



نظام پیمانکاری صنعتی

و ضرورت ارتقای آن

بخش نخست

شماره

بخش عمده ای از پروژه ها و فعالیتهای صنعتی و عمرانی کشور در صنایع مختلف، در قالب نوعی از نظام همکاری بین بنگاهی موسوم به «نظام پیمانکاری صنعتی» به انجام می رسد. بر همین اساس اجرای به موقع و کیفی پروژه های بزرگ صنعتی نیازمند تعامل، همکاری و اعتماد متقابل عناصر اصلی نظام پیمانکاری متشکل از شرکتهای کارفرما، مشاور و پیمانکار و همچنین حضور فعال و موثر نهادهای مالی و اعتباری، حقوقی، بیمه ای و قانونگذاری به عنوان نهادهای تسهیل کننده مشارکتها و تعاملات بین بنگاهی است. از دیگر سوی، نظام پیمانکاری صنعتی کشور از جنبه های مختلف مدیریتی، تکنولوژیکی، حقوقی، مالی و قراردادی با مشکلات گوناگونی مواجه است که رفع بخش عمده ای از آنها با مشارکت فکری و هم اندیشی خبرگان، اساتید دانشگاهی و مدیران برجسته صنعتی امکان پذیر است.

اگرچه به نظر می رسد نظام پیمانکاری صنعتی در کشور ما بزرگ شده است، اما واقعیت اینکه متناسب با بزرگ شدن، توسعه لازم را نیافته است. کارفرمایان، مشاوران و پیمانکاران به عنوان سه رکن اصلی توسعه نظام پیمانکاری برای انجام فعالیتهای جاری و رسیدن به هدفهای مورد نظر خود با موانعی مواجهند که رفع آنها نیازمند بررسیهای بیشتر و دقیقتر است.

میزگرد حاضر متناسب با وقت جلسه به تحلیل و بررسی وجوه بیرونی و درونی توسعه نظام پیمانکاری در ساختار صنعتی کشور پرداخته است. در وجه بیرونی قوانین و مقررات حاکم و مجریان مورد نقد قرار گرفته اند و در وجه درونی و داخلی پیمانکساران و خط مشی ها و سیاستهای آنها بررسی و بر ضرورت تجدیدنظر در هر دو وجه و تعامل بیشتر بین آنها تاکید شده است.

ضرورت توسعه ظرفیتهای نظارتی و اجرایی شرکتهای کارفرما و مشاور و پیمانکاری، بستریهای قانونی حمایت از فعالیتهای پیمانکاران داخلی، مشکلات سرمایه گذاری و تامین منابع مالی پروژه های بزرگ، و بالاخره ضرورت حمایت بیشتر دولت از پیمانکاران بخش خصوصی و افزایش سهم داخل از مجموعه پروژه ها، از محورهای عمده بحث حاضر است که صاحب نظران پیرامون آنها به بحث و بررسی پرداخته اند.

مباحث مطرح شده در دو بخش تقدیم علاقه مندان می شود. بخش نخست در این شماره و بخش دوم و پایانی در شماره آینده به آگاهی خوانندگان می رسد. ضمن سپاس از صاحب نظران، استادان و مدیران شرکت کننده در میزگرد، بخش نخست را از نظر می گذرانیم.

شرکت کنندگان
در میزگرد

علی مراد اتحاد: مهندس مکانیک، مدیر صنعت و نفت و گاز و پتروشیمی فرارگاه سازندگی خاتم الانبیا، دارای تجارب اجرایی در مسئولیت مدیریت پروژه های اجرایی و مسئولیت رئیس کارگاهها



محمد حامد امام جمعه زاده: نوق لیسانس مهندسی مکانیک، دکترای مدیریت استراتژیک، استاد مدعو در دانشکده فنی دانشگاه تهران، دبیر شورای هماهنگی تشکلهای مهندسی، صنفی و حرفه ای کشور، دبیر کنفرانس ملی توسعه نظام پیمانکاری در ساختار صنعتی کشور



اسمعیل ثریایی: لیسانس حقوق، مدیر کل امور مدیریت پروژه های وزارت نفت، دارای سوابق طولانی مدیریت در وزارت نفت و سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور



محمد قلی زمانسرای: دانش آموزخته مهندسی صنایع و مدیریت، مدیر توسعه پیمانکاری عمومی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران



فلامرضا هروی: دکترای مهندسی عمران از دانشگاه تهران، عضو هیات علمی (مدعو) در دانشکده فنی دانشگاه تهران



در بستر قوانین و مقررات حاکم می‌توانند در این راستا گام برداشته و ایفای نقش نمایند و بنده حضور نمایندگان شاخص این ارکان محترم را در این گونه نشست‌ها، حداقل به منظور طرح مشکلات بسیار مفید می‌دانم.

وجه بیرونی و درونی

به اعتقاد بنده موضوع توسعه نظام پیمانکاری مثل هر کار دیگر از دو منظر قابل بررسی است: منظر بیرونی و منظر درونی. وجه بیرونی موضوع عمدتاً شامل قوانین و مقررات حاکم و مجریانی می‌شود که بستر حیات، حرکت و رشد نظام

توسعه کشور است. حالا خواهش می‌کنم که آقای دکتر هروی بحث را آغاز فرمایند تا به نتایجی برسیم.

هروی: به نام خدا، موضوعی که هم اکنون به عنوان چالشها و راهکارهای توسعه نظام پیمانکاری مطرح شده، این سوال را در ذهن متبادر می‌نماید که امروز براساس چه آمار، اطلاعات و نیازهایی ضرورت توجه به این میبحث احساس شده، مسئله‌ای که شاید تاکنون از آن غفلت شده است و این در حالیست که ادعاهای فراوانی مبنی بر توسعه روزافزون و

امام جمعه زاده: بحث این جلسه درخصوص توسعه نظام پیمانکاری در ساختار صنعتی کشور است. این میزگرد در آستانه برگزاری اولین کنفرانس ملی توسعه نظام پیمانکاری در ساختار صنعتی کشور برگزار می‌شود که درواقع پیش زمینه‌ای برای مباحثی است که به نحو گسترده‌تری در این کنفرانس انجام خواهدشد. امیدواریم این کنفرانس که در اوایل اسفند ماه امسال برگزار شود، نتایج خوبی برای صنعت پیمانکاری به بار بیاورد. مسئله اساسی که در خدمت اساتید محترم



پیمانکاری را فراهم می‌آورند، اما وجه داخلی قضیه متوجه خود پیمانکاران، خطی مشی‌ها، سیاستها و ساختارهای آنها می‌باشد. به نظر می‌رسد در هر دو وجه بیرونی و درونی باید تجدید نظر صورت گیرد. نه می‌توان تمام مشکلات و چالشها را به حساب قوانین، مقررات و مجریان گذاشته و سیستم‌های پیمانکاری را مبرا کرد و نه عکس موضوع صادق است، باید قبول کرد که مشکلات بسیار است و علاوه بر قوانین و مقررات، سازمانهای پیمانکار هم در پاسخ به این سوال که «آیا سازمانی که

پیشرفت نظام پیمانکاری و همچنین خودکفایی در احداث پروژه‌های بزرگ در زمینه‌های آب، نفت، گاز و پتروشیمی مطرح بوده و شاید هم به نوعی به فراهم شدن زمینه‌های کافی جهت صدور خدمات پیمانکاری و مهندسی اشاره می‌شود.

اما به نظر می‌رسد تمام واقعیت این نیست، نظام پیمانکاری در کشور ما بزرگ شده، اما متناسب با آن توسعه نیافته است. کارفرمایان، مشاوران و پیمانکاران به عنوان سه رکن اصلی توسعه نظام پیمانکاری محسوب می‌شوند که

می‌خواهیم درباره آن صحبت کنیم چالشها و موانع و راهکارهای توسعه نظام پیمانکاری است.

توضیحا عرض می‌کنم که دوستان اشراف دارند که مبحث نظام پیمانکاری موضوع بسیار باز و وسیعی است، ولی حوزه مباحث این جلسه در محدوده CONSTRUCTION INDUSTRY است و منظور ما بحث درباره اجرای پروژه‌های توسعه‌ای و طرحهای عمرانی، طرحهای تملک‌داری‌های سرمایه‌ای و به‌طورکلی مسئله پیمانکاری در عمران و

انتظار محروم کرده به نحوی که سهم ساخت داخل از مجموع پروژه ها در مقایسه با توان مهندسی و ساخت و امکانات داخل، بسیار اندک و حتی گاه بسیار ناامیدکننده است. مثلاً سهم ساخت داخل طی ۵ سال گذشته، به طور متوسط حدود ۲۷ درصد از پروژه های نفتی و در سایر پروژه ها حدود ۲۷ درصد را به خود اختصاص داده است. این درحالی است که با توجه بیشتر به صنایع داخلی و مشارکت هرچه بیشتر آنان می توانستیم به دستاوردهای ارزشمندتری دست یابیم و مسلماً با توجه ویژه به این موضوع می توانیم بخش اعظم از اهداف برنامه چهارم توسعه را که از اهم آن توسعه پایدار اقتصادی، کاهش نرخ بیکاری و امثال آن است، تا حد قابل قبولی محقق کنیم.

چالش عمده صنعت

آنچه درحال حاضر به عنوان چالش عمده صنعت مطرح است، نادیده گرفتن تواناییهای داخلی و سهم ناچیز صنعت پیمانکاری در طرحهای مطرح کشور است. به اعتقاد من اهداف برنامه چهارم اقتصادی و اجتماعی در صورتی محقق خواهد شد که همراه با افزایش سهم شرکتهای پیمانکاری عمومی و شرکتهای طراحی- مهندسی در مشارکت پروژه های بزرگ آتی، این شرایط حاکم و موانع و مشکلات مرتبط به صنعت داخل برداشته شود:

۱- علی رغم تصویب قانون حداکثر استفاده از توان مهندسی و اجرایی کشور و با وجود تشکیل کمیته هایی تحت عنوان «کارشناسی نظارت بر اجرای قانون حداکثر» هنوز مشکلات جدی بر سر راه این مهم وجود دارد. لذا تلاش برای افزایش سهم مشارکت شرکتهای داخلی در پروژه های ملی، می باید به طور جدی ادامه یابد.

۲- تقویت مکانیزم های کنترلی برای تحقق هرچه بیشتر قانون حداکثر و مصوبات شورای اقتصاد.

۳- تامین منابع مالی کلیه پروژه ها به روش فاینانس یا بیع متقابل است. لذا قوانین کشورهای OECD بر اجرای قرارداد حاکم شده و تنها ۱۵ درصد از کل پروژه به ساخت داخل اختصاص می یابد که می بایست در اسرع وقت برای رفع این تنگنا اقدام جدی صورت گیرد. مسلماً تأکید جدی شورای اقتصاد و بازنگری در مصوبات

دارند مطابق با آن نیازها و اهدافی است که برای آن به وجود آمده اند و اساساً قابلیت توسعه ظرفیتهای را دارند یا خیر؟» باید در خطی مشی ها، سیاستها و سازمانهای خود تجدیدنظر نمایند.

اما نکته حائز اهمیت این است که پرداختن به وجوه بیرونی و درونی بدون تبیین نحوه ارتباط و تعامل فی مابین این دو منظر، گره گشا نخواهد بود. بدیهی است شرط لازم برای اینکه دو سازمان بتوانند در راستای یک هدف مشترک با یکدیگر همکاری کنند، وجود اعتماد متقابل است که متأسفانه در مورد ارکان نظام پیمانکاری تاکنون این گونه نبوده و بیشتر دیدگاه تقابل حاکم بوده است که اگر دیدگاه همکاری و اعتماد جایگزین شود من مطمئنم بخش زیادی از مشکلات حل خواهد شد. از آنجا که بخش عمده ای از پروژه های بزرگ در کشور ما دولتی است، وجه دیگر این تقابل، مقابله منافع بخش دولتی و بخش خصوصی است که این تقابل منشاء بسیاری از مشکلات رشد و توسعه نظام پیمانکاری است.

آخرین موردی که در این بخش اشاره به آن را مفید می دانم، این موضوع است که متأسفانه عملکرد مدیران ما در حوزه های پیمانکاری، مشاوره و کارفرما، نه مورد ارزیابی قرار می گیرد و نه مستند می شود و در نتیجه مهمترین بخش از اموال یک سازمان، که تجربیات آن سازمان است عمدتاً در حافظه شفاهی افراد باقی می ماند، که نه پایدار است و نه قابل اعتماد.

زمانسرای: به اعتقاد من مدیریت بر نحوه اجرای پروژه ها با هدف ارتقای توان فنی، مهندسی و ساخت داخل در نظام پیمانکاری از حساسیت و اهمیت ویژه ای برخوردار است؛ زیرا پیشش بینی حدود ۱۴۵ میلیارد دلار سرمایه گذاری فقط در بخشهای مختلف نفت در طی برنامه ده ساله (ده سال آینده)، فرصت را برای رسیدن به اهداف برنامه چهارم و دسترسی به چشم انداز شرایط و مشخصات جامعه آرمانی سیاستهای کلی نظام را فراهم می سازد. متأسفانه شتاب و تعجیل در برنامه سوم و برنامه های قبل از آن برای اجرای پروژه های مهم و ملی کشور علی الخصوص طرحهای نفت، گاز و پتروشیمی، صنعت کشور را از بهره برداری و دسترسی به رشد قابل



دکتر امام جمعه زاده:

الزامات شرکتها در نظام پیمانکاری مبتنی بر این ۵ شاخص است: مدیریت و سازماندهی، دانش فنی و تکنولوژی، نیروی انسانی ماهر و کارآمد، امکانات مالی و اعتباری، تجهیزات اجرایی.

برای ارتقای شاخصهای پنجگانه، علاوه بر ارتقای محیط درونی باید در محیط پیرامونی اقدامات بستر سازی و حمایت از طرف دولت انجام شود.

اصلی ترین سرمایه گذار برای توسعه، دولت است و دولت می تواند با اتخاذ سیاستهای حمایتی، بستر ساز ارتقای توانمندیها باشد.

اساس توسعه منابع انسانی که کلید توسعه است، از آموزش آغاز می شود.

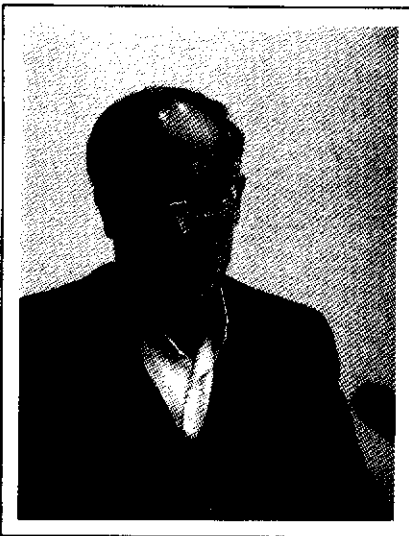
برای ارتقای نظام پیمانکاری بایست برنامه ریزی اصولی در نظام آموزشی داشته باشیم.

در حوزه محیط پیرامونی، یکی از مشکلات بزرگ این است که کارفرمای بزرگ، دولت است.

در توزیع عادلانه کارها تمرکز بیشتر باید روی ارتقای بخش خصوصی باشد.

باید جلوی رقابت بخش دولتی و شبه دولتی با بخش خصوصی گرفته شود.





مهندس اتحاد:

ما یک کشور در حال توسعه هستیم و انتظار از سازمان پیمانکاری در یک کشور در حال توسعه با یک کشور توسعه یافته فرق می کند.

تعریف جامع نظام پیمانکاری صنعتی، یک ضرورت است.

می توان با تعریف شاخصهای مورد نظر در حوزه صنعت و پیمانکاری صنعتی و تعیین برنامه زمان بندی برای رسیدن به این شاخصها به اهداف مورد نظر توسعه نظام پیمانکاری دسترسی پیدا کرد.

نگاه به پیمانکاری در کشور ما منفی است. این نگاه با کمک پیمانکاران باید ریشه یابی شود.

بحث پیمانکاری صنعتی در کشور ما به شکل علمی می تواند یک بحث جدید باشد.

باید شفاف سازی شود و ذهنیات منفی از بین برود، به گونه ای که پیمانکاری در کشور جایگاه واقعی خود را پیدا کند.

باید فرهنگسازی را از خودباوری شروع کنیم.

ما در محیط پیمانکاری در تعامل مشکل داریم، هر جا تک شویم خروجی خوبی داریم و هر جا با هم هستیم، خروجی مان کم می شود.

نگاهها و توجه بیشتر به سمت پیمانکاری عمرانی نشان می دهد که توانستیم هنوز نظام مورد نظر را به صورت جامع عملیاتی کنیم



صدها هزار فرصت شغلی پایدار در رده های مختلف و حداقل ۵۰,۰۰۰ فرصت شغلی نیز برای بهره برداری در کشور شود.

اتحاد: باتوجه به اینکه موضوع بحث، توسعه نظام پیمانکاری در ساختار صنعتی کشور است من فکر می کنم ابتدا باید تعریفی از نظام پیمانکاری بویژه در بخش صنعت داشته باشیم. یعنی ببینیم آیا تعریف سازمان مدیریت و برنامه ریزی و مجامع علمی از نظام پیمانکاری صنعتی یکی است، یا هر کدام به دنبال یک تعریف خاص هستند. لذا تعریف نظام پیمانکاری صنعتی یک ضرورت است.

پس از تعریف، علی القاعده باید بدانیم که ارکان این نظام و سازمانهای مسئول برای تدوین آن کدام هستند؟ حالا باید ببینیم که چه کسی در کشور باید دنبال این موضوع باشد؟ آیا نشست هایی که ما داریم می تواند بخشی از آن مجموعه کلانی باشد که مسئولیت تدوین این نظام را خواهد داشت.

بحث دیگر این است که ساختار صنعتی کشور ما دارای چه مشخصات و اهدافی است؟ ما یک کشور در حال توسعه هستیم و انتظار از سازمان پیمانکاری در یک کشور در حال توسعه با یک کشور توسعه یافته فرق می کند. یعنی متناسب با جایگاهی که در آن قرار داریم باید اهداف را تعریف کنیم و در درازمدت و کوتاه مدت تعریف های مشخصی داشته باشیم. حال باتوجه به اهدافی که ترسیم می شود پیگیری کنیم که در هر دوره زمانی به کجای این قضایا رسیده ایم.

حالا چه بخشی از این مسئولیت به عهده پیمانکاران و چه بخشی به عهده مجامع علمی و دانشگاهی و چه بخشی هم به عهده نظام دولتی و سازمانهای تصمیم گیر است را باید بررسی کرد. از طرفی می توان با تعریف شاخصهای مورد نظر در حوزه صنعت و پیمانکاری صنعتی و تعیین برنامه زمان بندی برای رسیدن به این شاخصها به اهداف مورد نظر توسعه نظام پیمانکاری دسترسی پیدا کنیم. بنابراین شروع کار آن مجموعه ای که می خواهد این کار را دنبال کند باید با چنین رویکردی باشد. ضمن اینکه سازمان مدیریت و برنامه ریزی، قطعا برنامه های جامع و مفصلی را هم تدارک دیده است.

مورد نظر می تواند در این زمینه متمر ثمر و راهگشا باشد.

۴- اصلاح برخی زیرساخت های قانونی، برابر کردن شرایط رقابتی، اجرای قوانین حمایتی از موارد مورد نیاز در این زمینه است.

۵- ایجاد باور در مسئولان درخصوص توانمندیهای بالقوه و بالفعل صنعتی کشور در اجرای پروژه های بزرگ از دیگر دغدغه های صنعت کشور است که می بایست مورد توجه جدی قرار گیرد.

۶- یکی از چالشهای پیش رو، عدم اعتماد متقابل میان کارفرمایان و پیمانکاران داخلی است که ناشی از عوامل مختلف نظیر ضعف دانش فنی و محدودیتهای قانونی است. باید به صورت منطقی، اعتماد و روحیه همکاری را جایگزین عدم اعتماد کرد.

۷- شرایط حضور شرکتهای خارجی در مناقصات و یا شرکت در اجرای پروژه های مهم بایستی به گونه ای تدوین شود که این شرکتها بدون شریک داخلی نتوانند در مناقصه و یا در Vendor List کارفرمایان قرار گرفته، یا لااقل با امتیاز منفی مواجه شوند و برعکس، امتیاز ویژه ای برای شرکتهای خارجی که به طور جدی و حقیقی گرایش به مشارکت با شرکتهای داخلی را دارند، منظور گردد.

۸- با توجه به برنامه ده ساله آینده در بخش پروژه های نفت، گاز و پتروشیمی به میزان حدود ۱۴۵ میلیارد دلار و با رعایت قانون حداکثر، می بایست حداقل ۵۱ درصد از این سرمایه گذاری ها، یعنی ۷۴ میلیارد دلار به شکل های مختلف به صنایع داخلی واگذار شود. لذا ارجاع سالانه به ارزش تقریبی ۷/۴ میلیارد دلار (به مأخذ ۵۱ درصد) سهم مشارکت داخلی به شرکتهای پروژه ای و زیر مجموعه های آن اعم از مشاور، پیمانکار عمومی، سایر پیمانکاران صنعتی، تأمین کنندگان قطعا و حتما موجب ارتقای مدیریت، توسعه صنعت، ایجاد و توسعه پیمانکاری شده و شرکتهای داخلی پس از مدتی به درجه ای از اعتبار خواهند رسید که بتوانند در عرصه های رقابت، خود را مطرح کنند.

۹- واگذاری سالانه ۷/۴ میلیارد دلار کار به شرکتهای داخلی که حداقل ۱۰ درصد آن به بخش مدیریت، مهندسی و قطعا ۳۰ درصد آن به دستمزد تولید و ساخت تجهیزات، اجرای پروژه ها، نصب و غیره اختصاص می یابد، می تواند سبب ایجاد

بحث بنیادی است.

به همین دلیل تشکیل میزگرد حاضر و برگزاری کنفرانس ملی در مورد چالشها و راهکارهای نظام پیمانکاری در اسفندماه به واسطه نیازی است که وجود دارد. همان طور که آقای مهندس اتحاد به درستی اشاره کردند باید پردازیم به اینکه اساسا مفهوم نظام پیمانکاری چیست و در ساختار صنعت چه مفهومی دارد و خود این ساختار چه شکلی دارد؟ ارکان و مسئولانی که باید در جهت این ارتقا و تدوین ضوابط این ارتقا در نظام پیمانکاری کار کنند و برنامه داشته باشند چه کسانی هستند و این برنامه چه خصوصیتی دارد و چه زمان بندی بر این برنامه حاکم است؟ اینها بحثهای بنیادینی است که تماماد جهت ایجاد امکانات هر چه بهتر اجرا کردن برنامه های توسعه در کشور ما از الزامات است.

دوستان اشاره ای به اشکالات موجود داشتند مثل روحیه تقابل که آقای دکتر هروی به آن اشاره داشتند. یا آقای مهندس زمان سرابی که به دیدگاه تقابل به جای همکاری میان کارفرما و پیمانکار اشاره داشتند.

همچنین آقای دکتر هروی به این نکته اشاره کردند که چرا ما تجارب خود را جمع آوری نمی کنیم و از آن در توسعه و ارتقای توانمندیها استفاده نمی کنیم. این بحثها هر یک به جای خود کاملا اصولی است ولی پیشنهاد می کنم که به عنوان بستر بحث، تحلیلی بدهیم از محیط پیرامونی و درونی نظام پیمانکاری.

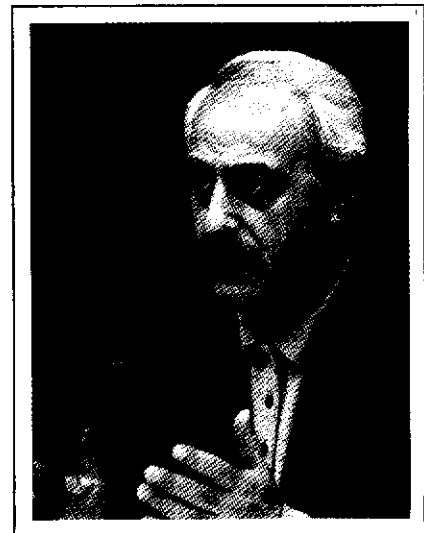
شاخصهای پنجگانه

برای شروع بحث عرض می کنم که الزامات ارتقای هر نظام، امکاناتی است که مورد نیازشان باشد. مثلا فرض کنید در نظام پیمانکاری الزاماتی که هر یک از شرکتهای و گروههای فعال در این نظام برای توسعه نیاز دارند مبتنی بر این ۵ شاخص است: ۱ - مدیریت و سازماندهی، ۲ - دانش فنی و تکنولوژی، ۳ - نیروی انسانی ماهر و کارآمد، ۴ - امکانات مالی و اعتباری، ۵ - تجهیزات اجرایی.

باید این شاخصها ارتقا یابد تا بتوانیم بگوییم توانمندی و ظرفیت ارتقا یافته است. منتها ما در محیطی داریم به این مسئله می پردازیم که گفته می شود ۸۵ درصد آن اقتصاد دولتی است. پس عوامل محیط پیرامونی بسیار تاثیر گذار هستند. این ۵ شاخص باید در محیط درونی ارتقا یابد،

عرایض خودم را در این بخش به این صورت جمع بندی کنم که ما می خواهیم وارد بحث در یک حوزه کاری شویم و یک سری اطلاعات نیز در دسترس دوستان می باشد. منتها این اطلاعات پراکنده است و بستگی به میزان ارتباط دوستان با مجامع ذی ربط دارد و میزان اطلاعات نیز متفاوت می باشد و اگر قرار است کار جدی روی این قضیه شود باید تعریف جامع تری صورت گیرد. حال اگر در تعریف مشکل داریم، تعریف را اصلاح کنیم. اگر در مواردی فکر می کنیم نکات دیگری می بایست اضافه شود اضافه کنیم تا هم زمان بتوانیم به دستگاههای مسئول کمک فکری دهیم و زیربنای موضوع توسعه را فراهم کنیم.

امام جمعه زاده: فکر می کنم بحثهای بنیادی و اصولی در این مرحله مطرح شد. آقای دکتر هروی اساس سوال را که چرا به بحث توسعه نظام پیمانکاری احساس نیاز کردیم، مطرح کردند و به این نکته تذکر دادند که برای بررسی و تحلیل بحث نظام پیمانکاری مثل هر سیستم دیگری باید به مباحث پیرامونی و درونی سیستم توجه کرد و ملازمات ارتقا را در هر کدام از این دو محیط بنیادی مورد بررسی قرار داد. آقای زمان سرابی در پاسخ به اینکه چه دلیلی دارد ما وارد این بحث شویم به درستی اشاره کردند که بر اساس برنامه های چشم انداز ۲۰ ساله برنامه های بسیار گسترده ای برای توسعه زیر بناها بویژه ساختار صنعتی در کشور پیش بینی شده است. این برنامه ها همان طور که ایشان اشاره کردند ارقام بسیار سنگینی از سرمایه گذاری را در بخشهای نفت، گاز، پتروشیمی، نیرو، راه، سد و آب و غیره ایجاد می کند که برای انجام این طرحها نیاز به ظرفیتهای اجرایی است. مانعی که در اجرای طرحهای توسعه در کشور ما احساس می شود کمبود ظرفیت لازم برای اجرای طرحهای توسعه ای است و اینکه چرا باید روی توسعه و ارتقای نظام پیمانکاری فکر و برنامه ریزی کرد برمی گردد به اساس بحث که در واقع توسعه ظرفیتها و ساختن قابلیتها برای اجرای برنامه های توسعه ای است. طبیعی است که ما ممکن است بتوانیم برنامه خوبی را تدوین کنیم، ولی تا منابع لازم را برای اجرا فراهم نکنیم نمی توانیم اهداف برنامه ای را محقق کنیم. پس بحث توسعه ظرفیتها و ارتقای قابلیتها در نظام ساخت و ساز و اجرای طرحهای توسعه یک



مهندس زمان سرابی:

سهم داخل از مجموع پروژه ها در مقایسه با توان مهندسی و ساخت و امکانات داخل، بسیار اندک و حتی گاه بسیار ناامید کننده است.

سهم ساخت داخل طی ۵ سال گذشته به طور متوسط فقط حدود ۲۷ درصد از پروژه های نفتی و در سایر پروژه ها حدود ۳۷ درصد را به خود اختصاص داده است.

علی رغم تصویب قانون حداکثر استفاده از توان مهندسی و اجرایی کشور، هنوز مشکلات جدی بر سر راه این مهم وجود دارد.

شرایط حضور شرکتهای خارجی در مناقصه ها و یا شرکت در اجرای پروژه های مهم بایستی به گونه ای تدوین شود که این شرکتهای بدون شریک داخلی نتوانند در مناقصه قرار گیرند.

واگذاری سالانه ۴/۷ میلیارد دلار کار به شرکتهای داخلی می تواند سبب ایجاد صدها هزار فرصت شغلی پایدار در رده های مختلف و حداقل ۵۰ هزار فرصت شغلی برای بهره برداری در کشور شود.

پیش بینی حدود ۱۴۵ میلیارد دلار سرمایه گذاری فقط در بخشهای مختلف نفت در طی برنامه ده ساله آینده فرصت را برای رسیدن به اهداف برنامه چهارم فراهم می سازد.





دکتر هروی:

نظام پیمانکاری در کشور ما بزرگ شده، اما متناسب با آن توسعه نیافته است.

کارفرمایان، مشاوران و پیمانکاران سه رکن اصلی توسعه نظام پیمانکاری محسوب می شوند.

وجه بیرونی توسعه نظام پیمانکاری شامل قوانین و مقررات حاکم و مجریانی است که بستر حیات، حرکت و رشد نظام پیمانکاری را فراهم می آورند و وجه داخلی آن متوجه پیمانکاران، خط مشی ها، سیاستها و ساختارهای آنهاست.

باید قبول کرد که مشکلات بسیار است و علاوه بر قوانین و مقررات، سازمانهای پیمانکار هم باید در خط مشی ها، سیاستها و سازمانهای خود تجدید نظر کنند.

شرط لازم برای اینکه دو سازمان بتوانند در راستای یک هدف مشترک با یکدیگر همکاری کنند وجود اعتماد متقابل است که متأسفانه در مورد ارکان نظام پیمانکاری تاکنون این گونه نبوده است.

اگر دیدگاه همکاری و اعتماد در نظام پیمانکاری جایگزین شود بخش زیادی از مشکلات حل خواهد شد.

ما اگر قانون خوب داریم، باید مجری خوب هم داشته باشیم.

ارجاع کار، توسعه روشهای طراحی و اجرای توام و موازنه شرایط قراردادی برای طرفین قراردادها اشاره کرد.

زمانسرای: تشکیل و توسعه نظام پیمانکاری بخصوص پیمانکاری عمومی که می باید به آن توجه ویژه ای مبذول داشت، یکی از اقدامات مهم، اساسی و تعیین کننده کشور در حال حاضر است. ضرورتها متعددی در این جهت گیری موثر بوده اند. برخی از این ضرورتها را می توان به این شرح بیان کرد:

اول: به دست آوردن حداکثر سهم مشارکت و یا نفوذ در بازار بالقوه و فوق العاده داخلی و منطقه ای. توضیحا بازار شناسایی شده در سطح ملی به میزان حداقل ۲۵۰ میلیارد دلار و در سطح منطقه حداقل ۱۲۰۰ میلیارد دلار برای ده سال آینده است. لذا به وجود آوردن شرایط و امکانات لازم برای بهره برداری حداکثر از توانمندیها و ظرفیتهای ملی شامل استفاده از مزیت برخورداری از نیروهای تحصیل کرده و باهوش در زمینه طراحی، مهندسی و اجرای پروژه ها و افزایش مهارت در اجرا و ساماندهی پروژه ها با استفاده از خاصیت تکرارپذیری.

دوم: به وجود آوردن جریان انتقال تکنولوژی از طریق اتصال و همکاری با شرکتهای توانمند صاحب دانش و تکنولوژی در سطح دنیا به منظور تقویت و افزایش بنیه فنی، مهندسی و اجرایی در سطح ملی که بنظر بنده یکی از مهمترین ضرورتهاست.

سوم: فراهم آوردن شرایط لازم برای اجرای پروژه های بزرگ و پیچیده در زمان کوتاهتر و با هزینه کمتر و کیفیت بالاتر و ایجاد رضایت مندی در مشتری و نتیجتاً برخورداری از فرصتهای رقابتی برای حضور مؤثرتر در بازارهای بین المللی.

نکته دیگر اینکه نگاهها بیشتر متوجه پروژه های عمرانی در کشور است تا پروژه های دیگر. امروزه جهان به سمت ایجاد شرکتهای کارفرمایی و سرمایه گذاری حرکت کرده است. من امید دارم باتوجه به نقش NGOها در کشور، کنفرانس ملی توسعه نظام پیمانکاری که قرار است در اسفندماه برگزار شود، به مساله پیمانکاری غیردولتی توجه کافی مبذول داشته باشد.

اتحاد: نکات کلیدی را آقای دکتر امام

ولی برای ارتقای این شاخصها لازم است که در محیط پیرامونی اقدامات بسترسازی و حمایت از طرف دولت انجام شود. ما در محیطی به مسئله نگاه می کنیم که اصلی ترین سرمایه گذار برای توسعه، دولت است. پس دولت است که می تواند با اتخاذ سیاستهای حمایتی بسترسازی ارتقای توانمندیها باشد. پس ما یک محور در محیط پیرامونی داریم به نام لزوم اتخاذ اجرای قوانین، مقررات و سیاستهای حمایتی و بسترسازی و یک محور هم در محیط درونی داریم که در اساس به برنامه ریزی و تلاش از طرف شرکتهای موسسات متولی اجرای توسعه برای ارتقای آن ۵ شاخص درونی مربوط می شود.

حالا از دوستان خواهش می کنم درخصوص محیط پیرامونی و آنچه که از وظایف دولت محسوب می شود و نیز درخصوص محیط درونی و شاخصهای لازم برای ارتقا مطالبی را که لازم است مطرح کنند تا شاید با این نگاه بتوانیم به یک همگرایی نزدیک شویم.

هروی: من اجازه می خواهم ابتدا به وجه بیرونی اشاره کرده و سپس به وجه درونی بپردازم. در وجه بیرونی بیشتر جنبه حمایتی و بسترسازی موردنظر بنده می باشد. یک جنبه از وجه بیرونی، قوانین و مقررات حاکم است و جنبه دیگر آن نحوه اجرای این قوانین و مقررات است و این که توسط چه کسانی و چگونه اجرا می شوند. به نظر بنده به هر دو جنبه باید پرداخته شود. یعنی ما اگر قانون خوب داریم، باید مجری خوب هم داشته باشیم. مجددا تاکید می نمایم مسئله ما تنها قانون نیست، بلکه نحوه اجرای این قانون هم هست. شخصیت های حقوقی مجری چه به لحاظ دانش فنی و چه به لحاظ سازمانها و گردش کارها می بایست توان اجرای مطلوب قوانین و زمینه سازی رشد و توسعه نظام پیمانکاری را دارا بوده و آثار دیدگاه متقابل و عدم اعتماد نسبت به طرف مقابل را، از تصمیمات و کارکردشان زدوده باشند. بدیهی است جامعه پیمانکاری نیز بایستی با تعریف و پایبندی به اخلاق حرفه ای و عملکرد خود به این اصلاح دیدگاه کمک کند. در خاتمه این بخش در مورد قوانین و مقررات می توان به قوانین پشتیبانی مالی و استفاده از تسهیلات، مقررات حقوقی، تضمین ها، بیمه ها، آیین نامه های ارزیابی و



بخش خصوصی ایجاد شود و دولت بستر سازی را بدین گونه انجام دهد. به نظر می آید که مسیر رادرسر تشخیص دادیم. با کمال تعجب مشاهده می کنیم که بیشترین سرمایه گذاری پایین دستی را ما در همان برنامه سوم انجام دادیم. یعنی اصلا دنبال سرمایه گذاری مستقیم نرفتیم. با این توجیه که بستر مناسب برای سرمایه گذاری بخش خصوصی با سرمایه گذاران خارجی فعلا مهیا نیست.

ضرورت تغییر نگاه دولت

ما به دلایل مختلف ظرفیت مدیریت اجرا را در بخش دولتی نداریم. ظرفیت مدیریتی هم پدیده ای نیست که یک دفعه ایجاد شود. نه به تعداد کافی مجری صاحب صلاحیت برای طرحهای توسعه داریم و نه در بیرون توانستیم مدیریت اجرا را ساماندهی کنیم. آن هم بستر سازی نیاز دارد. نمی شود که یک سال بخشنامه دهیم و بگویم از فردا ما مدیریت اجرا را به بیرون محول می کنیم. در این مدت پیمانکاری های عمومی ما در بخش صنعت نفت به دلایل خاصی موفق نبودند. همچنین متناسب با دستورالعملها و مقررات، فرایند سازی نکردیم. فرایند سازی هم بدون سازمان متناسب معنی ندارد. از طرف دیگر ما نیامدیم دستورالعملها و رویه ها و پارادایمها و تیپها و باید و نبایدها و اختیارات و مسئولیتها را در درون این فرایند تعریف کنیم. بنابراین من اعتقاد دارم اگر بخواهیم نقشهای ذی نفعان اجرای طرحهای توسعه را سه گروه کارفرما، پیمانکار و عوامل مستقیم کار، دقیق بررسی کنیم، دولت نقش خود را خوب بازی نکرده است. دولت نه خودش را برای نظام توسعه تجهیز کرده و نه محیط را برای پیمانکاران ما آماده کرده است.

اگر وضعیت پیمانکاران را طی چند سال گذشته تحلیل کنیم، می بینیم که از یک طرف نرخهای بین المللی کیفیت چندانی نداشته است و از طرف دیگر نرخهای ما ظرف برنامه توسعه ۵ ساله سوم، سالی ۳۰ درصد افزایش داشته است. ضمن اینکه راندمان در پروژه ها نسبت به برنامه های قبلی بهبود نیافته است که علت اصلی آن را می توان در عدم توسعه منابع انسانی جستجو کرد، به طوری که رده توسعه منابع انسانی ما در شروع برنامه اول

ای خروجی دارد، و وقتی ۳ کارگر ایرانی باشند به اندازه صفر کارگر کره ای خروجی دارد. در محیط پیمانکاری ما در تعامل مشکل داریم، هر جا تک شویم خروجی خوبی داریم و هر جا با هم هستیم، خروجی مان کم می شود.

ثریایی: من اجازه می خواهم به چند نکته اشاره کنم. اینکه اصولا کارفرمای دولتی با ویژگیهای خود می تواند یک کارفرمای حرفه ای برای توسعه قرار گیرد یا خیر؟ بحث اصلی همین است. اگر قرار باشد ما خودمان کارفرما باشیم و خودمان مجموعه و مقررات مربوط به اجرا دستمان باشد، پس باید بپذیریم که تعیین کننده ترین بخش در اینجا دولت است.

حداقل، تجربه من نشان می دهد که هر جا کارفرما کارآمد و دارای شرایط لازم باشد، پیمانکار موفق می شود. در این حالت حتی پیمانکار ضعیف هم ارتقا یافته است. من تحلیل درونی و بیرونی برای چگونگی بستر سازی پیمانکاران دارم. اما واقعیت این است که باید به بخش دولتی به عنوان بزرگترین کارفرمای توسعه برگردیم. و این نگاه که کارفرمای دولتی می تواند طرحهای توسعه ای را موفقیت آمیز انجام دهد یا نه، جای بحث دارد. مکانیزم حاکم بر دولت با ملازمات مربوط به توسعه، مقداری در تعارض است.

جایگاه سرمایه گذاری در برنامه ها

ما در بعضی قسمتها بهسازی هایی نیاز داریم. تا برنامه دوم توسعه، جهت گیری جذب سرمایه های خارجی برای توسعه خیلی مطرح نبود. یعنی توسعه بخش نفت و گاز و پتروشیمی عمدتا از منابع داخلی بود. حتی در برنامه اول از منابع عمومی برای توسعه اعتبار دادند. به عبارت دیگر نفت منابع داخلی نداشت که بتواند زیرساخت های آسیب دیده را بازسازی کند لذا برنامه های اول و دوم توسعه فقط عمرانی بود. اما در برنامه سوم که به مفهوم خاص خودش برنامه توسعه است، در مورد صنایع پایین دست نفت، یعنی پالایشگاهها و پتروشیمی ها مجوز سرمایه گذاری دولتی یا مجوز اینکه کارفرما دولتی باشد داده نشد. از ویژگیهای برنامه سوم این بود که دولت تصدی گری را رها کند و سرمایه گذاری مستقیم با خارجی ها و بخش خصوصی را نیز تقویت کند. بخش سرمایه گذاری مستقیم از طریق

جمعه زاده در مورد ارتقای فرهنگ پیمانکاری فرمودند. واقعیت این است که نگاه به پیمانکاری در کشور ما منفی است، اما انصافا قشر بسیار زحمتکش و متعهدی هستند. پیمانکاران گروههایی هستند که ماهها و سالها در کارگاهها زحمت می کشند و کار می کنند تا بتوانند کشور را یک قدم به جلو ببرند و این منصفانه نیست که قدرشناس زحمات آنان نباشیم. اما نگاه منفی به پیمانکاران باید ریشه یابی شود و خود پیمانکاران هم باید کمک کنند تا این اثرات سوء از ذهن ها خارج شود.

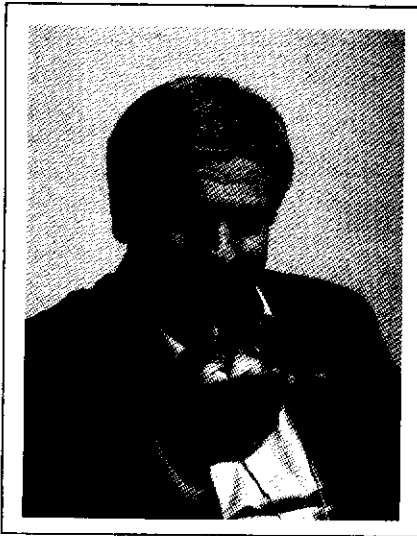
بحثی هم که بنده عرض کردم به معنای این نیست که ما نظام پیمانکاری نداریم. قطعا تعریف شده است. منتها همین که آقای مهندس زمانسرای اشاره کردند که نگاهها به سمت پیمانکاری طرحهای عمرانی است نشان می دهد که نتوانستیم هنوز آن نظامی را که داریم جا بیاندازیم و به صورت جامع عملیاتی کنیم.

ضرورت فرهنگ سازی

طرحهای کشوری که سالهاست اجرا می شود قطعا تعریف مشخصی دارد و حتی برای پروژه های صنعتی هم در سازمان مدیریت و برنامه ریزی یک دپارتمان است که بخشهای عمرانی و صنعتی را جداگانه درجه بندی می کنند. اما بحث پیمانکاری صنعتی در کشور ما به شکل علمی می تواند یک بحث جدید باشد، یعنی مجامع علمی باید در رابطه با بحثهای PC, EPC, EP و مسائل EPCM و امثال اینها را مطالعه و نظریه پردازی نمایند. اگرچه در این زمینه قدمهای بلندی هم برداشته ایم، ولی به اندازه پیمانکاری عمرانی جایفته است.

من با دکتر هروی موافقم که باید شفاف سازی شود و ذهنیات منفی از بین برود و ببریم به جایی که پیمانکاری در کشور جایگاه واقعی خود را پیدا کند. من معتقدم که فرهنگ سازی هم ضرورت دارد، حضرت امام (ره) فرمودند ما باید باور کنیم که می توانیم و باید فرهنگ سازی را از خودباوری شروع کنیم.

و از طرفی باید روحیه همگرایی و کار جمعی داشته باشیم تا این گونه نباشد که یک کره ای بگوید که وقتی یک کارگر ایرانی کار می کند به اندازه ۳ کارگر کره ای، خروجی دارد. وقتی ۲ کارگر ایرانی کار می کند به اندازه ۱ کارگر کره



نویایی:

تجربه نشان می دهد که هر جا کار فرما
کار آمد و دارای شرایط لازم باشد، پیمانکار
موفق می شود.

مکانیزم حاکم بر دولت با ملازمات مربوط
به توسعه، مقداری در تعارض است.

به دلایل مختلف، ظرفیت مدیریت اجرا را
در بخش دولتی نداریم.

ما متناسب با دستورالعملها و مقررات،
فرآیندسازی نکردیم. فرآیندسازی هم بدون
سازمان متناسب، معنی ندارد.

دولت نه خودش را برای نظام توسعه تجهیز
کرده و نه محیط را برای پیمانکاران ما
آماده کرده است.

رده توسعه منابع انسانی ما در شروع برنامه
اول توسعه بین کشورها ۷۴ بود و امروز به
بالای ۱۰۰ رسیده است.

من معتقدم که ما باید نیروی انسانی توسعه
یافته داشته باشیم تا بتوانیم برنامه های
توسعه را اجرا کنیم.

برنامه های توسعه ما با ظرفیتها تطبیق داده
نشده است.

با استفاده از حمایتهای درست و نه سوبسیدی
باید پیمانکاران داخلی را در یک بازار رقابتی
با پیمانکاران خارجی قرار داد.



شروع می شود، آموزش از سطوح پایه ای و
بنیادی تا سطوح عالی. ما باید برای ارتقای
نظام پیمانکاری برنامه ریزی اصولی در
نظام آموزشی داشته باشیم تا بتوانیم به میزان
لازم کارگران ماهر، تکنیسین ها و کارشناسان
و مدیران پروژه تربیت کنیم. از پایین ترین
و ابتدایی ترین دوره های آموزشی تا سطح
دانشگاه باید برنامه ریزی شود. آقای ثریایی
به درستی اشاره کردند به اینکه برنامه های
توسعه بدون توجه به توسعه ظرفیتها تدوین
شده است و باید برای توسعه ظرفیتها
برنامه ریزی شود. یک اصل اساسی
برنامه ریزی، آموزش است که بتوانیم ظرفیتها
را ارتقا دهیم. من در محیط پیرامونی بحث
وظایف دولت را به حوزه سیاستگذاری و
برقراری قوانین و مقررات حمایتی توسعه
می دهم. در واقع سیاستها و قوانین و مقرراتی
که باید در جهت بومی سازی تکنولوژی
اجرای طرحهای توسعه توسط نیروهای
داخلی متمرکز شود تا سطح این نیروها
ارتقا یابد. در حوزه محیط پیرامونی یکی
از مشکلات بزرگ این است که کارفرمای
بزرگ دولت است. دولت در اساس به عنوان
کارفرمای اصلی کارها را تقسیم می کند. در
این تقسیم کار باید موازین ارتقای ظرفیتها
را در نظر گرفت. دولت به عنوان کارفرمای
بزرگ، بدنه خودش را با واگذاری کار
منبسط تر و بزرگتر می کند. بنابراین ارتقایی
در توانمندیها اتفاق نیفتاده است. صرفا ما یک
موجودی که کارآمدی لازم را ندارد، بیش از
اندازه منبسط می کنیم. در نتیجه ما باید
در ارجاع کارها و تشخیص صلاحیت ها،
قوانین و مقررات داشته باشیم و در توزیع
عادلانه کارها تمرکز بیشتر روی ارتقای
بخش خصوصی باشد. باید جلوی رقابت
بخش دولتی و شبه دولتی با بخش خصوصی
گرفته شود و اجازه دهیم تصدی گری به
مردم واگذار شود و دولت نقش حاکمیتی
خودش را برعهده بگیرد.

در پایان بخش نخست میزگرد ضمن تشکر
مجدد از میهمانان ارجمند، امیدوارم دوستان
در بخش بعدی میزگرد نظرات مبسوط خود
را در حوزه محیط پیرامونی و محیط درونی
نظام پیمانکاری مطرح فرمایند تا به یک جمع
بندی نهایی دست یابیم. □

توسعه بین کشورها ۷۴ بود و امروزه به بالای ۱۰۰
رسیده است.

من معتقدم که ما باید نیروی انسانی توسعه
یافته داشته باشیم تا بتوانیم برنامه های توسعه را
اجرا کنیم. امروزه پیمانکاران ایرانی توقع اجرای
قانون حداکثر استفاده از توان داخلی را دارند.
به طور صریح عرض می کنم که با روند فعلی،
پیمانکاران داخلی ما با توجه به شرایط موجود،
اصلا نمی توانند در بازار رقابتی با خارجی ها
کار کنند.

نگاه دولت باید تغییر کند، برنامه های توسعه
ما با ظرفیتها تطبیق داده نشده است. تا امسال
برنامه های توسعه، پنج ساله بود و امسال قرار
شده است برنامه یک ساله هم تدوین شود. ولی
هنوز هم بحث انطباق با ظرفیتها مطرح نیست.

من یک آماری را عرض می کنم. من فکر
نمی کنم در برنامه سوم توسعه صنعت نفت بیشتر
از ۱/۲ میلیارد دلار سالانه از منابع داخلی مان
استفاده کرده باشیم. چشم انداز توسعه نفت در
افق ده ساله رقم سالانه استفاده از منابع داخلی را
۱۰ میلیارد دلار اعلام می کند. سوال این است که
آیا تحقق این رقم شدنی است؟

من معتقدم که با استفاده از حمایتهای درست
و نه سوبسیدی باید پیمانکاران داخلی را در یک
بازار رقابتی با پیمانکاران خارجی قرار داد. در آن
بازار رقابتی چگونه می توانیم از نیروهای داخلی
حمایت کنیم تا توان نیروهای ما ارتقا یابد.

امام جمعه زاده: آقای ثریایی در اصل بیشتر
به شاخصهای محیط پیرامونی پرداختند. نکات
مهمی را به لحاظ نقش و مسئولیت دولت یادآور
شدند و تاکید کردند که برای ارتقای صنعت
پیمانکاری باید اول سطح کارفرمای دولتی را ارتقا
داد تا صنعت پیمانکاری بتواند ارتقا یابد. رها کردن
تصدی گری دولتی را هم به عنوان اساس
بستر سازی حمایتی ذکر کردند. کلید توسعه رانیز
توسعه منابع انسانی دانستند که هم عامل پیرامونی
و هم عامل درونی تلقی می شود.

اهمیت آموزش

حال پیشنهاد من این است که یک بار
دوستان آنچه را که باید در محیط پیرامونی و
درونی نظام پیمانکاری ارتقا یابد و یا اصلاح
شود تذکر دهند. به نظر بنده اساس توسعه
منابع انسانی که کلید توسعه است از آموزش