

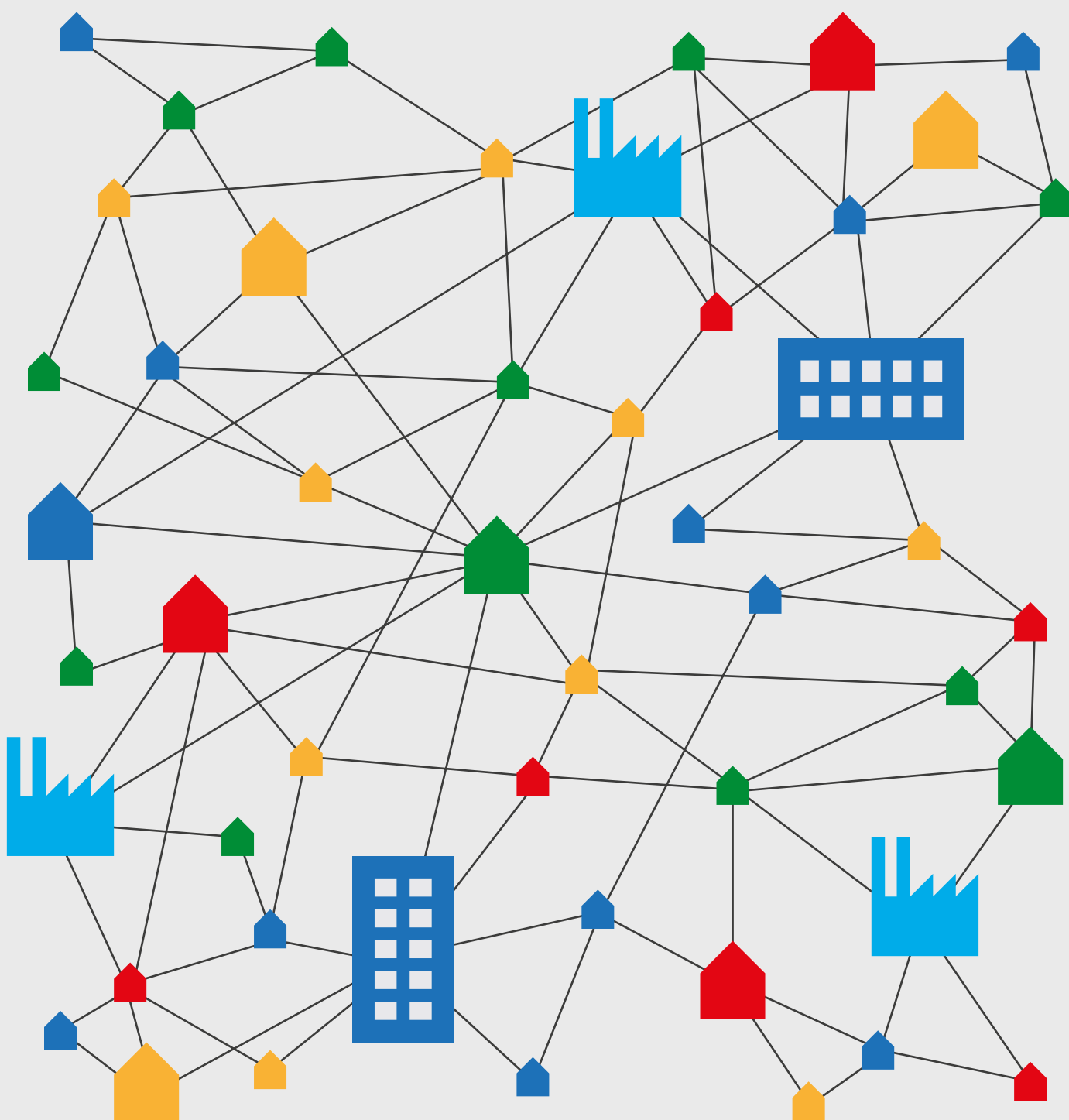
KONSULTANT

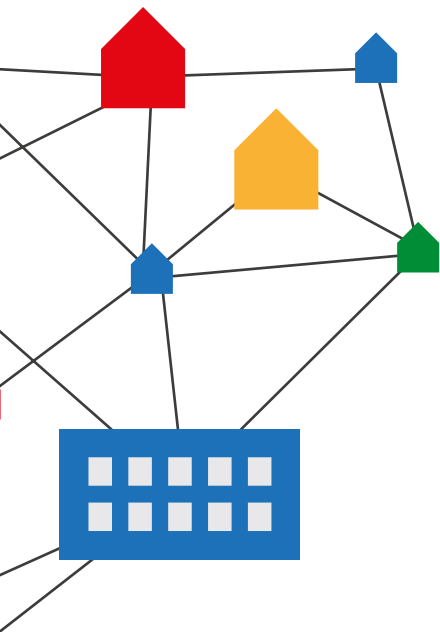
BIULETYN



STOWARZYSZENIE
INŻYNIERÓW DORADCÓW
I RZECZOZNAWCÓW

nr 69 listopad 2023





3
TOMASZ LATAWIEC
Róbmy swoje

4
DR INŻ. PIOTR PAZDAN
SŁAWOMIR KOŚMIŃSKI
Spierałmy się gładnie

8
MARIUSZ HAŁADYJ
**Rozmowa z Mariuszem Haładym
prezesem Prokuratury Generalnej
Rzeczypospolitej Polskiej**

12
MACIEJ JAMKA
MARCIN BISIKIEWICZ
ŁUKASZ GEMBIŚ
PATRYCJA TREDER

**Jak skutecznie dochodzić
kosztów pośrednich związanych
z przedłużeniem terminu?**

19
ANNA OLEKSIEWICZ
**O znaczeniu usług intelektualnych
w procesie realizacji inwestycji**

27
MAREK RYTLEWSKI
**Inżynierska mantra: dialog, zaufanie
i współpraca**



efca
European Federation of Engineering
Consultancy Associations – EFCA

SIDiR jest członkiem:
Fédération Internationale Des
Ingénieurs-Consailleurs – FIDIC
European Federation of Engineering
Consultancy Associations – EFCA

Biuletyn „Konsultant”
Wydawca: Stowarzyszenie Inżynierów
Doradców i Rzeczoznawców (SIDiR)
ul. Trębacka 4, 00-074 Warszawa
tel.: +48 22 826 16 72
biuro@sidir.pl

Redaktor naczelny: Rafał Bałdys Rembowski

Kolegium redakcyjne: inż. Tomasz Latawiec,
mgr inż. Tamara Małasiewicz, mgr inż. Grzegorz
Piskorz, mec. Tomasz Skoczyński, Emilia
Młodzikowska, mgr inż. Rafał Bałdys Rembowski

Skład i opracowanie graficzne: Homework

Publikowane w Biuletynie „Konsultant” artykuły
prezentują stanowiska, opinie i poglądy ich Autorów.

Redakcja zastrzega sobie prawo do adiacji
tekstów i zmiany tytułów. Przedruki i wykorzystanie
opublikowanych materiałów może odbywać się
za zgodą Kolegium redakcyjnego.

Redakcja nie ponosi odpowiedzialności za treść
zamieszczanych reklam.

Reklama w biuletynie:
W sprawie szczegółowej oferty i cennika reklam
prosimy o kontakt z biurem SIDiR:
biuro@sidir.pl

Róbmy swoje



TOMASZ LATAWIEC
Prezes Zarządu SIDiR

Oddajemy w Państwa ręce 69 numer Biuletynu Konsultant, który powstał na kanwie XI Konferencji SIDiR *Dobre praktyki w przygotowaniu umów w sprawie zamówienia publicznego na roboty budowlane i usługi intelektualne*. Punktem wyjścia do naszej dyskusji są szeroko w branży komentowane rekomendacje dot. postanowień wzorów umów lub innych czynności prawnych wydane przez Prokuraturę Generalną Rzeczypospolitej Polskiej. Zmiana w podejściu wielu zamawiających jest widoczna i trzeba przyznać, że najszybciej do nich dochodzi u zamawiających prowadzących najwięcej postępowań, którzy posiadają “przegląd” całego procesu i “pamięć instytucji”, która pozwala wyciągać wnioski z historycznych doświadczeń. Jednak wiedza o tym, co wolno, a czego, nie w systemie publicznym dochodzi do świadomości zamawiających stosunkowo powoli, konsultanci, projektanci, prawnicy i wykonawcy czują niedosyt. W niniejszym numerze prezes PGRP udzielił nam wywiadu, w którym m.in. odnosi się do tego wątku. Gorąco zachęcam do lektury.

W tym numerze szczególnie polecam artykuły wszystkich autorów, bowiem obejmują całe spektrum istoty prowadzenia procesu inwestycyjnego. Wymieniając w kolejności faz projektu zachęcam do świeżego spojrzenia mec. Anny Oleksiewicz prezeski Związku Ogólnopolskiego Projektantów i Inżynierów na kluczową rolę procesu planowania inwestycji i jej wpływu na koszt realizacji. Choć zawarte w nim tezy są dla nas podświadomie oczywiste, to jednak ukazane w kontekście badań naukowych mają zupełnie inną moc przekonywania. To, na co szczególnie chciałbym zwrócić uwagę, o czym pisze Anna, to przywołany przez nią mechanizm wpływu pierwszych etapów planowania inwestycji na przyszłe koszty, a w tym kontekście także nieobecny w polskiej praktyce inżynierskiej, a powszechny na Zachodzie – tzw. lejek niepewności, czyli zasada, że im projekt jest na wcześniejszej fazie, tym bardziej niepewny jest jego przyszły koszt. To m.in. z tego powodu nie należy krytykować niedokładności wstępnych szacunków dużych inwestycji, ta niedokładność jest cechą tego procesu, a nie jego wadą.

Oczywiście zapraszam do lektury wszystkich artykułów, bo nasz tytuł – choć nie jest punktowany w dorobku naukowym to jednak dla wielu stał się źródłem fachowej wiedzy z obszaru inżynierii, konsultingu i prawa przy wdrażaniu projektów. To oczywiście zasługa członków, sympatyków i instytucji, które z nami współpracują. Warto przypomnieć, że konferencja odbyła się na chwilę przed wyborami do parlamentu, czyli de-facto w innej epoce politycznej. Nie powinno nam to jednak zakłócać pola widzenia: rozbudzać nadziei lub ich studzić, wiele oczekujemy od nowych władz, ale z ostrożności i nauczani doświadczeniem – jak zaleca Wojciech Młynarski – róbmy swoje.

Spierajmy się godnie



DR INŻ. PIOTR PAZDAN
Prezes Zarządu Skars sp. z o.o.



SŁAWOMIR KOŚCIŃSKI
Niezależny Inżynier Konsultant,
Członek SIDiR,
Mediator z Listy Mediatorów
Ośrodka Mediacji przy SIDiR,
Mediator Stały Sądu Polubownego
przy Prokuraturze Generalnej
Rzeczypospolitej Polskiej

XI Konferencja SIDIR po raz kolejny pokazała, że w wielu aspektach zarządzania projektami robimy postępy i korzystamy z wypracowanego dotychczas doświadczenia. Szczególnym optymizmem powiało ze Strony Prokuratury Generalnej Rzeczypospolitej Polskiej (PGRP), bo przecież nie można sobie wybrać lepszego Partnera promującego metodyczne i zawodowe sposoby rozwiązywania trudnych kwestii, wrośniętych niejako w proces inwestycyjny, niż Instytucji, która zna je z zupełnie innej, zdawałoby się wręcz przeciwstawnej Strony.

Nie mamy zatem żadnych wątpliwości, że tu, gdzie jesteśmy, znaleźliśmy się dzięki cierpliwości i metodycznie wypracowanym narzędziom, które wspomagają procesy decyzyjne i są odpowiednie dla każdej ze stron realizacji umowy o roboty budowlane. Potrafimy bowiem dokładnie opisać i wyliczyć to o co się spieramy, dzięki czemu umiemy zawęzić każdy spór do kwestii rozstrzygnięcia bazującego na ocenie eksperckiej. Krążące w branży analizy waloryzacyjne, sposoby wyliczenia kosztów przedłużenia realizacji Umów, ze szczególnym uwzględnieniem wyliczenia kosztów zarządu są tak ugruntowane i powszechne, że nie trzeba dzisiaj już szerzej rozwijając nazw typu *wolny wyraz „a”*, *metoda Eichleay’a*, *opóźnienia kompensujące*, *nadzwyczajne warunki klimatyczne* itp. To działa, pozwala profesjonalizować każdy spór i rozstrzygnąć go sprawnie, w krótkim czasie. Potwierdzają to statystyki podawane przez wspomnianą wyżej PGRP, która wskazała, iż do Sądu Polubownego do końca sierpnia 2023 r. wpłynęło tyle wniosków o polubowne rozwiązanie sporu, co w całym 2022 r. A dotyczyły one: waloryzacji (35%), rozliczenia inwestycji / umów (41%), kar umownych (13%) oraz innych spraw (11%).

Wygląda na to, że mamy jako branża wysokie kompetencje i wiele potrafimy. Gdzie więc tkwi problem?

Długo szukaliśmy jakiejś sensownej odpowiedzi na to pytanie i zdiagnozowaliśmy zasadniczo trzy scenariusze, w których pomimo wysokiego potencjału dla polubownego rozwiązania sporu, nie dochodzi do tego.

Pierwszy to różnica *kompetencji*. Kiedy jedna strona nie potrafi przekazać swojego stanowiska w sposób zrozumiały i wyczerpujący, trudno liczyć na porozumienie. Nie chodzi tu tylko o samą umiejętność wykorzystania narzędzi i prezentacji wyników, ale kompetencje pozwalające zrozumieć pozycję w jakiej znajduje się partner. Nie wystarczy dobrze liczyć, trzeba też widzieć i wiedzieć. Podsumowując jednak nasze doświadczenie w pracy jako Inżynier Kontraktu, a potem po stronie Wykonawcy możemy stanowczo stwierdzić, iż ta przeszkoda straciła i ciągle traci swoje znaczenie w ostatnich latach, więc jest dzisiaj łatwiejsza do pokonania.

Drugi, to *obawa*. Nie wiemy czy to dobrze, żeby najpierw szeroko i powszechnie nadużywać frazy: *dyscyplina finansów publicznych*, a potem oczekiwać odważnych

Kiedy jedna strona nie potrafi przekazać swojego stanowiska w sposób zrozumiały i wyczerpujący, trudno liczyć na porozumienie. Nie chodzi tu tylko o samą umiejętność wykorzystania narzędzi i prezentacji wyników, ale kompetencje pozwalające zrozumieć pozycję w jakiej znajduje się partner.

decyzji i działań? Powstał tutaj jednak cały szereg mechanizmów prawnych ochrony Zamawiających publicznych, pozwalających im działać profesjonalnie, odpowiedzialnie i skutecznie, ... i pewnie jest to bardzo dobry temat na osobny artykuł.

Trzeci to *relacje interpersonalne*. Pewnie powinniśmy je nazwać międzyludzkimi, ale mamy delikatne wrażenie, że na to jeszcze jest trochę za wcześnie, choć od czasu, kiedy Arthur Schopenhauer rozebrał na czynniki pojęcie *Argumentum ad personam* (łac. „argument wymierzony w osobę”) minęło ponad 200 lat. Choć sam Schopenhauer wskazywał ten sposób jako ostatni, bazujący na nieuczciwej argumentacji, stosowany, gdy wszystkie inne zawodzą, kiedy nie ma szans na wygranie sporu argumentacją merytoryczną, to jego popularność naprawdę zaskakuje i zastanawia. Jest to szczególnie dziwne, kiedy weźmie się pod uwagę, iż sam Autor *Erystyki* wskazuje, iż personalizacja sporu czyni go właściwie nierozwiązywalnym. Po co to więc?

Mamy zatem tylko, pomijając w tym miejscu kwestie samych możliwości, trzy obszary i scenariusze, których powinniśmy unikać, jeżeli chcemy sprawnie rozwiązywać kwestie sporne w procesach inwestycyjnych. Obszar kompetencji i obaw znika konsekwentnie, ewolucyjnie i miarowo, natomiast obszar relacji interpersonalnych trwa w najlepsze, choć wydawałoby się, że jest najłatwiejszy do zagospodarowania dobrymi praktykami. Mało się o tym pisze i mówi, więc postulujemy niniejszym o nadaniem mu odpowiedniego priorytetu.

A zatem jak to jest z tymi sporami?

Ze sporem mamy do czynienia wtedy, gdy co najmniej dwie osoby – lub grupy – wyrażają odmienne opinie na jakiś temat i nie chcą zaakceptować opinii przeciwników. Na gruncie naszych kontraktów nie trudno zaadresować i określić adwersarzy: są nimi Zamawiający i Wykonawca. To pomiędzy nimi dochodzi najczęściej do konfliktów dotyczących interpretacji postanowień umownych, zakresów prac, wynagrodzenia, terminowości realizacji, itd. Dodatkowo, co ma miejsce w przypadku kontraktów wg standardów FIDIC, mamy jeszcze Inżyniera (trzeciego uczestnika), który nie jest stroną umowy – jest tym, który powinien stronom pomagać będąc

profesjonalnym inżynierem posiadającym odpowiednie kwalifikacje, doświadczenie i kompetencje do pełnienia funkcji Inżyniera w ramach Kontraktu, zachowując przy tym neutralność wobec Stron nie uznając go przy tym za działającego dla Zamawiającego¹.

Każdy z w/w uczestników procesu ma inne cele do osiągnięcia, inne założenia biznesowe, które powodują, że w przypadku braku chęci zrozumienia potrzeb drugiej strony, mamy do czynienia z klasycznym początkiem konfliktu:

1. Zamawiający wychodzi z założenia, że Wykonawca próbuje wykorzystać każdą możliwość interpretacyjną na swoją korzyść, a przy okazji często naciągnąć i kreować rzeczywistość kontraktową,
2. Wykonawca z kolei postrzega Zamawiającego jako formalistę, usztywnionego i głuchego na jego propozycje, wnioski i roszczenia,
3. Inżynier natomiast, gdy brakuje mu odwagi do świadomego i odpowiedzialnego wypełniania swoich kontraktowych obowiązków, zachowuje się często jak adwokat lub pełnomocnik Zamawiającego, a tak naprawdę to powinien być tym, który działa w interesie Kontraktu, tj. arbitralnie i niezależnie.
4. Niemiecki psycholog, Friedrich Glasl, rozwój konfliktu dzieli na trzy fazy, obrazując to jako schody prowadzące w dół:

Faza I: zaostrenie, debata i polemika, czyni zamiast słów... – wciąż partnerzy:

Dochodzi do zaostrenia różnic w postrzeganiu zagadnienia, jednak jest to etap, gdzie da się jeszcze rozmawiać i znaleźć rozwiązanie. Strony muszą chcieć rozwiązać problem i co najważniejsze to to, że na tym etapie są w stanie zrobić to jeszcze samodzielnie, bez pomocy z zewnątrz.

Faza II: troska o wizerunek i koalicja, utrata twarzy, strategia gróźb, szantaż... – już przeciwnicy,

¹ Kl. 3.7 FIDIC Warunki Kontraktu na Budowę, Warunki Kontraktu na Urządzenia i Budowę z Projektowaniem, wydania polskie 2019 (tłumaczenie 2. Wydania 2017)



Jest to etap, gdzie jedna ze stron wygrywa a druga przegrywa, tracąc pozycję i wizerunek. Strona przegrana zaczyna szybko budować koalicję, czyli gromadzenia swoich zwolenników i tym samym przeciwników drugiej strony. Niestety tu jest już potrzebna pomoc z zewnątrz.

Faza III: pojedyncze akty destrukcji, roztrzaskanie, totalne zniszczenie, razem ku przepaści... – wrogowie!

Tu już nie ma już wygranych! Obie strony przegrywają. Nie ma tu miejsca na żadną refleksję, dialogi, rozmowy, a o trzeźwym myśleniu można zapomnieć. Towarzyszą tu chęć zemsty prowadząca do upadku obu stron.

Ktoś mógłby podnieść, że rozmawiamy o konfliktach, jakie rodzą się w trakcie realizacji umów o roboty budowlane (czyli relacji biznesowych wynikających ze stosunku umownego dwóch podmiotów), więc skąd dyskusja o utracie twarzy, totalnym zniszczeniu czy wręcz stwierdzeniu, że „razem ku przepaści”? Ponieważ właśnie schody konfliktu w bardzo obrazowy sposób wizualizują to, co ma miejsce na naszych kontraktach. To właśnie my – osoby zarządzające po każdej ze stron, oraz Inżynierowie – poprzez swoje zachowania, niewłaściwe działania i zaniedbania, doprowadzamy do tego, że tracimy się z oczu merytorykę i potrzebę właściwej komunikacji dla rozwiązywania problemów i zagadnień, przedkładając ponad interes projektu: swoje ambicje, daleko idącą krótkowzroczność w postrzeganiu skutków niepodejmowania na czas decyzji, czy brak chęci postawienia się w pozycji drugiej strony dla głębszego i pełniejszego zrozumienia prezentowanego przez nią stanowiska:

- Co stoi na przeszkodzie temu, aby odpowiadać na korespondencję tu i teraz, a nie milczeć, przekraczając uzgodnione w kontrakcie terminy na to przewidziane?
- Dlaczego obrażamy się na złożone roszczenie, skoro kontrakt przewiduje taką formę komunikacji dla określonego katalogu problemów, a z drugiej strony, dlaczego nie składamy roszczeń (przejęciowych), kiedy kontrakt nakłada na nas taki obowiązek?
- Dlaczego nie respektujemy wynikającego z kontraktu rozkładu ryzyk pomiędzy stronami kontraktu, niejednokrotnie próbując go jednostronnie zmienić w trakcie trwania kontraktu na swoją korzyść próbując uparczywie przekonać drygą stronę, że białe to w rzeczywistości jest czarne?
- Dlaczego nie podejmujemy decyzji na czas? Nie ma nic gorszego jak niepodejmowanie decyzji i tkwienie w stanie, który pogłębia tylko konsekwencje zagadnienia, które wystąpiło (najczęściej negatywne konsekwencje w postaci straty czasu i środków finansowych, bez znaczenia na czyj koszt zmarnowanych).

Konflikty zawsze towarzyszyły ludziom, od dawien dawna... albo i jeszcze dłużej. Nie da się ich uniknąć w trakcie realizacji kontraktów na roboty budowlane, ale z pewnością można je rozwiązywać na gruncie kontraktu, po to, aby proces realizacji umów był maksymalnie niezachwiany, a ich cele biznesowe osiągane w maksymalnym stopniu zgodnie z założeniami. Naszym zadaniem zatem powinno być to, że gdy już jesteśmy w sytuacji konfliktu (w Fazie I), to aby jak

najrzadziej łądować w Fazie II. Fazy III nie życzymy nikomu, nawet wrogom!

Skoro stanęliśmy już w obliczu konfliktu to jedynym sposobem jego rozwiązania są negocjacje stron, które powinny próbować zredukować lub usunąć konflikt pomiędzy sobą. Celem negocjacji jest osiągnięcie porozumienia na drodze komunikacji. Słowo komunikacja jest kluczem do skutecznego rozwiązania sporu, ponieważ statystyki w sposób bezsprzeczny dowodzą, że konflikty najczęściej powstają tam, gdzie ta komunikacja jest na niskim poziomie lub całkowicie jej nie ma. Strony negocjując muszą być przygotowane na to, że będą musiały zrezygnować z części swoich interesów, aby rozwiązanie konfliktu było możliwe. Należy przy tym pamiętać, że osiągnięcie celów zależy od współpracy uczestników a cele stron nie mogą się wzajemnie wykluczać. Negocjując rozwiązanie konfliktu nie powinniśmy zapominać o tym, że współpraca między stronami może być niezbędna w przyszłości, a w zasadzie będzie nieodzowna na całym etapie realizacji umowy (narastający konflikt nie pozwoli na utrzymanie dobrych relacji stron).

A co, jeżeli nie jesteśmy w stanie sami rozwiązać konfliktu? Nie potrafimy sami uporać się ze swoim wspólnym sporem: oddaliśmy się w swoich stanowiskach, nasila się podejrzliwość, obawa co do podejmowanych decyzji i za wszelką cenę chcemy pozostać przy swoim, ale jednocześnie nadal (gdzieś pod skórą) czujemy chęć porozumienia się? Jednym słowem pukamy do drzwi Fazy II – co wtedy?

Z pomocą przychodzi nam wtedy mediacje, czy też koncyliacje, czyli wsparcie z zewnątrz od strony, która nie jest skażona problemem, jego konsekwencjami, potrafi pomóc, doradzić i poprowadzić nas tak, abyśmy się porozumieli. Mediacja jest metodą rozwiązywania sporów, w której strony z pomocą bezstronnego i neutralnego mediatora prowadzą negocjacje, wypracowując obopólnie satysfakcjonujące porozumienie. Koncyliacja z kolei to próba ugodowego rozwiązania sporu przez niezależnego i bezstronnego koncyliatora. Takie usługi świadczą Ośrodek Mediacji przy Stowarzyszeniu Inżynierów Doradców i Rzeczoznawców, a także Sąd Polubowny przy Prokuraturze Generalnej Rzeczypospolitej Polskiej.

Nasuwa się od razu naturalne pytanie: czy takim mediator nie powinien niekiedy być Inżynier pełniący swoją funkcję na kontrakcie wg standardów FIDIC? Oczywiście, że tak. Skoro jest on profesjonalnym inżynierem, posiadającym odpowiednie kwalifikacje, doświadczenie i kompetencje do pełnienia funkcji Inżyniera w ramach Kontraktu, a przy tym na mocy Kontraktu winien zachowywać przy tym neutralność wobec Stron, to jest on jak najbardziej tą osobą, która na linii frontu (sporu) może pomóc w jego rozwiązaniu, wręcz powinna.

Aby pomóc w rozwiązaniu sporu (nie sprowadzając go do postanowień Kl. 20 Warunków Kontraktu, ale traktując go w szerokim rozumieniu), osoba pełniąca funkcję Inżyniera nie powinna bać się podejmowania trudnych decyzji. Inżynier powinien być mocno komunikatywny i przy tym obiektywny w swoich działaniach. Powinien pomagać w analizie skutków podejmowanych przez strony decyzji, nie będąc przy tym stronniczym. Wywiązywać się ze swoich obowiązków, nałożonych kontraktem, a także przypominać stronom o ich obowiązkach w sposób nie powodujący eskalacji problemu, tylko w trosce o konstruktywne rozwiązywanie zagadnień.

Całkowicie bez znaczenia będzie to, czy będziemy odnosić się do Schopenhauera, Glasla czy innego uczonego i mądrego w piśmie, ponieważ to od nas zależy, czy jesteśmy zainteresowani skutecznym rozwiązywaniem problemów tu i teraz, mając wpływ na podejmowane decyzje (włączając w to mediacje czy koncyliacje), czy będziemy ich rozwiązanie pozostawiać innym, tj. sądom, narażając się na wieloletnie konflikty i nie mając kompletnie wpływu na rozstrzygnięcia.

Kluczem do tego, aby podejmować trud rozwiązywania sprawnych konfliktów powinna być świadomość tego, że każdy konflikt da się rozwiązać dopóty, dopóki nie stanie się on personalnym. Działając w środowisku, w branży i występując po różnych stronach procesy inwestycyjnego powinno nam zależeć na tym, aby postrzegano nas jako osoby profesjonalne,

Komunikacja jest kluczem do skutecznego rozwiązania sporu, ponieważ statystyki w sposób bezsprzeczny dowodzą, że konflikty najczęściej powstają tam, gdzie ta komunikacja jest na niskim poziomie lub całkowicie jej nie ma. Strony negocjując muszą być przygotowane na to, że będą musiały zrezygnować z części swoich interesów, aby rozwiązanie konfliktu było możliwe.

merytoryczne oraz świadome, a przede wszystkim potrafiące zmierzyć się z wyzwaniami, jakie niesie realizacja kontraktów o roboty budowlane. I to, czy te wyzwania nazwiemy zagadnieniami, konfliktami, czy też sporami, nie ma kompletnie żadnego znaczenia – wartością dodaną jest sztuka ich rozwiązywania, a kluczem do tego są relacje interpersonalne, jakie powinniśmy potrafić zbudować z zespołach, oraz właściwa komunikacja.

Jeżeli zatem do profesjonalizmu i merytoryki dodamy kulturę biznesową, szacunek, empatię, motywację i wyrozumiałość, to mamy niebanalne walory pozwalające doprowadzić każdy spór do polubownego rozstrzygnięcia.

Rozmowa z Mariuszem Haładym prezesem Prokuraturii Generalnej Rzeczypospolitej Polskiej



MARIUSZ HAŁADYJ
Prezes Prokuraturii Generalnej RP

Tak przygotowuj dokumentację kontraktową, żeby zminimalizować ryzyko wystąpienia sporu w przyszłości. Zaczynając od mitygowania ryzyka tkwiącego w samych już postanowieniach umowy, a powodującego generowanie sytuacji spornych. Im więcej przy tym czasu wykorzystamy na etapie przygotowania, tym większa szansa na możliwie sprawną realizację zamówienia.

PGRP wydała kolejne rekomendacje dotyczące kar umownych w umowach zawieranych z zamawiającymi publicznymi. DE-facto to kolejne rekomendacje wydane przez PGRP dotyczące systemu zamówień publicznych. Jakże doświadczenia skłoniły PGRP do sformułowania tych rekomendacji?

Nasze rekomendacje są wynikiem doświadczenia z różnych sfer aktywności PGRP – opiniowania umów, procesów sądowych i negocjacji. Widzimy potrzebę usystematyzowania dobrych praktyk dotyczących tej ważnej i uniwersalnej działości jaką są kary umowne. Spory w tym obszarze są jednymi z najbardziej powszechnych, a jednocześnie widzimy potencjał do ograniczenia ich liczby dzięki bardziej precyzyjnemu i przemyślanemu konstruowaniu umów. Z drugiej strony, chcemy położyć nacisk na efektywność kar umownych, zwrócić uwagę, by służyły one przede wszystkim zapewnieniu sprawnej, w tym możliwie bezkonfliktowej realizacji umów.

To jest też efekt postrzegania przez nas swojej roli, czyli koncentrowania się nie tylko na rozwiązywaniu sporów, ale również na ich zapobieganiu. Ten realizujemy przede wszystkim przez opinie prawne do projektów umów. Wydając jednak rekomendacje, na bazie tych doświadczeń, możemy oddziaływać nie tylko prewencyjnie, ale jednocześnie w sposób systemowy, powszechny na rynek kontraktów publicznych starając się jednocześnie czynić go możliwie spójnym i przewidywalnym.

Nie lepiej skupić się na promocji ADR?

Jakkolwiek bardzo dobrze, że zmienia się nastawienie do polubownych metod rozwiązywania sporów i zyskują one systematycznie na znaczeniu, to jeszcze bardziej efektywną metodą na sprawne prowadzenie inwestycji pozostaje unikanie sporów. Nie zawsze oczywiście jest to możliwe, ale rolą doradcy prawnego na etapie zawierania umowy jest nie tylko wzmacnianie kontaktowej pozycji klienta, ale również eliminowanie elementów, które mogą nas do sporu doprowadzić. Tak widzę pierwsze zadanie doradcy prawnego pracującego przy danej inwestycji czy umowie, tzn. tak przygotowuj dokumentację kontraktową, żeby zminimalizować ryzyko wystąpienia sporu w przyszłości. Zaczynając od mitygowania ryzyka tkwiącego w samych już postanowieniach umowy, a powodującego generowanie sytuacji spornych. Im więcej przy tym czasu wykorzystamy na etapie przygotowania, tym większa szansa na możliwie sprawną realizację zamówienia.

Dlatego zwiększyliśmy nacisk na działania wyprzedzające i prewencyjne, w efekcie których możemy nie tylko zapobiegać powstawaniu sporów, ale i poprawiać pozycję prawną Skarbu Państwa czy państwowych osób prawnych na wypadek takich sporów w przyszłości. Nasze wskazówki czy rekomendacje mają pomóc przygotować umowy w taki sposób, aby nie tylko mądrze zabezpieczyć interes

Kara umowna powinna przede wszystkim wspierać sprawną realizację umowy i skutecznie zabezpieczać interes zamawiającego. Powinna motywować dłużnika do należytego wykonania umowy i w ten sposób zabezpieczyć podstawowy interes wierzyciela. W razie zaś niewykonania lub nienależytego wykonania umowy, kara umowna spowodować ma odpowiednią dolegliwość dla dłużnika.

podmiotów publicznych, ale również ograniczyć ryzyko sporów, choćby interpretacyjnych, rodzących problemy na etapie jej wykonywania.

Jeśli natomiast już dojdzie do sporu, chodzi o to, żeby strony umowy mogły jak najszybciej go rozwiązać bez unicestwiania całego procesu zakupowego czy inwestycyjnego. Tutaj, bez wątpienia, droga negocjacji lub mediacji, stwarza ku temu najlepsze możliwości, jeśli są podstawy prawne i faktyczne do dokonania ustępstw.

Nie wiem, czy zgodzi się Pan, ale mam taką obserwację, że podnoszone przez PGRP wątpliwości i obserwacje już wcześniej były zgłaszane przez środowiska konsultantów, projektantów i wykonawców. Jaka może być przyczyna tego, że administracja nie do końca ufa ekspertyzie / ocenie sytuacji, jeżeli formułują je organizacje branżowe?

Rekomendacje są przede wszystkim dla zamawiających, ale to nie jest tak, że tylko podmioty publiczne mają wpływ na praktykę zastrzegania kar umownych. W Rekomendacjach nie chodzi zresztą o to, by kary umowne były niższe, mniej dolegliwe, czy by było ich mniej. Celem jest efektywność kar umownych, zwłaszcza ich adekwatność do naruszeń umowy. Drogą do realizacji tego celu nie jest z kolei powszechne miarkowanie kar ani zrównywanie kary umownej z poniesioną szkodą – jak często chcieliby wykonawcy. Kara umowna powinna być dostosowana do interesu zamawiającego, jaki chroni, a jej wysokość powinna zapewniać realizację także funkcji motywującej i prewencyjnej, które w zamówieniach publicznych mają często kluczowe znaczenie, ponieważ najczęściej chodzi o realizację inwestycji użyteczności publicznej, na którą czekają mieszkańcy.

Czy w Pańskiej ocenie, zamawiający rozumieją funkcję kary umownej?

Funkcje kar umownych to świetny przykład. Optyka zamawiających, moim zdaniem, uwzględnia zwykle różne funkcje kar umownych, w szczególności to, że w przypadku inwestycji publicznych kara umowna nie może służyć tylko

wyrównaniu bilansu finansowego realizacji inwestycji, że jej funkcje są szersze. Można jednak powiedzieć, że niewystarczająco często znajduje to odbicie wprost w treści umów. Dlatego rekomendujemy m.in. skonkretyzowanie interesów zamawiającego związanych z daną inwestycją – w kontekście interesu publicznego, gospodarczego czy społecznego – oraz nazwanie wprost funkcji jakie pełnić mają dane kary umowne. Przy czym nie tylko zamawiający powinni zwrócić większą uwagę na funkcje kar umownych. Wykonawcy również powinni silniej dostrzegać inne funkcje niż czysto kompensacyjna i mieć ich świadomość. Jest to korzystne w kontekście uczciwej konkurencji na rynku wykonawców i promowania przedsiębiorców, którzy terminowo i kompetentnie wywiązują się ze swoich obowiązków, zamiast tych, którzy wiedzą, że nie zrealizują zamówienia na warunkach określonych w umowie, ale liczą na to, że naliczona kara zostanie zmiarkowana.

Czyli jakie warunki powinna spełniać właściwie zastrzeżona kara umowna?

Kara umowna powinna przede wszystkim wspierać sprawną realizację umowy i skutecznie zabezpieczać interes zamawiającego. Powinna motywować dłużnika do należytego wykonania umowy i w ten sposób zabezpieczyć podstawowy interes wierzyciela. W razie zaś niewykonania lub nienależytego wykonania umowy, kara umowna spowodować ma odpowiednią dolegliwość dla dłużnika.

Ponieważ jednak umowa ma umożliwić realizację wspólnego przedsięwzięcia na akceptowalnych przez każdą ze stron warunkach, zastrzeganie kar umownych w nadmiernej wysokości lub za uchybienia nieistotne dla realizacji umowy, nie będzie adekwatnym działaniem ze strony zamawiającego. Prowadzić będzie bowiem do złożenia wyższych ofert, uwzględniających ryzyko zapłaty wysokiej kary. Tak zastrzeżone kary umowne generują ponadto same z siebie poważne ryzyko sporów, co zagraża sprawności realizacji umowy. Ponadto, kary w kontraktowej wysokości wierzyciel może i tak nie uzyskać z uwagi na ryzyko miarkowania.

Rekomendacje dotyczące kar umownych obok wcześniejszych dotyczących metod polubownych rozstrzygania sporów czy mechanizmów waloryzacji są w pewnym sensie uzupełnieniem przepisów prawo zamówień publicznych. Istnieje wiele aspektów umów o podobnym znaczeniu, których przecież nie uzupełni PGRP. Zdaje się, że to nie jest problem ustawy, w czym leży problem?

Mam podobne zdanie co do ustawy, tzn., mamy całkiem dobre Prawo zamówień publicznych. Uzupełnianie przepisów dokumentami poza legislacyjnymi, tzw. aktami *soft law* jest powszechną praktyką w wielu państwach, chociażby Europy Zachodniej. Pamiętam to jeszcze z czasów pracy w ministerstwie. Dokumenty takie dotyczyły różnych dziedzin prawa i gospodarki. To jest naturalny proces związany z wdrażaniem i wykonywaniem przepisów. To, co można zapisać w takich dokumentach od praktycznej strony, czy podając przykłady zastosowań przepisów, nie pasuje jednak do języka aktów prawnych. Stanowią one zatem dopełnienie ustaw i nie traktowałbym tej praktyki jako wady systemu, a jako efekt jego dojrzałości, skoro uczestnicy rynku są w stanie kierować się nie tylko twardą literą prawa, ale również wskazówkami zawartymi w dokumentach poza legislacyjnymi. Przez wiele lat, dokumenty o takim charakterze miały marginalne znaczenie i wiele osób wątpiło w sens ich wydawania.

Czy rozwiązaniem tych problemów nie mogłyby być jakieś standardy, w których można by ująć rekomendacje PGRP oraz wybrane rekomendacje organizacji branżowych?

Uważam, że co do naszych rekomendacji nie ma potrzeby przekuwania ich w dodatkowe dokumenty. One dotyczą poszczególnych, konkretnych dziedzin, w których widzimy potrzebę podzielenia się swoim doświadczeniem, w celu promowania dobrych praktyk kontraktowych. Myślę, że atutem naszych rekomendacji jest ich niesformalizowany charakter. On daje możliwość dostosowania treści do materii, która jest opracowana – stworzyć, wzory, przykłady, opisowe wskazówki, wyniki analizy orzecznictwa, itp. Taka elastyczna formuła pozwala też, by nasze rekomendacje i wzory były „dokumentami żywymi”, które będzie można w razie potrzeby dostosowywać do zmieniających się uwarunkowań prawnych.

Jeśli natomiast chodzi o dobre praktyki wśród wykonawców będące samoregulacją pochodzącą od organizacji branżowych, to jak najbardziej jest to ciekawy pomysł.

Czy wyjmując aspekty wynikające z waloryzacji i kar umownych jakie w dalszej kolejności widzi Pan przyczyny powstawania sporów gruncie kontraktu?

Sporo przy realizacji skomplikowanych kontraktów mają różne podłoże, nie zawsze też ich główną przyczyną są kwestie

prawne. Zauważyliśmy jednak na przykład, że czasami ich zarzewiem są nieprecyzyjne, niejednoznaczne specyfikacje warunków zamówień i postanowienia umów. Może nią być też niedostosowanie umów do ich przedmiotu i warunków realizacji. Dlatego wydaliśmy również ogólne wskazówki dot. formułowania umów, które dotyczą m.in. tego aspektu kontraktu, jak i innych kwestii formalnych, które mogą mieć wbrew pozorom decydujące znaczenie dla interpretacji umowy.

Ale tymi przyczynami mogą być brak aktywności oferentów na etapie postępowania o zamówienie publiczne i konkurowanie przez nich nierealistycznymi warunkami ofert eliminując z rynku zamówień wykonawców rzetelnie kalkulujących swoje oferty.

Czy widzi Pan jakieś prawidłowości w zachowaniach stron w przypadku powstania sporu (strategie działania) ?

Naturalnym odruchem jest analiza argumentów i gromadzenie dowodów, które potwierdzają nasze racje, zabezpieczanie się stron na potrzeby ewentualnego procesu. Ale coraz częściej strategią preferowaną jest próba polubownego rozwiązania sporu. I dobrze, bo nie ma powodu, aby analizy wyboru najkorzystniejszej ścieżki rozwiązania sporu, nie dokonywać w każdym przypadku i dopiero wówczas wybierać najbardziej adekwatną do danej sprawy. Innymi słowy, uważam, że należy walczyć z filozofią, że najgorszy wyrok jest lepszy od najkorzystniejszej ugody.

Poza tym ważne, aby na etapie realizacji pamiętać o bieżącej analizie sposobu realizacji kontraktu i odpowiednim dokumentowaniu przebiegu realizacji umowy. Po pierwsze po to, aby możliwie szybko wyłapywać problemy w celu zapo-

Mamy całkiem dobre Prawo zamówień publicznych. Uzupełnianie przepisów dokumentami poza legislacyjnymi, tzw. aktami *soft law* jest powszechną praktyką w wielu państwach, chociażby Europy Zachodniej.

bieżenia przeobrażenia ich w poważniejsze spory. Po drugie, aby w razie zaistnienia wątpliwości na etapie realizacji łatwiej było odwołać się do obiektywnych faktów, zaś w razie sporu, np. sądowego, aby dysponować odpowiednim materiałem dowodowym. To zresztą też może wpływać na większą skłonność do ograniczania nieuzasadnionego eskalowania swoich żądań i szukania rozwiązań koncyliacyjnych.

Czy w Pańskiej ocenie zmienia się świadomość Zamawiających i Wykonawców, jeżeli chodzi o sposób w jaki rozstrzygane są spory w porównaniu np. do sytuacji



przed roku, albo jeszcze wcześniej? Czy na podstawie tych obserwacji można wnioskować o jakiś trendach?

Widać to choćby w liczbach wniosków, jakie trafiają do Sądu Polubownego przy Prokuraturii. Obserwujemy skokowy wzrost liczby wniosków rok do roku – w roku 2023 odnotujemy co najmniej dwa razy tyle mediacji, co w roku ubiegłym. Spodziewamy się, że liczba wniosków mediacyjnych tylko w tych roku może przekroczyć 700. A dowodem na to, że myślenie o rozwiązywaniu sporów zmienia się zarówno u zamawiających, jak i u wykonawców niech będzie fakt, że obie strony równie często z takimi wnioskami się zwracają. Cieszy nas również duża liczba jednostek samorządu terytorialnego uczestniczących w mediacjach przed naszym sądem.

Czy sądzi Pan, że dobre praktyki w zakresie polubownych metod, które wydaje się powoli udaje się zaszczerpić na gruncie systemu zamówień publicznych przeniosą się także do zamówień komercyjnych? A może powinien powstać jakiś inny sąd specjalny dla sporów budowlanych bazujący na doświadczeniach PGRP.

Niewątpliwie cenne byłoby, by dobre praktyki kontraktowe były upowszechniane wśród wszystkich uczestników rynku. Choć pytanie samo w sobie zawiera dla mnie pewien paradoks.

Dlaczego?

Ponieważ spodziewałbym się, że to rynek prywatny będzie wyznaczał ścieżki i szlaki w tym względzie. Specyfika

sektora publicznego jest szczególna, a kluczem do sprawnej realizacji umowy jest wzajemne zrozumienie uwarunkowań w jakich znajdują się strony, w tym zamawiający, którzy ograniczeni są swoistym gorsetem rygorów finansowych i prawnych. Nie oznacza to, że nie mają tutaj zastosowania zasady właściwe dla dobrego gospodarza, ale chociażby standardy dokumentacyjne czy ograniczenia co do swobody zmiany umów są zazwyczaj wyższe w sektorze publicznym niż prywatnym. Cieszę się jednak, jeśli rynek zamówień publicznych jest dziś tak postrzegany.

Chociaż, z drugiej strony, zdaję sobie sprawę, że w przypadku rynku prywatnego przedsiębiorcy często w drodze negocjacji rozwiązują swoje spory, których żadne statystyki nie odnotowują. Sami również w przypadku sporów, w których jako Prokuratoria uczestniczymy, z tej formy korzystamy.

Jakie są dalsze plany PGRP z zakresie rekomendacji dla zamawiających (wykonawców?) korzystających z systemu zamówień publicznych?

Na bieżąco staramy się identyfikować obszary, w których rekomendacje byłyby przydatne. Zapraszamy wszystkich do zgłaszania takich obszarów czy problemów.

Dziękuję za rozmowę.

Jak skutecznie dochodzić kosztów pośrednich związanych z przedłużeniem terminu?



MACIEJ JAMKA
adwokat, Senior Partner w DWF Poland



MARCIN BISIKIEWICZ
radca prawny, Partner w DWF Poland

Przedłużanie terminów realizacji kontraktów budowlanych, a zwłaszcza tych dotyczących skomplikowanych i wielkoskalowych projektów infrastrukturalnych, jest powszechne. Często wynika to z okoliczności, za które wykonawcy nie są w żaden sposób odpowiedzialni. Nawet jednak w takich przypadkach, publiczni zamawiający oraz prywatni inwestorzy często odmawiają wykonawcom rekompensaty za dodatkowe koszty pośrednie poniesione przez nich w związku z wydłużeniem czasu trwania umowy. Tymczasem koszty pośrednie stanowią istotny element ceny kontraktowej, który wykonawcy uwzględniają na etapie przygotowania oferty. Aby skutecznie dochodzić kosztów pośrednich w przypadku przedłużenia terminu realizacji inwestycji, wykonawcy powinni pamiętać o co najmniej kilku istotnych kwestiach na każdym z etapów cyklu życia projektu.

ISTOTA, ZNACZENIE I WPŁYW KOSZTÓW POŚREDNICH NA EKONOMIKĘ KONTRAKTU

Koszty pośrednie stanowią istotny składnik wartości kosztorysowej robót i są niezbędne do realizacji projektu przez co mają wpływ na ekonomikę zadania budowlanego. W związku z tym, należy je właściwie zdefiniować, obliczyć i uwzględnić w cenie, aby zapewnić prawidłową ocenę rentowności inwestycji, a także uniknąć sporów i rozszczeń związanych z ich rozliczeniem.

W polskim systemie prawnym, koszty pośrednie realizacji robót budowlanych zostały zdefiniowane w rozporządzeniu Ministra Rozwoju i Technologii z dnia 20 grudnia 2021 r.¹ Zgodnie z § 1 pkt 4 Rozporządzenia, koszty pośrednie to składnik kalkulacyjny wartości kosztorysowej, uwzględniający nieujęte w kosztach bezpośrednich koszty zaliczane zgodnie z odrębnymi przepisami do kosztów uzyskania przychodów, w szczególności koszty ogólne budowy oraz koszty zarządu.

W przedstawionej powyżej definicji legalnej należy wyróżnić trzy elementy. Pierwszy z nich precyzuje, że koszty pośrednie to koszty nie ujęte w kosztach bezpośrednich, które obejmują: koszty robocizny, koszty materiałów, w tym koszty zakupu tych materiałów oraz koszty sprzętu.

Drugim ważnym elementem dla zidentyfikowania kosztów pośrednich jest powiązanie kosztu pośredniego z przesłanką umożliwiającą zaliczenie danego wydatku do kosztów uzyskania przychodu zgodnie z odrębnymi przepisami. W przypadku wykonawców robót budowlanych, którzy w większości prowadzą działalność w formie

¹ Rozporządzenie Ministra Rozwoju i Technologii z dnia 20 grudnia 2021 r. w sprawie określenia metod i podstaw sporządzania kosztorysu inwestorskiego, obliczania planowanych kosztów prac projektowych oraz planowanych kosztów robót budowlanych określonych w programie funkcjonalno-użytkowym (Dz.U. z 2021 r. poz. 2458) [dalej: „Rozporządzenie”]



ŁUKASZ GEMBIŚ
adwokat, Counsel w DWF Poland



PATRYCJA TREDER
adwokat, Senior Associate w DWF Poland

spółek prawa handlowego posiadających osobowość prawnych, przyjąć należy, iż zgodnie z art. 15 ust.1 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych,² kosztem uzyskania przychodu jest koszt poniesiony w celu osiągnięcia przychodów ze źródła przychodów lub w celu zachowania albo zabezpieczenia źródła przychodów, z wyjątkiem kosztów wymienionych w art. 16 ust. 1.

Trzecim elementem omawianej definicji legalnej kosztów pośrednich jest wskazanie przez ustawodawcę, na dwa szczególne i konkretne rodzaje kosztów pośrednich: koszty ogólne budowy oraz koszty zarządu. Koszty ogólne budowy związane są z realizacją danego zadania budowlanego natomiast nie można przy-

Koszty ogólne budowy związane są z realizacją danego zadania budowlanego natomiast nie można przypisać tych kosztów do wykonywania konkretnych poszczególnych robót. W ramach kosztów ogólnych budowy można przykładowo wymienić koszty: pracy personelu zarządzającego budową (np. dyrektor kontraktu, kierownik budowy, kierownicy robót, mistrzowie), utrzymania biura budowy (np. koszty kontenerów biura budowy, materiałów biurowych, komputerów, koszty), utrzymania zaplecza socjalnego (np. środki czystości, BHP, diety), utrzymania terenu i zaplecza budowy (np. koszty mediów i wywozu śmieci, utrzymania i dozoru ogrodzenia), ochrony budowy, zużycia narzędzi, opłat administracyjnych, konserwacji sprzętu, itd.

pisać tych kosztów do wykonywania konkretnych poszczególnych robót. W ramach kosztów ogólnych budowy można przykładowo wymienić koszty: pracy personelu zarządzającego budową (np. dyrektor kontraktu, kierownik budowy, kierownicy robót, mistrzowie), utrzymania biura budowy (np. koszty kontenerów biura budowy, materiałów biurowych, komputerów, koszty), utrzymania zaplecza socjalnego (np. środki czystości, BHP, diety), utrzymania terenu i zaplecza budowy (np. koszty mediów i wywozu śmieci, utrzymania i dozoru ogrodzenia), ochrony budowy, zużycia narzędzi, opłat administracyjnych, konserwacji sprzętu, itd. Jak łatwo można zauważyć, koszty ogólne budowy ponoszone są co do zasady na budowie według planowanych wydatków dla danego zadania. Wykonawca przygotowując wycenę kosztów ogólnych budowy na etapie ofertowania uwzględnia skalę zadania budowlanego i jego stopień skomplikowania (np. ocenia, ile personelu wymaga zarządzanie daną budową), okres realizacji zadania (np. jak długo ponoszone będą koszty stałe związane z biurem budowy, personelem, zapleczem socjalnym itd.), ale również lokalizację i rozmiar inwestycji (np. jak duży teren budowy wymaga ochrony). Koszty ogólne budowy mogą być wykazywane jako koszty rzeczywiste, które mają bezpośredni związek z konkretną

² Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych z dnia 15 lutego 1992 r. (Dz.U. Nr 21, poz. 86)

budową i mogą być udokumentowane fakturami i rachunkami wystawionymi w ramach realizacji danej budowy. W ramach kosztów ogólnych budowy można wyróżnić grupę kosztów, która jest zależna od czasu realizacji inwestycji, co oznacza, że koszt rośnie jeżeli wydłuża się okres realizacji zadania. Z drugiej strony niektóre koszty ogólne budowy ponoszone są jednorazowo i nie zależą od okresu trwania inwestycji. Np. opłata administracyjna.

Koszty zarządu to rodzaj kosztów pośrednich, który nie jest powiązany z konkretnym zadaniem budowlanym lecz z kosztami utrzymania, zarządzania i administrowania całego przedsiębiorstwa wykonawcy robót budowlanych.³ Do kosztów zarządu można zaliczyć koszty między innymi: personelu zarządzającego przedsiębiorstwem wykonawcy (np. płace członków zarządu oraz osób zarządzających danym regionem lub oddziałem przedsiębiorstwa), utrzymania działów wsparcia (np. koszty osobowe i materiałowe prowadzenia księgowości, utrzymania działu finansowego, działu prawnego, HR itd.), utrzymania biura i siedziby wykonawcy, koszty podróży i szkoleń, koszty reprezentacji, koszty racjonalizacji i reklamy. Koszty zarządu są również wydatkami rzeczywistymi, ale ponoszonymi w ramach całego przedsiębiorstwa i są niezbędne do jego funkcjonowania i rozwoju. Wykonawcy sporządzający rachunek zysków i strat metodą kalkulacyjną podają w nim corocznie kwotę, która została wydatkowana w danym roku obrachunkowym na koszty ogólnego zarządu (poz. E. w rachunku zysków i strat w wariantcie kalkulacyjnym) co pozwala ustalić pewną zależność np. rocznych przychodów wykonawcy i związanej z tym wysokości kosztów ogólnych zarządu. Warto jednak podkreślić, że koszty zarządu są to koszty globalne dla całego przedsiębiorstwa i wyodrębnienie części tych kosztów oraz powiązanie ich jako kosztów rzeczywistych wyłącznie z jedną budową jest bardzo trudne a czasem wręcz niemożliwe. Koszty zarządu uzależnione są często od struktury organizacyjnej wykonawcy, jego strategii rynkowej, sytuacji finansowej, przyjętej metody wyliczenia i określane są w odniesieniu do kosztów rzeczywistych całego przedsiębiorstwa a nie konkretnej budowy. Wyliczenie kosztów zarządu w powiązaniu z robotami na danej budowie możliwe jest przy pomocy odpowiedniej metody wskaźnikowej

i wymaga zgromadzenia potrzebnych danych i sporządzenia opinii eksperckiej, co często ma miejsce na etapie postępowania sądowego⁴.

Koszty pośrednie przypadające na daną jednostkę przedmiarową ustala się za pomocą wskaźnika narzutu kosztów pośrednich zgodnie z § 4 ust. 2 Rozporządzenia. Prawdopodobne ustalenie wskaźnika narzutów kosztów pośrednich jest niezbędne do rzetelnej wyceny realizacji inwestycji i do osiągnięcia zakładanego wyniku finansowego na budowie. Znaczenie kosztów pośrednich dla wykonawcy ma więc związek z wpływem tych kosztów na jego sytuację finansową. Koszty pośrednie w szczególności koszty zarządu zapewniają utrzymanie

Koszty zarządu to rodzaj kosztów pośrednich, który nie jest powiązany z konkretnym zadaniem budowlanym lecz z kosztami utrzymania, zarządzania i administrowania całego przedsiębiorstwa wykonawcy robót budowlanych. Do kosztów zarządu można zaliczyć koszty między innymi: personelu zarządzającego przedsiębiorstwem wykonawcy (np. płace członków zarządu oraz osób zarządzających danym regionem lub oddziałem przedsiębiorstwa), utrzymania działów wsparcia (np. koszty osobowe i materiałowe prowadzenia księgowości, utrzymania działu finansowego, działu prawnego, HR itd.), utrzymania biura i siedziby wykonawcy, koszty podróży i szkoleń, koszty reprezentacji, koszty racjonalizacji i reklamy.

działalności całego przedsiębiorstwa. Z drugiej strony optymalizacja kosztów pośrednich może doprowadzić do obniżenia kosztów danej budowy a czasem całego przedsiębiorstwa co również ma wpływ na wyniki finansowe wykonawcy.

Według danych statystycznych, Głównego Urzędu Statystycznego za 2016 r., udział kosztów pośrednich w całkowitej cenie dla robót budowlanych wynosił średnio około 16,6 %.⁵ W tym koszty ogólne budowy to 9,6 % a koszty zarządu 7 % całkowitej ceny. Na udział procentowy kosztów pośrednich w cenie wpływ ma wiele czynników i w istocie wysokość kosztów pośrednich jest uzależniona od założeń jakie przyjmie wykonawca a także od skali jego przedsiębiorstwa, rodzaju inwestycji, jej lokalizacji, warunków rynkowych oraz

3 por. wyrok Sądu Okręgowego w Toruniu z dnia 3 listopada 2022r. sygn. akt VI GC136/20

4 por. wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie z dnia 9 maja 2018 r., sygn. akt. I ACa 57/17

5 Główny Urząd Statystyczny Budownictwo wyniki działalności 2016r. data publikacji 21 lipca 2017r.



umiejętności i doświadczenia wykonawcy itd. Udział kosztów pośrednich 16,6 % w całkowitej cenie to wartość istotna i mająca wpływ na ostateczny wynik finansowy realizacji inwestycji a pośrednio także na wyniki przedsiębiorstwa wykonawcy. Z tego względu odpowiednie ukształtowanie poziomu kosztów pośrednich jest niezbędne do bezpiecznej wyceny kosztów zadania budowlanego. Niedoszacowanie kosztów pośrednich lub też zmiana założeń przyjętych do ich wyliczenia już w trakcie realizacji umowy o roboty budowlane np. poprzez wydłużenie terminu realizacji może mieć dla wykonawcy negatywne konsekwencje finansowe. Wykonawca w przedłużonym okresie realizacji zmuszony jest ponieść dodatkowe koszty pośrednie związane z utrzymaniem placu budowy, personelu, sprzętu, biura, gwarancji, itp. a takich kosztów w sposób oczywisty nie mógł uwzględnić w ofercie. Koszty pośrednie uzależnione są głównie od czasu trwania inwestycji, a nie od ilości lub jakości wykonanych robót. W czasie przestoju w robotach na skutek przedłużenia realizacji umowy wykonawca nie otrzymuje spodziewanego i należnego w danym czasie wynagrodzenia, a więc nie uzyskuje odpowiedniego przychodu, z którego powinien pokrywać koszty pośrednie w szczególności koszty zarządu.⁶ Zjawisko takie może prowadzić do problemów z płatnościami na rzecz podwykonawców, pracowników, urzędu skarbowego, banków kredytujących działalność przedsiębiorcy, i utrudnić pokrycie kosztów stałych przedsiębiorstwa itp. W efekcie wykonawca może znaleźć się w sytuacji zagrożenia utratą płynności finansowej, a nawet niewypłacalności.

W celu uniknięcia lub zminimalizowania ryzyka utraty płynności, wykonawca powinien stosować odpowiednie strategie zarządzania kosztami pośrednimi w przedłużonym okresie realizacji umowy, np. stosowanie odpowiednich metod alokacji i kalkulacji kosztów pośrednich, optymalizowanie struktury i wysokości kosztów pośrednich poprzez racjonalizację wydatków, zapewnianie odpowiedniego finansowania działalności poprzez zabezpieczenie źródeł kredytowania, negocjowanie warunków płatności, windykację należności, terminowe zgłaszanie roszczeń o przedłużenie czasu realizacji umowy i odszkodowanie za koszty pośrednie, negocjowanie z zamawiającym warunków umowy, które zapewniają prawo do rekompensaty za koszty pośrednie w przypadku opóźnienia w realizacji umowy z jego winy a także dochodzenie przed sądem roszczeń o zapłatę kosztów pośrednich w przedłużonym okresie realizacji.

POSTANOWIENIA KONTRAKTU SĄ KLUCZOWE

W przypadku przedłużenia terminu realizacji umowy podstaw do uzyskania kosztów pośrednich należy poszukiwać w pierwszej kolejności w umowie. Możliwość dochodzenia kosztów pośrednich na podstawach kontraktowych jest jednak uzależniona od przebiegu etapu negocjacji kontraktu budowlanego. Jeżeli wykonawca nie zabezpieczy sobie podstaw dochodzenia kosztów pośrednich w toku negocjacji przed podpisaniem kontraktu, to w przyszłości, w trakcie realizacji projektu, gdy powstanie potrzeba uzyskania zwrotu kosztów pośrednich od zamawiającego, może okazać się, że wykonawca nie ma żadnych podstaw kontraktowych, aby tego takie żądanie wystosować. Z tego względu, w toku negocjacji

6 por. wyrok Sądu Najwyższego z dnia 5 marca 2021 r. sygn. akt I CSKP 61/21;

kontraktu budowlanego, należy zadać sobie kilka pytań w tym względzie:

- Czy kontrakt zawiera definicję kosztów obejmującą koszty pośrednie?
- Jakie mogą być przyczyny opóźnienia realizacji umowy? Kiedy wykonawca może żądać pokrycia kosztów pośrednich przez zamawiającego?
- Od jakich warunków uzależnione jest pokrycie kosztów pośrednich wykonawcy przez zamawiającego?
- Z jakiego typu roszczeniem może wystąpić wykonawca? Jeżeli chodzi o definicję kosztów, to w kontraktach budowlanych można się spotkać z dwoma przypadkami. Po pierwsze, kontrakt może w ogóle nie zawierać definicji kosztów. Wówczas kluczowe jest wskazanie w każdym przypadku, że obowiązek pokrycia kosztów wykonawcy przez zamawiającego obejmuje również koszty pośrednie wykonawcy. Po drugie, gdy kontrakt zawiera definicję kosztów, wówczas należy się upewnić, że obejmuje on również koszty pośrednie.

W drugim kroku, należy przeanalizować, w jakich przypadkach opóźnienia realizacji kontraktu, zamawiający jest zobowiązany pokryć koszty pośrednie wykonawcy. Modelowo w kontrakcie obowiązek pokrycia kosztów pośrednich powinien podążać za przypisaniem odpowiedzialności lub ryzyka za daną przyczynę opóźnienia jednej ze stron, według poniższego wzorca:

- opóźnienie z przyczyn leżących po stronie zamawiającego – zamawiający pokrywa koszty pośrednie wykonawcy;
- opóźnienie z przyczyn leżących po stronie wykonawcy – wykonawca pokrywa swoje koszty pośrednie;
- opóźnienie z przyczyn niezależnych od stron (np. Zmiana Prawa, Siła Wyższa itp.):
 1. ryzyko w zakresie odpowiedzialności zamawiającego – zamawiający pokrywa koszty pośrednie wykonawcy;
 2. ryzyko w zakresie odpowiedzialności wykonawcy – wykonawca pokrywa swoje koszty pośrednie;
 3. ryzyko bez przypisanej odpowiedzialności – zamawiający pokrywa koszty pośrednie.

W kolejnym kroku, należy przeanalizować, od jakich warunków uzależnione jest pokrycie kosztów pośrednich przez zamawiającego oraz z jakiego typu roszczeniem może wystąpić wykonawca. Poniżej przytoczono przykłady pochodzące z Ogólnych Warunków Kontraktowych FIDIC (czerwona książka) z 2017 r. oraz z kontraktów tailor-made.

Pkt 2.1. [Prawo dostępu do Placu Budowy] – OWK FIDIC 2017 r. (czerwony): „Jeżeli Wykonawca dozna opóźnienia i/lub poniesie koszt na skutek tego, że Zamawiający

w takim terminie nie dał mu ww. prawa dostępu lub użytkowania, Wykonawca będzie uprawniony z zastrzeżeniem postanowień Subklauzuli 20.2 [Roszczenia o zapłatę i/ lub PCnU], do PCnU i /lub żądania zapłaty Kosztu plus Zysk. Jednakże, w wypadku i do tego stopnia, w jakim zaniebdanie Zamawiającego było spowodowane przez jakikolwiek błąd lub opóźnienie Wykonawcy, w tym błąd w którymkolwiek z Dokumentów Wykonawcy lub opóźnienie w jego przedłużeniu, Wykonawca nie będzie uprawniony do takiego PCnU i /lub żądania zapłaty Kosztu Plus Zysk.’ [Ryzyka Terenu Budowy] – przykładowy kontrakt „tailor-made”

„W przypadku wystąpienia Ryzyka Terenu Budowy, okoliczność taka będzie zdarzeniem uzasadniają-

Jeżeli dana umowa nie przewiduje postanowień jednoznacznie regulujących kwestie płatności na rzecz wykonawcy stanowiących odpowiednik kosztów pośrednich ponoszonych przez niego w przedłużonym okresie realizacji inwestycji, to nie oznacza automatycznie, że, wykonawca nie posiada tytułu prawnego do żądania zapłaty stanowiącej ekwiwalent tych kosztów.

cym przedłużenie terminu realizacji Umowy lub zwrot poniesionych i udokumentowanych przez Wykonawcę kosztów (w tym kosztów pośrednich), pod warunkiem, że okoliczność uniemożliwia prawidłową realizację Umowy i nie mogła zostać stwierdzona przez Wykonawcę przed zawarciem Umowy, w szczególności w drodze wizji lokalnej, mając na względzie protokół z wizji lokalnej.”

Powyższe przykłady wprost prowadzą do kilku wniosków w kontekście kontraktowych postaw dochodzenia kosztów pośrednich przez wykonawców od zamawiających. Po pierwsze, najczęściej spotykanymi warunkami zwrotu kosztów pośrednich wykonawcy przez zamawiającego są: (i) wskazanie adekwatnego związku przyczynowego pomiędzy danym zdarzeniem a powstaniem kosztu pośredniego po stronie wykonawcy, oraz (ii) brak odpowiedzialności wykonawcy za zdarzenie powodujące opóźnienie realizacji kontraktu. Jednak, zawsze należy zwrócić uwagę na dodatkowe warunki, jakie pojawiają się w tego typu klauzulach. Przykładowo, warunek udokumentowania kosztów pośrednich może być w niektórych przypadkach trudny do spełnienia przez wykonawcę. Po drugie, roszczenie wykonawcy o pokrycie przez zamawiającego kosztów pośrednich jest co do zasady roszczeniem o wzrost wynagrodzenia umownego, a nie roszczeniem

Jeżeli dana umowa nie przewiduje postanowień jednoznacznie regulujących kwestie płatności na rzecz wykonawcy stanowiących odpowiednik kosztów pośrednich ponoszonych przez niego w przedłużonym okresie realizacji inwestycji, to nie oznacza automatycznie, że, wykonawca nie posiada tytułu prawnego do żądania zapłaty stanowiącej ekwiwalent tych kosztów.

odszkodowawczym. Powoduje to do pewnego stopnia zgrzyt pomiędzy instytucjami dostępnymi na gruncie samego kontraktu a instytucjami kodeksu cywilnego, o czym szerzej mowa dalej.

CO ZROBIĆ, GDY KONTRAKT NIE ZAWIERA ODPOWIEDNICH POSTANOWIEŃ?

Jeżeli dana umowa nie przewiduje postanowień jednoznacznie regulujących kwestie płatności na rzecz wykonawcy stanowiących odpowiednik kosztów pośrednich ponoszonych przez niego w przedłużonym okresie realizacji inwestycji, to nie oznacza automatycznie, że, wykonawca nie posiada tytułu prawnego do żądania zapłaty stanowiącej ekwiwalent tych kosztów. Oczywiście dotyczy to wyłącznie przypadków, w których wystąpienie okoliczności wydłużających termin zakończenia kontraktu poza termin pierwotnie przyjęty było całkowicie niezależne od wykonawcy.

W orzecznictwie KIO i sądów powszechnych już wielokrotnie wyrażono pogląd, że w przypadku przedłużenia terminu realizacji umowy z przyczyn niezależnych od wykonawcy, zamawiający winien z tego tytułu zapłacić wykonawcy dodatkowe wynagrodzenie lub zwrócić wykonawcy poniesione przez niego w tym okresie koszty⁷. W zależności od danego stanu faktycznego rekompensata tych kosztów bazować może na odmiennych podstawach prawnych.

Po pierwsze, mając na uwadze brzmienie art. 647 k.c. wykonawca może próbować dochodzić tego rodzaju roszczeń na podstawie ogólnych przepisów o należnym wynagrodzeniu. Jeżeli wykonawca należycie wykonał swoje

zobowiązania umowne, w tym w szczególności zrealizował kontrakt w uzgodnionym pomiędzy stronami przedłużonym czasie na ukończenie, a inwestor odebrał przedmiot umowy, to wykonawca zasadniczo powinien otrzymać wynagrodzenie, które w pełni pokrywa koszt prawidłowego wykonania kontraktu, w tym kosztów pośrednich poniesionych w przedłużonym czasie na ukończenie. Taki wniosek znajduje oparcie w orzecznictwie sądów powszechnych, które dotyczą roszczeń firm budowlanych w zakresie kosztów pośrednich związanych z przedłużeniem terminu realizacji kontraktu⁸.

W tym zakresie warto zaznaczyć, sam fakt zawarcia aneksów terminowych, w których nie zostały uwzględnione koszty pośrednie, nie zamyka wykonawcy drogi do dochodzenia roszczeń w ramach należnego wynagrodzenia umownego. Nawet jeżeli przedłużenie kontraktu wynikało z konieczności wykonania robót dodatkowych lub zamiennych, za których wykonanie zostało zwiększone wynagrodzenie wykonawcy, to często dotyczy to wyłącznie kosztów bezpośrednich związanych z realizacją dodatkowego zakresu zamówienia, a nie kosztów pośrednich ponoszonych na skutek przedłużenia terminu realizacji kontraktu.

7 por. wyrok KIO z dnia 13 listopada 2018 r., sygn. akt KIO 2177/18, wyrok KIO z dnia 5 października 2019 r., sygn. akt KIO 693/19, KIO 694/19). Jak wskazał Sąd Okręgowy w wyroku z dnia 1 października 2019 r., sygn. akt XXIII Ga 1023/19 za „sprzeczne z zasadami współżycia społecznego i naturą stosunku zobowiązaniowego, jest uregulowanie we wzorze umowy zasad przedłużenia terminu realizacji umowy w nast. 24.2.1 wzoru umowy, ale z jednoczesnym brakiem uregulowania zmiany należnego wykonawcy w takim przypadku wynagrodzenia za świadczenie prac w wydłużonym terminie realizacji. Właściwie zatem Izba uznała, że w przypadku, w którym dojdzie do zmiany umowy w zakresie terminu jej realizacji wskutek nieudzielenia wyłączeń przez Skarżącego – Zamawiającego, a jednocześnie nie dojdzie do zmiany należnego wykonawcy wynagrodzenia, to konsekwencje braku udzielenia tych wyłączeń przez Skarżącego – Zamawiającego będzie de facto ponosił wykonawca – zmuszony do realizacji umowy w wydłużonym terminie, bez otrzymania dodatkowego wynagrodzenia”

8 Przykładowo w wyroku z dnia 6 września 2017 r., sygn. akt I AGa 264/17, Sąd Apelacyjny w Krakowie wskazał, że: „Z umowy łączącej strony wynika, że wynagrodzenie w pełni ma pokryć koszt prawidłowego wykonania przedmiotu umowy, w tym ukończenia robót podwykonawczych w terminie. Nie może budzić wątpliwości, że w sytuacji, kiedy wykonywanie umowy trwało znacznie dłużej niż przewidziano w pierwotnie zawartej umowie i termin zakończenia robót został przesunięty, co zostało potwierdzone aneksami, to wykonanie umowy i zakończenie prac w terminie przewidzianym w ostatnim aneksie jest prawidłowym wykonaniem umowy. Z drugiej zaś strony dłuższe wykonywanie umowy pociąga za sobą wyższe koszty ponoszone przez wykonawcę robót, który musi utrzymać plac budowy, zabezpieczyć go, ochronić, ponieść koszty mediów, samochodów, wynagrodzeń pracowników nast. przez dłuższy czas, a czego nie przewidywał składając ofertę i kalkulując koszty jakie będzie musiał ponieść. Skoro więc wynagrodzenie ma w pełni pokryć koszty prawidłowego wykonania, a umowa wykonana w przedłużonym czasie jest wykonana prawidłowo, to wynagrodzenie należne powodowi winno także obejmować koszty jakie strona powodowa musiała ponieść z tego tylko powodu, że wykonywanie umowy trwało dłużej. Oczywiście jest przy tym, że w chwili zawierania umowy fakt żądania ze strony, a zwłaszcza powódka nie była w stanie przewidzieć, że realizacja umowy tak znacząco się wydłuży, zatem dodatkowych kosztów nie można było przewidzieć. (...) Podziela też Sąd pogląd strony powodowej, że skoro w chwili zawarcia umowy fakt dłuższego wykonywania umowy był nie do przewidzenia, to określony w umowie tryb podwyższenia wynagrodzenia nie może odnosić się do kosztów z tym związanych. Wystarczające na tę okoliczność wydaje się być postanowienie ogólne, że wynagrodzenie w pełni ma pokryć koszt prawidłowego wykonania przedmiotu umowy, w tym ukończenia robót podwykonawczych w terminie.”

Po drugie podstawą roszczeń wykonawców może być art. 471 i n. k.c., a wykonawca może twierdzić, że wartość szkody stanowi co najmniej odpowiednik wartości poniesionych przez wykonawcę kosztów pośrednich realizacji kontraktu w wydłużonym za sprawą zamawiającego okresie trwania umowy. Innymi słowy, konieczne do poniesienia przez wykonawcę w związku z przedłużeniem terminu realizacji kontraktu koszty pośrednie stanowią podlegającą naprawieniu szkodę wykonawcy, związaną bezpośrednio z niewykonaniem lub nienależytym wykonaniem swoich obowiązków kontraktowych przez zamawiającego, tj. przykładowo zwłoka w terminowym przekazaniu placu budowy. Należy przypomnieć, że warunkiem powstania odpowiedzialności *ex contractu* jest wykazanie przez wierzyciela (tu: wykonawcę), że spełnione zostały przesłanki, tj. niewykonanie bądź nienależyte wykonanie zobowiązania umownego przez wierzyciela (tu: zamawiającego), powstanie szkody w następstwie ww. zachowania dłużnika, jak również istnienie normalnego związku przyczynowego między naruszeniem przez dłużnika więzi zobowiązaniowej a szkodą wierzyciela. Z tego też względu wykonawca musi wykazać, że występujące w trakcie realizacji kontraktu okoliczności, za które odpowiedzialność ponosi zamawiający (na zasadzie winy lub ryzyka), spowodowały szkodę po stronie wykonawcy w kwocie, która odpowiada wartości dochodzonych kosztów pośrednich, zaś pomiędzy powstaniem szkody a zachowaniem zamawiającego istnieje normalny związek przyczynowo – skutkowy. W wyroku Sądu Apelacyjnego w Szczecinie z dnia 30 lipca 2020 r., sygn. akt I AGa 104/19 zostało potwierdzone, że nienależyte wykonanie zobowiązania przez zamawiającego wiąże z tym, że czas trwania realizacji inwestycji przedłużył się w wyniku działań i zaniechań inwestora, w szczególności polegających na nieterminowym przekazywaniu dokumentacji projektowej. Wysokość szkody wynikała natomiast z tego, że przedłużony czas realizacji inwestycji powodował co miesiąc koszty ogólne budowy, do których powódka zaliczyła wynagrodzenie pracowników, koszty zaplecza budowy, wynajęcia lokali itd. Sąd zgodził się zatem z tym, że w przypadku przedłużenia czasu trwania realizacji inwestycji z winy inwestora po stronie wykonawcy powstać może szkoda wyrażająca się kosztami ogólnymi budowy, ponoszonymi przez wykonawcę po umownie określonym terminie zakończenia zadania. W przedmiotowym przypadku wykonawca nie wykazał jednak swojej szkody, a więc ostatecznie powództwo zostało oddalone.

W określonych stanach faktycznych wykonawcy mogą być również uprawnieni do otrzymania płatności stanowiącej ekwiwalent kosztów pośrednich ponoszonych przez niego w przedłużonym czasie na ukończenie na zasadzie zwrotu bezpodstawnie uzyskanego przez zamawiającego wzbogacenia albo świadczenia nienależnego, a więc na podstawie art. 405 i nast. k.c. W szczególności dotyczy to przypadków, w których wykonawca realizuje umowę w przedłużonym okresie, a strony nie uregulowały przedłużenia terminu na gruncie aneksu do umowy. W takim wypadku wykonawca może twierdzić, że jego oferta nie przewidywała realizacji inwestycji

dłuższej niż do pierwotnego terminu, w związku z czym jej realizacja po tej dacie nie była objęta zakresem przedmiotowym umowy oraz przewidzianym tam wynagrodzeniem. Wykonawca nie ponosi odpowiedzialności ani winy za wydłużenie okresu realizacji inwestycji w danym przedłużonym okresie, w określonych przypadkach wręcz przeciwnie, konieczność ta może być wyłącznie pochodną okoliczności, których wystąpienie zależało wyłącznie od zamawiającego lub leżało w zakresie ryzyka kontraktowego zamawiającego, w każdym zaś przypadku całkowicie niezależne od wykonawcy i przez niego niezawinione. Koszty pośrednie realizacji inwestycji w tym okresie były w sposób nierozwalny związane z kosztami bezpośrednimi i łącznie z nimi składają się one na całościową wartość świadczenia spełnionego na rzecz zamawiającego, tj. wartość inwestycji zrealizowanej przez wykonawcę. Wynika z tego, że zamawiający otrzymał świadczenie o wyższej wartości niż to, za które zapłacił w ramach przewidzianego przez umowę wynagrodzenia, za sprawą własnego działania i kosztem odpowiedniego wydatku po stronie wykonawcy. Różnica pomiędzy wartością umowną, a wartością rzeczywistą, w zakresie w jakim składają się na nią koszty pośrednie realizacji inwestycji w przedłużonym okresie, stanowi zatem bezpodstawne wzbogacenie zamawiającego kosztem Wykonawcy, którego wartość podlega zwrotowi na rzecz tego ostatniego.

Przedmiotowe podstawy kodeksowe dochodzenia kosztów ogólnych związanych z przedłużeniem realizacji umowy nie mają uniwersalnego zastosowania i w zależności od danego stanu faktycznego i przebiegu umowy należy ocenić, która z nich ma największe szanse powodzenia na drodze postępowania procesowego. Wybór określonej drogi determinuje bowiem to w jaki sposób wykonawca jest zobowiązany wykazywać swoje roszczenie, co może być kluczowe dla końcowego sukcesu.

9 por. w wyroku Sądu Apelacyjnego w Warszawie z dnia 9 maja 2018 r. (sygn. akt I ACa 57/17) zostało wskazane, że: „Skoro więc strony nie zawarły ważnej nowej umowy i nie przedłużyły terminu wykonywania nadzoru inwestorskiego w oparciu o postanowienia dotychczasowej umowy, to niewątpliwie zapłata za dalej pełnione czynności na podstawie nieważnej umowy winna nastąpić na podstawie przepisów o bezpodstawnym wzbogaceniu, gdyż jest oczywiste, że powód poniósł koszty wykonywanych czynności – ich wartość wyliczył biegły i nie zostało to zakwestionowane w apelacji, zaś pozwany uzyskał tym samym korzyść majątkową polegającą na nieponoszeniu w okresie od 1 lipca 2013 r. do 31 stycznia 2014 r. kosztów nadzoru inwestorskiego, a więc zaoszczędził wydatki, które musiałby wyłożyć, gdyby zawarł nową ważną umowę z powodem lub zlecił pełnienie tego nadzoru innemu podmiotowi. Podkreślenia wymaga, że samej kwoty zaoszczędzonych kosztów pozwany nie zakwestionował, zaś te zostały wyliczone przez biegłego sądowego.”

O znaczeniu usług intelektualnych w procesie realizacji inwestycji



ANNA OLEKSIEWICZ
Wspólnik Zarządzający Hoggels,
Prezes zarządu ZOPI

Należy pamiętać, że kontrakt wykonawcy jest efektem często wielu lat pracy umysłowej i eksperckiej z wielu dziedzin. Usługi intelektualne rozpoczynają i kończą każdy projekt inwestycyjny.

O d szeregu już lat staramy się przekonać administrację publiczną, że projektowanie i inne usługi intelektualne są nie mniej ważne niż działania wykonawcy robót. Wciąż niestety często zamawiający zdają się nie rozumieć wagi i znaczenia usług intelektualnych w całym procesie, wciąż powszechnym jest przekonanie, że realizacja inwestycji to głównie przetarg, koparki na budowie i lanie betonu.

Tymczasem należy pamiętać, że kontrakt wykonawcy jest efektem często wielu lat pracy umysłowej i eksperckiej z wielu dziedzin. Usługi intelektualne rozpoczynają i kończą każdy projekt inwestycyjny. Choć cały proces nagazuje wiele podmiotów świadczących różne usługi, to ich wspólnym mianownikiem jest to, że ich głównym kosztem jest wysiłek intelektualny personelu. Według różnych szacunków, koszt wynagrodzeń kontraktu usługowego to ponad 80% jego ceny. Niezależnie od wybranego modelu realizacji, fazy inwestycji wymagają zaangażowania inżynierów, techników, specjalistów i ekspertów z różnych dziedzin. Im bardziej złożony projekt, tym więcej zasobów trzeba zaangażować do realizacji usługi. Choć to faza wykonania robót jest najbardziej widowiskowa i pochłania największe koszty, to jednak trzeba pamiętać, że jej sukces zależy właśnie od jakości dokumentów przygotowanych przez projektantów i konsultantów: diagnoz, analiz, ekspertyz, symulacji, modeli i projektów. W erze cyfrowych rozwiązań łatwiej jest zrozumieć, że usługi intelektualne dotyczą informacji – projektowania i modelowania na etapie przygotowania, przetwarzania informacji i podejmowanie poinformowanych decyzji na etapie realizacji i gwarancji.

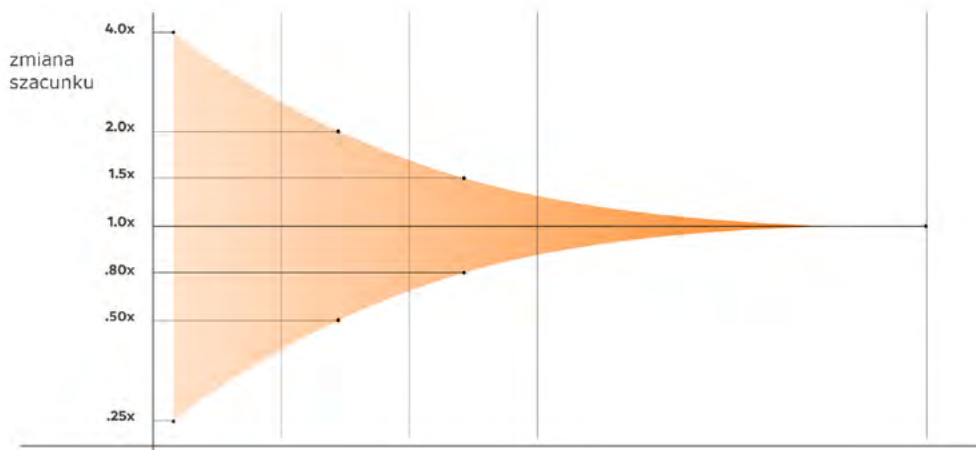
ZNACZENIE USŁUG INTELEKTUALNYCH W PROCESIE INWESTYCYJNYM

Usługi intelektualne do których należy zaliczyć wszystkie prace konsultingowe na etapie przed-projektowym mają kluczowe znaczenie dla kosztów przyszłej inwestycji. Międzynarodowa Agencja Energii Atomowej podaje w swoich publikacji dotyczącej inwestycji, że aż 70% kosztów inwestycji jest definiowanych w pierwszych 20% czasu przeznaczanego na koncepcje i prace projektowe¹. To kluczowa faza inwestycji, która jest w zasadzie niewidoczna z perspektywy planów przetargowych GDD-KiA, PKP PLK, czy innych zamawiających publicznych.

Jeżeli przyjmiemy, że klasyczny proces inwestycyjny dzieli się na trzy główne etapy przed wyborem wykonawcy, to wzorem systematyki rozwiniętych państw w praktyce proces projektowania polega na zwężaniu tzw. lejka niepewności.

¹ Infrastructure and Methodologies for the Justification of Nuclear Power Programmes.

WYKRES 1. LEJEK NIEPEWNOŚCI SZACUNKU INWESTYCJI

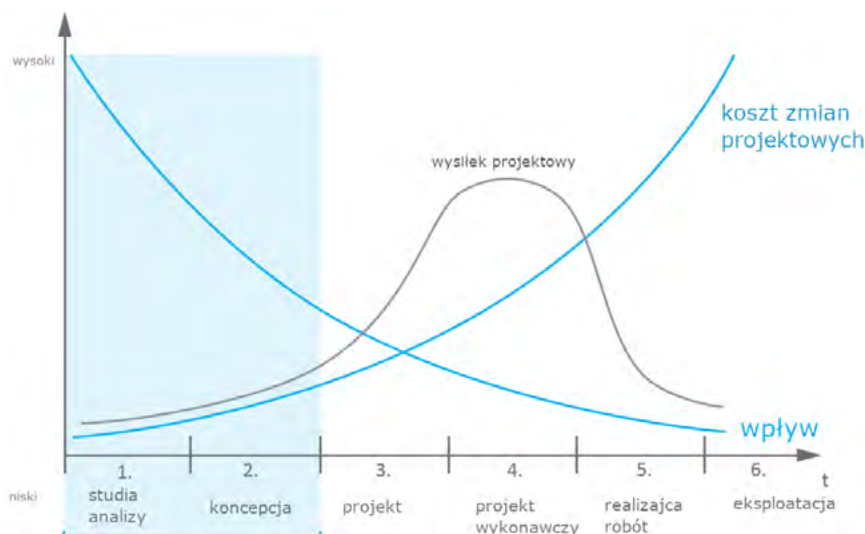


To właśnie konsultanci i projektanci na pierwszym etapie dokonują wyboru technologii, analizy wariantów, oddziaływania na środowisko etc. To właśnie na tym etapie procesu dochodzi to sprowadzenia szerokich wizji do poziomu realnych kosztów. Warto jednak zwrócić uwagę, że choć formalnie etapy zamykają się konkretnymi opracowaniami takimi jak studium wykonalności, analiza oddziaływania na środowisko, czy koncepcja to jakość tych opracowań decyduje o przyszłych kosztach realizacji.

Należy pamiętać o generalnej zasadzie zaobserwowanej przez Boyd C. Paulson’a² w latach 70 tych ubiegłego wieku, że w miarę realizacji projektu maleje wpływ na koszt (główne czynniki kosztotwórcze zostały już określone) i rośnie koszt ewentualnej zmiany.

Intuicyjnie wydaje się oczywiste, że im później się zorientujemy, że w projekcie jest błąd tym więcej będzie kosztowało jego usunięcie. Od tej reguły nie ma wyjątków. Te prawidłowości właśnie stoją za mylną percepcją, że niedochowanie pierwotnych szacunków jest wynikiem braku fachowości lub jakiegoś zaniedbania. Tymczasem, jeśli weźmie się pod uwagę te zależności oraz polskie doświadczenia ostatnich 20 lat to okazuje się, że stanowią one raczej cechę niż wadę procesu inwestycyjnego. W konsekwencji nie można oczekiwać podania precyzyjnych szacunków np. budowy CPK lub innych złożonych mega-projektów już na wstępnym etapie planowania. To po prostu jest niemożliwe technicznie.

WYKRES 2 KRZYWA PAULSONA



2 Boyd C. Paulson Designing to Reduce Construction Costs – Dec. 1976 – Journal of the Construction Division (ASCE)

Niezależnie od przebadanych poziomów cen na uwagę zasługuje występująca wyraźna zależność pomiędzy wynagrodzeniem projektanta, a wzrostem kosztu realizacji kontraktu, która sprowadza się do konstatacji: im mniej projektantowi zapłacisz, tym będzie droższy w fazie realizacji ponad założone koszty.

WPŁYW JAKOŚCI PROJEKTU NA KOSZT ROBÓT

Z tego powodu wydaje się oczywiste, że wysoka jakość projektu uprawdopodobnia koszt realizacji zbliżony do kwoty kontraktu. Niestety bardzo trudno jest obiektywnie zmierzyć jakość projektu.

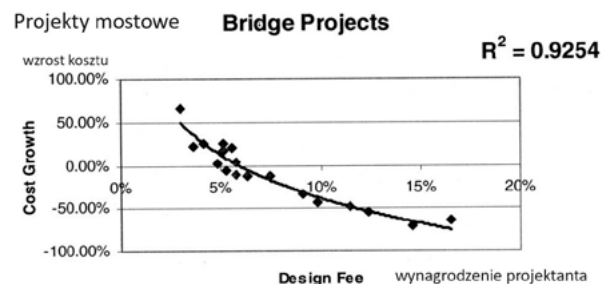
Dla przykładu nawet jeżeli projekt będzie zawierał drobiazgowe obliczenia i dokładne szacunki, ale jednocześnie będzie bazował na wadliwych badaniach gruntowych, jego wynikowa jakość będzie niska. Projekt zawierający takie wadliwe komponenty będzie generował dodatkowe koszty, ponieważ część badań i prac projektowych będzie trzeba prowadzić kiedy wykonawca będzie już wykonywał roboty.

Niestety nie istnieją metody obiektywnej oceny jakości usług projektowych³. W literaturze naukowej jakość projektowania najczęściej mierzy się kosztem prac projektach względem szacunkowych wartości inwestycji lub ex-post po realizacji inwestycji sumując koszty zmian projektu spowodowane błędami projektowymi. Nie są to dokładne miary, ponieważ szacunkowy koszt inwestycji również określany jest z pewnym przybliżeniem lejka niepewności, a konieczność przeprojektowania wynika z subiektywnej oceny tego, czy projektant faktycznie popełnił błąd. Jednocześnie zupełnie prawdopodobne jest, że mimo wysokiego kosztu prac projektowych projekt będzie niskiej jakości. Odwrotna zależność raczej nie zachodzi, czyli że za niską cenę otrzymanie projektu o wysokiej jakości jest mało prawdopodobne.

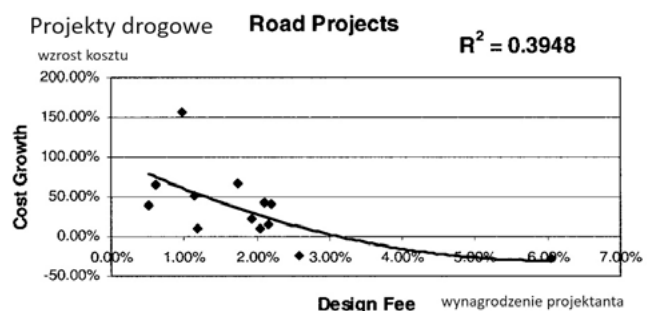
Pamiętając o tych ograniczeniach warto jednak zwrócić uwagę na wnioski z kilku badań, które potwierdzają, że tani projekt generuje dodatkowe koszty na etapie realizacji. Projektanci i konsultanci doskonale znają te zależności, ale wydaje się, że zamawiający publiczni zupełnie ignorują te prawidłowości. Według badań przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych na projektach drogowych i mostowych w stanie

Oklahoma (Oklahoma Turnpike Authority) w latach 1998 – 2003 istnieje wyraźna zależność pomiędzy wzrostem kosztu realizacji w stosunku do podpisanej umowy a wynagrodzeniem za projekt, które liczone było w stosunku do pierwotnych szacunków za projekt⁴. Badania przeprowadzono na próbie 72 projektów o łącznej wartości 325 MUSD.

WYKRES 3. WZROST KOSZTU KONTRAKTU WYKONAWCZEGO NA BUDOWĘ MOSTU W RELACJI DO WYNAGRODZENIA PROJEKTANTA



WYKRES 4. WZROST KOSZTU KONTRAKTU WYKONAWCZEGO NA BUDOWĘ DROGI W RELACJI DO WYNAGRODZENIA PROJEKTANTA



3 Quantifying the cost of quality in construction projects: an insight into the base of the iceberg, Nouman Khadim · Muhammad Jamaluddin Thaheem · Fahim Ullah · Muhammad Nateque Mahmood: Quality & Quantity <https://doi.org/10.1007/s11135-022-01574-8>

4 JOURNAL OF CONSTRUCTION ENGINEERING AND MANAGEMENT – June 2007: Relating Cost Growth from the Initial Estimate to Design Fee for Transportation Projects, Douglas D. Gransberg, P.E., M.ASCE; Carla Lopez del Puerto and Daniel Humphrey, M.ASCE



Zależność pomiędzy wzrostem kosztu realizacji, a wynagrodzeniem za projekt jest wyraźniej widoczna dla projektów mostowych, co nie powinno być zaskoczeniem biorąc pod uwagę, że projektowanie mostów wymaga większych kompetencji i doświadczenia.

Na polskim rynku poziom usług projektowych wymuszany jest kompromisem pomiędzy wymaganym poziomem jakości przez Zamawiających, koniunkturą na rynku inżynierskim i apetytem na ryzyko. Z tych czynników tylko jeden daje wykonawcom pole do konkurowania, które sprowadza się do konkurowania najniższą ceną. W efekcie poziomy wynagrodzenia za prace projektowe oscylują w granicach 1% pierwotnych szacunków kosztów inwestycyjnych. Z branżowej praktyki wiemy, że również na zachodzie Europy – głównie krajach tzw. „starej Unii” poziomy wynagrodzeń zbliżone są do tych amerykańskich lub wyższe.

Niezależnie od przebadanych poziomów cen na uwagę zasługuje występująca wyraźna zależność pomiędzy wynagrodzeniem projektanta, a wzrostem kosztu realizacji kontraktu, która sprowadza się do konstatacji: im mniej projektantowi zapłacisz, tym będzie droższy w fazie realizacji ponad założone koszty.

PROBLEM Z WYBOREM WYKONAWCY USŁUG INTELEKTUALNYCH

Znając te zależności absolutnie kluczowe jest wybranie do realizacji projektu podmiot, który zagwarantuje wysoką jakość swojej usługi. Jak wiemy z praktyki oraz na przykładzie powyższych badań jakość projektu – którą chcemy mierzyć tym, że koszt realizacji nie rośnie znacząco – jest zależna wprost proporcjonalnie do wynagrodzenia. Tutaj koło się zamyka, bo nie jest możliwe, żeby firmy inżynierskie konkurowały jakością oferowanych usług, skoro de-facto o ich wyborze decyduje kryterium najniższej ceny.

Choć formalnie na gruncie prawa zamówień publicznych usługi inżynierskie wybierane są w oparciu o pozacenowe kryteria oceny, to w praktyce system ten nie działa. Analizując wyniki przetargów publicznych można dojść do wniosku, że co do zasady spełnienie pozacenowych kryteriów oceny i to z maksymalną punktacją nie jest problemem dla uczestników przetargu. W efekcie wykonawcy, którzy otrzymują takie same lub niewiele się różniące punkty za „ofertę techniczną” mogą zdobyć kontrakt konkurując wyłącznie ceną. Trzeba uczciwie przyznać, że publikacje i wytyczne w zakresie pozacenowych kryteriów nie sprawdziły się i wydaje się, że dopóki nie osiągną one poziomu np. 80% wagi przy wyborze, to wykonawcom wciąż będzie się opłacało konkurować ceną, a nie ofertą techniczną. Ustawa przecież nie wyklucza takiego ułożenia tych proporcji, choć być może wybór wykonawców usług

intelektualnych w ogóle wymaga odrębnego ujęcia w systemie zamówień publicznych w taki sposób, aby móc wybierać wykonawców usług intelektualnych wyłącznie w oparciu o kryteria pozacenowe, czyli tzw. Quality Based Selection. Za takim rozwiązaniem przemawia fakt, że cena usług intelektualnych jest relatywnie niewysoka w stosunku do kosztów całej inwestycji, choć decyduje o kosztach całej późniejszej realizacji robót oraz kosztach eksploatacji. Oczywiście w jakości projektu nie chodzi o to, żeby był „dokładnie” zrobiony lecz o to, żeby usługa projektowania nie ograniczała się jedynie do projektu, a była całym pakietem usług, analiz (w tym zarządzania ryzykami) symulacji np. dotyczących kosztów eksploatacji, efektywności energetycznej etc. Jeżeli dla przykładu wykonawca zaoferuje wykonanie projektu w metodyce BIM oraz zawrze w ofercie innowacyjne rozwiązania, które dostarczą inwestorowi / użytkownikowi dodatkową wartość, wówczas Zamawiający może zawrzeć umowę z wykonawcą, który oferuje największą wartość dla projektu w koszcie, który i tak zamierzał przeznaczyć. Chodzi o to, żeby wykonawcy usług intelektualnych konkurowali „ofertą techniczną” swojej usługi, a nie ceną. Oczywiście rozwiązanie to nie sprawdzi się tak samo dobrze dla usług nadzoru nad realizacją inwestycji, ale tutaj ponownie warunkiem koniecznym jest, żeby cena usługi nie była decydującym polem do konkurencji dla firm inżynierskich.

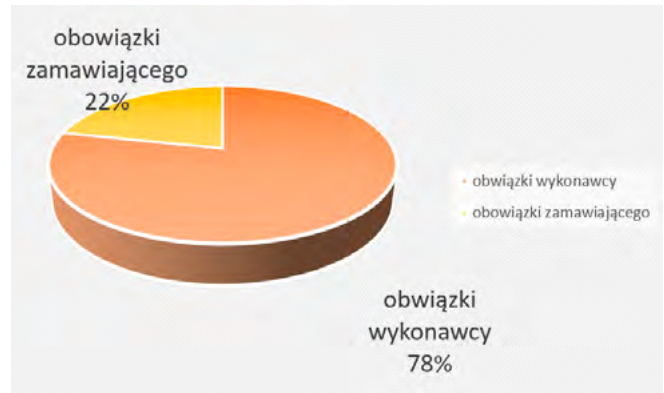
POZOSTAŁE CZYNNIKI JAKOŚCI

W debacie publicznej nie podnosi się, że choć projektowanie to kluczowy proces całej inwestycji, to wymaga jeszcze szeregu innych warunków sukcesu. Do najważniejszych zaliczam:

- zaufanie i współpraca
- udział zamawiającego w uzgodnieniach w trakcie całego procesu projektowania
- podział ryzyk kontraktowych zgodny z branżowymi dobrymi praktykami
- system zachęt do optymalizacji rozwiązań projektowych
- spójne przepisy i klasyfikacje budowlane

Niestety te cechy kontraktów usługowych raczej nie pasują do realiów polskiego rynku inżynierskiego. W typowej umowie na projektowanie GDDKiA nierówności w obowiązkach stron widać gołym okiem po nawet pobieżnej analizie warunków umowy. Na wykonawcę nałożono 29 różnego rodzaju obowiązków, natomiast zamawiający ograniczył własne obowiązki jedynie do 8 pozycji⁵. W podobnych proporcjach kształtuje się podział ryzyk kontraktowych, przy czym dla projektanta dodatkowym ryzykiem jest to, czy w czasie realizacji zamawiający przyjmie „elastyczną” postawę, czy oberze strategię „konfrontacji” z wykonawcą – tego nie można wiedzieć przed podpisaniem umowy.

RYSUNEK 2. PODZIAŁ OBOWIĄZKÓW W TYPOWEJ UMOWIE NA PROJEKTOWANIE GDDKIA



Do rzadkości należą kontrakty, gdzie zamawiający współpracuje z wykonawcą z pożytkiem dla zamówienia. W znakomitej większości kontraktów jakość tej współpracy jest słaba. Zamawiający nie chce uczestniczyć w tworzeniu projektu i stawia się przeważnie w roli recenzenta i organu kontroli czasu pracy projektanta lub konsultanta. Takie podejście nie buduje zaufania, a bez zaufania nie ma atmosfery współpracy. To z kolei bezpośrednio rzutuje na jakość techniczną samego projektu. Bez współpracy nie jest możliwa techniczna dyskusja nt. optymalizacji rozwiązań. I choć umowa wymaga tego wprost :

Wykonawca, z uwzględnieniem pozostałych obowiązków określonych w Umowie, jest zobowiązany także:
(...)
poszukiwać i proponować Zamawiającemu wariantowe rozwiązania techniczne i technologiczne mające wpływ na obniżenie kosztów utrzymania inwestycji, skrócenie czasu trwania robót, optymalizację kosztów robót budowlanych dla inwestycji, w trakcie prac projektowych i ich odbioru i procedury przetargowej;

to trzeba zauważyć, że to zobowiązanie nie ma praktycznej żadnej mocy, bo Zamawiający nie ma jak go wymagać. Nie można zarzucić projektantowi braku kreatywności ponad minimum, którego wymaga kontrakt. Zapisy, które mają decydować o kosztach realizacji robót, optymalizacji rozwiązań, czy przyszłych kosztach eksploatacji są wprowadzane w sposób, który nie może się udać. Naiwnością byłoby liczenie, że respektując ten zapis umowy wykonawca będzie inwestował w szukanie rozwiązań i optymalizację projektu, jeżeli wygrał zamówienie najniższą ceną.

Żeby wykonawca chciał i mógł dokonać optymalizacji musi istnieć w umowie system zachęt, tymczasem w polskim systemie zamówień publicznych zamawiający mylą zachęty z karami. To nie są te same instytucje.

5 Lista typowych umów GDDKiA (archiwalna): archiwum.gddkia.gov.pl/pl/aprint/13123/Wzorcowe-Dokumenty-Kontraktowe-WDK-dla-systemow-Projektuj-i-buduj-Umowy-wskaznikowe#:~:text=GDDKiA kontynuujac ustalenia z dialogu z sektorem budownictwa,buduj i prezentuje aktualnie opracowany zestaw wzorcowej dokumentacji.

Żeby wykonawca chciał i mógł dokonać optymalizacji musi istnieć w umowie system zachęt, tymczasem w polskim systemie zamówień publicznych zmagający mylą zachęty z karami. To nie są te same instytucje.

SPECYFIKA UMÓW NA NADZÓR NAD REALIZACJĄ INWESTYCJI

Choć co do zasady umowa na tzw. Inżyniera również jest usługą intelektualną, to jednak jej cechą wyróżniającą jest to, że jest to umowa starannego działania. Choć w jej efekcie nie powstaje żadne opracowanie, które odnosi się do tego, co ma być wybudowane, to jednak jest to kluczowa usługa inżynierska dla każdego zamówienia o średniej i większej skali. W praktyce na naszym rynku każde zamówienie zlecane przez GDDKiA, czy PKP PLK, czy np. CPK wymagają lub będą wymagały w przypadku CPK – jeśli inwestycja będzie kontynuowana usługi nadzoru nad realizacją inwestycji. Na wielu kontraktach usługa ta nazywana jest potocznie usługą Inżyniera Kontraktu – choć, jest to określenie historyczne i pochodzi ze wzorów FIDIC edycji z roku 1987 i dziś używamy określenia usługa Inżyniera. Należy mieć na uwadze, że w realiach polskich zamówień publicznych wzory ogólnych warunków kontraktu FIDIC na roboty są dalece zmodyfikowane. W praktyce większość uprawnień Inżyniera przejmuje zamawiający, co przekłada się także na zakres usługi kontraktu na nadzór.

RYZYKA WIELOLETNIEJ UMOWY NA USŁUGI INŻYNIERSKIE

Każde długoterminowe zobowiązanie pomiędzy stronami musi brać pod uwagę, że upływ czasu zmieni pierwotne założenia oferty, na podstawie której przecież zawierana jest umowa. W przypadku kontraktów na projektowanie, czy nadzór musimy pamiętać, że wykonawca składa ofertę w odniesieniu do wieloletnich kontraktów. Wykonawcy, ale przede wszystkim zamawiający muszą uwzględniać następujące ryzyka, które będą kształtowały realne koszty usługi:

- Długi okres trwania umowy. Nie rzadko okres umowy przekracza 5 lat. Nie jest możliwe przewidzenie wzrostu kosztów w takiej perspektywie z chwilą przygotowania kalkulacji ceny ofertowej. Należy pamiętać o tym, że faktycznym kryterium wyboru wykonawcy jest najniższa cena, co dodatkowo wywiera presję na wykonawców. Długi okres trwania usługi to zwiększenie czasu ekspozycji na ryzyka, które choć da się wskazać, to trudno przewidzieć ich zmianę w czasie, a drugi czynnik to niepewność szacunków na etapie kalkulacji ofert.
- Wysoka inflacja ponad cele inflacyjne banku centralnego. Należy założyć, że wykonawcy składając ofertę na

usługę wieloletnią uwzględniają inflację na poziomie celu inflacyjnego lub prognoz inflacji w przypadku inflacji bliskiej celu. W przypadku obserwowanych poziomów inflacji oraz wysokiej fluktuacji jej poziomu nie jest możliwe prognozowanie kosztów usługi zarówno ofertowanej jak i trwającej.

- Ekstremalne cykle koniunkturalne. Inwestycje publiczne szczególnie te obszary infrastruktury drogowej i kolejowej realizowane są w bardzo nieregularnych cyklach. Z jednej strony mamy „zalew” zamówień na usługi i roboty, w którym ceny drastycznie rosną, a następnie długie okresy „posuchy”, kiedy zamówień brakuje i wykonawcy zaczynają walczyć cenowo. Administracja nie potrafi zadbać o to, żeby rynek firm inżynierskich i wykonawczych mógł planować swoją działalność w dłuższych okresach.
- Wzrost kosztów usług podwykonawczych. W procesie realizacji na różnych fazach nadzoru angażowane są firmy podwykonawcze dostarczające specjalistyczne usługi (np. badania georadarem, fotogrametria, etc.). Większość tych usług nie ma charakteru ciągłego, przez co umowy podwykonawcze zawierane są na różnych etapach. Nadzwyczajny wzrost kosztów oraz wysoka inflacja mają znaczący wpływ na cenę tych usług.
- Wzrost kosztów pracy (w tym wzrost wynagrodzeń i płacy minimalnej)
- Wzrost kosztów wynikający ze zmian w prawie (Polski Ład, KSeF od lipca 2024r.)
- Wzrost kosztów wywołany zmianami technologicznymi.

PROBLEM WALORYZACJI UMÓW NA USŁUGI INTELEKTUALNE

Waloryzacja umów na usługi intelektualne z uwagi na strukturę kosztów jest relatywnie prostą czynnością. W odróżnieniu do kontraktów na roboty, blisko 80% kosztów takiego kontraktu to koszt zatrudnienia. To sprawia, że główne czynniki kosztotwórcze są w relatywnie prostych relacjach do głównych wskaźników statystycznych opisujących wzrost cen:

- Wskaźnik CPI (indeks cen konsumpcyjnych) publikowany przez GUS;
- Wysokość przeciętnego wynagradzania – publikowane przez GUS;
- Wysokość stóp procentowych banku centralnego.

ELEMENT UMOWY O PRACE PROJEKTOWE	WAGA DO KOSZYKA WALORYZACYJNEGO	PROPONOWANY WSKAŹNIK DO PRZYJĘCIA W KOSZYKU WALORYZACYJNYM
Wynagrodzenia projektantów / podwykonawcy w zakresie geologii i geodezji	70%	0,5 x % zmiana wartości przec. Wynagrodzenia + 0,5 x % zmiana CPI
Sprzęt i oprogramowanie wraz ze szkoleniem	5%	% zmiany CPI
Finansowanie: Gwarancja i polisa OC Finansowanie umowy (kredyt)	5%	0,5 x % zmiana CPI + 0,5 x % zmiana stóp procentowych
Pozostałe koszty waloryzacji:	20%	
- Wynajem biura wraz z kosztami - Samochody wraz z paliwem - Obsługa księgowa, informatyczna i prawna - Szkolenia - Wydruk i oprawa projektów - Przesyłki pocztowe i kurierskie - Opłaty za uzgodnienia, urzędowe i inne		% zmiana CPI
	100%	

KOSZYK WALORYZACYJNY USŁUG ZARZĄDZANIA I NADZORU

ELEMENTY UMOWY O ZARZĄDZANIE I NADZÓR	PROPONOWANA WAGA DO KOSZYKA WALORYZACYJNEGO	PROPONOWANY WSKAŹNIK DO PRZYJĘCIA W KOSZYKI WALORYZACYJNYM
Koszty osobowe		
Wynagrodzenie personelu kluczowego		
Wynagrodzenie personelu niekluczowego – inspektorzy branżowi		
Wynagrodzenie personelu pomocniczego – asystenci	80%	% zmiany wartości przeciętnego wynagrodzenia wg GUS
Personel biurowy i pomocniczy		
Wynagrodzenie weryfikatorów		
Podwykonawcy		
Koszty administracyjne z wyłączeniem personelu biurowego i pomocniczego		
Biuro konsultanta i Zamawiającego, w tym:		
- Wynajem powierzchni biurowych - Utrzymanie powierzchni biurowych - Sprzęt biurowy i oprogramowanie	10%	% zmiany CPI
Zapewnienie i eksploatacja środków transportu		
Pozostałe koszty		
Gwarancje i zabezpieczenia		
Kryteria pozacenowe		
Działania promocyjne w tym zdjęcia naziemne i lotnicze, strona internetowa, wizyty studyjne, materiały filmowe	10%	% zmiany CPI
Finansowanie umowy przez pierwsze trzy miesiące		
Inne, np. majątkowe prawa autorskie		
suma		100%

Waloryzacja kontaktów usługowych powinna być zainicjowana przez zamawiającego, któremu najbardziej powinno zależeć na wysokiej jakości usługi. Nie powinno to być przedmiotem zabiegów branży inżynierskiej, ale naturalną odpowiedzią zamawiających na silne zakłócenia na rynku.

Mając na uwadze powyższe ZOPI wystąpiło z propozycją koszyka waloryzacyjnego dla usługi projektowania i usług nadzoru, które mogłyby zostać wprowadzone dla nowych i planowanych kontraktów.

Analogicznie, złożyliśmy propozycję waloryzacji usług na nadzór nad realizacją.

Choć w propozycji ZOPI złożonej administracji publicznej uwzględniliśmy podział materializacji ryzyka na zamawiającego i wykonawcę, to jednak podyktowane to było praktyką zamawiających, którzy ryzykiem waloryzacyjnym kosztów obciążają również wykonawców. Nie ma faktycznych ani prawnych podstaw takiego ułożenia mechanizmów waloryzacyjnych w umowach na usługi oraz roboty.

PODSUMOWANIE

Kontrakty na usługi intelektualne takie jak projektowanie, czy nadzór nad realizacją inwestycji decydują o kosztach przyszłych robót i jakości ich wykonania. To od jakości projektu zależy to, czy projekt będzie kosztował 200, czy 250 milionów złotych za wykonanie tego samego zakresu. To od jakości nadzoru zależy m.in. tempo realizacji robót, czy dobra współpraca z wykonawcą. To są kluczowe elementy procesu inwestycyjnego i wartość wykonania tej usługi nie może spadać w trakcie realizacji. Waloryzacja kontaktów usługowych powinna być zainicjowana przez zamawiającego, któremu najbardziej powinno zależeć na wysokiej jakości usługi. Nie powinno to być przedmiotem zabiegów branży inżynierskiej, ale naturalną odpowiedzią zamawiających na silne zakłócenia na rynku. Mimo naszych interwencji w Ministerstwie Infrastruktury, Ministerstwie Finansów i Prokuraturii Generalnej Skarbu Państwa i GDDKiA, wykonawcy usług inżynierskich wciąż nie mogą liczyć na waloryzację trwających umów, a zapisy waloryzacyjne dla tych dopiero rozpoczętych są dalece niewystarczające. Brak waloryzacji doprowadzi do dalszego pogorszenia kondycji branży, z której odchodzą specjaliści do innych lepiej płatnych sektorów gospodarki. Jednocześnie w dłuższej

perspektywie brak waloryzacji to spadek jakości projektów, niska jakość nadzorów i w konsekwencji dalszy wzrost kosztów realizacji wywołany projektami nijakiej jakości.

W takim otoczeniu realizacji kontraktów branża nie może liczyć na rozwój adaptację najnowszych technologii cyfrowych, jak BIM, czy jakąkolwiek ekspansję zagranicę. W tym kontekście należy zauważyć, że perspektywa włączenia polskich firm inżynierskich w program odbudowy Ukrainy jest praktycznie niewykonalna. Polskie przedsiębiorstwa sektora usług inżynierskich nie mają zasobów do tego, żeby konkurować z podmiotami z Europy zachodniej. Przedsiębiorstwa naszego sektora walczą o przetrwanie na rodzimym rynku.

Inżynierska mantra: dialog, zaufanie i współpraca



MAREK RYTLEWSKI

Prezes Transprojektu Gdańskiego Sp. z o.o.
Przewodniczący Rady Związku ZOPI – Związek
Ogólnopolski Projektantów i Inżynierów

Przy bardzo wysokich kryteriach, maksymalna liczba punktów jest tak naprawdę nieosiągalna dla nikogo. Wówczas zaczynamy się skupiać na tych kryteriach, które świadczą o jakości oferty: na fachowości personelu, oferowanej metodyce, czy różnych innych kryteriach, a przestajemy walczyć ze sobą wyłącznie ceną.

Rafał Bałdys Rembowski: Pełnisz funkcję prezesa TGD już ponad 12 lat, powiedz mi, czy zauważasz, żeby w tym czasie doszło do jakichś istotnych zmian na rynku konsultingu inżynierskiego.

Marek Rytlewski: Transprojekt Gdański to firma, która należy do polskiej czołówki w branży, z rocznymi obrotami przekraczającymi 100 milionów złotych. Ponad 20% tej kwoty pochodzi z działalności nadzorczej. To stawia nas w pozycji, która upoważnia do zabrania głosu na temat kondycji rynku. Zaczę od porównania rynku projektowego z rynkiem nadzorowym w zamówieniach publicznych. To może być zaskakujące, ale wciąż widzę kolosalną różnicę. Dotyczy ona zarówno treści umów, warunków udziału i kryteriów wyboru wykonawcy a nawet relacji pomiędzy projektantem a zamawiającym. Na przestrzeni tych 12 lat w obszarze zamówień na projektowanie infrastruktury, zarówno dla Generalnej Dyrekcji, jak i dla PKP PLK, następuje systematyczny postęp. Natomiast nie ma postępu, jeśli chodzi o zamówienia na nadzór.

Czy ta zmiana miała jakikolwiek związek z polityką, czy opcją rządzącą?

Już ponad 30 lat pracuję w tym biznesie, cały czas w tej samej firmie. Zanim zostałem prezesem, byłem kierownikiem pracowni i też miałem ciągłą styczność z problemami branży. Oceniam, że taki organiczny postęp odbywał się bez względu na barwy polityczne. Abstrahując od aktualnego ministra, czy nawet aktualnego dyrektora trzeba ten postęp odnotować. Wprawdzie bywa tak, że to są dwa kroki do przodu, trzy do tyłu i znowu dwa w bok, ale generalnie z perspektywy kilkunastu lat śmiało mogę powiedzieć, że jeżeli chodzi o obszar projektowy, to ten postęp jest. Wprawdzie wciąż brakuje pełnego zaufania i partnerstwa, nad tym musimy jeszcze pracować, ale te podstawowe relacje zawarte w materiałach przetargowych, warunkach udziału czy wzorze umowy są poprawne. Paradoksalnie takiego postępu nie ma w odniesieniu do usług nadzoru, czego zupełnie nie potrafię zrozumieć. To przecież jest ten sam rynek, ci sami ludzie – i po stronie zamówień i po stronie wykonawstwa. Dla tego rodzaju usług praktycznie nie ma żadnej poprawy i dotyczy to każdego aspektu: zaufania, relacji, warunków umów, sposobów rozliczania i traktowania się na budowie i podmiotowości Inżyniera. Tym bardziej trudno to zrozumieć, bo przecież usługi nadzoru są konsekwencją wcześniejszych usług projektowych, a z jakiegoś powodu Zamawiający nie chcą przenieść tych dobrych praktyk w obszar nadzorów. Żeby nie być gołosłownym przywołam przykład, który dotyczy zarówno PLK i jak i Generalnej Dyrekcji i dotyczy warunków i kryteriów udziału w przetargach. Dziś obie instytucje – przed którymi zupełnie poważnie chylę czoła – potrafią przygotować postępowanie w taki sposób, że warunki udziału są w miarę niskie i ten rynek jest dość otwarty, natomiast dodatkowe kryteria pozacenowe – przeciętnie



ważone na poziomie 40% – są niezmiernie wyśrubowane, na czym naszemu środowisku zależy. Przy bardzo wysokich kryteriach, maksymalna liczba punktów jest tak naprawdę nieosiągalna dla nikogo. Wówczas zaczynamy się skupiać na tych kryteriach, które świadczą o jakości oferty: na fachowości personelu, oferowanej metodyce, czy różnych innych kryteriach, a przestajemy walczyć ze sobą wyłącznie ceną. Do tej pory się wydawało, że to jest teoria, a zamawiający rozważali czy tak faktycznie jest, ale w ostatnich latach ta teoria została sprawdzona w praktyce. Obecnie coraz częściej się zdarza, że oferta, którą wybiera PKP PLK, czy w szczególności Generalna Dyrekcja w przetargu projektowym, to wcale nie jest oferta najtańsza. Pewnym potwierdzeniem zrozumienia tej zależności jest to, że GDDKiA w przetargu na S7-Łomianki odważyła się, żeby waga pozacenowych kryteriów wynosiła aż 60%, a cena tylko 40%. Chodzi więc o to, żeby wybrać ofertę, która uzyska w ocenie najwięcej punktów, ale nie jest najtańsza – i fajnie, i dobrze, i tak powinno być.

Tymczasem w przypadku przetargów na nadzór i jeden i drugi zamawiający z jakichś powodów tworzy całkowicie sztuczne kryteria oceny, podkreślam kryteria, nie warunki udziału, które oczywiście en-bloc 100% oferentów wypełnia. To oczywiście sprowadza całe postępowanie do walki cenowej – to po pierwsze. Po drugie, również z całkowicie niezrozumiałych powodów, i jeden i drugi zamawiający nie ma determinacji, ani chęci do tego, żeby walczyć z rażąco niską ceną. Każda, nawet absurdalna cena na poziomie najniższej krajowej dla inżyniera rezydenta albo dla głównego inspektora drogowego jest w takich przetargach akceptowana. Niezrozumiałe jest, dlaczego ci zamawiający przyjmują wyjaśnienia, które przecież nie mają rynkowych podstaw i są ryzykowne także dla

niego. Oczywiście prawdą jest też to, że to właśnie my – oferenci, lub szerzej rynek, takie ceny oferujemy.

Musisz mieć jakieś swoje przypuszczenia, dlaczego tak się dzieje.

Naprawdę trudno mi zrozumieć czemu tak się dzieje, nie widzę logiki w takim działaniu. Najmniej wierzę w to, że zamawiającym chodzi o oszczędności. Weźmy dla przykładu kontrakt wykonawczy, który jest realizowany za miliard i ma nadzór za 12 milionów, gdyby do tego dołożyli 6 milionów, żeby to było realizowane za 18 milionów, czyli już na przyzwoitym poziomie, to by była znacząca strata dla skarbu państwa? Jestem przekonany, że właśnie dopiero wtedy taka usługa mogłaby być realizowana z akceptowalną jakością. Naprawdę dobry nadzór na takim temacie wymagałby dołożenia kolejnych 12 milionów. To niewykłuczone, że taki wykonawca nadzoru potrafiłby wygzekwować dla zamawiającego od tego wykonawcy jakość, terminowość, która kilkudziesięciokrotnie przebiję te wyłożone ekstra 12 milionów, już nie mówiąc o analizie roszczeń itp. Można oczekiwać, że przy dobrej wycenie może on po prostu będzie obecny na tej budowie i dopilnuje, że ta droga zostanie zbudowana lepiej i zamiast 8 lat będzie służyła 18.

Co należałoby zrobić, żeby zamawiający w pełni zrozumiał relacje pomiędzy jakością pracy projektanta, nadzoru inwestorskiego, nadzoru projektowego, czy inżyniera kontraktu a wynagrodzeniem? To przecież nawet intuicyjnie wydaje się oczywiste.

To trudne pytanie i chyba trzeba by o to zapytać samych zamawiających, co by ich przekonało. Dla nas to jest tak

Nie widzę żadnego powodu, żeby się dzielić połową ryzyka i żeby to ryzyko ograniczać do jakiegokolwiek maksymalnego poziomu procentowego. Całkowicie niezrozumiałe jest stosowanie dziesięcioprocentowego limitu waloryzacji w przypadku kontraktów trwających np. pięć lat przy kilkunastoprocentowej inflacji.

oczywiste, że aż trudno z tym dyskutować, że jeżeli chcesz mieć usługę na odpowiednim poziomie, to po prostu musisz za nią zapłacić. Paradoksalnie sądzę, że do tego jest potrzebne niewiele, a nawet bardzo niewiele.

Mianowicie potrzeba by było tylko trochę dobrej woli ze strony zamawiającego jednego i drugiego, który zechciałby poważnie potraktować wykonawcę i ich przedstawicieli i po prostu spróbować poważnie o tym porozmawiać. Jeżeli zamawiający jeden i drugi czy trzeci wykaże trochę dobrej woli i uzna, że pracuje z wykonawcami, którzy są wyspecjalizowani w swoich dziedzinach, których po prostu dotyczy gospodarcza matematyka związana z prowadzeniem działalności w naszej branży to usiądziemy razem do stołu. Mówiąc razem mam na myśli nasze całe środowisko skupione wokół ZOPI. Nie chodzi więc o 2, czy 3 firmy, które chciałby załatwić jakiś swój interes. Dziś ZOPI zrzesza już 33 firmy projektowe, to jest naprawdę głos tego rynku. Jako reprezentacja branży mówimy, słuchajcie, nie chcemy wam niczego narzucić, ale usiądźmy razem do stołu i spróbujmy stworzyć kryteria. My chcemy sobie narzucić takie wysokie kryteria. Proszę bardzo, macie, to jest bicz trochę ukręcony na nas, bo my mówimy, my będziemy walczyć między sobą, bo my tego nie spełnimy, ale jesteśmy przekonani, że jeżeli z tego skorzystacie, to dla dobra wspólnego przestaniemy się skupiać na walce cenowej i znowu powtórzę to, co na początku, skąd to wiemy? Sami zamawiający nas tego nauczyliście, w obszarze projektowania pokazaliście, że tak jest, że to działa.

RBR Jak oceniasz, podejście administracji państwowej do organizacji takich jak wasza?

ZOPI według mojej wiedzy to jest trzecia próba zjednoczenia środowiska projektantów i nadzorców w Polsce i miałem swój udział we wszystkich. Nie ma dla mnie najmniejszej wątpliwości, choć mogę być nieobiektywny będąc teraz akurat przewodniczącym Rady, ale sukces osiągnięty do tej pory przez ZOPI przebija znacząco poprzednie. Nigdy nie było tak, że ta reprezentacja była tak silna, że to było aż tyle firm. Nigdy nie było tak, że ta organizacja, która reprezentuje środowisko, była

na tyle poważnie i z szacunkiem traktowana przez zamawiających, bo to się dzieje. Nie ulega wątpliwości, że zarówno PKP PLK i GDDKiA, ale ostatnio również CPK, po prostu zaczyna traktować organizację jako partnera. Może jeszcze nie darzą nas pełnym zaufaniem, ale przynajmniej biorą udział w spotkaniach i zapraszają do debaty. Czy efekty tych działań są zadowalające dla nas? Oczywiście, że jeszcze nie, ale ja uważam, że kropla drąży skałę i mam nadzieję, że za chwilę się o tym przekonamy, że słynna druga już uchwała rządu w sprawie dodatkowych środków na waloryzację, która w pierwszej transzy dotyczyła wyłącznie wykonawców, tym razem będzie dotyczyła także projektantów i inżynierów. Część członków organizacji potwierdza, że pojedyncze aneksy waloryzacyjne już są podpisywane.

Czy to oznacza, że automatycznie będą zawierane ze wszystkimi wykonawcami?

Może to teza zbyt śmiała, ale jestem przekonany, że gdyby nie działalność ZOPI, to tych aneksów by raczej nie było. Gdyby firmy pojedynczo próbowały z PLK'ą zarówno w kontraktach nadzorowych, jak i projektowych uzyskiwać te aneksy waloryzacyjne, to nie sądzę, żeby odniosły sukces.

Czy myślisz, że w kwestii waloryzacji udałoby się, wypracować jakieś trwałe rozwiązania systemowe? Czy widzisz jakąś szansę na to, żeby to był jakiś spójny zestaw reguł?

Tak, wiąże z tym duże nadzieje, bo jeśli taka procedura obowiązuje na kontraktach wykonawczych – pomijam opinię, czy ona jest sprawiedliwa czy nie – to powinna również obowiązywać na kontraktach usługowych.

Oddzielnym wątkiem jest podział tego ryzyka zapisany w takich regułach. Nie widzę żadnego powodu, żeby się dzielić połową ryzyka i żeby to ryzyko ograniczać do jakiegokolwiek maksymalnego poziomu procentowego. Całkowicie niezrozumiałe jest stosowanie dziesięcioprocentowego limitu waloryzacji w przypadku kontraktów trwających np. pięć lat przy kilkunastoprocentowej inflacji.

Mam za sobą doświadczenia kierowania firmą doradczą i powiem to, co mi sprawiało największy ból głowy to zawsze było zachowanie płynności. A co dzisiaj szefowi takiej firmy jak Transprojekt spędza sen z powiek, co jest twoim największym zmartwieniem przeprowadzeniem tego typu biznesu?

Muszę powiedzieć, że odpowiedzi na to pytanie będą różne, w zależności od tego czyją optykę reprezentuje, czy szefa firmy, czy przedstawiciela branży. Zacznę od końca: mimo trudności Transprojekt Gdański w tych nieciekawych czasach dość dobrze daje sobie radę jeżeli chodzi o płynność finansową jak i pozostałe wyniki. Być może to wynika ze specyfiki naszego portfela, bo większość stanowią u nas projekty. Rynek nadzorowy jest trudniejszy niż projektowy, jest dużo bardziej otwarty, wpływa więcej ofert niż na projektowanie przez co jest większa konkurencja. W konsekwencji ceny tych usług są skandalicznie niskie.

Gdybym jednak miał odpowiedzieć jako znawca branży, na podstawie tego, co słyszę od kolegów, to chyba jednak rzeczywiście płynność wciąż stanowi największe wyzwanie. Wciąż, mimo tego, że i PKP PLK, czy GDDKiA coraz bardziej uszczegóławia słynną tabelę elementów rozliczeniowych (TER), to jednak wciąż zdarzają się kontrakty, w których podstawowa płatność następuje na koniec, czyli po 3 albo po 4 latach. Jest wielu zamawiających, u których to wciąż jest standard.

Marku, nie poprzestańmy na tym tylko żeby to skrytykować. Po raz setny powiedzmy, dlaczego jest to złe?

To jest złe z wielu powodów. Po pierwsze to powoduje zupełnie niepotrzebne problemy zarządom firm projektowych i prowadzących nadzory, które muszą się z nimi mierzyć, zamiast się mierzyć z prawidłową realizacją usługi. Zamiast myśleć o tym, żeby usługę wykonać dobrze i w terminie, to szefowie firm martwią się, jak zachować płynność, jak rolować ten dług, jak go wspólnie z podwykonawcami unieść. Są zmuszeni zastanawiać się, kto jeszcze się z tobą podzieli tym cierpieniem. My nie tym powinniśmy się zajmować – to jest pierwsza uwaga. Druga jest taka, że część z nas zdając sobie sprawę z tego, że te usługi trzeba wewnętrznie kredytować ujmując to w ofercie i zakłada koszt pozyskania tego pieniądza (kredytu – przypis red.) W związku z tym ujmując to w ofercie i wówczas co się dzieje? Okazuje się, że część oferentów ten koszt ujmując, a część nie. I wygrywają ci ryzykanci, którzy są zdesperowani. Ponadto, jeżeli wszyscy oferenci uwzględnią ten koszt w ofercie, to przecież za to niepotrzebne obciążenie i tak zapłaci Skarb Państwa. Uważamy, że to jest pozbawione sensu. Nie widzę żadnego uzasadnienia w tym, żeby na karb przedsiębiorców zrzucić bieżące finansowanie kontraktów.

Trzeba jednak też przyznać, że w wielu przypadkach to się zmienia na lepsze. W szczególności muszę przyznać, że jestem bardzo mile zaskoczony bieżącymi płatnościami w kontraktach CPK. Choć do ideału jest daleko, to trzeba przyznać, że to naprawdę dobrze zaplanowano.

20 lat temu wydawało nam się, że problemem systemu zamówień publicznych jest sama ustawa prawo Zamówień Publicznych. Po zmianach ustawy jako branża bardzo chcieliśmy, żeby były pozacenowe kryteria. To też wprowadzono, choć jak sam wspomniałeś, nie zawsze z sukcesem. Wszędzie tam, gdzie waga oferty cenowej jest wciąż wysoka, tam wykonawcy wciąż mają pokusę, żeby konkurować ceną. To nawet dało efekt odwrotny do zamierzonego uważam. W czym dzisiaj postrzegasz największy problem systemu zamówień publicznych?

Uważam, że w istocie problem nie leży w przepisach ustawy. Jest całkiem prawdopodobne, że my mamy przyzwyczajoną ustawę. Problemem jest brak partnerstwa, zaufania i współpracy.

To moim zdaniem powinien być cel naszego środowiska: rozmawiać, rozmawiać i jeszcze raz rozmawiać z zamawiającymi, próbować ich przekonywać do tego, że mamy wspólny cel jedziemy na tym samym wózku. Oczywiście, chcemy zarobić, bo po to prowadzimy nasze biznesy, rentowność oznacza przetrwanie, ale równocześnie chcemy traktować po partnersku i być tak traktowani. Nie chcę tego spłycać – odwołam się do przykładu nie wymieniając nazwy zamawiającego: przygotowujemy się do złożenia oferty w przetargu, w którym projekt budowlany, projekt wykonawczy, uzyskanie pozwolenia wodnoprawnego, złożenie wniosku o PnB i uzyskanie tego pozwolenia ma nastąpić w 8 miesięcy. Stawiam pytanie, czemu

Zamiast myśleć o tym, żeby usługę wykonać dobrze i w terminie, to szefowie firm martwią się, jak zachować płynność, jak rolować ten dług, jak go wspólnie z podwykonawcami unieść. Są zmuszeni zastanawiać się, kto jeszcze się z tobą podzieli tym cierpieniem. My nie tym powinniśmy się zajmować –

to ma służyć? Ja widzę tylko jedno uzasadnienie: zamawiający chce znaleźć naiwnego lub zdesperowanego projektanta, który nie ma innej roboty, który podpisuje taką umowę i od początku jest ode mnie (zamawiającego) całkowicie uzależniony. Taki zamawiający wie, że nie ma najmniejszych szans realizacji tego kontraktu na takich warunkach i stawia takiemu wykonawcy dowolne dodatkowe wymagania, mając zapisy o karach umownych w zanadru. Zadajemy pytania, tłumaczymy:

Uważam, że w istocie problem nie leży w przepisach ustawy. Jest całkiem prawdopodobne, że my mamy przyzwoitą ustawę. Problemem jest brak partnerstwa, zaufania i współpracy.

słuchajcie, te 8 miesięcy to nie wystarczy na same procedury, gdybyśmy wszystko zaprojektowali w jeden pierwszy dzień, zaraz po podpisaniu umowy, to prawdopodobnie nie zdążymy uzyskać tego pozwolenia na budowę. Zamawiający jednak zasłania się tym, że to on wydaje pieniądze i ustala reguły, bo musi wydatkować środki pomocowe. Takie przykłady pokazują, że wciąż potrzeba nam spotkań, konferencji, seminariów, na których wzajemnie się słuchamy, na których opowiadamy o swoich problemach, ale też jesteśmy otwarci na słuchanie potrzeb drugiej strony. Tego dialogu i zrozumienia nam cały czas brakuje.

Tak to jest, to jest smutne, co mówisz, ale równocześnie też oznacza, że wiedza takiego zamawiającego kształtowana jest przez zepsuty rynek. Jeżeli w tak nieuczciwie postawionych warunkach realizacji wciąż zgłaszają się chętni do ich realizacji, to rynek sam sobie jest winien.

Moim zdaniem są dwie kategorie podmiotów, które składają oferty w takich przetargach: pierwsza to ci, którzy składają podobnych ofert 5 w tygodniu i najzwyczajniej w świecie nie mają czasu szczegółowo się zapoznać z umową. Niestety są też i tacy, którzy są całkowicie zdesperowani: skoro nie mam nic innego do roboty i przegrałem 15 czy 20 kolejnych przetargów, ludzie stoją, czekają przy biurkach i czasem trzeba podjąć olbrzymie ryzyko po to, żeby mieć dla nich na wynagrodzenia. W takich przypadkach podpisuje się takie umowy. Nikt rozsądny, kto ma pełną świadomość tego, ile to naprawdę trwa, z jakimi ryzykami, to się wiąże takiej umowy nie podpisuje. I najważniejsze, całkowicie nie zgadzam się z postawioną tezę jakoby „rynek był sam sobie winien”, czytaj wykonawcy. To nie wykonawcy kształtują rynek, to jest rola zamawiających!

Uczestniczyłem niedawno w wydarzeniu Ukraine International Exhibition Conference poświęconej odbudowie Ukrainy po wojnie, nie widziałem żadnych firm polskich produkcyjnych doradczych na tych konferencjach od razu pomyślałem sobie, że być może tracimy jakąś szansę, a może po prostu może są inne inicjatywy, w których Polska branża

konsultingu inżynierskiego doradczą szeroko rozumianą w tym projektantów jest zaangażowana w odbudowę Ukrainy? Czy w Twojej ocenie sektor konsultingu Inżynierskiego ma jakiekolwiek szanse rywalizować o zamówienia z obszaru konsultingu inżynierskiego w procesie odbudowy Ukrainy z innymi firmami z zachodu?

Jako przedstawiciel ZOPI, mogę śmiało powiedzieć, że nie tylko mamy szansę, ale to się dzieje. Jeden z naszych członków, B-Act według mojej wiedzy na dziś, ma największy udział w rynku nadzorów infrastruktury transportu Ukrainy. To jest firma polska, która po pierwsze rozwija się cały czas na tym rynku i po drugie pomaga innym na ten rynek wejść. Czyli, to się dzieje, co do tego nie mam wątpliwości. Natomiast nie byłbym sobą, gdybym nie powiedział więcej: upieram się co do tego, że przede wszystkim powinniśmy mieć przyzwoite warunki na naszym lokalnym rynku. Nie powinno być tak, że niezdrowe zapisy kształtują nierówne szanse na własnym rynku. Jako polskie przedsiębiorstwa jesteśmy wycinani przez zachodnią konkurencję i nie potrafimy sobie dać rady. Nasz rynek jest niewystarczająco – nie chcę użyć słowa: chroniony – ale niewłaściwie się kształtuje. I ten czynnik miałby powodować to, że my uciekamy z naszego rynku, albo sobie na nim nie dajemy rady i uciekamy na Ukrainie? To byłoby już dziwaczne...

Chcesz powiedzieć, że rynek UA może się okazać łatwiejszy dla firm z polski?!

Jeżeli się organizuje u nas przetarg i tworzy się tak kuriozalne warunki, że okazuje się, że żadna z polskich firm nie spełnia warunków, że trzeba pościagać jakieś niesprawdzalne referencje, które spełnia ktoś z przysłowiowej Gwadelupy czy Gwatemali, a potem i tak nikt tego konsultanta czy projektanta na oczy nie widzi i robią to firmy polskie. Jeżeli tak się prowadzi niektóre postępowania i one doprowadzają do tego, że uciekamy z tego rynku i próbujemy szukać pracy w Bułgarii, Rumunii czy Ukrainie, to uważam, że należy to zmienić..

Oczywiście wielu członków ZOPI, w tym my próbujemy działalności za granicą, ale nie chcemy tego robić

Jeżeli się organizuje u nas przetarg i tworzy się tak kuriozalne warunki, że okazuje się, że żadna z polskich firm nie spełnia warunków, że trzeba pościągać jakieś niesprawdzalne referencje, które spełnia ktoś z przysłowiowej Gwadelupy czy Gwatemali, a potem i tak nikt tego konsultanta czy projektanta na oczy nie widzi i robią to firmy polskie. Jeżeli tak się prowadzi niektóre postępowania i one doprowadzają do tego, że uciekamy z tego rynku i próbujemy szukać pracy w Bułgarii, Rumunii czy Ukrainie, to uważam, że należy to zmienić..

z konieczności. My chcemy i potrafimy pracować na naszym rynku. Nie ma lepszych firm, które są w stanie dobrze projektować i dobrze nadzorować inwestycje na rynku polskim niż firmy polskie. To my znamy nasze przepisy, my znamy nasze wymagania, my mamy nasze uprawnienia, my najlepiej znamy wszystkie procedury, my mamy kontakty i my to umiemy zrobić najlepiej. W związku z tym nie powinno być tak, że z powodu słabo chronionego rynku musimy uciekać za granicę.

Założmy, że wojna się kończy. Ruszają programy pomocowe i jakaś międzynarodowa instytucja zaczyna tym zarządzać i czy nasz Polski rynek stać na to, żeby tam wejść na równych prawach konkurować?

Rafał, sam sobie na to odpowiedziałeś na początku naszej rozmowy, jeżeli większość firm w Polsce ma problemy z płynnością finansową na rodzimym rynku, to gdzie mówić o podejmowaniu ryzyka? Gdzie mówić o inwestowaniu poza granicami kraju? Gdzie mówić o otwieraniu oddziałów zagranicznych, inwestycji w nowy personel? Gdzie mówić o uczeniu się tamtejszych reguł przepisów zasad i tak dalej. No to to odpowiedź jest prosta: na to stać tylko najsilniejszych, a czy mamy silnych wśród nas? No tu się z tobą zgadzam, niewielu lub bardzo niewielu.

Popraw mnie, jeśli się mylę, ale wydawało mi się, że na przykład rynek niemiecki, który jest dużym silnym rynkiem konsultingu inżynierskiego, dla firm niemieckich jest całkowicie wystarczający. Ekspansja usługowych firm niemieckich jest niewielka. Tak na dobrą sprawę, ktoś mógłby zadać pytanie, a dlaczego u nas tak nie może być?

Dokładnie w tym jest rzecz, dlaczego my się mamy ścigać z projektantem z Kijowa, który zrobił już tam 100 projektów, który zna urzędowe realia i wie, jak powinien wyglądać wniosek o pozwolenie na budowę, żeby go złożyć raz, a nie 15 razy, który wie, jak przygotować operat wodno-prawny, już pomijam

kwestie językowe, ale po prostu zna przepisy, zasady, procedury nie musi popełniać błędów. Dlaczego mamy się ścigać z takim zawodnikiem? Ścigajmy się u nas na naszym rynku, który jest niemały, delikatnie mówiąc, a niewykluczone, że wciąż jeszcze największy w Europie.

Marku, czy na tym relatywnie trudnym rynku jest jeszcze miejsce na to, żeby podnosić kompetencje, inwestować w ludzi, inwestować, no w rozwój.

Ponownie raczej wypowiem się w imieniu branży. Niestety większość firm faktycznie ma z tym problem, jeżeli środowisko ma bieżące problemy z płynnością, to o inwestowaniu to już w ogóle nie ma mowy.

Dziękuję za rozmowę.



ARBITRAŻOWY
SĄD BUDOWLANY
PRZY STOWARZYSZENIU
INŻYNIERÓW DORADCÓW
I RZECZOWNICÓW

Sąd dedykowany w sprawach budowlanych

www.arbitraz-sidir.pl

