



لزوم بازنگری در نحوه مدیریت پروژه‌های توسعه‌ی میادین مشترک

حمید محمودان ■ شرکت نفت و گاز پارس

گردند که عدم نظارت و راهنمایی دقیق کارفرما و دید کوتاه‌مدت و جزئی‌نگر عکس این فرایند را به دنبال خواهد داشت.

در بحث تأمین سرمایه نیز به نظر می‌رسد مدیران نفت می‌باید اولویت پروژه‌های عظیم نفتی خصوصاً میادین مشترک را به‌خوبی حس کرده و به مدیران ارشد کشور منتقل کنند تا تأمین سرمایه با قدرت بیشتری به بخش نفت و گاز صورت پذیرد. جذابیت‌هایی مانند افزایش سود اوراق مشارکت به راحتی می‌تواند منجر به جذب سرمایه عظیمی برای پروژه‌های نفت و گاز گردد. چه ایرادی دارد وقتی برای سکه طلا، اوراقی با سود ۲۴ درصد منتشر می‌شود، بخش نفت و گاز نیز بتواند با سودهای جذاب و همچنین برای پروژه‌هایی که هزاران نفر را به کار می‌گیرد و در کوتاه‌مدت بازگشت سرمایه کرده و از برداشت سهم کشورمان توسط همسایگان نیز جلوگیری می‌نماید، استفاده کند. تجربه ناموفق انتشار اوراق با سودی کمتر از سایر فعالیت‌ها به‌خوبی نشانگر عدم درک صحیح از اهمیت پروژه‌های توسعه میادین مشترک است. لازم به یادآوری است که در گذشته شرکت‌های بین‌المللی برای اجرای پروژه‌ها به‌صورت بیع متقابل تا ۳ برابر میزان سرمایه آورده از کشورمان پول دریافت می‌کردند که در حال حاضر با تبدیل این قراردادها به قیمت مقطوع (Lump Sum) این سود بالا حذف گردیده است. بنابراین می‌توان با جذب سرمایه از منابع داخل و با سود مناسب همچنان منافع عظیمی را به کشور و سرمایه‌گذاران داخلی رساند. در پایان باید گفت هر چند مسایل و مشکلات بیرونی موانعی برای تسریع در پروژه‌های میادین مشترک محسوب می‌گردند، اما مشکل عمده را می‌باید در داخل و در شیوه‌ها و نگرش مدیریتی خودمان جستجو نماییم.

پیمانکاران داخلی توان تأمین آنها را در حال حاضر ندارند. این مسأله باعث بروز اشکالاتی در اجرا و در نهایت اقدام به ارایه مجوزهای مختلف از سوی کارفرما به پیمانکار در طول اجرای پروژه در جهت تغییر در برخی مفاد قرارداد مانند نحوه پرداخت‌ها و یا کاهش الزامات فنی می‌شود که این امر خود، شرایط یکسان برای همه پیمانکاران را نیز از بین می‌برد. چراکه ارایه این امتیازات و مجوزها به‌صورت یکسان انجام نگرفته و بعضاً به‌صورت سلیقه‌ای و موردی ارایه می‌گردد و در نتیجه منجر به تبعیض می‌شود. بنابراین بهتر است از همان ابتدای کار با توجه به محدودیت‌های ایجاد شده، کلیه شرایط و امتیازات به‌صورت شفاف در قرارداد گنجانده شود و برای تمامی پیمانکاران به‌صورت یکسان اعمال گردد. همچنین در اجرا نیز از هر گونه تغییر که منجر به ایجاد رانت برای بعضی از پیمانکاران می‌گردد، جلوگیری به‌عمل آید.

بخش دیگری از مشکلات در اجرای پروژه‌ها به نظارت کارفرما بر می‌گردد. متأسفانه به‌نظر می‌رسد کارفرما در این قسمت عملکرد مناسبی ندارد که می‌تواند ناشی از عدم شناخت مناسب از مقوله نظارت باشد. در واقع نظارت را می‌توان فراتر از کار اجرایی دانست. با توجه به اینکه در حال حاضر تجربه نیروهای نظارت اکثراً بیشتر از پیمانکاران است، این افراد می‌توانند راهنما و هدایتگر خوبی در اجرای پروژه برای پیمانکاران باشند. اما در عمل شاهد خروج نیروهای با تجربه از فرایند نظارت هستیم که می‌تواند در روند و کیفیت اجرای پروژه‌ها تأثیرگذار باشد. باید در نظر داشت که پیمانکاران کم‌تجربه امروز با هدایت صحیح و دید بلندمدت کارفرما می‌توانند به پیمانکاران بین‌المللی و قدرتمند آینده کشور و حتی به صادرکننده خدمات فنی مهندسی تبدیل

در سال‌های اخیر سیاست وزارت نفت تسریع در توسعه میادین مشترک با کشورهای همسایه مانند عراق و قطر، عربستان و غیره بوده است. در توسعه هر میدان چندین عامل اساسی دخیل‌اند که مهمترین آنها عبارتند از:

۱- به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص به همراه فن‌آوری مورد نیاز در قالب پیمانکاران با تجربه

۲- نظارت دقیق و قوی از سوی کارفرما

۳- تأمین سرمایه لازم

طی سال‌های اخیر محدودیت‌های بین‌المللی ایجاد شده در تأمین سرمایه و همچنین دسترسی به پیمانکاران بین‌المللی موجب کند شدن روند پیشرفت برخی از پروژه‌ها گردیده است. برای غلبه بر این مشکلات، وزارت نفت با استفاده از توان پیمانکاران داخلی و همچنین متنوع‌سازی روش‌های تأمین مالی مانند استفاده از اوراق مشارکت، منابع بانکی و صندوق ارزی توانست تا حدودی روند اجرای پروژه‌ها را تسریع گرداند. حال پس از گذشت دوره‌ای از اجرای این سیاست‌ها، مناسب است تا با انجام اصلاحات مقتضی روند اجرای پروژه‌ها خصوصاً در میادین مشترک را بیش از پیش بهبود بخشید.

قدم اول در اجرای هر پروژه انعقاد قرارداد با پیمانکاران است. از آنجایی که چارچوب قراردادهای حاضر عمدتاً برگرفته از شرایط سال‌های گذشته است، لازم است قراردادهای جدیدی متناسب با شرایط روز کشور و حتی برای برخی از میادین مشترک به‌صورت ویژه تدوین گردد.

همچنین به‌دلیل حساسیت بالای مقوله انرژی، در برخی موارد استانداردهای بالایی برای برخی فعالیت‌ها و یا کالاهای در نظر گرفته می‌شود که