

JERZY GAJEWSKI

Prezes Zarządu
Grupa NDI SA

Jerzy Gajewski –
Prezes Grupy NDI SA.
Absolwent
Politechniki
Gdańskiej. Karierę
zawodową
rozpoczął w 1972
roku w Gdańsku.
W latach 1977-90
doświadczenie
zdobywał w Iraku
i Kuwejcie,
m.in.: świadcząc
usługi w zakresie
przygotowania
i nadzoru projektów
inwestycyjnych.
Laureat złotej
statuetki Polski
Herkules 2017
w rozmowie
z „Builderem”
odstania kulisy swojej
drogi zawodowej.



Fot. arch. Grupa NDI SA

RZETELNOŚĆ I ZAUFANIE

Marcin Ozon: Z branżą budowlaną jest Pan związany od ponad 40 lat. Dlaczego właśnie budownictwo? Co zdecydowało o wyborze tego zawodu?

Jerzy Gajewski: Było w tym wszystkim trochę przypadku. Jako młody człowiek, student Wydziału Elektrycznego Politechniki Gdańskiej, dostałem się do pracy w biurze projektowym, co w latach siedemdziesiątych praktycznie graniczyło z cudem. Ja natomiast miałem to szczęście, że moim sąsiadem był kierownik pracowni projektowej w przemyśle maszynowym, w jednym wtedy liczącym się w tej branży biurze w Trójmieście. Był to samodzielny podmiot, który posiadał uprawnienia dotyczące handlu zagranicznego, dzięki czemu mógł występować w charakterze generalnego dostawcy. To było wymarzone miejsce dla młodego inżyniera – miałem styczność z nowymi, zachodnimi rozwiązaniami i licencjami w każdej praktycznie branży. Starałem się poznać i zrozumieć wdrażanie produkcji na innym niż do tej pory, technologicznym poziomie. Poznanie zasad funkcjonowania różnych zakładów przemysłowych było bardzo inspirującą przygodą i wiele się nauczyłem.

M.O.: Czy dobrze rozumiesz, że to ciekawość była dla Pana motorem do działania?

J.G.: Żyjemy w czasach, kiedy wszystko należy zdefiniować. Kiedyś człowiek aż tak bardzo się nie zastanawiał i jeśli tylko miał szansę – działał! W moim przypadku łut szczęścia sprawił, że miałem sąsiada, który zaproponował mi pracę. Patrząc z perspektywy czasu, wyszedłem na tym naprawdę dobrze.

M.O.: Czyli budowanie to dobry sposób na życie?

J.G.: Uważam, że tak – choć NDI nie rozpoczynała swojej działalności jako firma typowo budowlana. Dużo czasu spędziłem na Bliskim Wschodzie, poznając kapitalizm. Lata pracy za granicą pozwoliły mi zdobyć wiedzę i doświadczenie również w takich obszarach, jak zarządzanie finansami czy współpraca z funduszami inwestycyjnymi. Dzięki tym doświadczeniom po powrocie do Polski naturalnym kierunkiem wydawała mi się deweloperka. Inwestycje materialne, takie jak np. budowa biurowca czy obiektu usługowego, łączą się z wykonawstwem. Musi powstać jakaś struktura. Ta struktura jest fizyczna, czyli trzeba ją zdefiniować, zaprojektować, wykonać, a potem uruchomić.

Praca zawsze dawała mi wiele satysfakcji i nadal jest jej źródłem. Nawet kiedy uczestniczyłem w trudnych projektach, szedłem do biura z przyjemnością.

M.O.: Czy po czterech dekadach wysiłku praca wciąż przynosi Panu satysfakcję?

J.G.: Praca zawsze dawała mi wiele satysfakcji i nadal jest jej źródłem. Nawet kiedy uczestniczyłem w trudnych projektach, szedłem do biura z przyjemnością. Jeśli dla kogoś praca przyjemnością nie jest, to po co ma do niej chodzić?

Oczywiście nie znaczy to, że codziennie jest łatwo i przyjemnie. Kiedy jest się zagonionym i zapracowanym, trudno być zadowolonym. Ale gdy człowiek z sukcesem zakończy projekt, to zawsze może powiedzieć sobie: „no, a jed-

POLSKI 2017 HERKULES



nak się udało!”. W tym znaczeniu wyzwania zawsze są przyjemnością.

M.O.: Dużą część Pana biografii stanowią zagraniczne doświadczenia. Jak na Pana wpłynęły?

J.G.: Jak już wspomniałem, sporo czasu spędziłem na Bliskim Wschodzie. Szczęśliwym zrzędzeniem losu jeszcze w latach siedemdziesiątych, a dokładnie w 1977 roku, wyjechałem w dwutygodniową delegację, która przedłużyła się do kilkunastu lat.

Po pierwszych „przetarciach” przy budowach fabryk i wdrażaniu linii technologicznych w Syrii i Iraku trafiłem do Kuwejtu. Tam zostałem zatrudniony jako inżynier przy budowie stacji kompresorowej skraplania gazu. Ponieważ dobrze mi szło, budowę tę kończyłem już jako Project Manager całego kontraktu, który z powodzeniem zakończyłem trzy miesiące przed terminem. W ten sposób wspomniane dwa tygodnie przedłużyły się do około piętnastu lat.

M.O.: Mnogość Pańskich zawodowych doświadczeń może przyczynić o zawrót głowy.

J.G.: Wielu rzeczy udało mi się nauczyć w praktyce, dzięki czemu nauka ta przychodziła zdecydowanie szybciej i łatwiej. Na pewnym etapie kariery w Kuwejcie zacząłem na przykład pracę w banku – i to od razu na poziomie zarządu. To były doświadczenia, które mnie kształtowały i dzięki którym poznałem istotę wielu spraw.

Duże projekty inwestycyjne zawsze mnie fascynowały i gdy inni twierdzili, że nie da się czegoś zrobić, ja tego nie rozumiałem. Moim zdaniem wszystko się da, trzeba tylko odpowiedniego podejścia. Przy takich projektach, wymagających strategicznego myślenia, po prostu czuję się jak ryba w wodzie.

M.O.: Kolejny etap Pana kariery to założenie NDI. Udało się Panu zbudować solidną firmę...

J.G.: Sukces naszej firmy to przede wszystkim Zespół, który udało nam się zbudować. Dzisiaj wciąż w dużej mierze składa się on z ludzi, którzy pracują tu od samego początku. W tej chwili NDI jest zarządzana przez moją Żonę, która u nas kształtowała się zawodowo.

Oczywiście na bieżąco dochodzi sporo osób z zewnątrz, ale nadal wszystko się zęzębia, a ja mam z tego bardzo dużą frajdę. Zaczynaliśmy jako mała kilk osobowa firma, dzisiaj jesteśmy Grupą, która realizuje ambitne projekty w całym kraju i zatrudnia blisko 400 osób. To daje dużą satysfakcję.

M.O.: Rozwija Pan ten biznes od blisko trzech dekad. Co przez te wszystkie lata było i jest dla Pana największą wartością w biznesie?

J.G.: W ogólnym sensie na pewno jest to kompetencja. Osobiście definiuję kompetencję jako znajomość przedmiotu połączoną z rzetelnością. Takie połączenie tworzy osobę zintegrowaną wewnętrznym, która, mówiąc kró-

ko, „wie, co robi”. Mam to szczęście, że wokół mnie jest wiele prawdziwie kompetentnych osób, na które mogę liczyć bez względu na okoliczności.

M.O.: Gdzie widzi Pan największy potencjał dla rozwoju Grupy NDI?

J.G.: Jakiś czas temu postawiliśmy na infrastrukturę i nadal uważam, że ten właśnie obszar jest dla nas dużą szansą. Ważne pytanie, które należy w tej chwili postawić, to czy i jak zostanie rozwiązany problem finansowania jej rozwoju.

M.O.: NDI śmiało możemy określić prekursorem PPP w Polsce. Jaka jest Pana recepta na PPP?

J.G.: W relacjach prywatno-publicznych w naszym kraju z jakiegoś powodu dwie rzeczy nie mogą się przebić. Są to ściśle powiązane ze sobą: rzetelność i zaufanie. Uważam, że gdyby istniał odpowiedni poziom zaufania, zaowocowałyby to większą rzetelnością. Nie da się wszak mieć zaufania do nierzetelnych osób. W ten sam sposób nierzetelne osoby nie mogą oczekiwać, że ktoś będzie im ufał. To wzajemna relacja, musi wynikać z istniejącego uzasadnienia – realnej potrzeby do zaistnienia relacji publiczno-prywatnej. W moim przekonaniu jest to szczególnie ważne z racji zapowiadanej mniejszej szczodrości Unii Europejskiej w rozdzieleniu środków.

M.O.: W jaki sposób taką relację nawiązywać?

J.G.: W Polsce jest bardzo wiele osób, które zajmują się tą tematyką i dobrze rozumieją, co znaczy strukturyzacja projektów inwestycyjnych. Bardzo dużo zrobiliśmy, powstało wiele imponujących projektów, ale przed nami kolejne wyzwania i dobrze by było nauczyć się przeprowadzać w tym zakresie debaty. Może nie stricte publiczne, ale przynajmniej środowi-

W Duże projekty inwestycyjne zawsze mnie fascynowały i gdy inni twierdzili, że nie da się czegoś zrobić, ja tego nie rozumiałem. Moim zdaniem wszystko się da, trzeba tylko odpowiedniego podejścia



JERZY GAJEWSKI

W 1991 roku założył NDI SA – spółkę dewelopersko-realizacyjną specjalizującą się w organizacji, nadzorze i realizacji inwestycji. Firma ma w dorobku uczestnictwo w szeregu znaczących inwestycji w Polsce, w tym m.in.: budowę północnego odcinka Autostrady A1 z Gdańska do Torunia, rewitalizację Centrum Sopotu, budowę Hotelu sieci Sheraton, kompleksy biurowo-usługowe dla znaczących instytucji bankowych i ubezpieczeniowych – m.in. siedzibę główną Banku PKO BP w Warszawie czy centralę ING Banku Śląskiego w Katowicach. W zakresie projektów infrastrukturalnych NDI realizuje inwestycje drogowe, kolejowe i tramwajowe.

Jerzy Gajewski posiada bogate doświadczenie w pracy w zarządach i organach nadzorczych spółek m.in. Buildco SA, Cocefi Polska, Pantera Holdings Ltd., Gdańsk Transport Company SA. Był doradcą m.in. Prezydenta Gdańska, Polskich Kolei Państwowych, przedsiębiorstwa Porty Lotnicze SA, Ministerstwa Gospodarki Przestrzennej i Budownictwa w rządzie Hanny Suchockiej. Od wielu lat aktywnie działa na rzecz poprawy funkcjonowania całej branży, będąc m.in. jednym ze współorganizatorów Europejskiego Kongresu Finansowego w Sopocie.



skowe, tak żeby wykorzystać niebagatelny potencjał uczelni naukowych, instytutów, różnych organizacji prywatnych oraz firm.

W formule PPP potrzebne jest zrozumienie, że nie można zepchnąć całego ryzyka ze strony publicznej na prywatną – wtedy projekty zwyczajnie nie powstaną. Pozostaje kwestia tego, jak rozmawiać, by uniknąć robienia czegoś kosztem kogoś. Jak, budując efektywną strukturę danego projektu, wdrożyć go i odnieść obojętną korzyść. Jak to się ładnie mówi po angielsku: Win – Win.

M.O.: A myśli Pan, że to jest typowo polska specyfika? Że nie dorośliśmy do tego, żeby współpracować?

J.G.: Wręcz przeciwnie. Jako Polacy zbudowaliśmy naprawdę dużo i myślę, że w regionie mamy czym się pochwalić. Nie powinniśmy mieć w tym względzie żadnych kompleksów. Musimy jedynie działać w taki sposób, aby cały swój niekwestionowany potencjał wykorzystać jak najlepiej. Podejść do siebie podmiotowo i odważnie, tak by pobudzić pokłady kreatywności. Jeżeli np. chcemy ściągnąć młodzież z emigracji, po-

winniśmy stworzyć dynamiczne środowisko gospodarcze, które funkcjonuje w sposób otwarty, odważny i skuteczny.

Należy podjąć wysiłek i spróbować wykorzystać wszystkie potencjały, przede wszystkim te zidentyfikowane, a jeżeli są niezidentyfikowane, przeprowadzić taką akcję, która spowoduje, że te głosy się odezwą. Tylko wtedy możemy oczekiwać, że szereg osób dojdzie do wniosku, że warto.

M.O.: Na koniec pytanie o Pana hobby. Czym golf przyciąga Jerzego Gajewskiego?

J.G.: W golfa zacząłem grać dość późno. Wcześniej przez wiele lat codziennie grałem w tenisa. W golfie nie ma partnera – fizycznego przeciwnika. Rywalem jest natura, kształt pola golfowego i sam gracz. To jest bardzo wymagająca gra, gdzie liczy się sprawność, elastyczność, siła i dynamika. Kluczową rolę odgrywa tu również psychika i szybka, podświadoma reakcja. Kluczem do sukcesu jest wypracowanie odpowiednich automatyzmów – w pewnym sensie „wyłączenie myślenia”. A to długa i żmudna praca.

