



موسسه مهندسی
و مدیریت ساخت علوی پور

روش انجام تجمیعی پروژه (تحويل یکپارچه اقلام پروژه IPD)



یکی از چالش‌های مهم در پروژه‌های پیچیده، بروز ناهماهنگی بدلیل عدم تعریف هدف مشترک بین ذینفعان است. شاید دلیل این امر ساختار بسیاری از روش‌های اجرای پروژه همچون طراحی، مناقصه و ساخت (DBB) و یا حتی طرح و ساخت (DB/EPC) باشد. ساختارهایی که در بسیاری از آنها منافع طرفین پروژه با یکدیگر در تضاد بوده (Conflict of interest) و همین تضاد منافع، مانع تعریف هدف مشترک بین طرفین می‌گردد. اما راهکار پیشنهادی برای حل این مشکل چیست؟

موضوعاتی که در این مقاله به آن می‌پردازیم:

۱ تعریف روش انجام تجمیعی پروژه

۲

نقش روش انجام تجمیعی پروژه (IPD) در پروژه‌ها

۳ نظرات مختلف درباره روش انجام تجمیعی پروژه

۴

چالش‌های روش اجرای تجمیعی پروژه

۵ جایگاه مبانی روش انجام تجمیعی پروژه در آموزش‌های موسسه ACEMI



تعریف روش انجام تجمیعی پروژه

برای حل تضاد منافع، نیازمند تعریف روش اجرا و تحویل پروژه (Project Delivery System) جدیدی هستیم که ریسک و پاداش را به صورت متعادل و بر اساس خروجی عملکرد نهایی پروژه بین طرفین توزیع نماید. این روش نیازمند آن است که ارتباطات در سراسر چرخه عمر پروژه بصورت کاملاً واضح، مختصر، باز و قابل اعتماد تعریف گردد. این همان روش انجام تجمیعی پروژه است که به آن روش اجرای تجمیعی پروژه، تحویل یکپارچه اقلام پروژه و یا راهبری یکپارچه پروژه نیز گفته می‌شود و به Integrated Project Delivery system (IPD) معروف است.

روش انجام تجمیعی پروژه از محبوبیت خاصی در بین بسیاری از فعالان پروژه‌ها برخوردار است اما همچنان شناخت کمی نسبت به آن وجود دارد. طبق آنچه انجمن مدیریت ساخت آمریکا (CMAA) گفته است، با یک جستجو می‌توان منابع بسیاری را پیدا نمود که هیچ کدام از آنها تعریف مشترکی از این روش ننموده‌اند.



نقش روش IPD در پروژه‌ها

اولین تعریف جامع روش انجام تجمیعی پروژه (راهبری یکپارچه پروژه) یا همان IPD، توسط موسسه معماران آمریکا (AIA) در سال ۲۰۰۷ ارائه شد.

این انجمن روش IPD را چنین تعریف مینماید:

" این روش اجرا رویکردی است که به یکپارچه کردن افراد، سیستم‌ها، ساختارها و شیوه‌های کسب و کار، در یک فرآیند پرداخته تا تمام مشارکت کنندگان در جهت بهینه‌سازی نتایج، افزایش ارزش و سود به کارفرما، کاهش اتلاف و اثربخشی بیشتر در تمام مراحل چرخه عمر پروژه گام بردارند."

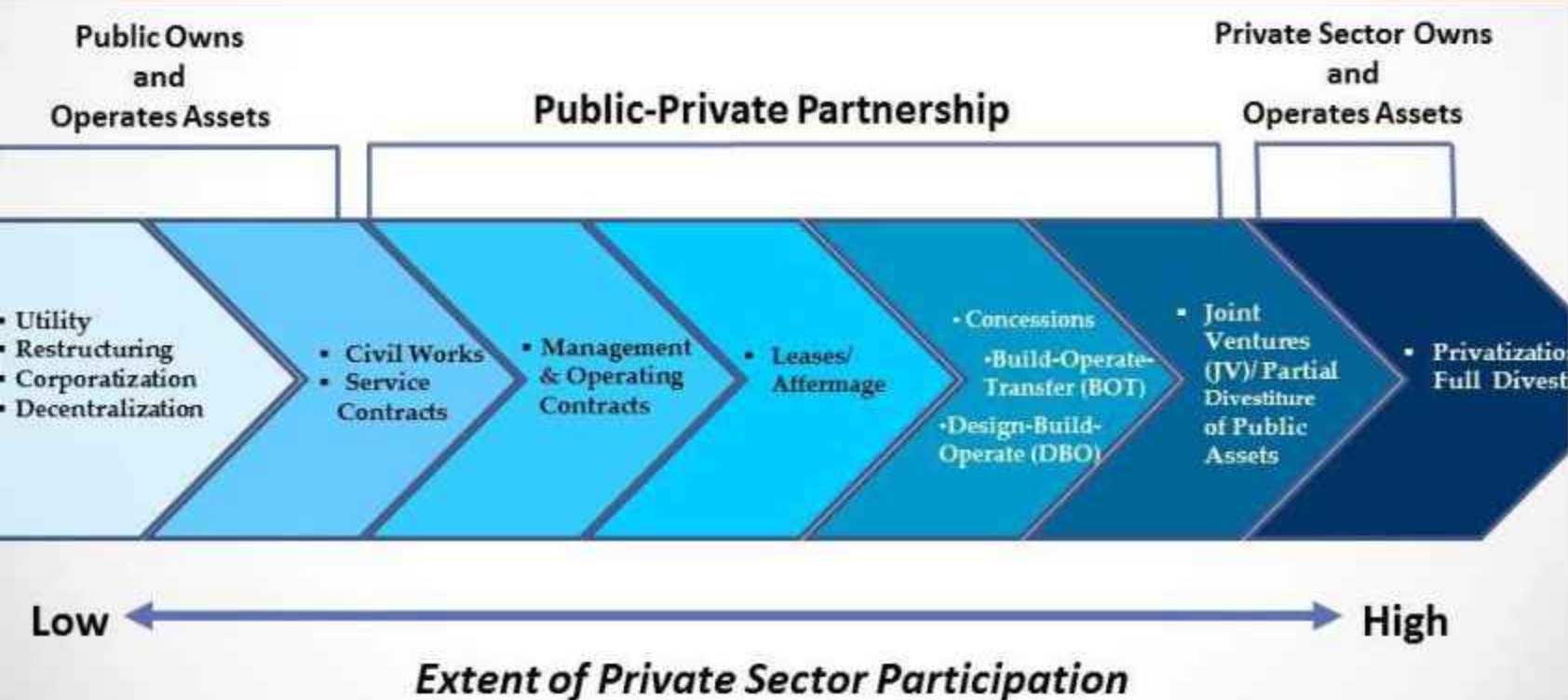
از نظر موسسه AIA، بدلیل بهره‌گیری از مشارکت زودهنگام ذینفعان و ایجاد همکاری و اعتماد متقابل بین طرفین، روش انجام تجمیعی پروژه (IPD) نوعی رابطه برد-برد محسوب می‌شود.



نظرات مختلف درباره روش انجام تجمیعی پروژه

طرفداران این روش معتقدند که روش انجام تجمیعی پروژه، با تیم سازی، استفاده بهینه از ظرفیت مهندسی، مشارکت و همکاری بخش‌های مختلف پروژه، موجب ارزش آفرینی بیشتر بین کارفرما، مشاور، پیمانکاران و بهره‌برداران شده و با ادغام بیشتر سرویس‌ها، باعث کاهش هزینه کل و در نتیجه بهبود بهره‌وری می‌گردد.

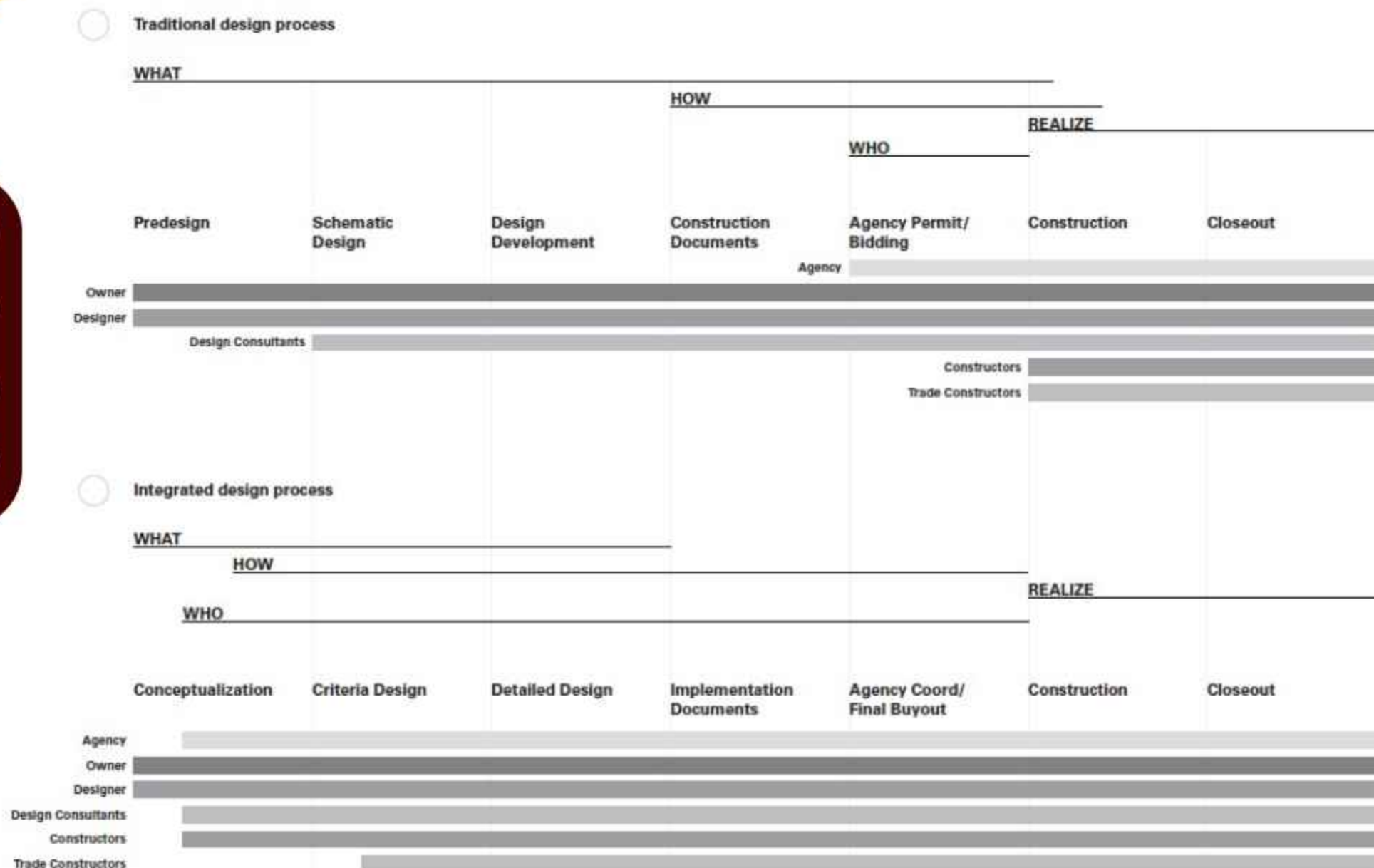
منحنی ارائه شده در شکل ۱ مقایسه سیستم تحویل سنتی (Traditional Project Delivery) با سیستم تحویل یکپارچه IPD بر اساس تصمیم‌گیری‌های مربوط به طراحی و تاثیر آن بر روی هزینه تغییرات در طول چرخه حیات پروژه را نشان می‌دهد.



شکل ۱. منحنی Macleamy

در طرف دیگر، مخالفان روش IPD معتقدند که روش اجرای تجمیعی پروژه (IPD)، بیشتر شبیه به یک روش تحویل است تا روش انجام پروژه! همچنین این افراد بر این باور هستند که روش IPD ترکیبی از متدولوژی های اصول ناب (Lean) و بهترین ارزش کسب شده است. این افراد معتقدند که اگر فاز طراحی را به عنوان قلب یک پروژه و فرآیندی غیر خطی و تکراری بدانیم، فاز ساخت دقیقاً نقطه مقابلی است که در تلاش است فرآیند ساخت پروژه خطی و غیرتکراری باشد.

شکل ۲. نمودار مقایسه سیستم تحویل سنتی با سیستم تحویل یکپارچه در طول چرخه حیات پروژه



چالش‌های روش اجرای تجمیعی پروژه

“

صرف نظر از نظریه موافقان و مخالفان، چالش‌های بسیاری پیش روی روش اجرای تجمیعی پروژه (IPD) هستند که باید مورد توجه قرار گیرد. به عنوان مثال، چالش مهم کارفرما پیدا کردن شرکای مناسب بر اساس مهارت فنی، تجربه، درک تفکر مشارکتی، مهارت‌های فردی و بین فردی است. چالش دیگر، موضوع بیمه در این روش اجرا است که نیاز به تعریف روش جدید دارد. قیمت تضمینی و رقابتی بودن حضور ذینفعان توسط کارفرمایان، عدم وجود تیپ قراردادی مناسب، شیوه برگزاری مناقصات، محدودیت‌های قوانین و روش جبران خسارت، چالش‌های دیگری در پیاده‌سازی این روش در ایران هستند. بسیاری از کارشناسان معتقدند IPD در پروژه‌هایی که کارفرما از ابتدا و با اهداف روشن نقش فعالی داشته و به مشارکت در پروژه اهمیت می‌دهد، مانند پروژه‌های بزرگ و پیچیده بیمارستان‌ها و یا تصفیه خانه‌های بزرگ، به خوبی قابلیت اجرا شدن دارد.





در نقشه راه جامع مؤسسه مهندسی و مدیریت
ساخت علوی پور، دوره مدیریت قراردادهای ساخت در
سطح ارشد - استراتژی مهارت‌های سخت ارائه می‌شود
که به صورت کامل و جامع به معرفی مباحث قراردادی
در پروژه‌ها می‌پردازد.

برای کسب اطلاعات بیشتر درباره دوره‌های آموزشی
مؤسسه ACEMI، به **تقویم آموزشی** مراجعه نمایید.

**جایگاه مبانی ارائه شده
در آموزش‌های مؤسسه
ACEMI**

ACEMI