

# Contracte Design sau Design & Build?

conf. dr. arh. Șerban Țigănaș



conf. dr. arh. Șerban Țigănaș

Cultura românească a proiectării și construirii este în același timp particulară, cu practici locale și tributară celor internaționale, inevitabil. Dacă pentru proiectele publice metodologia actuală, perpetuată și alterată incremental timp de trei decenii, este încă puternic influențată de sistemul centralist din perioada comunistă, în privat lucrurile se derulează diferit. Clienții corporațiilor internaționale sau cei pe care îi numim persoane juridice au propriile metode preferate, iar cei care nu le au, sau cei care sunt persoane private (fizice), recurg la a discuta propunerile celor care proiectează, în general ale arhitecților. De câte ori v-a întrebat un client "nu aveți dumneavoastră un contract tip?"

Similar, dar la polul opus, pentru lucrările publice se atașează forma de contract tip la documentele licitației, ca și cum "dacă nu îți convine nu participi", pentru că acesta e contractul și nu poate fi altul.

De data aceasta Arena mi-a propus să discutăm despre cele două metode, contractul de proiectare distinct, pe de o parte și contractul de proiectare și execuție, de cealaltă parte. Încep prin a spune că ambele metode au

avantaje și dezavantaje, dar nu pentru toată lumea la fel. O analiză a utilizării lor presupune să observăm care sunt interesele legitime în fiecare dintre situații, dar și care sunt riscurile ce derivă din imperfecțiunea ambelor formule, dintre care niciuna nu se poate distinge ca fiind universal valabilă și preferabilă, neputându-se generaliza.

## Contractul distinct pentru proiectare

Are marele avantaj al independenței echipei de proiectare față de contractorul lucrărilor, care va fi stabilit doar după finalizarea proiectului tehnic. De ce este acesta un avantaj? E simplu, pentru ca cei care proiectează să nu fie influențați sau chiar obligați să adopte anumite soluții în cadrul unui parteneriat în care decizia luată prin majoritate aparține întotdeauna antreprenorului.

Această independență trebuie folosită în favoarea proiectului, adică a clientului și utilizatorului final, cu care cei care proiectează trebuie să aibă o colaborare și un dialog permanent, de calitate. În absența acestuia, proiectantul se trezește singur, deținător al tuturor frâielor, cel puțin pe perioada proiectului, ceea ce de multe ori îl poate depăși.

În astfel de situații pot apărea proiecte care ținesc standarde de performanță fără precedent pentru client și poate disproporționate față de capacitățile de construire și operare dintr-un loc și dintr-o perioadă. Mai mult, se poate ca însuși clientul să aibă ambiții de a realiza salturi spectaculoase în ceea ce privește realizarea unei investiții publice, ambiții de înțeles, dar care trebuie să fie susținute de resurse pentru proiectare adecvate, conducând mai apoi la un deviz general de execuție care trebuie de asemenea susținut.

Asta s-ar traduce printr-o declarație simplă: contractul distinct pentru proiectare are nevoie de proiectant foarte bun și de o relație bună cu clientul.

Cum selectezi un proiectant bun? Sunt două metode și ele distincte, greu de combinat într-o a treia, mixtă.

**Concursul de arhitectură** (sau de soluții, cum se numește cel care duce la contractul de proiectare) este una. Aici principiul e clar: nu

contează ce ai mai proiectat, important e ce propui ca soluție de principiu pentru cazul pentru care concurezi. Concursul e anonim, foarte favorabil pentru client pentru că are de unde alege printr-un juriu calificat pe care l-a desemnat.

Tot foarte favorabil este pentru un proiectant neconsacrat, care nu are în portofoliu realizări, dar care, fiind inspirat, poate câștiga învingând concurenți reductibili. Este favorabil dacă câștigă, pentru că dacă nu, este doar o cale de a câștiga experiență, adică doar experiență, pe lângă costurile necesare realizării unui proiect de concurs, care sunt importante și mai greu de suportat de cei aflați la început de drum.

În concluzie, consumul de resurse din partea participanților la concurs este mare, dar asumat. Câștigul, în caz că apare, aduce mult mai mult decât un contract, care e bine să fie rezonabil sau chiar bine plătit. Aduce o reputație față de toți ceilalți, dublată de încredere proprie, care are în mod cert beneficii ulterioare. Din păcate, concursul este încă văzut de clienții publici ca fiind costisitor, de durată prea mare și mai ales, aici cred că e punctul cel mai fragil, o formulă prin care își încredințează destinul în mâinile unui juriu independent (cum altfel?) asupra căruia nu au control. A nu avea control nu pare a fi o problemă, aceasta apărând când juriul nu e inspirat sau chiar greșește, ceea ce e posibil, iar clientul rămâne cu insatisfacția că nu a primit cel mai bun proiectant ci doar, eventual, cel mai promițător proiect.

Cheia unui concurs bun este o adevărată aliniere a planetelor, adică o temă foarte bună, o miză corectă, atrăgătoare, timp suficient de lucru și juriu impecabil, dublate de un contract corect și bine plătit pentru câștigător. Așa ceva nu e simplu de oferit, cere competențe și experiență specială. Peste acestea, mai trebuie și norocul ca echipe foarte bune să fie desluate de libere și dispuse să muncească în condiții de risc crescut de a nu recupera resursele consumate pentru acest efort.

Bineînțeles că așa ceva merită și trebuie făcut mai ales pentru proiectele cheie, foarte vizibile, decisive pentru un oraș și comunitate. După concurs ai un contract de proiectare, acoperind și asistența tehnică din timpul

construirii, despre care o să mai vorbesc, pentru că e și ea plină de subtilități.

Cealaltă metodă de a contracta proiectarea este printr-o licitație fără ofertă tehnică, sau soluție ca la concurs, doar pe bază de reputație, așa numita capabilitate și experiență similară, combinată cu prețul oferit. Adică trebuie să fii bogat, experimentat, să fi făcut proiecte asemănătoare cu succes și să ceri bani mai puțin decât ceilalți, sau, mă rog, nu prea mulți. Acest proces oferă anumite garanții, dar criteriile sunt subtile, imposibil de definit astfel încât să obții rezultatul automat, cum s-ar dori la achizițiile publice, pentru a scoate din ecuație subiectivitatea unui funcționar public, ca să îi spunem așa, generic.

Sistemul funcționează la achizitorul privat, care poate decide după ce are datele necesare dar și discută, vizitează, apreciază gradul de încredere prin diferite metode și ele subtile.

La contractele publice nu merge așa. De aceea multe achiziții publice eșuează, pentru că pur și simplu nu poți aplica puncte pe o listă de criterii. E ca și cum ți-ai alege nevasta sau soțul după un test grilă. Eșecul vine când o autoritate sau instituție se trezește cu un partener de contract, adică un proiectant selectat pe criterii, dar care în fapt nu oferă o relație bună și pur și simplu nu pot lucra împreună, nu se potrivesc și nici nu sunt dispuși să o facă.

Mai apar și nenumăratele și de multe ori foarte îndreptățite contestații, pentru a căror judecare se pierde enorm și care, de cele mai multe ori nu conduc la un rezultat bun pentru nimeni. Imaginați-vă că o administrație publică e obligată să contracteze o lucrare cu cineva pe care ea nu l-a apreciat ca fiind cel mai meritoriu, cineva care a contestat-o, poate chiar în justiție, ulterior trebuind să lucreze împreună. Dragoste cu forța, ar putea spune unii.

Acest sistem mulțumește proiectanții experimentați, așezați, care își pot evalua șansele și decide dacă ofertează. Mulțumește și clienții publici sau privați, pentru că știu cu cine discută și decid cu cine contractează. De multe ori au și precedente de succes în aceeași formulă, deci circumstanțe asigurătoare. Este evident că acest sistem îi scoate din calcul pe cei mici și tineri în ale proiectării, ceea ce e un dezavantaj și pentru ei și pentru societate, pentru că noile energii conduc la progres prin ambiția lor de a confirma, dar și prin disponibilitatea de a oferi mai mult, uneori.

### Proiectarea și execuția, sau construirea, în formula la pachet, "design and build"

Este o formulă în care discuția principală se mută de la cum să fie proiectul la cum să se construiască. Așa ceva are sens dacă știi deja



cum vrei să fie proiectul. Aici se dezvoltă două ramuri posibile, cea publică și cea privată.

Încep să vorbesc despre cea privată, unde clientul se îndreaptă către un consultant sau chiar are un departament propriu care realizează conceptul după propriile cerințe. Proiectantul din asocierea cu contractorul este necesar pentru dezvoltarea, adaptarea și detalierea proiectului, evident pentru autorizare și implementare, toate foarte importante și costisitoare, în fapt.

Se folosește pentru proiecte clare, pragmatice, bazate pe precedente din cultura și domeniul propriu de activitate al clienților mari, pentru proiecte de dezvoltare, speculative și comerciale. Vorbim despre ceea ce se numește în piață "real estate" dar și despre "development". Aici putem vorbi în mod cert de oferta cea mai bună din perspectiva cost-beneficiu-risc.

Companiile private au dezvoltat tehnici și au personal competent (unele) să negocieze asemenea contracte, să creeze climatul necesar unei negocieri corecte. Evident că nu toți sunt la fel de performanți, dar am avut suficiente experiențe pozitive care să mă facă să afirm că nimic nu se poate substitui încrederii care se poate naște între profesioniști care discută. Criteriile există, dar nu sunt "pe grilă", responsabilitatea fiind până la urmă tot umană, pentru că nu poate fi altfel.

Pentru domeniul public lucrurile se complică. Modul de plată a lucrărilor obligă contractorul să fie capabil să se autofinanțeze pe perioade uneori lungi și cu sume mari. Asta are un preț. Contractele se fac în condiții de selecție de oferte și mai puțin de negociere competitivă, pe baza celei mai mari erori pe care a făcut-o sistemul de achiziții publice românesc, anume contractarea pe bază de studii de fezabilitate. Am mai argumentat această afirmație.

Înșși antreprenorii au declarat de multe ori că au nevoie de proiecte de calitate pentru construcții de calitate, dar studiile de fezabilitate sunt și nu sunt proiecte, în același timp. Or, asocierile proiectant – constructor contractează proiectarea însă nu au o marjă reală pentru a o face, trebuind de fapt să dezvolte un proiect incomplet maturizat, cel numit studiu de fezabilitate, în condiții extrem de limitate de un buget calculat prin deviz general, cu măsurători de cantități rezultate din proiectul prea sumar.

Această formă de aproximare este de cele mai multe ori responsabilă de eșecul total sau parțial, mai ales în privința calității atât a proiectelor, cât și a execuției.

Totuși formula satisface deplin autoritatea publică pentru că realizează un singur contract, într-un timp mai scurt, cu un singur partener care asociază și subcontractează pe toți cei necesari. Chiar și contractorul poate fi mulțumit din perspectiva faptului că, având proiectarea "în casă", poate optimiza proiectul pentru a se potrivi propriilor viziuni și capabilități tehnologice și poate orienta proiectul spre soluții pentru care are control și profitabilitate maximă. Așa ceva nu e posibil când un proiect tehnic complet îți spune exact ce să construiești, ori tu, fie că nu poți, fie că nu îți convine economic.

Și totuși metoda este aplicată pe scară largă, ducând de multe ori la compromisuri rezonabile. Dacă însă cauți excelența în proiecte, în mod cert calea e alta.

### Construcțiile - compromisuri acceptabile

Construcțiile au fost considerate în România mult prea mult compromisuri acceptabile, adică pentru noi e bine și așa sau mult mai bine așa decât deloc.





Ca arhitect nu pot să fiu entuziasmat de această versiune. Contractorii ar putea fi, dacă au ieșit în profit substanțial. De cele mai multe ori le iese, dar cu chinuri mari, ceea ce diminuează satisfacția celor care lucrează, plasând-o strict în zona deținătorilor de acțiuni și beneficiarilor de dividende.

Administratorii publici, care la noi sunt mult mai mult politici decât profesioniști, adică cei care își fac portofolii electorale din investiții au alt sistem de judecată, bazat pe momentele cheie: obținerea finanțării, contractarea proiectelor și lucrărilor de construire și, mai ales, tăierea panglicilor inaugurale. Acestea din urmă se întâmplă uneori cu destul de mult timp înainte de finalizarea efectivă completă a lucrărilor și a posibilității de a folosi construcțiile.

Britanicii au dezvoltat în urmă cu mai bine de cincisprezece ani o metodă de achiziții bazată

pe crearea de echipe mixte, pe care o numesc "Selecting the Team". Ei asociază reprezentanții clientului, sau mai degrabă ai operatorului dotării publice, care se va proiecta și construi, cu proiectanții și contractorii pentru a îi determina să lucreze împreună, de la bun început.

Metoda are sens, a mers de mai multe ori rezonabil, dar dacă ar fi perfectă am folosi-o cu toții în prezent, însă nici în Regatul Unit nu s-a generalizat. Nu o să dezvolt aici această metodă, pe care am studiat-o, dar pentru care nu am experiența necesară pentru a o evalua. Voi lansa, însă, câteva concluzii.

Se vorbește despre măsura reușitei unei afaceri ca fiind "win-win", adică o formulă în care ambii parteneri ies în câștig. Despre construire, care presupune mai mulți parteneri și în final utilizatori care depind de reușită, se vorbește despre "win-win-win". Ultimul câștig

fiind cel social, pe termen lung, măsurat prin sustenabilitate.

Ceea ce vreau să spun legat de proiectare, e că aceasta are trei componente esențiale, care trebuie să fie jucate toate la cote înalte pentru a fi bine.

Conceptul proiectului reprezintă configurația, trăsăturile principale, organizarea spațială majoră și de principiu. Cel mai bine este obținut, la proiectele majore, prin concurs.

Proiectul dezvoltat pentru execuție, sau proiectul tehnic cum îl numim noi, este ceea ce se dezvoltă acum cel mai bine prin metoda BIM, prin coordonarea tuturor specialităților și controlul total al componentelor tehnice, ca alcătuirii, performanțe, cantități și costuri. Acesta se obține cel mai bine prin contract de proiectare distinct, prin care nu există presiunea de a livra pe șantier elemente pentru ca procesul de construire să înceapă devreme, înainte de a avea proiectul coordonat. Proiectarea este o cursă contra cronometru, dar cu ea însăși nu și cu execuția lucrărilor.

A treia mare componentă, extrem de importantă de asemenea și care de cele mai multe ori scapă din calcule sau este minimalizată este asistența tehnică, de fapt proiectarea pe durata șantierului. Aceasta este inevitabilă la un proiect complex sau la restaurare, de exemplu, unde iei decizii pe măsură ce evoluezi cu lucrările și descoperi elemente importante. Optimizările, adaptările la situații de piață, detalii specifice pentru diverse tehnologii, înglobarea creativității tehnice și tehnologice a constructorilor nu se poate face înainte ca aceștia să fie implicați în construire. Englezii numesc "shop drawings" piesele de proiect realizate pentru șantier. Acesta este adevăratul design and build, implicit și corect și nu cel făcut pe baza unui SF. Ar trebui contractată construirea cu shop drawings împreună la fiecare proiect.

## Recomandări

Din cele de mai sus ar trebui să se deducă recomandarea mea pentru tipul de contract pentru diferite situații, totuși reiau: pentru proiecte private diverse, e bun un contract complet de proiectare și coordonare. În acest caz antreprenorul poate să își facă singur sau să contracteze shop drawings, dar arhitectul și echipa sa de ingineri principali pe specialități vor face coordonarea.

Pentru proiecte private uzuale și mici, recomand proiectare și asistență tehnică completă, sau cum se mai spune, contract de misiuni complete. Pentru proiecte publice mari sau medii dar care au un impact mare în context, ne trebuie concurs și contract distinct de proiectare pe baza acestuia, incluzând coordonarea, dar antreprenorul să își asume optimizările de "value engineering" sub acceptul arhitectului autor.

Pentru proiecte publice uzuale, sau cu grad mare de repetabilitate, se poate folosi contractul de proiectare și execuție clasic, dar pe baza unui anteproiect care să fundamenteze bine contractul, devenind temă și clarificând soluțiile de bază, de aplicat.

Concluzia este că în funcție de client, scop, impact, dimensiune și tipologie, contractele pot diferi, impunând adecvarea metodelor de lucru. Adoptarea unei singure proceduri, așa cum a fost la noi pentru mulți ani licitația pe baza prețului cel mai mic, sau proiectare și execuție pentru orice pe bază de SF, conduce la situații dificile sau chiar la dezastre, păstrând scara de referință. Spre exemplu, dacă faci un contract cadru design and build pentru modernizarea de străzi, merge, dar dacă îl faci pentru a restaura toate monumentele istorice din patrimoniul public al localității sau pentru dotările publice de rang regional, e o eroare de proporții. S-au întâmplat prea multe astfel de erori.

Mediul privat calificat se descurcă bine, iar cine nu se descurcă are de pierdut în afaceri. Cu proiectele publice e problema. În ultima vreme am constatat totuși că au apărut entități administrative care se documentează, care au ratat deja de mai multe ori și caută soluția corectă, care se consultă având intenții bune. Până la o cultură avansată a proiectării și construirii, care trebuie să se bazeze pe adecvarea contractelor la fiecare tip de situație, mai este. ■