



Залогом успеха в будущем часто служит удачный существующий опыт. Таковым обладает итало-турецкий консорциум «Ичташ-Астальди» (ICA), который реализовал два ГЧП-проекта в Северной столице (аэропорт Пулково и центральный участок Западного скоростного диаметра), и сейчас работает над третьим – строительством 7 и 8 этапов магистрали М-11 «Москва – Санкт-Петербург». Погрузившись в российскую специфику, специалисты ICA стали квалифицированными экспертами по реализации проектов ГЧП. На вопросы о строительстве ЗСД и М-11, а также тенденциях развития ГЧП-проектов ответил Глава Филиала ICA Мете Демир.

## МЕТЕ ДЕМИР: «САМОЕ ЦЕННОЕ — ОБЪЕКТ, ПОСТРОЕННЫЙ В СРОК»



Третий мост через Босфор, Турция

— С участием компании ICA реализован крупнейший в стране ГЧП-проект центрального участка ЗСД. Как вы оцениваете результаты этой работы?

— Мы счастливы и горды завершить столь важный и масштабный инфраструктурный проект в Санкт-Петербурге. За эти годы мы получили колоссальный опыт! Особенно важным для нас стало участие Владимира Путина в торжественной церемонии открытия движения по магистрали. Очень ценно, что глава государства лично отметил значимость этого проекта и высоко оценил наш вклад в его успешной реализации!

Конечно, было сложно. Скажу больше — на мой взгляд, с точки зрения инженерных и административных особенностей, проект можно назвать уникальным. Причем не только для России, но и для мировой практики.

— Насколько было комфортно компании работать над российским проектом, ведь в РФ и подходы к строительству, и нормативная база отличаются от европейских?

— В этом и заключается уникальность проекта. На работу в России мы были привлечены как международный генеральный подрядчик, чтобы привнести опыт мировой практики. Соответственно, одна из наших задач состояла

**ICA**  
CONSTRUCTION  
[www.ica-construction.ru](http://www.ica-construction.ru)

Беседовала Регина ФОМИНА



Мост через пролив Измит, Турция



Эстакада Басараб в Бухаресте, Румыния

в адаптации международных подходов к строительству к российским нормам и технологиям — это была одна из наиболее сложных задач проекта. В 2012 году обсуждались и согласовывались условия контракта. К строительным же работам мы приступили в апреле 2013 года. Поэтому в первую очередь хочу выразить глубокую признательность нашим партнерам, благодаря которым удалось успешно справиться с этой колоссальной работой за такой короткий срок.

— Как складывались отношения с концедентом — городской администрацией, интересы которой представляло АО «ЗСД»?

— На первых порах у нас были существенные расхождения во взглядах и мнениях по многим вопросам. Для того чтобы прийти к единому знаменателю, проводилось множество встреч и переговоров. И, несмотря на все сложности, мы нашли общий язык,

ведь всех участников процесса объединяло одно — заинтересованность в своевременной и качественной реализации проекта. Поэтому фокус внимания и все усилия были направлены на конечный результат.

Хочу отметить высокий профессионализм команды под сильным руководством АО «ЗСД». Они своевременно оказывали содействие, что позволяло оперативно достигать поставленных целей. В лице нашего прямого заказчика — консорциума ООО «МСС», в структуру которого входят ВТБ-Капитал и Газпромбанк, — мы нашли очень сильного, опытного партнера. Я с самого первого дня был вовлечен в проект и могу ответственно заявить, что мы, будучи иностранной компанией, без помощи концедента и концессионера не смогли бы достичь таких успехов.

Отдельное внимание следует уделить поддержке местных субподрядных организаций, благодаря усилиям которых нам удалось успешно справиться с инженерной составляющей проекта. Особенно весомый вклад в наш успех внес генеральный проектировщик в лице АО «Институт «Стройпроект». Наши партнеры из Стройпроекта были открыты к работе с новыми методиками и разработке сложных решений, что позволило нам успешно выполнить столь грандиозную работу.

Специфика инженерной части проекта заключалась, в первую очередь, не столько в сложности самих конструкций, сколько в методах строительства. Нам пришлось работать в крайне стесненных условиях, особенно это касается портовых территорий и районов жилой застройки. В связи с ограниченным доступом на земельные участки, оптимальным решением строительства сооружений было применение метода надвигки. У ИСА большой опыт работы по этой технологии, ее применяли на многих объектах по всему миру, но здесь мы получили уникальный опыт. Например надвигка двухъярусной фермы через Морской канал массой более 22 тыс. т.

— Какое количество людей и единиц техники вы перебросили из Турции в Россию для работы на ЗСД?

— В основном к работе на объекте были привлечены российские рабочие и инженеры, а также и иностранные специалисты, преимущественно из Турции и Италии, но их число не превышало 15–20% от общего кадрового состава. Технику закупали либо в России, либо за границей, но конкретно под этот проект. Из Турции мы привезли немного обо-



Мост через Петровский фарватер. ЗСД, Санкт-Петербург

рудования, например узлы асфальтобетонных заводов. Сейчас они работают на четырех площадках на строящейся трассе М-11, это позволяет увеличить производительность.

При этом иногда нам приходилось максимально мобилизовать наши мощности. На ЗСД было смонтировано порядка 120 тыс. т металлоконструкций. Работы по монтажу у нас заняли всего 12–15 месяцев, то есть в пиковые периоды мы монтировали до 15 тыс. т конструкций в месяц, что требовало концентрировать усилия. Ситуация осложнялась тем, что в это же время активно строился стадион «Зенит-Арена», и в городе просто было недостаточно трудовых ресурсов. Чтобы выйти из ситуации мы временно привлекли около 500 сварщиков и других профильных специалистов из Турции дополнительно — что позволило вовремя завершить строительство.

— При реализации проекта ЗСД ваша компания входила в состав консорциума «МСС». На каких условиях вы принимаете участие в строительстве 7–8 этапов магистрали М-11? Что определило выбор генподрядчика в вашу пользу?

— Нашу работу на М-11 нельзя считать прямым продолжением деятельности на ЗСД. Конкурс по выбору генерального подрядчика проводил концессио-

нер ООО «Магистраль двух столиц», одним из учредителей которого является международная компания VINCI. В нем принимали участие сильные игроки, это была серьезная борьба. Наше предложение было конкурентоспособным, кроме того, в нашу пользу сыграл успешный опыт строительства ЗСД, подтверждавший нашу высокую квалификацию. В результате мы стали победителями и сейчас полным ходом выполняем строительство финального участка магистрали, соединяющую две столицы.

— При работе на М-11 вам впервые придется взаимодействовать с ГК «Автодор», являющейся концедентом на СПАД. В чем заключаются принципиальные различия в подходах регионального и федерального концедентов?

— Сравнить эти две организации не вполне корректно в силу различных по масштабу задач, стоящих перед ними. АО «ЗСД» было создано для реализации конкретного проекта — высокоскоростной автомобильной магистрали. Специалисты организации были полностью погружены в процесс реализации проекта, что сказывалось на характере взаимодействия и оперативности коммуникаций.

В ведении Государственной компании находятся тысячи километров автодорог. «Автодор» решает



Скоростная платная автомобильная дорога «Москва – Санкт-Петербург»



Автострада Гейтс – Орхангайзи – Измир, Турция



Национальная автомобильная дорога NR-8, Польша

вопросы государственного масштаба, вследствие чего механизм взаимодействия с этой организацией несколько иной, оно имеет более длительный характер. Для нас это обычная практика — в Турции существует аналогичный государственный заказчик, с которым взаимодействие организовано похожим образом.

— **Какие управленческие инновации генподрядка вы привносите при реализации ваших объектов? Как их воспринимают заказчики?**

— Что касается управления проектами, наш подход достаточно агрессивен. Это означает способность за короткий промежуток времени максимально увеличить количество ресурсов на строительной площадке. Самый важный ресурс для нас — это время, и мы стремимся использовать его как можно эффективнее. Ведь нет ничего ценнее объекта, сданного в установленные сроки. На достижение этих показателей влияет и стиль организации работ — мы стремимся параллельно выполнять работы на всей строительной площадке.

Для примера возьмем центральную часть ЗСД. Объект протяженностью 11,5 км был разделен на 10 самостоятельных участков, каждый из которых рассматривался как отдельный проект с определенной долей автономности. На каждом был свой начальник участка, локализована организационная структура: закупки, финансирование, выполнение работ и их контроль и т.д. То же самое сейчас происходит на М-11. Если проехать по магистрали, то можно увидеть, что работы ведутся одновременно на всем протяжении трассы, где на нынешнем этапе это возможно.

Такой подход едва ли можно назвать инновационным, но, как я могу судить, для России это однозначно иной взгляд на стройку. Концентрация ресурсов и параллельное выполнение работ увеличивает затраты, но вместе с этим растет производительность. Мы ориентированы на результат, и таким образом, достигаем высоких темпов строительства, что позволяет своевременно выполнять работы.

О концентрации усилий я уже говорил выше. На ЗСД наш международный опыт позволил оперативно привлечь специалистов из других стран, и это очень помогло при реализации проекта. Важно, чтобы строительные компании были мощными, особенно это касается России, которой необходимо активно развивать

транспортную инфраструктуру, строить новые дороги. И для этого нужны мощные подрядчики.

— **Недавно вы приняли участие в IV Международном форуме инвесторов и операторов транспортной инфраструктуры в Сочи. Чем вас привлекают ГЧП-проекты?**

— В Турции механизм ГЧП применяется более 30 лет, и за эти годы эта модель очень хорошо себя зарекомендовала. С одной стороны, государство получает важные инфраструктурные объекты, затрачивая меньше ресурсов. С другой — механизм предполагает более широкое привлечение частного сектора экономики. Такие проекты более эффективны, чем государственные, за счет большей концентрации ресурсов и оптимизации возможных издержек. Нас очень интересует тема ГЧП в России. К слову сказать, мы приняли участие в реализации первых ГЧП-проектов в стране. Это аэропорт Пулково, ЗСД, сейчас работаем на М-11.

Участие в таких мероприятиях, как сочинский форум, позволяет получить актуальную информацию и понять, в какую сторону движется рынок. Нам было важно отметить, что участники рынка заинтересованы в реализации большего количества ГЧП-проектов. Однако, как было отмечено, внедрение этого механизма в России пока находится на ранних стадиях. При этом можно говорить о его высоком потенциале и широких перспективах применения.

— **В рамках форума вы подписали Меморандум о намерениях с АНО «Дирекция Московского транспортного узла». Что подразумевает этот документ? Каковы планы вашей компании в Московском регионе?**

— С Дирекцией Московского транспортного узла у нас достаточно давно сформировались хорошие отношения, и теперь мы решили перенести этот факт на бумагу, демонстрируя серьезность намерений. Предмет нашей заинтересованности связан с проектами ГЧП. На сегодняшний день в России, и особенно в Москве и Подмосковье, ощущается необходимость в разработке новых проектов и их дальнейшем внедрении. Учитывая наш богатый опыт работы в Петербурге, мы уверены, что сможем успешно реализовать проекты строительства транспортной инфраструктуры в столичном регио-



Подписание Меморандума о намерениях с АНО «Дирекция Московского транспортного узла»

не. Причем речь идет не только об автомобильных, но и о железных дорогах.

— **Существуют ли планы не только строить в России, но и инвестировать в российские инфраструктурные проекты? В каких проектах вы хотели бы еще участвовать?**

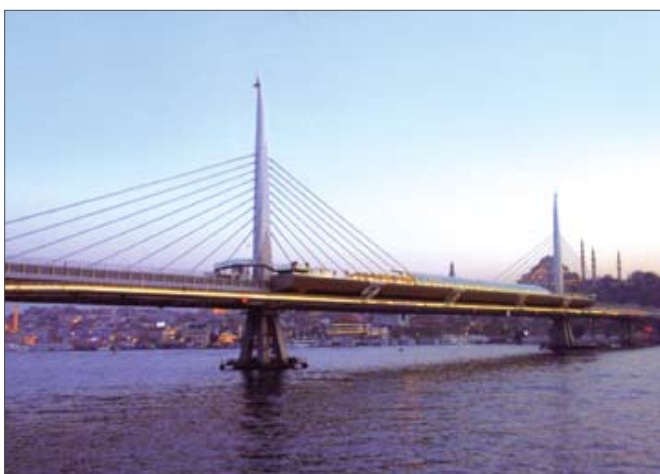
— Действительно, сейчас мы серьезно рассматриваем возможность выступить в роли инвесторов. Россия — большая страна, которой необходимы новые дороги, и механизм ГЧП позволяет решить эту задачу. Мы были бы рады принять участие в этом созидательном процессе. К сожалению, сейчас не так много проектов находятся в высокой степени готовности. Об этом, в частности, говорилось на форуме в Сочи. В качестве основной причины сложившейся ситуации эксперты называют ограниченность финансовых ресурсов.

Мы занимаем активную позицию в рассмотрении проектов в России, особенно в регионах, стремимся передать коллегам наш опыт, наши знания и разработки. Говоря об успешном опыте Турции, и это подтверждает наша работа в Петербурге, эффективность проектов достигается совместной работой подрядчика и проектировщика. Для достижения максимальной эффективности необходимо привлекать генподрядчика и генпроектировщика еще на этапе предпроектных проработок. Только так можно реализовать проекты с оптимальными условиями и в оптимальные сроки. В первую очередь это необходимо жителям страны, которые получают новые мосты и дороги. ■



Often the key to future success is a successful experience gained from previous projects. Such an experience is one of the most important assets of the Italian-Turkish consortium İÇTAŞ -ASTALDI (ICA) that has implemented two PPP projects in the Northern capital (Pulkovo Airport and the Central section of the Western High-Speed Diameter (WHSD)), and is now working on the third project which is construction of the 7th and 8th sections of the M-11 highway "Moscow – Saint Petersburg". ICA experts have managed to immerse into the Russian specifics and to become qualified experts in the PPP projects implementation. The Head of Branch of ICA Mr. Mete Demir has answered questions about the construction of WHSD and M-11, as well as about the PPP development trends.

## METE DEMIR: "THE MOST VALUABLE THING IS THE PROJECT DELIVERED ON TIME"



Turkey – Halic Bridge



Interviewed by Regina Fomina

— **The country's largest PPP project — the WHSD central section — was implemented in collaboration with ICA. How do you find the results of this work?**

— We are happy and proud to have completed such an important large-scale infrastructure project in St. Petersburg. Over these recent years we have gained tremendous experience! Particularly important for us was participation of Vladimir Putin in the solemn ceremony of traffic opening on the highway. And what is especially valuable — the President has noted the importance of this project, and has highly appreciated our contribution to its successful implementation!

Of course, it was not an easy project. I will say more — in my opinion, from the point of view of engineering and administrative procedures, the project can be called unique. Moreover, it is true not only for Russia, but also for the world practices.

— **Was it comfortable for the company to work on a Russian project, we know that in Russia both the construction strategies and the regulatory framework differ from those practiced in Europe?**

— This is what makes the project unique. We were invited to work in Russia as an international general contractor. Hence, one of our tasks was to harmonize

international construction strategies with Russian norms and technologies. This was one of the biggest challenges which our team faced. In general we spent 2012 on contractual negotiations. Construction works were started on April 2013.

Therefore, and first of all, I wish to express my deep gratitude to our partners thanks to whom we managed to successfully complete this colossal work.

— **In which way the working relations were developed with the grantor — the city administration whose interests were represented by the JSC "WHSD"?**

— Initially we had significant differences in views and opinions on many issues. In order to arrive at a common denominator, many meetings and negotiations were held. But, despite all the difficulties, we found a common language, because all the participants in the process had one aim — and it was an interest in timely and high-quality implementation of the project. Therefore, all the attention and efforts were focused on the final result.

I would like to note the high professionalism of the JSC "WHSD" team working under strong leadership. They provided timely assistance, which helped us to quickly achieve our goals. We have also found a very strong and experienced partner-our direct customer — the consortium LLC "NCH" that consists of VTB-Capital and Gazprombank. I was involved in the project from the very first day, and I can tell with all responsibility that being a foreign company we could not have achieved such success without the help of the grantor and concessionaire.

Special attention should be paid to the support provided by our local subcontractors. Thanks to their efforts we managed to successfully cope with the engineering side of the project. In particular, our success was being significantly contributed by the general designer, the JSC "Institute" Stroyproekt". Our partners from "Stroyproekt" were open to new techniques and ready to develop complex solutions, which allowed us to successfully carry out such a colossal work.

The specificity of the engineering part of the project was not about the complexity of the structures themselves but rather due to the construction methods. We had to work in extremely confined spaces, especially carrying out works in the port areas and in residential areas. Due to limited access to the construction sites, the best

technological solution was the incremental of launching method. ICA has extensive experience in this technology, it was applied at many sites around the world, but here we have gained a unique experience. For example launching of the double deck structure over Morsky Channel weighing more than 22 thousand tons.

— **How many people and units of equipment did you deploy from Turkey to Russia for use in the WHSD project?**

— Basically, Russian workers and engineers were involved in the execution of the project. Foreign specialists, mainly Turks and Italians, were also involved, but their number did not exceed 15-20% of the total number of staff. The equipment was bought mostly in Russia or abroad, but specifically for this project. We brought not much equipment from Turkey. Among it, for instance, were some components of asphalt-concrete plants. Today they operate at four construction sites on the M-11 highway, and with these we increase the productivity.

At the same time, in some cases we had to maximally mobilize our capacities. About 120 thousand tons of metal structures were mounted on WHSD. It took us only 12-15 months to complete installation works, which means that during peak periods we assembled up to 15 thousand tons of structures per month, and we had to concentrate our efforts. The situation was complicated by the fact that at the same time the stadium "Zenit-Arena" was under active construction phase, and the city simply did not have enough manpower at its disposal. To overcome the situation, for a temporary period we additionally involved about 500 welders and other subject-matter specialists from Turkey — this solution allowed us to complete the construction on time.

— **Your company participated in the WHSD project as «NCH» consortium member. On what terms are you taking part in the construction of the 7-8 sections of M-11 highway? Why the general contractor tender was awarded to your company?**

— Our work at M-11 cannot be considered a direct follow-up of our involvement in the WHSD construction. The competitive tender for selecting a general contractor was conducted by the concessionaire, i.e. by the LLC "Two Capitals Highway". One of the TCH founders is an international company VINCI. Strong players were bidding,



Russia – M-11 highway

and it was a tough struggle. We made a competitive offer, and besides, we had a successful experience of the WHSD construction behind us which proved our high professional skills and played in our favor. As a result, we won the tender, and the construction of final section of the highway connecting two capitals is progressing at full speed.

— **Working for the M-11 project you have to interact with State Company «Avtodor», who is the SPAD grantor, which you have never done before. What are main differences in approach adopted by regional and federal grantors?**

— It is not quite correct to compare these two entities, as they perform different tasks. JSC "WHSD" was created with the aim to implement a specific project – highway. The company experts were fully immersed in the process of project construction, and that had a great impact on labor relations and on promptness and efficiency of communications.

The State Company «Avtodor» operates thousands of kilometers of roads, and addresses state-level issues, hence, the strategy of cooperation with this company is somewhat different, and it has to be built on a long-term basis. For us it is a common practice – in Turkey the state customer is much the same, and we cooperate with it in a similar way.

— **What kind of managerial innovations do you introduce when implementing your projects as a**

**general contractor? How are they perceived by the customers?**

As for the project management, our approach is quite aggressive. This means the ability to maximize the amount of resources on the construction site in the shortest time possible. The most important resource for us is time, and we strive to use it as efficiently as we can. After all, there is nothing more valuable than a project delivered on time. These rates are largely influenced by the style of organizational management — we strive to arrange parallel execution of work through all construction site.

As an example, let's look at the central part of the WHSD. 11,5 km-long project was divided into 10 separate sites, each of which was treated as a separate project with a certain level of independence. Each of them had its own site manager and its organizational structure: procurement, financing, execution of works and work performance monitoring, etc. The same thing is happening now on M-11. When you drive along the highway, you see that the work is carried out simultaneously throughout the entire route, wherever it is currently possible.

Such an approach can hardly be called innovative, but as far as I can judge, for Russia this is an apparently different look at the construction process. Concentration of resources and parallel execution of work do increase costs, but along with this the efficiency increases too. We are focused on the result, and doing so we achieve high construction rates, which allows us to complete the work on time.

I have already mentioned the concentration of efforts. Our international experience allowed us to involve experts from other countries in the WHSD project quickly, and that greatly helped the project implementation. A construction company must be powerful, and this is especially true for Russia, which needs to develop the transport infrastructure actively, to build new roads. And for this powerful contractors are needed.

— **Recently you took part in the IV International Forum of Investors and Operators of Highway Infrastructure in Sochi. What attracts you to the PPP projects?**

— In Turkey, the PPP mechanism has been used for more than 30 years, and over the years this model has proven itself to be very efficient. On the one hand, the state obtains important infrastructure facilities, while spending fewer resources. On the other hand, this mechanism



pre-supposes a wider involvement of the private sector of the economy. Such projects are more effective than the public initiatives due to a greater concentration of resources and due to optimization of eventual costs. We are very interested in the PPP development in Russia. By the way, we participated in implementation of first PPP projects here. This is Pulkovo airport, WHSD, and now we are working at M-11.

Participation in such events as the Sochi forum, allows you to get up-to-date information and to understand in what direction the market is moving. It was important for us to note that the marketplace is interested in implementing more PPP projects. However, as it was noted, implementation of this mechanism in Russia is still at an early stage. At the same time we acknowledge its high potential and strong perspectives.

— **During the forum, you signed a Memorandum of Intentions with the ANCO "Directorate of the Moscow Transport Hub". What does this document imply? What are your company's plans in the Moscow region?**

— We have maintained good relationships with the Directorate of the Moscow Transport Hub for a long time, and now we intend to put it in black and white, thus showing our serious commitment to cooperation. The point of our interest is related to PPP projects. Today in Russia, and especially in Moscow and in the Moscow region, there is a need for development and implementation of new projects. Given our extensive experience in St. Petersburg, we are confident that we can successfully implement transport infrastructure construction projects in the metropolitan area. And I am talking not only about the motor roads, but also about the railroads.

— **Are there plans not only to build in Russia, but also to invest in the Russian infrastructure projects? In which projects would you like to participate?**

— Indeed, we are now seriously considering the opportunity to act as investors. Russia is a big country that needs new roads, and the PPP mechanism helps to solve this problem. We would be happy to participate in this creative process. Unfortunately, not so many projects show a high degree of completeness today. This subject was discussed, in particular, at the Sochi forum. Experts say that the current situation is caused by limited financial resources.



Russia – WHSD



USA - highway I-95

We take a proactive approach to considering these projects, especially in the regions; we are trying to share the best experience, our inventions, our knowledge and our material developments with our colleagues. Our successful experience in Turkey — and this has been confirmed by our work in St. Petersburg — demonstrates that the project efficiency is reached due to diligent joint work of the contractor and the designer. To achieve maximum efficiency, it is necessary to involve the general contractor and general designer in joint working already at the stage of pre-design development. This is the only way to implement projects under optimal conditions and within optimal time. Such an outcome is first and foremost essential for the citizens of the country who will benefit from new bridges and roads. ■