

WŁAŚCIWIE PRZYGOTOWANIE PRZEDSIĘWZIĘCIA BUDOWLANEGO GŁÓWNYM CZYNNIKIEM OSIĄGNIĘCIA JEGO SUKCESU

Marek WIRKUS*, Ryszard TRYKOSKO

Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, ul. G. Narutowicza 11/12, 80-233 Gdańsk

Streszczenie: W opracowaniu przedstawiono wyniki analizy czynników sukcesu realizacji wielkiego przedsięwzięcia budowlanego finansowanego ze źródeł publicznych na przykładzie budowy stadionu piłkarskiego w Gdańsku – Letnicy. Przedmiotem analizy była faza przygotowawcza tj. od właściwej inicjacji, którą można datować na przełom 2005 i 2006 roku do podpisania umowy z Generalnym Wykonawcą budowy stadionu. Na tle kolejno realizowanych procesów w przedsięwzięciu, ujętych w wyodrębnionych obszarach tematycznych, zidentyfikowano zdarzenia i czynności według dat ich wystąpienia w fazie przygotowawczej. Jako obszary tematyczne analizowano przygotowanie dokumentacji projektowej i uzyskiwanie kolejnych pozwoleń, przedstawiono zasady przygotowania i realizacji przetargów na wybór wykonawców prac budowlanych. Przedmiotem analizy były również rozwiązania organizacyjne, które zastosowano przy realizacji projektu. W podsumowaniu zestawiono kilka wytycznych dla przyszłych zarządzających tego typu projektami, tak aby zakończyły się sukcesem.

Słowa kluczowe: przedsięwzięcie/projekt budowlany, proces budowlany, stadion, sukces projektu.

1. Wprowadzenie

Do oceny osiągnięcia sukcesu w przedsięwzięciu budowlanym, stosuje się te same kryteria, które są stosowane do oceny przebiegu każdego innego projektów. W literaturze (Young, 2006; Wysocki i McGary, 2005), jako podstawowe kryteria przyjmuje się:

- *czas* – wykonanie poszczególnych działań i całego projektu w określonym terminie;
- *koszty* – wykonania poszczególnych działań i całego projektu w ramach określonego budżetu;
- *jakość* – spełnienie założonych wymagań technicznych, użytkowych, estetycznych, związanych z wynikiem końcowym projektu.

W praktyce zaplanowanie, a następnie spełnienie tych wymagań w odniesieniu do określonego projektu stanowi pewne wyzwanie, zwłaszcza w projektach finansowanych ze źródeł publicznych. Powszechną rzeczą jest niedotrzymywanie założonych wielkości, to jest projekty zostają zrealizowane po wyższych kosztach niż planowano, czy też występują opóźnienia, względnie nie są osiągnięte wszystkie parametry jakościowe. Im większe pod względem wielkości i złożoności jest przedsięwzięcie tym większe występują problemy ze spełnieniem oczekiwań publicznego inwestora wyrażonych wyżej wymienionymi kryteriami.

Wielkie przedsięwzięcia budowlane zwłaszcza w obszarze infrastruktury finansowane ze źródeł publicznych są coraz powszechniej realizowane w Polsce. Ich wynikiem są na przykład autostrady i wielkie obiekty drogowe na ich trasie, modernizowane linie kolejowe czy też obiekty o specyficznym przeznaczeniu, do których należą budowane ostatnio w kilku miastach stadiony piłkarskie czy też hale widowiskowo-sportowe. Inwestorami tych obiektów są jednostki państwowe lub samorządowe. Ich finansowanie ze źródeł publicznych wymusza stosowanie ustawy o zamówieniach publicznych, a wielkość i zasadność przeznaczanych środków finansowych, są przedmiotem dyskusji oraz ścisłych kontroli ze strony organów państwowych lub samorządowych. Ponadto tego typu inwestorzy są poddawani z reguły silnym naciskom ze strony swoich wyborców oraz opozycyjnych opcji politycznych, stąd ich oczekują terminowej i taniej realizacji tych projektów. Sprawne przeprowadzenie procesów budowlanych, które spełnią wcześniej wymienione, a często i wzrastające oczekiwania inwestorów, jest zawsze wyzwaniem dla ich wykonawców.

Według szeregu pozycji literaturowych, między innymi Young (2006), Wirkus (2009), istotnym czynnikiem poprawnej realizacji tego typu przedsięwzięć jest właściwe ich zaplanowanie oraz przygotowanie od strony organizacyjno-technicznej w fazie przygoto-

* Autor odpowiedzialny za korespondencję. E-mail: marek.wirkus @zie.pg.gda.pl

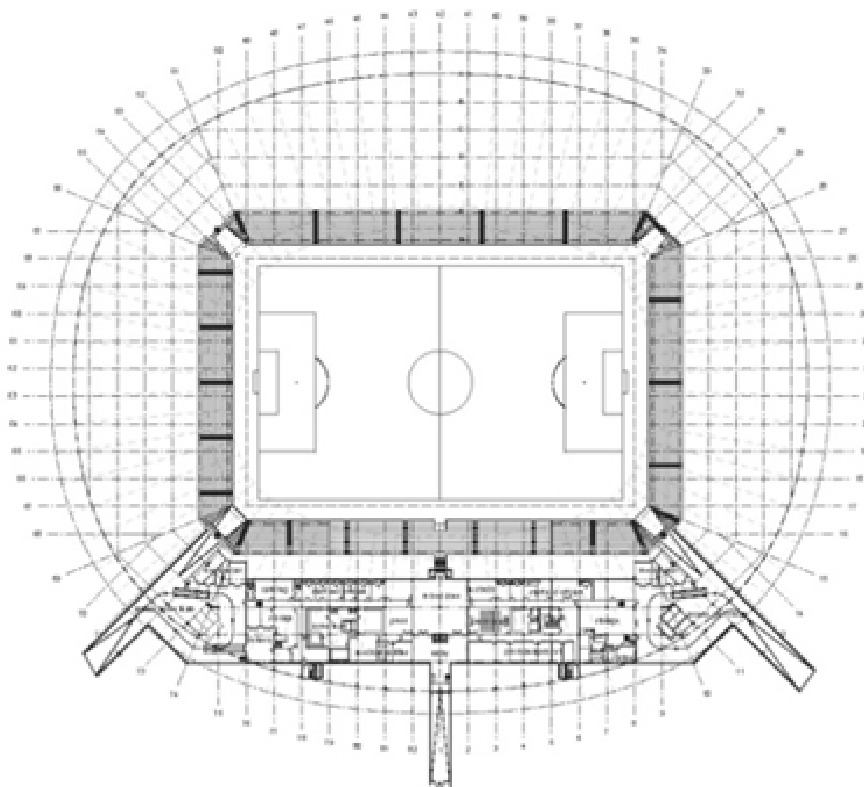
wawczej. Bazując na tym stwierdzeniu w celu identyfikacji czynników sukcesu realizacji tego typu przedsięwzięć przeprowadzono analizę procesów, zdarzeń i czynności przygotowawczych do budowy stadionu w Gdańsku – Letnicy realizowanego w ramach Projektu Arena Bałtycka. Przedmiotem analizy była faza przygotowawcza tj. od inicjacji, którą można datować na przełom 2005 i 2006 roku do podpisania umowy z Generalnym Wykonawcą budowy stadionu, co nastąpiło w kwietniu 2009 r. Analizowane zdarzenia i czynności zestawiono:

- według dat ich wystąpienia;
- według obszarów tematycznych których dotyczyły.
Wyodrębniono następujące obszary tematyczne:
 - a) działania przygotowawcze związane z organizacją samych mistrzostw EURO2012;
 - b) przygotowanie od strony organizacyjnej realizowanego przedsięwzięcia, tj. zasady tworzenia i pracy jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za budowę stadionu;
 - c) zagadnienia finansowanie związane z budową stadionu;
 - d) teren pod budowę stadionu;
 - e) przygotowanie dokumentacji projektowej oraz uzyskanie wymaganych pozwoleń;
 - f) zasady przeprowadzenia przetargów na wybór głównych wykonawców i dostawców.

W skróconej formie analizowane czynności i zdarzenia zestawione według obszarów tematycznych przedstawiono w tabeli 1.

Stadion w Gdańsku – Letnicy będzie obiektem długości 227 m, 194 m szerokości i 45 m wysokości. Projekt koncepcyjny stadionu w Gdańsku w rzucie z góry na poziomie -1 przedstawiono na rysunku 1. Bryła stadionu nawiązywać będzie do bryły bursztynu. Dach będą podtrzymywać 82 stalowe przęsła, każde o wadze 66 ton. Płyty zadaszenia będą wykonane z poliwęglanu w 6 odcieniach bursztynu. Projekt koncepcyjny bryły stadionu w Gdańsku przedstawiono na rysunku 2. Na płytę boiska będzie można przedostać się 4 tunelami. Na stadionie będą 22 klatki schodowe i 7 wind. Będzie miał 7 poziomów nadziemnych i jeden podziemny. Z ogólnej liczby 44 tysięcy widzów, którzy będą mogli oglądać mecze, 1500 miejsc przewidziano dla VIP-ów. Deszczówka zbierana będzie do zbiornika o pojemności dwóch i pół tysiąca metrów sześciennych. Podlewana będzie nią murawa stadionu, woda ta ma też zasilać toalety. Według projektu parkingi przy stadionie będą mogły pomieścić 1800 aut osobowych, 160 autokarów bądź ciężarówek. Długość żywopłotów na parkingu wynosić będzie 1,6 km – planuje się posadzenie 216 drzew takich jak klon, jawor, olsza czarna, brzoza omszona, grab pospolity, jesion wyniosły, czy ambrowiec amerykański.

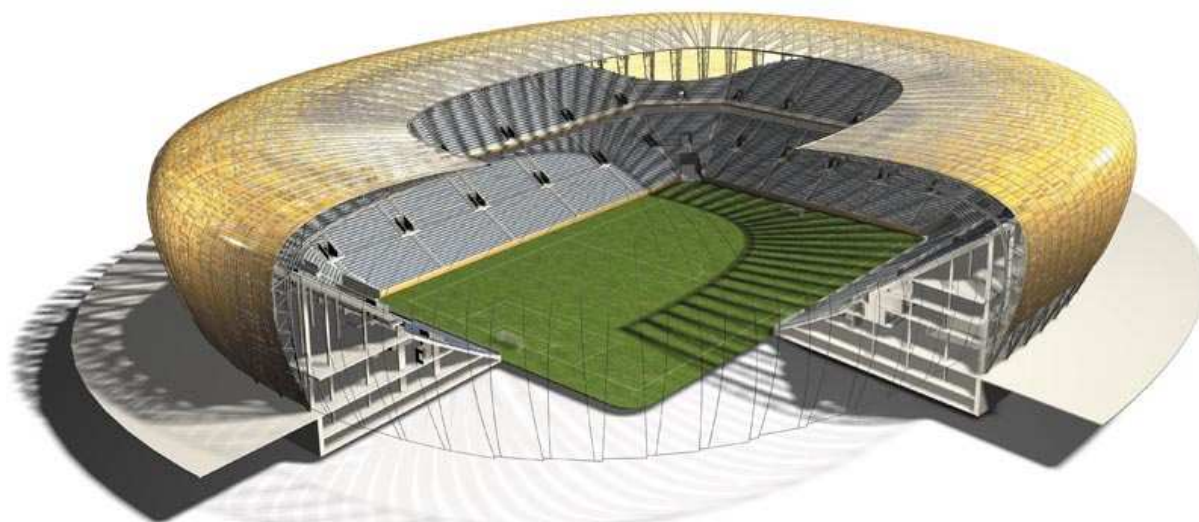
Oświetlenie płyty boiska będzie mieć poziom 2000 luxów, a odległość linii autowej od pierwszego rzędu trybun wahać się będzie od 6 do 10 metrów. Całkowity czas ewakuacji widzów z trybun ma wynosić 8 minut.



Rys. 1. Projekt koncepcyjny stadionu w Gdańsku w rzucie z góry, poziom -1 (źródło: www.bieg2012.pl)

Tab. 1. Czynności i zdarzenia w podziale na obszary tematyczne, które wystąpiły w fazie przygotowawczej budowy stadionu w dzielnicy Gdańsk –Letnica

	Działania przygotowawcze do EURO2012	Strona organizacyjna przedsięwzięcia	Teren pod budowę stadionu	Dokumentacja projektowa i pozwolenia	Przetargi na wykonanie prac budowlanych
2005 – 2006	7 września 2005 r. – PZPN zatwierdza Gdańsk jako miastogospodarz 24 kwietnia 2006 r. – UEFA potwierdza stan przygotowań Gdańska 17 kwietnia 2007 r. - UEFA ogłasza wybór Polski i Ukrainy na gospodarza EURO			Grudzień 2005 r. –zaproszenie trzech firm do złożenia oferty w zakresie wykonania projektu stadionu. 7 lutego 2006 r. – podpisanie umowy z firmą na wykonanie koncepcji urbanistyczno - architektonicznej stadionu na 44 tys. miejsc siedzących	
II kw. 2007		24 maja powołanie Pełnomocnika Prez. M. Gdańska ds. stadionu			
III kw. 2007				31 maja – uchwała o sporządzeniu miejscowego planu zagospodarowania dzielnicy Gdańsk –Letnica,	
IV kw. 2007		23 października - powołanie Biura Inwestycji Euro Gdańsk 2012 Sp. z o.o. (BIEG2012)	30 listopada - rozwiązane umowy z dotychczasowym użytkownikiem terenu	Listopad – podpisanie umowy na wykonanie studium wykonalności	
I kw. 2008				28 marca - umowa na wykonanie dokumentacji technicznej stadionu	
II kw. 2008	Kwiecień – określono wysokość finansowania z budżetu państwa budowy stadionu w Gdańsku.		Kwiecień - porządkowanie terenu przeznaczonego pod stadion..	30 kwietnia - złożono projekt koncepcyjny zagospodarowania terenu 12 maja - decyzja o lokalizacji stadionu	Czerwiec – przyjęło harmonogram przetargu na wykonawcę robót ziemnych i melioracyjnych
III kw. 2008		24 lipca - powołanie spółki celowej Gdańskie Inwestycje Komunalne Euro 2012	Lipiec – 19 września - kontynuacja porządkowania terenu pod stadion.	9 lipca - decyzja o środowiskowych uwarunkowaniach budowy 31 lipca – projekt budowlany stadionu 28 sierpnia – decyzja o zatwierdzeniu projektu prac geologicznych 29 sierpnia - pozwolenie wodno – prawne 30 września – projekt wykonawczy prac ziemnych i melioracyjnych 26 września - decyzja o pozwoleniu na budowę	Lipiec –przyjęło harmonogram przetargu na Generalnego Wykonawcę 4 lipca – ogłoszenie przetargu na wyłonienia Generalnego Wykonawcy. 4 wrzesień - zakończenie kwalifikacji wykonawców robót ziemnych
IV kw. 2008		Grudzień - w ramach BIEG2012 powstaje zespół ds. komercjalizacji i marketingu stad.	Grudzień – początek robót ziemnych i melioracyjnych	31– złożono projekt wykonawczy stadionu.	19 listopada -wyłonienie wykonawcy robót ziemnych i melioracyjnych
I kw. 2009					27 stycznia. - zakończenie kwalifikacji na Generalnego Wyk.
II kw. 2009	13 maja – zatwierdzenie przez UEFA wyboru Gdańska jako miasta - gospodarza EURO2012.			12 maja - uzyskanie pozwolenia na budowę wg projektu zamiennego	27 marca - wyłonienie Generalnego Wykonawcy 10 kwietnia -podpisanie umowy z Generalnym Wykon.



Rys. 2. Projekt koncepcyjny bryły stadionu w Gdańsku (źródło: www.bieg2012.pl)

2. Działania przygotowawcze związane z organizacją samych mistrzostw EURO2012

1 grudnia 2004 r. – władze Gdańska zgłosiły do PZPN kandydaturę Gdańska na gospodarza Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej w roku 2012.

7 września 2005 r. – PZPN z 6-ciu zgłoszonych miast dokonuje wyboru 4 miast-gospodarzy: Warszawa, Gdańsk, Poznań, Wrocław oraz 2 miasta rezerwowe: Chorzów, Kraków.

8 listopada 2005 r. – UEFA wybiera 3 grupy państw kandydujących na gospodarza EURO2012:

- Włochy,
- Węgry z Chorwacją,
- Polska i Ukraina.

23 listopada 2005 r. – ogłoszenie przez PZPN listy sześciu polskich miast na równych prawach kandydujących do tytułu gospodarza EURO 2012.

24 kwietnia 2006 r. – Komitet Wykonawczy UEFA EURO 2012 ponownie dokonał oceny miast biorąc pod uwagę poszczególne obszary: stadion, infrastruktura transportowa, baza hotelowa itd. Gdańsk został sklasyfikowany na 3 miejscu (32 pkt), za Poznaniem (48 pkt) i Warszawą (40 pkt).

17 kwietnia 2007 r. – w Cardiff UEFA ogłasza wybór Polski i Ukrainy na gospodarza UEFA EURO 2012.

2 maja 2007 r. – Prezydent Miasta Gdańska podpisał „umowę stadionową”, której stronami są: Gmina Miasta Gdańsk, Związek Piłki Nożnej Ukrainy, Polski Związek Piłki Nożnej, parafovaną przez UEFA oraz „umowę z miastem gospodarzem” parafovaną przez UEFA.

3 marca 2009 r. – wizyta na budowie stadionu sekretarza generalnego UEFA Davida Taylora, z PZPN Grzegorza Lato oraz z PL2012 Marcina Herra.

13 maja 2009 r. – UEFA dokonała ostatecznego wyboru polskich miast jako miejsca mistrzowskich rozgrywek w 2012 roku: Warszawa, Gdańsk, Wrocław i Poznań. Potwierdzono w ten sposób „umowę stadionową” z maja 2007 r. którą te miasta miały podpisaną z UEFA.

26 lipca 2009 r. – wizyta prezydenta UEFA Michela Platiniego na budowie stadionu.

2.1. Czynniki, które wpłynęły na sukces

- a) W początkowym okresie tj. w latach 2004 – 2006, gdy dopiero rodziła się „idea EURO 2012 w Polsce” istotnym czynnikiem sukcesu była dalekowzroczność władz miasta Gdańska, a następnie determinacja i konsekwencja w dalszych działaniach przygotowawczych. Wówczas też, gdy jeszcze kandydatura Polski jako organizatora mistrzostw nie była pewna, władze miasta konsekwentnie dążyły do podjęcia budowy stadionu w Gdańsku.
- b) Z punktu widzenia budowy stadionu czynnikiem nadrzędnym były wymagania UEFA i wszelkie działania w tym zakresie musiały być dostawane do tych wymagań. Wymagania te sumowały się z wymaganiami władz miasta Gdańska, jako sponsora/inwestora stadionu, a nawet były nadrzędne w stosunku do wymagań władz Miasta. W ten sposób wiele aspektów odnośnie przyszłego stadionu na przykład terminy jego budowy, który został narzucony na rok przed mistrzostwami EURO2012 to jest do końca czerwca 2011, czy zastosowane rozwiązania techniczne nie były przedmiotem rozciągających się w czasie dyskusji tylko „tak ma być, bo to są wymagania UEFA”. Długa niepewność (do maja, 2009) co do ostatecznego wyboru Gdańska, jako miasta gospodarza mistrzostw, raporty wysyłane do UEFA i wizyty przedstawicieli UEFA w Gdańsku były dodatkowymi czynnikami dopingującymi do sprawnej realizacji budowy stadionu.

3. Przygotowanie od strony organizacyjnej realizowanego przedsięwzięcia, tj. zasady tworzenia i pracy jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za budowę stadionu

2004 – wiosna 2007 – działania przygotowawcze w ramach ubiegania się Gdańska na gospodarza mistrzostw były realizowane i koordynowane przez Urząd

Miasta Gdańska. Działania przygotowawcze do budowy stadionu były realizowane przez Wydział Urbanistyki, Architektury i Ochrony Zabytków Urzędu Miasta Gdańska.

24 maja 2007 r. – powołanie w wyżej wymienionym Wydziale osoby o kwalifikacjach architekta na stanowisko Pełnomocnika Prezydenta Miasta Gdańska ds. budowy stadionu.

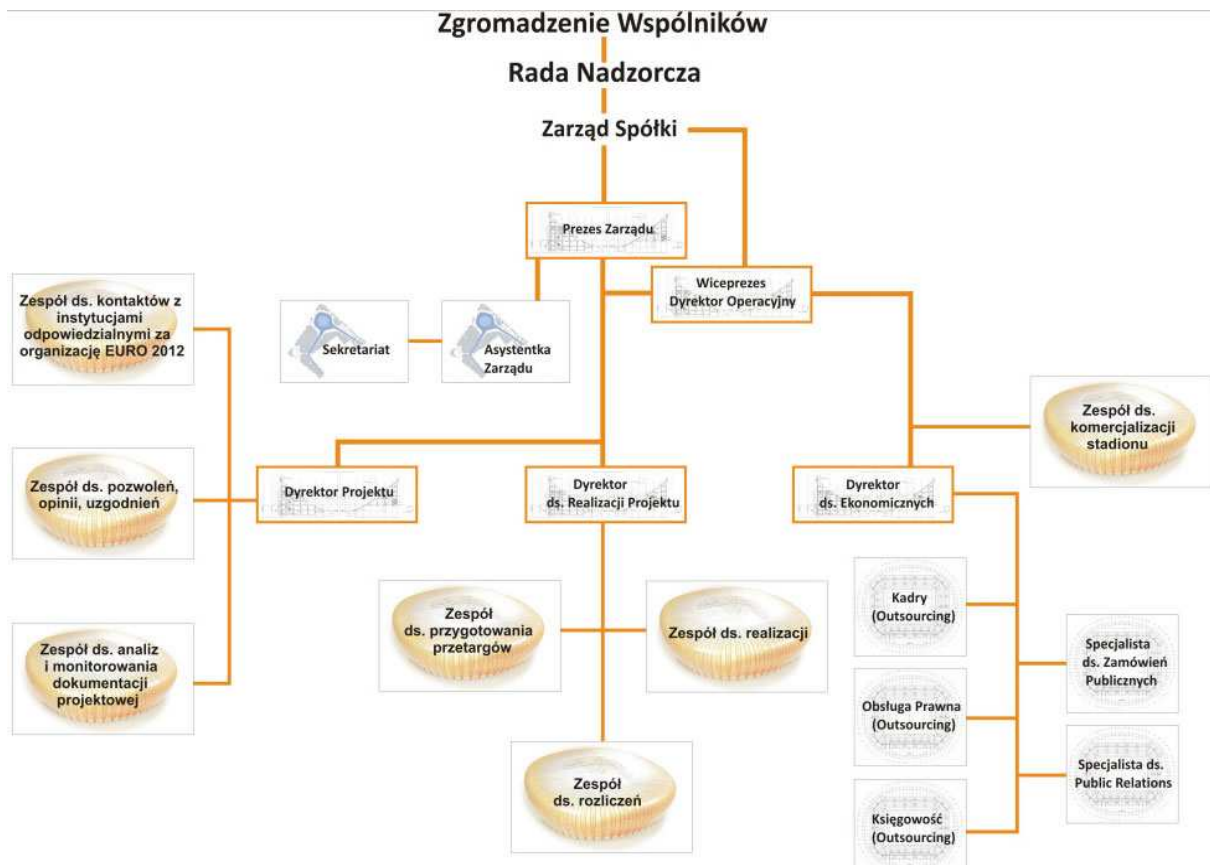
23 października 2007 r. – powołanie Biura Inwestycji Euro Gdańsk 2012 Sp. z o.o. (BIEG2012) jako spółki celowej, ze 100% udziałem Miasta Gdańska, wynoszącym 2 mln zł, jako inwestora zastępczego do budowy stadionu. Możliwość taką dała Ustawa z dnia 07 września 2007 roku o przygotowaniu finałowego turnieju Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA EURO 2012 (Dz. U. z 2007 roku Nr 173 poz. 1219 z póź. zm.). Pierwsze zatrudnienia w Spółce nastąpiły w dniu 1 grudnia 2007 roku i był to stan trzyosobowy. Początkowo Biuro posiadało siedzibą w nowoczesnym biurowcu w centrum miasta, a wraz z rozpoczęciem prac budowlanych zostało przeniesienie do zaplecza kontenerowego bezpośrednio przy placu budowy stadionu.

24 lipca 2008r. – powołanie spółki celowej Gdańskie Inwestycje Komunalne Euro 2012 Sp. z o.o. Przedmiotem działalności GKI jest przygotowywanie i wykonywanie działań przygotowawczych do EURO 2012, a w szczególności zastępcze wykonywanie zadań inwestora i zadań nadzoru inwestorskiego.

Grudzień 2008 r. – w ramach Biura Inwestycji EURO Gdańsk 2012 Sp. z o.o. powstaje zespół ds. komercjalizacji i marketingu stadionu.

3.1. Czynniki które wpłynęły na sukces

- Początkowe (do października 2007 roku) prace przygotowawcze do budowy stadionu były prowadzone przez zespół trzech osób znajdujący się w strukturze Urzędu Miejskiego, którego Zarząd i Rada Miasta stanowiły główny ośrodek decyzyjny w zakresie wczesnych przygotowań do EURO2012 i budowy stadionu w Gdańsku. Taki układ skracał do minimum kanały komunikacyjne i procedury decyzyjne.
- Utworzenie specjalnie wyodrębnionej jednostki organizacyjnej Spółki BIEG2012 skupiającej kompetencje i odpowiedzialności za realizację budowy stadionu. Początkowo do rady nadzorczej i zarządu Spółki powołano osoby „z klucza”, wkrótce jednak na stanowisko prezesa powołano fachowca wyłonionego w normalnym konkursie.
- Wybór prezesa Spółki w wyniku konkursu oraz dobór pracowników – specjalistów o wysokich kwalifikacjach zawodowych z pośród wielu kandydatów posiadających silną motywację „wykazania się”. W Spółce BIEG 2012 utworzono „strukturę projektową” w ramach, której wyodrębniono pionowy organizacyjne. Strukturę zaprezentowano na rysunku 3.



Rys. 3. Struktura organizacyjna Biura Inwestycji Euro Gdańsk 2012 Sp. z o.o. (źródło: www.bieg2012.pl, pobrano: 30.04.2010)

- rozbudowa BIEG 2012 wraz z postępowaniem prac przy przygotowaniu i budowie stadionu – stopniowe zwiększanie zatrudnienia w Spółce stosownie do zakresu prowadzonych robót – i tak na umowę o prace było zatrudnionych (stan na koniec roku): 3 osoby w roku 2007, 23 osoby w roku 2008, 28 osób w roku 2009. Ponadto do prac w fazie przygotowawczej budowy stadionu angażowano, na zasadzie umowy o zlecenie/dzielo, specjalistów z różnych branż na przykład angażowano konsultantów z Politechniki Gdańskiej z Wydziału Inżynierii Lądowej i Środowiska.
- Powołanie, według zasad czerwonej książki FIDIC, Inżyniera Kontraktu, który pełnił również funkcję Project Managera.
- Umożliwienie pracownikom udział w licznych szkoleniach z których chętnie korzystali. W sumie w trakcie nawiązanych stosunków pracy ze szkoleń skorzystało 14 pracowników. Były to zarówno szkolenia językowe, jak i tematyczne, również podejmowane były studia podyplomowe.
- Przeniesienie siedziby Spółki BIEG 2012 w bezpośrednie sąsiedztwo placu prowadzonej budowy, co działało na wyobraźnię oraz motywująco na pracowników BIURA i kontrahentów, pozwalało na „lepsze wycucie” i bezpośredni kontakt z przedmiotem prac. Ponadto przeniesienie siedziby Spółki BIEG 2012 obniżyło koszty wynajmu zajmowanych powierzchni administracyjnej. Całościowe koszty funkcjonowania BIEG 2012 są szacowane na 21 mln zł, co stanowi około 3% kosztów całego Projektu Arena Bałtycka ujętego w Wieloletnim Planie Inwestycyjnym miasta Gdańska.

4. Zagadnienia finansowanie związane z budową stadionu

10 listopada 2005r. – Rada Miasta Gdańska uchwaliła Wieloletni Plan Inwestycyjny Miasta Gdańska na lata 2006 – 2010, który w ramach Programu „Sportowy Gdańsk” przewidziano środki finansowe na budowę stadionu.

Kwiecień 2008r. – na spotkaniu w Warszawie przedstawicieli rządu z prezydentami miast – gospodarzy EURO 2012 określono wysokość finansowania z budżetu państwa budowy stadionów w Polsce, w tym na budowę stadionu w Gdańsku przeznaczono kwotę 144 mln zł.

4.1. Czynniki, które wpłynęły na sukces

Zgłoszenie kandydatury Gdańska na gospodarza Mistrzostw EURO2012 i związana z tym budowa nowego stadionu znalazły szybko szerokie uznanie wśród regionalnych polityków i samych mieszkańców. Ten entuzjazm przełożył się na konkretne decyzje władz samorządowych, a następnie władz państwowych odnośnie finansowania przygotowania do mistrzostw i budowy stadionu. W poszczególnych latach, przy

uchwalaniu budżetu miasta Gdańska na sesjach Rady Miasta prowadzono długie i ostre dyskusje na temat zasadności budowy stadionu. Podważano zwłaszcza zasadności budowy tak dużego stadionu, przytaczano argumenty typu: „...gdzie podziały się środki na remont 20 szkół” lub „20 ulic nie zostanie wyremontowanych” (stwierdzenia z posiedzenia Rady Miasta Gdańska w dniu 18 grudnia 2008 roku). Swoistym wyzwaniem było opracowanie takiej struktury finansowania budowy stadionu w ramach istniejących uregulowań prawnych, które łączyłoby ograniczone środki własne Miasta, stosunkowo niewielką dotację rządową oraz pozwoliłyby wykorzystać Spółkę BIEG2012 jako „wehikuł inwestycyjny” do pozyskania brakujących środków, zapewniając jednocześnie efektywność podatkową całego przedsięwzięcia. Zabezpieczanie finansowania Projektu Arena Bałtycka trwała w zasadzie aż do wiosny 2010 roku, kiedy podpisano odpowiednie umowy z bankiem Pekao SA, stosując przy tym innowacyjną formę bazującą na forfaitingu (pierwsza tego typu transakcja o takiej skali w sektorze publicznym w Polsce). Ostateczny koszt całego projektu stadionu – Areny Bałtyckiej został oszacowany na 709 mln zł netto (VAT co do zasady podlega odliczeniu) i finansowany jest w następujący sposób:

- 216 mln zł (30,5%) – środki własne budżetu miasta Gdańska,
- 118 mln zł (16,6%) – dofinansowanie z budżetu państwa,
- 375 mln zł (52,9%) – środki pozyskane przez BIEG2012.

5. Teren pod budowę stadionu

30 listopada 2007r. – na mocy porozumienia Miasta i Polskiego Związku Działkowców zostało rozwiązane użytkowanie wieczyste na terenie w Gdańsku – Letnicy przeznaczonym pod stadion, około 34 ha. Miasto zobowiązało się, na nowym terenie zaakceptowanym przez PZD, do utworzenia ogrodów działkowych w innej dzielnicy Gdańska tj. na Krakowcu oraz wypłacić odszkodowania. Miasto przeznaczyło na nie 7,5 mln złotych.

1 kwietnia 2008r. – BIEG2012: firma AGROMEL rozpoczęła porządkowanie terenu – wyburzenia po ogrodach działkowych, na terenie przeznaczonym pod stadion. Prace zakończono zgodnie z planem 25 kwietnia 2008.

23 czerwca 2008r. – BIEG2012: wybrana w przetargu firma OL-TRANS rozpoczęła prace związane z kontynuacją porządkowania terenu (w tym wywóz gruzu) po ogrodach działkowych w Gdańsku – Letnicy, na terenie przeznaczonym pod stadion. Prace zakończono zgodnie z planem 19 września 2008.

5.1. Czynniki, które wpłynęły na sukces

W wyniku analiz trzech wariantów lokalizacyjnych stadion został zlokalizowany na terenie o odpowiedniej

przydatności techniczno-użytkowej, co ograniczyło zakres wymaganych do realizacji prac ziemnych (np. brak palowania), a jednocześnie na terenie należącym do Miasta, co między innymi zapobiegło długim procesom wywłaszczeniowym. Działania pozyskania terenu przeznaczonego pod stadion były przeprowadzone sprawnie i jednocześnie z pewnym wyprzedzeniem czasowym co pozostawiło pewną rezerwę czasową na rozstrzygnięcie ewentualnych protestów. Ranga budowy jaką posiadał stadion wśród mieszkańców Gdańska, przeniosło się na postawę użytkowników ogródków (około 467 ogrodów), ponadto Zarząd Miasta Gdańska (Wydział Skarbu) zaproponowano dotychczasowym użytkownikom terenu korzystne odszkodowania, a także zaproponowano korzystne warunki lokalizacji ogródków w nowym miejscu (od marca 2008 roku).

6. Przygotowanie dokumentacji projektowej oraz uzyskanie pozwoleń na budowę

6.1. Odnośnie stadionu

Grudzień 2005r. – (Dział Inwestycyjny UM) zaproszenie trzech firm architektonicznych o złożenie oferty w zakresie wykonania projektu stadionu oraz o referencje. Doświadczenie przy projektowaniu obiektów sportowych zadecydowało o wyborze firmy Rohde Kellerman Wawrowsky (RKW) z Dusseldorfu.

7 lutego 2006r. – (Dział inwestycyjny UM) podpisanie umowy z firmą RKW Dusseldorf na wykonanie koncepcji urbanistyczno-architektonicznej stadionu na 44 tysięcy miejsc siedzących.

31 maja 2007 r. – uchwała Rady Miasta Gdańska o przystąpieniu do sporządzenia miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego dzielnicy Gdańsk – Letnica, w której miał być zlokalizowany stadion. Teren o powierzchni ponad 47 ha.

10 Październik 2007r. – (Urząd m. Gdańska) wyłoniono na drodze negocjacji z trzema firmami (na przetarg ogłoszony w lipcu nie wpłynęły żadne oferty) doradcę m. Gdańska ds. budowy stadionu. Zostało nim konsorcjum, na którego czele stanęła firma audytorska PricewaterhouseCoopers. Usługi, wycenione w ofercie na 2,7 mln zł, obejmowały opracowanie m.in. studium wykonalności, raportu o oddziaływaniu na środowisko i wstępny projekt stadionu. Termin realizacji 5 miesięcy. Od wyników konkursu odwołał się konkurent, firma Ernst & Young. Część zarzutów okazała się zasadna, dlatego ponownie trzeba było przystąpić do wyboru najkorzystniejszej oferty.

Listopad 2007r. – (BIEG2012) podpisanie umowy z Ernst & Young Corporate Finance Sp. z o.o. na wykonanie studium wykonalności dla stadionu, obejmującego między innymi:

- program funkcjonalno-użytkowy i ustalenie planowanych kosztów prac projektowych i robót budowlanych określonych w programie funkcjonalno-użytkowym;

- raport o oddziaływaniu budowy stadionu na środowisko naturalne;
- wskazanie ścieżki wszystkich postępowań przetargowych dla stadionu;
- określenie obsługi komunikacyjnej stadionu;
- wskazanie zasad komercjalizacji stadionu po EURO 2012;
- określenie czynników ryzyka.

Umowa obejmowała również świadczenie kompleksowej obsługi firmy BIEG 2012 w zakresie doradztwa technicznego, finansowego, ekonomicznego i organizacyjnego w fazie przygotowawczej budowy stadionu.

Styczeń 2008r. – Przygotowanie przez Ernst & Young Corporate Finance Sp. z o.o.:

- opinii prawnej dotyczącej przesłanek uzasadniających zastosowanie uproszczonego trybu zamówienia tj. zamówienia z wolnej ręki przy wyborze projektanta stadionu;
- dokumentacji niezbędnej do przeprowadzenia postępowania przetargowego obejmującej: zaproszenie do negocjacji, wnioski do Prezesa UZP, projekt umowy z projektantem.

28 marca 2008r. – (BIEG2012) podpisanie z konsorcjum projektowym firm: RKW Niemcy, RKW Polska, HPP Niemcy umowy na wykonanie dokumentacji technicznej stadionu wraz z innymi działaniami, a w tym między innymi:

- wykonanie aktualizacji budżetu dla projektu budowlanego – *do 7 sierpnia 2008 roku*;
- wykonanie projektu wykonawczego robót ziemnych, systemu posadowienia oraz infrastruktury towarzyszącej, wraz ze specyfikacją techniczną wykonania i odbioru robót budowlanych, przedmiarami robót i kosztorysem inwestorskim oraz informacją dotyczącą bezpieczeństwa i ochrony zdrowia – *do 30 września 2008 roku*;
- wykonanie projektu wykonawczego stadionu wraz ze specyfikacją techniczną wykonania i odbioru robót budowlanych, przedmiarami robót i kosztorysem inwestorskim oraz informacją dotyczącą bezpieczeństwa i ochrony zdrowia, projektem wnętrza Stadionu oraz makietą – *do 31 grudnia 2008 roku*.

Określono zasady wykonywania nadzoru autorskiego przez projektanta w trakcie realizacji stadionu wraz z infrastrukturą towarzyszącą – w okresie do uzyskania pozwolenia na użytkowanie stadionu.

30 kwietnia 2008r. - Konsorcjum projektowe, złożyło w planowanym terminie w BIEG2012 wielobranżowy projekt koncepcyjny zagospodarowania terenu, realizacji stadionu i obiektu stadionowego. Bieżąca weryfikacja projektu odbywała się w ramach rad technicznych z udziałem jednostek organizacyjnych Urzędu Miejskiego w Gdańsku, ekspertów i specjalistów branżowych, policji, straży pożarnej.

12 maja 2008r. – decyzja o lokalizacji stadionu w Gdańsku, wydana przez Wojewodę Pomorskiego (wniosek o wydanie decyzji z dnia 15.02.2008).

30 czerwca 2008r. – Zawiadomienie o przyjęciu dokumentacji geologicznej wydane przez Wydział

Środowiska Urzędu Miejskiego w Gdańsku (wniosek z dnia 14 czerwca 2008 roku).

9 lipca 2008 r. – Decyzja o środowiskowych uwarunkowaniach budowy stadionu w Gdańsku – Letnicy wraz z parkingami wydana przez Wydział Środowiska Urzędu Miejskiego w Gdańsku. Do wniosku (z dnia 19 marca 2008) o wydanie decyzji został dołączony raport o oddziaływaniu na środowisko, pt.: „Wykonania stadionu piłkarskiego p.n. Baltic Arena w Gdańsku-Letnicy” sporządzony w ramach umowy z Ernst & Young Corporate Finance Sp. z o.o.

23 lipca 2008 r. – Odstępstwo, wydane przez Ministra Infrastruktury, od warunków technicznych dotyczące realizacji stadionu, tj. rezygnacji z drzwi wewnętrznych między przedsionkiem, a toaletami w ustępach ogólnodostępnych na stadionie (wniosek o odstępstwo z dnia 26.06.2008 do Wojewody Pomorskiego).

24 lipca 2008 r. – Odstępstwo, wydane przez Ministra Infrastruktury, od warunków technicznych dotyczące realizacji stadionu, tj. możliwości określenia i zastosowania wymagań technicznych i użytkowych jak dla budynków średniowysokich (wniosek o odstępstwo z dnia 26.06.2008 do Wojewody Pomorskiego).

31 lipca 2008 r. – Konsorcjum projektowe, złożyło w planowanym terminie w BIEG2012 projekt budowlany (techniczny) stadionu wraz z wnioskiem o zatwierdzenie projektu budowlanego i infrastruktury towarzyszącej oraz wniosek o wydanie pozwolenia na budowę.

31 lipca 2008 r. – podpisanie umowy z Mott MacDonald Limited Sp. z o.o na usługi: doradztwo techniczne przy projekcie stadionu, do 30 kwietnia 2009 roku. Zadaniem konsultanta było uczestnictwo w radach technicznych, bieżące konsultowanie i opiniowanie projektu.

8 sierpnia 2008 r. – złożenie w Pomorskim Urzędzie Wojewódzkim wniosku o zatwierdzenie projektu budowlanego oraz o wydanie pozwolenia na budowę.

24 sierpnia 2008 r. – Opinia Zespołu Uzgadniania Dokumentacji Projektowej. Zespół działa przy Urzędzie Miasta Gdańska. Każdy projekt musiał być zatwierdzony, zarejestrowany przez Wydział Geodezji, jest to dokument niezbędny do zatwierdzenia projektu budowlanego i uzyskania pozwolenia na budowę.

28 sierpnia 2008 r. – Decyzja o zatwierdzeniu projektu prac geologicznych sieci monitoringu lokalnego wydana przez Wydział Środowiska Urzędu Miejskiego w Gdańsku (wniosek z dnia 22 sierpnia 2008 roku).

29 sierpnia 2008r. – Pozwolenie wodno-prawne wydane przez Wydział Środowiska Urzędu Miejskiego w Gdańsku (wniosek z dnia 1 sierpnia 2008 roku).

26 września 2008 r. – Decyzja o zatwierdzeniu projektu budowlanego oraz o udzieleniu pozwolenia na budowę wydane przez Wojewodę Pomorskiego (wniosek z dnia 08.08.2008; decyzja po 53 dniach postępowania administracyjnego, zgodnie z przepisami prawa budowlanego nie powinien to być termin dłuższy niż 65 dni).

30 września 2008r. – Konsorcjum projektowe przekazało projekt wykonawczy prac ziemnych i melioracyjnych.

31 grudnia 2008 r. – Konsorcjum projektowe, zgodnie z harmonogramem złożyło projekt wykonawczy stadionu (92 tomy).

12 maja 2009 r. – Uzyskanie pozwolenia na budowę według projektu zamiennego. W trakcie sporządzania projektu wykonawczego wprowadzono szereg zmian do projektu, na przykład:

- utworzenie około 9000m² dodatkowej powierzchni komercyjnej;
- przekrycie kanału melioracyjnego u podstawy skarpy na granicy z terenami przemysłowymi;
- wprowadzenie toru wrotkarskiego na terenie dookoła stadionu (umożliwi on rozgrywania mistrzowskich biegów wrotkarskich);
- przeniesienie kołowrotów wejściowych – strefy kontroli w linii elewacji stadionu (wcześniej strefa ta była u podstawy schodów wejściowych na skarpe);
- wprowadzenie dodatkowego tunelu dla agresywnych kibiców (poprawa bezpieczeństwa funkcjonowania stadionu);
- zmieniono przebieg ogrodzenia zewnętrznego – stałego i tymczasowego wokół stadionu (związanego z podziałem na sektory na trybunach stadionu), itp.

Ze względu na powyższe zmiany nieodzownym stało się sporządzenie zamiennego projektu budowlanego i ponowne uzyskanie pozwolenia na budowę.

6.2. Odnosnie otoczenia stadionu

28 sierpnia 2007 r. – (BIEG2012) zlecenie Fundacji Rozwoju Inżynierii Lądowej w Gdańsku sporządzenie opracowania: „Analiza obsługi transportowej planowanego stadionu w Gdańsku-Letnicy – koncepcja komunikacyjnej stadionu”.

30 października 2007 r. – złożenie „Analizy...” zawierającej m in. analizę scenariuszy obsługi transportowej kibiców w drodze do i ze stadionu biorąc pod uwagę lokalizację m in. portów, dworców, lotnisk, hoteli, użyte środki transportu. Uwzględniono warianty rozwoju sieci transportowej do 2012 r. i w dalszej perspektywie, niezbędne działania inwestycyjne wraz z szacunkowymi kosztami.

Maj 2008 r. – Fundacja RIL złożyło w planowanym terminie w BIEG2012 „Koncepcje szczegółową budowy i modernizacji układu transportowego niezbędnego do obsługi transportowej stadionu Arena w Gdańsku-Letnicy”. Przedstawiono w niej 5 scenariuszy obsługi transportowej z uwzględnieniem wymagań UEFA. Wskazano również w poszczególnych scenariuszach niezbędny obszar działań inwestycyjnych.

23 lipca 2008r. – Postanowienie wydane przez Wojewodę Pomorskiego o wyrażeniu zgody na zastosowanie odstępowania od wymogów art.53, art. 57 ustawy o transporcie kolejowym (wniosek z dnia 21.07.2008) – dot. budowy projektowanej ulicy Stadionowej dla potrzeb dojazdu do stadionu.

6.3. Odnośnie kreowania wizerunku i komercjalizacji stadionu

27 sierpnia 2008r. – podpisanie umowy z AMSTERDAM Arena Advisory z Holandii na Usługi Operatora Konsultanta przy projekcie stadionu, do 31 stycznia 2009. Zadaniem konsultanta było uczestnictwo w radach technicznych, bieżące konsultowanie i opiniowanie projektu w zakresie: funkcjonalności stadionu i bezpieczeństwa na stadionie w czasie Mistrzostw w 2012 r., jak również na meczach ligowych po 2012 r., przyszłej komercjalizacji stadionu (uwzględniającej między innymi: catering, fan-pub, fan-shop, łóżka VIP i powierzchnie reklamowe do wynajęcia, pozostałe powierzchnie komercyjne, prawa do nazwy stadionu, teletechnika na stadionie, koszty eksploatacji), współpracy z klubem Lechia Gdańsk, z punktu widzenia przyszłego operatora stadionu.

Styczeń 2009r. – „Stadion Piłkarski w Gdańsku najpiękniejszy!” wg głosowania internautów na stronach PL2012 – oficjalnym serwisie spółki, która koordynuje przygotowania do EURO2012. W plebiscycie na najpiękniejszy stadion powstający na EURO2012 był to najlepszy wynik 68 759 głosów – 42,1%.

23 marca 2009r. – Gdańsk jako pierwszy zaprezentował w Warszawie, w siedzibie Giełdy Papierów Wartościowych, walory komercyjne realizowanego stadionu. Spotkanie z udziałem Prezydenta Miasta Gdańska, zarządu Spółki BIEG 2012 i przedstawicieli biznesu krajowego.

Sierpień 2009r. – Kontynuacja działań związanych z komercjalizacją stadionu:

- a) sprzedaż praw do nazwy stadionu,
- b) wynajem powierzchni komercyjnej na stadionie:
 - łóżka biznesowe, restauracja – pub, sklep fanów, catering w strefie VIP,
 - handlowo-usługowej około 9000 m³ pod stadionem,
 - powierzchnie reklamowe na stadionie i na terenie wokół stadionu,
- c) wybór optymalnego modelu operatorskiego zarządzania stadionem.

6.4. Czynniki, które wpłynęły na sukces

- a) Opracowanie precyzyjnego harmonogramu obejmującego przygotowanie dokumentacji projektowej oraz uzyskiwanie pozwoleń, a następnie monitorowanie i utrzymywanie wysokiej dyscypliny w dotrzymywaniu zaplanowanych terminów. Harmonogram został przygotowany przez pracowników BIEG2012 i wykonano go w programie MS Project.
- b) Stały monitoring i kontrola działań projektowych między innymi w oparciu o:
 - śledzenie wyników prac projektowych w pracowni projektowej, bez czekania na końcowe wyniki tych prac według zasady „nie za bardzo ufać temu komu się zleca”;

– dyskusje w ramach cotygodniowych (w każdą środę) Rad Technicznych z udziałem projektantów oraz konsultantów m.in. z : Politechniki Gdańskiej, Mott MacDonald, Amsterdam Arena Advisory. Raz w miesiącu Rady Techniczne gromadziły przedstawicieli instytucji odpowiedzialnych za wydawanie pozwoleń i decyzji administracyjnych, a także przedstawicieli straży pożarnej i policji; celem posiedzeń w ramach RT było koordynacja prac projektowych, wprowadzanie niezbędnych zmian do projektu zapewniających spełnienie wymagań UEFA oraz PZPN, wprowadzanie rozwiązań zapewniających bezpieczeństwo oraz porządek na stadionie; ważnym elementem RT było wypracowanie wraz z Biurem Rozwoju Gdańska oraz Fundacją Rozwoju Inżynierii Lądowej Politechniki Gdańskiej rozwiązań dotyczących obsługi komunikacyjnej wokół stadionu oraz dojazdu do niego z lotniska i centrum miasta.

- c) wybór doświadczonej firmy architektonicznej, która kompleksowo zapewniała wykonanie całej wymaganej dokumentacji projektowej obejmującej projekt koncepcyjny, budowlany i wykonawczy oraz uzyskanie decyzji o pozwoleniu na budowę stadionu oraz wszelkie inne pozostałe wymagane prawem uzgodnienia i pozwolenia. Koszt wykonania dokumentacji wyniósł netto 33,0 mln zł i obejmował również przeniesienie autorskich praw majątkowych i autorskich praw zależnych do projektu.
- d) przychyłność urzędów państwowych i samorządowych zatwierdzających rozwiązania projektowe i przyznające wymagane pozwolenia, co wyrażało się między innymi w „ekspresowym przygotowaniu dokumentów, na które nieraz trzeba czekać kilka miesięcy, a nawet kilka lat”.

7. Przetargi na wykonanie prac budowlanych

Budowa stadionu w Gdańsku – Letnicy została podzielona na 3 główne etapy, które zostały odzwierciedlenie w przetargach, ogłoszonych przed oraz w trakcie realizacji budowy stadionu, tj.:

- etap I robót budowlanych, obejmujące prace ziemne i melioracyjne;
- etap II robót budowlanych, obejmujące budowę konstrukcji samego stadionu;
- etap III obejmujący roboty wyposażeniowe stadionu w infrastrukturę IT, (przygotowania do tego etapu były realizowane w trakcie budowy stadionu i nie zostały objęte niniejszym opracowaniem).

7.1. Odnośnie I-go etapu robót budowlanych, tj. robót ziemnych i melioracyjnych

Czerwiec 2008r. – (BIEG2012) przyjęło harmonogram procedur przetargowych wyłonienia wykonawcy robót ziemnych i melioracyjnych. Zastosowano tryb przetargu ograniczonego, tj.:

Etap I przetargu: (pre)kwalifikacja wniosków – wykonawców:

- 04.06.2008 – ogłoszenie przetargu,
- 07.07.2008 – składanie wniosków,
- 04.09.2008 – zakończenie oceny wniosków i rozesłanie wyników,
- 30.09.2008 – zakończenie procedury protestacyjnej.

Etap II przetargu: składanie i wybór oferty:

- 13.10.2008 – wysłanie zaproszeń i SIWZ do zakwalifikowanych wykonawców,
- 17.11.2008 – składanie ofert,
- 19.11.2008 – wybór oferty najkorzystniejszej,
- 02.12.2008 – podpisanie umowy.

5 czerwca 2008r. – ogłoszenie przetargu na wyłonienie wykonawcy robót ziemnych i melioracyjnych. Do przetargu zgłosiło się 13 firm, wszystkie zostały zakwalifikowane do 2-go etapu. W drugim etapie ofertę złożyło 7 firm.

13 października 2008r. – zgodnie z przyjętym harmonogramem II-go etapu przetargu: wysłanie zaproszeń i SIWZ do wykonawców.

W międzyczasie: zadawanie pytań i udzielanie wyjaśnień zakwalifikowanym wykonawcom.

17 listopada 2008r. – termin składania ofert na wykonanie prac ziemnych i melioracyjnych.

19 listopada 2008r. – na wykonawcę robót ziemnych i melioracyjnych wybrano ofertę firmy WAKOZ z Luzina k/Gdańska. Kosztorys inwestorski na te roboty przeznaczał 170 mln zł, w okresie 6 m-cy od 15 grudnia 2008 roku (tab. 2).

Tab. 2. Zestawienie firm które złożyło oferty na wykonanie I-go etapu robót budowlanych obejmujących prace ziemne i melioracyjne budowy stadionu w dzielnicy Gdańsk – Letnica

Firmy oferujące (7 sztuk)	Koszt oferty	Różnica
WAKOZ (wykonawca)	102 mln zł	+68 mln zł
Budimex Dromex SA;	125 mln zł	
ERBUD SA	145 mln zł	
Korporacja Budowlana DORACO Sp. z o.	155 mln zł	
Mostostal Zabrze Holding SA; Energopol Południe SA	185 mln zł	
Hydrobudowa Polska	380 mln zł	-210 mln zł

7.2. Odnośnie stadionu II-go etapu robót budowlanych, tj. budowy samego stadionu

Lipiec 2008 r. – (BIEG2012) przyjęło harmonogram procedur przetargowych na wyłonienia Generalnego Wykonawcy budowy stadionu. Zastosowano tryb przetargu ograniczonego, tj.:

a) Etap I przetargu: (pre)kwalifikacja wniosków – wykonawców:

- 30.06.2008 – ogłoszenie przetargu,
- 04.08.2008 – składanie wniosków,
- 01.10.2008 – zakończenie oceny wniosków,
- 26.01.2009 – zakończenie procedury protestacyjnej.

b) Etap II przetargu: składanie i wybór oferty:

- 27.01.2009 – wysłanie zaproszeń i SIWZ do zakwalifikowanych wykonawców,
- 09.03.2009 – składanie ofert,
- 16.03.2009 – wybór oferty najkorzystniejszej,
- 21.04.2009 – podpisanie umowy.

4 lipca 2008 r. – ogłoszenie przetargu na wyłonienia Generalnego Wykonawcy budowy stadionu. Zgłosiło się 9 firm, zakwalifikowano do drugiego etapu 7.

27 stycznia 2009r. – zgodnie z harmonogramem II etapu przetargu na Generalnego Wykonawcę stadionu, wysłanie do potencjalnych wykonawców zaproszeń i SIWZ opracowanych przez pracowników BIEG 2012.

W międzyczasie: zadawanie pytań i udzielanie wyjaśnień zakwalifikowanym wykonawcom, zadano w sumie 1291 pytań do warunków przetargu.

25 marca 2009r. – termin składania ofert na Generalnego Wykonawcę stadionu.

27 marca 2009r. – na Generalnego Wykonawcę stadionu wybrano ofertę konsorcjum firm: HYDROBUDOWA Polska S.A., HYDROBUDOWA 9 Przedsiębiorstwo Inżynierijno -Budowlane S.A., ALPINE BAU DEUTSCHLAND AG/ Oddział Berlin, Niemcy; ALPINE BAU GmbH / Austria, ALPINE Construction Polska Spółka z o.o. Kosztorys inwestorski na te roboty przeznaczał 598 mln zł, w okresie 20 miesięcy od 31 grudnia 2010 (tab. 3).

Tab. 3. Zestawienie firm które złożyło oferty na Generalnego Wykonawcę budowy stadionu w dzielnicy Gdańsk – Letnica

Firmy oferujące (7 sztuk)	Koszt oferty	Różnica
Hydrobudowa Polska (wykonawca)	521,8 mln zł	+76,2 mln zł
Budimex Dromex	574 mln zł	
Baugesellschaft Walter Hellmich, POL-AQUA -	581 mln zł	
Hochtief Polska, Warbud S.A	598 mln zł	
Polimex - Mostostal S.A.,	593 mln zł	
Porr (Polska) S.A.,	599 mln zł	
China Overseas Engineering Group Co. Ltd,	634,9 mln zł	- 36,9 mln zł

10 kwietnia 2009r. – podpisanie umowy z Generalnym Wykonawcą stadionu (11 dni przed terminem założonym w harmonogramie przetargu).

7.3. Czynniki, które wpłynęły na sukces

1. Możliwość zastosowania w oparciu o ustawę pewnych preferencji, m.in. związanych z prostszymi procedurami przetargowymi, a także dobrze przygotowane przetargi.
2. Zastosowanie (na prace ziemne i generalne wykonawstwo) przetargów dwuetapowych z prekwalifikacjami, co pozwoliło na:
 - staranny dobór firmy, pod względem ich doświadczenia i wiarygodności;
 - bardzo wczesne ogłoszenie pierwszego etapu przetargu jeszcze bez gotowej dokumentacji wykonawczej;
 - przeniesienie spodziewanych protestów i odwołań po pierwszym etapie przetargu. W przetargu na generalne wykonawstwo protesty były tylko na etapie prekwalifikacji. Z ofert na Generalnego Wykonawcę stadionu po drugim etapie najtańszej oferty złożonej przez Hydrobudowę Polska nikt nie oprotestował, co pozwoliło nawet na wcześniejsze podpisanie umowy.
3. W trakcie trwania pierwszego etapu przetargu możliwe było między innymi:
 - prowadzenie rozmów z potencjalnymi oferentami oraz udzielanie odpowiedzi na ich pytania odnośnie rozwiązań technicznych, a także zbieranie ich uwag do istniejącej dokumentacji (bez omawiania ceny kontraktu),
 - konsultacje z projektantami odnośnie uwag zgłaszanych przez potencjalnych wykonawców do zastosowanych rozwiązań technicznych i ewentualne uwzględnienie tych uwag w dokumentacji,
 - równoległe prowadzenie procedur kwalifikacji wykonawców oraz prowadzenie prac projektowych i ukończenie projektów wykonawczych wymaganych do sporządzenia SIWZ.
4. Publiczne ogłoszenie, po pierwszym etapie, firm które złożyły ofertę podjęcia się realizacji prac budowlanych było dla oferentów informacją o wysokim poziomie konkurencji występującej przy staraniu się o wykonawstwo robót.
5. Duża liczba ofert od potencjalnych wykonawców stadionu, a tym samym możliwość powstania „bata cenowego” na wykonawców oraz zastosowanie kryterium wyboru w którym w pierwszej kolejności o wyborze wykonawcy w 80 procentach decydowała cena oferty spowodowały, że pojawiło się kilka propozycji oferujących wykonanie stadionu po cenach niższych niż zawarte było w kosztorysie inwestorskim, a jednocześnie w okresie czasu określonym przez inwestora.

8. Podsumowanie

Z punktu widzenia czynników sukcesów w fazie przygotowawczej do budowy stadionu były wydatkowane stosunkowo niewielkie środki finansowe w stosunku do kosztów całego projektu, jednakże na etapie tym podejmowano najistotniejsze decyzje, co do kształtów i rozwiązań technicznych w przyszłym stadionie. Wynikiem tych prac była dokumentacja projektowa i wyłonienie wykonawców przyszłych robót budowlanych. Jakość tych prac natomiast miała istotny wpływ na dalsze prace w na etapie budowy. Osiągnięcie odpowiedniej, jakości prac wymagało określonego czasu. W sytuacji, gdy termin zakończenia budowy stadionu był z góry określony wydłużanie czasu etapu przygotowawczego mogło wpłynąć z kolei na ograniczenie okresu samej budowy. Aby nie wydłużać czasookresu realizacji etapu przygotowawczego pewne działania na tym etapie realizowano równoległe (tab. 1).

Analizowany projekt budowy stadionu w Gdańsku – Letnicy na etapie przygotowawczym przebiegał sprawnie zgodnie z przyjętym harmonogramem, a nawet niektóre działania można było przeprowadzić nieco szybciej niż pierwotnie planowano. Równie z na etapie budowy prace przebiegały z godnie z planem. Latem 2009 roku zakończono pierwszy etap robót budowlanych, rozpoczęto etap drugi prac od fundamentowaniu stadionu, tak że prace na tych samych frontach nie pokrywały się. Można uznać, że cały projekt budowy stadionu zakończył się sukcesem. Stadion został oddany do użytku zgodnie z planem w czerwcu 2011 roku. Brak jest możliwości jednoznacznej oceny wpływu działań realizowanych w fazie przygotowawczej na sukces całego projektu, ale niewątpliwie działania te w istotny sposób wpłynęły na właściwy przebieg już samej budowy stadionu.

Jako najistotniejsze elementy, które wpłynęły na sukces realizacji fazy przygotowawczej można wymienić:

- a) zastosowanie tradycyjnego modelu „zlecam-kontroluję-płacę” przy jednoczesnej organizacji sprawnie funkcjonującego Biura (w tym przypadku BIEG2012), które precyzyjnie realizowało czynności w zakresie zlecenia, a zwłaszcza w zakresie kontroli realizowanych prac; jednocześnie prace były prowadzone według czerwonej książki FIDIC;
- b) staranność (oprócz kryterium cenowego) w wyborze firm wykonujących dokumentację projektową co zaprocentowało kompletnością i wysoką jakością dokumentacji; potwierdzeniem tego była mała ilość błędów projektowych oraz zmian w dokumentacji;
- c) ogromne zaangażowanie i współpraca jednostek zewnętrznych, takich jak: Wydział Architektury Urzędu Wojewódzkiego, Rejonowa Dyrekcja Ochrony Środowiska, Gdańskie Melioracje, Powiatowa Stacja Sanitarno Epidemiologiczna, Powiatowy Inspektorat Nadzoru Budowlanego, Gdańskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej, oraz wydziały zaangażowane w projekt UMG i inne;
- d) precyzyjnie definiowanie, umów z wykonawcami prac, określających zakres zlecanych prac wraz z precyzyjnymi terminami ich realizacji nie

- pozostawiając żadnych wątpliwości i niedoprecyzowanych spraw;
- e) staranne przygotowanie i sprawne przeprowadzenie przetargów o oparciu o tryb ograniczony, w którym po publicznym ogłoszeniu o zamówieniu zainteresowani wykonawcy składali wnioski o dopuszczenie ich do udziału w przetargu, a następnie wybrani wykonawcy zostali zaproszeni do złożenia oferty; dwuetapowość przetargów, umożliwiła dobór wykonawców w oparciu o prekwifikacje oraz na prowadzenie konsultacji na temat zastosowanych rozważań technicznych w trójkącie: inwestor – projektanci – ewentualny przyszły wykonawca;
 - f) zastosowanie pewnych rezerw (buforów) czasowych w harmonogramowaniu prac przygotowawczych stanowiących zabezpieczenie na wypadek wystąpienia sytuacji ryzykownych; zakładano, że nie wszystko może przebiegać zgodnie z harmonogramem dyrektywnym, że np. w trakcie przetargów mogą pojawić się protesty lub uzyskiwanie pozwoleń nie będzie przebiegać sprawnie;
 - g) solidne planowanie kolejnych czynności w fazie przygotowawczej, w tym w oparciu o zastosowanie programu komputerowego MS Project.

Literatura

Young T. L. (2006). Skuteczne zarządzanie projektami. Wydawnictwo Helion, Gliwice.

Wirkus M. (2009). Realizacja programów – kluczowe czynniki sukcesu. W: Project management w czasach kryzysu, red. J. Kisielnicki. Wyd. Stowarzyszenie Project Management Polska, Gdańsk, 129-145.

Wysocki R., McGary R. (2005). Efektywne zarządzanie projektami (tłum. z ang.). Wydawnictwo Helion, Gliwice.

PROPERLY PREPARING CONSTRUCTION PROJECT – THE MAIN FACTOR ITS SUCCESS ACHIEVEMENT

Abstract: This paper presents the results of the analysis of key success factors for implementing large construction projects funded from public funds. It bases on example of project of building football stadium construction in Gdansk-Letnica (Poland) for EURO 2012 Championship. It is focused on setting up phase (from the main initiation – which can be dated to the turn of 2005 and 2006 – to signing a contract with the general contractor). During analysis events and task were identified, divided on subject areas and placed on timeline, in background of consequent processes which happened during the project. Following subject areas were analyzed: preparing project documentation and obtaining further authorization, and presenting rules for the preparation and implementation of tenders for selection of contractors construction. The analysis was also focused on organizational solutions, which were used in project. The summary contains the number of guidelines for future management of this kind of projects, to ensure success in the future.