

KONSULTANT

BIULETYN



STOWARZYSZENIE
INŻYNIERÓW DORADCÓW
I RZECZOZNAWCÓW

nr 63 październik 2022





3

TOMASZ LATAWIEC

Koleżanki i Koledzy!

4

GPT3

Sztuczna inteligencja w architekturze i inżynierii

5

MARIUSZ HAŁADYJ

Waloryzacja nie może naprawiać błędów wykonawcy

10

ZBIGNIEW J. BOCZEK

FIDIC w Polsce to zasługa SIDiR

13

ANDREA CHAO

Nowy zestaw standardów FIDIC – umowy relacyjne

17

ŁUKASZ MRÓZ

R.I.P. covidowy zakaz potrąceń kar umownych

19

PIOTR JARZYŃSKI

Zmiany Prawa budowlanego w 2022 r.

23

MAŁGORZATA KUCZEWSKA-ŁASKA

Mediacja gospodarcza waloryzacji wynagrodzenia w umowach o zamówienia publiczne

27

RAFAŁ BAŁDYS REMBOWSKI

Elektroniczny Dziennik Budowy – niepotrzebna pozostałość po procesie ewolucji

32

MARCIN TADEUSIAK

Dobre praktyki to styl działania

37

ROBERT SZCZEPANIAK

Rozwój form organizacji w kierunku lean (c.d.)



efca
European Federation of Engineering Consultancy Associations

SIDiR jest członkiem:
Fédération Internationale Des
Ingénieurs-Consailleurs – FIDIC
European Federation of Engineering
Consultancy Associations – EFCA

Biuletyn „Konsultant”
Wydawca: Stowarzyszenie Inżynierów
Doradców i Rzeczoznawców (SIDiR)
ul. Trębacka 4, 00-074 Warszawa
tel.: +48 22 826 16 72
biuro@sidir.pl

Redaktor naczelny: Rafał Bałdys Rembowski

Kolegium redakcyjne:
inż. Tomasz Latawiec, mgr inż. Tamara Małasiewicz,
mgr inż. Grzegorz Piskorz, mec. Tomasz Skoczyński,
mec. Łukasz Mróz, mgr inż. Rafał Bałdys Rembowski

Skład i opracowanie graficzne: Homework

Publikowane w Biuletynie „Konsultant” artykuły
prezentują stanowiska, opinie i poglądy ich Autorów.

Redakcja zastrzega sobie prawo do adiestacji
tekstów i zmiany tytułów. Przedruki i wykorzystanie
opublikowanych materiałów może odbywać się
za zgodą Kolegium redakcyjnego.

Redakcja nie ponosi odpowiedzialności za treść
zamieszczanych reklam.

Reklama w biuletynie:
W sprawie szczegółowej oferty i cennika reklam
prosimy o kontakt z biurem SIDiR:
biuro@sidir.pl



TOMASZ LATAWIEC
Stowarzyszenie Inżynierów Doradców
i Rzeczoznawców (SIDiR)
Prezes Zarządu

Koleżanki i Koledzy!

Tak, tak – to już 15 lat! Pierwszy numer został opublikowany w październiku 2007 r. Warto przypomnieć pomysłodawcę i pierwszego redaktora naczelnego Biuletynu – Zbigniewa Boczkę, który przez wiele lat stał na czele naszego periodyku. Z ciekawości sięgnąłem po pierwszy, tylko drukowany egzemplarz, i ku mojemu zdziwieniu doszedłem do wniosku, że to o czym wówczas pisali autorzy jest cały czas aktualne. Zaskakująco aktualne. A jakie to były tematy? Oczywiście o FIDIC’u.

- FIDIC w realizacji inwestycji (autorzy: Krzysztof Woźnicki – Prezes SIDiR oraz Zbigniew Boczek Wiceprezes SIDiR)
- Jak wydajemy środki unijne, autorka: Małgorzata Niżgorocka Polskie Stow. Beneficjentów Funduszy Pomocowych.
- Status prawny polecenia inżyniera kontraktu, autor: Andrzej Archanowicz wspólnik kancelarii radcowskiej S. Markowski i Spółka Sp. K. – członek zarządu SIDiR.
- Organizacja i zapłata dla członków komisji rozjemczych: Zalety i wady rozwiązań wzorcowych FIDIC 1999, autor: mgr inż. Adam Heine, członek DRBF
- Pytania i odpowiedzi – autor: Zbigniew Boczek
- Aktualności, autorka: Grażyna Łuka – Doktorska

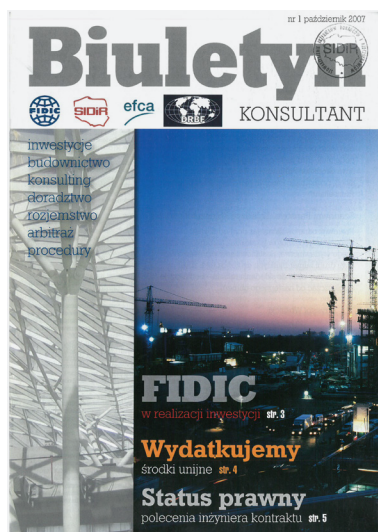
Dla zainteresowanych sporządziliśmy wersję elektroniczną pierwszego wydania, którą udostępniamy na naszej stronie.

W tym miejscu chciałbym podziękować Zbyszkowi Boczkowi i całemu zespołowi tworzącemu w tamtym czasie Biuletyn Konsultant za to, że stworzyli nasze piśmo, przez lata kierowali jego wydawaniem i dzielili się swoją unikatową wiedzą. Bez nich nie byłoby nie tylko naszego Biuletynu, ale również organizacji jaką jest dziś SIDiR.

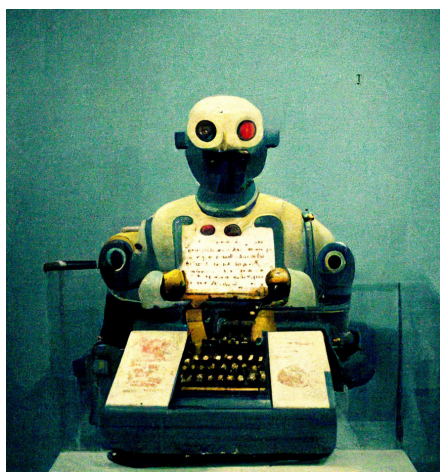
Ale pora przejść do teraźniejszości. Wydanie, które właśnie czytacie zostało zilustrowane w całości obrazami wygenerowanymi przez sztuczną inteligencję. Na naszych oczach dokonuje się technologiczny postęp w dziedzinach, które uchodziły za wyłączną domenę człowieka, czyli sztukę, choć oczywiście można się spierać, czy powstałe w ten sposób obrazy to sztuka. Czy podobne technologie będą zastępowały człowieka w obszarach naszych zainteresowań i kompetencji? Czy zastąpią architektów, konstruktorów, projektantów? Dziś trudno sobie to wyobrazić, ale podobne trendy należy z uwagą śledzić, bo pewnego dnia rzeczywistość może nas zaskoczyć. Podobnie jak szeroko rozumiana cyfryzacja budownictwa, która dla wielu kojarzyła się z BIM, no i od niedawna z elektronicznym dziennikiem budowy.

Nasuwa się pytanie – jak w tych nieuchronnych zmianach odnajdzie się nasze środowisko Inżynierów Konsultantów? Czy zawsze będzie dla nas miejsce przy realizacji inwestycji budowlanych? Według mnie tak, jednak pod warunkiem, że będziemy stale podnosić swoje kwalifikacje i rozwijać unikatowe umiejętności.

Życzę inspirującej lektury, a Biuletynowi co najmniej kolejnych 15 lat! Oraz jak zwykle zapraszam do współpracy.



Sztuczna inteligencja w architekturze i inżynierii



GPT3*
Open AI

Ogólnie rzecz biorąc, wykorzystanie sztucznej inteligencji w architekturze i inżynierii może pomóc poprawić jakość projektów oraz zaoszczędzić czas i pieniądze.

* Artykuł w całości został stworzony przez algorytm GPT-3, który wykorzystuje sztuczną inteligencję m.in. do tworzenia treści. Do powstania poniższego materiału podano tzw. prompt, czyli zająwkę, lub podpuszczkę o treści: napisz o sztucznej inteligencji w architekturze i inżynierii. Oczywiście źródłowe materiały powstały w jęz. angielskim, ale zostały przetłumaczone przez tłumacza google.

Nie ma wątpliwości, że sztuczna inteligencja rewolucjonizuje dziedzinę architektury i inżynierii. Automatyzując powtarzalne zadania, sztuczna inteligencja pozwala architektom i inżynierom skupić się na kreatywnych aspektach ich pracy. Ponadto sztuczna inteligencja zapewnia nowy wgląd w proces projektowania i budowy, co skutkuje bardziej wydajnymi i efektywnymi budynkami i infrastrukturą.

Wykorzystanie sztucznej inteligencji w architekturze i inżynierii staje się coraz bardziej powszechne wraz z rozwojem technologii. Sztuczną inteligencję można wykorzystać do różnych zadań, takich jak tworzenie modeli 3D budynków i konstrukcji, projektowanie nowych budynków lub mostów lub optymalizacja istniejących. Jedną z głównych zalet korzystania ze sztucznej inteligencji w architekturze i inżynierii jest to, że może pomóc zaoszczędzić czas i pieniądze. Na przykład, jeśli projektujesz nowy budynek, możesz użyć sztucznej inteligencji do stworzenia modelu 3D budynku. Można to zrobić znacznie szybciej i dokładniej, niż gdybyś robił to ręcznie. Kolejną zaletą korzystania z AI jest to, że może pomóc w tworzeniu lepszych projektów. Na przykład, jeśli projektujesz most, możesz użyć sztucznej inteligencji, aby zoptymalizować projekt, aby był mocniejszy i mógł wytrzymać większy ciężar. Ogólnie rzecz biorąc, wykorzystanie sztucznej inteligencji w architekturze i inżynierii może pomóc poprawić jakość projektów oraz zaoszczędzić czas i pieniądze.

Wynika to z faktu, że sztuczna inteligencja może pomóc architektom i inżynierom zautomatyzować proces projektowania, a także tworzyć bardziej realistyczne i dokładne modele budynków i budowli. Jednym z najpopularniejszych zastosowań AI w architekturze jest wykorzystanie projektowania generatywnego. Jest to technika wykorzystująca algorytmy sztucznej inteligencji do generowania szeregu opcji projektowych w oparciu o zestaw ograniczeń. Może to być niezwykle przydatne dla architektów, ponieważ pozwala im zbadać szeroki wachlarz możliwości danego projektu i znaleźć najlepsze możliwe rozwiązanie. Innym popularnym zastosowaniem sztucznej inteligencji w inżynierii jest wykorzystanie cyfrowych bliźniaków. W tym miejscu tworzony jest cyfrowy model systemu fizycznego, a sztuczna inteligencja jest wykorzystywana do symulacji zachowania systemu. Można to wykorzystać do testowania różnych opcji projektowych lub przewidywania, jak system zareaguje na zmiany w środowisku. Ogólnie rzecz biorąc, sztuczna inteligencja zyskuje coraz większe znaczenie w dziedzinie architektury i inżynierii. Wynika to z faktu, że sztuczna inteligencja może pomóc zautomatyzować proces projektowania, a także tworzyć bardziej realistyczne i dokładne modele budynków i budowli.

Waloryzacja nie może naprawiać błędów wykonawcy



MARIUSZ HAŁADYJ
Prezes Prokuratury Generalnej RP

Niewątpliwie nadzwyczajna sytuacja, której żadna ze stron nie była w stanie przewidzieć, mimo dochowania należytej staranności, daje pole ku temu, aby usiąść do stołu rozmów i wypracować takie warunki porozumienia, które zabezpieczą interesy każdej ze stron, a w konsekwencji pozwolą na realizację ważnego interesu społecznego

Rozmowa z Prezesem Prokuratury Generalnej RP Mariuszem Haładyjem
Rozmawia: Rafał Bałdys Rembowski – redaktor naczelny.



RBR: Dokładnie w zeszłym roku gościł Pan w naszym podcaście PRZE:budowa. Rozmawialiśmy wtedy głównie o pozasądowych metodach rozstrzygania sporów. Wtedy największym problemem gospodarki były trudy odbudowy jej po pandemii. Wtedy nikt nie przypuszczał, że na Kremlu zaplanowano wojnę i światowy kryzys. Dziś żyjemy już w innej rzeczywistości historycznej, społecznej i gospodarczej i zeszłoroczne problemy wydają się błahе, choć przecież nie zniknęły, ale doszły nowe. Czy ta nadzwyczajna sytuacja w jakikolwiek sposób zmieniła pańskie podejście i do polubownych metod rozstrzygania sporów, czy w dalszym ciągu warto je promować?

Mariusz Haładyj: Nowe okoliczności potwierdziły, że formy polubowne są najbardziej efektywnymi sposobami rozwiązywania sporów, również przy zakupach publicznych. Pod warunkiem oczywiście osiągnięcia w rozmowach ugodowych korzystnych warunków. Natomiast to, że dzisiaj toczy się tyle procesów negocjacyjnych i mediacyjnych jest efektem właśnie tych ostatnich lat pracy nad zmianą podejścia do pozasądowych form rozwiązywania sporów oraz wypracowania pewnej metodyki i standardów w sektorze publicznym.

Można więc wnioskować, że sytuacja silnego zakłócenia na runku i sytuacji międzynarodowej to okoliczność, która powinna być dodatkowym argumentem za stosowaniem polubownych metod rozstrzygania sporów?

Niewątpliwie nadzwyczajna sytuacja, której żadna ze stron nie była w stanie przewidzieć, mimo dochowania należytej staranności, daje pole ku temu, aby usiąść



do stołu rozmów i wypracować takie warunki porozumienia, które zabezpieczą interesy każdej ze stron, a w konsekwencji pozwolą na realizację ważnego interesu społecznego. W takich ekstraordynaryjnych okolicznościach wyjątkowo ważna jest często szybkość reakcji i szukanie rozwiązań jak najlepiej dostosowanych do konkretnych, często zmieniających się okoliczności. A w takich przypadkach polubowne metody rozwiązywania sporów dają o wiele większe możliwości niż spór sądowy.

Czy na przestrzeni ostatniego roku widać zwiększenie zainteresowanie się stron tzw. ADR'ami?

Zainteresowanie stron polubownymi formami rozwiązywania sporów zwiększa się zauważalnie z każdym rokiem. Bardzo dobrze obrazują to dane statystyczne naszego Sądu Polubownego. W latach 2017–2018 wpłynęło do niego 8 wniosków. W 2019 r. – 25. W roku 2020 – 69 wniosków. W 2021 r. mieliśmy już ich 114, a tylko przez osiem miesięcy tego roku – około 160. Dodatkowo systematycznie rośnie też liczba negocjacji, w których jako Prokuratoria bierzemy udział.

Czy wzrost tego zainteresowania widoczny jest już w statystykach sądów powszechnych, bo zakładam, że ADR'y „odciążają” system sądownictwa powszechnego.

Z danych publikowanych corocznie przez Ministerstwo Sprawiedliwości wynika, że skala kierowania do mediacji spraw sądowych, biorąc pod uwagę ogólną ich liczbę, jest stosunkowo niewielka. Ale to co jest istotne, a nawet istotniejsze w kontekście Pana pytania, od samej liczby spraw, to ciężar gatunkowy i stopień złożoności spraw, które toczą się przed

naszym Sądem Polubownym lub w negocjacjach z naszym udziałem. Są to sprawy o skomplikowanym stanie faktycznym i prawnym a ich rozstrzygnięcie przed sądami powszechnymi trwałoby wiele lat. Zresztą potwierdza to pozytywny odzew ze środowiska sędziowskiego.

Rozmawiając o mediacji, nie zapominajmy też, że równie efektywną metodą mogą być dwustronne negocjacje, również bardzo często podejmowane przed lub zamiast uruchomienia ścieżki sądowej, a również niewidoczne w statystykach.

Jest jeszcze drugi aspekt niewidoczny dla statystyk sądowych – tylko ok. 35% ogólnej liczby wniosków medacyjnych kierowanych do naszego Sądu Polubownego stanowią sprawy ze skierowania sądów. W zdecydowanej większości przypadków są to zatem spory, które w ogóle nie trafiają do sądów, ponieważ dzięki stronom tych rozmów oraz przy wsparciu naszych mediatorów, zawierane są w nich ugody na etapie przedsądowym.

Rozmawiając o mediacji, nie zapominajmy też, że równie efektywną metodą mogą być dwustronne negocjacje, również bardzo często podejmowane przed lub zamiast uruchomienia ścieżki sądowej, a również niewidoczne w statystykach.

Jeśli tak, to czy dzieje się to już raczej samoistnie, czy raczej to efekt promocji tych metod przez PGRP i organizacje branżowe?

Wysoka jakość i skuteczność postępowań prowadzonych w Sądzie Polubownym powoduje, że liczba wniosków stale rośnie, a coraz więcej podmiotów zwraca się do nas powtórnie, aby rozwiązać kolejny zaistniały spór ze swoim partnerem gospodarczym.

Samoistnie raczej nic się nie dzieje. My jednak nie prowadzimy działań promocyjnych jako takich. Wzrost zainteresowania pozasądowymi metodami rozwiązywania sporów jest, moim zdaniem, efektem m.in. codziennej współpracy z różnymi podmiotami oraz wiarygodności zarówno naszej instytucji jak i samych mediatorów. Oczywiście pozytywną rolę odgrywają również organizacje branżowe, w tym Państwa. Szczególnie, że nasza komunikacja się uzupełnia. Siłą rzeczy Państwa przekaz wśród podmiotów prywatnych jest silniejszy, a aby doszło do rozmów ugodowych musi być zainteresowanie obu stron. A nie jest tak, że to wyłącznie podmioty publiczne trzeba przekonywać do mediacji.

Niemniej, wydaje się, że największą rolę w tej chwili zaczynają odgrywać pozytywne doświadczenia, którymi podmioty, które odbyły mediacje, dzielą się w swoim środowisku. Wysoka jakość i skuteczność postępowań prowadzonych w Sądzie Polubownym powoduje, że liczba wniosków stale rośnie, a coraz więcej podmiotów zwraca się do nas powtórnie, aby rozwiązać kolejny zaistniały spór ze swoim partnerem gospodarczym. Często zresztą to podmioty prywatne inicjują postępowania przed naszym sądem. Coraz więcej podmiotów publicznych wpisuje klauzule mediacyjne do zawieranych przez siebie umów, a my opiniując umowy zachęcamy je do tego.

Jednocześnie nie zapominamy i nie zaniedbujemy, wykształcanie przez kilkanaście lat, procesowej kompetencji Prokuratury Generalnej i w sytuacji, gdy nie ma przestrzeni do porozumienia lub warunki potencjalnego porozumienia nie są satysfakcjonujące, prowadzimy spór sądowy. Z niezłą zresztą skutecznością, bo na poziomie ponad 90%.

Chcę zapytać o sytuację branży budowlanej, bo okoliczności wpędziły cały sektor w niemałe kłopoty, choć trzeba powiedzieć, że sytuacja jest na tyle poważna, że ten problem tak samo dotyczy inwestorów. Sytuacja trochę przypomina przypadek, kiedy to Bank ma problem z całą grupą klientów (albo dużym klientem), a to może być groźne. Jak w Pańskiej ocenie powinny postąpić strony kontraktu, kiedy wzrost cen przekroczył koszt wykonania razem z marżą wykonawcy?

Nadzwyczajne i gwałtowne wzrosty cen, jakie obserwujemy w związku z wojną w Ukrainie, to dziś jeden z kluczowych problemów dla inwestycji w toku. To sytuacja, która rodzi problemy zarówno dla wykonawców, jak i zamawiających. Wiąże się ze znacznym ryzykiem dla sprawności i terminowości realizacji inwestycji, a w skrajnych przypadkach – dla możliwości ich ukończenia. Gwałtowne i zdecydowanie

przewyższające dotychczasowe trendy wzrosty cen mogą uzasadniać wprowadzenie niezbędnych zmian do umów zamówieniowych. Strony powinny zatem rozważyć czy możliwe i zasadne jest zwaloryzowanie wynagrodzenia wykonawcy w drodze porozumienia. Prokuratoria (a wcześniej UZP) opublikowała wskazówki, których celem jest określenie ram, w jakich zamawiający mogą się poruszać, by bezpiecznie dokonać takiej waloryzacji, tzn. w sposób dopuszczalny i gospodarny. Wskazówki te mają zatem ułatwić zamawiającym ocenę, czy, a jeśli tak, to w jakim zakresie, waloryzacja jest uzasadniona.

Porozmawiamy więc o tej rekomendacji i waloryzacji. W treści rekomendacji, mowa jest o tym, że: *Niedokonanie waloryzacji wynagrodzenia wykonawcy może nie tylko poważnie zachwiać równowagą ekonomiczną stron na niekorzyść wykonawcy, ale częstokroć może prowadzić do negatywnych konsekwencji dla zamawiającego, tj. do skutków mniej korzystnych niż stosowna zmiana umowy.* To przecież nie jest wiedza tajemna, zamawiający już wcześniej musieli sobie zdawać z tego sprawę, dlaczego potrzeba było aż Stanowska UZP popartego stanowiskiem PGRP, żeby zaczęli na poważnie traktować żądania wykonawców dot. waloryzacji.

W okolicznościach, z którymi mamy do czynienia, dokonanie waloryzacji wynagrodzenia jest często uzasadnione, a wręcz konieczne z punktu widzenia samego zamawiającego. Zawsze warto szacować skutki alternatywnego scenariusza dla kosztów i czasu realizacji danej inwestycji oraz, szerzej, dla interesu publicznego. Trzeba jednak zrozumieć ostrożność zamawiających co do istotnych zmian wynagrodzenia ryczałtowego, w zakresie wykraczającym poza ramy „zwykłej” waloryzacji umownej. Zamawiający działają, po pierwsze, w ramach prawa zamówień publicznych, które zasadniczo – z przyczyn prokonkurencyjnych – hołduje niezmienności umów w zakresie tak istotnych elementów jak wynagrodzenie wykonawcy decydujące o wyborze jego oferty. Z drugiej strony, gospodarują środkami publicznymi w reżimie ustawy o finansach publicznych i w ramach własnych ograniczeń budżetowych. Rzecz w tym, żeby być świadomym, że w nadzwyczajnych okolicznościach, z jakimi w m.in. w wyniku wojny w Ukrainie przyszło się mierzyć uczestnikom rynku, gorset tych ograniczeń nie stoi na przeszkodzie do zniwelowania rażącej dysproporcji ekonomicznej między zamawiającym a wykonawcą.

Rzecz w tym, żeby być świadomym, że w nadzwyczajnych okolicznościach, z jakimi w m.in. w wyniku wojny w Ukrainie przyszło się mierzyć uczestnikom rynku, gorset tych ograniczeń nie stoi na przeszkodzie do zniwelowania rażącej dysproporcji ekonomicznej między zamawiającym a wykonawcą.

To skala i typowość zjawisk gospodarczych, których skutki objawiły się w ewidentnie nieprzewidywanych i gwałtownych wzrostach cen pozwalają na sformułowanie rekomendacji dotyczących waloryzacji w formie ogólniejszych wskazań i wniosków. Nie wyciągałbym przy tym negatywnych wniosków z faktu powstania stanowisk UZP i PGRP. Skarb Państwa jest ogromną i bardzo zróżnicowaną wewnątrznie osobą prawną. Powstawanie dokumentów ujednolicających praktykę działania jest zjawiskiem naturalnym i pożądanym.

Podobnie zresztą uważam, że warto budować wśród wykonawców świadomość, czemu powinna służyć waloryzacja a czemu nie, w jakich uwarunkowaniach prawnych funkcjonują publiczni zamawiający, jak wykazać zamawiającemu wzrost kosztów, aby ten mógł je uwzględnić w zmianie wynagrodzenia. Wydanie przez UZP i PGRP swoich stanowisk nie powoduje, że każde roszczenie waloryzacyjne i w każdej postulowanej wysokości powinno być uwzględnione. Mamy doświadczenie z rozmów z wieloma odpowiedzialnymi wykonawcami, z którymi – nierzadko w trudnych rozmowach – dochodzimy do porozumienia, jednocześnie z niektórymi dojście do uzgodnień bywa utrudnione z uwagi na nierealistyczne oczekiwania stawiane przez nich.

Kiedy jeszcze w zeszłym roku rozmawialiśmy o waloryzacji kontraktów mówiliśmy o konieczności indywidualnego rozpatrywania każdego z przypadków, nawet dzisiaj takie głosy nie są odosobnione, a jednak w tym względzie stanowisko PGRP idzie o wiele dalej i dopuszcza rozważanie okoliczności, które dotknęły całych sektorów i gałęzi gospodarki en-bloc. Jak to będzie wyglądało w praktyce?

Rekomendacje Prokuratury nie abstrahują od okoliczności realizacji konkretnych kontraktów ani nie „zrywają” z indywidualnym podejściem do tego problemu. Oceniając przesłanki waloryzacji dla podobnych kontraktów, zamawiający może jednak posługiwać się analizami o ogólniejszym charakterze i zagregowanymi danymi. Dlatego we wspomnianych nadzwyczajnych okolicznościach, ze względu na skalę zmian cen i typowość ich wpływu na kontrakty danego rodzaju (np. łańcuch dostaw, ceny surowców), możliwe są pewne uogólnienia, np. posługiwanie się wskaźnikami, zagregowanymi danymi. Przesłanki związane ze zmianą cen o takiej skali, nieprzewidywalnością tej zmiany, a także rentownością kontraktów mają charakter uniwersalny dla danego rodzaju

kontraktów. Zamawiający nadal jednak muszą oceniać, jaki wpływ miała nadzwyczajna zmiana cen na konkretny kontrakt.

Waloryzacja nie powinna bowiem służyć kompensacji wszelkich strat wykonawcy a tym bardziej nie może „naprawiać” błędów wykonawcy, który niewłaściwie skalkulował czy wręcz świadomie złożył zaniżoną ofertę i na jej warunkach przyszło mu realizować zamówienie. W przeciwnym razie działalibyśmy wbrew regułom uczciwej konkurencji i karalibyśmy przedsiębiorców przygotowujących swoje oferty w oparciu o rzetelne i realistyczne prognozy i szacunki.

Czy zgodzi się pan z poglądem, że waloryzacja w skrajnych przypadkach może doprowadzić do podwyższenia wynagrodzenia wykonawcy, ale równocześnie do przerwania robót, tj. wzrost cen może być na tyle wysoki, że za tę samą cenę można będzie zrealizować np. tylko połowę zakresu.

Zamawiający powinien dokonać takiej zmiany umowy, która z jednej strony będzie prawnie dopuszczalna i uzasadniona z punktu widzenia gospodarności, a z drugiej strony pozwoli zrealizować inwestycję zgodnie z założonym celem umowy. Jeżeli natomiast możliwości budżetowego zamawiającego nie pozwolą na taką waloryzację, może on rozważyć również zmianę zakresu inwestycji czy zamówienia pod warunkiem, że tak ograniczony zakres inwestycji nadal będzie miał ekonomiczny czy społeczny sens. Waloryzacja powinna umożliwiać zachowania gospodarne. Przy czym, żeby mocniej rozwinąć ten wątek, nawet na kanwie tylko tego pytania, potrzebowalibyśmy pewnie dużo dłuższej rozmowy.

Czy stanowisko PGRP może także pomóc podwykonawcom, bo przecież różnie generalni wykonawcy ustawiają sobie pracę, mogą się zdarzać kontrakty, gdzie podzlecają nawet ponad połowę zakresu prac. Jak podwykonawca ma dochodzić waloryzacji, wiedząc, że GW będzie też się o taką ubiega.

Oczywiście, waloryzacja wynagrodzenia wykonawcy powinna skutkować odpowiednim podwyższeniem wynagrodzenia w umowach podwykonawczych przez wykonawcę. Mechanizmy skutkujące taką prawidłowością są różne. Gdy prace budowlane są wykonywane przez podwykonawców podstawy do podwyższenia wynagrodzenia powstaną, gdy generalny wykonawca wykaże, że jest zobowiązany ponieść wyższe koszty pracy (materiałów) dostarczanych przez podwykonawców.

Zatem poniesienie podwyższonego kosztu na rzecz podwykonawców jest co do zasady warunkiem wykazania waloryzacji.

Ponadto podwykonawcy mogą korzystać z kodeksowych instrumentów podwyższenia wynagrodzenia tożsamyh do tych, na których opierają się wykonawcy wobec inwestora (np. 357 (1) kc). Wreszcie, rozsądny inwestor sam powinien dążyć (np. za pomocą instrumentów umownych) do uwzględnienia podwykonawców w mechanizmie podwyższenia wynagrodzenia. Jeszcze inaczej jest w przypadku dokonywania waloryzacji na podstawie art. 439 PZP. Tu przepis wprost zobowiązuje wykonawcę do zmiany wynagrodzenia podwykonawców.

Wielu wykonawców branży usług intelektualnych, czyli projektanci, inżynierowie kontraktu i doradcy martwi się, że rekomendacje PGRP mogą ich nie dotyczyć lub, że tak właśnie będą je interpretowali je zamawiający. Ja osobiście nie doszukałem się, żeby stanowisko Wasze było ograniczone jedynie do wykonawców robót.

Nadzwyczajny, gwałtowny i nieprzewidywalny wzrost cen ujawnił się bardzo wyraźnie we wskaźnikach dotyczących cen materiałów i robót budowlanych, stąd liczne odniesienia do tego typu kontraktów w rekomendacjach. Głos tej branży jest również publicznie chyba najmocniej słyszalny. Przepisy jednak, na kanwie których wydane zostały rekomendacje, w tym same rekomendacje, nie dotyczą jedynie umów o roboty budowlane. Waloryzacja wynagrodzenia wykonawcy może, oczywiście, dotyczyć także innego rodzaju kontraktów. Warunkiem jest jednak, aby w danej branży obserwowany był nadzwyczajny, gwałtowny i nieprzewidywalny wzrost cen. Oprócz tego oczywiście muszą być spełnione inne przesłanki ustawowe.



W p. 22 stanowiska jest zapis, który wprost mówi, o tym, że wykonawcy ryzyko wzrostu kosztu publicznych kontraktów muszą uwzględniać w cenie.

(...) należy podkreślić, że zasadą jest równomierne rozłożenie na obie strony kosztów ryzyka niemożliwego do przewidzenia wzrostu cen materiałów i kosztów niezbędnych do wykonania umowy. Stwierdzenie to nie oznacza, że ryzyko to musi być zawsze rozłożone po równo, nieuzasadnione jest natomiast przerzucenie tego ryzyka w całości na zamawiającego.

Jednak może się zdarzyć – a nawet się zdarza, że koszt materializacji tego ryzyka może być wielokrotnie wyższy od założonej marży. Skąd wzięło się to założenie w publicznych zamówieniach?

Konieczność uwzględniania w cenie ofertowej zwykłego ryzyka wzrostu cen, czyli takiego, jaki można przewidzieć, jest oczywistą powinnością każdego profesjonalnego wykonawcy, który podejmuje się realizacji wieloletniej inwestycji. Zmienność cen w czasie jest normalnym zjawiskiem gospodarczym, które każdy profesjonalista musi brać pod uwagę. Jeżeli wykonawca nie uwzględnił w cenie ofertowej tego rodzaju zwykłego ryzyka kontraktowego (założył niezmiennosc cen), to może oznaczać, że błędnie skalkulował ofertę – zaniżył jej wartość i nie działał fair wobec swoich konkurentów, czyli innych przedsiębiorców. Wówczas nie ma podstaw, by zamawiający „rekompensował” wykonawcy skutki tego zachowania.

Zupełnie inną kwestią jest ryzyko nadzwyczajnego wzrostu cen, czyli takiej zmiany cen, której nie można było przewidzieć na etapie zawierania umowy, gdyż wystąpiła na skutek okoliczności ekstraordynaryjnych, jak np. wybuch wojny w Ukrainie czy wystąpienie pandemii. Tego rodzaju ryzyko nie obciąża wyłącznie wykonawcy, ale nie ma też uzasadnienia, by w całości wziął je na siebie zamawiający. Skutki wzrostu cen wynikającego z okoliczności niezależnych od żadnej ze stron i niemożliwych przez nie do przewidzenia, powinny ponieść obie strony kontraktu. Założenie takie wynika z jednej z podstawowych zasad prawa określanej mianem słuszności kontraktowej przewidującej równomierne rozłożenie korzyści i ryzyka pomiędzy strony umowy. Takiego rozłożenia ryzyka musieliby się również spodziewać wykonawcy, gdyby ich sprawy trafiły do sądu w oparciu o art. 357(1) k.c. lub 632 k.c. Orzecznictwo samych sądów powszechnych częstokroć wskazuje na zasadność podziału tego ryzyka w proporcji 50/50. Prokuratoria Generalna nie może abstrahować od tak wyznaczonych reguł. Choć rozkład ryzyka może, i my też się z tym zgadzamy, w konkretnych okolicznościach kształtować się inaczej. Nie ma w każdym razie podstaw do tego, by wyłącznie zamawiający ponosił ryzyko nadzwyczajnych, niezależnych od niego i niemożliwych do przewidzenia zjawisk. Strony powinny zatem wspólnie ponieść skutki takich nadzwyczajnych okoliczności. Może to oznaczać, że wykonawca nie osiągnie zysku w założonej wysokości. Jest to jednak naturalne zjawisko w obrocie gospodarczym, nie ma uzasadnienia, żeby było inaczej w sferze zakupów publicznych.

FIDIC w Polsce to zasługa SIDiR



ZBIGNIEW J. BOCZEK
Europejski Instytut Ekonomiki Rynków

Istotą Warunków Kontraktowych jest przestrzeganie następującej zasady: zamawiający oczekuje od wykonawcy „porządnie” wykonanego przedsięwzięcia w założonym czasie i koszcie, a wykonawca oczekuje odpowiednich warunków wykonania pracy, uczciwego i zrównoważonego zastosowania kontraktu i szybkiej zapłaty tego, co ma prawo otrzymać.

Kilkanaście lat temu podczas kolejnego zebrania sprawozdawczo wyborczego SIDiR, zebrani zostali poinformowani, że zgodnie z decyzją ówczesnego Ministra, Warunki Kontraktowe opracowane przez FIDIC¹ nie będą w Polsce stosowane. To na tym zebraniu podjąłem decyzję o kandydowaniu na wakujące miejsce Wice Prezesa Zarządu SIDiR i zgodnie z dobrą zasadą nie tylko wyraziłem zgodę na kandydowanie, ale przedstawiłem czym chciałbym się zająć m. in. organizacją cyklicznych konferencji przybliżających dobre praktyki stosowania Warunków Kontraktowych FIDIC oraz pomysł na wydawanie Biuletynu SIDiR. Należy przypomnieć, że wcześniej nasza Organizacja takich inicjatyw nie podejmowała.

Historycznie Warunki Kontraktowe FIDIC zaczęto stosować w Polsce wraz z napływem zagranicznych inwestycji na rynku budowlanym (hotele, obiekty biurowe itp.) po roku 1990. Inwestorzy zagraniczni chcieli mieć zapewnioną, znaną im z inwestycji światowych, umowę na realizację inwestycji budowlanych.

Istotą Warunków Kontraktowych jest przestrzeganie następującej zasady: zamawiający oczekuje od wykonawcy „porządnie” wykonanego przedsięwzięcia w założonym czasie i koszcie, a wykonawca oczekuje odpowiednich warunków wykonania pracy, uczciwego i zrównoważonego zastosowania kontraktu i szybkiej zapłaty tego, co ma prawo otrzymać.

Ta „złota zasada” Warunków Kontraktowych FIDIC, pomimo, że zgodna z polskim systemem prawnym, niestety przez lata jest wypaczana, bo każdy inwestor stara się zapewnić sobie przewagę nad wykonawcą, a to najczęściej kończy się ze szkodą dla realizowanej inwestycji i w efekcie końcowym procesem sądowym. Szczególnie inwestorzy sektora publicznego wykorzystują postanowienia Warunków Kontraktowych wybiórczo, a w szczególności powodują ograniczenie praw wykonawcy przez „tendycyjnie” zmieniane zapisy wzorcowe, co w konsekwencji prowadzi do wzrostu kosztów realizacji inwestycji, w wyniku oceny podwyższonego ryzyka przez wykonawcę.

Dlaczego jednak Warunki Kontraktowe FIDIC do dzisiaj stosowane są w różnych kontraktach inwestycyjnych, w tym w zamówieniach publicznych oraz cieszą się niezmiennie popularnością? Moim zdaniem przełomową była właśnie decyzja Ministra o której wspominałem na wstępie. Wspólnie z ówczesnym Prezesem Zarządu Kol. Krzysztofem Woźnickim, po moim wyborze na Wice Prezesa, umówiliśmy się na spotkanie z Wice Ministrem, na którym przedstawiliśmy stanowisko, że wyeliminowanie Warunków Kontraktowych ze stosowania w inwestycjach

¹ Międzynarodowa Federacja Inżynierów Konsultantów (FIDIC), do której należy polskie Stowarzyszenie Inżynierów Doradców i Rzeczoznawców (SIDiR).



budowlanych będzie ze szkodą dla szeroko pojętego sektora budowlanego, ale także dla inwestorów szczególnie sektora publicznego. Wice Minister nie do końca podzielał nasz stanowisko, ale zgodził się i podjął inicjatywę spotkania na terenie Sejmu z przedstawicielami największych firm budowlanych i przedstawicielami sektora publicznego celem wysłuchania ich stanowiska. Nie wiem, czy byliśmy z ówczesnym Prezesem Kol. Woźnickim optymistami, czy liczyliśmy na siłę wyższą, ale to spotkanie uważam za przełomowe, że do dnia dzisiejszego stosowane są w Polsce Warunki Kontraktowe FIDIC. Po naszych z Prezesem Woźnickim wystąpieniach rozpoczynających to spotkanie w Sejmie głos zabierali uczestnicy spotkania przedstawiając szczególnie stanowisko największych firm budowlanych, że Warunki Kontraktowe FIDIC dobrze służą realizacji inwestycji. To stanowisko spotkało się ze zrozumieniem przedstawicieli sektora publicznego. W końcowych obradach wziął również udział Minister, wcześniej nie przekonany do Warunków Kontraktowych FIDIC, ale widząc pozytywne nastawienie zgromadzonych wykonawców i inwestorów „zapomniał” negatywne do nich nastawienie. Uznaję to spotkanie za pierwszy sukces SIDiR, który pozwolił tej Organizacji na dalszą realizację założeń statutowych i był bezsprzecznie promocją zawodu „Inżyniera Kontraktu” oraz rozstrzygania sporów w ramach znanej z Warunków Kontraktowych „Komisji Rozjemstwa w Sporach” a następnie powołania w strukturach SIDiR „Sądu Arbitrażowego”.

Nic jednak nie trwa wiecznie „bez dolewania oliwy do ognia”. Przed Zarządem SIDiR stanęły kolejne obowiązki utrwalania pozytywnego nastawienia do Warunków Kontraktowych.

Po akceptacji Warunków Kontraktowych FIDIC do dowolnego stosowania w kontraktach budowlanych w Polsce,

Zarząd SIDiR podjął decyzję o wydawaniu Biuletynu Konsultant jako popularyzatora idei zawartych m. in. w tych Warunkach Kontraktowych.

Jako powołany Redaktor Naczelny tego Biuletynu dbałem o jego stronę merytoryczną zgodną z polskim systemem prawnym mając na uwadze zasadę swobody zawierania umów wynikającą z przepisów Kodeksu cywilnego (art. 353i), z uwzględnieniem, że w umowach o zamówienie publiczne można odpowiednio wykorzystywać wzorce przy zawieraniu umów (art. 384 k.c.), w tym również Warunki Kontraktowe FIDIC. Granicą swobody kontraktowania i wykorzystania Warunków Kontraktowych FIDIC są jednak przepisy prawa bezwzględnie obowiązującego, przewidujące ściśle określone regulacje, niepodlegające wyłączeniu na mocy postanowień umownych. Oznacza to, iż niezależnie od stosowania Warunków Kontraktowych FIDIC strony zobowiązane są stosować przepisy prawa, w tym m.in. ustawę Prawo zamówień publicznych, ustawę Kodeks cywilny a także odpowiednie przepisy prawa wspólnotowego. Wspominam o tym tylko dlatego, że niektórzy Ojcowie założyciele SIDiR, w pierwszych latach mojego udziału w Zarządzie SIDiR, mieli wiele zastrzeżeń do takiego podejścia traktując Warunki Kontraktowe FIDIC jako „prawo” a nie jako wzorzec umowy dla umawiających się stron z obowiązkiem uwzględnienia polskiego systemu prawnego. Jednak sam Biuletyn Konsultant to tylko część podjętych inicjatyw Zarządu SIDiR.

Dotarcie do szerokiego grona wykonawców i inwestorów oraz przekonanie ich do stosowania Warunków Kontraktowych do praca na „pokolenia” działaczy SIDiR. Jak wspomniałem powyżej „trzeba dolewać oliwy do ognia” bo prędzej czy później brak paliwa wygasi każde dobre przedsięwzięcie.

Po akceptacji Warunków Kontraktowych FIDIC do dowolnego stosowania w kontraktach budowlanych w Polsce, Zarząd SIDiR podjął decyzję o wydawaniu Biuletynu Konsultant jako popularyzatora idei zawartych m. in. w tych Warunkach Kontraktowych.

W tym czasie, gdy zaczęliśmy wydawać Biuletyn Konsultant, rozpoczęliśmy organizację Konferencji tematycznych. Moim zadaniem w ramach Zarządu była ich organizacja, dbanie o dobór tematów które miały za zadanie uzyskanie określonego celu, a więc musiały być tematycznie spójne. Biuletyn Konsultant rozdawany podczas Konferencji z prelekcjami panelistów, był nie tylko „reklamą” działalności SIDiR ale łączył założenia statutowe SIDiR ze stanowiskami i pomysłami wykonawców oraz inwestorów a tym samym wytyczał kierunki postępowania dla Inżynierów Konsultantów. Organizowane



przez SIDiR przynajmniej dwie Konferencje w roku przyczyniały się również do poprawy kondycji finansowej SIDiR, bo o tym nie można zapominać, że jest to też istotna rola Zarządu.

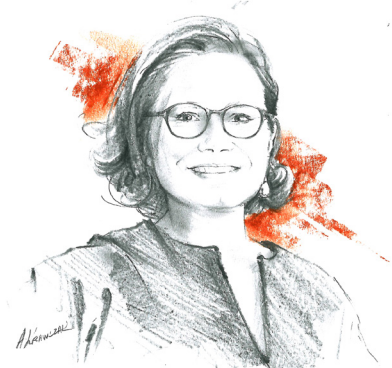
Gdybym po 22 latach przynależności do SIDiR chciał pokusić się o ocenę obecnego miejsca szeroko pojętego konsultingu inżynierskiego opartego w szczególności o Warunki Kontraktowe FIDIC, to należy wystawić ocenę pozytywną, ale też nie można zapominać, że:

1. Nic nie trwa wiecznie i po raz kolejny przypomnę o konieczności „dolewaniu przysłowiowej oliwy”.
2. Biuletyn Konsultant ma być zrozumiały dla szerokiego grona Czytelników nie zawsze znających prawo, ale „życie zawodowe” Inżynierów Konsultantów wymaga by z tym polskim systemem prawnym byli zapoznani w stopniu wymaganym dla zrozumienia postanowień Warunków Kontraktowych, bo przecież Warunki Kontraktowe FIDIC zostały przygotowane i są stosowane również w innych systemach prawnych np. angielskim, czy niemieckim itd. Wymaga to ich dostosowania do polskiego systemu prawnego, ale z zachowaniem wspomnianej wcześniej zasady, że od wykonawcy oczekuje się „porządnego” wykonanego przedsięwzięcia w założonym czasie i koszcie, a wykonawca oczekuje odpowiednich warunków wykonania pracy, uczciwego i zrównoważonego zastosowania kontraktu i szybkiej zapłaty tego, co ma prawo otrzymać. Ta słuszna zasada w Polsce nie jest przestrzegana

ze szkodą szczególnie dla inwestycji publicznych w tym finansowanych ze środków Unii Europejskiej i przyczynia się do sporów sądowych.

3. Nie można zapominać, że SIDiR ma rację bytu tylko przy pozytywnym nastawieniu do Warunków Kontraktowych szczególnie takich inwestorów jak Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad, Polskie Koleje Państwowe, Polskie Linie Kolejowe, Starostwa, Gminy itd. Służebna rola i „pomocna dłoń” SIDiR wyciągnięta do tych Inwestorów to wzajemne korzyści w celu zapewnienia sprawnego procesu inwestycyjnego.
4. Trzeba podejmować kolejne inicjatywy dla rozwoju konsultingu inżynierskiego, modyfikując podejście, szukając nowych rozwiązań a szczególnie wsłuchiwać się w głos własnego środowiska i podtrzymywać dobre relacje z inwestorami oraz wykonawcami.

Nowy zestaw standardów FIDIC – umowy relacyjne



ANDREA CHAO

Partnerka w Kancelarii Bird & Bird w Holandii,
przewodnicząca grupy roboczej FIDIC
ds. umów relacyjnych

Czym innym jest dopasowanie standardu do lokalnego prawa i specyfiki danego projektu, a czym innym jest niemal całkowite zachwianie podziałem ryzyk z powodów, które na to nie zasługują. To między innymi z tego powodu organizacja FIDIC zdecydowała się na wprowadzenie złotych zasad.

Rozmowa z Andrea Chao, Partnerką w Kancelarii Bird & Bird w Holandii i przewodniczącą grupy roboczej FIDIC ds. umów relacyjnych

Rozmawia: Rafał Bałdys Rembowski – redaktor naczelny

RBR: Po co stosować międzynarodowe standardy umów? Rozwinięte kraje w zasadzie nie używają np. FIDIC'a, po co nam w ogóle takie standardy?

Andrea Chao: To jest często zadawane pytanie. Po co w ogóle nam są standardy FIDIC np. dla krajowych kontraktów, ale także międzynarodowych. Okazuje się jednak, że co raz częściej – szczególnie wykonawcy – wskazują na obniżenie kosztów kontraktu, swobodę w realizacji, oraz możliwość oceny rodzaju ryzyka danego kontraktu. Zamiast analizować kontrakt wykonawca może skupić się na przygotowaniu oferty.

Np. w Holandii stosujemy modelowe kontrakty dla powtarzalnych typów robót zarówno dla kontraktów zaprojektuj i wybuduj jak i wybuduj. Nie są one jednak zbyt elastyczne, jak mogłyby być dla niektórych projektów, tak więc w Holandii od jakiegoś już czasu prowadzimy dyskusję nad modelem kontraktu który nazywamy modelem relacyjnym, tj. opartym na współpracy (ang. Collaborative contract), bo w kontraktach budowlanych co do zasady potrzeba więcej współpracy.

Kiedy rozpoczęliśmy dyskusję nad taką inicjatywą, szybko dostaliśmy sygnał od wykonawców, ale też od zamawiających, że nie potrzebują kolejnego zestawu modelowych umów, bo ich życie i bez tego jest wystarczająco trudne. Jedyne, na czym im zależało, to żeby standardy były proste, elastyczne i umożliwiały współpracę.

W Polsce mieliśmy właśnie taki okres w historii, jeszcze przed wstąpieniem do UE, że środki pomocowe były wydawane z wykorzystaniem standardów FIDIC'a. Natomiast już po akcesji nie było to obowiązkowe i dziś tylko kilku zamawiających – głównie publicznych – stosuje FIDIC, kto go na świecie używa jeszcze?

Jeśli przyjrzymy się np. Holandii, to FIDIC akurat wykorzystywany jest dość powszechnie i to raczej na międzynarodowych inwestycjach komercyjnych niż publicznych. I tak dla przykładu mówimy tu o projektach budowy morskich farm wiatrowych, elektrowni fotowoltaicznych, przetwarzania odpadów, przetwarzania biomasy czy centrów danych. W takich projektach FIDIC stosowany jest powszechnie, bo jest rozpoznawalny.

FIDIC oznacza też, że projekt jest łatwiej bankowalny [gwarantujący instytucjom finansującym osiągnięcie celów – przypis red.] i pozwala włączenie się w projekt innym międzynarodowym inwestorom. Tak więc nawet jeżeli mamy tak rozwinięte wewnętrznie standardy budowlane jak w Holandii, FIDIC'owi udaje się utrzymać przyczółek.

I choć toczy się od czasu do czasu dyskusja, że z punktu widzenia zarządzania projektem FIDIC jest zbyt szczegółowy i zbyt formalny w porównaniu do holenderskich kontraktów, to jednak standard FIDIC ma wielką wartość, bo zapewnia transparentność między stronami.

W ujęciu międzynarodowym FIDIC sprawdza się wszędzie tam, gdzie nie realizuje się skomplikowanych kontraktów budowlanych, a mam tu na myśli całą gamę wysp na kuli Ziemskiej, gdzie relatywnie mieszka niewielu ludzi. W krajach takich, jak Holandia, Niemcy etc., gdzie mieszkają miliony ludzi nie ma problemu z realizacją skomplikowanych kontraktów budowlanych, ale jeśli nie masz milionowej populacji, to oczywiście nie masz zasobów, żeby stworzyć własny model kontraktu. W takich projektach FIDIC również ma zastosowanie.

To wszystko oczywiście się broni i wygląda dobrze w teorii. Wyobraźmy sobie jednak sytuację – a podaję z polskiego doświadczenia – że mimo nawet jak instytucje finansujące zapewnią finansowanie, m.in. dla tego, że beneficjent zadeklarował wykorzystanie FIDIC, to beneficjent w trakcie realizacji tak może zmienić treść warunków FIDIC, że praktycznie jest niezgodna z jego ideą. Na okładce warunków kontraktu jest napisane, że jest to FIDIC, tak naprawdę to nie FIDIC, tylko całkiem inne zwierzę.

Dotknąłeś wielu wątków w tym przykładzie, ale głównym jest powiedzmy odwieczna walka pomiędzy standaryzacją, a rozwiązaniem szytym na miarę. Ale właśnie dlatego uważam, że posługiwanie się standardami jest niezbędne. Jestem prawniczką i kiedy jestem zaangażowana w projekt to „szyję kontrakt na miarę” dostosowując go do specyfiki projektu. Jednocześnie jednak toczę wewnętrzną walkę, bo z jednej strony mam potrzebę stosowania standardu, a z drugiej dopasowania do wymogów konkretnego projektu. Oczywiście dochodzi nam tu jeszcze element równowagi kontraktowej. Warunki FIDIC są zrównoważone, bo powstały przy udziale inżynierów, konsultantów, przedstawicieli rynku, zmawiających i wykonawców, instytucji finansowych praktycznie z całego świata.

Kiedy ja przygotowuję projekt umowy, załączam zastrzeżenie, że powstał na bazie standardu, ale że nie jest z nim literalnie zgodny, bo trzeba mieć oczywiście na uwadze szczegółowe wymagania, jak lokalne prawo, czy wytyczne w danej branży – to takie standardowe zastrzeżenie.

Ale trzeba mieć na uwadze, że czym innym jest dopasowanie standardu do lokalnego prawa i specyfiki danego projektu, a czym innym jest niemal całkowite zachwianie podziałem ryzyk z powodów, które na to nie zasługują. To między innymi z tego powodu organizacja FIDIC zdecydowała się na wprowadzenie złotych zasad.

Myślę, że jako organizacja przyszczyliśmy się nieco do tego wielokrotnie apelując do FIDC, żeby w jakiś sposób wpłynąć na instytucje, które formalnie stosują warunki kontraktu FIDIC, ale w praktyce w warunkach szczególnych zmieniają praktycznie wszystkie klauzule warunków ogólnych delegując większość ryzyk na wykonawcę.

W takich przypadkach rodzą się pytania, jeżeli jako zmawiający stworzyłeś kontrakt, który na papierze wydaje się korzystny dla ciebie, to czy patrząc holistycznie na cały projekt: taka umowa naprawdę jest dla ciebie korzystna i czy taka umowa przybliży cię do celu projektu?

Czy raczej wystraszy najlepszych wykonawców i zmusi ich do ostrożnej wyceny i od razu ustawia relacje na kontrakcie nastawioną na roszczenia i spory.

Andrea, jesteś przewodniczącą grupy roboczej FIDIC ds. umowy relacyjnej. Może na początek czym jest umowa relacyjna?

Na temat umów relacyjnych toczymy dyskusję w Holandii od jakiegoś już czasu, odbyłam wiele rozmów z ekspertami na ten temat pytając ich o opinię. Najczęściej pojawiającym się określeniem charakteryzującym ten typ umowy była praca zespołowa. To nie jest podejście silosowe, ale wspólna praca na rzecz projektu w taki sposób, który nie tylko zapewnia rezultat, ale również bierze pod uwagę interes stron wszystkich zaangażowanych w projekt.

Model relacyjny należy odróżnić od klasycznego liniowego podejścia, w którym mamy silosy, gdzie strony działające w ich ramach mają praktycznie minimalne interakcje i relacje. W modelu relacyjnym mamy praktycznie ciągłą komunikację i relację, ciągłą wymianę poglądów i dyskusje. W tym modelu chodzi również o przejrzystość, otwartość, a nawet okazywanie słabości. Dla mnie jako prawnika wyuczonego w sposób tradycyjny - w sposób jaki opisałeś – czyli możliwie zabezpieczający interesy klienta, takie podejście wymagało zmiany myślenia o całym procesie i spojrzenia na nie w sposób holistyczny.

FIDIC oznacza też, że projekt jest łatwiej bankowalny i pozwala włączyć się w projekt innym międzynarodowym inwestorom.

Tak więc model relacyjny kontraktu i to niezależnie od tego, czy reprezentujesz wykonawcę, czy klienta relacyjny model stara się przełamać te utarte schematy.

Nawet jeśli porównamy edycję FIDIC 1999 i edycję 2017 można zauważyć, że więcej uwagi poświęcono komunikacji i przepływowi informacji. Chodzi o to, żeby stale informować się o dostępnych opcjach, prawach, upoważnieniach, etc., co ma pomóc rozstrzygnąć ewentualny spór jak najwcześniej zanim on faktycznie powstanie.

Można powiedzieć, że w modelu relacyjnym rozciągamy tę ideę o krok dalej w ujęciu holistycznym, tam, gdzie idea współpracy i relacji musi objąć wszystkie elementy kontraktu – tak ja to widzę. Umowę relacyjną można sformułować na wiele sposobów, bo nie ma oczywiście jednej definicji i jednego standardu, lecz raczej możemy mówić o „rodzinie” kontraktów.



Ale jak przekonać strony, głównie klienta do zastosowania umowy relacyjnej?

Jako prawniczka stale się rozwijam, co oznacza, że dziś wiem więcej niż kiedyś. Kiedyś myślałam, że mogę wpisać do kontraktu wszystko, żeby zabezpieczyć go na wszelkie ewentualności, że jeśli cokolwiek może się na kontrakcie wydarzyć powinno być opisane w umowie zero – jedynkowymi formułami.

Moje myślenie zmieniło się m.in. z powodu pandemii COVID. Przed pandemią nikt przecież nie uwzględniał czegoś takiego jak COVID w kontrakcie, ponieważ nikt o tym nie wiedział. Dla mnie to była osobista podróż, która nauczyła mnie akceptacji dla struktury kontraktów budowlanych.

Kontrakty budowlane tak naprawdę opisują procesy jak coś stworzyć, zaprojektować lub wykonać, opisują proces. Te procesy są rozciągnięte w czasie i im dłużej trwają, z tym mniejszą pewnością możemy uwzględniać czynniki wpływające na cały proces. Innymi słowy, dziś uważam, że nie ma możliwości wyczerpująco uwzględnić i opisać wszystkie czynniki tego procesu w kontrakcie. Bez względu na długość kontraktu musimy raczej skupić się na procedurach niż mechanizmach zawartych z klauzulach umownych, żeby umożliwić pracownikom na budowie bezpośrednio zaangażowanym na wypracowanie rozwiązań. W szczególności mam na myśli sporne wątki, które są trudne i dotyczą pieniędzy lub czasu. Do tego oczywiście trzeba mieć zestaw reguł, którymi zespół może się kierować i oczywiście odpowiedni zespół,

który rozumnie te zasady i potrafi wznieść się ponad optykę strony kontraktu, którą reprezentuje i działać w interesie projektu. Mając takie podejście można sobie poradzić praktycznie z każdym projektem.

Ale żeby doprowadzić do podpisania takiej umowy, trzeba przecież świadomej strony inicjującej. Są dwa sposoby, żeby to osiągnąć 1) narzucić standard – jak dla zamówień publicznych, 2) przekonać kogoś, że to opłacalne rozwiązanie. Dla mnie takim argumentem za stosowaniem umowy relacyjnej jest ograniczanie sporów na kontrakcie, co nie może dziwić, skoro rozstrzyganie spraw spornych przed sądami powszechnymi w Polsce może trwać ponad 10 lat, ale jak do tego przekonać?

Również się nad tym zastanawialiśmy i wspólnie z managerami projektu i prawnikami zainicjowaliśmy i stworzyliśmy wzór umowy relacyjnej zakładającej wczesne zaangażowanie wykonawcy (ang. collaborative early contractor involvement model contract), pracowaliśmy w wolnym czasie i weekendy praktycznie bez żadnego umocowania organizacyjnego, po prostu robiliśmy to, bo uważaliśmy, że to najlepsze, co możemy zaproponować, bo może się komuś przydać. Poinformowaliśmy wszystkich kogo znamy, że nawet jeśli ten wzór nie zostanie użyty na kontrakcie, ale kogoś zainspiruje, będziemy i tak szczęśliwi.

Czy to jest coś, czym prawnicy najchętniej zajmują się w weekendy – działaniem na rzecz dobra społecznego?

Nie dość na tym, ale jeszcze udostępniliśmy także za darmo wersję PDF online, żeby każdy mógł skorzystać, a od niedawna dostępna jest wersja angielska również za darmo do ściągnięcia.

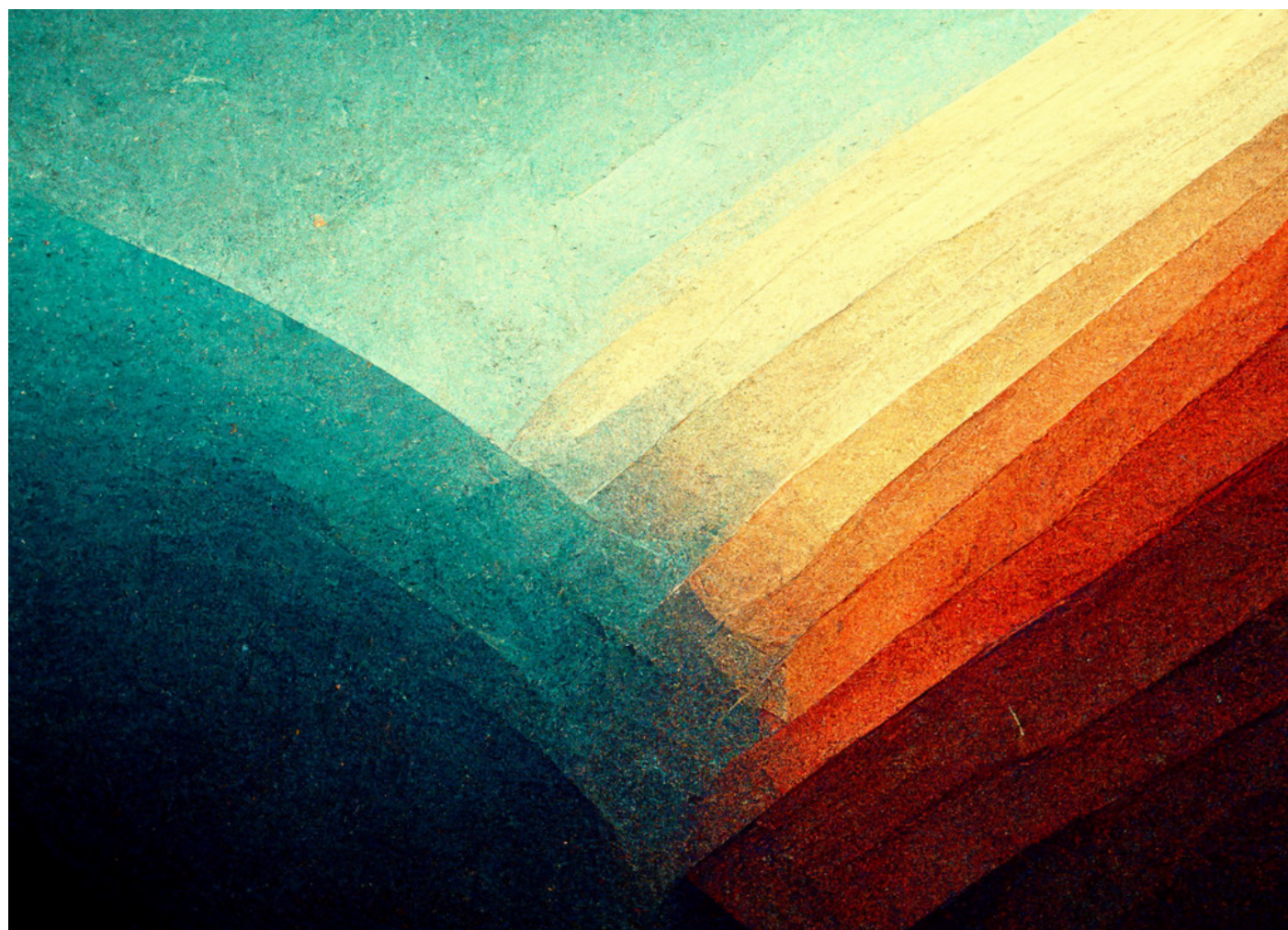
Szczerze powiem, że to niezwykle zajmować prywatny czas, żeby zrobić coś dla wspólnego dobra branży. Zgaduję, że po prostu nie mogliście znieść obecnego modelu i postanowiliście coś zrobić.

Ale ot jest dokładnie ta sama motywacja, dla której Ty nagrywasz podcasty. Kiedy widzisz, że są rzeczy wymagające zmiany możesz albo: zaakceptować to i dalej narzekać, co nie rozwiąże problemu albo próbować to zmienić. Nie mogliśmy tego zaakceptować i musieliśmy to zmienić. Od chwili publikacji tego wzoru umowy został on wykorzystany na około 500 kontraktach, ale wiem o kolejnych kilkuset projektach w kolejce, które mają być realizowane w tej formule. Można więc

powiedzieć, że ten model kontraktu zyskuje na popularności, co jest fantastyczne i dodaje nam energii.

W zespole jest nas pięcioro, chcieliśmy wpłynąć na branżę, chcieliśmy zmiany i mieć w tym udział, do sukcesu potrzeba ludzi, którzy mogliby wykonać zadanie, ale również masę krytyczną entuzjastów wokół tej idei. Mieliśmy wielu promotorów naszego podejścia w środowisku, nawet już nie tyle samego wzoru umowy, ale samego podejścia. Tacy ludzie są potrzebni do realizacji takich inicjatyw, którzy potrafią pokazać, co jest możliwe. To niesprawiedliwe, silosowe i nieprzyjazne podejście do umów trwa już zbyt długo: nie służy zamawiającym, nie służy wykonawcom, w końcu nie służy społeczeństwu, bo nie dowozi projektów.

Całą rozmowę w języku angielskim w z Andreeą Chao można będzie posłuchać w podcaście PRZE:budowa.



R.I.P. covidowy zakaz potrąceń kar umownych



ŁUKASZ MRÓZ
Partner zarządzający,
kancelaria Mróz Radcy Prawni SP. p.

Odszedł niespodziewanie,
po ponad dwóch
latach obowiązywania.
Pracował jako strażnik
płynności finansowej
wykonawców. Będzie
nam go... chwileczkę,
tak właściwie, czy będzie
nam go brakowało?

UCHYLENIE ART. 15r¹ I KALENDARIUM POTRĄCEN

Mowa o art. 15r¹ ustawy covidowej¹. Przepis ten od połowy 2020 roku ograniczał zamawiającym wykorzystywanie wynagrodzenia i zabezpieczeń wykonawców do pokrywania kar umownych. Został uchylony 24.08.2022 r. otwierając zamawiającym drogę do rozliczania kar drugą najpopularniejszą walutą budownictwa – PLN². Wyznaczono przy tym terminarz dokonywania potrąceń, powiązany z momentem naruszenia umowy przez wykonawcę.

Najważniejszą datą tego harmonogramu jest 25.08.2022 r. Nie została ona wprawdzie wprost wskazana w przepisach, ale w praktyce podstawy naliczenia kar występujące od tego dnia zaistniały już w świecie pozbawionym ochrony potrąceniowej z art. 15r¹. Jest to duża zmiana w relacji do pierwotnych założeń. Przepis art. 15r¹ przewidywał, że po formalnym zakończeniu stanu epidemii czy zagrożenia epidemicznego wykonawcy mieli otrzymać 90 dni dodatkowej ochrony. Dopiero po upływie tego okresu zamawiający mieli ruszyć z potrąceniami. Sytuacja uległa więc zmianie na niekorzyść wykonawców.

Zamiast okresu 90 dni w art. 32 ustawy uchylającej covidowy zakaz potrąceń³ uregulowano konkretne daty, w których zamawiający mogą dokonać potrącenia z wynagrodzenia wykonawcy lub z innych jego wierzytelności, a także dochodzić zaspokojenia z zabezpieczenia należytego wykonania umowy. W przypadku roszczeń, które dotyczyły zdarzeń powstałych:

1. od wejścia w życie zakazu covidowego do 31.12.2020 r. – zamawiający może podjąć działania 01.10.2022 r.,
2. od 01.01.2021 r. do 31.12.2021 r. – zamawiający może podjąć działania 01.01.2023 r.,
3. od 01.01.2022 r. do wejścia w życie ustawy uchylającej zakaz covidowy – zamawiający może podjąć działania 01.04.2023 r.

Ze wskazanymi datami powiązано także odblokowanie biegu okresu przedawnienia roszczeń zamawiających.

W końcu w ustawie znalazły się szczegółowe reguły dotyczące korzystania z zabezpieczeń wykonawców, którym kończy się okres ważności.

¹ Ustawa z 02.03.2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych
² polskim złotym potrąceniom
³ Ustawa z 05.08.2022 r. o zmianie ustawy o Rządowym Funduszu Rozwoju Dróg oraz niektórych innych ustaw



NA CO KOMU DZIŚ W CZORAJSZY ZAKAZ POTRĄCEŃ

Czy wykonawcy ze łzami w oczach będą wspominali zakaz potrąceń, a organizacje branżowe wykosztują się na poświęcone mu nekrologi w poczytnych dziennikach? Taki żal byłby zasadny, gdyby dwa lata obowiązywania zakazu były okresem, w którym skutecznie stał on na straży cash flow wykonawców. Sęk jednak w tym, że ta obrona była dziurawa. I nie była to wina samej regulacji. Część zamawiających składała bowiem wykonawcom oświadczenia o potrąceniu i inkasowała część ich wynagrodzenia pomimo zakazu.

Zamawiający powoływali przy tym mniej lub jeszcze mniej przekonujące argumenty. Począwszy od rzekomych umownych podstaw do dokonywania potrąceń, przez ochronę wykonawców tylko w przypadku naruszeń umowy wywołanych bezpośrednio przez pandemię, kończąc na wygaszeniu ochrony w przypadku braku odpowiedniego notyfikowania zamawiającego o covidowych bolączkach. Pomiedzy znalazło się całe spektrum argumentów, które można by przytaczać anegdotycznie, ale kierując się koleżeńską lojalnością wobec strony inwestorskiej lepiej skwitować je jedynie cichym, ciężkim westchnięciem.

Na pewno nie pomogła fuszerka legislacyjna, którą była zmiana ustawy covidowej w celu dostosowania jej do nowych realiów z nowym p.z.p. Sposób sformułowania zmian doprowadził niektórych do wniosku, że zakaz potrąceń przestał obowiązywać w odniesieniu do umów zawartych w reżimie starego p.z.p. W tym wątku wypowiedział się UZP wskazując na jedyny sensowny wniosek: zakaz stosujemy do umów pod banderą starej i nowej ustawy, ponieważ założenie przeciwnie zwyczajnie nie może się obronić. Niemniej argument o ograniczeniu stosowania zakazu rozprzestrzenił się wśród zamawiających jak ogień na słomianych strzechach i obecnie będzie

oceniany w wielu gabinetach sędziowskich przy okazji rozmyślań nad treścią wyroku.

Brzydka prawda jest taka, że zamawiający w rozmowach z wykonawcami niekiedy wprost deklarowali, że zanim spór zobaczy chociażby wyrok w I instancji zakaz potrąceń będzie już odległym wspomnieniem i nie będzie decydował o ocenie sądu. Mieli rzecz jasną rację, co niestety nietrudno było przewidzieć w toku takich rozmów.

Skoro więc zakaz potrąceń „nie przyjął się” powszechnie nie czuję zbyt dużej motywacji, żeby rwać po nim szaty.

W OCZEKIWANIU NA LEPSZY MOMENT

To, że zakaz potrąceń jest tylko przejściowo rozłożonym nad wykonawcami parasolem było oczywiste od momentu jego uchwalenia. Już w 2021 roku na konferencji organizowanej przez SIDiR w jednym z paneli dyskusyjnych rozmawialiśmy o burzowej chmurze roszczeń, która piętrzy się nad głowami wykonawców i w końcu się urwie. Pozostaje więc pytanie czy uchylenie go właśnie teraz jest najlepszym momentem.

O ile rok 2020 i pierwsza połowa 2021 były okresem względnego wypłaszczenia wzrostu kosztów rzutujących na realizowane inwestycje, o tyle końcówka 2021 to już początek ich ustawicznej wspinaczki w górę. Od rosyjskiego ataku na Ukrainę mamy wręcz do czynienia z próbą zdobycia Korony Ziemi. Pandemia, wojna, koszty energii, inflacja... Składowe odciskające się na budżetach projektów można wymienić długo, a pierwszy garnitur analityków może dyskutować o tym, na ile decydujące są poszczególne z nich. To co istotne z perspektywy uczestników procesów inwestycyjnych jest jednak oczywiste bez eksperckiej wiedzy – jest horrendalnie drogo, a wykresy rentowności projektów nieubłagalnie pikują ostro w dół.

Początek jesieni 2022 roku nie jest więc oczywiście pożądanym przez wykonawców momentem na ponowne powitanie potrąceń i dodatkowe strzały w finanse. Jednak czy w ogóle znajdzie się chwila, którą można by uznać za pożądaną? Sądzę, że nie. Zwyczajowo istnieje bowiem tylko jeden moment, w którym skłonni jesteśmy zrezygnować z uprzednio uzyskanych korzyści – nigdy. Samo obowiązywanie art. 15r¹ ustawy covidowej i tak wydaje mi się przeciągnięte w czasie. Trudno też stwierdzić, kiedy mogą nadejść te lepsze dni, w których odblokowanie potrąceń nie przyniosłoby negatywnych skutków dla wykonawców.

Żegnamy się z zakazem potrąceń w niekorzystnym momencie. Tego zdania na zamknięcie tekstu mógłbym użyć niezależnie od tego, w jakiej dacie doszłoby do uchylenia art. 15r¹.

Zmiany Prawa budowlanego w 2022 r.



PIOTR JARZYŃSKI
wspólnik,
Kancelaria Prawna Jarzyński & Wspólnicy

Obecny rok obfituje w liczne zmiany ustawy z 7 lipca 1994 r. Prawo budowlane (dalej: pr. bud.). Uchwalono już cztery nowelizacje. Część z nich obowiązuje lub wejdzie w życie najpóźniej 27 stycznia 2023 r. Rząd pracuje nad kolejnymi zmianami.

POLSKI ŁĄD W BUDOWNICTWIE

Od 3 stycznia 2022 r. obowiązuje nowelizacja wprowadzona ustawą z 17 września 2021 r. o zmianie ustawy – Prawo budowlane oraz ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym nazwana Polskim Łądem w budownictwie. Była szeroko komentowana i krytykowana przez prawników, inżynierów budownictwa i architektów. Wprowadziła możliwość budowy na szczególnych zasadach wolno stojących, nie więcej niż dwukondygnacyjnych budynków mieszkalnych jednorodzinnych o powierzchni zabudowy do 70 m² na podstawie uproszczonego zgłoszenia. Na początku sierpnia 2022 r. podano, że od wprowadzenia opisanej zmiany dokonano niespełna 600 zgłoszeń takich budynków w całej Polsce co jest niewielkim wynikiem w stosunku do liczby wydanych w tym samym okresie pozwoleń na budowę i zgłoszeń budowy wolno stojących budynków mieszkalnych jednorodzinnych na podstawie wcześniejszych przepisów.

Największe kontrowersje wzbudza brak możliwości: żądania przez organ administracji architektoniczno-budowlanej uzupełnienia zgłoszenia; wniesienia w drodze decyzji sprzeciwu od zgłoszenia; sprawdzenia zgłoszenia w zakresie, o którym mowa w art. 35 ust. 1 pr. bud.¹ Do budowy domu można przystąpić po doręczeniu zgłoszenia organowi administracji architektoniczno-budowlanej. Brak wstępnej kontroli nad realizacją tego typu budynków spowodował nałożenie dodatkowych obowiązków na powiatowych inspektorów nadzoru budowlanego, którzy następnie będą sprawdzać zgodność robót wykonanych na podstawie zgłoszenia z przepisami prawa budowlanego i techniczno-budowlanymi oraz ewentualnie mogą wszczynać postępowania legalizacyjne i naprawcze.

Do zgłoszenia załącza się oświadczenia inwestora, że: planowana budowa jest prowadzona w celu zaspokojenia własnych potrzeb mieszkaniowych i to pod rygorem odpowiedzialności karnej za złożenie fałszywego oświadczenia wynikającej z art. 233 § 6 Kodeksu karnego; przyjmuje odpowiedzialność za kierowanie budową w przypadku nieustanowienia kierownika budowy; dokumentacja dołączona do zgłoszenia jest kompletna. Budowa może być prowadzona bez kierownika budowy i nie jest dokumentowana w dzienniku budowy. Przejęcie odpowiedzialności za kierowanie budową przez inwestora stanowi duże ryzyko, albowiem w sytuacji np. wypadku na budowie lub katastrofy budowlanej może ponieść wszelkie konsekwencje przewidziane przez prawo. Nie wiadomo również jak przeciętny inwestor ma stwierdzić, że dokumentacja dołączona do zgłoszenia (np. projekt budowlany) jest kompletna.

¹ Przepis dotyczy sprawdzenia projektu zagospodarowania działki lub terenu oraz projektu architektoniczno-budowlanego a także uprawnień projektanta.

Od 3 stycznia 2022 r. znowelizowano także przepisy dotyczące zgłoszenia budowy wolno stojących parterowych budynków rekreacji indywidualnej rozumianych jako budynki przeznaczone do okresowego wypoczynku. Budynki te mogą aktualnie mieć powierzchnię zabudowy do 35 m² lub powyżej 35 m², ale nie więcej niż 70 m², przy rozpiętości elementów konstrukcyjnych do 6 m i wysięgu wsporników do 2 m. Liczba budynków rekreacji indywidualnej na działce nie może być większa niż jeden na każde 500 m² powierzchni działki (art. 29 ust. 1 pkt 16 pr. bud.).

W przypadku robót budowlanych, dla których nie prowadzi się dziennika budowy (np. budowy domu o powierzchni zabudowy do 70 m²), uprawnienie projektanta do żądania wstrzymania robót budowlanych jest realizowane przez zawiadomienie właściwego organu nadzoru budowlanego o stwierdzeniu możliwości powstania zagrożenia lub wykonywania robót budowlanych niezgodnie z projektem (art. 21 pr. bud.).

BUDOWA STAWÓW I ZBIORNIKÓW WODNYCH

Zgodnie z ustawą z 17 grudnia 2021 r. o zmianie niektórych ustaw w związku z przedłużeniem realizacji Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020 od 29 stycznia 2022 r. dodano art. 29 ust. 1 pkt 31 pr. bud. stanowiący, że nie wymaga decyzji o pozwoleniu na budowę, natomiast wymaga zgłoszenia budowa stawów i zbiorników wodnych o powierzchni przekraczającej 1000 m² i nieprzekraczającej 5000 m² oraz głębokości nieprzekraczającej 3 m, położonych w całości na gruntach rolnych.

DUŻA NOWELIZACJA PRAWA BUDOWLANEGO

Największa tegoroczna nowelizacja została zawarta w ustawie z 7 lipca 2022 r. o zmianie ustawy – Prawo budowlane oraz niektórych innych ustaw. Jej przepisy weszły w życie 10 sierpnia 2022 r. z wyjątkiem niektórych regulacji obowiązujących od 1 sierpnia 2022 r., 1 stycznia 2023 r. i 27 stycznia 2023 r. Jej celem jest usprawnienie i przyspieszenie procedur. Dokonano zmian dotyczących rejestrów osób posiadających uprawnienia budowlane i ukaranych z tytułu odpowiedzialności zawodowej w budownictwie, umożliwiono prowadzenie książki obiektu budowlanego i dziennika budowy w postaci elektronicznej, uregulowano funkcjonowanie portalu e-Budownictwo a także kwestie wywołujące spory w orzecznictwie.

SYSTEM E-CRUB

Od 1 i 10 sierpnia 2022 r. dotychczasowa forma prowadzenia rejestrów osób posiadających uprawnienia budowlane i ukaranych z tytułu odpowiedzialności zawodowej w budownictwie została zastąpiona Centralnym Rejestrem Osób Posiadających Uprawnienia Budowlane (systemem e-CRUB).

Zrezygnowano z wydawania przez Głównego Inspektora Nadzoru Budowlanego decyzji o wpisie do CRUB, która była warunkiem rozpoczęcia wykonywania uprawnień. W systemie

e-CRUB dane pojawiają się zaraz po zdanym egzaminie. Właściwa okręgowa rada izby samorządu zawodowego przekazuje niezwłocznie, za pomocą systemu e-CRUB, informacje o wpisie na listę członków właściwej izby samorządu zawodowego oraz o wykreśleniu z tej listy lub o zawieszeniu w prawach członka, w celu ujawnienia w centralnym rejestrze osób posiadających uprawnienia budowlane. Wpis jest czynnością techniczną. Powinno to uprościć procedurę i umożliwić szybsze wykonywanie zawodu przez osoby uprawnione.

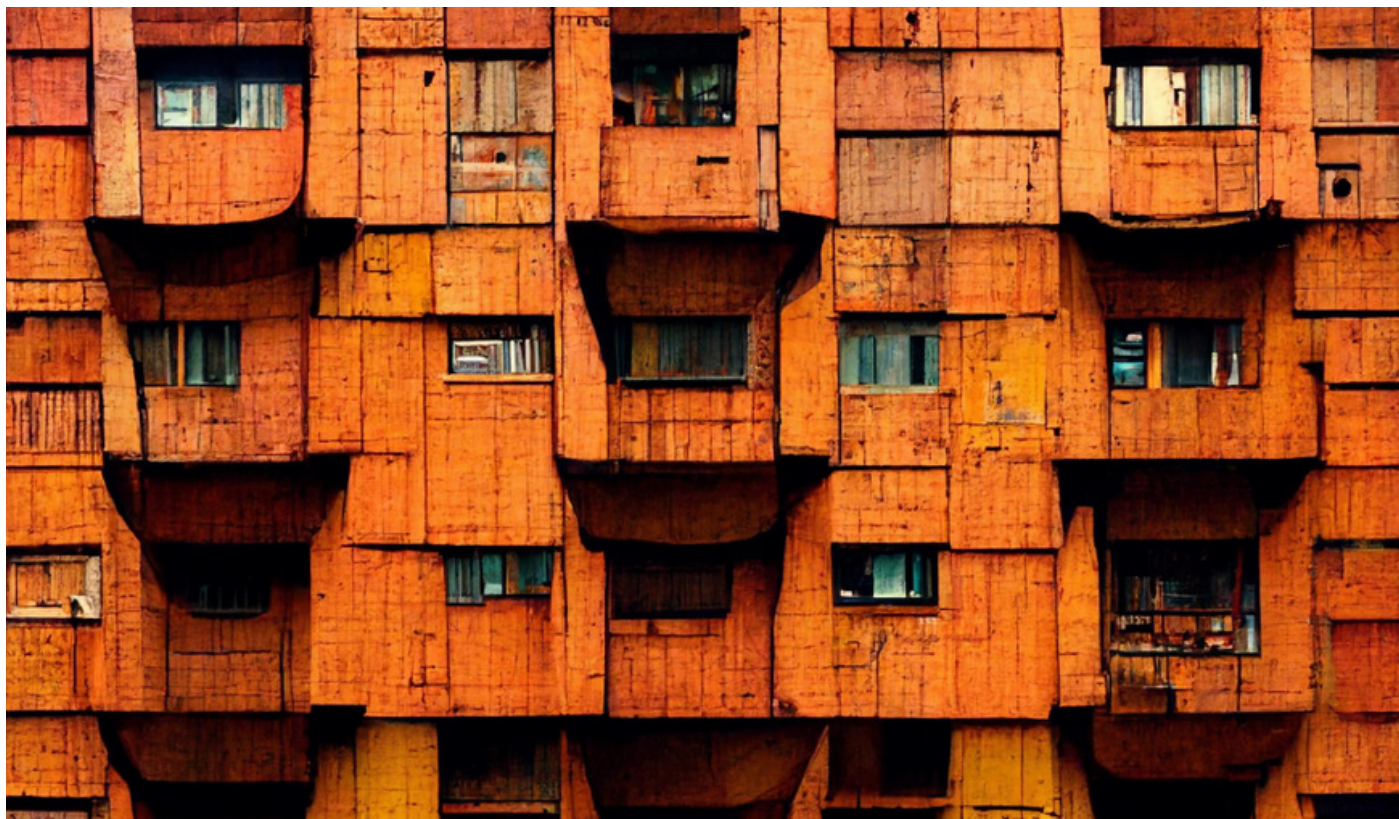
Wpisanie uprawnień budowlanych do systemu e-CRUB powoduje, że nie trzeba załączać m.in. do projektu zagospodarowania działki lub terenu, projektu architektoniczno-budowlanego i projektu technicznego kopii decyzji o nadaniu uprawnień i zaświadczenia o przynależności do izby samorządu zawodowego. Urzędy otrzymały dostęp do systemu e-CRUB, co pozwala im na szybką weryfikację uprawnień.

Osoba, która nabyła uprawnienia budowlane przed 1 stycznia 1995 r. i jest członkiem izby samorządu zawodowego, może wystąpić do właściwej okręgowej komisji kwalifikacyjnej izby samorządu zawodowego z wnioskiem o przekazanie Głównemu Inspektorowi Nadzoru Budowlanego, za pomocą systemu e-CRUB, danych identyfikujących uprawnienia budowlane wraz z kopią tych uprawnień oraz danych dotyczących osoby, która nabyła te uprawnienia, w tym informacji o dotychczasowych wpisach na listę członków właściwej izby samorządu zawodowego oraz wykreśleniach z tej listy lub zawieszeniach w prawach członka, przy użyciu elektronicznych formularzy. Do wniosku dołącza się oryginał uprawnień budowlanych nabytych przed 1 stycznia 1995 r. albo ich odpis poświadczony za zgodność z oryginałem przez notariusza. Nie ma obowiązku dołączania oryginału oraz odpisu tych uprawnień, jeżeli izba samorządu zawodowego posiada już taki oryginał lub odpis. Okręgowa komisja kwalifikacyjna przeprowadza weryfikację danych i informacji zawartych we wniosku wraz z dołączonymi dokumentami w terminie 3 miesięcy od jego złożenia.

KSIĄŻKA OBIEKTU BUDOWLANEGO

Od 1 stycznia 2023 r. wejdzie w życie nowy Rozdział 5d pr. bud. (art. 60a-60r pr. bud.) regulujący kompleksowo prowadzenie książki obiektu budowlanego, w tym elektronicznie w systemie Cyfrowa Książka Obiektu Budowlanego (systemie c-KOB).

W przepisach uregulowano: jakie wpisy będą dokonywane w książce obiektu budowlanego; dla jakich obiektów prowadzi się książkę obiektu budowlanego; kto zakłada książkę obiektu budowlanego; obowiązek wskazania osoby prowadzącej książkę obiektu budowlanego; uprawnionych do dokonywania wpisów w książce obiektu budowlanego; kiedy należy dokonać wpisu w książce obiektu budowlanego; postępowanie w przypadku zmiany właściciela lub zarządcy obiektu budowlanego; obowiązek dołączenia do książki obiektu budowlanego planu sytuacyjnego przez osobę wskazaną w książce obiektu budowlanego obowiązującą do jej prowadzenia.



Docelowo przewiduje się zakładanie i prowadzenie książki obiektu budowlanego tylko elektronicznie w systemie c-KOB. Każdej książce obiektu budowlanego prowadzonej elektronicznie będzie nadawany indywidualny numer w systemie c-KOB. W celu założenia elektronicznej książki obiektu budowlanego oraz dokonywania w niej wpisów uprawnione osoby będą musiały posiadać konto w systemie c-KOB.

DZIENNIK BUDOWY

Począwszy od 27 stycznia 2023 r. będzie obowiązywał nowy Rozdział 5a pr.bud. (art. 47a-47v pr. bud.) dotyczący dziennika budowy, który przewiduje możliwość jego prowadzenia w formie elektronicznej w systemie Elektroniczny Dziennik Budowy (systemie EDB). Nadal będzie można używać papierowych dzienników budowy, choć wystąpienie o niej w tej postaci będzie możliwe do 31 grudnia 2029 r. Papierowy dziennik budowy będzie można kontynuować w systemie EDB. Dziennik budowy będzie prowadzony również dla robót budowlanych polegających na rozbiórce czy montażu. W przypadku prowadzenia elektronicznego dziennika budowy będzie podawać się jego numeru w zawiadomieniu o zakończeniu budowy lub wniosku o udzielenie pozwolenia na użytkowanie.

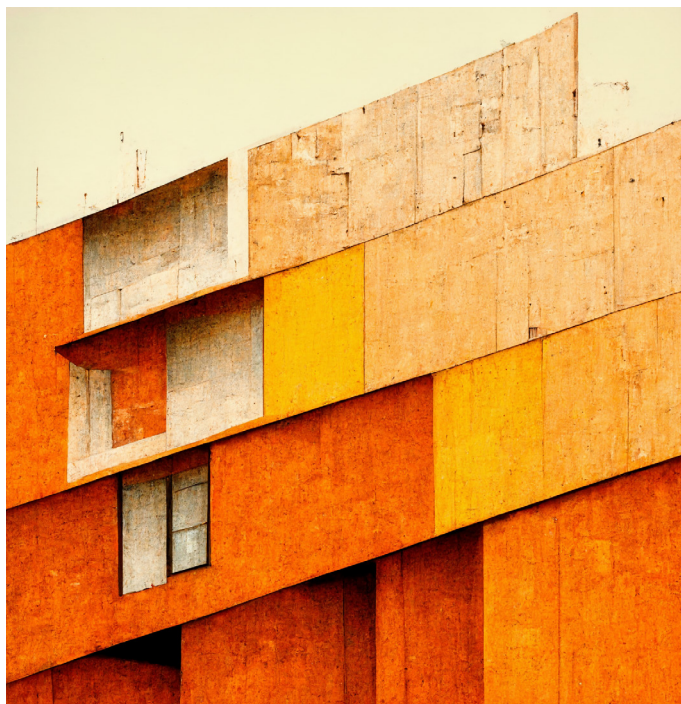
Umożliwienie prowadzenia elektronicznego dziennika budowy ma ułatwić działanie uczestnikom procesu budowlanego. Obecnie papierowy dziennik budowy powinien znajdować się stale na terenie budowy i być dostępny dla osób uprawnionych do dokonania w nim wpisu. Za jego właściwe prowadzenie, przechowywanie oraz stan odpowiedzialny jest

kierownik budowy. Powoduje to, że inwestor i inne osoby uprawnione nie mają do niego dostępu poza terenem budowy. Dziennik budowy w formie elektronicznej zapewni uczestnikom procesu budowlanego możliwość ciągłego monitorowania wpisów – w dowolnym miejscu i czasie. Zmiana ta będzie miała zapewne wpływ na bieżące uzupełnianie wpisów oraz ich czytelność. Przejście na elektroniczny dziennik budowy może stanowić utrudnienie dla kierowników budowy, bo będzie wymagać zmiany nawyków, posiadania komputera na placu budowy i zaznajomienia się z systemem EDB.

Inwestor, oddając do użytkowania obiekt budowlany, będzie przekazywał właścicielowi albo zarządcy obiektu dokumentację budowy i dokumentację powykonawczą. Przekazaniu będą podlegać również inne dokumenty i decyzje dotyczące obiektu, a także, w razie potrzeby, instrukcje obsługi i eksploatacji: obiektu, instalacji i urządzeń związanych z tym obiektem. Jeżeli w ramach dokumentacji budowy dziennik budowy był prowadzony elektronicznie, przekazaniu podlega: wydruk tego dziennika z systemu EDB lub nośnik danych zawierający dziennik budowy pobrany z systemu EDB (art. 6o pr. bud.).

INNE ZMIANY

Od 10 sierpnia 2022 r. pozwolenie na budowę obiektu budowlanego może nie obejmować przyłączy, które są wymagane dla takiego obiektu (art. 33 ust. 1a pr. bud.). Jest to wyjątek od zasady, że pozwolenie na budowę dotyczy całego zamierzenia budowlanego. Doprecyzowanie tego zagadnienia nastąpiło zgodnie z dominującym orzecznictwem i rozstrzyga wątpliwości co



do braku konieczności uwzględnienia budowy przyłączy w pozwoleniu na budowę.

W tym samym dniu weszła w życie zmiana art. 36a ust. 6 pr. bud. wskazująca, że projektant dokona kwalifikacji zamierzonego odstępiania od projektu zagospodarowania działki lub terenu lub projektu architektoniczno-budowlanego lub innych warunków decyzji o pozwoleniu na budowę, a w przypadku uznania, że jest ono nieistotne, dołącza do dokumentacji budowy odpowiednie informacje (rysunek i opis) dotyczące tego odstępiania. Zgodnie z dotychczasową praktyką, korekty takie nanoszono bezpośrednio na projekt, co czasami powodowało, że były nieprzejrzyste i nieczytelne. Rozwiązanie to powinno być przydatne w sytuacji, gdy korekt będzie na tyle dużo, że uwidocznienie ich bezpośrednio na projekcie spowodowałoby jego nieczytelność. Zamieszczenie zmian w osobnym dokumencie spowoduje jednak trudności, gdyż ich interpretacja będzie wymagała każdorazowego porównania z projektem.

Dotychczas w decyzji legalizacyjnej nakładano obowiązek uzyskania decyzji o pozwoleniu na użytkowanie. Od 10 sierpnia 2022 r. zgodnie ze zmienionym art. 49 ust. 5 pr. bud. dotyczy to tylko budowy wymagającej decyzji o pozwoleniu na budowę lub o której mowa w art. 29 ust. 1 pkt 1-3 pr. bud. (m.in. wolno stojących budynków mieszkalnych jednorodzinnych, których obszar oddziaływania mieści się w całości na działce lub działkach, na których zostały zaprojektowane; ww. wolno stojących budynków mieszkalnych jednorodzinnych o powierzchni zabudowy do 70 m² realizowanych na podstawie uproszczonego zgłoszenia). Wpłynie to na odciążenie organów nadzoru budowlanego przez zmniejszenie liczby wydawanych decyzji o pozwoleniu na użytkowanie.

Dodatkowo na podstawie ustawy z 5 sierpnia 2022 r. o zmianie ustawy o Rządowym Funduszu Rozwoju Dróg oraz niektórych innych ustaw od 21 września 2022 r. dodano art. 29 ust. 5a pr. bud. wskazujący, że jeżeli wykonywanie robót

budowlanych, o których mowa w art. 29 ust. 1-4 pr. bud. 2, wymaga uzyskania zgody na odstępstwo od przepisów techniczno-budowlanych, o której mowa w art. 9 pr. bud. 3, inwestor występuje z wnioskiem o wydanie decyzji o pozwoleniu na budowę.

Kolejna nowelizacja obowiązująca na podstawie ustawy z 22 lipca 2022 r. o usprawnieniu procesu inwestycyjnego Centralnego Portu Komunikacyjnego od 2 października 2022 r. dokonała zmiany art. 29 ust. 3 pkt 1 lit. d pr. bud. precyzując, że przebudowa torów tramwajowych i urządzeń z nimi związanych nie wymaga decyzji pozwoleniu na budowę, a jedynie zgłoszenia.

KOLEJNE ZMIANY

Ministerstwo Rozwoju i Technologii przedstawiło założenia kolejnego projektu ustawy o zmianie ustawy – Prawo budowlane oraz niektórych innych ustaw, który powinien być przyjęty przez Radę Ministrów w czwartym kwartale 2022 r. Ma umożliwić budowę budynków mieszkalnych jednorodzinnych o powierzchni zabudowy powyżej i poniżej 70 m² na podstawie jednolitej procedury a także rozszerzyć katalog obiektów budowlanych i robót budowlanych zwolnionych z obowiązku uzyskania decyzji o pozwoleniu na budowę oraz dokonania zgłoszenia. Planowane jest utworzenie Bazy Projektów Budowlanych, której głównym celem będzie ułatwianie dostępu do projektów budowlanych i ich poszczególnych elementów. Przewidziano uregulowanie kar za nieterminowe wydawanie decyzji o pozwoleniu na rozbiórkę. Usprawnione mają zostać procedury oddawania do użytkowania obiektów budowlanych. Wprowadzone zostaną zmiany dotyczące odpowiedzialności zawodowej w budownictwie a rzeczoznawstwo budowlane ma być przywrócone jako samodzielna funkcja techniczna w budownictwie.

W przygotowaniu jest również ustawa o zmianie sposobu użytkowania niektórych budynków niemieszkalnych na budynki mieszkalne. Jednym z jej założeń jest brak wymogu uzyskania decyzji o pozwoleniu na budowę oraz dokonania zgłoszenia przebudowy przegród zewnętrznych budynku biurowego lub budynku handlu lub ich części, niebędących elementami konstrukcyjnymi, która dokonywana będzie w związku ze zmianą sposobu użytkowania takiego budynku lub jego części na budynek mieszkalny. Pomimo tego, inwestor będzie mógł wystąpić z wnioskiem o wydanie decyzji o pozwoleniu na budowę dotyczącej takiej przebudowy. Przepisy ustawy nie będą miały zastosowania do budynków i obszarów objętych formami ochrony zabytków lub ujętych w gminnej ewidencji zabytków.

2 Przepisy wymienia inwestycje zwolnione z obowiązku uzyskiwania pozwolenia na budowę, których wykonanie wymaga jedynie dokonania zgłoszenia lub nie wymaga żadnej ingerencji organu administracji architektoniczno-budowlanej.

3 Przepis przewiduje możliwość uzyskania odstępstwa od przepisów techniczno-budowlanych przed wydaniem decyzji o pozwoleniu na budowę albo decyzji o zmianie pozwolenia na budowę.

Mediacja gospodarcza waloryzacji wynagrodzenia w umowach o zamówienia publiczne



MAŁGORZATA KUCZEWSKA-ŁASKA
Ekonomista i finansista – biegły sądowy,
Mediator Gospodarczy, Mediator SIDIR

Zazwyczaj w trakcie mediacji dotyczących zamówienia publicznego, osoby reprezentujące zamawiającego unikają jakichkolwiek ustępstw w tym zakresie jak ognia, obawiając się odpowiedzialności i zarzutów ze strony tzw. „służb trzyliterowych”. Takie podejście nie prowadzi niestety do zawarcia ugody i w efekcie mediacje gospodarcze nie kończą sporu, a sprawa trafia na kilka lat do sądu.

Działalność biznesowa podlega ciągłym zmianom i to w dzisiejszych czasach jest rzeczą oczywistą dla wszystkich uczestników rynku. W biznesie od lat mówimy o przyspieszeniu, konieczności szybkiego dostosowania się, elastycznej reakcji na potrzeby rynku czy wyprzedzaniu konkurencji. Firmy muszą zakładać to w dokumentach strategicznych, bo inaczej czeka je rynkowa porażka. Ostatnie trzy lata to jeszcze większe wyzwania pod względem szybkości działania i sprawnego dostosowywania się do zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej. Pandemia Covid 19 i wojna w Ukrainie, zadziałały indukcyjnie na wiele zjawisk gospodarczych i znacznie zmieniły strukturę podaży i popytu na surowce, produkty i usługi w skali globalnej. Dla przedsiębiorców oznacza to konieczność jeszcze szybszej odpowiedzi na potrzeby rynku oraz zmusza do podejmowania zdecydowanych zmian, z jednej strony restrukturyzacji biznesu w branżach słabo rokowujących, a z drugiej strony możliwie szybki rozwój w branżach, w których rośnie popyt.

Oczywistym jest, że wszechobecne zmiany nie omijają również rynku zamówień publicznych i tym razem nie są to zmiany przepisów. Cytując dokument opublikowany przez Urząd Zamówień Publicznych: „doświadczamy obecnie zjawiska zmieniających się warunków realizacji umów w sprawie zamówień publicznych, wywołanego czynnikami zewnętrznymi, m.in. konfliktem zbrojnym w Ukrainie. Zauważalne i problematyczne z punktu widzenia realizacji kontraktów są rynkowe konsekwencje tych zdarzeń, np. wzrost cen materiałów i kosztów pracowniczych, przerwanie łańcucha dostaw, ograniczenia w dostępności produktów i materiałów, czy też wyjazd z Polski pracowników będących obywatelami Ukrainy.”¹

Mediatorzy specjalizujący się w prowadzeniu mediacji gospodarczych z praktyki wiedzą, że zmiany w umowach w sprawach zamówień publicznych były zawsze trudnym tematem. Zazwyczaj w trakcie mediacji dotyczących zamówienia publicznego, osoby reprezentujące zamawiającego unikają jakichkolwiek ustępstw w tym zakresie jak ognia, obawiając się odpowiedzialności i zarzutów ze strony tzw. „służb trzyliterowych”. Takie podejście nie prowadzi niestety do zawarcia ugody i w efekcie mediacje gospodarcze nie kończą sporu, a sprawa trafia na kilka lat do sądu.

Patrząc z tej perspektywy na ostatnio opublikowane dokumenty, a w tym opracowanie opublikowane 24 marca 2022r. na stronie Urzędu Zamówień Publicznych, zatytułowane: „Dopuszczalność zmiany umowy w sprawie zamówienia publicznego na podstawie art. 455 ust.1 pkt 114 oraz art.455 ust.2 ustawy Pzp” (dalej opracowanie UZP), jak również opracowanie Prokuratury Generalnej RP (dalej Prokuratoria)

¹ Dopuszczalność zmiany umowy w sprawie zamówienia publicznego na podstawie art. 455 ust.1 pkt 114 oraz art.455 ust.2 ustawy Pzp. Opublikowane: https://www.uzp.gov.pl/_data/assets/pdf_file/0018/54162/Dopuszczalnosc-zmiany-umowy-w-sprawie-zamowienia-publicznego-na-podstawie-art.-455-ust.-1-pkt-1-i-4-oraz-art.-455-ust.-2-ustawy-Pzp.pdf

opublikowane 2 sierpnia 2022 zatytułowane: „Zmiana umowy z uwagi na nadzwyczajny wzrost cen (waloryzacja wynagrodzenia)”, (dalej opracowanie Prokuraturii Generalnej RP), powinni wnieść pozytywne zmiany w niełatwych relacjach pomiędzy zamawiającym a wykonawcą. Można oczekiwać, że ich popularyzacja pozytywnie wpłynie na liczbę mediacji gospodarczych podejmowanych przez strony realizujące umowy o zamówienie publiczne.

Urząd Zamówień Publicznych w swoim opracowaniu przypomina, że zgodnie z art. 455 Pzp „strony umowy w sprawie zamówienia publicznego mają możliwość wprowadzenia zmian to tej umowy w oparciu o klauzule przeglądowe.” Inaczej mówiąc, w oparciu o ten przepis można wprowadzać zmiany do umowy, również odnośnie wynagrodzenia, jeśli umowa umożliwia wprowadzenie takich zmian przewiduje. Oczywistym jest, że na etapie zawierania umowy trudno się z góry zgodzić się na zmianę wynagrodzenia. Taka obawa często była wyrażana przez zamawiających przeciwnych klauzulom waloryzacyjnym. Niemniej jednak, w dzisiejszej bardzo dynamicznej rzeczywistości, konieczne jest przewidywanie i mitygowanie ryzyk kontraktowych. Zamawiający który wprowadza klauzule waloryzacyjne, powinien być postrzegany jako podmiot prawidłowo oceniający ryzyka, jakie mogą powstać w trakcie realizacji kontraktu. Artykuły 436 i 439 ustawy Pzp jednoznacznie obligują zamawiających zawierających umowy na okres dłuższy niż 12 miesięcy do wprowadzenia do umowy zasad określających zmiany wysokości wynagrodzenia wykonawcy, w przypadku zmiany ceny materiałów lub kosztów związanych z realizacją umowy.

Zgodnie z zapisami art. 455 ust.1 pkt.1, oraz art. 436 i art. 439 ustawy Pzp, zamawiający, powinien do umowy wprowadzić klauzule waloryzacyjne, które w przyszłości dadzą mu szansę na zmianę wynagrodzenia wykonawcy w przypadku wystąpienia z góry określonych okoliczności.

Pamiętajmy, że klauzule waloryzacyjne to standardowe klauzule FIDIC, niestety często usuwane przez zamawiających z sektora publicznego w treści warunków szczególnych. Wydaje się więc, że najprościej dla zamawiających byłoby przywrócić pierwotne brzmienie tych klauzul.

To oczywiście rozwiązanie na przyszłość, a co zrobić z umowami nie zawierającymi klauzul waloryzacyjnych i będącymi obecnie w zaawansowanej fazie realizacji? Urząd Zamówień Publicznych w swoim opracowaniu wskazuje na art. 455 ust. 1 pkt.4 ustawy Pzp, który przewiduje, że zmiana umowy zawartej w oparciu o Pzp może zostać wprowadzona w przypadku, gdy w trakcie realizacji umowy wystąpią okoliczności, których zamawiający nie mógł przewidzieć działając z należytą starannością w momencie udzielania zamówienia.

Działanie z należytą starannością jest oczywiście kwestią trudną do oceny i w wielu przypadkach strony nie mogą się porozumieć w tej sprawie, powierzają jej ostateczną ocenę sądowi. Niemniej jednak, ocena takich wydarzeń jak pandemia i wojna na Ukrainie nie budzi kontrowersji. Powszechna jest opinia, że nawet najbardziej świadomi przedsiębiorcy, nie mogli zakładać w 2021 roku ryzyka przekształcenia się trwającego od 2014 roku konfliktu rosyjsko-ukraińskiego w inwazję i długotrwałą wojnę, w trakcie której Rosja zostanie obłożona międzynarodowymi sankcjami gospodarczymi. Dla wielu firm sytuacja ta oznaczała konieczność zakończenia interesów na rynku rosyjskim, ale dla wszystkich europejskich firm oznacza poważne zwiększenia kosztów energii i paliw oraz, w niektórych sektorach gospodarki np. w budownictwie, istotne podrożenie siły roboczej. Co za tym idzie, już wiadomo, że znaczna część kontraktów budowlanych nie będzie mogła być zrealizowana po starych cenach. Należy przyjąć, że sytuacja geopolityczna i jej następstwa gospodarcze odpowiadają przesłankom wyrażonym w stanowisku UZP, a mianowicie: „za okoliczności niemożliwe do przewidzenia i niezależne od stron umowy należy uznać m.in. zjawiska gospodarcze zewnętrzne w stosunku do stron umowy i w pełni od nich niezależne, jak na przykład: gwałtowna dekoniunktura, ograniczenia dostępności surowców, istotny wzrost cen materiałów”². W praktyce, ze względu na wojnę na Ukrainie, wszyst-

Prawo zamówień publicznych wyraźnie wskazuje też górną granicę możliwej modyfikacji wynagrodzenia. Zgodnie z art. 455 ust. 1 pkt.4 wzrost ceny spowodowany każdą kolejną zmianą umowy nie może przekroczyć 50% wartości pierwotnej umowy. Innymi słowy, każda wprowadzana zmiana wynagrodzenia nie może być wyższa niż połowa pierwotnie ustalonego wynagrodzenia.

kie wymienione przesłanki wystąpiły w jednym roku i mają charakter nadzwyczajny. Pogląd ten wyraża również w swoim opracowaniu Prokuratura Generalna RP.

Przed wprowadzeniem zmian do umowy w oparciu o art. 455 ust. 1 pkt.4 obowiązkiem zamawiającego jest upewnienie się, że zaistnienie niekorzystnych zjawisk ekonomicznych miało jakikolwiek wpływ na realizację tejże umowy. Inaczej mówiąc, zamawiający ma obowiązek sprawdzić, czy zaistniałe

² Dopuszczalność zmiany umowy w sprawie zamówienia publicznego na podstawie art. 455 ust.1 pkt 1i4 oraz art.455 ust.2 ustawy Pzp. Opublikowane: https://www.uzp.gov.pl/_data/assets/pdf_file/0018/54162/Dopuszczalnosc-zmiany-umowy-w-sprawie-zamowienia-publicznego-na-podstawie-art.-455-ust.-1-pkt-1-i-4-oraz-art.-455-ust.-2-ustawy-Pzp.pdf



nieprzewidziane zjawiska ekonomiczne rzeczywiście utrudniły realizację umowy lub też znacznie wpłynęły na wzrost kosztu realizacji. W opracowaniu Prokuraturii Generalnej RP wskazane są przypadki, w których niekorzystne zjawiska ekonomiczne nie mogą być uznane za przyczynę niekorzystnej sytuacji wykonawcy na kontrakcie. Podane są przykłady takie jak np. zniżenie oferty ceny w stosunku do istniejących w momencie przetargu warunków rynkowych. Zamawiający powinien odrzucić zmiany, które prowadziłyby do nieproporcjonalnego zwiększenia wynagrodzenia wykonawcy, bardziej korzystnego, niż to zaakceptowane przez obie strony w momencie zawierania umowy. Chodzi tu w szczególności o niedoszacowanie oferty przez wykonawcę, nieuwzględnienie w ofercie przewidywalnych zmian cen, zwłokę wykonawcy w nabywaniu materiałów bądź usług, która w efekcie doprowadziłaby zamawiającego do ich nabycia po zawyżonych cenach etc.

Prawo zamówień publicznych wyraźnie wskazuje też górną granicę możliwej modyfikacji wynagrodzenia. Zgodnie z art. 455 ust. 1 pkt.4 wzrost ceny spowodowany każdą kolejną zmianą umowy nie może przekroczyć 50% wartości pierwotnej umowy. Innymi słowy, każda wprowadzana zmiana wynagrodzenia nie może być wyższa niż połowa pierwotnie ustalonego wynagrodzenia

Ciekawe rozwiązanie dotyczące waloryzacji kontraktów, w których brakuje odpowiednich klauzul podpowiada w swoim opracowaniu Prokuratoria. Zdaniem Prokuraturii możliwa jest zmiana umowy polegająca na „wprowadzeniu do umowy klauzuli waloryzacyjnej (nowej lub modyfikującej stare postanowienia umowy) przewidującej cykliczną

waloryzację wynagrodzenia.³ Oba urzędy podkreślają, że ważne jest to, aby każda wprowadzana zmiana wynagrodzenia była obiektywna i służyła utrzymaniu bądź przywróceniu równowagi ekonomicznej stron, jaka istniała w trakcie zawierania umowy.

Prokuratoria w swoim opracowaniu omawia też wnikliwie aspekt gospodarności, tak ważny z w ocenie działań podmiotów sektora publicznego. Jej zdaniem: „spełnienie przesłanek z art. 455 ust.1 pkt 4 powoduje, że zmiana umowy nie powinna być oceniana jako naruszająca te zasady, w szczególności zasadę uczciwej konkurencji, równego traktowania wykonawców i proporcjonalności”. Ponadto Prokuratoria jednoznacznie odnosi się do zgodności z zasadami wynikającymi z ustawy o finansach publicznych. Zakładając, że spełnione są przesłanki art. 455 ust.1 pkt 4 można wnioskować, że spełnione są też zasady wydatkowania dodatkowych środków w sposób oszczędny, celowy i efektywny.

Argumentacja prawna przekazana w opracowaniach Urzędu Zamówień Publicznych i Prokuraturii niewątpliwie daje możliwość negocjacji waloryzacji wynagrodzenia kontraktowego w drodze negocjacji. Zamawiającemu i wykonawcy pozostaje więc przystąpić do rozmów zgodnie z procedurami przyjętymi w takich sytuacjach. Tu warto wspomnieć o przygotowanych przez Prokuratorię „Rekomendacjach dotyczących postępowania w zakresie polubownego rozwiązywania

3 Zmiana umowy z uwagi na nadzwyczajny wzrost cen (waloryzacja wynagrodzenia), opublikowany: <https://www.gov.pl/web/prokuratoria/zmiana-umowy-z-uwagi-na-nadzwyczajny-wzrost-cen-waloryzacja-wynagrodzenia---rekomendacja>

Argumentacja prawna przekazana w opracowaniach Urzędu Zamówień Publicznych i Prokuraturii niewątpliwie daje możliwość negocjacji waloryzacji wynagrodzenia kontraktowego w drodze negocjacji. Zamawiającemu i wykonawcy pozostaje więc przystąpić do rozmów zgodnie z procedurami przyjętymi w takich sytuacjach.

sporów”⁴. Rekomendacje te były konsultowane z Biurem Dyscypliny Finansów Publicznych w Ministerstwie Finansów oraz z Centralnym Biurem Antykorupcyjnym. Dokument ten szczegółowo omawia „negocjacje ugodowe”. Jeśli jednak strony są zainteresowane sądowym zatwierdzeniem zawartej ugody, wówczas najszybciej jest zawrzeć ugodę przed mediatorem jako rezultat wcześniej przeprowadzonej mediacji. Mediator na wniosek stron występuje do sądu o zatwierdzenie zawartej ugody.

Mediacje to jeden z obecnie promowanych przez Ministerstwo Sprawiedliwości sposobów rozwiązywania konfliktów przyjęty zarówno przez FIDIC, jak i ustawodawstwo polskie, bez wątpienia najszybszy i najtańszy. Dużą zaletą mediacji jest to, że przez cały czas ich trwania decyzja o rozwiązaniu sporu i ostatecznej treści ugody należy do stron, a nie do sędziego czy arbitrów, czyli strony trzeciej. Proces mediacji prowadzony jest z zachowaniem procedury przewidzianej w kodeksie postępowania cywilnego, z udziałem niezależnego mediatora sądowego.

Przy wyborze mediatora, w pierwszej kolejności strony powinny kierować się swoimi preferencjami i potrzebami. Warto jednak do tematu waloryzacji kontraktu poszukać mediatora z doświadczeniem w prowadzeniu mediacji dotyczących realizacji umów zawartych zgodnie z prawem zamówień publicznych. Można ich znaleźć zarówno wśród mediatorów Sądu Polubownego SIDIR jak i mediatorów Sądu Polubownego przy Prokuraturii Generalnej RP.

Warto podkreślić, że mediacja jako proces w pełni poufny, nie zmienia sytuacji prawnej stron, a jeśli nie przyniesie satysfakcjonującego rozwiązania, to stronom sporu ciągle pozostaje ścieżka arbitrażowa lub sądowa.

Podsumowując, należy stwierdzić, że ze względu na nadchodzący okres wysokich wskaźników inflacji i wzrostu kosztów realizacji inwestycji, które nie mogły być przewidziane przy zawieraniu kontraktów, waloryzacja wynagrodzenia

w wielu przypadkach będzie warunkiem kontynuacji, ukończenia inwestycji lub jej przerwania. Oczywiście jest, że w związku z koniecznością waloryzacji wynagrodzenia powstanie wiele kwestii spornych, a co najmniej dyskusyjnych. Czas oczekiwania na rozstrzygnięcia sądowe pozostaje bardzo długi i raczej trudno zakładać, że spory te uda się osądzić w terminie, który nie spowoduje poważnych opóźnień inwestycyjnych. Ratunkiem będą alternatywne metody rozwiązywania sporów, głównie negocjacje i mediacje, jako znacznie krótsze niż postępowanie arbitrażowe czy sądowe. Zawarcie ugody w wyniku mediacji pozwoli w razie sporu kontynuować prace budowlane, a w najgorszym razie stosunkowo szybko je wznowić, bez konieczności zejścia wykonawcy z budowy. Dlatego istotne jest, aby alternatywne metody rozstrzygania sporów były brane przez strony pod uwagę już w czasie podejmowania dyskusji odnośnie do waloryzacji wynagrodzenia. Dotyczy to w szczególności kontraktów zawartych w trybie zamówień publicznych.



⁴ Pełny tekst rekomendacji zawarty był w Biuletynie Konsultant nr 58, publikowanym przez SIDIR w lipcu 2021 r.

Elektroniczny Dziennik Budowy – niepotrzebna pozostałość po procesie ewolucji



RAFAŁ BAŁDYS REMBOWSKI
redaktor naczelny

Przepisy o EDB
zaczną obowiązywać
od 27 stycznia 2023.
Elektroniczny dziennik
budowy może być
wielkim krokiem na przód
i całkowicie zmienić
reguły gry na kontraktach
budowlanych, ale
niestety równie dobrze
może być potraktowany
jak zawracanie głowy
i przepisywanie
informacji bez znaczenia
do komputera. Ten
pierwszy scenariusz
spełni się tylko wtedy,
kiedy strony zrozumieją,
że dane i informacje
mają wielką wartość.

Tak na dobrą sprawę, choć dziennik budowy (DB) jest drugim po pozwoleniu na budowę najważniejszym dokumentem na placu budowy, ale ewolucyjnie jego sens już praktycznie się zatarł. Obecnie DB stanowi głównie kłopot i ból głowy, bo pierwotna idea tej instytucji nie ma racji bytu we współczesnym świecie.

Dziennik budowy (DB) pojawił się w Prawie Budowlanym w 1961 roku, a w przepisach wprowadzono bardzo szerokie obowiązki dotyczące tego, co powinno znaleźć się w Dzienniku Budowy, w art. 42. zapisano:

Art. 42. Po udzieleniu pozwolenia na budowę lub rozbiórkę obiektu budowlanego właściwy organ wydaje dziennik budowy lub rozbiórki, **który służy do zapisywania wszelkich danych**, dotyczących danej budowy lub rozbiórki.

Przed ostatnią nowelizacją PB zapisy o dzienniku budowy odsyłały do rozporządzenia¹, które definiowało, do czego ma służyć i co ma zawierać. W samym rozporządzeniu – które obowiązuje do 16 stycznia 2023 r. – mowa jest o tym, że DB „jest przeznaczony do rejestracji, w formie wpisów, **przebiegu robót budowlanych oraz wszystkich zdarzeń i okoliczności zachodzących w toku ich wykonywania i mających znaczenie przy ocenie technicznej prawidłowości wykonywania budowy, rozbiórki lub montażu**” (art. 1).

Może dziwić, że w 1994 roku zrezygnowano z wymogu wpisywania do DB wszelkich danych dotyczących danej budowy na rzecz tylko takich, które mają znaczenie przy ocenie technicznej prawidłowości wykonywania robót. To ograniczenie prawdopodobnie wiąże się z problemem praktyki prowadzenia DB przy realizacji inwestycji. Mimo, iż jest to drugi najważniejszy dokument w procesie inwestycyjnym – po pozwoleniu na budowę – to bardzo często traktowany jest po macoszemu. W wielu przypadkach prowadzony jest lakonicznie, a powszechne są przypadki, gdy nie prowadzony jest wcale i uzupełniany jest retroaktywnie po zakończeniu inwestycji, kiedy strony orientują się, że zwrot dziennika budowy warunkuje możliwość eksploatacji obiektu.

W mniejszym stopniu dotyczy to dużych inwestycji lub inwestycji publicznych, tutaj strony na ogół dbają o systematyczność wpisów do dziennika budowy, jednak tutaj również – w zależności od przypadku – jakość wpisów bywa różna. Niestety nie dysponujemy badaniami, które mogłyby rzucić więcej światła na praktykę dokonywania wpisów do DB, wiemy tylko to, czego sami się dowiemy z zawodowej

¹ ROZPORZĄDZENIE MINISTRA INFRASTRUKTURY¹⁾ z dnia 26 czerwca 2002 r. w sprawie dziennika budowy, montażu i rozbiórki, tablicy informacyjnej oraz ogłoszenia zawierającego dane dotyczące bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia. Projekt Rozporządzenia Ministra Rozwoju i Technologii w sprawie dziennika budowy oraz systemu Elektroniczny Dziennik Budowy z dnia 11 Sierpnia 2022 dostępny jest na stronach RCL

praktyki. Mam ten przywilej, że pracując w zespołach biegłych lub jako autor opinii prywatnych często mam okazję analizować wpisy dokonywane przez strony w dziennikach budowy. Za każdym razem odnoszę wrażenie, że prowadzenie dziennika budowy jest uciążliwością dla stron. Największą trudność sprawia właśnie systematyczność prowadzenia wpisów i przejrzystego i wyczerpującego formułowania zdań, o ile już uda się je „rozczytać”. W większości przypadków lakoniczność podawanych w nim informacji praktycznie uniemożliwia odtworzenie przebiegu realizacji. Do rzadkości należą dzienniki budowy, które prowadzone są nie tylko systematycznie i zawierają rzetelny zapis zdarzeń w odniesieniu do samego przedmiotu robót, ale również relacji do osób trzecich.

Doniosłość i znaczenie DB jako formalnego dokumentu dostrzegany jest najczęściej w przypadku wystąpienia sporu. Doświadczeni wykonawcy i inwestorzy mają tego świadomość, dlatego problem ten częściej dotyczy mniejszych wykonawców i mniejszych inwestycji, które stanowią znakomitą większość procesów inwestycyjnych prowadzonych w Polsce. Wtedy – kiedy spór staje się nieuchronny – strony często (choć nie zawsze) prowadzą dziennik budowy w sposób, który w przyszłości miałyby poprawić ich sytuację procesową przed sądem. Oceniam, że każda z tych praktyk jest szkodliwa dla samego procesu inwestycyjnego i nie powinna mieć miejsca, choć oczywiście zdaję sobie sprawę, że nie jest możliwe stworzenie takiego rozwiązania, które pozwoliłoby na obiektywny zapis faktów z realizacji robót.

Warto w tym miejscu przeanalizować jaki jest faktycznie sens prowadzenia zapisów z realizacji inwestycji i czemu może służyć. Z praktyki wiem, że każdy konstrukt najlepiej testuje się w sytuacji stresu. Dla kontraktu budowlanego takim stres testem jest wystąpienie sporu, bowiem jego rozstrzygnięcie zależy od jakości i kompletności zgromadzonego materiału dowodowego. W większości przypadków o rozstrzygnięciu przesądza dokumentacja zgromadzona przez strony podczas realizacji inwestycji, tylko w nielicznych przypadkach strony powołują się na wpisy w DB, choć to właśnie ten dokument teoretycznie ma największe formalne znaczenie przy prowadzeniu inwestycji. Co więcej, strony – w przypadku sporu – z wielką emfazą wykorzystują okoliczność, że jakiś fakt, zgodę lub zdarzenie dana strona potwierdziła wpisem do DB, zupełnie tak, jakby do DB trafiały jedynie szczególnie doniosłe zdarzenia.

Jest kilka naturalnych ograniczeń jakie stwarza sama instytucja DB oraz format zapisywanych w nich danych. W idealnym przypadku inwestor i wykonawca chcieliby mieć pełen wiarygodny zapis zdarzeń na budowie i jej otoczeniu przez cały okres realizacji inwestycji – mógłby się przydać np.

w sytuacji sporu. Ponieważ nie jest to możliwe, żeby proces ten dokonał się samoistnie, obowiązek zapisu zdarzeń w DB z mocy prawa postanowiono nałożyć na kierownika robót² i inne osoby na kontrakcie. Zakładając nawet, że upoważnieni do prowadzenia wpisów chcieliby to robić bardzo kompetentnie, sumiennie i mają czytelny charakter pisma, to i tak mają na swoją twórczość niewiele miejsca, nie wspominając o problemie stratnego kodowania, który znamy z teorii informacji.

IDEA DB A TEORIA KOMUNIKACJI

Dziennik budowy może być potraktowany dokładnie tak samo jak opisany przez Clauda Shannona **Ogólny system komunikacji** w jego rewolucyjnym artykule „Matematyczna teoria komunikacji” z 1948 roku³.

Dokonujący wpisu „koduje” informację o zdarzeniu kontraktowym np. pisze, że zatwierdzono materiały dla danego typu robót. Źródłowa informacja, czyli dokument zatwierdzający dany materiał zostaje przeniesiona w uproszczonej formie do dziennika budowy w postaci krótkiego opisu czynności lub zdarzenia. W ten sposób utracono szereg informacji już na wstępnym etapie, a do tego dochodzi problem „zakłóceń” w samym kanale komunikacji, czyli np. dokonujący wpisu ma paskudny charakter pisma i w praktyce nie da się odtworzyć zapisanych treści. Próba odczytu takich informacji – czyli ich „zdekodowania” wymaga w pierwszej kolejności prawidłowego odczytania znaków, a następnie rekonstrukcji zakodowanej informacji. Oczywiście w ten sposób nie jest możliwe pozyskanie źródłowych informacji, a jedynie ich bardziej ograniczoną, stratną wersję. Dziennik Budowy – i to niezależnie elektroniczny czy papierowy – jest modelowym przykładem stratnego kanału komunikacji, który z założenia nie może od-

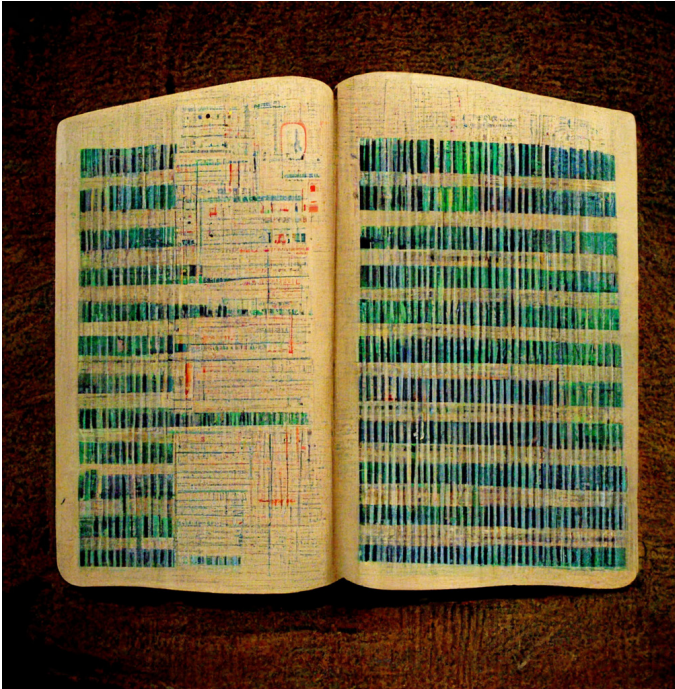
Doniosłość i znaczenie DB jako formalnego dokumentu dostrzegany jest najczęściej w przypadku wystąpienia sporu. Doświadczeni wykonawcy i inwestorzy mają tego świadomość, dlatego problem ten częściej dotyczy mniejszych wykonawców i mniejszych inwestycji, które stanowią znakomitą większość procesów inwestycyjnych prowadzonych w Polsce.

zwierciedlać informacji źródłowych.

² §11.2. ww. rozporządzenia

³ A Mathematical Theory of Communication, Claude E. SHANNON The Bell System Technical Journal, Vol. 27, pp. 379–423, 623–656, July, October, 1948.

Realnym zagrożeniem jest, że jeśli nie zmieni się praktyka wielu inżynierów, którzy mają uprawnienia do dokonywania wpisów na danych inwestycjach, to EDB będzie dokumentem praktycznie martwym bez jakiegokolwiek wartości informacyjnej dla organów administracji czy stron kontraktu.



Gdyby jednak chcieć potraktować DB jako jedyne źródło wiedzy o faktach i zdarzeniach kontraktowych, to pomysł taki jest niemożliwy do realizacji z kilku powodów: 1) prowadzenie wpisów wymagałoby zaangażowania dużych zasobów, 2) wymagałoby to wydania dziesiątek tomów dzienników budów dla każdej inwestycji, 3) wymagałoby przepisywania informacji, które w większości występują w formie cyfrowej.

Być może taka właśnie była intencja twórców ustawy Prawo Budowlane z 1961 roku – o którym piszę na wstępie – by DB możliwie najpełniej oddawał wszystkie zdarzenia i okoliczności mające wpływ na budowę. Co więcej w tym historycznym akcie prawnym mowa jest o DANYCH, co sugeruje, że w DB powinny znaleźć się źródłowe informacje.

Z powodów przytoczonych powyżej wynika, że w większości przypadków faktyczna wartość poznawcza dziennika budowy jest znikoma i całkowicie niewystarczająca w przypadku wystąpienia sporu. Oczywistym jest więc, że jedynym

sposobem na odtworzenie chronologii zdarzeń na kontrakcie budowlanym jest studiowanie dokumentacji kontraktowej, wymiany korespondencji, poleceń, powiadomień, zgód, wezwań, itp. a dziennik budowy pełni funkcję dekoracyjną, który od czasu do czasu może zawierać przydatne dla stron potwierdzenia.

IDZIE NOWE

Cyfryzacja procesu inwestycyjnego, którą rozpoczęła administracja za pośrednictwem Głównego Urzędu Nadzoru Budowlanego stworzyła unikatową szansę na usunięcie tych naturalnych wąskich gardeł systemów informacyjnych. Od 26 stycznia 2023 dostępny będzie elektroniczny dziennik budowy (EDB), który w nowych przepisach nazywa się Systemem EDB. Po pierwsze System EDB wymusi systematyczność. EDB trzeba będzie prowadzić systematycznie bez możliwości retroaktywnego uzupełniania wpisów, co było najczęściej podnoszonym przez praktyków argumentem przeciwko tym rozwiązaniom. Nie warto pochyłać się nad tymi argumentami, bo choć jasnym jest, że budowa to żywy organizm i „wszystko może się wydarzyć”, to prawo zabrania takich praktyk wprost ⁴, a ignorowanie tego przepisu wygenerowało na przestrzeni lat szereg patologii.

Po drugie w EDB znikają ograniczenia związane z objętością wpisu do DB. Osobom uprawnionym wolno będzie wprowadzać dowolną ilość informacji w formie cyfrowej, co stwarza kolejne możliwości.

Po trzecie łatwość wprowadzania danych. Uzupełnianie EDB choć może się okazać bardziej czasochłonne niż dotychczas będzie nieporównywalnie prostsze, ponieważ da możliwość „przeklepania” kluczowych informacji, które w ciągu danego dnia robót były dla osób upoważnionych do wpisów ważne z różnych powodów.

⁴ §7.1. ww. rozporządzenia. Wpisów w dzienniku budowy dokonuje się w sposób trwały i czytelny na oryginałach i kopiach stron, zamieszczając je w porządku chronologicznym, w sposób uniemożliwiający dokonanie późniejszych uzupełnień.

Można wyobrazić sobie więcej metod i sposobów autentyfikacji danych, które stanowią niepodważalny zapis faktycznych danych za pomocą Systemu EDB. W ten sposób System EDB może przywrócić znaczenie instytucji dziennika budowy i wprowadzić realną zmianę na placu budów.

ZAGROŻENIA

Oczywiście „przepisywanie” lub „przeklepanie” danych z jednego dokumentu / systemu do innego jest raczej dowodem na niedojrzałość systemu lub nawet całej instytucji dziennika budowy, bo skoro dane już gdzieś w formie cyfrowej są, to po co je wybiórczo kopiować do innej tabeli – co dodatkowo może być obciążone błędem. Należy pamiętać, że kierownik budowy i inne osoby upoważnione do wprowadzania wpisów do EDB to osoby, które w ciągu dnia na budowie zaangażowane są w dziesiątki czynności i umożliwienie im wprowadzania wpisów w wersji elektronicznej niewiele lub nic nie usprawni w ich dotychczasowej pracy, o ile do tej pory nie byli sumienni. To dość oczywista konstatacja, bo uzupełnianie EDB wymusi na nich stały punkt dnia pracy, ponieważ retroaktywne uzupełnienie będzie niemożliwe. Realnym zagrożeniem jest, że jeśli nie zmieni się praktyka wielu inżynierów, którzy mają uprawnienia do dokonywania wpisów na danych inwestycjach, to EDB będzie dokumentem praktycznie martwym bez jakiegokolwiek wartości informacyjnej dla organów administracji czy stron kontraktu.

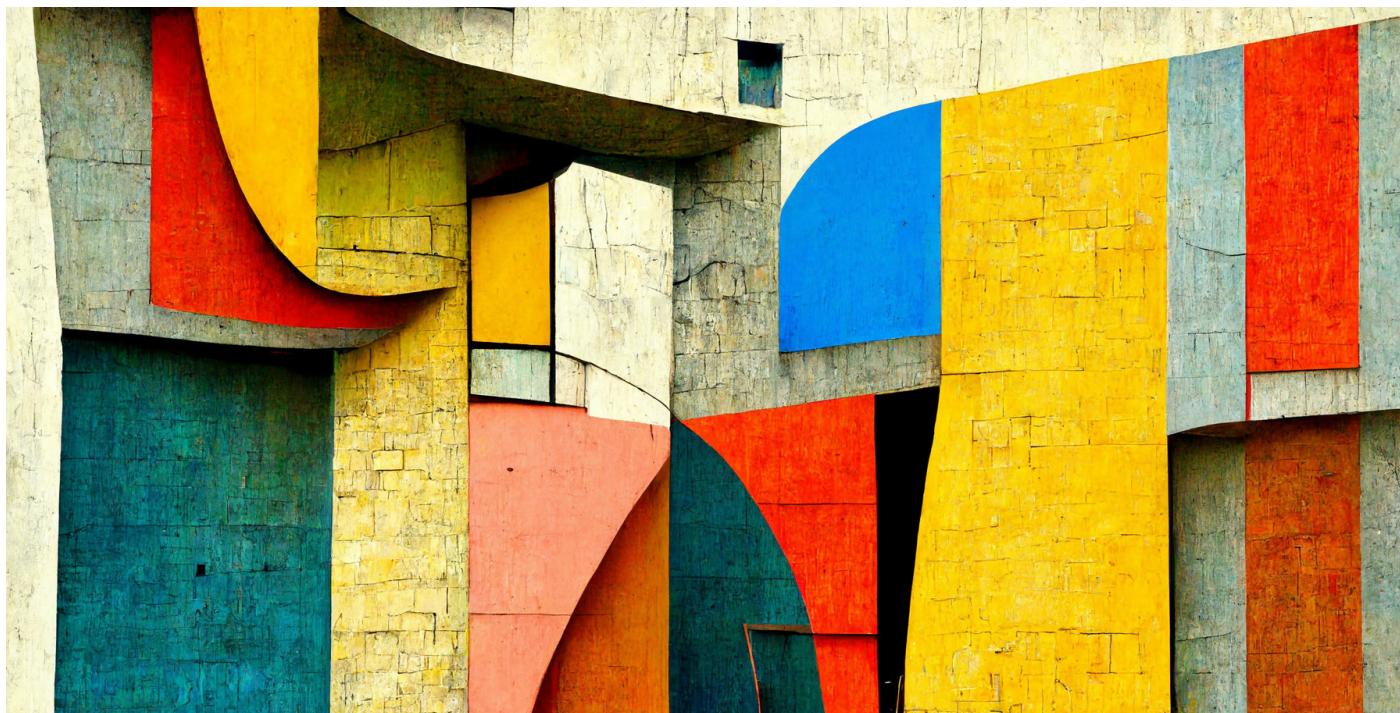
KRÓTKOWZROČNOŚĆ

Wprowadzony do ustawy System EDB ma kluczową wadę, która charakteryzuje wiele dotychczas wprowadzonych cyfrowych rozwiązań w procesie elektronicznej budowy, tj. zastępuje kartkę ekranem i klawiaturą. Proces papierowy zastępuje się niemal 1:1 procesem elektronicznym zupełnie ignorując nieporównywalnie większe możliwości jakie oferują systemy informatyczne. Zwróćmy uwagę, że słowne opisywanie zdarzeń na budowie jest archaiczne, jeśli weźmie się pod uwagę, że elektroniczne systemy mogą przecież przechowywać informacje w dowolnej formie i formacie.

SZANSE

Niezależnie od przyzwyczajień lub złych nawyków EDB stwarza okazję na „nowe otwarcie” dla instytucji dziennika budowy, ale zmiana będzie się mogła dokonać jedynie przy jednoczesnej zmianie mentalnej użytkowników, czyli inżynierów na placach budów. Jest już dość powszechną wiedzą, że cyfrowa transformacja najczęściej wymaga od ludzi, którzy mają w niej uczestniczyć, a nie od maszyn i systemów. Nie mam pewności





czy organy administracji budowlanej dostatecznie dobrze rozpoznały tę barierę cyfryzacji procesu budowlanego. Nie będę poświęcał temu zagadnieniu uwagi, ponieważ jest to raczej problem z obszaru psychologii pracy, skupię się na możliwościach, jakie System EDB stwarza.

Mając na uwadze ww. ograniczenia trzeba wziąć pod uwagę możliwe przewagi Systemu EDB. Po pierwsze oczywiście musimy założyć, że uczestnicy procesu, a głównie wykonawca robót rozumie potrzebę zmiany i przewagę konkurencyjną jaką może dać sprawna obsługa systemu.

Proponuję mianowicie, żeby System EDB wykorzystać jako wiarygodne źródło danych dotyczących przebiegu kontraktu nie tylko w odniesieniu do arbitralnie wybranych zdarzeń i czasookresów. Proponowana przeze mnie optyka zasadza się na założeniu, że System EDB miałby być pomocny jako wiarygodny i urzędowy dokument potwierdzający faktyczne zdarzenia z procesu realizacji w przypadku wystąpienia sporu. W ten sposób System EDB umożliwia wypełnienie luki pomiędzy bazą danych agregowanych przez strony w trakcie trwania inwestycji, a urzędowym zapisem zdarzeń w dzienniku budowy. System EDB stwarza możliwość dokumentowania faktycznych zdarzeń, dokumentacji, surowych danych, notatek głosowych, nagrań wideo itp. W ten sposób dokumenty produkowane przez strony w trakcie realizacji mogą „nabrać powagi” lub rangi znaczenia poprzez powiązanie ich z wpisem do dziennika budowy.

Oczywiście sama struktura Systemu EDB nie daje dziś takiej możliwości, tj. twórcy systemu wykonali go jako elektroniczną wersję papierowej książki, ale dostępne są narzędzia, które umożliwiają prowadzenie i agregację takich danych z funkcją stempla czasowego, czyli gwarantujące, że zostały

utworzone danego dnia. Inną metodą jest tworzenie tzw. funkcji haszującej, czyli unikatowej reprezentacji danego pliku lub zbioru plików, którą to można będzie wpisywać do EDB. Uzyskujemy wtedy pewność, że zabrane pliki (dowody) odpowiadają tym, które zostały utworzone w dniu, kiedy wprowadzony wpis do Systemu EDB. Można wyobrazić sobie więcej metod i sposobów autentyfikacji danych, które stanowią niepodważalny zapis faktycznych danych za pomocą Systemu EDB. W ten sposób System EDB może przywrócić znaczenie instytucji dziennika budowy i wprowadzić realną zmianę na placu budów.

Zakładam, że długotrwałe stosowanie systemu – nawet jeśli byłby narzucony – przyniesie w dłuższej perspektywie poprawę wydajności pracy w budownictwie i zwiększy efektywność prowadzenia całych procesów inwestycyjnych.

Oczywiście spodziewam się, że nie będzie od razu wielu chętnych stosować System EDB. W testach wypada nieźle i raczej nie powinien narażać problemów przy obsłudze.

Choć przepis o EDB zaczyna obowiązywać od 27 stycznia 2023, to jednak będzie obowiązkowy dopiero od 2030 roku. Jest więc szansa, że przez te 7 lat sam system EDB zdąży ewoluować w sposób, który bardziej będzie odpowiadał współczesnym narzędziom informatycznym, a być może nawet do tego czasu zmieni się również koncepcja samej cyfryzacji procesu inwestycyjnego. Według mojej oceny cały ten system należy zaprojektować od nowa w taki sposób, żeby był całkowicie dopasowany do technologii na wielu polach, a nie przenosił papierowe procedury do chmury – to nie podniesie wydajności.

Dobre praktyki to styl działania



MARCIN TADEUSIAK
prezes JT SA

Nie jest tajemnicą, że budownictwo boryka się z problemem niskiej wydajności pracy, a budownictwo gazociągów i ropociągów wypada w tej statystyce nawet poniżej średniej. Nie jest to wyłącznie problem Polski, to zjawisko powszechne w branży na całym świecie. Składa się na to wiele czynników, m.in. stale rosnąca lista wymagań i uwarunkowań, które trzeba uwzględnić w całym procesie inwestycyjnym, czy też polecenia zmian i roszczenia. Należy się spodziewać, że w miarę upływu czasu uwarunkowań prawnych będzie ich raczej przybywać, co oczywiście będzie się obijało na kosztach i być może dalej obniży wydajność pracy. Są jednak obszary, które są niezależne od tych czynników i można je, a nawet trzeba usprawniać. Jednym z nich jest szerokie wykorzystanie dobrych praktyk i standardów pomiędzy stronami procesu inwestycyjnego w całym cyklu inwestycyjnym. W pewnym sensie o dobrych praktykach można myśleć jak o standardach i właśnie z taką intencją cztery lata temu rozpoczęliśmy prace nad wypracowaniem branżowego Kodeksu Dobrych Praktyk. Dziś, kiedy dobiegają końca prace nowelizacyjne nad Kodeksem Dobrych Praktyk w relacjach inwestor – wykonawca w branży gazowniczej mam przekonanie graniczące z pewnością, że stosowanie wypracowanych rozwiązań w praktyce to jedyna droga do podniesienia efektywności realizacji inwestycji w infrastrukturze przesyłowej. Żyjemy obecnie w czasach silnych zakłóceń, a jak się okazuje także poważnych zagrożeń, nie możemy sobie pozwolić na to, żeby realizować projekty z jakimkolwiek dodatkowym obciążeniem lub ryzykiem. Jednak samo przygotowanie Kodeksu Dobrych Praktyk było złożonym projektem samym w sobie. Nie chcieliśmy podzielić losu podobnych inicjatyw w innych sektorach, które pomimo dobrych intencji i początkowych rezultatów nie dały finalnie efektów.

POCZĄTKI

Podczas VI Kongresu Polskiego Przemysłu Gazowniczego w 2018 r. doszło do porozumienia pomiędzy delegatami i został zgłoszony *kluczowy postulat „dotyczący wypracowania polityki energetycznej państwa opartej nie tylko o realne prognozy, uwzględniające specyfikę branży gazowniczej, ale również określono długofalowo cele, sformułowane wspólnie ze środowiskiem gazowniczym. Niezwykle ważne jest przy tym, by administracja rządowa była partnerem zarówno małych, średnich, jak i dużych firm branży gazowniczej, świadomym problemów, z jakimi zmagają się ten sektor gospodarki”*. W tamtym czasie nie było jeszcze doświadczeń, jasno wypracowanej metody, jak taka współpraca i współdziałanie powinno wyglądać. Impulsem do konkretnych działań było formalne powołanie przez Zarząd IGG na III posiedzeniu w dn. 11.05.2018 r. Zespołu ds. ustanowienia Kodeksu Dobrych Praktyk w relacjach Inwestor – Wykonawca, którego celem było opracowanie zbioru zasad, swoistego drogowskazu,

w postępowaniu w procesie przygotowania i realizacji zadań inwestycyjnych, lepszej współpracy inwestora z branżą, tj. projektantami, wykonawcami, dostawcami, producentami, nadzorem inwestycyjnym i innymi uczestnikami procesu inwestycyjnego. W wyniku prac zespołu powstał dokument *Kodeks Dobrych Praktyk w relacjach inwestor – wykonawca w branży gazowniczej* – „Skonkretyzowany zbiór zasad, zaakceptowanych oraz przyjętych do stosowania przez strony procesu inwestycyjnego, obowiązujących przez cały okres tego procesu, poprawiających efektywność i bezpieczeństwo oraz umożliwiających osiągnięcie celów Inwestora i Wykonawcy.”

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom branży oraz jej interesariuszy, po przeszło roku od publikacji dokumentu KDP 2019, uznano, że należy dostosować i zaktualizować istniejące już zapisy KDP, a także opracować nowy zbiór zasad i rekomendacji dla potrzeb pozostałych interesariuszy procesu inwestycyjnego. Wnioski i postulaty zgłaszane były zarówno podczas Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Członków IGG:

„o rozszerzenie prac Zespołu ds. Kodeksu Dobrych Praktyk w zakresie problemów dotyczących: producentów, dostawców, nadzoru inwestycyjnego i biur projektowych. Uaktualnienie zapisów Kodeksu dobrych Praktyk do nowego Prawa Zamówień Publicznych i potrzeb rynku.”

Jak i również na VII Kongresie Polskiego Przemysłu Gazowniczego 10.20.2020 roku do Komisji Uchwał i Wniosków wpłynął postulat:

„Z uwagi na ogromny rozmiar rozbudowy infrastruktury gazowniczej w Polsce i związane z tym konieczność właściwego i efektywnego wydawania środków publicznych, właściwego przygotowania i bezpiecznej realizacji inwestycji, a także kształcenie kadr technicznych i managerskich, mający wpływ na rozwój i innowacyjność sektora, przedstawiciele firm wykonawczych, dostawców i projektantów podkreślają potrzebę kontynuacji dialogu na linii Inwestor-Wykonawca z wykorzystaniem rekomendacji Kodeksu Dobrych Praktyk dla gazownictwa...”

HYBRYDOWA METODA PRAC, STRUKTURA PODDZIAŁU RYZYKA, DZIAŁALNOŚĆ ZESPOŁU KDP

Od stycznia 2022 roku trwają prace nad nowelizacją Kodeksu Dobrych Praktyk (KDP 2022) dla branży gazowniczej. Ambicją Zespołu KDP 2022 jest nadanie Kodeksowi uniwersalnego charakteru, na dziś – ale i na przyszłość, m.in. uwzględniając cyfryzację branży, zarówno na dobre jak i na złe czasy.

W przewidywalnych warunkach współpraca może być zbudowana mimo różnic, rozumieniu zasad rządzących rynkiem a nawet przy braku wspólnego języka. W takich warunkach strony mają dostatecznie dużo czasu i margines bezpieczeństwa, żeby móc sobie pozwolić na przekonywanie do własnych racji. Jednak w sytuacjach kryzysowych i silnych zakłóceń niezbędne jest narzędzie, które umożliwi współpracę opartą na wspólnie wypracowanych zadach minimalizując niepewność i nieprzewidywalność, na którą żadna ze stron nie może sobie pozwolić. Dlatego warto upowszechniać Dobre Praktyki -instrument usprawniający dialog, efektywną

wymianę informacji pomiędzy interesariuszami, który od 30 lat z powodzeniem wykorzystywany jest w Europie i na świecie.

Zgodnie z imperatywem stałego doskonalenia głównym celem bieżącego projektu jest rozszerzenie i aktualizacja Dobrych Praktyk funkcjonujących od 2019 roku w gazownictwie. Podstawą do formułowania usprawnień były doświadczenia zdobyte w tym okresie, jak również doświadczenia Sektora Energetycznego, który podobnie jak Sektor Gazowy opracował w 2021 roku własny zbiór Dobrych Praktyk. Przedmiotowe przedsięwzięcie koncentruje się na obszarze inwestycyjnym.

Ponieważ przed rozpoczęciem prac Zespołów Zadaniowych nie była znana liczba ryzyk,

w odniesieniu do których opracowywane będą Dobre Praktyki (zakres projektu), jako metoda zarządzania projektem, zarekomendowane zostało podejście hybrydowe. Hybrydowość wynika z połączenia podejścia sekwencyjnego (waterfall) z podejściem zwinnym (agile). Ramy realizacyjne projektu wyznaczone zostały w formie faz (rozwiązanie typowe dla podejścia sekwencyjnego), natomiast praca Zespołów Zadaniowych zorganizowana jest w formule iteracyjnej (typowej dla podejść zwinnych).

Jako fundament Kodeksu Dobrych praktyk przyjęto koncepcję zarządzania ryzykiem. W tym kontekście pod pojęciem ryzyka rozumieć należy możliwe zdarzenia towarzyszące realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych, które mogą mieć negatywne (zagrożenia) lub pozytywne (szanse) oddziaływanie na wyniki tych przedsięwzięć. Dobre Praktyki rozumiane są natomiast jako uzgodniony między stronami kontraktów zestaw reguł postępowania, który służy zarówno ograniczeniu prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnego ryzyka oraz jego skutków w projektach, jak i maksymalizowaniu prawdopodobieństwa ryzyka pozytywnego i jego skutków i następstw.



Zgodnie opracowaną dla potrzeb niniejszego projektu metodyką prac, przyjęto Strukturę podziału ryzyka (Pięć obszarów) w pięciu głównych kategoriach:

1. Projektanci
2. Producenci/Dostawcy
3. Nadzór Inwestorski (WNI)
4. Cyfryzacja
5. Prawny (Nowelizacja KDP 2019)

Członkowie Zespołów KDP 2022 (ponad 50 osób) zostali zgłoszeni przez członków IGG i reprezentują pełen przekrój interesariuszy branży. Zespoły pracują do wyczerpania zasobów (tematów). Na ten moment, każda z grup odbyła średnio 20 spotkań (cykliczne spotkania Sprintowe on-line). Spotkania przebiegały pod opieką fasilitatorki.

Zespół ds. projektowania skoncentrował się na uregulowaniu dobrych praktyk w relacji projektant – inwestor. W trakcie spotkań zespołu, omawiano szczegółowo bolączki związane z procesem projektowania w inwestycjach gazowych od chwili ogłoszenia przetargu (m.in. sposób przeprowadzania przetargu oraz jego przebieg) przez jego realizację (m.in. proces zgłaszania zastrzeżeń do dokumentacji projektowej) aż do zakończenia prac nad dokumentacją projektową. Efektem prac zespołu jest zbiór postanowień dotyczących relacji projektant – inwestor, które zostaną umieszczone w KDP 2022.

Zespół ds. dostaw był odpowiedzialny za zidentyfikowanie i skodyfikowanie wzorcowych praktyk związanych z dostawami realizowanymi w ramach procesu inwestycyjnego. Jako efekt swoich prac, zespół przedstawił listę propozycji postanowień KDP 2022 dotyczących poszczególnych etapów tj.: (i) przetargu (m.in. opis przedmiotu zamówień na dostawy, organizacja i przebieg przetargu, kwestia „rozdrobienia” zamówień); (ii) realizacji umowy (m.in. kwestie związane z finansowaniem dostaw oraz płatnościami).

Zespół ds. nadzoru inwestorskiego WNI podjął próbę rozbudowania KDP 2022 o kwestie związane z nadzorem inwestorskim oraz zarządzaniem budową sprawowanym w ramach inwestycji gazowych. Zespół poruszył w szczególności zagadnienie znaczenia nadzoru inwestorskiego w procesie inwestycyjnym, komunikacji z wszystkimi uczestnikami tego procesu czy konieczności zapewnienia stałości personelu nadzoru inwestorskiego w trakcie realizacji inwestycji. W efekcie, zostały przedstawione propozycje uregulowania tych kwestii w KDP 2022.

Z punktu widzenia członków wchodzących w skład zespołu ds. projektowania i zespołu ds. nadzorowania, stworzenie KDP w sektorze gazowym jest bardzo istotną kwestią. Dzięki KDP strony będą mogły uniknąć wielu problemów podczas przygotowania i realizacji inwestycji. Niejednokrotnie zapisy zawarte w umowach przysparzają uczestnikom procesu inwestycyjnego wielu problemów natury formalno-prawnej, które absorbują niepotrzebnie energię i zaangażowanie stron, nie wnosząc przy tym nic konstruktywnego do samej realizacji inwestycji. Zapisy takie można skorygować lub wyeliminować tylko i wyłącznie przy spełnieniu dwóch warunków. Pierwszym z nich jest bazowanie na praktycznym doświadczeniu zdobytym podczas realizacji umów, a drugim dialog

pomiędzy stronami i wymienienie się swoim punktem widzenia. Wiadomym jest, że nawet najlepiej wymyślone zapisy zawarte w KDP, które w konsekwencji zostaną wprowadzone do umów, okażą się w praktyce do pewnego stopnia niedoskonałe. Niemniej jednak, spełnienie dwóch warunków o których mowa powyżej, czyli praca na rzeczywistych umowach oraz dialog, pozwolą na kolejne iteracje optymalizacji umów. Na efektach takiej pracy z pewnością skorzystają wszyscy tj. inwestor, projektant, wykonawca robót i nadzór.

Istotnym jest, że bardzo często firmy zajmujące się projektowaniem i nadzorami, świadczące usługi dla Zamawiających z branży gazowej, pracują dla Zamawiających także z innych sektorów. Dzięki temu, podczas dialogu przy tworzeniu KDP można posługiwać się przykładami z innych sektorów np. drogowego czy kolejowego, co znacznie ułatwia i przyspiesza prace nad KDP. Tym bardziej, że wszystkich Zamawiających realizujących strategiczne inwestycje infrastrukturalne obowiązuje ten sam katalog przepisów, np. prawo zamówień publicznych czy też dyscyplina finansów publicznych.

Zespół ds. cyfryzacji zajął się opracowaniem zagadnień związanych z wykorzystaniem nowych technologii na potrzeby procesu inwestycyjnego. W szczególności zarekomendowano całościową wizję cyfryzacji procesu przygotowania, realizacji i zarządzania zbudowaną infrastrukturą gazową, rekomendując w tym celu jak najszerze wykorzystanie narzędzi budownictwa cyfrowego, w tym w szczególności technologii BIM. Jest to związane ze specyfiką branży gazowej, w której inwestor pełni jednocześnie rolę użytkownika i operatora infrastruktury. W takim przypadku objęcie spójną wizją cyfryzacji całości procesów inwestycyjnych i operacyjnych będzie prowadzić do zoptymalizowanego rozwoju infrastruktury gazowej oraz maksymalnych korzyści ekonomicznych, środowiskowych i społecznych. Zespół wziął także pod uwagę znaczne nasycenie instalacji gazowych inteligentnymi sterownikami i sensorami, dlatego docelowa wizja cyfryzacji obejmuje rekomendację stworzenia tzw. cyfrowego bliźniaka całej infrastruktury gazowniczej i transformację sektora gazowniczego do modelu gospodarki opartej na wiedzy. Wymagało to stworzenia modelu dojrzałości procesów cyfryzacyjnych w branży gazowniczej jako drogowskazu dla transformacji cyfrowej i pomocy w określaniu celów, priorytetów, dróg i sposobów realizacji tej wizji. Prace zespołu zaowocowały dodatkowym rozdziałem KDP IGG w całości poświęconym zagadnieniom cyfryzacji i transformacji cyfrowej, uwzględniono w nim także zagadnienia cyberbezpieczeństwa infrastruktury gazowej i współpracy z systemem edukacji.

Pieczę nad scaleniem efektu prac wszystkich zespołów oraz opracowaniem wstępu do aktualizacji KDP 2022 trzymał zespół ds. prawnych. Dostosował on dotychczasową treść KDP 2022 do zmian wprowadzonych w ostatnich trzech latach w prawie zamówień publicznych. Przygotował także postanowienia odnoszące się do: (i) waloryzacji kontraktów; (ii) kosztów pośrednich związanych z przedłużonym okresem realizacji umów; (iii) preferowanych metod rozwiązywania sporów pomiędzy uczestnikami procesu budowlanego; (iv) kwestii



związanych z zabezpieczeniem należytego wykonania umów; oraz (v) rozwiązań prawnych związanych z wybuchem pandemii COVID-19.

Najbardziej palącymi zagadnieniami omawianymi podczas prac grupy odpowiedzialnej za aktualizację KDP 2022, okazały się jednak kwestie finansowe, a w szczególności, waloryzacja wynagrodzenia wykonawców/dostawców. Pod koniec prac nad aktualizacją KDP 2022 powołano dodatkowy zespół ds. ekonomicznych. Jego zadaniem było opracowanie (m.in. w oparciu o wcześniejsze ustalenia innych zespołów) rozwiązań w zakresie finansowania inwestycji gazowych, w tym waloryzacji wynagrodzenia wykonawców/dostawców. Punktem odniesienia dla ustaleń zespołu były także doświadczenia z innych branż budowlanych, w szczególności drogowej oraz kolejowej.

Podczas dwóch wielogodzinnych spotkań, lwią część dyskusji zespołu zajęła właśnie tematyka waloryzacji. Przedstawiciele Zamawiających oraz wykonawców i dostawców prezentowali swoje spojrzenie na tę kwestię, wskazując na m.in. własne bolączki. Ostatecznie, udało się jednak częściowo wypracować wspólne rozwiązania w tym zakresie. Określają one w szczególności sposób tworzenia i zakres zastosowania klauzul waloryzacyjnych w umowach gazowniczych. Podczas prac zespołu, nie bez echa przeszła również kwestia kosztów pośrednich związanych z przedłużeniem realizacji inwestycji gazowniczych, które ponoszą wykonawcy. Środowisko wykonawców postulowało bowiem od dłuższego czasu, aby ta kwestia była również wprost regulowana w umowach na realizację inwestycji gazowniczych. W związku z nadal trwającymi pracami zespołu, dyskusja na ten temat pozostaje jednak wciąż otwarta.

ZAGROŻENIA I RYZYKA DLA BRANŻY, TRUDNE I NIEPRZEWIDYWALNE OKOLICZNOŚCI

Wszyscy teoretycznie wiemy – i praktycznie odczuwamy – czym jest kryzys, ale warto zasygnalizować, czym jest kryzys w branży gazowniczej, krytycznej dla Polski ze strategicznego punktu widzenia. Gazowniczy rynek inwestycyjny od zawsze podlegał znacznym fluktuacjom, podobnie jak rynek usług budowlanych. W ostatniej dekadzie, latach 2012–2022 odnotowywane były liczne niekorzystne zdarzenia, począwszy od braku inwestycji po kumulację inwestycji infrastrukturalnych w ostatnich 3 latach. Doprowadziło to do kłopotów, a nawet upadków firm, zwłaszcza w sektorze MŚP, szczególnie wrażliwych na niestabilność i gwałtowne zmiany na rynku. Trendy te są zauważalne w wynikach finansowych przedsiębiorstw przedstawianych przez GUS. Analiza obecnej sytuacji (skutki gospodarcze pandemii COVID-19 oraz wybuchu wojny w Ukrainie), jednoznacznie wskazuje na konieczność kontynuowania dialogu, współdziałanie między wszystkimi interesariuszami i upowszechnianie dobrych praktyk w celu radzenia sobie ze zdarzeniami problematycznymi, takimi jak:

- niepewność ograniczona ilość zleceń, hamowanie rynku inwestycyjnego (przerwana ciągłość pracy szczególnie dotkliwa dla MSP),
- bezprecedensowy wzrost kosztów realizacji kontraktów (niska waloryzacja lub jej brak),
- presja płacowa, ucieczka pracowników (wojna w Ukrainie),
- inflacja,
- zwiększony koszt i ryzyko związane z dostępnością do kapitału i ubezpieczeń,



- brak materiałów/przerwane łańcuchy dostaw (w skali światowej).

Sytuacja jest naprawdę poważna, środowiska reprezentujące przedsiębiorców budowlanych biją na alarm oczekując preferencyjnych warunków poprawiających standardy pracy w branży. Wśród postulatów/rekomendacji, którymi zakończył się Kongres Budownictwa Polskiego znalazły się:

1. Niezwłoczne wdrożenie rozwiązań prawnych, zapobiegających destabilizacji sektora budownictwa wobec istotnego i nieprzewidywalnego wpływu wojny w Ukrainie na realizowane i nowe kontrakty.
2. Udoskonalenie mechanizmów waloryzacji wynagrodzenia wykonawców w kontraktach publicznych.
3. Zrównoważenie ryzyk kontraktowych w umowach na roboty budowlane w segmencie publicznym.
4. Rozwiązanie problemu nazbyt pochopnego uruchamiania gwarancji i naliczania kar umownych przez publicznych Zamawiających.
5. Systemowe rozwiązanie problemu niewystarczającej odporności procesów inwestycyjnych na zmieniające się warunki ekonomiczne (niekontrolowane wzrosty cen, niedobory zasobów).
6. Interwencyjne rozwiązanie problemu braku waloryzacji albo iluzorycznej waloryzacji kontraktów w toku jako szczególnie istotnej bariery rozwoju budownictwa w kolejnych latach.

Natomiast przedstawiciele branży gazowniczej sygnalizują przede wszystkim brak efektywnych mechanizmów kontraktowych i ustawowych, które pozwalałyby im na płynne dostosowanie ich wynagrodzenia do dynamicznie zmieniających się warunków rynkowych. Obecnie wzrosty cen są wręcz porażające. Jeżeli przykładowo porównamy ceny surowców w kwietniu 2022 z cenami ze stycznia 2020 r. (tj. sprzed epidemii COVID-19) to wzrosty sięgają... ok. 60–220%. Rekordowe

ceny surowców obok cen energii są jednym z czynników wpływających na rekordowe ceny materiałów wykorzystywanych do realizacji inwestycji gazowniczych.

PLANOWANE KORZYŚCI ZE STOSOWANIA KODEKSU DOBRYCH PRAKTYK

Stosowanie dobrych praktyk oraz wdrożenie nowych rozwiązań wedle rekomendacji Kodeksu Dobrych Praktyk przez inwestorów oraz wykonawców oraz przyczyni się do:

- a) sprawniejszej oraz bezpieczniejszej realizacji inwestycji,
- b) wspierania innowacyjności, konkurencyjności i przedsiębiorczości w branży gazowniczej,
- c) zmniejszenia ilości sporów pomiędzy inwestorami i wykonawcami,
- d) budowania partnerskich relacji biznesowych pomiędzy uczestnikami branży gazowniczej oraz poprawy komunikacji między nimi,
- e) wprowadzenia równowagi pomiędzy uczestnikami procesu inwestycyjnego, w szczególności właściwego podziału ryzyk,
- f) sprawnej realizacji projektów dofinansowanych z funduszy UE, w kontekście pozyskania środków, sprawozdawczości, zgodności z odpowiednimi wytycznymi i rozliczenia dofinansowania,
- g) terminowego (zgodnego z harmonogramem) uzyskiwania płatności przez wykonawców,
- h) stabilizacji rynku wykonawców,
- i) możliwości realizacji planów długoterminowych.

Reasumując, analiza obecnej, kryzysowej sytuacji rynkowej jednoznacznie wskazuje na konieczność kontynuowania dialogu i poszukiwania najlepszych rozwiązań dla branży gazowniczej.

Z satysfakcją odnotowujemy, że podjęta przez Izbę Gospodarczą Gazownictwa i środowiska z nią związane idea dialogu i kształtowania dobrych praktyk ma wymiar realny. Z perspektywy ostatnich lat na rynku gazowniczym widać już zmiany, które ewoluują w stronę lepszego zrozumienia wzajemnych potrzeb i interesów. Zamawiający publiczni wprowadzają szereg zmian na rzecz poprawy warunków współpracy i zrównoważenia interesów stron w tym współdzielenie się ryzykiem: liberalizacja warunków kontraktowych, stopniowa digitalizacja procesu inwestycyjnego, poprawa komunikacji między stronami, powiązanie Kamieni Milowych z rzeczywistym wykonaniem zapewniające płynność finansową na kontraktach. Wierzmy, że Kodeks Dobrych Praktyk 2022 poprzez swoje rekomendacje i rozwiązania będzie znacząco oddziaływać na dalszą poprawę efektywności i bezpieczeństwa realizowanych inwestycji w polskim sektorze gazowniczym.

W artykule wykorzystano materiał opracowany przez zespół ds. KDP działający przy Izbie Gospodarczej Gazownictwa, który ukazał się w Przeglądzie Gazowniczym nr 74

Rozwój form organizacji w kierunku lean (c.d.)



ROBERT SZCZEPANIAK

architekt (IARP), facylitator lean construction (Green Belt), wiceprezes BIM klastra, właściciel bim.ag, współautor portalu technologicznego Digital Construction Navigator

Pamiętać należy, że każda gwarancja bankowa redukuje przyznany limit kredytowy, a niejednokrotnie za utrzymanie limitu należy uiścić opłatę.

Organizacje, w których działa człowiek, nigdy nie są prostymi strukturami i charakteryzują się zazwyczaj występowaniem złożonych procesów. Taylorizm sprowadził zarządzanie gospodarką do zerojedynkowych operacji, gdzie miejsca w hierarchicznych układach decydowały o poziomie ingerencji ludzi w procesy ekonomiczne.

Tymczasem od lat 30-tych ub. stulecia istnieje tzw. teoria systemów, która próbuje powiązać różne aspekty matematyki, cybernetyki, biologii, informatyki, socjologii, psychologii, filozofii, ekonomii i inżynierii, aby całościowo wytłumaczyć funkcjonowanie organizmów żywych, społeczeństw, urządzeń oraz systemów sztucznych. Jest ona co prawda krytykowana za zbyt rozrzucony tematyczny i ogólny, ale to właśnie ona pozwala na usystematyzowanie procesów zachodzących w coraz bardziej skomplikowanych ludzkich przedsięwzięciach, nie tylko gospodarczych.

Wymagało kolejnych lat, żeby ktoś to wszystko poukładał w może nie tyle przewidywalne, ale zrozumiałe i ustrukturyzowane przebiegi. Tym człowiekiem był amerykański teoretyk systemowy Peter Senge (ur. w 1947), zaś jego struktura zawiera 5 elementów składowych, mających pomóc przekształcić dowolną organizację w organizację uczącą się:

- indywidualne mistrzostwo (Personal Mastery);
- modele mentalne (Mental Models);
- budowa wspólnej wizji (Building Shared Vision);
- zespołowe uczenie się (Team Learning);
- myślenie systemowe (Systems Thinking)

Najbardziej interesuje nas tutaj ostatni punkt – myślenie systemowe. Opracowaniem, które najlepiej tłumaczy myślenie systemowe jest książka Senge 'Piąta dyscyplina' ('The Fifth Discipline', 1990)¹.

Myślenie systemowe to nielinarne, holistyczne podejście do procesów, w których biorą udział ludzie. **W tym sposobie myślenia analizowane są nie części składowe systemu, a relacje między nimi.** Każdy taki wpływ może być zarówno przyczyną, jak i efektem, działającym w obie strony. Stąd też m.in. bierze się nieefektywność takich narzędzi zdalnego prognozowania, jak metoda ścieżki krytycznej czy łańcucha krytycznego, układanych przez ludzi ani nieznaną specyfikę wykonywanej pracy projektowej czy budowlanej, ani nieanalizujących relacji wewnątrzsystemowych, czyli managerów.

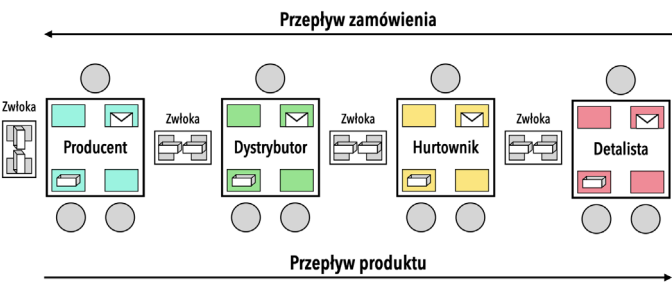
Według Senge wszystkie systemy składają się z trzech głównych bloków konstrukcyjnych:

¹ https://pl.wikiquote.org/wiki/Pi%C5%82a_dyscyplina

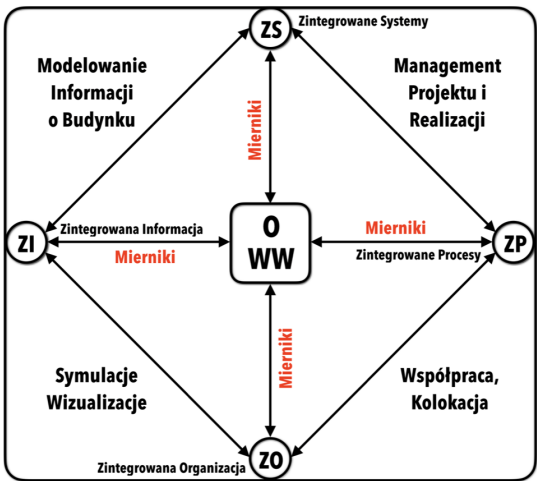
- Procesy wzmacniające (rozwojowe) – czyli popychające organizację w procesie ewolucyjnym;
- Procesy równoważące (stabilizujące) – czyli redukcja luki między status quo a oczekiwanym;
- Przestoje (straty) – będące oczekiwaniem na efekty oddziaływania jednej zmiennej na inne

Dodatkowo w systemach istnieją struktury archetypiczne, będące powracającymi wzorami (jest ich kilka typów), a same systemy wydają się przez to posiadać własną logikę i intelekt. Obserwowane zatem przez niezaznajomionych z tymi strukturami laików przypadkowe dla nich zjawiska są jedynie pozornie chaotyczne, a zrozumienie ich mechanizmów jest pierwszym krokiem do poprawy systemu.

Najlepszym ćwiczeniem dla przyswojenia myślenia systemowego jest tzw. *gra piwna* (jej schemat w grafice poniżej, produktem w procesie jest sezonowe piwo w zamówieniach skrzynkami).



Zasady myślenia systemowego są tym bardziej istotne w skomplikowanych procesach, jak budowlane, będące zbiorem różnych dodatkowych podsystemów, gdzie działanie poszczególnych części nigdy nie jest takie samo, jak działanie całego systemu. Poniższa grafika² przedstawia kompleksowość przedsięwzięć inwestycyjnych.



² grafika własna na podstawie książki: 'Integrating Project Delivery' Fischer, Ashcraft, Reed, Khanzode, 2017

W centrum jest docelowy Obiekt o Wysokiej Wartości, określonej przez inwestora. Podejmowane próby punktowego naprawiania elementów którejkolwiek z części systemu kończą się niejednokrotnie większymi stratami, niż gdybyśmy nic nie robili, a dotyczy to także zjawiska cyfryzacji procesów. Według Senge zajmowanie się poprawianiem tylko jednego elementu systemu powoduje utratę powiązań tego podsystemu z pozostałymi i w rezultacie najczęściej powstaje chaos.

TRENDY GOSPODARCZE XX. WIEKU PRZECIWNIE TAYLORYZMOWI: METODA VANGUARD, GRY SKOŃCZONE/ NIESKOŃCZONE

Przeciwnikiem zarówno taylorizmu, jak i amerykańskiego, maszynowo-mechanicznego podejścia do *lean* (zresztą także samego zwrotu '*lean*') jest brytyjski gentleman, psycholog zawodowy i autor John Seddon. Jest on twórcą tzw. metody Vanguard, opartej na kombinacji myślenia systemowego oraz teorii interwencji, a opracowywanej od 1987 roku.

Opis metody jest zawarty w jego 7 książkach, jak 'Freedom from Command and Control' (2003), 'The Whitehall Effect' (2014), a zwłaszcza 'Beyond Command and Control' (2019). Jak pisze sam Seddon w dość ogólny sposób na swoim portalu³, celem metody jest transformacja podmiotu gospodarczego poprzez zmianę myślenia jego managementu i tym samym przekształcenie organizacji w lepszy system o poprawionej wydajności.

W strukturze metody Vanguard Seddon powraca do naukowych analiz systemu produkcyjnego (prace Waltera Shewharta, W. Edwardsa Deminga i Josepha Jurana), do japońskiego podejścia zbierania wszystkich informacji o procesach z miejsca powstawania wartości oraz do tezy Deminga, iż system jest odpowiedzialny za 95% wydajności, a ludzie jedynie za 5%. System jest w Vanguard punktem wyjścia wszelkich działań naprawczych, ale zalecane jest też odejście od postawy kontraktowej w stronę kooperacyjnej wzajemności oraz ciągła nauka.

Jedną z najbardziej spektakularnych idei Seddona jest adaptacja cyklu PDCA (Plan–Do–Check–Adjust, czyli: Zaplanuj–Wykonaj–Sprawdź–Popraw)⁴ w postaci cyklicznego trójkąta CPD (Check–Plan–Do: Sprawdź–Zaplanuj–Wykonaj). Kolejne wierzchołki trójkąta to:

- zrozumienie swojej organizacji jako systemu (Check);
- zidentyfikowanie dźwigni dla zmian (Plan);
- wprowadzenie bezpośrednich działań na systemie (Do).

W ciągu dekad system Vanguard nawiązał wiele kooperacji, jak np. z Honeywell Bull, IBM czy Digital Equipment Corporation, a także z sektorem publicznym w wielu krajach, począwszy od rodzimego UK w 2003 roku, aktualnie są oni obecni w 12 krajach.

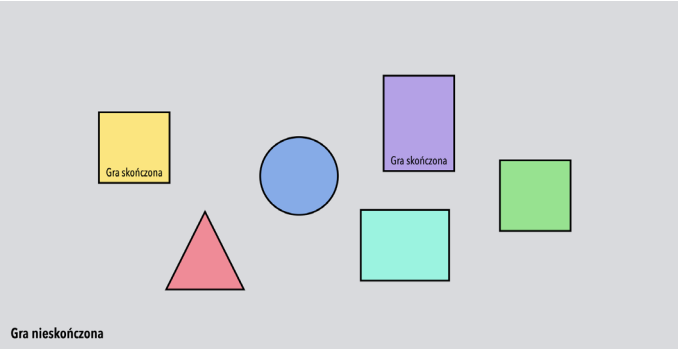
³ <https://beyondcommandandcontrol.com>
⁴ są to cykle ciągłego doskonalenia podejmowanych metod rozwiązywania problemów w produkcji i usługach, zainicjowane w działaniach firmy Toyota, a obecnie wprowadzone do światowych norm kontroli jakości PN-EN ISO 9001 oraz norm BIM (seria PN-EN ISO 19650)

Nieco inaczej, bardziej filozoficznie, podszedł do tematu organizacji życia amerykański uczony religijny i autor James P. Carse (zmarł w 2020). Wyróżnił on dwa typy ludzkiej działalności, które nazwał grami: skończoną i nieskończoną⁵.

Gry skończone są typowymi grami w aktualnych relacjach międzyludzkich, zarówno w polityce, jak i w biznesie, sporcie czy innych dziedzinach. Gra skończona posiada ustalone reguły, ustalone standardy, zdefiniowane ograniczenia czasowe i przestrzenne, stałą liczbę zawodników i ich ról. Celem jest jej wygranie, niejednokrotnie za wszelką cenę i dlatego wymaga ona publiczności.

Natomiast gra nieskończona wymyka się wszelkim regułom, nic nie jest w niej stałe, ograniczenia nie istnieją, a przystąpić do niej może każdy w dowolnym momencie, jak również ją opuścić. Celem gry jest jej kontynuacja i własny rozwój zarówno uczestników, jak i współgrających, bez teatralności i poklasku.

Charakterystyczną predyspozycją do gry skończonej jest umysł o tzw. ustalonym sposobie myślenia (**fixed mindset**), zaś w grach nieskończonych dominuje nastawienie umysłu ukierunkowanego na rozwój (**growth mindset**). Opis stałego, niezmiennego myślenia umysłu 'fixed' oraz elastycznego myślenia 'growth' znajdziemy w opracowaniu autorów Francesca Gino / Bradley Staats, zatytułowanym 'Why Organizations Don't Learn?' ('Dlaczego organizacje się nie uczą?'), które ukazało się w listopadowym numerze Harvard Business Review z 2015 roku⁶.

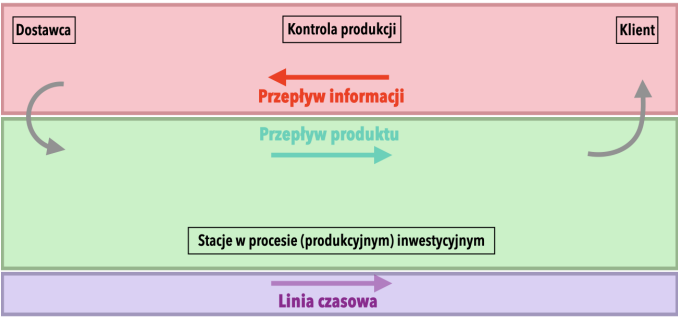


Wszystkie gry skończone są zawarte w grze nieskończonej, której najlepszym przykładem jest życie jako takie. Gra nieskończona jest wolnością, a ludzie mają w niej uławnione możliwości zarówno współpracy w działaniach (gospodarczych i każdych innych), jak i nakreślania oraz osiągnięcia wysokich celów, wykraczających poza codzienność gier skończonych, a służących nie tylko własnemu ego, ale całym społecznościom.

TAYLORYZM W PRZEMYŚLE BUDOWLANYM I JEGO MIZERNE SKUTKI

W trakcie ponad stuletniego, miłościwie nam panującego 'złego', managerskiego⁷ taylorizmu na świecie została nim objęta także branża budowlana. Jest to dziedzina, która z racji swojej nieprzewidywalności niezbyt nadawała się ani do standaryzacji pracy robotników budowlanych, ani do przewidywania rezultatów tej pracy przez zarządzających managerów. Ponieważ taylorizm nie tolerował jednak wyjątków, mimo to zagospodarowano procesy budowlane jako pole dla odgórnego przygotowywania pracy przez wysoki management, a od czasu wprowadzenia komputeryzacji w latach 60-tych XX wieku także dla cyfrowego prognozowania wyników procesów inwestycyjnych.

Procesy produkcyjne charakteryzuje przepływ wartości, tworzonej dla klienta, a składa się on z przepływu informacji o produkcie (w budownictwie: zasobie inwestycyjnym), przepływu samego tworzonego produktu (w budownictwie jest to powstawanie 'stacjonarnego' obiektu) oraz z kontrolnej linii czasowej (grafika poniżej).



Tworzeniem, dystrybucją, przechowaniem i bezpieczeństwem informacji zajmuje się przede wszystkim warstwa zarządzająca w przedsiębiorstwie, zaś same procesy wykonawcze są przeprowadzane według ustaleń informacyjnych. Taylorizm wpisał się w struktury procesów informacyjnych dość gładko, natomiast o procesach operacyjnych w budownictwie czyli samej pracy wykonawczej zapomniano zupełnie. Dlatego też nie istnieją żadne standardy pracy budowlanej, a cały nacisk został położony na standardy informacyjne, służące jedynie managerom, a nie pracownikom liniowym, od których w ten sposób zaczęto wymagać nowych, obciążających zadań obsługi informacyjnej.

Podobnie zresztą we wszystkich częściach norm BIM (seria PN-EN ISO 19650) cały czas jest mowa o zarządzaniu informacją w procesach inwestycyjnych, natomiast nie ma ani jednej wzmianki w jaki sposób wymagania informacyjne mają zostać spełnione. Pomijając fakt, iż podział na zarządców i wykonawców nadal nie został podważony (mimo oczywistego rozwoju form zarządzania i samych jednostek ludzkich od czasów taylorizmu), nie ma w tych nowych normach nigdzie

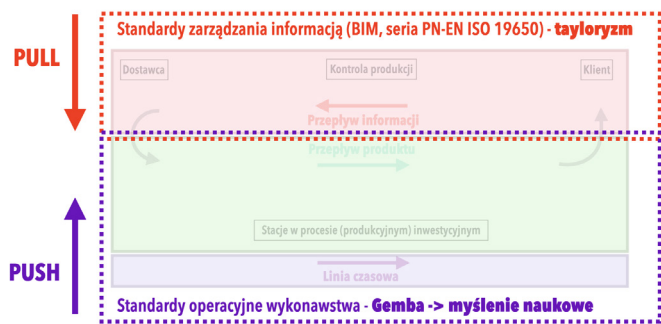
⁵ https://en.wikipedia.org/wiki/Finite_and_Infinite_Games
⁶ <https://hbr.org/2015/11/why-organizations-dont-learn>

⁷ opartego na komenderowaniu i kontroli oraz planowaniu przez managerów pracy dla 'siły roboczej'

śladu coraz istotniejszej, ewolucyjnie rosnącej odpowiedzialności uczestników procesu za swoje działania oraz za wynik całej inwestycji. A bez w ten sposób umożliwionej odpowiedzialności wykonawców przy wsparciu managementu nie uzyskamy ani pełnej kooperacji, ani nie unikniemy tarć na linii management – wykonawstwo. Wystarczy wizyta na dowolnej naradzie koordynacyjnej na dowolnej polskiej budowie, aby się o tym naocznie przekonać.

Pull i Push (ang.) – dwa pojęcia, które w brytyjskiej metodyce wprowadzania cyfryzacji do budownictwa oznaczają odpowiednio: odgórne wymagania informacyjne oraz oddolne ich spełnianie.

Gemba (jap.) – miejsce, w którym powstaje wartość dla klienta – w budownictwie są to komputery inżynierów dla projektu i plac budowy dla wykonawstwa.



W procesach budowlanych zapominamy z jednej strony o tym, że pracownicy budowlani sami najlepiej wiedzą, jak poprawiać własne działania, a z drugiej, że managerowie mają coraz mniejszą praktyczną wiedzę dla przewidywania czegośkolwiek w tych procesach, choćby dlatego, że nikt z nich nie analizuje relacji poszczególnych elementów w systemach, którymi są inwestycje budowlane.

- Sprowadza się to do takich efektów, jak m.in.:
- pracownicy nie cenią własnej pracy, bo nie mają do niej stosunku 'własności', skutkiem tego zaangażowanie w pracę jest na niskim poziomie;
 - cele przedsiębiorstwa nie liczą się, a ważne są dla pracowników tylko własne cele osobiste, przede wszystkim finansowe (skoro ambiciońskich nie da się uzyskać) w postaci bonusów i unikania kija (czyli obwiniania za błędy). Taki pracownik nie wypracuje lojalności dla pracodawcy i zawsze odejdzie za lepszym wynagrodzeniem;
 - błędy są zamykane pod dywan z obawy przed w/w kijem i nikt się z nich nie uczy niczego;
 - w atmosferze konkurencyjności o certyfikaty, bonusy i stanowiska nie ma mowy o współpracy w czymkolwiek;
 - ciężko jest w takich strukturach wprowadzać jakiegokolwiek kompleksowe innowacje (np. cyfryzacyjne), skoro mało kogo obchodzą cele firmy i efektywność jej działania.

WARTOŚĆ I JAKOŚĆ W PROCESACH GOSPODARCZYCH

Wartość w gospodarce jest definiowana przez odbiorcę gotowego produktu w działaniach produkcyjnych, usługowych i im podobnych. Odbiorcą tym jest zarówno ostateczny, jak i pośredni klient (pod)produktu w poszczególnych stadiach całego procesu. A więc mamy do czynienia z systemem wartości, z których najważniejsza jest co prawda ta dla ostatecznego klienta, ale nie możemy zapominać, iż finalna wartość składa się z wielu mniejszych wartości, tworzonych w trakcie procesu.

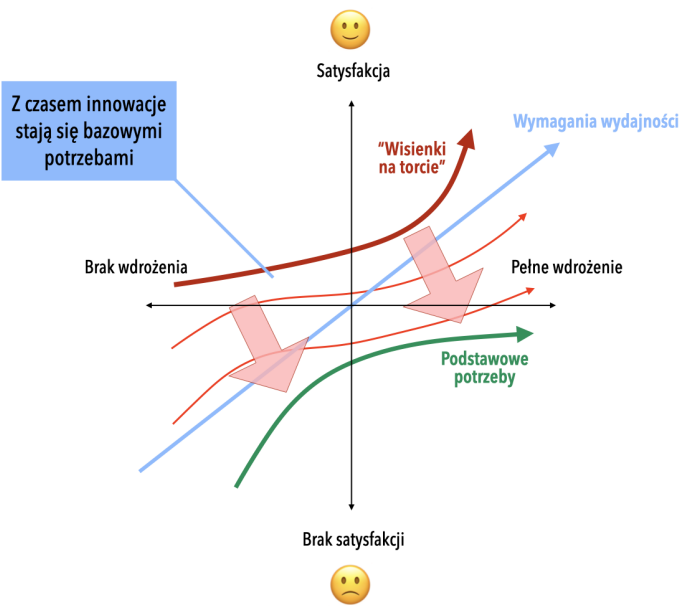
Ta świadomość pozwala na inne spojrzenie na procesy gospodarcze jako na systemy, a jest nim troska nie tyle o ostateczny wynik, ale o całość procesu inwestycyjnego we wszystkich jego stadiach, bo w nich powstaje końcowa wartość.

Najpierw powinniśmy jednak rozróżnić pojęcia **wartości** i **jakości**.

1. Wartość

Jest to kategoria, która określa wszystko co jest pożądane, godne i cenne dla jednostki; to co stanowi cel dążeń ludzkich. Wartość jest deklarowana a priori.

Jednym ze sposobów definiowania wartości dla klienta jest tzw. diagram Kano, stworzony w Japonii przez profesora Noriaki Kano w latach 1980-tych. Określa on zarówno wartości bazowe, niezbędne dla usatysfakcjonowania klienta, jak i wartości dodane w procesie powstawania produktu, a nieprzewidywane przez odbiorcę. Stąd też tak ważne jest doświadczenie i inwencja twórców produktu (w budownictwie są to projektanci i inżynierowie konsultanci), którzy są w stanie wzbogacić satysfakcję klienta z otrzymanego produktu, wykraczającą ponad początkowe oczekiwania odbiorcy.



8 według badania Instytutu Gallupa z 2017 w naszej szerokości geograficznej (Europa Środkowo-Wschodnia) jedynie 15% pracowników jest zaangażowanych w pracę, a tyle samo ją wręcz sabotuje

	PRODUKT	ORGANIZACJA	PROCES
FUNKCJA	Jakie działania tworzące wartość biznesową ma zapewnić obiekt inwestycyjny?	Jakie mamy cele? Jak je osiągniemy? Co musimy kontrolować?	Co będziemy produkować (zakres, jakość, wartość)?
FORMA	Jakie pomieszczenia i systemy mają znaleźć się w obiekcie?	Kto będzie podejmował decyzje co do jakości i wartości? Jak się zorganizujemy?	Jakie metody zastosuje zespół? Jakie będą ich kroki?
POSTĘPOWANIE	Jakich mierników użyjemy do pomiaru wartości i jakości obiektu?	Jakie będą mierzalne wyniki dla całego zespołu?	Jakie będą mierniki produkcji i jej wyników?

Aby zdefiniować wartość dla inwestora w inwestycji budowlanej można się posłużyć kilkoma adekwatnymi narzędziami, z których najprostszym, ale mimo to wystarczająco efektywnym jest tzw. matryca POP (Produkt – Organizacja – Proces), identyfikująca istotne aspekty docelowego obiektu inwestycyjnego.

2. Jakość

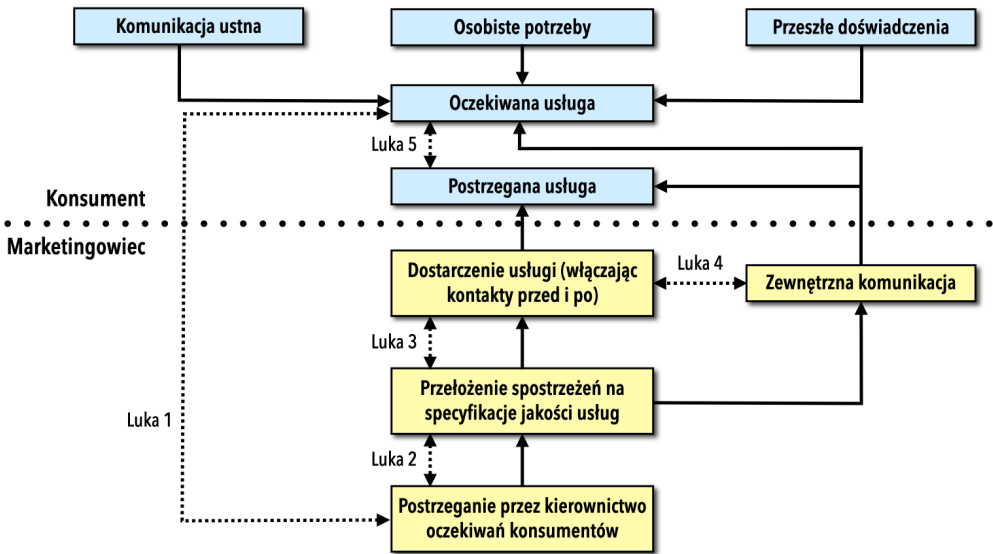
Jest tworzona w trakcie procesu gospodarczego i stanowi poziom zaspokojenia potrzeb określonego nabywcy przez dany wyrób, towar lub usługę. Według definicji Platona jest to ‘pe-wien stopień doskonałości’, który realizuje ustalone uprzednio wymagania docelowej wartości.

Jednym ze sposobów definicji jakości w procesach gospodarczych jest model tzw. SERVQUAL (Service Quality), zwany

także *modelem luk*, który został stworzony w 1985 roku przez grupę amerykańskich akademików.

Chętnie eksponowana przez producentów ostateczna kontrola jakości danego produktu nic już nie jest w stanie w nim zmienić (np. bezsensowne karteczki z numerem kontrolera jakości dołączane do gotowego produktu). Jeśli produkt jest wadliwy, to i tak nie idzie do sprzedaży, a więc jest to znowu zerojedynkowe, managerskie działanie w stylu taylorizmu.

Jakość należy kontrolować podczas całego procesu i to jest główna różnica między podejściem tradycyjnym, a oszczędnym, opartym na redukcji marnotrawstwa podejściem *lean*.





ARBITRAŻOWY
SĄD BUDOWLANY
PRZY STOWARZYSZENIU
INŻYNIERÓW DORADCÓW
I RZECZOSZNAWCÓW

Sąd dedykowany w sprawach budowlanych

www.arbitraz-sidir.pl

