

Anna Mężyk

# Struktury organizacyjne i własnościowe w transporcie kolejowym

*Zmiana zasad funkcjonowania transportu kolejowego należy do bardziej widocznych zmian na rynku transportowym, jakie miały miejsce w ostatnich dekadach. Proces ten, w Unii Europejskiej trwający od początku lat dziewięćdziesiątych XX w., przebiegał w podobnym czasie w wielu państwach na całym świecie. Główną i wspólną dla większości państw przyczyną podejmowania działań w tym obszarze była ogólnie zła ekonomiczna sytuacja przedsiębiorstw transportu kolejowego, których państwo było właścicielem. Potrzeba rozwiązania tych problemów postawiła ekonomistów i polityków wobec konieczności zaprojektowania procesów restrukturyzacji kolei.*

Założenia i główne kierunki procesów restrukturyzacji kolei zostały sformułowane na podstawie dorobku teorii funkcjonowania i regulacji monopolu naturalnego, zgodnie z którym jednym ze sposobów oddziaływania na zachowania monopolu we współczesnych gospodarkach jest przekształcenie rynku monopolistycznego w rynek kontestowalny. Oznacza to przede wszystkim stworzenie sprzyjających warunków wejścia na rynek i wyjścia z rynku dla nowych podmiotów gospodarczych. W wyniku tych działań, realizowanych w wielu państwach słabiej rozwiniętych przy pomocy i współudziale Banku Światowego, powstały nowe struktury rynków kolejowych, z różnymi formami organizacyjnymi i własnościowymi.

Pomimo upływu dość długiego już czasu, nie można stwierdzić, że procesy restrukturyzacji kolei są zakończone. Z obserwacji ich przebiegu wynika, że kształtowanie się nowej struktury kolei może trwać od kilku do kilkunastu lat; a uzyskane doświadczenia i efekty są bardzo zróżnicowane. W rezultacie ciągle trwa proces doskonalenia nowych zasad funkcjonowania kolei, co uzasadnia podejmowanie analiz w tym obszarze. W artykule zostały przedstawione zarówno przyczyny i kierunki procesów restrukturyzacji kolei, jak i nowe struktury organizacyjne, powstałe jako wynik tych procesów w transporcie kolejowym w różnych regionach świata. Przy opracowaniu artykułu wykorzystano raporty ekspertów Banku Światowego, wyszczególnione w literaturze.

## Przyczyny restrukturyzacji kolei

Stopniowe zmniejszenie znaczenia transportu kolejowego w uprzemysłowionych krajach Europy Zachodniej i w Ameryce Północnej zaczęło być zauważalne wraz z rozwojem transportu samochodowego i lotniczego już w latach 50. XX w. Do ekspansji nowych gałęzi transportu przyczynił się w równej mierze dynamiczny postęp techniczny, jak i ogólny wzrost gospodarczy oraz zwiększenie zamożności społeczeństw, sprzyjające ich upowszechnieniu. W tym kontekście można wskazać w szczególności na:

- zwiększenie bezpieczeństwa w transporcie lotniczym,
- zwiększenie dostępności ekonomicznej transportu lotniczego,

- rozwój technologiczny w zakresie samochodowych przewozów ładunków,
- upowszechnienie prywatnej komunikacji samochodowej,
- dynamiczną rozbudowę sieci dróg i autostrad ze środków publicznych.

W rezultacie na rynku przewozowym pojawiła się oferta usług o zasadniczo nowej jakości. Takie cechy, jak elastyczność i dyspozycyjność transportu samochodowego oraz dużo większe prędkości w transporcie lotniczym, były w stanie zaspokoić coraz bardziej wyrafinowane oczekiwania załadunków, które pojawiły się wraz z przejściem produkcji przemysłowej na wyższy poziom technologiczny. Pojawienie się zmian strukturalnych w gospodarce – odchodzenie od przemysłu ciężkiego, zmniejszenie zapotrzebowania na surowce przemysłowe, rozwój nowych produktów, daleko posunięta specjalizacja, większa swoboda handlu oraz zapotrzebowanie na usługi logistyczne wykreowały zapotrzebowanie na wyspecjalizowane usługi transportowe, o wysokiej jakości, dostępności oraz punktualności i spowodowały z biegiem czasu znaczne zmniejszenie popytu na przewozy kolejowe.

Ponadto rozwijające się gałęzie transportu otrzymywały niejednokrotnie znaczne wsparcie finansowe i regulacyjne ze strony państw, czemu towarzyszyło zaniedbywanie transportu kolejowego. Koleje, funkcjonujące w sposób tradycyjny, nie były w stanie sprostać nowym wymaganiom rynku. Wśród przyczyn tego stanu rzeczy można wymienić [7]:

- ukierunkowanie przedsiębiorstw kolejowych, będących własnością publiczną, na spełnianie w pierwszym rzędzie celów politycznych, nie rynkowych (np. obowiązki służby publicznej nakładane przez władze publiczne bez odpowiedniej rekompensaty, ścisłe regulacje działalności przedsiębiorstw kolejowych – ograniczenia swobody taryfowej, warunków kontraktowych, itp.);
- postrzeganie kolei jako schyłkowej gałęzi transportu, co skutkowało brakiem środków na inwestycje odtworzeniowe i modernizacyjne;
- opór związków zawodowych przed wprowadzeniem zmian, zwiększających produktywność.

Szczególnie ten ostatni czynnik był uważany za element kluczowy, opóźniający wprowadzanie koniecznych zmian, dostosowujących kolej do nowych warunków działania. W konsekwencji doszło do kumulacji wielu niekorzystnych zjawisk wokół kolei, prowadzących do stopniowego zmniejszenia znaczenia tej gałęzi transportu, takich jak:

- niska jakość usług kolejowych,
- brak efektywności ekonomicznej działalności przewozowej,
- chroniczna deficytowość przedsiębiorstw kolejowych,
- ogólna niewydolność transportu kolejowego jako gałęzi transportu,
- brak bodźców rozwojowych,
- zmniejszenie udziału kolei w obrotach rynku przewozowego,

- zwiększenie obciążeń budżetów publicznych w związku z koniecznością utrzymania przedsiębiorstw kolejowych.

Opisane zjawiska obserwowane były i są obecnie we wszystkich rejonach świata, gdzie rozwój gospodarczy stworzył warunki do upowszechnienia transportu samochodowego i lotniczego. W krajach Europy Środkowo-Wschodniej proces zmian struktury popytu na usługi przewozowe oraz ekspansji transportu samochodowego i lotniczego został przesunięty do początku lat 90. XX w., kiedy w krajach tych zaczęła się transformacja gospodarcza do systemu rynkowego. Jednak odsunięcie w czasie nie zapobiegło marginalizacji kolei w gospodarce i społeczeństwie. O kryzysie kolei świadczyły zdarzenia, mające miejsce od lat 70. XX w.:

- bankructwo 8 dużych prywatnych przedsiębiorstw kolejowych w Stanach Zjednoczonych w 1970 r., co groziło zniknięciem kolei z rynku w znacznej części kraju;
- zadłużenie państwowych kolei japońskich Japanese National Railway, wynoszące ok. 337 mld USD w przededniu prywatyzacji w 1987 r.;
- bardzo zły stan techniczny i finansowy kolei Ameryki Łacińskiej i Afryki na początku lat 90. XX w.;
- kryzys kolei europejskich [8];
- oznaki kryzysu kolei i uznanie konieczności reform również w tych państwach, w których koleje miały dotychczas pozycję dominującą: w Rosji, Chinach, Indiach (lata 90. XX w.).

## Kierunki przekształceń w transporcie kolejowym

Wraz z objawami pogłębiającego się kryzysu kolei w wielu państwach podjęto działania, zmierzające do przystosowania zasad jej funkcjonowania do nowych warunków, a tym samym do poprawy sytuacji ekonomicznej oraz pozycji rynkowej. Zostały one skierowane zarówno na zmiany struktur organizacyjnych, zasad funkcjonowania, jak i na zmiany właścicielskie, prowadzące w efekcie do powstania bardzo zróżnicowanych rozwiązań. W pewnym zakresie wyjątek stanowi Unia Europejska, gdzie reformom kolei przyświecają ponadto cele polityczne i ekologiczne, prowadzące do stworzenia wspólnego rynku kolejowego w wymiarze międzynarodowym.

Głównym obszarem aktywności koncepcyjnej i praktycznej ekonomistów i polityków było zatem stworzenie konkurencyjnego rynku kolejowego, który stanowiłby ramy do efektywnego działania różnorodnych przedsiębiorstw kolejowych. Oznaczało to konieczność projekcji również rozwiązań rynkowych i regulacyjnych, które nie umniejszając zalet monopolu – za jaki uważa się transport kolejowy, dawałyby jednocześnie skuteczną kontrolę nad negatywnymi aspektami jego działania. Tym samym wdrożenie rynkowych mechanizmów do funkcjonowania transportu kolejowego wymagało rozwiązania kilku zasadniczych problemów, w tym między innymi określenia:

- zakresu gospodarowania w transporcie kolejowym, który może zostać wyodrębniony, w celu samodzielnego funkcjonowania na konkurencyjnym rynku;
- mechanizmów i form instytucjonalnych regulacji rynku kolejowego oraz sposobów oddziaływania na kolejowe przedsiębiorstwa monopolistyczne;
- zakresu działalności w transporcie kolejowym, jaki powinien zostać objęty ochroną publiczną.

Fundamentalna kwestia, jaka powinna być rozstrzygnięta przez władze publiczne przed podjęciem procesu restrukturyzacji,

to określenie roli, jaką kolej ma pełnić w przyszłości w gospodarce danego kraju – ponieważ od tego zależy wielkość utrzymywanej sieci kolejowej i konieczny zakres inwestowania. Inne, ważne zagadnienia, dotyczą sposobów osiągnięcia i utrzymania efektywności zrestrukturyzowanych przedsiębiorstw kolejowych. Powinny one być zgodne z zasadami gospodarki rynkowej, bez nieuzasadnionych subsydiów publicznych, co nie jest łatwe w warunkach dużej kapitałochłonności działalności w transporcie kolejowym i dużej konkurencji międzygałęziowej [3]. Problemy te skierowały uwagę decydentów na potencjalne możliwości, jakie tkwią w prywatnej formie własności i zarządzania; stąd w procesie restrukturyzacji kolei w wielu przypadkach ma miejsce prywatyzacja wydzielonych części działalności oraz różne formy partnerstwa publiczno-prywatnego.

Zasadnicze sfery przekształceń w transporcie kolejowym, wspólne dla większości przypadków restrukturyzacji, obejmują:

- zmiany struktury organizacyjnej przedsiębiorstw kolejowych;
- kształtowanie relacji między publiczną a prywatnymi formami własności infrastruktury i działalności operatorskiej;
- precyzyjne określenie roli rządu (lub innych instytucji publicznych), jako strony zamawiającej i finansującej usługi, realizujące cele społeczne.

Dążenie do uzyskania rozwiązań najlepszych w warunkach danego kraju doprowadziło w rezultacie do wykształcenia kilku głównych wariantów struktur funkcjonalnych kolei. Samo pojęcie „najlepszych rozwiązań” nie jest jednoznaczne. Wybór właściwych form organizacyjnych i struktur funkcjonalnych zależy bowiem nie tylko od priorytetów polityki transportowej danego kraju, ale w dużej mierze także od poglądów politycznych aktualnej opcji rządzącej, rozpoczynającej lub kontynuującej restrukturyzację kolei. W zależności od priorytetów politycznych, „najlepsze” może być rozwiązanie pozwalające na zachowanie daleko idącej publicznej kontroli nad branżą, lub – rozwiązanie najbardziej efektywne, według czytelnych zasad ekonomii.

## Warianty struktur organizacyjnych i własnościowych kolei

Praktyczne wdrożenie zaprojektowanych przekształceń rynku kolejowego i przedsiębiorstw kolejowych, uwzględniających różne priorytety, doprowadziło do powstania zróżnicowanych struktur organizacyjno-funkcjonalnych transportu kolejowego. Generalnie można wyróżnić trzy podstawowe warianty struktur organizacyjnych i trzy opcje własnościowe, o różnym stopniu zaangażowania własności publicznej i prywatnej [1]. Jako główne modele organizacyjne w literaturze wymienia się:

- model 1 – jest to tzw. model zintegrowany, w którym zarówno zarządzanie infrastrukturą, jak i wykonawstwo operacji przewozowych znajdują się w jednym przedsiębiorstwie, pod jednym zarządem (model tradycyjny);
- model 2 – jest to tzw. model mieszany, w którym największe przedsiębiorstwo wykonujące działalność przewozową na danej linii lub części sieci kolejowej (dominujący operator) jest równocześnie właścicielem tej linii (lub sieci); mniejsi operatorzy mają zagwarantowane prawa dostępu do tej infrastruktury;
- model 3 – jest to tzw. model separacyjny, w którym następuje oddzielenie zarządzania infrastrukturą (umiejscowione w odrębnym podmiocie) od działalności przewozowej; wszy-

scy operatorzy przewozów mają równe prawa dostępu do infrastruktury.

Wymienione modele struktur organizacyjnych realizowane są w różnych opcjach własnościowych, wśród których można wymienić trzy podstawowe.

- Opcja 1 – własność publiczna; właścicielem zarówno przedsiębiorstw zarządzających infrastrukturą, jak i firm operatorskich jest państwo.
- Opcja 2 – różne formy własności; partnerstwo publiczno-prywatne poprzez koncesje lub franczyzy udzielane przez instytucje publiczne firmom prywatnym.
- Opcja 3 – własność prywatna, zarówno przedsiębiorstw infrastrukturalnych, jak i przewozowych.

W tabeli 1 przedstawiono możliwe połączenia wariantów organizacyjnych i opcji własnościowych, wraz z wybranymi państwami, gdzie taki model ma zastosowanie. Strzałki pokazują kierunki zmian opisywanych struktur.

Struktura zintegrowana (model 1) jest strukturą, w której tradycyjnie funkcjonowały koleje od początku swojego istnienia. Jej zalety to możliwość całkowitej kontroli nad wszystkimi aspektami działalności kolejowej, tj. prowadzeniem przewozów, planowaniem rozwoju sieci i przewozów, projektowaniem taboru, co umożliwia uzyskanie dużej efektywności produkcyjnej i pełnych korzyści skali. Ocenia się, że ten model organizacji kolei nadal sprawdza się w sytuacji, gdzie przedsiębiorstwo przewozi jednorodne produkty (np. obsługa konkretnych załadowców i relacji, metro).

Model 2 – mieszany, w którym dominujący operator jest jednocześnie właścicielem linii lub sieci, a mniejsi operatorzy mają prawo dostępu, przynosi najlepsze efekty w sytuacjach, gdy konieczne jest uwzględnienie także innych celów, niż wyłącznie efektywność produkcji. Przykładem takiego podejścia jest funkcjonowanie przedsiębiorstwa międzyregionalnych przewozów pasażerskich, firmy National Railroad Passenger Corporation (znanej jako Amtrak) w USA. Zostało ono powołane w 1971 r., jako przedsiębiorstwo publiczne-federalne, w celu odciążenia przewoźników towarowych od obowiązku świadczenia nierentownych usług pasażerskich. Wydzielenie Amtraka miało zapewnić pasażerom utrzymanie w pewnym, minimalnym przynajmniej zakresie sieci połączeń oraz lepszych warunków podróży. Amtrak świadczy usługi na liniach należących do prywatnych przewoźników towarowych (funkcjonujących w formie struktur zintegrowanych), którym płaci za dostęp do nich. Finansowanie działalności Amtraka stanowi znaczne obciążenie dla budżetu federalnego, ponieważ pomimo ponad 30 lat funkcjonowania przedsiębiorstwo to uzyskuje pokrycie tylko ok. 70% kosztów swojej działalności.

Ponadto w Stanach Zjednoczonych koleje towarowe mają w pewnym zakresie prawo dostępu do linii zarządzanych przez inne przedsiębiorstwa na zasadach wzajemności; prawo dostępu jest narzucone przez Surface Transportation Board (STB), w celu ochrony konkurencji. Ocenia się, że na około 25% długości linii kolejowych funkcjonuje więcej niż jeden operator towarowy. Na podobnych jak w USA zasadach funkcjonuje publiczny operator pasażerski VIA w Kanadzie, natomiast wymieniony w tabeli 1 japoński przewoźnik towarowy, Japan Railway Freight Company realizuje w praktyce model będący zwierciadlanym odbiciem modelu amerykańskiego i kanadyjskiego – wykonuje przewozy na liniach będących własnością przewoźników pasażerskich, płacąc im za prawo dostępu do ich części sieci.

W państwach Ameryki Łacińskiej większość kolei została zbudowana przez prywatnych inwestorów i była eksploatowana na zasadach koncesji. Po drugiej wojnie światowej wszystkie przedsiębiorstwa zostały upaństwowione. Lata 70. i 80. XX w. to okres głębokiego kryzysu kolei prawie we wszystkich państwach. Częściowo kłopoty tych przedsiębiorstw były odzwierciedleniem ekonomicznych i politycznych trudności państw Ameryki Łacińskiej, takich jak chroniczna inflacja, hiperinflacja i zadłużenie. Ponadto rządy, aby zapewnić sobie popularność, utrzymywały niskie taryfy przewozowe oraz wymuszały nadmierne zatrudnienie. Często koleje padały też ofiarą korupcji i drenowania funduszy do prywatnych celów [2].

Pod koniec lat 80., pod wpływem międzynarodowych instytucji finansowych, przeprowadzono fundamentalne zmiany zasad funkcjonowania kolei, z ukierunkowaniem na zmianę właściciela. W efekcie na początku nowego tysiąclecia, w państwach Ameryki Łacińskiej nie było żadnego znaczącego publicznego operatora przewozów towarowych ani pasażerskich, również wiele podmiejskich kolei pasażerskich oraz linii metro zostało sprywatyzowanych. Główny cel tych działań był jednoznacznie finansowy: rządy nie były już w stanie finansować dłużej zadłużenia kolei. Inne oczekiwania związane z reformami dotyczyły zwłaszcza poprawy jakości usług przewozowych, redukcji kosztów i większej przejrzystości w biznesie na skutek wprowadzenia mechanizmów konkurencji.

Generalny kierunek przekształceń kolei w omawianych krajach to wycofanie się rządów z bezpośredniego świadczenia kolejowych usług przewozowych i pozostawienie w gestii publicznej tylko kompetencji właścicielskich w stosunku do zasobów produkcyjnych (z wyjątkiem Chile, gdzie sprywatyzowano również infrastrukturę kolejową, zarządzaną obecnie przez firmę Ferronor). Prywatyzacja odbyła się poprzez sprzedaż wyłącznych koncesji na przewozy ładunków lub pasażerów. Koncesje obejmowały nie tyl-

Tabela 1

**Warianty organizacyjne i opcje własnościowe w transporcie kolejowym**

Zaangażowanie prywatnej formy własności			
Struktury organizacyjne	Własność publiczna	Partnerstwo: koncesje, franczyzy	Własność prywatna
<b>Zintegrowana</b>	Chiny, Rosja, Indie	Ameryka Łacińska, np. Argentyna (13), Brazylia (9), Afryka	Nowa Zelandia, Chile, Brazylia
<b>Mieszana</b>	USA, Kanada – przewozy pasażerskie, Japonia – przewozy towarowe	Koleje podmiejskie, np. Meksyk, Indie (CONCOR)	USA, Kanada – przewozy towarowe, Japonia – przewozy pasażerskie
<b>Separacja</b>	Unia Europejska	Koleje podmiejskie i regionalne w Szwecji, Chile, Wielka Brytania – przewozy pasażerskie,	Wlk. Brytania – przewozy towarowe EWS, Niemcy – NBE

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Thompson L.S.: *Changing railway structure and ownership: is anything working?* *Transport Reviews*, 2003, vol. 23, No. 3, s.313.

ko prowadzenie działalności operatorskiej, ale także zarządzanie infrastrukturą na objętych koncesjami liniach lub częściach sieci. Separacja obu rodzajów działalności nie była brana pod uwagę, ponieważ uważano, że zły stan kolei i konkurencja innych gałęzi transportu nie wymagają dodatkowej konkurencji wewnątrzgałęziowej, a ponadto koncesje były udzielane wyłącznym lub dominującym użytkownikom danej linii.

Model 3 – separacyjny, znajduje zastosowanie wtedy, gdy najważniejszym celem jest zapewnienie równego dostępu do infrastruktury i możliwości wykonawstwa usług wszystkim uprawnionym przewoźnikom. Przykłady jego zastosowania, co prawda w niewielkim zakresie, można znaleźć w USA, gdzie od wielu lat istnieją wspólne przedsięwzięcia przedsiębiorstw kolejowych, powołane w celu zarządzania terminalami. Umożliwiają one konkurującym firmom oferowanie usług na pewnych, częściowych rynkach, natomiast nie ma możliwości konkurowania bezpośrednio na liniach. Innym przykładem modelu separacyjnego jest funkcjonowanie przedsiębiorstwa w Meksyku, powołanego do zarządzania infrastrukturą kolejową w stolicy kraju, Mexico City. Zostało ono utworzone w procesie restrukturyzacji kolei, w celu zapewnienia równego dostępu do obsługi stolicy kraju trzem głównym przewoźnikom towarowym oraz przedsiębiorstwu kolei podmiejskich. W wymienionych przypadkach dostęp do terminalu lub sieci jest jednak ograniczony i dotyczy konkretnych przewoźników.

Najszerze zastosowanie model 3 ma w Europie, gdzie jest wynikiem przyjęcia w Unii Europejskiej zasady „open access” – otwartego dostępu. Zgodnie z tą zasadą, prawo dostępu do sieci kolejowej wszystkich państw członkowskich UE przysługuje każdemu licencjonowanemu operatorowi, na równych prawach (dla międzynarodowych przewozów pasażerskich od 2010 r.). Głównym celem, przyświecającym wprowadzeniu tego modelu, było stworzenie lepszych warunków do funkcjonowania kolejowych przewozów towarowych, poprzez zniesienie barier politycznych i technicznych, a perspektywicznie kreacja jednolitego rynku bez granic narodowych. Przewoźnicy towarowi mają dzięki temu możliwość prowadzenia przewozów bezpośrednio od załadowcy do odbiorcy. Wprowadzenie oddzielenia zarządzania infrastrukturą od wykonawstwa przewozów spowodowało w konsekwencji dalszy podział tradycyjnych, zintegrowanych przedsiębiorstw na przedsiębiorstwa specjalizujące się w określonych rodzajach działalności.

W przeciwieństwie do zmian organizacyjnych, zmiana struktur własnościowych w Europie następuje bardzo wolno. Nie było to zresztą wyraźnie narzucone w założeniach europejskich reform kolei, a wiele państw dość nieufnie pochodzi do prywatyzacji tak dużego sektora, postrzeganego ponadto jako sektor strategiczny. Największe przedsiębiorstwa przewozów towarowych, np. koleje niemieckie lub polskie nadal są własnością państwową, chociaż ich struktura zarządcza odpowiada prywatnym formom gospodarowania. Zapowiadane wprowadzenie wymienionych firm na giełdę (DB AG na jesieni 2008 r., w 24,9%; PKP Cargo w 2009 r.) powoli zmieni tę sytuację [9]. Obecnie, ze względu na światowy kryzys finansowy, plany te ulegają przesunięciu.

Szczególnie ciekawym przypadkiem, jeśli chodzi o przekształcenia organizacyjne, jest ewolucja części przedsiębiorstwa niemieckich kolei, zajmującej się przewozami towarowymi. Fuzeje z zagranicznymi przedsiębiorstwami transportowymi i logistycznymi sprawiają, że przedsiębiorstwo to staje się jednoznacznie

operatorem międzynarodowym, działającym ponad granicami państwowymi.

Z drugiej strony, regulacje Unii Europejskiej, dotyczące obowiązków służby publicznej w przewozach pasażerskich, mogą zatrzymać zmiany struktur własnościowych, zmierzające do zwiększenia udziału prywatnych form przedsiębiorstw kolejowych. Niemniej jednak nakładanie obowiązków służby publicznej w formie koncesji udzielanych prywatnym firmom wydaje się być atrakcyjnym rozwiązaniem, ze względu na możliwości wykorzystania ich dużego potencjału innowacyjnego i proefektywnościowego [4]. Model separacyjny, przyjęty w UE znajduje zastosowanie także w innych krajach europejskich i pozaeuropejskich, gdzie priorytetem dla władz jest zachowanie publicznej kontroli nad kolejami, przy jednoczesnym odnoszeniu korzyści z prywatyzacji.

## Podsumowanie

Przedstawione modele struktur organizacyjnych i własnościowych w transporcie kolejowym stwarzają różne możliwości udziału prywatnych form własności i zarządzania w działalności kolei. Przedsiębiorstwo kolejowe jako jeden zwarty podmiot, generalnie było zbyt duże, aby mogło zostać łatwo przejęte przez prywatny sektor. Jednak wydzielenie poszczególnych rodzajów działalności stworzyło zupełnie nową sytuację, sprzyjającą także podjęciu analizy, na ile w każdym przypadku potrzebna jest publiczna własność i publiczne zarządzanie. Otworzyło to drogę do pojawienia się różnorodnych form partnerstwa publiczno-prywatnego; prowadzenia operacji przewozowych przez przedsiębiorstwo publiczne po prywatnej infrastrukturze lub przez prywatnych przewoźników po publicznej infrastrukturze bądź rozwiązań mieszanych.

Z doświadczeń wynikających z procesów restrukturyzacji kolei w wielu krajach wynika, że prowadzenie usług przewozowych przez prywatne firmy operatorskie umożliwia uzyskanie większej efektywności działalności, poprawę jakości usług, dość często obniżenie stawek taryfowych [4]. Nie można jednak jednoznacznie ocenić, które formy organizacyjne i własnościowe są najlepsze. Generalne wnioski, jakie nasuwają się w ocenie ekspertów Banku Światowego, to po pierwsze – że możliwe jest funkcjonowanie przewoźników o różnej strukturze własnościowej na jednej sieci infrastruktury; a po drugie – że wybór mieszanych rozwiązań może być dobrą drogą transformacji monopolistycznego i niewydolnego systemu w transporcie kolejowym do kolei bardziej efektywnej i atrakcyjnej dla klientów. Opcja „do nothing” jest najdroższa i prowadząca do upadku kolei. □

## Literatura

- [1] Gómez-Ibáñez J.A.: *An overview of the options* [w]: Gómez-Ibáñez J.A., Rus G. de: *Competition in the railway industry: an international comparative analysis*. Published Cheltenham, UK ; Northampton, MA: E. Elgar, 2006; Nash C.: *Europe: Alternative models for restructuring*, [w]: Gómez-Ibáñez J.A., Rus G. de: *Competition in the railway industry: an international comparative analysis*. Published Cheltenham, UK; Northampton, MA: E. Elgar, 2006.