

SKUTECZNE ZARZĄDZANIE ROSZCZENIAMI W BUDOWNICTWIE

Marek WIRKUS*, Roman TRZCIŃSKI

Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, ul. Narutowicza 11/12, Gdańsk

Streszczenie: W publikacji zaprezentowano kluczowe zagadnienia zarządzania roszczeniami w budownictwie. Przedstawiono cele, rodzaje oraz strategię gospodarki roszczeniowej przedsiębiorstw. Opisano koncepcję metodyki dostosowanej do obecnych warunków gospodarczych w obszarze zarządzania roszczeniami. Przedstawiono wyniki badań oraz efekty pilotażowych czynności wdrożeniowych metodyki CM w spółce budowlanej o średniej wielkości zatrudnienia.

Słowa kluczowe: zarządzanie roszczeniami, budownictwo, Claim Management.

1. Wprowadzenie

Obecnie zakończenie projektu sukcesem w budownictwie staje się coraz trudniejsze. Złożoność prac na placach budów, konieczność stosowania wymagających, specjalistycznych technologii robót budowlanych, nierytmicznie zasilany budżet, oraz stale skracany czas realizacji projektu utrudniają jego realizację. Silna konkurencja wywiera presję współzawodnictwa przyczyniając się pośrednio do spadku zysków, wymuszając stosowanie niskich, przetargowych (graniczących z opłacalnością) marż. W skutek czego, przedsiębiorcy budowlani są obecnie zmuszeni do tworzenia ofert w których kalkulują swoje koszty w pobliżu granicznych (minimalnych) wartości oraz zmuszeni są do sięgania po nadwątlone rezerwy. W niektórych przypadkach trzeba liczyć się z niebezpieczeństwem zaistnienia konieczności dopłaty do realizowanego przedsięwzięcia, aby nie wypaść z rynku. W efekcie prowadzi to do stawiania większego nacisku na stosowanie metod zarządzania biznesowego w realizacji zleceń. Od kilku lat wykrystalizował się pogląd, że poprawa efektywności, może być uzyskana nie tylko przez doskonalenie procesu produkcyjnego i samego produktu, ale również przez wykorzystanie zaburzeń oraz niepełnego sprecyzowania kontraktowych warunków w projekcie. Zwykle, klient ma własne odrębne potrzeby oraz dodatkowe oczekiwania, które oznajmia w początkowych etapach realizacji projektu. Pociąga to za sobą zmiany treści umowy oraz zwiększenie zakresu świadczonych usług. Zamawiający musi wówczas liczyć się z faktem, że zapłaci dodatkowe należności (ang. *claims*), ponieważ te zmiany ustaleń kontraktu

powodują powstanie nieprzewidywalnych wcześniej kosztów, które poniesie wykonawca, jak również mogą one generować opóźnienia w realizacji harmonogramu. Jednakże konsekwencje wynikające z naliczenia dodatkowych kosztów wywołanych zmianą dotyczącą dostaw oraz świadczenia usług w umowie, niechętnie są akceptowane przez zlecającego te prace inwestora. Inwestor z reguły nie chce za nie płacić. Jednakże dzięki aktywnemu wykorzystaniu tychże należności kierownictwo projektu uzyskuje pomoc finansową, która jest dodatkowym wsparciem ekonomicznym projektu. Trzeba więc zadbać o to, aby korzyści tych nie utracić. Jest to powód rosnącego zainteresowania w budownictwie zarządzaniem roszczeniami, które z powodzeniem wykorzystuje jego wypracowane formy. Zdeterminowane zarządzanie roszczeniami w biznesie projektu jest konieczne i działa w połączeniu z zoptymalizowanym zarządzaniem zmianami. Zarządzanie zmianami w zakresie zarządzania zmianą kosztów, albo harmonogramu w projekcie, często decyduje o jego sukcesie lub porażce. Dlatego też wczesne wykrycie zmian w odniesieniu do zagadnień technicznych i handlowych, jest niezbędne do ukierunkowania działań w zarządzaniu nimi. Publikacja ta ujmuje kwestie obsługi roszczeń przez odpowiednie kierowanie zaleceniami i procedurami w zarządzaniu tokiem projektu. Ich głównym celem jest całkowite wykorzystanie wszystkich możliwych żądań oraz szans w rozpatrywanym projekcie i w rezultacie zapewnienie ukończenia sukcesem jego realizacji.

Opracowanie jest podzielone na cztery części: pierwsza część definiująca zagadnienia mówi o podstawach konfigurowania zmian i roszczeń, czym dla

* Autor odpowiedzialny za korespondencję. E-mail: mwir@zie.pg.gda

wykonawcy projektu jest zarządzanie roszczeniami oraz określa jak może być wykorzystywane zarządzanie roszczeniami w biznesie projektu. Druga część przedstawia potencjał, który można osiągnąć przez stosowanie metodyki działań zarządzania zmianami i roszczeniami oraz fazowy model toku postępowania. Działania wdrożeniowe gospodarki roszczeniami w przedsiębiorstwie oraz korzyści wynikające z analizy przypadków roszczeń w badanych przedsiębiorstwach opisuje część trzecia opracowania. Wreszcie w podsumowaniu przedstawione zostaną efekty badawczo-wdrożeniowe oraz rola najważniejszych zagadnień w ich uzyskaniu ujęte w postaci wniosków końcowych.

2. Definiowanie zarządzania roszczeniami (ang. *Claim Management*)

Trudno znaleźć powszechnie akceptowaną definicję dla terminu jakim jest „zarządzanie roszczeniami”. Jak dotąd nie wypracowano jednolitej treści określenia dla „Claim Management”, pomocne w zrozumieniu tego pojęcia może okazać się porównanie dwóch koncepcji w tabeli 1.

Tab. 1. Koncepcje terminu: „zarządzanie roszczeniami” (Halbleib, 2000)

Źródło	Określenie pojęcie „Claim Mangement”
Franke/ Keese / Rohrmann 1994	(...) „Zarządzanie roszczeniami ... jest narzędziem do przeforsowania lub odparcia dodatkowych żądań...”
Schulte/Stumme 1998	(..) „Strategia zarządzania żądaniami oparta jest o harmonogram i negocjacje do sprawiedliwego potraktowania oraz udokumentowania wzajemnych roszczeń i żądań wynikających z zakłóceń z nieodpowiednich umownych regulacji w trakcie realizacji umowy”

Natomiast w tabeli 2 podjęto próbę określenia angielskiego wyrazu „claims”, na podstawie porównania niektórych z istniejących poglądów oraz koncepcji określenia jej treści, aby stała się bardziej przejrzysta do zrozumienia.

Wyróżniamy następujące przesłanki do właściwego opisu roszczeń (Halbleib, 2000):

- *Claims* – stanowią należności, mające charakter roszczeniowy,
- *Claims* – poprzedzone żądaniem podstawy prawnej lub uzasadnienia prawnego,
- *Claims* – mają odniesienie do zachodzących zmian, które wpływają na projekt,
- *Claims* – poszukują rozwiązań złej sytuacji, która wcześniej spowodowała niekorzyść,
- *Claims* – mają na celu naprawienie szkody,
- *Claims* – mogą być rzeczowe, dotyczyć dochowania terminu lub uregulowania wierzytelności pieniężnych,
- *Claims* – są określane subiektywnie,

- *Claims* – scharakteryzowane są podczas odbioru oraz w trakcie negocjacji.

Tab. 2. Wyjaśnienie terminu: „roszczenie” (ang. *Claim*) (opracowanie własne na podstawie Halbleib, 2000)

Źródło	Określenie pojęcia „Claims”
Andreas/ Rademacher/ Sauter 1992	(...) Dodatkowe roszczenia klienta (tak zwanych Claims)
Böcker, 2003	(...) Roszczenia drugiej umawiającej się strony na podstawie umowy: <ul style="list-style-type: none"> – jeżeli druga strona swoje zobowiązania umowne spełnia nie prawidłowo, lub wcale ich nie wypelnia – jeżeli druga strona umowy, wysuwa roszczenia wynikające z umownych regulacji odnośnie zmian zawartych w dodatkowym aneksie do umowy – jeżeli wykonanie umowy jest zakłócone inną realizacją przez przedstawicieli do reprezentowania jednego z umawiających się stron
Zwillich, 1994	(...) Roszczenia finansowe, rzeczowe lub dotrzymania terminu w wyniku działania, zaniechania, rozbieżności lub trudności realizacji wynikających z zawartej umowy z wykonawcą
Schimmel, 2003	(...) Roszczenia wobec wykonawcy, skierowane głównie przeciwko dodatkowym kosztom i dodatkowemu wydłużeniu czasu

Zarządzanie roszczeniami obejmuje wszelkie środki, które są skierowane do aktywnego i wczesnego wykrywanie sytuacji roszczeniowych. Służy to optymalnego egzekwowania wierzytelności, jak również do obrony i jeśli jest to możliwe do zapobiegania żądaniom roszczeniowym (Patzak i Rattay, 2004). Claim Management powinno być postrzegane jako część zintegrowanego systemu zarządzania projektami. Przykładowo zarządzanie roszczeniami włączane jest do organizacji projektu i zastosowane jest przez kierownictwo, gdy naruszane są reguły z nim związane. Definicja zarządzanie roszczeniami autorów opracowania przedstawia się następująco: „Claim Management to suma wszystkich stosowanych środków w celu systematycznego egzekwowania uzasadnionych roszczeń i wierzytelności oraz w celu odparcia nieuzasadnionych żądań.”

2.1. Cele zarządzania roszczeniami

W budownictwie sytuacja rynkowa zmusza do kalkulowania ofert, tak aby były one konkurencyjne w stosunku do innych podmiotów gospodarczych tej branży. Trzeba bronić uszczuplony budżet, aby nie narażać go na straty. Małe zmiany w realizacji projektu lub niejasności zawarte w umowie, mogą doprowadzić do roszczeń inwestora, wówczas wynik ekonomiczny projektu będzie zagrożony. Innym zagrożeniem mogą być

niekontrolowane świadczenie nieodpłatnych, dodatkowych usług, które nie są spowodowane opóźnieniem lub nie wynikają z dodatkowych roszczeń. W ramach zarządzania roszczeniami rozpatrywane są dodatkowe należności, w oparciu o udokumentowane ustalenia wynikające z treści umowy.

Główne cele zarządzania roszczeniami to:

- żądanie zwrotu dodatkowo poniesionych przez wykonawcę i nie kalkulowanych, odrębnych (nie objętych umową) nakładów,
- obrona przed nieuzasadnionymi wnioskami roszczeniowymi,
- unikanie zmniejszenia kalkulowanego rezultatu projektu.

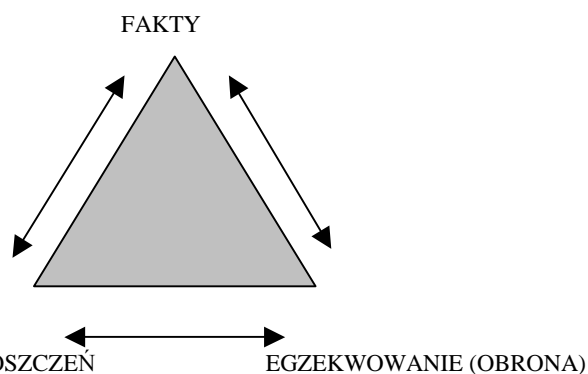
Poprzez zarządzanie roszczeniami uzgadniana jest klarowna procedura rozpatrywania wniosków o zmiany. Należności i roszczenia uwzględniają również możliwości aktywnego udziału otoczenia w ich kształtowaniu (Tiemeyer, 2004).

2.2. Rodzaje roszczeń

Roszczenia są często definiowane w kontekstach: przyczyn ich wywołania lub charakteru odszkodowawczego. Zwykle mówi się o trzech rodzajach roszczeń odszkodowawczych: finansowe, rzeczowe oraz planowania. Ten podział roszczeń umożliwia zmniejszenie złożoności podstawowej struktury, przy jednoczesnym uwzględnieniu przyczyn i powodów powstawania (Halbleib, 2000). W tabeli 3 przedstawiono porównanie odmiennego podejścia (na podstawie trójkąta PM) do wyróżnienia rodzajów roszczeń.

Tab. 3. Rodzaje i przykłady roszczeń (Böker, 2003)

Roszczenia rzeczowe	Roszczenia dotyczące harmonogramu	Roszczenia finansowe
Jedna ze stron wnosi dodatkowe żądania, gdyż tylko część specyfikacji określona jest w umowie	Jedna ze stron nie wypełniła swoich zobowiązań wynikających z umowy w uzgodnionym terminie	Strony zobowiązań stosują bez żadnego obiektywnego powodu, nieuzasadnione odliczenia z płatności lub gwarancji bankowych



Rys. 1. Trzy podstawowe elementy zarządzania roszczeniami (Schimmel, 2003)

Należy zauważyć, że rzeczowe roszczenia mogą spowodować przekroczenie harmonogramu oraz nakładów finansowych. Podobnie, roszczenia z powodu opóźnień mogą prowadzić do roszczeń finansowych. Inny podział odnosi się do merytorycznego aspektu: to jest zróżnicowania pomiędzy kapitałem i wierzytelnościami. W egzekwowaniu własnych praw i w obronie roszczeń wykonawcy wobec roszczeń pochodzących z zewnątrz mogą być wykorzystywane należności kapitałowe (Patzak i Rattay, 2004).

Trzy podstawowe elementy zarządzania roszczeniami to fakty, podstawy roszczeń oraz egzekwowanie. Aby umożliwić dochodzenie roszczeń, bardzo ważne jest zachowanie równowagi pomiędzy tymi trzema jej filarami. Współzależności przedstawiono graficznie w postaci trójkąta na rysunku 1.

Te trzy podstawowe elementy zarządzania roszczeniami wzajemnie na siebie oddziałują. Bez odpowiedniego wyjaśnienia i dokumentacji faktycznego stanu rzeczy, egzekucja roszczeń jest prawie niemożliwa – nawet jeśli pokrzywdzona strona miała rację. Jeśli nie ma podstaw do roszczenia, to dalsze starania do ich egzekwowania wynikające z nawet kompetentnie przygotowanych dokumentów są pozbawione sensu. Często jednak – pomimo, że dwie przesłanki: podstawy roszczeń oraz fakty z powodu opóźnienia oraz niekompletnego wykonania w projekcie są zasadne – stwierdzamy, że nie może być bieżącej windykacji (egzekwowania), gdyż tym samym pogorszymy wynik projektu. (Oberndorfer, 2003)

3. Metodyka zarządzania roszczeniami w przedsiębiorstwie budowlanym

Zalecenia gospodarki roszczeniowej w projekcie mają przyczynić się do trwałego sukcesu w biznesie przez jego zabezpieczenie oraz powiększenie zysku uzyskanego z jego realizacji. Wkalkulowanie wszystkich możliwych potencjalnych korzyści, skutkuje tym, że zalecenia są zawarte w ofercie, także w umowie fazy projektowania oraz w i po końcowej fazie projektu. Do zrealizowania zamówień, następujące cele projektu należy spełnić (Böker, 2003):

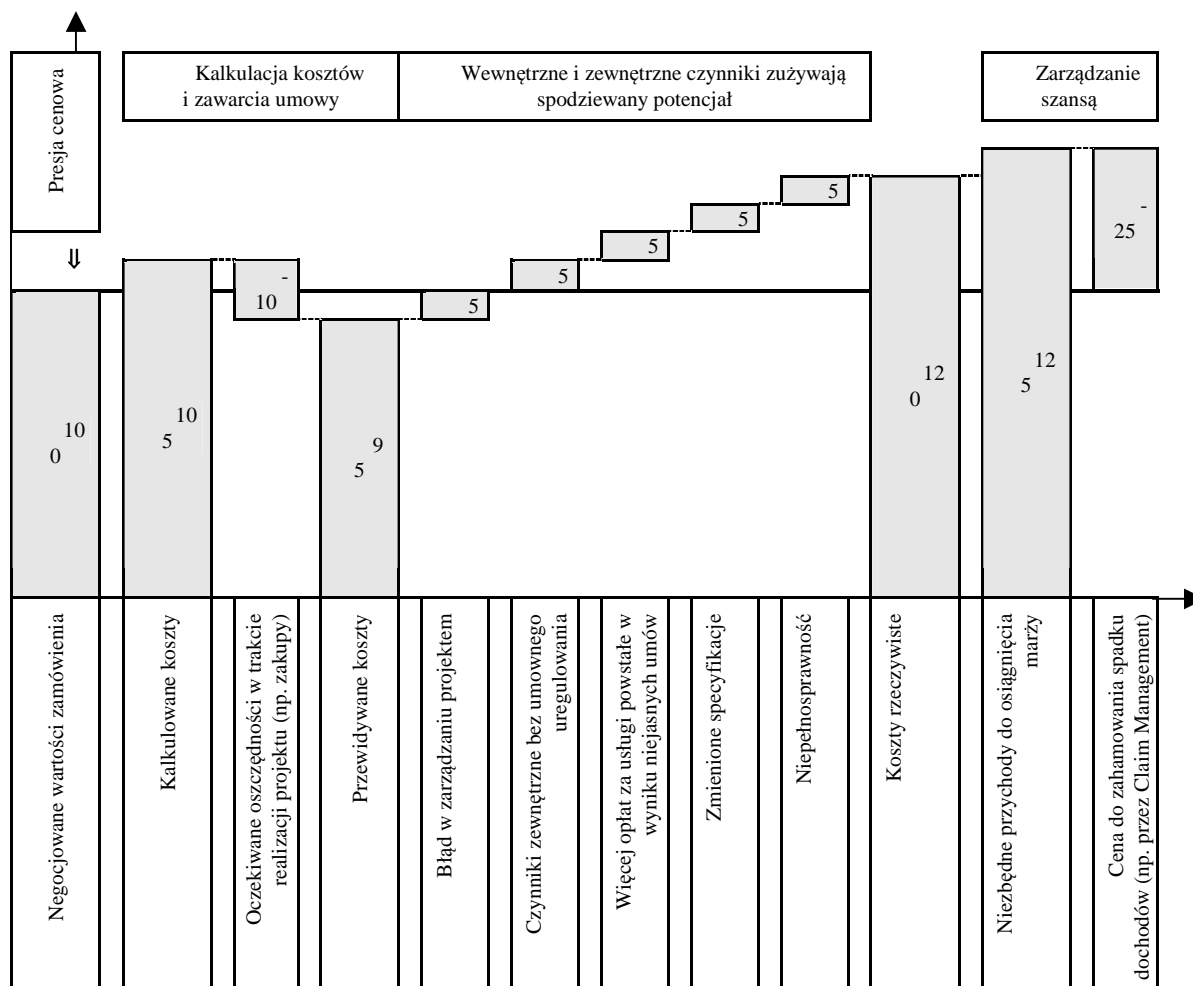
1. cel rzeczowy – spełnienie wymagań klienta, realizacja zapotrzebowań zleceniodawcy,
2. cel czasowy – zgodność z uzgodnionym terminem,
3. cel ekonomiczny – Osiągnięcia jak najlepszych wyników finansowych, zysku,
4. wykonanie kontraktu – Zgodność z obowiązującymi przepisami i indywidualnymi warunkami umów.

Należy zauważyć, że zarządzanie roszczeniami wymaga od kierownictwa wysokiego poziomu doświadczeń i umiejętności oraz znajomości podstawowych procedur postępowania w tym zakresie. Znaczenie zarządzania roszczeniami w trakcie zarządzania projektem jest pokazana na rysunku 2.

Na rysunku 2 przedstawiony jest wykres słupkowy finansów projektu. Wyraźnie widoczne jest, w jaki sposób wynik zamówienia pogarszany jest przez czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, a tym samym rzeczywiste koszty zakończenia projektu są znacznie wyższe niż obliczone podczas kalkulacji. Spodziewany potencjał skonsumowany jest przez czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Zadaniem zarządzania roszczeniami jest zamknięcie luki kontraktowej, aby osiągnąć marżę. W tym wypadku w połączeniu z zarządzaniem szansą wiąże się możliwość ratowania finansów projektu.

Czynniki, które mają wpływ na cele projektu (Böker, 2003):

- nacisk na skrócenie terminu,
- większe zapotrzebowanie na jakość w projekcie,
- większa liczba zainteresowanych stron (wewnątrz i na zewnątrz),
- zwiększenie złożoności technicznej,
- rosnącą złożoność wymagań otoczenia,
- surowsze warunki umowy i regulacje ustawowe,
- niższe ceny,
- rosnące koszty,
- większe zapotrzebowanie na jakość realizacji.



Rys. 2. Potencjał przebiegu inwestycji projektu (źródło: opracowanie własne)

3.1. Postępowanie w zarządzaniu roszczeniami w projekcie

Rozróżnia się profilaktyczne (prewencyjne, zapobiegawcze) oraz aktywne zarządzanie roszczeniami, których okres skutecznego wykorzystania przedstawia rysunek 3.

Zróznicowany potencjał roszczeniowy występuje w fazie projektowania oferty i umowy. Prewencyjne zarządzanie roszczeniami może odnosić się do procedury przetargowej, występować w fazie projektowania umowy oraz w początkowej fazie realizacji. Przez zgłoszone uwagi w przypadku dużych projektów, faza przetargu może przedłużyć się nawet do jednego roku. Na tym etapie koszt zatrudnionych wysoko wykwalifikowanych osób oraz koszty przygotowania wniosków, mogą wynosić od 3 do 5% wartości projektu (Halbleib, 2000).

Pojęcia wprowadzane w fazie negocjacji i fazie projektowania jako elementy projektu powinno skutkować formalnym zawarciem umowy. Faza projektowania umowy stanowi największy potencjał podstawy do roszczeń. Ponieważ w trakcie realizacji złożonych projektów wymagane jest wiele zmian biznesowych w ich podstawowej konfiguracji, powoduje to aktywne zarządzanie roszczeniami. Wszystkie zmiany muszą być konsekwentnie zrealizowane, skatalogowane i opisane. „Celem zarządzania roszczeniami w trakcie realizacji zlecenia jest dostarczenie strategii postępowania do podjęcia obrony własnych roszczeń i odparcia ataku roszczeń zewnętrznych, bez uszczerbku dla realizacji całości zamówienia” (Böker, 2003)

Po zakończeniu projektu należy przestrzegać zasady analizowania i archiwizowania danych pochodzących z procesu jego realizacji. Wyniki obserwacji służyć będą wsparciu kolejnych projektów i pomocy technicznej w ciągłym procesie doskonalenia czynności projektowych.

Procedurę zalecaną w zarządzaniu roszczeniami podzielono na pięć faz, rozciągających się na całym toku realizacji projektu, które przedstawiono graficznie na rysunku 4.

Rysunek 4 przedstawia kolejne kroki postępowania w zarządzaniu roszczeniami następujących po sobie 5 faz.

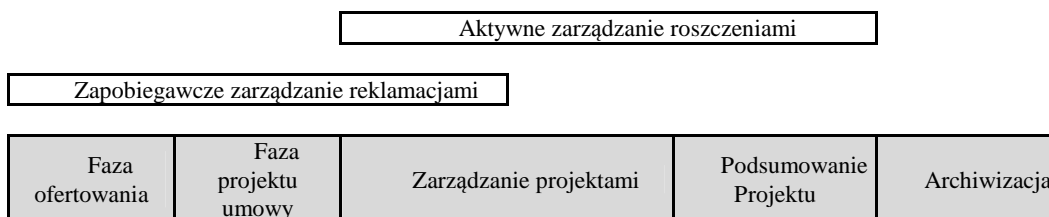
3.2. Faza 1: Przygotowywanie do zarządzania roszczeniami.

Zwykle jest za późno na wykorzystanie roszczeń w zarządzaniu w działaniach wywołanych zakłóceniami. Claim Management w tej fazie jest wykorzystywany zapobiegawczo przed koniecznością uzdrawiania zakłóceń w trakcie realizacji zlecenia. W tym celu konieczne jest wyraźne określenie kluczowych obszarów powstawania problemów i ich sprecyzowania (Tiemeyer, 2004). Rysunek 5 przedstawia potencjalne roszczenia w poszczególnych etapach realizacji projektu.

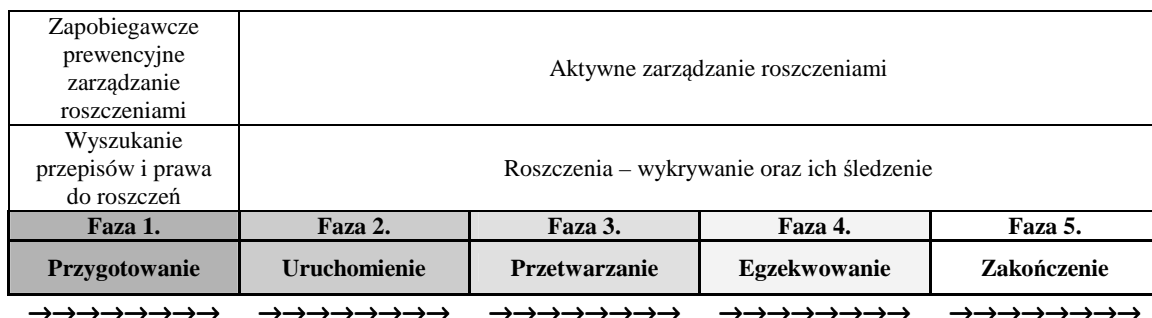
Rysunek 5 pokazuje, że podstawa dla większości potencjalnych zagrożeń znajduje się w fazie negocjacji inaczej zwanej fazą przygotowawczą projektu.

Strategia związana z polityką roszczeniową przedsiębiorstwa wpływa na kształt i ukierunkowanie kontraktowej oferty oraz na fazę projektowania umowy. Strategia ta może przyjmować charakter bierny lub ofensywno-defensywny. Bierna strategia zarządzania roszczeniami w tabeli 4 nie jest celowo zaprezentowana, ponieważ ta forma ma na celu pełne zrzeczenie się praw do wszelkich roszczeń.

Defensywny i ofensywny charakter strategii roszczeń obejmuje wszystkie zagadnienia, które pozwalają na uniknięcie szkody. Celem w strategii obronnej jest wyczerpanie wszystkich możliwości pojawienia się roszczeń z zewnątrz, których najbardziej chcielibyśmy unikać (Halbleib, 2000). Nie oznacza to jednak, że za wszelką cenę będą unikane konflikty. Na przykład, podczas negocjacji uaktywniają się one w sprawie możliwych odstępstw od umowy. W tej strategii roszczenia są postrzegane, jako roszczenia dążące do złagodzenia ich skutków i ograniczenia szkód. Gdyż podstawowa zasada brzmi: (...) „Najlepszymi roszczeniami jest ich brak” (Böker, 2003).



Rys. 3. Fazy zarządzania roszczeniami (źródło: opracowanie własne)



Rys. 4. Fazy zarządzania roszczeniami w projekcie (źródło: opracowanie własne)

Faza negocjacji	Zarządzanie projektami	Zakończeniu projektu
⇒	⇒	⇒
<p>Nieokreślona zdolność:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nie znane wymagania, - brak wymiany doświadczeń z zespołami z poprzednich projektów, - wpływ presji czasu na powstawanie niejasności <p>Źle zdefiniowane limity, granice wydajności i zakres świadczenia usług przez wykonawcę</p> <p>Nieodpowiednie i niedokładne określenie podstaw do projektowania (np. nie ustalone dokładnie specyfikacje)</p> <p>Wzrost cen nie uregulowanych</p> <p>Nie są jasno określone obowiązki klienta oraz wymogi planowania wobec niego. (np. moment przekazania zakresu stronie)</p> <p>Warunki przyjęcia podmiotu projektu nie są jasno określone</p> <p>Braki w umowie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - opóźnienia przez władze lokalne, - odpowiedzialność za straty w produkcji spowodowane opóźnieniami. 	<p>Kolejne zmiany nie są wystarczająco udokumentowane.</p> <p>Zmiany specyfikacji opóźniły wejście na plac budowy lub na miejscu budowy pojawiły się nieoczekiwane problemy, Przeszkody w budowie</p> <p>Niedokładne zdefiniowanie sprzężenia w umowach podwykonawcy</p> <p>Zagrożenia i warunki umowne porównywane. Klienci nie są wyłączni z pośredniczenia z dostawcami</p> <p>Sprzęt nie spełnia wymaganych specyfikacji, nie nadaje się do użycia</p> <p>Niedokładne przekazanie danych odnośnie wymagań dla podwykonawców</p> <p>Zmiany uregulowań prawnych w zakresie projektowania (np. wymogi bezpieczeństwa, warunki środowiskowe) lub opóźnienia wydania pozwoleń</p> <p>Opóźnienia transportowe</p>	<p>Projekt nie spełnił określonych wymagań</p> <p>Nie podano warunków przyjęcia (np. wymaganych dostaw nośników energii elektrycznej, wody, nie dostępnych surowców)</p>

Rys. 5. Potencjalne roszczenia i ryzyko w poszczególnych fazach projektu (źródło: opracowanie własne)

Tab. 4. Strategia aktywna dotycząca roszczeń (źródło: opracowanie własne)

Strategia	Obronne zarządzanie roszczeniami	Ofensywne zarządzanie roszczeniami
Aspekty	Interweniowanie	
Umowy	Niski potencjał roszczenia	Wysoki potencjał roszczenia
Roszczenia własne	Próg roszczeń	Jedynie w przypadku poważnych naruszeń
	Poziom roszczeń	Wielkość rzeczywistych wymagań
Roszczenia z zewnątrz	Zaakceptowanie uzasadnionych oczekiwań	Wszystkie roszczenia z podejrzanych zdarzeń
Wspieranie roszczeń	Wykorzystanie wszelkich możliwości zapobiegania	Ukrywanie faktów

Celem ofensywnego zarządzania roszczeniami jest uzyskanie wielu, własnych, zarejestrowanych roszczeń i odrzucenie wszelkich roszczeń pochodzących z zewnątrz (z tak zwanej „trzeciej” strony umowy – na przykład otoczenia projektu). W zawieranych umowach opracowanych w ramach tej strategii możliwe jest przyjęcie takich form, które wyposażone są w wysoki potencjał roszczeniowy. Nie oznacza to, że umowa zawiera wiele niejasności, gdyż w umowie jest wiele punktów kontrolnych, które zmuszają do obowiązkowej współpracy odbiorcy z dostawcą (Forst, 1994). Takie podejście umożliwia przewyższenie trudności w dojściu do porozumienia i pozwala na rozpatrzenie roszczeń. Natomiast własne roszczenia są obsługiwane przez ofensywną strategię ze świadomością trudności w egzekwowaniu tego prawa (Halbleib, 2000). Na pierwszym planie znajduje się: ich optymalizacja do osiągnięcia pożądanego wyniku ekonomicznego. Orientacja na klienta jest konieczna dla zmniejszenia liczby zgłoszonych roszczeń, gdyż każde roszczenie może stanowić potencjalne zagrożenie wywołania konfliktu z klientem. A to niekorzystnie może wpłynąć na zlecenie i tym samym stanowić niebezpieczeństwo dla realizacji celów projektu.

Strategia powinna być tak dobrana, aby spełnić następujące warunki: (Böker, 2003):

- zapewnienie prawidłowego przetwarzania zamówień,
- zapewnienie dobrych relacji z klientami,
- optymalizację wyników gospodarczych.

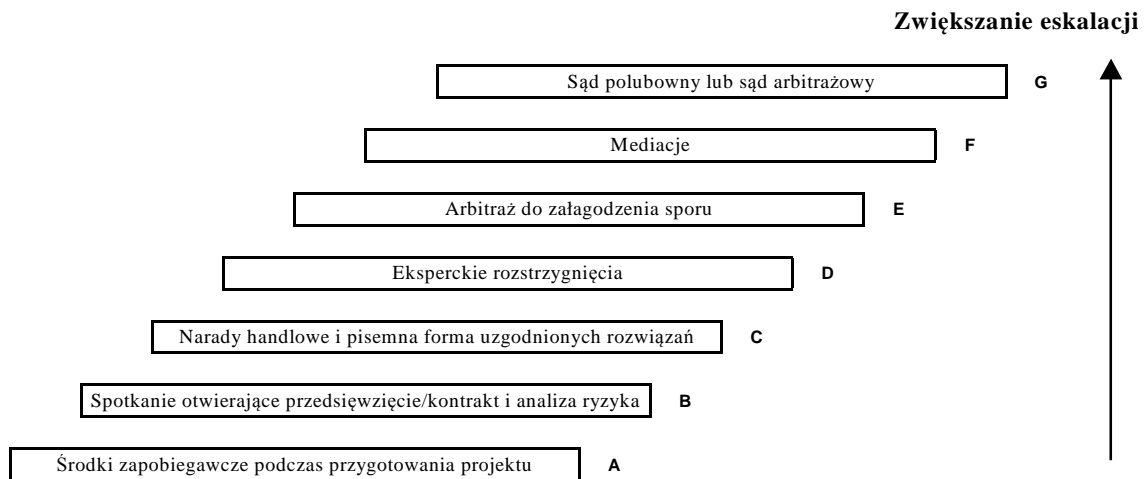
W świetle dotychczasowych doświadczeń i oczekiwań, można dostosować zasady projektu uwzględniając punkt widzenia wykonawcy jak i szczególne właściwości tego projektu.

3.3. Dobór środków do skutecznego zarządzania roszczeniami

Aby skutecznie zarządzać roszczeniami dysponujemy następującymi możliwymi środkami przedstawionymi na rysunku 6.

Jeżeli A) i B) określa warunki do skutecznego zarządzania roszczeniami, to C) jest udokumentowaniem faktów, utworzeniem kopii zapasowej roszczeń, natomiast D), E) oraz F) przedstawia poziomy eskalacji w egzekwowaniu roszczeń.

- Środki zapobiegawcze: obejmują wszystkie środki zapobiegawcze, które są przygotowywane na przetargi w fazie kontraktu, jako podstawa do skutecznego zarządzania roszczeniami
- Rozmowy otwarcia projektu, zawarcia umowy oraz analiza ryzyka: po otrzymaniu zamówienia należy zbadać umowę i zastanowić się, które kwestie w niej



Rys. 6. Środki skutecznego zarządzanie roszczeniami (Schimmel, 2003)

zawarte są dla Claim Management i przygotować je na sesję plenarną otwarcia projektu.

- C. Narady handlowe oraz potwierdzający list handlowy: często rozstrzygnięte zmiany są podane w formie ustnej i nie są zanotowane. Aby temu zapobiec, wykonawca powinien zapisać zmiany w książce spraw. Zalecane jest również, niezwłoczne wysłanie tak zwanym potwierdzającego listu handlowego, który na piśmie potwierdza ustną umowę. Przedsiębiorcy stosują ten rodzaj dokumentu między sobą i jeśli nie zostaje on zakwestionowany przez upoważnioną lub podejmującą decyzję osobę to uznaje się jego treść za uzgodnioną.
- D. Eksperskie rozstrzygnięcia: stanowi pierwszy prawny poziom eskalacji. Strony w przypadku braku zgody na roszczenie zgadzają się na orzeczenie arbitra, które może być później wykorzystane jako dodatkowe narzędzie. Strony zapraszają wybranego przez nich neutralnego eksperta, aby przedyskutować problem oraz aby obiektywnie ocenił go w pisemnej opinii. Jednakże zaleca się, aby nie traktować tej opinii jako jedynej, wiążącej, gdyż w razie wątpliwości woła jej zastosowania będzie bardzo niska (Schimmel, 2004). A strony umowy pozbawią się możliwości pojednania na drodze sądu polubownego.
- E. Arbitraż do załagodzenia sporu. główną różnicą w stosunku do punktu D) jest to, że arbiter w orzeczeniu arbitrażu nie ogranicza się tylko do oceny ekspertów, ale wypracowuje propozycję rozwiązania i omawia go z zainteresowanymi stronami.
- F. Mediacje: zasadniczą różnicą do postępowania arbitrażowego jest to, że mediator pomaga wszystkim stronom wypracować wspólnie uzgodnione rozwiązanie, które jest przez nie akceptowane.
- G. Postępowanie arbitrażowe lub sąd: to ostatni poziom eskalacji jaki jest stosowany, gdy poprzednie przedsięwzięte kroki nie doprowadziły do rozwiązania. Forma ta może spowodować poniesienie znaczących nakładów finansowych przez strony i powinna być stosowana, gdy spór dotyczy problemu o wysokiej wartości.

3.4. Środki zapobiegawcze w fazie przygotowania oferty/umowy

Umowa budowlana opiera się na przepisach kodeksu cywilnego, przepisach prawa budowlanego i zagospodarowania przestrzennego oraz przepisach prawnych dotyczących zamówień publicznych, ponieważ biorą one pod uwagę względy specjalne w branży budowlanej, precyzują rodzaj robót oraz ich zakres. Prawnie uregulowane w umowie budowlanej są obowiązki wykonawcy oraz obowiązek zapłaty przez klienta. Podstawowa analiza oferty oraz umowy jest absolutnie niezbędna do określenia ryzyka zaistnienia zagrożeń oraz do możliwości ich wykrywania. Zawarta w umowie obrona przed ryzykiem wymaga ścisłej współpracy z zakładową obsługą prawną do opracowania jednolitej strategii do obrony przed żądaniami. Dlatego też wszelkie umowy są indywidualnie analizowane w celu wykrycia ewentualnych i potencjalnych roszczeń. Warto zwrócić uwagę, że określone zasady strategii typu obronnego lub ofensywnego roszczeń muszą być przestrzegane i systematycznie stosowane, posługując się podejściem metodologicznym w wykorzystaniu początkowej zdolności do obrony. Ważną rzeczą jest, aby zrozumieć kontrakt jako zbiór reguł i zasad. Optymalizacja umowy powinna być wystawiona na pierwszy plan i jest ona obowiązującym prawem umawiających się stron. Podczas spotkania otwierającego projekt lub po złożeniu zamówienia, powinna być wyjaśniona zasada, iż w przepisach „regulaminu wewnętrznego” umowy istnieje możliwość (po spełnieniu proceduralnych wymogów) dokonania zmian w jej treści. Analiza dokumentacji projektowej służy do optymalizacji procesów i jest podstawą do osiągnięcia sukcesu w zarządzaniu roszczeniami. Według „triady żądań” egzekwowanie roszczeń jest niemożliwe bez odpowiedniej weryfikacji i udokumentowania spraw z nimi związanych. Należy ukierunkować selekcję akt w dokumentacji projektowej, aby ułatwić znalezienie rozstrzygającego dowodu do zaspokojenia żądania lub do obrony przed roszczeniem.

Dokumentacja projektowa musi spełniać następujące

wymagania

- Wyjątkowość: Każdy dokument może występować tylko jeden raz, a oryginał jest specjalnie oznakowany. Dokumenty, opatrzone są numerem seryjnym.
- Czytelność opisu: Poszczególne dokumenty są przypisane do odpowiednich faz projektu oraz do wykonawców. Zawierają klauzule umowy, daty, autora, nadawcy, itp. Optymalna byłaby biblioteka w centralnej bazie danych, w której można znaleźć wymagane dokumenty zgodnie z określonymi kryteriami.
- Możliwość monitorowania: Przechowywanie dokumentów w ramach system zarządzania dokumentami musi być zrozumiałe dla wszystkich uczestników projektu. Konieczne jest zatem, aby wszystkie zainteresowane strony projektu porozumiały się w sprawie wspólnego sposobu korzystania z dokumentacji projektowej.
- Wyraźne dowody bezpieczeństwa: Przechowywane dokumenty są wymagane do zrelacjonowania każdego incydentu w sposób jasny i jednoznaczny. Dowody w postaci dokumentów mają silną pozycję prawną dzięki wyraźnej i jasnej identyfikacji w podjęciu postępowania arbitrażowego. Dokumenty wnosimy w zgodzie z klauzulami kontraktu, więc ich znaczenie dla umowy jest zweryfikowane. Stwarza to lepsze możliwości wykorzystanie tych argumentów.
- Optymalizacja: Dzięki optymalizacji w przypadku ważnych dokumentów kosztowne i czasochłonne poszukiwania nie są konieczne. Mogą one w przyszłości posłużyć do zgromadzenia dokumentacji projektowych doświadczeń, do skorzystania z nich w innych projektach.

3.5. Faza II: Uruchomienie obsługi roszczeń

Aktywne zarządzanie roszczeniami rozpoczyna się w tej fazie po podpisaniu umowy projektowej. (...) „Aktywne zarządzanie roszczeniami opiera się na zastosowaniu środków zapobiegawczych w rozstrzygnięciu rozbieżności między ustaleniami zawartymi w kontrakcie, a rzeczywistymi zdarzeniami podczas wykonywania zlecenia.” (Böker, 2003).

Wniosek dotyczący wprowadzenia zmian (na przykład gdy wymagania klienta wobec celu projektu uległy modyfikacji) musi być niezwłocznie udokumentowany oraz potwierdzony na piśmie. Potencjalne roszczenie musi być uznane za naruszenie umowy, a następnie rozpatrzone ze względu na znajdujący się zapis w dokumentacji lub zostać zatrzymane. Podczas aktywnego zarządzania roszczeniami, tworzony jest dziennik zmian w celu ich wykrycia lub wychwycenia. Kolejne zmiany w zarządzaniu roszczeniami są w nim klasyfikowane i dokumentowane. Dziennik zmian zawiera informacje dotyczące między innymi zmiany kosztów podczas realizacji projektu:

- Kiedy do zmiany doszło ?
- Jaka jest przyczyna zmiany ?
- Kto dokonał zmiany w procesie ?
- Jaki wpływ ma ta zmiana ?

Najważniejszymi przyczynami do powstawania i egzekwowania roszczeń są:

1. Dodatkowe zamówienie, które nie są ujęte w umowie.
2. Wymaganie wykonania zleconych prac na życzenie klienta w inny sposób, niż w zamówieniu.
3. Po zawarciu umowy klient żąda określonego dostawcy dla poszczególnych urządzeń.
4. Po podpisaniu umowy na skutek zmian specyfikacji, norm, przepisów prawa, itp. ulega zmianie jej treść.
5. Wszelkie istotne zmiany będące następstwem niedokładnych lub sprzecznych informacji zawartych w dokumentach przedstawionych przez klienta.
6. Zmiany harmonogramu wynikające z niezaplanowanych przerw, spowodowanych zmianami będącymi w gestii klienta.
7. Następstwem naruszenie warunków umowy jest dokonanie modyfikacji procesu projektowego.

Szybka identyfikację potencjalnych roszczeń w standardowym projekcie umożliwia procedura śledzenia i szybkiego przekazywania informacji o zmianach. Zalecane są dyskusje projektowe na regularnych spotkaniach, na którym omawia się ogólnie: aktualny stan realizacji, analizę dokumentacji, oraz sprawy związane z roszczeniami.

Własne jak i zewnętrzne roszczenia wymagają odmiennego podejścia. Przedstawione zostały w tabeli 5.

Tab. 5. Zalecenia dotyczące zarządzania roszczeniami (Schimmel, 2004)

Zarządzanie własnymi roszczeniami	Zarządzanie zewnętrznymi roszczeniami
Wczesne sprecyzowanie niejasności	Zgłoszenie roszczeń podejrzanych okoliczności
Analiza natychmiast po zakończeniu elementu projektu w otwartej rozmowie	Analiza odnotowanych roszczeń: Podstawa roszczenia oraz forma zgłoszenia – czy przepisy proceduralne są przestrzegane – czy na formularzu wniosku są rozstrzygające dowody?
Określenie kto jest odpowiedzialny w projekcie za zarządzania roszczenia.	Przegląd sytuacji roszczenia – pisemna analiza istotnych zagadnień
Wyniki spotkań zawsze potwierdzone są na piśmie	Poinformowanie stron na początku o zastrzeżeniach w sprawie wyboru odpowiedniego reprezentanta
Przygotowanie dokumentów o procesie badania, oceny i sprawozdania w formie oświadczenia faktu roszczenia (mapa drogowa roszczenia)	Wskazanie niejasności podczas analizy faktów lub sytuacji
Wcześniejsze użycie zewnętrznej pomocy prawnej w złożonych sytuacjach i żądaniach	Sprawdzenie, czy może zostać zaliczone na poczet kompensowania wzajemnych roszczeń
Należności monitorowane w porę i w sposób zrównoważony	Należy oddalić swoje stanowisko przy silnym roszczeniu. Jeśli oferowana jest konstruktywna współpraca na pierwszym planie, to różnice w opiniach w dalszej dyskusji są niwelowane.

Dokumentacja reklamacyjna jest niezbędna do złożenia wniosku egzekucyjnego. W uzupełnieniu do ogólnej dokumentacji projektu kompletowane są dowody i przechowywane do każdego z przypadków roszczeń. Rodzaje dokumentów źródłowych przedstawia rysunek 7.

Po fakcie dokumentowane są wszystkie roszczenia, w celu ustalenia przyczyn i ich konsekwencji. Zdjęcia są bardzo ważnym dokumentem, gdyż obrazują bieżącą sytuację, gdy zlecenie jest w trakcie montażu lub w fazie wdrażania go do eksploatacji. Bardzo ważne są także handlowe spotkania. Wiele zmian w umowach powstaje w trakcie tych spotkań. Na ogół tworzone są protokoły z tych spotkań, które są istotnym dokumentem do podejmowania kroków roszczeniowych. Trzeba dopilnować, aby były one zawsze podpisane przez drugą stronę. (...) „Kto prowadzi protokołowanie, decyduje o tym co zostało powiedziane na spotkaniu” (Böker, 2003).

3.6. Faza III: Postępowanie z roszczeniami

Po oszacowaniu potencjału roszczenia, podjęta jest decyzja w sprawie procedury postępowania z nim. Szczególną uwagę należy zwrócić na kompletność i logiczną spójność dowodów, aby mogły wywrzeć wpływ na pozycję przetargową w negocjacjach. Decydujące znaczenie w dochodzeniu roszczeń jest ich udowodnienie w bardzo ścisłym powiązaniu z dokumentacją. Zatem zaleca się, aby struktura dowodów była skompilowana zgodnie z wymaganą strukturą dokumentów, skonsultowaną z prawnikiem. Do oceny roszczeń zalecane jest utworzenie tabeli według wzoru (rys. 8).

Tabela na rysunku 8 złożona jest z kolumn o następującym znaczeniu:

1. Kolumna: Każdemu wnioskowi nadano liczbę porządkową (identyfikator roszczenia).

2. Kolumna: Całkowita wymagana wielkość należności powinna być podzielona na poszczególne roszczenia.
3. Kolumna: Analiza umowy pozwala w indywidualnych przypadkach (jeśli to możliwe) przypisać roszczenia do poszczególnych klauzul umowy.
4. Kolumna: Dowody należności są przypisywane dokonanej w oparciu o nie ekspertyzie. Wprowadzane są odpowiednio nadane numery struktury dowodów.
5. Kolumna: Określa się wartość pieniężną szczegółowej wyceny roszczeń, w której brane są pod uwagę oceny roszczeń z poprzedniej fazy.
6. Kolumna: Zakłócenie stanowi poziom zadłużenia w relacji z klientem (do dyskusji z liderami zespołu projektowego) Konieczne jest również, aby przygotować odpowiednie argumenty do przedstawienia możliwych do zrealizowania propozycji, tak aby klient mógł osiągnąć swoją korzyść. W tej kolumnie odzwierciedlona jest kwota zmniejszenia przychodu.
7. Kolumna: Oszacowane jest jak duży przychód może obniżyć przeciwna strona. Należy zapytać w jakim stopniu zależy jej i jest zaangażowana w tę zmianę.
8. Kolumna: Określenie wielkości poniesionych wydatków na wykonanie rozstrzygnięcia roszczenia. Koszty podróży pracowników oraz dodatkowo uczestników projektu i inne wydatki mogą znacznie zmniejszyć przychody z roszczenia.
9. Kolumna: Ustalenie, jak wysokie jest prawdopodobieństwo windykowania poszczególnych roszczeń. Może to być oszacowanie na podstawie zaobserwowanej strategii przy obsłudze klienta, doświadczeń z klientami oraz charakteru relacji z nimi.
10. Kolumna: Ostatnia kolumna to spodziewane wyniki roszczenia otrzymane przez zsumowanie kolumn 5, 6, 7 i 8. Pokazuje ostateczną, handlową możliwość osiągnięcia zysku, biorąc pod uwagę możliwość jego wyegzekwowania.

Harmonogramy	Fotografie	Dokumenty
Pisma z zewnątrz, faksy	Dokumenty roszczeń	
Rysunki	Decyzje potwierdzone na piśmie	Protokoły spotkań

Rys. 7. Dokumenty roszczeń (Böker, 2003)

Uwaga: Szczegółowe informacje o wszystkich wartościach w zł									
Lp	Opis roszczeń	Klauzule kontraktu	Dowody	Wysokość roszczeń	Obniżenie roszczeń	Szacowane rozliczenia wzajemne	Szacunkowe koszty	Ustalenie prawdopodobieństwa w %	Oczekiwany wynik roszczeń
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
01	Dodatkowe koszty z powodu złej dokumentacji	§ 3. Punkt 3 strona 2 załącznika	Błąd w lokalizacji przewodów teletechnicznych	5000	0	1000	50	95	3950
02									
03									
Razem (w zł)				5000	0	1000	50	95	3950
Poza rachunkiem: $5000 - 0 - 1000 - 5 = 3950$ zł Rzeczywisty zysk szansy sprzedaży $3950 \times 0,95 = 3752,5$ zł									

Rys. 8. Przykład wzoru tabeli do oceny roszczeń (źródło: opracowanie własne)

Analiza przetwarzania i oceny pokazuje jakie na koniec egzekwowania są rzeczywiste wartości kwot roszczenia. Sprawy z roszczeniami o niskiej wartości, na które są niewystarczające środki do ich windykowania, nie są wykonane i nie powinny one zakłócać dobrych relacji z klientami. Ale mają one służyć do obrony przed roszczeniami zewnętrznymi i zawsze mogą być używane jako kontrargument.

3.7. Faza IV: Egzekwowanie roszczeń

Roszczenia powinny być przedyskutowane na sesjach negocjacyjnych. Przed negocjacjami roszczeń, praktykowane są wewnętrzne dyskusje nad wypracowaniem podejścia do negocjacji oraz ich strategii. Są one niezbędne, ponieważ dyskusje wewnętrzne przez negocjujące strony mają zasadnicze znaczenie dla zapobiegania roszczeniom. Zapewnia to bezpośrednią wymianę argumentów, oraz eliminuje długą wymianę korespondencji. W osobistej rozmowie ze stroną można przedstawić wszelkie dodatkowe wyjaśnienia. Natomiast należyte przedstawienie technicznej strony roszczenia odbywa się przy współudziale ekspertów (Schimmel, 2004).

Egzekwowanie roszczeń odbywa się po opracowaniu dokumentacji i po jej ocenie. Przygotowanie listu do roszczenia lub odpowiedzi na list dotyczący roszczeń jest formalnym krokiem jego egzekwowania. Zawartość tak zwanego „zgłoszenia reklamacji” powinna ujmować elementy, które opisane są w graficznej postaci na rysunku 9 jako sposobu podejścia do zaspokojenia roszczeń.

Przygotowanie wniosku roszczeniowego można wykonać na dwa sposoby:

- tworzenie jednostkowych roszczeń,
- tworzenie pakietów roszczeń.

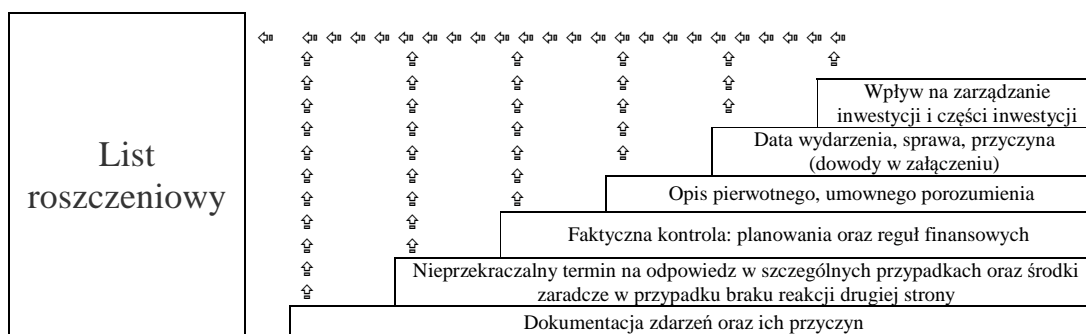
Który z tych typów będzie wykorzystany zależy od sytuacji i konkretnego przypadku roszczenia.

W celu zapewnienia dalszej realizacji umowy dotyczącej projektu własne roszczenia muszą być często wyjaśnione w trybie pilnym. Dlatego też konieczne jest rozstrzygnięcie ich indywidualnie pod względem merytorycznym oraz dochowania najlepiej natychmiastowego terminu. Korzyścią wynikającą z zaistnienia jednostkowego roszczenia, jest możliwość zastosowania stosunkowo prostego i łatwego sposobu zarządzania nim (Böker, 2003). Pojedyncze należności są odpowiednie do szybkiego rozstrzygnięcia roszczeń, gdy zostały dobrze

zrozumiane i ocenione przez strony. Możliwe jest dostosowanie strategii roszczenia do reakcji drugiej strony opierając się na własnym doświadczeniu. W razie potrzeby, w celu poprawy własnej płynności finansowej można zwrócić się bezpośrednio do partnera o uregulowania płatności z tytułu roszczenia. Poziom odzyskania należności z indywidualnych roszczeń jest wyższy od poziomu uzyskanego z pakietu roszczeń (Schimmel, 2004). Osobne negocjacje i wynikające z tego dodatkowe koszty stanowią wadę tej procedury.

Często ulegają spóźnieniu decyzje odnośnie zebranych roszczeń w ramach projektu, gdyż w miarę możliwości jednostkowe żądania zbierane są w pakiety roszczeń (Böker, 2003). Główną zaletą ich stosowania jest oszczędność czasu, gdyż kilka wniosków roszczeniowych można omówić na jednej rundzie negocjacji. W przypadku rozważań o niektórych przeciwstawnych roszczeniach strony negocjujące mogą wzajemnie zdecydować o ich pominięciu (Schimmel, 2004). Faktem jest, że wyniki rozmów zwykle obciążone są wadą, gdyż dokumentacja jest opracowywana z odstępem czasowym pomiędzy zaistnieniem przyczyny, a momentem ich rozpatrzenia w negocjacjach. Autor zgłaszający wniosek musi włożyć szczególnym wysiłek, aby odpowiednio go uzasadnić.

Przyjęcie do wykonywania kolejnej usługi, jest okazją do wymuszenia na zlecającym uregulowania niewypłaconych odszkodowań oraz świadczeń na rzecz wykonawcy. Jeżeli reklamacja jest w trakcie negocjacji to ocenia się, czy istnieje ryzyko powtórzenia się podobnej sytuacji roszczeniowej. Powinna wtedy, zostać odpowiednio opracowana i dostosowana strategia negocjacyjna. Jeśli daleko jest do osiągnięcia porozumienia w kwestiach sporu, to propozycje rozwiązań powinny być zainicjowane przez niezależną, trzecią stronę (mediatora). Jeśli i to działanie nie powiedzie się, należy wówczas podjąć działania prawne. Należności wynikają z zaistnienia faktów, które są powodem sformułowania odpowiednich roszczeń, są często niemożliwe do wyegzekwowania. W takim przypadku, zaleca się: „wycofywanie się bez strat” (Schimmel, 2004). Aby doszło do zrzeczenia się roszczeń wobec dłużnika, należy podjąć wysiłek do przejścia (na przykład skutek darowizny) jego własnych towarów lub usług oraz dokonać kompensaty wzajemnych należności. Po zakończeniu ostatecznych negocjacji ta sprawa nie może być zgłaszana ponownie do roszczeń.



Rys. 9. Elementy treści zawarte w liście z roszczeniem (Böker, 2003)

3.8. Faza V: Zakończenie i archiwizacja

Ostatnim etapem projektu jest zalecenie do naśladownictwa zastosowanych rozstrzygnięć w projekcie. Gdy wszystkie transakcje dotyczące roszczeń zostały zakończone to zarządzanie wierzytelnościami i sposób w jaki zostały wykonane poddany jest wartościowej ocenie efektów ich zastosowania. Miernikiem są wartości pieniężne poniesionych kosztów i uzyskanych należności. Graficznym odwzorowaniem tych wartości może być przykładowa tabela przedstawiona na rysunku 10.

Jeżeli po analizie wyników zarządzania roszczeniem łączna kwota jest ujemna, to wyciągamy wniosek, że przyjęty sposób postępowania nie był w stanie przyczynić się do powodzenia zarządzania projektem. W takim przypadku analiza przyczyn posłuży przyszłym realizacjom projektów do przyjęcia ulepszonych środków zaradczych.

Podsumowanie projektu „Lessons Learned” jest kontynuacją zdobywania wiedzy opierającej się na niezbędnym do tego celu zarządzaniu roszczeniami. Spotkania uczestników projektu służą do omówienia poszczególnych zagadnień i analiz oraz odpowiedzi na pytania:

- Jaki wpływ ma zarządzanie roszczeniami na sukces projektu?
- Czy roszczenia zostały szybko uznane i rozstrzygnięte?
- Co zostało wykonane źle i jakie wiążą się z tym zalecenia?
- Jak radzić sobie z roszczeniami zewnętrznymi?
- Jakie były najczęstsze roszczenia i jak się tworzyły?
- Jakie doświadczenia są ważne dla przyszłych projektów?
- W jakim stopniu były zaangażowane inne rodzaje zarządzeń, np. takie jak zarządzanie w konflikcie?

4. Prace wdrożeniowe metodyki zarządzania roszczeniami

Pilotażowym pracom wdrożeniowym metodyki zarządzania roszczeniami poddano przedsiębiorstwo budowlane o średniej wielkości (zatrudniającej około 120 pracowników) – Firmę Budowlaną A. Mackiewicz i J. Sokołowski w Lidzbarku Warmińskim. Przedsiębiorstwo to realizuje kilka budów jednocześnie na obszarze województwa warmińsko-mazurskiego i województw ościennych. Zarząd przedsiębiorstwa po przedstawieniu celów i oczekiwanych korzyści z wdrożenia metodyki zarządzania roszczeniami, zaakceptował tę inicjatywę i wyraził zgodę na wprowadzenie zmian. W tym celu dla kadry kierowniczej budów oraz zainteresowanych tą problematyką działów przedsiębiorstwa przeprowadzono na przełomie lutego i marca obecnego roku szkolenie w zakresie Claim Management. Następnym szkoleniem było zaprowadzenie ksiąg CM na każdej z budów oraz w działach biorących udział w eksperymencie w celu rejestrowania i monitorowania działań związanych z problemami generującymi roszczenia napotkanymi w działalności firmy. Pracownik zajmujący się na co dzień przygotowaniem kontraktów do umów i ich weryfikacji otrzymał nowy poszerzony zakres obowiązków o zadania Claim Managera. Ponadto do agendy porad produkcyjnych dodano stały punkt spotkań poświęcony roszczeniom, które zostały odnotowane w księgach CM. Podczas tych sesji kierowniczej kadry (odbywających się co dziesięć dni) dokonywana jest wspólna analiza zaistniałych roszczeń oraz opracowywany sposób postępowania, aby dokonać skutecznego wykorzystania własnych roszczeń i odeprzeć roszczenia zewnętrzne. Wnioski oraz zalecenia z narady są realizowane przez wyznaczonych pracowników, których obowiązkiem jest składanie raportu o efektach ich działań do zakładowej komórki CM. Ostateczne rozliczenie załatwienia spraw związanych z gospodarką roszczeniami przedstawia zarządowi „Claim Manager” przedsiębiorstwa.

Proces wdrażania zarządzania roszczeniami jest poddawany obserwacji z pomocą kwestionariusza kontrolnego. Zebrane kwestionariusze są analizowane i oceniane miernikami skuteczności podjętych działań. Na rysunku 11 przedstawiono wzór kwestionariusza kontrolnego.

Σ (suma)	+	(znak)	Roszczenie egzekucji praw własności wobec klienta
Σ	-		Utracone roszczenia zewnętrzne na rzecz klientów
Σ	+		Roszczenia egzekucji praw własności wobec dostawców
Σ	-		Utracone roszczenia zewnętrzne na rzecz dostawców
Σ	-		Koszty rozstrzygnięć roszczeń
Σ	=		Wyniki oceny (pozytywne lub negatywne)

Rys. 10. Ocena skuteczności zarządzania roszczeniami (opracowanie własne oparte na Böker, 2003)

KWESTIONARIUSZ KONTROLNY REALIZACJI ZALECEŃ CLAIM MANAGEMENT		
Wyszczególnienie	TAK	NIE
Faza 1 Przygotowanie do zarządzania roszczeniami		
Czy organizacja utworzyła komórki Claim Management?		
Czy została powołana odpowiedzialna osoba za sprawy CM?		
Czy została opracowana strategia CM?		
Czy CM podejmuje swoje działania w fazie kształtowania umowy?		
Czy w systemowym postępowaniu zawarta jest analiza dokumentacji projektu?		
Faza 2 Uruchomienie Claim Management		
Czy informacja o zmianach w projekcie szybko dociera do CM?		
Czy polecenia są uzgadniane w oparciu o dokumentację projektu?		
Czy są zabezpieczane wszystkie dowody w celu podjęcia odpowiednich działań?		
Faza 3 Przygotowanie żądań		
Czy pojedyncze dowody są starannie przygotowane i opracowane?		
Czy każdorazowo została przeprowadzona analiza w celu ewentualnego podjęcia działania i czy oszacowano jego skutki?		
Czy wybrane jest odpowiednie stanowisko do poprowadzenia dalszych poczynań?		
Faza 4. Przeprowadzenie żądań		
Czy sporządzono roszczenia na piśmie?		
Czy zrealizowano wszystkie przygotowania (argumentacje, etc) do udziału w negocjacjach?		
Czy wszystkie zewnętrzne roszczenia zostały poddane rozliczeniu i zamknięciu?		
Faza 5 Archiwizacja		
Czy podsumowanie działań zakończyło się sukcesem?		
Czy wyniki podsumowania zostały poddane analizie?		
Czy wszystkie zdarzenia w projekcie zostały zaprotokołowane i przedyskutowane?		
Czy wyniki projektu zostały we właściwej formie zarchiwizowane, aby w przyszłości był do nich łatwy dostęp?		

Rys. 11. Kwestionariusz kontrolny wdrażania zarządzania roszczeniami w przedsiębiorstwie budowlanym (źródło: opracowanie własne)

Odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu służą do oceny potencjału zarządzania roszczeniami w przedsiębiorstwie budowlanym. Ponadto szczególne przypadki rozwiązania problemów związanych z roszczeniami są opisane i skatalogowane do przeprowadzenia analizy przypadku. Wykorzystując tabelę przedstawioną na rysunku 8 przeprowadzana jest ocena roszczeń, a z pomocą tabeli na rysunku 10 szacowane są wymierne pieniężne korzyści z zastosowania zarządzania poszczególnymi roszczeniami w przedsiębiorstwie. Okres trzech miesięcy od daty: 15.02.2011 to jest od momentu rozpoczęcia wdrażania metodyki zarządzania roszczeniami jest krótkim okresem badawczym. Zebrano dotychczas po trzy kwestionariusze z każdej jednostki objętej programem wdrażania Claim Management w przedsiębiorstwie. Te materiały oraz wywiad kierunkowy przeprowadzony z prezesami zarządu spółki pozwalają prognozować powodzenie zastosowania metodyki CM.

5. Wnioski końcowe

Zebranie kwestionariuszy i poddanie ich wyników analizie potwierdzają stan ciągłego doskonalenia procesów

zarządzania roszczeniami w działalności zarządzającej przedsiębiorstwem. Już wstępna analiza tych materiałów wskazuje na pozytywne, przekraczające oczekiwania efekty. W początkowej fazie z uwagi na brak nawyków w prowadzeniu dokumentacji projektowej zarządzania roszczeniami konieczne było przeprowadzenie szkoleń w tym zakresie, również w celu zmiany mentalności kadry kierowniczej. Po tym okresie w wprowadzonych księgach CM znalazły się pierwsze opisy zdarzeń podlegających analizie, a następnie podejmowano stosowne kroki w celu uzyskania wymiernych korzyści dla przedsiębiorstwa. Trzymiesięczny okres wdrażania został przez zarząd firmy oceniony bardzo przychylnie. Stwierdzono, że dotychczasowa polityka przed wdrożeniem programu w zakresie roszczeń była przypadkowa i chaotyczna. Tylko w ewidentnych przypadkach roszczeń głównie zewnętrznych podejmowano kroki obronne, a rzadkimi przypadkami było egzekwowanie roszczeń własnych. Tymczasem niedostrzegane roszczenia własne przynoszą dodatkowy dochód i nimi trzeba było się zająć. Po wprowadzeniu systematycznego dokumentowania roszczeń wiele z nich przyniosło dodatnie efekty, chroniąc przedsiębiorstwo przed nieoczekiwanymi stratami oraz przysparzając dodatkowych zysków głównie z tytułu podejmowanych koniecznych dodatkowych (poza umową)

prac. Kierownictwo firmy zaakceptowało kształtującą się strategię zarządzania roszczeniami i postanowiło włączyć jej treść do strategii przedsiębiorstwa. Jednocześnie ukształtowała się świadomość o jej ciągłym doskonaleniu z uwagi na krótki, dotychczasowy okres jej stosowania. Jednocześnie dla autorów opracowania obserwacja jej rozwoju to doskonały obszar badawczy. Niechętnie na początku wdrożeń przyjmowane zmiany przez pracowników z czasem pokazały i uświadomiły im nieodzowność ich stosowania. Zanotowano zmianę stosunku większości pracowników do przemian z obojętnej na uczestniczącą aktywnie i kreatywnie w zarządzaniu roszczeniami. Te stwierdzenia mówią o obranym właściwym kierunku prac wdrożeniowych Claim Management i wskazane jest zainteresowanie tymi działaniami większej liczby przedsiębiorstw budowlanych, gdyż opracowane tabele oceny roszczeń oraz uzyskane korzyści finansowe z zastosowania zarządzania roszczeniami pomimo krótkiego okresu pilotażowego wdrożenia metodyki wskazują na poprawność jej funkcjonowania.

Literatura

- Böker L. (2003). *Vertragsrecht und Claim Management. Grundlagen für eine gesicherte, zielorientierte Auftragsabwicklung*. Wydanie III zmienione, *Expert-Verlag GmbH*, Reinnigen/Malmsheim.
- Forst H-J. (1994). *Projektmanagement im Anlagenbau*. Wydanie I, *VDE Verlag*, Berlin.
- Halbleib M. (2000). *Claim Management. Eine Konzeption für die Beschaffung großindustrieller Anlagen als Referenzobjecte investiver Kontraktleistungsbündel*. Wydanie I, *Lang Peter GmbH., Europäischer Verlag der Wissenschaften*, Frankfurt nad Menem.
- Oberndorfer W. (2003). *Claim Management und alternative Streitbeilegung im Bau- und Anlagenvertrag*. *Manz*, Wiedeń.
- Patzak G., Rattay G. (2004). *Projektmanagement. Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen*. IV wydanie poprawione, *Linde*, Wiedeń.
- Shimmel U. (2003). *Projektmanagement*. Wydanie I, *Weka Media*, Kissing.
- Tiemeyer E. (2004). *Projekte im Griff. Konzepte, Tools und Checklisten zum erfolgreichen Projektmanagement*. Wydanie I, *Bertelsmann Verlag*, Bielefeld

EFFICIENT MANAGEMENT OF CLAIMS IN CIVIL ENGINEERING

Abstract: Publication shows theoretical and methodological aspects of efficiently applying Claim Management in civil engineering. The described research can evaluate crucial factors of applying the new concept of Claim Management in small and medium construction companies. The research methods applied are: pilot study of applying Claim Management methods in construction company which hires 120 employees; individual interviews with the management of this company as well as questionnaire survey of different subjects of construction asking about applying this innovation. The research period as well as the field of research is small but the results of increasing efficiency in acquiring additional income from applying the claim administration indicates that it is purposeful to use and improve the new Claim Management concept. The results indicates also that it is necessary to carry on further research to perfect this method. Modern Claim Management should become the universal tool which through risk analysis, sets and changes helps to deal with claims in construction business.