



## نقشه راه تشکیل کنسرسیوم و مشارکت حقوقی در مناقصه‌ها و قراردادهای صنعتی

وبینار «نقشه راه تشکیل کنسرسیوم و مشارکت حقوقی در مناقصه‌ها و قراردادهای صنعتی» به همت اتاق بازرگانی اصفهان برگزار شد.

به گزارش روابط عمومی اتاق بازرگانی اصفهان، وبینار «نقشه راه تشکیل مشارکت (کنسرسیوم و Joint Venture) در مناقصه‌ها و قراردادهای صنعتی» از سوی کمیسیون انرژی، صنایع پالایشی و پتروشیمی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی اصفهان برگزار شد.

**اکبر لباف** نایب رئیس کمیسیون انرژی، صنایع پالایشی و پتروشیمی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی اصفهان در ابتدای این وبینار، تشکیل کنسرسیومی متشکل از پیمانکاران حرفه‌ای اصفهان را به عنوان یکی از برنامه‌های کمیسیون انرژی اتاق بازرگانی اصفهان مطرح کرد.

وی هدف از تشکیل کنسرسیوم را افزایش توانمندی پیمانکاران بومی استان برای حضور در پروژه‌های حوزه انرژی بیان کرد. عضو هیئت نمایندگان اتاق بازرگانی اصفهان افزود: با توجه به اینکه پروژه‌های حوزه انرژی غالباً در دسته مگا پروژه‌های کشور قرار می‌گیرند تشکیل کنسرسیوم به عنوان راهی برای حضور شرکت‌های کوچک در مناقصات و همچنین ابزاری برای افزایش احتمال موفقیت در برنده شدن مناقصه‌ها است. لباف برای تبیین اهمیت موضوع کنسرسیوم، به ماده 24 قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور اشاره کرد.

**حسن میرزایی** مشاور دپارتمان تغییر کار و ادعای شرکت‌های معتبر و ارزیاب بین‌المللی مدیریت پروژه، در این وبینار با بیان اینکه کنسرسیوم به معنای شراکت است، اظهار داشت: مشارکت حقوقی (Joint Venture Company) نیز به ائتلاف چند شرکت با یکدیگر و تحت عنوان یک نام جدید تجاری که مسئولیت هر یک از اعضا در آن مشخص است، گفته می‌شود. این مسئولیت‌ها می‌تواند با حدود مسئولیت‌های هر کدام در شرکت‌های اصلی خود متفاوت باشد.

وی با بیان اینکه کنسرسیوم نوعی مشارکت مدنی و Joint Venture نوعی مشارکت حقوقی است افزود: در کنسرسیوم این شرکت‌ها با تنظیم عقدنامه‌ای محضری یک شرکت سهامی خاص با سرمایه ثبت شده و نقشی مشخص تشکیل می‌دهند و هر کدام از شرکت‌ها با پول، تخصص و دانش فنی خود سهم و نقش خود را ایفا می‌کنند، در حالی که در مشارکت حقوقی شرکت-پروژه تأسیس می‌شود.

این ارزیاب بین‌المللی مدیریت پروژه درباره روش‌های تقسیم کار میان اعضای کنسرسیوم یا مشارکت حقوقی ادامه داد: تقسیم کار بین شرکا به دو صورت انجام می‌شود: تقسیم کار افقی یا مشترک و تقسیم کار عمودی یا غیرمشترک. در روش اول شکست و تقسیم فعالیت‌ها میان اعضای کنسرسیوم هم در حوزه‌های فیزیکی محل اجرای پروژه مانند محوطه صنعتی و غیرصنعتی و جاده‌ها و هم در فازهای اجرایی مانند مهندسی، تدارکات، ساختمان، نصب و مدیریت به صورت مشترک و همراه با تعریف سطح فعالیت‌ها صورت می‌گیرد.

میرزایی با اشاره به کاربردهای تقسیم کار مشترک-افقی گفت: این روش در حوزه‌هایی که تخصص‌های مشترک وجود دارد بیشتر کاربرد دارد. علاوه بر این در جایی که یکی از اعضای کنسرسیوم نقش محوری در اخذ تأییدیه نهایی از کارفرما داشته باشد، مانند مشارکت تکنولوژیست در هنگام پیش‌راه‌اندازی و راه‌اندازی، این نوع مشارکت کاربرد دارد. وی درباره نحوه مدیریت کارها در این روش بیان کرد: در روش تقسیم کار مشترک-افقی باید یک سبد مشترک تعریف کرده و منابع و هزینه‌هایی که برای هر قسمت تعریف شده از این محل پرداخت کنید. هر یک از اعضا به نسبت نوع کار واگذار شده، منابع مالی، انسانی و ماشین‌آلات را تأمین می‌کند. مدیریت این سبد در سطح مشترک سازمان‌های داخلی کنسرسیوم است. این کمیته نه تنها سبد مشترک را مدیریت می‌کند، بلکه سایر تصمیمات استراتژیک نیز توسط این کمیته گرفته می‌شود.

این مشاوره مدیریت پروژه درباره مزایا و معایب روش تقسیم کار مشترک-افقی تصریح کرد: امکان استفاده حداکثری از منابع مشترک و کاهش هزینه‌ها، امکان ایجاد فرصت برای رشد افراد در سازمان‌ها، ایجاد ظرفیت برای حضور در بازارهای مشابه و بزرگ‌تر از جمله مزایای این روش است و مدیریت و تصمیم‌گیری‌ها و در نتیجه، پذیرش ریسک به صورت مشترک انجام می‌شود. تعدد در نقاط تصمیم‌گیری و بعضاً کند شدن فرآیند تصمیم‌گیری، امکان بروز ادعاهای متقابل و پیچیدگی در تشخیص مشکل به وجود آمده از جمله معایب این روش است.

میرزایی درباره روش تقسیم کار عمودی یا غیرمشترک گفت: در این روش حوزه‌های فیزیکی و فرآیندی مانند ناحیه صنعتی و غیرصنعتی، دریا، خشکی و غیره مبنای تقسیم کار در حوزه‌های مهندسی، تدارکات و ساختمان و نصب قرار می‌گیرد. حتی می‌توان فازهای پروژه را تقسیم کرد.

وی با اشاره به کاربردهای تقسیم کار عمودی-غیرمشترک اضافه کرد: این روش در حوزه‌هایی که تخصص‌ها و زمینه فعالیت‌ها غیرمشترک است، در حوزه‌هایی که ماهیت یکی از اعضای کنسرسیوم سرمایه‌گذار است و یا در سازمان‌ها و شرکت‌هایی که از نظر ساختاری محدودیت‌هایی در انجام فعالیت‌های پروژه به صورت مشترک با سایر شرکت‌ها وجود دارد، بیشتر کاربرد دارد.

این ارزیاب بین‌المللی مدیریت پروژه با بیان اینکه نحوه مدیریت در این روش کمی شفاف‌تر است، اظهار داشت: در این روش به جای سبد مشترک، کمیته مشترک تشکیل می‌شود که وظیفه برنامه‌ریزی و کنترل فعالیت‌های اجرایی پروژه را بر عهده دارد.

میرزایی درباره مزایا و معایب روش تقسیم کار عمودی-غیرمشترک افزود: در این روش کنسرسیوم به صورت تخصصی تشکیل شده و امکان تداخل مسئولیت‌ها و کارها کمتر است، در هزینه‌ها و محاسبه سود و زیان شفافیت وجود دارد. از جمله معایب این روش نیز این است که در صورت تصور یکی از اعضای کنسرسیوم، سایرین نیز مورد بازخواست کارفرما قرار می‌گیرند، امکان به اشتراک گذاری تجربیات کمتر بوده و در نتیجه هم‌افزایی کمتر اتفاق می‌افتد و ممکن است نزد کارفرما رقابت منفی اتفاق بیفتد.

وی تهیه، تأیید و به‌روزرسانی نمودار سازمانی و تفکیک وظایف میان اعضا، هدایت جلسات آغازین پروژه با کارفرما، هدایت و برگزاری جلسات منظم داخلی با اعضا و با کارفرما، انجام مکاتبات با کارفرما، مدیریت تأمین، تخصیص و کنترل منابع، اظهارنظر نهایی درباره مشکلات و نواقص قراردادی با کارفرما و مشارکت فعال در فرآیند اتخاذ تصمیمات استراتژیک پروژه، مدیریت تغییرات یا ادعاها و شرکت در جلسات دفاعیه و نهایی سازی تغییرات یا ادعاها له یا علیه کنسرسیوم، ایفای نقش مشارکتی به منظور حل مشکلات اعضا و نه ایفای نقش کارفرمایی برای اعضا، مدیریت تشریفات اتمام قرارداد با کارفرما، تصمیم‌گیری نهایی درباره خروج از پروژه یا تغییر در حجم کار و مدیریت یکپارچگی پروژه را از مهم‌ترین وظایف رهبر کنسرسیوم یا مشارکت حقوقی (Joint Venture Company) دانست.

میرزایی در پایان فعالیت‌های قابل تقسیم میان اعضا و شرکت‌ها را تشریح کرد.