



شماره شناسایی / کد RFP: CE۱

شرکت ملی نفت ایران  
شرکت پایانه های نفتی ایران  
اداره پژوهش و توسعه

**« فرم درخواست پیشنهاد پروژه پژوهشی »**  
**« REQUEST FOR PROPOSAL (RFP) »**

سازمان یا شرکت کارفرما: شرکت پایانه های نفتی ایران

عنوان پروژه:

**طرح ریزی فعالیتهای لازم جهت استقرار نظام مدیریت دارایی های فیزیکی شرکت پایانه های نفتی**

مهلت ارسال پیشنهاد:

**تا پایان وقت اداری روز چهارشنبه ۹۸/۶/۲۷**

تهیه کننده:

**اداره پژوهش و فناوری و مدیریت عملیات و فنی شرکت پایانه های نفتی ایران**

# ۱- سازمان یا شرکت کارفرما: شرکت پایانه‌های نفتی ایران

## ۱-۱- معرفی شرکت و تبیین چشم انداز

شرکت پایانه‌های نفتی ایران سازمانی است عملیاتی، تخصصی و حرفه‌ای که در حوزه‌های دریافت، ذخیره سازی، اندازه گیری، پهلودهی و جداسازی کشتی های نفتی، صادرات و واردات نفت خام و مواد نفتی فعالیت می نماید و مأموریت اصلی آن کمک به تداوم تولید و صادرات و واردات نفت خام، مواد نفتی مبادله ای ( طرح سوآپ) و میعانات گازی کشور و تکمیل زنجیره‌ی ارزش نفت و ایفای نقش شایسته در استمرار زنجیره تأمین انرژی ملی، منطقه ای و بین المللی می باشد.

این شرکت ارتقای سطح رضایت مندی مشتریان و ذی نفعان کلیدی از طریق خلق سازمان استراتژی محور، یادگیرنده، سالم و متعالی، تداوم و بکارگیری اصل بهبود مستمر را اساسی ترین محور خط مشی جامع خود می داند و به همین منظور و در جهت توسعه‌ی پایدار و دانایی محور و تحقق اهداف چشم انداز، رعایت الزامات استانداردهای (۲۰۰۰) ISO ۹۰۰۰۱ و (۲۰۰۴) ISO ۱۴۰۰۱ و (۱۹۹۹) OHSAS ۱۸۰۰۱ را در دستور کار خود قرار داده و خود را به رعایت موارد ذیل متعهد می نماید:

- سرآمدی عملیاتی در عرصه های بین المللی به لحاظ ظرفیت، کیفیت، سرعت و دقت و ایمنی عملیات صادرات /واردات مواد نفتی، از طریق کسب، بکارگیری، ارتقا و اشاعه‌ی فن آوری ها و ابزارهای اثربخش و روزآمد مدیریتی و نوآوری در نحوه‌ی ارائه‌ی خدمات و فرآیندها متناسب با نیاز مشتریان و خلق سازمان استراتژی محور.
- بکارگیری و توسعه منابع انسانی شایسته، توانمند، حرفه ای و با انگیزه و وفادار به آرمان ها و ارزش های سازمان و خلق سازمان متعالی و پویا.
- گسترش و حمایت از کار تیمی و گروهی و برهم افزایی فکری و افزایش بهره وری و انتقال دانش و تجارب کارکنان به یکدیگر از طریق قابلیت های سیستمی و فضای مشارکت و تبادل اطلاعات و ایجاد حافظه سازمانی و در نهایت تبدیل سازمان به سازمانی یادگیرنده.
- حفظ و ارتقای فرهنگ سازمانی از طریق تقویت فضای اعتماد و احترام متقابل، و ایجاد محیطی صمیمی و بانشاط، دلبستگی سازمانی و افزایش اعتبار و ارزش تخصص، مهارت و ارشدیت و در نهایت خلق سازمانی سالم.
- بسترسازی و حرکت در جهت انجام خدمات به موقع همراه با قیمت، سرعت، دقت و کیفیت مناسب در چارچوب نیاز مشتریان و گسترش فرهنگ مشتری مداری و عملکرد بنگاه اقتصادی.
- پیشگیری از آلودگی های زیست محیطی و حوادث شغلی
- انطباق با کلیه‌ی قوانین و مقررات حاکم بر فعالیت ها و خدمات شرکت و سایر الزامات مرتبط

## ۲-مقدمه:

شرکت پایانه های نفتی ایران به عنوان یکی از شرکتهای تابعه شرکت ملی نفت ایران سازمانی است عملیاتی، تخصصی و حرفه ای که در حوزه های ذخیره سازی، اندازه گیری، ارائه خدمات آزمایشگاهی، عملیات صادرات و واردات نفت خام، مواد نفتی و میعانات گازی و خدمات دریایی فعالیت می کند و مأموریت اصلی آن پشتیبانی و کمک به تداوم پایدار تولید نفت و گاز کشور است. همچنین تکمیل و ارتقای زنجیره ی ارزش نفت و گاز کشور و ایفای نقش شایسته در پایداری و انعطاف پذیری بهینه زنجیره تامین انرژی ملی، منطقه ای و بین المللی از دیگر مأموریت‌های کلیدی آن است. سبب دارایی های شرکت پایانه های نفتی ایران، یکی از منابع اصلی خلق ارزش و پاسخگویی به نیازها و انتظارات ذینفعان کلیدی و مشتریان ملی، منطقه ای و بین المللی این شرکت محسوب می شوند. بی تردید

مدیریت صحیح و مناسب دارایی‌های شرکت، یکی از مهم‌ترین و اصلی‌ترین شروط لازم برای بقای شرکت پایانه‌های نفتی ایران و ایفای نقش کلیدی آن در زنجیره ارزش صنعت نفت ایران محسوب می‌شود.

### ۳- بیان مسأله:

در شرایط تحریمی کنونی که تأمین قطعات، تجهیزات و دارایی‌های فیزیکی جهت استمرار مأموریت شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه با چالش‌ها و محدودیت‌های بسیار حاد و جدی مواجه می‌باشد، صیانت از میلیاردها دلار دارایی‌های فیزیکی موجود شرکت پایانه‌های نفتی ایران و کاهش ضایعات و هزینه‌های چرخه عمر این دارایی‌ها به دلیل محدودیت‌های مالی و شرایط ویژه اقتصادی کشور و تحریم‌های تحمیل شده، از وظایف و رسالت‌های اصلی همه بخش‌های ذیربط در شرکت پایانه‌های نفتی ایران می‌باشد. این پروژه در همین راستا و با هدف صیانت از دارایی‌های موجود و استفاده بهینه از منابع محدود مالی موجود شرکت تعریف شده است.

در شرکت پایانه‌های نفتی ایران که مجموعه‌ای عملیاتی و تجهیز محور در کلاس جهانی است، دارایی‌های فیزیکی از اهمیت مضاعفی برخوردار هستند و بخش قابل توجه و بزرگی از سبد دارایی‌ها را دارایی‌های فیزیکی (اعم از خطوط لوله، مخازن ذخیره سازی، تاسیسات اسکله‌ها، انواع شناورها و یدک کش‌ها، تجهیزات اندازه‌گیری، ماشین‌آلات و تجهیزات جانبی، تاسیسات فنی، ابزار آلات، ابنیه) تشکیل می‌دهند که نقشی مهم و کلیدی در استمرار فرایندهای عملیاتی دارند.

پس از تصویب و ابلاغ نظامنامه راهبردی مدیریت دارایی‌های فیزیکی صنعت نفت از سوی معاونت مهندسی، پژوهش، و فناوری وزارت نفت جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۳۹۳، شرکت پایانه‌های نفتی ایران اقدام به تشکیل کارگروه ویژه و انتخاب یک مشاور جهت عملیاتی نمودن این نظام نامه نمود. بر اساس انجام فرایند خود ارزیابی در پایانه‌های خارگ و شمال (نکا) و برگزاری جلسات متعدد آموزشی و توجیهی، اسناد پایه سیستم مدیریت دارایی فیزیکی، از جمله نظام‌نامه برای شرکت پایانه‌های نفتی ایران تهیه گردید. در این نظام‌نامه خط مشی مدیریت دارایی فیزیکی شرکت پایانه‌های نفتی به همراه نقشه راه اجرایی آن ترسیم گردیده است. با توجه به تحولات و پیشرفت‌های صورت گرفته طی ۵ سال گذشته در این حوزه مدیریتی، تغییرات اعمال شده در ساختار شرکت پایانه‌های نفتی و بازبینی اهداف راهبردی شرکت، مقرر گردید که اسناد بالادستی این سیستم مدیریتی مورد بازبینی و بازنگری قرار گیرد. سپس با به روز رسانی فعالیت‌های خود ارزیابی، تصویر به روز شده و دقیق تری از وضعیت موجود تهیه و بر اساس آن طراحی کمی و کیفی وضعیت مطلوب، انجام تجزیه و تحلیل شکاف، طراحی نقشه راه و تدوین طرح‌های اقدام صورت گیرد. و نهایتاً به عنوان خروجی این فرایندها پروژه‌های کاربردی که به شرکت پایانه‌های نفتی ایران در جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده در حوزه مدیریت دارایی‌های فیزیکی کمک نماید، استخراج گردد.

شرکت پایانه‌های نفتی ایران در نظر دارد از خدمات تخصصی یک مشاور خبره و متخصص در حوزه‌های راهبردی و اجرایی مدیریت دارایی‌های فیزیکی استفاده نماید. این خدمات به طور کلی شامل موارد ذیل می‌گردد:

پیاده سازی کامل و تفصیلی نظام/سیستم مدیریت دارایی‌های فیزیکی **Asset Management** (System: AMS)) در مجموعه‌های تابعه وزارت نفت و به تبع آن در شرکت ملی نفت ایران مسبوق

به سابقه نبوده و استقرار آن نیاز به انجام پژوهش موردی، بررسی استانداردها، طراحی متدولوژی، بهینه‌سازی در حوزه‌های جایگاه ساختاری این نظام در ساختار حکمرانی شرکتی، جزئیات ساختاری و تشکیلاتی مدیریت دارایی‌های فیزیکی به همراه طراحی تفصیلی فرایندها، شرح وظایف و مسئولیت‌ها، روش اجرایی و همچنین نحوه یکپارچه‌سازی ساختار جدید در ساختار تشکیلاتی موجود شرکت دارد. لذا در این پروژه طراحی ساختار سازمانی مدیریت دارایی‌های فیزیکی، تدوین فرایندهای مربوطه، تبیین سمت‌های سازمانی، شرح شغل‌ها و وظایف انجام خواهد گردید.

با توجه به اینکه حوزه مدیریت دارایی‌های فیزیکی از عوامل متعددی همچون فرهنگ سازمانی، ابعاد شرکت و ... متاثر می‌گردد لذا بهره‌برداری از پروژه‌های گذشته به صورت کپی برداری و اجرای مستقیم در شرکت پایانه‌های نفتی ایران و یا سایر شرکتها امکان‌پذیر نبوده و نیاز به طراحی دقیق، سفارشی‌سازی، پیاده‌سازی موردی و آزمایشی، ارزیابی نتایج و صحت‌گذاری نهایی خواهد داشت.

در این پروژه طراحی و تبیین مدل‌های مناسب برای تعریف و طبقه‌بندی خانواده‌ها/گروه‌های دارایی فیزیکی و توسعه/تدوین طرح‌های مدیریت دارایی‌ها (Asset Management Plans , AMPs) برای هر یک از خانواده‌ها / گروه‌های تعریف شده نیز در نظر گرفته شده است. انتظار می‌رود با انجام این پروژه، شرکت پایانه‌های نفتی ایران آمادگی دریافت گواهینامه ISO 55001 و حرکت به سوی تعالی مدیریت دارایی فیزیکی را به عنوان اولین شرکت دولتی نفتی به دست آورد.

#### ۴- اهداف پروژه:

۱- بررسی وضعیت مدیریت دارایی‌های فیزیکی در شرکت پایانه‌های نفتی: در گزارش وضعیت، ارزیابی سطح انگیزه و دانش کارکنان، سطح بلوغ سازمانی، و سطح آمادگی برای استقرار سیستم مدیریت دارایی‌های فیزیکی ارائه می‌شود.

۲- ارزیابی و بازنگری نظام نامه دارایی‌های فیزیکی شرکت پایانه‌های نفتی و ترسیم استراتژی‌های متناسب با آن: با توجه به تحولات و پیشرفت‌های صورت گرفته طی سال‌های گذشته در این حوزه، تغییرات اعمال شده در ساختار شرکت پایانه‌های نفتی و بازبینی اهداف راهبردی شرکت، فعالیت‌های طراحی و بازنگری، بازتدوین و تدوین مستندات الزامی برای تهیه خط‌مشی نظام مدیریت دارایی‌ها، استراتژی مدیریت دارایی، بازبینی و بازنگری نظام نامه دارایی‌های فیزیکی شرکت پایانه‌های نفتی، به روزرسانی فعالیت‌های خود ارزیابی، طراحی کمی و کیفی وضعیت مطلوب، انجام تجزیه و تحلیل شکاف، طرح ریزی نقشه راه و اقدامات لازم جهت بهبود، در این مرحله انجام می‌شود.

۳- طرح ریزی فعالیت‌های لازم در جهت استقرار نظام استاندارد مدیریت دارایی‌های فیزیکی: این مرحله شامل طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی، تدوین طرح اقدام مقتضی، روش‌های اجرایی و دستورالعمل‌های زیرمجموعه نظام نامه مدیریت دارایی‌های فیزیکی، طرح‌های مدیریت دارایی برای گروه‌های اصلی دارایی‌ها در هر یک از مناطق عملیاتی است.

۴- ارائه خدمات مشاوره‌ای در زمینه طراحی و پیاده‌سازی ساختار سازمانی مناسب برای مدیریت دارایی‌های فیزیکی: بر اساس مدل‌های روز سیستم مدیریت دارایی‌های فیزیکی، در این گام نمودار ساختار

سازمانی واحد مدیریت دارایی های فیزیکی، طراحی مشاغل و تدوین شرح شغل و شناسنامه مشاغل برای مشاغل تعریف شده ذیل ساختار سازمانی تدوین می گردد.

۵- طراحی و تدوین طرح های مدیریت دارایی (Asset management Plans) جهت خانواده های اصلی دارایی های فیزیکی در هر یک از مناطق عملیاتی شرکت و مشاوره و آموزش و تربیت نیروی انسانی لازم در این زمینه: علاوه بر تعیین خانواده دارایی های راهبردی و کلیدی در جهت ایفای مأموریت شرکت و تدوین طرح مدیریت دارایی برای چند خانواده شامل مخازن، اسکله ها، سیستم های اندازه گیری، خطوط لوله، شناورها و تاسیسات آب و برق در یکی از مناطق عملیاتی شرکت و همچنین آموزش و تربیت نیروی انسانی لازم برای تدوین اینگونه اسناد در این بخش انجام خواهد پذیرفت .

۶- ارائه خدمات مشاوره در کلیه پروژه های مرتبط با مدیریت دارایی های فیزیکی شرکت (در بازه زمانی قرارداد همکاری): مشاوره در مورد تهیه شرح کار پروژه، همیاری فنی در انتخاب پیمانکار، نظارت بر جریان کار و حسن انجام کار و ارائه گزارش های مکتوب کارشناسی و مشاوره ای به کارفرما در خصوص مراحل طراحی و اجرای پروژه ها .

۷- آموزش کارشناسان جهت آشنایی با مبانی و اصول مدیریت دارایی های فیزیکی و استاندارد ISO ۵۵۰۱: هدف در این مرحله تربیت حداقل ۱۰ نفر کارشناس جهت مدیریت و راهبری مدیریت دارایی های فیزیکی خواهد بود.

## ۵- نیازها و انتظارات پروژه

شرکت پایانه های نفتی ایران در نظر دارد در پایان پروژه موارد زیر مشخص شود:

افزایش بهره وری دارایی های فیزیکی

افزایش ارزش خلق شده توسط دارایی های فیزیکی شرکت

ارتقای سطح دانش، آگاهی و مشارکت کارکنان و مدیران شرکت در نگهداری و استفاده بهینه از دارایی های فیزیکی

افزایش سطح سرویس دهی شرکت

افزایش سطح آماده بکاری تاسیسات و تجهیزات

کاهش هزینه های نگهداری و تعمیرات دارایی های فیزیکی در بلندمدت

کاهش توقفات ناخواسته و اضطراری در عملیات شرکت

کاهش ضایعات دارایی های فیزیکی

### ۵-۱- محدوده و روش اجرای پروژه:

محدوده عملیاتی پروژه ، ستاد و کلیه مناطق عملیاتی شرکت پایانه های نفتی ایران می باشد.

### ۵-۲- تیم پروژه

با توجه به ماهیت کاربردی پروژه و مراحل آن، ضروریست اعضای تیم پروژه دارای تخصص لازم، آشنایی کامل با روش و ملزومات اجرایی پروژه بوده و همچنین به منظور هم افزایی، کارفرما تیمی متشکل از کارشناسان و متخصصان خود را متناسب با فرایندهای تحت مطالعه جهت اجرای کاربردی پروژه با گروه مجری همراه خواهد نمود.

## ۵-۳- مراحل پروژه

مرحله ها	عنوان
۱	اجرای فرایند خودارزیابی و تدوین گزارش جامع خودارزیابی سطح بلوغ در مدیریت دارایی های فیزیکی
۲	بازنگری و بازتدوین سند نظام نامه مدیریت دارایی های فیزیکی بر اساس استاندارد ISO 55001
۳	اجرای اقدامات مندرج در نقشه راه فاز اول تعالی و بلوغ بر اساس نتایج خودارزیابی
۴	گزارش طراحی ساختار سازمانی مطلوب مدیریت دارایی های فیزیکی ستاد و مناطق به همراه شرح شغل و شناسنامه مشاغل
۵	آموزش و آماده سازی تیم تدوین طرح مدیریت دارایی های فیزیکی
۶	تدوین گزارش نهایی طرح مدیریت دارایی های فیزیکی (خانواده های تجهیزات)
۷	گزارش وضعیت پروژه طرح ریزی و جمع آوری ساختاری اطلاعات و تولید مدارک فنی تجهیزات و تاسیسات صنعتی شرکت پایانه های نفتی (وضعیت موجود و مطلوب)
۸	تشکیل، آماده سازی و آموزش کارشناسان مدیریت دارایی های فیزیکی و استاندارد ISO 55001

\*شایان ذکر است جدول فوق پیشنهاد کارفرما می باشد و مجری می تواند با توجه به مراحل ذکر شده جدول پیشنهادی خود را ارائه دهد.

## ۶- بخش مدیریتی

### ۶-۱- طرح مدیریت پروژه:

- ۱- مدارک و سوابق علمی ، پژوهشی و تحصیلی مجری و همکاران طرح در امتیازدهی بخش مدیریتی پروژه نقش اصلی را دارا می باشد.
- ۲- اداره پژوهش و فناوری و مدیریت عملیات و فنی شرکت پایانه های نفتی ایران، کنترل و نظارت بر حسن اجرای پروژه را در طول زمان انجام کار برعهده دارند.

### ۶-۲- زمانبندی طرح:

حداکثر مدت زمان پیشنهادی اجرای پروژه ۱۲ ماه شمسی می باشد.

### ۶-۳- چگونگی استقرار تیم پروژه:

کلیه امکانات مسافرت، استقرار و تسهیلات رفاهی تیم پروژه در مناطق عملیاتی بر عهده شرکت پایانه های نفتی ایران می باشد و نیاز به قید این هزینه ها در پیشنهاد طرح نیست. همچنین در صورتی که مجری نیاز به خدمات بیشتر داشته باشد، می بایستی جزییات آن را در پیشنهاد طرح تشریح نماید.

### ۷- شرایط شرکت و نحوه ارسال پیشنهادها به کارفرما

فرم پیشنهاد طرح تحقیقاتی شامل دو بخش فنی و مالی می باشد که ضروری است پیشنهادهای فنی و مالی ، در دو پاکت جداگانه ارسال گردد.

## ۷-۱- جدول ارزیابی فنی :

پس از ارسال پیشنهاد ها از طرف دانشگاهها ، مراکز تحقیقاتی و سایر مراکز توانمند، اداره پژوهش و فناوری شرکت به بررسی اولیه پیشنهادها می پردازد. سپس پیشنهادها جهت ارزیابی به کمیته تخصصی بررسی پیشنهادات پژوهشی ارسال و پس از بررسی های تخصصی کلیه پروپوزال ها، تمام پیشنهادهای ارایه شده طبق جدول امتیازبندی زیر ، ابتدا از نظر فنی ارزیابی می گردد. در ارزیابی مالی، طبق بند پ ماده ۲۲ آیین نامه خرید خدمات مشاوره اقدام خواهد شد.

### جدول ارزیابی فنی

امتیاز	معیار ها	ردیف
(۵۰)	روش شناسی / متدولوژی	۱
۱۰	گزینه های فنی و اجرایی پروژه	۱-۱
۱۰	برنامه زمانی مشاور با توجه به زمان پیشنهادی انجام کار	۲-۱
۲۰	کیفیت پیشنهاد و درک کامل RFP و شرح تفضیلی خدمات	۳-۱
۱۰	روش مدیریت اطلاعات و نظام مستندسازی و گزارش دهی های پروژه	۴-۱
(۳۰)	کارکنان کلیدی موثر	۲
۱۵	تحصیلات کارکنان کلیدی موثر	۱-۲
۱۵	تجربه ویژه کارکنان کلیدی موثر، سوابق کار و مسئولیت های مرتبط	۲-۲
(۲۰)	سایر معیارها:	۳
۱۰	ساختار سازمانی پروژه	۱-۳
۱۰	روش هماهنگی پروژه (در مناطق عملیاتی، ستاد و بین ستاد و مناطق)	۲-۳
<b>حداقل امتیاز قابل قبول فنی شصت (۶۰) می باشد.</b>		
<b>در هر یک از معیارها به بهترین کیفیت پیشنهاد، بالاترین و به سایر پیشنهادات به نسبت آن امتیاز تعلق می گیرد.</b>		

## ۷-۲- قالب ارایه پیشنهادها:

فرم های پیشنهاد طرح تحقیقاتی در سایت <http://www.iotco.ir> بارگذاری گردیده است. با مراجعه به سایت و انتخاب گزینه "فراخوان پروژه های پژوهشی" نمونه فرم های پروپوزال پژوهشی را دریافت نمایید. تلفنهای تماس جهت کسب اطلاعات بیشتر:

اداره پژوهش و فناوری شرکت پایانه های نفتی ایران (تهران): ۰۲۱-۸۸۵۳۴۸۲۶