

KODEKS DOBRYCH PRAKTYK W RELACJACH INWESTOR – WYKONAWCA W BRANŻY GAZOWNICZEJ

**Izba Gospodarcza Gazownictwa
Warszawa, 29 listopada 2019 r.**

WSTĘP

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

Jak wiadomo, Dobre Praktyki są instrumentem usprawnienia dialogu, efektywnej wymiany informacji pomiędzy wieloma interesariuszami, który od lat 90. XX wieku z powodzeniem wykorzystywany jest w Europie i na świecie.

Przygotowanie Założeń Projektu i Planu Etapu dla inicjowania projektu prowadzone było w metodyce PRINCE2. W dalszych pracach wykorzystywano podejście AGILE, które jako instrument elastyczny, stawiający na współpracę i relacje w Zespole, lepiej sprawdzał się w działaniach Zespołu. W trakcie odbywającego się cyklu spotkań plenarnych uczestnicy omawiali kontekst i sytuację w branży. Zidentyfikowano oczekiwania interesariuszy, zdiagnozowano na bazie doświadczeń problemy występujące w trakcie realizacji inwestycji, zebrano palące uciążliwości i bolączki w branży. Ostatecznie uporządkowano i zmapowano problemy i wypracowano rekomendacje.

Jednym z pierwszych kroków Zespołu było zbudowanie wspólnego, zdefiniowanego celu, integrującego jego uczestników. Powstała definicja – **„Kodeks Dobrych Praktyk to... Skonkretyzowany zbiór zasad, zaakceptowanych oraz przyjętych do stosowania przez strony procesu inwestycyjnego, obowiązujących przez cały okres tego procesu, poprawiających efektywność i bezpieczeństwo oraz umożliwiających osiągnięcie celów Inwestora i Wykonawcy.”**

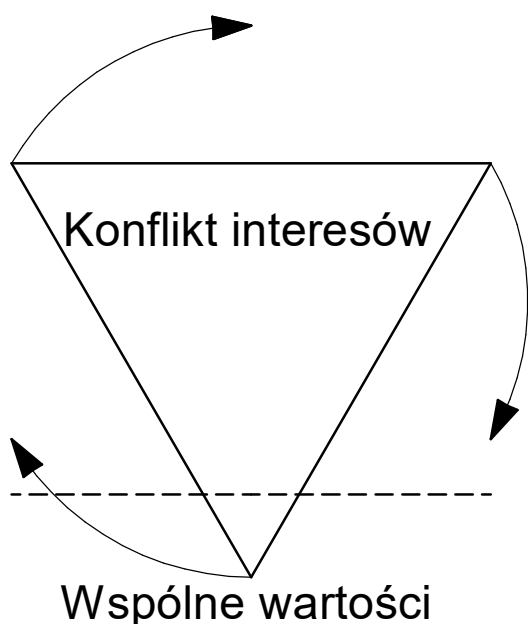
Zgodnie z przyjętą dla Zespołu KDP metodyką PRINCE2, powinno się korzystać z „Doświadczeń poprzednich projektów” i dorobku branży w tym zakresie. Niestety dotychczas nie było podobnej inicjatywy w branży. Bazując na wiedzy i doświadczeniu członków Zespołu KDP, dostosowywano i adaptowano do potrzeb tego projektu aktualne tendencje rozwiązań organizacji branżowych, a także z innych sektorów gospodarki. Zespół m.in. zapoznał się ze standardami i praktykami FIDIC, IPMA, PZPB, instytucji finansowych, ubezpieczeniowych i innych środowisk spoza branży gazowniczej, głównie z obszarów zamówień publicznych. Jednym z efektów tej współpracy jest opracowanie Matrycy Ryzyk dla branży gazowniczej.

Nie ulega wątpliwości, że proponowane rozwiązania mogą mieć pozytywny wpływ na cały proces przygotowania i realizacji inwestycji w kraju, i to nie tylko w obszarze zamówień publicznych.

Wśród rekomendowanych środków zaradczych jest potrzeba ściślejszej współpracy, tworzenia grup problemowych, efektywnego dialogu technicznego na każdym etapie inwestycji. Potrzebny jest zwrot w stronę współpracy zespołowej, integracji i motywacji ludzi, wspierania profesjonalizmu i kompetencji.

Z tego powodu postulaty, wydawałoby się oczywiste, o konieczności pisania umów językiem prostym i zrozumiałym, o prawidłowym definiowaniu zakresu prac oraz o właściwym rozkładaniu ryzyka są tak bardzo ważne i potrzebne.

Na ostatnim spotkaniu Zespołu KDP przeprowadzona została Analiza SWOT dla branży gazowniczej. Było to bardzo ciekawe i pouczające doświadczenie. Jeżeli przyjmiemy, że nasza branża ma kształt trójkąta postawionego na wierzchołku, to z linią przecinającą ten trójkąt w proporcjach 20% : 80%. Z analizy bieżącej sytuacji wynika, że pole 20% reprezentuje wspólne cele i wartości branży, integrację, myślenie zespołowe, pozytywne wzajemne zaufanie. Pozostałe 80% powierzchni pola „Trójkąta branży” to brak współdziałania, konfrontacyjne podejście, rywalizacja, konflikty i sprzeczne interesy stron, a także fragmentaryzacja działań. Jeśli te założenia są prawdziwe, nie pozostaje nam nic innego jak wspólnie obrócić „Trójkąt branży” i we właściwych proporcjach przywrócić zasady Wspólne wartości – Konflikt interesów, odpowiednio 80% : 20%.



Zachęcamy do zapoznania się z materiałem i aktywnego uczestnictwa w rozpoczętym dialogu. Wierzymy, że stosowanie Kodeksu Dobrych Praktyk przyczyni się do znacznego wzrostu wydajności, oszczędności czasu, pieniędzy oraz podniesie bezpieczeństwo realizacji prac obejmujących infrastrukturę gazową.

Zespół Kodeksu Dobrych Praktyk

PREAMBUŁA

- A. Niniejszy Kodeks Dobrych Praktyk został opracowany i przyjęty przez podmioty działające w branży gazowniczej.
- B. Jednym z kluczowych elementów działalności tych podmiotów jest prowadzenie lub uczestnictwo w procesie inwestycyjnym, którego główny cel stanowi skuteczna i terminowa realizacja zamierzenia budowlanego, o odpowiednich cechach i jakości, przy zapewnieniu bezpieczeństwa funkcjonowania systemu gazowego.
- C. Istotnym czynnikiem procesu inwestycyjnego jest właściwa współpraca pomiędzy inwestorem (zamawiającym) a wykonawcą. Mając na uwadze dotychczasowe doświadczenia oraz zidentyfikowane potrzeby i oczekiwania obu stron, postanowiono skodyfikować normy etyczne i zawodowe dla relacji między inwestorem a wykonawcą.
- D. Niniejszy Kodeks Dobrych Praktyk zawiera zbiór wytycznych i rekomendacji dla procesu przygotowania i realizacji zadań inwestycyjnych, poprawiających efektywność i bezpieczeństwo oraz umożliwiających skuteczną realizację zamierzenia budowlanego, a także osiągnięcie celów zarówno inwestora, jak i wykonawcy. KDP odnosi się w szczególności do relacji zamawiającego z wykonawcą robót budowlanych, jednak wskazane w nim zasady powinny być stosowane na zasadzie analogii także wobec innych podmiotów – projektantów, dostawców, inspektorów nadzoru czy podwykonawców.
- E. **Planowane korzyści z wdrożenia Kodeksu Dobrych Praktyk** – stosowanie dobrych praktyk przez inwestorów oraz wykonawców przyczyni się do:
 - a) sprawniejszej oraz bezpieczniejszej realizacji inwestycji,
 - b) wspierania innowacyjności, konkurencyjności i przedsiębiorczości w branży gazowniczej,
 - c) zmniejszenia ilości sporów pomiędzy inwestorami i wykonawcami,
 - d) budowania partnerskich relacji biznesowych pomiędzy uczestnikami branży gazowniczej oraz poprawy komunikacji między nimi,
 - e) wprowadzenia równowagi pomiędzy uczestnikami procesu inwestycyjnego, w szczególności właściwego podziału ryzyk,
 - f) sprawnej realizacji projektów dofinansowanych z funduszy UE, w kontekście pozyskania środków, sprawozdawczości, zgodności z odpowiednimi wytycznymi i rozliczenia dofinansowania,
 - g) terminowego (zgodnego z harmonogramem) uzyskiwania płatności przez wykonawców,
 - h) stabilizacji rynku wykonawców,
 - i) możliwości realizacji planów długoterminowych.

ZAWARTOŚĆ KODEKSU DOBRYCH PRAKTYK

Zasady i rekomendacje zebrane są w pięciu rozdziałach:

I. PROCEDURY:

Rozdział ten obejmuje rekomendacje dotyczące sposobu określania procedur na każdym etapie trwania inwestycji – zarówno postępowania o udzielenie zamówienia i wyboru wykonawcy, jak i realizacji prac, odbiorów, aż po etap gwarancji i rękojmi.

Precyzyjne i jednoznacznie opisane procedury mają znaczący wpływ na sprawną i terminową realizację inwestycji budowlanej oraz przyczyniają się do ograniczenia występowania sporów pomiędzy inwestorem (zamawiającym) a wykonawcą.

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera matryca ryzyk – która związana jest z wybranym modelem realizacji inwestycji. To właśnie ten model determinuje przypisanie danych ryzyk stronom umowy – najpierw zatem powinna zostać przyjęta matryca ryzyk, a dopiero na jej podstawie poszczególne ryzyka należy odpowiednio opisać we wzorze umowy.

Ryzyko jest zdarzeniem, które jeżeli wystąpi, będzie miało wpływ na sposób wykonania, zakres, jakość, koszt i termin realizacji inwestycji. Zarządzanie ryzykiem jest definiowane jako systematyczny proces rozpoznawania i analizy ryzyka, wraz z planowaniem i wdrażaniem właściwych strategii reakcji na zidentyfikowane ryzyka oraz ich monitorowania i kontroli. Celem zarządzania ryzykiem jest minimalizacja wpływu zidentyfikowanego zdarzenia lub okoliczności związanej z określonym czynnikiem ryzyka, na osiągnięcie poszczególnych zamierzonych celów inwestycji (zarówno dla wykonawcy, jak i inwestora).

W ramach wzorcowych zapisów przedstawiona została matryca ryzyk (Załącznik nr 1 do KDP), odpowiadająca modelowi „buduj”, tzn. takiemu, w którym to zamawiający odpowiada za dostarczenie wolnego od wad projektu budowlanego wraz z decyzją pozwolenia na budowę (o ile jest wymagana).

Im bardziej precyzyjnie opisane są procedury oraz im więcej ryzyk zostało zidentyfikowanych w matrycy ryzyk i przypisanych stronom umowy, tym mniej będzie pola do interpretacji i nadużywania niejasności przez którąś ze stron, co w konsekwencji wpłynie na jakość współpracy w dążeniu do osiągnięcia celu, jakim jest sprawne przeprowadzenie inwestycji w ramach założonego budżetu i przyjętego terminu realizacji.

II. PLANOWANIE

Rozdział zawiera zalecenia dotyczące wyboru modelu realizacji inwestycji, planowania głównych założeń inwestycji, zasad prowadzenia postępowania oraz zasad wykonywania umowy.

Planowanie inwestycji rozpoczyna się w momencie pojawienia się samego pomysłu, a kończy nie w momencie rozpoczęcia budowy, a dopiero wraz z zakończeniem realizacji prac, bowiem uwzględnia także planowanie reakcji na zmiany oraz na zaistnienie nowych, odmiennych od założeń okoliczności, które mogą pojawiać się przez cały czas trwania procesu projektowego i budowlanego. Planowanie łączy w sobie strefę dotyczącą planowania przestrzennego, określającą reguły dla zdarzeń inwestycyjnych, oraz strefę

odnoszącą się do konstruowania się przedsięwzięcia, obejmującą pełną identyfikację celu, napotykanym zagrożeniom oraz tworzenia instrukcji realizacji inwestycji. Planowanie realizacji inwestycji stanowi zatem modelowy schemat ciągłych pytań i odpowiedzi, podejmowania na ich podstawie decyzji, a w ich konsekwencji kreowania instrukcji do działania oraz tworzenia narzędzi umożliwiających wykonywanie określonych czynności.

Jedną z pierwszych i najważniejszych decyzji w procesie planowania jest wybór modelu realizacji inwestycji („buduj” vs. „projektuj i buduj”). Decyzja ta musi być zgodna z oczekiwaniami inwestora i wskazywać najlepszą drogę do realizacji celu w założonym czasie, przy utrzymaniu minimalnej wymaganej przez inwestora jakości oraz w ramach przyjętego budżetu. Aby ułatwić podjęcie decyzji o formule realizacji inwestycji, na bazie już przeprowadzonych analiz w zakresie potrzeb inwestora oraz sposobów ich zaspokojenia, zalecane jest utworzenie terminarza dyrektywnego inwestycji, ze wskazaniem głównych etapów realizacji oraz określeniem założeń dla ustalenia niezbędnych zasobów ludzkich, technicznych oraz finansowych.

Wyprzedzającym narzędziem dla tworzenia terminarza mogą stać się konsultacje z potencjalnymi wykonawcami inwestycji, które w przypadku zamówień publicznych prowadzone są poprzez dialog techniczny zgodny z ustawą PZP (lub wstępne konsultacje rynkowe uregulowane w nowym PZP), a w zamówieniach niepublicznych – także w każdy inny sposób, gwarantujący bezstronność zamawiającego, równe traktowanie wykonawców i uczciwą konkurencję.

Kolejnym etapem opracowywania planu dla realizacji inwestycji jest określenie odpowiedzialności i ryzyk stron umowy, wskazanie obszarów ewentualnego współdzielenia się odpowiedzialnością, a także obszarów jednostronnego podejmowania działań i zarządzania ryzykiem.

Następna decyzja mająca wpływ na poprawność procesu budowlanego, dotyczy uczestnictwa w jego realizacji projektantów oraz nadzoru inwestorskiego. Niezbędne jest uwzględnienie w projektach umów odpowiednich regulacji dotyczących terminów, obowiązków i zasad współpracy pomiędzy stronami umowy i jej pośrednimi uczestnikami, dostosowanych do danego przedsięwzięcia i czasu trwania budowy. Projekty umów powinny szczegółowo określać procedury działania w sytuacji zaistnienia pewnych okoliczności, w tym okoliczności nieprzewidywanych.

Planowanie strategii kontraktowania czy kreowania warunków współpracy dla uczestników procesu inwestycyjnego odbywa się wraz z przygotowaniem programu postępowań o udzielenie zamówienia, z wyborem trybu prowadzenia takiego postępowania, określeniem warunków przedmiotowych i podmiotowych oraz ustanowieniem kryteriów oceny ofert. To także moment, w którym uszczegóławia się budżet i harmonogram inwestorski danego przedsięwzięcia.

Planowanie musi obejmować również aspekt realizacyjny, czyli ustalenie harmonogramów rzeczowo-finansowych, zasad raportowania, komunikacji, procedur realizacyjnych czy form płatności.

III. KOMUNIKACJA

Rozdział dotyczy właściwego zarządzania komunikacją w procesie inwestycyjnym. Zarządzanie komunikacją jest jednym z czynników, który warunkuje powodzenie projektów,

rozumianych także jako przedsięwzięcia polegające na realizacji inwestycji budowlanej. Przeprowadzone przez Project Management Institute badania wskazują, że organizacje, które wypracowały efektywne sposoby zarządzania komunikacją w projekcie kończą więcej projektów w zakładanym czasie (71%) i budżecie (76%), w porównaniu z organizacjami, które komunikują się w mało efektywny sposób (odpowiednio 37% i 48%). Wpływa to istotnie nie tylko na skuteczność projektu, ale i na wyniki całej organizacji.

Pomimo tak dużego znaczenia, zarządzanie komunikacją w projekcie jest również jednym z najczęściej niedocenianych czynników, dlatego rekomendowane jest jej usprawnienie w procesie inwestycyjnym. Komunikacja dotycząca projektu powinna rozpocząć się jeszcze przed jego wszczęciem, a zakończyć daleko po formalnym zamknięciu. Procesy wymiany informacji powinny obejmować nie tylko członków zespołu projektowego, ale również wszystkie osoby, na które projekt będzie oddziaływał, zarówno przed przystąpieniem do jego realizacji, w trakcie, jak również po jego zamknięciu.

Zarządzanie komunikacją w projekcie rozumianym jako zamierzenie budowlane jest pierwszym krokiem do uzyskania oszczędności czasu i pieniędzy przez inwestora. Jest też zadaniem złożonym, wymagającym uwzględnienia specyfiki organizacji i prowadzonych przez nią projektów, różnych grup interesariuszy i ich potrzeb, a także sytuacji, w których się znajdują. Zalecane jest zatem opracowanie w każdym projekcie – bez względu na jego wielkość lub złożoność – planu komunikacji (lub inaczej planu zarządzania komunikacją). Jest to dokument, którego celem jest zidentyfikowanie, udokumentowanie i zaplanowanie potrzeb informacyjnych oraz komunikacyjnych w projekcie. Dla członków zespołu projektowego, odpowiedzialnego w większości za przygotowanie informacji, plan komunikacji opisuje w szczególności, jakie dane, kiedy, do kogo i w jakim formacie powinny być dostarczone.

IV. FINANSE

Rozdział obejmuje rekomendowane rozwiązania finansowe, uwzględniające interesy obu stron procesu inwestycyjnego.

Rozwój infrastruktury gazowniczej jest jednym z kluczowych elementów rozwoju gospodarczego kraju. W Polsce większość inwestycji publicznych realizowanych jest przez firmy wykonawcze z sektora MŚP. Zamawiający, korzystając z potencjału i doświadczenia firm wykonawczych będących małymi i średnimi przedsiębiorcami, powinien jednocześnie mieć na uwadze potrzeby i bariery rozwojowe tych podmiotów, aby jak najefektywniej realizować przedsięwzięcia publiczne.

Polskie przedsiębiorstwa wciąż borykają się z konsekwencjami sytuacji z przeszłości polegającej na braku inwestycji, a w efekcie konkurowaniu przez wykonawców ceną i realizacji umów poniżej budżetów inwestorskich.

Obecnie pomimo znacznej poprawy na rynku budowlanym i zapowiadanych kolejnych dużych inwestycji w zakresie infrastruktury gazowej, wciąż istotnym problemem jest ustabilizowanie sytuacji ekonomicznej firm wykonawczych. Największe ryzyko finansowe ponosi generalny wykonawca inwestycji „projektuj i buduj”, niewiele mniejsze wykonawca robót budowlanych, doświadczając zatorów płatniczych czy finansując inwestycję w okresach, gdy wykonane prace z różnych względów, także proceduralnych, nie mogą być jeszcze odebrane.

Proces inwestycyjny jest efektywniejszy, kiedy każdy z partnerów przejmuje ten rodzaj ryzyka, którym lepiej zarządza. Przekazanie całego ryzyka finansowego jednej ze stron wypacza ideę partnerstwa i współpracy, podnosi niepotrzebnie koszty budowy, może także powodować brak zainteresowania realizacją inwestycji ze strony firm wykonawczych.

Dla wszystkich firm wykonawczych kluczowym elementem jest zagwarantowanie stabilnych źródeł dochodów zarówno w ramach pojedynczych umów, jak również wieloletnich planów inwestycyjnych, pozwalających na długofalowy rozwój działalności biznesowej. Inwestycje w branży gazowniczej powinny być zatem prowadzone w taki sposób, aby nie tylko chronić interes zamawiających, ale jednocześnie umożliwiać od strony finansowej bezpieczną działalność wykonawcom.

V. DOBRE PRAKTYKI W ZAKRESIE TWORZENIA PRAWA ORAZ KONSTRUOWANIA UMÓW

Rekomendacje w ramach niniejszego Rozdziału obejmują zarówno dobre praktyki w zakresie ogólnie pojętej legislacji, jak i tworzenia konkretnych zapisów umów.

W części dotyczącej legislacji przedstawiono działania, które przedstawiciele branży gazowniczej zamierzają podejmować w celu zapewnienia ustalania „dobrego prawa”, a więc prawa, które wspiera branżę i nie blokuje prowadzenia inwestycji.

W drugiej części natomiast opisano ogólne zalecenia dotyczące kształtowania zapisów umownych odnoszących się do zakresu prac, terminów ich wykonania, odpowiedzialności stron, ich komunikacji oraz rozwiązywania sporów. W części odnoszącej się do klauzul umownych podjęto próbę ukształtowania ogólnych wzorców podejścia przy tworzeniu umowy, które nie mają za zadanie narzucenia konkretnych zapisów umowy (zapisy umowne zamawiający opracowują we własnym zakresie, dostosowując je do własnych potrzeb i doświadczeń), a jedynie uwypuklenie propozycji pożądanых w branży gazowniczej zachowań, które w swej istocie promują zasadę swobody kontraktowania z naciskiem na poszanowanie dobrych obyczajów oraz równowagi stron.

Celem przedstawionych rekomendacji jest doprowadzenie m.in. do sprawniejszej oraz bezpieczniejszej realizacji inwestycji, zmniejszenia ilości sporów pomiędzy inwestorami i wykonawcami, budowania partnerskich relacji biznesowych pomiędzy podmiotami z branży gazowniczej, wprowadzenia równowagi pomiędzy uczestnikami procesu inwestycyjnego, stabilizacji rynku wykonawców oraz możliwości realizacji planów długoterminowych.

WYKAZ DEFINICJI I SKRÓTÓW

- IGG – Izba Gospodarcza Gazownictwa
- KDP – niniejszy Kodeks Dobrych Praktyk
- KM – kamień milowy
- Komunikat wyjaśniający KE – Komunikat wyjaśniający KE dotyczący prawa wspólnotowego obowiązującego w dziedzinie udzielania zamówień, które nie są lub są jedynie częściowo objęte dyrektywami w sprawie zamówień publicznych, 2006/C 179/02
- nowe PZP – ustawa z dnia 11 września 2019 r. Prawo zamówień publicznych (Dz. U. z 2019 r., poz. 2019), która wejdzie w życie 1 stycznia 2021 r.
- PZP – ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. – Prawo zamówień publicznych (t.j. Dz. U. z 2019 r., poz. 1843)
- MŚP – małe i średnie przedsiębiorstwa

ZAŁĄCZNIK DO KDP

Wzorcowy matryca ryzyk dla kontraktów typu „buduj”

ROZDZIAŁ I

PROCEDURY

§ 1. Procedury na etapie postępowania o udzielenie zamówienia:

1. W przypadku zamówień udzielanych zgodnie z ustawą PZP, procedury wynikają wprost z ustawy, która reguluje poszczególne etapy postępowania.
2. W przypadku postępowań nieobjętych ustawą PZP rekomendowane jest precyzyjne uregulowanie zasad prowadzenia danej procedury – w dokumencie o randze regulaminu czy instrukcji (obowiązującym dla wszystkich postępowań prowadzonych przez danego zamawiającego), lub też w dokumentacji dla danego postępowania; procedury te powinny zapewniać (zgodnie z Komunikatem wyjaśniającym KE):
 - a. odpowiednie upublicznienie informacji (zapewnienie konkurencji i umożliwienie dostępu do zamówienia przedsiębiorstwom z krajów UE),
 - b. uczciwe i bezstronne zasady (niedyskryminacyjny opis przedmiotu zamówienia, równy dostęp do zamówienia, wzajemne uznawanie dyplomów, odpowiednie terminy, przejrzyste i obiektywne podejście),
 - c. zapewnienie kontroli bezstronności procedur przetargowych (prawo do skutecznej ochrony sądowej praw, które są zagwarantowane we wspólnotowym porządku prawnym).
3. Opisy przedmiotu zamówienia, wymagania i standardy dotyczące realizacji zamówienia powinny być:
 - a. jednoznaczne i wyczerpujące, dające potencjalnym wykonawcom wystarczające informacje dla podjęcia przez nich decyzji, czy są w stanie zrealizować zamówienie i czy są takim zamówieniem zainteresowani, oraz dać im podstawę do właściwego oszacowania ryzyka oraz ustalenia ceny ofertowej,
 - b. sporządzone w sposób, który nie ogranicza konkurencji, a jednocześnie zapewnia dostęp do zamówienia jedynie tym podmiotom, które posiadają niezbędne kwalifikacje, uprawnienia i doświadczenie (przy uwzględnieniu konieczności zapewnienia należytego bezpieczeństwa przy realizacji prac).
4. W przypadku stwierdzenia przez wykonawcę niejasności lub nieścisłości w opisie przedmiotu zamówienia, dobrą praktyką jest zwrócenie się przez niego do zamawiającego, jeszcze na etapie postępowania, z wnioskiem o udzielenie wyjaśnień – wykonawca jako podmiot profesjonalny w branży ma najlepszą wiedzę na temat uwarunkowań realizacji prac będących przedmiotem zamówienia i to on jest w stanie wychwycić ewentualne błędy, których wyjaśnienie na etapie postępowania pozwoli uniknąć sporów na etapie realizacji.

5. W przypadku otrzymania wniosków od wykonawców w sprawie wyjaśnienia opisu przedmiotu zamówienia, zamawiający zobowiązany jest zweryfikować zgłoszone pytania i wątpliwości oraz udzielić możliwie precyzyjnych wyjaśnień.

§ 2. Procedury na etapie realizacji robót budowlanych i odbiorów:

1. Podstawową zasadą, którą powinny stosować strony procesu inwestycyjnego, jest zasada współdziałania przy wykonywaniu umowy w sprawie zamówienia, w celu należytej jego realizacji – zasada ta wyrażona została wprost dla zamówień publicznych w nowym PZP, które wejdzie w życie 1 stycznia 2021 r. Zasada współpracy stron stanowi jednak dobrą praktykę dla wszystkich umów, także obecnie realizowanych czy zawartych przed wejściem w życie nowego PZP, oraz nieobjętych przepisami dotyczącymi zamówień publicznych.
2. W umowie należy przewidzieć zapisy umożliwiające jej zmianę:
 - a. zasady dostosowywania zapisów umownych do zmian wynikających z ewentualnych zmian przepisów prawa w trakcie realizacji zamówienia – w szczególności jeśli skutkują one zwiększeniem lub zmianą obowiązków po stronie wykonawcy,
 - b. warunki zlecania i rozliczania robót zamiennych i dodatkowych.

W celu zagwarantowania elastyczności umowy o zamówienie publiczne, zalecane jest precyzyjne określanie przesłanek jej zmiany już na etapie postępowania o udzielenie zamówienia.

3. Rekomendowane jest uzgodnienie przez strony umowy metodyki zarządzania danym projektem (inwestycją), obejmującej w szczególności:
 - a. działania związane z delegowaniem uprawnień decyzyjnych,
 - b. określenie listy osób i zakresu ich obowiązków i uprawnień (pełnomocnictw),
 - c. bieżący monitoring stanu realizacji zadań (narady, spotkania, odprawy), zasady wprowadzania działań korygujących,
 - d. procedury i terminy zgłaszania zdarzeń oraz okoliczności mających wpływ na zmiany warunków realizacji inwestycji,
 - e. procedury i terminy reagowania na takie zdarzenia, podejmowania decyzji celem zachowania współdziałania dla zgłoszonych zdarzeń,
 - f. procedury wprowadzania zmian w umowie,
 - g. jasno i precyzyjnie określone mechanizmy (szczególnie zakres i tryb) kontroli wewnętrznej – kontrola powinna być dokonywana w określonych ramach czasowych, np. poprzez wyznaczenie punktów kontrolnych inwestycji, celem monitorowania prawidłowego przebiegu realizacji,
 - h. mechanizmy kontroli nie powinny powodować przestoju w realizacji.

4. Umowa musi zawierać procedury określające zasady płatności, dostosowane do poziomu złożoności inwestycji, tak by zagwarantować w miarę możliwości płynność finansową dla wykonawcy i bezpieczeństwo realizacyjne dla zamawiającego.
5. Umowa powinna określać procedury rozstrzygania sporów – rekomendowane jest uwzględnienie możliwości skorzystania z mediacji lub arbitrażu.
6. W umowie (lub załącznikach do niej, np. w specyfikacjach technicznych wykonania i odbioru robót budowlanych) powinny być również opisane procedury odbiorowe – w tym procedury techniczne dotyczące wyrobów budowlanych, sprawdzania robót zanikających i ulegających zakryciu, zasad prowadzenia odbiorów.

§ 3. Procedury w okresie rękojmi i gwarancji:

Umowa powinna określać procedury postępowania w przypadku wystąpienia wady po odbiorze prac, w szczególności:

- a. czas trwania gwarancji i rękojmi,
- b. zakres obowiązków gwarancyjnych (w odniesieniu zarówno do wbudowanych urządzeń i materiałów, jak i wykonanych prac),
- c. zasady zgłaszania wad,
- d. zasady i terminy usuwania wad,
- e. ewentualne zastępcze usunięcie wad przez podmiot trzeci.

§ 4. Szczególne procedury dla inwestycji objętych dofinansowaniem ze środków UE:

1. Konieczne jest uwzględnienie szczególnych zasad dotyczących prowadzenia inwestycji objętych dofinansowaniem ze środków UE, wynikających z regulacji odpowiednich dla danego programu dofinansowania.
2. Procedury udzielania zamówień muszą być zgodne z właściwymi wytycznymi w zakresie kwalifikowalności wydatków.
3. W umowach należy przewidzieć szczególne zasady sprawozdawczości i kontroli, umożliwiające weryfikację prawidłowości realizacji inwestycji przez instytucje odpowiedzialne za kontrolę projektów dofinansowanych ze środków UE.

ROZDZIAŁ II

PLANOWANIE

§ 5. Planowanie modelu realizacji inwestycji – wybór pomiędzy formułą „buduj” a „projektuj i buduj”:

1. Strategiczne planowanie inwestycji powinno być adekwatnie do stopnia skomplikowania i wielkości projektu oraz do otoczenia zewnętrznego – interesu społecznego.
2. Zalety i wady formuły „buduj”:

ZALETY

- a. w odrębnie opracowywanej dokumentacji projektowej zamawiający może precyzyjniej opisać swoje wymagania niż w programie funkcjonalno-użytkowym stanowiącym opis przedmiotu zamówienia w formule „projektuj i buduj”,
- b. mniejsze ryzyko po stronie wykonawcy, które może skutkować niższymi cenami,
- c. formuła korzystniejsza dla inwestycji niestandardowych czy eksperymentalnych,

WADY

- d. w postępowaniach o udzielenie zamówienia publicznego – brak co do zasady możliwości wskazywania w dokumentacji projektowej na konkretne materiały czy rozwiązania jednego producenta, nawet jeśli zdaniem zamawiającego są one najkorzystniejsze.
3. Zalety i wady formuły „projektuj i buduj”:

ZALETY

- a. minimalizacja ryzyk związanych z roszczeniami wykonawcy robót budowlanych z tytułu wadliwej, niekompletnej lub zawierające nieoptymalne rozwiązania dokumentacji projektowej (scentralizowanie odpowiedzialności za całą inwestycję),
- b. możliwość projektowania branż pod konkretnego dostawcę materiałów (w dokumentacji projektowej sporządzonej na potrzeby przeprowadzenia postępowania o udzielenie zamówienia publicznego na roboty budowlane nie można co do zasady wskazywać na konkretne materiały czy rozwiązania jednego producenta),
- c. możliwość stosowania rozwiązań, które dany wykonawca robót ma najlepiej opanowane i do których jest przygotowany sprzętowo i w zakresie personelu, co w efekcie może wpłynąć na zmniejszenie cen ofertowych,

- d. skrócenie czasu realizacji inwestycji dzięki przeprowadzeniu jednego postępowania na zaprojektowanie i budowę,
- e. rozwiązanie korzystniejsze dla inwestycji powtarzalnych i standardowych,

WADY

- f. ryzyko uzyskania rozwiązań niegodnych z oczekiwaniami zamawiającego, korzystania przez wykonawcę z najtańszych rozwiązań projektowych,
- g. trudność sporządzenia opisu przedmiotu zamówienia oraz koszt opracowania programu funkcjonalno-użytkowego – aby zapewnić jego właściwe przygotowanie, rekomendowane jest zlecenie sporządzenia tego dokumentu profesjonalnym podmiotom,
- h. po stronie wykonawcy – duża pracochłonność i koszt przygotowania oferty w postępowaniu o udzielenie zamówienia,
- i. większe ryzyko realizacji inwestycji oraz pełna odpowiedzialność po stronie generalnego wykonawcy – co może z kolei doprowadzić do wyższych cen ofertowych.

§ 6. Planowanie głównych zasad realizacji inwestycji:

1. Niezbędne jest zaplanowanie modelu współpracy pomiędzy wykonawcą a zamawiającym, przy udziale zewnętrznego nadzoru inwestorskiego lub też inspektora nadzoru inwestorskiego będącego pracownikiem zamawiającego.
2. Planowanie i koordynacja inwestycji wielobranżowych na szczeblu jednostek samorządu terytorialnego oraz innych podmiotów realizujących inwestycje na danym obszarze powinny obejmować w szczególności:
 - a. wspólne planowanie i koordynację realizacji inwestycji w ujęciu długoterminowym przez inwestorów oraz jednostki samorządowe i rządowe,
 - b. określenie zasad komunikacji i koordynowania,
 - c. wyznaczenie koordynatorów,
 - d. priorytetyzację inwestycji.

§ 7. Planowanie zasad prowadzenia postępowania o udzielenie zamówienia:

1. Rekomendowane jest jak najczęstsze prowadzenie konsultacji z potencjalnymi wykonawcami – w przypadku zamówień publicznych w formie dialogu technicznego zgodnie z PZP (lub wstępnych konsultacji rynkowych uregulowanych w nowym PZP), a w przypadku zamówień nieobjętych ustawą PZP na analogicznych zasadach lub w każdy inny sposób, gwarantujący bezstronność zamawiającego, równe traktowanie wykonawców i uczciwą konkurencję. Działanie takie jest zalecane szczególnie dla wszystkich inwestycji innych niż standardowe.

2. Wybór trybu udzielenia zamówienia – na przykładzie trybów przewidzianych w ustawie PZP zamawiający może skorzystać z następujących procedur:
 - a. dla inwestycji standardowych najkorzystniejszy będzie tryb przetargu nieograniczonego lub ograniczonego – umożliwia wybór wykonawcy w możliwie najkrótszym czasie,
 - b. dla inwestycji nietypowych, skomplikowanych czy eksperymentalnych rekomendowane są tryby negocjacyjne – negocjacje z ogłoszeniem lub dialog konkurencyjny, pozwalające na uzgodnienie zasad realizacji inwestycji wspólnie z wykonawcami.
3. Określenie warunków udziału w postępowaniu – warunki te należy opisać w dokumentacji postępowania w sposób gwarantujący zachowanie zasady uczciwej konkurencji, ale też zapewniający wybór wykonawcy posiadającego kompetencje odpowiednie dla realizacji inwestycji, adekwatnie do złożoności zadania i możliwości rynku.
4. Planowanie kryteriów wyboru najkorzystniejszej oferty:
 - a. możliwe jest stosowanie – zamiast ceny – kryterium kosztu inwestycji (przy uwzględnieniu m.in. kosztów eksploatacyjnych),
 - b. w postępowaniach dotyczących zadań niestandardowych, skomplikowanych, wymagających szczególnych kompetencji, rekomendowane jest wprowadzenie kryteriów odnoszących się do kompetencji kluczowego personelu czy też organizacji prac.
5. Planowanie ewentualnych opcji premiowania za skrócenie czasu realizacji inwestycji (szczególnie w przypadku zamówień publicznych warunki te muszą być przewidziane na etapie postępowania o udzielenie zamówienia):
 - a. premie finansowe za skrócenie czasu realizacji inwestycji,
 - b. skrócenie terminu realizacji płatności końcowej,
 - c. przyznanie dyplomu, certyfikatu czy wyróżnienia za realizację,
 - d. opublikowanie ogłoszenia, artykułu czy informacji publicznej o zakończeniu inwestycji z wyróżnieniem wykonawcy.

§ 8. Planowanie zasad realizacji inwestycji (warunków umownych):

1. Planowanie zasad współpracy stron umowy powinno być dokonywane poprzez zdefiniowanie prac, obowiązków, procedur.
2. Planowanie zasad współpracy z podwykonawcami i dalszymi podwykonawcami:
 - a. w odniesieniu do robót budowlanych zalecane jest odpowiednie stosowanie postanowień ustawy PZP także dla zamówień niepublicznych,
 - b. w przypadku skomplikowanych inwestycji, w trakcie realizacji których wymagane jest posiadanie szczególnych kompetencji czy doświadczenia,

możliwe jest stawianie wymogu osobistej realizacji określonych zadań przez wykonawcę.

3. Planowanie i definiowanie terminów realizacji inwestycji:

- a. termin realizacji inwestycji musi być określony w sposób realny, przy uwzględnieniu czasu trwania procedury wyboru wykonawcy, wykonawstwa robót budowlanych i uzyskiwania niezbędnych pozwoleń,
- b. czas realizacji inwestycji powinien być poprzedzony analizą złożoności przedmiotu zamówienia, np. poprzez badanie doświadczeń rynku, dialog techniczny, badanie potencjału, możliwości i potrzeb wykonawczych oraz uwarunkowań czy ograniczeń administracyjnych, środowiskowych, technologicznych i eksploatacyjnych,
- c. w miarę możliwości termin realizacji należy określać w jednostkach czasu (dniach, tygodniach, miesiącach czy latach) od dnia podpisania umowy, a nie konkretną datą,
- d. w umowie powinny być określone procedury i terminy zgłaszania zdarzeń lub okoliczności mających wpływ na zmianę terminu końcowego lub terminów częściowych realizacji inwestycji oraz reagowania i podejmowania decyzji, celem zachowania współdziałania stron umowy w przypadku zgłoszenia tych zdarzeń.

4. Planowanie rodzaju wynagrodzenia (ryczałtowe lub kosztorysowe): w przypadku wyboru wynagrodzenia ryczałtowego zalecane jest zapewnienie w umowie zapisów umożliwiających jego zwiększenie lub zmniejszenie w sytuacjach uzasadnionych.

5. Planowanie zasad płatności i rozliczeń:

- a. dla inwestycji krótkoterminowych — rekomendowane jest racjonalne określenie etapów rozliczeń (w szczególności możliwość rozliczenia po dostawie materiałów) i wysokości progów rozliczeniowych tych etapów,
- b. dla inwestycji długoterminowych – zaleca się określenie ilości Kamieni Milowych i wartości wynagrodzenia za wykonanie każdego KM, przy uwzględnieniu uzasadnionych potrzeb wykonawcy w zakresie zachowania płynności finansowej.

6. Rekomendacje w zakresie planowania zasad i formy raportowania postępu realizacji inwestycji:

- a. dostosowanie jakości i ilości raportów do specyfiki inwestycji, bez generowania nieuzasadnionych obciążeń sprawozdawczych dla wykonawcy,
- b. obowiązkowa informacja zwrotna od zamawiającego do raportu wykonawcy,
- c. rekomendowane jest ponadto wyznaczanie określonych momentów (punktów kontrolnych) inwestycji, w których obowiązkowa byłaby weryfikacja zaawansowania rzeczowego oraz finansowego danej inwestycji.

§ 9. Szczególne zasady planowania inwestycji objętych dofinansowaniem ze środków UE:

1. Planowanie musi wykraczać poza zwykłe przygotowanie inwestycji, większy nacisk należy położyć na kwestie administracyjno-prawne związane z jej dofinansowaniem.
2. Należy określić jasne wytyczne i warunki przygotowania inwestycji (dla projektantów oraz podmiotów opracowujących studia wykonalności i analizy środowiskowe), w świetle wytycznych właściwych dla dofinansowania, o które wnioskuje lub które uzyskał inwestor.
3. Planowanie zasad prowadzenia postępowań o udzielenie zamówienia powinno być dokonywane przy zastosowaniu właściwych wytycznych w zakresie kwalifikowalności wydatków.
4. Konieczne jest przeprowadzenie szczegółowego rozpoznania warunków ubiegania się o dofinansowanie przez zamawiającego oraz zapoznanie z tymi warunkami wykonawcy.
5. Do umowy należy wprowadzić zobowiązanie wykonawcy do stosowania wymogów wynikających z zasad dofinansowania inwestycji ze środków UE.

ROZDZIAŁ III

KOMUNIKACJA W PROJEKCIE

§ 10. Komunikacja w fazie przygotowań inwestycji:

1. W ramach przygotowania inwestycji rekomendowana jest możliwie częsta komunikacja z potencjalnymi wykonawcami w celu ustalenia zasad realizacji inwestycji oraz zbadania możliwości rynku – w tym dialog techniczny (na zasadach przewidzianych w ustawie PZP lub analogicznych dla zamówień nieobjętych przepisami dotyczącymi zamówień publicznych, czy też odpowiadające mu na gruncie nowego PZP wstępne konsultacje rynkowe) jako jeden ze sposobu wyrażania i kształtowania potrzeb, oczekiwań, wymogów czy standardów realizacji danej inwestycji przez wszystkie strony procesu.
2. W uzasadnionych przypadkach, szczególnie dla inwestycji wyjątkowo skomplikowanych czy eksperymentalnych, zasadne jest stosowanie negocjacyjnych trybów udzielenia zamówienia, umożliwiających ustalenie optymalnych zasad realizacji inwestycji (w tym opisu przedmiotu zamówienia i warunków umownych) na etapie trwania postępowania o udzielenie zamówienia.
3. W fazie przygotowania inwestycji konieczne jest także określenie wytycznych dla komunikacji pomiędzy stronami umowy oraz w relacji ze środowiskiem zewnętrznym (rekomendowane jest zawarcie tych wytycznych w projekcie umowy lub załączniku do niego).
4. Kolejnym warunkiem właściwej komunikacji jest sporządzenie opisu przedmiotu zamówienia (opisu inwestycji) w sposób jasny i zrozumiały dla wykonawców, umożliwiający im skalkulowanie prac oraz oszacowanie ryzyk.
5. W zakresie wyjaśniania dokumentacji przetargowej (w szczególności specyfikacji istotnych warunków zamówienia czy opisu przedmiotu zamówienia, w tym dokumentacji projektowej) zamawiający powinien dołożyć wszelkich starań, aby udzielić pełnej, wyczerpującej odpowiedzi na zgłoszone pytania i wątpliwości wykonawców.
6. Po stronie wykonawców rekomendowana jest dokładna weryfikacja opisu przedmiotu zamówienia na etapie trwania postępowania, tak aby umożliwić zamawiającemu wyjaśnienie ewentualnych wątpliwości lub dokonanie zmian jeszcze przed terminem składania ofert.
7. Zalecane jest dopuszczenie komunikacji w formie elektronicznej, w tym elektronicznego składania ofert – taka forma komunikacji wymagana jest w przypadku udzielania zamówień publicznych sektorowych, rekomendowana jest jednak również dla zamówień nieobjętych ustawą PZP (komunikacja elektroniczna umożliwia oszczędność kosztów i czasu zarówno po stronie wykonawcy, jak i zamawiającego).

§ 11. Komunikacja w fazie realizacji inwestycji:

1. Nadrzędną zasadą w fazie realizacji inwestycji jest zasada współdziałania stron umowy przy wykonywaniu tej umowy, w celu należytej jej realizacji (zasada ta została wprowadzona jako jedna z zasad obowiązujących dla zamówień publicznych do nowego PZP) – głównym celem właściwej komunikacji stron umowy jest wspieranie tej zasady.
2. Rekomendowane jest ustalenie szczegółowego planu komunikacji przez strony umowy niezwłocznie po jej zawarciu – zarówno w odniesieniu do relacji pomiędzy stronami umowy, jak i komunikacji ze środowiskiem zewnętrznym.
3. W przypadku skomplikowanych inwestycji zalecane jest przeprowadzenie odpowiednich szkoleń komunikacyjnych dla zespołu projektowego, w tym dotyczących mediacji z podmiotami trzecimi.
4. Rekomendowane jest wprowadzenie w umowie sprawnych, jednolitych procedur, w postaci elektronicznego obiegu dokumentów kontraktowych, przykładowo poprzez określenie standardu obsługi platformy elektronicznej oraz ustalenie formy potwierdzenia ze skutkiem doręczenia.
5. Wykonawcy zobowiązani są na bieżąco informować zamawiającego o wszelkich sytuacjach mogących utrudnić realizację inwestycji – nawet jeśli w umowie nie wyrażono wprost takiego obowiązku. Zamawiający natomiast powinien niezwłocznie ustosunkowywać się do uzyskanych informacji i o ile to możliwe, udzielać wykonawcy niezbędnego wsparcia w celu uniknięcia negatywnych skutków dla powodzenia całego zadania inwestycyjnego.
6. Dobrą praktyką jest także prowadzenie „dziennika doświadczeń” określającego ryzyka i szanse pojawiające się w ramach realizacji inwestycji.

§ 12. Komunikacja w czasie pozakontraktowym:

Dobrą praktykę stanowi organizowanie cyklicznych spotkań wszystkich podmiotów zainteresowanych procesem inwestycyjnym: zamawiających, projektantów, wykonawców robót budowlanych oraz dostawców. Spotkania takie mają służyć możliwości poznania nowych rozwiązań w obszarach szeroko rozumianego biznesu (technologii, innowacyjności, finansów) oraz wymianie informacji z „dzienników doświadczeń”, w celu wypracowania lepszych rozwiązań dla współpracy w branży gazowniczej na potrzeby przyszłych inwestycji.

§ 13. Komunikacja w projektach objętych dofinansowaniem ze środków UE:

Dodatkowe wymogi i zasady dla komunikacji w projektach dofinansowanych ze środków unijnych:

- a. wskazane jest określenie zarówno po stronie zamawiającego, jak i wykonawcy personelu odpowiedzialnego za przekazywanie informacji na temat projektu,

na potrzeby sprawozdawczości do instytucji udzielającej dofinansowania UE, oraz sposobu komunikowania się pomiędzy tymi osobami,

- b. określenie wewnętrznych procedur gromadzenia i udostępniania danych i informacji, zgodnych z odpowiednimi wytycznymi wynikającymi z dofinansowania ze środków UE,
- c. uregulowanie w umowie obowiązków wykonawcy w przypadku prowadzenia kontroli zewnętrznych wynikających z uzyskanego dofinansowania.

ROZDZIAŁ IV

FINANSE

§ 14. Kwestie finansowe na etapie postępowania o udzielenie zamówienia:

1. W ramach postępowań o udzielenie zamówienia (zarówno objętych ustawą PZP, jak i niepublicznych) rekomendowana jest weryfikacja sytuacji ekonomicznej i finansowej potencjalnych wykonawców, poprzez postawienie odpowiednich warunków udziału w postępowaniu – szczególnie w przypadku projektów strategicznych, kluczowych czy długotrwałych niezbędne jest zbadanie zdolności wykonawcy do finansowania jego działań do czasu otrzymania płatności od zamawiającego.
2. Zalecane jest stosowanie w postępowaniach o udzielenie zamówienia (szczególnie dotyczących inwestycji skomplikowanych czy nietypowych), obok ceny, także innych kryteriów oceny ofert – rekomendacje dotyczące kryteriów pozacenowych zawarte są w Rozdziale II.

§ 15. Warunki płatności:

1. Płatności częściowe:

- a. częstotliwość płatności w projekcie należy dostosować do jego specyfiki i złożoności,
- b. w przypadku inwestycji krótkoterminowych etapy płatności powinny być dostosowane do uzasadnionych potrzeb finansowania określonych działań wykonawcy (w szczególności rekomendowane jest przewidzenie możliwości rozliczenia po dostawie materiałów, jeśli za tę dostawę odpowiada wykonawca i ma ona istotną wartość),
- c. w przypadku inwestycji długoterminowych wskazane jest określenie w umowie KM powiązanych z płatnościami, przy uwzględnieniu uzasadnionych potrzeb wykonawcy w zakresie zachowania płynności finansowej,
- d. możliwe jest wprowadzenie do umowy mechanizmów (w przypadku zamówień publicznych konieczne jest przewidzenie ich już na etapie postępowania o udzielenie zamówienia), umożliwiających analizę struktury harmonogramu KM na etapie po zawarciu umowy, tak by dostosować go do zakładanej organizacji robót budowlanych oraz planu realizacji umowy zgodnie z przyjętym terminem końcowym; wykonawcy powinni wówczas składać propozycje wraz z uzasadnieniem w okresie 30 dni od zawarcia umowy / zatwierdzenia harmonogramu robót, by w ciągu kolejnych 30 -45 dni dokonywać z zamawiającym stosownych ustaleń, z zastrzeżeniem, że jeśli strony umowy nie uzgodnią nowej struktury KM, wówczas będą obowiązywały te zaproponowane przez zamawiającego z etapu postępowania o udzielenie zamówienia.

2. Zaliczkowanie:

- a. możliwość zaliczkowania powinna być rozważona przez inwestora na początku projektu – w przypadku zamówień publicznych nie będzie możliwości wypłaty zaliczki, o ile nie zostało to przewidziane już na etapie postępowania o udzielenie zamówienia,
- b. zaliczka powinna być przewidziana w szczególności dla projektów długoterminowych, kosztochłonnych w fazie uruchamiania (np. z uwagi na dostawę materiałów czy urządzeń) lub takich, w których nie są przewidziane płatności częściowe,
- c. wysokość zaliczki, moment jej uruchomienia oraz sposób rozliczenia powinny być każdorazowo dostosowane do specyfiki danej inwestycji,
- d. rekomendowane jest żądanie od wykonawcy wniesienia zabezpieczenia zaliczki,
- e. nowe PZP reguluje konieczność przewidzenia albo mechanizmu płatności częściowych, albo zaliczkowania w przypadku kontraktów zawartych na okres dłuższy niż 12 miesięcy, gdzie procentowa wartość ostatniej części wynagrodzenia nie może wynosić więcej niż 50% wynagrodzenia należnego wykonawcy lub odpowiednio zaliczka nie może być mniejsza niż 5% tego wynagrodzenia – rekomendowane jest stosowanie tych zasad już obecnie, nie tylko dla zamówień objętych przepisami ustawy PZP.

3. Waloryzacja wynagrodzenia:

- a. możliwość dokonywania waloryzacji wynagrodzenia jest szczególnie istotna dla kontraktów zawieranych na okres dłuższy niż 12 miesięcy – w przypadku umów zawieranych zgodnie z PZP waloryzacja taka jest obowiązkowa,
- b. obecnie na gruncie PZP przewidziana jest waloryzacja w przypadkach zmiany (jeżeli zmiany te będą miały wpływ na koszty wykonania zamówienia przez wykonawcę):
 - stawki podatku od towarów i usług,
 - wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę albo wysokości minimalnej stawki godzinowej,
 - zasad podlegania ubezpieczeniom społecznym lub ubezpieczeniu zdrowotnemu lub wysokości stawki składki na ubezpieczenia społeczne lub zdrowotne,
 - zasad gromadzenia i wysokości wpłat do pracowniczych planów kapitałowych,
- c. w nowym PZP została wprowadzona obowiązkowa waloryzacja umów na roboty budowlane lub usługi, zawartych na okres dłuższy niż 12 miesięcy, w przypadku zmiany ceny materiałów lub kosztów związanych z realizacją zamówienia, poprzez określenie
w umowie w szczególności:

- poziomu zmiany ceny materiałów lub kosztów uprawniającego strony umowy do żądania zmiany wynagrodzenia,
- sposobu ustalania zmiany wynagrodzenia (np. poprzez odesłanie do wskaźników ogłaszanych w komunikatach Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego),
- sposobu określenia wpływu zmiany ceny materiałów lub kosztów na koszt wykonania zamówienia oraz określenie okresów, w których może następować zmiana wynagrodzenia,
- maksymalną wartość zmiany wynagrodzenia dopuszczaną przez zamawiającego.

4. Wypłata premii:

- a. w uzasadnionych z punktu widzenia inwestora okolicznościach (szczególnie w sytuacji, gdy termin realizacji ma znaczenie kluczowe), może on rozważyć wypłatę premii za skrócenie terminu realizacji zamówienia lub jego części,
 - b. warunki uzyskania premii winny być racjonalne, osiągalne dla wykonawców i niezależne od podmiotów trzecich,
 - c. wypłata premii powinna być oparta o obiektywne kryteria, niezależne od subiektywnej oceny inwestora,
 - d. wypłata premii (wraz ze szczegółowymi warunkami jej dokonania) powinna być przewidziana już na etapie postępowania o udzielenie zamówienia.
5. Gdy nie zaburza to płynności finansowej inwestora, w uzasadnionych sytuacjach może on dopuścić możliwość przyspieszonej płatności – w tej sytuacji należność wynikająca z faktury VAT wystawionej przez wykonawcę może zostać pomniejszona o skonto.
 6. Dokumentacja warunkująca możliwość dokonania płatności powinna być przygotowana przez wykonawcę przy zachowaniu wymaganej w umowie jakości, aby pozwalała na sprawną weryfikację i dopuszczenie do płatności przez inwestora.

§ 16. Szczególne zasady dla projektów dofinansowanych środków UE:

1. Dla finansowania projektów objętych dofinansowaniem należy – oprócz wskazanych wyżej rekomendacji – dodatkowo stosować zasady wynikające z warunków otrzymanego dofinansowania.
2. Niezbędne jest ustalenie zasad i odpowiedzialności w procesie wymiany informacji wynikających z uzyskanego dofinansowania ze środków UE (szczególne zasady sprawozdawczości zarówno po stronie zamawiającego, jak i wykonawcy).
3. Wymagana jest także ścisła współpraca zamawiającego i wykonawcy w kontaktach z instytucjami udzielającymi dofinansowania.

ROZDZIAŁ V

DOBRE PRAKTYKI W ZAKRESIE TWORZENIA PRAWA ORAZ KONSTRUOWANIA UMÓW

§ 17. Ustawodawstwo:

Przedstawiciele branży gazowniczej powinni aktywnie prowadzić wspólne i skoordynowane działania w celu:

- a. propagowania i utrzymania polityki preferującej paliwa gazowe jako główne źródła energii,
- b. wprowadzenia zmian w przepisach prawa, które mają ułatwić i przyspieszyć realizację inwestycji, w szczególności poprzez usprawnienie procedur pozyskania praw do nieruchomości czy uzyskania niezbędnych decyzji administracyjnych oraz procedur związanych z zatwierdzaniem podwykonawców,
- c. zapobiegania „psuciu prawa” w postaci zbyt częstych zmian przepisów lub uchwalaniu przepisów niejasnych, powodujących spory i skutkujących powstaniem niejednolitego orzecznictwa.

§ 18. Rekomendacje dotyczące tworzenia umów:

1. Za dobrą praktykę pomiędzy inwestorem a wykonawcą uznaje się tworzenie umów, które:
 - a. nie zawierają zapisów rażąco niekorzystnych dla jednej ze stron,
 - b. zawierają jasne, zrozumiałe i precyzyjne regulacje dotyczące praw i obowiązków obu stron umowy,
 - c. nie zawierają wygórowanych wymagań, które byłyby nieproporcjonalne do zakresu wykonywanych prac.

Brak spełnienia tych warunków powoduje, że pomiędzy zamawiającym a wykonawcą dochodzi do sporów, które mogą skutkować utrudnieniami lub opóźnieniami w realizacji inwestycji, a w skrajnych przypadkach niezrealizowaniem inwestycji.

2. Rekomendowane zapisy dotyczące przedmiotu umowy i terminów:
 - a. jednoznaczne i wyczerpujące wskazanie zakresu prac oraz terminów ich wykonania – jeśli to możliwe, liczonych w jednostkach czasu (dniach, tygodniach, miesiącach lub latach) od dnia podpisania umowy,
 - b. dokładne określenie, w jakich sytuacjach zakres prac (w tym wynagrodzenie) lub termin ich realizacji mogą ulec zmianie – zapisy niezbędne w umowach

o zamówienie publiczne oraz objętych dofinansowaniem ze środków UE, ale zalecane również w przypadku pozostałych kontraktów,

- c. dopuszczenie możliwości waloryzacji wynagrodzenia w określonych sytuacjach, w szczególności gdy umowa jest zawierana na okres dłuższy niż 12 miesięcy (szczegółowo omówione w Rozdziale IV).

3. Rekomendowane zapisy dotyczące komunikacji:

- a. określenie jasnych zasad współpracy stron umowy, w szczególności wskazanie osób odpowiedzialnych za dane zagadnienie, sposobów i racjonalnych terminów raportowania oraz wymiany pism, w tym określenie terminów do zajęcia stanowiska przez każdą ze stron umowy,
- b. preferowanie elektronicznej wymiany informacji pomiędzy stronami,
- c. umożliwienie rozwiązywania sporów w sposób polubowny, w szczególności w formie mediacji lub arbitrażu.

Szczegółowe rekomendacje dotyczące zagadnień komunikacji w procesie inwestycyjnym zawarte są w Rozdziale III.

4. Dobrą praktyką jest tworzenie umów, które w zakresie ryzyk:

- a. jednoznacznie określają, która strona umowy ponosi ryzyko zaistnienia danej przeszkody,
- b. nie obciążają strony odpowiedzialnością (w tym obowiązkiem zapłaty kary umownej) za okoliczność, na którą ta strona nie ma wpływu (np. warunki klimatyczne, działalność osób trzecich, w tym organów administracji publicznej),
- c. nie wprowadzają ryzyka nieadekwatnego do zakresu zadania (np. wygórowanych kar umownych),
- d. nie przewidują obowiązku zapłaty kar umownych w sytuacjach niezwiązanych bezpośrednio z zadaniem lub opisanych bardzo ogólnie,
- e. nie zawierają postanowień skutkujących odpowiedzialnością wykonawcy za wykonanie świadczeń, które nie były możliwe do przewidzenia,
- f. wprowadzają określony limit odpowiedzialności każdej ze stron.

5. Rekomendowane formułowanie zapisów dotyczących kar umownych:

- a. kary umowne powinny być naliczane na wypadek zwłoki a nie opóźnienia wykonawcy,
- b. w przypadku umów, w których zastosowanie będą miały zasady płatności oparte na KM, pojedyncze kary powinny być naliczane w stosunku do wartości danego KM, którego dotyczą, a nie wartości całej umowy,
- c. dobrą praktyką jest uwzględnianie w umowie – w uzasadnionych przypadkach – zapisów skutkujących odstąpieniem od egzekwowania kary umownej

za niezrealizowanie danego KM w terminie, gdy wykonawca dotrzymał końcowego terminu realizacji inwestycji,

- d. umowy powinny zawierać maksymalny limit kar oraz odpowiedzialności wykonawcy.

6. Rekomendowane formułowanie zapisów dotyczących rozwiązania umowy:

- a. przesłanki rozwiązania umowy – szczególnie odstąpienia lub wypowiedzenia z przyczyn leżących po stronie wykonawcy – powinny być określone precyzyjnie, tak aby wykonawca mógł przewidzieć, w jakich sytuacjach grozi mu taka sankcja,
- b. umowy powinny zawierać precyzyjne regulacje dotyczące rozliczeń stron w przypadku rozwiązania umowy, co pozwoli uniknąć dodatkowych sporów w sytuacji przedterminowego zakończenia umowy.

7. Formułowanie umów w projektach dofinansowanych ze środków UE:

- a. zastosowanie powyższych rekomendacji, przy nałożeniu warunków i obostrzeń wynikających z przepisów dotyczących udzielania dofinansowania ze środków UE lub udzielania zamówień w projektach dofinansowanych (np. w zakresie możliwości zmiany umowy),
- b. wzajemne ustalenie odpowiedzialności oraz zasad przeciwdziałania nadużyciom i korupcji (system wczesnego ostrzegania o nieprawidłowościach).

REGULACJE KOŃCOWE

PRZESTRZEGANIE KDP I UPOWSZECHNIANIE OKREŚLONYCH W NIM ZASAD

- § 19. We wszelkich sprawach spornych związanych ze stosowaniem KDP w pierwszym rzędzie należy złożyć wniosek o przeprowadzenie mediacji do Ośrodka Mediacji Gospodarczej przy IGG.
- § 20. Pełną odpowiedzialność za zapoznanie z zawartością KDP pracowników przedsiębiorców zrzeszonych w IGG oraz innych przedsiębiorców z branży gazowniczej, którzy zobowiązali się do stosowania KDP, ponoszą osoby zarządzające przedsiębiorstwem. Przedsiębiorca powinien monitorować zgodność podejmowanych decyzji i metod działania z przyjętymi w KDP zasadami i rekomendacjami.

ZAŁĄCZNIK DO KDP

WZORCOWA MATRYCA RYZYK DLA KONTRAKTÓW TYPU „BUDUJ”

Poniższy podział ryzyk jest jedną z propozycji partnerskiego modelu realizacji umowy, przy czym nie stanowi on źródła dla wiążącego zobowiązania inwestora, szczególnie do wprowadzenia korekt do funkcjonujących obecnie wzorców umownych.

Opis czynności	Zamawiający	Wykonawca
Dokumentacja i SIWZ		
Kompletność i szczegółowość dokumentacji projektowej / technicznej dla możliwości:		
1. Dokonania wyceny	X	
2. Realizacji budowy	X	
3. Ustalenia zobowiązań wykonawcy	X	
4. Rozliczenia budowy	X	
Ilości w przedmiarach lub wykazach	X	X
Dobór metod i technologii budowy, chyba że dokumentacja projektowa obejmuje ten zakres		X
Poprawność dokumentacji technicznej, projektowej na potrzeby:		
1. Dokonania wyceny	X	
2. Realizacji budowy	X	
3. Eksploatacji i użytkowania	X	
Teren budowy i dojazd		
Dostępność terenu (gruntów rolnych, leśnych, drogowych, nieruchomości prywatnych, itd.) na cele:		
1. Organizacji budowy		X
2. Realizacji transportu (w tym dostaw inwestorskich)	X	X
3. Realizacji budowy	X	
4. Utrzymania dojazdu i dróg transportu		X
Zapewnienie źródeł energii i poboru wody		X

Opis czynności	Zamawiający	Wykonawca
Rozpoznanie hydro-geologiczne, geotechniczne na cele:		
1. Dokonania wyceny	X	
2. Realizacji budowy	X	
3. Poprawności wykonania odwodnienia tymczasowego		X
Rozpoznanie archeologiczne, saperskie na cele:		
1. Dokonania wyceny	X	
2. Realizacji budowy	X	
3. Przestój w wyniku poprawnego rozpoznania archeologicznego i saperskiego		X
Rozpoznanie przyrodnicze, środowiskowe na cele:		
1. Dokonania wyceny	X	
2. Realizacji budowy	X	
3. Realizacja robót niezgodnie z wymaganiami zawartymi w decyzji środowiskowej		X
Poprawność docelowych rozwiązań technologicznych wynikających z odrębnych decyzji, zgód, pozwoleń, postanowień:		
1. W dokumentacji technicznej	X	
2. Realizowanych na budowie		X
Poprawność docelowych rozwiązań środowiskowych:		
1. W dokumentacji technicznej	X	
2. Realizowanych na budowie		X
Koszty		
Koszty bezpośrednie budowy		X
Koszty ogólne budowy w pierwotnym terminie realizacji		X

Opis czynności	Zamawiający	Wykonawca
Koszty ogólne budowy w przedłużonym terminie realizacji	X	
Stołość cen jednostkowych w pierwotnym terminie realizacji		X
Stołość cen jednostkowych w przedłużonym terminie realizacji	X	
Koszty ogólne zarządu w pierwotnym terminie realizacji		X
Koszty ogólne zarządu w przedłużonym terminie realizacji	X	
Zasoby ludzkie – kadra techniczna, nadzór budowy		X
Zasoby ludzkie – zasoby produkcyjne		X
Zasoby sprzętowe		X
Nadzór		
Wybór nadzoru inwestorskiego	X	
Działania nadzoru zgodnie z umową	X	
Działania nadzoru wykraczające poza delegację uprawnień		X
Wydawanie poleceń do realizacji dla wykonawcy	X	
Realizacja robót		
Materiały – wybór dostawców:		
1. Dobór dostawców		X
2. Dostawy inwestorskie	X	
Podwykonawcy:		
1. Dobór podwykonawców		X
2. Podwykonawcy zaakceptowani przez zamawiającego	X	

Opis czynności	Zamawiający	Wykonawca
3. Nieuzasadnione opóźnienie w akceptacji podwykonawców	X	
Zabezpieczenie środowiska naturalnego wg postanowień dokumentacji technicznej:		
1. Poprawność docelowych rozwiązań środowiskowych wg dokumentacji	X	
2. Poprawność wykonania rozwiązań środowiskowych		X
Utrzymanie porządku na terenie budowy		X
Przestrzeganie zasad wiedzy technicznej	X	X
Przestrzeganie zasad jakościowych wg. dokumentacji lub wytycznych		X
Przestrzeganie przepisów prawa	X	X
Zmiany przepisów prawa	X	X
Waloryzacja cen (jeśli przewidziana)	X	X
Nadzwyczajna zmiana stosunków w rozumieniu art 357-1 KC	X	X
Przestoje wynikające z działań osób trzecich:		
1. Błędne rozpoznanie i rozwiązania w dokumentacji	X	
2. Sytuacje nieprzewidziane w dokumentacji	X	
3. Przeszkody administracyjne (m.in. opieszale działania organów administracyjnych)	X	
4. Przeszkody właścicielskie związane z dostępem do terenu budowy	X	
Warunki atmosferyczne:		
1. Niekorzystne warunki atmosferyczne		X
2. Wyjątkowo niekorzystne warunki atmosferyczne	X	
Warunki hydrologiczne:		

Opis czynności	Zamawiający	Wykonawca
1. Niekorzystne, przewidywalne warunki hydrologiczne (np. nawodnienie gruntu)		X
2. Wyjątkowo niekorzystne, nieprzewidywalne wg. dokumentacji warunki hydrologiczne (np. nawodnienie gruntu)	X	
Poprawność docelowych rozwiązań technologicznych	X	
Zabezpieczenie środowiska naturalnego wg postanowień dokumentacji technicznej		X
Poprawność wdrożonych rozwiązań technologicznych		X
Możliwość zrzutu wód opadowych	X	
Siła wyższa	X	
Przejęcie robót i okres gwarancji i rękojmi		
Przejęcie przedmiotu umowy przez zamawiającego mimo braku odbioru	X	
Użytkowanie przedmiotu umowy przez zamawiającego przed odbiorem	X	
Skutki użytkowania przedmiotu umowy przez zamawiającego przed odbiorem	X	
Nieodebranie przedmiotu umowy wobec jego niezgodności z dokumentacją		X
Roszczenia osób trzecich do realizacji robót:		
1. Roszczenia osób trzecich w związku z metodami prowadzonych robót		X
2. Nieodebranie robót na skutek niezgodności wykonania z opisem przedmiotu zamówienia (OPZ)		X
3. Utrzymanie i ochrona nieodebranych prac w związku z powyższym		X
4. Odpowiedzialność za zabudowany materiał (w tym dostawy inwestorskie) w przypadku wykonania robót niezgodnie z OPZ		X
5. Ujawnienie się wad w okresie rękojmi lub gwarancji		X