

ZMIANA – KONIECZNY ELEMENT ROZWOJU

Na świecie trwa wielki szynowy renesans. (...) Jeżeli nasi politycy – odpowiedzialni za politykę transportową – uświadomią sobie tę zmianę trendów i zaczną wprowadzać podobne zmiany w życie, to boom kolejowo-tramwajowy potrwa u nas w Polsce znacznie dłużej – mówi Rafał Leszczyński w swoim pierwszym wywiadzie po objęciu funkcji prezesa Kolejowych Zakładów Nawierzchniowych „Biezanów” oraz Grupy KZN Biezanów.

„Rynek Kolejowy”: W sektorze infrastruktury szynowej trwa boom inwestycyjny, w grze jest ponad sześćdziesiąt miliardów złotych, rynek dostaw materiałów nawierzchniowych rozgrzany jest do czerwoności... Krótko mówiąc – trwa bitwa, w której KZN „Biezańów” nagle zmienił wodza!

Rafał Leszczyński, prezes KZN „Biezańów” oraz Grupy KZN Biezańów: Obrazowe porównanie, ale jednak nietrafione. Nie dokonała się u nas żadna rewolucja, przewrót, czy wrogie przejęcie. Dowodem na to jest fakt, że dotychczasowy prezes pozostaje członkiem zarządu, mentorem dla całej organizacji, z wieloma strategicznymi zadaniami na nadchodzący okres inwestycyjnej gorączki; natomiast przestrzeń ogólnego zarządu ewolucyjnie przejąłem ja. Zarząd był i pozostaje teamem wspólnie podejmującym decyzje i solidarnie odpowiadającym przed właścicielami, a różnice w naszym składzie są niewielkie. Trzymając się narzuconej w pytaniu estetyki, w ramach tego teamu dokonaliśmy taktycznej roszady, która pozwoli nam lepiej wykorzystać drzemiące w nas siły i potencjał oraz elastyczniej reagować na rynkowe zmiany.

Ale to także rosza pokoleniowa.

Oczywiście! Dobrze, że choć nazwisko prezesa się nie zmieniło (śmiech). Ale mówiąc poważnie, ja postrzegam ten proces w kategoriach zakończenia pewnego etapu w historii firmy. Ostatnich kilkanaście lat to okres, w którym faktycznie goniliśmy liderów branży nawierzchniowej. Startowaliśmy z dużo niższego poziomu kapitałowego, organizacyjnego i technologicznego. Dzięki pomysłom, determinacji i ciężkiej pracy całej załogi dziś tych różnic pozostało naprawdę niewiele, a są obszary, w których to my posiadamy inicjatywę. Doszlusowaliśmy do peletonu i to jest niewątpliwa zasługa dotychczasowego prezesa, ale teraz zamiast szalonego i morderczego pościgu, musimy „na zimno” i precyzyjnie przygotować się do realizacji nowej strategii.

Wyzwania dla nowego zarządu?

Na poziomie ogólnym są tożsame z celami branży – chcemy jak najlepiej wykorzystać okres nadchodzącej prosperity. A precyzując, dla spółki i grupy kapitałowej KZN oznacza to stworzenie solidnych podstaw do powiększania udziału w polskim i zagranicznym rynku nawierzchni szynowych oraz dalszy rozwój technologiczny. Aby temu sprostać nowy zarząd opracowuje plan rozwojowy uwzględniający wieloletnie nakłady inwestycyjne obejmujące obszary zasobów ludzkich, parku maszynowego czy systemów zarządzania i organizacji. Jednocześnie nie chcemy rezygnować z tego, co jest naszym dorobkiem i znakiem rozpoznawczym – z aktywnego udziału w kluczowych organizacjach dla branży infrastruktury szynowej. Jest to wyrazem naszej odpowiedzialności za sektor, w którym działamy i który aktywnie współtworzymy od ponad siedmiu dekad.

A pańska osobista wizja?

Jednym z moich długofalowych celów jest skuteczne przekonywanie osób odpowiedzialnych za kreowanie polityki transportowej w Polsce do zalet transportu szynowego. Do pewnego momentu pokutowało przekonanie, że tylko drogi i samochody są remedium na problemy transportowe. Także w Polsce zachłysłiliśmy się samochodowym transportem indywidualnym i o ten model oparliśmy naszą strategię rozwoju. W czasie, gdy my na potęgę budowaliśmy nasze wielopasmowe drogi szybkiego ruchu przecinające cały kraj i poszczególne miasta, cały świat – od Los Angeles, przez Londyn i Teteran, po Szanghaj – utknął w gigantycznych korkach. Gdy my wielbiliśmy autostradowego „złotego cielca”, to światowe tendencje zmieniły się diametralnie. Nikt już nie chce stać w korkach, oglądać wymierających centrów miast, cierpieć z powodu zanieczyszczenia powietrza, hałasu, braku terenów zielonych w metropoliach. Stąd rogatki i strefy w centrach miast, zwężanie ulic i przenoszenie parkingów na obrzeża metropolii, zezwalanie na wjazd do aglomeracji pojazdom z parzystymi lub nieparzystymi numerami rejestracyjnymi w określone dni.

Perpetuum mobile nie istnieje! Jednak najbardziej skomplikowany mechanizm może precyzyjnie działać mimo upływu czasu i zmian otoczenia. Wymaga to wszak ciągłej troski – drobnych korekt, regulacji i systematycznego zasilania energią.

”

Tendencje są jasne: ograniczenie transportu indywidualnego na rzecz rozwoju transportu zbiorowego.

Na świecie trwa wielki szynowy renesans. Gigantyczne programy kolejowe – w Niemczech, Ameryce Południowej, Indiach, Chinach itd. Powstają nowe linie aglomeracyjne i regionalne, a także dużych prędkości. Bogate plany rozwoju sieci tramwajowych kielkują praktycznie na całym świecie! To one w wielu miejscach zmieniają środowisko, w jakim żyją ludzie, czyniąc je bardziej przyjaznym. I uważam, że zadaniem firm z takim autorytetem w branży jak KZN, jest aktywnie wspierać rozwój tych tendencji także w naszym kraju. Jeżeli nasi politycy odpowiedzialni za politykę transportową uświadomią sobie tę zmianę trendów i zaczną wprowadzać podobne zmiany w życie, to boom kolejowo-tramwajowy potrwa w Polsce znacznie dłużej. A jego efektem będzie lepszy standard życia naszego społeczeństwa.

Intrygująca wizja, tylko kto ją przekuje w rzeczywistość? Dziś branża ma problemy i to pomimo,

a może – jak powiedzą złośliwi – przez te ogromne, nieznanne w tym sektorze środki na inwestycje.

Nie bądźmy naiwni. Nawet na poziomie remontu mieszkania czy domu proces inwestycyjny potrafi być burzliwy, konfliktogenny i natrafiać na kłopoty z terminową realizacją i finansowaniem. A my mamy do czynienia z procesem ekstremalnie skomplikowanym – wielowątkowym, wieloetapowym, rozłożonym na lata, z gigantycznym budżetem. Żaden reprezentant branży nie ma wystarczającego doświadczenia w procesie modernizacyjnym o takiej skali i przeprowadzanym na funkcjonującym organizmie kolejowym – ani administracja rządowa, ani zarządca sieci kolejowej, ani wykonawcy czy producenci. Tarcia, problemy, potknięcia są tu nieuniknione, nawet jeśli byśmy mieli do czynienia z perfekcyjnie przygotowanym planem inwestycyjnym. A tak przecież nie było, bo przechodziliśmy z marszu z jednej perspektywy w drugą, bez oddechu, planowania oraz przygotowanych projektów.

”
I to jest jedyna droga do celu, jeśli bowiem zaczniemy ze sobą walczyć zamiast współpracować, to możemy włożyć między bajki pełną realizację Krajowego Programu Kolejowego do 2023 r.

Słowem problemu były, są i będą.

Dokładnie! Ważniejsze od samych przeszkód i barier jest jednak to, jak sobie z nimi radzimy. Czerpiąc także z doświadczeń KZN powiem, że perpetuum mobile nie istnieje! Jednak najbardziej skomplikowany mechanizm może precyzyjnie działać mimo upływu czasu i zmian otoczenia. Wymaga to wszak ciągłej troski – drobnych korekt, regulacji i systematycznego zasilania energią. I muszę przyznać, że budujące jest podejście, w którym wszyscy kluczowi uczestnicy rynku starają się współpracować i wypracowywać rozwiązania pojawiających się problemów. Stworzone zostały ekstraordynaryjne kanały przepływu informacji – forum inwestycyjne, rada ekspertów; powstały mechanizmy udrażniające proces inwestycyjny – większe zaliczki, możliwość wcześniejszego zakupu materiałów, racjonalizacja dolegliwości kar itp. W obliczu niecodziennego wyzwania stojącego przed branżą widzę jej niecodzienną konsolidację. I to jest jedyna droga do celu, jeśli bowiem zaczniemy ze sobą walczyć zamiast współpracować, to możemy włożyć między bajki pełną realizację Krajowego Programu Kolejowego do 2023 r.

Wierzy pan, że uda się wydać te 64 mld zł?

Ta olbrzymia kwota nie może stać się dla branży fetyszem. Ważne jest coś innego. Uważam, że nie po-

niemy klęski, jeśli wydamy kilka miliardów złotych mniej, ale definitywnie przegramy, jeśli nie uda nam się osiągnąć faktycznej jakościowej i ilościowej zmiany w systemie kolejowym. Uzyskany w wyniku przeprowadzonych inwestycji standard sieci kolejowej musi nawiązywać do najlepszych europejskich wzorców i stanowić o konkurencyjności międzygałęziowej transportu kolejowego. A wielomiliardowe fundusze są tylko środkiem do tego celu. Bo naszym zadaniem nie jest proste wydawanie pieniędzy, mamy robić to tak, by uzyskać jak najlepszy z punktu widzenia transportu kolejowego efekt. I nie zapomnijmy, że potem jeszcze musimy go utrzymać...

Tymczasem programu utrzymaniowego wciąż nie ma.

Traktuję to jako warunek sine qua non sukcesu inwestycji z puli KPK. Słyszę dziś o planach PKP PLK na okres po roku 2023, ale uważam, że wieloletni program utrzymaniowy, poparty gwarancjami budżetowymi, to absolutny priorytet i baza, na której już teraz odbywać powinny się procesy modernizacji i budowy nowych odcinków sieci. Bez zabezpieczenia środków i wypracowania modelu odpowiedzialności za procesy utrzymaniowe cała dzisiejsza mobilizacja środowiska związana z kolejowymi inwestycjami może pójść na marne.

Standardem europejskim i globalnym jest kolej dużych prędkości. Czy KZN, czy polscy urzędnicy, zarządcy sieci, wykonawcy i producenci są gotowi do tego wyzwania?

Wszyscy wyżej wymienieni nie mają tu konkretnych i własnych doświadczeń, więc nie ma mowy o gotowości tu i teraz. Ale mówimy o wieloletniej perspektywie. Marzy mi się, by właśnie obecny proces inwestycyjny w ramach KPK wykorzystać jako poligon dla realizacji przyszłych inwestycji w linie dużych prędkości. Poligon, na którym doświadczenia zdobywać będzie i zarządca, i wykonawcy, i producenci. KZN „Bieżanów” od lat postuluje stworzenie „kolejowego rynku beta”, czyli przyjaznego innowacjom środowiska zarządzanego przez PKP PLK, w którym producenci i dostawcy będą w stanie wdrażać nowatorskie rozwiązania, testować je i badać, a następnie wspólnie z zarządcą dopracowywać, tak by ostatecznie stworzyć w pełni konkurencyjne rozwiązanie mogące z powodzeniem konkurować na światowych rynkach. Tak przygotowały swój rynek choćby koleje hiszpańskie, które uruchamiały i nadzorowały wieloletnie programy wdrożeniowe. W momencie rozpoczęcia faktycznego procesu inwestycyjnego w sieć KDP, lokalni budowlanczy, taborowcy czy dostawcy elementów infrastruktury posiadali już kompetencje uprawniające ich do startu w przetargach. □