



## RISK DOCTOR BRIEFING

### مدیریت ریسک ادعاهای قرارداد



© May 2016, Kate Boothroyd CFIRM

kateboothroyd@kbriskconsulting.com

بسیاری از سازمان‌ها در صنعت ساخت (Construction) می‌خواهند بدانند چگونه می‌توانند ریسک ادعاهای پیمانکار در مرحله اجرای پروژه پس از امضای قرارداد و شروع کار در سایت را کمینه سازند. از آن جایی که این موضوع مهم است بهتر است روی کنترل ادعاها از مراحل ابتدایی تمرکز کنیم. چطور می‌توانیم ریسک‌های ادعاها را به طور اثربخش مدیریت کنیم؟

عموما ادعاها و مشاجرات زمانی که استراتژی نامناسبی برای قرارداد انتخاب شده یا جایی که ریسک‌ها به طور شفاف تخصیص داده نشده‌اند شکل می‌گیرند. متأسفانه انتقال ریسک اغلب در نظر گرفته نمی‌شود یا به شکل اثربخشی اجرا نمی‌شود.

همه پروژه‌ها درجه‌ای از ریسک را شامل می‌شوند و یک سازمان نمی‌تواند همه آن ریسک‌ها را خودش به شکلی اثربخش مدیریت نماید. در این حالت ممکن است سازمان از پیمانکار بخواهد مدیریت تعدادی از ریسک‌ها را به جای آنها بپذیرد. گرچه فرستادن ریسک برای پیمانکار همیشه کار درستی نیست و در اغلب موارد پیمانکارها حتی اگر یک ریسک را به عهده بگیرند هم نمی‌توانند خسارت آن را به شکل مناسبی رفع کنند.

مدیریت ریسک اثربخش باید از مرحله مهندسی مفهومی، پیش از اینکه قرارداد مجوز بگیرد و پیش از اینکه پیمانکار انتخاب شود شروع شود. کارفرما باید به وضوح بداند واقعا چه می‌خواهد، چه چیزی برایش مهم است و چرا این پروژه مورد نیاز است. او باید بتواند اهداف روشن و واضحی که ریسک‌ها بتوانند با توجه به آنها شناسایی و ارزیابی شوند را تعیین و به وضوح بیان کند.

وقتی که ریسک‌های واقعی شناسایی و رتبه‌بندی شدند می‌توانیم برای نحوه مدیریت آنها تصمیم بگیریم. زمانی که داریم درباره فرستادن یک ریسک به زمین پیمانکار فکر می‌کنیم باید پرسش‌های زیر را در نظر بگیریم:

- این ریسک به بهترین شکل توسط کسی دیگر مدیریت می‌شود یا بهتر است آن را در سازمان خودمان نگه داریم؟
- آیا این پیمانکار قابلیت مدیریت این ریسک به جای ما را دارد؟
- آیا باید در صورتی که این ریسک روی دهد، مسوولیت تاثیر آن به پیمانکار منتقل شود؟
- آیا پیمانکار به طور وضوح از ریسکی که از او خواسته شده تا بپذیرد مطلع شده است؟
- آیا به پیمانکار پرداخت منصفانه‌ای برای پذیرفتن ریسک به جای ما می‌شود؟
- آیا استراتژی قرارداد انتخابی به طور اثربخش ریسک را منتقل می‌کند؟
- آیا قرارداد به وضوح مشخص می‌سازد چه کسی مسوول مدیریت ریسک است و چه کسی تاثیر آن را می‌پذیرد؟

اغلب کارفرما از پیمانکارها می‌خواهد ریسک‌های او را به عهده بگیرند بدون اینکه به آنها پرداخت مناسبی برای این کار شود و بدون اعتقادی اثبات شده مبنی بر اینکه پیمانکار توانایی بهتری برای مدیریت آنها دارد. اما همواره کمترین قیمت پیشنهادی بهترین نیست و این نوع نگاه به قرارداد منجر به مشاجرات و ادعاها می‌شود، چرا که پایین ترین پیشنهاد معمولا شامل قیمت معقولی برای ریسک نمی‌باشد.

امروزه برخی پیمانکارها دارند انواع متفاوتی از قرارداد مانند مشارکت که در آن امکان تقسیم ضرر خطراتی که روی می‌دهند و سود فرصت‌های که تسخیر می‌شوند وجود دارد را انتخاب می‌کنند تا بهتر بتوانند انتقال ریسک را مدیریت نمایند. هر نوعی از قرارداد که استفاده شود فکر کردن دقیق درباره انتقال ریسک‌ها به پیمانکار ضروری است، چرا که اگر آن را اشتباه انجام دهیم قطعا میزان ادعاها افزایش خواهد داشت.

بهترین روش کاهش ریسک ادعاها در نظر گرفتن آنها در مراحل نخستین است. با پیگیری پرسش‌هایی که اینجا مطرح شد، سازمان‌ها به خودشان و پیمانکارانشان بیشترین شانس را برای تحویل پروژه‌های موفق بدون ادعاهای غیر ضروری می‌دهند.