

Przetargi, których nie ma

Z Dariuszem Blocherem, prezesem zarządu firmy Budimex Dromex SA

rozmawia Anna Biedrzycka



– Wielu Polaków zadaje sobie dziś pytanie, czy zdążymy z inwestycjami drogowymi przygotowywanymi w związku z organizacją piłkarskich mistrzostw Europy w 2012 r. Czy dostrzega Pan oznaki przyspieszenia w tej dziedzinie?

– Niewiele się zmieniło w stosunku do poprzednich okresów politycznych, nadal mamy znikomą liczbę kilometrów autostrad i dróg ekspresowych. Do końca 2007 r. oddano do użytku 690 km, czyli statystycznie na 1 mln mieszkańców przypadało nieco ponad 18 km dróg. Dla porównania, w Hiszpanii i Niemczech ten wskaźnik wynosi odpowiednio 234 km i 160 km. Hiszpanie zbudowali już prawie 11 tys. km autostrad, a ponieważ Polska bywa często porównywana do Hiszpanii, m.in. ze względu na terytorium i liczbę mieszkańców, to kierując się iberyjskimi wskaźnikami powinniśmy oddawać do użytku ok. 200 km autostrad rocznie. To zapewne nie jest dziś możliwe do osiągnięcia, ale celem powinno być ok. 100–150 km. Sprawą drugorzędą jest, czy będą to autostrady czy drogi ekspresowe.

Niekorzystną sytuację w drogownictwie najlepiej oddaje liczba przetargów budowlanych. W 1. kwartale 2008 r. wartość ogłoszonych przetargów wyniosła 2,5 mld zł, co stanowi 50% budżetu wydatków Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad

w tym samym okresie 2007 r. W praktyce oznacza to, że ogłoszono o połowę mniej przetargów na roboty drogowe i mostowe niż w ubiegłym roku. Trudno nie zapytać, w jakim kierunku podążamy, skoro liczba przetargów zmniejszyła się zamiast rosnąć.

– Z czego wynika ten impas, skoro od dawna mówi się o tym, że budowa dróg jest priorytetem?

– Zanim zostanie wbita pierwsza łopata na placu budowy, GDDKiA przeprowadza procedurę przygotowawczą, obejmującą m.in. uzgodnienie i opracowanie koncepcji, zatwierdzenie projektów w Komisji Europejskiej, wykup gruntów, przygotowanie projektów. Gdyby gros tej pracy wykonano dwa, trzy lata temu, to dzisiaj moglibyśmy szybciej konsumować środki unijne, przyznane Polsce na budowę dróg. Nie znam powodów tego opóźnienia, mogą jedynie przypuszczać, że wynika ono z braku odpowiedniej liczby urzędników i długotrwałości procesów administracyjnych (na wydanie decyzji środowiskowych czeka się nawet dwa lata!), jest też zapewne skutkiem licznych protestów i ogólnie ułomności prawa, które powinno przyspieszać, a nie spowalniać procesy inwestycyjne. Wszystko to znajduje odzwierciedlenie w liczbie przetargów – nie można ich ogłaszać, gdyż nie zostały przygotowane.

– Obwiniani o opieszałość w przeprowadzaniu przetargów urzędnicy przerzucają odpowiedzialność na oferentów. Skarżą się na celowe przeciąganie procedur, np. poprzez zasypywanie urzędu lawinami zapytań do specyfikacji przetargowej, a także na częste zjawisko oprotestowywania przetargów pod bawle pretekstami.

– Obiecałem Generalnej Dyrekcji, że jeśli nie zaoferujemy najniższej ceny i nie będziemy czuć się pokrzywdzeni, to nie będziemy protestować. I dotrzymuję słowa. Będąc prezesem zarządu Budimeksu Dromeksu od listopada 2007 r. nie oprotestowałem ani jednego przetargu aż do maja br., kiedy to w przetargu na obwodnicę jednego z miast między Augustowem a Białymstokiem zaproponowaliśmy cenę o 10% niższą niż konkurencyjna firma, a jednak to ona wygrała. Uważam, że w takich przypadkach należy protestować, gdyż takie rozstrzygnięcia są marnotrawieniem publicznych pieniędzy. Popełniliśmy niewielki błąd w obmiarze, korzystając z papierowej, a nie elektronicznej dokumentacji, ale

Budimex Dromex jest firmą generalnego wykonawstwa grupy budowlanej, której centrum zarządzającym, doradczym i finansowym jest notowany na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych Budimex SA. Spółką prowadzącą działalność deweloperską w grupie jest Budimex Nieruchomości. Historia grupy rozpoczęła się w 1968 r., kiedy powołano Centralę Handlu Zagranicznego Budownictwa Budimex. W 1992 r. spółka Budimex została sprywatyzowana, a dwa lata później przekształciła się w spółkę akcyjną, która w 1995 r. zadebiutowała na GPW. Inwestorem strategicznym firmy jest Grupo Ferrovial SA, jedna z czołowych firm budowlanych w Hiszpanii (59,05% akcji). Pozostały akcjonariat Budimeksu stanowią: BZ WBK AIB Asset Management SA (14,16%) oraz akcjonariat rozproszony (26,79%). Grupa Budimex zatrudnia ponad 5300 pracowników.

pomyłka była na naszą niekorzyść, czyli zamawiający uzyskalby usługę jeszcze taniej. Powtórzę – jeżeli przegrywamy ceną, nie protestujemy.

– Jednak protesty firm wykonawczych to niemal codzienność, jak wyeliminować zjawisko celowego przeciągania procedur?

– Sytuacja powoli się normalizuje, ponieważ wszyscy zaczynają rozumieć, że na tym tracą. Nadal są firmy, które permanentnie protestują albo składają zapytania, co spawalnia całą procedurę. Na ich usprawiedliwienie muszę jednak dodać, że zwykle robią to z powodu złe przygotowanej dokumentacji. Każdy wykonawca, oferując stałą cenę za wykonanie inwestycji, chce wiedzieć jak najwięcej, aby prawidłowo skalkulować poszczególne zadania. Ostatnio zaczęło się w Polsce mówić o tym, ile rzeczywiście kosztuje budowa dróg. Jednym z głównych powodów ich wysokiej ceny jest to, że wszystkie ryzyka są przenoszone na firmy wykonawcze, nalicza się olbrzymie kary za każdy dzień opóźnienia, a dokumentacja bywa źle przygotowana, stąd trudno precyzyjnie wyliczyć zakres robót. W związku z tym wykonawcy zakładają pewną rezerwę na te dodatkowe, nieskalkulowane koszty. Zyskowność firm budowlanych w segmencie drogowym waha się na poziomie 2–3%, więc w przeciwieństwie do tego, co podaje prasa, nie zarabiamy kroci.

– Szacując budżet inwestycji drogowych resort transportu przyjął, że budowa 1 km autostrady będzie kosztować średnio ok. 6,2 mln euro, założono również 30-procentową rezerwę z tytułu wzrostu cen materiałów



Trasa Siekierkowska od ul. Bora-Komorowskiego do ul. Płowieckiej w Warszawie, wykonawca Budimex Dromex SA, 2005–2007

budowlanych i wynagrodzeń pracowników. Wartość ofert w rozstrzyganych obecnie przetargach drogowych jest o kilkadziesiąt procent wyższa niż w przypadku przetargów, których realizacja zaczęła się w 2007 r., np. GTC za wykonanie 62-kilometrowego odcinka autostrady A-1 z Grudziądza do Torunia domagał się w ostatnich miesiącach ponad dwukrotnie więcej niż trzy lata temu. Wtedy miał on według GTC kosztować niecałe 460 mln zł, czyli ok. 7,4 mln euro za 1 km, obecnie 17 mln euro. Ile zatem kosztuje zbudowanie 1 km autostrady?

– 17 mln euro to rzeczywiście bardzo dużo, choć podobno GTC ma pomysł, jak te koszty obniżyć. Można przyjąć, że cena 1 km autostrady wykonywanej w zwykłych warunkach to 10–11 mln euro, ale chciałbym uniknąć uproszczeń. Budowa będzie droższa np. na Śląsku, gdzie mamy do czynienia z bardzo trudnymi warunkami geologicznymi oraz ze szkodami górniczymi, a tańsza w szczyrim polu, zwłaszcza jeśli teren nie jest objęty szczególnymi wymaganiami środowiskowymi. Często podawanym przez media przykładem drogowej inwestycji jest budowa S8 na odcinku od węzła Konotopa do al. Prymasa Tysiąclecia w Warszawie. Wykonanie ok. 10-kilometrowego odcinka kosztuje ok. 2,15 mld zł brutto, czyli 1 km ponad 50 mln euro. Zapomina się jednak, że ta budowa bardziej przypomina drażnienie metra niż budowę drogi, gdyż inwestycja, po trzy pasy w każdym kierunku, wykonywana jest w głębokim na 9–10 m wykopie. Ponadto na całej trasie zaprojektowano wiele obiektów inżynierskich.

Jeżeli państwo zakłada, że drogi będą budowane za 6 mln euro, to jest w błędzie. Jako wykonawcy postulujemy rezygnację z formuły stałej ceny i przejście na system rozliczania obmiarowego. Nieste-

ty, z jakichś powodów nie jest to akceptowane. Bardzo podrożały koszty budowy autostrad w Polsce w związku z nowymi wymaganiami środowiskowymi. Jako przykład wymienię 94-kilometrowy odcinek autostrady A-2 Stryków – węzeł Konotopa, na wykonanie którego Budimex Dromex złożył ofertę koncesyjną. Odcinek liczy 94 km, z czego na prawie połowie jego długości przewidziano ekrany energochłonne, co kosztuje olbrzymie kwoty, a niekoniecznie jest uzasadnione. Poza tym na ok. 20% szacujemy wzrost kosztów zatrudnienia. Natomiast ceny materiałów budowlanych wahają się – raz rosną, raz spadają. Polscy producenci są świadomi, że nie mogą narzucić cen wyższych niż np. w Niemczech lub Czechach, gdyż ich towary natychmiast zostaną zastąpione importowanymi, jedynie branża cementowa bezwzględnie wykorzystuje fakt, że wytwarza produkt, którego nie można sprowadzić zza granicy.

– Dużo mówiło się o rażących dysproporcjach pomiędzy kosztorysami wykonawców a kosztorysami GDDKiA. Czy urząd powołany do zarządzania drogami i realizacji budżetu państwa w tym zakresie weryfikuje i uwiarygodnia swoje szacunki kosztów inwestycji drogowych?

– Generalna Dyrekcja jest spóźniona z kosztorysami o mniej więcej 1–1,5 roku w stosunku do generalnych wykonawców. Kalkulujemy koszty w oparciu o aktualne ceny, wybierając spośród najkorzystniejszych ofert, i próbujemy przewidzieć wzrost cen poszczególnych krytycznych asortymentów w całym okresie realizacji, zakładając, że średnio trwa ona 2–3 lata, a inflacja w tym okresie wynosi kilka procent. Natomiast Generalna Dyrekcja dysponuje danymi historycznymi, uzyskanymi na podstawie cen już ukończonych

inwestycji, co zwykle odpowiada stanowi sprzed ok. 18 miesięcy. Obie wyceny stają się jednak coraz bardziej zbliżone do siebie, co jest zasługą zmiany podejścia ze strony urzędników GDDKiA. Dzisiaj już się nie zdarza, by oferty o 100% przekraczały budżet inwestorski, a jeśli w ogóle przekroczenie ma miejsce, to zazwyczaj wynosi kilka, kilkanaście procent. Są jednak i takie projekty, na które firmy składają oferty poniżej kalkulacji GDDKiA, różnice te zwykle nie przekraczają 10–15%.

– Jak ostra jest konkurencja na rynku inwestycji autostradowych? Ile firm przystępuje do przetargów?

– O kontrakty powyżej 100 mln zł najczęściej ubiega się 7–9 firm, a to niemało. W mniejszych przetargach uczestniczą również lokalne firmy. Co jakiś czas wybuchają pogłoski o rzekomej zmwowej wśród firm budowlanych. Stanowczo temu zaprzeczam. Ostro ze sobą konkurujemy. W przypadku dużych inwestycji, przy których ryzyka są duże, firmy łączą się w konsorcja. Przykładem może być budowa wspomnianego już odcinka S8, na którego wykonanie cztery duże przedsiębiorstwa złożyły wspólną ofertę, gdyż żaden wykonawca w pojedynkę nie byłby w stanie wykonać tak dużego zakresu robót w tak krótkim czasie. Nasza oferta była o 170 mln zł tańsza niż drugiego konsorcjum, co również potwierdza, że żadna zmwowa nie miała miejsca.

Polska jest bardzo konkurencyjnym rynkiem. Tę opinię potwierdzają m.in. właściciele sieci hipermarketów, producenci dóbr szybkozbywalnych, firmy budowlane. Budimex Dromex jest jedną z największych polskich firm w branży, a mimo to nasz udział w rynku wynosi ok. 5%. Dla porównania, w Hiszpanii czołowe firmy objęły po ok. 20% udziałów. W naszym kraju są obecne wszystkie największe firmy budowlane w Europie, a ponadto, nazwijmy to, firmy egzotyczne, nie posiadające swoich stałych i stabilnych struktur w Polsce, o wiarygodności których przekonał się niejeden inwestor, pozostawiony na rozkopanym placu budowy. Pojawiają się też nowi gracze, m.in. dużo mówi się o spodziewanym napływie firm chińskich, które mają budować autostrady na Euro 2012.

– Chińczycy to niepożądana konkurencja?

– Duże firmy budowlane z Chin są dla nas zagrożeniem. Chińczycy budowali w ostatnich latach 6–7 tys. km autostrad rocznie – nigdzie na świecie nie osiąga się podobnych rezultatów, gdyż nigdzie indziej siła robocza nie jest równie tania. Niemcy w okresie największego boomu inwestycyjnego, tj. po zjednoczeniu obu państw niemieckich, wykonywali 200–250 km rocznie, Hiszpanie potrafili niekiedy oddać w ciągu roku 300 km. Chiny nie kryją, że chcą być największą potęgą

gospodarczą świata, a tę pozycję mogą zbudować jedynie poprzez ekspansję za granicą. Pekin jest gotów wydać olbrzymie pieniądze, aby zdobywać wszystko, co się da zdobyć, poza Chinami. Dla państwowych firm budowlanych, a takie ewentualnie przyjadą do Polski, rachunek ekonomiczny nie będzie miał więc znaczenia. Inaczej niż dla nas – jesteśmy firmą prywatną i naszą powinnością jest wypracowywanie zysku dla akcjonariuszy. Chcąc pracować naprawdę tanio, Chińczycy będą sprowadzać własny sprzęt i pracowników, co odbije się nie tylko na dużych firmach, ale również na podwykonawcach i producentach materiałów. Dlatego warto zastanowić się, jaki będzie końcowy koszt takiej decyzji, czy rzeczywiście są nam potrzebne firmy dalekowschodnie. Dzisiaj na pewno nie, gdyż firmy budowlane wykorzystują moce na poziomie 60%, właśnie z powodu spadku liczby przetargów drogowych. Zobaczymy co będzie się działo, gdy nadejdzie moment skumulowania inwestycji, ale nie zmienia to faktu, że istnieje szereg innych ograniczeń uniemożliwiających prowadzenie zbyt dużego frontu robót, jak np. liczba ciężarówek mogących poruszać się w rejonie budowy. Uważam, że lepiej nie otwierać naszego rynku za szeroko, chociaż bardzo chętnie korzystałbym z chińskiej siły roboczej na zasadach, jakie przyjęto dla Polaków na budowach w Niemczech. Natomiast nie z generalnego wykonawstwa. Jeżeli już, to Chińczycy powinni konkurować z nami na zasadach wolnorynkowych, a więc bez dumpingowych cen i preferencji w dostępie do rynku pracy, bez preferencyjnego dostępu do przetargów, czyli w praktyce bezprzetargowego przydzielania kontraktów, czym warunkują swój udział w projektach.

– **Z czego wynika duże rozdrobnienie polskiego rynku budowlanego? Czy zamierzają Państwo wzmacniać swoją pozycję np. poprzez działania konsolidacyjne?**

– Wielkość naszego udziału w rynku odnoszę do produkcji budowlano-montażowej w Polsce, ponieważ jest to w miarę obiektywny wskaźnik GUS-owski. Należy jednak pamiętać, że w tym segmencie ok. 50% podmiotów to firmy zatrudniające do pięciu pracowników. Rynek, na którym działa Budimex Dromex, osiąga obroty ok. 50 mld zł.

Nie przewidujemy w swej strategii kupowania firm, raczej będziemy rosnać organicznie. Podjęliśmy decyzję o wyjściu z rynku rosyjskiego właśnie dlatego, że uznaliśmy, iż aby być na nim liczącym się graczem, trzeba kupić lokalną firmę. W gruncie rzeczy biznes budowlany jest biznesem bardzo lokalnym.

Spodziewam się konsolidacji na poziomie europejskim – tak rozwija się m.in. austriacki Strabag, który kupuje niemieckie firmy drogowe. Firmy hiszpańskie przejmują firmy niemieckie albo austria-

ckie, np. niemiecki Hochtief przechodzi w ręce hiszpańskiego ACS, który jest właścicielem Dragadosa, jednej z największych hiszpańskich firm budowlanych. Hiszpanie są obecni w zasadzie na wszystkich rynkach regionalnych, wchodzą też Rosjanie, m.in. wykupują akcje Strabagu. Konsolidacja rynku budowlanego w Polsce może odbywać się w ramach przekształceń rynku europejskiego.

Wracając do Budimeksu Dromeksu, musimy rozwijać się od podstaw, zdobywając kontrakty krok po kroku. Nie odnieśliśmy dużych sukcesów w 2007 r., ponieważ nasza sprzedaż wzrosła o 3%, czyli znacznie poniżej rynku. Obecnie koncentrujemy się na podniesieniu rentowności, gdyż to ona była naszym problemem, a nie brak kontraktów. W 2008 r. liczę na kilkunastoprocentowy wzrost sprzedaży i rentowność 2,5–3%. Średnią rentowność na rynku budowlanym szacuję się na 3–3,5%. Trzy lata temu uzyskiwaliśmy wyższą marżę na działalności kubaturowej aniżeli drogowej, obecnie jest odwrotnie, a różnica wynosi 1–1,5%. Składamy ofertę z zamiarem uzyskania zysku na poziomie 3–5% netto w zależności od projektu, rzadko do 7%. Średnia europejska marża to 3–4%. Taki jest model biznesowy dla budownictwa: niska rentowność, bardzo duże obroty i generowanie gotówki. Można ją przeznaczyć na kupno innej firmy lub działalność deweloperską, gdzie marże sięgają 10–15% wartości inwestycji. Budimex Dromex ma dobrą pozycję gotówkową, lecz mnie ona jeszcze nie satysfakcjonuje.

Ważniejsze realizacje drogowe i komunikacyjne Budimeksu Dromeksu

- ❑ Autostrada A-6, odcinek Klucz – Kijewo (2005–2007)
- ❑ Autostrada A-4, odcinek Bielany Wrocławskie – Przylesie (1998–2001)
- ❑ Autostrada A-4, odcinek Nogowczyce – Kleszczów (2001–2003)
- ❑ Autostrada A-4, odcinek Wądroże – Bielany Wrocławskie (2002–2004)
- ❑ Autostrada A-2, odcinek Dąbie – Wartkowice (2004–2006)
- ❑ Autostrada A-2, odcinek Wartkowice – Emilia (2004–2006)
- ❑ Potudniowa obwodnica Krakowa (2000–2002)
- ❑ Droga ekspresowa S1 Skoczów – Cieszyn (2002–2004)
- ❑ Trasa Siekierkowska od ul. Idzikowskiego do Wału Zawadowskiego w Warszawie (2001–2003)
- ❑ Trasa Siekierkowska od ul. Bora-Komorowskiego do ul. Płowieckiej w Warszawie (2005–2007)
- ❑ Ulica Marszałkowska od Placu Konstytucji do Alei Jerozolimskich w Warszawie (2000–2002)
- ❑ Estakada nad ul. Strzegomską i terenami PKP wraz z łącznicami i dojazdami w ciągu Obwodnicy Miejskiej we Wrocławiu (2000–2003)
- ❑ Przeprawa mostowa przez rzekę Regalicę w Szczecinie (2000–2003)
- ❑ Most na Nysie Kłodzkiej wraz z dojazdami w ciągu drogi krajowej nr 94 w miejscowości Skorogoszcz (2004–2005)
- ❑ Most Kottlarski przez Wisłę w Krakowie (2000–2001)
- ❑ Most przez Wisłę w Wyszogrodzie (1996–1999)
- ❑ Modernizacja stacji kolejowej Święta Katarzyna na linii kolejowej E-30 Opole – Legnica (2004–2005)
- ❑ Tunel pod linią kolejową E-75 w Białymstoku (2002–2004)
- ❑ Stacja metra „Dworzec Gdański” w Warszawie (2001–2003)



Hotel Hilton przy ul. Grzybowskiej w Warszawie, wykonawca Budimex Dromex SA, 2004–2007



Estakada nad ul. Strzegomską we Wrocławiu, wykonawca Budimex Dromex SA, 2000–2003

– Podejmowali się Państwo przedsięwzięć nierentownych?

– Nigdy nie zakładaliśmy udziału w przetargu ze stratą, a co najwyżej z zerową marżą, jak np. realizując kontrakt, który miał nam umożliwić wejście w sektor kolejnictwa. Powodem niskiej rentowności na przestrzeni ostatnich 2–3 lat było to, że odpowiednio nie przewidzieliśmy wysokiego wzrostu cen (akurat w latach 2005–2006 ten skok był największy, rzędu 50–60%), albo pominęliśmy ważny element kosztotwórczy w kalkulacji. W efekcie musieliśmy zapłacić karę za zwłokę. Pięć kontraktów przyniosło nam 150 mln zł straty i Budimex Dromex zakończył 2007 r. na poziomie bliskim zera. W konsekwencji cała grupa Budimex miała wynik zbliżony do zera, gdyż 85% biznesu grupy stanowi Budimex Dromex.

Wprowadziliśmy wiele zmian, m.in. uruchomiliśmy procedury liczenia ceny, utworzyliśmy kilkustopniowe poziomy decyzyjne, powołaliśmy zespoły sprawdzające biuro zakupów centralnych. Biura: techniczne, finansowe i prawne zaczęły wydawać opinie na temat kontraktów i wskazywać ryzyka. A przy okazji zaczęliśmy wymieniać ludzi.

W procesie uzdrawiania sytuacji pomaga nam rynek, gdyż ceny nie rosną już tak dramatycznie, ustabilizowały się głównie dlatego, że jest mniej przetargów. Spodziewamy się dalszego wzrostu kosztów pracy o ok. 10–15% oraz o 5–10% w grupie

pracowników umysłowych. W ubiegłym roku rotacja pracowników umysłowych była bardzo duża, w obecnym nie przekracza 10% i tu znów działa niewidzialna ręka rynku – brakuje dla nich atrakcyjnych ofert pracy. Powoli jednak utrzymywanie takiej rzeszy pracowników staje się dla nas nieefektywne. Jeżeli do końca roku nie zostaną ogłoszone nowe przetargi, podejmiemy decyzję o zmniejszeniu zatrudnienia. Wciąż czekamy na ogłoszenie przetargów. Niepokojące jest to, że stale się o nich mówi, ale niewiele w tym zakresie robi.

Podwykonawcy proszą nas dziś o pracę, ale to tylko chwilowy dołek. Za chwilę wszyscy będą się uskarżać, że brakuje im pracowników. To jest problem polskiego budownictwa – nic nie można zaplanować. Żaden biznes nie jest w stanie zaplanować swojej działalności na takiej zmienności parametrów, np. nawet w Hiszpanii, która przeżywa olbrzymi kryzys na rynku mieszkaniowym, nie ma tak dużych wahań jak u nas. Spadek zamówień sięga tam 10–15%, u nas od razu 50%.

– Rozumiem, że wahania nie wynikają z cyklu koniunkturalnego, ale z nieudolności zarządzania procesem inwestycyjnym?

– Polskiej administracji publicznej brakuje podejścia biznesowego. Posiadając hiszpańską firmę jako większościowego akcjonariusza, mamy sposobność porównywać styl pracy urzędników obu krajów. W Hiszpanii administracja publiczna

współpracuje z firmami wykonawczymi, jest trudnym partnerem: negocjuje, decyduje, ale co najważniejsze – współpracuje i dlatego cykl inwestycyjny trwa krócej. U nas, z małymi wyjątkami, administracja przygotowuje dokumenty wszystkie ryzyka przerzucając na wykonawcę i na tym kończy swój udział w przedsięwzięciu. A kiedy w trakcie realizacji okazuje się, że projekt nie jest przygotowany bądź został źle przygotowany, albo że grunt nie jest wykupiony, administracja nie uwzględnia tych elementów. Nawet jeśli przyznaje się nam rację, to jesteśmy odsyłani do sądu z wyjaśnieniem, że mamy do czynienia „tylko” z urzędnikami przestrzegającymi ustawy Prawo zamówień publicznych. Zmiana tej mentalności zajmie długie lata. Urzędnik nie może bać się podejmowania decyzji, a jednocześnie prawo musi na to mu pozwalać, a wydaje się, że obecnie raczej go ogranicza.

– Jaki podział ryzyka Pan proponuje?

– W sektorze publicznym, jeśli w warunkach kontraktowych ujęto projekt umowy, to wykonawca nie może jej zmienić, nawet gdyby zawierała błędy. Można by iść w takim kierunku, że umowa jest negocjowana zarówno w zakresie cen, jak i innych warunków kontraktowych. Drugą ewentualnością jest wprowadzenie międzynarodowych standardów Fidic, który w sprawdzony sposób zachowuje równowagę między stronami. Gros prywatnych inwestorów pracuje w oparciu o standardy Fidic, a co robi administracja publiczna? Usuwa wszystkie zapisy korzystne dla generalnego wykonawcy i tak „pocięty” dokument podsuwa wykonawcy do akceptacji utrzymując, że to nadal Fidic.

Przeniesienie odpowiedzialności na stronę inwestorską nie sprowadza się tylko do problemu umowy. Popularną formułą w polskim budownictwie publicznym jest „zaprojektuj i zbuduj” (żółty Fidic) ze stałą ceną. Oznacza to, że wszystkie pozwolenia, odpowiedzialność za projekt, ryzyka związane z odszkodowaniami, z terminami, ceną materiałów i usług leżą po stronie wykonawcy. Inwestor niczym się nie interesuje. Nigdzie na świecie tak nie jest w przypadku dużych projektów, np. metra. Tam zamawiający musi ponieść ryzyko związane a to z warunkami geologicznymi, a to z protestami mieszkańców i wieloma innymi. To są trudne i skomplikowane kwestie. Biorąc je na siebie musimy ocenić, ile w najgorszym przypadku może nas to kosztować i uwzględnić te wyliczenia w końcowej cenie. Nie wspomnę już nawet o tym, o ile wydłuża się proces uzyskiwania pozwoleń bez zaangażowania w to postępowanie urzędników.

W systemie „zaprojektuj i zbuduj” można działać, ale nie z administracją publiczną w Polsce. Przy okazji wielu inwestycji (poza kanalizacyjnymi) wykonywanych w tym systemie straciliśmy pieniądze albo projekt w ogóle nie doszedł do skutku.

Szczególnie kiedy warunki kontraktowe nie są dobrze opisane kończy się to porażką. Budowanie w oparciu o projekty techniczne zamawiającego (czerwony Fidic) z naszego punktu widzenia jest najkorzystniejsze, co nie znaczy najszybsze. Po prostu najlepiej umiemy policzyć cenę, mogąc pomierzyć rysunki, sprawdzić poprawność wykonania, a nawet zasugerować tańsze rozwiązania. Cena jest niższa także dlatego, że nie ma potrzeby tworzenia rezerw na ewentualne ryzyka.

– Do listy porażek należy też chyba dopisać budowę obwodnicy Augustowa. Zapewne decydując się na tę budowę liczyli się Państwo z możliwością wystąpienia wielu utrudnień, w tym także blokad organizowanych przez ekologów, czy jednak spodziewali się Państwo wstrzymania prac? Co dalej z tą inwestycją?

– Od GDDKiA otrzymaliśmy jasne deklaracje na etapie przetargowym, że projekt jest zgodny z wymogami ekologii i będzie realizowany. Południowy odcinek obwodnicy, jedyny, na którym prowadzimy prace, może być ewentualnie wykorzystany przy realizacji innych rozwiązań, chyba że cała koncepcja zostanie zupełnie zmieniona. Na obszarze objętym ochroną prawną *Natura 2000* nie prowadziliśmy żadnych prac. Jest jeszcze obszar północny, na którym kiedyś je rozpoczęliśmy, ale nakłoniliśmy Generalną Dyрекcję do ich zatrzymania. Wciąż nie mamy decyzji inwestora co będzie dalej z tym kontraktem, jak go rozwiązać. Kosztuje to nas ogromne pieniądze – kontrakt opiewał na 350 mln zł, teraz skurczył się do 100 mln zł, a musimy utrzymywać wszystkich ludzi i sprzęt. Na pewno wystąpimy z roszczeniem za każdy miesiąc przestoju. Zaproponowaliśmy sposób, w jaki zbudować przeprawę przez dolinę Rospudy, by w możliwie najmniejszym stopniu ingerować w otoczenie. To rozwiązanie nie byłoby znacząco droższe, tylko musiałby się znaleźć ktoś odważny, kto podjąłby taką decyzję [koncepcję przedstawiliśmy w marcowo-kwietniowej edycji „NBI”, nr 2 (17), s. 38–42 – przyp. red.]

– Czy są tereny ekologiczne, na które nie chcieliby Państwo wchodzić, obawiając się podobnych reperkusji?

– Prawie nie ma inwestycji drogowej, która nie przebiega przez obszary *Natura 2000*. Chcąc uniknąć prowadzenia prac w takich rejonach, nie moglibyśmy wziąć udziału bodaj w żadnym przetargu. Przyjmując, że inne projekty są lepiej przygotowane i nie są aż tak kontrowersyjne. W Europie Zachodniej łatwo się mówi o ustanowieniu obszarów *Natura 2000* bądź innych chronionych, kiedy tamtejsza infrastruktura jest wykonana w ok. 90%, podczas gdy w Polsce w 30–40%. Każda inwestycja przebiegająca przez obszary ekologiczne wymaga rozsądnego kompromisu.

W sprawie przeprawy przez dolinę Rospudy spotykałem się z poprzednim

kierownictwem GDDKiA niemal co trzy tygodnie, prosząc o jednoznaczne decyzje. Augustowianie, przez których miasto dziennie przejeżdżają setki tirów zmierzających do granicy z Litwą, bardzo liczą na to, że obwodnica powstanie w zakładanym czasie, nieważne, czy przez tę dolinę, czy inną. Zmiana trasy będzie wymagała nowego wykupu gruntów, wykonania nowych projektów itp., a wszystko to opóźni inwestycję o kilka lat. Rozumiem, że decyzja o kontynuowaniu budowy jest równie trudna, jak decyzja o jej zatrzymaniu, lecz trzeba coś postanowić. W wyniku ustaleń okrągłego stołu ds. budowy obwodnicy Augustowa przez dolinę Rospudy przyjęto, że należy przeprowadzić badania alternatywnych dróg, ale to przecież nie jest decyzja, a jedynie postulat.

– Czy rynek budowlany jest rynkiem zamówień publicznych? Jakie znaczące inwestycje wykonują Państwo na zlecenie sektora prywatnego?

– 55% portfela zamówień Budimeksu Dromeksu stanowią inwestycje w sektorze publicznym, głównie drogi, 45% – w sektorze prywatnym. W polskim sektorze prywatnym, może z wyjątkiem nowej elektrowni, nie znajdziemy kontraktu np. za 5 mld zł, jak w segmencie drogowym. Realizujemy kontrakty za 200, 400 mln zł; są to duże osiedla mieszkaniowe, centra biurowe i handlowe. W sektorze publicznym nie realizuje się dużych inwestycji kubaturowych, np. szpitali, szkół, a takie kontrakty jak budowa Centrum Kopernika w Warszawie należą do wyjątków. Państwo koncentruje się na infrastrukturze i to dobrze, gdyż to jest jego rolą. Powinno się jednak zadbać również o infrastrukturę lokalną – kanalizację, drogi dojazdowe. W Warszawie budujemy duży kompleks mieszkaniowy na Polach Wilanowskich. Nie ma tam żadnej infrastruktury i zapewne długo nie będzie. Szkoda, gdyż nakłady zwróciłyby się z nawiązką w postaci większej liczby inwestorów, droższych działek.

Portfel zamówień na 2008 r. mamy zapełniony, jego wartość to 3,5 mld zł. To więcej niż średnioroczna sprzedaż naszej firmy, ale mniej niż bym sobie życzył. Pracujemy nad tym, by wygrywać przetargi w sektorze publicznym, drogowym. Sytuacja może zmienić się diametralnie, jeśli uda się nam podpisać kontrakt na wykonanie odcinka autostrady A-2 Stryków – Konotopa, którego wartość szacuje się na ok. 6 mld zł. Realizujemy obecnie m.in. odcinek drogi ekspresowej S8 od węzła Konotopa do al. Prymasa Tysiąclecia w Warszawie, drogę ekspresową S3 Szczecin – Gorzów Wlkp., obwodnicę Ostrowa Wlkp., dworzec PKP Gdynia Osobowa oraz kilka dużych projektów na centra handlowe, np. w Bielsku-Białej.

Wartość kontraktów wzrasta, chociaż ich liczba maleje. To jest trend na rynku, który wymusza pewne zmiany. Nie chciałbym,

aby z powodu braku przetargów, wybuchły wojny cenowe albo niekończące się protesty. Firmy zaczynają ryzykować ceną, a ta powinna być dobra, tzn. przynosząca wykonawcy kilka procent zarobku, a inwestorowi zadowolenie. Najgorsze, co można zrobić, to zaproponować krótki czas realizacji i bardzo niską cenę. Wtedy w praktyce więcej się myśli o pieniądzu (w szczególności o ich braku) niż o budowie. Nie będziemy składać ofert, gdy uznamy, że zadanie jest niemożliwe do wykonania, bo po pierwsze – to kosztuje, a po drugie – chcemy być wiarygodni.

Mam nadzieję, że w 2. połowie tego roku ruszy, jeśli nie lawina przetargów, to chociaż ich strumień. Bardzo liczę na pozyskanie do realizacji przynajmniej jednego stadionu. Niedawno ogłoszono prekwifikacje na budowy stadionów we Wrocławiu i Gdańsku. W Krakowie modernizujemy stadion (z czterech trybun dwie zmodernizował właśnie Budimex Dromex). Kiedy miasto upora się z projektowaniem, chciałbym, aby to nam powierzono dokończenie tych prac. Warszawa może nie zdążyć z przetargiem w tym roku. Kontrakt na stadion narodowy będzie miał wartość aż ok. 1 mld zł. Rozstrzygnięcie nastąpi najwcześniej na początku 2009 r. Tak dużego stadionu nie można wybudować w czasie krótszym niż 24–26 miesięcy i to pod warunkiem stosowania prefabrykacji. Zatem najwcześniej w połowie 2011 r. może powstać stadion narodowy, a przecież wiemy, jakie są ograniczenia. Należałoby pomyśleć również o infrastrukturze okołostadionowej, aby nie musieć jej likwidować po mistrzostwach, jak w Portugalii. Warszawa przyjęła dobry wzór, jakim jest stadion we Frankfurcie, który dziś służy nie tylko do kopania piłki, ale także jako centrum konferencyjno-biznesowe. Jeśli Ministerstwo Sportu zdecyduje się powieścić to rozwiązanie, to rachunek za budowę stadionu nie będzie za wysoki.

– Jak długo będziemy czerpać przyjemność z jazdy nowo budowanymi drogami? Czy pośpiech, z jakim realizuje się dziś inwestycje drogowe nie odbije się na ich jakości?

– Powinno nam zależeć na dobrych drogach w kraju – nie do mistrzostw w piłce nożnej, ale przez 50 albo 100 lat. Przecież np. kładąc nawierzchnię drogi w listopadzie nie można udawać, że nie ma ryzyka. Drogi są nam potrzebne i państwo musi je wybudować. Czy powstaną wcześniej, czy o 3–4 miesiące później – nie wpłynie to na cenę. Nie powinno się zapewniać społeczeństwa, że inwestycje drogowe zostaną zrealizowane w ciągu 1,5 roku, gdyż jest to fizycznie niemożliwe. Do Euro 2012 możemy zbudować maksymalnie 1200 km dróg ekspresowych i 300 km autostrad. Skoncentrujemy się na tych najważniejszych, natomiast o innych będziemy myśleć w przyszłości.

– Dziękuję za rozmowę.