

Damian GRZYWACZ\*  
Politechnika Krakowska

## NOWOCZESNE KONTRAKTY BUDOWLANE

**Streszczenie.** W artykule zostało przedstawione porównanie czterech metod realizacji przedsięwzięć budowlanych. Każda z nich została scharakteryzowana zarówno od strony organizacyjnej, jak i prawnej, wskazując na powiązania pomiędzy inwestorem i wykonawcą robót budowlanych. Niektóre z zaprezentowanych metod budzą kontrowersje zarówno ze względu na ich nazewnictwo, jak sposób wyboru jednej z nich w konkretnej inwestycji. Chociaż nie ma jednego wzorca, jakim mógłby się posłużyć inwestor wybierając metodę organizacji, to autor podaje wiele zalet i wad każdej z nich, co może być pomocne przy ostatecznym wyborze sposobu realizacji.

## MODERN CONSTRUCTION CONTRACTS

**Summary.** This article is a cooperation of four procurement methods of execution construction projects. It shows also brief description of each types of arrangement, focusing on organizational and legal point of view. There is a lot of confusion as to what procurement routes there are, what is the correct nomenclature and which is the best for which project. Although there is no pattern that could be used by the investor to chose proper procurement method for the investment, there are some advantages and disadvantages of each of them, that could be considered while choosing the right one.

### 1. Wprowadzenie

Coraz bardziej skomplikowane procesy budowlane pociągają za sobą konieczność poszukiwania coraz lepszych sposobów zarządzania nimi. Złożoność przebiegu ich realizacji powoduje, że inwestorzy bardzo często sięgają po metody zarządzania znane od dawna w krajach wysoko rozwiniętych gospodarczo. Złożoność i niepowtarzalność inwestycji stwarza potrzebę

---

\*Opiekun naukowy: Dr hab. inż. Janusz Biernacki, prof. Politechniki Krakowskiej

podejścia do każdego z procesów w sposób indywidualny. Nadzór nad przedsięwzięciami jest niezbędny z punktu widzenia zakładanych kosztów inwestycji, czasu realizacji, a także jakości wykonanych robót. Występowanie zmian w trakcie realizacji pociąga za sobą bardzo często zmiany kosztowe oraz zmiany mające wpływ na harmonogram ogólny robót. Inwestor najczęściej jest zainteresowany, aby sumaryczne koszty wykonania nie przekroczyły wartości budżetowej bez względu na problemy występujące w trakcie realizacji. Sprawowanie ciągłego nadzoru nad prowadzonymi robotami daje inwestorowi nieprzerwaną kontrolę nad całym przedsięwzięciem.

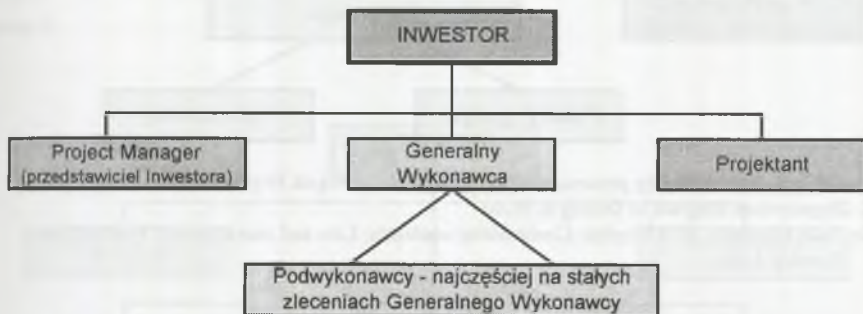
Najbardziej popularne kontrakty w zakresie budowlanych procesów inwestycyjnych:

- Generalne Wykonawstwo (ang. General Contracting)
- Umowa na Projektowanie i Budowę (ang. Design & Build)
- Umowa na Zarządzanie Budową (ang. Construction Management)
- Umowa o Zarządzanie (ang. Management Contracting)

## 2. Generalne Wykonawstwo

Jest to najbardziej znany i najczęściej spotykany sposób realizacji przedsięwzięć budowlanych w Polsce. W tym systemie Inwestor we własnym zakresie zleca wykonanie projektu planowanej inwestycji. Niezależny projektant (grupa projektantów) wykonuje kompletny projekt w porozumieniu z Inwestorem. Po zakończeniu etapu projektowania Inwestor dokonuje wyboru wykonawcy (najczęściej na drodze przetargu). Oferty składane przez oferentów są przygotowywane na podstawie kompletnej dokumentacji projektowej. Inwestor dokonuje wyboru firmy zwanej Generalnym Wykonawcą. Najczęściej zawierane są umowy na niezmienną cenę (kwota ryczałtowa), rzadziej umowy na zwrot kosztów. Wykonawca jest zainteresowany, aby zaprojektowane zostały jak najlepsze materiały i technologie, aby po wykonaniu robót uniknąć ewentualnych napraw i robót gwarancyjnych. Generalny wykonawca przejmuje pełną gwarancję za wykonane roboty zarówno we własnym zakresie, jak i poprzez swoich podwykonawców. System ten daje możliwość Inwestorowi uzyskania bardzo korzystnej ceny za wykonanie przedsięwzięcia, negocjowanej jeszcze przed rozpoczęciem prac. Niesie on jednak ze

sobą niebezpieczeństwo dążenia wykonawcy do wyszukiwania robót dodatkowych i zamiennych, za które pobiera on dodatkowe wynagrodzenie. Schemat organizacyjny procesu inwestycyjnego z udziałem Generalnego Wykonawstwa jest pokazany na rysunku 1.

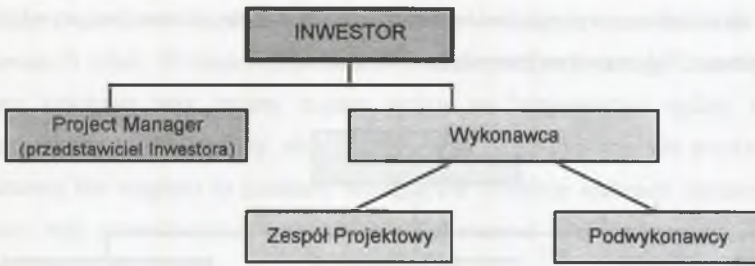


Rys. 1. Schemat organizacyjny procesu inwestycyjnego z udziałem Generalnego Wykonawstwa  
Fig. 1. Organization diagram in General Contracting

Źródło: John Murdoch, Will Hughes: *Construction contracts, Law and management*, First edition, London 1992

### 3. Umowa na Projektowanie i Budowę

W tym systemie Inwestor w początkowej fazie inwestycji zleca przygotowanie wstępnej koncepcji projektu. Na tej podstawie organizowany jest wybór Wykonawcy (najczęściej również na drodze przetargu). Inwestor dokonuje wyboru firmy, która zaproponuje najatrakcyjniejszą łączną cenę za projektowanie i wykonawstwo. Najczęściej zawierana jest umowa na niezmienną cenę. Wykonawca jest zainteresowany w zaprojektowaniu i zastosowaniu jak najtańszych materiałów i technologii, aby zmniejszyć koszty wykonania inwestycji. Powoduje to jednak ogólne obniżenie jakości wykonania, co ma wpływ na ogólny standard inwestycji i jest niekorzystne dla Inwestora. Wykonawca całego przedsięwzięcia udziela Inwestorowi łączną gwarancję na projektowanie i wykonawstwo. Umowa na projektowanie i wykonawstwo daje Inwestorowi gwarancje wykonania przedsięwzięcia za wynegocjowaną w trakcie przetargu cenę, a wykonawca nie ma żadnych możliwości podniesienia zakontraktowanej kwoty. Schemat organizacyjny procesu inwestycyjnego z Umową na Projektowanie i Budowę jest pokazany na rysunku 2.



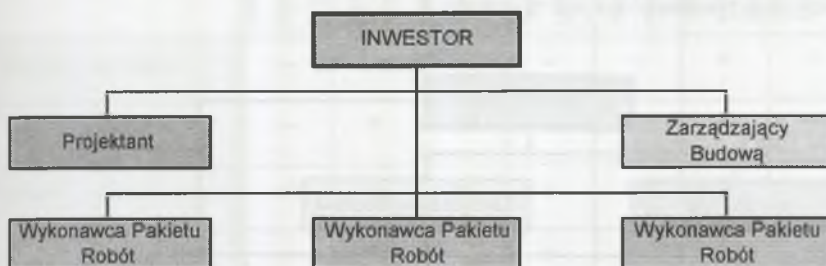
Rys. 2. Schemat organizacyjny procesu inwestycyjnego z Umową na Projektowanie i Budowę  
 Fig. 2. Organization diagram in Desing & Build

Źródło: John Murdoch, Will Hughes: Construction contracts, Law and management, First edition, London 1992

#### 4. Umowa na Zarządzanie Budową

Umowa na zarządzanie budową jest zawierana na etapie poprzedzającym wstępne koncepcje projektu. Inwestor dokonuje wyboru zarządzającego budową również na drodze przetargu. Jednak kwota ofertowa pokrywa tylko koszty zarządzania inwestycją. Niewątpliwą wadą tego systemu jest brak znajomości końcowej kwoty realizacji przedsięwzięcia przed jego rozpoczęciem. Zarządzający budową przygotowuje na podstawie wstępnej koncepcji projektowej budżet dla całej inwestycji. Zarządzający nie ponosi jednak odpowiedzialności za wykonanie prac za kwotę nie przekraczającą wartości budżetowej. Zaletą tego systemu jest możliwość przystąpienia do wykonywania robót budowlanych jeszcze przed zakończeniem projektowania. Zarządzający budową jest odpowiedzialny za koordynację prac z aktualnie posiadaną dokumentacją projektową oraz sukcesywne uzupełnianie projektu. Całość prac podzielona jest na pakiety robót, dla których wybierany jest w każdym przypadku niezależny podwykonawca. Przetargi na wykonanie poszczególnych elementów robót są przygotowywane i prowadzone przez zarządzającego budową. Jednak ostateczną decyzję co do wyboru wykonawcy każdego elementu robót podejmuje Inwestor na podstawie przygotowanego przez zarządzającego raportu z przetargu. Inwestor zawiera z każdym z wykonawców indywidualną umowę. Powoduje to niekorzystną sytuację dla Inwestora z punktu widzenia gwarancji na zrealizowane prace. Każdy z wykonawców udziela Inwestorowi indywidualną gwarancję na wykonane przez siebie roboty.

Natomiast zaletą tego systemu jest możliwość kontrolowania przez Inwestora wszelkich zmian w stosunku do wcześniej zaproponowanych rozwiązań projektowych. Ma to znaczenie szczególnie w ostatniej fazie budowy, kiedy roboty wykończeniowe muszą być dopasowywane do potrzeb i wymagań najemców. Schemat takiej organizacji procesu inwestycyjnego przedstawiony jest na rysunku 3.



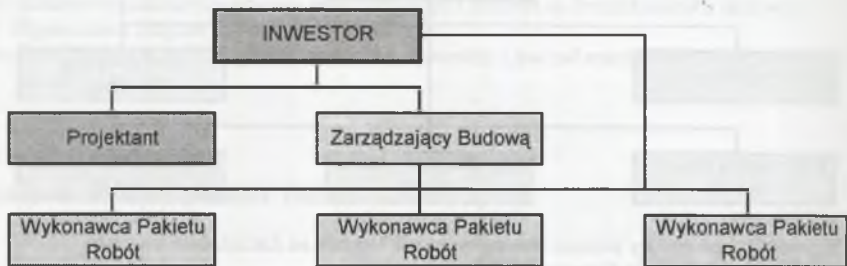
Rys. 3. Schemat organizacyjny procesu inwestycyjnego z Umową na Zarządzanie Budową  
Fig. 3. Organization diagram in Construction Management

Źródło: John Murdoch, Will Hughes: Construction contracts, Law and management, First edition, London 1992

## 5. Umowa o Zarządzanie

Inwestor dokonuje wyboru zarządzającego, zwanego często kontrahentem zarządzania. Umowa o zarządzanie zawierana jest w momencie wstępnej koncepcji inwestycji, co daje możliwość wczesnego rozpoczęcia budowy oraz zakończenia projektowania w trakcie wykonywania prac. Inwestor najczęściej zawiera umowę na gwarantowaną maksymalną cenę, dzięki czemu już na etapie przetargu znana jest wartość całego przedsięwzięcia. Konieczność wykonania przedsięwzięcia za określoną cenę może sprawić chęć obniżenia kosztów budowy przez zarządzającego, co najczęściej wpływa na pogorszenie jakości wykonania robót. W odróżnieniu od umowy na Zarządzanie Budową w tym systemie zarządzający przedsięwzięciem zawiera umowy z podwykonawcami robót budowlanych, przyjmując na siebie wszelkie zobowiązania z tego wynikające. Inwestor jedynie zwraca zarządzającemu poniesione koszty. Inwestor natomiast ma możliwość podjęcia ostatecznej decyzji odnośnie do wyboru

podwykonawcy. Kontrahent zarządzania nie wykonuje robót własnymi siłami, tylko nimi kieruje. Nie osiąga on również zysku z tytułu wykonywanych robót, dzięki czemu system nie powoduje konfliktu interesów własnych zarządzającego z interesami Inwestora. Zarządzający pobiera tylko wynagrodzenie za prowadzenie, koordynację robót i zarządzanie przedsięwzięciem, a jego wartość ustalana jest najczęściej jako procent w stosunku do przewidywanych kosztów lub jako kwota ryczałtowa za całość prac do wykonania. Schemat organizacyjny tego ujęcia procesu inwestycyjnego przedstawiony jest na rysunku 4.



Rys.4. Schemat organizacyjny procesu inwestycyjnego z Umową o Zarządzanie

Fig. 4. Organization diagram in Management Contracting

Zródło: John Murdoch, Will Hughes: Construction contracts, Law and management, First edition, London 1992

## 6. Podsumowanie

Każdy z przedstawionych wyżej systemów posiada pewne uwarunkowania. Nie ma jednoznacznego wzorca, którym można by się posłużyć bez względu na charakter inwestycji, tym bardziej że nie ma dwóch takich samych przedsięwzięć, które można ze sobą porównać. W zależności od rodzaju przedsięwzięcia, jego złożoności, zaangażowania Inwestora w proces budowlany należy dokonać stosownego wyboru systemu zarządzania inwestycją.

Najważniejsze wady i zalety systemów przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Zalety i wady systemów z punktu widzenia Inwestora: + ZALETA - WADA

	Kontrola Inwestora nad kosztami przedsięwzięcia w trakcie realizacji	Dążenie do minimalnego czasu wykonania	Łatwość zarządzania zmianami w trakcie realizacji	Wpływ Inwestora na jakość prac	cenowych poszczególnych	Odpowiedzialność i gwarancja wykonania od jednego wykonawcy	Znajomość kosztu wykonania inwestycji przed rozpoczęciem robót
GENERAL CONTRACTING	-	+	-	-	-	+	+
DESIGN & BUILD	-	+	-	-	-	+	+
CONSTRUCTION MANAGEMENT	+	-	+	+	+	-	-
MANAGEMENT CONTRACTING	-	+	+	+	-	+	+

Źródło: Opracowanie własne

Inwestycje budowlane należą do najbardziej ryzykownych, a realizowane przedsięwzięcia wymagają coraz większych nakładów finansowych. Brak typowych rozwiązań oraz schematów postępowania powoduje w każdym przypadku konieczność indywidualnego podejścia do prowadzonych inwestycji. Wiele problemów pojawia się w trakcie budowy, co wymaga szybkiego podejmowania decyzji zarówno co do zmian projektowych, jak i sposobu wykonywania prac budowlanych. Przekroczenia kosztów, opóźnienia w stosunku do harmonogramu są dlatego najpopularniejszymi problemami do rozwiązania przez zarządzającego budową.

## LITERATURA

1. John Murdoch, Will Hughes: Construction contracts, Law and management, First edition, London 1992.
2. Anthony Walker: Project management in construction, Third edition, Oxford Blackwell Science 1999.
3. Jonathan Cohen: The Procurement Debate: Which route to choose?, Eurobuild Poland, Construction & Property Nr 3, 2002, s. 26-28.
4. Willian R. Duncan: A guide to the Project Management body of knowledge, Project Management Institute 1996.

Recenzent: Dr inż. Jadwiga Bizon – Górecka

**Abstract**

Before project starts, the Investor has to decide which procurement method he likes to choose. In many cases he has to make his decision before he hires any consultant who could advice him. It must be acknowledged that modern building and civil engineering projects are exceptionally complex, both in conception and implementation. No longer can one simply think in terms of "the Builder" carrying out work for "the Client". In the construction project of appreciable size or importance it is probable that much of the actual construction works will be sub-contracted.