

راهکارهای پیشگیری از دعاوی در پیمان‌های صنعت گاز

محمد علی رجبی*

مدیر امور دعاوی شرکت طراحی و ساختمان نفت، تهران، ایران

آدرس پست الکترونیکی نویسنده مسئول مکاتبات: ali_radjabi@mail.com

مقاله علمی - کاربردی

صفحه ۶۹ - ۷۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۰۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۲۰

چکیده

در شرایط تحریمی کنونی و با توجه به خروج بسیاری از شرکت‌های صاحب‌نام غربی از کشور، فرایند توسعه صنعت گاز نیاز به مشارکت و اهتمام متخصصان، تأمین‌کنندگان و پیمانکاران داخلی بیش از گذشته خواهد داشت که لازم است موانع و مشکلات ایشان در طرح‌ها و پروژه‌های مشابه در کشور بررسی و به‌عنوان درس آموخته و باهدف عدم اختراع مجدد چرخ در پیمان‌های آتی صنعت گاز کشور مدنظر تصمیم‌گیرندگان قرار گیرد. یکی از دلایل توقف و یا شکست بسیاری از طرح‌ها و پروژه‌های کشور خصوصاً در حوزه نفت و نیرو، لاینحل ماندن یا تطویل دعاوی مطرح شده از سوی تأمین‌کنندگان و پیمانکاران داخلی بوده به‌گونه‌ای که عدم اتخاذ اقدامات پیشگیرانه یا عدم حل و فصل دعاوی در کوتاه مدت، باعث تأخیر در به ثمر نشستن طرح‌ها یا توقف آن‌ها و هدر رفت منابع بیت‌المال و بروز خسارت برای طرفین پیمان گردیده است. در این مقاله ضمن شناخت فرایندهای اصلی مدیریت دعاوی، به بررسی راهکارهای پیشگیرانه در این حوزه و قابل کاربرد در پروژه‌های صنعت گاز کشور خواهیم پرداخت.

کلیدواژه‌ها: مدیریت ادعا، پیشگیری از دعاوی، ریسک‌های پیمان

۱. مقدمه

در قرن بیست و یکم گاز به‌عنوان یک کالای اقتصادی سیاسی نقش مهمی در تحولات جهان ایفا کرده و نقش گاز در آینده انرژی جهان تا زمانی که انرژی مطمئن دیگری یافت نشود اثرات دامنه‌دار و مؤثری بر اقتصاد جهان و ایران به‌عنوان دارنده بزرگ‌ترین میدان گازی جهان یعنی میدان گازی پارس جنوبی خواهد داشت. در میان منابع هیدروکربوری اهمیت و اثرگذاری گاز کاملاً به جریان سیستمی و راهبردی در سیاست‌های انرژی مبدل گشته و کشورهایی که برخورد از ذخایر انرژی (نفت و گاز) هستند، قطعاً اهمیت راهبردی خود را در سیاست بین‌الملل حفظ و هدایت خواهند کرد. تدبیر استفاده از فرصت‌ها

1. Claim Management





پیمانکاران صنعت احداث و همچنین لزوم استفاده مناسب از درس آموخته‌های کسب شده و به‌کارگیری آن‌ها در طرح‌ها و پروژه‌های صنعت گاز به شیوه مقتضی مدنظر مدیران و تصمیم‌گیرندگان وزارت نفت و صنعت گاز کشور قرار گیرد.

یکی از رویکردهای قابل اتخاذ در این حوزه با توجه به طرح‌ها و پروژه‌های توسعه‌ای پیش‌رو، اتخاذ راهبرد پیشگیری از دعاوی در فاز پیدایش و تعریف پروژه تا انجام و تحویل پروژه باهدف کاهش ریسک‌های بروز دعاوی در چرخه حیات پروژه یا اتخاذ اقدام متناسب با حل و فصل دعاوی حادث شده در کوتاه‌ترین زمان ممکن از سوی ذینفعان خواهد بود.

زیرا در توسعه تولید و صادرات گاز کشور با توجه به وجود میادین عظیم گازی مشترک، افزایش هدر رفت گازهای همراه نفت، افزایش ناترازی گاز و لزوم تولید و گازرسانی متناسب با نیاز داخلی و توسعه صادرات، لازم است طرح‌ها و پروژه‌ها از زمان تعریف تا تحویل در کوتاه‌ترین زمان ممکن مدیریت شده و عارضه‌های موجود در پروژه‌های کشور که عمدتاً ناشی از دعاوی لاینحل بین پیمانکاران و کارفرمایان می‌باشد گریبانگیر صنعت گاز در مسیر توسعه پیش رو نگردد لذا در این مقاله سعی گردیده به استناد تجارب بیش از دو دهه‌ای نویسنده در مدیریت ادعا و دعاوی صنعت احداث کشور به ارائه روش‌های کاربردی برای پیشگیری از بروز دعاوی در طرح‌ها و پروژه‌ها پردازیم.

۲. فرایندهای استاندارد مدیریت ادعا

استاندارد^۱ PMBOK (ویرایش ششم) [۱] تعریف زیر را جهت ادعا ارائه نموده است:

«ادعا یک تغییر مورد منازعه است و در مواردی کاربرد دارد که طرفین پیمان در مورد جبران خسارت ناشی از یک تغییر یا در خصوص انجام یا عدم انجام یک تغییر، نمی‌توانند به یک توافق مشترک دست پیدا کنند.»

ادعا در فرهنگ واژگان نظام فنی و اجرایی کشور [۲] نیز این‌گونه تعریف شده است:

«مطالبه پیمانکار جهت پرداخت اضافی، مطالبه خسارت در مقابل نقض پیمان، تمدید زمان اجرای کار یا خواسته دیگر که به اعتقاد وی بر اساس پیمان استحقاق آن را دارد.»

ادعا به استناد آخرین تعریف ارائه شده در شرایط عمومی اسناد پیمان همسان EPC صنعتی جدید سازمان برنامه و بودجه و نفت [۳]، عبارت است از:

«هرگونه مطالبه یا خواسته‌ای است که بر مبنای حقوق و تکالیف مندرج در اسناد پیمان یا موازین قانونی حاکم، هر یک از طرفین پیمان به‌موجب آن مدعی احقاق حق یا معافیت خود از تعهد، مسئولیت یا الزام طرف دیگر به ایفای تعهد می‌باشد.»

که به‌زعم نویسنده، تعریف اخیر ارائه شده از سوی سازمان برنامه و بودجه و نفت در اسناد همسان جدید EPC صنعتی در مقایسه با انواع تعاریف موجود، بسیار کامل‌تر و جامع‌تر می‌باشد.

مدیریت ادعا خود یکی از فرایندهای حوزه مدیریت پروژه بوده و با توجه به گستردگی مباحث مرتبط با آن مانند موضوعات برنامه‌ریزی، قراردادی، حقوقی، مالی، فنی و مهندسی، هنر مذاکره و رفع تعارضات و... هم‌سطح مدیریت پروژه بوده و برخی مدیریت ادعا را همان مدیریت پروژه تلقی می‌نمایند.

مدیریت ادعا فرآیندی است اساساً فنی و مدیریتی که در طول چرخه حیات پروژه پیگیری و اجرا می‌گردد، این فرآیند از زمان پیدایش و تعریف پروژه آغاز و تا پایان پروژه یعنی تحویل قطعی آن کاربرد خواهد داشت.

مدیریت ادعا طبق استاندارد PMBOK دارای چهار زیر فرایند به شرح زیر می‌باشد:

- فرایند پیشگیری از دعاوی
- فرایند شناسایی و مستندسازی دعاوی
- فرایند کمی‌سازی دعاوی
- فرایند حل و فصل دعاوی

در این مقاله با توجه به اولویت و اهمیت فرایند پیشگیری از بروز دعاوی خصوصاً در مسیر توسعه صنعت گاز کشور، به بررسی روش‌ها و ابزارهای مناسب برای دستیابی به آن در چرخه حیات پروژه خواهیم پرداخت.

۳. فرایند پیشگیری از دعاوی

پیشگیری از بروز دعاوی همواره بهتر از حل اختلاف است، مهم‌ترین سیاست قابل اتخاذ خصوصاً در سازمان‌های کارفرمایی، سیاست‌های پیشگیری از بروز دعاوی است به عبارتی، اتخاذ رویکردهای واقع بینانه خصوصاً در فرایند تعریف طرح‌ها و پروژه‌ها خود می‌تواند از بروز بسیاری از ادعاها و منازعات ناشی از آن جلوگیری نماید.

1. Project Management Body of Knowledge

یکی از روش‌های کاربردی و مؤثر در فرایند پیشگیری از دعاوی، شناخت انواع دعاوی حادث شده در پیمان‌ها و دلایل بروز آن‌ها و همچنین عرضه‌یابی و سعی در اتخاذ تمهیداتی پیشگیرانه باهدف کاهش ریسک وقوع آن‌ها در مراحل مختلف حیات پروژه می‌باشد.

شناخت دلایل حادث شدن دعاوی می‌تواند منجر به اتخاذ راهکارهای اثربخش برای پیشگیری و یا به حداقل رساندن تأثیر آن‌ها در فرایند انجام کار پروژه گردد، لذا دلایل بروز دعاوی در فازهای مختلف اجرای پروژه‌ها در کشور خصوصاً طرح‌ها و پروژه‌های صنعت نفت و با توجه به نوع و پیچیدگی پیمان‌های مرتبط متفاوت بوده و در این بخش به ذکر برخی از دلایل پرتکرار در صنعت نفت و گاز کشور خواهیم پرداخت طبقه‌بندی دلایل بروز ادعاها در فازهای انجام کار پروژه از اولین اقدامات در شناسایی دلایل پرتکرار دعاوی و راهکارهای پیشگیرانه مرتبط خواهد بود لذا در این بخش به بررسی دلایل بروز دعاوی در فازهای مختلف پروژه پرداخته می‌شود. یکی از تقسیم‌بندی‌های قابل انجام از رویکرد مدیریت ادعا، فرایند پیشگیری از ادعا به‌عنوان مهم‌ترین بخش از ادعا، تفکیک چرخه حیات پروژه به دو مرحله اصلی مناقصه (شامل فاز پیش از مناقصه) و همچنین فاز پس از مناقصه (پیش قرارداد، عقد پیمان و اجرای پروژه) قابل انجام خواهد بود.

• فاز پیش مناقصه^۱: از مرحله تعریف طرح یا پروژه و انجام مطالعات اولیه تا تعیین راهبرد روش اجرای پروژه و تهیه اسناد مناقصه اطلاق می‌گردد.

• فاز مناقصه: به دوره زمانی دعوت به مناقصه تا اعلام برنده مناقصه اطلاق می‌گردد.

• فاز پیش قرارداد و قرارداد: به دوره زمانی اعلام برنده مناقصه تا ابلاغ پیمان و مؤثر شدن آن اطلاق می‌گردد.

• فاز اجرای پروژه: به دوره شروع به کار تا تحویل قطعی پروژه و انجام تسویه حساب اطلاق می‌گردد.

* فاز پیش از مناقصه:

از مهم‌ترین و اصلی‌ترین فازها در چرخه حیات پروژه و از بدو تعریف آن، فاز پیش از مناقصه می‌باشد.

اکثر دعاوی حادث شده در صنعت احداث کشور خصوصاً پروژه‌های مهندسی، تدارک و ساخت توأم، عمدتاً ناشی از

عدم توجه به اصول و مبانی پیشگیرانه مدیریت ادعا در این فاز از سوی متولیان مرتبط می‌باشد.

با توجه به ادعاهای بالفعل حادث شده و تجارب نویسنده در مدیریت ادعا در صنعت احداث کشور خصوصاً نفت و گاز، مهم‌ترین دلایل بروز دعاوی در این مرحله عبارتند از:

- عدم انطباق نتایج امکان‌سنجی (FS)^۲ انجام شده با واقعیات زمان اجرا و لزوم به‌روزرسانی پیش‌فرض‌ها و محاسبات با توجه به شرایط بهنگام
- استفاده از مشاور فاقد صلاحیت کافی در فرایند تهیه اسناد
- عدم انطباق روش اجرایی پروژه با ماهیت پروژه (Turn Key, EPC, PC و ...)
- عدم توجه و تمرکز بر روش‌های تأمین مالی و اتخاذ روش اجرایی متناسب با آن
- تولید مدارک و اسناد فنی مبنا^۳ و پایه‌ای ناکافی یا دارای نقص
- برآورد غیرواقعی از مدت و هزینه انجام کار
- عدم انطباق اسناد مناقصه با روش اجرای پروژه یا تهیه اسناد مناقصه ضعیف
- شفاف نبودن محدوده انجام کار پروژه
- توزیع ناعادلانه ریسک‌های پیمان در اسناد مناقصه

* فاز مناقصه:

• فاصله زمانی قابل‌ملاحظه بین زمان پیش از مناقصه و زمان مناقصه و منقضی شدن برخی پیش‌فرض‌ها یا حاکم شدن شرایط جدید

• عدم ارزیابی یا ارزیابی ضعیف کیفی و کمی اسناد مناقصه

• تخصیص زمان ناکافی برای فرایند ارجاع کار (مناقصه)

• ضعف در فرایند ارزیابی پیمانکاران یا ناکارآمد بودن روش و پارامترهای ارزیابی

• عدم شفاف‌سازی ابهامات موجود در اسناد مناقصه و محدوده انجام کار برای مناقصه‌گران

• عدم امکان ارائه پیشنهاد قیمت مناسب از سوی مناقصه‌گران با توجه به مدت مناقصه، عدم شفافیت

1. Pre-Tender
2. Feasibility Study
3. Initial Data or Basic Package





محدوده، اسناد پایه‌ای ناقص، نقص در برآورد هزینه انجام کار توسط مناقصه گزار و...

- عدم استفاده از مشاورین متخصص حقوق احداث و یا مشاورین دارای صلاحیت در تهیه یا بازنگری اسناد پیمان
- عدم بازدید از محل اجرای پروژه توسط مناقصه‌گران و یا وجود اطلاعات ناکافی از شرایط محل اجرای پروژه
- ارزیابی ضعیف پیشنهادات فنی و مالی ارائه شده از سوی مناقصه‌گران
- انتخاب پیمانکار فاقد صلاحیت کافی یا انتخاب پیمانکار بر اساس قیمت

* فاز پیش قرارداد و قرارداد:

- توزیع ناعادلانه ریسک در پیمان
- اخذ تخفیف‌های نامتعارف از برنده مناقصه
- نگارش غیر شفاف اسناد پیمان و عدم توجه کافی به اصول حقوقی و قراردادی در قرارداد نویسی
- وجود مفاد یا اسناد پیمان متناقض
- عدم توجه به رویه‌های مدیریت تغییرات در پیمان
- عدم توجه به مفاد حل و فصل اختلاف و دعاوی
- عدم شفاف‌سازی تعهدات کارفرما از لحاظ نوع و زمان انجام در قرارداد
- عدم تکمیل اسناد پیمان توسط طرفین قرارداد (مانند برخی پیوست‌های مورد نیاز)
- عدم انطباق اسناد پیش‌قرارداد و قرارداد به دلیل تغییر آگاهانه یا غیرآگاهانه در اسناد قرارداد از سوی کارفرما
- تغییر در شرایط قراردادی (مانند تضامین، روش‌های پرداخت، نرخ تسعیر ارز، ساختار شکست قیمتی و اوزان و...)

* فاز اجرای پروژه:

- تأخیر قابل توجه در ابلاغ و مؤثر شدن پیمان از سوی کارفرما (از تاریخ پیشنهاد قیمت پیمانکار)
- وجود مشکلات مالی کارفرما از لحاظ تأمین اعتبار و تخصیص و یا تأخیر در انجام تعهدات مالی
- استفاده از مشاور فاقد صلاحیت کافی در فاز اجرای پروژه
- وجود معارض در محل‌های اجرای پروژه
- وجود نقص یا اشتباه در برخی اسناد و مدارک فنی مبنا،

پایه و یا تفصیلی در تعهد کارفرما مانند نقص و اشتباه در گزارشات ژئوتکنیک یا عدم وجود اطلاعات تأسیسات زیر زمینی

- تأخیر در ابلاغ مدارک و نقشه‌های در تعهد کارفرما
- تأخیر در انجام تعهدات غیرمالی کارفرما (مانند تحویل مواد و مصالح، تجهیزات، محل‌ها و...)
- تغییر در محدوده و یا نقشه‌های پروژه توسط کارفرما
- بروز تورم غیرمنتظره یا تغییرات نرخ ارز، نرخ تسعیر و...
- تغییر مناسبات سیاسی و بین‌المللی (تحریم‌ها و...)
- تغییر در قوانین و مقررات حین اجرای پروژه یا ابلاغ قوانین جدید (قوانین ثبت سفارش، قوانین بیمه، حقوق و عوارض گمرکی و...)
- عدم آشنایی طرفین پیمان با قوانین و مقررات و شرایط قرارداد و وجود تفاسیر بعضاً اشتباه از سوی طرفین پیمان
- تداخل کاری پیمانکاران مختلف و کاهش راندمان
- ضعف در برنامه‌ریزی پروژه
- وجود دینفعان مختلف در سازمان کارفرما و مدیریت ناصحیح نیازهای ایشان در فرایند اجرای پروژه
- بروز شرایط فورس ماژور
- ارتباطات ضعیف عوامل پروژه (پیمانکار، کارفرما، مشاور و...)
- بروز نقص ناشی از بهره‌برداری نامناسب از کار تحویل شده به کارفرما
- تأخیر در رسیدگی به تاخیرات حادث شده، تغییرات و ادعاهای بالفعل از سوی مشاور و کارفرما
- عدم توافق به موقع روی تاخیرات و ادعاها
- تطویل پروژه به دلایل مختلف

همان گونه که از اهم دلایل بروز دعاوی به شرح فوق مشخص است اکثر دلایل، مرتبط با فازهای پیش از مناقصه، مناقصه تا عقد قرارداد بوده به گونه‌ای که توجه به این دلایل و اتخاذ رویکردهای پیشگیرانه در مراحل مذکور از سوی کارفرما، ریسک حادث شدن دعاوی و منازعات ناشی از آن را در فرایند انجام کار پروژه و پس از عقد قرارداد (به‌عنوان یک فرصت) به حداقل ممکن می‌رساند.

در حین انجام کار پروژه و از بدو شروع نیز می‌توان با مدیریت مؤثر دلایل اصلی بروز دعاوی در موارد قابل کنترل، از بروز آن جلوگیری و یا تبعات ناشی از آن را به حداقل ممکن رسانید.

با توجه به این اصل که ادعا از سوی طرفین پیمان در زمان‌های مختلف و با دلایل مختلف قابل طرح می‌باشد لذا اهم دلایلی که باعث بروز ادعا علیه پیمانکار از سوی کارفرما می‌گردد به شرح زیر می‌باشد:

- تأخیر در ارائه تضامین قراردادی طبق الزامات پیمان (تأخیر در ارائه تضامین، محتوا یا شروط غیرقابل پذیرش از سوی کارفرما در ضمانت‌نامه، نوع تضامین قابل ارائه مانند ضمانت‌نامه ارزی و...)
- عدم رعایت الزامات پیمان (الزامات ایمنی، اجرایی، بیمه، مالی، به کارگماری افراد و...)
- عدم سازماندهی تیم پروژه (ارکان کلیدی پروژه) یا سازماندهی تیم ناکافی یا فاقد صلاحیت کافی
- تهیه مستندات ضعیف برنامه‌ریزی و یا زمان‌بندی نامناسب
- مدیریت پروژه ضعیف و ناکارآمد
- مدیریت نامناسب و ضعیف در فازهای مختلف پروژه خصوصاً فاز اجر
- استفاده از تأمین‌کنندگان و پیمانکاران جزء فاقد صلاحیت کافی
- تأمین مصالح و تجهیزات فاقد کیفیت مورد نظر و از منابع غیرمجاز
- انجام کارهای معیوب یا داری نقص
- ارتباط ضعیف با عوامل مشاور و کارفرما و سایر ذینفعان
- مدیریت مالی نامناسب
- تأخیر در انجام تعهدات قراردادی یا عدم انجام تعهدات و انحراف قابل توجه از برنامه زمان‌بندی مبنا

۴. راهکارهای مؤثر در پیشگیری از دعاوی

۴-۱. اتخاذ روش اجرا و روش تأمین مالی مناسب از سوی کارفرما

روش اجرای پروژه چیست؟

پاسخ به این پرسش به استناد نشریه ۷۱۷ سازمان برنامه و بودجه [۴] (راهنمای انتخاب روش تدارکات پروژه)، بدین شرح می‌باشد:

مقصود از روش انجام پروژه، تعیین روش انجام کارها و خدمات مورد نیاز پروژه (به استثنای تأمین مالی) است در حقیقت روش انجام پروژه، نحوه سازماندهی و ترکیب حوزه‌های خدمت مورد نیاز در چرخه عمر پروژه شامل

مدیریت، طراحی، ساخت، نصب و راه اندازی، بهره‌برداری، نگهداری و برچیدن تأسیسات و تسهیلات پروژه است.

انتخاب روش انجام پروژه، شامل تصمیم‌گیری‌هایی مانند تعیین بسته‌های کاری، تعیین حوزه‌های خدمتی که جداگانه یا توأم با یکدیگر انجام می‌شوند، ترتیب سازمانی نهادهای حاضر در پروژه برای هر بسته کاری، تعیین روش قیمت‌گذاری و پرداخت هر بسته کاری و در نهایت تعیین روش اجرا و واگذاری هر بسته کاری پروژه است.

در نظام فنی و اجرایی کشور [۵]، انتخاب روش اجرای پروژه به همراه روش تأمین مالی، جزو الزامات پدیدآوری طرح‌ها و پروژه‌های سرمایه‌گذاری برشمرده شده است.

لذا تعیین موارد فوق به‌عنوان بخشی از راهبرد تدارکات طرح یا پروژه در ابتدا از سوی کارفرما و میزان انطباق موارد تعیین شده در هر مرحله با ماهیت بسته کاری مرتبط از مصادیق انتخاب روش اجرای مناسب و از اولین اصول در فرایند پیشگیری از دعاوی به‌کاربرده می‌شود.

باشد آنگاه لازم است از اسناد پیمان متناسب با این ترکیب خدمت استفاده نمود.

بدیهی است در صورت استفاده از اسناد پیمان نامتناسب (مثلاً استفاده از نشریه ۴۳۱۱ بجای ۵۴۹۰) شاهد افزایش دعاوی و منازعات در طول اجرای پروژه خواهیم بود.

روش‌های تأمین مالی پیمان چگونه است؟

روش‌های تأمین مالی پروژه، به روش‌هایی گفته می‌شود که به‌وسیله آن‌ها، ساختار، نوع منابع پولی اعم از نقدی و اعتباری، روش بازپرداخت مبالغ استقراضی مورد نیاز پروژه پرداخته شده است. یکی دیگر از راهکارهای پیشگیری از دعاوی تعیین نحوه تأمین منابع مورد نیاز اجرای پروژه توسط کارفرما می‌باشد به‌گونه‌ای که ضمن به‌روزرسانی برآورد منطقی انجام کار پروژه لازم است منابع تأمین مالی و محل تأمین اعتبار بودجه مورد نیاز پروژه را مشخص نماید.

اطمینان از تزریق به‌موقع منابع مالی متناسب با مقادیر برآورد شده واقعی و روش‌های پرداخت قراردادی و امکان انجام به‌موقع تعهدات مالی از سوی کارفرما، خود یکی از مهم‌ترین پارامترها در جلوگیری از دعاوی ناشی از تأخیر در پرداخت‌ها و سایر دعاوی مرتبط با مسائل مالی پروژه خواهد بود.

۴-۲. انتخاب مشاور دارای صلاحیت

انجام مطالعات امکان‌سنجی ضعیف، انجام طراحی‌های





مفهومی^۱، پایه‌ای^۲ و تفصیلی^۳ دارای نقص، تهیه اسناد مبهم و ضعیف مناقصه، ارزیابی نامناسب پیمانکاران، ارائه برآوردهای زمانی و هزینه‌ای ضعیف، ارزیابی نامناسب پیشنهادات فنی و مالی ارائه شده توسط مناقصه‌گران در فرایند ارجاع کار، ارائه پاسخ‌های مبهم و غیر شفاف در جلسات شفاف‌سازی و پرسش و پاسخ‌های زمان مناقصه، عدم اشراف کامل به قوانین حاکم و مجموعه اسناد به استناد تجربه نویسنده، پیمان و ارائه تفاسیر بعضاً غلط از مفاد آن در کنار ضعف در نظارت و مدیریت اجرای پروژه همگی از نتایج انتخاب مشاور فاقد صلاحیت‌های لازم به‌عنوان یکی از ارکان پروژه می‌باشند که در این صورت خود تبدیل به محلی برای منازعات و مناقشات فنی، قراردادی و اجرایی بین مشاور و پیمانکار و افزایش تغییرات^۴ و ادعاها در پروژه و تطویل مسائل حادث شده و بعضاً شکست پروژه خواهد انجامید.

همان‌طور که انتخاب صحیح پیمانکار در فرایند ارجاع کار و ارزیابی‌های صحیح در آن مقطع می‌تواند راهگشا باشد انتخاب مشاور ذیصلاح در مرحله پیش مناقصه تا اجرای پروژه (در صورت لزوم) می‌تواند در دستیابی به نتایج و اهداف مورد انتظار از پروژه مؤثر واقع گردد.

بسیاری از دعاوی لاینحل و منازعات ناشی از آن در فرایند اجرای پروژه اغلب به عدم صلاحیت ارکان اصلی مشاور و کارفرما (به‌عنوان پاسخ دهنده به ادعا و یا مطرح کننده ادعا) مرتبط بوده به‌گونه‌ای که انتخاب مشاور ذیصلاح در هر مقطع از حیات پروژه می‌تواند تا حدود بسیار زیادی از بروز دعاوی بالقوه جلوگیری نموده و یا در صورت وقوع با اتخاذ تصمیم و اقدام به‌موقع، تبعات آن را کاهش و توافق حاصل نماید.

۳-۴. بهبود روش ارزیابی کیفی پیمانکاران

ارزیابی و انتخاب پیمانکاران با صلاحیت اجرایی، یک قسمت مهم از فرایند ساخت در پروژه است، زیرا پیمانکاران از عوامل اصلی تبدیل منابع مصرف شده در پروژه به محصول نهایی به‌حساب می‌آیند. ارزیابی کیفی پیمانکاران عبارت است از ارزیابی خدمات، تجهیزات و توان مالی، مدیریتی و تخصصی پیمانکاران شرکت‌کننده در مناقصات پروژه که توسط تیم ارزیابی موردبررسی قرار می‌گیرد.

یکی از عوامل موفقیت و یا عدم موفقیت در پروژه‌ها

انتخاب پیمانکاران با صلاحیت است. در همین راستا توجه به توانمندی‌های پیمانکاران (شاخص‌های ارزیابی) و اهداف پروژه (عوامل موفقیت پروژه) به‌صورت هم‌زمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. سازمان پروژه تلاش می‌کند تا با انتخاب و هدایت پیمانکاران با صلاحیت، پروژه‌های خود را در چارچوب سه شاخص کلیدی پروژه یعنی هزینه، زمان و کیفیت، مطابق با اهداف تعریف شده به پایان رساند.

با توجه به اهمیت این موضوع، دستورالعمل ارزشیابی پیمانکاران از سوی سازمان برنامه و بودجه و به‌تبع آن صنعت نفت برای استفاده در مراحل مختلف فرایند ارجاع کار یا در فرایند انجام کار پروژه ابلاغ گردیده است. (به‌طور مثال نشریه ۵۴۹۰ سازمان برنامه و بودجه [۶]) که به‌زعم نگارنده بهتر است با الگوبرداری از تجارب موفق و سیستم‌های نوین ارزیابی و پارامترهای ارزیابی مؤثر و متناسب با ماهیت پروژه و روش اجرای آن، این رویه‌ها مورد بازنگری قرار گیرند.

در حال حاضر به دو دلیل اصلی زیر خروجی ارزیابی کیفی پیمانکاران می‌تواند با عملکرد ایشان در فضای واقعی انجام کار پروژه منطبق نبوده و موجب رضایت ذینفعان اصلی خصوصاً کارفرما واقع نگردد:

الف) سیستم ارزشیابی نامناسب

ب) انجام ارزیابی ناقص یا ارزیابی با داده‌های غیرواقعی
انتخاب پیمانکار فاقد صلاحیت نیز می‌تواند به افزایش دعاوی و منازعات ناشی از آن منجر گردد و برعکس آن ارزشیابی اثربخش پیمانکاران به‌عنوان یک راهکار پیشگیری از دعاوی می‌تواند مدنظر کارفرمایان قرار گیرد.

۴-۴. تهیه اسناد مناقصه دقیق با محدوده کاری شفاف با توزیع ریسک عادلانه

اسناد مناقصه از اصلی‌ترین اجزا یک مناقصه اصولی و درست به شمار می‌رود. در هر مناقصه‌ای که به اجرا گذاشته می‌شود؛ اسناد مناقصه مخصوص به آن مناقصه قرار دارد و بر همین اساس هم فرایندهای آن اجرا می‌شود. در یک مناقصه که توسط سازمان دولتی یا خصوصی برای واگذاری کارها انجام می‌شود؛ دو طرف معامله یعنی مناقصه‌گزار و مناقصه‌گر قرار دارند که اسناد مناقصه از سوی مناقصه‌گزار تهیه می‌شود.

شفاف‌سازی اسناد مناقصه، محدوده انجام کار پروژه و

1. Conceptual Design
2. Basic Design
3. Detail Design
4. Changes

رفع ابهامات پیمانکاران قطعاً از بروز بسیاری از دعاوی آتی جلوگیری خواهد نمود.

رعایت توازن بین سه ضلع اصلی مثلث پروژه یعنی زمان، هزینه و کیفیت در اسناد مذکور نیز می‌تواند به‌عنوان یکی از راهکارهای پیشگیرانه نیز مؤثر واقع گردد به‌طور مثال عدم بروز رسانی هزینه برآورد شده انجام کار در زمان مناقصه در انطباق با مشخصات فنی و محدوده کاری موردنظر در کنار پیش‌بینی زمان غیرواقعی انجام کارها می‌تواند به یکی از پرچالش‌ترین موضوعات و دعاوی فاز اجرای پروژه تبدیل گردد؛ زیرا در زمان مناقصه، مناقصه‌گر صرفاً محدود به انجام کار طی مدت مندرج در اسناد پیمان بوده و در اغلب اوقات برآورد هزینه انجام کار پروژه به‌صورت غیر واقعی نیز می‌تواند باعث انحراف مبالغ پیشنهادی مناقصه‌گران و اتخاذ تصمیمات ناصحیح در ارزیابی و انتخاب پیمانکار اصلاح گردد و این عدم توازن صرفاً به افزایش دعاوی از سوی برنده مناقصه در فاز اجرایی پروژه منجر خواهد گردید.

یکی از مدارک بسیار مهم در فرایند مناقصه، صورت‌جلسات شفاف‌سازی و همچنین مدرک پرسش (ابهامات مناقصه‌گران) و پاسخ‌های مناقصه‌گزار (شفاف‌سازی) می‌باشد که معمولاً باهدف یکسان‌سازی محدوده انجام کار پروژه و ارائه پیشنهاد قیمت توسط مناقصه‌گران با پیش‌فرض‌ها و درک یکسان از الزامات و محدوده کار استفاده می‌گردد.

۴-۵. استفاده از رویه‌های مدیریت ریسک^۱ در کلیه فازها

پیاده‌سازی رویه‌های مدیریت ریسک پروژه و شناسایی ریسک‌های بالقوه خصوصاً ریسک‌های مرتبط با تغییرات و ادعاها در پیمان هم به‌عنوان یکی دیگر از راهکارهای اثربخش پیشگیری از دعاوی مطرح می‌باشد.

شناسایی ریسک‌های با قابلیت وقوع و اثر بالا و لحاظ نمودن تاثیر هزینه‌ای ریسک‌های مذکور بر مبلغ پیمان، ضمن واقع‌بینانه نمودن شرایط، از بروز بسیاری از دعاوی بالقوه پیشگیری خواهد نمود. متأسفانه اغلب کارفرمایان به‌جای استفاده از قیمت‌های واقع‌بینانه انجام کار، بر کاهش قیمت پیشنهادی تأکید داشته که باعث می‌گردد پیمانکار برای جبران اختلاف قیمت‌ها با هزینه‌های واقعی به طرح دعاوی مختلف متوسل گردد.

شناسایی ریسک‌های واقع‌بینانه در فازهای مختلف پروژه،

برنامه‌ریزی اقدامات مرتبط باهدف حذف ریسک یا کاهش اثرات و تبعات ریسک بسیار کارآمد بوده و می‌تواند منجر به اتخاذ تمهیداتی پیشگیرانه در مراحل مختلف اجرای پروژه خصوصاً فرایند مناقصه تا قرارداد گردد. به‌طور مثال باوجود ریسک با احتمال وقوع بالای افزایش تورم، پیش‌بینی رویه‌های تعدیل مبلغ پیمان در قرارداد، خود یک راهکار پیشگیرانه می‌باشد. بدیهی است که در سمت مقابل و در صورت عدم پیش‌بینی تعدیل در شرایط تورمی می‌تواند باعث افزایش طرح ادعاهای مالی از سوی پیمانکار گردد.

توزیع عادلانه ریسک‌های پیمانی بین طرفین پیمان خود از راهکارهای پیشگیرانه محسوب گردیده و قطعاً باعث کاهش دعاوی خصوصاً از سوی پیمانکار خواهد گردید.

متأسفانه در اسناد همسان پیمان منتشر شده از سوی سازمان برنامه و بودجه و وزارت نفت نیز به‌مقوله توزیع عادلانه ریسک‌ها به‌طور مناسب پرداخته نشده است و به دلیل توزیع نامناسب یا وجود تفاسیر مختلف، پیمان‌های همسان نیز خود محلی برای طرح دعاوی مختلف بوده‌اند.

لازم به ذکر است ویرایش اخیر پیمان EPC صنعتی ابلاغ شده از سوی سازمان برنامه و بودجه کشور (طی بخشنامه شماره ۱۴۰۲/۱۱۴۶۵۰ مورخ ۱۴۰۲/۰۳/۰۹) موافقت‌نامه، شرایط عمومی، شرایط خصوصی و پیوست‌های پیمان‌های EPC برای کارهای صنعتی دارای اصلاحات قابل ملاحظه و نسبتاً مناسبی از توزیع عادلانه ریسک‌ها نسبت به ویرایش‌های قبلی و اسناد همسان موجود می‌باشد که باز هم به‌زعم نگارنده دارای نقایصی است که در صورت اصلاح آن‌ها می‌تواند در پیشگیری‌های آتی از دعاوی بالفعل صنعت احداث مؤثر واقع گردد.

۴-۶. پیش‌بینی رویه مدیریت تغییرات و ادعاها در پیمان

بروز تغییرات در پروژه با توجه پیچیدگی پروژه و پویایی محیط پیرامون آن و همچنین تغییر پیش‌فرض‌ها و مبناهای پیمان^۲ در طول چرخه حیات پروژه، امری قطعی و اجتناب‌ناپذیر بوده و لازم است برای مدیریت اثربخش تغییرات حادث شده رویه مشخصی در قرارداد پیش‌بینی گردد.

با توجه به اینکه بروز تغییر در بدو شناسایی و طرح، خود از جنس ادعاست که در صورت توافق طرفین روی ماهیت تغییر و تبعات ناشی از آن می‌تواند در فرایند مدیریت تغییرات

1. Risk Management
2. Contract Basis



پروژه پیگیری گردد. لذا پیش‌بینی رویه مدیریت تغییر در پیمان، خود یکی از روش‌ها و ابزارهای پیشگیرانه در فرایند مدیریت ادعا خواهد بود به‌گونه‌ای که با تعریف آن، ادعاهای توافق نشده (حل و فصل نشده) به حداقل ممکن رسیده و راهکار دستیابی به توافق روی تغییر شناسایی شده در فرایند مدیریت تغییرات پیگیری و تبدیل به سند دستور تغییر کار گردد. در صورتی که تغییرات قراردادی درست مدیریت نشود می‌تواند منشأ پروژه اختلافات و شروع افزایش هزینه‌های قراردادی طرفین قرارداد باشد.

تغییر از رویکرد شرایط عمومی پیمان‌ها و تعاریف ارائه شده در آن‌ها (مانند شرایط عمومی ذیل نشریه ۴۳۱۱ و ۵۴۹۰ سازمان برنامه و بودجه) عموماً به تغییر در طراحی‌ها، تغییر در مدت، تغییر در مبلغ، تغییر در قوانین و مقررات، تغییر در مقادیر و مشخصات کار پیمان اطلاق گردیده که مفادی را نیز به خود اختصاص داده‌اند. در حالت کلی تغییرات حادث شده در طول اجرای پروژه می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- تغییر در طراحی و مهندسی
- تغییر در محدوده کار قابل انجام
- تغییر در مقادیر کارها و انجام
- تغییر در مشخصات فنی
- تغییر در شرایط و روش‌های کاری
- تغییر در کیفیت
- تغییر در توالی انجام فعالیت‌ها
- تغییر در مدت پیش‌بینی شده انجام کار
- تغییر در تأمین‌کنندگان
- تغییر در شرایط سیاسی و اقتصادی
- تغییر در الزامات و پیش‌فرض‌های پیمان
- تغییر در قوانین و مقررات

و بسیاری دیگر از انواع تغییرات بالقوه که ممکن است در طول چرخه حیات پروژه ایجاد و تأثیر مستقیم روی زمان‌های تعهد شده و هزینه پروژه داشته باشد.

۷-۴. پیش‌بینی رویه حل اختلاف مناسب

بروز اختلاف بین طرفین قرارداد غیرقابل اجتناب بوده اما نحوه رسیدگی و حل و فصل آن حائز اهمیت است. در دعاوی پیمانکاری نیز مانند سایر دعاوی این پرسش مطرح می‌شود

که اختلاف باید در کدام مرجع و با چه مکانیزمی حل و فصل شود؟

هر قراردادی که منعقد می‌شود یا هر کسب و کاری که متولد می‌شود، از بروز اختلاف مصون نیست و هرچه قدر طرفین قرارداد بکوشند تا از اختلافات احتمالی در امان بمانند باز ممکن است که اختلافات مهم و بزرگی دامن‌گیرشان شود؛ به همین جهت پیش‌بینی بند مربوط به شیوه و مکانیزم حل و فصل اختلاف در قرارداد اهمیت بسیار زیادی دارد. اگر اشخاص (حقیقی و حقوقی) هنگام انعقاد قرارداد با در نظر گرفتن چنین احتمالی در قراردادهایی که منعقد می‌نمایند شیوه مناسب حل و فصل اختلاف را انتخاب کنند در هنگام بروز اختلاف از تفسیرهای متفاوت در این خصوص نیز جلوگیری می‌شود.

در موضوع ادعا و شناسایی تغییر، در صورت عدم کسب توافق طرفین پیمان در هر مرحله لازم است کار به فرایند حل اختلاف ارجاع گردد. لذا پیش‌بینی سازوکار مناسب در پیمان برای حل و فصل دعاوی حادث شده، خود یکی از اقدامات پیشگیرانه در راستای افزایش احتمال حل و فصل دعاوی و کاهش منازعات و تبعات منفی ناشی از آن خواهد بود.

انواع روش‌های حل اختلاف در شرایط عمومی پیمان‌های همسان و حقوق ایران و نقاط ضعف و قوت آن‌ها، به تفصیل در فرایند حل و فصل دعاوی این بخش مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

۴-۸. بهره‌گیری از مشاورین مجرب در حوزه حقوق صنعت احداث^۱ و دعاوی مرتبط

یکی از عارضه‌های موجود در حوزه مدیریت پیمان و ادعاها در طرح‌ها و پروژه‌ها، عدم بهره‌گیری مناسب از متخصصین مجرب در این حوزه می‌باشد. عارضه مهم‌تر، فقدان متخصص مجرب در این حوزه در سطح کشور می‌باشد.

با توجه به تعدد اسناد همسان پیمان مختلف، تعدد تصویب‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها، قوانین و مقررات عمومی، تغییرات مکرر در قوانین و مقررات و بخشنامه‌ها از مبادی مختلف، وجود تفاسیر بعضاً متناقض و استفسارات مبهم، عدم اشراف کامل متخصصین حقوق عمومی به موضوعات حقوق صنعت احداث و بسیاری از دلایل دیگر، نیاز به مشاور یا شخص ذیصلاح در این حوزه به‌شدت احساس گردیده و فقدان متخصص خود به ریشه‌ای‌ترین عارضه در این فرایند

1. Construction Law

بدل گردیده است.

طرح هر گونه ادعا در فرایندهای اجرای پروژه یا در صورت عدم ارائه پاسخ‌های شفاف به پرسش‌ها یا عدم شفاف‌سازی مناسب از سوی مناقصه‌گزار یا مشاوران، خود می‌تواند به منبعی برای شناسایی ادعاها از سوی پیمانکاران تبدیل گردد.

لذا توصیه می‌گردد شفاف‌سازی‌ها باهدف یک اقدام اثربخش پیشگیرانه و به دور از هر گونه ابهام، مدنظر طرفین (مناقصه‌گر و مناقصه‌گزار) قرار گرفته و لازم است مطرح‌کننده پرسش و پاسخ دهنده ضمن شناخت کامل از اسناد مناقصه و قوانین بالادستی در صورت لزوم، نسبت به شفاف‌سازی و هر گونه اقدام اصلاحی روی اسناد مناقصه در صورت لزوم اقدام نمایند.

لازم به ذکر است کلیه شفاف‌سازی‌ها و توافقات انجام شده در فرایند مناقصه، به‌عنوان پیش‌فرض پیشنهاد قیمت مناقصه‌گران و به‌عنوان یکی از اسناد اولویت‌دار مناقصه، از اهمیت به‌سزایی در فرایند اجرای کار برخوردار خواهند بود. لذا مستندسازی، یکپارچه‌سازی، رسمی‌سازی توافقات و صورت‌جلسات (طی الحاقیه‌های مختلف در فرایند مناقصه) و استفاده از اسناد مذکور به‌عنوان یکی از اسناد اولویت‌دار پیمان (برای برنده مناقصه) لازم است مدنظر قرار گیرد.

۴-۱۰. تعریف منطقی و صحیح ساختار شکست هزینه پروژه (CBS)^۱ در مناقصه و قرارداد

شکست مبلغ کل پیمان به ساختار شکست کار پروژه (WBS)^۲ و تعیین سهم قیمتی هر یک از سطوح پروژه (به‌طور مثال سهم قیمتی فازهای اصلی مهندسی، تدارک و تأمین، اجرا و تقسیم‌بندی به سطوح زیرمجموعه) و درنهایت تعیین سهم قیمتی آخرین سطح فعالیت‌های اصلی و عمده پروژه، ایجادکننده سندی بسیار مهم در پیمان‌ها (به استناد شرایط عمومی پیمان همسان جدید EPC صنعتی سازمان برنامه و بودجه) بنام ساختار شکست قیمتی یا هزینه‌ای پروژه بوده که به همراه روش‌های پرداخت قراردادی، تعیین‌کننده مبالغ صورت وضعیت‌ها و ملاک پرداخت به پیمانکار خواهد بود.

شکست اصولی و منطقی مبلغ پیمان و تعیین سهم یک از سطوح محدوده کار پروژه در انطباق با هزینه‌های واقعی (ارزش واقعی) بسته کاری یا فعالیت مورد نظر، از اهمیت به‌سزایی در مدیریت هزینه‌ها و پیشگیری از دعاوی مالی حین اجرای پروژه برخوردار می‌باشد.

با توجه به محیط متلاطم کنونی در عرضه جهانی و داخلی و تأثیرپذیری مستقیم پروژه‌ها از عوامل متعدد در چرخه حیات خود، لازم است مسأله فقدان متخصص در این حوزه از سوی متولیان این امر مدنظر قرار گرفته و ضمن شناخت صلاحیت‌ها و شرایط احراز ایشان، نسبت به تعریف و ایجاد رشته (های) تخصصی آکادمیک و یا اتخاذ سایر راهکارها باهدف تربیت متخصص در این حوزه اقدام گردد.

مشاور مورد نظر می‌تواند به مدیران عامل و مدیران پروژه و حتی مدیران حقوقی شرکت‌ها اطمینان خاطر دهد که کلیه ادعاها مطرح شده قابل اثبات خواهد بود و همواره پرقدرت در جلسات حاضر می‌شوند.

مشاوران متخصص در این زمینه به‌عنوان یک بازوی پرقدرت برای مدیران پروژه و مدیران عامل می‌باشند که بتوانند تصمیمات راهبردی مناسبی را برای برخورد با کارفرمایان یا پیمانکاران انتخاب نمایند.

در بسیاری از موارد شاهد این بودیم که امکان حصول توافق در زمان‌های ابتدایی بوده و متأسفانه به دلیل بهره بردن از مشاوران غیرمتخصص یا عدم بهره‌گیری از مشاور، فرصت از میان رفته و در نهایت پرونده با شکست رو به رو شده است استفاده از مشاور مجرب از ابتدای تعریف طرح یا پروژه و در طول چرخه حیات آن (هم در نقش مطرح‌کننده و هم در نقش پاسخ دهنده ادعا) توصیه گردیده و پیشنهاد نگارنده، در نظر گرفتن جایگاه خاص در ساختار سازمانی پروژه یا سازمان برای این مهم می‌باشد.

لذا با توجه به تجارب و تخصص ایشان در فرایند مدیریت ادعا، به‌کارگیری آن از ابتدای چرخه حیات پروژه، می‌تواند یکی از بهترین راه‌حل‌ها باهدف پیشگیری از دعاوی تلقی گردد.

۴-۹. اهمیت شفاف‌سازی‌های زمان مناقصه

شفاف‌سازی‌های فرایند مناقصه، یکی از مهم‌ترین اسناد فرایند مناقصه بوده و باهدف رفع هر گونه ابهام مناقصه‌گران و امکان ارائه پیشنهاد قیمت متوازن از سوی ایشان، لازم است مدنظر مناقصه‌گزار قرار گیرد.

فرایند شفاف‌سازی به همراه نوع پرسش‌ها و پاسخ‌های مطرح شده به‌زعم نگارنده خود می‌تواند اقدامی پیشگیرانه در

1. Construction Law
2. Conceptual Design





عدم مدیریت صحیح ساختار شکست هزینه‌ای پروژه در کنار روش‌های پرداخت قراردادی برای فازهای مختلف پروژه از سوی مناقصه‌گزار یا کارفرما باعث شدن ادعاهای مختلف مالی در طول اجرای کار گردیده و متأسفانه بعضی باعث توقف و شکست طرح‌ها و پروژه نیز گردیده است.

به‌طور مثال اختصاص مبالغ غیرواقعی (بالتر از مبالغ واقعی موردنیاز یا بسیار کمتر از آن) به برخی بسته‌های کاری موردنظر باعث دریافت مبالغ بیشتر از ارزش واقعی کار انجام شده و یا برعکس توسط پیمانکار گردیده و باعث بروز تبعات مالی یا مرتبط با پیشرفت پروژه در ادامه خواهد گردید.

لذا ساختار شکست هزینه‌ای پروژه به‌عنوان یکی از اسناد کلیدی پیمان و در هر فاز با توجه به ارزش واقعی و مورد نیاز آن بخش از کار (تحويل شدنی‌ها) و در صورت لزوم با ارائه آنالیز قیمتی، مقادیر و مشخصات کلی محدوده کاری مورد نظر تهیه گردیده و این مدرک در کنار روش‌های پرداخت متناسب با فاز مورد نظر، به ابزاری برای مدیریت صحیح جریان مالی و نقدینگی پروژه در راستای دستیابی به پیشرفت متناسب و همچنین پیشگیری از دعاوی مالی آتی تبدیل گردد.

۵. نتیجه‌گیری

با توجه به برنامه‌های توسعه‌ای بلندمدت کشور خصوصاً در صنعت گاز و لزوم تسریع در پیشبرد طرح‌ها و پروژه‌های مرتبط در این حوزه خصوصاً استخراج، فرآوری و انتقال برای گاز طبیعی و کلیه میعانات و محصولات جانبی آن و با توجه به شرایط تحریمی کشور و وجود منابع گازی عظیم مشترک، لزوم استفاده از ظرفیت‌های ساخت و احداث داخلی با تکیه بر دانش فنی و متخصصان داخلی گریزناپذیر می‌باشد که خود به‌عنوان یک فرصت ارتقای دانش بومی نیز قلمداد می‌گردد. در کنار آن یکی از تهدیدات و ریسک‌های موجود، توقف طرح‌ها و پروژه‌ها به دلیل عدم اتخاذ راهکارهای پیشگیرانه از بروز دعاوی و یا عدم پیش‌بینی اقدام متناسب در راستای حل و فصل دعاوی بالفعل در پیمان‌های آتی صنعت گاز کشور می‌باشد که این موضوع طی چند سال اخیر به یکی از پرچالش‌ترین موضوعات در عرصه مدیریت طرح‌ها و پروژه‌های کشور در سایر حوزه‌ها تبدیل گردیده که بعضاً به دلیل تطویل موضوع و یا لاینحل ماندن آن، باعث هدر رفت سرمایه‌های ملی و یا خارج شدن طرح‌ها از توجیه اقتصادی اولیه خود گردیده است.

لذا در این مقاله سعی گردید ضمن شناخت عوامل مؤثر

در بروز ادعا در پیمان‌های موجود کشور در سایر حوزه‌ها، اقدامات پیشگیرانه از زمان پیدایش و تعریف طرح‌ها و پروژه‌ها تبیین و مدنظر کارفرمایان و تصمیم‌گیرندگان صنعت گاز کشور به‌عنوان درس آموخته قرار گیرد تا از عارضه‌هایی مشابه در پیمان‌های صنعت گاز پیشگیری و این صنعت در مسیر توسعه در کوتاه‌ترین زمان ممکن حرکت نماید.

مراجع:

- [۱]. استاندارد PMBOK (ویرایش ششم) سال ۲۰۱۷.
- [۲]. فرهنگ واژگان نظام فنی و اجرایی کشور - سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور ۱۳۸۳.
- [۳]. شرایط عمومی پیمان‌های EPC صنعتی - سازمان برنامه و بودجه (بخشنامه شماره ۱۴۰۲/۱۱۴۶۵۰ مورخ ۱۴۰۲/۰۳/۰۹).
- [۴]. نشریه ۷۱۷ سازمان برنامه و بودجه - راهنمای انتخاب روش تدارکات پروژه سال ۱۳۹۵.
- [۵]. قانون نظام فنی و اجرایی کشور مصوب ۱۳۸۵/۰۱/۲۰ هیئت وزیران.
- [۶]. نشریه ۵۴۹۰ سازمان برنامه و بودجه - سال ۱۳۸۱.

Claim Prevention Solutions in Gas Industry Contracts

Mohammad Ali Rajabi*¹

1. Claim Manager, Oil & Design Construction Company, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

APPLIED ARTICLE

Article History:

Received: 11 November 2023

Revised: 13 December 2023

Accepted: 28 December 2023

Keywords:

Claim management

Claims prevention

Contract risks

ABSTRACT

In the current sanctions situation and due to the departure of many well-known western companies from the country, the development process of the gas industry will require the participation and diligence of domestic specialists, suppliers and contractors more than before. That it is necessary to examine their obstacles and problems in similar plans and projects in the country and consider them as a lesson learned and with the aim of not reinventing the wheel in the future contracts of the country's gas industry.

One of the reasons for the stoppage or failure of many plans and projects in the country, especially in the field of oil and energy, is the unresolved or prolongation of claims raised by domestic suppliers and contractors, such as the failure to take preventive measures or the failure to resolve claims. In the short term, it has caused a delay in the fruition of the plans or their suspension and the waste of treasury resources and damage to the parties to the agreement.

In this article, while knowing the main processes of claims management, we will examine preventive solutions in this field that can be used in gas industry projects.

DOR: 20.1001.1.25885251.1402.00.00

How to cite this article

A. Radjabi, Claim Prevention Solutions in Gas Industry Contracts. *Iranian Journal of Gas Engineering*. 2023; 10(2): 69-79. (https://www.ijge.irangi.org/article_712579.html)

* Corresponding Author.

E-mail address: ali_radjabi@mail.com, (A. Radjabi).

Available online 31 December 2023

25885-5251/© 2023 The Authors. Published by Iranian Gas Institute.

This is an open access article under the CC BY license. (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)

