

مقاله



۱۴ اقدام مهم کارفرما برای کاهش ادعا (Claim) و
اختلاف (Dispute) در پروژه

ACEMI

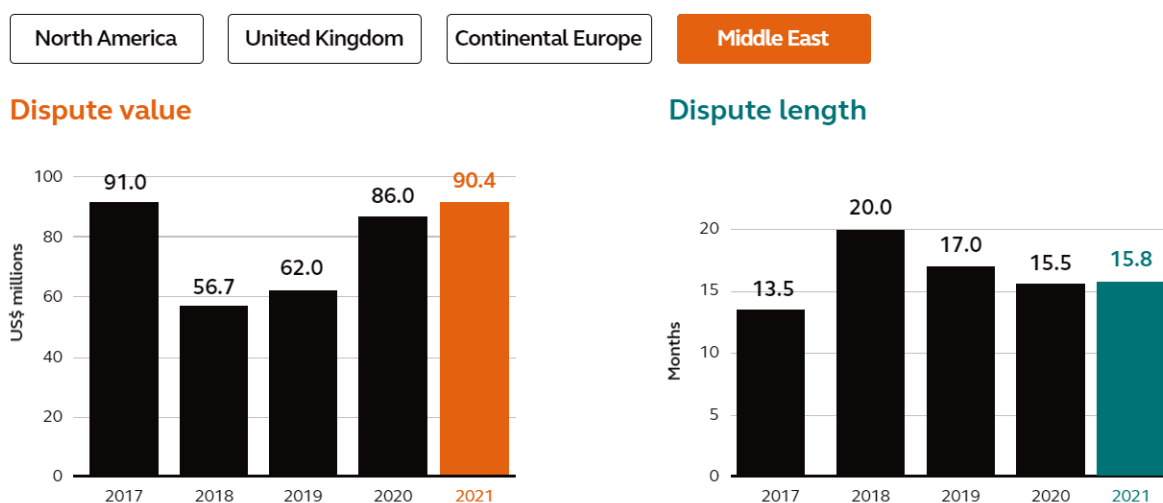
d r a l a v i p o u r . c o m

بسیاری از پروژه‌های صنعت ساخت در حل و فصل اختلافات به صورت مؤثر، به موقع و اقتصادی، با مشکلات قابل توجهی روبه‌رو هستند. پروژه‌ها به طور فزاینده‌ای رقابتی و پیچیده هستند و در محیطی پرخطر و گاه خصمانه وجود دارند. منابع بازارش به سمت تنظیم دعاوی، حل و فصل اختلافات منحرف می‌شوند. نتیجه بروز اختلاف و ادعا اتلاف زمان و تلاش بدون ارزش افزوده است. بر اساس گزارش Arcadis که هر ساله در زمینه اختلافات در پروژه‌های صنعت ساخت منتشر می‌شود، این اختلافات تنها در خاورمیانه ارزشی حدود ۹۰ میلیون دلار در سال ۲۰۲۱ داشته‌اند که حل و فصل آن‌ها به طور میانگین نزدیک به ۱۶ ماه به طول انجامیده است (شکل ۱). این اعداد نشان از اهمیت بالای ادعا و اختلافات در پروژه‌های صنعت ساخت دارد که می‌توانند تبعات زمانی و هزینه‌ای بسیاری داشته باشند و گاهی باعث شکست پروژه شوند.

اما سوال این جاست که راهکار جلوگیری و کاهش این ادعاها و اختلافات چیست؟

یکی از مواردی که می‌تواند منجر به جلوگیری و کاهش این اختلافات در پروژه‌ها شود، شناخت کارفرما از مجموعه اقدامات بسیار کلیدی، نه تنها برای رسیدگی به ادعا، بلکه برای اجتناب از بروز ادعا است. بهتر است کارفرما با دانش و آگاهی از مبانی مدیریت ادعا، به کاهش ادعاهای ورودی که ممکن است به اختلاف برسند، بپردازد. از این رو، در این مقاله قصد داریم ۱۴ اقدام مهم کارفرما را که منجر به کاهش ادعا و اختلافات در پروژه‌های صنعت ساخت می‌شوند را مورد بررسی قرار دهیم.

Regional results



شکل ۱. ارزش اختلافات و زمان حل و فصل آن‌ها از سال ۲۰۱۷ تا ۲۰۲۱ در خاورمیانه

۱. طراحی مناسب در مدت زمان معقول

خطاهای طراحی یکی از اصلی‌ترین دلایل بروز ادعا و اختلاف در پروژه است. شتاب‌زدگی در زمان طراحی یکی از موارد بروز خطاست. به همین دلیل توصیه می‌شود کارفرما در مرحله طراحی عجله نکند و به طراح زمان کافی برای تکمیل، بررسی و هماهنگی اسناد طراحی (از جمله نقشه‌ها و مشخصات) را تخصیص دهد. واگذاری بررسی یا هماهنگی اسناد طراحی به پیمانکار منجر به افزایش هزینه‌ها می‌شود و احتمال ادعای پیمانکار و بروز اختلاف را افزایش می‌دهد.

۲. تدوین اسناد طراحی به شکل مناسب

عدم وجود اسناد کافی در زمان طراحی باعث ناهماهنگی در زمان ساخت، افزایش RFI و حتی دستور تغییر می‌شود. کارفرما نباید در تهیه اسناد طراحی عجله کند. ایجاد مجموعه کاملی از نقشه‌ها و مشخصات که به اندازه کافی محدوده پروژه را مشخص می‌کنند، احتمال اختلاف و ادعای کار اضافی را کاهش می‌دهد.

۳. اختصاصی سازی اسناد طراحی برای هر پروژه

هر پروژه ای شرایط منحصر بفرد خود را دارد. یکی از اشتباهات بزرگ کارفرمایان استفاده از اسناد کتابخانه ای برای پروژه های بعدی خود است. پیشنهاد می شود به جای استفاده از مشخصات و طراحی های پروژه های دیگر که می تواند مبهم باشد و باعث بروز مشکل شود، اسناد طراحی مختص هر پروژه تدوین شوند.



۴. ایجاد فرایند موثر و یکپارچه برای مدیریت دستور تغییرات

دستور تغییر (Change Order) یکی از پیچیده ترین موارد در پروژه های صنعت ساخت است که با اثرات زمانی و هزینه ای ارتباط زیادی دارد. در اسناد قرارداد باید موارد زیر به وضوح تعریف و شفاف شوند و قرارداد باید فرآیندی مشخص برای مدیریت دستور تغییرات پروژه در یکپارچگی با موارد زیر داشت باشد.

- دستور تغییر (Change Order)
- درخواست تمدید زمان (Time Extension Request)
- رویه های زمان بندی (Scheduling Procedures)

۵. انجام اکتشافات زیرزمینی

یکی از ادعاهای رایج، ادعای مرتبط با "تفاوت در وضعیت فیزیکی کارگاه (Differing Site Condition)" است. انجام اکتشافات زیرزمینی کافی برای اطلاع رسانی مناسب به مناقصه گران از شرایط موجود پروژه از دو نظر بسیار مهم است:

۱. اجتناب از پرداخت حق بیمه اگر شرایط زیرزمینی پروژه بهتر از حد انتظار است.
۲. جلوگیری از ادعای تفاوت در وضعیت فیزیکی کارگاه از سوی پیمانکار، اگر شرایط بدتر از حد انتظار است.

۶. شناخت کافی مهندس مقیم از الزامات قراردادی

بسیاری از مواقع، مهندسانی که در کارگاه مقیم هستند شناخت کافی نسبت به الزامات قراردادی نداشته و همین موضوع باعث بروز ادعاها و اختلافات بیشتر می شوند. مهندس مقیم باید الزامات قرارداد و آنچه را که در مورد کیفیت، کمیت، روش، ترتیب، تکنیک و روش برنامه ریزی شده است، بداند تا کار یا مصالح معیوب را قبل از اینکه منجر به خرابی و هزینه های اضافی شوند، تشخیص دهد.

۷. برقراری ارتباطات موثر و ایجاد محیط امن برای همکاری

گاهی اختلافات به دلیل سوء تفاهم یا عدم ارتباط موثر رخ می دهد. پیشنهاد می گردد که کارفرما با پیمانکار ارتباط مؤثری برقرار کند و از ایجاد محیطی که اختلاف برانگیز است، اجتناب کند و در عوض یک نگرش همکاری مثبتی را ترویج دهد. کارفرما و مشاوران او باید قرارداد را به طور عادلانه تفسیر کنند. توصیه می شود که کارفرما فضا و فرهنگ همکاری و ارتباط مؤثر را به شکلی با پیمانکار ایجاد کند

که در صورت نیاز برای ارزیابی مناسب درخواست‌ها یا ادعاهای دستور تغییر پیمانکار، اطلاعات بیشتری را درخواست کند. شفاف‌سازی موارد، الزامات و رویه‌ها نقش کلیدی در این بخش دارند.

۸. فرایند مناسب برای پاسخ به موقع به درخواست‌های اطلاعات

یکی از بزرگ‌ترین دلایل اختلافات، عدم پاسخگویی به درخواست‌های صادر شده از سوی پیمانکار است که بعضاً تبعات جبران‌ناپذیری را به لحاظ زمان و هزینه ایجاد می‌کند. کارفرما و مشاور او باید به درخواست‌های پیمانکار به‌موقع پاسخ دهند تا راه برای بروز ادعاها و اختلافات بعدی بسته شود. بخشی از این درخواست‌ها عبارت‌اند از:

- درخواست‌های اطلاعات پیمانکار (Requests for Information)
- شفاف‌سازی طراحی (Design Clarification)
- تصویب مدارک تسلیمی (Approval of Submittals)
- تصویب نقشه‌های کارگاهی (Approval of Shop Drawings)

۹. فرایند مناسب برای مدیریت برنامه زمان‌بندی

ادعاهای زمانی یکی از رایج‌ترین ادعاها در پروژه‌های صنعت ساخت است. کارفرما در شرایطی می‌تواند این ادعاها و اختلافات ناشی از آن را به حداقل برساند که برای مدیریت آن شرایط مناسبی را ایجاد کند. فرایند مدیریت برنامه زمان‌بندی، از مرحله تدوین، ارزیابی، تایید، به‌روزرسانی و اصلاح باید به شکل کاملی در قرارداد مشخص شده باشد. قرارداد باید به شیوه‌ای تدوین شده باشد که پیمانکار را ملزم به ارسال به موقع فایل‌های برنامه زمان‌بندی و قابل اجرا نماید. پیمانکار باید بداند برنامه زمان‌بندی مبنا (Baseline Schedule)، هر برنامه زمان‌بندی مجدد و تمام به‌روزرسانی‌های زمان‌بندی را در چه زمانی، به چه شیوه‌ای و از چه طریقی برای کارفرما ارسال کند. پیمانکار باید برای هر درخواست تمدید زمانی، برنامه‌های زمان‌بندی اثر زمانی (Time Impact Schedules) را برای تسهیل در ارزیابی درخواست‌ها به کارفرما ارائه دهد.

۱۰. فرایند مشخص برای تایید یا رد درخواست‌های تمدید زمانی

بسیاری از ادعاهای پروژه‌های صنعت ساخت ناشی از ادعاهای تسریع اعتباری (Constructive Acceleration) است. کارفرما باید مفهوم انکار و رد درخواست‌های تمدید زمانی معتبر را باتوجه به تسریع اعتباری (Constructive Acceleration) و افزایش هزینه‌های پروژه، درک کند و فرایند مشخصی برای جلوگیری از بروز این ادعاهای گزاف داشته باشد.



۱۱. ارزیابی منصفانه درخواست‌های دستور تغییر

رد درخواست‌های تغییر از سوی کارفرما ممکن است در قراردادهایی با سقف مشخص برا تغییرات، کارفرما را وارد بحران کند و شرایط خاتمه پیمان را برای پیمانکار فراهم نماید. اگر کارفرما به دلایل غیرمنطقی و غیرمنصفانه اقدام به رد درخواست‌های تغییر نماید ممکن است پروژه را در شرایط بحرانی قرار داده و حتی هزینه‌های بسیار بیشتری در شرایط بروز اختلاف پرداخت کند. کارفرما باید درخواست‌های دستور تغییر را منصفانه و از طریق فرآیند مشخصی ارزیابی کند. اگر محدوده و مشخصات پروژه مبهم است، کارفرما باید به طور عادلانه تأثیرات آن را بر برنامه زمان‌بندی و هزینه‌های پیمانکار ارزیابی کند.

۱۲. حل به‌هنگام ادعا و اختلاف

کارفرما باید فرآیند مشخصی برای رسیدگی به ادعا و حل آن، حتی در کارگاه داشته باشد تا مشکلات را در صورت بروز، با سرعت بیشتری حل‌وفصل نماید. این موضوع مانع از تبدیل ادعا به اختلاف خواهد شد.

۱۳. کمک، بله اما دخالت، نه!

کارفرما باید به پیمانکار کمک کند؛ اما نباید در فرآیند اجرای کاری که در حوزه اختیارات پیمانکار است، دخالت نماید، زیرا اگر کارفرما کار را مدیریت کند، مسئولیت تاخیر یا تصدیع در برنامه پیمانکار را بر عهده دارد و هر گونه دخالت در فعالیت‌های ترجیحی پیمانکار می‌تواند تبعات ادعایی فراوانی داشته باشد.

۱۴. فرآیند مشخص برای مستندسازی سوابق پروژه در طول اجرا

بسیاری از مواقع مستندات پروژه در انتهای پروژه تدوین می‌شوند که ارزش خاصی ندارند و در بسیاری از مواقع توسط دادگاه‌ها رد می‌شوند. این بسیار مهم است که قرارداد فرآیند مشخصی برای مدیریت دائمی مستندات در طول عملیات اجرایی داشته باشد و به طور

هم‌زمان تمام جنبه‌های تاریخیچه پروژه را مستندسازی کند تا ارزیابی رویدادهای پروژه تسهیل شود. اطلاعات مستند باید حدی شفاف باشند که شخص ثالث ناآشنا با پروژه بتواند با مطالعه آن‌ها به طور کامل از روند کار مطلع شود.

جمع‌بندی ۱۴ اقدام مهم کارفرما برای کاهش ادعا (Claim) و اختلاف (Dispute) در پروژه

در یک قرارداد مناسب، ریسک بین دو طرف تخصیص پیدا می‌کند و هر دو طرف به شکلی مناسب در ریسک‌های پروژه سهیم می‌شوند. در طول مراحل مختلف اجرای پروژه نیز مهم است که پیمانکار و کارفرما در راستای موفقیت پروژه و اجتناب از بروز ادعا و اختلاف (در صورت بروز تلاش برای حل ادعا و اختلاف)، اقداماتی را انجام دهند. کارفرما چنانچه از توصیه‌های فوق پیروی کند، نه‌تنها می‌تواند از اختلافات جلوگیری کند، بلکه یک پروژه با بهبود همکاری بین طرفین را تسهیل می‌کند و در نتیجه حل‌وفصل دعاوی را آسان‌تر می‌کند. البته باید توجه نمود که برای بسیاری از موارد بالا فرآیند مشخصی وجود دارد که کارفرما و تیم او باید نسبت به یادگیری آن اقدام نمایند. موسسه ACEMI اولین موسسه تخصصی مدیریت ساخت در ایران است که فرایند مدیریت ادعا را بر اساس اصول بین‌الملل و به شکلی کاملاً ساختاریافته با مبانی مدیریت پروژه در کشور ارائه می‌نماید.

[1] Richard, J.L. Eric, J.K. 2023. Tips to Owners for Avoiding Construction Claims and Disputes. www.long-intl.com.

dralavipour.com



برای دریافت مقالات بیشتر در خبرنامه موسسه ACEMI عضو شوید.

با ما همراه باشید موسسه مهندسی و مدیریت ساخت علوی پور	
+۹۸ ۲۱ ۴۶ ۱۰۰ ۴۴۵	+۹۸ ۲۱ ۴۶ ۱۰۰ ۴۵۰
info@dralavipour.com	ACEMI
ACEMI_social	Alavipour_pm
ACEMI_channel	Alavipour_pm

