

Prywatyzacja kolei brytyjskich – stracona szansa

W 1992 r. w Wielkiej Brytanii zmienione zostały formy organizacyjne British Rail. Celem reformy było stworzenie bardziej efektywnej kolei – prywatyzacja nie była jeszcze wówczas brana pod uwagę. Prywatyzacja, która doprowadziła do rozbitcia British Rail, rozpoczęta została dopiero później, za rządów premiera Majora.

Z dzisiejszego punktu widzenia, poczynione zmiany prywatyzacyjne, przynajmniej w sferze infrastruktury, nie przyniosły oczekiwanego sukcesu. Stało się to ostatnio bardzo wyraźne, gdy Railtrack przeszedł pod zarząd przymusowy.

Sytuacja przed 1990 r.

Do 1990 r. British Rail zorganizowany był inaczej niż większość rządów kolei państwowych w Europie. Zarząd wyznaczany był przez rząd i miał pewien określony zakres niezależności w podejmowaniu decyzji dotyczących sposobu realizacji celów postawionych przez rząd. Zasadniczymi ograniczeniami były stawiane do dyspozycji na cele eksploatacyjne środki finansowe, jak również nadzór nad wydawaniem zleceń, planowaniem i procesem projektowania oraz kontrola wydatków.

Planowanie i marketing dla transportu pasażerskiego odbywało się w czterech głównych grupach produktów (InterCity, Network South East, Regional Railways i Scotch Rail), z sześcioma centrami usługowymi, które miały również kompetencje w zakresie planowania i sterowania pociągami. Każdy wydzielony kierunek planowania miał kwaterę główną, odpowiedzialną za zachowanie norm, rozwój, projektowanie i szkolenie.

Ten sposób organizacji postrzegany był jako bardzo nieefektywny w odniesieniu do wymagań klientów. Przypisywano mu dominację techniki i zbyt wysokie koszty techniczno-administracyjne oraz zbyt powolne wprowadzanie nowych koncepcji i technologii.

Organizacja w 1992 r.

W 1992 r. utworzono nową, ukierunkowaną na rynek, formę organizacyjną. W odniesieniu do ruchu pasażerskiego wyznaczone były trzy obszary działalności: InterCity, Regional Railways, Network South East. W zakresie transportu towarowego utworzone zostały trzy grupy działalności: Freightliner, Trainload Freight i Railfreight Distribution, przy czym każdy zakres miał kompetencje odnośnie środków produkcji, świadczenia usług i urządzeń technicznych. Centralna grupa usług oferowała do dyspozycji usługi w zakresie planowania projektów, zarządzanie projektami, zakupów, produkcji, badań naukowych i rozwoju oraz elektronicznego przetwarzania danych. Sektor łączności pozostał jako oddzielna jednostka z najwyższym priorytetem prywatyzacyjnym.

Do tej pory sprywatyzowane zostały tylko statki, hotele i większe zakłady naprawcze będące w posiadaniu British Rail. Nie było natomiast żadnych konkretnych planów prywatyzacji całej kolei.

Nowa organizacja kolei umożliwiła spółkom usługowym samodzielne kierowanie świadczeniem usług, eksploatacją i personelem inżynierskim oraz dawała im możliwość skutecznego reagowania na pilne zapotrzebowania firmy. Ogólnie nowa forma organizacyjna uważana była za najefektywniejszą, jaka kiedykolwiek została osiągnięta na kolei Zjednoczonego Królestwa, przynosząc znaczną poprawę jakości usług i ekonomiczności przedsiębiorstwa. W okresie tym finansowa pomoc rządu dla kolei osiągnęła swój najniższy poziom (800 mln funtów szterlingów rocznie).

Początki prywatyzacji

W tym samym czasie nowe wybory parlamentarne doprowadziły do powołania nowego premiera rządu. Nowo mianowany premier, Major, reprezentował pogląd, że należy znacznie rozszerzyć program prywatyzacji w kolejnictwie, gdyż politykę prywatyzacyjną premier Thatchers uznano za niewłaściwą. Sprawa prywatyzacji kolei ujęta została planami politycznymi. Uznana została jako bardzo pilne zadanie, gdyż premier Major nie miał pewności, że wygra następne wybory w 1997 r. W związku z tym chciał do końca 1996 r. całkowicie sprywatyzować kolej lub osiągnąć taki stan prywatyzacji, który proces prywatyzacji uczyniłby nieodwracalny dla nowego rządu.

Ministerstwo Transportu i Ministerstwo Finansów, wsparte dużą liczbą doradców, złożyły wniosek, zgodnie z którym niektóre trasy pociągów potraktowane zostały jako produkty ukierunkowane na rynek (*slots*), przy czym maksymalizacja zysku miałaby pierwszeństwo przed zapewnieniem efektywnego i długotrwałego funkcjonowania kolei.

Operatorzy pociągów powinni płacić Railtrackowi za przejazd pociągów po trasach (*slots*), które Railtrack oddał im do dyspozycji. Railtrack zobowiązany był ze swojej strony do płacenia kar umownych wówczas, gdy trasa (*slot*) nie byłaby z jakichkolwiek powodów gotowa do dyspozycji oraz gdyby niedyspozycyjność spowodowana została przez kogoś innego operatora, od którego pobierano opłatę. Zasadniczym powodem takiej koncepcji, na który się powoływano, rozdzielenia organizacyjnego na styku infrastruktura –

operator, było spełnienie wymagania Unii Europejskiej dotyczące przejrzystości kosztów infrastruktury. Jak wiadomo każdemu inżynierowi, ten punkt styku jest najważniejszym punktem dla zagwarantowania bezpieczeństwa i jakości ruchu. Cele wszystkich biorących udział w procesie transportu muszą się pokrywać i w związku z tym wymagają od nich ścisłej współpracy. Niestety, ze względu na wybrany model prywatyzacji, punkt ten stał się poważnym problemem przy zawieraniu umów. A co jeszcze ważniejsze, określenie takiego rozdziału, ze względu na swoją definicję, pozbawiało operatorów pociągów możliwości wpływu na przeprowadzanie prac konserwacyjnych w torach. Również odwrotnie, przeprowadzający konserwację torów nie byli zobowiązani umową względem operatorów pociągów do zapewnienia określonej jakości prac konserwacyjnych.

Dlatego też nowy podział organizacyjny, uzależniony od rodzaju działalności jednostek, nie spełniał zadania i obowiązywał tylko dwa lata, do czasu wprowadzenia całkowicie nowej struktury organizacyjnej, przygotowanej z myślą o sprzedaży poszczególnych działów.

Struktura organizacyjna przed prywatyzacją

Celem wprowadzenia nowej struktury organizacyjnej przed prywatyzacją było rozbitcie kolei na takie spółki, które mogły być sprzedane. Powstało 25 operatorów pociągów, spółki konserwatorskie dla infrastruktury, trzy spółki frachtowe, spółka łączności i ponad 25 spółek usług centralnych, mających za zadanie prowadzenie prac z zakresu projektowania, zakupów, produkcji, badań naukowych i rozwojowych itd. Jako jednostki centralne zachowane zostały jedynie oddział prawniczy, administrowanie majątkiem, finanse, trakcja i jednostki bezpieczeństwa oraz stworzona została również nowa, specjalna grupa wspierania procesu prywatyzacji.

W 1994 r. założona została przez rząd, i pozostająca do dziś jego własnością, oddzielna spółka pod nazwą Railtrack. W 1995 r. rząd przekazał na rzecz tej spółki prawa własnościowe do infrastruktury oraz odpowiedzialność za nadzór nad infrastrukturą i nadzór nad eksploatacją pociągów. Był to rzeczywisty początek procesu sprzedaży.

Proces sprzedaży

Dla większości ludzi zatrudnionych w kolejnictwie wydatki na radców prawnych, obsługę banków handlowych i wyspecjalizowanych doradców były do tej pory rzeczami zupełnie nowymi, związanymi tylko z wąską grupą zajmującą się finansami. Według szacunkowych obliczeń, koszty sprzedaży wynosić miały co najmniej 400 mln funtów szterlingów.

W sektorze usług proces sprzedaży był stosunkowo prosty. Zostały przygotowane umowy i odbiorcy musieli je podpisać. Określone zakresy działalności sprzedawane były na okres umowy około dwóch lat.

Dla obszarów transportu pasażerskiego procedura była bardziej skomplikowana. Rząd mianował dyrektora franszyzy, który określał katalog cech usług dla każdego zakresu franszynu. Cechy usług często zawierały wymagania dotyczące inwestycji w urządzenia lub pociągi, ale ogólną cechą, która charakteryzowała umowy był wymóg, aby w prze-

ciągu określonego czasu zmniejszyć publiczne dofinansowanie. Normalnie okres ten wynosił siedem lat. Wezwania do nabycia ofert publikowane były na siedmioletni okres franszyzy, przy czym szczegółowe oferty musiały zawierać spodziewane dochody, wymagane wsparcie finansowe i wprowadzane ulepszenia. Oferent, który zwyciężał na licytacji, otrzymywał bonifikatę oraz na początku obowiązywania umowy aktywa i personel British Rail w określonym zakresie franszyzy. Oba sposoby sprzedaży dawały personelowi możliwość zrobienia oferty menadżerskiej dla danego zakresu działalności, wraz z ofertą wsparcia finansowego.

W czasie trwania tego procesu okazało się, że koszty ryzyka ponoszone przez przegrywających oferentów nie były tak wysokie, jak myślano – istniało wiele firm lokacyjnych, które były gotowe sfinansować podstawową ofertę, a opłaty pobierane byłyby dopiero w przypadku zwycięstwa w licytacji. W następstwie tego zrobiono pewną liczbę *management-buy-outs*, z których około dziesięciu odniosło sukces.

Sprzedaż trwała 30 miesięcy, przy czym osiągnięte rezultaty były zróżnicowane. British Rail Communication sprzedana została RACAL za prawie 130 mln funtów szterlingów, ale sprzedaż spółki informatycznej, której wartość szacowano na około 90 mln funtów szterlingów, ze względu na ryzyko 2000 r., sprzedano z dużą obniżką, osiągając sumę mniejszą niż połowa wartości (problem 2000 r. okazał się później w efekcie mało znaczący).

Spółki leasingowe taboru (ROSCOs) sprzedane zostały po około 550 mln funtów szterlingów, przy czym górne granice ofert ograniczone były poprzez przyjęty przez franszyzowych operatorów pociągów wysoki stopień ryzyka (ryzyko strat przy opłatach leasingowych). Jako część warunków sprzedaży rząd dawał gwarancje w wysokości 75% przychodów z opłat leasingowych, w przypadku strat ponoszonych przez przedsiębiorstwo franszyzowe. W krótkim okresie jedno z franszyzowych przedsiębiorstw (Stage Coach) przekonało się, że gwarancja ta zapewnia możliwość pewnego przepływu środków finansowych do spółki operatora pociągu w przypadku, gdyby branża bardzo ucierpiała ze względu na strajki i kupiła jedno z przedsiębiorstw ROSCOs za 800 mln funtów szterlingów. Praktycznie banki od razu zwróciły uwagę na wielkość gwarancji i inne ROSCOs zostały również sprzedane, dzięki czemu wielu byłych urzędników British Rail zostało multimilionerami.

Trzema głównymi źródłami środków finansowych dla branży są: sprzedaż biletów pasażerom, dochody z transportu towarowego i wpłaty subwencyjne dla przedsiębiorstw franszyzowych. Środki z tych źródeł finansują w następnym etapie zakup przez operatorów pociągów usług wspierających oraz opłaty za użytkowanie infrastruktury przekazywane firmie Railtrack. Spółki te w dalszej kolejności opłacają prace utrzymaniowe przy torach. Należy zauważyć, że w całej branży wypłaty subwencji uzależnione są w dużym stopniu od postawy doradców. Firmy konsultingowe zmieniają się, niektóre z nich to tradycyjne konsultingowo-meniadżerskie przedsiębiorstwa, które mają niewielu (lub w ogóle nie mają) pracowników z doświadczeniem kolejowym. Wiele z nich zatrudnia byłych pracowników kolei.

W prawie 100 firmach, które związane są z tym obiegiem pieniędzy, istnieją możliwości unikania wykazywania zysku. W efekcie końcowym doszło do sytuacji, w której subwencje wypłacone przez Ministerstwo Finansów w 1997 r. osiągnęły wartość 2 mld funtów szterlingów, to jest dwa razy tyle, ile otrzymywała British Rail.

Bezpieczeństwo

Zanim rozpoczął się proces prywatyzacji, wydane zostały nowe przepisy, np. ustalenia „Rail safety critical work”, które wyszczególniają rodzaje pracy, jakie mogą być wykonywane tylko przez przeszkolony i doświadczony personel, oraz zabraniają właścicielom nowych firm zatrudnianie na kolei osób z niższym uposażeniem i o niższych kwalifikacjach.

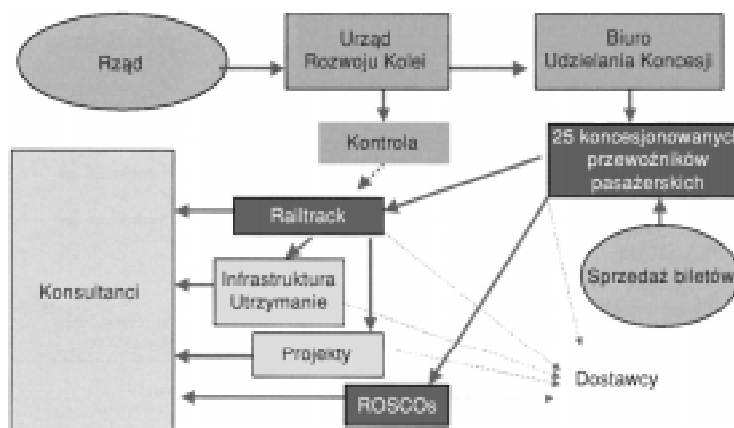
Poza tym każdy operator i zleceniobiorca został zobligowany do posiadania tzw. *Safety Case*, w której opisane są niebezpieczeństwa dla ruchu oraz niebezpieczeństwa zagrażające personelowi, łącznie ze środkami, jakie należy przedsięwziąć, aby rozpoznane ryzyko zmniejszyć do tolerowanego poziomu. Wyrażenie „tolerowany poziom” ma tutaj specjalne znaczenie i zostało użyte w sensie prawa brytyjskiego w zakresie przepisów o zdrowiu i bezpieczeństwie (UK Health and Safety) w odniesieniu do organów nadzoru. Oznacza to, że ryzyko zostaje obniżone do takiego poziomu, jaki jest możliwy do osiągnięcia przy stosownych nakładach (*reasonably practicable*). Zbudowany został więc łańcuch bezpieczeństwa. Railtrack ma *Safety Case* oraz otrzymał licencję upoważniającą go do eksploatacji sieci. Wszystkie pozostałe *Safety Case* w branży wspierają *Safety Case* Railtrack, a Railtrack musiał się zobowiązać do ich kontroli i zatwierdzania.

Prawa pracownicze

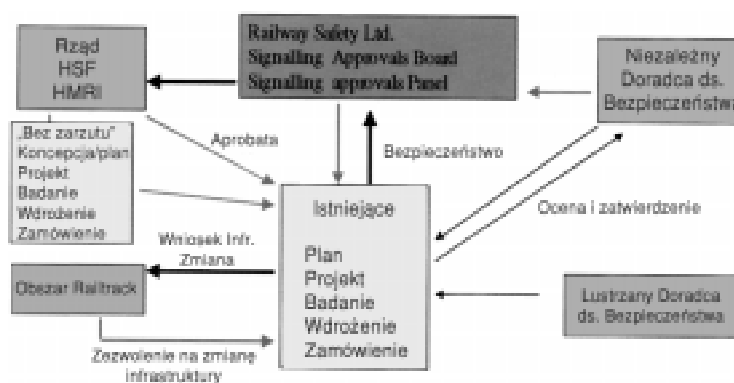
Ogólnie obowiązujące ustawodawstwo chroni prawa pracownicze wówczas, gdy firma zostaje sprzedana lub zlecnie, które realizuje zostaje przekazane komu innemu. Przepisy te uprawniają pracowników do utrzymania takich samych warunków pracy i wynagrodzenia. Przepisy te stanowią skuteczną ochronę, ale nie skutkują, gdy określonej osobie przekazywana jest tylko część zadań. Emerytury w każdym przypadku są chronione. Nowi właściciele spółek British Rail musieli wstąpić do funduszu emerytalnego British Rail wraz z zachowaniem wpłat składek i utrzymaniem wysokości emerytur. Okazało się to bardzo skuteczną ochroną praw do emerytury, ale w międzyczasie niektóre firmy podniosły wysokość składek pracowniczych, a nowo zatrudnionych pracowników dotyczyły już inne przepisy prawne.

Regulacje

Ustanowienie określonych regulacji jest cechą prywatyzowania usług użyteczności publicznej, gdzie pozycja monopolisty mogłaby być przeciwstawiona interesowi publicznemu. Ustanowiony przez rząd organ, zajmujący się regulacją w zakresie kolejnictwa (*Rail Regulator*), zobowiązany został do podjęcia środków, aby nie dopuścić do nadużyć ze strony Railtrack oraz otrzymał kompetencje do ustanowienia norm eksploatacyjnych i wyznaczenia celów służących do popra-



Rys. 1. Przepływ środków finansowych po prywatyzacji



Rys. 2. Zarządzanie bezpieczeństwem

wy jakości usług, jak również otrzymał uprawnienia do decydowania o opłatach za użytkowanie tras i o wymogach konkurencji w dostępie do sieci. Organ regulujący ma prawo również żądać od Railtracku przeprowadzania stosownej konserwacji i odnowy sieci.

Przepływ środków finansowych

Wszystkie sto firm, które zorganizowały się po rozpadzie British Rail, przejmują zysk z przepływu pieniędzy. Na początku subwencje Ministerstwa Finansów dla branży podwoiły się, z jednego miliarda na dwa miliardy funtów. Oczekiwano, że Railtrack, poprzez obniżenie kosztów konserwacji, obniży opłaty za użytkowanie tras o około 30%, ale to nie zostało osiągnięte. Powodem tego był fakt, że spółki zajmujące się konserwacją infrastruktury są lepiej zorganizowane niż Railtrack, i w następstwie błędnych decyzji i katastrof otrzymują niekończącą się serię dodatkowych zleceń, dzięki którym zapewniają sobie przychody.

Wpływ prywatyzacji na kulturę w branży kolejowej

Przyjęte rozwiązanie powoduje zmianę celów i priorytetów, co prowadzi do utraty strategicznej wizji rozwoju kolei, na rzecz ograniczonych, krótkoterminowych okresów użytkowania oraz utratę zogniskowanych działań na rozwój sieci i jej znaczenia dla klientów. Znacznie obniżyło się bezpieczeństwo, chociaż większość firm kontynuuje proces jego popra-

wy. Najnowsze propozycje, będące wynikiem publicznych badań nad licznymi katastrofami, o których donoszono w środkach przekazu, powinny przynieść dalszą poprawę bezpieczeństwa.

Zarządzanie projektami znalazło się w katastrofalnym stanie. Railtrack, poprzez poważne braki w kadrze inżynierskiej z doświadczeniem kolejowym, spowodował duże uzależnienie się od pracowników firm doradczych w zakresie inżynierii projektowania i zarządzania projektami, firm, które nie miały żadnego, lub też bardzo skąpe doświadczenia w zakresie inżynierii kolejowej. Wpływ klientów na realizację większych projektów znacznie osłabł.

Następstwa finansowe

Potrzeby inwestycyjne realizowane są na rynkach publicznych, przy czym możliwości inwestycyjne korelują z kursem akcji Railtrack. Do chwili obecnej występowały ograniczenia nie pozwalające doprowadzić projektów do takiego stadium, aby móc zawrzeć umowy i rozpocząć prace. Koszty projektowania wymykały się spod kontroli. Większość firm, jak oczekiwano, osiągnęła zyski, ale założone obniżenie nakładów na prace konserwacyjne w dużej mierze zostało zniweczone poprzez stosowanie środków doraźnych z powodu występowania poważniejszych wypadków.

Stopniowe zmniejszanie subwencji rządowych dla przedsiębiorstw franszyzowych w komunikacji pasażerskich w wielu przypadkach kompensowana była dużym zwiększeniem przychodów, które niestety od 11 września 2001 r. znów zaczęły się zmniejszać.

Wydajność

We wszystkich sektorach stwierdzono utratę doświadczonego personelu na stanowiskach kierowniczych, przy czym można zauważyć, że niewielu doświadczonych pracowników, i tylko kilku inżynierów, przejętych zostało z Railtracku. Można również stwierdzić, że nastąpiła większa koncentracja na działalności planowania finansowego, kosztem usług inżynierskich w dziedzinie infrastruktury, co doprowadziło do obniżonej wydajności w porównaniu z wydajnością w British Rail. Z powodu przyznania wyższego priorytetu wpłatom kompensacyjnym nad zaspokojeniem potrzeb pasażerów i przewozów towarowych znacznie się zmniejszyła zdolność do szybkiego przywrócenia normalnego ruchu po wystąpieniu awarii i wypadków. Informacja dotycząca rozkładu jazdy ma wiele niedociągnięć, a służby informacyjne nie mają wzajemnych powiązań.

Projekty

Duża zależność od doradców doprowadziła do bardzo wysokich kosztów wraz z problemem relokacji środków. To spowodowane było stworzoną, określoną praktyką zakupów, przy której wykonawstwo i prace projektowe zlecane były niezależnie od planowania i rozdziału środków. W ten sposób czas, będący do dyspozycji dostawcy, w którym mógł on zgromadzić konieczne środki dla określonego projektu, został znacznie skrócony, przy czym znacznie zostały zmniejszone

możliwości zaangażowania nowych pracowników i przeprowadzenia ich szkolenia.

Sposobem na rozszerzenie listy potencjalnych dostawców było zmniejszenie liczby wniosków na dopuszczenie urzędów, przez co terminowe plany projektów w coraz większym stopniu określane były przez proces dopuszczenia. Występują również istotne wpływy obecnych systemów sygnalizacyjnych na projektowanie interfejsów z nowymi systemami oraz dyspozycyjność inżynierów kontroli i odbioru.

Doświadczenia

W minionych pięciu latach, to jest od czasu, gdy zapoczątkowany został proces prywatyzacji, minimalizacja kosztów nie była tak znacząca, jak wzrost dywidend akcjonariuszy. Z tego też powodu mamy do czynienia z ogólną presją na zmniejszenie inwestycji i kosztów osobowych. System płatności wyrównawczych za opóźnienia lub opóźnione oddanie do dyspozycji tras kolejowych (*slots*) stworzył konieczność przechowywania ogromnej liczby danych, spowodował również konieczność stworzenia metody o orzekaniu winy, co klientom nie dawało żadnej korzyści. Przerwy w ruchu przybrały obecnie znacznie większy wymiar, niż za czasów British Rail.

Badania naukowe i prace rozwojowe zostały całkowicie wstrzymane, z wyjątkiem niektórych prac nad konkretnymi produktami, które wykonywane są przez pojedyncze firmy. Jest to bardzo pilny problem do rozwiązania. Rząd zgłosił projekt, aby pewne projekty finansowane były wspólnie przez rząd i branżę.

Właściciel infrastruktury potrzebuje inżynierów, a nie doradców. Projekty muszą być inspirowane przez klientów, a nie przez dział zakupu i muszą uwzględniać opinie operatorów pociągów. Firmy operatorskie muszą zostać silniej związane z planowaniem produkcji i usług. Muszą zostać postawione strategiczne cele w zakresie organizacyjnym i technicznym oraz musi zacząć funkcjonować planowanie długoterminowe. Proces poprawy bezpieczeństwa musi zostać przyspieszony.

Najnowsze wydarzenia

W Hatfield wydarzył się wypadek spowodowany złym stanem szyn, które w wielu miejscach były popękane. O uszkodzeniach szyn na tym odcinku wiedziano już od roku i pomimo tego ani nie przedsięwzięto żadnych środków naprawczych, ani nie wprowadzono na tym odcinku ograniczenia prędkości. Naprawa szkód spowodowanych przez ten wypadek, połączona z daleko idącym programem wymiany szyn i wynikającymi z tego opóźnieniami pociągów na obszarze całego kraju, spowodowała dotkliwą utratę kursów giełdowych akcji przez Railtrack przez jeden rok. Następstwem tego było ograniczenie możliwości uzyskania kapitału inwestycyjnego, który i tak został już mocno zredukowanego, aż do tego stopnia, że niektóre już będące w realizacji duże projekty zostały znacznie opóźnione lub wstrzymane.

Rząd skorzystał ze swoich uprawnień zawartych w *Railways Act 1993* (w którym określone zostały warunki prywatyzacji), które zezwalały mu na zwrócenie się do sądu o prze-

jęcie zarządu nad firmą, jeżeli firma nie jest w stanie realizować swojej podstawowej działalności statutowej (eksploatacja, konserwacja i odnowa sieci). Firma Railtrack jest już obecnie pod kontrolą administratora i mogłaby zostać sprzedana innej firmie.

Przyszłość

Zmiany, jakie już zostały zapowiedziane, na skutek badań przeprowadzonych przez Cullena, dotyczących katastrofy w Landbroke Grove (Paddington) obejmują utworzenie niezależnej organizacji do badania wypadków oraz nowej organizacji w celu nadzoru bezpieczeństwa. Poddane będą rewizji uregulowania prawne, z położeniem punktu ciężkości na wydajność usług dla klientów, zamiast nakładania dotychczasowych kar konwencjonalnych. Jednocześnie mają być podniesione standardy konserwacji i bezpieczeństwa. Prawdopodobnie będzie mniej operatorów pociągów, a operatorzy będą próbować nawiązać ściślejsze kontakty z firmami sprawującymi konserwację infrastruktury.

Korzyści

Jest kilka wartych wymienienia korzyści, jakie przyniosła prywatyzacja.

- Ściśle zdefiniowane obszary działania pozwalają na lepszą koncentrację na zakresie działalności. Prowadzi to do nowych inicjatyw w zakresie systemu informacji dla pasażerów, sprzedaży biletów i świadczenia usług.
- Inwestycje nie są ograniczane przez rząd. Firmy świadczące usługi mogą szybciej reagować na potrzeby klientów.
- W mniejszych firmach nie ma przewlekłych dyskusji personalnych.
- Decyzje obarczone dużym ryzykiem oraz inwestycje na wymianę i odnowę środków trwałych nie są ograniczane przez strukturę państwowych firm dostawczych o zasięgu krajowym.

Stracona okazja

Opisany proces prywatyzacji mógłby zostać lepiej przygotowany i zostać znacznie lepiej przeprowadzony, gdyby urzędnicy i ich doradcy konsultowali się z menadżerami o dużym doświadczeniu w dziedzinie kolejnictwa. Praktyka udowodniła, że przedsiębiorstwo, którego głównym celem działania jest oddanie do dyspozycji klientów – operatorów pociągów, wysokowydajnej i będącej na wysokim poziomie jakościowym infrastruktury, funkcjonowałoby bardziej efektywnie, gdyby jego struktura organizacyjna pozwalała na zaoferowanie wysokiej klasy umiejętności inżynierskich przez angażowanie personelu z długoletnim doświadczeniem. Railtrack zatrudniał około 130 pracowników spośród 10 tys. zatrudnionych wcześniej w British Rail w sektorze telekomunikacji i techniki sygnalizacyjnej – pozostała, przeważająca część przeniesiona została do innych prywatnych firm. Przedsiębiorstwo, którego działalność zogniskowana jest na wysokiej jakości usług inżynierskich, bez wątpienia powinno było rozwijać strategię swojego rozwoju, kładąc nacisk na nowe technologie, które dają możliwości powiększenia zdolności produkcyjnych i ich efektywniejsze wykorzystanie w celu

dostarczenia klientowi usługi o najwyższej jakości, i które pozwalałyby już na etapie projektowania ograniczyć nakłady konserwacyjne nowych produktów.

Jest faktem, że prywatyzacja została przeprowadzona nieudolnie. Powodem tego była przyjęta przez rząd nieodpowiednia forma organizacyjna procesu prywatyzacji oraz wybór niewłaściwych ludzi do przygotowania i przeprowadzenia prywatyzacji. Prawdopodobnie błędy te nie zostaną powtórzone, a inni będą się na nich uczyć.



Na podstawie:

Peter W. Stanley: Die Privatisierung von British Rail – eine verpasste Gelegenheit. Der Eisenbahn Ingenieur 3/2002.

Tłum. A. Ratecki

Autor

Peter W. Stanley

niezależny doradca w zakresie strategicznego rozwoju przedsiębiorstw i projektu ERTMS (Europejski System Zarządzania Ruchem Kolejowym), w latach 1992–1996 dyrektor British Rail Telecommunication, następnie dyrektor do spraw handlowych i serwisu w British Rail, odpowiedzialny za technikę informacyjną.

Artykuł oparty jest na wykładzie, jaki autor wygłosił 6.09.2001 r. w Dreźnie, na kolegium założycielskim „Gospodarka i komunikacja” – Alcatel SEL.

Od Redakcji

28 czerwca 2002 r. podjęto decyzję o przyszłości brytyjskiej infrastruktury kolejowej. Nowym jej właścicielem zostanie spółka Network Rail, działająca na zasadzie *non-profit* i subsydiowana ze środków budżetowych. Network Rail odkupi od niewypłacalnego Railtracka aktywa za 0,5 mld funtów oraz przejmie długi w wysokości 7,1 mld funtów (aż ponad 42 mld zł).

Nowe przedsiębiorstwo będzie miało stuosobową radę złożoną z operatorów kolejowych, organizacji rządowych i samorządowych oraz związków zawodowych. Na czele Network Rail ma stanąć zarząd złożony z fachowców z branży kolejowej z dużym doświadczeniem.

Akcjonariusze będą mogli odsprzedać swoje akcje po 2,5 funta. W momencie wprowadzenia nadzoru administracyjnego ich wartość wynosiła 2,8 funta, zaś w szczycie notowań ponad 16 funtów. 23 lipca 2002 r. odbędzie się walne zgromadzenie akcjonariuszy, któremu zostanie przedstawiony plan likwidacji Railtracka. Indywidualni akcjonariusze będą mogli otrzymać wypłaty do końca stycznia przyszłego roku. Jest ich około 250 tys., wyrażają swoje niezadowolenie obrotem sprawy i chcą wejść w spór prawny z rządem. Po dużych stratach, jakie ponieśli akcjonariusze finansujący budowę tunelu po kanale La Manche, to kolejna wpadka rynku kapitałowego w sektorze kolejowym.