



شرکت ملی صنایع
پتروشیمی

بررسی چالش های طرح ها و ارائه راهکارهای عملیاتی با رویکرد تحول در روند اجرا

احمد رضا حیدرنیا

جلسه مدیران عامل صنعت پتروشیمی

بهمن ماه ۱۳۹۱

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مقام معظم رهبری (مد ظله العالی):

"بخش مهمی از جهاد اقتصادی مسئله تولید ملی است، اگر ملت با همت و عزم و آگاهی و با همراهی و برنامه ریزی درست مسئولان بتوانند مشکل تولید داخلی را حل کند بدون تردید بر چالش هایی که دشمن ایجاد می کند غلبه خواهد نمود" - پیام نوروزی ۱۳۹۱

"تولید محصولات داخلی مرغوب و با دوام و کاهش قیمت تمام شده محصولات تا جای ممکن از وظایف نیروهای کار و سرمایه ملی است. باید فرهنگ غلط تفاخر به مصرف کالاهای خارجی اصلاح گردد." دیدار مقام معظم رهبری (مد ظله العالی) با زئران بارگاه امام رضا (ع)، فروردین ۱۳۹۱

تحقق واقعی اهداف مختلف کشور از جمله استقلال سیاسی، نیازمند خوداتکایی و استقلال اقتصادی است، استقلال اقتصادی نیز به شکل گیری تولید ملی مشروط است و تولید ملی نیز با احترام حقیقی، همگانی و عملی به کار ایرانی و سرمایه ایرانی به وجود خواهد آمد.

دیدار مقام معظم رهبری (مد ظله العالی) با کارگران شرکت دارو پخش،
۱۱ اردیبهشت ماه ۱۳۹۱

حضرت آیت الله خامنه ای رهبر معظم انقلاب اسلامی، سیاست های کلی اشتغال را پس از مشورت با مجمع تشخیص مصلحت نظام ابلاغ فرمودند، (۲۹ تیر ماه ۱۳۹۱): برخی از بندهای ابلاغ شده به شرح ذیل است:

- ۱- ترویج و تقویت فرهنگ کار، تولید، کارآفرینی و استفاده از تولیدات داخلی به عنوان ارزش اسلامی و ملی با بهره گیری از نظام آموزشی و تبلیغی کشور.
- ۷- هماهنگ سازی و پایداری سیاست های پولی، مالی، ارزی و تجاری و تنظیم بازارهای اقتصادی در جهت کاهش نرخ بیکاری توأم با ارتقاء بهره وری عوامل تولید و افزایش تولید.
- ۸- توجه بیشتر در پرداخت یارانه ها به حمایت از سرمایه گذاری، تولید و اشتغال مولد در بخش های خصوصی و تعاونی.

فهرست مطالب:

- ۱- چالش های عمده طرح ها
- ۲- راهکارهای اتخاذ شده از سوی مدیریت طرح ها و دستاوردهای کسب شده
- ۳- پیشنهادها جهت تسریع در روند اجرایی طرح ها
- ۴- فرایندهای تحول گرایانه در جهت تسهیل تعاملات مجریان طرح ها با یکدیگر و سایر ذی نفعان
- ۵- مأموریت ها و وظایف مدیریت طرح ها در سازمان حاکمیتی و توسعه ای آتی
- ۶- برنامه ها و عملکردها در حوزه ساخت داخل و خود اتکایی صنعت پتروشیمی
- ۷- نقش مدیران عامل صنعت پتروشیمی در ثمر دهی برنامه های ساخت داخل

۱- چالش های عمده طرح ها

- تامین منابع مالی
- تامین لیسانس و دانش فنی
- تامین دستگاه ها و تجهیزات مورد نیاز
- دسترسی به نیروی انسانی متخصص
- توان محدود شرکت های مهندسی مشاور و طراح
- مشکلات در تامین سرویس های جانبی و زیر ساخت ها
- عدم امکان بهره گیری مناسب از منابع داخلی برای تامین دستگاه ها و تجهیزات

۲- راهکارهای اتخاذ شده از سوی مدیریت طرح ها و دستاوردهای کسب شده:

- تلاش در جهت کمک به انتخاب سرمایه گذاران و مجریان مناسب برای طرح ها و همکاری در جذب و هم افزایی سرمایه گذاران علاقه مند
- تلاش در جهت تنوع بخشی در منابع تامین مالی طرح ها
- همکاری سازمان یافته با مدیریت برنامه ریزی و توسعه برای تامین لیسانس و دانش فنی طرح ها
- سیاست گذاری جهت توسعه ساخت داخل و راهبری برنامه های در حال اجرا خود اتکایی
- پیگیری برای تامین زیر ساخت های مورد نیاز طرح ها و منابع آب و برق طرح ها در سطح استان ها
- برنامه ریزی و پیگیری برای تامین زیر ساخت ها و سرویس جانبی طرح ها در مناطق متمرکز توسعه
- ایجاد زمینه و تخصص های لازم برای پشتیبانی از طرح ها

۳- پیشنهادها جهت تسریع در روند اجرایی طرح ها

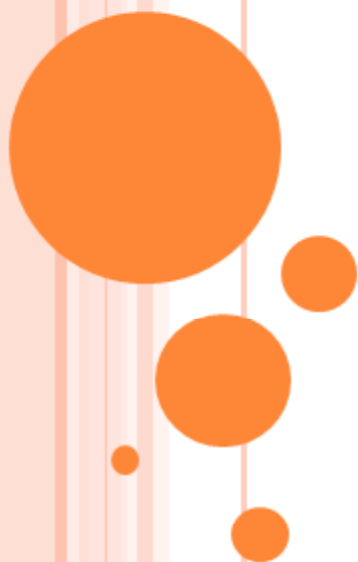
- استفاده از فاینانس سازندگان تجهیزات داخلی و خارجی
- توسعه مشارکت ها در بین مجریات طرح ها
- استقرار مدیریت دانش و مرکز دانش طرح های پتروشیمی
- ایجاد بانک اطلاعاتی و مکانسیم تبادل متخصصان صنعت پتروشیمی مورد نیاز طرح ها
- توسعه سازمان یافته همکاری ها با مراکز انتقال فناوری
- گسترش تلاش ها برای تامین زیر ساخت های مورد نیاز طرح ها با پشتیبانی مدیریت ارشد پتروشیمی و همکاری طرح ها

۴- فرایندهای تحول گرایانه در جهت تسهیل تعاملات مجریان طرح
ها با یکدیگر و سایر ذی نفعان

-توسعه انجمن های تولید کنندگان

-ایجاد کنسرسیوم های اجرا کننده طرح ها

- فعال سازی شرکت های سرمایه گذاری و توسعه دهنده در توسعه
طرح ها



۵- ساختار لحاظ شده در سازمان آتی مدیریت

توسعه صنعت:

پشتیبانی تخصصی و راهبری توسعه طرح ها

مدیریت اجرایی طرح های زیر بنایی و خاص

انتخاب و راهبری تامین لیسانس و دانش فنی مورد نیاز طرح ها

پیگیری برای تامین زیر ساخت ها و سرویس های جانبی و خطوط لوله و انتقال

مورد نیاز طرح ها

- امور توسعه ساخت داخل و خود اتکایی با رویکرد سیاست گذاری، برنامه ریزی

و راهبری روند ساخت داخل

۶- برنامه ها و عملکردها در حوزه ساخت داخل و خود اتکایی صنعت پتروشیمی

شرکت ملی صنایع پتروشیمی، متولی حاکمیتی و نظارتی در حوزه ساخت داخل و خود اتکایی در کل صنعت پتروشیمی

از طرف پتروشیمی مدیریت طرح ها دارای مأموریت در حوزه ساخت داخل و خود اتکایی به شرح ذیل است:

سیاست گذاری، راهبری و مدیریت اجرایی توسعه ساخت داخل و خود اتکایی در صنعت پتروشیمی
(شامل طرح ها و مجتمع های تولیدی)

فعالیت های اصلی در جریان در حوزه ساخت داخل:

- تقویت فعالیت ها در بخش شناسایی سازندگان داخلی و به روز سازی لیست سازندگان صنعت پتروشیمی، Vendor List در هماهنگی و تعامل با شرکت مدیریت توسعه و توسعه فرهنگ به کارگیری آن توسط مجریات طرح ها

(رویکرد و مدل جدید به منظور تقویت کمیته های ارزشیابی و تدوین لیست سازندگان

متناسب با برنامه های ساخت داخل)

-اجرائی نمودن توافق نامه توسعه ساخت داخل با انجمن استصنا

-تداوم برگزاری جلسات کارگروه اجرائی توافق نامه و تهیه برنامه و نقشه راه اجرای شدن

محورهای ۲۰ گانه توافق نامه با همکاری معاونت پژوهش و فناوری وزارت نفت و انجمن ستصا

-تشکیل پنج کنسرسیوم تخصصی "شیرهای کنترلی، سیستم های کنترل، برج های خنک

کننده، توربین ها و کمپرسور و پمپ ها" با هدف قطع کامل واردات این اقلام

- برنامه ریزی تشکیل ۱۲ کنسرسیوم تخصصی سازندگان داخلی

فعالیت های اصلی در جریان در حوزه ساخت داخل:

تجمع نیازهای طرح های پتروشیمی

تکمیل جمع نیاز به انواع شیرهای کنترلی، توربین ها، کمپرسورها، سیستم های کنترلی و برج های خنک کننده، پمپ ها، بویلرها، بسته های فرایندی، هواسازها، بسته های یوتیلیتی، چشمه های رادیو اکتیو و کاتالیست های طرح های پتروشیمی

در دست اجرا بودن برنامه جمع نیاز به انواع شیرهای کنترلی، توربین ها، سیستم های کنترلی و برج های خنک کننده و پمپ ها در مجتمع های تولیدی با همکاری مدیریت کنترل تولید

در دست اقدام بودن جمع نیاز به دیگر دستگاه ها و تجهیزات و مواد شیمیایی طرح ها و مجتمع های تولیدی



فعالیت های اصلی در جریان در حوزه ساخت داخل:

- استخراج شاخص های طرح رتبه بندی و ارتقاء سازندگان داخلی با همکاری انجمن استصنا و دانشگاه صنعتی شریف

- تدوین پیش نویس نقشه راه توسعه ساخت داخل و خود اتکایی در صنعت پتروشیمی که در مرحله بررسی تکمیلی کارگروه اجرایی توافق نامه ساخت داخل با انجمن استصنا قرار دارد.

- ارائه پیشنهادهای تامین مالی تامین نیازهای تجمیع شده صنعت پتروشیمی به دستگاه ها و تجهیزات توسط کنسرسیوم های تخصصی **(از محل صندوق توسعه ارزی و غیره) به مدیریت ارشد شرکت ملی صنایع پتروشیمی**



فعالیت های اصلی در جریان در حوزه ساخت داخل:

✓ ارائه پیشنهاد ایجاد صندوق توسعه ساخت داخل به مدیریت ارشد شرکت ملی صنایع

پتروشیمی

✓ جلوگیری از خرید خارج اقلام قابل تامین در داخل کشور، (طرح های چندگانه غیره)

✓ برنامه ریزی برای ایجاد بخش های مشوق ساخت داخل در جشنواره قهرمانان صنعت نفت

(در تعامل با روابط عمومی و انجمن استنصنا)

✓ هماهنگی جهت اجرایی شدن طرح جمع نیاز طرح های پتروشیمی در طرح های زنجان،

گلستان، بوشهر و صدف عسلویه (جلسه هماهنگی با مجریان طرح در جریان است)

✓ آغاز اجرایی شدن تامین نیازهای جمع شده در نشست مشترک مدیران عامل و مجریان ۱۷

طرح

برنامه های سال ۱۳۹۲ در حوزه ساخت داخل

• اجرایی شدن توافق نامه همکاری با انجمن استصنا با الویت طرح های تامین مالی

شده بر اساس مکانیسم عملیاتی و سفارش گذاری نیازهای تجمیع شده

• تقویت روند شناسایی و تکمیل لیست سازندگان مورد تایید صنعت پتروشیمی

• تکمیل بررسی و تجمیع نیاز صنعت پتروشیمی به انواع تجهیزات و دستگاه ها

• تهیه و تصویب طرح جامع تشکیل و تقویت کنسرسیوم های تخصصی سازندگان

در ۴۰ حوزه تخصصی الویت دار مورد نیاز صنعت پتروشیمی

• تدوین سند ملی و نقشه راه توسعه ساخت داخل و خود اتکایی صنعت پتروشیمی

ادامه برنامه های سال ۱۳۹۲ در حوزه ساخت داخل

▪ شناسایی و رتبه بندی شرکت های مشاور تخصصی در حوزه های مهندسی و

مدیریتی مرتبط با طرح ها با کمک انجمن های سازندگان، دانشگاه ها و معاونت برنامه ریزی و

نظارت راهبردی ریاست جمهوری

▪ تعامل با شرکت های بین المللی دارای دانش فنی تجهیزات و دستگاه های

صنعت پتروشیمی برای مشارکت با سازندگان داخلی (با کمک مرکز فناوری و نوآوری

ریاست جمهوری)

▪ تعریف و اجرای طرح توانمند سازی سازندگان داخلی با کمک انجمن های

سازندگان



فعالیت های انجام شده در رابطه با توافق نامه:

۱- تشکیل بیست جلسه کارگروه اجرایی طی مدت شش ماه پس از امضاء توافق نامه

۲- بازدید از توانمندی های شرکت های در نظر گرفته شده برای ایجاد کنسرسیوم های تخصصی و بررسی کنسرسیوم ها

۳- شناسایی و بررسی صلاحیت اعضاء انجمن استصنا که در لیست سازندگان پتروشیمی حضور ندارند جهت ارزیابی و احراز صلاحیت

۴- ایجاد مرکز کنترل کیفی و تضمین کیفیت دستگاه ها و تجهیزات مورد نیاز صنعت پتروشیمی: (در تعامل با معاونت پژوهش و فناوری وزارت نفت)

- تعامل با قرارگاه سازندگی خاتم الاوصیاء جهت ایجاد این مرکز و تدوین استانداردهای مورد نیاز و بهره گیری از مجموعه های زیر پوشش برای خود اتکایی صنعت پتروشیمی

امضاء توافق نامه همکاری با قرارگاه سازندگی خاتم الاوصیاء در دهه مبارک فجر

آغاز مرحله اجرایی تامین داخل نیازمندی های تجمیع شده طرح ها

فعالیت های جاری در جهت تسهیل در تامین مالی روند توسعه ساخت داخل در صنعت پتروشیمی (نامه های مرتبط برای معاون محترم وزیر نفت در امور پتروشیمی تهیه و ارسال شده است)

- ۱- تعامل جهت اختصاص ۱۰۰ میلیون یورو برای تامین داخلی دستگاه ها و تجهیزات مورد نیاز صنعت پتروشیمی از محل صندوق توسعه ملی (در قالب کمیسیون های تخصصی و بر اساس طرح تجمیع)
- ۲- تلاش در جهت اخذ بودجه مجزا برای سفارش داخل دستگاه ها و تجهیزات کلیدی طرح های مهر ماندگار
- ۳- هماهنگی سازندگان داخلی جهت انعقاد قرارداد با تامین کنندگان مالی برای اختصاص تسهیلات مالی به طرح ها و مجتمع های پتروشیمی (جهت تسهیل در خریدهای داخلی)
- ۴- تعامل با فینانسورهای داخلی برای پشتیبانی تامین نیازهای تجمیع شده

پیشنهادها:

۱- استفاده حداکثری از توانمندی ها، تجارب و دستاوردهای پتروشیمی در شورای عالی ساخت داخل وزارت نفت

۲- اختصاص بخشی از منابع مالی اختصاص یافته به صنعت نفت جهت اجرایی شدن برنامه های توسعه ساخت داخل صنعت پتروشیمی

۳- الگوبرداری از تجارب و دستاوردهای پتروشیمی در دیگر شرکت های اصلی وزارت نفت

۴- تامین همکاری حداکثری پژوهشگاه صنعت نفت جهت تحقق خود اتکایی در حوزه های فناوری و تامین دانش فنی ساخت دستگاه ها و تجهیزات

۵- تسهیل در تعامل با شرکت های بین المللی برای ایجاد مشارکت های توام با انتقال فناوری با سازندگان داخلی

پیشنهادها: (ادامه)

۶- تشکیل کارگروه ویژه تدوین لوایح و قوانین تسهیل کننده و بازدارنده در سطح

وزارت نفت

۷- ایجاد تعامل ویژه با وزارت صنایع، معادن و بازرگانی و وزارت اقتصاد و دارایی

جهت اعمال محدودیت برای واردات و ترخیص کالاهای قابل تولید در داخل کشور

۸- اعطای اختیار به مدیریت طرح ها برای ساماندهی و راهبری حوزه ساخت

داخل در صنعت پتروشیمی

۹- هم افزایی حداکثری بین کمیته های خود کفایی، شرکت اسپک، شرکت مدیریت

توسعه صنایع پتروشیمی و سایر طرف های ذی ربط با محوریت مدیریت طرح ها

(نیازمند پشتیبانی مدیریت ارشد شرکت ملی صنایع پتروشیمی)

۷- نقش مدیران عامل صنعت پتروشیمی در ثمر دهی برنامه های ساخت داخل

- افزایش اعتماد به سازندگان داخلی و برنامه های توسعه ساخت داخل شرکت ملی صنایع پتروشیمی
- همکاری حداکثری در طرح تجمیع نیازها
- تعیین و معرفی مسئول توسعه ساخت داخل طرح /مجتمع به پتروشیمی جهت تسریع در اجرایی شدن برنامه های ساخت داخل
- همکاری در اخذ پیشنهاد از کنسرسیوم های تخصصی مورد تایید سازندگان داخلی
- همکاری در به روز سازی و استفاده از لیست سازندگان مورد تایید صنعت پتروشیمی