



Metody ustalania i dowodzenia kosztów wynikających z opóźnień w realizacji kontraktu

Michał Siejda

Balbina Kacprzyk

Sławomir Kościński

Metody ustalania i dowodzenia kosztów wynikających z opóźnień w realizacji kontraktu

I wydanie 2026 r.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Publikacja wydana przez Stowarzyszenie Inżynierów Doradców i Rzeczoznawców zawiera materiały prezentujące stanowiska, opinie i poglądy wyłącznie ich Autorów.

Autorzy dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystywanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autorzy oraz wydawnictwo nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Autorzy:

Michał Siejda, Balbina Kacprzyk, Sławomir Kościński

Prawa autorskie: Stowarzyszenie Inżynierów Doradców i Rzeczoznawców (SiDiR)

Ilustracje: Mariusz Nowacki, Michał Siejda

Wydawca: Stowarzyszenie Inżynierów Doradców i Rzeczoznawców (SiDiR)

ul. Nowogrodzka 50/54 p. 312, 00-695 Warszawa

Korekta tekstu: Ewa Kretkowska

Skład: Joanna Górską, homework

Metody ustalania i dowodzenia kosztów wynikających z opóźnień w realizacji kontraktu

Michał Siejda

Balbina Kacprzyk

Sławomir Kościński

Spis treści

Wstęp	7	6. Rodzaje kosztów	31
1. Definicje i pojęcia	10	6.1. Koszty ogólne budowy	31
2. Okoliczności uzasadniające podstawy do żądania zapłaty	16	6.2. Koszty zarządu	35
3. Właściwy okres kalkulacji dodatkowych kosztów wydłużenia umowy	21	6.3. Inne koszty	36
3.1. Okres Zakłócenia	21	7. Utrata produktywności	42
3.2. Okres Wydłużenia	22	8. Wpływ zmiany zakresu i/lub sposobu realizacji umowy przez wykonawcę na pokrycie kosztów pośrednich ponoszonych przez wykonawcę	43
3.3. Połączenie kosztów z Okresu Zakłócenia i Okresu Wydłużenia	22	8.1. Roboty dodatkowe/ zmiany i wydłużenie	43
4. Wpływ Zakłóceń na koszt wydłużenia w kontekście terminu realizacji umowy	24	8.2. Skrócenie terminu kontraktu	44
4.1. Wpływ Zdarzeń Opóźniających na koszty	24	9. Dobre praktyki	46
4.2. Wydłużenie terminu kontraktu lub odcinka	25	9.1. Komunikacja	46
4.3. Zakłócenie	26	9.2. Minimalizacja skutków Zakłóceń i Opóźnień	47
5. Jak dokumentować koszty?	27	9.3. Monitorowanie kosztów zarządu	47
5.1. Podstawowe zasady dokumentowania kosztów	27	9.4. Prowadzenie rejestru kosztów w trakcie realizacji	48
5.2. Dokumentowanie wg ustawy o rachunkowości	28	10. Podziękowania	50

Wstęp

Realizacja kontraktu, którego przedmiotem jest stworzenie określonego umową obiektu, jest złożonym procesem nie tylko pod względem inżynierskim, ale także zarządzania oraz ekonomiczno-finansowym. W trakcie realizacji robót budowlanych często dochodzi do zaistnienia nieprzewidzianych okoliczności, które mogą zaburzyć normalny tok realizacji prac. Te okoliczności mogą doprowadzić do opóźnienia realizacji prac projektowych i robót budowlanych oraz ostatecznego terminu zrealizowania umowy. Wiąże się z tym również powstanie nieujętych w ofercie i podstawowym wynagrodzeniu wykonawcy kosztów. Strony zmuszone są wówczas rozstrzygnąć, kto ponosi odpowiedzialność za opóźnienie, a przede wszystkim kto powinien ponieść dodatkowy, niezaplanowany wcześniej koszt, jaki wystąpił z tytułu tego zdarzenia.

Praktyka pokazuje, że ustalenie odpowiedzialności i wysokości żądania zapłaty trwa wiele miesięcy. Zdarzają się spory, które trwają latami. Długi czas rozwiązywania tego typu spraw negatywnie odbija się na kondycji sektora budownictwa, który jednocześnie mierzy się z innymi problemami gospodarczymi.

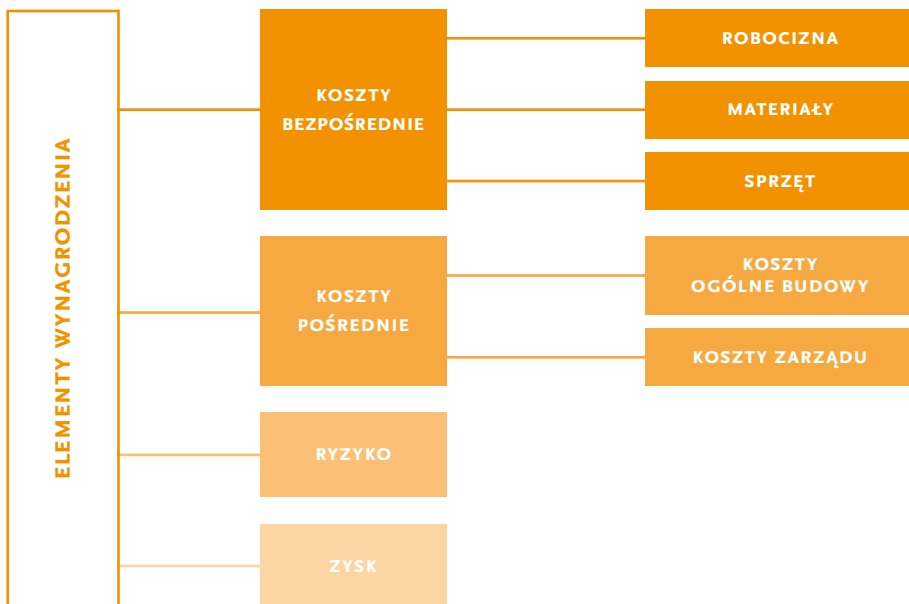
Niniejsze opracowanie skierowane jest do osób występujących po każdej ze stron procesu inwestycyjnego, tj. zamawiających, inżynierów i wykonawców, spotykających się na co dzień z tego typu tematyką, a także do osób, które w jakikolwiek sposób zaangażowane są w proces rozstrzygania sporów na dalszym etapie: doradców technicznych, rozjemców, biegłych sądowych oraz sędziów rozstrzygających w sprawach, których przedmiotem są właśnie spory dotyczące dodatkowych kosztów, jakie wystąpiły w trakcie realizacji umowy w związku z jej wydłużeniem. Publikacja porządkuje proces dokumentowania, analizy i kalkulacji żądania zapłaty z tytułu wydłużenia czasu realizacji prac projektowych i robót budowlanych, obejmując takie zagadnienia jak:

- badanie okoliczności uzasadniających podstawy do żądania zapłaty za koszty,
- ustalenie właściwego okresu, kiedy ponoszone są dodatkowe koszty,
- proces gromadzenia materiału dowodowego, z uwzględnieniem poszczególnych grup kosztów,
- roszczenia towarzyszące.

Ponadto proponuje szereg dobrych praktyk, które pomogą reagować na zdarzenia nieprzewidziane i obsługę roszczeń z nimi związanych.

Publikacja skupia się na kosztach zależnych od czasu, które stanowią dużą część kosztów, za które przysługuje żądanie zapłaty w przypadku opóźnienia realizacji prac projektowych i robót budowlanych, z przyczyn niezależnych od wykonawcy.

Rysunek 1. przedstawia elementy składowe wynagrodzenia wykonawcy.



Rys. 1. Schemat przedstawiający elementy składowe wynagrodzenia wykonawcy

Kosztami zależnymi od czasu są przede wszystkim koszty pośrednie, w tym koszty ogólne budowy i koszty zarządu. Jednak żądanie zapłaty z tytułu opóźnienia realizacji prac nie jest ograniczone wyłącznie do kosztów zależnych od czasu. W określonych przypadkach wykonawcy mogą dochodzić również innych elementów wynagrodzenia tj. kosztów bezpośrednich oraz zysku lub jego równowartości.

Z punktu widzenia rachunkowości koszty to wydatki lub długi, które zmniejszają wartość finansową firmy. Kiedy badamy koszty, rozumiemy je jako zmniejszenie korzyści ekonomicznych. A zatem koszty doprowadzają do zmniejszenia kapitału własnego lub zwiększenia niedoboru kapitału własnego w inny sposób niż wycofanie środków przez udziałowców lub właścicieli.

Autorzy pragną zwrócić uwagę na konieczność rozróżnienia identyfikacji kosztów poniesionych (na budowie, podczas realizacji robót) od modeli uproszczonych, opracowanych w innych celach niż wykazywanie uprawnienia do żądania zapłaty. Tym samym należy rozgraniczyć koszty w ujęciu księgowym (koszty faktycznie poniesione i ujawnione w księgach rachunkowych) od kosztów w ujęciu kosztorysowym. Podobnie należy rozgraniczyć koszty z perspektywy inwestora (szacunkową wartość zamówienia) od kosztów z perspektywy wykonawcy.

Kosztorys obejmuje wycenę robót budowlanych. Nie można z niego odczytać informacji, takich jak: skala i złożoność inwestycji, określone terminy realizacji (etapy prac, kamienie milowe, itd.), a także okresy, w których nie można realizować robót budowlanych.

Stąd w ocenie autorów najlepszym możliwym sposobem określenia wysokości kosztów związanych z opóźnieniem w sporach gospodarczych jest odwołanie się do zasad wynikających z ustawy o rachunkowości i polityki rachunkowości realizowanej przez danego przedsiębiorcę.

Definicje i pojęcia

W niniejszej publikacji wykorzystywany jest szereg zdefiniowanych terminów. Pisane są wielką literą, aby zaakcentować ich określone znaczenie, które może różnić się od znaczenia potocznego. Terminy te zostały wyjaśnione w tabeli 1.

Tab. 1. Definicje terminów przyjęte w publikacji

POJĘCIE	DEFINICJA
Okres Wydłużenia	Okres po terminie realizacji umowy.
Okres Zakłócenia	Okres wpływu Zdarzenia Opóźniającego na postęp prac z uwzględnieniem czasu potrzebnego na usunięcie skutków, jakie wywołało Zdarzenie Opóźniające.
Opóźnienie	Sytuacja, w której normalny, założony przez wykonawcę sposób realizacji prac został naruszony i prowadzi ona do wydłużenia terminu realizacji kontraktu. Opóźnienie składa się ze Zdarzenia Opóźniającego oraz skutków tego zdarzenia, które ostatecznie uniemożliwiają realizację kontraktu w terminie umownym.
Zakłócenie	Sytuacja, w której normalny, założony przez wykonawcę sposób realizacji prac został naruszony, ale nie prowadzi to do wydłużenia terminu realizacji kontraktu. Zakłócenie składa się ze Zdarzenia Opóźniającego oraz skutków tego zdarzenia.

POJĘCIE	DEFINICJA
Zdarzenie objęte ryzykiem wykonawcy	Zdarzenie Opóźniające, które zgodnie z kontraktem lub przepisami prawa powszechnie obowiązującego objęte jest ryzykiem i za które odpowiedzialność ponosi wykonawca.
Zdarzenie objęte ryzykiem zamawiającego	Zdarzenie Opóźniające, które zgodnie z kontraktem lub przepisami prawa powszechnie obowiązującego objęte jest ryzykiem i za które odpowiedzialność ponosi zamawiający.
Zdarzenie Opóźniające	Konkretne zdarzenie lub okoliczności, które wpływają na postęp prac, prowadząc do powstania Zakłócenia lub Opóźnienia. Takie zdarzenie może być spowodowane różnymi czynnikami, zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi.

Publikacja odwołuje się także do pojęć powszechnie stosowanych w branży budowlanej. Są one pisane małymi literami, a ich znaczenie nie różni się od ich powszechnych definicji, które dla ścisłości zostały przywołane w tabeli 2.

Tab. 2. Słowniczek pojęć

POJĘCIE	DEFINICJA
Harmonogram	Dokument opracowywany przez wykonawcę, przedstawiający szereg zadań (robót), z których każde ma swoją datę rozpoczęcia, czas trwania i logiczne powiązania z poprzednimi i kolejnymi zadaniami. Harmonogram może być przedstawiony w wielu różnych formach, w tym na wykresie Gantta.
Koszty bezpośrednie	Koszty bezpośrednio związane z wykonaniem robót podstawowych i tymczasowych. Zgodnie z zasadami kosztorysowania oblicza się je jako sumę kosztów robocizny, materiałów i pracy sprzętu.
Koszty ogólne budowy	Koszty ponoszone w odniesieniu do danej budowy, nieujęte w kosztach bezpośrednich, które można przyporządkować ze względu na miejsce ich powstawania do danej budowy.

POJĘCIE	DEFINICJA
Koszty pośrednie	Koszty nieujęte w kosztach bezpośrednich, zaliczane zgodnie z odrębnymi przepisami do kosztów uzyskania przychodów, w szczególności koszty ogólne budowy oraz koszty zarządu.
Koszty stałe i zmienne	Koszty stałe są ponoszone w czasie realizacji kontraktu niezależnie, czy roboty są realizowane, czy też nie. Koszty zmienne to koszty, których wysokość jest wprost proporcjonalna i zależna od bieżącej realizacji robót.
Koszty wydziałowe	Koszty, które można przyporządkować w zależności od miejsca ich powstawania do poszczególnych wydziałów powołanych do realizacji statutowej działalności operacyjnej przedsiębiorstwa. W określonych przypadkach stałe koszty wydziałowe mogą być przypisane do danego kontraktu za pomocą dodatkowych rozliczeń i odpowiednich, uwzględniających związek przyczynowo-skutkowy, kluczy rozliczeniowych.
Koszty zarządu	Koszty, które nie pozostają w bezpośrednim związku z wytworzeniem danego obiektu budowlanego. Koszty pośrednie ponoszone na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Koszty te można przypisać do danego kontraktu za pomocą dodatkowych rozliczeń i odpowiednich, uwzględniających związek przyczynowo-skutkowy, kluczy rozliczeniowych. W innych publikacjach koszty zarządu bywają również nazywane kosztami ogólnego zarządu.
Materiały	Zgodnie z zasadami kosztorysowania składnik kosztów bezpośrednich, obliczony jako iloczyn ilości robót, jednostkowych nakładów rzeczowych materiałów i ich cen jednostkowych.
Odcinek	Oznacza taką część zakresu robót, która została wyraźnie wydzielona w kontrakcie. Posiada odrębny termin realizacji, podlega odrębnym procedurom odbiorowym, które najczęściej kończą się podpisaniem stosownego protokołu odbioru odcinka lub np. świadectwem przejścia odcinka.

POJĘCIE	DEFINICJA
Robocizna	Zgodnie z zasadami kosztorysowania składnik kalkulacyjny kosztów bezpośrednich, obliczony jako iloczyn ilości robót, jednostkowych nakładów rzeczowych robocizny i stawki robocizny kosztorysowej.
Ryzyko	Wpływ niepewności na rezultat kontraktu. Potencjalne zdarzenie lub okoliczność, która – w przypadku wystąpienia – będzie miała pozytywny lub negatywny wpływ na realizację kontraktu.
Sprawozdanie finansowe	Dokument zawierający podstawowe informacje o rocznej działalności przedsiębiorstwa, ujęte pod względem finansowym; sporządzony zgodnie z odrębnymi przepisami.
Sprzęt	Zgodnie z zasadami kosztorysowania składnik kosztów bezpośrednich, obliczony jako iloczyn ilości robót, jednostkowych nakładów rzeczowych pracy sprzętu i środków transportu technologicznego i ich cen jednostkowych. Ceny jednostkowe pracy sprzętu obejmują koszty pracy oraz najmu łącznie z kosztami obsługi etatowej (o ile występuje) oraz kosztami jednorazowymi obejmującymi koszty przewozu sprzętu na budowę i z powrotem, montaż, demontaż, a także przebrojenie sprzętu na budowie, na przykład dla: żurawi, koparek, spycharek, itp.
Ścieżka krytyczna	Najdłuższa sekwencja zadań w harmonogramie, łącząca jego początek i koniec, której czas trwania wyznacza minimalny możliwy czas realizacji całego przedsięwzięcia. Zadania na ścieżce krytycznej charakteryzują się zerowym zapasem czasu, a opóźnienie któregośkolwiek z nich – bez równoczesnego przyspieszenia kolejnych działań – powoduje wydłużenie całkowitego czasu trwania projektu.
Umowa lub kontrakt	Umowa wraz z wszystkimi załącznikami w niej przywołanymi lub w zależności od kontekstu inwestycja, której celem jest wykonanie określonego obiektu budowlanego.

POJĘCIE	DEFINICJA
Wykonawca	Strona umowy zobowiązująca się do wykonania robót budowlanych.
Zamawiający	Strona umowy zlecająca wykonanie robót budowlanych. Pod terminem „zamawiający” należy rozumieć również inwestora, o którym mowa w Kodeksie cywilnym oraz Prawie budowlanym.
Zysk	Zysk to wartość kwotowa lub procentowa [%]. Zysk naliczony od kosztów bezpośrednich (robocizny i pracy sprzętu) oraz kosztów pośrednich to zysk kalkulacyjny. Różnica pomiędzy przychodami a kosztami to zysk wynikowy. Zysk wynikowy bywa utożsamiany z marżą: • Marża wynikowa to różnica pomiędzy przychodami a wszystkimi kosztami zmiennymi. • Zysk wynikowy brutto (nazywany również marżą brutto) to różnica pomiędzy przychodami a kosztami zmiennymi oraz kosztami stałymi przed pomniejszeniem o podatek. Zysk wynikowy brutto może (ale nie musi) uwzględniać wszystkie koszty – przykładowo może uwzględniać koszty finansowania lub nie. • Zysk wynikowy netto (nazywany również marżą netto) to różnica pomiędzy przychodami a wszystkimi kosztami po pomniejszeniu o podatek¹.

Poza tym w tekście używane są skróty, których znaczenie zostało ujęte w tabeli 3.

1 Ł. Gęsicki, M. Gęsicki, *Słownik terminów ekonomiczno-prawnych*, Łódź 1997, s. 179.

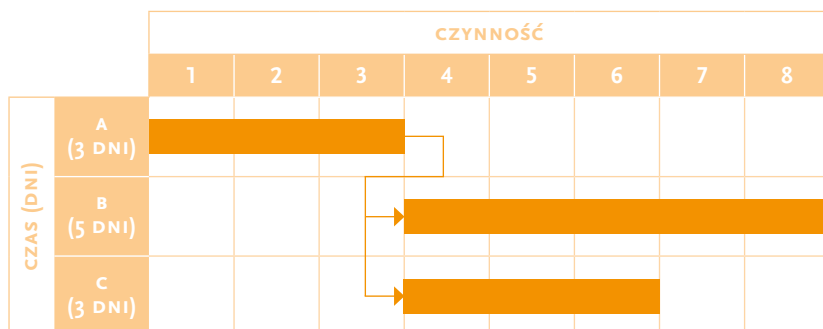
Tab. 3. Skróty

POJĘCIE	DEFINICJA
AACE® International Recommended Practice No. 29R-03 Forensic Schedule Analysis	Rekomendowane praktyki opracowane przez The Association for the Advancement of Computing in Education International – Hoshino, Kenji P., Livengood J. C., and Carson C. W. "Forensic schedule analysis." AACE: International Recommended Practice 29.29R-03 (2011)
FIDIC	Międzynarodowa Federacja Inżynierów Konsultantów. Obecnie reprezentowana przez stowarzyszenia członkowskie FIDIC w ponad 60 krajach na wszystkich kontynentach.
Protokół SCL	Standardy procedowania (Protokół) Brytyjskiego Towarzystwa Prawa Budowlanego (SCL) w sprawie opóźnień i zakłóceń realizacji inwestycji budowlanych (Society of Construction Law Delay and Disruption Protocol), Stowarzyszenie Inżynierów Doradców i Rzeczoznawców SIDiR, 1. wydanie polskie 2019.
SIDiR	Stowarzyszenie Inżynierów Doradców i Rzeczoznawców, ul. Nowogrodzka 50/54 p. 312, 00-695 Warszawa. SIDiR jest wyłącznym reprezentantem Międzynarodowej Federacji Inżynierów Konsultantów (FIDIC) i Europejskiej Federacji Inżynierów Konsultantów (EFCA) w Polsce.
WK FIDIC	Warunki Kontraktu na Budowę lub Warunki Kontraktu na Urządzenia i Budowę z Projektowaniem opracowane przez Międzynarodową Federację Inżynierów Konsultantów (FIDIC)

Okoliczności uzasadniające podstawy do żądania zapłaty

W trakcie realizacji kontraktu może dojść do wystąpienia niespodziewanych okoliczności. To z kolei może wpłynąć na postęp prac oraz opóźnienie ich realizacji. Zakłócenia i Opóźnienia są efektem wystąpienia Zdarzeń Opóźniających będących zarówno ryzykiem wykonawcy, jak i zamawiającego.

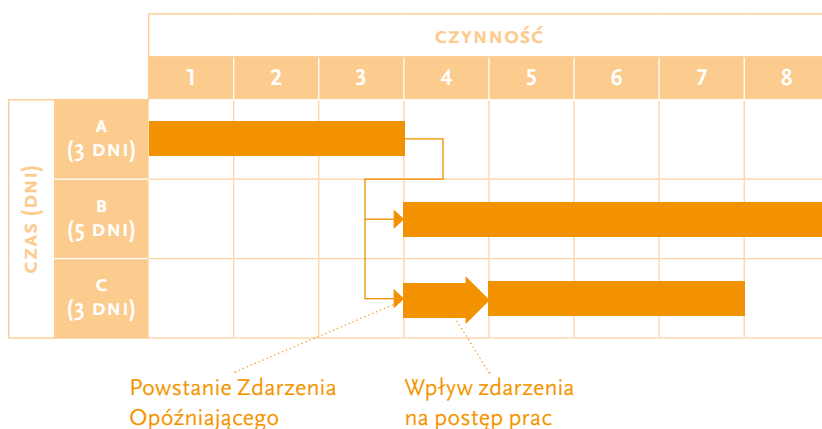
Każdy wykonawca, podejmując się wykonania zamówienia, przyjmuje założenia w zakresie metod realizacji prac, ich kolejności oraz czasu trwania poszczególnych czynności. Na rysunkach 2. i 3. zobrazowano, czym jest Zdarzenie Opóźniające oraz jego wpływ na postęp prac i opóźnienie kontraktu. Na schemacie zaprezentowano trzy czynności: czynność A (trwającą 3 dni) oraz dwie kolejne następujące po niej czynności B (trwającą 5 dni) oraz czynność C (trwającą 3 dni).



Rys. 2. Schemat obrazujący zakładany sposób realizacji prac przed wystąpieniem Zakłócenia

Zdarzenie Opóźniające to zdarzenie wywołujące utrudnienie w realizacji normalnych, zakładanych przez wykonawcę w kontrakcie, prac. Zdarzenie Opóźniające może powodować niższą wydajność lub skuteczność w realizacji robót oraz prowadzić do częściowego lub całkowitego zatrzymania prac. Skutki Zdarzenia Opóźniającego (jego wpływ na postęp prac) mogą nastąpić bezpośrednio po powstaniu Zdarzenia Opóźniającego lub wystąpić po pewnym czasie.

Zobrazowanie Zdarzenia Opóźniającego (punktu w czasie) oraz jego wpływu na postęp prac (okres) występującego bezpośrednio po jego zaistnieniu przedstawiono na rysunku 3. Na schemacie zaprezentowano powstanie Zdarzenia Opóźniającego, które doprowadziło do późniejszej realizacji czynności C, która to czynność rozpoczyna się dzień później i kończy się również dzień później.



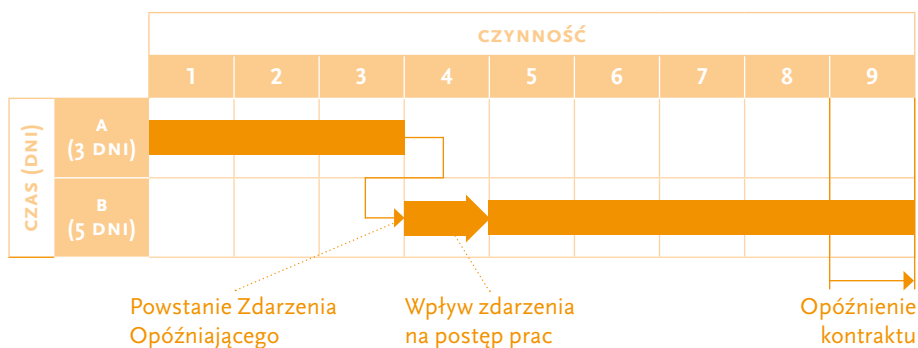
Rys. 3. Schemat obrazujący powstanie Zdarzenia Opóźniającego oraz wpływ Zdarzenia Opóźniającego na postęp prac, który nie prowadzi do opóźnienia realizacji kontraktu

Konsekwencją Zdarzenia Opóźniającego mogą być opóźnienia lokalne, których następstwem są (choć nie zawsze) opóźnienia realizacji kontraktu lub odcinka. W zależności od sytuacji mówimy wtedy o Opóźnieniu lub Zakłóceniu.

Zakłócenie to sytuacja, w której normalny, zakładany przez wykonawcę sposób realizacji prac został zakłócony, utrudniony lub przerwany, lecz nie skutkuje (nie skutkowałą) ona wydłużeniem terminu realizacji kontraktu. Zakłócenie może powodować niższą wydajność lub skuteczność w realizacji robót oraz prowadzić do częściowego lub całkowitego zatrzymania prac. Zakłócenie nie wpływa na ścieżkę

krytyczną i nie prowadzi do wydłużenia terminu realizacji kontraktu. Z przedstawionego rysunku 3 wynika, że późniejsza realizacja czynności C nie prowadzi do opóźnienia realizacji kontraktu, ponieważ czynność C nie leży na ścieżce krytycznej (widoczny zapas czasu – 2 dni).

W odróżnieniu od Zakłócenia, Opóźnienie to sytuacja, w której wykonanie prac trwa dłużej niż zakładano pierwotnie i skutkuje to wydłużeniem terminu realizacji kontraktu. Opóźnienie podawane jest w jednostkach czasu, które określają, o jaki czas została wydłużona realizacja danego zakresu prac lub robót. Opóźnienie odnosi się do zakończenia kontraktu i ustala czas wydłużenia terminu realizacji kontraktu na skutek wystąpienia Zakłóceń oddziałujących na ścieżkę krytyczną realizacji kontraktu. Z rysunku 4 wynika, że powstanie Zdarzenia Opóźniającego doprowadziło do późniejszej realizacji czynności B, co następnie spowodowało opóźnienie realizacji kontraktu. Taka sytuacja ma miejsce, gdy czynność B leży na ścieżce krytycznej.



Rys. 4. Schemat obrazujący powstanie Zdarzenia Opóźniającego oraz wpływ Zdarzenia Opóźniającego na postęp prac i wywołanego nim opóźnienia realizacji kontraktu

Jak wskazano powyżej, do wydłużenia czasu realizacji kontraktu może dojść na skutek wielu okoliczności. Okoliczności powodujące wydłużenie mogą mieć różne źródła i mogą różnie oddziaływać na możliwości realizacji zobowiązań. Każde Opóźnienie może wiązać się z koniecznością poniesienia dodatkowego kosztu. Jednak nie w każdym przypadku Opóźnienie będzie powodowało powstanie po stronie wykonawcy uprawnienia do żądania zmiany terminu realizacji kontraktu oraz żądania zapłaty za poniesiony koszt. W zależności od ustaleń w umowie strony mogą w różny sposób rozłożyć odpowiedzialność i ryzyko

związane z wystąpieniem tych okoliczności. Okoliczności te możemy pogrupować ze względu na podział odpowiedzialności pomiędzy strony kontraktu.

W literaturze anglojęzycznej pojawiają się terminy *excusable* oraz *compensable*, które przywołano w opisach poszczególnych okoliczności:

- termin *excusable* należy rozumieć jako usprawiedliwione Opóźnienie – takie, w którym wykonawca (dłużnik) nie spowodował Opóźnienia,
- termin *compensable* należy rozumieć jako uprawnienie wykonawcy do żądania zapłaty za poniesiony koszt, albo koszt wraz z (utraconym) zyskiem lub jego równowartością, ze względu na ryzyko lub winę zamawiającego.

Podział odpowiedzialności opierający się na wyżej wymienionych terminach jest powszechnie stosowany w międzynarodowych wzorcach umownych. Przykładem mogą być WK FIDIC, w których wyraźnie rozróżnia się okoliczności uprawniające wykonawcę do wydłużenia Czasu na Ukończenie i żądania zapłaty od zamawiającego (koszt, odszkodowanie, itd.) od tych, które takich uprawnień wykonawcy nie dają. Takie podejście rozsądnie rozkłada ciężar ryzyka związanego z okolicznościami powodującymi Opóźnienie. W modelu zaproponowanym w WK FIDIC przyjęto zasadę, że odpowiedzialność zamawiającego zmienia się w zależności od okoliczności wpływających na wydłużenie czasu realizacji kontraktu.

Możemy wyodrębnić cztery przypadki:

1. Okoliczności powstałe z winy wykonawcy (*non-excusable* and *non-compensable*): w przypadku wystąpienia okoliczności tego typu, powodującej wydłużenie czasu realizacji kontraktu, wykonawcy nie przysługuje prawo do wydłużenia czasu realizacji kontraktu ani żądania zapłaty za poniesiony koszt. Przeciwnie, w takiej sytuacji to zamawiający jest zwykle uprawniony do naliczenia kar umownych. Dla przykładu w kontraktach WK FIDIC do tego typu okoliczności zaliczamy te, które są zależne od wykonawcy lub podwykonawców, za których ponosi odpowiedzialność.
2. Okoliczności, w których strony wzajemnie zwalniają się z odpowiedzialności za skutki niewykonania zobowiązania (*excusable* and *non-compensable*). W przypadku wystąpienia okoliczności tego typu, powodującej wydłużenie kontraktu, wykonawcy przysługuje prawo do wydłużenia czasu realizacji kontraktu, ale nie przysługuje prawo do żądania zapłaty za poniesiony koszt. W takiej sytuacji zamawiający nie jest uprawniony do naliczenia kar umownych. W kontraktach WK FIDIC do tego typu okoliczności zaliczamy te, które są niezależne od wykonawcy i zamawiającego i w żaden sposób nie można im zapobiec, np. siła wyższa czy też opóźnienia spowodowane przez organy administracji.

3. Okoliczności pozostające w sferze odpowiedzialności i ryzyka zamawiającego (*excusable and compensable*). W przypadku wystąpienia okoliczności tego typu, powodującej wydłużenie kontraktu, wykonawcy przysługuje prawo do wydłużenia czasu realizacji kontraktu oraz żądania zapłaty za poniesiony koszt. W kontraktach WK FIDIC do tego typu okoliczności zaliczamy te, które nie są zależne od stron, lecz nieracjonalne byłoby uwzględnianie ich w ofercie wykonawcy np. nieprzewidywalne warunki fizyczne.
4. Okoliczności pozostające w sferze odpowiedzialności i ryzyka zamawiającego związane z jego winą (*excusable and compensable plus profit*). W przypadku wystąpienia okoliczności tego typu, powodującej wydłużenie kontraktu, wykonawcy przysługuje prawo do wydłużenia czasu realizacji kontraktu oraz żądania zapłaty za poniesiony koszt wraz z zyskiem. W kontraktach WK FIDIC do tego typu okoliczności zaliczamy te, które są zależne od zamawiającego, związane z jego działaniem lub zaniedbaniem np. błędy w dokumentacji czy brak dostępu do terenu budowy.

Właściwe ustalenie okoliczności uzasadniających podstawę do żądania zapłaty, oprócz analizy podstaw prawnych, jest punktem wyjścia do określenia, co może być przedmiotem roszczenia oraz co należy udowodnić. Autorzy zwracają uwagę, że przed oszacowaniem wysokości żądanej zapłaty za koszty, należy przeprowadzić analizę opóźnień.

Analizę opóźnień przeprowadza się według jednej wybranej, powszechnie znanej, metody badania opóźnień. Zagadnienie wykazywania opóźnień zostało szeroko opisane na przykład w Protokole SCI oraz AACE® International Recommended Practice No. 29R-03 Forensic Schedule Analysis. Wybór metody badania opóźnień (prospektywną czy retrospektywną) powinien uwzględniać okoliczności faktyczne w sprawie, moment badania i dostępne dokumenty, które mogą stanowić podstawę analizy oraz etap trwania kontraktu, na jakim te analizy opóźnień są prowadzone.

3. Właściwy okres kalkulacji dodatkowych kosztów wydłużenia umowy

Koszty, które powstają w związku z Opóźnieniem lub Zakłóceniem, w ogromnej większości są zależne od czasu, w jakim są ponoszone. Inne koszty będą występować w okresie projektowania (w przypadku kontraktu typu „zaprojektuj i zbuduj”), a inne w okresie realizacji robót budowlanych. Mogą one zależeć od wielu czynników, które sprawiają, że ich wysokość zmienia się w czasie.

Często pomiędzy stronami sporu nie ma porozumienia w zakresie ustalenia okresu (Okres Zakłócenia, Okres Wydłużenia), z którego powinny zostać zebrane koszty. Wobec powyższego konieczne jest określenie właściwego okresu, w którym powstają koszty i z którego należy zebrać dowody.

3.1. Okres Zakłócenia

Zasadą jest przyjęcie Okresu Zakłócenia (wpływu Zdarzenia Opóźniającego na postęp prac) jako właściwego do zebrania dowodów i określenia wartości żądania w związku z wystąpieniem dodatkowego kosztu nieuwjętego w ofercie. Koszty przestoju lub spowolnienia są bezpośrednio związane ze Zdarzeniem Opóźniającym. Ustalając wysokość kosztów poniesionych w tym okresie, wiemy dokładnie, jaki sprzęt i personel był zaangażowany w tym czasie, i możliwe jest ustalenie, w jakim stopniu Zdarzenie Opóźniające miało wpływ na wstrzymanie lub spowolnienie prac. Ten bezpośredni związek pozwala na właściwą identyfikację kosztów i precyzyjne określenie ich wysokości i zasadności.

Zastosowanie takiej metody zbierania kosztów jest wymagające. Trudności może powodować jednoznaczne określenie momentu, kiedy Zdarzenie Opóźniające zaczyna wpływać na prace. Problemy mogą się również pojawić w przypadku wielu

Zdarzeń Opóźniających, zwłaszcza gdy rzetelna dokumentacja nie była prowadzona na bieżąco po powstaniu Zdarzenia Opóźniającego.

3.2. Okres Wydłużenia

Praktyka ustalenia żądania zapłaty za wydłużenie terminu realizacji umowy na podstawie kosztów, które zostają poniesione w okresie po upływie umownego czasu realizacji kontraktu – tj. w czasie przedłużenia (nie w Okresie Zakłócenia), jest często spotykana, jednak nie kompensuje faktycznie poniesionych przez wykonawcę dodatkowych kosztów, które powstały w Okresie Zakłócenia.

Z jednej strony jest to proste do wdrożenia rozwiązanie, które pozwala na określenie kosztów. Zebranie bieżącej dokumentacji poniesionych kosztów z Okresu Wydłużenia jest mniej skomplikowane i wymaga jedynie ustalenia wymiaru opóźnienia terminu realizacji umowy (dni, miesiące) bez konieczności badania, kiedy Zdarzenie Opóźniające faktycznie wpłynęło na realizację prac. Z drugiej strony wadą takiego podejścia jest to, że:

- koszty z Okresu Wydłużenia nie są bezpośrednio związane z konkretnym Zdarzeniem Opóźniającym,
- na końcowym etapie realizacji umowy, gdy dochodzi do przekroczenia terminu realizacji, wykonawca ponosi inne koszty związane z wydłużeniem niż te, które występowały w Okresie Zakłócenia (lub mogły wystąpić w zwiększonym wymiarze, a nie występują już w Okresie Wydłużenia).

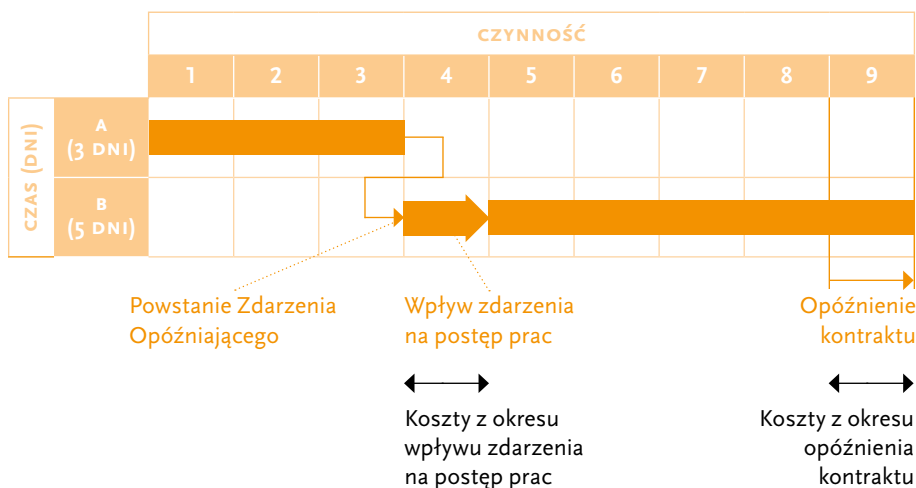
Mając na uwadze powyższe, praktykę ustalenia żądania zapłaty wyłącznie na podstawie kosztów z Okresu Wydłużenia należy uznać za błędną.

3.3. Połączenie kosztów z Okresu Zakłócenia i Okresu Wydłużenia

Gdy dochodzi do Opóźnienia, przyjmowanie kosztów z Okresu Zakłócenia, jak zostało to opisane powyżej, nie oznacza, że są to jedyne koszty, jakie mogą wystąpić. Podobnie przyjmowanie kosztów wyłącznie z Okresu Wydłużenia również nie oznacza, że są to jedyne koszty, jakie mogą wystąpić.

Oba okresy powinny zostać przeanalizowane, a koszty powinny zostać zebrane z danego okresu wtedy, kiedy powstają, a ich związek ze Zdarzeniem Opóźniającym jest jak najściślejszy. Chociaż większość kosztów powstaje w Okresie Zakłócenia, to są takie koszty z Okresu Wydłużenia, które chociaż bezpośrednio związane ze Zdarzeniem Opóźniającym, to powstają tylko w tym okresie, gdyż ze względu na swój charakter nie wystąpiły w Okresie Zakłócenia.

Na rysunku 5 zobrazowano graficznie okres powstawania kosztów z okresu wpływu Zdarzenia Opóźniającego na postęp prac (Okres Zakłócenia) oraz okres powstawania kosztów z okresu opóźnienia realizacji kontraktu (Okres Wydłużenia).



Rys. 5. Schemat obrazujący okresy, w których powstają koszty związane z Opóźnieniem lub Zakłóceniem.

4

Wpływ Zakłóceń na koszt wydłużenia w kontekście terminu realizacji umowy

4.1. Wpływ Zdarzeń Opóźniających na koszty

W rozdziale 2. zaproponowano podział niespodziewanych okoliczności, które mogą pojawić się w trakcie realizacji kontraktu ze względu na uprawnienie żądania wydłużenia czasu realizacji kontraktu i/lub żądania zapłaty. Niespodziewane okoliczności mogą wpłynąć na postęp prac, doprowadzając do powstania Zakłócenia, jak i Opóźnienia. W konsekwencji wykonawca może ponieść dodatkowy koszt, który nie był kalkulowany w ofercie.

W niniejszym rozdziale zostaną omówione typowe następstwa niespodziewanych okoliczności, występujące podczas realizacji prac, oraz wskazane rodzaje kosztów, które mogą powstać w związku z ich wystąpieniem.

Każde z tych zdarzeń może być wywołane okolicznościami zewnętrznymi. Choć skutki zdarzeń pozostają podobne, to uprawnienie do żądania wydłużenia czasu realizacji kontraktu i/lub żądania zapłaty powinno być rozpatrywane indywidualnie. Przeprowadzając analizę, należy wziąć pod uwagę:

- klasyfikację przedstawioną w rozdziale 2,
- stan prawny,
- postanowienia umowne realizacji prac ustalone przez strony kontraktu.

Przeprowadzenie indywidualnej analizy okoliczności wiąże się z koniecznością rozróżnienia analizowanego przypadku od modeli uproszczonych opracowanych w innych celach niż wykazywanie uprawnienia do żądania zapłaty. W szczególności należy rozgraniczyć koszty pośrednie rozumiane w ujęciu księgowym (faktycznie poniesione i ujawnione w księgach rachunkowych) od kosztów pośrednich w ujęciu kosztorysowym z wykorzystaniem metody wskaźnikowej.

Koszty pośrednie w metodzie wskaźnikowej obliczane są jako iloczyn wskaźnika kosztów pośrednich (wskaźnik narzutu kosztów pośrednich) i wartości kosztów bezpośrednich dla sumy wartości kosztów robocizny oraz kosztów pracy sprzętu. Wysokość kosztów pośrednich w metodzie wskaźnikowej określana jest proporcjonalnie do nakładów robocizny i pracy sprzętu. Tak określone koszty pośrednie nie pozostają w bezpośrednim związku z poniesionym kosztem (w ujęciu księgowym). Gdy zmienia się czas realizacji kontraktu, a ilość robót nie ulega zmianie, to wysokość kosztów pośrednich w kosztorysie pozostaje stała.

Podejście zindywidualizowane do rozpatrywania kosztów pośrednich w oczywisty sposób wymaga pozyskania relewantnych dowodów, kalkulacji tych kosztów i wykazania związku pomiędzy kolejnymi elementami: powstaniem okoliczności zewnętrznych, skutkiem tych okoliczności w postaci zakłócenia realizacji ze względu na czas i koszt oraz samych kosztów potwierdzonych obiektywnie możliwymi do pozyskania dowodami.

Zindywidualizowana analiza kosztów sprowadza się do odpowiedzi na pytanie: czy dany koszt powstałby, gdyby nie doszło do Opóźnienia?

Zaproponowane podejście nie wyklucza prawa do ujęcia w żądaniu zysku wówczas, gdy umowa (lub inna podstawa prawna) uwzględniała prawo do jego żądania.

4.2. Wydłużenie terminu kontraktu lub odcinka

Mówiąc o wydłużeniu terminu realizacji kontraktu, odnosimy się do sytuacji, w której Zdarzenia Opóźniające powodują Opóźnienie. Część kosztów związanych z realizacją przedsięwzięcia budowlanego, jak wskazano powyżej, jest uzależniona od czasu. W rezultacie wydłużony proces realizacji budowy wiąże się ze zwiększonymi, nieplanowanymi wcześniej wydatkami, które nie były ujmowane w ofercie wykonawcy. Te dodatkowe koszty nie powstałyby, gdyby nie doszło do Opóźnienia. Tym samym są one związane z przedłużeniem realizacji przez współzależność między czasem realizacji a kosztami prowadzenia budowy.

Gdy dochodzi do Opóźnienia, wykonawcy może – w uzasadnionych przypadkach – przysługiwać prawo do żądania od zamawiającego zapłaty. Stosując indywidualną analizę okoliczności, żądanie zapłaty powinno zostać określone na podstawie poniesionych kosztów (powiększonych w określonych przypadkach o zysk – patrz rozdział 2, pkt 4).

Podobna sytuacja może mieć miejsce w przypadku wydłużenia terminu realizacji odcinka, który jest zdefiniowany i posiada autonomiczny charakter zbliżony do całości przedmiotu umowy (np. przedmiot umowy składa się z sumy odcinków), w szczególności gdy:

- a. harmonogram prac określa zadania limitujące zakończenie odcinka w terminie przewidzianym umową,
- b. terminy realizacji danego odcinka obarczone są karami umownymi (inny może być ich wymiar i zakres, ale co do zasady w większości są one zdefiniowane).

Koszty związane z wydłużeniem terminu realizacji odcinka mogą się pokrywać (ale nie muszą) w części z kosztami związanymi z wydłużeniem terminu realizacji całej umowy.

4.3. Zakłócenie

Należy mieć na uwadze, że w niniejszej publikacji Zakłócenie jest rozumiane jako sytuacja, która nie prowadzi do przekroczenia terminu realizacji kontraktu. Zdarzenia Opóźniające mogą wpływać na opóźnienia jedynie lokalnie, nie wpływając jednocześnie na ścieżkę krytyczną i czas realizacji kontraktu. W takim przypadku nie wystąpią dodatkowe koszty w Okresie Wydłużenia, ale nie można też stwierdzić, że skoro nie dochodzi do przedłużenia terminu realizacji umowy, to nie powstają po stronie wykonawcy dodatkowe koszty na skutek wystąpienia Zakłócenia (koszty ogólne budowy lub inne – np. te, które uznawane są jako koszty bezpośrednie).

Analizując sytuację wystąpienia Zakłócenia, mówimy o przypadku, w którym niespodziewane okoliczności powodują konieczność modyfikacji harmonogramu realizacji budowy bez konieczności zmiany terminu końcowego umowy. Każdy wykonawca realizujący prace sporządza harmonogram w taki sposób, aby wykonać je zgodnie z warunkami określonymi w kontrakcie, jednocześnie optymalizując przy tym koszty.

Każda modyfikacja harmonogramu może wpłynąć na prowadzone prace i spowodować dodatkowe, nieplanowane wcześniej wydatki, nawet w sytuacji, kiedy nie dochodzi do zmiany terminu realizacji kontraktu lub odcinka. Te dodatkowe koszty nie powstałyby, gdyby nie doszło do Zakłócenia. Tym samym są one związane z Zakłóceniem przez współzależność między przyjętym sposobem realizacji robót a kosztami prowadzenia budowy.

5. Jak dokumentować koszty?

Sposób dokumentowania kosztów rodzi wiele sporów pomiędzy wykonawcą i zamawiającym co do zakresu oraz formy dokumentów dowodowych. Często zamawiający oczekuje od wykonawcy bardzo wielu dokumentów uzasadniających dodatkowe koszty, nieraz nieadekwatnie do skali tych kosztów. Z drugiej strony wykonawca chce ograniczać dokumentację dowodową do minimum.

Dobłą praktyką, w przypadku wystąpienia podstawy do dochodzenia przez wykonawcę dodatkowych kosztów, jest ustalenie pomiędzy stronami formy i zakresu dokumentów uzasadniających te koszty.

Co do zasady dodatkowe koszty związane z Zakłóceniem czy Opóźnieniem powinny być uzasadnione, związane z tym Zakłóceniem lub odpowiednio Opóźnieniem, oraz winny być udokumentowane w obiektywnie odpowiedni tj. rzetelny i racjonalny sposób.

5.1. Podstawowe zasady dokumentowania kosztów

Przed przystąpieniem do obliczenia dodatkowych kosztów wydłużenia należy określić podstawę prawną i kontraktową dochodzonego roszczenia. Ta podstawa roszczenia może określać kwestie dotyczące sposobu kalkulacji oraz wartości dodatkowych kosztów, jak i ich udokumentowania. Inne bowiem mogą być metody dowodzenia wysokości roszczenia, gdy zapłata za nie ma być dokonana wskutek zwiększenia wynagrodzenia umownego, a inne, jeżeli ma to być roszczenie z tytułu odszkodowania lub bezpodstawnego wzbogacenia.

Przy dochodzeniu przez wykonawcę kosztów (zakładając, że spełnione są przesłanki do dochodzenia takiego roszczenia) należy zatem co do zasady:

- wykazać, że dochodzone koszty są związane odpowiednio z Okresem Zakłócenia lub Okresem Wydłużenia,
- udokumentować koszty będące przedmiotem roszczenia w odpowiedni sposób (ustalony pomiędzy stronami lub racjonalny i rzetelny w kontekście danej kategorii kosztów),
- wykazać fakt poniesienia kosztów przez wykonawcę (lub wskazać podstawę jego poniesienia w przyszłości, jeżeli wydatek jeszcze nie został poniesiony lub nie jest wymagalny),
- wykazać, że dochodzone koszty były poniesione w ustalonym okresie referencyjnym (np. istotna jest data wykonania usługi/sprzedaży, a nie data wystawienia dokumentu księgowego, data zaksięgowania czy też data płatności),
- wykazać związek dochodzonych kosztów z daną inwestycją, a w przypadku gdy związane są z kilkoma inwestycjami, należy uwzględnić wyłącznie odpowiednią część przypadającą na daną inwestycję,
- wykazać, że dane koszty są zasadne i racjonalne,
- dokumenty uzasadniające powinny być przedstawione w języku polskim bądź przetłumaczone na język polski.

Przy dokumentowaniu kosztów należy mieć na uwadze przyjęte w danym przedsiębiorstwie zasady rachunkowości i standardy dowodowe dla dochodzenia roszczeń o określonej podstawie prawnej.

5.2. Dokumentowanie wg ustawy o rachunkowości

Koszty, rozumiane jako zmniejszenie korzyści ekonomicznych, doprowadzają do zmniejszenia kapitału własnego lub zwiększenia niedoboru kapitału własnego w inny sposób niż wycofanie środków przez udziałowców lub właścicieli. Wartość kosztów ma być określona wiarygodnie. Koszty powinny być uprawdopodobnione adekwatnymi dowodami, które gromadzone są przez księgowość. Dobrze zorganizowana i prowadzona księgowość pomaga w przygotowaniu roszczeń. Może istotnie skrócić czas potrzebny na zgromadzenie dokumentów, które będą przydatne jako dowody.

Na rachunkowość przedsiębiorstwa składają się:

- przyjęte zasady rachunkowości (polityka rachunkowości),
- księgi rachunkowe, prowadzone na podstawie dowodów księgowych,
- inwentaryzacje przeprowadzane okresowo,
- sprawozdania finansowe, które są poddawane badaniu.

Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa opiera się na zintegrowanym systemie dokumentów, w skład którego obok polityki rachunkowości wchodzi: strategia rozwoju, zbiór procedur zarządzania jakością i zakładowy układ zasobów. Każdy z tych dokumentów ma swoją rolę i znaczenie w zapewnieniu prawidłowego i rzetelnego obrazu sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

Podstawowym dokumentem określającym sposób prowadzenia rachunkowości jest polityka rachunkowości. Dokument ten, w zakresie wyznaczonym przepisami prawa, określa specyficzne zasady, reguły, metody oraz procedury, które są stosowane w danym przedsiębiorstwie. Te zasady w ocenie zarządu przedsiębiorstwa są najlepiej dostosowane do sytuacji firmy i odzwierciedlają jej sytuację finansową.

Przedsiębiorca może prowadzić odrębną ewidencję księgową poprzez nadawanie specjalnego (wyodrębnionego) kodu księgowego dla każdej transakcji związanej z określonym kontraktem. Wyodrębniony kod księgowy to odpowiedni znak, numer, identyfikator używany do rejestrowania, ewidencjonowania lub oznaczania dokumentu, który umożliwia tworzenie wykazu lub rejestru dowodów księgowych w danym przedziale czasowym. Odrębna ewidencja księgowa zawiera wszystkie operacje związane z kontraktem oraz obejmuje co najmniej następujący zakres danych: numer dokumentu źródłowego, numer ewidencyjny lub księgowy dokumentu, datę wystawienia dokumentu, kwotę netto, kwotę brutto dokumentu.

Informacje o tym, czy w danym przedsiębiorstwie prowadzi się wyodrębnioną ewidencję księgową operacji związanych z kontraktem oraz to, jak jest prowadzona wyodrębniona ewidencja księgowa, zapisuje się w polityce rachunkowości. W szczególności z polityki rachunkowości powinna wynikać technika dokumentowania zapisów księgowych oraz sposób gromadzenia i przechowywania dowodów księgowych.

Wszystkie operacje gospodarcze w przedsiębiorstwie muszą być udokumentowane i zapisane w księgach rachunkowych na podstawie dowodów księgowych. Dowody księgowe oraz inne dokumenty związane z rachunkowością należy gromadzić i przechowywać.

Dokumenty potwierdzające wykonanie operacji gospodarczej nazywane są „dowodami źródłowymi”. Dowody źródłowe można podzielić na trzy główne grupy:

- dowody zewnętrzne obce (faktury, rachunki otrzymane od kontrahentów),
- dowody zewnętrzne własne (faktury, noty księgowe, rachunki przekazywane na zewnątrz organizacji),

- dowody wewnętrzne (listy płac, rachunek rozliczenia umów zlecenia i umów o dzieło, dokumenty obrotu kasowego, dokumenty obrotu magazynowego, dokumenty obrotu środków trwałych, raporty kasowe).

Udokumentowanie poniesionych kosztów w analogiczny sposób, jaki jest wymagany w zasadach rachunkowości, jest najbardziej szczegółowym sposobem dokumentowania kosztów.

Rodzaje kosztów

Na koszty związane z Zakłóceniem lub Opóźnieniem mogą się składać następujące kategorie kosztów:

- a. koszty pośrednie:
 - koszty ogólne budowy,
 - koszty zarządu,
- b. inne koszty, niebędące kosztami pośrednimi.

Właściwe określenie kosztów i przypisanie ich odpowiednio do Okresu Zakłócenia lub Okresu Wydłużenia pozwala uniknąć błędów w zakresie podwójnego uznania tego samego kosztu.

6.1. Koszty ogólne budowy

Koszty ogólne budowy – w branży budowlanej – są uznawane za część kosztów pośrednich. Pomimo tego, że koszty ogólne budowy pozostają w bezpośrednim związku z wytworzeniem danego obiektu budowlanego i zgodnie z zasadami rachunkowości mogłyby być uznane za koszty bezpośrednie, to w praktyce kosztorysowej oraz w branży budowlanej koszty te uznaje się za koszty pośrednie. Jest to związane z brakiem możliwości ustalenia bezpośredniego związku z wytworzeniem poszczególnych prac lub robót stanowiących całość obiektu budowlanego.

Przedstawiony katalog kosztów należy traktować jako przykładowy. Nie można wykluczyć, że w pewnych sytuacjach mogą zostać zidentyfikowane i uznane inne koszty, które będą uzasadnione w danej sytuacji.

Koszty zatrudnienia kadry wykonawcy

Koszty dotyczące personelu kierowniczego (np. kierownictwo i administracja budowy) stanowią zazwyczaj największą wartość w ujęciu miesięcznym ze wszystkich grup kosztów pośrednich, dlatego ich dokumentacja powinna być rzetelna i szczegółowa. Dobrą praktyką jest stworzenie schematu organizacyjnego dla danej budowy i aktualizowanie go w okresach miesięcznych. Na takim schemacie wskazany powinien być cały personel wraz z określeniem stanowisk, jak i zaangażowania procentowego w daną budowę.

Jest to przykład kosztu występującego w cyklu miesięcznym. Na koszt wykonawcy składają się pensje pracowników, wszelkie obciążenia publiczne (składki ZUS, podatki), benefity związane z pracą w danej organizacji (np. dodatkowe ubezpieczenie medyczne, programy sportowe, inne dodatki do wynagrodzenia), jak i pozapłacowe koszty związane z zatrudnieniem pracowników (dojazdy, delegacje, noclegi, posiłki, itp.). Wszystkie składowe wynagrodzenia stanowią łącznie koszt pracodawcy.

Jeżeli wykonawca zatrudnia na budowie pracowników fizycznych, niezwiązanych z produkcją, tj. wykonywanymi robotami (np. cieśle, murarze, tynkarze), a związanych z kosztami ogólnymi budowy (np. utrzymanie czystości na terenie budowy, drobne prace pomocnicze/serwisowe), pracownicy tacy również stanowią dodatkowy koszt związany z wydłużeniem okresu realizacji inwestycji.

Z uwagi na różne formy zatrudnienia (umowa o pracę, umowa zlecenia, B2B, inne), dokumenty uzasadniające koszty związane z pracownikami powinny być adekwatne (np. zestawienia z kadr/ księgowości, umowy, faktury, inne).

Ważnym aspektem jest to, że koszty kadry winny być uznawane z Okresu Zakłócenia, jak wskazano w rozdziale 3.

Koszty ubezpieczenia

Ubezpieczenie zawierane jest na okres trwania umowy, tj. okres projektowania (o ile występuje) oraz okres prowadzenia robót budowlano-montażowych, uwzględniając przy tym niezbędny czas związany z procedurą odbiorową. Koszt zawartej polisy ujęty jest w podstawowym wynagrodzeniu umownym. W praktyce obejmuje okres do dnia podpisania protokołu odbioru przez zamawiającego, po którym odpowiedzialność za obiekt przechodzi na zamawiającego (chyba że postanowienia umowne stanowią inaczej). W sytuacji wystąpienia Opóźnienia zachodzi

konieczność aneksowania polisy i jej wydłużenia, co wiąże się z koniecznością poniesienia dodatkowego kosztu nieuwzględnionego w ofercie wykonawcy.

Przy wydatku związanym z wydłużeniem ubezpieczenia budowy kluczowym aspektem jest to, że o ile do wydłużenia umowy dochodzi na skutek Zdarzenia Opóźniającego występującego w trakcie trwania umowy (i co do zasady koszty winny być liczone z Okresu Zakłócenia), to wydatek związany z ubezpieczeniem dotyczy Okresu Wydłużenia.

Koszty gwarancji należytego wykonania umowy

W przypadku konieczności wydłużenia gwarancji należytego wykonania umowy postępowanie jest podobne do opisanego wyżej związanego z ubezpieczeniem. Koszt gwarancji ujęty jest w podstawowym wynagrodzeniu umownym. Umowa gwarancyjna zawierana jest na okres trwania kontraktu, tj. okres projektowania (o ile występuje) oraz okres prowadzenia robót budowlano-montażowych, uwzględniając przy tym niezbędny czas związany procedurą odbiorową i wystawienia stosownych protokołów odbioru. W sytuacji wystąpienia Opóźnienia zachodzi konieczność aneksowania lub uzyskania nowej gwarancji należytego wykonania umowy (jej wydłużenia), co wiąże się z koniecznością poniesienia dodatkowego kosztu nieuwzględnionego w ofercie wykonawcy.

Przy wydatku związanym z wydłużeniem gwarancji należytego wykonania umowy również ważne jest to, że o ile do wydłużenia kontraktu dochodzi na skutek Zdarzenia Opóźniającego występującego w trakcie trwania umowy (i co do zasady koszty winny być liczone z Okresu Zakłócenia), to wydatek związany z gwarancją należytego wykonania dotyczy Okresu Wydłużenia.

Koszty ochrony budowy

Usługa ochrony terenu budowy zawierana jest na okres trwania realizacji robót budowlanych. Obowiązek ten najczęściej wynika z postanowień umownych. W sytuacji wystąpienia Zakłócenia lub Opóźnienia może powstać konieczność poniesienia dodatkowego kosztu nieuwzględnionego w ofercie wykonawcy.

W tym przypadku dodatkowy koszt, jaki może się pojawić, pochodzi z Okresu Zakłócenia.

Koszty funkcjonowania zaplecza budowy

Wykonawca wynajmuje zaplecze budowy (biuro, zaplecza sanitarne, itd.) oraz place składowe, magazynowe, na okres trwania umowy. Zapewnia także odpowiednie media niezbędne do funkcjonowania zaplecza. W sytuacji wystąpienia Zakłócenia lub Opóźnienia może powstać konieczność poniesienia dodatkowego kosztu nieuwjętego w ofercie wykonawcy.

W tym przypadku dodatkowy koszt, jaki może się pojawić, pochodzi z Okresu Zakłócenia.

Koszty zapewnienia bezpieczeństwa i higieny pracy

Wydatki tej kategorii obejmują konieczność zapewnienia środków ochrony i zapewnienia bezpieczeństwa i higieny pracy w trakcie prowadzenia robót.

W tym przypadku dodatkowy koszt, jaki może się pojawić, pochodzi z Okresu Zakłócenia.

Koszty samochodów służbowych

Ta kategoria kosztów obejmuje konieczność utrzymania w wydłużonym okresie kosztów związanych z utrzymaniem pojazdów budowy personelu (kadry zarządzającej, kadry kierowniczej), celem zapewnienia właściwej obsługi procesu realizacji umowy, tj. koordynacji i nadzorowania robót, a także współpracy ze wszystkimi stronami umowy oraz interesariuszami.

Kosztami tymi objęte są takie wydatki, jak:

- bieżące utrzymanie (myjnia, środki eksploatacyjne),
- paliwo,
- serwisy, wymiany opon,
- ubezpieczenia komunikacyjne,
- wynajem,
- raty leasingowe (rozpatrywanie indywidualne),
- amortyzacja.

W tym przypadku dodatkowy koszt, jaki może się pojawić, pochodzi z Okresu Zakłócenia.

6.2. Koszty zarządu

Koszty zarządu nie zostały zdefiniowane w ustawie o rachunkowości. Koszty zarządu, zwane również kosztami ogólnego zarządu, są to „koszty pośrednie ponoszone na funkcjonowanie jednostki jako całości”². Koszty zarządu obejmują: „koszty administracyjno-gospodarcze, związane z utrzymaniem zarządu, oraz koszty ogólnogospodarcze, związane z utrzymaniem obiektów zapewniających funkcjonowanie całej jednostki gospodarczej”³ (np. siedziby). Przyjmując założenie, że dane przedsiębiorstwo realizuje więcej niż jedno przedsięwzięcie budowlane, należy stwierdzić, że koszty zarządu są to koszty, które nie pozostają w bezpośrednim związku z wytworzeniem danego obiektu budowlanego. Tym samym koszty te należy uznać za koszty pośrednie. Koszty pośrednie to koszty usługi budowlanej, które można przypisać do danego kontraktu za pomocą dodatkowych rozliczeń i odpowiednich, uwzględniających związek przyczynowo-skutkowy, kluczy rozliczeniowych⁴.

Koszty zarządu są ponoszone przez wykonawcę niezależnie od liczby realizowanych kontraktów. Są one stabilne w czasie, a ich zmiany zależą od wielkości przedsiębiorstwa oraz sposobu wewnętrznej organizacji. Cechą wspólną tego rodzaju kosztów jest to, że wykazanie bezpośredniego związku tych kosztów z wytworzeniem konkretnych robót jest obiektywnie trudne lub niemożliwe.

W literaturze międzynarodowej występują metody kalkulacji kosztów zarządu zwane formułami kalkulacyjnymi lub wskaźnikowymi. Najpowszechniejszymi są formuły Hudsona, Emdena, Eichleay’a⁵. Ich cechą wspólną jest przyjęcie założenia, że koszty pośrednie są stałe w czasie i koszty w Okresie Wydłużenia czy Zakłócenia odpowiadają kosztom w okresie referencyjnym. Każda z metod inaczej wyznacza okres referencyjny, na podstawie którego określane są średnie dzienne lub miesięczne koszty zarządu. Metody te były opisywane wielokrotnie i w różnych publikacjach można znaleźć wersje tych formuł uwzględniające kalkulację zysku lub nie.

Z zastosowania formuł kalkulacyjnych wynikają następujące korzyści:

- 2 M. Gmytrasiewicz, *Koszty działalności operacyjnej* [hasło], [w:] *Encyklopedia rachunkowości*, Warszawa 2005, [online] <https://sip.lex.pl/#/monograph/369312546> (dostęp: 2026-03-17).
- 3 *Tamże*.
- 4 Zob. Komunikat Ministra Finansów z dnia 20 czerwca 2018 r. w sprawie ogłoszenia uchwały Komitetu Standardów Rachunkowości w sprawie przyjęcia aktualizacji Krajowego Standardu Rachunkowości Nr 3 „Niezakończone usługi budowlane” (Dz. Urz. MF z 2018 r. poz. 76); [online] <https://sip.lex.pl/#/act/35514950/2405341/ogloszenie-uchwaly-komitetu-standardow-rachunkowosci-w-sprawie-przyjecia-aktualizacji-krajowego...> (dostęp: 2026-03-17).
- 5 Zob. N. Dennys, R. Clay, A. Chambers, *Hudson’s Building and Engineering Contracts*, Londyn 2019; M. Siejda, *Roszczenia odszkodowawcze w związku z opóźnieniem kontraktu, Modelowe wyliczenie kosztów ogólnego zarządu i utraconego zysku*, [w:] „Biuletyn Konsultant”, nr 55 (2020), s. 30–34; I. N. D. Wallace, *Hudson’s building and engineering contracts*, Londyn 1994.

- oszacowanie wysokości roszczenia,
- sprawdzenie wiarygodności przedłożonych dokumentów jako alternatywna metoda obliczeniowa,
- w przypadku, gdy określenie faktycznej alokacji tych kosztów (na podstawie polityki rachunkowości danego przedsiębiorstwa) jest niemożliwe lub nieracjonalne – zastosowanie formuł może stanowić punkt wyjścia do ustalenia wysokości żądania zapłaty.

Niektóre z metod kalkulacji kosztów zarządu zawierają we wzorze składnik dotyczący zysku. Ustalenie, czy wykonawcy należy się (utracony) zysk lub jego równowartość, nie powinno zależeć od wyboru metody obliczeniowej, lecz od stanu faktycznego w danej sprawie, w tym podstawy, z której wykonawca żąda dodatkowej płatności – kontraktowej bądź ustawowej (patrz rozdział 2).

Okres referencyjny, na podstawie którego określane są średnie dzienne lub miesięczne koszty, służący do ustalenia kosztów zarządu, powinien być tak dobrany, aby zapobiec manipulacji.

6.3. Inne koszty

W niniejszym rozdziale opisano dwa rodzaje dodatkowych kosztów: zwiększone koszty bezpośrednie oraz dodatkowe koszty finansowania.

W przypadku wystąpienia Zakłócenia lub Opóźnienia mogą pojawić się dodatkowe koszty będące konsekwencją Zdarzenia Opóźniającego, które zaliczane są wprost do kosztów bezpośrednich, a nie do kosztów pośrednich. W kolejnych podrozdziałach zostały wymienione typowe przykłady takich kosztów.

W podrozdziale dotyczącym kosztów finansowania opisano zasady określania kosztów finansowania oraz zaproponowano sposób ustalenia dodatkowych kosztów finansowania.

Każdorazowo należy indywidualnie podchodzić do analizy tych kosztów, ze szczególnym uwzględnieniem przyczyn ich powstania, ustalając, czy dany koszt powstałby, gdyby nie wystąpiły te przyczyny, oraz czy nie jest zrekompensowany innymi postanowieniami umownymi.

Koszty przestoju brygad roboczych

Kosztem, który powstał na skutek Zakłócenia lub Opóźnienia, może być koszt związany z przestojem brygad roboczych, które z powodu wystąpienia Zdarzenia Opóźniającego nie mogą realizować zakładanych prac. Koszt taki powstaje, gdy nie jest możliwe również przekierowanie tych brygad na inne fronty robót. Tym samym zwiększa się koszt bezpośredni, podczas gdy przychody (wynagrodzenie za realizację określonego fragmentu prac) pozostają na tym samym poziomie. W tym przypadku dodatkowe koszty, jakie mogą się pojawić, pochodzą także z Okresu Zakłócenia.

Koszty robót tymczasowych i prac towarzyszących

Kolejnym przykładem kosztu, który powstał na skutek Zakłócenia lub Opóźnienia, może być konieczność utrzymania zorganizowanych dojazdu do terenu budowy, objazdów tymczasowych wykonanych na czas prowadzenia robót, czy też w większym wymiarze utrzymanie tymczasowej organizacji ruchu w rejonie prowadzonych prac. Do kategorii tej może być zaliczony koszt pracowników fizycznych związanych z utrzymaniem przejazdów, a także sprzęt oddelegowany do tych prac. Wydatki te mogą być ponoszone w cyklu miesięcznym (jeżeli mowa jest o utrzymaniu oznakowania, przejezdności, itd.), jednak dotyczą tylko utrzymania. Koszt likwidacji ujęty jest w wynagrodzeniu wykonawcy i nie może być uznany jako koszt związany z Zakłóceniem lub Opóźnieniem.

Analogicznie do przykładów opisanych wyżej, kosztami powstałymi na skutek Zakłócenia lub Opóźnienia mogą być także koszty związane z obsługą geodezyjną budowy, koszty związane z obsługą geotechniczną czy też koszty usług laboratoryjnych. Mowa tu o kosztach, które nie są wprost przypisane do konkretnych obiektów czy też robót, a do całej budowy. Charakteryzują się one najczęściej ryczałtową formą rozliczenia (najczęściej jednostką rozliczeniową jest miesiąc świadczenia usługi) i w sytuacji wystąpienia Zakłócenia lub Opóźnienia ulegają zwiększeniu, co nie było kalkulowane i ujęte w ofercie wykonawcy. W tym przypadku dodatkowe koszty, jakie mogą się pojawić, pochodzą także z Okresu Zakłócenia.

Koszty dodatkowej demobilizacji i mobilizacji sprzętu

Kosztem, który powstał na skutek Zakłócenia lub Opóźnienia, może być koszt związany z demobilizacją i powtórną mobilizacją sprzętu. O ile wydatek taki jest kosztem bezpośrednim związanym z wykonywaniem danej roboty, o tyle

przy podjęciu decyzji o jego demobilizacji i późniejszej ponownej mobilizacji (np. w oparciu o polecenie zamawiającego lub inżyniera w związku z bliżej nieokreślonym i trudnym do ustalenia czasem ustania Zdarzenia Opóźniającego) wydatek taki nie był ujęty w ofercie wykonawcy i powinien być uznany jako koszt dodatkowy i należny wykonawcy. Koszty te również pochodzą z Okresu Zakłócenia.

Pozostałe koszty bezpośrednie

Kolejnym przykładem kosztu zaliczanego wprost do kosztów bezpośrednich, a nie do kosztów pośrednich, może być np. przedłużona dzierżawa żurawia wieżowego, odwodnienia, zabezpieczenia wykopów, zużycie czy koszt amortyzacji sprzętu budowlanego. W takim przypadku koszty ulegają zwiększeniu, co nie było kalkulowane i ujęte w ofercie wykonawcy. W tym przypadku dodatkowe koszty, jakie mogą się pojawić, pochodzą z Okresu Zakłócenia.

Koszty związane z ponoszeniem kosztów w późniejszym czasie

Przeprowadzając analizę kosztów, za każdym razem należy odnieść się do przyczyn ich powstania i ustalić, czy dany koszt powstałby, gdyby nie wystąpiły te przyczyny.

W tym miejscu należy zwrócić uwagę, że koszty, które są ponoszone później, niż było to pierwotnie planowane, mogą być inne niż koszty ujęte w ofercie, co należy uwzględnić, analizując uprawnienie do żądania zapłaty.

Koszty wydziałowe

Zgodnie z zasadami rachunkowości koszty wydziałowe (pośrednie produktu) to koszty powstałe w przedsiębiorstwie, które można przyporządkować w zależności od miejsca ich powstawania do poszczególnych wydziałów powołanych do realizacji statutowej działalności operacyjnej. W literaturze wskazuje się, że: „Koszty wydziałowe to koszty związane z ruchem, organizacją, kierownictwem i obsługą wydziałów wytwórczych, wyodrębnionych jako miejsca powstawania kosztów. [...] W przypadku wyodrębnienia kosztów ruchu i kosztów ogólnowydziałowych do kosztów ruchu zalicza się: remont i konserwację maszyn produkcyjnych, energię, amortyzację maszyn i urządzeń. Koszty ogólnowydziałowe obejmują m.in. płace kierownictwa wydziału i personelu pomocniczego, materiały, paliwo i energię na cele ogólne (np. ogrzewanie, oświetlenie), utrzymanie czystości, remonty i konserwacje budynków oraz urządzeń ogólnego przeznaczenia, koszty bhp, koszty

kontroli jakości”⁶. Koszty wydziałowe należy uznać za koszt wytworzenia jako uzasadnioną część kosztów pośrednio związanych z wytworzeniem tego produktu⁷.

Rozliczenia pomiędzy wydziałami wytwórczymi a poszczególnymi kontraktami realizowanymi przez wykonawcę mogą być prowadzone w różnorodny sposób. W określonych przypadkach przedsiębiorca może przypisywać stałe koszty wydziałowe do danego kontraktu za pomocą dodatkowych rozliczeń i odpowiednich, uwzględniających związek przyczynowo-skutkowy, kluczy rozliczeniowych. W takich przypadkach, gdy dany kontrakt ulega opóźnieniu, przedsiębiorca może zostać obciążony dodatkowym stałym kosztem wydziałowym.

Wtedy do obliczenia dodatkowych kosztów wydziałowych można zastosować analogiczne obliczenia, jak w metodach wyliczania kosztów zarządu, przyjmując odpowiednią bazę kosztów.

Koszty finansowania

Przedsiębiorstwa budowlane, tak jak każdy inny podmiot gospodarczy, budując swoją strategię finansową przed podjęciem realizacji zobowiązań w wycenie swojej oferty, powinny uwzględnić koszt kapitału, który jest niezbędny do zabezpieczenia w związku z realizacją zamówienia (inwestycji). Koszty finansowania są zależne od wysokości potrzebnego kapitału, czasu kredytowania oraz od kosztu pieniądza w danym okresie. Koszt pieniądza zmienia się w czasie i jest różny dla różnych podmiotów. Koszty finansowania muszą powstać, jeżeli koszty narastająco przewyższają przychody.

Źródła finansowania mogą być zewnętrzne – kapitał obcy (dług) – i wewnętrzne – kapitał własny. Część kosztów finansowania, która pochodzi z zewnętrznych źródeł, zwykle jest ponoszona w cyklu miesięcznym. Wewnętrzny koszt finansowania, czyli koszt kapitału, jest odpowiednikiem stopy zwrotu, jakiej oczekują od przedsiębiorstwa dostawcy kapitału.

Łączny koszt kapitału oblicza się za pomocą wskaźnika średniego ważonego kosztu kapitału – WACC (ang. *weighted average cost of capital*). W uproszczeniu, jeśli ta sama kwota zostałaby zainwestowana w inną inwestycję, stopa zwrotu, którą można by uzyskać, jest kosztem kapitału. Wobec tego przedsiębiorstwo budowlane, podejmując się realizacji danej inwestycji, oczekuje równej bądź większej stopy zwrotu niż inne inwestycje, które są możliwe do podjęcia. Koszt kapitału

6 M. Gmytrasiewicz, *Budżet kosztów wydziałowych* [hasło], [w:] *Encyklopedia rachunkowości*, dz. cyt., (dostęp: 2026-03-17).

7 Art. 28. ust. 3 Ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 120 z późn. zm.), [online] <https://sip.lex.pl/#/act/16796295/441986853> (dostęp: 2026-03-17).

jest kluczowym zagadnieniem w teorii jak i w praktyce finansów. Koszt kapitału należy do tych kategorii ekonomicznych, które mają elementarne znaczenie dla analiz ekonomiczno-finansowych i wyznaczania wartości pieniądza w czasie⁸. Ważony koszt kapitału oblicza się, korzystając z następującego wzoru:

$$\text{WACC} = \left(\frac{C_E}{C_E + C_D} \right) \times r_E + \left(\frac{C_D}{C_E + C_D} \right) \times r_D (1 - T_c)$$

gdzie:

- C_E wartość kapitałów własnych,
- r_E koszt kapitałów własnych,
- C_D wartość długu,
- r_D koszt długu,
- T_c stopa podatku dochodowego (CIT).

Stopę procentową dla poszczególnych kapitałów ustala się na zasadach rynkowych. Można więc uznać, że średni ważony koszt kapitału jest wypadkową wymaganych w danym okresie przez właścicieli i wierzycieli stopy dochodu oraz od struktury kapitału w danym przedsiębiorstwie⁹.

Wykazanie dodatkowego kosztu finansowania obejmuje weryfikację, czy w Okresie Zakłócenia koszty narastająco przewyższają przychody i istnieje potrzeba finansowania danej inwestycji w badanym okresie (analiza *cashflow*). W dalszej kolejności konieczne jest ustalenie zgodnie z przywołanym wzorem kosztu finansowania dla wartości wynikającej z analizy *cashflow*. Na potwierdzenie kosztu finansowania wykonawca powinien przedstawić dowody poniesienia i zaksięgowania odsetek od kredytu oraz inne dowody potwierdzające ustalony w danym przedsiębiorstwie sposób dokumentowania kosztu kapitału własnego. Taki koszt nie był ujęty w ofercie wykonawcy i powinien być uznany jako dodatkowy i należny wykonawcy.

Należy zwrócić uwagę, że dodatkowy koszt finansowania można rozpatrywać w ujęciu miesięcznym lub w ujęciu globalnym. Ujęcie miesięczne pozwala na uchwycenie kosztów finansowania w Okresie Zakłócenia np. na potrzeby roszczeń przejściowych. Koszt finansowania może mieć dalsze skutki, które są trudne

8 Zob. R. Bednarski, *Koszt kapitału w wycenie przedsiębiorstw i ocenie efektywności projektów inwestycyjnych*, [online] <https://rachunkowosczarzadzca.pl/2597/koszt-kapitalu-w-wycenie-przedsiębiorstw-i-ocenie-efektywnosci-projektow-inwestycyjnych/> (dostęp: 2026-03-17).

9 Zob. J. Kuczwic, *Zmienne oblicza WACC*, [w:] „Studia Ekonomiczne”, nr 177 (2014), s. 168–186.

do uchwycenia w okresie miesięcznym, które ujawniają się dopiero przy porównaniu planowanych kosztów finansowania z poniesionymi kosztami finansowania w ujęciu globalnym.

Analizując należne koszty finansowania, należy również uwzględnić, że wykonawca mógł skorzystać z linii kredytowej, która stanowi zabezpieczenie finansowania danej inwestycji i musi być utrzymywana na stałym poziomie niezależnie od możliwości prowadzenia robót.



Utrata produktywności

W związku z wystąpieniem Zakłócenia lub Opóźnienia może dojść również do utraty produktywności i dodatkowych kosztów. Aby przeprowadzić taką analizę, należy dokonać przeglądu produktywności w perspektywie czasu w celu określenia i ustalenia, kiedy osiągnięto niższą produktywność i na które prace Zakłócenie lub Opóźnienie miało wpływ, obniżając jednocześnie tę produktywność. Na tej podstawie należy dokonać przeglądu poniesionych strat finansowych.

W literaturze opisane są głównie dwie grupy metod do obliczania utraconej produktywności wynikającej ze zdarzeń zakłócających: metody oparte na produktywności i metody oparte na kosztach.

Metody oparte na produktywności to:

- a. badania charakterystyczne dla projektu:
 - analiza mili pomiarowej,
 - analiza wartości wypracowanej,
 - analiza harmonogramu,
 - próby dotyczące robót lub branż,
- b. badania porównawcze projektu,
- c. badania branżowe.

W ramach metod kosztowych do dyspozycji są następujące metody:

- a. szacowane vs. poniesione nakłady na robociznę,
- b. szacowane vs. poniesione koszty¹⁰.

¹⁰ Zob. Protokół SCL

8

Wpływ zmiany zakresu i/lub sposobu realizacji umowy przez wykonawcę na pokrycie kosztów pośrednich ponoszonych przez wykonawcę

Zmiana zakresu i/lub sposobu realizacji umowy przez wykonawcę może skutkować zmianą wynagrodzenia umownego. W takim przypadku zmiana wynagrodzenia umownego może pokryć część kosztów pośrednich ponoszonych przez wykonawcę.

Jeżeli na budowie wystąpi Zakłócenie lub Opóźnienie oraz wystąpią roboty dodatkowe i/lub zamiennie, to może być konieczne uwzględnienie wpływu tych zmian na wynagrodzenie, w części dotyczącej pokrycia dodatkowych kosztów pośrednich ponoszonych przez wykonawcę.

W takiej sytuacji może się zdarzyć, że:

- podwyższone wynagrodzenie, z tytułu wyceny zmiany zakresu (roboty dodatkowe, roboty zamiennie), uwzględniające w swojej wartości zarówno koszty bezpośrednie jak i koszty pośrednie, może pokryć całość lub tylko część dodatkowych kosztów pośrednich ponoszonych przez wykonawcę w związku z Zakłóceniem lub Opóźnieniem,
- obniżone wynagrodzenie, z tytułu wyceny zmiany zakresu (roboty zamiennie, roboty zaniechane), może zmniejszyć budżet wykonawcy zaplanowany na pokrycie kosztów pośrednich i tym samym pogarszać wynik finansowy jeszcze przed uwzględnieniem dodatkowych kosztów pośrednich ponoszonych przez wykonawcę w związku z Zakłóceniem lub Opóźnieniem.

8.1. Roboty dodatkowe/zmiany i wydłużenie terminu realizacji kontraktu

Wynagrodzenie z tytułu zmiany zakresu (robót dodatkowych/zmian) zawiera w sobie koszty pośrednie. Jeśli część tego wynagrodzenia, przeznaczonego na pokrycie kosztów pośrednich, jest niższa od faktycznych kosztów pośrednich, jakie wykonawca poniesie

w związku z Zakłóceniem lub Opóźnieniem, to obliczając wartość kosztów pośrednich związanych z Zakłóceniem lub Opóźnieniem, należy uwzględnić wartość kosztów pośrednich już ujętych w zwiększonym wynagrodzeniu, z tytułu zmiany zakresu, która w części pokrywa koszty pośrednie związane z Zakłóceniem lub Opóźnieniem.

Wartość kosztów pośrednich uwzględnionych w zwiększonym wynagrodzeniu, z tytułu zmiany zakresu, można określić, wykorzystując dane wynikające z wyceny wartości zmiany wynagrodzenia (wycena zmiany metodą kalkulacji szczegółowej) lub korzystając z informacji o wysokości udziału kosztów pośrednich w cenie obiektu lub robót zawartych w powszechnie dostępnych publikacjach.

W przypadku wyceny zmiany metodą kalkulacji szczegółowej, wartość kosztów pośrednich jest wyszczególniona w kosztorysie jako odrębny składnik wartości zakresu podlegającego wycenie. W kalkulacji szczegółowej wartość kosztów pośrednich określa się metodą wskaźnikową. Wartość kosztów pośrednich z wykorzystaniem metody wskaźnikowej obliczana jest jako iloczyn wskaźnika kosztów pośrednich (wskaźnik narzutu kosztów pośrednich) i wartości kosztów bezpośrednich (robocizny oraz pracy sprzętu).

W przypadku wyceny zmiany metodą kalkulacji uproszczonej, wartość kosztów pośrednich nie jest wyszczególniona jako odrębny składnik wartości zakresu podlegającego wycenie. Można ją określić w oparciu o strukturę (zawartą w powszechnie dostępnych publikacjach branżowych) i udział poszczególnych składników ceny dla robót lub obiektów o charakterze zbliżonym do zakresu podlegającego wycenie.

W obliczeniach wartości kosztów pośrednich będących normalnym następstwem Zakłócenia lub Opóźnienia należy odpowiednio uwzględnić fakt, że wartość kosztów pośrednich określona w powyżej opisany sposób jest wartością kosztów pośrednich związaną zarówno z zakresem podlegającym wycenie, jak i czasem realizacji dodatkowego zakresu robót. Zwykle dodatkowe wynagrodzenie nie wystarczy na pokrycie całości dodatkowych kosztów pośrednich ponoszonych przez wykonawcę w związku z Zakłóceniem lub Opóźnieniem.

8.2. Skrócenie terminu realizacji kontraktu

Przyspieszenie realizacji jest często stosowane jako sposób naprawienia skutków wcześniejszych Zakłóceń lub Opóźnień. Przypadek taki może mieć miejsce w sytuacji, gdy wykonawca jest uprawniony do żądania zapłaty za dodatkowe koszty związane z Zakłóceniem lub Opóźnieniem, a zamawiającemu zależy na utrzymaniu pierwotnego terminu realizacji umowy.

Jeżeli zamawiający oczekuje od wykonawcy, aby ten podjął działania mające na celu minimalizację wpływu okoliczności powodujących zakłócenie na opóźnienia terminów realizacji umowy (dodatkowe zasoby, praca w zwiększonym wymiarze godzin, reorganizacja robót, itd.), co mogłoby w ocenie zamawiającego pozwolić utrzymać pierwotne terminy realizacji umowy, powinien odpowiednio to wyartykułować. Przyspieszenie takie może wpłynąć na reorganizację prowadzonych prac i spowodować dodatkowe nieplanowane wcześniej wydatki. Wykonawca przed podjęciem działań przyspieszających powinien poinformować zamawiającego o spodziewanych kosztach. Zamawiający powinien być gotów do pokrycia dodatkowych kosztów związanych z przyspieszeniem.

Dobre praktyki

W niniejszym rozdziale przedstawiono praktyki oraz narzędzia, które mogą wspierać zarówno wykonawcę, jak i zamawiającego w skutecznym radzeniu sobie z napotkanymi w trakcie realizacji Zdarzeniami Opóźniającymi. Kluczowym elementem skutecznego rozwiązywania problemów jest szybkie reagowanie na nieprzewidziane Zdarzenia Opóźniające. W pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na prawidłową komunikację między stronami, a dalej na minimalizację skutków występujących trudności oraz precyzyjne monitorowanie kosztów. Zaproponowane rekomendacje to fundament efektywnego zarządzania i unikania eskalacji sporów. Należy również podkreślić znaczenie prowadzenia rzetelnej dokumentacji finansowej i analizowania kosztów, co pozwala nie tylko na obiektywne badanie roszczeń, ale także na szybsze i skuteczniejsze rozwiązywanie sporów.

9.1. Komunikacja

Podstawowym narzędziem w sytuacji wystąpienia Zakłócenia lub Opóźnienia pozwalającym na ograniczanie strat jest właściwa komunikacja między stronami. Wykonawca powinien niezwłocznie powiadomić zamawiającego o wystąpieniu Zdarzenia Opóźniającego, aby włączyć go do współpracy. Obowiązek informowania zamawiającego o przeszkodach jest zarówno wymogiem ustawowym (art. 651 Kodeksu cywilnego), jak i może on zostać również szerzej uregulowany w samej Umowie.

Takie działanie zapewni wyrównany poziom wiedzy na temat skutków występującego zdarzenia i pozwoli zamawiającemu na podejmowanie stosownych decyzji. Powiadomienie to w miarę możliwości powinno zawierać szacowany wpływ na realizację umowy oraz informacje o możliwych do podjęcia działaniach.

9.2. Minimalizacja skutków Zakłóceń i Opóźnień

Każda ze stron powinna podejmować działania mogące doprowadzić do ograniczenia skutków Zdarzeń Opóźniających. Te działania obejmują w szczególności informowanie drugiej strony o możliwych do podjęcia czynnościach.

Każdorazowo strona, która zgodnie z kontraktem ponosi odpowiedzialność za dane Zdarzenie Opóźniające, odpowiada za zarządzanie nim i podejmuje decyzje, jak minimalizować jego skutki¹¹. Powinna dysponować pełną wiedzą co do planowanych działań, jakie będą lub mogą być podejmowane w celu minimalizowania skutków tego Zakłócenia.

Konsekwencją niepodjęcia stosownych działań, o których mowa powyżej, może być dodatkowy koszt.

9.3. Monitorowanie kosztów zarządu

Właściwe zorganizowanie dokumentacji finansowej przedsiębiorstwa powinno pozwalać na obiektywne badanie kosztów w przypadku sporu. Wprowadzając opisane poniżej praktyki, wykonawcy mogą skrócić czas rozwiązywania sporów.

W praktyce polityka rachunkowości jest często tworzona z obowiązku, zamiast odzwierciedlać procesy i procedury panujące w przedsiębiorstwie.

Badanie wyniku finansowego projektu budowlanego, dla którego prowadzi się wyodrębnioną ewidencję księgową, nie wymaga dużego nakładu pracy. Informację o prowadzeniu takiej ewidencji należy zapisać w polityce rachunkowości.

Nawet w przedsiębiorstwach, w których prowadzi się wyodrębnioną księgowość dla projektów, istnieje potrzeba podzielenia i przypisania kosztów wspólnych dla wielu projektów. Oceniając wynik finansowy projektów budowlanych, należy uwzględnić wszystkie koszty, w tym koszty zarządu przypisane do projektu.

Ocena rentowności projektów bez uwzględnienia kosztów zarządu prowadzi do pominięcia istotnych kosztów i nierzetelnej oceny wyniku finansowego. Koszty zarządu to koszty, które muszą być sfinansowane z przychodów wynikających z realizowanych przez przedsiębiorstwo projektów. Nie ma innego źródła przychodów, z którego mogą one być sfinansowane. Wobec tego badając rentowność projektów, należy je uwzględnić.

11 Zob. rozdział 8.2.

Przypisanie kosztów zarządu do projektów dokonuje się na podstawie kluczy rozliczeniowych, które pozwalają na proporcjonalny podział kosztów zarządu na poszczególne projekty. W praktyce stosuje się trzy sposoby przypisania kosztów zarządu do projektów:

- proporcja przychodów z danego projektu do całości przychodów z wszystkich projektów;
- proporcja kosztów z danego projektu do całości kosztów z wszystkich projektów;
- proporcja przepracowanych godzin pracowników przypisanych do danego projektu do całości przepracowanych godzin pracowników przypisanych do wszystkich projektów.

Aby ograniczyć dyskusję w zakresie doboru właściwego klucza rozliczeniowego do analizy kosztów w polityce rachunkowości, należy opisać sposób badania wyniku finansowego wraz z opisem, jak w danym przedsiębiorstwie uwzględnia się koszty zarządu przypisane do projektu.

9.4. Prowadzenie rejestru kosztów w trakcie realizacji

Dobłą praktyką w przypadku wystąpienia Zakłócenia lub Opóźnienia jest stworzenie rejestru kosztów dla danej sprawy oraz gromadzenie dowodów potwierdzających poniesiony koszt.

Wiele międzynarodowych wzorców umownych wyraźnie rekomenduje gromadzenie danych równocześnie lub niezwłocznie po wystąpieniu zdarzenia lub okoliczności będących podstawą roszczenia. Takie postępowanie jest praktycznym wdrożeniem zasady 1:10:100, powszechnie stosowanej przy zarządzaniu jakością. Zgodnie z przywołaną zasadą na zgromadzenie danych niezwłocznie po wystąpieniu zdarzenia lub okoliczności będących podstawą roszczenia poświęcimy 100 razy mniej czasu niż w przypadku kompletowania materiału dowodowego przy składaniu pozwu i 10 razy mniej czasu niż w przypadku kompletowania materiału dowodowego przy składaniu roszczenia.

Rejestr powinien być tworzony na bieżąco i pozwalać na niezwłoczny dostęp do zgromadzonego materiału dowodowego. Powinien również umożliwiać chronologiczne zapoznanie się ze sprawą oraz ustalenie przyczyn i okoliczności związanych z wystąpieniem Zdarzenia Opóźniającego. Dobłą praktyką jest stworzenie rejestru w takiej formie, aby możliwe było przeszukiwanie dowodów po typie dowodu np. pismo, notatka czy faktura.

Rejestr powinien być tak przygotowany, aby informacje podsumowujące były aktualizowane i dostępne bez konieczności każdorazowego przeglądania wszystkich dokumentów – np. powinien zawierać informację o sumie poniesionych i udokumentowanych kosztów.

10.

Podziękowania

Przygotowanie niniejszego przewodnika po meandrach ustalania i dowodzenia kosztów w sporach budowlanych wynikających z opóźnień w realizacji kontraktu było procesem wymagającym nie tylko wiedzy merytorycznej, lecz także współpracy wielu osób o różnych kompetencjach. Każdy etap – od wstępnej koncepcji, przez opracowanie treści, po finalną publikację – wymagał zaangażowania, skrupulatności i koordynacji działań.

Dziękujemy Piotrowi Montewskiemu, którego praktyczna wiedza okazała się nieoceniona przy opracowywaniu treści przewodnika. Jego uwagi i sugestie pozwoliły nam lepiej zobrazować realia z obszaru kosztorysowania. Dzięki zaangażowaniu Piotra przewodnik zyskał dodatkową wartość, którą docenią wszyscy zajmujący się zagadnieniami z obszaru ekonomiki budowy.

Podziękowania należą się także Mariuszowi Nowackiemu za przygotowanie grafik, które w sposób czytelny i przejrzysty ilustrują omawiane zagadnienia. Wizualne przedstawienie procesów i schematów znacząco zwiększa użyteczność przewodnika w pracy praktycznej. Mariusz, oprócz wkładu graficznego, poświęcił czas na uważną lekturę całości tekstu, wskazując szczegóły wymagające rozwinięcia. Dzięki temu udało się wyeliminować nieścisłości i podnieść jakość merytoryczną publikacji.

Wyrazy uznania kierujemy do Ewy Kretkowskiej, naszej redaktorki, której praca nad strukturą i językiem tekstu sprawiła, że przewodnik jest spójny, logiczny i łatwy w odbiorze. W publikacjach o charakterze technicznym przejrzystość przekazu jest kluczowa, a Ewa zadbała o to, aby każdy rozdział był czytelny i uporządkowany.

Szczególne podziękowania należą się Łukaszowi Gembisiowi i Kamilowi Pociesze, którzy przeanalizowali całość pod kątem zgodności z obowiązującymi przepisami

prawa oraz powiązanych regulacji. Ich uwagi pozwoliły nam uzupełnić treść o zniuansowane aspekty prawne, co jest szczególnie istotne w kontekście praktycznego wykorzystania przewodnika w postępowaniach dowodowych.

Dziękujemy również Piotrowi Anisiewiczowi, Krzysztofowi Klimaszykowi, Małgorzacie Kuczewskiej-Łasce, Tomaszowi Latawcowi, Tatianie Olbrot, Agnieszce Sucheckiej, Ewie Wiktorowskiej, Krzysztofowi Zajăcowi, Pawłowi Zejerowi za wkład oraz wspólną burzę mózgów na etapie planowania publikacji. Dyskusje te pomogły określić zarówno zakres materiału, jak i optymalną formę jego prezentacji. W efekcie przewodnik obejmuje nie tylko podstawowe procedury, ale także wskazówki dotyczące organizacji pracy i dokumentowania dowodów w sposób zgodny z najlepszymi praktykami.

Na koniec pragniemy wyrazić wdzięczność naszym rodzinom za wyrozumiałość i cierpliwość w trakcie całego procesu tworzenia książki. Zrozumienie, że praca nad publikacją wymagała wielu godzin skupienia i często wiązała się z ograniczoną dostępnością w życiu codziennym, było dla nas nieocenionym wsparciem.

Niniejszy przewodnik jest efektem wspólnej pracy, w której każda z wymienionych powyżej osób wniosła istotny wkład. Dzięki tej współpracy powstała publikacja, która – mamy nadzieję – będzie realnym wsparciem dla osób zajmujących się gromadzeniem i analizą dowodów w sprawach budowlanych, a co najważniejsze wierzymy, że spory budowlane będą rozstrzygane szybciej.

Opóźnienia w realizacji kontraktów budowlanych rodzą spory trwające niekiedy latami, angażując po każdej ze stron procesu inwestycyjnego znaczące zasoby finansowe i organizacyjne. Publikacja ta odpowiada na to wyzwanie, systematyzując i wyjaśniając metodologie ustalania oraz dowodzenia roszczeń z tytułu kosztów poniesionych w związku z powstałymi opóźnieniami. Autorzy trafnie akcentują znaczenie ustalenia i (prawnej) kwalifikacji przyczyn opóźnienia w ramach rozkładu ryzyk i odpowiedzialności stron w danej umowie. Determinuje ona zarówno prawo do przedłużenia czasu na ukończenie, jak i zakres uzasadnionych roszczeń finansowych.

Wывód osadzony jest w sprawdzonych standardach międzynarodowych, w szczególności Protokołu SCL Brytyjskiego Towarzystwa Prawa Budowlanego oraz praktyki wzorców FIDIC. Omówienie formuł kalkulacyjnych kosztów zarządu (w tym metod Hudsona, Emdena i Eichleaya) wraz z krytyczną oceną ich ograniczeń na tle podejścia opartego na polityce rachunkowości daje uczestnikom postępowań sądowych i mediacyjnych niezbędne podstawy do oceny wiarygodności przedkładanych analiz finansowych.

Wartość publikacji podnoszą zawarte w niej propozycje dobrych praktyk w zakresie komunikacji między stronami, bieżącego prowadzenia rejestru kosztów i monitorowania dokumentacji finansowej. Ich wdrożenie od momentu wystąpienia zdarzenia powodującego opóźnienie może przyczynić się do ograniczenia jego negatywnych skutków ekonomicznych oraz skrócenia czasu rozstrzygania sporów.

Prof. nadzw. dr hab. Przemysław Drapała