



# ساختار و فرآیند مشارکت و سرمایه‌گذاری

نحوه اعمال مدیریت پروژه‌های مشارکتی و چگونگی کنترل و نظارت بر آنها

(۱۰-۰۱)

ویرایش نهایی

شهریور ماه ۱۳۹۴



shaghool.ir



## فهرست

- ۱- هدف ..... ۲
- ۲- ترسیم ساختار مدیریتی نظارت و کنترل پروژه ها در پروژه های مشارکتی سازمان ..... ۲
- ۱-۲- نظارت عالی ..... ۳
- ۲-۲- نظارت مقیم ..... ۳
- ۳-۲- کنترل پروژه ..... ۴





## ۱- هدف

هدف از این گزارش، تعیین نحوه اعمال مدیریت پروژه های مشارکتی سازمان ملی زمین و مسکن در حوزه کنترل و نظارت بر آنها است.

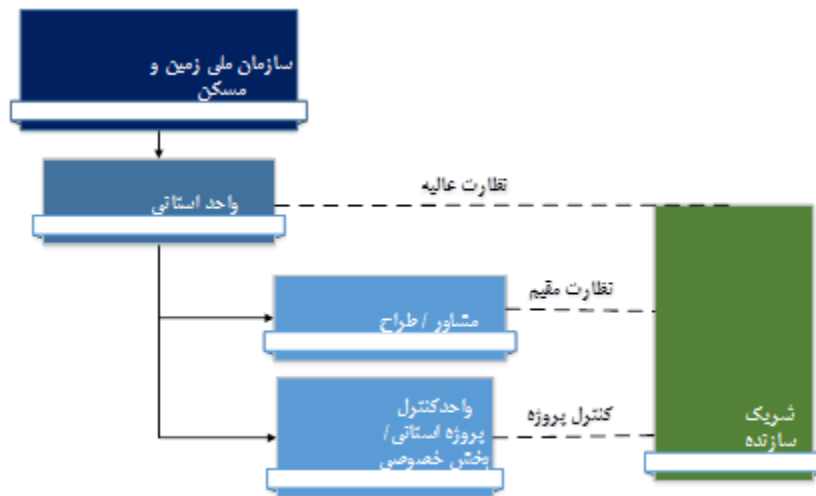
تلاش برای نیل به هدف فوق با مطالعه قراردادهای مشارکتی و تجارب پروژه های مشارکتی سازمان ملی زمین و مسکن، ساختار اجرایی کنونی پروژه های مشارکتی سازمان، ضوابط و مقررات بالادستی و مصاحبه با متخصصین و مدیران سازمان صورت گرفته است.

قابل توجه است که منظور از سازمان از این پس، سازمان ملی زمین و مسکن است مگر اینکه نام دیگری پیرو سازمان بیاید و مراد از واحد استانی، اداره کل راه و شهرسازی استان مربوطه می باشد.

## ۲- ترسیم ساختار مدیریتی نظارت و کنترل پروژه ها در پروژه های مشارکتی سازمان

با توجه به تعدد فرصت های سرمایه گذاری و امکان تعریف آنها به صورت پروژه های مشارکتی سازمان ملی زمین و مسکن و ساختار اجرایی در این پروژه ها بایستی نقش هر یک از ارکان در حوزه نظارت و کنترل پروژه ها مشخص شود تا با تعیین این نقش و تعیین وظایف ارکان ساختار اجرایی، اهداف کلان پروژه که همان تکمیل پروژه با کیفیت مطلوب، بودجه پیش بینی شده و زمان مقرر است، محقق گردد و علاوه بر این تناقضات و تداخل وظایف ارکان ساختار اجرایی پروژه در این حوزه برطرف گردد.

با در نظر گرفتن و مطالعه قراردادهای مشارکتی و تجارب پروژه های مشارکتی سازمان ملی زمین و مسکن، ساختار اجرایی کنونی پروژه های مشارکتی سازمان و ضوابط و مقررات بالادستی، ساختار شکل شماره ۱ برای ارکان اجرایی پروژه های مشارکتی سازمان شامل نظارت مقیم، نظارت عالی و کنترل پروژه برای اجرای مسئولیت نظارت و کنترل پروژه پیشنهاد می شود.



شکل شماره (۱): تعیین نقش ارکان ساختار اجرایی پروژه های مشارکتی سازمان ملی زمین و مسکن در حوزه نظارت و کنترل پروژه

## ۱-۲- نظارت عالی

همانطور که در ساختار شکل شماره ۱ مشهود است نظارت عالی بر پروژه های مشارکتی سازمان و عملکرد شریک سازنده از طریق واحد استانی انجام می شود.

## ۲-۲- نظارت مقیم

نظارت مقیم مشاوره است صلاحیت دار که سازمان از طریق وی بر اجرای عملیات پروژه از حیث کمیت و کیفیت کار و مطابقت آن با نقشه ها و مشخصات و اسناد و مدارک منضم به قرارداد نظارت می نماید و مشاور با استقرار دستگاه نظارت از جانب خود این امر را محقق خواهد نمود.

دستگاه نظارت، اجرای کلیه کارها توسط شریک سازنده طبق اسناد و مدارک فیمابین و بر طبق اصول ایمنی، فنی و استانداردهای مربوطه و مقررات ملی کنترل می نماید. البته کنترل این موارد توسط دستگاه نظارت رافع مسئولیت های شریک سازنده در رعایت نکات فنی و ایمنی انجام عملیات اجرایی مشارکت نخواهد بود.

شریک سازنده موظف است تا همکاری لازم را با دستگاه نظارت و نمایندگان اعزامی سازمان به عمل آورده و نسبت به تجهیز و آماده سازی دفتر مناسب با شرایط و امکانات لازم برای اسکان کارکنان یادشده در محل کارگاه اقدام و شرایط لازم را جهت نظارت بر عملیات اجرایی مهیا نماید. بدیهی است هزینه مربوط به برقراری دفتر و سایر هزینه های مربوط به عهده شریک بوده و سازمان هزینه ای بابت موارد اشاره شده، تأدیه نخواهد کرد.



**تبصره ۱:** هزینه های مربوط به نظارت توسط سازمان پرداخت شده و جزو آورده سازمان محسوب خواهد شد.

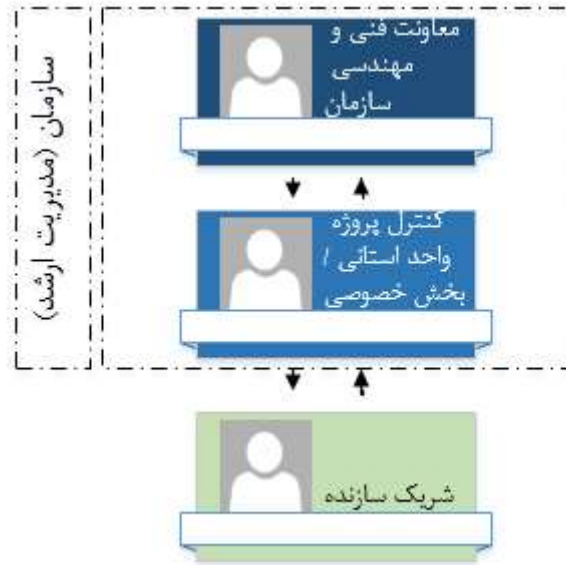
**تبصره ۲:** هزینه های مربوط به مشاور و دستگاه نظارت، بایستی از محل اعتبارات عمرانی تامین شود و این هزینه ها باید در بودجه سالانه سازمان دیده شود.

## ۲-۳- کنترل پروژه

قبل از شروع پروژه، بایستی برنامه زمان بندی اجرای پروژه توسط شریک سازنده تهیه و ارائه گردد تا به تصویب برسد. تا پس از آن و با شروع پروژه، کنترل پروژه بر اساس برنامه تهیه شده تا پایان پروژه صورت گیرد. از مهم ترین فاکتورهای کنترلی در پروژه های مشارکتی پیشرفت زمانی پروژه بر طبق برنامه زمان بندی است. البته در پروژه هایی که سازمان در هزینه های ساخت شریک است کنترل هزینه های ساخت نیز بسیار مهم می باشد و بایستی با ابزارهای مناسب مانند نمودار s-curve هزینه و شاخص های مناسب مانند شاخص انحراف هزینه، شاخص عملکرد هزینه و شاخص ارزش کسب شده کنترل شود.

وظیفه کنترل پروژه های مشارکتی بر عهده واحد کنترل پروژه واحد استانی می باشد و واحد استانی می تواند این وظیفه را به بخش خصوصی واگذار نماید. واحد کنترل پروژه بر اساس گزارش های کنترل پروژه شریک سازنده و بازدیدهای خود گزارش تجمیع شده ای از عملکرد پروژه را به واحد استانی منتقل می کند و واحد استانی نیز با گزارشی تجمیعی به سازمان (معاونت فنی و مهندسی)، اطلاعات لازم را در اختیار سازمان قرار می دهد.

کنترل پروژه های مشارکتی سازمان ملی زمین و مسکن بر اساس ساختار زیر صورت می گیرد.



شکل شماره (۲) - ساختار مدیریتی کنترل پروژه های مشارکتی