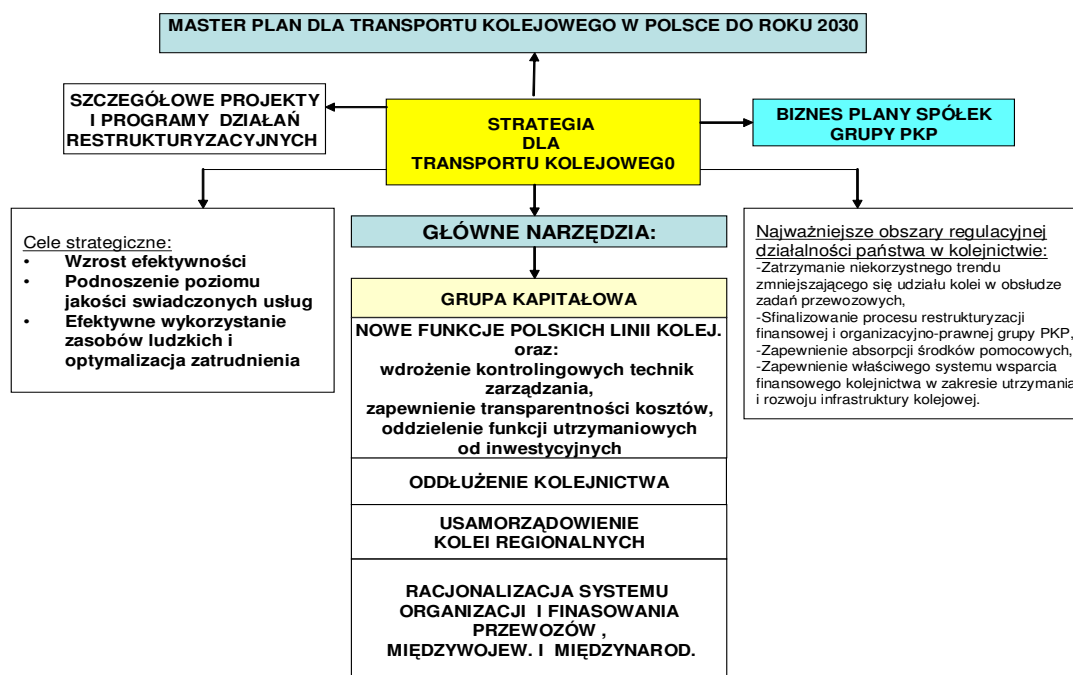
Niniejszy dokument przedstawia strategiczne założenia kształtowania instrumentów polityki Państwa oraz sposoby i zakres rekonstrukcji narzędzi organizacyjnych, ekonomicznych i prawnych, które należy wypracować i wdrożyć w polskim systemie transportu kolejowego. Rysunek 1 ilustruje przedmiot i zakres merytoryczny niniejszej Strategii w odniesieniu do działań i środków już podjętych oraz podejmowanych w odniesieniu do polskiego transportu kolejowego.

Należy jednoznacznie podkreślić, że niniejsza *Strategia* nie zastępuje i nie wypełnia swoją treścią tych wszystkich funkcji, które będą realizowane czy to poprzez *master plan* dla polskiego kolejnictwa przygotowywany w perspektywie do roku 2030, czy też poprzez biznes plany poszczególnych podmiotów gospodarczych. *Strategia* nie zastępuje funkcji związanych zwłaszcza z bieżącym działaniem kolejowych podmiotów gospodarczych, ponieważ jest to zadanie przynależne poszczególnym zarządom firm i organom nadzorczym.

W odniesieniu do tych elementów systemu transportu kolejowego, do których *Strategia* nie nawiązuje wprost, nie należy przyjmować, że są one mniej ważne czy

nieistotne. Powodem ich pominięcia jest jedynie brak konieczności wprowadzania zmian w ich funkcjonowaniu na obecnym etapie.

Rys. 1 Główne cele i narzędzia Strategii dla transportu kolejowego do roku 2013.



W niniejszej *Strategii* zaprezentowano podstawowe zamierzenia kierunkowe działań, które przed ich praktycznym wdrożeniem będą każdorazowo poddane szczegółowej analizie w postaci biznes planów lub projektów wykonawczych dla poszczególnych przedsięwzięć. Złożony charakter zagadnień związanych z restrukturyzacją kolei, powodować może w przyszłości potrzebę adaptacji niektórych rozwiązań do powstających nowych uwarunkowań.

Omawiana *Strategia* to przede wszystkim plan działań w odniesieniu do polskiego kolejnictwa, który ma zapewnić realizację trzech celów:

1. Wzrost efektywności gospodarowania w sektorze kolejnictwa,
2. Sprzyjanie systematycznemu podnoszeniu jakości obsługi użytkowników kolei,
3. Efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich i optymalizacja zatrudnienia.

Chodzi więc o taką formułę przekształceń, która stworzy warunki do walki konkurencyjnej firm kolejowych na liberalnym rynku kolejowym, umocni regulacyjne funkcje państwa w tych dziedzinach, w których rynek w sposób naturalny nie może funkcjonować oraz zapewni racjonalizację miejsc pracy.

W Ministerstwie Transportu, niezależnie od prac nad *Strategią...* i *master planem...* trwają prace nad innymi dokumentami planistycznymi, tj.:

1. Polityką transportową państwa na lata 2006 – 2025 (PTP) – wskazywać będzie ona cele rozwojowe transportu,
2. Strategią rozwoju transportu na lata 2007 – 2013 (SRT) (wyznaczy ona kierunki rozwoju poszczególnych dziedzin transportu),

Dokumentem nadrzędnym (wiodącym) jest *Strategia rozwoju kraju 2007 – 2015 (SRK)*, przyjęta przez Radę Ministrów w dniu 29 listopada 2006 roku.

Dokument ten opisuje:

- główne kierunki rozwoju Polski,
- koordynację polityki spójności z innymi politykami współfinansowanymi z funduszy unijnych,
- przestrzenie, w których skoncentruje się wsparcie środkami publicznymi,
- obszary, na których skoncentrują się działania rządu i innych instytucji publicznych.

W *Strategii* tej uwzględnia się zasadę zrównoważonego rozwoju, polegającą na równorzędnym traktowaniu trzech podstawowych filarów:

- 1) gospodarczego,
- 2) społecznego,
- 3) środowiskowego.

W *SRK* określono następujące priorytety:

- wzrost konkurencyjności i innowacyjności gospodarki,
- poprawę stanu infrastruktury technicznej i społecznej,
- wzrost zatrudnienia i podniesienia jego jakości,
- budowę zintegrowanej wspólnoty społecznej i jej bezpieczeństwa,
- rozwój regionalny i podniesienie spójności terytorialnej,
- rozwój obszarów wiejskich.

Na podstawie *Strategii rozwoju kraju* opracowane zostały:

1. *Narodowa Strategia Spójności (NSS)*, określona na podstawie Strategicznych wytycznych Wspólnoty,
2. Programy operacyjne,
3. Rządowe i samorządowe programy rozwoju.

Rada Ministrów zaakceptowała w dniu 29 listopada 2006 roku *Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007 – 2013* wspierające wzrost gospodarczy i zatrudnienie (*Narodowa Strategia Spójności*). Jest to dokument określający działania o charakterze rozwojowym jakie Rząd Polski zamierza podjąć w latach 2007 – 2013 w zakresie: programowania stałego wzrostu gospodarczego, wzrostu konkurencyjności oraz wzrostu zatrudnienia, wykorzystując środki z funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności.

NSS będzie realizowana przy pomocy sześciu programów operacyjnych oraz 16 regionalnych programów operacyjnych, zarządzanych przez samorzady poszczególnych województw.

Program operacyjny *Infrastruktura i Środowisko* zawiera listę projektów lub grup projektów, które będą mogły być współfinansowane ze środków *Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR)* oraz z *Funduszu Spójności (FS)*.

Prezentowana *Strategia* nawiązuje do przedstawionych założeń albo w sposób bezpośredni, albo tylko pośredni, w tym sensie, że efekty przyjętych w strategii rozwiązań będą współbieżne z zarysowanymi kierunkami rozwojowymi.

Strategia jest więc jednym z wielu narzędzi kształtowania i oddziaływania na polską infrastrukturę kolejową i kolejowych operatorów przewozowych. Rozwiązania przyjęte w *Strategii* muszą umożliwiać zarówno realizację programu SRK, jak i być narzędziem realizacji tego programu. Jednak aby możliwe było właściwe oddziaływanie państwa na sferę transportu kolejowego konieczne jest uporządkowanie i zrjonalizowanie obecnego systemu kolejnictwa. Stąd też podstawowe elementy *Strategii* zawarte w niniejszym dokumencie są związane z:

- długoterminowymi celami gospodarczymi dla transportu kolejowego,
- utrzymaniem niezależnego kapitałowo gospodarza narodowej sieci kolejowej,
- silniejszą integracją i koordynacją działań w Grupie PKP nie tylko w sferze techniki, technologii, organizacji, ale również w zakresie spraw ekonomiczno-finansowych,
- nowymi lub usprawniającymi zasadami finansowania wybranych obszarów działalności kolejowej,
- dostosowaniem rozwiązań regulacyjnych (w tym ustawowych) do przyjętych założeń strategicznych, polegających na nadaniu transportowi kolejowemu należytej pozycji w gospodarce kraju.

Niniejsze komponenty strategii wpisać się muszą w rzeczywistość finansową Grupy PKP. Zewnętrzne zadłużenie Grupy PKP przekroczyło w roku 2006 poziom 6 mld zł. W związku z tym kluczowym zagadnieniem związanym z realizacją niniejszej *Strategii* jest współdziałanie państwa przy oddłużeniu Grupy PKP, a zwłaszcza spółki PKP Przewozy Regionalne sp. z o.o.

Warunkiem realizacji tego rodzaju działań jest jednak stworzenie nowych systemowych rozwiązań zapewniających właściwe mechanizmy funkcjonowania kolejnictwa, tak by zapobiegać pogłębianiu się deficytu finansowego zarówno w samej Grupie PKP, jak i innych przedsiębiorstwach operatorskich i zarządzających infrastrukturą.

Niniejsza *Strategia* opisuje zatem mechanizmy udzielenia pomocy publicznej w transporcie kolejowym. W związku z tym założenia *Strategii* związane z pomocą państwa w zakresie oddłużenia PKP PR i PKP S.A., jak również programów dofinansowania infrastruktury będą omówione w *Planie restrukturyzacji transportu kolejowego w Polsce* przyjętego zgodnie z wytycznymi wspólnotowymi i przedstawionego do notyfikacji Komisji Europejskiej. Efekty działań restrukturyzacyjnych niniejszej *Strategii* polegające na pełnym oddłużeniu PKP S.A. osiągnięte zostaną dopiero w roku 2022.

Choć przedstawione w niniejszej *Strategii* rozwiązania koncentrują się przede wszystkim na przeobrażeniach przedsiębiorstw Grupy PKP, to projekty ukształtowania nowych relacji na rynku usług kolejowych, dalszego wsparcia finansowego kolei przez Rząd i samorzady, odnoszą się do wszystkich operatorów działających w sferze transportu kolejowego w Polsce, a także zarządów infrastruktury kolejowej.

Obecna postać *Strategii dla transportu kolejowego do roku 2013* stanowi owoc szeroko zakrojonej debaty środowiskowej, analiz i ocen czynnika społecznego oraz ekspertów. Pierwsza wersja dokumentu została przekazana do konsultacji partnerom społecznym 3 lutego 2006 roku. Kolejne jej wersje były zamieszczane na stronach internetowych BIP. Projekt *Strategii* był omawiany na Konwencji Marszałków RP. Został też skierowany do Komisji Wspólnej Rządu i Samorządu.

1 Kierunki polityki transportowej rządu w zakresie transportu kolejowego

1.1 Misja dla polskiego kolejnictwa

Transport kolejowy stanowi istotne ogniwo polskiego systemu transportowego. Jest realizatorem celów gospodarczych, społecznych, a także ekologicznych, związanych z niezbędną obsługą potrzeb przewozowych. Transport kolejowy w sposób szczególnie wpisuje się w realizację idei zrównoważonego rozwoju, zwłaszcza zaś w sferę uwarunkowań wynikających z procesów integracyjnych w ramach Unii Europejskiej i nienależytego stanu polskiej sieci dróg kołowych. Stąd też za strategiczne uznaje się te wszystkie działania, które pozwolą przywrócić właściwą rolę kolei w realizacji zarówno krajowych, jak i międzynarodowych zadań przewozowych.

Proces pożądaney rewitalizacji kolei przebiegać powinien z wykorzystaniem regulatorów ekonomicznych właściwych dla otwartej gospodarki rynkowej i akceptowanych przez podmioty rynku przewozowego, tj. usługobiorców, przedsiębiorstwa kolejowe, samorządy oraz państwo.

Misją rządu w kształtowaniu polskiego transportu kolejowego jest podejmowanie przedsięwzięć promujących i wspierających rozwój transportu kolejowego w zakresie i tempie najbardziej odpowiednim do współczesnych oczekiwań społecznych, wymogów ochrony środowiska oraz możliwości gospodarczych kraju.

Sformułowana w powyższy sposób misja wynika w bezpośredni sposób z idei zrównoważonego rozwoju kraju i przekłada się na trzy zasadnicze kierunki działań Rządu, a mianowicie na:

1. Podnoszenie jakości świadczonych usług i obsługi klientów,
2. Zapewnienie efektywności, gospodarności i skuteczności działania,
3. Efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich i optymalizacja zatrudnienia.

Cel pierwszy i drugi związany jest bezpośrednio z wyznaczeniem głównych płaszczyzn, na których powinna rozgrywać się konkurencja polskich firm kolejowych z firmami zagranicznymi, których obecność jest efektem liberalizacji rynku usług. Pomiędzy osią efektywności (cięcia kosztów i/lub zwiększania przychodów) a osią podnoszenia jakości, znajduje się cały obszar działań, do zastosowania których przyczyniać się mają rozwiązania niniejszej *Strategii*.

Trzeci kierunek działań ma wymiar społeczny. Wynika on bezpośrednio z programowego założenia, że rząd pragnie podnosić efektywność gospodarowania w sektorze kolejowym nie najprostszą drogą zmniejszania kosztów zatrudnienia, lecz metodą zdecydowanych wymagań w odniesieniu do kierownictwa firm kolejowych. Ich podstawowym zadaniem powinno być szukanie oszczędności kosztowych tkwiących m.in. w pokładach nieracjonalnego dzisiejszego działania oraz poszukiwanie nowych źródeł przychodów, a więc lepszej obsłudze rynku usług kolejowych, poszerzaniu oferty o nowe rodzaje i standardy usług, tak by stwarzać nowe efektywne stanowiska pracy, w miejsce tych które utraciły swoje dawne znaczenie.

Określone w ten sposób kierunkowe cele będą osiągnęte przy pomocy całego spektrum narzędzi właściwych gospodarce rynkowej, a także przy wykorzystaniu doświadczeń krajów Piętnastki na płaszczyźnie restrukturyzacji kolei. Chodzi więc o zbudowanie takich mechanizmów organizacyjnych, prawnych, ekonomicznych i instytucjonalnych, które w ciągu najbliższych lat doprowadzą do właściwego ukształtowania podmiotów gospodarczych zajmujących się świadczeniem kolejowych usług przewozowych w formule jak najbardziej spełniającej następujące postulaty:

- 1) sprzyjanie skutecznemu i efektywnemu funkcjonowaniu kolejnictwa w naszym kraju,
- 2) zapewnianie transparentności podmiotów świadczących dotowane i wspomagane środkami budżetowymi usługi kolejowe,
- 3) umożliwianie absorpcji środków pomocowych,
- 4) dostosowywanie potencjału zdolności przewozowej, tak pod względem ilości jak i jakości do oczekiwań społecznych, zarówno w perspektywie krótko – jak i długookresowej,
- 5) stwarzanie warunków niezbędnych do prowadzenia uczciwej walki konkurencyjnej na zliberalizowanym rynku kolejowym,
- 6) optymalizowanie zatrudnienia, co pozwoli na dalszą konieczną redukcję kosztów pracy. Dokonywać tego należy w sposób i w tempie odpowiednim do rozwoju postępu technicznego i organizacyjnego w polskim kolejnictwie, wykorzystując odejścia naturalne, przekwalifikowania czy migrację,
- 7) tworzenie warunków zapewniających „spokój społeczny” w Grupie PKP,
- 8) wdrażanie odpowiednich mechanizmów prawnych, organizacyjnych i ekonomicznych sprzyjających zrównoważonemu rozwojowi transportu, w tym wspierania transportu kolejowego jako przyjaznego dla środowiska.

W ramach tak zdefiniowanej misji, niezbędne jest podjęcie szeregu działań w następujących obszarach:

1. Sfinalizowanie alokacji majątku produkcyjnego do poszczególnych podmiotów gospodarczych, stosownie do realizowanych przez te podmioty podstawowych zadań. Dotyczy to w szczególności gospodarza narodowej infrastruktury kolejowej, tj. PKP Polskie Linie Kolejowe S.A.,
2. Przejęcie przez państwo funkcji koordynacji działań w zakresie rozwoju sieci kolejowej,
3. Wzmocnienie funkcji właścicielskiej w ramach grupy PKP S.A. Podstawowym obszarem aktywności winno być wzmocnienie nadzoru właścicielskiego oraz skuteczniejsza koordynacja przepływów finansowych, wspólnych przedsięwzięć inwestycyjnych oraz zmian organizacyjnych. Niezbędnym warunkiem realizacji tego zakresu aktywności jest wdrożenie narzędzi, technik oraz metod zarządzania holdingowego w Grupie PKP. Docelowo planuje się wdrożenie controllingowych technik zarządzania w całej Grupie PKP,
4. Koordynacja wydatków na transport kolejowy finansowanych ze źródeł zewnętrznych,
5. Stworzenie racjonalnych mechanizmów funkcjonowania i wsparcia finansowego w zakresie przewozów regionalnych, międzywojewódzkich i międzynarodowych (zwłaszcza objętych porozumieniami i umowami międzynarodowymi),
6. Kształtowanie integracji polskiego systemu transportu kolejowego z systemem transportowym Unii Europejskiej. W tym obszarze niezbędne są działania mające na celu wdrożenie postanowień II pakietu kolejowego Unii Europejskiej, przewidujących harmonizację bezpieczeństwa i interoperacyjność, liberalizację rynków przewozów towarowych (od 2007 roku). Należy również mieć na uwadze działania leżące w zakresie wdrożenia III pakietu kolejowego, związanego z liberalizacją rynku międzynarodowych przewozów pasażerskich,
7. Wdrożenie pakietu planowanych w niniejszej strategii ukierunkowanych na zrównoważony rozwój transportu, w tym wspierania transportu kolejowego jako posiadającego zdecydowanie niższe wskaźniki kosztów zewnętrznych od transportu drogowego.

Istotną sprawą dla całego procesu naprawy funkcjonowania podmiotów Grupy PKP jest restrukturyzacja finansowa. Zakłada się, że warunkiem podstawowym do rozwiązania

tego problemu jest przede wszystkim doprowadzenie do stabilizacji finansowej PKP S.A. i całej Grupy PKP. W tym celu, jako najistotniejsze działanie na lata 2006 – 2007, przyjęto pełną realizację obsługi zobowiązań publicznoprawnych. Biorąc pod uwagę z jednej strony zobowiązania wynikające z zaprezentowanej wcześniej misji kolejnictwa, z drugiej zaś realne przemiany organizacyjno – prawne, zwiększające efektywność kolei, a także jej oddłużenie wraz z perspektywą pełnej absorpcji środków unijnych, program określony niniejszym dokumentem staje się jedyną racjonalną drogą dla strategicznych działań państwa.

1.2 Funkcje kolei w polityce zrównoważonego rozwoju

Realizowana obecnie polityka Rządu wskazuje na konieczność integracji działań poszczególnych sektorów gospodarki w obszarze transportu kolejowego z polityką ekologiczną państwa. Wyrazem takiego podejścia są liczne dokumenty rządowe m.in. *Długookresowa strategia trwałego i zrównoważonego rozwoju - Polska 2025, II Polityka ekologiczna państwa, Krajowy Program Reform na lata 2005 - 2008, czy też Polityka ekologiczna państwa na lata 2003 - 2006 z uwzględnieniem perspektywy na lata 2007 - 2010*. Dlatego też niniejsza *Strategia* traktuje cele ekologiczne na równi z celami gospodarczymi i społecznymi uwzględniając zagadnienia dotyczące ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju.

Transport kolejowy odgrywa szczególną rolę w zahamowaniu wzrostu negatywnego oddziaływania całego transportu na jakość środowiska i zdrowie ludzi. Kolej jest znacznie mniej uciążliwa dla środowiska, aniżeli transport samochodowy. We wszystkich grupach zewnętrznego oddziaływania na środowisko (kongestia, hałas, wypadki i zanieczyszczenie powietrza) transport kolejowy jest bardziej przyjazny tak dla bezpośredniego użytkownika, jak i otoczenia. Szerzej aspekty ekologiczne transportu kolejowego zostaną uwzględnione przy opracowywaniu *Master Planu dla transportu kolejowego do roku 2030*. Niski poziom ingerencji transportu kolejowego w środowisko naturalne powinien przekładać się również na wielkości środków budżetowych i pomocowych przeznaczonych na rozwój infrastruktury poszczególnych rodzajów transportu oraz na stosowanie takich rozwiązań organizacyjnych, prawnych, funkcjonalnych i finansowych, które sprzyjać będą odzyskiwaniu kolei przynależnej jej roli w gospodarce kraju.

Rozwiązania zawarte w niniejszej strategii bezpośrednio lub pośrednio wpłynąć będą na rozwój transportu kolejowego i tym samym na realizację idei zrównoważonego

rozwoju. Biorąc to pod uwagę w omawianej *Strategii* zawarte są narzędzia i sposoby działań zmierzające do:

- 1) eliminacji zbyt małego stopnia wykorzystania potencjału infrastruktury kolejowej poprzez tworzenie mechanizmów wsparcia konkurencji na rynku przewozów kolejowych i działań zapewniających obniżanie stawek dostępu do infrastruktury kolejowej,
- 2) wprowadzenia programu wsparcia dla samorządów w zakresie zakupu taboru dla przewozów pasażerskich, jeżeli tylko pozwoli na to sytuacja budżetu państwa,
- 3) wsparcia podmiotów realizujących i rozwijających przewozy kombinowane samochodowo – kolejowe, poprzez odpowiednie kształtowanie stawek dostępu do infrastruktury dla pociągów intermodalnych,
- 4) wprowadzenia koordynacji rozkładów jazdy i jednolitego systemu taryfowego dla podniesienia konkurencyjności kolei w stosunku do transportu kołowego i przeniesienia potoków pasażerów z przeciążonych obecnie dróg na kolej,
- 5) zatrzymania ograniczania długości sieci kolejowej dla zachowania i poszerzenia dostępności do kolei w regionach celem zapobiegnięcia przenoszeniu potoków pasażerów i ładunków z kolej na drogi,
- 6) zintensyfikowania działań zmierzających do sprawnej i pełnej absorpcji środków pomocowych na inwestycje infrastrukturalne w transporcie kolejowym poprzez nowe formy realizacyjne dla inwestycji, a tym samym poprawę stanu infrastruktury, bezpieczeństwa i konkurencyjności transportu kolejowego,
- 7) poprawy bezpieczeństwa i optymalizacji liczby przejazdów kolejowych poprzez zmianę systemu finansowania budowy i obsługi skrzyżowań linii kolejowych z drogami kołowymi,
- 8) poprawy konkurencyjności transportu kolejowego, m.in. poprzez wdrożenie:
 - wieloletnich rządowych programów finansowania kolejowych inwestycji infrastrukturalnych,
 - programu wsparcia międzywojewódzkich i międzynarodowych przewozów kolejowych o charakterze usług publicznych,
 - usamorządowienia kolejowych przewozów regionalnych, co pozwoli na poprawę finansowania tych przewozów i umocni pozycję przewozów kolejowych w stosunku do innych gałęzi transportu.

W obecnej sytuacji, gdy w naszym kraju zmienia się optyka patrzenia na kolejnictwo, niezbędne są działania realizowane niejako w otoczeniu kolei, aby przełożyły się one w przyszłości na znaczącą poprawę sytuacji społeczno – ekonomicznej w transporcie kolejowym. Chodzi tu o szczególnie „awans społeczny” kolei, którego osiągnięcie jest niezbędne także dla poprawy wyników ekonomicznych kolejowych podmiotów gospodarczych.

Działania w tym zakresie zostaną skoncentrowane w trzech głównych obszarach:

1. Kampania informacyjna o charakterze proekologicznym, ukazująca niskie koszty społeczne transportu kolejowego w zestawieniu ze społecznymi kosztami transportu drogowego (w tym kosztami zanieczyszczenia powietrza, kongestii, wypadków, hałasu). Konieczna jest prezentacja nowoczesnych rozwiązań technicznych funkcjonujących w krajach Europy Zachodniej oraz korzyści płynących z wykorzystywania nowoczesnej kolei: prestiżu, możliwości wypoczynku, bezpieczeństwa czy oszczędności czasu.
2. Opracowanie i wdrożenie programów edukacyjnych, mających na celu ukazanie kolei jako nośnika postępu technicznego i ekologicznego, bezpiecznego, posiadającego klimat kulturowy.
3. Stworzenie warunków do przywrócenia, w zakresie adekwatnym do potrzeb, kolejowego szkolnictwa na poziomie szkoły średniej (profilowane licea kolejowe).

Realizacja dwóch pierwszych kierunków działań może nastąpić ze znaczącym udziałem organizacji pozarządowych, działających na polu rozwoju transportu kolejowego w Polsce.

Transport kolejowy powinien być dostępny dla wszystkich osób wyrażających chęć podróżowania. Dlatego tak bardzo ważną sprawą jest zapewnienie dostępności do kolei (przez co rozumieć należy możliwość bezpiecznego i łatwego korzystania z kolei) przez niepełnosprawnych. Resort transportu będzie wspierał wszelkie działania mające na celu uzyskanie dostępności kolei dla osób niepełnosprawnych a zwłaszcza poprzez:

- likwidację barier architektonicznych,
- właściwe projektowanie ciągów komunikacyjnych na stacjach i przystankach,
- prowadzenie odpowiedniej kampanii informacyjnej.

2 Cele strategiczne i narzędzia ich realizacji

2.1 Grupa PKP

Utworzenie Grupy PKP jest wynikiem wdrożenia Ustawy z dnia 8 września 2000 r. o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego „Polskie Koleje Państwowe”. W roku 2001, w ramach komercjalizacji rozpoczęła działalność spółka Polskie Koleje Państwowe Spółka Akcyjna (PKP S.A.), wstępując we wszystkie prawa i obowiązki, a także zobowiązania byłego państwowego przedsiębiorstwa PKP. W tym samym roku z PKP S.A. wydzielono 24 spółki zależne, tworząc Grupę PKP. Stworzono więc strukturę organizacyjną, w ramach której, zgodnie z dyrektywami Unii Europejskiej, oddzielono działalność przewozową od infrastruktury, kończąc etap restrukturyzacji organizacyjno-prawnej.

W skład Grupy wchodzi: PKP S.A. (jako spółka dominująca) oraz spółki operatorskie obsługujące:

1. przewozy pasażerskie: PKP Przewozy Regionalne Sp. z o.o., PKP Intercity Sp. z o.o., PKP Szybka Kolej Miejska Sp. z o.o., PKP Warszawska Kolej Dojazdowa Sp. z o.o.,
2. przewozy towarowe: PKP Cargo S.A. i PKP Linia Hutnicza Szerokotorowa Sp. z o. o.,
3. infrastrukturę kolejową: PKP Polskie Linie Kolejowe S.A., PKP Energetyka Sp. z o. o., Telekomunikacja Kolejowa Sp. z o. o., PKP Informatyka Sp. z o.o.

Zdecydowana większość spółek została wyodrębniona przez PKP S.A. w trybie przepisów Ustawy o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji p.p. Polskie Koleje Państwowe. Natomiast trzy spółki rozpoczęły działalność na podstawie koncesji Ministra Transportu i Gospodarki Morskiej (PKP Linia Hutnicza Szerokotorowa Sp. z o.o., PKP Warszawska Kolej Dojazdowa Sp. z o.o., PKP Szybka Kolej Miejska Sp. z o.o.).

Grupa PKP nie jest organem statutowym w rozumieniu przepisów kodeksu spółek handlowych. Jest rodzajem grupy kapitałowej, w której PKP S.A., jako spółka dominująca, posiada udziały w spółkach zależnych. Jedenaście największych spółek zostało wytypowanych do konsolidowania wyników finansowych. Grupa PKP jest jednym z największych polskich pracodawców, zatrudniającym około 125 tys. osób. Jest również czwartą co do wielkości koleją europejską.

Od 1999 roku realizowane były trzy programy restrukturyzacji transportu kolejowego. Kolejne programy kontynuowały procesy rozpoczęte *Ustawą z dnia 8 września 2000r. o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji Przedsiębiorstwa Państwowego Polskie Koleje Państwowe*. Funkcjonowanie Grupy PKP S.A. w okresie od wdrożenia ustawy o restrukturyzacji kolei w Polsce do chwili obecnej nie rozwiązało podstawowych problemów ekonomiczno - finansowych kolei, a zwłaszcza nie doprowadziło do:

- współtworzenia warunków podniesienia konkurencyjności transportu kolejowego w stosunku do pozostałych rodzajów transportu,
- zatrzymania zjawiska spadku ilości przewozów rzeczy i osób,
- rozładowania zatorów płatniczych wewnątrz Grupy PKP,
- uregulowania spraw związanych z wyposażeniem w majątek spółek utworzonych na podstawie ustawy o restrukturyzacji,
- wyraźnego oddzielenia zarządcy infrastruktury od działalności komercyjnej spółek kolejowych.

2.2 Przedmiot działania PKP S.A.

Z punktu widzenia niniejszej *Strategii* głównym zadaniem PKP S.A. będzie:

- 1) przeprowadzenie restrukturyzacji finansowej Grupy PKP poprzez:
 - przygotowanie wybranych spółek Grupy do prywatyzacji (podniesienie wartości spółek),
 - zahamowanie zatorów płatniczych między spółkami kolejowymi,
 - podniesienie efektywności gospodarowania w spółkach,
 - ustabilizowanie zadłużenia Grupy PKP, zapewnienie bieżącej obsługi zadłużenia i w dalszej kolejności spłata zadłużenia,
 - bieżące zarządzanie płynnością w Grupie,
- 2) uregulowanie kwestii majątkowych (niezbędne dla urealnienia kosztów operacyjnych i określenia wielkości kapitałów),
- 3) zarządzanie budynkami, dworcami i przystankami kolejowymi oraz infrastrukturą wokół dworcową,
- 4) zarządzanie majątkiem zbędnym, do czasu jego upłynnienia lub innego rodzaju zagospodarowania,
- 5) koordynowanie procesów inwestycyjnych w infrastrukturę kolejową,

- 6) organizowanie i kierowanie pracami badawczo-rozwojowymi w dziedzinie kolejnictwa z wykorzystaniem struktur międzynarodowej współpracy kolejowej,
- 7) zarządzanie Grupą PKP,
- 8) świadczenie usług w zakresie kolejowej medycyny pracy.

Zarządzanie Grupą PKP ma zapewnić pełniejsze wykorzystanie potencjału produkcyjnego spółek, przede wszystkim w zakresie usług informatycznych, telekomunikacyjnych, taborowych, energetycznych, itd. PKP S.A. nie będzie ograniczał możliwości funkcjonowania spółek zależnych na rynkach poza kolejowych.

Zostanie przeprowadzona alokacja majątku z dawnego P.P. PKP do spółek podstawowych w szczególności do PLK S.A., jako kontynuacja działań związanych z restrukturyzacją P.P. PKP. Działanie polegające na wyposażeniu (doposażeniu) będzie dotyczyć w szczególności:

- wniesienia pozostałych naniesień linii kolejowych i układów torowych w obrębie stacji do PKP PLK S.A.,
- wniesienia linii kolejowych normalno- i szerokotorowych czynnych oraz o zawieszonych przewozach (odstępstwo od tej zasady będą stanowić linie kolejowe objęte umowami zawartymi z SKM, LHS oraz WKD),
- wniesienia ogólnodostępnych układów torowych stacji rozrządowych, manewrowych i postojowych, służących do obsługi technicznej składów pociągów przez PKP PLK S.A.,
- wniesienia gruntów pod liniami kolejowymi do PKP PLK S.A.,
- wniesienia do spółek grupy PKP pozostałych składników majątkowych niezbędnych technologicznie do prowadzenia działalności podstawowej tych podmiotów.

Wyodrębnione układy torowe służące do napraw i obsługi technicznej taboru zostaną wniesione do użytkujących je spółek przewozowych. Podobnie nieruchomości wykorzystywane do wykonywania zadań statutowych spółek, wraz z drogami dojazdowymi zostaną alokowane do spółek. Nieruchomości na których położone są strategiczne dworce kolejowe pozostaną w PKP S.A. Listę dworców strategicznych określi PKP S.A.

Wyżej wymienione działania spowodują powstanie zobowiązań podatkowych z tytułu podatku CIT o łącznej wartości do 2 mld PLN. Dochód spółki PKP SA powstały w wyniku tych działań zostanie zwolniony z tego podatku.

W momencie wniesienia aportem linii kolejowych przez PKP S.A. do PLK S.A., a tym samym postawienia w stan wymagalności naliczanego dotychczas czynszu, według obowiązującej umowy za użytkowanie linii kolejowych, powstaną skutki podatkowe w postaci podatku VAT w granicach 120 - 200 mln PLN. PKP S.A. ureguluje niniejsze zobowiązanie poprzez przekazanie na rzecz skarbu państwa należących do PKP S.A. akcji PLK S.A.

Szczegółowy mechanizm alokacji zostanie określony w ustawie o zmianie ustawy o restrukturyzacji.

W ramach Grupy PKP S.A. będzie zarządzać i koordynować działalność spółek podstawowych PKP w następującym zakresie:

- restrukturyzacji oraz prywatyzacji spółek,
- podziałów i łączenia spółek
- wieloletnich działań strategicznych spółek,
- wprowadzania zasad ładu korporacyjnego i dostosowanie wewnętrznych regulacji spółek do reguł „dobrych praktyk”,
- prowadzenia wspólnej polityki kolejowej i członkostwa PKP S.A. w kolejowych organizacjach międzynarodowych,
- ustalania zasad (polityki) rachunkowości,
- zatwierdzania metodologii ustalania cen produktów i usług sprzedawanych w obrębie Grupy PKP z wyjątkiem stawek dostępu do infrastruktury kolejowej,
- koordynacji realokacji majątku przedsiębiorstwa państwowego PKP między spółkami (proces realokacji będzie dotyczył tylko tego majątku, który z punktu widzenia kryterium technologicznego powinien być przeniesiony z jednej spółki do drugiej),
- koordynacja procesów inwestycyjnych w kolejnictwie, gdy przedsięwzięcie inwestycyjne będzie dotyczyło działalności co najmniej dwóch spółek kolejowych.

W celu wzmocnienia systemu zarządzania Grupą PKP wprowadzona zostanie zasada, że przewodniczącymi rad nadzorczych spółek kolejowych należących do grupy będą członkowie kierownictwa PKP S.A.

PKP S.A. będzie również nadzorować procesy realokacji majątku po byłym przedsiębiorstwie PKP. W procesie tym PKP S.A. wspierać się będzie opinią zespołu d.s. zagospodarowania majątku.

2.3 PKP Polskie Linie Kolejowe S.A.

Zarządcą narodowej infrastruktury kolejowej pozostaną Polskie Linie Kolejowe S.A. Podstawowym celem spółki będzie utrzymanie sieci dróg kolejowych w stanie zapewniającym możliwość udostępniania tras przewozowych i świadczenie usług dodatkowych wszystkim przewoźnikom kolejowym na równych zasadach.

Bezwzględnie konieczne jest stworzenie takich rozwiązań, by funkcjonowanie zarządcy narodowej infrastruktury kolejowej zostało ochronione najsilniej, jak to możliwe od bezpośredniego wpływu aktualnej koniunktury gospodarczej oraz kondycji finansowej przewoźników. Spółka PLK S.A. nie będzie podmiotem nastawionym na maksymalizację zysku. Po zakończeniu procesów przemieszczeń majątkowych po byłym przedsiębiorstwie państwowym PKP jedynym właścicielem PKP PLK S.A. będzie Skarb Państwa, który nie będzie wymagał zwrotów od zaangażowanych w spółkę kapitałów, w postaci dywidend. Priorytetowym przeznaczeniem wypracowanych zysków będzie finansowanie inwestycji.

2.3.1 Przedmiot działania PLK S.A.

Zarządca narodowej infrastruktury dróg kolejowych PLK S.A. będzie podmiotem gospodarczym, który realizować będzie cztery podstawowe zakresy działalności:

1. Utrzymanie infrastruktury sieci kolejowej w stanie zapewniającym bezpieczne prowadzenie ruchu kolejowego,
2. Udostępnianie tras przejazdu dla pociągów po liniach kolejowych,
3. Prowadzenie ruchu pociągów po udostępnianych trasach,
4. Świadczenie dodatkowych usług związanych m.in. z udostępnianiem i prowadzeniem ruchu na liniach kolejowych.

Celem zapewnienia z jednej strony przejrzystości rachunku ekonomicznego w PLK S.A., z drugiej zaś najbardziej efektywnego wykorzystania środków inwestycyjnych i zdynamizowanie absorpcji środków unijnych, zostanie rozważona możliwość przesunięcia, po uprzednim okresie przygotowawczym, procesów inwestycyjnych do odrębnej struktury organizacyjnej.

Z uwagi na nagminne przypadki przekraczania przez przewoźników dopuszczalnych nacisków osi wagonów na tor oraz używanie nie w pełni sprawnego taboru, jak też ze względu na nieprzestrzeganie innych zasad umownych związanych z parametrami udostępnionej drogi, zarządca infrastruktury kolejowej powinien mieć możliwość kontroli

parametrów technicznych taboru poruszającego się po sieci kolejowej. Jednym z działań prowadzących do realizacji tego celu będzie przesunięcie części rewidentów taboru ze spółek przewozowych do PLK S.A. W ten sposób narodowy zarządca infrastruktury uzyska możliwość kontroli zgodności warunków umownych udostępniania infrastruktury z rzeczywistym stanem taboru wjeżdżającego na zarządzaną przez siebie infrastrukturę.

2.3.2 Majątek PLK S.A.

PLK S.A. zostanie wyposażone w majątek niezbędny do prowadzenia działalności podstawowej. Zdefiniowanie i określenie rzeczowych składników niezbędnego majątku do prowadzenia podstawowej działalności przez PLK S.A. zrealizowane zostanie w oparciu o ocenę zespołu d.s. zagospodarowania majątku. W procesie porządkowania majątku, PKP CARGO zwolni dotychczas dzierżawione od PKP PLK S.A. składniki infrastruktury kolejowej, z których zgodnie z zasadą równego dostępu do infrastruktury kolejowej mają prawo korzystać inni przewoźnicy. Są to w szczególności stacje techniczne i rozrządowe, odcinki torów rozrządowych, manewrowych i ładunkowych ogólnego przeznaczenia. Przeprowadzona zostanie ponownie szczegółowa analiza, czy PLK S.A. nie powinna zostać wyposażona w lokomotywy manewrowe, przeznaczone do obsługi procesów rozrządowych na stacjach technologicznych i górkach rozrządowych. Obecna sytuacja, kiedy to mniejsi operatorzy kolejowi muszą zwracać się o wykonanie usługi manewrowej do swojego konkurenta, tj. PKP CARGO SA, stwarza problemy wynikające z nierównego traktowania wszystkich operatorów.

Spółki, takie jak PKP Energetyka Sp. z o.o., PKP Informatyka, Telekomunikacja Kolejowa Sp. z o.o. będą obsługiwać dwie grupy klientów: podmioty Grupy PKP oraz klientów spoza Grupy.

Po utworzeniu Grupy PKP, w celu zapewnienia bezpieczeństwa realizowanych przez PLK S.A. procesów prowadzenia ruchu kolejowego, wprowadzone zostaną długoterminowe umowy udostępnienia, na warunkach niekomercyjnych przez Telekomunikację Kolejową (TK), pasm transmisji danych niezbędnych do prowadzenia ruchu kolejowego (GSM-R) i obsługi urządzeń technicznych wykorzystywanych przez PLK S.A. Umowy te zostaną zawarte na zasadach trwałej służebności TK. Drugi segment działalności Telekomunikacji Kolejowej Sp. z o.o. odnosić się będzie do świadczenia na zasadach komercyjnych usług internetowych, operatorstwa w zakresie nowoczesnych usług telekomunikacyjnych.

Z uwagi na to, że firma PKP Energetyka sp. z o.o. wykształciła własny rynek usług energetycznych, by nie doprowadzić do jego rozregulowania, słusznym jest pozostawienie obsługi PLK S.A. w dotychczasowym zakresie przez PKP Energetykę. Spółka ta powinna zatem być wyposażona w majątek produkcyjny niezbędny do realizacji jej zadań.

PLK S.A. powinna być doposażona w majątek niezbędny do przeglądów i utrzymania linii kolejowych oraz wykonywania napraw konserwatorskich. W tym celu przekazano do PLK cztery zakłady napraw infrastruktury, które docelowo zostaną przekształcone w oddziały wewnętrzne PLK.

Doposażenie PLK S.A. w niezbędny majątek warunkujący właściwą realizację zadań utrzymania sieci kolejowej oraz udostępniania tras przewozowych w połączeniu z nowym systemem controllingowego zarządzania PLK S.A. (por. rozdz. 2.2.6), stanowi warunek urealnienia kosztów działalności operacyjnej i – tym samym – ustalania stawek opłat za dostęp do infrastruktury w oparciu o rzeczywiste koszty.

2.3.3 Zakłady napraw infrastruktury

Jak wspomniano w rozdziale 2.3.2, główne funkcje utrzymania sieci kolejowej, a więc także potencjał wytwórczy w tym zakresie powinien być skoncentrowany w PLK S.A. Opracowany został szczegółowy program podziału zadań i potencjału wytwórczego kolejowych zakładów napraw infrastruktury, odpowiednio do dwóch funkcji:

- czysto „utrzymaniowej” i
- inwestycyjnej.

Część potencjału utrzymaniowego, została przekazana do przedsiębiorstwa PLK S.A. W ten sposób PLK S.A. uzyskała możliwość pełnej realizacji zadań utrzymania sieci, bez korzystania z outsourcingu, eliminując tym samym zbędne koszty i niedogodności związane z procesem przetargowym w zakresie robót naprawczo-utrzymaniowych.

Zakłady napraw infrastruktury, które nie zostały przejęte przez PLK S.A., zostały w 2006 r. skonsolidowane, w oparciu o przygotowany wcześniej projekt. Tworzą one spółkę Przedsiębiorstwo Napraw Infrastruktury. Głównym przedmiotem jej działania są inwestycje, remonty, modernizacja linii kolejowych i innych obiektów infrastruktury kolejowej. Potencjał techniczny i kadrowy tak skonsolidowanego podmiotu jest na tyle znaczący, że z powodzeniem może brać udział w przetargach na realizację zadań inwestycyjnych w sferze transportu szynowego.

2.3.4 Dworce i przystanki kolejowe

Koszty utrzymania przystanków i dworców kolejowych w części związanej z obsługą handlową pasażerów powinny stanowić koszt bezpośredni infrastruktury kolejowej wykorzystywanej w ruchu pasażerskim i być składnikiem kalkulacyjnym przy ustalaniu ceny dostępu do tras przewozowych. Dworce kolejowe wspólnie mogą pełnić i pełnią inne, poza transportowe funkcje. Zakłada się, że zarząd dworcami będzie realizowany przez właściwą strukturę organizacyjną, jako wyspecjalizowany pion funkcjonalny PKP S.A.

PKP S.A., jako zarządca infrastruktury dworcowej, organizować będzie różne formy zagospodarowania dworców: z udziałem władz lokalnych, inwestorów prywatnych, jak również w ramach rozwiązań o charakterze PPP (partnerstwo publiczno-prywatne). Bezwzględnie koniecznym warunkiem wszelkiego rodzaju rozwiązań w tym zakresie będzie materialne zapewnienie praw użyteczności wydzielonej części powierzchni i urządzeń budynków dworcowych do obsługi podróżnych, z uwzględnieniem lokalnych potrzeb i uwarunkowań. Każdy projekt biznesowy w sferze dworców kolejowych i budynków kolejowych, będzie musiał zapewnić realizację funkcji związanych z obsługą procesów przewozowych. Poziom odpłatności przez PLK S.A. (gospodarzowi danego obiektu dworcowego ustalony w wieloletniej umowie) powinien być zbliżony do poziomu kosztu własnego utrzymania tej części dworca, która będzie przeznaczona do obsługi podróżnych i procesów przewozowych. Zadaniem pionu zarządu dworcami kolejowymi będzie organizowanie wynajmu pomieszczeń, sprzedaż powierzchni reklamowych i innego rodzaju działań, z których przychody będą przeznaczane wprost na utrzymanie obiektów służących obsłudze pasażerów.

Mniejsze dworce i przystanki, zwłaszcza obsługujące ruch regionalny będą zagospodarowywane przy współudziale lokalnych władz samorządowych.

PKP S.A. problem dworców i terenów przydworcowych będzie rozwiązywała w ramach ramowych umów zawartych pomiędzy PKP S.A. a władzami samorządowymi. Pierwsze doświadczenia z funkcjonowania takich umów są pozytywnie odbierane przez władze lokalne, jak i przez PKP S.A.

2.3.5 Ceny usług PLK S.A.

Podstawowym narzędziem oddziaływania państwa w zakresie regulacji dostępu do tras przewozowych są regulacje formalno-prawne w postaci Rozporządzenia Ministra Transportu z dnia 30 maja 2006 r. w sprawie warunków dostępu i korzystania z

infrastruktury kolejowej (Dz. U. Nr 107 poz. 737). Drugim, możliwym narzędziem oddziaływania na poziom cen dostępu do tras przewozowych, jest podnoszenia efektywności działania zarządcy infrastruktury kolejowej. Z uwagi na to, że sieć kolejowa PKP PLK SA jest własnością skarbu Państwa, stąd też rządowy organ sprawujący funkcje właścicielskie może oddziaływać na koszty i efektywność funkcjonowania zarządcy narodową siecią kolejową.

Podstawowym celem finansowym PLK S.A. będzie pokrycie przychodami za udostępnienie tras pociągowych kosztów utrzymania sieci kolejowej oraz kosztów świadczenia usług udostępniania tras kolejowych. Istotnym parametrem realizacji niniejszej *Strategii* stanie się więc prawidłowe ukształtowanie cen dostępu do infrastruktury. W związku z przyjętym zakresem działalności PLK S.A. oraz jej celami finansowymi, można stwierdzić, że o poziomie ceny dostępu do infrastruktury będą decydować:

- wszystkie koszty związane bezpośrednio z kosztem udostępnienia konkretnej trasy przewozowej,
- odpowiedni udział kosztów utrzymania w stanie gotowości przewozowej całej krajowej sieci linii kolejowych,
- koszty obsługi kredytów zaciągniętych w ubiegłych latach przez zarządcę na budowę linii kolejowych i rozbudowę lub modernizację systemów prowadzenia ruchu kolejowego oraz nakłady na odtworzenie majątku niezbędnego do realizacji zadań utrzymaniowych zarządcy.

Utrzymana będzie zasada, wprowadzona *Ustawą z dnia 16 grudnia 2005 roku o zmianie ustawy o transporcie kolejowym oraz o zmianie innych ustaw* (Dz. U. z 2006 r. Nr 12 poz. 63), dofinansowania kosztów remontów i utrzymania infrastruktury kolejowej ze środków publicznych, ze skutkiem obniżania cen za dostęp do infrastruktury.

2.3.6 System informacji zarządczej i technik controllingowych w PLK S.A.

PLK S.A. jest kluczowym ogniwem realizacji procesów transportowych na kolei i jej nieefektywność przenosi się poprzez ceny dostępu do tras przewozowych na poziom konkurencyjności całej gałęzi. Niezbędnym warunkiem realizacji przez PLK S.A. funkcji gospodarza infrastruktury narodowej będzie racjonalizacja kosztów tego przedsiębiorstwa. Zamierza się to osiągnąć poprzez wdrożenie rachunkowości zarządczej oraz controllingowych technik zarządzania. System informacji zarządczej PLK S.A. oparty na podejściu procesowym umożliwi pełną identyfikację działań w obrębie PLK S.A. oraz

generowanych przez te działania kosztów. Tym samym możliwe będzie ustalenie w PLK S.A. bezpośredniego kosztu utrzymania każdego odcinka linii kolejowej oraz kosztu realizacji każdej usługi, a także ustalenie rentowności linii kolejowej. System pozwoli na uzyskanie pełnej transparentności kosztów oraz umożliwi poprawne sporządzanie kalkulacji cenowych.

System informacji zarządczej PLK S.A. będzie oryginalnym narzędziem, wykorzystującym technikę informatyczną do prowadzenia rachunku zarządczego, zgodnie z controllingową koncepcją zarządzania, który między innymi pozwoli na:

- autentyczną decentralizację i deregulację procesów zarządczych w PLK, przy pełnym bezpieczeństwie ekonomicznym tej deregulacji,
- wprowadzenie rozliczeń budżetów kosztowych wynikających z elastycznego systemu planowania zadań „do osiągnięcia” i „do dotrzymania” przez każdą z wyodrębnionych w systemie strukturę organizacyjną czy stanowisko pracy,
- upodmiotowienie wszystkich jednostek organizacyjnych PLK S.A. poprzez nadanie dużej swobody operatywnej,
- zapewnienie ośrodkom zarządzania niezbędnych informacji zarządczych,
- szybką i precyzyjną korektę planów gospodarczych na każdym szczeblu z zapewnieniem ich pełnego zbilansowania,
- ocenę efektywności i gospodarności oraz skuteczności funkcjonowania poszczególnych jednostek organizacyjnych PLK,
- pozyskanie wiarygodnych informacji zarządczych, niemożliwych do uzyskania w tradycyjnych systemach finansowo-księgowych,
- kreowanie w sposób naturalny coraz lepiej zorganizowanych i zoptymalizowanych pod względem technologiczno-kosztowym procesów produkcyjnych,
- wprowadzenie systemu motywacji i wynagrodzeń, którego ideę wyraża stwierdzenie: *płaca według jej ilości i jakości.*

Wdrożenie controllingowego systemu informacji zarządczej w PLK S.A. umożliwi „spłaszczenie” hierarchicznej struktury organizacyjnej tego podmiotu, uprości procesy zarządzania, podniesie klarowność przepływów finansowych pomiędzy poszczególnymi centrami kosztów i wpływów, obniży koszty zarządu i administracji, co przyczyni się do dalszego obniżania stawek dostępu do infrastruktury kolejowej.

2.3.7 Zatrzymanie tendencji ograniczania długości sieci kolejowej w Polsce

Począwszy od lat 70 XX wieku w Polsce odnotowywano corocznie spadek ogólnej długości linii kolejowych. Zazwyczaj linie te nie tylko zamykano, lecz również fizycznie likwidowano, co skutecznie uniemożliwiło powrót do obsługi transportem kolejowym określonych mikroregionów. Obecnie istniejąca gęstość czynnych linii kolejowych zbliża się do wartości 6,04 km linii na 100 km² kraju, co sprawia, że Polska zaczyna być państwem z niedoborem sieci kolejowej już nie tylko w stosunku do najlepiej rozwiniętych krajów europejskich (np. Niemcy 9,73), ale również do krajów Grupy Wyszehradzkiej (Czechy – 12,04; Węgry – 8,55; Słowacja – 7,47).

W związku z tym podjęte zostaną działania mające na celu głębszą analizę przydatności i efektywności linii kolejowych. Nastąpi odejście od analizy linii kolejowych i ponoszonych kosztów ich utrzymania w oderwaniu od funkcji gospodarczo-społecznych, od globalnego spojrzenia na sieć kolejową kraju jako całość, ponieważ potencjał przewozowy kolei w kraju tworzy sieć kolejową, a nie tylko jej poszczególne linie. Ocena dokonywana będzie z uwzględnieniem kosztów zewnętrznych. Zostaną przygotowane ustawowe ułatwienia w przejmowaniu przez samorzady od PLK S.A. (PKP S.A.) tych linii kolejowych, które nie są uwzględniane w strategii rozwoju transportu do eksploatacji przez PLK S.A. Przedmiotowy program wsparcia nie będzie powodował dodatkowych wydatków z budżetu państwa.

Celem uniknięcia dewastacji infrastruktury linii kolejowych, których eksploatacją nie jest zainteresowana Spółka PKP PLK S.A. (lub PKP S.A.), zaś z drugiej strony nie jest możliwe szybkie przekazanie takiej linii kolejowej jednostce samorządu terytorialnego, zostanie wprowadzona forma przekazania linii kolejowej w zarządzanie w celu jej dalszej eksploatacji. Samorząd uzyska prawo do zarządu nad linią kolejową. Będzie to odbywać się bez obciążania mienia PLK S.A. (PKP S.A.) prawami na rzecz osób trzecich, ponieważ jednostka samorządu terytorialnego będzie świadczyła usługę polegającą na zarządzie linią kolejową na rzecz dotychczasowego właściciela infrastruktury.

Nastąpi przesunięcie wysiłku organizacyjnego polegającego na zarządzaniu linią kolejową na samorząd – jednostka samorządowa będzie nieodpłatnie realizowała usługę zarządzania linią kolejową w oparciu o mienie posiadane przez PLK S.A. (PKP S.A.). Samorząd otrzyma również prawo do dalszego zlecenia wykonywania tej usługi innemu podmiotowi. Niewątpliwym beneficjentem funkcjonowania takiej formy prawnej będą przewoźnicy kolejowi oraz lokalna społeczność.

Umowa o nieodpłatne przejęcie linii kolejowej lub odcinka linii kolejowej w zarządzenie będzie miała charakter przejściowy i jej funkcjonowanie ustanie w momencie przejęcia mienia wchodzącego w skład linii kolejowej przez samorząd, co nastąpi przy użyciu dotychczas stosowanych mechanizmów prawnych.

2.3.8 Inwestycje w sieć kolejową

W grudniu 2005 roku Sejm RP przyjął trzy ustawy zawierające regulacje systemu finansowania infrastruktury kolejowej. Nowelizacja *Ustawy o transporcie kolejowym* wprowadza możliwości finansowania ze środków budżetowych państwa utrzymania powszechnie dostępnej infrastruktury kolejowej. *Ustawa o finansowaniu infrastruktury transportu lądowego* określa zasady finansowania dróg kolejowych na wzór zasad i źródeł finansowania dróg kołowych.

W ramach przyjętych mechanizmów regulacyjnych, dotyczących finansowania infrastruktury transportu kolejowego, zakłada się utrzymanie obowiązku rozwoju infrastruktury sieci kolejowej przez Państwo. Zakres działań rozwojowych obejmuje:

- nowe inwestycje,
- remonty,
- modernizacje (poprawa powodująca znaczny wzrost wartości aktywów trwałych).

Ostatecznie w najbliższych latach, środki na finansowanie infrastruktury kolejowej będą pochodziły z następujących źródeł:

- środki własne PKP PLK S.A.
- budżet państwa,
- fundusze unijne,
- kredyty bankowe (komercyjne oraz z banków realizujących politykę unijną, np. Europejskiego Banku Inwestycyjnego),
- budżety samorządowe (finansowanie lub współfinansowanie linii o znaczeniu lokalnym dla realizacji zadań przewozowych wynikających ze strategii rozwoju komunikacji lokalnej),
- podmioty prywatne.

Podstawą do realizacji zadań inwestycyjnych w zakresie infrastruktury kolejowej będą wieloletnie plany rozwoju kraju, których elementem będzie polityka transportowa państwa, wskazująca cele rozwojowe transportu. Na tej podstawie, oraz na bazie

opracowywanego Master Planu dla polskiego kolejnictwa, jak również na bazie ustaleń zawartych w *Programie Operacyjnym Infrastruktura i Środowisko na lata 2007 – 2013* powstały plany inwestycji priorytetowych i rezerwowych.

Przewiduje się, że nakłady inwestycyjne PKP PLK S.A. w latach 2007 – 2014 będą wynosiły:

(w mln złotych)

Rok	Nakłady inwestycyjne	Płatności z funduszy unijnych
2007	1969	1283
2008	3791	1749
2009	4680	2980
2010	6140	4083
2011	7585	4854
2012	8359	5066
2013	8736	4776
2014	4776	1250
2015		5998

Zakłada się, że podmiotem zarządzającym procesami inwestycyjnymi w zakresie infrastruktury kolejowej, a wynikającymi z rządowych programów i planów w dziedzinie kolejnictwa będzie PKP PLK S.A. W tym celu w PLK SA tworzona jest odpowiednia struktura inwestycyjne, które głównym zadaniem będzie przygotowanie, prowadzenie i monitorowanie całości spraw związanych z zadaniami inwestycyjnymi. Dla poszczególnych zadań inwestycyjnych, powoływani będą menedżerowie inwestycji wraz z odpowiednio dobranymi zespołami zadaniowymi. Zespoły zadaniowe będą przygotowywać dokumenty do uzyskania finansowania inwestycji ze środków pomocowych ograniczając zakres dokumentacji do niezbędnego minimum. Następnie będą inicjować i nadzorować cały proces inwestycyjny. Zespoły będą przygotowywać również dokumentację niezbędną do ogłoszenia przetargu na projekt i budowę danej inwestycji kolejowej.

Skład zespołu będzie oparty na specjalistach z różnych branż (np. droga kolejowa, automatyka i telekomunikacja, zasilanie elektrotrakcyjne, pozyskiwanie środków finansowych), powoływanych z różnych komórek organizacyjnych PLK S.A. Koordynacja prac zespołu będzie następować poprzez kierownika kontraktu (dla inwestycji realizowanej w części ze środków pomocowych) lub kierownika projektu. Kierownicy kontraktów (projektów) będą bezpośrednio podlegli Członkowi Zarządu PKP PLK S.A. ds. przygotowania i realizacji inwestycji. Zespoły zadaniowe powstaną w poszczególnych

Oddziałach Regionalnych PKP PLK S.A., jednak pracujący w nich specjaliści będą mogli pochodzić ze wszystkich komórek organizacyjnych PLK S.A. Po zakończeniu pracy interdyscyplinarnego zespołu projektowego poszczególni specjaliści powrócą do swoich macierzystych komórek lub będą powoływani do kolejnych projektów. Wprowadzenie struktur umożliwiających finansowanie specjalistów ze środków unijnych pozwoli na obniżenie kosztów pracowniczych w PKP PLK S.A. przez co nie będą one obciążać m.in. stawek dostępu do linii kolejowych.

Przewiduje się wprowadzenie nowych regulacji prawnych określających szczególne zasady i warunki przygotowania inwestycji dotyczących linii kolejowych o znaczeniu państwowym, lub nowych linii, które po wybudowaniu, ze względów gospodarczych, społecznych, ekologicznych lub obronnych będą wnioskowane przez Ministra właściwego ds. transportu o włączenie do wykazu linii o znaczeniu państwowym. Rozwiązania te zostaną przygotowane na wzór zasad stosowanych w drogownictwie np. przy budowie autostrad. Dotyczyć one będą m.in.:

- połączenia w jedną decyzję administracyjną wojewody procesu lokalizacji i wyłączenia gruntów pod inwestycję, przy czym wysokość odszkodowania będzie ustalana odrębną decyzją administracyjną,
- zapobieżenia sytuacji uchylania całej decyzji administracyjnej wojewody, w przypadku, gdy wadą dotknięta jest tylko część decyzji lokalizacyjnej,
- przyśpieszenia procedur administracyjnych związanych z przejęciem terenu pod inwestycję.

Zastosowanie powyższych formuł jest niezbędne dla uproszczenia i przyspieszenia realizacji procesu inwestycyjnego.

Ponadto zostanie rozważona i przeanalizowana pod kątem prawnym możliwość prowadzenia inwestycji samorządowych w sieć kolejową. W tym celu samorzady będą mogły dokonywać niezbędnych uzgodnień z zarządcą infrastruktury kolejowej, ustalając sposób realizacji ewentualnych inwestycji. Wypracowanie takiego modelu współpracy powinno pozwolić na kompensację nakładów inwestycyjnych zaangażowanych przez samorzady w linie kolejowe poprzez adekwatną obniżkę cen dostępu do tras kolejowych wykupywanych przez te samorzady.

Za niezbędne uznaje się również stworzenie przez zarządcę i właściciela infrastruktury kolejowej procedur współpracy w zakresie finansowania infrastruktury kolejowej w obrębie kolejowych przejść granicznych.

2.3.9 Finansowanie budowy, modernizacji i eksploatacji skrzyżowań linii kolejowych z drogami publicznymi

W ramach utrzymania infrastruktury sieci kolejowej w stanie zapewniającym bezpieczne prowadzenie ruchu kolejowego, znaczącym problemem staje się kwestia skrzyżowań linii kolejowych z drogami kołowymi. Dlatego też resort transportu będzie zabiegał o zmianę odpowiednich regulacji ustawowych, tak aby koszty budowy, przebudowy, remontu, utrzymania i obsługi skrzyżowań linii kolejowych z drogami publicznymi zostaną rozdzielone pomiędzy zarządcę infrastruktury kolejowej oraz zarządcę (właściciela) drogi, która krzyżuje się z linią kolejową. W przypadku skrzyżowań jednopoziomowych, do właściwych zarządców dróg będą należały zadania obejmujące znaki drogowe, odwodnienie pasa drogowego, konstrukcję drogi i oświetlenie skrzyżowania do linii rozgraniczających oddalonych 0,7 m od skrajnych szyn. Natomiast w strefie pomiędzy liniami rozgraniczającymi wszystkie wyżej wymienione zadania będą wykonywane przez właściwego zarządcę infrastruktury kolejowej. W przypadku budowy lub przebudowy skrzyżowań dwupoziomowych, gdy będzie następować budowa lub przebudowa drogi, wówczas zadanie to zrealizowane zostanie przez zarządcę drogi. W przypadku odwrotnym, tzn. gdy następuje budowa lub przebudowa linii kolejowej, wówczas zadanie to będzie zadaniem zarządcy linii kolejowej. W przypadku obiektów istniejących utrzymanie obiektu będzie uzależnione od infrastruktury znajdującej się na wiadukcie. W przypadku wiaduktu kolejowego nad drogą kołową jego utrzymanie będzie znajdowało się po stronie zarządcy kolejowego, natomiast w przypadku przebiegu drogi nad linią kolejową utrzymanie wiaduktu będzie po stronie zarządcy drogi. W przypadku obiektów wspólnych (kolejowo – drogowych) budowa, przebudowa, remont i utrzymanie będzie odbywać się na podstawie umowy zawieranej pomiędzy zarządcą kolei i zarządcą drogi.

Powyższe regulacje wpłyną na obniżenie stawek dostępu do infrastruktury kolejowej, doprowadzą do optymalizacji liczby przejazdów oraz przyspieszą proces automatyzacji ich obsługi.

2.3.10 Powiązania kapitałowe PLK S.A.

Spółka PLK S.A. wymaga kapitałowej niezależności. Jako zarządca narodowej sieci kolejowej nie będzie ona powiązana kapitałowo z żadnym podmiotem gospodarczym. Za tym stanem rzeczy przemawiają następujące argumenty:

- akcje PLK S.A. nie mogą stanowić przedmiotu obrotu kapitałowego, a jedynym właścicielem będzie skarb państwa,
- kapitał PLK S.A. nie może reprezentować innych interesów niż interes państwa,
- również PLK S.A. nie mogą być właścicielem innych podmiotów gospodarczych. Brak powiązań kapitałowych uniemożliwi jakiegokolwiek przepływy pieniężne działalności inwestycyjnej i podstawowej do spółek córek lub innych podmiotów, których udziały, czy akcje byłyby w posiadaniu PLK S.A.

Taki układ własnościowy powinien stanowić gwarancję uniezależnienia się finansowo – ekonomicznego infrastruktury kolejowej od skutków funkcjonowania mechanizmów kapitałowych.

2.4 *Rozwój kolei dużych prędkości*

Działania w obszarze transportu kolejowego nie powinny ograniczać się wyłącznie do kwestii utrzymania dotychczasowego standardu kolejnictwa w kraju, ale uwzględniać również współczesne możliwości jego rozwoju. Szczególnie ważnym obszarem działań w tym zakresie jest budowa nowoczesnego systemu kolei dużych prędkości ($V > 300$ km/h). Postępującej rozbudowie sieci dróg ekspresowych i autostrad towarzyszyć powinien rozwój atrakcyjnej kolejowej oferty przewozowej, pozwalającej na łączenie stolicy kraju z miastami położonymi w odległości ok. 300 km, w czasie nie przekraczającym 1,5 godziny. Jest to konieczne z punktu widzenia polityki zrównoważonego rozwoju, tj. stworzenia alternatywy dla przewozów drogowych i lotniczych.

Polska posiada rozwinięte zaplecze naukowo – badawcze, zdolne do realizacji projektów w zakresie nowoczesnego transportu kolejowego. Decyzja o realizacji programu dużych prędkości w kolejnictwie, stanowi warunek właściwego wykorzystania tego potencjału i jego dalszy rozwój.

W okresie 2007 – 2013 przewiduje się rozpoczęcie prac przygotowawczych dla budowy linii kolejowych dużych prędkości.

2.5 *PKP Cargo S.A.*

W niniejszej *Strategii* przewiduje się przyjęcie przez PKP CARGO roli narodowego przewoźnika kolejowego w zakresie przewozu rzeczy. Narodowy przewoźnik kolejowy charakteryzować się powinien w szczególności:

- znaczącym udziałem państwa w strukturze kapitałowej przedsiębiorstwa,
- istotnym udziałem w rynku przewozów kolejowych,
- udziałem w realizacji polityki państwa na rynku przewozów kolejowych.

Celowym jest najbardziej rentowną działalność Grupy PKP pozostawić pod nadzorem właścicielskim państwa. Dodatkowymi aspektami wskazującymi na znaczący udział państwa w pakiecie akcji w PKP CARGO są:

- strategiczne zamiary przekształcenia się spółki z przewoźnika towarów w operatora logistycznego,
- skala działalności – spółka PKP CARGO jest drugim co do wielkości przewoźnikiem kolejowym rzeczy wśród krajów Unii Europejskiej,
- prowadzenie rentownej działalności (działalność spółki jest dochodowa).

Czas i skala częściowej prywatyzacji PKP CARGO powinny wynikać z szans rozwojowych tego przedsiębiorstwa i potrzeb spłaty zadłużenia PKP S.A.

Do spółki PKP CARGO S.A. zostanie przekazany majątek stanowiący potencjał produkcyjny dla zadań gospodarczych operatora w zakresie logistyki i transportu rzeczy, np. bocznice, rampy, magazyny oraz punkty logistyczne.

Znajdujące się w posiadaniu PKP CARGO lokomotywnie i wagonownie zostaną odpowiednio sklasyfikowane i alokowane do przewoźników pasażerskich oraz PKP CARGO. Podobne działania zostaną podjęte w zakresie pojazdów trakcyjnych.

W związku z liberalizacją rynku przewozów kolejowych, rozwojem konkurencyjnego rynku krajowego, PKP CARGO S.A. oraz pozostałe spółki przewozowe w ramach swoich programów działania, zostaną zobowiązane do dostosowania się do liberalizacji rynku, w tym do podjęcia działań w zakresie przyjęcia strategii konkurencji, tak na rynku krajowym jak i zagranicznym.

2.6 Przewozy regionalne

Od 2002 roku PKP Przewozy Regionalne realizujące usługi o charakterze publicznym są nierentowne. W Spółce skumulowały się negatywne skutki sposobu finansowania oraz utraconych przychodów w latach 2002 – 2003. Skala zadłużenia przekracza wartość majątku spółki. Wielkość zobowiązań na koniec roku 2006 przekroczyła 2 mld zł.

Narosłe zobowiązania w PKP PR są barierą w sprawnym działaniu pozostałych spółek kolejowych. Analiza dotychczasowego funkcjonowania spółki, zarówno w zakresie zarządzania posiadanym majątkiem, jakości oferowanych usług, a także systemu dystrybucji i sprzedaży, jednoznacznie wskazuje na niezwłoczną potrzebę przeprowadzenia niezbędnych działań dla zapobieżenia zapaści kolejowych przewozów pasażerskich w Polsce. Postanowiono przede wszystkim wprowadzić od 1.01.2006 roku w PKP PR zarządzanie kryzysowe. Jego celem na rok 2006 była pełna obsługa finansowa spółki. Narzędziami, które umożliwiły wprowadzenie zarządzania kryzysowego w 2006 r. były:

- wykorzystanie części środków Funduszu Kolejowego na pokrycie utraconych przez PKP Przewozy Regionalne przychodów w latach 2002 – 2003 z tytułu obowiązujących ustawowych ulg taryfowych w krajowych przewozach pasażerskich, nie pokrytych dotychczas wypłaconymi dotacjami przekazanymi z tego tytułu,
- zwiększony udział samorządów w finansowaniu przewozów lokalnych,
- obniżenie stawek dostępu do infrastruktury kolejowej,
- obniżenie kosztów operacyjnych poprzez zakup lokomotyw od PKP CARGO.

Bezwzględnie koniecznym, podstawowym warunkiem do stworzenia właściwych podstaw działania kolejowych przewozów regionalnych jest oddłużenie Spółki PKP Przewozy Regionalne. Przewiduje się że nastąpi to w latach 2008 – 2009 poprzez dofinansowanie PKP PR przez PKP S.A. Środki na ten cel pochodzić będą z pożyczki budżetowej w wysokości 1860 mln złotych. Zadłużenie strukturalne PR wobec Grupy PKP wynosi 2160 mln zł, w tym 300 mln wobec PKP S.A. z tytułu udzielonej wcześniej pożyczki. Zadłużenie PKP PR wobec PKP S.A. z tytułu udzielonej pożyczki zostanie spłacone ze środków budżetu państwa w ramach limitu 18% z wpływów z akcyzy. Z chwilą rozpoczęcia oddłużania PKP PR Spółka zostanie poddana procesowi usamorządowienia. Usamorządowienie polegać będzie na przekazaniu nieodpłatnie udziałów spółki PR samorządom wojewódzkim w równych częściach (tj. po 1/16 wartości udziałów).

Samorząd województwa mazowieckiego nabyte prawo wykupu udziałów PKP Przewozy Regionalne w Kolejach Mazowieckich Sp. z o.o.. W tym celu samorząd województwa mazowieckiego będzie mógł wystąpić o dotację z budżetu państwa. Koleje Mazowieckie będą mogły wykupić od PKP PR dzierzawiony majątek nie później niż w ciągu 6 miesięcy po wejściu w życie stosownej regulacji ustawowej.

Realizacja procesu usamorządowania kolejowych przewozów regionalnych ma przede wszystkim na celu skupienie na poziomie samorządu wszystkich podstawowych funkcji związanych z realizacją zadań przewozowych, tj.: organizatora przewozów, wykonawcy i dofinansowującego przewozy o charakterze publicznym. Dotychczasowe rozdzielenie funkcji organizatora i dofinansowującego przewozy (poziom samorządu) od wykonawcy (niezależna firma Przewozy Regionalne) jest zasadniczą przyczyną trudności w prawidłowym funkcjonowaniu systemu obsługi kolejowej na poziomie regionalnym. Usamorządowanie przewozów regionalnych pozwoli ponadto na:

- a) utrzymanie narodowego charakteru przewozów regionalnych (poprzez możliwość zlecenia bezpośredniego firmom samorządowym usług o charakterze publicznym),
- b) utrzymanie istniejącego potencjału przewozowego, wraz ze stopniową poprawą jakości usług (zwłaszcza poprzez samorządowe inwestycje taborowe),
- c) stworzenie instrumentów do optymalizacji oferty przewozowej w ramach województwa, a tym samym umożliwienie utworzenia spójnego systemu transportu publicznego województwa regionie.

Usamorządowana spółka PR będzie miała możliwość uczestnictwa w ogólnokrajowym systemie wspólnego biletu, pełnej koordynacji rozkładów jazdy pociągów, zapewniającym skomunikowania pociągów na stacjach przesiadkowych i stacjach na styku obszarów działania z innymi przewoźnikami pasażerskimi.

Przekazanie udziałów PR do samorządów wojewódzkich pozwoli na pełniejsze dostosowanie potencjału przewozowego o potrzeb lokalnych. Uzyska się w ten sposób integrację podmiotów zamawiających przewozy i realizującego usługi przewozowe.

Usamorządowanie kolejowych przewozów regionalnych pozwoli w większym stopniu wykorzystać środki pomocowe UE, zwłaszcza na modernizację taboru.

Ważnym narzędziem przyszłego funkcjonowania przewozów regionalnych jest uchwalenie, przygotowywanej już w Resorcie transportu, Ustawy o transporcie publicznym.

2.7 Przewozy międzywojewódzkie i międzynarodowe

Przewozy międzywojewódzkie o charakterze służby publicznej i nierentowne połączenia międzynarodowe, których uruchamianie wynika z zawartych umów międzynarodowych, będą mogły być dofinansowane z budżetu państwa. Docelowo, przy rozwiniętym rynku, na wykonywanie tego rodzaju przewozów Minister Transportu będzie ogłaszał konkursy. Minister właściwy ds. transportu zawrze z operatorem umowę na dofinansowanie połączeń o charakterze szczególnie istotnym dla integralności komunikacyjnej w skali kraju i przy uwzględnieniu kluczowych połączeń międzynarodowych. Taka umowa i wynikająca z niej sieć połączeń będzie stanowiła podstawę do projektowania połączeń dowozowo – odwozowych dla pociągów regionalnych poszczególnych operatorów kolejowych oraz połączeń autobusowych.

Kontrakty w zakresie dotowania wybranych przewozów międzywojewódzkich i międzynarodowych będą zawierały zakładane parametry realizacji usługi, takie jak: relacja pociągu, klasa taryfowa pociągu, liczba dostępnych miejsc, miejsca zatrzymania, najdłuższy czas przejazdu itp.

Przewozy międzywojewódzkie i międzynarodowe, które nie zostaną objęte kontraktem zawartym przez Ministerstwo Transportu, realizowane będą przez przewoźników, na zasadach komercyjnych, w oparciu o ich politykę handlową i prowadzony przez nich rachunek ekonomiczny.

2.8 PKP Intercity

Spółka PKP Intercity powinna stać się wyspecjalizowanym, sprawnym przewoźnikiem realizującym szybkie przemieszczanie się pasażerów w relacjach krajowych i zagranicznych. Niezmiernie ważnym postulatem stanie się silne skomercjalizowanie działalności PKP Intercity, polegające na zapewnieniu możliwie wysokiego stopnia dostosowania ilości i jakości usług do potrzeb rynku. Dotyczy to zwłaszcza zapewnienia podróżnym komfortu i szybkości jazdy oraz stosowania sprawnych narzędzi obsługi pasażerów. Wszystkie produkty PKP Intercity muszą być weryfikowane w oparciu o kryterium efektywności finansowej. W obszarze działania tej spółki będą również usługi przewozowe związane z prowadzeniem pociągów z wagonami sypialnymi, kuszetkami, restauracyjnymi, konferencyjnymi itp.

Jednym z koniecznych działań związanych z umocnieniem pozycji Spółki i jej usamodzielnieniem, będzie przeprowadzenie procesu alokacji taboru poprzez przemieszczenie do PKP Intercity wszystkich lokomotyw pociągowych używanych do

prowadzenia pociągów spółki oraz wagonów służących do realizacji przewozów międzyregionalnych ze spółki PKP PR. Przewiduje się, że spółka PKP Intercity zostanie poddana częściowej prywatyzacji w roku 2009.

2.9 Jednolity system taryfowy

Jak dotychczas, pozostaje nierozwiązany problem integracji taryfowej i rozkładów jazdy w miejscach przesiadek z pociągu na pociąg. Sytuacja taka powoduje znaczne utrudnienia dla podróżnych korzystającym z więcej niż jednego przewoźnika kolejowego i w konsekwencji może stanowić jedną z przyczyn rezygnacji z podróży koleją, co przekłada się na spadek przewozów i pogorszenie sytuacji finansowej przewoźników.

Niezbędne jest podjęcie prawnego – legislacyjnego środka dla uregulowania sytuacji i przywrócenia ładu taryfowego, a także ustalenie zasad koordynacji działań przewoźników i zarządców infrastruktury w zakresie skomunikowań pociągów.

W ramach podnoszenia jakości obsługi wypracować należy standard informacji jakiej zobowiązany będzie udzielać przewoźnik klientom w pociągu oraz na terenie dworców, stacji i przystanków osobowych. Zostaną także wypracowane normy czasowe skomunikowań, eliminujące z rozkładu jazdy sytuacje braku koordynacji połączeń.

Na rynku kolejowych przewozów pasażerskich działać będzie coraz więcej podmiotów. Istnieje realne niebezpieczeństwo, że podróż koleją z użyciem kilku przewoźników będzie przedsięwzięciem na tyle skomplikowanym i droгим, że może to wpływać na decyzję podróżnego, co do wyboru innego środka transportu. Takie zjawiska obserwowano w przeszłości i dziś (różne bilety na jedną podróż, problemy z zakupem i zwrotem biletów, sztuczny wzrost ceny biletu). W przeszłości spółki przewozowe podejmowały działania na rzecz rozwiązania występujących problemów taryfowych, nie były to jednak rozwiązania systemowe. Dlatego zakłada się przyjęcie takich rozwiązań informatycznych oraz uregulowań prawnych i organizacyjnych, które pozwolą na wprowadzenie jednego biletu na całej drodze przejazdu pasażera, bez względu na liczbę przewoźników, z których pasażer będzie korzystał. Przewiduje się powołanie związku ofertowego przewoźników, którego zadaniem będzie wypracowanie zasad wspólnej jednolitej polityki taryfowej i jednego biletu z ciągłością taryfową na całej drodze przewozu pasażera.

Informatyczny system obsługi sprzedaży, rezerwacji i rozliczeń w przewozach pasażerskich, spełniać powinien następujące funkcje:

- utrzymywanie bazy danych opisujących sieć kolejową w Polsce i za granicą (w tych elementach, które są niezbędne do sprzedaży biletów),
- wydawanie wspólnego biletu kolejowego obejmującego przejazd na całej drodze przebiegu przy respektowaniu zasady ciągłości taryfowej, bez określania przewoźników realizujących poszczególne elementy drogi przewozu umożliwiającą realizację podróży z dowolną ilością przesiadek,
- podział przychodów z biletu proporcjonalnie do udziału przewoźników w trasie (obszary rozłączne) lub proporcjonalnie do oferowanej pracy przewozowej (na liniach wspólnych). Dodatkowo, system powinien umożliwiać podział przychodów według kluczy zdefiniowanych przez przewoźników (stosownie do zawartych przez nich umów),
- niezależne od innych zarządzanie siecią sprzedaży przez poszczególnych operatorów, którzy będą mieli możliwość definiowania swoich produktów,
- zapewnienie dużej elastyczności w obszarze definiowania ofert i taryf,
- w module rezerwacji możliwe będzie utrzymywanie puli pociągów należących do różnych przewoźników, także zagranicznych,
- system będzie miał możliwość zbierania danych o wykonanej przez poszczególnych przewoźników sprzedaży i dokona rozliczenia przychodów między przewoźników według ustalonych algorytmów,
- komunikacja w systemie odbywać się będzie w oparciu o protokół TCP/IP,
- W systemie zostanie zbudowany jednolity interfejs, który będzie mógł obsłużyć różnego typu urządzenia sprzedaży (terminale systemu, kasy rPOS, terminale mobilne, automaty, inne systemy informatyczne) – jeśli zostaną one przystosowane do obowiązującego standardu,
- System zapewni standardowe połączenie z systemami rezerwacji innych kolei (HOSA)
- Informacje o wykonanej sprzedaży będą dostępne w trybie on-line.

System informatyczny spełniający powyższe założenia przygotowała już spółka PKP Informatyka. Zakłada się wdrożenie niniejszego projektu poprzez powołanie w ramach Grupy PKP wyspecjalizowanego podmiotu gospodarczego.

Omawiane działania posłużą przywróceniu możliwości zakupu biletu na każdy pociąg w każdej kasie biletowej i u obsługi każdego pociągu, z zachowaniem ciągłości taryfowej na całej drodze przewozu wskazanej na bilecie.

2.10 System koordynacji pasażerskich rozkładów jazdy

Oprócz problemów taryfowych pojawią się również kwestie koordynacji rozkładów jazdy:

- a) dwóch lub większej liczby operatorów realizujących przewozy na tym samym odcinku linii kolejowej,
- b) dwóch lub większej liczby operatorów spotykających się na stacji przesiadkowej.

Koordynacja rozkładów jazdy będzie następować już na etapie tworzenia rozkładu przez PKP PLK S.A. Zarządca infrastruktury będzie wyposażony w legitymizację prawną, a zarazem obowiązek do takiego układania tras pociągów, aby wyeliminować „ucieczki pociągów” przed przyjazdem innych pociągów na stację przesiadkową. Rozkład jazdy będzie również zakładał takie ułożenie tras pociągów w ciągu doby, aby wyeliminować spiętrzanie się pociągów lub/i powstawanie znacznych przerw w ruchu pociągów. Preferowane będą rozwiązania oparte na cyklicznym ruchu pociągów poruszających się w równomiernych odstępach czasowych, z jednakowymi końcówkami minutowymi odjazdów (przyjazdów) na poszczególne stacje i przystanki osobowe.

Przygotowanie rozkładu jazdy pociągów pasażerskich będzie nadzorowane przez związek przewoźników i UTK. W przypadku dostrzeżenia znaczących odstępstw od podanych zasad, UTK będzie mogło podjąć decyzję o zastosowaniu korekty rozkładu jazdy.

Jednocześnie przy okazji tworzenia związku ofertowego przewoźników pasażerskich zostaną wprowadzone zasady oczekiwania skomunikowanych pociągów jednego przewoźnika na opóźnione pociągi innego operatora. Poszczególni operatorzy będą również zobligowani do zachowania tych zasad w odniesieniu do skomunikowania własnych pociągów.

2.11 Techniczne odbiory infrastruktury i taboru przed dopuszczeniem do eksploatacji

W chwili obecnej pozostaje nieuregulowana sprawa zasad odbioru infrastruktury kolejowej i taboru przed dopuszczeniem ich do eksploatacji. Status prawny komisarzy nie jest uregulowany, co skutkuje powstawaniem negatywnych następstw utrudniających rozwój uczciwej konkurencji na rynku usług kolejowych oraz wpływa na bezpieczeństwo ruchu kolejowego.

Obecnie komisarze odbiorczy zatrudnieni są w głównej mierze w spółkach Grupy PKP, co w zasadniczy sposób utrudnia im wykonywanie czynności odbiorczych na rzecz innych, konkurencyjnych przedsiębiorstw z branży kolejowej. W innych podmiotach spoza Grupy PKP wykonujących przewozy kolejowe, do pełnienia funkcji komisarzy odbiorczych wyznaczani są pracownicy bez szczegółowych wymogów i statusu prawnego.

Regulacje prawne normujące zasady działania tej grupy zawodowej zawarte były w nie obowiązującym już zarządzeniu Ministra Komunikacji nr 244 z dnia 30 listopada 1965 roku (Dz. Urz. Min. Komunikacji nr 54, poz. 331).

Mając na względzie charakter pracy komisarzy odbiorczych oraz jej znaczenie dla bezpiecznej eksploatacji pojazdów kolejowych, zostaną wprowadzone transparentne reguły określające zasady nadawania uprawnień zawodowych, przynależności, organizacji oraz zakresu działania komisarzy odbiorczych. Komisarze odbiorczy kontrolować będą prawidłowość wykonywania napraw rewizyjnych, głównych oraz modernizacyjnych taboru i infrastruktury.

Zostanie powołany zespół komisarzy odbiorczych działający przy wytypowanej jednostce badawczej (np. Centrum Naukowo – Technicznym Kolejnictwa). Pracę komisarzy nadzorować będzie Prezes UTK. Komisarze będą w sposób odpłatny świadczyć usługi odbioru taboru i infrastruktury. Cennik tego rodzaju usług będzie zatwierdzany przez Prezesa UTK. Urząd Transportu Kolejowego będzie prowadził rejestr komisarzy odbiorczych posiadających odpowiednie uprawnienia do pełnienia swoich obowiązków.

Należy w tym miejscu podkreślić, że za bieżący stan techniczny infrastruktury i taboru odpowiadają przewoźnicy i zarządcy infrastruktury.

3 Gospodarka zasobami pracy

Zmiany proponowane w niniejszej *Strategii* będą wymagały również przeprowadzenia intensywnych działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Działania tych nie należy rozumieć jako redukcji zatrudnienia. Ich celem jest przyjęcie nowego systemu alokacji sił i środków pozwalającego efektywniej wykorzystać dostępne zasoby. Wpłyne to na racjonalizację i optymalizację zatrudnienia. W nowych strukturach większy nacisk zostanie położony na: awanse poziome, doskonalenie i rozwój pracownika, pracę zespołową specjalistów z różnych dziedzin dla realizacji określonych zadań, wykorzystanie technologii informatycznych.

Nieuniknione będą migracje pracowników pomiędzy sferą czysto produkcyjną, a nowymi elementami procesów świadczenia usługi, związanymi z koniecznością wejścia w nowe obszary łańcucha logistycznego, w których dotychczas przedsiębiorstwa transportu kolejowego nie uczestniczyły, bądź świadczyły swoje usługi w bardzo ograniczonym zakresie. Dlatego też na zarządach poszczególnych spółek będzie spoczywał obowiązek określenia kluczowej działalności przedsiębiorstwa, wraz z wyodrębnieniem podstawowych procesów produkcyjnych (usługowych). Na bazie szczegółowych schematów wyodrębnionych procesów będzie można łatwo określić w jakim kierunku powinny ewoluować zmiany w zakresie zarządzania zasobami pracy. W ten sposób na podstawie przeprowadzonej wcześniej analizy strategicznej poszczególnych spółek, a następnie określeniu docelowej architektury organizacji, powinien powstać szczegółowy program zarządzania zmianami w obszarze zasobów ludzkich.

Istnieje więc potrzeba opracowania planu gospodarki zasobami ludzkimi w Grupie PKP. Taki plan obejmie działania koncentrujące się na zmianach w specjalizacji i poszerzaniu kompetencji personelu, celem uelastycznienia możliwości podejmowania pracy na różnych stanowiskach. W tym celu niezbędne będzie opracowanie programu szkoleń w celu przekwalifikowania części personelu.

W wyniku prowadzonych przekształceń zmniejszy się zapotrzebowanie na pracowników administracyjnych, przy znaczącym wzroście zapotrzebowania na pracowników obsługi handlowej, akwizycji i marketingu. Przewidywać można wzrost zapotrzebowania na inżynierów z uprawnieniami do prowadzenia robót liniowych. Jednocześnie wzrośnie zapotrzebowanie na specjalistów z dziedziny przygotowania, przeprowadzenia i rozliczenia przedsięwzięć inwestycyjnych finansowanych ze środków Unii Europejskiej, a także na specjalistów z dziedziny ekonomii i zarządzania finansami.

Wszystkie działania w zakresie doskonalenia kompetencji personelu mogą być dofinansowywane z Europejskiego Funduszu Społecznego.

Realizacja takiego planu, w dużej mierze będzie zależna od elastyczności osobistej poszczególnych grup zawodowych, czy osób, w tym podejmowania współpracy w zakresie wdrażania niezbędnych zmian.

4 Zakładane parametry finansowe wdrożenia Strategii

Sytuacja finansowa Grupy PKP jest wyjątkowo trudna. Dlatego też od początku 2006 roku w Grupie wprowadzono podstawowe elementy zarządzania kryzysowego polegające głównie na:

- koordynacji planów działania poszczególnych spółek Grupy PKP, wychodząc od cen dostępu do tras przewozowych PLK,
- ustalaniu cen na usługi świadczone wewnątrz Grupy na poziomie minimalnej rentowności,
- ograniczeniu wypływu pieniądza na zewnątrz Grupy, poprzez maksymalnie możliwe zmniejszenie zakupu usług i dóbr spoza Grupy,
- maksymalnie możliwe ograniczanie zadłużenia pomiędzy firmami Grupy.

Realizację programu działań kryzysowych w zasadniczy sposób wspiera stworzona przez parlament możliwość dofinansowania zarządcy infrastruktury PLK z budżetu państwa. Skutkuje to zmniejszaniem cen dostępu do infrastruktury, a jest to najbardziej czułe ogniwo mechanizmu konkurencyjności transportu kolejowego w stosunku do innych rodzajów transportu oraz kształtowania się należności i zobowiązań pomiędzy firmami Grupy PKP. Efektem realizacji zaprezentowanych założeń i rozwiązań strategicznego działania będzie zatem w pierwszej kolejności ustabilizowanie sytuacji finansowej przedsiębiorstw Grupy PKP. Osiągnięcie tego celu stworzy warunki do:

- oddłużenia Spółki PKP Przewozy Regionalne,
- racjonalizacji systemu obsługi przewozów regionalnych,
- pożądanej absorpcji środków unijnych.

4.1 Finansowanie remontów i utrzymania infrastruktury kolejowej

Ze względu na bardzo zły stan techniczny infrastruktury kolejowej w Polsce spowodowany wieloletnim niedoinwestowaniem kolei oraz brakiem jakiegokolwiek wsparcia ze środków publicznych, zaistniała potrzeba dofinansowania środkami budżetu państwa zadań związanych z remontami i utrzymaniem infrastruktury kolejowej. Obecnie w Polsce 35% linii kolejowych kwalifikuje się do wymiany nawierzchni torowej. Na niespełna połowie długości czynnych linii kolejowych dopuszczalna prędkość nie przekracza 60 km/h. Tylko

na 2,3 tys. kilometrów linii największa dopuszczalna prędkość wynosi 120 km/h, natomiast na tylko 538 km - 160 km/h. Ponadto znaczna część torów i rozjazdów charakteryzuje się dużym stopniem degradacji. Dlatego niezbędne jest dofinansowanie utrzymania elementów infrastruktury. Zasadniczo będzie ono dotyczyć:

- bieżącej konserwacji infrastruktury,
- eksploatacji infrastruktury, obsługi przejazdów kolejowych,
- diagnostyki infrastruktury kolejowej.

Dofinansowanie będzie realizowane ze środków budżetu państwa. Wydatki budżetu państwa będą pochodzić ze środków w ramach wydatków na finansowanie infrastruktury transportu lądowego, których wysokość corocznie ustala się w odniesieniu do prognozowanych dochodów budżetu państwa z podatku akcyzowego od paliw silnikowych. Zakłada się, że wydatki budżetu państwa na ten cel w latach 2007 – 2009 wyniosą:

- rok 2007 – nie mniej niż 380 mln złotych,
- rok 2008 – nie mniej niż 500 mln złotych,
- rok 2009 – nie mniej niż 500 mln złotych.

Konkretne zadania przewidziane do realizacji w poszczególnych latach zostaną określone szczegółowo w rocznych programach rzeczowo–finansowych, uwzględniających możliwości budżetu państwa w poszczególnych latach.

4.2 *Finansowanie przewozów międzywojewódzkich i międzynarodowych*

Podobnie jak w przypadku dofinansowania infrastruktury, istnieje również potrzeba dofinansowania przewozów międzywojewódzkich i międzynarodowych. Problem jest rozwiązywany poprzez dofinansowanie tego typu usług kolejowych, wykonywanych w ramach służby publicznej.

Obecnie w Polsce uruchamianych jest w ciągu doby 307 krajowych pociągów międzywojewódzkich, w tym tylko dla 29 pociągów przychody z ich uruchamiania w pełni pokrywają koszty. Jeśli chodzi o przewozy międzynarodowe to z 207 pociągów ekspresowych, dalekobieżnych oraz przygranicznych, aż 149 pociągów jest nierentownych. Utrzymanie większości tych pociągów jest konieczne ze względu na potrzeby pasażerów

i zawarte umowy międzynarodowe. Dlatego też w ramach dofinansowania będą mogły być pokrywane następujące koszty:

- eksploatacja taboru, wraz z kosztem zużytej energii elektrycznej,
- koszty dostępu do infrastruktury kolejowej,
- koszty dzierżawy lokomotyw, koszty drużyn trakcyjnych i konduktorskich.

Przewiduje się, że całkowita wartość dofinansowania przewozów osób w ruchu międzywojewódzkim i międzynarodowym w latach 2007 – 2009 corocznie wyniesie ok. 240 mln złotych.

4.3 Oddłużenie spółki PKP Przewozy Regionalne

Zadłużenie spółki PKP Przewozy Regionalne ma charakter trwały (systemowy), ponieważ wynika bezpośrednio z przedmiotu jej funkcjonowania i przyjętych rozwiązań w zakresie finansowania zadań przewozowych mających charakter usługi publicznej. Nie powinno więc dziwić, iż od momentu utworzenia PKP Przewozy Regionalne, działalność spółki jest nierentowna. Wielkość zobowiązań na koniec 2006 roku przekroczyła 2 mld zł. Głównymi wierzycielami są: PKP Polskie Linie Kolejowe, PKP Energetyka, PKP CARGO oraz PKP S.A.

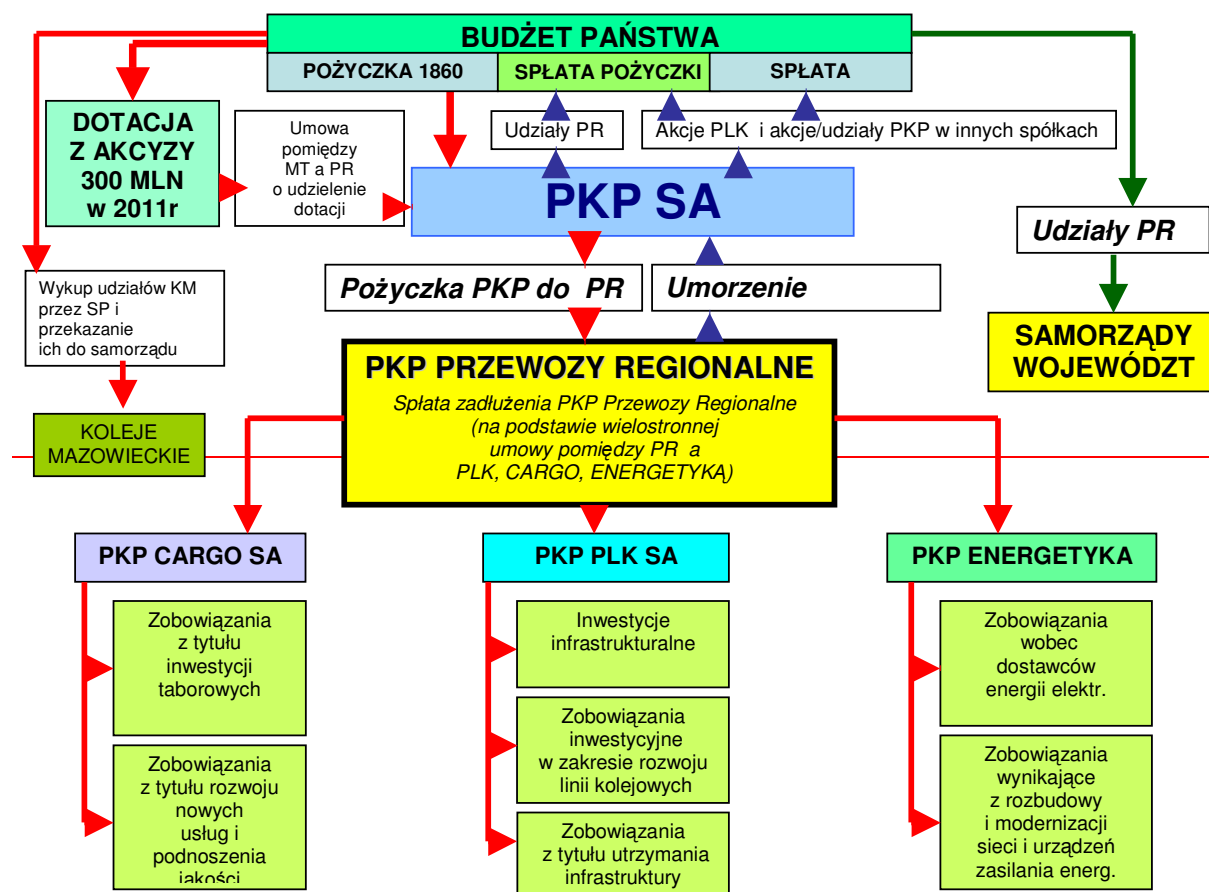
Brak rentowności Przewozów Regionalnych i narastanie zadłużenia wobec spółek PKP wynika przede wszystkim z uwarunkowań, w jakich przewoźnik ten funkcjonuje, a mianowicie z nieotrzymania należnej rekompensaty za świadczenia usług interesu ogólnego.

Źródłem oddłużenia Spółki PKP Przewozy Regionalne będą środki pożyczki budżetowej dla PKP S.A. W oparciu o te środki PKP S.A. dofinansuje PKP PR kwotą 1860 mln złotych. Zadłużenie PKP PR wobec PKP S.A. w wysokości 300 mln złotych zostanie spłacone ze środków „akcyzowych” będących w dyspozycji ministra właściwego ds. transportu. Wydatek ten nie ograniczy zakresu realizacji zadań inwestycyjnych ani tempa absorpcji środków unijnych.

Należy podkreślić, że środki, którymi dofinansowana będzie spółka PKP PR z przeznaczeniem na jej oddłużenie będą mogły być wykorzystane tylko i wyłącznie na spłatę zadłużenia wobec spółek kolejowych.

Mechanizm oddłużenia przedstawiony jest na rysunku 2.

Rys. 2. Mechanizm oddłużenia spółki PKP Przewozy Regionalne



Dzięki takiemu wykorzystaniu środków, osiągnięte zostaną dwa podstawowe cele:

- wygaszone zostaną zobowiązania spółki PKP Przewozy Regionalne względem wierzycieli Spółki (PKP Polskie Linie Kolejowe, PKP Energetyka, PKP CARGO oraz PKP S.A.)co zdecydowanie poprawi ich płynność;
- zapewnione będą źródła utrzymania sieci kolejowej PKP PLK S.A.

Strukturę oddłużenia przedstawia tabela 1.

Tab. 1. Przewidywany harmonogram oddłużenia PKP Przewozy Regionalne (mln zł)

Wierzyciel	Dług do restrukturyzacji	2008	2009	2010	2011
PLK	1100	818	282		
PKP Cargo	600	446	154		
PKP S.A.	300				300
Energetyka i pozostali	160	119	41		
RAZEM:	2160	1383	477	0	300

Oddłużenie PR nastąpi poprzez dofinansowanie spółki PR według następującej procedury:

1. Przyjęcie *Strategii dla transportu kolejowego do roku 2013* przez Radę Ministrów,
2. Notyfikacja KE *Planu restrukturyzacji transportu kolejowego w Polsce*, opartego na rozwiązaniach zawartych w *Strategii*,
3. Uchwalenie *Ustawy o zmianie ustawy o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego PKP*,
4. Zawarcie umowy pomiędzy Ministerstwem Finansów a PKP S.A. o udzieleniu pożyczki w kwocie 1,860 mld,
5. Zawarcie umowy pomiędzy MT a PKP S.A. i PR o dofinansowanie ze środków akcyzowych w wysokości 300 mln zł z przeznaczeniem na spłatę pożyczki PKP PR wobec PKP S.A.,
6. Dofinansowanie spółki PKP PR w wartości 1,860 mld zł,
7. Wpłata I transzy pożyczki do PKP SA i dofinansowanie PR (pkt 4 i pkt 6) w kwocie 1,383 mld zł w 2008 roku,
8. Przekazanie udziałów PKP S.A. w PKP PR do Skarbu Państwa,
9. Usamorządowanie – przekazanie udziałów Skarbu Państwa w PKP PR do samorządów w równych częściach,
10. Wpłata II transzy pożyczki do PKP SA i dofinansowanie PR (pkt 4 i pkt 6) w kwocie 477 mln zł w 2009 roku,
11. Spłata transz pożyczki udzielonej PKP SA i skapitalizowanych odsetek od pożyczki udziałami PKP S.A. w PR lub akcjami/udziałami PKP S.A. w PKP PLK lub w innych spółkach,
12. Umorzenie pożyczki udzielonej PKP PR w kwocie 300 mln zł.

Terminy realizacji poszczególnych działań powinny umożliwić usamorządowanie spółki PR w 2008r.

Tab. 2. *Projekcja przepływów finansowych PKP Przewozy Regionalne w latach 2006 – 2011 (mln zł)*

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Rachunek wyników						
Wynik netto	-225	-120	15	29,5	25	30
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Stan zobowiązań, w tym	2 672	2 572	1 183	626	570	277
podlegające restrukturyzacji	2 122	2 032	632	62	0	0
pożyczki PKP S.A. (z 2004 roku)	300	300	300	300	300	0
bieżące	250	240	251	264	270	277
Umorzenie pożyczki (z 2008-9)			1 383	477		
Cash Flow						
<i>Działalność operacyjna</i>		-100	-1 253	-376,5	150	238
Wynik netto		-120	15	29,5	25	30
korekty		20	-1 268	-406	125	208
amortyzacja		120	152	189	212	233
zobowiązania zmiana stanu		-90	-1 400	-570	-62	0
inne korekty		-10	-20	-25	-25	-25
<i>Działalność inwestycyjna</i>		-275	1 247	153	-324	-624
Pożyczki zaciągnięcie			1 383	477		
Wydatki inwestycyjne		275	136	324	324	324
Pożyczki zwrot						-300
<i>Działalność finansowa</i>		316	120	300	300	600
Zwrot ulg		132				
Środki UE + współfinansowanie *		184	120	300	300	300
Dotacja na spłatę pożyczki						300
Zmiana stanu gotówki w danym roku		-59	114	76,5	126	214

* środki niezbędne do absorpcji środków pomocowych na zakup i modernizację taboru

4.4 Obsługa zadłużenia zewnętrznego PKP S.A.

W PKP S.A. skumulowały się zobowiązania kredytowe wykorzystane na restrukturyzację PKP. Spółka PKP od początku 2006 roku prowadzi zarządzanie kryzysowe finansami Grupy PKP, dzięki czemu wyeliminowano ryzyko niewywiązania się w 2006 roku przez spółkę ze spłaty zobowiązań z tytułu zaciągniętych kredytów i wyemitowanych obligacji gwarantowanych przez Skarb Państwa. Spłata zobowiązań gwarantowanych przez Skarb Państwa pozostaje dla spółki najwyższym priorytetem.

Skala zadłużenia długoterminowego PKP S.A. na koniec 2006 roku wynosi 5,6 mld zł, na które składa się głównie zadłużenie inwestycyjne z tytułu kredytów inwestycyjnych przejętych od byłego Przedsiębiorstwa Państwowego PKP i wykorzystanych na

infrastrukturę kolejową, będącą obecnie we władaniu PLK S.A., zadłużenie strukturalne powstałe na skutek przejęcia pozostałych długów byłego P.P. PKP oraz sfinansowania procesu restrukturyzacji zatrudnienia Grupy PKP i dofinansowania spółki PKP Przewozy Regionalne.

Zadłużenie PKP S.A. będzie restrukturyzowane i w całości spłacone do 2022 roku. Wielkości zadłużenia, restrukturyzację i źródła spłaty zadłużenia przedstawia tabela 3.

Tab. 3. Wartość zadłużenia PKP S.A. i źródła jego spłaty [mln zł]

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Stan zobowiązań na początek	5 517	5 346	5 218	4 690	3 946	2 345	2 234	1 616	1 094	877	690	575	460	345	230	115
Spłaty	947	355	1 365	937	1 758	204	707	883	266	226	147	141	136	130	125	119
Raty	678	128	1 128	744	1 601	111	618	822	67	37	15	15	15	15	15	15
Odsetki	269	227	222	163	127	63	59	23	8	5	4	3	3	2	2	1
Zrównane po 2007									150	150	100	100	100	100	100	100
Odsetki od zrównanych po 2007		0	15	30	30	30	30	38	41	34	28	23	18	13	8	3
Źródła spłaty	986	581	1 893	1 624	987	409	265	470	269	228	131	135	139	144	148	152
Środki budżetowe - akcyza	0	101	104	107		113	117	120	124	128	131	135	139	144	148	152
Nieruchomości	94	218	479	587	587	226	68	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Oferty publiczne			400	800												
Sprzedaż akcji i udziałów	12	40	150													
Zwrot pożyczki PKP Przew. Reg.					300											
Pozostałe wpływy	373	222	160	130	100	70	80	50	45	0	0	0	0	0	0	0
Rolowanie	507		600					300								
Dodatkowe źródła									100	100						
Saldo w danym roku	39	226	528	687	-772	205	-442	-412	3	2	-15	-5	4	14	23	34
Saldo narastająco	39	265	793	1 479	708	913	471	58	61	63	48	42	46	60	84	117
Stan zobowiązań na koniec okresu	5 346	5 218	4 690	3 946	2 345	2 234	1 616	1 094	877	690	575	460	345	230	115	0
w tym zrównane po 2007		0	600	600	600	600	600	900	750	600	500	400	300	200	100	0

Założenia przyjęte do restrukturyzacji i spłaty zadłużenia PKP S.A.:

1. Podział środków z akcyzy przeznaczonych na finansowanie infrastruktury transportu – 40% na transport kolejowy (z 18% przeznaczonych na transport)
2. Od 2008 roku przeznaczanie 7% (z 40%) (tj. 100 mln zł, zwiększane corocznie o 3% - tj. o zakładane tempo wzrostu środków akcyzy).
3. W 2011 roku jednorazowe przeznaczenie 300 mln zł akcyzy na spłatę pożyczki PR od PKP S.A.
4. Uzyskanie następujących środków z prywatyzacji spółek Grupy PKP:
 - 2007–2009 – 200 mln zł (częściowa albo całkowita sprzedaż mniejszościowych udziałów/akcji posiadanych przez PKP S.A.),
 - 2009– 1200 mln zł (sprzedaż na rynku publicznym części udziałów/akcji PKP Intercity – wartość oferty co najmniej 400 mln zł, w 2010 r. PKP Cargo – ok 700 mln zł, inne spółki – ok.100 mln zł).
5. Wpływy z zagospodarowania nieruchomości strategicznych i pozostałych:

[w mln zł]

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Razem
Nieruchomości strategiczne	35	207	413	620	620	206	0	2101
Nieruchomości pozostałe	75	50	150	70	70	60	80	555

6. Wpływy PKP S.A. z pozostałej działalności:

- a. Głównie dzierżawy, najem, opłaty korporacyjne, sprzedaż lokali mieszkalnych, sprzedaż złomu, windykacja zaległych należności, inne usługi.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Działalność bieżąca	150	150	120	100	70	50	50	50	45

- b. płatność zobowiązań podatkowych (lokalnych) w trybie art. 66 pozwalająca na uwolnienie gotówki

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Art. 66	53	32	40	30	30	20	30

- c. środki z obligacji i własne przeznaczone na restrukturyzację, którymi PKP S.A. dysponowało na 31.12.2006 w kwocie 210 mln zł przeznaczone do wydatkowania w latach 2007 i 2008

7. Rolowanie części zadłużenia (konieczna gwarancja Skarbu Państwa):

- 2009 roku – 600 mln zł,
- 2014 roku – 300 mln zł.

8. Dodatkowe źródła spłaty zadłużenia w latach 2015 – 2016:

- zwiększenie zakresu sprzedaży akcji i udziałów spółek Grupy PKP;
- spłata ze środków z akcyzy przeznaczonej na transport kolejowy (w dłuższym okresie przy pozyskaniu przez PLK środków z rezerwy integracyjnej);
- zwiększone przychody z zagospodarowania nieruchomości;
- przejęcie przez Skarb Państwa zobowiązań w zamian za akcje PKP PLK S.A.

Efektami przedstawionej restrukturyzacji zadłużenia będzie:

- wykluczenie ryzyka konieczności uruchomienia gwarancji Skarbu Państwa;
- zmniejszenie zadłużenia PKP S.A. na koniec 2014 roku do poziomu około 1100 mln zł (z tego ok. 130 mln zł kredyty inwestycyjne);
- całkowita spłata zobowiązań PKP S.A. gwarantowanych przez Skarb Państwa do 2022 r.

Terminowa spłata zadłużenia gwarantowanego przez Skarb Państwa uzależniona jest od realizacji przedstawionego harmonogramu pozyskania środków tj. głównie od sprzedaży nieruchomości strategicznych oraz upublicznienia niektórych spółek Grupy PKP. W przypadku wystąpienia opóźnień w tych procesach dopuszczalne jest rolowanie zadłużenia w wielkościach większych od przedstawionych powyżej w założeniach (pkt. 6).

5 Harmonogram działań rządu

LP.	DZIAŁANIE	TERMIN REALIZACJI
1.	Przyjęcie <i>Strategii...</i> przez Radę Ministrów	17/04/2007
2.	Opracowanie <i>Planu restrukturyzacji transportu kolejowego w Polsce</i> zgodnie z wytycznymi wspólnotowymi, z uwzględnieniem rozwiązań wynikających z niniejszej <i>Strategii</i> .	30/04/2007
3.	Rozpoczęcie procedury notyfikacji w Komisji Europejskiej rozwiązań wynikających z niniejszej <i>Strategii</i> związanych z systemem finansowania kolei w Polsce	15/05/2007
4.	Przyjęcie planu finansowania inwestycji w kolejnictwie z wykorzystaniem środków unijnych 2007 – 2013	30/06/2007
5.	Uchwalenie Ustawy o zmianie ustawy oraz ustawy o transporcie kolejowym (Projekt I)	30/06/2007
6.	Przyjęcie planu zagospodarowania środków z akcyzy będących w dyspozycji Ministra Transportu	30/06/2007
7.	Notyfikacja przez Komisję Europejską <i>Planu restrukturyzacji transportu kolejowego w Polsce</i>	
8.	Uchwalenie ustawy o zmianie ustawy o restrukturyzacji, komercjalizacji i prywatyzacji p.p. PKP (Projekt II)	Miesiąc po notyfikacji
9.	Wdrożenie systemu monitoringu procesu inwestycyjnego w PKP PLK S.A.	30/11/2007
10.	Zawarcie umowy pomiędzy MF a PKP S.A. o udzielaniu pożyczki PKP S.A.	po uchwaleniu budżetu państwa na 2008r.
11.	Zawarcie umowy pomiędzy spółkami PR o udzieleniu dotacji i spłaceniu od PKP S.A.	po zawarciu umowy między MF a PKP s.A.
12.	Uchwalenie ustawy o transporcie publicznym	31/12/2007
13.	Usamorządowienie – przekazanie udziałów Skarbu Państwa samorządom	w terminie od dnia następnego po dniu objęcia udziałów przez Skarb Państwa
14.	Umorzenie wierzytelności PKP S.A. z tytułu pożyczki	2013 rok

6 Zakres koniecznych prac legislacyjnych

Lp.	Nazwa aktu prawnego	Zakres zmiany	Termin opracowania	Termin wejścia w życie
1.	Ustawa z dnia 21 marca 1985 roku o drogach publicznych (Dz. U. Nr 204, poz. 2086 z późn. zm)	W zakresie rozłożenia na zarządcę infrastruktury kolejowej i zarządcę drogi kosztów budowy, przebudowy, remontów, utrzymania i ochrony skrzyżowań linii kolejowych z drogami publicznymi jedno – i wielopoziomowych.	opracowano	01.07.2007 r.
2.	Ustawa z dnia 8 września 2000r. o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego „Polskie Koleje Państwowe“ (Dz.U. Nr 84, poz.948 z .późn. zm.)	<p><u>Projekt I</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • uproszczenie procedury zbywania przez PKP S.A. mniejszościowych udziałów w spółkach; • zakres odpowiedzialności PKP S.A. w Grupie PKP; • Uproszczenie procedur przekazywania linii kolejowych samorządom, <p><u>Regulacje wymagające notyfikacji przez Komisję Europejską (zawarte w Projekcie II):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ realokacja majątku dawnego pp PKP między spółkami PKP; ▪ zwolnienie PKP SA od podatku dochodowego od wnoszenia aportów do spółek zależnych; ▪ uregulowanie zadłużenia PKP SA; ▪ restrukturyzacja zadłużenia PKP Przewozy Regionalne ▪ usamorządowienie przewozów regionalnych 	opracowano	01.07.2007r.
			opracowano	01.01.2008r.

3.	Ustawa z dnia 28 marca 2003r. o transporcie kolejowym (Dz. U. Nr 86, poz.789 z późn. zm.)	Zmiany w zakresie: <ul style="list-style-type: none"> • Zwolnienie gruntów zajętych pod nieużytkowane i nowobudowane linie kolejowe z opłat za użytkowanie wieczyste, • Zwolnienie z konieczności uzyskania licencji oraz uproszczenie procedur dopuszczania do ruchu dla przewoźników kolejowych wykonujących przewozy na liniach lokalnych, • umożliwienia zastosowania specjalnego trybu wyłączenia gruntów pod każdą nowobudowaną linię kolejową (również projektów rozwoju infrastruktury kolejowej zawartych w strategiach i programach kierunkowych różnych szczebli samorządowych) na wzór rozwiązań przyjętych w drogownictwie. • Wprowadzenia obowiązku koordynacji rozkazów jazdy w przewozach pasażerskich przez zarządcę infrastruktury kolejowej 	opracowano	01.07.2007 r.
4.	Ustawa z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych (Dz. U. z 2002 r. Nr 9, poz. 84)	Zmiany w zakresie zwolnienia od podatku od nieruchomości nie użytkowanych i nowobudowanych linii kolejowych oraz zajęte pod nie grunty a także budynków, budowli oraz związanych z nimi gruntów	opracowano	01.01.2008 r.
5.	Ustawa o transporcie publicznym	Ustawa obejmować będzie organizowanie i finansowanie publicznych przewozów pasażerskich realizowanych transportem kolejowym i drogowym na poszczególnych szczeblach administracji rządowej i samorządowej.	31.08.2007	01.01.2008 r.