



**LUDZIE SĄ NASZYM
FUNDAMENTEM**

ARTUR GASZEWSKI

Dyrektor Naczelny Regionu Europy
Północno-Wschodniej, Członek
Zarządu Keller Polska

MAŁGORZATA BEDNARSKA

Dyrektorka Zarządzająca Regionu
Europy Północno-Wschodniej,
Członkini Zarządu Keller Polska

Grzegorz Przepiórka: W 2026 roku Keller będzie świętował 30-lecie działalności w Polsce. Gdyby mieli Państwo wskazać jedno osiągnięcie, które najlepiej symbolizuje ten czas – co by to było?

Małgorzata Bednarska: Jeżeli to pytanie miałooby dotyczyć projektu, to nie ma takiego, bo naszym największym osiągnięciem jest zbudowanie zespołu, załogi, współpracowników, którzy każdego ranka pojawiają się na budowie czy w biurze. Są to często osoby związane z Keller Polska przez wiele lat i to właśnie pracownicy są naszą największą wartością. Jest nas blisko 500 osób, które wraz z rodzinami zaangażowane są w przyszłość firmy Keller i rozwój geotechniki w Polsce.

Artur Gaszewski: Nie sposób wskazać jednego kluczowego osiągnięcia – sukcesów było wiele, a każdy pracownik wniósł swój indywidualny wkład. Przez lata nauczyliśmy się łączyć innowacje technologiczne z odpowiedzialnością i bezpieczeństwem, zdobywając zaufanie klientów. Z niewielkiego zespołu staliśmy się największą firmą geotechniczną w Polsce oraz jedną z najbardziej rozpoznawalnych marek w regionie, pozostając wierni fundamentalnym wartościom: ludziom, jakości i bezpieczeństwu.

G.P.: Cofnijmy się na chwilę do początków: jak wyglądały pierwsze lata działalności Keller w Polsce? Jak wyglądało budowanie w realiach końca lat 90.?

M.B.: Lata 90. to okres olbrzymich zmian transformacyjnych w Polsce. Znikały olbrzymie zakłady państwowe i pojawiały się nowe formy prowadzenia działalności gospodarczej. Budownictwo w tamtych latach to była

prawdziwa „wolna amerykanka”. Pojawiający się nowi inwestorzy i zaginione pieniądze, ryzyko utracenia wpłaconych zaliczek. Wykonawcy tacy jak Keller musieli być w dwójnasób ostrożni, aby nie doprowadzić do strat. Historycznym w firmie przypadkiem była kradzież samochodu dostawczego Mercedes – serwisanta z Niemiec – w Gdańsku. Pechowiec zobaczył tylko tył pojazdu odjeżdżającego z cennym ładunkiem narzędzi i części zapasowych. Zdecydowanie były to inne czasy aniżeli obecnie. Patrząc na zdjęcia, widzimy także inne standardy BHP. Tak wiele tu się wydarzyło na korzyść pracowników.

A.G.: Początki to okres pełen pionierskiego ducha. W latach 90. rynek raczkował, a większość technologii geotechnicznych była w Polsce zupełnie nowa. Używaliśmy znacznie mniej zaawansowanych technologicznie, słabszych maszyn, często w warunkach organizacyjnych, które z dzisiejszej perspektywy trudno sobie wyobrazić. Uczyliśmy się od kolegów z Niemiec, którzy wtedy byli na zupełnie innym poziomie organizacyjnym. Brakowało nam zasobów zarówno sprzętowych, jak i ludzkich. Ale mieliśmy coś niezwykle ważnego: determinację i ogromną chęć budowania. Dosłownie i w przenośni. Zazdrościliśmy kolegom z Zachodu wspaniałej infrastruktury, pięknych apartamentowców, nowoczesnych fabryk. Marzyliśmy o podobnym standardzie u nas. Niektórzy z czytelników zapewne pamiętają, jak wyglądały 30 lat temu nasze drogi. Dziurawe, wąskie i szalenie niebezpieczne. Każdy projekt był dla nas ekscytującym doświadczeniem. Czujemy dumę, że mogliśmy dołożyć swoją cegiełkę do rozwoju kraju.

Chcieliśmy również rozwijać i budować naszą firmę. Cieszyliśmy się z każdego najmniejszego kroku naprzód. Z kolejnego kolegi w zespole, nowego biura. A nowa maszyna we flocie to było wówczas ogromne wydarzenie.

G.P.: Jak przez te trzy dekady ewoluował Keller Polska? Które momenty przełomowe najbardziej wpłynęły na obecną pozycję firmy?

M.B.: Keller ewoluował podobnie jak cały kraj. Każdorazowa prywatyzacja jakiejś gałęzi stawiała się przyczynkiem do budowy obiektów handlowych (wszystkie galerie), infrastruktury drogowej, kolejowej, przemysłowej. W całej Polsce obiekty na naszych fundamentach służyły społeczeństwu. Autostrady A4, A2, początkowo budowane na zachodzie, aby towary z Europy przybywały i mogły być eksportowane nasze produkty, potem A1 do Gdańska. Przełomowy był zarówno rok 2004, kiedy wstąpiliśmy do Unii Europejskiej, jak i 2012 (organizacja mistrzostw Europy w piłce nożnej). Fundusze europejskie zasiłyły rozwój infrastruktury, a z kolei EURO 2012

” Z niewielkiego zespołu staliśmy się największą firmą geotechniczną w Polsce oraz jedną z najbardziej rozpoznawalnych marek w regionie, pozostając wierni fundamentalnym wartościom: ludziom, jakości i bezpieczeństwu.

dolożyło do tego budowanie infrastruktury sportowej. Praktycznie wszystkie stadiony, na których rozgrywały się mecze, stoją na naszych fundamentach. Każdorazowo tak duże inwestycje wymagały od nas zwiększenia zatrudnienia i rozbudowy floty sprzętowej, obecności w regionach. Gdańsk i Warszawa to pierwsze nasze lokalizacje w Polsce, w 1999 r. powstało biuro w Krakowie, w 2005 r. we Wrocławiu. Następnie w Poznaniu, a dziś jesteśmy także w Szczecinie i Katowicach. Sporym skokiem rozwojowym było dla naszej załogi realizowanie projektów zagranicznych. Te wyjazdy stanowiły okno na świat, na początku na Zachód (Niemcy czy Francja), ale także na Wschód. Kiedyś zwiedzili takie egzotyczne kraje jak Indie, Wietnam, Singapur, Kazachstan (projekty związane z wydobywaniem ropy) czy bliższe nam, jak Rosja i Ukraina.

A.G.: Rozwinęliśmy się z kilkuosobowego zespołu do ponad pięciusetosobowej organizacji realizującej najbardziej wymagające projekty w kraju i regionie. Nasz wzrost był organiczny. Dla rozwoju nie tylko naszej firmy, ale i całego rynku budowlanego kluczowe znaczenie miało przystąpienie Polski do Unii Europejskiej – fundusze unijne wspierające rozwój infrastruktury, pojawienie się inwestorów międzynarodowych i wspólny rynek, intensyfikujący wymianę handlową.

Dążyliśmy do tego, aby być zawsze o krok przed konkurencją. Stąd wprowadzanie na rynek nowych technologii i produktów, nieobecnych wcześniej na rynku polskim metod wzmocnienia gruntu (kolumn żywowych, wibroflotacji, wglębnego mieszania gruntu, impulsowego zagęszczania gruntu). Kluczowym etapem naszego rozwoju było stworzenie silnego biura technicznego opartego na krajowych ekspertach geotechnicznych. Dzięki temu byliśmy

” Jest nas blisko 500 osób, które wraz z rodzinami zaangażowane są w przyszłość firmy Keller i rozwój geotechniki w Polsce.

i jesteśmy w stanie dostarczać rozwiązania najbardziej złożonych problemów geotechnicznych. Każdy etap przynosił nowe kompetencje i coraz większą dojrzałość organizacyjną.

G.P.: A co, mimo upływu lat, pozostało niezmiennie w DNA firmy?

M.B.: Ludzie i bezpieczeństwo. W tej materii nie patrzymy na wielkość, skalę czy rentowność projektu. Bezpieczeństwo naszych pracowników to wartość nadrzędna.

A.G.: Powtórzę za Małgosią: Ludzie i bezpieczeństwo. To dla nas absolutna wartość nadrzędna – niezależnie od skali projektu, wyników finansowych czy terminów. Dbamy o to, aby każdy pracownik wrócił bezpiecznie do domu. Budujemy organizację opartą na zaufaniu, odpowiedzialności i współpracy. To jest nasze DNA – niezmiennie od 1996 r.

G.P.: Państwa zawodowe drogi również są nierozzerwalnie związane z firmą Keller – 25 lat i 23 lata to imponujący staż. Jak ta podróż zmieniała Państwa jako liderów?

M.B.: Osobiście czuję, że Keller to „nasza firma”. Od początku swojej pracy czułam się w pełni zaangażowana. Każdy projekt, budowa wiązały mnie coraz bardziej. Wyzwania dwóch dekad ukształtowały mnie i pozwoliły ukierunkować moją energię. Zmieniałam się osobiście, uczyłam i zbierałam doświadczenie zawodowe i życiowe. Było wiele weekendów spędzonych na rozliczaniu roku i ze wzruszeniem oglądałam stare faktury sprzedaży z moim odręcznym podpisem. Jestem wśród ludzi, którym ufam, w których wierzę. Jestem dumna z tego, co osiągnęłam. Nie byłoby to możliwe, gdyby nie życzliwi ludzie wokoło, którzy uwierzyli w moje kompetencje i pozwolili mi się rozwijać. Są to moi byli szefowie: pan profesor Michał Topolnicki z Gdańska (autorytet pod każdym względem) i Tomasz Michalski z Warszawy (obecnie działający dla Keller na Bliskim Wschodzie). Kobiety w branży budowlanej nie są często widzianym przypadkiem, zwłaszcza w zarządach. Tu chciałabym podziękować wszystkim, którzy przyczynili się do mojego wzrostu. Także koledze Arturowi Gąszewskiemu – za to, jak wzajemnie możemy się wspierać i stanowić partnerstwo w trudnych decyzjach.

A.G.: Nasza organizacja przygotowuje się do sukcesu, umożliwiając w tym zakresie stopniowe przejmowanie coraz większej odpowiedzialności. Zarządzanie całą firmą to jednak zupełnie inna skala niż kierowanie nawet największym działem. Mieliliśmy szczęście uczyć się od wyjątkowych liderów – prof. Michała Topolnickiego i Tomasza Michalskiego – co ukształtowało nasze podejście do zarządzania. Korzystaliśmy i nadal korzystamy ze wsparcia naszych kolegów, współpracowników tutaj, w Polsce, ale również za granicą.



The Warsaw HUB



Baltic Hub T3



Stadion w Gdańsku



Planetarium w Chorzowie



Łódzki Dom Kultury

Z biegiem lat rośnie pokora: otoczenie zmienia się coraz szybciej i to, co działało wczoraj, jutro może wymagać całkowitego przeprojektowania. Jesteśmy odpowiedzialni za działalność firmy również na innych rynkach regionu Europy Północno-Wschodniej. Wydarzenia ostatnich lat – pandemia i wojna w naszym regionie – wymagały niestandardowego działania. Musieliśmy zamrozić działalność w Ukrainie, wycofać się z Kazachstanu i Rosji oraz rozpoczęliśmy działalność w krajach bałtyckich. Te doświadczenia wzmocniły nas jako liderów. Nauczyły podejmowania decyzji w warunkach niepewności, zarządzania ryzykiem geopolitycznym i budowania odporności organizacyjnej. Ekspansja w krajach bałtyckich stanowiła dla nas okazję do rozwoju kompetencji międzykulturowych oraz dała nam doświadczenie tworzenia zespołów na nowych rynkach. Zarządzanie w warunkach niepewności,

podejmowanie decyzji pod presją czasu i ryzyka geopolitycznego, a także budowanie odporności organizacyjnej – te doświadczenia znacząco wpłynęły na nasz rozwój. Nauczyły nas większej dyscypliny w planowaniu, elastyczności w działaniu oraz konsekwencji w realizacji wartości firmy.

G.P.: W Keller są osoby związane z firmą od samego początku. Co sprawia, że ludzie zostają tu na całe dekady?

M.B.: Ludzie zostają w Keller na długo, ponieważ firma tworzy środowisko pracy oparte na szacunku, bezpieczeństwie i kulturze współpracy, gdzie każdy czuje się włączony i doceniony. Relacje międzyludzkie są dla nas bardzo ważne, osoby pracujące z nami długo są wsparciem dla nowych, młodych pracowników. Ich doświadczenie jest bezcenne, gdyż przekazują wiedzę o technologii i kulturze pracy, są mentorami dla nowych pokoleń inżynierów, a przede wszystkim tworzą ciągłość organizacyjną, co w branży geotechnicznej jest kluczowe dla jakości i bezpieczeństwa.

G.P.: Ponad pół tysiąca osób tworzy dziś zespół Keller Polska. Jak opisaliby Państwo ludzi, którzy go współtworzą? Co jest największą siłą tej załogi?

M.B.: Indywidualności i specjaliści. Każda osoba, która pracuje z nami, wnosi do firmy bardzo dużo i jest częścią dobrze naoliwionej maszyny zwanej Keller Polska. Współpraca między działami, wzajemna wymiana doświadczeń między regionami to nasza wartość dodana. Wiemy i czujemy, że w różnorodności siła. Radzimy się siebie nawzajem, ale korzystamy także z globalnych doświadczeń. Jesteśmy otwarci i elastyczni, nie zamykamy się na możliwości, nowinki, ale też nie ryzykujemy.

G.P.: Keller jest znany z dbałości o bezpieczeństwo pracy. Jak w praktyce wygląda budowanie tej kultury wśród ponad 500 osób?

M.B.: Mamy niezawodny zespół BHP, a także odpowiednie procedury i zasady. W tym przypadku nie ma wyjątków. Bezpieczeństwo jest wartością nadrzędną, każdy pracownik ma prawo odstąpienia od pracy bez żadnych konsekwencji, jeśli tylko poczuje, że coś zagraża jemu lub jego kolegom, a dalsza praca staje się niebezpieczna. Nowoczesne systemy raportowania incydentów, codzienne odprawy to sposoby na to, by uniknąć powtórzeń błędów czy wypadków. Analizujemy wszystko, co nie jest standardem i nie powinno się wydarzyć. Robimy wszystko, by bezpieczeństwo stało się naturalnym odruchem każdego z nas, a procedury stanowiły tylko dopełnienie. Każdy chce pracować w bezpiecznych warunkach, a potem wrócić bezpiecznie do swojego domu i bliskich.

W ciągu trzech dekad zrealizowaliśmy setki projektów, z których wiele można uznać za prawdziwe kamienie milowe – zarówno dla naszej organizacji, jak i dla całej branży geotechnicznej w Polsce.

Przeprowadziliśmy wśród naszych klientów specjalną ankietę. Zapytano w niej między innymi o to, za co cenią nas najbardziej. Przeważająca część odpowiadała, że za wysokie standardy i kulturę bezpieczeństwa. Jedna odpowiedź zapadła mi w pamięć: „Keller to synonim bezpieczeństwa. Żadna z firm geotechnicznych nie daje nam takiej pewności jak Keller”. To wielkie słowa uznania dla naszego zespołu.

A.G.: Budowanie kultury bezpieczeństwa w Keller Polska to proces wymagający wytrwałości i konsekwencji. Każdego dnia pracujemy nad tym, by zasady bezpiecznej pracy były naturalnym elementem naszej organizacji. Szczególnym wyzwaniem jest fakt, że nasz zespół tworzą osoby o bardzo zróżnicowanym doświadczeniu – od doświadczonych inżynierów, którzy znają branżę od podszewki, po pracowników rozpoczynających dopiero swoją karierę. Każda z tych grup wnosi inne spojrzenie na ryzyko i bezpieczeństwo, a także inne kompetencje i nawyki. Bezpieczeństwu nie sprzyja rutyna ani brak doświadczenia. Dlatego najważniejsze jest, by budować wspólne standardy z dużą cierpliwością, wzajemnie się wspierać i otwarcie komunikować. To żmudna praca, oparta na drobnych krokach i konsekwentnym wzmacnianiu świadomości – zarówno wśród osób z wieloletnim stażem, jak i tych, którzy dopiero uczą się branży. Dzięki temu możemy konsekwentnie podnosić poziom bezpieczeństwa i budować zaufanie zarówno pośród pracowników, jak i klientów.

G.P.: Jak udaje się Państwu w branży o tak dużej rotacji zatrzymać doświadczonych specjalistów i utrzymać ciągłość zespołów?

A.G.: Kluczem są zaufanie, stabilność i możliwość rozwoju. Nasi pracownicy wiedzą, że mogą liczyć na firmę w trudniejszych chwilach, że dbamy o ich bezpieczeństwo i warunki pracy, a także że mają wpływ na to, jak działa organizacja. Rotację ogranicza także klimat współpracy – ludzie po prostu dobrze się tu czują.

G.P.: Które budowy zrealizowane na przestrzeni ostatnich trzech dekad stanowią landmarki w portfolio Keller Polska?

A.G.: W ciągu trzech dekad zrealizowaliśmy setki projektów, z których wiele można uznać za prawdziwe kamienie milowe – zarówno dla naszej organizacji, jak i dla całej branży geotechnicznej w Polsce. Najbardziej symboliczne są te realizacje, które wymagały od nas wyjątkowej wiedzy inżynierskiej, odwagi technologicznej oraz doskonałej koordynacji organizacyjnej. Do tej grupy należą m.in. kluczowe projekty hydrotechniczne, wymagające niestandardowych rozwiązań i ścisłej współpracy z inwestorami, strategiczne obiekty infrastruktury transportowej,

„ Geotechnika będzie nadal ewoluować: projekty stają się większe, technologie bardziej zaawansowane, a presja na efektywność i podejmowanie ryzyka rośnie.



w przypadku których tempo, dostosowanie rozwiązań do istniejących warunków gruntowych i logistyka wpływają na powodzenie kontraktu, realizacje w centrach dużych miast, prowadzone w warunkach ograniczonej przestrzeni i podwyższonego ryzyka wpływu na sąsiednią infrastrukturę, projekty przemysłowe i energetyczne, w zakresie których precyzja i bezpieczeństwo decydują o powodzeniu całych inwestycji.

Każdy z projektów stanowi osobną historię ambicji, determinacji i profesjonalizmu naszych zespołów. Z okazji jubileuszu wybraliśmy 28 wyjątkowych realizacji, które szczególnie wpłynęły na rozwój Keller Polska, i uhonorowaliśmy je, umieszczając w naszej autorskiej grze „Keller Monopoly”, która trafi do rąk pracowników na początku 2026 r. To symboliczny sposób, by pokazać, jak daleką drogę przeszliśmy i ile znaczących projektów współtworzyliśmy przez te 30 lat.

G.P.: Rok 2025 za nami. To czas, który będą Państwo, jako sternicy firmy Keller, miło wspominać czy raczej woleliby Państwo jak najszybciej o nim zapomnieć?

A.G.: Rok 2025 był czasem pełnym wyzwań – momentami wymagającym od nas ogromnej odporności, elastyczności i konsekwencji. Rynek w Polsce był wyjątkowo wymagający: obserwowaliśmy znaczące spadki inwestycji w większości sektorów, poza infrastrukturą kolejową. To właśnie tam pojawiła się realna przestrzeń do działania i wykorzystaliśmy ją w pełni, pozostając bardzo aktywni w tym segmencie, zarówno pod względem ofertowania, jak i realizacji projektów.

Jednocześnie był to rok, w którym cały zespół pokazał, jak potrafimy działać, gdy sytuacja wymaga współpracy

ponad regionami. Nasze zespoły pracowały nie tylko w Polsce. Duże zasoby oddelegowano do krajów bałtyckich, pracowaliśmy również w Niemczech, we Francji, w Szwecji i na Węgrzech. Pomimo wymagającej sytuacji rynkowej byliśmy w stanie dobrze zarządzać ryzykiem i unikać deficytowych kontraktów. Osiągnęliśmy nasze cele budżetowe, z czego bardzo się cieszymy, i doceniamy wysiłek naszych zespołów.

G.P.: Jakie prognozy rysują się dla branży geotechnicznej i dla Keller Polska w 2026 roku?

A.G.: Rok 2026 zapowiada się jako okres stabilizacji z lekkim wzrostem aktywności na rynku. Nie będzie to jeszcze moment pełnej kumulacji inwestycji infrastrukturalnych – tę przewidujemy dopiero od 2027 r. – ale możemy spodziewać się rynku bardzo zbliżonego do obecnego, z wyraźnymi sygnałami odbicia w kluczowych segmentach.

Geotechnika będzie nadal ewoluować: projekty stają się większe, technologie bardziej zaawansowane, a presja na efektywność i podejmowanie ryzyka rośnie. Wśród nadchodzących inwestycji największe perspektywy widzimy w projektach kolejowych i drogowych, z uwzględnieniem tuneli, transformacji energetycznej, oraz w dużych inwestycjach w sektorze power & industry i związanych z infrastrukturą krytyczną, jak również „dual use”.

Rok 2026 będzie zatem czasem kontynuacji i umiarkowanego wzrostu – pod warunkiem utrzymania najwyższego poziomu jakości, bezpieczeństwa oraz dalszego wzmacniania kompetencji naszych ludzi.



„ Naszą ambicją nie jest bycie największym, lecz bycie potrzebnym i użytecznym tam, gdzie projekty wymagają najwyższej odpowiedzialności i jakości.

G.P.: Jakie kierunki rozwoju wyznaczają sobie Państwo na kolejne lata? Czy jubileusz to moment na nowe otwarcie, czy raczej czas podkreślenia ciągłości i stabilności?

A.G.: Jubileusz traktujemy jako symbol ciągłości, ale także jako moment refleksji i odpowiedzialnego spojrzenia w przyszłość. Przed Polską stoją ogromne przedsięwzięcia infrastrukturalne – projekty o skali, która stawia przed branżą geotechniczną zupełnie nowe wyzwania. Chcielibyśmy w nich uczestniczyć, wierzymy, że nasze kompetencje, doświadczenie oraz zasoby mogą wnieść realną wartość.

W kolejnych latach chcemy koncentrować się na dalszym wzmacnianiu kompetencji technologicznych, inwestowaniu w ludzi i rozwój ich umiejętności, ale również na zwiększaniu naszych zasobów, automatyzacji i usprawnianiu procesów, rozwijaniu rozwiązań zgodnych z zasadami zrównoważonego budownictwa.

Nie zaczynamy od nowa – budujemy na solidnych fundamentach, które tworzymy wspólnie od trzech dekad. Naszą ambicją nie jest bycie największym, lecz bycie potrzebnym i użytecznym tam, gdzie projekty wymagają najwyższej odpowiedzialności i jakości.

G.P.: W jaki sposób Keller planuje świętować 30-lecie działalności?

M.B.: Rok 2026 będzie dla nas przede wszystkim świętem ludzi, którzy tworzą Keller Polska. Chcemy ten czas poświęcić na docenienie naszych pracowników – ich zaangażowania, lojalności, wiedzy i codziennej odpowiedzialności – dzięki którym od trzech dekad możemy realizować najbardziej wymagające projekty. To oni są fundamentem naszego sukcesu i to dla nich będzie ten rok.

A.G.: Jednocześnie jubileusz to doskonała okazja, by podziękować naszym klientom za zaufanie oraz za to, że od lat wybierają nas jako partnera w realizacji swoich inwestycji. Bez ich wiary w jakość naszych rozwiązań i kompetencje naszych zespołów nie byłibyśmy dziś w miejscu, w którym się znajdujemy. To będzie rok wdzięczności, integracji i dumy za 30 lat wspólnej historii i wspólnego budowania przyszłości.

G.P.: Jakie życzenie chcieliby Państwo wypowiedzieć, zdmuchując 30 świeczek z urodzinowego tortu Keller Polska?

M.B.: W Keller Polska mamy szczęście do ludzi. Oczywiście marzymy o największych i najtrudniejszych projektach, ale tylko z ludźmi jesteśmy w stanie im sprostać. Ludzie są naszym fundamentem.

A.G.: Życzylibyśmy sobie, abyśmy zawsze mieli wokół siebie takich ludzi, jakich mamy dziś, bo ludzie są naszym fundamentem. ■