

SKUTECZNOŚĆ ZARZĄDZANIA ROSZCZENIAMI W BUDOWNICTWIE

Artur Maik, Martyna Dębska

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, ul. Żeromskiego 5, 25-369 Kielce
e-mail: arturmaik@gmail.com

Streszczenie

W niniejszym opracowaniu zaprezentowano kluczowe zagadnienia zarządzania roszczeniami w projektach budowlanych. Przedstawiono cele, rodzaje, a także strategię gospodarki roszczeniowej przedsiębiorstw. Opisano także koncepcję metodyki dostosowanej do aktualnych warunków gospodarczych w obszarze zarządzania roszczeniami. Przedstawiono wyniki badań wstępnych oraz efekty czynności pilotażowych w przedsiębiorstwie budowlanym.

Słowa kluczowe: zarządzanie roszczeniami, budownictwo, zarządzanie

Wstęp

W dzisiejszych czasach zakończenie projektu sukcesem w budownictwie staje się coraz bardziej trudniejsze. Złożoność określonych prac na placach budów, konieczność stosowania wymagających i specjalistycznych technologii robót budowlanych, nierytmicznie i nieregularnie zasilany budżet, oraz stale skracany możliwy czas realizacji projektu, a także silna konkurencja wywiera presję współzawodnictwa przyczyniając się pośrednio do spadku zysków, wymuszając stosowanie niskich, przetargowych – granicznych opłacalnością marż. W skutek czego, przedsiębiorcy budowlani są obecnie zmuszeni do tworzenia ofert w których kalkulują swoje określone koszty w pobliżu granicznych wartości, a także z czasem zmuszeni do sięgania po nadwątlone rezerwy. W niektórych przypadkach należy się także liczyć z możliwością zaistnienia takiej sytuacji w projekcie, gdzie przedsiębiorstwo realizujące będzie musiało dopłacić do projektu, aby nie stracić potencjalnego klienta w przyszłości i nie wypaść z rynku. W efekcie prowadzi to do stawiania większego nacisku na stosowanie konkretnych i zdefiniowanych metod zarządzania biznesowego w realizacji projektów. Od kilku lat coraz bardziej rośnie znaczenie wątku w którym poprzez wykorzystanie zaburzeń oraz niepełnego sprecyzowania kontraktowych warunków w projekcie można osiągnąć wzrost efektywności projektu. Klient bardzo często ma swoje własne odrębne potrzeby oraz dodatkowe oczekiwania, które oznajmia w początkowych etapach realizacji projektu. Pociąga to za sobą kilka kolejnych kwestii, przykładowo zmianę treści umowy,

a także zwiększenie zakresu świadczonych usług. Zamawiający musi wówczas liczyć się także z faktem, że zapłaci dodatkowe należności, ponieważ konkretne zmiany ustaleń kontraktu powodują powstanie nieprzewidzianych wcześniej w projekcie kosztów, a także mogą one generować opóźnienia w jego realizacji. Jednakże konsekwencje które wynikają z naliczeń dodatkowych kosztów wywołanych zmianą dotyczące dostaw oraz świadczenia usług w umowie, niechętnie są akceptowane przez inwestora. Inwestor, jako strona zamawiająca nie chce za nie płacić. Jednakże dzięki aktywnemu wykorzystaniu należności kierownictwo projektu uzyskuje określoną pomoc finansową, która jest dodatkowym i jakże potrzebnym wsparciem finansowym projektu. Należy więc zadbać o to, aby korzyści tych nie utracić. Jest to powód ciągle rosnącego zainteresowania w budownictwie zarządzania roszczeniami, które to zaś z powodzeniem wykorzystuje jego praktyczne formy. Zdeterminowane i we właściwy sposób zdefiniowane zarządzanie roszczeniami w biznesie projektu jest konieczne i działa w połączeniu z zoptymalizowanym zarządzaniem zmianami. Dlatego też czym wcześniejsze wykrycie danej zmiany w projekcie, tym mniejsze koszty i mniejsza dezorganizacja całego przedsięwzięcia. Publikacja ta stara się zaprezentować kwestie obsługi roszczeń poprzez odpowiednie kierowanie zaleceniami i procedurami w zarządzaniu procesami projektu i w rezultacie zapewnienie ukończenia sukcesem jego całkowitej realizacji. Opracowanie jest podzielone na cztery części: pierwsza z nich definiuje zagadnienia oraz mówi o podstawach zarządzania roszczeniami. Kolejna, druga część wskazuje na rodzaje roszczeń, a także kwestie z tym związane. Trzecia część skupia uwagę czytelnika na metodyce zarządzania roszczeniami w projektach. Wreszcie w podsumowaniu przedstawione zostaną efekty badawczo-wdrożeniowe, które znajdują się w fazie początkowej oraz wnioski końcowe.

Definiowanie zarządzania roszczeniami (ang. Claim Management)

Trudno jest jednoznacznie określić, czy też zdefiniować pojęcie „zarządzanie roszczeniami”. Jak dotąd nie wypracowano jednolitej treści określenia dla „Claim Management”, pomocne w zrozumieniu tego pojęcia może okazać się także porównanie dwóch koncepcji, które zostało ukazane w Rys. 1.

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”

Rys. 1. Porównanie definiowania pojęcia zarządzania projektami (Böker, 2003)

Zarządzanie roszczeniami obejmuje wszystkie środki, które są skierowane do aktywnego oraz także wczesnego wykrywania sytuacji roszczeniowych. Służy to do optymalnego egzekwowania wiarygodności, jak również do obrony i jeśli jest to w pewien sposób możliwe do zapobiegania żądaniom roszczeniowym. Claim Management powinno być także postrzegane jako pewnego rodzaju część zintegrowanego systemu PM (zarządzania projektami – Project Management). Przykładem zastosowania może być sytuacja, kiedy zarządzanie roszczeniami włączane jest do organizacji projektu przez kierownictwo, gdy naruszane są reguły z nim związane.

Cele zarządzania roszczeniami

W budownictwie sytuacja rynkowa może mieć duży wpływ na kalkulowanie ofert, tak by pozostały one nadal konkurencyjne w kwestii stosunku do innych ofert jednostek konkurencyjnych z danej branży. Trzeba bronić budżet, który i tak jest uszczuplony, aby nie narazić go na jeszcze większe straty. Małe zmiany wprowadzone w procesie realizacji projektu mogą doprowadzić do roszczeń inwestora, wówczas wynik finansowy danego przedsięwzięcia będzie zagrożony. Może to być spowodowane także poprzez przykładowo: niekontrolowane świadczenie nieodpłatnych, dodatkowych produktów i usług, które nie wynikają bezpośrednio z opóźnienia, jak też nie wynikają z dodatkowych roszczeń. W ramach wyspecjalizowanego zarządzania roszczeniami rozpatrywane są dodatkowe należności, w oparciu o udokumentowane określone ustalenia wynikające z treści umowy. Główne cele zarządzania roszczeniami to przede wszystkim:

- żądanie zwrotu dodatkowych kosztów poniesionych przez danego wykonawcę i nie kalkulowanych, odrębnych (nie znajdujących odwzorowania w umowie) nakładów;
- obrona przed wnioskami roszczeniowymi w kontekście tych nieuzasadnionych;
- unikanie zmniejszenia kalkulowanego rezultatu projektu (Schimmel, 2003).

Poprzez zarządzanie roszczeniami dochodzi do uzgadniania możliwości aktywnego udziału otoczenia w ich kształtowaniu.

Rodzaje roszczeń

Roszczenia są bardzo często definiowane w kontekstach – przyczyn ich wywołania lub też charakteru odszkodowawczego. Zwykło się mówić o trzech głównych roszczeniach odszkodowawczych:

- finansowe;
- rzeczowe;
- planowania.

Ten podział roszczeń umożliwia zmniejszenie złożoności poszczególnych struktur, a także jednocześnie uwzględnienie przyczyn oraz powodów powstawania.

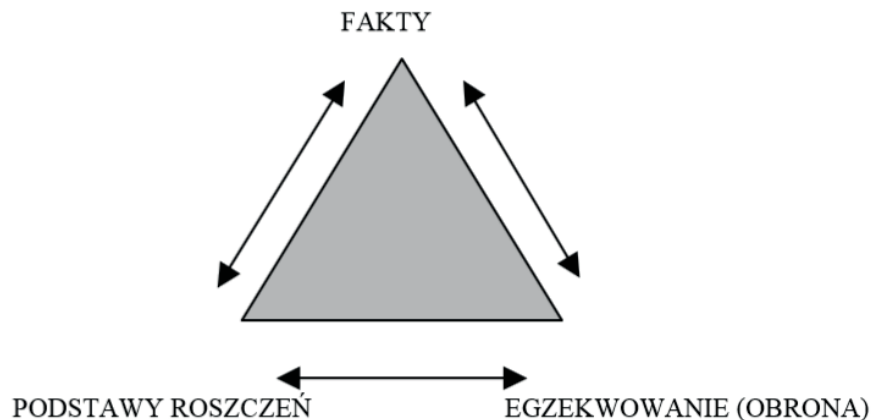
Poniżej przedstawione zostało porównanie odmiennego podejścia do wyróżnienia rodzajów roszczeń.

Rodzaje roszczeń

Roszczenia rzeczowe	Roszczenia finansowe	Roszczenia w kwestii harmonogramu
---------------------	----------------------	-----------------------------------

Warto podkreślić, że rzeczowe roszczenia mogą mieć wpływ na przekroczenie harmonogramu, a także nakładów finansowych. Podobnie, opóźnienia czasowe mogą spowodować, czy też doprowadzić do roszczeń w zakresie finansowych. Inny podział związany jest z aspektem merytorycznym, tj. zróżnicowania pomiędzy kapitałem i wierzytelnościami. W egzekwowaniu własnych praw, a także poniekąd obronie roszczeń wykonawcy wobec roszczeń, które pochodzą z zewnątrz mogą być wykorzystane poszczególne należności finansowe.

Trzy podstawowe elementy zarządzania roszczeniami to przede wszystkim: fakty, podstawy roszczeń oraz egzekwowanie. Aby dochodzenie roszczeń było możliwe, bardzo istotne jest zachowanie równowagi pomiędzy trzema jej filarami. Współzależności przedstawiono graficznie poniżej w postaci trójkąta na Rys. 2. Te trzy podstawowe elementy wzajemnie na siebie oddziałują, a także są powiązane. Bez odpowiednich dokumentów i wyjaśnień faktycznego stanu rzeczy, egzekucja roszczeń jest niemożliwa – nawet jeżeli pokrzywdzona strona miała rzeczywistą rację. Jeśli nie ma określonych podstaw do roszczenia, to dalsze starania do ich egzekwowania są pozbawione jakiegokolwiek sensu (Schimmel, 2003).



Rys. 2. Trzy podstawowe elementy procesu zarządzania roszczeniami (Claim, 2003)

Metodyka zarządzania roszczeniami w firmie budowlanej

Zalecenia gospodarki roszczeniowej w danym projekcie mają przyczynić się do fundamentalnego sukcesu w biznesie przez jego zabezpieczenie oraz powiększenie zysku uzyskanego z jego wyznaczonej realizacji. Kalkulacja wszystkich możliwych korzyści, powiązane jest z tym, iż zalecenia są zawarte w ofercie, w umowie fazy projektowania oraz w końcowej fazie cyklu realizacji projektu. Do zrealizowania zamówień muszą zostać zrealizowane następujące cele projektu:

Cel rzeczowy – spełnienie wymagań klienta, realizacja zapotrzebowań wynikających z preferencji klienta;

Cel czasowy – zgodność z uzgodnionym i wypracowanym czasem projektowym;

Cel ekonomiczny – osiągnięcie jak największych zysków ekonomicznych;

Wykonanie kontraktu – zgodność z obowiązującymi przepisami, a także indywidualnymi warunkami umów (Forst, 1994).

Należy zauważyć, że zarządzanie roszczeniami jest wymagające, a także należy w ten proces zaangażować kierownictwo. Muszą oni posiadać wysokie doświadczenie, jak i umiejętności oraz znajomości poszczególnych metodyk, procedur i zachowań w tym zakresie. Znaczenie zarządzania roszczeniami powiązane jest z celami projektu.

Wyróżniamy określone cele projektu:

- nacisk na skracanie terminu;
- rozwój i zapotrzebowanie na jakość w projekcie;
- większa liczba zainteresowanych stron zarówno z zewnątrz, jak i wewnątrz;
- coraz bardziej surowe warunki umowy i regulacje ustawowe;
- niższe cena oraz rosnące koszty (Schimmel, 2003).

Postępowanie w zarządzaniu roszczeniami w przedsięwzięciu

Rozróżnia się profilaktyczne, dokładniej prewencyjne oraz zapobiegawcze, a także aktywne zarządzanie roszczeniami. Zróżnicowany potencjał roszczeniowy występuje w fazie projektowania danej oferty, jak i samej umowy. Prewencja w zarządzaniu roszczeniami może także odnosić się do procedury przetargowej, występować w fazie projektowania danej umowy, a także w początkowej fazie realizacji. Przez określone i zgłoszone uwagi w przypadku dużych projektów, faza przetargu może przedłużyć się nawet do jednego roku. Na tym konkretnym etapie koszt zatrudnionych wysoko wykwalifikowanych specjalistów, a także koszty przygotowania wniosków, mogą wynosić od 3% do 5% wartości projektu. Pojęcia i zagadnienia wprowadzane w fazie negocjacji i fazie projektowania jako elementy przedsięwzięcia powinny skutkować formalnym zawarciem spisanej umowy. Faza projektowania umowy stanowi największy potencjał podstawy do określonych roszczeń. Ponieważ w trakcie realizacji złożonych projektów wymagane pozostają zmiany biznesowe w ich podstawowej konfiguracji, powoduje to aktywne zarządzanie danymi roszczeniami. Wszystkie określone zmiany muszą być dokładnie zrealizowane, określone w katalogach 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”. Po zakończeniu danego przedsięwzięcia należy przestrzegać określonych zasad analizowania, jak i archiwizowania danych, które pochodzą z procesu realizacji. Wyniki obserwacji powinny służyć dla kolejnych projektów, a także pomocy technicznej w ciągłym procesie doskonalenia czynności projektowych. Procedurę zalecaną w zarządzaniu określonymi roszczeniami podzielono na poszczególne fazy, rozciągających się na cały toku realizacji projektu (Gierszewska, 2001).

Środki zapobiegawcze w fazie przygotowania oferty/umowy

Umowa budowlana opiera się przede wszystkim na przepisach kodeksu cywilnego, przepisach prawa budowlanego i zagospodarowania przestrzennego i przepisach prawnych dotyczących zamówień publicznych, ponieważ biorą one pod uwagę względy specjalne w branży budowlanej, a także są w stanie sprecyzować rodzaj robót oraz ich zakres. Prawnie uregulowane w umowie budowlanej są obowiązki wykonawcy, a także obowiązek zapłaty przez klienta. Fundamentalna analiza oferty, jak i samej umowy jest absolutnie niezbędna do określenia ryzyka zaistnienia zagrożeń oraz do możliwości ich odpowiedniego wykrywania. Zawarta w umowie obrona przed ryzykiem wymaga ścisłej współpracy z zakładową obsługą prawną do rzeczywistego opracowania jednolitej strategii do obrony przed żądaniami. Dlatego też wszelkiego rodzaju umowy są indywidualnie analizowane w celu wykrycia określonych i potencjalnych roszczeń. Warto także zwrócić uwagę, że określone zasady strategii typu obronnego lub ofensywnego roszczeń muszą być przestrzegane oraz

systematycznie stosowane, posługując się podejściem metodologicznym w wykorzystaniu pierwotnej zdolności do obrony. Ważną rzeczą jest, aby zrozumieć omawiany kontrakt jako zbiór danych reguł i zasad. Optymalizacja umowy powinna być sprecyzowana i wystawiona na pierwszy plan i jest ona obowiązującym prawem umawiających się obydwu stron. Podczas spotkania otwierającego dany projekt lub po złożeniu konkretnego zamówienia, powinna być wyjaśniona zasada, iż w przepisach „regulaminu wewnętrznego” umowy istnieje możliwość określonego (po spełnieniu proceduralnych wymogów) dokonania zmian w jej treści. Analiza tej dokumentacji projektowej służy do optymalizacji wszystkich procesów i jest podstawą do osiągnięcia sukcesu w zarządzaniu roszczeniami. Według trzech żądań - egzekwowanie roszczeń jest niemożliwe bez odpowiedniej weryfikacji i udokumentowania spraw z nimi związanych. Należy ukierunkować określoną selekcję akt w dokumentacji projektowej, aby ułatwić znalezienie rozstrzygającego i pewnego dowodu do zaspokojenia żądania lub do obrony przed konkretnym roszczeniem (Schimmel, 2003).

Prace wdrożeniowe metodyki zarządzania roszczeniami

Pilotażowym pracom wdrożeniowym konkretnej metodyki zarządzania roszczeniami poddano firmę budowlaną o średniej wielkości (zatrudniającej około 80 pracowników). Przedsiębiorstwo to realizuje kilka budów jednocześnie na obszarze województwa świętokrzyskiego i województw bliskich-ościennych. Zarząd przedsiębiorstwa po przedstawieniu celów i oczekiwanych korzyści z wdrożenia metodyki zarządzania roszczeniami, zaakceptował tę inicjatywę, a także wyraził zgodę na wprowadzenie zmian. W przedsiębiorstwie tym zostało przeprowadzone szkolenie z zakresu omawianego tematu. Następstwem szkolenia 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 narad produkcyjnych dodano stały punkt spotkań poświęcony roszczeniom, które zostały odnotowane w księgach CM. Podczas tych sesji kierowniczej 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 „kierownik roszczeniowy” przedsiębiorstwa. Proces wdrażania zarządzania roszczeniami jest poddawany obserwacji z pomocą kwestionariusza kontrolnego kierowanego do konkretnej i odpowiedniej grupy docelowej. Zebrane kwestionariusze są analizowane i oceniane miernikami skuteczności podjętych działań.

Odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu służą do oceny potencjału zarządzania roszczeniami w tym konkretnym przedsiębiorstwie budowlanym. Okres trzech miesięcy od konkretnej daty w roku 2013, to jest od momentu rozpoczęcia wdrażania metodyki zarządzania roszczeniami jest krótkim okresem badawczym. Zebrano na chwilę obecną po trzy kwestionariusze z każdej jednostki objętej programem wdrażania Claim Management w przedsiębiorstwie. Te materiały, jak i wywiad kierunkowy przeprowadzony z kierownictwem zarządu spółki pozwalają prognozować powodzenie zastosowania metodyki CM. Poniższy rysunek przedstawia konkretne zależności, który były badane w tym konkretnym przykładzie.

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. 3. Zależności podczas badań nad procesami zarządzania roszczeniami (opracowanie własne)

Wnioski końcowe

Zebranie kwestionariuszy oraz poddanie ich wyników danej analizie potwierdzają stan ciągłego doskonalenia procesów zarządzania roszczeniami w działalności zarządzającej przedsiębiorstwem. Już wstępna analiza tych konkretnych materiałów wskazuje na pozytywne, przekraczające oczekiwania - dane efekty. W początkowej fazie z uwagi na brak nawyków w prowadzeniu dokumentacji projektowej zarządzania omawianymi roszczeniami konieczne było przeprowadzenie szkoleń z tego zakresu (również w celu zmiany mentalności kadry kierowniczej). Po tym okresie w wprowadzonych księgach CM znalazły się pierwsze opisy danych zdarzeń podlegających analizie, a później podejmowano stosowne kroki w celu uzyskania wymiernych korzyści dla danej jednostki. Trzymiesięczny okres wdrażania został przez kierownictwo firmy oceniony bardzo przychylnie. Stwierdzono, że aktualna polityka przed wdrożeniem programu w zakresie roszczeń była przypadkowa i chaotyczna. Tylko w danych ewidentnych przypadkach roszczeń głównie zewnętrznych podejmowano kroki obronne, a także rzadkimi przypadkami było egzekwowanie roszczeń własnych. Po wprowadzeniu systematycznego dokumentowania roszczeń wiele z nich przyniosło dodatnie efekty, chroniąc swoje przedsiębiorstwo przed nieoczekiwanymi stratami oraz przysparzając dodatkowych zysków głównie wynikających z tytułu podejmowanych koniecznych, dodatkowych prac. Kierownictwo przedsiębiorstwa zaakceptowało kształtującą się powoli strategię zarzą-

dzania roszczeniami, a także postanowiło włączyć jej treść do strategii firmy. Jednocześnie ukształtowała się świadomość o jej ciągłym możliwym doskonaleniu z uwagi na krótki okres jej stosowania. Jednocześnie dla autorów niniejszego opracowania będzie to doskonały obszar badawczy. Niechętnie na początku wdrożeń przyjmowane zmiany przez pracowników do przemian z obojętnej na uczestniczącą aktywnie i kreatywnie w zarządzaniu określonymi roszczeniami. Te stwierdzenia mówią o określonym właściwym kierunku prac wdrożeniowych Claim Management i wskazane jest zainteresowanie tymi działaniami większej liczby firm budowlanych.

Bibliografia:

1. Böker L., Vertragsrecht und Claim Management. Grundlagen für eine gesicherte, zielorientierte Auftragsabwicklung. Wydanie III zmienione, Expert-Verlag GmbH, Reinnigen/Malmsheim 2003.
2. Forst H-J., Projektmanagement im Anlagenbau. Wydanie I, VDE Verlag, Berlin 1994.
3. Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2001.
4. Hamrol A., Zarządzanie jakością z przykładami, PWN, Warszawa 2007.
5. Matuszczak-Flejszman A., Łuczak J., Metody i techniki zarządzania jakością, Kompendium wiedzy Quality Progress, Poznań 2007.
6. Shimmel U., Projektmanagement, Wydanie I, Weka Media, Kissing 2003.

Liczba znaków ze spacjami: 21 629