



STANDARDY PROCEDOWANIA (PROTOKÓŁ) BRYTYJSKIEGO TOWARZYSTWA PRAWA BUDOWLANEGO (SCL) W SPRAWIE OPÓŹNIEŃ I ZAKŁÓCEŃ REALIZACJI INWESTYCJI BUDOWLANYCH

Society of Construction Law Delay
and Disruption Protocol





STANDARDY PROCEDOWANIA (PROTOKÓŁ) BRYTYJSKIEGO TOWARZYSTWA PRAWA BUDOWLANEGO (SCL) W SPRAWIE OPÓŹNIEŃ I ZAKŁÓCEŃ REALIZACJI INWESTYCJI BUDOWLANYCH

**Society of Construction Law Delay
and Disruption Protocol**

Copyright dla pierwszego wydania polskiego 2019

Stowarzyszenie Inżynierów Doradców i Rzeczoznawców SIDiR

Pierwsze wydanie polskie 2019

Oryginalny tekst i tłumaczenie drugiego wydania angielskiego SCL z 2017 z upoważnienia SCL/SIDiR

Tłumaczenie z języka angielskiego: Katarzyna Grała-Latawiec

Opracowanie graficzne, skład i przygotowanie do druku: Dariusz Krupicki

Druk: Drukarnia GREG www.greg-drukarnia.pl

Copyright dla tekstu angielskiego: © SCL 2017

Copyright dla tekstu polskiego: © SIDiR – wydanie pierwsze 2019

Wszelkie prawa zastrzeżone

Z wyjątkiem przypadków wyraźnie dozwolonych przez prawo żadna część tej publikacji nie może być kopiowana lub przetwarzana w jakiejkolwiek formie, bez zezwolenia wydawcy. Co do zasady zgoda zostanie udzielona na cytowanie fragmentów, pod warunkiem wskazania autora i wydawcy.

Publikację zleciło i sfinansowało:

Stowarzyszenie Inżynierów Doradców i Rzeczoznawców SIDiR

ul. Trębacka 4 lok. 404, 00-074 Warszawa,

e-mail: biuro@sidir.pl

www.sidir.pl

Oryginał angielski: Society of Construction Law Delay and Disruption Protocol, 2nd edition, February 2017

ISBN 978-0-9543831-2-1 opublikowany przez: Society of Construction Law (UK), 234 Ashby Road, Hinckley, Leicestershire, LE10 1SW, tel.: 07730 474074, e-mail: admin@scl.org.uk www.scl.org.uk

All rights reserved. Except as expressly permitted by law, no part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means without the prior written permission of the Society of Construction Law. Consent will usually be given for extracts to be quoted provided the Society is fully credited. Enquiries concerning reproduction should be sent by email to: feedback@eatprotocol.com.

WSTĘP DO WYDANIA POLSKIEGO

Szanowni Państwo,

wydawnictwo, które trzymacie w ręku zostało wydane przez Stowarzyszenie Inżynierów Doradców i Rzeczoznawców (SIDiR) dzięki uprzejmości Brytyjskiego Towarzystwa Prawa Budowlanego (Society of Construction Law), które wyraziło zgodę na przetłumaczenie tej kluczowej publikacji z zakresu standardów dotyczących procedowania w sprawach opóźnień i zakłóceń w trakcie realizacji inwestycji budowlanych na język polski i wydania jej przez SIDiR. Jest to pozycja, która znakomicie uzupełnia publikowane przez nasze Stowarzyszenie „Standardy Realizacji Inwestycji SIDiR” i która wypełni lukę w tym obszarze na naszym rynku budowlanym.

SIDiR od lat promuje dobre praktyki w budownictwie i stara się wprowadzać jasne i precyzyjne mechanizmy dotyczące postępowania stron kontraktów budowlanych, mających poprawić efektywność realizowanych przez nie inwestycji oraz wpłynąć na ograniczenia ilości sporów powstających podczas tych realizacji. Temu służą wydawane przez SIDiR Warunki Kontraktowe FIDIC oraz inne publikacje dotyczące kontraktowania i standardów realizacji inwestycji. I temu też służyć będzie nasze najnowsze wydawnictwo – „Standardy Procedowania (Protokół) Brytyjskiego Towarzystwa Prawa Budowlanego w Sprawie Opóźnień i Zakłóceń Realizacji Inwestycji Budowlanych”.

Brytyjscy autorzy z Towarzystwa Prawa Budowlanego skupili się na kwestiach związanych z mechanizmami dotyczącymi niektórych powszechnie spotykanych problemów związanych z opóźnieniami i zakłóceniami występującymi w trakcie realizacji inwestycji budowlanych, w których jedna strona chce uzyskać od drugiej przedłużenie czasu realizacji (EOT) i/lub odszkodowanie za dodatkowy czas i zasoby wykorzystane do zakończenia projektu. W zamyśle autorów „Protokół” wskazuje na możliwe do zastosowania środki, za pomocą których strony mogą rozwiązywać problemy związane z uzasadnieniem i udowodnieniem uprawnienia do przedłużenia czasu realizacji i unikać niepotrzebnych sporów. „Protokół” skupia się zatem na zapewnieniu praktycznych i opartych na zasadach wytycznych dotyczących proporcjonalnych środków rozwiązywania problemów związanych z opóźnieniami i zakłóceniami, które mogą być stosowane w odniesieniu do wszystkich projektów, niezależnie od ich kompleksowości i skali, w celu uniknięcia sporów oraz, w wypadku gdy są one nieuniknione, w celu ograniczenia kosztów sporów.

Mechanizmy i zasady zawierające się w „Protokole” nie stoją w sprzeczności z żadnym aktem prawnym obowiązującym w Polsce.

Należy jednak pamiętać, że „Protokół” nie jest częścią umowy o roboty budowlane, choć moim zdaniem warto, by zamawiający włączali jego zasady do umowy jako integralną część, i jako taki stanowi tylko pewien zbiór dobrych praktyk do dobrowolnego zastosowania przez strony umowy. To, czy na podstawie zawartych w „Protokole” wzorców i instrukcji zostanie uznane uprawnienie do przedłużenia czasu realizacji zależy tylko i wyłącznie od kompetencji zespołu osób współpracujących podczas realizacji danej inwestycji budowlanej.

„Standardy Procedowania (Protokół) Brytyjskiego Towarzystwa Prawa Budowlanego w Sprawie Opóźnień i Zakłóceń Realizacji Inwestycji Budowlanych” edycja 2019 zostały wydane dzięki zaangażowaniu i determinacji kolegi Roberta Proczko, który skutecznie przekonał Zarząd SIDiR, że taka publikacja jest niezbędna na naszym rynku i w sposób kompetentny uzupełni naszą bibliotekę Inżyniera Konsultanta. W tym miejscu składam mu gorące podziękowania za upór w dążeniu do wydania „Protokołu” w języku polskim.

Podziękowania należą się także Katarzynie Grala – Latawiec, która podjęła się ostatecznego tłumaczenia angielskojęzycznej wersji na język polski i ujednolicenia słownictwa ze specyficznym językiem stosowanym w wydawanych przez SIDiR Warunkach Kontraktowych FIDIC, który to specyficzny język na stałe zagościł na wielu kontraktach realizowanych na polskim rynku budowlanym.

Tomasz Latawiec

Prezes Zarządu Stowarzyszenia Inżynierów Doradców i Rzeczoznawców
Warszawa, wrzesień 2019 r.

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	6
---------------------------	----------

ZASADY PODSTAWOWE	9
--------------------------------	----------

1.	Harmonogram i zapisy	9
2.	Cel EOT	9
3.	Umowne wymogi proceduralne.....	9
4.	Rezygnacja z podejścia „czekaj i obserwuj” odnośnie wpływu zdarzeń związanych z opóźnieniem (analiza równoległa).....	9
5.	Procedura przyznawania EOT	9
6.	Skutki opóźnienia.....	10
7.	Stopniowa ocena EOT.....	10
8.	Zapas w odniesieniu do czasu.....	10
9.	Identyfikacja zapasu czasu.....	10
10.	Opóźnienie równoległe – wpływ na uprawnienie do EOT.....	10
11.	Analiza w odległym czasie od zdarzenia opóźniającego	11
12.	Związek między EOT i odszkodowaniem.....	11
13.	Wcześniejsze zakończenie a odszkodowanie	11
14.	Opóźnienie równoległe – wpływ na uprawnienie do odszkodowania z tytułu przedłużenia	11
15.	Ograniczenie opóźnienia i ograniczenie strat.....	11
16.	Przyspieszenie	11
17.	Roszczenie globalne	12
18.	Roszczenia z tytułu zakłócenia	12
19.	Wycena zmian	12
20.	Podstawa obliczenia odszkodowania z tytułu przedłużenia	12
21.	Znaczenie kwot warunkowych	12
22.	Okres odnośny dla oszacowania odszkodowania.....	12

WYTYCZNE CZĘŚĆ A:	
KONCEPCJE OPÓŹNIENIA, ZAKŁÓCENIA I PRZYSPIESZENIA	13

WYTYCZNE CZĘŚĆ B:	
WYTYCZNE DOTYCZĄCE ZASAD PODSTAWOWYCH	16

1.	Harmonogram i zapisy	16
	Wprowadzenie do zapisów.....	16
	Format i przechowywanie zapisów.....	18
	Kategorie zapisów.....	18
	Harmonogram.....	21
2.	Cel EOT	26
3.	Umowne wymogi proceduralne.....	26
4.	Nie należy stosować podejścia „czekaj i obserwuj” odnośnie wpływu zdarzeń związanych z opóźnieniem (analiza równoległa).....	26
	Analiza równoległa opóźnienia	27
5.	Procedura przyznawania EOT	29
6.	Skutki opóźnienia.....	30

7.	Stopniowy przegląd EOT	30
8.	Zapas w odniesieniu do czasu	30
9.	Identyfikacja zapasu czasu	32
10.	Opóźnienie równoległe – wpływ na uprawnienia do EOT	32
	Znaczenie opóźnienia równoległego	33
	Postępowanie w przypadku równoległego opóźnienia	34
11.	Analiza z dystansem czasowym w stosunku do zdarzenia opóźniającego	35
	Różne metody analizy opóźnień	35
12.	Związek pomiędzy EOT i odszkodowaniem	40
13.	Wcześniejsze zakończenie a odszkodowanie	40
14.	Opóźnienie równoległe – wpływ na uprawnienie do odszkodowania z tytułu przedłużenia	41
15.	Ograniczenie opóźnienia i ograniczenie strat	42
16.	Przyspieszenie	43
17.	Roszczenia globalne	44
18.	Roszczenia z tytułu zakłócenia	45
	Analiza zakłócenia	46
	Metody analizy zakłóceń	47
	Metody oparte na produktywności	48
	Metody oparte na kosztach	50
	Dalsze wskazówki	51
19.	Wycena zmian	51
20.	Podstawa obliczenia odszkodowania z tytułu przedłużenia	52
21.	Znaczenie kwot warunkowych	53
22.	Okres odnośny dla oszacowania odszkodowania	54

WYTYCZNE CZĘŚĆ C:

INNE FINANSOWE TYTUŁY ROSZCZEŃ	55
1. Roszczenia o zapłatę odsetek	55
Odsetki na podstawie kontraktu	55
Odsetki jako odszkodowanie/koszty finansowania	55
Czas, za który nalicza się odsetki	55
Odsetki ustawowe	56
2. Koszty ogólne centrali i zyski	56
3. Koszty przygotowania roszczenia	57
Drugie wydanie Protokołu	59
Pierwsze wydanie Protokołu	59

ZAŁĄCZNIK A

Definicje i słowniczek	60
-------------------------------------	-----------

ZAŁĄCZNIK B

Rodzaje i przykłady zapisów	71
1. Zapisy Harmonogramów	71
2. Zapisy postępów	72
3. Rejestry zasobów	73
4. Rejestry kosztów	73
5. Rejestry korespondencji i administracja	74
6. Dokumentacja kontraktu i dokumentacja przetargowa	76

WPROWADZENIE

- A. Celem Protokołu jest przekazanie przydatnych wskazówek dotyczących niektórych powszechnych problemów związanych z opóźnieniami i zakłóceniami, jakie pojawiają się w przypadku projektów budowlanych, w których jedna strona chce uzyskać od drugiej przedłużenie czasu (EOT) i/lub odszkodowanie za dodatkowy czas i zasoby wykorzystane do zakończenia projektu. Celem Protokołu jest zapewnienie środków, za pomocą których strony mogą rozwiązywać takie problemy i unikać niepotrzebnych sporów. Protokół skupia się zatem na zapewnieniu praktycznych i opartych na zasadach wytycznych dotyczących proporcjonalnych środków rozwiązywania problemów związanych z opóźnieniami i zakłóceniami, które mogą być stosowane w odniesieniu do wszystkich projektów, niezależnie od ich kompleksowości i skali, w celu uniknięcia sporów oraz, w przypadku gdy są one nieuniknione, w celu ograniczenia kosztów sporów. W odniesieniu do niektórych kwestii Protokół wskazuje na różne warianty, przy czym wybór najbardziej odpowiedniego wariantu zależy od charakteru, skali i stopnia złożoności danego projektu oraz okoliczności, w jakich dany problem jest rozpatrywany. W odniesieniu do innych problemów, Protokół zawiera zalecenie co do najwłaściwszego sposobu działania, o ile jest on dostępny.
- B. Protokół nie jest przeznaczony do włączenia do kontraktu jako jeden z dokumentów kontraktowych. Nie ma on również pierwszeństwa przed jednoznacznymi warunkami i prawem właściwym dla kontraktu, ani też nie rozstrzyga kwestii prawnych. Przedstawia harmonogram rozwiązywania problemów związanych z opóźnieniami i zakłóceniami, który jest zrównoważony i realistyczny (uznając, że niektóre z tych problemów nie mają bezwarunkowych odpowiedzi). W związku z tym Protokół należy rozpatrywać na tle kontraktu i właściwego prawa regulującego stosunki pomiędzy uczestnikami projektu (uznając ich nadrzędność).
- C. Wytyczne zawarte w Protokole mają charakter ogólny i nie zostały opracowane w odniesieniu do jakiegokolwiek szczególnego standardowego wzoru umowy. W przeciwnym razie nie miałyby praktycznego zastosowania, biorąc pod uwagę mnogość i rozbieżność standardowych wzorów umów. Wytyczne mają być raczej ogólnie stosowane w odniesieniu do każdego kontraktu przewidującego zarządzanie zmianą.
- D. Kwestie związane z opóźnieniami i zakłóceniami, którymi należy zarządzać w ramach kontraktu, zbyt często stają się sporami, które muszą być rozstrzygane przez osoby trzecie (rozjemcy, komisie rozjemstwa w sporach, arbitrzy, sędziowie). Liczba takich przypadków mogłaby zostać znacznie ograniczona poprzez wprowadzenie przejrzystego i jednolitego podejścia do zrozumienia zaplanowanych robót, sposobu prowadzenia zapisów dotyczących robót oraz podziału odpowiedzialności za konsekwencje zdarzeń związanych z opóźnieniami i zakłóceniami.
- E. Ogólnie rzecz biorąc, Protokół ma być spójny z dobrymi praktykami, ale nie jest przedstawiany jako punkt odniesienia dla dobrych praktyk w całej branży budowlanej. A zatem, w celu zwiększenia możliwości realizacji zaleceń Protokołu przez uczestników projektu, autorzy Protokołu nie starali się zachować spójności z najlepszymi praktykami. Nie miało to jednak na celu umniejszenia korzyści płynących dla uczestników projektu z zastosowania najlepszych praktyk.
- F. Użytkownicy Protokołu powinni stosować jego zalecenia z zachowaniem zdrowego rozsądku. Protokół ma być dokumentem zrównoważonym, odzwierciedlającym w równym stopniu interesy wszystkich stron procesu budowlanego.

- G. Drugie wydanie Protokołu zostało opublikowane w 2017 r. i zastępuje wydanie pierwsze oraz Aneks 1.
- H. Struktura wydania drugiego przedstawiona została w powyższym spisie treści. Dokument składa się z następujących części:
- a) Podstawowe Zasady: podsumowanie 22 Podstawowych Zasad;
 - b) Wytyczne Część A: przegląd koncepcji opóźnienia, zakłócenia i przyspieszenia;
 - c) Wytyczne Część B: wskazówki dotyczące każdej z 22 Podstawowych Zasad;
 - d) Wytyczne Część C: wskazówki dotyczące innych tytułów roszczeń finansowych, które często pojawiają się w kontekście opóźnień i zakłóceń;
 - e) Załącznik A: definicje i słowniczek zarówno dla terminów zdefiniowanych w Protokole, jak i terminów powszechnie stosowanych w odniesieniu do opóźnień i zakłóceń; oraz
 - f) Załącznik B: wykaz typowych zapisów w ramach każdej z sześciu kategorii zapisów istotnych z punktu widzenia opóźnień i zakłóceń określonych w wytycznych do Zasady Podstawowej nr 1.
- I. Wydanie drugie stanowi rezultat częściowego przeglądu wydania pierwszego na tle: a) zmian w prawie i praktykach branży budowlanej od czasu opublikowania Protokołu po raz pierwszy w 2002 r.; b) informacji zwrotnych na temat wykorzystania Protokołu od tego czasu; c) rozwoju technologicznego od 2002 r.; d) wzrostu skali dużych projektów, prowadzącego do większej rozbieżności pomiędzy projektami realizowanymi na małą i dużą skalę; oraz e) niepotwierdzonych dowodów na to, że Protokół jest wykorzystywany zarówno w projektach międzynarodowych, jak i projektach brytyjskich. W tej ostatniej kwestii, o ile może się zdarzyć, że uczestnicy międzynarodowego rynku prawa budowlanego uznają protokół za przydatny dokument referencyjny, komitet ds. przeglądu zdecydował, że Protokół powinien nadal koncentrować się na brytyjskim rynku budowlanym, a w szczególności na stanowisku wynikającym z prawa angielskiego.
- J. Podczas opracowania wydania drugiego nie przeprowadzono ogólnego przeglądu wydania pierwszego. Przegląd ograniczał się raczej do ośmiu następujących kwestii:
- a) czy preferowana w Protokole metodologia powinna pozostać metodologią planowania dla analizy wpływu na czas W wypadku, gdy znane są skutki zdarzeń związanych z opóźnieniem;
 - b) menu i opisy metodologii opóźnień;
 - c) czy Protokół powinien wskazywać na orzecznictwo, które odnosiło się do Protokołu;
 - d) zapisy zdarzeń;
 - e) roszczenia globalne i opóźnienia równoległe – w świetle najnowszego orzecznictwa;
 - f) podejście do rozpatrywania roszczeń (przedłużenie / zakłócenie – czas i pieniądze) w czasie trwania projektu;
 - g) klauzule wzorcowe; oraz
 - h) menu i opisy metodologii dotyczących zakłóceń.
- K. Niektóre z kluczowych zmian wprowadzonych w wydaniu drugim są następujące:
- a) Bardziej rozwinięte zostały wytyczne dotyczące prowadzenia zapisów w odniesieniu do problemów związanych z opóźnieniami i zakłóceniami, ze szczególnym uwzględnieniem ogólnych zasad mających zastosowanie do wszystkich projektów, niezależnie od ich kompleksowości lub skali oraz z uwzględnieniem postępów technologicznych, które mają wpływ na prowadzenie zapisów.
 - b) Równoczesne składanie i ocena roszczeń EOT (w miejsce podejścia „czekaj i obserwuj”) zostało podniesione do poziomu zasady podstawowej.
 - c) Nie ma już preferowanej metody analizy opóźnień, w przypadku gdy analiza ta jest przeprowadzana w odstępie czasu od zdarzenia powodującego opóźnienie lub od jego skutków. W wydaniu drugim określono natomiast czynniki, które należy uwzględnić przy wybo-

- rze najbardziej odpowiedniej metodologii dla konkretnych okoliczności, a także dokonano przeglądu szeregu metodologii analizy opóźnień, które są powszechnie stosowane na dzień publikacji.
- d) Podejście do opóźnienia równoległego zaprezentowane w pierwotnym Protokole w wydaniu drugim zostało zmienione tak, by odzwierciedlało najnowsze orzecznictwo.
 - e) W branży prawa budowlanego i w sądach dostrzega się wyraźną tendencję do przyjmowania łagodniejszego podejścia do roszczeń globalnych, chociaż ryzyko związane z postępowaniem opartym na tej podstawie nadal istnieje.
 - f) Bardziej rozbudowane zostały wytyczne dotyczące zakłóceń i poszerzono wykaz (wraz z wyjaśnieniami) różnych rodzajów analiz, które mogą zostać wykorzystane do poparcia roszczenia w sprawie zakłócenia. Podobnie jak w wydaniu pierwszym, preferowana metodą jest analiza mili pomiarowej (ang. measured mile), gdy dostępne są wymagane zapisy i gdy jest ona prawidłowo przeprowadzana.
 - g) Usunięte zostały wzorcowe klauzule umowne, co bardziej odpowiada podejściu, zgodne z którym Protokół nie powinien być wprowadzany do kontrakt jako dokument kontraktowy.
 - h) Usunięta została grafika ilustrująca punkty Protokołu.
- L. Komitet ds. wydania drugiego przeprowadził niewyczerpujące badania orzecznictwa (zarówno w Zjednoczonym Królestwie, jak i w skali międzynarodowej), które odnosiło się do Protokołu. Podsumowanie tego orzecznictwa zawarte jest w wersji on-line Protokołu na stronie internetowej Towarzystwa Prawa Budowlanego. Podsumowanie to nie stanowi porady prawnej i nie należy się na nim opierać (w szczególności dlatego, że jest ono rzadko aktualizowane).
- M. Zarówno pierwsze jak i drugie wydanie Protokołu zostały opracowane przez komitety redakcyjne złożone z członków Towarzystwa Prawa Budowlanego. Skład dwóch komitetów redakcyjnych został określony przed opracowaniem Załącznika A. Poglądy i opinie wyrażone w Protokole oraz cele w nim określone są poglądami i opiniami przyjętymi przez komitety redakcyjne. Niekoniecznie są to pogląd i opinie lub cele poszczególnych członków komisji redakcyjnych lub członków Towarzystwa.
- N. Informacje, zalecenia i/lub porady zawarte w niniejszym Protokole (w tym jego Rozdziały zawierające wytyczne i Załączniki) są przeznaczone wyłącznie do wykorzystania jako ogólna deklaracja i wytyczne. Ani Towarzystwo Prawa Budowlanego, ani żaden komitet lub członek Towarzystwa, jak i żaden z członków komitetów, które opracowały Protokół, nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek straty lub szkody, które mogą być poniesione w wyniku wykorzystania w jakikolwiek sposób informacji, zaleceń i/lub porad zawartych w niniejszym dokumencie i jakakolwiek osoba wykorzystująca takie informacje lub sporządzająca umowy, specyfikacje lub inne dokumenty na nich oparte, musi w każdym przypadku skorzystać z profesjonalnego doradztwa w sprawach, o których mowa w niniejszej publikacji i jest sama odpowiedzialna za zapewnienie, że wszelkie sformułowania zaczerpnięte z tego dokumentu są odpowiednie i zgodne z pozostałymi materiałami.

Towarzystwo Prawa Budowlanego z zadowoleniem przyjmuje informacje zwrotne dotyczące Protokołu. Prosimy o kontakt z Towarzystwem na adres: feedback@eotprotocol.com lub pisemnie z SCL Administration, 234 Ashby Road, Hinkley, Leices LE10 1SW, Wielka Brytania.

ZASADY PODSTAWOWE

Poniżej znajdują Państwo Zasady Podstawowe Protokołu. Wytyczne dotyczące Zasad Podstawowych zostały zawarte w Części B.

1. Harmonogram i zapisy

Strony kontraktu powinny osiągnąć wyraźne porozumienie w sprawie sposobu prowadzenia zapisów dotyczących zdarzeń i przeznaczyć niezbędne środki na realizację tego porozumienia. Ponadto, aby pomóc w zarządzaniu postępem prac i zmniejszyć liczbę sporów związanych z opóźnieniami i zakłóceniami, Wykonawca powinien przygotować, a Inżynier Kontraktu powinien zaakceptować odpowiednio przygotowany harmonogram pokazujący sposób i kolejność, w jakiej Wykonawca planuje wykonać prace. Harmonogram powinien być aktualizowany w celu rejestrowania rzeczywistych postępów, zmian, zmian logiki, metod i sekwencji, środków ograniczających lub przyspieszających oraz wszelkich przyznanych EOT. Jeśli tak się dzieje, wówczas harmonogram może być łatwiej wykorzystany jako narzędzie do zarządzania zmianą i określania EOT oraz okresów czasu, za które może być należne odszkodowanie.

2. Cel EOT

Korzyścią dla Wykonawcy płynącą z EOT jest zwolnienie Wykonawcy z odpowiedzialności za szkody z tytułu opóźnienia (zazwyczaj są to kary umowne) w dowolnym okresie poprzedzającym przedłużony termin zakończenia kontraktu, co pozwala na ponowne zaplanowanie prac do zakończenia. Zaletą EOT dla Zamawiającego jest to, że ustala on nowy termin zakończenia kontraktu, zapobiega sytuacji, w której czas wykonania prac jest jedynie "ogólnie" określony, i umożliwia mu koordynację/planowanie własnych działań.

3. Umowne wymogi proceduralne

Strony i Inżynier Kontraktu powinni przestrzegać umownych wymogów proceduralnych dotyczących powiadomień, danych szczegółowych, uzasadnienia i oceny w odniesieniu do zdarzeń związanych z opóźnieniem.

4. Rezygnacja z podejścia „czekaj i obserwuj” odnośnie wpływu zdarzeń związanych z opóźnieniem (analiza równoległa)

Strony powinny dołożyć wszelkich starań, aby na tyle, na ile jest to możliwe zająć się wpływem czasu wynikającym ze Zdarzeń objętych Ryzykiem Zamawiającego w miarę postępu pracy (zarówno pod względem EOT, jak i rekompensaty kosztów). Wnioski o EOT należy składać i rozpatrywać możliwie jak najszybciej od chwili wystąpienia zdarzenia powodującego opóźnienie, które daje podstawę złożenia takiego wniosku. Odradza się podejście „czekaj i obserwuj” przy ocenie EOT. Jeżeli Wykonawca wypełnił swoje zobowiązania umowne dotyczące zdarzeń związanych z opóźnieniem i wniosków o EOT, nierozpatrzenia wniosków o EOT przez IK nie powinno nieść ze sobą negatywnych konsekwencji dla Wykonawcy w jakimkolwiek sporze z Zamawiającym. Uprawnienie do EOT powinno zostać ocenione przez IK w racjonalnym terminie po złożeniu wniosku o EOT przez Wykonawcę. Co do zasady Wykonawca będzie uprawniony do EOT tylko w przypadku tych zdarzeń lub przyczyn opóźnienia, w odniesieniu do których Zamawiający przyjął na siebie ryzyko i odpowiedzialność (zwane w Protokole Zdarzeniem objętym Ryzykiem Zamawiającego), które mają wpływ na ścieżkę krytyczną.

5. Procedura przyznawania EOT

Z zastrzeżeniem wymagań umownych, EOT powinno być przyznane w zakresie, w jakim racjonalnie przewiduje się, że Zdarzenie objęte Ryzykiem Zamawiającego uniemożliwi zakończenie robót do obo-

wiążującego w danym czasie terminu zakończenia kontraktu. Ogólnie rzecz biorąc, będzie to moment, kiedy Zdarzenie objęte Ryzykiem Zamawiającego wpływa na ścieżkę krytyczną robót, a tym samym wydłuża termin zakończenia kontraktu. Ocena taka powinna opierać się na odpowiedniej analizie opóźnień, a wnioski z niej wyciągnięte muszą być racjonalne z punktu widzenia zdrowego rozsądku. Celem procedury EOT jest ustalenie odpowiedniego uprawnienia umownego do EOT; analiza nie powinna rozpoczynać się od rozważenia, czy Wykonawca potrzebuje EOT, aby nie ponosić odpowiedzialności za kary umowne.

6. Skutki opóźnienia

W celu przyznania EOT nie jest konieczne, aby Zdarzenie objęte Ryzykiem Zamawiającego zaczęło wywierać wpływ na postęp prac Wykonawcy lub, aby Zdarzenie objęte Ryzykiem Zamawiającego przestało wywoływać skutek.

7. Stopniowa ocena EOT

W wypadku gdy nie można z całą pewnością przewidzieć pełnego skutku Zdarzenia objętego Ryzykiem Zamawiającego w momencie wstępnej oceny dokonywanej przez IK, IK powinien przyznać EOT dla przewidywanego wówczas skutku. EOT powinno być rozpatrywane przez IK w odpowiednich odstępach czasu, w miarę jak rozwija się faktyczny wpływ Zdarzenia objętego Ryzykiem Zamawiającego, a czas na ukończenie powinien być wydłużany odpowiednio do sytuacji (ale nie zmniejszany, chyba że istnieją wyraźne warunki umowne, które na to zezwalają).

8. Zapas w odniesieniu do czasu

Wartości zapasu czasu w harmonogramie wskazują na względną krytyczność działań i, co do zasady, wyczerpanie zapasu będzie miało wpływ na datę zakończenia. O ile w umowie nie ma wyraźnego postanowienia stanowiącego inaczej, w wypadku gdy w czasie wystąpienia Zdarzenia objętego Ryzykiem Zamawiającego w harmonogramie nadal łącznie występuje zapas czasu, EOT powinno być przyznane tylko w takim zakresie, w jakim przewiduje się, że Opóźnienie Zamawiającego zmniejszy do poziomu poniżej zera całkowity zapas na ścieżce krytycznej, na którą wpłynęło Opóźnienie Zakończenia Kontraktu przez Zamawiającego (tj. jeżeli przewiduje się, że Opóźnienie Zamawiającego wydłuży ścieżkę krytyczną do zakończenia).

9. Identyfikacja zapasu czasu

Identyfikacja zapasu jest bardzo pomocna w przypadku istnienia odpowiednio przygotowanego i regularnie aktualizowanego harmonogramu, Zatwierdzonych/Zaktualizowanych Harmonogramów.

10. Opóźnienie równoległe – wpływ na uprawnienie do EOT

Rzeczywiste opóźnienie równoległe to jednoczesne wystąpienie dwóch lub więcej zdarzeń opóźniających, z których jedno jest Zdarzeniem objętym Ryzykiem Zamawiającego, a drugie Zdarzeniem objętym Ryzykiem Wykonawcy, których skutki są odczuwalne w tym samym czasie. W celu zaistnienia opóźnienia równoległego, każde Zdarzenie objęte Ryzykiem Zamawiającego i Zdarzenie objęte Ryzykiem Wykonawcy musi być skuteczną przyczyną Opóźnienia Zakończenia (tzn. oba opóźnienia muszą mieć wpływ na ścieżkę krytyczną). W wypadku, gdy Opóźnienie Zakończenia Kontraktu przez Wykonawcę występuje lub wywiera skutki jednocześnie z Opóźnieniem Zakończenia Kontraktu przez Zamawiającego, opóźnienie równoległe Wykonawcy nie powinno zmniejszać żadnego należnego EOT.

11. Analiza w odległym czasie od zdarzenia opóźniającego

W wypadku, gdy wniosek o EOT jest oceniany po zakończeniu prac lub znacznie później niż data wystąpienia Zdarzenia objętego Ryzykiem Zamawiającego, potencjalna analiza opóźnienia, o której mowa w wytycznych do Zasady Podstawowej nr 4, może okazać się nieodpowiednia.

12. Związek między EOT i odszkodowaniem

Uprawnienie do EOT nie prowadzi automatycznie do uprawnienia do odszkodowania (i odwrotnie).

13. Wcześniejsze zakończenie a odszkodowanie

Jeżeli w wyniku Opóźnienia Zamawiającego Wykonawca nie będzie mógł zakończyć prac do planowanego terminu zakończenia prac przez Wykonawcę (będącego datą wcześniejszą niż termin zakończenia kontraktu), Wykonawca powinien co do zasady być uprawniony do otrzymania zapłaty z tytułu kosztów bezpośrednio spowodowanych Opóźnieniem Zamawiającego, niezależnie od tego, że nie występuje opóźnienie w terminie zakończenia realizacji kontraktu (a zatem nie ma prawa do EOT). Jednakże taka sytuacja nastąpi tylko wtedy, jeżeli w momencie zawarcia kontraktu Zamawiający będzie świadomy zamiaru Wykonawcy ukończenia robót przed datą zakończenia kontraktu i zamiar ten jest realistyczny i możliwy do osiągnięcia.

14. Opóźnienie równoległe – wpływ na uprawnienie do odszkodowania z tytułu przedłużenia

W wypadku, gdy Opóźnienie Zakończenia Kontraktu przez Zamawiającego i Opóźnienie Zakończenia Kontraktu przez Wykonawcę są równoległe i w wyniku tego opóźnienia Wykonawca ponosi dodatkowe koszty, wówczas Wykonawcy należy się odszkodowanie tylko wtedy, jeżeli jest w stanie oddzielić dodatkowe koszty spowodowane przez Opóźnienie Zamawiającego od kosztów spowodowanych przez Opóźnienie Wykonawcy. Gdyby Wykonawca i tak poniósł dodatkowe koszty na skutek Opóźnienia Wykonawcy, Wykonawca nie będzie uprawniony do zwrotu takich dodatkowych kosztów.

15. Ograniczenie opóźnienia i ograniczenie strat

Na Wykonawcy spoczywa ogólny obowiązek ograniczenia wpływu Zdarzeń objętych Ryzykiem Zamawiającego na jego prace. Z zastrzeżeniem wyraźnego brzmienia kontraktu lub odmiennego porozumienia, taki obowiązek ograniczenia nie rozciąga się na wymóg, by Wykonawca zapewnił dodatkowe zasoby lub pracę poza planowanymi godzinami pracy. Obowiązek Wykonawcy w zakresie ograniczenia strat ma dwa aspekty: po pierwsze, Wykonawca musi podjąć racjonalne kroki w celu zminimalizowania swojej straty, a po drugie, Wykonawca nie może podejmować nieuzasadnionych kroków powiększających jego stratę.

16. Przyspieszenie

W wypadku, gdy kontrakt przewiduje przyspieszenie, płatność za przyspieszenie powinna odbywać się na warunkach kontraktowych. W wypadku, gdy kontrakt nie przewiduje przyspieszenia, ale Wykonawca i Zamawiający zgadzają się, że należy podjąć działania przyspieszające, podstawa płatności powinna być uzgodniona przed rozpoczęciem przyspieszenia. Strony kontraktu powinny dążyć do uzgodnienia zapisów, jakie należy prowadzić w wypadku zastosowania działań przyspieszających. W wypadku, gdy Wykonawca rozważa zastosowanie działań przyspieszających w celu uniknięcia ryzyka wystąpienia kar umownych w wyniku nieużyskania EOT, które uważa za należne, a następnie dochodzenie roszczenia z domniemanego przyspieszenia, Wykonawca powinien najpierw podjąć kroki w celu rozstrzygnięcia sporu lub różnicy stanowisk w zakresie prawa do EOT zgodnie z postanowieniami dotyczącymi rozstrzygania sporów kontraktowych.

17. Roszczenie globalne

W Protokole odradza się stosowania przez wykonawców nierzadkiej praktyki występowania z roszczeniami złożonymi lub globalnymi bez próby uzasadnienia przyczyny i skutku, pomimo widocznej tendencji sądów do przyjmowania łagodniejszego podejścia przy rozpatrywaniu roszczeń globalnych.

18. Roszczenia z tytułu zakłócenia

Odszkodowanie z tytułu zakłócenia może być przyznane tylko w zakresie, w jakim zezwala na to kontrakt lub istnieją w tym zakresie odpowiednie przepisy prawa. Celem analizy zakłóceń jest wykazanie utraty produktywności, a tym samym dodatkowych strat i wydatków ponad te, które zostałyby poniesione, gdyby nie nastąpiły zdarzenia zakłócające, za które odpowiedzialny jest Zamawiający.

19. Wycena zmian

Jeżeli to praktycznie możliwe, Zamawiający/IK i Wykonawca powinni wstępnie uzgodnić całkowity prawdopodobny skutek zmian, aby uzyskać, o ile to możliwe, z góry określoną cenę zmiany, obejmującą nie tylko koszty bezpośrednie (robocizna, urządzenia i materiały), ale także koszty związane z czasem i koszty przerwania pracy, uzgodnione EOT i konieczne zmiany harmonogramu.

20. Podstawa obliczenia odszkodowania z tytułu przedłużenia

O ile kontrakt nie stanowi wyraźnie inaczej, odszkodowanie za przedłużenie nie powinno być wypłacane za nic innego poza faktycznie wykonaną pracą, czasem faktycznie wykorzystanym lub faktycznie poniesionymi stratami i/lub wydatkami. Inaczej mówiąc, rekompensata za przedłużenie spowodowane w inny sposób niż poprzez zmiany opiera się na rzeczywistych kosztach dodatkowych poniesionych przez Wykonawcę. Celem jest postawienie Wykonawcy w takiej samej sytuacji finansowej, w jakiej znajdowałby się, gdyby nie wystąpiło Zdarzenie objęte Ryzykiem Zamawiającego.

21. Znaczenie kwot warunkowych

Kwoty warunkowe mają ograniczone znaczenie dla oszacowania kosztów przedłużenia i zakłóceń spowodowanych naruszeniem kontraktu lub jakąkolwiek inną przyczyną, która wymaga oszacowania dodatkowych kosztów.

22. Okres odnośny dla oszacowania odszkodowania

Po ustaleniu, że należne jest odszkodowanie z tytułu przedłużenia, oszacowanie należnej kwoty dokonywane jest poprzez odniesienie do okresu, w którym odczuwalny był skutek Zdarzenia objętego Ryzykiem Zamawiającego, a nie do przedłużonego okresu z końca kontraktu.

WYTYCZNE CZĘŚĆ A: KONCEPCJE OPÓŹNIENIA, ZAKŁÓCENIA I PRZYSPIESZENIA

W niniejszej Części zawarto wyjaśnienie tych fundamentalnie różnych, lecz wzajemnie powiązanych pojęć poprzez wprowadzenie ich do pozostałej części Protokołu.

Branża budowlana często kojarzy się lub łączona jest z opóźnieniami i zakłóceniami. Chociaż oba te zjawiska to skutki zdarzeń, ich wpływ na roboty jest różny, zdarzenia te mogą być regulowane odrębnymi postanowieniami kontraktu i przepisami właściwego prawa, mogą wymagać różnego rodzaju uzasadnień i będą prowadzić do zastosowania różnych środków zaradczych. Jednocześnie, konsekwencje finansowe opóźnień i zakłóceń mogą się pokrywać, a ponadto, opóźnienia mogą prowadzić do zakłóceń i odwrotnie, zakłócenia mogą prowadzić do opóźnień.

1. Używając słowa „opóźnienie” autorzy Protokołu odnoszą się do czasu – pracy trwającej dłużej niż planowano. W dużej mierze skupiają się na opóźnieniu zakończenia prac – inaczej mówiąc, na krytycznym opóźnieniu. Dlatego też z „opóźnieniem” wiąże się analiza czasu. Ten rodzaj analizy jest niezbędny do uzasadnienia wniosku Wykonawcy o EOT.
2. Oczywiście, czas oznacza pieniądze. Typowe roszczenia pieniężne Wykonawcy, które zależą od analizy czasu (tj. analizy opóźnienia) są następujące (z zastrzeżeniem warunków kontraktu i w zależności od konkretnych okoliczności):
 - a) zwolnienie z obowiązku zapłaty kar umownych (wraz ze zwrotnym roszczeniem Zamawiającego o kary umowne);
 - b) odszkodowanie za koszty związane z czasem; oraz
 - c) jeżeli Wykonawca podjął kroki przyspieszające w celu ograniczenia opóźnienia – odszkodowanie za podjęte kroki.
3. Wytyczne do Zasad Podstawowych nr 4 i nr 11 w Części B Protokołu zawierają objaśnienia analizy opóźnień, które, w zależności od kontraktu i okoliczności, mogą być wykorzystane do wsparcia powyższych rodzajów roszczeń dotyczących opóźnień.
4. Używając słowa „zakłócenie” autorzy Protokołu odnoszą się do zakłócenia, utrudnienia lub przerwania normalnych metod pracy Wykonawcy, co skutkuje niższą wydajnością lub skutecznością w wykonywaniu poszczególnych prac. Jeżeli Wykonawca nie będzie w stanie zastosować się do racjonalnego planu, który określił w momencie zawierania kontraktu na wykonanie prac lub ich części (tj. jeżeli zostaną one zakłócone), prawdopodobne jest, że jego zasoby osiągną niższy wskaźnik produktywności niż planowano w odniesieniu do działań, których to dotyczy, a rentowność Wykonawcy będzie niższa niż przewidywano. Prace wykonywane przy niższym od racjonalnie przewidywanego wskaźnika produktywności (tzn. prace, które są zakłócone) będą prowadzić do: a) opóźnień działań; lub b) konieczności przyspieszenia, np. zwiększenia zasobów, liczby osób zatrudnionych lub liczby godzin pracy, w celu uniknięcia opóźnienia; lub c) połączenia obu tych elementów, a zatem, w każdym przypadku, straty i wydatków. W związku z tym „zakłócenie” wiąże się z analizą wydajności działań roboczych, niezależnie od tego, czy działania te znajdują się na krytycznej ścieżce do zakończenia prac.

5. Roszczenie z tytułu zakłócenia powinno być poparte jakąś formą analizy zakłóceń, co zostało wyjaśnione w wytycznych do Zasady podstawowej nr 18 w Części B.
6. Opóźnienie i zakłócenie są ze sobą nierozzerwalnie powiązane. Utrata produktywności (tj. zakłócenie) może prowadzić do opóźnienia, a jeżeli działania, których dotyczy zmiana, znajdują się na ścieżce krytycznej, może to być opóźnienie krytyczne. W związku z tym Wykonawca, oprócz analizy opóźnienia, może także wykorzystać analizę zakłóceń w celu wsparcia swojego roszczenia z tytułu krytycznego opóźnienia. Istnieje możliwość, że prace ulegną zakłóceniu, ale nadal będą ukończone do dnia zakończenia kontraktu. W takiej sytuacji Wykonawca nie będzie miał prawa do EOT, ale może mieć prawo do żądania zwrotu kosztów utraconej produktywności.
7. Podobnie, opóźnienie może prowadzić do zakłócenia. Jeżeli Wykonawca ma mniej czasu na wykonanie danej pracy (brak EOT dla działań na ścieżce krytycznej), możliwe jest, że wdrożone działania przyspieszające doprowadzą do tego, że te prace będą wykonywane z niższą produktywnością niż planowano, a tym samym przy wyższych kosztach.
8. Finansowe konsekwencje opóźnienia i zakłócenia również mogą się pokrywać. Na przykład, ponownie, jeżeli podjęte zostaną działania przyspieszające w celu przezwyciężenia krytycznego opóźnienia, które jednak prowadzą do utraty produktywności, koszty takich działań nie będą podlegać zwrotowi ani na podstawie roszczenia z tytułu opóźnienia, ani roszczenia z tytułu zakłócenia. Zazwyczaj oba rodzaje roszczeń są uznawane, ale w przypadku drugiego rodzaju roszczeń należy uwzględnić zwrot kosztów przyznanych na podstawie pierwszego rodzaju roszczenia. Ważne jest, aby Wykonawca zachował należytą staranność i unikał powielania podstaw roszczeń z tytułu opóźnienia i zakłócenia.
9. Kwestia tego, kto powinien ponosić koszty opóźnień i zakłóceń, jest często sporna. Protokół nie dotyczy przede wszystkim problemu wyceny kosztów bezpośrednich (robocizny, urządzeń i materiałów) zmiany lub modyfikacji robót. Określa on raczej wytyczne dotyczące kosztów przedłużenia i zakłóceń poniesionych przez Wykonawcę.
10. Wykonawca może domagać się zwrotu kosztów wynikających z działań przyspieszających w celu przezwyciężenia opóźnienia lub zakłócenia. Zasada Podstawowa nr 16 dotyczy przyspieszenia. Przed wdrożeniem działań przyspieszających warto pamiętać, że same takie działania mogą prowadzić do zakłóceń. Jeżeli jednak zostaną przyjęte racjonalne działania przyspieszające, zakłócenie takie powinno być zrównoważone przez zminimalizowanie opóźnienia w wypadku braku innych wywierających wpływ zdarzeń.
11. Protokół odnosi się zarówno do ograniczenia, jak i do przyspieszenia. Ograniczenie oznacza po prostu uczynienie mniej poważnym lub zminimalizowanie opóźnienia, zakłócenia i/lub wynikających z nich kosztów i/lub strat. Przyspieszenie jest jednym z działań ograniczających i zazwyczaj odnosi się do sytuacji, w której ponoszone są dodatkowe koszty w celu dążenia do przezwyciężenia całości lub części opóźnienia lub zakłócenia (np. w celu zapewnienia osiągnięcia terminu zakończenia kontraktu). W wypadku, gdy Zamawiający ponosi odpowiedzialność za takie opóźnienie lub zakłócenie, Wykonawca może żądać od Zamawiającego zwrotu kosztów przyspieszenia. Sytuacja ta różni się od ogólnego obowiązku Wykonawcy ograniczania swojej straty w przypadku opóźnienia i zakłócenia lub poniesienia dodatkowych kosztów z powodu Zdarzenia objętego Ryzykiem Zamawiającego. Ten ogólny obowiązek ograniczenia nie wymaga od Wykonawcy poniesienia dodatkowych kosztów.
12. W przypadku wszystkich roszczeń z tytułu opóźnienia, zakłócenia i przyspieszenia, w piśmie zawierającym roszczenie należy wyjaśnić podstawę prawną roszczenia, czy to na mocy kontraktu (w którym to przypadku należy określić i zastosować odpowiednie jego postanowienia), czy też na mocy

prawa (w którym to przypadku należy określić i zastosować odpowiednią podstawę prawną). Dzieje się tak dlatego, że opóźnienie, zakłócenie i przyspieszenie nie są same w sobie podstawą roszczenia w prawie cywilnym. Ponadto w piśmie zawierającym roszczenie należy wyjaśniać przyczynę opóźnienia, zakłócenia i/lub przyspieszenia oraz żądane środki naprawcze.

13. Jak widać, istnieje ścisły związek pomiędzy pojęciami opóźnienia i zakłócenia. Nie należy jednak mylić ich zróżnicowanych skutków i żądanych środków naprawczych. Wszyscy uczestnicy projektu muszą zrozumieć te kwestie, aby zmniejszyć prawdopodobieństwo i zakres sporów dotyczących opóźnień i zakłóceń.
14. Zazwyczaj Wykonawca wysuwa wobec Zamawiającego roszczenia z tytułu opóźnienia i/lub zakłócenia. Wyjątek stanowi roszczenie Zamawiającego wobec Wykonawcy dotyczących kar umownych, ale roszczenie to zazwyczaj nie wymaga szczegółowej analizy, a jedynie określenia, czy termin zakończenia kontraktu upłynął bez zakończenia realizacji przez Wykonawcę. Dla uproszczenia objaśnień w Protokole oparto się na założeniu, że to Wykonawca zgłasza wniosek o EOT lub roszczenie o odszkodowanie z tytułu opóźnienia i/lub zakłócenia. Należy jednak pamiętać, że także Zamawiający może mieć roszczenie o opóźnienie i zakłócenie pracy wobec Wykonawcy, na przykład w wypadku gdy na terenie budowy pracuje wielu wykonawców i Wykonawca jest odpowiedzialny za zdarzenia zakłócające pracę, które utrudniły postęp prac innych wykonawców. Ponadto podwykonawca może zgłosić roszczenie z tytułu opóźnienia i/lub zakłócenia w stosunku do Wykonawcy (lub odwrotnie).

WYTYCZNE CZĘŚĆ B: WYTYCZNE DOTYCZĄCE ZASAD PODSTAWOWYCH

W tej Części Protokołu określono wytyczne dotyczące każdej z dwudziestu dwóch Zasad Podstawowych Protokołu (przy czym same Zasady Podstawowe zostały oznaczone pogrubioną czcionką).

1. Harmonogram i zapisy

Strony kontraktu powinny osiągnąć wyraźne porozumienie w sprawie sposobu prowadzenia zapisów dotyczących zdarzeń i przeznaczyć niezbędne środki na realizację tego porozumienia. Ponadto, aby pomóc w zarządzaniu postępem prac i zmniejszyć liczbę sporów związanych opóźnieniami i zakłóceniami, Wykonawca powinien przygotować, a Inżynier Kontraktu powinien zaakceptować odpowiednio przygotowany harmonogram pokazujący sposób i kolejność, w jakiej Wykonawca planuje wykonać prace. Harmonogram powinien być aktualizowany w celu rejestrowania rzeczywistych postępów, zmian, zmian logiki, metod i sekwencji, środków ograniczających lub przyspieszających oraz wszelkich przyznanych EOT. Jeśli tak się dzieje, wówczas harmonogram może być łatwiej wykorzystany jako narzędzie do zarządzania zmianą i określania EOT oraz okresów czasu, za które może być należne odszkodowanie.

- 1.1 Poniższe wytyczne uzupełnia Załącznik B, który opisuje typową dokumentację potrzebną do efektywnego zarządzania postępem robót oraz uzasadniania EOT i roszczeń odszkodowawczych z tytułu opóźnienia i/lub zakłócenia.
- 1.2 Wytyczne te nie są przeznaczone do włączenia do kontraktu, ale strony kontraktu mogą chcieć uwzględnić te wytyczne przy sporządzaniu swoich kontraktów. Osoby oceniające roszczenia w sprawie opóźnienia i zakłócenia często stwierdzają, że istnieje niepewność i brak zapisów dotyczących tego, co zostało opóźnione i/lub zakłócone oraz na jaką część robót i w jaki sposób miały wpływ zdarzenia związane z opóźnieniem lub zakłóceniem. Dobre prowadzenie zapisów i dobre wykorzystanie harmonogramów eliminuje znaczną część tej niepewności, poprawia zdolność do zarządzania postęпами i umożliwia wczesną ocenę roszczeń, zmniejszając tym samym prawdopodobieństwo sporów. Wynika to z faktu, że odpowiednie i kompletne zapisy powinny umożliwiać rzetelne zarządzanie postęпами oraz, w razie potrzeby, ocenę opóźnień i/lub zakłóceń. Często zmniejsza to również koszty przeprowadzania takich ocen. W związku z tym nie można nie doceniać znaczenia dobrej jakości prowadzonych zapisów dotyczących wszystkich projektów.
- 1.3 W Protokole zaleca się, aby strony osiągnęły wyraźne i udokumentowane porozumienie przed zawarciem kontraktu (lub przynajmniej na początku robót) w sprawie prowadzenia zapisów i korzystania z harmonogramu. Czyniąc to, strony muszą przyjąć podejście proporcjonalne i odpowiednie do specyfiki okoliczności realizacji robót. Będzie się to różnić w zależności od projektu.

WPROWADZENIE DO ZAPISÓW

- 1.4 Często brakuje dobrego prowadzenia zapisów oraz jednolitego podejścia do prowadzenia zapisów jako istotnego elementu z punktu widzenia zarządzania postępem robót oraz roszczeń z tytułu opóźnienia i zakłócenia.

- 1.5 W dążeniu do osiągnięcia wyraźnego i udokumentowanego porozumienia w sprawie prowadzenia zapisów, strony powinny uwzględnić:
- a) rodzaje zapisów, jakie mają być prowadzone i informacje, jakie mają być w nich zawarte;
 - b) kto jest odpowiedzialny zarówno za prowadzenie, jak i za sprawdzanie tych zapisów;
 - c) częstotliwość, z jaką zapisy te mają być aktualizowane lub prowadzone;
 - d) rozdzielnik dla przekazywania takich zapisów;
 - e) format tych zapisów (na przykład w celu zapewnienia zgodności z wszelkimi bazami danych obejmującymi cały projekt); oraz
 - f) własność (w tym wszelkie odpowiednie prawa własności intelektualnej) oraz przechowywanie i dostęp do tych zapisów.
- 1.6 Dobre prowadzenie zapisów wymaga zainwestowania czasu i kosztów oraz zaangażowania zasobów ludzkich wszystkich uczestników projektu. Zaleca się zatem, aby przed przygotowaniem dokumentacji przetargowej Zamawiający rozważył, jakie są jego wymagania wobec Wykonawcy w zakresie prowadzenia zapisów i zawarł je w dokumentacji przetargowej. Pozwoli to oferentom na dokładne określenie ceny swoich zobowiązań w zakresie prowadzenia takich zapisów. Nałożenie przez Zamawiającego lub IK dodatkowych wymogów dotyczących prowadzenia zapisów po zawarciu kontraktu może stanowić zmianę w ramach kontraktu (z konsekwencjami obowiązku rekompensaty) lub, w rzadkich przypadkach, może być zakazane w przypadku braku zgody Wykonawcy.
- 1.7 Rejestry istotne dla postępu i opóźnień oraz zakłóceń muszą być generowane równocześnie z postępem robót, a nie później. Zapisy prowadzone dla projektu muszą dokumentować wszelkie prace w toku (na budowie i poza nią), a w przypadku prac na terenie budowy – okoliczności, w jakich roboty te są wykonywane. Takie dane powinny być rejestrowane w sposób umożliwiający ich dopasowanie do działań w ramach Zaakceptowanego Harmonogramu / Zaktualizowanego Harmonogramu. Zapisy prowadzone dla projektu obejmują zatem projekt, uzgodnienia, zamówienia lub produkcję, instalację, budowę, koordynację, uruchomienie i przejście (w stosownych przypadkach).
- 1.8 Po uzgodnieniu i udokumentowaniu przez strony systemu prowadzenia zapisów, wszelkie właściwe strony muszą przydzielić odpowiednie zasoby w celu zapewnienia, aby zapisy były prowadzone, sprawdzane i przechowywane zgodnie z takim porozumieniem. W ramach procesu sprawdzania, tam gdzie jest to racjonalnie wykonalne i proporcjonalne w danych okolicznościach, należy zidentyfikować niespójności pomiędzy różnymi zapisami oraz sporządzić notatki dotyczące przyczyn tych różnic.
- 1.9 Zamawiający powinien rozważyć, czy tworzenie i utrzymywanie własnego, niezależnego zbioru odpowiednich zapisów dotyczących robót budowlanych jest proporcjonalne i właściwe. Takie zapisy pomogą Zamawiającemu zarówno w wypadku, gdy Wykonawca nie przedstawi i nie prowadzi odpowiednich zapisów, jak i w zakresie uzasadnienia wszelkich roszczeń, jakie Zamawiający może mieć wobec Wykonawcy.
- 1.10 Jeżeli okoliczności robót zmieniają się w trakcie realizacji projektu, strony i IK powinny zrewidować uzgodniony system prowadzenia zapisów i określić, czy wymagane są zmiany (takie jak zapisy uzupełniające).
- 1.11 Jak wyjaśniono powyżej, Załącznik B opisuje typowe zapisy potrzebne do zarządzania postępem robót oraz uzasadniania EOT i roszczeń odszkodowawczych z tytułu opóźnienia i/lub zakłócenia. Dzielą się one na następujące sześć kategorii: a) harmonogram, b) postępy, c) zasoby, d) koszty, e) korespondencja i administracja, oraz f) dokumentacja kontraktu i dokumentacja przetargowa. Dokładny charakter i poziom szczegółowości zapisów w każdej kategorii zależy od specyfiki robót. Niektóre rodzaje zapisów mieszczą się w wielu kategoriach.

- 1.12 Rejestry należące do kategorii w lit. b) do d) powinny przedstawiać jedynie fakty i nie przedstawiać żadnych opinii. O ile jest to racjonalnie uzasadnione, powinny one zostać podpisane przez upoważnionych przedstawicieli zarówno IK, jak i Wykonawcy.
- 1.13 Zapisy powinny być przechowywane przez odpowiedni okres czasu po zakończeniu robót, wygaśnięciu okresu odpowiedzialności za wady oraz rozstrzygnięciu wszelkich pozostałych sporów. Rejestry powinny być prowadzone i przechowywane co najmniej tak długo, jak wymaga tego kontrakt lub przez odpowiedni ustawowy okres przedawnienia.

FORMAT I PRZECHOWYWANIE ZAPISÓW

- 1.14 Zapisy powinny być tworzone elektronicznie w sposób umożliwiający łatwy dostęp do nich, ich dystrybucję, wyszukiwanie, przechowywanie i odzyskiwanie. Jako minimum (z wyjątkiem poczty elektronicznej), zapisy powinny być prowadzone w formacie PDF, który można przeszukiwać, i przechowywane w elektronicznej bazie danych systemu zarządzania dokumentami. Wiadomości e-mail, harmonogramy i arkusze kalkulacyjne zawierające wzory powinny być prowadzone w ich własnym formacie elektronicznym (co w przypadku harmonogramów wyjaśniono poniżej).
- 1.15 W zakresie, w jakim jest to racjonalnie możliwe, z potencjalnym wyjątkiem niektórych zapisów dotyczących kosztów (z uwzględnieniem prawa konkurencji i aspektów poufności handlowej), baza danych systemu zarządzania dokumentami powinna być oparta na współpracy, tak aby wszelkie zapisy były dostępne dla Wykonawcy i IK.
- 1.16 Uznając, że technologia szybko się zmienia, w Protokole zaleca się stosowanie wyłącznie standardowych systemów zarządzania dokumentami, które można łatwo przeszukiwać, eksportować i wymieniać.
- 1.17 W Protokole uwzględnia się rosnące wykorzystanie modelowania informacji o budynku (dalej także „BIM”) w projektowaniu, zarządzaniu projektem, ocenie roszczeń, rozstrzyganiu sporów oraz eksploatacji i konserwacji. Efektywne korzystanie z BIM wymaga szczególnego uzgodnienia między stronami co do jego treści, zastosowania i własności.

KATEGORIE ZAPISÓW

Zapisy Harmonogramów

- 1.18 Zapisy harmonogramów obejmują proponowany przez Wykonawcę harmonogram bazowy (który po zaakceptowaniu staje się Zaakceptowanym Harmonogramem), Harmonogramy Zaktualizowane, Harmonogramy zmienione w celu uwzględnienia kolejnych lub innych działań przyspieszających lub ograniczających oraz szczegółowe wersje tych harmonogramów (takie jak czterotygodniowe harmonogramy obserwacji), jak również te zapisy, które pomagają w zrozumieniu tych harmonogramów, w tym opisy harmonogramów. Zapisy te umożliwiają stronom efektywne zarządzanie postępami i umożliwiają IK, rozjemcy, sędziemu czy arbitrowi zrozumieć plan Wykonawcy dotyczący wykonania prac w zakresie oceny wszelkich roszczeń w sprawie opóźnienia lub zakłócenia. Szczegółowe uwagi dotyczące samych harmonogramów przedstawiono w pkt. 1.39 do 1.64 poniżej.
- 1.19 Zaktualizowane Harmonogramy stanowią repozytorium danych dotyczących postępów osiągniętych przed datą ich opracowania. Dane dotyczące postępów obejmują daty rozpoczęcia i zakończenia działań (nowych, zmodyfikowanych i pierwotnych) oraz postępy osiągane w odstępach czasu aktualizacji. W związku z tym Zaktualizowane Harmonogramy są również pomocnym wskaźnikiem postępów.

Zapisy postępów

- 1.20 Zapisy postępów zawierają dane powykonawcze, zarówno na terenie budowy, jak i poza nią. Zapisy te powinny obejmować wszelkie działania, które mają wpływ na zakończenie robót, niezależnie od tego, czy zawierają one odrębne działania w ramach Zaakceptowanego Harmonogramu / Zaktualizowanego Harmonogramu, czy nie. Zapisy postępów wymagane są w celu ustalenia postępu robót w czasie zdarzenia opóźniającego lub zakłócenia, wpływu tego zdarzenia oraz jego wpływu na przebieg robót.
- 1.21 Zapisy dotyczące postępów powinny być zgodne z Zaakceptowanym Harmonogramem / Zaktualizowanym Harmonogramem i rejestrem kosztów oraz stanowić ich uzupełnienie. Idealnym rozwiązaniem jest rejestrowanie i kodowanie postępów w działaniach w ramach Zaakceptowanego Harmonogramu / Zaktualizowanego Harmonogramu, a także w rozliczeniach kosztów projektu.

Rejestry zasobów

- 1.22 Rejestry zasobów obejmują zasoby wykorzystywane do realizacji robót, w tym zarząd, siłę roboczą, zakład, sprzęt, materiały i podwykonawców, a także ich wskaźniki wydajności i produktywności.
- 1.23 Bez zapisów planowanych i wykorzystanych zasobów Wykonawca będzie miał większe trudności z udowodnieniem prawa do czasu i poniesionych kosztów wynikających z rozbudowy lub zmian w robotach oraz innych opóźnień lub zakłóceń.
- 1.24 Rejestry zasobów powinny być szczegółowe i wyczerpujące, a tam, gdzie to możliwe, powinny być przypisane do działań w ramach Zaakceptowanego Harmonogramu / Zaktualizowanego Harmonogramu lub przynajmniej do obszaru lub odcinka robót.

Rejestry kosztów

- 1.25 Rejestry kosztów powinny mieć wystarczający poziom szczegółowości, tak aby koszty mogły być powiązane, nawet w wysokim stopniu, z opóźnieniami lub zakłóceniami.
- 1.26 Koszty klasyfikuje się według następujących szerokich tytułów:
- a) koszty bezpośrednie (robocizna, sprzęt dostosowany do konkretnych zadań, materiały i podzlecone roboty); oraz
 - b) koszty pośrednie (koszty ogólne na terenie budowy i koszty ogólne centrali), niezależnie od tego, czy są one związane z czasem, czy też nie.
- 1.27 W Rozdziale 2 Części C dotyczącej kosztów ogólnych centrali wyjaśniono różnicę pomiędzy kosztami ogólnymi „dedykowanymi” i „niezaangażowanymi”. „Dedykowane” koszty ogólne mogą być poparte szczegółowymi zapisami. Obejmowałyby one księgowanie arkuszy czasu pracy personelu wraz z wszelkimi kosztami podróży personelu, bezpośrednio lub pośrednio związanymi ze Zdarzeniem objętym Ryzykiem Zamawiającego. W wypadku kosztów „niezaangażowanych”, które są ponoszone niezależnie od ilości pracy Wykonawcy, zapisy powinny obejmować dane dotyczące czynszu, stawek, ogrzewania, oświetlenia, wynagrodzeń dyrektorów, wynagrodzeń personelu pomocniczego, składek na fundusz emerytalny i honorariów audytorów.
- 1.28 Jeżeli Wykonawca zamierza oprzeć się na zastosowaniu formuły oceny utraconych zysków i niezaangażowanych kosztów ogólnych centrali, będzie musiał najpierw przedstawić dowody, że nie był w stanie podjąć innych robót, które były dla niego dostępne z powodu Opóźnienia Zamawiającego.

Zapisy te mogą obejmować plany biznesowe Wykonawcy przed Opóźnieniem Zamawiającego, historię uczestnictwa Wykonawcy w przetargach oraz dane dotyczące przyjęcia lub odrzucenia szans przetargowych w zależności od dostępności zasobów. Istotne będą również protokoły z wszelkich spotkań w celu dokonania przeglądu przyszłych możliwości przetargowych i dostępności personelu. Wykonawca będzie również zobowiązany do przedstawienia dokumentacji pomocniczej dla danych wejściowych do zastosowanej formuły, w szczególności sprawozdań finansowych firmy Wykonawcy za okresy bezpośrednio poprzedzające i następujące po Opóźnieniu Zamawiającego oraz za okres, w którym wystąpiło Opóźnienie Zamawiającego.

- 1.29 Zanim uczestnicy projektu podzielą się informacjami na temat kosztów oraz zanim strony postarają się uzgodnić konsekwencje w postaci kosztów wynikających z opóźnień lub zakłóceń, może być koniecznym wzięcie pod uwagę pewnych aspektów związanych z prawem konkurencji i tajemnicą handlową. W niektórych przypadkach (takich jak roszczenie w związku z utratą zysku) strona występująca z roszczeniem musi zaakceptować pewną utratę poufności jako warunek konieczny do ustalenia swojego roszczenia. Strony mogą zatem rozważyć uzgodnienie odpowiednich stawek w kontrakcie, zamiast wymagać dowodu rzeczywistych kosztów lub strat w przypadku pewnych zdarzeń (przykładem może być umowa dotycząca stawek dla pracowników, które należy naliczać w przypadku Opóźnienia Zakończenia Kontraktu przez Zamawiającego). Jest to prawdopodobnie korzystne zarówno dla strony występującej z roszczeniem, jak i dla strony płacącej. Strona występująca z roszczeniem nie musi przedstawiać dowodu faktycznego kosztu lub straty, a strona płacąca korzysta z wcześniej uzgodnionej stawki.
- 1.30 Rejestry kosztów są niezbędne do ustalenia konsekwencji kosztów zdarzeń związanych z opóźnieniami lub zakłóceniami.

Rejestry korespondencji i administracja

- 1.31 Kategoria ta obejmuje wszelkie formy pisemnej komunikacji pomiędzy Zamawiającym, Wykonawcą, IK i osobami trzecimi istotnej dla postępu robót, w tym dotyczącej jakiegokolwiek opóźnienia lub zakłócenia. Obejmuje wiadomości e-mail, pisma, powiadomienia, instrukcje, zgłoszenia, zapytania o informacje i odpowiedzi, protokoły ze spotkań i roszczenia.
- 1.32 Wiadomości pisemne powinny być indywidualnie ponumerowane, powinny zawierać opisowy wiersz tematyczny, powinny być opatrzone datą i wysłane według uzgodnionego rozdzielnika. Każdy ważny komunikat ustny powinien być potwierdzony w formie pisemnej.
- 1.33 Wiadomości e-mail są często wykorzystywane do komunikacji między stronami. W szczególności, poczta elektroniczna jest wygodnym sposobem przekazywania informacji w ich pierwotnym formacie (przede wszystkim dotyczy to arkuszy kalkulacyjnych, harmonogramów i rysunków). Zarządzanie wiadomościami e-mail stanowi wyzwanie i strony powinny zająć się tym problemem od samego początku robót. Należy opracować i wdrożyć protokół wykorzystania poczty elektronicznej i jej archiwizacji na potrzeby każdego projektu. Wewnętrzna korespondencja e-mail danej strony dotycząca robót również powinna być archiwizowana.
- 1.34 Autorzy Protokołu uznają, że nawet w przypadku najlepszego systemu zarządzania i archiwizowania wiadomości e-mail, niektóre z nich mogą zostać utracone, a znaczenie innych może zostać pominięte. W celu ograniczenia negatywnych skutków tych kwestii Protokół zaleca, aby istotne komunikaty (niezależnie od ich charakteru) były przygotowywane w formie pisma, ponumerowane indywidualnie i starannie przechowywane. Alternatywnie, kluczowe wiadomości e-mail powinny być przechowywane w scentralizowanym folderze i otrzymać niepowtarzalny numer korespondencyjny.

- 1.35 Strony powinny być świadome wszelkich umownych wymogów proceduralnych w zakresie przyspieszania i ustalania roszczeń w sprawie opóźnienia lub zakłócenia i powinny ich przestrzegać, aby uniknąć uszczerbku. Odnosi się to do terminu składania wszelkich powiadomień lub informacji dotyczących roszczenia lub rozpatrzenia roszczenia, formatu tych dokumentów oraz informacji, komu należy przekazać te dokumenty (zob. Zasada Podstawowa 3 w Części B).

Dokumentacja kontraktu i dokumentacja przetargowa

- 1.36 Kontrakty budowlane składają się zazwyczaj z wielu dokumentów i dlatego ważne jest zapewnienie, aby nie istniały wątpliwości co do tego, jakie dokumenty stanowią część kontraktu oraz, że pełna kopia jest przechowywana przez obie strony (z uwzględnieniem wszelkich zmian do tych dokumentów).
- 1.37 Dokumentacja przetargowa obejmuje wszelką korespondencję pomiędzy stronami dotyczącą negocjacji kontraktu. Należy do niej również:
- a) po stronie Zamawiającego: składanie ofert przez wszystkich oferentów, oceny ofert oraz obliczenia Zamawiającego dotyczące wszelkich kar umownych; oraz
 - b) ze strony Wykonawcy: dokumentacja wykazująca budowanie ceny ofertowej (oraz wszelkie zmiany ceny) oraz założenia, na których opiera się cena ofertowa.
- 1.38 Dokumenty przetargowe mogą być istotne dla wykazania zasadności żądanych kosztów w okresach, w których wystąpiły opóźnienia lub zakłócenia lub wykonalności postanowień dotyczących kar umownych. Jednakże, o ile nie została włączona do kontraktu, dokumentacja przetargowa nie ma znaczenia dla interpretacji kontraktu.

HARMONOGRAM

- 1.39 Formę i oprogramowanie do harmonogramowania należy określić w dokumentacji przetargowej i w kontrakcie. Należy wskazać dostępne na rynku oprogramowanie (a nie specjalistyczne oprogramowanie wewnętrzne), a w większości przypadków harmonogram powinien być oparty na Metodzie Ścieżki Krytycznej (dalej także „CPM”).
- 1.40 Jak najwcześniej w trakcie realizacji robót Wykonawca powinien przedstawić, a IK powinien zaakceptować harmonogram przedstawiający sposób i kolejność, w jakiej Wykonawca planuje wykonanie robót, który staje się Zaakceptowanym Harmonogramem. Powinno to dotyczyć kluczowych etapów robót, a mianowicie projektowania, zatwierdzania, zamówień lub produkcji, instalacji, budowy, uruchomienia i przejścia (w stosownych przypadkach).
- 1.41 Większość standardowych wzorów umów zawiera nieodpowiednie wymogi dotyczące generowania Zaakceptowanego Harmonogramu i/lub Zaktualizowanych Harmonogramów. Protokół zaleca, aby strony osiągnęły wyraźne i udokumentowane porozumienie w sprawie wymogów harmonogramu zaproponowanego przez Wykonawcę w celu jego akceptacji przez IK (a następnie utworzenia Zaakceptowanego Harmonogramu) oraz sposobu, w jaki ma on być aktualizowany (jako Zaktualizowane Harmonogramy). Porozumienie powinno obejmować poniżej opisane kwestie i powinno być udokumentowane w kontrakcie.

Forma harmonogramu proponowanego przez Wykonawcę

- 1.42 Harmonogram zaproponowany przez Wykonawcę powinien być zasadniczo przygotowany jako sieć ścieżek krytycznych z wykorzystaniem komercyjnie dostępnego oprogramowania do harmo-

nogramowania CPM. Złożoność harmonogramu powinna być proporcjonalna do projektu. Zarówno Wykonawca, jak i IK powinni posiadać kopię oprogramowania dla harmonogramu.

- 1.43 Aby proponowany harmonogram Wykonawcy nadawał się do wykorzystania jako narzędzie do monitorowania postępów i oceny roszczeń w sprawie opóźnienia i zakłócenia, powinien być odpowiednio przygotowany, tak aby w wypadku wystąpienia opóźnienia lub zakłócenia Wykonawca mógł dokładnie przewidzieć ich skutki. Proponowany przez Wykonawcę harmonogram powinien być dostarczony w oryginalnej formie elektronicznej do IK (nie tylko w formie PDF). Korzystając z oprogramowania, w proponowanym harmonogramie Wykonawca powinien określić:
- a) ścieżkę krytyczną (ścieżki krytyczne),
 - b) wszelkie istotne działania i kluczowe powiązania, oraz
 - c) informacje, których Wykonawca w uzasadniony sposób wymaga od Zamawiającego lub IK, jeżeli informacje te są wymagane, oraz wszelkie działania i ograniczenia ze strony Zamawiającego lub IK (takie jak zatwierdzenia/przeglądy i usługi lub materiały dostarczone przez Zamawiającego). Powinno się to odbywać poprzez logiczne powiązanie z działaniami Wykonawcy (a nie za pomocą stałych terminów).
- 1.44 Harmonogram przedstawiony przez Wykonawcę w celu zabezpieczenia kontraktu powinien stanowić podstawę dla proponowanego harmonogramu Wykonawcy. Szczegółowe sugestie dotyczące sposobu przygotowania proponowanego harmonogramu Wykonawcy zostały określone poniżej.

Szczegóły w ramach proponowanego harmonogramu

- 1.45 Harmonogram proponowany przez Wykonawcę (i wszelkie jego rewizje) powinien być przygotowany z wystarczającą szczegółowością, z wykorzystaniem powiązań logicznych (tzn. każde działanie jest powiązane zarówno z działaniem poprzedzającym, jak i kolejnym lub z kamieniem milowym), aby zapewnić odpowiednią widoczność przyszłości, tak aby skutki opóźnień i zakłóceń można było przewidzieć z jak największą dokładnością.
- 1.46 W zależności od stopnia złożoności robót właściwe może być określenie w kontrakcie maksymalnego czasu trwania działania w harmonogramie proponowanym przez Wykonawcę. Zgodnie z wytycznymi żadne działanie lub zwłoka (inne niż działanie podsumowujące) nie powinno przekraczać 28 dni. Wszędzie gdzie to możliwe działanie nie powinno obejmować więcej niż jedną transakcję lub operację. Jednakże w wypadku stosowania planowania kroczącego (tj. gdy działania są wyszczególnione na następne 6 – 18 miesięcy projektu, a pozostałe działania są przedstawione na poziomie podsumowania), ograniczenie działania do 28 dni w odniesieniu do późniejszych podsumowanych działań nie jest konieczne. Zamiast tego należy kierować się zdrowym rozsądkiem i włączać do harmonogramu rozsądne działania podsumowujące, które są następnie uszczegóławiane w miarę zbliżania się terminu ich realizacji.
- 1.47 Działania powinny być ze sobą powiązane odpowiednimi powiązaniami logicznymi, takimi jak zakończenie-do-rozpoczęcia, rozpoczęcie-do-rozpoczęcia oraz zakończenie-do-zakończenia. Te powiązania logiczne mogą wykazywać następujące elementy: a) ścieżka krytyczna ograniczona przez sekwencję, oparta na koniecznym sekwencjonowaniu procesu budowy (np. dach nie może być wzniesiony aż do momentu zbudowania fundamentów i ścian); b) ścieżka krytyczna ograniczona zasobami, uwzględniająca ograniczenia zasobów (np. w projekcie budowy rurociągów, gdzie istnieje wiele odcinków robót, które mogą być prowadzone równolegle); lub c) preferencyjne sekwencjonowanie, gdzie żadne ograniczenie nie ma wpływu. Zwłoka może być wprowadzana dla okresów

innych niż okresy robót (takich jak utwardzanie betonu), ale zapewniona będzie lepsza widoczność i zrozumienie, jeżeli takie kwestie są przedstawiane jako działania same w sobie (zob. Załącznik A zawierający definicje powiązań logicznych i opóźnień). Działania, które mają być wykonywane z wykorzystaniem nadgodzin i/lub dodatkowych zmian, powinny zostać określone i wyjaśnione w opisie harmonogramu. Należy wprowadzić wszelkie niezbędne linki logiczne. Należy unikać nadmiernych czasów realizacji i zwłoki. W przypadku ich zastosowania Wykonawca powinien przedstawić w opisie harmonogramu wyjaśnienie, dlaczego zastosowano konkretne czasy realizacji i zwłokę. Należy unikać ręcznie stosowanych ograniczeń, takich jak „musi się rozpocząć” lub „musi się zakończyć”, stałe daty, zerowy zapas czasu i inne techniki planowania, które mogą utrudnić harmonogramowi dynamiczne reagowanie na zmiany (lub, jeżeli jest to nieuniknione, powinno to być właściwie wyjaśnione w opisie harmonogramu).

- 1.48 Kluczowe zasoby, takie jak siła robocza, personel (w tym ten, który w stosownych przypadkach odnosi się do projektowania), handlowcy, główne urządzenia, zasoby specjalne, główne materiały i wskaźniki pracy powinny być wskazane dla głównych działań (lub w inny sposób wyjaśnione w opisie harmonogramu).
- 1.49 W wypadku, gdy roboty są stymulowane przez produkcję (wyniki), należy opracować i wykorzystać narzędzia uzupełniające, takie jak schematy pozycji bilansowych, wykresy lokalizacji w czasie i krzywe S, aby zrozumieć postęp działań zgłoszonych w Zaktualizowanych Harmonogramach.

Interakcja z oświadczeniami dotyczącymi metod

- 1.50 W celu pełnego zrozumienia proponowany harmonogram Wykonawcy powinien być odczytywany w połączeniu z oświadczeniami Wykonawcy dotyczącymi metod, opisującymi szczegółowo, w jaki sposób Wykonawca zamierza zrealizować roboty, kluczowe połączenia oraz zasoby, które zamierza wykorzystać (które mogą być zasobami jego podwykonawców). W Protokole zaleca się, aby w kontrakcie zawrzeć wymóg, aby Wykonawca dostarczył takich oświadczeń dotyczących metod oraz, aby proponowany przez Wykonawcę harmonogram i oświadczenia dotyczące metod były w pełni powiązane.
- 1.51 Wykonawca powinien również przygotować opis harmonogramu w celu wyjaśnienia, w jaki sposób proponowany harmonogram odzwierciedla oświadczenia dotyczące metod.

Termin, w którym należy przedłożyć proponowany harmonogram do zatwierdzenia

- 1.52 Zaleca się, aby strony uzgodniły z góry w kontrakcie termin na przedłożenie przez Wykonawcę proponowanego harmonogramu do akceptacji. Powinien to być rozsądny czas po udzieleniu zamówienia lub rozpoczęciu jego realizacji, w zależności od tego, co nastąpi wcześniej. W przypadku projektów o długim czasie trwania i w zależności od okoliczności, właściwe może okazać się przedłożenie przez Wykonawcę, wkrótce po udzieleniu zamówienia, wstępnie zaproponowanego harmonogramu, przedstawiającego szczegółowo jedynie pierwsze trzy miesiące prac, po którym powinien nastąpić proponowany harmonogram obejmujący całość robót. Zob. również pkt. 1.46 powyżej w odniesieniu do planowania kroczącego.
- 1.53 Proponowany harmonogram nie powinien obejmować żadnych zmian ani opóźnień, które nastąpiły od momentu rozpoczęcia realizacji kontraktu. Wszelkie takie zmiany lub opóźnienia po rozpoczęciu realizacji harmonogramu powinny być rozpatrywane zgodnie z procedurą EOT zawartą w wytycznych dla Zasady Podstawowej nr 5 w Części B, po zaakceptowaniu proponowanego harmonogramu.

Mechanizm uzyskiwania akceptacji proponowanego harmonogramu przez IK

- 1.54 Wykonawca (a nie IK) kontroluje metodę i kolejność prac (i opiera swoją cenę przetargową na swojej zdolności w tym zakresie). W związku z tym, pod warunkiem, że Wykonawca przestrzega kontraktu i wszystkich obowiązujących przepisów prawa, Wykonawca może wykonać roboty budowlane w sposób, który uzna za właściwy. Postanowienia kontraktu dotyczące akceptacji proponowanego harmonogramu Wykonawcy powinny odzwierciedlać ten fakt, z zastrzeżeniem wszelkich ograniczeń dotyczących Zamawiającego określonych w kontrakcie.
- 1.55 Ponadto, w celu uniknięcia niepewności, kontrakt powinien zawierać sformułowanie, że jeżeli IK nie udzieli odpowiedzi Wykonawcy w odniesieniu do proponowanego harmonogramu w określonym czasie, zostanie on uznany za przyjęty i stanie się „Zaakceptowanym Harmonogramem”. Strony powinny na wstępie rozważyć, czy należy włączyć do kontraktu postanowienie, które motywuje Wykonawcę do przedstawienia proponowanego harmonogramu zgodnego z wymogami kontraktu (np. wstrzymanie części kwoty kontraktu do czasu przedstawienia zgodnego harmonogramu). W przeciwnym razie, jeżeli Wykonawca nie wywiąże się ze swoich zobowiązań umownych w zakresie planowania, IK może rozważyć powołanie się na postanowienia kontraktu w celu usunięcia ogólnych uchybień ze strony Wykonawcy. W tej sytuacji IK powinien również (w miarę możliwości) utrzymywać i aktualizować harmonogram z faktycznym postępowaniem w oparciu o własną wiedzę.
- 1.56 Autorzy Protokołu uznają porozumienie w sprawie Zaakceptowanego Harmonogramu jako bardzo ważne zarówno z punktu widzenia zarządzania postępowaniem robót, jak i oceny wszelkich wniosków o EOT. Nieporozumienia co do tego, co stanowi Zaakceptowany Harmonogram powinny być rozwiązywane od razu i nie mogą być kontynuowane w toku robót. Niezaakceptowany harmonogram proponowany przez Wykonawcę lub aktualizacja może stać się źródłem sporów. W związku z tym, IK powinien określić, jakie wymogi umowne nie są spełnione, zanim stwierdzi, że proponowany harmonogram lub jego aktualizacja są niewystarczające.
- 1.57 Akceptacja przez IK stanowi potwierdzenie, że Zaakceptowany Harmonogram stanowi rozsądny, realistyczny i osiągalny opis kolejności i terminu wykonania robót. Akceptacja nie zmienia proponowanego przez Wykonawcę harmonogramu w dokumencie kontraktu, ani też nie upoważnia do wykonania robót dokładnie tak, jak zostało to określone w Zaakceptowanym Harmonogramie. Nie stanowi to również gwarancji IK na rzecz Wykonawcy lub Zamawiającego, że Akceptowany Harmonogram może zostać osiągnięty.

Wymogi dotyczące aktualizacji i zapisywania

Zaakceptowanego Harmonogramu / Zaktualizowanego Harmonogramu

- 1.58 Kontrakt powinien zawierać wymóg, aby Zaakceptowany Harmonogram był aktualizowany zgodnie z faktycznym postępowaniem, przy użyciu uzgodnionego oprogramowania do planowania – CPM, w odstępach czasu nie dłuższych niż jeden miesiąc (lub w uzgodnionych częstszych odstępach czasu w przypadku projektów kompleksowych). Wykonawca powinien wprowadzić rzeczywisty postęp w realizacji Zaakceptowanego Harmonogramu w miarę postępu robót w celu utworzenia Zaktualizowanego Harmonogramu, z których ten ostatni jest następnie aktualizowany wraz z dalszymi postępami w tworzeniu kolejnego Zaktualizowanego Harmonogramu w uzgodnionym odstępach czasu, i tak dalej. Rzeczywisty postęp powinien być rejestrowany na podstawie faktycznych terminów rozpoczęcia i zakończenia działań, wraz z procentowym zakończeniem działań obecnie niezakończonych oraz zakresem pozostałego czasu trwania działań. Ponadto Wykonawca powinien zawrzeć w każdym Zaktualizowanym Harmonogramie wszelkie nowe lub zmodyfikowane

działania, logikę i sekwencje. Należy odnotować w Zaktualizowanych Harmonogramach wszelkie okresy, w których działanie zostaje zawieszone. Na początku projektu strony powinny rozważyć ustanowienie zasad pomiaru postępów, aby zapewnić spójność interpretacji.

- 1.59 Zaktualizowane Harmonogramy powinny być archiwizowane jako oddzielne pliki elektroniczne, a zapisane wersje powinny być wysyłane elektronicznie do IK (ponownie, w oryginalnym formacie, a nie w formacie PDF) wraz ze sprawozdaniem opisującym zmiany wprowadzone do czasu trwania działania lub logiki w porównaniu z Zaakceptowanym Harmonogramem (lub poprzednim Zaktualizowanym Harmonogramem) oraz przyczyny tych zmian. Celem zapisywania Zaktualizowanych Harmonogramów jest zapewnienie jednoczesnego zapisu zmian w zamierzonych sekwencjach robót i działaniach Wykonawcy. Żadna wersja harmonogramu nie powinna być nadpisywana – wszelkie wersje należy zapisać oddzielnie.

- 1.60 Zaktualizowane Harmonogramy pokazują rzeczywisty postęp w stosunku do planowanego postępu i (jak wyjaśniono poniżej) są wykorzystywane do oceny wszelkich roszczeń z tytułu EOT. Jeżeli IK nie zgadza się z postępowaniem, który Wykonawca uważa za osiągnięty, powinien powiadomić Wykonawcę, a IK i Wykonawca powinni następnie podjąć próbę osiągnięcia porozumienia. Jeżeli nie dojdą do porozumienia, stanowisko IK powinno mieć pierwszeństwo (chyba że i do czasu jego przeglądu i zastąpienia w ramach procedur rozwiązywania sporów dotyczących kontraktu), a stanowisko IK w sprawie postępów powinno być odzwierciedlone w Zaktualizowanych Harmonogramach. Stanowisko Wykonawcy w obszarach spornych powinno zostać zapisane i przedłożone wraz z Zaktualizowanymi Harmonogramami.

- 1.61 Wykonawca może zechcieć okresowo weryfikować swój plan wykonania pozostałych robót. Jeżeli wykorzystywane jest planowanie kroczące, późniejsze uszczegółowienie dalszych działań podsumowujących nie stanowi zmiany planu Wykonawcy.

- 1.62 W szczególności Wykonawca powinien dążyć do tego, aby w rozsądny sposób zweryfikować swoją planowaną logikę, kolejność i czas trwania działań w odniesieniu do pozostałej części robót w każdym wypadku gdy istnieje lub może wystąpić Opóźnienie Zakończenia Kontraktu przez Wykonawcę lub wystąpią zmiany w celu zapewnienia, że termin zakończenia kontraktu zostanie osiągnięty. Kontrakt powinien zawierać postanowienia umożliwiające IK zobowiązanie Wykonawcy do przygotowania proponowanego zmienionego harmonogramu w takich okolicznościach. Takie zmiany powinny zostać wprowadzone do najnowszego Zaktualizowanego Harmonogramu (lub Zaakceptowanego Harmonogramu, jeżeli nie opracowano jeszcze Zaktualizowanego Harmonogramu).

- 1.63 Wykonawca powinien powiadomić IK o wszelkich proponowanych zmianach oraz dostarczyć elektroniczną kopię proponowanego zmienionego harmonogramu wraz z wszelkimi wynikającymi z niego zmianami w oświadczeniach Wykonawcy dotyczących metody oraz opisem harmonogramu odzwierciedlającym proponowany zmieniony harmonogram. IK powinien dokonać przeglądu i, w stosownych przypadkach, zaakceptować proponowany zmieniony harmonogram. Jeżeli zmieniony harmonogram zostanie zaakceptowany przez IK, zastępuje poprzedni Zaakceptowany Harmonogram jako narzędzie monitorowania rzeczywistego postępu.

- 1.64 Zaakceptowanie przez IK proponowanego zmienionego harmonogramu nie stanowi akceptacji lub uchylecia odpowiedzialności Opóźnienia Wykonawcy, a wymaganie od Wykonawcy zaproponowania działań w celu nadrobienia opóźnienia nie jest instrukcją ani nie jest uznawane jako instrukcja mająca na celu przyspieszenie prac na koszt Zamawiającego. Akceptacja potwierdza jedynie, że zmieniony harmonogram w sposób uzasadniony odzwierciedla obecną sytuację i obecny zamiar Wykonawcy, aby wykonać pozostałą część robót.

2. Cel EOT

Korzyścią dla Wykonawcy płynącą z EOT jest zwolnienie Wykonawcy z odpowiedzialności z tytułu opóźnienia (zazwyczaj są to kary umowne) w dowolnym okresie poprzedzającym przedłużony termin zakończenia kontraktu, co pozwala na ponowne zaplanowanie prac do zakończenia. Zaletą EOT dla Zamawiającego jest to, że ustala on nowy termin zakończenia kontraktu, zapobiega sytuacji, w której czas wykonania prac jest jedynie „ogólnie” określony, i umożliwia mu koordynację/planowanie własnych działań.

- 2.1 Często błędnie uważa się, że uprawnienie do EOT automatycznie wiąże się z prawem do zwrotu kosztów przedłużenia w okresie EOT. Głównym skutkiem EOT jest zwolnienie Wykonawcy z odpowiedzialności za kary umowne w okresie przedłużenia i możliwość ponownego zaplanowania prac do zakończenia. Jego uprawnienie do zwrotu kosztów zazwyczaj można znaleźć w innych postanowieniach kontraktu lub w przepisach prawa. Korzyścią Zamawiającego wynikającą z EOT jest to, że ustala on nowy termin zakończenia kontraktu, zapobiega sytuacji, w której czas wykonania prac jest jedynie „ogólnie” określony, i umożliwia mu koordynację / planowanie własnych działań, takich jak szkolenia personelu operacyjnego.
- 2.2 Jeżeli przestrzega się dobrej praktyki promowanej w wytycznych do Zasady Podstawowej nr 1 w odniesieniu do prowadzenia zapisów i przygotowania, akceptacji i aktualizacji harmonogramów, wówczas zakres faktycznego braku zgody co do wnioskowanego uprawnienia do EOT zostanie ograniczony.

3. Umowne wymogi proceduralne

Strony i IK powinny przestrzegać umownych wymogów proceduralnych dotyczących powiadomień, danych szczegółowych, uzasadnienia i oceny w odniesieniu do zdarzeń związanych z opóźnieniem.

- 3.1 Większość, jeżeli nie wszelkie standardowe wzory kontraktów zawierają zobowiązania po stronie Wykonawcy do powiadomienia IK, gdy tylko wystąpi Zdarzenie objęte Ryzykiem Zamawiającego, które Wykonawca uzna za uprawniające go do EOT. Niektóre z nich wymagają powiadomienia o wystąpieniu Zdarzenia objętego Ryzykiem Zamawiającego, niezależnie od tego, czy może ono mieć potencjalnie wpływ na termin zakończenia kontraktu (tj. drugi z przypadków wymienionych w Protokole jako Opóźnienie Zakończenia Kontraktu przez Zamawiającego), a niektóre wymagają powiadomienia o wszelkich zdarzeniach, które niekorzystnie wpływają na postępy, niezależnie od odpowiedzialności lub konsekwencji. W niektórych standardowych wzorach powiadomienia te są wyrażone jako warunki zawieszające (tj. warunki wstępne) uprawnienia.
- 3.2 Wykonawca powinien przestrzegać umownych wymogów proceduralnych dotyczących powiadomień, danych szczegółowych, uzasadnienia i oceny w odniesieniu do zdarzeń związanych z opóźnieniem. Jednakże, niezależnie od tego, co stanowi kontrakt, Wykonawca powinien jak najszybciej powiadomić IK o wszelkich Opóźnieniach Zamawiającego. IK powinien również jak najwcześniej powiadomić Wykonawcę o wszelkich znanych mu Opóźnieniach Zamawiającego.
- 3.3 Pozwala to na rozważenie przez uczestników projektu odpowiednich działań ograniczających w celu zmniejszenia wpływu zdarzenia opóźnienia.

4. Nie należy stosować podejścia „czekaj i obserwuj” odnośnie wpływu zdarzeń związanych z opóźnieniem (analiza równoległa)

Strony powinny dążyć do wszelkich starań, aby na tyle, na ile jest to możliwe zająć się wpływem czasu wynikającym ze Zdarzeń objętych Ryzykiem Zamawiającego w miarę postępu pracy (zarówno pod względem EOT, jak i rekompensaty kosztów). Wnioski o EOT należy składać i rozpatrywać możliwie jak najszybciej

od chwili wystąpienia zdarzenia powodującego opóźnienie, które daje podstawę złożenia takiego wniosku. Odradza się podejście „czekaj i obserwuj” przy ocenie EOT. Jeżeli Wykonawca wypełnił swoje zobowiązania umowne dotyczące zdarzeń związanych z opóźnieniem i wniosków o EOT, nierozpatrzenia wniosków o EOT przez IK nie powinno nieść ze sobą negatywnych konsekwencji dla Wykonawcy w jakimkolwiek sporze z Zamawiającym. Uprawnienie do EOT powinno zostać ocenione przez IK w racjonalnym terminie po złożeniu wniosku o EOT przez Wykonawcę. Co do zasady Wykonawca będzie uprawniony do EOT tylko w przypadku tych zdarzeń lub przyczyn opóźnienia, w odniesieniu do których Zamawiający przyjął na siebie ryzyko i odpowiedzialność (zwane w Protokole Zdarzeniem objętym Ryzykiem Zamawiającego), które mają wpływ na ścieżkę krytyczną.

- 4.1 Każdy wniosek o EOT powinien zostać rozpatrzony jak najszybciej, a w każdym razie nie później niż jeden miesiąc po otrzymaniu wniosku przez IK. Odradzane jest podejście „czekaj i obserwuj” do oceny EOT. Pozwala to na rozważenie przez uczestników projektu odpowiednich działań ograniczających w celu zmniejszenia wpływu zdarzenia opóźnienia. Zapewnia to również Zamawiającemu i Wykonawcy jasność co do terminu zakończenia kontraktu, tak aby mogli oni zrozumieć swoje ryzyko i obowiązki oraz podjąć odpowiednie działania.

ANALIZA RÓWNOLEGŁA OPÓŹNIENIA

- 4.2 W niniejszym rozdziale przedstawiono zalecaną procedurę, której należy przestrzegać w celu skutecznego i dokładnego rozpatrywania wniosków o EOT w czasie trwania projektu. Zakłada, że strony kontraktu przestrzegały zalecanych dobrych praktyk w zakresie harmonogramów i zapisów określonych w wytycznych dla Zasady Podstawowej nr 1 w Części B. Nie przewiduje się włączenia tych wytycznych do kontraktu.
- 4.3 Wykonawca powinien co do zasady przedstawić podsieć powiązań (ang. „sub-net”, czasem także „fragnet”) pokazującą rzeczywisty lub przewidywany skutek Zdarzenia objętego Ryzykiem Zamawiającego i jego powiązanie z Zaktualizowanym Harmonogramem. Taka podsieć zostaje włączona do Zaktualizowanego Harmonogramu, który został złożony przez Wykonawcę najbliżej daty Zdarzenia objętego Ryzykiem Zamawiającego. Dalsze wskazówki dotyczące formy podsieci znajdują się w pkt. 4.10 poniżej. Powinny jej towarzyszyć również takie dokumenty i zapisy, jakie są niezbędne do wykazania uprawnienia do EOT. Nie jest prawidłowym wykazaniem uprawnienia poprzez zwykłe oświadczenie, że wystąpiły Zdarzenia objęte Ryzykiem Zamawiającego i złożenie roszczenia obejmującego całość jakichkolwiek opóźnień widocznych w momencie wystąpienia zdarzeń.
- 4.4 Przed podjęciem jakichkolwiek innych działań IK powinien rozważyć, czy zgłoszone roszczenie dotyczące zdarzenia lub przyczyny opóźnienia odnosi się w rzeczywistości do zdarzenia, w stosunku do którego Zamawiający podjął ryzyko i odpowiedzialność (tzn. że jest to Zdarzenie objęte Ryzykiem Zamawiającego). Wykonawca będzie potencjalnie uprawniony do EOT tylko w przypadku zdarzeń lub przyczyn wymienionych w kontrakcie jako stanowiące ryzyko Zamawiającego w odniesieniu do czasu, który ma wpływ na ścieżkę krytyczną. Zdarzenia te różnią się w zależności od różnych standardowych wzorów umów i należy zachować ostrożność podczas ich odczytywania. Jeżeli IK uzna, że zdarzenie lub przyczyna opóźnienia nie jest Zdarzeniem objętym Ryzykiem Zamawiającego, IK powinien o tym powiadomić Wykonawcę. Bez uszczerbku dla powyższego IK może zechcieć skomentować inne aspekty wniosku Wykonawcy. Przyznając lub odmawiając udzielenia EOT, IK powinien dostarczyć wystarczające informacje, aby umożliwić Wykonawcy zrozumienie przyczyn decyzji IK.
- 4.5 W wypadku braku przedłożenia informacji zgodnie z niniejszym rozdziałem IK (o ile kontrakt nie stanowi inaczej) powinien dokonać własnej oceny ewentualnego EOT, który jest należny w oparciu o dostępne mu informacje. Biorąc pod uwagę, że wycofanie EOT po jego przyznaniu jest trudne,

jeżeli nie niemożliwe, można racjonalnie oczekiwać, że w wypadku gdy IK nie otrzymał informacji, na których mógłby oprzeć swoją decyzję, IK przyzna jedynie minimalne EOT, które może być uzasadnione w danym momencie.

- 4.6 Jeżeli Wykonawca nie zgadza się z decyzją IK, powinien o tym niezwłocznie poinformować IK. Nie należy pozostawiać sporów w sprawach dotyczących EOT do rozstrzygnięcia na koniec projektu. Jeżeli nie uda się szybko osiągnąć porozumienia, którejkolwiek ze stron powinna podjąć kroki w celu rozstrzygnięcia sporu lub różnicy zgodnie z postanowieniami dotyczącymi rozstrzygania sporów dotyczących kontraktu.
- 4.7 W Protokole zaleca się, aby najnowszy Zaktualizowany Harmonogram (lub, w wypadku jego braku, Zaakceptowany Harmonogram) był podstawowym narzędziem wykorzystywanym przez IK do oceny wniosku o EOT. EOT powinno być przyznane w zakresie, w jakim przewiduje się, że Zdarzenie objęte Ryzykiem Zamawiającego uniemożliwi zakończenie robót do obowiązującego w danym czasie terminu zakończenia kontraktu.
- 4.8 Wskazówki dotyczące długości EOT uzyskuje się poprzez wykorzystanie Zaktualizowanego Harmonogramu. Kroki, które należy podjąć, są następujące:
 - a) Harmonogram powinien być w pełni zaktualizowany (co do postępów i skutków wszelkich opóźnień, które nastąpiły do tej daty, zarówno Opóźnień Zamawiającego, jak i Opóźnień Wykonawcy) do punktu bezpośrednio poprzedzającego wystąpienie Zdarzenia objętego Ryzykiem Zamawiającego;
 - b) Harmonogram należy następnie zmodyfikować tak, aby odzwierciedlał uzasadnione, realistyczne i osiągalne plany Wykonawcy w celu nadrobienia wszelkich zaistniałych opóźnień, w tym wszelkich zmian w logice Zaktualizowanego Harmonogramu zaproponowanego w tym celu (z zastrzeżeniem przeglądu i zatwierdzenia ze strony IK, zgodnie z pkt. 1.63 w Części B);
 - c) następnie podsieć reprezentująca Zdarzenie objęte Ryzykiem Zamawiającego powinna zostać włączona do harmonogramu; oraz
 - d) należy odnotować wpływ na terminy realizacji kontraktu.
- 4.9 Przed ustaleniem skutków Zdarzenia objętego Ryzykiem Zamawiającego dla Zaktualizowanego Harmonogramu, jakakolwiek ewidentnie nieracjonalna lub nierealistyczna logika, ograniczenia lub czas trwania powinny zostać skorygowane w drodze porozumienia, w przeciwnym razie stanowisko IK powinno mieć pierwszeństwo, chyba że i do czasu jego uchylecia na mocy postanowień o rozstrzyganiu sporów kontraktowych.
- 4.10 Podsieć, o której mowa powyżej, powinna być przygotowana przez Wykonawcę w taki sam sposób i przy użyciu tego samego oprogramowania, jak Zaakceptowany Harmonogram. Powinno to obejmować działania i czasy trwania wynikające ze Zdarzenia objętego Ryzykiem Zamawiającego. Na przykład, podsieć dla zmiany obejmowałaby instrukcje dotyczące zmiany, działania wymagane do przeprowadzenia tej zmiany oraz jej powiązanie z działaniami w ramach Zaktualizowanego Harmonogramu. W wypadku naruszenia kontraktu podsieć stanowiłaby konsekwencje tego naruszenia. Wykonawca powinien przedstawić podsieć IK do uzgodnienia. IK powinien rozważyć podsieć, a jeżeli tak uzgodniono, podsieć powinna zostać włączona do Zaktualizowanego Harmonogramu Wykonawcy. Wszelkie spory dotyczące podsieci powinny być rozwiązywane szybko i (jak wszelkie kwestie związane z opóźnieniem) nie powinny być pozostawione aż do czasu zakończenia.
- 4.11 Ocena wpływu opóźnień (Opóźnień Wykonawcy lub Opóźnień Zamawiającego) powinna być na poziomie odpowiednim do poziomu szczegółowości zawartego w Zaktualizowanym Harmonogramie i z uwzględnieniem rozmiaru i złożoności robót oraz analizowanych opóźnień.

- 4.12 Metodologia opisana w tym rozdziale nazywana jest „**analizą wpływu czasu**”. Metodologia ta wymaga logicznie powiązanego harmonogramu bazowego (którym zwykle byłby Zaakceptowany Harmonogram), zaktualizowanych harmonogramów (którymi zwykle byłyby Zaktualizowane Harmonogramy) lub informacji o postępach w aktualizacji harmonogramu bazowego i wyborze zdarzeń związanych z opóźnieniem, które należy modelować. Jeżeli strony nie zastosowały się do wytycznych dotyczących Zasady Podstawowej nr 1 w Części B w taki sposób, że nie ma Zaakceptowanego Harmonogramu i/lub Zaktualizowanych Harmonogramów, może to prowadzić do większej liczby sporów dotyczących równoległej oceny wniosków o EOT.
- 4.13 Jak zauważono w wytycznych do Zasady Podstawowej nr 10 w Części B, gdy Zdarzenia objęte Ryzykiem Zamawiającego i Zdarzenia objęte Ryzykiem Wykonawcy występują kolejno, ale mają skutki równoległe, analiza opóźnienia powinna określić, czy występuje opóźnienie równoległe, a jeżeli tak, to czy EOT jest należne za okres tego współistnienia. W takiej sytuacji żadne Opóźnienie Wykonawcy nie powinno zmniejszać wymiaru EOT należnego Wykonawcy w wyniku Opóźnienia Zamawiającego. Analizy powinny być przeprowadzane dla każdego zdarzenia oddzielnie i ściśle w kolejności, w jakiej zdarzenia wystąpiły.
- 4.14 Chociaż Zaktualizowany Harmonogram powinien być podstawowym narzędziem służącym jako wskazówka dla IK w określaniu EOT, powinien on być stosowany w połączeniu z aktualnymi dowodami, aby zapewnić, że każde wynikające z niego EOT jest zarówno racjonalne, jak i spójne z okolicznościami faktycznymi. Konieczne będzie również, aby podczas tego procesu strony stosowały zdrowy rozsądek i doświadczenie w celu zapewnienia, że wszelkie istotne czynniki są brane pod uwagę oraz że wszelkie nietypowe rezultaty uzyskane w wyniku analizy opóźnień są właściwie zarządzane. Biorąc pod uwagę powyższe względy, każde wynikające z tego EOT musi być zgodne z wymogami umownymi dotyczącymi uprawnień.
- 4.15 W wypadku, gdy Wykonawca wypełnił swoje zobowiązania umowne dotyczące zdarzeń związanych z opóźnieniem i wniosków o EOT, Wykonawca nie powinien ponosić uszczerbku w żadnym sporze z Zamawiającym w wyniku nierozpatrzenia wniosków o EOT przez IK w racjonalnym okresie czasu po ich złożeniu.

5. Procedura przyznawania EOT

Z zastrzeżeniem wymagań umownych, EOT powinno być przyznane w zakresie, w jakim racjonalnie przewiduje się, że Zdarzenie objęte Ryzykiem Zamawiającego uniemożliwi zakończenie robót do obowiązującego w danym czasie terminu zakończenia kontraktu. Ogólnie rzecz biorąc, będzie to moment, kiedy Zdarzenie objęte Ryzykiem Zamawiającego wpływa na ścieżkę krytyczną robót, a tym samym wydłuża termin zakończenia kontraktu. Ocena taka powinna opierać się na odpowiedniej analizie opóźnień, a wnioski z niej wyciągnięte muszą być racjonalne z punktu widzenia zdrowego rozsądku. Celem procedury EOT jest ustalenie odpowiedniego uprawnienia umownego do EOT. Analiza nie powinna rozpoczynać się od rozważenia, czy Wykonawca potrzebuje EOT, aby nie ponosić odpowiedzialności za kary umowne.

- 5.1 Jeżeli IK nie określi EOT wynikającego ze Zdarzenia objętego Ryzykiem Zamawiającego, gdy EOT jest w rzeczywistości należne, istnieje niebezpieczeństwo, że mechanizm EOT może zawieść, pozostawiając Wykonawcy jedynie obowiązek ukończenia robót w racjonalnym terminie, z uwzględnieniem praw i obowiązków stron wynikających z kontraktu (z niepewnością, którą to stwarza). Z tego powodu kontrakty budowlane powinny zawierać postanowienia uprawniające IK z własnej inicjatywy do określenia EOT, nawet jeżeli Wykonawca nie złożył wniosku lub złożył wniosek z niewystarczającymi informacjami.

- 5.2 Prawidłowo opracowana klauzula dotycząca EOT będzie zawierała ogólne sformułowanie pozwalające na przyznanie EOT w odniesieniu do działań (lub zaniechań) lub naruszenia kontraktu przez Zamawiającego. Takie sformułowanie jest niezbędne, ponieważ angielskie sądy uznały, że sformułowanie takie jak „wszelkie inne szczególne okoliczności” nie obejmuje naruszeń ze strony Zamawiającego. Taka klauzula dotycząca EOT powinna również wyjaśniać konsekwencje nieprzestrzegania przez Wykonawcę jakichkolwiek wymogów proceduralnych przy ubieganiu się o EOT.
- 5.3 Ogólnie rzecz biorąc, EOT powinno być przyznane w zakresie, w jakim przewiduje się, że Zdarzenie objęte Ryzykiem Zamawiającego uniemożliwi zakończenie robót do obowiązującego w danym czasie terminu zakończenia kontraktu. Proces ten wymaga rozważenia, czy Zdarzenie objęte Ryzykiem Zamawiającego ma wpływ na ścieżkę krytyczną, a tym samym wydłuża termin zakończenia kontraktu (zob. wytyczne do Zasady Podstawowej nr 8 w Części B).

6. Skutki opóźnienia

W celu przyznania EOT nie jest konieczne, aby Zdarzenie objęte Ryzykiem Zamawiającego, zaczęło wywierać wpływ na postęp prac Wykonawcy lub, aby Zdarzenie objęte Ryzykiem Zamawiającego przestało wywoływać skutek.

- 6.1 Jak wyjaśniono w wytycznych do Zasady Podstawowej nr 4 w Części B, nie jest zalecana praktyka niektórych IK polegająca na oczekiwaniu, aby zobaczyć, jaki będzie pełny wpływ Zdarzenia objętego Ryzykiem Zamawiającego na roboty przed rozpatrzeniem wniosku Wykonawcy o EOT. Jeżeli Wykonawca jest uprawniony do EOT, powinien je otrzymać, a IK nie powinien czekać, aby sprawdzić, czy Wykonawca rzeczywiście potrzebuje EOT, aby nie ponosić odpowiedzialności za kary umowne.

7. Stopniowy przegląd EOT

W wypadku gdy nie można z całą pewnością przewidzieć pełnego skutku Zdarzenia objętego Ryzykiem Zamawiającego w momencie wstępnej oceny dokonywanej przez IK, IK powinien przyznać EOT dla przewidywalnego wówczas skutku. EOT powinno być rozpatrywane przez IK w odpowiednich odstępach czasu, w miarę jak rozwija się faktyczny wpływ Zdarzenia objętego Ryzykiem Zamawiającego, a czas na ukończenie powinien być wydłużany odpowiednio do sytuacji (ale nie zmniejszany, chyba że istnieją wyraźne warunki umowne, które na to zezwalają).

- 7.1 IK powinni mieć na uwadze, że dopuszcza się stopniowe rozpatrywanie EOT. Zalecana w Protokole procedura oceny EOT w trakcie realizacji projektu jest określona w wytycznych do Zasady Podstawowej nr 4 w Części B.
- 7.2 IK nie powinien jednak stosować podejścia stopniowego i „czekać i obserwować” Zdarzenie objęte Ryzykiem Zamawiającego, ponieważ byłoby to sprzeczne z Zasadą Podstawową nr 4. IK powinien raczej przyznać EOT dla przewidywalnego w danym czasie skutku Zdarzenia objętego Ryzykiem Zamawiającego. W ten sposób Wykonawca może ponownie zaplanować roboty do zakończenia.

8. Zapas w odniesieniu do czasu

Wartości zapasu czasu w harmonogramie wskazują na względną krytyczność działań i, co do zasady, wyczerpanie zapasu będzie miało wpływ na datę zakończenia. O ile w umowie nie ma wyraźnego postanowienia stanowiącego inaczej, w wypadku gdy w czasie wystąpienia Zdarzenia objętego Ryzykiem

Zamawiającego w harmonogramie nadal łącznie występuje zapas czasu, EOT powinno być przyznane tylko w takim zakresie, w jakim przewiduje się, że Opóźnienie Zamawiającego zmniejszy do poziomu poniżej zera całkowity zapas na ścieżce krytycznej, na którą wpłynęło Opóźnienie Zakończenia Kontraktu przez Zamawiającego (tj. jeżeli przewiduje się, że Opóźnienie Zamawiającego wydłuży ścieżkę krytyczną do zakończenia).

- 8.1 Zapas to czas, o który działanie lub grupa działań może zostać przesunięta w czasie bez powodowania Opóźnienia Zakończenia. Działania na krytycznej ścieżce robót są ogólnie uznawane jako działania o najmniejszym poziomie zapasu czasu. W Załączniku A wyjaśniono różne rodzaje zapasu czasu. Datą, o której mowa, może być dzień zakończenia odcinka robót, całkowitego zakończenia robót lub etapu pośredniego. To, do kogo „należy” zapasu czasu wywołuje szczególne nieporozumienie w sporach o prawo do EOT. Wykonawca może twierdzić, że do niego „należy” zapas czasu, ponieważ planując sposób, w jaki zamierza wykonać roboty, zapewnił sobie pewną elastyczność w wypadku, gdyby nie był w stanie wykonać robót tak szybko, jak planował. Jeżeli zatem wystąpi jakiegokolwiek opóźnienie w postępach Wykonawcy, za które Wykonawca nie ponosi odpowiedzialności, może on twierdzić, że jest uprawniony do EOT, nawet jeżeli opóźnienie w postępach nie spowoduje niedotrzymania terminu zakończenia kontraktu, lecz jedynie pochłonie jego zapas czasu. Z drugiej strony, Zamawiający najczęściej powie, że Wykonawca nie ma prawa do EOT, chyba że opóźnienie w postępie robót spowoduje niedotrzymanie terminu zakończenia kontraktu. A zatem (Zamawiający może powiedzieć), że zapas czasu „należy” do projektu.
- 8.2 Strony powinny zapewnić uwzględnienie tej kwestii w swoich kontraktach. Wyrażenie „zapas czasu” rzadko, jeżeli w ogóle, pojawia się w standardowych wzorach umów. W wypadku, gdy brzmienie klauzuli EOT w kontrakcie jest takie, że EOT ma być przyznany tylko wtedy, gdy Zamawiający opóźni wykonanie kontraktu poza termin zakończenia, wówczas prawdopodobnym skutkiem tego sformułowania jest to, że całkowity zapas czasu musi być wykorzystany zanim będzie przysługiwać EOT. Jeżeli brzmienie klauzuli EOT jest takie, że EOT będzie należny w każdym przypadku, gdy Opóźnienie Zamawiającego powoduje, że planowana data zakończenia realizacji Wykonawcy będzie późniejsza niż byłaby, gdyby nie to opóźnienie, wówczas całkowity zapas prawdopodobnie nie będzie dostępny na rzecz Zamawiającego w przypadku Opóźnienia Zamawiającego. Niektóre warunki kontraktu nie wskazują, czy Opóźnienie Zamawiającego musi mieć wpływ na termin zakończenia kontraktu, czy tylko na planowaną datę zakończenia kontraktu przez Wykonawcę przed zanim należne było EOT.
- 8.3 Ważne jest, aby przy zawieraniu kontraktu strony doceniały praktyczne skutki opisanych powyżej opcji. W ramach kontraktów, w których Opóźnienie Zamawiającego musi mieć wpływ na termin zakończenia kontraktu, jeżeli najpierw wystąpi Opóźnienie Zamawiającego i wykorzysta całkowity zapas czasu, wówczas Wykonawca może znaleźć się w sytuacji opóźnienia i może zapłacić kary umowne w wyniku późniejszego Opóźnienia Wykonawcy, które nie byłoby krytyczne, gdyby Opóźnienie Zamawiającego nie wystąpiło wcześniej. W ramach kontraktów, w których Opóźnienie Zamawiającego ma jedynie wpływ na planowany termin zakończenia realizacji przez Wykonawcę, Wykonawca jest potencjalnie uprawniony do EOT za każdym razem, gdy Zamawiający lub IK opóźnia jakiegokolwiek swoje działania, niezależnie od ich krytycznego wpływu na dotrzymanie terminu realizacji kontraktu. W przypadku rodzaju kontraktów, które nie zawierają żadnych informacji lub zawierają niejednoznaczne informacje na temat zapasu, istnieje niepewność i prawdopodobne jest, że pojawią się spory.
- 8.4 Wiele warunków kontraktu zawiera postanowienie, które pozwala na ostateczny przegląd każdego przyznanego lub nieprzyznanego EOT, odzwierciedlając to, co jest postrzegane jako uczciwe lub racjonalne. Ale poleganie na tym, co IK postrzega jako uczciwe lub racjonalne, nie zawsze jest do-

brym przepisem na pewno. W wypadku, gdy EOT są przyznawane z mocą wsteczną, możliwe jest oddzielne rozpatrzenie skutków różnych rodzajów opóźnień i podjęcie decyzji w sprawie uprawnień do EOT, również w oparciu o sprawiedliwość lub rozsądek. Jednak bardzo ważną zasadą zawartą w niniejszym Protokole jest to, że wnioski o EOT należy składać i rozpatrywać w czasie jak najbliższym zdarzenia opóźnienia, które je wywołuje, a podejście „czekaj i obserwuj” nie jest zalecane (zob. wytyczne dotyczące Zasady Podstawowej nr 4 w Części B).

- 8.5 Zasada podstawowa nr 8 (i nr 9) określa stanowisko Autorów Protokołu w sprawie zapasu czasu w wypadku, gdy strony w swoim kontrakcie nie określiły wyraźnie sposobu postępowania z zapasem czasu. Jest to spójne z obecnym orzecnictwem, zgodnie z którym Opóźnienie Zamawiającego musi być krytyczne (pod względem dotrzymania terminu zakończenia kontraktu), zanim EOT będzie należne. Skutkuje to tym, że zapas czasu nie jest czasem do wyłącznego wykorzystania lub odnoszenia korzyści przez Zamawiającego lub Wykonawcę (chyba że w umowie zawarto wyraźne postanowienie w tej sprawie).
- 8.6 Z tego podejścia wynika, że Wykonawca nie ma prawa do EOT tylko dlatego, że Zdarzenie objęte Ryzykiem Zamawiającego uniemożliwia Wykonawcy zakończenie robót przed datą zakończenia kontraktu lub dlatego, że Opóźnienie Postępów Zamawiającego odbiera Wykonawcy zapas czasu w zakresie wykonywania jakiegokolwiek konkretnej działalności (chyba że w umowie zawarto wyraźne postanowienie).
- 8.7 Jeżeli Wykonawca chce uwzględnić możliwość Opóźnienia Wykonawcy (czasem określaną jako „Rezerwa na Ryzyko Czasowe”), powinien uwzględnić w czasie trwania działań w harmonogramie taki dodatkowy czas, jaki Wykonawca uważa za konieczny do odzwierciedlenia ryzyka opóźnień w tych działaniach. Alternatywnie, może zidentyfikować takie rezerwy jako odrębne działania w harmonogramie zatytułowane „Rezerwy awaryjne na ... (np. prace ziemne)”. Obie formy są całkowicie akceptowalne i stanowią rozsądną praktykę planowania.
- 8.8 W wypadku, gdy oprogramowanie do planowania korzysta z wielu kalendarzy dni roboczych, należy zachować ostrożność przy korzystaniu z wartości zapasu i połączyć je z innymi działaniami w celu określenia ścieżki krytycznej.

9. Identyfikacja zapasu czasu

Identyfikacja zapasu jest bardzo pomocna w przypadku istnienia odpowiednio przygotowanego i regularnie aktualizowanego harmonogramu, Zatwierdzonych / Zaktualizowanych Harmonogramów.

- 9.1 Zalecenia dotyczące przygotowania Zaakceptowanych / Zaktualizowanych Harmonogramów stanowią część wytycznych dla Zasady Podstawowej nr 1 w Części B.

10. Opóźnienie równoległe – wpływ na uprawnienia do EOT

Rzeczywiste opóźnienie równoległe to jednoczesne wystąpienie dwóch lub więcej zdarzeń opóźniających, z których jedno jest Zdarzeniem objętym Ryzykiem Zamawiającego, a drugie Zdarzeniem objętym Ryzykiem Wykonawcy, których skutki są odczuwalne w tym samym czasie. W celu zaistnienia opóźnienia równoległego, każde Zdarzenie objęte Ryzykiem Zamawiającego i Zdarzenie objęte Ryzykiem Wykonawcy musi być skuteczną przyczyną Opóźnienia Zakończenia (tzn. oba opóźnienia muszą mieć wpływ na ścieżkę krytyczną). W wypadku, gdy Opóźnienie Zakończenia Kontraktu przez Wykonawcę występuje lub wywiera skutki jednocześnie z Opóźnieniem Zakończenia Kontraktu przez Zamawiającego, opóźnienie równoległe Wykonawcy nie powinno zmniejszać żadnego należnego EOT.

- 10.1 Równoległość jest kwestią sporną, zarówno dlatego, że istnieją różne poglądy na temat właściwego podejścia do postępowania z równoległym przy analizie uprawnień do EOT, jak i dlatego, że istnieją różnice co do znaczenia samego opóźnienia równoległego.
- 10.2 W Protokole zawarto zatem wytyczne, dzięki którym kwestie równoległości mogą być rozpoznawane i rozwiązywane w uzgodniony sposób w ramach ogólnej analizy opóźnień. Wytyczne te stanowią kompromis, uwzględniający różne konkurujące ze sobą argumenty, ale przedstawiają to, co autorzy Protokołu uznają za najbardziej odpowiednie rozwiązanie.

ZNACZENIE OPÓŹNIENIA RÓWNOLEGŁEGO

- 10.3 Prawdziwe równoległe opóźnienie to wystąpienie dwóch lub więcej zdarzeń opóźniających jednocześnie, z których jedno jest Zdarzeniem objętym Ryzykiem Zamawiającego, a drugie Zdarzeniem objętym Ryzykiem Wykonawcy, i których skutki są odczuwalne w tym samym czasie. Prawdziwe równoległe opóźnienie będzie rzadkim zdarzeniem. Momentem, w którym może to nastąpić jest dzień rozpoczęcia robót (np. gdy Zamawiający nie zapewni dostępu do terenu budowy, ale Wykonawca nie ma żadnych zasobów zmobilizowanych do wykonania jakichkolwiek robót), ale może to nastąpić w dowolnym innym momencie.
- 10.4 Natomiast bardziej powszechne stosowanie terminu „równoległe opóźnienie” dotyczy sytuacji, w której dwa lub więcej zdarzeń związanych z opóźnieniem pojawia się w różnym czasie, ale ich skutki są odczuwalne w tym samym czasie.
- 10.5 W obu przypadkach równoległe opóźnienie nie staje się problemem, chyba że każde Zdarzenie objęte Ryzykiem Zamawiającego i Zdarzenie objęte Ryzykiem Wykonawcy prowadzą lub doprowadzą do Opóźnienia Zakończenia. A zatem, w celu zaistnienia równoległego opóźnienia, każde Zdarzenie objęte Ryzykiem Zamawiającego i Zdarzenie objęte Ryzykiem Wykonawcy musi być skuteczną przyczyną Opóźnienia Zakończenia (a nie tylko uboczną przyczyną Opóźnienia Zakończenia).
- 10.6 Kwestia ta ma konsekwencje zarówno praktyczne, jak i prawne. Z praktycznego punktu widzenia analiza skutków zdarzeń związanych z opóźnieniem jest prostsza, jeżeli bierze się pod uwagę tylko te zdarzenia, które spowodują Opóźnienie Zakończenia (a nie wszelkie zdarzenia w harmonogramie), tak aby przyznanie EOT było zgodne z wynikiem analizy ścieżki krytycznej. W Protokole zaleca się takie podejście w czasie trwania projektu, aby umożliwić terminowe składanie wniosków i ocenę EOT.
- 10.7 Z prawnego punktu widzenia istnieją dwa konkurujące ze sobą poglądy co do tego, czy Opóźnienie Zamawiającego jest skuteczną przyczyną Opóźnienia Zakończenia, jeżeli występuje po rozpoczęciu Opóźnienia Wykonawcy, ale trwa równoległe z Opóźnieniem Wykonawcy. Można to zilustrować następującym przykładem: Zdarzenie objęte Ryzykiem Wykonawcy spowoduje pięcioletni Opóźnienie Zakończenia Kontraktu przez Wykonawcę, opóźniające datę zakończenia kontraktu z 21 stycznia do 25 lutego. Niezależnie od tego, kilka tygodni później, zostaje wprowadzona zmiana w imieniu Zamawiającego, która, w przypadku braku wcześniejszego Opóźnienia Zakończenia Kontraktu przez Wykonawcę, spowodowałaby Opóźnienie Zakończenia Kontraktu przez Zamawiającego z 1 lutego na 14 lutego.
- 10.8 Z jednej strony, oba te zdarzenia są skutecznymi przyczynami Opóźnienia Zakończenia na okres dwóch tygodni od 1 do 14 lutego, ponieważ każde z nich spowodowałoby Opóźnienie Zakończenia w przypadku braku drugiego (z kolejnym opóźnieniem od 15 lutego do 25 lu-

tego, spowodowanym wyłącznie przez Zdarzenie objęte Ryzykiem Wykonawcy). Pogląd ten może być poparty analizą starszego orzecznictwa w sprawach prowadzonych przed angielskim sądem apelacyjnym (bez wątplenia poprzedzającego analizę ścieżki krytycznej), z której wynika, że jeżeli niewykonanie robót jest częściowo spowodowane winą zarówno Zamawiającego, jak i Wykonawcy, kary umowne nie będą należne. W sytuacji, jak w przykładzie opisanym w pkt. 10.7 powyżej, można twierdzić, że zarówno Zdarzenie objęte Ryzykiem Zamawiającego, jak i Zdarzenie objęte Ryzykiem Wykonawcy są częściowo przyczyną Opóźnienia Zakończenia.

- 10.9 Zgodnie z drugim poglądem, Opóźnienie Zamawiającego nie spowoduje, że roboty zostaną ukończone później niż w razie braku takiego opóźnienia, ponieważ roboty już były opóźnione o dłuższy okres z powodu Opóźnienia Zakończenia Kontraktu przez Wykonawcę. Jedyną skuteczną przyczyną Opóźnienia Zakończenia jest zatem Zdarzenie objęte Ryzykiem Wykonawcy. Jest to konsekwentne stanowisko przyjmowane w ostatnich orzeczeniach angielskich sądów niższej instancji.
- 10.10 W Protokole zaleca się stosowanie drugiego z powyższych stanowisk, tj. że w wypadku, gdy oceniany jest wniosek o EOT odnoszący się do sytuacji, o której mowa w pkt. 10.7 powyżej, Zdarzenie objęte Ryzykiem Zamawiającego powinno być postrzegane jako niepowodujące Opóźnienia Zakończenia (a zatem nie występuje równoległość). Równoległe opóźnienie występuje tylko wtedy, kiedy okaże się, że Zdarzenie objęte Ryzykiem Zamawiającego spowodowało Opóźnienie Zakończenia lub, inaczej mówiąc, spowodowało krytyczne opóźnienie (tzn. znajduje się na najdłuższej drodze) zakończenia. Protokół ostrzega, że zalecenie to musiałyby zostać ponownie rozważone, gdyby sąd apelacyjny przyjął inne podejście do tej kwestii.
- 10.11 Przy rozważaniu, czy istnieje równoległe opóźnienie, w Protokole zaleca się zdroworozsądkowe podejście do analizy opóźnień. W szczególności, autorzy Protokołu uznają, że analiza opóźnień rzadko jest precyzyjna co do dnia (lub nawet kilku dni). Zastosowanie zdrowego rozsądku wymaga uwzględnienia marginesu niedokładności przy formułowaniu wniosków dotyczących równoległości.

POSTĘPOWANIE W PRZYPADKU RÓWNOLEGŁEGO OPÓŹNIENIA

- 10.12 W przypadku stwierdzenia równoległego opóźnienia, Zleceniobiorca powinien być uprawniony do EOT, gdy nastąpi Opóźnienie Zakończenia Kontraktu przez Zamawiającego, rozpatrywanego zgodnie z Zasadą Podstawową nr 5. Opóźnienie Wykonawcy nie powinno zmniejszać wymiaru EOT należnego Wykonawcy w wyniku Opóźnienia Zamawiającego.
- 10.13 Zamawiający powinien być świadomy, że jeżeli poleci zmianę po dacie zakończenia kontraktu, w wypadku gdy niewykonanie do daty zakończenia kontraktu zostało spowodowane przez Opóźnienie Wykonawcy, Zamawiający może stracić prawo do kar umownych, jeżeli Wykonawca wdroży przyspieszenie w celu nadrobienia Opóźnienia Zakończenia Kontraktu przez Wykonawcę na własny koszt, co powoduje, że zmiana (Zdarzenie objęte Ryzykiem Zamawiającego) stanie się skuteczną przyczyną Opóźnienia Zakończenia.
- 10.14 Opóźnienie Zakończenia Kontraktu przez Zamawiającego nie zwalnia Wykonawcy z odpowiedzialności za wszelkie opóźnienia, które wystąpiły przed wystąpieniem Opóźnieniem Zakończenia Kontraktu przez Zamawiającego. Skutek Opóźnienia Zamawiającego powinien być oceniany w sposób opisany w Zasadzie Podstawowej nr 5, a każde EOT określone jako należne powinno być po prostu dodane do terminu zakończenia kontraktu.

- 10.15 Podejście przyjęte w Protokole w odniesieniu do równoległego opóźnienia ma na celu zapewnienie stronom kontraktu jasności i pewności co do uprawnienia do EOT.
- 10.16 Na stanowisko w sprawie równoległego opóźnienia wyrażone w Protokole ma wpływ angielskie prawo oparte na „zasadzie przewencji”, zgodnie z którą Zamawiający nie może skorzystać z przysługujących mu praw przeciwko Wykonawcy w sytuacji niespełnienia warunku (np. ukończenia prac w określonym terminie), którego spełnienie utrudnił sam Zamawiający. Przyjęte w Protokole podejście w sprawie równoległego opóźnienia (kiedy zostanie już ustalone) zapobiega sporom o to, czy Opóźnienie Zamawiającego działające jednocześnie z Opóźnieniem Wykonawcy faktycznie w jakikolwiek sposób utrudnia postęp prac Wykonawcy.

11. Analiza z dystansem czasowym w stosunku do zdarzenia opóźniającego

W wypadku, gdy wniosek o EOT jest oceniany po zakończeniu prac lub znacznie później niż data wystąpienia Zdarzenia objętego Ryzykiem Zamawiającego, potencjalna analiza opóźnienia, o której mowa w wytycznych do Zasady Podstawowej nr 4, może okazać się nieodpowiednia.

- 11.1 Niniejszy rozdział dotyczy rozpatrywania wniosków o EOT po zakończeniu robót lub znacznie później po wystąpieniu zdarzenia powodującego opóźnienie lub jego skutków. W takich okolicznościach perspektywna analiza opóźnienia, o której mowa w wytycznych dotyczących Zasady Podstawowej nr 4 w Części B, może nie być już adekwatna lub właściwa.
- 11.2 Niezależnie od tego, jaką metodę analizy opóźnienia zastosowano, nadrzędnym celem jest zapewnienie, aby wnioski wyciągnięte z tej analizy były prawidłowe z perspektywy zdrowego rozsądku. Jest to szczególnie istotne w sytuacji, gdy istnieje znaczące ryzyko, że pozostały czas trwania prognoz, powiązania logiczne, kalendarze i ograniczenia w ramach harmonogramu podstawowego (najlepiej Harmonogramu Zaakceptowanego / Zaktualizowanego) mogą przynieść nieprawidłowe wyniki.
- 11.3 Wybór metody analizy opóźnienia, która ma zostać zastosowana, powinien zostać określony poprzez odniesienie do następujących kryteriów:
- a) odpowiednie warunki kontraktu;
 - b) charakter zdarzeń przyczynowo skutkowych;
 - c) charakter projektu;
 - d) zapewnienie proporcjonalnego podejścia, wartości projektu lub sporu;
 - e) dostępny czas;
 - f) charakter, zakres i jakość dostępnych zapisów;
 - g) charakter, zakres i jakość dostępnych informacji dotyczących harmonogramu; oraz
 - h) forum, na którym dokonywana jest ocena.

RÓŻNE METODY ANALIZY OPÓŹNIEŃ

- 11.4 Istnieje sześć powszechnie stosowanych metod analizy opóźnień, które zostały opisane bardziej szczegółowo poniżej. W ramach ogólnego wyjaśnienia:
- a) Niektóre metody rozpoczynają się od identyfikacji i opisu zdarzenia (przyczyny), a następnie mają na celu ustalenie jego wpływu (skutku) – są to analizy przyczyn i skutków. Inne metody rozpoczynają się od zidentyfikowania krytycznego opóźnienia (skutku), a następnie starają się ustalić, co mogło spowodować to opóźnienie – są to analizy skutków i przyczyn. W wypadku, gdy wniosek o EOT jest oceniany po zakończeniu ro-

bót lub znacząco po wystąpieniu Zdarzenia objętego Ryzykiem Zamawiającego, wówczas metody analizy skutków i przyczyn są ogólnie uważane za bardziej wiarygodne w postępowaniu sądowym, ponieważ uwzględniają wszelkie potencjalne przyczyny zaistniałego opóźnienia.

(Z kolei, kiedy występuje dyskretne Zdarzenie objęte Ryzykiem Zamawiającego i zastosowanie EOT odbywa się równolegle, wówczas na ogół stosowane są metody analizy przyczyn i skutków, ponieważ w przeciwnym razie IK musiałby „czekać i obserwować” (co nie jest zalecane). Jest to jeden z kluczowych powodów, dla których zaleca się stosowanie metody analizy wpływu czasu w przypadku równoległej analizy opóźnień, jak wyjaśniono w wytycznych do Zasady Podstawowej nr 4).

- b) Zazwyczaj analiza opóźnień wymaga określenia ścieżki krytycznej (ścieżek krytycznych) do daty zakończenia, ponieważ opóźnienia, które mają wpływ na datę zakończenia z definicji muszą znajdować się na ścieżce krytycznej. Często ścieżka krytyczna jest sekwencją lub łańcuchem działań podejmowanych w czasie pozostałych robót. Jednakże w przypadku niektórych projektów ścieżka krytyczna, która prowadzi lub określa datę ukończenia, może być realizowana poprzez zbiór powiązanych robót (np. gdy zakończenie jest stymulowane / określane przez tempo spawania rur w trakcie prowadzonych robót).
- c) Analiza ścieżki krytycznej nie ogranicza się do analizy przeprowadzanej przy użyciu specjalistycznego oprogramowania do planowania. O ile takie oprogramowanie może stanowić potężne narzędzie analityczne, ścieżka krytyczna do zakończenia może czasami zostać ustalona w sposób bardziej wiarygodny poprzez praktyczną analizę istotnych faktów lub analizę danych dotyczących produkcji i/lub zasobów.
- d) Krytyczność jest określana na trzy różne sposoby. Czysto perspektywiczne oceny ścieżki krytycznej przyjmują perspektywę oczywistą jedynie na początku projektu i nie uwzględniają osiągniętego postępu. Równoczesne oceny ścieżki krytycznej przyjmują zmieniającą się perspektywę w trakcie robót i uwzględniają wpływ, jaki zarówno postęp historyczny, jak i zmiany w strategii przyszłego dochodzenia w sprawie robót wywierają na przewidywaną krytyczność. Retrospektywne oceny ścieżki krytycznej przyjmują perspektywę widoczną na końcu projektu (lub w oknie czasowym).
- e) Wpływ opóźnienia jest określany na dwa różne sposoby. Analiza potencjalnego opóźnienia identyfikuje prawdopodobny wpływ postępu historycznego lub zdarzeń opóźnienia na dzień zakończenia. Wnioski z prospektywnej analizy opóźnienia mogą nie być zgodne z harmonogramem powykonawczym, ponieważ na faktyczne wyniki Wykonawcy mogły mieć wpływ skutki prób przyspieszenia, ponownego uruchomienia lub przesunięcia zasobów w celu uniknięcia odpowiedzialności z tytułu kar umownych lub z powodu innych zdarzeń związanych ze Zdarzeniami objętymi Ryzykiem Zamawiającego i Ryzykiem Wykonawcy. Retrospektywna analiza opóźnień identyfikuje rzeczywisty wpływ zdarzeń związanych z opóźnieniami na zidentyfikowaną rzeczywistą lub powykonawczą ścieżkę krytyczną.
- f) Jak wskazano powyżej w Protokole wprowadzono rozróżnienie między określeniem ścieżki krytycznej a określeniem wpływu opóźnienia. Na przykład, zarówno w przypadku analizy wpływu czasu, jak i metod analizy okien czasowych (które zostały wyjaśnione poniżej), ścieżka krytyczna jest wyznaczana na zasadzie równoległości. Jednakże w przypadku tej pierwszej metody wpływ opóźnienia jest określany w sposób prospektywny, przy czym jest to modelowany stopniowy wpływ zdarzenia opóźnienia na przyszłość i pozostały harmonogram dla robót od daty przedstawienia danych do określonej analizy wpływu czasu. I odwrotnie, w drugiej metodzie wpływ opóźnienia jest określany retrospektywnie, jako historyczny wpływ zdarzenia opóźnienia na ścieżkę krytyczną w danym odcinku czasu aż do daty przeprowadzenia konkretnej analizy.

11.5 Poniższa tabela zawiera podsumowanie metod opisanych poniżej:

METODA ANALIZY	RODZAJ ANALIZY	OKREŚLONA ŚCIEŻKA KRYTYCZNA	OKREŚLONY WPŁYW OPÓŹNIENIA	WYMAGA
Analiza opóźnień „wklejonych” do harmonogramu bazowego	Przyczyna i skutek	Prospektywnie	Prospektywnie	• Logicznie powiązany harmonogram bazowy • Wybór zdarzeń opóźnień, które mają być modelowane
Analiza wpływu czasu	Przyczyna i skutek	Równolegle	Prospektywnie	• Logicznie powiązany harmonogram bazowy • Aktualizacja harmonogramów lub informacji o postępach, za pomocą których można zaktualizować harmonogram bazowy • Wybór zdarzeń opóźnień, które mają być modelowane
Analiza okien odcinków czasu	Skutek i przyczyna	Równolegle	Retrospektywnie	• Logicznie powiązany harmonogram bazowy • Aktualizacja harmonogramów lub informacji o postępach, za pomocą których można zaktualizować harmonogram bazowy
Okna czasowe zaplanowane i zrealizowane Analiza	Skutek i przyczyna	Równolegle	Retrospektywnie	• Harmonogram bazowy • Dane powykonawcze
Retrospektywna najdłuższa ścieżka Analiza	Skutek i przyczyna	Retrospektywnie	Retrospektywnie	• Harmonogram bazowy • Harmonogram powykonawczy
Analiza retrospektywna na podstawie dokumentacji powykonawczej	Skutek i przyczyna	Retrospektywnie	Retrospektywnie	• Logicznie powiązany harmonogram powykonawczy • Wybór zdarzeń opóźnień, które mają być modelowane

11.6 Niektóre z tych metod wymagają harmonogramu bazowego. Jeżeli strony zastosowały się do wytycznych dotyczących Zasady Podstawowej nr 1 w Części B, będą to Harmonogramy Zaakceptowane / Zaktualizowane. Jeżeli strony nie zastosowały się do wytycznych dotyczących Zasady Podstawowej nr 1 w Części B i przy przeprowadzaniu analizy opóźnień zostanie przyjęta jedna z tych metod, może to prowadzić do większego zakresu nieporozumień w zakresie oceny opóźnień.

- a) Metoda **analizy opóźnień do harmonogramu bazowego** (ang. *impacted as-planned analysis*) obejmuje wprowadzenie podsieci zdarzeń opóźnionych do harmonogramu bazowego powiązanego logicznie oraz jej ponowne obliczenie z wykorzystaniem oprogramowania do planowania – CPM w celu określenia potencjalnego wpływu tych zdarzeń na przewidywane terminy zakończenia kontraktu wskazane w harmonogramie bazowym. Przed przystąpieniem do analizy analityk musi potwierdzić, że sekwencje i czas trwania robót przedstawionych w harmonogramie są racjonalne, realistyczne i osiągalne oraz właściwie logicznie powiązane w ramach oprogramowania, aby poradzić sobie z ryzykiem, że harmonogram bazowy może zawierać podstawowe wady, których nie będzie można przezwyciężyć. Ogólnie uważa się, że jest to najprostsza i najtańsza forma analizy opóźnień, ale ma ona istotne ograniczenia, przede wszystkim dlatego, że nie uwzględnia rzeczywistych postępów i zmian w stosunku do pierwotnie planowanego zamiaru. Produktem tej metody analizy jest wniosek dotyczący prawdopodobnego wpływu modelowanych zdarzeń opóźnienia na harmonogram bazowy. W ograniczonych okolicznościach taką analizę można uznać za wystarczającą do oceny uprawnień do EOT. Okoliczności takie obejmują przypadki, w których wpływ metody opóźnień „wklejonych” do harmonogramu bazowego podyktowany jest warunkami kontraktu i/ lub, w których rozpatrywane zdarzenia związane z opóźnieniem występują już na samym początku robót.
- b) **Analiza wpływu czasu** (ang. *time impact analysis*) obejmuje wprowadzenie podsieci zdarzeń opóźnienia do harmonogramu bazowego powiązanego logicznie oraz jej ponowne obliczenie z wykorzystaniem oprogramowania do planowania – CPM w celu określenia potencjalnego wpływu zdarzeń opóźnienia na przewidywane terminy zakończenia kontraktu wskazane w harmonogramie bazowym. Harmonogram bazowy dla każdej analizy może być albo harmonogramem równoległym albo równolegle aktualizowanym harmonogramem bazowym (tj. Zaktualizowanym Harmonogramem), przy czym różnica polega na tym, że zmieniony harmonogram równoległy może mieć logiczne zmiany / działania / zmiany w zakresie zasobów w stosunku do pierwotnego harmonogramu bazowego. W każdym przypadku analityk musi sprawdzić, czy elementy historyczne harmonogramu bazowego odzwierciedlają rzeczywisty postęp prac, a ich przyszłe sekwencje i czas trwania są rozsądne, realistyczne i osiągalne oraz odpowiednio logicznie powiązane w ramach oprogramowania. Należy rozważyć działania ograniczające i przyspieszające, które zostały już uwzględnione w zaktualizowanym harmonogramie bazowym, ponieważ mogą one ukrywać lub zniekształcać przewidywany wpływ zdarzeń opóźnienia. Liczba zdarzeń opóźnienia, które są modelowane, ma znaczący wpływ na złożoność i koszty wdrożenia tej metody. Produktem tej metody analizy jest wniosek dotyczący prawdopodobnego opóźnienia modelowanych zdarzeń opóźnienia na ścieżce harmonogramowej/krytycznej, które w największym stopniu odzwierciedla aktualną sytuację w momencie wystąpienia zdarzeń opóźnienia. Metoda ta zazwyczaj nie uwzględnia ostatecznego faktycznego opóźnienia spowodowanego przez zdarzenia opóźnienia, ponieważ nie bierze się pod uwagę postępów w realizacji projektu. Metoda ta jest również opisana w wytycznych dla Zasady Podstawowej nr 4 w kontekście równoległej oceny wniosku o EOT.
- c) Metoda **analizy odcinków czasu** (ang. *time slice analysis*) jest pierwszą z dwóch metod analizy „okien”. Metoda ta wymaga, aby analityk zweryfikował (lub opracował) wiarygodną serię równolegle aktualizowanych harmonogramów bazowych lub zmienionych harmonogramów równoległych, odzwierciedlających dokładny stan prac w różnych ujęciach (będących odcinkami czasu) w trakcie trwania robót. Dzięki temu procesowi postęp prac podzielony jest na odcinki czasu. Odcinki czasu są zazwyczaj realizowane w odstępach miesięcznych. Seria harmonogramów odcinków czasu ujawnia równoległą lub faktyczną ścieżkę krytyczną w każdym odcinku czasu w miarę postępu robót oraz stan krytycznego opóźnienia na końcu każdego odcinka czasu, umożliwiając w ten sposób analitykowi określenie zakresu rzeczywistego krytycznego opóźnienia, jakie wystąpiło w każdym oknie. Następnie analityk bada

dokumentację projektową w celu ustalenia, jakie zdarzenia mogły spowodować zidentyfikowane krytyczne opóźnienie w każdym odcinku czasu. Dla każdego harmonogramu odcinka czasu analityk musi sprawdzić, czy elementy historyczne harmonogramu bazowego odzwierciedlają rzeczywisty postęp prac, a ich przyszłe sekwencje i czas trwania są rozsądne, realistyczne i osiągalne oraz odpowiednio logicznie powiązane w ramach oprogramowania.

- d) Metoda analizy **okien czasowych zaplanowanych i zrealizowanych** (ang. *as-planned vs. as-built windows*) jest drugą z metod analizy okien. W odróżnieniu od analizy odcinków czasu, jest ona w mniejszym stopniu uzależniona od oprogramowania do planowania i zazwyczaj jest stosowana, gdy istnieją obawy co do ważności lub zasadności harmonogramu bazowego i/lub harmonogramów zaktualizowanych równoległe i/lub kiedy jest zbyt mało harmonogramów zaktualizowanych równoległe. W tej metodzie czas trwania robót jest podzielony na okna. Ramy tych okien są określone przez zrewidowane harmonogramy równoległe, harmonogramy zaktualizowane równoległe, etapy lub istotne wydarzenia. Analityk określa równoległą lub faktyczną ścieżkę krytyczną w każdym oknie poprzez zdroworozsądkową i praktyczną analizę dostępnych faktów. Ponieważ zadanie to nie opiera się zasadniczo na oprogramowaniu do planowania, ważne jest, aby analityk określił uzasadnienie i rozumowanie, na podstawie których określono krytyczność. Częstotliwość i zakres krytycznego opóźnienia w każdym oknie są następnie określane poprzez porównanie kluczowych dat wzdłuż równoległej lub faktycznej ścieżki krytycznej z odpowiadającymi im datami zaplanowanymi w harmonogramie bazowym. Następnie analityk bada zapisy projektu w celu ustalenia, jakie zdarzenia opóźnienia mogły spowodować zidentyfikowane krytyczne opóźnienie. Opóźnienie krytyczne oraz zredukowanie lub przyspieszenie osiągnięte w każdym oknie są kumulowane w celu zidentyfikowania opóźnienia krytycznego w czasie trwania robót.
- e) Metoda **retrospektywnej analizy najdłuższej ścieżki** (ang. *retrospective longest path analysis*) polega na określeniu retrospektywnej powykonawczej ścieżki krytycznej (której nie należy mylić z równoległą lub faktyczną ścieżką krytyczną zidentyfikowaną w powyższych metodach opartych na analizie okien czasowych). W tej metodzie analityk musi najpierw zweryfikować lub opracować szczegółowy harmonogram powykonawczy. Po zakończeniu analityk śledzi najdłuższą ciągłą ścieżkę wstecz od daty faktycznego zakończenia, aby określić powykonawczą ścieżkę krytyczną. Występowanie i zakres krytycznego opóźnienia są następnie określane poprzez porównanie kluczowych dat wzdłuż powykonawczej ścieżki krytycznej z odpowiadającymi im datami zaplanowanymi w harmonogramie bazowym. Następnie analityk bada zapisy projektu w celu ustalenia, jakie zdarzenia mogły spowodować zidentyfikowane krytyczne opóźnienie. Ograniczeniem tej metody jest jej bardziej ograniczona zdolność rozpoznawania i dopuszczania zmian w ścieżce krytycznej w trakcie robót.
- f) **Analiza retrospektywna na podstawie dokumentacji powykonawczej** (ang. *collapsed as-built*) (także test *sine qua non*) polega na wyodrębnieniu zdarzeń opóźnienia z harmonogramu powykonawczego w celu postawienia hipotezy, co mogłoby się wydarzyć, gdyby zdarzenia opóźniające nie wystąpiły. Metoda ta nie wymaga harmonogramu bazowego. Metoda ta wymaga szczegółowego, logicznie powiązanego harmonogramu powykonawczego. Rzadko zdarza się, aby taki harmonogram istniał w ramach projektu i dlatego od analityka wymaga się zazwyczaj wprowadzenia logiki do zweryfikowanego harmonogramu powykonawczego. Może to być przedsięwzięcie czasochłonne i kompleksowe. Po ukończeniu podsieci dla zdarzeń opóźnienia w ramach harmonogramu powykonawczego są identyfikowane i są one „burzone” lub wydobywane w celu określenia wpływu netto zdarzeń opóźnienia. Metoda ta jest czasami przeprowadzana w oknach przy użyciu harmonogramów przejściowych lub bieżących, które zawierają szczegółowe i wyczerpujące dane powykonawcze. Ograniczeniem tej metody jest to, że mierzy ona jedynie stopniowe opóźnienie na ścieżce krytycznej, ponieważ termin zakończenia nie zostanie przesunięty dalej niż najbliższa ścieżka krytyczna.

- 11.7 Inne metody, które mogą być racjonalnie stosowane w szczególnych okolicznościach po uwzględnieniu kryteriów określonych w pkt. 11.3 powyżej, obejmują analizę retrospektywną całego projektu jako analizę okien czasowych zaplanowanych i zrealizowanych (tj. nie w oknach), analizę łańcuchów czasowych, analizę linii równowagi, analizę krzywej zasobów oraz analizę wartości wypracowanej.
- 10.8 W celu uniknięcia lub przynajmniej zminimalizowania sporów dotyczących metodologii zaleca się, aby strony starały się uzgodnić odpowiednią metodę analizy opóźnień przed rozpoczęciem każdej istotnej pracy nad analizą po zdarzeniu opóźnienia. Autorzy Protokołu uznaje, że nieskonsultowanie się z drugą stroną w sprawie metodyki analizy opóźnień jest kwestią, która może być wzięta pod uwagę przez rozjemcę, sędziego lub arbitra przy orzekaniu i zasądzaniu możliwych do zwrotu kosztów sporu.

12. Związek pomiędzy EOT i odszkodowaniem

Uprawnienie do EOT nie prowadzi automatycznie do uprawnienia do odszkodowania (i odwrotnie).

- 12.1 W branży budowlanej powszechnie panuje błędne przekonanie, że jeżeli Wykonawca ma prawo do EOT, to jest on również automatycznie uprawniony do otrzymania odszkodowania za dodatkowy czas potrzebny na zakończenie kontraktu.
- 12.2 Zgodnie z postanowieniami powszechnych standardowych wzorów umów Wykonawca jest prawie zawsze zobowiązany dochodzić swoich uprawnień do EOT na podstawie jednego z postanowień kontraktu oraz prawa do odszkodowania za takie przedłużenie na podstawie innego postanowienia. Ponadto, niektóre rodzaje zdarzeń opóźniających, które zagrażają Zamawiającemu w odniesieniu do terminu zakończenia, nie uprawniają do odszkodowania za przedłużenie. Najczęściej spotykanym przykładem są opóźnienia wynikające z niekorzystnych warunków pogodowych. Są one czasem w sposób mylący nazywane „zdarzeniami neutralnymi”. W rzeczywistości są one neutralne jedynie w tym sensie, że jedna strona ponosi ryzyko czasowe, a druga ponosi ryzyko związane z kosztami. W Protokole nazywa się je „zdarzeniami związanymi ze Zdarzeniami objętymi Ryzykiem Zamawiającego, które nie podlegają odszkodowaniu”. Nie ma zatem bezwzględnego związku pomiędzy prawem do EOT a uprawnieniem do odszkodowania za dodatkowy czas poświęcony na zrealizowanie kontraktu.
- 12.3 Jeżeli metoda zastosowana do oszacowania ilości EOT jest prospektywna, tzn. oparta na prawdopodobnym Opóźnieniu Zakończenia Kontraktu przez Zamawiającego a metoda zastosowana do oszacowania czasu na odszkodowanie z tytułu przedłużenia jest retrospektywna, tzn. opiera się na faktycznie poniesionych stratach i/lub wydatkach, wówczas dwie oceny czasu mogą dawać różne wyniki. Należy się tego jedynie spodziewać i nie musi to koniecznie wskazywać na błędy w żadnej z tych metod.

13. Wcześniejsze zakończenie a odszkodowanie

Jeżeli w wyniku Opóźnienia Zamawiającego Wykonawca nie będzie mógł zakończyć prac do planowanego terminu zakończenia prac przez Wykonawcę (będącego datą wcześniejszą niż termin zakończenia kontraktu), Wykonawca powinien co do zasady być uprawniony do otrzymania zapłaty z tytułu kosztów bezpośrednio spowodowanych Opóźnieniem Zamawiającego, niezależnie od tego, że nie występuje opóźnienie w terminie zakończenia realizacji kontraktu (a zatem nie ma prawa do EOT). Jednakże taka sytuacja nastąpi tylko wtedy, jeżeli w momencie zawarcia kontraktu Zamawiający będzie świadomy zamiaru Wykonawcy ukończenia robót przed datą zakończenia kontraktu i zamiar ten jest realistyczny i możliwy do osiągnięcia.

- 13.1 Ważne jest zrozumienie znaczenia powyższego stwierdzenia i porównanie go ze stanowiskiem przyjętym w Protokole w sprawie wpływu całkowitego zapasu czasu na EOT (zob. Zasada Podstawowa nr 8). W odniesieniu do EOT w Protokole przyjęto stanowisko, że Opóźnienie Zamawiającego nie powinno skutkować EOT, chyba że przewiduje się opóźnienie działań na najdłuższej ścieżce do zakończenia. Jeśli chodzi o odszkodowanie, w Protokole uznano, że o ile nie ma odmiennego porozumienia, Wykonawca powinien być uprawniony do odszkodowania za opóźnienie, nawet jeżeli opóźnienie nie skutkuje EOT. Podobnie jak w wypadku wpływu zapasu czasu na prawo do EOT, w Protokole zaleca się, aby strony kontraktu wyraźnie odniosły się do tej kwestii w swoim kontrakcie. Powinny zadać sobie pytanie: jeżeli Wykonawca nie będzie w stanie zakończyć robót w terminie wcześniejszym niż termin zakończenia kontraktu z przyczyn leżących po stronie Zamawiającego, czy powinno mu z tego tytułu przysługiwać roszczenie? Jeśli tak, dokładnie w jakich okolicznościach? Jeśli nie, to kontrakt powinien to jednoznacznie określać.
- 13.2 W wypadku, gdy strony nie odniosły się do tej kwestii w swoim kontrakcie, aby roszczenie Wykonawcy było uprawnione, w momencie zawierania kontraktu Zamawiający musi być świadomy zamiaru zakończenia robót przez Wykonawcę przed datą zakończenia kontraktu. Niedopuszczalne jest, aby Wykonawca po zawarciu kontraktu oświadczył, że zamierza wcześniej zakończyć roboty i domagał się zwrotu dodatkowych kosztów z tego tytułu.
- 13.3 Autorzy przyjmują, że stanowisko wyrażone w Protokole w przedmiotowej kwestii można uznać za sprzeczne z co najmniej jedną decyzją sądu pierwszej instancji w Anglii. Niemniej jednak, w Protokole uznaje się, że co do zasady, wykonawcy nie powinni być zniechęceni do planowania w celu osiągnięcia wcześniejszego zakończenia robót ze względu na przewagę cenową, jaką może dawać Zamawiającemu możliwość wcześniejszego zakończenia budowy. Jednak potencjalne wystąpienie konfliktu wzmacnia fakt, że kwestia ta powinna być uwzględniona bezpośrednio w każdym kontrakcie.
- 13.4 Możliwe do żądania odszkodowanie w sytuacji opisanej w niniejszych wytycznych do Zasady Podstawowej nr 20 będzie zazwyczaj obejmowało jedynie zwiększone koszty zasobów związanych z czasem, na których wysokość bezpośredni wpływ miało Opóźnienie Postępów Zamawiającego. Przyznanie takiego odszkodowania będzie również wymagało rozważenia pod kątem zasady równoległości, jak opisano w wytycznych do Zasady Podstawowej nr 14 w Części B.

14. Opóźnienie równoległe – wpływ na uprawnienie do odszkodowania z tytułu przedłużenia

W wypadku, gdy Opóźnienie Zakończenia Kontraktu przez Zamawiającego i Opóźnienie Zakończenia Kontraktu przez Wykonawcę są równoległe i w wyniku tego opóźnienia Wykonawca ponosi dodatkowe koszty, wówczas Wykonawcy należy się odszkodowanie tylko wtedy, jeżeli jest w stanie oddzielić dodatkowe koszty spowodowane przez Opóźnienie Zamawiającego od kosztów spowodowanych przez Opóźnienie Wykonawcy. Gdyby Wykonawca i tak poniósł dodatkowe koszty na skutek Opóźnienia Wykonawcy, Wykonawca nie będzie uprawniony do zwrotu takich dodatkowych kosztów.

- 14.1 Podobnie jak w przypadku EOT, równoległość jest jedną z najbardziej kontrowersyjnych kwestii przy określaniu należnego odszkodowania z tytułu przedłużenia. Spór powstaje wtedy, gdy Zamawiający będzie zobowiązany do zrekompensowania Wykonawcy kosztu „przetrzymania” go na terenie budowy dłużej niż przewidywano, ale Wykonawca i tak spóźnił się z realizacją własnych robót, a więc i tak spóźniłby się z zakończeniem robót. Czy w takich okolicznościach Zamawiający powinien być zobowiązany do zapłaty odszkodowania na rzecz Wykonawcy?

- 14.2 W praktyce odpowiedzi na to pytanie nie zawsze przysparzają trudności. Przyznanie odszkodowania z tytułu przedłużenia będzie możliwe, jeżeli Wykonawca będzie w stanie udowodnić, że jego straty wynikają z Opóźnienia Zamawiającego. Właściwa analiza faktów może ujawnić prawdziwą przyczynę nie powodującą sporu.
- 14.3 W wypadku, gdy Opóźnienie Zakończenia Kontraktu przez Zamawiającego i Opóźnienie Zakończenia Kontraktu przez Wykonawcę są równoległe, Wykonawca nie może dochodzić odszkodowania w związku ze Zdarzeniem objętym Ryzykiem Zamawiającego, chyba że może oddzielić stratę i/lub wydatek wynikający ze Zdarzenia objętego Ryzykiem Zamawiającego od tego, które wynika ze Zdarzenia objętego Ryzykiem Wykonawcy. Gdyby Wykonawca i tak poniósł dodatkowe koszty w wyniku równoległego Opóźnienia Wykonawcy, nie będzie uprawniony do żądania zwrotu takich dodatkowych kosztów. W większości przypadków będzie to oznaczać, że Wykonawca będzie uprawniony do odszkodowania tylko za okres czasu, w którym Opóźnienie Zamawiającego przekroczy czas trwania Opóźnienia Wykonawcy.
- 14.4 Nie można zazwyczaj odróżnić strat i/lub wydatków wynikających z Opóźnienia Zamawiającego od tych wynikających z Opóźnienia Wykonawcy bez uwzględnienia następujących elementów:
- harmonogramu bazowego pokazującego, w jaki sposób Wykonawca racjonalnie zamierzał zrealizować roboty oraz planowaną ścieżkę krytyczną;
 - harmonogramu powykonawczego pokazującego roboty i kolejność ich faktycznego wykonania oraz powykonawczą ścieżkę krytyczną;
 - określenia działań i okresów, które nie wchodziły w pierwotny zakres kontraktu;
 - określenia tych działań i okresów, które nie wchodziły w pierwotny zakres i które również stanowią ryzyko Wykonawcy pod względem kosztów; oraz
 - określenia kosztów, które można przypisać do okoliczności wymienionych w dwóch poprzednich podpunktach.
- 14.5 Taka analiza powinna być skoordynowana z każdą analizą przeprowadzoną przez Wykonawcę w celu określenia jego praw do EOT, pamiętając jednocześnie, że uprawnienie do EOT i uprawnienie do odszkodowania mogą się nie pokrywać.

15. Ograniczenie opóźnienia i ograniczenie strat

Na Wykonawcy spoczywa ogólny obowiązek ograniczenia wpływu Zdarzeń objętych Ryzykiem Zamawiającego na jego prace. Z zastrzeżeniem wyraźnego brzmienia kontraktu lub odmiennego porozumienia, taki obowiązek ograniczenia nie rozciąga się na wymóg, by Wykonawca zapewnił dodatkowe zasoby lub pracę poza planowanymi godzinami pracy.

- 15.1 Należy zwrócić uwagę, że zgodnie z wymogiem zawarty w kontraktach JCT (brytyjskiego Joint Contracts Tribunal), według którego Wykonawca powinien „dołożyć wszelkich starań” w celu zapobieżenia opóźnieniu w postępie robót i opóźnieniu zakończenia robót po terminie zakończenia, można nałożyć na Wykonawcę większe obciążenie niż normalny obowiązek ograniczenia strat. W przypadku Opóźnienia Zamawiającego Zamawiający może oczywiście zgodzić się na zapłacenie Wykonawcy za działania, które wykraczają poza ogólny obowiązek Wykonawcy w zakresie ograniczenia strat. Zob. dalsza część wytycznych do Zasady Podstawowej nr 15 poniżej, dotyczących ograniczenia strat.
- 15.2 Wykonawca może rozważyć zmianę tempa działań, które nie znajdują się na ścieżce krytycznej (tj. spowolnienie działań niekrytycznych, tak aby przebiegały one w tym samym względnym tempie, co opóźnione działania na ścieżce krytycznej). W Protokole zaleca się, aby Wykonawca, w wypadku gdy zamierza zmienić tempo działań o charakterze niekrytycznym, powiadomił Zamawiającego i IK o swoim zamiarze w tym zakresie wraz z uzasadnieniem.

Obowiązek Wykonawcy w zakresie ograniczenia strat ma dwa aspekty: po pierwsze, Wykonawca musi podjąć racjonalne kroki w celu zminimalizowania swoich strat, a po drugie, Wykonawca nie może podejmować nieuzasadnionych kroków zwiększających jego straty.

- 15.3 Wykonawca powinien zrobić wszystko, co jest racjonalnie możliwe, aby uniknąć finansowych konsekwencji Opóźnienia Zamawiającego.
- 15.4 Większość kontraktów budowlanych zawiera wymóg, zgodnie z którym Wykonawca musi zrobić wszystko, co w jego mocy, aby uniknąć, przewyciężyć lub zmniejszyć opóźnienie. W niektórych wzorach kontraktów zgodność z takimi przepisami jest faktycznie warunkiem zawieszającym dla uzyskania odszkodowania lub zwolnienia z zapłaty kar umownych.
- 15.5 Ograniczenie w zakresie ogólnego obowiązku Wykonawcy zmniejszenia Opóźnienia Zamawiającego zostało określone w wytycznych do Zasady Podstawowej nr 15. Wykonawca nie ma obowiązku przeprowadzania jakichkolwiek zmian w zakresie bardziej efektywnym niż pierwotny. Wykonawca nie jest również zobowiązany do wydatkowania środków pieniężnych w celu złagodzenia skutków Zdarzenia objętego Ryzykiem Zamawiającego. Jeżeli Zamawiający życzy sobie, aby Wykonawca podjął środki mające na celu ograniczenie Opóźnienia Zamawiającego (czy to poprzez dodanie dodatkowych zasobów, poprzez pracę poza planowanymi godzinami pracy, czy też w inny sposób), Zamawiający powinien wyrazić zgodę na pokrycie kosztów tych starań podjętych przez Wykonawcę.
- 15.6 Wykonawca jest zobowiązany do kontynuowania robót w taki sposób, aby zakończyć je w dacie zakończenia lub przed tym terminem. Jednakże metoda, szybkość i harmonogram działań składających się na zakres kontraktu są zasadniczo pozostawione w gestii Wykonawcy, z zastrzeżeniem uprzedniego, ustalonego procesu akceptacji metody i/lub harmonogramu.
- 15.7 W wypadku wprowadzenia zmian w zakresie robót, Wykonawca ma podobny obowiązek w zakresie efektywności w stosunku do zmienionego zakresu, jak w stosunku do zakresu pierwotnego.

16. Przyspieszenie

W wypadku, gdy kontrakt przewiduje przyspieszenie, płatność za przyspieszenie powinna odbywać się na warunkach kontraktowych. W wypadku, gdy kontrakt nie przewiduje przyspieszenia, ale Wykonawca i Zamawiający zgadzają się, że należy podjąć działania przyspieszające, podstawa płatności powinna być uzgodniona przed rozpoczęciem przyspieszenia. Strony kontraktu powinny dążyć do uzgodnienia zapisów, jakie należy prowadzić w wypadku zastosowania działań przyspieszających.

- 16.1 Niektóre wzory umów przewidują przyspieszenie w formie polecenia lub umowy uzupełniającej. W innych wzorach polecenie przyspieszenia można wydać poprzez odniesienie do godzin pracy i kolejności robót. Wykonawca nie może dostać polecenia przyspieszenia w celu ograniczenia Opóźnienia Zamawiającego, o ile kontrakt na to nie zezwala.
- 16.2 W wypadku, gdy kontrakt przewiduje przyspieszenie, płatność za przyspieszenie powinna być określona zgodnie z warunkami kontraktu.
- 16.3 W wypadku, gdy kontrakt nie przewiduje przyspieszenia, ale Wykonawca i Zamawiający zgadzają się, że należy podjąć działania przyspieszające, podstawa płatności powinna być uzgodniona przed rozpoczęciem przyspieszenia.

- 16.4 W wypadku, gdy przyspieszenie jest polecane i/lub uzgodnione, Wykonawca nie jest uprawniony do żądania odszkodowania z tytułu przedłużenia za okres Opóźnienia Zamawiającego, którego uniknięto poprzez działania przyspieszające.

W wypadku, gdy Wykonawca rozważa zastosowanie działań przyspieszających w celu uniknięcia ryzyka wystąpienia kar umownych w wyniku nieuzyskania EOT, które uważa za należne, a następnie dochodzenie roszczenia z domniemanego przyspieszenia, Wykonawca powinien najpierw podjąć kroki w celu rozstrzygnięcia sporu lub różnicy stanowisk w zakresie prawa do EOT zgodnie z postanowieniami dotyczącymi rozstrzygania sporów kontraktowych.

- 16.5 W wypadku, gdy Wykonawca rozważa wprowadzenie działań przyspieszających, aby uniknąć ryzyka wystąpienia kar umownych w wyniku nieotrzymania EOT, które uważa za należne, a następnie dochodzenie konstruktywnego roszczenia z tytułu przyspieszenia, Wykonawca powinien najpierw podjąć kroki w celu rozstrzygnięcia sporu lub różnicy zdań w zakresie prawa do EOT zgodnie z postanowieniami dotyczącymi rozstrzygania sporów umownych. W przeciwnym razie istnieje ryzyko, że nie będzie on uprawniony do odszkodowania z tytułu takich działań przyspieszających. W każdym przypadku, przed podjęciem jakichkolwiek działań przyspieszających, Wykonawca powinien przekazać IK szczegółowe informacje na temat planowanych działań przyspieszających. Wykonawca powinien następnie uwzględnić takie środki w zmienionym harmonogramie.
- 16.6 Fakt, że Wykonawca wdraża środki mające na celu nadrobienie Opóźnienia Zamawiającego, niekoniecznie oznacza, że pełne koszty tych działań zostały spowodowane przez Opóźnienie Zamawiającego. Na przykład, dodanie drugiego zespołu pracowników może pozwolić na ukończenie odpowiednich robót w krótszym okresie czasu, ale ogólnie Wykonawca mógł ponieść koszty taki sam koszt jak koszt liczby osobogodzin, jakie planował wykonać. Oczywiście Wykonawca może zapłacić wyższe stawki związane z zaangażowaniem dwóch zespołów pracowników w późniejszym terminie z powodu Opóźnienia Zamawiającego. Wszelkie takie dodatkowe koszty należy zatem porównać z kosztami przedłużenia, które i tak by powstały, w celu ustalenia, czy te dodatkowe koszty są racjonalne. Ponadto, każde wynikające z powyższego nadmierne zwiększenie siły roboczej może prowadzić do utraty produktywności, która mogłaby następnie stanowić podstawę roszczenia o odszkodowanie z tytułu zakłócenia.

17. Roszczenia globalne

W Protokole odradza się stosowania przez wykonawców nierzadkiej praktyki występowania z roszczeniami złożonymi lub globalnymi bez próby uzasadnienia przyczyny i skutku, pomimo widocznej tendencji sądów do przyjmowania łagodniejszego podejścia przy rozpatrywaniu roszczeń globalnych.

- 17.1 Jeżeli Wykonawca sporządził i prowadził dokładne i kompletne zapisy proporcjonalne do projektu, w większości przypadków Wykonawca powinien być w stanie ustalić związek przyczynowy pomiędzy Zdarzeniem objętym Ryzykiem Zamawiającego a wynikającymi z niego kosztami i/lub stratami, bez konieczności złożenia roszczenia globalnego. Brak prowadzenia takich zapisów prawdopodobnie nie usprawiedliwi złożenia roszczenia o charakterze globalnym przez Wykonawcę. Wytyczne zawarte w Protokole odnośnie prowadzenia zapisów zawarte są w wytycznych do Zasady Podstawowej nr 1 w Części B.
- 17.2 W wypadkach, które powinny występować jedynie sporadycznie, gdy niemożliwe lub niewykonalne jest rozróżnienie skutków finansowych różnych przyczyn odszkodowania, tak że nie można dokonać dokładnego lub racjonalnego podziału żadanego odszkodowania pomiędzy kilka zdarzeń przyczynowych, dopuszczalne jest procedowanie w dwóch etapach poprzez: a) indywidualną ocenę ilościową

tych elementów roszczenia, w odniesieniu do których można ustalić związek przyczynowy pomiędzy Zdarzeniem objętym Ryzykiem Zamawiającego a wynikającymi z niego kosztami i/lub poniesioną stratą; oraz b) złożenie roszczenia o zwrot pozostałej części w ramach roszczenia złożonego.

- 17.3 W przypadku części złożonej roszczenia (roszczenia globalnego) Wykonawca będzie jednak musiał określić szczegóły dotyczące przywołanych Zdarzeń objętych Ryzykiem Zamawiającego oraz żądane-go odszkodowania z wystarczającą szczegółowością, tak aby Zamawiający poznał sprawę, która jest wnoszona przeciwko niemu. Wskazane jest również, aby Wykonawca dołączył do roszczenia oświadczenie dotyczące kroków, jakie podjął w celu pełnego sprecyzowania związku przyczynowego dla każdego Zdarzenia objętego Ryzykiem Zamawiającego w swoim roszczeniu oraz przyczyn, dla których okazało się to niemożliwe lub niewykonalne. Wykonawca będzie również musiał wykazać, że w żadnym innym wypadku nie poniósłby kosztów ani nie poniósłby strat ujętych w roszczeniu złożonym.
- 17.4 Oceniając złożone roszczenie globalne, IK, rozjemca, sędzia lub arbiter nie jest zobowiązany do jego odrzucenia z góry tylko ze względu na jego globalny charakter. Powinni oni raczej rozważyć czy, z zastrzeżeniem wszelkich dodatkowych ograniczeń umownych lub wymogów proceduralnych: a) wystąpiły Zdarzenia objęte Ryzykiem Zamawiającego, które spowodowały opóźnienie i/lub zakłócenie dla Wykonawcy; oraz b) takie opóźnienie lub zakłócenie pracy spowodowało poniesienie przez Wykonawcę dodatkowych kosztów. Jednakże IK, rozjemca, sędzia lub arbiter nie są odpowiedzialni za zidentyfikowanie takich zdarzeń i określenie ich skutków, jeżeli nie zrobił tego Wykonawca.
- 17.5 Wykonawca musi być świadomy, że istnieje ryzyko, że roszczenie globalne zostanie całkowicie odrzucone, jeżeli można wykazać, że jakakolwiek istotna część całej straty została spowodowana przez czynnik lub czynniki, za które Zamawiający nie ponosi odpowiedzialności, a IK, rozjemca, sędzia lub arbiter nie są w stanie ocenić wartości takiej nienależnej części roszczenia na podstawie dostępnych dowodów.
- 17.6 Wskazówki zawarte w niniejszym rozdziale mają również zastosowanie do roszczeń dochodzonych przez każdego innego uczestnika projektu (w tym przez stronę występującą z roszczeniem wzajemnym).

18. Roszczenia z tytułu zakłócenia

Odszkodowanie z tytułu zakłócenia może być przyznane tylko w zakresie, w jakim zezwala na to kontrakt lub istnieją w tym zakresie odpowiednie przepisy prawa. Celem analizy zakłóceń jest wykazanie utraty produktywności, a tym samym dodatkowych strat i wydatków ponad te, które zostałyby poniesione, gdyby nie nastąpiły zdarzenia zakłócające, za które odpowiedzialny jest Zamawiający.

- 18.1 Zakłócenie (w odróżnieniu od opóźnienia) jest zakłóceniem, utrudnieniem lub przerwaniem normalnych metod pracy Wykonawcy, co skutkuje niższą wydajnością. Roszczenia z tytułu zakłócenia dotyczą utraty produktywności w realizacji poszczególnych działań roboczych. Z powodu zakłócenia działania te nie mogą być przeprowadzone tak efektywnie, jak zostało to racjonalnie zaplanowane (lub jak to możliwe). Straty i koszty wynikające z utraty produktywności mogą być rekompensowane, jeżeli zostały spowodowane zdarzeniami zakłócającymi, za które druga strona jest odpowiedzialna na podstawie kontraktu.
- 18.2 Zdarzenia zakłócające mogą mieć bezpośredni wpływ na roboty poprzez zmniejszenie produktywności (np. fragmentaryczny dostęp do terenu budowy, inny niż zaplanowano, roboty poza kolejnością lub zmiany projektowe). Mogą one również prowadzić do wtórnych konsekwencji dla realizacji robót, na przykład poprzez nadmiar siły roboczej lub spiętrzenie branż, osłabienie nadzoru poprzez rozdrobione zespoły robocze, nadmiar nadgodzin (co może prowadzić do zmęczenia), powtarzające się cykle nauczania i niskie morale siły roboczej, które może jeszcze bardziej zmniejszyć wydajność.

- 18.3 Ta utrata produktywności spowoduje straty finansowe związane z wykonywaniem działań roboczych, na które takie straty oddziałują. Jednakże nie cała utracona produktywność może być przedmiotem odszkodowania. Wykonawca może żądać odszkodowania z powodu zakłócenia (niezależnie od tego, czy na mocy kontraktu, czy z tytułu naruszenia kontraktu) tylko w zakresie, w jakim zezwala na to kontrakt lub istnieje podstawa prawna roszczenia.
- 18.4 Jeżeli chodzi o roszczenie z tytułu zakłócenia w ramach kontraktu, większość standardowych wzorów umów nie przewiduje rekompensat z tytułu zakłócenia, chociaż odnoszą się one do niektórych szczególnych zdarzeń, które mogłyby prowadzić do zakłócenia, takich jak nieprzewidywalne warunki gruntowe i opóźnione zatwierdzenia lub instrukcje ze strony IK. Zakłócenia nie stanowią również same w sobie podstawy roszczenia. Wykonawca musi zatem wyjaśnić w piśmie zawierającym roszczenie podstawę prawną swojego żądania.
- 18.5 Jeżeli chodzi o wyjaśnienie przyczyny zakłócenia, często zdarza się, że Wykonawca będzie polegał na wielu i wzajemnie powiązanych zdarzeniach zakłócających, aby wyjaśnić swoją utratę produktywności i uzasadnić swoje roszczenie o rekompensatę straty i zwrot wydatków związanych z wykonywaną pracą, na które oddziałuje zakłócenie. W zależności od okoliczności określenie utraty produktywności, a tym samym straty i kosztów związanych z indywidualnymi zdarzeniami zakłócającymi może okazać się niemożliwe lub niewykonalne w praktyce. W związku z tym, po wykluczeniu przez Wykonawcę kosztów i/lub strat związanych z konkretnymi Zdarzeniami objętymi Ryzykiem Zamawiającego, dla których można ustalić związek przyczynowy, pozostałe roszczenie o odszkodowanie za zakłócenie może stanowić rzadką sytuację, w której dopuszczalne jest dochodzenie odszkodowania całościowego (tj. roszczenie globalne). Ryzyko związane z procedowaniem roszczenia globalnego wyjaśniono w wytycznych do Zasady Podstawowej nr 17 w Części B.

ANALIZA ZAKŁÓCENIA

- 18.6 Zakłócenie wykazuje się poprzez zastosowanie metod i technik analitycznych w celu ustalenia utraty produktywności wynikającej ze zdarzeń zakłócających i wynikających z nich strat finansowych. Zakłócenie nie jest jedynie różnicą pomiędzy tym, co się wydarzyło, a tym, co zostało zaplanowane przez Wykonawcę. Z perspektywy Wykonawcy celem analizy zakłóceń jest wykazanie utraty produktywności, a tym samym dodatkowych strat i wydatków ponad te, które zostałyby poniesione, gdyby nie nastąpiły zdarzenia zakłócające, za które odpowiedzialny jest Zamawiający. Wiele przyczyn niższej niż przewidywano produktywności (takich jak słaby nadzór lub planowanie, przeróbki z powodu wad, nieodpowiednia koordynacja podwykonawców lub zbyt optymistyczne oferty przetargowe lub błędy w procedurach przetargowych) nie uzasadnia odszkodowania z tytułu zakłóceń. Odszkodowanie może być należne na rzecz Wykonawcy wyłącznie w przypadku konsekwencji zdarzeń zakłócających, za które odpowiedzialność ponosi Zamawiający. Utrata produktywności spowodowana wszystkimi innymi zdarzeniami musi być wyłączona z roszczenia.
- 18.7 Punktem wyjścia analizy zakłóceń jest przegląd produktywności realizacji robót w perspektywie czasu w celu określenia, kiedy osiągnięto niższą produktywność i na jakie działania robocze zakłócenia miały wpływ. Analizę należy następnie kontynuować, rozwijając wiedzę na temat tego, jakie roboty zostały przeprowadzone, kiedy roboty zostały przeprowadzone i jakie zasoby zostały wykorzystane, a następnie należy dokonać przeglądu poniesionych strat finansowych. Prowadzenie dokładnych zapisów projektu jest zatem równie ważne dla analizy zakłóceń, jak dla analizy opóźnień.
- 18.8 W Protokole nie zaleca się stosowania dodatków procentowych do założeń dotyczących produktywności w ofertach przetargach, jeżeli nie są one poparte analizą. W wypadku, gdy Wykonawca wykazał zdarzenia zakłócające, za które Zamawiający jest odpowiedzialny umownie, nawet w przy-

padku bardzo prostych projektów Wykonawca powinien być w stanie przeprowadzić pewną analizę (choć będzie to ograniczona analiza w przypadku prostych projektów) w celu oszacowania utraconej produktywności, a tym samym strat i wydatków spowodowanych tymi zdarzeniami zakłócającymi. Obowiązek udowodnienia, że zakłócenie spowodowało straty finansowe spoczywa na Wykonawcy.

- 18.9 Wykonawca ubiegający się o odszkodowanie z tytułu zakłócenia musi wykazać kwotę roszczenia do poziomu pewności wymaganego przez IK, rozjemcę, sędziego lub arbitra zgodnie z obowiązującym prawem. Kwota ta jest kosztem utraty produktywności, która będzie różnicą pomiędzy produktywnością realistyczną i osiągalną, a produktywnością faktycznie osiągniętą w trakcie wykonywania działań roboczych, w wyniku zdarzeń zakłócających, za które odpowiedzialny jest Zamawiający. Pierwotne założenia z etapu oferty nie powinny być automatycznie uznawane za „realistyczny i osiągalny” poziom odniesienia. Jak omówiono poniżej, istnieje kilka metod wyznaczania punktu odniesienia, w stosunku do którego mierzy się rzeczywiste poziomy produktywności osiągnięte w wyniku zdarzeń zakłócających, za które odpowiedzialny jest Zamawiający.
- 18.10 Zaleca się, aby odszkodowanie z tytułu zakłócenia spowodowanego zmianami uzgadniać z wyprzedzeniem przed przeprowadzeniem zmian lub, jeżeli nie jest to możliwe, jak najszybciej po zakończeniu zmian (zob. wytyczne do Zasady Podstawowej nr 19 w Części B).
- 17.11 Zaleca się, aby zakłócenia spowodowane innymi zdarzeniami, za które odpowiedzialny jest Zamawiający, zostały zrekompensowane poprzez zwrot faktycznie poniesionych uzasadnionych kosztów, powiększonych o rozsądny dodatek z tytułu zysku, o ile zezwala na to kontrakt.

METODY ANALIZY ZAKŁÓCEŃ

- 18.12 Istnieje kilka metod obliczania utraconej produktywności wynikającej ze zdarzeń zakłócających, z różną dokładnością i powszechną akceptacją. Można dokonać szerokiego rozróżnienia pomiędzy metodami, które opierają się na rzeczywistych lub teoretycznych pomiarach porównawczej produktywności (metody oparte na produktywności), a tymi, które opierają się na analizie planowanych i faktycznych wydatków na zasoby lub koszty (metody oparte na kosztach). Pierwsza z nich ma na celu zmierzenie utraty produktywności w wykorzystanych zasobach, a następnie wycenę tej utraty; druga stara się bardziej bezpośrednio ustalić różnicę pomiędzy kosztami faktycznymi a kosztami planowanymi bez uprzedniego zmierzenia utraty produktywności wykorzystanych zasobów.

- 18.13 Poniżej przedstawiono wyjaśnienie każdej z poniższych, bardziej powszechnych metod:

METODY OPARTE NA PRODUKTYWNOŚCI	METODY OPARTE NA KOSZTACH
1. Badania charakterystyczne dla Projektu	1. Szacowane vs. poniesione nakłady na robociznę
a) Analiza mili pomiarowej	2. Szacowany vs. poniesiony koszt
b) Analiza wartości wypracowanej	
c) Analiza harmonogramu	
d) Próby dotyczące robót lub branż	
e) Modelowanie dynamiki systemu	
2. Badania porównawcze Projektu	
3. Badania branżowe	

- 18.14 Analiza zakłóceń będzie się koncentrować przede wszystkim na bezpośrednich zasobach pracy i zasobów zakładu wyspecyfikowanych dla zadań, o których mówi się, że zostały zakłócone. Jednakże może również wystąpić wpływ na zasoby pośrednie, takie jak personel nadzoru lub zakłady stałe (tj. w przypadku gdy zasoby te są zwiększane, a nie tylko rozszerzane), co prowadzi do dodatkowych kosztów. Wykazując, że zdarzenia zakłócające spowodowały również dodatkowe koszty dla zasobów pośrednich, Wykonawca będzie musiał wykazać korelację między tymi kosztami a utratą produktywności zasobów bezpośrednich.

METODY OPARTE NA PRODUKTYWNOŚCI

- 18.15 Istnieją trzy ogólne kategorie metod opartych na produktywności, które wymieniono poniżej według kolejności preferencji ze względu na ich malejącą wiarygodność i ogólną akceptację:
- a) badania charakterystyczne dla Projektu;
 - b) badania porównawcze Projektu; oraz
 - c) badania branżowe.

Badania charakterystyczne dla Projektu

- 18.16 Badania charakterystyczne dla Projektu obejmują analizę mierzonych mil, analizę wartości wypracowanej, analizę harmonogramu, próby robót lub branż oraz modelowanie dynamiki systemu. Spośród tych elementów, w zależności od dostępności niezbędnych zapisów, analiza mierzonych mil jest najbardziej akceptowaną metodą obliczania utraconej produktywności. Uwzględnia ona bowiem jedynie faktyczne skutki zdarzeń zakłócających, za które odpowiedzialny jest Zamawiający, eliminując tym samym spory dotyczące ważności pierwotnych założeń dotyczących produktywności na etapie przetargu i wyników własnych Wykonawcy.
- a) **Analiza mili pomiarowej:** Metoda ta porównuje poziom produktywności osiągnięty w obszarach lub okresach robót, na które miały wpływ określone zdarzenia zakłócające, z produktywnością osiągniętą w przypadku identycznych lub podobnych działań w obszarach lub okresach robót, na które nie miały wpływu określone zdarzenia zakłócające. Należy zachować ostrożność, aby porównać podobne działania z podobnymi. Na przykład, nie byłoby właściwe porównywanie robót wykonanych w części krzywej uczenia się projektu z robotami wykonanymi po tym okresie. Ponadto wybrany okres odniesienia musi być wystarczająco długi, aby służyć jako wiarygodna próbka wydajności, na którą zakłócenie nie miało wpływu. Chociaż jest to powszechnie akceptowane, analiza mili pomiarowej może być złożona i oparta na szerokiej dokumentacji. Może to być szczególnie problematyczne wszędzie, gdzie: a) nie istnieje żaden okres lub obszar tej samej lub podobnej działalności roboczej, na który zakłócenie nie ma wpływu i który stanowiłby punkt odniesienia, z którym można by porównać wpływ na zakłócone działanie; lub b) na działanie, na które zakłócenie ma wpływ, w odniesieniu do którego mierzona jest utrata produktywności, oddziaływały również kwestie nie uprawniające do odszkodowania, prowadzące do konieczności obliczania korekt produktywności. W tym względzie, choć korekty mogą być pomocne, im więcej ich się zastosuje, tym bardziej teoretyczna i niewiarygodna stanie się analiza. Lepiej byłoby zamiast tego określić okres najmniejszego zakłócenia i wykorzystując go jako milę pomiarową, wykazać minimalną prawdopodobną dodatkową stratę i wydatki w okresach większego zakłócenia. Analiza ta sama w sobie nie uchwyci jednak początkowej utraconej produktywności właściwej dla mili pomiarowej.
 - b) **Analiza wartości wypracowanej:** Określa liczbę osobogodzin racjonalnie uwzględnionych w rezerwie przetargowej na wykonanie określonych czynności roboczych i porównuje to z faktyczną liczbą osobogodzin na wykonanie tych czynności roboczych. W miarę postępu prac i wydatkowania rezerw przetargowych, osobogodziny stają się „wypracowane”. Przykładowo, gdyby Wykonawca przyjął w rezerwie przetargowej, że zalanie 10m³ betonu

pochłonie 20 osobogodzin, przy zużyciu 10 osobogodzin, „wypracował” te osobogodziny i wyłączając wszelkie błędne lub nazbyt optymistyczne założenia przetargowe i zdarzenia zakłócające, Wykonawca ten powinien był osiągnąć 50% czynności roboczej polegającej na wylewaniu betonu. Jeżeli w rzeczywistości Wykonawca ostatecznie poświęcił 35 godzin na wylanie pełnych 10 m³ betonu, ponownie, z wyłączeniem wszelkich błędnych lub nazbyt optymistycznych założeń przetargowych i zdarzeń zakłócających, za które odpowiedzialność ponosi Wykonawca, dodatkowych 15 osobogodzin powyżej założonych 20 osobogodzin stanowi konsekwencję spadku produktywności. Analiza może również ocenić liczbę osobogodzin zużytych w poszczególnych okresach czasu. W wypadku, gdy nie są dostępne szczegóły dotyczące zaplanowanych i faktycznych osobogodzin, analiza wartości wypracowanej może koncentrować się na kosztach. Zob. pkt 18.9 powyżej w odniesieniu do automatycznego stosowania pierwotnych założeń dotyczących przetargu.

- c) **Analiza Harmonogramu:** Wykorzystuje harmonogramy oparte na zasobach, tworzone przy użyciu specjalistycznego oprogramowania, które zapewnia środki umożliwiające alokację i śledzenie zasobów, w tym siły roboczej, urządzeń, kosztów i ilości w całym okresie trwania projektu. W oparciu o dostarczone dane wejściowe, specjalistyczne oprogramowanie do planowania pomaga w obliczaniu okresowej procentowej realizacji i wartości wypracowanej za działania, na które wpływ ma zakłócenie. Jest to zatem wariant analizy wartości wypracowanej.
- d) **Pobieranie próbek robót lub transakcji.** Opiera się to na jednoczesnych rejestrach bezpośrednich obserwacji robót w celu określenia produktywności. Jeżeli zapisy te nie są dostępne, jest mało prawdopodobne, aby metoda ta była przekonująca, chociaż mogą w tym pomóc dowody z zeznań świadków. Te obserwacje, wraz z dostosowaniem metod budowlanych i założeń, mogą być rejestrowane w ankietach handlowców.
- e) **Modelowanie dynamiki systemu:** Jest to komputerowe podejście symulacyjne wykorzystujące specjalistyczne oprogramowanie do stworzenia modelu zakłóconego projektu. Model ten powiela złożoną sieć relacji i interakcji, które mają wpływ na wydajność pracy i przeróbki, w tym różne etapy projektu (projekt, uzgodnienia, zamówienia lub produkcja, instalacja, budowa, uruchomienie i przejęcie), różne części robót, przepływy robocze i uczestników projektu oraz bezpośrednie skutki zdarzeń związanych z roszczeniami. Model odtwarza rzeczywiste wydatki na robociznę (w tym harmonogram powykonawczy oraz dodatkowe modyfikacje i inne zmiany). Projekt jest następnie ponownie symulowany w przypadku braku elementów roszczenia, co prowadzi do testu sine qua non. Trwałość wniosków wyciągniętych z tej analizy zależy od: a) dokładności i kompletności źródłowych danych wejściowych, a tym samym jakości i dostępności zapisów projektu; b) zasadności ocen analityków przy ustalaniu modelu; oraz c) przejrzystości procesu analitycznego przeprowadzanego przez specjalistyczne oprogramowanie. Biorąc pod uwagę te wyzwania oraz złożoność i koszty związane z przeprowadzaniem tej analizy, nie jest ona tak powszechnie stosowana jak inne metody obliczania utraty produktywności.

Badania porównawcze Projektu

- 18.17 Na badaniach porównawczych projektów można polegać, gdy nie ma wystarczającej ilości danych do przeprowadzenia badań wyspecyfikowanych dla danego projektu. Przy takim podejściu wydajność zakłóconego projektu porównuje się z podobnymi lub analogicznymi projektami (lub podobnymi lub analogicznymi działaniami roboczymi w ramach innych projektów) w tej samej branży, w których nie wystąpiły zdarzenia zakłócające (a tym samym straty produktywności). Podejście to zależy od dostępności wystarczających danych z projektów porównawczych w celu zapewnienia, że porównanie odbywa się na podobnej zasadzie oraz w celu umożliwienia właściwego badania rzekomej porównywalności. Podejście to nie będzie przekonujące bez przejrzystości danych z projektów porównawczych.

Badania branżowe

- 18.18 W wypadku, gdy nie jest dostępna wystarczająca dokumentacja na poparcie badań wyspecyfikowanych dla danego projektu lub nie są dostępne badania porównawcze, pomocne może być oszacowanie strat w zakresie produktywności z wykorzystaniem danych z badań ogólnobranżowych, chociaż tylko wtedy, jeżeli badania te są odnośne dla warunków pracy i rodzajów robót budowlanych, które mają zastosowanie do zakłóconego projektu.
- 18.19 W tym przypadku czynniki wygenerowane na podstawie badań branżowych (niektóre oparte na danych empirycznych, niektóre na danych innych niż empiryczne) są wykorzystywane do oszacowania utraconej produktywności. Czynniki te stosuje się do rzeczywistych strat zasobów w zakłóconym projekcie w celu ustalenia, czy poziom strat mierzonych w zakłóconym projekcie jest zgodny z czynnikami określonymi w tych badaniach. Na przykład, w przypadku projektów, które są zakłócone przez trudne warunki pogodowe, badania te mogą dostarczyć czynniki, które odpowiadają za zmiany temperatury i ich wpływ na praktyki rzemieślnicze i wydajność. Inne badania dotyczą wpływu różnych cech projektu lub cech geograficznych na wydajność. Przykładami takich badań branżowych są badania opracowane przez Amerykańskie Stowarzyszenie Wykonawców Prac Mechanicznych (MCAA), które podają różne wartości procentowe mające zastosowanie do różnego rodzaju zdarzeń zakłócających roboty, w zależności od stopnia ich nasilenia, opracowanie organizacji The Chartered Institute of Building (CIOB) dotyczące wpływu przyspieszonej pracy, opóźnień i zakłóceń na wydajność pracy (ang. „*Effects of Accelerating Works, Delays and Disruption on Labour Productivity*”) oraz badania opracowane przez amerykańskie stowarzyszenie National Electrical Contractors of America (NECA) i badania U.S. Army Corps of Engineers. Pomocne mogą być także badania akademickie prowadzone w ramach badań uniwersyteckich i dostępne w literaturze specjalistycznej.
- 18.20 Tego rodzaju badania branżowe, w szczególności w wypadkach gdy nie są poparte potwierdzeniem danych z danego projektu, mogą być jednak krytykowane jako teoretyczne i dlatego powinny być ostrożnie wykorzystywane.

METODY OPARTE NA KOSZTACH

- 18.21 Metody oparte na kosztach zapewniają najmniej solidne uzasadnienie dla roszczeń o odszkodowanie z tytułu zakłócenia i są często stosowane, gdy utraconej produktywności nie można wiarygodnie obliczyć z wykorzystaniem podejścia opartego na produktywności. Metody te koncentrują się na ewidencji kosztów projektu i mają na celu zapewnienie porównania albo poniesionych i szacunkowych kosztów, albo wykorzystanej i szacowanej robocizny, w odniesieniu do działań, na które mają wpływ zdarzenia zakłócające, za które odpowiedzialny jest Zamawiający.
- 18.22 Dostępnych jest kilka wzorów, z których najprostszym jest całkowity koszt wykorzystanej siły roboczej (przez Wykonawcę) pomniejszony o całkowity koszt siły roboczej zapłacony (przez Zamawiającego na rzecz Wykonawcy), co jest równe całkowitemu kosztowi utraconej siły roboczej. Jednakże z powodów wymienionych w pkt 18.6 powyżej, jest mało prawdopodobne, aby podejście to było przekonujące bez dalszej analizy. Zmodyfikowane formuły, które wyłączają z kalkulacji kosztów podlegających roszczeniu koszty błędów ofertowych Wykonawcy oraz wszelkich zdarzeń zakłócających, za które odpowiedzialny jest Wykonawca, będą bardziej przekonujące. Nawet jeżeli tak się stanie, spowoduje to, że Wykonawca w dalszym ciągu będzie dochodził roszczenia globalnego. Ryzyko związane z procedowaniem roszczeń globalnych wyjaśniono w wytycznych do Zasady Podstawowej nr 17 w Części B.

- 18.23 Ogólnie rzecz biorąc, metody oparte na kosztach mogą stanowić pewną pomoc, jeżeli istnieje wystarczająca dokumentacja i uzupełniające dane szczegółowe wykazujące zasadność założeń ofertowych (w szczególności, że szacowane roboczogodziny były realistyczne i osiągalne), że faktycznie poniesione koszty były rozsądne oraz że koszty wszelkich zdarzeń, za które odpowiedzialny jest Wykonawca, zostały wykluczone.
- 18.24 Istnieje małe prawdopodobieństwo, że metody oparte na kosztach będą przekonujące, jeżeli istnieją metody oparte na produktywności, które można racjonalnie zastosować w danych okolicznościach.

DALSZE WSKAZÓWKI

- 18.25 W odpowiednich okolicznościach i w różnym stopniu wszelkie wprowadzone powyżej metody mogą wspierać roszczenia z tytułu zakłócenia konkurencji. Najbardziej wiarygodne i dokładne są badania wyspecyfikowane dla danego projektu, w szczególności właściwie przeprowadzona analiza mili pomiarowej. Analiza, która łączy metodę opartą na produktywności z metodą opartą na kosztach, może stanowić użyteczną kontrolę krzyżową, w wypadku gdy jest proporcjonalna do przeprowadzenia dwóch analiz. Bez względu na to, jaką metodę stosuje się do identyfikacji i ustalania zakłóceń i wynikających z nich strat i wydatków, konieczne jest wyodrębnienie problemów, które prawdopodobnie wpłynęły na produktywność, ale które nie są związane z odpowiedzialnością Zamawiającego.
- 18.26 Wykonawca powinien mieć na uwadze wytyczne dla Zasady Podstawowej nr 1 w Części B w celu zapewnienia prowadzenia odpowiednich zapisów, które, w razie potrzeby, mogą być podstawą uzasadnienia roszczenia o zakłócenie.
- 18.27 Wykonawcy dochodzą czasem roszczeń dotyczących skumulowanego wpływu zdarzeń zakłócających w związku z gwałtowną utratą produktywności wynikającą z połączenia indywidualnych zdarzeń zakłócających, wykraczających poza to, co wyraźnie wynika z sumowania utraconej produktywności spowodowanej każdym zdarzeniem zakłócającym z osobna. Często zdarza się, że im większa liczba zdarzeń zakłócających, tym trudniej jest precyzyjnie określić wysokość strat z powodu wyzwań związanych z prowadzeniem zapisów narzuconych bez winy Wykonawcy, który nie spodziewał się tych wyzwań w momencie zawierania kontraktu.
- 18.28 Jest to obszar, w którym należy zwrócić szczególną uwagę na ryzyko związane z roszczeniami globalnymi. Jeżeli jednak wszelkie przyczyny zakłóceń można rzeczywiście uznać za odpowiedzialność Zamawiającego, a konsekwencje finansowe tych zakłóceń są niemożliwe do odróżnienia lub ich odróżnienie jest niewykonalne, wówczas takie podejście może być zasadne i rzeczywiście przekonujące. W konsekwencji, propozycja jest taka, że analiza Wykonawcy nie jest w stanie wyjaśnić pełnego zakresu strat finansowych, które rzeczywiście wystąpiły w odniesieniu do poszczególnych zdarzeń zakłócających, ale za stratę, pomimo braku jakichkolwiek innych dowodów, musi w pełni odpowiadać Zamawiający. W wypadku, gdy zdarzenia zakłócające spowodowały opóźnienie lub opóźnienie spowodowało zakłócenie, Wykonawca może również przeprowadzić analizę opóźnienia w celu poparcia swoich roszczeń. Analizy opóźnień są omówione w wytycznych do Podstawowych Zasad nr 4 i nr 1 w Części B.

19. Wycena zmian

Jeżeli to praktycznie możliwe, Zamawiający/IK i Wykonawca powinni wstępnie uzgodnić całkowity prawdopodobny skutek zmian, aby uzyskać, o ile to możliwe, z góry określoną cenę zmiany, obejmującą nie tylko koszty bezpośrednie (robocizna, urządzenia i materiały), ale także koszty związane z czasem i koszty przezwycięzania pracy, uzgodnione EOT i konieczne zmiany harmonogramu.

- 19.1 Każdy kompetentnie sporządzony kontrakt budowlany zawiera mechanizm uprawniający Zamawiającego do zmiany poprzez dodanie lub usunięcie zakresu robót, z mechanizmem ustalania ceny zmiany. Standardowe wzory umów czasem, ale nie zawsze, zawierają sformułowania umożliwiające stronom uzgodnienie przed wykonaniem zmiany, jaka będzie jej stała cena. Autorzy Protokołu popierają taką praktykę.
- 19.2 Użytkownikom projektów i wzorów umów przypomina się, że niezbędne jest posiadanie wykazu stawek i cen do wykorzystania w przypadku zmiany wymagań Zamawiającego.
- 19.3 Zazwyczaj klauzule dotyczące zmian przewidują, że w wypadku gdy zróżnicowany obiekt budowlany ma podobny charakter i jest wykonywany w warunkach podobnych do pierwotnych robót, należy stosować ofertowe stawki umowne. W wypadku, gdy roboty nie mają podobnego charakteru lub nie są wykonywane na podobnych warunkach, można zastosować stawki ofertowe, dostosowane w celu uwzględnienia innych okoliczności. Jeżeli roboty są raczej odmienne, należy ustalić racjonalne lub uczciwe stawki i ceny. Uczciwe lub racjonalne stawki będą ogólnie rzecz biorąc uzasadnionymi kosztami bezpośrednimi powiększonymi o racjonalny dodatek na koszty ogólne (na terenie budowy i poza nim) oraz zysk.
- 19.4 Zgodnie ze standardowym wzorem kontraktu budowlanego JCT wszelkie straty i/lub wydatki spowodowane przez niekorzystny wpływ działań lub zaniechań Zamawiającego na postęp robót należy ustalić oddzielnie od kosztów bezpośrednich i powiązanych kosztów preliminowanych / kosztów ogólnych zalecanej zmiany.
- 19.5 Zgodnie z innymi standardowymi wzorami umów, odszkodowanie z tytułu przedłużenia wynikające ze zmian należy w miarę możliwości wycenić jako część zmiany na podstawie stawek i cen w zestawieniu ilościowym lub wykazie stawek lub na podstawie uczciwej wyceny.
- 19.6 Nie jest dobrą praktyką pozostawienie na koniec kontraktu kwestii przedłużenia i zakłócenia wynikających z szeregu różnych zmian i/lub modyfikacji jako oddzielnych podstaw odszkodowania. Może to spowodować, że Wykonawca przedstawi roszczenie globalne, co jest odradzaną praktyką. W wypadku, gdy nie jest praktycznie możliwe wcześniejsze uzgodnienie kwot z tytułu przedłużenia i zakłócenia, które mają być uwzględnione w zmianach i kwotach z tytułu zmienionych okoliczności, zaleca się, aby strony kontraktu dołożyły wszelkich starań w celu uzgodnienia całkowitej kwoty należnej w wyniku modyfikacji i/lub i/lub oddzielnie, tak szybko, jak to możliwe po wprowadzeniu zmiany.
- 19.7 Chociaż niektóre standardowe wzory umów zawierają klauzule, zgodnie z którymi w wypadku gdy zmiana ma wpływ na roboty niezmienione, takie roboty niezmienione, na które zmiana ma wpływ mogą być traktowane jako zmienione, klauzule te są rzadko stosowane. Zachęca się do stosowania tych klauzul w celu promowania porozumienia w sprawie określenia całkowitego skutku zmian na wczesnym etapie.

20. Podstawa obliczenia odszkodowania z tytułu przedłużenia

O ile kontrakt nie stanowi wyraźnie inaczej, odszkodowanie za przedłużenie nie powinno być wypłacane za nic innego poza faktycznie wykonaną pracą, czasem faktycznie wykorzystanym lub faktycznie poniesionymi stratami i/lub wydatkami. Inaczej mówiąc, rekompensata za przedłużenie spowodowane w inny sposób niż poprzez zmiany opiera się na rzeczywistych kosztach dodatkowych poniesionych przez Wykonawcę. Celem jest postawienie Wykonawcy w takiej samej sytuacji finansowej, w jakiej znajdowałby się, gdyby nie wystąpiło Zdarzenie objęte Rysikiem Zamawiającego.

- 20.1 Opóźnienie powoduje przedłużenie. Przedłużenie powoduje wzrost kosztów. Możliwość przyznania odszkodowania za przedłużenie zależy od warunków kontraktu i przyczyny przedłużenia. Oczywiście, wszelkie koszty przedłużenia wynikające ze Zdarzeń objętych Ryzykiem Wykonawcy muszą być ponoszone przez Wykonawcę. Odszkodowanie z tytułu przedłużenia wynikającego ze Zdarzeń objętych Ryzykiem Zamawiającego obejmuje przede wszystkim zwiększone wykorzystanie przez Wykonawcę zasobów w powiązaniu z czasem, a w szczególności koszty ogólne jego terenu budowy. Nie jest jednak możliwe stwierdzenie, że odszkodowanie z tytułu przedłużenia obejmuje wyłącznie dodatkowe zasoby związane z czasem, ponieważ ze Zdarzeń objętych Ryzykiem Zamawiającego mogą wynikać także inne rodzaje strat, których rekompensaty można żądać.
- 20.2 Przyznanie odszkodowania z tytułu przedłużenia zależy od warunków kontraktu i przyczyny przedłużenia. Koszty przedłużenia mogą być spowodowane przez każdy rodzaj Zdarzenia objętego Ryzykiem Zamawiającego – zmianę, naruszenie postanowień kontraktu lub inne określone w kontrakcie postanowienia, na przykład nieprzewidziane warunki gruntowe.
- 20.3 Niezależnie od tego, czy przyczyna przedłużenia jest regulowana postanowieniem kontraktu czy przepisami dotyczącymi naruszenia kontraktu, do Wykonawcy należy wykazanie, że rzeczywiście poniósł stratę i/lub wydatek, zanim stał się uprawniony do odszkodowania, chyba że kontrakt stanowi inaczej.
- 20.4 Argumenty dotyczące dowodu poniesienia straty mogłyby zostać zredukowane lub całkowicie wyeliminowane, gdyby kontrakt zawierał uzgodnioną kwotę za każdy dzień, która może być stosowana do każdego dnia przedłużenia. Jest to odwrotność standardowej klauzuli dotyczącej kar umownych na rzecz Zamawiającego. Może zaistnieć konieczność zastosowania szeregu różnych uzgodnionych kwot, w zależności od etapu projektu, na którym występuje opóźnienie. Jedną z metod ustalenia kwoty (kwot) byłoby ustalenie przez Wykonawcę wykazu stawek wraz z orientacyjnymi ilościami na etapie przetargu.
- 20.5 Jeżeli przedłużenie jest spowodowane zmianą, zaleca się, aby odszkodowanie za przedłużenie zostało uzgodnione jak najszybciej po wprowadzeniu zmiany i w miarę możliwości uwzględnione w wycenie zmiany (zob. wytyczne do Zasady Podstawowej nr 19 w Części B).

21. Znaczenie kwot warunkowych

Kwoty warunkowe mają ograniczone znaczenie dla oszacowania kosztów przedłużenia i zakłóceń spowodowanych naruszeniem kontraktu lub jakkolwiek inną przyczyną, która wymaga oszacowania dodatkowych kosztów.

- 21.1 W wypadku odszkodowania za przedłużenie lub zakłócenie opartego na rzeczywistych kosztach lub stratach i/lub wydatkach, kwoty warunkowe nie mają znaczenia, ponieważ Wykonawca jest uprawniony do rzeczywistych kosztów przedłużenia lub zakłócenia.
- 21.2 W branży budowlanej panuje powszechne nieporozumienie, że jeżeli Wykonawca nie zawarł w swojej ofercie żadnej rezerwy (kwoty warunkowej) lub zawarł niewystarczającą rezerwę z tytułu kosztów ogólnych budowy, to fakt ten ogranicza lub znosi jego prawo do odszkodowania za przedłużenie lub zakłócenie, jeżeli podstawą zwrotu są rzeczywiście poniesione koszty. Nie jest to założenie prawidłowe. W tych okolicznościach możliwe do przyznania odszkodowanie wymaga potwierdzenia faktycznego kosztu pozostawania na terenie budowy przez dodatkowy czas. Kwoty warunkowe nie mają zatem większego znaczenia dla ustalenia wysokości odszkodowania w tych okolicznościach.

- 21.3 Kwoty warunkowe mogą być przydatnym punktem odniesienia dla oceny przedłużenia i zakłócenia spowodowanego zmianą, ale tylko w takich okolicznościach, w których różne warunki lub okoliczności, w jakich zmiany te są dokonywane, sprawiają, że stosowanie stawek lub cen umownych jest niewłaściwe. Niezależnie od zaleceń zawartych w Protokole nic nie stoi na przeszkodzie, aby wykorzystać kwoty warunkowe jako przybliżony wskaźnik przy uzgadnianiu kosztów przedłużenia lub sprawdzaniu zwrotu kosztów przedłużenia poprzez wartość zmienionych robót, jeżeli chcą tego strony dla ich wygody.

22. Okres odnośny dla oszacowania odszkodowania

Po ustaleniu, że należne jest odszkodowanie z tytułu przedłużenia, oszacowanie należnej kwoty dokonywane jest poprzez odniesienie do okresu, w którym odczuwalny był skutek Zdarzenia objętego Ryzykiem Zamawiającego, a nie do przedłużonego okresu z końca kontraktu.

- 22.1 Odpowiedzialność odszkodowawcza musi być najpierw ustalona poprzez wykazanie, że przedłużenie zostało spowodowane przez Zdarzenie objęte Ryzykiem Zamawiającego.
- 22.2 Często pojawiają się spory co do momentu, w którym należy dokonać oszacowania należnego odszkodowania z tytułu przedłużenia: czy należy je oceniać w odniesieniu do okresu, w którym wystąpiło Opóźnienie Zamawiającego (kiedy dzienna lub tygodniowa kwota wydatków, a zatem odszkodowanie może być wysokie), czy też w odniesieniu do przedłużonego okresu na koniec kontraktu (kiedy kwota odszkodowania może być znacznie niższa).
- 22.3 Odpowiedź na to pytanie jest taka, że okres, który ma być oceniany to okres, w którym odczuwalny był skutek Zdarzenia objętego Ryzykiem Zamawiającego.
- 22.4 Jeżeli kwoty odszkodowania za przedłużenie w przeliczeniu na dzień zostały wcześniej uzgodnione, wówczas moment, w którym doszło do podlegającego odszkodowaniu przedłużenia, musiałby być zgodny z tym, co zostało uzgodnione.

WYTYCZNE CZĘŚĆ C: INNE FINANSOWE TYTUŁY ROSZCZEŃ

Niniejsza Część zawiera wskazówki dotyczące innych finansowych tytułów roszczeń, które często pojawiają się w kontekście opóźnień i zakłóceń.

1. Roszczenia o zapłatę odsetek

- 1.1 Niektóre standardowe wzory umów zawierają postanowienia dotyczące sposobu kalkulacji odsetek jako składnika odszkodowania z tytułu opóźnienia i zakłócenia. Odsetki mogą być również składnikiem odszkodowania, jeżeli można wykazać, że strata (w formie zapłaconych dodatkowych odsetek) została faktycznie poniesiona w wyniku naruszenia kontraktu, a strata była rozważana przez strony w momencie zawierania kontraktu. Występuje również ustawowe prawo do odsetek.
- 1.2 Poniżej przedstawiono uzasadnione podstawy roszczeń o zapłatę odsetek na podstawie kontraktów podlegających prawu angielskiemu, z zastrzeżeniem, że w umowie strony mogły postanowić inaczej oraz, że w stosownych przypadkach może być konieczne przeprowadzenie dowodu.

ODSETKI NA PODSTAWIE KONTRAKTU

- 1.3 Strony mogą uzgodnić w kontrakcie wysokość odsetek i okoliczności, w których będą one należne. Stawka może nie być możliwa do wyegzekwowania, jeżeli ma charakter karny (nieproporcjonalny do uzasadnionych interesów Wykonawcy w zakresie otrzymania terminowej wypłaty odszkodowania należnego za opóźnienie i zakłócenie). Niektóre standardowe wzory umów zawierają jednoznaczne postanowienia w zakresie odsetek umownych.

ODSETKI JAKO ODSZKODOWANIE/KOSZTY FINANSOWANIA

- 1.4 W większości obszarów działalności gospodarczej odsetki należne od pożyczek bankowych (w celu zastąpienia należnych pieniędzy) lub utracone szanse na zarobienie odsetek od depozytów bankowych, są możliwe do wyliczenia jako straty, gdzie wnioskujący może wykazać:
 - a) że taka strata została rzeczywiście poniesiona, oraz
 - b) że taka szkoda mieściła się w granicach racjonalnych rozważań stron w momencie zawierania kontraktu.
- 1.5 Uznaje się, że w branży budowlanej, w momencie zawierania kontraktu strony zawsze będą rozważać, czy pozbawiony środków pieniężnych Wykonawca zapłaci odsetki lub utraci możliwość ich uzyskania. Wykonawcy muszą zatem jedynie wykazać, że strata została rzeczywiście poniesiona.

CZAS, ZA KTÓRY NALICZA SIĘ ODSETKI

- 1.6 Często pojawiają się argumenty dotyczące daty, od której należy naliczać odsetki od roszczenia Wykonawcy. Wykonawcy będą twierdzić, że powinien to być dzień, w którym ponieśli wy-

datki, z tytułu których są uprawnieni do odszkodowania. Zamawiający powiedzą, że odsetki powinny być naliczane dopiero od dnia, w którym Wykonawca dostarczył wszelkich informacji niezbędnych do upewnienia się, że wydatki zostały poniesione.

- 1.7 Właściwa data rozpoczęcia nie będzie taka sama we wszystkich okolicznościach, ale generalnie datą rozpoczęcia wypłaty odsetek powinna być najwcześniejsza data, w której kwota kapitału mogła stać się wymagalna, i którą będzie data płatności kwot z świadectwa płatności wydanego niezwłocznie po dacie, w której Wykonawca wystąpił o wypłatę straty i/lub wydatków. Podlega to wszelkim wymogom dotyczącym powiadomień zawartym w kontrakcie. W kontraktach, w których nie ma certyfikatów, Protokół zaleca, aby odsetki zaczęły być naliczane 30 dni po dniu, w którym Wykonawca poniósł stratę i/lub koszt.

ODSETKI USTAWOWE

- 1.8 Rozpatrując roszczenia o zwrot kosztów przedłużenia (i wszelkie inne roszczenia pieniężne), strony powinny być świadome różnych ustawowych praw do odsetek, którymi może dysponować sędzia, rozjemca lub arbiter w wypadku gdy strony nie rozwiążą swojego sporu. W prawie brytyjskim ustawowe prawo do odsetek jest regulowane w ustawie The Late Payment of Commercial Debts (Interest) Act z 1998 roku, w artykule 35A ustawy Senior Court Act z 1981 r., w artykule 49 ustawy Arbitration Act z 1996 r. oraz ustawy Judgement Act z 1838 r.

2. Koszty ogólne centrali i zyski

- 2.1 Niniejszy rozdział ma zastosowanie do roszczeń odszkodowawczych innych niż wycena zmian w oparciu o stawki i ceny w przedmiarze robót lub wykazie stawek, które obejmują rezerwę na koszty ogólne centrali i zysk.
- 2.2 W przypadku Opóźnienia Zakończenia Kontraktu przez Zamawiającego Wykonawca często składa roszczenie o utracony wkład w odniesieniu do kosztów ogólnych centrali i utracony zysk (albo w projekcie, którego dotyczy roszczenie, albo w innych projektach). Wynika to z faktu, że wydatkowanie przez niego zasobów związanych z czasem zostało przedłużone w odniesieniu do projektu, i zasoby te nie generowały przychodu (w tym, co istotne, wkładu w koszty ogólne i zysk) w innych projektach od daty zakończenia kontraktu.
- 2.3 Koszty ogólne centrali można podzielić na: „dedykowane koszty ogólne”, które poprzez staranne prowadzenie zapisów można przypisać do konkretnego Opóźnienia Zamawiającego oraz „niezaangażowane koszty ogólne” (takie jak czynsz i niektóre wynagrodzenia), które są ponoszone przez Wykonawcę bez względu na ilość wykonywanej przez niego pracy. Koszty te, jeżeli zostaną wykazane, mogą być zwrócone na podstawie kontraktu lub, alternatywnie, mogą być dochodzone jako odszkodowanie z tytułu naruszenia kontraktu.
- 2.4 Jeżeli chodzi o utracone możliwości osiągnięcia zysku, nie można ich dochodzić w ramach standardowych wzorów umów. Zamiast tego, Wykonawcy zazwyczaj określają swoje roszczenie z tytułu utraconej możliwości osiągnięcia zysku jako roszczenie o odszkodowanie z tytułu naruszenia kontraktu. Odpowiednią stawkę można uzyskać ze zbadania sprawozdań finansowych Wykonawcy za trzy poprzednie lata obrotowe najbliższe Zdarzeniu objętemu Ryzykiem Zamawiającego, za które opublikowano zbadane sprawozdania finansowe. Jeżeli kontrakt rzeczywiście umożliwia zwrot utraconej części zysku oprócz wszelkich innych odszkodowań z tytułu opóźnienia realizacji projektu będącego przedmiotem roszczenia, kwota uznanego zysku powinna odzwierciedlać fakt, że nie istnieje ryzyko związane z osiągnięciem tego zysku.

- 2.5 O ile warunki kontraktu nie stanowią inaczej, zwrot utraconego wkładu na pokrycie kosztów ogólnych centrali jest zasadniczo należny jako przewidywalna strata wynikająca z przedłużenia. Wykonawca może mieć większe trudności z wykazaniem, że utracona możliwość osiągnięcia zysku była przewidywalną stratą.
- 2.6 Zanim wystąpi o zwrot niezaangażowanych kosztów ogólnych i utraconego zysku, Wykonawca musi być w stanie wykazać, że:
- a) nie uzyskał zwrotu kosztów ogólnych i nie osiągnął zysku, którego mógł racjonalnie oczekiwać w okresie przedłużenia; oraz
 - b) nie był w stanie uzyskać zwrotu takich kosztów ogólnych i wypracować takiego zysku, ponieważ jego zasoby były zablokowane na skutek Zdarzenia objętego Ryzykiem Zamawiającego.
- 2.7 Aby skutecznie dochodzić takiego roszczenia, Wykonawca musi wykazać, że istniały inne dostępne roboty generujące przychody i zysk, które w wypadku braku Opóźnienia Zamawiającego zostałyby obsłużone przez Wykonawcę.
- 2.8 Wykonawca powinien dołożyć wszelkich racjonalnych starań, aby poprzez zapisy kosztów ogólnych centrali wykazać, że nie udało mu się uzyskać zwrotu tych kosztów, a zysk, który został mu odebrany, pozbawił go zarobków. Jeżeli w inny sposób nie jest możliwe wyliczenie niezaangażowanych kosztów ogólnych i utraconego zysku, można zastosować wzory (z zachowaniem ostrożności) do wyliczenia niepochłoniętych kosztów ogólnych i utraconego zysku, jeżeli tylko zostanie skutecznie udowodnione, że koszty ogólne pozostały niezaangażowane i utracono szansę na wypracowanie zysku w wyniku Zdarzenia objętego Ryzykiem Zamawiającego. Ciężar udowodnienia, że Wykonawca posiada niezaangażowane koszty ogólne i utracony zysk zawsze spoczywa na Wykonawcy. Wzór służy jedynie jako narzędzie do wyliczenia kwoty straty (zob. także pkt. 1.28 dotyczący Zasady Podstawowej nr 1 w Części B).
- 2.9 Trzy najczęściej używane wzory to wzór Hudson'a, Emden'a i Eichleay'a. Opisano je w Załączniku A.
- 2.10 Nie zaleca się stosowanie formuły Hudson'a. Wynika to z faktu, że jest ona uzależniona od dokładności danej oferty, a także z faktu, że obliczenie to opiera się na wycenie, która sama w sobie zawiera już element kosztów ogólnych i zysku, a więc występuje podwójne liczenie.
- 2.11 W ograniczonych przypadkach, w których ma być zastosowany wzór, w Protokole preferuje się stosowanie wzorów Emden'a i Eichleay'a. Jednakże, w odniesieniu do wzoru Eichleay'a, jeżeli znaczna część (więcej niż, powiedzmy, 10%) ostatecznej wyceny kontraktu składa się z wartości zmian, wówczas konieczne będzie dokonanie korekty danych wejściowych do wzoru, aby uwzględnić fakt, że same zmiany mogą zawierać wkład w koszty ogólne centrali i zysk.
- 2.12 IK lub, w wypadku sporu, osoba rozstrzygająca spór, nie powinna być bezwzględnie związana wynikami obliczeń wzoru. Jest możliwe, że zastosowanie określonego wzoru da nieprawidłowy wynik z powodu szczególnych danych wejściowych. Sugeruje się, aby wynik zastosowania jednego wzoru został sprawdzany za pomocą innego wzoru. Arkusz kalkulacyjny jest dostępny na stronie internetowej Towarzystwa: <https://www.scl.org.uk/resources/delay-disruption-protocol>.
- 2.13 Rezerwa (kwota warunkowa) przewidziana w ofercie na koszty ogólne i zysk może zostać wykorzystana, jeżeli strony chcą tego dla swojej wygody.

3. Koszty przygotowania roszczenia

- 3.1 W większości kontraktów budowlanych przewiduje się, że Wykonawca może jedynie uzyskać zwrot kosztów, strat i/lub wydatków, które rzeczywiście poniósł, i że można to wykazać lub

udowodnić za pomocą dokumentów. Wykonawca nie powinien być uprawniony do żądania zwrotu dodatkowych kosztów związanych z przygotowaniem takich informacji, o ile nie wykáže, że został on obciążony dodatkowymi kosztami w wyniku nieuzasadnionych działań lub zaniechań IK w zakresie rozpatrywania roszczeń Wykonawcy. Podobnie, nieracjonalne działania lub zaniechania Wykonawcy w dochodzeniu jego roszczeń powinny uprawniać Zamawiającego do uzyskania zwrotu poniesionych przez niego kosztów. Protokół może być wykorzystany jako wskazówka, co jest racjonalne lub nie w tym zakresie.

Drugie wydanie Protokołu

Prace związane z przeglądem pierwszego wydania i opracowaniem drugiego wydania Protokołu realizowały następujące osoby:

Kim Rosenberg (Przewodnicząca)	David Barry
Richard Bayfield	Chris Ennis
Keith Kirkwood	Marianne Ramey
Jeremy Winter	

Dziękujemy również Szanownej Pani Sędzi O'Farrell, Deepa Khandhia i Oliverowi Sangster za ich wkład i wsparcie.

Pierwsze wydanie Protokołu

Większość prac związanych z opracowaniem pierwszego wydania Protokołu realizowały następujące osoby:

Jeremy Winter (Przewodniczący)	Richard Bayfield
Paul Brough	Anthony Caletka
Jonathan Douglas	Peter Johnson
Stuart Jordan	Stuart Nash
Keith Pickavance	Jim Pragnell
David Richards	

Dziękujemy również następującym osobom za ich wkład, uwagi i wsparcie:

Paul Bennett	John Burgess
Mike Desmond	Nigel Gamble
Andrew Grantham	Keith Kirkwood
Jacqueline Mimms	Walter Murphy
Peter Shaw	John Temprell
Simon Wrightson	Michael Blackburne
Gerlando Butera	John Dye
Brian Gayton	John Hammond
John McGuinness	Anthony Morgan
Dan Octavian	Michael Stokes
Douglas Treacher	Andrew Yendall
John Burbidge	John Crane
Tony Elven	Roger Gibson
Paul Kelly	Christopher Miers
Brendan Murphy	Greg Russell
Kate Sullivan	Dennis Wiles

Projekty pierwszego i drugiego wydania Protokołu zostały zweryfikowane i skomentowane przez wiele osób i organizacji. Ich uwagi zostały należycie przeanalizowane przez komitety redakcyjne i, w stosownych przypadkach, miały wpływ na tekst. Komitety redakcyjne pragną zauważyć, że doceniają czas i wysiłek poświęcony przez wszystkich, którzy zgłosili swoje uwagi. Ostateczna decyzja w sprawie formy i treści dokumentu należy do odpowiednich komitetów redakcyjnych.

ZAŁĄCZNIK A

Definicje i słowniczek

Niniejszy Załącznik zawiera wyjaśnienia dotyczące słów i wyrażeń użytych w Protokole. Dla zapewnienia jak największej czytelności protokołu, zminimalizowano zastosowanie wielkich liter dla zdefiniowanych terminów.

przyspieszenie

Zastosowanie dodatkowych zasobów lub alternatywnej kolejności budowy lub metodologii mających na celu osiągnięcie planowanego zakresu prac w czasie krótszym niż planowano lub wykonanie dodatkowego zakresu prac w pierwotnie planowanym okresie.

Zaakceptowany Harmonogram

W Protokole zaleca się, aby Wykonawca był zobowiązany do przedłożenia Inżynierowi Kontraktu projektu harmonogramu obejmującego całość prac oraz, aby ten projekt harmonogramu został zaakceptowany przez IK. Po zaakceptowaniu przez IK jest on nazywany w Protokole Zaakceptowanym Harmonogramem.

Działanie

Operacja lub proces pochłaniający czas i ewentualnie inne zasoby. Osoba fizyczna lub zespół roboczy może zarządzać danym działaniem. Jest to wymierny element całego harmonogramu projektu.

Rezerwa czasowa dla działania

Zapas czasu bezpośrednio związany z pojedynczym działaniem, uwzględniony w planowanym czasie trwania tego działania. Rezerwę czasową dla działania ustala się po prostu poprzez narzucenie czasu trwania działania, który jest dłuższy niż rzeczywisty czas potrzebny do jego zakończenia.

sieć powiązań

Sieć wskazująca, jak dane działania są ze sobą powiązane. Schemat pierwszeństwa.

harmonogram powykonawczy

Zapis historii projektu budowlanego w formie harmonogramu. Harmonogram powykonawczy nie musi mieć żadnych powiązań logicznych. Może to być jedynie zapis w formie wykresu słupkowego dat rozpoczęcia i zakończenia każdej czynności, która rzeczywiście miała miejsce. Takie samo znaczenie ma „Harmonogram po zakończonej budowie”.

okna czasowe zaplanowane i zrealizowane

Zob. pkt 11.6 lit. d) w Części B.

modyfikacja/zmiana

Wszelkie różnice pomiędzy okolicznościami wykonania i/lub zakresem wykonania robót umownych a okolicznościami wykonania i/lub zakresem wykonania robót opisanymi w dokumentach kontraktowych jako prace wymagane lub planowane do wykonania. Modyfikacja lub zmiana może, ale nie musi wiązać się z prawem do EOT i/lub dodatkowej płatności.

analiza retrospektywna na podstawie dokumentacji powykonawczej (ang. collapsed as-built)

Zob. pkt 11.6 lit. f) w Części B.

zdarzenie podlegające odszkodowaniu

Wyrażenie czasem używane do opisanego, jakie zdarzenia w Protokole stanowią Zdarzenie objęte Ryzykiem Zamawiającego, w odniesieniu do których Wykonawca jest uprawniony do odszkodowania.

odszkodowanie

Uznanie roszczenia lub wypłata pieniędzy za wykonaną pracę lub poświęcony czas w oparciu o wycenę, w zakresie start i/lub zwrotu poniesionych wydatków lub jako odszkodowanie.

data zakończenia

Zob. data zakończenia kontraktu.

równoległość

Zob. wytyczne dotyczące Zasady Podstawowej nr 10 w Części B.

opóźnienie równoległe

Zob. równoległość.

konstruktywne przyspieszenie

Przyspieszenie w wyniku nieuznania przez IK, że Wykonawca napotkał Opóźnienie Zamawiającego, w odniesieniu do którego przysługuje mu prawo do EOT i które to opóźnienie wymagało od Wykonawcy przyspieszenia jego postępów w celu zakończenia prac do obowiązującego terminu zakończenia kontraktu. Sytuacja taka może być spowodowana odrzuceniem przez Zamawiającego uprawnionego wniosku o EOT lub opóźnionym przyznaniem EOT przez IK. W prawie angielskim jest ono rzadko uznawane.

Inżynier Kontraktu (IK)

Osoba odpowiedzialna za administrowanie kontraktem, w tym za poświadczanie, jakie przedłużenie terminu jest właściwe lub jakie dodatkowe koszty lub straty i wydatki mają być zrekompensowane. W zależności od formy kontraktu do określenia takiej osoby mogą być stosowane takie pojęcia, jak: Pełnomocnik Zamawiającego, Przedstawiciel Zamawiającego, Administrator Kontraktu, Kierownik Projektu lub Inspektor Nadzoru lub osoba taka może być określona jako konkretny specjalista, np. Architekt lub Inżynier. Inżynierem kontraktu może być jeden z pracowników Zamawiającego lub sam Zamawiający.

termin zakończenia kontraktu

Termin, w którym Wykonawca jest umownie zobowiązany do ukończenia prac, z uwzględnieniem wszelkich przyznanych EOT. Oprócz tego, że jest to ogólny termin zakończenia, termin zakończenia kontraktu może być terminem zakończenia części robót lub terminem zakończenia kamienia milowego. Wyrażenie „termin zakończenia” jest czasem stosowane przez Wykonawców do opisanego daty, kiedy planują oni zakończenie robót (która może być wcześniejsza niż termin zakończenia kontraktu). Protokół unika takiej pomyłki poprzez zastosowanie wyrażenia „termin zakończenia kontraktu”.

Wykonawca

Strona odpowiedzialna za realizację robót jest ogólnie nazywana „Wykonawcą”. Protokół ma zastosowanie do kontraktów na podwykonawstwo, jak również do kontraktów głównych, a zatem w wypadku zastosowania go do umowy o podwykonawstwo, to właśnie podwykonawca jest nazywany w Protokole „Wykonawcą”.

Opóźnienie Wykonawcy

Wyrażenie powszechnie stosowane do opisywania wszelkich opóźnień spowodowanych przez Zdarzenie objęte Ryzykiem Wykonawcy. Protokół wprowadza rozróżnienie pomiędzy Opóźnieniem Postępów Wykonawcy, które jest opóźnieniem powodującym jedynie opóźnienie postępów prac Wykonawcy, nie po-

wodując niedotrzymania terminu zakończenia kontraktu oraz Opóźnieniem Zakończenia Kontraktu przez Wykonawcę, które jest opóźnieniem, jakie spowoduje niedotrzymanie terminu zakończenia kontraktu.

Opóźnienie Zakończenia Kontraktu przez Wykonawcę

Zob. Opóźnienie Wykonawcy.

Opóźnienie Postępów Wykonawcy

Zob. Opóźnienie Wykonawcy.

Zdarzenie objęte Ryzykiem Wykonawcy

Zdarzenie lub przyczyna opóźnienia lub zakłócenia, które zgodnie z kontraktem objęte jest ryzykiem i za które odpowiedzialność ponosi Wykonawca.

Planowany termin zakończenia przez Wykonawcę

Data wskazana w harmonogramie Wykonawcy jako data, w której Wykonawca planuje zakończyć prace w ramach kontraktu.

krytyczne opóźnienie

Zob. ścieżka krytyczna.

ścieżka krytyczna

Najdłuższa sekwencja działań w sieci powiązań projektu od jego początku do końca, której suma okresów trwania określa całkowity czas trwania projektu. W zależności od logiki procesu roboczego może istnieć więcej niż jedna ścieżka krytyczna. Opóźnienie w postępach jakiegokolwiek działania na ścieżce krytycznej, bez przyspieszania lub ponownego podejmowania kolejnych działań, spowoduje wydłużenie ogólnego czasu trwania projektu i dlatego określa się je mianem „opóźnienia krytycznego”.

analiza ścieżki krytycznej (CPA)

Proces analizy działań o znaczeniu krytycznym i prawie krytycznym w harmonogramie CPM w celu zarządzania postęпами, równoważenia przydziału zasobów i ustalenia opóźnień lub przyspieszenia do daty zakończenia projektu lub daty zakończenia prac, odcinka lub kamienia milowego.

metoda ścieżki krytycznej (CPM)

Metodologia lub technika zarządzania, która poprzez zastosowanie reguł obliczeń (zazwyczaj automatycznie wykonywanych przez oprogramowanie do planowania), określa ścieżkę krytyczną i oblicza zapas.

zawinione opóźnienie

Wyrażenie stosowane czasami do opisu tego, co Protokół nazywa Opóźnieniem Wykonawcy.

data zakończenia

Termin, w którym oczekiwane jest zakończenie prac przez wykonawcę, który może być wcześniejszy lub późniejszy niż termin zakończenia kontraktu.

zdarzenie opóźniające

Zdarzenie powodujące opóźnienie lub przyczyna opóźnienia, którym może być Zdarzeniem objętym Ryzykiem Zamawiającego lub Zdarzeniem objętym Ryzykiem Wykonawcy.

Opóźnienie Zakończenia

W powszechnym użyciu wyrażenie to może oznaczać albo opóźnienie w stosunku do terminu, w którym wykonawca planował zakończyć swoje prace albo opóźnienie w stosunku do terminu zakończenia kon-

traktu. W Protokole stosowane są wyrażenia Opóźnienie Zakończenia przez Zamawiającego i Opóźnienie Zakończenia przez Wykonawcę, które oznaczają opóźnienie w stosunku do daty zakończenia realizacji kontraktu – zob. ich definicje.

Opóźnienie Postępów

W Protokole oznacza to opóźnienie, które spowoduje jedynie opóźnienie w postępach pracy Wykonawcy, nie powodując niedotrzymania terminu zakończenia kontraktu. Jest to albo Opóźnienie Postępów Zamawiającego albo Opóźnienie Postępów Wykonawcy.

zakłócenie

Zob. pkt. 5 w Części A oraz wytyczne dotyczące Zasady Podstawowej nr 18 w Części B.

zdarzenie zakłócające

Zdarzenie powodujące zakłócenie lub przyczyna zakłócenia.

czas trwania

Czas trwania to czas potrzebny do wykonania czynności. Okres czasu można ustalić indukcyjnie, poprzez określenie daty rozpoczęcia i zakończenia działania lub dedukcyjnie poprzez policzenie czasu niezbędnego do wydatkowania zasobów zastosowanych do realizacji takiego działania.

Zamawiający

Zamawiający jest stroną kontraktu, która zobowiązuje się zapłacić za prace. W niektórych standardowych wzorach umów strona, która zobowiązuje się zapłacić za prace jest nazywana Deweloperem, Właścicielem, Klientem lub Inwestorem. Protokół ma zastosowanie do umów o podwykonawstwo, jak również do kontraktów głównych, a zatem w przypadku zastosowania go do umowy o podwykonawstwo, to właśnie generalny 1wykonawca jest nazywany w Protokole Zamawiającym.

Opóźnienie Zamawiającego

Wyrażenie powszechnie stosowane do opisywania wszelkich opóźnień spowodowanych przez Zdarzenie objęte Ryzykiem Zamawiającego. Protokół wprowadza rozróżnienie pomiędzy Opóźnieniem Postępów Zamawiającego, które jest opóźnieniem powodującym jedynie opóźnienie postępów Wykonawcy, nie powodując niedotrzymania terminu zakończenia kontraktu oraz Opóźnieniem Zakończenia Kontraktu przez Zamawiającego, które jest opóźnieniem, jakie spowoduje niedotrzymanie terminu zakończenia kontraktu.

Opóźnienie Zakończenia Kontraktu przez Zamawiającego

Zob. Opóźnienie Zamawiającego.

Opóźnienie Postępów Zamawiającego

Zob. Opóźnienie Zamawiającego.

Zdarzenie objęte Ryzykiem Zamawiającego

Zdarzenie lub przyczyna opóźnienia lub zakłócenia, które zgodnie z kontraktem stanowi zagrożenie i za które odpowiedzialność ponosi Zamawiający.

usprawiedliwione opóźnienie

Wyrażenie używane czasem w Protokole do opisanie, jakie zdarzenia stanowią Opóźnienie Zamawiającego, w odniesieniu do których Wykonawca jest uprawniony do EOT.

przedłużenie czasu (EOT)

Dodatkowy czas przyznany Wykonawcy w celu zapewnienia wydłużonego terminu umownego lub przesunięcia daty, do której prace mają być lub powinny być zakończone oraz zwolnienia go z odpowiedzialności odszkodowawczej z tytułu opóźnienia (zazwyczaj kar umownych).

zapas czasu

Czas dostępny na działanie oprócz planowanego czasu trwania takiego działania. Zob. wolny zapas i całkowity zapas. W wypadku, gdy w Protokole pojawia się wyrażenie „zapas (czasu)”, oznacza ono dodatni, a nie ujemny czas, chyba że wyraźnie określono inaczej.

wolny zapas

Czas, o który działanie może zostać opóźnione w stosunku do daty wcześniejszego rozpoczęcia/wcześniejszego zakończenia bez opóźnienia wcześniejszego rozpoczęcia lub wcześniejszego zakończenia jakiegokolwiek bezpośrednio następującego po nim działania.

wykres Gantt'a

Wykres słupkowy – nazwany nazwiskiem jego pomysłodawcy, Henry'ego Gantt'a.

roszczenie globalne

Roszczenie globalne to roszczenie, w którym Wykonawca żąda odszkodowania za grupę Zdarzeń objętych Ryzykiem Zamawiającego, ale nie wykazuje lub nie może wykazać bezpośredniego związku pomiędzy poniesioną stratą i poszczególnymi Zdarzeniami objętymi Ryzykiem Zamawiającego.

działanie hamakowe

Działanie reprezentujące okres od rozpoczęcia tego działania do zakończenia innego działania. Czasami wykorzystywane jako sposób podsumowania czasu trwania szeregu działań w harmonogramie jako jednego czasu trwania. Zob. również „praca mierzona upływem czasu”

działanie zawieszone

Działanie niezwiązane z żadnym poprzednim lub następnym działaniem. Pojęcie to jest równoznaczne z pojęciem działania niepowiązanego.

koszty ogólne centrali

Koszty ogólne centrali są kosztami ubocznymi prowadzenia działalności Wykonawcy jako całości i obejmują koszty pośrednie, które nie mogą być bezpośrednio przypisane do produkcji, w przeciwieństwie do kosztów bezpośrednich, które są kosztami produkcji. Koszty ogólne mogą obejmować między innymi takie elementy, jak czynsz, stawki, wynagrodzenia dyrektorów, składki na fundusz emerytalny oraz wynagrodzenia biegłych rewidentów. W kategoriach księgowości, koszty ogólne centrali są zazwyczaj określane jako koszty administracyjne, natomiast koszty bezpośrednie produkcji są określane jako koszty sprzedaży.

koszty ogólne centrali i formuły zysków

wzór Hudsona

$$\frac{\text{Koszty ogólne i zysk}}{100} \times \frac{\text{kwota kontraktu} \times \text{okres opóźnienia}}{\text{okres kontraktu}}$$

Koszty ogólne i zysk: koszty ogólne centrali i procentowy udział zysku w ofercie.

wzór Emdena

$$\frac{\text{Koszty ogólne i zysk}}{100} \times \frac{\text{kwota kontraktu} \times \text{okres opóźnienia}}{\text{okres kontraktu}}$$

Koszty ogólne i zysk: koszty ogólne centrali i procentowy udział zysku (faktyczny).

wzór Eichleaya

Krok 1: ustalenie kosztów ogólnych centrali, które można przypisać do kontraktu w następujący sposób: podzielić końcową kwotę kontraktu (z wyłączeniem należności z tytułu kosztów ogólnych centrali) przez łączne przychody za okres obowiązywania kontraktu, a następnie pomnożyć wynik przez łączne koszty ogólne centrali poniesione w rzeczywistym okresie realizacji kontraktu.

Krok 2: podzielić liczbę wynikającą z kroku 1 przez liczbę dni rzeczywistej realizacji kontraktu, aby ustalić stawkę dzienną.

Krok 3: Pomnożyć liczbę wynikającą z kroku 2 przez liczbę dni opóźnienia, za które należy się rekompensata.

oddziaływanie

Wpływ, jaki zmiana wywiera na działanie lub wpływ, jaki zmiana jednego działania wywiera na inne działanie.

analiza opóźnień do harmonogramu bazowego

Zob. pkt 11.6 lit. a) w Części B.

data kluczowa

Wyrażenie czasem używane do opisania daty, do której możliwe do zidentyfikowania osiągnięcie musi być rozpoczęte lub zakończone. Przykłady obejmują „włączenie zasilania”, osiągnięcie „odporności na warunki atmosferyczne” lub rozpoczęcie lub zakończenie faz budowy, etapów lub odcinków kontraktu lub zakończenie robót.

zwłoka (ang. lag)

Opóźnienie w sieci działań stanowiące minimalny konieczny odstęp czasu pomiędzy zakończeniem jednego działania a zakończeniem innego nakładającego się działania. Można je również opisać jako ilość czasu wymaganego od rozpoczęcia lub zakończenia zadania poprzedzającego do rozpoczęcia lub zakończenia zadania następującego po nim. (Zob.: powiązania logiczne).

wyprzedzenie

Przeciwnieństwo zwłoki (lag), ale w praktyce ma to samo znaczenie. Poprzednie działanie może mieć zwłokę w stosunku do następnego działania – z perspektywy następnego działania jest to wyprzedzenie.

praca mierzona upływem czasu

Szczególny rodzaj działania w oprogramowaniu do planowania o wyjątkowych cechach dla czasu trwania. Oprogramowanie oblicza czas trwania pracy mierzonej upływem czasu w oparciu o daty pochodzące od poprzedniej (poprzednich) i następującej (następujących) działań, a nie czas trwania przypisany do danego działania. Jest to wykorzystywane do prac wspierających, takich jak spotkania, które odbywają się w ramach czasowych poprzednich i następujących działań. W praktyce praca mierzona upływem czasu jest czasem używana również w starszym kontekście „działania hamakowego”, ale w rzeczywistości nim nie jest.

odszkodowania umowne, kary umowne

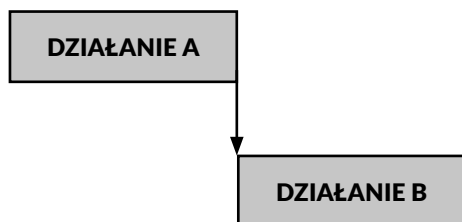
Stała kwota, zazwyczaj za tydzień lub za dzień, wpisana do kontraktu jako należna od Wykonawcy w wypadku gdy prace nie zostaną ukończone przed datą zakończenia kontraktu (pierwotną lub przedłużoną).

powiązania logiczne

Powszechne powiązania logiczne są następujące:

Zakończenie-do-rozpoczęcia

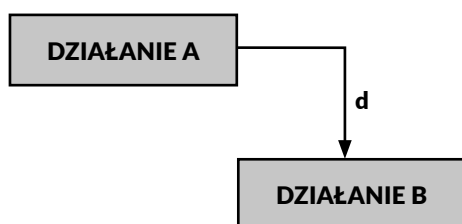
Konwencja na Rysunek 1 przedstawia normalną sekwencyjną zależność jednego działania następującego po drugim. Działanie B nie może rozpocząć się przed zakończeniem działania A.



Rysunek 1 – relacja typu zakończenie-do-rozpoczęcia

Opóźnione zakończenie-do-rozpoczęcia

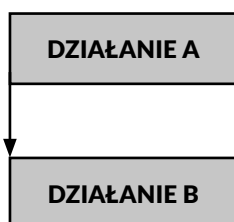
Na Rysunku 2 poniżej „d” oznacza normalny związek oparty na zwłocie (lag) pomiędzy czynnościami A i B; to znaczy, że B nie może rozpocząć się przed upływem „d” dni po zakończeniu czynności A. Przykładem może być czas utwardzania betonu pomiędzy zakończeniem wylewania a rozpoczęciem dalszych prac z betonem.



Rysunek 2 – relacja typu opóźnione zakończenie-do-rozpoczęcia

Rozpoczęcie-do-rozpoczęcia

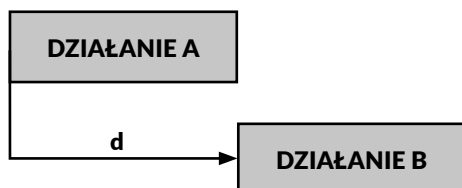
W relacji na Rysunku 3 poniżej działanie B nie może rozpocząć się dopóki nie rozpocznie się działanie A lub, być może dokładniej, działanie B może rozpocząć się w tym samym czasie co działanie A, ale nie wcześniej.



Rysunek 3 – relacja typu rozpoczęcie-do-rozpoczęcia

Opóźnione rozpoczęcie-do-rozpoczęcia

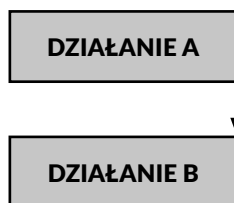
Na Rysunku 4 „d” oznacza relację rozpoczęcie-do-rozpoczęcia z narzuconym opóźnieniem, wskazując, że działanie B nie może rozpocząć się przed upływem okresu „d” po rozpoczęciu działania A. Konwencja ta zapewnia jedno z udogodnień umożliwiających nakładanie się realizacji działań.



Rysunek 4 – relacja typu opóźnione rozpoczęcie-do-rozpoczęcia

Zakończenie-do-zakończenia

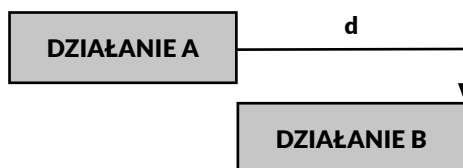
W przykładzie na Rysunku 5 relacji zakończenie-do-zakończenia działanie B nie może zostać zakończone dopóki działanie A nie zostanie zakończone. Oznacza to, że B może skończyć się w tym samym czasie co A, ale nie przed nim.



Rysunek 5 – relacja typu zakończenie-do-zakończenia

Opóźnione zakończenie-do-zakończenia

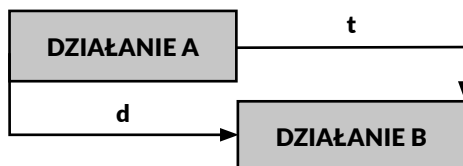
Na poniższym Rysunku 6 „d” oznacza relację zakończenie-do-zakończenia, ale z opóźnieniem, tj. działanie B nie może zostać zakończone przed upływem „d” dni (lub jakichkolwiek innych jednostek czasu, które zostały użyte) po zakończeniu działania A. Konwencja ta przewiduje drugi sposób nakładania się terminów działań.



Rysunek 6 – relacja typu opóźnione zakończenie-do-zakończenia

rozpoczęcie i zakończenie ze zwłoką

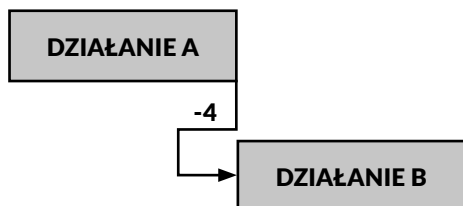
Mogą wystąpić sytuacje, w których zwłoka wymagana będzie zarówno na początku, jak i na końcu powiązanych działań. Osiąga się to poprzez konwencję pokazaną poniżej na Rysunku 7, tj. działanie B nie może rozpocząć się przed upływem „d” dni po rozpoczęciu działania A, a działanie B nie może zakończyć się przed upływem „t” dni po zakończeniu działania A.



Rysunek 7 – relacja typu opóźnione rozpoczęcie i zakończenie

Zwłoka ujemna

Układ lub kolejność, w której działanie następujące może rozpocząć się chronologicznie przed zakończeniem poprzedzającego działania. Poniżej działanie B nie może rozpocząć się przed upływem 4 dni przed planowanym zakończeniem działania A.



Rysunek 8 – zwłoka ujemna

oświadczenie dotyczące metody

Pisemny opis proponowanego przez Wykonawcę sposobu bezpiecznego wykonania robót lub ich części, określający założenia leżące u podstaw wybranej metody oraz uzasadnienie podejścia do poszczególnych etapów budowy. Powinien on zawierać szczegóły dotyczące kluczowych zasobów, w tym siły roboczej i urządzeń.

kamień milowy

Kluczowe wydarzenie wybrane ze względu na jego znaczenie w projekcie. Kamień milowy, powszechnie stosowany w odniesieniu do postępów, jest zazwyczaj wykorzystywany do oznaczenia kluczowej daty.

ograniczenie

Ograniczenie oznacza złagodzenie skutków lub zmniejszenie ich wagi. W połączeniu z Opóźnieniem Postępów lub Opóźnieniem Zakończenia oznacza minimalizację wpływu Zdarzenia stanowiącego Ryzyko. W odniesieniu do zakłóceń lub nieefektywnej pracy oznacza to minimalizację zakłóceń lub nieefektywności. Brak ograniczenia jest powszechnie przywoływany jako obrona lub częściowa obrona przed roszczeniem w sprawie opóźnienia lub zakłócenia. Przyspieszenie mieści się w pojęciu ograniczenia.

musi się rozpocząć / musi się zakończyć

Większość oprogramowania do zarządzania projektami pozwala planiście określić, że działanie musi się rozpocząć lub zakończyć w określonym terminie. Wykorzystanie oprogramowania w ten sposób ogranicza zdolność harmonogramu do dynamicznego reagowania na zmiany w projekcie.

opóźnienie ujemne

Zob. powiązania logiczne powyżej.

ujemny całkowity zapas czasu

Wyrażenie używane czasem do opisu czasu, o jaki należy skrócić czas trwania działania lub ścieżki, aby umożliwić osiągnięcie narzuconej daty ograniczającej. Ujemny zapas czasu występuje tylko wtedy, gdy działanie na ścieżce krytycznej znajduje się za harmonogramem. Jest to koncepcja planowania, której przejawem jest oczywiście opóźnienie.

zdarzenie niepodlegające rekompensacie

Wyrażenie stosowane czasem do opisu tego, co Protokół nazywa Zdarzeniem objętym Ryzykiem Wykonawcy.

nieusprawiedliwione opóźnienie

Wyrażenie stosowane czasem do opisu tego, co Protokół nazywa Opóźnieniem Wykonawcy.

Ścieżka

Działanie lub nieprzerwana sekwencja działań w sieci projektu.

PERT

Technika Oceny i Przeglądu Harmonogramu: technika planowania, podobna do analizy ścieżki krytycznej, ale w której prawdopodobieństwo zakończenia kontraktu jest określane i monitorowane w drodze kwantyfikowalnej oceny ryzyka opartej na optymistycznym, pesymistycznym i najbardziej prawdopodobnym czasie trwania działalności.

planowany termin zakończenia

Zob. „planowany przez Wykonawcę termin zakończenia”.

Praktyczne Zakończenie (ang. *Practical Completion*)

Zakończenie wszystkich robót budowlanych, które należy wykonać, z zastrzeżeniem, że jedynie bardzo drobne prace pozostają niezakończone. Jest to zazwyczaj data, z którą obowiązek ubezpieczenia przechodzi z Wy-

konawcy na Zamawiającego oraz data, od której biegnie okres odpowiedzialności za wady. Jest to termin używany w brytyjskich kontraktach JCT (ang. *Joint Contracts Tribunal*). W standardowych wzorach Międzynarodowej Federacji Inżynierów Konsultantów (FIDIC) jest ono określane jako Zasadnicze Ukończenie (ang. *Substantial Completion*).

schemat pierwszeństwa

Wielokrotna zależność, sieć powiązań, w której strzałka kolejności przedstawia jedną z czterech form relacji pierwszeństwa w zależności od położenia grotu i ogona strzałki kolejności (Zob. powiązania logiczne).

harmonogram

Narzędzie, które dzieli prace na szereg działań, z których każda ma swój czas trwania i logiczne powiązania z poprzednimi i kolejnymi działaniami, tworząc sieć działań. Harmonogram może być przedstawiony w wielu różnych formach, w tym na wykresie Gantta lub na wykresie słupkowym, wykresie równowagi, wykresie czysto logicznym, wykresie logicznym z podziałem czasowym lub na wykresie łańcuchów czasowych, w zależności od charakteru prac. Nazywany jest również „programem”. Terminu tego nie należy mylić z terminem „program”, który oznacza oprogramowanie wykorzystywane do generowania harmonogramu.

narracja harmonogramu

Pisemne wyjaśnienie założeń leżących u podstaw Zaakceptowanego Harmonogramu (lub Zaktualizowanego Harmonogramu), jego kluczowych zasobów, kolejnych ograniczeń, ścieżki krytycznej, ryzyka, wykluczeń/wyjątków i strategii realizacji.

przedłużenie

Przedłużony czas trwania prac, w trakcie którego w wyniku opóźnienia powstają koszty związane z czasem.

zasoby

Wyrażenie używane do opisu dowolnej zmiennej możliwej do zdefiniowania, która jest wymagana do zakończenia działania i może ograniczać projekt. Może to być osoba, element wyposażenia, usługa lub materiał, który jest wykorzystywany do wykonania zadania projektowego.

wyrównanie zasobów

Wyrażenie używane do opisu procesu zmiany harmonogramu w celu zmniejszenia różnicy pomiędzy wartościami maksymalnymi i minimalnymi wymagań dotyczących zasobów. Proces ten usuwa wartości maksymalne i minimalne oraz konflikty w zapotrzebowaniu na zasoby, przesuwając działania w ramach ich wczesnych i późnych terminów oraz przejmując zapas. Większość oprogramowania do planowania projektu oferuje automatyczne rutynowe wyrównanie zasobów, które odradza wykonanie zadania w ramach narzuconych ograniczeń logicznych do czasu, gdy dostępne będą zasoby przypisane do zadań.

retrospektywna analiza najdłuższej ścieżki

Zob. pkt 11.6 lit. e) w Części B.

zmieniony harmonogram

Harmonogram, który pokazuje, w jaki sposób zostanie nadrobione Opóźnienie Zakończenia. Punktem wyjścia powinien być najnowszy Zaktualizowany Harmonogram. Jeżeli zostanie zaakceptowany przez IK, zastępuje poprzedni Zaakceptowany Harmonogram jako narzędzie monitorowania rzeczywistego postępu.

Zdarzenie objęte Ryzykiem

Zob. Zdarzenie objęte Ryzykiem Zamawiającego i Zdarzenie objęte Ryzykiem Wykonawcy.

planowanie kroczące

Jest to metoda planowania, w której szczegóły harmonogramu są opracowywane w miarę realizacji projektu. Metoda ta zakłada, że szczegółowy plan dla konkretnych działań w przyszłości zostanie opracowany bliżej czasu, kiedy działania te mają być realizowane.

program

Inna nazwa dla harmonogramu.

luz

Inna nazwa dla całkowitego zapasu czasu.

podsieć

Grupa logicznie powiązanych działań lub czasów trwania. W Protokole ma ona służyć do zilustrowania pracy wynikającej bezpośrednio ze Zdarzenia objętego Ryzykiem Zamawiającego.

Zasadnicze Ukończenie

Zob. Praktyczne Zakończenie.

analiza wpływu czasu

Zob. pkt. 4.12 i 11.6 lit. b) w Części B.

Rezerwa na Ryzyko Czasowe

Dodatkowy czas uwzględniony przez Wykonawcę w ramach przyznanego czasu trwania działania w harmonogramie w celu uwzględnienia ryzyka, za które jest on odpowiedzialny zgodnie z kontraktem. Jest to środek awaryjny. Rezerwa może wynosić zero.

analiza odcinków czasu

Zob. pkt 11.6 lit. c) w Części B.

całkowity zapas czasu

Ilość czasu, w którym działanie mogą zostać opóźnione poza swoją datę wcześniejszego rozpoczęcia/wcześniejszego zakończenia bez opóźniania terminu zakończenia kontraktu.

Zaktualizowany Harmonogram

W Protokole Zaktualizowany Harmonogram oznacza Zaakceptowany Harmonogram zaktualizowany w oparciu o wszelkie osiągnięte postępy oraz wszelkie zmiany logiki i ograniczeń. Ostateczny Zaktualizowany Harmonogram powinien przedstawiać harmonogram powykonawczy.

prace/roboty

Zakres prac/robót do wykonania przez Wykonawcę w ramach kontraktu.

ZAŁĄCZNIK B

Rodzaje i przykłady zapisów

Wytyczne dotyczące Zasady Podstawowej nr 1 w Części B Protokołu dotyczą prowadzenia zapisów. Niniejszy Załącznik zawiera wykaz typowych zapisów w ramach każdej z sześciu opisanych kategorii (harmonogram, postępy, zasoby, koszty, korespondencja i administracja oraz dokumentacja kontraktowa i przetargowa) oraz główne powody prowadzenia tych zapisów w celu ułatwienia zarządzania postępem prac oraz rozwiązywania spraw roszczeń z tytułu opóźnień i zakłóceń.

1. Zapisy Harmonogramów

- 1.1. Zapisy te określają plan Wykonawcy dotyczący wykonania robót oraz, po aktualizacji, rejestrują stan zaawansowania robót w uzgodnionych odstępach czasu i w momencie zakończenia robót. Poniżej przedstawiono szereg podkategorii zapisów harmonogramu.
- 1.2. Harmonogramy: zazwyczaj istnieje wiele harmonogramów tworzonych i utrzymywanych w odniesieniu do robót, na przykład:
 - a) harmonogramy przetargowe,
 - b) harmonogramy proponowane przez Wykonawcę (przedłożone w celu akceptacji jako Zaakceptowany Harmonogram),
 - c) Zaakceptowany Harmonogram,
 - d) Zaktualizowane Harmonogramy (ostatni z nich powinien być harmonogramem powykonawczym),
 - e) proponowane zmienione harmonogramy przedłożone przez Wykonawcę;
 - f) szczegółowe harmonogramy krótkookresowe, oraz
 - g) wewnętrzne harmonogramy dla celów Wykonawcy.
- 1.3. Istnieją również uzupełniające szczegółowe harmonogramy lub informacje dotyczące planowania w odpowiednim formacie (takim jak CPM, pozycja bilansu lub analiza lokalizacji w czasie, tabelaryczny arkusz kalkulacyjny lub baza danych) na potrzeby:
 - a) projektowania,
 - b) zatwierdzeń (w tym zatwierdzeń IK i zatwierdzeń ze strony organów publicznych),
 - c) zamówień lub produkcji,
 - d) dostawy,
 - e) instalacji,
 - f) budowy kluczowych aspektów robót, oraz
 - g) prowadzenia prób i uruchomienia.
- 1.4. Zapisy wyjaśniające: wyjaśniają one słownie, graficznie i za pomocą arkuszy kalkulacyjnych kluczowe rozważania i założenia leżące u podstaw harmonogramów (w szczególności Zaakceptowanego Harmonogramu). Zapisy te są wykorzystywane do szczegółowego ustalenia planu Wykonawcy i wyjaśnienia działań w harmonogramach oraz sposobu określania ich czasu trwania, logiki i kolejności. Przykłady obejmują:
 - a) opis harmonogramu (określający założenia leżące u podstaw proponowanego harmonogramu Wykonawcy, w tym, co najmniej, kluczowe zasoby, zagrożenia, ograniczenia dotyczące kolejności i ścieżkę krytyczną);

- b) opis każdego Zaktualizowanego Harmonogramu lub proponowanego zmienionego harmonogramu, opisujący kluczowe zmiany w kolejności prac lub danych powykonawczych z ostatniego Zaktualizowanego Harmonogramu oraz ścieżkę krytyczną, wraz z identyfikacją wszelkich zdarzeń opóźnienia lub zakłócenia mających wpływ na postępy;
- c) krzywe postępu w zakresie kosztów, zasobów i fizycznej budowy;
- d) tabelaryczny raport z zaplanowanych, prognozowanych i faktycznych terminów kamieni milowych;
- e) bazę danych powykonawczych dla każdego działania w ramach Zaakceptowanego Harmonogramu (z odniesieniem do zapisów postępów wymienionych w kategorii 2 poniżej);
- f) pliki Modelowania Informacji o Budynku (BIM), jeżeli BIM jest wykorzystywany do prowadzenia robót; oraz
- g) oznaczone rysunki i szkice przedstawiające przewidywane zakończenie i terminy powykonawcze części prac.

2. Zapisy postępów

- 2.1. Zapisy te określają postępy robót w konkretnym czasie. Poniżej przedstawiono szereg podkategorii zapisów dotyczących postępów.
- 2.2. Zapisy surowych danych: są to zapisy, które powinny być sporządzane regularnie, zwykle codziennie dla wszystkich projektów poza bardzo małymi, i za pomocą których rejestruje się sposób, w jaki prowadzone są istotne części robót. Są one podstawą do ustalenia postępów osiągniętych przed, w trakcie i po okresach opóźnień lub zakłóceń. Poniżej znajdują się przykłady takich zapisów:
 - a) raporty (dla każdego głównego obszaru robót – rejestrujące warunki pogodowe, siłę roboczą, dostawy kluczowych materiałów, wykrycie niekorzystnych warunków na danym terenie, godziny pracy, główne wykorzystywane urządzenia i sprzęt oraz trwające działania robocze);
 - b) dziennik BHP dotyczących zdrowia i bezpieczeństwa pracy, ochrony środowiska i/lub zabezpieczenia;
 - c) dane dotyczące przeszkód (rejestrowanie przeszkód lub trudności w planowanych postępach na określonych frontach robót, wyraźne określenie daty rozpoczęcia i zakończenia przeszkody, dziennego statusu na froncie robót oraz obszaru robót i działań harmonogramowych, na które oddziałują przeszkody);
 - d) dowody przekazania terenu pomiędzy wykonawcami / innymi podmiotami, jasno określające, który wykonawca / inny podmiot znajduje się w posiadaniu każdego obszaru roboczego i w jakim czasie;
 - e) zapisy map geologicznych;
 - f) wnioski o przeprowadzenie kontroli / protokoły pokontrolne;
 - g) zapisy dotyczące prób na terenie budowy;
 - h) zapisy dotyczące prowadzenia prób i uruchomienia (w tym świadectwa);
 - i) materiał filmowy z kamery internetowej; oraz
 - j) zdjęcia postępów (z podaniem daty i, jeżeli to możliwe, współrzędnych GPS).
- 2.3. Zestawienie zapisów: są to zapisy przygotowane na podstawie zapisów surowych danych i zapisów harmonogramu. Zestawione zapisy zawierają streszczenie i interpretację danych surowych oraz wnioski, które należy wyciągnąć. Obejmują one:
 - a) szczegółowe miesięczne sprawozdania z postępów (wymagane jako minimum w zakresie sprawozdawczości z postępów);
 - b) cotygodniowe sprawozdania z postępów określające:
 - (i) przegląd postępów w głównych obszarach robót (w tym, w zakresie projektowania i zamówień lub produkcji);
 - (ii) stan robót w każdym z obszarów robót (obejmujących odpowiednie działania w ramach harmonogramu w toku);

- (iii) ilustracje osiągniętych postępów (np. rysunki miejsc składowania stosów zaznaczone kolorowymi kodami, poziom i sekcja form betonowych, itp.); oraz
- (iv) raporty pogodowe wydane z wiarygodnego i odpowiedniego źródła (najlepiej na terenie budowy).

- 2.4. Rejestry zamówień: zawierają zamówienia na materiały i stały sprzęt do prowadzenia robót i są wymagane w celu wykazania terminowego dostarczenia takich materiałów i sprzętu dla uzasadnienia Zaakceptowanego Harmonogramu. Przykłady obejmują:
- a) oferty od podwykonawców i dostawców,
 - b) umowy z dostawcami (z uwzględnieniem wszelkich zmian),
 - c) rejestry wysyłek, oraz
 - d) rejestry dostaw.

3. Rejestry zasobów

- 3.1. Rejestry zasobów dokumentują siłę roboczą, materiały i sprzęt wykorzystany w celu prowadzenia robót.
- 3.2. Rejestry dotyczące przydziału robót i sprzętu, określane codziennie, w jakich obszarach pracowała konkretna siła robocza i sprzęt; powinny odpowiadać, co najmniej na wysokim poziomie, działaniom w ramach harmonogramu.
- 3.3. Rejestry sprzętu powinny wskazywać, czy sprzęt był aktywny czy nieaktywny. Jeżeli urządzenie było nieaktywne, rejestry powinny wyjaśniać przyczynę, np. przeprowadzanie rutynowej konserwacji. Jeżeli sprzęt jest użytkowany wspólnie z innymi wykonawcami, należy to odnotować wraz z dostępnymi godzinami pracy.
- 3.4. Należy również prowadzić dziennik głównych dostaw materiałów, który określa ilości kluczowych materiałów dostępnych do wykorzystania podczas robót.

4. Rejestry kosztów

- 4.1. Rejestry kosztów wykazują koszty poniesione w związku z prowadzeniem robót oraz pomagają w uzasadnieniu kwot żądanych w przypadku roszczeń z tytułu opóźnienia i zakłócenia. Takie zapisy powinny być prowadzone w normalnym toku działalności i powinny być dostosowane do danego projektu.
- 4.2. System księgowania i alokacji kosztów robót powinien być ustanowiony od samego początku w celu podzielenia kosztów na co najmniej następujące pozycje:
- a) zarządzanie
 - b) robocizna
 - c) zakład
 - d) materiały
 - e) podwykonawcy i
 - f) koszty ogólne niezwiązane z personelem.
- 4.3. Rejestry kosztów obejmują:
- a) wewnętrzne raporty kosztów
 - b) raporty uzgadniania wartości kosztów (lub podobne)
 - c) zapisy płacowe

- d) arkusze czasu pracy
- e) umowy o pracę
- f) wnioski o płatność miesięczną;
- g) w odniesieniu do podwykonawców:
 - (i) umowy o podwykonawstwo
 - (ii) korespondencja z podwykonawcami
 - (iii) roszczenia zgłaszane przez podwykonawców i odpowiedzi
 - (iv) wnioski podwykonawców o płatność oraz
 - (v) szczegóły dotyczące wszystkich płatności dokonanych na rzecz podwykonawców;
- h) w odniesieniu do dostawców:
 - (i) umowy dostawy
 - (ii) korespondencja z dostawcami
 - (iii) roszczenia zgłaszane przez dostawców i odpowiedzi
 - (iv) faktury od dostawców oraz
 - (v) szczegóły dotyczące wszystkich płatności dokonanych na rzecz dostawców;
- i) w odniesieniu do Wykonawcy w szczególności, obejmuje to następujące zapisy na poziomie centrali:
 - (i) sprawozdania finansowe dokumentujące roczne koszty ogólne i administracyjne oraz przychody centrali
 - (ii) plany biznesowe w zakresie generowania zysków
 - (iii) zapisy dotyczące historii przetargów
 - (iv) zapisy dotyczące możliwości przetargowych oraz
 - (v) wewnętrzne protokoły posiedzeń w celu dokonania przeglądu przyszłych możliwości przetargowych i dostępności personelu.

4.4. Należy przechowywać wszelkie zbadane przez audytorów sprawozdania finansowe.

4.5. Kopie wszystkich faktur powinny być przechowywane w łatwo dostępnym systemie archiwizacji, najlepiej w formie elektronicznej.

5. Rejestry korespondencji i administracja

5.1. Kategoria ta odnosi się do komunikatów pisemnych dotyczących zarządzania robotami budowlanymi i administrowania kontraktami oraz zapisów istotnej korespondencji. Poniżej przedstawiono szereg podkategorii.

5.2. **Pisma / e-maile** obejmują:

- a) pisma i istotne wiadomości email pomiędzy stronami zaangażowanymi w realizację robót oraz
- b) inne wiadomości e-mail (w tym wiadomości wewnętrzne).

5.3. **Administrowanie kontraktem:** obejmuje wszelkie powiadomienia lub dokumenty wydane w ramach kontraktu (z wyjątkiem pism/korespondencji e-mail oraz zapisów związanych z roszczeniami). Przykłady obejmują:

- a) instrukcje IK i potwierdzenia instrukcji
- b) wyprzedzające powiadomienia ostrzegawcze (i ich zamknięcie)
- c) wnioski o zmianę/modyfikację lub propozycje
- d) zabezpieczenia, dokumenty ubezpieczeniowe lub gwarancje oraz
- e) wszelkie inne dokumenty wydane lub wymagane na mocy kontraktu (inne niż zapisy związane z roszczeniami).

- 5.4. **Zapisy techniczne:** jest to dokumentacja techniczna przedłożona w trakcie realizacji robót wraz z dokumentacją końcową przedłożoną przez Wykonawcę. Dokumentacja techniczna obejmuje projekt, zamówienia i produkcję oraz metody wykonania robót budowlanych. Dokumentacja techniczna jest potrzebna w celu wykazania zgodności działań Wykonawcy z rysunkami i specyfikacjami kontraktu oraz wymaganiami Zamawiającego. Jest ona również potrzebna do dokumentowania wszelkich zmian. Przykłady obejmują:
- a) Rejestr złożonych wniosków (w tym data złożenia wniosku, data odpowiedzi, status i wymagane działania następcze) oraz dokumentacja bazowa dla:
 - (i) rysunków projektowych i obliczeń
 - (ii) oświadczeń dotyczących metody
 - (iii) wniosków o zatwierdzenie podwykonawcy
 - (iv) materiałów, które należy dostarczyć
 - (v) rysunków warsztatowych
oraz
 - (vi) wniosków o udzielenie informacji i odpowiedzi;
 - b) zatwierdzenia wydane przez IK;
 - c) porządki obrad i protokoły posiedzeń (w tym wnioski o wprowadzenie zmian przez stronę (strony) inną niż sporządzająca protokół). Rodzaje spotkań, dla których porządek obrad i protokoły mogą zawierać następujące elementy:
 - (i) projekt
 - (ii) postępy w budowie
 - (iii) przegląd harmonogramu
 - (iv) zarządzanie
 - (v) zdrowie i bezpieczeństwo pracy, środowisko i bezpieczeństwo;
oraz
 - (vi) jakość;
 - d) powiadomienia o brakach / niezgodności (i ich zamknięcie);
 - e) rysunki / dokumenty powykonawcze; oraz
 - f) instrukcje obsługi i eksploatacji.
- 5.5. **Kamienie milowe:** obejmują pisemne komunikaty dotyczące osiągnięcia kamieni milowych, które obejmują:
- a) świadectwa przejęcia / listy obecności;
 - b) wniosek Wykonawcy o wydanie świadectwa stwierdzającego, że roboty budowlane są zakończone (oraz odpowiedź IK, w tym raport dotyczący wszelkich obszarów spornych, z wnioskiem Wykonawcy o wydanie świadectwa zakończenia robót); oraz
 - c) zaświadczenie IK, że prace zostały zakończone.
- 5.6. **Roszczenia:** Przykłady prowadzenia takich zapisów są następujące:
- a) Roszczenia o EOT / odpowiedzi (w tym określenia IK)
 - b) roszczenia o dodatkowe płatności / odpowiedzi (w tym określenia IK)
 - c) powiadomienia o niezadowoleniu z określeń
 - d) odesłania do dalszych etapów procedury rozstrzygania sporów oraz
 - e) dokumenty sporządzone na potrzeby dalszych etapów procedury rozstrzygania sporów.
- 5.7. Roszczenia z tytułu opóźnienia i zakłócenia powinny być poparte odpowiednimi szczegółami i uzasadnieniem, tak aby IK mógł zrozumieć roszczenie oraz to, w jaki sposób wszelkie inne opóźnienia i zakłócenia mogą wpłynąć na czas i koszty, których dotyczy roszczenie. Uzasadnienie to powinno obejmować odpowiednie analizy harmonogramowe.

6. Dokumentacja kontraktu i dokumentacja przetargowa

- 6.1. Dokumentacja kontraktowa i przetargowa są kluczowymi dokumentami źródłowymi dla ustalenia uprawnień i wysokości odszkodowania za opóźnienia i zakłócenia. Określa ona wymagania Wykonawcy w zakresie wykonania robót oraz zakładany poziom bazowy pod względem czasu i kosztów wykonania robót.
- 6.2. Dokumentacja kontraktowa zazwyczaj obejmuje:
 - a) akt umowy (który jest nadrzędnym dokumentem podpisanym przez strony)
 - b) korespondencję związaną z negocjacjami w sprawie kontraktu (w tym list intencyjny i powiadomienie o udzieleniu zamówienia)
 - c) warunki kontraktu (warunki ogólne i szczególne/postanowienia szczegółowe)
 - d) specyfikacje i wymagania Zamawiającego
 - e) rysunki
 - f) wykaz cen lub przedmiar robót oraz
 - g) ofertę Wykonawcy oraz wszelkie wyjaśnienia dotyczące jej złożenia.
- 6.3. Kolejność pierwszeństwa w przypadku konfliktu pomiędzy dokumentami powinna być określona w kontrakcie.
- 6.4. Dokumentacja przetargowa składa się z dokumentów sporządzonych lub wystawionych zarówno przez Zamawiającego, jak i Wykonawcę przed zawarciem kontraktu i zawiera następujące elementy:
 - a) instrukcje wydawane oferentom przez Zamawiającego, w tym projekt umowy;
 - b) wszelkie wyjaśnienia udzielone przez Zamawiającego dotyczące tych instrukcji lub projektu umowy;
 - c) oświadczenia wszystkich oferentów (oświadczenia techniczne i handlowe), w tym oświadczenie Wykonawcy oraz wszelkie wyjaśnienia dotyczące tych oświadczeń;
 - d) ofertę Wykonawcy (w tym wszelkie informacje dotyczące wyliczeń);
 - e) ocenę ofert przez Zamawiającego; oraz
 - f) kalkulacje Zamawiającego dotyczące ewentualnych stawek kar umownych w kontrakcie.

*„Przedmiotem działalności Towarzystwa
jest promowanie badań
i zrozumienia prawa budowlanego
wśród wszystkich podmiotów
związanych z branżą budowlaną”*

ZAPYTANIA DOTYCZĄCE CZŁONKOSTWA/ADMINISTRACJI

Jill Ward,
234 Ashby Road, Hinckley Leics LE10 1SW
tel: 07730 474074
email: admin@scl.org.uk website: www.scl.org.uk

Stowarzyszenie Inżynierów Doradców i Rzeczoznawców SIDiR
ul. Trębacka 4 lok. 404, 00-074 Warszawa, Polska
www.sidir.pl

Society of Construction Law
234 Ashby Road, Hinckley, Leicestershire, LE10 1SW, UK
www.scl.org.uk



ISBN 978-83-951254-2-3

