

Biuletyn



KONSULTANT

Czy KTOŚ to czyta?

str. 2

Rękojmia za wady, gwarancja jakości

str. 3

Inżynier & spory Rola Inżyniera w zapobieganiu sporów

str. 5

Kilka uwag w sprawie przepisów kpc o sądownictwie arbitrażowym (polubownym)

str. 7

Roboty budowlane w zamówieniach publicznych

str. 9

Szkolenie FIDIC „Zarządzanie dla Młodych Profesjonalistów”

str. 10

Metody planowania inwestycji uwzględniające powstanie sporów sądowych (Forensic planning)

str. 12

Co to jest konsulting inżynierski?

str. 18

Aktualności

str. 22



Zamówienie anty publiczne

Czy **KTOŚ** to czyta?

Opracowano na podstawie Stanowiska Ministerstwa Infrastruktury jako Instytucji Zarządzającej – (strona Internetowa MI)

Stowarzyszenie Inżynierów Doradców i Rzeczoznawców należące do federacji FIDIC, zwraca uwagę, że odstąpienie od stosowania procedur FIDIC wymaga od beneficjentów opracowania własnych warunków kontraktowych, które umożliwią właściwą realizację inwestycji współfinansowanych ze środków funduszy europejskich. Stosowanie Warunków Kontraktowych FIDIC (lub innych powszechnie uznanych w Europie standardowych warunków kontraktowych) pozwala na standaryzację procedur zarządzania projektem dla inwestycji współfinansowanych z funduszy europejskich. Standaryzacja zaś pozwala na ocenę prawidłowości zarządzania inwestycją i finansami przez przeszkolone kadry, podczas gdy próba opracowania nowych dla każdej umowy, innych warunków kontraktowych i procedur może doprowadzić do trudności identyfikacji zagrożeń wdrażanego projektu/umowy i braku transparentności wykorzystania środków unijnych, co w konsekwencji może doprowadzić nawet do ich zwrotu. Dodatkową konsekwencją wprowadzenia indywidualnych warunków kontraktowych może być nasilenie sporów budowlanych ze względu na mnogość sytuacji konfliktowych, których nowo opracowywane warunki nie przewidzą. Wybiórcze stosowanie klauzul FIDIC może spowodować ograniczenie praw wykonawców i w konsekwencji doprowadzić do wzrostu kosztów realizacji inwestycji lub w ogóle braku zainteresowania wykonawców udziałem w przetargach, w których nie będą potrafili oszacować ryzyk.

Zgodnie z opinią Prezesa UZP, konsekwencją wyboru przez zamawiającego formy wynagrodzenia obmiarowego jest wypłata wynagrodzenia za wszystkie wykonane roboty w oparciu o faktycznie wykonane prace, a zatem zamawiający może być zobowiązany do wypłacenia wykonawcy kwoty wyższej lub niższej w stosunku do określonej w ofercie. Różnica w wypłacie wynagrodzenia w stosunku do ceny ofertowej wynika w takiej sytuacji zazwyczaj z różnicy w ilości faktycznie wykonanych robót niezbędnych do realizacji projektu budowlanego w stosunku do ilości robót uwzględnionych w przedmiarze. Wykonawca jest zatem zobowiązany w ramach złożonej oferty do wykonania pełnego zakresu robót, zgodnie z projektem budowlanym, nawet

wówczas, gdy ilość robót przewidziana przedmiarem przyjmowanym jako podstawa opracowania oferty cenowej nie obejmuje pełnego zakresu prac niezbędnego do realizacji projektu. Tym samym, zmiana wysokości wynagrodzenia należnego wykonawcy z tytułu wykonania robót niezbędnych do realizacji projektu budowlanego nie stanowi zmiany umowy w sprawie zamówienia publicznego w rozumieniu art. 144 ust. 1 Prawa zamówień publicznych, gdyż nie ulega zmianie przedmiot zamówienia określony dokumentacją projektową. W takiej sytuacji, z zastrzeżeniem postanowień zawartych w umowie, przeznaczenie kwoty warunkowej na sfinansowanie wyższego wynagrodzenia należnego wykonawcy z tytułu wykonania robót niezbędnych do realizacji projektu budowlanego nie jest sprzeczne z ustawą Pzp i może zostać uznane za kwalifikowane.

Dla wykonawcy protokół odbioru robót stanowi potwierdzenie wykonania robót oraz podstawę do żądania wynagrodzenia, natomiast dla inwestora protokół ten stanowi podstawę do kontroli wykonywanych przez wykonawcę postanowień umowy w zakresie ilości zamówionych i wykonanych robót, terminowości ich realizacji oraz stwierdza ewentualne wady i usterki. Protokół odbioru nie oznacza potwierdzenia braku wad fizycznych. W opinii IZ Świadcstwo Przejęcia (Warunki Kontraktowe FIDIC) może być uznane za odpowiednik protokołu odbioru, przy założeniu, że takie znaczenie zostało mu nadane w umowie. Natomiast wydanie Świadcstwa Wykonania (Warunki Kontraktowe FIDIC) oznacza, że wykonawca wywiązał się ze wszystkich zobowiązań wynikających z umowy, w tym związanych z usunięciem wad stwierdzonych w tzw. Okresie Zgłaszania Wad stanowiącym faktycznie okres gwarancji. Podobne stanowisko prezentowane jest w orzecznictwie, gdzie Świadcstwo Przejęcia uznawane jest za potwierdzenie odbioru inwestycji (wyrok Sądu Najwyższego z dnia 23 marca 2006 r. w sprawie o sygn. II CSK 35/06, publ. LEX nr 182966 oraz wyrok sądu apelacyjnego w Poznaniu z dnia 29 grudnia 2005 r. w sprawie o sygn. I ACa 556/05, publ. OSA 2007/8/23, LEX 186127), o ile tak zostało wskazane w umowie.

Zbigniew J. Boczek

Dyrektor Europejskiego Instytutu Ekonomiki Rynków



Biuletyn Informacyjny „Konsultant” Stowarzyszenia Inżynierów, Doradców i Rzeczoznawców (SIDiR)

Adres: ul. Trębacka 4, 00-074 Warszawa, tel./fax.: +48 022 826 16 72, tel./fax.: +48 022 826 56 49, e-mail: biuro@sidir.pl

Kolegium redakcyjne: Zbigniew Boczek (redaktor naczelny),

Członkowie: Grażyna Łuka-Doktorska, Włodzimierz Kiemożycki, Tomasz Latawiec, Krzysztof Woźnicki.

SIDiR jest członkiem:



Fédération Internationale Des Ingénieurs-Conseils - FIDIC

European Federation of Engineering Consultancy Associations - EFCA



The Dispute Resolution Board Foundation - DRBE

Publikowane w Biuletynie „Konsultant” artykuły prezentują stanowiska, opinie i poglądy ich Autorów. Redakcja zastrzega sobie prawo do adiustacji tekstów i zmian tytułów. Przedruki i wykorzystanie opublikowanych materiałów może odbywać się za zgodą Kolegium redakcyjnego. Redakcja nie ponosi odpowiedzialności za treść zamieszczanych reklam.

Projekt i druk: Vega design Jacek Milewski. www.vegadesign.pl

Rękojmia za wady, gwarancja jakości



Zbigniew J. **BOCZEK**
Europejski Instytut Ekonomiki Rynków

Rękojmia za wady fizyczne

Do robót budowlanych i rękojmi za wady wykonanego obiektu, stosuje się przepisy o rękojmi przy sprzedaży – art. 656 i 638 k.c. Strony mogą odpowiedzialność z tytułu rękojmi za wady fizyczne rozszerzyć, ograniczyć lub wyłączyć – art. 558 k.c.

Przepisy dotyczące rękojmi za wady fizyczne rzeczy zmniejszające jej wartość lub użyteczność, uregulowane są w Kodeksie cywilnym (art. 566 do 576). Ustawowa odpowiedzialność wykonawcy z tytułu rękojmi za wady wydanej rzeczy ma charakter absolutny, tzn. wykonawca nie może się od niej uwolnić. Obowiązuje go ona niezależnie od tego, czy to on spowodował wadliwość rzeczy, czy ponosi w tym zakresie jakąkolwiek winę, a nawet czy w ogóle wiedział lub mógł wiedzieć o tym, że wydana rzecz jest wadliwa. Wystarczającą przesłanką tego rodzaju odpowiedzialności, która powstaje już po wykonaniu świadczenia z umowy, jest ustalenie, czy wydana i odebrana przez zamawiającego rzecz wykazuje cechy kwalifikujące ją w danym stosunku prawnym jako rzecz wadliwą. Uzasadnieniem (*ratio legis*) tak ukształtowanej odpowiedzialności wykonawcy jest natura umowy wzajemnej, a w szczególności zasada ekwiwalentności wzajemnych świadczeń.

W celu kompletnego zobrazowania odpowiedzialności wykonawcy należy wskazać, że w razie, gdy wykonawca jest w istocie odsprzedawcą towaru, zamawiający może w drodze regresu realizować swoje uprawnienia wobec wykonawcy, a ten z kolei wobec swego dostawcy. Unormowanie instytucji rękojmi ocenić można generalnie, jako chroniące zamawiającego.

Wada fizyczna może polegać na takiej cesze (lub braku cechy) rzeczy, która wywołuje:

- zmniejszenie wartości rzeczy ze względu na cel oznaczony w umowie, jeżeli strony wyraźnie go wskazały;
- zmniejszenie wartości rzeczy ze względu na cel wynikający z okoliczności, jeżeli celu nie wskazano w umowie;
- zmniejszenie wartości rzeczy ze względu na cel wynikający ze zwyczajnego przeznaczenia rzeczy;
- zmniejszenie użyteczności rzeczy ze względów wymienionych w pkt a) – c);
- niekompletność rzeczy.

Wada fizyczna może także polegać na braku tych właściwości rzeczy, o których istnieniu wykonawca zapewnił zamawiającego (*dicta et promissa*). Zapewnienia te mogą być bardzo wyraźnie sformułowane przez zamawiającego w umowie, np. wyrażone za pomocą znaków, norm, symboli itp., a nawet wynikające z okoliczności.

Dla realizacji uprawnień z tytułu rękojmi za wady fizyczne przewidziano ustawowe terminy biegnące od dnia wydania rzeczy, wynoszące:

- trzy lata dla wad budynku;
- jeden rok dla wad innych przedmiotów sprzedaży.

Konsekwencją związania biegu terminu z aktem wydania rzeczy jest konieczność liczenia tego terminu od momentu wydania każdej kolejnej części robót w sytuacji, gdy są one przekazywane częściami (art. 562 k. c.). Terminy uprawniające do rękojmi, mają charakter terminów zawitych (prekluzji sądowej), po ich upływie uprawnienia wygasają. Przy sprzedaży między osobami prowadzącymi działalność gospodarczą utrata uprawnień z tytułu rękojmi następuje, jeżeli zamawiający nie zbadał rzeczy w czasie i w sposób przyjęty przy rzeczach tego rodzaju i nie zawiadomił niezwłocznie wykonawcy o dostrzeżonej wadzie, a wypadku gdy wada wyszła na jaw dopiero później – jeżeli nie zawiadomił wykonawcy niezwłocznie po jej wykryciu (art. 563 §2 k.c.).

Gwarancja jakości

Przepisy dotyczące gwarancji jakości, podobnie jak rękojmi za wady, uregulowane są w Kodeksie cywilnym (art. 577 do 581). Przepisy dotyczące gwarancji jakości należy uznać za dyspozytywną normę interpretacyjną, zasadniczo bowiem określają skutki otrzymania przez kupującego dokumentu gwarancyjnego, jeśli powstaną w tej kwestii wątpliwości. W efekcie wpływa to na uregulowanie uprawnień z tytułu gwarancji, gdzie kupujący zyskuje dodatkowe, obok rękojmi, uprawnienia chroniące go przed skutkami jedynie wad fizycznych nabytej rzeczy.

W przypadku gwarancji jakości, wystawca dokumentu (gwarant) jest obowiązany do usunięcia wady fizycznej rzeczy, lub do dostarczenia rzeczy wolnej od wad. Podstawową funkcją gwarancji jakości jest ochrona zamawiającego (uprawnionego z gwarancji) przed konsekwencjami wystąpienia wady fizycznej rzeczy wydanej zamawiającemu, w tym również przed niewłaściwym funkcjonowaniem tej rzeczy, pozostającym w związku z jego wadą.

Pojęcie wady nawiązuje zatem do braku, lub zmniejszenia tylko cech fizycznych, jakie rzecz powinna mieć zgodnie z normami i uzasadnionymi oczekiwaniami. Mówiąc o wadzie, należy uwzględnić, że pojęcie wady fizycznej przy gwarancji nie jest – mimo braku odrębnego zdefiniowania ustawowego – identyczne z pojęciem wady fizycznej przy

Rękojmia za wady, gwarancja jakości

» rękojmi. Wada rzeczy uzasadniająca odpowiedzialność z gwarancji jakości dotyczy tylko cech fizycznych rzeczy, a nie jej wartości rynkowej czy użyteczności, jak to ma miejsce przy rękojmi ze względu na cel wynikający z jej przeznaczenia.

Odpowiedzialność z tytułu gwarancji co do jakości wydanej rzeczy wynika z faktu udzielenia gwarancji zamawiającemu. Przez przyjęcie przez zamawiającego dokumentu gwarancyjnego (gwarancji) dochodzi do powstania stosunku obligacyjnego między zamawiającym a wystawcą tego dokumentu, a więc do zawarcia umowy (akcesoryjnej wobec umowy sprzedaży) o udzielenie gwarancji jakości. Zgodnie z przeważającym stanowiskiem doktryny, stosunek między gwarantem a uprawnionym z gwarancji, ma charakter stosunku umownego.

Podmiotem obciążonym odpowiedzialnością (zobowiązanym) jest ten, kto udzielił gwarancji, choćby sam nie wykonywał świadczeń gwarancyjnych. W praktyce najczęściej gwarantem jest producent (tzw. gwarancja fabryczna), ale może nim być także wykonawca robót.

Udzielenie gwarancji jakości następuje przez wręczenie zamawiającemu, wraz z rzeczą, dokumentu gwarancyjnego (książeczki, karty) – art. 577 k. c. Dokument gwarancyjny zawiera z reguły zapewnienie o dobrej jakości przedmiotu sprzedaży, co wywołuje skutki w zakresie odpowiedzialności sprzedawcy (przekazującego to zapewnienie) z tytułu gwarancji jakości za wady fizyczne. Dokument gwarancyjny może również wskazywać, jakie obowiązki ciąży na uprawnionym realizującym roszczenia gwarancyjne np. w zakresie terminów tzw. przeglądów gwarancyjnych, zgłaszania reklamacji, stawiania objętego gwarancją przedmiotu do dyspozycji wykonawcy świadczeń gwarancyjnych itp. **Właściwa gwarancja jakości obejmuje dwa elementy: pierwszym jest zapewnienie (zagwarantowanie) jakości przedmiotu sprzedaży (sprawnego funkcjonowania przedmiotu), drugim zaś określenie warunków oraz zakresu odpowiedzialności gwaranta.** Gwarancja określa termin na jaki gwarancja jest udzielana, ewentualnie także termin (y) wykonywania świadczeń gwarancyjnych, oraz osoby (jednostki) która będzie je wykonywać. Ponadto mogą tam znaleźć się inne elementy dotyczące realizacji przedmiotowych uprawnień.

Przepisy Kodeksu cywilnego dotyczące gwarancji jakości są regułą interpretacyjną, jaka wchodzi w grę w razie wątpliwości, co do umownej treści gwarancji. Wątpliwości te mogą powstać w szczególności wtedy, gdy umowa lub dokument gwarancyjny, poprzestaje na ogólnym zapewnieniu „udzielamy gwarancji”, bez sprecyzowania jej treści. Wówczas gwarant uprawniony jest np. do ograniczenia obowiązków gwaranta do naprawy rzeczy i wyłączenia możliwości żądania wymiany rzeczy wadliwej na wolną od wad (por. wyr. SN z 16.4.2004 r. I CK 599/03), co wynika bezpośrednio z art. 577 § 1 k.c. **Jednocześnie przepis art. 578 k.c. określa granice odpowiedzialności gwaranta, stanowiąc, że obejmuje ona tylko wady powstałe z przyczyn tkwiących w sprzedanej rzeczy.** Uregulowanie to ma charakter dyspozytywny, ale w piśmiennictwie przyjmuje się, że granice te mogą być jedynie zawężone. Źródeł przyjęcia takiego rozwiązania należy doszukiwać się w tym, że okres gwarancji obejmuje korzystanie z rzeczy,

na jakie gwarant nie ma zwykle rzeczywistego wpływu, a w konsekwencji nie może być obciążony wadami, których przyczyny nie tkwią w rzeczy sprzedanej, ale mają „zewnętrzny”, zależny od kupującego, lub innych osób charakter. **Istotą gwarancji jest bowiem zapewnienie odpowiedniej jakości rzeczy, a nie braku wystąpienia jakichkolwiek wad.**

Długość okresu gwarancji jest podawana w dokumencie gwarancyjnym. Z praktyki wiadomo, że bywa ona określana albo kalendarzowo (np. dwa lata), albo przez wskazanie zakresu „korzystania” z przedmiotu (np. przebieg pojazdu w kilometrach), albo też przez „kombinację” obu tych sposobów (np. dwa lata, ale nie więcej niż xxx km przebiegu). Kodeks Cywilny wyznacza w art. 577 § 2 długość okresu gwarancji jedynie na wypadek, gdyby strony go nie określiły. Okres ten, biegnący od wydania rzeczy zamawiającemu, wynosi jeden rok. **Okres gwarancyjny rozpoczyna swój bieg z dniem wydania rzeczy zamawiającemu przez wykonawcę, a kończy się z upływem długości okresu gwarancyjnego, lub później niż wynikałoby to ze zwykłego obliczenia, a to w przypadku wykonywania świadczeń gwarancyjnych przedłużających termin gwarancji (art. 581 k.c.).**

Gwarancja jakości a rękojmia za wady

Relacja między przysługującymi zamawiającemu uprawnieniami z tytułu gwarancji jakości, a uprawnieniami z tytułu rękojmi za wady polega na tym, iż kupujący może swobodnie decydować o tym, czy będzie realizował swoje uprawnienia z gwarancji, czy z rękojmi, zachowując reżim prawny właściwy dla każdej z tych instytucji. Pozwala to na lepszą ochronę interesu zamawiającego, zważywszy, że często wchodzi w grę różni adresaci żądań, bo przy rękojmi zobowiązanym jest zawsze wykonawca, przy gwarancji zaś ten, kto wystawił dokument gwarancyjny, a w praktyce bywa to najczęściej wykonawca robót lub producent.

Uregulowanie w Warunkach Kontraktowych FIDIC

Zgodnie z Warunkami Kontraktowymi FIDIC klauzula 1.1.3.7 „Okres Zgłaszania Wad”, to okres na zgłaszanie wad w robotach, podany w kontrakcie. Po wystawieniu Świadcstwa Przejęcia, klauzula 11.8 Warunków Kontraktowych przewiduje, że jeżeli w wykonanych robotach ujawni się jakaś wada, to Inżynier wspólnie z wykonawcą określą przyczynę występowania wady i odpowiedzialność wykonawcy. Po „Okresie Zgłaszania Wad”, Inżynier wystawia Świadcstwo Wykonania (klauzula 11.9), podając datę ukończenia zobowiązań wykonawcy z kontraktu.

Świadcstwo Przejęcia jest wystawiane po ukończeniu robót, jeżeli tylko zostały one wykonane zgodnie z kontraktem. Świadcstwo Wykonania dotyczy wykonania wszelkich zobowiązań z kontraktu, a więc również zobowiązań, jakie mogą powstać w „Okresie Zgłaszania Wad” (okresie rękojmi i gwarancji jakości).

Inżynier & spory

Rola Inżyniera w zapobieganiu sporów



Krzysztof
WOŹNICKI
Prezes SIDiR

Celem DRBF jest nie tylko rozstrzygnięcie ale w pierwszym rzędzie zapobieganie powstawaniu sporów. Rola Inżyniera jest w tym względzie nie do przecenienia.

Prehistoria

Korzenie wielu sporów tkwią w mrokach okresu przygotowania inwestycji. To wówczas rodzą się decyzje, jakże często, będące źródłem przyszłego sporu.

Zgodnie z chwaloną praktyką Inwestor dokonuje wyboru Inżyniera na długo przed rozpoczęciem budowy i korzysta z Jego wiedzy i doświadczenia na etapie przygotowań.

- Wybór lokalizacji przyszłej budowy winien uwzględniać utrudnienia na etapie jej realizacji. Istotne jest aby Inwestor określił wszystkie okoliczności które możliwe są do przewidzenia na tym etapie i jasno je określił w materiałach przetargowych tak, aby przyszły wykonawca mógł je ocenić, wycenić i uwzględnić w planach swojego postępowania. Ukrywanie niesprzyjających okoliczności i potencjalnych zagrożeń to typowa bomba z opóźnionym zapłonem.
- Błędy w dokumentacji projektowej zdarzają się każdej pracowni projektowej. Projekty bez błędów w przyrodzie nie występują. Natomiast różna jest ich waga oraz ilość. Zależą od jakości pracowni konsultingowej co, z reguły, znajduje odbicie w niskiej cenie oferowanej przez tę pracownię. Rolą Inżyniera jest bądź prawidłowe wykonanie tej dokumentacji projektowej, jeśli Jemu zostało to zlecone, bądź doradzenie Inwestorowi dokonanie wyboru projektanta na bazie QPBS (Quality Price Base Selection).
- Przygotowanie przetargu. Przetarg to podsumowanie całego szeregu decyzji. Ważnych decyzji. Wybór formy organizacyjnej (Generalny Wykonawca czy Construction Management, realizacja całego przedsięwzięcia czy podział na etapy). Przy średnio i bardzo złożonych inwestycjach o formie i sposobie realizacji przesądzą badania i analizy. Z jednej strony ważna jest podaż rynku pracy lub dostępność surowców. Z drugiej strony, możliwości zapewnienia finansowania i czas niezbędny do pozyskania pierwszych wpływów z inwestycji. Inżynier odruchowo zaczęłby realizację sieci kanalizacyjnej od ostatniego przy-

łącza a zakończył na stacji oczyszczania. Ekonomia procesu podpowiada odwrotną kolejność. Zaczynamy budowę od oczyszczalni, podłączamy pierwszych klientów i możemy już pobierać należne opłaty od tych, którzy zostali przyłączeni. Ot przykład jakich wiele. Wybór warunków kontraktowych to nie tylko kwestia koloru okładki książki. Przy dużych, trudnych i unikalnych zadaniach powierzenie wyspecjalizowanej firmie zarówno projektowania jak i realizacji ma wiele zalet i wielu zwolenników. W takich wypadkach profesjonalizmowi musi towarzyszyć rzetelność i uczciwość tej firmy. Złożenie losów inwestycji w jedne ręce to duża odpowiedzialność ciążyąca zarówno na przyjmującej zlecenie firmie jak i na zlecającym. Mimo rosnącej liczby realizacji według modelu Design and Build, nadal króluje oddzielne zlecenie projektowania i oddzielne wykonawstwa. Jest to forma popularna szczególnie w przypadku prostszych i bardziej typowych obiektów. Można wówczas powierzyć funkcję Inżyniera konsultantowi projektującemu obiekt. Zamawiający uzyskuje dobrodziejstwo kontynuacji procesu przygotowania i zarządzania inwestycją. Eliminuje się dodatkowego uczestnika na budowie, upraszcza komunikację i w sposób bardziej klarowny rozłożona jest odpowiedzialność. Z drugiej strony jednak rosną wymagania wobec konsultanta, któremu powierzamy zarówno projektowanie jak i zarządzanie inwestycją. Musi on posiadać doświadczenie zarówno w projektowaniu jak i zarządzaniu inwestycją. W krajach Europy centralnej, z której pochodzę, z racji uwarunkowań historycznych, wiele firm konsultingowych nadal oferuje albo tylko projektowanie albo tylko pełnienie funkcji Inżyniera. Zmienia się to powoli pod presją rynku. Każda z wspomnianych wyżej decyzji może przesądzić o sprawnej bądź burzliwej realizacji budowy.

● Przygotowanie Kontraktu to oddzielne zagadnienie. Warunki Kontraktowe FIDIC składają się z Warunków Ogólnych, które nie powinny być zmieniane oraz z Warunków Szczególnych dopasowywane każdorazowo do aktualnych potrzeb. Tyle teoria. Nagminnym zjawiskiem jest udowadnianie przez urzędników zamawiającego, że oni wiedzą lepiej! Celem jest zrealizowanie inwestycji, w miarę możliwości w budżecie i o czasie. Tymczasem wielu urzędnikom zdaje się, że ich naczelnym zadaniem jest zabezpieczenie interesów zamawiającego. Potrafią wpisać w kontrakt, że „jeśli w dokumentacji zamawiającego są błędy to konsekwencje poniesie wykonawca”. Warunkiem sprawnej realizacji inwestycji jest zrównoważenie praw i obowiązków stron kontraktu. O tamtej zasadzie zapominają lub jej nie rozumieją urzędnicy zamawiającego. Dlatego warto przygotowanie warunków kontraktowych zlecić profesjonalnemu konsultantowi, warto jest zaufać jego doświadczeniu i cennym jest aby ten konsultant nie ulegał wszystkim fanaberiom swego zlecającego.

Inżynier & spory

Rola Inżyniera w zapobieganiu sporów

W kontekście tym wydaje się oczywista rola Inżyniera jako „trusted adviser” dla Inwestora.

Czasy nowożytne

Podpisujemy kontrakt! Bal, konferencja prasowa, zdjęcia w prasie i telewizji... Jeszcze każdy się oburza na jakąkolwiek wzmiankę o możliwości wystąpienia konfliktu. To się może przytrafić innym ale nie nam oczywiście.

- A może jednak stworzymy Komisję Rozjemczą? Tak na wszelki wypadek. To Inżynier powinien dopilnować, przekonać obie Strony, że warto, że sama jej obecność już pomaga, zapobiega.

Dochodzimy do sedna sprawy. Inżynier zasiada na swoim złotym tronie i zaczyna rządzić. Sposób sprawowania władzy ma istotne znaczenie dla prosperity kraju, szczęścia jej mieszkańców i sposobów rozwiązywania konfliktów które niechybnie przyjdą. Zauważcie Państwo, że krwawe rewolucje są domeną państw rządzonych przez dyktatorów. Podobnie jest, do pewnego stopnia, na budowie. Inżynier mądry, widzący zarówno problemy jak i potrzeby obu Stron ma wiele możliwości rozładowania napiętej sytuacji gdy tylko burza pojawia się na horyzoncie.

- Inżynier ma władzę, ma prawo żądać i wymagać, ale ma też przypisane Mu prawem (kontraktu) i obyczajem obowiązki. Oczywiście najprościej zapisać w kontrakcie, że za wszystko odpowiada wykonawca. Przenoszenie na wykonawcę swoich obowiązków jest zjawiskiem częstym. Dopiero kłopoty w trakcie realizacji, opóźnienia i spory uświadamiają zamawiającym, że nie tędy droga. Nauka bywa czasem bardzo kosztowna.
- Inżynier powinien dopilnować aby Wykonawca miał zaupewniony front robót, wolny od wad prawnych, dostępny w zakresie i czasie przewidzianym w programie inwestycji. Inżynier ma zadbać by Wykonawca otrzymał prawidłowo opracowaną dokumentację projektową, kompletną i na czas. Aby ta dokumentacja miała na czas zatwierdzenie zamawiającego (jeśli jest wymagane), Zwykle też do Jego obowiązków należy wytyczenie głównych osi obiektu. Proszę zwrócić uwagę jak często pada słowo „czas”. Lepszą dla budowy jest zła decyzja niż jej brak. Złą decyzję można poprawić, czasem wycofać się z niej, podczas gdy brak decyzji opóźnia budowę, demobilizuje, powoduje

marnotrawstwo czasu i mocy przerobowych, pieniędzy i bardzo często leży u źródeł przyszłego konfliktu.

- Do Inżyniera należy interpretacja kontraktu. Prawo do interpretowania kontraktu to w dużej mierze echo jego roli rozjemcy w poprzedniej wersji Warunków Kontraktowych. Inżynier nie ma prawa zmienić kontraktu ale każdy, nawet najbardziej precyzyjnie napisany kontrakt zawsze pozostawia wiele miejsca na interpretację.
- Najczęściej spotykanym źródłem konfliktów jest ocena robót dodatkowych oraz wprowadzonych zmian. Zauważcie Państwo, że w obu przypadkach pierwsza ocena sytuacji i pierwsze decyzje należą właśnie do Inżyniera! To On decyduje czy dana robota jest zawarta w Kontrakcie, czy też za jej wykonanie należy się Wykonawcy dodatkowe wynagrodzenie. Czy Wykonawca nabywa prawa do przedłużenia Czasu na Wykonanie? Od fachowości i rzetelności Inżyniera w tych sytuacjach bardzo dużo zależy. Profesjonalny Wykonawca rzadko kiedy zgłasza roszczenia ewidentnie bezpodstawne bo wie, że niszczy jeszcze dobrą wówczas współpracę z Inżynierem i Inwestorem, na której powinno mu zależeć, oraz ma świadomość, że roszczenia bezzasadne prędzej czy później zostaną oddalone. Sprawa przedstawia się inaczej kiedy Strony są w permanentnym konflikcie. Wówczas stosowane są wszystkie chwytły.

Identyfikowanie się Inżyniera z interesami Inwestora, za cenę rzetelności i bezstronnej oceny zaistniałych na budowie sytuacji to początek klęski Inwestora. To pierwszy krok do sporów, opóźnienia budowy, rosnących kosztów.

Przyszłość

Od Inwestora zależy prawidłowy wybór i właściwa pozycja Inżyniera w kontrakcie.

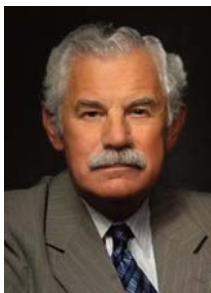
Od Inżyniera, w dużym stopniu, zależy dobra realizacja budowy.

W interesie Inwestora jest zrobienie wszystkiego co możliwe w celu uniknięcia sporów.

Prawdy oczywiste? Tak, tylko jakże często zdajemy się o tym nie pamiętać?

Kilka uwag w sprawie przepisów kpc

o sądownictwie arbitrażowym (polubownym)



dr Andrzej **TYNEL**

Członek Rady Arbitrażowej przy KIG
Konsultant w firmie Baker and McKenzie
Honorowy Prezes Polskiego Stowarzyszenia Sądownictwa Polubownego

W dniu 17 października 2009 r. mija cztery lata od wejścia w życie nowelizacji kodeksu postępowania cywilnego, która w sposób zasadniczy zmieniła tryb postępowania przed sądami polubownymi.

W miejsce dotychczasowej księgi III części pierwszej kpc wprowadzono nową część piątą zatytułowaną „Sąd polubowny (arbitrażowy)”.

Potrzeba zmiany przepisów regulujących postępowanie przed sądami arbitrażowymi była zgłaszana od dawna nie tylko przez środowiska prawnicze. Próby nowelizacji przepisów podejmowane kilkakrotnie w latach 1990 – 2004 nie przyniosły rezultatu aż do 2005 roku.

Wprowadzenie nowoczesnych, bo opartych o prawo modelowe UNCITRAL, przepisów miało także istotne znaczenie z punktu widzenia kontraktów inwestycyjnych. Korzyści płynące z arbitrażowego rozstrzygania sporów w tej sferze działalności gospodarczej dostrzeżono już dawno, czego dowodem było m.in. wprowadzenie typowych klauzul arbitrażowych do wzorców kontraktów FIDIC.

Ogromna różnorodność kontraktów inwestycyjnych, poczynając od remontów domów jednorodzinnych, poprzez kompletne obiekty przemysłowe, aż do setki kilometrów liczących autostrad powoduje także różnorodność spojrzenia na procedurę arbitrażową. Różnorodność ta może także wynikać z faktu „różnego punktu siedzenia”. Inaczej, bowiem na postępowanie przed sądem arbitrażowym patrzeć będzie



Kilka uwag w sprawie przepisów kpc

o sądownictwie arbitrażowym (polubownym)

arbitr lub sędzia, a inaczej pełnomocnik stron postępowania, czy inżynier odpowiedzialny za stronę realizacyjną kontraktu. Niezależnie jednak od tego, kto i z jakiej perspektywy przygląda się arbitrażowi zawsze musi posiadać świadomość zachodzących zmian w przepisach i braków, jakie te przepisy posiadają.

Pomimo krótkiego okresu obowiązywania noweli z 2005 roku ujawniły się luki i niedoskonałości redakcyjne nowych przepisów.

Już przepisy wprowadzające wywołały dyskusje. Zgodnie z treścią art. 2 pkt 1 kpc postępowania przed sądami polubownymi oraz postępowania przed sądami powszechnymi co do stwierdzenia skuteczności wyroku sądu polubownego, stwierdzenia wykonalności wyroku sądu polubownego oraz ze skargi o uchylenie wyroku sądu polubownego, wszczęte przed wejściem w życie nowych przepisów, toczą się według przepisów dotychczasowych.

Powstała wątpliwość czy przepisy intertemporalne można stosować w odniesieniu do postanowień materialno-prawnych, takich jak n. p. przepisy dotyczące zapisu na sąd polubowny, czy też w takich przypadkach należy odwoływać się do przepisów wprowadzających kodeks cywilny. Zgodnie z art. XXVI pkt 1 kpc do stosunków prawnych powstałych przed wejściem w życie nowych przepisów należy stosować prawo dotychczasowe.

W jednym z orzeczeń Sąd Najwyższy przyjął, iż do zapisu na sąd polubowny (a więc przepisów materialno-prawnych) dokonanego przed wejściem w życie nowych przepisów, należy stosować prawo dotychczasowe (orzeczenie z dnia 22 lutego 2007 r. w sprawie IV CSK 200/06. OSN CP 2008, nr. 2 poz. 25).

Dla istoty postępowania arbitrażowego, u podstaw którego leży zawsze umowa stron, podstawowym problemem jest ustawowe określenie zakresu przedmiotowego spraw, które mogą być rozpoznawane przez arbitraż. Chodzi o tak zwaną „zdatność arbitrażową” (arbitrability).

Z tego punktu widzenia istotne wątpliwości wzbudza przepis art. 1157 kpc definiujący zdatność arbitrażową, czyli inaczej mówiąc zakres spraw, które mogą być rozpoznawane przez sądy arbitrażowe. Zgodnie z treścią powołanego przepisu strony mogą poddać pod rozstrzygnięcie sądu arbitrażowego spory o prawa majątkowe lub spory o prawa niemajątkowe – mogące być przedmiotem ugody sądowej. Powstaje pytanie czy wymóg „zdatności ugodowej” odnosi

się zarówno do sporów o prawa majątkowe jak i niemajątkowe. Odpowiedź na to pytanie ma istotne znaczenie, ponieważ przesądza o zakresie przedmiotowym spraw objętych pojęciem „zdatności arbitrażowej” a tym samym kręgu spraw, które mogą podlegać kompetencji sądów arbitrażowych.

Dodatkowe trudności z określeniem zakresu „zdatności arbitrażowej” powstają w związku z treścią art. 1163 § 1 kpc. Przepis ten odnoszący się do zapisu na sąd polubowny zamieszczony w umowie (statucie) spółki handlowej daje asumpt do postawienia tezy, iż powołany przepis stanowi *lex specialis* w stosunku do art. 1157 kpc. Tym samym można twierdzić, iż wymóg „zdatności ugodowej” nie dotyczy sporów wynikających z umowy spółki.

W tej kwestii zabrał już głos Sąd Najwyższy stwierdzając w Uchwale z dnia 7 maja 2009 r. sygn. akt: III CZP 13/09, iż przepis art. 1163 § 1 kpc nie zawiera normy szczególnej w stosunku do art. 1157 kpc w zakresie wymagania, aby spory poddane pod rozstrzygnięcie sądu polubownego mogły być przedmiotem ugody sądowej.

Zagadnienie to posiada już także obszerną literaturę jednakże nie udało się wypracować jednolitego stanowiska w tej kwestii. W konsekwencji niewątpliwie konieczna będzie interwencja ustawodawcy.

Krytycznie oceniona została zmiana dotycząca przesłuchania świadków w postępowaniu arbitrażowym. Zgodnie z uprzednio obowiązującym przepisem art. 706 § 1 kpc sąd arbitrażowy był upoważniony do odbierania przyrzeczenia od świadków. Możliwość taka nie tylko wzmacniała pozycję sądu arbitrażowego, lecz także wpływała na wagę dowodową zeznań świadków. Obecnie obowiązujący przepis art. 1192 kpc przewiduje wśród środków dowodowych przesłuchanie świadków, lecz milczy w sprawie ewentualnego odbierania od świadka przyrzeczenia. Dało to asumpt do postawienia i obrony tezy, iż sąd arbitrażowy nie jest władny do odbierania przyrzeczenia od świadków. Za tezę tą opowiada się większość autorów. Ostateczne rozstrzygnięcie tej kontrowersji powinno należeć do ustawodawcy.

Podane wyżej przykłady wskazują na niedoskonałości obecnie obowiązujących przepisów regulujących postępowanie przed sądami arbitrażowymi. Wielu z nich nie da się usunąć drogą interpretacji czy wykładni orzecznictwa Sądu Najwyższego. Niewątpliwie konieczna będzie interwencja ustawodawcy.

Roboty budowlane

w zamówieniach publicznych



Jan
ZAMBRZYCKI

Niezależny inżynier konsultant
Członek zarządu SIDiR

Felieton

W gronie kilkudziesięciu osób stanowiących elitę ludzi zajmujących się profesjonalnie realizacją robót budowlanych wysłuchałem wykładu na temat funkcjonowania Ustawy o Zamówieniach Publicznych dla tych robót. Wykładowca relacjonował aktualnie obowiązującą treść Ustawy, prace nad jej nowelizacją oraz perspektywy dalszej nowelizacji do nowelizacji – małej, dużej i jeszcze jakiejś. Bardzo mądry wykład. Sala reagowała zadawaniem wielu pytań prosząc o wyjaśnienie nawet bardzo podstawowych kwestii, a także zgłaszała szereg refleksji związanych z tym tematem, co świadczyło o żywym zainteresowaniu słuchaczy. Zastanowiło mnie jedno – jeśli ludzie zaliczani do elity tak reagują i mają tyle wątpliwości, to jak by reagowali na tę wiedzę liczni wójtowie, burmistrzowie i ich urzędnicy, których życie zmusza do stosowania tej ustawy. Szukanie odpowiedzi na takie pytanie przywołało mi pewną anegdotę ze świata teatru. Otóż, *jeśli aktor w pierwszym akcie sztuki wbija na scenie gwoździ (to jest robota budowlana), to widz powinien bardzo uważnie śledzić akcję tej sztuki, aby prawidłowo odebrać odpowiedź pojawiającą się w ostatnim akcie na pytanie kto, kiedy, dlaczego i gdzie na tym gwoździu zawisnie*.

Ustawa dyscyplinuje uczestników procesów realizacji robót budowlanych nakładając na nich bardzo liczne obowiązki. Każde prawo obok obowiązków powinno dawać także uprawnienia, w tym także prawo do zdrowego rozsądku. A czy tak jest? – zastanówmy się.

Z Ustawy wynika m.in. kilka pojęć, od których później zależy przebieg procesu postępowania np. pojęcia robót – uzupełniających, czy dodatkowych, lub inne – zmiany, roboty przewidywalne lub nieprzewidywalne. Odpowiednia kwalifikacja konkretnej roboty budowlanej w odniesieniu do tych pojęć, powoduje często zupełnie inny tok postępowania ze strony zamawiających i wykonawców. Postępowanie to bywa, już po jego zakończeniu, poddawane kontroli przez wszelkiego rodzaju służby nadzorujące. O tym, że ta kwalifikacja bywa subiektywna, świadczyć mogą przytoczone przez wykładowcę przykłady: orzeczenia arbitrów, korespondencja i wykładnie rozumienia tych pojęć przez różne

szacowne, wysokiej rangi instytucje administracji państwowej. Te interpretacje często są kontrowersyjne i dyskusyjne. Kontrolerzy nie podejmują dyskusji z realizatorami o takiej, czy innej interpretacji przepisów, oni po prostu wymagają i stosują niekiedy bardzo drastyczne sankcje, jeśli ich wykładnia nie pokrywa się z interpretacją uczestników procesu inwestycyjnego. Co więc mają począć zwykli, szarzy wykonawcy robót budowlanych, którzy nie dysponują tak rozległą wiedzą, a często kierują się po prostu zdrowym rozsądkiem. Ryzykując popełnienie błędów, budują i liczą, że może nikt im tych błędów popełnionych w dobrej wierze nie będzie wytykał i nie powiesi na przysłowiowym gwoździu wbitym w ścianę w pierwszym akcie sztuki. Jeśli się przelicza, to muszą odpokutować w myśl zasady *krawiec zawinił, a szewca powiesił*.

Każdy przepis, choćby najlepszy, przechodzi pewne etapy funkcjonowania. Są to kolejno: podanie do publicznej wiadomości po jego prawomocnym uchwaleniu; zapoznanie się z treścią tego przepisu przez osoby, które będą zobowiązane do jego stosowania (w bardzo szerokim zakresie); okres wdrażania, który czasami trwa długi czas; i wreszcie okres stosowania; po nim dopiero można sporządzać podsumowanie skutków jego funkcjonowania; a następnie przystępować do prac nad zmianą i modyfikacją; cykl zamyka ponownie uchwalanie i opublikowanie do powszechnego stosowania nowej wersji przepisu. Nie może być tak, że w momencie opublikowania nowego przepisu już przygotowuje się jego nowelizację, a już zupełnie karygodnym jest pracowanie nad nowelizacją do nowelizacji. Kto to wytrzyma? Kto jest w stanie takie przepisy przestrzegać? Absurd goni absurd.

Roboty budowlane są specyficznym rodzajem zamówień publicznych, innym niż dostawa jakiegokolwiek urządzenia powstającego w zamkniętym zakładzie pracy. Każda robota budowlana jest swego rodzaju prototypem (czynności powtarzających się, ale nie przedmiot robót), jest wykonywana w warunkach polowych (nie w zamkniętym zakładzie), jej wykonywanie trwa często nawet kilka lat, to znaczy w zmieniających warunkach miejsca, czasu, środowiska zewnętrznego i stosunków społecznych. Czy w takim stanie rzeczy można precyzyjnie rozpocząć i opisać przedmiot zamówienia na etapie przetargu i zawarcia umowy, tak, jak tego wymaga art. 29 UZP? Moje wieloletnie doświadczenie uzyskane w budownictwie pozwala mi na stwierdzenie, że takiego stanu ja jeszcze nigdy i nigdzie nie spotkałem, a Ustawa wymaga precyzji. Rodzi się więc pytanie **Quo vadis polskie budownictwo?** Dopuszczmy zdrowy rozsądek do tego stanu rzeczy, nie bójmy się, że wykonawcy to wykorzystają. Obok obowiązków dajmy tym ludziom prawa do działania w dobrej wierze. Zaufajmy tym, którzy podjęli się trudnego działania inwestowania w nowe obiekty budowlane.

Szkolenie FIDIC

„Zarządzanie dla Młodych Profesjonalistów”



dr Marcin
SPYRA

Adiunkt na Wydziale Budownictwa
Politechniki Opolskiej
Członek Koła Młodych
Profesjonalistów SIDiR
Uczestniczył w organizowanym
przez FIDIC szkoleniu YPMPT

Young Professionals Management Training Programme (YPMTP) to kurs adresowany do młodych inżynierów. Organizowany jest dorocznie pod patronatem FIDIC'a. Sprawami technicznymi kursu zajmuje się prywatna firma konsultingowa z Danii. Prowadzącym kurs był, jak co roku, Steen Frederiksen z Danii. W tegorocznej edycji tego kursu wzięło udział kilkudziesięciu uczestników reprezentujących wszystkie za wyjątkiem Antarktydy kontynenty świata. Uczestnikami byli członkowie kadry zarządzającej dużych międzynarodowych korporacji oraz mniejszych lokalnych firm. Pośród grona inżynierów znalazło swoje miejsce również dwóch architektów, w tym autor tego tekstu. Gdy charakteryzowaliśmy na początku jego trwania swoje sylwetki, wszyscy podkreślali, że są pasjonatami swojego zawodu. Atmosferę pasji i sporego zaangażowania można było wyczuć podczas internetowych sesji oraz warsztatów w Londynie.

Celem tego kursu jest uwrażliwienie jego uczestników na istotne problemy związane z funkcjonowaniem współczesnych firm konsultingowych. Ma on na celu przygotowanie ich do stawienia czoła wyzwaniom związanym z funkcjonowaniem nowoczesnej firmy konsultingowej na zglobalizowanym rynku usług.

Kurs rozpoczął się późną zimą 2009 roku, a swój finał miał na międzynarodowej konferencji FIDIC'a w Londynie we wrześniu tego samego roku. Większość czasu jego uczestnicy poświęcili na pracę w środowisku wirtualnym, gdzie korzystali z oddanej do ich dyspozycji, internetowej platformy. Na początku zostaliśmy zapoznani ze strukturą zajęć, metodą ich prowadzenia, sposobem komunikacji oraz czterema zadaniami kursowymi. Pierwsze zajęcia były wirtualnym spotkaniem zapoznawczym. Mieliśmy czas na przełamanie lodów oraz przekonanie się, że nowoczesne środki komunikacji wymagają doskonałej jakości transferu danych. Zostaliśmy podzieleni na dwie grupy ćwiczeniowe oraz poproszeni o wybranie nazw dla swoich grup. Wkrótce rozpocząć się miała praca nad zadaniami kursowymi.

Pierwsze zadanie dotyczyło problemu zarządzania zasobami ludzkimi w firmach konsultingowych. Naszym mentorem przy rozwiązywaniu tego zadania był Ben Novak z Kanady. Analiza problemu odbywała się na przykładzie dwóch wymyślonych firm. Pierwsza z nich – ABS, to fir-

ma o tradycyjnej, zhierarchizowanej strukturze, mająca swoją siedzibę w Republice Południowej Afryki. Druga to elastyczna i dynamiczna firma G-dex z Londynu. Obydwie firmy znają się i współpracują ze sobą przy różnych projektach. Po zakończeniu ostatniego wspólnego zadania okazało się, że G-dex znacznie lepiej radzi sobie z nowoczesnym zarządzaniem projektem a ABS boryka się z brakiem elastyczności i wykwalifikowanej kadry. G-dex złożył ABS propozycję połączenia dwóch firm. Analiza tej sytuacji wykazuje, że faktycznie jest to propozycja przejścia firmy ABS przez G-dex.

Analiza opisanego przykładu skłoniła nas do zastanowienia się nad doniosłą rolą zarządzania zasobami ludzkimi (*human resources management*) w firmach konsultingowych. Okazuje się, że niezależnie od ich rozmiaru i pola działania jest to istotny aspekt wpływający na efektywność poczynąń firmy. Uczestnicy mieli również możliwość skupienia się nad aspektem przejścia i łączenia firm. Ten poufny i wymagający uważnych konsultacji proces nie może pozostać bez wpływu na zatrudnionych w firmach pracowników. Zawsze celowe jest wykonanie bilansu zysków i strat oraz oszacowanie, czy aktualna sytuacja ekonomiczna jest najwłaściwsza dla takich działań.

Tematem drugiego zadania kursowego była struktura własnościowa firm konsultingowych. Nad tym tematem pracowaliśmy pod okiem Dick'a Kell z Australii. Struktura własnościowa analizowanej firmy zmieniała się w ciągu kilkudziesięciu lat jej funkcjonowania. Początkowo właścicielami firmy było dwóch jej założycieli, profesorów uniwersyteckich. W ciągu kolejnych lat firma rozrastała się, a jej struktura własnościowa ewoluowała. Ostatecznie spółka weszła na giełdę papierów wartościowych. Jej kondycja finansowa nie spełniała oczekiwań właścicieli. Naszym zadaniem było przeanalizowanie słuszności decyzji dotyczących struktury własnościowej, które zostały podjęte w czasie funkcjonowania firmy.

Analiza tego rodzaju problemów jest niezmiennie istotna dla zrozumienia zasady funkcjonowania współczesnych firm, działających w warunkach globalnej ekonomii.

Kolejne zadanie kursowe dotyczyło wyjątkowo aktualnego zagadnienia marketingu firmy konsultingowej. Naszym mentorem przy pracy nad tym tematem był Bayo Adeola. Problem marketingu, reklamy, poszukiwania i promowania własnej marki stał się jednym z najistotniejszych elementów budowania strategii funkcjonowania nowoczesnej firmy. Często wśród inżynierów popularny jest pogląd, że najwłaściwszą reklamą są zadowoleni z moich usług klienci. Nie sposób nie zgodzić się z takim zdaniem. Z drugiej jednak strony na rynku usługowym pojawiło się wiele firm uprawiających agresywny marketing. Pytanie jakie zadaliśmy sobie podczas pracy nad tym zadaniem było następujące: w jaki sposób powinniśmy się odnaleźć pomiędzy tymi dwoma skrajnymi postawami? Złotym środkiem wydaje się być umacnianie swojej pozycji rynkowej po pierwsze poprzez rzetelne wykonywanie swoich obowiązków, ale jednocześnie

poprzez propagowanie informacji o swoich sukcesach. Budowany dzięki takiej zasadzie wizerunek firmy będzie miał solidne podstawy i nie pozostawi poczucia dyskomfortu dla klienta, który odkryje, że za kolorową fasadą strony internetowej nie stoi rzetelny konsultant.

Ostatnie zadanie, jakim zajmowaliśmy się pod opieką Maxime Mazloun, dotyczyło zagadnień zarządzania projektem realizowanym w obcym środowisku kulturowym. Także z tym problemem wielu z nas styka się na co dzień. Pozornie zbliżone do naszego kraje okazać się mogą poważną pułapką przy realizacji międzynarodowego projektu. Błędne oszacowanie ryzyka podczas wyceny i zarządzania międzynarodowym projektem może być poważnym problemem, na jaki możemy natrafić w naszej praktyce zawodowej. Praca nad tym zadaniem skłoniła nas do scharakteryzowania naszych rodzimych środowisk biznesowych. Okazało się, że nie do przecenienia są ich uwarunkowania kulturowe. Nawet pomimo zbliżonego prawodawstwa, środowisko kulturowe w znaczący sposób oddziałuje na zarządzanie projektem. W innym świetle jawi się również znany nam aspekt zarządzania ryzykiem w danym projekcie.

Na tle rozważań dotyczących pracy w odmiennym środowisku kulturowym, w ciekawy sposób udało nam się uwidocznić problem korupcji. Interesującym spostrzeżeniem wydają się być, skala i rodzaj tego zjawiska. Pozornie kojarzy się ono głównie z wręczaniem korzyści majątkowej celem osiągnięcia określonych celów. Uczestnicy kursu i nasi mentorzy zgodzili się jednak, że problem jest głębszy i nawet w społeczeństwach pozornie wolnych od tego typu zjawisk, można go zaobserwować. Przejawia się tam w bardziej subtelny sposób. Czy nigdy nie było dla nas zastanawiające, że większość zleceń od określonego publicznego zamawiającego uzyskuje jedna firma? Dlaczego przedstawiciele sektora publicznego uczestniczą w kosztownych szkoleniach organizowanych przez sektor prywatny? Nie sposób szybko znaleźć dobrą odpowiedź na takie pytania. Ważne jest jednak uwrażliwienie na takie problemy i zakorzenienie braku akceptacji dla korupcji.

Najbardziej interesującą częścią szkolenia było warsztatowe spotkanie wszystkich jego uczestników oraz mentorów w Londynie. Po kilku miesiącach pracy przy pomocy internetowej platformy mieliśmy okazję spotkać się twarzą w twarz. Warsztaty rozpoczęliśmy od podsumowania wszystkich omawianych w trakcie kursu zadań projektowych. Ponownie wróciliśmy do analizy najważniejszych wniosków. Okazało się, że wspólna dyskusja oraz uwagi przysłuchujących się jej mentorów pomogły nam podsumować nasze rozważania w formie kilkunastu istotnych punktów. Stały się one podstawą do opracowania prezentacji, którą miała zostać przedstawiona na forum obrad plenarnych konferencji. Nasza prezentacja składała się z trzech części.

Pierwsza z nich dotyczyła zagadnienia zarządzania zasobami ludzkimi i struktury własnościowej firm. Podsumowując nasze kursowe i warsztatowe rozważania skupiliśmy się na kilku zagadnieniach związanych z tymi problemami. Zwróciliśmy uwagę na czytelność procesu podejmowania decyzji w firmie, strategię sukcesji, strategię przejmowania bądź zmieniania struktury własności firmy. Najciekawszym aspektem, który naświetliliśmy w toku prezentacji wydaje się być jednak strategia przyciągania młodych i utalentowanych pracowników do firmy. To bowiem od nich w przyszłości będzie w dużej mierze zależeć jej kondycja, oni będą budować jej markę i być wyznacznikiem jej konkurencyjności.

Druga część prezentacji koncentrowała się na zagadnieniach związanych ze zrównoważonym rozwojem firmy działającej w wielokulturowym środowisku. Okazuje się, że zagadnienia związane z projektowaniem w obcym kulturowo środowisku są znane uczestnikom kursu. Każdy z nas miał swoje przemyślenia dotyczące realizacji projektów w innym kraju, czy nawet na innym kontynencie. Wszyscy zgodziliśmy się, że w takim przypadku najistotniejsze jest wykazanie dużego zrozumienia i taktu wobec innej kultury pracy. Projekt powinien być zarządzany w sposób przejrzysty i zdecydowany na każdym jego etapie. W naszej prezentacji podkreśliliśmy dużą odpowiedzialność, wobec lokalnej społeczności, autorów i zarządzających projektem. Takie podejście gwarantuje wypracowanie wzajemnego zaufania i zrozumienia oraz ułatwia realizację projektu.

Ostatnia część naszej prezentacji dotyczyła często zaniebywanego zagadnienia wizerunku inżyniera. Ponownie przekonaliśmy się, że prezentuje się on w różny sposób w różnych krajach. Okazuje się, że we wschodniej części Europy zawód inżyniera ma wyższą rangę, niż na przykład w Australii, czy Nowej Zelandii. Profesjonalista, jakim powinien być każdy konsultant i inżynier, powinien potrafić zaprezentować swoją profesję w atrakcyjny sposób. Obecnie niewystarczające staje się samo sumienne wykonywanie obowiązków. Ciekawie podsumował to jeden z naszych mentorów Ben Novak mówiąc, że zawód inżyniera wymaga zaangażowania, nie tylko w realizację projektów, ale również twórczego podejścia do swojej profesji, bycia aktywnym na różnych polach życia zawodowego. Podsumowując rozważania dotyczące wizerunku inżyniera, wskazaliśmy na istotną rolę, jaką powinien odegrać w tym względzie FIDIC.

Największą wartość kurs YPMTTP miał dla pracowników dużych, międzynarodowych korporacji. Mogą oni dzięki niemu lepiej zrozumieć sposób funkcjonowania swoich firm oraz lepiej odnaleźć się w ich strukturze. Dla mnie, jako pracownika mniejszej firmy, był on jednak równie inspirujący. Brakowało mi jednak częstszego odniesienia do nieco mniejszej skali firmy.

Idea kursu skierowanego do młodych profesjonalistów jest zdecydowanie bardzo cenna i godna kontynuacji. Nieco do życzenia pozostawia strona techniczna jego organizacji. Interaktywna platforma okazywała się czasem zawodna. Brakowało również możliwości częstszego omówienia z mentorami problemów związanych z zadaniami kursowymi. Najbardziej owocne okazały się spotkania naszej grupy kursowej w sieci i wspólna dyskusja nad zadaniem. Zdecydowanie najlepszą i najciekawszą częścią kursu były warsztaty poprzedzające konferencję FIDIC'a w Londynie. Spotkanie innych uczestników i wspólna praca nad zadaniami była bardzo inspirującym doświadczeniem. Wymiana doświadczeń i poglądów na temat problemów, z jakim każdy z nas zmagają się na co dzień, jest doświadczeniem nie do przecenienia.

Kurs YPMTTP będzie kontynuowany w następnym roku. Pod koniec konferencji w Londynie mieliśmy okazję przekazać nasze uwagi jego organizatorom. Dotyczyły one głównie sposobu organizacji jego czasu. Sugerowaliśmy konieczność zaaranżowania dodatkowego spotkania uczestników kursu oraz zwróciliśmy uwagę na konieczność ułatwienia kontaktu pomiędzy kursantami, a mentorami. Wszystkim przyszłorocznym kursantom chciałem życzyć powodzenia. Warto spojrzeć na nasz trudny i ciekawy zawód z szerszej perspektywy a YPMTTP daje taką możliwość.

Metody planowania inwestycji uwzględniające powstanie sporów sądowych

(Forensic planning)



Ian Lawrence **MEERS**

Członek SIDiR

Właściciel firmy M&I Doradztwo Inwestycyjne Sp. z o.o., która specjalizuje się w problematyce sporów w branży budowlanej. Doradca wielu liczących się firm budowlanych Brandenburgii czy wreszcie rządu Polskiego w kwestii budowy autostrad.

Niniejsze opracowanie jest drugim z serii trzech artykułów przedstawiających metody planowania. W poprzednim artykule przyjrzelśmy się podstawowym zagadnieniom dotyczącym planowania oraz znaczeniu postępu robót znajdujących się na ścieżce krytycznej w świetle problemu opóźnień w stosunku do programu budowy (harmonogramu). W tym artykule natomiast przyjrzymy się sytuacji, w której rzeczy mają się źle, co skutkuje wystąpieniem sporów na tle konieczności wprowadzania zmian do harmonogramu, a to z kolei wiąże się z roszczeniami wynikającymi z opóźnieniem wykonania robót przez wykonawcę. Firmy wykonawcze są często świadome zarówno tego problemu jak i potrzeby przygotowania się do sporu, podczas gdy Inżynier często styka się z podobnymi zagadnieniami zaledwie raz czy dwa podczas swojej kariery zawodowej i zapamiętuje je jako stresujące doświadczenie wiążące się z ogromnymi przygotowaniem i koniecznością stawienia się w sądzie. W sytuacji spadających cen i malejących marży sprawy takie będą odgrywać coraz większe znaczenie w codziennej działalności Inżyniera. Pisząc ten artykuł miałem na celu zwiększenie ogólnej świadomości na temat tego typu zagadnień. Trzeci artykuł z tej serii dotyczyć będzie ustalenia rodzaju i ujęcia ilościowego kosztów ponoszonych przy uzasadnianiu roszczenia.

Dokumentowanie zdarzeń

W przypadku potencjalnych sporów związanych z czasem realizacji, chciałbym zwrócić uwagę Państwa na kilka klasycznych błędów, z którymi pomimo, że są oczywiste, mamy cały czas do czynienia. Przygotowując programy (harmonogramy) i ich aktualizacje powinniśmy pamiętać o ich numerowaniu, co umożliwi późniejszą identyfikację oraz szczególnie zwrócić uwagę na to, by każdy z okresów postępu robót był zapisywany w oddzielnym pliku. Zdarza się bardzo często, że wersje elektroniczne są aktualizowane

z uwzględnieniem bieżącego postępu robót, a wcześniejszy postęp robót jest usuwany i w takiej sytuacji konieczne jest odzyskiwanie poprzednich zapisów. Jest to często możliwe, ale związane z kosztami, a rekonstrukcja plików w ramach śledztwa sądowego jest znacznie droższa niż proste przechowanie kopii pliku. Planiści nie zawsze przewidują implikacje kosztowe swojej pracy i dlatego mamy zwykle nieadekwatne dane odnośnie metod i kosztu uzyskania informacji na temat wykorzystanych programów. Im więcej wysiłku włożymy na początku w opracowanie zagadnień kosztowych wprowadzanych do założeń programu (harmonogramu), tym łatwiej będzie rozwiązywać problemy finansowe na zakończenie inwestycji.

Godne polecenia w tym zakresie wydaje się uzgodnienie wyboru oprogramowania już na początku projektu. Może to być Microsoft Project, ale jeśli dokonaliśmy takiego wyboru, to trzeba włożyć dużo wysiłku w sprawdzenie, czy w projekcie nie ma nielogicznych powiązań, ponieważ funkcje rysunkowe tego programu są bardzo elastyczne, co wprowadzie jest przyjazne dla użytkownika, ale niestety przyczynia się do powstawania nielogicznych powiązań pomiędzy poszczególnymi zadaniami.

Postępowanie na budowie

Program (harmonogram) powinien być aktualizowany co miesiąc, a godnym zastosowania pomysłem jest dobra praktyka prezentowania aktualnego harmonogramu na comiesięcznych Radach Budowy. Każda zmiana lub opóźnienie w wykonaniu któregoś z elementów harmonogramu powinna być pokazywana jako podsieć (czasami zwana fragnet), która podobnie jak każdy element powinna podlegać wstępnej analizie co do rodzaju opóźnienia (zob. poprzedni artykuł) oraz sprawdzeniu czy stanowi zdarzenie będące ryzykiem zamawiającego. Do Inżyniera należy wydanie stanowiska w tej sprawie, a do wykonawcy zaakceptowanie jego decyzji lub niezwłoczne powiadomienie o odmiennym stanowisku w tej sprawie, a następnie postępowanie zgodnie z procedurą kontraktową. Globalne podejście polegające na odrzuceniu aktualizacji harmonogramu nie jest zalecane, gdyż prowadzi całą sprawę prosto do sporu. Często ostatnio praktyka wprowadzania do umowy zapisu, że comiesięczne Rady Budowy nie stanowią narzędzia komunikacji w rozumieniu umowy również nie jest godna polecenia, gdyż stanowi kolejną przeszkodę w działaniu Inżyniera jako kontrolującego proces budowlany i ogranicze-

nie jego możliwości w rozwiązywaniu problemów pojawiających się w tym procesie.

Harmonogram powinien stanowić zasadniczy dokument roboczy w postępowaniu z problemami dotyczącymi czasu. Jednak coraz powszechniejsze staje się odrzucanie aktualizacji harmonogramu, w wyniku czego wykonawca zobowiązany jest do pisania pism, a prawdziwie detektywistycznym zadaniem staje się rekonstrukcja harmonogramu spójnego z różnymi dokumentami budowy. Jest to niewątpliwie kosztowne i bezcelowe działanie, przy czym zadaniem Inżyniera jest doradzenie zamawiającemu, aby uczestniczył w comiesięcznych Radach Budowy (jeśli wyposażony jest we wszystkie kompetencje) i w ich trakcie rozwiązywał problemy lub upoważnił Inżyniera do podejmowania decyzji.

Rozliczenie końcowe i sprawy nie załatwione

Jeśli harmonogram był aktualizowany regularnie, a elementy sporne dodawano lub włączano jako procedury (fragmety) to wówczas możliwe staje się analizowanie jakiejś sprawy spornej po wystąpieniu zdarzenia i zamknięcie jej w fazie rozliczenia końcowego. Zalecane jest, aby takie sprawy rozwiązywać na bieżąco w miesiącu, w którym się pojawia. Ważne jest przechowywanie plików z dokumentami w zakresie planowania budowy mając na uwadze ich analizę retrospektywną. Pożyteczną praktyką jest tworzenie arkuszy zawierających informacje dotyczące elementów spornych związanych z czasem, a następnie omawianie ich z wykonawcą w celu dokładnego określenia, co dokładnie jest kwestią sporną. W szczególności sugerowałbym określenie rodzaju opóźnienia, oraz ustalenie jakiej rekompensaty oczekuje wykonawca. W wielu przypadkach powszechne jest, że problem w tym momencie znika, zwłaszcza kiedy wy-

konawca proszony jest o realistyczne podejście do podstawy prawnej roszczenia. Może to prowadzić do zawężenia zakresu sporu, co oszczędza czasu i kosztów przygotowania do sporu oraz późniejszej obrony. Innym obszarem, w którym można dojść do porozumienia jest harmonogram „powykonawczy”. W Polsce formalności takie, jak pozwolenia, badania, odbiory, wpisy do dziennika budowy i tym podobne tworzą olbrzymią liczbę dokumentów budowy, które dostarczają mnóstwo danych zewnętrznych pozwalających na weryfikację łańcucha zdarzeń. Poza przypadkami bardzo złożonych sporów, dysponowanie danymi odnośnie faktycznych zdarzeń przynajmniej w zakresie dat ich rozpoczęcia i zakończenia powinno pozwolić na dojście do porozumienia.

Czy warto wchodzić w spory?

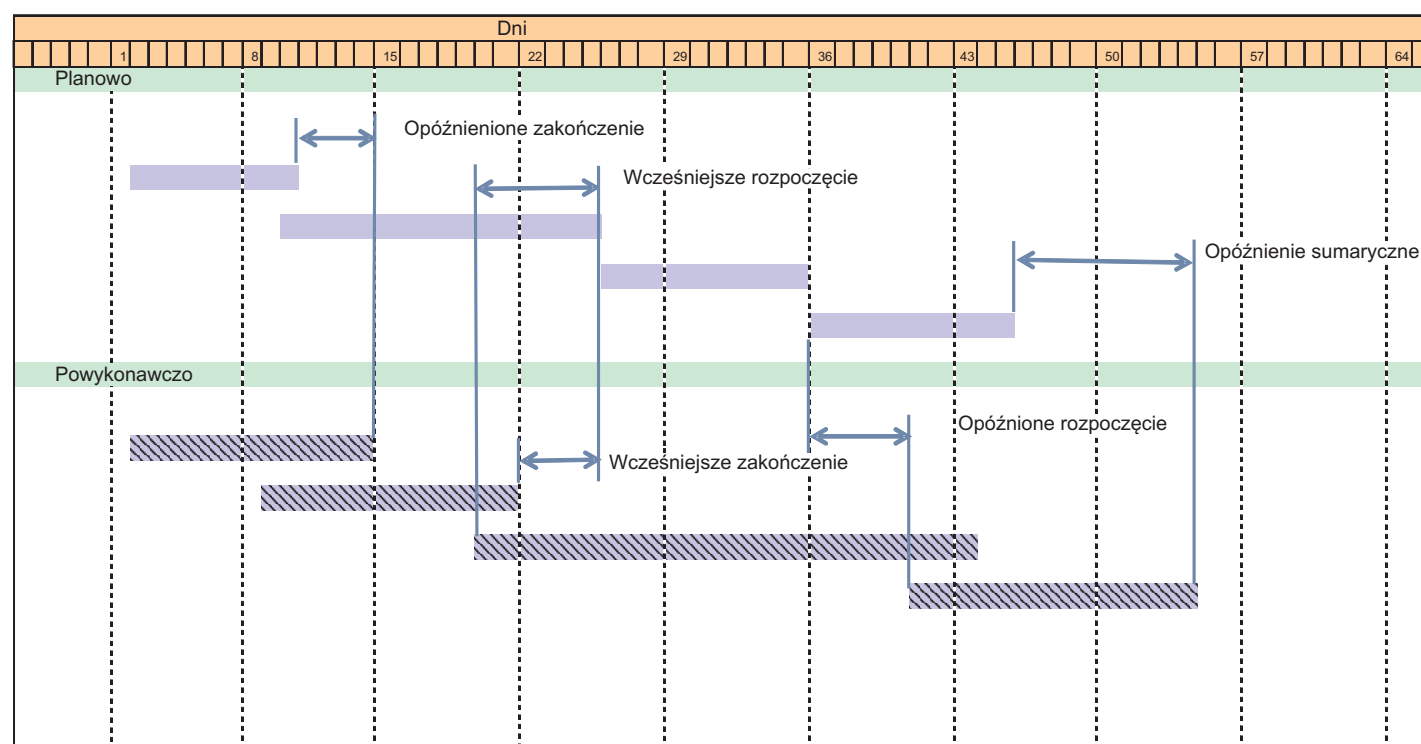
Podejmowanie sporów jest funkcją czterech głównych czynników:

- a) możliwości polubownego ich rozstrzygnięcia
- b) kwestionowanych sum
- c) skuteczności mechanizmu rozwiązywania sporów
- d) przewidywanego NPV danej czynności (związku między możliwą wysokością wypłaty za roszczenie z tytułu ryzyka – minus koszt uzyskania rozstrzygnięcia)

Podsumowując: jeśli w umowie nie ma zapisów pozwalających Inżynierowi na podejmowanie decyzji, a klauzule o powołaniu komisji rozjemczej lub rozwiązywaniu sporów zostały usunięte z umowy, to zgodnie z punktem a) powstanie sporu jest bardziej prawdopodobne.

Im większe kontrakty, tym większe kwoty podlegające sporom. Wartość przetargów publicznych rośnie, co w przyszłości spowoduje pojawienie się zwiększonej tendencji do podejmowania sporów. Obecna skuteczność mecha-

Porównanie harmonogramu „planowanego” z „powykonawczym”



Metody planowania inwestycji uwzględniające powstanie sporów sądowych (Forensic planning)

zmu rozwiązywania sporów w polskich sądach jest niewielka, a to zniechęca do wnoszenia takich spraw do sądu ponieważ związane jest z dużą niepewnością co do wyniku postępowania. Przewidywany NPV jest w znacznym stopniu zależny od kosztów i wiąże się z dwoma głównymi czynnikami tj.:

- a) jakością dokumentów budowy
- b) metodą analizy

Niska jakość prowadzonych zapisów (również specyfikacji istotnych warunków zamówienia) skutkuje słabszymi argumentami obrony w zakresie przedmiotu sporu i niepewnością co do wyniku sprawy, a to z kolei zachęca stronę przeciwną do rozpoczęcia sporu.

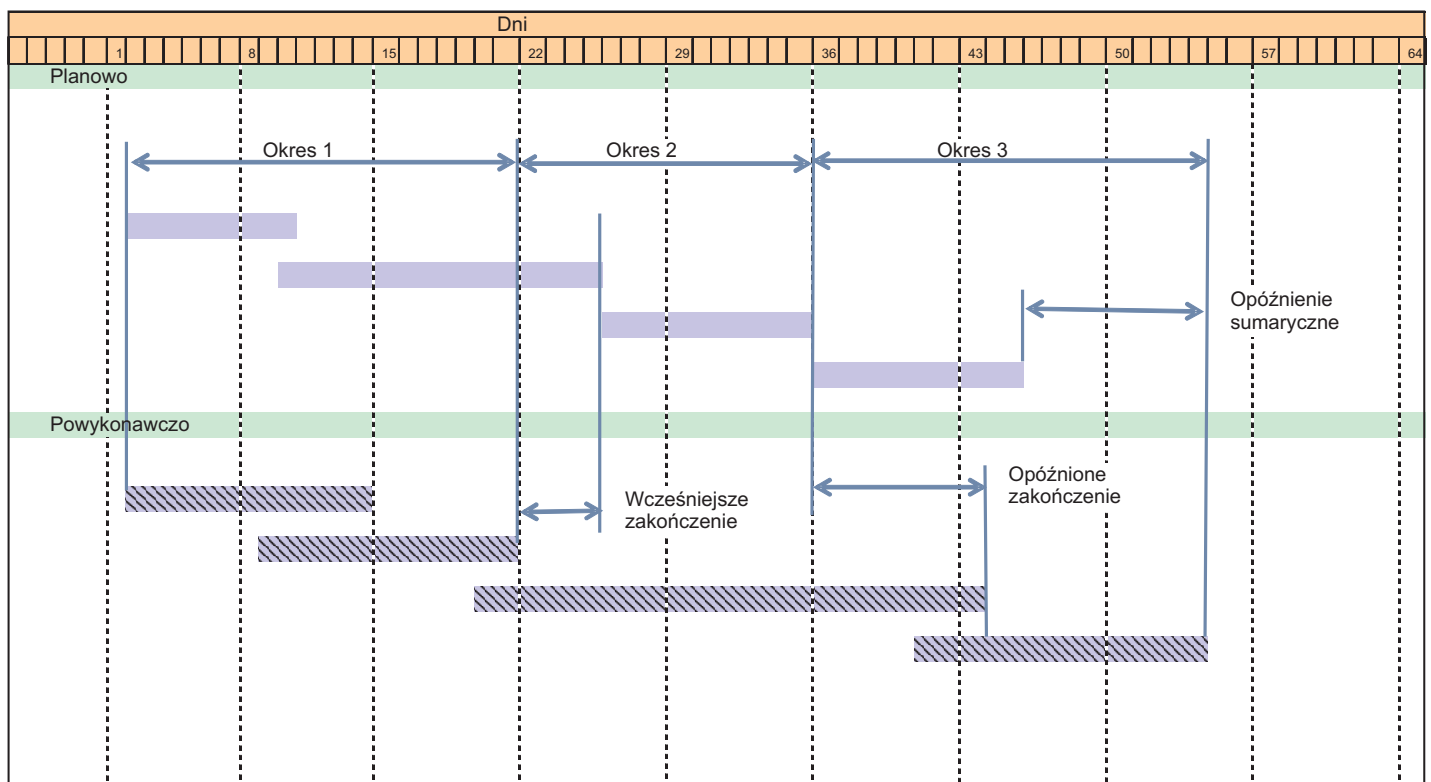
Wybór metody analizy jest co prawda kompleksową decyzją podejmowaną po przejrzeniu dostępnych danych oraz ustaleniu charakteru sprawy podlegającej sporowi, ale możliwych jest tu kilka uogólnień: im gorszej jakości są dostępne dane, tym kosztowniejszy staje się proces ich prezentacji;

a im większe sumy wchodzą w zakres sporu, tym bardziej prawdopodobne staje się, że przedstawienie dostępnych informacji wiązać się będzie z zastosowaniem wyszukanych i czasochłonnych metod.

Metoda najtańsza jako pierwsza

Najmniej kosztowną metodą analizy jest porównanie „planowanego” harmonogramu z harmonogramem „powykonawczym”. Można ją zastosować do poszczególnych zdarzeń (lub okresów czasowych), wówczas taka metoda często określana jest jako „analiza okienkowa” lub dla całego okresu trwania projektu.

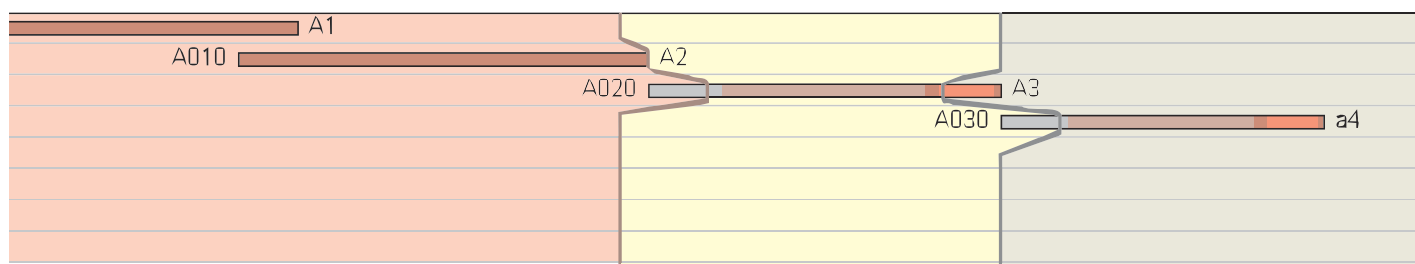
Jest to najprostsza wersja nie wymagająca żadnego specjalnego programu do opracowania harmonogramu, którą można wykonać w Excelu, np. na podstawie uzgodnionych terminów. Służy do faktycznych porównań i można ją wykorzystać możliwie najszerzej do uzgodnienia głównej struktury



ry harmonogramu bez względu na charakter sporu. Fakt, że powstał spór nie oznacza konieczności, że nic nie zostało uzgodnione. Jest to metoda obserwacyjna.

Drugą metodą obserwacyjną jest normalne postępowanie zgodnie z powyższym, a następnie okresowe aktualizowanie harmonogramu:

Efekt ten można osiągnąć, jeśli harmonogram jest aktualizowany w sposób regularny, a tę informację można przedstawić w różny sposób w zależności od interpretacji i potrzebnych wyjaśnień. Zależy to od oprogramowania wybranego dla danego celu. W trakcie trwania inwestycji można przedstawiać dane z pewnego poziomu informacji jako



czynność rutynową, nie tylko dla celów związanych ze sporem. Dane te można przedstawiać w różny sposób i w tym momencie zazwyczaj korzysta się z oprogramowania specjalistycznego. Poniższy wykres pokazuje te same informacje, które pokazano w programie CCS Site Plan:

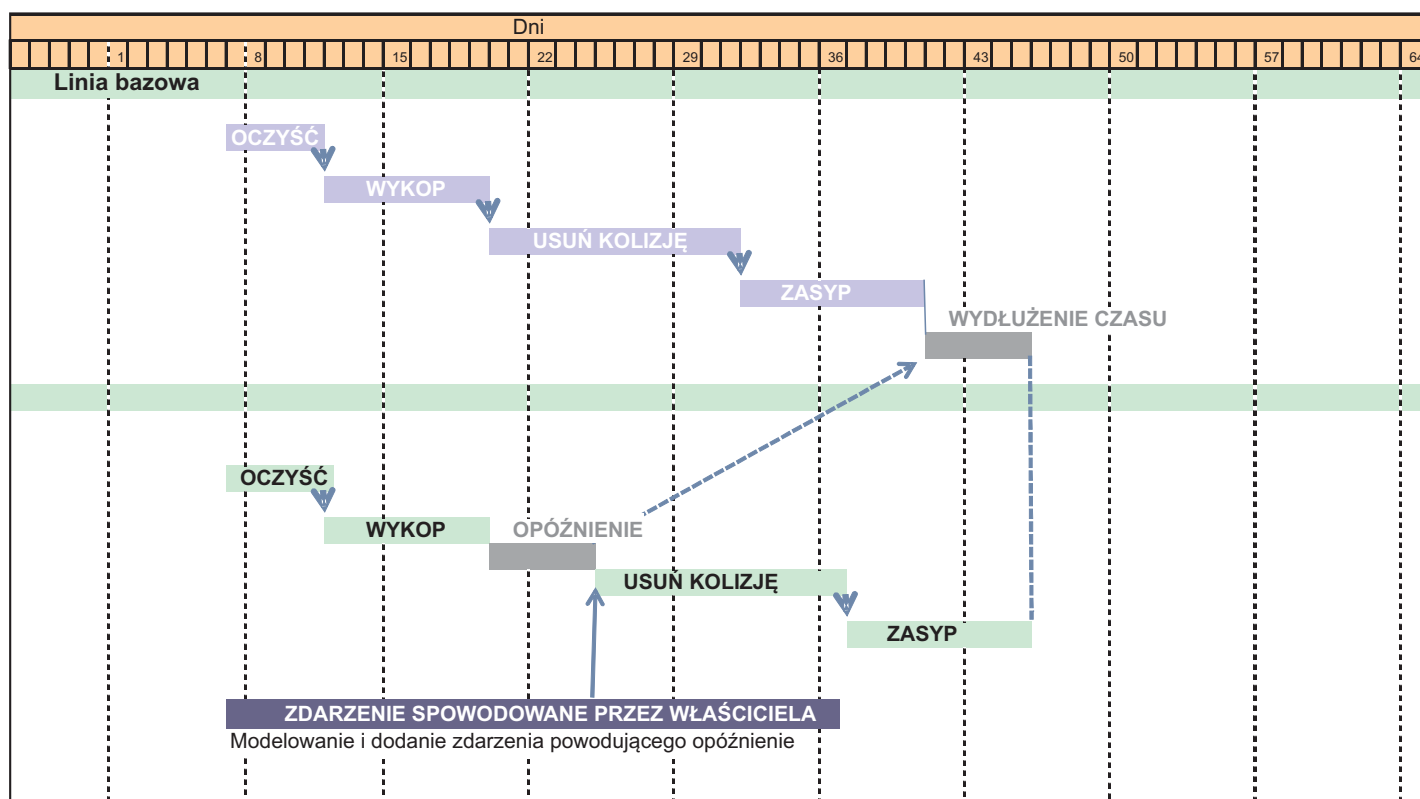
Jeśli założymy, że kolorowe pasma wyrażają okresy czasowe to, po dokładniejszym przyjrzeniu się wykresowi, można zauważyć, że znajdują się tu wszystkie informacje z arkusza Excela, a także bardziej przejrzyste przedstawienie danych dotyczących opóźnień. Chociaż ta forma przedstawienia danych może być uzyskana bez oprogramowania do planowania (prawdopodobnie najłatwiej za pomocą diagramów strzałkowych) w tym momencie znacznie łatwiej jest jednak skorzystać z programu przeznaczonego do tego celu. Taka metoda obserwacyjna powinna być stosowana standardowo na wszystkich budowach, a jej odmianą w chwili powstania sporu jest dodanie dodatkowych szczegółów (fragnetów) do danych okresów czasowych, a następnie ich przeanalizowanie. Takie postępowanie określa się często jako „szatkowanie czasu” lub „metodę okienkową”.

Idealnie jest, kiedy powyższa metoda jest wykorzystywana w faktycznych zapisach, ale może być również stosowana poprzez rekonstrukcję zdarzeń w oparciu o inne zapisy

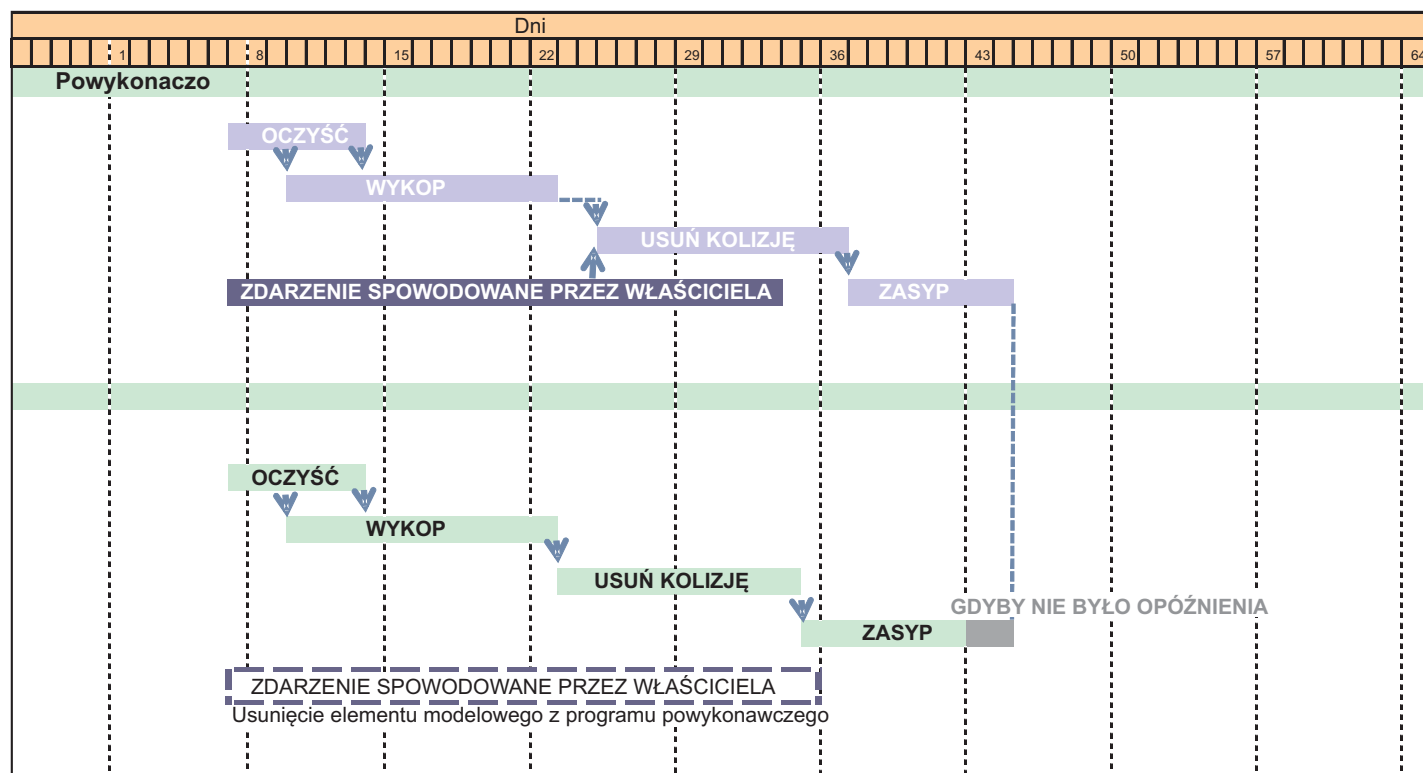
lub poprzez opracowanie okresów postępu robót na podstawie tabel Excela, różnych wykresów w Microsoft Project, lub innych dokumentów budowy, co może być pracochłonne i zwiększające koszty procedury. Takie postępowanie często nazywamy zmodyfikowanymi lub zrekonstruowanymi aktualizacjami. Są to główne metody obserwacyjne przy czym istnieją ich odmiany oparte na mapowaniu poślizgu w wykonaniu robót (float map ping), co jednak ze względu na złożoność zagadnienia nie jest tematem niniejszego artykułu.

Modelowanie bardziej złożone

Bardziej złożone metody często dzieli się na dwie główne grupy, tj. metody addytywne polegające na pracy na podstawie bazowego harmonogramu kontraktowego (planowego) i wprowadzaniu ewentualnych zmian do tego harmonogramu. Druga z grup obejmuje metody subtraktywne tj. zaczynające od tego, jak został zrealizowany projekt (powykonawczo) a następnie wstecznie analizujące zdarzenia poprzez szukanie różnic między tym, co zostało zrobione, a tym co zaplanowano do zrobienia i wyjaśniania przyczyn zdarzeń.



Metody planowania inwestycji uwzględniające powstanie sporów sądowych (Forensic planning)



Według planu: działanie do przodu

Jest to bardziej skomplikowane podejście do tematu obejmujące to, co często określa się jako rozwiązanie „modelowane”. Można tu wyróżnić dwie główne linie, z których jedna polega na dodawaniu zadań do harmonogramu. Przypomina to przedstawioną powyżej technikę i czasami określa się jako metodę „a jeśli się zaklinuje?”. Jest to ściśle powiązane z sytuacją, gdzie dokumenty budowy są słabo opracowane lub niekompletne i gdzie uwzględnia się sytuację faktycznie występującą, którą dodaje się do pierwotnie uzgodnionego harmonogramu bazowego.

Dlaczego jest to metoda droga i skomplikowana?

Złożoność tej metody związana jest z faktami i dokumentacją potwierdzającą wystąpienie jakichś zdarzeń. Rekonstrukcja scenariuszy typu: „co by było gdyby” często wiąże się ze sporami odnoszącymi się zarówno do powiązań logicznych związanych z rekonstrukcją, uzasadnieniem prawnym zdarzeń wybranych do odtworzenia zapisów dotyczących postępu robót, a nawet samych zaistniałych faktycznie zdarzeń. Taka rekonstrukcja modelu, a w szczególności modelu, którego logika jest spójna w kilku okresach postępu robót to bolesne zadanie diagnostyczne. Czasami

zdarza się, że obie strony sporu będą miały różny pogląd na sprawę i dlatego pojawią dwa różne modele i dwa różne podejścia. Sprawą wartą zachodu jest uzgodnienie przez strony już na początku programu komputerowego, który będzie wykorzystywany do wyjaśnienia całej sytuacji. Pomoże to w wykonaniu pracy, którą tak naprawdę trzeba było zrobić w trakcie trwania kontraktu.

Do tej pory przeanalizowaliśmy jedynie temat opóźnienia w stosunku do harmonogramu, ale oczywiście w trakcie realizacji inwestycji często mamy do czynienia z przerwaniem robót. W tym kontekście przez opóźnienie rozumiemy czynniki mające wpływ na datę zakończenia robót tj. sprawy mające związek z czasem trwania. Z kolei przerwanie robót dotyczy metody prowadzenia robót tj. nieciągłego prowadzenia robót lub niewydajnych metod pracy. Wiąże się to ze sposobem wykorzystania materiałów i sprzętu oraz ich przydzielania do poszczególnych zadań. To z kolei łączy się ze stosowaniem stawek jednostkowych, kosztami przyspieszenia tempa robót itp., ale te sprawy poruszone będą w kolejnym artykule. Możliwość ustalenia danych jest generalnie związana z tym, w jakim stopniu początkowy element czasowy kosztu został przedstawiony liczbowo w kosztorysie bazowym, oraz na ile ten element kosztowy został przeniesiony do programu (harmonogramu) jako założenie dla sposobu prowadzenia robót. Ogólnie mówiąc, cała analiza czasowa oraz koszty związane z czasem opierają się na porównaniu

tego, co początkowo zamierzano z tym, co faktycznie się wydarzyło. W większości przypadków znamy szczegóły faktycznych zdarzeń na podstawie dokumentów „powykonawczych” i informacji z działu księgowości, ale jeśli pierwotne założenia były nieprecyzyjne i niejasne, to dysponować będziemy ubogą bazą dla porównań.

Analiza wsteczna na podstawie dokumentów powykonawczych

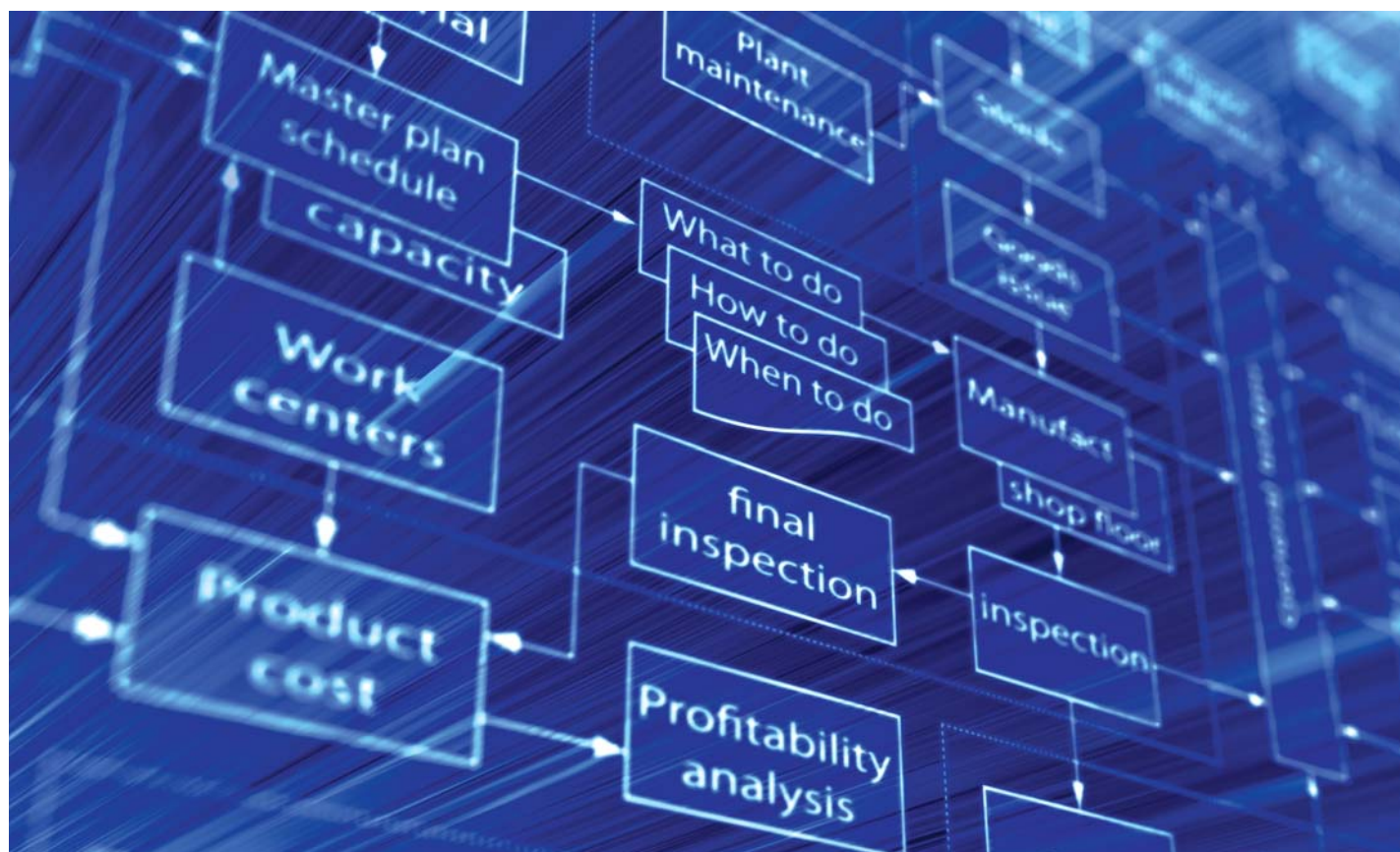
Programy powykonawcze i planowane to dwa dokumenty, które można opracować z mniejszym lub większym wysiłkiem i porównać ze sobą całościowo tak, jak zostało to pokazane na pierwszym wykresie. Możliwe jest również przeniesienie elementów harmonogramu obciążonych opóźnieniem do harmonogramu powykonawczego, a następnie jednorazowe ich usunięcie. W ten sposób program (harmonogram) powinien wrócić do poprzedniego „planowanego” stanu. Bardziej złożona analiza polega na wykonaniu tego ćwiczenia dla oddzielnych okresów czasowych lub usunięciu niektórych opóźnień albo pozostawieniu innych opóźnień w miejscu, gdzie wystąpiły. Jest to tzw. „ekstrakcja stopniowa”.

Ten sposób postępowania polega na poruszaniu się wstecznie w kierunku pierwotnie uzgodnionego programu – a więc z programu usuwane są kolejne opóźnienia, co zbliża program krok po kroku do stanu pierwotnie zaplanowanego. Innymi słowy, cały ten proces myślowy odbywa się wzdłuż linii zdarzeń tj. wszystko byłoby dobrze i zgodnie z planem, gdyby nie wystąpiło takie lub inne zdarzenie, które skutkowało opóźnieniem w stosunku do programu (harmonogramu).

Ten rodzaj analizy wydaje się prosty, ale jeśli programy opracowane na budowie okazują się nierealne (zwłaszcza, gdy oparte są na złej logice, co często zdarza się przy zastosowaniu programu Microsoft Project) to wówczas konieczne staje się dodanie, przeorganizowanie lub skorygowanie logiki powiązań pomiędzy poszczególnymi elementami programu. W tym momencie sprawy nabierają wysoce technicznego charakteru i grożą powstaniem sporu. Zawsze należy stosować oprogramowanie z możliwością pokazania ścieżki krytycznej, przy czym „powykonawcza” ścieżka krytyczna ma znaczenie centralne dla stwierdzenia, czy dane opóźnienie było faktycznie krytyczne, czy też równoczesne (zob. poprzedni artykuł).

Podsumowanie

Prezentowany temat jest skomplikowany, gdyż dotycząca go dokumentacja jest pełna wyrażen żargonowych, zawiera suche informacje i jest trudno zrozumiała. Intencją tego artykułu było przypomnienie podstawowych zasad planowania budowy uwzględniającego powstanie sporu sądowego, oraz próba uczynienia tematu bardziej zrozumiałym i dostępnym, a także stworzenia punktu odniesienia do dyskusji na temat, który prawdopodobnie odgrywać będzie coraz większą rolę w codziennym życiu w nadchodzących latach. Artykuł ma również na celu rzucenie światła na to trudne zagadnienie oraz objaśnienie używanego w nim żargonu. Zdaję sobie sprawę z tego, że dla osób zajmujących się omawianym tematem na co dzień sprawy poruszone w artykule są proste i oczywiste, ale moim celem było podanie informacji w skrócie i stworzenie punktu startowego dla tych, którzy są zainteresowani pogłębieniem informacji na ten fascynujący temat.



Publikowane poniżej teksty stanowią fragment publikacji „Biała książka. Konsulting inżynierski i innowacyjność”, opracowanej przez Syntec- Ingénierie – francuską Federację Zawodowego Konsultingu Inżynierskiego, członka FIDIC i EFCA.

Co to jest konsulting inżynierski?

Każde dzieło do wykonania, sprzęt, wyrób czy ulepszenie wymaga przeprowadzenia studiów i badań.

Mogą być one opracowywane przez:

- wewnętrzne wydziały firm zlecających
- wydziały techniczne firm produkcyjnych lub budowlanych
- firmy specjalistyczne – sektor profesjonalnych inżynierów konsultantów

Firmy inżynierskie osiągnęły spore znaczenie w nowoczesnych gospodarkach, rozszerzając swoją działalność na obszary konsultingu w zakresie technologii. Oferują kompleksowy konsulting obejmujący wszystkie usługi potrzebne do zrealizowania zamierzenia inwestycyjnego czy wyprodukowania jakiegoś wyrobu, a co za tym idzie przyjmują na siebie całą odpowiedzialność za wszystkie działania z tym związane.

Zadaniem firm inżynierskich jest znalezienie odpowiedzi na dane wymaganie i przeniesienie jej na poziom zamierzenia inwestycyjnego.

Firmy konsultingu inżynierskiego projektują, prowadzą badania i doprowadzają do powstania całości lub części zakładu produkcyjnego, sprzętu lub wyrobu przemysłowego.

Pełnią rolę łącznika między wiedzą teoretyczną wypracowaną przez naukowców a jej praktycznym zastosowaniem. Dzięki wykorzystaniu nowej wiedzy sprawiają, że przedsięwzięcie klienta staje się wykonalne, a zatem realne.

Na przykład, misja tych firm polega na zaprojektowaniu autostrady, szpitala, fabryki, mostu lub zapory wodnej (projekt, obliczenia techniczne i rysunki szczegółowe), a następnie nadzorowaniu budowy tych obiektów przez firmy budowlane. Ponadto, ich zadanie może również obejmować zaprojektowanie produktu, np. układu oświetlenia wnętrza samochodu dla producenta samochodów, części oprzyrządowania Airbus'a A380 lub tramwaju.

Firmy konsultingu inżynierskiego wykonują projekty techniczne dla tych przedsięwzięć i nadzorują budowę lub produkcję realizowaną przez firmy specjalistyczne dbając o to, by rezultat był zgodny z celami wyznaczonymi przez klienta.

Czasami termin „inżynierski” używany jest do określenia tylko jednej części tych usług lub robót.

Projektowanie przypomina pracę „kompozytora”, który tworzy frazy muzyczne. Ta twórczość wymaga łącznego spełnienia poniższych warunków:

- perfekcyjnego opanowania różnych wchodzących w grę elementów, tzn. rozwiązań w zakresie stosowanych metod, opóźnień w stosunku do założonego harmonogramu i kosztów;
- umiejętności zintegrowania wszystkich instrumentów, tzn. umiejętności zarządzania projektem jako całością;
- zdolności do innowacji, tzn. szukania nowych rozwiązań dla każdego projektu, a w szczególności uwzględnienia jego oddziaływania na środowisko.

Produkcja przypomina pracę „dyrygenta orkiestry”. Dotyczy zarządzania przedsięwzięciem w celu doprowadzenia go do zakończenia w ramach założonych kosztów, czasu dostawy i jakości, czyli zarządzanie ryzykiem.

Działanie to obejmuje:

- wybór i zorganizowanie pracy wszystkich, licznych przebiegów muzyków, tzn. różnych uczestników przedsięwzięcia;
- zapewnienie harmonii między wszystkimi „instrumentami”, tzn. zapewnienie spójności między różnymi uczestnikami podczas realizacji przedsięwzięcia
- dyrygowanie „orkiestrą”, tzn. prowadzenie jej pracy w taki sposób, by uzyskać satysfakcjonujący postęp prac w ramach przedsięwzięcia
- wybijanie „rytmu” zespołowi muzycznemu, tzn. zapewnienie wykonywania przedsięwzięcia w równym tempie.

Konsulting inżynierski na rzecz klienta

- co daje konsulting inżynierski z punktu widzenia klienta:
 - optymalizację na wszystkich etapach przedsięwzięcia
 - reakcję adekwatną do zdefiniowanego wymagania
 - uwzględnienie różnych czynników hamujących realizację przedsięwzięcia od najwcześniejszej jego fazy
- w celu zrealizowania przedsięwzięcia zamierzonego przez klienta, firma konsultingu inżynierskiego musi zademonstrować, że jest w stanie spełnić wymagania specyficzne dla danego przedsięwzięcia. Innowacyjność obejmująca szukanie rozwiązań spełniających specjalne wymagania klienta jest nieodłączną częścią tego procesu.

Miejsce konsultingu inżynierskiego w gospodarce francuskiej

Kilka liczb:

- 215 000 miejsc pracy, z których prawie połowa to inżynierowie lub menadżerowie

- obroty: 36 mld eur w 2006 r.
- 20 000 ofert pracy rocznie

Konsulting inżynierski – awangardą francuskiej konkurencyjności na rynkach międzynarodowych

Umiejętności, które prowadzą do przyszłego wzrostu w krajach rozwijających się i dają przewagę wobec nowych potęg gospodarczych takich, jak Chiny czy Indie to dokładnie te umiejętności, które charakteryzują

konsulting inżynierski – zdolność do szukania rozwiązań innowacyjnych, znajdowanie nowych pomysłów i koncepcji, zarządzanie coraz bardziej złożonymi przedsięwzięciami oraz przykładanie wagi do wiedzy naukowej i technicznej. To powody, dla których firmy konsultingu inżynierskiego odgrywają wiodącą rolę w utrzymywaniu konkurencyjności Francji i Europy wobec innych krajów świata.

Co to jest przedsięwzięcie inwestycyjne?

Warto wyjaśnić termin „przedsięwzięcie” ponieważ może być on rozumiany w różny sposób. W niniejszej Białej Książce słowo „przedsięwzięcie” rozumiane jest w najszerszym znaczeniu dotyczącym wszystkich jego etapów, w których uczestniczą firmy konsultingu inżynierskiego.

Przedsięwzięcie odbywa się zgodnie z kolejnością działań w trzech głównych etapach:

- **etap wstępny od momentu pojawienia się potrzeby do „decyzji o podjęciu działania”.** W tym okresie przedsięwzięcie obejmuje wszystkie działania, które należy podjąć w celu uzasadnienia reakcji na potrzebę, która ostatecznie przekształci się w konkret lub decyzję o niepodjęciu działania:
 - wyartykułowanie jakiejś potrzeby, uzasadnienie tej potrzeby, scenariusze rozwiązań, które zaspokoją tę potrzebę, studium wykonalności dla tych rozwiązań, wybór rozwiązania i decyzja o działaniu.
- **etap projektowania i budowy, który rozpoczyna się wraz z decyzją o podjęciu działania, w tym:**
 - określenie tematu (programu), wybór projektantów,

projekt (funkcjonalny, architektoniczny i opracowania dla poszczególnych branż), koszty, wybór wykonawców lub producentów, zakres robót do momentu dostawy.

- **etap eksploatacji i konserwacji trwający aż do rozbiórki,** obejmujący ustanowienie programów normalnej konserwacji i eksploatacji oraz rozruch (zwłaszcza w przypadku zadań obejmujących procesy podlegające optymalizacji).

Globalne podejście łączące w sobie trzy wymienione etapy zapewnia uwzględnienie wyzwań związanych z danym przedsięwzięciem w zakresie **kosztu całościowego** oraz **długoterminowego rozwoju**.

Należy zauważyć, że prawdziwa wartość dodana w branży inżynierskiej kryje się w ludziach. Bez względu na to, czy są inżynierami, architektami, technikami czy specjalistami (z zakresu ochrony środowiska, prawa itd.) są oni profesjonalistami, którzy umożliwiają realizację złożonych przedsięwzięć dzięki swojej zdolności do tworzenia nowych pomysłów.

Kilka słów na temat innowacji

Słownik Francuskiej Akademii Nauk definiuje innowację jako: „wprowadzenie czegoś nowego do stosowania w praktyce lub w jakiejś dziedzinie”. Innowacji nie można mylić z **odkryciem**, które jest „aktem odkrycia czegoś, co do tej pory było nieznane lub nie zauważone” i jest typowe dla pracy naukowej.

Badania są zaprogramowanym lub spontanicznym działaniem, którego celem jest odkrycie nowych faktów dotyczących odkrycia lub innowacji. W przypadku uniwersytetów, a także być może państwowych instytutów badawczych, słowo to często oznacza „**podstawowe badania**”. Inżynierowie uważają, że nie wykonują badań podstawowych, ale raczej innowacje lub nawet „badania stosowane”.

Innowacja najprościej może zostać zdefiniowana jako **działanie prowadzone przez inżynierów w odróżnieniu od działania badaczy**.

Konsulting inżynierski i innowacyjność

W rzeczywistości **branża konsultingu inżynierskiego** w zakresie projektowania i wykonania produktu lub obiektu budowlanego, wykorzystuje znane koncepcje, dokonuje ich adaptacji lub ulepszenia oraz **łączy w często oryginalną konfigurację elementów w celu najlepszego spełnienia wymagań danego przedsięwzięcia**. Jest to zatem „**badanie stosowane**”.

Innowacją może być:

- szukanie ciągłego ulepszania, perfekcji w zakresie oszczędności kosztów, prostoty lub skuteczności
- lub uzyskanie nowych produktów poprzez połączenie produktów istniejących lub poprzez zastosowanie jakiegoś rozwiązania w nowy sposób
- lub prawdziwy skok naprzód, przełom; ten aspekt dokonania przełomu przez „odkrywców”, badaczy lub inżynierów

rów (np. wywoływanie naprężeń wstępnych) jest zawsze wynikiem:

- dostępności nowych narzędzi pozwalających na dalszy postęp w danym momencie (np. kompas)
- nowych ograniczeń: przystosowanie do zmian klimatycznych, globalizacji, konkurencji itp.
- podważania przekonań (np. Ziemia jest kwadratowa).

W konsultingu inżynierskim istnieją trzy rodzaje innowacji:

Innowacja w przedsięwzięciach operacyjnych – polega

na stworzeniu nowej metody lub nowego produktu lub wytworzeniu innowacyjnego połączenia już istniejących produktów lub metod

innowacja na żądanie lub w przewidywaniu wymagań klientów – polega na przeprowadzeniu studiów badawczo-rozwojowych w celu zaproponowania dokładnie sprecyzowanego rozwiązania danego problemu, oddzielenie od przedsięwzięcia operacyjnego

innowacja w zarządzaniu przedsięwzięciami w konsorcjum: polega na lepszym zaprojektowaniu metod i organizacji całego przedsięwzięcia

Zalecenia dla branży konsultingu inżynierskiego

Publikowane poniżej teksty stanowią fragment publikacji „Biała książka. Konsulting inżynierski i innowacyjność”, opracowanej przez Syntec- Ingénierie – francuską Federację Zawodowego Konsultingu Inżynierskiego, członka FIDIC i EFCA.

Działania do podjęcia w firmach konsultingu inżynierskiego

Przyszłe wyniki pracy firm konsultingu inżynierskiego na rynkach krajowych i zagranicznych zależeć będą od ich inicjatywy i dynamiki w reagowaniu na wyzwania wynikające z potrzeby szukania rozwiązań innowacyjnych.

a) integrowanie, zarządzanie i wykorzystanie innowacyjności

Rozwiązania innowacyjne są średnio i długoterminowymi inwestycjami, a ich finansowanie musi być spójne z interesem i strategią firmy.

Wszyscy pracownicy firmy, w tym jej kierownictwo, są przekonani o potrzebie innowacji, ale nie wiedzą dokładnie jak ją stworzyć. Podstawową sprawą jest pamiętanie o tym, że **innowacyjność w firmach wypływa z gotowości do niej kierownictwa firmy**. Jest to podstawowy składnik działalności firmy i „spontaniczna” innowacyjność jest możliwa tylko wtedy, gdy jest planowana.

Innowacyjność może również stanowić metodę przekazywania wiedzy z poziomu wyższych rangą pracowników do niższych.

Na koniec, podstawową sprawą jest znalezienie źródeł innowacji w „obszarze wolności”, z dala od ograniczeń związanych z produkcją.

Zalecenia

Wewnętrzna organizacja firmy wymaga:

- **Wyznaczenia jednej osoby do zarządzania innowacyjnością**, zdolnej do myślenia w sposób niezależny, dysponującej wystarczającą ilością czasu, nawet jeśli ma jeszcze inne zadania do wykonania
- w zależności od wielkości i charakteru działalności firmy powyższa **funkcja** może być sprawowana na cały etat lub jego część przez osobę z **doświadczeniem**, ale **jednocześnie otwartą na nowe rozwiązania**.

Osoba ta, a także zespół którym kieruje, potrzebuje pewnej wolności od nacisków związanych z podstawową działalnością firmy. Jednak z drugiej strony, ciągłość łańcucha „innowacja-podstawowa działalność” musi być zagwarantowana dzięki efektywnej koordynacji ze strony pracowników odpowiedzialnych za bieżącą działalność firmy.

Rola zespołu innowacyjnego polega na:

- przygotowaniu firmy na nowe wyzwania dzięki nowym metodom i narzędziom zwiększającym wydajność
- poznawaniu nowych produktów, aby zapewnić firmie konkurencyjność
- pomoc w przygotowaniu innowacyjnych ofert
- tworzenie ośrodków kompetencji odpowiedzialnych za opracowanie nowych usług (wspieranie nowych pomysłów)
- monitorowanie nowych rozwiązań technologicznych na rynkach krajowych i zagranicznych

➤ promowanie i uznawanie innowacji wewnątrz firmy

Inżynierowie muszą przekazywać informacje na temat swoich pomysłów innowacyjnych w sposób bardziej efektywny.

Dobrym pomysłem jest, aby każda firma Inżyniera korzystała z jakiegoś **środka przekazu** (np. intranet, biuletyn, seminarium itp.), w którym **oceniana byłaby wartość rozwiązań innowacyjnych** i rozpowszechniane informacje na ich temat, przynajmniej w ramach firmy.

Innowacje mogą być również oceniane zewnętrznie w publikacjach w prasie specjalistycznej lub w inny ustalony sposób. Wymaga to czasu poświęconego przez osoby wyznaczone do tego zadania. Sieć Syntec-Ingénierie (francuskie stowarzyszenie konsultingu inżynierskiego) jest również środkiem takiej zewnętrznej komunikacji.

- **ocena wartości rozwiązań innowacyjnych a ocena pracowników**

Dobłą metodą promowania innowacji wewnątrz firmy jest docenianie umiejętności pracowników do znajdowania nowych rozwiązań. Powinno to być jednym z kryteriów oceny pracownika.

b) Korzyści płynące ze wspomagania finansowego

Strategia innowacyjności w firmie powinna obejmować politykę finansową w tym zakresie. Jest zatem ważne, aby czas poświęcony na szukanie nowych rozwiązań dotyczył tylko działalności innowacyjnej, a nie był wliczany do kosztów ogólnych. Bez takiego podejścia zawsze będzie istniało ryzyko występowania czasu nie opłaconego lub „ukrytego”, co będzie miało zły i demotywujący wpływ na pracowników.

Zalecenia

Należy:

- **więcej korzystać z możliwości, jakie daje kredyt podatkowy na badania**
- **więcej korzystać ze wspomagania finansowego dla innowacji**

W tym celu:

- nie należy wahać się aby skorzystać z konsultacji z OSEO (francuska agencja wspierania innowacyjności), nawet w przypadku innowacji niematerialnych
- należy ustalić rolę Inżyniera jako koordynatora zespołów innowacyjnych i dzięki temu korzystać z finansowania wnoszonego przez innych partnerów
- **trzeba mieć refleks i uzyskać współfinansowanie dla „rozwiązań innowacyjnych”**
- **należy więcej korzystać ze wsparcia ze strony Ośrodków Konkurencyjności**
- **należy promować udzielanie kredytu podatkowego na badania firmom konsultingu inżynierskiego**

c) Kapitalizacja wiedzy i doświadczenia

Kapitalizacja wiedzy i innowacji jest wewnętrznym procesem w firmie, który obejmuje:

- monitorowanie całego technicznego zakresu branży
- **transfer wiedzy:**
 - poprzez spisywanie protokołów technicznych
 - coaching (przekazywanie wiedzy i doświadczenia przez „starych” pracowników „młodym” pracownikom w firmie)
 - szkolenia
- **Uczestniczenie w sieciach wiedzy:**
 - (stowarzyszenia konsultingu inżynierskiego) Syntec-Ingénierie
 - kluby badawcze
 - itp.

Zalecenia

- **obserwacja nowości w wielu dziedzinach wiedzy technicznej**

Branża konsultingu inżynierskiego musi wejść głębiej w zagadnienie innowacyjności, aby zdobywać kapitał wiedzy o przyszłych tematach badawczych, stosując **narzędzia zarządzania wiedzą**.

➤ Zdobywanie wiedzy z doświadczenia i doradztwa

Kapitalizacja wiedzy i doświadczenia jest sprawą podstawową (zwłaszcza z powodu starzenia się społeczeństwa). Członkowie wyższej kadry kierowniczej w firmach powinni przekazywać młodszemu pokoleniu swoją **wiedzę zdobytą podczas realizacji różnych zadań oraz doświadczenie we wdrażaniu nowych rozwiązań**. Takie podejście wymaga pełnej szacunku pracy opartej na docenianiu konkretnej wiedzy każdego z tych pracowników. Dobrze byłoby przeanalizować stare metody pracy pod kątem ich skuteczności i szybkości reagowania na problemy.

d) Innowacyjność w metodach pracy firmy

Zmiany w kierunku powstania społeczeństwa opartego na wiedzy, bardziej złożony charakter projektów i wyzwania dnia dzisiejszego prowadzą do konieczności oceny wartości rozwiązań **innowacyjnych w zakresie stosowanych metod**, w czym firmy konsultingu inżynierskiego odgrywają dość specjalną rolę. Ważne jest, aby proces oceny i ochrony rozwiązań innowacyjnych najbardziej dobranych do potrzeb stał się szybszy i skuteczniejszy w obliczu dzisiejszych wyzwań.

Zalecenia

- **Włączenie zasady zrównoważonego rozwoju do metod zarządzania**

Branża powinna pracować nad uwzględnieniem procesu zrównoważonego rozwoju w swoich metodach zarządzania łącząc zalecany przez UE **zrównoważony rozwój z wysoką jakością środowiska**.

- **Uwzględnienie zarządzania ryzykiem w złożonych przedsięwzięciach**

Powyższe wymaga:

- analizy metod obecnie stosowanych we Francji i na świecie
- opracowania metod stosowanych w naszych firmach (przewodniki, materiał referencyjny, mapowanie ryzyka w projekcie, matryce analityczne, proste sieci, narzędzia dedykowane, itp.)
- zintegrowania tych metod z podstawowymi metodami zarządzania projektem
- wyłonienie zadań dodatkowych
- poinformowanie wszystkich uczestników przedsięwzięcia o znaczeniu włączenia zarządzania ryzykiem do procesu definiowania przedsięwzięcia, projektowania i budowy
- opracowania przewodnika przez Syntec-Ingénierie (lub we współpracy z właściwymi ministerstwami).

4 września 2009 r.

NWZCS SIDiR

W hotelu 500 w Zegrzu odbyło się Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie SIDiR połączone z integracyjnym spotkaniem przy grillu i wykładem dotyczącym zmian w Ustawie Prawo zamówień publicznych.

Wieczorne spotkanie, które odbywało się na patio hotelu z widokiem na jezioro, przeciągnęło się do późnej nocy; wszyscy bawili się znakomicie i chwalili pomysł. Jak wiadomo – dobre idee powstają w trakcie swobodnej wymiany myśli...

Następny dzień był już dniem wytężonej pracy: rozpoczął go wykład Pani Ewy Wiktorowskiej – Prezes Fundacji Zamówień Publicznych – Inicjatywa WIN- WIN, którego przedmiotem były ostatnie zmiany w Ustawie Pzp.

Kolejnym punktem spotkania było NWZCS SIDiR poświęcone zmianom w Statucie Stowarzyszenia. Zmiany te, poza nielicznymi wyjątkami głównie o charakterze porządkującym zostały zatwierdzone, w kształcie proponowanym przez Zarząd.



Grażyna
ŁUKA-DOKTORSKA
Dyrektor Biura SIDiR

13-16 września 2009 r.

Konferencja & GAM FIDIC, Queen Elizabeth II Conference Centre, Londyn

W dniach 13-16 września odbyła się doroczna konferencja FIDIC. SIDiR reprezentował Prezes Krzysztof Woźnicki, oraz dwóch przedstawicieli Koła Młodych Profesjonalistów Panowie Marcin Spyra i Wojciech Węclawek, którzy brali udział w programie szkoleniowym "The FIDIC 2009 Young Professionals Management Training Programme."

13 września odbyły się obrady w komisjach oraz przyjęcia recepcyjne.

14 września, kiedy rozpoczęły się oficjalne obrady, podczas otwierającej sesji plenarnej, zaprezentowane zostało najnowsze opracowanie FIDIC: „Stan świata- raport FIDIC 2009 dotyczący infrastruktury”. Raport diagnozuje aktualnie istniejącą infrastrukturę i prognozuje kierunki jej rozwoju w horyzoncie problemów takich jak: wzrost ludności, zmiany klimatyczne, urbanizacja, energia czy zasoby wodne. Raport ma za zadanie przegląd podstawowych problemów związanych z infrastrukturą, które świat musi rozwiązać. Opis powszechnych wyzwań w kategoriach zrównoważonego rozwoju powoduje konieczność rozważenia poszczególnych aspektów infrastruktury w sposób indywidualny. W każdej z sekcji raportu omawiane są najważniejsze w danym obszarze zagadnienia.

15 września był drugim dniem obrad plenarnych.

16 września odbyło się Walne Zgromadzenie Członków FIDIC (GAM FIDIC), podczas którego zgromadzeni zaaprobowali bilans za rok 2008.

Przyjęto także nowe organizacje członkowskie:

- » Stowarzyszenie Inżynierów Konsultantów Serbii,
 - » Unię Kuwejtskich Biur Inżynierskich i Domów Doradczych,
 - » Sudańskie Stowarzyszenie Doradztwa Inżynierskiego i Architektonicznego,
 - » Libańskie Stowarzyszenie Inżynierów Konsultantów,
- oraz firmy wspierające:
- » Constructora Queiroz Galvao S.A.,
 - » Marseille and Al Ulla Group z Libanu
 - » i Somah Associates Ltd. z Mauritiusa.

Dokonano zmiany w Art. 23 Statutu, który mówił, że statut i dokumenty założycielskie FIDIC będą publikowane w czterech językach: angielskim, francuskim, niemieckim i hiszpańskim, ustanawiając angielski językiem Federacji.

Zaprobowano budżet na rok 2010 oraz powołano nowego Prezydenta FIDIC, którym został Greg Thomopoulos z USA.

Na koniec przedstawiono rezultaty i uczestników programu szkoleniowego dla Młodych Profesjonalistów.

Znaczącym elementem dyskusji był temat wzajemnych relacji (fuzji) pomiędzy EFCA i FIDIC.

30-31 października 2009 r.

Konferencja DRBF

W Bukareszcie odbyła się pierwsza Konferencja Europa – Azja Dispute Resolution Foundation Board (DRBF), której współorganizatorem był Prezes SIDiR Krzysztof Woźnicki (będący także jednym z prelegentów), zatytułowana „Zapobieganie Sporom przy pomocy Komisji Rozjemczych”. W pierwszym dniu dyskutowano tematy takie jak: najlepsze praktyki, etyka, wyzwania i proponowane rozwiązania. Drugi dzień spotkania miał charakter treningu warsztatowego.

**Stowarzyszenia
Inżynierów,
Doradców
i Rzeczoznawców
(SIDiR)**

ul. Trębacka 4
00-074 Warszawa
tel./fax.: +48 022 826 16 72
tel./fax.: +48 022 826 56 49
www.sidir.pl
e-mail: biuro@sidir.pl



Stały Sąd Polubowny, zwany w dalszej części Regulaminu „Sądem” lub „Sądem Polubownym” działa w Warszawie przy Stowarzyszeniu Inżynierów Doradców i Rzeczoznawców, zwanym dalej SIDiR, jako samodzielna jednostka organizacyjna w zakresie orzecznictwa na podstawie uchwały Zarządu SIDiR z dnia 9 kwietnia 2005 roku. Sąd ten został powołany dla rozstrzygania właściwych dla niego sporów powstałych w związku z realizacją umów zawartych według wzorów FIDIC, jak również umów zawartych w wyniku przetargów przeprowadzonych zgodnie z obowiązującym polskim prawem w zakresie zamówień publicznych.



Szanowni Państwo,

Stowarzyszenie **SIDiR** wyłączny reprezentant FIDIC w Polsce ma zaszczyt zaprosić Państwa do wzięcia udziału w **jesiennym** cyklu szkoleń otwartych poświęconych problematyce FIDIC:

HARMONOGRAM SZKOLEŃ

» 14–15.10.2009 r.: „Warunki Kontraktowe FIDIC”

» 18–19.11.2009 r.: „Zarządzanie Projektami Budowlanymi
w realizacji Inwestycji Celu Publicznego”

» 9–10.12.2009 r.: „Zarządzanie Budową według Warunków
Kontraktowych FIDIC”

Szkolenia odbędą się w godzinach 10.00–16.00 i drugiego dnia 9.00–15.00 w Domu Technika NOT przy ulicy Czackiego 3/5 w Warszawie. Koszt szkolenia: 1000 złotych od osoby.

Koszt szkoleń obejmuje:

- Materiały dydaktyczne
- Rejestrowane w SIDiR zaświadczenie o odbyciu szkolenia
- Ciepłe posiłki
- Przerwy kawowe

Celem szkoleń jest pogłębione wprowadzenie w tematykę zasad FIDIC powszechnie stosowanych w umowach międzynarodowych (kontraktach finansowanych ze środków unijnych czy Bank Światowy) oraz coraz częściej krajowych (w szczególności w obszarze zamówień publicznych). Problematyka FIDIC nabiera też szczególnego znaczenia w świetle przyjętej 16 listopada 2006 Dyrektywy o usługach.

Szkolenia skierowane są
do wszystkich uczestników procesu inwestycyjnego!

Nasi wykładowcy są międzynarodowymi ekspertami i konsultantami FIDIC mają także bogatą praktykę trenerską i pedagogiczną.

Nr ewidencyjny w rejestrze instytucji
szkoleniowych: 2.14.00002/2009

**Możemy także
specjalnie przygotować
(według wybranej
problematyki FIDIC)
i przeprowadzić szkolenie
w Państwa firmie!**

Zarząd SIDiR



**Stowarzyszenia
Inżynierów,
Doradców
i Rzeczoznawców
(SIDiR)**

ul. Trębacka 4
00-074 Warszawa
tel./fax.: +48 022 826 16 72
tel./fax.: +48 022 826 56 49
www.sidir.pl
e-mail: biuro@sidir.pl

**Zgłoszenia prosimy dokonywać na karcie uczestnictwa.
Wzór karty znajduje Państwo na naszej stronie internetowej: www.sidir.pl**