

Wszyscy potrzebujemy działania ze spokojem i rozwagą

Z **DARIUSZEM BLOCHEREM**, prezesem zarządu Budimeksu SA, rozmawia **MARIUSZ KARPIŃSKI-RZEPA**,
Nowoczesne Budownictwo Inżynieryjne, zdjęcia: **BUDIMEX SA**



Jesteśmy w pierwszej 50. największych firm w Polsce pod względem obrotów i w pierwszej 25. największych płatników podatku CIT.

Od pół wieku Budimex podnosi poziom życia Polaków. Jak zmieniała się spółka w tym czasie?

W ciągu ponad 50 lat Budimex przeszedł transformację, z państwowej firmy stając się publiczną spółką akcyjną z udziałem inwestorów prywatnych i państwowych. Z firmy, która zajmowała się realizacją inwestycji tylko za granicą, stała się firmą działającą głównie na terenie kraju, z małymi wyjątkami. Z firmy, która opierała się głównie na przemyśle i energetyce, została wykonawcą w zasadzie wszystkich elementów budownictwa, takich jak drogi, mosty, koleje, budynki kubaturowe, związane z energetyką, hydrotechniką itd. Zajmujemy się też działalnością deweloperską i usługową. Budimex jest wysoko skapitalizowany na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych – jesteśmy w pierwszej pięć-

dziesiątce największych firm w Polsce pod względem obrotów i w pierwszej dwudziestce pięciu największych płatników podatku CIT. Jesteśmy dumni, że firma ciągle istnieje. Uważamy siebie za firmę *strictly* polską. Choć mamy mieszany kapitał, to najważniejsze jest to, gdzie są podejmowane wszystkie decyzje, gdzie płacimy podatki, jak zatrudniamy pracowników, jakie pieniądze reinwestujemy. Angażujemy rocznie w nasze działania społeczne kilka milionów zł. Wspieramy szpitale w ramach programu Strefa Rodzica i edukację dzieci w zakresie bezpieczeństwa drogowego w ramach programu Hello ICE. W tym roku, ze względu m.in. na walkę z koronawirusem, wsparliśmy ok. 30 szpitali i placówek opiekuńczych kwotą kolejnych 3 mln zł.

Grupa Budimex rok 2019 zakończyła z przychodem wynoszącym 7,57 mld zł. Wypracowała zysk netto w wysokości 226 mln zł, co daje rentowność na poziomie 3%. Satisfakcjonujący wynik?

Ubiegły rok nie przysporzył nam szczególnych powodów do dumy. Na tle branży budowlanej nasz wynik na poziomie 3% wygląda w miarę dobrze, bo gdy przyjrzymy się rentowności sektora budowlanego w Polsce w podziale na małe, średnie i duże przedsiębiorstwa, to w ostatnich trzech, czterech latach rentowność dużych przedsiębiorstw oscylowała między 0 a 1%. Pamiętam jednak lata 2016–2017, w których nasza rentowność była zdecydowanie powyżej 5%. Na tym tle ubiegły rok wypadł słabiej, aczkolwiek poprawiliśmy wyniki w stosunku do najgorszego dla nas roku 2018, w którym rozliczaliśmy najtrudniejsze kontrakty, zawarte jeszcze w latach 2016–2017. Część z nich była realizowana w 2019 r., wszystkie już zostały rozliczone, nie zesłaliśmy z żadnego placu budowy. Rozwinęliśmy w międzyczasie działalność deweloperską, która uzyskuje już 600–700 mln zł przychodu, i działalność FB Serwis, czyli sektora usługowego, w ramach dywersyfikacji działań. Sfinalizowaliśmy to, co było dla nas trudne, a równocześnie dużo zainwestowaliśmy w sprzęt kolejowy – ok. 150 mln zł w ciągu kilku lat. Zrealizowaliśmy kilka ciekawych tematów w sektorze hydrotechnicznym. Rok 2019 był dla nas przełomowy. Wyniki za pierwsze trzy kwartały roku 2020 pokazują, że powinien być lepszy od poprzedniego, mimo sytuacji na rynku. Nie będzie to spektakularna poprawa, ale z roku na rok chcemy osiągać lepsze wyniki.



Wielofunkcyjny kompleks Monopolis w Łodzi

Na przyszłość rzutuje obecna sytuacja związana z pandemią. Jak sektor i firmy radzą sobie w obliczu niespodziewanych zmian?

Branża budowlana, przynajmniej do momentu, w którym rozmawiamy, przechodzi pandemię relatywnie dobrze w porównaniu z innymi branżami. Oczywiście, zmagamy się z różnego rodzaju problemami, jak ograniczenia w dostawie produktów i materiałów, zwłaszcza z zagranicy, czy w dostępie do wykwalifikowanej kadry pracowniczej. Ostatnio notujemy także duży wzrost zachorowań na koronawirusa wśród pracowników Budimeksu – na 8 tys. zatrudnionych to ponad 150 osób. Wdrożyliśmy wewnętrzne zasady postępowania, tak by szybko diagnozować i separować narażonych pracowników. Przeprowadziliśmy sami blisko 2000 testów. Zainwestowaliśmy własne środki w sprzęt ochrony osobistej, przegrody dla pracowników, połowa osób rotacyjnie pracuje zdalnie. Podsumowując rok, pierwsze 10 miesięcy było dobre. Sprzedaż i wyniki są lepsze niż w zeszłym roku. Współpraca z zamawiającymi, czyli PKP PLK i GDDKiA, jest naprawdę wzorowa. Ministerstwo szybko zareagowało, odbywaliśmy telekonferencje co tydzień, rozwiązywaliśmy wszystkie problemy na bieżąco, były przyspieszone płaćności, przeprowadzono postępowania przetargowe. Z danych, które opublikował GUS za lipiec i sierpień 2020 r., wynika, że produkcja budowlano-montażowa spadła o prawie 10%. Spadek dotknął zwłaszcza sektor dróg i mostów. Gdy przeanalizowa-

liśmy te dane, okazało się, że to głównie za sprawą samorządów, które w obecnej sytuacji bardzo cierpią. Zadajemy sobie pytanie, co się będzie działo w przyszłym roku. Jako Budimex jesteśmy w o tyle dobrej sytuacji, że przez kolejnych kilkanaście miesięcy nie powinno nas to bardzo martwić, natomiast już dzisiaj rząd, a zwłaszcza samorządy, powinni pracować nad tym, aby ogłaszać przetargi. Prawdopodobnie będzie tak, że branża budowlana, która ma ok. 9% udziału w PKB i zatrudnia ponad milion pracowników, będzie jedną z niewielu, która „pociągnie do przodu” PKB w przyszłym roku i kolejnych. Pozostaje też kwestia funduszy unijnych – nie wiadomo, jak będzie wyglądała ich dystrybucja w najbliższej przyszłości. Rok 2021 będzie trudny, jeżeli chodzi o liczbę przetargów w branży drogowej i kolejowej. Będzie to rok kończącej się perspektywy unijnej, nowa jeszcze nie jest przygotowana, do tego dochodzi trudna sytuacja samorządów. Szacuję więc, że zlecen na rynku infrastruktury będzie mniej o ok. 10% w stosunku do 2020 r. Klienci prywatni prawdopodobnie też będą chcieli przeczeć niepewne czasy. W konsekwencji spadnie produkcja budowlano-montażowa, która powinna być podobna do tegorocznej. Na rynku mieszkaniowym nie przewiduję zmian, gdyż są chętni do inwestowania w mieszkania i te nadal się dobrze sprzedają.

Jak przebiega realizacja inwestycji liniowych prowadzonych obecnie przez GDDKiA i PKP PLK?

Z naszej perspektywy wszystko odbywa się zgodnie z planem, sami będziemy



Układanie nawierzchnia na budowie A1 Tuszyn – Piotrków



Zmodernizowany odcinek LK7 Piława – Dęblin

oddawać do użytku część odcinków przed terminem, np. na A1 od Piotrkowa Trybunalskiego do Tuszyna, kolejne na S6 i S19. Zależy nam, żeby jak najszybciej uruchomić tam ruch. Zbliżamy się także do końca realizacji linii kolejowej nr 7 Warszawa – Lublin z Otwocka do Nałęczowa. Pogarszająca się w związku z pandemią sytuacja może powodować trudności w uzyskiwaniu pozwoleń. Tam, gdzie działamy w formule zaprojektuj i zbuduj i jesteśmy na etapie uzyskiwania ZRID-ów, widać, że mogą wystąpić opóźnienia. O ile mogą być lekkie poślizgi w uzyskiwaniu dokumentacji, to raczej nie martwiłbym się o inwestycje liniowe. Obecnie przygotowujemy się do startu naszej flagowej inwestycji kolejowej, czyli do budowy Dworca Zachodniego w Warszawie.

Pozostając jeszcze przy inwestycjach drogowych – czy Budimex preferuje którąś z nawierzchni?

To dobrze, że decyzję o wyborze pozostawiono wykonawcom. Prowadzone ongiś dyskusje o tym, która nawierzchnia jest lepsza, co jest trwalsze, tańsze w użytkowaniu, porównałbym do dyskusji o wyższości jednych świąt nad drugimi. Moim zdaniem tam, gdzie jest bardzo duży ruch samochodów ciężarowych, powinno się stosować nawierzchnię betonową, bo jest trwalsza pod tym kątem. Z drugiej strony to jest bardzo wymagająca technologia. Nie do końca sprawdzona, z krótkimi okresami doświadczeń w Polsce, ale też w Europie. Np. w Niemczech co rusz pojawiają się jakieś problemy z korozją drogi, z interakcją kruszywa z betonem itd. My też musimy się tego wszystkiego nauczyć. Ponadto polski system wykonawców jest przygotowany raczej do asfaltów. Ceny obu nawierzchni są już w zasadzie porównywalne. Bardzo

się cieszymy z tego, co udało się osiągnąć w zakresie recyklingu masy bitumicznej, którą będzie można powtórnie wykorzystać prawie w 100%. Dzięki tej decyzji z pewnością uda się także nieco obniżyć koszty, zwłaszcza dróg samorządowych. Kolejną kwestią są zmiany w warunkach zamówienia. Chcielibyśmy, aby ryzyka były rozkładane bardziej sprawiedliwie. Nie powinno być tak, że za wszystko odpowiada wykonawca, a jeśli już, to zamawiający powinien mieć pewność, że w ofercie wszystkie ryzyka zostały uwzględnione, a firma, która ubiega się o realizację zadania, jest w stanie im sprostać.

Budimex mocno wchodzi na rynek kolejowy. Z czego to wynika?

Przyjęliśmy zasadę, że podążamy za pieniędzmi, a te mierzymy poziomem inwestycji. Strategia Unii Europejskiej zakłada, aby 60% środków przeznaczać na inwestycje w kolej, a pozostałe 40% na drogi. W Polsce system kolejowy jest duży, to ok. 20 tys. km dróg. Budżet inwestycyjny wynosi ponad 70 mld zł, jest więc warty uwagi. Zauważyliśmy też jakiś czas temu, że sposób pracy na kolei jest bardzo zbliżony do tego, który jest na drogach. Są oczywiście różnice, ale zainwestowaliśmy w ludzi i maszyny i teraz radzimy sobie na kolei powiedziałbym, że nawet miejscami lepiej niż na drogach, mimo że kolejowe kontrakty są trudniejsze, bo jednak na istniejącym szlaku. Większość dróg i autostrad budujemy w nowym szlaku i jest łatwiej. Praca pod ruchem, gdzie jeden tor jest np. dostępny przez część dnia, wygląda inaczej, ale jesteśmy zadowoleni. Mamy obecnie siedem zamówień kolejowych, jesteśmy w pierwszej trójce firm, jeśli chodzi o portfel zamówień w tym sektorze. Sądzę też, że zdobyliśmy zaufanie zamawiającego –

w PKP PLK wiedzą, że dotrzymujemy słowa i pilnujemy terminów.

Czy jest jeszcze jakiś sektor, którym szczególnie interesuje się Budimex?

Z zainteresowaniem przyglądamy się rynkowi hydrotechnicznemu. Polska powinna przeznaczyć na ten obszar znaczne środki, m.in. na umacnianie brzegów, pogłębianie rzek, zbiorniki retencyjne itd. To ok. 100 mld zł w perspektywie kolejnej dekady. W tym sektorze także zdobywamy doświadczenie, chociażby przy budowie zbiornika retencyjnego w Raciborzu, który w październiku 2020 r. w związku z ulewnymi deszczami przechodził prawdziwy test szczelności. Mówiło się, że jako zbiornik suchy przyda się raz na 10 lat, a tymczasem nastąpiło to zaledwie cztery miesiące po oddaniu do użytku.

Przechodząc do kolejnego obszaru, czy prefabrykacja w budownictwie mieszkaniowym ma szansę na sukces w Polsce?

To produkt, który będzie wymagał czasu. Niemniej wydaje mi się, że w sektorze mieszkaniowym nie będzie aż tak popularny z kilku powodów. Jak dotąd, budowanie z prefabrykatów nie jest tańsze od klasycznego budowania. W dalszym ciągu koszt siły roboczej w Polsce jest jeszcze na akceptowalnym poziomie. Dopiero wtedy, gdy siła robocza stanie się bardzo droga, prefabrykacja będzie korzystniejsza finansowo. Druga sprawa – w mieszkalnictwie dłuższy czas budowania jest bardziej akceptowalny niż w sektorze prywatnym. W przypadku biurów czy centrów handlowych czas jest bardzo istotny. Te dwa wskaźniki powodują, że z punktu widzenia komercyjnego prefabrykacja nie będzie się jeszcze w Polsce rozwijała na dużą skalę. Mamy także w pamięci „wielką płytę” z jej wszystkimi mankamentami. To po-



Zbiornik przeciwpowodziowy w Raciborzu dla górnej Odry

woduje, że niechętnie patrzymy na taką technologię, jeżeli ona nie daje wyraźnych benefitów, którymi najczęściej jest szybszy czas wykonania i oszczędności finansowe. Słowem, w mieszkaniówce prefabrykacja będzie się pojawiać, ale zanim na dobre się zdomowi, minie co najmniej kilka lat.

Od września 2020 r. obowiązuje nowe Prawo budowlane. Jak Pan ocenia wprowadzone zmiany?

Nadal wiele elementów procesu inwestycyjnego mogłoby zostać usprawnionych. Uważam, że szereg procesów u efektywni cyfryzacja. W tym obszarze pewne przyspieszenie spowoduje pandemia. Masa papierów, które muszą przygotowywać firmy w trakcie procesu budowlanego, jest gigantyczna i wzrosła w stosunku do tego, co było 10 lat temu, i to kilkukrotnie. Musieliśmy istotnie zwiększyć zatrudnienie na budowach, aby sprostać nowym wymaganiom. Nie tylko w związku z decyzjami administracyjnymi, ale dzisiaj sprzedanie produkcji państwowemu zamawiającemu wymaga bardzo dużo pracy. Słuszne działania zmierzające do ochrony mniejszych i słabszych podmiotów poszły trochę nie w tę stronę co trzeba. Lepiej chyba wybierać solidnych wykonawców, którzy swoją pozycją finansową, postępowaniem gwarantują, że zapłacą podwykonawcom, niż tworzyć trochę sztuczne problemy papierowe. Inwestorzy też na to narzekają. Apelujemy do polityków, żeby te procesy uprawnić.

W styczniu 2021 r. wejdzie w życie nowe Prawo zamówień publicznych. Czy będzie czynnikiem rozwoju budownictwa i infrastruktury?

Efekty zobaczymy za jakiś czas. Prawo zamówień publicznych ewoluuje w do-

brym kierunku. Próbuje zrównoważyć interesy uczestników w zamówieniach publicznych. Stało się bardziej elastyczne, działa na zasadzie proponowania dobrych praktyk – nie narzuca, lecz sugeruje pewne rozwiązania. Oczywiście, pojawiły się zapisy abuzywne, rekomendacje odnośnie do zaliczek itd., jednak większość opiera się na dobrych i złych praktykach, które będzie publikował Prezes Urzędu Zamówień Publicznych, zarówno jeśli chodzi o wykonawców, jak i zamawiających. Chcąc ocenić, jaki wpływ będzie miało nowe prawo na firmy i branżę, musimy trochę poczekać.

Porozmawiamy o innowacjach w firmach budowlanych – wizji budownictwa 4.0. Jak to wygląda w Budimeksie?

Na razie budownictwo plasuje się na przedostatnim miejscu w rankingu wykorzystywania innowacji. Jednak tym, nad czym szczególnie obecnie pracujemy, jest szeroko rozumiana cyfryzacja. Tworzymy centralne bazy danych, przygotowujemy elektroniczne oferty itd. Wiele się zmieniło w kwestii projektowania. Stosujemy projektowanie trójwymiarowe, wymianę projektu z klientem. BIM wykorzystujemy dopiero w 14 projektach, ale żaden nie jest projektem liniowym. Robotyzacja czy Internet rzeczy to też jeszcze pieśń przyszłości. Transformacja branży budowlanej w nowoczesną nastąpi za wiele lat. Zmieniają się materiały i technologia wykonania, robimy wszystko dużo szybciej, ale nadal udział siły roboczej w procesie budowlanym jest ogromny. Wykonawcy podążają za sektorem publicznym. Jeżeli od wykonawców nie wymaga się nowoczesnych rozwiązań, to ci ich nie wprowadzają, zwłaszcza jeśli nie idą za tym żadne benefity dla wykonawcy.

Zakończymy podsumowaniem najciekawszych realizacji prowadzonych aktualnie przez Budimex.

Z obecnie realizowanych 200 projektów każdy jest dla nas istotny, ale z flagowych tematów kolejowych wymienię Dworzec Warszawa Zachodnia – kontrakt o wartości prawie 2 mld zł, dostęp kolejowy w Gdyni – kontrakt za ponad 1 mld zł, czy odcinek o podobnej wartości Czechowice-Dziedzice – Wiśła. Jeżeli chodzi o drogi, to cały ciąg S19 Via Carpatia, S6, autostrada A1 między Łodzią a Piotrkowem i obwodnica Gdańska. Co do budynków, to jest w tej chwili mniej spektakularnych tematów, ale uzyskaliśmy pierwsze miejsce w przetargu na budowę dużego, zintegrowanego centrum przesiadkowego w Lublinie. Przekonaliśmy się, że każde zadanie się liczy i tych mniejszych wartościowo nie wolno ignorować, ponieważ można bardzo dużo stracić.

Czego najbardziej potrzebuje branża dziś i w najbliższym czasie?

Wszyscy potrzebujemy działania ze spokojem i rozważą, mądrych decyzji inwestorów, uwzględniających to, co się dzieje na rynku, mądrych pracowników, którzy będą dbali o siebie. W Budimeksie nikomu nie obniżyliśmy wynagrodzenia, a wręcz przeciwnie – w tym roku nastąpił wzrost wynagrodzeń o kilka procent. Wypłaciliśmy premię za zeszły rok. Nie zamierzamy redukować zatrudnienia i inwestujemy w rozwój pracowników. Potrzebujemy wiedzy, ilu i jakich przetargów możemy się spodziewać w najbliższych latach, oraz rozsądnych konkurentów, którzy uczciwie kalkulują swoje oferty.

Dziękuję za rozmowę.