



مدیریت ادعا در پروژه های مهندسی و مشاوره - تجربه ادعا در پروژه نیروگاه گازی در جنوب ایران
و روش حل و فصل آن

ثمین صومی - علیرضا شاهسواری - سمانه شریفی



1 معرفی سازمان

2 معرفی پروژه و ضرورت پیشبرد ادعا

3 تصمیم‌گیری در خصوص بهترین روش پیشبرد ادعا

4 مراحل اجرا

5 بررسی نتایج حاصل شده و تاثیرات آن بر پروژه‌های آتی



شرکت مهندسين مشاور موننکو ايران :

سال تاسيس: ۱۳۵۲

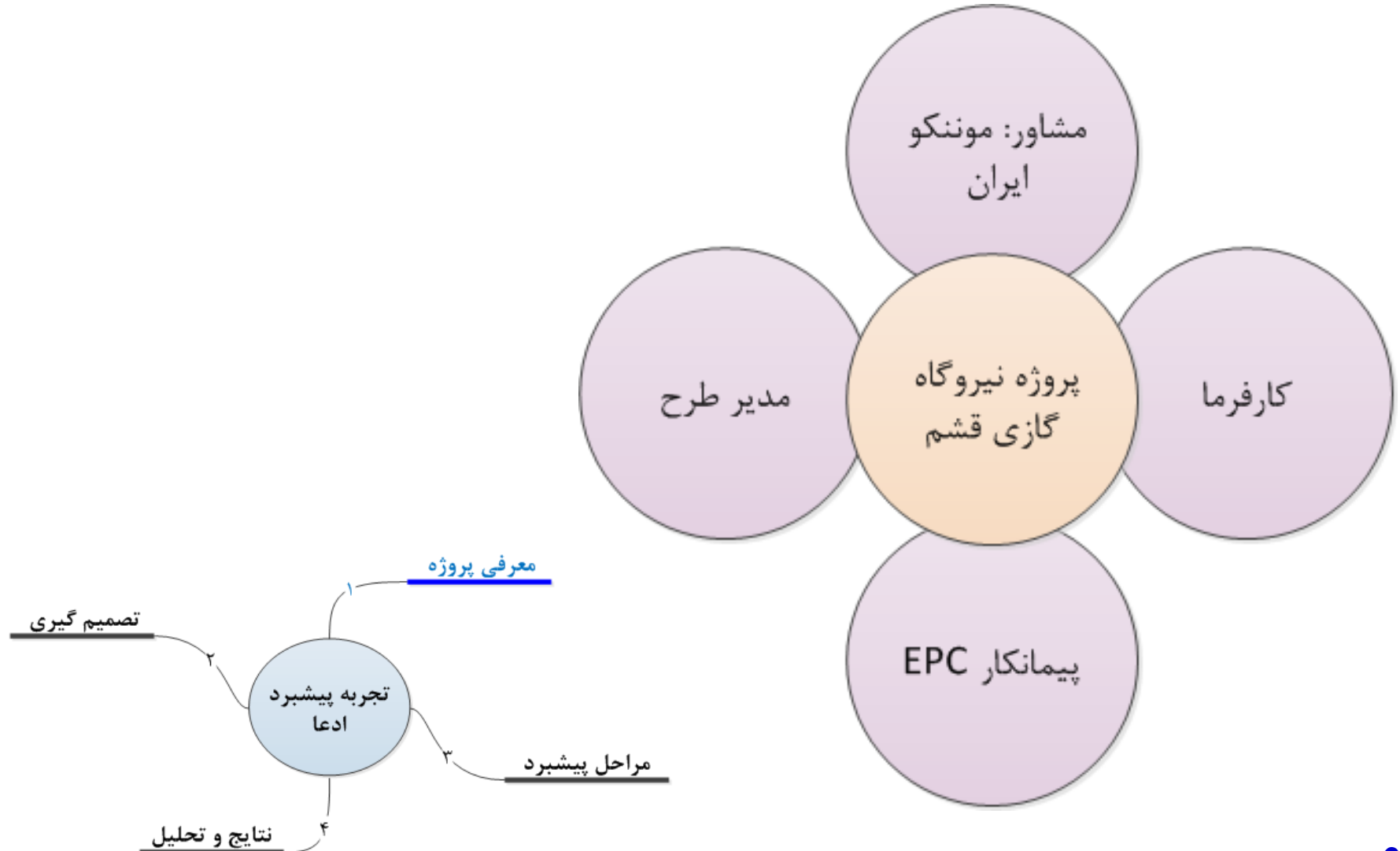
سهام‌دار عمده موننکو ايران: شرکت مینا

حوزه فعالیت: برق، نفت و گاز، پتروشیمی، دیسپاچینگ و ...



موننکو ايران
Monenco Iran



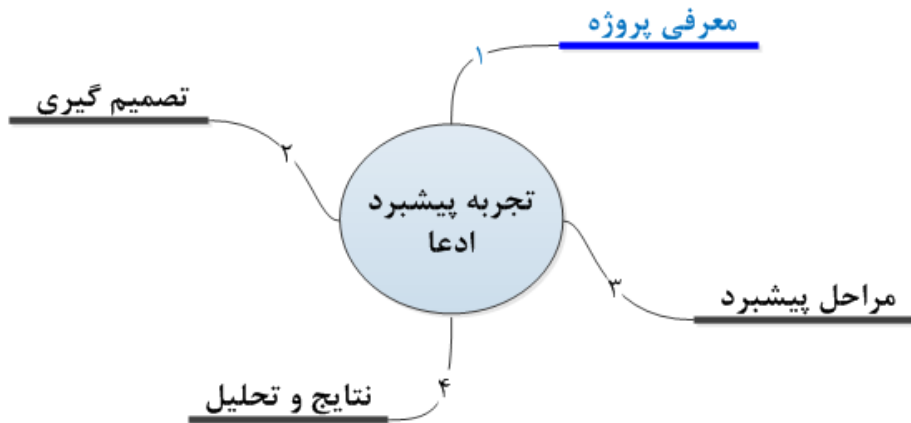




متن قرارداد

۱-۱ موضوع قرارداد عبارت است از انجام خدمات :

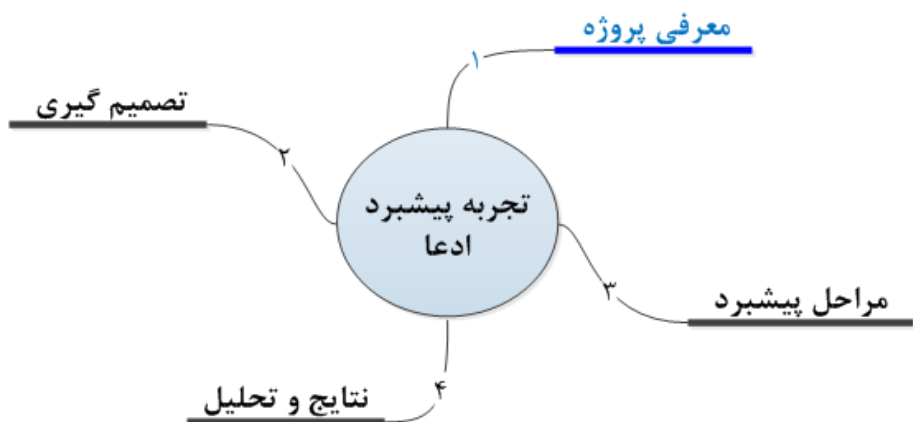
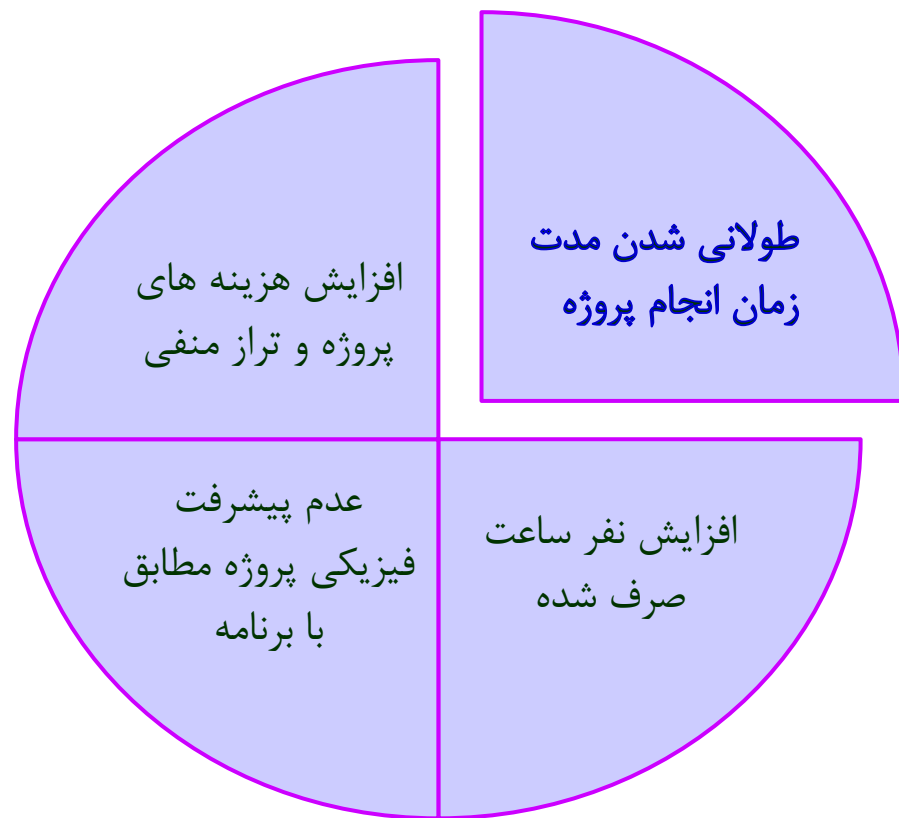
الف) مرور طراحی (Design Review) در خصوص مدارک طراحی پایه و تفصیلی، نظارت عالیه بر پروژه،
مرور طراحی (Design Review) و تایید مهندسی خرید و هماهنگی بخش مهندسی و نظارت کارگاهی
ب) نظارت کارگاهی طی اجراء دوره آزمایشی و تست عملکرد در کارگاه





چالش‌ها در طول اجرای پروژه

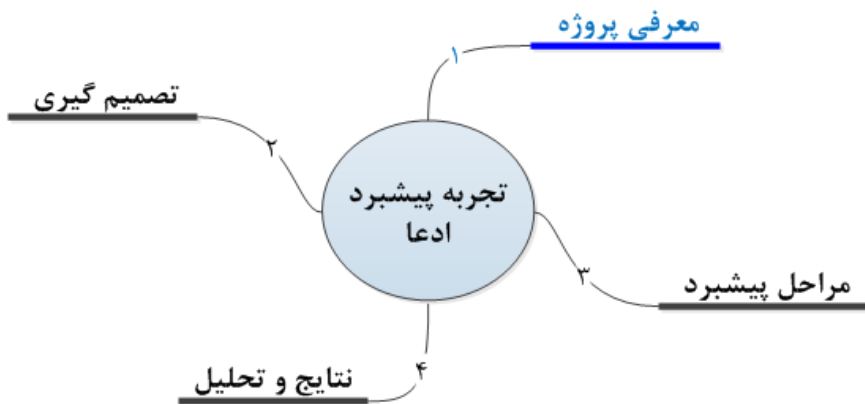
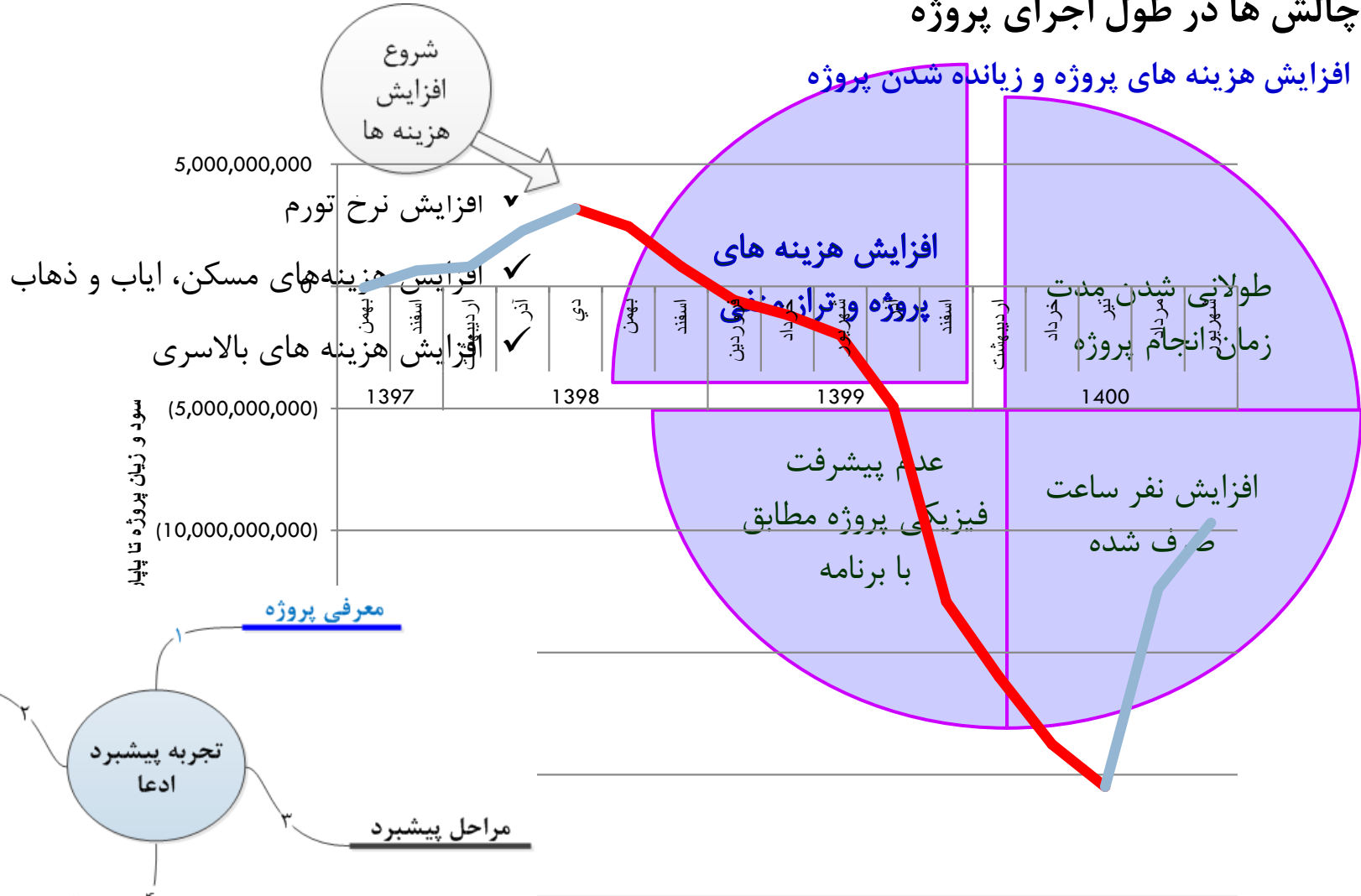
- ✓ تأخیر در بازگشایی LC
- ✓ تأخیر در پیش پرداخت
- ✓ شیوع پاندمی کرونا
- ✓ تشدید تحریم‌ها و تأخیر در آغاز عملیات اجرایی و تامین





چالش‌ها در طول اجرای پروژه

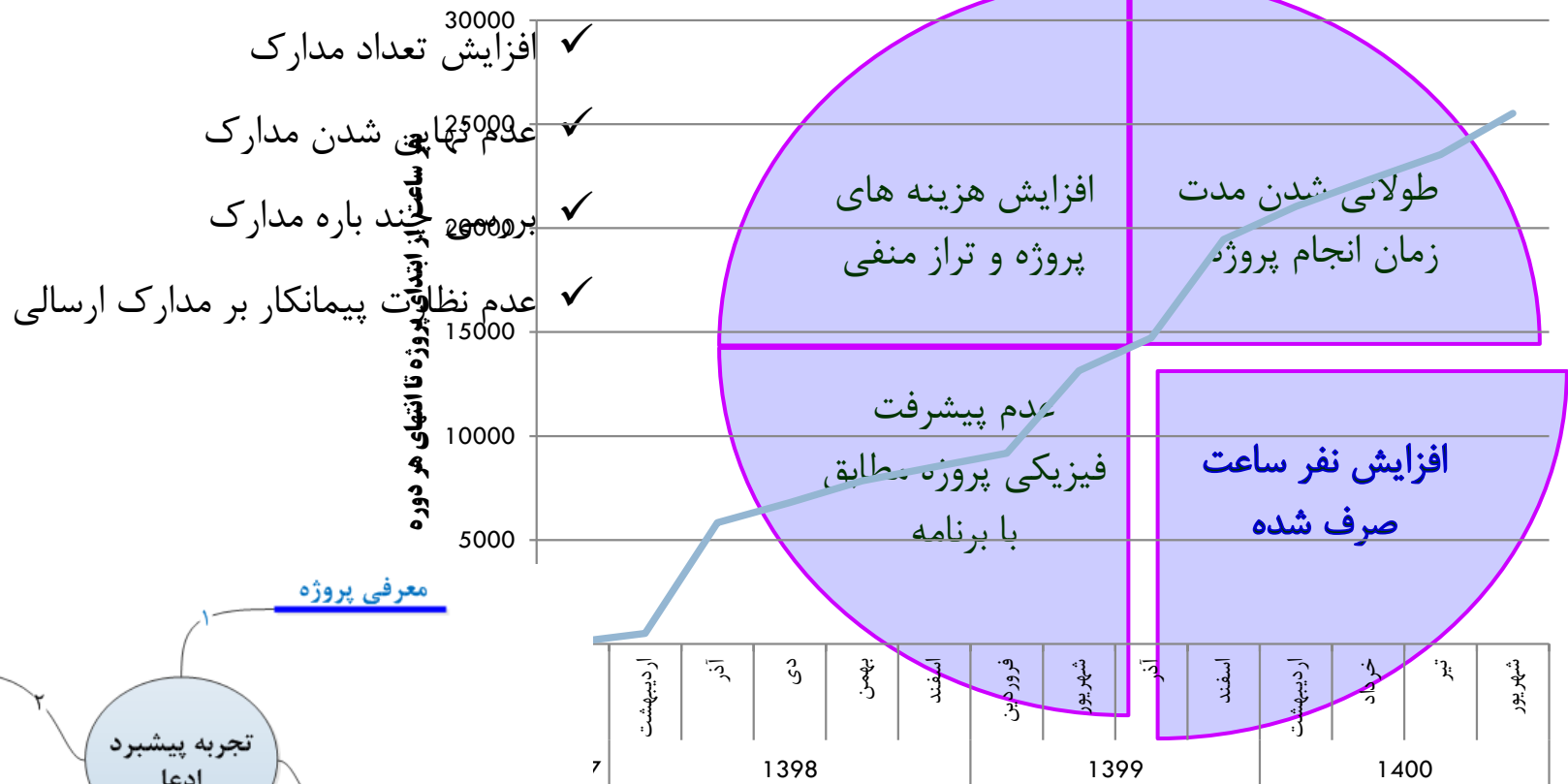
افزایش هزینه‌های پروژه و زیانده شدن پروژه



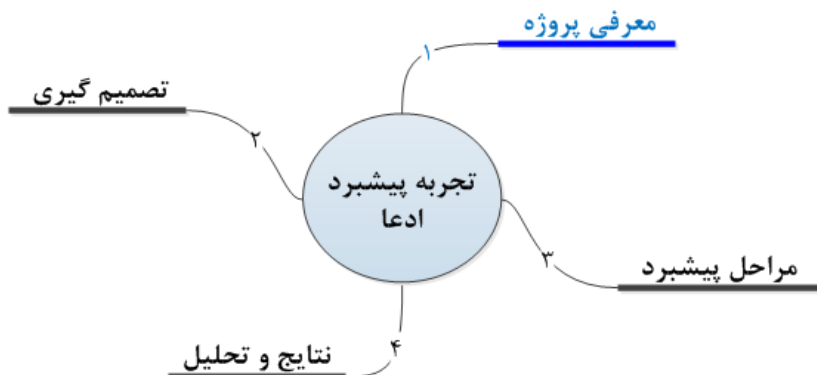


چالش ها در طول اجرای پروژه

افزایش نفر ساعت صرف شده



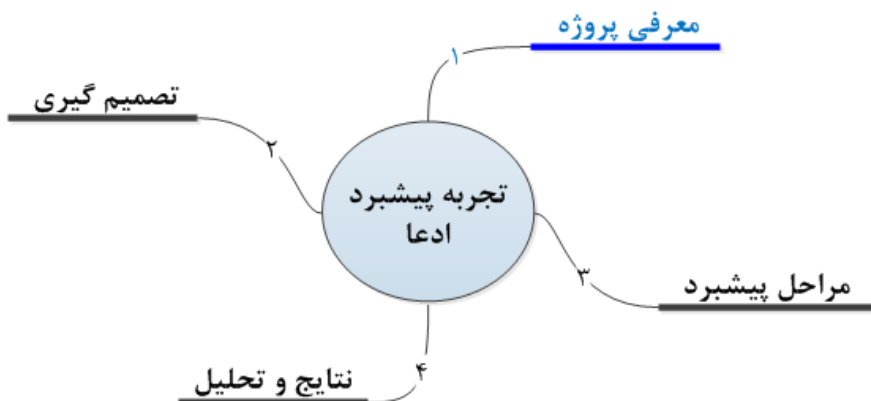
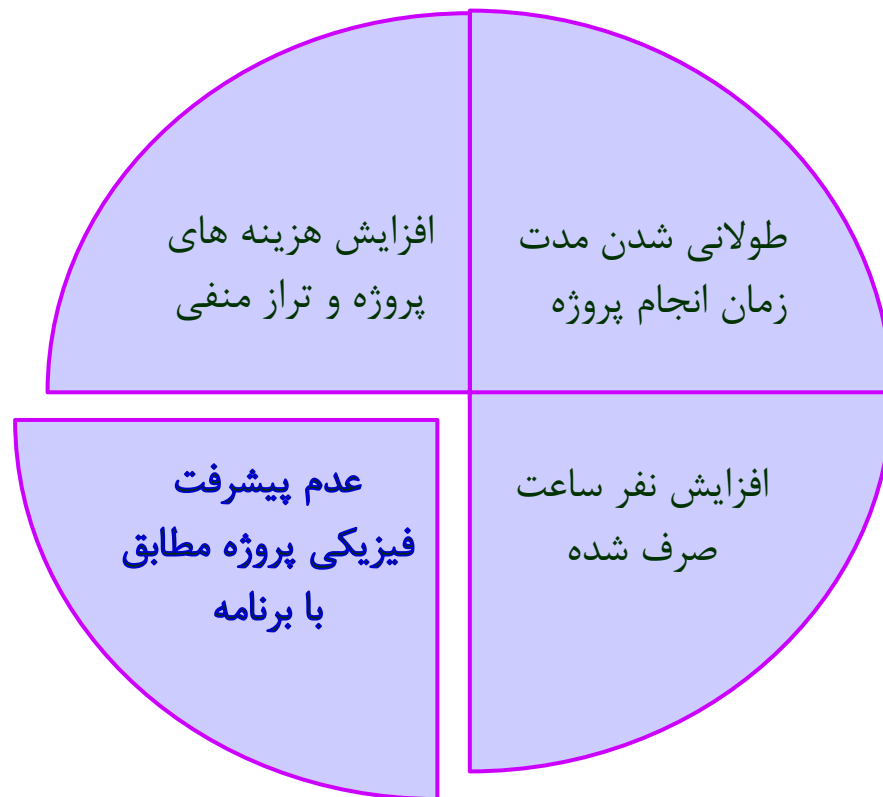
- ✓ افزایش تعداد مدارک 30000
- ✓ عدم تطابق 25000 شدن مدارک
- ✓ ساعت از ابتدای پروژه تا انتهای هر دوره 20000 برآورد مدارک باره مدارک
- ✓ عدم نظارت پیمانکار بر مدارک ارسالی





چالش‌ها در طول اجرای پروژه

- ✓ شاخص SPI برابر ۰.۷
- ✓ میانگین انحراف ۲۷٪ درصدی پیشرفت فیزیکی و برنامه
- ✓ عدم تحقق مایلستون‌های قراردادی تامین تجهیزات



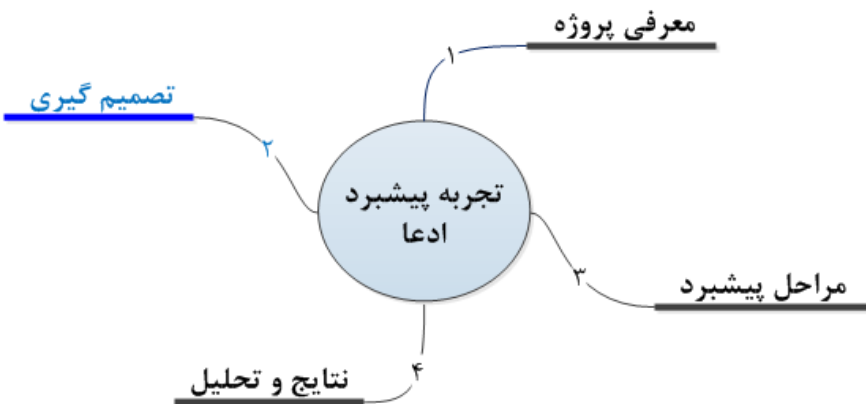


متن قرارداد

ماده ۱۱ - شرایط پرداخت

۱-۱۱- مبلغ قرارداد به جهت انجام تمامی فعالیت های مندرج در این قرارداد شامل دو موضوع ۱. خدمات مرور طراحی (Design Review) طراحی پایه و تفصیلی همراه با نظارت عالیه بر پروژه و مرور طراحی (Design Review) و تایید مهندسی خرید ۲. خدمات نظارت کارگاهی طی اجراء دوره آزمایشی و تست عملکرد می باشد.

قیمت قرارداد در بخش خدمات مرور طراحی (Design Review) طراحی پایه و تفصیلی همراه با نظارت عالیه بر پروژه و مهندسی خرید ثابت و مقطوع است و تابع تعداد مدارک نمی باشد و مشمول هیچگونه تعدیل نیز نمی باشد.





وجه بارز ادعای مطرح شده:

- شفاف نبودن محدوده قرارداد
- فاقد تعدیل بودن قرارداد و قیمت مقطوع آن
- مطرح شدن ادعا در بخش مهندسی و مشاوره و عدم وجود بخشنامه شفاف از سوی سازمان برنامه و بودجه برای پروژه های مشاوره و بحث تعدیل آن
- اجرایی نبودن بخشنامه های موجود جهت پروژه های خدمات مشاوره برای کلیه کارفرمایان. (بخشنامه ها تنها برای سازمان های دولتی و دستگاه های اجرایی قابلیت اعمال دارند).





فرایند پذیرفتن طرح ادعا از سوی کارفرما :





در بخش مرور طراحی مدارک

نحوه کمی سازی ادعا

تعداد اولیه مدارک
۲۰۰۰

- استناد به اسناد برگزاری مناقصه
- رجوع به مکاتبات و مستندات ابتدای قرارداد

افزایش سقف مالی قرارداد
برای ۱۵۰۰ مدرک مزاد

مبلغ اولیه مرور
طراحی هر مدرک

- اشاره به افزایش هزینه ها و تراز مالی پروژه و ارائه مستندات
- بهره گیری از دستورالعمل **تعیین حق الزحمه خدمات نظارت** جهت محاسبه ضریب تعدیل سال کارکرد (۱۴۰۰/۱۱۴۱۶۵)

افزایش ۷۰٪ مبلغ اولیه
مرور طراحی برای هر
مدرک



در بخش نظارت عالییه

دریافت مبلغ ثابت
ماهیهانه به ازای خدمات
نظارت عالییه

- ارائه مستندات هزینه ای
- بهره گیری از دستورالعمل **تعیین حق الزحمه خدمات نظارت** جهت محاسبه ضریب تعدیل سال کارکرد (۱۴۰۰/۱۱۴۱۶۵)

نحوه کمی سازی ادعا

افزایش ۲۴٪ مبلغ ثابت
ماهیهانه به ازای خدمات
نظارت عالییه

در بخش نظارت کارگاهی

دریافت مبلغ ثابت
ماهیهانه برای هر ناظر
مستقر

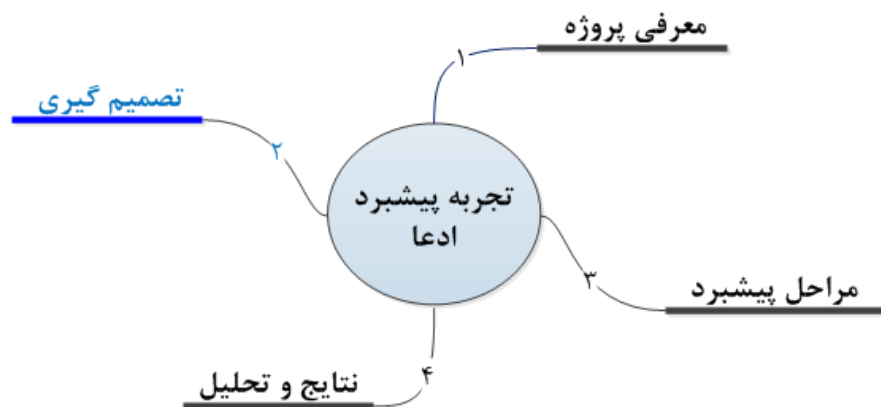
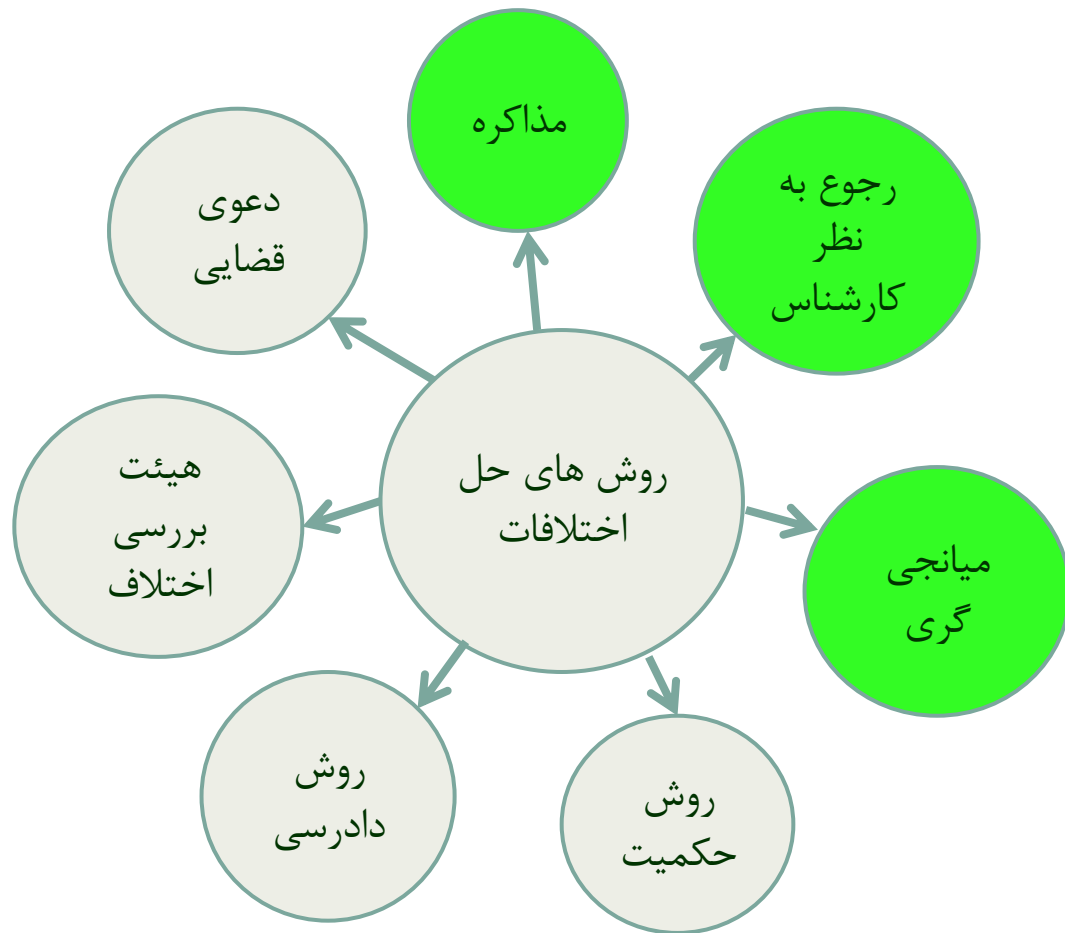
- ارائه مستندات هزینه ای
- بهره گیری از دستورالعمل **انتخاب عوامل و تعیین حق الزحمه نظارت کارگاهی** جهت به روز رسانی مبالغ (۱۴۰۰/۹۹۳۴۹)

افزایش ۴۰٪ مبلغ دریافتی
به ازای هر ناظر مستقر



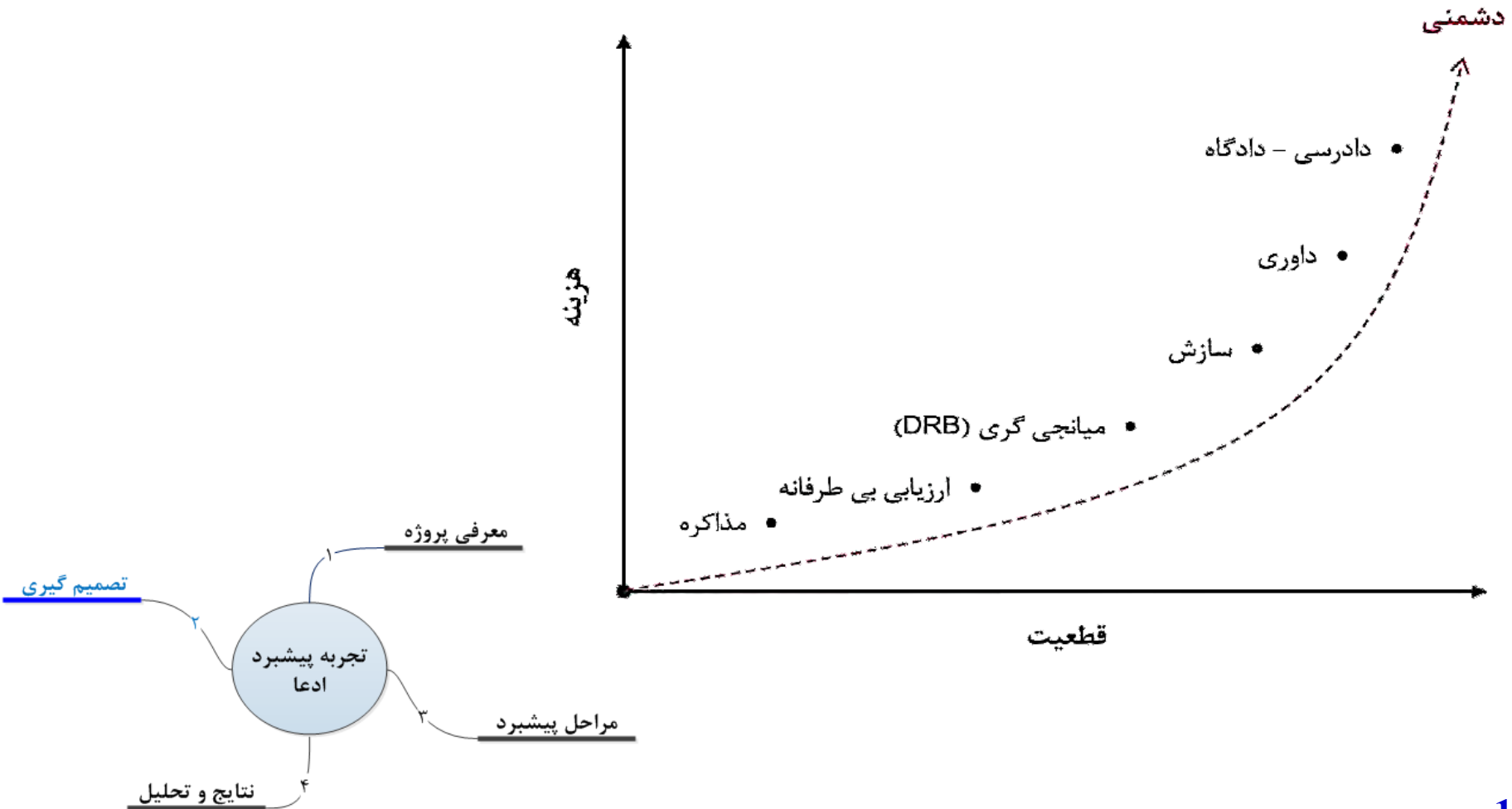
دلایل انتخاب روش‌های مشخص شده

- ✓ شفاف نبودن محدوده پروژه
- ✓ عدم وجود بستری جهت ادعا
- ✓ عدم وجود تعدیل





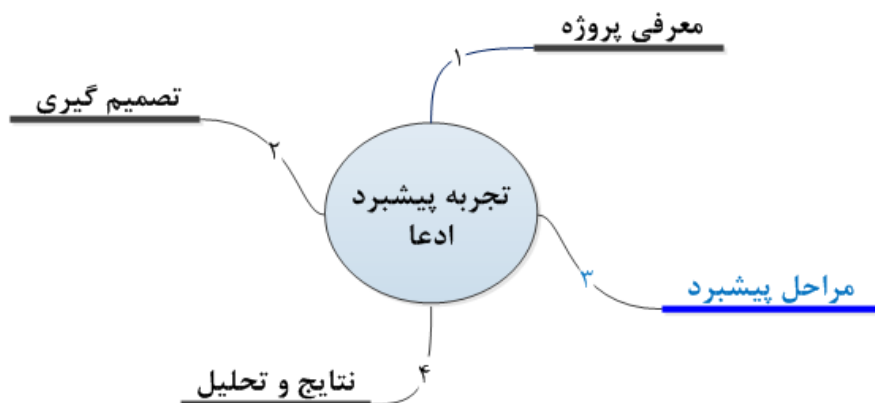
مقایسه روش‌های حل اختلاف و اهمیت روش مذاکره





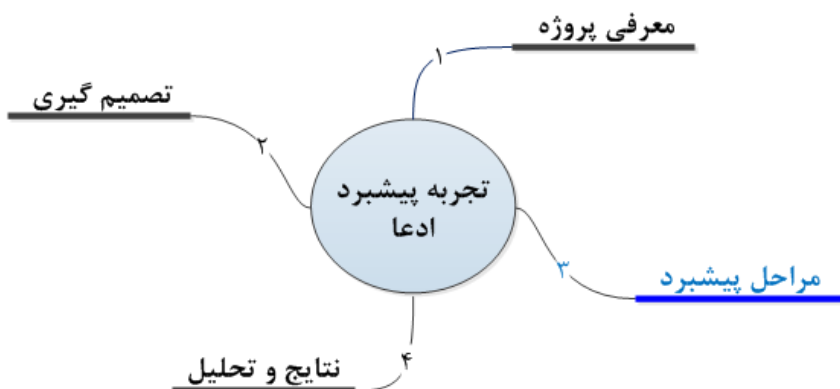
مذاکره و عناصر تشکیل دهنده آن

مذاکره روشی است که شرکت کنندگان به جای ارجاع اختلاف به دادگاه، در خصوص حل موضوعات مورد اختلاف با هم مذاکره نمایند.



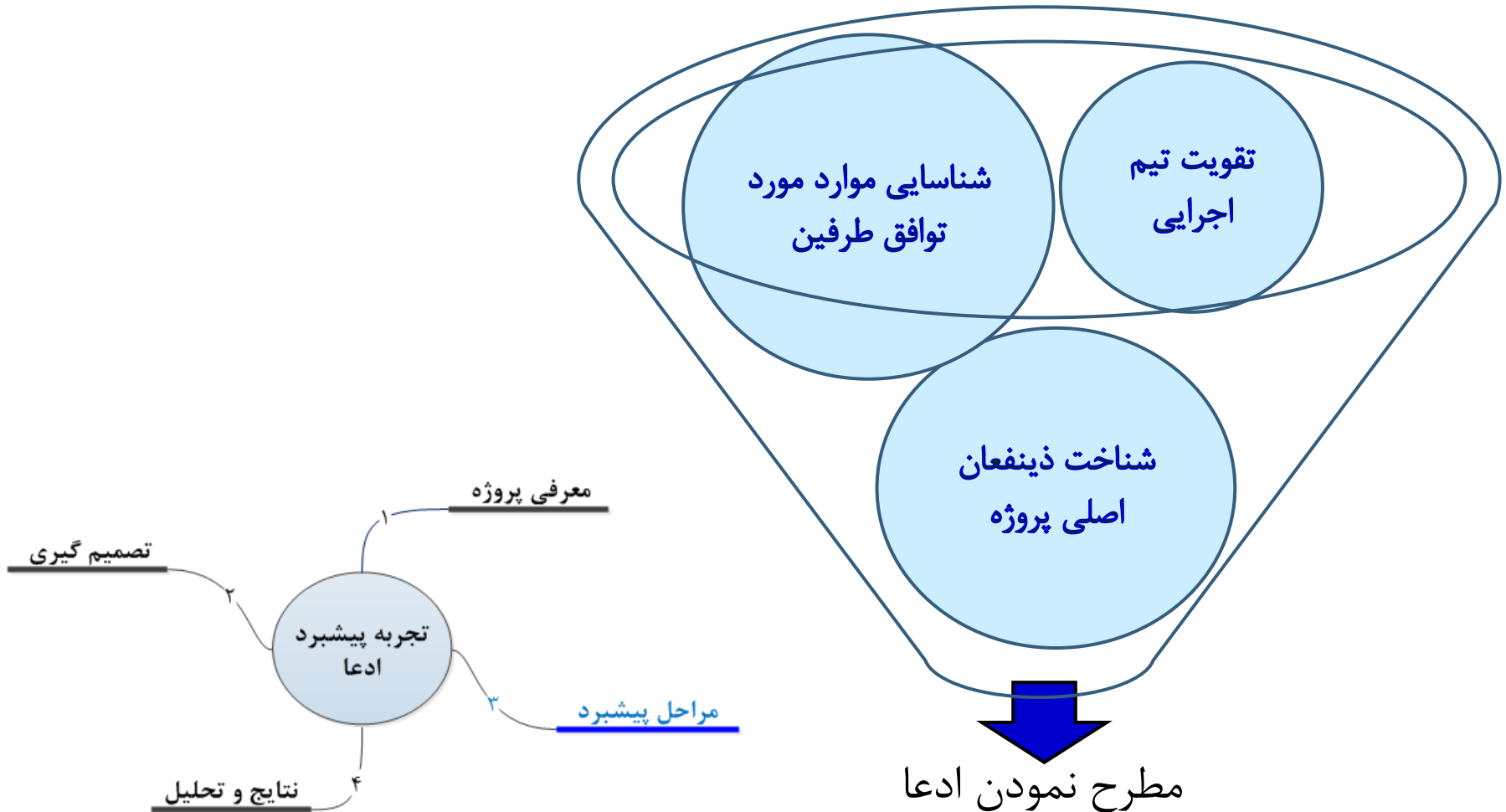


استفاده از روش نوین مذاکره	نوع مذاکره
	مذاکره کننده تیم
اهداف بر اساس موارد ذیل تعیین می شوند مطلوب ترین نتیجه پایینترین توافق جایگزین بهترین توافق جایگزین	هدف
	تعداد دور مذاکرات
چند دوره مذاکره	
آماده سازی محتوای گفت و گوها تمرین نقش ها	روش آماده سازی
دستور جلسه و ارتباطات از پیش تعیین شده اند	برنامه و دستور جلسه مذاکره
چند مرحله ای و در سطوح چند لایه	نوع فرآیند



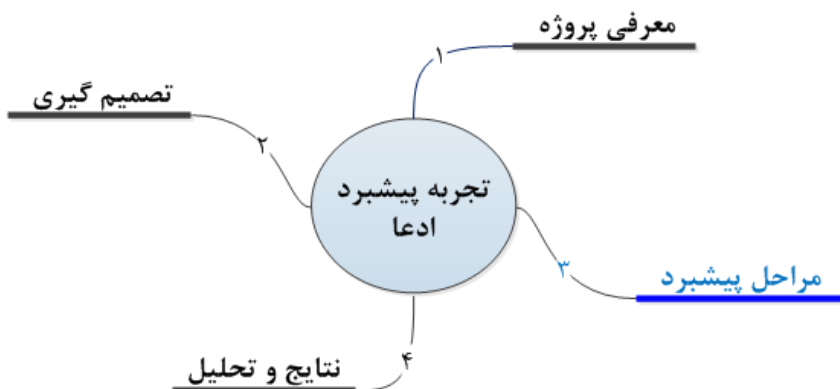


استراتژی پیاده سازی شده پیش از ارائه ادعا





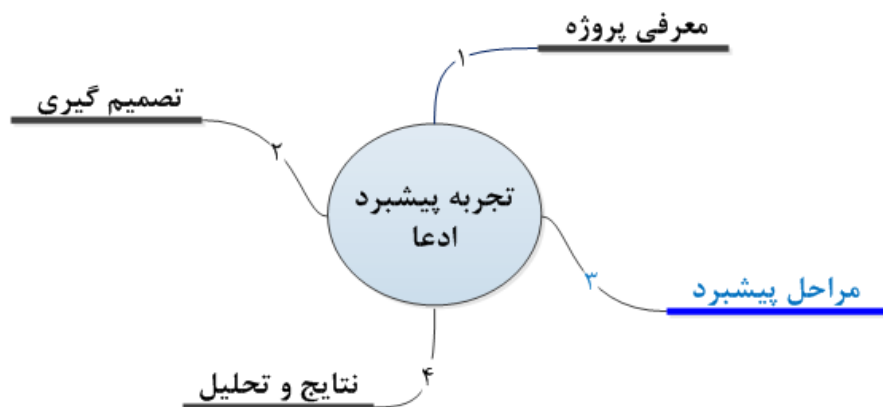
الگوریتم پیشبرد ادعا





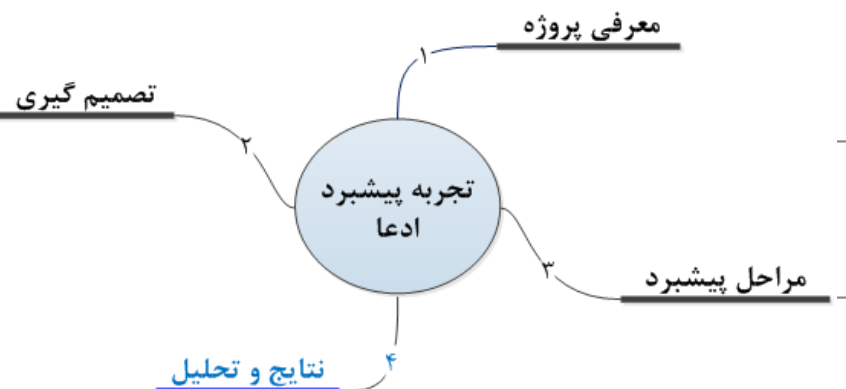
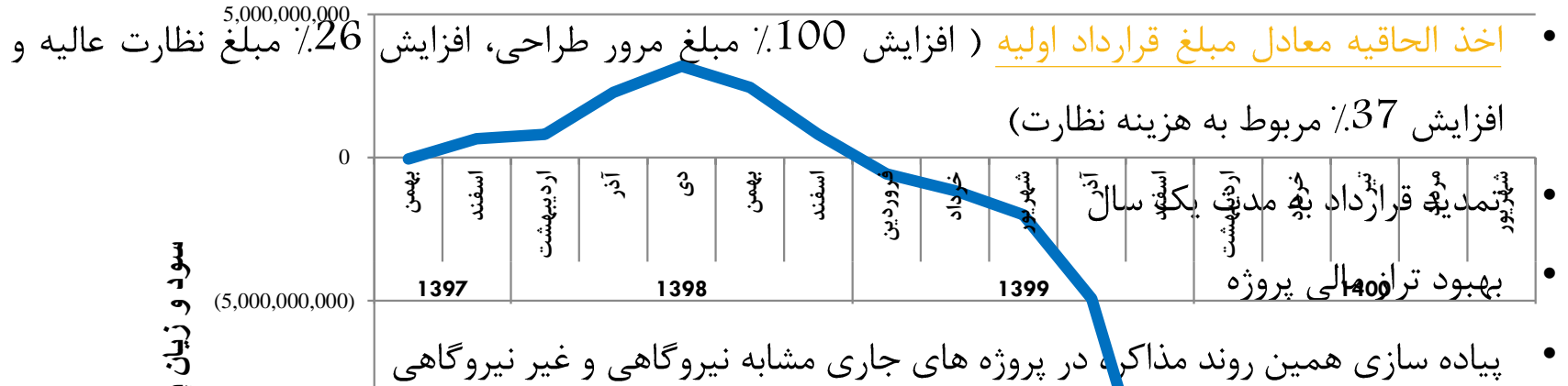
چالش‌های پیشبرد ادعا:

- عدم تمدید دستورالعمل‌های افزایش هزینه‌های بالاسری مهندسی مشاور در سال‌های ۱۳۹۹ و ۱۴۰۰
- اجرایی نبودن بخشنامه‌های موجود جهت پروژه‌های خدمات مشاوره برای کلیه کارفرمایان
- عدم وجود بخشنامه شفاف از سوی سازمان برنامه و بودجه برای پروژه‌های مشاوره و بحث تعدیل آن
- فاقد تعدیل بودن قرارداد
- شفاف نبودن محدوده قرارداد و عدم وجود بندهایی در خصوص تعداد مدارک و تعداد رویژن‌ها و ...





نتایج و تحلیلی پروژه



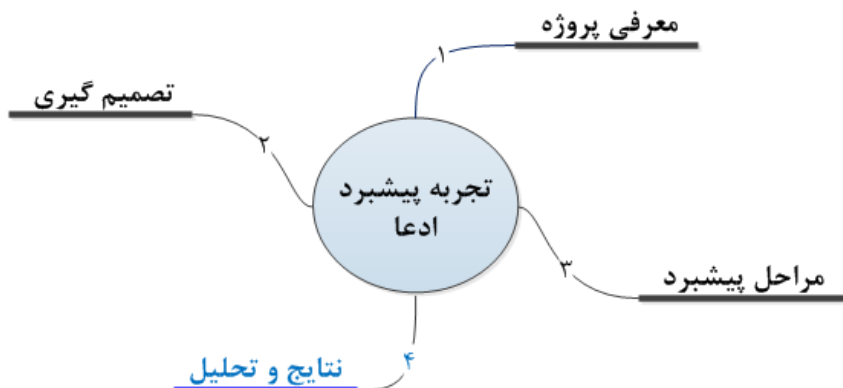
<p>1 - مبلغ هزینه بررسی مدارک از طرف 2001 اسن (دوچار وک و اسن) به بند به ازای هر مترمربع 180,000,000 (هشت میلیون و چهارصد هزار) ریال به میزان 140,000,000 (شده میلیون) ریال تا پایان و قابل پرداخت خواهد بود و تا پایان مورخه 1401/03/31 ثبت خواهد بود.</p>	<p>2 - الحاقیه شماره (یک) قرارداد شماره 702 با موضوع انجام خدمات بازرگاری و مسج گذاری طراحی و مهندسی و انجام خدمات نظارت کارگاهی پروژه احداث نیروگاه 500 مگاواتی سیکل ترکیبی پاسارگاد قسم (یک واحد گازی از نوع V94.3 ساخت شرکت آستانلو)</p>
<p>3 - هزینه نظارت کارگاهی به ازای هر مترمربع 249,111,649 (دوصد و شصت و نه میلیون) ریال و هزینه مرور و کنترل و نظارت 150,000,000 (صد و پنجاه و پنج میلیون) ریال به مبلغ 399,111,649 (چهارصد و نود و یک میلیون) ریال افزایش قابل پرداخت میباشد. مبلغ این بند از مورخه 1401/03/31 میباشد و تا پایان مورخه 1401/03/31 ثبت خواهد بود.</p>	<p>این الحاقیه در تاریخ 1401/01/14 فی مابین شرکت لشم مولد (سهامی خاص) (به شماره ثبت 1858 و با شناسه ملی 1041513290 و کد اقتصادی 91328142817 به نشانی تهران، بلوار میرداماد، جنب مسجد القنبر - ساختمان پاسارگاد - شماره 143 - طبقه سوم کد پستی 1923318111 و شماره تلفن 34 و 1741-640 یا نمایندگی آقایان مسعود حجت بعنوان نایب و رئیس هیات مدیره و حسن مداحی به عنوان مدیر عامل از یک طرف و شرکت موندکو ایران به شماره ثبت 17087 و شناسه ملی 10106463 و کد پستی 191643210 یا نمایندگی آقایان علیرضا شیروانی بعنوان مدیرعامل و نایب رئیس هیات مدیره و پیمان آدرمیثا به عنوان عضو هیات مدیره از طرف دیگر سفند میگردد.</p>
<p>4 - ماهوریت</p> <p>هزینه ماهوریت کارشناسان شرکت موندکو ایران برای بازبینی درخواست ها و آزمایشات حین ساخت کارگاهی عنوان شده و ... از سوی کارفرما از پروژه 2001/03/31 (شش میلیون) ریال به مبلغ 10,000,000 (ده میلیون) ریال تا تاریخ 1401/03/31 قابل اعمال میباشد و پرداخت میباشد و تا پایان مورخه 1401/03/31 ثبت خواهد بود.</p>	<p>الحاقیه شامل زیر میباشد:</p> <p>1 - معادله معادله قراردادی</p> <p>یا توجه به اتمام زمان قرارداد شماره 702 و تاخیر پروژه نیروگاه بر اساس این الحاقیه پایان زمان قرارداد تا مورخه 1401/03/31 افزایش میباشد.</p>
<p>5 - معادله معادله قراردادی</p> <p>در مورد جریان هزینه است، پرداخت مبلغ 10,000,000 میباشد.</p>	<p>2 - خدمات مرور طراحی و تأییدیه مهندسی خرید</p> <p>3 - مبلغ ثابت سونوگرافی ماهیچه مجموع مرور طراحی و تأییدیه مهندسی خرید از میزان 175,000,000 (یکصد و هفتاد و پنج میلیون) ریال به میزان 220,000,000 (دو صد و بیست و دو میلیون) ریال افزایش قابل پرداخت خواهد بود. (تاریخ اعمال این بند از مورخه 1401/03/31 میباشد و تا پایان مورخه 1401/03/31 ثبت خواهد بود.)</p>

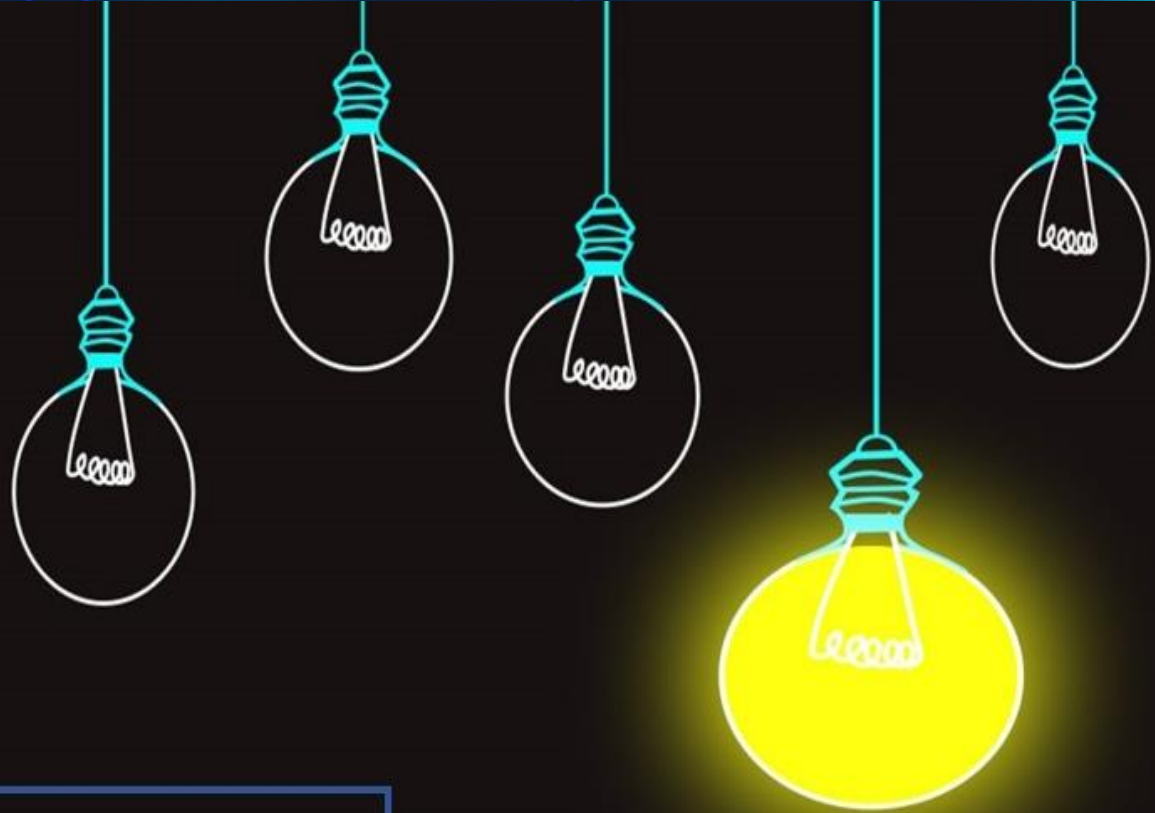
تایید کلیم



پیشنهادات:

- تلاش به منظور گنجاندن مباحث مربوط به تعدیل در قراردادها
- شفاف سازی کلیه موارد قراردادی و شرح خدمات و عدم درج موارد کلی در متن قرارداد.
- تسلط کامل نفرات تیم پروژه بر متن قرارداد





با تشکر از توجه شما عزیزان