مراحل مربوط به انتخاب مشاور مدیریت طرح(PMC):

در بسیاری از پروژه‌های بزرگ که نیازمند ایجاد هماهنگی بین بخش‌های متفاوت کارفرما و پیمانکار می‌باشند، استفاده از مدیریت پروژه و تکنیک‌های آن امری ضروری به نظر می‌رسد. در پروژه‌های بهره‌مند از تسهیلات بانک‌های توسعه‌ای، افراد و ذینفعان بسیاری در فرآیند اجرای پروژه درگیر هستند که برخی از این عوامل عبارتند از: بانک به عنوان فراهم کننده تسهیلات اجرای پروژه، کارفرمای پروژه و پیمانکار یا پیمانکاران مختلف که بخش‌های متنوع پروژه را اجرا می‌نمایند. به دلیل وجود این ذینفعان مختلف و لزوم برقراری ارتباط و تامین خواسته‌های هر یک از آنان در راستای اجرای هر چه بهتر پروژه، ضرورت مدیریت پروژه در طرح‌های بهره‌مند از تسهیلات بانک‌ها بیش از پیش نمایان می‌گردد. به این منظور گزینه‌های مختلفی فراروی پیمانکاران قرار می‌گیرد که از جمله آن‌ها انتخاب مشاور مدیریت طرح PMC[1] و یا تشکیل واحد مدیریت پروژه PMU[2] در داخل سازمان می‌باشد که هر یک از آن‌ها با توجه به شرایط اجرایی پروژه مزایای مخصوص به خود را دارا می‌باشند. واحد مدیریت پروژه در مواردی که شرکت کارفرما از تجربه بالایی در زمینه اجرا و مدیریت پروژه‌های مشابه و کار با بانک‌های توسعه‌ای برخوردار باشد، می‌تواند در داخل سازمان تشکیل گردیده و هدایت پروژه را بر عهده گیرد. استفاده از این روش می‌تواند هم به افزایش توان و ظرفیت داخلی سازمان‌ها کمک نموده و هم تا حد مناسبی در هزینه‌های پروژه صرفه‌جویی به عمل آید. لیکن در اکثر موارد به دلیل پیچیدگی‌های خاص پروژه‌های اجرایی در بخش آب و فاضلاب، تنوع بخش‌های اجرایی قابل انجام در آن‌ها و نیز عدم آشنایی کارفرمایان با روال کار و ضوابط و مقررات بانک-های توسعه‌ای، روش برگزیده استفاده از مشاور مدیریت طرح می‌باشد. مشاور مدیریت طرح درواقع یک شرکت بیرونی است که طبق فرآیند مناقصه و بر مبنای نیازهای کارفرما و نظرات بانک انتخاب گردیده و مدیریت و هماهنگی قسمت‌های مختلف پروژه را بر عهده می‌گیرد. مشاور مدیریت پروژه با استفاده از تجربیات قبلی خود سعی در تسهیل فرآیندهای اجرایی، بالابردن کیفیت، کاهش هزینه و زمان‌بندی مناسب پروژه را دارد.

با توجه به مطالب فوق در ابتدای اکثر پروژه‌ها و مطابق با روند انجام شده در پروژه‌های بهره‌مند از تسهیلات بانکهای توسعه‌ای، جهت تسریع در انجام امور و نیز ایجاد دقت و نظارت بیشتر بر انجام پروژه، انتخاب مشاور مدیریت طرح در دستور کار کارفرما قرار می‌گیرد.

---

[1] Project Management Consultant
[2] Project Management Unit

پس از تصویب تسهیلات در هیئت مدیره بانک تجارت و توسعه اکو و به موازات سایر فرآیندها، روال مربوط به انتخاب مشاور مدیریت طرح آغاز می‌گردد. ملاحظاتی که در این زمینه می‌بایست در مذاکرات و مکاتبات با نمایندگان بانک مورد توجه قرار گیرد به شرح زیر است:

- می‌بایست نمایندگان بانک را به طور کامل در زمینه لزوم انتخاب مشاور مدیریت طرح توجیه نمود. در این زمینه می‌توان به تجربیات کسب شده در سایر پروژه‌ها و کارکردهای مشاور مدیریت طرح در پیشبرد سریع‌تر پروژه اشاره نمود.
- توصیه می‌گردد که با توجه به انتخاب مشاور طرح از محل اعتبارات داخلی و با عنایت به لزوم ارتباط مستمر مشاور مدیریت طرح با نمایندگان بانک، تامین مالی این بخش از پروژه از محل تسهیلات بانک انجام گیرد.
- با توجه به ماهیت کار مشاور مدیریت طرح که می‌بایست با پیمانکاران و سایر مراجع قانونی و عوامل داخلی مربوط به پروژه در ارتباط باشد و با توجه به توان تخصصی و تجربیات مشاوران داخلی، توصیه می‌گردد که مناقصه انتخاب مشاور مدیریت طرح با رعایت کلیه ضوابط و مقررات بانک تجارت و توسعه اکو و بین شرکت‌های داخلی برگزار گردد و یا، این فرآیند با رعایت قانون حداکثر استفاده از توان داخلی انجام گیرد و شرکت‌های بین‌المللی در صورت ایجاد مشارکت با یک شریک ایرانی قادر به شرکت در مناقصه باشند.

انتخاب مشاور مدیریت طرح در پروژه‌های بهره‌مند از تسهیلات بانک تجارت و توسعه اکو، مطابق با ضوابط این بانک و طی مراحل زیر انجام می‌گیرد:

۱- چاپ آگهی فراخوان انتخاب مشاور مدیریت طرح

- ✓ در مرحله نخست، آگهی مربوط به انتخاب مشاور مدیریت طرح آماده و جهت دریافت عدم اعتراض به نماینده بانک ارسال می‌گردد. در این آگهی پس از بیان مشخصات اولیه تسهیلات و طرح از متقاضیان دعوت می‌گردد تا اسناد مثبته که بیانگر توانمندی آن‌ها در زمینه انجام خدمات مشاور مدیریت طرح در این پروژه باشد را ارسال نمایند و مشخصات افراد و رابطین پروژه نیز در آگهی بیان میشود. پیوست شماره ۱، نمونه‌ای از فرمت خام آگهی قابل ارائه به بانک تجارت و توسعه اکو به منظور انتخاب مشاور مدیریت طرح را نشان می‌دهد. در پیوست شماره ۲ نیز نمونه‌ای از آگهی فراخوان انتخاب مشاور مدیریت طرح که در سایر پروژه‌های بهره‌مند از تسهیلات بانک تجارت و توسعه اکو مورد استفاده قرار گرفته است را نشان می‌دهد.

- ✓ آگهی فراخوان می‌بایست به صورت دو زبانه تهیه شده و به نماینده بانک ارسال گردد.
- ✓ مطابق با ضوابط بانک تجارت و توسعه اکو، آگهی فراخوان می‌بایست در یک تاریخ و در روزنامه‌های کشورهای اصلی عضو این بانک (شامل ایران، ترکیه و پاکستان) منتشر گردد.
- ✓ پس از دریافت عدم اعتراض در خصوص آگهی فراخوان و انجام هماهنگی‌های لازم در خصوص تاریخ چاپ آگهی، این تاریخ به نماینده بانک اعلام می‌گردد و آگهی فراخوان در دو نوبت چاپ می‌گردد. لازم به ذکر است که آگهی فراخوان در روزنامه‌های داخلی به صورت دو زبانه و در روزنامه‌های سایر کشورها به زبان انگلیسی چاپ می‌گردد.
- ✓ پس از چاپ آگهی، نسخه‌ای از روزنامه جهت ثبت در مستندات به بانک تجارت و توسعه اکو ارسال می‌گردد.

۲- تهیه RFP (Request For Proposal) مربوط به انتخاب مشاور مدیریت طرح

- ✓ برمبنای ضوابط بانک تجارت و توسعه اکو و سایر بانک‌های توسعه‌ای، می‌بایستRFP مربوط به انتخاب مشاور مدیریت طرح تهیه گردیده و به مشاوران لیست کوتاه ارائه گردد.
- ✓با توجه به زمانبر بودن فرآیند انتخاب PMC، جهت تسریع در انجام امور، لازم است که به موازات انجام سایر اقدامات RFP مربوط به انتخاب مشاور مدیریت طرح تهیه گردیده و جهت دریافت عدم اعتراض به نماینده بانک تجارت و توسعه اکو ارسال گردد.
- ✓RFP مورد نیاز مطابق با فرمت استاندارد (پیوست شماره ۳) تهیه و به بانک تجارت و توسعه اکو ارسال می‌گردد. نمونه‌ای از RFP تهیه شده جهت انتخاب مشاور مدیریت طرح که در پروژه تصفیه‌خانه فاضلاب شهریار مورد استفاده قرار گرفته است در پیوست ۴ آمده است.
- ✓ لازم به توضیح است که برای انتخاب مشاور مدیریت طرح از دو روش Time Based و Lump-Sum می‌توان استفاده نمود. با توجه به ماهیت کاری مشاور مدیریت طرح که نمی‌توان آن را به صورتی قرارداد انجام کار مشخص تعریف نمود، توصیه می‌گردد که از روش Time-Based استفاده شود.
- ✓ در خصوص روش ارزیابی شرکت کنندگان در مناقصه، روشهای متعددی وجود دارد که عبارتند از:

روش QBS[3]: این روش معمولا در مناقصاتی استفاده می‌شود که ماهیت کار بسیار پیچیده می‌باشد و تخصص مورد نیاز برای آن بسیار بالا است و در نتیجه این امر نمی‌توان برآورد قیمت مناسبی را برای طرح ارائه نمود. در این موارد شرکت کنندگان صرفا از لحاظ تکنیکی مقایسه و رتبه‌بندی می‌گردند.

روش LCS[4] : این روش در پروژه‌های بسیار ساده استفاده می‌شود که نیازمند توان تکنیکی بالایی نبوده و شرح کار مشخصی دارند. در این پروژه‌ها صرفا رقابت شرکت کنندگان براساس پیشنهادات مالی آنان انجام می‌گیرد و کمترین قیمت برنده مناقصه خواهد بود.

روش QCBS[5]: در این روش، ارزیابی شرکت کنندگان در مناقصه، بر مبنای هر دو فاکتور پیشنهاد فنی و مالی انجام می‌شود. شرکت کنندگان، پیشنهادات فنی و مالی را به صورت جداگانه ارسال می‌نمایند و پس از بررسی و امتیازدهی به پیشنهادات فنی، در یک جلسه و با حضور تمامی شرکت‌کنندگان امتیازان مالی و پیشنهاد مالی هر یک از شرکت کنندگان خوانده شده و با توجه به فرمول تعیین شده و وزن هر یک از این دو مقوله، امتیاز نهایی شرکت کنندگان و برنده مناقصه تعیین می‌شود. در انتخاب مشاور مدیریت طرح، با توجه به ماهیت کار و قوانین داخلی، استفاده از روش QCBS توصیه می‌گردد.

روش FBS[6] : این روش ارزیابی در پروژه‌هایی که مبلغ پروژه به صورت مشخص و از پیش تعیین شده می‌باشد، مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این پروژه‌ها، معمولا شرح خدمات بسیار ساده بوده و به طور کامل قابل تعریف می‌باشد. شرکت کنندگان در مناقصه در این روش، پیشنهادات تکنیکی و مالی مانند روش QCBS به طور جداگانه دریافت می‌شوند و پس از ارزیابی پیشنهادات فنی، در جلسه بازگشایی پاکات مالی، پیشنهاداتی که برآورد قیمت آن‌ها بالاتر از بودجه و سقف تعیین شده است حذف می‌گردند و رقابت بین پیشنهادات باقی‌مانده انجام می‌شود. در واقع می‌توان مراحل زیر را برای فرآیند انتخاب در روش QCBS در نظر گرفت:

۱- چاپ آگهی فراخوان

۲- تهیه لیست کوتاه مشاوران

۳- تهیه RFP جهت ارائه به لیست کوتاه شرکت کنندگان در مناقصه : یکی از مهم‌ترین بخش‌های RFP که می‌بایست تهیه و به تایید بانک برسد TOR[7] می‌باشد که در آن هدف طرح، محدوده پروژ و وظایف مورد انتظار و اطلاعات اولیه درخصوص پروژه آورده

---

[3] Quality-Based Selection
[4] Least Cost Selection
[5] Quality Cost Based Selection
[6] Fixed Budget Selection
[7] Term Of Reference

می‌شود. علاوه بر این موارد لیست خدمات و خروجی‌های مورد انتظار و لیست افراد و تخصص‌های مورد نیاز به منظور انجام وظایف محوله، با جزئیات کامل آورده می‌شود.

۴- دریافت پیشنهادات فنی و مالی مشاوران لیست کوتاه

۵- بررسی و ارزیابی کیفی پیشنهادات فنی

۶- بازگشایی پاکات مالی در یک جلسه عمومی

۷- ارزیابی پیشنهادات مالی

۸- ارزیابی کلی فنی و مالی پیشنهادات ارائه شده

۹- مذاکره و ابلاغ قرارداد به برنده مناقصه

روش CQS[8] : این روش در پروژه‌های کوچک که نیاز به آماده‌سازی و ارزیابی پیشنهادات رقابتی ندارند مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این روش، برگزار کننده مناقصه با توجه به موضوع پروژه و اطلاعات خود از تجربیات مشاوران، شرح پروژه را در اختیار لیست کوتاهی از مشاوران قرار می‌دهد و بر مبنای پیشنهاد یکپارچه فنی و مالی دریافتی از آنان، برنده مناقصه انتخاب می‌گردد.

روش SSS[9] : این روش در مواردی بسیار خاص و استثنا استفاده می‌شود و در آن کارفرما با توجه به شرایط پروژه و آشنایی با مشاوران، یک مشاور را برای انجام پروژه انتخاب می‌نماید. این روش به دلیل عدم شفافیت و عدم ارزیابی مناسب، در اکثر پروژه‌ها توصیه نمی‌گردد.

✓ پس از دریافت عدم اعتراض بانک تجارت و توسعه، RFP نهایی طی یک نامه رسمی به شرکت‌های لیست کوتاه ارسال می‌گردد.

۳- تهیه لیست کوتاه مشاوران مدیریت طرح

✓ پس از چاپ آگهی فراخوان، متقاضیان شرکت در مناقصه کلیه مدارک مثبته و مستندات خود را تا تاریخ معین شده در آگهای فراخوان به رابطان معرفی شده تحویل می‌نمایند و پس از آن فرآیند ارزیابی و تهیه لیست کوتاه شرکت کنندگان در مناقصه آغاز می‌گردد.

✓ پس از دریافت مستندات متقاضیان شرکت در مناقصه، کمیته ارزیابی فنی پیشنهادات، متشکل از کارشناسان و صاحب‌نظران دارای تجربه سازمان با نامه رسمی مدیر عامل شرکت برگزار کننده مناقصه تشکیل می‌گردد.

---

[8] Consultants' Quality Selection
[9] Single Source Selection

- ✓ کمیته ارزیابی، معیارها و آیتم‌های ارزیابی را به همراه وزن هر آیتم تعیین کرده و برای دریافت عدم اعتراض به اکو بانک ارسال می‌نماید. نمونه‌ای از شاخص‌های ارزیابی که در پروژه های قبلی بانک تجارت و توسعه اکو مورد استفاده قرار گرفته است در پیوست شماره ۵ آمده است. لازم به ذکر است که آیتم‌های این جدول برمبنای حجم کار ممکن است تغییراتی داشته باشند.
- ✓ پس از ارزیابی شرکت کنندگان در مناقصه، صورتجلسه نهایی ارزیابی که در آن لیست شرکت کنندگان در مناقصه به همراه امتیاز آن‌ها در هر یک از آیتم‌ها و مجموع امتیازات آورده شده است، به امضاء کمیته ارزیابی رسیده و جهت دریافت عدم اعتراض به بانک تجارت و توسعه اکو ارسال می‌گردد.
- ✓ در خصوص شرکت‌های اعلام شده به عنوان لیست کوتاه، نماینده بانک درخواست ارسال اطلاعات کلی مربوط به این شرکت‌ها را می‌نماید که در این مرحله می‌بایست خلاصه رزومه این شرکت‌ها تهیه گردیده و به بانک ارسال گردد.
- ✓ بانک تجارت و توسعه اکو پس از بررسی گزارش ارسالی و رفع ابهامات احتمالی، عدم اعتراض خود را بر روی لیست کوتاه مشاوران مدیریت طرح اعلام می‌نماید.

۴- ارزیابی مشاوران لیست کوتاه و انتخاب برنده مناقصه

- ✓ پس از تائید لیست کوتاه مشاوران مدیریت طرح، RFP تائید شده به مشاوران لیست کوتاه ارسال می‌گردد.
- ✓ در فاصله زمانی حدود یک هفته تا آخرین مهلت تحویل اسناد RFP و مطابق با زمان تعیین شده در RFP، جلسه‌ای به منظور رفع ابهامات و پاسخگویی به سؤالات احتمالی مشاوران لیست کوتاه، تشکیل می‌گردد و به پرسش‌های آنان پاسخ داده می‌شود. پس از اتمام جلسه، پاسخ‌های ارائه شده و تغییرات احتمالی به صورت رسمی و مکتوب به مشاوران لیست کوتاه اعلام می‌گردد و ملاک عمل این نامه رسمی می‌باشد.
- ✓ پس از اتمام مهلت تعیین شده جهت ارسال پیشنهاد مالی و فنی مشاوران (معمولا بازه زمانی بین ۴۵ تا ۶۰ روز در نظر گرفته می‌شود و آخرین مهلت تحویل نیز در سند RFP قید می‌شود)، این پیشنهادات توسط کارفرما طی جلسه‌ای دریافت می‌گردد.
- ✓ با توجه به روش پیشنهادی برای برگزاری مناقصه انتخاب مشاور مدیریت طرح که روش QCBS می‌باشد، پیشنهادات فنی و مالی به صورت جداگانه (و به تعداد نسخه‌های قید شده در سند RFP) از

شرکت کنندگان دریافت می‌گردد. پاکات مالی پس از دریافت، تحویل ذیحساب شرکت برگزار کننده مناقصه می‌گردد و تا روز بازگشایی در گاو صندوق و به صورت باز نشده باقی می‌مانند.

- ✓ پس از دریافت پیشنهادات تکنیکی مشاوران، تیم ارزیابی فنی پرژه به بررسی و ارزیابی پیشنهادات می‌پردازد. ارزیابی براساس ملاک‌های تعیین شده در RFP انجام می‌پذیرد.
- ✓ تیم ارزیابی، در نهایت گزارش ارزیابی فنی(Technical Evaluation Report) را تهیه و جهت دریافت عدم اعتراض به بانک تجارت و توسعه اکو ارسال می‌نماید. در این گزارش، در خصوص هر یک از شرکت‌های مورد ارزیابی و در هر یک از آیتم‌های ارزیابی، نقاط ضعف و قوت ذکر می‌گردد. در ادامه امتیازاتی که هر یک از اعضاء تیم ارزیابی در هر یک از آیتم‌ها به شرکت‌کنندگان در مناقصه تخصیص داده‌اند به صورت جداولی جداگانه ارائه می‌شود و نتیجه نهایی ارزیابی نیز به صورت جدولی جداگانه آورده می‌شود. جداول ارزیابی معیارهای مختلف از جمله اعضاء کلیدی و سایر معیارها، مطابق با فرمت ذکر شده در RFP تکمیل و در گزارش آورده می‌شود.
- ✓ پس از دریافت عدم اعتراض بانک بر روی گزارش ارزیابی فنی مشاوران لیست کوتاه، تاریخ بازگشایی پاکات مالی طی یک نامه رسمی به شرکت کنندگان در مناقصه اعلام می‌گردد.
- ✓ در تاریخ تعیین شده، جلسه بازگشائی پاکات مالی با حضور نماینده بانک تجارت و توسعه اکو، ذیحساب شرکت و سایر عوامل تشکیل می‌گردد. در این جلسه پاکات مالی در حضور نمایندگان مشاوران بازگشائی و قرائت می‌شود و امتیاز فنی مشاوران نیز قرائت می‌شود.
- ✓ پس از برگزاری جلسه مذکور، گزارش ارزیابی کلی مناقصه (Combined Evaluation Report) تهیه شده و جهت دریافت عدم اعتراض به بانک تجارت و توسعه اکو ارسال می‌گردد. در گزارش ارزیابی کلی، گزارش ارزیابی فنی، مالی و سپس جمع‌بندی دو گزارش آورده می‌شود. در واقع می‌توان اجزای این گزارش را به صورت زیر دسته‌بندی نمود:
  - بخش تکنیکی: این بخش مشابه با گزارش ارزیابی فنی ارسال شده به بانک می‌باشد و همان آیتم‌های گفته شده در گزارش فنی در این بخش نیز آورده می-شود.
  - بخش مالی: در این بخش ابتدا اطلاعات کلی مانند تاریخ بازگشایی پاکات مالی مناقصه، روش مورد استفاده در ارزیابی و امتیازات مالی و فنی هر یک از شرکت

کنندگان آورده می‌شود. امتیازات مالی به این ترتیب تخصیص داده می‌شود که کمترین قیمت امتیاز کامل را دریافت می‌کند و سپس بقیه شرکت‌کنندگان به همان نسبت و با توجه به قیمت پیشنهادی خود امتیاز داده می‌شوند یعنی از فرمول Sf = 100 x Fm / F محاسبه می‌شود که در آن Sf امتیاز مالی هر شرکت کننده، Fm کمترین قیمت پیشنهادی و F نیز قیمت پیشنهادی آن شرکت کننده می‌باشد.

- جمع‌بندی گزارش: در این بخش پس از محاسبه امتیازات فنی و مالی لیست کوتاه شرکت‌کنندگان در مناقصه و بر مبنای فرمول داده شده در RFP ، امتیاز کلی هر شرکت محاسبه شده و برنده مناقصه معرفی می‌شود. در این بخش در واقع بر مبنای فرمول داده شده در RFP به امتیاز فنی و مالی پیشنهادات وزن داده می‌شود و سپس این امتیازات با یکدیگر جمع می‌شوند. وزن بخش مالی پیشنهاد براساس پیچیدگی‌های پروژه و اهمیت بخش فنی آن داده می‌شود. در اکثر موارد۲۰٪ وزن به پیشنهاد مالی و ۸۰٪ وزن به بخش فنی پیشنهاد داده می‌شود.

- ✓ شایان ذکر است که در بررسی مبالغ پیشنهادی شرکت‌کنندگان، قیمت‌ها بدون در نظر گرفتن مبالغ بیمه و مالیات (قیمت Net) لحاظ می‌شوند و سپس بیمه و مالیات بر مبنای نظر ذیحساب و مطابق با قوانین به مبلغ اضافه می‌گردد.
- ✓ در روش QCBS که روش متداول در ارزیابی مشاوران است، معمولا ۸۰٪ از امتیاز به ارزیابی فنی و ۲۰٪ امتیاز به پیشنهاد مالی شرکت کننده داده می‌شود.
- ✓ پس از دریافت عدم اعتراض بانک تجارت و توسعه اکو درخصوص گزارش ارزیابی کلی، نتیجه نهایی مناقصه به برنده آن اعلام می‌گردد و جلسه مذاکره اولیه (Negotiation) با حضور مشاور منتخب و کارفرمای طرح برگزار گردیده و در نهایت پیش‌نویس قرارداد تنظیم و جهت دریافت عدم اعتراض به بانک تجارت و توسعه اکو ارسال می‌گردد. در این جلسه مذاکره طرفین در خصوص متدولوژی انجام کار، افراد مورد استفاده در تیم مشاور، تسهیلات و داده‌هایی که کارفرما در اختیار مشاور قرار می‌دهد و سایر شرایط خاص قرارداد تبادل نظر کرده و به جمع‌بندی می‌رسند.

- ✓ پس از دریافت عدم اعتراض بانک بر روی پیش‌نویش قرارداد که مطابق با فرمت ارئه شده در RFP تهیه شده است، قرارداد نهایی مورد امضای طرفین قرار گرفته و یک نسخه از آن نیز به بانک تجارت و توسعه اکو ارسال می‌گردد.