

Naszą siłą są innowacyjne rozwiązania budowlane



Z Piotrem Kledzikiem, prezesem zarządu Bilfinger Berger Budownictwo SA, rozmawiają Mariusz Karpiński-Rzepa i Anna Biedrzycka, Nowoczesne Budownictwo Inżynieryjne

Firma Bilfinger Berger Budownictwo (BBB) SA powstała z połączenia trzech znanych marek budowlanych – Warszawskiego Przedsiębiorstwa Robót Drogowych (WPRD), Płockiego Przedsiębiorstwa Robót Mostowych (PPRM), jak również kadry inżynierskiej Hydrobudowy 6 oraz Hydrobudowy Service, które budową dróg i mostów zajmowały się przez ponad 60 lat. Czy doświadczenia tych spółek są przydatne w budowaniu pozycji rynkowej przez BBB?

Te trzy przedsiębiorstwa są fundamentem naszej firmy. PPRM to najstarsza polska firma mostowa, z której wywodzą się też inne spółki mostowe działające obecnie na polskim rynku. Odwołujemy się do dorobku PPRM, co znalazło odzwierciedlenie także w nazwie naszej jednostki: Oddział Mostowy – PPRM. Ogromne doświadczenie tej organizacji wpływa na możliwości wykonawcze BBB. Jesteśmy w stanie podjąć się realizacji najtrudniejszych inwestycji mostowych, praktycznie w każdej technologii, zwłaszcza że możemy również liczyć na współpracę z bardzo silnymi działami mostowymi naszego właściciela – niemieckiego koncernu Bilfinger Berger AG (BB).

Drugi filar BBB stanowi Oddział Inżynieryjny, który jest kontynuatorem tradycji dawnej Hydrobudowy 6 SA. Wykonuje takie obiekty, jak m.in. tunele i garaże podziemne, stacje metra, konstrukcje żelbetowe, a także cały wachlarz robót fundamentowych. Ten oddział zbudował m.in. trzy stacje metra warszawskiego, tym jedną z najciekawszych naszych realizacji – stację A-18 Plac Wilsona, a także południową część kompleksu Złote Tarasy i budynki biurowe Reform Plaza, Wolf Żurawia, Saski Crescent w Warszawie.

Trzecim i największym segmentem firmy jest pion budownictwa drogowego. Czerpie z doświadczeń drogowców z WPRD, stąd nazwa jednostki: Oddział Drogowy – WPRD. Zajmuje się budowami i remon-

tami dróg, ulic i lotnisk. Ma najliczniejszą załogę i dysponuje bardzo nowoczesnym sprzętem. Poziom usług oferowanych przez ten oddział upoważnia mnie do stwierdzenia, że nie ma w Polsce inwestycji drogowych, której ze względu na poziom trudności BBB nie mógłby wykonać.

Wszystkie wymienione firmy utworzyły spółkę Bilfinger Berger Polska SA w lutym



Życiorys zawodowy

Piotr Kledzik (ur. 1972) jest absolwentem Wydziału Budownictwa Lądowego Politechniki Gdańskiej. Kariere zawodową rozpoczął w Hydrobudowie 6 SA, będąc kolejno inżynierem stażystą, majstrem, kierownikiem robót, kierownikiem budowy, kierownikiem grupy budów. W 2005 r. powrócił do rodzinnego Gdańska i podjął pracę w Hydrobudowie Gdańsk SA jako dyrektor oddziału budownictwa przemysłowego. Następnie kierował oddziałem budownictwa hydrotechnicznego tej firmy, awansował na stanowisko dyrektora technicznego i członka zarządu. W 2007 r. powierzono mu zadanie skonsolidowania polskich spółek budowlanych koncernu BB w ramach nowo tworzonej firmy Bilfinger Berger Polska SA, której został prezesem zarządu. Jednocześnie jest prezesem zarządu Hydrobudowy 6 SA.

2008 r. Przez ponad rok trwał proces konsolidacji i optymalizacji nowo powstałej struktury, aby uzyskać właściwy kształt działowy.

I to było powodem zmiany nazwy z Bilfinger Berger Polska SA na Bilfinger Berger Budownictwo SA?

Zmiana nazwy firmy wynikała z decyzji koncernu o uporządkowaniu nazewnictwa. BBB zajmuje się szeroko pojętym budownictwem, lecz nie reprezentuje pełnego spektrum działalności koncernu BB w Polsce, jak mogłoby to sugerować poprzednia nazwa. Obecna nazwa jest zgodna z naszym profilem działalności, natomiast w strukturach koncernu istnieją spółki niezwiązane z budownictwem, ale np. z sektorem energetycznym. BB jest drugim pod względem wielkości koncernem budowlanym w Niemczech i jednym z 10 największych w Europie. W spółkach-córkach na całym świecie zatrudnia ponad 60 tys. osób, osiągając obroty na poziomie 10 mld USD rocznie. Główne realizacje mają miejsce na rynku amerykańskim, australijskim (jedna czwarta przychodów całej firmy), Bliskim i Dalekim Wschodzie, a także w Nigerii,

Wielkiej Brytanii, Kanadzie i Norwegii. Firma wykonuje różne inwestycje, od kubaturowych, przez rurociągi, rafinerie, po obiekty hydrotechniczne, tunelowe, pale mostowe. Realizuje je w różnych modelach organizacyjno-finansowych, np. w systemie zaprojektuj i zbuduj, w systemie PPP. Jej dziełem jest m.in. budynek opery w Sydney, tunele w Alpach, szereg ogromnych mostów na całym świecie.

Jaki procent rynku budowlanego w Polsce przypada BBB, jak firma klasyfikuje się wśród polskich firm tej branży?

Nie budujemy strategii firmy w taki sposób, aby piąć się w górę w tego typu rankingach. Struktura organizacyjna BBB jest dostosowana do potrzeb rynku, zatrudniamy ok. 1200 osób i możemy zrealizować każdą inwestycję w segmentach,



Obwodnica Grójca

które opisałem. Kryterium przerobu nie jest dla mnie żadnym wyznacznikiem. Liczy się profit, stabilność przedsiębiorstwa, i na tym się koncentruję. W ciągu 2009 r. ceny na usługi budowlane bardzo mocno spadły, dlatego założyłem, że nie będziemy szczególnie ofensywnie zabiegać o kontrakty. Przerób w 2009 r. będzie więc nieco niższy od ubiegłorocznego, jednak utrzymujemy wynik i to jest najważniejsze. Naszym celem jest osiągnięcie przychodu w wysokości od 700 do 1 mld zł w ramach stabilnych kontraktów, na warunkach akceptowalnych pod względem wysokości marży i terminów realizacji, wykonując zadania, na których się znamy.

W 2008 r. zrealizowaliśmy roboty o wartości 750 mln zł i był to dobry wynik jak na rok startowy. W tym roku zredukowaliśmy przerób, dlatego przychód będzie oscylował na poziomie ok. 650 mln zł. Przesądziły o tym słabsze od ubiegłorocznych (ok. 500 mln zł w 2008 r.) wyniki Oddziału Drogowego – WPRD. Co jednak cieszy, i co było naszym głównym zadaniem, to utrzymanie marży na dotychczasowym poziomie. W 2010 r. zamierzamy wypracować minimum 800 mln zł przychodu. Portfel zamówień mamy już w dużej mierze wypełniony.

Ostatnio (6 października) podpisał pan kontrakt na budowę południowej obwodnicy Gdańska o wartości ok. 1,1 mld. Jakie zadania inwestycyjne składają się ten kontrakt?

Obwodnica ma połączyć drogę krajową nr 7 (Gdańsk – Warszawa) z obecnie funkcjonującą obwodnicą po zachodniej stronie Trójmiasta. Została zaprojektowana jako trasa ekspresowa, a więc mająca po dwa pasy drogowe w jedną stronę. Na od-

ciunku liczącym ok. 18 km powstanie pięć węzłów komunikacyjnych.

Jesteśmy liderem konsorcjum dwóch firm wykonujących tę inwestycję. Nasz lokalny partner, firma Wakoz sp. z o.o., będzie odpowiadał za roboty ziemne, podbudowy, niektóre roboty sieciowe, natomiast BBB będzie realizować szeroko pojęte zadania mostowe. Stanowią one ok. 50% wartości całego kontraktu, w tym szczególnie trudny do realizacji most nad Motławą, o bardzo ciekawej konstrukcji, z estakadą o długości 2,3 km. Inwestycja przebiega przez Żuławy, czyli grunty nieośnośne, i problemem samym w sobie będzie wzmocnienie gruntu. Obecnie z naszym partnerem wybieramy technologię, zapewne będzie to technologia mieszana, częściowo palowa, częściowo polegająca na dociążeniu gruntu i zbudowaniu drenów pionowych, które wyprowadzą wodę w górę. Wygraliśmy ten przetarg dzięki temu, że bardzo poważnie podeszliśmy do tego zadania. Projekt jest na tyle skom-

plikowany przez konieczność wzmocnienia gruntu, palowanie, liczne mosty, że mogliśmy zaproponować najlepsze warunki. Większość robót wykonamy siłami naszego konsorcjum, podwykonawcami będziemy się posiłkować w zasadzie jedynie w przypadku wykonania pali prefabrykowanych.

W konsorcjum z Hydrobudową 6 zbudowali Państwo most w Kolinie, zrealizowany w ramach kontraktu Przeprowadzenie przez rzekę Wartę – nowy przebieg drogi krajowej nr 25. Budowa ta została w tym roku nagrodzona Platynowym Wiertłem w kategorii „obiekty inżynierskie” w prestiżowym konkursie organizowanym przez firmę Bosh. Aktualnie realizują Państwo także kilka innych inwestycji mostowych, m.in. dużym wyzwaniem jest budowa mostu przez Odrę w Kędzierzynie-Koźlu.

Budownictwo mostowe przeżywa w Polsce rozkwit, uzyskaliśmy w tym roku bardzo dobre wyniki, a i 2010 r. zapowiada się korzystnie. Most w Kędzierzynie-Koźlu, o długości prawie 400 m, jest największym obiektem pięciokilometrowego odcinka przyszłej obwodnicy tego miasta. Za budowę przeprawy odpowiada BBB, natomiast lokalna firma, Przedsiębiorstwo Robót Drogowych i Mostowych SA z Kędzierzyna-Koźla, zarazem lider konsorcjum, realizuje pozostałe roboty, czyli roboty drogowe. Do budowy nasypów wykorzystuje popioły z elektrociepłowni kędzierzyńskich Azotów. Most jest przykładem bardzo udanej realizacji, znakomicie przemyślanej przez naszych inżynierów z Oddziału Mostowego – PPRM. Jest on budowany metodą nawi-



Most Gryfitów w Szczecinie



Budynek Biurowy Wolf Marszałkowska w Warszawie

sową. Przeszło nurtowe, o długości aż 140 m, będzie zatem najdłuższym przęsłem nurtowym budowanym tą metodą w Polsce. Most rósł w tempie 9,6 m w ciągu 10 dni – w takim cyklu powstawały dwie sekcje po 4,8 m z każdej strony. Oba końce mostu zostały połączone w październiku. Oddanie obiektu do użytku nastąpi w czerwcu 2010 r. Bardzo zależało nam na szybkiej realizacji, ponieważ pracujące w Kędzierzynie-Koźlu urzędnicy wsparcie chcemy skierować na budowę obwodnicy Gdańska. Kilka miesięcy temu tę budowę wizytował nasz właściciel i naprawdę przyjemnie było słuchać relacji kierownika budowy, który opisywał, o ile dni udało się skrócić poszczególne zadania. Technologia nawisowa sprawdza się w trudnych warunkach gruntowych i daje zysk czasowy, organizacyjny, jakościowy. Wymaga jednak dużej wiedzy inżynierskiej. O ile wiem, w Polsce są najwyżej dwie firmy, które zbudowały mosty tą metodą. W podobny sposób wykonaliśmy nagrodzony Platynowym Wiertłem most w Koninie, a obecnie realizujemy most autostradowy w Toruniu dla firmy Skanska.

Wśród dotychczasowych projektów drogowych realizowanych przez BBB dominują obwodnice miast. W lipcu 2009 r. została oddana do użytku przebudowana przez Bilfinger Berger trasa S8 Radzymin – Wyszaków, która teraz spełnia parametry drogi ekspresowej. Czy rehabilitacja istniejących dróg i rozbudowa tej infrastruktury są równie trudne pod względem technicznym, co organizacyjnym?

Zbudowaliśmy m.in. obwodnicę Grójca, Mszczonowa, Sochaczewa. Prowadzimy

budowy w warunkach normalnego ruchu pojazdów, niekiedy o dużym natężeniu, jak np. w przypadku obwodnicy Sochaczewa, która skupia cały ruch na kierunku wschód – zachód. Wszystko zależy od dobrego kierownika budowy, dobrego zespołu i dobrej organizacji pracy. Nasi ludzie pracują ze sobą od dawna, przechodząc z kontraktu na kontrakt, i jako grupa stanowią wartość dodaną dla firmy. Ostatnio byłem na spotkaniu otwierającym kontrakt na budowę obwodnicy Zambrowa, który prawdopodobnie uda nam się podpisać. W BBB obowiązuje zasada, że przed rozpoczęciem prac realizacyjnych, szczególnie przy dużych kontraktach, zarząd spotyka się zespołem i wspólnie omawiamy różne zagrożenia, tak aby wszyscy wiedzieli, co robią. Z satysfakcją słuchałem ludzi, dla których nie było niewiadomych, a był to właśnie zespół wykonujący trasę Radzymin – Wyszaków.

Kiedy zaczną Państwo budować w Polsce autostrady?

Inwestor, którym jest państwo, musi przeanalizować swoje postępowanie w tej dziedzinie, gdyż mogą pojawić się kłopoty z tytułu podjętych decyzji. Należy zacząć od trzech fundamentalnych zmian. Po pierwsze, wybierać oferty najkorzystniejsze, a nie najtańsze. Na to pozwala polskie prawo, ponieważ w przetargach mówi się o najkorzystniejszej ofercie. Po drugie, powinniśmy wreszcie uzmysłwić sobie, że kontrakty zaliczkowane są tańsze dla obu stron. Powszechnym na świecie narzędziem jest gwarancja zwrotu zaliczki i należy z niego korzystać. I po trzecie, trzeba lepiej wykorzystywać system prekwalfikacji. Nie może to być tylko formalność, spełniana przez wszystkie firmy, posiłkujące się referencjami spółki-matki, uzyskanymi gdzieś daleko stąd na europejskich

budowach, czy jej siłą finansową. Trudno jest nam konkurować z firmami, które zatrudniają kilkunastu pracowników. Załoga BBB liczy 1200 osób i powinniśmy być punktowani za to, że mamy chęć zatrudniania inżynierów i zainwestowaliśmy w sprzęt, a więc posiadamy duże siły własne i jesteśmy w stanie samodzielnie zrealizować zadanie. Tak jednak nie jest i podejścia do tej kwestii nie zmieniła również nowelizacja specustawy. Prekwalfikacje są często tworem martwym i przez ich sito przechodzą zupełnie przypadkowe podmioty, które można nazwać raczej spółdzielniami do sprzedawania robót, a nie firmami budowlanymi z prawdziwego zdarzenia. Nasza firma może zlecić wykonanie prac elektrycznych, ekranów akustycznych czy znaków drogowych, ale trzon robót wykonamy we własnym zakresie – sami wylejemy masę bitumiczną, sami postawimy most i w ten sam sposób zbudujemy prowadzące do niego tunele. Nie zamierzamy jutro lub pojutrze zniknąć z rynku, będziemy tutaj długie lata i czujemy się odpowiedzialni za to, co robimy. Biorąc pod uwagę międzynarodowe doświadczenie naszego koncernu, dziwimy się, że w Polsce stosuje się często niesprawdzone rozwiązania, uspokajając opinię publiczną informacją, że przed nierzetelnością chronią inwestora zapisy gwarancyjne. Tylko co po gwarancji, jeśli autostrada nie powstanie na Euro 2012? Niektóre wybory są bowiem bardzo kontrowersyjne.

Czy odczuli Państwo skutki kryzysu gospodarczego?

Mamy utrudnione zadanie, jeżeli chodzi o inwestorów prywatnych. Rynek ścianek szczelinowych i głębokich fundamentowań w Warszawie, który jako lider mieliśmy pod swoją kontrolą, w tym roku praktycznie się załamał. Brakuje nowych inwestycji deweloperskich, pod które trzeba by wykonywać parkingi podziemne i ścianki szczelinowe. To miało wpływ na nasz portfel – jego wypełnienie było trudniejsze, ale stało się możliwe dzięki inwestycjom infrastrukturalnym zlecanym przez państwo.

Sytuacja na tym rynku deweloperskim musi się polepszyć. Widać już nawet pierwsze symptomy ożywienia, ale podchodzimy do tego ze spokojem, gdyż to nie jest nasz *core business*.

Projekty drogowo-mostowe stanowią ok. 80% wszystkich inwestycji realizowanych przez BBB. Kilka miesięcy temu zadeklarował Pan zamiar wejścia w segment budownictwa eko-



Trasa Siekierkowska w Warszawie

logicznego. Jaka jest strategia działania w tej dziedzinie?

Podobnie jak w przypadku kontraktów mostowo-drogowych, będziemy regularnie stratować w przetargach, z zachowaniem naszych wymagań co do wysokości marży. Dotychczas zajmowaliśmy czołowe miejsca, lecz na razie jednak nie wygraliśmy żadnego przetargu. Jestem jednak spokojny o to, że jeśli nie teraz, to w najbliższym czasie pozyskamy kontrakt w tej branży. Mamy duże pole do popisu, mogąc wykorzystać doświadczenie Hydrobudowy 6. Zamierzamy specjalizować się w budowie oczyszczalni, stacji uzdatnienia wody, niektórych rodzajów spalarni i wysypisk. Mniej natomiast interesują nas inwestycje liniowe.

Dlaczego BBB nie było zainteresowane realizacją żadnego stadionu piłkarskiego na Euro 2012? Niektóre firmy za punkt honoru stawiały sobie zwycię-

stwo w przetargu na budowę Stadionu Narodowego.

Nie leżało to w naszej strategii. Pozyskanie stadionowego *know-how* tylko po to, aby wziąć udział w jednym czy dwóch przetargach, uznałem za niekorzystną alokację środków. Zresztą widać po wynikach przetargu na Stadion Narodowy, że trzeba było bardzo nisko ofertować, by wygrać. Dobrze więc się stało, że w nim nie wystartowaliśmy. Równie dużą wartość referencyjną ma dobrze zbudowany most pod Toruniem lub w Kędzierzynie-Koźlu.

Skąd takie oryginalne stoisko, z przewodnim motywem dźwigu, na VII Międzynarodowych Targach Infrastruktury Miejskiej i Drogowej INFRASTRUKTURA 2009?

Zawsze staramy się zaskakiwać i nie iść utartymi ścieżkami. Wystawiamy się na targach od kilku lat, ale po raz pierwszy

powierzyliśmy aranżację stoiska scenografowi. Chcieliśmy, żeby było inne od pozostałych i zarazem podkreślające charakter naszej firmy. Mam nadzieję, że podobało się zwiedzającym. Miło mi, że znalazło też uznanie jury Konkursu Międzynarodowych Targów Polska sp. z o.o. na najbardziej oryginalne i profesjonalne stoisko targowe, które to jury przyznało mu pierwszą nagrodę.

Ma Pan bardzo wyrazistą wizję prowadzenia firmy, czy mógłby Pan tę koncepcję pokrótce opisać?

Po pierwsze, firma powinna mieć strukturę płaską, ukierunkowaną na sprawy budowy. To inżynierowie i pozostała załoga realizują nasz produkt, którym jest inwestycja. Po drugie, obowiązują proste procedury, ułatwiające prowadzenie budowy. Raportowanie nie jest najważniejsze, podobnie jak rozbudowa menedżmentu czy tworzenie holdingów. I wreszcie, aby utrzymać wysoką jakość robót, musimy wykorzystywać *know-how*. Bardzo premiowane są w firmie działania polegające na tym, że coś się udało przeprojektować, udoskonalić, pozyskać nieznaną dotąd wiedzę np. z macierzystego koncernu, który w dorobku ma kilkadziesiąt tuneli i mostów. W ten sposób podnosimy poprzeczkę i jesteśmy w stanie konkurować na rynku. To, co nas wyróżnia, to innowacyjne rozwiązania budowlane. Zawsze staramy się zmieniać projekty, dostosowywać je do warunków, optymalizować, zwłaszcza że rynek jest trudny i przetargi wygrywa się niską ceną. Tak więc za projekty biorą się młodzi inżynierowie i głowią, jakie rozwiązania zamiennie zaproponować, aby firma uzyskała *handicap* pieniężny albo czasowy, który ostatecznie również przekłada się na pieniądze. Przykład mostu w Kędzierzynie-Koźlu, którego budowa idzie jak burza, dużo szybciej niż to było zakładane, jest zasługą tego, że wcześniej pomyślano, jak to zrobić.

Bardzo się cieszę, że ta struktura dobrze działa, że możemy tworzyć ciekawe rozwiązania. Mamy młody, ale i doświadczony zarząd, młodych ludzi na kluczowych stanowiskach, którzy w swojej pracy realizują się zawodowo i stanowią wartość dodaną dla firmy. Dbamy o pracowników, oferując bogaty pakiet socjalny. Jedną z nagród, którą bardzo sobie cenię, jest tytuł Solidnego Pracodawcy Roku 2008, przyznany przez Grupę Media Partner. Jak widać, doceniono nasze działania w tej sferze.

Dziękujemy za rozmowę.



Nagrodzone stoisko na targach INFRASTRUKTURA 2009