

گزارش اختصاصی پنجره ایرانیان از برگزاری نشست آموزشی انجمن در، پنجره و نما تهران

## ۳ گفتار در ۱ نشست



دارد با همکاری واحدهای ۷گانه خود برگزار کند. حضور در این نشستها برای تمامی اعضای انجمن آزاد و رایگان است و مدیران شرکتها می‌توانند متناسب با موضوع جلسه افراد مرتبط را جهت حضور در نشست به انجمن معرفی کنند. لازم به ذکر است جلسه فوق با عنوان سه گفتار در یک نشست همانگونه که از نامش پیداست با محوریت سه سخنرانی و حضور سه سخنران می‌بایست اجرا می‌شد ولی متأسفانه سخنان سوم مهندس اصغر قره‌داغی به دلایلی نتوانست در جلسه حضور پیدا کند هر چند گزیده‌ای از مطالب ایشان را دکتر سادات به مخاطبین ارائه دادند

نشریه پنجره ایرانیان ضمن اطلاع‌رسانی زمان و مکان برگزاری نشست‌های آتی، گزارش مفصلي از این نشستها را نیز در نشریه منتشر می‌کند.

خبرنگار پنجره ایرانیان گفتگوهای کوتاهی با برخی از مشارکت‌کنندگان این نشست انجام داد. در ادامه توجه شما عزیزان را به این گفتگوها و نیز گزیده‌ای از مباحث مطرح شده جلب می‌کنیم:

پنجره ایرانیان؛ انجمن در، پنجره و نمای ساختمان تهران دوره آموزشی با عنوان «سه گفتار در یک نشست» را برگزار کرد.

دوره آموزشی «سه گفتار در یک نشست» روز سه‌شنبه ۹ مردادماه ۹۷ توسط واحدهای حقوقی و آموزش انجمن در، پنجره و نمای ساختمان تهران و با همکاری سندیکای صنایع آلومینیوم ایران برگزار شد. در این دوره آموزشی که در اتاق بازرگانی ایران برگزار شد مهندس علی‌رضا میلانی‌زاده و دکتر حمید سادات هندی پیرامون موضوعات حقوقی و قراردادهای مطالب مهمی را به سمع و نظر مدعوین رساندند.

این دوره آموزشی که از ساعت ۱۵ تا ۱۸ روز سه‌شنبه ۹ مردادماه در سالن کنفرانس اتاق بازرگانی ایران برگزار شد با استقبال خوبی از سوی مدیران عامل، معاونان حقوقی و واحد قراردادهای شرکت‌های عضو انجمن همراه شد. دوره آموزشی «سه گفتار در یک نشست» اولین برنامه از سری برنامه‌های آموزشی است که انجمن در، پنجره و نمای ساختمان در نظر

## مهندس رضایی - دبیر انجمن



مهندس رضایی، دبیر انجمن در، پنجره و نمای ساختمانی تهران پیرامون این جلسه به خبرنگار پنجره‌ایران گفت: اجرای کارگاه‌های آموزشی از جمله برنامه‌هایی است که پس از ثبت انجمن در، پنجره و نمای ساختمانی تهران از سوی واحدهای مختلف به‌ویژه واحد آموزش انجمن مورد توجه قرار گرفت. با توجه به بازخوردهایی که از سوی اعضای انجمن دریافت کردیم یکی از موضوعاتی که نمود زیادی داشت بحث‌های حقوقی و قراردادهای بود. به همین دلیل تصمیم بر این شد که این جلسه با دعوت از افراد صاحب‌نظر و کارشناسی که با انجمن همکاری نزدیکی دارند و واحدهای حقوقی و امور قراردادهای شرکت‌های عضو انجمن برگزار شود.

وی گفت: به دلیل اهمیت موضوعات حقوقی و قراردادهای و ضعف‌های عمده‌ای که اکثر شرکت‌ها در این زمینه دارند پرداختن به این موضوع یکی از اولویت‌های کاری واحد آموزش و واحد حقوقی انجمن است. یکی دیگر از برنامه‌هایی که با همکاری واحد حقوقی و مشاورین انجمن در دست اقدام است تهیه یک قرارداد تیپ است به‌گونه‌ای که این قرارداد خلافا و مشکلاتی را که قراردادهای موجود دارند مرتفع کند.

رضایی با اشاره به اهمیت پرداختن به مباحث آموزشی افزود: خوشبختانه این جلسه با استقبال خوبی از سوی اعضاء همراه شد و امیدواریم جلسات آتی به‌صورت تخصصی‌تر و با رفع نقایص و کمبودها با شرایط بهتری برگزار شود. از دیگر موضوعاتی که در دوره‌های آموزشی آتی به آنها خواهیم پرداخت دو موضوع با عناوین «آشنایی با تعرفه پروفیل‌های وارداتی» و «معرفی سیستم‌های نوین در و پنجره» است که مقدمات اولیه آنها تهیه‌شده و در اولین فرصت مناسب با برنامه‌ریزی واحدهای مربوطه اطلاع‌رسانی و اجرا خواهند شد.

دبیر انجمن در، پنجره و نمای ساختمان تهران پیرامون نحوه انتخاب موضوع، برنامه‌ریزی و اجرای این دوره‌های آموزشی گفت: مراحل انتخاب موضوع و اجرای دوره‌های آموزشی انجمن به این شکل است که ابتدا موضوعات در کارگروه‌ها و واحدهای مختلف انجمن مورد بحث و بررسی قرار گرفته و پس از تأیید هیات مدیره برای طی مراحل بعدی به واحد آموزش ارجاع داده می‌شود. به‌عنوان مثال همین دوره آموزشی «سه گفتار در یک نشست» توسط واحد حقوقی انجمن انتخاب و پیشنهاد شد و بعد از بررسی و تأیید هیات مدیره انجمن، این دوره با همکاری واحد آموزش و واحد حقوقی اطلاع‌رسانی و اجرا شد. سایر واحدها و کارگروه‌های ۷گانه انجمن نیز به همین نحو موضوعات موردنظرشان را به هیات مدیره اعلام کرده و پس از طی این مراحل امکان اجرای دوره‌های آموزشی مربوط به آنها فراهم خواهد شد.



## حمید سادات - مسائل حقوقی قراردادهای و مناقصات

دکتر حمید سادات هندی یکی از سخنرانان این نشست بود. وی وکیل پایه یک دادگستری و مشاور حقوقی در امور قراردادهای و مناقصات است. وی همچنین عضو کارگروه مناقصات کشور در روزنامه مناقصه و مزایده است و به‌عنوان وکیل و مشاور در امور حقوقی قراردادهای، پیمان‌ها و مناقصات به مراجعین خدمات حقوقی ارائه می‌دهد. موضوعی که دکتر سادات در دوره آموزشی «سه گفتار در یک نشست» به آن پرداخت، مسائل حقوقی قراردادهای و مناقصات و مشکلاتی بود که شرکت‌های پیمانکاری با آنها مواجه هستند.

وی در گفتگوی کوتاهی با خبرنگار نشریه پنجره‌ایران، با اشاره به عدم آگاهی عموم شرکت‌ها و فعالان بخش خصوصی با مسائل حقوقی و قانونی مربوط به عقد قرارداد، پیمان‌ها و مناقصات گفت: یکی از مشکلات عمده‌ای که بخش خصوصی در کشور ما با آن دست‌به‌گریبان است عدم اشراف و آگاهی نسبت به حقوق و حقوق کارفرما و پیمانکار و مسائل مختلف حقوقی قراردادهای است که همین امر باعث می‌شود مشکلات و چالش‌هایی در آینده برای این مجموعه‌ها به وجود آید.

سادات افزود: با توجه به صحبت‌هایی که با دوستان در انجمن در، پنجره و نمای ساختمان داشتیم به این نتیجه رسیدیم که برای کمک به این دوستان و جهت بالا بردن سطح آگاهی عمومی مدیران عامل، معاونین حقوقی و واحد امور قراردادهای شرکت‌های عضو انجمن در زمینه مسائل حقوقی، یک سری کلاس‌ها و دوره‌های آموزشی برگزار کنیم. لذا این دوره آموزشی با عنوان «سه گفتار در یک نشست» برای شروع کار در نظر گرفته شد که امیدواریم این حرکت استمرار داشته باشد و بتوانیم در آینده به‌صورت تخصصی‌تر به موضوعات حقوقی مورد نیاز بپردازیم.

گفتنی است، دکتر سادات هندی نیز به همراه مهندس میلانی‌زاده و مهندس قره‌داغی به‌عنوان مشاورین حقوقی و امور قراردادهای انجمن در، پنجره و نمای ساختمان تهران از این پس آماده ارائه خدمات مختلف حقوقی به اعضای انجمن خواهند بود.





## علیرضا میلانی زاده - مدیریت و آسیب شناسی قراردادهای

یکی از سخنرانان این نشست مهندس علیرضا میلانی زاده بود. وی متولد ۱۳۳۶، فارغ التحصیل رشته مهندسی عمران از دانشگاه فردوسی مشهد و کارشناس متره و برآورد و امور قراردادهای است. میلانی زاده از سال ۱۳۵۴ فعالیت در صنعت ساختمان را آغاز کرده و از سال ۱۳۶۷ به عنوان مشاور در امور قراردادهای، پیمانها و متره برآورد با مجموعه های مختلف همکاری دارد. وی تالیفات متعددی در زمینه متره و برآورد و امور قراردادهای داشته که از این مجموعه تعداد ۱۶ جلد کتاب تاکنون منتشر شده و تعداد قابل توجهی مقالات و نوشته های دیگر نیز در نشریات و مجموعه های پراکنده به طبع رسیده است. از جمله مهم ترین تالیفات مهندس میلانی زاده می توان به کتاب درسی متره و برآورد هنرستان، مدیریت قرارداد، مهندسی در دنیای شعر و ادب فارسی، اصول تنظیم قرارداد و... اشاره کرد. لازم به ذکر است کتاب اصول تنظیم قرارداد ایشان که از جمله منابع مرجع در این زمینه به شمار می رود تاکنون شانزده بار تجدید چاپ شده است. موضوعی که مهندس میلانی زاده در دوره آموزشی «سه گفتار در یک نشست» پیرامون آن به ایراد سخن پرداخت مبحث مدیریت قراردادهای و آسیب شناسی قراردادهای مناقصات بود.

گفتنی است، مهندس میلانی زاده به عنوان مشاور حقوقی و امور قراردادهای با انجمن در، پنجره و نمای ساختمانی تهران همکاری داشته و بر همین اساس روزهای یکشنبه از ساعت ۱۳ تا ۱۷ در دفتر انجمن پذیرای کلیه اعضای انجمن جهت ارائه مشاوره در زمینه مسائل و مشکلات مختلف حقوقی قراردادهای و مناقصات این شرکتها خواهند بود.



## حامد میرزائی - آمود طرح نما

حامد میرزائی از شرکت آمود طرح نما که یکی دیگر از مدیران شرکت کننده در دوره آموزشی «سه گفتار در یک نشست» بود، درباره این جلسه گفت: برگزاری این جلسات به چند دلیل بسیار لازم و ضروری است. با توجه به نوساناتی که اخیرا در بازار ارز به وجود آمده بسیاری از قراردادهای ما با مشکل روبه رو شده است که متاسفانه به دلیل عدم آگاهی ما و اکثر همکاران ما در نحوه عقد قراردادهای و لحاظ نکردن بسیاری از پارامترهای تاثیرگذار در انجام یک پروژه پیمانکاری است.

میرزائی ضمن اشاره به نوسانات شدید قیمتها در چند ماه اخیر و تاثیر آن بر انجام پروژهها گفت: به عنوان مثال هنگام عقد یک قرارداد پیمانکاری قیمت مصالح مورد نیاز با توجه به قیمت روز محاسبه شده است و نهایتا پیش بینی ۱۰ تا ۲۰ درصد افزایش قیمت لحاظ شده ولی با این تورم و افزایش قیمت بی سابقه ای که حتی برخی مصالح تا ۳ و ۴ برابر افزایش قیمت داشته اند؛ پیمانکار ۱۰۰ درصد متضرر شده و موفق به اتمام پروژه نیز نخواهد شد. وی افزود: اگر مفاد قرارداد به گونه ای تنظیم شود که تمامی موارد قطعی، احتمالی و... در نظر گرفته شده و طرفین با اشراف به حقوق خود و بر مبنای قانون اقدام به عقد قرارداد کنند این مشکلات به وجود نخواهد آمد. لذا به نظر می رسد با توجه به ضعف عمومی که در زمینه مسائل حقوقی در شرکت های ما وجود دارد برگزاری چنین نشست هایی بسیار لازم و ضروری است.

مدیرعامل شرکت آمود طرح نما در پایان گفت: پیشنهاد من برای بهتر برگزار کردن چنین برنامه هایی این است که موضوعات روز بیشتر مورد توجه قرار گیرد و سعی شود بیشتر به سمت مشکلاتی برویم که تعداد بیشتری از همکارانمان درگیر آن هستند. بسیاری از واحدهای حقوقی و وکلای شرکتها هم بعضا ضعف هایی در نحوه تنظیم قراردادهای و مباحث حقوقی دارند که امیدوارم واحد حقوقی انجمن به این مسئله توجه بیشتری نشان دهد و با ارائه راهکارهایی سعی در مرتفع کردن این نقیصه داشته باشد.





## امیر سعید میرمطهر - رنگین پروفیل کویر

امیر سعید میر مطهر که از شرکت رنگین پروفیل کویر در این دوره آموزشی حضور داشت پیرامون این جلسه گفت: جلسه بسیار خوبی بود و نکات مهم و اساسی در مورد مباحث حقوقی و قراردادهای از سوی کارشناسان مطرح شد. متأسفانه در شرکت‌های هم‌صنف و همکار ما این دست اطلاعات ضعیف و ناقص است و عموماً اطلاع زیادی در خصوص این موارد ندارند. این جلسات به شرکت‌ها کمک زیادی می‌کند تا در زمینه قراردادهای و مسائل حقوقی آن، اطلاعات مفیدی به دست آورند و هنگام عقد قراردادهای دقت بیشتری به خرج دهند.

وی ضمن ارائه پیشنهادهایی برای تداوم این نوع جلسات افزود: با توجه به این که این جلسه اولین جلسه‌ای است که از طرف انجمن در، پنجره و نما با موضوع قراردادهای و مباحث حقوقی اجرا می‌شود اگر این جلسات و برنامه‌هایی از این دست تداوم و استمرار داشته باشند به شرکت‌های همکار ما که عموماً به صورت پیمانکاری فعالیت می‌کنند در عقد قراردادهای کمک زیادی خواهد کرد.

میر مطهر افزود: متأسفانه به دلیل کمبود وقت بسیاری از مطالب مهم و مفیدی که امروز در جلسه مطرح شد به صورت کلی و تیتروار اشاره شد؛ اگر در جلسات آتی سعی شود مباحث با جزئیات بیشتر و به صورت تخصصی‌تر ارائه شوند برای ما مفیدتر خواهد بود.

مدیرعامل شرکت رنگین پروفیل کویر در پایان تأکید کرد: اگر برای هر جلسه و دوره آموزشی متناسب با موضوع مورد بحث، افراد مرتبط با موضوع از سوی شرکت‌ها دعوت شوند بسیار مفیدتر خواهد بود؛ مثلاً در این نشست اگر مدیران و معاونان واحدهای حقوقی و قراردادهای شرکت‌ها بیشتر حضور پیدا می‌کردند مسلمان تأثیر بیشتری داشت.







# گزیده‌ای از مبحث مدیریت قراردادها

## مدیریت قرارداد چیست؟

مدیریت قرارداد فرآیندی است که طرفین قرارداد را قادر می‌سازد برای رسیدن به اهداف موردنیاز به تعهدات خود عمل کنند. این فرآیند شامل انتقال و پیاده‌سازی، مدیریت روزانه عملکرد، ارزیابی و برنامه‌ریزی می‌شود. فاز مدیریت قرارداد در چرخه حیات یک پروژه جایگاه ویژه‌ای دارد و نیاز به دقت و تلاش خاصی دارد.

این فاز برای کارفرما دارای اهمیت خاصی است زیرا در این فاز است که کارایی اهمیت ویژه دارد و نتایج را رقم می‌زند.

مدیریت قرارداد از زمان تعریف پروژه آغاز می‌گردد و به‌واسطه شرایط، محیط و نیازها بهترین روش را برای تدوین قرارداد، انتخاب نوع آن و نحوه انتخاب بهترین پیشنهاد بسط پیدا می‌کند. شروع یک فرآیند جدید از مدیریت قرارداد آغاز می‌گردد حال باید روابط میان عوامل، برنامه زمان‌بندی، رهبری قرارداد مدیریت شود و همچنین یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت قرارداد که کل وظایف را محاط می‌نماید مدیریت ریسک است. در واقع مدیریت ریسک است که به‌واسطه آن سود کارفرما را در طی پروژه و در پایان اجرا تضمین می‌نماید.

## انواع قراردادها

در بسیاری از پروژه‌هایی که برون‌سپاری می‌گردد، قراردادی بین دو طرف اصلی پیمان و یا دیگر عوامل منعقد می‌گردد. شرایط و ضوابط این قراردادها با یکدیگر متفاوت است

هر کسب‌وکار، سازمان و یا شرکت کوچک و بزرگ برای خریدوفروش و یا دریافت هرگونه و خدمات، صادرات، واردات و ... با شرکت‌ها و سازمان‌های دیگر اعم از داخلی و خارجی قرارداد یا قراردادهایی می‌بندند.

معمولاً نوشتن قرارداد و بستن قرارداد کاری بسیار وقت‌گیر و دشواری است، چراکه اگر به‌درستی انجام نشود شرکت سازمان و یا هر کسب‌وکار کوچک و بزرگ را دچار ضرر و زیان می‌کند و پیامدهای منفی زیادی برای سازمان و شرکت‌ها در بردارد.

در عقد قراردادها باید موارد زیادی لحاظ شود و نادیده گرفتن هر کدام از این موارد می‌تواند برای شرکت‌ها و سازمان‌ها بسیار هزینه‌بر باشد. هر قراردادی دارای مقررات و قوانین خاص خود است و باید در عقد قراردادها قوانین و مقررات آن در نظر گرفته شود در غیر این صورت سازمان متضرر خواهد شد.

هر قراردادی دارای چرخه خاص خود است و باید این چرخه با استراتژی مناسبی مدیریت شود از این‌رو بهترین کار برای مدیریت این چرخه استفاده از فنون و قوانین مدیریت قرارداد است. مدیریت قراردادها راهی را برای شرکت‌ها و سازمان‌ها و حتی کسب‌وکارهای کوچک فراهم می‌کند تا قراردادهای خود را به‌خوبی و با دقت بالا کنترل کرده و بر آن نظارت کنند تا متضرر نشوند.

## مدیریت (Management)

مدیریت فرایند، تنظیم و اجرای کسب‌وکار یا سیاست‌گذاری صنعتی است که از طریق فعالیت‌های برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و هماهنگی، نظارت و اعمال می‌شود.



- ۷- قراردادهای فهرست بهایی Unit Price Contracts  
عقد قرارداد اجرائی بر اساس فهرست بهایی مشخص
- ۸- قراردادهای انجام کار با پرداخت حق الزحمه بر اساس هزینه اجرای کار  
Cost Plus Contract  
عقد قراردادهای انجام کار با حق الزحمه درصدی به تناسب هزینه‌های تمام شده کار به صورت‌های زیر:
- هزینه به علاوه در صد ثابت برای حق الزحمه Cost Plus Fixed Percentage  
هزینه به علاوه حق الزحمه ثابت (مقطوع) Cost Plus Fixed Fee  
هزینه به علاوه حق الزحمه درصدی متغیر Cost Plus Variable Percentage  
هزینه بر اساس برآورد مطلوب Target Estimate
- ۹- قراردادهای اجرائی با قیمت تضمین شده Guaranteed Maximum Price  
عقد قرارداد با سقف مشخص هزینه و با مشخصات فنی کلی و اولیه
- ۱۰- قراردادهای مهندسی، تدارک و اجرا  
EPC (Engineering – Procurement – Construction)  
عقد قراردادهای انجام مراحل مختلف پروژه اعم از طراحی و مهندسی، تدارک و تامین کالا و تجهیزات، انجام عملیات اجرائی، نصب و راه اندازی به صورت توأمان و با شرایط خاص.

و لازم است آشنایی با انواع و شرایط هریک از انواع قراردادها در تیم پروژه وجود داشته باشد. در ادامه به انواع مختلف قراردادهایی که نام آن‌ها متداول است، اشاره می‌کنیم:

- انواع قراردادها در اجرای طرح‌ها:
- ۱- قراردادهای کلید در دست یا کلید گردان Turn – Key Contracts  
واگذاری مسئولیت طرح و اجرا به پیمانکار تا مرحله بهره‌برداری با قیمت‌های مشخص
- ۲- قراردادهای طرح و ساخت Design – Build Contracts  
واگذاری مسئولیت طرح و اجرا به پیمانکار با اختلاف اینکه طراحی اولیه توسط کارفرما صورت گرفته است.
- ۳- قراردادهای طراحی و مدیریت DM (Design – Management)  
واگذاری مسئولیت مدیریت طرح و اجرا مشابه قراردادهای مدیریت طرح (عامل چهارم)
- ۴- قراردادهای پیمان مدیریت MC (Management Contracting)  
واگذاری بخش عمده اختیارات کارفرمایی به پیمانکار در حوزه طراحی – مهندسی، اجرا، مالی، فنی، راهبری طرح و راه‌اندازی با در نظر گرفتن حق الزحمه ثابت یا درصدی از هزینه‌های طرح.
- ۵- قراردادهای مدیریت اجرائی CM (Construction Management)  
واگذاری مسئولیت انجام امور اجرائی به پیمانکار ساخت
- ۶- قراردادهای با قیمت کلی یا مقطوع Lump Sum Contracts  
عقد قراردادهای اجرائی با قیمت ثابت بر اساس مشخصات فنی تعریف شده از قبل