

Pandemia nie taka bezbolesna dla budownictwa



Mamy do czynienia z dwoma rodzajami problemów: podażowym – produkcja surowców i materiałów nie wróciła do poziomu sprzed pandemii, i popytowym – popyt wzrósł bardzo gwałtownie we wszystkich sektorach gospodarki, a logistyka nie działa tak, jak przed pandemią.

Z **WOJCIECHEM TROJANOWSKIM** i **WALDEMAREM WÓJCIKIEM**, członkami zarządu STRABAG Sp. z o.o., rozmawiają **MARIUSZ KARPIŃSKI-RZEPA** i **ANNA BIEDRZYCKA**, Nowoczesne Budownictwo Inżynieryjne, zdjęcia: **STRABAG Sp. z o.o.**

Jak wygląda wykonanie sprzedaży w 2020 i w bieżącym roku? Czy ograniczenia pandemiczne wpłynęły na realizację kontraktów? W jakim stopniu STRABAG ma wypełniony portfel zamówień na 2022 r.?

Wojciech Trojanowski: Pomimo pandemii, trudności w łańcuchach dostaw i ograniczeń w organizacji robót udało się nam zrealizować plany na 2020 r. zarówno w zakresie sprzedaży, wyniku finansowego, jak i akwizycji. Na poziomie działalności budowlanej spółki, działając przez dwa podmioty, czyli STRABAG Sp. z o.o. i STRABAG Infrastruktura Południe Sp. z o.o., osiągnęliśmy poziom produkcji i sprzedaży w wysokości prawie 5 mld zł. Pandemia mocno wpłynęła na funkcjonowanie firmy. W zasadzie cały

2020 r. upłynął pod znakiem zarządzania kryzysem pandemicznym – nowej organizacji pracy, brania odpowiedzialności za zdrowie pracowników i podwykonawców. Trudne pod tym względem były jednak pierwsze miesiące 2021 r. i trzecia fala pandemii – ten okres był dla nas dużym wyzwaniem organizacyjnym związanym z zabezpieczeniem pracowników i samej produkcji. W tym roku najbardziej nam doskwiera zmienna i niekorzystna dla branży budowlanej pogoda. Po siedmiu miesiącach zaawansowanie produkcji jest o kilka procent niższe niż w ubiegłym roku. Mam nadzieję, że jesień będzie łagodna, ponieważ zakres prac do wykonania, tak aby plany finansowe i rzeczowe na ten rok wykonać, jest szerszy, niż zakładaliśmy. Z tym większym niepokojem

myślimy o ewentualnych ograniczeniach pandemicznych w czwartym kwartale roku i apelujemy do naszych pracowników o ostrożność, a przede wszystkim o szczepienie się. Mamy największy od kilku lat portfel zamówień, wynoszący ponad 7 mld zł, zatem z punktu widzenia całej spółki myślimy dość spokojnie o 2022 r., ale oczywiście są różnice pomiędzy poszczególnymi segmentami naszej działalności.

Waldemar Wójcik: Każdego roku, począwszy od maja, rozpędzaliśmy się z produkcją, która z miesiąca na miesiąc była coraz większa. W tym roku, zwłaszcza w lipcu i sierpniu, ze względu na pogodę zaobserwowaliśmy zmniejszenie produkcji budowlanej. Warunki atmosferyczne mają znaczenie dla inwestycji liniowych.

Pierwszy raz tak zdecydowanie i dotkliwie odczuliśmy skutki zmian klimatycznych w postaci silnych opadów deszczu i nawałnic. Okresowi pocovidowemu towarzyszą bardzo duże wzrosty cen materiałów, a także ich mała dostępność na rynku, co również powoduje opóźnienia i perturbacje. Z uwagi na różne zdarzenia z początku 2021 r. łańcuchy dostaw z Indii czy Chin zostały rozerwane. Mielśmy problemy z dostępnością stali, węwny mineralnej i innych rodzajów izolacji, a w pewnym momencie także drewna.

Czy kryzys w dostawach i eskalację cen mamy już za sobą?

Wojciech Trojanowski: Tego nie wiadomo. Mamy do czynienia z dwoma rodzajami problemów: podażowym – produkcja surowców i materiałów nie wróciła do poziomu sprzed pandemii, i popytowym – popyt wzrósł bardzo gwałtownie we wszystkich sektorach gospodarki, a logistyka nie działa tak, jak przed pandemią. Poza tym wydaje się nam, że częściowo spekulacyjnie nastąpił wzrost cen surowców notowanych na giełdach, takich jak stal, ropa naftowa, miedź, a ceny naszych materiałów wprost zależą od notowań na giełdach. Wielu branżom doskwierają braki w dostawach, zakłócenia w produkcji, problemy logistyczne, natomiast dla nas jest ważne, aby dochowywać umownych terminów, na które umawiamy się kilka lat wcześniej, nie mogąc przewidzieć

tego typu zdarzeń, które mają ogromny wpływ na realizację inwestycji.

Tymczasem cały świat, w tym Europa przez unijny Fundusz Odbudowy, przystąpił do odbudowywania krajowych gospodarek po lockdownach. Polska została w tyle?

Waldemar Wójcik: Pieniądze z Funduszu Odbudowy trafiły już do większości krajów, gdzie trwa boom inwestycyjny. To będzie miało wpływ na polski rynek, zwłaszcza w zakresie dostępności materiałów. W sprawie cen mam nadzieję, że w poszczególnych grupach materiałów nastąpi pewna stabilizacja. Biorąc pod uwagę wskaźniki, nie widać możliwości znaczącego spadku kosztów produkcji budowlanej. Presja płacowa pojawia się w wielu sektorach gospodarki, mocno to odczuwamy w sektorze budowlanym.

Wojciech Trojanowski: Sąsiadujemy z największym rynkiem budowlanym Europy, czyli Niemcami. Tam organizowanych jest bardzo wiele przetargów publicznych nawet ze środków budżetowych, poza tym inwestycje prywatne są na bardzo wysokim poziomie. Relatywnie wysoka w Polsce i w całej strefie euro inflacja oraz niskie stopy procentowe wy wpływają na nasilenie się inwestycji na rynku budowlanym, będziemy więc konkurować o te same zasoby. Od strony kosztowej perspektywy na kolejne lata są niestabilne i nie ma sygnałów, aby ceny miały spadać.

W Polsce z ok. sześcioprocentową inflacją, ponad 10-procentowym wzrostem wynagrodzeń, oczekiwanymi zmianami podatkowymi, które też nasilają presję na wzrost wynagrodzeń wśród specjalistów, ale właściwie już wśród wszystkich grup zawodowych, nie ma fundamentalnych powodów, aby koszty spadały. Inwestorzy powinni brać to pod uwagę w swoich planach – zarówno publiczni, kształtując warunki umowne i patrząc na to, co chcą zrealizować i w jakich terminach, ale też prywatni, analizując swoje budżety. Pewnych uwarunkowań nie da się ominąć i my też zdajemy sobie sprawę, że wiele inwestycji będzie musiało podlegać rewizji.

Jak inwestorzy reagują na to, że koszty produkcji budowlanej idą w górę?

Waldemar Wójcik: Zgodnie z nowym PZP, istnieje obowiązek waloryzacji kontraktów długoterminowych. Praktyka jest różna – inaczej postępują duzi inwestorzy publiczni, jak PLK czy GDDKiA, a inaczej mniejsi, którzy na ogół bronią się przed tą waloryzacją w różny sposób. Istotne jest, aby dokonać przeglądu reguł waloryzacyjnych, które zostały parę lat temu przyjęte i wiemy, jak one działają, jesteśmy w stanie to ocenić. W tak dynamicznych czasach maleje rentowność kontraktów długoterminowych. Jeżeli dominującą formułą ma być nadal projektuj i buduj, to musimy znaleźć rozwiązania, które będą lepiej odpowiadały na wzrosty cen



Droga ekspresowa S61 Kolno – Stawiski



Rewitalizacja okolic Rynku w Zamościu



S7 Strzegowo – Płońsk

i zawirowania na rynku. Realizując takie zadania, na plac budowy wchodzimy mniej więcej po dwóch latach od podpisania umowy, a jak bardzo zmienił się rynek przez dwa lata? W międzyczasie była pandemia, a teraz jesteśmy już w jej czwartej fali. Taka jest specyfika dzisiejszych czasów, podobne dyskusje prowadzone są w wielu krajach Europy, w tym w Niemczech. W naszej ocenie, inwestorzy publiczni mają narzędzia, aby to zmienić. W kuriozalnych sytuacjach cały limit waloryzacji przy sześcioprocentowej inflacji można wykorzystać, zanim wejdzie się na plac budowy. Oznacza to, że wzrosty kosztów w trakcie realizacji nie są pokrywane. Nie można się w 100% zabezpieczyć przed takimi, jak obecnie wzrostami kosztów, zanim rozpocznie się budowę. Tym bardziej, że ilość materiałów i robót zwykle ulega pewnej rewizji w związku z projektowaniem inwestycji i warunkami zastanymi na miejscu. Ponadto pewne roboty wykonujemy etapami. Ryzyka generalnych wykonawców w formule projektuj i buduj zdecydowanie wzrosły, biorąc pod uwagę ostateczność decyzji środowiskowych. Okres realizacji może się wydłużyć i chociaż mamy prawo do wydłużenia terminu ukończenia prac i pokrycia kosztów ogólnych w tym okresie, to nie mamy prawa do rekompensaty za wzrost cen materiałów czy usług budowlanych w ramach podstawowego kontraktu. Zarówno w starym PZP (art. 144), jak i w jego noweli istnieje obowiązek waloryzacji, ale przewidziano również

inne możliwości rewizji ceny kontraktowej w przypadku wystąpienia okoliczności, które nie były znane zamawiającemu i wykonawcy w okresie składania i wyboru oferty oraz podpisywania umowy. Ustawy covidowe też dają możliwość rewizji warunków umowy. Z jednej strony jest więc litera prawa, a z drugiej strony, jak zawsze, chęć obu stron, aby w odpowiedni sposób uregulować na nowo warunki wykonania umowy w związku z nowymi, nieznanymi wcześniej okolicznościami.

Wojciech Trojanowski: Od lat prowadzimy dialog z zamawiającymi publicznymi w tej sprawie. Każde zawirowanie na rynku wywołuje nową dyskusję. Jeżeli mechanizmy waloryzacji nie będą w znacznej części reagować tak, jak reagują ceny materiałów, to zawsze będziemy do takich dyskusji powracać. Widzimy, że limity przyjęte w waloryzacji dużych kontraktów infrastrukturalnych nie zdają egzaminu na rynku podlegającym tak dynamicznym zmianom. Ruch cen w granicach kilku procent być może nie powinien uruchamiać procedury waloryzacji kontraktu, ale waloryzacji powinno podlegać wszystko ponad to. Waloryzacja ma ochronić przed ryzykiem, którego nie można skalkulować, a nie przed takim, które można oszacować i mieścić się w ramach marży czy ryzyka generalnego wykonawcy. Marże generalnych wykonawców oscylują między 1 a 3% i są niższe od marż średnich czy małych firm budowlanych. Od lat wiadać z danych GUS-u, że mniejsze firmy,

wbrew pozorom, mają większe możliwości renegotjacji umów niż generalni wykonawcy, którzy wiążą się na kilka lat do przodu umowami z bardzo restrykcyjnymi warunkami i bardzo dużymi zabezpieczeniami finansowymi. Rozmowy są prowadzone ze związkami branżowymi i to należy pochwalić, jednakże dotyczą one nowych kontraktów. Przed nami jest perspektywa finansowa UE do 2030 r. i nowy plan budowy dróg krajowych o wartości – wraz z projektami rezerwowymi – blisko 300 mld zł. Jest to nominalnie ponad dwukrotnie większy budżet niż w kończącej się perspektywie. Oba stronom powinno zależeć na tym, aby proces inwestycyjny przebiegał jak najsprawniej, bez napięć, szczególnie w tych obszarach, które są poza wpływem inwestora i generalnego wykonawcy. Trzeba stworzyć takie mechanizmy, które nie budzą emocji, bo trudno dyskutować z rosnącymi cenami. Skupmy się na rozwiązaniach technicznych, optymalizacjach, terminach, a nie na tym, na co obie strony nie mają wpływu. Na tego typu zdarzenia powinny reagować sprawne mechanizmy kontraktowe.

STRABAG działa w czterech segmentach polskiego rynku budowlanego: drogowym, kolejowym, kubaturowym i lokalnej infrastruktury. Który z nich jest dla spółki najważniejszy?

Wojciech Trojanowski: Wszystkie cztery segmenty są dla nas ważne. Jesteśmy jednym z największych general-



Kolej obwodowa w Warszawie, przystanek Warszawa Powązki

nych wykonawców na rynku dużych infrastrukturalnych kontraktów drogowych. Mamy bardzo dobrą pozycję i chcemy ją utrzymać. Pokazaliśmy i w łatwych, i trudnych czasach, że wszystkie kontrakty realizujemy w terminie i w jakości oczekiwanej przez inwestora. Co więcej, możemy realizować co najmniej kilkanaście takich kontaktów w skali kraju, ale nie ilość się tutaj liczy, ale zasoby, jakie posiadamy i jakimi możemy te kontrakty wykonywać. Jesteśmy także najsilniejszą firmą na rynku lokalnej infrastruktury drogowej. Samorządowe kontrakty i nasze lokalne oddziały są dla nas bardzo ważne również ze względów społecznych, gdyż chcemy być pracodawcą w każdym regionie i być traktowani jak lokalna firma budowlana. Jesteśmy w stanie zaoferować naszym klientom wykonawstwo w zakresie budownictwa przemysłowego, komercyjnego, hydrotechnicznego. Dywersyfikacja daje nam większą odporność na zawirowania rynku, gdyż niektóre sektory ze względu na pandemię i jej skutki redefiniują swoją obecność na rynku, dotyczy to w szczególności galerii handlowych. Wbrew obawom dosyć szybko odbudowuje się rynek inwestycji biurowych, co wiąże się z poprawą sytuacji na rynkach finansowych, wracają też inwestycje hotelarskie. Widać sporo inwestycji centralnych i samorządowych w zakresie ochrony zdrowia – na tym rynku również jesteśmy obecni. I wreszcie budownictwo kolejowe – występują na

nim poważne opóźnienia i brakuje dużych przetargów. Ten rynek jest bardzo kapitałochłonny, duzi gracze i generalni wykonawcy muszą inwestować okresowo potężne środki w maszyny. Jeśli one nie pracują, to wszyscy działający w tym segmencie rynku mają problem. Zarówno luka w przetargach, jak i formuła przetargowa PLK z aukcjami elektronicznymi włącznie wywołują jeszcze większą walkę cenową między wykonawcami.

Które z wykonywanych obecnie realizacji traktujecie jako referencyjne ze względu na ich skalę, zastosowane rozwiązania technologiczne, znaczenie dla społeczeństwa?

Waldemar Wójcik: Kluczowe są dla nas duże inwestycje infrastrukturalne, ale prowadzimy też kilka ciekawych inwestycji kubaturowych, o których mniej się słyzy. Sztandarowe budowy to autostrada A1, odcinek od Tuszyna do Radomska, drogi ekspresowe S7 (Strzegowo – Płońsk i Mława – Napierki), S19 (pięć odcinków w województwie lubelskim i podkarpackim), Zachodnia Obwodnica Łodzi (S14, odcinek Łódź Lublinek – Łódź Teofilów), we wrześniu przekazaliśmy kierowcom S61 (Kolno – Stawiski). Ogółem w realizacji mamy obecnie 16 odcinków o długości ponad 230 km, nie licząc kolejnych umów, które mają być podpisane łącznie. Największe spośród inwestycji kolejowych to E30 (Kraków Główny Towarowy – Rudzice) i E59 Poznań – Szczecin (dwa kontrakty), LK8 Warka – Radom.

Natomiast w budownictwie kubaturowym przykładem innowacji technicznej w budowie budynków wysokich w Polsce jest Central Point w Warszawie.

Palącą potrzebą jest przestawienie budownictwa w jak największym stopniu na zielone technologie. Co robi STRABAG, aby budować bez śladu węglowego?

Wojciech Trojanowski: Europejski Zielony Ład, świadomość zrównoważonego rozwoju i potrzeba realizowania przedsięwzięć związanych z ochroną środowiska jest bardzo ważna dla wszystkich branż i będzie jednym z najważniejszych wyzwań stojących przed wykonawcami i przed zamawiającymi, co więcej – przed całym społeczeństwem. Potrzebne są inwestycje publiczne i prywatne, które pozwolą dokonać transformacji energetycznej. Chcemy być technologicznym partnerem budowlanym tego rodzaju projektów. Przykładem jest chociażby powstający w formule PPP w Olsztynie, z naszym udziałem, Zakład Termicznej Obróbki Odpadów. Projekt jest przykładem współpracy samorządu z funduszami inwestycyjnymi, krajowymi instytucjami finansowymi, dostawcami technologii i firmą budowlaną. Jako koncern przyjęliśmy agendę zrównoważonego rozwoju do 2040 r., którą będziemy konsekwentnie wdrażać również w Polsce. To wyzwanie powinniśmy realizować w dialogu z inwestorami, gdyż obie strony muszą być



Central Point w Warszawie

świadome kosztów z tym związanych. Bardzo często rozwiązania proekologiczne mogą być droższe na początku, ale są tańsze w całym cyklu życia i mniej obciążające dla środowiska. Powinien odbyć się dialog ze stroną publiczną, jak kryteria ochrony środowiska wprowadzić do oceny ofert w przetargach.

Czy cyfryzacja może wspomóc działania proekologiczne w budownictwie? Jakie jest tempo wprowadzania BIM na polskim rynku budowlanym?

Wojciech Trojanowski: Jesteśmy konsekwentni we wdrażaniu nowych technologii i rozwiązań w budownictwie. BIM, cyfryzacja i zrównoważony rozwój są ze sobą ściśle powiązane. Narzędzia cyfrowe służą do tego, aby produkty budowlane były dużo bardziej ekologiczne, łatwiejsze w utrzymaniu, a realizacja projektu przebiegała płynnie, bez usterek i marnotrawstwa za-

sobów. W firmach międzynarodowych określa się, ile rozwiązań pochodzi z lokalnego rynku, a ile wprowadza z zasobów centralnych. Każdy rynek ma swoją specyfikę i uwarunkowania krajowe. W sektorze publicznym wdrażane są europejskie rozwiązania w zakresie cyfryzacji oraz BIM-u, jednakże obserwuje się różne podejście do ich realizacji. Drugim ważnym aspektem są oczekiwania społeczne, w szczególności stosowane w obszarze zrównoważonego rozwoju. STRABAG realizuje projekty o charakterze międzynarodowym i lokalnym. Jestem zwolennikiem cyfryzacji w małych krokach, ale prowadzonej konsekwentnie. Powinien to być proces ciągły, który nie jest nastawiony na wdrożenia wyspowe. Bardzo ważna jest interakcja i dialog ze światem zewnętrznym. Wartość dodana powstaje w dużej mierze na punktach styku z zamawiającym, projektantem, podwykonawcą, dostawcą, urzędem.

Waldemar Wójcik: Inwestorzy prywatni bardzo często wymagają prowadzenia projektu według metodologii BIM, stosowania platformy CDE i komunikacji z jej użyciem. Natomiast inwestorzy publiczni są na wczesnym etapie wdrożeń. W przypadku dużych infrastrukturalnych kontraktów, mimo że to nie jest wymagane, testujemy różne możliwości dotyczące wykorzystania modeli cyfrowych, optymalizacji logistyki, sterowania maszynami budowlanymi. Do tego dochodzą technologie związane z pomiarem terenu (ortofotomapy), inventaryzacją z użyciem dronów czy płatowców. Zastosowanie tych narzędzi musi być elementem tworzącym wartość dodaną. Widzimy bardzo duże możliwości w zakresie optymalizacji logistyki. Jesteśmy w stanie śledzić każdy element od jego wytworzenia do montażu. Duże możliwości daje cyfrowe sterowanie maszynami – tutaj jesteśmy na etapie zaawansowanych testów. Mamy już własne doświadczenia, dopracujemy systemy zarządzania. Z kolei platforma CDE usprawnia obieg dokumentów. Opracowujemy koncepcję, jak zastosować BIM w bhp. Dla przykładu – wykonywana przez zespół STRABAG modernizacja i rozbudowa Szpitala Bielańskiego w Warszawie to pierwszy w Polsce obiekt tego typu, gdzie zastosowanie BIM-u zapisano w warunkach umowy. Cyfrowa dokumentacja powykonawcza posłuży

w przyszłości do łatwiejszego zarządzania tym obiektem.

A zatem żyjemy w ciekawych czasach, bo w czasach dużych zmian. Pora na podsumowanie, jakie refleksje nasuwają się Panom w drugim roku od wybuchu pandemii, która tak bardzo przeobraziła nasze życie?

Wojciech Trojanowski: Czasy są niestabilne w wielu aspektach, począwszy od spraw związanych z pandemią, nie mówię tylko o jej bezpośrednim wpływie, ale w szerszym aspekcie i dalszej perspektywie – zachwianiu inwestycyjnym, inflacji, zachowaniach społecznych, poziomie ochrony zdrowia. To są też wyzwania na kolejne lata związane z nową generacją pracowników – jak ich zachęcić do takiej formy pracy, jaką znamy, jak reagować na coraz mniejszą dostępność ludzi chętnych do pracy w budownictwie, a także jak być odpowiedzialnym pracodawcą w obliczu zmian środowiskowych i dbałości o zrównoważony rozwój. Istnieją duże potrzeby w zakresie coraz lepszej, bardziej zaawansowanej infrastruktury, nie tylko komunikacyjnej, ale też energetycznej oraz coraz ważniejszej infrastruktury ochrony zdrowia. To są zadania, przed którymi stoimy. Zarządzanie w czasach zmienności to największe wyzwanie, jakiemu muszą podołać wykonawcy i inwestorzy. Po półtora roku od wybuchu pandemii pozytywne jest przywrócenie znaczenia branży budowlanej, która z branży trochę *passé*, robiącej zawsze to samo i mało atrakcyjnie, stała się nagle pracodawcą, który nie zwalania, ale przyjmuje, dobrze płaci, dokłada się w sposób znaczący do spadającego PKB, płaci podatki. Wszyscy powinni zwrócić uwagę na to, że branża budowlana, w tym producenci materiałów budowlanych, to 10% dobrobytu całego społeczeństwa, i o tym nie wolno zapominać.

Waldemar Wójcik: Obecne czasy cechuje ponadnormatywna zmienność. Najbardziej niepokoi mnie rozchwianie rynku w konsekwencji pandemii i działań po pandemii. Wyzwaniem jest teraz realizowanie długoterminowych kontraktów o dużej wartości. Skala ryzyk z tym związanych jest bardzo duża, a składa się na nie całokształt spraw związanych ze wzrostem cen, dostępnością materiałów, poziomem zatrudnienia i oczekiwaniami pracowników. Mimo trudności wykonujemy powierzone nam zadania do końca.

Dziękujemy za rozmowę.