



Główne przeszkody przy realizacji projektów infrastrukturalnych w Polsce

dr inż. Jacek Piliszek
Mott MacDonald Polska Sp. z o.o.

Mott MacDonald

Jedna z większych światowych firm zajmujących się konsultingiem inżynierskim

Pracujemy w 140 krajach



Na 16 000 projektów

W Polsce na 30 projektach



W 170 stałych biurach
W Polsce stałe biura w:
Warszawie i Gdańsku



Zatrudniamy ok. 16 000 osób
W Polsce 70 osób na stałe i ok. 170 czasowo



Jeśli jest tak dobrze, to dlaczego jest tak źle? Zarządzanie projektami

- Zbyt optymistyczne i nierealne harmonogramy projektów:
 - Czas
 - Zakres
 - Zasoby (finansowanie)
- Jeśli projekt nie jest dobrze zaplanowany, skutkuje to z reguły kłopotami w jego realizacji, tj.:
 - Zakres projektu jest niewykonany
 - Pojawiają się spory o znacznej wartości finansowej
 - Wydatki są niekwalifikowane

Jeśli jest tak dobrze, to dlaczego jest tak źle? Konfrontacja, a nie współdziałanie

- Nadmiernie karze się zamawiającego za popełniane błędy, a zupełnie nie karze za bierność lub opieszałość, która pośrednio prowadzi do uszczuplenia finansów publicznych, np. długotrwałe nie podejmowanie decyzji
- Normą stała się więc konfrontacja, a nie współdziałanie zamawiającego i wykonawcy w celu realizacji umowy
- W niektórych, skrajnych przypadkach, zachowanie zamawiającego można nawet traktować jako niewypełnianie obowiązku wynikającego z art. 354 §2 k.c. w związku z art. 354 §1 k.c. (obowiązek współdziałania wierzyciela)

Jeśli jest tak dobrze, to dlaczego jest tak źle? Konfrontacja, a nie współdziałanie

- Istniejąca zasada swobody kształtowania umów (art. 353¹ k.c.) i adhezyjność umów zamówienia publicznego prowadzi do praktycznie niczym nie skrępowanego transferu ryzyka z zamawiającego na wykonawcę.
- Tak dużym ryzykiem wykonawcy nie są w stanie zarządzać, przykłady:
 - Odpowiedzialność wykonawcy za błędny lub niekompletny opis przedmiotu zamówienia, np. brak odpowiedniej dokumentacji geologicznej w formule projektuj – buduj
 - Odpowiedzialność wykonawcy robót za uzyskiwanie decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach realizacji przedsięwzięcia
 - Nadmierne stosowanie wynagrodzenia ryczałtowego jako remedium na błędy zamawiającego
 - Nadmierne, niczym nieuzasadnione kary nieproporcjonalne do ponoszonych szkód

Jeśli jest tak dobrze, to dlaczego jest tak źle? Jak spór – to tylko do sądu powszechnego

- Odrzucone są i praktyczne nie stosowane alternatywne metody rozwiązywania sporów (porównaj umowy stosowane przez GDDKiA i PKP PLK):
 - Zlikwidowana komisja rozjemcza w Warunkach Kontraktowych FIDIC, a koszty jej działania są niekwalifikowane
 - Praktycznie nie jest stosowana instytucja mediacji: np. w umowach PKP PLK zapis o mediacji jest praktycznie martwy
 - Arbitraż, mimo że formalnie z powodu silnego umocowania w k.p.c. nie jest zabroniony, to praktycznie w wyniku niepisanych decyzji, został usunięty z WK FIDIC
- Skutek – wydatki, po ostatecznych rozstrzygnięciach w sądach powszechnych sporów szacowanych na kwotę kilku mld zł, będą niekwalifikowane

Jeśli jest tak dobrze, to dlaczego jest tak źle? Czy projekty są realizowane przez odpowiednie osoby?

- Zamawiający:

- Metoda doboru osób, w szczególności kierowników projektów, nie jest znana
- Minimalne wymagania dla kierownika projektu w GDDKiA:
 - jest pracownikiem GDDKiA i posiada prawo jazdy kat. B
 - posiada wykształcenie wyższe budowlane i co najmniej 3-letni staż pracy w budownictwie drogowym
 - posiada predyspozycje do zarządzania

- Wykonawca i Inżynier:

- Kluczowy personel dobierany metodą spełnia/nie spełnia podane wymagania
- Nie weryfikuje się aktualnych umiejętności (zdolności) do realizacji zamówienia
- Inżynier FIDIC lub kierownik projektu pełniący również nadzór inwestorski jest zatrudniany przez zamawiającego, co praktycznie pozbawia go bezstronności

Co zmienić, aby było lepiej?

Zarządzanie i wybór wykonawców

- Zarządzanie projektami:
 - Planować realistycznie, a nie zgodnie z potrzebami politycznymi
 - Nie odstępować od podstawowych zasad zarządzania projektami
- Wybór wykonawców, w szczególności wykonawców usług intelektualnych (projektowanie, nadzory, pomoc techniczna)
 - Odejść od podejścia, że to zamawiający wie najlepiej jak zrealizować projekt, na rzecz wspólnego ustalania przez zamawiającego i wykonawcę jak ten projekt zrealizować
 - Stosować powszechnie, jako **przeważające** kryterium – umiejętność realizacji zamówienia przez proponowany zespół (nowe możliwości ustawy p.z.p.)
 - Rozważyć **anonimowe „egzamininy”** – sprawdziany zespołu, który ma realizować umowę przy zachowaniu anonimowości przy ocenie „egzaminów” (np. rozwiązywanie case-ów)
 - Rozważyć zatrudnianie Inżynierów przez niezależne od zamawiającego i wykonawcy instytucje

Co zmienić, aby było lepiej?

Opiniowanie, uzgadnianie i wydawanie decyzji

- Usprawnić wydawanie decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach realizacji przedsięwzięcia:
 - Zmiany formalne (przepisy)
 - Zmiany instytucjonalne
- Ograniczyć ilość i usprawnić wydawanie: opinii, uzgodnień i decyzji w procesie inwestycyjno-budowlanym:
 - Dokonanie przeglądu i opublikowanie w zbiorczym opracowaniu wymaganych przepisami szczególnymi opinii i uzgodnień, np. przez Głównego Inspektora Nadzoru Budowlanego
 - W perspektywie likwidacja niektórych wymaganych przepisami szczególnymi: opinii, uzgodnień i decyzji

Co zmienić, aby było lepiej?

Zrównoważone umowy

- Odpowiednie rozłożenie ryzyk w umowach – konieczne działania instytucjonalne ograniczające swobodę kształtowania umów przez zamawiających w zakresie:

- Wzmocnienie obowiązku współdziałania zamawiającego z wykonawcą wraz z określeniem realnego świadczenia zamawiającego w tym zakresie
- **Wyeliminowanie relatywnych terminów realizacji świadczenia**, np. usług Inżyniera lub nadzoru od nieoznaczonego datą terminu wykonywania robót
- Wyłączenie z czasu na realizację świadczenia okresów na: uzgodnienia, opinie, wydanie decyzji itd.
- Ograniczenia **nadmiernych** kar do wysokości potencjalnej szkody
- Stosowanie wynagrodzenia ryczałtowego jedynie w wyjątkowych przypadkach
- Wprowadzenie regulacji, że przy wzroście kosztu wykonania robót (usługi), przykładowo o ok. 15–20% ponad wynagrodzenie stałe (ryczałtowe?), możliwa jest zmiana ceny

Co zmienić, aby było lepiej?

Spory

- Spór trzeba likwidować w zarodku – ważne jest **aktywne**, a nie tylko „teoretyczne”, stosowanie rozjemstwa i mediacji
- Jeśli już spór wystąpi, to trzeba go rozstrzygać szybko – a więc arbitraż i to **specjalistyczny dla sporów budowlanych**, np. Sąd Arbitrażowy przy: SIDiR (Stowarzyszenie Inżynierów Doradców i Rzeczoznawców), Konfederacji Lewiatan, Krajowej Izbie Gospodarczej w Warszawie lub podobnych instytucjach



Mott MacDonal

www.mottmac.com

