

Ekonomiczne aspekty realizacji Projektu budowlanego wykonywanego w Konsorcjum Zintegrowanym firm polskich i zagranicznych

Mgr inż. Aleksandra Stawarz

Kierownik Projektu ds. ekonomicznych

„Modernizacja układu falochronów osłonowych w Porcie Północnym w Gdańsku”

KONSORCJUM ZINTEGROWANE JV A SPÓŁKA CYWILNA

Projekty budowlane realizowane są na dwa sposoby, samodzielnie lub w konsorcjum firm. Konsorcja zawierane są z różnych przyczyn, możemy do nich zaliczyć na przykład konieczność wzajemnego uzupełniania partnerów wymaganego przez inwestora doświadczenia czy też wspomaganie się zasobami sprzętowymi lub finansowymi.

Wyróżniamy dwie formy konsorcjów: **konsorcjum zakresowe i konsorcjum zintegrowane**.

W przypadku realizacji projektu przez **konsorcjum zakresowe** aspekty ekonomiczne są bardziej przejrzyste, a zależność pomiędzy partnerami jest ograniczona. Wszystkie firmy tworzące konsorcjum wykonują własny zakres robót budowlanych, każda z nich ponosi własne koszty. W zależności od umowy na podstawie zatwierdzonego Przejściowego Świadczenia Płatności lider konsorcjum wystawia fakturę sprzedażową do inwestora lub każdy z partnerów z osobna, a środki za wykonane roboty budowlane wpływają bądź na rachunek bankowy lidera, bądź na wspólny rachunek bankowy lub też bezpośrednio na rachunki własne partnerów.

Przy realizacji projektu przez **konsorcjum zintegrowane** to jest **Joint Ventures (JV)** sytuacja w znaczny sposób ulega zmianie. Żaden z partnerów konsorcjum nie ma własnego zakresu robót, a wszystkie aktywności wykonywane są wspólnie. Istotnym aspektem jest odpowiedni dobór firm tworzących partnerów, a nawet poszczególnych członków zespołów. Pracując przy realizacji projektu przez JV nasuwa się porównanie do związku dwojga ludzi, który jest udany lub może okazać się porażką, a przynajmniej może całemu zespołowi projektowemu przysporzyć wiele problemów. Po krótko, zarówno dział realizacji, jak i dział ekonomiczny, tudzież dział rozliczenia produkcji składa

się z przedstawicieli wszystkich firm wchodzących w skład konsorcjum. Partnerzy konsorcjum są ograniczeni w podejmowaniu samodzielnych decyzji. Wybór podwykonawców, dostawców, strategii działania itp. wymaga jednomyślnych decyzji wszystkich członków konsorcjum.

Jeszcze inną charakterystykę ma Spółka założona przez wszystkich członków konsorcjum. W tym przypadku partnerzy nie są już tylko przedstawicielami własnych firm, ale tworzą odrębny byt prawny, co w wielu przypadkach ułatwia realizację zadań.

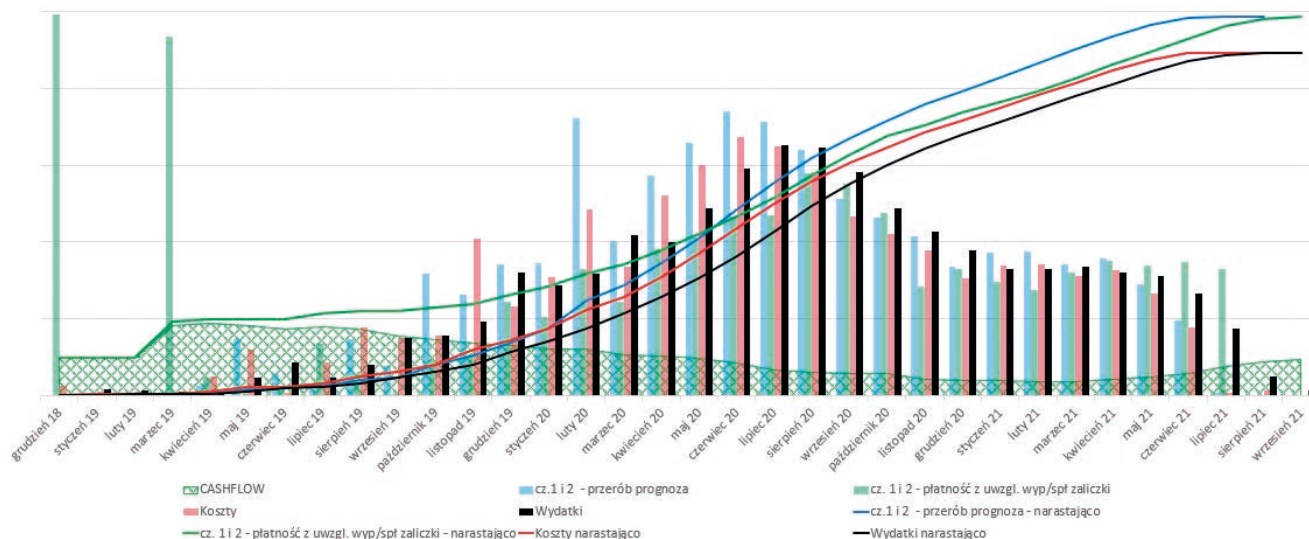
W każdym z przypadków istotą sprawy jest, aby wszyscy partnerzy mieli wspólny cel, do którego będą dążyć, nie zważając jedynie na interesy i ryzyka w ujęciu firmy, którą reprezentują, a na ryzyka i interesy projektu jako całość, to jest wszystkich uczestników procesu. Tylko takie podejście może zapewnić finalny sukces konsorcjantów wspólnie realizowanego przedsięwzięcia, który to ostatecznie jest sukcesem wszystkich konsorcjantów.

ROLA LIDERA

Lider w konsorcjum to w rzeczywistości przedstawiciel wszystkich partnerów. To na liderze spoczywa większość obowiązków, często niestety bez dodatkowych praw. Jak sama nazwa wskazuje, to on powinien wyznaczać kierunek, w którym idą wszyscy, to na jego barkach spoczywa odpowiedzialność za kontakty z inwestorem, podwykonawcami, dostawcami oraz inne obowiązki wynikające z kontraktu.

BUDŻET PROJEKTU

Plan finansowy to podstawa każdego przedsięwzięcia. Zawsze przed rozpoczęciem jakichkolwiek działań należy określić



Rys. 1. Przykładowy cash flow przy wpływie zaliczki na projekt w dwóch transzach

maksymalny poziom kosztów każdej aktywności, aby osiągnąć założony cel. W przypadku projektu budowlanego jest to **wynik projektu**.

Planując koszty, konieczne jest określenie kosztów bezpośrednich, to znaczy, ile będzie kosztowało wykonanie wszystkich aktywności w podziale: robocizna, sprzęt, materiał itd., jak również kosztów pośrednich, na które składają się koszty ogólne, to jest: organizacja zaplecza, koszty zatrudnienia personelu, ochrona, utrzymanie czystości, bhp, koszty gwarancji, koszty ubezpieczeń i wiele innych, których nie ma możliwości bezpośrednio przypisać do aktywności typowo realizacyjnych.

Wartość przychodu dla projektu budowlanego to wartość umowy podpisanej z inwestorem, ale do tego w niektórych przypadkach można również dodać wartości ewentualnych roszczeń planowanych do złożenia do inwestora, podwykonawców czy aktywności nieprodukcyjnych.

Ostatecznie zatem wynik projektu jest opisany prostą zależnością: $W = P - K$, to jest przychód minus koszt.

PLAN PŁATNOŚCI

Plan ten oparty jest na harmonogramie, a aktualizowany na podstawie danych technicznych zbieranych od wszystkich kierowników technicznych odpowiedzialnych za wykonanie danego frontu robót. Do sporządzenia planu konieczne jest określenie przerobów, następnie wykonanych robót możliwych do sprzedaży do inwestora, to jest takich, które mają wszystkie niezbędne dokumenty zgodnie z dokumentacją kontraktową, czego finałem jest wystawienie faktury z terminem płatności zgodnym z kontraktem.

CASH FLOW – PRZEPŁYW ŚRODKÓW PIENIĘŻNYCH

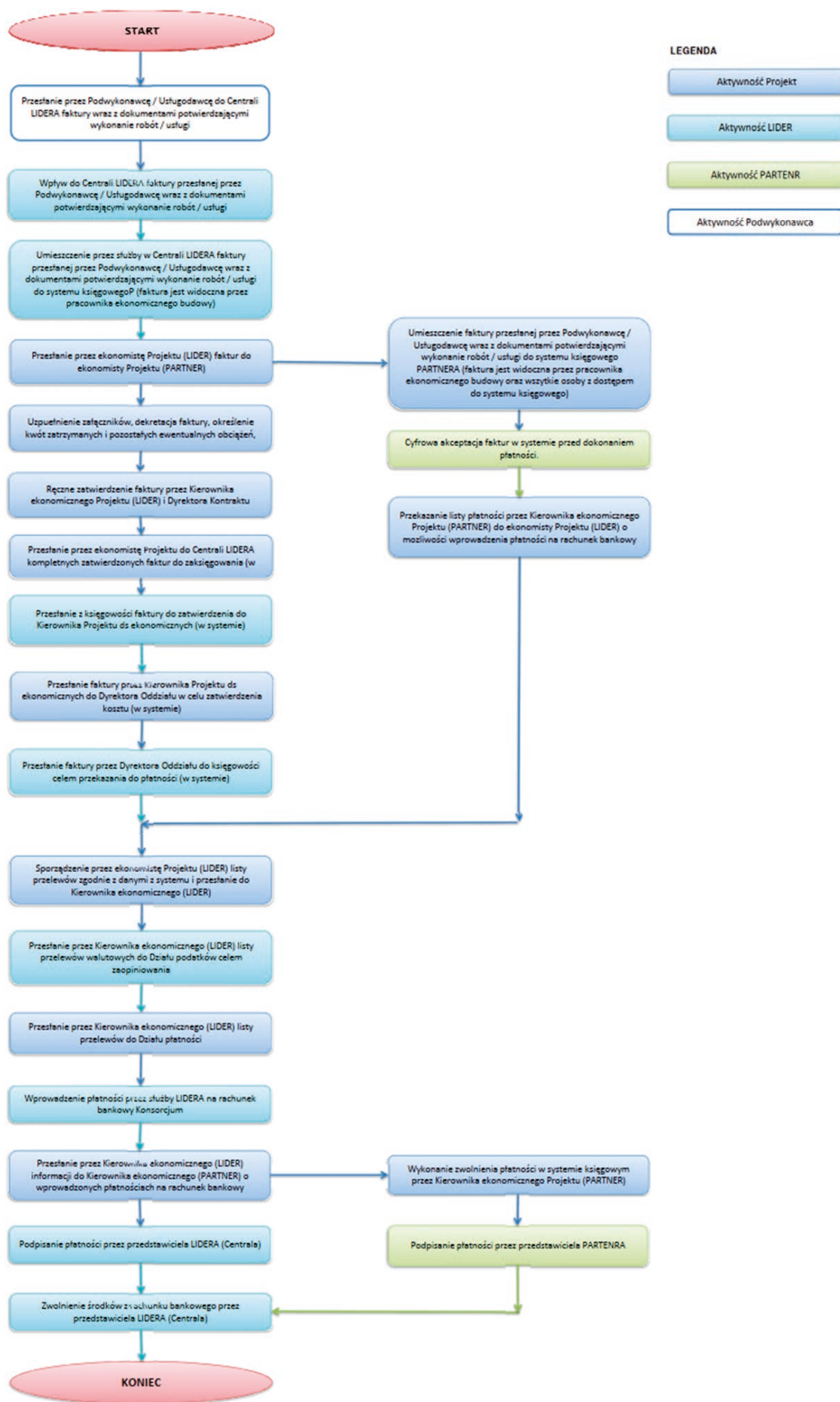
Ważnym aspektem każdego projektu jest uzyskanie i utrzymanie pozytywnego cash flow (CF), to jest **przepływu środków**

pieniężnych. Oczywiście jest, że w przypadku, kiedy wpływy są wyższe niż wydatki, projekt dysponuje środkami pieniężnymi, natomiast w momencie, kiedy wydatki przewyższają wpływy, projekt musi być dofinansowywany. Dodatnie saldo środków, oprócz dobrze przeprowadzonej kontraktacji, może również wynikać z otrzymania od inwestora zaliczki. Ważnym aspektem przy planowaniu przepływu środków pieniężnych jest zaplanowanie ich w taki sposób, aby nie występowały nagle skoki zarówno wpływu, jak i wypływu środków, które mogą spowodować niestabilność finansową. Dokument cash flow wynika z planu płatności i planu wydatków.

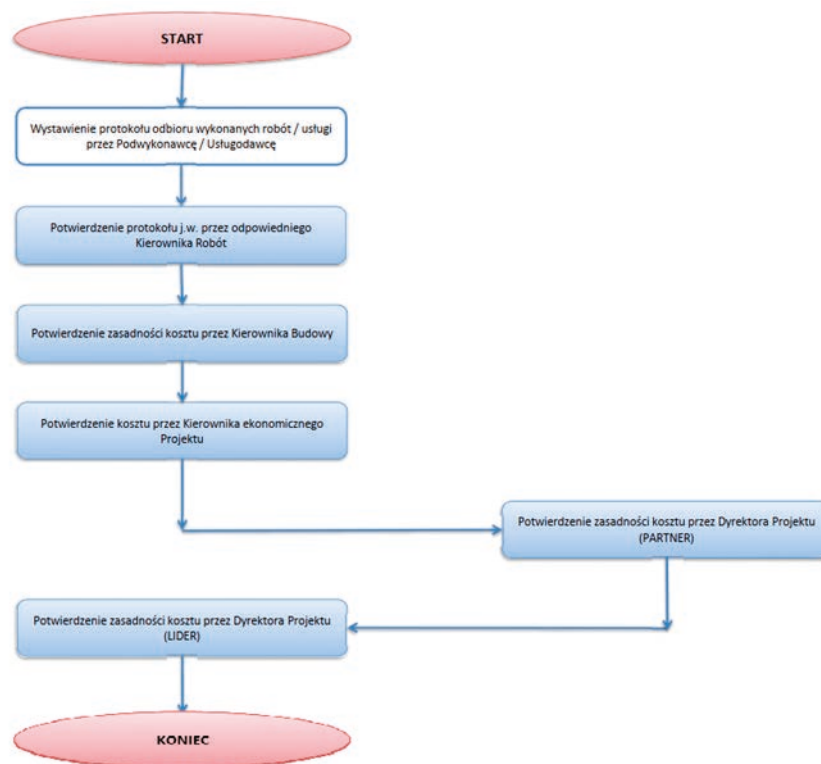
Przy realizacji Projektu „Modernizacja układu falochronów osłonowych w Porcie Północnym w Gdańsku” wykonawca prac po złożeniu niezbędnych dokumentów, zgodnie z zapisami umownymi, otrzymał od inwestora zaliczkę w kwocie około 90 mln PLN, co przy prawidłowym zarządzaniu pozwoliło utrzymać dodatni CF bez konieczności dofinansowania przez partnerów konsorcjum, a Projekt jest samodzielny pod kątem finansowym. Dodatkowo, w przypadku Projektu Falochrony nieznaczne opóźnienie realizacyjne, niepożądane z punktu widzenia techniczno-realizacyjnego względem harmonogramu, to jest założeń początkowych, miało pozytywny wpływ na CF, gdyż wypłaszczyło krzywą Przychód – Wydatki. Sytuacja ta spowodowała opóźnienie w spłacie zaliczki inwestorowi, a to wyeliminowało ryzyko negatywnego CF, jak i niepożądanych, jak wskazano powyżej, skoków przepływów finansowych. W tym przypadku sprawdziło się powiedzenie „spiesz się powoli”.

PROCEDURA ROZLICZANIA KOSZTÓW POMIĘDZY KONSORCJANTAMI

Ustal zasady na początku. W zależności od tego, z jakich systemów księgowych korzystają konsorcjanci, jednym z rozwiązań jest to, aby wszystkie faktury zakupowe były wystawiane na lidera konsorcjum. W takim przypadku obieg faktur



Rys. 2. Przykładowy schemat zatwierdzania faktur na projekcie JV



Rys. 3. Schemat zatwierdzania wykonanych robót na projekcie JV

będzie mógł być zorganizowany według schematu przedstawionego na rys. 2.

Jak wynika ze schematu, zatwierdzenie każdej faktury jest czasochłonne, co może spowodować, że opóźnienie na jakimkolwiek etapie spowoduje wykonanie płatności poza umownym terminem. Sytuacje takie mogą spowodować wstrzymanie robót poprzez zejście z placu budowy podwykonawców, wstrzymanie dostaw materiałów, kary umowne za nieterminowe płatności, a także stres zarówno kontrahentów, jak i zespołu realizującego projekt.

Należy pamiętać, że przed wysłaniem faktury przez podwykonawcę (rozumiany także jako usługodawca i dostawca) wykonanie usługi powinno być poświadczone zatwierdzonym dokumentem, na przykład protokołem odbioru wykonanych robót, dokumentem WZ czy innym potwierdzającym zakres zrealizowanych usług. W przypadku podwykonawstwa proces można zorganizować według schematu przedstawionego na rys. 3.

Pokazany schemat odnosi się do **kosztów bezpośrednich**. Jeśli natomiast chodzi o **koszty ogólne**, na które składają się koszty personalne, to jest pensje pracowników umysłowych, fizycznych, samochody służbowe, zakwaterowanie i wszystkie koszty, które ponosi każdy z partnerów, takie koszty można rozliczyć „Zestawieniem miesięcznym” zatwierdzanym przez wcześniej określonych przedstawicieli firm wchodzących w skład konsorcjum. Należy przy tym pamiętać, że koszt przed jego poniesieniem powinien być ustalony i zatwierdzony stosownymi dokumentami, w przeciwnym razie istnieje ryzyko, że koszt ten nie uzyska statusu kosztu konsorcjum i pozostanie tylko po stronie partnera, który go poniósł.

GWARANCJE

W związku z tym, że konsorcjum nie jest bytem prawnym, jak na przykład spółka, każda z firm oddzielnie składa gwarancję. Kwotę, na jaką ma zostać złożona gwarancja, należy ustalić w umowie konsorcjum, na przykład według udziałów.

RACHUNEK BANKOWY

W celu wyeliminowania ryzyka niezbędne jest otwarcie rachunku na takich warunkach, które pozwolą zabezpieczyć działalność przed nieuczciwym dysponowaniem środkami gromadzonymi na rachunku.

Konsorcjum JV może mieć rachunek bankowy *escrow* zastrzeżony przeznaczony do danego projektu, którego właścicielem jest lider, a wypłaty środków następują po autoryzacji wszystkich partnerów konsorcjum. W tym przypadku chodzi o bardzo ważny aspekt, to jest zawarcie w umowie konsorcjum odpowiednich zapisów, które umożliwią każdej z firm tworzących konsorcjum odpowiednie zabezpieczenie. Z drugiej strony, w przypadku sporu pomiędzy partnerami, aby nie doszło do zatrzymania wykonywania płatności na rzecz podwykonawców i kontrahentów, co może w skrajnych przypadkach spowodować wstrzymanie produkcji, a tym samym konsekwencje kontraktowe. Mając na względzie wspomniane aspekty, w przypadku konsorcjum zintegrowanego opisane procesy finansowe należy opracować i wdrożyć w sposób transparentny dla stron, bo w momencie, w którym w grę wchodzi dysponowanie pieniędzmi, mogą pojawić się nieporozumienia.