

مدیریت فنی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

ادعا و مدیریت آن در پروژه های عمرانی

(Claim & Claim Management)



مهندس حمید رضا سورانی

آبان ۱۴۰۳

وقتی کارفرما :

- ✓ در تخصیص بودجه، به پروژه ناموفق است و امکان پرداخت مبلغ پیش پرداخت را به پیمانکار ندارد.
- ✓ در پرداخت صورت وضعیت ها تاخیر دارد.
- ✓ در تحویل محل اجرای پروژه (تحویل کارگاه) به پیمانکار در تاریخ توافق شده قبلی ناموفق است.
- ✓ در ارائه اطلاعات مورد نیاز و حیاتی پیمانکار ناموفق است.
- ✓ تعلیق کار را انجام می دهد.
- ✓ نقشه ها و مشخصات فنی ناقص به پیمانکار می دهد.
- ✓ قرارداد و محدوده کاری را تدقیق نمی کند.
- ✓ در تصمیم گیری تعلل دارد و یا پاسخ خارج از موعد به مکاتبات و پرسش های کتبی پیمانکار می دهد.
- ✓ اطلاعات مورد نیاز را در دسترس ندارد
- ✓ و

پیمانکار علیه کارفرما ادعا می کند.

اما وقتی پیمانکار:

- ✓ در سطح کیفی مفاد قرارداد و یا اقلام قابل تحویل پروژه، تغییر ایجاد می کند.
- ✓ در تجهیز کارگاه تاخیر دارد.
- ✓ در تهیه و ارسال مصالح و تجهیزات تاخیر دارد.
- ✓ در تامین نیروی انسانی کاآمد و متخصص مناسب پروژه نا کارآمد است.
- ✓ و در نهایت کار را کفیت پایین انجام می دهد
- ✓ و ...

معمولاً ، کارفرما علیه پیمانکار ادعا می کند.

ادعا چیست؟

و

چگونه می توان آن را مدیریت کرد.



ادعا یا Claim در استانداردهای PMI به این صورت تعریف شده است:

تقاضائی از سوی یک طرف قرارداد در ازای وجود دلایلی اصولاً صحیح و یا به گمان متقاضی صحیح که معمولاً به خاطر اقدامات، دستورات و یا تغییرات اعمالی نامنتطب با مفاد قرارداد پروژه از سوی طرف دیگر قرارداد به وجود آمده و از لحاظ اقتصادی بین طرفین قابل حل و فصل نمی باشد.

(PMI)

صرفا جهت مطالعه

موسسه بین المللی مدیریت پروژه

Project Management Institute

از مدارک معرف این موسسه :

- 1363: Project Management Professional (PMP)
- 1382: Certified Associate in Project Management (CAPM)
- 1386: Program Management Professional (PgMP)
- 1387: PMI Scheduling Professional (PMI-SP)
- 1387: PMI Risk Management Professional (PMI-RMP)
- 1390: PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)
- 1393: PMI Professional in Business Analysis (PMI-PBA)
- 1393: Portfolio Management Professional (PfMP)

ادعا، کلیم claim / بهانه / دبه کردن

در فرهنگ واژگان نظام فنی و اجرایی کشور در تعریف ادعا چنین آمده است.

مطالبه پیمانکار برای پرداخت اضافی، مطالبه خسارت در مقابل نقض پیمان، تمدید زمان اجرای کار و یا خواسته دیگر که به اعتقاد کارشناسان این رشته بر اساس پیمان استحقاق آن را دارد، تعریف شده است .

در ویرایش پنجم (2013 PMI) در تعریف ادعا چنین آمده است .

گاهی سازمان و تامین کننده گان اختلاف نظرهای در تفسیر بندهای قراردادی درخواست های تغییر پیدا می کنند که به این موارد دعوی یا ادعا گفته می شود.



مدیریت ادعا چیست؟ (Claim Management)

فرایندی که در جهت حذف یا جلوگیری از بروز ادعا تلاش میکند.
و در صورت طرح ادعا، به عکس العمل متقابل میپردازد.

به زبان ساده :

اقدامات پیشگیرانه و دفاع مناسب در مقابل ادعا

تاکید بزرگان در خصوص مدیریت ادعا

دستور امام علی (ع) به مالک اشتر :

وَلَا تَعْقِدْ عَقْدًا تَبْهَوُزُ فِيهِ الْعِلَلُ؛

عهد و پیمانی برقرار مکن که در آن راه تأویل و بهانه و توریه و فریب باز باشد.

وَلَا تَدْفَعَنَّ صَلَماً دَعَاكَ إِلَيْهِ عِدْوَكُ و لِلَّهِ فِيهِ رِضَا؛

از صلحی که دشمنت به آن دعوت می‌کند و فشنودی خدا در آن است روی مگردان

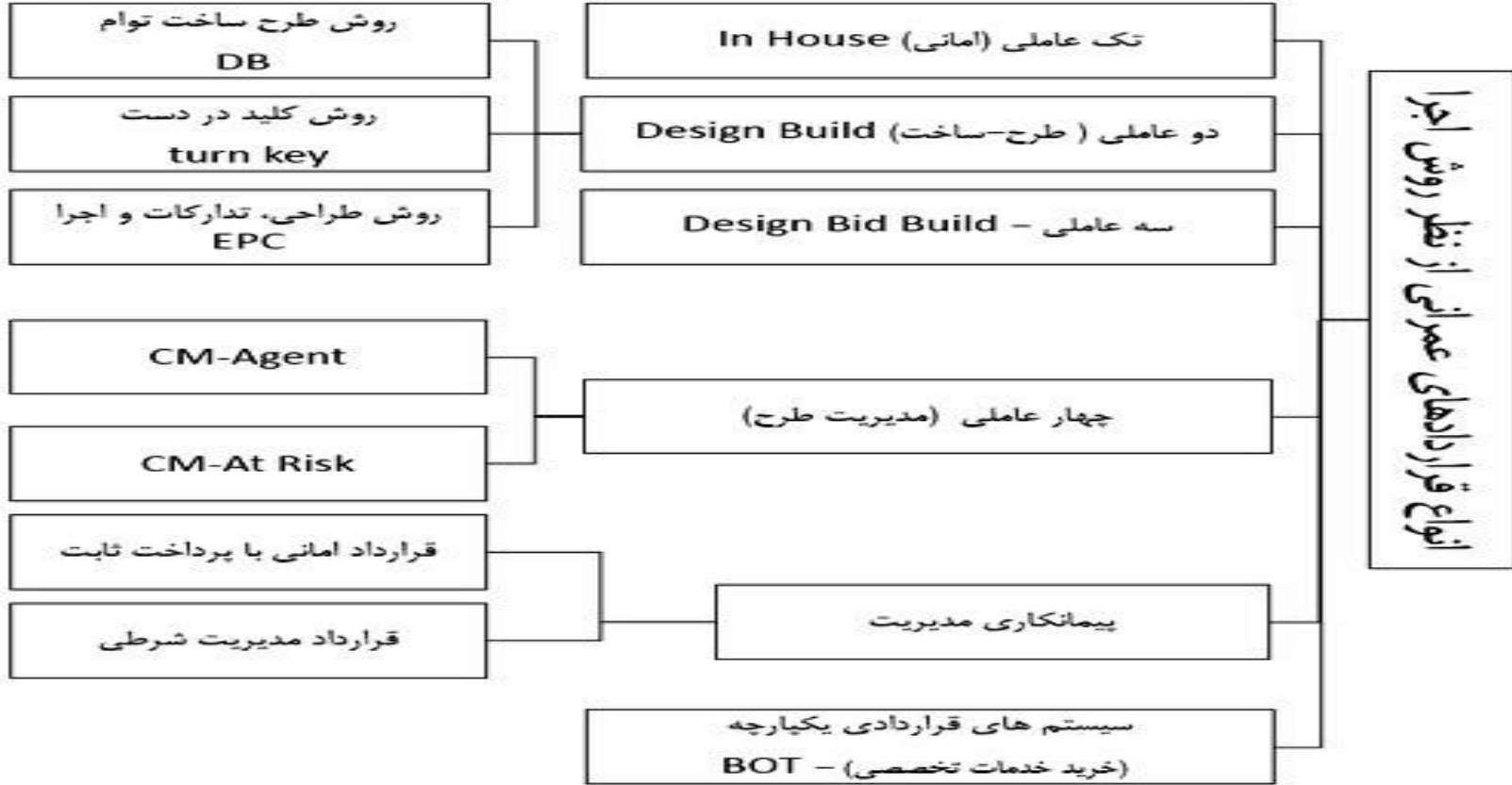
انواع قرارداد از منظر ارکان تشکیل دهنده

انواع قرارداد از نظر ارتباط ارکان پروژه:

- امانی (تک عاملی) عوامل فنی کارفرما کار را انجام می دهند
- دو عاملی (طرح و ساخت ، EPC) کارفرما و پیمانکار
- سه عاملی (روش متعارف) کارفرما ، مشاور و پیمانکار
- چهار عاملی (مدیریت طرح) کارفرما ، مشاور ، پیمانکار و مدیر طرح (مسئول هماهنگی سه عامل دیگر)
- روش امانی-پیمان
- روش مدیریت اجرا-پیمان



انواع قرارداد



انواع قرارداد از منظر موضوع قرارداد ، روش اجراء و تامین مالی



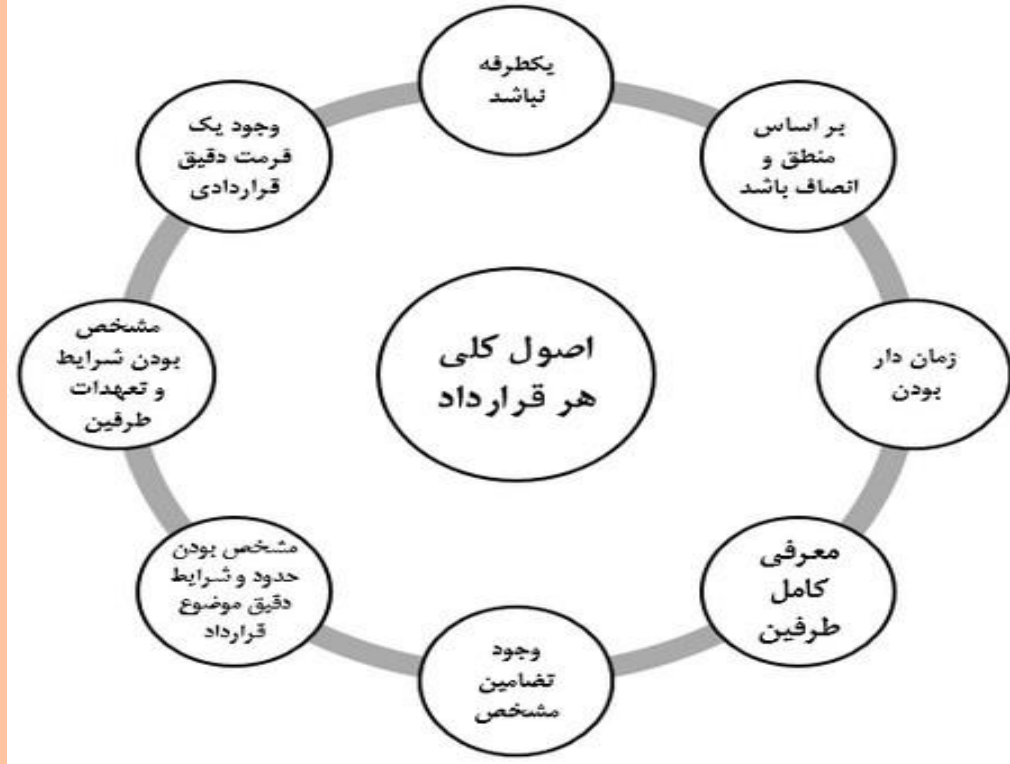
در یک دیدگاه بسیار معروف، خط و مشی قراردادها به شرح زیر می باشند:

Golden Guidelines For Contracts



قرارداد: CONTRACT

یک قرارداد خوب



يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ.

(آیه ۱ سوره مائده)

ای کسانی که ایمان آورده اید به عهد خود وفا کنید.

ای کسانی که ایمان آورده اید! اموال یکدیگر را در میان خود به باطل [و از

طرق نامشروع] نفورید؛ مگر اینکه تجارتی با رضایت طرفین شما انجام گیرد.

آیه ۲۹ سوؤه نساء

ادعا ویژگی ذاتی پروژه های عمرانی

با شناسایی انواع قرارداد و بررسی تعریف ادعا می توان نتیجه گرفت، طرح ادعا و در پی آن ایجاد اختلافات به یک ویژگی های **ذاتی** در صنعت ساخت تبدیل شده است. بسیاری از ذینفعان پروژه ها، کلیم (ادعا) را از **مخرب ترین اتفاقات** این صنعت می دانند. و بسیار دیگر آن را هنر و تخصص کسب حقوق مکتسبه می دانند. گروهی دیگر ادعا را راه برون رفت از اختلافات می دانند.

نظر شما چیست ؟؟؟؟



مدیریت اعداد در قرار دادها

Claim Management

ادعا را باید مدیریت کرد!!!

با توجه به کثرت روشهای انجام پروژه و کثرت پروژه های مختلف ، هیچ یک از روشها و پروژه ها را نمی توان عاری از ادعا دانست . اما با شناسایی **علل و منشأ اصلی بروز ادعاها**، می توان تا حد زیادی آن را **مدیریت** و از وقوع آنها جلوگیری کرد .

ادعا را باید مدیریت کرد!!!

در ارزیابی طرح های عمرانی به عنوان یکی از مشخصه های توسعه اقتصادی هر کشور معمولاً از سه پارامتر اصلی **زمان**، **هزینه و کیفیت** استفاده میشود. با این حال ممکن است عوامل دیگری که به نظر نامرئی میرسند، نقش مهم و برجسته ای در این ارزیابی نقش داشته باشند که یکی از این عوامل نامرئی **ادعاها و مدیریت آنها** می باشد .

ادعا را باید مدیریت کرد!!!

افزایش ادعا ها در پروژه های ساخت باحصول اهداف اصلی سه گانه مدیریت پروژه (زمان، هزینه و کیفیت) **رابطه معکوس** دارد، به طوری که افزایش ادعاها **اثرهای منفی در سه متغیر** مذکور ایجاد می نماید. و گاهی می تواند پروژه را از مسیر اصلی خارج و ایجاد شرایط نامطلوب نماید.

ادعا را باید مدیریت کرد!!!

با توجه به افزایش شدید **هزینه تمام شده** پروژه های عمرانی و **محدودیت اعتبارات عمرانی** ، کارفرمایان تمایل زیادی به انجام پروژه های **ضروری و فوری** پیدا کرده اند.

در این میان عدم استفاده از **مشاوران خبره** ، **تغییرات مستمر** در اهداف و راهکارهای اجرای پروژه و **تعجیل** در انجام پروژه های عمرانی سبب شده تا اسناد مناقصه و نقشه های اجرایی با نواقصی تهیه و به مناقصه گذاشته شود. از این رو شرایط **طرح کلیم و بهانه ها** فراهم خواهد شد.

ادعا را باید مدیریت کرد!!!

عدم ثبت وقایع و عدم مستند سازی پروژه های عمرانی ، عدم استفاده از مشاوران حقوقی آگاه به مسائل پروژه های عمرانی ، عدم پیش بینی راهکار برون رفت و ... در انتخاب پیمانکار و تنظیم پیمان ها ، بروز ادعاها و اختلافات بین عوامل دخیل در پروژه های عمرانی کشور را امری اجتناب ناپذیر نموده است.

ادعا را باید مدیریت کرد!!!

استفاده از لغت ادعا باعث ایجاد یک نوع برخورد احساسی می شود که معمولاً با اتهام و تلافی جویی همراه است. عواقب این ادعاها در بسیار از موارد به صورت به هم خوردن روابط، مراجعه به داوری یا دادرسی قضایی با تمام تأخیرها و هزینه های بسیار همراه است .

عدم مدیریت ادعا = زیان پروژه = زیان طرفین قرارداد

ادعاهای متعارف در پروژه های عمرانی

با دقت در معیارهای پروژه های عمرانی، **ادعاهای** متعارفی که در **قراردادهای پیمانکاری** طرح می شود، به طور عمده در یکی از محورهای زیر خواهد بود .

✓ ادعاهای مربوط به محدوده کار .

✓ ادعاهای زمانی .

✓ ادعاهای هزینه ای .

✓ ادعاهای کیفی .

ادعاهای متعارف در پروژه های عمرانی

کلیم مربوط به محدوده کار :

ادعاهایی که در آن پیمانکار به دلیل اختلاف نظر در خصوص محدوده واقعی پروژه و اختلاف آن با زمان انعقاد قرارداد، ادعای تغییر در محدوده را میکند که به طور طبیعی به افزایش زمان و هزینه منتهی میشود، به عنوان مثال ادعا درباره تغییر شرایط کارگاهی بعد از عقد قرارداد یکی از ادعاهای رایج این گروه است .

کلیم زمانی :

این ادعاها، معمولاً با هدف تجدیدنظر در مدت زمان قرارداد مطرح میشوند .

کلیم هزینه ای :

ادعاهایی که در آن پیمانکار به دلیل نقص عملکرد کارفرما و یا به شکل قهری و به دلیل تغییر شرایط محیط متضرر شده و تقاضای جبران خسارت میکند. به عنوان مثال پیمانکار مدعی میشود که به دلیل تحریمها قادر به تهیه تجهیزات مورد نیاز پروژه به قیمت پیشبینی شده نیست و خواستار افزایش رقم قرارداد میباشد .

کلیم کیفی :

ادعاهایی که در آن به عنوان مثال پیمانکار مدعی میشود که امکانات و تجهیزاتی که از سوی کارفرما در اختیار پیمانکار قرار گرفته است، کیفیت و کارایی مورد توافق در قرارداد را ندارد .

انواع خسارت / هزینه ناشی از قراردادهای عمرانی

تجزیه و تحلیل هزینه های گنجانده شده در قالب هر ادعا نتایج جالب توجهی را ارائه می کند. زمانی که یک ادعا مطرح می شود، ارزش ادعا معمولاً به چند دسته غرامت تقسیم شود. این غرامت ها، خسارت هایی هستند که در آن مدعی احساس می کند سزاوار دریافت هزینه است.

باید گفت زمینه جبران خسارت میتواند در یک پروژه خاص کاملاً متفاوت با دیگر پروژه ها باشد. انواع خسارت ها را می توان به عنوا زیر تقسیم کرد.

✓ ادعای هزینه های مستقیم ناشی از تغییر در دامنه کاری .

✓ ادعای افزایش زمان پیمان .

✓ ادعای هزینه مربوط به تهیه پروپوزال ادعا .

ادعای هزینه مربوط به تهیه پروپوزال ادعا است که به طور خاص مربوط به هزینه های بالاسری تهیه لایحه ادعا، از جمله هزینه های مربوط به نفر ساعت و... می باشد .

ادعاهای متعارف در پروژه های عمرانی

ادعای هزینه های مستقیم ناشی از تغییر در دامنه کاری :

این ادعا ناشی از عواملی چون تغییر در کیفیت کار، دامنه کاری جدید و ... است و هزینه های مستقیم صورت گرفته برای سرویسهای مهندسی، تدارکات، تجهیزات و مواد اولیه، ساخت، راه اندازی، حق العمل و... را در بردارد .

کلیم افزایش زمان پیمان :

منظور از آن، ایجاد یک تاریخ تکمیل جدید برای پروژه است تا تأخیرات صورت گرفته مجاز شود و خسارت ناشی از این تأخیرات که کارفرما مسئولشان است، حذف شود .

ادعا به جهت قطع یا کاهش کارایی و بهره وری :

قطع عبارت است از مزاحمت، اختلال، ممانعت، وقفه یا تعلیق در روشهای کاری معمولی پیمانکار که باعث کاهش کارایی و بازده میشود . اگر قطع به وسیله کارفرما به وجود آمده باشد، حقوقی را برای پیمانکار در جهت جبران این کاهش راندمان به وجود می آورد .

کلیم بهره و نرخ تنزیل :

تأخیر در پرداختها و سایر تعهدات مالی از جانب کارفرماها به فراوانی رخ میدهد و ادعای بهره دیرکرد آن در صورتی که در قرارداد پیش بینی نشده باشد، اغلب از جانب پیمانکاران صورت میگیرد .

ادعا برای هزینه های تمدید مدت :

هدف آن تخمین هزینه های واقعی ناشی از تأخیرات است. باید توجه داشت که منابع موجود برای یک دوره زمانی طولانی تر از آن چیزی که به طور معقول پیش بینی شده بود، به کار رفته اند، در حالی که مقدار پرداخت کلی کارفرما تغییری نکرده است. هزینه ناشی از بالاسری دفتر مرکزی و هزینه های تمدید ضمانتنامه ها نمونه هایی از این هزینه ها هستند .

انواع ادعا از منظر مستندات موجود (ارزش ادعا)

ادعاهای پروژه به روش های گوناگونی دسته بندی می شوند. اما یکی از مهم ترین دسته بندی های آن، تقسیم بندی ادعاهای پروژه از دیدگاه مستندات و تحلیل انجام شده در لایحه ادعا می باشد که در این حالت به سه دسته ذیل تقسیم بندی می شوند.

- ادعاهای سبز (سهل الوصول)
- ادعاهای نارنجی (قابل وصول)
- ادعاهای قرمز (صعب الوصول)

ادعاهای سبز (سهل الوصول)

ادعاهائی هستند که احتمال پذیرش آن از طرف مقابل بسیار بالا می باشد؛ چرا که مستندات و تحلیل انجام شده در لایحه ادعا به صورت ادعای مالی یا ادعای زمانی، از اعتبار کامل و کافی برخوردار است. در برخی از موارد این ادعاها با استقبال مناسبی از طرف مشاور و بعضا کارفرما مواجه می گردد.

ادعاهای نارنجی (قابل وصول)

ادعاهائی هستند که احتمال پذیرش آن از طرف مقابل مشخص نیست و به نوع مستندات و تحلیل انجام شده در لایحه ادعا به صورت ادعای مالی یا ادعای زمانی، بستگی دارد. این نوع ادعاها از طرف کارفرما بازخورد خوبی ندارد و ممکن است اسم شرکت ارایه دهنده ادعا از لیست پیمانکاران مورد علاقه کارفرما خط بخورد.

ادعاهای قرمز (صعب الوصول)

ادعاهائی هستند که احتمال پذیرش آن از طرف مقابل بسیار کم است؛ چرا که مستندات و تحلیل انجام شده در لایحه ادعا به صورت ادعای مالی یا ادعای زمانی، از اعتبار کامل و کافی برخوردار نیست. بیشتر این نوع ادعاها از طریق مراجع قانونی حل و فصل می شود و شما انتظار گرفتن کار از کارفرما را از ذهن خود پاک خواهید نمود.

چهار فرآیند برای مدیریت دعاوی تعریف شده است:

۱- شناسایی دعوی:

فرآیندی که طی آن دعوی شناسایی و مستندسازی می گردد.

۲- کمی سازی دعوی:

فرآیندی که طی آن اثرات دعوی طرح شده بر اهداف پروژه و قرارداد اندازه گیری می شود.

۳- پیشگیری دعوی:

فرآیندی که طی آن سعی می شود زمینه ها و بسترهای ایجاد دعوی در پروژه کاهش یابد.

۴- حل و فصل دعوی:

فرآیندی که طی آن دعوی از روشهای متفاوتی همچون مذاکره، میانجی گری و حکمیت و نهایتاً

دعوی حقوقی حل و فصل می شود.

گام‌های فرآیند مدیریت دعاوی به شرح زیر می‌باشند:

- ۱- مقایسه برنامه اصلی و اولیه پروژه با برنامه های اجراء شده واقعی
- ۲- یافتن اختلافات، تنظیم و تدوین
- ۳- بررسی اختلافات با حضور کلیه عوامل دخیل در پروژه از طرف دستگاه
- ۳- طرح موضوعات در جلسه حل اختلاف با حضور طرفین
- ۴- در صورت توافق طرفین در مورد موضوع، تنظیم صورتجلسه یا توافقنامه و اضافه نمودن آن به قرارداد در قالب الحاقیه و اسناد منظم به پیمان
(پذیرش و یا عدم پذیرش هر دو باید صورتجلسه و مستند سازی شود.)
- ۵- در صورت عدم توافق طرفین در مورد موضوع، تبدیل آن به دعوی (Claim)
شروع فرآیند مدیریت دعاوی

گام‌های فرآیند مدیریت دعاوی به شرح زیر می‌باشند:

ادامه از صفحه قبل

۶- تنظیم تغییرات و و تهیه لایحه ضرر و زیان / لایحه تاخیرات و

۱. هزینه مستقیم ایجاد شده

۲. هزینه تاخیر زمانی ایجاد شده

۳. هزینه تاخیر زمانی کلی ایجاد شده در طول پروژه به واسطه موضوع

۴. هزینه ایجاد شده توسط فرآیند مدیریت منابع و زمان

۷- ارسال پرونده Claim همراه با مکتوبات و مستندات کافی به دفتر حقوقی پروژه

خدمات حرفه ای مدیریت ادعا

۱- ایجاد دفتر کلیم از زمان انعقاد قرارداد و رصد کلیه وقایع طول پروژه با هدف گذارس کلیم

۱-۱- تهیه مستندات ، مدارک ، صورت جلسات و سایر موارد نیاز جهت تهیه و اثبات کلیم های پروژه در طول مدت زمان اجرای پروژه

۱-۲- بررسی مکاتبات پروژه و ارائه راهکار در حین اجرای پروژه جهت هدایت مدیریت ادعای مناسب

۱-۳- بررسی و آنالیز قرارداد و تهیه چک لیست قرارداد

۱-۴- تهیه و اخذ تاییدیه لایحه توجیه تاخیرات پروژه

۱-۵- تهیه و آنالیز برنامه های زمانبندی جهت مدیریت دعاوی

۱-۶- بررسی نحوه ریالی سازی لوائح زمانی و مالی کلیم پیمانکاران از منظر مطابقت با قرارداد، قوانین رایج ، واقعیات رخ داده در

طول پروژه ، توافقات صورت گرفته ، فهارس بها ، بخشنامه و سایر مراجع مربوطه

۱-۷- بررسی قرارداد از منظر حقوقی و شناسایی دعاوی بالقوه ی کارفرما

۱-۸- برنامه ریزی برای جلوگیری از طرح دعاوی توسط کارفرما

۱-۹- حصول اطمینان از انجام تمامی تعهدات و خدمات قراردادهای

خدمات حرفه ای مدیریت ادعا

- ۱- در صفحه قبل
- ۲- تهیه اظهارنامه ، دادخواست و سایر موارد حقوقی جهت مطالبه خسارت های وارد شده
- ۳- تهیه پیشنهاد فنی و کیفی مورد نیاز جهت شرکت در مناقصه
- ۴- آنالیز هزینه های بالاسری شرکت و بهینه نمودن آن جهت حضور رقابتی در مناقصات
- ۵- تهیه پیشنهاد مالی (تجزیه بها) جهت ارائه قیمت برای شرکت در مناقصه
- ۶- انجام خدمات داوری قراردادهای صنعتی ، عمرانی و نفت و گاز و پتروشیمی
- ۷- خدمات مشاوره در زمینه بیمه تامین اجتماعی ویژه پیمانکاران
- ۸- خدمات رسیدگی به دعاوی کارگر و کارفرما

پیشنهاداتی برای مدیریت ادعا

برخی از اقداماتی که در طول فرایند مدیریت ادعا پیشنهاد می گردد به شرح ذیل است:

- ۱- بررسی کامل طرح مورد نظر قبل از مناقصه
- ۲- تخصیص زمان مناسب جهت اجرای پروژه، در نظر گرفتن زمان کوتاه و غیر منطقی برای اجرای پروژه مشکلات زیادی را برای ذی نفعان پروژه به همراه خواهد داشت
- ۳- پس از عقد قرارداد و توافق نامه های پیمان و تشکیل تیم مدیریت پروژه تعهدات، مسئولیتها و اختیارات هریک از ارکان پروژه به صورت موضوعی مشخص و تفکیک شود تا به این صورت محدوده تعریف شده هر یک از ارکان پروژه شفاف و به صورت ساده در دسترس قرار گیرد.
- ۴- شناسایی و پیگیری نیاز ذینفعان
- ۵- استفاده از درس های آموختنی

پیشنهاداتی برای مدیریت ادعا

برخی از اقداماتی که در طول فرایند مدیریت ادعا پیشنهاد می گردد به شرح ذیل است:

۶- مستند سازی قوی

۷- اصلاح سیستم توزیع ریسک بین طرفهای پیمان

۸- تبدیل فرهنگ از متهم کردن طرفین به فرهنگ مشارکت

۹- استفاده مستمر و مفید از مشاوران حقوقی

۱۰- مذاکرات و جلسات مفید و مستمر طرفین قرارداد قبل و حین اجرا

در واقع با مدیریتی درست مطابق با استاندارد مدیریت پروژه می توان ادعاهای را مدیریت در طول پروژه آن را به حداقل رساند.

فرآیند مدیریت دعاوی پروژه در PMBOK

در PMBOK به دلیل تفکر خطی آن و همچنین منحصر کردن موضوع Claim به مبحث ساخت، فرآیندی برای تولید Claim پیشنهاد نشده است اما چهار گام کلی برای فرآیند مدیریت دعاوی به شرح زیر معرفی شده است.

۱. شناسایی Claim

۲. کمیت یابی Claim

۳. پیشگیری از Claim

۴. تحلیل Claim

ضعف PMBOK عدم استفاده از برنامه پروژه تا مرحله سه و صرفاً اکتفا به قرارداد به عنوان منبع دعوی می باشد. در صورتی که یک برنامه درست پروژه در برگیرنده کلیه بندهای قرارداد نیز می باشد و استفاده از آن برای طرح دعوی عملی تر می باشد.

ورودی	ابزارها	خروجی
تغییرات پروژه	روش‌های کمی‌سازی تغییرات	مصاله
تأخیرات پروژه	روش‌های کمی‌سازی تأخیرات	لایحه ادعا
ریسک‌های پروژه	مدیریت ریسک	
قرارداد پروژه	روش‌های کمی‌سازی ادعاهای قراردادی	
	سیستم مستندسازی پروژه	

صرفاً جهت مطالعه

PMBOK چیست؟

استاندارد **PMBOK** مخفف

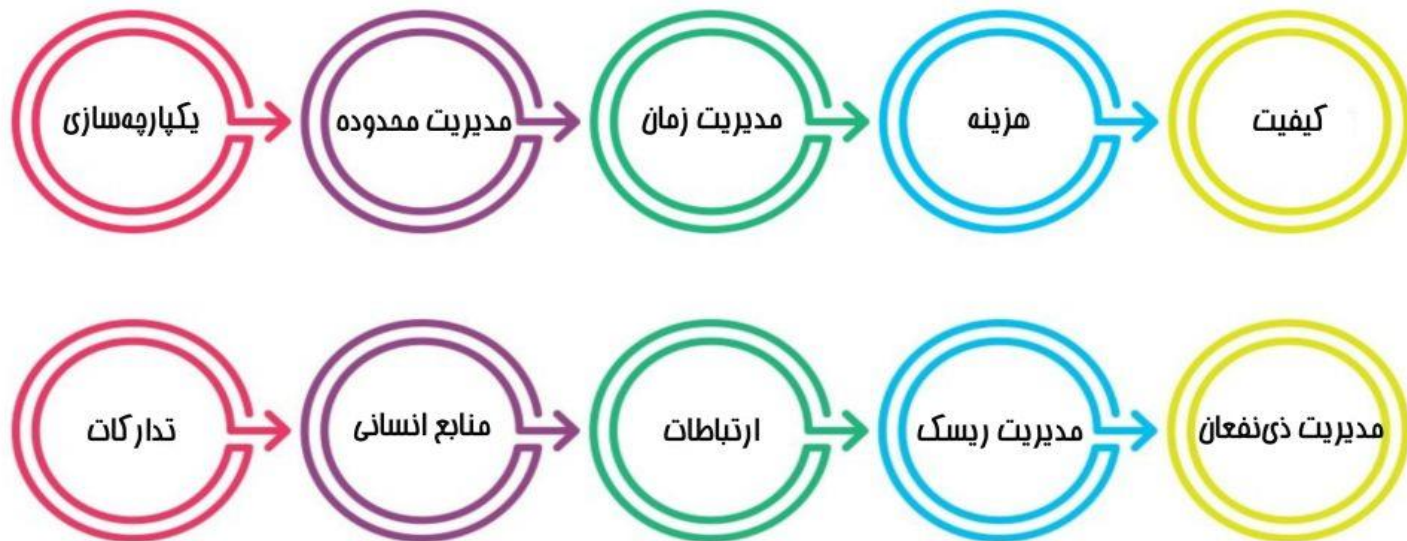
Project **M**anagement **B**ody **O**f **K**nowledge

و به معنای «مجموعه دانش مدیریت پروژه» است.

فرآیند های مدیریت ادعا



۱. حوزه دانش مدیریت پروژه



مقایسه رویکردهای مدیریت ادعا

دو رویکرد در خصوص مدیریت ادعا در پروژه های کشورمان وجود دارد:

رویکرد **مقوقی صرف** به ادعا

رویکرد **مدیریت پروژه ای** به ادعا

رویکرد حقوقی صرف به ادعا

در رویکرد حقوقی، به مدیریت ادعا، تنها از دیدگاه قوانین و مقررات حقوقی و قانونی نگاه می شود و تلاش می شود که مدیریت ادعای، با شرایط عمومی پیمان و قوانین و مقررات حقوقی مطابقت داده شده و از طریق آن لایحه ادعا، تهیه شود.

رویکرد مدیریت پروژه ای به ادعا

در رویکرد مدیریت پروژه ای که دیدگاهی جامع تر به موضوع مدیریت ادعا دارد، به مبحث ادعا، از دیدگاه یک سیستم یکپارچه و جامع نگاه می شود. در رویکرد مدیریتی هدف انجام پروژه با رعایت صلاح و صرفه می باشد.

رویکرد مناسب به ادعا

هر چند رویکرد مدیریتی و دیپلماسی شایسته و مورد نظر اندیشمندان علم مدیریت ادعا می باشد. ولیکن گاهی طرف مقابل نرمش نشان نداده و علی رغم زیان پروژه نیاز به اقدام و رویکرد حقوقی می باشد.

ادعاهای متعارف در پروژه های عمرانی

۱. **دعوی اضافی:** با توجه به شرایط پروژه ، رسیدگی به موضوعی منوط به رسیدگی به موضوع دیگر می شود .
۲. **دعوی متقابل:** چنانچه منشاء ایجاد مشکلی ناشی از کوتاهی طرف مقابل باشد. می توان دعوی متقابل مطرح کرد.
۳. **دعوی ورود ثالث:** شخص ثالثی از عملکرد یک از طرفین زیان دیده باشد.
۴. **دعوی جلب ثالث:** شخص یا موضوع ثالثی ایجاد مشکل برای یکی از طرفین قرارداد نماید.

پاد دعوی

همیشه این امکان وجود دارد که خود ما مورد Claim واقع شویم، بنابراین یک مدیر پروژه هوشمند می بایست همواره آمار تمامی Claim های پروژه را تا انتهای مرحله شش گانه فرآیند به روز شده در دسترس داشته باشد. اما از طرح آنها تا زمانیکه بتواند از آنها به عنوان دعوای متقابل (Cross Claim) استفاده نماید خودداری کند. دعوای متقابل یک روش مرسوم و متداول در مدیریت پروژه برای مقابله با Claim های مطرح شده می باشد. در نهایت کلیه ادعا ها (Claim) می بایست در انتهای پروژه و قبل از پرداخت آخرین صورت وضعیت مورد بررسی قرار گیرند.

در صورت عدم انجام تعهد از سوی پیمانکار، کارفرما در چه مواردی اختیار انجام آن تعهدات را دارد؟

ردیف	ماده - بند	شرایط تحقق	اختیار کارفرما	مبالغ قابل دریافت	منابع قابل برداشت	ملاحظات
۱	۲۱- ح	پیمانکار در اجرای تمام یا قسمتی از موارد درج شده در ماده ۲۱ (حفاظت از کار و شخص ثالث، بیمه کار، مراقبتهای لازم) سهل انگاری یا کوتاهی کند و از انجام تعهداتی که طبق آن به عهده گرفته است خودداری نماید	کارفرما حق دارد آن تعهدات را به جای پیمانکار انجام دهد	هزینه های انجام شده خسارت وارد شده ۱۵ درصد اضافه	مطالبات پیمانکار	هر گونه ادعای پیمانکار نسبت به این قبیل پرداختها و همچنین نسبت به تشخیص کارفرما، خواه از نظر اساس تخلف و خواه از نظر مبلغ پرداختی، بی اثر می باشد
۲	۲۳	در اثر عمل پیمانکار، به تأسیسات زیربنایی موجود در کارگاه صدماتی وارد شود و نسبت به جبران خسارت وارد شده اقدام لازم و فوری به عمل نیآورد	کارفرما می تواند به هر طریق که مصلحت بداند، برای رفع نقص و خسارت اقدام کند	هزینه رفع نقص و خسارت ۱۵ درصد اضافه	---	پیمانکار، از این بابت، حق هیچ گونه اعتراضی ندارد.

در صورت عدم انجام تعهد از سوی پیمانکار، کارفرما در چه مواردی اختیار انجام آن تعهدات را دارد؟

ردیف	ماده - بند	شرایط تحقق	اختیار کارفرما	مبالغ قابل دریافت	منابع قابل برداشت	ملاحظات
۳	۳۲-۵	عدم اقدام پیمانکار نسبت به اصلاح کارها پس از اخطار به مهندس مشاور ظرف مدت تعیین شده	کارفرما می تواند خودش کارهای معیوب را اصلاح کند	هزینه های مربوط را به اضافه ۱۵ درصد	مطالبات پیمانکار	تکرار عدم توجه به اخطار اصلاح کارها امکان فسخ قرارداد برای کارفرما فراهم می کند.
۴	۴۸- الف	عدم رفع معایب کارهای ناتمام تحویل قطعی شده در زمان خاتمه دادن به قرارداد از سوی کارفرما در مهلت تعیین شده	کارفرما می تواند خودش کارهای معیوب را اصلاح کند	هزینه های مربوط را به اضافه ۱۵ درصد	مطالبات پیمانکار	
۵	۴۲	قصور یا مسامحه در رفع معایب و نقایص ناشی از کار خود در دوره تضمین پس از ابلاغ کارفرما (شروع به رفع معایب و نقایص حداکثر ۱۵ روز پس از ابلاغ کارفرما، در مدتی که مورد قبول کارفرماست)	کارفرما حق دارد آن معایب و نقایص را خودش یا به ترتیبی که مقتضی بداند رفع نماید	هزینه های مربوط را به اضافه ۱۵ درصد	تضمین پیمانکار یا هر نوع مطالبات و سپرده ای پیمانکار	

در صورت عدم انجام تعهد از سوی پیمانکار، کارفرما در چه مواردی اختیار انجام آن تعهدات را دارد؟

ردیف	ماده - بند	شرایط تحقق	اختیار کارفرما	مبالغ قابل دریافت	منابع قابل برداشت	ملاحظات
۶	۳۹-و	عدم برچیدن تجهیز کارگاه و تمیز کردن کارگاه ظرف مدتی که مهندس مشاور تعیین کرده است	کارفرما می تواند برای خارج نمودن آنها به هر نحو که مقتضی بداند عمل نماید	هزینه ها	---	پیمانکار حق اعتراض نسبت به اقدام کارفرما و ادعای ضرر و زیان به اموال و داراییهای خود را ندارد .
۷	۴۷-ح	عدم خارج کردن مازاد مصالح و تجهیزات و دیگر تدارکات از محل های تحویلی کارفرما ظرف سه ماه از تاریخ ابلاغ فسخ	کارفرما می تواند برای خارج کردن آنها به هر نحو که مقتضی بداند عمل نماید	هزینه ها	---	پیمانکار نمی تواند نسبت به ضرر و زیان وارد شده به اموال و داراییهای خود، دعوایی مطرح نماید .
۸	۴۸-و	عدم خارج کردن مازاد مصالح و تجهیزات و دیگر تدارکات از محل های تحویلی کارفرما ظرف سه ماه از تاریخ ابلاغ فسخ	کارفرما می تواند برای خارج کردن آنها به هر نحو که مقتضی بداند عمل نماید	هزینه ها	---	پیمانکار نمی تواند نسبت به ضرر و زیان وارد شده به اموال و داراییهای خود، دعوایی مطرح نماید .

جلسات کنترل پروژه را چگونه برگزار کنیم؟

هیچ مدیر پروژه ای دوست ندارد جلسات کنترل پروژه اش به درازا کشیده شود. بنابراین لازم است این گونه جلسات بسیار متمرکز برگزار گردد و به شدت مدیریت شده و گروه پروژه را یک گام به سوی اهداف نزدیک کند. اگر مدیر پروژه به این مهم دست یابد می تواند انگیزه گروه پروژه را نیز افزایش دهد. در این نوشتار ۵ نکته برای کمک به مدیر پروژه در راستای بهتر برگزار کردن جلسات کنترل پروژه مطرح شده است:

جلسات کنترل پروژه را چگونه برگزار کنیم؟

نکته اول: برنامه ریزی خردمندانه

به منظور حصول اطمینان از اینکه بیشتر زمان جلسه در اختیار شما خواهد بود باید آن را به طرز خردمندانه ای طرح ریزی کنید. قبل از برگزاری هر جلسه ۳ هدفی که می خواهید در جلسه به آنها دست یابید را یادداشت نمایید. در اینجا چند نمونه از این اهداف آورده شده است:

- من می خواهم گروه پروژه بداند که ما در مسیر درست هستیم.
 - من می خواهم تمام موضوعات و خطرات احتمالی مطرح گردد.
 - من می خواهم گروه پروژه به احساس ارزش و انگیزه برسند.
- اکنون شما به این نکته نیاز دارید که چگونه جلسه را اداره کنید تا به اهداف تعیین شده خود برسید. پس حتما نکات بعدی را نیز به دقت از پیش رو بگذرانید.

جلسات کنترل پروژه را چگونه برگزار کنیم؟

نکته دوم: باز و بسته کردن دقیق

بسیاری از مردم به خاطر باز و بسته شدن پرده های تئاتر موضوع آن را بیشتر به خاطر می سپارند. بنابراین جلسات کنترل پروژه را به دقت باز و بسته کنید. هنگامی که جلسه را شروع می کنید به اعضای جلسه بگویید چه هدفی از برگزاری این جلسه دارید و بگویید از آنها چه می خواهید. همچنین شرح دهید که چرا این موارد مهم هستند. این نکته توجه گروه پروژه را جلب خواهد کرد و بدین صورت صحنه نمایش تنظیم می شود. هنگامی که جلسه را به پایان می رسانید نیز به آنها بگویید بر سر چه مسایلی توافق شده و گام های بعدی کدام است.

جلسات کنترل پروژه را چگونه برگزار کنیم؟

نکته سوم: کنترل گفتگوها

- شما باید جلسه در تمام لحظات آن در کنترل کامل خود داشته باشید. به منظور حصول اطمینان از اینکه این کار به درستی صورت می گیرد اقدامات زیر را انجام دهید:
- جلسه را با دستور جلسه مدونی آغاز کنید.
- هیچ گاه مساله را به تنهایی مطرح و دنبال نکنید.
- به این امر اشراف پیدا کنید که یک نفر تسلط بر تمامی موارد ندارد.
- این را بدانید که هر کسی گفته های خودش را دارد.
- جلسه را با ایستادن یا نشستن در محل برجسته ای از اتاق شروع کنید.
- برای افزایش حضور ذهن افراد حین جلسه، صدای خودتان را کمی بلند کنید.
- هنگامی که صحبت افراد طولانی می شود، افت و خیز متناوبی داشته باشید و از طولانی شدن صحبت ها جلوگیری کنید.
- مودب و قوی باشید.
- جلسه را مشابه یک مربی فوتبال مرتبا کنترل کنید بدین منظور تمام زمان جلسه را ببینید، مطالب را بشنوید و گروه را هدایت کنید.
- از شخص دیگری برای ثبت صورت جلسه درخواست کنید.
- بدین صورت شما خواهید توانست تمام گفتگوهای جلسه را به درستی کنترل کرده و به سه هدف از پیش تعیین شده دست یابید.

جلسات کنترل پروژه را چگونه برگزار کنیم؟

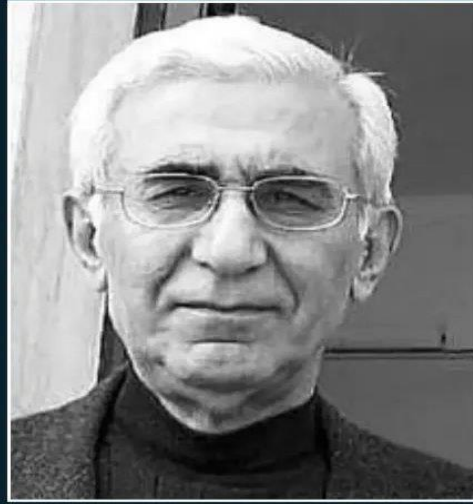
نکته چهارم: پیاده شو با هم باشیم!

در بسیاری از جلسات یک موضوع می تواند زمان عمده ای از جلسه را مصرف کند. اگر موضوع مطرح شده با اهداف جلسه مرتبط نباشد آن وقت به اعضای جلسه بگویید پیاده شوید با هم برویم!

موضوعات را روی یک تخته یا کاغذ ثبت کنید و بعد از پایان جلسه هر کدام را با اعضای مرتبط جلسه مطرح سازید. این کار جلسات را کوتاه تر و متمرکز می سازد.

نکته پنجم: اقدام گرایانه رفتار کنید.

پروژه ها همگی راجع به فعالیت هایی هستند که انجام می شوند. بنابراین اطمینان حاصل کنید تا حد امکان تمام نتایج جلسات در زمان های مقرر پایان یابند. تمرکز بر روی مصوبات جلسات ضروری است و روشی بسیار مناسب برای کاهش طول جلسات است.



دکتر ناصر کاتوزیان

**شرافت حقوق در این است که ما از مجموعه قواعدی
که در اختیار داریم راهی برای رسیدن به عدالت بسازیم**

۱۱ شهریور، سالروز وفات استاد کاتوزیان

با سکر از یوسف جک

