



# Stan otoczenia biznesowego sektora budowlanego w Polsce



POLSKI ZWIĄZEK  
PRACODAWCÓW BUDOWNICTWA

Sierpień 2016

KPMG.pl







# Spis treści

<b>Wstęp</b>	<b>4</b>
<b>Podsumowanie</b>	<b>6</b>
<b>Kondycja branży</b>	<b>8</b>
Ocena i prognoza uwarunkowań branży budowlanej	8
Silne i słabe strony przedsiębiorstw budowlanych	9
Czynniki rozwoju	10
Zagrożenia dla przedsiębiorstw	11
<b>Otoczenie gospodarcze</b>	<b>12</b>
Ocena i prognoza otoczenia gospodarczego	12
Zidentyfikowane obszary niedoskonałości	13
Zainteresowanie branżą przez instytucje państwa	15
Kompetencje zamawiających wymagające poprawy	16
Współpraca z zamawiającym publicznym	17
Ocena wymagań kontraktowych stawianych wykonawcom	18
Ocena warunków współpracy w ciągu ostatnich trzech lat	19
<b>Rozwój na rynkach zewnętrznych?</b>	<b>20</b>
<b>Przeszkody we współpracy operacyjnej</b>	<b>22</b>
<b>Ocena przyszłych kadr</b>	<b>24</b>
<b>Możliwe obszary rozwoju</b>	<b>25</b>
<b>Otoczenie prawne</b>	<b>27</b>
Ocena otoczenia gospodarczego	27
Zidentyfikowane obszary niedoskonałości w otoczeniu prawnym	28
<b>Ocena sytuacji przez duże firmy budowlane</b>	<b>29</b>

# Wstęp

Polski sektor budownictwa w połowie wciąż kształtuje publiczny zamawiający. Przez najbliższych siedem lat inwestycje publiczne wciąż mogą dominować. Od 2004 roku Polska, już jako członek wspólnoty, uczestniczy w programie dochodzenia do spójności społeczno-gospodarczej. Wyrównywanie różnic cywilizacyjnych okazało się jednak trudnym wyzwaniem. Od naszego wejścia do Unii Europejskiej pracownicy urzędów miast, gmin, agend rządowych i innych instytucji praktycznie z dnia na dzień musieli stać się ekspertami od studiów wykonalności, analiz ekonomicznych, nowoczesnego projektowania, międzynarodowych standardów umów, słowem całej wiedzy z zakresu realizacji inwestycji. Przedakcesyjne środki (Phare, ISPA, SAPARD) miały nas do tego przygotować, jednak skala ich oddziaływania była niewielka i w praktyce nie wykształciła kadr, które musiały zmierzyć się z nieporównywalnie większymi wyzwaniami. W efekcie administracja publiczna w Polsce samorzutnie wytworzyła własny model realizacji inwestycji, będący mieszaniną zachodnich standardów i praktyk właściwych gospodarce centralnie planowanej. Takie podejście, twórczo rozwijane przez szereg lat, pokutuje do dziś. Branża budowlana jednogłośnie ocenia ten model realizacji jako wadliwy, niesprawiedliwy, nieefektywny i szkodliwy dla gospodarki. Równoległe sektor budownictwa komercyjnego rozwijał się na bazie zasad kupieckich i standardów wymaganych przez zagranicznych inwestorów, co stale wymusza transfer specjalistycznej wiedzy do budownictwa.

Niestety w miarę napływu środków unijnych i dominującej roli środków publicznych w budownictwie nastąpiło przenikanie negatywnych standardów do całego sektora. Skutki występowania tych zjawisk (niewykonane plany, wzrost kosztów, upadłości wykonawców etc.) są powszechnie znane i powinny służyć jako przestroga. Choć doświadczenia współpracy z zamawiającym publicznym dla wielu wykonawców bywały bolesne, ten klient wciąż ma jedną cenną zaletę: wypłacalność. Można więc oczekiwać, że motywacji do współpracy nie zabraknie. Biorąc pod uwagę, iż czekające nas lata w budownictwie wciąż będą silnie zależne od publicznego inwestora, zaistniała pilna potrzeba naprawy całego systemu publicznych zamówień w budownictwie. Należy jednak wyraźnie zaznaczyć, że system zamówień publicznych to nie tylko ustawa Prawo zamówień publicznych, problem bowiem nie leży w samej ustawie. Uchwalenie nawet najlepszej ustawy nie sprawi, że projekty, które posiada zamawiający, staną się tym samym lepsze. Błędnie rozpoznane podłoże spowoduje takie same roszczenia wykonawcy bez względu na podstawę prawną, na jakiej pozyskał zamówienie.

Niniejszy raport analizuje sytuację rynku firm budowlanych w Polsce i wskazuje na obszary wymagające najpilniejszej interwencji. W naszej ocenie przekonująco dowiedziono, że najwięcej wysiłku należy włożyć w poprawę relacji pomiędzy zamawiającymi publicznymi a wykonawcami oraz nieprzerwany proces kształcenia – głównie inwestorów oraz administracji odpowiedzialnej za planowanie. Ten trywialny zdawałoby się wniosek należy rozważyć z najwyższą powagą. Wszelkie „oszczędności” na usługach intelektualnych to zwiększone koszty realizacji całej inwestycji pomnożone razy sto. Jak pokazuje doświadczenie i dostępne badania naukowe, tych dodatkowych kosztów nie da się uniknąć, ale można je kontrolować i ograniczać. Zmniejszanie marginesu niepewności i ryzyk procesu inwestycyjnego jest kierunkiem, który bezwzględnie należy obrać i największym wyzwaniem, które stoi przed inwestorami.



**Michał Skorupski**  
Dyrektor, KPMG Advisory



**Rafał Baldys**  
Wiceprezes Zarządu,  
PZPB



# Metodyka opracowania raportu

Niniejszy raport powstał w oparciu o:

- wywiady z zarządami kilkunastu największych spółek budowlanych w Polsce,
- ankiety przeprowadzone w ostatnim kwartale 2015 roku w grupie średnich i małych spółek wykonawczych, zarówno podejmujących się roli generalnych wykonawców jak i specjalistycznego podwykonawcy,
- porównanie uzyskanych wyników z powszechnie dostępnymi danymi m.in. Głównego Urzędu Statystycznego.

Celem Raportu było uzyskanie informacji z pierwszej ręki o możliwościach prowadzenia przedsiębiorstwa budowlanego w istniejącym otoczeniu prawnym i ekonomicznym, przede wszystkim możliwościach i barierach – tak jak są one postrzegane przez osoby zarządzające i będące najbliższą rzeczywistości gospodarczej. W założeniu nie braliśmy pod uwagę informacji stanowiących pochodną informacji źródłowych – nie korzystaliśmy ze zbiorczych informacji stowarzyszeń, związków pracodawców, ekspertów czy reprezentantów branży na forach dyskusyjnych.



# Podsumowanie

## Umiarkowany optymizm

Wszystkie firmy budowlane bez względu na skalę prowadzonej działalności liczą na poprawę koniunktury związanej z realizacją zadań dla nowej perspektywy budżetowej UE. Mimo iż nie usunięto głównych przeszkód właściwych dla realizacji tego typu zadań, przez co są one obciążone dużym ryzykiem, to jednak wykonawcy liczą, że uda im się pozyskać nowe zamówienia lub uczestniczyć w nich w charakterze podwykonawcy. Firmy wykonawcze po wyraźnym wyhamowaniu podaży w 2012 r. potrzebują zleceń i są w stanie grać nawet na nierównych zasadach narzucanych przez klienta publicznego. Niestety to zjawisko pociąga za sobą szereg negatywnych konsekwencji, jak np. brak inwestycji w rozwój przedsiębiorstw, brak narzędzi do ekspansji zagranicznej.

## Innowacje

Polskie firmy budowlane uskarżają się na brak środków na badania i rozwój lub szerzej: na innowacje. Ta obserwacja nie może dziwić, skoro jest to grupa wydatków, która najczęściej pada ofiarą procesów optymalizacji kosztów operacyjnych przedsiębiorstwa działającego w silnym reżimie konkurencji cenowej. Przedstawiciele firm budowlanych jednoznacznie stwierdzają, że istnieją poważne braki w zakresie środków finansowych przeznaczanych na badania oraz rozwój techniczny. Jest to nowość, gdyż z przeprowadzonej analizy wynika, że na rynkach zagranicznych polskie firmy nie są w stanie konkurować, oferując innowacyjną jakość techniczną. Można zatem stwierdzić, iż firmy zaczynają zauważać brak dalszej możliwości konkurowania oraz rozwijania usług na rynkach zagranicznych jedynie na podstawie niskiej ceny świadczonych prac.

## Popyt na siłę roboczą

Niektórzy wykonawcy obserwują ograniczoną podaż kluczowej kadry do realizacji zamówień. Dało się zaobserwować presję na płace i koszty związane z zatrudnieniem. Szansę przedsiębiorcy widzą w zatrudnianiu średnio lub nisko wykwalifikowanej kadry ze wschodu Europy. Koszty pracownika z Polski mogą w szczególności nie współgrać z marżami możliwymi do uzyskania w kontraktach publicznych. Pracę w budownictwie mogą znaleźć zarówno wykwalifikowani pracownicy fizyczni, jak i kadra zarządzająca średniego szczebla. Od tych drugich oczekuje się także znajomości zasad ekonomii i prawa w zakresie realizacji inwestycji. Inżynierowie muszą brać na siebie część odpowiedzialności i orientować się w kwestiach finansowych i prawnych prowadzonych przez siebie prac. Takiego podejścia coraz częściej wymagają wykonawcy od całego systemu kształcenia, słusznie wskazując, iż mulitdyscyplinarność pozwala na pełniejsze wykorzystanie pracownika i ekspresję jego talentów.

## Kompetencje inwestora

Umiejętność zaplanowania i przygotowania projektu to kluczowa kompetencja inwestora. Zamawiający publiczni radzą sobie z tym gorzej niż komercyjni. Proces realizacji inwestycji publicznych należy zdecydowanie usprawnić praktycznie na każdym polu. Większe kompetencje inwestora pozwolą mu na przejęcie na siebie części ryzyk, które dziś niesłusznie przenoszone są na wykonawców. Wzrost świadomości własnej roli w procesie pozwoli także inwestorom na zbudowanie lepszych relacji z wykonawcami. Istnieje potrzeba wzmocnienia kompetencji inwestorów publicznych na każdym etapie realizacji inwestycji od przygotowania projektu po ostateczne rozliczenie.

## Zaufanie oraz relacje

Zdecydowanie podkreślana jest różnica we współpracy pomiędzy zamawiającymi publicznymi a prywatnymi. Wykonawcy uważają, iż klient korporacyjny jest przede wszystkim zainteresowany otrzymaniem usługi wysokiej jakości, ale również budowaniem długotrwałej relacji biznesowej, która zapewni zaufanie oraz większą pewność prowadzenia przedsiębiorstwa. Głównym zarzutem kierowanym wobec zamawiających publicznych jest ograniczona chęć współpracy i ponoszenia odpowiedzialności. Wykonawcy zauważają, że zamawiający są często nieprzygotowani do zamawiania usług intelektualnych, co prowadzi do niewłaściwie sporządzanych dokumentacji projektowych. Wykonawcy chwalą jednocześnie tryb zaprojektuj – wybuduj, gdyż przenosi on odpowiedzialność za usługi intelektualne na nich, mimo iż zobowiązuje ich to do rozbudowy zaplecza technicznego.

## Prawo i praktyka

Wykonawcy jednym tchem wymieniają zmiany konieczne w otoczeniu prawnym funkcjonowania budownictwa: prawo zamówień publicznych, prawo budowlane i praktykę stosowania prawa. W jednogłośnie ocenione wykonawców system publicznego zamawiania należy usprawnić, co wskazano nawet jako pilniejszą potrzebę niż konieczność zmian w prawie budowlanym. Nie mniej istotna jednak jest praktyka stosowania prawa, gdyż wykonawcy mają świadomość, iż gros problemów to efekt wadliwego stosowania prawa. W szczególności dotyczy to tych obszarów, gdzie dokumenty mimo formalnej zgodności z prawem faktycznie są bardzo niskiej jakości (projekty, studia, badania, etc.) i nie oddają stanu faktycznego. To samo dotyczy procesów decyzyjnych na budowie, choć zgodne z literą prawa często są niezgodne ze zdrowym rozsądkiem czy praktyką inżynierską.

# Kondycja branży

## Ocena i prognoza uwarunkowań branży budowlanej

### Ocena obecnej sytuacji

2,9



Ogólna sytuacja na rynku budowlanym oceniana jest przez wykonawców jako średnia. Zarówno podmioty funkcjonujące jako generalni wykonawcy, jak i podwykonawcy są zgodni w takiej ocenie sytuacji. Można mówić więc o pewnego rodzaju stagnacji sytuacji rynkowej po wyhamowaniu podaży w obszarze budownictwa infrastrukturalnego po roku 2012. Tym samym potwierdzają się wcześniejsze wnioski, iż boom inwestycyjny nie przyczynił się do szerokiego rozwoju firm budowlanych. Wniosek ten jest o tyle

istotny, iż stanowi punkt wyjścia do identyfikacji barier i możliwości w związku z napływem kolejnej fali inwestycji w nowej perspektywie unijnej. Z poszerzonych wywiadów wynika, iż bardzo trudna sytuacja firm w latach 2013 i 2014, w tym wiele upadłości w sektorze, pozwala na swojego rodzaju weryfikację i zmusi niektóre podmioty do zmiany modelu biznesowego bądź wycofanie się z niektórych rynków. Mamy więc sytuację, w której firmy budowlane poprawiają efektywność zarządzania, optymalizują rozwiązania technologii materiałów i wykonania już na etapie ofertowania i realizacji pozyskanych zleceń. Mimo tych widocznych zmian rentowność zamówień wciąż jest niska i biorąc pod uwagę stale wydłużające się zobowiązania kontraktowe, jest ona również niepewna.

### Prognoza w perspektywie 3-letniej

3,4



Wykonawcy patrzą na najbliższą przyszłość własnej firmy z umiarkowanym optymizmem. Trudno mówić o widocznym entuzjazmie, ale wykonawcy mają świadomość, iż wzrost popytu może stać się dla nich szansą na pozyskanie korzystniejszych zamówień.

Widać to szczególnie wśród większych wykonawców. Liczą oni na duże zamówienia infrastrukturalne stabilizujące planowanie produkcji, zatrudnienia i organizowanie łańcucha

wartości. Dla tych podmiotów, które zainwestowały w procesy optymalizacyjne wewnątrz przedsiębiorstw, może to oznaczać szansę na większe zyski, pod warunkiem jednakże, że zamawiający odejdą od praktyki wybierania ofert z najniższą ceną. Jeżeli jednak w najbliższych latach zamawiający będą wybierać oferty, które nie zawierają wliczonych w cenę wszystkich ryzyk, wówczas konkurencyjność przetargów zostanie zakłócona i może dojść do powtórzenia się negatywnych zjawisk z lat 2010 – 2013. Osłabi to nie tylko przedsiębiorstwa, które nie doszacowały ofert, a także inwestorów, którym urosnie portfel „toksycznych” kontraktów, ale przede wszystkim rzetelnych wykonawców, którzy nie będą w stanie pozyskać zamówień.



## Silne i słabe strony przedsiębiorstw budowlanych



W ocenie własnej przedsiębiorców najslabszą stroną biznesu budowlanego jest zgoda na konkurencję cenową. Z jednej strony poddają się wyraźnej presji obniżania cen, z drugiej muszą intensywnie pracować nad obniżaniem kosztów usług podwykonawców.

Zarządy firm są zadowolone ze swojej marki, dostarczanej jakości, posiadanego sprzętu i w szczególności – jakości pracowników. Wkład pracy w relacji do ceny i warunków płatności w wielu wypadkach oscyluje jednak na granicy opłacalności funkcjonowania przedsiębiorstwa.

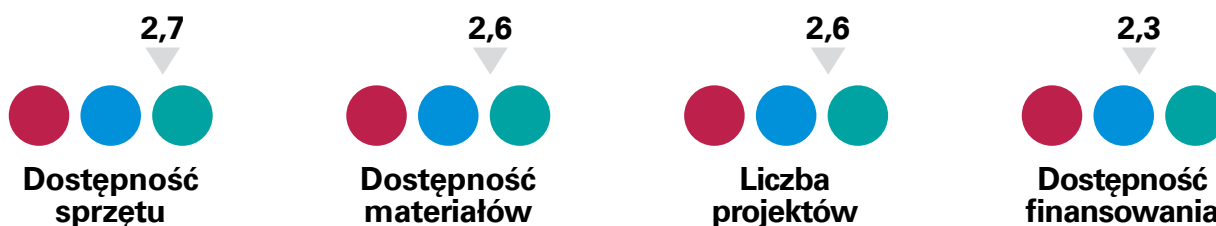
Duże przedsiębiorstwa zwracają uwagę na jakość, dostrzegając w tym ogólnopolski trend. Klienci firm budowlanych są coraz bardziej wymagający pod tym względem, a zabezpieczenia umowne nie zostawiają miejsca na oszczędzanie na jakości robót.

Podstawą konkurencyjności na rynkach prywatnych jest wiedza, innowacyjność i w konsekwencji dostarczanie gotowego rozwiązania, a nie po prostu usługi budowlanej.

Niemniej na rynku zamówień publicznych widać jeszcze niewielkie przełożenie troski o jakość i innowacyjność na możliwość uzyskania lepszych cen w przetargach. Przy jednoczesnych wysokich wymaganiach jakościowych stawianych przez inwestorów publicznych oraz niskich cenach zleceń i niekorzystnych warunkach płatności pozostałe cechy przedsiębiorstwa (marka, jakość personelu, wyposażenie w sprzęt, innowacyjność itp.) nie stanowią o jego przewadze konkurencyjnej. Zdaniem zarządów największych spółek ciągle jeszcze w zamówieniu publicznym opłaca się ryzykować, licząc na odzyskanie kosztów w drodze zamówień uzupełniających i dodatkowych. Ta ważna obserwacja wiele wnosi do dyskusji na temat kształtu rynku budowlanego, niska rentowność zleceń nie daje bowiem wykonawcom wiele pola do inwestowania w przedsiębiorstwa, co jest o tyle niebezpieczne, iż wraz z ustaniem programów unijnych sytuacja wielu firm na pewno się pogorszy (8/11 zarządów dużych firm) i firmy muszą być na to przygotowane.

Podstawą konkurencyjności na rynkach prywatnych staje się walka wiedzą, innowacyjnością i w konsekwencji dostarczanie gotowego rozwiązania, a nie po prostu usługi budowlanej.

## Czynniki rozwoju



Jako szansę dla rozwoju identyfikuje się wzrost podaży projektów inwestycyjnych (przede wszystkim publicznych) i dostępność zasobów – kooperantów, maszyn, pracowników. Pewnym zaskoczeniem jest uznanie dostępności finansowania za szansę rozwoju przedsiębiorstw. Powszechne przeświadczenie jest takie, że w zamówieniach publicznych wysokie wymagania dotyczące zabezpieczenia gwarancji ograniczają łączny kredyt komercyjny. Widać jednak, że funkcjonuje dużo przedsiębiorstw, które nauczyły się lepiej zarządzać finansami. Wywiady przeprowadzone wśród zarządów dużych firm wykazują wyraźnie, że wyciągnięto wnioski z niepowodzeń programu drogowego, kiedy skrajnie niekorzystne dla generalnych wykonawców warunki umów groziły paraliżem działania przedsiębiorstwa (kumulacja kar umownych pozbawiała płynności i kredytu). Obecnie przedsiębiorstwa starają się być bardziej uważne i – jak deklarują ich zarządy – wyżej kalkulują ryzyko.

W sposób oczywisty spodziewany wzrost podaży postrzegany jest jako szansa na rozwój, co przy stosunkowo dobrym dostępie

do kooperantów, kadr, maszyn i urządzeń (przy w miarę stabilnym otoczeniu gospodarczym) daje podstawy do twierdzenia, iż potencjał ten łatwo uwolnić, jeżeli zniesione zostaną bariery w innych obszarach.

Mimo deklaracji o poniesieniu progu ostrożności przy kalkulacji ryzyk kontraktowych wciąż dają się obserwować zjawiska oferowania cen znacznie poniżej szacunków inwestora.

Na podstawie przeprowadzonych badań można odpowiedzialnie postawić tezę, iż czynniki warunkujące wzrost w sektorze budownictwa są spełnione po stronie wykonawczej. Osiągnięcie wzrostu będzie jednak możliwe dopiero wtedy, gdy inwestor publiczny dokona zmian w systemie publicznego zamawiania usług i robót.

Biorąc pod uwagę udział / wkład środków publicznych w produkcję budowlano-montażową znacząca część czynników rozwoju zależna jest od sposobu, w jaki administracja publiczna poradzi sobie z problemami rynku zdiagnozowanym m.in. w niniejszym raporcie.

Obecnie przedsiębiorstwa starają się być bardziej uważne i – jak deklarują ich zarządy – wyżej kalkulują ryzyko.

## Zagrożenia dla przedsiębiorstw



Analizując zewnętrzne czynniki mogące mieć wpływ na kondycję przedsiębiorstw budowlanych, dostrzega się, że główne zagrożenia związane są z funkcjonowaniem prawa i administracji publicznej. Otoczenie prawne oraz nieprzewidywalność zmian i działania organów kształtujących życie publiczne w zgodnej opinii wykonawców stanowią największą barierę w rozwoju przedsiębiorstw. Co ciekawe – w opinii wielu naszych rozmówców praktyki kształtowane w zamówieniach publicznych rozprzestrzeniają się. Projekty instytucji rządowych wpłynęły na zasady i praktyki zamówień samorządowych a następnie przebijają się do niektórych zamówień prywatnych.

Widać częstsze stosowanie ryczałtu i kar umownych niż przed laty. Pewne nadzieje wiążą wykonawcy z wdrożeniem nowej dyrektywy unijnej dla zamówień publicznych, co jest potwierdzeniem opinii środowiska o wadach obecnie stosowanych przepisów krajowych.

Ma to związek z przedkładaniem przez zamawiających formalizmu

nad zdrowy rozsądek i praktykę inżynierską. Wykonawcy wskazują, iż zamawiający często nie posiadają wystarczających kompetencji do prowadzenia procesów inwestycyjnych.

Wykonawcy wskazują, iż zamawiający często nie posiadają kadr np. do oceny i odbioru dokumentacji projektowej. Tak samo jednym z największych problemów przy realizacji zamówień jest paraliż decyzyjny inwestora (połączony często z brakiem kompetencji lub lękiem przed wzięciem odpowiedzialności za decyzję).

Spójność oceny sytuacji przez wykonawców zarówno dużych, średnich, jak i małych każe twierdzić, iż większość zagrożeń odnoszących się do sektora budownictwa ma związek z ograniczeniami leżącymi po stronie administracji publicznej i to nie na poziomie inwestora, ale też organów odpowiedzialnych za udzielanie zgód, zezwoleń lub uzgodnień. W szczególności dotyczy to zadań angażujących wielu interesariuszy, jak np. w przypadku projektów inwestycyjnych na kolei.

Standardy realizacji zamówień publicznych przez agendy rządowe zostały powielone przez samorządy. Coraz częściej te negatywne praktyki przenikają do sektora zamówień komercyjnych. Obserwuje się w nich częstsze stosowanie ryczałtu i kar umownych niż przed laty.

# Otoczenie gospodarcze

## Ocena i prognoza otoczenia gospodarczego

### Ocena obecnej sytuacji otoczenia gospodarczego



Może zaskakiwać, iż wykonawcy ocenili wpływ otoczenia gospodarczego na funkcjonowanie ich przedsiębiorstw jako całkowicie neutralny. Ta ważna obserwacja pozwala więc istotnie zawęzić obszar poszukiwań głównych barier rozwoju budownictwa w Polsce. Otoczenie gospodarcze można bowiem określić jako stabilne (na bazie tego, że nie dostrzega się, żeby było bardzo nieprzyjemne bądź bardzo przyjemne) i jako takie nie stanowi bariery dla rozwoju firm budowlanych. Dotyczy to oczywiście bieżącej sytuacji podaży robót budowlanych. Może się ona zmienić, jeśli, jeśli zakontraktowane inwestycje zlecane głównie w formule zaprojektuj i wybuduj wejdą w fazę realizacji, co planowane jest na koniec 2017 r. Nasi rozmówcy z dużych firm budowlanych sądzą, że należy się spodziewać, iż wzorem lat wcześniejszych skokowy wzrost podaży nowych projektów (popytu na usługi budowlane) znowu silnie zdestabilizuje otoczenie gospodarcze sektora.

### Zmiana otoczenia w ciągu ostatnich trzech lat



Jako doskonale niezmienną wykonawcy ocenili sytuację otoczenia gospodarczego w ciągu ostatnich trzech lat (2012-2015). Potwierdzają to wcześniejsze obserwacje stanu rynku budowlanego, który można nazwać „małą stabilizacją” lub „fazą anabiozy”, która niesie ze sobą pewne zagrożenia. Po roku 2012 kontraktowanie i realizacja inwestycji infrastrukturalnych wyraźnie zahamowały.

Liczne upadłości firm tego sektora obrazują najbardziej dramatyczną formę pogorszenia kondycji przedsiębiorstw. Jednak dużo liczniejszą grupę stanowią podmioty, które wprawdzie uniknęły bankructwa, lecz ich kondycja finansowa znacznie się pogorszyła. W tym kontekście brak zmiany w otoczeniu gospodarczym

należy traktować jako zły trend, zwłaszcza jeżeli weźmie się pod uwagę wzrost popytu na usługi budowlane, warunki brzegowe są bowiem gorsze niż np. w roku 2010. Diagnozę tę uzupełniają zidentyfikowane przez wykonawców najczęstsze problemy związane w wykonywaniu robót budowlanych, które zostały przedstawione dalej.

Brak zmiany obserwowany przez wykonawców jest o tyle niepokojący, że istnieje rażąca różnica pomiędzy deklarowanymi publicznymi planami inwestycyjnymi a faktyczną podażą zamówień. Wykonawcy nie mają wobec tego wyraźnych podstaw do mobilizacji zasobów i inwestycji. To w naturalny sposób może wywołać problemy w przypadku nagłego wzrostu podaży zamówień w sektorze budownictwa. Ten czynnik dodatkowo przyczyni się do wzrostu cen materiałów, surowców, paliw i usług.



## Zidentyfikowane obszary niedoskonałości

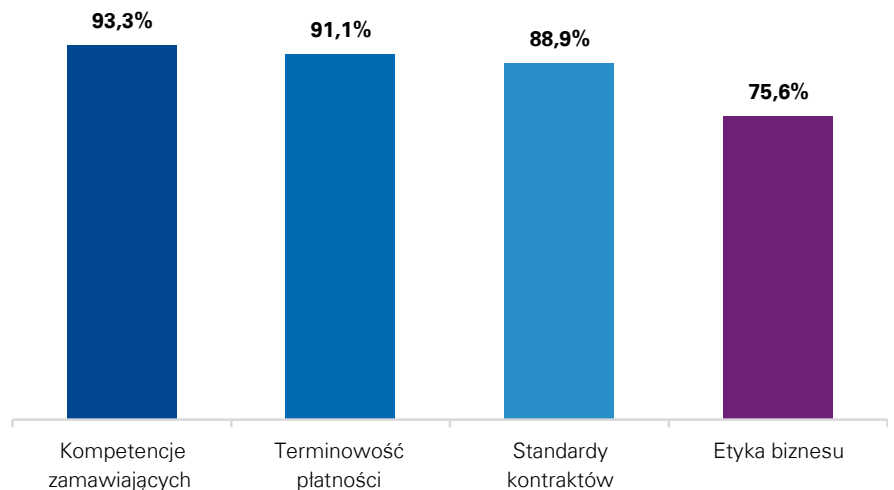
Wykonawcy dość precyzyjnie i niemal jednogłośnie wskazują na największą barierę realizacji robót budowlanych (pole do usprawnienia z punktu widzenia interesów sektora): kompetencje zamawiającego, terminowość płatności i standardy kontraktów. Te trzy kwestie cieszyły się zdecydowanie największą uwagą respondentów, jednak pewnym zaskoczeniem może być to, iż to kompetencje zamawiającego zdaniem respondentów wymagają najwięcej uwagi. Wywiady pogłębione z zarządami firm wskazują na pewną prawidłowość w zamówieniach publicznych. Zamawiający publiczny kompetencje zakupowe identyfikuje co do zasady z prowadzeniem przetargu. Zakupy nie są rozumiane jako interaktywny proces z udziałem wykonawcy. Efektem tego procesu ma być produkt. Ciągłym efektem procedury zamówieniowej jest umowa. Pracownicy zamawiającego zabezpieczają swój indywidualny interes – nie chcą dopuścić do bycia posądzonym o błędy na etapie przygotowania inwestycji. Stąd wprowadzają do umowy zapisy o „wszystkich innych dodatkowych działaniach” lub „innych okolicznościach”, które stanowią ryzyko wykonawcy. Umowy obwarowane są dodatkowo karami, których katalog w ostatnich latach się powiększył. Zdaniem naszych rozmówców wszystkie

te działania są niepotrzebne, wręcz szkodliwe nawet z punktu widzenia długofalowego interesu zamawiającego – przy pierwszym dużym problemie na budowie nie ma narzędzia do skutecznej zmiany umowy, co wstrzymuje prace, prowadzi do sporów o treść umowy, granicę odpowiedzialności, zapłatę za już wykonane roboty. Wynika stąd, że gdyby kompetencje zamówieniową sektora publicznego rozszerzyć na ostateczny efekt zamawiania (w rozumieniu anglosaskiego *procurement management*), to udało się doprowadzić do lepszej współpracy między kontrahentami, lepszych wzorów umów, wyższych standardów.

Należy także rozróżnić, iż „terminowość płatności” rozumiana jest przez wykonawców

nie w kontekście ustawowego 30-dniowego terminu zapłaty (co nie stanowi problemu), ale w kontekście czasu potrzebnego do uzyskania akceptacji wysokości faktury przez zamawiającego. Wszystkie zidentyfikowane istotne czynniki są od siebie wzajemnie zależne. Niskie kompetencje zamawiających rzutują bezpośrednio na jakość warunków umów, skuteczność zarządzania projektem w trakcie realizacji robót, co wpływa na opóźnianie zatwierdzania płatności.

Opóźnienia procesu zatwierdzania płatności sięgają w wielu przypadkach ponad kwartał, co nie pozostaje bez wpływu na mechanizmy finansowe, którymi muszą posilkować się wykonawcy, żeby zachować płynność.







**Dariusz Blocher – prezes Budimex S.A.**

## Relacje partnerskie

*Sukces procesu inwestycyjnego zależy od relacji partnerskich pomiędzy zamawiającym i wykonawcą. Jednak takie prawidłowe relacje buduje się latami. Naiwnością byłoby oczekiwać, że w obecnej sytuacji można stworzyć taki klimat poprzez apele czy prośby. Należy raczej tak zmienić prawo aby równomiernie rozkładało ryzyka pomiędzy wykonawcę a zamawiającego. Z tym wiąże się także cały katalog innych koniecznych zmian: należy zmniejszyć biurokrację, wybierając odpowiednich wykonawców do konkretnego zadania, zmniejszyć rzeczywisty wpływ kryterium najniższej ceny, urealnić okresy gwarancji, wprowadzić zachęty dla firm pracujących bezpiecznie i innowacyjnych, wprowadzić obostrzenia czasowe dla zamawiających i urzędników do podejmowania decyzji, wprowadzić realną indeksację cen opartą na koszyku podstawowych materiałów oraz średniej lub najniższej płacy.*

*Ponadto należy wzmocnić inżyniera kontraktu i dać mu odpowiednie narzędzia, złagodzić solidarną odpowiedzialność zamawiającego za płatności generalnego wykonawcy, tak aby przebiegały one w rozsądny sposób, a także wprowadzić realne zabezpieczenia płatności na rzecz generalnego wykonawcy od zamawiającego.*

## Zainteresowanie branżą przez instytucje państwa

### Wsparcie ze strony instytucji rządowych

2,3



Brak kompetencji zamawiających oraz wiedzy na temat mechanizmów funkcjonowania sektora budownictwa odbija się także na sposobie, w jaki instytucje państwa wspierają firmy budowlane. Wykonawcy nie dostrzegali, aby Państwo było dotychczas zainteresowane wsparciem ich działalności. Nasi indywidualni rozmówcy wielokrotnie zwracali uwagę na to, że w Polsce do 2015 roku ministerstwo właściwe budownictwu nawet w nazwie nie miało do samej branży żadnego odniesienia (Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju). Dominował pogląd, że państwo w zakresie budownictwa dzieliło się na stronę publiczną – zamawiających, których interesy dostrzegało, a także stronę wykonawców, których interes nie wymagał żadnej uwagi (z wyjątkiem ewentualnych działań służb kontrolnych). Jeden z naszych rozmówców zwrócił uwagę, że w Polsce nie istniała żadna instytucja publiczna, której obszarem działania byłaby troska o tę branżę.

Efektom tych zaniedbań jest sytuacja zaistniała na rynku firm podwykonawczych budownictwa drogowego w roku 2012. Administracja publiczna pomimo wyraźnych sygnałów nie dostrzegła zagrożeń związanych z sytuacją firm podwykonawczych, przez co konieczne było uchwalenie epizodycznej ustawy dotyczącej zaspakajania roszczeń podwykonawców bezpośrednio przez inwestora.

### Zainteresowanie branżą w ciągu ostatnich 3 lat

2,1



Jak widać w latach 2012 – 2015 nasi respondenci nie zanotowali wzrostu zainteresowania swoją sytuacją. Odpowiedź ta trochę dziwi w kontekście rozszerzenia i doprecyzowania zasad płatności dla podwykonawców, ale pozwala zauważyć, że działania o charakterze interwencyjnym prowadzone po zaistnieniu niekorzystnych zdarzeń (kłopoty z płatnościami programu drogowego) nie są dostrzegane jako realna forma zainteresowania i pomocy.

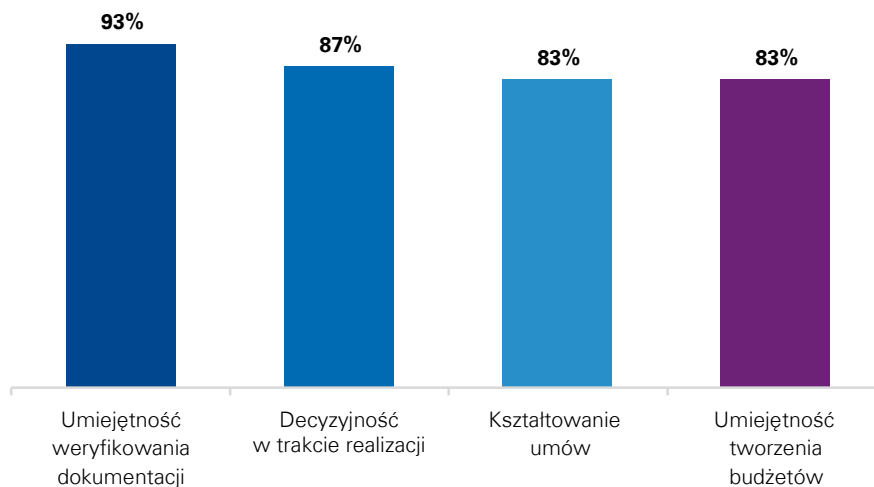
Pewną odmianę może tutaj stanowić polityka powołanego resortu Budownictwa i Infrastruktury, która zakłada szerszą współpracę administracji publicznej z sektorem firm wykonawczych.

Bez większego zaangażowania strony publicznej przy jej dominującej pozycji na rynku jako zamawiającego nie będzie możliwe poprawienie położenia firm wykonawczych zwłaszcza tych o średniej i małej skali. Ten wniosek nie dotyczy jedynie rozwiązywania bieżących problemów sektora, ale również działań strategicznych dla tego sektora gospodarki. Bez dobrej kondycji firm budowlanych nie można oczekiwać innowacyjności lub wdrażania nowoczesnych technologii.

## Kompetencje zamawiających wymagające poprawy

Jak widać, w opinii respondentów w zasadzie każda kompetencja zamawiających publicznych wymaga poprawy. Niemniej najgorzej wypada umiejętność odebrania dokumentacji projektowej, która następnie służy jako podstawa do zamówienia wykonawstwa. Zdanie to potwierdzają rozmowy indywidualne z zarządami dużych firm. Większość z naszych rozmówców uważa, że prawdziwą wartością zamówienia budowlanego jest dobre rozwiązanie inżynierskie – pod względem jakości, funkcji i kosztu realizacji. Przy braku umiejętności zlecenia i odbioru opracowań projektowych dominowała opinia, że firma wykonawcza powinna się podejmować projektowania, bo umie lepiej zlecać i odebrać merytorycznie projekt i będzie miała lepszy wpływ na rozwiązanie. Sugerowano nam, że istotną przewagą konkurencyjną może i powinna być wiedza inżynierska i m.in. własne projektowanie. Niemniej 18% naszych rozmówców sądzi, że lepiej im się pracuje na podstawie dobrego projektu wykonawczego przygotowanego przez zamawiającego.

Przyznać trzeba, że wyniki w tej kategorii są bardzo zbieżne z powszechnie panującymi opiniami. W oczach wykonawców zamawiający muszą poprawić decyzyjność w trakcie projektu (obecnie unika się odpowiedzialności za decyzję) czy kształtowanie umów (zgodne z postulatami branży wprowadzenia forum do ustalenia akceptowalnego wzoru dokumentów



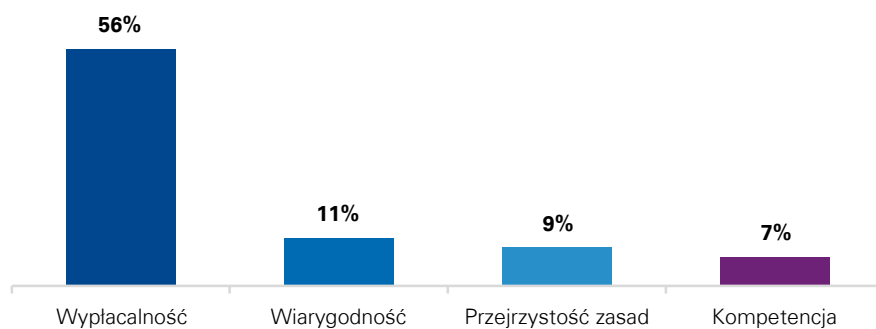
kontraktowych), planowanie kosztów (co znajduje potwierdzenie w tym, że ceny ofertowe odbiegają od kwot planowanych na realizację zamówienia i nie ma sposobów weryfikacji cen składanych w ofertach) czy ogólnie zrozumienie zasad prowadzenia przedsiębiorstwa budowlanego.

Niemniej najgorzej wypada umiejętność odebrania dokumentacji projektowej, która następnie służy jako podstawa do zamówienia wykonawstwa.

# Współpraca z zamawiającym publicznym

## Zalety współpracy

Bardzo znamienne są wyniki pytania o zalety współpracy z sektorem publicznym. W zasadzie jedyną wybijającą się zaletą jest wypłacalność. Zgodnie z przewidywaniami na podstawie innych pytań i zgodnie z powszechnym odczuciem organizacji branżowych wykonawcy nie zauważają innych zalet. Niemniej w wywiadach pogłębionych z zarządami niektórych dużych firm dało się zauważyć przekonanie, że należy rozmawiać i przekonywać klienta publicznego do swoich racji i próbować podchodzić do współpracy zgodnie z zasadami logiki i etyki. Firmy mają świadomość ograniczeń kulturowych i prawnych nakładanych przez np. zasadę dyscypliny wydatków publicznych i twierdzą, że ogólnie relacje z zamawiającymi publicznymi są oparte na niezdrowych zasadach i nierówności stron umowy. Niemniej 35% naszych rozmówców nauczyło się już funkcjonować w takim otoczeniu i dalej z pokorą działa w sektorze publicznym.

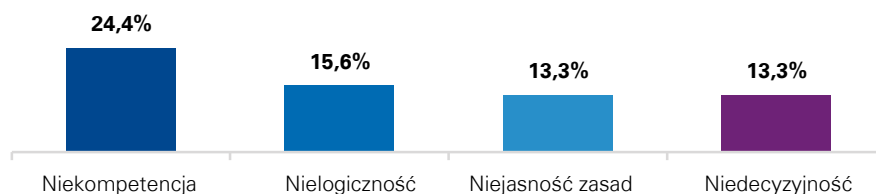


## Wady współpracy

Spójnie z wcześniejszymi wynikami niekompetencja jest największym zarzutem stawianym zamawiającym publicznym.

Analiza pogłębionych wywiadów wskazuje, iż braki kompetencyjne zastępowane są formalizmem prawnym, co jednak nie może rozwiązać specyficznych problemów występujących na budowie.

Stwarza to warunki do włączenia w proces inwestycyjny pozatechnicznych aspektów realizacji, przez co rosną koszty transakcyjne, finansowe i wydłuża się czas realizacji. Nadmierny formalizm powoduje, iż wymagania zamawiającego w wielu misjach stają się trudne do interpretacji i rodzą nieporozumienia, co w połączeniu z brakiem decyzyjności w konsekwencji rodzi spory kontraktowe i roszczenia.



## Ocena wymagań kontraktowych stawianych wykonawcom



Bardzo ciekawe wyniki uzyskaliśmy w odpowiedzi na pytania o zasadność wymagań dla uczestnictwa w przetargach stawianych oferentom w zamówieniach publicznych. Respondenci jednoznacznie ocenili zwyczaj zamawiających uryczalawiania umowy co do zakresu, ceny i terminu wykonania jako szkodliwy dla rozwoju branży. Podobnie złe skutki dla branży przynoszą długie terminy gwarancji i wysokie kary umowne, nakładane według coraz bardziej rozbudowywanych katalogów. Respondenci widzą jednak uzasadnienie dla stawiania innych wymagań. Przede wszystkim wykonawcy akceptują wymagania formalne dla personelu, który ma wykonywać zamówienie, a także ogólnie wysokie wymagania specyfikacji umownych co do jakości realizacji. Jest to zgodne z odczuciem, jakie odnieśliśmy w wyniku rozmów z zarządami dużych firm – firmy chcą konkurować jakością i są do tego przygotowane. Chcą mieć dobry personel techniczny i widzą w nim realną przewagę konkurencyjną.

Z wywiadów pogłębionych wynika także, że personel stanowi jedną z głównych trosk zarządów firm. Zarządy są ogólnie zadowolone z dostępności kadry inżynierskiej. Widzą też potrzebę rozwoju umiejętności zarządzających wśród kadry inżynierskiej, ale ogólnie modelem idealnego pracownika jest dyspozycyjny, dobrze wykształcony inżynier z wiedzą ekonomiczną i prawniczą (nikt nie wspomniał o odwrotnej kolejności – zarządy nie widzą możliwości zatrudnienia prawników, którzy douczą się wiedzy inżynierskiej). Osobnym problemem staje się kadra średniego szczebla – majstrzy, brygadziści i wysoko wykwalifikowani robotnicy budowlani. Z naszych rozmów w zasadzie wynika, że dobrym wyborem szkoły dla absolwenta gimnazjum jest technikum budowlane bądź szkoła zawodowa budowlana. Ponad 80% naszych rozmówców uważa, że występuje wzrost płac wśród polskiej kadry robotniczej i konieczne dla dalszego rozwoju są ułatwienia w dostępie do rynku pracy robotników zagranicznych, przy czym na pierwszym miejscu wymieniano obywateli Ukrainy.

Przede wszystkim wykonawcy akceptują wymagania formalne dla personelu, który ma wykonywać zamówienie, a także ogólnie wysokie wymagania specyfikacji umownych co do jakości realizacji.



## Ocena warunków współpracy w ciągu ostatnich trzech lat

Ankietowani zostali również zapytani o ocenę szczegółowych warunków współpracy w latach 2012 – 2015. Zastosowano skalę czteropunktową, gdzie (1) oznacza całkowitą negację zdania, a (4) pełne jego potwierdzenie.

Klimat współpracy z zamawiającymi publicznymi w ciągu ostatnich 3 lat poprawił się.



Warunki umów publicznych w budownictwie z punktu widzenia wykonawcy w ciągu ostatnich 3 lat ogólnie się polepszyły.



Ryzyka nakładane umową na wykonawcę umowy publicznej w ciągu ostatnich 3 lat znacznie zmalały.



Widać potrzebę stworzenia standardów współpracy i zawierania kontraktów, obowiązkowych do stosowania, które uwzględniałyby także interes wykonawcy.



Jak widać, respondenci uważają, że ogólny klimat współpracy z zamawiającymi publicznymi w ostatnich latach (2012-2015) nie poprawił się, warunki umów nie zmieniły się na korzyść, a ryzyka nałożone przez te umowy nie zmalały. Jest to potwierdzeniem obserwacji organizacji branżowych po 3 latach negocjacji w ramach tzw. Forum Inwestycyjnego dla inwestycji kolejowych czy rozmów w GDDKiA. Wysiłek włożony w próby przekonania zamawiających publicznych nie odniósł skutku. Jednak respondenci zdecydowanie podtrzymują konieczność stworzenia standardów umów, z czego

wniosujemy, że widzą zasadność dalszych rozmów.

To znamienne, że idea instytucji, takiej jak Narodowe Forum Kontraktowe (NFK), do opracowania wzorów umów i specyfikacji oraz zasad przetargów jest akceptowana. Jednak 24% naszych rozmówców w czasie wywiadów pogłębianych wyraziło sceptycyzm, czy NFK zdoła pokonać obecny model 'współpracy' bazujący na nierówności stron umowy. Branża ma nadzieję na zmianę, ale obawia się, że wymagać ona może zbyt daleko idących zmian w podejściu strony publicznej.

Jak widać, respondenci uważają, że ogólny klimat współpracy z zamawiającymi publicznymi w ostatnich latach (2012-2015) nie poprawił się, warunki umów nie zmieniły się na korzyść, a ryzyka nałożone przez te umowy nie zmalały.



Alfred Watzl – członek zarządu STRABAG Sp. z o.o.

*„W raporcie słusznie zauważono, że zamawiający prywatni postrzegają firmę wykonawczą jako partnera i starają się budować klimat zaufania i pewności biznesu.*

*Nie zawsze dzieje się tak w przypadku zamawiających z sektora publicznego. Dzisiaj, aby zrealizować kontrakt, szukamy dialogu i kompromisu z inwestorem publicznym. Unikamy sporów, aby uniknąć problemów z poprzednich lat, kiedy zbyt wiele spraw rozstrzyganych było w sądach.*

*W moim przekonaniu każdy inwestor publiczny powinien docenić firmy budowlane. Najważniejsze wyzwanie dla branży w perspektywie najbliższych 3-4 lat to realizacja kontraktów publicznych ściśle według umowy i w formie partnerstwa. Taka forma współpracy z firmą budowlaną o stabilnym potencjale i wzajemne zaufanie gwarantują bezpieczeństwo inwestycji. Musimy pamiętać, że firmy realizujące projekty budowlane dla inwestorów publicznych tworzą liczne miejsca pracy, zapewniając dochód dla całych rodzin, a także inwestują w rozwój pracowników, kształcąc świetnie przygotowaną zawodowo kadrę.”*

## Docenić branżę

# Rozwój na rynkach zewnętrznym?



Jan Mikołuszko – Przewodniczący Rady Nadzorczej UNIBEP S.A.

## Pomoc w ekspansji

*Należy ocenić kondycję sektora budowlanego po zakończeniu obecnej perspektywy unijnej m.in. przez pryzmat przygotowania firm do konkurencyjności na rynkach międzynarodowych. Obecnie polski sektor budowlany praktycznie nie istnieje na rynkach zagranicznych – nasze firmy nie są przygotowane do pracy na rynkach zagranicznych gdzie są większe ryzyka i wymagania. Za ten stan rzeczy w dużej mierze odpowiedzialność ponoszą zamawiający publiczni i organy rządowe – tymczasem sektor budowlany w krajach „starej Unii” był i jest na tyle silny, że praktycznie zdominował polski rynek budowlany. Jakość myślenia i działań strategicznych polskiej klasy rządzącej należy w przyszłości ocenić w myśl biblijnej zasady „po owocach ich poznać”. Sytuacja jest już ustabilizowana i mamy wrażenie, że trochę decydenci nas słuchają – zobaczymy, jak będzie w realizacji.*

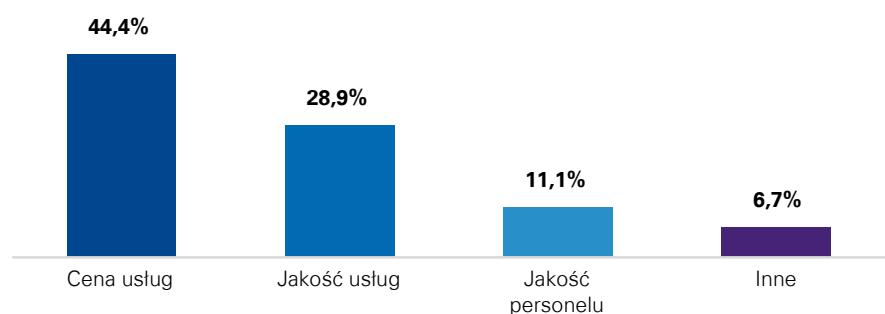
## Ocena polskich przedsiębiorstw w konkurencji międzynarodowej

### Mocne strony

Nie ma tu niespodzianek – sami siebie określamy często jako konkurujących ceną. Jednakże zarządy dużych firm w dalszej perspektywie nie widzą możliwości kontynuowania takiej oferty. Coraz bardziej liczyć się będzie oferta merytoryczna oraz pomysł na organizację przedsięwzięcia i metody budowy.

Taka autoocena doskonale plasuje firmy budowlane za granicą na pozycji podwykonawcy, rzadziej w charakterze generalnego wykonawcy. W zależności od specyfiki rynku obserwuje się, że najlepiej radzą sobie małe i średnie

przedsiębiorstwa działające w wąskich specjalnościach (roboty wykończeniowe, instalacyjne, sanitarne itp.), co pozwala im na oferowanie swoich usług na relatywnie wysokim poziomie.

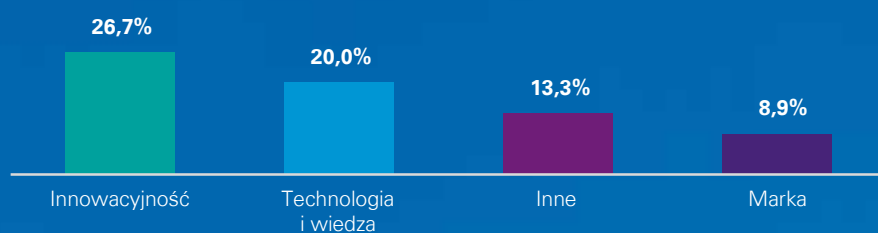


## Slabe strony

Respondenci określili, że problemem jest dla nich zbyt mała możliwość konkurowania wiedzą i innowacyjnością na rynkach zagranicznych. Z rozmów indywidualnych wnioskujemy, że często naszym produktem eksportowym jest fizyczne wykonawstwo pod opracowania innych.

Co prawda KPMG i PZPB znają przykłady, gdzie rozwiązanie techniczne decydowało o zwycięstwie w przetargu, ale nadal to jest mały procent usług eksportowych polskiego przemysłu budowlanego.

Ten wniosek nie może dziwić, jeśli weźmie się pod uwagę wcześniej zdiagnozowane problemy rozwojowe na rynku krajowym. Innowacyjność w branży budowlanej jest obarczona szczególnie wysokimi ryzykami i bez odpowiedniego zaplecza finansowego firmy nie podejmą ryzyka konkurowania na tym polu. Krajowe podmioty bez ugruntowanej pozycji rynkowej będą więc skupiać się na zwiększaniu przewagi na polu ceny i jakości.





# Przeszkody we współpracy operacyjnej

## Zidentyfikowane obszary niedoskonałości we współpracy z zamawiającymi

Ankietowani zostali również zapytani o wskazanie obszarów niedoskonałości. Poniższe pytania wskazywały możliwe i optymalne według wykonawców rozwiązania dotyczące modeli współpracy z zamawiającym, projektantem oraz inżynierem kontraktu.

### Rola inżyniera kontraktu

1

2

3

Zaproponowano trzy możliwe odpowiedzi:

1. Nadzór techniczny bez decyzyjności natury kontraktowej
2. Nadzór techniczny z ograniczonym zakresem decyzyjności kontraktowej
3. Niezależny inżynier z możliwością sprawiedliwego rozstrzygnięcia w sprawach spornych

Znamienne jest, że w znakomitej większości respondenci chcą mieć w osobie Inżyniera kompetentnego profesjonalistę do rozstrzygnięcia, czy dany element robót znajduje się czy nie w zobowiązaniu umownym. Tutaj im większe przedsiębiorstwo, tym ostrożniej formułowane są te sądy. Duże firmy bowiem mają na tyle silną pozycję, że wolą inżyniera skupionego na sprawach typowych dla inspektora nadzoru, pozostawiając tak dalece jak to możliwe kwestie kontraktowe do dwustronnych negocjacji z klientem.

## Stopień wykorzystania przez projektantów w projektach inwestycyjnych publicznych wiedzy i doświadczenia wykonawców



Zaproponowano trzy możliwe odpowiedzi:

1. Projektanci nie wykorzystują wiedzy praktycznej wykonawstwa
2. Projektanci biorą pod uwagę możliwości wykonawcze, ale nie projektują optymalnie
3. Projektanci projektują optymalnie z uwzględnieniem możliwości wykonawczych

Respondenci odpowiedzieli, że projektanci niekiedy nie wykorzystują wiedzy praktycznej wykonawstwa, a niekiedy projektują z uwzględnieniem możliwości wykonawczych, ale niekoniecznie optymalnie. Jest to ciekawy wynik zgodny z powszechnymi w dyskursie publicznym opiniami, że projekty są tworzone w sposób często abstrakcyjny. Co więcej, w swojej praktyce KPMG spotyka się z opiniami, że niekiedy w zamówieniach publicznych projektanci nie mają żadnej motywacji do projektowania optymalnego pod względem kosztowym, gdyż sami są pod presją własnego kontraktu, najczęściej ryczałtowego. Nie oplaca im się zatem poświęcać zbyt wiele czasu na rozważanie wszystkich możliwych opcji. Kontrakty publiczne na projektowanie nie zawierają żadnej motywacji finansowej dla projektowania ekonomicznego.

Ankietowani zostali zapytani o wskazanie obszarów niedoskonałości. Zastosowano skalę czteropunktową, gdzie (1) oznacza całkowitą negację zdania, a (4) pełne jego potwierdzenie.

## Ogólnie jakość współpracy z projektantami w zamówieniach publicznych w ciągu ostatnich trzech lat polepszyła się



Jak widać, respondenci raczej są zdania, że jakość współpracy z projektantami zamówień publicznych nie poprawiła się. Oceny te są spójne z oczekiwaniem możliwości wzrostu konkurencyjności poprzez przejęcie przez wykonawców odpowiedzialności za projekt. Duży wykonawcy są skłonni w większym stopniu niż dotychczas przejmować projektowanie i tworzyć centra kompetencji wewnątrz własnych struktur dla współpracy z projektantami. Co więcej, firmy projektowe również uważają wykonawców za lepszych klientów – bardziej racjonalnych – niż zamawiający.

## Ogólnie jakość współpracy i kompetencje inżynierów kontraktów w inwestycjach publicznych w ciągu ostatnich trzech lat wzrosły

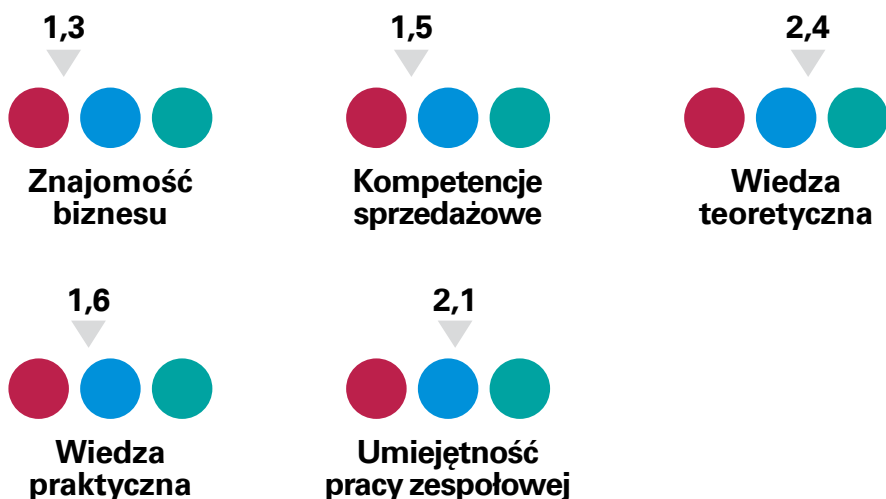


Respondenci zwracają nam uwagę, że w latach 2012 – 2015 nie zmieniły się kompetencje inżynierów kontraktów w zamówieniach publicznych. Zasadniczo mamy nadal system utrwalony w apogeum programu drogowego, gdzie inżynier kontraktu jest trochę asystentem i doradcą zamawiającego, a trochę szefem zespołu nadzoru inwestorskiego. Znamienne jest, że nawet w rozmowach z zarządami firm budowlanych ujawnia się pogląd, że tak właściwie rola inżyniera powinna wyglądać. Naszym zdaniem świadczy to o tym, jak daleko odeszliśmy od dobrych praktyk i standardu światowego – Inżyniera FIDIC wykonującego obowiązki przypisane w kontrakcie niekoniecznie zawsze po stronie zamawiającego.



# Ocena przyszłych kadr

## Kluczowe kompetencje absolwentów



Pytanie to miało sprowokować do oceny pracy wyższych uczelni technicznych w kontekście przygotowania absolwentów do pracy w przedsiębiorstwie budowlanym. Okazało się, że najwyżej cenione przez przedsiębiorców jest przygotowanie teoretyczne. Całkiem nieźle oceniono kompetencje społeczne absolwentów polskich uczelni – są stosunkowo chętni do pracy w zespole. Natomiast źle wypadły wszystkie aspekty praktyczne.

O ile nie dziwi brak znajomości zasad prowadzenia biznesu w firmie budowlanej, o tyle zaskoczeniem jest stosunkowo krytyczna ocena umiejętności analitycznego myślenia i opracowywania praktycznych rozwiązań. Świadczy to o tym, że w opinii branży uczelnie przygotowują do zawodu ciągle w sposób zbyt schematyczny i bazują raczej na gotowych wzorcach niż na nauce samodzielniego myślenia.

Natomiast źle wypadły wszystkie aspekty praktyczne. O ile nie dziwi brak znajomości zasad prowadzenia biznesu w firmie budowlanej, o tyle zaskoczeniem jest stosunkowo krytyczna ocena umiejętności analitycznego myślenia i opracowywania praktycznych rozwiązań.

# Możliwe obszary rozwoju

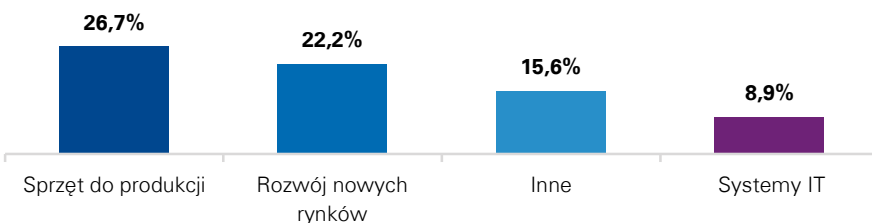
## Obecne i planowane obszary rozwoju



Ostatnia grupa pytań dotyczyła ogólnych tendencji rozwojowych w firmach. Okazało się, że w firmach średniej wielkości rozwijała się w ostatnim czasie produkcja i działalność związana z pozyskaniem nowego biznesu / rynków zbytu. Odpowiedzi sugerują zasadniczo rozwój we wszystkich obszarach: IT, kadrowym, zaplecza prawnego czy windykacji należności. Wyjątkiem okazał się obszar badań i rozwoju technicznego, który nie był w roku 2015 intensyfikowany. Jest to zaskoczenie wobec deklaracji, że innowacyjność stanowi np. przeszkodę w konkurencji na rynkach eksportowych.

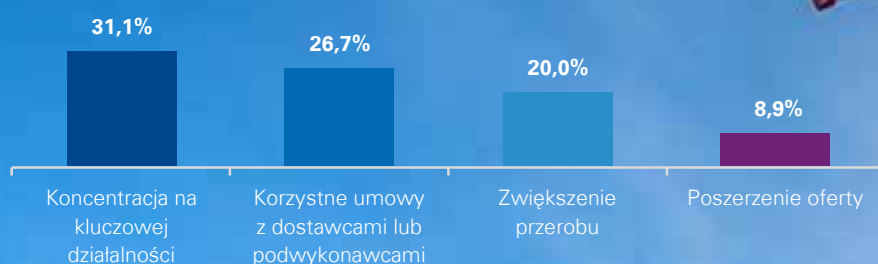
### Obszar planowanych inwestycji

Znamienne, ale jednocześnie spójne z poprzednimi odpowiedziami, firmy średnie i małe widzą konieczność inwestycji w sprzęt produkcyjny (maszyny, urządzenia) i rozwój rynków zbytu. Inwestycja w wiedzę nie jest elementem tej strategii. Widać tu jednak wyraźną różnicę w podejściu największych przedsiębiorstw, gdzie dostrzega się możliwość konkurencji właśnie wiedzą i kompetencjami inżynierskimi, zwłaszcza wobec możliwej ekspansji zagranicę.



## Podsumowanie szans na rynku

Z podanych odpowiedzi nasuwa się jeden wniosek – przedsiębiorstwa małe i średnie są w stanie koncentrować się na kluczowej działalności, nie mając z tego spektakularnych zysków. Branża nie myśli o przejęciach czy innym rozwoju niż wzrost organiczny. Wyłania się tu obraz pewnej małej stabilizacji, nazywanej także przez niektórych 'anabiozą'.



**Michał Skorupski – Dyrektor, KPMG**

*Z wielu rozmów wynika pozornie sprzeczny obraz – wykonawcy chcą konkurować wiedzą i nowoczesnymi technologiami, ale nie rozwijają tego obszaru tak jak powinni. Wykonawcy nie boją się projektów typu zaprojektuj i wybuduj, pod warunkiem że programy funkcjonalno-użytkowe będą dobrze napisane, a zamawiający nie będą uciekać od kontraktowej odpowiedzialności za niedokładność opisu wymagań i stanu pierwotnego. A obecnie rynek – zwłaszcza zamówień publicznych – temu nie sprzyja. Zamawiający ciągle nie wiedzą, jak dobrze zamawiać roboty z projektowaniem, w związku z czym wykonawcy planują inwestycje w moce projektowe z pewną rezerwą. Widzimy szansę w modelu projektuj i buduj, pod warunkiem, że razem – zamawiający, wykonawcy i regulatorzy – ustalimy warunki i zasady współpracy. Teraz odbywa się to metodą prób i błędów oraz przy pomocy próby sił w KIO.*

## Innowacyjność kluczem rozwoju firm

# Otoczenie prawne

## Ocena otoczenia gospodarczego

### Ocena obecnej sytuacji otoczenia prawnego

2,7



Ocena otoczenia prawnego funkcjonowania firm w budownictwie wypadła neutralnie ze wskazaniem, iż jest ono raczej nieprzyjazne przedsiębiorcom. Taka ocena pokazuje, że problemy branżowe miały swoje źródła także w innych obszarach niż system prawny. Można nawet zaryzykować stwierdzenie, że otoczenie prawne, mimo iż nie jest sprzyjające, nie stanowi przeszkody w funkcjonowaniu firm budowlanych. W sposób oczywisty daje to również podstawy do twierdzenia, iż przepisy prawa związane z prowadzeniem procesów inwestycyjnych można jeszcze usprawnić. Problemem pozostaje często występujące w Polsce zjawisko wadliwego stosowania dobrego prawa, co potwierdzają inne wyniki tego badania. Problem ten szczególnie dotyczy inwestycji publicznych, gdyż niekompetencja czy brak decyzyjności po stronie zamawiającego są czynnikami mającymi bezpośredni wpływ na efektywność realizacji, mimo iż leżą poza domeną przepisów prawa.

### Ocena zmian, które zaszły w ciągu ostatnich 3 lat

2,7



Niestety wykonawcy nie wierzą także w to, iż zmiany otoczenia prawnego, które nastąpiły w ciągu ostatnich trzech lat, mają istotny wpływ na funkcjonowanie sektora. Ta ocena nie napawa optymizmem, bo choć neutralna (ze wskazaniem na negatywną), to pokazuje, że zidentyfikowanych barier prawnych nie udało się usunąć. W pewnym sensie ocena zmian otoczeniu prawnym świadczy o utracie zaufania sektora do Państwa – branża nie dostrzega zmian, które poprawiają jej sytuację, i to pomimo iż kryzysowa sytuacja utrzymuje się od wielu już lat i jest powszechnie znana.

### Zagrożenie korupcją w ciągu ostatnich 3 lat

2,4



To ostatnie pytanie miało potwierdzić lub zaprzeczyć powszechnie funkcjonującym wokół branży budowlanej podejrzeniom o korupcję. Otóż przedstawiciele tej branży w anonimowych wywiadach stwierdzają, że raczej to zagrożenie w ciągu ostatnich lat się nie zmieniło. Inne doświadczenia autorów raportu skłaniają do oceny, że korupcja w branży zmienia charakter. Jest znacznie trudniej przekupić zamawiającego w przetargu, ale możliwe są nieprawidłowości w relacjach wykonawców z podwykonawcami i dostawcami. Często też model funkcjonowania rynku sprzyja konfliktom interesu: nadzór inwestorski może być podatny na wpływy wykonawcy, który na innej budowie udziela jakichś zleceń. Projektant może mieć motywację do reprezentowania określonego producenta sprzętu i takiego opisu zamówienia, który promuje konkretne wyroby. Branża musi więc podjąć wiele działań, aby wyeliminować ryzyko korupcji.



## Zidentyfikowane obszary niedoskonałości w otoczeniu prawnym

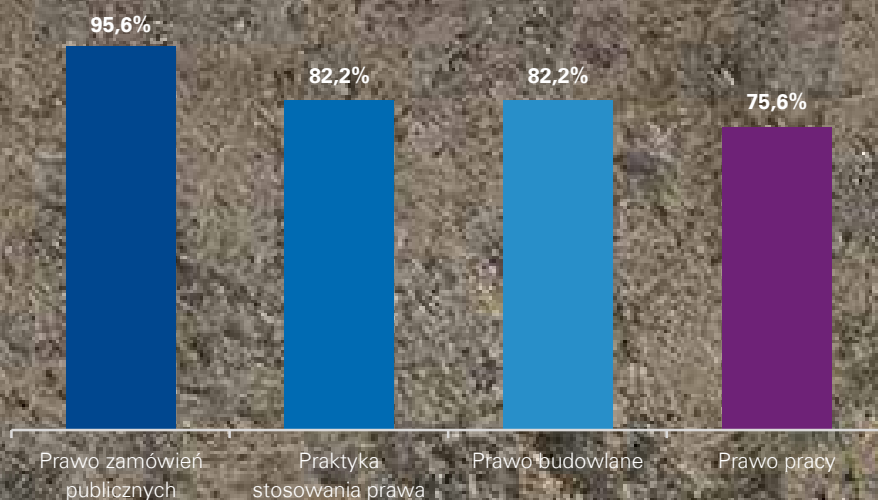
### Najbardziej problematyczne obszary prawa

Potwierdzeniem tej diagnozy są wskazania wykonawców na najbardziej problematyczne obszary prawa. Nie jest zaskoczeniem, iż 96% wykonawców wskazało na ustawę Prawo zamówień publicznych jako na obszar, który wymaga poprawy. Zgodność tego osądu każe wnioskować, iż konieczność zmian w tej ustawie jest paląca. Uwagę zwraca również inna prawidłowość, którą dostrzegli wykonawcy, tj. wadliwa praktyka stosowania prawa. W ocenie 82% wykonawców stosowanie obowiązującego prawa wymaga działań naprawczych. Jest to potwierdzeniem wcześniejszych obserwacji, że samo prawo nie stanowi

tak wielkiej przeszkody w rozwoju sektora. Administracja publiczna stosuje obowiązujące prawo w sposób dyskryminujący wykonawców, wykorzystując swoją uprzywilejowaną pozycję. Warto przy tej okazji zwrócić uwagę na interesującą zależność, gdyż wadliwe stosowanie prawa odnosi się również do największej przeszkody, czyli prawa zamówień publicznych (zidentyfikowanego jako wymagającego pilnej naprawy). Wadliwe prawo w połączeniu z niewłaściwą praktyką jego stosowania może generować jedynie negatywne skutki, na co dalsza część badań może wskazywać.

Taki sam odsetek wykonawców widzi konieczność zmian w prawie budowlanym, co zostało już wielokrotnie

wcześniej zdiagnozowane i nie będzie tutaj analizowane. Znamienne, że np. przepisy prawa pracy, ordynacji podatkowej czy przepisów ochrony środowiska, choć zidentyfikowane jako obszary do zmian, nie zajmują tak wysokiej pozycji na tej liście. To bardzo ważny wniosek z przeprowadzonych badań, gdyż dość precyzyjnie wskazuje na obszary problemowe wymagające pilnej interwencji. Okazuje się bowiem, że największe bariery nie będą możliwe do usunięcia jedynie w drodze procesu legislacyjnego, ale przede wszystkim jako rezultat zakrojonej na szeroką skalę akcji edukacyjnej dla wszystkich stron procesu inwestycyjnego ze szczególnym uwzględnieniem zamawiającego publicznego.



### Thomas Wegner – członek zarządu Bunte Polska Sp. z o.o.

*„Zarówno przedsiębiorstwa jak i inwestorzy oczekują od polskiego sektora publicznego jasnej wizji przyszłego ukierunkowania poszczególnych obszarów działalności, przekształcenia tych wizji w długoterminowe stabilne programy inwestycyjne oraz ich konsekwentnej realizacji. Inwestorzy oraz przedsiębiorstwa oczekują także odpowiedniego i gruntownego przygotowania programów inwestycyjnych oraz ich późniejszego wdrażania w ramach projektów.*

*W szczególności muszą oni odzyskać poczucie bezpieczeństwa w kwestii procedur zamówień publicznych, np. Prawa zamówień publicznych i prawa kontraktowego, gdyż jest to niezbędne dla zwiększenia aktywności gospodarczej. Pomocne byłoby tutaj m.in. ustanowienie zasad realizacji publicznych programów inwestycyjnych obowiązujących strony biorące udział w procesie inwestycyjnym. Taki sposób postępowania w efekcie wpłynąłby pozytywnie również na praktykę wprowadzania zmian w Prawie zamówień publicznych.”*



# Ocena sytuacji przez duże firmy budowlane

## Kierunek zmian na rynku budowlanym

### Rozwój kompetencji inżynierskich

Wnioski z rozmów z zarządami dużych wykonawców są zasadniczo zbieżne z ankietą przedstawioną powyżej. Główna różnica uwidaczniająca się między dużymi a mniejszymi podmiotami to podejście do rozwoju wiedzy, innowacji i konkurencji opartej na rozwiązaniach inżynierskich. Ponad 80% dużych firm widzi rozwój i pozyskiwanie zaufania klienta poprzez konstruowanie inteligentnej oferty technicznej.

Podkreśla się opłacalność konkurowania metodami wykonania, alternatywnymi rozwiązaniami korzystnymi dla klienta z punktu widzenia całego cyklu życia obiektu budowlanego czy rozwiązaniami podnoszącymi funkcjonalność rozwiązania.

Stąd duże podmioty rozważają w ten czy inny sposób tworzenie albo rozwój działów wsparcia technicznego, działów projektowych lub działów rozwoju. Podkreśla się opłacalność konkurowania metodami wykonania, alternatywnymi rozwiązaniami korzystnymi dla klienta z punktu widzenia całego cyklu życia obiektu budowlanego czy rozwiązaniami podnoszącymi funkcjonalność rozwiązania.

Z tego powodu nie dziwi ogólne (ponad 75%) poparcie dla metod typu *zaprojektuj i wybuduj* czy nawet szeroko krytykowanego przez organizacje branżowe *optymalizuj i buduj*. Okazuje się bowiem, że przetargi organizowane przez GDDKiA w poprzednich latach, gdzie dostarczano oferentom program funkcjonalno-użytkowy wraz z gotowym, jednak niewiążącym wykonanym na jego podstawie projektem budowlano-wykonawczym, który mógł podlegać optymalizacji – nie są wcale postrzegane tak negatywnie jak wynikałoby to z komentarzy przedstawicieli środowiska z początku stosowania tej metody. W zasadzie na podstawie rozmów można pokusić się o pogląd dalej idący – duże firmy

wykonawcze, o ile nie koncentrują się na dostarczaniu po prostu podstawowej usługi budowlanej, to z aprobatą powitałyby więcej przetargów, w których można brać na siebie ryzyko projektowe (prawie 80%). Warunkiem szerszego stosowania *zaprojektuj i wybuduj* jest jednak – ich zdaniem – lepsze przygotowanie programów funkcjonalno-użytkowych i lepsze zrozumienie wśród zamawiających (zarówno publicznych, jak i niepublicznych) znaczenia zapisów poszczególnych wymagań i proponowanej umowy dla wykonawcy. Dla przykładu, jeżeli PFU nie określa jakichś parametrów, to nie znaczy to, że na etapie realizacji będzie je można postawić. Przeciwnie – znaczy to, że są pozostawione wykonawcy do

Duże firmy wykonawcze, o ile nie koncentrują się na dostarczaniu po prostu prostej usługi budowlanej, to z aprobatą powitałyby więcej przetargów, gdzie można brać na siebie ryzyko projektowe.

wyboru. Zdaniem naszych rozmówców PFU i umowa są nadal miejscem, gdzie zamawiający (zwłaszcza publiczni) nadal zabezpieczają się przed popełnieniem błędu poprzez dodawanie stwierdzeń typu: 'i wykona wszystkie inne czynności niezbędne dla realizacji zamówienia' lub 'i dokona innych niezbędnych uzgodnień z kierownikiem projektu'. Takie zapisy powodują, że podczas realizacji przy pierwszym sporze o zakres zobowiązania umownego wykonawca może obawiać się dodawania oczekiwań, których nie był w stanie uwzględnić w ofercie.

Idąc jeszcze dalej – prowadziliśmy dość długie dyskusje nad możliwością wprowadzania kontraktów typu EPC (odpowiednik generalnego realizatora inwestycji) także do tych branż, w których nie są obecnie stosowane (np. drogownictwo). Wydaje się, że przynajmniej 25% dużych podmiotów powitałoby takie możliwości z zadowoleniem.

Gwoli ścisłości należy dodać, że otrzymaliśmy także ok. 20% zdecydowanych wypowiedzi przeciwnych rozwojowi metody Design and Build. Sądzymy więc, że będziemy w najbliższym czasie świadkami podziału firm na firmy oferujące rozwiązania inżyniersko-budowlane i firmy oferujące usługi budowlane. Sądzymy, że tych pierwszych będzie zdecydowanie więcej. Prawie we wszystkich rozmowach przewijała się sprawa pewnego podejścia zamawiających do wykonawcy.

O ile zamawiający prywatni/korporacyjni od dość dawna widzą w firmie wykonawczej partnera i starają się budować klimat zaufania (pewności biznesu) o tyle zamawiający publiczni kierują się po prostu literą prawa.

Wszyscy nasi rozmówcy (100%) odnotowywali różnicę w podejściu. O ile zamawiający prywatni / korporacyjni od dość dawna widzą w firmie wykonawczej partnera i starają się budować klimat zaufania (pewności biznesu) o tyle zamawiający publiczni kierują się po prostu literą prawa. Podkreślano, że w zamówieniach prywatnych bardzo liczy się wiarygodność wszystkich stron inwestycji. Zamawiający nie może w stosunku do wykonawcy pozwolić sobie na zachowania nieetyczne, bo to podważy jego wiarygodność w oczach pozostałych potencjalnych wykonawców. Ta sama zasada obowiązuje w stosunku do podwykonawców i dostawców. Gdyby generalni wykonawcy postanowili / zaczęli mniej rzetelnie regulować swoje zobowiązania, w kolejnym zamówieniu uzyskaliby od podwykonawcy gorsze warunki cenowe. Gros naszych rozmówców (75%) przyznało, że największą wartością ich firmy są relacje zarówno z zamawiającymi jak i podwykonawcami. Z tym że wszyscy, którzy tak uznali stwierdzili równocześnie, że niestety w świecie zamówień publicznych zdają się nie obowiązywać zasady etyki biznesu.

### Niewystarczająca swoboda wykonawców

Nasi rozmówcy wskazywali na ograniczenia rozwojowe. Zwłaszcza dużo uwag było do kontraktowania największych inwestycji infrastrukturalnych. Zwracano nam uwagę na:

- ryzyko ograniczenia dostępu do kredytów poprzez narastające wymagania zabezpieczeń należytego wykonania
- niepewność sytuacji w kontrakcie – decyzje w sprawie zmian czy roszczeń podejmowane są późno i zmieniane na różnych szczeblach zarządzania
- nierozsądne rozwiązania techniczne w przypadku projektowania przez zamawiającego
- kreowanie problemów tam, gdzie ich normalnie nie ma.

Świetnym przykładem ilustrującym kreowanie problemów nigdzie indziej niewystępujących są kwestie tzw. zatwierdzania harmonogramów wykonawcy i obarczanie wykonawcy odpowiedzialnością za rzekome opóźnienia. Zamawiający nie dostrzegają istoty biznesu generalnych wykonawców polegającej na szybkim wykonaniu zadania a nie długotrwałej realizacji. Wytworzony mit o opóźniających się wykonawcach skutkował tworzeniem kolejnych narzędzi rzekomo temu zapobiegających – katalogów kar, narzędzi zmuszających do przyjmowania uwag inżynierów kontraktów do harmonogramów, obowiązku pracy na dwie zmiany etc. Tymczasem problem w większości przypadków ma miejsce po stronie zamawiających – wystarczyłoby lepiej przygotować wykonawcy front robót, lepiej przygotować dokumentację i pozyskać cały teren pod budowę, aby wykonawca mógł bez przeszkód dany obiekt wybudować.

Wytworzony mit o opóźniających się wykonawcach skutkował tworzeniem kolejnych narzędzi rzekomo temu zapobiegających – katalogów kar, narzędzi zmuszających do przyjmowania uwag inżynierów kontraktów do harmonogramów, obowiązku pracy na dwie zmiany etc.

### Istotne ograniczenia

Z ograniczeń zewnętrznych na pierwszym miejscu wymieniano wspomniane już wcześniej ograniczenia w dostępie do kadry, przede wszystkim dobrej kadry średniego szczebla i wykwalifikowanych robotników: spawaczy, zbrojarzy, cieśli, robotników

prac wykończeniowych, pracowników branż instalacyjnych. Ponad 70% naszych rozmówców traktuje odpływ tej kadry do pracy za granicą jako poważny problem.

Widać tu wyraźny dysonans między firmami dużymi a mniejszymi. Generalnie wykonawcy zależni od firm mniejszych odczuwają brak robotników wykwalifikowanych przede wszystkim poprzez wzrost wymagań cenowych podwykonawców. Podwykonawcy zaś (firmy średnie i mniejsze) są zadowoleni, jeżeli byli w stanie utrzymać i związać z firmą kluczową kadrę, w tym robotników, gdyż to stanowi o ich przewadze konkurencyjnej.

Bardzo istotne dla naszych rozmówców jest planowanie już na okres po obecnej perspektywie finansowania unijnego. Należy się spodziewać, w dość powszechnym odczuciu, stabilnego biznesu w ciągu najbliższych kilku lat – do roku 2020-2022. Potem dojdzie do pewnej stagnacji i firmy będą musiały konkurować o zamówienia utrzymaniowe, przebudowy, remonty i odtworzenia. Nasi rozmówcy widzą też szansę w zapowiadanej priorytecie rządowym reindustrializacji. W najbliższym czasie największe nadzieje wzbudza implementacja nowej dyrektywy zamówieniowej.

Należy się spodziewać, w dość powszechnym odczuciu, stabilnego biznesu w ciągu najbliższych kilku lat – do roku 2020-2022. Potem dojdzie do pewnej stagnacji i firmy będą musiały konkurować o zamówienia utrzymaniowe, przebudowy, remonty i odtworzenia.

Duże firmy liczą na normalizację stosunków zamawiający – wykonawca w związku z szeroką akceptacją zmiany w ramach zawartej umowy. W związku z tym, jak to wyraziło kilku rozmówców – liczy się na mniejsze zaangażowanie w spory, a większe w racjonalne rozmowy z zamawiającymi.

W związku z tym jako modelowego menedżera przyszłości nasi rozmówcy widzą absolwenta uczelni technicznej z doświadczeniem merytorycznym zdobytym w przedsiębiorstwie budowlanym, który w czasie prowadzenia projektów posiadał znaczącą wiedzę z zakresu prawa i ekonomii.



# O KPMG w Polsce



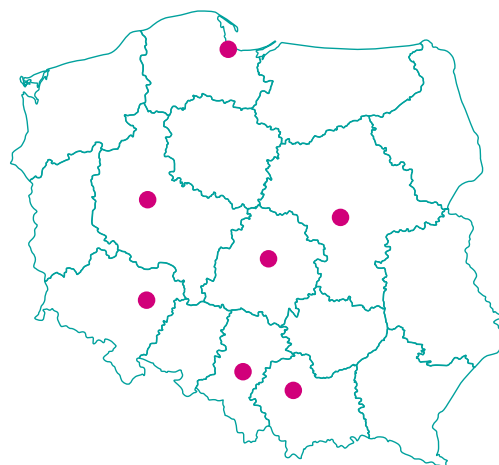
KPMG w Polsce od 1990 roku świadczy usługi z zakresu audytu, doradztwa podatkowego, księgowego, rachunkowego oraz doradztwa biznesowego, a stowarzyszona z KPMG w Polsce kancelaria prawna D.Dobkowski sp.k., kompleksowe usługi prawne. Zatrudniamy ponad 1 300 osób w siedmiu biurach zlokalizowanych w Warszawie, Krakowie, Poznaniu, Wrocławiu, Gdańsku, Katowicach i Łodzi.

Doradzamy polskim i międzynarodowym firmom oraz instytucjom ze wszystkich sektorów gospodarki, ze szczególnym uwzględnieniem branży dóbr konsumpcyjnych, usług finansowych, private equity, motoryzacyjnej, nieruchomości i budownictwa, technologii informacyjnych, mediów i komunikacji (TMT), transportowej (TSL), produkcji przemysłowej, a także sektora publicznego.

U podstaw sukcesu KPMG leżą wysoka jakość oferowanych usług oraz ludzie, których kapitałem jest wiedza zgromadzona przez ponad 174 tysięcy pracowników w 155 krajach świata. Dzięki temu świadczymy usługi kompleksowo, a jednocześnie każdego Klienta traktujemy indywidualnie.

Prowadzimy szereg aktywności wspierających rozwój przedsiębiorczości w Polsce. Dzielimy się wiedzą i doświadczeniem uczestnicząc w wydarzeniach merytorycznych, konferencjach, seminariach, szkoleniach czy warsztatach

skierowanych dla biznesu. Współpracujemy również z izbami handlowymi i stowarzyszeniami branżowymi oraz przygotowujemy publikacje i opracowania dotyczące różnych gałęzi gospodarki. W KPMG rozumiemy także, że w dzisiejszym świecie istotne jest nie tylko efektywne zarządzanie kapitałem firmy, ale też jej udział w przedsięwzięciach służących rozwojowi społeczności lokalnych i ochronie środowiska naturalnego. Wartości i misja KPMG sprawiają, że naszą strategię realizujemy w sposób społecznie odpowiedzialny.



Zespół doradczy dla sektora publicznego i infrastruktury w Polsce wspiera klientów w poszukiwaniu, projektowaniu i wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań, zwiększaniu efektywności działania i jakości świadczonych usług, usprawnianiu procesów operacyjnych, inwestycyjnych i zarządczych, optymalizacji struktur organizacyjnych, czy wsparcia technologicznego. Świadczymy usługi m.in. w zakresie definiowania strategii biznesowej i IT, opracowania architektury korporacyjnej, informatyzacji, przygotowania studiów wykonalności, projektowania programów zmian, zarządzania programami, portfelami projektów i projektami, zarządzania infrastrukturą, wsparcia w ocenie i zarządzaniu procesami inwestycyjnymi, projektowania nowych modeli świadczenia usług (w tym e-usług). Naszymi klientami są różnego szczebla jednostki administracji publicznej, w tym jednostki samorządowe, agencje rządowe i przedsiębiorstwa publiczne. Współpracujemy również z wykonawcami działającymi na rynku budowy infrastruktury w Polsce.

## Usługi



**Audyt**



**Podatki**



**Usługi  
doradcze**



**Usługi  
księgowe**



**Doradztwo  
prawne**



China  
Practice



French  
Desk



German  
Desk



Global Japanese  
Practice



Italian  
Desk



Korean  
Desk

### Foreign Desks

### Biura KPMG w Polsce

**Warszawa • Kraków • Poznań • Wrocław • Gdańsk • Katowice • Łódź**

**kpmg.pl**





POLSKI ZWIĄZEK  
PRACODAWCÓW BUDOWNICTWA



# Budujemy Polskę



**Polski Związek Pracodawców Budownictwa to ogólnopolska organizacja zrzeszająca firmy z branży infrastruktury i budownictwa, które wspólnie reprezentują ponad 70 proc. potencjału rynku generalnego wykonawstwa inwestycji w Polsce.**

- Zrzeszamy przedsiębiorstwa zajmujące się kompleksową realizacją inwestycji, firmy deweloperskie, specjalistyczne firmy projektowe, firmy produkujące materiały dla budownictwa, dostarczające technologie i inne związane z branżą infrastruktury i budownictwa.
- Tworzymy grupy eksperckie i aktywnie wspomagamy ich działania.
- Uczestniczymy w konsultacjach aktów prawnych regulujących działalność gospodarczą w obszarach infrastruktury i budownictwa.
- W imieniu członków wnosimy postulaty i podejmujemy interwencje w organach państwa i urzędach administracji.
- Wnosimy odwołania do Krajowej Izby Odwoławczej na działania zamawiających niezgodne z Prawem Zamówień Publicznych.
- Promujemy naszych członków na rynku krajowym i rynkach zagranicznych.
- Tworzymy warunki dla powstawania efektywnych relacji B2B.
- Uczestniczymy w międzynarodowych programach finansowanych ze środków Unii Europejskiej.
- Organizujemy konferencje krajowe i międzynarodowe, a także współpracujemy z organizacjami pracodawców krajów Unii Europejskiej.

*Członkostwo w PZPB daje możliwość bezpośredniego uczestniczenia w kształtowaniu i tworzeniu rozwiązań systemowych dotyczących sektora infrastruktury i budownictwa, zgłaszania swoich postulatów i wniosków mających istotne znaczenie dla kreowania rzeczywistości gospodarczej Polski.*

*Zapraszamy*



POLSKI ZWIĄZEK  
PRACODAWCÓW BUDOWNICTWA

ul. Żelazna 59A, lok. 0026, 00-848 Warszawa  
tel. 22 114 95 26, e-mail: sekretariat@pzpb.com.pl  
twitter: pzpb\_com\_pl, www.facebook.com/pzpbcompl  
[www.pzpb.com.pl](http://www.pzpb.com.pl)

# Kontakt



## **KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k.**

ul. Inflancka 4A  
00-189 Warszawa  
**T:** +48 22 528 11 00  
**F:** +48 22 528 10 09  
**E:** kpmg@kpmg.pl

## **Michał Skorupski Usługi Doradcze**

Dyrektor  
**E:** mskorupski@kpmg.pl

## **Magdalena Maruszczak Marketing i Komunikacja**

Dyrektor  
**E:** mmaruszczak@kpmg.pl

## **KPMG.pl**

## **Polski Związek Pracodawców Budownictwa**

ul. Żelazna 59A lok. 0026  
00-848 Warszawa  
**T:** +48 (22) 114 95 26  
**F:** +48 (22) 119 95 73  
**M:** +48 607 889 166  
**E:** sekretariat@pzpb.com.pl

## **Rafał Baldys**

Wiceprezes zarządu  
**E:** r.baldys@pzpb.com.pl

<http://www.pzpb.com.pl>

## **Biura KPMG w Polsce**

### **Warszawa**

ul. Inflancka 4A  
00-189 Warszawa  
**T:** +48 22 528 11 00  
**F:** +48 22 528 10 09  
**E:** kpmg@kpmg.pl

### **Kraków**

al. Armii Krajowej 18  
30-150 Kraków  
**T:** +48 12 424 94 00  
**F:** +48 12 424 94 01  
**E:** krakow@kpmg.pl

### **Poznań**

ul. Roosevelta 18  
60-829 Poznań  
**T:** +48 61 845 46 00  
**F:** +48 61 845 46 01  
**E:** poznan@kpmg.pl

### **Wrocław**

ul. Bema 2  
50-265 Wrocław  
**T:** +48 71 370 49 00  
**F:** +48 71 370 49 01  
**E:** wroclaw@kpmg.pl

### **Gdańsk**

al. Zwycięstwa 13a  
80-219 Gdańsk  
**T:** +48 58 772 95 00  
**F:** +48 58 772 95 01  
**E:** gdansk@kpmg.pl

### **Katowice**

ul. Francuska 34  
40-028 Katowice  
**T:** +48 32 778 88 00  
**F:** +48 32 778 88 10  
**E:** katowice@kpmg.pl

### **Łódź**

al. Piłsudskiego 22  
90-051 Łódź  
**T:** +48 42 232 77 00  
**F:** +48 42 232 77 01  
**E:** lodz@kpmg.pl

© 2016 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Informacje zawarte w niniejszej publikacji mają charakter ogólny i nie odnoszą się do sytuacji konkretnej firmy. Ze względu na szybkość zmian zachodzących w polskim prawodawstwie prosimy o upewnienie się w dniu zapoznania się z niniejszą publikacją, czy informacje w niej zawarte są wciąż aktualne. Przed podjęciem konkretnych decyzji proponujemy skonsultowanie ich z naszymi doradcami.

Nazwa i logo KPMG są zastrzeżonymi znakami towarowymi bądź znakami towarowymi KPMG.