

Prezes Zarządu PKP S.A

**Debata Stowarzyszenia Ekspertów i Menedżerów Transportu Szynowego
STAN I POTRZEBY ROZWOJOWE KOLEI W POLSCE**

Temat: 20-lecie Grupy PKP i wpływ ustawy o komercjalizacji i restrukturyzacji przedsiębiorstwa państwowego „Polskie Koleje Państwowe” na kształt rynku kolejowego w Polsce

Wypowiedź Krzysztofa Mamińskiego – prezesa zarządu Polskich Kolei Państwowych S.A.

Lata 90. w Polsce, od samego ich początku, były okresem zmian w podejściu do gospodarki. Przez dziesięciolecia to przedsiębiorstwa państwowe były podstawową strukturą gospodarczą kraju. Dość powszechne było stwierdzenie, że organizacje gospodarcze funkcjonujące jako przedsiębiorstwa państwowe nie są efektywne oraz nie dają możliwości sprawnego zarządzania i wdrażania rozwiązań optymalizacyjnych.

W przypadku przedsiębiorstwa Polskie Koleje Państwowe przez wiele lat funkcjonowało kolokwialne stwierdzenie, że PKP to państwo w państwie. I rzeczywiście – można powiedzieć, że była to struktura zatrudniająca w swoim szczytowym okresie prawie pół miliona osób, która zajmowała się wieloma dziedzinami życia gospodarczego i społecznego pracowników i ich rodzin.

Ówczesne PKP utrzymywały choćby żłobki, placówki służby zdrowia, szkoły zawodowe i średnie. Przedsiębiorstwo to prowadziło nie tylko takie działalności jak przewóz pasażerów i towarów, ale miało także własną „policję” w postaci Służby, a później Straży Ochrony Kolei, straż pożarną, we własnym zakresie wytwarzało umundurowanie, obuwie, wodę gazowaną czy zajmowało się ogrodnictwem.

Kolej miała własny, odrębny system emerytalny, którym objętych było ponad milion osób.

Swego czasu uznano, że również w kontekście wypełnienia przepisów europejskich, w myśl dyrektywy nr 440, należy w Europie oddzielić funkcję zarządców infrastruktury od działalności przewoźników kolejowych.

Te zapisy były jednym z kluczowych argumentów przemawiających za reformą polskiej kolei.

Już pod koniec lat 90. powstały zespoły odpowiedzialne za przygotowanie zmian ustawowych dotyczących restrukturyzacji, komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego Polskie Koleje Państwowe.

Przyjęto wówczas model oparty na założeniu, że zarządca infrastruktury nie będzie objęty elementem prywatyzacyjnym pakietu zmian. Wokół tej kwestii toczył się dość duży spór, ale ostatecznie w ustawie z 8 września 2000 roku zdecydowano, że infrastruktura kolejowa – jako strategiczna dla państwa i zarządzana przez nowo utworzoną spółkę PKP Polskie Linie Kolejowe – nie będzie podlegała prywatyzacji.

Nad projektem ustawy pracowały Ministerstwo Transportu i zarząd przedsiębiorstwa PKP, a po zakończeniu tych prac Sejm uchwalił ustawę.

Głównym jej założeniem była budowa „nowej kolei” w oparciu o strukturę spółek prawa handlowego. Wyszczególnione zostały w niej takie podmioty jak: zarządca infrastruktury, przewoźnik towarowy, przewoźnicy pasażerscy, spółki zajmująca się energetyką, telekomunikacją i informatyką.

W ramach tej koncepcji i zasady *lex specialis* powstały też takie spółki jak PKP Linia Hutnicza Szerokotorowa, która łączyła w sobie funkcje przewoźnika towarowego i zarządcy infrastruktury i PKP Szybka Kolej Miejska w Trójmieście, która, również z uwagi na swoją specyfikę, łączyła funkcję operatora połączeń pasażerskich i zarządcy linii kolejowej.

Co ważne, i co chciałbym dziś podkreślić, to liczba podmiotów powstałych na pierwszym i typowo ustawowym etapie przekształcenia i komercjalizacji PKP zadaje kłam tym obiegowym opiniom, według których ustawa spowodowała powstanie stu-stu kilkudziesięciu spółek i „dyrektoromanii”. Ustawa tego nie nakazywała – to pewne wypaczenie w jej realizacji w latach następnych spowodowało namnożenie tak wielu bytów.

Warto także podkreślić, że PKP zarządzały też mieszkaniami zakładowymi. Z uwagi na skalę tego zasobu była to dość istotna kwestia. W pewnym momencie Polskie Koleje Państwowe dysponowały 140 tysiącami lokali mieszkalnych. Przyjmując, że w jednym mieszkaniu żyły średnio 3-4 osoby, łącznie tworzyły one około półmilionowe

miasto. Przyjęcie ustawy w 2000 roku otworzyło drogę do zbycia mieszkań na rzecz ich najemców, co miało nastąpić w dość krótkim okresie, a lokale, które nie zostałyby sprzedane lokatorom, miały przejść w zarząd samorządu terytorialnego. I to jest pierwszy element określony w ustawie, który nie został zrealizowany, ponieważ terminy w niej ujęte ulegały przesunięciom, a następnie zostały z niej usunięte.

Osobiście uważam, że zaniechanie wdrożenia tej zmiany było niekorzystne. Dziś, po ponad 20 latach, PKP S.A. w dalszym ciągu zarządza około 14 tys. mieszkań.

Jednym z ważniejszych elementów ustawy, który nie przetrwał próby czasu, gdyż w jej zapisach znajdował się jedynie przez kilkadziesiąt miesięcy, była kwestia współfinansowania z budżetu państwa przewozów pasażerskich o charakterze służby publicznej. To wtedy bardzo precyzyjnie zidentyfikowano, że – tak jak na całym świecie – przewozy masowe kolejami podmiejskimi i regionalnymi nie są działalnością biznesowo dochodową, ale z uwagi na swoje funkcje społeczne powinny być dofinansowywane z budżetu państwa.

Wówczas po raz pierwszy pojawił się zapis ustawowy, w którym określono, że państwo będzie dotowało te przewozy – w pierwszym roku 300, w następnym 500, a w późniejszym czasie nie mniej niż 800 milionami złotych. Gdyby zapis ten nie został dość szybko wykreślony z ustawy, to – analizując sytuację z perspektywy czasu – możemy powiedzieć, że problemów mógłby uniknąć największy polski przewoźnik – PKP Przewozy Regionalne.

Po likwidacji wspomnianego zapisu ustawowego zaczęły narastać problemy finansowe, które doprowadziły z jednej strony do okresowych zapaści finansowych, a później do umorzeń długów, a z drugiej do konceptu usamorządowienia tego przewoźnika, którego wdrożenie, z mojego punktu widzenia, było błędem.

Rozpoczęło to proces atomizacji zarządzania przewozami regionalnymi w Polsce, co przyczyniło się do rozerwania wielu połączeń, które w sposób logiczny układały się w spójną ofertę, pozwalając kolei wykorzystać efekt synergii i wytworzyło niezdrową wewnętrzną konkurencję w segmencie przewozów, którą ja nazywam kanibalizowaniem się przez poszczególne podmioty działające na tym samym rynku.

Wszystko to zadziało się pod źle rozumianym hasłem liberalizacji rynku.

Innym elementem ustawy, który pojawił się w samym jej tytule, była sprawa prywatyzacji.

Trzeba pamiętać, że w momencie komercjalizacji zadłużenie przedsiębiorstwa państwowego PKP w poszczególnych obszarach jego działalności sięgało 7 miliardów złotych.

Zgodnie z postanowieniami ustawy wszystkie nowoutworzone spółki rozpoczynały działalność bez żadnego zadłużenia historycznego.

Powstały jako nowe, zdrowe podmioty, bez żadnej „kotwicy” w postaci starego długu, ale ten dług pozostał w PKP S.A. Pojawiły się wówczas pytania: w jaki sposób i z jakich źródeł można to zadłużenie spłacić.

Jednym ze źródeł spłaty starego zadłużenia, które nie wytworzyło się tylko ze sposobu zarządzania, ale też inwestowania i innych procesów wynikających z działalności, były wpływy z prywatyzacji.

Należy zaznaczyć, że mówimy o prywatyzacji: ograniczonej, prowadzonej w sposób zdroworozsądkowy i takiej, która nie pozbawiała pośrednio państwa wpływu na strategiczne segmenty gospodarki narodowej, a kolej takim właśnie była i jest do dziś.

Mówiliśmy wtedy, by sprywatyzować PKP CARGO poprzez wejście na giełdę, ale w taki sposób, aby zachować pakiet kontrolny.

Mówiliśmy również o prywatyzacji kolejowej energetyki, ale w procencie nie większym niż poniżej 50, aby zachować kontrolę nad tak ważnym elementem, jak dostarczanie energii elektrycznej do całej sieci kolejowej.

Stało się jednak inaczej – dziś PKP Energetyka nie jest spółką kolejową na którą Skarb Państwa poprzez PKP S.A. ma wpływ.

Podobnie myślano o Telekomunikacji Kolejowej, która – jak na początek lat dwutysięcznych – była bardzo atrakcyjnym podmiotem, dlatego, że posiadała jedną z najnowocześniejszych sieć szkieletową światłowodów. Spółka ta miała swoją określoną i niemałą wartość, a jej częściowe sprywatyzowanie dawało prawo dalszej kontroli nad firmą, stanowiąc jednocześnie źródło przychodów, które umożliwiało spłatę zadłużenia.

Tego elementu ustawy nie wdrożono ani w tempie, ani w zakresie, o których twórcy i współtwórcy ustawy myśleli, co jest jedną z częściowych porażek tego dokumentu w kształcie, który był uchwalony w 2000 roku.

Jeśli chodzi o model prywatyzacji PKP CARGO, to należy wspomnieć, że w czasie tworzenia ustawy przewoźnik ten obsługiwał ponad 90 proc. rynku, a jego wartość rynkowa była na tyle wysoka, że sprywatyzowanie nawet niewielkiej części dawało szansę uzyskania środków, które umożliwiłyby spłatę historycznego zadłużenia.

Generalnie oceniam ustawę jako – jak na tamte czasy – nowoczesną, nowatorską i pokazującą, że sprawne zarządzanie Grupą PKP, tak wtedy, jak i dziś, było możliwe mimo braku prawa holdingowego.

Sądzę, że niedoskonałości wynikające z realizacji ustawy można częściowo odwrócić. Mam świadomość, że krytyków ustawy, od momentu jej powstania, jest wielu.

W ciągu 20 lat okresowo pojawiały się głosy, że została źle zaprojektowana, źle wdrażana czy nieprowadząca do założonych celów. Głosy krytyki pojawiały się na tylko na poziomie eksperckim, ale także politycznym.

Należy więc zadać pytanie: skoro ustawa ta jest zła, to dlaczego nie została zmieniona w swojej głównej konstrukcji?

Niestety, w czasie jej obowiązywania dokonywane były zmiany, które niekorzystnie oddziaływały na Grupę PKP.

Jako że byłem członkiem ostatniego zarządu przedsiębiorstwa państwowego PKP i członkiem pierwszego zarządu PKP S.A., osobiście brałem udział zarówno w pracach nad przygotowaniem ustawy, jak i wdrożenia jej w życie.

Dziś, po wielu latach, chciałbym naprawić konsekwencje wynikające z modyfikacji ustawy czy niezrealizowania pewnych jej elementów, co przełożyło się na zbyt dużą dywersyfikację zarządzania polską koleją.

Stąd mocno preferuję wdrożenie w Grupie PKP modelu holdingowego, który – rzecz jasna – nie będzie się opierał na powrocie do monolitycznego przedsiębiorstwa państwowego, ale pogrupowaniu elementów wspólnego zarządzania i osiągania z tego pożytków oraz przeciwdziałania kanibalizacji uczestników rynku.

W mojej ocenie jednym z istotniejszych elementów jest wprowadzenie spójnej i skoordynowanej siatki połączeń pasażerskich oraz oferty biletowej. Udało się już wdrożyć wspólny bilet, co było odpowiedzią na oczekiwania podróżnych, którzy negatywnie odnosili się do dezintegracji kolei pasażerskiej.

Oczywiście, nie odważyłbym się powiedzieć, że ustawa z 2000 roku jest pasmem samych sukcesów, ale osobom, które jednoznacznie twierdzą, że ustawa jest jedną wielką porażką, zadałbym pytanie – w której części, a tym, którzy uważają, że ustawa ta doprowadziła do złej sytuacji polskiej kolei, z pełnym przekonaniem rekomenduję lekturę tego aktu prawnego w jego pierwotnej wersji i podjęcie próby odpowiedzi na pytania, dlaczego nie była ona realizowana oraz kto i w jaki sposób podejmował decyzje związane z jej stosowaniem.

Dziś spore nadzieje pokładam w reformie kodeksu spółek handlowych, która stworzyłaby Grupie PKP możliwości realizacji strategii holdingowej, przy zachowaniu samodzielności poszczególnych podmiotów w tych obszarach, w których powinna ona pozostać, ale jednocześnie dostrzegam kilka elementów, które można by z mocy ustawy przenieść do zarządzania pionowego, by osiągnąć lepszy efekt ekonomiczny.

Najważniejsze są jednak perspektywy poprawy oferty dla klienta kolei poprzez stworzenie skoordynowanej usługi, zarówno w segmencie pasażerskim, jak i towarowym.

Drugą, niemniej ważną kwestią jest uwspólnienie polityk taborowych poszczególnych przewoźników. Mnogość typów i modeli użytkowanych jednostek taboru jest tak duża, że negatywnie wpływa to na zarządzanie nimi, ogranicza zastępowalność pojazdów, szczególnie w sytuacjach kryzysowych.

Sądzę, że dziś należy bardzo poważnie rozważyć wdrożenie struktury holdingowej na polskiej kolei, a w segmencie przewozów pasażerskich rozszerzyć ją o przewozy autobusowe, które funkcjonowałyby jako usługa łączona z koleją i komplementarna względem niej.

Takie przewozy mogłyby być realizowane także przez autobusy elektryczne i hybrydowe. Marzy mi się, aby z pasażerskich przewozów kolejowych, zarówno dalekobieżnych, jak i lokalnych, mogły korzystać także osoby, które mieszkają kilka-kilkanaście kilometrów od linii kolejowych i które do stacji docierałyby właśnie

autobusami. Sieć autobusowa nie powinna stanowić konkurencji dla kolei regionalnej, ale uzupełniać połączenia kolejowe w takiej formie, jak – posługując się terminologią hydrologiczną – duże rzeki zasilane są przez mniejsze dopływy.

Z kolei w segmencie połączeń dalekobieżnych przewozy autobusowe powinny stanowić dojazd na tzw. pierwszej i ostatniej mili podróży. Obejmując zarząd nad państwowymi spółkami PKS, mamy szansę stworzenia tego rodzaju usług.

Takie rozwiązania w połączeniu np. z rządowym programem Kolej Plus pozwoliłyby skutecznie eliminować wykluczenie komunikacyjne, z którym mierzy się dziś część Polaków.

Ostatnie pięć lat to zdecydowanie dobry okres dla polskiego kolejnictwa. To przede wszystkim największe inwestycje infrastrukturalne (i nie tylko), jakie pamiętam na polskiej kolei, a jestem z nią związany od ponad 40 lat.

Kolej inwestuje ogromne środki w poprawę standardów linii kolejowych, zwiększając tym samym prędkość handlową w ruchu pasażerskim i towarowym.

Zmieniają się także dworce. W obecnie realizowanym, największym w historii programie to prawie 200 obiektów – zabytkowych, poddanych modernizacji i tych nowoczesnych, wybudowanych od podstaw oraz 150 planowanych do przebudowy w ramach nowej perspektywy.

To również czas miliardowych inwestycji w tabor – wagony, lokomotywy, elektryczne zespoły trakcyjne oraz w transport intermodalny.

Wszystko to jest ogromnym sukcesem polskiej kolei w zakresie jej rozwoju. Mam nadzieję, że w najbliższych 20 latach ten dobry trend się utrzyma, ale już dziś możemy powiedzieć, że polska kolej jest nowoczesna i nie mamy żadnego kompleksu względem innych kolei europejskich.

Krzysztof Mamiński