

به نام خدا

CLAIM MANAGEMENT

مدیریت ادعا

مدرس: سید امیر حسین حسینی

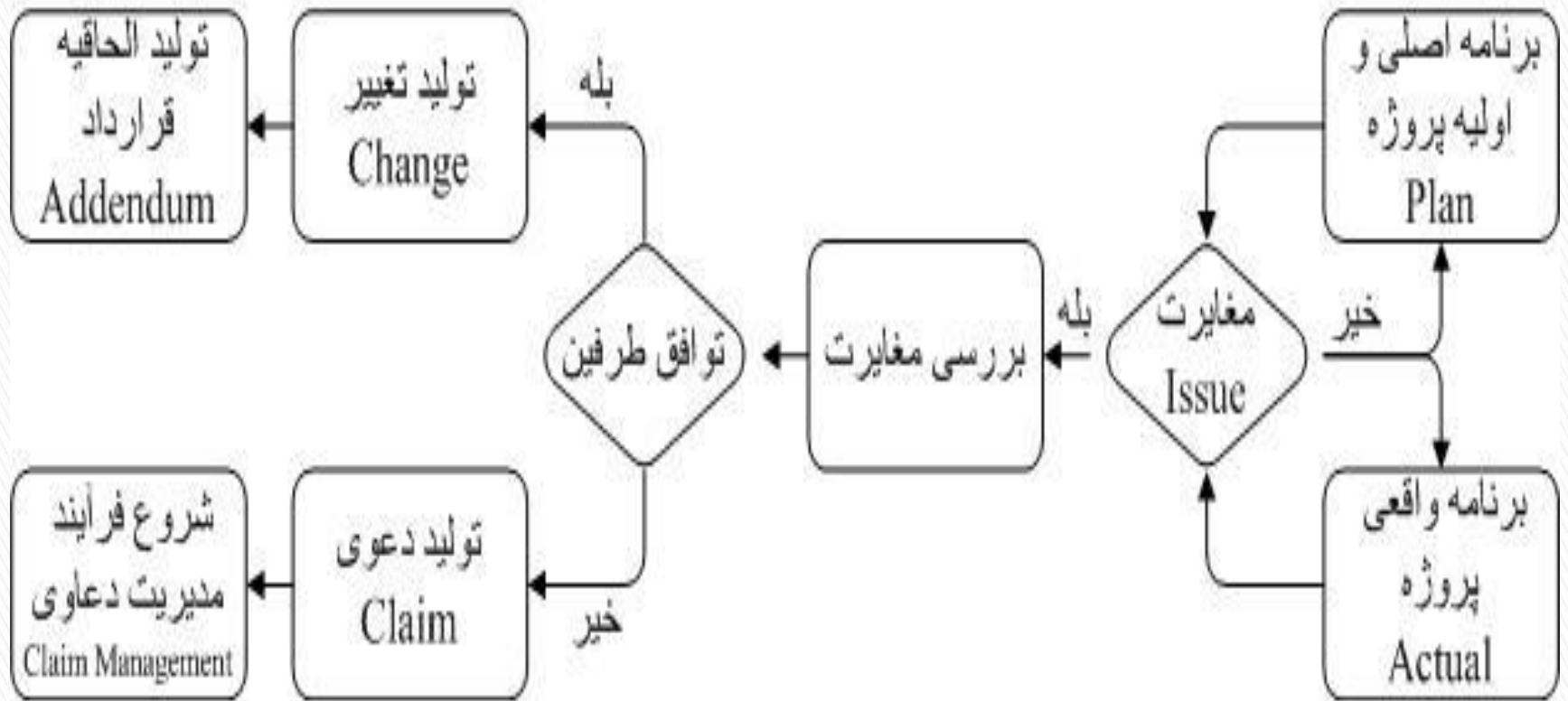
Amirhoseinhoseini.com

(Claim) تعریف ادعا

▶ درخواست رسمی (مستند) که توسط یک طرف قرارداد تهیه و حداقل شامل سرفصلهای مربوط به زمان، هزینه، شرح کار، و یا سایر موارد مرتبط قراردادی میباشد.

▶ مدیریت دعاوی پروژه هرچند در نهایت تبدیل به یک موضوع حقوقی می شود اما در اصل ریشه در برنامه پروژه دارد و یک موضوع مرتبط با مهندسی و مدیریت پروژه می باشد.

فرآیند مدیریت دعاوی پروژه



گام های فرآیند مدیریت دعاوی به شرح زیر می باشند:

- ❖ گام های فرآیند مدیریت دعاوی به شرح زیر می باشند:
- ▶ مقایسه برنامه اصلی و اولیه پروژه (Plan) با برنامه واقعی پروژه (Actual)
- ▶ ایجاد مسئله (Issue) در صورت وجود مغایرت بین Actual و Plan
- ▶ بررسی Issue های ایجاد شده در جلسه حل اختلاف با حضور طرفین
- ▶ در صورت توافق طرفین در مورد Issue، تبدیل آن به تغییر (Change) و اضافه نمودن آن به قرارداد به عنوان الحاقیه (Addendum)

- ▶ در صورت عدم توافق طرفین در مورد **Issue**، تبدیل آن به دعوی (**Claim**) و شروع فرآیند مدیریت دعاوی
- ▶ ترجمه **Claim** به هزینه با توجه به موارد زیر:
 - هزینه مستقیم ایجاد شده توسط **Claim**
 - هزینه تاخیر زمانی ایجاد شده توسط فعالیت مورد **Claim**
 - هزینه تاخیر زمانی کلی ایجاد شده در طول پروژه به واسطه موضوع **Claim**
 - هزینه ایجاد شده توسط فرآیند مدیریت **Claim** (منابع و زمان)
- ▶ ارسال پرونده **Claim** همراه با مکتوبات و مستندات کافی به دفتر حقوقی پروژه

CASE MANAGEMENT CHECKLIST

- Injury reported to _____**
- Injury reported within a reasonable time**
- First Aid/ Medical Treatment/ Transportation - provided**
- Functional Abilities Form given to worker/physician**
- Suitable work arranged/ or**
- Worker instructed on contact procedure**
- Death/Critical Injury reported immediately to MOL**
- For Death/Critical Injury – preserve accident site**
- File opened**
- Accident investigation completed**
- Form 7 - Report of Injury completed/delivered (3/7days)**
- Copy of Form 7 given to worker**
- Lost Time/Modified Duties – Reported to MOL (4 days)**
- Copy of Investigation to Health & Safety Com/Rep/Union**
- Accident reviewed for prevention purposes**
- Causes identified**
- Prevention steps implemented**
- Follow up contact with worker completed**
- Functional Abilities Form received & reviewed**
- Return to work arranged**
- WSIB advised of return to work**
- Return to work being monitored - Dates**

- Advise WSIB _____**
- of job changes _____**

- Form 6 Worker's Report - received and reviewed**
- WSIB advised of return to regular work**
- Appeal required (Call OEA)**

INVESTIGATION CHECKLIST

- Location _____**
- Equipment involved _____**

- Worker interviewed**
- Worker provided written statement**
- Supervisor interviewed**
- Supervisor provided written statement**
- Witnesses _____**

- Witnesses interviewed**
- Witnesses provided written statements**
- Diagram(s) made**
- Photograph(s) taken**
- Video(s) taken**
- Evidence obtained _____**

- Claim is valid**
- Claim requires investigation/appeal (Call OEA)**
- Previous injury or problem is involved (Call OEA)**
- Recurrence of previous injury (advise WSIB)**

مدیریت ادعا در پروژه ها

- ▶ بررسی قرارداد و جمع آوری نکات مربوط به طرح ادعاها و اضافه کاری ها
- ▶ بررسی WBS و CBS پروژه و ارایه راهکارهای مقتضی به تیم کنترل پروژه
- ▶ بررسی گزارشات روزانه، هفتگی و ماهانه و اعلام نظر در رابطه با مضمون هر یک جهت طرح ادعاها
- ▶ برگزاری جلسات لازم با مدیر پروژه و مسئولین کنترل پروژه و ارایه راهکارهای لازم
- ▶ بررسی و اعلام نظر در خصوص نامه های ارسالی و دریافتی از کارفرما
- ▶ بررسی برنامه زمان بندی و ایجاد ارتباط لازم جهت طرح ادعاهای بعدی
- ▶ ارسال نامه های مربوط به اضافه کاری ها به کارفرما
- ▶ برآورد احجام و برآورد مالی اضافه کاری ها جهت ارسال به کارفرما
- ▶ شرکت در جلسات کارفرما جهت دفاع از اضافه کاری های مطرح شده
- ▶ تهیه نامه های مورد نیاز جهت ادعاها
- ▶ جمع آوری مستندات مربوط به ادعاها در طول پروژه

فرآیند مدیریت دعاوی پروژه

- ▶ گام های فرآیند مدیریت دعاوی به شرح زیر می باشند:
- ▶ مقایسه برنامه اصلی و اولیه پروژه (Plan) با برنامه واقعی پروژه (Actual)
- ▶ ایجاد مسئله (Issue) در صورت وجود مغایرت بین Plan و Actual
- ▶ بررسی Issue های ایجاد شده در جلسه حل اختلاف با حضور طرفین
- ▶ در صورت توافق طرفین در مورد Issue ، تبدیل آن به تغییر (Change) و اضافه نمودن آن به قرارداد به عنوان الحاقیه (Addendum)
- ▶ در صورت عدم توافق طرفین در مورد Issue ، تبدیل آن به دعوی (Claim) و شروع فرآیند مدیریت دعاوی
- ▶ ترجمه Claim به هزینه با توجه به موارد زیر :
 - هزینه مستقیم ایجاد شده توسط Claim
 - هزینه تاخیر زمانی ایجاد شده توسط فعالیت مورد Claim
 - هزینه تاخیر زمانی کلی ایجاد شده در طول پروژه به واسطه موضوع Claim
 - هزینه ایجاد شده توسط فرآیند مدیریت Claim منابع و زمان)
- ▶ ارسال پرونده Claim همراه با مکتوبات و مستندات کافی به دفتر حقوقی پروژه

► **Cross Claim** یک روش مرسوم و متداول در مدیریت پروژه برای مقابله با **Claim** های مطرح شده می باشد. در نهایت کلیه **Claim** ها می بایست در انتهای پروژه و قبل از پرداخت آخرین صورت وضعیت مورد بررسی قرار گیرند.

شناسایی عوامل اصلی بروز ادعا

۱. تغییر در توافقات قراردادی نظیر:

- ▶ **Scope** تغییر در مفاد شرح کار
- ▶ **Extra Work** درخواست اضافه کاری / کاهش کاری
- ▶ **Schedule** تغییر در برنامه زمانبندی اجرای پروژه
- ▶ **Cost** تغییر در قیمت اجرای پروژه
- ▶ **Quality** تغییر در سطح کیفی مفاد قرارداد
- ▶ تغییر در سایر مفاهیم اصلی

۲. تاخیرات کارفرما در اجرای تعهدات مربوطه نظیر:

- ▶ موثر نمودن قرارداد
 - ▶ رفع موانع و معارضین احتمالی
 - ▶ اخذ مجوزهای لازم از مراجع ذیصلاح
 - ▶ عدم توجه کافی به مسایل اجتماعی و بومی منطقه اجرای پروژه
۳. وجود ایرادات اساسی در قرارداد نظیر:
- ▶ وجود ابهام در مفاد قرارداد
 - ▶ وجود تناقض در بندهای قرارداد
 - ▶ کسری اطلاعات در بندها و مفاد اصلی در قرارداد



- ۴. وضعیت پیش بینی نشده آب و هوایی در سایت محل اجرای پروژه
- ۵. تعلیق در کارها
- ۶. ایرادات و اشتباهات اساسی در طراحی
- ۷. عدم امکان دسترسی مناسب به سایت محل اجرای پروژه
- ۸. کیفیت و شرایط تجهیزاتی که توسط کارفرما در اختیار پیمانکار قرار داده می شود
- ۹. تغییر سیاستها و قوانین توسعه ای کشور



ارزیابی و تحلیل ادعا

در ارزیابی و تحلیل موارد ادعا موارد زیر میبایستی مورد توجه قرار گیرند:

❖ تجزیه و تحلیل ادعای طرح شده با مفاد قراردادی در حوزه های:

▶ حقوقی

▶ مدیریتی

▶ فنی

❖ بررسی سایر حوزه های قراردادی / جبهه های کاری که متاثر از این

ادعا می شوند

❖ بررسی و تحلیل پتانسیلهای مربوط به از دست دادن سایر فرصتهای

کاری شرکت / سازمان

- ❖ برآورد موارد اصلی مرتبط با ادعا شامل:
- ▶ اجرای کار (Cost Estimation) هزینه مستقیم
- ▶ (Time Schedule) تاثیر در زمانبندی پروژه
- ▶ (Contract Scope) تاثیر در شرح خدمات
- ▶ هزینه های غیر مستقیم و بالاسری
- ▶ مربوط به ادعا! هزینه مربوط به تهیه Proposal



جلوگیری از بروز ادعا (واقعیتهای قراردادی)

- ▶ قبول کنیم که اسناد مناقصه ای که از طرف کارفرما (تعریف عام!) تهیه میگردد دارای سطح کیفی متوسط بوده و معمولاً دارای ابهامات، کسری اطلاعات و تناقضاتی می باشد.
- ▶ با توجه به زمان محدود برگزاری مناقصه تا چه میزان پیمانکاران (پیشنهاد دهندگان) فرصت دارند (و یا میتوانند) اسناد مناقصه را از منظر تمامی جهات (من الجملة تحلیل ریسک اجرای قرارداد)
- ▶ همچنین صحه گذاری مناقصه از طرف کارفرما درخواست میگردد تا چه حد عملی (امکانپذیر) می باشد .

راهکارها

- ▶ انجام مطالعات و تحلیلهای مربوطه به منظور دستیابی به بهترین و موثرترین روش اجرای پروژه
- ▶ تهیه اسناد فنی متناسب با نوع قرارداد
- ▶ انجام سایت ویزیت در هنگام برگزاری مناقصه
- ▶ تحلیل ریسک انجام پروژه در زمان برگزاری مناقصه

- ▶ تجزیه و تحلیل قرارداد توسط تیم پروژه (قبل از شروع فعالیتهای اجرایی پروژه) به منظور شناسایی پتانسیلهای بروز ادعا در قرارداد
- ▶ ایجاد هماهنگی فیما بین برنامه زمانبندی پروژه و جریان نقدینگی پروژه
- ▶ پیگیری منظم قراردادها با پیمانکاران فرعی
- ▶ ریشه یابی تاخیرات بوجود آمده در پروژه به منظور اتخاذ تصمیم از تکرار وقوع

▶ برگزاری جلسات منظم بررسی عملکرد تیم مدیریت پروژه با مدیریت ارشد سازمان
بکارگیری

▶ بکارگیری سیستم کنترل یکپارچه تغییرات در کنترل فعالیتهای پروژه

▶ بکارگیری زبان ساده در انجام مکاتبات با ذینفعان پروژه اعم از کارفرما، مدیریت
ارشد سازمان، تیم پروژه، پیمانکاران فرعی و....

▶ برگزاری جلسات مدیریتی و فنی به منظور حصول اطمینان از صحت عملیات
طراحی

- ▶ برقراری و حفظ رابطه دوستانه و محترمانه با کارفرما
- ▶ انجام دقیق و توأم با وسواس در ارزیابی و انتخاب پیمانکاران فرعی
- ▶ مستند سازی وقایع و اتفاقات جاری پروژه و اطلاع رسانی به موقع اتفاقات خارج از چهارچوب توافقات قراردادی
- ▶ آشنایی با فرهنگ و سنت بومی منطقه اجرای پروژه
- ▶ و ...

▶ فرآیند مدیریت دعاوی پروژه در Primavera

- ▶ در برخی از ویرایش های نرم افزار پریماورا ([Primavera](#)) ابزاری به نام **Claim Digger** معرفی شده است.
- ▶ این ابزار به مدیران پروژه این امکان را می دهد که بتوانند در کمترین زمان و با بالاترین دقت کلیه **Claim** های بلقوه و ایجاد شده در پروژه را شناسایی نمایند.
- ▶ وجود **Claim Digger** در نرم افزار P5 باعث برتری نسبی این نرم افزار نسبت به ویرایش های دیگر پریماورا و نرم افزار **MSP** گردیده است.

- ▶ نرم افزار دعوی یاب یا **Claim Digger** ابزاریست که بوسیله آن می توان یک پروژه در حال انجام را با برنامه اولیه آن و یا با وضعیت پیشرفت آن در هر یک از دوره های گزارش گیری مقایسه و تغییرات را پایش (**Monitor**) نمود.
- ▶ این مقایسه بر حسب نوع نیاز می تواند هم در سطح پروژه و به صورت کلان و هم در سطح ریز ترین بخش هر پروژه که همان فعالیتها می باشند صورت گیرد. این برنامه گزینه های بسیار متنوعی را به منظور شناسایی تغییرات ایجاد شده در پروژه و فعالیتها در اختیار مدیران پروژه ها به منظور اتخاذ تدابیر صحیح قرار می دهد.

از جمله مهمترین آنها می‌توان به موارد زیر اشاره نمود :

- ▶ شناسایی تغییرات زمانی پروژه و فعالیتها .
- ▶ شناسایی تغییرات در توالی انجام فعالیتها .
- ▶ شناسایی تغییرات ایجاد شده در ساختار شکست کار پروژه (WBS).
- ▶ شناسایی تغییرات بودجه بندی پروژه.
- ▶ شناسایی فعالیت‌های حذف و یا اضافه شده به پروژه در طول کار.
- ▶ شناسایی تغییرات مخارج و هزینه‌های منابع پروژه و فعالیتها.
- ▶ شناسایی تغییرات میزان مصرف منابع در طول پروژه.
- ▶ شناسایی تغییرات نحوه انجام فعالیتها توسط منابع تخصیص داده شده در طول پروژه.
- ▶ شناسایی تغییرات مربوط به تاریخهای برنامه ریزی شده انجام پروژه و فعالیتها.
- ▶ مقایسه درصدهای پیشرفت زمانی ، فیزیکی و هزینه‌ای پروژه و فعالیتها.

کار آیندگان

- ▶ مدیریت و کنترل پروژه با در نظر گرفتن مدیریت ادعا
- ▶ مقایسه مدیریت ریسک با مدیریت ادعا
- ▶ تلفیق مدیریت ریسک و مدیریت ادعا در پروژه

ارتباط با تصمیم گیری چند معیاره

استفاده از تصمیم گیری چند معیاره در اولویت بندی ادعاها ▶



Claim management

مدیریت ادعا

مدیریت ادعا، فرایندهایی را شرح می دهد که برای:

- حذف و یا پیشگیری از ادعاهای قراردادی به وجود آمده
- حل و فصل سریع ادعاها به هنگام وقوع ، مورد نیاز است.

ادعاها از دو جنبه مورد توجه قرار می گیرند .

- طرفی که ادعا می کند
- طرفی که باید در مقابل آن از خود دفاع کند.

آن چیزی که ادعا را از تغییر متمایز می کند :

- ✓ عدم توافق بین طرفین در مورد محق بودن یا محق نبودن آن
- ▶ اگر توافق حاصل شود ، ادعا از بین می رود و به تغییر تبدیل می شود.
اگر نه ادعا ممکن است به مذاکره، میانجی گیری، داوری، و در نهایت به دادخواهی تبدیل می شود.
- ▶ برخلاف تصور معمول، ادعاها می توانند از جانب کارفرما باشد، با این توجیه که برخی از الزامات قرارداد توسط پیمانکار اجرا نشده است.

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.

مدیریت ادعاها از برخی جنبه ها ، مشابه مدیریت ریسک می باشد و شامل چهار پروسه زیر می باشد.

(۱) شناسایی ادعاها

(۲) تحلیل کمی ادعاها

(۳) پیش گیری از ادعاها

(۴) حل و فصل ادعاها

فرایندشناسایی ادعاها

خروجیها:

- ۱) **بیانیه ادعا**
- ۲) پرونده های ادعا معوق

ابزارها و تکنیک ها:

- ۱) مفاد قرارداد
- ۲) قضاوت
- کارشناسانه
- ۳) مستندسازی

ورودیها:

- ۱) محدوده قرارداد
- ۲) مفاد قراردادی
- ۳) **شرح کار اضافی**
- مورد ادعا قرار گرفته**
- ۴) زمان بندی پروژه

فرایند تحلیل کمی ادعا

ورودیها:

- ۱) بیانیه ادعا
- ۲) زمان بندی پروژه

ابزارها و تکنیکها

- ۱) اندازه گیری کمی
- ۲) **تخمین هزینه**
- ۳) اولویت قانونی قرارداد
- ۴) تحلیل زمان بندی

خروجیها:

- ۱) هزینه های مستقیم و غیر مستقیم
- ۲) تمدید زمان
- ۳) مستندسازی
- ۴) ادعای کاملا مستند شده

پیشگیری از ادعا:

بهترین راه برای پیشگیری از ادعاها، نبودن هیچ ادعایی برای پیشگیری است.

اجتناب یا پیشگیری از ادعا:

✓ قرارداد کامل

✓ دارای محدوده تعریف شده

✓ ریسک تخصیص داده شده

✓ اجرای خوب

فرایند پیشگیری از ادعا

ورودیها:

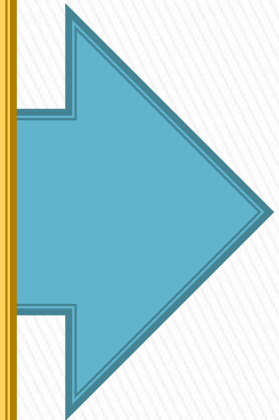
- ۱) برنامه مدیریت پروژه
- ۲) مفاد قرارداد
- ۳) برنامه مدیریت ریسک
- ۴) کنترل یکپارچه تغییر

ابزارها و تکنیک ها:

- ۱) شفافیت زبانی
- ۲) زمان بندی
- ۳) بازنگری قابلیت ساخت
- ۴) درخواست برای رویه اطلاعات
- ۵) پیش ارزیابی
- ۶) مستند سازی
- ۷) تکنیک پیش گیری از ادعا

خروجیها:

- ۱) تغییرات
- ۲) تایید ذی نفعان



• Claim Prevention Techniques

• تکنیک پیشگیری از ادعا

۱. هیئت بررسی منازعات: که نقش داوری در مورد منازعات در **طول** پروژہ را به عهده دارد و در نتیجه آن ادعاهای بالقوه به تغییرات تبدیل می شوند.

۲. شخص ثالث بی طرف: که می تواند در طول پروژہ به عنوان مشاور ساخت یا فنی ذی نفعان عمل نماید و در شرایط اختلاف راهکارهای منصفانه پیشنهاد دهد.

Changes ▶

تغییرات

▶ ادعاهای بالقوه برای خسارتها و یا تمدید زمان و یا هر دو که مورد توافق قرار گرفته اند تبدیل به تغییرات می شوند و ادعاها حذف می گردند.



حل و فصل ادعا:

حتی با مجموع تلاشهای انجام شده برای پیشگیری از ادعا، ممکن است همچنان ادعاها به وجود آیند و عدم توافق مبنی بر اینکه:

✓ آیا ادعاهای مورد سوال تغییری برای قرارداد است یا نه؟
و یا اینکه

✓ آیا خسارت و زمان مورد ادعا صحیح می باشد یا نه ،
وجود داشته باشد.

زمانیکه این شرایط به وجود می آید ، یک فرایند گام به گام برای حل این سوال شروع می شود . واضح است که هرچقدر این **فرایند طولانی تر** باشد ، برای هر **دو طرف گران تر و زمان برتر** خواهد بود. بنابراین ، هدف این است که این مسئله هر چه **زودتر و در پایین ترین سطح سازمانی** ممکن حل شود.

فرایند حل و فصل ادعا

ورودیها:

- ۱) بیانیه ادعاها
- ۲) تحلیل کمی ادعا
- ۳) قرارداد
- ۴) ادعای تایید شده مستند
- ۵) دانش تخصصی

ابزارها و تکنیک ها:

- ۱) مذاکره
- ۲) حل اختلافات با روش های جایگزین
- ۳) دادخواهی
- ۴) هزینه ی تخمینی حل و فصل
- ۵) ارزیابی ادعا یا گزارشهای تخصصی

خروجیها:

- ۱) ادعاهای حل و فصل شده
- ۲) قرارداد خاتمه یافته
- ۳) تنظیم عادلانه قرار داد

• Negotiation

مذاکره

- همیشه اولین و بهترین قدم برای حل و فصل می باشد.

• Alternative Disputes Resolution (ADR)

حل مشاجرات با روش های جایگزین

- شامل میانجی گری، داوری و دادرسی های جزئی می باشد.

• Litigation

دادخواهی

- اگر تلاشهای اولیه ، با شکست روبه رو شود به کار می رود.

▶ موفقیت نتیجه تشخیص درست است

▶ تشخیص درست تجربه است نتیجه

▶ تجربه نیز اغلب نتیجه تشخیص نادرست است

آنتونی رابینز

- ▶ مدیریت دعاوی پروژہ، آرش دولتشاهی، جهان اقتصاد، اردیبهشت ۱۳۸۶
- ▶ **Claims Management in General Insurance – Issues & Concerns**
 - R.Qaiser, Faculty Member, NIA, Pune
- ▶ Claims management systems audit tool June ۲۰۰۸
- ▶ www.wikipedia.com