

# خدمات مدیریت ادعا و آنالیز تأخیرات

علی رشیدی

[www.arashidi.com](http://www.arashidi.com)

[info@arashidi.com](mailto:info@arashidi.com)

۰۹۱۳۴۰۲۷۷۰۴



## ادعا یا Claim چیست؟

مفهوم ادعا یا claim (کلیم) مطابق استانداردهای PMI چنین تعریف شده است: درخواستی از جانب یکی از طرفین قرارداد، در ازای وجود دلایلی اصولاً صحیح، یا به گمان متقاضی صحیح، که معمولاً به موجب اقدامات، دستورات، سفارش‌ها یا اعمال تغییراتی که منطبق با مفاد قرارداد پروژه نیست، از جانب طرف دیگر قرارداد به وجود آمده و از نظر اقتصادی بین طرفین قابل حل و فصل نمی‌باشد.

ادعا claim (کلیم) از موضوعات لاینفک پروژه‌های اجرایی است. مدیریت حرفه‌ای و اثربخش، بهره‌گیری از کارشناسان متبحر و باسابقه، اشراف به موضوعات اجرایی و اصول حقوقی و قراردادی، به‌طور قطعی کیفیت اجرای پروژه را به نحو چشم‌گیری بالا خواهد برد. این بخش ارتباط تنگاتنگی با حوزه دانش تدارکات (Procurement) دارد. درخصوص پیشگیری، برنامه‌ریزی و کنترل، پایان دادن و به سرانجام رسانی دعاوی قراردادهای پروژه موضوعاتی را مطرح می‌نماید.

به‌عنوان مثال پیمانکاری مدعی است پیشرفت فیزیکی پروژه منطبق با برنامه زمان‌بندی پروژه در حال انجام است یا کارفرما مدعی است که برنامه اجرایی و پیشرفت فیزیکی پروژه مورد انتظار با وضع موجود فاصله قابل توجهی دارد و به‌موجب شرایط عمومی و خصوصی پیمان از پیمانکار ادعای خسارت می‌نماید. صلاحیت بررسی و رسیدگی به اختلافات کارفرما و پیمانکار در رشته‌های مختلف کارشناسی، ازجمله صلاحیت‌های کارشناس رسمی دادگستری است.

در فرآیند مدیریت پروژه تعاملاتی فی‌مابین ادعا و تغییر (Change) وجود دارد. در پروژه‌های ساخت، جبران خسارت معمولاً از جنس پرداخت هزینه، کلیم مالی، تمدید زمان اجرا و کلیم زمانی یا ترکیبی از هر دو است. وجه تمایز تغییر و ادعا در عدم توافق و اجماع طرفین قرارداد در خصوص درستی یا نادرستی موضوع می‌باشد. اگر در خصوص ادعا که در ابتدا یک Issue محسوب می‌گردد طرفین به اجماع برسند، ادعا تبدیل به تغییر (Change order) خواهد شد و در فرآیند مدیریت تغییرات پیگیری می‌گردد. در غیر این‌صورت موضوع ادعا در فرآیند مدیریت ادعا و در چارچوب "مذاکره"، "میانجی‌گری"، "حکمیت" و نهایتاً "دعوی قضائی" حل و فصل خواهد شد.

پیمانکار ساختمانی به دلیل تأخیر فراوان پیمانکار نصب مخزن در جریان ساخت (During Construction) ادعای خسارت هزینه‌ای نموده است. کارفرما با بررسی مستندات ارائه شده توسط پیمانکار و تطابق آن‌ها با مفاد قراردادی، علاوه بر لحاظ متمم‌های هزینه‌ای، تمدید زمانی قرارداد پیمانکار را نیز تأیید می‌نماید. همچنین در فرآیند مدیریت پروژه تعاملاتی فی‌مابین ادعا و موضوعات (Issue) وجود دارد.

در ادبیات PMI، موضوع، به مفهوم هر موردی که فی‌مابین برخی از ذی‌نفعان، محلی از مناقشه بوده و اجماع وجود نداشته باشد تلقی می‌گردد. موضوعات حل و فصل نشده می‌تواند منبعی برای طرح ادعاهای آتی قلمداد گردد. کلیم به‌عنوان یکی از ابزارهای قراردادی برای حل و فصل موضوعات زمان و هزینه مورد نظر می‌باشد. یک مثال از Issue ارتباط غیرحرفه‌ای و ناکارآمد دستگاه نظارت و پیمانکار موجب کندی مکاتبات طرفین همچون ارائه گزارشات و اخذ تاییده‌ها شده است.

عمده پروژه‌های اجرایی که مطابق شرایط عمومی پیمان فی‌مابین دستگاه‌های اجرایی، بخش‌های دولتی، تعاونی و خصوصی منعقد می‌گردد به‌صورت سه‌عاملی هستند. (کارفرما، مشاور، پیمانکار) در به ثمر رسیدن هر پروژه‌ای در زمان مقرر و شرایط منعقد در قرارداد عوامل، موضوعات

و شرایط متعددی دخیل هستند، آمارها نشان می‌دهد قریب به اتفاق در کلیه قراردادهای اجرایی در سراسر کشور که توسط دستگاه‌های اجرایی منعقد و به اجرا درمی‌آید، با ادعاهایی خارج از مفاد قرارداد دست‌به‌گریبان هستند، به‌نوعی می‌توان گفت عرصه پروژه‌های اجرایی و موضوعات پیمانکاری عمدتاً با موضوع ادعا (claim) آشنا و درگیر هستند.

موضوع claim (کلیم) در سیستم فنی و اجرایی کشور ما جایگاه مشخص و ثابتی ندارد و شاید عدم شناخت دقیقی از موضوعات مرتبط با این بحث، علاوه بر ضرر و زیان‌های ناشی از اختلافات، موجد چالش‌هایی طولانی فی‌مابین عوامل پروژه‌های اجرایی (کارفرما، مشاور، پیمانکار) شده است. طرح ادعا claim (کلیم)، مستندسازی، پیگیری و اثبات آن مستلزم اشراف کامل بر موضوع و رعایت اصول بی‌طرفی به‌منظور عدم تضییع حق هریک از طرفین است. یکی از محاسن استفاده از قراردادهای استاندارد بین‌المللی مانند فیدیک، مشخص بودن روند اجرایی تا حصول نتیجه در هر بخش از فرآیند اجرایی پروژه است.

الحاقیه ساخت Construction استاندارد PMBOK، راه‌کار مناسب برای طرح و مدیریت ادعا تعریف شده است:

- ۱) **شناسایی ادعا:** فرآیندی که به‌موجب آن ادعا شناسایی و مدارک مربوط به آن مستندسازی می‌گردد.
- ۲) **کمی سازی ادعا:** فرآیندی که به‌موجب آن تأثیرات ادعای مطروحه بر اهداف پروژه موضوع قرارداد محاسبه و اندازه‌گیری می‌شود.
- ۳) **پیشگیری ادعا:** فرآیندی که به‌موجب آن تلاش می‌گردد زمینه‌ها و بسترهای ایجاد ادعاها در پروژه کاهش یابد.
- ۴) **حل و فصل موضوع ادعا:** فرآیندی که طی آن ادعای مطروحه از روش‌های متفاوتی مانند مذاکره، میانجی‌گری و حکمیت و نهایتاً دعوای حقوقی حل و فصل می‌گردد.

### لایحه تأخیرات چیست؟

مشکلات موجود در طول اجرای پروژه‌های پیمانکاری و به‌خصوص طرح‌های عمرانی، چالش‌های اساسی در پیشرفت پروژه به‌وجود می‌آورد که با توجه به ماهیت پروژه و نوع قرارداد اثرات متفاوتی را بر پروژه خواهد گذاشت. این تبعات می‌تواند شامل موارد مالی، زمانی و کیفی باشد. افزایش مدت زمان پروژه‌ها و مشخص کردن میزان سهم هر یک از طرفین قراردادی در بروز آن‌ها همواره از مسائل مهم در پروژه‌ها به‌حساب می‌آید. درست است که می‌توان با بکارگیری شیوه‌های اصولی مدیریت پروژه، تأخیرات و میزان انحراف خروجی پروژه‌ها از اهداف را به حداقل برسانیم، اما مبحث لایحه تأخیرات زمانی مطرح می‌شود که تأخیرات و انحرافات در پروژه ایجاد شده‌است. تأخیرات پروژه شامل تأخیرات مجاز (ناشی از قصور کارفرما و سایرین) و تأخیرات غیر مجاز یا به عبارت بهتر غیرموجه (ناشی از قصور پیمانکار) است. حال سؤال این است که چگونه می‌توانیم تبعات بروز تأخیرات را به کمترین میزان خود برسانیم و میزان تأخیرات مجاز را مشخص کنیم؟

لایحه تأخیرات سندی است که به کارفرما ارائه می‌شود. این سند موانع و مشکلات موجود در طی انجام پروژه را با تکیه بر مستندات موجود بیان و تبعات آن را تشریح می‌کند و سعی در شفاف‌سازی سهم هر یک از طرفین در بروز این تبعات دارد. مستندسازی یکی از مهم‌ترین الزامات در طول پروژه می‌باشد که بسیاری از پیمانکاران، مشاوران و کارفرمایان از آن غافل هستند و در انتهای پروژه و در زمان رسیدگی به موضوع تأخیرات متوجه آن می‌شوند و برای تهیه آن‌ها اقدام می‌کنند.

نکته بسیار مهم این است که ما به‌عنوان یکی از طرفین قرارداد باید از ابتدای شروع به‌کار، فرآیندی مدون و بهینه را برای ثبت و نگهداری مستندات پروژه خود در نظر بگیریم. مستندسازی پروژه به شما اطمینان می‌دهد که تمامی داده‌ها و اطلاعات پروژه تهیه و تدوین شده‌اند، با داشتن چنین اسنادی حتی کسانی که به تازگی به پروژه می‌پیوندند نیز می‌توانند به‌طور کامل در جریان موضوعات و روند آن قرارگیرند. مستندسازی پروژه می‌تواند به تحلیل فرآیند تصمیم‌گیری، نقاط قوت و ضعف فرآیندهای مدیریتی نیز کمک کند. علاوه بر این، با اتکا بر مستندات می‌توانیم موضوع تأخیرات رخ داده در پروژه را برای هر یک از طرفین شفاف کنیم. برای تهیه لایحه تأخیراتی قابل دفاع و فهم بهتر موضوع باید به دنبال ریشه‌های بروز تأخیرات در پروژه‌ها باشیم.

برخی از اصلی‌ترین دلایل پدید آمدن تأخیرات در پروژه‌ها:

## مشکلات به وجود آمده از طرف پیمانکار:

- ۱) عدم انجام برآورد صحیح از مقدار و حجم فعالیت‌های اجرایی پروژه
- ۲) عدم برآورد دقیق و مناسب از منابع انسانی و تجهیزات مورد نیاز پروژه
- ۳) نداشتن برنامه زمان‌بندی متناسب با منابع مورد نیاز، اجرایی نبودن برنامه زمان‌بندی مبنا، عدم اجرا و کنترل مداوم آن
- ۴) نبود برنامه تدارکات، عدم کنترل بهینه مواد و مصالح مصرفی و سیستم انبارداری کارآمد
- ۵) عدم آگاهی نسبت به زیان‌های ناشی از بروز تأخیرات در پروژه

## مشکلات پیش آمده از سوی کارفرما یا مشاور:

- ۱) تغییر محدوده کاری
- ۲) تأخیر در پرداخت پیش پرداخت و صورت وضعیت‌ها
- ۳) تأخیر در ارسال نقشه‌ها و دستور کارها و همچنین ایجاد تغییرات فنی گسترده و در زمان انجام پروژه‌ها
- ۴) عدم تأمین به موقع مواد و مصالح مورد نیاز پیمانکار از سوی کارفرما
- ۵) مشکلات و مسائل مربوط به قرارداد و عدم تناسب زمان انعقاد شده در قرارداد با حجم کاری و زمانی پروژه که ناشی از عدم برآورد و بررسی صحیح و کامل پروژه می‌باشد.
- ۶) عدم توجه به شرایط درست انتخاب شرکت پیمانکار به تناسب حجم کاری و نوع پروژه

## برخی از خسارت‌ها و زیان‌های ناشی از بروز تأخیرات از سوی پیمانکار:

با بروز تأخیرات در پروژه، پیمانکار مستقیماً متوجه ضرر و زیان‌هایی از قبیل افزایش چشم‌گیر هزینه‌های عملیاتی و بالاسری پروژه می‌شود. اما این تنها بخش کوچکی از خسارت‌های وارده به ایشان است، زیرا در صورت ناتوانی در توجیه منطقی تأخیرات پیش آمده در پروژه، متحمل جریمه‌های سنگینی از سوی کارفرما خواهد شد. برخی از این خسارات در شرایط عمومی پیمان شامل موارد زیر می‌شود:

۱. مفاد، ماده‌های ۴، ۵، ۶، ۷ و ۴۶ شرایط عمومی پیمان
۲. اعمال جریمه تأخیرات مطابق ماده ۵۰ شرایط عمومی پیمان
۳. محاسبه تعدیلات با شاخص متوسط در دوره تأخیرات غیرموجه وارده
۴. از دست رفتن اعتماد کارفرما و خدشه‌دار شدن اعتبار پیمانکار

## گام‌های لازم در خصوص تهیه لایحه تأخیرات

با به‌عنوان شرکت ارائه‌دهنده خدمات کارشناسی در حوزه‌های مختلف، با بهره‌مندی از توان اجرایی، تخصصی در بخش‌های مرتبط با حوزه‌های مختلف اجرایی آماده ارائه خدمات به پیمانکاران، کارفرمایان و شرکت‌های مهندسی مشاور هستیم. برای کاهش تبعات ناشی از افزایش زمان به تهیه لایحه تأخیرات می‌پردازیم تا سهم واقعی هر یک از طرفین مشخص شود. تهیه لایحه تأخیرات شامل گام‌های متفاوتی می‌باشد که در ادامه به آن‌ها خواهیم پرداخت.

## گام اول:

پس از کسب تسلط کافی بر موضوع و ماهیت پروژه و شرایط حاکم بر آن، اولین قدم در تهیه لایحه تأخیرات، بررسی عوامل ایجاد تأخیر که خارج از حیطه اختیار پیمانکار است، می‌باشد که می‌تواند در صورت وجود مستندات لازم و کافی، باعث مجاز شدن تأخیرات شود.

- ۱) تغییر در محدوده کاری (SCOPE) پروژه توسط کارفرما و افزایش حجم کاری
- ۲) تغییر در نقشه‌های اجرایی، دستور کارها و شرایط کاری توسط کارفرما
- ۳) تأخیر در تحویل زمین، ابلاغ و ارسال نقشه‌ها، دستور کارها، مدارک فنی
- ۴) تأخیر در تحویل مواد و مصالحی که تأمین آن در تعهد کارفرما می‌باشد.
- ۵) بروز حوادث غیر مترقبه مانند سیل، زلزله، ... یا بروز مشکلاتی در تهیه مصالحی که در تعهد پیمانکار بوده است اما ورود آن‌ها با محدودیت مواجه است و یا ایجاد مقررات جدیدی که ایجاد محدودیت کرده است.

۶) تعلیق از طرف کارفرما

۷) عدم پاسخگویی به تعهدات مالی از سوی کارفرما

۸) مواردی دیگری که از حیثه قصور و اختیارات پیمانکار خارج می‌باشد.

## گام دوم:

پس از بررسی عوامل ایجاد تأخیرات باید مستندات جهت مجاز نمودن تأخیرات جمع آوری گردد. همواره باید به این نکته توجه داشت که هرگونه ادعایی بدون ارائه مستندات کافی، قابل اعتنا نبوده و مورد قبول واقع نمی‌شود. این دقیقاً همان جایی است که ارزش مستندسازی کامل، دقیق و طبقه‌بندی شده نمایان می‌شود و سهم طرفین قرارداد را در پیش‌برد ادعاهای مطرح شده مشخص می‌کند.

## برخی از مستندات مورد نیاز و قابل اتکا جهت تهیه لایحه تأخیرات:

- ۱) قرارداد و موفق‌نامه‌ها، محدوده پروژه، مبلغ قرارداد، مدت قرارداد، تعهدات کارفرما، نحوه پرداخت و زمان‌های آن
- ۲) نامه‌های ارسالی به مشاور و کارفرما در طول پروژه که به دلایل بروز تأخیرات می‌پردازد.
- ۳) نامه‌های دریافتی از سوی مشاور و کارفرما که دال بر ایجاد تأخیر می‌باشد.
- ۴) صورت جلسه‌های کارگاهی که به تایید مشاور و یا کارفرما رسیده باشد
- ۵) گزارش‌های ادواری به تایید رسیده توسط مشاور و یا کارفرما
- ۶) اوراق و مکاتبات درخواست مصالح و برگه‌های تحویل از سوی کارفرما
- ۷) نامه‌های ارسالی در خصوص صورت وضعیت و نامه تایید آن به همراه روکش صورت وضعیت
- ۸) نامه درخواست پیش پرداخت و تسلیم ضمانت‌نامه بانکی
- ۹) چک‌های دریافت‌شده و اسناد حسابداری

## گام سوم:

پس از تهیه لایحه تأخیرات و ارائه مستندات مربوط به آن، نوبت به محاسبه مدت زمان تأخیرات موجه می‌رسد. تأخیرات مالی با استفاده از فرمول‌ها و نحوه محاسبه بخشنامه ۵۰۹۰ سازمان برنامه و بودجه و بخشنامه ۱۳۰۰ سازمان برنامه و بودجه تعیین می‌شود. برای محاسبه تأخیرات فنی، عوامل ایجاد تأخیر در برنامه زمان‌بندی منظور گردیده و با احتساب هم‌پوشانی این عوامل و میزان تأثیر آن‌ها بر مسیر بحرانی پروژه، با جا شدن پایان پروژه میزان تأخیر به وجود آمده مشخص می‌شود.

از عوامل بسیار مهم در محاسبه مدت زمان تأخیرات فنی، نحوه نگارش و تهیه برنامه زمان‌بندی می‌باشد. در حقیقت هرچه این برنامه با روابط منطقی‌تر، کامل‌تر و با مسیر بحرانی صحیح‌تری همراه با شناوری کمتر فعالیت‌ها تهیه شده باشد مدت زمان این تأخیرات بیشتر می‌شود. در خصوص هم‌پوشانی مالی و فنی نیز می‌توان گفت این تأخیرات هم‌پوشانی نداشته و با یکدیگر جمع جبری می‌شوند ولی باید تنها به یک نکته توجه داشت که جمع آن‌ها از مجموعه مدت تأخیرات بیشتر نشود. در حقیقت در صورت موفق‌شدن پیمانکار به اثبات ارتباط علل تأخیر با کارفرما، از قبول خسارات سنگینی معاف و موفق به تمدید مدت زمان پیمان بدون پرداخت هیچ‌گونه خسارت و جریمه مالی می‌شود.

## خدمات مشاوره‌ای در حوزه‌های مدیریت تأخیرات، تغییرات و ادعاهای پروژه

### طراحی و پیاده‌سازی سیستم آنالیز تأخیرات پروژه (Delay Management)

- شناخت و تحلیل سرنخ‌های تأخیرات
- شناسایی و تحلیل عوامل بروز تأخیرات
- تحلیل کیفی و کمی تأخیرات
- مشاوره در پیشگیری از تأخیرات
- مشاوره در مدیریت و کنترل تأخیرات
- مشاوره در تهیه لایحه تأخیرات در پروژه
- آموزش شگردها و نیرنگ‌ها، باید‌ها و نبایدهای تأخیرات پروژه
- تعیین عوامل کلیدی موفقیت (CSF) و شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) در پیاده‌سازی سیستم مدیریت تأخیرات پروژه

## طراحی و پیاده سازی سیستم مدیریت تغییرات پروژه (Change Management)

- شناخت و تحلیل سرنخ های تغییرات
- شناسائی و تحلیل عوامل بروز تغییرات
- تحلیل کیفی و کمی تغییرات
- مشاوره در پیشگیری از تغییرات
- مشاوره در مدیریت و کنترل تغییرات
- مشاوره در مدیریت تغییرات در پروژه
- تعیین عوامل کلیدی موفقیت (CSF) و شاخص های کلیدی عملکرد (KPI) در پیاده سازی سیستم مدیریت تغییرات پروژه

## طراحی و پیاده سازی سیستم مدیریت ادعای پروژه (Claim Management)

- شناخت و تحلیل سرنخ های ادعا
- شناسائی و تحلیل عوامل بروز ادعا
- تحلیل کیفی و کمی ادعا
- مشاوره در پیشگیری از ادعا
- مشاوره در مدیریت و کنترل ادعا
- مشاوره در تهیه لایحه ادعا در پروژه
- مشاوره و مدیریت جلسات ادعا
- مشاوره در مهندسی ارزش و مدیریت ادعاهای پروژه
- آموزش شگردها و نیرنگ ها، باید ها و نبایدهای جلسات ادعا
- تعیین عوامل کلیدی موفقیت (CSF) و شاخص های کلیدی عملکرد (KPI) در پیاده سازی سیستم مدیریت ادعای پروژه