


30 lat **Strabag** w Polsce



Wszystkie kontrakty realizujemy z taką samą uwagą.

Z **WOJCIECHEM TROJANOWSKIM**, członkiem zarządu Strabag Sp. z o.o., rozmawia **MARIUSZ KARPIŃSKI-RZEPA**, Nowoczesne Budownictwo Inżynieryjne, zdjęcia: **STRABAG SP. Z O.O.**

Strabag to koncern budowlany działający już 180 lat, w tym 30 lat w Polsce. Jak zmieniło się funkcjonowanie w polskich realiach w tym okresie?

Jeśli cofniemy się w czasie do roku 1987, to znajdziemy się trzy lata przed zmianą ustroju, jaka dokonała się w Polsce. W tym okresie Polska jako państwo była bankrutem. Trudno mówić o jakichś znaczących inwestycjach zagranicznych czy nawet o perspektywie zmiany tego stanu rzeczy w najbliższej przyszłości. W tych trudnych warunkach powstawały jednak spółki typu joint venture z udziałem kapitału zagranicznego. Jedną z pierwszych, spółkę LIM j.v., utworzyło w 1987 r. trzech wspólników: PLL LOT, austriacka firma budowlana ILBAU GmbH oraz Marriott International. Celem zawiązania współpracy przez te podmioty było

dokończenie budowy stojącego wtedy w stanie surowym w centrum Warszawy budynku, w którym do dzisiaj funkcjonuje m.in. hotel Marriott.

W 1998 r. Bau Holding AG stał się większościowym udziałowcem niemieckiej spółki Strabag AG z Kolonii, a tym samym spółki ILBAU i Strabag stały się firmami siostrzanymi. W 2000 r. nastąpiła pełna konsolidacja grupy i fuzja obu spółek, które odtąd występują pod marką Strabag. W 2013 r. pod jednym zarządem w firmie znalazły się budownictwo ogólne, kolejowe i infrastrukturalne.

Strabag od rozpoczęcia działalności w Polsce był aktywnym graczem na rynku budowlanym. Od początku istnienia projektu koncesyjnego autostrady A2 firma była w niego mocno zaangażowana jako akcjonariusz, wykonawca, później także

w utrzymanie drogi. Funkcjonowanie na rynku polskim 30 czy 20 lat temu należy już do historii i choć była to ciekawa historia, to czasy były trudne. Zmienialiśmy się wraz z rynkiem i budowaliśmy przez te wszystkie lata silną firmę. Okresy wzrostu przeplatały się z gorszymi, dobra koniunktura ze złą. Dziś, dzięki zdywersyfikowanemu portfelowi zamówień z różnych obszarów budownictwa, jesteśmy dużo bardziej odporni na takie wahania.

Jakie elementy oprócz dywersyfikacji portfela zamówień zadecydowały o sukcesie firmy?

Staramy się być bardzo blisko swoich klientów. Wykonujemy i małe kontrakty, i duże inwestycje, wszystkie natomiast realizujemy z taką samą uwagą. Wszyscy klienci są dla nas tak samo ważni, podobnie jak nasi pracownicy, niezależnie

od tego, czy pracują w biurach, czy na budowach. W ostatnich latach zdefiniowaliśmy w koncernie dziewięć wartości, którymi kierują się nasi pracownicy i cała organizacja. Tymi wartościami są m.in. szacunek, partnerstwo, zaufanie, zrównoważony rozwój i innowacyjność. Ponieważ są to wartości uniwersalne, ogólnoludzkie, z którymi chcemy się identyfikować, zakładamy, że będą bliskie także każdemu naszemu pracownikowi. Przekładają się one nie tylko na relacje z pracownikami, ale także z partnerami, podwykonawcami, klientami, interesariuszami. Myślę, że to przewartościowanie podejścia do biznesu wpływa pozytywnie na nasz wizerunek, ale także, jakkolwiek górnolotnie może to zabrzmieć, na stosunek do otaczającego nas świata.

Jak wygląda obecnie stan zatrudnienia w firmie?

Obecnie grupa zatrudnia ok. 5 tysięcy pracowników. Nie mamy dużej rotacji ani w kadrze menedżerskiej, ani na kluczowych stanowiskach, co napawa nas optymizmem. Natomiast w przypadku pozyskiwania nowych kontraktów coraz trudniej jest znaleźć pracowników do ich realizacji. Przyczyn takiej sytuacji jest kilka. Pracownicy wyjeżdżają za granicę, zasoby ludzkie są ograniczone, a graczy na rynku wielu. Kolejną kwestią są luki w szkolnictwie zawodowym w Polsce, co skutkuje trudnościami w znalezieniu wykwalifikowanych fachowców. Do tego dochodzi presja płacowa i dobra koniunktura właściwie we wszystkich państwach Europy. Dlatego staramy się naszych pracowników zatrzymać.

Na początku roku zapowiadano systematyczne ogłaszanie i rozstrzygnięcie przetargów na centralne inwestycje infrastrukturalne – drogowe i kolejowe. Jak Pan ocenia te deklaracje z perspektywy czasu?

Przyspieszenie w organizowaniu przetargów w sektorze kolejowym było widoczne już w czwartym kwartale 2016 r. Zamawiający, czyli PKP PLK, dość mocno przyspieszył i kumulacja tych postępowań przetargowych trwała do mniej więcej drugiego kwartału tego roku. W tej chwili widać spadek liczby postępowań, co nie jest sytuacją złą – firmy mają czas, aby spojrzeć na posiadany portfel zamówień, udział w rynku, ocenić ryzyka związane z już podpisanymi kontraktami.

Jeżeli chodzi o kontrakty drogowe, to GDDKiA od początku roku ogłosiła kilka



Biurowiec Astoria w Warszawie

postępowań przetargowych, co jednak nie przełożyło się jeszcze w znaczący sposób, przynajmniej dla naszej spółki, na podpisane umowy. Nasze oferty są w tej chwili wybrane jako najkorzystniejsze w kilku przetargach na odcinki dróg ekspresowych, m.in. S19, S7 i S61. Te oferty były składane od stycznia, jednak żadna z tych umów nie jest jeszcze podpisana.

Postępowania przetargowe rzeczywiście trwają długo, ale widać, że są przeprowadzane coraz bardziej rzetelnie. Jeszcze kilka lat temu jedynym kryterium przy wyborze najkorzystniejszej oferty była cena. Dzisiaj procedury są zdecydowanie bardziej rozbudowane w pozytywnym znaczeniu. Zarówno inwestorzy, jak i cała branża uczą się cały czas. Efektem wyciągania wniosków są właśnie nie tak dawno wprowadzone do przetargów pozacenowe kryteria wpływające na wybór oferty. Wcześniej stosowane kryteria związane z długością gwarancji i okresu realizacji sprowadzały się do tego, że wy-

konawca ofertował najczęściej najkrótszy możliwy okres realizacyjny i najdłuższą możliwą gwarancję, czyli ostatecznie i tak decydowała cena.

Gdyby miał Pan wskazać obszary, w których nadal jest coś do poprawienia, co by to było?

Obecnie stoimy przed kolejną kumulacją kontraktów. Moim zdaniem, jedną z kwestii nierozwiązanych w satysfakcjonujący sposób jest problem waloryzacji kontraktów. Klauzule waloryzacyjne w długoterminowych kontraktach są ograniczane do 1% wartości kontraktu i oparto je na wroście cen usług, a nie wroście kosztów chociażby materiałów – można przecież sprawdzić na niezależnych rynkach, ile co kosztuje. Wydaje mi się, że przyjęte kryteria nie ochronią wykonawców przed bardzo dużym wzrostem kosztów w kolejnym okresie. Czyli znowu całe ryzyko pozostanie po stronie wykonawców. Biorąc to pod uwagę oraz ograniczone zasoby firm podwykonaw-



Mamy odpowiednią kadre i kompetencje, co przekłada się na zaufanie inwestorów.

Galeria Katowicka

czych, mam nadzieję, iż wszyscy koledzy z branży będą bardzo realnie patrzyli na koszty w latach przyszłych i uwzględniali to w składanych ofertach.

29 czerwca 2017 r., czyli prawie o miesiąc wcześniej niż przewidywano, w Krakowie oddano do użytku odcinek S7 wraz z najdłuższym w Małopolsce mostem przez Wisłę. Wykonawcą inwestycji był Strabag. Podczas budowy zastosowano szereg innowacyjnych rozwiązań. Proszę przybliżyć szczegóły.

Nasz kalendarz umów i otwarć w tym roku tak się poukładał, że najwięcej otwieramy na drodze S7. Niemniej jednak most w ciągu drogi S7 jest jedną z ciekawszych inwestycji drogowych, które zakończyliśmy w tym roku, jak Pan zauważył, przed terminem. Bardzo nas cieszy, że jeszcze przed wakacjami mogliśmy udostępnić mieszkańcom Krakowa, regionu, a także całej Polski ten odcinek drogi. Inwestycja została zrealizowana w ciągu trzech lat w systemie optymalizuj i buduj. Zmieniona została konstrukcja całego głównego obiektu inżynierskiego, czyli mostu przez Wisłę, ale także konstrukcja nawierzchni bitumicznych na te, mówiąc kolokwialnie, z wykorzystaniem zużytych opon. Dzięki temu nawierzchnia jest po pierwsze cichsza, a po drugie bardziej elastyczna.

Pozostając w Krakowie, do czerwca 2019 r. Strabag ma zakończyć budowę kompleksu biurowego Unity Center, który powstanie na miejscu szkieletora, jak potocznie nazywa się niedokończony biurowiec NOT-u w okolicy ronda Mogilskiego. Co dokładnie wchodzi w zakres tej inwestycji?

Kontrakt obejmuje kompleksową budowę, przebudowę i aranżację pod klucz istniejącego obiektu, a ponadto budowę nowych obiektów. Docelowo powstanie multifunkcjonalne centrum z częścią biurową i hotelową – hotel Radisson Red, który wykańczamy i zaopatrujemy pod klucz.

Nie tylko Kraków, ale także inne polskie miasta zmieniają swoje oblicza dzięki Strabagowi. Które ze zrealizowanych przez firmę projektów wymieniłyby Pan jako flagowe przykłady takich zmian?

Z oczywistych względów na pierwszym miejscu wymienię hotel Marriott, bardzo charakterystyczny element krajobrazu Warszawy już od niemal 30 lat. Możemy pochwalić się zbudowaniem dużych obiektów handlowych, często połączonych z miejscami użyteczności publicznej, jak np. Galeria Katowicka. Z racji doświadczenia w wykonywaniu dużych galerii handlowych w Polsce mogę powiedzieć, że jesteśmy liderem w tym obszarze. Mamy odpowiednią kadre

i kompetencje, co przekłada się na zaufanie inwestorów.

Kontraktem, do którego osobiście podchodzę z dużą sympatią, jest budowa biurowców KTW w Katowicach, powstających obok Spodka w centrum miasta, które bardzo się zmieniło, unowocześniło – w pobliżu znajduje się Międzynarodowe Centrum Kongresowe oraz NOSPR, nowa siedziba Narodowej Orkiestry Symfonicznej Polskiego Radia w Katowicach. Katowice są dla inwestorów wymagającym rynkiem, jeśli chodzi o nieruchomości. Dlatego cieszymy się, że mamy swój udział w rozwoju miasta.

Ponadto z udziałem Strabag powstało całe spektrum rozwiązań komunikacyjnych. Są to zwykle wymagające projekty, często łączące elementy budownictwa inżynierskiego, tramwajowego, drogowego. Bardzo ważna jest tutaj logistyka – terminy zakończenia są niezmiernie ważne dla mieszkańców, dla których okres budowy jest zwykle bardzo uciążliwy.

W zakresie rozwiązań komunikacyjnych mamy wiele ciekawych realizacji w samej Warszawie. We wrześniu 2017 r. wmurowaliśmy kamień węgielny pod budowę pierwszego w Polsce hotelu sieci Motel One. Stanie on naprzeciwko historycznego Muzeum Chopina, na ważnej w historii miasta ulicy Tamka, co czyni to

Z udziałem firmy Strabag powstało całe spektrum rozwiązań komunikacyjnych.



Droga ekspresowa S7 Ostróda Południe – Rychnowo

miejsce bardzo trudnym pod względem logistycznym.

A który z obiektów uznałby Pan za najtrudniejszy w realizacji pod względem technicznym?

Bardzo dużym technologicznie wyzwaniem – w zakresie dostarczenia pręseł, wodowania – był z pewnością most w Toruniu. Pojawiło się także ryzyko, które zwykle rzadko się zdarza, zbyt niskiej wody, co bardzo utrudniało transport konstrukcji i pręseł mostu. Biorąc pod uwagę, że była to pierwsza przeprawa, która powstała w mieście w ostatnich 50 latach, dzięki wybudowanemu obiektowi zdecydowanie wzrosła dostępność komunikacyjna Torunia.

Z wykształcenia jestem ekonomistą, dlatego zawsze z podziwem patrzę na naszych inżynierów, którzy na co dzień zmagają się z wyzwaniami technicznymi na każdej dużej budowie.

Strabag realizuje budowę dwóch odcinków autostrady A1 między Częstochową a Pyrzowicami, stanowiącą jeden ze sztandarowych projektów infrastrukturalnych. Na jakim etapie jest ich realizacja?

Prace na A1 toczą się zgodnie z harmonogramem umowy. Mimo że ten rok był bardzo niekorzystny pod względem pogody, nie wpłynęło to w żaden sposób

na stopień realizacji tych kontraktów. Odcinki są budowane w nawierzchni betonowej, mamy więc sposobność pokazać swoje kompetencje i największe w Polsce doświadczenie w zakresie betonów nawierzchniowych. Zakładamy, że realizowane przez nas odcinki zostaną oddane w terminie.

Obecnie wiele kilometrów dróg powstaje w technologii betonowej. To dobra tendencja?

Staram się unikać dyskusji o wyższości jednej technologii nad drugą. Wychodzę z założenia, że jeśli zamawiający podjął taką decyzję, to wziął pod uwagę także koszty utrzymania drogi w kolejnych latach. Można stwierdzić na pewno, że nawierzchnia betonowa jest bardziej trwała. Jest trudniejsza w wykonaniu, dużo bardziej absorbująca technicznie w trakcie realizacji, trudniejsza w naprawie, o ile takie naprawy się zdarzają. Jednocześnie jest mniej wrażliwa na wzrost kosztów materiałów. Mam tutaj na myśli sytuację sprzed kilku lat związaną ze wzrostem cen asfaltów – łatwiej jest zabezpieczyć koszty zakupu cementu czy kruszywa. Niemniej w Polsce potrzeby infrastrukturalne są nadal tak duże, że wystarczy miejsca zarówno na wbudowanie kolejnych metrów sześciennych betonu, jak i ton mieszanki mineralno-asfaltowej. Ponieważ jesteśmy największym w Polsce

producentem mas bitumicznych, a zarazem liderem, jeśli chodzi o doświadczenie w budowaniu nawierzchni betonowych, obie perspektywy są dla nas zadowalające.

W kręgu zainteresowania firmy leżą także mniejsze zlecenia, z rynku lokalnego, ogłaszane przez samorządy. Jak wygląda model współpracy w tym sektorze?

W obszarze budownictwa infrastrukturalnego zależy nam na stałej obecności na rynkach lokalnych w całej Polsce. Jest to bardzo wymagający i trudny biznes, chociażby ze względu na konieczność posiadania sieci wytwórni mas bitumicznych i co się z tym wiąże, dużym poziomem kosztów stałych. Charakterystyczne dla tego biznesu jest także to, że co roku trzeba zdobywać klientów, co roku podpisywać bardzo dużo małych kontraktów, przy bardzo dużej konkurencji ze strony firm lokalnych. Mimo to od lat staramy się pozyskiwać tego typu kontrakty i jesteśmy obecni w zasadzie w każdym województwie.

Zdarza się, że budżet zamawiającego ogłaszającego przetarg jest niewspółmiernie niski w stosunku do faktycznych kosztów realizacji zadania budowlanego. Z czego Pana zdaniem wynikają takie rozbieżności?

Budżet zamawiającego zawsze odzwierciedla historię, odzwierciedla przeszłość,



Odcinek S7 wraz z najdłuższym w Małopolsce mostem przez Wisłę w Krakowie

a składane oferty muszą wybiegać w przyszłość. W związku z tym w sytuacji, kiedy wszyscy spodziewamy się wzrostów na rynku – wzrostu ryzyk, wzrostu kosztów i cen – to oferty wykonawców będą to brać pod uwagę i uwzględniać w postaci wyższych cen. Trzeba pamiętać, że składając ofertę dzisiaj, musimy przewidzieć poziom kosztów nawet w 2021 r. Budżet zamawiającego jest zwykle konstruowany na podstawie danych historycznych, a w ostatnich latach nie zanotowano znacznego wzrostu kosztów, biorąc pod uwagę chociażby kurs ropy naftowej i asfaltu, w dwóch ostatnich latach ceny były zdecydowanie niższe niż w latach poprzednich. Oferenci natomiast oceniają zakres robót, możliwe optymalizacje i termin realizacji, patrząc na to, co się będzie działo w przyszłości.

Dużym wyzwaniem, rzutującym na przyszłość branży, będzie finansowanie dalszej rozbudowy infrastruktury bez zaangażowania środków unijnych po 2023 r. Czy pojawiają się w tej kwestii konkretne propozycje?

Mam nadzieję, że uda nam się przede wszystkim wykorzystać bieżący budżet unijny, te środki, które są w tej chwili przeznaczone na poszczególne programy operacyjne drogowe i kolejowe. Mamy na to jeszcze sześć lat. Liczę również, że w kolejnej perspektywie Polska otrzyma z budżetu Unii Europejskiej środki finansowe na budowę, rozbudowę i modernizację infrastruktury, bo potrzeby w tym zakresie z pewnością nadal będą bardzo duże. Dystans pomiędzy infrastrukturą Polski a krajami zachodnimi jest bowiem ciągle widoczny.

Istotnym elementem finansowania budownictwa infrastrukturalnego jest także zachęcenie kapitału prywatnego do długoterminowego inwestowania w tym obszarze przez model partnerstwa

publiczno-prywatnego. Ministerstwo Rozwoju opublikowało listę kontraktów, które mogłyby być w tym modelu realizowane. Ministerstwo wspiera też samorządy w zakresie finansowania doradztwa dotyczącego współpracy z podmiotami w systemie PPP. Być może zostanie wdrożony obowiązek przeprowadzania tzw. testów, czy dany projekt da się zrealizować w ramach tej formuły. Od lat mówię, że muszą powstać referencyjne projekty PPP na poziomie centralnym, tak żeby wskazać samorządom drogę, jak działać w takim modelu. Z nadzieją patrzę na kilka zapowiedzianych postępowań zarówno w zakresie infrastruktury komunikacyjnej, jak też innych, związanych m.in. z budową akademików. Myślę, że z pomocą Ministerstwa Rozwoju samorządy będą w stanie te projekty przygotować na tyle, żeby były interesujące z punktu widzenia tzw. bankowości, czyli znalezienia zewnętrznego finansowania na cały okres trwania projektu. W bardzo wielu postępowaniach zamawiający starali się jak najwięcej ryzyk przenieść na stronę prywatną, więc nikt nie chciał się podjąć finansowania takich przedsięwzięć, przez co być może nie zrealizowano wielu ciekawych projektów. Jeżeli nie nastąpi zmiana postępowania zamawiających w tym zakresie, to staniemy przed dużym problemem, jak finansować rozwój infrastruktury, nie tylko komunikacyjnej, po 2023 r. Natomiast widoczne na szczeblach centralnym i samorządowym zainteresowanie realizowaniem projektów w formule PPP napawa optymizmem.

Jak wygląda obecnie dywersyfikacja portfela zamówień w Polsce i jak ocenia Pan sytuację finansową firmy po pierwszym półroczu 2017 r.?

Nasz portfel zamówień na koniec lipca 2017 r. wart był 5,5 mld zł. To

jest największy portfel od pięciu lat. Widzimy wzrost pozyskiwania kontraktów właściwie we wszystkich segmentach budownictwa. Od zeszłego roku pozyskaliśmy kontrakty kolejowe o wartości prawie 1,5 mld zł. Jednym z nich jest opiewający na niemal 1 mld zł projekt zmodernizowania 20-kilometrowego fragmentu linii kolejowej E30 w Krakowie wraz z przebudową i modernizacją wszystkich zabytkowych obiektów inżynierskich, jakie tam istnieją. Również w Krakowie realizujemy duży kontrakt w zakresie budownictwa kubaturowego, Unity Center, o czym już wcześniej mówiłem. Do tego dochodzą pozostałe, średnie i małe kontrakty, z których również się cieszymy.

W zakresie dużych projektów drogowych obecnie czekamy na rozstrzygnięcia przetargów, które zostały przesunięte w czasie. Liczymy, że na tych odcinkach, gdzie zostaliśmy wybrani jako wykonawca, umowy uda się podpisać do końca roku. We wrześniu natomiast podpisaliśmy umowę o wartości ponad 57 mln zł na zaprojektowanie i budowę drugiej jezdni obwodnicy Kobylanki, Morzyczyna i Zieleniewa w ciągu S10.

Jeżeli chodzi o regionalne budownictwo drogowe, to w tym obszarze również widzimy dosyć spore przyspieszenie inwestycji, wzrost liczby postępowań przetargowych i mimo bardzo dużej konkurencji cenowej, też jesteśmy zadowoleni z portfela, jaki udało się nam pozyskać.

Strabag w 2016 r. zanotował w Polsce obroty na poziomie ponad 3 mld zł, uzyskując tym samym dodatni wynik finansowy. Jak przedstawia się sytuacja polskich spółek Grupy Strabag na tle pozostałych?

W tej chwili Polska jest trzecim najważniejszym rynkiem dla Grupy, a przypomnę, że jej spółki są obecne nie tylko w Europie, ale także na innych kontynentach. Taka tendencja utrzymuje się od kilku lat. Potencjał Polski jest dosyć duży. Jesteśmy zadowoleni z zamknięcia ubiegłego roku, natomiast z dużo większym niepokojem patrzymy w przyszłość. Nie ze względu na portfel zamówień, ale z uwagi na wzrost kosztów, problemy z dostępnością podwykonawców i pracowników, kumulację zleceń. Myślę, że to będzie duże zagrożenie dla rentowności całej branży w kolejnych latach.

Dziękuję za rozmowę.

