

DYREKCJA GENERALNA PKP

**KONCEPCJA FUNKCJONOWANIA  
I STRUKTURY ORGANIZACYJNE  
SEKTORÓW  
PASAŻERSKIEGO, TOWAROWEGO  
I INFRASTRUKTURY**

(KBR-0123/09/98)

*bez uwag*

WARSZAWA, STYCZEŃ 1998 r.

## 1. WPROWADZENIE

Planowany sposób przeprowadzenia restrukturyzacji poprzez wprowadzenie sektorowo-pionowej struktury zarządzania ma doprowadzić do poprawy efektywności działania w przedsiębiorstwie PKP. Pozwoli to na określenie przychodów i kosztów, w rozbiciu na poszczególne sfery działalności. Decentralizacja zarządzania stworzy możliwości do gospodarowania w sposób bardziej efektywny, dostosowany do gospodarki rynkowej. Pozwoli to na wprowadzenie mechanizmów, które pozwolą na zwiększenie konkurencyjności transportu kolejowego, poprzez lepszą obsługę klienta.

Uznane 26.05.1997 r. Uchwałą nr 133 Zarządu PKP a także akceptowane przez Centrale Krajowe związków zawodowych „Kierunki przekształceń PKP” (dokument KSR-070/80/97) zakładają:

- w pierwszej, z czterech planowanych faz przekształceń, obejmującej okres do końca 1998 r. m.in. powstanie sektorów (tworzenie pełnego wewnętrznego rozrachunku gospodarczego) – pasażerskiego, towarowego, infrastruktury, trakcji i zaplecza warsztatowego (już funkcjonuje od 1.07.1997 r.),
- w fazie drugiej, obejmującej okres od 1999 do 2002 r., wejście w strukturę zintegrowaną z usamodzielnieniem organizacyjnym sektorów pasażerskiego, towarowego, trakcji i zaplecza warsztatowego oraz wydzieleniem organizacyjnym sektora infrastruktury,
- w fazie trzeciej, obejmującej lata 2003 do 2005 r., przeobrażenie p. p. PKP w jednoosobową spółkę Skarbu państwa, gdzie sektory mają działać samodzielnie, organizacyjnie, technicznie i ekonomicznie rozliczając się na zasadzie „klienta wewnętrznego”,

- w fazie czwartej, po 2005 r., planowane jest wprowadzenie struktury holdingowej PKP S.A.

Realizacja tych zamierzeń pozwoli na doprowadzenie już w fazie drugiej do równowagi finansowej.

## 2. OGÓLNE ZAŁOŻENIA DO KONCEPCJI TWORZENIA POSZCZEGÓLNYCH SEKTORÓW

1) Główne funkcje do spełnienia przez poszczególne sektory:

### Sektor Pasażerski:

-kształtowanie, sprzedaż i realizacja pasażerskich usług przewozowych, w tym rozwój, marketing, promocja, reklama, tworzenie produktów i kształtowanie ich cen, kształtowanie kierunków rozwoju postępu technicznego.

### Sektor Towarowy:

-kształtowanie, sprzedaż i realizacja towarowych usług przewozowych, a w tym marketing akwizycja, promocja i reklama oraz opracowanie założeń polityki taryfowej.

### Sektor Infrastruktury:

-udostępnianie linii kolejowych przewoźnikom kolejowym poprzez sprzedaż tras zgodnie z zapotrzebowaniem operatorów,

-zapewnienie warunków do prowadzenia ruchu kolejowego, utrzymania, obsługi i rozwoju infrastruktury w stanie gwarantującym sprawny i bezpieczny przewóz osób i rzeczy, regularność i bezpieczeństwo ruchu kolejowego, ochronę środowiska, ochronę przeciwpożarową, ochronę mienia z uwzględnieniem standardów ilościowych i jakościowych.

- 2) Sektory działają w oparciu o własny budżet, na zasadach pełnego wewnętrznego rozrachunku gospodarczego i rozliczane są przez Zarząd PKP za osiągnięty wynik finansowy.
- 3) W dyspozycji sektorów znajduje się majątek konieczny do spełniania przewidzianych dla nich funkcji, w tym niezbędne do działalności budynki służące efektywności gospodarowania.
- 4) Stanowiska pracy w danym sektorze będą dostosowane do przewidzianych dla sektora funkcji.
- 5) Wszystkie sektory docelowo będą działać w strukturze organizacyjnej dwuszczeblowego zarządzania. Dwuszczeblowość Sektora Infrastruktury uwarunkowana jest wprowadzeniem nowoczesnej techniki prowadzenia ruchu, SKPZ, z uwzględnieniem podziału administracyjnego kraju.
- 6) Proponowana lokalizacja siedzib Dyrekcji sektorów:  
Sektor Pasażerski: Poznań, Sektor Towarowy: Katowice, Sektor Infrastruktury: Warszawa - uwzględnia koncepcję deglomracji z uwagi na:
  - potrzebę wykorzystania kadry w terenie,
  - obniżenie kosztów biurowych,
  - wykorzystania gmachów Dyrekcji Okręgowych Kolei Państwowych,
  - wymuszenia postępu informatycznego i telekomunikacyjnego.
- 7) Tworzone zakłady pracy powinny być duże, silne, sprawne, z pełnymi kompetencjami finansowymi (własne budżety) i handlowymi, gospodarującymi w imieniu przedsiębiorstwa majątkiem będącym w posiadaniu sektora. Ich ilość powinna być sprowadzona do niezbędnego minimum.

- 8) Zakłady tworzone są w oparciu o kryteria eksploatacyjno-techniczne, kadrowo-lokalowe, regionalne, społeczne oraz z założeniem usytuowania w granicach dotychczasowych okręgów.
- 9) Sektor Pasażerski i Towarowy działa z wykorzystaniem taboru własnego lub wynajętego (zostanie to rozstrzygnięte w ciągu bieżącego roku).
- 10) Sektory Pasażerski i Towarowy zamawiają naprawę i utrzymanie taboru w Sektorze Trakcji i Zaplecza Warsztatowego oraz kupują trasy w Sektorze Infrastruktury. Sektor Infrastruktury sprzedaje trasy zgodnie z zapotrzebowaniem.
- 11) Dyspozytura działa początkowo w strukturach Sektora Infrastruktury a następnie jej elementy potrzebne do funkcjonowania poszczególnych sektorów zostaną przez nie przejęte.
- 12) Niezależnie od powołania Sektora Infrastruktury kształtowane będą pionny: Energetyki Kolejowej, Telekomunikacji i Naprawy Infrastruktury.
- 13) Diagnostyka i utrzymanie w zakresie: energetyki (sieć trakcyjna), automatyki, infrastruktury kolejowej oraz kompleksowa inżynieria ruchu będą docelowo zintegrowane w jednym zakładzie infrastruktury
- 14) Służba Ochrony Kolei przekształca się w Straż Ochrony Kolei (zgodnie z ustawą o transporcie kolejowym) i będzie zorganizowana na prawach pionu.

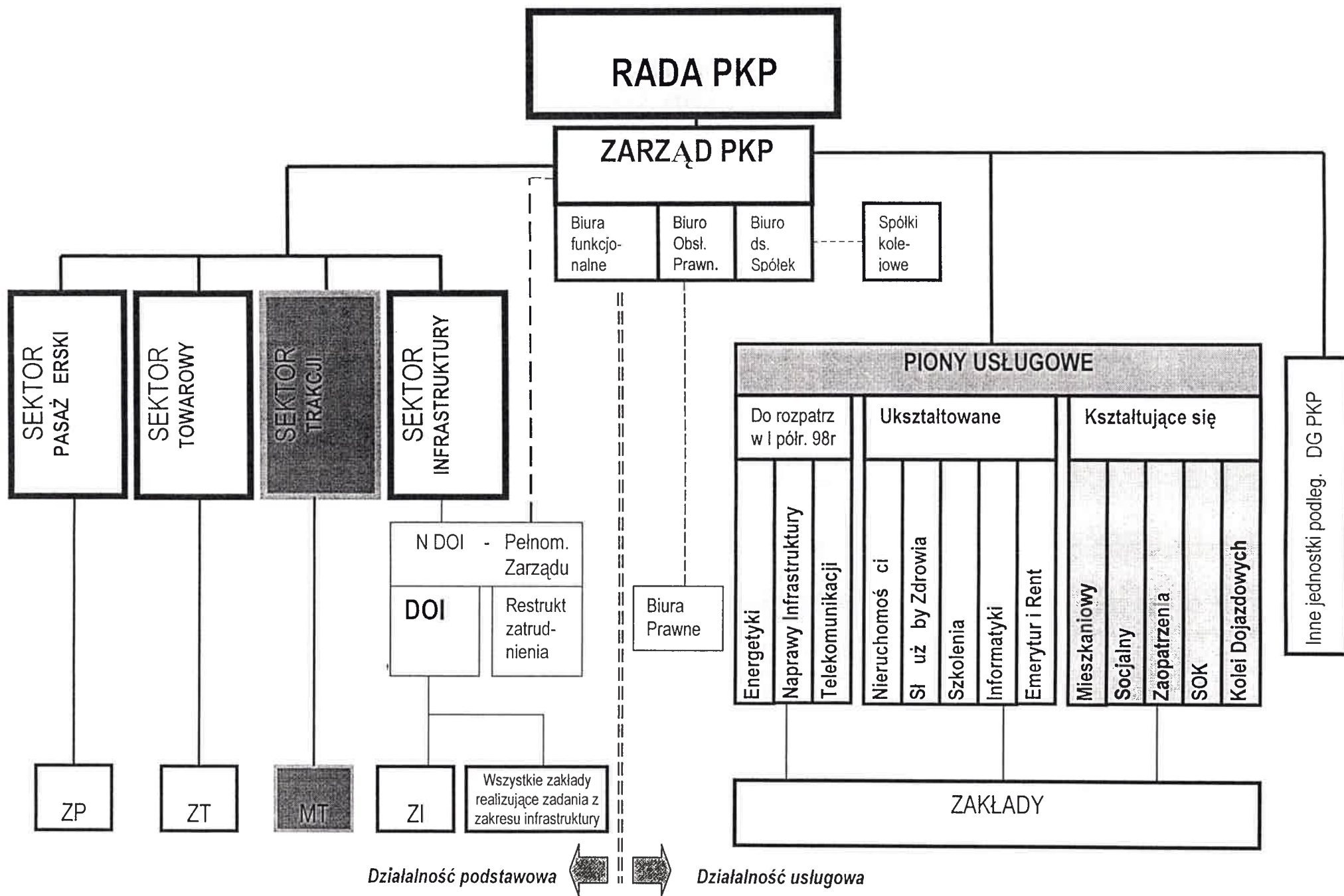
### **3. SPOSOBY WDROŻENIA ORAZ PRZEWIDYWANE TERMINY REALIZACJI**

- 1) Rozpoczęcie pilotażowo działalności zintegrowanego Zakładu Infrastruktury we Wschodnim Okręgu Kolei Państwowych– *II kwartał 1998r.*
- 2) Przekształcenie Dyrekcji Okręgowych Kolei Państwowych w Dyrekcje Okręgowe Infrastruktury Kolejowej– *1.07.1998 r.*
- 3) Powołanie Dyrektora Dyrekcji Okręgowej Infrastruktury Kolejowej na Pełnomocnika Zarządu PKP (*1.05.1998*), do zadań którego należy będzie w szczególności:
  - przeprowadzenie postępowania związanego z przekształceniem Dyrekcji Okręgowych Kolei Państwowych w Dyrekcje Okręgowe Infrastruktury Kolejowej, zakończeniem i rozliczeniem działalności Dyrekcji Okręgowych Kolei Państwowych i podległych struktur organizacyjnych,
  - skoordynowanie działań w zakresie tworzenia wykonawczych jednostek organizacyjnych zarówno sektora infrastruktury jak i sektora pasażerskiego i towarowego), w tym współpraca z powołanymi dyrektorami dyrekcji sektorów pasażerskiego i towarowego,
  - prowadzenie i koordynowanie spraw związanych z restrukturyzacją zatrudnienia , w tym współpraca z właściwymi Urzędami Pracy,
  - przedstawienie propozycji wyodrębniania linii kolejowych i innej infrastruktury niezbędnej do prowadzenia działalności przez Sektor Infrastruktury.
- 4) Utworzenie Dyrekcji sektorów – przełom *II i III kwartału 1998 r.*
- 5) Kształtowanie pionu: Energetyki Kolejowej, Telekomunikacji, Naprawy Infrastruktury– rozpoczynają działalność *1.01.1999 r.*

*Schematy obrazujące proponowany sposób wdrożeń w załączeniu.*

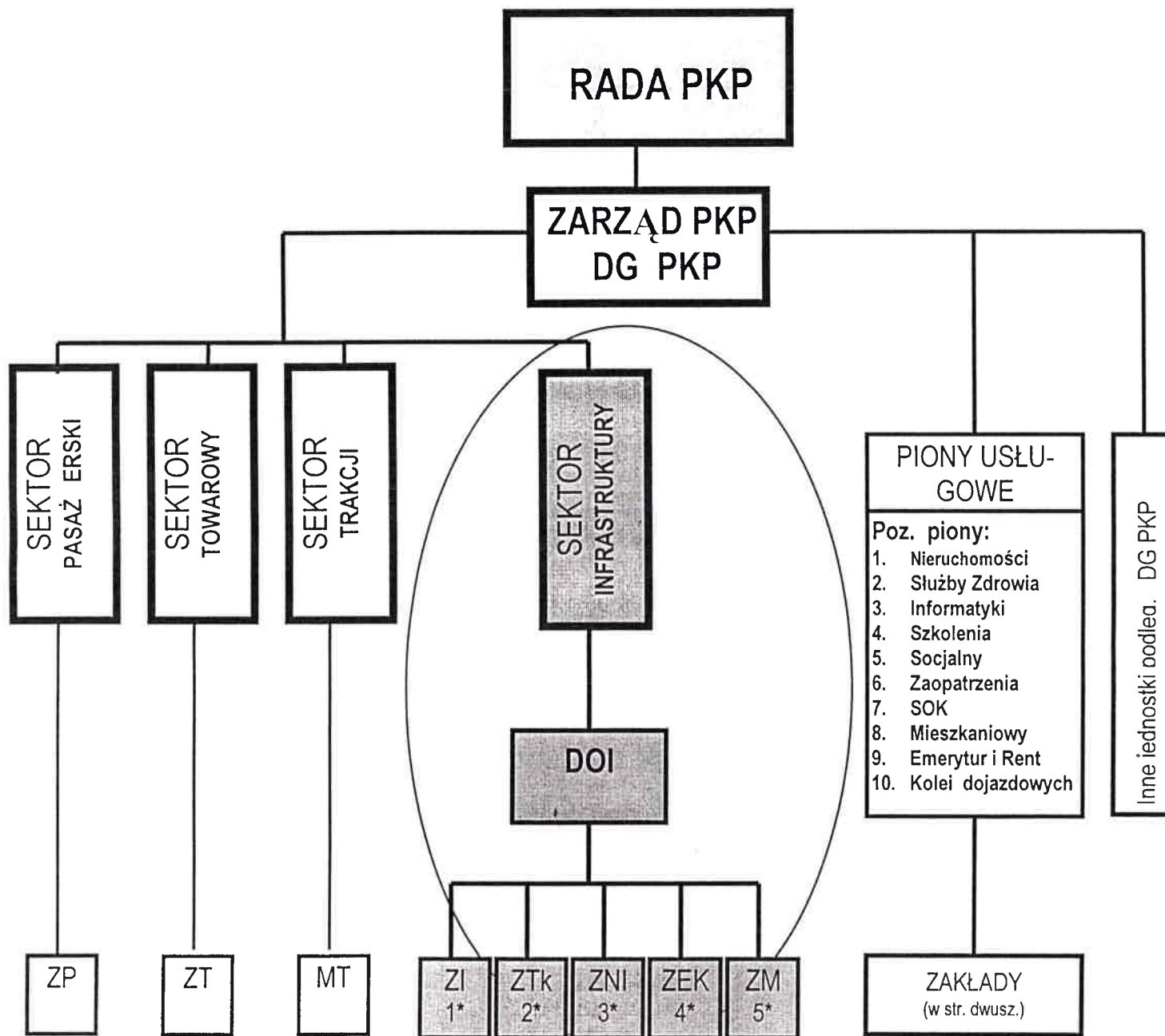


Schemat struktury organizacyjnej PKP w 1998 r.





# I. Funkcjonowanie Sektora Infrastruktury w strukturze trójsczeblowej



**8 Dyrekcji Okręgowych Infrastruktury (DOI) podległych DSI.**  
 DOI pełni funkcję zarządzającą na własnym obszarze. Kieruje całością zagadnień w zakresie infrastruktury, organizacji i prowadzenia ruchu kolejowego. Sprawuje bezpośredni nadzór nad podległymi zakładami.

**Zakłady specjalistyczne: ZI, ZTk, ZEK, ZM.** Pełnią funkcje wykonawcze w zakresie swoich specjalności:

- diagnostyka,
- utrzymanie,
- naprawy bieżące.

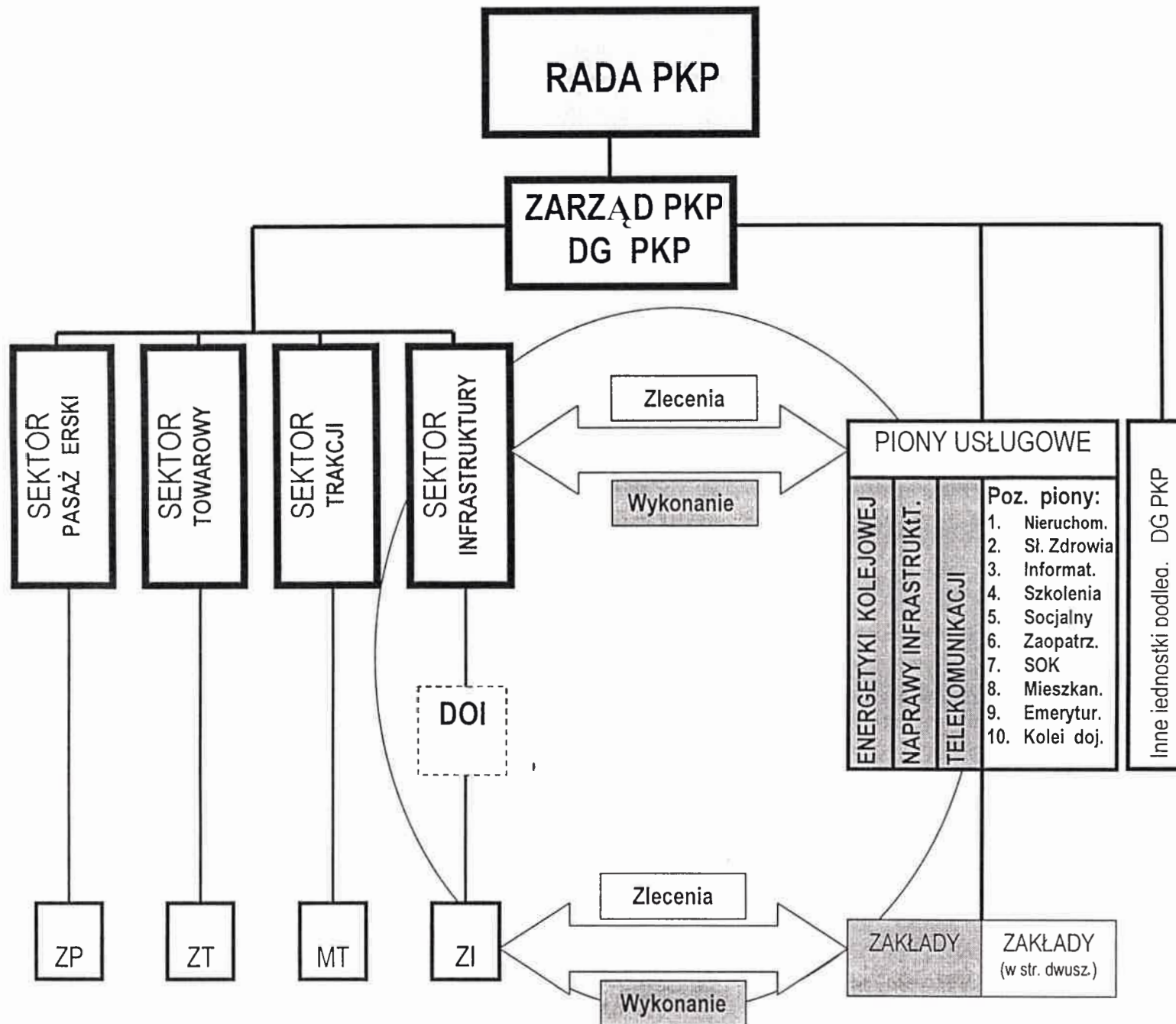
**Zakład ZNI:**

- budowa, modernizacja i naprawa drogi kolejowej,
- regeneracja materiałów nawierzchniowych,
- utrzymanie i naprawy maszyn do robót torowych.

**\* Uwaga:**  
 Zakłady podległe DOI: poz. 2 – 5 zostaną wyłączone z Infrastruktury i przekazane do pionów usługowych.



II. Funkcjonowanie Sektora Infrastruktury w strukturze dwuszczeblowej w układzie:  
Sektor Infrastruktury – Piony Usługowe



30 - 45 Zakładów Infrastruktury na sieci PKP podległych DSI wykonujących następujące podstawowe funkcje:

- Ruchowe w pełnym zakresie,
- Automatyki: diagnostyka i utrzymanie,
- Drogowe: diagnostyka i utrzymanie,
- Energetyka: diagnostyka i utrzymanie sieci trakcyjnej i EOR.

**Piony Usługowe – podstawowe funkcje:**

- 1. Energetyki:**
  - Zapewnienie energii elektrycznej,
  - Utrzymanie urządzeń energet.
  - Rozliczanie z zużycia energii elektr.,
- 2. Naprawy infrastruktury:**
  - Budowa, naprawa i remonty drogi kolejowej i obiektów drogowych,
- 3. Telekomunikacji:**
  - Świadczenie usług telekomunikacyjnych,
  - Utrzymanie urządzeń łączności.

#### 4. PROPOZYCJE WDROŻENIA W SKALI SIECI

Alternatywnie traktowane mogą być dwie drogi dojścia do celu:

- 1) Wdrażanie stopniowe na bazie doświadczeń pilotażowych Wschodniego Okręgu Kolei Państwowych, tj. systematyczne tworzenie: zakładów pasażerskich, towarowych, ruchowo-drogowych a następnie infrastruktury.
- 2) Powołanie od początku zintegrowanych zakładów w sektorze infrastruktury i pozostałych: pasażerskich, towarowych oraz telekomunikacji, energetyki, naprawy infrastruktury.

W obu przypadkach pożądane jest wcześniejsze kształtowanie dyrekcji sektorów.