

Koszty pośrednie wykonawcy w wydłużonym czasie realizacji kontraktu

Część druga

Wykonywanie robót budowlanych związane jest nieodłącznie z ryzykami, które, w przypadku ich wystąpienia, wpływają na koszt, czas realizacji, jakość, bezpieczeństwo oraz sposób wykonania robót.

W przypadku wydłużenia czasu realizacji po stronie wykonawcy występują dodatkowe koszty pośrednie, ale nie zawsze jest on uprawniony do żądania ich pokrycia przez zamawiającego.

TOMASZ LATAWIEC

TAMARA MOREAU-DENGREVILLE

WPROWADZENIE

W pierwszej części artykułu autorzy skoncentrowali się na zagadnieniach związanych z kosztami

pośrednimi, powstającymi w przypadku wydłużenia czasu realizacji robót. W drugiej części autorzy omówią wybrane przypadki różnych okoliczności, które mogą prowadzić do takiego wydłuże-



TOMASZ PAWEŁ LATAWIEC
Absolwent Politechniki Warszawskiej Wydział Inżynierii Lądowej. Prezes Zarządu Stowarzyszenia Inżynierów Doradców i Rzeczoznawców (SIDiR). Wiceprezes Budowlanego Sądu Arbitrażowego przy SIDiR. Mediator, concyliator i arbiter z Listy Stałej Sądu Polubownego przy Prokuraturze Generalnej RP Doradca i Konsultant z zakresu realizacji inwestycji budowlanych i Prawa zamówień publicznych oraz Warunków Kontraktowych FIDIC z sektora infrastruktury, ochrony środowiska i gospodarki odpadami.



TAMARA MOREAU-DENGREVILLE
Mgr inżynier, absolwentka Wydziału Budownictwa Wodnego i Inżynierii Środowiska oraz Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Od 2010 roku członek zwyczajny SIDiR, Niezależny Inżynier Konsultant, ekspert z listy Ekspertów i Rozjemców SIDiR, arbiter z listy Arbitrażowego Sądu Budowlanego przy SIDiR. Autorka publikacji branżowych oraz współautorka Standardów Realizacji Inwestycji (SIDiR, 2018, 2021, 2024). W latach 2016–2022 Prezes Zarządu Fundacji Best Value Procurement zajmującej się promocją dobrych praktyk zakupowych w budownictwie. Obecnie Dyrektor Zarządzająca SIDiR.

nia oraz podejmują próbę wykazania, że z uwagi na wielość różnych przyczyn, ich współzależności oraz rodzaju wpływu na roboty, tworzenie uniwersalnego algorytmu matematycznego umożliwiającego obliczenie należnych wykonawcy kosztów pośrednich, niezależnie od przyczyny opóźnienia, nie znajduje uzasadnienia i jest nieefektywne.

W dalszej części autorzy posłużą się przykładem hipotetycznego kontraktu kubaturowego (przebudowa budynku użyteczności publicznej) realizowanego w formule „buduj” – gdzie projekt opracowuje i dostarcza zamawiający, a rozliczenie odbywa się na podstawie obmiaru, bazującego na Warunkach Kontraktowych FIDIC¹. W ramach tego kontraktu autorzy przedstawia kilka wybranych przypadków obliczenia kwoty kosztów pośrednich, każdorazowo dla trzymiesięcznego przedłużenia, w zależności od rodzaju zakłócenia.

Założenia:

- Pierwotny Czas na Ukończenie (CnU) – 12 miesięcy;
- Zatwierdzona Kwota Kontraktowa (wartość kontraktu) – 6 mln zł;
- Wykonawca ponosi koszty ogólne budowy – 60 tys. zł miesięcznie;
- Wykonawca założył miesięczne przychody z tytułu realizacji tego kontraktu w wysokości 500 tys. zł miesięcznie;
- Budowa była prowadzona podwykonawcami, którzy nie roszczą swoich kosztów ani utraconego zysku;
- Wykonawca spodziewał się całkowitego przychodu z tytułu działalności jego przedsiębiorstwa ze wszystkich źródeł 2 mln zł miesięcznie;
- Koszty ogólnego zarządu wykonawcy (z uwzględnieniem przedmiotowego kontraktu) – 1 mln zł rocznie (83 333 zł miesięczne);

PRZYPADEK 1

Wykonawca całkowicie wstrzymał budowę i nie ma przerobu. Powodem wstrzymania robót była konieczność przeprojektowania konstrukcji. Przyczyna po

stronie zamawiającego ujawniła się w trakcie wykonywania robót. Wykonawca doznał opóźnienia o 3 miesiące w wyniku konieczności przeprojektowania konstrukcji.

Jakie koszty należne są wykonawcy?

W pierwszej kolejności należy przeanalizować okoliczności prowadzące do opóźnienia w realizacji kontraktu. Zgodnie z przyjętym modelem realizacji, odpowiedzialność za błędy w dokumentacji projektowej spoczywa na zamawiającym, zatem wykonawca ma uprawnienie do kosztów pośrednich, a obliczenia wyglądają jak niżej:

Koszty ogólne budowy (KOB)	Koszty ogólnego zarządu (KOZ) ²	Łącznie
3 miesiące x 60 000 zł = 180 000 zł	Wartość kontraktu – 6 000 000 zł Całkowite przychody wykonawcy w okresie realizacji kontraktu (15 miesięcy) – 15 x 2 000 000 – 1 500 000 = 28 500 000 zł KOZ w okresie realizacji kontraktu (15 miesięcy) – 15 x 83 333 = 1 250 000 zł KOZ przypadające na kontrakt - 1 250 000 x (6 000 000 / 28 500 000) = 263 158 zł KOZ na dzień faktycznego wykonywania umowy (15 miesięcy = 455 dni) – 263 158 / 455 dni = 578 zł KOZ w okresie wydłużonej realizacji kontraktu (90 dni) – 90 dni x 578 zł = 52 053 zł	180 000 + 52 053 = 232 000 zł

W omawianym hipotetycznym przypadku w związku z wydłużeniem Czasu na Ukończenie o 3 miesiące z przyczyn leżących po stronie zamawia-

¹ Warunki Kontraktowe dla Budowy dla robót inżyniersko-budowlanych projektowanych przez Zamawiającego; 4. wydanie angielsko-polskie niezmienione 2008 (tłumaczenie 1. Wydania 1999).

² Autorzy, w każdym z przypadków, do obliczeń KOZ przyjmują formułę Eichleay'a, z zastrzeżeniem, że istnieją inne formuły obliczania KOZ, które także są poprawne.

jącego wykonawcy przysługuje kompensata w wysokości 232 000 zł.

PRZYPADEK 2

Wykonawca całkowicie wstrzymał budowę i nie ma przerobu. Powodem wstrzymania robót były niesprzyjające warunki atmosferyczne uniemożliwiające realizację robót. Wykonawca doznał opóźnienia o 3 miesiące w wyniku wystąpienia złych warunków atmosferycznych uniemożliwiających realizację robót.

Jakie koszty należne są wykonawcy?

Badając okoliczności prowadzące do opóźnienia w realizacji kontraktu dojdź należy do wniosku, że zgodnie z przyjętym modelem realizacji kontraktu, wystąpienie niekorzystnych warunków atmosferycznych nie obciąża zamawiającego, zatem wykonawca nie ma uprawnienia do zwrotu kosztów pośrednich, a **obliczenia wyglądają jak niżej:**

Koszty ogólne budowy (KOB)	Koszty ogólnego zarządu (KOZ)	Łącznie
3 miesiące x 0 zł = 0 zł	KOZ w okresie wydłużonej realizacji kontraktu (90 dni) – 90 dni x 0 zł = 0 zł	0 + 0 = 0 zł

W omawianym hipotetycznym przypadku w związku z wydłużeniem realizacji kontraktu o 3 miesiące z powodu okoliczności nie leżących po stronie zamawiającego, wykonawcy nie jest należna jakakolwiek kompensata.

PRZYPADEK 3

Wykonawca całkowicie wstrzymał budowę i nie ma przerobu. Powodem wstrzymania robót były niesprzyjające warunki atmosferyczne trwające 2 miesiące oraz następnie miesiąc w wyniku konieczności przeprojektowania konstrukcji. Przyczyna leżąca po stronie zamawiającego ujawniła się w trakcie wykonywania robót.

Jakie koszty należne są wykonawcy?

I znowu w pierwszej kolejności należy ocenić okoliczności prowadzące do wydłużenia Czasu na Ukończe-

nie. Zgodnie z przyjętym modelem realizacji kontraktu, błędy w dokumentacji projektowej obciążają zamawiającego, natomiast wystąpienie niekorzystnych warunków atmosferycznych zamawiającego nie obciąża. Zatem wykonawca ma uprawnienie do zwrotu kosztów pośrednich za jeden miesiąc, a **obliczenia wyglądają jak niżej:**

Koszty ogólne budowy (KOB)	Koszty ogólnego zarządu (KOZ)	Łącznie
1 miesiąc x 60 000 zł = 60 000 zł	Wartość kontraktu – 6 000 000 zł Całkowite przychody wykonawcy w okresie realizacji kontraktu (15 miesięcy) – 15 x 2 000 000 – 1 500 000 = 28 500 000 zł KOZ w okresie realizacji kontraktu (15 miesięcy) – 15 x 83 333 = 1 250 000 zł KOZ przypadające na kontrakt – 1 250 000 x (6 000 .000 / 28 500 000) = 263 158 zł KOZ na dzień faktycznego wykonywania umowy (15 miesięcy = 455 dni) – 263.158 / 455 dni = 578 zł KOZ w okresie wydłużonej realizacji kontraktu (30 dni) – 30 dni x 578 zł = 17 340 zł	60 000 + 17 340 = 77 340 zł

W omawianym hipotetycznym przypadku doszło do wydłużenia realizacji kontraktu o 3 miesiące, zarówno z przyczyn niezależnych od stron, jak i z przyczyn zależnych od zamawiającego. W tym dwa miesiące wynikają z niekorzystnych warunków atmosferycznych i nie obciążają zamawiającego, a jeden miesiąc jest konsekwencją winy zamawiającego. Czyli wykonawcy przysługuje kompensata wyłącznie za jeden miesiąc w wysokości 77 340 zł.

PRZYPADEK 4

Wykonawca całkowicie wstrzymał budowę i nie ma przerobu. Powodem wstrzymania robót były niesprzyjające warunki atmosferyczne trwające 3 miesiące, w trakcie których zaistniał 1-miesięczny okres przeprojektowania konstrukcji przez Zamawiającego. Przyczyna po stronie zamawiającego ujawniła się w trakcie wykonywania robót.

Jakie koszty należne są wykonawcy?

W pierwszej kolejności należy dojść do wniosku, że okolicznością prowadzącą do wydłużenia Czasu na Ukończenie były niesprzyjające warunki atmosferyczne. I mimo tego, że w trakcie jej trwania pojawiła się okoliczność ewidentnie obciążająca zamawiającego – konieczność przeprojektowania konstrukcji, to zgodnie z przyjętym modelem realizacji kontraktu, wykonawca nie mógł realizować robót z powodu okoliczności, której nie można przypisać zamawiającemu. W związku z tym, że przyczyna leżąca po stronie zamawiającego wystąpiła w okresie wystąpienia niekorzystnych warunków atmosferycznych, w czasie których wykonawca i tak nie mógł realizować robót, wykonawca nie ma uprawnienia do żądania pokrycia kosztów pośrednich, a **obliczenia wyglądają jak niżej:**

Koszty ogólne budowy (KOB)	Koszty ogólnego zarządu (KOZ)	Łącznie
1 miesiąc x 0 zł = 0 zł	KOZ w okresie wydłużonej realizacji kontraktu (90 dni) – 90 dni x 0 zł = 0 zł	0 + 0 = 0 zł

W omawianym hipotetycznym przypadku w związku z wydłużeniem realizacji kontraktu o 3 miesiące, w przypadku okoliczności trwającej 3 miesiące i która nie obciąża zamawiającego (niekorzystne warunki atmosferyczne), mimo iż w tym czasie wystąpiła konieczność przeprojektowania konstrukcji z winy zamawiającego, wykonawcy nienależna jest jakakolwiek kompensata. Wykonawca nie doznał szkody z winy zamawiającego.

PRZYPADEK 5

Wykonawca całkowicie wstrzymał budowę i nie ma przerobu. Powodem wstrzymania robót była konieczność przeprojektowania przez Zamawiającego konstrukcji, co trwało 3 miesiące w trakcie których wystąpił 1. miesięczny okres niekorzystnych warunków atmosferycznych. Przyczyna po stronie zamawiającego ujawniła się w trakcie wykonywania robót.

Jakie koszty należne są wykonawcy?

Konsekwentnie w pierwszej kolejności należy ocenić okoliczności prowadzące do opóźnienia w realizacji kontraktu. Zgodnie z przyjętym modelem realizacji kontraktu, błędy w dokumentacji projektowej obciążają zamawiającego, a niekorzystne warunki atmosferyczne nie obciążają zamawiającego; zatem wykonawca może mieć uprawnienie do zwrotu kosztów pośrednich za dwa miesiące, a **obliczenia wyglądają jak niżej:**

Koszty ogólne budowy (KOB)	Koszty ogólnego zarządu (KOZ)	Łącznie
2 miesiące x 60 000 zł = 120 000 zł	Wartość kontraktu – 6 000 000 zł Całkowite przychody wykonawcy w okresie realizacji kontraktu (15 miesięcy) – 15 x 2 000 000 – 1 500 000 = 28 500 000 zł KOZ w okresie realizacji kontraktu (15 miesięcy) – 15 x 83 333 = 1 250 000 zł KOZ przypadające na kontrakt – 1 250 000 x (6 000 000 / 28 500 000) = 263 158 zł KOZ na dzień faktycznego wykonywania umowy (15 miesięcy = 455 dni) – 263 158 / 455 dni = 578 zł KOZ w okresie wydłużonej realizacji kontraktu (60 dni) – 60 dni x 578 zł = 34 680 zł	120 000 + 34 680 = 154 680 zł

W omawianym hipotetycznym przypadku w związku z wydłużeniem realizacji kontraktu o 3 miesiące, z powodu okoliczności z których jedna trwająca jeden miesiąc nie obciąża zamawiającego (niekorzystne warunki atmosferyczne) wykonawcy naliczana jest kompensata za okres w którym trwała okoliczność obciążająca zamawiającego, czyli za dwa miesiące. W konsekwencji wykonawcy należy jest kompensata w wysokości 154 680 zł.

PRZYPADEK 6

Wykonawca doznał opóźnienia 3 miesiące z powodu wystąpienia powodzi, która zniszczyła wybudowany już budynek. Wartość utraconych robót – 1 200 000 zł. Zgodnie z Kontraktem Wykonawca ma naprawić utracone roboty.

Jakie koszty należne są wykonawcy?

W pierwszej kolejności należy ocenić okoliczności prowadzące do opóźnienia w realizacji kontraktu i skutki działania tych okoliczności. Zgodnie z przyjętym modelem realizacji kontraktu w tym przypadku mamy do czynienia z działaniem sił natury, które były Nieprzewidywalne. W związku z tym, że kontrakt realizowany jest w oparciu o Warunki Kontraktowe FIDIC zastosowanie znajduje w tym przypadku klauzula 17.4 [Następstwa ryzyka Zamawiającego] w związku z klauzulą 17.3 [Ryzyko Zamawiającego]³. Mamy tu bowiem do czynienia z czynnikiem ryzyka wymienionym w klauzuli 17.3 (h) – „działania takich sił natury, które są Nieprzewidywalne, co do których nie można w racjonalny sposób oczekiwać aby doświadczony wykonawca im skutecznie przeciwdziałał”, i które spowodowały szkody w robotach i dostawach. Jeżeli w wyniku wystąpienia takiej okoliczności nastąpi opóźnienie czy też wykonawca poniesie koszt w wyniku naprawy takiej szkody lub straty, to jest on uprawniony do żądania przedłużenia Czasu na Ukończenie i zapłaty za poniesione koszty. **Zatem obliczenia wyglądają jak niżej:**

Koszty bezpośrednie – 1 200 000 zł oraz

Koszty ogólne budowy (KOB)	Koszty ogólnego zarządu (KOZ)	Łącznie
3 miesiące x 60 000 zł = 180 000 zł	Wartość kontraktu – 6 000 000 zł Całkowite przychody wykonawcy w okresie realizacji kontraktu (15 miesięcy) – 15 x 2 000 000 – 1 500 000 = 28 500 000 zł KOZ w okresie realizacji kontraktu (15 miesięcy) – 15 x 83 333 = 1 250 000 zł KOZ przypadające na kontrakt – 1 250 000 x (6 000 000 / 28 500 000) = 263 158 zł KOZ na dzień faktycznego wykonywania umowy (15 miesięcy = 455 dni) – 263 158 / 455 dni = 578 zł KOZ w okresie wydłużonej realizacji kontraktu (90 dni) – 90 dni x 578 zł = 52 053 zł	1 200 000 + 180 000 + 52 053 = 1 432 053 zł

W omawianym hipotetycznym przypadku w związku z wydłużeniem realizacji kontraktu o 3 miesiące, z powodu działania sił natury (powódź), które spowodowały starty w już wykonanych robotach wykonawca jest uprawniony do kompensaty w wysokości 1 432 053 zł.

PRZYPADEK 7

Wykonawca całkowicie wstrzymał budowę i nie ma przerobu. Powodem wstrzymania robót była powódź, która uniemożliwiła dostęp do terenu budowy, ale nie spowodowała konieczności naprawy żadnej części robót i terenu budowy.

Jakie koszty należne są wykonawcy?

Oczywiście najpierw rozpatrujemy okoliczności prowadzące do opóźnienia w realizacji kontraktu. Zgodnie z przyjętym modelem realizacji kontraktu okoliczność, która spowodowała opóźnienie – powódź, która nie wyrządziła strat lub szkód w robotach, dostawach lub w dokumentach wykonawcy, rozpatrywana powinna być w kategorii działania Siły Wyższej⁴ opisanej w klauzuli 19.1 (v) – katastrofy żywiołowe jak: trzęsienia ziemi, huragany, tajfuny lub działania wulkaniczne, lub inne podobne w takim zakresie, w jakim spełnione są warunki definiujące Siłę Wyższą. Natomiast skutki działania takiej okoliczności zgodnie z klauzulą 19.4 [Następstwa Siły Wyższej] nie stanowią podstawy do żądania przez wykonawcę rekompensaty! **Tak więc obliczenia wyglądają jak niżej:**

Koszty ogólne budowy (KOB)	Koszty ogólnego zarządu (KOZ)	Łącznie
3 miesiące x 0 zł = 0 zł	KOZ w okresie wydłużonej realizacji kontraktu (90 dni) – 90 dni x 0 zł = 0 zł	0 + 0 + 0 = 0 zł

³ Zgodnie z Klauzulą 17.3 (h) [Ryzyko Zamawiającego].

⁴ Zgodnie z Klauzulą 19.1 [Definicja Siły Wyższej].

Wniosek jest dość szokujący, ale inny w omawianym hipotetycznym przypadku być nie może – w związku z wydłużeniem realizacji kontraktu o 3 miesiące, z powodu wystąpienia powodzi, która uniemożliwiła dostęp do terenu budowy, ale nie spowodowała szkody w robotach, dostawach lub dokumentach wykonawcy, wykonawcy nie jest należna kompensata z tytułu poniesionych kosztów pośrednich.

PRZYPADEK 8

Wykonawca doznał opóźnienia w wyniku wydania przez Inżyniera polecenia zmiany i konieczności wykonania robót dodatkowych, bez których ukończenie całości kontraktu nie było możliwe.

Jakie koszty należne są wykonawcy?

Jak zawsze zaczynamy od oceny okoliczności przyczyniających się do opóźnienia w realizacji kontraktu. Zgodnie z przyjętym modelem realizacji, skutki polecenia zmiany stanowią ryzyko zamawiającego, a więc to on ponosi za nie odpowiedzialność.

Tak więc wykonawcy przysługiwać będzie kompensata, której wysokość zależy od czasu wdrożenia polecenia zmiany oraz kosztów ogólnych budowy (KOB) i kosztów ogólnego zarządu (KOZ) ponoszonych przez wykonawcę w tym czasie. Dodatkowo, jeśli zmiana prowadzi do zwiększenia kosztów realizacji, wykonawcy należy się również dodatkowa zapłata. Autorzy zwracają uwagę, że zazwyczaj wszelkie niezbędne dane do obliczenia KOB i KOZ są dostępne już na etapie wprowadzenia zmiany.

W związku z wydłużeniem Czasu na Ukończenie, z powodu wydania przez Inżyniera polecenia zmiany, wykonawcy może być należna kompensata, której wysokość powinna być ustalona w dacie podpisywania zmiany.

PRZYPADEK 9

Wykonawca całkowicie wstrzymał budowę i nie ma przerobu. Tym razem jednak przyjmijmy, że budowa prowadzona jest siłami własnymi wyko-

nawcy – umowy o pracę. Wykonawca, w okresie 3 miesięcy, doznał rozmaitych opóźnień z przyczyn leżących po stronie zamawiającego. W okresie zakłóceń jego brygady pracowały na połowie frontu robót i odzyskiwały tylko część z zaplanowanych przychodów.

Jakie koszty należne są wykonawcy?

W związku z tym, że przyczyny opóźnienia leżą całkowicie po stronie zamawiającego, wykonawca ma uprawnienie do zwrotu kosztów pośrednich oraz kosztów utraconej wydajności w okresie 3 miesięcy, **zatem obliczenia wyglądają jak niżej:**

Koszty utraty wydajności (w tym wypadku faktyczne koszty zatrudnienia osób w okresie wydłużonym) oraz koszty pośrednie:

Koszty ogólne budowy (KOB)	Koszty ogólnego zarządu (KOZ)	Łącznie
3 miesiące x 60 000 zł = 180 000 zł	Wartość kontraktu – 6 000 000 zł Całkowite przychody wykonawcy w okresie realizacji kontraktu (15 miesięcy) – 15 x 2 000 000 – 1 500 000 = 28 500 000 zł KOZ w okresie realizacji kontraktu (15 miesięcy) – 15 x 83 333 = 1 250 000 zł KOZ przypadające na kontrakt – 1 250 000 x (6 000 000 / 28 500 000) = 263 158 zł KOZ na dzień faktycznego wykonywania umowy (15 miesięcy = 455 dni) – 263 158 / 455 dni = 578 zł KOZ w okresie wydłużonej realizacji kontraktu (90 dni) – 90 dni x 578 zł = 52 053 zł	? + 180 000 + 52 053 = 232 053 zł + ?

W związku z wydłużeniem realizacji kontraktu o 3 miesiące, z powodu wystąpienia okoliczności obciążających zamawiającego oraz zmniejszeniem wydajności wykonawcy w okresie zakłócenia, wykonawcy należna jest kompensata z tytułu kosztów pośrednich w wysokości 232 053 zł oraz faktyczne koszty utraconej wydajności.

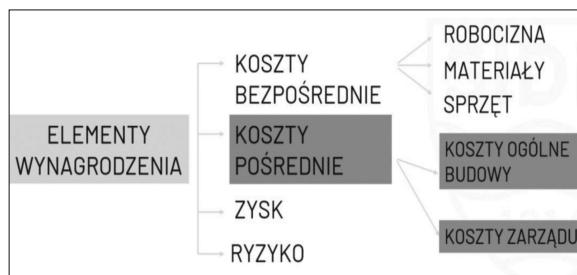
PODSUMOWANIE

W artykule autorzy omówili zagadnienia związane z dodatkowymi kosztami ogólnymi budowy (KOB) i kosztami ogólnego zarządu (KOZ) w przypadku wydłużonego Czasu na Ukończenie kontraktu. Podane hipotetyczne przykłady zostały maksymalnie uproszczone na potrzeby wykazania, że próby ustalania uniwersalnego algorytmu matematycznego upraszczającego zasady obliczania tych kosztów w umowie są niecelowe. Wynika to z nieskończonej liczby możliwych przypadków, okoliczności oraz ich wzajemnych powiązań. Podobnie, w ocenie autorów, nie należy narzucać dolnych ani górnych limitów dla tych kosztów, ponieważ w każdym przypadku mogą one się różnić w zależności od przypadku i konkretnego wykonawcy.

Dlatego właśnie zagadnienie zwiększonych kosztów pośrednich wynikających z wydłużenia realizacji kontraktu powinno być rozpatrywane indywidualnie, z uwzględnieniem specyfiki każdego przypadku, matrycy ryzyk przypisanych stronom kontraktu oraz sytuacji wykonawcy. Takie podejście jest sprawiedliwe dla obu stron i pozwala na uczciwe rozliczenia.

SPROSTOWANIE

W lutowym numerze naszego miesięcznika, w artykule „Koszty pośrednie wykonawcy w wydłużonym czasie realizacji kontraktu” część pierwsza, autorstwa Tomasza Latawca i Tamary Moreau-Dengreville, na stronie 45 pojawił się trudny do zidentyfikowania zrzut z ekranu w miejsce grafiki, którą zamieszczamy poniżej.



Za zaistniałą sytuację Autorów artykułu oraz Czytelników DORADCY serdecznie przepraszamy.

Redakcja

Prenumerata

SPRAW SOBIE PREZENT Z OKAZJI WIOSNY!

*To najtańsza oferta na rynku
w stosunku ilości do jakości -
aż 104 strony merytorycznych tekstów
każdego miesiąca!*

CENA PRENUMERATY:

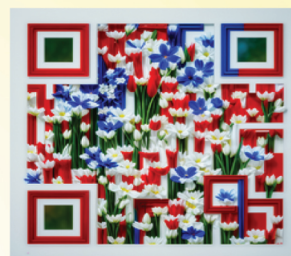
PÓŁROCZNEJ: 312 zł + 8% VAT (6 NUMERÓW)

ROCZNEJ: 624 zł + 8% VAT (12 NUMERÓW)

ODNAWIALNEJ: 585 zł + 8% VAT

DWULETNIJ: 1092 zł + 8% VAT

(24 NUMERY - W TYM 3 NUMERY GRATIS)



*To inwestycja
w Twoją
wiedzę
i sukces
w świecie
zamówień
publicznych!*

ZAMÓW: WYDAWNICTWO@PUBLICUS.PL; TELEFONICZNIE: +48 22 610 10 99