

**Wiesław Nowak**

Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny



## **Tradycja, rozwój, innowacje – 35 lat na rynku infrastrukturalnym**

ZUE S.A. ma ugruntowaną pozycję na rynku infrastruktury kolejowej, tramwajowej oraz drogowej. W nadchodzącym roku będziemy obchodzić 35-lecie istnienia, co jest okazją do refleksji nad drogą, którą już przebyliśmy, oraz do przedstawienia ambitnych planów na przyszłość. Jako założyciel i większościowy udziałowiec, odczuwam dużą satysfakcję, jednocześnie jest to dla mnie motywacja i bodziec do dalszego działania.

### **Początki i rozwój firmy**

Historia ZUE S.A. sięga 1991 roku, gdy pod nazwą Zakład Urządzeń Energoelektrycznych RADIOTECH rozpoczęliśmy działalność w branży elektronicznej i radiołączności na terenie Krakowa. Już w 1994 roku rozszerzyliśmy naszą ofertę o usługi energoelektroniczne oraz roboty trakcyjne, co otworzyło przed nami drogę do działalności ogólnopolskiej. Ważnym momentem było nawiązanie współpracy z firmą Siemens AG w 1996 roku, dzięki czemu wdrożyliśmy nowoczesne technologie na rynek polski, w tym nowoczesny sterownik zwrotnic tramwajowych WS90E.

Przełomowym okresem dla naszej firmy były lata 1997-1999, kiedy jako pierwsi w Polsce wdrożyliśmy zachodnią technologię budowy sieci trakcyjnej, w Krakowie zrealizowaliśmy pierwszą w kraju podziemną podstację zasilającą dla tramwajów i uzyskaliśmy wieloletni kontrakt na obsługę systemu zasilania trakcji tramwajowej w tym mieście. Przejęcie w 2000 roku firmy torowo-drogowej PREFTOR S.A. umożliwiło nam rozszerzenie oferty o kompleksowe remonty

ulic i torowisk tramwajowych. W 2002 roku nastąpiła zmiana nazwy na Zakłady Usług Energetycznych i Komunikacyjnych Grupa ZUE S.A., co rezonowało z wejściem w nowy etap naszej działalności.

Systematycznie rozwijaliśmy naszą ofertę, wprowadzając usługi związane z budową, modernizacją oraz remontami sieci trakcyjnych na inwestycjach kolejowych. W 2006 roku rozbudowaliśmy nasz park maszyn i poszerzyliśmy zakres działalności o kompleksową modernizację, budowę i remonty sieci trakcyjnej, a w efekcie uzyskania istotnej przewagi konkurencyjnej, zdobyliśmy w ramach przetargu publicznego kontrakt na modernizację linii kolejowej E-20 na odcinku Siedlce – Terespol (etap I, Lot A, Siedlce – Łuków).

Przez lata konsekwentnie umacnialiśmy naszą pozycję, realizując coraz bardziej prestiżowe kontrakty. W 2010 roku zadebiutowaliśmy na Gieldzie Papierów Wartościowych oraz nabyliśmy od Skarbu Państwa 85% akcji w kapitale zakładowym Przedsiębiorstwa Robót Komunikacyjnych w Krakowie S.A. Ostatecznie, skonsolidowaliśmy posiadany w Grupie potencjał wykonawczy w roku 2013, łącząc ZUE S.A. i PRK Kraków. Przejęcie spółki z tradycjami sięgającymi 1945 roku, mającej w swym portfolio największe inwestycje kolejowe w Polsce<sup>1</sup>, łączyło się ze zdobyciem unikatowego kapitału wiedzy i doświadczenia, dzięki czemu umocniliśmy naszą pozycję wśród podmiotów realizujących inwestycje związane z projektowaniem, budową oraz modernizacją infrastruktury komunikacyjnej – kolejowej i miejskiej.

W 2015 roku rozszerzyliśmy swoją działalność o segment handlowy, przejmując firmę Railway GFT Polska Sp. z o.o., specjalizującą się w dostawach materiałów do budowy i remontu torowisk kolejowych oraz tramwajowych.

W 2022 roku nabyliśmy ponad 93% udziałów krakowskiej firmy P.B.I. Energopol Sp. z o.o., poszerzając tym samym zakres świadczonych usług o prace drogowe, hydrotechniczne oraz wodno-kanalizacyjne. Jako grupa kapitałowa

---

<sup>1</sup> budowa Centralnej Magistrali Kolejowej na odcinku Zawiercie-Radzice o długości 28 km, Linii Hutniczo-Siarkowej (odcinek Klimontów - Wolbrom o długości 35 km), linii Rzeszów - Kolbuszowa - Dęba - Rozalin o długości 55 km, Linii Kozłów-Konieczpol od długości 45 km, stacji rozrządowych Dąbrowa Górnicza - Towarowa, Jaworzno - Szczakowa, Łazy, Kraków - Prokocim, stacja postojowa Kraków – Zachód, czy w ostatnich latach wykonawcy odcinka testowego na odcinku Psary Góra Włodawska, będącego swoistym poligonem doświadczalnym Polskich Kolei Państwowych gdzie ustanowiony został rekord prędkości na polskich torach wynoszący 293 km/h

konsekwentnie dążymy do umacniania naszej pozycji rynkowej. Działanie pod wspólnym logotypem przynosi liczne korzyści organizacyjne i logistyczne, ale przede wszystkim podkreśla naszą tożsamość jako stabilnego, godnego zaufania partnera, aktywnie uczestniczącego w kluczowych projektach infrastrukturalnych.

## **Rynki zagraniczne**

W 2014 z sukcesem zadebiutowaliśmy na rynkach zagranicznych, realizując – we współpracy z partnerem słowackim – kontrakt na budowę trasy tramwajowej w Koszycach. Zdobyliśmy wówczas duże doświadczenie, poznając bezpośrednio specyfikę słowackiego rynku inwestycji miejskich, jednocześnie nabierając pewności w wychodzeniu poza rynek rodzimy. Kontynuując naszą ekspansję zagraniczną, rozszerzyliśmy działalność na rynek łotewski, a w 2022 roku rumuński, gdzie pozyskaliśmy kontrakty na modernizację linii kolejowych.

Dynamiczny rozwój naszej obecności w Rumunii zaowocował powołaniem w październiku 2024 roku spółki ZUE Construct, która będzie prowadziła samodzielną działalność ofertową i produkcyjną, wykorzystując skupione w Grupie ZUE zasoby oraz doświadczenie zdobyte przy realizowanych obecnie projektach na rynku rumuńskim.

W drugiej połowie 2024 roku podjęliśmy także działania zmierzające do rozszerzenia naszej działalności na zachód od granicy, rejestrując w Niemczech ZUE Bahnbau GmbH. Dzięki tym strategicznym krokom konsekwentnie budujemy naszą pozycję na arenie międzynarodowej, budując markę ZUE, jako solidnego i innowacyjnego partnera w szeroko rozumianej branży infrastrukturalnej.

## **Dokonania**

Każdą inwestycję traktujemy z najwyższym zaangażowaniem i dbałością o szczegóły. Pracujemy zarówno w miastach, jak i na szlakach kolejowych, niejednokrotnie w trudnych, wręcz niesprzyjających warunkach pogodowych, w wymagającym terenie, czy w zabytkowej zabudowie. Naszym celem jest zawsze

wykonawstwo na najwyższym poziomie technologicznym i dobra współpraca z zamawiającym.

Dzięki licznym realizacjom dla samorządów zdobyliśmy bogate doświadczenie w pracy w zabytkowych centrach miast, gdzie wymagana jest wyjątkowa kultura pracy, precyzja i znajomość specyfiki infrastruktury. Budowaliśmy i modernizowaliśmy linie tramwajowe w wielu polskich miastach, takich jak Kraków, Warszawa, Poznań, Łódź czy Wrocław, a także wyspecjalizowaliśmy się w zajezdniach tramwajowych: modernizując zajezdnię w Szczecinie, oraz budując nową w Poznaniu i Warszawie.

Oferujemy również usługi konserwacji i napraw awaryjnych infrastruktury tramwajowej oraz oświetlenia ulicznego. Potwierdzeniem naszych wysokich kompetencji w tym zakresie jest bieżące utrzymanie infrastruktury tramwajowej w Krakowie, które świadczymy w ramach kontraktów utrzymaniowych.

Realizowaliśmy zaawansowane inwestycje kolejowe na terenie całego kraju, obejmujące m.in. modernizację linii Chabówka – Zakopane, Skarżysko - Kamienna – Sandomierz, Trzebinia – Oświęcim, E-20 w obszarze LCS Kutno oraz Częstochowa – Zawiercie. Prowadziliśmy także prace na przejściu kolejowym Medyka – Mościska II oraz budowę łącznic kolejowych we Włoszczowie, Kalwarii i Chabówce.

Obecnie realizujemy roboty budowlane na odcinku Będzin – Katowice Szopienice Południowe. Zajmujemy się zarówno projektowaniem, jak i budową sieci trakcyjnych oraz podstacji zasilających. Nasza działalność rozpoczęła się od mniejszych realizacji, a dziś jesteśmy jedną z wiodących firm w Polsce, corocznie wykonującą dziesiątki kilometrów sieci trakcyjnej.

## **Wyróżnienia**

Nasze realizacje niejednokrotnie doceniano w gronie ekspertów.

Już w 2008 roku, tytułem „Budowa Roku” została uhonorowana inwestycja „Budowa z projektowaniem linii szybkiego tramwaju w istniejącym obiekcie tunelowym pomiędzy Rondem Mogińskim a ul. Pawią, wraz z wykończeniem tunelu”.

W 2015 roku nagrodzono nas za projekt „Zaprojektowanie i wykonanie robót budowlanych w ramach modernizacji linii kolejowych nr 1, 133, 160, 186 na odcinku Zawiercie – Dąbrowa Górnicza Ząbkowice – Jaworzno Szczakowa”, a także za budowę Zajezdni Tramwajowej Franowo w Poznaniu.

Tytuł „Budowy Roku 2023” otrzymał również Terminal Multimodalny w Zduńskiej Woli-Karsznicach.

W marcu bieżącego roku zostaliśmy uhonorowani nagrodą „Diament Infrastruktury i Budownictwa” w kategorii „Spółka kolejowa roku”. To wyróżnienie, potwierdza naszą aktywność w sektorze kolejowym, nieustanne dążenie do podnoszenia jakości świadczonych usług oraz istotny wkład ZUE w modernizację i rozbudowę sieci kolejowej.

Te nagrody potwierdzają naszą wysoką jakość wykonania oraz kompetencje w zakresie kompleksowej realizacji złożonych projektów infrastrukturalnych. Nasze działania zostały docenione także poza środowiskami związanymi bezpośrednio z branżą - wymienię tylko jedną spośród wielu – w 2016 roku otrzymaliśmy tytuł „Lidera Polskiego Biznesu” za wyniki finansowe, jakość usług i dynamiczny rozwój.

## **Zespół ZUE**

Często powtarzam, że firma to ludzie. Niekwestionowanym atutem ZUE jest synergia potencjałów wykwalifikowanej kadry oraz młodego, ale kompetentnego zespołu kierowniczego. Nasi pracownicy uczą się w praktyce od doświadczonych liderów, co stanowi istotną wartość dodaną współtworzącą fundamenty rozwoju naszej kadry.

Wyjątkowo cieszy mnie, że doceniają nas zarówno nowi, jak i wieloletni pracownicy, często związani z ZUE od początku istnienia firmy. Uznanie pracowników współuczestniczących w jej rozwoju to ważny test, obserwują to jak zmienia się firma i organizacja, a oni wraz z nią. Zależy nam jednocześnie, by być firmą przyjazną osobom rozpoczynającym karierę zawodową, dlatego stwarzamy dla młodych inżynierów warunki do zdobywania wszechstronnych umiejętności i rozwijania kompetencji przy realizacji kompleksowych kontraktów obejmujących wiele branż.

Nie wymagamy od nich dużego doświadczenia na starcie, lecz stawiamy na zaangażowanie i chęć zdobywania wiedzy. To dość rzadkie podejście na rynku budowlanym, gdzie często oczekuje się od kandydatów kilkuletniej praktyki. Obdarzając młodych ludzi dużym zaufaniem, liczymy na ich zaangażowanie i wolę nauki, co często owocuje dynamicznym rozwojem zawodowym i budowaniem lojalnej postawy wśród naszej kadry. Wszystko to sprawia, że stanowimy idealne miejsce dla osób rozpoczynających zawodową karierę, oferując im rzeczywiste możliwości rozwoju i zdobywania kompetencji pod okiem doświadczonych mentorów.

Istotnym aspektem, który wyróżnia nas na tle konkurencji, jest polski kapitał oraz status firmy rodzinnej. W czasach, gdy rynek budowlany w Polsce jest zdominowany przez zagraniczne przedsiębiorstwa, pozostajemy wierni naszej tożsamości i lokalnym wartościom, co cenią zarówno nasi pracownicy, jak i klienci. Nasza kultura organizacyjna charakteryzuje się swobodą działania oraz brakiem sztywnych korporacyjnych barier, co sprzyja indywidualnemu podejściu do wykonywanych zadań i zwiększa komfort pracy. Ponadto, wyróżniamy się przyjazną, niemal rodzinną atmosferą. W przeciwieństwie do dużych korporacji, tworzymy środowisko, w którym łatwo nawiązać relacje z współpracownikami, a to sprzyja efektywnej komunikacji i lepszej współpracy.

Jako firma odpowiedzialna społecznie dbamy o otaczające nas środowisko, wspierając różnorodne inicjatywy propagujące zdrowy styl życia, niesienie pomocy dla osób szczególnie potrzebujących, ważny jest dla nas także rozwój instytucji edukacyjnych, kulturalnych. To zaangażowanie jest doceniane – w ubiegłym roku otrzymaliśmy tytuł Mecenasa Kultury Krakowa 2023. To wyróżnienie jest efektem naszego wsparcia dla krakowskiego Teatru Ludowego, którego Teatralny Instytut Młodych (TIM) realizuje nowoczesny, terapeutyczny program artystyczny i edukacyjny skierowany do dzieci i młodzieży – to projekt odpowiadający na potrzeby nowoczesnej edukacji artystycznej, który kładzie nacisk na rozwój emocjonalny, kreatywność oraz dialog społeczny. Wierzymy, że inwestowanie w młodych ludzi, m.in. poprzez ułatwianie im dostępu do kultury jest kluczowe dla budowania świadomego i otwartego społeczeństwa, które będzie kształtować lepszą przyszłość.

Nasza siła tkwi w ludziach i kulturze organizacyjnej opartej na współpracy i wzajemnym szacunku. To właśnie te wartości kształtują naszą codzienność i sprawiają, że ZUE to nie tylko miejsce pracy, ale przestrzeń do rozwoju i współdziałania. Nasi pracownicy niezależnie od posiadanej specjalizacji, czy zajmowanego stanowiska, są gotowi wspierać się nawzajem i dzielić wiedzą, w firmie zaś panuje autentyczny zespołowy duch. Traktujemy się jak partnerzy wspólnie dążący do realizacji ambitnych celów. Dzięki temu praca w ZUE jest nie tylko efektywna, ale również pełna życzliwości – w parze z profesjonalizmem idzie humanizm, obok zawodowej satysfakcji stoi dostrzeżenie w każdym pracowniku człowieka.

## **Innowacje**

Innowacyjność stanowi od samego początku fundament naszego rozwoju. Stosujemy nowoczesne technologie i rozwiązania, które czynią nasze realizacje bardziej efektywnymi, bezpiecznymi i trwałymi. Wspominałem już, jak istotny wpływ na rozwój ZUE miała współpraca w latach 90. z Simensem – zaszczerpione wówczas podejście do innowacyjnych rozwiązań towarzyszy nam do dziś.

Realizowaliśmy budowę zajezdni tramwajowej Annopol w Warszawie – jednej z pierwszych skomplikowanych, wielobranżowych inwestycji infrastrukturalnych w Polsce, w której do projektowania i zarządzania kontraktem wykorzystano technologię metodykę BIM. Nowoczesne podejście do zarządzania projektem pozwoliło nam usprawnić proces realizacji i zapewnić lepszą koordynację wszystkich uczestników inwestycji. BIM to bardzo praktyczne narzędzie, które realnie wpływa na efektywność pracy. W ramach projektu stworzyliśmy modele 3D, które stały się kluczowym elementem zarówno na etapie planowania, jak i realizacji. Aby zapewnić płynną współpracę, wdrożyliśmy platformę BIM Collab, gdzie Zamawiający, Konsultant, Generalny Wykonawca i Zespół Projektowy mogli wspólnie pracować nad dokumentacją i wymieniać się uwagami. Szkolenia dla wszystkich stron sprawiły, że narzędzie zostało w pełni wykorzystane, co znacząco przyspieszyło proces opiniowania i poprawiło przepływ informacji.

Na etapie realizacji wdrożyliśmy platformę CDE1, opartą na aplikacji Dalux, która stała się głównym centrum zarządzania dokumentacją i modelami 3D. Pozwoliło to na bieżącą koordynację prac międzybranżowych - podwykonawcy

otrzymywali szybkie informacje zwrotne, raportowanie postępu robót było bardziej przejrzyste, a dane o urządzeniach i infrastrukturze, które zebraliśmy kompletne. Dzięki zastosowaniu BIM wszystkie informacje były zawsze aktualne, dostępne i czytelne dla zespołu. To realnie wpłynęło na sprawność całego procesu i jakość końcowego efektu.

Niektóre nowoczesne rozwiązania, które wdrażamy stanowią wymóg formalny – i tak, np. wraz z wejściem w życie dyrektywy NIS2, wiele przedsiębiorstw w Unii Europejskiej zostało zobligowanych do wdrożenia zaawansowanych rozwiązań bezpieczeństwa informatycznego, aby sprostać nowym wymogom regulacyjnym. Szczególnie restrykcyjne wyzwania stanęły przed branżami krytycznymi, jak transport i infrastruktura. Dla nas, jako firmy z sektora budownictwa kolejowego i miejskiej infrastruktury szynowej, kluczowe stało się zabezpieczenie ciągłości działania oraz spełnienie norm bezpieczeństwa określonych przez dyrektywę.

Osobiście widzę, że wdrażanie nowoczesnych technologii to nie tylko odpowiedź na stawiane nam wymogi, konieczność zwiększenia bezpieczeństwa, czy usprawnienie organizacji, ale ważny katalizator biznesowych zmian i otwarcie nowych możliwości wzrostu w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu rynkowym.

### **Plany inwestycji we własny potencjał**

Chcąc sprostać wyzwaniom związanym z planami modernizacyjnymi kolei, konsekwentnie inwestujemy w unowocześnianie i rozbudowę naszego parku maszynowego.

W 2023 roku zakupiliśmy dwie nowoczesne lokomotywy, a w czerwcu 2024 roku do naszej floty dołączyła podbijarka od System7. Łączna wartość tych inwestycji wyniosła około 40 mln zł. Nowe maszyny nie tylko zwiększają efektywność realizowanych prac, ale także pozwalają sprostać rynkowym wyzwaniom, takim jak redukcja emisji i minimalizowanie wpływu na środowisko.

Nasze plany na przyszłość obejmują kolejne inwestycje w nowoczesny sprzęt, co umocni nasz potencjał operacyjny i konkurencyjność, pozwalając na jeszcze sprawniejszą realizację ambitnych projektów infrastrukturalnych.

## **Plany i zamierzenia na najbliższe lata**

ZUE jest obecnie jednym z kluczowych podmiotów na polskim rynku infrastruktury szynowej, obejmującym zarówno sektor kolejowy, jak i tramwajowy. Wieloletnie doświadczenie oraz liczne zrealizowane inwestycje sprawiają, że należymy do grona najbardziej kompetentnych firm w branży. Dysponujemy odpowiednim potencjałem kadrowym, sprzętowym i finansowym, co pozwala nam na samodzielną realizację nawet najbardziej wymagających projektów.

Naszym strategicznym celem na najbliższe lata jest utrzymanie pozycji jednego z liderów rynku budownictwa kolejowego i tramwajowego w Polsce. Przed całą branżą stoją obecnie istotne wyzwania związane z kontynuacją największego w historii polskiej kolei programu modernizacyjnego. PKP PLK planuje do 2030 roku inwestycje o wartości ponad 80 mld zł, a w 2025 roku zamierza ogłosić przetargi o łącznej wartości około 16 mld zł.

Dodatkową szansą, którą dla nas widzimy, jest komponent kolejowy w ramach projektu Centralnego Portu Komunikacyjnego (CPK), który zakłada znaczące inwestycje w nową infrastrukturę. Po raz pierwszy od wielu lat planowane są budowy całkowicie nowych linii kolejowych na dużą skalę, co stanowi wyzwanie, z jakim branża nie miała do czynienia od kilkudziesięciu lat. Realizacja tych projektów wymaga szerokich kompetencji, co stwarza dla ZUE możliwość dalszego rozwoju, zarówno pod względem skali działalności budowlanej, jak i poszerzania kompetencji w łańcuchu dostaw.

Planowane nakłady inwestycyjne przyciągają na rynek nowych graczy, zarówno z Polski, jak i z zagranicy. Wzrost konkurencji stanowi oczywiste wyzwanie, jednak ZUE z powodzeniem się z nim mierzy, konsekwentnie umacniając swoją pozycję rynkową.

Kolejnym kluczowym elementem przyjętej przez nas strategii jest dywersyfikacja geograficzna, umożliwiająca ekspansję na inne rynki europejskie. Wykorzystujemy posiadany potencjał i doświadczenie zdobyte na rynku krajowym, aby równolegle do dalszej ekspansji na rynku krajowym poprzez rozwój

organiczny, i dążenie do umacniania pozycji ZUE jako wiarygodnego i silnego partnera w branży infrastrukturalnej, zwiększać skalę działalności międzynarodowej.

Choć realizowaliśmy już inwestycje m.in. na Słowacji, naszym pierwszym dużym rynkiem zagranicznym jest Rumunia, gdzie od 2022 roku prowadzimy prace budowlane związane z modernizacją linii kolejowych. Zbudowaliśmy tam silne relacje z lokalnymi kontrahentami, aktywnie uczestniczymy w kolejnych przetargach i dążymy do rozszerzenia naszej działalności o segment tramwajowy. W konsekwencji, Rumunia stała się drugim co do wielkości rynkiem, na którym operujemy.

Kolejnym krokiem w naszej ekspansji jest rozpoczęcie działalności w Niemczech. W ramach przygotowań do wejścia na ten rynek założyliśmy spółkę ZUE Bahnbau GmbH i rozpoczęliśmy wymagany przez zarządcę niemieckiej sieci kolejowej proces prekwalifikacji naszych usług i dopuszczenia sprzętu – niemiecki sektor infrastrukturalny charakteryzuje się wysokimi barierami wejścia, jednak widzimy w nim duży potencjał rozwoju.