

# Wykorzystać efekt skali



Z **NICOLASEM DÉPRET**, prezesem zarządów spółek VINCI Construction Polska Sp. z o.o., Eurovia Polska SA oraz Warbud SA, rozmawia **MARIUSZ KARPIŃSKI-RZEPA**, Nowoczesne Budownictwo Inżynieryjne

*Nowy model organizacyjny sprawia, że jesteśmy jeszcze bardziej elastyczni, skuteczni i zdolni do szybkiej reakcji na zmiany zachodzące nie tylko w naszej branży, ale ogólnie we współczesnym świecie.*

**VINCI Construction Polska należy do budowlanego potentata – Grupy VINCI. W 2021 r. w rankingu największych firm budowlanych na świecie Grupa uplasowała się na siódmym miejscu, po koncernach chińskich. Jak przebiegał jej rozwój?**

Firma powstała we Francji w latach 90. XX w. z dwóch grup koncesyjno-budowlanych, ale jej historia sięga początku XX w. Wywodzi się z Société générale d'entreprises (SGE), założonego w 1899 r. Działalność Grupy podzielona jest na kilka kluczowych obszarów, wzajemnie się uzupełniających, tj. koncesje, projektowanie, finansowanie, budowa, zarządzanie i utrzymanie infrastruktury liniowej oraz obiektów. Jej nadrzędną ideą jest poprawa codzienności i mobilności każdego człowieka, dlatego VINCI nie skupia się tylko na ekonomicznym czynniku swojej działalności, ale przede wszystkim uwzględnia kwestie środowiskowo-społeczne, buduje trwały dialog z klientami i rynkiem lokalnym. Będąc obecna na wszystkich kontynentach,

mając ponad 4 tys. spółek w 133 krajach, VINCI zatrudnia dziś 280 tys. pracowników i prowadzi 314 tys. budów rocznie. W ubiegłym roku osiągnęła przychody na poziomie 69 mld €.

Grupa VINCI uczestniczy w największych projektach na świecie. Posiada kompetencje pozwalające w zasadzie zrealizować każdy projekt z zakresu infrastruktury komunikacyjnej, energetyki, ochrony środowiska, lotnisk, budownictwa kubaturowego, hydrotechnicznego, wojskowego czy specjalistycznego w dowolnym miejscu świata. Duży projekt dla VINCI to np. budowa Kanału Sueskiego realizowana jako przedsięwzięcie międzynarodowe czy też tunel podmorski mający połączyć Niemcy z Danią. Takim projektem może być również budowa Centralnego Portu Komunikacyjnego w Polsce. Specjalnością koncernu są też realizacje PPP, potężne inwestycje wykonywane pod klucz oraz zarządzanie nieruchomościami. W Polsce VINCI Construction od lat reprezentują Warbud

i Eurovia. W swoich szeregach VINCI ma firmy specjalistyczne, jak Soletanche, Menard czy Remea, zajmujące się geotechniką i geoinżynierią, oraz Freyssinet, eksperta w dziedzinie sprężania i podwieszania konstrukcji mostowych.

**Co powstanie holdingu VINCI Construction Polska oznacza dla Warbudu i Eurovia, a także dla ich klientów i partnerów? Czy biznesy obu spółek się łączą, czy pozostają niezależne operacyjnie? Z jakim nastawieniem wchodzić na rynek?**

Dla nas polski rynek zawsze był ważny. Mocno angażujemy się w jego rozwój poprzez rozbudowę miast i dróg. Eurovia obsługuje rynek lokalny, wykonując projekty infrastruktury liniowej oraz produkując kruszywo, mieszanki, asfalty i beton. Specjalizuje się także w utrzymaniu dróg. Natomiast Warbud jest liderem w budownictwie kubaturowym, komercyjnym, wojskowym i medycznym. Zbudowaliśmy wiele prestiżowych biurowców i wysokościowców, największe w Polsce

szpitale, fantastyczne obiekty kultury jak choćby Muzeum II Wojny Światowej w Gdańsku czy Filharmonię w Szczecinie. Przez te wszystkie lata VINCI skupiało się na rozwoju indywidualnym każdej ze spółek w różnych obszarach rynku. Dzisiaj widzimy, że jesteśmy na tyle mocni w obu sektorach – infrastrukturalnym i kubaturowym, aby dalszy rozwój oprzeć na synergii naszych potencjałów. Obie spółki są na porównywalnym poziomie, jeśli chodzi o rozwój geograficzny, organizacyjny, wielkość firmy oraz portfel klientów. Razem jesteśmy niezależni i możemy świadczyć kompleksowe usługi dla całego rynku i dowolnej inwestycji. Właśnie dlatego w 2024 r. połączyliśmy Warbud z Eurovią w holding VINCI Construction Polska. To nowy rozdział w naszej wspólnej historii, w którym wykorzystujemy efekt skali. Każda ze spółek zachowuje indywidualną tożsamość w biznesie oraz swoje dotychczasowe obszary operacyjne. Ta decyzja w żaden sposób nie zmienia trzonu ich działalności, a jedynie umożliwia lepszą obsługę inwestorów, jak zawsze z najwyższą jakością i starannością, z których znane są obie marki.

Nowy model organizacyjny sprawia, że jesteśmy jeszcze bardziej elastyczni, skuteczni i zdolni do szybkiej reakcji na zmiany zachodzące nie tylko w naszej branży, ale ogólnie we współczesnym świecie. Takie rozwiązanie oznacza maksymalizację know-how, rozwój oferty bazującej na

kompleksowości usług oraz innowacyjnym podejściu. Po prostu odpowiadamy na potrzeby rynku i inwestorów, oferując optymalne rozwiązania, korzyści dla lokalnych społeczności – w myśl naszych aspiracji także przyjazne dla środowiska. Połączenie otwiera nam też większe możliwości operacyjne, daje nowe narzędzia do zasilania rozwoju. Oczywiście umiejętności techniczne są w naszej branży kluczowe, ale nie są już wystarczające. Nasi klienci mają coraz wyższe wymagania i na różnych poziomach oczekują wsparcia. Chcemy rozwijać te kompetencje, które służą nam, klientom i przyszłym użytkownikom obiektów. Wszystkie obiekty Warbudu i Eurovii wnosimy zgodnie z etyką, uniwersalnymi zasadami oraz naszymi wartościami. Konsekwentnie wyznaczamy trendy, okazując należyty szacunek wszystkim aspektom procesu budowlanego, prawu oraz lokalnym społecznościom. To nasza odpowiedzialność. Wyznajemy zasadę „Przede wszystkim człowiek”, dbamy o bezpieczeństwo naszych pracowników, ale i mieszkańców. Szalenie istotnym elementem jest też budowanie pozytywnego wizerunku samej branży. Naszą misją jest pokazywanie, jaką transformację przeszło budownictwo w XXI w. i jak zmieniły się warunki pracy, które nie mają nic wspólnego z poprzednią epoką. Musimy walczyć ze stereotypami i wspierać młode talenty, zagwarantować im szansę rozwoju, przekonać, że

budownictwo jest jednym z najbardziej stabilnych i atrakcyjnych rynków pracy.

**Które z obecnie realizowanych inwestycji traktujecie jako referencyjne nie tylko ze względu na ich rozmach lub zastosowane rozwiązania technologiczne, ale właśnie z perspektywy ich znaczenia dla społeczeństwa?**

Trudne pytanie, trochę na zasadzie, które dziecko lubisz najbardziej czy z którego jesteś najbardziej dumny. Odpowiedź jest jedna – z każdego. Każdy projekt jest inny i na swój sposób wyjątkowy, każdy bliski sercu. Jesteśmy aktywni na wielu płaszczyznach rynku budowlanego i w usługach w całej Polsce. Gdy jadę z Warszawy do Krakowa, gdzie mieszkam, tak po prostu cieszę się, że Eurovia utrzymuje przejezdność dróg lokalnych i krajowych w zimie, dba o zieleń w lecie, naprawia nawierzchnie, usuwa skutki wypadków drogowych w infrastrukturze. To jest ogromny wysiłek i zadanie, w którym mamy wysokie kompetencje i własne zasoby. Niedawno Eurovia zakończyła budowę przejścia granicznego z Ukrainą w Medyce. To trudny projekt, który na długo pozostanie w mojej pamięci. Najpierw był realizowany w warunkach covidowych, a potem po wybuchu wojny w Ukrainie stał się celem fali uchodźców, próbujących przekroczyć granicę. Lubię realizacje, które transformują miasta, jak np. w Gliwicach, gdzie przebudowaliśmy plac i cały układ drogowy w centrum przed dworcem. To nasz wkład

Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie, fot. Warbud SA





Skyliner II w Warszawie, fot. Karimpol Polska

w rozwój tkanki miejskiej i ułatwienie komunikacji dla lokalnego społeczeństwa. Cenię sobie unikatowe obiekty Warbudu. Zapraszając gości z Francji, z dumą prezentuję im siedzibę Narodowej Orkiestry Symfonicznej Polskiego Radia w Katowicach z najlepszą dziś salą koncertową na świecie. W Warszawie przywołuję przepięknie zrewitalizowany Hotel Europejski i efekt rzemieślniczej wręcz pracy inżynierskiej – Fabrykę Norblina. Teraz zresztą Warbud zbliża się do finału również wymagającego technicznie i nietypowego Muzeum Sztuki Nowoczesnej, które budzi emocje. To niepowtarzalny prototyp, o którym można śmiało powiedzieć, że sztuką w tym muzeum będzie także sam budynek. Rygor najwyższej jakości wykonania i materiału oznacza codzienny trud zespołu budowy, by pogodzić oczekiwania wybitnego amerykańskiego architekta Thomasa Phifera z możliwościami technicznymi. Biały beton w bryle, wyprodukowany w naszej betoniarni, to ewenement na skalę świata. I to właśnie posiadanie własnego potencjału, mocnych kompetencji gwarantuje dziś firmom rozwój w rozmaitych sektorach. Weźmy przykładowo infrastrukturę wojskową. Doświadczenie realizacyjne Warbudu przy realizacji strategicznych obiektów, jak choćby największej do tej pory na wschodniej flance NATO bazy wojsk amerykańskich w Powidzu, świadczy o sile umiejętności technicznych, o zdolnościach operacyjnych

generalnego wykonawcy i zaufaniu, jakim darzą go zleceniodawcy. Nowo powstałe obiekty będą wykorzystane do rozmieszczenia sprzętu brygady pancerniej, zestawów artylerii polowej i przeciwlotniczej.

**Tematem tego numeru „NBI” jest m.in. ekologia i ochrona środowiska. To także jedno z głównych wartości grupy VINCI, do której należą obie spółki. Jakie działania podejmujecie w trosce o środowisko naturalne? Jakie są wasze aspiracje? Czy Eurovia i Warbud angażują w te procesy swoich pracowników?**

Tak jak wspominałem, jesteśmy producentem materiałów budowlanych, właścicielem kopalni odkrywkowych, wytwórni mas bitumicznych i betonu, w związku z czym nasz wpływ na ekosystem jest duży i od nas zależy, jaki będzie miał charakter. Naszym celem jest dążenie do korzystnych dla środowiska zmian we wszystkich obszarach działalności. Oczywiście, że wdrażamy rozwiązania proekologiczne. Skupiamy się na redukcji emisji CO<sub>2</sub>, ale też chcemy być liderem gospodarki o obiegu zamkniętym. Musimy chronić zasoby naturalne i kontrolować zużycie energii, dbać o bioróżnorodność i dążyć do tego celu mądrze. Przestrzegamy najwyższych standardów środowiskowych, organizujemy kampanie informacyjne, tworzymy miejsca przyjazne dla fauny i flory, dajemy drugie życie naszym odpadom budowlanym. Na bieżąco monitorujemy naszą działalność pod kątem

hałasu, emisji i zużycia energii. Jesteśmy producentem niskoemisyjnego betonu, coraz częściej znajdującego zastosowanie w budownictwie. To cieszy. Grupa VINCI jest otwarta na pomysły i stale poszukuje rozwiązań, które pomogą budować nie tyle lepszą infrastrukturę, co lepszy świat. Może brzmi to górnolotnie, ale będąc częścią międzynarodowego koncernu, mamy realny wpływ na rzeczywistość. Jestem dumny, że to właśnie w Eurovii powstał innowacyjny produkt Power Road, nadający drodze nową funkcjonalność w postaci produkcji energii do celów grzewczych, że Warbud Beton udoskonala zielone mieszanki, pozyskując kolejne certyfikacje. Co roku Grupa VINCI organizuje międzynarodowy konkurs Environmental Awards dla swoich pracowników, wspierając oddolne inicjatywy na rzecz środowiska. W 2023 r. koncentrowaliśmy się na redukcji zużycia wody i odzysku materiałów. Pomysły wspiera potem specjalistyczna platforma Leonard, której dorobek jest imponujący i pokazuje, jak duży potencjał drzemie w naszych kadrach.

**A cyfryzacja? Czy może wspomóc działania proekologiczne w budownictwie?**

Jak najbardziej. Świetnym przykładem jest monitoring, który stosujemy np. w kopalniach. Żeby zredukować oddziaływanie na środowisko, trzeba to zrozumieć, żeby to zrozumieć, trzeba to zmierzyć, a żeby to zmierzyć, trzeba znaleźć odpowiednie narzędzie. Cyfrowo monitorujemy m.in. pył, hałas, jakość wody w naszych zakładach, a następnie ulepszymy procedury proekologiczne. Skuteczność tych działań z pewnością zwiększa też wdrożenie procesu odzyskiwania energii. Mamy różne modele i instrumenty cyfrowe, które pozwalają nam obliczyć poziom energii, jaki możemy odzyskać w budynkach, drogach oraz w naszych jednostkach wytwórczych. Optymalizujemy produkcję pod kątem minimalizacji wpływu na środowisko. Bez cyfryzacji byłoby to niemożliwe. Widzimy ogromny potencjał w sztucznej inteligencji, która zmieni wkrótce cały proces budowlany. Dzięki niej będziemy mogli zaoszczędzić czas na skomplikowane procesy, obliczenia itd. A to z kolei kluczowy czynnik w fazie projektowania i budowy.

**Jakie jest tempo wprowadzania BIM na polskim rynku budowlanym, a jak to wygląda u Państwa? Czy Warbud SA i Eurovia Polska SA realizują projekty z wykorzystaniem BIM i jeśli tak, to w jakich sektorach jest on najefektywniejszy?**

Przyszłość budownictwa jest nieuchronnie związana z cyfryzacją i BIM, gdyż



Droga krajowa nr 52, fot. S. Hareźlak, gmina Porąbka

pozwała budować sprawniej. Traktujemy BIM jako podstawę pracy, korzystamy z tej technologii na większości swoich budów, szczególnie kubaturowych. Powiedziałbym, że jest wręcz niezbędny, zwłaszcza w odniesieniu do skomplikowanych budynków użyteczności publicznej, jak choćby szpitale. Dzięki tej technologii tworzymy rzetelne przedmiary i analizy, niezbędne do planu realizacji robót oraz koordynacji działań. Następnie zebrane dane można wykorzystać do skutecznego zarządzania obiektem, a do tego służy model powykonawczy. Jednocześnie tempo wprowadzania BIM w Polsce oceniam jako niewystarczające, ten model powinien być już standardem. Niestety nie zawsze inwestor wymaga zastosowania BIM w projekcie, być może nie będąc świadomy zalet tej technologii, szczególnie na etapie utrzymania. Jako generalni wykonawcy musimy włożyć dużo pracy, żeby stworzyć standardy. Naszą rolą też jest edukacja i zwiększanie świadomości konieczności cyfryzacji branży. Teraz każda firma ma swoje pomysły i wzorce, a najlepiej byłoby, gdyby rząd określił kierunek oraz wymagania, tworząc jeden obowiązujący standard.

#### **Jak z punktu widzenia generalnego wykonawcy wygląda kwestia waloryzacji kontraktów infrastrukturalnych?**

To jest z kolei temat, którego skala generuje sporo stresu. Problem wzrostu cen jest nieprzewidywalny i przerasta możliwości

każdej firmy. Do dziś nie ma systemowego rozwiązania, mimo że skutki braku waloryzacji odczuwamy w branży od co najmniej dwóch lat. Taka sytuacja wymusza na nas ostrożność, musimy być selektywni, jeśli chodzi o nowe kontrakty. Nie decydujemy się na projekty z dużym ryzykiem finansowym. W projektach infrastrukturalnych obowiązują co prawda rozwiązania systemowe wypracowane z GDDKiA, nadal jednak niewystarczające. Wiele energii kosztuje nas wytłumaczenie inwestorom, że nie możemy wziąć na siebie ciężaru wzrostu cen. To element, który hamuje rozwój firm, a przecież w pierwszej kolejności musimy zabezpieczyć interesy spółki oraz bezpieczeństwo prowadzonych budów.

#### **2023 r. był trudny dla branży budowlanej. Jak ocenia Pan obecną sytuację? W których sektorach rynku można spodziewać się ożywienia lub spadku? Jak to wygląda w obszarze projektów publicznych, a jak w prywatnych inwestycjach?**

Zacznę od rzeczy optymistycznych. Potrzeby w Polsce są ogromne we wszystkich obszarach. Mam na myśli transformację energetyczną i dalszy rozwój infrastruktury drogowej, kolejowej, środowiskowej, rewitalizację, wreszcie budynki użyteczności publicznej, które mają poprawić dobrostan społeczeństwa. Rynek budownictwa w Polsce ma największy potencjał inwestycyjny w tej części Europy. Mniej optymistyczne jest to, że od 25 lat brakuje minimalnego

poziomu stabilności w kwestii ogłaszanych przetargów i planowania inwestycji. Albo jest boom, albo kryzys. I nic pośrodku. Gdy patrzymy na cykle koniunktury w budownictwie, widzimy, że są bardzo krótkie. Teraz jesteśmy w kryzysie i nie wiemy, kiedy inwestorzy publiczni ogłoszą przetargi w ramach przyznanego środków unijnych. W sumie sami nie wiedzą, które kluczowe projekty będą realizować. W konsekwencji i my nie mamy pewności, jak planować i czego się spodziewać na rynku zleceń. Zakładam, że 2024 r. będzie trudny dla branży. Trzymam kciuki za sektor publiczny, ale to oczywiste, że znowu nastąpi silna kumulacja. Straconego czasu już nie odzyskamy. Przed nami na pewno duża górką projektów, która skutkować będzie tym, co znamy już z przeszłości, czyli brakiem zasobów, wysokimi kosztami siły roboczej, materiałów budowlanych i kolejnymi zawirowaniami na rynku. Żeby inwestować, trzeba mieć minimalny poziom stabilności, pozwalający szacować wahania rynku i planować przyszłość. Z drugiej strony dostrzegam ruch w inwestycjach na rynku prywatnym. Zaczynają się pojawiać projekty małej energetyki i w obszarze przemysłu motoryzacyjnego. Obserwujemy rozwój sytuacji, jak wszyscy.

**Dziękuję za rozmowę.**

[www.warbud.pl](http://www.warbud.pl)



Czytaj więcej