

اصول و مقررات پیمان

موضوع درس #۶

مدیریت مناقصات

امین الوانچی

دکتری در مهندسی و مدیریت ساخت



اصول طراحی و مدیریت قراردادهای عمرانی

موضوع درس #۶

مدیریت مناقصات و بستن قرارداد

امین الوانچی

دکتری در مهندسی و مدیریت ساخت



□ آشنایی

□ روش های انتخاب پیمانکار

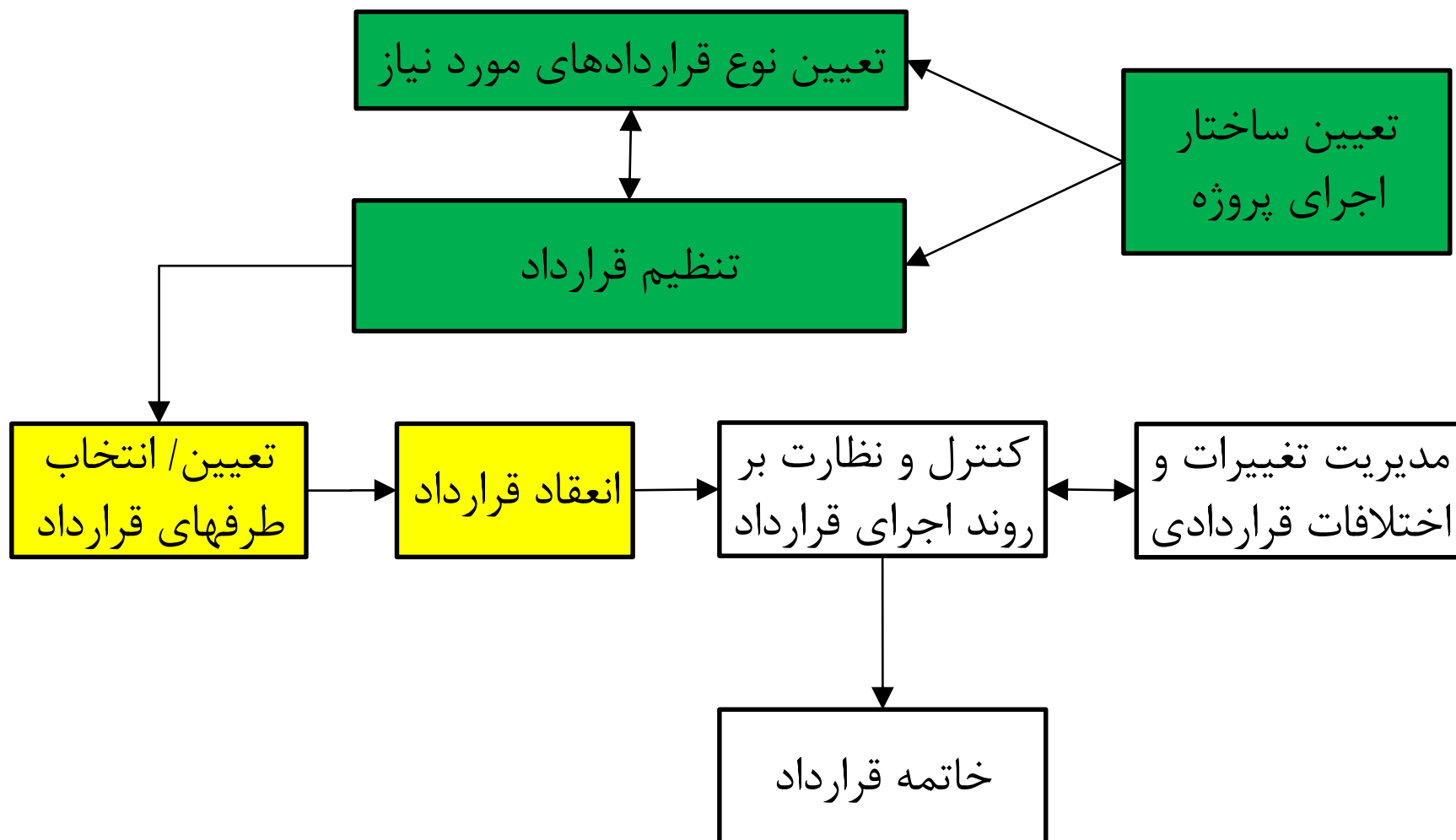
□ برگزاری مناقصه در پروژه های عمومی کشور

□ مدیریت شرکت در مناقصات

□ نرم افزارهای مدیریت مناقصات

□ انعقاد قرارداد

آشنایی



روش های انتخاب پیمانکار

روش های انتخاب پیمانکار

7

- انتخاب پیمانکاران یکی از بخش های حیاتی در طول فرآیند اجرای پروژه های ساخت می باشد.
- شرایط مختلفی در تعیین روش انتخاب پیمانکاران تاثیر گذار می باشند:
- **حجم پروژه:** هر چه پروژه بزرگتر باشد حساسیت بیشتری در انتخاب پیمانکاران وجود دارد. فرآیند انتخاب پیمانکار(ان) در پروژه های بزرگ معمولاً طولانی تر و با حساسیت بیشتری دنبال می شود.
- **نوع قرارداد(خصوصی یا عمومی):** در پروژه های عمومی (در مقایسه با پروژه های خصوصی) حساسیت بیشتری در حفظ عدالت در فرآیند انتخاب پیمانکاران وجود دارد.
- **توانایی پیمانکاران:** وجود یا عدم وجود پیمانکاران توانا برای اجرای پروژه سبب افزایش فضای رقابتی اجرای پروژه و یا انحصاری شدن آن می شود که در نحوه انتخاب پیمانکار(ان) تاثیرگذار می باشد.
- **حساسیت پروژه:** حساسیت پروژه (مانند محرمانه بودن اطلاعات اجرای پروژه) نیز در نحوه انتخاب پیمانکاران اجرای پروژه تاثیر گذار می باشد.

روش های انتخاب پیمانکار

8

□ روش های مختلف انتخاب پیمانکار (در معنای عامل خود شامل سازنده، طراح، مشاور و ...) با توجه به شرایط حاکم بر پروژه ها وجود دارد:

□ **انتخاب مستقیم پیمانکار:** در این روش کارفرما مستقیماً با پیمانکار یا پیمانکارانی که از نظر او دارای صلاحیت اجرای پروژه می باشند تماس میگیرد، شرح خدمات درخواستی خود را مطرح می کند و شرایط و پیشنهاد اجرای کار را از پیمانکار(ان) دریافت می نماید. در این روش کارفرما پیشنهادهای های مختلف را بررسی می نماید؛ بسته به شرایط می تواند قبل از انتخاب پیمانکار پروژه اقدام به مذاکره و چانه زنی های معمول برای اصلاح پیشنهاد ارائه شده توسط پیمانکار(ان) نماید.

این روش معمولاً توسط کارفرمایان خصوصی و یا در بخش عمومی در پروژه های کوچک مورد استفاده قرار می گیرد.

□ **برگزاری مناقصه عمومی:** در این روش کارفرما (یا مناقصه گزار) به منظور ایجاد فضای رقابتی و عادلانه برای شرکت های مختلف فعال در زمینه اجرای پروژه پس از تکمیل اسناد مناقصه (شامل شرح خدمات و شرایط اجرای مورد نیاز) برگزاری مناقصه را به صورت عمومی (نظیر چاپ در روزنامه کثیرالانتشار) اعلام می دارد. برگزاری مناقصات عمومی می تواند در یک یا دو مرحله اجرا شود:

برگزاری مناقصه عمومی

■ **مناقصه یک مرحله ای:** در این روش پس از اعلام عمومی برگزاری مناقصه، مناقصه گرها (یا شرکتهای مایل به حضور در مناقصه) اسناد شرکت در مناقصه را دریافت کرده و پس از تکمیل در موعد مقرر به مناقصه گزار (معمولا به صورت در بسته) تحویل می دهند. مناقصه گزار در یک جلسه کیفیت تکمیل اسناد و مدارک مناقصه (مانند ضمانتنامه مناقصه و گواهیها و مدارک مورد نیاز) که اسناد آن در پاکت جداگانه ای آمده است (معروف به پاکت الف یا A) بررسی می کند. سپس پیشنهاد فنی و مبلغی مناقصه گران را، که ممکن است در پاکت های جداگانه (پاکت های ب و ج یا B و C) و یا به صورت توام در یک پاکت ارائه شده باشد، بررسی و برنده مناقصه انتخاب می شود.

نحوه انتخاب برنده مناقصه در اسناد مناقصه اعلام می شود. در بسیاری از موارد برنده مناقصه کسی که با رعایت ملزومات فنی کمترین قیمت را داده باشد. ممکن است نحوه انتخاب برنده مناقصه به صورت ترکیبی از امتیازات فنی و میزان هزینه پیشنهادی نیز تعیین شود.

مناقصه یک مرحله ای معمولا برای پروژه هایی در نظر گرفته می شود که بررسی فنی پیشنهادهای مناقصه گران به سرعت ممکن باشد و نیاز به بررسی بیشتر کارشناسی ندارد. در صورت نیاز به بررسی کارشناسی پیشنهادهای فنی از مناقصه دو مرحله ای استفاده می شود.

برگزاری مناقصه عمومی

■ **مناقصه دو مرحله‌ای:** در این روش پس از اعلام عمومی برگزاری مناقصه، مناقصه گرها اسناد شرکت در مناقصه را دریافت کرده و پس از تکمیل در موعد مقرر به مناقصه گزار تحویل می دهند. پیشنهاد فنی و هزینه ای ارائه شده توسط مناقصه گرها در پاکت های جداگانه ای ارائه می شود. مناقصه گزار در جلسه اولیه شرایط اولیه مناقصه گرها (مانند ضمانتنامه مناقصه و گواهیها و مدارک مورد نیاز) که اسناد آن در پاکت جداگانه ای آمده است (معروف به پاکت الف یا A) را بررسی می کند. مناقصه گرهایی که شرایط اولیه را ندارند شناسایی و از مناقصه خارج می شوند. در این حالت معمولا بدلیل نیاز به بررسی دقیقتر پیشنهاد فنی مناقصه گران، پیشنهاد فنی (و نه هزینه ای) مناقصه گرهایی که شرایط اولیه حضور در مناقصه را احراز کرده اند باز می شود (در پاکت جداگانه ب یا B) و جهت مطالعه و بررسی بیشتر به کمیته (یا هیات) فنی مناقصه داده می شود. زمانی جهت جلسه دوم تعیین می شود. در جلسه دوم پیشنهاد هزینه‌ای افرادی که صلاحیت فنی آنها توسط کمیته فنی تایید شده است (پاکت ج یا C) گشوده و براساس نحوه انتخاب اعلام شده برنده انتخاب می شود.

برگزاری مناقصه عمومی معمولا در پروژه های عمومی و یا پروژه های بزرگ بخش خصوصی صورت می پذیرد.

برگزاری مناقصه محدود

11

▣ **برگزاری مناقصه محدود:** در روش برگزاری مناقصه، مناقصه‌گزار تعداد مناقصه‌گرهای محدودی را جهت شرکت در مناقصه دعوت می‌کند (بر خلاف مناقصه عمومی که از کلیه واجدین شرایط دعوت به شرکت در مناقصه می‌شد). پس از این مرحله کلیه مراحل مشابه با مناقصه عمومی می‌باشد. برگزاری مناقصه محدود معمولاً در پروژه‌های بسیار بزرگی که پیمانکاران توانایی محدود و شناخته شده‌ای برای آنها وجود دارد صورت می‌گیرد. از این روش عمدتاً در پروژه‌های عمومی با شرایط گفته شده استفاده می‌شود.

به نظر شما استفاده از روش مناقصه محدود در پروژه‌های بزرگ خصوصی نیز قابل استفاده است؟💡

برگزاری مناقصه در پروژه‌های عمومی کشور

انواع معاملات از نظر حجم معامله

13

□ انتخاب پیمانکار در پروژه های عمومی کشور از قانون برگزاری مناقصات مصوب سال ۱۳۸۳ مجلس تبعیت می کند.

□ براساس این قانون معاملات عمومی به سه سطح تقسیم می شوند:

□ **معاملات کوچک:** معاملاتی که به قیمت ثابت سال ۱۳۸۲ کمتر از بیست میلیون ریال (۲ میلیون تومان) باشد.

□ **معاملات متوسط:** معاملاتی که مبلغ مورد معامله بیش از سقف مبلغ معاملات کوچک بوده و از ده برابر سقف ارزش معاملات کوچک تجاوز نکند.

□ **معاملات بزرگ:** معاملاتی که مبلغ برآورد اولیه آنها بیش از ده برابر سقف ارزش مبلغ معاملات کوچک باشد.

|| به عنوان نمونه با توجه به اعداد شاخص سالیانه منتشر شده توسط بانک مرکزی (شاخص ۱۲.۶ برای سال ۱۳۸۲ و ۱۰۰ برای سال ۱۳۹۵) سقف معاملات کوچک، متوسط با افزایشی معادل ۷.۹۴ برابر همراه بود و به ترتیب معادل: ۱۵.۸۷ و ۱۵۸.۷ میلیون تومان در سال ۱۳۹۵ خواهد بود.

💡 با وجود شاخص ۱۰۸.۴ برای سال ۹۶ مقدار کف قیمت برای معاملات بزرگ در این سال چقدر است؟

انواع معاملات از نظر حجم معامله

14

میلیون تومان $20 \times 108.4 / 12.6 = 172.1$

□ البته معمولاً به صورت سالیانه کف قیمت معاملات بزرگ توسط هیات دولت به صورت جداگانه تعیین و به دستگاه‌ها ابلاغ می‌شود.

□ معمولاً مقادیر اعلام شده مقادیری رند شده هستند: ۱۵۰ میلیون تومان، ۲۰۰ میلیون تومان، ...

شرایط انتخاب پیمانکار بر اساس حجم معامله

15

■ (ماده ۱۱) در معاملات کوچک، کارپرداز یا مأمور خرید باید با توجه به کم و کیف موضوع معامله (کالا، خدمت یا حقوق) درباره بهای آن تحقیق نماید و با رعایت صرفه و صلاح و اخذ فاکتور مشخص و به تشخیص و مسئولیت خود، معامله را با تأمین کیفیت به کمترین بهای ممکن انجام دهد.

■ (ماده ۱۱) در معاملات متوسط، کارپرداز یا مأمور خرید باید با توجه به کم و کیف موضوع معامله (کالا، خدمت یا حقوق) درباره بهای آن تحقیق نماید و با رعایت صرفه و صلاح و اخذ حداقل سه فقره استعلام کتبی، با تأمین کیفیت مورد نظر، چنانچه بهای به دست آمده مورد تأیید مسئول واحد تدارکاتی یا مقام مسئول همتراز وی باشد، معامله را با عقد قرارداد یا اخذ فاکتور انجام دهد و چنانچه اخذ سه فقره استعلام کتبی ممکن نباشد با تأیید مسئول تدارکاتی یا مقام مسئول همتراز وی، به تعداد موجود کفایت می شود.

■ (ماده ۱۱) در معاملات بزرگ به یکی از روش های زیر عمل میشود:

- برگزاری مناقصه عمومی از طریق انتشار فراخوان در روزنامه های کثیرالانتشار
- برگزاری مناقصه محدود

شرایط انتخاب پیمانکار بر اساس حجم معامله

16

■ در حال حاضر با توجه به امکان بوجود آمدن تبانی به خصوص برای معاملات عمومی کوچک و متوسط، ارسال پیشنهاد قیمت و انتخاب پیمانکار برای این معاملات عموماً از طریق سامانه ای که برای این منظور برای سازمانهای دولتی و عمومی تهیه شده است (تحت عنوان سامانه تدارکات الکترونیکی دولت) انجام می شود. در این سامانه پیمانکاران امکان رویت نیازمندیهای کارفرمایان دولتی را دارند و می توانند قیمت پیشنهادی خود را مستقیماً ارسال کند. آدرس درگاه سامانه:

■ <https://www.setadiran.ir/setad/cms/home>

شرایط انتخاب پیمانکار بر اساس حجم معامله

17

سامانه درگاه الکترونیکی دولت:

سامانه تدارکات الکترونیکی دولت

setadiran.ir/setad/cms/home

ثبت نام ورود

صفحه نخست پیش نیاز های سیستمی آموزش قوانین و مقررات امضای الکترونیکی سوابق متداول اخبار اطلاعیه ها شفاف سازی معاملات داشبوردهای هوش تجاری

۱۳۹۹ ۹ فروردین ۱۱:۱۴

به اطلاع کلیه متقاضیان گواهی امضا الکترونیکی می رساند،

امکان ثبت نام اینترنتی درخواست گواهی امضا الکترونیکی برای کلیه اشخاص حقیقی و حقوقی در پورتال مرکز میانی عام فراهم شده است. جهت ثبت نام به **پورتال صدور گواهی مرکز میانی عام** مراجعه نمایید. همچنین از مهرماه سال ۱۳۹۸ امکان صدور گواهی امضا الکترونیکی با اعتبار دو سال فراهم شده است. تعرفه این نوع گواهی ها دو برابر تعرفه گواهی های یک ساله می باشد.

مزایده

انجام کلیه مزایده های متقول و غیر متقول بصورت تعاملی بین مزایده گزار و مزایده گر از مرحله ثبت و انتشار مزایده ، ارسال پیشنهاد قیمت به تفکیک پارسی، بازگشایی و تعیین برنده ، عقد قرار داد با امضای الکترونیکی، پرداخت و صدور حواله خروج

مناقصه

انجام کلیه مناقسه و فراخوانهای ارزیابی بصورت تعاملی بین مناقسه گزار و مناقسه گر از مرحله ثبت و انتشار، دانلود اسناد و ارسال پیشنهاد، بازگشایی مناقسه، ارزیابی فنی، تعیین برنده ، عقد قرار داد با امضای الکترونیکی، ارسال و تحویل و اوراق پرداخت

خرید جزئی و متوسط

انجام کلیه معاملات جزئی و متوسط کالا و خدمات بصورت تعاملی بین خریدار و تامین کننده از مرحله ثبت درخواست خرید، ارسال پاسخ توسط تامین کنندگان، انتخاب تامین کننده برنده، امضای سفارش/ قرارداد، ارسال و تحویل و پرداخت در بستر امن

اطلاعیه ها

سازماندهی مناقصات

□ سازماندهی مناقصات:

□ (ماده ۵ و ۶) کمیسیون مناقصات:

■ سازماندهی انجام امور مربوط به هر مناقصه توسط کمیسیون مناقصات صورت می پذیرد.

■ کمیسیون مناقصه از اعضای زیر تشکیل می شود:

۱ - رئیس دستگاه مناقصه گزار یا نماینده وی.

۲ - ذیحساب یا بالاترین مقام مالی دستگاه مناقصه گزار حسب مورد.

۳ - مسئول فنی دستگاه مناقصه گزار یا واحدی که مناقصه به درخواست وی برگزار می شود.

۴ - در مناقصات مربوط به شهرداری ها، از سوی شورای شهر یک نفر به عنوان ناظر در جلسات کمیسیون مناقصه شرکت خواهد کرد.

□ (ماده ۷، ۸ و ۲۵) نحوه رسیدگی به شکایات:

■ چنانچه هریک از مناقصه گران نسبت به اجرا نشدن موادی از قانون برگزاری مناقصات اعتراض داشته باشد می تواند به بالاترین مقام دستگاه مناقصه گزار شکایت کند.

■ دستگاه مناقصه گزار مکلف است در مهلت پانزده روز کاری از تاریخ دریافت شکایت، جوابیه لازم را به شاکی اعلام کند.

■ در صورت عدم پذیرش نتیجه توسط شاکی، هیأت رسیدگی به شکایات (مصوب مجلس) موضوع را بررسی و رأی قطعی را طی پانزده روز اعلام خواهد کرد. در صورت اعتراض هریک از طرفین، موضوع جهت رسیدگی قانونی به مراجع ذی صلاح ارجاع می شود و فرایند برگزاری مناقصه نیز روال معمول خود را طی خواهد کرد.

ارزیابی کیفی مناقصه گران

19

□ ارزیابی کیفی مناقصه گران (ماده ۱۲):

□ در ارزیابی کیفی مناقصه گران، باید موارد زیر لحاظ شود:

■ تضمین کیفیت خدمات و محصولات (گواهی استاندارد ISO 9001).

■ داشتن تجربه و دانش در زمینه مورد نظر.

■ حسن سابقه.

■ داشتن پروانه کار یا گواهینامه های صلاحیت، در صورت لزوم.

■ داشتن توان مالی متقاضی برای انجام کار در صورت لزوم.

□ آئین نامه اجرایی ارزیابی کیفی مناقصه گران در سال ۱۳۸۵ توسط سازمان مدیریت و برنامه

ریزی کشور تهیه و به تصویب هیأت وزیران رسیده است. این آیین نامه خطوط اصلی مورد نیاز برای ارزیابی کیفی مناقصه گران را تعیین کرده است.

□ اسناد مناقصه (ماده ۱۴):

□ تمامی اسناد شرکت در مناقصه باید به طور یکسان به همه داوطلبان تحویل شود.

□ اسناد مناقصه شامل موارد زیر است:

- ۱ - نام و نشانی مناقصه گزار.
- ۲ - نوع و مبلغ تضمین مناقصه.
- ۳ - محل، زمان و مهلت دریافت اسناد، تحویل پیشنهادهای و گشایش آنها.
- ۴ - مبلغ پیش پرداخت و تضمین حسن انجام کار.
- ۵ - مدت اعتبار پیشنهادهای. (مناقصه گزار حداکثر تا این مدت می بایست برنده را اعلام نماید).
- ۶ - شرح کار، مشخصات فنی بازرگانی، استانداردها، نوع، کمیت و کیفیت کالا یا خدمات.
- ۷ - برنامه ریزی انجام کار یا تحویل کالا.
- ۸ - معیارها و روش ارزیابی کیفی مناقصه گران
- ۹ - روش تهیه و مهلت مقرر برای تسلیم پیشنهادهای و تعداد نسخه های آنها.
- ۱۰ - متن قرارداد شامل موافقتنامه، شرایط عمومی و خصوصی و ضوابط آن.
- ۱۱ - صورت جلسات و توضیحاتی که در پاسخ سئوالات مناقصه گرها قبل از پایان مهلت تسلیم پیشنهاد مناقصه ثبت می شود.
- ۱۲ - سایر اسنادی که به تشخیص مناقصه گزار لازم باشد.

شرایط برگزاری مناقصه

- شرایط تسلیم و تحویل پیشنهادها (ماده ۱۶):
 - هیچ یک از شرکت کنندگان در مناقصه، جز در مواردی که در اسناد مناقصه پیش بینی شده باشد، نمی توانند بیش از یک پیشنهاد تسلیم کنند.
 - هرگونه تسلیم، تحویل، اصلاح، جایگزینی و یا پس گرفتن پیشنهاد باید به صورت قابل گواهی و در مهلت و مکان مقرر در اسناد مناقصه انجام شود.
- توضیح و تشریح اسناد (ماده ۱۷):
 - چنانچه شرکت کننده در اسناد مناقصه، ابهام یا ایرادی مشاهده کند، می تواند از مناقصه گزار توضیح بخواهد.
 - توضیحات و پاسخ به پرسش های مناقصه گران و همچنین در صورت تشکیل جلسه توضیح اسناد، رونوشت صورتجلسه آن میبایست به طور یکسان برای همه شرکت کنندگان مناقصه گر ارسال خواهد شد.

شرایط برگزاری مناقصه

22

□ (ماده ۲۲) ارسال مکاتبات یا اسناد در صورتی معتبر است که فرستادن آن قابل تصدیق باشد، مانند پست سفارشی، تلگرام، تلکس و نظایر آن.

□ (ماده ۲۳) تمامی دستگاه های عمومی موظفند اطلاعات مناقصات عمومی خود را جهت درج به پایگاه ملی اطلاع رسانی مناقصات ارسال نمایند. <http://iets.mporg.ir>

فهرست فراخوان

iets.mporg.ir/Tenders.aspx

پایگاه ملی اطلاع رسانی مناقصات
NATIONAL DATABASE PORTAL OF IRAN TENDER'S INFORMATION
ریاست جمهوری
سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

ورود جهت اخذ و ثبت اطلاعات تکمیلی | کاربران جاری: ۳,۱۹۱ | کاربران شناسایی شده: ۲۰۸

فارسی | English

صفحه اول

ثبت نام

فراخوان ها

راهنمای پایگاه

ارتباط با ما

دستگاه های مرکزی

درباره پایگاه

قوانین و مقررات مرتبط

فهرست بلند سازمان

فهرست فراخوان

۵۱۹ رکورد | ۵۲ صفحه

۱ - ۲ - ۳ - ۴ - ۵ - ...

#	شماره	نوع فراخوان	موضوع	دستگاه مناقصه گزار	مهلت	فراخوان / اسناد
۱	۱,۴۳۰,۴۵۶	آگهی مناقصه	تجهیزات contact center	شرکت توزیع نیروی برق استان فارس / وزارت نیرو	۱۳۹۴ / ۰۹ / ۱۸	✓✓
۲	۱,۴۳۰,۴۵۳	آگهی مناقصه	مالجاشی و نهالکاری، حفاظت ۵۰۰ هکتاری منطقه نکاره شهرستان باوی	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خوزستان / وزارت جهاد کشاورزی	۱۳۹۴ / ۰۹ / ۱۸	
۳	۱,۴۳۰,۴۵۲	آگهی مناقصه	نهالکاری، آبیاری و حفاظت طرح ۵۰۰ هکتاری الباجی شهرستان اهواز	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خوزستان / وزارت جهاد کشاورزی	۱۳۹۴ / ۰۹ / ۱۸	

شرایط تجدید و لغو مناقصه

□ (ماده ۲۴) تجدید و لغو مناقصه:

□ مناقصه در شرایط زیر تجدید می گردد:

- ۱ - کم بودن تعداد مناقصه گران از حد نصاب تعیین شده در اسناد مناقصه. (در مناقصات عمومی اگر در اسناد ذکر نشود حداقل سه نفر و در مناقصات محدود حداقل پنج نفر)
- ۲ - امتناع برندگان اول و دوم مناقصه از انعقاد قرارداد.
- ۳ - پایان مدت اعتبار پیشنهادها.
- ۴ - رأی هیئت رسیدگی به شکایات.
- ۵ - بالا بودن قیمت ها به نحوی که توجیه اقتصادی طرح منتفی گردد.

□ مناقصه در شرایط زیر لغو می شود:

- ۱ - نیاز به کالا یا خدمات موضوع مناقصه مرتفع شده باشد.
- ۲ - تغییرات زیادی در اسناد مناقصه لازم باشد و موجب تغییر در ماهیت مناقصه گردد.
- ۳ - پیشامدهای غیرمتعارف نظیر جنگ، زلزله، سیل و مانند آنها.
- ۴ - رأی هیئت رسیدگی به شکایات.
- ۵ - تشخیص کمیسیون مناقصه مبنی بر تبانی بین مناقصه گران.

ترک تشریفات مناقصه

□ (ماده ۲۷) ترک تشریفات مناقصه؛ در مواردی که انجام مناقصه (برای معاملات بزرگ) براساس گزارش توجیهی دستگاه مناقصه گزار به تشخیص هیئت سه نفره ترک تشریفات مناقصه (در سازمان های متمرکز شامل معاون مالی و اداری و یا مقام مشابه وزارتخانه یا مؤسسه دولتی حسب مورد، ذیحساب مربوطه یا مقام مشابه و یک نفر دیگر از کارکنان خبره و متعهد دستگاه مربوطه به انتخاب بالاترین مقام سازمان و در سازمان های غیر متمرکز یا استانی شامل استاندار یا نماینده او، بالاترین مقام دستگاه اجرائی در محل و حسب مورد ذیحساب یا مسئول امور مالی مربوط) میسر نباشد، می توان معامله را به طریق دیگری (معمولا انتخاب مستقیم تامین کننده یا پیمانکار) انجام داد و در این صورت هیئت ترک تشریفات مناقصه با رعایت صرفه و صلاح دستگاه ترتیب انجام اینگونه معاملات را با رعایت سایر مقررات مربوط در هر مورد برای یک نوع کالا یا خدمت تعیین و اعلام خواهد نمود.

عدم الزام به برگزاری مناقصه

■ (ماده ۲۹) موارد عدم الزام به برگزاری مناقصه در معاملات بزرگ:

■ خرید اموال منقول، خدمات و حقوقی که به تشخیص و مسئولیت وزیر یا بالاترین مقام دستگاه اجرائی در مرکز و یا استان و یا مقامات مجاز از طرف آنها منحصر به فرد (انحصاری) بوده و دارای انواع مشابه نباشد.

■ خرید یا اجاره اموال غیرمنقول که به تشخیص و مسئولیت وزیر و یا بالاترین مقام دستگاه اجرائی با کسب نظر حداقل سه نفر از هیئت کارشناسان رسمی دادگستری و یا هیئت کارشناسان خبره مربوطه در صورت نبود کارشناسان رسمی انجام خواهد شد.

■ خرید اموال منقول و غیرمنقول، کالا و خدمات با قیمت تعیین شده یا کمتر یا حقوقی که نرخ های آنها از طرف مراجع قانونی ذیصلاح تعیین شده باشد.

■ تعمیر تجهیزات و ماشین آلات ثابت و متحرک و تامین تجهیزات و ماشین آلات جایگزین و مرتبط با تداوم تولید به تشخیص و مسئولیت وزیر یا بالاترین مقام دستگاه اجرائی با رعایت صرفه و صلاح کشور.

■ خرید خدمات مشاوره براساس آئین نامه خرید خدمات مشاوره تهیه شده توسط سازمان مدیریت و

برنامه ریزی

عدم الزام به برگزاری مناقصه

26

□ روشهای انتخاب تامین کننده (پیمانکار) در معاملات (پروژه های) عمومی (ادامه):

□ (ماده ۲۹) موارد عدم الزام به برگزاری مناقصه در معاملات بزرگ:

- خرید خدمات فرهنگی و هنری، آموزشی و ورزشی و نظایر آن به تشخیص و مسئولیت وزیر یا بالاترین مقام دستگاه اجرایی که امکان برگزاری مناقصه مقدور نباشد با رعایت صرفه و صلاح کشور.
- خرید قطعات یدکی برای تعویض و یا تکمیل لوازم و تجهیزات ماشینی آلات ثابت و متحرک موجود و همچنین ادوات و ابزار و وسایل اندازه گیری دقیق و لوازم آزمایشگاه های علمی و فنی و نظایر آن که تامین آن با تشخیص بالاترین مقام اجرایی از طریق مناقصه امکان پذیر نباشد، با تعیین بهای مورد معامله از سوی حداقل یک نفر کارشناس رشته مربوط که حسب مورد توسط وزیر یا بالاترین مقام دستگاه اجرایی در مرکز و یا استان و یا مقامات مجاز از طرف آنها انتخاب می شود.
- در مورد معاملات محرمانه به تشخیص هیئت وزیران با رعایت صرفه و صلاح کشور
- خرید سهام و تعهدات ناشی از اجرای احکام قضائی.

تبانی در مناقصه

□ سایر نکات قابل توجه در مورد مناقصات:

- در صورت تبانی چند مناقصه گر قبل از تسلیم پیشنهاد مناقصه برای بالا بردن مبلغ مناقصه (Bid Rigging) شرکت‌هایی که در تبانی شرکت کرده اند از جریان مناقصه حذف می شوند.
- پیشنهادات و مدارک ارائه شده از طرف مناقصه گر می بایست قبل از پایان مهلت مقرر کامل شده باشد. در غیر اینصورت پیشنهاد ارائه شده ناقص تلقی و در رقابت در نظر گرفته نخواهد شد.
- با ارائه پیشنهاد مناقصه توسط مناقصه گر و سپری شدن زمان تحویل پیشنهاد (در صورت کامل بودن مدارک شرکت در مناقصه) عملاً مناقصه گر (طی قرارداد مناقصه) متعهد شده است که در صورت اعلام شدن به عنوان برنده مناقصه، با بستن قرارداد پروژه موضوع مناقصه را انجام دهد. در صورت عدم اقدام برنده مناقصه به انجام پروژه کارفرما ضمانتنامه برنده مناقصه را به سود خود ضبط می نماید و سپس نفر دوم مناقصه به عنوان برنده مناقصه اعلام می شود.
- مناقصه گزار می تواند از اشتباهات جزئی در پیشنهادات ارائه شده صرف نظر نماید (اشتباهات جزئی مانند جا افتادن مجموع اقلام وقتی تک تک اقلام نوشته شده باشد. جا افتادن امضاء یکی از صفحات وقتی سایر صفحات مرتبط مهر و امضاء داشته باشد).
- در صورت مغایرت مجموع هزینه تک تک اقلام با هزینه مجموع درج شده برای آنها، معمولاً مناقصه گزار می تواند هزینه مجموع را در نظر بگیرد.

تمرین در کلاس-1

28

شهرداری شهر A اقدام به برگزاری مناقصه ای برای ساخت پل روی رودخانه شهر نمود. در این مناقصه چندین مناقصه گر شامل شرکت های B و C شرکت کردند. در پایان مناقصه، شهرداری شرکت B را به عنوان برنده مناقصه با کمترین هزینه اعلام کرد. پس از بستن قرارداد شهرداری متوجه شد که در شرح مناقصه مواردی را می بایست در نظر می گرفته که در نظر نگرفته بوده است و ناچار به تغییر طراحی و محدوده پروژه و افزایش مبلغ قرارداد با شرکت B شد. در این هنگام شرکت C شکایتی را از شهرداری به دادگاه می برد مبنی بر اینکه این شرکت از ابتدا تغییراتی را که شهرداری میبایست در طراحی در نظر می گرفته در پیشنهاد خود دیده است و مبلغ ارائه شده توسط این شرکت با وجود تغییرات مورد نیاز در طراحی کمتر از مبلغ قرارداد جدید بین شهرداری و شرکت B می باشد. بنابراین شرکت C از همان ابتدا کمترین مبلغ را ارائه داده بوده و شرکت C میبایست به عنوان برنده مناقصه اعلام میشده است. شرکت C درخواست دریافت ۱۰٪ از مبلغ پیشنهاد مناقصه خود به عنوان سود از دست رفته نمود.

□ با توجه به شرایط بررسی شده در مناقصات عمومی کشور شما به عنوان داور این شکایت حق را به کدام طرف می دهید و چرا؟

مدیریت شرکت در مناقصات

مدیریت شرکت در مناقصات

30

□ شرکت در مناقصه و گرفتن پروژه از این طریق یکی از ورودیهای اصلی پیمانکاران پروژه های عمرانی می باشد.

💡 چه روش های دیگری برای گرفتن پروژه توسط پیمانکاران می شناسید؟

□ مدیریت صحیح شرکت در مناقصات به خصوص در کشوری مانند ایران که بخش قابل توجهی از اقتصاد آن توسط دولت هدایت و کنترل می شود و سالانه تعداد زیادی از پروژه های عمرانی (با توجه به الزام قانون گزار) به صورت شرکت در مناقصه مستقیما توسط دولت تعریف می شود اهمیت زیادی پیدا می کند.

شرکت در مناقصه ← افزایش هزینه های سربار شرکت

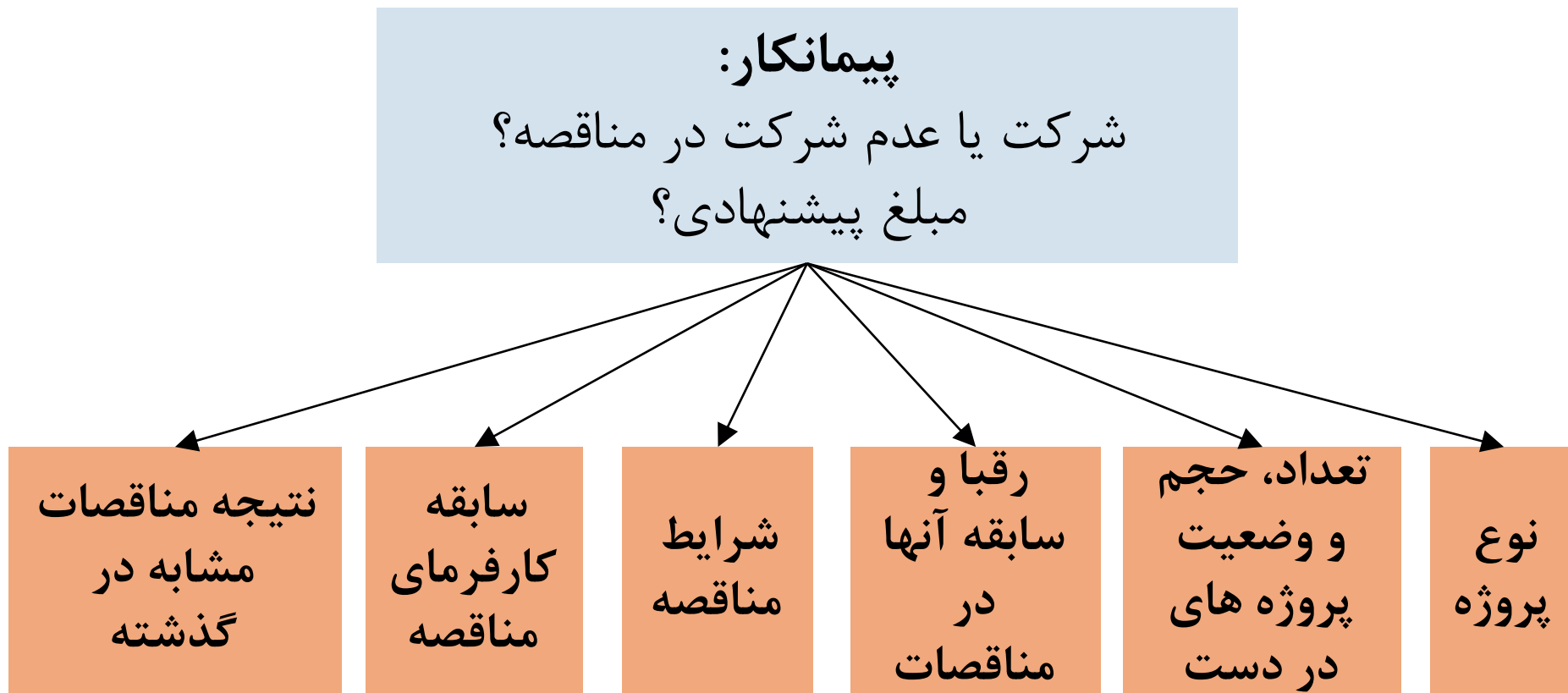
عدم شرکت در مناقصه ← کاهش ورودی های شرکت

پیشنهاد قیمت پایین در مناقصه ← افزایش احتمال گرفتن پروژه و دادن ضرر و زیان

پیشنهاد قیمت بالا در مناقصه ← کاهش احتمال گرفتن پروژه و کاهش ورودیهای شرکت

پارامترهای تاثیرگذار بر شرکت در مناقصه

31



پارامترهای تاثیرگذار بر شرکت در مناقصه

32

□ فاکتورهای تاثیرگذار بر تصمیم پیمانکار برای شرکت یا عدم شرکت در مناقصه و مبلغ پیشنهادی:

□ **نوع پروژه:** هر چه سابقه و توانایی پیمانکار در اجرای این نوع پروژه بیشتر باشد، تمایل برای شرکت در مناقصه بیشتر و پیمانکار متمایل به ارائه پیشنهاد قیمت پایین تری خواهد داشت.

□ **تعداد، حجم و وضعیت پروژه های در دست:** هر چه تعداد و حجم پروژه های در دست بیشتر باشد و برنامه خاتمه پروژه های در دست در افق های دورتر زمانی قرار گیرد، تمایل به شرکت در مناقصه کمتر و پیشنهاد قیمت مناقصه بالاتر می شود.

□ **رقبا و سابقه آنها در مناقصات:** هر چه تعداد مناقصه گرهای رقیب بیشتر و سابقه برد آنها در مناقصه های مشابه بیشتر باشد، تمایل به شرکت در مناقصه کمتر و پیشنهاد قیمت مناقصه پایینتر می شود.

□ **شرایط مناقصه:** هر چه شرایط شرکت در مناقصه سختتر باشد (مانند بالا بودن ارزش ضمانت نامه مناقصه؛ نیاز به تهیه گواهینامه، مجوز و تاییدیه های مختلف؛ و تهیه شرح خدمات پیشنهادی با جزئیات زیاد) با توجه به افزایش هزینه های شرکت در مناقصه تمایل به شرکت در مناقصه کمتر و پیشنهاد قیمت مناقصه بالاتر می شود.

پارامترهای تاثیر گذار بر شرکت در مناقصه

33

□ فاکتورهای تاثیر گذار بر تصمیم پیمانکار برای شرکت یا عدم شرکت در مناقصه و مبلغ پیشنهادی (ادامه):

□ **سابقه کارفرمای مناقصه:** در صورتیکه کارفرمای برگزار کننده مناقصه در پروژه های قبلی خود سابقه

خوبی در رفتار با پیمانکار نشان داده باشد (مانند برگزاری مناقصه بر طبق روال مشخص شده و به صورت عادلانه، بستن قرارداد و شروع پروژه طبق برنامه، پرداخت به موقع صورت وضعیتها، تحویل گرفتن به موقع کارهای انجام شده) تمایل برای شرکت در مناقصه بیشتر و قیمت پیشنهادی مناقصه کمتر می شود.

□ **نتیجه مناقصات مشابه در گذشته:** سابقه و نتیجه مناقصات مشابه گذشته از نظر قیمت پایه مناقصه،

قیمت پیشنهادی پیمانکار، قیمت های پیشنهادی پیمانکاران رقیب، قیمت پیشنهادی برنده مناقصه و (تخمین) سود کسب شده برای برنده مناقصه می تواند راهنمای خوبی برای پیمانکار در تصمیم به شرکت یا عدم شرکت در مناقصه و همچنین مبلغ پیشنهادی مناقصه می باشد.

سیستم مدیریت شرکت در مناقصات

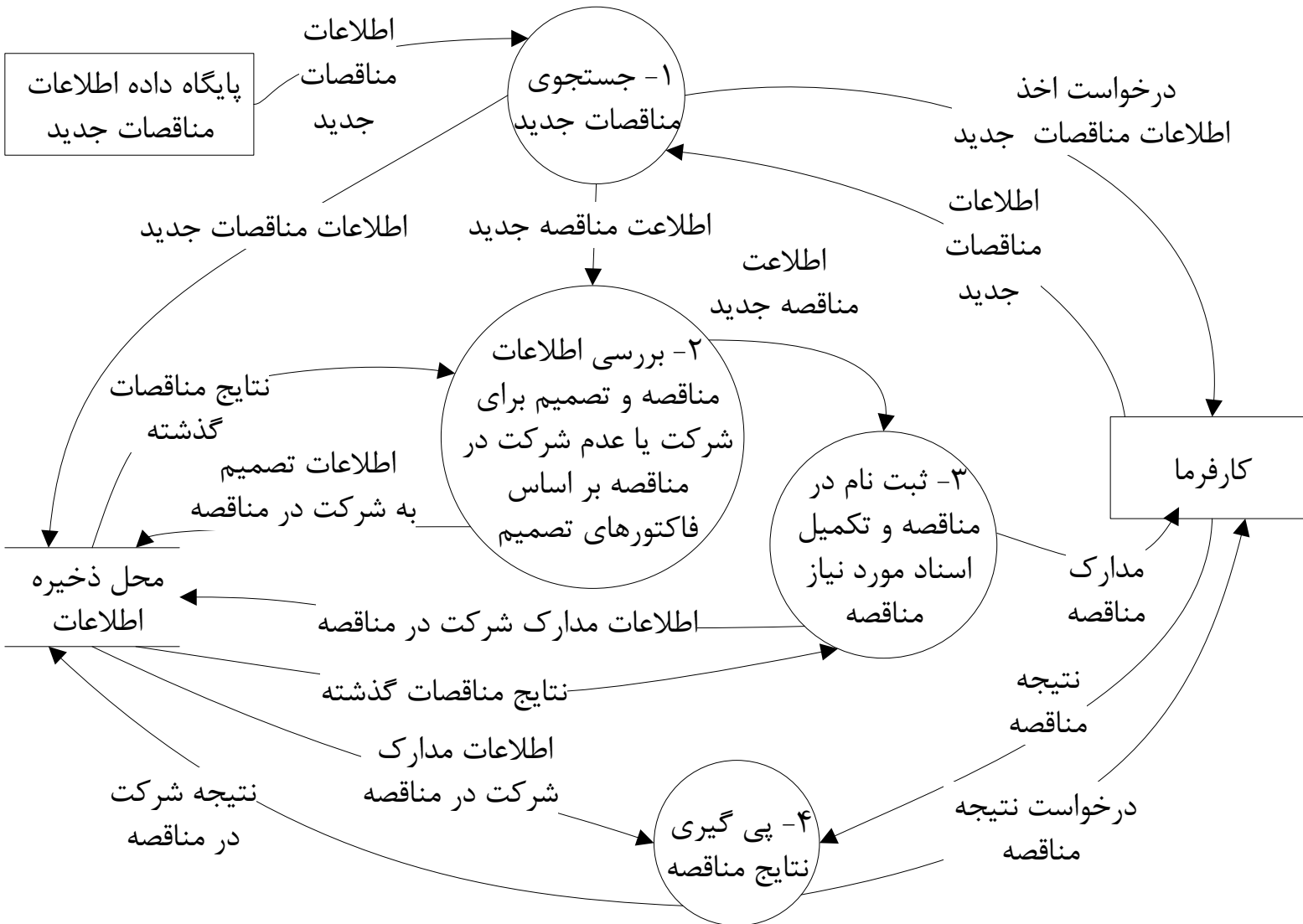
□ تشکیل سیستم مدیریت مناقصات در شرکت های پیمانکاری:

- برای تصمیم گیری صحیح در روند شرکت در مناقصات می بایست وضعیت و میزان فاکتورهای موثر در تصمیم گیری را بررسی و بر اساس آن تصمیم مناسب گرفت.
- برای تعیین وضعیت و میزان برخی از فاکتورهای موثر در تصمیم گیری مناقصات (شامل: رقبا و سابقه آنها در مناقصات، سابقه کارفرمای مناقصه و نتیجه مناقصات مشابه در گذشته) نیاز به استفاده از اطلاعات ثبت شده در گذشته داریم. به عبارت دیگر برای اینکه بتوانیم در آینده تصمیمات بهتری برای شرکت در مناقصات بگیریم می بایست اطلاعات مربوط به شرکت در مناقصات کنونی را به درستی ذخیره و ثبت نماییم.
- استفاده از مدارک و اطلاعات ذخیره شده شرکت در مناقصات گذشته می تواند کمک شایانی به هر چه بهتر آماده کردن مناقصات جدید بکند.
- شناسایی و تحلیل و اصلاح جریان اطلاعاتی روند شرکت در مناقصات یکی از راه هایی که می توانیم بواسطه آن کنترل بهتری بر روند شرکت در مناقصات و ثبت اطلاعات ایجاد شده در طی این روند داشته باشیم.

سیستم مدیریت شرکت در مناقصات

35

نمونه
جریان
اطلاعاتی
شرکت در
مناقصات در
شرکت
پیمانکاری



نرم افزارهای مدیریت مناقصات

نرم افزارهای مدیریت مناقصات

37

- نرم افزارهای تجاری مدیریت مناقصات (Commercial Tender Management Software) زیادی وجود دارد که می تواند کارفرمایان و پیمانکاران را در مدیریت بهتر برگزاری و شرکت در مناقصات کمک کند.
- بسته به نوع طراحی، در بخش مدیریت برگزاری مناقصات این نرم افزارها کارفرمایان را در آماده سازی اسناد؛ تعیین روش برگزاری مناقصات قبل از برگزاری مناقصه و ارتباط و هماهنگی با مناقصه گرها در طول اجرای مناقصه؛ بررسی و انتخاب پیمانکار و تهیه و تنظیم و بستن قرارداد در زمان انتخاب پیمانکار؛ و شروع و اجرای نظارت هر چه بهتر پس از برگزاری مناقصه کمک می نماید.
- در بخش مدیریت شرکت در مناقصات نرم افزارهای تجاری ممکن است به مدیریت اطلاعات قبل از مناقصات (جهت یافتن هر چه بهتر مناقصات مرتبط)؛ مدیریت بهتر مدارک و اطلاعات مورد نیاز در طول فرآیند شرکت در مناقصات (مانند اسناد شرکت در مناقصه، تهیه پیشنهاد مناقصه، گرفتن تاییدات شرکت در مناقصه و بستن قرارداد)؛ و مدیریت هر چه بهتر اطلاعات مناقصات (پس از برنده شدن در مناقصه) برای شروع و اجرای پروژه کمک کند.

نرم افزارهای مدیریت مناقصات

38

www.buildingindustryonline.com.au



**BUILDING
INDUSTRY
ONLINE**

SITE TOOLS BONUS FEATURES



DEVELOPERS BUILDERS

WHAT IS BUILDING INDUSTRY ONLINE?

Building Industry Online (BIO) offers a SaaS business solution delivering a complete online tender & construction

www.aconex.com/tender-management



SOLUTION CLIENTS & PROJECTS

Platform tour Implementation and training

Overview Document management Project c

Fast, transparent and comp

Bid and tender management can be time-consuming & manual processes, short timeframes, and large volume. Chasing responses only adds to the headache.

Using Aconex cuts complexity and reduces waste & use, for both issuers and recipients. And it can help you requirements, drive down cost and control risk.

ispecbidmanager.com/default.aspx

iSpec Bid Manager

Online Bid Man

Your own online Bid

From \$19.99 per mo

FIND OUT HOW

TENDER
TIGER
- The National Tender Portal

نرم افزارهای مدیریت مناقصات

39

□ با توجه به تفاوت نحوه سازماندهی انجام امور در شرکت های مختلف پیاده سازی سیستم های خاص منظوره مدیریت مناقصات که دغدغه های خاص شرکتهای پیمانکاری را در روند برگزاری مناقصات مد نظر قرار می دهد می تواند به خصوص در شرکتهای بزرگ پیمانکاری موثرتر از سیستم های تجاری از پیش نوشته شده عمل نماید.

انعقاد قرارداد

انعقاد قرارداد

- انعقاد قرارداد پس از نهایی شدن روند انتخاب پیمانکار و براساس توافقات انجام شده در طی روند انتخاب پیمانکار صورت می پذیرد.
- قرارداد با امضاء و تبادل اسناد قرارداد (شامل موافقتنامه، شرایط قرارداد و پیوست ها) بین طرفین قرارداد منعقد می گردد. معمولاً هر یک از طرفین قرارداد یک نسخه از اصل قرارداد را نزد خود خواهند داشت.
- اعتبار قرارداد معمولاً با امضاء مدیرعامل (برای پیمانکاران و یا کارفرمایان خصوصی حقوقی)، بالاترین مقام سازمان (برای سازمانهای عمومی کارفرما) و یا شخص حقیقی صاحب پروژه (برای کارفرمایان حقیقی) صورت می گیرد.
- در صورتی که فرد یا افراد حقیقی و یا حقوقی دیگری نیز به عنوان صاحب امضاء در اساسنامه ثبت شرکت یا سازمان (پیمانکار یا کارفرما) معرفی شده باشد (مانند رئیس یا اعضای هیات مدیره، معاونین مدیرعامل و ...) امضاء اسناد می تواند توسط آنها نیز انجام شود.
- در بسیاری از شرکتهای پروژه محور این امکان وجود دارد که مدیرعامل امکان پیگیری مفاد تمامی قراردادهایی که در شرکت منعقد می شود را نداشته باشد. در این صورت معمولاً مدیرعامل رسیدن به توافق و انعقاد قرارداد تا سطح مبالغ مختلف را به سطوح مختلف سازمان (معاون، مدیران ارشد پروژه و مدیران پروژه تازه کار) واگذار می کند و پس از نهایی شده مراحل انعقاد قرارداد و با تایید اشخاص تفویض اختیار شده تنها امضاء نهایی اسناد قرارداد را (جهت اعتبار خارجی آن) انجام می دهد.

تمرین در منزل

42



همانطور که در درس ذکر شد نرم افزارهای مدیریت مناقصات (داخلی و خارجی) زیادی به صورت تجاری تهیه شده اند و در بازار موجود می باشند. این نرم افزارها معمولاً با تغییرات جزئی قابل پیاده سازی در سازمان کارفرما یا پیمانکاری هستند. در این تمرین از شما میخواهیم که یکی از این نرم افزارهایی که به نوعی در فرآیند مدیریت برگزاری و یا شرکت در مناقصه خدماتی ارائه می دهند را انتخاب کنید (۱۰٪) و قابلیت های آن و نحوه ارائه خدمات مدیریت مناقصات در آن را توضیح دهید (۳۵٪). نحوه ارتباط سیستم مدیریت مناقصات با سایر سیستم های شرکت (۱۵٪)، اطلاعات تجاری نرم افزار (شامل قیمت خرید، خدمات پس از فروش، گارانتی، تعداد مشتریان و ...) (۱۰٪) و مطالعات موردی در پیاده سازی و استفاده شرکت های پیمانکاری از این نرم افزار (۱۵٪) از دیگر بخشهایی است که می بایست در گزارش شما آورده شود (کیفیت ارائه ۳۰٪).

مهلت تحویل: دو هفته

باتشكر

امين الوانچى

دكترای مهندسی و مدیریت ساخت

عضو هیات علمی دانشکده مهندسی عمران، دانشگاه صنعتی شریف

تلفن: ۶۶۱۶۴۲۲۱

نمبر: ۶۶۰۱۴۸۲۸

alvanchi@sharif.edu

sharif.edu/~alvanchi