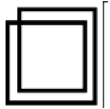




# Doświadczenia z prywatyzacji kolei & Partnerstwo Publiczno - Prywatne w Wlk. Brytanii



MINISTERSTWO  
SKARBU  
PAŃSTWA



**Dr Nick Higton**

Director

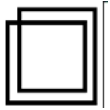
Ove Arup & Partners International Ltd

Łódź, 15 marca 2004



# Plan prezentacji

- Powody i tło prywatyzacji oraz PPP;
- Doświadczenia brytyjskie – 3 studia przypadku;
- Wnioski dla przyszłej prywatyzacji i PPP.



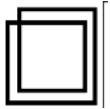
MINISTERSTWO  
SKARBU  
PAŃSTWA





# Powody i tło prywatyzacji i PPP – tradycyjne przekonania

- Pokonanie rzekomej nieefektywności sektora publicznego;
- Orientacja biznesowa;
- Jasne cele;
- Wniesienie wiedzy sektora prywatnego;
- Wniesienie kapitału sektora prywatnego;
- Infrastruktura publiczna za niepubliczne pieniądze;
- Infrastruktura publiczna niższym kosztem.



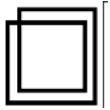
MINISTERSTWO  
SKARBU  
PAŃSTWA





# Doświadczenia brytyjskie w sektorze kolejowym

Trzy style wprowadzania udziału przedsiębiorstw prywatnych



MINISTERSTWO  
SKARBU  
PAŃSTWA

1. Prywatyzacja Kolei Państwowych



2. Metro Londyńskie - PPP



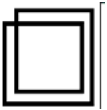
3. Projekt East London Line



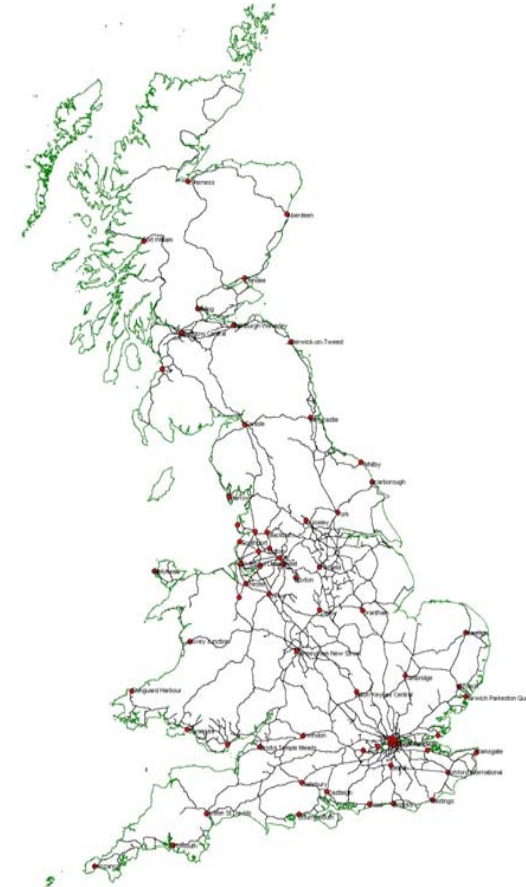


# Brytyjskie Koleje Państwowe

- Prywatyzacja;
- 18 000 km linii, 31 000 km torów;
- 200 km/h - maksymalna szybkość linii;
- 25,4 t max. nacisk na oś;
- 2 400 stacje;
- Elektryfikacja – 39%;
- 1mld pasażerów rocznie;
- 50 mld t\*km rocznie przewozów towarowych.

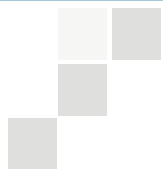


MINISTERSTWO  
SKARBU  
PAŃSTWA

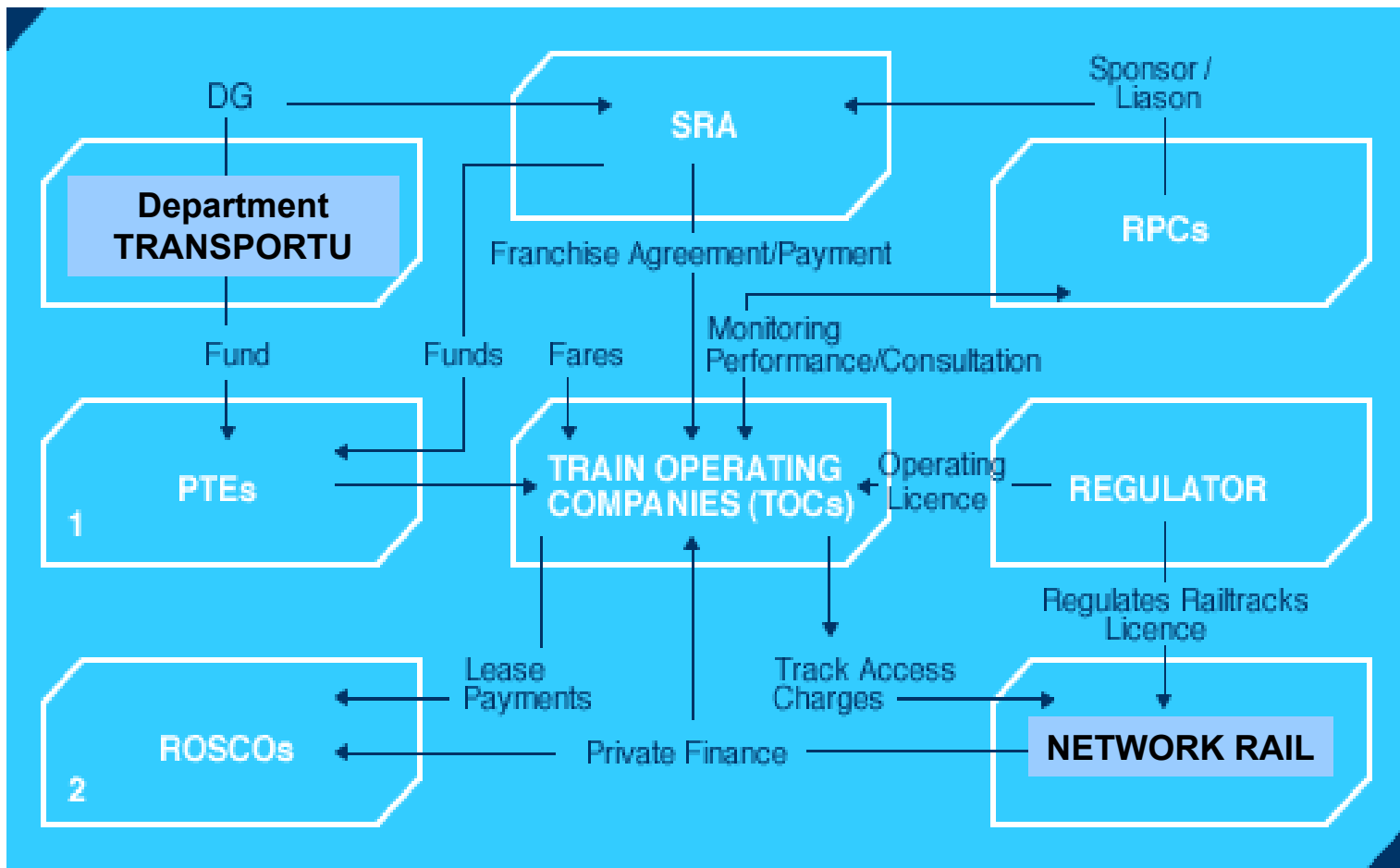




# Struktura prawna



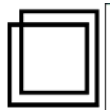
MINISTERSTWO  
SKARBU  
PAŃSTWA





# Konsekwencje

- Słabe zarządzanie strategiczne ze strony rządu;
- Niedopracowane kontrakty. Słabe specyfikacje;
- Nieoczekiwany wzrost popytu;
- Eskalacja kosztów - głównie w infrastrukturze;
- Niejednolita poprawa usług;
- Ciągłe zapotrzebowanie na rosnące dotacje;
- Linie Kolejowe (Railtrack) wypłacały dywidendy udziałowcom, pomimo niewypłacalności;
- Niektóre spółki przewozowe musiały otrzymać pomoc;
- Musiano przeprowadzić zmiany strukturalne.



MINISTERSTWO  
SKARBU  
PAŃSTWA

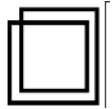




# Metro Londyńskie sp. z.o.o - PPP



- 460 km linii
  - 160km naziemnych / podziemnych (31 linii)
  - 260km linii głębokich (6 linii)
- 254 stacje
- Około 3 mln pasażerów dziennie



MINISTERSTWO  
SKARBU  
PAŃSTWA

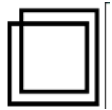
- Metro wymaga modernizacji do aktualnych standardów
- Zaległości w konserwacji i remontach o wartości €2.5 mld
- Niedostateczne finansowanie publiczne
- Historia anulowania finansowania





# Dlaczego zostało wybrane Partnerstwo Publiczno-Prywatne ?

- Polityka rządu labourzystowskiego (oświadczenie wicepremiera 23 marca 1998);
- Świadczenie usług - kontrola usług pozostaje w gestii publicznej (Burmistrza Londynu);
- Obsługa klientów pozostaje w gestii państwa;
- Konsorcja prywatne są odpowiedzialne za zapewnienie odpowiedniego poziomu usług i zarządzanie aktywami w ciągu 30 lat;
- Sektor prywatny zapewnia finansowanie kapitałowe w zamian za opłaty za korzystanie z infrastruktury.



MINISTERSTWO  
SKARBU  
PAŃSTWA





# Struktura PPP – Londyńskie Metro

Rząd Wlk. Brytanii

**Sektor Publiczny**

Burmistrz Londynu  
(Transport for London)

London Underground Limited

**Sektor Prywatny**

Sub Surface  
Railway  
(Kolej  
Podziemna)  
Infraco

(spółki infrastrukturalne)

Bakerloo  
Central  
Victoria  
Infraco

Jubilee  
Northern  
Piccadilly  
Infraco

Propco  
PFIs  
•Power  
•Prestige  
•Connect  
•(NLT)

MINISTERSTWO  
SKARBU  
PAŃSTWA

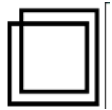


PARTNERSTWO



# Konsekwencje

- Rozciągnięcie okresu transakcji (Marzec 1998 – Kwiecień 2003);
- Pole walki politycznej;
- Ograniczone zasoby wiedzy, słabe standardy;
- Zbyt ograniczona konkurencja;
- Przesunięcie ryzyka do sektora prywatnego;
- Kompleksowe kontrakty oparte na efektach;
- Metro otrzymało gwarancje finansowania;
- Zbyt wcześnie, by mówić o sukcesie;
- Zarówno Rząd jak i sektor prywatny uważają, że zrobili dobry interes.

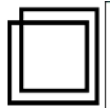


MINISTERSTWO  
SKARBU  
PAŃSTWA

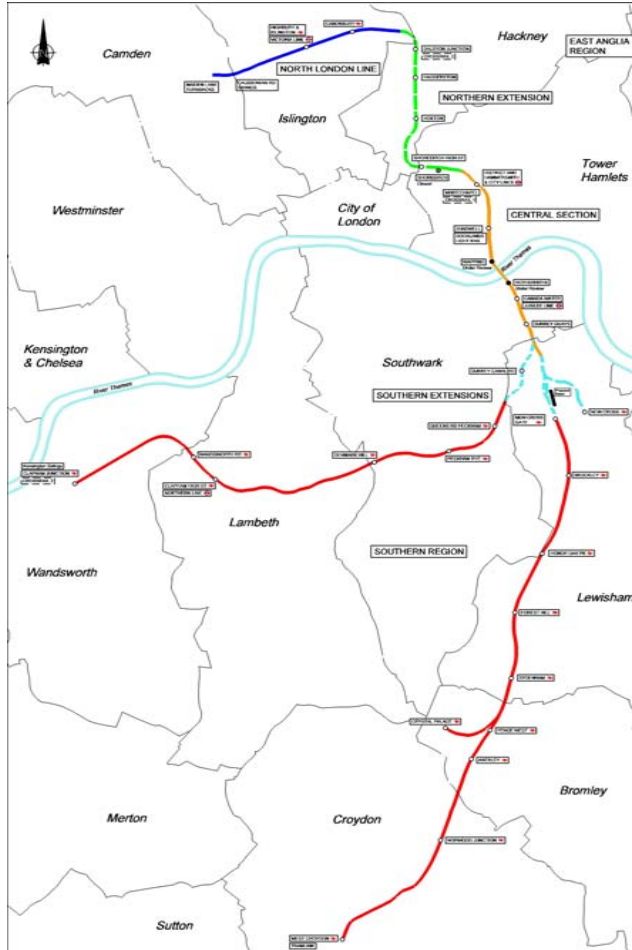




# Projekt rozbudowy linii East London



MINISTERSTWO  
SKARBU  
PAŃSTWA

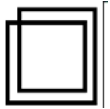


- Zmiana 3,5km metra na kole podmiejską;
- Przebudowa 5,5km nieużywanej linii kolejowej;
- Modyfikacje 7,5km istniejącej linii kolejowej;
- Budowa lub modernizacja 18 stacji;
- Budżet 1,5mld euro.



## Dlaczego wybrano model DBFT (zaprojektuj, wybuduj, sfinansuj, przekaz) dla PPP linii East London ?

- Zbyt mała linia, aby być niezależnie zarządzaną własnością;
- Powinna być zintegrowana z narodową siecią kolejową;
- Powiązanie usług w północnej i południowej części linii;
- Finansowanie z sektora prywatnego;
- Budowa ze środków własnych Wykonawcy;
- Finansowanie obligacjami wykupu linii przez Linie Kolejowe (Network Rail);
- Zabezpieczenie przeciw regulacji cen.



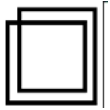
MINISTERSTWO  
SKARBU  
PAŃSTWA





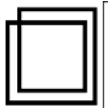
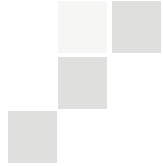
# Specyfika projektu East London

- Opisanie stanu aktywów i transfer ryzyka;
- Ustanowienie Standardów;
- Poziom szczegółowości specyfikacji;
- Linie Kolejowe: przejęcie po zakończeniu;
- Koszt pieniędzy.



MINISTERSTWO  
SKARBU  
PAŃSTWA





MINISTERSTWO  
SKARBU  
PAŃSTWA

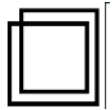
# Wnioski dla prywatyzacji i PPP w przyszłości





# Koleje nie są dochodowe

- Niewiele kolei pokrywa swoje koszty operacyjne;
- Jeszcze mniej pokrywa swoje koszty kapitałowe;
- Koleje o niskich dotacjach to:
  - Nowoczesna, efektywna infrastruktura i pociągi;
  - Wysoki poziom automatyzacji;
  - Wysoka częstość usług;
  - Zależność klientów;
  - Wysoka zależność od transportu publicznego;
  - Efektywna struktura opłat;
  - Komercyjny przychód.



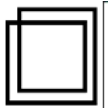
MINISTERSTWO  
SKARBU  
PAŃSTWA





# Finansowanie prywatne – jako takie nie istnieje

- Istnieją tylko trzy źródła:
  - Opłaty / taryfy;
  - Najem i inne dochody komercyjne;
  - Dotacje.
- Inwestycje prywatne muszą zostać spłacone;
- Sektor prywatny oczekuje wyższej stopy zwrotu niż sektor publiczny;
- Sektor prywatny nie lubi ryzyka, którego nie może kontrolować.



MINISTERSTWO  
SKARBU  
PAŃSTWA

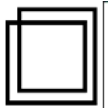




# Rząd musi zdecydować o strategii



- Rząd określa rolę kolei;
- Rząd jest podstawowym czynnikiem decydującym o wykorzystaniu kolei;
- Tylko Rząd może zdecydować, na jakie dotacje może sobie pozwolić;
- Prywatni przedsiębiorcy mogą zaoferować rozwiązania niszowe:
  - Ale muszą one pasować do strategii narodowej;
- W ten sposób Rząd zawsze będzie Właścicielem Ostatniej Instancji.



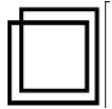
MINISTERSTWO  
SKARBU  
PAŃSTWA





# Wiedza o kolejach sektora publicznego jest w jego ludziach

- Każda osoba zna swoją rolę;
- Niewielu zna całkowitą strukturę;
- Duża część wiedzy jest wiedzą „niepisaną”;
- Brak harmonizacji celów powstrzymuje postęp;
- Z czasem rozwija się nieefektywność.



MINISTERSTWO  
SKARBU  
PAŃSTWA

Więc:

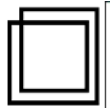
- Trzeba myśleć ostrożnie gdzie i jak zredukować zatrudnienie;
- Rozwinąć i sprawdzić strategie, potem wprowadzić je w sposób konsekwentny, ale humanitarny;
- W wiedzy siła - nie strać jej.





# Kolejnictwo jest złożone technicznie

- Inżynieria jest po części analityczna, po części empiryczna;
- Jest wiele krytycznych obszarów styecznych:
  - Koło – Szyna;
  - Skrajnia obiektu – skrajnia taboru;
  - Przewód trakcji – pantograf;
  - Zasilanie – zapotrzebowanie;
  - Elektronika sygnalizacyjna – prądy błądzące lokomotywy.
- Każdy obszar musi być zarządzany:
  - Przez dostawcę – jeśli w ramach umowy;
  - Przez klienta – jeśli w ramach wielu umów.



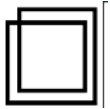
MINISTERSTWO  
SKARBU  
PAŃSTWA





# Dostawcy uczestniczą w interesie dla zysków

- Kontrakt kieruje stosunkami klient / dostawca;
- Dobrzy dostawcy dostarczają tylko to, czego wymaga kontrakt;
- Słabi dostawcy dostarczają tylko tyle, aby utrzymać się przy kontrakcie;
- Klient zapłaci dodatkowo za wszystko, co nie jest objęte kontraktem.



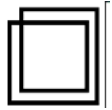
MINISTERSTWO  
SKARBU  
PAŃSTWA





# Kontrakt musi być jasny i wykonalny

- Konieczny i wystarczający;
- Określa co jest obowiązujące, „poradnictwo” nie jest przedmiotem kontraktu;
- Jak będzie to mierzone;
- Rezultaty przewidywalne w rozsądnym zakresie;
- Oparty na proporcji „Wynik lub Wkład”;
- Brak nieodpowiednich zachęt;
- Jasno opisuje raportowanie, zmiany zarządzania i mechanizm płatności;
- Zrozumiały dla przeciętnego człowieka.



MINISTERSTWO  
SKARBU  
PAŃSTWA

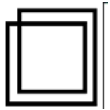


**Dobre sformułowanie wymaga czasu**



# Budowanie więzi

- Rozwijanie pozytywnych więzi z dostawcami usług;
- Rozważenie partnerstwa i aliansu;
- Włożony wysiłek, aby być świadomym klientem;
- Zaangażowanie, aby umowa działała;
- Ale zachowanie krytycznej masy wiedzy specjalistycznej, jeśli partner zawiedzie;
- Przyjmuj dobre rady i podejmuj własne decyzje.



MINISTERSTWO  
SKARBU  
PAŃSTWA

