

EL FUTURO DEL FERROCARRIL

The Future of Railway

Conferencia pronunciada por:
TOM WINSOR

ANTERIOR REGULADOR FERROVIARIO DEL REINO UNIDO



Fundación de los Ferrocarriles Españoles

Estrategias Ferroviarias Europeas

Número 1 - Diciembre 2004

Ficha catalográfica:

El futuro del ferrocarril = The future of the railway /
conferencia pronunciada por Tom Winsor.- Madrid : Fundación de los
Ferrocarriles Españoles ; Renfe. Dirección de Relaciones Internacionales, 2004

12 p. ; 30 cm. (Estrategias Ferroviarias Europeas; 1)

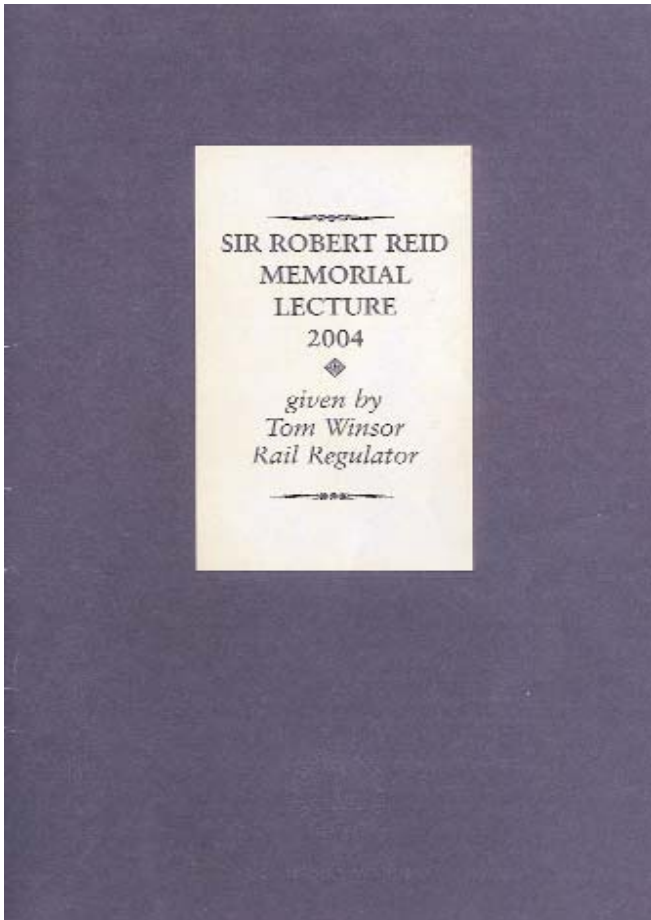
1. Ferrocarriles 2. Reino Unido 3. Política ferroviaria 4. Privatización

Edita: RENFE: Dirección de Relaciones Internacionales
Fundación de los Ferrocarriles Españoles
Centro de Documentación Ferroviaria

Diseño y Maquetación: José Mariano Rodríguez Martínez

Responsable de Traducciones: Lourdes Orozco Torres

Coordinación: Dolores Alonso Redondo



Introducción:

Invitado a pronunciar la conferencia conmemorativa de Sir Robert Reid en 2004, el autor, Tom Winsor, próximo ya en aquellos momentos al final de su mandato como Regulador Ferroviario del Reino Unido (cargo en el que cesaría el 4 de Julio de 2004), recuerda los aspectos más salientes de los 42 años de carrera ferroviaria del que fuera brillante Presidente de los Ferrocarriles Británicos, fallecido en diciembre de 1993, destacando lógicamente más aquellos aspectos de organización y económicos que mayor similitud presentan con los que él mismo ha tenido que enfrentarse desde su cargo de Regulador, y a los que dedica gran parte de su disertación, evocando incluso su evolución a lo largo de los últimos diez años.

PRESENTACIÓN

La Fundación de los Ferrocarriles Españoles, a propuesta y en colaboración con la Dirección de Relaciones Internacionales de RENFE, ha iniciado un proyecto de traducción y edición de una serie de documentos en lengua no española bajo el título genérico: "Estrategias Ferroviarias Europeas", para su difusión con fines exclusivamente de información dentro del ámbito de las empresas ferroviarias.

La Dirección de Relaciones Internacionales selecciona periódicamente aquellos informes que considera de interés y actualidad para el sector, relacionados con las experiencias en otros países sobre los procesos de transformación del ferrocarril y su papel en el sistema de transportes.

La edición impresa está limitada a unos 200 ejemplares que se distribuyen en el ámbito interno de la empresa. Sin embargo, con la intención de hacerlo llegar al mayor número posible de personas, la versión en pdf tanto del documento original como de la traducción están disponibles a través de la página web de la Dirección de Documentación y Archivo Histórico Ferroviario de la Fundación de los Ferrocarriles Españoles:

www.docutren.com/documentos_internacionales.htm

Por parte de la Dirección de Relaciones Internacionales de Renfe se cumple así con el objetivo de difundir aquella información internacional que pueda ser de utilidad para la empresa en el desarrollo de su actividad.

A su vez, con esta iniciativa, la Fundación de los Ferrocarriles Españoles sirve una vez más a su compromiso de apoyar la actividad investigadora y en general, de contribuir a la difusión y el conocimiento del ferrocarril por la sociedad.

EL FUTURO DEL FERROCARRIL

Conferencia pronunciada por:
TOM WINSOR

ANTERIOR REGULADOR FERROVIARIO DEL REINO UNIDO

10 DE FEBRERO DE 2004



Considero un honor haber sido invitado a pronunciar la Conferencia Conmemorativa de sir Robert Reid para 2004

"El futuro del ferrocarril"

1. Desearía comenzar rindiendo un tributo a la memoria del hombre en cuyo honor pronuncio esta conferencia. Sir Robert Reid falleció el 17 de diciembre de 1993, unos pocos meses después de que se iniciara mi relación con el ferrocarril. Yo no le conocí, pero en mis once años de ferrocarril -y particularmente desde 1999 en el puesto de Regulador Ferroviario- he conocido a muchos de los antiguos y talentosos ferroviarios que trabajaron con él, que le quisieron, le respetaron y que con él tanto aprendieron.

2. Sir Robert era un ferroviario de la vieja escuela. Después de combatir como comandante de una sección de carros en las batallas del desierto Occidental, y

de cuatro años como prisionero de guerra en Italia y en Alemania, obtuvo su título universitario en 1947 y comenzó a trabajar como subjefe de clasificación en el LNER, en Edimburgo. Durante casi la mitad de sus 42 años de servicio en el ferrocarril, vino trabajando en puestos relativamente monótonos por todo el sistema. Pero cuando ascendió hasta la cima de la escala directiva, esta experiencia anterior le sirvió para saber quiénes eran los que fingían y fantaseaban. Como Presidente, acometió la tarea de podar y reformar la anticuada y superpoblada estructura de mandos de los Ferrocarriles Británicos. Negoció con el gobierno difíciles objetivos de rendimiento del ferrocarril, que luego superó, tanto en el terreno operativo como en el financiero. Y fue consciente de la verdad -años más tarde tan necesariamente reiterada por lord Cullen- de que la seguridad y un buen rendimiento son dos caras de la misma moneda.

3. Para sir Robert, la responsabilidad personal y una fuerte disciplina financiera eran muy importantes. Y yo volveré al tema de la responsabilidad y la disciplina financiera más adelante en esta conferencia.

4. Sir Robert entendía y respetaba las relaciones entre el gobierno y el Consejo, y estaba decidido a poner término a la discordia pública que entre uno y otro existía. Para él, las decisiones políticas eran cosa del gobierno, y gobernar el ferrocarril era competencia del Consejo. Así de sencillo. Por lo menos sencillo en concepto. En sus seis años y medio como presidente conoció a cinco Secretarios de Estado para el Transporte. Privadamente le molestaba la aparente animadversión hacia el sector público que creía ver en los gobiernos conservadores. No se hacía ilusiones

respecto al grado de politización al que habían sido sometidas las industrias británicas nacionalizadas -y el ferrocarril siempre ha sido una de ellas-; su objetivo era dirigir los BR de un modo más empresarial. Desarrolló una labor ingente para hacer al ferrocarril más competitivo y se centró en el cliente -de mercancías o viajeros- y en poner fin a un largo periodo de desidia, desmoralización y deterioro en los ferrocarriles.

5. La politización de los ferrocarriles, el enfoque sobre el cliente y la necesidad de una administración responsable y competente, son cuestiones sobre las que habré de volver esta tarde.

Las realidades del ferrocarril moderno

6. Los ferrocarriles son organizaciones complejas. Su explotación es un asunto complejo. Aunque operan sobre la base de una red nacional que, por naturaleza, es un monopolio, su semejanza con otras industrias reguladas disminuye abruptamente. Los ferrocarriles no transportan electrones ni moléculas de gas o agua. Transportan personas y mercancías, y esto hace que su vida sea considerablemente más complicada.

7. Nuestros antecesores victorianos nos legaron un precioso sistema de estrechos corredores, en un país en el que escasea el terreno y donde los derechos de la propiedad privada, que son protegidos con sumo celo, se concentran y presionan sobre la red de que disponemos hoy día. La intensidad de las interacciones de los bienes y las interfaces de los componentes operacionales del sistema -tanto si se encuentran en las mismas manos o en manos distintas- añaden mayor variedad y dificultad a la mezcla. Cuando el sistema se encuentra bajo la presión de estar lleno o casi lleno, se hace muy grande la necesidad de utilizar de forma óptima la capacidad disponible y de mantener la elasticidad precisa para cuando las cosas vayan mal. Y si las cosas van realmente mal, como fueron con Railtrack en Hatfield, las consecuencias pueden ser graves y duraderas.

8. El ferrocarril es un medio maravilloso para transportar nutridas cifras de personas a las grandes zonas urbanas. Dada la configuración de nuestras modernas ciudades británicas, tal vez sea el único modo capaz de llevar a cabo dicha tarea en las concentraciones que ahora tenemos sin necesidad de hacer pedazos partes colosales de nuestro entorno urbano para construir

carreteras. Y, dada la capacidad del ferrocarril para realizarlo de modo seguro y fiable, así como para satisfacer adecuadamente las necesidades de transporte de otras áreas de formas menos intensivas pero igualmente eficaces, es un medio que puede generar beneficios externos de índole intangible, que son de gran valor para las poblaciones y para las empresas, y vale la pena pagar por ello. Hay que recordar siempre que las deficiencias en los sistemas de transporte son factores limitativos del crecimiento económico y de la prosperidad.

9. Éste es el ferrocarril de hoy día. Y es un ferrocarril que a lo largo de los últimos diez años ha pasado por un periodo de considerable trastorno, confusión e incertidumbre. Ha sufrido una reestructuración sumamente complicada y una conflictiva privatización, tres leyes de primordial importancia, cinco accidentes graves, la destructiva administración de Railtrack, la desintegración de la integridad de la red después de Hatfield, el colapso financiero del proveedor de la infraestructura, una amenaza extraordinaria e inconstitucional a la independencia de la regulación económica, la reestructuración del proveedor de la infraestructura sobre una base totalmente imprevisible, una explosión de los costes, intensa politización y constantes asaltos por parte de la artillería de los medios de comunicación.

10. Uno de los temas de esta conferencia es que el ferrocarril probablemente ya ha soportado bastante. Lo que ahora necesita es estabilidad, predecibilidad, claridad de responsabilidades y transparencia de gestión, sólidos incentivos y un entorno favorable para la inversión. Se encuentra magullado y molido a golpes, reorganizado y reestructurado, vendido y (según algunos) vuelto a comprar, oprimido y criticado. Pero la profesionalidad y dedicación de las personas que trabajan en el ferrocarril no les han sido arrancadas, ni siquiera reprimidas. Todo lo contrario: han aguantado y han intensificado sus esfuerzos para ofrecer un servicio del que tanto ellos como nosotros podemos sentirnos orgullosos, y merecen nuestro apoyo y nuestro agradecimiento por su trabajo.

El papel del gobierno y de las empresas

11. El transporte es asunto del gobierno. Y, en una industria del sector privado, es igualmente competencia de las empresas. Es pues tarea de ambos. Esto tiene que ser reconocido inmediatamente.

12. Es papel del gobierno tomar decisiones respecto a qué clase de transporte queremos tener en beneficio de la comunidad, y esto incluye la más amplia comunidad que se beneficia de los servicios de transporte. Es papel de las empresas prestar servicios de transporte dentro de aquella política global. Las empresas lo harán siempre que puedan tener la confianza y certidumbre necesarias para entrar en este mercado y proporcionar servicios de transporte de calidad a un precio justo y soportable.

13. El transporte es por lo tanto un verdadero caso de asociación entre el sector público y el privado. Resulta pues esencial dejar clara y apropiadamente establecidos los términos de dicha asociación, con el fin de satisfacer los legítimos objetivos e intereses de ambas partes. Porque cuando la asociación no se asienta sobre unos cimientos tan seguros, se hará inestable y al final los socios terminarán separándose. Esto fácilmente puede ser causa de serio perjuicio para el interés público y para los intereses comerciales, como hemos podido ver en este país después de Hatfield.

14. Así pues, ¿cómo estableceremos una asociación justa y sostenible para los ferrocarriles? Por mi anterior -y futura- carrera como abogado comercial, sé que para hacer que una asociación funcione hay que conocer, respetar y, en la medida de lo posible, acomodar los objetivos esenciales de ambas partes. No es bueno que el sector privado se queje de que los gobiernos son políticos. Y carece igualmente de sentido que los gobiernos lamenten que las empresas quieran conseguir un beneficio y evitar una pérdida. Si el sector público y el sector privado han de marchar de acuerdo, cada uno de ellos tiene que empezar por reconocer y aceptar la naturaleza fundamental del otro.

15. Si la asociación ha de prosperar y proporcionar aquello que de ella se espera, ninguno de los socios puede permitirse actuar de un modo incontrolado, arbitrario o destructivo, que cause serio perjuicio a los intereses del otro. Tiene que haber algunas restricciones, algunas reglas básicas, algunos preceptos fundamentales que no puedan ser violados. Y la forma en que se establecen estas reglas básicas para vivir y marchar juntos constituye un pacto o contrato entre el estado y el sector privado, vigilado a veces por una institución independiente que respeta los términos del convenio y sirve de rompeolas entre las fuerzas que actúan en uno u otro lado, para asegurar la estabilidad. En el ferrocarril británico, y por cuanto se refiere a la provisión de

infraestructura, es el Regulador Ferroviario el que desempeña esta tarea.

16. Las empresas desean ganar dinero. Si el negocio de que se trata es el monopolio de la provisión de servicios de infraestructura de la manera que mejor le apetezca, tenderá a abusar de su posición cobrando precios irracionalmente elevados, discriminando indebidamente entre los usuarios, negando sin razón el acceso al sistema y proporcionando un servicio de mala calidad. Esto es inaceptable y por ello la entidad está sujeta a licencia y tiene que respetar unas condiciones que refrenan la propensión a tales excesos. El Regulador hace respetar la licencia y, cuando existe causa justificada, puede modificarla. Supervisa también la asignación de capacidad de infraestructura, para asegurar un justo trato de los usuarios y un eficaz uso del sistema. Realiza esta labor bajo la autoridad del Parlamento -la Ley de Ferrocarriles de 1993- conforme a obligaciones de servicio público claras y evidentes. Sus decisiones pueden ser contestadas en los tribunales, y depende para su legitimidad del respeto que el sector y el público estén dispuestos a conceder a sus acciones.

17. Los gobiernos desean otras cosas. Saben que no pueden -o no deberían- manejar la operación en cuestión. Cuando los gobiernos manejan algo directamente, nadie sabe en realidad cuánto cuesta el asunto. La razón de esto es que los gobiernos no gestionan animados por incentivos de beneficio; lo hacen de acuerdo con presupuestos administrativos. Muchas veces operan basándose en información poco fiable y, al no saber cuánto debería costar una, deciden por lo general pagar lo que les piden y aceptan lo que les den a cambio de su dinero. Así que, al haber renunciado a la idea de operar el ferrocarril, el gobierno necesita saber que sus objetivos, que han sido políticamente determinados y de los que es políticamente responsable, serán respetados.

18. En el contrato entre el gobierno y el sector privado, si hay algún subsidio a pagar -como casi siempre ocurre- tiene que expresarse claramente qué es lo que el Estado espera a cambio de tal subsidio. El contrato entre los dos tiene que ser un pacto del que pueda fiarse el sector privado. ¿Será respetado en cualquier circunstancia política? ¿Soportará incólume cualquier trastorno político? ¿No tratará el gobierno de burlar o interferir sus disposiciones, de socavarlo o destruirlo de cualquier otro modo? Todo ello se reduce a la inviolabilidad del contrato entre el Estado y el sector privado. Tal contrato tiene que ser bien diseñado, de forma que ambas partes deseen mantenerse en la relación que el

mismo establece y hagan que funcione. Para que tal cosa suceda las dos partes tienen que entrar en él con sus ojos bien abiertos y ser leales a las promesas que hagan.

19. Los gobiernos funcionan conforme a ciclos políticos. La empresa no los quiere, y una apropiada y eficaz planificación del transporte, con sus correspondientes decisiones de inversión, encontraría extraordinariamente difícil ajustarse a los mismos. Conforme dijo John Armit en la conferencia conmemorativa de sir Robert Reid de 2003: "[En el sector ferroviario británico] no ha habido coherencia o continuidad de pensamiento político ni política de inversiones o empresarial, lo que a su vez ha impedido cualquier planificación a largo plazo o la culminación de planes formulados de buena fe". Y por lo tanto existe una necesidad de visión a largo plazo, que supere el ciclo político. ¿Cómo puede aislarse el sistema de éste en la medida apropiada?

20. Dicho de otro modo:

- ¿cómo dar al gobierno la confianza de que el interés público será protegido y promovido en las decisiones de transporte, pero
- evitando una intensidad de intervención política que impida la inversión o incremente sus costes, y
- permitiendo la planificación y coherencia a largo plazo, alejándose así de las políticas gubernamentales de tira y afloja en materias de dirección, estructura o financiación, y
- ahorrando al gobierno una desproporcionada "cantidad" de culpa cuando las cosas van mal?

21. Los gobiernos pueden inmiscuirse incluso de forma perjudicial en los asuntos y operaciones corrientes de las empresas de transportes, dañando la confianza y aumentando los costes de financiación. Sin embargo, cuando se estima que las cosas se vuelven disfuncionales o quizás cuando simplemente existe un problema serio que está ocasionando un perjuicio político, los gobiernos suelen sentirse tan impotentes y tan temerosos de la crítica que se apresuran a imponer sus propias soluciones (que a veces empeoran notablemente su posición). En el caso de Gran Bretaña, recuerdo la intervención de octubre de 2000, cuando el gobierno trató de supervisar la recuperación de la red nacional después de Hatfield, y luego en abril de 2001, cuando Railtrack fue públicamente obligada a nombrar

un director de interés público a cambio de una aceleración de la financiación por parte del gobierno; después se produjo el fracaso de Railtrack en la demanda del Secretario de Estado para el Transporte, en octubre de aquel año. Intervenciones de esta clase pueden tener consecuencias serias e inesperadas.

22. Pero tenemos que reconocer también que la política y el ferrocarril son inseparables. Siempre lo han sido. En el siglo XIX, la opinión pública y la frecuencia de accidentes ferroviarios originaron una presión insistente en demanda de un cambio legislativo, y las primeras incursiones importantes del Parlamento en el ferrocarril fueron las Leyes de Reglamentación Ferroviaria de 1840, 1842 y 1844.

23. La "fiebre" ferroviaria de 1845 y la crisis económica subsiguiente en 1847 fueron intensas. La culpa se atribuyó a las compañías ferroviarias y sus codiciosos promotores -auténticos ladrones de guante blanco de la era del ferrocarril- y al gobierno por no regular la situación. En *English Railways: Their Development and their Relation to the State*, Cleveland-Stevens dice que: "Parecería una teoría plausible atribuir la crisis financiera de 1847 a la reticencia del gobierno a interferir. Uno se inclina a ver en la quiebra de aquel año un despiadado juicio de las contradicciones del Parlamento en cuestiones ferroviarias" ¹.

24. Los periódicos ferroviarios del siglo XIX se manifestaban en términos tan pintorescos como dramáticos sobre el crecimiento del poder de las compañías ferroviarias; un periódico jurídico, en un artículo publicado en 1874 bajo el título de "Railway Regulation" ("Reglamentación Ferroviaria"), hablaba del ferrocarril como un "Frankenstein político... conjurado a existir por el Parlamento, pero que, una vez con vida, ya no es susceptible de control" ².

25. R.W. Kostal, en *Law and English Railway Capitalism 1825-1875*, afirma: "A principios de la década de 1840, una era de optimismo sin límites respecto a la futura prosperidad del sector ferroviario, los capitalistas del ferrocarril se oponían tenazmente a cualquier intento de regulación directa por parte del gobierno inglés. En 1868, al cabo de cuarenta años de incesante y desmoralizador compromiso con el derecho privado y con la abogacía, se advirtió que 'la interferencia

1. Edward Cleveland-Stevens, *English Railways: Their Development and their Relation to the State*, George Routledge and Sons Ltd. Londres, 1915. p. 158.
2. *Railway Regulation, Law, I* (1874) 75.

del Estado se solicita principalmente en interés de las propias compañías ferroviarias'. Después de décadas de regulación 'de facto' por abogados y jueces, los capitalistas ferroviarios comenzaban a apreciar las ventajas de una alianza al estilo prusiano entre las empresas privadas y el estado central"³.

26. Y a través de la nacionalización y de la privatización continuaron las encendidas discusiones. La Ley de Ferrocarriles de 1993 tiene el honor de ocupar el segundo lugar en la lista de disposiciones legales que han sido objeto de mayor número de enmiendas antes de entrar en el código. En su tramitación tuvo 1.435 enmiendas, casi todas ellas suscitadas por el propio gobierno. Las circunstancias de su tramitación parlamentaria fueron de feroz controversia y revistieron tintes dramáticos la última noche.

27. Así pues, en relación con el ferrocarril, los gobiernos se han preocupado siempre, y siempre han atraído las críticas aunque, naturalmente, nunca han sido reacios a aceptar los elogios.

28. En la relación con el sector privado, el gobierno necesita por tanto ser claro respecto a lo que espera del trato. Y el sector privado necesita también que ello quede claro. El toma y daca entre los dos socios tiene que ser justo y duradero. En la actualidad, y a lo largo del futuro previsible, este equilibrio y aquella claridad de especificación vienen asegurados por la regulación económica independiente. Y si ambas partes se comprometen consciente y competentemente con ella, el sistema funcionará bien.

29. A veces se objeta que bajo nuestro actual sistema de regulación, el Regulador puede hacer lo que se le antoje con el dinero del gobierno, que no tiene restricciones y que, si quisiera, podría ordenar que se duplicara el tamaño de la red, obligando al gobierno a pagar la factura. Esto no es cierto. Nunca ha sido cierto. Y es importante que la gente no se engañe a este respecto.

30. Una de las tareas más importantes del Regulador es establecer el marco financiero dentro del cual el gestor de la infraestructura -Network Rail- proporcionará servicios de infraestructura durante períodos de cinco años. Para ello, el Regulador tiene que evaluar

cuáles son las necesidades razonables de los clientes y proveedores de fondos de Network Rail, sus obligaciones bajo sus contratos de acceso y los compromisos que probablemente asumirá. En función de todo ello, el Regulador fija luego los cánones de acceso o las subvenciones compensatorias. Para poder juzgar sobre qué necesidades son razonables, el Regulador necesita saber, naturalmente, cuáles son las necesidades.

31. Las compañías concesionarias de servicios de trenes de viajeros suelen tener contratos de acceso de una duración de cinco a siete años; algunos más largos. Las operadoras de trenes de mercancías tienen contratos de duración semejante. El conjunto de todos estos contratos constituye el volumen y la intensidad de uso de la red ferroviaria nacional que gestiona Network Rail. Hay algunos otros operadores de libre acceso, pero no son muchos. También éstos tienen contratos. Y están también los "Passenger Transport Executives" y algunos otros proveedores de fondos que ponen dinero en el ferrocarril y compran servicios. Ninguno de estos compromisos es perpetuo. Todos ellos tienen que concluir en algún momento, pero hay esperanzas de que serán reemplazados por algo. La gran mayoría de estos servicios están de algún modo subvencionados.

32. Para fijar la producción que cabe exigir de Network Rail en el periodo de control siguiente, el Regulador tiene que juzgar cuál será el conjunto de servicios -la amplitud e intensidad de utilización- de la red y por la red durante dicho periodo y más adelante. El factor más importante que el Regulador ha de tener en cuenta es lo que el gobierno y su brazo ejecutor en este terreno, la "Strategic Rail Authority", se propongan llevar a cabo en materia de concesiones y subvenciones de servicios en el futuro. El Regulador necesita saber cuáles serán probablemente tales servicios. Podrá entonces traducir el conjunto de servicios esperados y proyectados en producción a realizar por Network Rail, y aplicando las hipótesis de eficiencia apropiadas, podrá establecer los cánones de acceso de acuerdo con las mismas.

33. En la revisión de los cánones de acceso que concluyó en octubre de 2000, muy poco de todo esto se desarrolló por entero conforme a lo planeado. El grado de compromiso de la Strategic Rail Authority en dicha revisión no fue muy grande, y yo tuve que llegar a la conclusión de que, en términos generales, el conjunto de servicios existente podía mantenerse, con algunas mejoras de rendimiento. De acuerdo con esto establecí los cánones. Al mismo tiempo, el conocimiento por

3. R.W. Kostal, *Law and English Railway Capitalism 1825-1875*, Clarendon Press, Oxford, 1994, p. 371.

parte de Railtrack de sus activos, y su estimación de sus necesidades, siguió siendo muy escaso.

34. En la revisión de los cánones de acceso que concluyó en diciembre de 2003, a pesar de que el grado de compromiso de Network Rail en el proceso fue de mucha mejor calidad, y de que su actitud fue muy abierta y constructiva, el compromiso por parte del gobierno -la SRA- no fue probablemente como debiera haber sido o, podría decirse, como la Hacienda hubiera querido que fuese.

35. En la revisión de 2000 se habían concedido a Railtrack 16.000 millones de libras esterlinas a lo largo de cinco años (un aumento del 50% sobre la asignación hecha en el primer periodo de control). La reacción de Railtrack ante el descarrilamiento de Hatfield el 17 de octubre de 2000 y la acumulación de deudas hasta el comienzo de la última revisión (septiembre de 2002) y hasta su final en diciembre de 2003 revelaban que el conjunto existente de servicios por la red necesitaría un nivel de financiación mucho más elevado que el asignado en la revisión de 2000 (esto, a pesar de que durante la suspensión de pagos de Railtrack el gobierno insistió en que su sucesora tendría que ajustarse a las limitaciones del arreglo de 2000).

36. En 2002-2003 el gobierno tenía otras ideas. Su tema constante era que no iba a haber más dinero para el transporte y que por consiguiente los cánones de acceso no aumentarían. Pero esto era contradictorio con los hechos. Si el conjunto de servicios existentes había de mantenerse, la red necesitaría más -algo más de 7.000 millones de libras durante cinco años, según se vio tras una revisión de 15 meses- y este dinero tendría que proceder de unos cánones más elevados o de subvenciones compensatorias. La situación financiera de la SRA era segura -está destinada a indemnizaciones ilimitadas de los operadores ferroviarios con respecto a los resultados de una revisión de los cánones de acceso, y tiene una clasificación de crédito AAA por emanar del gobierno central- y estaría dispuesta a hacer frente a cánones más elevados. Si los cánones aumentasen, entrarían en juego las indemnizaciones y el gobierno tendría que pagar.

37. Si el gobierno hubiera querido evitar que el Regulador aumentase los cánones de acceso en la revisión de 2003, tendría que haber decidido a tiempo y públicamente que el conjunto de servicios existente no se iba a mantener. Además, y puesto que algunos contratos de acceso tenían aún vigencia durante algún

tiempo, si la producción de la red había de reducirse para evitar el aumento de los cánones, el gobierno hubiera tenido que intentar negociar reducciones de producción con los titulares de aquellos contratos; con ambas partes -Network Rail y los operadores de trenes-, y sin duda habría tenido que pagar compensaciones para lograrlo. Si el gobierno hubiera hecho todo esto, tal vez los cánones de acceso no hubieran subido hasta el nivel que lo hicieron en la revisión de 2003. Pero estas reducciones de producción no se negocian de la noche a la mañana y el proceso hubiera tenido que iniciarse mucho antes, si es que había de comenzar, después de todo.

38. No es muy conveniente que el gobierno decida estas cosas cuando una revisión de los cánones de acceso es casi inminente o, peor todavía, cuando ya se encuentra en marcha; sencillamente porque no habrá tiempo. Cuando en 2002-2003 pregunté a la SRA cuáles eran sus intenciones en relación con el conjunto de servicios que pensaba contratar y subvencionar, la respuesta que recibí fue, en efecto, que el conjunto existente. No estaba prevista ninguna reducción. Esto iba a dar lugar, de forma inevitable, a que la Hacienda tuviera que hacer frente a una factura mayor de lo que hubiera deseado.

39. Pero el punto fuerte de este sistema de regulación económica independiente es que el gobierno no puede hacer fácilmente lo que hizo en los días de sir Robert Reid y otros presidentes del Consejo de los Ferrocarriles Británicos. No puede ocultar la economía del ferrocarril ni esconder sus costes, o exigir año tras año reducciones de la calidad y de la capacidad de la infraestructura para ahorrar dinero aquí y allá. Bajo el presente sistema, el gobierno tiene que hacer frente al hecho de que no puede tener el 100% de la red existente por la mitad de su coste. En cierto sentido, el gobierno se ve obligado a responsabilizarse de las consecuencias de sus decisiones.

40. Si es necesario llevar a cabo tales reducciones, será casi siempre necesario planificarlas con buena antelación, de modo que la autoridad reguladora sepa al comienzo del proceso de una revisión de los cánones de acceso qué es lo que se requerirá en términos de producción de la red. Naturalmente, la revisión de los cánones de acceso puede -y debería- considerarse un proceso iterativo para que el gobierno pueda hacer algunos ajustes en sus estrategias a la luz de la información que vaya surgiendo, pero estos ajustes no serán por lo general de importancia cuando la revisión esté ya en marcha, dada la antelación que requiere la

planificación de los transportes y la posible necesidad de negociar cambios y compensaciones con los operadores de trenes de mercancías, o de libre acceso y con otros participantes y operadores.

41. El gobierno ha dicho recientemente que quiere tener más influencia o control sobre la cantidad de dinero que va a parar al ferrocarril. En una declaración hecha ayer al Parlamento, el gobierno ha descartado explícitamente de la actual revisión ferroviaria -anunciada el 19 de enero de 2004- "cualquier posibilidad de cambio en los derechos de terceros, que deben ser protegidos". Ha afirmado que "no ha lugar a debilitar la eficacia de la regulación económica", y ha reconocido que "el mantenimiento de una regulación económica plenamente eficaz e independiente es una condición crítica para mantener la confianza de los inversores". Ha dicho ahora también que "no habrá disminución de la protección reglamentaria de los inversores del sector privado en el ferrocarril". Después de dar estas importantes y sumamente valiosas garantías, está claro que el gobierno no pedirá al Parlamento que intervenga para recortar el poder del ORR de llevar a cabo una revisión de los cánones de acceso. En efecto, la importancia constitucional de tal medida sería enorme y sus efectos perniciosos sobre las relaciones entre el Estado y el sector privado, en los ferrocarriles y en otros sectores, serían tan graves que resultan inimaginables.

42. Por el contrario, el único cambio que el gobierno tiene que introducir en la estructura institucional del ferrocarril es asegurar que su agente, la Strategic Railway Authority, actuando en su propio derecho, interviene -y es autorizada a intervenir- en la planificación de los servicios ferroviarios con el suficiente detalle y con tiempo suficiente para asegurar que el ORR tiene la información que necesita para transformar un conjunto de servicios decidido, junto con otros derechos contractuales, en una serie de "productos" de la red que el gobierno piensa que puede soportar sin perjudicar innecesariamente a sus otras prioridades. Esto puede requerir horizontes de planificación de cinco y de diez años para el gobierno y, una vez planteados, habría que ajustarse a ellos. De cualquier modo, esto es lo que la planificación del transporte necesita, y el presente sistema tiende a alentar o incluso forzar al gobierno a hacerlo. Esto es la antítesis de la liquidación financiera anualizada que BR ha tenido que soportar durante casi toda su existencia y que casi sacaba de quicio a los profesionales del ferrocarril.

43. El sistema requiere coraje político y dedicación. Si existen -como debieran- se verán más que

pagados por el menor coste financiero, su disponibilidad y la calidad de lo que el dinero compra. Un amigo mío americano, profesional del transporte en Nueva York, me dijo el otro día: "La sinceridad política en la planificación del transporte es y será siempre un concepto del futuro". Pero el sistema que tenemos en Inglaterra alienta la franqueza y el realismo, no permitiendo barrer las cosas hacia rincones oscuros hasta que otro gobierno u otros políticos vengan y descubran los asuntos desagradables que han sido dejados atrás.

44. Con la indemnidad de las concesiones del sector privado establecida en los contratos a largo plazo entre la SRA y los operadores privados, hay que decir que el actual sistema reconoce también que, al privatizar la infraestructura, el Estado no ha transferido completamente al sector privado el riesgo de la condición y funcionamiento de la misma. Esto es debido a que en las revisiones quinquenales de precios el Estado puede tener que hacer frente a una nueva serie de precios objetivamente establecidos por la autoridad reguladora. Y de esta forma, el Estado sólo deja el riesgo realmente al sector privado de cinco en cinco años; salvo que el gobierno, claro, decida reducir la calidad y el rendimiento de los recursos, ideando políticas y planes a largo plazo que contemplen una disminución de la infraestructura pero que no violen los derechos de terceros.

45. La protección que el actual sistema proporciona a los participantes del sector privado consiste en la seguridad de que la producción de la red y los precios serán fijados de manera objetiva y justa, conforme a procesos establecidos y transparentes, en los que se tiene en cuenta la sostenibilidad de la red a largo plazo y los contratos para su utilización, que siempre tienen que respetarse. Y ¿quién querría adquirir o financiar nuevos parques de material rodante si supiera que la red por la que tendría que utilizarlos iba a dejarse decaer en calidad, capacidad o posibilidades?

46. El contrato entre el Estado y el sector privado contiene estos mecanismos de control, estos factores de estabilidad, y la justicia de un sistema abierto y objetivo. Es un contrato justo para ambas partes, que requiere y espera que ambas partes desempeñen sus respectivos papeles de modo más completo. Por estas razones, es un contrato duradero.

47. Para mí está muy claro que la regulación pública de toda clase de intereses del sector privado es absolutamente necesaria para oponerse a los abusos

de poder: poder de mercado y otras especies de poder, especialmente el poder de monopolio. Es necesario asegurar el eficaz y apropiado funcionamiento de mercados competitivos. Y hay que asegurar también que los usuarios dependientes de instalaciones esenciales tengan acceso a las mismas en condiciones justas y soportables, y que tales instalaciones sean mantenidas y operadas en todo momento conforme a estándares correctos y eficaces. Todo esto es esencial para asegurar que los grandes partícipes lo hagan de manera apropiada y que queden protegidos los legítimos intereses privados y públicos. El gobierno necesita que esto sea así, y en el caso de la infraestructura es el ORR quien lo proporciona.

48. Pero yo digo que el papel de la regulación no consiste en gestionar hasta el más mínimo detalle la empresa privada para sofocar el talento comercial y la innovación, para que los funcionarios públicos digan a las compañías privadas si pueden o no respirar inspirando y aprueben o no si pueden, y cuándo, expirar. Este género de regulación intrusiva de las compañías comerciales, sea mediante licencias o a través de contratos, las convierte en nada más que gestoras irreflexivas de recursos públicos o casi públicos, con la mayor parte, si no toda, de los riesgos de su dirección y operación -incluidos los económicos- a cargo del tesoro público. Este sistema repelerá o disuadirá a las personas de más talento de la empresa en cuestión. Y creará un riesgo demasiado grande de que poco a poco, lentamente, la actividad quede nacionalizada -en términos económicos, aunque no en forma legal- regresando su control a las inexpertas y torpes manos del Estado. Los costes aumentarán, el rendimiento descenderá y todos sufrirán. Ésta no es forma de gobernar un país industrial moderno. Sin embargo, hay demasiadas personas hoy día que, sencillamente, no entienden el funcionamiento de los mercados -comerciales y financieros- y hay también los que aplauden cualquier intromisión del Estado en la empresa privada, hasta que gran parte de nuestra vida nacional haya vuelto a los viejos malos hábitos del rígido control estatal, y las personas con energía, ideas y habilidad se hayan sacudido el polvo de sus zapatos y escapen hacia lugares mejores y más ilustrados. Yo creo que el ferrocarril ha avanzado demasiado desde el final de la nacionalización como para volver atrás de este modo.

49. Si la regulación en interés público ha de funcionar de modo eficiente y eficaz, y ha de asegurar tanto a los intereses del gobierno como a los del sector privado que su protección es justa, deberá ser adecuadamente entendida y, a ser posible, no sujeta a ataques injustificados. No sé de ninguna compañía en Gran

Bretaña que haya tenido jamás éxito a resultas de luchar contra su regulador. Hay muchas a las que les fue bien en discusiones con el regulador por medio de compromisos sólidos y constructivos, pero creo que ninguna venció en una lucha cuerpo a cuerpo. Sin embargo, esto es lo que hizo Railtrack, y cuando en octubre de 2001 pudo haber utilizado la regulación para resistir y posiblemente evitar la pérdida de la compañía, se volvió atrás.

50. La regulación debería ser respetada también por el gobierno, según ha recalcado el Secretario de Estado en cuatro recientes declaraciones ante el Parlamento. Los sombríos días entre octubre de 2001 y junio de 2002 han quedado ya atrás y creo que nadie sentirá el deseo de volver a vivirlos.

Responsabilidad y autorización

51. Conforme dije al comienzo de esta conferencia, sir Robert Reid consideraba importantes la responsabilidad personal y la disciplina financiera. La responsabilidad y la disciplina financiera pueden aplicarse en la empresa, lo mismo que se aplican a nivel individual.

52. Desde que asumí el cargo en 1999 he estado decidido a llevar a cabo un programa de reformas -de la responsabilidad y financieras- de las compañías ferroviarias, en particular del proveedor de infraestructura, ahora Network Rail. Estas reformas eran necesarias porque cuando reestructuramos y privatizamos nuestros ferrocarriles en este país, lo hicimos al revés de lo que debíamos.

53. El planteamiento correcto de reestructuración de una industria, en preparación para que ingresen en ella la experiencia y el dinero del sector privado mediante su privatización, comercialización o cualquier otro nombre que prefieran dar a la operación, es concebir su diseño adecuadamente desde un principio y evitar después introducir cambios importantes a posteriori, cuando el sector privado ya se haya impuesto. En Gran Bretaña hicimos las cosas de modo diferente entre 1993 y 1997. Mediante una combinación de negligencia, torpeza y presión política, se endosó al ferrocarril una matriz contractual y regulativa de extraordinaria debilidad. La licencia de red de la compañía se hizo deliberadamente débil y no estaba en situación adecuada para un Railtrack del sector privado. Por otra parte, los contratos y los códigos de todo el sector eran,

en muchos aspectos, poco o nada específicos en cuanto a sus requisitos, deficientes en cuanto a sus procedimientos y débiles o inciertos en cuanto a sus remedios.

54. Si el ferrocarril había de ser capaz de llevar a cabo su labor de una manera fiable y competente -la tarea diaria de operación, mantenimiento y renovación de la infraestructura y la provisión puntual y fiable de servicios de trenes de viajeros y de mercancías- tendría que disponer de una estructura sólida, capaz de proporcionar las respuestas y remedios necesarios cuando las cuestiones se planteasen o las cosas se torcieran. Pero no dispuso de ella. Y así, en 1999 emprendimos la tarea de mejorar y reforzar la responsabilidad de las compañías ferroviarias, en interés público y en el de las mutuas relaciones entre unas y otras, aprovechando la flexibilidad y utilidad del sistema existente, los mecanismos para un cambio evolutivo incluidos hace diez años en la matriz por sus arquitectos, cuando advirtieron los atajos que se estaban creando y las debilidades que se estaban introduciendo en el régimen inicial. Y ahora, cuatro años después, tras muchos tumbos y desvíos por el camino, hemos terminado casi aquel trabajo.

55. El foco principal del programa de reforma se dirigió sobre el monopolio proveedor de los servicios de infraestructura: Railtrack, ahora Network Rail. Cuando falla la pieza central de cualquier aparato, la pieza de la que depende todo lo demás, todo el aparato falla. Cuando funciona bien, constituye un catalizador para la mejora de todas las partes. Network Rail está demostrando que responde a sus nuevas responsabilidades y está preparando planes creíbles para enfrentarse con tantos aspectos erróneos de la administración de la red de Railtrack y de las relaciones con sus clientes operadores de trenes.

56. En el anteproyecto del ferrocarril se asignaba a Railtrack el papel de central de energía para el sector ferroviario. Pero Railtrack dilapidó aquella función. En los años que siguieron a la privatización, demostró en múltiples aspectos que no estaba a la altura de la misma. La calidad de la vía se deterioró y aumentó el número de roturas de carriles. Sus inversiones en nueva capacidad fueron fluctuantes, y malos sus resultados en cuanto a retrasos y cancelaciones de trenes de viajeros a causa de la infraestructura. Sus relaciones con sus clientes dependientes -operadores de trenes, autoridades locales, promotores de almacenes de mercancías, etc.- estuvieron empañadas por la frustración y la desatención. Estos resultados y estos hábitos

tenían que ser corregidos rápidamente para que la compañía tuviese capacidad de respuesta, fuese competente y eficaz. A pesar de que aparecieran algunas señales alentadoras, que hacían pensar que se estaban haciendo progresos en el modo en que Railtrack llevaba su negocio, la compañía pareció desistir tras el descarrilamiento de Hatfield y se perdió la batalla.

57. El marco financiero del ferrocarril tiene que proporcionar a las compañías implicadas un entorno estable y seguro para la inversión. Para esto es necesario mejorar los incentivos a la inversión en nueva capacidad, mejorar los servicios y asegurar que exista certidumbre y previsión respecto a cómo dicha inversión será tratada en futuras revisiones reguladoras. Esto es esencial si el sector ha de lograr la financiación necesaria para alcanzar el nivel preciso de inversión en la red.

58. En la revisión de los cánones de acceso realizada en 2003, pensé que había que exigir a Network Rail importantes mejoras de su producción. Particularmente, las conclusiones de la revisión requerían a la compañía que asegurase que los retrasos causados a los operadores -14,7 millones de minutos en 2002-2003- se reducirían a 9,1 millones de minutos en 2008-2009. Al mismo tiempo, se pedía a la compañía que mejorase el estado de sus recursos mediante un amplio abanico de medidas relacionadas en un nuevo índice de gestión de los mismos. Este índice incluye medidas relativas a posibles roturas de carriles, limitaciones temporales de velocidad, señalización, estructuras y geometría de la vía. He proporcionado incentivos financieros directos para la realización de estas mejoras. Además, he exigido que no haya deterioro de la capacidad de ninguna línea para uso generalmente existente, a no ser mediante mecanismos contractualmente establecidos.

59. Para asegurar estos productos, he asignado a Network Rail 22.200 millones de libras para la explotación, mantenimiento y renovación de la red, y otros 2.200 millones para mejoras, junto con un adecuado rédito del capital. Esto es bastante menos de lo que Network Rail pretendía conseguir. Sin embargo, el ajuste regulador ha sido ya aceptado por Network Rail como un desafío y una exigencia realista. En total, la compañía necesitará a lo largo de cinco años, además de los procedentes de otras fuentes, unos ingresos de más de 28.000 millones de libras esterlinas. Esta suma tiene de provenir de una combinación de préstamos del mercado de capitales, subvenciones y cánones de acceso.

60. Las cantidades establecidas por Network Rail en 2003 representan un gasto en el tejido del ferrocarril nunca visto antes en la historia del sector. Es imperativo que el dinero sea empleado acertadamente y con mesura, en las cosas adecuadas y en el momento debido. En esto habrán de aplicarse consideraciones no puramente comerciales. Mucha gente y muchas organizaciones dependen de que nuestros sistemas de transporte funcionen bien, aunque ellos mismos no los usen directamente. Las responsabilidades de interés público de las compañías ferroviarias, configuradas y promulgadas bajo la autoridad del Parlamento, constituyen sus obligaciones hacia todas estas personas, tanto viajeros como no viajeros, clientes del tráfico de mercancías y también consumidores en general.

61. Mediante la introducción de nueve condiciones nuevas en la licencia de red se han establecido nuevas responsabilidades para el proveedor de infraestructura en cuanto al apropiado y oportuno empleo de su dinero, con la posibilidad de vigilar el desarrollo y calidad del gasto y del trabajo, y la posibilidad también de corregir las deficiencias antes de que agraven. Estas reformas implican el empleo de observadores independientes de la gestión de la red por parte de Network Rail, restricciones en el empleo o enajenación de sus recursos (incluso de los terrenos) que pudieran ser necesarios para usos ferroviarios en el futuro, y el establecimiento de un registro amplio y fiable del estado, capacidad y utilidad de los bienes de la compañía. Dichas reformas implican también unas relaciones mucho mejores, más claras y más fuertes entre Network Rail, las operadoras de trenes y sus demás clientes para asegurar la claridad, estabilidad y autorización, con interés mutuo y un claro impulso hacia el éxito.

62. Con considerable volumen de participación en el sector, sumamente constructiva y positiva, hemos diseñado un nuevo modelo de contratos de acceso para servicios de viajeros y estamos a punto de terminar un nuevo modelo para mercancías. En los dos casos, el objetivo del trabajo ha sido la claridad, sencillez, racionalidad y fortalecimiento. El sector ha venido trabajando durante más de cuatro años para llegar a este punto, y la nueva generación de contratos de acceso está empezando a establecerse ahora. El primero de ellos es el contrato con Trans-Pennine Express. Pronto irá seguido por los contratos con Arriva Trains Wales y Chiltern. El sistema que hemos establecido permite que las cláusulas del nuevo modelo de contratos puedan ser reajustadas a los contratos de cierto número de otros operadores de trenes, en los próximos meses.

63. El entusiasmo que el ferrocarril -en su totalidad- ha puesto en la labor común de establecer las nuevas medidas contractuales ha sido muy alentador. El sector aprovechó la oportunidad para simplificar y aclarar lo que eran unas relaciones complicadas y frecuentemente ambiguas. Operar un ferrocarril utilizado por múltiples usuarios, con su capacidad ocupada por entero o casi por entero, no es tarea fácil. Hay muchas cosas recíprocamente dependientes que es preciso hacer para asegurar que el ferrocarril funciona bien día tras día. Esto es especialmente cierto para quien tiene que hacer frente tanto a las demandas actuales como a las futuras, incluidas las asociadas con considerables programas de mantenimiento y de renovación. Los nuevos contratos entre Network Rail y sus clientes operadores de trenes tienen en cuenta esta circunstancia y la necesidad de que las compañías ferroviarias trabajen conjuntamente y no unas contra otras. Reconocen la intensidad de la interdependencia del proveedor de infraestructura y el usuario de la misma, y crean una verdadera asociación de objetivos comunes, claridad de especificaciones y simplicidad de remedios, de modo que, cuando las cosas vayan mal, puedan arreglarse del modo más rápido y eficaz posible.

64. Es mucho más probable que relaciones duraderas de esta especie, que han sido apropiadamente establecidas y claramente entendidas con un justo equilibrio de riesgos y responsabilidades entre las partes, tengan éxito antes que otras que son parciales o no equitativas. Esto es tan cierto para el ferrocarril como para cualquier otra infraestructura de transporte, proyectos de energía, sistemas de telecomunicaciones, plantas químicas, proyectos petrolíferos o de gases, etc. En todo caso, y debido a las complejidades del ferrocarril que describí al comienzo de esta conferencia, es aún más cierto para el mismo.

65. Estamos ahora a punto de coronar estas necesarias reformas, revisando y efectuando luego las modificaciones necesarias en el código de la red, especialmente en las áreas de interrupciones de la explotación, cambios en la red, introducción de nuevo material rodante, ajustes de los derechos de acceso y la provisión de información. Hemos establecido ya un nuevo régimen de compromisos locales de producción, dando contractualmente a los distintos operadores de trenes seguridades respecto a lo que Network Rail habrá de proporcionar a nivel local, para mejorar el funcionamiento y la calidad de sus servicios de infraestructura. Durante demasiado tiempo, este código ha estado latente y ha sido incumplido, y resulta imposible contar las oportunidades de mejorar el desempeño y los activos a un coste justo, eficiente y tolerable, que se había

perdido a causa de su debilidad.

66. Mediante la revisión de los cánones de acceso, contratos más sólidos y justos y una reforma de la licencia de red para Network Rail se ha establecido el marco adecuado para estos fines. Junto con recursos económicos más abundantes para el ferrocarril -y las sumas ahora puestas a su disposición son considerables- se establece una responsabilidad acrecentada, responsabilidad entre unos y otros y responsabilidad de interés público a través de la licencia de red. Estas reformas son la antítesis de una doctrina de mando y control del ferrocarril. Tampoco contemplan transferencia alguna de la responsabilidad de gestión de las compañías implicadas. Justo lo contrario. Su objeto es establecer un equilibrio más claro y más justo de responsabilidades y obligaciones en el sector, para que las compañías puedan negociar unas con otras desde posiciones de igualdad general, de un modo maduro y orientado a la cooperación, tal como lo hacen en otros campos de actividad las empresas comerciales mutuamente dependientes.

67. Lo que hemos creado es un virtuoso círculo de regulación efectiva basada en incentivos, una gestión fuerte y con autoridad, contratos claros y justa responsabilidad. Estas cosas son necesarias para un marco duradero de sostenida mejora del funcionamiento. Los puntos débiles que tenía el ajuste de la privatización y la matriz inicial han sido corregidos.

68. Estas reformas giran en torno a la asignación de poderes, a la autorización; la atribución de poderes a ambos miembros de la relación de modo que quede asegurado un trabajo cooperativo y un entendimiento mutuo. Pero junto con la autorización va la necesidad de madurez y competencias comerciales. Dirigir un ferrocarril no es asunto de cualquier autoridad pública. Las autoridades reguladoras están ahí para facilitar y apoyar unas operaciones comerciales maduras y una inversiones realizadas con criterios claros de interés público, no para decir a todo el mundo qué es lo que tiene que hacer. Si las compañías no consiguen adquirir estas competencias y la necesaria madurez para hacer que la relación funcione tan bien como puede hacerlo, temo que se encontrarán con que entrará en juego la impaciencia del Estado y las libertades que han dilapidado les serán retiradas. No deberían permitir que tal cosa suceda y yo creo que el sector es consciente de ello.

69. Para asegurar los derechos de los intereses

públicos y privados en juego en el ferrocarril han sido establecidos unos principios reguladores, así como determinadas reglas y procedimientos para la protección y promoción de aquellos derechos. Estas normas implican una serie de cuidadosos controles y equilibrios en un sistema de administración y gobierno interno del sector. Derivan del consentimiento de los participantes en el ferrocarril y dicho consentimiento está consagrado en la ley y en la práctica comercial. No es apropiado que estas cosas se destruyan por razones de poco peso o temporales. Al contrario, deberían ser comprendidas y se les debería dar una oportunidad de demostrar que pueden funcionar. Yo creo que con estas reformas, unas finanzas sólidas, claras especificaciones y responsabilidades justas, el ferrocarril bien podría tener un sistema que durase a lo largo de los próximos veinte o treinta años, o incluso más. El sector ansía lograrlo. No quiere que su trabajo sea dejado de lado y que se invente otra solución que requiera más años incluso y mantenga a la gente a distancia.

70. El futuro del ferrocarril es brillante. Es todavía más brillante porque hemos realizado el trabajo de reparar y restablecer el marco esencial para la cooperación y la responsabilidad, y educaremos y alentaremos a las compañías que operan dentro de dicho marco, para que lo entiendan y se sientan cómodas en él. Y cuando esto sea así, veremos qué oportunidades pueden ser explotadas, que mejores formas de hacer las cosas pueden ser ideadas, y lo bien que puede funcionar este sector de una manera integrada y competente.

Conclusión

71. El ferrocarril ha tenido zares, jefes supremos, controladores (gordos y flacos, viejos y jóvenes), poder papal y ¡hasta el vicario de Alistair Morton en la tierra! Creo que estos modelos no nos han beneficiado nada y, por el contrario, ha sido mucho el daño que han causado sus nociones de compañías comerciales, establecidas para prestar servicios al público, que tuvieran que venir suplicantes a rendir homenaje en el altar del poder estatal centralista.

72. En lugar de ello, lo que el ferrocarril necesita es cooperación, sintonización de intereses, madurez y competencia, claridad de papeles y responsabilidades, y un marco que aliente la mejora de su funcionamiento y la provisión de servicios seguros y de calidad, a precios justos y soportables por los clientes y los contribu-

yentes. Debería mantener con el gobierno una relación leal, equilibrada, bien entendida y respetada por ambas partes. Para julio de 2004 deberíamos tener todo esto. Está a nuestro alcance.

73. Y yo creo que sir Robert Reid, que no era amigo de convulsiones así como así, habría querido poner manos a la obra y hacer funcionar un sistema que ha sido forjado a lo largo de diez años sobre un yunque de profesionalismo y dedicación por parte de todo el sector ferroviario, en beneficio del público. Y, después de todo, es a ese público a quien tenemos que servir los que aquí estamos.
