

Koleje na biznesowym zakręcie

Koleje nie przestały się rozwijać z powodu spadku zapotrzebowania na przewozy pasażerów i towarów. Ono wzrosło. Koleje mają dziś kłopoty nie dlatego, że potrzeby zostały zaspokojone przez innych (samochody osobowe, ciężarówki, samoloty i nawet telefony), ale dlatego, że nie zostały zaspokojone przez same koleje. [...]

Koleje pozwoliły odejść klientom, ponieważ uznały, że są w biznesie kolejowym, a nie transportowym. Nieprawidłowe zdefiniowanie branży było spowodowane orientacją na kolej, a nie na transport; na produkt, a nie na klienta.

Theodore Levitt¹

Biznes motorem rozwoju kolei

Przesłanką powstania i rozwoju kolei był biznes. Transport kolejowy nie miał w XIX wieku na lądzie realnej konkurencji. Towarzystwa akcyjne budujące kolejne linie kolejowe powstawały jak grzyby po deszczu, a ich akcjonariuszy kusili perspektywy sowych dywidend z akcji. Okres przypadający na lata 40. XIX wieku często nazywany jest „railway mania” z uwagi nie tylko na tempo rozwoju sieci kolejowej na wyspach brytyjskich, ale również na nadmiarowość i nierzadko spekulacyjny charakter niektórych inwestycji kolejowych. Mimo to motywowany przesłankami biznesowymi rozwój kolei w II połowie XIX wieku intensywnie postępował, a towarzystwa akcyjne zarządzające liniami kolejowymi były ważnymi graczami w kapitalistycznej gospodarce.

Gdzie się zatem podział biznes? Optykę spojrzenia władz państwowych na transport kolejowy zmieniła I wojna światowa. Efektywne wykorzystanie kolei do przetransportowania wojsk spowodowało, że rządy zaczęły postrzegać koleje bardziej jako element wyposażenia obronnego państwa niż składnik swobodnie funkcjonującej gospodarki wolnorynkowej. Przejmowanie majątku kolei i ich pracowników na potrzeby toczonych wojen stanowiły jedynie początek powolnej acz, jak się okazuje, wyjątkowo trwałej transformacji przedsiębiorstw kolejowych.

Branża militarna generalnie nie jest ukierunkowana na efektywność działania. W operacjach wojennych liczy się osiągnięcie celu, poniesione koszty schodzą na drugi plan. Taka logika zaczęła również dominować w działalności przedsiębiorstw kolejowych, tym bardziej że sukcesywnie je upaństwowiano. Utrzymywanie rezerwy lokomotyw i wagonów na potrzeby wojska, budowanie linii, których znaczenie było głównie lub wyłącznie strategiczne, przystosowywanie obiektów budowlanych do potrzeb militarnych – to działania charakteryzujące koleje w pierwszych dekadach XX wieku.

Ale największe przemiany zachodziły w świadomości kolejarzy. Zaczęli się oni uważać za „lepszą” grupę zawodową od innych. „Armia w granatowych mundurach”, „Kolej była, jest i będzie”, kolejarz nie „pracuje” lecz „służy” – takie stwierdzenia można usłyszeć jeszcze dziś, i to niekoniecznie od zaawansowanych wiekiem kolejarzy. To tylko potwierdza fakt, jak silne piętno na świadomości pracowników kolei wywarł okres „strategicznego” zastosowania tego środka transportu.

Poczucie misji nie do końca idzie w parze z przekonaniem o potrzebie ekonomicznej efektywności prowadzonych działań, a nierzadko rodzi przekonanie, że kolei należą się przywileje, bo jest „strategiczna”, a ostatnio także „ekologiczna”.

Tymczasem najmniej ekologiczny i również, statystycznie rzecz biorąc, najmniej bezpieczny transport samochodowy rozwija się tak, że nie tylko nie trzeba jego rozwoju wspierać, ale wręcz podejmować działania powstrzymujące.

W Polsce po upływie dwóch dekad XXI wieku widać już jak na dłoni, że same polityczne deklaracje o wspieraniu kolei – nawet jeśli są poparte stosownymi działaniami – nie wystarczą, aby zaczęła ona faktycznie rozwijać usługi przewozowe. To same przedsiębiorstwa kolejowe muszą zadbać o to, aby skoncentrować się na biznesie kolejowym, a nie na wsparciu polityków i dotacjach do swojej działalności.

Przytoczone jako motto na początku niniejszego artykułu słowa amerykańskiego ekonomisty Theodora Levitta, mimo upływu ponad sześćdziesięciu lat od ich opublikowania, nie straciły swojej aktualności.

Kluczowe „kolejowe” wydarzenia XXI wieku

Gdybym miał wymienić wydarzenia, jakie od początku XXI wieku miały największy wpływ na status i funkcjonowanie polskich kolei, podałbym trzy: (1) reforma przedsiębiorstwa państwowego PKP z roku 2000; (2) wstąpienie Polski do Unii Europejskiej w roku 2004 i (3) utworzenie w roku 2018 spółki Centralny Port Komunikacyjny Sp. z o.o. („CPK”).

Po przemianach gospodarczych w Polsce po 1989 roku państwowe przedsiębiorstwo PKP tonęło jak ogromny statek. Spadek przychodów z rentownych przewozów towarowych, które nieuchronnie uciekały na drogi, nie pozwolił już na wewnętrzne pokrywanie strat generowanych przez przewozy pasażerskie. Jednak próba prostego ograniczenia kosztów przewozów pasażerskich przez wygaszanie popytu, a następnie ich sukcesywną likwidację, w mojej ocenie zdecydowanie nie była działaniem ani pro-rozwojowym, ani skutecznym, tym bardziej że pp PKP nie prowadziło rachunku kosztów w sposób umożliwiający identyfikację efektywności poszczególnych działalności biznesowych.

Uchwalona w dniu 8 września 2000 r. ustawa o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego „Polskie Koleje Państwowe” dała początek procesowi reform. Punktem wyjścia było przekształcenie z dniem 1 stycznia 2001 roku państwowego PKP w spółkę akcyjną PKP S.A., a następnie utworzenie do prowadzenia określonych działalności biznesowych grupy spółek-córek, które z założenia miały wykazywać postawę pro-rynkową i niezbędną w biznesie aktywność.

Choć, jak stwierdzili eksperci w debacie zainicjowanej w 2020 roku przez Stowarzyszenie Ekspertów i Menedżerów Transportu Szynowego, reforma pp PKP nie została doprowadzona do końca (np. dopiero niedawno przekazano informację o zamiarze przeniesienia własności gruntów pod liniami kolejowymi z PKP S.A. do PKP Polskie Linie Kolejowe S.A.²), to jednak w zakresie podjęcia biznesowej działalności w warunkach rynkowych okazała się w dużej mierze skuteczna, zapewniając przynajmniej przetrwanie poszczególnych spółek.

Rezultaty przystąpienia Polski do Unii Europejskiej mają wiele aspektów i chyba najbardziej przyczyniły się do stworzenia szans na faktyczny rozwój przewozów kolejowych. Przede wszystkim Unia „postawiła” na kolej. Tylko dzięki „znaczonym” pieniądzą z funduszy UE mamy w Polsce tak duży zakres inwestycji, zarówno w infrastrukturę kolejową, jak i w tabor. Bardzo duża część polityków jest przekonanych, że drogi służą wszystkim

wyborcom, natomiast koleje – kolejarzom oraz podróżnym, do których jeszcze trzeba dopłacać, aby zechcieli pojechać koleją. Preferowanie inwestycji w sieć drogową jest nader widoczne jeszcze dziś, choć – trzeba przyznać – coraz więcej polityków, szczególnie lokalnych, docenia znaczenie transportu kolejowego.

Drugim, bardzo ważnym aspektem był wymóg przeprowadzenia analiz przed podjęciem inwestycji, w szczególności analizy kosztów i korzyści. W stosunku do tradycyjnych praktyk na kolei (czytaj: w przedsiębiorstwie państwowym PKP) była to zupełna nowość, wcześniej często wystarczyło bowiem przekonanie decydenta odpowiednimi argumentami, z których najważniejszym były „potrzeby ruchowe”. W swojej długiej praktyce zawodowej elektryfikowałem tory parowozowni w Tomaszowie Mazowieckim (miała tam powstać elektrowozownia dla zespołów trakcyjnych), kilka lat później tę sieć trakcyjną demontowałem, dziś po parowozowni nie ma śladu.

Tej lekcji, niestety, nie odrobiliśmy tak, jak od nas oczekiwano – mentalność nabyta w pp PKP okazała się trudna do przewyciężenia. Studium wykonalności nader często służyło jako „podkładka” do pozyskania pieniędzy, a dane liczbowe i wyliczenia – do udowodnienia z góry założonej tezy. To jedna z podstawowych, moim zdaniem, przyczyn tak mierzonych rezultatów – w sensie wzrostu przewozów kolejowych – wielomiliardowych nakładów na infrastrukturę kolejową.

Trzecim aspektem wdrażania regulacji UE jest otwarcie sieci kolejowej na konkurencję między przewoźnikami. Zaimplementowane do polskiego prawa postanowienia dyrektyw UE umożliwiły utworzenie zarówno wielu prywatnych (a przynajmniej niezależnych od PKP S.A.) przewoźników towarowych, jak i regionalnych przewoźników samorządowych. I choć można dyskutować, czy system kolejowy działa bardziej efektywnie w formie zintegrowanej (*vide* szwajcarskie koleje państwowe SBB), czy też konkurencja na torach jest motorem efektywności kolei, wielość nowo utworzonych przewoźników, których pracownicy, a przede wszystkim menedżerowie, nie mają mentalnych obciążeń dawnej państwowej kolei, przyniosła – w warunkach polskiej gospodarki rynkowej i niepohamowanego rozwoju transportu drogowego – utrzymanie poziomu przewozów towarowych, a w niektórych województwach kraju dynamiczny rozwój regionalnych przewozów pasażerskich.

I wreszcie – świadomie pozostawiłem ten aspekt na koniec wywodu – pieniądze. Przede wszystkim środki z funduszy UE jako dedykowane kolei, nie dające się „przesunąć” na inne ważne politycznie cele, które wymagały „pociągnięcia” dofinansowania wkładu krajowego. Przeszliśmy w Polsce długą drogę: od batalii o dofinansowanie pojedynczych inwestycji z rezerwy budżetu Państwa do wieloletnich programów inwestycyjnych kumulujących środki zarówno UE, jak i krajowe. Do tego należy dodać utworzony w roku 2005 Fundusz Kolejowy jako uniwersalne źródło finansowania lub dofinansowania projektów kolejowych.

Nie rozważając na tym etapie efektywności wykorzystania dostępnych środków finansowych stwierdzić należy, że w porównaniu z pierwszymi latami po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej przekonanie polityków o potrzebie przeznaczenia środków na transport kolejowy wydaje się być obecnie znacznie łatwiejsze. Przyczyniły się do tego niewątpliwie osiągnięte już rezultaty zrealizowanych inwestycji, zarówno infrastrukturalnych, jak i taborowych. Jest jednak jedno „ale”: finansowanie utrzymania majątku kolejowego powinno być dofinansowywane ze środków publicznych w możliwie najmniejszym stopniu. Zbudowany lub zmodernizowany majątek powinien pracować i zarabiać na swoje utrzymanie, koleje powinny być przede wszystkim ważnym dostawcą usług transportowych, a nie beneficjentem dotacji – to jest główne przesłanie niniejszego artykułu.

Utworzenie w 2018 roku spółki CPK to wydarzenie nie mające precedensu w historii reformowania kolei polskich. Co prawda w roku 2010 samorząd województwa pomorskiego utworzył Pomorską Kolej Metropolitalną S.A. jako spółkę celową do budowy nowej linii kolejowej, ale jej zasięg miał znaczenie lokalne. Tymczasem spółka CPK przygotowuje inwestycje o znaczeniu krajowym, zatem – przynajmniej teoretycznie – wprowadziliśmy konkurencję w obszarze zarządzania infrastrukturą kolejową. Jeśli bowiem spojrzeć na mapę planowanych „szprych”, to wiele z nich ma trasy równoległe po liniach spółki PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. („PLK”).

Spółka CPK zatrudnia przede wszystkim pracowników młodych, którzy nie są obciążeni „strategiczną” mentalnością kolejowego światka, wykazują całkowicie odmienne podejście do biznesu kolejowego, zatem do przykładu CPK będę wielokrotnie wracał w tym artykule. Umiejętne wykorzystanie wiedzy, a przede wszystkim postaw prezentowanych przez zespół CPK może pomóc w przestawieniu naszych kolei na tory biznesu.

Strategię kolejowy potrzebny od zaraz

Pierwszą różnicą pomiędzy CPK a PLK, jaka rzuca się w oczy, jest podejście do planowania rozwoju sieci kolejowej. Spółka CPK przedstawia pewną spójną wizję połączeń kolejowych portu lotniczego z głównymi ośrodkami w kraju. Wizja ta jest podstawą do dalszych prac planistycznych, obliczeń w Pasażerskim Modelu Transportowym („PMT”), przygotowania horyzontalnego rozkładu jazdy i – moim zdaniem, w wielu przypadkach przedwcześnie – zlecenia opracowania studiów techniczno-ekonomiczno-środowiskowych.

Co mamy po stronie PLK ? Dokument pn. *Zamierzenia inwestycyjne na lata 2021–2030, z perspektywą do roku 2040*. Ujmuje on wszystkie projekty, jakie pojawiały się w ostatnich latach na kolei. Z lektury tego dokumentu trudno dostrzec pożądaną i docelową wersję sieci linii kolejowych, która odpowiadałaby potrzebom rynku przewozów pasażerskich i zmieniającego się rynku przewozów towarowych. Ewidentnie przydałyby się komentarze i uzasadnienia co do zasadności poszczególnych inwestycji.

Zaznaczam przy tym, że do pozytywów CPK zaliczam fakt posiadania spójnej wizji, przyjętej jako baza do dalszych prac, co nie oznacza, że zgadzam się z samą wizją. Skoro CPK użytkuje PMT, to powinien być on przede wszystkim wykorzystany do weryfikacji układu poszczególnych szprych i poszukiwania najlepszego ich przebiegu z punktu widzenia obsługi poszczególnych ośrodków populacji. Wymieszanie w trasach wielu szprych odcinków CPK budowanych na prędkość 250 km/h z odcinkami PLK o prędkości 120 km/h (patrz mapa na stronie 180 raportu CPK³) z pewnością nie jest działaniem optymalnym z punktu widzenia efektu końcowego vs. poniesione nakłady.

W wielu dyskusjach i publikacjach podnoszony jest fakt niejednakowego traktowania transportów drogowego i kolejowego. Ta nierówność zaczyna się już na etapie strategii i planowania rozwoju. W transporcie drogowym mamy sytuację stabilną od 1993 roku. Przyjęte wtedy rozporządzenie Rady Ministrów⁴, mimo dokonywanych później zmian i uzupełnień, wyznaczyło na dziesięciolecie kierunki rozwoju sieci drogowej.

Tymczasem na kolei mamy przysłowiowe odbijanie się od ściany do ściany. Minister Grabarczyk: „budujemy KDP”, minister Nowak: „nie budujemy KDP, naprawiamy stare tory”, minister Adamczyk: „walczymy w wykluczeniu komunikacyjnym”, prezes Wild: „wszyscy jedziemy do CPK”.

Nieuchronnie nasuwa się pytanie, kluczowe w świetle dotychczasowych doświadczeń: ***jakie ciało lub organ powinien kreować strategię rozwoju sieci kolejowej?***

Ciało takie powinno mieć niewątpliwie charakter publiczny, ale kreując strategię powinno kierować się przede wszystkim celami gospodarczymi, a nie doraźnie przyjmowanymi hasłami politycznymi. Postawione pytanie pociąga za sobą kolejne: jakich interesariuszy powinno to ciało reprezentować? Jaka powinna być procedura podejmowania decyzji, aby faktycznie zostały uwzględnione interes gospodarczy i szeroko pojęty interes społeczny? Jak zapewnić, że postanowienia tego ciała będą wiążące dla organów władzy?

Pytania te kierują do organizacji lobbystycznych, stowarzyszeń przedsiębiorców kolejowych, organizacji społecznych. Bez podjęcia próby udzielenia odpowiedzi na nie przyszłość kolei dalej będzie niepewna i niestabilna. Sama walka o obniżenie stawek opłat za dostęp do infrastruktury nie wystarczy.

Po drugie: wyrównane warunki konkurencji

Wspomniany wyżej brak konsekwentnie wdrażanej strategii rozwoju kolei to tylko jeden z powodów, dla których dziesiątki miliardów złotych zainwestowanych w infrastrukturę kolejową nie przekładają się – póki co – na wzrost przewozów towarowych po szynach, przy gwałtownie rosnącym transporcie drogami.

Do innych kluczowych dla przewozów towarowych czynników zaliczyłbym: (1) system własności infrastruktury, (2) system stanowienia opłat za korzystanie z infrastruktury, (3) wysokość opłat za korzystanie z infrastruktury i (4) obsługę punktów nadania i odbioru ładunków.

Drogi są publiczne tzn. są własnością skarbu Państwa bądź jednostki samorządu terytorialnego, tymczasem linie kolejowe są prywatne – mówiąc dokładniej: są własnością spółki skarbu Państwa, ale z punktu widzenia prawa traktowane są jak prywatne. Skutkiem jest bardziej skomplikowana procedura pozyskiwania środków finansowych na inwestycje w infrastrukturę kolejową. Uzyskanie przez PLK kredytu w Banku Gospodarstwa Krajowego wymagało gwarancji skarbu Państwa, które musiały być zabezpieczone zastawem na liniach kolejowych. Pojawiły się wtedy na stacjach krańcowych linii żółte tablice informacyjne o zastawie, wyśmiewane przez dziennikarzy.

Stan formalny, w którym krytyczna dla funkcjonowania Państwa infrastruktura znajduje się w aktywach spółki może w szczególnych przypadkach prowadzić do takich ryzykownych decyzji, jak sprzedaż spółki PKP Energetyka S.A. wraz z majątkiem służącym do zasilania transportu kolejowego w energię elektryczną.

Powyższe, oczywiście, nie wyklucza realizacji wybranych inwestycji przy wkładzie finansowym partnera prywatnego, ostatecznie jednak po ustalonym okresie użytkowania wytworzonego obiektu powinien on przejść na własność publiczną (skarbu Państwa bądź jednostki samorządu terytorialnego).

Skutkiem całkowicie innego systemu własności infrastruktury kolejowej i drogowej jest zupełnie inne podejście do stanowienia opłat za korzystanie z niej: w transporcie drogowym mamy decyzję administracyjną ministra właściwego ds. transportu i cennik obejmujący jedynie niewielką część publicznej sieci drogowej, tymczasem na kolei funkcjonuje pracochłonna i konfliktogenna procedura ustalania i zatwierdzania cennika zarządcy infrastruktury, przy czym obowiązuje on na całej udostępnianej sieci kolejowej. Zagadnienie to jest przedmiotem wielu publikacji, jest też konsekwentnie podnoszone przez inicjujące debatę Stowarzyszenie, zatem nie będę go rozwijał w niniejszej wypowiedzi.

Wreszcie temat obsługi punktów nadania i odbioru ładunków: w transporcie drogowym wystarczy odpowiednio utrzymany plac z drogą dojazdową, na kolei natomiast użytkowa-

nie boczniczy lub terminala jest obwarowane tyłoma wymaganiami formalnymi, że skutecznie zniechęcają one do korzystania z przewozów transportem szynowym.

Kto ułoży zintegrowany rozkład jazdy?

Pytanie może wydawać się naiwne: jak to kto? Przecież zgodnie z obowiązującym prawem czyni to zarządca infrastruktury. To prawda, ale jego czynność jest *stricte* techniczna, wykonywana na podstawie wniosków złożonych przez poszczególnych przewoźników lub tzw. aplikantów (najczęściej organizatorów transportu publicznego), tak aby wykorzystać dostępną przepustowość linii kolejowej. Zarządca infrastruktury nie sprawdza, czy pociągi pasażerskie kursują w porach dopasowanych do potrzeb podróźnych, czy pociągi konkurujących ze sobą przewoźników nie „podbierają” sobie pasażerów jak np. w latach 2009–2010 pociągi *TLK* i *InterRegio* itp. Innymi słowy: zarządca infrastruktury opracowuje rozkład jazdy jako plan pracy kolei, ale nie jako ofertę dla potencjalnych jej klientów.

Tymczasem, jak pokazują badania Urzędu Transportu Kolejowego („UTK”)⁵, aż 55,6% ankietowanych podróźnych wskazuje niedogodną ofertę przewozową zawartą w rozkładzie jazdy pociągów jako przyczynę negatywnego nastawienia do podróży koleją, a 44,8% dodaje do tego brak dogodnych skomunikowań lub przesiadek w razie braku połączenia bezpośredniego.

Nie ulega zatem wątpliwości, że dobrze ułożony rozkład jazdy, traktowany jako oferta dla klientów kolei, może przyciągnąć podróźnych, o czym świadczą coraz lepsze wyniki przewozowe takich spółek jak m.in. Łódzka Kolej Aglomeracyjna czy Koleje Dolnośląskie. Skoro można osiągnąć sukces w skali regionu, dlaczego by nie pokusić się o analogiczne podejście dla obszaru naszego kraju?

Trafiamy tutaj na dość złożone relacje pomiędzy ogólnokrajowym przewoźnikiem – spółką PKP Intercity – a organizatorem przewozów publicznych tj. ministrem właściwym ds. transportu. Z jednej strony wypowiedź p. Tomasza Gontarza – członka zarządu PKP Intercity⁶ świadczy o tym, że menedżerowie w zarządzie tej spółki mają świadomość, gdzie leży kolejowy biznes i skąd należałoby pozyskać podróźnych. Jednakże spółka uruchamia na zlecenie ministerstwa pociągi-włóczęgi takie, jak *Biebrza*, *Flisak* czy *Staszic*, zestawione z 2–3 wagonów i wiozące liczbę podróźnych mieszczącą się do jednego autokaru. Spółka nie ma przy tym niezbędnej do tego liczby lokomotyw spalinowych i psuje sobie markę przez ustawiczne zastępowanie pociągów na niezelektryfikowanych odcinkach tras zastępczą komunikacją autobusową.

Powodem jest przyjęta przez Ministra Infrastruktury ideologia „walki z wykluczeniem komunikacyjnym” – sama w sobie słuszna, tylko zastosowano do jej realizacji niewłaściwe narzędzia. Kiedy w 1892 roku pruski parlament przyjmował znaną w środowisku pasjonatów kolei ustawę o kolejkach, aby zapewnić połączenie kolejowe do każdego miasta liczącego 10 tys. i więcej mieszkańców, było to działanie jak najbardziej zasadne, bo transport samochodowy praktycznie nie istniał. Dziś sytuacja zmieniła się diametralnie, a kolej – jeśli chce efektywnie konkurować z transportem drogowym – musi skupić się na przewozach masowych, przy których najlepiej wykazuje swoje zalety i przewagi.

Do tego dochodzą różnorakie naciski polityczne, wskutek których np. zlecono spółce PKP Intercity uruchomienie od 15 grudnia 2019 roku bezpośrednich pociągów relacji Łódź Fabryczna – Warszawa Lotnisko Chopina, z pominięciem wszystkich warszawskich dworców! Ośmiocłonowe składy PESA DART wozily po 10–15 podróźnych przez ok. 3 miesiące, przy pierwszej korekcie rozkładu jazdy kursowanie pociągów zawieszono.

Powyższe przykłady świadczą, że Ministerstwo Infrastruktury ze swojej natury nienajlepiej nadaje się na funkcję organizatora publicznych przewozów pasażerskich. Pojawiają się ponadto kolejne pytania:

- 1) dlaczego wraz z liczbą przewiezionych podróżnych dotacja dla PKP Intercity musi rosnąć? Przecież powinien zadziałać efekt skali: więcej podróżnych to lepsze wykorzystanie taboru i załóg pokładowych, lepsze wykorzystanie przepustowości linii kolejowych, wyższe wpływy z biletów, koszty stałe rozkładają się na większą liczbę podróży, a zatem koszt jednostkowy spada etc.;
- 2) monopol w przewozach pasażerskich nieuchronnie się skończy, kto zatem będzie koordynował rozkład jazdy, skoro minister nie będzie miał wpływu na niektórych przewoźników – znów będzie „wolna amerykanka”, jak w przypadku pociągów *InterRegio* kontra *TLK*?
- 3) czy rozkład jazdy, w szczególności oferowane czasy przejazdu mają być pochodną uzyskanych parametrów infrastruktury kolejowej, czy wręcz odwrotnie: to zakres projektów budowy czy modernizacji linii kolejowych powinien wynikać z pożądanых z handlowego punktu widzenia czasów podróży?

Mamy zbyt wiele przykładów projektów modernizacyjnych, gdzie po wydaniu setek milionów złotych uzyskane efekty nie wywołują oczekiwanego wzrostu liczby podróży koleją.

Podobnie, jak w przypadku strategii dla transportu kolejowego, należy podjąć próbę odpowiedzi na pytanie: ***jakie ciało lub organ powinien być kreatorem ogólnopolskiego skoordynowanego rozkładu jazdy pociągów?***, zorientowanego nie na cele socjalne, ale na pobudzenie przewozów transportem kolejowym tak, aby dotacje zarówno do przewozów, jak i utrzymania sieci kolejowej przez PLK, sukcesywnie malały i nie dofinansowywały przewozów, które przy dobrze ułożonej ofercie mogą funkcjonować jako komercyjne.

Dobry przykład daje w tym zakresie spółka CPK, podejmując prace nad tzw. horyzontalnym rozkładem jazdy pociągów⁷. Zaprezentowane podejście jest na tyle logiczne i atrakcyjne z biznesowego punktu widzenia, że – moim zdaniem – nie należy czekać, aż zaplanowane szprychy zostaną wybudowane. Metodyka przyjęta przez CPK powinna być nałożona na obecnie dostępną sieć kolejową, a rezultaty komercyjnego podejścia do tworzenia rozkładu jazdy powinny wskazać kierunki i priorytety dalszego rozwoju połączeń.

Otwarty dostęp dla przewoźników prywatnych

Tak bardzo przyzwyczailiśmy się do dotowania przewozów kolejowych, że rzadko zadajemy sobie pytanie: czy rzeczywiście połączenia kolejowe w danej relacji muszą być dotowane? Czy nierentowność przewozów w tym przypadku ma charakter strukturalny i jest wynikiem rozkładu populacji, układu dróg komunikacyjnych, zagospodarowania obszaru itp., czy raczej słabej oferty przewoźników kolejowych? Czy wysokość dotacji, jakiej przewoźnik kolejowy realizujący usługę przewozową oczekuje od organizatora przewozów, jest uzasadniona czynnikami obiektywnymi, czy może – przynajmniej w pewnej części – brakiem umiejętności organizacji przez przewoźnika usługi w sposób racjonalizujący koszty jej wykonania?

Jeżeli organizator przewozów zleca wprost wykonanie usługi konkretnemu przewoźnikowi, nie posiadając na ogół szczegółowej wiedzy o źródłach i rzeczywistej wysokości kosztów tego przewoźnika, to możliwości negocjacyjne dotacji są mocno ograniczone. Bardzo dobitnie wykazał to Michał Zajfert w swojej książce⁸, przytaczając dane, z których wynika, że dominujący w przewozach regionalnych ogólnopolski przewoźnik zawiera z marszałkami województw umowy o dofinansowanie przewozów ustalające stawki za pociągo-kilometr

wyższe w tych województwach, w których przewozy wykonuje sam, a niższe tam, gdzie ma konkurencję w postaci przewoźników samorządowych.

Wprowadzenie konkurencji między przewoźnikami, jeśli zostanie umiejętnie zastosowane, stanowi cenne narzędzie skłaniające przewoźników do racjonalizacji swoich kosztów bądź zaoferowania takiej usługi, która wywoła wzrost liczby przewiezionych podróżnych, a przez to i wpływów z biletów. Bardzo dobrze ilustruje to przykład kolei czeskich, opisany w raporcie CPK³ (strony 37–42). Kiedy na najbardziej popularne połączenie Praga – Ostrawa wjechał w roku 2011 prywatny przewoźnik RegioJet, a rok później dołączył do niego Leo Express, uważano że przewoźnicy – razem z narodowym ČD – wykończą się wzajemnie, dobijając się dumpingowymi cenami biletów. Mimo początkowych problemów, wynikających m.in. z prób ochrony ČD, nic takiego się nie stało. Oferta stała się atrakcyjna dla podróżnych, liczba pasażerów znacznie wzrosła, a na konkurencji paradoksalnie skrzętał również narodowy przewoźnik ČD.

Próbie ochrony narodowego przewoźnika, jakim w Polsce jest PKP Intercity, przeżyłem osobiście jako Prezes Zarządu PLK, kiedy w latach 2009–2010 spółka Przewozy Regionalne, ratując swoje finanse, uruchomiła pociągi kategorii *InterRegio*. Rozkładu jazdy nikt wtedy handlowo nie koordynował, pociągi IR i IC odjeżdżały nieraz w odstępie 5 minut jeden po drugim, była to rzeczywiście „wolna amerykanka”, z której spółka Przewozy Regionalne później sukcesywnie się wycofywała. Ale konkurencja dla PKP Intercity nieuchronnie się przebija: połączenia międzywojewódzkie, na ogół weekendowe lub sezonowe, uruchamiają spółki samorządowe. RegioJet i Leo Express składają kolejne wnioski o otwarty dostęp do Prezesa Urzędu Transportu Kolejowego. Póki co barierą wejścia jest badanie równowagi ekonomicznej połączeń dotowanych przez Ministra Infrastruktury, należy jednak zadać pytanie: czy rzeczywiście wszystkie połączenia objęte umową muszą być dofinansowywane? Czy najbardziej atrakcyjne z nich nie powinny być sukcesywnie przesuwane do kategorii połączeń komercyjnych? Wprowadzenie konkurencji między przewoźnikami może istotnie wspomóc ten proces.

Budowa czy modernizacja linii kolejowych powoduje, że wyposażenie infrastruktury kolejowej jest coraz droższe, koszty jego utrzymania nie będą dofinansowywane z funduszy UE, a to oznacza, że na koszty te trzeba zarobić, zwiększając znacznie liczbę pociągów na naszej sieci kolejowej i podwyższając efektywność jej wykorzystania. Problem ten dostrzegli eksperci CPK, czego wynikiem jest wspomniany już kilkakrotnie raport CPK³.

Pozostaje jeszcze pytanie, jak pogodzić konkurencję pomiędzy przewoźnikami ze zintegrowanym rozkładem jazdy, o którym pisałem wyżej. Godnym polecenia, moim zdaniem, jest rozwiązanie hiszpańskie (raport CPK³, str. 137). Przepustowość na najbardziej atrakcyjnych połączeniach kolejowych podzielono na pakiety tras pociągów (największy, średni i najmniejszy), po czym zaoferowano je przewoźnikom. Z wybranymi oferentami hiszpański zarządca infrastruktury ADIF podpisał 10-letnie umowy gwarantujące dostęp do infrastruktury i możliwość korzystania z wybranych tras pociągów.

Integracja systemów sprzedaży biletów i ulg taryfowych

Ten temat jest ostatnio przedmiotem wielu publikacji, jednakże dla kompletności zorientowanego na biznes wywodu nie może być pominięty. Mimo ekscytujących doniesień medialnych, że podróżni coraz częściej wybierają kanały dystrybucji zdalnej (internet, aplikacje mobilne), to nadal kupujemy bilet na przejazd pociągiem konkretnego przewoźnika. Trwa konkurowanie na rozwiązania wyspowe. Nie tak dawno spółka Polregio reklamowała na monitorach w pociągach swoją nową aplikację, a pod koniec roku PKP Intercity za-

chwalą następcę IC Navigatora, nie wspominając już o wielomilionowej umowie z PKP Informatyka na zupełnie nowy system sprzedaży biletów. Nawet platformy integratorów nie zawsze są kompletne: przez SkyCash nie kupimy biletu na Koleje Małopolskie, natomiast na KOLEO bilety PKP Intercity pojawiły się stosunkowo niedawno.

W praktyce podróży permanentnie pojawia się problem: czy mogę odbyć przejazd pociągiem innego przewoźnika, skoro ten „mój” na opóźnienie? System dwustronnych umów o wzajemnym honorowaniu biletów jest zupełnie nieczytelny dla podróżnego, tym bardziej że niektóre porozumienia są ograniczone czasowo. Trafiają się też inne kwiatki: automat biletowy na st. Warszawa Lotnisko Chopina sprzedał w poniedziałek podróżnej bilet do Łodzi Fabrycznej na pociąg ŁKA Sprinter, choć te kursują tylko w weekendy (fakt z mojego bezpośredniego doświadczenia).

Aż dziw bierze, że nie chcemy skorzystać z gotowych, funkcjonujących już gdzie indziej rozwiązań, jak chociażby brytyjskie stowarzyszenie ATOC (*Association of Train Operating Companies*), które sprzedaje bilety na przejazd w określonej relacji, a następnie przelewa stosowną kwotę na konto tego przewoźnika, którego pociągiem pasażer odbył podróż. W 2005 roku podjęliśmy taką próbę w Polsce: miała być utworzona spółka „Bilety kolejowe”. Ponieważ jednak założycielem spółki miały być PKP S.A., mające wtedy poważne problemy finansowe, pomysł został zbojkotowany przez przewoźników.

Sądzę jednak, że bez rozwiązania tego zagadnienia nie poradzimy sobie w sytuacji otwarcia tego dostępu i pożądanej konkurencji między przewoźnikami pasażerskimi. I na koniec jeszcze mały kamyczek do ogródka regulacji prawnych: bez skorelowania systemu ulg ustawowych w przejazdach kolejami i komunikacją miejską integracja kolei z systemami transportu miejskiego będzie ciągle napotykała na problemy.

Czy linia kolejowa musi być państwowa?

Zarząd CPK, próbując przekonać wątpiących, nie raz informował (np. w publikacji⁹), że lotnisko ma być budowane przy finansowym wkładzie partnerów prywatnych (co jeszcze nie tak dawno nazywano formułą PPP). Dlaczego zatem takiego podejścia nie zastosować do budowy „szprych”?

W praktyce inwestycyjnej PLK jednym z najpoważniejszych wyzwań jest zapewnienie dobrej jakości wykonanych robót. W systemie tradycyjnym wraz z dokonaniem odbiorów i przekazaniem do eksploatacji odpowiedzialność za stan techniczny infrastruktury przechodzi na jej użytkownika. Jeżeli inwestor, bądź działający w jego imieniu inżynier kontraktu, nie zauważy usterek lub nieprawidłowości przed dokonaniem odbioru, będzie pokrywał koszty późniejszych napraw z własnych środków. Okresy gwarancyjne stosowane w zawieranych z wykonawcami umowach są nieproporcjonalnie krótkie do przewidywanych czasów użytkowania środków trwałych.

Problem ten próbowaliśmy rozwiązać w czasach, kiedy byłem prezesem zarządu PLK. Niestety, nie można było wprost zaadaptować podejścia, jakie już wtedy zastosowali przewoźnicy m.in. Łódzka Kolej Aglomeracyjna, tj. zawarcia umowy na dostawę i utrzymanie przez określoną liczbę lat kupowanego taboru, przy czym ocenie podlegała wartość oferty łącznie: cena zakupu + zapłata za utrzymanie. PLK miała bowiem zagwarantowane środki jedynie na realizację inwestycji, ale nie na późniejsze utrzymanie wybudowanej lub zmodernizowanej infrastruktury. Dziś taką gwarancją mógłby być wieloletni program finansowania utrzymania infrastruktury kolejowej¹⁰.

Dla linii, które miały być wybudowane w ramach projektu KDP „Y”, rozważano opcję BOT (*Build, Operate, Transfer*) – wybuduj, użytkuj i przekaz. W takim wariantcie prowadzenia inwestycji wykonawca sam pilnuje dobrej jakości realizowanych prac, bowiem to on będzie ponosił koszty usuwania niedoróbek i błędów na etapie użytkowania. PLK zleciła nawet opracowanie niezbędnych analiz prawnych, ale ze względu na zawieszenie projektu KDP w 2011 roku dalszych prac w tym zakresie nie podejmowano.

Dziś powrót do tego podejścia wydaje się wart rozważenia również z ważnego biznesowego powodu: pozyskanie inwestora finansowego do realizacji którejs z „szprych” stanowiłoby swoisty test wiarygodności założeń ekonomicznych projektu.

Podsumowanie i wnioski

Przemiany gospodarcze w Polsce po roku 1989 spowodowały zapaść państwowej kolei, która nie potrafiła się dostosować do nowych warunków rynkowych. Fakty i działania, które zaistniały później: restrukturyzacja przedsiębiorstwa PKP, przystąpienie Polski do Unii Europejskiej i implementacja jej priorytetów i prawodawstwa, otwarcie rynku kolejowych przewozów towarowych, pojawienie się prywatnych przewoźników towarowych i samorządowych pasażerskich przewoźników regionalnych stwarzały nadzieję na odrodzenie przewozów kolejowych. Brakowało nam tylko jednego (a przynajmniej tak się wydawało): pieniędzy.

I pieniądze się pojawiły: z dedykowanych funduszy UE, z niezbędnym wkładem krajowym. W okresie kilkunastu lat wydaliśmy kilkadziesiąt miliardów złotych na inwestycje w kolej. A kolej nie rozkwitła. Owszem, pojawiły się tu i ówdzie pąki, niektóre nawet zaczęły się rozwijać, ale do bukietu kwiatów daleko.

Rzeczywistość sprowadziła nas z obłoków na ziemię. Okazało się, że barier rozwoju przewozów kolejowych jest znacznie więcej.

Przede wszystkim zmiana nastawienia menedżerów spółek kolejowych i przyjęcie pro-biznesowej orientacji. W szczególności spółki PLK, która jest w drugim szeregu od „frontu” rynkowego i nie czuje oddechu konkurencji na plecach. Porzućmy rojenia o kolei „strategicznej”, „niezastąpionej” etc. i starajmy się robić po prostu biznes przewozowy. Kolej, owszem, powinna być niezastąpiona – ale nie ideologicznie, lecz faktycznie: dlatego że potoków przewożonych przez nią podróżnych i towarów nie byłby w stanie przejąć inny środek transportu. Spróbujcie dziś zaproponować zamknięcie linii kolejowej z Wrocławia do Trzebnicy, a przecież tyle kontrowersji towarzyszyło jej przywróceniu do ruchu pociągów.

W kolejowym krajobrazie brakuje kilku instytucji (ciał, organów), które wspomagałyby orientację podmiotów kolejowych na biznes, w tym:

- 1) instytucji projektującej strategię rozwoju sieci kolejowej w interesie gospodarczym i szeroko pojętym interesie społecznym;
- 2) instytucji koordynującej układanie rozkładu jazdy pociągów w skali kraju, z ukierunkowaniem na maksymalizację biznesu i ograniczanie potrzeby dofinansowywania połączeń;
- 3) instytucji organizującej sprzedaż biletów tak, aby podróżny kupował bilet na podróż, a nie musiał dokonywać wyboru przewoźnika;
- 4) instytucji opracowującej przepisy dotyczące bezpieczeństwa ruchu na udostępnianej przewoźnikom sieci kolejowej (na wzór brytyjskiej RSSB – *Railway Safety and Stan-*

ard Board), aby wyczyścić obecny galimatias prawny i zaprowadzić porządek w bardzo ważnej sferze funkcjonowania transportu kolejowego.

Bardzo ważne, w kontekście oczekiwanego rozwoju kolei, jest wyrównanie warunków konkurencji z transportem drogowym. Zdaję sobie sprawę, że uregulowanie – z pozytywnym skutkiem dla kolei – kwestii, o których pisałem wyżej, będzie wymagało długotrwałego procesu zmian legislacyjnych, niemniej jednak brak postępu w tej dziedzinie będzie skutkował miernym wykorzystaniem sieci kolejowej, przy rosnących kosztach utrzymania dróg, przeciążonych ciągle rosnącą liczbą ciężarówek.

Rozwiązania będzie niewątpliwie wymagał istniejący obecnie dualizm PLK vs. CPK. W tej kwestii należałoby przyjąć rozwiązanie wykorzystujące możliwie najlepiej to, co każda z tych spółek może wnieść do rozwoju kolei.

Nie możemy przy tym zapominać, że inwestując w infrastrukturę kolejową:

- 1) podnieśliśmy na wielu liniach kolejowych prędkość jazdy do 160 km/h, a na CMK i linii E-65 nawet do 200 km/h (planujemy do 250 km/h) – oznacza to znacznie wyższe koszty utrzymania infrastruktury kolejowej w wymaganym stanie;
- 2) zabudowaliśmy setki kilometrów blokady samoczynnej, w tym na liniach, na których natężenie ruchu pociągów nie uzasadniało takiego wyposażenia – efekt: wyższe koszty utrzymania rozproszonych urządzeń przytorowych;
- 3) zabudowaliśmy setki kompletów nowej samoczynnej sygnalizacji przejazdowej, co – jak pokazuje dotychczasowa statystyka – nie przekłada się wprost na zmniejszenie liczby wypadków na przejazdach kolejowo-drogowych, ale na wzrost kosztów bieżącego utrzymania linii kolejowej – jak najbardziej.

Z biznesowego punktu widzenia priorytetem powinno być zatem spowodowanie, aby zbudowany już majątek zaczął pracować, aby obsługiwał znacznie większą niż do tej pory liczbę pociągów. W obszarze inwestycji infrastrukturalnych należy skupić się obecnie na identyfikacji i eliminacji „wąskich gardeł”, szczególnie na węzłach linii kolejowych, z dużą rozważą i ekonomicznym uzasadnieniem podejmując decyzję o budowie nowych ciągów linii kolejowych.

W przeciwnym bowiem przypadku, po okresie euforii związanej z dostępnością środków UE na inwestycje, zderzymy się z problemem wykorzystania zbudowanego majątku. Prędzej czy później pojawi się minister finansów, który powie, że na utrzymanie tak słabo wykorzystywanej infrastruktury po prostu nas nie stać – byłoby to z wielką szkodą nie tylko dla kolei i kolejarzy, ale również gospodarki i całego społeczeństwa.

¹ *Ekonomista amerykański (1925–2006)*; cytat pochodzi z artykułu „Marketing Myopia” („Krótkowzroczność marketingu”) opublikowanego w *Harvard Business Review* w 1960 r. (tłum. autora)

² „PKP porządkują sprawę zarządzania kolejowymi nieruchomościami”, informacja prasowa PKP S.A., portal *Rynek Kolejowy*, 24.01.2023

³ *Analiza oferty przewozowej operatorów realizujących przewozy na zasadzie „otwartego dostępu” w wybranych krajach europejskich wraz z oszacowaniem ich potencjalnej oferty w Polsce*, raport CPK, 09.2022

⁴ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 28 września 1993 r. w sprawie ustalenia kierunkowego układu autostrad i dróg ekspresowych (Dz.U. 1993 nr 92 poz. 424)

⁵ *Badania satysfakcji pasażerów – edycja II*, raport UTK, 2022

⁶ *Ilu pasażerów powinna przewozić polska kolej?*, portal „Rynek Kolejowy”, 15.01.2023

⁷ Prezentacja CPK pt. *Passenger perspective of HSR* na konferencji *Railway Direction Days*, Warszawa, 18.01.2023

⁸ M. Zajfert, *Efektywność kolejowych przewozów regionalnych w Polsce*, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa, 2020

⁹ *Budimex chce współfinansować CPK*, portal *Rynek infrastruktury*, 08.11.2022

¹⁰ Aktualna nazwa: *Rządowy Program wsparcia zadań zarządców infrastruktury kolejowej, w tym w zakresie utrzymania i remontów, do 2023 roku*, przyjęty Uchwałą Rady Ministrów nr 157/2021 z dnia 26 listopada 2021 r.