

# LICZ I BUDUJ<sup>®</sup>

2006

8

SIERPIEŃ

SEKOCENBUD

CENY W BUDOWNICTWIE

Ceny robót  
i obiektów 2006

Baseny:  
od przygotowania  
inwestycji  
po wykończenie



Krzysztof Woźnicki,  
dyrektor Biura Zespołu  
Nadzoru budowy „Złote  
tarasy” w Warszawie:

Zarządzanie kosztami  
to już nie terra  
incognita

Zamówienie z wolnej  
ręki i europejskie  
orzecznictwo





# Zarządzanie to już nie

Z Krzysztofem Woźnickim, dyrektorem budowy „Złote tarasy” w Warszawie,

**IQ3** *Jako inżynier nadzorował Pan liczne prestiżowe budowy, a obecnie największą inwestycję Warszawy „Złote tarasy”. Od lat znajduje się Pan na styku interesów inwestora i wykonawcy. Na pierwszy rzut oka może się wydawać, że są one sprzeczne: inwestor chce zrealizować obiekt jak najtaniej i jak najlepiej, natomiast wykonawca jest zainteresowany jak najwyższą ceną. Jak poważni inwestorzy, z którymi Pan od lat współpracuje, znajdują złoty środek w wyborze wykonawcy?*

Rzeczywiście, na pozór interesy inwestora i wykonawcy są sprzeczne, co często można zauważyć w tradycyjnym sposobie myślenia obu stron. Tymczasem ich relacje powinna cechować współpraca, która wynika ze wspólnego celu, jakim jest realizacja inwestycji. Wspólnota interesów koncentruje się przynajmniej wokół trzech podstawowych zadań: aby zrealizować budowę na czas, zmieścić się w zakładanym budżecie oraz sprostać oczekiwaniom jakościowym. Dlatego nadzór inwestorski jako przedstawicielstwo inwestora i wykonawca powinni się wzajemnie traktować jako partnerzy, a nie przeciwnicy.

**IQ3** *Jaka Pana zdaniem jest różnica w podejściu do wyboru wykonawcy inwestorów krajowych i zagranicznych?*

Odmienne podejście zachodnich inwestorów do wyboru wykonawcy wynika z różnic w stylu prowadzenia biznesu. W Europie dominuje myślenie instytucjonalne: wybiera się firmę na podstawie dokumentów, referencji, analizy jej potencjału i wiarygodności. Tymczasem inwestorzy amerykańscy stawiają na ludzi, na ich mniej lub bardziej skuteczne działanie. Znamy wiele przykładów, kiedy ta sama firma odnosi sukces na jednej budowie i kompromituje się na innej. Dlatego zachodni inwestorzy zwracają uwagę na osobę, z którą prowadzą negocjacje lub która ma dla nich realizować inwestycję, na jakość kadry zarządzającej, na styl reagowania na bieżące problemy i większe trudności, na to, czy w każdej sytuacji można z partnerami znaleźć

wspólny język. Szyld, pod którym ci ludzie występują, ma dla inwestora trzeciorzędne znaczenie.

**IQ3** *Ale nie uwierzę, że rozstrzygającym kryterium przy wyborze wykonawcy jest wyłącznie czynnik ludzki i zachodni inwestorzy zapominają o pieniądzach...*

Oczywiście, że tak nie jest. Już na etapie projektowania przeprowadza się tzw. inżynierię kosztów (value engineering). Po otrzymaniu od biura projektowego wstępnej wersji projektu inwestor zleca konkurencyjnej firmie konsultingowej lub projektowej opracowanie alternatywnej wersji projektu z propozycją zmian m.in. materiałowych i technologicznych. Później zmiany te są analizowane z punktu widzenia opłacalności per saldo dla planowanej inwestycji: może np. warto zastosować droższy wariant klimatyzacji poszczególnych pokoi zamiast tańszego układu centralnego i mieć możliwość wynajmu mniejszych biur, na które akurat rośnie popyt? Może lepiej zdecydować się na droższy standard wykończenia wnętrz, ponieważ na obiekty wyższej klasy jest w danej chwili większe zapotrzebowanie na rynku?

Na etapie wyboru wykonawcy jestem zwolennikiem preselekcji. Parę lat temu znajomy z branży zaprosił wykonawców do składania ofert poprzez ogłoszenie w prasie. Napłynęły setki zgłoszeń, których nie sposób było nawet pobieżnie przejrzeć. Tymczasem warto dysponować kilkoma ofertami od firm sprawdzonych, dla których dana inwestycja jest proporcjonalna do ich potencjału. Jeżeli dużej firmie powierzymy realizację małego obiektu, to ewentualne trudności na innych inwestycjach będzie ona rozwiązywała kosztem naszej. I odwrotnie – jeżeli zbyt mała firma dostanie zlecenie na wykonanie dużego obiektu, to może – mimo szczyrych chęci – nie poradzić sobie z takim zleceniem.

Z wyselekcjonowanej grupy ofert rekomenduję inwestorowi wybór firmy, która nie musi być najtańsza, lecz która udowodni swoją wiarygodność m.in. dobrymi referencjami oraz doświadczeniem w realizacji podobnych obiektów.

# kosztami terra incognita

**Biura Zespołu Nadzoru Tebodin SAP Projekt  
rozmawia Aleksander Sztorm**

Niektórzy profesjonaliści stawiają sobie za punkt honoru zabicie ceny ofertowej do absolutnego minimum. Jest to błąd w rozumowaniu, ponieważ prowadzi to do powstania zagrożenia dla inwestycji.

Zdarza się, że firma wykonawcza w warunkach dekonstrukcji lub niewypełnionego portfela zamówień bądź sprowokowana do błędnej dla siebie decyzji, przyjmuje zlecenie poniżej kosztów własnych. Ta firma później zrobi wszystko, by zastosować tańsze materiały i opóźni realizację obiektu. W skrajnym przypadku może zejść z budowy lub zbankrutować, a to jest najgorsze, co może się zdarzyć inwestorowi. Każde zatrzymanie inwestycji, zerwanie kontraktu to dla inwestora opóźnienie i dodatkowe koszty.

## **🗨️ Jak wyglądają sprawy nadzoru nad kosztami w trakcie realizacji inwestycji?**

Praktycznie wszystkie umowy na obiekty kubaturowe (biurowce, hotele, fabryki) zawierane są przy zastosowaniu „Warunków na budowę FIDIC” zwanych potocznie czerwoną książką, ze stałą ceną ryczałtową. Nie jest to jednak ryczałt według definicji z Kodeksu cywilnego.

Na początku realizacji inwestycji Inżynier (według terminologii FIDIC) powinien uzgodnić z wykonawcą rozbić wspomnianą cenę kontraktową na branże i w ramach branż – na takie elementy robót, których zaawansowanie inspektorzy nadzoru będą mogli sprawnie oszacować na koniec miesiąca. Procentowo ocenione zaawansowanie robót daje się łatwo przeliczyć na płatności należne wykonawcy.

Osobnym zagadnieniem jest obliczanie wartości robót dodatkowych i zamiennych. Dobrze, jeżeli punkt odniesienia do ich wyceny, np. ceny jednostkowe, znajdują się w kontrakcie. Natomiast kiedy takich podstaw nie ma, a szczególnie często zdarza się to w przypadku najnowszych materiałów i technologii, pozostaje stosowanie publikacji cenowych, chociażby SEKOCENBUD-u lub dochodzenie do porozumienia w ramach negocjacji.

Obsługę inwestycji w zakresie kontroli i liczenia kosztów powierza się zespołowi nadzoru inwestorskiego

lub wyspecjalizowanej firmie. Jak nowa i rzadko spotykana jest to profesja w Polsce, najlepiej świadczy fakt, że nie mamy krótkiej i dobrej nazwy dla takiej osoby.

## **🗨️ Wydawałoby się, że przy dokładnym zaplanowaniu inwestycji zakres robót dodatkowych i zamiennych powinien być minimalny...**

Realizacja dużych inwestycji trwa kilka lat. W tym okresie zmieniają się, po pierwsze, potrzeby rynku, a po drugie, – technologie stosowane w budownictwie. Zatem na etapie budowy do pierwotnego projektu wprowadzane są zmiany. Trudno oczywiście wyobrazić sobie przerebienie hotelu na biurowiec, ale wykonanie w nim basenu, sali konferencyjnej oraz siłowni to zupełnie realne modyfikacje. Na podstawie swojej praktyki twierdzą, że zmiany w projektach podczas realizacji obiektów są nagminne, właściwie nie ma budowy bez takich zmian.

## **🗨️ Jakie są najnowsze trendy w kosztorysowaniu stosowane przez największych zagranicznych inwestorów i koncerny budowlane?**

Jeśli chodzi o inwestycje, to szczególnego znaczenia nabierają metody wskaźnikowego szacowania inwestycji. Zarządy firm-inwestorów często podejmują decyzje o za-inwestowaniu pieniędzy w budowę takiego czy innego obiektu na podstawie studium opłacalności (feasibility study). Punktem wyjścia do stworzenia takiego studium są wskaźnikowo wyliczone składniki zarówno po stronie kosztów, jak i wpływów. Takie dane wystarczają do podjęcia decyzji oraz uzyskania kredytu.

W innej sytuacji są wykonawcy tworzący ofertę na roboty. We własnym interesie chcieliby oni sporządzić precyzyjne kosztorysy, ale najczęściej nie mają na to czasu. Zatem coraz częściej korzystają z danych wskaźnikowych.

Prym w metodach wskaźnikowych obliczania ceny ofertowej wiodą Amerykanie. Dysponują oni ogromnymi bazami danych, na podstawie których potrafią szybko i – co ważne – dokładnie oszacować koszty inwestycji lub jej poszczególnych elementów. Opanowali oni posługiwanie się różnymi współczynnikami: np. nakłady inwestycyjne na klimatyzację obiektu potrafią oszacować w zależności od rodzaju budynku i jego kubatury. Wskaźnik pozwala przeliczyć wprost ilość klimatyzowanego powietrza ( $m^3$ ) na koszt. Amerykański projektant w każdej chwili odpowie na pytanie, ile każde z proponowanych przez niego rozwiązań kosztuje. U nas, jak wiadomo, projektanci starszej daty wciąż są na bakier z problematyką kosztów.

Nowym dla nas zjawiskiem staje się projektowanie pod wyznaczony budżet inwestycji. Tak powstawał m.in. nowy budynek warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych. Architekt – autor projektu – powołał

specjalny zespół specjalistów, którzy na bieżąco obliczali, ile kosztują proponowane rozwiązania. Jeżeli były zbyt drogie, natychmiast do rodzącego się projektu wprowadzano zmiany.

**🗣️** *W związku z licznymi wyjazdami Polaków do pracy w krajach Unii Europejskiej coraz częściej słychać narzekania szefów firm budowlanych działających w Polsce na deficyt fachowców przeróżnych specjalności. Jednak stawki robocizny wciąż utrzymują się na niskim poziomie. Czy można prognozować ich wzrost, który mógłby zatamować odpływ kadr za granicę?*

Problem rzeczywiście istnieje i ostatnio się pogłębia. Brakuje nawet fachowców, wydawałoby się, pospolitych specjalności. Ostatnio wykonawca musiał zmienić kilka ekip glazurniczych i murarskich zanim udało się w końcu znaleźć odpowiednio przygotowanych ludzi. Odrębny problem to opanowanie najnowszych technologii: wielu starszych rzemieślników po prostu ich unika, tym samym wykluczając się z rynku.

Nie ulega wątpliwości, że stawki robocizny będą rosły. Już w tej chwili można mówić o zauważalnym wzroście wynagrodzeń kadry inżynierskiej i zarządzającej. W mniejszym stopniu dotyczy to robotników, ale ten trend dotrze także do nich.

**🗣️** *Mówiąc szerzej o budownictwie, jak Pan – praktyk – ocenia aktualny stan tego sektora gospodarki? Jakie obserwuje Pan najciekawsze zjawiska?*

Inwestorzy zaczęli doceniać walory dobrej architektury, a więc powstające obecnie obiekty charakteryzują się zwykle wysokim poziomem estetycznym, jakością wykonania, nowatorstwem stosowanych technologii. Inteligentne budynki przestały już być egzotyką.

Polscy specjaliści, mający doświadczenie w realizacji rozmaitych obiektów na świecie, reprezentują nie gorszy, a często wyższy poziom profesjonalizmu, niż ich zachodni koledzy. Nowoczesne procedury zarządzania według standardów FIDIC oraz nowoczesne metody kontroli kosztów nie są dla nich wielką niewiadomą. To już nie terra incognita.

Polskie budownictwo znalazło się wreszcie w trendzie wzrostowym i na dalszy rozwój możemy liczyć przez najbliższe parę lat. Jego motorem, oprócz dużych inwestycji infrastrukturalnych, będzie rolnictwo. Wzbogaciło się ono na przystąpieniu Polski do Unii, a więc należy się liczyć z potrzebą budowy nowych i rozbudowy istniejących obiektów związanych z produkcją rolną i przetwórstwem rolno-spożywczym, a także infrastruktury lokalnej.

Drugim impulsem dla rozwoju budownictwa staje się partnerstwo publiczno-prywatne, któremu wróży optymistyczną przyszłość. ■