

Zarządzanie roszczeniami w procesie inwestycyjnym

Alicja Liman – Wojtachnio

Piotr Marczewski*

Polskie Sieci Elektroenergetyczne

Zarządzanie roszczeniami jest jednym z kluczowych aspektów prowadzenia procesu inwestycyjnego, w tym inwestycji budowlanych. W artykule opisano m.in. rodzaje roszczeń kontraktowych i metodykę zarządzania nimi. Przedstawiono również ewolucję sposobu zarządzania roszczeniami w Polskich Sieciach Elektroenergetycznych, operatorze elektroenergetycznego systemu przesyłowego.

Proces inwestycyjny niezwykle rzadko przebiega bez zakłóceń. Ich przyczyn jest wiele: poczynając od warunków na budowie oraz działań lub zaniechań podmiotów trzecich (np. problemy z uzyskaniem decyzji administracyjnych), a kończąc na odmiennym sposobie interpretacji zapisów kontraktu. Zmianie może również ulec otoczenie prawno-gospodarcze, czego przykładem jest stan zagrożenia epidemicznego, wprowadzony związek z epidemią wirusa SARS-CoV-2.

Wypadkową takich utrudnień są zaburzenia w harmonogramie prac, a w konsekwencji ryzyko nieterminowego ukończenia kontraktu, co może prowadzić do zgłoszenia roszczenia. W przypadku inwestora najczęściej jest to roszczenie dotyczące kary umownej za nieterminowe wykonanie prac. Częstą praktyką jest także żądanie przez wykonawców zwrotu kosztów poniesionych w związku z przedłużeniem umowy lub zmianą jej zakresu.

Roszczenia w budownictwie

Istnieją różne modele zarządzania roszczeniami w organizacjach. Po stronie inwestora roszczeniami często zajmują się osoby odpowiedzialne za realizowany kontrakt, tj. kierownik projektu wspierany przez prawników wyspecjalizowanych w tego rodzaju zagadnieniach. Taki model do niedawna funkcjonował w PSE. Był on efektywny, ale ze względu na rosnącą skalę planowanych inwestycji wymagał dostosowania do nowych uwarunkowań. PSE planują do 2030 roku zbudować 4600 km nowych torów linii najwyższych napięć, a 3000 km istniejących zmodernizować.

Tak znaczące inwestycje w połączeniu ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu spółki wymagały zmiany modelu zarządzania roszczeniami (ang. *claim management*). W związku

z tym powołano komórkę odpowiedzialną wyłączenie za ten obszar i efektywnym zarządzaniu roszczeniami, które można zdefiniować jako:

- żądanie określonego zachowania od drugiej strony kontraktu;
- należności, których domaga się strona składająca roszczenie;
- odnoszące się do zmian, które mają wpływ na kontrakt;
- odszkodowanie za poniesione, w ocenie strony roszczącej, szkody.

Roszczenie może ewoluować w następujący sposób:

1. Pojawienie się problemu: element procesu budowlanego rozwiązywany na bieżąco.
2. Niezgoda: problem rozstrzygany drogą rzeczowych negocjacji.
3. Kontrowersja: brak porozumienia w sprawie niezgody, dochodzi do zaangażowania osób spoza biur budowy.
4. Konflikt: konieczność zasięgnięcia opinii eksperta zewnętrznego w celu rozstrzygnięcia.
5. Spór: stan, który prowadzi do sprawy sądowej lub arbitrażu.

Właściwe zarządzanie roszczeniami pozwala na ich przewidywanie i rozwiązywanie na wczesnym etapie, unikając w ten sposób eskalacji i zatrzymując się na etapach 1-3.

Klasyfikacja roszczeń i zarządzanie nimi

Roszczenia można podzielić na finansowe (np. koszty z tytułu przedłużenia czasu realizacji kontraktu), rzeczowe (np. żądanie wykonania prac nie wchodzących w zakres kontraktu – roboty dodatkowe) oraz czasowe (m.in. dotyczące przesunięć w harmonogramie). W praktyce roszczenia wzajemnie przenikają się, a pojawienie się jednych implikuje dalsze żądania.

W PSE przyjęto, że *claim management* obejmuje wszelkie środki skierowane do: (i) aktywnego i wczesnego wykrywania sytuacji roszczeniowych, (ii) optymalnego egzekwowania roszczeń, (iii) obrony przed roszczeniami, (iv) zapobiegania żądaniom roszczeniowym.

Właściwe zarządzanie kontraktem jest realizowane poprzez utrzymanie równowagi pomiędzy trzema, wzajemnie na siebie oddziałującymi elementami: **czasem, budżetem (kosztem) i zakresem**.

Możliwe są następujące scenariusze:

1. Zwiększenie lub zmiana zakresu przedmiotu umowy może powodować roszczenie o wzrost kosztów oraz czasu potrzebnego na realizację przedmiotu umowy.
2. Przekraczanie zakładanych terminów realizacji może powodować roszczenie o wzrost kosztów pośrednich, a gdy w kontrakcie znajdują się postanowienia dotyczące waloryzacji ceny, również bezpośrednich, a także roszczenie terminowe.

Zmiana* / Wpływ**	Zakres	Czas	Koszt
Zakres	x	x	x
Czas		x	x
Koszt			x

* Zmiana w danym obszarze trójkąta równowagi - kolejno w zakresie, czasie, kosztach; ** Możliwe roszczenia w poszczególnych zakresach oznaczono 'x'

3. Przekroczenie zakładanego budżetu może implikować roszczenie o dodatkowe

roszczenie o dodatkowe

wynagrodzenie, co w konsekwencji może skutkować decyzją o zmniejszeniu zakresu przedmiotu umowy.

Procedura postępowania w każdej z powyższych sytuacji powinna zostać uregulowana w treści umowy. Często strony nie dysponują mechanizmem pozwalającym na dokładne i proceduralne zarządzanie roszczeniem lub mechanizm ten nie umożliwia pełnego pokrycia strat.

Dlatego tak ważne jest wsparcie każdego projektu przez *contract claim managera*, który współpracuje z innymi uczestnikami projektu, by mieć stały dostęp do danych niezbędnych do sporządzania bieżących analiz i ocen. Proces ten jest prowadzony w trybie ciągłym osobno dla każdego projektu przy uwzględnieniu jego specyfiki i charakterystycznych wyzwań (np. protesty społeczne wpływające na opóźnienia, trudności z pozyskaniem pozwoleń, opóźnienia w dostawach itp.).

Kluczem do skutecznego zarządzania roszczeniami jest zachowanie równowagi pomiędzy trzema elementami, na które składają się: **fakty, podstawy formalne roszczeń oraz ich egzekwowanie (lub obrona przed nimi)**.

Z trójkąta współzależności wynika, że bez odpowiedniego wyjaśnienia i udokumentowania stanu faktycznego (np. zdjęcia, wpisy w dzienniku budowy, notatki, pisma) zarządzanie oraz ewentualna egzekucja roszczeń jest obarczona ryzykiem niepowodzenia. Kluczowe są również podstawy formalne. Z reguły egzekwowanie prawidłowo udokumentowanych i formalnie uzasadnionych roszczeń będzie miało istotne znaczenie przy określaniu końcowego wyniku biznesowego projektu.

Claim management stał się częścią zintegrowanego systemu zarządzania projektami w PSE i oparty jest na trzech fundamentach, które wyznaczają jego obszary działania:

- Zarządzanie umową
- Zarządzanie ryzykiem roszczeń
- Kontroling realizacji inwestycji

Podsumowanie

Rozwijanie polityki *claim management* jest ważnym czynnikiem wpływającym na terminy i koszt prowadzonych inwestycji. Przekłada się to także na relacje z wykonawcami i pozwala na wypracowanie rozwiązań, które będą zabezpieczały interesy obu stron kontraktu, co jest celem PSE jako odpowiedzialnego inwestora.

Nowy model zarządzania roszczeniami w PSE bazuje zarówno na dotychczasowych doświadczeniach spółki w tym zakresie, jak i praktyce innych uczestników rynku. Integracja zarządzania roszczeniami pozwala nie tylko na ich szybkie wykrycie lub ocenę ryzyka ich wystąpienia. Umożliwia też ocenę potencjalnych skutków roszczeń oraz ich całościową obsługę oraz zapewnia organizacji szersze spojrzenie na kwestię roszczeń i lepszą koordynację działań na różnych etapach procesu inwestycyjnego (np. w fazie pytań od potencjalnych wykonawców podczas postępowania przetargowego). Przy skali prowadzonych przez PSE inwestycji i ich znaczeniu dla całego sektora elektroenergetycznego, takie podejście pozwala na budowanie transparentnych i trwałych relacji z wykonawcami.

Właściwie wdrożony i prowadzony *claim management* przeciwdziała zakłóceniom w realizacji inwestycji lub ogranicza ich ewentualne skutki. Jest to szczególnie ważne w przypadku PSE,

gdzie fundamentalne znaczenie ma terminowa realizacja kontraktów przy zachowaniu ustalonego budżetu. Infrastruktura przesyłowa służy bowiem wszystkim odbiorcom energii elektrycznej, a od terminowej realizacji budowy linii czy stacji często zależy niezakłócone działanie systemu. Aspekt finansowy jest równie istotny – finalny koszt realizacji inwestycji jest bowiem ponoszony przez odbiorców.

*Alicja Liman – Wojtachnio – mgr inż. budownictwa, contract claim manager

Piotr Marczewski – radca prawny, contract claim manager, ekspert w PSE S.A.

**W artykule Autorzy traktują pojęcia „kontrakt budowlany”, „kontrakt”, „projekt budowlany”, „projekt” jako synonimy.