

Krzysztof KACZOREK¹

KRYTERIA WYBORU PODWYKONAWCÓW Z PUNKTU WIDZENIA GENERALNEGO WYKONAWCY

Abstrakt: Jednymi z głównych podmiotów, które biorą czynny udział w procesie budowlanym są podwykonawcy. W pracy przedstawiono umiejscowienie podwykonawców w polskich aktach prawnych. Ponadto przedstawiono ich podstawowe obowiązki oraz zaprezentowano dobre praktyki związane ze stosowaniem dodatkowych opracowań usprawniających współpracę pomiędzy generalnymi wykonawcami a podwykonawcami. Następnie wykonano przegląd źródeł literaturowych, dzięki czemu ustalono zbiór 68 czynników wpływających na ocenę końcową podwykonawcy. Liczba ta w dalszej części pracy została skonfrontowana z opiniami budowlanej kadry kierowniczej i zredukowana do jednego kryterium wiodącego oraz czterech pomocniczych. Pracę wieńczą wnioski z przeprowadzonej analizy.

Słowa kluczowe: podwykonawcy, wybór, czynniki, generalny wykonawca

1. Wstęp

Jednymi z głównych podmiotów biorących udział w procesie budowlanym są podwykonawcy. Ich rola została podkreślona między innymi przez Jaworskiego (2009), Martinka, Nowaka i Woyciechowskiego (2010) oraz Sobotkę (2010). Wybór dobrego podwykonawcy jest często czynnikiem w znaczący sposób przekładającym się na terminowość oraz jakość prowadzonych robót. Stąd kwestia wyboru odpowiedniego podwykonawcy zajmuje niezmiernie ważne miejsce w procesie decyzyjnym każdego generalnego wykonawcy. Celem pracy jest przedstawienie instytucji samego podwykonawcy, jego obowiązków, kryteriów oceny oraz czynników determinujących wybór poszczególnych podwykonawców przez generalnych wykonawców.

2. Definicja oraz obowiązki Podwykonawcy

Podwykonawca, zgodnie z definicją pochodzącą ze Słownika Języka Polskiego PWN, to „firma lub osoba wykonująca pracę na zlecenie głównego wykonawcy”. Ponadto, termin „podwykonawca” pojawia się w Prawie Zamówień Publicznych [PZP] oraz Kodeksie Cywilnym [KC]. Pierwszy akt prawny stanowi, że „Wykonawca może powierzyć wykonanie części zamówienia podwykonawcy.”, drugi zaś, że „ W umowie o roboty budowlane, o której mowa w art. 647, zawartej między inwestorem a wykonawcą (generalnym wykonawcą), strony ustalają

¹ mgr. inż., Zespół Inżynierii Produkcji i Zarządzania w Budownictwie, Instytut Inżynierii Budowlanej, Wydział Inżynierii Lądowej, Politechnika Warszawska; k.kaczorek@il.pw.edu.pl

zakres robót, które wykonawca będzie wykonywał osobiście lub za pomocą podwykonawców.”. Z polskich uwarunkowań prawnych wynikają następujące wymagania stawiane podwykonawcom:

- posiadanie uprawnień do wykonywania określonej działalności lub czynności, jeżeli przepisy prawa nakładają obowiązek ich posiadania [PZP art. 22.1. ust. 1],
- posiadanie wiedzy i doświadczenia [PZP art. 22.1. ust. 2],
- dysponowanie odpowiednim potencjałem technicznym oraz osobami zdolnymi do wykonania zamówienia [PZP art. 22.1. ust. 3],
- odpowiednia sytuacja ekonomiczna i finansowa podwykonawcy [PZP art. 22.1. ust. 4],
- zachowanie poufności charakteru informacji niejawnych znajdujących się w posiadaniu podwykonawcy lub z którymi zapozna się w postępowaniu o udzielenie zamówienia i po jego zakończeniu, zgodnie z przepisami o ochronie informacji niejawnych [PZP art. 131g.1. ust. 2],
- posiadanie przez wykonawcę mniej niż połowy udziałów podwykonawcy lub ich całkowity brak [PZP art. 131u.1. ust. 1],
- posiadanie przez wykonawcę mniej niż połowy głosów wynikających z udziału lub akcji podwykonawcy lub ich całkowity brak [PZP art. 131u.1. ust. 1],
- brak posiadania przez wykonawcę prawa do powoływania ponad połowy składu organu zarządzającego lub nadzorczego podwykonawcy [PZP art. 131u.1. ust. 1],
- uzyskanie akceptacji zamawiającego oraz wykonawcy [PZP art. 143b.1.; KC art. 6471. § 2.; KC art. 6471. § 3].

Oczywiście, w przypadku wykonywania kontraktu poza Zamówieniami Publicznymi, podwykonawcę obowiązuje jedynie ostatnie wymaganie, jakim jest akceptacja inwestora oraz generalnego wykonawcy. Wobec powyższego, w przypadku robót budowlanych wykonywanych w sektorze prywatnym, warto odwołać się również do innych opracowań, np. Warunków Kontraktowych FIDIC. Często stosowana Czerwona Książka FIDIC przewiduje podmiot o nazwie „Wyznaczony Podwykonawca”. Stawiane są wobec niego następujące wymagania:

- posiadanie wystarczających kompetencji oraz dysponowanie odpowiednimi zasobami i środkami finansowymi,
- pokrycie wykonawcy wszelkich skutków zaniedbań lub niewłaściwego użycia dostaw przez wyznaczonego podwykonawcę, jego przedstawicieli lub pracowników,
- pokrycie wykonawcy wszelkich zobowiązań i przejęcie na siebie odpowiedzialności powstałych na mocy lub w związku z kontraktem i będących następstwem wszelkich uchybień podwykonawcy w wypełnianiu tych zobowiązań lub ponoszeniu tej odpowiedzialności.

Powyższe warunki mogą być uzupełnione o wymagania związane z przestrzeganiem BHP podczas prowadzenia robót budowlanych przez podwykonawcę. Zostało to przedstawione przez Hołę i Szóstaka (2016) oraz Marcinkowskiego (2004a, 2004b). Jako dobrą praktykę można również tu podać „Standardy minimalnych wymagań wobec podwykonawców”. Dotyczą one gruntownej weryfikacji podwykonawcy pod względem BHP na etapie negocjacji, przed podpisaniem umowy. Co więcej, przewidują one podjęcie współpracy jedynie z podmiotami spełniającymi założone minima.

Podsumowując, wymagania wobec podwykonawców mogą być stawiane przez akty prawne oraz uznane opracowania ekspertów. Niemniej, są to tylko wymagania minimalne i wskazane jest przeprowadzenie dalszej analizy.

3. Przegląd źródeł literaturowych

Zagadnienie trafnej oceny podwykonawcy jest szeroko omawiane w literaturze zagranicznej przez takich autorów jak Al-Hammad (1993), Enshassi, Arain i Tayeh (2010), Arditi i Chotibhongs (2005), Arslan, Kivrak, Birgonul i Dikmen (2008), Chung i Skitmore (2003),

Haksever, Demir i Giran (2001), Kumaraswamy i Matthews (2000) oraz Shash (1998). Również krajowe źródła literaturowe bardzo szeroko opisują problem. Można tu wymienić prace Anysza (2012), Ibadova (2015), Krzemińskiego (2015), Kulejewskiego (2009a, 2009b) oraz Plebankiewicz, Juszczka i Malary (2014). Po przeanalizowaniu wymienionych źródeł literaturowych, możliwe jest wydzielenie następujących czynników wpływających na ocenę podwykonawcy:

1. Czynniki związane z przeszłością podwykonawcy:
 - a. Przekrój działalności.
 - b. Specjalizacja w konkretnym typie robót.
 - c. Długoterminowa współpraca z generalnym wykonawcą.
 - d. Zastosowanie zaawansowanych technologii.
 - e. Liczba lat na rynku budowlanym.
2. Czynniki związane z postępem zaawansowania prac:
 - a. Potencjalne opóźnienia generowane przez podwykonawcę.
 - b. Wydajność oraz tempo pracy podwykonawcy.
 - c. Przygotowanie dokładnego harmonogramu pracy podwykonawcy.
 - d. Bieżące aktualizowanie harmonogramu podczas realizacji robót.
 - e. Czas wykonania pracy.
3. Czynniki związane z generalnymi zobowiązaniami podwykonawcy:
 - a. Spełnianie przez podwykonawcę wymogów prawnych obowiązujących na danym terenie.
 - b. Możliwość monitorowania postępów prac podwykonawcy.
 - c. Poszanowanie przez podwykonawcę dóbr publicznych.
 - d. Poszanowanie przez podwykonawcę środowiska naturalnego.
 - e. Poszanowanie pracy pozostałych podmiotów pracujących na budowie.
 - f. Współpraca z pozostałymi podmiotami przebywającymi na budowie.
4. Czynniki związane z prawidłową komunikacją:
 - a. Regularne raportowanie generalnemu wykonawcy o postępach prac.
 - b. Realizowanie zaleceń generalnego wykonawcy.
 - c. Konsultowanie wykonywanych prac z generalnym wykonawcą, projektantem oraz inwestorem.
 - d. Koordynacja własnych prac z innymi robotami prowadzonymi na budowie.
 - e. Regularna komunikacja z innymi podmiotami przebywającymi na budowie.
 - f. Doprecyzowywanie z generalnym wykonawcą kwestii spornych dotyczących zakresu, rodzaju i jakości wykonywanych prac.
5. Czynniki związane z bezpieczeństwem i higieną pracy:
 - a. Dbanie o miejsce pracy.
 - b. Zapoznanie się z instrukcjami bezpieczeństwa.
 - c. Uczestnictwo w szkoleniach BHP.
 - d. Stosowanie się do planu BiOZ.
 - e. Stosowanie osprzętu BHP.
 - f. Przestrzeganie poleceń generalnego wykonawcy związanych z BHP.
6. Czynniki związane z jakością wykonywanych prac:
 - a. Udostępnianie dokumentacji związanej z prowadzonymi pracami.
 - b. Właściwe zarządzanie personelem.
 - c. System zarządzania personelem uzgodniony z generalnym wykonawcą.
 - d. Stosowanie mechanizmu pozwalającego na monitorowanie postępów prowadzonych prac.
 - e. Stosowanie mechanizmu pozwalającego na monitorowanie stanu technicznego wykorzystywanych maszyn budowlanych.
 - f. Stosowanie mechanizmu pozwalającego na monitorowanie wykonywanych poprawek.

- g. Stosowanie mechanizmu pozwalającego na monitorowanie jakości wykonywanych prac.
 - h. Stosowanie obowiązujących lub narzuconych przez zleceniodawcę norm dotyczących jakości wykonywanych prac.
7. Czynniki związane z zasobami podwykonawcy:
 - a. Liczba pracowników.
 - b. Wystarczające zaplecze techniczne.
 - c. Obszar działalności.
 - d. Zabezpieczenie dostaw materiałów na własny użytek.
 - e. Posiadane i stosowane technologie.
 - f. Doświadczenie kadry.
 8. Czynniki związane ze strukturą organizacyjną:
 - a. Doświadczenie personelu nadzorującego prace.
 - b. Istnienie jasnej hierarchii w strukturach podwykonawcy.
 - c. Wewnętrzne szkolenia przewidziane dla pracowników.
 9. Czynniki związane z uczestnictwem w procedurze przetargowej:
 - a. Wspieranie własną wiedzą oraz doświadczeniem generalnego wykonawcy w celu doprecyzowanie lub udoskonalenia zamówienia.
 - b. Wcześniejsze doświadczenia związane z uczestnictwem w procedurach przetargowych.
 - c. Innowacyjny charakter firmy.
 - d. Gotowość podwykonawcy do ustępstw finansowych.
 - e. Cena za wykonane prace.
 10. Czynniki związane z dotychczasową współpracą:
 - a. Wcześniejsze niesprostanie podwykonawcy względem zapytań ofertowych.
 - b. Dotychczasowa przebieg współpracy podwykonawcy i generalnego wykonawcy.
 - c. Podatność podwykonawcy na popełnianie błędów.
 - d. Uzupełnianie lub naprawianie własnych prac, które okazały się obarczone usterkami.
 11. Czynniki związane z potencjałem finansowym podwykonawcy:
 - a. Możliwość pracy w ramach kontraktu obmiarowego.
 - b. Terminowe wypłacanie wynagrodzeń własnym pracownikom.
 - c. Roczny obrót przedsiębiorstwa.
 - d. Historia opóźnień w wypłatach wynagrodzeń.
 - e. Zdolność do utrzymania płynności finansowej.
 12. Dotychczasowe doświadczenia podwykonawcy:
 - a. Dotychczasowe doświadczenie w danym obszarze.
 - b. Liczba podobnych projektów zakończonych sukcesem.
 - c. Poziom skomplikowania oraz zakres zrealizowanych projektów.
 13. Czynniki związane z uwarunkowaniami środowiskowymi:
 - a. Realizowanie robót zgodnie z przepisami dotyczącymi ochrony środowiska.
 - b. Stosowanie technologii o mniejszym wpływie na środowisko.
 - c. Raportowanie generalnemu wykonawcy o ewentualnej możliwości interwencji w środowisko naturalne.
 - d. Szkolenie personelu w zakresie ochrony środowiska.
 14. Czynniki związane ze wsparciem projektowym:
 - a. Doświadczenie w przygotowywaniu prezentacji projektu.
 - b. Doświadczenie w przygotowywaniu dokumentacji projektowej, wykonawczej i powykonawczej.
 - c. Doświadczenie w przygotowywaniu dokumentacji we współpracy z innymi podmiotami.
 - d. Liczba profesjonalnie wykonanych opracowań dokumentacji.

4. Ocena a wybór

W punkcie 3. pracy zostały przedstawione kryteria służące ocenie podwykonawcy z punktu widzenia Generalnego Wykonawcy. Niemniej, nie należy mylić pojęcia „ocena” z pojęciem „wybór”. „Ocenę” definiujemy jako „opinię o czymś lub o kimś dokonaną w wyniku analizy” [PWN], zaś „wybór” to działanie zmierzające do ustalenia jednej, najczęściej najkorzystniejszej, opcji z kilku dostępnych. Wobec powyższego następuje dość duża redukcja kryteriów służących do wyłonienia podwykonawcy z grupy zainteresowanych podmiotów.

Przedstawione czynniki budujące ocenę podwykonawcy zostały przedstawione kadrze kierowniczej reprezentującej generalnych wykonawców. Obszerna baza składająca się z 68 kryteriów została zredukowana do następujących czynników:

1. Cena za wykonane prace.
2. Fakt wcześniejszej współpracy.
3. Doświadczenie przy podobnych realizacjach.
4. Posiadane referencje.
5. Staż firmy na rynku.

Warto dodać, że spełnienie części wymogów jest uważane przez generalnego wykonawcę za oczywiste. Mowa tutaj o spełnieniu wymogów prawnych, posiadanych zasobach ludzkich, stosowanych technologiach oraz innych zagadnieniach, których brak całkowicie uniemożliwiłby wykonanie powierzonych prac. Co więcej, nie można pominąć wag, które zostały przypisane do poszczególnych czynników. Same wartości wag zostały ustalone po szerokich konsultacjach przeprowadzonych z inżynierską kadrą kierowniczą na warszawskich budowach. Przedstawiono je w tablicy 1.

Tablica 1. Wagi przyporządkowane przez ekspertów poszczególnym czynnikom determinującym wybór podwykonawcy. [Źródło: opracowanie własne]

Czynnik	Cena	Współpraca	Doświadczenie	Referencje	Staż
Waga	0,8	0,05	0,05	0,05	0,05

Należy pamiętać, iż przedstawione tabelarycznie kryteria są najważniejsze z punktu widzenia generalnego wykonawcy. Niemniej, rozbudowana baza kryteriów pozwala samym podwykonawcom ocenić stan własnej firmy, jej mocne strony oraz słabe punkty, które wymagają poprawy. Wobec powyższego, dalsze analizy czynników służących ocenie podmiotów podwykonawczych powinny być kontynuowane, zaś sama baza kryteriów rozbudowywana.

5. Omówienie czynników służących do wyboru podwykonawcy

Wymienione w punkcie 4. czynniki wymagają krótkiego uzasadnienia. Pierwszym wskazanym kryterium jest koszt wykonanych prac. Argumentowanie go chęcią oszczędności byłoby zbyt dużym uproszczeniem. Proces określania ceny jako czynnika w walnym stopniu przyczyniającego się do wyboru podwykonawcy determinuje szereg elementów, takich jak:

- chęć maksymalizowania zysków przez generalnego wykonawcę. Ma to szczególnie miejsce, kiedy umowa ma charakter ryczałtowy, więc generalny wykonawca od samego początku zna swoje wynagrodzenie i wie, ile może dodatkowo zyskać, dzięki odpowiednim redukcjom cen podwykonawców;
- świadomość, iż nad pracą podwykonawców nadzór będzie sprawował również personel generalnego wykonawcy. Dzięki temu możliwe będzie wyegzekwowanie odpowiedniej jakości prowadzonych prac, niezależnie od podmiotu wykonującego dane roboty;
- świadomość, iż odpowiednia jakość oraz terminowość robót będzie gwarantowana za pośrednictwem wysokich kar umownych. Co więcej, praktyka pokazuje, że duże firmy pełniące role generalnych wykonawców posiadają z reguły dużo bardziej rozwinięty dział

prawny oraz większą płynność finansową niż mniejsi podwykonawcy. Dzięki takiemu stanowi rzeczy, możliwe jest, aby generalny wykonawca nawet w dość długim czasie dochodził swych racji w ramach postępowania sądowego;

- fakt posiadania przez generalnego wykonawcę wykwalifikowanej kadry inżynierskiej, dzięki czemu możliwe jest określenie, które oferty zawierają błędy lub przekłamania. Co więcej, możliwe jest ustalenie, które podmioty przedstawiają założenia znacząco odbiegające od realnych warunków pracy.

Kryterium ceny stało się tak ważne, że część z ekspertów zadeklarowała chęć zaangażowania do projektu firmy o mniejszym doświadczeniu, krótszym stażu na rynku, bez znaczących referencji oraz przy braku wcześniejszej współpracy, jeśli dany podmiot przedstawiłby korzystniejszą ofertę cenową. Opiniujący fachowcy, argumentowali taki stan rzeczy dużym własnym doświadczeniem, dzięki czemu mogą zweryfikować ofertę, a później dopilnować realizacji jej założeń.

Pozostałe czynniki eksperci ocenili jako pełniące funkcję pomocniczą w sytuacji, kiedy zostało złożonych więcej korzystnych ofert o bardzo zbliżonych kosztach. Wtedy możliwe jest, by wspomóc proces decyzyjny odniesieniem się do faktu oraz jakości wcześniejszej współpracy, stażu firmy, jej doświadczenia przy realizowaniu podobnych kontraktów oraz przedstawianych referencji.

6. Podsumowanie i wnioski

Formalne wymagania są stawiane podwykonawcom przez obowiązujące akty prawne. W warunkach polskich są to Kodeks Cywilny oraz Prawo Zamówień Publicznych. Należy pamiętać, że drugi dokument jest stosowany tylko w przypadku zleceń publicznych. Wymagania te mogą być uzupełniane o wymogi stawiane przez opracowania ekspertów w danej dziedzinie.

Jest wiele kryteriów, które pozwalają ocenić potencjalnego podwykonawcę. Niemniej, nie należy mylić terminów „ocena” oraz „wybór”. Pierwszy z nich ma charakter opisowy, drugi zaś wiąże się ściśle z procesem decyzyjnym. Praktyka pokazuje, że czynnikiem który najczęściej determinuje wybór danego podmiotu jest oferta złożona przez ten podmiot. W przypadku podobnych ofert, które odpowiadają generalnemu wykonawcy pod względem kosztowym, stosowane są kryteria pomocnicze. Najczęściej są to: przebieg dotychczasowej współpracy, doświadczenie firmy przy podobnych realizacjach, referencje oraz staż w branży budowlanej.

Literatura

- [1] Al-Hammad, A. (1993). Factors affecting the relationship between contractors and their subcontractors in Saudi Arabia. *Building Research and Information*, 21(5), 269–273.
- [2] Enshassi, A., Arain, F. M., & Tayeh, B. (2010). Subcontractor Prequalification Practices in Palestine. *International Journal of Construction Management*, 10(4), 45–74.
- [3] Anysz, H. J. (2012). Wpływ wybranych parametrów i cech kontraktów na roboty budowlane na możliwość dotrzymania terminu zakończenia budowy. *TTS Technika Transportu Szynowego*, (9), 2127–2134CD.
- [4] Arditi, D., & Chotibhongs, R. (2005). Issues in subcontracting practice. *Journal of Construction Engineering and Management J. Constr. Eng. Manage.*, 131(8), 866–876.
- [5] Arslan, G., Kivrak, S., Birgonul, M. T., & Dikmen, I. (2008). Improving sub-contractor selection process in construction projects: Web-based sub-contractor evaluation system (WEBSSES). *Automation in Construction*, 17(4), 480–488.
- [6] Chung W.F., & Skitmore, M. (2003). Ten basic factors to identify suitable subcontractors for construction projects. *CIB TG 23 International Conference*.
- [7] Haksever, A.M. Demir, I.H., & Giran, O. (2001). Assessing the benefits of long-term relationships between contractors and subcontractors in the UK. *International Journal for Construction Marketing*, 13(3), 123–130.

- [8] Hoła, B., & Szóstak M. (2016). Metoda badania wypadkowości w budownictwie. *Construction Materials Materiały Budowlane*, 1(6), 105–111.
- [9] Ibadov N. (2015). Contractor selection for construction project, with the use of fuzzy preference relation. *Procedia Engineering*, 111, 317-323.
- [10] Jaworski, K. M. (2009). *Metodologia projektowania realizacji budowy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [11] Krzemiński, M. (2015). The Selection of Construction Sub-contractors using the Fuzzy Sets Theory. *PROCEEDINGS of the INTERNATIONAL CONFERENCE ON NUMERICAL ANALYSIS AND APPLIED MATHEMATICS - ICNAAM*. CD-Rom (T. 1648, ss. 1–4cd). AIP Publishing.
- [12] Kulejewski, J. E. (2009a). Zarządzanie projektem według PMBoK (cz. 1.). *Przegląd Budowlany*, 80(4), 47–53.
- [13] Kulejewski, J. E. (2009b). Zarządzanie projektem według PMBoK (cz. 2.). *Przegląd Budowlany*, 80(6), 43–49.
- [14] Kumaraswamy, M. M., & Matthews, J. D. (2000). Improved subcontractor selection employing partnering principles. *Journal of Management in Engineering J. Manage. Eng.*, 16(3), 47–57.
- [15] Marcinkowski, R. (2004a). Bezpieczeństwo i ochrona zdrowia na placu budowy (cz. I). *Przegląd Budowlany*, (7/8), 58–61.
- [16] Marcinkowski, R. (2004b). Bezpieczeństwo i ochrona zdrowia na placu budowy (cz. II). *Przegląd Budowlany*, (9), 43–45.
- [17] Martinek, W. E., Nowak, P., & Woyciechowski, P. P. (2010). *Technologia robót budowlanych. Praca zbiorowa pod redakcją Włodzimierza Martinka*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechnika Warszawskiej.
- [18] Plebankiewicz, E., Juszczak, M., & Malara, J. (2014). Identyfikacja i ocena czynników wpływających na wydajność pracy robotników budowlanych. *Przegląd Naukowy – Inżynieria i Kształtowanie Środowiska*, (65), 271–278.
- [19] Shash, A.A. (1998). Bidding practices of subcontractors in Colorado. *Journal of Construction Engineering and Management J. Constr. Eng. Manage.*, 124(3), 219-225.
- [20] Sobotka, A. (2010). *Logistyka przedsiębiorstw i przedsięwzięć budowlanych*. Kraków: Wydawnictwo AGH.

CRITERIAS OF SUBCONTRACTORS SELECTION FROM THE GENERAL CONTRACTOR'S POINT OF VIEW

Summary

One of the main participants, who take an active part in the construction process are subcontractors. The article presents the position of subcontractors in the Polish law. Moreover, it shows the basic duties of subcontractors. It also presents good practices related to the use of additional documents developed by construction experts. Next, there is a review of the literature sources, making it established a set of 68 factors affecting the final assessment subcontractors. This number was faced with building managers and then reduced to one main criterion and four auxiliary. There are also conclusions in the end of article.