



## عنوان مقاله

بررسی ادعا و اختلاف در قرارداد پروژه‌های عمرانی استان کرمان

نویسنده

سیدمحمدعلی مصطفوی

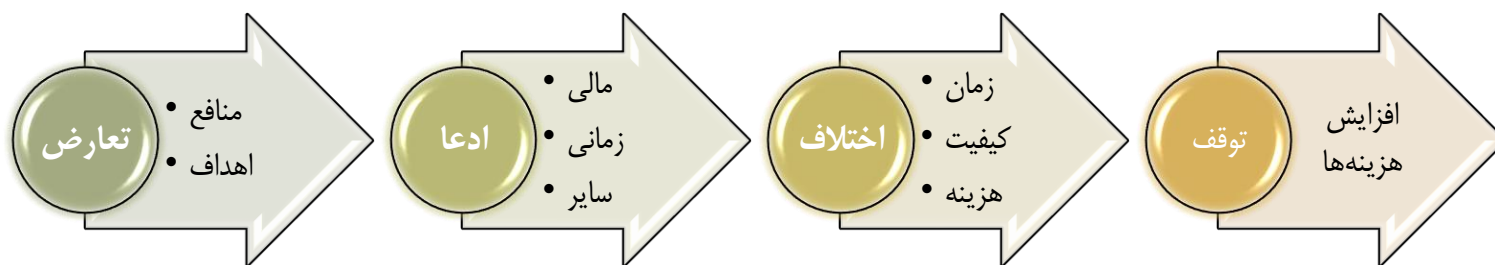


## تعاریف

- **تعارض:** اختلاف نظر فعال بین افراد با عقاید یا اصول مخالف
- **ادعا:** درخواست کتبی به انضمام مدارک قراردادی که درباره جبران مالی، زمانی، یا تحقق سایر شرایط است که از نظر قراردادی، موجب اختلاف درخواست‌کننده و طرف قرارداد یا کارفرما شده است.
- **اختلاف:** یک اختلاف نظر درون قرارداد که در صورت حل نشدن، ممکن است به دعوای حقوقی ختم شود.
- **کارگروه پیمان و ضوابط فنی:** یکی از کارگروه‌های چهارگانه ذیل شورای فنی استان و متشکل از کارشناسان دستگاه‌های اجرایی و خبره که در خصوص موارد ذیل نظرات کارشناسی خود را به شورا ارائه می‌دهد:
  ۱. بررسی اشکالات و موانع اجرایی طرح‌های مطروحه توسط عوامل ذینفع در نظام فنی و اجرایی کشور با توجه به ویژگی‌های اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، اداری و منطقه‌ای استان و تعیین راه‌حل‌های لازم به منظور رفع مشکلات و اعمال آن‌ها.
  ۲. تجدید نظر در نرخ پیمان‌ها، بر اساس بخشنامه مربوطه مشروط بر آن که مبلغ حاصل از آن از آخرین نصاب معاملات متوسط تجاوز ننماید.
  ۳. حل اختلاف میان عوامل اجرایی در چارچوب وظایف و مقررات موضوعه شورای فنی استان طبق مفاد ماده حل اختلاف در شرایط عمومی حاکم بر قرارداد و یا در صورت توافق طرفین.



## بیان مسئله:



## اهمیت موضوع:

- ۶۵ درصد از طرح‌های تملک داری‌های سرمایه‌ای ملی در زمان‌بندی خودش به اتمام نرسیده است و طول دوران ساخت این طرح‌ها به طور متوسط ۱۱ سال افزایش پیدا کرده است.
- ۸۷ هزار پروژه نیمه تمام در کشور داریم که تکمیل آن‌ها بیش از ۵۰۰ هزار میلیارد تومان اعتبار و ۱۲ سال، هزینه و زمان نیاز دارد.



## محل اجرای پژوهش:

✓ سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان کرمان

## قلمرو پژوهش

✓ پروژه های عمرانی استان کرمان

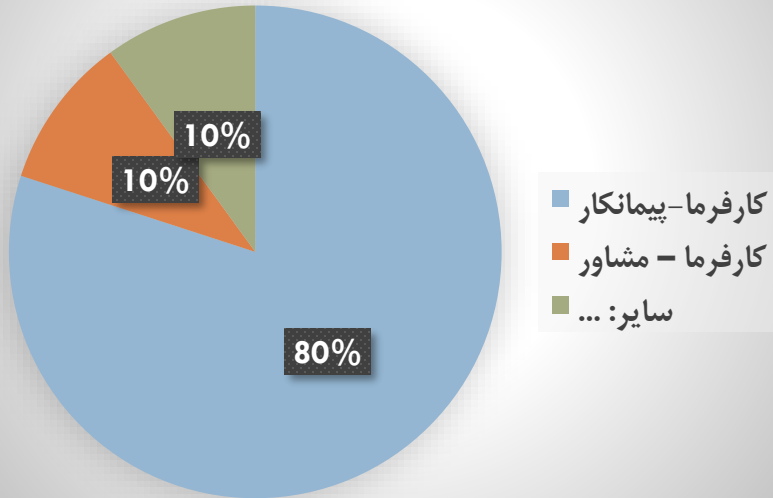
## تاریخ اجرای پژوهش:

تاریخ اجرا	مراحل
دی ۹۸	مطالعه کتابخانه ای
بهمن و اسفند ۹۸	انجام مصاحبه
فروردین ۹۹	طراحی پرسشنامه
اردیبهشت الی مرداد ۹۹	توزیع پرسشنامه
شهریور و مهر ۹۹	تحلیل نتایج و جمع بندی

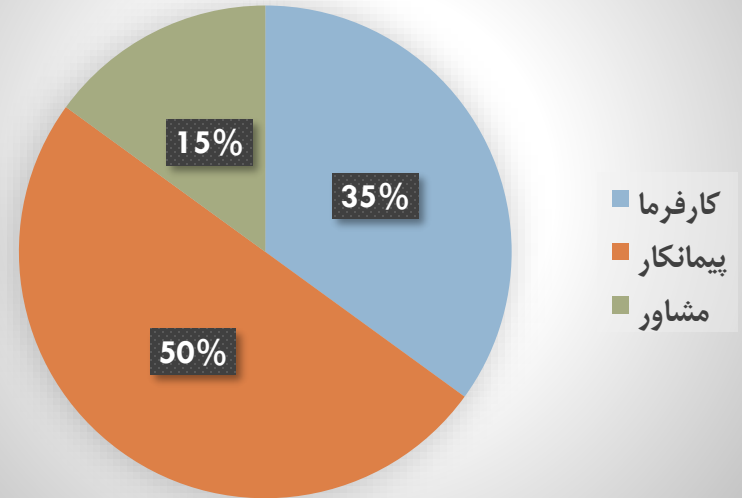


## روش شناسی پژوهش

### نوع اختلاف



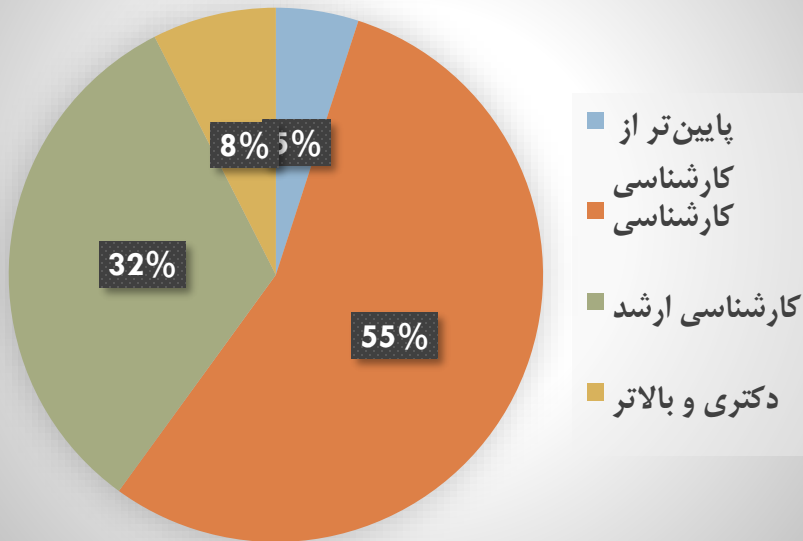
### موضع پاسخ دهندگان



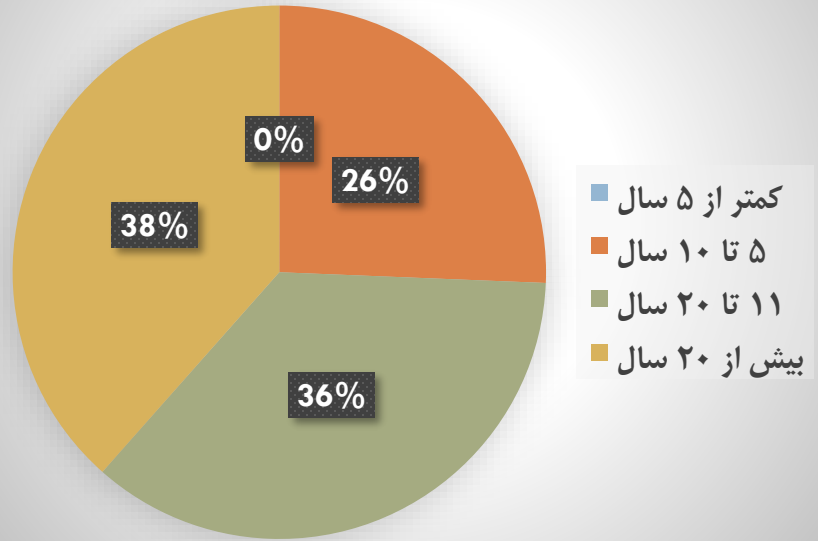


## روش‌شناسی پژوهشی

سطح تحصیلات پاسخ‌دهندگان



سابقه کاری حرفه‌ای پاسخ‌دهندگان





## شناسایی عوامل ادعا و اختلاف‌ها

امتیاز	عوامل بروز ادعا و اختلاف در پروژه‌ها
4.21	۱) قیمت پایین قرارداد با توجه به نوسانات بعدی بازار
4.00	۲) مشکلات پرداخت‌ها؛ شامل تاخیر یا اختلاف در مقادیر صورت وضعیت
3.19	۳) توان مالی و فنی ناکافی پیمانکار
3.06	۴) تغییرات؛ شامل تغییرات شفاهی و دستور کارها
3.05	۵) عدم وجود کارشناسان فنی ماهر جهت ارزیابی ادعاهای طرفین
2.88	۶) مشکلات اجتماعی و دخالت عامل خارجی
2.73	۷) توان فنی پایین و تاخیر مشاور
2.71	۸) ضعف در انعقاد قرارداد؛ شامل ناهماهنگی نقشه، مشخصات فنی و برآورد
2.68	۹) حوادث غیرمترقبه





## شناسایی عوامل ادعا و اختلاف‌ها

امتیاز	عوامل بروز ادعا و اختلاف در پروژه‌ها
4.21	۱) قیمت پایین قرارداد با توجه به نوسانات بعدی بازار
4.00	۲) مشکلات پرداخت‌ها؛ شامل تاخیر یا اختلاف در مقادیر صورت وضعیت
3.19	۳) توان مالی و فنی ناکافی پیمانکار
3.06	۴) تغییرات؛ شامل تغییرات شفاهی و دستور کارها
3.05	۵) عدم وجود کارشناسان فنی ماهر جهت ارزیابی ادعاهای طرفین
2.88	۶) مشکلات اجتماعی و دخالت عامل خارجی
2.73	۷) توان فنی پایین و تاخیر مشاور
2.71	۸) ضعف در انعقاد قرارداد؛ شامل ناهماهنگی نقشه، مشخصات فنی و برآورد
2.68	۹) حوادث غیرمترقبه





## شناسایی عوامل ادعا و اختلاف‌ها

آیا مبلغ قراردادهای مشاوره یک دستگاه بر میزان ادعا و اختلاف دستگاه تاثیر دارد؟

افزایش نسبت قراردادهای مشاوره دستگاه اجرایی



کاهش میزان ادعا و اختلاف در کل قراردادهای  
دستگاه اجرایی



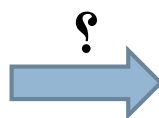
شاخص ادعا و اختلاف دستگاه بر حسب درصد (تعداد موارد کمیته پیمان تقسیم بر تعداد کل قراردادهای پیمانکاری)	تعداد کل قراردادهای پیمانکاری در سال ۹۸	تعداد موارد کمیته پیمان (مرتبط با پیمانکار) از مهر ۹۸ تا شهریور ۹۹	شاخص قراردادهای مشاوره دستگاه بر حسب درصد (جمع مبالغ قراردادهای مشاوره در سال ۹۸ تقسیم بر جمع مبالغ قراردادهای پیمانکاری در سال ۹۸)	جمع مبالغ کل قراردادهای پیمانکاری در سال ۹۸	جمع مبالغ قراردادهای مشاوره در سال ۹۷- ۹۸	دستگاه اجرایی
3	230	7	5	1,510,130,290,612	77,554,314,446	توزیع برق شمال استان
7	195	13	5	531,503,158,594	25,321,905,716	راه و شهرسازی استان *
36	36	13	7	235,265,949,057	17,518,398,241	راه و شهرسازی جنوب *
1	71	1	6	424,002,115,452	27,395,567,546	شرکت شهرک‌های صنعتی
131	13	17	18	25,409,774,908	4,607,677,550	ورزش و جوانان استان
5	94	5	3	640,468,074,129	17,810,256,010	راهداری استان
13	98	13	16	931,097,560,004	149,872,743,241	آب و فاضلاب استان
8	36	3	4	348,041,746,281	15,183,018,465	علوم پزشکی کرمان
5	20	1	2	70,438,570,922	1,153,950,000	میراث فرهنگی و گردشگری *
5	19	1	2	100,940,025,395	1,650,000,000	دانشگاه باهنر کرمان
18	11	2	62	163,028,974,844	100,390,906,454	آب منطقه‌ای استان
6	16	1	1	224,727,644,335	2,605,000,000	شهرداری جیرفت
100	1	1	9	3,550,000,000	310,000,000	دامپزشکی استان
25	4	1	8	45,298,622,000	3,513,651,416	امور مالیاتی
18	11	2	18	15,469,095,528	2,796,000,000	محیط زیست استان
<b>9</b>	<b>855</b>	<b>81</b>	<b>8</b>	<b>5,269,371,602,061</b>	<b>447,683,389,085</b>	<b>جمع</b>



## شناسایی عوامل ادعا و اختلاف‌ها

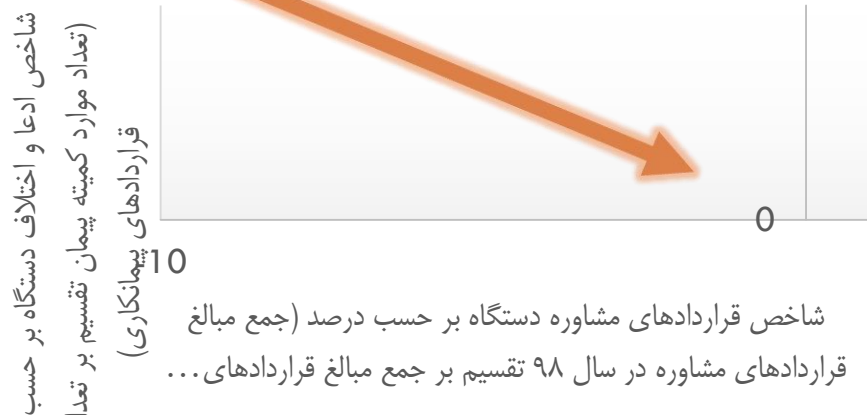
آیا مبلغ قراردادهای مشاوره یک دستگاه بر میزان ادعا و اختلاف دستگاه تاثیر دارد؟

افزایش نسبت قراردادهای مشاوره دستگاه اجرایی



کاهش میزان ادعا و اختلاف در کل قراردادهای دستگاه اجرایی

### بررسی ارتباط قراردادهای مشاوره و میزان ادعا و اختلاف





## شناسایی عوامل ادعا و اختلاف‌ها

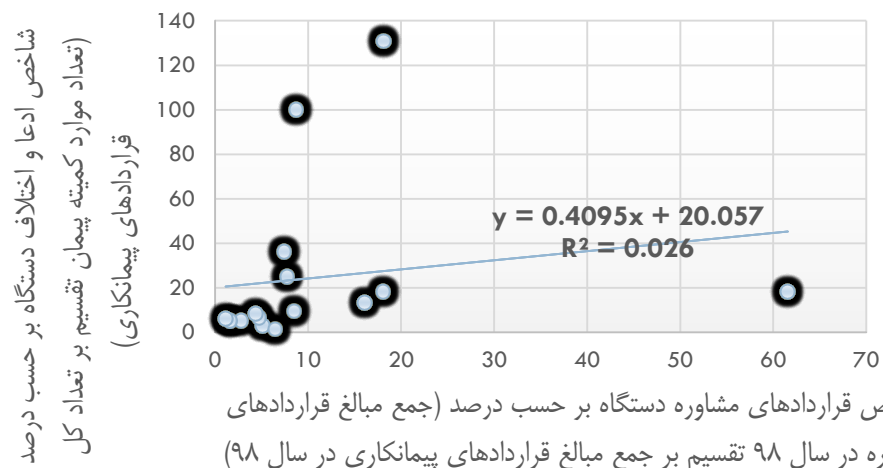
آیا مبلغ قراردادهای مشاوره یک دستگاه بر میزان ادعا و اختلاف دستگاه تاثیر دارد؟

افزایش نسبت قراردادهای مشاوره دستگاه اجرایی



کاهش میزان ادعا و اختلاف در کل قراردادهای  
دستگاه اجرایی

بررسی ارتباط قراردادهای مشاوره و میزان ادعا و اختلاف





## شناسایی عوامل ادعا و اختلاف‌ها

امتیاز	عوامل بروز ادعا و اختلاف در پروژه‌ها
4.21	۱) قیمت پایین قرارداد با توجه به نوسانات بعدی بازار
4.00	۲) مشکلات پرداخت‌ها؛ شامل تاخیر یا اختلاف در مقادیر صورت وضعیت
3.19	۳) توان مالی و فنی ناکافی پیمانکار
3.06	۴) تغییرات؛ شامل تغییرات شفاهی و دستور کارها
3.05	۵) عدم وجود کارشناسان فنی ماهر جهت ارزیابی ادعاهای طرفین
2.88	۶) مشکلات اجتماعی و دخالت عامل خارجی
2.73	۷) توان فنی پایین و تاخیر مشاور
2.71	۸) ضعف در انعقاد قرارداد؛ شامل ناهماهنگی نقشه، مشخصات فنی و برآورد
2.68	۹) حوادث غیرمترقبه



## کنترل همبستگی نظرات پاسخ‌دهندگان

□ شاخص همبستگی رتبه اسپرمن

$$r_s = 1 - \frac{6 * \sum d^2}{(N^2 - N)}$$

$r_s$  = شاخص همبستگی رتبه‌بندی اسپرمن  
d = تفاوت در رتبه‌بندی  
N = تعداد متغیرها (تعداد عوامل) = 9



## کنترل همبستگی نظرات پاسخ‌دهندگان

امتیاز	عوامل بروز ادعا و اختلاف در پروژه‌ها	
3.64	(۱) توان مالی و فنی ناکافی پیمانکار	کافرما
3.64	(۲) مشکلات پرداخت‌ها؛ شامل تاخیر یا اختلاف در مقادیر صورت وضعیت	
3.57	(۳) قیمت پایین قرارداد با توجه به نوسانات بعدی بازار	
3.89	(۱) مشکلات پرداخت‌ها؛ شامل تاخیر یا اختلاف در مقادیر صورت وضعیت	پیمانکار
3.42	(۲) قیمت پایین قرارداد با توجه به نوسانات بعدی بازار	
3.05	(۳) عدم وجود کارشناسان فنی ماهر جهت ارزیابی ادعاهای طرفین	
3.50	(۱) توان مالی و فنی ناکافی پیمانکار	مشاور
3.33	(۲) قیمت پایین قرارداد با توجه به نوسانات بعدی بازار	
3.00	(۳) مشکلات پرداخت‌ها؛ شامل تاخیر یا اختلاف در مقادیر صورت وضعیت	





## کنترل همبستگی نظرات پاسخ‌دهندگان

امتیاز	عوامل بروز ادعا و اختلاف در پروژه‌ها	
3.64	(۱) توان مالی و فنی ناکافی پیمانکار	کافرما
3.64	(۲) مشکلات پرداخت‌ها؛ شامل تاخیر یا اختلاف در مقادیر صورت وضعیت	
3.57	(۳) قیمت پایین قرارداد با توجه به نوسانات بعدی بازار	
3.89	(۱) مشکلات پرداخت‌ها؛ شامل تاخیر یا اختلاف در مقادیر صورت وضعیت	پیمانکار
3.42	(۲) قیمت پایین قرارداد با توجه به نوسانات بعدی بازار	
3.05	(۳) عدم وجود کارشناسان فنی ماهر جهت ارزیابی ادعاهای طرفین	
3.50	(۱) توان مالی و فنی ناکافی پیمانکار	مشاور
3.33	(۲) قیمت پایین قرارداد با توجه به نوسانات بعدی بازار	
3.00	(۳) مشکلات پرداخت‌ها؛ شامل تاخیر یا اختلاف در مقادیر صورت وضعیت	



## شناسایی عوامل ادعا و اختلاف‌ها

با فرض اینکه "توان مالی و فنی ناکافی پیمانکار" ارتباط معکوسی با رتبه (گرید) پیمانکار دارد، آیا با کاهش رتبه (گرید) احتمال بروز ادعا و اختلاف در پروژه کاهش می‌یابد؟

انعقاد قرارداد با شرکت پیمانکاری دارای رتبه (گرید) بهتر



کاهش احتمال بروز ادعا و اختلاف



## شناسایی عوامل ادعا و اختلاف‌ها

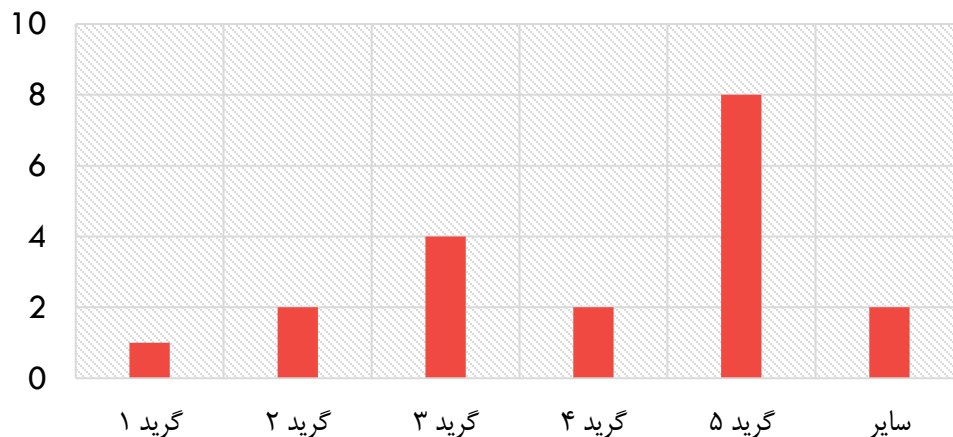
با فرض اینکه "توان مالی و فنی ناکافی پیمانکار" ارتباط معکوسی با رتبه (گرید) پیمانکار دارد، آیا با کاهش رتبه (گرید) احتمال بروز ادعا و اختلاف در پروژه کاهش می‌یابد؟

انعقاد قرارداد با شرکت پیمانکاری دارای رتبه (گرید) بهتر



کاهش احتمال بروز ادعا و اختلاف

توزیع ادعا و اختلاف شرکت‌ها بر اساس رتبه (گرید)





## شناسایی عوامل ادعا و اختلافها

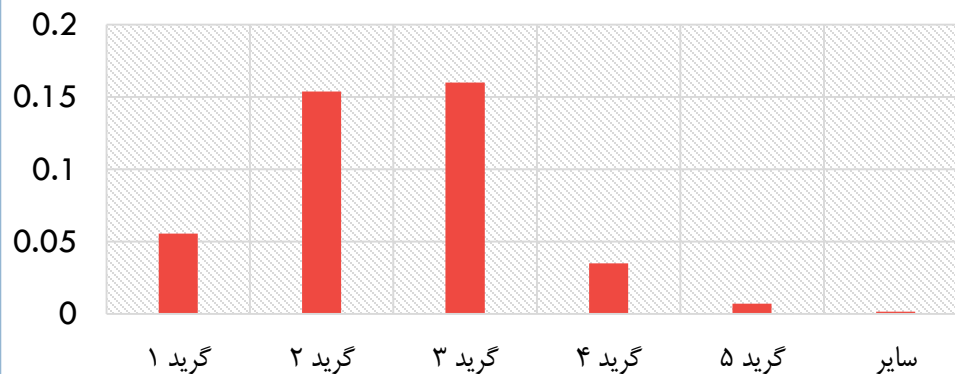
با فرض اینکه "توان مالی و فنی ناکافی پیمانکار" ارتباط معکوسی با رتبه (گرید) پیمانکار دارد، آیا با کاهش رتبه (گرید) احتمال بروز ادعا و اختلاف در پروژه کاهش می‌یابد؟

انعقاد قرارداد با شرکت پیمانکاری دارای رتبه (گرید) بهتر



کاهش احتمال بروز ادعا و اختلاف

توزیع نرمال شده ادعا و اختلاف شرکتها بر اساس  
رتبه (گرید)





## شناسایی راهکارها

۱) بهره‌گیری از قراردادهای مشارکت عمومی-خصوصی؛ به عنوان مثال: در پروژه‌هایی که پروژه می‌تواند درآمدا باشد، پیمانکار در هزینه و سود پروژه سهیم گردد و قرارداد به صورت بلند مدت برای احداث، بهره‌برداری و نگهداری منعقد شود.



## شناسایی راهکارها

**(۱) بهره‌گیری از قراردادهای مشارکت عمومی-خصوصی؛ به عنوان مثال: در پروژه‌هایی که پروژه می‌تواند درآمدا باشد، پیمانکار در هزینه و سود پروژه سهیم گردد و قرارداد به صورت بلند مدت برای احداث، بهره‌برداری و نگهداری منعقد شود.**

مفهوم مشارکت عمومی-خصوصی: یک شکل موافقت قراردادی بین بخش عمومی و بخش خصوصی است که به بخش خصوصی اجازه مشارکت بیشتری را نسبت به گذشته می‌دهد. این توافق‌نامه معمولاً از طرف یک سازمان دولتی برای مدیریت بازسازی، ساخت، بهره‌برداری و یا نگهداری یک مجموعه یا تسهیلات است که به یک شرکت خصوصی واگذار می‌گردد. در این شرایط با وجود اینکه بخش عمومی مالکیت کلی مجموعه یا تسهیلات را بر عهده دارد، بخش خصوصی با حمایت صحیح در راستای انجام هرچه بهتر پروژه گام برمی‌دارد.



## شناسایی راهکارها

### انواع روش‌های تدارک پروژه:

(۱) روش امانی

(۲) قیمت-محور خصوصی برای خدمات قراردادی

(۳) طراحی-مناقصه-ساخت (DBB)

(۴) مدیر ساخت با ریسک (CM@Risk)

(۵) روش طراحی و ساخت (DB)

(۶) ساخت-بهره‌برداری-انتقال (BOT) / ساخت-انتقال-بهره‌برداری (BTO) /  
ساخت-تملك-بهره‌برداری (BOO) / ساخت-تملك-بهره‌برداری-انتقال (BOOT)  
/ ساخت-اجاره-انتقال (BLT) /  
تعمیر و نگهداری-بهره‌برداری-انتقال (ROT)





## شناسایی راهکارها

### مزایای مشارکت عمومی-خصوصی:

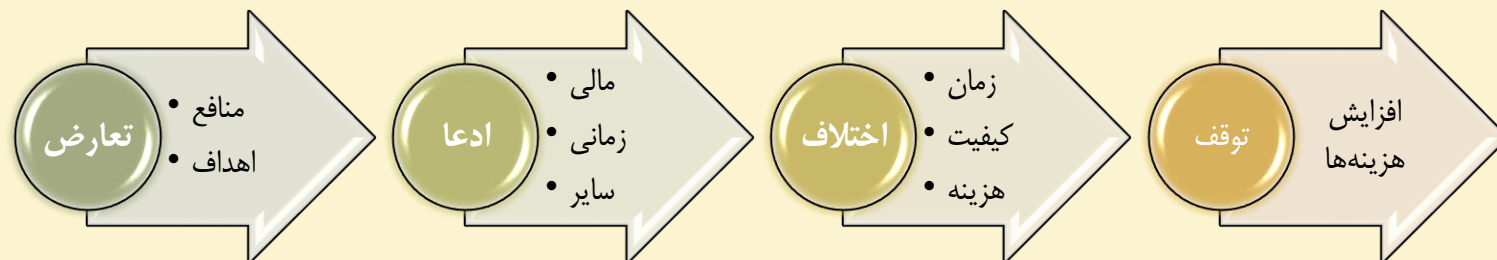
(۱) افزایش بهره‌وری (کارایی و اثربخشی) انجام پروژه‌ها توسط بخش خصوصی از طریق کاهش بهای تمام‌شده

(۲) افزایش سرمایه‌گذاری در تامین تسهیلات زیرساختی

- طبق برآورد شرکت مکنزی (گزارش سال ۱۳۹۵)، نوسازی و گسترش زیرساخت‌ها در ایران مستلزم حدود ۱.۶ تریلیون دلار سرمایه‌گذاری تجمیعی در ۲۰ سال آینده (سالانه ۸۰ میلیارد دلار) است.

- در سال ۱۳۹۸ مبلغ ۴۱ هزار میلیارد تومان (حدوداً ۴ میلیارد دلار) برای بودجه تملک دارایی‌های مالی تخصیص داشته‌ایم.

(۳) رعایت اصول چرخه حیات مالی، تحویل به موقع و کاهش عدم قطعیت‌های پروژه





## شناسایی راهکارها

۲) ارتقای سطح دانش دفاتر فنی دستگاه‌های اجرایی؛ به عنوان مثال افزایش بودجه آموزشی جهت برگزاری کارگاه و دوره آموزشی در راستای ارتقای دانش فنی متخصصان کارفرما



## شناسایی راهکارها

۳) تهیه بانک اطلاعاتی سوابق پیمانکاران و مشاوران جهت ارزیابی در مناقصه؛ به عنوان مثال: تمامی سوابق اجرایی پیمانکار و مشاور شامل: اسامی و مشخصات پروژه‌ها، سطح رضایت کارفرما، بازدهی‌های نظارتی و تعداد موارد اختلاف، فسخ و تخلف در این بانک ثبت و در یک سایت در دسترس عموم باشد.



## شناسایی راهکارها

۴) ارزیابی پروژه‌ها و طرح‌های کلیه دستگاه‌ها قبل از شروع پروژه و تخصیص بودجه بر اساس اولویت؛ به عنوان مثال: یک دستورالعمل ارزیابی برای کل پروژه‌ها و طرح‌ها تعریف و قبل از شروع پروژه، ارزیابی لازم جهت تأمین اعتبار صورت پذیرد و در نتیجه بر اساس اولویت‌بندی حاصل شده، بودجه هر پروژه مشخص باشد.



## شناسایی راهکارها

۴) ارزیابی پروژه‌ها و طرح‌های کلیه دستگاه‌ها قبل از شروع پروژه و تخصیص بودجه بر اساس اولویت؛ به عنوان مثال: یک دستورالعمل ارزیابی برای کل پروژه‌ها و طرح‌ها تعریف و قبل از شروع پروژه، ارزیابی لازم جهت تأمین اعتبار صورت پذیرد و در نتیجه بر اساس اولویت‌بندی حاصل شده، بودجه هر پروژه مشخص باشد.

مبانی قانونی بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد در برنامه ششم:

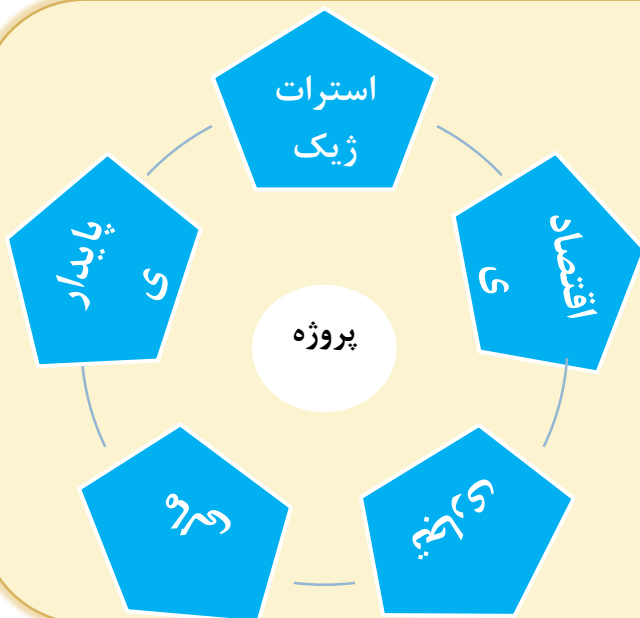
- ماده ۷ بند پ: دولت موظف است از سال اول اجرای قانون برنامه، سالانه اعتبارات ۲۰ درصد دستگاه‌های اجرایی مندرج در قوانین بودجه سنواتی را به صورت بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد تنظیم نماید، به نحوی که در سال پایانی اجرای قانون برنامه (۱۴۰۰)، صددرصد دستگاه‌ها، دارای بودجه مبتنی بر عملکرد باشند. مفاد این بند شامل مدارس دولتی نمی‌شود.
- ماده ۸ بند پ: ارتقاء و انطباق نظام نظارت مالی با نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد از طریق:
  - ۱- طراحی نظام نظارت مالی متناسب با شرایط کشور و نظارت مالی بر بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد
  - ۲- استقرار نظام نظارت مالی بازطراحی شده بر مبنای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد



## شناسایی راهکارها

۴) ارزیابی پروژه‌ها و طرح‌های کلیه دستگاه‌ها قبل از شروع پروژه و تخصیص بودجه بر اساس اولویت؛ به عنوان مثال: یک دستورالعمل ارزیابی برای کل پروژه‌ها و طرح‌ها تعریف و قبل از شروع پروژه، ارزیابی لازم جهت تأمین اعتبار صورت پذیرد و در نتیجه بر اساس اولویت‌بندی حاصل شده، بودجه هر پروژه مشخص باشد.

• ارزش پولی (Value for Money) از دیدگاه کتاب Green Book بریتانیا

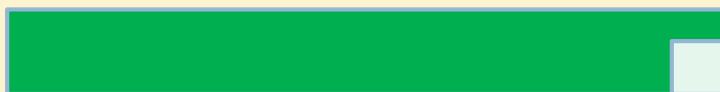




## شناسایی راهکارها

۴) ارزیابی پروژه‌ها و طرح‌های کلیه دستگاه‌ها قبل از شروع پروژه و تخصیص بودجه بر اساس اولویت؛ به عنوان مثال: یک دستورالعمل ارزیابی برای کل پروژه‌ها و طرح‌ها تعریف و قبل از شروع پروژه، ارزیابی لازم جهت تأمین اعتبار صورت پذیرد و در نتیجه بر اساس اولویت‌بندی حاصل شده، بودجه هر پروژه مشخص باشد.

### راهکار عبور از چالش



اطلاعات تکمیلی در مورد سرمایه و پایداری  
ارائه شود

استانداردسازی فرآیندها، بررسی تاثیرات  
تبدیل ناپذیر به پول، شفافیت

برونسپاری جهت بازبینی محاسبات، عدم  
سوگیری مدیران، شفافیت

### چالش‌های اساسی



مبانی قانونی و هنجاری نامناسب

عدم قطعیت‌ها و مسائل اندازه‌گیری

خوش‌بینی در ارزیابی





## شناسایی راهکارها

۵) افزایش تعداد بازدیدهای نظارتی؛ به عنوان مثال: افزایش تعداد نیروهای نظارتی سازمان مدیریت و استانداری جهت بازدید دوره‌ای و فراگیر کل استان کرمان در هر سال



## شناسایی راهکارها

۵) افزایش تعداد بازدیدهای نظارتی؛ به عنوان مثال: افزایش تعداد نیروهای نظارتی سازمان مدیریت و استانداری جهت بازدید دوره‌ای و فراگیر کل استان کرمان در هر سال

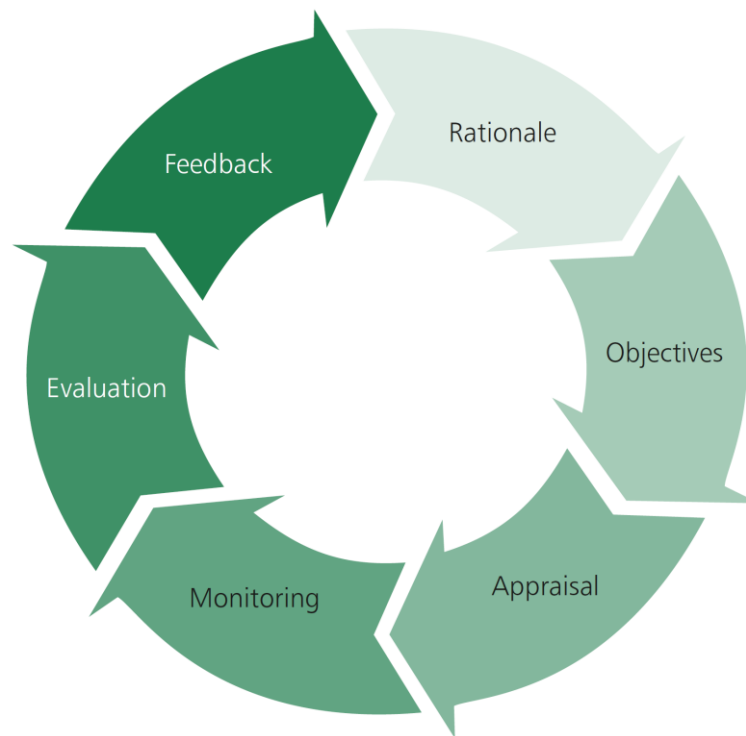
کارگروه نظارت:





## شناسایی راهکارها

۵) افزایش تعداد بازدیدهای نظارتی؛ به عنوان مثال: افزایش تعداد نیروهای نظارتی سازمان مدیریت و استانداری جهت بازدید دوره‌ای و فراگیر کل استان کرمان در هر سال





## شناسایی راهکارها

۶) ثبات شاخص‌های کلان اقتصادی؛ به عنوان مثال: متغیرهای کلان اقتصادی مثل تورم قابل پیش‌بینی بوده و طرفین قرارداد بتوانند بر آن اساس تصمیم‌گیری کنند.



## شناسایی راهکارها

امتیاز

راهکار

- |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۳.۴۷ | (۱) بهره‌گیری از قراردادهای مشارکت عمومی-خصوصی؛ به عنوان مثال: در پروژه‌هایی که پروژه می‌تواند درآمدزا باشد، پیمانکار در هزینه و سود پروژه سهیم گردد و قرارداد به صورت بلند مدت برای احداث، بهره‌برداری و نگهداری منعقد شود.                                                                        |
| ۳.۶۸ | (۲) ارتقای سطح دانش دفاتر فنی دستگاه‌های اجرایی؛ به عنوان مثال افزایش بودجه آموزشی جهت برگزاری کارگاه و دوره آموزشی در راستای ارتقای دانش فنی متخصصان کارفرما                                                                                                                                       |
| ۴.۰۰ | (۳) تهیه بانک اطلاعاتی سوابق پیمانکاران و مشاوران جهت ارزیابی در مناقصه؛ به عنوان مثال: تمامی سوابق اجرایی پیمانکار و مشاور شامل: اسامی و مشخصات پروژه‌ها، سطح رضایت کارفرما، بازدیدهای نظارتی و تعداد موارد اختلاف، فسخ و تخلف در این بانک ثبت و در یک سایت در دسترس عموم باشد.                    |
| ۳.۸۵ | (۴) ارزیابی پروژه‌ها و طرح‌های کلیه دستگاه‌ها قبل از شروع پروژه و تخصیص بودجه بر اساس اولویت؛ به عنوان مثال: یک دستورالعمل ارزیابی برای کل پروژه‌ها و طرح‌ها تعریف و قبل از شروع پروژه، ارزیابی لازم جهت تامین اعتبار صورت پذیرد و در نتیجه بر اساس اولویت‌بندی حاصل شده، بودجه هر پروژه مشخص باشد. |
| ۳.۵۰ | (۵) افزایش تعداد بازدیدهای نظارتی؛ به عنوان مثال: افزایش تعداد نیروهای نظارتی سازمان مدیریت و استانداری جهت بازدید دوره‌ای و فراگیر کل استان کرمان در هر سال                                                                                                                                        |
| ۴.۵۳ | (۶) ثبات شاخص‌های کلان اقتصادی؛ به عنوان مثال: متغیرهای کلان اقتصادی مثل تورم قابل پیش‌بینی بوده و طرفین قرارداد بتوانند بر آن اساس تصمیم‌گیری کنند.                                                                                                                                                |



## جمع‌بندی و نتیجه‌گیری:

- ✓ بزرگترین علت بروز ادعا و اختلاف در پروژه‌ها، مشکلات ناشی از نوسانات اقتصادی است.
- ✓ افزایش میزان قراردادهای مشاوره در یک دستگاه اجرایی الزاماً به کاهش میزان ادعا و اختلاف منتج نمی‌شود.
- ✓ بزرگ شدن پروژه‌ها و برونسپاری آن‌ها به یک پیمانکار با رتبه بهتر الزاماً به کاهش میزان ادعا و اختلاف ختم نخواهد شد.
- ✓ مشکلات پرداخت‌ها و مشکلات ناشی از تخصیص بودجه نیاز به یک مکانیزم تحلیلی برای تصویب و تخصیص بودجه را نشان می‌دهد.
- ✓ پروژه‌های مشارکت عمومی-خصوصی راهکار خروج از بحران افزایش نیاز به تسهیلات عمومی در جهان شناخته شده‌اند ولی در استان درک صحیحی از این نیاز و راهکار حتی بین خبرگان وجود ندارد.





ساس از همراهی همه بزرگوارانی که بنده را برای اجرای این کار شرو، هشی همراهی کردند  
و تشکر ویژه از جناب آقای مهندس اسماعیلی مقدم، مدیر محترم نظام فنی و اجرایی کرمان