

## مدیریت دعاوی در پروژه ساخت (معاونت فنی و عمرانی)

سیدامیرحسین حسینی

پیش از هر بحثی، باید ذکر نمود که: ماده ۳۸ شهرداری، به بررسی نمودن اختلافات معاملاتی میان پیمانکاران و شهرداری می پردازد. بر اساس ماده ۳۸ شهرداری و همچنین تسری آیین نامه معاملات شهرداری مصوب ۲۴ / ۲ / ۱۳۹۰، اختلاف های ناشی از معاملات مربوط به آیین نامه مذکور در هیات حل اختلافی با عضویت یک نفر از اعضای شورای اسلامی شهر به انتخاب شورا، یک نفر قاضی دادگستری به انتخاب رییس قوه قضائیه، نماینده شهرداری به انتخاب شهردار، نماینده فرماندار یا بخشدار حسب مورد و همچنین نماینده قانونی طرف قرارداد، قابل رسیدگی نمودن می باشد و حکم صادر شده از جانب قاضی، برای طرفین لازم الاجرا است.

به عبارت دیگر، حکم از طرف قاضی عضو هیات، انشاء می گردد و حضور یافتن دو عضو دیگر نیز، جنبه مشورتی دارد. این حکم لازم الاجرا خواهد بود و همچون دیگر احکام، به مورد اجرا گذاشته خواهد شد. ممکن است این سوال مطرح گردد که، تشکیل پرونده در کمیسیون هیات حل اختلاف ماده ۳۸ آیین نامه معاملات شهرداری، به چه صورت می باشد؟ برای دست یافتن به پاسخ این سوال مهم، لازم است که حتما با وکیلی خبره و کارآموده در این خصوص مشورت شود. وکیل ماده ۳۸ شهرداری، در پاسخ به این سوال باید ذکر کند که: طرف معامله با شهرداری و یا حتی سازمان های زیر مجموعه شهرداری، با در دست داشتن یک نسخه از قرارداد که در واقع محل اختلاف واقع گردیده، به همراه شرح مبسوطی از شکایت، اسناد هویتی و همچنین اسناد مثبت شرکت به دبیرخانه کمیسیون مذکور می تواند، مراجعه و طرح شکایت کند.

شهرداری ها در ایران دارای وظایف متفاوتی در سطح شهرها می باشند و در این رابطه قوانین متفاوتی نیز برای انجام امور در خصوص شهرداری ها وجود دارد و معمولا شهرداری ها در این رابطه تلاش فراوانی را برای انجام درست و قانون امور شهری انجام می دهند و در این راستا معمولا اقدامات فراوانی به نتیجه رسیده و در بسیاری از اوقات نیز طرح هایی با شکست مواجه می شود. علاوه بر اینها در تمامی شهرها معمولا شهرداری ها دارای منابع درآمد متفاوتی می باشند و با توجه به میزان درآمد خود در سطوح شهری اقدام به انجام پروژه ها می نمایند. کلیه امور شهرداری ها معمولا باید قانونی و تحت نظر قانون باشد تا هیچ کس قادر به سواستفاده از این وضعیت نباشد.

چنانچه اختلاف طرفین در مورد اصل وقوع معامله یا بطلان آن باشد، هیات حل اختلاف ماده ۳۸ شهرداری ها صلاحیت ورود به موضوع را نداشته و این دعاوی اساسا خارج از موضوع ماده ۳۸ اصلاحی می باشند. همانطور که در متن ماده نیز به صراحت قید شده، صلاحیت هیات، محدود به رسیدگی به اختلافات ناشی از معاملات می باشد؛ بنابراین در صورتی که اصل وقوع قرارداد یا استقام آن محل نزاع باشد، نمی توان دعوا را ناشی از معاملات دانست. به عبارتی دعوا، در صورتی ناشی از معامله خواهد بود که طرفین در مورد اصل وقوع معامله توافق داشته باشند.

صرف نظر از قید "ناشی از معاملات" که در متن ماده آمده است، هیات حل اختلاف ماده ۳۸ شهرداری ها یک مرجع اختصاصی جهت رسیدگی به برخی دعاوی معین است و صلاحیت مراجع اختصاصی محدود به موارد متقن می باشد. با توجه به اصل تفسیر مضیق صلاحیت مراجع اختصاصی، در موارد مشکوک باید اصل را بر عدم صلاحیت گذاشت. نتیجه آنکه دعاوی راجع به تشکیل و یا بطلان عقد، در صلاحیت عام دادگاه های عمومی دادگستری می باشد.

### تکلیف هیات حل اختلاف ماده ۳۸ شهرداری ها در صورت طرح دعوا راجع به اصل معاملات:

در صورت طرح دعوا راجع به احراز و اثبات وقوع معامله و یا بطلان آن در هیات حل اختلاف ماده ۳۸ شهرداری ها، هیات مکلف است با صدور قرار عدم استماع دعوا، از رسیدگی به دعوا امتناع نموده و طرفین را به طرح دعوا در مراجع دادگستری هدایت نماید.

از آن جهت که صدور قرار عدم صلاحیت الزاما باید به صلاحیت مرجع دیگری صادر شود و ارسال پرونده از سوی مراجع غیر دادگستری به مراجع دادگستری توجیه قانونی ندارد، بنابراین صدور قرار عدم صلاحیت از سوی هیات حل اختلاف منتفی است.

### وجوه اشتراک و افتراق هیات حل اختلاف ماده ۳۸ با داوری در دعوی:

علی رغم وجود تشابهاتی نظیر یک مرحله ای بودن رسیدگی و نحوه اجرای رای در داوری و هیات حل اختلاف، این دو نهاد از جهات دیگری از جمله شیوه رسیدگی و صدور رای، نحوه ابلاغ رای و صلاحیت از یکدیگر متمایز می باشند.

### اعضاء هیات حل اختلاف ماده ۳۸ شهرداری ها:

ترکیب هیات حل اختلاف ماده ۳۸ شهرداری ها عبارت است از یک نفر قاضی دادگستری به انتخاب رئیس قوه قضائیه، یک نفر از اعضاء شورای اسلامی شهر با انتخاب شورای مربوطه، نماینده شهرداری به انتخاب شهردار، نماینده بخشدار یا فرماندار و نماینده قانونی طرف قرارداد. طرف قرارداد می تواند شخصا در جلسه حاضر شده یا نماینده ای از جانب خود معرفی نماید.

یکی از انتقادات نسبت به هیات حل اختلاف ماده ۳۸ شهرداری ها، در خصوص ترکیب هیات و عدم پیش بینی حتی یک نماینده از سوی بخش خصوصی می باشد.

### طرح دعوا در هیات حل اختلاف ماده ۳۸ شهرداری ها:

هر یک از طرفین معاملات موضوع آیین نامه معاملات شهرداری می تواند با تقدیم دادخواست، مبادرت به طرح دعوا در هیات حل اختلاف نماید.

لازم به ذکر است تقدیم درخواست کتبی نیز جهت اقامه دعوا کافی است و تنظیم دادخواست ضروری نمی باشد.

### رسیدگی و صدور رای در هیات حل اختلاف ماده ۳۸ شهرداری ها:

پس از تقدیم دادخواست و تعیین وقت رسیدگی، زمان و مکان جلسه رسیدگی به اطلاع طرفین می رسد، عدم حضور هر یک از طرفین مانع رسیدگی نخواهد بود.

حضور قاضی برای رسیدگی ضروری است و غیبت سایر اعضاء در رسمیت جلسه موثر نمی باشد؛ چراکه رسیدگی و صدور رای بر عهده قاضی بوده و نظر سایر اعضا جنبه توصیه و مشورت دارد. پس از تشکیل جلسه و استماع اظهارات و دفاعیات طرفین دعوا و استعلام نظر کارشناس در صورت لزوم، قاضی اقدام به صدور رای خواهد نمود.

با توجه به فقدان آیین رسیدگی خاص در مورد هیات حل اختلاف ماده ۳۸، قانون آیین دادرسی دادگاه های عمومی و انقلاب در امور مدنی به عنوان قانون عام بر رسیدگی در هیات حل اختلاف نیز حاکم است.

### ارجاع امر به کارشناسی توسط هیات حل اختلاف ماده ۳۸ شهرداری ها:

قاضی ملزم به ارجاع موضوع پرونده به کارشناس و دریافت نظریه کارشناسی نمی باشد اما در صورت ضرورت می تواند راسا یا به درخواست هر یک از طرفین، بررسی موضوع را به کارشناس یا کارشناسان رسمی دادگستری محول نماید. نظر کارشناسی، تا یک هفته پس از ابلاغ از سوی هر یک از طرفین قابل اعتراض می باشد.

### امکان صدور قرار تامین خواسته و دستور موقت در هیات حل اختلاف:

در خصوص امکان صدور تامین خواسته و دستور موقت در هیات حل اختلاف میان حقوقدانان اختلاف است. برخی معتقدند تقاضای صدور دستور موقت و تامین خواسته جزء حقوق دفاعی اشخاص بوده و محروم کردن افراد از این حقوق محتاج نص است و در این مورد نیز نصی در دست نمی باشد. فلذا در صورت وجود شرایط قانونی، قاضی هیات حل اختلاف می تواند اقدام به صدور قرار تامین خواسته و دستور موقت نماید.

در مقابل عده ای معتقدند با توجه به اختصاصی بودن هیات حل اختلاف ماده ۳۸ شهرداری ها، اصل بر عدم صلاحیت این مرجع است؛ از طرف دیگر با توجه به ماده واحده قانون منع و توقیف اموال شهرداری، اموال این نهاد قابل توقیف نمی باشد؛ بنابراین صدور قرار تامین خواسته و دستور موقت توجیه قانونی ندارد.

در صورتی که نظر گروه دوم را قریب به صحت بدانیم، موضوع امکان درخواست صدور قرار تامین خواسته و دستور موقت از دادگاه مطرح می شود. در این خصوص نیز گروهی معتقدند خواهان می تواند با مراجعه به دادگاه عمومی، صدور قرار تامین خواسته یا دستور موقت را از آن مرجع بخواهد و ظرف ۱۰ روز اقدام به طرح دعوا در هیات حل اختلاف نموده و گواهی آن را به دادگاه تقدیم نماید. گروهی نیز عقیده دارند به طور کلی در دعاوی ناشی از معاملات موضوع آیین نامه معاملات شهرداری، امکان صدور قرار تامین خواسته و دستور موقت، حتی از سوی دادگاه نیز وجود ندارد.

### ابلاغ رای هیات حل اختلاف ماده ۳۸ شهرداری ها:

آرا صادره از سوی هیات حل اختلاف، باید مطابق مقررات قانون آیین دادرسی دادگاه های عمومی و انقلاب در امور مدنی به طرفین دعوا ابلاغ شود.

### صدور رای اصلاحی در هیات حل اختلاف ماده ۳۸ شهرداری ها:

در صورت بروز هرگونه اشتباه سهوی یا سهو قلم در انشا رای توسط قاضی هیات حل اختلاف، وی می تواند راسا یا به درخواست هریک از طرفین در مهلت اعتراض و پیش از وصول اعتراض، اقدام به انشا و ابلاغ رای اصلاحی نماید.

پس از وصول اعتراض، قاضی مکلف است موارد سهو قلم را به مرجع رسیدگی به اعتراض اعلام نماید.

### بررسی دعاوی جلب، ورود و اعتراض ثالث در هیات حل اختلاف:

هیات حل اختلاف ماده ۳۸ قانون شهرداری ها به عنوان یک مرجع اختصاصی، حق رسیدگی به هیچ دعوایی جز موارد مصرح در قانون را ندارد؛ بنابراین دعاوی جلب، ورود و اعتراض ثالث در هیات حل اختلاف قابل تعقیب نمی باشد.

### واخواهی و اعاده دادرسی نسبت به رای هیات حل اختلاف:

واخواهی و اعاده دادرسی از طرق فوق العاده اعتراض به آرا می باشند، فلذا امکان طرح این موارد از سوی محکوم، محتاج تصریح قانونگذار می باشد که در خصوص آرا هیات حل اختلاف چنین تصریحی در قانون یافت نمی شود.

### اعتراض به رای هیات حل اختلاف ماده ۳۸ شهرداری ها:

با توجه به اصل ۱۵۹ قانون اساسی، دادگستری مرجع عام تظلم خواهی افراد می باشد و تصمیمات هیات نیز رای تلقی شده و علی رغم لازم الاجرا بودن، از سوی محکوم، قابل اعتراض در دادگاه عمومی حقوقی خواهد بود.

### اجرای رای هیات حل اختلاف ماده ۳۸ شهرداری ها:

اختیار اجرای رای صادره برای هیات حل اختلاف پیش بینی نشده است و اجرای آرا این هیات، پس از احراز قطعیت و ابلاغ رای به شیوه صحیح قانونی با واحد اجرای احکام دادگستری می باشد. پس از صدور اجرائیه توسط دادگاه و ابلاغ آن، محکوم ۱۰ روز مهلت دارد نسبت به اجرای مفاد رای اقدام نماید؛ در غیر این صورت واحد اجرا، اقدامات لازم را در خصوص اجرا انجام خواهد داد.

### فرآیند مدیریت دعاوی پروژه در PMBOK

در PMBOK به دلیل تفکر خطی آن و همچنین منحصر کردن موضوع Claim به مبحث ساخت، فرآیندی برای تولید Claim پیشنهاد نشده است اما چهار گام کلی برای فرآیند مدیریت دعاوی به شرح زیر معرفی شده است.

شناسایی Claim

کمیت یابی Claim

پیشگیری از Claim

تحلیل Claim

# شناسایی و طرح ادعاهای پیمانی

## ۱. هدف

هدف از تهیه این روش اجرایی مدیریت بر ادعاهای پیمانی پروژهها (شامل ایجاد وحدت رویه در طرح ادعاها و دفاع از آن تا حصول نتیجه - جمع‌آوری و انتقال تجربیات) به‌منظور احقاق حقوق شرکت می‌باشد.

## ۲. دامنه کاربرد

این روش اجرایی به‌منظور بهره‌گیری در کلیه پیمان‌های موسسه حرا با مشتریان (کارفرمایان) خود کاربرد دارد.

## ۳. مسئولیت

مسئولیت اجرای این روش اجرایی با مدیریت پیمان رس‌یدگی پروژه/کارگاه و مسئولیت نظارت بر حسن اجرا و بروز نگهداری آن با مدیریت قراردادهای معاونت فنی و مهندسی است.

## ۴. روش کار

### تعاریف

**ادعا:** درخواست کتبی به انضمام مدارک لازم، باهدف جبران ضرر مالی، زمانی، فنی، پیمانی که به نفع یکی از طرفین قرارداد می‌باشد

### ۴/۱. مشخصه‌های کلیم‌کار (Claim Man)

برای حسن اجرای این روش اجرایی افراد خاصی با شرایط ویژه که کلیم‌کار نامیده می‌شود جهت پیگیری کلی فرآیند ادعا (که از جنس مسائل پیمانی است) بکارگیری می‌شوند. جایگاه این افراد در مدیریت پیمانی کارگاه، پروژه و معاونت فنی و مهندسی می‌باشد و کلیه مسائل فرآیند ادعا را از مرحله شناسایی تا حصول نتیجه پیگیری خواهند کرد. این افراد با ارائه آموزش‌های تخصصی لازم و انتقال تجربه، در قالب رس‌یدگی به پرونده ادعا، با درایت و هوشمندی لازم ادعاها را پیگیری خواهند نمود.

### حداقل شرایط احراز کلیم‌کار

کارشناس عمران یا سایر رشته‌های مرتبط با سابقه کار مفید در پروژه‌های عمرانی که حداقل ۵ سال آن سابقه پیمان و رسیدگی باشد.

- تسلط کافی به مباحث فنی، قراردادی، حقوقی و...
- تسلط به انواع شرایط پیمان‌ها و عوامل درگیر آن (دو، سه و چهار عاملی) مدیریت پیمان (MC)، شرایط پیمان فیدیک و ... و آشنایی با بخشنامه‌ها و آئین‌نامه‌های معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری، تهیه انواع صورت‌وضعیت‌ها و آشنایی با فهرس بهاء
- آشنایی با مباحث فنی - اجرایی و ... و تسلط بر آنالیز و برآورد قیمت
- آشنایی با نحوه تعاملات پیمانکاری، کارفرمایی و مشاور

- آشنایی با فن بیان، فنون مذاکره، مکاتبه و ایجاد رابطه متقابل با مبادی کار، دارای حسن خلق و...
- تسلط بر انواع مستندات مورد نیاز موضوعات ادعا، زمان بندی تهیه آنها و نحوه مستندسازی الکترونیکی با نرم افزارهای لازم پیمانی (مثل تدبیر، Word، Excel و بانک های اطلاعاتی و...)...

تذکر ۱: تأیید صلاحیت کلیم کار توسط معاونت فنی و مهندسی صورت می گیرد.

تذکر ۲: تمام یا بخشی از مدیریت بر ادعاها را، می تواند متناسب با شرایط پروژه برون سپاری نمود که با پیشنهاد کمیته پیمان و تصویب مدیر پروژه قابل اجرا می باشد. تأیید صلاحیت پیمانکار توسط معاونت فنی و مهندسی صورت می گیرد.

## ۴/۲. کمیته پیمان

کمیته کاری مشترک با ترکیب زیر، برای راهبری، نظارت و کنترل مسائل مربوط به ادعاها در سطح هر پروژه و با مشارکت معاونت فنی و مهندسی، تشکیل گردید و موارد مربوطه را از مرحله شناسایی تا حصول نتیجه، راهبری و پشتیبانی می نماید.

۱/۴/۲. ترکیب این کمیته با اعضای ثابت و متغیر (مدعین)، به نحوی است که قابلیت بهره برداری از توان مدیریتی و کارشناسی موجود در هر پروژه و ستاد شرکت را امکان پذیر می سازد و متناسب با موضوع، آن را بررسی، اولویت بندی و برای حل آن تصمیم گیری می نماید.

۲/۴/۲. اعضای کمیته عبارتند از: نماینده معاونت فنی و مهندسی، نماینده پیمانی پروژه و نماینده پیمانی کارگاه و یک نفر (نفرات) متناسب با موضوع، به عنوان اعضای ثابت و بقیه اعضا به تناسب موضوع به عنوان مدعو با پیشنهاد اعضای کمیته دعوت می شوند.

۳/۴/۲. رئیس کمیته نماینده معاونت فنی و مهندسی و دبیر کمیته نماینده پیمانی کارگاه / پروژه خواهد بود.

- دبیر کمیته موظف است صورت جلسه موارد مطروحه و مصوبات هر یک از جلسات کمیته را تهیه و نسخ آن را برای مدیر پروژه و رئیس کارگاه ارسال نماید، همچنین گزارش دوره ای عملکرد کمیته برای معاونت فنی و مهندسی، مدیر پروژه و رئیس کارگاه ارسال می گردد.
- کلیه موضوعات جلسات کمیته تا زمان ابلاغ نهایی محرمانه خواهد بود.

۴/۴/۲. وظایف کلان کمیته

- سیاست گذاری و تصمیم گیری در مورد ادعا بر اساس شرایط پروژه
- تعیین سناریو طرح و دفاع از ادعای مورد نظر
- تعیین مسئول مدیریت جمع آوری داده ها، تقسیم وظایف کاری تحقق ادعا (سازمان دهی ادعا)
- راهبری و اداره ادعا از طرح تا حصول نتیجه نهایی

## ۴/۳. مستندسازی ادعا

مستند کردن ادعا به عنوان عامل محرک شروع ادعا بسیار اهمیت دارد، حتی اگر قصد طرح و پیگیری ادعا را در زمان و شرایط وقوع نداشته باشیم ولی برای امکان طرح در موقعیت مناسب دیگر بلیه حداقل آن را مستند کنیم در غیر این صورت ادعای مربوطه در مراحل بعدی کار قابلیت طرح و بالفعل شدن را از دست خواهد داد.

### روش های مستند کردن ادعا

- مکاتبات
- گزارش های دوره ای
- دستور کار
- صورت جلسات کارگاهی

- نقشه ازبیلت
- فیلم و عکس و...
- صورت‌مجلس
- چک‌لیست

لیست انواع مستندات موردنیاز و متناسب با موضوع، در پیوست دو، به‌صورت تفصیل ارائه گردیده است تا در تکمیل پرونده ادعا، مورد استناد قرار گیرد.

۴/۴. رویه

نمودار فعالیت	شرح فعالیت	مسئول انجام فعالیت
	<p>۱. شناسایی و ارائه پیشنهاد ادعا با توجه به مصادیق آن، <b>یادآوری</b>: پیشنهاد ادعا می‌تواند توسط هر یک از کارکنان صورت پذیرد.</p> <p>۲. ثبت ادعاهای قابل طرح در پرونده ادعاها</p> <p>۳. ارزش‌گذاری، اولویت‌بندی و طبقه‌بندی موضوعی ادعا و جمع‌آوری مستندات مربوط</p> <p>۴. برآورد شرایط و سازمان‌دهی ادعا</p> <p>۵. تکمیل مستندات و ارائه گزارش توجیهی طبق نظر کمیته پیمان</p> <p>۶. آیا اسناد و مدارک و گزارش توجیهی کفایت اسنادی دارد؟</p> <p>۷. پیگیری، راهبری و بررسی و تأیید گزارش توجیهی مربوطه</p> <p>۸. اخذ نظرات مدیر پروژه/رییس کارگاه و سیاست‌گذاری در خصوص ارسال یا عدم ارسال ادعا به کارفرما و مشاور</p> <p>۹. آیا ادعا می‌بایست ارسال گردد؟</p> <p>۱۰. ارسال گزارش به مشاور و کارفرما</p> <p>۱۱. پیگیری و راهبری دفاع از ادعا تا حصول نتیجه نهایی</p> <p>۱۲. آیا ادعا موردپذیرش مشاور و کارفرما می‌باشد؟</p> <p>۱۳. بازنگری، سیاست‌گذاری و تصمیم‌سازی پس از عدم پذیرش ادعای طرح‌شده و در صورت تصویب مختومه شدن پرونده</p>	<p>ستاد / پروژه / کارگاه / پیمانکاران دست‌دوم</p> <p>پیمان رسیدگی</p> <p>کمیته پیمان</p> <p>پیمان رسیدگی کارگاه / پروژه و بخش‌های مرتبط</p> <p>کمیته پیمان</p> <p>مدیر پروژه / رییس کارگاه</p> <p>کمیته پیمان</p>

	تذکر مهم: در صورتی که رأی کمیته بر آن باشد که ادعای رد	
--	--	--

نمودار فعالیت	شرح فعالیت	مسئول انجام فعالیت
	<p>شده از طریق مراجع درج شده در قرارداد و یا تکمیل مستندات و مکاتبات مربوطه پیگیری شود از بند ۵ موارد تکرار خواهد شد.</p>	کمیته پیمان
	<p>۱۴. اعمال و منظور نمودن در صورت وضعیت ها و پیگیری مباحث قراردادی</p> <p>یادآوری: در صورت پذیرش ادعای مطرح شده توسط کارفرما، بعد از ابلاغ به طور مستقیم و یا مطابق توافقات صورت پذیرفته پرداختها در قالب ردیفهای دیگر در صورت وضعیت ها اعمال می گردد.</p>	پیمان رسیدگی کارگاه
	<p>۱۵. ثبت تجربیات، تدوین دانش فنی ادعاهای بررسی شده و بایگانی مستندات ادعاها (همراه با فایل الکترونیکی) برای استفاده در دیگر پروژهها</p>	معاونت فنی مهندسی / معاونت کنترل پروژه (مدیریت ثبت دانش و تجارب فنی)

تذکر: حصول نتیجه نهائی ادعا شامل موارد زیر می گردد:

- پذیرش ادعا توسط کارفرما و ابلاغ آن
- پذیرش ضمنی ادعا توسط کارفرما و توافق پرداخت آتی در قالب ردیفهای دیگر و ابلاغ آن
- عدم پذیرش ادعا توسط کارفرما و توافق بر مختومه شدن پرونده و خاتمه آن
- عدم پذیرش ادعا توسط کارفرما و ارجاع به مراجع حقوقی توسط پیمانکار و ابلاغ آن

## ۵. سوابق:

سوابق مربوط به دستورالعمل پس از ایجاد توسط مسئول ذی ربط مطابق روش اجرایی کنترل سوابق نگهداری می شود.

## ۶. مدارک پیوست:

- جدول شماره یک: لیست پیشنهادی مصادیق ادعاها
- جدول شماره دو: لیست پیشنهادی مستندات ادعا
- وظایف تفصیلی کمیته پیمان
- قیمت جدید
- فرم آنالیز قیمت
- فرم شناسایی و ارزیابی و طرح ادعاها و کارهای جدید



## جدول شماره یک لیست پیشنهادی مصادیق ادعاها

ردیف	شرح	ردیف	شرح
۱	مسائل بازمانده از بازاریابی	۲۹	پیچیدگی و سختی
۲	عدم اطلاع مشاور کارفرما و پیمانکار از قوانین	۳۰	تغییر شرایط بیرونی و محیطی و اثر بر اجرا
۳	کمبود مصالح و ماشین آلات تخصصی و تجهیزات	۳۱	شرح و کلیات فهرست بها
۴	تحویل زمین	۳۲	عدم انطباق شرح ردیف و اجرا
۵	واقعی نبودن قیمت ها	۳۳	ضعف عوامل پیمانکار تخصصی
۶	کاهش راندمان (نیرو+ماشین آلات)	۳۴	محدودیت های اجرایی و تداخل
۷	ادعا و غرامت تأخیرات در پرداخت زمانی	۳۵	ممنوعت تردد
۸	تعطیلی و توقف ها	۳۶	حوادث قهری (فورس ماژور)
۹	عدم تأمین اعتبار پروژه	۳۷	شرایط فیزیکی و جوی نامناسب
۱۰	اضافه کاری ها، قیمت ها و احجام و مقادیر و کارهای جدید	۳۸	خواب کار (ماشین و نیرو)
۱۱	تغییر (Change)	۳۹	معارض ترافیکی، تأسیساتی، ملکی
۱۲	ریسک و جلوگیری از کلیم	۴۰	کیفیت مصالح و کار اضافی آن
۱۳	مسائل تجهیز	۴۱	شیت نتایج آزمایشگاه
۱۴	روابط مشاور و کارفرما	۴۲	عدم همخوانی نقشه های اجرایی با تأسیساتی و دتایل
۱۵	تغییر قوانین	۴۳	تغییر مشاور
۱۶	تأخیر و خسارت	۴۴	صعوبت اجرا
۱۷	حواله مصالح	۴۵	نیاز به انفجار - اتلاف وقت
۱۸	تحقیقات و آزمایشات	۴۶	عدم راه دسترسی (عرضی، طولی و مشخصات)
۱۹	خرید آزاد	۴۷	زیست محیطی
۲۰	موافقت نامه و تفاهم نامه	۴۸	عدم تأمین حجم و مشخصات و معادن
۲۱	مسائل اعتباری و L.C	۴۹	تغییر و اصلاح فهرست بها و ...
۲۲	پاداش (تسریع، تعلیق)	۵۰	مسائل پیمانی و حقوقی
۲۳	معارضین	۵۱	اشکال در M.O.U
۲۴	تغییر و ابلاغ نقشه و مشخصات فنی	۵۲	تداخل کاری و هماهنگی
۲۵	اسناد مناقصه و قرارداد	۵۳	جرائم اجرایی
۲۶	زمان بندی کلی و تفصیلی و ابلاغی	۵۴	روش اجرایی
۲۷	حمل و بارگیری مجدد	۵۵	ناشناخته ها، ابهامات و صحت اسناد مناقصه و قرارداد
۲۸	همزمانی فاز دو و سه	۵۶	اولویت مدارک



جدول شماره یک لیست پیشنهادهای مصادیق ادعاها (ادامه):

ردیف	شرح	ردیف	شرح
۵۷	روابط نامطلوب	۹۰	تحویل مقاطع در شب
۵۸	اصلاح چندباره نقشه‌ها و تغییرات پی‌درپی	۹۱	نوبت کار فصلی
۵۹	تغییر محل یا شرایط محل کار خارج از اسناد	۹۲	خسارت معنوی
۶۰	عدم انجام تعهدات و تسهیلات کارفرما	۹۳	هزینه‌های مستمر بیمه و تمدید آن
۶۱	اثر یک تغییر بر فعالیت دیگر (منفی) ریالی- زمانی	۹۴	ضمانت‌نامه
۶۲	تغییر محل برخی ساختمان‌ها و جبهه‌های کاری	۹۵	حل اختلاف مقادیر با مدارک
۶۳	درخواست برای تغییر تجهیزات ماشین‌آلات ویژه	۹۶	ادعاهای پیمان‌های جزء
۶۴	مطالبات و اختلافات صورت‌وضعیتی	۹۷	شعاع کم عملکرد در ماشین‌آلات (محدود)
۶۵	تغییر مدیران میانی و ارشد	۹۸	غیرقابل استفاده بودن بخشی از لوازم ماشین‌آلات
۶۶	موانع عملیات اجرا	۹۹	محدودیت مراکز خرید مصالح و تجهیزات
۶۷	عدم تأیید روش اجرا یا تغییر آن	۱۰۰	سایت‌های مرجع
۶۸	کار خارج از مشخصات و موضوع	۱۰۱	عدم تأمین اعتبار و برآورد کم
۶۹	عدم انطباق کار با اسناد	۱۰۲	ابهامات اسناد
۷۰	تغییر شرایط بیرونی	۱۰۳	ترجمه اسناد
۷۱	پیچیدگی و سختی و صعوبت	۱۰۴	انتخاب نوع قرارداد
۷۲	زمان‌بندی	۱۰۵	غیرواقعی بودن زمان‌بندی
۷۳	ضعف مشاور، کارفرما و مدیر طرح (MC)	۱۰۶	ابهام در اهداف پروژه و تغییرات مکرر آن و منابع و...
۷۴	تغییر قیمت و قیمت جدید	۱۰۷	مطالعات ناقص و اشتباه
۷۵	عدم ارائه جزئیات اصولی طرح	۱۰۸	پیچیدگی فنی و اجرائی
۷۶	کار خارج از موضوع و مشخصات	۱۰۹	فقدان نیروی کارآمد
۷۷	اثر تغییرات بر هم	۱۱۰	مهندسی ارزش V.E
۷۸	درصد نسبت‌های طرح اختلاط	۱۱۱	تداخل کاری پیمانکاران
۷۹	نیازهای خاص نظارت و کارفرما	۱۱۲	ورود تکنولوژی جدید
۸۰	شرایط پیش‌بینی نشده	۱۱۳	دخالت کارفرما
۸۱	سهو القلم	۱۱۴	تأمین قطعه
۸۲	زمان پیشنهاد و ابلاغ و اجرا	۱۱۵	عدم تصمیم‌گیری سریع
۸۳	نگهداری و بهره‌برداری، تعمیر	۱۱۶	استهلاک و عمر مفید و بهره
۸۴	قیمت موقت و پیش‌بینی	۱۱۷	اصل عدم النفع
۸۵	تخصیص ارز	۱۱۸	ضرر و غرامت
۸۶	شرایط محیطی پنهان و عدم اطلاع تغییر شرایط کارگاه	۱۱۹	"ملائت
۸۷	قطع برق و سوخت، شرایط جوی	۱۲۰	اعلی القیم
۸۸	عدم مجوز نوبت شب	۱۲۱	حق ارتفاق
۸۹	عدم تأیید برنامه تفضیلی اجرایی، مجوز چک‌لیست اجرا		

## مصادیق پیشنهادی پروژه EPC-DB متناسب با هر یک از شرایط اختصاصی قرارداد

ردیف	شرح	ردیف	شرح
۱	B.O.Q	۲۸	برنامه تحویل اسناد طراحی
۲	Data کارفرما برای طراحی	۲۹	روش اجرا
۳	اشتباه در خواسته‌ها و الزامات کارفرما	۳۰	برنامه‌ریزی
۴	عدم جوابگویی به موقع	۳۱	تأمین اعتبار و پرداخت
۵	موارد غیرقابل پیش‌بینی	۳۲	تعلیق
۶	Vender list	۳۳	ضمانت‌نامه
۷	تغییرات با تأیید مشاور یا کارفرما	۳۴	دقت کم مدارک
۸	تأمین اعتبار ارزی (فاینانس)	۳۵	کاهش ایمنی اجرا
۹	نظام تضمین کیفیت	۳۶	برنامه تجدیدنظر شده
۱۰	مدت بررسی مدارک	۳۷	ریسک کارفرما تحمیل تأخیر و هزینه
۱۱	تأیید مهندس مشاور	۳۸	تحویل اجباری قسمت کار
۱۲	مدارک اجرای تأییدیه‌ها	۳۹	اولویت مدارک
۱۳	حوادث قهری (فورس ماژور)	۴۰	عدم همکاری در انجام آزمایش زمان تکمیلی
۱۴	تأییدیه روش گردش کار	۴۱	عدم تأیید گواهی عملکرد در رفع نقص
۱۵	دلایل توجیهی	۴۲	تکمیل بیمه
۱۶	ارائه روش اجرا	۴۳	عدم تصویب برنامه تفصیلی
۱۷	محدوده نظارت	۴۴	Cash flow
۱۸	محدوده مسئولیت	۴۵	عدم شفافیت مدارک و اسناد مناقصه
۱۹	انتقال دانش فنی	۴۶	معیارهای طراحی اجرا
۲۰	اشکال در M.O.U	۴۷	تغییر و تجدیدنظرها
۲۱	نحوه گردش مدارک	۴۸	معیارهای طراحی و پایه
۲۲	مشکلات مصالح	۴۹	Milestone - سقف ریالی
۲۳	موافقت‌نامه کنسرسیوم	۵۰	تأمین تجهیزات
۲۴	برآورد	۵۱	قوانین توافقی
۲۵	آموزش خارجی	۵۲	چارچوب توافقی بررسی
۲۶	حد مسئولیت طرفین مشارکت	۵۳	نظریه شورای عالی فنی و جوابیه استعلام
۲۷	مهندسی ارزش V.E	۵۴	زیست‌محیطی

## جدول شماره دو: لیست پیشنهادی مستندات ادعا

ردیف	مستندات	ردیف	مستندات
۱	شناسنامه پروژه و پرونده	۳۲	گزارش توجیهی تجدیدنظر در نرخ پیمان
۲	فرم اولیه ثبت ادعا	۳۳	اماره، قسم، معاینه و برهان، تحقیق محلی
۳	فرم نظریه کارگاهی (فایل مربوطه)	۳۴	ادله موضوعی
۴	ابلاغ قیمت جدید و آنالیز	۳۵	مدرك کارشناس رسمی
۵	صورت وضعیت قطعی تأییدی	۳۶	مدارک اداری و ارتباطات مستدل
۶	ریز متره تأییدی	۳۷	کارشناسی (تأمین دلیل)
۷	جدول تغییر مقادیر و ابلاغ ۲۵٪	۳۸	گزارش روزانه تأییدی نظارت
۸	نتایج شیت آزمایش	۳۹	چک لیست های اجرایی
۹	نقشه ابلاغی و کارگاهی	۴۰	بازدید سایت ثانویه
۱۰	باسکول و توزین	۴۱	نقشه برداری
۱۱	اوراق آزمایشگاهی	۴۲	Pattern & log
۱۲	دستور کار و ORDER ها	۴۳	مشخصات فنی عمومی و خصوصی
۱۳	مدارک فورس مازور	۴۴	استعلام از پروژه، ناظر، کارفرما و کارگاه و...
۱۴	محاسبه جرائم اجرایی زمانی	۴۵	مکاتبه لوازم مصرفی
۱۵	ابلاغ فسخ (۴۶) و خاتمه پیمان (۴۸)	۴۶	بارنامه
۱۶	صورت جلسه	۴۷	رسید انبار
۱۷	صورت مجلس	۴۸	دلایل علمی، فیزیکی، مادی
۱۸	ازبیلت	۴۹	علائم و شرایط و اسناد
۱۹	تأییدیه ها	۵۰	صورت جلسه قیمت مناقصه
۲۰	اسناد کتبی	۵۱	وضعیت پرداخت ها و کسورات
۲۱	گزارش	۵۲	نقشه Mapping
۲۲	مقابله	۵۳	تحويل موقت یا قطعی با رفع نقص
۲۳	گزارش ماهانه	۵۴	سایت های مرجع
۲۴	موافق نامه کنسرسیوم agreement	۵۵	خدمات متقابل و خسارات
۲۵	مذاکرات شفاهی	۵۶	مجوزها
۲۶	ابلاغ ها	۵۷	آخرین تغییرات قرارداد و اسناد
۲۷	مستندات عکس و فیلم	۵۸	مدارک معارض ملکی، ترافیکی، تأسیساتی و ...
۲۸	استعلامات و شورای عالی فنی و...	۵۹	معاینه محل و صورت جلسه آن
۲۹	مشخصاتی فنی	۶۰	درخواست تغییر با آنالیز
۳۰	آخرین تغییرات قرارداد و اسناد	۶۱	صورت جلسه کارگاهی (همه‌نگی)
۳۱	اسناد مناقصه tender	۶۲	شناسنامه پروژه اطلاعات کلی

جدول شماره دو: لیست پیشنهادهای مستندات ادعا (ادامه):

ردیف	مستندات	ردیف	مستندات
۶۳	مدارک معارض ملکی، ترافیکی، تأسیساتی و ...	۹۴	کپی ریز مالی و خلاصه ص.و ماهانه
۶۴	معاینه محل و صورت جلسه آن	۹۵	موافقت نامه و تفاهم نامه
۶۵	حق دفاعیه	۹۶	سایت ویزیت اولیه
۶۶	قرارداد اصلی و فرعی	۹۷	صورت جلسه تحویل کارگاه
۶۷	پرس و جو	۹۸	تحویل موقت
۶۸	پیش فاکتور و استعلامات	۹۹	تاریخ ابلاغ کارگاه
۶۹	ترجمه متون	۱۰۰	مدارک نقشه برداری و زمین شناسی (چک لیست)
۷۰	نقشه سایت پلان	۱۰۱	بخش نامه و دستورالعملها
۷۱	پلان	۱۰۲	هزینه ها
۷۲	نامه ها و نامه جوابیه	۱۰۳	تاریخ ساعت ورود مصالح و تجهیزات
۷۳	رفع ابهامات و الحاقیه ها	۱۰۴	تعداد نوبت کاری روزانه
۷۴	لایحه تأخیرات	۱۰۵	مجوز کار در شب
۷۵	ادعاهای از لایحه تأخیرات	۱۰۶	نامه های تمدید مجاز
۷۶	جبهه های کاری فعال و غیرفعال	۱۰۷	ابلاغ ۱/۲۵
۷۷	ارائه پیشنهاد و راه کارها	۱۰۸	تسهیلات کارفرما
۷۸	مجوز ساعات در روز کاری	۱۰۹	لیست بیمه
۷۹	برنامه اجرایی کارگاه	۱۱۰	صحت مستندات
۸۰	زمان بندی تأییدی	۱۱۱	دلایل توجیهی و تحلیلی تعلیق
۸۱	ساختار و روش اجرا	۱۱۲	مدارک تأخیر
۸۲	لیست نفرات و ماشین آلات	۱۱۳	نقشه و CD متره تأییدی،
۸۳	پروفرما	۱۱۴	ساعات نهار و شام کارگاه
۸۴	آگهی روزنامه	۱۱۵	نقشه یا گمانه
۸۵	اتحادیه	۱۱۶	پروپوزال و اسناد L.C
۸۶	محاسبات و ارزیابی	۱۱۷	وضعیت پرداختها
۸۷	مستندات	۱۱۸	مستندات
۸۸	CD و فایل اسکن اطلاعات	۱۱۹	برنامه زمان بندی ابلاغی و اجرائی
۸۹	مکاتبات	۱۲۰	زمان شروع یا پایان
۹۰	درصد پیشرفت ریالی و مالی	۱۲۱	روش اجرایی ساختار و سازمان، برنامه تفصیلی
۹۱	محاسبه جرائم نقدی ریالی اجرائی (تسویه)	۱۲۲	پرونده دادگاهی
۹۲	آخرین تأییدیه ها	۱۲۳	برنامه تفصیلی اجرایی ابلاغی
۹۳	فرم خاص	۱۲۴	کاتالوگ لوازم و ماشین آلات

## جدول شماره دو: لیست پیشنهادی مستندات ادعا (ادامه):

ردیف	مستندات	ردیف	مستندات
۱۲۵	صورت جلسه تحویل موقت با رفع نقص	۱۵۶	مقایسه روش‌های اجرا از نظر زمانی و ریالی
۱۲۶	تمدید مدت، الحاقیه ها و متمم‌ها	۱۵۷	صورت جلسات کارگاهی
۱۲۷	انطباق با آنالیزها	۱۵۸	CD و نرم افزار
۱۲۸	پرداخت عوارض رسمی	۱۵۹	تاریخچه
۱۲۹	بررسی نسبت‌ها و درصد مصالح در آنالیز	۱۶۰	وضعیت اقلیم
۱۳۰	کاتالوگ و بروشور دستگاه‌ها و تجهیزات	۱۶۱	استشهاد، نظر وکیل و مشاوران و...
۱۳۱	نرم‌ها و راندمان‌ها	۱۶۲	بیمه‌ها و گمرک
۱۳۲	مدارک تغییر قوانین	۱۶۳	مدارک فازهای مطالعاتی
۱۳۳	اساسنامه شرکت با آخرین تغییرات	۱۶۴	الزامات و فرضیات و کدها
۱۳۴	صورت وضعیت تائیدی ماهانه	۱۶۵	نتایج case study
۱۳۵	هزینه ساعتی مبنای ماشین‌آلات	۱۶۶	نتایج package
۱۳۶	محاسبه مابه‌التفاوت قیمت و حمل	۱۶۷	چک‌لیست بررسی
۱۳۷	نامه علی‌الحساب تمدید زمان	۱۶۸	شرایط ساخت گاه
۱۳۸	بخشنامه‌ها و استعلامات	۱۶۹	استشهاد، نظر وکیل و مشاوران و...
۱۳۹	مدارک L.C ریالی - ارزی	۱۷۰	مدارک ...
۱۴۰	گزارش‌های توجیهی تغییر		
۱۴۱	اثر در نقشه، زمان‌بندی، مشخصات، کیفیت و سایر منابع و سازمان روش اجرا، هزینه		
۱۴۲	آزادسازی ضمانت‌نامه‌ها		
۱۴۳	اسناد مغایر		
۱۴۴	لیست چکاپ و حضور و غیاب کارگر		
۱۴۵	مدارک طراحی		
۱۴۶	مدارک مهندسی ارزش		
۱۴۷	لیست خدمات متقابل		
۱۴۸	جلوگیری از توقف‌ها		
۱۴۹	الحاقیه گزارش		
۱۵۰	مستندات الحاقیه		
۱۵۱	دستورالعمل‌ها		
۱۵۲	فرم‌ها و فایل‌های خاص		
۱۵۳	مدارک اقرار کتبی		
۱۵۴	ادعاهای از لایحه تأخیرات		
۱۵۵	پلان کلان زیست محیطی		

## شرح وظایف تفصیلی کمیته پیمان

- تقسیم وظایف افراد برای مکاتبات، پیگیری و ارائه زمان بندی ادعا
- بررسی پرونده و مدارک هر ادعا و پیگیری تکمیل نواقص احتمالی و اعلام کفایت مدارک
- ارائه پیشنهاد جهت نحوه اصلاح رویه و ساختار (تهیه برنامه‌ها، فرمها و...)
- تهیه سیاست‌گذاری و استراتژی، سناریوسازی و جمع‌بندی و راهبری ادعا
- تأیید هزینه‌های مترتب و پیگیری حق الزحمه متناسب با افراد مؤثر در ادعا
- برگزاری جلسات و بازدیدهای کارگاهی (site visit) منظم کارگاهی و تعاملات مؤثر
- مطالعات لازم در موضوع ادعا، اولویت‌بندی، طبقه‌بندی و بررسی تأثیر ادعا بر کلیه عوامل
- تصویب، بررسی بر اساس مبانی، روش‌ها و راه‌حل‌های موجود در چارچوب اسناد پیمانی
- پیگیری معرفی نماینده یا نمایندگان پروژه از طرف مدیر پروژه به مبادی ذی‌ربط و دسترسی به امکانات
- اعلام نظر در مورد عملکرد کلیم کاران و پیشنهادهای آموزشی (نرم‌افزاری و سخت‌افزاری)
- تجدید برنامه زمانی هر ادعا
- ارائه گزارش عملکرد پروژه‌ای و ارائه چالش‌ها و تحلیل وضعیت کلیم در شرکت
- ...

## قیمت جدید و رویه آن

- طی اجرای قرارداد، کارهای جدیدی در چارچوب موضوع پیمان که در فهرس پیوست قرارداد، دارای قیمت و مقدار و شرح نمی‌باشد به پیمانکار ابلاغ می‌گردد و یا از طریق شناسایی ادعا، کار جدید بروز می‌نماید. مدیریت پیمان و رسیدگی کارگاه، آنالیز بهاء کارهای فوق را تهیه و به مبادی ذی‌ربط مطابق رویه زیر ارسال می‌نماید
- هر ادعائی لزوماً قیمت جدید نخواهد بود و قیمت جدید مربوط به هزینه انجام واحد یا کل کار می‌باشد و بر اساس ابلاغیه و درخواست تغییر و الزام کارفرما است.
- قیمت‌های جدید بر اساس هزینه ساعتی مبنای پیمان برای انواع منابع یا با تعدیل معکوس قیمت روز منابع با شاخص مبنای پیمان، محاسبه می‌شود.

## رویه قیمت جدید

- مدیریت پیمان رسیدگی کارگاه، بایستی آنالیز مطابق فرم پنج را، متناسب با شرایط قرارداد و فهرس پیوست و متناسب با اسناد و مدارک، مشخصات فنی و دستورالعمل‌ها و استانداردها، آئین‌نامه‌ها، نقشه و احجام کلی، کاتالوگ لوازم و تهیه زات معتبر و ... آماده نموده و ارائه نماید و متناسب با نرم، راندمان و کمیته واقعی منابع و با ضمیمه نمودن مستندات (فاکتور، دستور کار، برنامه، ...) در فرم خاص، آنالیز را به مشاور مقیم با نامه ارسال می‌نماید و در جلسه دفاعیه، اصلاح آنالیز را پیگیری و به تأیید می‌رساند. سپس مشاور مقیم آن را به ناظر عالی ارسال و پیگیری‌های لازم جهت تصویب و ابلاغ کارفرما را انجام می‌دهد و مدیریت پیمان و رسیدگی تا ابلاغ قیمت جدید و اعمال آن در مستندات اهتمام لازم را به عمل می‌آورد.
- تذکر ۴: اگر شرح ردیف و مشخصات فنی - اجرایی، انطباق با فهرس و مشخصات پیوست نداشته باشد ردیف ستاره‌دار با شرح و شماره جدید ایجاد می‌شود.
- در پروژه‌های C، سقف قیمت جدید تا ده درصد مبلغ اولیه بوده و در قالب افزایش سقف ۲۵ درصد مبلغ اولیه کل پیمان، قابلیت ابلاغ از سوی کارفرما دارد.



- در انواع پروژه‌های EPC، به تناسب، مرجع تأیید کننده می‌تواند مشاور و کارفرما یا MCI، یا کارفرما به تنهایی باشد
- معاونت فنی و مهندسی، با کمک نمایندگان خود (پیمان و رسیدگی) در پروژه‌ها و کارگاه‌ها، نسبت به جمع‌آوری و تجمیع قیمت‌های جدید، در بلوک اطلاعاتی دفتر مرکزی و پروژه‌ها اقدام خواهد کرد تا از دوباره‌کاری در تهیه قیمت جدید و آنالیزها، در پروژه‌های جدید ممانعت به عمل آورد.
- تذکره ۵: در تهیه قیمت جدید مواردی چون نیروی انسانی، ماشین‌آلات، ابزار و تجهیزات، تهیه مصالح با احتساب پرت و افست، بارگیری، حمل و باراندازی، آزمایش و راه‌اندازی تجهیزات و سیستم‌های تأسیساتی و نگهداری کارهای انجام‌شده تا زمان تحویل موقت، تأمین تجهیزات نقشه‌برداری و کنترل هندسی کار به وسیله اکیپ نقشه‌برداری، سیستم تهویه و روشنایی، پراکندگی، سختی، عمق، تعبیه سوراخ، ضرایب خاص و... (که به تناسب مبانی قراردادی، شرح کلیات فهرست‌بها مدارک پیوست و...) لحاظ خواهد گردید.

## اصطلاحات

Claim Identification	شناسایی کلیم
Claim Quantification	ارزش‌دهی کلیم
Claim Prevention	ممانعت از کلیم
Claim Resolution	راه‌حل یا توافق کلیم
Claim Planning	برنامه‌ریزی کلیم
Claim Execution	اجرای برنامه کلیم
Claim Generating	ایجاد کلیم (دریافت)
Claim Management	مدیریت کلیم