*Egzemplarz dla Związków Zawodowych PKP*
*Numer egzemplarza: K/15/071/IV/2003*

# Program dalszej restrukturyzacji oraz prywatyzacji spółek PKP do 2006 roku

*Materiał przygotowany przez Zarząd PKP S.A.*
*Marzec 2003*

PKP

SPIS TREŚCI

## SPIS TABEL



## SPIS WYKRESÓW



## SPIS ZAŁĄCZNIKÓW

# WSTĘP

**Znaczenie Grupy PKP.** Grupa PKP jest jedną z największych organizacji gospodarczych w Polsce[1]. Wartość majątku grupy wynosi około, 27 mld zł[2], a zatrudnienie znajduje w niej ponad 147 000 pracowników.

Przemysł pracujący dla kolejnictwa zatrudnia ponad 130 .000 osób. Transport kolejowy jest również największym konsumentem energii elektrycznej w Polsce (4 TWh co stanowi 4% całkowitego zużycia energii w Polsce).

Rozwój transportu kolejowego jest traktowany jako jeden z priorytetów Unii Europejskiej. Transport kolejowy jest bardziej bezpieczny i w mniejszym stopniu zanieczyszcza środowisko naturalne niż transport samochodowy. Dla przewiezienia 2 000 ton potrzebny jest 1 pociąg albo 200 ciężarówek.

**Konieczność skorygowania założeń poprzednich programów restrukturyzacji i prywatyzacji Grupy PKP.** W oparciu o Rządowy Program Restrukturyzacji PKP z 7 września 1999 roku (dalej: Rządowy program) i Ustawę o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego PKP z 8 września 2000 roku (dalej: ustawa o restrukturyzacji) prowadzono w latach 2000 – 2002 intensywne reformy transportu kolejowego w Polsce.

W wyniku komercjalizacji powstała spółka akcyjna PKP S.A. i szereg spółek zależnych, które tworzą Grupę PKP. Podjęto restrukturyzację finansową i rozpoczęto intensywną restrukturyzacją majątkową, aby móc efektywnie rozporządzać całym majątkiem. W celu dostosowania wielkości zatrudnienia do rozmiarów prowadzonej działalności gospodarczej rozpoczęto restrukturyzację zatrudnienia. Podjęto zadania prywatyzacyjne. Stworzono Fundusz Własności Pracowniczej aby zapewnić udział uprawnionych pracowników PKP w dochodach z prywatyzacji i ze sprzedaży majątku.

***W odróżnieniu od programów reform innych gałęzi gospodarki polskiej, których wdrażanie poparte było wyasygnowaniem specjalnych środków budżetowych, program restrukturyzacji PKP wykonywany jest głównie ze środków własnych przedsiębiorstwa.*** W tym celu PKP S.A. zaciągnęła kredyty i wyemitowała obligacje gwarantowane przez Skarb Państwa. Zobowiązania te spółka musi spłacić z własnych przychodów. Na koniec 2002 roku zadłużenie PKP S.A., wynikające z zaciągnięcia kredytów na pokrycie kosztów restrukturyzacji, wynosiło prawie 2,2 mld zł oraz 1,0 mld zł z tytułu obligacji.

*Konieczność skorygowania programu reform* wynika z następujących czynników:

- Nastąpiło ograniczenie środków budżetowych przeznaczonych na restrukturyzacje kolei polskich w porównaniu z Programem rządowym restrukturyzacji z 7 września 1999 roku i ustawą o restrukturyzacji z 2000 roku.
- Znowelizowano Ustawę o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego PKP.
- Zakończono negocjacje akcesyjne z Unią Europejską, oraz przyjęto uzgodnienia w zakresie przyznania Polsce okresu przejściowego do pełnego otwarcia rynku kolejowego dla przewoźników UE.

[1] Grupa nie jest organem statutowym w rozumieniu przepisów kodeksu spółek handlowych. Nazwa „Grupa PKP" jest używana w różnym znaczeniu w zależności od przepisów szczegółowych (patrz: Załącznik A).

[2] Stan z 30 września 2002 roku.

**Skorygowany program reform.** Przedmiotem niniejszego programu jest określenie zadań i rozwiązań w celu zakończenia restrukturyzacji PKP przy uwzględnieniu m.in. skutków ograniczania środków budżetowych przeznaczonych na transport kolejowy i w związku z tym konieczności podjęcia długookresowych decyzji strategicznych. W przypadku niemożności zwiększenia dotacji budżetowych na finansowanie kolejnictwa w dłuższym okresie, powinny być podjęte decyzje o ograniczeniu roli tej gałęzi transportu w systemie transportowym kraju. W wyniku takich decyzji, należałoby np. zamknąć dużą część linii kolejowych i na stałe ograniczyć przewozy pasażerskie do poziomu wynikającego z możliwości finansowych Państwa (prawdopodobnie w większym zakresie niż ten zaproponowany w niniejszym programie). Określenie zasad długookresowej strategii Państwa odnośnie transportu kolejowego powinno uwzględniać nie tylko elementy ekonomiczno-finansowe, ale również aspekty socjalne i polityczne proponowanych rozwiązań. Należy podkreślić, że ograniczenie roli tej gałęzi transportu stoi w sprzeczności ze strategią rozwoju transportu w UE.

Program dalszej restrukturyzacji oraz prywatyzacji spółek Grupy PKP do 2006 roku opiera się na dwóch wzajemnie powiązanych elementach:

- *Działaniach Grupy PKP* mających na celu poprawę efektywności, osiągnięcie rentowności oraz przeprowadzenie restrukturyzacji i prywatyzacji,
- *Działaniach Państwa* dla zapewnienia funkcjonowania transportu kolejowego oraz wykonania i wdrożenia programu reform, w tym szczególnie w zakresie finansowania tej gałęzi transportu.

Do podstawowych zadań **Grupy PKP** w procesie przeobrażeń należą m. in.:

- Skuteczne podejmowanie efektywnych działań restrukturyzacyjnych w tym obniżenie kosztów i zwiększenie przychodów spółek Grupy PKP.
- Terminowe i efektywne przeprowadzenie prywatyzacji spółek zależnych.
- Usprawnienie systemu zarządzania Grupą, szczególnie w zakresie zarządzania finansowego i nadzoru nad spółkami zależnymi,
- Zwiększenie efektywności gospodarczej z działalności przewozowej jak i innych usług oraz efektywne zarządzanie majątkiem Grupy PKP.

Podstawowe zadania **Państwa** to m. in.:

- Określenie kierunków polityki transportowej, zapewniającej między innymi:
  - finansowanie regionalnych przewozów pasażerskich mających charakter usług publicznych (zadanie Ministra Infrastruktury i Ministra Finansów),
  - pełna refundacja ustawowych ulg na przewozy kolejowe (zadanie Ministra Infrastruktury i Ministra Finansów),
  - inwestowanie w infrastrukturę transportu kolejowego (zadanie Ministra Infrastruktury i Ministra Finansów),
  - dotowanie zakupu taboru pasażerskiego (zadanie Ministra Infrastruktury i Ministra Finansów).
- Udzielanie licencji na wykonywanie przewozów kolejowych, zadanie w gestii UTK.
- Pełne wdrożenie postanowień znowelizowanej ustawy o transporcie kolejowym w zakresie Urzędu Regulatora Kolei (zadanie Ministra Infrastruktury).

- Terminowe zakończenie prac nad nowelizacją ustawy o restrukturyzacji i ustawy o transporcie kolejowym, oraz przedłożenie projektu nowej Ustawy o Publicznym Transporcie Zbiorowym (zadanie Sejmu i Senatu, Ministra Infrastruktury).

Program restrukturyzacji i prywatyzacji Spółek Grupy PKP jest przedstawiony w niniejszym raporcie w dwóch częściach:

- **Część I** przedstawia diagnozę zakresu i wyników dotychczasowych reform przeprowadzonych do końca 2002 roku.
- **Część II** zawiera szczegółowy plan działań restrukturyzacyjnych i prywatyzacyjnych Grupy PKP na okres 2003 – 2006.

Raport zawiera **siedem załączników**. Ze względu na interes PKP S.A. i odpowiednie przepisy prawa, załączniki 5 - 7 stanowią tajemnicę przedsiębiorcy. W związku z powyższym niniejszy Egzemplarz dla Związków Zawodowych PKP, zawiera jedynie załączniki 1 - 4.

# Część I

# Ocena wyników dotychczasowych reform PKP

# ROZDZIAŁ 1
# ANALIZA STANU GRUPY PKP

## 1.1. Silne strony Grupy PKP

- **Stosunkowo dobrze rozbudowana sieć kolejowa.** Linie kolejowe w Polsce mają długość 22 030 kilometrów (z czego użytkowane jest 20 tys. kilometrów linii). Na 1 km linii przypada 13,5 $km^2$ powierzchni kraju. We Francji, Niemczech i Włoszech na 1 kilometr linii przypada odpowiednio 17,2; 9,4 i 18,8 $km^2$ powierzchni kraju.
- **Posiadanie specjalistycznej kadry związanej z transportem kolejowym**, umożliwiającej prowadzenie nowoczesnej działalności przewozowej.
- **Rozbudowana baza zaplecza,** pozwalająca na optymalizację wykorzystania taboru i pracowników, pod warunkiem przeprowadzenia analizy efektywności struktur pod planowane wielkości przewozów, z określeniem dochodowych segmentów rynku, na których Grupa PKP będzie chciała utrzymać znaczącą pozycję.
- **Położenie geograficzne Polski** na głównych szlakach komunikacyjnych w relacjach Wschód-Zachód i Północ-Południe
- **Ugruntowana pozycja na rynku międzynarodowym.** PKP jest czwartą co do wielkości koleją europejską, reprezentowaną we wszystkich międzynarodowych organizacjach kolejowych.

## 1.2. Słabe strony Grupy PKP

- **Pogarszający się stan infrastruktury kolejowej**, powodujący wydłużenie czasu przejazdów pociągów i utratę klientów ( szczególnie w przewozach pasażerskich ) na rzecz motoryzacji, a także ograniczony dostęp do bocznic kolejowych dla dużych zakładów przemysłowych.
- **Niedostosowanie struktury taboru do potrzeb rynku**, brak towarowych wagonów specjalistycznych, brak nowoczesnego taboru w ruchu pasażerskim.
- **Znaczne zużycie posiadanego taboru**, w tym lokomotyw.
- **Brak centrów logistycznych** koniecznych dla rozwoju transportu kombinowanego.
- **Zbyt niska wydajność pracy**. Wydajność pracy w Grupie PKP wzrosła w latach 1995 – 2001 o 9,8%. Osiągnięto to przede wszystkim w wyniku znacznego zmniejszenia zatrudnienia. Mimo to, wydajność pracy w Grupie PKP jest ciągle niższa od poziomu osiąganego w krajach UE, a także oczekiwań Banku Światowego (tabela 1).
- **Niski standard usług** wynikający z niedoinwestowania w obszarze styku przewoźnika z klientem.
- **Wysoki poziom zadłużenia – brak środków finansowych** umożliwiających rozwój i unowocześnianie majątku Grupy PKP, będący wynikiem pogarszającej się efektywności kolei w latach 1995 – 2001 (tabela 2 i 3).

## Tabela 1. Wydajność pracy w PKP w latach 1995–2001*

| *Rok* | *Wydajność (tys. tkm zastęp. / 1 zatrudnionego)* | *Średnie zatrudnienie* |
|---|---|---|
| *1995* | *397,7* | *240 792* |
| *1996* | *407,0* | *233 183* |
| *1997* | *417,0* | *226 531* |
| *1998* | *401,1* | *217 962* |
| *1999* | *400,0* | *204 157* |
| *2000* | *430,2* | *182 868* |
| *2001* | *436,9* | *161 088* |
| *2002* | *463,1* | *143 293* |
| **Poziom wydajności rekomendowany przez Bank Światowy** | **561,0** | |

* 1995–2000 PKP, od 2001 roku dane dla Grupy PKP

## Tabela 2. Wyniki działalności przewozowej PKP, 1995 – 2001*, (w mln zł.)

| | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999*** | 2000 | 2001 | 2002** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| PRZYCHODY Z DZIAŁALNOŚCI PRZEWOZOWEJ | 5 367,5 | 6 247,6 | 7 017,5 | 7 761,6 | 8 393,5 | 8 428,5 | 8 060,1 | 7 817,5 |
| 1.1. ruch towarowy | 4 298,3 | 5 025,4 | 5 657,4 | 6 192,7 | 6 647,0 | 6 571,3 | 6 136,8 | 5 893,9 |
| 1.2. ruch pasażerski | 1 069,2 | 1 222,2 | 1 360,0 | 1 568,8 | 1 746,5 | 1 857,2 | 1 925,6 | 1 923,6 |
| KOSZTY DZIAŁALNOŚCI PRZEWOZOWEJ | 6 196,3 | 7 106,8 | 7 788,1 | 8 495,3 | 9 726,8 | 9 663,2 | 9 889,5 | 9 329,8 |
| 2.1. ruch towarowy | 2 844,7 | 3 262,7 | 3 573,2 | 3 897,6 | 5 964,0 | 6 013,2 | 5 910,6 | 5 830,3 |
| 2.2. ruch pasażerski | 3 351,6 | 3 844,1 | 4 214,9 | 4 597,7 | 3 762,9 | 3 650,0 | 3 987,9 | 3 499,2 |
| **WYNIK W RUCHU TOWAROWYM** | **1 453,6** | **1 762,7** | **2 084,3** | **2 295,1** | **683,0** | **558,1** | **226,2** | **63,5** |
| **WYNIK W RUCHU PASAŻ.** | **-1 578,6** | **-2 050,4** | **-2 140,9** | **-2 468,8** | **-1 479,7** | **-1 288,4** | **-1 326,6** | **-923,0** |

* 1995-2000 PKP, 2001 dane skonsolidowane Grupy PKP

** Szczegółowe dane za rok 2002 nie były osiągalne w dniu przygotowania niniejszego raportu, dlatego wykorzystano informacje z planu Grupy PKP.

*** Od roku 1999 przychody i koszty zawierają również obroty wewnętrzne, zmiana zasad podziału kosztów na ruch pasażerski i towarowy.

## Tabela 3. Podstawowe dane finansowe PKP w latach 1995 – 2001*

| | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Przychody ze sprzedaży (mln PLN) | 6 006,1 | 7 093,0 | 8 103,0 | 8 207,6 | 8 285,4 | 8 694,7 | 8 312,4 | 7 672,7 |
| Wynik netto (mln zł) | -106,2 | -261,0 | -84,9 | -1336,5 | -2522,3 | -2311,6 | -3 352,9 | -1 543,1 |
| Rentowność ( % ) | -1,4 | -3,0 | -0,9 | -12,1 | -21,5 | -19,2 | -26,2 | -15,8 |
| Poziom kosztów ( % ) *a) z uwzględnieniem dotacji budżetowej* | 101,4 | 103,0 | 100,3 | 113,7 | 127,3 | 123,6 | 135,1 | 118,8 |
| *b) bez uwzględnienia dotacji budżetowej* | 117,6 | 116,8 | 114,4 | 127,2 | 135,6 | 130,7 | 146,8 | 129,2 |
| Amortyzacja (w mln zł) | 851,4 | 1 133,0 | 1 259,0 | 1 847,1 | 1 855,5 | 1 867,2 | 1 880,9 | 1 491,1 |
| Nakłady inwestycyjne (mln zł) | 1 039,3 | 1 716,2 | 2 070,1 | 2 273,6 | 1 931,0 | 1 451,8 | 1 021,1 | 1 090,9 |
| Należności i roszczenia (w mln zł) | 924,7 | 1 165,0 | 1 409,2 | 1 602,9 | 1 876,4 | 1 633,0 | 1 727,0 | 2 935,2 |
| Zobowiązania ogółem (w mln zł) | 1 503,1 | 2 114,6 | 2 967,8 | 4 166,8 | 6 312,4 | 7 193,4 | 8 510,6 | 9 624,9 |
| Płynność finansowa, I stopnia ( % ) | 46,1 | 27,1 | 24,6 | 13,0 | 13,2 | 12,4 | 11,0 | 10,4 |

* 1995-2000 PKP, 2001 dane skonsolidowane Grupy PKP

** Szczegółowe dane za rok 2002 nie były osiągalne w dniu przygotowania niniejszego raportu, dlatego wykorzystano informacje z planu Grupy PKP.

**Tabela 4: Kolejowe przewozy pasażerskie i towarowe w okresie 1995-2001 oraz prognoza na lata 2002-2006.**

| | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **PKP Przewozy Regionalne** | x | x | x | x | x | x | x | 250,9 | 194,3 | 198,2 | 200,0 | 202,0 |
| **PKP Intercity** | x | x | x | x | x | x | x | 9,1 | 9,3 | 9,5 | 9,5 | 9,6 |
| **PKP SKM** | x | x | x | x | x | x | x | 36,8 | 36,7 | 36,6 | 36,5 | 36,4 |
| **PKP WKD** | x | x | x | x | x | x | x | 8,8 | 8,8 | 8,8 | 8,8 | 8,8 |
| ***Razem*** | **465,0** | **433,5** | **416,0** | **400,8** | **395,2** | **360,2** | **331,8** | **305,6** | **249,1** | **253,1** | **254,8** | **256,8** |

** Założono zawieszenie kursowania 1.273 regionalnych i miedzywojewódzkich pociagów pasażerskich w 2003 roku.*

| | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **PKP Cargo S.A.** | x | x | x | x | x | x | x | 150,4 | 154,0 | 157,0 | 160,0 | 162,0 |
| **PKP LHS Spółka z oo.** | x | x | x | x | x | x | x | 4,3 | 4,4 | 4,4 | 4,5 | 4,5 |
| ***Razem*** | **224,3** | **223,3** | **227,0** | **206,4** | **186,8** | **187,2** | **166,8** | **154,7** | **158,4** | **161,4** | **164,5** | **166,5** |

## 1.3. Szanse rozwoju

- **Szczególne znaczenie transportu kolejowego w Polsce.** Mimo zmniejszenia się w ostatnich latach udziału kolei w przewozach pasażerów i towarów, nadal odgrywa ona ważną rolę na polskim rynku transportowym. W 2000 roku, udział transportu kolejowego w przewozach pasażerów w Polsce wynosił około 27%. Oczekuje się, że w latach 2003 – 2006, udział ten będzie wynosił około 22%. W 1990 roku, kolej przewiozła 22% wszystkich ładunków przewożonych w Polsce, a w 2000 roku 14%. Szacuje się, że w 2006 roku kolej przewiezie około 12% ładunków. Udział kolei w przewozach towarów w Polsce jest większy niż w krajach Unii Europejskiej ( odpowiednio 6 % i 8 %).
- **Stworzenie warunków oddłużenia PKP S.A.** Wykorzystanie ustawy z 30.08.2002 roku o restrukturyzacji niektórych należności publicznoprawnych od przedsiębiorców oraz nowelizacja ustawy o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji pp. PKP zmniejszy obciążenie publicznoprawne PKP S.A.
- **Oczekiwany wzrost gospodarczy.** Zakłada się, że prognozowany wzrost gospodarczy na rok 2003 i dalsze lata przyczyni się do zwiększenia popytu na usługi transportu, w tym transportu kolejowego. Jednocześnie oczekuje się, że w wyniku wzrostu gospodarczego nastąpi poprawa sytuacji finansów publicznych, co powinno wpłynąć na zwiększenie możliwości uzyskania przez kolej większych środków budżetowych.
- **Przystąpienie Polski do UE.** Przyjęcie do Unii Europejskiej będzie miało duży wpływ na sposób funkcjonowania oraz możliwości dalszego rozwoju transportu kolejowego w Polsce, zwłaszcza w następujących dziedzinach:
  - **Dostęp do rynku kolejowego.** Jednym z celów polityki Unii Europejskiej w zakresie transportu kolejowego jest utworzenie jednolitego europejskiego systemu kolejowego, w którym zarządcy interoperacyjnej infrastruktury kolejowej udostępniać będą drogę kolejową konkurującym ze sobą przewoźnikom organizującym przewozy osób i towarów przy wykorzystaniu interoperacyjnego taboru.[3] Interoperacyjność zakłada dostosowanie linii kolejowych systemu transeuropejskiego do wspólnych standardów tak, aby zapewnić bezpieczeństwo i efektywność przewozów w ramach całej Unii Europejskiej. Oczekiwany wzrost przewozów w ramach powiększonej Unii Europejskiej, stwarza możliwości zwiększenia ruchu na polskiej sieci transportu kolejowego pod warunkiem, że Polska będzie w stanie spełnić wymogi interoperacyjności. Polscy przewoźnicy uzyskają prawo wykonywania przewozów na terenie innych państw Unii Europejskiej. Stworzy to im możliwości zwiększenia przewozów, pod warunkiem, że będą konkurencyjni wobec innych przewoźników europejskich.
  - **Programy inwestycyjne i doradcze UE.** W związku z akcesją do Unii Europejskiej Polska skorzystała i będzie korzystać, w zakresie transportu kolejowego z kilku źródeł finansowania programów inwestycyjnych i doradczych, które w szczegółach przedstawia zał. 2. W sumie polski sektor kolejowy może otrzymać z funduszy po-akcesyjnych w okresie 2004 – 2006 (do wykorzystania w okresie 2004 – 2009 r.) około 1 mld EUR. W celu zapewnienia uzyskania tych funduszy, trzeba będzie wyasygnować około 230 mln EUR środków wła-

[3] Dyrektywa Komisji Europejskiej z dnia 19 marca 2001 r. w sprawie interoperacyjności Transportu– Europejskiego systemu kolei konwencjonalnych.

snych lub z Budżetu Państwa[4]. Poza tym istnieje również możliwość skorzystania z funduszu rozwoju regionalnego (ERDF) w ramach tzw. *Objective 1*.

- **Możliwości zwiększenia roli kolei w przewozach towarów i pasażerów** ze względu na: a) ograniczoną przepustowość sytemu dróg z zwłaszcza w obszarach miejskich, b) wyższy poziom bezpieczeństwa w porównaniu z transportem drogowym.
- Transport kolejowy jest **bardziej ekologiczny i ma mniejszy negatywny wpływ na środowisko naturalne niż transport drogowy**.

## 1.4. Zagrożenia

- **Zmiany warunków rynkowych**

Utrzymują się tendencje dalszego spadku kolejowych przewozów pasażerskich i towarowych. W latach 1995 – 2001, kolejowe przewozy pasażerskie zmniejszyły się o prawie 29%. W tym samym okresie zanotowano spadek przewozu ładunków koleją o prawie 26% (tabela 4 i wykresy 1 i 2).

- **Niedostateczny udział Państwa w finansowaniu transportu kolejowego**

Udział wydatków Państwa na transport kolejowy w budżecie ciągle zmniejsza się. W latach 1995 – 2001 dotacje budżetowe wynosiły[5]:

- dotacja do przewozów pasażerskich[6]:

| | | |
|---|---|---|
| 1995 r. | 1 379 mln zł. | (0,77% budżetu), |
| 2001 r. | 751 mln zł. | (0,43% budżetu), |

- dotacja inwestycyjna

| | | |
|---|---|---|
| 1996 r. | 630 mln zł. | (0,35% budżetu), |
| 2001 r. | 342 mln zł. | (0,18% budżetu) |

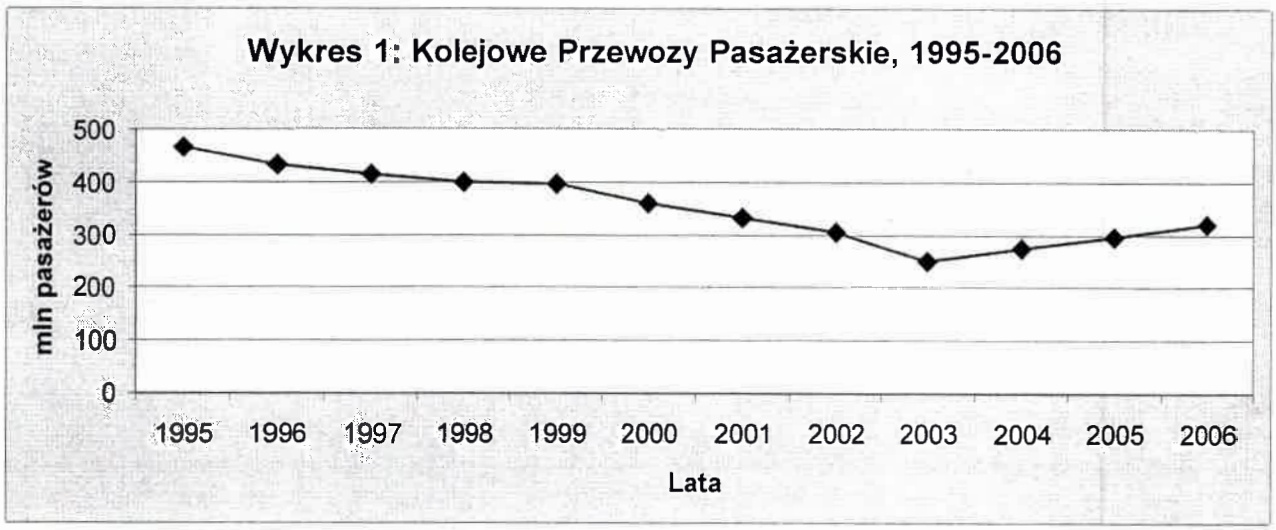
W związku z trudną sytuacją finansów publicznych w Polsce, Grupa PKP działa w 2003 roku przy poziomie dotacji Państwa znacznie niższym niż zakładano w ustawie o restrukturyzacji. Ponadto nie zostały zrefundowane w całości koszty poniesione w związku z udzielaniem zniżek w oparciu o ustawę o uprawnieniach do ulgowych przejazdów środkami transportu zbiorowego (dalej: ustawa o dopłatach ustawowych). Obniżenie dotacji i brak refundacji ulg, powoduje pogorszenie sytuacji finansowej spółki regionalnych przewozów pasażerskich, WKD, SKM. Także spółka PKP Intercity nie uzyskała pełnego zwrotu kosztów ulg ustawowych, co wpłynęło na poniesienie przez nią strat w 2002 roku. Pogłębiająca się zapaść finansowa spółki PKP Przewozy Regionalne stanowi zagrożenie dla sytuacji finansowej całej Grupy PKP. Sytuacja ta uwidacznia brak kompleksowego rozwiązania w zakresie publicznego transportu zbiorowego.

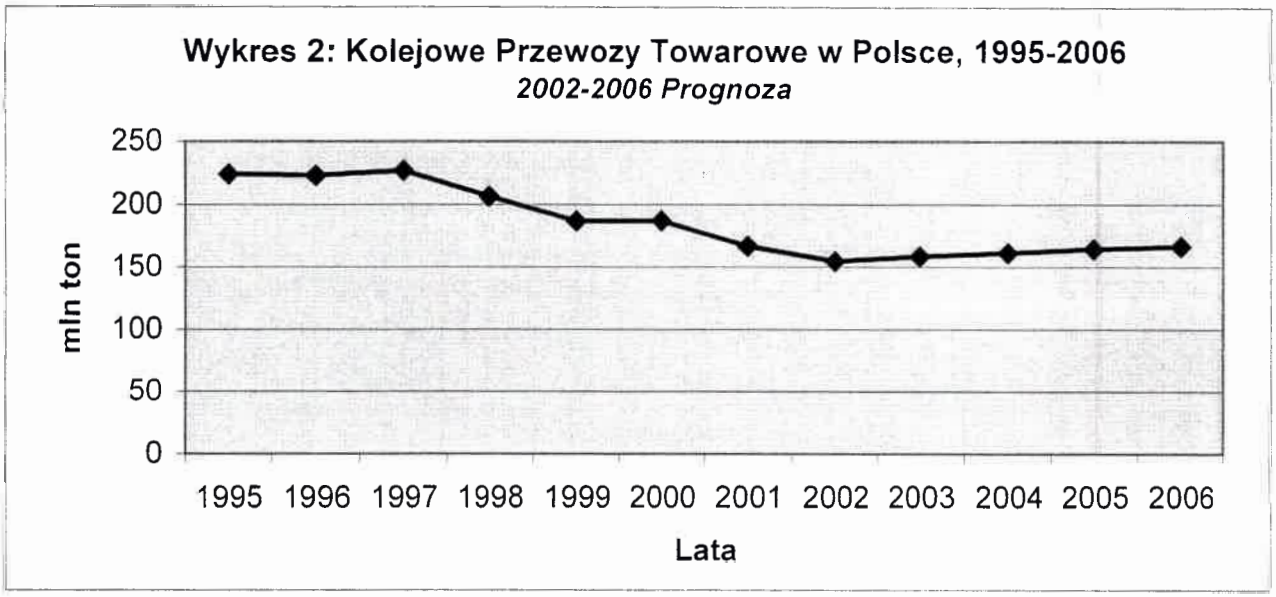
---

[4] Informacje na temat planowanych inwestycji w ramach Funduszu Spójności i ERDF pochodzą ze *Strategii rozwoju sektora transportu w latach 2004 – 2006 dla wykorzystania środków z Funduszu Spójności UE*, Ministerstwa Infrastruktury z lutego 2003. Informacje te mają charakter wstępny. Wielkość kwot jakie Polska otrzyma z Funduszu Spójności nie została ostatecznie przesądzona do momentu opublikowania niniejszego raportu. Z wstępnych informacji otrzymanych w styczniu 2003 z komisji Europejskiej wynika, że w okresie 2004 – 2006, od alokacji Funduszu Spójności odjęte będą fundusze przyznane na projekty ISPA. Jeśli to nastąpi, powyższe oceny wielkości funduszy europejskich będą zweryfikowane.

[5] W cenach 2002 roku.

[6] Od 1995 roku, system dotacji do przewozów pasażerskich zmieniał się kilkakrotnie. Dane uwzględniają wszystkie dotacje do przewozów w danym roku.


Wykres 1: Kolejowe Przewozy Pasażerskie, 1995-2006
mln pasażerów
500
400
300
200
100
0
1995
1996
1997
1998
1999
2000
2001
2002
2003
2004
2005
2006
Lata


Wykres 2: Kolejowe Przewozy Towarowe w Polsce, 1995-2006
2002-2006 Prognoza
mln ton
250
200
150
100
50
0
1995
1996
1997
1998
1999
2000
2001
2002
2003
2004
2005
2006
Lata

- **Nierówne warunki konkurencji międzygałęziowej**

W okresie 2001 – 2002, Grupa PKP kontynuowała swoją działalność w warunkach nierównej konkurencji międzygałęziowej, mimo iż wielkość kosztów zewnętrznych (skażenie powietrza, wypadki, hałas) transportu kolejowego jest wielokrotnie mniejsza niż transportu drogowego.

Ocenia się, że w następnych latach nastąpi wzrost kosztu transportu drogowego w wyniku planowanego uwzględnienia niektórych kosztów zewnętrznych . Będzie on jednak ograniczony, ponieważ planowane zmiany wciąż nie będą w pełni odzwierciedlać wszystkich kosztów zewnętrznych. W rezultacie nie przewiduje się zasadniczych zmian w warunkach konkurencji pomiędzy transportem kolejowym i drogowym. Dlatego też strategia rozwojowa na lata 2003 – 2006 musi brać pod uwagę nierówne warunki konkurencji międzygałęziowej.

- **Zwiększona konkurencja w związku z otwarciem polskiego rynku kolejowego dla przewoźników z państw Unii Europejskiej**

W związku z otwarciem rynku kolejowego dla przewoźników wszystkich krajów Unii Europejskiej, polscy przewoźnicy będą musieli działać w warunkach zwiększonej konkurencji na terenie Polski. Unia Europejska przyznała Polsce prawo do okresu przejściowego w tym zakresie do 31 grudnia 2006 roku. W tym okresie Polska przyzna jedynie ograniczony dostęp do sieci TERFN przedsiębiorstwom kolejowym innych państw członkowskich. Wielkość tego dostępu ustalono na conajmniej 20% rocznej zdolności przepustowej sieci TERFN. Przyznanie okresu przejściowego w dostępie do sieci TERFN w Polsce uzasadnione zostało m. innymi koniecznością dalszej restrukturyzacji, prywatyzacji i dokapitalizowania spółki PKP Cargo S.A. Dostęp do całej sieci TERFN w Polsce zostanie przyznany przedsiębiorstwom kolejowym Unii Europejskiej z dniem 1 stycznia 2007 roku.

- **Konieczność wdrożenia interoperacyjności**

Włączenie Polski do europejskiego systemu transportu kolejowego stwarza duże szanse, jednak brak możliwości pełnego wdrożenia zapisów dyrektyw dotyczących interoperacyjności może mieć negatywne skutki dla polskiego transportu kolejowego. Techniczne Specyfikacje Interoperacyjności (TSI) dotyczące transeuropejskiej sieci konwencjonalnej (Trans-European Network (TEN)) wymagają modernizacji infrastruktury i unowocześnienia taboru. W oparciu o wstępne szacunki, koszt tej modernizacji ocenia się na przeszło 11 mld złotych. Znaczna część tych kosztów będzie poniesiona w ramach programów Funduszu Spójności. W przypadku niewdrożenia TSI, uzyskanie korzyści związanych z integracją europejskich linii kolejowych może być uniemożliwione. Jednocześnie Polska może być ukarana za brak wdrożenia dyrektyw Unii Europejskiej w tym zakresie. Dlatego krytyczne znaczenie mieć będzie zapewnienie środków budżetowych w takiej wysokości, w jakiej jest to niezbędne dla wykorzystania funduszy Unii Europejskiej dla zapewnienia interoperacyjności polskiego transportu kolejowego.

# ROZDZIAŁ 2
# OCENA DOTYCHCZASOWYCH REFORM PKP

## 2.1. Zakończone etapy reform

Reforma Polskich Kolei Państwowych jest prowadzona od 1990 roku i stanowi jeden z największych programów restrukturyzacyjnych, jaki jest realizowany w kraju. Dotychczas zrealizowano następujące etapy tej reformy:

**Etap I:** W latach 1990 – 1995 wyłączono z przedsiębiorstwa państwowego PKP zakłady naprawy taboru kolejowego oraz zakłady robót i budownictwa kolejowego. W 1995 r. uchwalono Ustawę o przedsiębiorstwie państwowym PKP.

**Etap II:** W latach 1996 – 1999 przygotowano i wdrożono nową organizację przedsiębiorstwa: zastąpiono terytorialny system organizacyjny oparty na 8 zintegrowanych okręgach strukturą wertykalną (dywizjonalną), składającą się z 4 sektorów i 11 pionów.

**Etap III:** W dniu 7 września 1999 roku, przyjęto Rządowy Programu Restrukturyzacji PKP (dalej: Rządowy program restrukturyzacji), a 8 września 2000 roku Sejm uchwalił Ustawę o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji pp. PKP (dalej: ustawa o restrukturyzacji).

## 2.2. Ocena dotychczasowych działań.

### A. Komercjalizacja

Proces komercjalizacji przedsiębiorstwa państwowego PKP został przeprowadzony w trybie i terminie określonym w rozdziale 2 ustawy o restrukturyzacji. Z dniem 1 stycznia 2001 r. PKP S.A. rozpoczęła działalność w formie spółki akcyjnej, wstępując we wszelkie prawa i obowiązki przedsiębiorstwa państwowego PKP.

### B. Restrukturyzacja organizacyjno-prawna

Przyjęty kierunek zmian organizacyjnych jest zgodny z dyrektywą 91/440 Unii Europejskiej. W wyniku tych zmian utworzona została Grupa PKP. W jej skład wchodzą zarówno podmioty powstałe wcześniej jak i spółki utworzone na podstawie ustawy o restrukturyzacji. Wykres 3 ilustruje zmiany organizacyjne pp. PKP w oparciu o Ustawę o restrukturyzacji.

Powstała struktura posiada zalety w postaci rozdziału działalności przewozowej i infrastruktury, rozdziału działalności przewozowej na część dotowaną i komercyjną, wydziela spółki o charakterze usługowym i całkowicie niezwiązane z podstawową działalnością kolei - ma jednak również wady.

W sytuacji, kiedy blisko połowa przychodów pochodzi ze świadczenia wzajemnych usług, zbytnie rozdrobnienie powoduje wzrost kosztów ogólnego zarządu, trudności koordynacyjne, konieczność odprowadzania VAT we wzajemnych usługach, konieczność utrzymywania dużego aparatu nadzoru właścicielskiego w PKP S.A.

## C. Restrukturyzacja finansowa

Zasadniczymi celami restrukturyzacji finansowej są: uzyskanie płynności finansowej Grupy PKP oraz obniżenie i poprawę struktury zobowiązań poprzez zastąpienie zobowiązań krótkoterminowych – zobowiązaniami długoterminowymi.

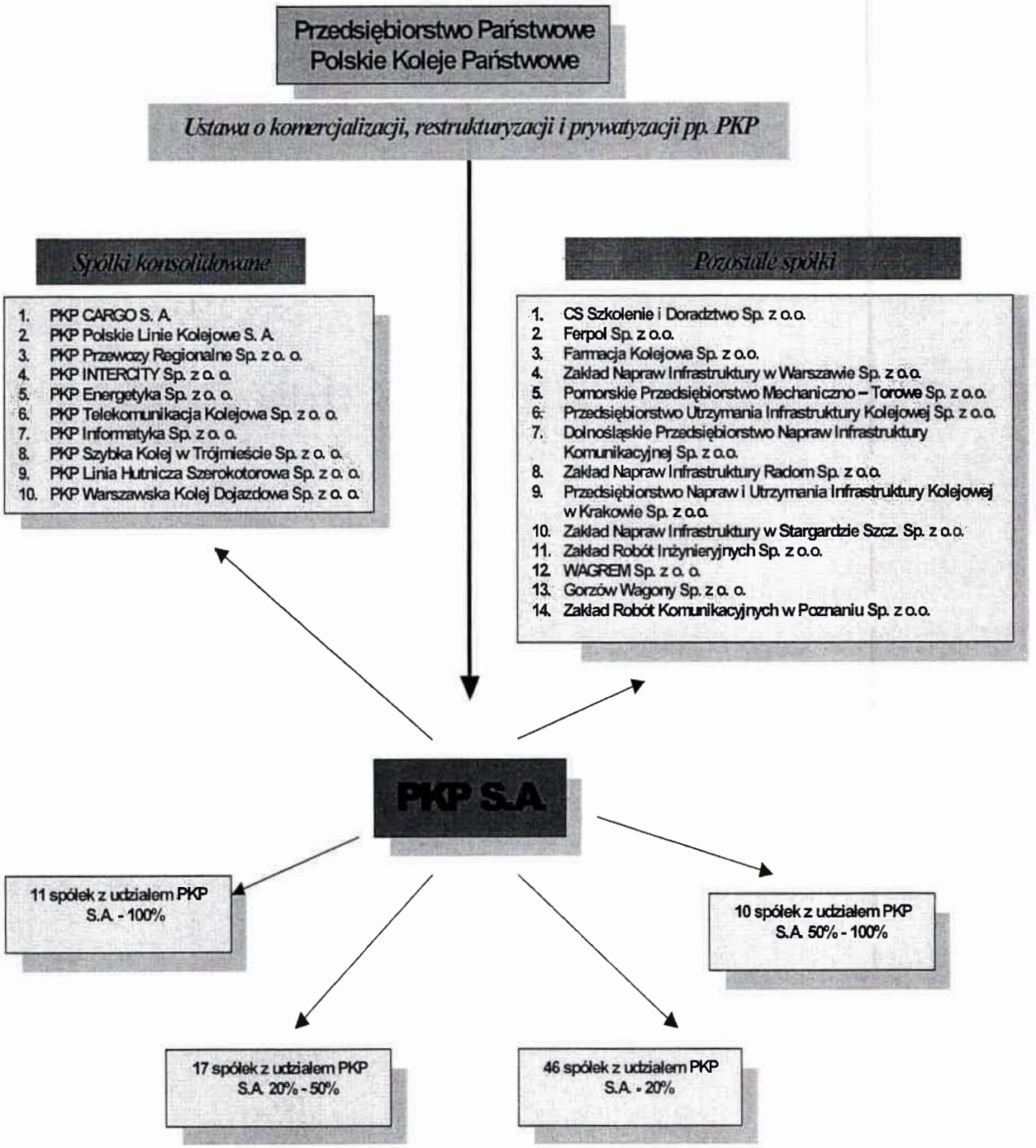
**Regulowanie zobowiązań publicznoprawnych.** Istotnym elementem restrukturyzacji finansowej, nakreślonej w Rządowym programie restrukturyzacji oraz ustawie o restrukturyzacji, miała być możliwość zamiany wierzytelności publicznoprawnych na akcje i udziały w spółkach tworzonych przez PKP S.A. Cel ten nie został osiągnięty, w związku z nie wyrażeniem zgody przez ZUS i PFRON na konwersję wierzytelności na akcje i udziały spółek. Dlatego też rozłożono te zobowiązania na raty, z terminem spłaty w latach 2001 – 2005. Dotyczyło to 24,5% ogółu zobowiązań publicznoprawnych PKP S.A. Pomimo znacznych obciążeń z tego tytułu, do końca grudnia 2001 roku, PKP S.A. uregulowała płatności wobec ZUS i PFRON w kwocie 161,1 mln zł zgodnie z podpisanymi umowami. Odbyło się to kosztem zaciągnięcia nowych zobowiązań cywilno-prawnych. Pogorszenie koniunktury gospodarczej i związany z tym spadek przychodów uniemożliwił kontynuowanie spłat w 2002 roku.

Przeterminowane zobowiązania z tytułu podatku od towarów i usług, PKP S.A. regulowała głównie w trybie art. 66 Ordynacji podatkowej, tj. poprzez kierowanie wniosków do Urzędu Skarbowego o przekazanie na rzecz Skarbu Państwa nieruchomości zbędnych dla działalności PKP S.A. Na dzień 31 grudnia 2002 roku złożono wnioski na łączną kwotę 258 mln zł. W okresie od 1 stycznia 2001 do 30 września 2002 roku Urząd Skarbowy pozytywnie rozpatrzył wnioski na kwotę 100 mln zł, z czego przekazano Skarbowi Państwa i gminom nieruchomości o wartości 85,1 mln zł. Brak zainteresowania Urzędu Skarbowego tą formą regulowania zobowiązań oraz długotrwałe procedury administracyjne związane z przekazywaniem nieruchomości na rzecz Skarbu Państwa sprawiły, że proces był realizowany w niewystarczającym tempie.

**Emisja obligacji.** Pierwsza transza obligacji została wyemitowana przez PKP S.A. w październiku 2002 roku, tj. z ponad rocznym opóźnieniem. Opóźnienie w przeprowadzeniu emisji obligacji wynikało głównie z niedopełnienia wymogów formalnoprawnych (unieważniono przetarg w 2001 r.), czasochłonnej procedury wyboru oferenta zgodnie z Ustawą o zamówieniach publicznych oraz długotrwałymi negocjacjami z organizatorami emisji. Środki z emisji obligacji zostały przeznaczone na spłatę zobowiązań cywilnoprawnych i dopłatę 300 mln zł do spółki PKP Przewozy Regionalne.

**Kredyty.** Od 1990 roku, PKP (i PKP S.A.) zaciągnęły 10 kredytów na finansowanie zadań inwestycyjnych oraz 5 kredytów na pokrycie kosztów restrukturyzacji. Na dzień 31 grudnia 2002 roku do spłaty pozostało 1,3 mld zł kredytów inwestycyjnych i 2,2 mld zł kredytów restrukturyzacyjnych, gwarantowanych przez Skarb Państwa. Z uwagi na brak środków finansowych Spółka PKP S.A. nie była w stanie na bieżąco regulować spłaty odsetek i rat kredytów, w wyniku czego do końca 2002 roku zostały uruchomione gwarancje Skarbu Państwa w kwocie 56,3 mln zł, odsetki z tego tytułu wyniosły 4,2, mln zł. Załącznik 7 zawiera szczegółowe dane odnośnie do kredytów zaciągniętych przez Grupę PKP.

## Wykres 3: Zmiany organizacyjne przedsiębiorstwa państwowego PKP



**Windykacja należności.** Brak zgody na sprzedaż wierzytelności dużych spółek Skarbu Państwa i niesprzyjające temu procesowi postanowienia ustawy o restrukturyzacji hutnictwa, ograniczyły możliwości prowadzenia skutecznych działań windykacyjnych. W tych warunkach, w 2002 roku odzyskano jedynie kwotę 11,3 mln zł przeterminowanych należności. Na dzień 31 grudnia 2002 roku, przeterminowane należności PKP S.A. od hut i koksowni wynosiły około 925 mln zł.

**Wyniki restrukturyzacji finansowej.** Analiza prowadzi do wniosku, że mimo podjęcia wielu działań w celu przywrócenia płynności finansowej spółki PKP S.A. nie osiągnięto tego celu, gdyż z opóźnieniem pozyskano środki na restrukturyzację, nie nastąpiła zamiana zobowiązań publicznoprawnych na akcje w spółkach zależnych od PKP S.A. i nieskuteczna okazała się windykacja należności.

### D. Restrukturyzacja majątkowa

Głównym jej celem jest doprowadzenie do uregulowania stanu prawnego nieruchomości będących we władaniu PKP S.A. Nie obejmuje ona gruntów użytkowanych przez kolej, wobec których:

- Skarb Państwa nie legitymuje się tytułem własności, a zarazem nie mają one innego właściciela (samorządowego lub prywatnego),
- Organy samorządu terytorialnego uzyskały prawo własności w drodze komunalizacji.

Na 30.09.2002 roku majątek Grupy PKP wyniósł 27 331,6 mln zł, W tym:

- Majątek zakwalifikowany do przekazania w formie aportu 5 290,3 mln zł
- Majątek pozostający na stanie PKP S.A. 6 926,0 mln zł
- Majątek pozostający w ewidencji pozabilansowej 850,0 mln zł
- Majątek przekazany aportem przed komercjalizacją 61,3 mln zł
- Linie kolejowe dzierżawione przez PLK S.A. od PKP S.A.[7] 14 204,0 mln zł

*Aport rzeczowy do spółek PKP S.A.* dotyczył majątku posiadającego zdolność aportową tj. takiego, na którym nie ciążyły zastawy hipoteczne i zajęcia komornicze np:

- wagony i elektryczne zestawy trakcyjne wniesiono do spółki Przewozy Regionalne
- SKM otrzymała w postaci aportu wszystkie eksploatowane elektryczne zestawy trakcyjne niezbędne do właściwego funkcjonowania tej spółki
- wagony wniesiono do spółki PKP Intercity
- wagony i lokomotywy wniesiono do PKP CARGO S.A.
- zapasy (części zamienne) wniesiono do PKP CARGO S.A. i spółki Przewozy Regionalne
- inne środki trwałe oraz środki trwałe niskiej wartości

[7] Skorygowana wartość netto ujęta w umowie dzierżawy.

Struktura *majątku pozostającego na stanie PKP S.A.*[8] przedstawiała się następująco:

- rzeczowe aktywa trwałe, w tym 6 907 mln zł
  - *środki trwałe* *5 904 mln zł*
  - *środki trwałe w budowie (dot. inwestycji)* *976 mln zł*
  - *zaliczki na środki trwałe w budowie* *27 mln zł*
- wartości niematerialne i prawne 19 mln zł

W okresie od 30 września 2000 r. do 30 września 2002 r. majątek Grupy PKP zmniejszył się w wyniku:

- Komercyjnej sprzedaży majątku w oparciu o przetargi.

Sprzedano majątek o wartości 209,3 mln zł. W tym, sprzedano mieszkania o wartości 53,4 mln zł.[9] W dyspozycji PKP S.A. pozostaje jeszcze 69 735 mieszkań w budynkach mieszkalnych i 6 006 w budynkach eksploatacyjnych - łącznie 75 741, z czego około 60 000 jest przewidywana do sprzedaży. Sprzedaż mieszkań na preferencyjnych warunkach pracownikom kolei: a) przynosi stratę księgową w momencie sprzedaży, b) powoduje eliminacje kosztów związanych z utrzymaniem tych mieszkań.

- Przekazania w trybie Art. 66 Ordynacji podatkowej majątku o wartości 76,9 mln zł. na rzecz Skarbu Państwa i gmin.

**Grunty użytkowane przez Grupę PKP.** Według stanu na dzień 31 grudnia 2002 roku, PKP S.A. użytkowało około 10 tysięcy hektarów gruntów, których jedynie 35,4% powierzchni gruntów znajdujących się w użytkowaniu Grupy PKP miało uregulowany stan prawny[10]. Wartość tych gruntów została włączona do danych na temat majątku Grupy PKP przedstawionych powyżej w niniejszym podrozdziale.

PKP S.A. użytkuje około 70,000 hektarów gruntów, których stan prawny nie jest jeszcze uregulowany. Skorygowana wartość tych aktywów oceniana jest na około 10 mld zł. Proces regulowania spraw własnościowych jest bardzo czasochłonny, głównie ze względu na długie procedury i terminy rozpatrywania wniosków przez sądy. Wprowadzenie odpowiednich przepisów w Ustawie o restrukturyzacji powinno stworzyć warunki do przyspieszenia tego procesu.

### E. Restrukturyzacja zatrudnienia

W latach 1989 – 2000, zatrudnienie w PKP zmalało z 341 000 do 170 000 osób w wyniku: a) działań restrukturyzacyjnych, b) zmian organizacyjnych polegających na wyłączeniu niektórych zakładów i służb ze struktur PKP. Od 2000 roku, restrukturyzacja zatrudnienia prowadzona jest na podstawie rozdziału 8 ustawy o restrukturyzacji. Jej celem jest dostosowanie wielkości zatrudnienia do rozmiarów prowadzonej działalności gospodarczej, przy jednoczesnym stworzeniu prawnych i finansowych osłon dla zwalnianych pracowników.

W okresie od wejścia w życie ustawy o restrukturyzacji, tj. od 23 października 2000 r. do 31 grudnia 2002 r., rozwiązanie stosunku pracy w wyniku realizacji przepisów art. 48, 49 i 50 ustawy o restrukturyzacji (odprawy jednorazowe) objęło ponad 26 500 osób. Wydatkowano na ten cel ponad 705 mln zł. Stan zatrudnienia na 01 stycznia 2003 r. wynosi około 146 100 osób. Jest to więcej o około 1 000 pracowników niż za-

[8] Oficjalne dane osiągalne w dniu przygotowania tego programu dotyczą 30.09.2002 r.

[9] Według najnowszych danych, w okresie od 1 stycznia 2001 roku do 31 grudnia 2002 roku, PKP S.A. sprzedała 17.981 mieszkań, uzyskując przychody w wysokości 66,2 mln zł.

[10] Aktualnie trwa ustalanie praw własności w odniesieniu do następnych 18% gruntów użytkowanych przez Grupę PKP.

kładano w umowie pożyczkowej z Bankiem Światowym. W wyniku realizacji zapisów art. 51 ustawy o restrukturyzacji (urlopy kolejowe), do 31 grudnia 2002 roku udzielono urlopu 1 130 pracownikom. Wydatkowano na ten cel 23,8 mln zł.

### F. Prywatyzacja

W 2001 roku, rozpoczęto realizację **pierwszego etapu przygotowań do prywatyzacji** obejmującego: przekazanie majątku spółkom, pozyskanie przez nie niezbędnych koncesji, przejęcie przez spółki od PKP S.A. prowadzenia działalności gospodarczej w zakresie wyznaczonym aktami założycielskimi. Spółki zawarły umowy o wzajemnej wymianie usług. Uregulowano sytuację spółek jako następców prawnych PKP S.A. w umowach z podmiotami spoza grupy PKP. Mimo, iż zasadnicza część czynności związanych z przekazaniem majątku spółkom została wykonana w 2001 roku, sądowa rejestracja wniesionych przez PKP S.A. aportów realizowana była również w roku 2002.

**Drugi etap przygotowań do prywatyzacji** rozpoczął się w 2002 roku i jest aktualnie kontynuowany. Do najważniejszych działań w tym zakresie należy:

- Podjęcie prac przygotowawczych w zakresie prywatyzacji dwóch spółek: PKP SKM Sp. z o.o. z siedzibą w Gdyni oraz PKP WKD Sp. z o.o. z siedzibą w Grodzisku Mazowieckim. PKP S.A. pozyskała bezzwrotne środki pomocowe, w ramach programu Unii Europejskiej PHARE, na pokrycie kosztów doradztwa w prywatyzacji tych podmiotów. Prywatyzacja ma charakter pilotażowy w zakresie kolejowych przewozów regionalnych. Wykonane zostały analizy przedprywatyzacyjne, na podstawie których sformułowano strategię prywatyzacyjną obu spółek. Nawiązano współpracę z samorządami terytorialnymi. Przygotowano kilka scenariuszy prywatyzacyjnych mających na celu perspektywiczny rozwój ilości i jakości świadczonych usług przewozowych w zakresie tego rodzaju przewozów.
- Rozpoczęto przygotowanie dokumentów niezbędnych dla uruchomienia doradztwa transakcyjnego dla spółki PKP CARGO S.A. i ośmiu spółek wykonujących usługi na rzecz infrastruktury kolejowej.
- Podjęto rozmowy pomiędzy PKP S.A. a Ministrem Finansów i Ministrem Infrastruktury w celu ustalenia procedur i sposobu wykonywania zabezpieczeń na udziałach spółek Grupy PKP S.A. na rzecz Skarbu Państwa w procesie prywatyzacji.
- Uruchomiono procedury zmierzające do zbycia udziałów PKP S.A. w mniejszych podmiotach gospodarczych oraz spółkach, których działalność nie jest powiązana z usługami przewozowymi.

### G. Fundusz Własności Pracowniczej

Celem tego funduszu jest zapewnienie udziału uprawnionych pracowników PKP w dochodach z prywatyzacji i sprzedaży majątku. Źródłem finansowania funduszu jest 15% środków pochodzących z każdej sprzedaży akcji lub udziałów spółek utworzonych przez PKP S.A., sprzedaży nieruchomości i praw z nimi związanych oraz innych składników majątkowych spółki, z wyłączeniem środków trwałych o niskiej jednostkowej wartości początkowej. Liczba uczestników w funduszu, zgodnie z postanowieniami ustawy o restrukturyzacji, wynosi 384 000. Do końca 2002 r. wpłaty do Funduszu wyniosły około 10 mln zł. Wpłaty te będą się zwiększały w rezultacie sprzedaży majątku i kontynuacji procesu prywatyzacji.

# Część II

# Plan działania na lata 2003-2006

# ROZDZIAŁ 3
# CELE PROGRAMU RESTRUKTURYZACJI i PRYWATYZACJI 2003-2006

Niniejszy program ma następujące ***główne cele:***

- Zakończenie procesu restrukturyzacji oraz przeprowadzenie prywatyzacji spółek Grupy PKP
- Wyprowadzenie Grupy PKP ze stanu zapaści finansowej
- Przygotowanie spółek przewozowych do konkurencji w warunkach otwartego rynku przewozów kolejowych w Unii Europejskiej.
- Stworzenie nowoczesnej, odpowiadającej potrzebom rynku i będącej częścią europejskiego systemu kolejowego sieci kolejowej w Polsce.
- Zapewnienie wysokiej jakości kolejowych przewozów towarowych i pasażerskich Polsce.

***Cele szczegółowe*** w zakresie restrukturyzacji, prywatyzacji i innych elementów reform:

- W zakresie ***restrukturyzacji organizacyjnej:***
  - Podniesienie efektywności zarządzania spółkami Grupy PKP
  - Dostosowanie struktury i zakresu działania spółek Grupy PKP do potrzeb rynku i warunków konkurencji krajowej, oraz racjonalizacja zakresu i sposobu ich działania z uwzględnieniem możliwości i celów przekształceń własnościowych.
  - Dostosowanie struktury organizacyjnej i systemu zarządzania Grupą PKP do konkurencji z przewoźnikami zagranicznymi.
  - Wdrożenie kolejowych standardów Unii Europejskiej oraz zapewnienie uczestnictwa i współdziałania spółek Grupy PKP w organizacjach międzynarodowych,
- W zakresie ***restrukturyzacji finansowej:***
  - Odzyskanie płynności finansowej przez PKP Przewozy Regionalne Sp. z o.o. i PLK S.A. i PKP S.A.
  - Zapewnienie spłaty zobowiązań PKP S.A. gwarantowanych przez Skarb Państwa.
  - Zmniejszenie negatywnych efektów wynikających z ograniczenia inwestycji Państwa w infrastrukturę kolejową.
  - Zminimalizowanie negatywnych skutków zmniejszenia dotacji do publicznych przewozów pasażerskich.
  - Uzyskanie stabilnego systemu dopłat do pasażerskiego transportu kolejowego z budżetu Państwa.
  - Obniżkę kosztów w PKP S.A. i spółkach zależnych.
  - Wprowadzenie systemu zarządzania finansowego w Grupie PKP, w tym wdrożenie jednolitego systemu sprawozdawczości finansowej.
  - Zapewnienie pełnego wykorzystania funduszy europejskich, w tym: podjecie kroków mających na celu zapewnienie niezbędnych środków współfinansujących poprzez zastosowanie instrumentów finansowych takich na przykład jak obligacje PLK S.A. skierowane do OFE.

- W zakresie ***restrukturyzacji majątkowej:***
  - Dostosowanie struktury i wielkości majątku Grupy PKP do potrzeb wynikających z prowadzenia działalności kolejowej,
  - Uregulowanie praw własności, zakończenie procesu wyposażania spółek przez wniesienie do nich niezbędnego majątku nieruchomego w postaci aportów,
  - Zwiększenie tempa restrukturyzacji majątkowej PKP SA, w tym szczególnie przez zbywanie zbędnego majątku,
  - Poprawa standardu nieruchomości kolejowych, w tym dworców i ich otoczenia, wpływających na jakość świadczonych usług przewozowych, we współpracy z samorządami.
  - Maksymalizacja dochodów ze sprzedaży i eksploatacji nieruchomości.
  - Ograniczenie Grupy PKP do spółek z działalnością przewozową.
- W zakresie ***restrukturyzacji zatrudnienia i aktywizacji zawodowej pracowników kolei:***
  - Dostosowanie struktury i wielkości zatrudnienia w Grupie PKP do potrzeb wynikających z pracy przewozowej, zmian technologicznych i wymogów konkurencyjności,
  - Minimalizacja kosztów społecznych restrukturyzacji zatrudnienia, w procesie restrukturyzacji zatrudnienia w celu osiągnięcia wydajności pracy zbliżonej do wskaźników kolei w krajach UE i zwiększenia atrakcyjności dla potencjalnych inwestorów.
  - Tworzenie miejsc pracy dla byłych pracowników kolei na bazie majątku PKP w ramach niekolejowej działalności gospodarczej,
- W zakresie ***prywatyzacji:***
  - Pozyskanie dla spółek przewozowych grupy PKP środków inwestycyjnych niezbędnych dla poprawienia jakości usług;
  - Wzmocnienie ekonomiczne sektora usług przewozów kolejowych jako dziedziny polskiej gospodarki zdolnej do kreowania miejsc pracy.
  - Wprowadzenie systemu partnerstwa publiczno-prywatnego do sektora usług publicznych w obszarze kolejowych przewozów pasażerskich; przede wszystkim w przewozach regionalnych.
  - Przygotowanie kolejowych przewoźników towarowych z grupy PKP do warunków konkurencji międzynarodowej.
  - Pozyskanie środków finansowych na spłacenie zobowiązań PKP S.A.
- W zakresie ***infrastruktury:***
  - Zapobieżenie degradacji polskiej sieci kolejowej poprzez stworzenie, z wykorzystaniem środków europejskich, nowoczesnej i ekonomicznie efektywnej sieci kolejowej odpowiadającej potrzebom przewoźników i zmieniającego się rynku transportowego, w celu umożliwienia dalszego rozwoju transportu kolejowego w Polsce
  - Zapewnienie, w ramach możliwości Państwa i przy pomocy funduszy Unii Europejskiej, odpowiedniego standardu i interoperacyjności głównych linii kolejowych, aby nie dopuścić do utraty potoków ładunkowych na rzecz alternatywnych połączeń kolejowych.

- Przygotowanie do absorpcji środków Unii Europejskiej poprzez identyfikację konkurencyjnych projektów infrastrukturalnych w ramach funduszy ISPA i Funduszu Spójności,
- Efektywne wykorzystanie środków Unii Europejskiej na modernizację infrastruktury kolejowej, a także dostosowanie jej do wymogów rynku.
- Opracowanie i wdrożenie systemu opłat za dostęp do infrastruktury kolejowej, zapewniającego podniesienie atrakcyjności polskiego systemu linii kolejowych dla przewoźników krajowych i zagranicznych,

- W zakresie ***konkurencyjności przewoźników:***
  - Niedopuszczenie do marginalizacji polskich przewoźników w transporcie kolejowym, zarówno na rynku krajowym, jak i w korytarzach międzynarodowych,
  - Stworzenie warunków do podniesienia konkurencyjności przewoźników polskich, przez podniesienie standardu taboru, i stwarzanie warunków do zaangażowania się inwestorów prywatnych w zakupy i eksploatację taboru,
  - Przygotowanie spółek Grupy PKP do nowych warunków konkurencji na rynku usług kolejowych przez wdrożenie pro-rynkowych strategii działania w zakresie: zarządzania, marketingu, finansów, rozwoju, inwestycji, zatrudnienia i organizacji
  - Tworzenie wspólnych przedsięwzięć z innymi uczestnikami rynku (transport intermodalny, centra logistyczne, partnerstwo publiczno-prawne),
  - Wdrożenie efektywnego systemu realizacji regionalnych przewozów pasażerskich
  - Działania marketingowe mające na celu zwiększenie ilości przewożonych towarów i pasażerów.
- W zakresie ***zapewnienia bezpieczeństwa przewozów:***
  - Wdrażanie standardów technicznych Unii Europejskiej, poprawiających stan techniczny infrastruktury kolejowej poprzez absorpcję środków pomocowych i dotacje budżetu państwa.
  - Podniesienie standardu technicznego taboru w tym poprzez wykorzystywanie partnerstwa publiczno-prawnego,
  - Wdrożenie działań organizacyjnych w zakresie eksploatacji i utrzymania infrastruktury kolejowej oraz taboru dla poprawy bezpieczeństwa ruchu kolejowego.
  - We współpracy z policją i lokalnymi służbami porządkowymi zapewnienie poprawy bezpieczeństwa przewozów pasażerskich i towarowych, w tym monitoring dworców i wprowadzenie całodobowych obsad stacji.
  - Reforma Straży Ochrony Kolei i niezbędne zmiany legislacyjne zaostrzające sankcje karne za niszczenie mienia kolejowego.

# ROZDZIAŁ 4
# DZIAŁANIA PAŃSTWA WPŁYWAJĄCE NA RESTRUKTURYZACJĘ I PRYWATYZACJĘ GRUPY PKP

**Osiągnięcie celów niniejszego programu jest uzależnione nie tylko od efektywności działań Grupy PKP, lecz również od działań Państwa w zakresie polityki transportowej i strategicznych zagadnień prowadzących do stworzenia warunków ekonomiczno-politycznych do dalszego rozwoju transportu kolejowego w Polsce.**

Do głównych działań **Ministra Infrastruktury** należy zaliczyć:

- Wdrożenie **nowej ustawy o transporcie kolejowym wraz z przepisami wykonawczymi,** w tym przygotowanie zasad ustalania opłat za korzystanie z infrastruktury kolejowej.
- Wdrożenie **znowelizowanej ustawy o restrukturyzacji PKP wraz z przepisami wykonawczymi.**
- Wdrożenie przepisów Unii Europejskiej w zakresie obowiązku służby publicznej w transporcie kolejowym oraz długookresowego systemu dofinansowania regionalnych przewozów pasażerskich.
- Zapewnienie efektywnego systemu weryfikacji wykonywania koncesji.
- Przygotowanie projektu ustawy o publicznym transporcie zbiorowym, w tym wdrożenie działań mających na celu rozwój transportu zbiorowego z uwzględnieniem możliwości integracji pasażerskiego transportu kolejowego z systemami transportu miejskiego w głównych ośrodkach aglomeracyjnych.
- Wydawanie **zgód na dysponowanie nieruchomościami** z uwzględnieniem założeń i terminów „Programu dalszej restrukturyzacji oraz prywatyzacji Grupy PKP".
- Wydawanie **zgód na prywatyzację spółek Grupy PKP** z uwzględnieniem założeń i terminów „Programu dalszej restrukturyzacji oraz prywatyzacji Grupy PKP".
- Wdrożenie aktywnej długoterminowej polityki Państwa, określającej strategię rozwoju polskiego transportu kolejowego w systemie transportowym kraju i Europy, z uwzględnieniem polityki transportowej Unii Europejskiej.
- Przygotowanie rozporządzenia nowelizującego opłatę za dostęp do infrastruktury.
- Przygotowanie projektu ustawy o publicznym transporcie zbiorowym.

Do głównych zadań **Ministra Finansów**, należy zaliczyć:

- Zapewnienie **pełnej refundacji ulg ustawowych** dla kolejowych przewozów pasażerskich.
- Przygotowanie projektu **rozwiązań finansowych i legislacyjnych umożliwiających szersze wykorzystanie partnerstwa publiczno-prywatnego** w zakresie projektów infrastrukturalnych, w tym szczególnie w transporcie kolejowym.
- Wdrożenie przepisów UE **w zakresie obowiązku służby publicznej w transporcie kolejowym**

Do głównych zadań **Rządu i Parlamentu (Sejm, Senat)** należy zaliczyć:

- **Przyjęcie nowej ustawy o transporcie kolejowym.**
- **Nowelizacja ustawy o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji PKP** z zapewnieniem: przedłużenia programu restrukturyzacji zatrudnienia na 2003 rok, warunków prawnych umożliwiających przyspieszenie restrukturyzacji majątkowej i prywatyzacji.
- Zapewnienie **dotacji do regionalnych pasażerskich przewozów kolejowych** przewidzianych w „Ustawie o restrukturyzacji (...) co pozwoliłyby na osiągnięcie długookresowej płynności finansowej spółki PKP Przewozy Regionalne bez potrzeby wykorzystywania alternatywnych źródeł ich finansowania.
- Zapewnienie **środków budżetowych na fizyczną likwidację** linii kolejowych, na których zawieszono ruch.
- Zapewnienie środków na **współfinansowanie projektów europejskich w celu ich pełnego wykorzystania.**
- Przygotowanie projektu **przepisów umożliwiających szersze zastosowanie partnerstwa publiczno-prawnego.**

# ROZDZIAŁ 5
# PLAN DZIAŁANIA GRUPY PKP DO 2006 ROKU

## 5.1. Warunki wprowadzania reform w latach 2003-2006

**Ograniczenie środków budżetowych.** W celu zapewnienia wykonania i pełnego osiągnięcia celów reform Grupy PKP przewidzianych w Programie i ustawie o restrukturyzacji, założono wydatkowanie określonych środków budżetu Państwa. Zgodnie z ustawą o restrukturyzacji oraz ustawą o ulgach ustawowych, dotacje Państwa do pasażerskich przewozów regionalnych i dopłaty do ulg powinny wynosić odpowiednio 800 i 400 mln zł. w 2003 roku[11]. W wyniku ostrego kryzysu finansów Państwa, dotacje te zostały obniżone w budżecie państwa na 2003 rok do, odpowiednio, 300 i 200 mln złotych. Zmniejszenie środków budżetowych: a) narusza konstrukcję programu reform założoną w ustawie o restrukturyzacji, b) może mieć negatywny wpływ na zakres i tempo ich wdrażania, zwłaszcza w odniesieniu do restrukturyzacji finansowej, c) może spowodować wzrost ryzyka niewykonania reform.

**Dotacje do spółki PKP Przewozy Regionalne.** Zgodnie z budżetem państwa na 2003 rok, dotacje do tej spółki wynoszą 240 mln zł. Zakłada się, że w następnych latach dotacja ta będzie zwiększana proporcjonalnie do inflacji roku poprzedniego. Założony powyżej poziom dotacji samorządowych na przewozy regionalne utrudnia przestrzeganie regulacji unijnych zgodnie z którymi umowa między przedsiębiorstwem a państwem ma na celu zapewnienie usług na poziomie nie odbiegającym od standardów usług wykonywanych na zasadach komercyjnych. Przyjęcie w/w poziomu dotacji oznaczać będzie konieczność radykalnego ograniczenia usług regionalnych przewozów pasażerskich.

Konieczne jest opracowanie systemu wykonywania i dofinansowywania regionalnych przewozów kolejowych. Zakłada się, że powinien on opierać się, zgodnie z zasadami unii europejskiej o przetargi i wieloletnie kontrakty zawierane przez samorządy lokalne z przewoźnikami w oparciu o ich możliwości finansowe i dotacje budżetowe z zastosowaniem obowiązku świadczenia usług publicznych zgodnie z UE. Samorządy podejmowałyby decyzje o wielkości i strukturze świadczonych przewozów zgodnie z regionalna strategią przewozów zbiorowych. W celu zapewnienia wdrożenia takiego systemu konieczne będzie przygotowanie i wdrożenie odpowiednich mechanizmów długookresowego finansowania takich przewozów.

**Refundacja ulg ustawowych dla PKP Przewozy Regionalne.** Zgodnie z budżetem państwa na rok 2003, dotacja do ulg ustawowych wyniesie 170 mln złotych, co pokrywa około 50% kosztu ulg ustawowych ponoszonego przez PKP Przewozy Regionalne Sp. z o.o. Zakłada się, że od 2004 roku poziom dotacji do ulg będzie równy utracie przychodów wynikających ze stosowania ulg ustawowych zgodnie z normami prawa każdego państwa.

**Prognoza przewozów.** Założenia programu działań restrukturyzacyjnych i prywatyzacyjnych oparto o prognozę przewozów pasażerskich i towarowych na okres do 2006 roku, przygotowaną w oparciu o badania rynku przeprowadzone przez służby

[11] Założono pełną refundację ulg ustawowych.

marketingowe PKP S.A. i spółek zależnych. Prognozowane przewozy przedstawione są w tabeli 4 i wykresach 1 i 2.

## 5.2. Scenariusze działania Grupy PKP

***Uwaga: Poniższe scenariusze opracowane były przed serią negocjacji z samorządami z udziałem związków zawodowych i wymagają aktualizacji.***

Przeprowadzona analiza dotychczasowej i prognozowanej sytuacji Grupy PKP wskazuje na tendencję utrzymywania się przewozów towarowych na dotychczasowym poziomie i konieczność redukcji przewozów pasażerskich wynikającą z braku źródeł jej finansowania. Przyjęcie takich założeń na najbliższe lata skutkuje tendencją spadkową po stronie uzyskiwanych przychodów i koniecznością redukcji kosztów. W tej sytuacji konieczne jest wprowadzenie takiego programu działań które mimo niekorzystnych trendów rynkowych zapewnią realizację celów przedstawionych w rozdziale 3, z uwzględnieniem czynników wymienionych we Wstępie. Rozważono trzy możliwości dalszych działań:

- ***sytuację teoretyczną w ramach której Grupa PKP nie podejmie żadnych działań naprawczych;*** (nie będzie obniżki kosztów).
- ***dwa warianty aktywnych działań Grupy PKP (podstawowy i alternatywny),*** które różnią się w zakresie założeń odnośnie:
  - Skali zawieszania ruchu pasażerskiego na nierentownych liniach.
  - Skali restrukturyzacji zatrudnienia jako największego elementu kosztów spółek.

**Wariant podstawowy** zakłada podjęcie następujących działań[12]:

- Przewozy według prognozy.
- Dotacja samorządowa dla spółki PKP Przewozy Regionalne zgodna z budżetem Państwa na rok 2003, w wysokości ok. 240 mln zł.
- Zawieszenie kursowania ok. 1 050 pasażerskich pociągów regionalnych i międzywojewódzkich[13].
- Zatrudnienie w konsolidowanych spółkach, na dzień 1 kwietnia 2003 roku – 11 spółek, zostanie ograniczone do 2005 roku do około 130,000 osób, z poziomu 139 tys. pracowników na dzień 1 stycznia 2003 roku. Liczba osób nabywających uprawnienia emerytalne w tym okresie – 1600 osób.
- Zostaną zastosowane regulaminowe upusty cennika i stawki dostępu do infrastruktury dla pociągów pasażerskich będą niższe o 20 procent.
- Opłaty za usługi trakcyjne zostaną obniżone zgodnie z programem naprawczym spółki PKP Przewozy Regionalne z lutego 2003 roku.
- Koszty usług obcych, zużycia materiałów i energii, zostaną obniżone o 5% w roku 2003 i 10% w latach następnych, a w spółce PKP Przewozy Regionalne zgodnie z programem naprawczym z lutego 2003 roku.
- Płace będą rosły według inflacji.
- Prywatyzacja będzie prowadzona zgodnie z harmonogramem przedstawionym w rozdziale 5.7.

---

[12] Szczegółowe założenia dla wariantu podstawowego pokazane są w załączniku 5.

[13] Dla porównania, w 2002 roku PKP Przewozy Regionalne eksploatowały około 3 700 pociągów.

- W wyniku kontynuacji restrukturyzacji majątkowej uzyskane zostaną dochody ze sprzedaży nieruchomości przedstawione w tabeli 7.
- Zakłada się dotacje inwestycyjne Państwa i Unii Europejskiej na poziomie przewidzianym w planach rozwoju i modernizacji infrastruktury kolejowej.
- W latach 2003 – 2004 nastąpi oddłużenie PKP S.A. zgodnie z ustawą o restrukturyzacji niektórych należności publicznoprawnych od przedsiębiorców oraz z projektem nowelizacji ustawy o restrukturyzacji.
- W pierwszym kwartale 2003 roku nastąpi wejście w życie nowelizacji ustawy o restrukturyzacji tak, aby w tym roku możliwe było:
- Odciążenie PKP S.A. od obowiązku spłat części świadczeń przedemerytalnych,
- Zwiększenie możliwości PKP S.A. w zakresie emisji obligacji gwarantowanych przez Skarb Państwa do 6 mld złotych. W oparciu o zwiększony limit gwarancji Państwa w latach 2003 – 2004 PKP S.A. wyemituje dalsze transze obligacji na sumę około 2 mld zł.

**Wariant alternatywny,** opiera się o następujące założenia:

- Nastąpi zawieszenie kursowania 296 regionalnych pociągów pasażerskich.
- Zatrudnienie w 11 skonsolidowanych spółkach Grupy PKP zmniejszy się w roku 2005 do około 135,000[14].
- Pozostałe założenia według wariantu podstawowego.

**Założenia wspólne dla obu wariantów:**

- **Zawieszanie ruchu i likwidacja linii kolejowych.** W obu wariantach założono zawieszanie przewozów pasażerskich i likwidację linii kolejowych. Decyzje o zawieszaniu przewozów pasażerskich będą podejmowane z uwzględnieniem wszystkich kryteriów wymienionych poniżej:
  - stopień pokrycia kosztów przychodami jest mniejszy niż 30%;
  - dobowy potok pasażerów na linii lub jej odcinku jest mniejszy niż 1 200 osób w obu kierunkach;
  - istnieje alternatywa transportowa w odniesieniu do transportu kolejowego;
  - prędkość techniczna pociągu jest mniejsza niż 30 km/h;
  - brak źródeł pokrycia kosztów wykonywania przewozów (brak finansowania ze strony organizatora przewozów regionalnych, tj. samorządu wojewódzkiego).

W latach 1987 – 2002, zawieszono przewozy kolejowe pasażerskie i towarowe (całkowite zawieszenie) na 3 750 km linii. Na dzień 31 grudnia 2002 roku, sieć kolejowa PKP wynosiła 22 030 km, w tym 19 756 kilometrów linii było eksploatowanych.

Zgodnie z ustawą z dnia 27 czerwca 1997 roku o transporcie kolejowym (art.6), likwidacji linii kolejowych dokonuje zarząd kolei, po uprzednim zawieszeniu przewozów przez okres co najmniej sześciu miesięcy, po uzyskaniu opinii sejmiku województwa i rad powiatów, na których przebiega ta linia, na zasadach określonych przepisami prawa przewozowego. Jeżeli w procesie opiniowania wniosku o likwidacje linii kolejowej lokalne władze samorządowe wystąpią z wnioskiem do zarządu kolei o przejecie likwidowanej linii, zarząd przekazuje ją nieodpłatnie. Koszty likwidacji linii są finansowane z budżetu państwa. Linie kolejowe stanowią majątek PKP S.A. który jest

[14] Analiza wykonana w oparciu o dane uzyskane od spółek Grupy PKP w październiku 2002 roku, przyjęte do symulacji finansowych.

użytkowany na podstawie umowy dzierżawnej głównie przez PLK S.A. Zgodnie z ustawą o restrukturyzacji linie kolejowe czynne będą przekazywane do PLK S.A.

Przy założeniu, że koszt fizycznej likwidacji 1 kilometra linii wynosi około 80 tysięcy złotych, całkowity koszt likwidacji linii na których zawieszono ruch wynosi około 250 do 280 mln zł. Obecnie, ze względu na brak środków budżetowych nie dokonuje się fizycznej likwidacji linii kolejowych. Fizyczna likwidacja linii jest ekonomicznie uzasadniona zwłaszcza w aspekcie eliminacji nieuzasadnionych kosztów. Wobec tego należy rozważyć możliwość wykonania tych zadań w ramach budżetu prac interwencyjnych państwa. Ponieważ przeważająca część linii z zawieszonym ruchem znajduje się w obszarach o szczególnie wysokim bezrobociu, uruchomienie takich prac interwencyjnych miałoby duże znaczenie w walce z bezrobociem.

- **Pełna refundacja ulg ustawowych od 2004 roku.**

W obu rozważanych wariantach aktywnych działań założono, że koszt ulg ustawowych będzie w pełni refundowany przez budżet państwa. Jest to zgodne z zaleceniami Unii Europejskiej i stanowi od dawna praktykę kolei tych państw, w których takie ulgi zostały ustanowione przez Państwo.

- **Działania restrukturyzacyjne i prywatyzacyjne.**

Obydwa rozważane warianty zakładają kontynuacje przez PKP S.A. działań w zakresie restrukturyzacji organizacyjnej, finansowej, majątkowej, zatrudnienia i prywatyzacji. W kolejnych podpunktach, przedstawiono opis planowanych działań w tym zakresie.

## 5.3. Restrukturyzacja organizacyjna

W latach 2003 – 2006, struktura Grupy PKP będzie ulegać zmianom w wyniku: a) prywatyzacji spółek zależnych, b) zmian organizacyjnych podejmowanych przez PKP S.A. Planuje się następujące zmiany:

- W głównych spółkach Grupy PKP kontynuowane będą prace nad uproszczeniem struktur organizacyjnych.
- W spółkach infrastrukturalnych (PLK S.A., Telekomunikacja, Energetyka) niezbędna jest konsolidacja kapitałowa, zapewniająca spójne zarządzanie mieniem i jego rozwój.
- Rozpoczęto prace nad koncepcją „regionalizacji" spółki PKP Przewozy Regionalne (patrz dalej: podrozdział „Prywatyzacja")
- W przypadku nieatrakcyjnej oferty prywatyzacyjnej, dalszych przekształceń wymagać będzie struktura organizacyjna spółek naprawy infrastruktury. Ich nadmierne rozdrobnienie spowodowało wysokie koszty własne i niekonkurencyjność rynkową, co przy znacznym ograniczeniu zakresu robót inwestycyjnych skutkuje złą sytuacją finansową.
- Reorganizacji wymaga działalność spedytorska wokół PKP CARGO S.A. Obecnie jest ona rozdrobniona na kilka spółek z różnorodnym udziałem PKP S.A. Zamierzona jest ich częściowa konsolidacja poprzez podwyższanie kapitału lub sprzedaż udziałów do PKP CARGO S.A.
- Podejmowane będą decyzje o likwidacji nierentownych podmiotów działalności pomocniczej.
- Prowadzone są analizy skuteczności wykonywania programu naprawczego w spółce FERPOL oraz możliwość poprawy kondycji ekonomicznej w spółkach na-

praw wagonów poprzez konsolidację trzech spółek w Kluczborku, Gorzowie Wielkopolskim i Toruniu.

- Zmiana organizacji poszczególnych rodzajów działalności, np.: stworzenie biura centralnych zakupów, wykorzystującego efekty skali zamówień dla całej Grupy.

## 5.4. Restrukturyzacja finansowa

Podjęte zostaną dalsze działania w zakresie restrukturyzacji finansowej w kilku podstawowych obszarach: działania własne spółek mające na celu obniżkę kosztów własnych i zwiększenie przychodów; zapewnienie środków na dalszą restrukturyzację i prywatyzację spółek Grupy PKP; restrukturyzacja zobowiązań publiczno-prawnych, restrukturyzacja zobowiązań w zakresie świadczeń przedemerytalnych.

**A.** Zgodnie z ustawą o transporcie kolejowym i ustawą o restrukturyzacji, Skarb Państwa będzie zaangażowany finansowo **wyłącznie** w stosunku do następujących spółek Grupy PKP:

- **Spółki dominującej: PKP S.A.** Zaangażowanie finansowe Państwa w stosunku do spółki dominującej wynika z:
  - udzielania przez Skarb Państwa gwarancji na obligacje i kredyty zaciągane przez tę spółkę
  - przyjętego sposobu tworzenia Grupy PKP S.A. (w oparciu o ustawę o restrukturyzacji). W trakcie komercjalizacji spółka dominująca przejęła całość zadłużenia przedsiębiorstwa państwowego PKP, podczas gdy spółki zależne rozpoczęły działalność bez obciążeń finansowych. Zadłużenie przejęte po pp. PKP przez PKP S.A. wyniosło 7,3 mld zł i wynikało m.in. ze skumulowanego długookresowego braku wystarczających dopłat do przewozów pasażerskich oraz niedoinwestowania infrastruktury kolejowej.

    Zakłada się, że w okresie 2003 – 2006, Skarb Państwa będzie kontynuował swoje zaangażowanie w stosunku do PKP S.A. W oparciu o przepisy znowelizowanej ustawy o restrukturyzacji, PKP S.A. powinno otrzymać gwarancje Skarbu Państwa które umożliwiłyby wyemitowanie obligacji na około 2 mld zł.

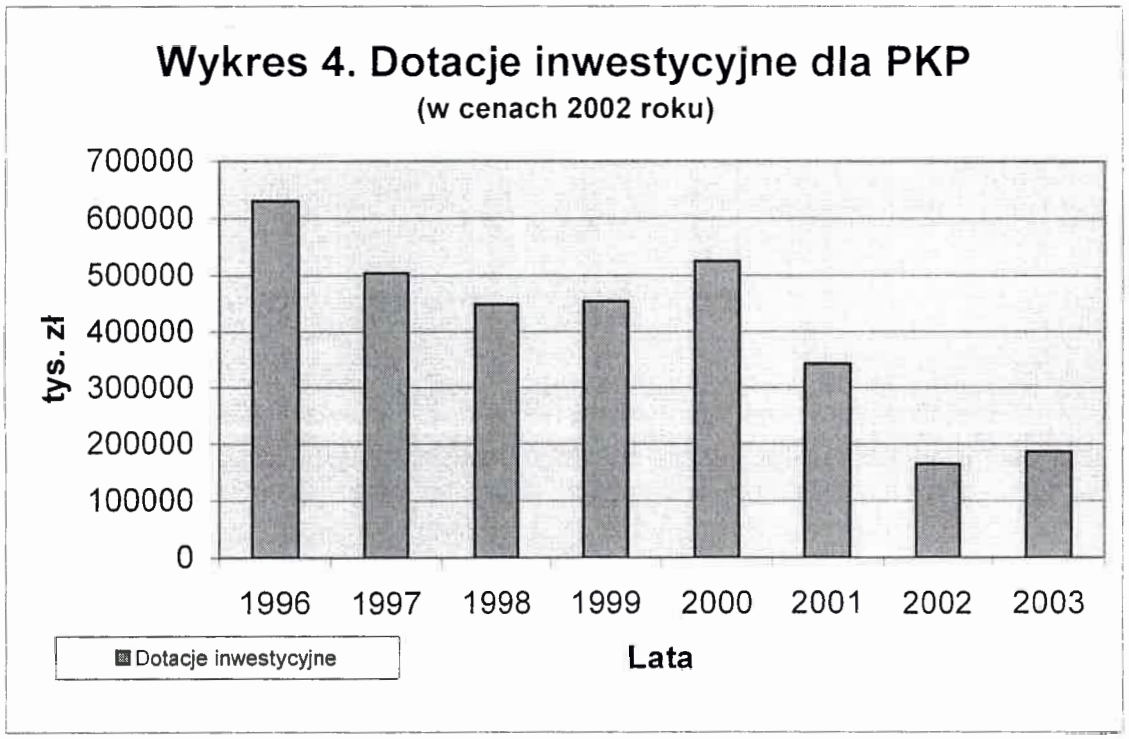
- **Spółki zarządzającej infrastrukturą kolejową: PKP Polskie Linie Kolejowe S.A.** PLK S.A. przejęła na podstawie umowy dzierżawy linie kolejowe o ogólnej długości 23,4 tys. km, włączając w to linie czynne i wyłączone z użytkowania, dochodowe i przynoszące straty. W wyniku zawieszenia ruchu i likwidacji linii, według stanu na 31 grudnia 2002 roku, długość sieci PKP zmniejszyła się do 22 030 kilometrów, w tym 19 758 kilometrów linii jest eksploatowanych. Z mocy postanowień ustawy o restrukturyzacji, infrastruktura kolejowa pozostanie własnością Skarbu Państwa, nie będzie podlegać prywatyzacji i zostanie przekazana PLK S.A. W celu racjonalizacji sieci kolejowej, zostanie przeprowadzona weryfikacja struktury i przeznaczenia linii, z uwzględnieniem aktualnych potrzeb państwa i rynku przewozów kolejowych.

    Zapewnienie odpowiednich nakładów inwestycyjnych na infrastrukturę kolejową jest szczególnie ważne obecnie w okresie kiedy Polska dąży do stworzenia konkurencyjnej sieci kolejowej o europejskim standardzie. Zapotrzebowanie na dotacje inwestycyjne oceniane było w 2001 roku na 1,3 mld złotych, a w 2002 na około 2,0 mld złotych.

    Dane dotyczące inwestycji Państwa w infrastrukturę kolejową obrazuje wykres 4. W 2001 roku poziom dotacji spadł do mniej niż 340 mln złotych, a w 2002 roku do

165 mln zł. Przy tak niskim poziomie inwestycji Państwa w infrastrukturę kolejową postępuje jej degradacja, na wielu odcinkach linii kolejowych zaszła konieczność wprowadzenia ograniczeń prędkości. Zapotrzebowanie na inwestycje w związku z aktualnym stanem infrastruktury na lata 2004-2006, zgodnie z potrzebami określonymi w *Planie Inwestycyjnym*, wynosi około 5 mld zł rocznie.[15].

Przewiduje się, że w latach 2004 – 2009 zrealizowane zostaną inwestycje finansowane z funduszy europejskich o wartości od 1,5 do 1,8 mld EUR. W celu wykorzystania tych środków, przeznaczonych na rozwój transportu kolejowego w Polsce (ISPA, Fundusz spójności, ERDF), niezbędne będzie w okresie 2004-2006, wydanie około 70 mln EUR rocznie funduszy własnych lub środków budżetu państwa.[16]. W przypadku gdyby uzyskanie takich sum z budżetu nie było możliwe, PKP S.A. we współpracy z Ministrem Infrastruktury i Ministrem Finansów podejmie działania niezbędne do uzyskania środków współfinansujących przez emisje obligacji lub zastosowanie innych instrumentów finansowych. Rozważone zostaną również możliwości przeznaczenia na ten cel wpływów z akcyzy na paliwo dla pojazdów trakcyjnych.




- **Spółek regionalnych i lokalnych przewozów pasażerskich: Przewozy Regionalne Sp. z o.o., WKD Sp. z o.o. i SKM Sp. z o.o.** Konieczność zaangażowania finansowego Państwa w stosunku do każdej z tych spółek wynika z pełnionych przez nie funkcji dostawcy usług publicznych w postaci przewozów pasażerskich. Przewozy takie są dofinansowywane na całym świecie. W Polsce dotacjami budżetowymi objęte są regionalne przewozy pasażerskie w znacznie mniejszej wysokości w stosunku do potrzeb zapewniających utrzymanie obecnej skali tych

[15] Ocena ta wynika z konieczności modernizacji zgodnie z umowami międzynarodowymi , około 5.5 km linii objętych umowami międzynarodowymi AGC/AGCT.

[16] Szacunek wstępny na podstawie *Strategii rozwoju sektora transportu w latach 2004-2006 dla wykorzystania środków z Funduszu Spójności i UE*, materiał Ministerstwa Infrastruktury oraz danych zawartych w załączniku 2.

przewozów. Poza tym, Państwo refunduje tylko część przychodów utraconych przez przewoźników w związku z ustawowym przyznaniem ulg na bilety niektórym grupom społecznym. W miarę poprawy sytuacji gospodarczej dotacje do regionalnego transportu pasażerskiego oraz inwestycje Państwa w infrastrukturę kolejową powinny wzrosnąć. Pokrycie większej części kosztów regionalnych przewozów pasażerskich przez budżet Państwa zmniejszyłby konieczność znacznego emitowania obligacji (zadłużenia się Grupy PKP) w takim zakresie jak to pokazano w poprzednim podpunkcie. Jednocześnie znacznie polepszyłoby sytuację finansową Grupy PKP. Należy zaznaczyć, że poziom dotacji do pasażerskiego transportu kolejowego w Polsce jest znacznie niższy niż w innych krajach. Dane porównawcze w tym zakresie pokazane są w załączniku 3. Jednocześnie, w celu poprawy efektywności funkcjonowania regionalnych przewozów pasażerskich, podjęto prace nad przygotowaniem i wdrożeniem programu „regionalizacji" tych przewozów (patrz podrozdział: „Prywatyzacja").

**B. Działania własne spółek Grupy PKP w zakresie restrukturyzacji finansowej**

Działania własne spółek w zakresie restrukturyzacji finansowej będą skupiały się na obniżce kosztów własnych i zwiększeniu przychodów. Można je podzielić na następujące rodzaje:

- *Techniczno-eksploatacyjne*
  - obniżkę pracochłonności procesu przewozowego w wyniku zmian organizacyjnych polegających na łączeniu lub likwidacji jednostek organizacyjnych i poszczególnych stanowisk pracy i poprawie organizacji prowadzenia ruchu kolejowego.
  - zmniejszenie liczby stacji manewrowych i rozrządowych, zmniejszenie liczby posterunków ruchu, oraz zmniejszenie liczby lokomotyw zaangażowanych do prac manewrowych, co skutkować będzie oszczędnościami w kosztach organizacji ruchu kolejowego
  - zmniejszenie ilostanu lokomotyw spalinowych, elektrycznych, wagonów pasażerskich i towarowych co pozwoli na obniżenie kosztów utrzymania i napraw bieżących, a jednocześnie poprawi wskaźniki efektywności ich wykorzystania.
  - koncentracja punktów zaplecza obsługi i napraw taboru
  - racjonalizacja nakładów na modernizację infrastruktury kolejowej poprzez koncentrację środków na wybranych liniach, gdzie kryterium stanowi stopień rentowności; działanie to pozwoli na poprawę stanu głównych linii kolejowych.
  - przekwalifikowanie części linii użytkowanych wyłącznie przez ruch towarowy na bocznice kolejowe, co pozwoli na obniżenie kosztów utrzymania
  - przekazanie organom samorządowym majątku w postaci linii kolejowych i zasobu mieszkaniowego, który nie zostanie sprzedany; co pozwoli na obniżenie kosztów amortyzacji i eksploatacji tego majątku
- *Ekonomiczno–finansowe*
  - Spółki przewozowe Grupy PKP podejmą radykalne działania marketingowe, oraz działania w zakresie organizacji i zarządzania mające na celu zwiększenie wielkości przewozów jak również ich jakości a także powiększenie oferty handlowej poprzez oferowanie usług logistycznych i usług organizacji transportu międzygałęziowego. Poza tym spółki Grupy PKP dokonają zmian organizacyjnych mających na celu dostosowanie działania do potrzeb i wymagań klientów. Rozważone zostaną możliwości zastosowania elektronicznego przepływu do-

kumentacji i informacji na temat ładunków, system identyfikacji przesyłek, koordynacji i centralizacji systemu sprzedaży biletów. Podjęte zostaną dalsze działania mające na celu podniesienie standardu przewozu pasażerów w tym: czystości pociągów, dostosowania składu pociągów do struktury popytu, poprawy bezpieczeństwa pasażerów w pociągach i na dworcach kolejowych (we współpracy z władzami i samorządami lokalnymi).

- wdrożenie systemu controllingu jako metody zapewniającej spójność działania spółek zależnych z punktu widzenia interesów Grupy i umożliwiającego podejmowanie działań korygujących, optymalizujących wielkość kosztów.
- wdrożenie systemu zarządzania płynnością pozwalającego na obniżkę kosztów finansowych z punktu widzenia całej Grupy
- zasadnicza obniżka kosztów zatrudnienia poprzez wiązanie efektów pracy z płacą.

### C. Nowe emisje obligacji

W 2002 roku, PKP S.A. dokonała emisji pierwszej transzy obligacji gwarantowanych przez Skarb Państwa na sumę 1 mld zł. Emisja dalszych transzy obligacji uzależniona jest od nowelizacji ustawy o restrukturyzacji. Zgodnie z nowelizacją tej ustawy, limit gwarancji Skarbu Państwa na obligacje PKP S.A. zostanie podniesiony z aktualnego poziomu 3,9 mld do 6 mld zł. Założono, że wobec ograniczonych dotacji Państwa, w celu zachowania płynności finansowej Grupy PKP, konieczne będzie wyemitowanie w latach 2003 – 2004 dalszych transzy obligacji na sumę około 2,0 mld zł. Obligacje te byłyby przeznaczone na:

- 1,3 mld zł spłata kredytów pomostowych,
- 0,3 mld zł podwyższenie kapitałów w spółce Przewozy Regionalne,
- 0,4 mld zł spłata pozostałych zobowiązań i kosztów restrukturyzacji.

### D. Restrukturyzacja zobowiązań publiczno-prawnych

W listopadzie 2002 roku PKP S.A. złożyła wnioski w celu skorzystania z zapisów ustawy z dnia 30 sierpnia 2002 roku o restrukturyzacji niektórych należności publiczno-prawnych od przedsiębiorców. Wnioski zostały złożone do ZUS, PFRON, oraz do Urzędu Skarbowego (zobowiązania w zakresie VAT). Ponadto złożono 180 wniosków do gmin w sprawie restrukturyzacji zobowiązań w zakresie podatków lokalnych. Należności niezrestrukturyzowane ustawą z 30 sierpnia 2002 roku będą objęte nowelizacją ustawy o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji pp. PKP.

### E. Świadczenia przedemerytalne

Założono, że w wyniku nowelizacji ustawy o restrukturyzacji, PKP S.A. zostanie od 2003 roku odciążone od obowiązku refundacji większości świadczeń przedemerytalnych[17]. Aktualnie w okresie od 2003 do 2012 roku zobowiązania te szacowane są na około 390 mln zł.

[17] PKP S.A. zobowiązane byłoby do refundacji różnicy pomiędzy świadczeniami wynikającymi z przepisów ogólnych i przepisów dotyczących pracowników kolei, co aktualnie wynosi około 10 % całości tych zobowiązań.

## 5.5. Restrukturyzacja majątkowa

Do końca czerwca 2003 roku PKP S.A. przedstawi Ministrowi Infrastruktury szczegółowy program restrukturyzacji majątkowej do 2006 roku. Przedmiotem tego programu będzie zapewnienie skoordynowanych, szczegółowych działań i środków niezbędnych do przyśpieszenia następujących działań:

- Regulowania prawa własności i uwłaszczania PKP S.A. na nieruchomościach. Program zawierać będzie m.in. ocenę kosztów restrukturyzacji majątkowej do roku 2006.
- Regulowanie prawa własności linii kolejowych i uwłaszczenia PLK S.A.
- Przekazywania spółkom przeznaczonym do prywatyzacji niezbędnego majątku nieruchomego (w postaci aportów).

Aktualnie Zarząd PKP S.A. planuje sprzedaż nieruchomości o wartości nie mniejszej niż 250 mln zł w roku 2003, około 100 mln w latach 2004 – 2006, oraz około 75 mln w latach następnych. Szczegółowy harmonogram tych działań zostanie przedstawiony w planie o którym mowa na początku tego podrozdziału.

## 5.6. Restrukturyzacja zatrudnienia

Program restrukturyzacji zatrudnienia będzie kontynuowany w 2005 roku. Poziom zatrudnienia w skonsolidowanej Grupie PKP (11 spółek) osiągnie w wariancie podstawowym nie mniej niż 130 000 osób a w wariancie alternatywnym nie mniej niż 135 000 osób. Jest to poziom wyższy od rekomendowanego przez Bank Światowy. (Patrz: załączniki do dokumentacji kredytu restrukturyzacyjnego dla Polskich Kolei Państwowych) W warunkach kredytu banku światowego udzielonego PKP S.A., eksperci międzynarodowi określili że zatrudnienie w Grupie PKP powinno wynosić w 2004 roku poniżej 110 000 osób. Planowane ograniczenie zatrudnienia nie jest tak głębokie jak zakładane przez Bank Światowy. Wynika to z niższego poziomu technologicznego kolei w Polsce.

Struktura zatrudnienia będzie dostosowywana do potrzeb wynikających z wprowadzanych zmian technologicznych oraz poziomu pracy przewozowej. Jednocześnie naturalne odejście z pracy w PKP wraz z zamrożeniem przyjęć do pracy stanowić będą główne źródło ograniczenia zatrudnienia. Zakłada się kontynuację w 2003 roku programu restrukturyzacji zatrudnienia zgodnie z nowelizacją ustawy o restrukturyzacji zapewniającą osłony socjalne zwalnianym pracownikom. Podjęte zostaną działania mające na celu stworzenie miejsc pracy dla odchodzących kolejarzy, udzielana będzie im pomoc w przekwalifikowaniu i rozpoczęcia samodzielnej działalności gospodarczej w średnich i małych przedsiębiorstwach.

## 5.7. Prywatyzacja

### A. Ogólne założenia

**Prywatyzacja** musi być przeprowadzona terminowo, zgodnie z harmonogramem przedstawionym w tabeli 6. Konieczność terminowego przeprowadzenia prywatyzacji wynika z następujących czynników:

- Częściowe udostępnienie sieci kolejowej PKP w 2004 roku oraz pełne otwarcie polskiego rynku kolejowego w 2006 roku dla innych przewoźników europejskich może znacznie zmienić warunki konkurencji na tym rynku.
- Konieczność spłaty zobowiązań gwarantowanych przez Skarb Państwa zaciągniętych pod przychody prywatyzacyjne.
- Brak ważnych i koniecznych inwestycji w spółkach powołanych przez PKP może oznaczać dla nich utratę znacznej części rynku, groźbę upadłości.
- Brak decyzji i wdrożenia programu prywatyzacji może doprowadzić do zmniejszenia zainteresowania inwestorów i spadku wartości rynkowej spółek. Wstępne badania rynkowe wykazały pewien sceptycyzm wśród potencjalnych inwestorów w sprawie rzeczywistych szans na prywatyzację zakładanych spółek Grupy PKP.
- Ograniczenie Grupy PKP wyłącznie do spółek infrastruktury, przewozów i związanych z tym usług.
- Opóźnienie prywatyzacji może spowodować dalsze pogorszenie sytuacji ekonomicznej niektórych spółek: PKP S.A. nie ma odpowiednich środków na kapitalizowanie spółek.
- Szybka i efektywna prywatyzacja nawet części spółek przyczynić się powinna do ogólnego wzrostu jakości transportu kolejowego w Polsce.
- Szybka prywatyzacja spółek nie prowadzących działalności związanej z przewozami i przynoszących straty, uprości zarządzanie majątkiem, poprawi jej wynik.

W okresie 2003 – 2006 działaniami prywatyzacyjnymi objętych zostanie 80 spółek Grupy PKP:

- 30 spółek ze 100% udziałem PKP S.A.,
- 7 spółek z udziałem PKP S.A. od 50 do 99,9%,
- 10 spółek z udziałem PKP S.A. od 20 do 49,9%,
- 33 spółki z udziałem PKP S.A. poniżej 20%.

**B. Wstępna ocena przychodów prywatyzacyjnych**

Zarząd PKP S.A. ocenia wartość księgową portfela spółek przewidzianych do prywatyzacji na około 5,0 mld zł. (tabela 5). Ta ocena nie bierze pod uwagę wartości majątku, który nie został jeszcze wniesiony do spółek i jest dzierżawiony przez te spółki od PKP S.A. Dochody PKP S.A. z prywatyzacji mogą znacznie odbiegać od wartości księgowej z uwagi na to, że:

- Ostateczna cena sprzedaży spółek, a zatem przychody z prywatyzacji będą wynikiem weryfikacji rynkowej.
- Rzeczywiste przychody PKP S.A. z prywatyzacji będą niższe od ceny sprzedaży w związku z koniecznością przekazania 15% wpływów z tego tytułu na Fundusz Własności Pracowniczej.

Z uwagi na poufność informacji dotyczącej rynkowej wyceny spółek nie umieszczamy jej w niniejszym materiale. Dane na temat wartości kapitałów zakładowych spółek oraz harmonogramu prywatyzacji są przedstawione w tabelach 5 i 6 (zawarte w oddzielnym załączniku do raportu, patrz: spis treści).

## C. Strategia i procedury prywatyzacyjne

**Priorytety.** Istnieje konieczność istotnego zróżnicowania strategii prywatyzacji poszczególnych spółek. Najważniejsze działania dla procesu prywatyzacji spółek Grupy PKP podejmowane w okresie 2003 – 2006 dotyczyć będą spółek przewozowych oraz spółek, których usługi są szczególnie istotne dla wykonywania przewozów kolejowych.

**Prywatyzacja Przewozów Pasażerskich.** Prywatyzacja spółek pasażerskich ( PKP Przewozy Regionalne Sp. z o.o., PKP Intercity Sp. z o.o., PKP SKM Sp. z o.o. oraz PKP WKD Sp. z o.o.), obok przeprowadzenia procedury podstawowej wymagać będzie odpowiednich ustaleń z partnerami publicznymi odpowiedzialnymi za organizowanie przewozów regionalnych (samorząd terytorialny), bądź za realizację uprawnień socjalnych przyznanych określonym grupom społecznym przez państwo (uprawnienia do przejazdów ulgowych dofinansowywanych przez rząd). Założono, że poprzez ustalenie zasad długoterminowego dofinansowania przewozów regionalnych, stworzone zostaną warunki do wdrożenia procesów prywatyzacyjnych.

Zakłada się, ponadto, że poprzez tworzenie regionalnych spółek celowych wdrażany będzie proces prywatyzacji regionalnych przewozów pasażerskich na zasadzie partnerstwa publiczno-prywatnego. W pierwszej kolejności odbędzie się prywatyzacja PKP SKM sp. z o.o. i PKP WKD sp. z o.o. Zostanie ona zakończona na przełomie 2003 i 2004 roku, a jej głównym celem jest **poprawienie standardu tych pasażerskich przewozów kolejowych**. Rozważone zostaną dwa rozwiązania: a) sprzedaż udziałów (szczegółowe warunki i sposób ich sprzedaży określi doradca transakcyjny), b) przekształcenie spółek w podmioty gospodarcze z udziałem samorządów miejskich.

Podjęto działania mające na celu przygotowanie zmian struktury organizacyjnej i własnościowej spółki PKP Przewozy Regionalne. Prowadzone są analizy planu „regionalizacji" tej spółki. W oparciu o doświadczenia ostatnich dwóch lat, zidentyfikowano konieczność większego uczestnictwa samorządów w określaniu zakresu, sposobu działania i finansowania tego rodzaju przewozów na zasadzie powiązań kapitałowych. W planie regionalizacji zakłada się, że samorządy uzyskają pełny wgląd w kalkulacje kosztowe i wpływ na racjonalizację kosztów, jednocześnie będą bezpośrednio współodpowiedzialne za kształtowanie zakresu i sposobu wykonywania kolejowych przewozów pasażerskich w swoim regionie. Rozmowy prowadzone z samorządami na ten temat, potwierdzają słuszność założeń planu regionalizacji tych przewozów. Celem planu jest doprowadzenie do ogólnego zwiększenia liczby pasażerów, zwłaszcza w dużych aglomeracjach miejskich, wprowadzenie nowoczesnych form obsługi pasażerów takich jak popularne w świecie systemy „park and ride" („parkuj samochód przy stacji kolejowej na specjalnych strzeżonych parkingach i używaj kolei na dojazd do centrum"). Jednocześnie ten kierunek reform regionalnych przewozów pasażerskich jest zgodny z reformami finansów publicznych które zakładają przekazanie większego zakresu decyzji finansowych samorządom np. poprzez przekazanie im wpływów z podatków CIT i PIT. Proponowane reformy są również zgodne z zaleceniami Unii Europejskiej.

W celu efektywnego wdrożenia programu regionalizacji konieczne jest bezzwłoczne podjęcie i zakończenie przygotowanego projektu doradczego na temat sposobu wykonywania i finansowania przewozów pasażerskich w Polsce. W związku, z podjęciem omówionych powyżej działań w zakresie regionalizacji przewozów regionalnych, konieczne jest zakończenie tego projektu doradczego w terminie do września

2003 roku, co umożliwiłoby wprowadzenie regionalizacji już w styczniu 2004 roku i skoordynowanie tej reformy z wprowadzeniem reformy finansów publicznych. W aspekcie podjętych działań dotyczących regionalizacji, PKP S.A. powinna przejąć główną odpowiedzialność za ten projekt i zapewnić jego wykonanie w pełnej koordynacji z Ministrem Infrastruktury, Ministrem Finansów (w zakresie reform finansów publicznych), i samorządami (w zakresie zapewnienia pełnego wdrożenia programu regionalizacji).

Prywatyzacja PKP Intercity sp. z o.o. zostanie zakończona w 2004 r., co umożliwi pozyskanie przez te spółkę środków inwestycyjnych, tak aby była ona zdolna do przejęcia rynku komercyjnych przewozów dalekobieżnych.

**Przewozy Towarowe.** Wiodącym motywem strategii prywatyzacji spółek przewozów towarowych (PKP CARGO S.A. i PKP LHS Sp. z o.o.) będzie konieczność sprostania konkurencji silnych podmiotów zagranicznych co wynika z ustaleń odnośnie otwarcia polskiego rynku kolejowego dla przewoźników UE. Jest to najważniejszy powód przyspieszenia prywatyzacji PKP CARGO tak aby spółka ta mogła otrzymać wsparcie prywatnego inwestora już w 2004 roku.

Prywatyzacja przewoźników towarowych Grupy PKP (Cargo i LHS) ma duże znaczenie dla realizacji misji naprawczej polskich kolei z dwóch powodów, co wynika z ich:

- Znaczenia jako źródła środków na pokrycie zobowiązań PKP S.A.
- Znaczenia dla atrakcyjności polskiego rynku kolejowych przewozów towarowych.

Spółka PKP Cargo S.A. realizuje obecnie program naprawczy, którego celem jest poprawianie efektywności spółki i jej pozycji na rynku.

PKP S.A. przygotowała specyfikacje zamówienia na usługi w zakresie doradztwa przed-prywatyzacyjnego. Oba te procesy będą realizowane równolegle w ciągu 2003 roku.

**Zakłady Napraw Infrastruktury.** Zakłady Napraw Infrastruktury, w sytuacji ograniczenia nakładów na infrastrukturę i trudności płatniczych wewnątrz Grupy PKP będą prywatyzowane. Obecny układ 9 oddzielnych spółek naprawy infrastruktury nie jest uzasadniony ekonomicznie. Podjęto działania mające na celu ich restrukturyzację w celu przygotowania do sprzedaży udziałów w tych spółkach. W ostatnich dwóch latach, PKP S.A. otrzymała szereg ofert od potencjalnych inwestorów. Aktualnie przygotowywana jest dokumentacja przetargowa oraz warunki zatrudnienia doradców transakcyjnych.

**Prywatyzacja innych spółek.** Priorytety prywatyzacji pozostałych podmiotów będą podporządkowane strategii prywatyzacji spółek przewozowych, tak aby wesprzeć pro-efektywnościowy i pro-inwestycyjny charakter procesu prywatyzacji całej branży przewozów kolejowych. Prywatyzacja podmiotów nie prowadzących działalności w zakresie usług przewozowych będzie prowadzona wg następujących zasad.

a) podmioty, których działalność gospodarcza nie ma bezpośredniego wpływu na przewozy będą prywatyzowane wg. kryterium najkorzystniejszej ceny zbycia,

b) podmioty prowadzące działalność w zakresie usług istotnych dla przewozów – ich prywatyzacja zostanie podporządkowana strategii prywatyzacji przewoźników.

**Procedury prywatyzacyjne.** Prywatyzacja PKP dokonywana jest poprzez indywidualne procedury prywatyzacyjne dla poszczególnych spółek grupy PKP. W odniesieniu

do kluczowych podmiotów grupy, jakimi są w szczególności wszystkie spółki przewozowe oraz spółki, których usługi mają strategiczne znaczenie dla wykonywania przewozów (np. PKP Energetyka sp. z o.o. i Telekomunikacja Kolejowa sp. z o.o.) stosowana jest procedura wymagana przepisami o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych szczegółowo określona w *Rozporządzeniu Rady Ministrów z 3.06.97 r. w sprawie zakresu, opracowania, zasad odbioru i finansowania oraz warunków w razie spełnienia których można odstąpić od opracowania analizy* uzupełniona szczególnymi wymogami określonymi ustawą o restrukturyzacji. Oznacza to, że w procesie prywatyzacji uczestniczą:

- Minister Infrastruktury – jako organ administracji publicznej ustawowo właściwy do przeprowadzenia prywatyzacji PKP;
- Minister Finansów – jako organ administracji publicznej odpowiedzialny za zabezpieczenie roszczeń Skarbu Państwa wobec PKP S.A. z tytułu udzielonych gwarancji i poręczeń;
- PKP S.A. – jako wykonawca czynności zlecanych przez Ministra Infrastruktury pełnomocnictwem udzielanym na podst. art. 20 ust. 4 ustawy o restrukturyzacji.

Zakłada się, że Minister Infrastruktury będzie organizować czynności o znaczeniu strategicznym dla całego procesu prywatyzacji Grupy PKP w zakresie przewidzianym w ustawie o restrukturyzacji.

Zadaniem PKP S.A. jest realizacja, na podstawie pełnomocnictwa Ministra Infrastruktury i w porozumieniu z Ministrem Finansów, projektów prywatyzacji poszczególnych podmiotów gospodarczych, co obejmuje w szczególności takie czynności jak:

- zatrudnienie doradcy transakcyjnego wg procedury określonej w powołanym wyżej Rozporządzeniu Rady Ministrów z 3.06.97 r.;
- wybór trybu prywatyzacji dla danego podmiotu,
- prowadzenie negocjacji i organizowanie przetargów;
- przygotowanie i zawarcie umowy prywatyzacyjnej.

W trakcie przygotowań do prywatyzacji zweryfikowana zostanie struktura organizacyjna i majątkowa spółek przeznaczonych do sprzedaży. W oparciu o wyniki analiz przed-prywatyzacyjnych i z uwzględnieniem celów prywatyzacji podjęte zostaną działania mające na celu takie zmiany w strukturze tych spółek (włączając w to fuzje i przejęcia), które zapewnią jak największą efektywność prywatyzacji zarówno w sensie przychodowym jak również w aspekcie zapewnienia wysokiej jakości usług transportu kolejowego w Polsce. Istotne znaczenie w tym względzie ma wykonanie z udziałem Ministerstwa Infrastruktury prac, związanych z projektami doradczymi dotyczącymi: a) systemu ustalania stawek za dostęp do infrastruktury kolejowej oraz b) finansowania i organizacji regionalnych przewozów pasażerskich.

## 5.8. Przedsięwzięcia inwestycyjne

- **Korytarze Europejskie**: PKP S.A., przy współpracy PLK S.A. i w nawiązaniu do opracowanego we wrześniu 2002 *„Programu Inwestycyjnego Grupy PKP do 2006 roku"* zweryfikuje do końca czerwca 2003 roku harmonogram dostosowania linii kolejowych położonych w paneuropejskich korytarzach transportowych, (na sieciach TINA, TERFN) do wymogów UE oraz warunków wynikających z międzynarodowych umów AGC, AGTC. Szczególne znaczenie mieć będzie przygotowa-

nie do racjonalnego wykorzystania funduszy spójności i regionalnych preliminowanych na lata 2004 – 2006 oraz określenie i uzasadnienie we współpracy z MI projektów długofalowych w horyzoncie do 2020 roku – zakładanych do realizacji z udziałem funduszy UE.

- **Inne drogi kolejowe:** PKP S.A., przy współpracy zainteresowanych spółek Grupy PKP opracuje i **przedłoży do 30 września 2003 roku,** Ministrowi Infrastruktury raport nt. niezbędnego zakresu modernizacji połączeń regionalnych i lokalnych. W szczególności rozważone zostaną możliwości i formy współpracy z samorządami lokalnymi w tym zakresie. Podstawowym celem działań powinna być poprawa konkurencyjności transportu kolejowego, poprzez m.in.: zahamowanie degradacji infrastruktury służącej jego obsłudze, a następnie sukcesywną modernizację infrastruktury, przy zachowaniu priorytetu bezpieczeństwa ruchu kolejowego.
- **System szybkich kolei**: PKP S.A. opracuje **do 30 czerwca 2003 roku** koncepcję rozwoju sieci szybkich połączeń kolejowych w Polsce. W opracowanej koncepcji wskazane zostaną połączenia priorytetowe dla obsługi głównych aglomeracji krajowych, wraz z wyjściem na europejską sieć „*High Speed*".

  Uwzględnione zostaną dwie możliwości rozwoju szybkich kolei pasażerskich: a) wprowadzenie szybszych pociągów na istniejących, unowocześnionych liniach kolejowych, na przykład na CMK. Pociągi takie mogłyby poruszać się z szybkością od 160 do 200 km/h. Ich wprowadzenie, przy odpowiednim poziomie inwestycji państwa w infrastrukturę kolejową mogłoby nastąpić w okresie około 2 – 3 lat, b) stworzenie super-szybkich połączeń na specjalnej, odrębnej sieci, wybudowanej dla pociągów, które osiągałyby szybkości ponad 250 km/h.

  Szczególne znaczenie zostanie przywiązane do zaangażowania kapitału prywatnego w rozwój szybkich kolei, poprzez zastosowanie systemów partnerstwa publiczno-prywatnego, np. przy wykorzystaniu rozwiązania BOT (*Build, Operate & Transfer*).
- **Tabor**: PKP S.A. opracuje do **30 czerwca 2003 r.** strategię programu modernizacji taboru pasażerskiego i towarowego w Grupie PKP. Określi ona niezbędne działania dla: poprawy oferty przewozowej na rynku krajowym i międzynarodowym, obniżenia kosztów eksploatacji oraz zapewnienia interoperacyjności i uzyskania efektu synergii w powiązaniu z modernizowaną infrastrukturą. Oprócz zakupów i modernizacji wybranych rodzajów i serii taboru trakcyjnego i wagonowego, szczególna uwaga zwrócona będzie m.in. na: pozyskanie lokomotyw wielosystemowych o dużej mocy, zakup nowych wagonów specjalistycznych oraz właściwego taboru do przewozów kwalifikowanych (pociągi zespolone), przewozów lokalnych (autobusy szynowe), a także dalszy rozwój systemu SUW 2000. Powyższe działania Grupy PKP będą programowane w ścisłym związku z procesem prywatyzacji spółek przewozowych. Rozważona zostanie także możliwość stworzenia „bazy taborowej (pool)", z udziałem sektora prywatnego produkującego wagony i lokomotywy w Polsce, który na podstawie długookresowej umowy leasingowej wypożyczałby spółkom przewozowym nowy tabor. Zgodnie z planami inwestycyjnymi przygotowanymi w 2003 roku, potrzeby inwestycyjne w zakresie taboru oceniane są następująco: PKP Cargo S.A. około 1,1 do 1,2 mld zł rocznie w latach 2004 – 2005, PKP Intercity około 2,8 mld zł w latach 2004 – 2006, PKP Przewozy Regionalne 1,5 mld zł w latach 2004 – 2006.

# ROZDZIAŁ 6
# PRZEWIDYWANE SKUTKI REALIZACJI PROGRAMU

## 6.1. Kryteria oceny

Skutki działań restrukturyzacyjnych i prywatyzacyjnych będą oceniane w odniesieniu do:

- Zapewnienia konkurencyjnych usług kolejowego transportu pasażerskiego i towarowego w Polsce.
- Osiągnięcia płynności finansowej przez Grupę PKP,
- Spłaty przez PKP S.A. kredytów i obligacji gwarantowanych przez Skarb Państwa w okresie do 2006 roku[18],
- Zmiany struktury, stosunków własnościowych i sposobu działania Grupy PKP,

## 6.2. Wyniki analizy i wybór wariantu do realizacji

Wykonano symulacje finansowe dla teoretycznej sytuacji zaniechania reform i dwóch wariantów aktywnych działań opisanych w podrozdziale 5.2. Prowadzą one do następujących wniosków:

W przypadku **zaniechania działań reformatorskich** (sytuacja teoretyczna), płynność finansowa Grupy PKP będzie poważnie zagrożona już w 2003, a ryzyko niespłacenia zobowiązań gwarantowanych przez Skarb Państwa wzrośnie do bardzo wysokiego poziomu. W takiej sytuacji, w 2004 roku:

- PKP Cargo S.A. poniosłoby stratę w wysokości około 100 mln zł,
- PKP Przewozy Regionalne poniosłoby stratę w wysokości około 1,7 mld zł,
- PLK S.A. miałyby stratę netto w wysokości ponad 205 mln zł

Wdrożenie **wariantu podstawowego** prowadzi do osiągnięcia znacznie lepszych wyników ekonomicznych w porównaniu z wdrożeniem wariantu alternatywnego. W przypadku wdrożenia wariantu podstawowego oczekiwane są następujące wyniki w 2004 roku:

- PKP Cargo S.A. miałoby zysk netto w wysokości około 130 mln zł,
- Przewozy Regionalne sp. z o.o. poniosłaby stratę w wysokości około 630 mln zł,
- PLK S.A. poniosłaby stratę w wysokości około 250 mln zł,
- PKP S.A. miałaby zysk netto w wysokości około 600 mln zł [19]

Analiza ekonomiczna wariantów aktywnego działania potwierdza ważny wniosek odnośnie do dalszego kierunku reform Grupy PKP mówiący, że: **w celu osiągnięcia niezbędnych efektów ekonomicznych tych reform, konieczna jest gruntowna reforma sektora regionalnych przewozów pasażerskich. Głównym elementem**

[18] Patrz: Tabela 8
[19] Patrz: Załącznik 6

**tej reformy jest powiększenie dotacji państwa na pokrycie kosztów eksploatacji nierentownych pociągów i zawieszenie najbardziej nierentownych połączeń przy minimalizacji skutków społecznych ograniczenia regionalnego ruchu pasażerskiego przy pełnym zwrocie przewoźnikom kosztów ulg ustawowych oraz istotne zmiany organizacyjne tych przewozów (patrz: prywatyzacja).**

Wobec powyższego, **przyjęto do realizacji w ramach niniejszego programu restrukturyzacji i prywatyzacji Grupy PKP wariant podstawowy**, który zakłada najdalej idące działania oszczędnościowe i reformatorskie, prowadzące do osiągnięcia najlepszych rezultatów finansowych. W wyniku wdrożenia tego wariantu,

- Zapewniona zostanie spłata zobowiązań gwarantowanych przez Skarb Państwa w latach 2003 – 2006, oraz stworzone zostaną podstawy do spłaty pozostałych zobowiązań gwarantowanych przez Skarb Państwa.
- Podniesiona zostanie jakość infrastruktury kolejowej w wyniku inwestycji podjętych w ramach programów europejskich
- Zracjonalizowana zostanie struktura i ilość przewozów pasażerskich, w wyniku czego nastąpi koncentracja środków, pozyskane zostaną dodatkowe środki w ramach prywatyzacji i partnerstwa publiczno-prywatnego, co doprowadzi do podniesienia jakości usług
- Zwiększony zostanie stopień pokrycia kosztów sprzedaży zewnętrznej przychodami własnymi z 83% do 90%.
- Polepszona zostanie sytuacja finansowa Grupy PKP chociaż nie osiągnie się płynności finansowej Grupy PKP.

Powyższe zmiany osiągnięte zostaną przy umiarkowanej restrukturyzacji zatrudnienia z zapewnieniem osłon socjalnych dla pracowników kolei.

## 6.3. Płynność finansowa Grupy PKP

Wyniki analizy ekonomiczno-finansowej prowadzą do wniosku, że mimo przeprowadzenia głębokich reform polegających m.in. na znacznej redukcji kosztów oraz uzyskaniu dużych wpływów z prywatyzacji i sprzedaży majątku, nie uda się zapewnić długookresowej płynności finansowej spółek PLK S.A., PKP Przewozy Regionalne Sp. z o.o. i PKP S.A. przy planowanym poziomie dotacji budżetowych.

W wybranym wariancie podstawowym, w 2004 roku i latach następnych w spółce PKP Przewozy Regionalne wystąpi niedobór środków pieniężnych w wysokości około 700 mln zł rocznie będący skutkiem planowanej straty na działalności oraz koniecznych nakładów inwestycyjnych. W tej sytuacji w celu utrzymania płynności finansowej konieczne będzie pozyskanie dodatkowych zewnętrznych źródeł finansowania, umożliwiających rolowanie zadłużenia i odtwarzanie majątku.

W tabeli 7 przedstawiono wielkości dotacji budżetu Państwa, jakie byłyby niezbędne do zrównania przychodów z kosztami w spółce PKP Przewozy Regionalne, wynikające z analizy wariantów działań Grupy PKP.

***Z powyższej analizy wynika, że osiągnięcie długookresowej płynności finansowej spółki regionalnych przewozów pasażerskich i PKP S.A. jest możliwe jedynie wtedy, gdy wdrożeniu przyjętego programu restrukturyzacji towarzyszyć będzie utrzymanie dotacji budżetowej, co najmniej na poziomie przewidzianym w oryginalnych zapisach ustawy o restrukturyzacji z 2000 roku.***

**Tabela 7. Dotacje samorządowe i dopłaty do ulg niezbędne do zrównania poziomu kosztów z przychodami w spółce PKP Przewozy Regionalne w latach 2004 – 2006 (w mln zł)**

| | 2004 | | 2005 | | 2006 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Wariant działań reformatorskich Grupy PKP | | | | | |
| | Wariant podstawowy (wdrażany) | Brak reform | Wariant podstawowy (wdrażany) | Brak reform | Wariant podstawowy (wdrażany) | Brak Reform |
| Niezbędne dotacje ogółem | 1 160 | 2 140 | 1 170 | 2 245 | 1 160 | 2 290 |
| Planowane dotacje zgodnie z Budżetem Państwa na 2003 rok* | 435 | 435 | 445 | 450 | 450 | 465 |
| Dodatkowe dotacje niezbędne w celu zrównania kosztów z przychodami. | ***725*** | ***1 705*** | ***725*** | ***1 795*** | ***710*** | ***1 825*** |

* wielkość dotacji w latach 2004-06 jest wielkością z roku 2003. Dotacja przedmiotowa zmienia się proporcjonalnie do zmiany przychodów spółki Przewozy Regionalne.

## 6.4. Funkcjonowanie Grupy PKP

**Kształt Grupy PKP w 2006 roku.** Zakłada się, że Grupa PKP składać się będzie z:

- PKP S.A., której główne funkcje będą koncentrować się na: a) kontynuowaniu programu prywatyzacji w imieniu Skarbu Państwa, b) kontynuowaniu działalności w zakresie restrukturyzacji majątkowej (sprzedaż, ustalanie praw własności, zarządzanie nieruchomościami, w tym inwestycje i gospodarka dworcami), c) zarządzaniu i wdrażaniu strategii finansowych, głównie w aspekcie spłaty zobowiązań gwarantowanych przez Skarb Państwa.
- PLK S.A., której akcje będą podzielone pomiędzy PKP S.A i Skarb Państwa. Ilość akcji w posiadaniu Skarbu Państwa zależeć będzie od tempa podwyższania kapitału PLK S.A., w wyniku inwestycji w infrastrukturę kolejową. Liczba akcji PKP S.A. zależeć będzie od postępu w podwyższaniu kapitału PLK S.A., w wyniku wnoszenia aportem majątku (linie kolejowe i nieruchomości) oraz ewentualnego przejmowania udziałów w innych spółkach infrastrukturalnych.

  Nie planuje się wyodrębnienia PLK S.A. z Grupy PKP przed 2006 rokiem z następujących przyczyn:

  - Wyodrębnienie takie przed zakończeniem procesu uwłaszczania i przekazywania aportem linii kolejowych i nieruchomości do tej spółki przez PKP S.A.

byłoby bardzo trudne organizacyjnie i prawnie. Zakończenie tego procesu przed 2006 rokiem może nie być możliwe.

- Wyłączenie majątku PLK S.A. z Grupy PKP miałoby sens jedynie wtedy, gdyby dotyczyło ono również majątku aktualnie dzierżawionego przez tę spółkę od PKP S.A. Drastyczne zmniejszenie aktywów PKP S.A., w aspekcie znacznych zobowiązań, mogłoby stanowić naruszenie kontraktów z międzynarodowymi instytucjami finansowymi, spowodować konieczność bezzwłocznego wykorzystania gwarancji Skarbu Państwa na sumę około 4,5 mld zł i zagrozić kontynuacji restrukturyzacji finansowej.

Ponadto w 2006 roku, w skład Grupy PKP może wchodzić część lub całość obecnej spółki PKP Przewozy Regionalne, która nie zostanie sprywatyzowana zgodnie z przyjętym harmonogramem do końca 2006 roku. Jednocześnie w przypadku opóźnienia procesu prywatyzacji, w Grupie PKP mogą się znajdować w 2006 roku inne spółki, które nie zostaną w całości sprywatyzowane lub będą w trakcie prywatyzacji.

**Kształt Grupy PKP po 2006 roku.** Struktura organizacyjna Grupy PKP zależeć będzie w dużym zakresie od wyników działań podjętych w latach 2003 – 2006. Zakładając, że plan prywatyzacji zostanie wykonany, zakres działalności PKP S.A. będzie znacznie zmieniony. Dlatego też konieczne będzie stworzenie nowej struktury Grupy Kapitałowej. W tym celu rozważone będą takie alternatywne rozwiązania, jak na przykład wyłączenie PLK S.A. ze struktury holdingu lub stworzenie innej, nowej struktury organizacyjnej odpowiadającej potrzebom dalszego rozwoju transportu kolejowego w Polsce z uwzględnieniem dyrektyw Unii Europejskiej. Przesądzanie obecnie o szczegółach struktury organizacyjnej Grupy PKP i o społecznych aspektach reform, z tak dużym wyprzedzeniem czasowym, nie wydaje się uzasadnione. Dlatego też, szczegółowy plan w tym zakresie zostanie przygotowany do 31 grudnia 2004 roku w oparciu o ocenę postępu w zakresie restrukturyzacji i prywatyzacji spółek Grupy PKP.

# ROZDZIAŁ 7
# MONITOROWANIE I WERYFIKACJA PROGRAMU RESTRUKTURYZACJI I PRYWATYZACJI

**Monitorowanie i weryfikacja.** Biorąc pod uwagę dużą liczbę czynników, które wpływają na omawiane reformy, jak również istniejące zagrożenia, strategia restrukturyzacji i prywatyzacji będzie okresowo weryfikowana i modyfikowana.

W ramach strategii przewiduje się: a) bieżące monitorowanie wyników wprowadzanych reform, b) okresowe korygowanie planu działań według następujących zasad.

Zarząd PKP S.A. będzie:

- Przygotowywać do 31 grudnia każdego roku, coroczne sprawozdania i plany działań reformatorskich,
- Dokonywać kwartalnej analizy efektywności reform i przedstawiać odpowiednie raporty w tym zakresie Ministerstwu Infrastruktury,
- Kwartalnie korygować założenia planów działań reformatorskich w oparciu o zalecenia Rady Ministrów, Ministerstwa Infrastruktury, Ministerstwa Finansów i zespołu międzyresortowego.

Taki system działania umożliwi przystosowanie zakresu i sposobu wdrażania reform, jak również świadczenie usług transportu kolejowego zgodnie z założeniami strategii Państwa wyrażonej przez poziom jego zaangażowania finansowego w tą gałąź transportu.

**Okresowa weryfikacja strategii finansowej.** Ze względu na dużą liczbę czynników, które wpływają na sytuacje finansową Grupy PKP, strategia reform w tej dziedzinie musi być stale weryfikowana i modyfikowana. Powinno to prowadzić do zastosowania najbardziej efektywnych metod działania, w warunkach szybko zmieniającego się rynku oraz przekształceń organizacyjnych Grupy PKP, w wyniku postępującej restrukturyzacji i prywatyzacji. Zarząd PKP S.A. będzie przygotowywał kwartalne raporty o realizacji przyjętej strategii reform oraz ewentualnych zmianach tej strategii i przekazywał je do Ministerstwa Infrastruktury. Z kolei Ministerstwo Infrastruktury jest zobowiązane do przekazywania Radzie Ministrów kwartalnych sprawozdań na temat wykorzystania środków budżetowych w procesie reform Grupy PKP.

**Koordynacja międzyresortowa.** Wdrożenie programu reform wymaga aktywności i zapewnienia efektywności działań nie tylko Grupy PKP ale również innych podmiotów w tym szczególnie Ministerstwa Infrastruktury i Ministerstwa Finansów. Na podstawie zarządzenia Prezesa Rady Ministrów nr 5 z dnia 5 stycznia 2003 roku, został powołany międzyresortowy zespół do spraw reform PKP. Proponuje się, aby poza funkcjami kontrolnymi określonymi w powyższej uchwale, zespół ten podjął również działania koordynacyjno-pomocowe, których celem byłoby rozwiązywanie bieżących problemów i stwarzanie warunków niezbędnych do wdrożenia reform transportu kolejowego w Polsce. Jednym z celów działania zespołu byłoby przygotowywanie, w oparciu o dane uzyskane z Ministerstwa Infrastruktury, Ministerstwa Finansów i od Zarządu PKP S.A., okresowej informacji dla Rady Ministrów o zakresie niezbędnego uczestnictwa Państwa w finansowaniu tej gałęzi transportu.

# ROZDZIAŁ 8
# ZAGROŻENIA REFORM W OKRESIE 2003 – 2006

Wdrożenie przedstawionego programu reform odbywać się będzie w warunkach wysokiego ryzyka ekonomicznego, operacyjnego, politycznego i społecznego. Poniżej największe zagrożenia dla przeprowadzenia proponowanego programu reform.

**Obniżka kosztów pozapłacowych**

- Wprowadzenie dodatkowych obniżek kosztów działalności spółek (przekraczających redukcje założone przez spółki) może być bardzo trudne do realizacji.

**Restrukturyzacja zatrudnienia**

- Wdrożenie kolejnego etapu restrukturyzacji zatrudnienia może być trudne i napotkać na opór społeczny i sprzeciw związków zawodowych. Dalsza redukcja zatrudnienia jest jednak niezbędna. W tej sytuacji zapewnienie środków (kredyt lub obligacje) na osłony socjalne podobne do tych, które zostały użyte w trakcie pierwszego etapu restrukturyzacji, ma kluczowe znaczenie dla osiągnięcia jej celów i przyzwolenia społecznego na dalszą redukcję zatrudnienia.

**Budżet**

- Możliwości spłaty dodatkowych obligacji, jakie PKP S.A. będzie musiała wyemitować w 2003 i 2004 roku, w celu dofinansowania regionalnych przewozów pasażerskich, mogą być ograniczone. PKP S.A. i Ministerstwo Finansów muszą rozważyć tę okoliczność i przygotować długookresowy plan finansowania przewozów, na przykład przez przedłużenie okresu spłaty poprzez dodatkowe emisje obligacji lub zaciąganie kredytów.
- Kontynuacja deficytu PLK S.A. na skutek niewystarczających inwestycji Państwa w infrastrukturę kolejową spowoduje dalszą degradację linii kolejowych.
- Brak środków budżetowych może spowodować, że Polska nie będzie w stanie wykorzystać wszystkich środków inwestycyjnych Unii Europejskiej.

**Przewozy pasażerskie**

- Próby zawieszenia ruchu pasażerskiego i zamknięcia niektórych linii mogą spotkać się z oporem samorządów i sprzeciwem ludności.

**Prywatyzacja**

- Osiągnięcie planowanych wpływów z prywatyzacji może być trudne, zwłaszcza w przypadku opóźnienia tego procesu, przy wysokich stawkach dostępu do infrastruktury, oraz braku stabilnego systemu finansowania regionalnych przewozów pasażerskich.

**Restrukturyzacja finansowa**

- Brak oddłużenia PKP S.A. zgodnie z ustawą z dnia 30 sierpnia 2002 roku o restrukturyzacji niektórych należności publicznoprawnych negatywnie wpłynie na sytuację finansową PKP S.A. i całej Grupy.

- Opóźnienie wejścia w życie nowelizacji ustawy o restrukturyzacji może doprowadzić do załamania sytuacji finansowej Grupy PKP.

**Wydajność pracy**

- Osiągnięcie wydajności zatrudnienia na poziomie zbliżonym do kolei zachodnioeuropejskich – przy obecnym stanie technologii, którą dysponują spółki Grupy PKP – jest bardzo trudne. Postęp w tym zakresie wymagać będzie znacznych inwestycji. Zaniechanie tych działań doprowadzi do pogorszenia sytuacji konkurencyjnej i pogorszenia wyników finansowych Grupy PKP.
- Brak dostosowania struktury i wielkości kosztów do wymogów nowoczesnego transportu kolejowego oraz warunków konkurencji w ramach Unii Europejskiej negatywnie wpłynie na konkurencyjność i sytuację finansową Grupy PKP. Bez takich zmian, osiągnięcie znacznych obniżek kosztów usług obcych, materiałów i energii oraz pozostałych kosztów może być trudne.

**Efektywność wdrażania reform.**

- Największym zagrożeniem dla programu reform będzie jednak opóźnienie ich realizacji, wynikające z zaniechania lub braku odpowiedniej aktywności. W celu uniknięcia takiej sytuacji, w programie przewidziano szereg działań monitorujących efektywność wykonania reform, tj. raporty i sprawozdania oraz działania koordynujące, w których udział brać będą różne podmioty zaangażowane w wykonanie założeń niniejszego programu[20].

[20] Patrz: tabela 8 Opracowania i raporty przewidziane w Programie restrukturyzacji oraz prywatyzacji spółek Grupy PKP.

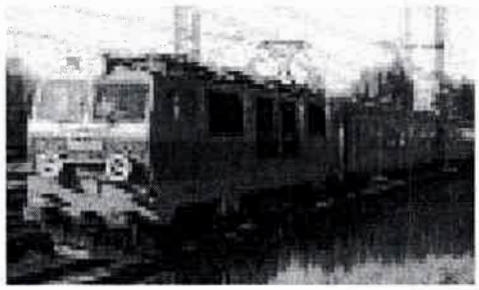
## Tabela 8:Opracowania i raporty przewidziane w programie restrukturyzacji oraz prywatyzacji spółek Grupy PKP

| Zadania | Odpowiedzialny | Adresat | Data |
|---|---|---|---|
| | | | |
| **Restrukturyzacja organizacyjno-prawna** | | | |
| | | | |
| Plan zmian organizacyjnych Grupy PKP po 2006 roku | **Zarząd PKP S.A., MI** | **MI** | 31.12.04 |
| | | | |
| **Restrukturyzacja majątkowa** | | | |
| | | | |
| Plan restrukturyzacji majątkowej | **Zarząd PKP S.A.** | MI, MF | 31.06.03 |
| | | | |
| | | | |
| **Restrukturyzacja finansowa** | | | |
| | | | |
| Emisja drugiej transzy obligacji na kwotę 2 mld zł. | **Zarząd PKP S.A.** | **MI, MF** | 2003-2004 |
| Kwartalne sprawozdania finansowe zawierające ocenę efektywności działań w zakresie płynności finansowej, jak również szczegółowy plan w tym zakresie na następny okres | **Zarząd PKP S.A.** | **MI, MF** | Co kwartał do 2006r. |
| | | | |
| **Restrukturyzacja zatrudnienia** | | | |
| | | | |
| Plan drugiej fazy restrukturyzacji zatrudnienia | **Zarząd PKP S.A.** | | 30.06.03r. |
| | | | |
| **Prywatyzacja** | | | |
| | | | |
| Raport dotyczący popytu na spółki PKP S.A. | **Zarząd PKP S.A., Doradca Strategiczny** | **MI, MF** | 30.06.03 |
| Plan działań prywatyzacyjnych w okresie do końca 2006 roku | **Zarząd PKP S.A.** | MF, MI | |
| | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Tabor** | | | |
| | | | |
| Strategia modernizacji taboru | Zarząd PKP S.A. | MI | 30.06.03 |
| Strategia zakupu autobusów szynowych dla połączeń regionalnych i lokalnych | Zarząd PKP S.A. | MI | 31.05.03 |
| | | | |
| **Infrastruktura** | | | |
| | | | |
| Plan modernizacji dworców | Zarząd PKP S.A. | MI | 30.04.03 |
| Plan dostosowania korytarzy do wymogów UE | Zarząd PKP S.A. | MI | 30.06.03 |
| Plan modernizacji innych dróg kolejowych (poza korytarzami) | Zarząd PKP S.A. | MI | 30.09.03 |
| | | | |
| **Przewozy Pasażerskie** | | | |
| | | | |
| Plan wprowadzenia systemu szybkich kolei | Zarząd PKP S.A. | MI | 30.12.03r. |
| | | | |
| **Monitorowanie/Weryfikacja Programu** | | | |
| | | | |
| Roczne sprawozdanie i propozycje weryfikacji programu reform Grupy PKP | Zarząd PKP S.A. | M | Corocznie 31.12 |
| Kwartalne sprawozdania z wykonania refom Grupy PKP | Zarząd PKP S.A. | MI, MF | Kwartalnie |
| Sparwozdania z realizacji programu restrukturyzacji majątkowej | Zarząd PKP S.A. | MI, MF | Corocznie31.01.03r |
| | | | |

# Program dalszej restrukturyzacji oraz prywatyzacji spółek PKP do 2006 roku

# Załączniki



*Materiał przygotowany przez Zarząd PKP S.A.*
*Marzec 2003*

# Załącznik 1

# Struktura Grupy PKP

# Struktura Grupy PKP

*(stan na 1 listopada 2002 roku)*

## PKP S.A.

| Udziały/Akcje PKP S.A. 100% |
|---|
| PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. |
| PKP Cargo S.A. |
| PKP Intercity Sp. z o.o. |
| PKP Przewozy Regionalne Sp. z o.o. |
| PKP Energetyka Sp. z o.o.o |
| Telekomunikacja Kolejowa Sp. z o.o. |
| PKP Informatyka Sp. z o.o. |
| PKP Szybka Kolej Miejska w Trójmieście Sp. z o.o. |
| PKP Warszawska Kolej Dojazdowa Sp. z o.o. |
| PKP Linia Hutnicza Szerokotorowa Sp. z o.o. |
| Zakład Napraw Infrastruktury w Warszawie Sp. z o.o. |
| Pom. Przed. Mechaniczno - Torowe w Gdańsku Sp. z o.o. |
| Przed. Utrzym. Inf. Kolejowej w Katowicach Sp. z o.o. |
| Doln. Przed. Napraw Infrastr. Kom. DOLKOM Sp. z o.o. |
| Zakład Napraw Infrastruktury Radom Sp. z o.o. |
| Przed. Nap. i Utrzym. Inf. Kol. w Krakowie Sp. z o.o. |
| Zakład Nap. Infrastr. w Stargardzie Szcz. Sp. z o.o. |
| Zakład Robót Kom. DOM w Poznaniu Sp. z o.o. |
| Zakład Robót Inżynieryjnych Sp. z o.o. w likwidacji |
| Wagrem Sp. z o.o. |
| Gorzów Wagony Sp. z o.o. |
| Ferpol Sp. z o.o. |
| Polskie Koleje Linowe Sp. z o.o. |
| CS Szkolenie i Doradztwo Sp. z o.o. |
| Drukarnia Kolejowa Kraków Sp. z o.o. |
| PPH Drukarnia Kolejowa Sp. z o.o. Poznań |
| Drukarnia Kolejowa w Warszawie Sp. z o.o. |
| Kolejowa Oficyna Wydawnicza Sp. z o.o. |
| Kolejowe Zakłady Łączmości Sp. z o.o. |
| Cargosped Sp. z o.o. |
| Świebodzki Sp. z o.o. w likwidacji |
| Farmacja Kolejowa Sp. z o.o. |
| Kol. Przed. Turys. - Wyp. Natura Tour Sp. z o.o. |
| Biuro Wczasowo - Turystyczna KOLTUR Sp. z o.o. |
| Kol. Tow. Finansowe Viafer S.A. w likwidacji |

| Udziały/Akcje PKP S.A. 50-100 % | |
|---|---|
| Remtrak Sp. z o.o. | 90,14% |
| Konsorcjum Taborowe S.A. w likwidacji | 89,75% |
| Kolejowy Szpital Uzdrowiskowy Sp. z o. o. | 80,32% |
| P.Usł.-Hand. Myślęcinińska Kolejka Parkowa Sp. z o.o. | 63,85% |
| Bombardier Transportation (Adtranz Zwus) Sp. z o.o. | 60,00% |
| Ewita Sp. z o.o. w likwidacji | 55,65% |
| KOLTEL Sp. z o. o. w likwidacji | 51,00% |
| Elester - PKP Sp. z o.o. | 50,00% |
| PS TRADE TRANS Sp. z o.o. | 50,00% |
| Interfirm Sp. z o. o. | 50,00% |

| Udziały/Akcje PKP S.A. 20-50 % | |
|---|---|
| Transcom S.A. w upadłości | 49,65% |
| Univar Sp. z o.o. | 49,21% |
| Chem Trans Logistic Północ Sp. z o.o | 49,00% |
| Chem Trans Logistic Wschód Sp. z o.o. | 49,00% |
| Chem Trans Logistic Południe Sp. z o.o. | 49,00% |
| Kolsped Sp. z o.o. | 49,00% |
| Mirtrans Sp. z o.o. | 43,99% |
| Carbokol S.A. w upadłości | 42,86% |
| Cakolmar Sp. z o. o. w likwidacji | 40,00% |
| PBiUI Budoprojekt Sp. z o.o. w likwidacji | 34,74% |
| Unikol Sp. z o.o. | 34,00% |
| Krakowskie Centrum Komunikacyjne Sp.z o.o.w likwidacji | 33,33% |
| Polzug Polen - Hamburg Transport GmbH | 33,30% |
| Polkont Sp. z o.o. | 30,00% |
| Pol Rail s.r.l. | 25,00% |
| TE-MA WOC Małaszewicze-Terespol Sp.z o.o.w likwidacji | 27,07% |

| Udziały/Akcje PKP S.A. < 20 % | |
|---|---|
| City West S.A. | 19,67% |
| Bombardier Transportation (Rail Ing.)Polska Sp. z o.o. | 19,00% |
| Tasko Sp z o.o. w likwidacji | 12,99% |
| OZMO S.A. w upadłości | 12,41% |
| Polkombi S.A. | 8,52% |
| Kolmex S.A. | 8,52% |
| Stalkol Sp. z o.o. | 5,00% |
| Fabryka Papieru Szczecin Skolwin S.A. | 4,01% |
| Huta Szczecin S.A. | 3,43% |
| Pekaes S.A. | 3,03% |
| Energis Polska Sp. z o.o. | 2,50% |
| Huta ŁAZISKA S.A. | 1,91% |
| WISTOM S.A.w upadłości | 1,79% |
| LEN S.A. | 1,60% |
| Centralne Biuro Clearingowe BCC | 1,55% |
| Zakł. Przem. Ziem. w Pile ZETPEZET Spółka z o.o. | 1,34% |
| Zakł. Przem. Ziem. we Wronkach ZETPEZET Spółka z o.o. | 1,28% |
| Huta Stalowa Wola-Zakład Mechaniczny Sp. z o.o. | 1,27% |
| Huta Ostrowiec S.A. | 1,19% |
| Huta Stalowa Wola-Zakład Hutniczy Sp. z o.o. w upadłości | 0,96% |
| Huta Stalowa Wola S.A. | 0,94% |
| Giełda Energii S.A. | 0,83% |
| Intercontainer - Interfrigo (ICF) s.c. | 0,64% |
| Tłocznia Metali "PRESSTA" S.A. | 0,64% |
| Kępickie Zakłady Garbarskie KEGAR Sp. z o.o. w upadłości | 0,48% |
| P. E. C. Geotermia Podhalańska S.A. | 0,46% |
| Zakł. Przem. Lniarskiego LENWIT Sp. z o.o. w upadłości | 0,45% |
| Z. P. Dz. KARO S.A | 0,44% |
| CHEMOMET Sp. z o.o. | 0,33% |
| BUDIMOST- Łask S.A. w upadłości | 0,29% |
| F N ODRA S.A.w upadłości | 0,17% |
| Warm. Zakł. Przet. Owocowo-Warzywnego Sp. z o.o.Kwidzyń | 0,15% |
| P.Przet.Owoc.-Warz. TOLKMICKO Sp. z o.o. w likwidacji | 0,15% |
| UNIONTEX S.A. | 0,12% |
| Huta MAŁAPANEW S.A. | 0,10% |
| Zakł.Przem. Wełnianego im. E. Plater S.A. w upadłości | 0,10% |
| FUM PORĘBA Sp. z o.o. | 0,10% |
| Zakłady Tworzyw Sztucznych PRONIT S.A. w upadłości | 0,08% |
| Huta BATORY S.A. | 0,06% |
| Wytwórnia Sprzętu Komunikacyjnego "PZL-Kalisz" S.A. | 0,06% |
| Zakład Lotniczy "PZL-Mielec" Sp. z o.o. w upadłości | 0,05% |
| DEZAMET S.A. | 0,04% |
| RZPS RADOSKÓR w Radomiu S.A. w upadłości | 0,03% |
| Daewoo Motor Polska Sp. z o.o. w upadłości | 0,02% |
| Invest STAR S.A. w likwidacji | 0,02% |
| Stocznia GDYNIA S.A. | 0,01% |
| Huta Gliwice S.A. w upadłosci | 0,01% |
| GRYFEX" S.A. w upadłości | 0,01% |
| Zakłady Przemysłu Bawełnianego MORFEO S.A. w upadłości | 0,003% |

Załącznik 2

Informacja na temat programów Unii Europejskiej dotyczących transportu kolejowego.

# Informacja na temat Programów Unii Europejskiej[1]

## PROGRAMY INWESTYCYJNE

### PHARE

W okresie od 1994 r. do czerwca 2002 r. przedsiębiorstwo państwowe PKP (od 1 stycznia 2001 – PKP S.A.), w ramach Memorandów Finansowych podpisanych pomiędzy Komisją Wspólnot Europejskich a Rządem RP, uzyskało bezzwrotną pomoc finansową UE w ramach programu PHARE w wysokości 130 947 152,00 EUR Pomoc finansowa PHARE dla PKP została skierowana w dwa obszary:

- modernizację kolejowych przejść granicznych, dla poprawy obsługi podróżnych i odprawy ładunków oraz stymulacji współpracy przygranicznej i ułatwienia tranzytu pomiędzy krajami,
- modernizację linii kolejowych o znaczeniu międzynarodowym leżących w tzw. paneuropejskich korytarzach transportowych wyznaczonych podczas Europejskiej Konferencji Ministrów Transportu na Krecie w 1994 r. (przez terytorium Polski przebiegają cztery spośród dziewięciu wyznaczonych korytarzy transportowych).

Środki pomocy bezzwrotnej programu PHARE realizowano w 6 programach dotyczących infrastruktury punktowej (modernizacja przejść granicznych) o wartości 22,9 mln EUR oraz 4 programy dotyczące kolejowej infrastruktury liniowej (linie E 20 i E30) o wartości 108,0 mln EUR.

W trakcie realizacji są projekty:

- modernizacja kolejowego przejścia granicznego w Międzylesiu – wartość inwestycji 7,9 mln EUR, z czego PHARE 4,1 mln EUR; termin zakończenia 31 grudnia 2002 r.,
- przebudowa i modernizacja wybranych odcinków linii kolejowej E30 i CE30 pomiędzy Legnicą, Wrocławiem i Opolem – wartość inwestycji 355,5 mln EUR, z czego PHARE 38 mln EUR, budżet państwa 156,1 mln EUR, kredyt EBI 161,4 mln EUR; przewidywany termin wykorzystania i rozliczenia środków PHARE - 30 czerwca 2003 r .; po roku 2002 pozostaje do sfinansowania z budżetu państwa 130,3 mln EUR, a PLK S.A. powinna zaciągnąć kredyt gwarantowany przez Skarb Państwa w EBI w wysokości 112 mln EUR. Duże zagrożenie w realizacji tej inwestycji może stworzyć brak komponentu krajowego (budżet państwa, kredyt EBI) w finansowaniu przebudowy podtorza. Szyny zakupione w Hucie Katowice ze środków PHARE w 2002 r. mogą wiele lat oczekiwać na montaż na linii E30.

---

[1] Materiał został przygotowany w oparciu o informacje dostępne dnia 10 lutego 2003 roku. Niektóre z prezentowanych programów są nadal negocjowane w procesie akcesji Polski do Unii Europejskiej. Informacja odzwierciedla wstępne oceny wielkości funduszy. Wielkość tych funduszy może się zmienić w trakcie dalszych negocjacji.