

# BIZNES POWINIEN BYĆ AKTYWNY SPOŁECZNIE

Z DYREKTOREM GENERALNYM FIRMY WARBUD JERZYM WERLE ROZMAWIA ADAM BUKOWSKI

Za oknem Pańskiego gabinetu trwa budowa, ale to nie Warbud jest wykonawcą. Nie denerwuje to Pana?

Nie, to naturalne, że na rynku jest sporo graczy.

Swoją siedzibę budowali Państwo dla siebie?

Dla innego właściciela, ale z założeniem, że wynajmiemy określoną powierzchnię. To był jeden z argumentów przemawiających za pozyskaniem kontraktu.

W 2010 roku prezesi sześciu największych firm działających na polskim rynku budowlanym, w tym Warbudu, podpisali „Deklarację w sprawie porozumienia dla bezpieczeństwa pracy w budownictwie”. Jak to się stało, że konkurencyjne firmy zwały szyki w jednej sprawie?

Zadecydowała świadomość potrzeby bezpiecznej pracy. Statystyki pokazywały i nadal pokazują, że na budowach dużych firm budowlanych zdarza się zdecydowanie mniej wypadków niż na budowach małych firm. Bardzo często te małe firmy są naszymi podwykonawcami i niestety swoje złe praktyki przenoszą na duże budowy. Znajduję to odzwierciedlenie w statystykach – na dużych budowach większość wypadków zdarza się wśród podwykonawców. Postanowiliśmy tę sytuację poprawić, by sprawić, że w naszych inwestycjach uczestniczyć będą tylko ci podwykonawcy, którzy zadeklarują stałe podnoszenie swojego poziomu bezpieczeństwa. Zaczęliśmy m.in. od opracowania jednolitego tekstu umów z podwykonawcami, w których zwracamy uwagę na pewne istotne kwestie dotyczące bezpieczeństwa, np. kontrolę dokumentów związanych z badaniami lekarskimi i ze szkoleniami pracowników czy przygotowanie wspólnego schematu tzw. „bebewuerki”, czyli dokumentu pokazującego jak bezpiecznie wykonać daną robotę. Pokazujemy, w jakiej technologii, jakimi etapami i jak daną rzecz wykonać, zwracając uwagę na techniczne środki bezpieczeństwa, które należy zastosować.

Czyli Państwo nie tylko określają wymogi, ale też uczą podwykonawców?

Przed wszystkim uczymy. Organizujemy dla nich cykl szkoleń BHP. Z całą pewnością nie będziemy jedynie kontrolować, wymagać i karać.

Po jednej z konferencji zapowiadał Pan wprowadzenie certyfikatów bezpieczeństwa.

Taki jest nasz cel – certyfikaty dla ludzi i być może później także dla mniejszych przedsiębiorstw, spełniających wymagania związane z bezpieczną pracą. Myślę, że zajmie nam to kilka lat, bo wiąże się z przygotowaniem branży oraz być może z koniecznością wprowadzenia drobnych regulacji prawnych. Certyfikat będzie przecież ograniczał dostęp do naszych firm pracownikom, którzy nie przejdą pewnych kwalifikacji dotyczących bezpieczeństwa. Dojście do systemu certyfikacji być może rzeczywiście więc potrwa. Uczymy się jednak od najlepszych – w Wielkiej Brytanii taki system certyfikacji funkcjonuje znakomicie.

A w Polsce są już jakieś efekty tej inicjatywy?

Uzgodniliśmy wspólny szkic umowy z podwykonawcami, system szkoleń, pracujemy jeszcze nad systemem instrukcji bezpiecznego wykonania robót, tak żeby znalazły się w niej wszystkie istotne elementy i by wszyscy partnerzy programu mieli podobne standardy bezpieczeństwa.

Poza szkoleniem podwykonawców, Warbud dba także o przyszłych pracowników, realizując program „Nasz uczeń. Nasz pracownik”. Na czym dokładnie on polega?

Pomagamy szkołom w Radomiu i Elblągu. Oferujemy uczniom stypendia w zależności od wyników w nauce. Dla nauczycieli organizujemy szkolenia, które obejmują aspekty techniczne, ale również zwracamy w nich

uwagę na to, że każdą czynność na budowie trzeba wykonywać bezpiecznie. Dofinansujemy wyposażenie szkół w sprzęt dydaktyczny i praktyczny. Organizujemy praktyki i wizyty na budowach, aby pokazać pod kątem technicznym, jak wykonuje się określone zadania z uwzględnieniem BHP. Pokrywamy też koszty nauki języka francuskiego w tych szkołach oraz oferujemy wybranych osobom staż w Warbudzie.

**Stwierdzili Państwo, że warto by samemu wyszkolić sobie pracowników? A może rynek edukacyjny w Polsce po prostu nie przygotowuje ludzi do pracy?**

Myślę, że jedno i drugie. Mamy ekipy, które pracują w naszym przedsiębiorstwie od wielu lat. Są to niekiedy pracownicy w wieku przedemerytalnym, którzy już nie pracują fizycznie, tylko awansowali na majstrów i pokazują młodym ludziom, jak się buduje. Chcielibyśmy sukcesywnie do każdej z brygad dołączać pracowników młodych, żeby pod okiem fachowców uczyli się pracy.

Z drugiej strony jesteśmy też przedsiębiorstwem, które uważa, że biznes powinien być aktywny społecznie. Program miał pokazać, że firmy chcą pomóc ulepszyć system edukacji w Polsce pod kątem praktyki, żeby ludzie, którzy kończą szkołę, rzeczywiście byli przygotowani do zawodu.

Współpracujemy także ze szkołami wyższymi, mamy podpisane umowy np. z Politechniką Warszawską w zakresie praktyk studenckich. Co rok przyjmujemy kilkudziesięciu praktykantów. Statystycznie blisko 20% z nich później znajduje zatrudnienie w Warbudzie. Z całą pewnością studenci po studiach inżynierskich nie są dobrze przygotowani na budowę, ale na pewno to jest praca na wiele lat, żeby biznes rzeczywiście pomógł wyższym uczelniom w kształtowaniu programów.

**Wspomniał Pan o społecznej odpowiedzialności biznesu. Nie da się nie zauważyć licznych podziękowań, wiszących na ścianie...**



Przeznaczamy część naszych funduszy na pomoc potrzebującym. Finansujemy fundację „Zdążyć z pomocą”, fundację „Mimo Wszystko” Pani Anny Dymnej, fundację „Akogo?” Pani Ewy Błaszczki, „Synapsis” dla ludzi chorych na autyzm, „Mam Marzenie” czy „SOS Wioski Dziecięce”. Współpracujemy z tymi organizacjami co rok i jest to współpraca długofalowa.

W ostatnim czasie realizowaliśmy remont domu „Puchatek” w najstarszej wiosce dziecięcej w Biłgoraju. Wsparliśmy kolejny raz Mistrzostwa Polski Domów Dziecka w Piłce Nożnej, wspieramy też od kilku lat niezwykle popularną imprezę Piknik Naukowy Polskiego Radia i Centrum Nauki Kopernik. Szczególnie dużo satysfakcji przynosi nam pomoc fundacjom, które zajmują się dziećmi.

Przed założeniem Fundacji „Warbud – Warto Pomagać” również udzielaliśmy się w różnych akcjach charytatywnych. Działalność ta wynika z charakteru całej grupy Vinci, której jednym z najistotniejszych haseł jest społeczna odpowiedzialność biznesu. Fundacja Vinci działa na całym świecie, ze szczególnym uwzględnieniem najbardziej potrzebujących krajów.

**Wśród inwestorów jest wiele uczelni i instytucji kulturalnych. To już specjalizacja, czy jeszcze przypadek?**

Można powiedzieć, że to przypadek, bo to zamówienia publiczne. Staramy się oczywiście brać udział w przetargach, które nas interesują. Jesteśmy jednak firmą prywatną, nastawioną na zysk, dlatego stajemy do tych przetargów, na których mamy nadzieję zarobić pieniądze i które potrafimy przygotować pod kątem inżynierskim, tak aby zaproponować klientowi najniższą cenę, najlepsze rozwiązania techniczne i najwyższą jakość. Oczywiście w przetargach publicznych na ogół liczy się niska cena, ale można ją uzyskać na wiele sposobów. Najgorszym jest obniżenie marży. Staramy się tak optymalizować nasze rozwiązania pod kątem technicznym, żeby zaproponować klientowi dobrą cenę, nie umniejszając jakości.

**Gros działalności firmy to zamówienia publiczne czy raczej prywatne?**

Jedno i drugie. Oczywiście w zależności od tego, jak wygląda rynek – czasami więcej jest prywatnych, czasem publicznych. Teraz wię-

cej jest inwestycji publicznych, wiele z nich jest bardzo ciekawych.

**Budowa autostrady A2 po chińskim konsorcjum jest ciekawa, ale chyba nie w ten sposób, o którym Pan myśli.**

Pozyskaliśmy ten kontrakt w sytuacji, można powiedzieć, kryzysowej. Realizujemy go konsekwentnie. Oczywiście terminy są niesłychanie napięte, organizacja pracy bardzo trudna, ale myślę, że sobie poradziliśmy. Roboty zostały zakończone, w tej chwili odbywa się proces odbiorów. Ryzyko jest do końca, praca cały czas trwa, ale jesteśmy dobrej myśli.

**Nie ma kłopotów z płatnościami?**

Wraz z firmą Eurovia Polska, z którą jesteśmy w konsorcjum, dostajemy z GDDKiA pieniądze na czas i również terminowo płacimy naszym podwykonawcom.

**Da się zagwarantować dobrą jakość, skoro termin jest nienaruszalny?**

Mogę odpowiadać tylko za roboty, które zostały wykonane przez Warbud – tutaj gwarantuję, że jakość jest należyta. Trzeba pamiętać, że nasz kontrakt kończy się dopiero jesienią 2012 roku, a więc jest jeszcze czas, by pewne roboty wykonać później: poprawki, malowania czy takie wykończenia, które nie będą wchodziły w kolizję z ruchem.

**Ma Pan gorzką satysfakcję po tym, że konsorcjum Covec jednak sobie nie poradziło? Kiedyś stwierdził Pan, że firmy azjatyckie wygrywają dumpingowymi cenami.**

Mam smutną satysfakcję, że tak się stało, ponieważ wielokrotnie zwracałem uwagę, że przyznanie realizacji projektu firmom chińskim za taką cenę to zły pomysł. Zgadzałem się oczywiście, że podobna sytuacja była z przedsiębiorstwami europejskimi; uważam, że sporo firm oferowało ceny dumpingowe, żeby wygrać przetargi, nie uwzględniając ryzyka, inflacji czy wzrostu cen pewnych materiałów. Przez tę chęć wygrania kontraktów za wszelką cenę firmy podjęły olbrzymie ryzyko i efekt tego widać obecnie. My jednak staraliśmy się ceny kalkulować tak, żeby nie narazić naszego przedsiębiorstwa na straty. Istotne było dla nas, aby właściwie oceniać ryzyko związane z intensywną realizacją projektów, które koniecznie muszą być ukończone przed Euro 2012. Niestety, niektórzy dostawcy materiałów wykorzystali tę sytuację, bardzo podnosząc ceny.

**Miał Pan okazję budować pierwszą linię metra. Czy rozważał Pan start w przetargu do budowy II linii?**

Jeszcze w poprzednim przedsiębiorstwie pracowałem na stacji metra Wilanowska,

a w Warbudzie realizowaliśmy stacje metra Ratusz i Marymont. Rozważaliśmy udział w przetargu do budowy II linii, ale termin realizacji był bardzo krótki i oceniliśmy, że ryzyko jest zbyt duże.

**Z trudniejszych realizacji Warbudu można wymienić wspomniane przez Pana Centrum Nauki Kopernik.**

Budowa Centrum Nauki Kopernik przyniosła nam sporo wyzwań i utrudnień. Złożyło się na to wiele czynników wynikających z procesu budowy, zastanej na miejscu infrastruktury (m.in.: tunel Wisłostrady, gęsta sieć podziemna), jak i zastosowania szerokiej gamy technologii wynikających z samego projektu. Jednym z bardziej istotnych była przebudowa infrastruktury podziemnej, która została umieszczona docelowo w specjalnym tunelu technicznym. Wyzwanie okazała się także konstrukcja budynku, w której główną konstrukcją nośną obiektu stanowią cztery krato-ramy stalowe, opierające się po dwóch stronach tunelu Wisłostrady na skrzyżowaniach żelbetowych.

Inwestycja ze względu na swoją specyfikę była nieustannie w centrum zainteresowania mediów, władz miasta i mieszkańców stolicy. Nie ominęły nas zdarzenia losowe – dwie fale powodziowe na Wiśle w 2010 r. W czasie największego zagrożenia powodziowego pracownicy Warbudu nie opuszczali placu budowy, dzień i noc czuwając i umacniając zabezpieczenia.

Reasumując, budowa Centrum Nauki Kopernik łatwą nie była, ale efekt pokazuje, że nie była też niemożliwa do wykonania. Jest to bardzo ładny obiekt pod względem architektonicznym i usytuowania – wreszcie zbliżyliśmy się do naszej pięknej rzeki Wisły, zagospodarowano teren nad samą rzeką i myślę, że dalsze inwestycje też będą dążyły w tym kierunku. Pamiętamy olbrzymie głosy krytyki po co budować tunel wzdłuż Wisły. Okazuje się, że on właśnie pozwolił na wybudowanie takiego obiektu i być może dzięki temu znajdą się kolejni inwestorzy, którzy odwrócą Warszawę w stronę rzeki.

Pomijając aspekty budowlane, Centrum Kopernik to bardzo ciekawy, edukacyjny obiekt. W kolejkach po bilety stoją tłumy.

**Był Pan tam prywatnie, już po ukończeniu obiektu?**

Byłem i zachęcam do odwiedzin. Widać, że Centrum Nauki Kopernik jako instytucja bardzo prędko działa na polu popularyzacji nauki. Tylko pogratulować i kibicować, żeby dalej to tak funkcjonowało.

**Równie skomplikowana jest budowa siedziby Narodowej Orkiestry Symfonicznej Polskiego Radia w Katowicach – z uwagi na**



Jerzy Werle  
dyrektor generalny Warbud

**akustykę. Trudno zrealizować tak delikatny projekt?**

Wyzwanie jeszcze przed nami, na razie prowadzimy roboty budowlane. Najtrudniejsze będą roboty wykończeniowe, to delikatna materia. Akustyka jest w takim obiekcie rzeczą niezwykle istotną, więc przygotowujemy się do tego naprawdę bardzo dobrze, by efekt był zgodny z wymaganiami klienta. Jest to jedna ze sztandarowych inwestycji i nie ma mowy o kłapie. Projekt jest piękny i mam nadzieję, że rezultat też taki będzie.

**Sięgną Państwo po zewnętrznych specjalistów, na przykład akustyków?**

Będziemy współpracować ze światowej klasy specjalistami.

**Pytam o to, bo Warbud prowadzi wiele różnorodnych inwestycji: Oddział Intensywnej Terapii, Pracownię Elektrofizjologii i Hemodynamiki, Muzeum Sztuki Współczesnej w Krakowie, terminal lotniska w Łodzi...**

...anteny radarowe w Mirosławcu, schrono-hangary dla F-16 w Krzesinach.

**Ciekawy obiekt.**

Bardzo ciekawy, byłem osobiście zaangażowany w ten projekt. Pierwszy raz w Polsce budowane były tego typu obiekty.

**HYDROGEOLOGIA - HYDROTECHNIKA**

- projekty i dokumentacje hydrogeologiczne, studnie, piezometry
- odwodnienia budowlane, monitoring wód, operaty wodnoprawne

**GEOTECHNIKA**

- badania polowe i laboratoryjne - pełny zakres
- projekty, dokumentacje, ekspertyzy
- fundamenty - posadowienia, wzmocnienia, rozwiązania zamienne
- obsługa geotechniczna budów

**OCHRONA ŚRODOWISKA**

- projekty i ekspertyzy szkodliwych, raporty środowiskowe
- ocena i monitorowanie jakości środowiska gruntowo-wodnego

**GEOLOGIA - GEOFIZYKA**

- projekty i dokumentacje na wydobywanie kopalni (kruszywa naturalne)
- doradztwo w zakresie wodno-gruntowym

**HydroGeoStudio s.j.**  
 ul. Puławska 26lok. 33, 02-512 Warszawa  
 tel.: +48 22-856-82-15, fax. +48 22-856-82-16  
 e-mail: studio@mok.waw.pl  
 www.hydrogeostudio.mok.waw.pl



**Wpisał Pan sobie do kontraktu wycieczkę F-16 jako składnik wynagrodzenia?**

[śmiech] Niestety nie przewidzieliśmy tego i nie miałem okazji nim lecieć.

**Przy każdej takiej budowie zatrudniają Państwo zewnętrznych specjalistów, czy polegają Państwo na własnej kadrze?**

To zależy od projektu. Polegamy raczej na własnej kadrze, podpisując oczywiście kontrakty z firmami specjalistycznymi. Jeśli projekt okazuje się niezwykle skomplikowany, wówczas posiłkujemy się specjalistami, z którymi podpisujemy umowy outsourcingowe w celu przeprowadzenia badania czy konsultacji. Schronohangary czy anteny radarowe wymagały rzeczywiście specjalistycznego podejścia.

**Warbud ma własne biura projektowe?**

Mamy komórkę projektową, biuro techniczne, w którym są specjaliści od konstrukcji, geologii czy elewacji, ale jeżeli stoi przed nami rzeczywiście bardzo skomplikowane zadanie lub trzeba zaprojektować całość obiektu, korzystamy z zewnętrznych biur i firm konsultingowych.

**Coraz częściej pojawiają się zlecenia „zaprojektuj i zbuduj”. Wtedy korzystają Państwo z firm zewnętrznych?**

Tak, to kwestia analizy ekonomicznej. Nie mamy aż tylu obiektów z projektowaniem, by własne biuro miało non stop zatrudnienie, szczególnie że działamy w bardzo różnych branżach budownictwa – inni projektanci projektują szpital, inni most. Mamy projektantów, którzy przeprojektowują czy proponują klientom zamienne lub nowe rozwiązania, ale organizowanie biura projektów wymagałoby pewności, że będziemy mieli stałe zamówienia w danej branży.

**Strategia Warbudu zakłada uczestnictwo w programie budowy spalarni. To chyba w Polsce kontrowersyjny temat. Czy w dobie ekologii takie projekty mają rację bytu?**

Moim zdaniem właśnie spalarnie powinny mieć w dobie ekologii rację bytu, szczególnie w Polsce. Oczywiście można się zastanawiać, czy technologie, które w tej chwili preferują władze lokalne, nie powinny być nowocześniejsze. Ale abstrahując od tego, spalarnia jest zdecydowanie bardziej ekologiczna niż pozwalanie ludziom na palenie w piecach śmieciami. Miliony domków jednorodzinnych zimą to gigantyczne spalarnie bez filtrów zabezpieczających. Natomiast spalarnia śmieci wybudowana z odpowiednią technologią i zabezpieczeniami zdecydowanie mniej zaturuwa środowisko. Ci sami ludzie, którzy palą śmieciami w piecach, protestują przeciwko budowie spalarni, które są zdecydowanie bardziej ekologiczne.

**Ma Pan już kontrakty na takie objekty?**

Wykonaliśmy spalarnie odpadów na oczyszczalniach ścieków – tu mamy doświadczenie i kilka inwestycji za sobą, m.in. na Oczyszczalni Ścieków „Czajka”. Wystartowaliśmy ostatnio w kilku przetargach na spalarnie, niestety bez sukcesów, ale będziemy dalej walczyć. Z pewnością jest to bardzo trudny rynek, w Bydgoszczy przetarg unieważniono, w Krakowie są problemy z decyzją środowiskową. Termin narzucony przez ustawę śmieciową jest bardzo krótki, do 2015 roku, natomiast budowa żadnej większej spalarni nie została jeszcze rozpoczęta. Pierwszym etapem ustawy jest przerzucenie obowiązku odbioru śmieci od mieszkańców na gminy, drugim zagospodarowanie ich przez kompostownie, spalarnie czy zakłady metanizacji. Zdobyliśmy niedawno w Oławie pierwsze miejsce w przetargu na taki zakład, liczymy na podpisanie kontraktu.

**Po chudszym 2010 roku nastąpiło finansowe odbicie, ale mimo wyższych przychodów zyski w 2011 roku spadły. To wynik wzrostu kosztów operacyjnych, czy inwestycji?**

Część to na pewno wzrost kosztów. Zdrożały materiały, szczególnie w budownictwie drogowym. Problemem jest też duża konkurencja na rynku. Obniżone marże sprawiają, że

wyniki firm budowlanych są zdecydowanie gorsze niż w poprzednich latach.

**W listopadzie mówił Pan dla Pulsu Biznesu, że obawia się o zamówienia na 2013 rok, gdy minie już euforia Euro. Zmieniłby Pan dziś coś w tej prognozie?**

Nikt nie wie, jak kryzys dalej nas dotknie. Czekamy na decyzję Unii Europejskiej dotyczącą budżetu na najbliższe lata i w zależności od tego budżetu będziemy mogli prognozować, jak nasz rynek wewnętrzny będzie się rozwijał. Ponadto jeżeli nasi decydenci podtrzymają inwestycje PPP, to będę bardziej optymistycznie patrzył w przyszłość, bo PPP to naprawdę dobra alternatywa dla budżetów lokalnych.

**Mają Państwo na koncie takie inwestycje?**

Jeszcze nie, ponieważ takich inwestycji w Polsce było dotąd niewiele. Bodźcem wpływającym pozytywnie na rozwój projektów w formule partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce powinno być kończące się źródło dotacji unijnych z lat 2007–2013. Mniejsza dostępność bezzwrotnych środków spowoduje powstanie luki finansowej i poszukiwania przez partnerów publicznych innych, alternatywnych źródeł finansowania. W tej sytuacji widzimy szansę dla rozwoju PPP. Dlatego też przygotowujemy się do tego typu projektów, uczestniczymy w przetargach i myślę, że wkrótce uda nam się pozyskać kontrakt w formule PPP.

**Jest jakiś innowacyjny projekt, który Pan szczególnie ciepło wspomina?**

Bardzo miło wspominać budowę pierwszych w Polsce mostów podwieszanych. Była to wtedy bardzo innowacyjna technologia, a dla mnie osobiście fajna przygoda inżynierska. Natomiast w skali naszego przedsiębiorstwa na pewno takim projektem była budowa „Czajki”. To olbrzymia i niezwykle trudna logistycznie i technologicznie inwestycja. Trudność wynikała przede wszystkim z rozmachu budowy. Zrealizowaliśmy prawie 150 nowych i zmodernizowanych obiektów na terenie oczyszczalni, która zajmuje powierzchnię 53 ha. Jest to obszar porównywalny do 100 boisk piłkarskich. W okresie prowadzenia najbardziej intensywnych działań pracowało na „Czajce” jednocześnie blisko 1500 osób. Na placu budowy znajdowało się ponad 20 dźwigów. Był okres, gdy realizowaliśmy roboty żelbetowe, mając 50 mln zł przerobu miesięcznie. To ogromna kwota, szczególnie że sam żelbet nie jest jednostkowo drogi. Koordynacja takiej ilości prowadzonych równocześnie robót wymaga dyscypliny oraz doświadczenia. Myślę, że znakomicie sobie z tym poradziliśmy, co świadczy o skali naszego przedsiębiorstwa i wysokim poziomie technicznym. ■