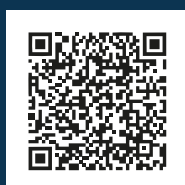


# Realizacja morskich farm wiatrowych

---

Prawne aspekty  
kontraktów



# Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	3	7.5. Czy lepiej stosować umowę autorską, czy korzystać z zagranicznych wzorców? .....	26
<b>1. Otoczenie rynkowe</b> .....	4	<b>8. Specyfika kontraktów offshore. Zagrożenia i kluczowe ryzyka</b> .....	28
<b>2. Etapy realizacji morskich farm wiatrowych. Cykl życia projektu</b> .....	8	8.1. Ograniczona dostępność statków i kluczowej infrastruktury pomocniczej.....	28
2.1. Kluczowe etapy procesu inwestycyjnego MFW.....	8	8.2. Trudności w ocenie warunków morskich i dna morskiego .....	28
2.2. Cykl życia projektów MFW .....	10	8.3. Ryzyka pogodowe.....	28
<b>3. Modele kontraktowania robót, usług i dostaw w inwestycjach offshore</b> .....	12	8.4. Ryzyka zmian prawa i zmiany kosztów .....	29
3.1. Model scentralizowany (General Contractor, EPCI).....	12	8.5. Strategia wielokontraktowa i zarządzanie interfejsami pomiędzy kontraktami .....	29
3.2. Strategia wielokontraktowa (Multi-contract procurement strategy) .....	13	8.6. Wzajemne zabezpieczenia i ryzyko szkód .....	29
3.3. Rozwiązania hybrydowe (EPCM) .....	13	8.7. Bezpieczeństwo i higiena pracy (BHP).....	29
3.4. Modele stosowane w Polsce.....	14	<b>9. Efektywny podział ryzyk prawnych i finansowych pomiędzy inwestorem a wykonawcą</b> .....	30
<b>4. Wybrane przykłady kontraktów w inwestycjach MFW</b> .....	16	<b>10. Zabezpieczenia finansowe w kontraktach z sektora offshore</b> .....	32
<b>5. Regulacje dotyczące udziału polskiego komponentu lokalnego (local content)</b> .....	19	10.1. Rodzaje zabezpieczeń powszechnie stosowanych w ramach kontraktów offshore.....	33
<b>6. Finansowanie projektów offshore. Wymogi nakładane przez instytucje finansujące projekty offshore</b> .....	22	10.2. Kara umowna jako najczęstszy mechanizm zabezpieczenia kontraktów.....	34
<b>7. Międzynarodowe wzorce umowne w inwestycjach offshore</b> .....	24	<b>11. Kontraktowe i ustawowe narzędzia reagowania na zwyczajne i nadzwyczajne zmiany okoliczności</b> .....	36
7.1. FIDIC i LOGIC – najczęściej stosowane wzorce .....	24	<b>12. Umowy zawierane pod prawem obcym</b> .....	38
7.2. Dopasowanie wzorców umownych do specyfiki projektów offshore.....	25	<b>13. Rozstrzygnięcie sporów w projektach MFW</b> .....	40
7.3. Zarządzanie ryzykiem i specyfika projektów offshore.....	25	<b>14. Projekt Kodeksu dobrych praktyk kontraktowych MFW</b> .....	44
7.4. Znaczenie inżyniera kontraktu w umowach FIDIC .....	25		

# Wstęp



Rozwój morskich farm wiatrowych (MFW) w Polsce nie tylko staje się jednym z głównych motorów napędowych gospodarki, ale również odgrywa kluczową rolę w transformacji energetycznej kraju. Projekty offshore na Bałtyku przyciągają wielomilionowe inwestycje, które mają potencjał, aby znacząco obniżyć emisję CO<sub>2</sub> oraz zaspokoić rosnące zapotrzebowanie na zrównoważoną energię. Realizacja budowy planowanych mocy 18 GW do 2040 r. to nie tylko przełomowa inicjatywa w historii polskiej energetyki, ale także szansa na reindustrializację krajowego przemysłu w modelu niskoemisyjnym. Polska stoi przed wyjątkową szansą, by stać się liderem w obszarze offshore wind w Europie Środkowo-Wschodniej. Może to trwale przekształcić jej krajobraz energetyczny.

Niniejsza publikacja, przygotowana przez Fundację Wind Industry Hub (WIH) oraz kancelarię prawną DWF Poland, oferuje dogłębną analizę kluczowych aspektów kontraktowania w MFW – od standardów umownych po kwestie ryzyka i odpowiedzialności. Kontraktowanie w sektorze offshore wymaga nie tylko doskonałej znajomości prawa, ale także umiejętności adaptacji do lokalnych warunków, które mają wpływ na efektywną realizację projektów. W publikacji omówiono szczegóły dotyczące umów regulujących współpracę inwestorów, kontraktów na dostawy i usługi oraz modeli organizacyjnych – od wielokontraktowej strategii po kontrakty typu EPC/EPCI. Każdy z tych aspektów ma swoje miejsce w skomplikowanej strukturze inwestycji offshore i przyczynia się do rozwoju branżowych standardów niezbędnych dla stabilności i przewidywalności sektora.

Szczególną uwagę poświęcono tzw. local content, czyli zaangażowaniu lokalnych przedsiębiorstw i zasobów. Wzmacniają one polską gospodarkę i tworzą wartość dodaną w postaci nowych miejsc pracy oraz rozwoju kompetencji. Przy wsparciu unijnych regulacji, jak Net-Zero Industry Act, oraz krajowych inicjatyw sektorowych, Polska tworzy warunki sprzyjające rozwojowi technologii offshore wind, które mogą odegrać istotną rolę w przyszłości rynku energii odnawialnej.

Publikacja jest nie tylko źródłem wiedzy dla inwestorów, prawników i menedżerów projektów, lecz także zaproszeniem do refleksji nad kulturą kontraktowania w sektorze morskiej energetyki wiatrowej. Wspólnie wypracowane standardy, uwzględniające lokalne zasoby, warunki morskie i zmieniające się przepisy, mogą stworzyć trwałe podstawy dla rozwoju tej branży, zapewniając Polsce przewagę konkurencyjną w regionie i stabilny fundament energetyczny na przyszłość.

Z życzeniami udanej lektury,



**Dominika Taranko**  
Wiceprezes  
i Dyrektorka Zarządzająca  
Wind Industry Hub



**dr Karol Lasocki**  
Partner  
DWF

# 1. Otoczenie rynkowe

Europa, będąca miejscem narodzin odnawialnych źródeł energii, zaangażowała znaczne środki i zasoby w rozwój technologii morskich farm wiatrowych, co przyczyniło się do dynamicznego wzrostu tego rynku w ostatnich latach. Do 2030 r. na Starym Kontynencie powstać ma blisko 90 GW nowych mocy w morskiej energetyce wiatrowej, z czego 26,7 GW na Bałtyku.

Polska rozpoczęła rozwój morskiej energetyki wiatrowej w odpowiedzi na rosnące potrzeby w zakresie dekarbonizacji mixu energetycznego, zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska. Kluczowym dokumentem regulującym tę dziedzinę jest Polityka Energetyczna Polski do 2040 roku (PEP2040), która określa cele rozwoju morskich farm wiatrowych. Rząd przewiduje zainstalowanie 5,9 GW do 2030 r. i kolejnych 12 GW do 2040 r., co daje łącznie 18 GW w horyzoncie najbliższych kilkunastu lat. Potencjał polskiej części Morza Bałtyckiego w zakresie offshore wind sięga nawet 33 GW, co daje perspektywy dla dalszego rozwoju tej technologii po 2040 r. A jego pełne wykorzystanie pozwoliłoby na pokrycie przy pomocy morskich farm wiatrowych niemal 60% krajowego zapotrzebowania na energię elektryczną (około 130 TWh).

Równolegle, jak wynika z oddanego w październiku 2024 r. do publicznych konsultacji projektu Krajowego Planu w dziedzinie Energii i Klimatu do 2030 roku (KPEiK) energia z wiatru (onshore i offshore) w 2040 r. dostarczać ma Polsce 70% energii w elektroenergetyce. Nie bez przesady, należy zatem wskazać, że energetyka wiatrowa stanowi główną technologię dekarbonizacji polskiej gospodarki.

Polski rząd, aby zachęcić inwestorów do budowy morskich farm wiatrowych w Polsce, przygotował specjalny system wsparcia. Model ten przewidziany w ustawie o promowaniu wytwarzania energii elektrycznej w morskich farmach wiatrowych opiera się na sprawdzonej już w Polsce i regionie koncepcji tzw. dwustronnego kontraktu różnicowego, która jest stosowana w obecnym systemie wsparcia dla odnawialnych źródeł energii (OZE). Wytwórcy energii elektrycznej z morskich farm wiatrowych, którzy zostają objęci systemem wsparcia, mają prawo do pokrycia ujemnego salda. Oznacza to, że na etapie rozliczania się za wytworzoną energię będą

otrzymywać wyrównanie różnicy między rynkową ceną energii a ceną, która pozwala im pokryć koszty wytwarzania energii elektrycznej na morzu. Wysokość udzielonego wsparcia będzie obliczana jako iloczyn planowanej mocy zainstalowanej morskiej farmy wiatrowej i 100 000 godzin. Takie rozwiązanie umożliwi rozłożenie wsparcia w czasie, w którym będzie ono udzielane, czyli przez maksymalnie 25 lat (okres życia MFW). System wsparcia dla morskich

## OZE w elektroenergetyce

**2030**

29,0 GW  
24,6 TWh



**2040**

46,2 GW  
43,1 TWh

19,0 GW  
47,7 TWh



25,8 GW  
69,5 TWh

5,9 GW  
21,7 TWh



17,9 GW  
67,4 TWh

1,5 GW  
11,1 TWh



1,6 GW  
12,3 TWh

1,1 GW  
2,9 TWh



1,2 GW  
3,0 TWh

farm wiatrowych został w Polsce jak dotąd podzielony na dwie (2) fazy (choć jak wynika z analiz branżowych możliwa jest realizacja również kolejnych faz).

Projekty tzw. I fazy realizacyjnej w obszarze polskiej strefy ekonomicznej Bałtyku są obecnie na etapie zamykania modeli biznesowych/finansowych, co zbliża je do podjęcia finalnych decyzji inwestycyjnych. Dotychczas takim rozstrzygnięciem może pochwalić się jedynie Baltic Power. Projekt o mocy 1,2 GW, realizowany przez konsorcjum Grupy Orlen i kanadyjskiego Northland Power. Prawdopodobnie jeszcze w 2024 r. dołączy do niego Baltica 2 – projekt Grupy PGE i duńskiego Ørsted o mocy 1,5 GW. W kolejce do FID czekają również projekty Bałtyk 2 i Bałtyk 3 (należące do Polenergii i Equinora), BC-Wind (Ocean Winds), Baltica 3 (PGE i Ørsted) oraz F.E.W. Baltic II (RWE Renewables).

Tylko nieliczni inwestorzy decydują się na finansowanie budowy morskich farm wiatrowych z własnych środków pieniężnych. Ze względu na kapitałochłonność projektów, większość korzysta z finansowania dłużnego dostarczanego przez konsorcja w formule „project finance” (zwykle od kilku do kilkudziesięciu instytucji w konsorcjum). Zabezpieczeniem takiego kredytu może być stabilność dochodów wynikająca na przykład z kontraktów różnicowych (Contract for Difference, CfD).

Dla projektów I fazy offshore w Polsce, prawo do wsparcia udzielane było w formie indywidualnych decyzji Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki (URE). Cena w CfD została ustalona w wyniku negocjacji z URE i zatwierdzona przez Komisję Europejską. Poziomem odniesienia była stawka 319,60 zł/MWh, wyznaczona w rozporządzeniu Ministerstwa Klimatu i Środowiska (MKiŚ) z marca 2021 roku (Rozporządzenie ws. ceny maksymalnej za energię elektryczną wytworzoną w morskiej farmie wiatrowej z 30 marca 2021 r., MKiŚ). Okazała się ona niewystarczająca już rok później. Powodem był duży wzrost cen surowców i komponentów, a także kosztów usług, logistyki i transportu, wywołany zerwanymi łańcuchami dostaw w wyniku pandemii oraz agresji Rosji na Ukrainę. Sytuację pogorszył coraz to większy popyt na komponenty dla morskich farm na globalnym rynku, w związku z rosnącymi ambicjami w zakresie wzrostu mocy zainstalowanej w morskiej energetyce wiatrowej.

W odpowiedzi na te wyzwania MKiŚ znowelizowało ustawę offshore w grudniu 2022 r., uwzględniając m.in. coroczną waloryzację ceny maksymalnej dla projektów I fazy i możliwość częściowego rozliczania się w euro. Celem miała być ochrona inwestorów przed skutkami osłabienia złotego. Mimo tego w budowie pierwszej fazy morskich farm wiatrowych w Polsce napotkano szereg wyzwań, które wpływają na tempo i koszty inwestycji. Wskazać

można kilka kluczowych aspektów, które są istotne z punktu widzenia analizy i oceny przyszłych faz projektów offshore:

- Inflacja globalna, a szczególnie wzrost cen materiałów budowlanych i energii, miała znaczący wpływ na koszty budowy farm wiatrowych. Wzrost cen surowców, takich jak stal, miedź czy cement, skutkowało wzrostem kosztów produkcji turbin, fundamentów i infrastruktury przesyłowej. Dodatkowo, rosnące koszty energii wpłynęły na operacyjne wydatki związane z instalacją i transportem wielkogabarytowych komponentów na miejsce budowy.
- Problemy z łańcuchem dostaw były jednym z kluczowych wyzwań, jakie pojawiły się podczas realizacji I fazy. Opóźnienia w dostawach komponentów, takich jak kable podmorskie, turbiny czy fundamenty, wynikały z globalnych zakłóceń związanych z pandemią COVID-19, a także z ograniczonych możliwości produkcyjnych niektórych dostawców. To spowodowało opóźnienia w harmonogramach budowy i wyższe koszty związane z logistyką.
- Pierwsza faza projektów offshore w Polsce była realizowana w trakcie tworzenia i stabilizowania ram prawnych. Choć Polska przyjęła ambitne cele w zakresie morskiej energetyki wiatrowej, to regulacje związane z pozwoleniami, finansowaniem oraz zintegrowaniem projektów z siecią energetyczną były nadal w procesie formowania. Stabilne, lecz nadal nowe ramy prawne skutkowały opóźnieniami w procesach inwestycyjnych oraz ograniczoną pewnością dla inwestorów.
- Niestabilność w harmonogramach przyszłych faz morskich farm wiatrowych również wpłynęła na efektywność synergii pomiędzy poszczególnymi inwestycjami. Jasny harmonogram transformacji energetycznej i długoterminowych zobowiązań Polski umożliwiłby lepsze zarządzanie łańcuchem dostaw i ograniczenie kosztów.
- Zbyt wolny i niedostateczny rozwój infrastruktury portowej, który wymusił na deweloperach zaangażowanie kapitałowe i osobowe w inwestycje w porty instalacyjne i serwisowe.
- Brak gotowości po stronie krajowego łańcucha dostaw, ale też i systemowego, instytucjonalnego wsparcia dla polskiego przemysłu, który umożliwiłby rozwój rodzimych wytwórców i usługodawców dla sektora offshore wind.

Na kanwie wstępnych doświadczeń z I fazy MFV w Polsce, już w pierwszym roku nowego rządu uwidocznił się szereg wyzwań o charakterze strategicznym i regulacyjnym wymagających pilnego działania. Z przeznaczeniem na wsparcie sektora morskiej energetyki wiatrowej wyasygnowana

została wprowadzić pulę środków na rozwój portów i budowę morskich farm wiatrowych w ramach „odblokowanego” Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności (KPO), z której powstał Fundusz Morskiej Energetyki Wiatrowej, z budżetem 5 miliardów euro. Jednak środki te pojawiają się na tyle późno w procesie montażu finansowego projektów, że niestety skuteczność wydatkowania środków z KPO stoi dziś pod znakiem zapytania. Pieniężmi z KPO na projekty offshore wind zarządza Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK) w ramach ogłoszonego w sierpniu 2024 roku konkursu. Fundusz swoim planem obejmuje sfinansowanie przynajmniej dwóch projektów morskich farm wiatrowych o łącznej mocy co najmniej 3 GW. Kredyty mają być dostępne dla projektów o mocy co najmniej 300 MW.

Dla projektów II fazy, które będą realizowane w nadchodzącej dekadzie, na wykorzystanie środków z KPO raczej nie ma co liczyć, chyba że w ramach rewizji programu dopuszczono by etap wstępnego rozwoju, czyli tzw. „developmentu” lub przesunięto środki w stronę łańcucha dostaw (np. na instrumenty gwarancyjne lub mechanizmy „pre feed”).

Cena dla projektów II fazy MFW w Polsce zostanie ustalona w kontrakcie CfD, w drodze konkurencyjnych aukcji. Póki co jednak ważą się losy pierwszej z nich, zaplanowanej na 2025 r. Do końca 2024 roku powinno wejść w życie rozporządzenie określające cenę referencyjną, czyli maksymalną stawkę dla aukcji w 2025 roku. Dla inwestorów jest to kluczowa

informacja, bo wyznaczony poziom przesądzi o wykonalności (lub jej braku) finansowej projektów.

Dyskusja rynkowa o wysokości ceny referencyjnej rozpoczęła się w sierpniu 2024 roku. Sektor wiatrowy krytykował pierwotną propozycję resortu klimatu (Projekt rozporządzenie MKiŚ z 14 sierpnia 2024 r. w sprawie maksymalnej ceny za energię elektryczną wytworzoną w morskich farmach), argumentując, że zaproponowana stawka 471,83 zł/MWh może uniemożliwić realizację projektów II fazy MFW w Polsce. Branża podnosiła, że MKiŚ nie uwzględnił w kalkulacjach rosnących kosztów inwestycyjnych i operacyjnych, a także przyjęło nierealistyczne założenia dotyczące bilansowania energii i nakładów na infrastrukturę przyłączeniową. Wskazywano także na brak rzetelnej oceny tzw. krzywej uczenia się (bo pierwsza aukcja odbędzie się zanim jakkolwiek projekt z pierwszej fazy zostanie zakończony) oraz nieuwzględnienie ryzyk związanych z ograniczeniami w obrębie sieci elektroenergetycznych i ujemnymi cenami energii. Wraz z apelem o urealnienie propozycji do aktualnych benchmarków cenowych wskazywano również, że zwiększone oczekiwania ze strony Ministerstwa Obrony Narodowej w zakresie ochrony fizycznej infrastruktury na morzu, jak również rozlokowania w jej obrębie elementów systemu bezpieczeństwa państwa rodzą nowe, nieplanowane wcześniej koszty. W odpowiedzi na te argumenty Ministerstwo Klimatu i Środowiska zapowiedziało (w październiku 2024 roku) podniesienie maksymalnej ceny do 512,32 zł/MWh, zaś 4 listopada br.



projekt nowelizacji ukazał się w wykazie prac rządowych (RCL).

Uczestnicy konsultacji projektu tej regulacji sugerowali, że cena maksymalna powinna zawierać się w przedziale 550 – 600 zł za MWh. W dyskusjach pojawiały się również postulaty zróżnicowania ceny referencyjnej w zależności od odległości projektu od brzegu i punktu wyprowadzenia mocy. Większa odległość farm od brzegu oraz konieczność pokrycia przez inwestora kosztów budowy infrastruktury przyłączeniowej, zarówno na morzu, jak i na lądzie znacząco podnosi bowiem koszty realizacji projektu. Postulat ten został uwzględniony w zaktualizowanej propozycji rozporządzenia.

Wydaje się jednak, że wciąż brakuje wśród decydentów i opinii publicznej w Polsce pełnej świadomości odnośnie wagi i skali programu inwestycyjnego w morską energetykę wiatrową dla naszego kraju. Brak ogólnopolskiej kampanii informacyjnej z kolei powoduje niezrozumienie zupełnie podstawowych pojęć w obrębie tej technologii i systemu jej wdrażania – jak choćby to, że tzw. „cena maksymalna” w aukcjach offshore NIE JEST ceną wykonania, a więc sprzedaży energii na rynek. Jak wskazuje bowiem PSEW w swoich analizach im więcej w krajowym miksie mocy z wiatru na morzu, tym w większym stopniu energia z tego źródła będzie wpływała na obniżenie cen energii na rynku<sup>1</sup>.

Niezrealizowanie lub niepowodzenie pierwszej aukcji dla offshore wind w Polsce może zagrozić ciągłości inwestycyjnej. Tymczasem inwestorzy i ich wykonawcy są zgodni, że szybkie przejście do realizacji projektów II fazy wesprze rozwój lokalnego łańcucha dostaw i w perspektywie kilku lat obniży koszty energii dla wszystkich Polaków. Rozwój morskiej energetyki wiatrowej w Polsce to szansa na wzmocnienie krajowego przemysłu oraz utworzenie w naszym kraju silnych ośrodków produkcyjnych dla tego sektora. Zaangażowanie potencjału lokalnych firm może przynieść efekty mnożnikowe całej gospodarce.

Tym bardziej, że aktualnie Unia Europejska w oparciu o rozwijaną od 2019 r. politykę przemysłową wspiera rozwój lokalnej produkcji. Zielony Ład i związane z nim regulacje, stanowią dla polskiego przemysłu zarówno wyzwanie, jak i szansę. Wymagają one ogromnych inwestycji i modernizacji, ale jednocześnie otwierają drogę do innowacji, zmniejszenia kosztów operacyjnych oraz wzmocnienia konkurencyjności na globalnym rynku. To, jak polski przemysł wykorzysta te szanse, zależy od gotowości do zmian i efektywnego zaangażowania dostępnych narzędzi wsparcia. Dobrym tego przykładem jest inicjatywa

Net-Zero Industry Act, która promuje produkcję związaną z zieloną transformacją gospodarki. Wprowadzenie pozacenowych kryteriów w aukcjach OZE mogłoby pomóc krajowym dostawcom. W UE od 2022 r. przyspiesza z legislacją mającą na celu nie tylko dekarbonizację, ale także próbę zapewnienia konkurencyjności przemysłu dla zielonych technologii. Najbliższa kadencja Komisji Europejskiej pod przewodnictwem Ursuli von der Leyen skupić ma się na kształtowaniu Czystego Ładu Przemysłowego<sup>2</sup>. Warto przy formułowaniu i realizacji kontraktów w obrębie morskiej energetyki wiatrowej w Polsce wziąć pod uwagę ten trend i już dziś dowieźć się do niego, z uwagi na dość krótkie okresy wdrożeniowe dla poszczególnych wytycznych i regulacji unijnych.

Rozwój morskich farm wiatrowych (MFW) na Bałtyku w polskiej wyłącznej strefie ekonomicznej, obejmującej m.in. Ławicę Słupską, Ławicę Środkową i Ławicę Odrzańską, to szansa na dynamiczne wzmocnienie krajowego przemysłu i budowę lokalnego łańcucha dostaw. Inwestycje o wartości ponad 130 mld zł przyciągają polskie i międzynarodowe firmy, generując miejsca pracy oraz rozwój technologii. Przykładem jest projekt Baltic Power (Orlen i Northland Power), którego realizacja angażuje konsorcja GE Poland i Enprom, a także Van Oord do transportu i instalacji, z planowaną mocą 1200 MW do 2026 roku. PGE i Ørsted współpracują nad projektami Baltica 2 i 3 o łącznej mocy ponad 2,5 GW, angażując m.in. Van Oord, Boskalis oraz Polimex Mostostal. Projekty te będą zasilane z nowo budowanych terminali instalacyjnych, w tym z terminalu w Świnoujściu, który Budimex (część lądowa) i Porr (część hydrotechniczna) realizują jako centrum logistyczne dla transportu i instalacji morskich turbin. Dodatkowo, planowany terminal T5 w gdańskim Baltic Hubie, o szacunkowej wartości 1,2 mld zł, ma służyć jako baza dla realizacji projektów Baltica 2 i 3, umożliwiając logistyczne wsparcie instalacji komponentów offshore.

Projekty offshore wymagają również inwestycji w fabryki i zakłady produkcyjne, co zapewnia ciągłość dostaw i wzmacnia lokalny łańcuch dostaw. W Szczecinie duńska firma Vestas buduje centrum montażu gondoli i łopat turbin na Ostrowie Brdowskim, a hiszpańska Windar rozpoczęła realizację zakładu produkcji wież wiatrowych. Podobne działania podejmowane są w Gdańsku, gdzie na Wyspie Ostrów powstaje fabryka wież do elektrowni wiatrowych realizowana przez Baltic Towers, spółkę należącą do Agencji Rozwoju Przemysłu i GRI Renewable Industries.

1 <https://www.psew.pl/analiza-psew-wiatraki-na-morzu-sie-oplacaja-ceny-energii-moga-byc-nizsze-o-polowe/>

2 <https://www.euractiv.pl/section/energia-i-srodowisko/news/europejski-zielony-lad-co-zrobi-nowa-komisja-europejska/>

# 2. Etapy realizacji morskich farm wiatrowych. Cykl życia projektu

## 2.1. Kluczowe etapy procesu inwestycyjnego MFW

Aby zidentyfikować konkretne zakresy kontraktowania w inwestycjach morskich farm wiatrowych (MFW), w pierwszej kolejności przeanalizować trzeba przebieg procesu inwestycyjnego budowy tego rodzaju projektów.

Etapem wyjściowym do realizacji MFW jest uzyskanie pozwolenia na wznoszenie sztucznych wysp i konstrukcji („PSZW”), które określa lokalizację, warunki realizacji oraz charakterystyczne parametry techniczne inwestycji w polskich obszarach morskich. Zgodnie z ustawą z dnia 21 marca 1991 r. o obszarach morskich Rzeczypospolitej Polskiej i administracji morskiej (t.j. Dz.U.2024.1125; „UOM”) realizacja MFW dopuszczona jest w wyłącznej strefie ekonomicznej, zaś proponowana lokalizacja MFW musi odpowiadać jednej z predefiniowanych lokalizacji określonych w załączniku nr 2 do ustawy z dnia 17 grudnia 2020 r. o promowaniu energii elektrycznej w morskich farmach wiatrowych (t.j. Dz.U.2024.182; „Ustawa offshore”). Lokalizacje te są spójne z obszarami wyznaczonymi do realizacji funkcji pozyskiwania energii odnawialnej zgodnie z Planem Zagospodarowania Przestrzennego Polskich Obszarów Morskich (rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 14 kwietnia 2021 r. w sprawie przyjęcia planu zagospodarowania przestrzennego morskich wód wewnętrznych, morza terytorialnego i wyłącznej strefy ekonomicznej w skali 1:200 000, Dz.U. z 2021 r. poz. 935; „PZPPOM”).

PSZW udzielane są przez ministra właściwego ds. gospodarki morskiej (obecnie Minister Infrastruktury), po zaopiniowaniu wniosku przez inne właściwe organy i ministerstwa (w tym Ministra Obrony Narodowej i Agencję Bezpieczeństwa Wewnętrznego). W przypadku zainteresowania określoną lokalizacją przez więcej niż jednego inwestora, udzielenie PSZW poprzedza przeprowadzenie konkurencyjnego postępowania (tzw. postępowania rozstrzygającego) mającego

na celu wyłonienie podmiotu dającego rękojmię zrealizowania projektu w sposób optymalny. Postępowanie rozstrzygające polega na ocenie poszczególnych wniosków o PSZW wg ustawowo określonych kryteriów (m.in. zgodności z PZPPOM, sposobu finansowania projektu, możliwości stworzenia zaplecza do jego realizacji), a jego rezultatem jest udzielenie PSZW podmiotowi o największej liczbie punktów. W 2023 r. Minister Infrastruktury udzielił PSZW dla dziesięciu (10) projektów zlokalizowanych w powyższych obszarach (tzw. Faza II). Do zagospodarowania pozostaje jeden (1) obszar (akwen oznaczony w PZPPOM jako POM.53.E), który obecnie wykorzystywany jest do ćwiczeń wojskowych NATO.

Inwestor MFW musi zabezpieczyć także analogiczne do PSZW pozwolenia dla infrastruktury wyprowadzenia mocy (uzgodnienie i pozwolenie na układanie i utrzymywanie kabli), uzyskiwanych na podstawie UOM. Pozwolenia te mogą zostać uzyskane dopiero po zabezpieczeniu warunków przyłączenia dla projektu.

Kolejne kamienie milowe w procesie inwestycyjnym MFW stanowi uzyskanie kluczowych decyzji inwestycyjnych, tj. m.in. decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach („DŚU”), decyzji wydawanych na podstawie ustawy z dnia 9 czerwca 2011 r. Prawo geologiczne i górnicze, zgody wodnoprawnej oraz pozwolenia na budowę („PnB”), a końcowo także pozwolenia na użytkowanie („PnU”). Na podstawie Ustawy offshore decyzje administracyjne wydawane dla MFW podlegają odrębnemu reżimowi prawnemu, którego celem jest usprawnienie procedur. Jak wynika z doświadczeń najbardziej zaawansowanych projektów offshore, którym PSZW udzielono w latach 2012–2013, średni czas trwania postępowania o uzyskanie DŚU dla projektu wynosił ponad półtora roku, a uzyskania zmiany DŚU ponad pół roku. Jeżeli powyższe przepisy okażą się skuteczne, proces inwestycyjny projektów offshore będzie mógł ulec znacznemu skróceniu.

Równoległe do uzyskiwania ww. decyzji administracyjnych, inwestor obowiązany jest do

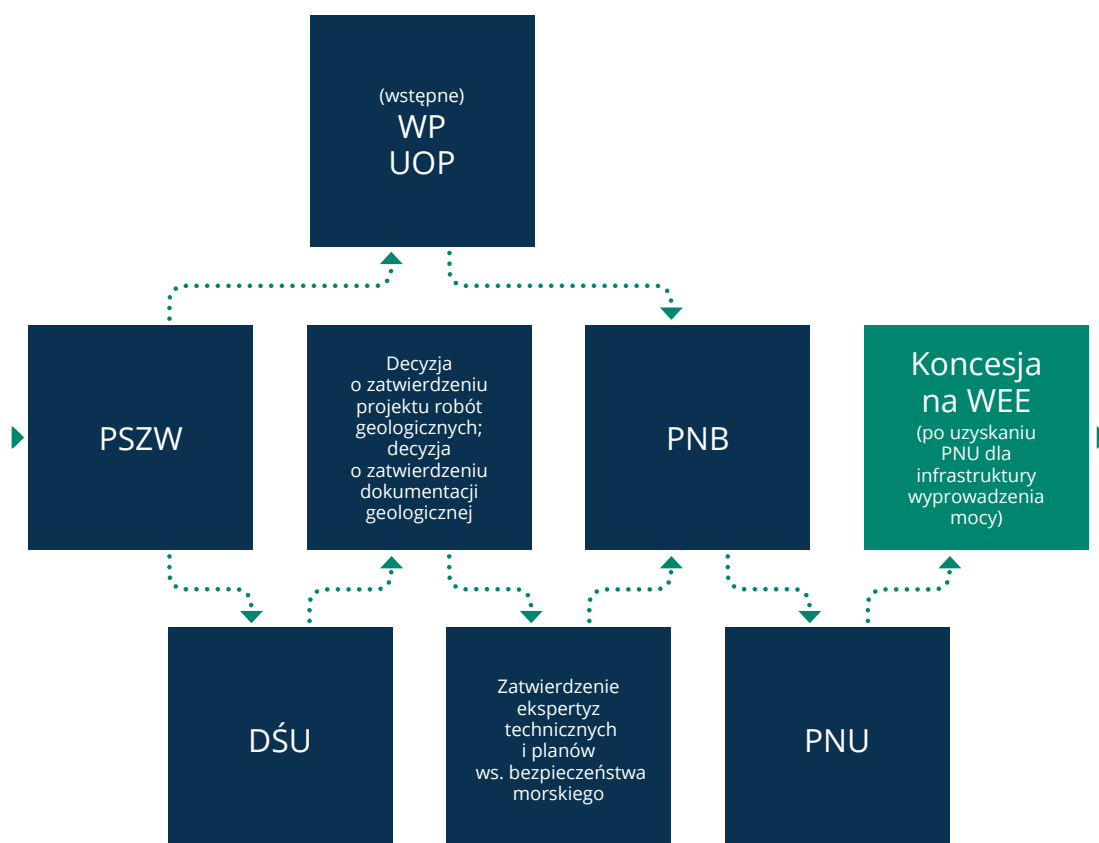


zabezpieczenia warunków przyłączenia („WP”) dla projektu i zawarcia umowy przyłączeniowej („UOP”). Ustawa offshore wprowadza w tym zakresie regulacje szczególne względem ustawy z dnia 10 kwietnia 1997 r. Prawo energetyczne (t.j. Dz.U.2024.266) i stanowi, że dla projektów zamierzających korzystać z systemu wsparcia wydawane są tzw. wstępne warunki przyłączenia.

Zgodnie z Ustawą offshore, ustanowiony został dedykowany system wsparcia dla projektów MFW, podzielony na tzw. dwie (2) Fazy wsparcia. W ramach I fazy systemu wsparcia dla morskich farm wiatrowych, wsparcie zostało przyznane na podstawie indywidualnych decyzji administracyjnych Prezesa URE o przyznaniu wytwórcy prawa do pewnych płatności po spełnieniu określonych warunków, w formie prawa do pokrycia ujemnego salda (kontrakt różnicowy). Decyzje o wsparciu zostały ograniczone do łącznej mocy 5,9 GW oraz wyłącznie do projektów znajdujących się w obszarach morskich wyznaczonych w oparciu o współrzędne

geocentryczne geodezyjne zawarte w załączniku nr 1 do Ustawy offshore (projekty, które uzyskały PSZW w latach 2012–2013). Prezes URE do 30 czerwca 2021 r. wydał siedem decyzji o wsparciu. O kolejności przyznania prawa do pokrycia ujemnego salda rozstrzygała kolejność złożenia kompletnych wniosków wraz z załącznikami (zasada – kto pierwszy, ten lepszy). II faza systemu wsparcia ma zaś polegać na konkurencyjnych aukcjach organizowanych przez Prezesa URE. W aukcjach będą mogły wystartować wyłącznie projekty posiadające zabezpieczone PSZW, DŚU oraz tzw. wstępne warunki przyłączenia lub umowę przyłączeniową. Pierwsza aukcja planowana jest na 2025 r., zaś kolejne na lata 2027, 2029 i 2031. Łącznie w aukcjach wsparcie ma zostać przyznane dla projektów o łącznej mocy zainstalowanej 12 GW. Aukcja może zostać przeprowadzona wyłącznie, jeżeli do aukcji dopuszczone zostaną minimum trzy projekty. W tym kontekście nie jest zatem pewne, czy aukcja planowana na 2025 rok się odbędzie z uwagi na brak wystarczającej liczby zaawansowanych projektów.

## Łańcuch decyzji inwestycyjnych dla MFW



## 2.2. Cykl życia projektów MFW

Fazy życia projektów MFW typowo dzielone są na cztery (4) fazy (faza rozwoju, budowy, eksploatacji i likwidacji), co determinuje jakiego rodzaju kontrakty zawierane są w odniesieniu do zakresu robót, dostaw lub usług w danej fazie. Fazy te różnią się czasem trwania oraz zróżnicowaniem co do ilości i jakości nakładów wynikającym z różnorodnych potrzeb w zakresie zasobów ludzkich, technicznych czy organizacyjnych.

### FAZA ROZWOJU



Typowo za jej początek uznaje się uzyskanie przez inwestora prawomocnego PSZW, a za jej zwieńczenie podjęcie tzw. ostatecznej decyzji inwestycyjnej (ang. Final Investment Decision; „FID”). W naturalny sposób uzyskanie PSZW poprzedzają prace przygotowawcze, związane np. z przygotowaniem wniosku o PSZW czy opracowaniem analiz dotyczących warunków danych akwenów.

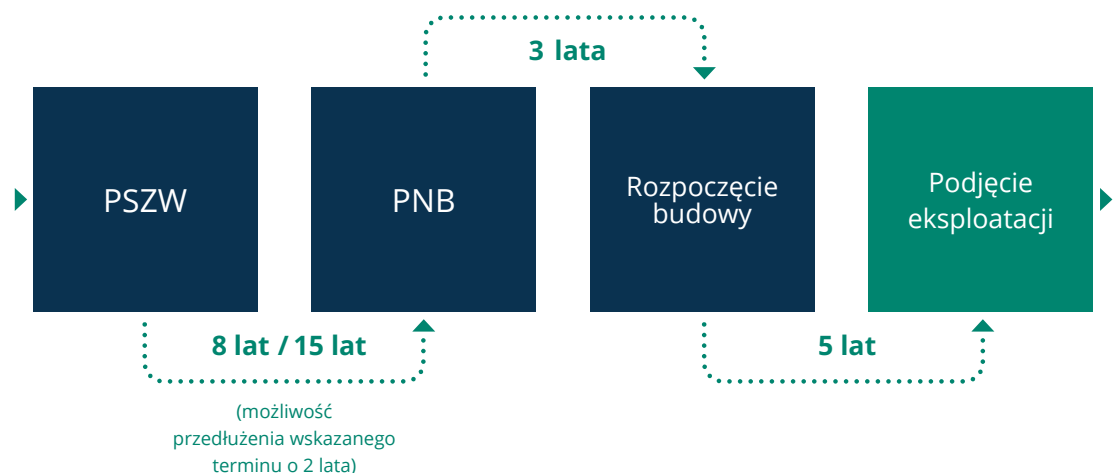
Na etapie rozwoju konieczne jest zebranie właściwych danych dotyczących planowanej lokalizacji projektu, przygotowanie projektu technicznego oraz zweryfikowanie dostępności dostawców technologii i sporządzenie wstępnego planu łańcucha dostaw wraz z wdrażaniem go na etapie kontraktowania. Kluczowym dla powodzenia projektu elementem tej fazy jest zabezpieczenie placu budowy i logistyki projektu oznaczające wybranie portu instalacyjnego, lokalizacji bazy dla fazy eksploatacji MFW i zabezpieczenie wymaganej floty jednostek instalacyjnych i serwisowych<sup>3</sup>.

### FAZA BUDOWY



Za początek fazy budowy MFW typowo uznaje się podjęcie FID, względnie złożenie zwycięskiej oferty aukcyjnej. Okres jej trwania zakańcza data podjęcia komercyjnej eksploatacji projektu (ang. Commercial Operations Date; „COD”), co można uznać za zbieżne z uzyskaniem PnU. Zgodnie z UOM, rozpoczęcie budowy MFW powinno nastąpić w terminie 3 lat od dnia uzyskania PnB, zaś rozpoczęcie eksploatacji w ciągu 5 lat od rozpoczęcia budowy, pod rygorem wygaśnięcia PSZW.

### Ramy harmonogramowe realizacji MFW wynikające z regulacji ustawowych



W ramach FID podejmuje się decyzje w zakresie finansowania projektu. Zawarte zostają także kluczowe umowy dotyczące robót, dostaw materiałów i usług, tj. na dostawę i montaż głównych elementów MFW (turbin wiatrowych), okablowania wewnętrznego i zewnętrznego, fundamentów, stacji transformatorowych, jak i jednostek instalacyjnych<sup>4</sup>.

Faza budowy wymaga odpowiedniego przygotowania terenu budowy i zaplecza infrastrukturalnego zarówno w części lądowej jak i morskiej, w oparciu o dokładne badania dna morskiego w danej lokalizacji. Jednym z pierwszych kroków na morzu jest instalacja fundamentów, które są niezbędne do stabilnego posadowienia turbin. Kolejno, układane są kable wewnętrzne oraz zewnętrzne (wyprowadzenie mocy) oraz instalowana jest morska stacja elektroenergetyczna. Turbiny transportowane są drogą morską z portu do wskazanego przez inwestora portu instalacyjnego bądź bezpośrednio do miejsca instalacji na morzu. Ich montaż odbywa się z wykorzystaniem specjalistycznych jednostek morskich. Przyłączenie MFW do sieci wymaga równoległego postępu prac w części lądowej, tj. wybudowania lądowej części kabla wyprowadzenia mocy, głównego punktu zasilania i przyłącza.

W fazę budowy MFW wpisane są liczne ryzyka, takie jak czas trwania prac i odpowiednia koordynacja dostaw komponentów i materiałów oraz dostępności usługodawców, warunki pogodowe panujące na morzu oraz znaczne koszty prac morskich w porównaniu do prac na lądzie. Właściwe zarządzanie fazą budowy jest kluczowe dla powodzenia projektu.

## FAZA EKSPLOATACJI (UTRZYMANIA)



Faza eksploatacji MFW trwa od daty COD do daty zakończenia pracy instalacji i jej demontażu. Jest to etap, w którym MFW zaczyna generować energię elektryczną i dostarczać ją do odbiorców. Eksploatacja obejmuje bieżące zarządzanie farmą, monitorowanie wydajności, serwisowanie turbin oraz inne działania mające na celu utrzymanie jej w pełnej operacyjności.

Na okres jej trwania rzutuje maksymalny termin ważności PSZW. Zgodnie z UOM, PSZW wydawane jest na okres 30 lat od dnia, w którym rozpoczęto wykorzystanie MFW, przy czym organ wydający PSZW na wniosek inwestora może przedłużyć jego ważność na okres do 20 lat. Drugą zaś kwestią jest zdatność danej instalacji do pracy, przy czym typowo

przyjmuje się, że wynosi on 25 lat. Okres ten jest zbliżony z okresem prawa do pokrycia ujemnego salda wynikającego z systemów wsparcia dla MFW. Wobec intensywnego postępu technologicznego w branży OZE oczekiwać jednak można, iż okres ten będzie ulegał stopniowemu wydłużaniu.

Jednym z istotnych aspektów fazy eksploatacji jest bieżące monitorowanie pracy MFW (zdalne monitorowanie pracy turbin wraz z analizą danych co do wydajności turbin, produkcji energii elektrycznej, warunków atmosferycznych i potencjalnych awarii). Utrzymanie i konserwacja MFW (ang. Operation & Maintenance; „O&M”) w celu zapewnienia niezawodnej produkcji energii wymagają regularnych przeglądów komponentów MFW i bieżącego reagowania na ewentualne awarie. Kluczowe w tym kontekście jest zapewnienie odpowiedniej dostępności części zamiennych, wykwalifikowanych ekspertów technicznych świadczących usługi naprawy oraz właściwych specjalistycznych jednostek serwisowych.

## FAZA LIKWIDACJI (DEMONTAŻU)



Faza likwidacji MFW obejmuje demontaż i – co do zasady – usunięcie wszystkich elementów instalacji oraz rekultywację środowiska morskiego w akwenie farmy (jeśli jest to wymagane). W procesie tym inwestor musi brać pod uwagę konieczność odpowiednio wczesnego zakontraktowania usług związanych z demontażem farmy oraz kosztowność tego procesu. Na świecie jest stosunkowo niewiele doświadczeń związanych z likwidacją MFW, co stanowi pewne ryzyko. Każda lokalizacja wymaga indywidualnego podejścia, a brak standardów likwidacyjnych może prowadzić do potencjalnych problemów prawnych, operacyjnych i technicznych.

Alternatywą do całkowitego usunięcia elementów farmy jest pozostawienie ich części w morzu w celu ochrony wytworzonych tam tzw. sztucznych raf i wytworzonych w nich siedlisk morskich i ekosystemów.

4 Marcin Sowiński, Rozwój i realizacja projektu [w:] Morska energetyka wiatrowa – praktyczne wprowadzenie, red. Łukasz Sikorski, OnePress, 2023.

# 3. Modele kontraktowania robót, usług i dostaw w inwestycjach offshore

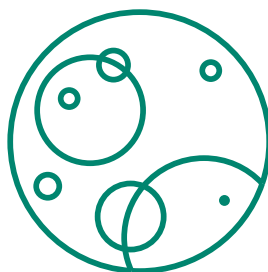
Zawierając kluczowe dla procesu inwestycyjnego MFW umowy, inwestorzy mogą korzystać z różnych modeli kontraktowania. Dobór właściwej strategii zależy od specyfiki projektu, stopnia skomplikowania jego realizacji, struktury finansowania oraz oczekiwań w zakresie zarządzania ryzykiem. MFW to projekty o wyjątkowej złożoności technicznej i logistycznej, które wymagają precyzyjnej koordynacji dostaw, usług montażowych, inżynierii oraz zarządzania całością inwestycji. W zależności od przyjętego

modelu kontraktowania, odpowiedzialność i ryzyko projektowe czy finansowe mogą być przypisane różnym uczestnikom, co wpływa na ogólną dynamikę projektu oraz poziom kontroli nad jego poszczególnymi etapami.

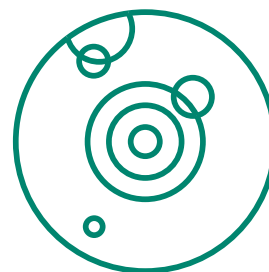
Poniżej przedstawiono kluczowe modele kontraktowania stosowane przy realizacji projektów morskich farm wiatrowych, wraz z ich głównymi cechami, korzyściami i potencjalnymi wyzwaniami:



**Model scentralizowany**  
(General Contractor, EPCI)



**Strategia wielokontraktowa**  
(Multi-contract procurement strategy)



**Model hybrydowy**  
(EPCM)

## 3.1. Model scentralizowany (General Contractor, EPCI)

W ramach tego modelu inwestor zawiera umowę z jednym generalnym wykonawcą/realizatorem, który odpowiada za całościową realizację projektu, w tym koordynację pracy podwykonawców, dostawców, usługodawców itd. Jest to korzystne pod kątem minimalizacji ryzyk po stronie inwestora, jednak kosztem mniejszej bezpośredniej kontroli nad przebiegiem poszczególnych etapów realizacji.

W wielu przypadkach model scentralizowany może zapewnić efektywne zarządzanie harmonogramem oraz budżetem projektu, lecz wymaga od inwestora dużego zaufania do generalnego wykonawcy/realizatora.

W modelu scentralizowanym najczęściej przyjmuje się kontraktową formułę EPCI (Engineering, Procurement, Construction, and Installation). Jest to najbardziej kompleksowy model kontraktowy, w którym inwestor zawiera jedną, kluczową umowę „pod klucz” z jednym wykonawcą. Ten kontrakt obejmuje pełen zakres działań – od projektowania,



poprzez zakup i dostawę niezbędnych materiałów, po transport i instalację w wyznaczonym miejscu na morzu. Wykonawca odpowiada za osiągnięcie określonego rezultatu (fit for intended purposes). Wykonawca może wykorzystywać własną siłę roboczą lub angażować podwykonawców do części prac, lecz to on ponosi główną odpowiedzialność za realizację harmonogramu oraz osiągnięcie celów jakościowych i finansowych, określonych w wymaganiach inwestora. Wykonawca ponosi więc ryzyko interfejsu, powiązań dotyczących zakresów prac i alokacji ryzyk pomiędzy poszczególnymi dostawcami i podwykonawcami. Wynagrodzenie w tym modelu jest najczęściej ustalane ryczałtowo i zawiera premię za ryzyko, która ma zrekompensować wykonawcy potencjalne trudności i nieprzewidywalne warunki pracy na morzu. Efektem prac w ramach umowy EPCI jest w pełni funkcjonalny obiekt „pod klucz”, gotowy do eksploatacji natychmiast po zakończeniu realizacji.

### 3.2. Strategia wielokontraktowa (Multi-contract procurement strategy)

Ta strategia opiera się na podzieleniu projektu na różne zakresy (tzw. pakiety) i zawieraniu oddzielnych umów na każdy z tych elementów. Może to obejmować umowy jednozakresowe

(np. na dostawę turbin lub fundamentów) lub pakietowe (np. na dostawę i instalację konkretnego komponentu). Każdy pakiet realizowany jest przez innego wykonawcę, co daje inwestorowi większą kontrolę nad wyborem i zarządzaniem poszczególnymi dostawcami oraz pozwala na elastyczne dostosowanie budżetu. Model ten jednak wiąże się z wyzwaniami w zakresie zarządzania projektem i koordynacji działań różnych wykonawców, co może wymagać zaawansowanych narzędzi zarządzania projektami oraz znaczącego zaangażowania inwestora.

### 3.3. Rozwiązania hybrydowe (EPCM)

To podejście, które łączy elementy modelu scentralizowanego i strategii wielokontraktowej. Inwestor może np. zawierać odrębne kontrakty na kluczowe elementy, takie jak turbiny, a pozostałe prace powierzyć jednemu głównemu wykonawcy/realizatorowi. Model hybrydowy umożliwia elastyczne zarządzanie ryzykiem oraz kontrolą nad poszczególnymi elementami projektu, przy jednoczesnym uproszczeniu zarządzania ogólnym harmonogramem realizacji.

W modelu EPCM (Engineering, Procurement, Construction, Management) inwestor zatrudnia wykonawcę lub grupę wykonawców jako doradców,

którzy zarządzają i nadzorują różne fazy projektu, takie jak inżynieria, zaopatrzenie i budowa, lecz sami nie realizują bezpośrednich prac budowlanych ani nie dokonują zakupów w imieniu inwestora. Wykonawca EPCM pełni rolę kierownika projektu, wspierając inwestora w podejmowaniu decyzji i koordynując pracę podwykonawców. Model ten daje inwestorowi większą kontrolę nad projektem oraz elastyczność w zarządzaniu procesem wyboru dostawców, lecz również oznacza, że to inwestor ostatecznie ponosi odpowiedzialność za zatrudnienie i kontrolę podwykonawców. EPCM jest szczególnie korzystny w przypadku dużych projektów wymagających złożonej koordynacji oraz dokładnego

monitorowania kosztów. Pozwala również na zaangażowanie lokalnych dostawców w ramach strategii wielokontraktowej.

### 3.4. Modele stosowane w Polsce

W polskich projektach morskich farm wiatrowych realizowanych w ramach tzw. Fazy I, przyjęto w większości model pakietowy (multi-contract strategy). Przykłady projektów takich jak Bałtyk II

	 <b>Model scentralizowany</b>	 <b>Strategia wielokontraktowa</b>	 <b>Model hybrydowy</b>
Liczba umów	<b>Pakiety, obejmuje 1-3 zakresy prac</b>	<b>Powyżej 9</b>	<b>Od 4 do 9</b>
Cena kontraktowa	<b>Relatywnie wysoka, zawiera premię za ryzyko, lump sum</b>	<b>Relatywnie niskie</b> (w porównaniu do EPCI)	<b>Średnia</b>
Ekspozycja na ryzyko	<b>Relatywnie niska, zazwyczaj limitowana (capped)</b>	<b>Relatywnie wysoka</b> odpowiedzialność zamawiającego za interfejsy pomiędzy wykonawcami	<b>Średnia</b>
Kontrola zamawiającego	<b>Relatywnie niska</b>	<b>Wysoka, bezpośrednia</b>	<b>Wysoka, ale mniejsza niż przy EPCI</b>



i Bałtyk III, realizowanych przez partnerstwo Equinor i Polenergia, potwierdzają zastosowanie tej strategii, gdzie inwestorzy podpisują oddzielne kontrakty na różne elementy, takie jak turbiny, fundamenty oraz systemy kablowe. Pozwala to na elastyczne zarządzanie poszczególnymi segmentami i dostawcami projektu oraz optymalizację kosztów, choć wymaga zaawansowanego zarządzania i koordynacji wszystkich etapów. Projekty te planowane są do uruchomienia w latach 2027–2028, a każdy z głównych komponentów projektu jest realizowany przez odrębnych wykonawców, takich jak przykładowo Siemens Gamesa (turbiny) i SIF Netherlands (fundamenty)<sup>5</sup>. Analogicznie projekt Baltica 2, będący częścią współpracy PGE i Ørsted, również podzielono na odrębne kontrakty, co pozwala efektywnie zarządzać ryzykiem i realizować różne

pakiety prac, np. transport i instalację platform transformatorowych, zgodnie z harmonogramem i wymaganiami technicznymi projektu)<sup>6</sup>.

Strategia wielokontraktowa, stosowana w tej fazie rozwoju polskich MFW, odzwierciedla dążenie do większej kontroli nad projektem przez inwestorów i możliwość wyboru wyspecjalizowanych dostawców dla poszczególnych elementów infrastruktury offshore, co jest kluczowe przy realizacji złożonych projektów na dużą skalę.

5 Informacje źródłowe: <https://www.power-technology.com/projects/baltyk-offshore-wind-farms-poland/?cf-view>; <https://balticwind.eu/equinor-and-polenegia-with-agreements-to-design-foundations-for-baltyk-ii-and-baltyk-iii-offshore-wind-farms/>; <https://www.equinor.com/news/archive/20210412-breakthrough-polish-wind>

6 Informacje źródłowe: <https://offshorewindpoland.pl/en/category/phase-i/>

# 4. Wybrane przykłady kontraktów w inwestycjach MFW

W realizacji inwestycji związanych z budową i eksploatacją morskich farm wiatrowych zawierane są różnorodne kontrakty, które obejmują wszystkie etapy cyklu życia projektu — od wstępnych analiz i przygotowań, przez dostawy i montaż, aż po długoterminową eksploatację i konserwację.

## Przykładowe rodzaje kontraktów stosowanych w inwestycjach offshore



**Umowy na usługi geotechniczne i hydrograficzne (Geotechnical & Hydrographic Survey Services):** są kluczowe w projektach morskich farm wiatrowych, umożliwiając ocenę warunków dna morskiego i środowiska morskiego. Obejmują badania geotechniczne, które analizują skład i stabilność gruntu, oraz badania hydrograficzne, które mapują topografię dna i mierzą głębokości wody. Zebrane dane wspierają projektowanie fundamentów, tras kablowych i zarządzanie ryzykiem, zapewniając bezpieczną i efektywną realizację projektu.



**Umowy na zarządzanie projektami (Project Management Services):** zawierane z firmami specjalizującymi się w zarządzaniu projektami, obejmują planowanie harmonogramu, kontrolę kosztów, monitoring jakości oraz zarządzanie ryzykiem. Są to kontrakty kluczowe dla zapewnienia sprawnego przebiegu budowy MFW, szczególnie przy modelu multikontraktowym, gdzie konieczna jest koordynacja wielu podmiotów.



**Umowy na usługi konsultingowe (Consulting Services):** kontrakty na usługi doradcze obejmujące analizy wykonalności, raporty środowiskowe, oceny techniczne oraz wsparcie prawne. Są istotne na etapie przygotowania inwestycji, kiedy to kluczowe jest uzyskanie odpowiednich pozwoleń i zatwierdzeń środowiskowych.



**Umowy na badania środowiskowe (Environmental Assessment Services):** umowy dotyczące analiz i monitoringu wpływu MFW na środowisko, szczególnie ekosystemy morskie i potencjalne zanieczyszczenia. Badania te są wymogiem regulacyjnym, ale także wyrazem dbałości inwestorów o zrównoważony rozwój.



**Umowy na usługi inżynierskie i projektowe (Engineering & Design Services):** firmy inżynierskie dostarczają projekt i specyfikacje techniczne dla infrastruktury offshore, w tym turbin, fundamentów i kabli. Obejmują także analizy strukturalne i oceny ryzyka technicznego.





**Umowy dotyczące transportu i instalacji (Transportation and Installation Contracts):** umowy dotyczące transportu i instalacji w inwestycjach offshore regulują zasady dostarczenia i montażu dużych komponentów (np. turbin, fundamentów) na otwartym morzu. Obejmują one organizację specjalistycznego transportu, harmonogram dostaw i instalacji, zarządzanie ryzykiem (w tym ubezpieczenia od uszkodzeń i opóźnień), oraz standardy jakości i bezpieczeństwa. Przewidują również procedury odbioru, testów i kontrolę techniczną po instalacji. Umowy te są kluczowe, ponieważ koordynują pracę wielu podmiotów i muszą spełniać wysokie wymagania prawne i techniczne, by zapewnić sprawną realizację projektu w wymagających warunkach morskich.



**Umowy na usługi komunikacyjne i monitorowania (Communication & Monitoring Services):** zapewniają systemy monitoringu i komunikacji w czasie rzeczywistym, co jest niezbędne dla operacji offshore, szczególnie w zakresie monitorowania stanu turbin oraz prognozowania warunków pogodowych i morskich.



**Umowy dostawy turbin wiatrowych (Turbine Supply Agreement; „TSA”):** umowy zawierane z producentami turbin, regulujące warunki zakupu i dostawy turbin wiatrowych. W zależności od zakresu umowy, TSA może również zawierać postanowienia dotyczące instalacji i uruchomienia turbiny lub może to być przedmiotem odrębnej umowy. TSA często zawiera gwarancje wydajności, określające minimalną produkcję energii lub dostępność operacyjną, którą turbiny muszą osiągnąć w określonym czasie. Jeśli turbiny nie spełniają tych standardów, producent może zostać obciążony karami lub zobowiązany do wprowadzenia poprawek. Dodatkowo, umowa zazwyczaj zapewnia gwarancje na turbiny, obejmujące wady materiałowe lub wykonawcze przez określony czas po uruchomieniu. Umowa może również zawierać opcje zapewnienia przez producenta długoterminowych

umów serwisowych (O&M). TSA określa harmonogram płatności, który zazwyczaj opiera się na kamieniach milowych (np. część płatności jest dokonywana po podpisaniu umowy, a kolejne płatności po dostawie, instalacji i uruchomieniu turbin).



**Umowy na budowę fundamentów (Foundation Construction Contracts):** umowy te obejmują projektowanie, produkcję oraz instalację fundamentów pod turbiny, które muszą być dostosowane do specyficznych warunków morskich, takich jak głębokość wody, skład dna morskiego i siła prądów. W umowach tych uwzględnia się także testy jakości i wytrzymałości konstrukcji oraz ubezpieczenia od ewentualnych szkód.



**Umowy na budowę infrastruktury kablowej (Subsea Cable Laying Contracts):** przewidują one dostarczenie i układanie kabli podmorskich, które łączą turbiny z platformą transformatorową, a następnie z siecią na lądzie. Umowy te obejmują m.in. zabezpieczenia kabli, monitorowanie ich stanu podczas instalacji oraz ubezpieczenia na wypadek uszkodzeń w trakcie montażu i eksploatacji.



**Umowy na budowę morskich platform transformatorowych (Offshore Substation Construction Contracts):** umowy te obejmują projektowanie, budowę i instalację platform transformatorowych, które przetwarzają energię z turbin przed przesłaniem jej do sieci. Platformy muszą spełniać surowe normy jakościowe i bezpieczeństwa, a ich budowa i montaż wiążą się ze znacznymi wyzwaniami logistycznymi i technicznymi.



**Umowa na instalacje/urządzenia pomocnicze (Balance of Plant; „BoP”):** w sektorze morskiej energetyki wiatrowej umowa BoP odnosi się do infrastruktury i usług, które wspierają działanie turbin wiatrowych, ale nie są częścią samych turbin. Umowa BoP zazwyczaj obejmuje projektowanie, zaopatrzenie, budowę



i instalację wszystkich komponentów niezbędnych do uruchomienia turbin wiatrowych, poza samymi turbinami. Obejmuje to fundamenty, systemy elektryczne (np. okablowanie i podstacje) oraz drogi dojazdowe lub podstacje morskie. Podstawowym celem umowy BoP jest zapewnienie pomyślnej dostawy i integracji całej infrastruktury niezwiązanej z turbiną, niezbędnej do funkcjonowania MFW.



#### **Umowa na eksploatację i konserwację (Operation and Maintenance; „O&M”):**

umowa ta obejmuje bieżącą obsługę, serwis i naprawy MFW po zakończeniu jej budowy i oddaniu do użytku. Jej celem jest zapewnienie wydajnej i niezawodnej pracy instalacji przez cały okres jej eksploatacji. Umowa ma na celu maksymalizację produkcji energii i zminimalizowanie przestoju poprzez zapewnienie ustrukturyzowanego podejścia do konserwacji, usuwania usterek i ciągłego monitorowania wydajności farmy wiatrowej. Dostawca usług O&M odpowiada za utrzymanie odpowiedniego współczynnika dostępności MFW (tzw. availability factor). Współczynnik dostępności odnosi się do procentowego czasu, w którym MFW jest sprawna i zdolna do wytwarzania energii elektrycznej w danym okresie. Jest to krytyczny wskaźnik wydajności w morskich projektach wiatrowych i jest zazwyczaj definiowany jako stosunek rzeczywistego czasu, w którym turbiny są dostępne do pracy, do całkowitego

możliwego czasu pracy, z wyłączeniem zaplanowanej konserwacji lub przestoju. Umowy O&M często zawierają określone cele dostępności (np. 95%–98%), które dostawca usług O&M musi osiągnąć. Jeśli dostępność spadnie poniżej tego celu, może on zostać obciążony karami umownymi. Przestoje spowodowane planowaną konserwacją lub zdarzeniami siły wyższej (takimi jak ekstremalne warunki pogodowe) są zazwyczaj wyłączone z obliczeń dostępności. Wysoka dostępność oznacza wyższą produkcję energii i rentowność.



#### **Umowy na sprzedaż energii elektrycznej (Power Purchase Agreement) typu cPPA/ vPPA:**

cPPA (Corporate Power Purchase Agreement) stanowią zawierane między firmą kupującą energię elektryczną a dostawcą energii odnawialnej (wytwórcą energii elektrycznej w MFW). Umowa reguluje dostawę fizycznej energii, określa ilości, stawki oraz czas obowiązywania. Głównym celem cPPA jest długoterminowe zapewnienie stabilnych cen energii. vPPA (Virtual Power Purchase Agreement) różni się od cPPA, ponieważ nie wiąże się z fizyczną dostawą energii. Jest to kontrakt finansowy, w którym ustalana jest cena rozliczeniowa energii. Producent energii sprzedaje ją na rynek, a nabywca pokrywa różnicę między ceną rynkową a ceną ustaloną w vPPA.

Każdy z tych kontraktów odgrywa istotną rolę w procesie realizacji MFW, zapewniając efektywną współpracę pomiędzy różnymi podmiotami i spełniając wymogi techniczne, prawne oraz środowiskowe. Szczególnie w Polsce, gdzie projekty morskiej energetyki wiatrowej

rozwijają się dynamicznie, kontrakty te muszą być dostosowane do lokalnych warunków i regulacji, co wymaga nie tylko precyzyjnego przygotowania dokumentacji kontraktowej, ale i efektywnego zarządzania projektowego na każdym etapie cyklu życia farmy wiatrowej.

# 5. Regulacje dotyczące udziału polskiego komponentu lokalnego (local content)

Zagadnienie local content jest ściśle powiązane z modelem kontraktów oraz kulturą kontraktowania w projektach morskiej energetyki wiatrowej. Inwestorzy i wykonawcy, którzy starają się uwzględnić lokalne zasoby, muszą dostosować swoje podejście do kontraktowania tak, aby optymalizować udział lokalnych firm, co wymaga od nich bardziej elastycznych modeli oraz dostosowania umów do specyfiki i możliwości lokalnego rynku.

Ustawa offshore nie zawiera definicji legalnej pojęcia local content. W rozważaniach dotyczących local content posiłkować można się zatem wyłącznie generalnymi sformułowaniami zawartymi w Ustawie offshore. Zgodnie z nimi, inwestorzy ubiegając się o prawo do ujemnego salda obowiązani są przedłożyć plan łańcucha dostaw materiałów i usług określający m.in.:

- udział nakładów inwestycyjnych, których poniesienie przez wytwórcę przewidywane na rzecz podmiotów posiadających siedzibę lub oddział na terytorium RP, w łącznych nakładach na budowę lub eksploatację projektu (tj. MFW wraz z wyprowadzeniem mocy);
- działania, jakie na terytorium RP zamierza podjąć wytwórca lub dostawcy materiałów i usług, w celu rozwoju zasobów ludzkich w zakresie kompetencji i podnoszenia kwalifikacji zawodowych potrzebnych do budowy/eksploatacji projektu;
- szacunkową liczbę miejsc pracy, jakie na terytorium RP zamierza utworzyć wytwórca lub dostawcy materiałów i usług, na potrzeby i w związku z budową/eksploatacją projektu.

W powyższych kategoriach wytwórca, obok nakładów lub działań własnych, może także uwzględnić nakłady lub działania przedsiębiorców z grupy

kapitałowej, do której wytwórca należy. Określenia dokonuje się odrębnie dla fazy budowy i dla fazy eksploatacji projektu.

Co istotne, wytwórca nie jest zobowiązany do spełnienia jakiegokolwiek minimalnego wymogu w zakresie powyższych kategorii. Założenia przyjęte przez inwestora w planie łańcucha nie są także oceniane w procesie ubiegania się o prawo do ujemnego salda, które przyznawane jest na podstawie kryterium cenowego.

Inwestor, któremu udzielone zostanie prawo do ujemnego salda jest związany obowiązkami sprawozdawczymi w zakresie realizacji przyjętych w planie łańcucha dostaw założeń. Informacje dotyczące stopnia realizacji tych założeń przekazywane są w określonych terminach Prezesowi URE, a w sytuacji istotnych odstępstw od tych założeń inwestor przedstawia właściwe wyjaśnienia. Zważywszy, że deklarowane przez inwestora wartości dotyczące local content nie są w żaden sposób premiovane, przepisy w żaden sposób także nie penalizują braku wdrożenia przyjętych w tym zakresie założeń. Tym samym, nawet jeśli inwestor nie spełni zadeklarowanych przez siebie zobowiązań co do łańcucha dostaw, nie spotka się to z negatywnymi konsekwencjami.

Pewnym motywatorem do wdrażania local content w projektach morskich miało być podpisane 15 września 2021 r. Porozumienie sektorowe na rzecz rozwoju morskiej energetyki wiatrowej w Polsce („Porozumienie”), zawarte przez przedstawicieli administracji rządowej i kluczowych przedstawicieli prywatnego i publicznego sektora morskiej energetyki wiatrowej w celu wsparcia polskich przedsiębiorców w uczestnictwie w łańcuchu dostaw dla planowanych inwestycji. Porozumienie zdefiniowało cele strategiczne m.in. w zakresie wzrostu mocy zainstalowanej w MFW oraz zatrudnienia w sektorze. Local content został zdefiniowany

przez sygnatariuszy jako udział przedsiębiorców z siedzibą w Polsce lub przedsiębiorców zagranicznych posiadających na terytorium RP oddział, lub przedstawicielstwo i prowadzących działalność produkcyjną lub usługową na terenie RP, tworzących łańcuch dostaw, w realizacji zamówień na potrzeby budowy i eksploatacji MFW w polskiej wyłącznej strefie ekonomicznej. Zadeklarowano, że pożądany wskaźnik local content powinien wynosić odpowiednio:

- co najmniej 20–30% łącznej wartości w fazie przedrealizacyjnej, instalacyjnej i eksploatacyjnej



dla projektów MFW realizowanych w ramach pierwszej, przedaukcyjnej fazy systemu wsparcia,

- co najmniej 45% łącznej wartości w fazie przedrealizacyjnej, instalacyjnej i eksploatacyjnej dla projektów MFW realizowanych do 2030 roku w ramach drugiej, aukcyjnej fazy systemu wsparcia,
- co najmniej 50% łącznej wartości w fazie przedrealizacyjnej, instalacyjnej i eksploatacyjnej dla projektów MFW realizowanych po 2030 roku.

Z uwagi na niewiążący charakter Porozumienia, wartości te mogą mieć charakter wyłącznie kierunkowy.

Regulacje prawne dotyczące wdrażania local content przez inwestorów offshore mogą jednak w niedalekiej przyszłości ulec zmianie. Doświadczenia tzw. I Fazy polskiego offshore, wskazujące na przypadki kontraktowania przez inwestorów kluczowych komponentów MFW w krajach trzecich, uwidocznily potrzebę przyjęcia prawnych mechanizmów premiujących bądź nawet wprost zobowiązujących inwestorów do zachowania local content. Obok względów czysto gospodarczych, uzasadniają to także względy bezpieczeństwa narodowego w stosunku do energetycznej infrastruktury krytycznej. Bezpośrednią przyczyną takich zmian może być przyjęcie tzw. Net-Zero Industry Act („NZIA”), czyli rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1735 z dnia 13 czerwca 2024 r. w sprawie ustanowienia ram środków na rzecz wzmocnienia europejskiego ekosystemu produkcji technologii neutralnych emisyjnie i zmieniającego rozporządzenie (UE) 2018/1724), mającego za zadanie wesprzeć europejski przemysł i zmniejszyć zależność technologiczną UE od państw trzecich. Wraz z NZIA możliwe jest jednak ewoluowanie definicji local content w kierunku „european content”. NZIA zakłada wdrożenie obowiązkowych kryteriów pozacenowych w aukcjach OZE o łącznej wadze od 15 do 30% (zarówno kryteriów wstępnej kwalifikacji, jak i pozacenowych kryteriów udzielenia zamówienia). Pod uwagę będą musiały być brane kryteria takie jak odpowiedzialne prowadzenie biznesu, certyfikacja pod względem bezpieczeństwa danych i cyberbezpieczeństwa, możliwość wykonania projektu kompleksowo i terminowo oraz – co istotne w kontekście local content – wkład projektu w zrównoważony rozwój i odporność. Zgodnie z przepisami NZIA, aukcje OZE powinny przyczyniać się do zwiększania odporności, biorąc pod uwagę odsetek konkretnej technologii (lub jej głównych konkretnych komponentów), które pochodzą z państwa trzeciego odpowiadającego za ponad 50% dostaw dla tej konkretnej technologii lub komponentów w UE. Rozporządzenie przewiduje, że państwa członkowskie UE będą musiały stosować kryteria pozacenowe w przypadku projektów OZE w odniesieniu do co najmniej 30% wolumenu

sprzedawanego na aukcji rocznie, lub alternatywnie do co najmniej 6 GW rocznie. Kryteria niecenowe mają zostać doprecyzowane przez UE do 30 marca 2025 r. w rozporządzeniu wykonawczym, co ma służyć harmonizacji przyjętych rozwiązań i ich większej przewidywalności, w tym także dla łańcucha dostaw. Z kolei ich wdrożenie w państwach członkowskich ma nastąpić do 30 grudnia 2025 r.

Uwzględnianie local content w polskich projektach offshore nie tylko wspiera rozwój gospodarczy, ale także kształtuje długoterminowe podejście do kontraktowania. Umożliwia elastyczne dostosowanie umów i modeli kontraktowych do potrzeb lokalnych zasobów, co wzmacnia kompetencje lokalnych firm oraz integruje je z międzynarodowymi standardami w sektorze offshore. W kontekście local content strategia wielokontraktowa jest szczególnie korzystna, ponieważ pozwala na rozbitcie projektu na mniejsze pakiety i bezpośrednie zaangażowanie krajowych lub regionalnych dostawców i podwykonawców. Na przykład, osobne umowy na dostawy kabli, fundamentów czy wsparcie logistyczne mogą być zawierane z lokalnymi firmami, co zwiększa udział krajowych podmiotów i wspiera rozwój kompetencji regionalnych.

# 6. Finansowanie projektów offshore.

## Wymogi nakładane przez instytucje finansujące projekty offshore

Główną formułą finansowania projektów MFW jest project finance. Udzielenie finansowania podmiotom celowym stworzonym do realizacji projektów (SPV) opiera się o przyszłe prognozowane przepływy finansowe MFW oraz jej aktualne i przyszłe aktywa stanowiące zabezpieczenie finansowania.

Finansowanie w ramach project finance umożliwia inwestorom efektywne wykorzystanie środków, pokrywając jedynie część kosztów inwestycji własnym kapitałem, a pozostałą część uzupełniając kredytem. Taki model finansowania sprzyja racjonalnemu zarządzaniu ryzykiem, gdyż umożliwia podział tego ryzyka w uzgodnionych proporcjach z instytucją finansową. Jednym z kluczowych elementów finansowania project finance jest brak możliwości regresu do inwestora w przypadku niepowodzenia projektu, co oznacza, że jego odpowiedzialność wobec instytucji finansowej za długi spółki projektowej jest ograniczona do wysokości wniesionego kapitału.

Finasowanie projektów MFW w formule project finance wiąże się ze spełnieniem przez projekt MFW szeregu następujących wymogów, odzwierciedlonych w kontraktach zawieranych w sektorze offshore:

- Neutralność/transparentność SPV oraz projektu MFW w obszarze ryzyk projektowych. Ryzyka projektu powinny zostać w odpowiedni sposób alokowane przez SPV pomiędzy kluczowych kontrahentów projektu MFW takich jak dostawca turbin, wykonawca robót ziemnych, wykonawca infrastruktury elektrotechnicznej, ubezpieczyciele lub nabywca energii elektrycznej.
- Ryzyka, za które żadna ze stron nie może ponosić odpowiedzialności lub które ze względu na swoją specyfikę są poza zasięgiem odpowiedzialności kontrahentów, powinny być objęte ubezpieczeniem. Przykładem mogą być ryzyka związane z siłą wyższą lub kwestie dotyczące wymaganych pozwoleń (np. ryzyko ich podważenia).
- Zabezpieczenia. W celu zapewnienia terminowej realizacji projektu spełniającego określone wymogi inwestora i zagwarantowania strumienia przychodów na zakładanym poziomie, instytucje finansujące wymagają często wymagania od kontrahentów określonych zabezpieczeń, takich jak zabezpieczenie należytego wykonania umowy, czy też przedłożenia gwarancji jakości, ustanowienia zastawu na aktywach.
- Zakaz cesji (przelewu). Kontrakty offshore powinny zawierać wyjątki w zakresie zakazu cesji (przelewu) na rzecz instytucji finansujących. Skoro, finansowanie w formule project finance opiera się o wszelkie strumienie przepływów pieniężnych związanych z projektem MFW (w tym przyszłe i warunkowe) oraz aktywa projektu MFW, to kontrakty w sektorze offshore powinny umożliwiać, aby wszelkie należące do SPV aktywa, w tym ruchomości, nieruchomości, prawa i strumienie

pieniężne mogły zostać objęte zabezpieczeniami (zastawami, hipotekami lub przelewami wierzytelności) na rzecz instytucji finansujących. Przy czym, wszelkie aktywa i strumienie pieniężne należące do SPV muszą natomiast pozostać wolne od wszelkich obciążeń (zastawów, cesji, hipoteka na rzecz osób trzecich (tj. podmiotów innych niż instytucje finansujące projekt MFW).

- Umowa bezpośrednia. Instytucje finansujące przeważnie wymagają zawarcia przez SPV tzw. umowy bezpośredniej (direct agreement), tj. umowy trójstronnej zawieranej przez SPV, instytucją finansującą oraz kluczowym kontrahentem/ wykonawcą (najczęściej z dostawcą turbin, wykonawcą robót ziemnych lub nabywcą energii na podstawie cPPA). Przez zawarcie umowy bezpośredniej, SPV zapewnia ciągłość realizacji MFW a w tym ukończenie realizacji MFW w zakładanym terminie. Umowa taka zawiera postanowienia zabezpieczające instytucję finansującą przed przedwczesnym rozwiązaniem danej umowy z kluczowym kontrahentem w przypadku wystąpienia przesłanek uprawniających do jej rozwiązania z przyczyn leżących po stronie SPV.
- W celu zapewnienia ciągłości projektu MFW i jego terminowej realizacji, instytucje finansujące mogą również wymagać, by kontrakty w sektorze

offshore zawierały jak najbardziej ograniczony katalog przesłanek uprawniających kontrahenta SPV do wcześniejszego rozwiązania danej umowy oraz możliwości naliczania kar umownych.

- Postanowienia zabezpieczające na wypadek zaistnienia nadzwyczajnych okoliczności, mechanizmy umożliwiające dostosowanie projektu do zmieniających się okoliczności, takich jak np. przypadek siły wyższej, zmiana prawa.
- Jasne sformułowanie w kontrakcie w sektorze offshore wymogów inwestora zarówno na etapie realizacji jak i etapie operacyjnym. Zdarza się również, że instytucje finansujące wymagają uprawnień w zakresie możliwości monitorowania postępu prac.
- Zmiana kontroli. Potencjalne dochodzenie roszczeń przez instytucje finansujące wobec SPV (w tym przejęcie kontroli nad SPV przez banki lub wskazane przez nie podmioty w następstwie postępowania egzekucyjnego) nie będzie stanowić samodzielnej podstawy dla wcześniejszego rozwiązania danego kontraktu.

#### DOBRA PRAKTYKA KONTRAKTOWA

Dobrą praktyką jest angażowanie instytucji finansujących na wczesnym etapie negocjacji kluczowych kontraktów w sektorze offshore, tak by umożliwić odzwierciedlenie wymogów banków w kontrakcie i zapewnić bankowość (tj. zdolność do pozyskania finansowania) projektu MFW. Ponadto wzór uzgodnionej z kontrahentem i instytucją finansową umowy bezpośredniej powinien stanowić załącznik do umowy z kontrahentem. Upřednie zawarcie kluczowych umów projektowych z kontrahentami i następcza próba zawarcia umów bezpośrednich na żądanie instytucji finansujących może spowodować dodatkowe trudności, przedłużające się negocjacje i opóźnienia w realizacji projektu MFW.

# 7. Międzynarodowe wzorce umowne w inwestycjach offshore

W inwestycjach związanych z morską energetyką wiatrową, obok modelu kontraktowania, również dobór odpowiednich form umów ma kluczowe znaczenie dla skutecznej realizacji projektów. Operatorzy farm wiatrowych muszą podjąć decyzję, czy skorzystać z indywidualnie przygotowanych umów (tzw. tailor made), czy z dostępnych międzynarodowych wzorców umownych, które oferują uznane na rynku zasady alokacji ryzyka oraz zarządzania projektem. Ze względu na specyfikę projektów offshore, które są zwykle złożone, wymagające technicznie i podlegające wielu zmiennym, często konieczne jest stosowanie specjalistycznych umów obejmujących różne pakiety prac.

## 7.1. FIDIC i LOGIC – najczęściej stosowane wzorce

W międzynarodowych inwestycjach offshore, obok sektora oil&gas, szczególnie w sektorze morskiej energetyki wiatrowej, najczęściej stosowane są wzorce umowne FIDIC (International Federation of Consulting Engineers)<sup>7</sup> oraz LOGIC (Leading Offshore Energy Industry Competitiveness)<sup>8</sup>. Obie te formy umów są powszechnie akceptowane przez uczestników rynku, w tym dostawców, banki, ubezpieczycieli i konsultantów. Są one dobrze znane i ułatwiają proces przygotowania oraz negocjacji kontraktów, a także zapewniają elastyczne podejście do zarządzania ryzykiem.

FIDIC to zestaw umów opracowanych z myślą o międzynarodowych projektach budowlanych, szczególnie tych związanych z energetyką i infrastrukturą. Umowy te bazują na wzorcach anglosaskiego prawa kontraktowego i oferują szerokie spektrum rozwiązań dostosowanych do różnych typów projektów. Wśród najczęściej

stosowanych form FIDIC w projektach offshore znajdują się:

- Księga Czerwona (Red Book) – dla typowych inwestycji budowlanych, gdzie projekt dostarczany jest przez inwestora,
- Księga Żółta (Yellow Book) – dla inwestycji zaprojektuj-wybuduj, w których wykonawca odpowiada za projekt i wykonanie robót budowlanych,
- Księga Srebrna (Silver Book) – dla kontraktów pod klucz (EPCI), gdzie wykonawca bierze pełną odpowiedzialność za projekt, dostawę, instalację oraz oddanie do użytkowania,
- Księga Zielona (Green Book) – dla mniejszych inwestycji lub prostszych prac,
- Księga Biała (White Book) – dla umów na usługi konsultingowe.

Dokumentacja FIDIC obejmuje pełen zestaw dokumentów, takich jak (i) umowa główna, (ii) warunki ogólne kontraktu, (iii) warunki szczególne kontraktu, (iv) specyfikacje techniczne oraz (v) harmonogramy, co pozwala na precyzyjne uregulowanie praw i obowiązków stron, szczególnie w kontekście rozbudowanych i złożonych projektów offshore. Umowy FIDIC wyróżniają się elastycznością w zakresie zarządzania czasem realizacji projektu oraz możliwością modyfikacji harmonogramu w oparciu o takie czynniki jak warunki pogodowe czy opóźnienia związane z dostępnością sprzętu. Standardowa umowa FIDIC umożliwia wykonawcy ubieganie się o przedłużenie terminu realizacji z powodu określonych przyczyn oraz przewiduje kary umowne za opóźnienia, co jest istotnym mechanizmem egzekwowania terminowości w projektach morskiej energetyki wiatrowej.

LOGIC, z kolei, jest zestawem umów stosowanych pierwotnie w sektorze oil&gas, szczególnie

<sup>7</sup> Strona internetowa organizacji: <https://www.fidic.org/>

<sup>8</sup> Strona internetowa organizacji: <https://oeuk.org.uk/who-we-are/logic/>



w projektach budowy infrastruktury offshore, takich jak platformy wiertnicze, rurociągi czy instalacje podwodne. LOGIC oferuje szereg umów dostosowanych do różnych typów prac morskich, takich jak:

- „Ogólne warunki umów na roboty konstrukcyjne” – dedykowane dla prac budowlanych na dużą skalę, w tym instalacji i modyfikacji platform wiertniczych,
- „Ogólne warunki umów na roboty morskie” – dotyczące instalacji podwodnych, układania rurociągów oraz konserwacji infrastruktury przy użyciu specjalistycznych statków.

Standardowe umowy LOGIC przewidują dokładną alokację ryzyka, np. stosując zasadę „knock-for-knock”, co minimalizuje odpowiedzialność finansową pomiędzy stronami za nieprzewidziane zdarzenia, jednak ich adaptacja wymaga uzupełnień specyficznych dla branży odnawialnych źródeł energii. Wśród innych form umów LOGIC można znaleźć umowy na usługi na lądzie i morzu, usługi inżynierskie przy odwiertach oraz umowy dotyczące likwidacji infrastruktury offshore. Choć LOGIC jest szeroko stosowany w projektach oil&gas, jego zastosowanie w projektach odnawialnych źródeł energii, takich jak morskie farmy wiatrowe, wymaga pewnych modyfikacji, zwłaszcza w zakresie ryzyka związanego z zanieczyszczeniami oraz odpowiedzialności środowiskowej.

## 7.2. Dopasowanie wzorców umownych do specyfiki projektów offshore

W przypadku projektów offshore umowy FIDIC są szczególnie preferowane ze względu na ich elastyczność i możliwość dostosowania do specyficznych warunków lokalnych, takich jak prawo miejscowe, przepisy środowiskowe oraz warunki pogodowe. Biorąc pod uwagę złożoność projektów offshore, często wymaga się stosowania pakietów umów niestandardowych, zwłaszcza gdy dostawcy specjalistycznego sprzętu, takiego jak turbiny czy statki instalacyjne, nalegają na stosowanie swoich własnych, standardowych warunków umowy. Mimo to, w praktyce często wykorzystuje się wzorce oparte (nawet jeśli w luźnej formie) na FIDIC oraz LOGIC, które oferują sprawdzone rozwiązania dla zarządzania ryzykiem w projektach o wysokiej złożoności. FIDIC ogłosił, że planuje opublikowanie nowego

wzorca umowy dla projektów offshore pod koniec 2025 r. Wzorec ten ma być odpowiedzią na rosnące zapotrzebowanie na specjalistyczne umowy w sektorze odnawialnych źródeł energii, szczególnie w kontekście globalnej dekarbonizacji i coraz większej liczby projektów wiatrowych offshore. Prace nad tym wzorcem prowadzi grupa ekspertów, w tym inżynierowie, prawnicy oraz specjaliści ds. projektów energetycznych, którzy mają na celu stworzenie elastycznej i dostosowanej do specyficznych wyzwań morskich farm wiatrowych umowy. Główne założenia nowej umowy obejmują sprawiedliwą alokację ryzyka, zapewnienie właściwego zarządzania relacjami między głównymi kontraktami a podwykonawcami oraz ułatwienie efektywnego procesu zamówień<sup>9</sup>.

## 7.3. Zarządzanie ryzykiem i specyfika projektów offshore

Jednym z unikalnych aspektów projektów offshore jest ich zależność od warunków pogodowych oraz dostępności specjalistycznego sprzętu, co ma bezpośredni wpływ na harmonogram realizacji prac. Umowy FIDIC i LOGIC w swoich standardowych formach przewidują mechanizmy pozwalające na modyfikację harmonogramu oraz zarządzanie ryzykiem związanym z opóźnieniami wynikającymi z nieprzewidywalnych warunków na morzu. Przykładowo, umowy FIDIC przewidują możliwość przedłużenia czasu realizacji projektu z powodu niekorzystnych warunków pogodowych, a także określają szczegółowe zasady testów końcowych i procedur odbiorowych, co jest kluczowe dla zapewnienia zgodności projektu z wymaganiami technicznymi.

Warto również zauważyć, że umowy FIDIC, w szczególności Księga Srebrna, pasują się do kontraktów typu EPCI (Engineering, Procurement, Construction, and Installation), gdzie wykonawca odpowiada za cały proces projektowania, dostawy i instalacji kluczowych elementów infrastruktury, co jest typowe dla projektów morskich farm wiatrowych.

## 7.4. Znaczenie inżyniera kontraktu w umowach FIDIC

Kolejnym istotnym elementem w umowach FIDIC jest rola inżyniera kontraktu, który co do zasady

9 Źródło: <https://www.fidic.org/node/41494>



pełni funkcję niezależnego mediatora i nadzorcy. Inżynier kontraktu odpowiada za monitorowanie postępów prac, rozwiązywanie sporów związanych z harmonogramem, a także za odbiór robót oraz nadzór nad zgodnością wykonania projektu z jego specyfikacją techniczną. Jego rola jest kluczowa dla zapewnienia sprawnej realizacji projektu oraz minimalizowania ryzyka opóźnień i problemów technicznych.

## 7.5. Czy lepiej stosować umowę autorską, czy korzystać z zagranicznych wzorców?

Zarówno wzorce umów FIDIC, jak i LOGIC stanowią solidne podstawy do zarządzania projektami offshore, oferując sprawdzone mechanizmy alokacji ryzyka oraz elastyczność w dostosowywaniu się do zmieniających się warunków realizacji. Stosowanie tych wzorców pozwala na skuteczne zarządzanie skomplikowanymi projektami, takimi jak morskie farmy wiatrowe, zapewniając jednocześnie odpowiednią ochronę prawną dla wszystkich stron zaangażowanych w realizację inwestycji. Niemniej jednak stosowanie w Polsce zagranicznych wzorców umownych, tj. FIDIC czy LOGIC, może również napotkać na kilka istotnych przeszkód, wynikających

z różnic między międzynarodowymi standardami a krajowymi przepisami prawnymi i praktyką rynkową. W szczególności należy zwrócić uwagę, że FIDIC jest wzorcem umów opartym na anglosaskiej tradycji prawnej, podczas gdy w Polsce obowiązuje system prawa kontynentalnego, co może prowadzić do konfliktów w interpretacji przepisów. Na przykład, w polskim Kodeksie cywilnym (KC) istnieją szczególne przepisy dotyczące odpowiedzialności wykonawcy, rękojmi, kar umownych i roszczeń odszkodowawczych, które mogą nie być zgodne z zapisami FIDIC. W szczególności różnice dotyczą odpowiedzialności za opóźnienia, gdzie w polskim prawie odpowiedzialność jest ściśle związana z winą wykonawcy, natomiast FIDIC może przewidywać bardziej elastyczne podejście do zarządzania ryzykiem opóźnień. Ponadto w polskiej praktyce budowlanej inżynier kontraktu (Engineer) pełni specyficzną rolę, która w FIDIC może być odmiennie interpretowana. Wzorec FIDIC zakłada, że inżynier kontraktu działa jako niezależny arbiter, co w polskiej praktyce może być trudne do zaakceptowania, gdyż często pełni on jedynie rolę przedstawiciela inwestora. Konflikty mogą pojawić się w momencie, gdy inżynier podejmuje decyzje o przedłużeniu terminu realizacji czy roszczeniach finansowych, co może być sprzeczne z oczekiwaniami inwestorów w Polsce. Polskie prawo przewiduje również szczegółowe regulacje dotyczące gwarancji oraz rękojmi za wady dzieła, które różnią się od rozwiązań proponowanych przez FIDIC.

Kwestia długości okresu odpowiedzialności za wady, sposobu ich usuwania oraz możliwości odstąpienia od umowy może wymagać dostosowania umowy FIDIC do lokalnych wymagań prawnych. Oczywiście część tych kwestii może zostać zaadresowana poprzez modyfikację warunków ogólnych kontraktów w warunkach szczególnych kontraktów, jednak dotychczasowa praktyka pokazuje, że modyfikacje te często są tak daleko idące, że finalnie umowa istotnie odbiega od zasad stojących za wzorcami umownymi FIDIC.

Wybór pomiędzy stosowaniem umów autorskich (tailor-made) a korzystaniem z międzynarodowych wzorców umownych, takich jak FIDIC czy LOGIC, w projektach offshore, zależy od specyfiki projektu oraz oczekiwań inwestorów i wykonawców. Obie opcje mają swoje zalety i wady, które warto rozważyć w kontekście charakteru danej inwestycji.

Zagraniczne wzorce umowne		Umowy autorskie	
Zalety	Wady	Zalety	Wady
Sprawdzona struktura i uznanie międzynarodowe	Potrzeba dostosowania do lokalnych przepisów	Dostosowanie do specyfiki projektu	Wyższe koszty przygotowania
Balans ryzyka	Brak pełnej zgodności z realiami offshore	Większa kontrola nad zakresem umowy	Brak międzynarodowego uznania
Elastyczność	Brak pełnej kontroli inwestora	Lepsze zarządzanie ryzykiem	Mniejsze doświadczenie na rynku
Ułatwione zarządzanie wieloma kontraktami	Rozbieżności w zastosowaniu mechanizmów kontraktowych	Większa możliwość dostosowania do lokalnych przepisów	Dłuższy czas negocjacji

#### DOBRA PRAKTYKA KONTRAKTOWA

Przy adaptacji międzynarodowych wzorców kontraktowych, kluczowe jest dostosowanie ich do lokalnych przepisów przy jednoczesnym zachowaniu integralności pierwotnych zasad. Zbyt dalekie modyfikacje mogą zaburzyć równowagę alokacji ryzyka, wypaczając ideę wzorca. Praktyka minimalnych niezbędnych zmian pozwala osiągnąć zgodność z przepisami, jednocześnie utrzymując spójność kontraktu.

# 8. Specyfika kontraktów offshore. Zagrożenia i kluczowe ryzyka

Projekty z sektora MFW są złożonymi przedsięwzięciami pod wieloma względem, w tym podmiotowym, logistycznym czy technicznym, o wysokim poziomie ryzyka, które wymagają szczególnych rozwiązań kontraktowych i efektywnych mechanizmów zarządzania tymi ryzykami. Specyfika realizacji tych projektów w Polsce dodatkowo wymaga dostosowania umów do lokalnych regulacji oraz uwarunkowań środowiskowych i infrastrukturalnych, a także uwzględnienia wymogów związanych z lokalnym zaangażowaniem (local content).

## 8.1. Ograniczona dostępność statków i kluczowej infrastruktury pomocniczej

Jednym z istotnych ryzyk w projektach z sektora MFW jest ograniczona dostępność specjalistycznych statków instalacyjnych oraz sprzętu koniecznego do montażu turbin i infrastruktury pomocniczej MFW. Ze względu na globalne zapotrzebowanie oraz sezonowy charakter takich projektów, konieczna jest wczesna rezerwacja jednostek i zawieranie dedykowanych umów czarterowych, aby zagwarantować dostępność tych zasobów. W praktyce stosuje się umowy ramowe, które zawierają klauzule rezerwacji i wyłączności, co minimalizuje ryzyko związane z opóźnieniami wynikającymi z braku odpowiednich jednostek. Polskie przepisy dotyczące MFW wymagają dodatkowych uzgodnień z instytucjami portowymi oraz organami zarządzającymi dostępem do portów, co dodatkowo podkreśla konieczność kompleksowego planowania logistycznego na wczesnym etapie projektu.

## 8.2. Trudności w ocenie warunków morskich i dna morskiego

Warunki dna morskiego i cechy geologiczne wód otwartych, w tym również Morza Bałtyckiego, są kluczowe w szczególności dla stabilności i trwałości fundamentów, układania kabli i dla jednostek instalacyjnych. Ocena warunków dna morskiego jest kluczowa przed rozpoczęciem realizacji projektu, jednak ma ona swoje ograniczenia i nie prowadzi do całkowitej eliminacji ryzyka. To z kolei zwiększa ryzyko związane z nieprzewidywalnymi kosztami i czasem realizacji projektu. Z tego względu umowy w sektorze MFW często zawierają postanowienia pozwalające na wydłużenie czasu realizacji projektu oraz zmianę warunków finansowych, jeśli warunki dna morskiego okażą się niekorzystnie odmienne, niż przewidywane w badaniach wstępnych. W Polsce zaleca się stosowanie specjalistycznych umów inżynierskich, które zawierają mechanizmy przeglądu i dostosowania umowy w oparciu o rzeczywiste warunki dna morskiego, co stanowi dodatkową ochronę przed roszczeniami stron.

## 8.3. Ryzyka pogodowe

Warunki pogodowe na morzu są jednym z największych czynników ryzyka w projektach z sektora MFW. Operacje instalacyjne, takie jak transport komponentów i montaż na morzu, są w znacznym stopniu zależne od sezonowych okien pogodowych. Nieprzewidywalne warunki mogą powodować opóźnienia w realizacji projektu oraz wzrost kosztów w szczególności w związku z koniecznością demobilizacji i remobilizacji zasobów. W umowach kluczowe jest zawarcie szczegółowych klauzul, które uregulują rozkład ryzyka między stronami związanymi z wystąpieniem nieprzewidywalnych i niekorzystnych warunków pogodowych w oparciu o lokalne dane pogodowe, które pozwolą

w określonych przypadkach dostosować czas i koszt realizacji umowy (prace podejmowane przez wykonawcę poza oknami pogodowymi nie powinny podlegać tego typu klauzulom). W Polsce, gdzie panują specyficzne warunki pogodowe na Morzu Bałtyckim, dobrym rozwiązaniem jest wprowadzenie sezonowych rezerw pogodowych, które pozwalają na efektywniejsze zarządzanie przedmiotowym ryzykiem.

## 8.4. Ryzyka zmian prawa i zmiany kosztów

Ze względu na długoterminowy charakter projektów offshore, nieprzewidywalne zmiany w przepisach mogą wpłynąć na sposób, czas i koszt realizacji inwestycji. Standardem jest zawieranie w umowach tzw. klauzul zmiany prawa i przypisanie ryzyka zmian prawa inwestorowi, co może prowadzić do zmiany sposobu realizacji umowy, zwiększenia wynagrodzenia wykonawcy i wydłużenia czasu realizacji projektu. Klauzule te mają na celu zapewnienia zgodności projektu w momencie jego ukończenia z obowiązującym prawem, np. w zakresie regulacji środowiskowych, podatkowych czy innych wymogów prawnych, co bezpośrednio przekłada się na możliwość eksploatacji projektu po jego ukończeniu.

## 8.5. Strategia wielokontraktowa i zarządzanie interfejsami pomiędzy kontraktami

Ze względu na skalę projektów z sektora MFW, inwestorzy często decydują się na strategię wielokontraktową, w której poszczególne pakiety prac są zlecane różnym wykonawcom. Taka strategia zwiększa ryzyko problemów wynikających z interfejsów między kontraktami, w tym ryzyko technicznej niezgodności czy ryzyko opóźnień, oraz ryzyko braku współpracy pomiędzy wykonawcami. Zapobiegać materializacją tego typu ryzyk powinny tzw. klauzule określające podział odpowiedzialności za interfejsy (w tym odpowiedzialność za ryzyko technicznej niezgodności oraz ryzyko opóźnień) oraz klauzule ustanawiające obowiązki koordynacyjne po stronie inwestora i wykonawców. W przypadku strategii wielokontraktowej kluczowe jest również wprowadzenie do każdego kontraktu związanego z danym projektem regulacji powołującej menedżera projektu lub komitetu koordynacyjnego, którego celem będzie koordynacja i nadzór współpracy pomiędzy wykonawcami oraz szybkie i efektywne rozwiązywanie konfliktów pomiędzy wykonawcami.

## 8.6. Wzajemne zabezpieczenia i ryzyko szkód

W związku z wysokimi ryzykami w projektach MFW powszechnie stosuje się zasadę wzajemnych zabezpieczeń (knock-for-knock). Każda ze stron kontraktu ponosi odpowiedzialność za własne szkody i straty (które z kolei pokrywane są przez ubezpieczyciela tej strony), bez dochodzenia z winy której strony wspomniane szkody i straty powstały. Eliminuje to konieczność dochodzenia za każdym razem, z winy której szkody powstała szkoda lub strata oraz zmniejsza ryzyko konieczności prowadzenia długotrwałych i kosztownych postępowań sądowych czy arbitrażowych mających na celu rozwiązanie sporu między stronami. Stosowanie takiej zasady w zakresie odpowiedzialności stron wynika z niskiej efektywności klasycznej zasady odpowiedzialności w oparciu o winę strony za powstałą szkodę lub stratę. W projektach realizowanych w Polsce takie rozwiązania są stosowane głównie przy dużych inwestycjach morskich, jednak konieczne jest uwzględnienie lokalnych regulacji dotyczących odpowiedzialności cywilnej i ubezpieczeń, aby zapewnić pełną zgodność z prawem powszechnie obowiązującym. W przeciwnym razie takie zapisy umowne mogą okazać się nieskuteczne czy nawet nieważne.

## 8.7. Bezpieczeństwo i higiena pracy (BHP)

Realizacja projektów w sektorze MFW charakteryzuje się zwiększonymi ryzykami w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP) dla pracowników wykonujących w szczególności prace na morzu. Nieprawidłowe zarządzanie kwestią BHP może prowadzić do poważnych wypadków, co będzie skutkowało nie tylko negatywnymi prawnymi konsekwencjami, ale również negatywnym postrzeganiem projektu w opinii publicznej. Inwestor musi się upewnić, że nie tylko zawierane kontrakty z wykonawcami zawierają odpowiednie postanowienia dotyczące wymogów BHP, w tym wymaganych przez lokalne przepisy prawa, ale również powinien prowadzić stały monitoring w zakresie przestrzegania tych wymogów przez wykonawców i ich podwykonawców, do czego powinna uprawniać inwestora sama umowa.

# 9. Efektywny podział ryzyk prawnych i finansowych pomiędzy inwestorem a wykonawcą

Efektywny podział ryzyk prawnych i finansowych jest jednym z kluczowych czynników sukcesu projektów morskich farm wiatrowych.

Po wybraniu odpowiedniego modelu realizacji inwestycji oraz formy kontraktu, konieczne jest przemyślane przypisanie ryzyk pomiędzy inwestora a wykonawców i dostawców, co umożliwia skuteczne zarządzanie projektem oraz minimalizację kosztów i sporów. Ze względu na specyfikę branży offshore, projekty MFW są narażone na wyjątkowe ryzyka, które zostały opisane powyżej, wymagając wyraźnych zapisów kontraktowych i odpowiednich mechanizmów mitygacyjnych. Kluczowe mechanizmy mitygacji to:

- Push-down i flow-down ryzyk: podział ryzyk nie ogranicza się tylko do relacji inwestor-wykonawca; kluczowe jest także przekazywanie ryzyka odpowiednim podwykonawcom. Klauzule push-

down (czyli „spychające” ryzyko w dół łańcucha dostaw) pozwalają wykonawcom na delegowanie ryzyka związanego z poszczególnymi pakietami prac odpowiednim podmiotom. Przykładem może być ryzyko transportowe, które może być przekazane podwykonawcy specjalizującemu się w logistyce.

- Wzajemne zabezpieczenia i zasada knock-for-knock: w projektach offshore często stosuje się klauzule wzajemnych zabezpieczeń, które minimalizują odpowiedzialność finansową poprzez uzgodnienie, że każda strona odpowiada za własne szkody. Zasada ta jest korzystna w sektorze offshore, gdzie szkody mogą mieć wieloaspektowy wpływ. W polskich projektach MFW, szczególnie tych realizowanych w modelu wielokontraktowym,



zasada knock-for-knock umożliwia zarządzanie ryzykiem w całym łańcuchu kontraktowym.

- Klauzule dotyczące harmonogramu i kar umownych: aby zapewnić realizację projektu zgodnie z harmonogramem, umowy w projektach offshore zawierają klauzule dotyczące kar umownych za opóźnienia, które mają mobilizować wykonawców do terminowego wywiązywania się z obowiązków. Kary za opóźnienia są szczególnie istotne w Polsce, gdzie projekty MFW muszą spełniać rygorystyczne wymogi terminowe wynikające z pozwoleń na budowę oraz harmonogramu dostaw zasobów

Efektywny podział ryzyk prawnych i finansowych w projektach MFW wymaga nie tylko wyboru odpowiedniego modelu kontraktowego, ale także precyzyjnego dopasowania klauzul do specyfiki polskiego rynku. Dzięki odpowiednim mechanizmom mitygacyjnym, takim jak wzajemne zabezpieczenia, kary umowne oraz przepisy o zgodności, inwestorzy i wykonawcy mogą optymalnie zarządzać ryzykiem i przyczynić się do sukcesu projektu.

Skuteczny podział ryzyk prawnych i finansowych między inwestora a wykonawcę w projektach MFW przynosi istotne korzyści, tj.:

#### DOBRA PRAKTYKA KONTRAKTOWA

##### Proporcjonalność

Przypisywanie ryzyka stronie najlepiej przygotowanej do jego zarządzania. Inwestor nie powinien przenosić ryzyk, którymi sam może skuteczniej zarządzać niż kontrahent.

##### Koordinacja czasowa

Kluczowe umowy offshore powinny być zawierane w zbliżonym czasie, co ułatwia spójne przypisanie ryzyk między inwestorem a wszystkimi kontrahentami.

##### Przejrzystość

W pełni zidentyfikowane i precyzyjnie zdefiniowane ryzyka, aby uniknąć wątpliwości co do ich znaczenia i przypisania do konkretnej strony.

##### Elastyczność

Umowy offshore powinny uwzględniać postanowienia dotyczące nadzwyczajnych okoliczności, takich jak siła wyższa, aby móc odpowiednio reagować na nieprzewidziane wydarzenia.

##### Minimalizacja ryzyka kosztów i opóźnień:

przypisanie ryzyk odpowiednim stronom, np. ryzyk pogodowych wykonawcy, a ryzyk regulacyjnych inwestorowi, pozwala na optymalizację kosztów i minimalizację nieprzewidzianych wydatków.

##### Redukcja liczby sporów:

jasny podział ryzyk pozwala na uniknięcie sporów między stronami, ponieważ obowiązki i odpowiedzialność są wyraźnie określone w umowie.

##### Zgodność z lokalnymi przepisami:

dostosowanie wzorców kontraktowych do polskiego prawa oraz wymogów ochrony środowiska i local content wzmacnia pozycję inwestora na rynku i ogranicza ryzyka regulacyjne.

# 10. Zabezpieczenia finansowe w kontraktach z sektora offshore

Projekty realizowane w sektorze offshore należą do jednych z najbardziej złożonych i kosztownych inwestycji w energetyce odnawialnej.

Ze względu na swoje specyficzne warunki – zarówno techniczne, jak i środowiskowe – projekty te wiążą się z wyjątkowo wysokim poziomem ryzyka na każdym etapie realizacji, począwszy od projektowania i budowy, przez dostawę kluczowych komponentów, aż po długoterminową eksploatację i konserwację. Dodatkowo, projekty te często wymagają zaangażowania wielu różnych podmiotów, w tym inwestorów, wykonawców, dostawców, operatorów i podwykonawców, co jeszcze bardziej zwiększa złożoność zarządzania ryzykiem i odpowiedzialnością.

Zastosowanie odpowiednich zabezpieczeń kontraktowych ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia bezpieczeństwa finansowego wszystkich stron zaangażowanych w projekt. Zabezpieczenia te służą nie tylko ochronie

inwestorów przed potencjalnymi stratami wynikającymi z niewywiązania się z umowy, ale także chronią wykonawców i dostawców przed ryzykiem związanym z nieterminowymi płatnościami lub zmianami w projekcie. Dzięki precyzyjnym mechanizmom zabezpieczającym, strony kontraktu mogą zarządzać ryzykiem w sposób kontrolowany, co zwiększa stabilność i przewidywalność finansową całego przedsięwzięcia.

Dla inwestorów kluczowym aspektem zabezpieczeń jest ochrona przed opóźnieniami, wadliwym wykonaniem prac lub niewywiązaniem się z umów przez dostawców czy podwykonawców. Z kolei dla wykonawców i dostawców istotne jest zabezpieczenie przed ryzykiem braku płatności za wykonane prace lub dostarczone materiały, szczególnie w projektach o długim czasie realizacji. Zastosowanie zabezpieczeń, takich jak gwarancje bankowe, kaucje gwarancyjne czy ubezpieczenia budowlano-montażowe, pozwala skutecznie ograniczyć te ryzyka i zabezpieczyć interesy wszystkich stron. Ponadto, odpowiednio dobrane zabezpieczenia umożliwiają zarządzanie ryzykiem w sytuacjach, gdy projekt napotyka na nieprzewidziane trudności, takie jak awarie techniczne, trudne warunki pogodowe czy opóźnienia w dostawie materiałów. Dzięki temu, strony mogą skupić się na realizacji projektu zgodnie z harmonogramem, mając pewność, że potencjalne problemy finansowe są odpowiednio zabezpieczone.

W dalszej części przedstawione zostały najczęściej stosowane rodzaje zabezpieczeń kontraktowych w projektach offshore oraz ich kluczowe znaczenie dla minimalizacji ryzyka i zapewnienia stabilności finansowej projektu.





## 10.1. Rodzaje zabezpieczeń powszechnie stosowanych w ramach kontraktów offshore

<p><b>Kary umowne (Liquidated Damages)</b></p> <p>Kara umowna jest powszechnie stosowanym zabezpieczeniem w umowach w sektorze offshore, w szczególności w umowach o roboty budowlane, dostawy czy wykonanie usług. Kara umowna może być zastrzeżona na wypadek niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania niepieniężnego, co jest szczególnie istotne w przypadku opóźnień w realizacji projektu lub nieprzestrzegania ustalonych standardów technicznych.</p>	<p><b>Gwarancja zaliczkowa (Advance Payment Guarantee)</b></p> <p>Zabezpiecza inwestora w przypadku, gdy wykonawca otrzyma zaliczkę, ale nie wykona odpowiednich prac w zamian za tę płatność. To zabezpieczenie pozwala inwestorowi odzyskać pieniądze, jeśli prace nie postępują zgodnie z umową.</p>
<p><b>Gwarancje związane z osiągnięciami operacyjnymi (Operational Performance Guarantee)</b></p> <p>W kontraktach dotyczących morskiej energetyki wiatrowej stosuje się także gwarancje związane z osiągnięciem określonych parametrów operacyjnych, np. wydajności turbin wiatrowych. Zabezpieczenia te chronią inwestora, gdy instalacja nie działa zgodnie z założonymi specyfikacjami.</p>	<p><b>Ubezpieczenia budowlano-montażowe (CAR – Contractors All Risk Insurance)</b></p> <p>Ubezpieczenia tego typu obejmują szeroki zakres ryzyk, od uszkodzeń podczas transportu i montażu elementów farmy wiatrowej, po straty wynikające z awarii technicznych. To zabezpieczenie jest kluczowe w projektach offshore, gdzie prace są realizowane w trudnych warunkach.</p>
<p><b>Kaucja gwarancyjna kwota zatrzymania (Retention money)</b></p> <p>Jednym z bardziej tradycyjnych, lecz wciąż powszechnie stosowanych zabezpieczeń jest kaucja gwarancyjna lub tzw. kwota zatrzymania. Mimo różnic doktrynalnych pomiędzy tymi dwoma mechanizmami, ich podstawowe założenie jest zbliżone: inwestor zatrzymuje część wynagrodzenia należnego wykonawcy lub wymaga od niego wpłaty konkretnej kwoty jako zabezpieczenia realizacji obowiązków wynikających z umowy. Typowym podejściem jest częściowy zwrot tych środków – np. 50% przy końcowym odbiorze prac oraz kolejne 50% po upływie okresu gwarancji. Z punktu widzenia inwestora istotną zaletą tego rozwiązania jest bezpośrednia kontrola nad środkami finansowymi, co zwiększa bezpieczeństwo realizacji kontraktu.</p>	<p><b>Gwarancje serwisowe (Maintenance Bonds)</b></p> <p>Gwarancje serwisowe zabezpieczają inwestora na okres po zakończeniu budowy, zapewniając, że wykonawca będzie odpowiedzialny za usunięcie usterek lub wad, które mogą pojawić się w okresie gwarancji na wykonane prac.</p>
	<p><b>Gwarancje bankowe (Performance Bonds)</b></p> <p>Są jednym z najczęściej stosowanych zabezpieczeń finansowych. Zwykle obejmują gwarancję wykonania kontraktu (performance bond), która zabezpiecza inwestora przed ryzykiem niewywiązania się wykonawcy z umowy. Wartość gwarancji wynosi zazwyczaj 5–15% wartości kontraktu</p>
	<p><b>Gwarancje środowiskowe i finansowe (Environmental and Decommissioning Bonds)</b></p> <p>W projektach offshore, które mają istotny wpływ na środowisko, często stosuje się zabezpieczenia związane z obowiązkiem demontażu instalacji po zakończeniu ich cyklu życia, co zabezpiecza inwestora przed koniecznością ponoszenia kosztów związanych z likwidacją farmy wiatrowej</p>

**DOBRA PRAKTYKA KONTRAKTOWA**

W umowach o długim terminie realizacji zaleca się etapowe wnoszenie zabezpieczenia, zgodnie z postępowaniem prac. Wykonawca powinien utrzymać odpowiedni poziom zabezpieczenia przez cały okres realizacji umowy.

Jeśli termin realizacji kontraktu zostanie przedłużony z przyczyn leżących po stronie zamawiającego, to on powinien pokryć dodatkowe koszty związane z przedłużeniem zabezpieczenia.

Zabezpieczenie należytego wykonania umowy powinno być wzniesione proporcjonalnie do ukończonych i zaakceptowanych etapów prac, co poprawia płynność finansową wykonawcy.

## 10.2. Kara umowna jako najczęstszy mechanizm zabezpieczenia kontraktów

Kary umowne są najczęściej stosowane za opóźnienia w realizacji określonego etapu prac lub usług, ale w bardziej złożonych umowach mogą one również dotyczyć innych obowiązków niepieniężnych, takich jak dostawa określonych materiałów na czas czy spełnienie parametrów jakościowych instalacji. Zaletą kary umownej jest to, że nie wymaga ona udowodnienia szkody – co upraszcza proces dochodzenia roszczeń. W przypadku opóźnień lub naruszeń warunków umowy, strona poszkodowana ma prawo domagać się zapłaty ustalonej w kontrakcie kary umownej.

Jednakże, mimo że kara umowna jest efektywnym narzędziem zabezpieczającym interesy stron, nie zapewnia ona automatycznej wypłaty środków pieniężnych. W przypadku odmowy zapłaty przez stronę zobowiązaną, konieczne może być dochodzenie swoich praw na drodze sądowej, co wiąże się z ryzykiem długotrwałego procesu. W Polsce roszczenia o zapłatę kary umownej są zwolnione z konieczności udowodnienia szkody, co oznacza, że poszkodowana strona nie musi wykazywać faktycznych strat finansowych wynikających z niewywiązania się z umowy. Aby mitygować ryzyka związane z długotrwałym procesem sądowym, często stosowane są dodatkowe zabezpieczenia

finansowe, z których łatwy sposób mogą zostać wyegzekwowane kary umowne, tj. gwarancje bankowe i ubezpieczeniowe, czy kwoty zatrzymane.

Najistotniejsze kwestie regulujące kary umowne w Polsce:

- Kara umowna może być zastrzeżona wyłącznie na wypadek niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania niepieniężnego. Oznacza to, że nie można jej stosować np. w przypadku opóźnień w płatnościach.
- Wysokość kary umownej powinna być określona w umowie w sposób jednoznaczny – zazwyczaj jako określona kwota pieniężna lub procent wartości kontraktu.
- Redukcja kary umownej (miarkowanie): zgodnie z art. 484 § 2 KC, sąd może obniżyć wysokość kary umownej, jeżeli uzna ją za rażąco wygórowaną w stosunku do faktycznie poniesionych strat.
- Kara umowna pełni funkcję odszkodowawczą, co oznacza, że poszkodowana strona może domagać się jej zapłaty bez konieczności udowodnienia rzeczywistej szkody, która powstała w wyniku niewykonania zobowiązania przez drugą stronę.

Kara umowna jest więc popularnym i skutecznym narzędziem w polskich umowach dotyczących projektów offshore, jednak należy pamiętać, że w przypadku sporu może być konieczne dochodzenie roszczeń w sądzie, a wysokość kary może podlegać weryfikacji i ewentualnej redukcji przez sąd.

**DOBRA PRAKTYKA KONTRAKTOWA**

Kary umowne powinny być ustalane tak, aby chronić prawidłową realizację kontraktu, bez nadmiernego obciążania wykonawcy. Ważne jest zachowanie równowagi między interesami stron.

W umowie należy jasno określić maksymalną wysokość kar umownych oraz limity odpowiedzialności stron, aby zapewnić przewidywalność i ograniczyć ryzyko nadmiernych obciążeń.

W przypadku spornych sytuacji, warto uwzględnić możliwość miarkowania kar umownych na podstawie art. 484 § 2 KC, zwłaszcza w przypadkach ich rażąco wygórowania.



# 11. Kontraktowe i ustawowe narzędzia reagowania na zwyczajne i nadzwyczajne zmiany okoliczności

Projekty realizowane w sektorze MFW charakteryzują się długim okresem realizacji i skomplikowaną logistyką, a zatem kluczowe jest zapewnienie odpowiednich umownych mechanizmów adaptacyjnych pozwalających na dostosowywanie samych umów do zmieniających się okoliczności.

Ostatnie lata, w szczególności pandemia COVID-19 oraz agresja Rosji na Ukrainę i inne konflikty zbrojne na świecie, pokazały, jak szybko i jak drastycznie może zmieniać się rzeczywistość (także w wymiarze gospodarczym i politycznym) zarówno lokalnie, jak i globalnie. Dodatkowo, nie bez znaczenia pozostaje również fakt, że sama budowa morskich farm wiatrowych oraz powiązanej infrastruktury obarczona jest licznymi wysokimi ryzykami związanymi m.in. z pogodą, warunkami dna morskiego oraz dostępnością statków zdolnych do wykonania określonych zadań. W związku z tym, konieczne jest konstruowanie umów w ten sposób, aby adaptowały się one do zmieniającej się rzeczywistości lub – co najmniej – pozwalały na takie adaptacje.

W umowach w sektorze MFW zazwyczaj stosuje się kontraktowe mechanizmy adaptacyjne, które pozwalają stronom elastycznie dostosowywać zawartą umowę do zmieniających się okoliczności. Wśród najczęściej stosowanych klauzul adaptacyjnych należy wymienić m.in.:

- Klauzula siły wyższej zwalnia stronę z odpowiedzialności za opóźnienie (np. wyłączenie możliwości naliczania kar umownych) w przypadku wystąpienia zdarzenia o charakterze siły wyższej (z reguły definiowanego jako zdarzenie zewnętrzne, nadzwyczajne i nieprzewidywalne, którego skutków nie można uniknąć, a które utrudnia lub uniemożliwia stronie wykonanie zobowiązania).

W większości przypadków obejmuje zdarzenia takie jak katastrofy naturalne, wojny i inne działania zbrojne, epidemie i pandemie. Zazwyczaj pozwala na wydłużenie terminu realizacji zobowiązania lub całej umowy, a rzadziej natomiast dopuszcza renegocjacje warunków finansowych.

- Klauzula hardship reguluje rozkład ryzyk między stronami danej umowy w sytuacjach, w których nieprzewidywalne okoliczności prowadzą do nadmiernych uciążliwości przy wykonaniu zobowiązania przez jedną ze stron. Klauzula hardship zwyczajowo pozwala na wydłużenie terminu realizacji zobowiązania lub samej umowy oraz zmianę warunków finansowych.
- Klauzula zmiany prawa pozwala na dostosowanie umowy do zmieniających się lub nowych przepisów i regulacji (np. w zakresie ochrony środowiska czy local content) oraz norm lub standardów technicznych (np. kodeksy sieciowe). Klauzula zmiany prawa zwyczajowo pozwala na wydłużenie terminu realizacji zobowiązania lub umowy oraz zmianę warunków finansowych (w szczególności w obliczu konieczności zmiany sposobu wykonania umowy).
- Klauzula waloryzacyjna pozwala na dostosowywanie wartości wynagrodzenia ryczałtowego lub kosztorysowego do zmieniających się warunków rynkowych i jest stosowana w celu niwelowania ryzyka związanego ze wzrostem

kosztów realizacji danej umowy wynikających m.in. z inflacji, zmian cen surowców lub kosztów pracy. Jest ona szczególnie istotna w realizacji umów długoterminowych, z jakimi spotykamy się w sektorze MFW, gdzie zmienność cen surowców, materiałów i usług może mieć bezpośrednie przełożenie na rentowność realizowanego projektu.

- Inne umowne klauzule adaptacyjne powinny opisywać rozkład ryzyk między stronami umowy w zakresie kluczowych obszarów dla danej umowy, takie jak np. opóźnienia w uzyskiwaniu pozwoleń, warunki pogodowe, warunki dna morskiego czy dostępność statków. Jakikolwiek odstępstwa w zakresie tych kluczowych obszarów powinny dawać możliwość renegocjacji terminu realizacji zobowiązania oraz warunków finansowych.

Właściwości adaptacyjne danej umowy mogą mieć jednak nie tylko swoje źródło w postanowieniach umownych, ale również w powszechnie obowiązującym prawie. Trzeba na to szczególnie zwracać uwagę nie tylko na wypadek braku odpowiednich klauzul adaptacyjnych w umowie, ale również ze względu na to, że przepisy prawa mogą rozszerzać uprawnienia stron w sposób, którego umowa pierwotnie nie przewidywała.

Podstawą prawną w polskim systemie prawnym służącą adaptacji umów jest klauzula rebus sic stantibus (art. 3571 KC). Pozwala ona, aby sąd zmodyfikował stosunek umowny między stronami w przypadku wystąpienia nadzwyczajnej zmiany stosunków, powodującej nadmierne trudności

w spełnieniu świadczenia albo grożącej jednej ze stron rażąco stratą. Przykładem sytuacji, w której może ona znaleźć zastosowanie, jest znacząca zmiana cen materiałów lub nieoczekiwane ograniczenia regulacyjne. W przypadku niektórych rodzajów umów takich jak umowa o dzieło albo umowa o roboty budowlane, przewidujących wynagrodzenie ryczałtowe, zastosowanie znajdzie tzw. mała klauzula rebus sic stantibus (art. 632 § 2 KC). Jest to klauzula pozwalająca na sądową waloryzację świadczenia pieniężnego (lub rozwiązanie samej umowy) w przypadku nieprzewidywalnej zmiany stosunków, grożącej jednej ze stron rażąco stratą.

Obie wspomniane klauzule rebus sic stantibus mają charakter dyspozytywny, co oznacza, że na mocy umowy strony mogą wyłączyć ich zastosowanie. Decyzja o ich wyłączeniu powinna być jednak poprzedzona szczegółową analizą, szczególnie w kontekście ryzyk sektora MFW. Skuteczność reagowania na zmiany okoliczności w projektach z sektora MFW zależy od przemyślanego połączenia narzędzi umownych i ustawowych. Klauzule umowne zapewniają elastyczność i umożliwiają szybkie dostosowanie umowy do zmieniających się warunków, podczas gdy narzędzia ustawowe, takie jak klauzule rebus sic stantibus, stanowią dodatkowe zabezpieczenie w przypadkach, gdy nieprzewidywalne zmiany wykraczają poza zakres uregulowany w umowie. Optymalna kombinacja tych narzędzi pozwala na efektywne zarządzanie projektem z sektora MFW oraz minimalizację ryzyk finansowych i ryzyk związanych z opóźnieniami.

# 12. Umowy zawierane pod prawem obcym

**W projektach morskiej energetyki wiatrowej, które angażują międzynarodowe podmioty i zagranicznych dostawców, wybór prawa właściwego dla umowy jest jedną z kluczowych kwestii negocjacyjnych.**

W tym zakresie należy odróżnić jednak prawo właściwe dla samej umowy od jurysdykcji, w ramach której miałyby dojść do rozwiązania ewentualnego sporu.

W polskich projektach MFW praktyka Fazy I pokazuje, że duża część umów zawierana jest pod prawem obcym, przede wszystkim pod prawem angielskim, duńskim i niemieckim. Taki wybór opiera się zasadniczo na przewidywalności i stabilności tych systemów prawnych, które umożliwiają zrozumiałą interpretację przepisów oraz transparentne zasady egzekwowania zobowiązań. Wybór prawa obcego dla projektu MFW realizowanego w Polsce niesie za sobą jednak szereg ryzyk i wymaga zrozumienia różnic między systemami prawnymi oraz ewentualnymi konfliktami norm prawnych.

Decydując się na prawo obce, strony umowy muszą rozważyć, jak dane przepisy wpłyną na interpretację ich praw i obowiązków oraz na skuteczność egzekwowania poszczególnych postanowień umownych. Co więcej, strony powinny również rozważyć, jak wybrane prawo obce będzie wpływać na treść ich umowy w szczególności w zakresie bezwzględnie obowiązujących norm prawnych,

tj. takich, których zastosowania strony nie mogą wyłączyć na mocy umowy, oraz czy realizacja tych norm prawnych jest możliwa w Polsce. Może się bowiem zdarzyć, że rozumienie stron dla poszczególnych postanowień umownych będzie odmienne od tego, jak takie postanowienia należy rozumieć w świetle prawa obcego, również w świetle bezwzględnie obowiązujących norm prawnych prawa obcego.

Realizując projekty z sektora MFW w Polsce nie jest możliwe całkowite pominięcie wymogów stawianych takim projektom przez prawo polskie. Zatem, nie można pominąć również analizy wymogów prawa polskiego, których zastosowanie jest bezwzględnie konieczne dla powodzenia projektu z sektora MFW. Istnieje ryzyko, że przy wyborze prawa obcego dla umowy realizacja wymogów wynikających z prawa polskiego nie będzie możliwa lub nie będzie egzekwowalna od drugiej strony.

Dobrym przykładem tutaj jest umowa o roboty budowlane. Realizacja każdej budowy w Polsce wymaga uzyskania szeregu pozwoleń (np. decyzja środowiskowa, pozwolenie na budowę czy w końcu pozwolenie na użytkowanie), a za tym



idzie konieczność spełnienia szeregu wymogów wynikających z prawa polskiego (np. z zakresu ochrony środowiska czy z Prawa budowlanego). Wybór prawa obcego w takiej sytuacji dla umowy o roboty budowlane jest wysoce ryzykowny, jako że nie tylko prawo obce może być w tym zakresie niekompatybilne z prawem polskim, a nawet uniemożliwiać realizację wymogów wynikających z prawa polskiego, ale również może utrudnić egzekwowanie przez inwestorów wypełnienia wymogów prawa polskiego od wykonawców. Ostatecznie może to uniemożliwić uzyskania pozwolenia na użytkowanie, co będzie skutkowało brakiem możliwości uruchomienia i eksploatacji inwestycji. Natomiast, wprowadzenie modyfikacji doprowadzających inwestycję do zgodności z prawem polskim może okazać się zarówno czasochłonne, jak i kosztochłonne.

Wybór prawa obcego wymaga także uwzględnienia możliwości konfliktu norm prawnych w odniesieniu do prawa lokalnego.

Różnorodność kontraktów zawieranych w projektach MFW – od umów budowlanych, przez dostawy i montaż turbin, aż po długoterminowe umowy

serwisowe – wymaga szczególnego podejścia do wyboru prawa właściwego dla umowy.

Wybór prawa obcego na poziomie głównych kontraktów wiąże się także z potrzebą dostosowania tego prawa w umowach podwykonawczych. Praktyka back-to-back wymaga, aby warunki umów podwykonawczych były spójne z warunkami umów głównych, co jest szczególnie ważne w projektach MFW, gdzie wiele firm i podwykonawców współpracuje w ramach jednego przedsięwzięcia. Jeśli główna umowa jest pod prawem danego kraju, spójność umów podwykonawczych pozwala na łatwiejszą koordynację zobowiązań, warunków dostaw i harmonogramów. W przypadku wyboru prawa obcego zamiast prawa polskiego trudnością może okazać się osiągnięcie rozwiązania, w którym wszystkie umowy są zawarte pod tym samym prawem. Wybór prawa obcego w kontraktach MFW wiąże się również z ryzykiem finansowym, głównie z powodu konieczności angażowania zagranicznych doradców prawnych, co generuje wysokie koszty. Dodatkowe wydatki mogą wynikać z potrzeby tłumaczenia dokumentacji, dostosowania do obcych procedur, które różnią się od polskich, oraz z wydłużonego czasu trwania postępowań.

#### DOBRA PRAKTYKA KONTRAKTOWA

Strony powinny dokonywać wyboru prawa właściwego dla umowy ze szczególną uwagą. Wybór prawa obcego zamiast prawa polskiego może prowadzić do nieoczekiwanych skutków prawnych. Każdorazowo wymagana jest analiza wpływu wybranego prawa na relacje umowne pomiędzy stronami.

# 13. Rozstrzyganie sporów w projektach MFW

W przypadku skomplikowanych projektów jak morskie farmy wiatrowe, spory są nieodłącznym elementem ich realizacji.

Zatem konieczne jest takie skonstruowanie klauzuli rozwiązywania sporów, aby była ona efektywna pod względem czasowym i kosztowym, jak również dopasowana do określonej relacji umownej. Co więcej, klauzula rozwiązywania sporów powinna również umożliwiać efektywne zarządzanie kwestiami spornymi w trakcie realizacji projektu oraz rozwiązywanie ich na wczesnym etapie, aby uniknąć długotrwałych i kosztownych postępowań sądowych i arbitrażowych, gdzie rozstrzygnięcie leży w rękach osób trzecich.

W przypadku umów dotyczących realizacji tak skomplikowanych projektów popularne jest stosowanie wielopoziomowych klauzul rozwiązywania sporów, które na wcześniejszych etapach wykorzystują alternatywne (polubowne) metody rozwiązywania sporów (np. negocjacje, mediacja, komisja rozjemcza, rozstrzygnięcie

przez eksperta), a na dalszych takie metody jak arbitraż czy postępowanie sądowe. Stosowanie wielopoziomowych klauzul rozwiązywania sporów pozwala na szybsze i bardziej efektywne rozwiązywanie sporów, ograniczając liczbę i zakres sporów, które ostatecznie trafiają do rozstrzygnięcia na drodze arbitrażu czy postępowania sądowego.

Poniżej przedstawione zostały wady i zalety poszczególnych metod rozwiązywania sporów dla etapu przewidującego polubowne porozumienie się między stronami oraz dla etapu typowo spornego. Nie oznacza to, że wielopoziomowe klauzule rozwiązywania sporów powinny ograniczać się jedynie do dwóch poziomów. Może być ich więcej, np. w pierwszym kroku strony mają podjąć próbę negocjacji, w drugim kroku decyzję ma podjąć komisja rozjemcza, a w ostatnim kroku rozstrzygnięcie zostanie uzyskane na drodze arbitrażu.





## Etap polubownego rozstrzygnięcia sporu

	Negocjacje	Mediacje	Komisja rozjemcza	Rozstrzygnięcie eksperta
Wiedza ekspercka Dowody	Strony mogą nie mieć wystarczająco czasu, aby przeanalizować dowody i nabyć wiedzę ekspercką, aby w sposób skuteczny przeprowadzić negocjacje	Mediator nie posiada wiedzy eksperckiej oraz nie prowadzi analizy dowodów, jako że jego zadaniem nie jest rozstrzygnięcie sporu, a jedynie wspieranie procesu	Członkowie komisji rozjemczej powinni posiadać wiedzę ekspercką. Dowody są przekazywane komisji rozjemczej	Ekspert powinien posiadać wiedzę ekspercką. Dowody są przekazywane ekspertowi
Czas	Czas zależy od nastawienia stron. Może dojść do przedłużających się rozmów, dlatego konieczne jest umowne ograniczenie czasu na prowadzenie negocjacji	Czas zależy od nastawienia stron. Mediator może wspierać efektywne rozmowy między stronami. Wciąż istnieje ryzyko przedłużających się mediacji, a zatem konieczne jest umowne ograniczenie czasu na mediacje	Proces powołania komisji rozjemczej wydłuża czas rozstrzygnięcia sporu, dlatego konieczne jest określenie umownych terminów na jej powołanie. Czas na rozstrzygnięcie komisji musi być również ustalony i ograniczony odpowiednimi postanowieniami umownymi	Proces powołania eksperta wydłuża czas rozstrzygnięcia sporu, dlatego konieczne jest określenie umownych terminów na jego powołanie. Czas na rozstrzygnięcie eksperta musi być również ustalony i ograniczony odpowiednimi postanowieniami umownymi
Koszt	Niski koszt	Niski koszt (dodatkowy koszt wynagrodzenia mediatora)	Średni koszt	Średni koszt
Poufność	Zachowana	Zachowana	Zachowana	Zachowana
Kontrola stron	Pełna kontrola stron nad rozstrzygnięciem	Pełna kontrola stron nad rozstrzygnięciem	Brak kontroli stron, rozstrzygnięcia dokonuje komisja rozjemcza	Brak kontroli stron, rozstrzygnięcia dokonuje ekspert
Skuteczność	Nie gwarantuje rozstrzygnięcia	Nie gwarantuje rozstrzygnięcia	Gwarantuje rozstrzygnięcie	Gwarantuje rozstrzygnięcie
Charakter rozstrzygnięcia	Strony decydują o charakterze rozstrzygnięcia (może być ostateczne lub tymczasowe)	Strony decydują o charakterze rozstrzygnięcia (może być ostateczne lub tymczasowe)	Rozstrzygnięcie jest wiążące, ale podlega "zaskarżeniu" do arbitrażu czy do sądu powszechnego	Rozstrzygnięcie jest wiążące, ale podlega "zaskarżeniu" do arbitrażu czy do sądu powszechnego

## Etap sporny

	Arbitraż	Postępowanie sądowe
Wiedza ekspercka Dowody	Wiedzy eksperckiej dostarczają powołani przez strony eksperci, a dowody dostarczają strony	Wiedzy eksperckiej dostarczają eksperci powołani przez sąd, a dowody dostarczają strony
Czas	Postępowanie może trwać od 1 roku do 3 lat (zależy od tego, jaki harmonogram postępowania strony ustalą z trybunałem)	Długość postępowania sądowego jest poza kontrolą stron i może trwać wiele lat, nawet od 5 do 10 lat
Koszt	Wysoki koszt	Wysoki koszt
Poufność	Zachowana	Brak poufności (ryzyko ujawnienia informacji wrażliwych, w tym tajemnicy handlowej)
Kontrola stron	Brak kontroli stron, rozstrzygnięcia dokonuje trybunał arbitrażowy	Brak kontroli stron, rozstrzygnięcia dokonuje sąd państwowy
Skuteczność	Gwarantuje rozstrzygnięcie	Gwarantuje rozstrzygnięcie
Charakter rozstrzygnięcia	Rozstrzygnięcie jest ostateczne i wiążące dla stron, a wyrok arbitrażowy może być podważany w ograniczonych przypadkach	Rozstrzygnięcie podlega apelacji do wyższego sądu, jak również może podlegać kasacji do Sądu Najwyższego
Dodatkowe zalety	Możliwość konsolidacji postępowań powstałych pomiędzy różnymi stronami na gruncie różnych umów oraz dołączania stron do istniejącego postępowania (kluczowe dla strategii wielokontraktowej)	n/a

Osobną kwestią jest wybór jurysdykcji, w której miałyby dojść do rozwiązania ewentualnego sporu. Jest to w szczególności istotne w przypadku, gdy strony decydują się na arbitraż jako metodę rozwiązania ich ewentualnych przyszłych sporów. Dla uniknięcia wątpliwości, prawo właściwe dla umowy nie musi być tożsame z jurysdykcją, w ramach której miałyby dojść do rozstrzygnięcia ewentualnego sporu między stronami. Sama umowa może być zawarta pod prawem polskim, a miejscem postępowania arbitrażowego może być np. Genewa czy Paryż. Przed wyborem miejsca prowadzenia postępowania arbitrażowego konieczne jest dokonanie analizy prawa, które miałyby mieć zastosowanie do prowadzanego arbitrażu. Tutaj jednym z kluczowych elementów są uprawnienia sądów powszechnych wybranego kraju do wzruszenia wyroku trybunału arbitrażowego, czyli stabilność wyroku sądu arbitrażowego (np. w systemie prawa angielskiego

sądy powszechne mogą zasadniczo napisać wyrok „od nowa”, podczas gdy we Francji czy w Polsce sądy powszechne mają zasadniczo bardzo ograniczone możliwości do uchylecia wyroku trybunału arbitrażowego, a jednocześnie nie mogą go tak po prostu zmienić), gdyż może to rodzić dodatkowe koszty prowadzenia postępowania spornego (często bardzo wysokie) i prowadzić do wydłużenia czasu trwania samego sporu.

Kluczowym argumentem, jaki pojawia się przy wyborze miejsca odmiennego niż Polska jako miejsce prowadzenia postępowania arbitrażowego, jest chęć zachowania neutralności postępowania dla obu stron. Należy tutaj zwrócić uwagę, że dla osiągnięcia neutralności postępowania dla obu stron dużo bardziej ważny jest jednak wybór instytucji arbitrażowej, przed którą dany spór miałby się toczyć, jak również wybór arbitrów (jeżeli dwie strony mają odmienną narodowość, wówczas dobrze jest trzymać

się zasady, aby arbitrzy pochodzili z innych krajów niż ich kraje pochodzenia). Zatem, jest możliwe wyboru Polski jako miejsca prowadzenia postępowania arbitrażowego (w szczególności że stabilność wyroków arbitrażowych w Polsce jest bardzo wysoka, a sytuacja uchylecia wyroku arbitrażowego w Polsce jest niezwykle rzadka), ale dla zachowania neutralności wybrania międzynarodowej instytucji arbitrażowej (np. Międzynarodowy Trybunał Arbitrażowy przy Międzynarodowej Izbie Handlowej (ICC) w Paryżu, Francja czy Trybunał Arbitrażowy przy Sztokholmskiej Izbie Handlowej (SCC) w Sztokholmie, Szwecja) oraz arbitrów o narodowości odmiennej niż strony sporu.

Warto zaznaczyć, że decydując się na poddanie sporu pod arbitraż w Polsce, najczęściej wybieranymi instytucjami są Sąd Arbitrażowy przy Krajowej Izbie Gospodarczej oraz Sąd Arbitrażowy Lewiatan.

Przy rozważaniu arbitrażu jako ścieżki rozwiązywania sporów istotne jest również właściwe przygotowanie klauzuli arbitrażowej, ponieważ pozwala to uniknąć potencjalnych sporów i problemów proceduralnych, które mogą pojawić się na etapie rozstrzygnięcia konfliktów między stronami.

# 14. Projekt Kodeksu dobrych praktyk kontraktowych MFW

Projekty morskich farm wiatrowych to przedsięwzięcia niezwykle skomplikowane, których przygotowanie i realizacja wymaga najwyższych kompetencji i najbardziej efektywnej współpracy oraz zaangażowania wszystkich interesariuszy. Profesjonalizm, dobre relacje, transparentne i adekwatne zasady współpracy inwestorów i dostawców usług są podstawowym warunkiem realizacji projektu w założonym czasie i budżecie.

Biorąc powyższe pod uwagę oraz ich wykonawcy i przedstawiciele branży usług offshorowych w Polsce, mając na celu dobro krajowego programu rozwoju morskiej energetyki, ale także najlepiej rozumiany interes biznesowy własnych firm, powinni być zainteresowani podejściem dobrowolnej deklaracji kształtowania zasad współpracy, w oparciu o wspólnie uzgodniony Katalog Dobrych Praktyk Kontraktowych.

Wysiłek wywołania dyskusji wokół potrzeb i możliwości sporządzenia Katalogu Dobrych Praktyk Kontraktowych MFW podjął w listopadzie 2023 r. PSEW we współpracy z Maciejem Stryeckim, Prezesem ASE Offshore, Wiceprezesem Projmors i Członkiem Rady Programowej Wind Industry Hub. Podczas Konferencji Offshore Wind Poland 2023, przeprowadzono dyskusję w ramach okrągłego stołu pt.: „Potencjał polskich firm usługowych – co potrzeba aby polskie firmy były silnym ogniwem sektora MEW”, której uczestnikami byli zarówno deweloperzy, jak i wykonawcy.

Wśród problemów, na które zwrócili uwagę uczestnicy znalazły się:

- Zagadnienie braku adekwatnego DOŚWIADCZENIA u wykonawców, która pozostaje w relacji ze sposobem formułowania przez inwestorów wymagań dot. doświadczenia w prowadzonych postępowaniach zakupowych;
- Kwestie FINANSOWANIA współpracy, w tym przede wszystkim modelu wynagradzania podwykonawców;
- BIUROKRATYZM rozumiany jako obszerność różnego rodzaju dokumentacji, wymaganej każdorazowo przez zamawiających;
- KOMPLEKSOWOŚĆ zleceń i zakresów realizacyjnych w MEW, które w różnych wymiarach stanowią wyzwanie dla wykonawców;
- Brak zrozumienia zapisów w postępowaniach zakupowych i BŁĘDY FORMALNE w ofertach, które eliminują wykonawców;
- potrzeba zagwarantowania CIĄGŁOŚCI zleceń dla przemysłu i przejrzystych informacji o planowanych postępowaniach przetargowych;
- wysoko postawiona poprzeczka w zakresie STANDARDÓW działania w branży offshore;
- brak ZACHĘT systemowych, instytucjonalnych, czy innych dla inwestycji po stronie wykonawców wyprzedzająco względem pozyskanych kontraktów (brak odpowiednich gwarancji);
- zagadnienie deficytu KADR i wymaganych KOMPETENCJI;
- ROZSZERZONE myślenie o projektach offshore wind, nie jak o źródłach energii, ale jak o kompleksach instalacji zagospodarowujących energię z MEW do produkcji wodoru czy biopaliw.

Dyskusja była bardzo ożywiona i dało się odczuć pewną frustrację płynącą z doświadczeń kontraktowych I fazy MFW w Polsce. Bezspornie jednak uczestnicy zgodzili się, że wspólnie rozwijany projekt to wspólny interes, wymagający współpracy w dobrej wierze i wzajemnym zaufaniu. Porozumienie ma prowadzić do budowy zintegrowanych zespołów projektowych, zapewniających najlepszą możliwą wymianę informacji, doświadczeń, planowania i realizacji zadań projektowych w oparciu o najlepsze praktyki, a w konsekwencji do wspólnej dumy z osiągniętych razem sukcesów.

Mając na względzie powyższe, dialog ze środowiskiem branżowym był kontynuowany. Kolejny okrągły stół dyskusyjny odbył się w kwietniu 2024 r. przy okazji warsztatów zakupowych organizowanych przez Wind Industry Hub we współpracy z PGE Baltica. Trzecia spośród dyskusji warsztatowych dedykowana Katalogowi Dobrych Praktyk Kontraktowych odbyła się podczas Konferencji PSEW w Świnoujściu w dn. 6 czerwca.

W ramach podsumowania cyklu konsultacji branżowych, jak również rozmów indywidualnych z przedstawicielami firm z branży morskiej energetyki wiatrowej sformułowano 5 kluczowych obszarów działań, których dobrowolne podjęcie przez strony zapewniłoby efektywną, zgodną z prawem i najlepszymi profesjonalnymi doświadczeniami, oraz standardami i dobrymi praktykami współpracę pomiędzy zamawiającymi i wykonawcami.

5 kluczowych obszarów działań wskazywanych jako pożądane i mogących stanowić zaczyn dla sformułowania postanowień Katalogu Dobrych Praktyk Kontraktowych:

1. Maksymalne możliwe skrócenie i uproszczenie procedury wyboru wykonawców, tak aby zoptymalizować zaangażowanie zespołów przetargowych zarówno przygotowujących oferty, jak i je oceniających. Przykładem dobrych praktyk w tym obszarze są:
  - a. tworzenie i publikowanie z wyprzedzeniem planów przetargowych na okresy nie krótsze niż 6 miesięczne;
  - b. zapewnienie transparentnego i otwartego dialogu, w celu jak najpełniejszego wyjaśnienia zakresu danego zamówienia oraz wymagań i realiów realizacyjnych, w postaci spotkań z potencjalnymi dostawcami na etapie przygotowania dokumentacji przetargowej;
  - c. rozdzielenie postępowania akredytującego poszczególnych dostawców do współpracy z zamawiającym od procedury wyboru dostawcy danej usługi;
- d. standaryzacja i ujednoczenie dokumentacji przetargowej.
2. Określanie zakresów, terminów i metody wykonania prac objętych zamówieniem, uwzględniających wyniki dialogu z potencjalnymi oferentami i zapewniających niezbędną elastyczność adekwatną do specyfiki uwarunkowań realizacji danego zamówienia. Przykładem dobrych praktyk w tym obszarze są:
  - a. jasno określone, uzgodnione pomiędzy stronami, zasady zmiany zakresu i warunków wykonania kontraktu (kiedy mogą być wprowadzone? na czyj wniosek? czego mogą dotyczyć? jak będą wpływać na koszty i zakres odpowiedzialności?);
  - b. nieprzenoszenie na wykonawcę konsekwencji działań lub zaniechań zamawiającego i/lub stron trzecich;
  - c. ustalanie harmonogramu realizacji poprzez określanie czasu realizacji poszczególnych etapów/zadań pomiędzy kamieniami milowymi, w miejsce wskazywania konkretnych dat.
3. Określanie zakresów oraz skali odpowiedzialności stron w kontraktach w sposób adekwatny do wielkości zlecenia, jego zakresu i wpływu na projekt, realiów rynkowych. Przykładem dobrych praktyk w tym obszarze są:
  - a. ograniczenie poziomu odpowiedzialności wykonawcy do 100% wartości kontraktu;
  - b. ograniczenie wymiaru kar umownych do 20% wysokości wynagrodzenia za dany kontrakt;
  - c. zasada rozstrzygania sporów w dobrej wierze w drodze dialogu, a w ostateczności przez sądy arbitrażowe pozostające w zasięgu zarówno zamawiającego, jak i wykonawcy.
4. Określanie procedur odbiorów i rozliczeń wykonanej pracy w sposób zapewniający płynność finansową zespołu wykonawczego od początku do końca realizacji zlecenia oraz poszanowanie własności intelektualnej wykonawców, gwarantując jednocześnie zamawiającemu narzędzia kontroli prawidłowości i fachowości realizacji zadań, zgodnie z zamówieniem i najlepszymi standardami branżowymi. Przykładem dobrych praktyk w tym obszarze są:
  - a. płatności ryczałtowe, rozłożone w całym okresie trwania kontraktu pozwalające na pokrycie bieżących kosztów świadczenia usług lub utrzymanie gotowości zespołu projektowego;
  - b. płatności pozwalające na pokrycie kosztów mobilizacji zespołu projektowego i sprzętu, płatne w terminie umożliwiającym mobilizację

- przed rozpoczęciem realizacji zadań kontraktowych;
- c. przechodzenie praw autorskich intelektualnych z wykonawcy na zamawiającego po pełnym rozliczeniu danego zamówienia;
  - d. niezależnianie płatności od działań, zaniechań czy decyzji stron trzecich, na które to działania wykonawca nie ma bezpośredniego wpływu;
  - e. precyzyjne określenie poszczególnych etapów opiniowania usług, w tym zakresów uwag zgłaszanych na kolejnych etapach opiniowania oraz jednoznaczne zdefiniowanie ostatecznego kształtu usługi.
5. Zrezygnowanie, we wszystkich nieuzasadnionych przypadkach, z zapisów kontraktowych ograniczających możliwość informowania o współpracy i promocję, związaną z prawidłowo przebiegającą współpracą, w myśl zasady, że wspólna realizacja projektów jest drogą do budowy biznesu i zbierania doświadczenia zarówno przez zamawiającego, jak i wykonawcę. Dobrymi praktykami w tym obszarze są:
- a. brak standardowo dodawanego kontraktowego zakazu informowania o współpracy;
  - b. wprowadzanie zasady każdorazowych referencji wystawianych przez zamawiającego wykonawcy po zakończeniu kontraktu lub zrealizowaniu zlecenia. Wzór referencji dołączany do kontraktu wraz z określeniem wymagań, po spełnieniu których będą wystawiane;

- c. ograniczenie zapisów dotyczących zakazu konkurencji do obszarów i aktywności ewidentnie stanowiących konflikt interesów.

Powyższy katalog z pewnością nie wyczerpuje obszarów działań mogących usprawnić współpracę pomiędzy zamawiającymi i wykonawcami w branży offshore wind w Polsce, jednak w opinii autorów niniejszej publikacji z pewnością mógłby być brany pod uwagę przez strony przy formułowaniu przyszłych zasad współpracy. W wielu dojrzałych branżach Kodeksy Dobrych Praktyk są stosowaną praktyką stabilizacji standardów kontraktowych i osiągnięcia balansu pomiędzy interesami stron. Jeśli również dla Państwa jest to tematyka interesująca i warta kontynuacji – zapraszamy serdecznie do kontaktu, wymiany pomysłów i współpracy: [biuro@windindustry.pl](mailto:biuro@windindustry.pl).





DWF Poland oferuje holistyczne wsparcie prawne w sektorze morskiej energetyki wiatrowej (offshore wind), wyróżniając się jako multidyscyplinarny zespół o szerokiej wiedzy i wieloletnim doświadczeniu w branży offshore. Jako wiodąca praktyka na polskim rynku, DWF Poland pełni funkcję kompleksowego partnera („one-stop shop”) dla klientów działających w tej dziedzinie, zapewniając wszechstronne wsparcie prawne, biznesowe i regulacyjne na każdym etapie realizacji inwestycji.

Nasz zespół tworzą specjaliści z różnych dziedzin, w tym prawa energetycznego, zamówień publicznych, projektów infrastrukturalnych, budownictwa oraz finansowania, co pozwala na kompleksowe podejście do każdego projektu. Dzięki tej interdyscyplinarności oraz dogłębnemu zrozumieniu specyfiki branży, wspieramy klientów na wszystkich etapach realizacji inwestycji – od wstępnego planowania, przez uzyskiwanie pozwoleń, etap budowy i realizacji kontraktów, aż po eksploatację i refinansowanie projektów.

Zakres wsparcia DWF Poland obejmuje:

- Opracowanie i negocjowanie umów dla pakietów wielokontraktowych, w tym BoP, oraz doradztwo w zakresie wzorców umownych FIDIC, LOGIC, NEC, a także umów dostosowanych do specyficznych potrzeb klienta.
- Przygotowanie mapy drogowej inwestycji, uwzględniającej kluczowe etapy formalno-prawne do uzyskania pozwolenia na budowę.
- Doradztwo we wszystkich aspektach pozyskiwania projektów morskich farm wiatrowych (offshore wind) oraz zgodności z regulacjami zamówień publicznych.
- Wsparcie na każdym etapie przetargów (w tym przygotowywanie wewnętrznych regulaminów zakupowych i zamówieniowych) oraz w procedurach zamówień publicznych i procedurach zakupowych.
- Pełne wsparcie finansowe projektu – od doradztwa w zakresie struktury finansowania, aż po refinansowanie.
- Wsparcie w procesie pozyskiwania pozwoleń na lokalizację farm wiatrowych na Morzu Bałtyckim.
- Doradztwo w zakresie uzyskiwania pozwoleń na lokalizację farm wiatrowych na Morzu Bałtyckim oraz ich ewentualną modyfikację.
- Kompleksowe doradztwo dotyczące przyłączeń do sieci oraz spraw środowiskowych, w tym reprezentację klientów w skomplikowanych postępowaniach sądowych i administracyjnych.
- Doradztwo regulacyjne i legislacyjne, w tym wsparcie dla klientów w procesie legislacyjnym dotyczącym planu zagospodarowania przestrzennego morskich obszarów.
- Doradztwo w zakresie transakcji M&A, w tym prawne i regulacyjne due diligence.
- Doradztwo i wsparcie na etapie realizacji umów w sektorze offshore (wykonawstwo, dostawy, usługi itd.), poprzez zarządzanie bieżącymi kwestiami kontraktowymi, w tym analizę roszczeń i przygotowanie korespondencji kontraktowej.
- Kompleksowe doradztwo w rozstrzyganiu sporów, ze szczególnym naciskiem na działania prewencyjne, które mają na celu unikanie konfliktów. Usługi obejmują negocjacje ugodowe, prowadzenie mediacji oraz wsparcie na etapie postępowania przedsądowego. DWF Poland oferuje również pełną reprezentację klientów przed sądami polskimi oraz międzynarodowymi trybunałami arbitrażowymi, takimi jak ICC, VIAC i SCC, zapewniając ochronę interesów na każdym etapie sporu.
- Udział w charakterze prelegentów w wewnętrznych i zewnętrznych seminariach/kongresach poświęconych morskiej energetyce wiatrowej.

DWF Poland wspiera izby i organizacje branżowe takie jak mi.in. Polskie Stowarzyszenie Energetyki Wiatrowej w rozwiązywaniu złożonych spraw regulacyjnych oraz budowaniu ich pozycji w zagadnieniach sektorowych oraz w ich działaniach dotyczących programu wsparcia dla energii offshore w Polsce i UE. Prawnicy DWF Poland są również zaangażowani w prace zespołu zadaniowego ds. morskiej energii wiatrowej, pomagając wypracować propozycje dotyczące uwarunkowań regulacyjnych dla branży.

Eksperti DWF Poland, regularnie rekomendowani w międzynarodowych rankingach (m.in. Chambers and Partners, the Legal500, IFLR1000), są wyróżniani za swoje indywidualne osiągnięcia i wysokie kompetencje. Współpracujemy z klientami w oparciu o najwyższe standardy profesjonalizmu i transparentności, co pozwala na precyzyjne rozpoznanie ich potrzeb i dostosowanie optymalnych rozwiązań prawnych w zmieniającym się otoczeniu prawnym i rynkowym.





Fundacja Wind Industry Hub została powołana w 2023 roku przez istniejące od 1999 roku Polskie Stowarzyszenie Energetyki Wiatrowej, największą organizację branżową w Polsce i członka WindEurope. Misją Fundacji Wind Industry Hub jest rozwój silnego łańcucha dostaw dla sektora wiatrowego oraz wspieranie zaangażowania krajowego przemysłu w polskie i europejskie inwestycje wiatrowe. Celem Fundacji są działania na rzecz poprawy bezpieczeństwa energetycznego i gospodarczego poprzez zapewnienie odpowiedniej bazy przemysłowej w Polsce.

Wind Industry Hub swoimi działaniami wzmacnia polskie firmy w ekspansji na rynki zagraniczne oraz rozwija napływ inwestycji zagranicznych do

Polski. Fundacja gwarantuje budowanie silnych relacji biznesowych, transfer wiedzy i technologii, a także wsparcie realizacji wspólnych projektów między krajowymi i zagranicznymi podmiotami przemysłowymi, działającymi w sektorze wiatrowym. Poprzez współpracę z administracją rządową i wsparcie otoczenia biznesowego i prawnego Fundacja współtworzy spójną politykę przemysłową Polski i dynamiczny rozwój polskiego przemysłu wiatrowego. Do celów Fundacji należy również wsparcie polskich firm i instytucji w realizacji polityki UE w zakresie wzmocnienia europejskiego przemysłu dostarczającego komponenty na rzecz inwestycji w neutralne klimatycznie technologie energetyczne.

# Autorzy publikacji

---



**Karol Lasocki**  
Partner  
Radca prawny  
E karol.lasocki@dwf.law



**Piotr Czopek**  
Dyrektor  
ds. regulacji  
E p.czopek@psew.pl



**Łukasz Gembiś**  
Local Partner  
Adwokat  
E lukasz.gembis@dwf.law



**Dominika Taranko**  
Wiceprezes  
i Dyrektor Zarządzająca  
E d.taranko@windindustry.pl



**Agnieszka Chylińska**  
Counsel  
Radca prawny  
E agnieszka.chylinska@dwf.law



**Patrycja Treder**  
Counsel  
Adwokat  
E patrycja.treder@dwf.law



**Joanna Derlikiewicz**  
Associate  
Adwokat  
E joanna.derlikiewicz@dwf.law





# DWF jest wiodącym globalnym dostawcą zintegrowanych usług prawnych i biznesowych.

Nasze podejście do zintegrowanego zarządzania usługami prawnymi zapewnia klientom większą wydajność, pewność cen i przejrzystość. Dostarczamy zintegrowane usługi na skalę globalną poprzez nasze trzy linie biznesowe: usługi prawne, operacje prawne i usługi biznesowe w ośmiu kluczowych sektorach. Płynnie łączymy dowolną liczbę naszych usług, aby dostarczać indywidualne rozwiązania dla naszych zróżnicowanych klientów.

[dwfgroup.com](https://www.dwfgroup.com)

© DWF 2024. DWF jest globalną firmą świadczącą usługi doradztwa prawnego i usługi profesjonalne, działającą za pośrednictwem szeregu odrębnych podmiotów prawnych. Grupa DWF obejmuje spółkę DWF Group Limited (zarejestrowaną w Anglii i Walii pod numerem 11561594, z siedzibą przy 20 Fenchurch Street, Londyn, EC3M 3AG) oraz jej spółki zależne i podmioty stowarzyszone (zgodnie z definicją zawartą w brytyjskiej Ustawie o spółkach z 2006 r.). Więcej informacji na temat podmiotów oraz struktury Grupy DWF można znaleźć na stronie „Legal Notices” dostępnej na [www.dwfgroup.com](https://www.dwfgroup.com). Nasi prawnicy podlegają zasadom określonym przez organy samorządu zawodowego, które przyznały im uprawnienia do wykonywania zawodu, a podmioty należące do Grupy DWF świadczące usługi prawne są regulowane zgodnie z właściwymi przepisami prawa w jurysdykcjach, w których prowadzą działalność. Wszelkie prawa zastrzeżone. Niniejsze informacje mają na celu ogólne omówienie poruszanych tematów i mają charakter wyłącznie poglądowy. Nie stanowią one porady prawnej i nie powinny być traktowane jako substytut porady prawnej. DWF nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek działania podjęte w oparciu o te informacje i nie składa żadnych oświadczeń ani nie udziela żadnych gwarancji, wyraźnych lub dorozumianych, w odniesieniu do kompletności, dokładności, wiarygodności lub przydatności informacji zawartych w niniejszej publikacji.