



Dariusz Blocher, prezes zarządu firmy Budimex SA

# Konsekwentnie realizujemy strategię

Z **DARIUSZEM BLOCHEREM**, prezesem zarządu firmy Budimex SA, rozmawiają **JOANNA MICIĄK** i **MARIUSZ KARPIŃSKI-RZĘPA**, Nowoczesne Budownictwo Inżynieryjne, zdjęcia: **BUDIMEX SA**

## Jaki był rok 2014 dla branży budowlanej?

Na pewno lepszy od poprzedniego, przynajmniej jeśli chodzi o wysokość strat – firmy nie miały takich problemów jak w roku 2013, rentowność uległa poprawie (choć wartość tego wskaźnika dla całej branży jest bliska 0%). Wzrosła produkcja budowlano-montażowa, ale mniej niż się spodziewano, bo o ok. 3%, zamiast prognozowanych przez analityków 7–8%. Zaobserwowane zmiany nie znalazły zatem wyraźnego odzwierciedlenia w wynikach finansowych firm. Z pewnością był to rok dużych nadziei. Rozpisano sporo nowych przetargów drogowych, które wprawdzie nie przyniosły jeszcze pracy i związanych z nią zysków, ale powiększyły portfele zamówień wielu firm. Podsumowując, miniony rok był okresem stabilizacji, zahamowania fali upadłości, a także przygotowywania się do realizacji nowych kontraktów.

## W którym z sektorów sytuacja była najbardziej korzystna pod względem wzrostu liczby inwestycji?

W żadnym z sektorów, według danych zgromadzonych przez Główny Urząd Statystyczny, nie zanotowano odczuwalnego wzrostu produkcji budowlano-montażowej. Najbardziej ucierpiało drogownictwo, bo w 2013 r. właśnie w tej dziedzinie realizowano najmniej inwestycji. Kończono zadania z zakresu infrastruktury kolejowej, ale nie ogłaszano nowych przetargów. Można się więc spodziewać, że w roku 2015 spółki kolejowe będą musiały zmie-

żyć się z bardzo trudną sytuacją. Ożywienie nastąpiło natomiast w energetyce – uruchomione zostały duże projekty, takie jak inwestycje w Opolu, Koźlicach, Stalowej Woli czy Turowie. Ponadto bardzo dobrze zaczęło rozwijać się budownictwo mieszkaniowe. Ten nieduży sektor, którego udział w całym rynku usług budowlanych wynosi 10 mld zł, podczas gdy wartość rynku to łącznie 90 mld zł, przeżywał w ub.r. prawdziwy rozkwit. Deweloperzy, w tym także Budimex Nieruchomości, zanotowali rekordowe wyniki w zakresie przedsprzedaży mieszkań, co przełożyło się na kilkunastoprocentowy wzrost rynku mieszkaniowego.

## A jak w ciągu minionych 12 miesięcy radził sobie Budimex SA?

Jesteśmy bardzo zadowoleni z efektów, które udało nam się osiągnąć w 2014 r. Zrealizowaliśmy wszystkie cele, a w niektórych przypadkach zrobiliśmy nawet więcej niż od nas oczekiwano. To był także najlepszy rok, jeżeli chodzi o wartość podpisanych kontraktów. Możemy się pochwalić wysoką, ponad 30-procentową skutecznością akwizycji zleceń z Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Auto-

strad. W minionym roku wiele firm redukowało zatrudnienie – nam udało się tego uniknąć. Co więcej, zwiększyliśmy liczbę pracowników o 400 osób, a w tym roku planujemy rozbudować nasze zespoły o kolejnych 500. Ponadto znacznie wzrosła pozycja gotówkowa netto grupy Budimex – w tym zakresie osiągnęliśmy prawie historyczny rezultat. Warto też zwrócić uwagę na wyraźną poprawę wyników sprzedaży w części budowlanej w stosunku do roku 2013. To był zatem dobry rok dla firmy, która – jak sądzę – w dalszym ciągu będzie najlepszym przedsiębiorstwem budowlanym w Polsce nie tylko wśród spółek giełdowych.

**W 2014 r. Budimex SA zdobył szereg nagród i wyróżnień. Jednym z docenionych w ten sposób projektów jest most przez Wisłę koło Kwidzyna. Obiekt został uhonorowany przez Związek Mostowców Rzeczypospolitej Polskiej tytułem Dzieło mostowe roku 2014 za wdrożenie nowych technologii realizacji, nowych rozwiązań konstrukcyjnych oraz nowych rozwiązań w zakresie elementów wyposażenia mostów, mających istotny wpływ na postęp w polskim**

*Miniony rok był okresem stabilizacji, zahamowania fali upadłości, a także przygotowywania się do realizacji nowych kontraktów.*

**mostownictwie. Nagrodzony projekt to największy w Europie most w tej technologii pod względem rozpiętości przęsła.**

Do tej pory żadna polska firma nie miała doświadczeń w budowaniu mostów typu *extradosed* tej skali, a teraz mamy szansę postawić dwa podobne obiekty w ciągu drogi ekspresowej S7, niedaleko Ostródy, o rozpiętości przęsła przekraczającej o kilka metrów długość przęsła mostu w Kwidzynie. Realizacja tej inwestycji była dla nas szczególnie trudnym zadaniem i niestety – zamiast zarobić – straciliśmy na tym kontrakcie. Nie doszacowaliśmy wszystkich kosztów związanych z problemami technicznymi, koniecznością wprowadzenia pewnych rozwiązań czy wykonaniem dodatkowych, czasochłonnych czynności. Straty, które ponieśliśmy, na szczęście nie były dla nas przytłaczające.

Innowacyjność mostu w Kwidzynie polega na tym, że jego pylony są niskie i w konsekwencji liny nośne wchodzą weń pod bardzo małym kątem. Wbrew pozorom stanowi to inżynierskie wyzwanie. Obiekt jest smukły i ciekawy architektonicznie. Wykorzystanie nowoczesnych technologii pozwoliło na wysoką optymalizację w zakresie zużycia materiałów. Po raz pierwszy zastosowaliśmy beton B80. Musieliśmy przy tym oprzeć się na zachodnich standardach, ponieważ w Polsce nie ma jeszcze norm na takie betony. W trakcie prac pojawił się cały szereg rozmaitych trudności wynikających głównie z warunków atmosferycznych (wiatr, wahania poziomu wody itp.), ale nigdy nie myśleliśmy o porzuceniu budowy. Doprowadziliśmy ją do końca i, co ważne, zrobiliśmy to polskimi siłami, wspólnie z projektantem – Transprojektem Gdańsk Sp. z o.o. Poza firmą VSL, która pomogła nam podczas podwieszania konstrukcji, w pracach nie uczestniczył żaden zagraniczny koncern. Dużo się nauczyliśmy, realizując to zlecenie, i teraz chcemy tę wiedzę przenieść na wspomnianą S7, stawiając tam dwa podobne obiekty mostowe. Mało tego, nasze doświadczenie jest wykorzystywane w Irlandii przez właściciela Budimeksu.

**W minionym roku spółka została wyróżniona spośród 2 tys. firm biorących udział w rankingu organizowanym przez magazyn „Polish Market” we współpracy z Zakładem Wspomagania i Analizy Decyzji Instytutu Ekonometrii Szkoły Głównej Handlowej i nagrodzona**



Most przez Wisłę koło Kwidzyna

**tytułem Perła polskiej gospodarki. To dla Państwa kolejne wyróżnienie w tym konkursie. Jak udało się przedsiębiorstwu utrzymać pozycję lidera w tak trudnym dla branży budowlanej okresie?**

Budimex od wielu już lat konsekwentnie realizuje strategię, dzięki której jest najlepszą firmą budowlaną w Polsce. Dokładnie analizujemy wszystkie ryzyka, nie podejmujemy się realizacji przedsięwzięć nierentownych i przystępujemy tylko do tych kontraktów, do których jesteśmy przygotowani technicznie, finansowo czy pod względem zasobów ludzkich. Rzecz jasna, nie każdy kontrakt udaje nam się zdobyć i nie każdą pracę wykonać tak, jakbyśmy sobie tego życzyli, ale z roku na rok staramy się poprawiać jakość naszych usług – w przygotowanym przez GDDKiA rankingu jakości budowanych dróg, obejmującym trzy kwartały 2014 r., zajęliśmy II miejsce. Dysponujemy bardzo cennym kapitałem – pracuje dla nas prawie 5 tys. oddanych firmie i chętnych do działania osób, które odpowiednio nagradzamy za ich wysiłek. Na sukces składa się zatem wiele różnych czynników. Ich suma zdecydowała o tym, że od 2008 r. osiągamy dobre, zauważalne wyniki. Oczywiście, nie ustrzegliśmy się błędów, których konsekwencje wpłynęły na ogólną kondycję spółki. Takim błędem był np. zakup Przedsiębiorstwa Napraw Infrastruktury (PNI). Na skutek tej decyzji ponieśliśmy spore straty, ale – dzięki konsekwentnemu działaniu i poczynionym

*Przez lata obecności na rynku zbudowaliśmy firmę, która jest w stanie zrealizować każdy kontrakt.*

wcześniej oszczędnościom – udało nam się je szybko zrekomensować.

Przez lata obecności na rynku zbudowaliśmy firmę, która jest w stanie zrealizować każdy kontrakt. Inwestorzy mają do nas zaufanie i wiedzą, że wykonamy powierzone nam zadanie dobrze, z dbałością o wysoką jakość. Zbudowaliśmy największą kapitalizację giełdową spółki w czasie kryzysu. Wszystko to jest efektem starań, w szczególności kilkuset kluczowych menedżerów, którzy pracują nad tym, by usatysfakcjonować klienta, zagwarantować rentowność danego projektu i zrealizować kontrakt z poszanowaniem szeroko pojętego otoczenia (pracowników, mieszkańców, środowiska itp.). Te wysiłki są doceniane przez warszawską Giełdę Papierów Wartościowych – Budimex SA od 2011 r. figuruje w indeksie najbardziej odpowiedzialnych spółek giełdowych (RESPECT Index).

**Jak Pan jako prezes firmy działającej we wszystkich sektorach rynku budowlanego ocenia obecną kondycję branży? Czy można już powiedzieć, że udało się pokonać trudności, które w ostatnich latach wiele firm doprowadziły do bankructwa, i wyjść z kryzysu?**

Każdy ma inną definicję kryzysu i każdego to zjawisko dotyka w inny sposób. Oprócz nas jest jeszcze wiele innych firm, które poradziły sobie w tym trudnym czasie i wyszły z kryzysu obronną ręką. Ale ogólnie rzecz biorąc, daleko jest jeszcze do tego, by móc stwierdzić, że w polskim budownictwie jest dobrze. Dekadę temu rentowność operacyjna całej branży wynosiła 5%, natomiast przed dwoma laty odnotowano stratę, a w zeszłym roku wynik na poziomie nieco powyżej 0%. Nie da się więc jeszcze powiedzieć, że sektor budowlany, którego udział w PKB to prawie 8%, generuje dodatnie wyniki, ale perspektywa przedstawia się dość obiecująco. Widać trochę pozytywnych zmian, jeżeli chodzi o otoczenie legislacyjne. Poza tym firmy, a szczególnie te, które w ciągu ostatnich lat musiały mierzyć się z różnymi niepowodzeniami, rozsądniej wyceniają swoje oferty i starają się dobrze do tego przygotować. Zamawiający z kolei zdają się bardziej dostrzegać to, co wymaga zmiany. Wszystko to daje nadzieję na dobrą przyszłość polskiego budownictwa, ale wciąż jeszcze wiele pozostaje do zrobienia. Należy m.in. uregulować prawodawstwo, wypracować modele współ-

## *Trzeba od nowa napisać ustawę Prawo zamówień publicznych i stworzyć standard umowy budowlanej.*

pracy pomiędzy sektorem publicznym a prywatnym czy kontrolować działania tzw. firm-krzaków.

**A jak ocenia Pan zmiany wprowadzone przez przyjętą w sierpniu 2014 r. nowelizację ustawy Prawo zamówień publicznych? Czy nowe przepisy mają szansę znacząco poprawić sytuację firm budowlanych jako wykonawców inwestycji oraz ich partnerów?**

Są wśród tych zapisów zmiany ważne i potrzebne, ale są i takie, które z pewnością nie przyniosą oczekiwanej poprawy. Dobrą decyzją było np. zrównanie praw dostawców i podwykonawców, obciążenie podmiotów udzielających referencji odpowiedzialnością za pracę wykonywaną przez firmę, za którą ręczą, bo to pozwoli wyeliminować tzw. spółki-teczki, oraz wyłączenie okresów zimowych z czasu przeznaczonego na realizację inwestycji. Uważam jednak, że tworzenie kolejnych nowelizacji tak naprawdę niczego w istotny sposób nie zmieni i nie uzdrowi trudnej sytuacji, w jakiej znalazło się polskie budownictwo. Moim zdaniem trzeba od nowa napisać ustawę Prawo zamówień publicznych i stworzyć standard umowy budowlanej oparty na wzorcach

zagranicznych (np. typu FIDIC) lub zaproponować własne rozwiązania.

Sporym problemem jest również zbyt daleko idąca ingerencja w relacje pomiędzy generalnym wykonawcą a całym łańcuszkiem podwykonawców i dostawców. Nowe regulacje w tym zakresie to „tykająca bomba”, która w przyszłości może poczynić wiele szkód. Generalny wykonawca zanim sam dostanie wynagrodzenie, musi zapłacić podwykonawcom, a przecież nie zawsze chce i może to zrobić, bo np. roboty nie są jeszcze skończone, część pieniędzy chciałby zatrzymać na poczet kaucji, ma mniej czasu na uregulowanie należności niż inwestor. Ponadto wykonawca musi okazać zamawiającemu umowę z podwykonawcą, co w pewien sposób narusza tajemnicę handlową i zmusza firmy do ujawniania swojego *know-how*. Moim zdaniem te zapisy na pewno nie pomogą rozwiązać problemu, z którym zetknęli się niektórzy podwykonawcy, a w konsekwencji również zamawiający, bo to on musiał zapłacić przedsiębiorstwom poszkodowanym w wyniku współpracy z nieuczciwymi wykonawcami.

Kolejna sprawa, która wymaga uregulowania, to kryterium najniższej ceny. Tę kwestię można rozwiązać na dwa sposoby: lepiej selekcjonować firmy do danego zadania, co udaje się inwestorom prywatnym, bądź wprowadzić inne kryteria, ale nie sztuczne, bo takie są dzisiaj stosowane przez niektórych zlecniodawców (np. okres gwarancji czy skrócenie czasu realizacji można zastąpić cyklem życia produktu lub wykorzystaniem innowacyjnych rozwiązań technologicznych).

**Wspomniał Pan o potrzebie opracowania nowego wzorca umowy budowlanej. Jak powinna być skonstruowana taka umowa, która w równym stopniu zabezpieczałaby interesy zamawiającego i wykonawcy?**

Warto w tym zakresie wykorzystać doświadczenia FIDIC-a. Obecnie wielu inwestorów twierdzi, że stosuje te procedury. Tymczasem kontrakty, które obowiązują dzisiaj, szczególnie w sektorze publicznym, tylko częściowo oparte są na tych zasadach. FIDIC jest zbiorem rozwiązań, które



Centrum Kongresowe ICE Kraków

powstawały przez wiele lat na linii inwestor – wykonawca i jeżeli usuniemy z niego jakąś klauzulę, to ta decyzja w istotny sposób wpłynie na inne zapisy umowy. FIDIC-a nie można stosować w sposób wybiórczy. We wzorcowej umowie przede wszystkim powinna być zachowana równowaga stron – nie może być np. tak, że zamawiający płaci karę z jednego tylko powodu, podczas gdy wykonawcy grozi cała lista różnych kar. Należy rozstrzygnąć kwestię podejmowania decyzji w sprawie płatności za wszystkie roboty dodatkowe, których na etapie ofertowania nie dało się przewidzieć. W Polsce, na skutek braku korzystnych rozwiązań pozwalających budować partnerskie relacje między obiema stronami kontraktu, dochodzi do sporów, które często kończą się w sądzie, bo nie ma skutecznych metod postępowania w przypadku konfliktu, w tym prowadzenia mediacji. Dlatego potrzebne są stabilne, niezmiennal standardy, które uporządkują i rozwiążą te problemy. Oczywiście, na początku trudno je będzie wprowadzić, trzeba się będzie nauczyć nowych zasad i konsekwentnie ich przestrzegać, ale po kilku latach wszystkie te zabiegi przyniosą wymierne efekty. Okaze się bowiem, że umowa na wykonanie robót budowlanych może być prostsza, krótsza i bardziej precyzyjna.

#### **Jaki będzie rok 2015 dla branży budowlanej?**

Sądzę, że w tym roku jeszcze nie nastąpi istotny wzrost produkcji budowlano-montażowej. Przetargi zostały rozstrzygnięte później niż się spodziewano, bo dopiero pod koniec 2014 r. W związku z tym, że z czasu na realizację inwestycji wyłączono okresy zimowe, kontrakty stały się o przynajmniej sześć miesięcy dłuższe. Istotne jest również i to, że wiele z nich będzie realizowanych w trybie zoptymalizuj i zbuduj. W sytuacji, gdy zamawiający przedstawia projekt, a wykonawca może wprowadzić do niego zmiany, które uzna za korzystne, firmy zatrudniające dużą grupę inżynierów i mające własne, ciekawe pomysły będą mogły w swojej ofercie zaproponować niższą cenę. W 2015 r. nie będzie jeszcze aż tak dużego, jak się niektórzy spodziewają, odbicia rynku. Raczej nie pojawią się negatywne zjawiska, które mogłyby w istotny sposób pogorszyć sytuację. Myślę, że ceny nie urosną znacząco. To będzie jeszcze czas stabilizacji i walki o pełne portfele zamówień. Największa kumulacja realizowanych in-



Stadion miejski w Lublinie

westycji nastąpi w latach 2016–2017, co pociągnie za sobą duże ryzyko wzrostu cen dostaw materiałów i robocizny.

#### **W ramach perspektywy unijnej na lata 2014–2020 powstanie ok. 71,5 km autostrad, 1790 km dróg ekspresowych oraz 35 obwodnic miast. Które z projektów uznałby Pan za kluczowe dla branży?**

W obecnej perspektywie otrzymaliśmy większą dotację na rozbudowę infrastruktury drogowo-kolejowej niż w poprzedniej. Otwarte pozostaje pytanie, czy będziemy w stanie to wykorzystać, bo przecież musimy dołożyć jeszcze środki własne i tu duża rola, a jednocześnie wyzwanie dla samorządów. Jeżeli chodzi o inwestycje drogowe, to powinniśmy przede wszystkim dokończyć autostrady. Niestety dużym rozczarowaniem jest dla mnie umieszczenie na liście rezerwowej programu budowy dróg krajowych fragmentu kluczowej autostrady – odcinka A1 między Częstochową a Tuszymem. To inwestycja, która powinna być zrealizowana w pierwszej kolejności. Natomiast wszystkie inne zadania zaplanowane na lata 2014–2020 są dla nas jednakowo ważne. Nie ma w tej perspektywie bardzo dużych inwestycji – GDDKiA zdecydowała się podzielić projekty na mniejsze, tak by móc otworzyć rynek. Są za to tematy trudne, np. cała S7, szczególnie pod Gdańskiem, i południowa obwodnica Warszawy.

#### **W nowej perspektywie GDDKiA postawiła na model zaprojektuj i zbuduj. Jak Pan ocenia tę decyzję?**

Inwestycje realizowane w tym systemie są na pewno kończone szybciej. Szacuję, że dla zamawiającego to nawet rok oszczędności. Skorzystają na tym też duże firmy, które mają swoje biura techniczne i projek-

towe, bo będą mogły się wykazać jakimś ciekawym pomysłem czy innowacyjnym rozwiązaniem. Z mojej perspektywy jest to zatem dobra decyzja. Natomiast małe firmy nie są przygotowane do udziału w tego typu przetargach i najczęściej w nich nie uczestniczą. Dla tych podmiotów jest to zbyt duże ryzyko, bo trudno rzetelnie wycenić swoją pracę, nie mając do dyspozycji gotowego projektu. Samo przygotowanie oferty jest też dużo dłuższe i droższe. Natomiast największe zagrożenie stanowi fakt, że warunki kontraktów w trybie zaprojektuj i zbuduj nie są jeszcze wystarczająco precyzyjnie opisane. Jeżeli na etapie uzgadniania projektu nie ma bliskiej współpracy z zamawiającym, niezależnym inżynierem kontraktu oraz szeregiem innych, ważnych instytucji, to niestety mogą pojawić się kłopoty, które pod znakiem zapytania postawią terminowe ukończenie zadania. Drugie ryzyko wiąże się z koniecznością uzyskiwania decyzji administracyjnych. Na szczęście GDDKiA już uwzględniła w kontraktach zapis, że nie jest opóźnieniem zwłoka w wydaniu niezbędnych pozwoleń. Uważam, że zwiększenie liczby kontraktów w systemie zaprojektuj i zbuduj jest dobrym rozwiązaniem w skali kraju – przy sprawnej współpracy między zamawiającym a wykonawcą można uzyskać rezultaty w postaci redukcji kosztów i czasu realizacji inwestycji.

#### **A jakie zmiany czekają w nowej perspektywie kolej? Jak ten sektor poradzi sobie z realizacją projektów finansowanych ze środków unijnych?**

To na razie duży znak zapytania. Po pierwsze realizacja inwestycji kolejowej jest zadaniem trudniejszym. Podczas gdy w przypadku dróg budowane są nowe połączenia, dzięki czemu udaje się do niezbędnego minimum ograniczyć



Obwodnica Augustowa

utrudnienia w ruchu na istniejących trasach, w kolejnictwie stawia się głównie na działania modernizacyjne i nie tworzy nowych linii. Jakiś czas temu sugerowałem PKP Polskim Liniom Kolejowym SA, że dobrym pomysłem na usprawnienie pracy byłoby wyłączanie całych odcinków. Taka decyzja być może wywołałaby pewien opór społeczny, ale na pewno remonty przebiegałyby znacznie szybciej.

PKP PLK SA otrzymały w nowej perspektywie więcej środków niż w minionej, bo aż 46 mld zł, ale nie wiadomo, czy będą potrafiły wszystkie właściwie wykorzystać. Spółka jest w stanie permanentnej restrukturyzacji strukturalnej. To z jednej strony dobrze, bo firma się unowocześnia, z drugiej jednak – duża rotacja kluczowych menedżerów zakłóca ciągłość prowadzonych procesów. Podsumowując, potrzeby polskiej kolei są bardzo duże, przepustowość szlaków jest relatywnie niska, choć oczywiście stale się poprawia, ale wciąż istnieje jeszcze kilka wąskich gardeł (np. linia Wrocław – Katowice – Kraków, którą trzeba zbudować właściwie od nowa). Największym wyzwaniem dla PKP PLK SA w nowej perspektywie będą problemy administracyjne. Już dzisiaj mogę ocenić, że ryzyko niewykorzystania na czas przyznanych środków jest większe niż w przypadku GDDKiA, ponieważ Generalna Dyrekcja w 2014 r. ogłosiła i rozstrzygnęła ok. 30 przetargów, a PKP PLK SA – żadnego. Z moich obserwacji wynika, że pierwsze duże przetargi ruszą pod koniec bieżącego lub nawet na początku przyszłego roku, a trzeba pamiętać, że tego rodzaju zlecenia realizuje się długo.

#### **Czy Budimex SA zamierza się ubiegać o kontrakty w sektorze kolejowym?**

Oczywiście. Obecnie, pomimo niewyjaśnionej jeszcze sytuacji z PNI, budujemy Pomorską Kolej Metropolitalną. To nowa,

20-kilometrowa linia, realizowana za ok. 600 mln zł. W grudniu 2014 r. skończyliśmy wartość 800 mln zł inwestycję w Łławie. Zatem na bieżąco gromadzimy doświadczenia i planujemy w dalszym ciągu uczestniczyć w postępowaniach przetargowych, przy czym nasza wartość jako oferenta wzrasta szczególnie w przypadku dużych tematów. Wtedy bowiem możemy zoptymalizować projekt, wykorzystać własny *know-how* i wdrożyć rozwiązania zaproponowane przez specjalistów z naszego biura technicznego. Jeżeli PNI się uratuje, to dobrze, bo wtedy będziemy dysponować środkami wykonawczymi, jeżeli nie – poszukamy innych partnerów.

#### **Wspominał Pan o tym, że dobrze rozwija się budownictwo energetyczne.**

#### **Jaką część wszystkich zleceń na rynku budowlanym stanowią te oferty?**

Budownictwo przemysłowe stanowi ok. 20% całej produkcji budowlano-montażowej. Dla samej energetyki zaplanowano do końca roku 2020 r. wydatki na poziomie 30 mld zł. Porównanie ze środkami przeznaczonymi na drogi i kolej (90 i 46 mld zł) świadczy o tym, że to znaczący rynek. Realizowane w tym obszarze inwestycje to z reguły bardzo duże projekty. Jest ich mało, więc prawdopodobieństwo otrzymania zlecenia jest raczej niewielkie. W obecnej perspektywie nie będzie już zbyt wielu nowych projektów energetycznych – uruchomionych zostanie kilka przetargów na budowę bloków gazowych o mocy 400 MW, w których zamierzamy uczestniczyć. Chcemy też angażować się w realizację mniejszych zadań o wartości od 50 do 100 mln zł, polegających np. na prowadzeniu działań modernizacyjnych czy budowie instalacji w istniejących już zakładach, bo uważamy, że to jest właśnie przyszłość polskiej energetyki. System wytwarzania energii w Polsce jest

bardzo stary – ok. 75% bloków ma więcej niż 35 lat. Są one nieefektywne i szkodliwe dla środowiska, dlatego co jakiś czas należy kolejne bloki wymieniać na nowe. Natomiast przedsiębiorstwa, które nimi zarządzają, nie są jednostkami państwowymi, muszą same pozyskiwać fundusze na inwestycje, a dzisiaj ceny energii na całym świecie są niskie i to stanowi istotny problem. Budownictwo energetyczne to dla nas nowy, ciekawy rynek, na którym zamierzamy aktywnie działać i w związku z tym planujemy zwiększyć zatrudnienie specjalistów z tej branży. W tej chwili realizujemy dwa duże zlecenia: budowę nowego bloku energetycznego w Elektrowni Turów oraz spalarni odpadów w Białymstoku, a także dwa mniejsze: w Gdyni dla EDF Polska SA i w warszawskiej Elektrociepłowni Siekierki.

#### **Jak obecnie kształtują się proporcje pomiędzy realizowanymi przez Budimex zamówieniami z sektora publicznego a ofertami od prywatnych zlecających?**

Obecnie 75–80% portfela zamówień firmy Budimex to inwestycje w sektorze publicznym. W najlepszym jak dotąd okresie, kiedy realizowaliśmy wiele projektów drogowych, zadania zlecane przez inwestora publicznego stanowiły nawet 85% wszystkich naszych kontraktów. Realizacje w sektorze prywatnym to natomiast głównie budynki o przeznaczeniu mieszkalnym, biurowym i handlowo-usługowym. W tej chwili stawiamy np. fabrykę Ferrero pod Warszawą z magazynem wysokiego składowania czy dwa biurowce: we Wrocławiu na zlecenie spółki Vastint Polska Sp. z o.o. oraz w Katowicach dla LC Corp SA. Ponadto budujemy obiekty mieszkalne, m.in. dla Bouygues Immobilier czy naszego wewnętrznego klienta – Budimeksu Nieruchomości, który jest dla nas ważnym zlecającym (przykładem udanej współpracy jest kontrakt na budowę projektu Nowe Czyżyny w Krakowie za ok. 450 mln zł). Natomiast w 2014 r. nie prowadziliśmy dużych, spektakularnych inwestycji na zamówienie podmiotów z sektora prywatnego. Zainteresowanie firm tego typu projektami nieco osłabło. Było za to sporo mniejszych, np. na kwotę 20–40 mln zł. Realizacja takich kontraktów wymagała od nas pewnej zmiany struktury czy sposobu myślenia, by być jeszcze bardziej efektywnym kosztowo.

#### **Dziękujemy za rozmowę.**