

Fot.: KZN „Biezanów”

WSPÓŁPRACA, NIE WALKA

Jednym z leków na ciągłe problemy z procesem inwestycyjnym na kolei jest stosowanie sprawdzonych na świecie mechanizmów współpracy zamawiającego z wykonawcami i dostawcami. To także rozsądny sposób na długoterminowe planowanie i wdrażanie strategii technologicznego rozwoju transportu szynowego – tłumaczy w rozmowie z „Rynkiem Kolejowym” Ryszard Leszczyński, prezes Kolejowych Zakładów Nawierzchniowych „Biezanów”, lidera Grupy KZN Biezanów.

Łukasz Malinowski, „Rynek Kolejowy”: Trudny rok 2016 i nie najlepsze perspektywy na kolejny rok. Jak zniesie to branża?

Ryszard Leszczyński, prezes Kolejowych Zakładów Nawierzchniowych „Biezanów”: Radykalny spadek zamówień jest widoczny i dotyka wszystkich uczestników rynku. I nie ma co owijać w bawełnę – przez najbliższe kilka-kilkanaście miesięcy będzie ciężko. A zaraz potem szykuje nam się mocne wybicie. Model rynku oparty na zasadzie rollercoastera jest ogromnie wycieńczający dla jego uczestników, bo nie pozwala spokojnie planować, inwestować, rozwijać technologii.

Mamy ponad 60 mld zł do wydania i widać, że jest to dla nas problem. Gdzie tkwi przyczyna tego stanu?

Odejźmy od łatwych politycznych czy personalnych oskarżeń, a popatrzmy na sprawę systemowo. Według mnie to, że mamy do czynienia z nieustającą sinusoidą, z zamieraniem rynku na miesiące i lata, a następnie z jego niezdrowym rozhuśtywaniem, ma swoje przyczyny w złym podejściu do organizacji tego rynku. Gdy po wielu latach zapaści, na początku XXI wieku na kolej zaczęły w końcu trafiać inwestycyjne środki radykalnie odseparowano inwestora od szerokiego rynku. Zadsponowano: ministerstwo i PKP PLK zarządzają inwestycjami, a podmioty prywatne je realizują. Między obiema stronami nie potrzeba żadnych dodatkowych uzgodnień, linków, kanałów, ba, wszelkie kontakty poza procedurami mogą być uznane za podejrzane, za próbę wpływu na proces inwestycyjny. I przez lata było tak, że publicznego właściciela interesował prawie wyłącznie proces przetargowy i to z ilości przerobionych na papierze środków był publicznie rozliczany. Co działo się z wykonawcami i dostawcami, czy mieli problemy z dokumentacją i decyzjami administracyjnymi, czy upadali, czy mieli wielomiesięczne spory odnośnie do płatności za zabudowane materiały i urządzenia, czy – w końcu – cała branża jest wydolna i jak szybko i z jakim efektem realizuje inwestycje, było niejako poza pierwotnym obszarem zainteresowania ww. decydentów.

Tak nie powinno być?

Rynek kolejowy to specyficzny organizm. Wieloletnie przygotowania i realizacje inwestycji, finansowanie rozciągnięte często na dekady, planowanie w perspektywie kilku czy kilkunastu lat. To wszystko powoduje, że bez bliskiej współpracy i otwartej komunikacji między zarządzającymi procesem inwestycyjnym a jego wykonawcami i dostawcami materiałów nie da się zbudować funkcjonalnego wehikułu. O tym przedstawiciele prywatnego biznesu wiedzieli już od dawna, bo im pierwszym zaczęły nie spinać się biznesplany budowane w oparciu o deklarowane strategie administracji rządowej i kolejowej. Decydenci zauważyli to dopiero przy finiszu poprzedniej perspektywy, gdy trzeba było szybko łątać, naciągać i de facto ratować.

Wtedy pojawiło się Forum Inwestycyjne PKP PLK.

Tak, to mniej więcej ten okres. Oczywiście kilka spotkań nie zmieni naraz systemu. Mnie jednak cieszy, że obecne kierownictwo ministerstwa i zarząd PKP PLK wydają się rozumieć potrzebę „porozumienia się z rynkiem”, otwartej komunikacji i wspólnego mierzenia się z problemami. To dobry trend.

Mamy nową jakość?

Nie dam się wciągnąć w rozważania o dobrej czy złej zmianie. Ale sprowadzę sprawę do konkretnego, który bezpośrednio dotyczy mojej firmy, czyli wdrożenia nowych standardów technicznych PKP PLK dla rozjazdów kolejowych. Dokument wprowadza bardzo istotne zmiany

dotyczące preferowanych przez PKP PLK konstrukcji i na początku dawał nam niewiele czasu do przystosowania. W efekcie rozmów z resortem i zarządem PKP PLK, a zwłaszcza z ministrem Andrzejem Adamczykiem i prezesem Ireneuszem Merchelem, którzy osobiście zaangażowali się w ten proces, doszło do wypracowania kompromisu, czyli wydłużenia *vacatio legis* dla tego dokumentu przy równoczesnym udrożnieniu procedur związanych z wyznaczaniem miejsc na poligony i sprawnym prowadzeniem badań niezbędnych do certyfikacji. Pozwoli to przygotować się wszystkim dostawcom rozjazdów do zmian i wejść w miarę płynnie, bez turbulencji dla rynku zamówień inwestycyjnych, w reżim obowiązywania nowych regulacji wewnętrznych PKP PLK.

Udało się rozładować napięcie.

Tak. Byliśmy blisko sytuacji niekorzystnej dla rynku inwestycji kolejowych, która mogła wpłynąć na konkurencyjny układ rynku i to w przededniu inwestycyjnego boomu, który szykuje nam się od przełomu 2017/2018 r. A przecież potencjalne starcie nie leżało ani w interesie zamawiającego, ani w interesie dostawców produktów. To dobry prognozy, że będziemy w końcu brać przykład z rozwiniętych gospodarek, w których również inwestuje się istotne środki w infrastrukturę. Tam, by uniknąć niepotrzebnych konfliktów, podmioty publiczne organizujące proces inwestycyjny permanentnie współpracują z rynkowym zapleczem przy planowaniu, projektowaniu, realizacji, a nawet rozliczaniu zadań. Wypracowywany jest mechanizm pozwalający na sprawną absorpcję środków, a przy okazji na skuteczne stymulowanie lokalnej gospodarki, rynku pracy i technologicznego postępu. Sprowadzając to do truizmu – problemy się rozwiązują, a nie kreuje.

Jakiś przykład?

Na ostatniej międzynarodowej konferencji rozjazdowej w Krakowie z pewną zazdrością patrzyłem i słuchałem przedstawicieli kolei państwowych jednego z krajów europejskich oraz międzynarodowego koncernu produkującego rozjazdy, mającego w tym właśnie kraju siedzibę. Ramię w ramię mówili o rozwiązaniach konstrukcyjnych, utrzymaniowych logistycznych, nawzajem promując swoje rozwiązania. Taka sytuacja może mieć miejsce, bo oba podmioty – państwowy i prywatny – od lat ze sobą bardzo blisko współpracują, tworząc strategię, zamawiając i rozwijając produkty, a jak trzeba, tworząc wspólnie spółki celowe, jak choćby ta kupująca i udostępniająca firmom wykonującym inwestycje torowe wagony do blokowego przewozu rozjazdów.

Taka współpraca daje zapewne efekt tamtejszej gospodarcze?

Bez wątplenia. Państwowe koleje francuskie, niemieckie czy austriackie, dysponując sporymi środkami inwestycyjnymi, tworzą ramy, w których rozwijać się mogą

biznesowo i technologicznie lokalne firmy. Tak na własnym podwórku wychowuje się czempionów, o których wspomina premier Morawiecki. My nie możemy patrzeć na te 60 miliardów jedynie pod kątem kilometrów położonych torów, ton tłuczni czy liczby kupionych wagonów! To inwestycje, które mają się konkretnie przysłużyć gospodarce i ją stymulować, także, a może nawet przede wszystkim, na etapie ich zlecenia i realizowania, bo właśnie wtedy wydawane są naprawdę wielkie sumy. To tu muszą być zatrudniani ludzie, to tu powinny być kupowane maszyny i urządzenia, tu należy kumulować kapitał, to tu trzeba odprowadzać podatki.

Czy w ten sposób nie ograniczymy rynku?

To rozsądne zasady, w ramach których publiczny inwestor ma po prostu szerszą perspektywę niż tylko wydanie danej puli środków w określonym czasie. Nie ograniczamy rynku – firma wykonawcza czy dostawca podzespołów może w nim uczestniczyć pod warunkiem spełnienia ww. założeń, które pozwolą nam uniknąć sytuacji firm realizujących przetargi za grube miliony, które zatrudniają w Polsce sekretarkę i prezesa, a cały zadeklarowany potencjał ludzki, maszynowy i kapitałowy jest gdzieś na drugim końcu Europy i nigdy nie zawita do naszego kraju. Efekt inwestycji mierzyć należy efektem, jaki przynosi dla całej gospodarki. A w takim właśnie ujęciu podmioty takie jak PKP PLK mogą stać się stymulatorami technologicznego rozwoju.

W jaki sposób?

Jeżeli oprzemy model inwestycyjny o mechanizm bliższej współpracy zamawiającego i wykonawcy/dostawcy, będziemy w stanie skutecznie generować wspólnie wieloletnie strategię i plany rozwoju poszczególnych elementów systemu, np. lokomotyw, systemów automatyki czy „moich” rozjazdów. Jeżeli rozliczać będziemy je w oparciu o zwrot, jaki otrzyma z niego krajowe PKB, to korzyść odniesie i budżet – rosnące podatki od firm i zatrudnionych; i zamawiający – szyte na miarę i dopracowane w wieloletnim cyklu pilotażowym rozwiązania; i dostawca – skończony technologicznie produkt gotowy do międzynarodowej rywalizacji.

To faktycznie realne do osiągnięcia w najbliższym czasie?

Jeżeli hasła reindustrializacji i Luxtorpedy 2.0 mamy traktować poważnie, to nie mamy postawionego pytania, „czy” realizować taki model, ale „kiedy” powinien być on wdrożony i „dlaczego” tak późno się za to bierzemy w kontekście uciekającego czasu obecnej perspektywy budżetowej UE. W innowacyjnej gospodarce sieciowa współpraca obejmuje bowiem nie tylko komercyjne firmy i jednostki naukowo-badawcze, ale także podmioty publiczne kreujące i wypełniające treścią politykę gospodarczą państwa. □