

بخش دوم و پایانی میزگرد «نظام پیمانکاری صنعتی و ضرورت ارتقای آن»



توسعه صنعت پیمانکاری

یک ضرورت ملی

شرکت کنندگان
در میزگرد

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



محمد حامد امام جمعه زاده: فوق 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 قریایی: لیسانس حقوق، مدیرکل امور مدیریت پروژه های وزارت نفت، دارای سابق طولانی مدیریت در وزارت نفت و سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور



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



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



آشاره

در نخستین بخش میزگرد که در شماره گذشته چاپ و منتشر شد، استادان و مدیران شرکت کننده در بحث، در خلال اظهارات خود با طرح مشکلات و موانع توسعه نظام پیمانکاری به مهمترین چالشهای موجود در صنعت پیمانکاری پرداخته و بر ارتقا و رشد این صنعت در دو محیط درونی و بیرونی تاکید کردند. همچنین بر این نکته تاکید شد که الزامات مورد نیاز هریک از شرکتها و گروههای فعال برای توسعه نظام پیمانکاری مبتنی بر ۵ شاخص مدیریت و سازماندهی، دانش فنی و تکنولوژی، نیروی انسانی ماهر و کارآمد، امکانات مالی و اعتباری و بالاخره تجهیزات اجرایی است. علاوه بر این باتوجه به اینکه اصلی ترین سرمایه گذار برای توسعه، دولت است، این مسأله مورد توجه قرار گرفت که برای ارتقای شاخصهای پنجگانه، لازم است که در محیط پیرامونی اقدامات بستر سازی و حمایت از سوی دولت انجام شود.

در بخش راه حل ها، پیشنهادها و راهکارهای گوناگونی برای کاهش و حل مشکلات صنعت پیمانکاری ارائه شد که ایجاد اعتماد متقابل، ضرورت برنامه ریزی اصولی برای توسعه آموزش و اخلاق حرفه ای، توزیع عادلانه کارها، جلوگیری از رقابت بخش دولتی با بخش خصوصی، ضرورت شفاف سازی و از بین بردن ذهنیات منفی نسبت به پیمانکاری، ضرورت فرهنگ سازی و اعتماد به توانمندی های داخلی، توسعه فرهنگ کارگروهی و حذف قوانین و مقررات زاید از جمله این راه حل ها به شمار می رود.

در دومین و آخرین بخش میزگرد که پیش روی شما قرار دارد، شرکت کنندگان ضمن بیان نکات جدیدی با استراتژیک خواندن توسعه نظام پیمانکاری صنعتی، نظرات و دیدگاههای خود را پیرامون موضوع مورد بحث تشریح کرده و به تحلیل و بررسی ابعاد مختلف آن می پردازند.

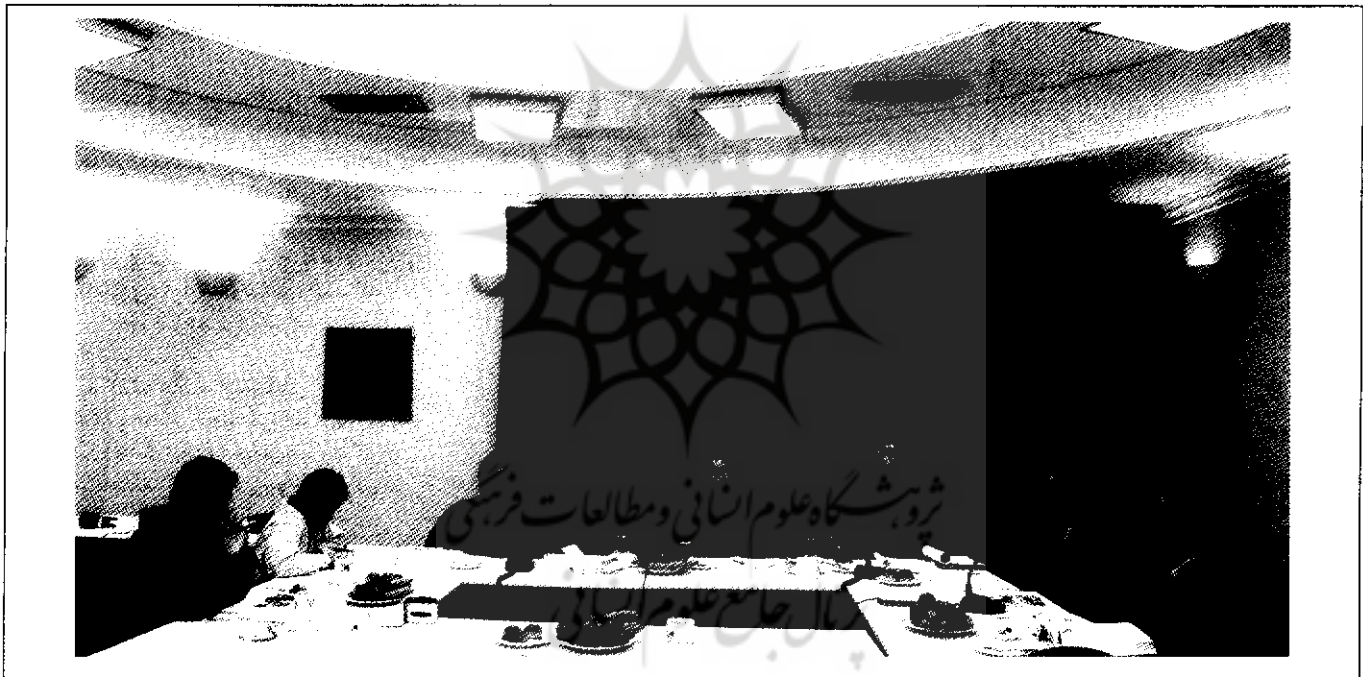
در پایان با آرزوی اینکه این گونه بحثهای کارشناسی و علمی به شناخت و رفع هر چه بیشتر تنگناها و ایجاد روحیه اعتماد و همکاری متقابل و در نهایت توسعه ظرفیتهای منجر شود، بخش دوم و پایانی میزگرد را از نظر می گذرانیم.

سالهای آتی باید این خدمات را صرفاً به موسسات دولتی داد که از سوی ارگانهای دولتی ایجاد شده اند و یا به پیمانکارانی داد که از خارج از این مملکت خواهند آمد. بنابراین می توان محورهای اصلی توسعه نظام پیمانکاری را از منظر درونی به این شرح برشمرد: تبیین و توسعه اخلاق حرفه ای و عمل به آن، رشد و ارتقای فرهنگ کارگروهي، ارتقای دانش فنی و مدیریتی، جداکردن مدیریت از مالکیت شرکتها و استفاده از مدیریتهای حرفه ای، و بومی کردن و پیاده سازی الگوهای موفق در ساختارهای پیمانکاری.

قراردادها اشاره کرد. اما از منظر درونی ابتدا بهتر است حرفه پیمانکاری را ارزیابی کنیم. به نظر من پیمانکاری ذاتاً یک حرفه قابل احترام است، نطفه این کار با تجمیع امکانات و هدف سازندگی و تحصیل منافع معقول بسته می شود. لازمه تجمیع امکانات نیز پرهیز از کار فردی و انجام کار گروهی است. بنابراین اولین موضوع که بایستی از این منظر مورد توجه قرار گیرد، اصلاح رابطه این گونه بنگاههای حرفه ای با سایر ارکان نظام پیمانکاری بر مبنای این تعریف است. لازمه این امر هم

امام جمعه زاده: در بخش اول میزگرد، دوستان و اساتید محترم درباره پاره ای از موانع، چالشها و درعین حال راهکارهای نظام پیمانکاری صنعتی مطالبی را فرمودند که مورد استفاده قرار گرفت. حال در بخش پایانی میزگرد از دوستان تقاضا داریم مطالب و نکاتی که بیان آنها ضرورت دارد بویژه در دو حوزه محیط پیرامونی و محیط درونی نظرات خود را مطرح فرمایند تا انشاءالله در پایان بحث به جمع بندی نهایی برسیم.

هروی: درمورد وجه بیرونی فضا که



زمانسرای: قبل از اینکه به مشکلات درونی و پیرامونی بپردازیم، بهتر است تعریفی مختصر از پیمانکاری عمومی داشته باشیم و ابزارهای مهم و مطرح در پیمانکاری را بدانیم. به نظر بنده شرکتهای پیمانکاری شرکتهایی هستند که در هدایت و مدیریت کلیه مراحل طرحها و پروژه های صنعتی و زیربنایی دارای تجربه و تخصص بوده و با تکیه بر دانش و ابزارهای مدیریتی خود، اجرای پروژه ها را به صورتهای مختلف برعهده می گیرند و ابزارهای

تبیین میثاقنامه اخلاق حرفه ای و پایبندی به آن از سوی این جامعه حرفه ای است. این موضوع باید به کمک جامعه پیمانکاری جا بیفتد که پیمانکار شخصیتی است که خدمت می کند، باعث ایجاد اشتغال، سازندگی و پیشرفت مملکت می شود و سود معقولی هم می برد، بنابراین بهتر است به او کمک کرد که این کار را به نحو احسن انجام دهد. در غیر این صورت و در صورت بی توجهی و زوال بنگاههای موجود، در

در بخش اول میزگرد اشاره کردم، نظر بنده بیشتر پیرامون قوانین و مقررات و نحوه اجرای آنها بود که بدیهی است پایبندی به اخلاق حرفه ای در اجرای قوانین موجب اعتماد متقابل خواهد شد. درمورد قوانین و مقررات نیز می توان به قوانین پشتیبانی مالی و استفاده از تسهیلات، مقررات حقوقی، تضمین ها، بیمه ها، آیین نامه های ارزیابی و ارجاع کار، توسعه روشهای طراحی و اجرای توأم و موازنه شرایط قراردادی برای طرفین



دکتر هروی:

پیمانکاری، ذاتاً یک حرفه قابل احترام است.

لازمه تجمیع امکانات در پیمانکاری، پرهیز از کار فردی و انجام کار گروهی است.

اصلاح رابطه بنگاههای حرفه ای با سایر ارکان نظام پیمانکاری، اولین موضوعی است که باید مورد توجه قرار گیرد.

بایستی به کمک جامعه پیمانکاری این موضوع جایافتد که پیمانکار شخصیتی است که خدمت می کند، باعث ایجاد اشتغال، سازندگی و پیشرفت مملکت می شود و سود معقولی هم می برد.

تبیین و توسعه اخلاق حرفه ای و عمل به آن، رشد و ارتقای فرهنگ کار گروهی و ارتقای دانش فنی و مدیریتی از جمله محورهای اصلی توسعه نظام پیمانکاری از منظر درونی به شمار می رود.

از جمله محورهای اصلی توسعه نظام پیمانکاری از نگاه درونی می توان از ضرورت جدا کردن مدیریت از مالکیت شرکتها و استفاده از مدیریتهای حرفه ای و بومی کردن و پیاده سازی الگوهای موفق در ساختارهای پیمانکاری نام برد.



اصلی و اساسی آنها عبارتند از سیستم یکپارچه مدیریت پروژه، نیروی انسانی متخصص و منابع مالی.

لذا پیمانکاران در همه جای دنیا با این ابزارها اهدافی همچون کاهش ریسک کارفرمایان، مستند سازی تجربیات در جهت به کارگیری طرحها و پروژه های آینده، افزایش بهره وری، استفاده مطلوب از سرمایه گذاری های انجام شده قبلی، کاهش هزینه های اجرای طرح و در نهایت، ارتقای سطح تکنولوژی را دنبال می کنند.

چالشهای عمده بیرونی

حال، با این تعریف و مشخص بودن اهداف، بنده حدود و خلاصه مشکلات و چالشها را می توانم به طور فهرست وار به این شرح مطرح کنم. از نظر من مشکلات بیرونی یا محیطی عبارتند از:

- عدم برقراری حمایت تعرفه ای منطقی با توجه به اینکه اکثر پروژه های بزرگ صنعتی به لحاظ کارفرمایی، دولتی بوده و در مناطق ویژه اقتصادی اجرا می شود.

- ثبات نرخ ارز در داخل کشور و متقابلاً افزایش سالیانه تورم طی چند سال اخیر

- نبود شرایط مساوی در صفحه رقابت با پیمانکاران خارجی به لحاظ تامین منابع مالی و نقدینگی مورد نیاز پروژه

- نظام حقوقی یکطرفه که هم اکنون بین کارفرما و پیمانکار وجود دارد.

- عدم شفافیت مقررات مربوط به مناقصات

- کمبود قوانین حمایتی و لحاظ نشدن توانمندیهای بالقوه صنعت کشور

- نبود تمهیداتی برای سازمانهای پولی و مالی کشور در جهت تامین سرمایه و صدور ضمانتنامهها

- عدم دقت، کنترل و نظارت بر اجرای صحیح بندهای دستورالعمل نظارت بر اجرای ماده سه قانون حداکثر

- نبود ساختار مناسب نظام بانکی در خصوص حمایت بانک ها در تامین نقدینگی سازندگان و پیمانکاران و نظام بیمه ای در خصوص پوشش بیمه ای برای فراهم آوردن محیط مناسب در جهت جلب مشارکت

دیگران در ریسک احتمالی

- عدم استفاده بهینه از ظرفیتهای موجود در کشور و ایجاد ظرفیتهای جدید.

مشکلات درونی

از لحاظ مشکلات درونی می توان به این موارد اشاره کرد:

- بنیه مالی ضعیف شرکتهای پیمانکاری عمومی و به طور کلی نظام پیمانکاری

- کمبود تجربه در اجرای پروژه های بزرگ و نیاز به جذب تکنولوژی از منابع خارج و مشارکت شرکتهای پیمانکاری داخلی در پروژه

- نبود مهارتهای قابل رقابت در عرصه های بین المللی در زمینه مهندسی، تامین و تدارک یا ساخت، نصب و راه اندازی پروژه های نفت و گاز و پتروشیمی

- ماهیت تکنولوژیک و محتوای به شدت تخصصی پروژه ها
- و بالاخره نبود آموزش کلاسیک.

اتحاد: کارفرما به عنوان نماینده دولت، نوع کارش با مشاور و پیمانکار متفاوت است. شاید یکی از گیرهای اصلی پیمانکارها در صنعت این است که اعتماد به توانمندیهای داخلی نیست. یعنی اگر بخواهیم به توسعه مدنظر برسیم، باید اعتماد کنیم و تا زمانی که این اعتماد به وجود نیاید سیستم های پیمانکاری رشد نخواهد کرد. لذا من فکر می کنم که این نگاه را باید عوض کنیم. البته تحولات خوبی صورت گرفته است. پیمانکاران ما در حال حاضر ضعف هایشان را در تعامل با شرکتهای خارجی جبران می کنند. از رهاورد این ارتباط، ارتقای خوب فنی و تکنولوژیکی است.

در مورد قوانین حمایتی هم دوستان متفق القول هستند. به نظر می رسد ما روی بحث تسهیلات بانکی کارهایی باید انجام دهیم. یعنی برای پیمانکار دریافت وام با سود ۲۳ تا ۲۶ درصد صرف نمی کند که در یک پروژه هزینه کند، بعداً ۸ درصد سود برای خودش برآورد کند. این هم جزو قوانین محیط بیرونی است و باید سود تسهیلات بانکی را کم کنند تا



مهندس اتحاد:

تا زمانی که اعتماد به توانمندیهای داخلی به وجود نیاید، سیستم های بیمانکاری رشد نخواهد کرد.

خوشبختانه در حال حاضر بیمانکاران ما در تعامل با شرکتهای خارجی ضعف های خود را جبران می کنند و از رهاورد این ارتباط، ارتقای خوب فنی و تکنولوژیکی است.

باید سود تسهیلات بانکی کاهش یابد تا امکان فعالیت بیمانکاران داخلی بیشتر شود.

در حال حاضر بخشی از توان مالی بیمانکار، صرف سپرده گذاری برای تضمین می شود که باید راهکارهای دیگری برای این امر پیدا کرد.

علت اصلی بسیاری از مشکلات پروژه های موجود، مقررات دست و پاگیر در ارتباطات بین کارفرما و بیمانکار است که باعث می شود روی زمان و هزینه اجرای پروژه های تأثیر منفی بگذارد.

هزینه هایی که ما بابت از دست دادن پروژه ها متحمل می شویم، بیشتر از آن چیزی است که بین بیمانکار و کارفرما اختلاف است.

ما پروژه های مشابه را در چند جا اجرا می کنیم، ولی در هیچ جا آنها را مستند نمی کنیم.

پرت هزینه های ناشی از تکرار پروژه های مشابه، یکی از مشکلات است که باید در جهت رفع آن تلاش کرد.



تلاش کنیم.

دکتر امام جمعه زاده: دوستان به نکات مهم و اساسی در محیط پیرامونی اشاره کردند. در ادامه بحث به فرهنگ کارگروهی و تیمی و لزوم شفاف سازی در قوانین و مقررات و نظام حقوقی یکطرفه و نیز بوروکراسی و قوانین و مقررات زائد اشاره داشتند. مسأله بسیار مهم دیگر بحث تسهیلات بانکی و بیمه ای و اعتباری برای توسعه نظام بیمانکاری و اعتماد به توانمندی داخلی است. در حوزه داخلی هم اشاره های اساسی به باز آموزش عوامل انسانی و مستندسازی تجارب و آموخته ها و بحث اخلاق حرفه ای در صنعت بیمانکاری شد که بسیار مهم است.

بحث دیگر، بنگاههای کوچک مدیر و مالک است که باید خود را توسعه دهند و تبدیل به بنگاههای بزرگ شوند. شرکتهای باید از خاص به عام تبدیل شوند تا با توانایی بیشتر و تعامل با شرکتهای خارجی بتوانند هرچه بیشتر انتقال تکنولوژی و دانش فنی در جهت ارتقای خودشان انجام دهند. من اجازه می خواهم اضافه کنم لزوم یک برنامه ریزی استراتژیک و راهبردی برای این بنگاهها اساسی است و باید تحلیل درست و واقعی از وضع موجود و پیش بینی درستی از آینده و مسیری که باید در آن جهت حرکت کنند، داشته باشند. مزیت رقابتی خود را باید درست تشخیص دهند و روی آن تمرکز کنند تا بتوانند سهم بازار بیشتری را داشته باشند. مهمتر اینکه آنچه به دست می آورند در درون بنگاه خرج توسعه کنند، نه اینکه آن را مصرف امور جانبی و بیرونی کنند. آماده فرمایشات دیگر دوستان هستیم.

ثریایی: یکی از نکاتی را که من اشاره کردم بحث فرهنگسازی بود که چگونه می توانیم فرهنگ تضاد و تقابل را به فرهنگ تعامل و مشارکت تبدیل کنیم. اتفاقا براساس این تفکر بود که کمیته راهبرد ارتقای توان بیمانکاران را در معاونت امور مهندسی و

امکان فعالیت بیمانکاران داخلی بیشتر شود. بحث دیگر تضمین هاست. الان بخشی از توان مالی بیمانکار، صرف سپرده گذاری برای تضمین می شود که باید راهکارهای دیگری برای این امر پیدا کرد. یا اینکه روی برخی از پروژه ها اصرار است که لیدر باید حتما خارجی باشد. این مسأله باعث می شود که کشورهای خارجی برای اجرای بعضی از پروژه ها مشکلاتی ایجاد کنند. اگر این نگاه را عوض کنیم و به مجموعه های داخلی اعتماد کنیم، مطمئن می توانیم پیشرفت بهتری در حوزه بیمانکاری داشته باشیم.

اگر دستگاههای کارفرمایی ما بوروکراسی زائد خود را حذف کنند، ارتباط کارفرما و بیمانکار روان تر می شود. علت اصلی خیلی از مشکلات پروژه های موجود، مقررات دست و پاگیر در ارتباطات بین کارفرما و بیمانکار است و این مسأله باعث می شود روی زمان و هزینه اجرای پروژه تأثیر منفی بگذارد. یک مشکل دیگر اینکه در پروژه های صنعتی برآوردهایی که ما از کار داریم با آنچه عملی می شود، یکی نیست. ما چه کار باید کنیم که اطلاعاتمان به روز شود. گاهی کارفرما اصرار دارد که حتما باید با مرز این برآورد کار تمام شود. این یک چالش است؛ زیرا نه پروژه تمام می شود و نه در زمان مقرر به بهره برداری می رسد.

اگر حساب کنیم می بینیم هزینه هایی که ما بابت از دست دادن پروژه ها متحمل شده ایم، بیشتر از آن چیزی است که بین بیمانکار و کارفرما اختلاف است.

در محیط درونی هم آموزش و ارتباط و تعامل با شرکتهای خارجی برای کسب دانش فنی از مسایل مهم است که به آنها قبلا اشاره شده است. به تدوین دانش فنی و اجرای پروژه ها در سیستم های ما توجهی چندانی نمی شود. ما پروژه های مشابه را در چند جا اجرا می کنیم، ولی در هیچ جا آنها را مستند نمی کنیم. هرچند که بخشهایی را باید براساس شرایط آب و هوایی و مشکلات موجود تطبیق دهیم. همچنین پرت هزینه های ناشی از تکرار پروژه های مشابه یکی از مشکلات ماست که باید برای رفع آنها

فناوری تشکیل دادیم. پروژه های خود تربیت کنیم. وزارتخانه ای که طی یک برنامه ۵ ساله ۷۵ میلیارد دلار بخواهد طرح اجرا کند، باید ۵۰۰ میلیون دلار هم برای آموزش و بسترسازی هزینه کند تا پیمانکاران بتوانند به راحتی نیرو در اختیار داشته باشند. وقتی ما یک درصد از هزینه پروژه را به عنوان آموزش انتقال تکنولوژی برای بخش کارفرمایی هزینه می کنیم، می توانیم ۲ درصد هزینه پروژه را هم برای آموزش حرفه ای هزینه کنیم. این موضوع یکی از مباحث اساسی کمیته راهبردی ارتقای توان پیمانکاران می باشد.

باید با کمک اساتید و پیمانکاران و مدیران کارفرما بحثهای مدیریت ریسک، تضمین، اعتمادسازی و مستندسازی در اجرای قراردادها را مورد توجه و مطالعه بیشتر قرار دهیم. مستندسازی برای این است که تجربه های به دست آمده در اجرای پروژه ها را به پروژه های بعدی منتقل کنیم و اگر اشتباهاتی هم مرتکب شده ایم، در پروژه های دیگر تکرار نکنیم. اجرای یک پروژه نباید بیش از ۴ سال طول بکشد، کارفرما باید به دنبال این باشد که واقعا زمان و هزینه و کیفیت را کنترل کند.

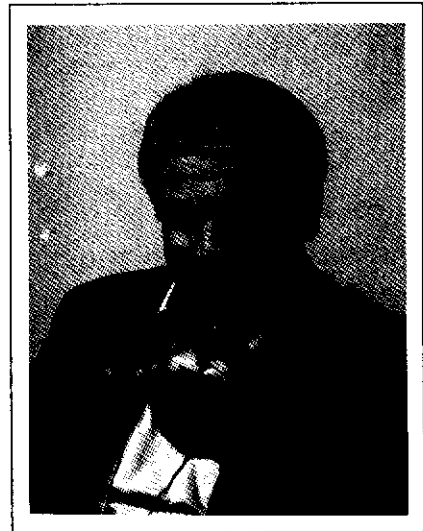
عواملی که در پروژه گزینش می شوند باید آدمهای خلاق و شجاع و تصمیم گیر باشند و از اشتباهاتشان نترسند. با تفکیک خطاهای عمدی و سهوی از یکدیگر و عدم برخورد با خطاهای غیرعمدی، می توانیم اعتماد به نفس را در آنها تقویت کنیم و باعث توسعه منابع انسانی خود شویم. شاید بیمه مسئولیت مدنی مدیران و کارشناسان بخش کارفرما در مورد خطاهای غیرعمد آنها، به این امر کمک کند. امروز بیمه مسئولیت در همه شغلها گسترش پیدا کرده است. بیمه مسئولیت مهندسی، پیمانکاری هم به وجود آمده است. چرا بیمه مسئولیت کارکنان کارفرما را نداشته باشیم.

امروز در دنیا نوع قراردادهای نفت و گاز و پتروشیمی متحول و مشارکتی شده است. یعنی اصلا بحث تضاد منافع وجود ندارد و کارفرما و ذی نفعان و پیمانکاران

فناوری تشکیل دادیم. در این کمیته، هم اعضای انجمن های حرفه ای و هم مدیران صنعت نفت در یک فضای برابر، مشارکت دارند و این کمیته دارای ۵ کارگروه تخصصی با همان ترکیب است. در سالیان گذشته ما همدیگر را محکوم می کردیم و همیشه فکر می کردیم که آن یکی است که مشکل دارد. حالا بحث ما این است که بگوییم همه مان مشکل داریم و باید با مشارکت یکدیگر، مشکلات را برطرف کنیم.

به نظر من در بحث کارفرما، خلط ایجاد کردیم و بخش تصدی گری و بخش حاکمیت را در یک قالب ریختیم، این بخشها باید از هم جدا شود. پایش های اهداف حاکمیتی باید به مرجعی در وزارتخانه ها محول شود. کارفرمایان اگر می خواهند کارفرمای پروژه باشند عین کارفرما باید عمل کنند و خودشان را حاکم ندانند، حاکمیت در وزارتخانه شکل بگیرد نه در شرکتها. این امر شاید به ما کمک کند که کسی از حاکمیت اعتبار نتواند بگیرد و کار خودش را انجام دهد. اهداف حاکمیتی بحث توسعه را در پی دارد. توسعه منابع انسانی بحث حاکمیتی است، بحث یک کارفرما در پروژه نیست. در مورد پایش قوانین حمایتی باید عرض کنم که به نظر من هزاران کارفرمای دولتی موجود توانایی پایش اهداف حاکمیتی را ندارند. آنها کنترل زمان و هزینه و کیفیت را در اجرای پروژه عهده دار هستند. اگر از آنها بخواهیم صدها موضوع دیگر را هم دنبال کنند، اشتباه می کنیم.

ضرورت آموزش من آموزش را جزء وظایف حاکمیتی می بینم. اگر بخشهایی از حاکمیت این وظیفه را به درستی ایفا نمی کنند، وزارت نفت باید متولی این باشد که توسعه نیروی انسانی را برای پیمانکاران داخلی ایجاد کند. ما باید در برنامه چهارم توسعه، ۳۵۰ هزار نفر کارگر حرفه ای آموزش دیده داشته باشیم تا با این کار، تورم نرخها را مهار کنیم. پس باید نیروی انسانی برای



نویسند:

کارفرمایان اگر می خواهند کارفرمای پروژه باشند باید خودشان را حاکم ندانند، حاکمیت در وزارتخانه شکل بگیرد نه در شرکتها.

توسعه منابع انسانی بحث حاکمیتی است، بحث یک کارفرما در پروژه نیست.

من آموزش را جزو وظایف حاکمیتی می بینم.

وزارتخانه ای که طی یک برنامه ۵ ساله، بخواهد ۷۵ میلیارد دلار طرح اجرا کند، باید ۵۰۰ میلیون دلار هم برای آموزش و بسترسازی هزینه کند تا پیمانکاران بتوانند به راحتی نیرو در اختیار داشته باشند.

باید با کمک اساتید و پیمانکاران و مدیران کارفرما بحثهای مدیریت ریسک، تضمین، اعتمادسازی و مستندسازی در اجرای قراردادها را مورد توجه بیشتر قرار دهیم.

عواملی که در پروژه گزینش می شوند باید آدمهای خلاق، شجاع و تصمیم گیر باشند و از اشتباهات نترسند.

امروز بیمه مسئولیت در همه شغلها گسترش پیدا کرده است، چرا بیمه مسئولیت کارکنان کارفرما نداشته باشیم؟

امروز در دنیا نوع قراردادهای نفت و گاز و پتروشیمی متحول و مشارکتی شده است و کارفرما و ذی نفعان و پیمانکاران مجموعا در سود و زیان پروژه سهیم هستند.





دکتر امام جمعه زاده:

بنگاههای کوچک مدیر و مالک باید خود را توسعه دهند و به بنگاههای بزرگ تبدیل شوند.

شرکتها باید با تبدیل از خاص به عام بتوانند با توانایی بیشتر و تعامل با شرکتهای خارجی، هر چه بیشتر به انتقال تکنولوژی و دانش فنی در جهت ارتقای خودشان بپردازند.

بنگاههای پیمانکاری ما باید مزیت رقابتی خود را درست تشخیص دهند و روی آن تمرکز کنند تا بتوانند سهم بیشتری از بازار داشته باشند.

ارتقای توانمندیها، افزایش ظرفیتها و توسعه صنعت پیمانکاری برای اجرای طرحهای توسعه، از الزامات ملی تلقی می شود.

نگاه به صنعت پیمانکاری ما باید از نگاه منفی و ضدارزشی، به نگاه مثبت تبدیل شود.

باتوجه به اینکه دولت، کارفرمای بزرگ و سرمایه گذار طرحهای صنعتی است، باید تصدی گری را به مردم واگذار کند.

کارها نباید در رقابت فی مابین بخش خصوصی از یک طرف و بنگاههای دولتی و شبه خصوصی و یا بنگاههای عمومی از طرف دیگر قرار گیرد، بلکه باید به بخش خصوصی واگذار شود.

بنگاهها باید برنامه ریزی استراتژیک بر پایه یک تحلیل درست و واقعی از وضع موجود و پیش بینی آینده داشته باشند.



گروهی ارتقا یابد و به سمت فرهنگ اتفاق و تعامل حرکت شود.

واگذاری تصدی گری

اما مسائل را دوستان با اشاره به عوامل موثر در دو محیط پیرامونی و درونی صنعت پیمانکاری ارزیابی و بررسی کردند. در محیط پیرامونی، امر اساسی و مهم توجه به این نکته است که در مملکت ما بزرگترین کارفرما دولت است. ما در یک اقتصاد دولتمدار به مسأله اجرای طرحهای توسعه و لزوم ارتقای آنها توجه می کنیم. به این منظور صاحب نظران عزیز اشاره داشتند که در اساس، این کارفرمای دولتی است که باید ارتقا یابد تا به موازات این ارتقا، موجب ارتقا و توسعه صنعت پیمانکاری شود. بویژه باتوجه به اینکه دولت، کارفرمای بزرگ و سرمایه گذار طرحهای توسعه است، باید تصدی گری را رها کند. این اساس بسترسازی حمایتی دولت است که دولت تصدی گری را به مردم واگذارد و وظایف حاکمیتی را عهده دار شود. می بایست ظرفیتهای مدیریت طرحهای توسعه در دولت ارتقا یابد. برای اجرای طرحهای توسعه و در درون کارفرماهای دولتی می بایست فرایندسازی و سازماندهی انجام شود. رویه ها و دستورالعمل ها و مقررات برای اجرای طرحها باید شفاف شود. مراحل ارجاع طرحها برای اجرا، مراحل انعقاد قرارداد با عوامل اجرایی و مدیریت پروژه باید در درون دولت به عنوان محور اصلی اجرای طرحهای توسعه، فرایندسازی و سازماندهی شوند.

دوستان کلید توسعه را، «توسعه منابع انسانی» دانستند و برای توسعه آن می بایست «آموزش» از سطوح پایه ای و بنیادی تا سطوح عالی انجام گیرد و بتواند تمام عناصر حرفه ای لازم را برای توسعه نظام پیمانکاری ایجاد کند. این از وظایف دولت است که برنامه های آموزشی را در همه سطوح اجرا کند.

توزیع عادلانه کارها

محور دیگری از عناصر محیط پیرامونی به وظایف دولت درخصوص سیاستگذاری

مجموعاً در سود و زیان پروژه سهیم هستند. اصول و مبانی این قراردادها به هیچ طرفی از قرارداد اجازه نمی دهد به خاطر اشتباه، طرف دیگر را مورد بازخواست قرار دهد، مگر خطا عمدی باشد. اگر در اجرای قرارداد متضرر شدند، ۵۰ درصد را کارفرما تامین می کند و اگر در اجرای کار مهندسی ارزش کردند، کارفرما را هم در سودش سهیم می کنند. ما فاصله طولانی داریم تا به این نوع قراردادهای ارتباط محور برسیم. قراردادهای آلیانس از سال ۲۰۰۰ به بعد در کشورهای توسعه یافته شروع شده است. هدف اصلی ما از مشارکتهای مجموعه در کمیته ها و کارگروههای تشکیل شده، ایجاد فرهنگ مشارکت برای رسیدن به این نوع قراردادهاست.

جمع بندی

دکتر امام جمعه زاده: با اجازه دوستان من یک جمع بندی از نظرات دوستان عرض کنم. باتوجه به چشم انداز و برنامه های توسعه، ارتقای توانمندیها، افزایش ظرفیتها و توسعه صنعت پیمانکاری برای اجرای طرحهای توسعه، از الزامات ملی تلقی می شود. به طور کلی این برنامه ها شاید بدون توجه به الزامات اصلی اش که توسعه ظرفیتهای اجرایی است تنظیم شده باشد. بنابراین باید فکر عاجلی برای توسعه این ظرفیتها کرد تا برنامه ها به اجرا درآید. پس اساس بحث که توسعه نظام پیمانکاری است به این دلیل مورد بحث و بررسی قرار می گیرد.

در این زمینه ابتدا دوستان اشاره داشتند به لزوم اصلاح نگاهها و دیدگاههای بنیادی و لزوم کار فرهنگی و فرهنگسازی در سه محور اساسی. نخست اینکه نگاه به صنعت پیمانکاری ما باید از نگاه منفی و ضدارزشی به نگاه مثبت تبدیل شود. دوم اینکه باید فرهنگ تضاد و تعارض فی مابین طرفین اجرای طرحهای توسعه، فی مابین کارفرما و پیمانکار و فی مابین مردم و اجراکنندگان طرحها، به فرهنگ تعاون و همکاری بدل شود. سوم اینکه باید فرهنگ کار تیمی و

این بنگاهها باید به سمت بنگاههای بزرگ با مدیران حرفه ای و شرکتهای سهامی عام بروند که شاید راهکارش ادغام و مشارکت شرکتهای کوچکتر است.

ضرورت ارتقای دانش فنی

دوستان به «اخلاق حرفه ای» در صنعت پیمانکاری و اهمیت رعایت این اخلاق بویژه در عرصه رقابتهای سالم و داشتن دید واقعی در این رقابتهای و تشخیص شرایط درست و جلوگیری از ریسک ها و برآوردهای غیرواقعی اشاره داشتند. همچنین بنگاهها باید برنامه ریزی استراتژیک و راهبردی براساس یک تحلیل درست و واقعی از وضع موجود و پیش بینی آینده داشته باشند و با تمرکز بر مزیت رقابتی خودشان سعی کنند سهم بیشتری را از بازار اجرای برنامه های توسعه در آینده داشته باشند. علاوه بر اینها بنگاهها باید سعی کنند عمده‌ها درآمدهای خود را صرف تحقیق و توسعه در درون شرکتهای بکنند بویژه با تمرکز بر برنامه های آموزشی و ارتقای دانش فنی و تکنولوژی در درون خود تا بتوانند به عنوان بنگاههای توانمند در اجرای طرحهای توسعه شرکت کنند.

امیدوارم به مباحثی که در این میزگرد و باتوجه به وقت محدود، به صورت گذرا اشاره شد در کنفرانس ملی «توسعه نظام پیمانکاری در ساختار صنعتی کشور» که در اوایل اسفندماه آتی برگزار خواهد شد، به صورت مسوط و کارشناسی پرداخته شود و نتایج این کنفرانس که در منشور آن منعکس خواهد گردید به سهم خود راهگشای توسعه نظام پیمانکاری در کشور باشد.

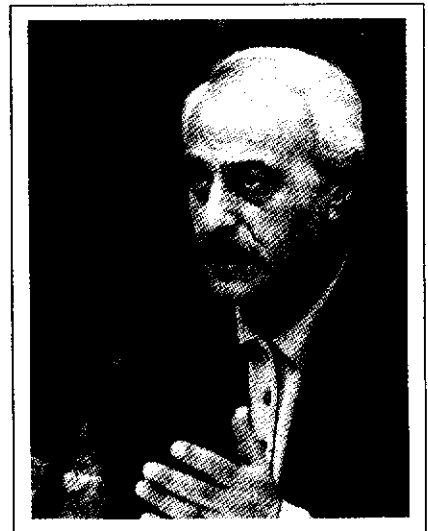
تدبیر: باسپاس مجدد از صاحب نظران و مدیران محترم شرکت کننده در بحث، امید است مباحث میزگرد که در دو شماره تقدیم علاقه مندان شد، در شناخت بیشتر تنگناها و چالشهای موجود در سر راه نظام پیمانکاری صنعتی کشور و بهره گیری بیشتر از فرصتها، قابلیتها و مزیتهای موجود موثر و مفید واقع شود. □

و برقراری قوانین و مقررات حمایتی باز می گردد. به بحث انتقال تکنولوژی اشاره شد و اینکه تا حد اکثر امکان برنامه های توسعه توسط نیروهای داخلی البته در جنب نیروهای خارجی برای انتقال تکنولوژی و دانش فنی انجام شود تا باعث ارتقای توانایی در بخش خصوصی باشد.

همین طور بر لزوم واگذاری اجرای طرحهای توسعه تا حد امکان به بخش خصوصی براساس قوانین و مقررات موجود و یا آتی و قانون استفاده از حداکثر توان و سایر قوانین حمایتی تاکید شد. بر همین اساس بر لزوم اصلاح بنیادین قوانینی که بستر اصلی است مثل قوانین تجارت و کار اشاره شد. همچنین دولت باید توجه به توزیع عادلانه کارها داشته باشد و به نحوی سیاستگذاری ها و برنامه ریزیها انجام گیرد که دولت با بخش خصوصی و مردم در رقابت قرار نگیرد. کارها نباید در رقابت فی مابین بخش خصوصی از یک طرف و بنگاههای دولتی و شبه خصوصی و یا بنگاههای عمومی از طرف دیگر قرار گیرد، بلکه باید سعی شود به بخش خصوصی محول شود و برای این امر، می بایست نظام مناقصه گذاری شفاف سازی شود و باید اعتقاد و اعتماد به توانایی های داخلی وجود داشته باشد.

بوروکراسی و قوانین و مقررات زائد باید حذف شود و عامل بسیار مهم محیط پیرامونی، تسهیلات بانکی و بیمه ای و اعتباری برای کمک بویژه به بخش خصوصی است، برای اینکه بتواند طرحهای بزرگ را اجرا کند. تسهیلات بانکی و پوشش های بیمه ای در ارتقای این صنعت بسیار اهمیت دارد.

در بحث بررسی «عوامل درونی» دوستان اشاره به این داشتند که مشکل اساسی این است که ما در حال حاضر بخش خصوصی کوچکی داریم که باید بسیار کار شود تا روبه رشد برود. ما بنگاههای کوچکی در بخش خصوصی در پیمانکاری داریم که عموماً مدیر مالکان آنها را اداره می کنند.



مهندس زمانسرای:

پیمانکاران در همه جای دنیا هدفهایی چون کاهش ریسک کارفرمایان، مستندسازی تجربیات، افزایش بهره‌وری، استفاده مطلوب از سرمایه گذاری های انجام شده، کاهش هزینه های اجرای طرح و ارتقای سطح تکنولوژی را دنبال می کنند.

ابزارهای اصلی شرکتهای پیمانکاری عبارتند از: سیستم یکپارچه مدیریت پروژه، نیروی انسانی متخصص و منابع مالی

باتوجه به اینکه اکثر پروژه های بزرگ صنعتی کشور از لحاظ کارفرما، دولتی است، عدم برقراری حمایت تعرفه ای منطقی، یکی از چالشهای بیرونی یا محیطی شرکتهای پیمانکاری محسوب می شود.

نظام حقوقی یکطرفه موجود بین کارفرما و پیمانکار، شفاف نبودن مقررات مناقصه ها و کمبود قوانین حمایتی از جمله مشکلات بیرونی شرکتهای پیمانکاری تلقی می شود.

از میان مشکلات درونی پیمانکاران می توان از کمبود تجربه در اجرای پروژه های بزرگ، بینه مالی ضعیف، نبود مهارتهای قابل رقابت در عرصه های بین المللی و نبود آموزش کلاسیک نام برد.



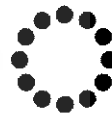
اولین کنفرانس ملی

توسعه نظام پیمانکاری در ساختار صنعتی کشور

Improvement of Construction Industry in Iran
تهران، سالن اجلاس سران
۲۶ و ۲۷ بهمن ماه ۱۳۸۴



برگزار کنندگان:



گروه مدیریت و اقتصاد شورای هماهنگی تشکلهای
مهندسی، صنفی، حرفه ای کشور



برنامه های کنفرانس:

- سخنرانی و ارائه مقالات
- برگزاری میزگردهای تخصصی
- برگزاری کارگاه های آموزشی
- برپایی "نمایشگاه محیط مذاکره"

محورهای اصلی کنفرانس:

- الگوهای ساختاری در انجام پروژه ها و طرح های صنعتی
- تنظیم و مدیریت قراردادهای پیمانکاری
- گسترش نظام پیمانکاری و زنجیره تامین در پروژه های صنعتی
- پیمانکاران ایرانی و حضور در پروژه های بزرگ بین المللی
- الگوهای سرمایه گذاری و تامین مالی و اعتباری پروژه ها
- الگوی کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات در پروژه های صنعتی

* متقاضیان محترم می توانند جهت کسب اطلاعات بیشتر با شماره تلفن های دبیرخانه تماس گرفته و یا به سایت کنفرانس مراجعه نمایند.

نشانی دبیرخانه: تهران، خیابان آزادی، خیابان دکتر حبیب الهی،

خیابان شهید قاسمی (ضلع شمالی دانشگاه شریف)، کوی تیموری، کوچه شهرام، شماره ۷
مرکز مطالعات تکنولوژی دانشگاه صنعتی شریف

تلفن: ۰۲۱-۶۶۱۶۵۸۴۱-۲ - ۶۶۰۰۸۶۰۹-۶۶۰۲۲۷۲۵-۶۶۰۰۸۶۰۹ فکس: ۶۶۰۰۸۶۰۹

www.iciiran.com

info@iciiran.com

حامیان:



سازمان بورس و اوراق بهادار



سازمان صنعتی



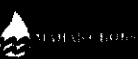
سازمان برنامه ریزی و اقتصاد



سازمان تحقیقات علمی



سازمان صنعتی



سازمان برنامه ریزی و اقتصاد



سازمان صنعتی



سازمان برنامه ریزی و اقتصاد



سازمان صنعتی



سازمان برنامه ریزی و اقتصاد



سازمان صنعتی



سازمان برنامه ریزی و اقتصاد



سازمان صنعتی



سازمان برنامه ریزی و اقتصاد



سازمان صنعتی



سازمان برنامه ریزی و اقتصاد



سازمان صنعتی



سازمان برنامه ریزی و اقتصاد