

## برنامه راهبردی شرکت تعمیرات و پشتیبانی نیروگاه‌های اتمی (تپنا)

شرکت تعمیرات و پشتیبانی نیروگاه‌های اتمی (تپنا) از گروه شرکت‌های انرژی نوین (سهامی خاص) در سال ۱۳۸۹ تأسیس شد، شرکت تپنا به عنوان زیر مجموعه هلدینگ (شرکت مادر تخصصی تولید و توسعه انرژی اتمی ایران) و به هدف سازماندهی، مدیریت و اجرای فعالیت‌های نگهداری و تعمیرات تجهیزات بر اساس الزامات قوانین بهره برداری ایمن و مطمئن از واحدهای نیروگاه هسته‌ای تأسیس گردید. وظایف اصلی این شرکت "سازماندهی و مدیریت کلیه ی فعالیت های نگهداری و تعمیرات در کلیه ی رژیم های کاری واحد از جمله در دوره توقف جهت تعویض سوخت نیروگاه" و "جذب نیروی انسانی مورد نیاز شرکت بهره برداری نیروگاه اتمی بوشهر می باشد" در ادامه به اهم فعالیت‌های شرکت اشاره گردیده است:

- مدیریت، سازمان‌دهی، برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های نگهداری و تعمیرات؛
- سازماندهی و مدیریت فعالیت های دوره توقف شامل تعمیرات برنامه‌ریزی شده (نیمه اساسی و اساسی)؛
- انجام تعویض سوخت راکتور نیروگاه؛
- انجام بهره برداری، نگهداری و تعمیرات و توسعه طرح آبشیرین کن سایت نیروگاه اتمی بوشهر و تولید آب صنعتی و شرب با کیفیت؛
- انجام کلیه ی فعالیت‌های آماده‌سازی و پشتیبانی نگهداری و تعمیرات؛
- سازماندهی و اجرای فعالیت های داربست بندی و عایق کاری؛
- رفع آلودگی رادیواکتیو از تجهیزات، اماکن و اقلام؛
- بهره برداری از تجهیزات بالابر از جمله اپراتوری کلیه ی تجهیزات بالابر ساختمان راکتور نیروگاه برای جابجایی تجهیزات اصلی مدار اول؛
- انجام فعالیت های حوزه رنگ و پوشش تجهیزات و سیستم ها؛
- انجام فعالیت های حوزه کارگاه ساخت و تولید قطعات و ابزارآلات؛
- انجام تعمیرات جاری و پیشگیرانه و رفع عیوب تجهیزات؛
- انجام تعمیرات اضطراری تجهیزات و سیستم ها برای حفظ عملکرد مطلوب نیروگاه در رژیم بهره برداری و تداوم تولید برق ایمن؛
- طراحی و مهندسی و بازسازی ابزارآلات، قطعات و سازه های مهندسی و مورد نیاز برای انجام نت در چارچوب امکانات قابل وصول در سایت نیروگاه؛
- ارائه خدمات مشاوره ای، فنی، اصلاح و مدرنیزاسیون سیستم ها و بهینه سازی نیروگاه های اتمی؛
- مستندسازی تصویری از کلیه ی فعالیت های نگهداری و تعمیرات نیروگاه از سال ۲۰۱۴ تا کنون و تدوین و بروز رسانی اسناد و مدارک نیروگاه در این حوزه با هدف حفظ تجارب کارکنان، مدیریت دانش، امکان پیاده سازی و انجام طرح جانشین پروری در نسل جدید کارکنان و همچنین پیشبرد برنامه تصدی گری فعالیت های کلیدی از پیمانکار خارجی؛
- مدیریت و نظارت بر فعالیت‌های پیمانکاران داخلی و خارجی تعمیرات؛
- سازماندهی و استقرار پیمانکاران داخلی جهت مشارکت در فعالیت های نگهداری و تعمیرات تجهیزات و سیستم ها؛
- تامین و آموزش نیروی انسانی به هدف تکمیل ساختار سازمانی شرکت بهره برداری نیروگاه اتمی بوشهر.

## چشم‌انداز در افق ۱۴۱۰

پیشگام در بهینه‌سازی تعمیر، نگهداری و پشتیبانی از نیروگاه‌های اتمی در سطح کشور و منطقه با ویژگی‌های زیر:

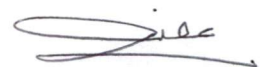
- بهره‌مند از حداکثر توانمندی‌های داخلی در کلیه ی حوزه های مرتبط با فعالیت های شرکت؛
- دارای حس خودباوری و اعتماد به نفس در نیروهای داخلی؛
- انجام آموزش و ارتقاء صلاحیت کارکنان و پیاده سازی رسالت جانشین پروری و انتقال دانش در حوزه منابع انسانی؛
- کاهش چشم‌گیر وابستگی به پیمانکاران خارجی در کلیه فعالیت‌های حاکمیتی و مرتبط با ایمنی هسته ای و رادیواکتیو نیروگاه اتمی و تصدی گری مستقیم فعالیت ها؛
- فعالیت حداکثری در بومی‌سازی فناوری‌ها و فرایندهای حوزه نگهداری و تعمیرات از طریق تامین شرایط لازم برای مشارکت حداکثری شرکت ها و کارخانجات داخل کشور در فعالیت های حوزه مذکور؛
- سرآمد بودن در عرصه انجام فعالیت‌های ایمن و اقتصادی نگهداری و تعمیرات؛
- تبدیل شدن به نماد صیانت از سرمایه‌های ملی کشور.

## ارزش‌ها

- ارتقاء مستمر دانش و مهارت؛
- اعتقاد به اصل بهره‌وری؛
- گسترش فرهنگ اخلاق حرفه‌ای؛
- پاسخگویی به نیازهای ذینفعان و سایر حوزه‌های مرتبط؛
- حفظ کرامت و منزلت نیروی انسانی؛
- تعهد به توسعه یادگیری سازمانی و ارتقاء انعطاف پذیری و چابکی؛
- بهبود مستمر فرایندها و فعالیت ها.

## ماموریت

- ۱- سازماندهی و مدیریت فعالیت های تعمیرات و پشتیبانی از تجهیزات و تأسیسات نیروگاه‌های اتمی کشور، به همراه انتقال دانش فنی مرتبط و تصدی گری فعالیت های حاکمیتی و موثر بر ایمنی هسته ای و رادیواکتیو از پیمانکار خارجی، با برترین کیفیت و به‌کارگیری قابلیت‌ها، ظرفیت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری داخلی و با در نظر گرفتن منافع ذی‌نفعان.
- ۲- تامین نیروی انسانی مورد نیاز جهت تکمیل ساختار سازمانی شرکت بهره برداری نیروگاه اتمی بوشهر.



۱۴۰۱/۱۱/۱۴



## اهداف کلان و راهبردها

اهداف کلان	اهداف کمی	راهبردها	تاریخ
حفظ و ارتقاء سطح کیفی عملکرد کارکنان	برگزاری دوره کارآموزی حفظ صلاحیت دانش فنی کارکنان تعمیرات (گروه A) در نیروگاههای کشور روسیه - تعداد ۴۲ نفر در مجموع ۱۴۸ نفر هفته آموزش کارآموزی (۸۸٪) برای سال ۱۴۰۰ و ۴٪ برای سال ۱۴۰۱ برنامه ریزی شده است)	۱- آموزش و ارتقاء صلاحیت کارکنان و جانشین پروری ۲- تصدی گری و بومی سازی فرایندهای نت تجهیزات و سیستم های نیروگاه از پیمانکار	پایان ۱۴۰۱
	ارتقاء دانش فنی کارکنان گروه تجهیزات بالابر به تعداد ۱۰ نفر در سال ۱۴۰۱	۱- آموزش و ارتقاء صلاحیت کارکنان و جانشین پروری ۲- تصدی گری و بومی سازی فرایندهای نت تجهیزات و سیستم های نیروگاه از پیمانکار	پایان ۱۴۰۱
	برگزاری کارگاههای آموزشی ماهانه جهت بررسی فیلمهای تهیه شده از نحوه عملکرد کارکنان در زمان اجرای کار (برگزاری ۱۲ کارگاه آموزشی در سال ۱۴۰۱)	۱- آموزش و ارتقاء صلاحیت کارکنان و جانشین پروری	پایان ۱۴۰۱
انجام نگهداری و تعمیرات ایمن و اقتصادی	برگزاری جلسات ماهانه ارائه توجیهات هدفمند کارکنان جهت حفظ و ارتقای سطح ایمنی (برگزاری ۱۲ جلسه توجیهی در سال ۱۴۰۱)	۱- آموزش و ارتقاء صلاحیت کارکنان و جانشین پروری	پایان ۱۴۰۱
	برگزاری کارگاههای آموزشی ماهانه جهت بررسی فیلمهای تهیه شده از نحوه عملکرد کارکنان در زمان اجرای کار (برگزاری ۶ کارگاه آموزشی در سال ۱۴۰۱)	۱- آموزش و ارتقاء صلاحیت کارکنان و جانشین پروری	پایان ۱۴۰۱
	اخذ مجوز استاندارد جهت ۱۱ دستگاه آسانسورهای نیروگاه در سال ۱۴۰۱	۱- ارتقاء و استانداردسازی تجهیزات و ابزارآلات و بهبود فرایندهای نت	پایان ۱۴۰۱
	ثبت و حسابرسی بالابرهای مربوط به ساختمان انبار مرکزی و ZL3 خارج از طرح کلی نیروگاه در سال ۱۴۰۱	۱- ارتقاء و استانداردسازی تجهیزات و ابزارآلات و بهبود فرایندهای نت	پایان ۱۴۰۱
	تجهیز وان اکتیوژدایی قطعات کوچک در ساختمانهای ZC به مبدل های التراسونیک در راستای کاهش هزینههای مالی و میزان دز جمعی پرسنل	۱- ارتقاء و استانداردسازی تجهیزات و ابزارآلات و بهبود فرایندهای نت	پایان ۱۴۰۱
	تجهیز وان اکتیوژدایی تجهیزات مدار اول واقع در ساختمان ZA به گرم کن های برقی در راستای کاهش هزینههای مالی و میزان دز جمعی پرسنل	۱- ارتقاء و استانداردسازی تجهیزات و ابزارآلات و بهبود فرایندهای نت	پایان ۱۴۰۱
	تجهیز انبار نگهداری متریال رنگ و پوشش به ملزومات آتش نشانی مطابق با استاندارد انبارهای نگهداری مواد شیمیایی	۱- ارتقاء و استانداردسازی تجهیزات و ابزارآلات و بهبود فرایندهای نت	پایان ۱۴۰۱
کاهش وابستگی به پیمانکار خارجی با اتکا به نیروی توانمند داخلی	تصدی گری انجام فعالیت های تعمیرات اساسی کلیه ی تجهیزات دوار کلاس ۲ و ۳ و ۴ ایمنی نیروگاه	۱- تصدی گری و بومی سازی فرایندهای نت تجهیزات و سیستم های نیروگاه از پیمانکار ۲- آموزش و ارتقاء صلاحیت کارکنان و جانشین پروری ۳- جذب و تکمیل ساختار نیروی انسانی	پایان ۱۴۰۱
	کاهش احجام کار واگذاری به پیمانکار روس در سال ۲۰۲۲ به میزان ۲۰٪ نسبت به تعمیرات سال ۲۰۲۱	۱- تصدی گری و بومی سازی فرایندهای نت تجهیزات و سیستم های نیروگاه از پیمانکار ۲- آموزش و ارتقاء صلاحیت کارکنان و جانشین پروری ۳- جذب و تکمیل ساختار نیروی انسانی	پایان ۱۴۰۱

<p>۱- تصدی گری و بومی سازی فرایندهای نت تجهیزات و سیستم های نیروگاه از پیمانکار</p> <p>۲- آموزش و ارتقاء صلاحیت کارکنان و جانشین پروری</p> <p>۳- جذب و تکمیل ساختار نیروی انسانی</p>	<p>کاهش نفر ماه استفاده از خدمات مشاوره و پشتیبانی پیمانکار روس در حوزه تعمیرات در سال ۲۰۲۲ به میزان ۲۰٪ نسبت به تعمیرات سال ۲۰۲۱</p>
--	---

## بررسی عوامل داخلی و خارجی (SWOT)

نقاط قوت:	فرصتها:
<p>۱- برخورداری از نیروی متخصص در زمینه نگهداری و تعمیرات تجهیزات و سیستم های مدار اول نیروگاه های هسته ای تیپ VVER</p> <p>۲- برخورداری از کادر مدیریتی، بدنه کارشناسی و اجرایی جوان با استعداد بالا</p> <p>۳- وجود مکانیزم های مصوب درون شرکتی برای ارتقاء کارکنان به رده های کاری بالاتر با رویکرد شایسته سالاری و مهارت محوری</p> <p>۴- توانایی انجام مهندسی معکوس در ارتباط با بومی سازی برخی از قطعات و ابزارآلات تحریم شده</p> <p>۵- توانایی اجرای مدرنیزاسیون تجهیزات و سیستم های نیروگاه هسته ای به هدف بهبود عملکرد و افزایش قابلیت اطمینان و ایمنی تاسیسات و حصول راندمان کاری بالاتر</p> <p>۶- توانایی و قابلیت کار با ابزارآلات و تجهیزات پیچیده و خاص در حوزه تعمیرات و نگهداری نیروگاه های اتمی</p> <p>۷- وجود آرشیو مستندات تصویری ده سال اخیر از کلیه ی فعالیت های نت انجام شده بر روی تجهیزات و سیستم های حساس و کلیدی نیروگاه توسط نیروهای بومی و پیمانکار خارجی به هدف ثبت و انتقال تجارب و دانش</p> <p>۸- توانایی و قابلیت تدوین و تولید مدارک تعمیراتی برای انجام برخی فعالیت های پیچیده و خاص و فعالیت هایی که برای اولین بار در این حوزه انجام شده است</p> <p>۹- توانایی ارتقاء محتوی مدارک فنی که توسط شریک خارجی تولید و تحویل شده است</p> <p>۱۰- وجود کمیسیون فنی و کارشناسی مجرب برای شناسایی، ثبت و حسابرسی تجارب مفید و آنالیز ریسک فرایندهای نت به هدف ثبت و انتقال دانش و تجارب و ارتقاء تدریجی سطح اطمینان و ایمنی فرایندهای کاری</p> <p>۱۱- وجود تیم مجرب فنی و تخصصی در تولید نرم افزارهای صددرصد بومی در حوزه سازماندهی فعالیت های حوزه نیروگاه های هسته ای</p> <p>۱۲- دارای سیستم نرم افزاری جامع و با انطباق کامل با نیازهای نیروگاه در حوزه کنترل گردش و حصول اطمینان از دقت و صحت عملکرد ابزارآلات مورد استفاده و در نتیجه کاهش ریسک های فنی و عملیاتی در فرایندهای نت</p> <p>۱۳- دارای سیستم نرم افزاری جامع و با انطباق کامل با نیازهای</p>	<p>۱- توجه ویژه دولت و تصمیم سازان کلان جمهوری اسلامی ایران به توسعه راکتورهای هسته ای و تامین انرژی مورد نیاز</p> <p>۲- وجود شریک قدرتمند جهت اعزام نیرو برای یادگیری</p> <p>۳- وجود فارغ التحصیلان ممتاز دانشگاهی جهت جذب</p> <p>۴- وجود صنایع پیشرفته در کشور و امکان برقراری ارتباط با این صنایع</p> <p>۵- مورد تایید بودن شرکت تپنا توسط طرف روسی</p> <p>۶- مورد تأیید بودن شرکت تپنا توسط نظام ایمنی هسته ای کشور</p> <p>۷- دارای بالاترین رتبه کسب شده مورد تأیید انجمن بهره برداران نیروگاه های اتمی مرکز موسکو (WANO) در حوزه نگهداری و تعمیرات در سال ۲۰۱۵ تا کنون و کسب موفقیت در دوره های بازرسی خارجی از حوزه نگهداری و تعمیرات نیروگاه بوشهر بدون هیچ گونه ملاحظه و اقدام اصلاحی</p> <p>۸- امکان همکاری و دریافت مشاوره از انجمن جهانی بهره برداران نیروگاه های اتمی (WANO)</p> <p>۹- مورد تأیید و ایمن بودن اجرای فعالیت های این حوزه از نظر کارشناسان آژانس بین المللی انرژی اتمی</p> <p>۱۰- امکان بهره گیری از پروژه همکاری های فنی با آژانس بین المللی انرژی اتمی در قالب TC</p> <p>۱۱- افزایش احداث راکتورهای نوع روسی در منطقه</p>



	<p>نیروگاه در حوزه کنترل پروژه فعالیت های نت و امکان کنترل فعالیت های خط بحرانی دوره توقف واحد به هدف کاهش زمان توقفات برنامه ریزی شده و اضطراری</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S14: توانایی ارائه خدمات مشاوره ای و پشتیبانی فنی مهندسی و تعمیراتی به سایر بخش های زیرمجموعه سازمان انرژی اتمی</li> <li>▪ S15: تنها شرکت فعال در منطقه در زمینه نگهداری و تعمیرات تجهیزات و سیستم های نیروگاه هسته ای</li> <li>▪ S16: تسلط کلیه ی کارکنان بدنه کارشناسی به زبان فنی و تخصصی روسی در حوزه هسته ای</li> <li>▪ S17: توانایی تامین و آموزش پرسنل مجرب جهت بهره برداری از واحدهای ۱و۲ و ۳ نیروگاه اتمی بوشهر</li> <li>▪ S18: سهل و چابک بودن امور اداری، بازرگانی و تامین کالا و وجود مکانیزم های روان در فعالیت های درون شرکتی</li> </ul>
<p><b>تهدیدات:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ T1: کمبود منابع مالی و جریان نقدینگی</li> <li>▪ T2: عدم دسترسی به تجهیزات به روز به دلیل تحریم ها و شرایط خاص کشور</li> <li>▪ T3: وجود شرایط انحصاری و امتیازات خاص در تجارت بین المللی</li> <li>▪ T4: روند رو به رشد نرخ ارز در تامین تجهیزات، قطعات یدکی، مواد مصرفی و ابزارآلات</li> <li>▪ T5: کمبود تامین کنندگان باصلاحیت قطعات یدکی و مواد مصرفی و ابزارآلات در سطح کشور که منجر به کند شدن یا توقف روند بومی سازی می گردد</li> <li>▪ T6: خروج از خدمت گروهی تعداد ۷۰ نفر از کارکنان مجرب در این حوزه تا پایان سال ۱۴۰۳</li> <li>▪ T7: وجود سازوکار پیچیده و بروکراسی اداری در خصوص دریافت فناوری، خدمات و مشاوره فنی از شریک خارجی</li> <li>▪ T8: اعزام نیروهای اجرایی با عملکرد ضعیف از طرف پیمانکار خارجی برای انجام نگهداری و تعمیرات بخشی از تجهیزات کلیدی و حساس</li> <li>▪ T9: مشکلات صدور مجوز فعالیت های خاص و ویژه تعمیرات در داخل کشور</li> <li>▪ T10: عدم امکان دسترسی به بخشی از خدمات قابل ارائه در کشور بدلیل امنیتی اعمال شده از طرف سازمان انرژی اتمی</li> <li>▪ T11: پیچیدگی ها و حساسیت ها و الزامات فنی ایمنی و حفاظتی حاکم بر فعالیت های نیروگاه نسبت به سایر فعالیت ها</li> <li>▪ T12: وجود بروکراسی اداری و زمانبر بودن حصول نتایج درخواست ها در ارتباطات برون سازمانی</li> <li>▪ T13: نگرش منفی افکار و رسانه های عمومی برخی از کشورهای جهان نسبت به فعالیت های هسته ای کشور</li> </ul>	<p><b>نقاط ضعف:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ W1: نبود تجربه کافی در کشور در بهره برداری از نیروگاه های هسته ای</li> <li>▪ W2: زمان بر بودن جذب و تربیت نیروی انسانی</li> <li>▪ W3: کمبود انگیزه های مالی جهت نگهداشت نیروی انسانی</li> <li>▪ W4: عدم مهارت محور بودن حقوق و مزایای تعیین شده در آئین نامه های شرکت انرژی نوین</li> <li>▪ W5: کمبود آموزش های تخصصی و تکمیلی برای نیروی انسانی</li> <li>▪ W6: فرسودگی، به روز نبودن و کمبود ابزارآلات و ماشین آلات کارگاهی و تجهیزات مستقر در طرح نیروگاه اتمی بوشهر</li> <li>▪ W7: عدم وجود شناخت جامع از شرکت ها و ارگان های زیرمجموعه سازمان انرژی اتمی برای تبادل اطلاعات، طرح نیازها و دریافت مشاوره خدمات</li> <li>▪ W8: عدم شناخت و دسترسی به فهرست جامع پتانسیل های داخلی مورد تأیید سازمان انرژی اتمی برای تبادل اطلاعات، طرح نیازها و دریافت مشاوره و خدمات</li> </ul>

وزن	امتیاز وضع موجود ۴ < نمره ۱	ضریب اهمیت	عوامل اصلی استراتژی داخلی
نقاط قوت (Strengths)			
۰.۱۸	۳	۰.۰۶	S1: برخورداری از نیروی متخصص در زمینه نگهداری و تعمیرات تجهیزات و سیستم های مدار اول نیروگاه های هسته ای تیپ VVER
۰.۱۵	۳	۰.۰۵	S2: برخورداری از کادر مدیریتی، بدنه کارشناسی و اجرایی جوان با استعداد بالا
۰.۲	۴	۰.۰۵	S3: وجود مکانیزم های مصوب درون شرکتی برای ارتقاء کارکنان به رده های کاری بالاتر با رویکرد شایسته سالاری و مهارت محوری
۰.۱۲	۳	۰.۰۴	S4: توانایی انجام مهندسی معکوس در ارتباط با بومی سازی برخی از قطعات و ابزارآلات تحریم شده
۰.۱۲	۳	۰.۰۴	S5: توانایی اجرای مدرنیزاسیون تجهیزات و سیستم های نیروگاه هسته ای به هدف بهبود عملکرد و افزایش قابلیت اطمینان و ایمنی تاسیسات و حصول راندمان کاری بالاتر
۰.۱۶	۴	۰.۰۴	S6: توانایی و قابلیت کار با ابزارآلات و تجهیزات پیچیده و خاص در حوزه تعمیرات و نگهداری نیروگاه های اتمی
۰.۱۶	۴	۰.۰۴	S7: وجود آرشیو مستندات تصویری ده سال اخیر از کلیه ی فعالیت های نت انجام شده بر روی تجهیزات و سیستم های حساس و کلیدی نیروگاه توسط نیروهای بومی و پیمانکار خارجی به هدف ثبت و انتقال تجارب و دانش
۰.۰۶	۳	۰.۰۲	S8: توانایی و قابلیت تدوین و تولید مدارک تعمیراتی برای انجام برخی از فعالیت های پیچیده و خاص و فعالیت هایی که برای اولین بار در این حوزه انجام شده است
۰.۰۶	۳	۰.۰۲	S9: توانایی ارتقاء محتوی مدارک فنی که توسط شریک خارجی تولید و تحویل شده است
۰.۰۸	۴	۰.۰۲	S10: وجود کمیسیون فنی و کارشناسی مجرب برای شناسایی، ثبت و حسابرسی تجارب مفید و آنالیز ریسک فرایندهای نت به هدف ثبت و انتقال دانش و تجارب و ارتقاء تدریجی سطح اطمینان و ایمنی فرایندهای کاری
۰.۰۸	۴	۰.۰۲	S11: وجود تیم مجرب فنی و تخصصی در تولید نرم افزارهای صد درصد بومی در حوزه سازماندهی فعالیت های حوزه نیروگاه های هسته ای
۰.۰۸	۴	۰.۰۲	S12: دارای سیستم نرم افزاری جامع و با انطباق کامل با نیازهای نیروگاه در حوزه کنترل گردش و حصول اطمینان از دقت و صحت عملکرد ابزارآلات مورد استفاده و در نتیجه کاهش ریسک های فنی و عملیاتی در فرایندهای نت
۰.۰۸	۴	۰.۰۲	S13: دارای سیستم نرم افزاری جامع و با انطباق کامل با نیازهای نیروگاه در حوزه کنترل پروژه فعالیت های نت و امکان کنترل فعالیت های خط بحرانی دوره توقف واحد به هدف کاهش زمان توقفات برنامه ریزی شده و اضطراری
۰.۰۶	۳	۰.۰۲	S14: توانایی ارائه خدمات مشاوره ای و پشتیبانی فنی مهندسی و تعمیراتی به سایر بخش های زیرمجموعه سازمان انرژی اتمی
۰.۰۸	۴	۰.۰۲	S15: تنها شرکت فعال در منطقه در زمینه نگهداری و تعمیرات تجهیزات و سیستم های نیروگاه هسته ای
۰.۰۸	۴	۰.۰۲	S16: تسلط کلیه ی کارکنان بدنه کارشناسی به زبان فنی و تخصصی روسی در حوزه هسته ای
۰.۰۸	۴	۰.۰۲	S17: توانایی تامین و آموزش پرسنل مجرب جهت بهره برداری از واحدهای ۱ و ۲ و ۳ نیروگاه اتمی بوشهر
۰.۰۸	۴	۰.۰۲	S18: سهل و چابک بودن امور اداری، بازرگانی و تامین کالا و وجود مکانیزم های روان در فعالیت های



درون شرکتی			
نقاط ضعف (Weaknesses)			
W1	نیود تجربه کافی در کشور در بهره برداری از نیروگاه های هسته ای	۰.۰۹	۲
W2	زمان بر بودن جذب و تربیت نیروی انسانی	۰.۰۹	۱
W3	کمبود انگیزه های مالی جهت نگهداشت نیروی انسانی	۰.۰۸	۱
W4	عدم مهارت محور بودن حقوق و مزایای تعیین شده در آئین نامه های شرکت انرژی نوین	۰.۰۶	۲
W5	کمبود آموزش های تخصصی و تکمیلی برای نیروی انسانی	۰.۰۶	۱
W6	فرسودگی، به روز نبودن و کمبود ابزارآلات و ماشین آلات کارگاهی و تجهیزات مستقر در طرح نیروگاه اتمی بوشهر	۰.۰۴	۲
W7	عدم وجود شناخت جامع از شرکت ها و ارگان های زیرمجموعه سازمان انرژی اتمی برای تبادل اطلاعات، طرح نیازها و دریافت مشاوره و خدمات	۰.۰۲	۲
W8	عدم شناخت و دسترسی به فهرست جامع پتانسیل های داخلی مورد تأیید سازمان انرژی اتمی برای تبادل اطلاعات، طرح نیازها و دریافت مشاوره و خدمات	۰.۰۲	۲
جمع نهایی		۱	۲.۶۰

### ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

وزن	امتیاز وضع موجود ۴ > نمره ۱	ضریب اهمیت	عوامل اصلی استراتژی خارجی
فرصت ها (Opportunities)			
O1	توجه ویژه دولت و تصمیم سازان کلان جمهوری اسلامی ایران به توسعه راکتورهای هسته ای و تامین انرژی مورد نیاز	۰.۰۷	۴
O2	وجود شریک قدرتمند جهت اعزام نیرو برای یادگیری	۰.۰۷	۴
O3	وجود فارغ التحصیلان ممتاز دانشگاهی جهت جذب	۰.۰۷	۴
O4	وجود صنایع پیشرفته در کشور و امکان برقراری ارتباط با این صنایع	۰.۰۶	۳
O5	مورد تأیید بودن شرکت تپنا توسط طرف روسی	۰.۰۵	۳
O6	مورد تأیید بودن شرکت تپنا توسط نظام ایمنی هسته ای کشور	۰.۰۳	۴
O7	دارای بالاترین رتبه کسب شده مورد تأیید انجمن بهره برداران نیروگاه های اتمی مرکز موسکو (WANO) در حوزه نگهداری و تعمیرات در سال ۲۰۱۵ تا کنون و کسب موفقیت در دوره های بازرسی خارجی از حوزه نگهداری و تعمیرات نیروگاه بوشهر بدون هیچ گونه ملاحظه و اقدام اصلاحی	۰.۰۲	۴
O8	امکان همکاری و دریافت مشاوره از انجمن جهانی بهره برداران نیروگاه های اتمی (WANO)	۰.۰۲	۴
O9	مورد تأیید و ایمن بودن اجرای فعالیت های این حوزه از نظر کارشناسان آژانس بین المللی انرژی اتمی	۰.۰۲	۴
O10	امکان بهره گیری از پروژه همکاری های فنی با آژانس بین المللی انرژی اتمی در قالب TC	۰.۰۲	۳
O11	افزایش احداث راکتورهای نوع روسی در منطقه	۰.۰۲	۳
تهدیدها (Threats)			

۰.۰۸	۱	۰.۰۸	T1: کمبود منابع مالی و جریان نقدینگی
۰.۰۷	۱	۰.۰۷	T2: عدم دسترسی به تجهیزات به روز به دلیل تحریم ها و شرایط خاص کشور
۰.۱۴	۲	۰.۰۷	T3: وجود شرایط انحصاری و امتیازات خاص در تجارت بین المللی
۰.۰۷	۱	۰.۰۷	T4: روند رو به رشد نرخ ارز در تامین تجهیزات، قطعات یدکی، مواد مصرفی و ابزارآلات
۰.۱۴	۲	۰.۰۷	T5: کمبود تامین کنندگان باصلاحیت قطعات یدکی و مواد مصرفی و ابزارآلات در سطح کشور که منجر به کند شدن یا توقف روند بومی سازی می گردد
۰.۱۴	۲	۰.۰۷	T6: خروج از خدمت گروهی تعداد ۷۰ نفر از کارکنان مجرب در این حوزه تا پایان سال ۱۴۰۳
۰.۰۶	۲	۰.۰۳	T7: وجود سازوکار پیچیده و بروکراسی اداری در خصوص دریافت فناوری، خدمات و مشاوره فنی از شریک خارجی
۰.۰۴	۲	۰.۰۲	T8: اعزام نیروهای اجرایی با عملکرد ضعیف از طرف پیمانکار خارجی برای انجام نگهداری و تعمیرات بخشی از تجهیزات کلیدی و حساس
۰.۰۴	۲	۰.۰۲	T9: مشکلات صدور مجوز فعالیت های خاص و ویژه تعمیرات در داخل کشور
۰.۰۴	۲	۰.۰۲	T10: عدم امکان دسترسی به بخشی از خدمات قابل ارائه در کشور بدلیل امنیتی اعمال شده از طرف سازمان انرژی اتمی
۰.۰۲	۲	۰.۰۱	T11: پیچیدگی ها و حساسیت ها و الزامات فنی ایمنی و حفاظتی حاکم بر فعالیت های نیروگاه نسبت به سایر فعالیت ها
۰.۰۲	۲	۰.۰۱	T12: وجود بروکراسی اداری و زمانبر بودن حصول نتایج درخواست ها در ارتباطات برون سازمانی
۰.۰۱	۱	۰.۰۱	T13: نگرش منفی افکار و رسانه های عمومی برخی از کشورهای جهان نسبت به فعالیتهای هسته ای کشور
۲.۵۲		۱	جمع نهایی



۱۴۰۱/۱۱/۱۰



IFE: 2.60

EFE: 2.52

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)		نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)				
		ضعیف			قوی	
		۱	۲	۲/۵	۳	۴
	قوی	۴	محافظه کارانه WO		تهاجمی SO	
		۳				
		۲/۵				
	ضعیف	۲	تدافعی WT		رقابتی ST	
		۱				

نقاط قوت - S	نقاط ضعف - W
<p>S1: برخورداری از نیروی متخصص در زمینه نگهداری و تعمیرات تجهیزات و سیستم های مدار اول نیروگاه های هسته ای تیپ VVER</p> <p>S2: برخورداری از کادر مدیریتی، بدنه کارشناسی و اجرایی جوان با استعداد بالا</p> <p>S3: وجود مکانیزم های مصوب درون شرکتی برای ارتقاء کارکنان به رده های کاری بالاتر با رویکرد شایسته سالاری و مهارت محوری</p> <p>S4: توانایی انجام مهندسی معکوس در ارتباط با بومی سازی برخی از قطعات و ابزارآلات تحریم شده</p> <p>S5: توانایی اجرای مدرنیزاسیون تجهیزات و سیستم های نیروگاه هسته ای به هدف بهبود عملکرد و افزایش قابلیت اطمینان و ایمنی تاسیسات و حصول راندمان کاری بالاتر</p> <p>S6: توانایی و قابلیت کار با ابزارآلات و تجهیزات پیچیده و خاص در حوزه تعمیرات و نگهداری نیروگاه های اتمی</p> <p>S7: وجود آرشیو مستندات تصویری ده سال اخیر از کلیه ی فعالیت های نت انجام شده برروی تجهیزات و سیستم های حساس و کلیدی نیروگاه توسط نیروهای بومی و پیمانکار خارجی به هدف ثبت و انتقال تجارب و دانش</p> <p>S8: توانایی و قابلیت تدوین و تولید مدارک تعمیراتی برای انجام برخی فعالیت های پیچیده و خاص و فعالیت هایی که برای اولین بار در این حوزه انجام شده است</p> <p>S9: توانایی ارتقاء محتوی مدارک فنی که توسط شریک خارجی تولید و تحویل شده است</p> <p>S10: وجود کمیسیون فنی و کارشناسی مجرب برای شناسایی، ثبت و حسابرسی تجارب مفید و آنالیز ریسک فرایندهای نت به هدف ثبت و انتقال دانش و تجارب و ارتقاء تدریجی سطح اطمینان و ایمنی فرایندهای کاری</p> <p>S11: وجود تیم مجرب فنی و تخصصی در تولید نرم افزارهای صددرصد بومی در حوزه سازماندهی فعالیت های حوزه نیروگاه های هسته ای</p> <p>S12: دارای سیستم نرم افزاری جامع و با انطباق کامل با نیازهای نیروگاه در</p>	<p>W1: نبود تجربه کافی در کشور در بهره برداری از نیروگاه های هسته ای</p> <p>W2: زمان بر بودن جذب و تربیت نیروی انسانی</p> <p>W3: کمبود انگیزه های مالی جهت نگهداشت نیروی انسانی</p> <p>W4: عدم مهارت محور بودن حقوق و مزایای تعیین شده در آئین نامه های شرکت انرژی نوین</p> <p>W5: کمبود آموزش های تخصصی و تکمیلی برای نیروی انسانی</p> <p>W6: فرسودگی، به روز نبودن و کمبود ابزارآلات و ماشین آلات کارگاهی و تجهیزات مستقر در طرح نیروگاه اتمی بوشهر</p> <p>W7: عدم وجود شناخت جامع از شرکت ها و ارگان های زیرمجموعه سازمان انرژی اتمی برای تبادل اطلاعات، طرح نیازها و دریافت مشاوره و خدمات</p> <p>W8: عدم شناخت و دسترسی به فهرست جامع پتانسیل های داخلی مورد تأیید سازمان انرژی اتمی برای تبادل اطلاعات، طرح نیازها و دریافت مشاوره و خدمات</p>



	<p>حوزه کنترل گردش و حصول اطمینان از دقت و صحت عملکرد ابزارآلات مورد استفاده و در نتیجه کاهش ریسک های فنی و عملیاتی در فرایندهای نت</p> <p>S13: دارای سیستم نرم افزاری جامع و با انطباق کامل با نیازهای نیروگاه در حوزه کنترل پروژه فعالیت های نت و امکان کنترل فعالیت های خط بحرانی دوره توقف واحد به هدف کاهش زمان توقفات برنامه ریزی شده و اضطراری</p> <p>S14: توانایی ارائه خدمات مشاوره ای و پشتیبانی فنی مهندسی و تعمیراتی به سایر بخش های زیرمجموعه سازمان انرژی اتمی</p> <p>S15: تنها شرکت فعال در منطقه در زمینه نگهداری و تعمیرات تجهیزات و سیستم های نیروگاه هسته ای</p> <p>S16: تسلط کلیه ی کارکنان بدنه کارشناسی به زبان فنی و تخصصی روسی در حوزه هسته ای</p> <p>S17: توانایی تامین و آموزش پرسنل مجرب جهت بهره برداری از واحدهای ۳ و ۲ و ۱ نیروگاه اتمی بوشهر</p> <p>S18: سهل و چابک بودن امور اداری، بازرگانی و تامین کالا و وجود مکانیزم های روان در فعالیت های درون شرکتی</p>	
WO	<p>SO</p> <p>S<sub>1</sub>, S<sub>2</sub>, S<sub>4</sub>, S<sub>5</sub>, S<sub>6</sub>, S<sub>7</sub>, S<sub>16</sub>, O<sub>2</sub>, O<sub>3</sub>, O<sub>4</sub>, : تصدی گری و بومی سازی فرایندهای نت تجهیزات و سیستم های نیروگاه</p> <p>S<sub>1</sub>, S<sub>2</sub>, S<sub>7</sub>, S<sub>8</sub>, S<sub>16</sub>, S<sub>17</sub>, O<sub>1</sub>, O<sub>2</sub>, O<sub>4</sub>, O<sub>8</sub>, O<sub>10</sub> : آموزش و ارتقاء صلاحیت کارکنان و جانشین پروری</p> <p>S<sub>1</sub>, S<sub>17</sub>, O<sub>1</sub>, O<sub>3</sub> : جذب و تکمیل ساختار نیروی انسانی</p>	<p><b>فرصت ها - O</b></p> <p>O1: توجه ویژه دولت و تصمیم سازان کلان جمهوری اسلامی ایران به توسعه راکتورهای هسته ای و تامین انرژی مورد نیاز</p> <p>O2: وجود شریک قدرتمند جهت اعزام نیرو برای یادگیری</p> <p>O3: وجود فارغ التحصیلان ممتاز دانشگاهی جهت جذب</p> <p>O4: وجود صنایع پیشرفته در کشور و امکان برقراری ارتباط با این صنایع</p> <p>O5: مورد تایید بودن شرکت تپنا توسط طرف روسی</p> <p>O6: مورد تأیید بودن شرکت تپنا توسط نظام ایمنی هسته ای کشور</p> <p>O7: دارای بالاترین رتبه کسب شده مورد تأیید انجمن بهره برداران نیروگاه های اتمی مرکز موسکو (WANO) در حوزه نگهداری و تعمیرات در سال ۲۰۱۵ تا کنون و کسب موفقیت در دوره های بازرسی خارجی از حوزه نگهداری و تعمیرات نیروگاه بوشهر بدون هیچ گونه ملاحظه و اقدام اصلاحی</p> <p>O8: امکان همکاری و دریافت مشاوره از انجمن جهانی بهره برداران</p>

		<p>نیروگاه های اتمی (WANO)</p> <p>O9: مورد تأیید و ایمن بودن اجرای فعالیت های این حوزه از نظر کارشناسان آژانس بین المللی انرژی اتمی</p> <p>O10: امکان بهره گیری از پروژه همکاری های فنی با آژانس بین المللی انرژی اتمی در قالب TC</p> <p>O11: افزایش احداث راکتورهای نوع روسی در منطقه</p>
WT	ST	<p><b>تهدیدات - T</b></p> <p>T1: کمبود منابع مالی و جریان نقدینگی</p> <p>T2: عدم دسترسی به تجهیزات به روز به دلیل تحریم ها و شرایط خاص کشور</p> <p>T3: وجود شرایط انحصاری و امتیازات خاص در تجارت بین المللی</p> <p>T4: روند رو به رشد نرخ ارز در تامین تجهیزات، قطعات یدکی، مواد مصرفی و ابزارآلات</p> <p>T5: کمبود تامین کنندگان باصلاحیت قطعات یدکی و مواد مصرفی و ابزارآلات در سطح کشور که منجر به کند شدن یا توقف روند بومی سازی می گردد</p> <p>T6: خروج از خدمت گروهی تعداد ۷۰ نفر از کارکنان مجرب در این حوزه تا پایان سال ۱۴۰۳</p> <p>T7: وجود سازوکار پیچیده و بروکراسی اداری در خصوص دریافت فناوری، خدمات و مشاوره فنی از شریک خارجی</p> <p>T8: اعزام نیروهای اجرایی با عملکرد ضعیف از طرف پیمانکار خارجی برای انجام نگهداری و تعمیرات بخشی از تجهیزات کلیدی و حساس</p> <p>T9: مشکلات صدور مجوز فعالیت های خاص و ویژه تعمیرات در داخل کشور</p> <p>T10: عدم امکان دسترسی به بخشی از خدمات قابل ارائه در کشور بدلیل امنیتی اعمال شده از طرف سازمان انرژی اتمی</p> <p>T11: پیچیدگی ها و حساسیت ها و الزامات فنی ایمنی و حفاظتی حاکم بر فعالیت های نیروگاه نسبت به سایر فعالیت ها</p> <p>T12: وجود بروکراسی اداری و زمانبر بودن حصول نتایج درخواست ها در</p>



		<p>ارتباطات برون سازمانی</p> <p>T13: نگرش منفی افکار و رسانه های عمومی برخی از کشورهای جهان</p> <p>نسبت به فعالیت های هسته ای کشور</p>
--	--	--



۱۴۰۰/۱۱/۱۰

انواع استراتژی های قابل اجرا						نمره	عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت
جذب و تکمیل ساختار نیروی انسانی		آموزش و ارتقاء صلاحیت کارکنان و جانشین پروری		تصدی گری و بومی سازی فعالیت ها			
جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت		
							اطمینان و ایمنی فرایندهای کاری
۰	۰	۰.۰۸	۴	۰.۰۸	۴	۰.۰۲	S11: وجود تیم مجرب فنی و تخصصی در تولید نرم افزارهای صددرصد بومی در حوزه سازماندهی فعالیت های حوزه نیروگاه های هسته ای
۰	۰	۰.۰۲	۱	۰.۰۲	۱	۰.۰۲	S12: دارای سیستم نرم افزاری جامع و با انطباق کامل با نیازهای نیروگاه در حوزه کنترل گردش و حصول اطمینان از دقت و صحت عملکرد ابزارآلات مورد استفاده و در نتیجه کاهش ریسک های فنی و عملیاتی در فرایندهای نت
۰	۰	۰.۰۸	۴	۰.۰۸	۴	۰.۰۲	S13: دارای سیستم نرم افزاری جامع و با انطباق کامل با نیازهای نیروگاه در حوزه کنترل پروژه فعالیت های نت و امکان کنترل فعالیت های خط بحرانی دوره توقف واحد به هدف کاهش زمان توقفات برنامه ریزی شده و اضطراری
۰	۰	۰.۰۴	۲	۰	۰	۰.۰۲	S14: توانایی ارائه خدمات مشاوره ای و پشتیبانی فنی مهندسی و تعمیراتی به سایر بخش های زیرمجموعه سازمان انرژی اتمی
۰.۰۴	۲	۰.۰۶	۳	۰.۰۸	۴	۰.۰۲	S15: تنها شرکت فعال در منطقه در زمینه نگهداری و تعمیرات تجهیزات و سیستم های نیروگاه هسته ای
۰	۰	۰.۰۸	۴	۰.۰۸	۴	۰.۰۲	S16: تسلط کلیه ی کارکنان بدنه کارشناسی به زبان فنی و تخصصی روسی در حوزه هسته ای
۰.۰۸	۴	۰.۰۸	۴	۰.۰۸	۴	۰.۰۲	S17: توانایی تامین و آموزش پرسنل مجرب جهت بهره برداری از واحدهای ۱و۲و۳ نیروگاه اتمی بوشهر
۰	۰	۰.۰۸	۴	۰	۰	۰.۰۲	S18: سهل و چابک بودن امور اداری، بازرگانی و تامین کالا و وجود مکانیزم های روان در فعالیت های درون شرکتی
ضعف ها :							
۰.۱۸	۲	۰.۳۶	۴	۰.۳۶	۴	۰.۰۹	W1: نبود تجربه کافی در کشور در بهره برداری از نیروگاه های هسته ای
۰.۳۶	۴	۰.۳۶	۴	۰.۳۶	۴	۰.۰۹	W2: زمان بر بودن جذب و تربیت نیروی انسانی
۰.۳۲	۴	۱۶	۲	۰.۳۲	۴	۰.۰۸	W3: کمبود انگیزه های مالی جهت نگهداشت نیروی انسانی
۰.۲۴	۴	۰	۰	۰.۰۶	۱	۰.۰۶	W4: عدم مهارت محور بودن حقوق و مزایای تعیین شده در آئین نامه های شرکت انرژی نوین
۰	۰	۰.۲۴	۴	۰.۲۴	۴	۰.۰۶	W5: کمبود آموزش های تخصصی و تکمیلی برای نیروی انسانی
۰	۰	۰.۰۸	۲	۰.۱۶	۴	۰.۰۴	W6: فرسودگی، به روز نبودن و کمبود ابزارآلات و ماشین آلات کارگاهی و تجهیزات مستقر در طرح نیروگاه اتمی بوشهر
۰.۰۴	۲	۰.۰۸	۴	۰.۰۸	۴	۰.۰۲	W7: عدم وجود شناخت جامع از شرکت ها و ارگان های زیرمجموعه



با توجه به تحلیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، راهبردهای شرکت به شرح زیر می‌باشد:

A. تصدی گری و بومی سازی فرایندهای نت تجهیزات و سیستم های نیروگاه؛

B. آموزش و ارتقاء صلاحیت کارکنان و جانشین پروری؛

C. جذب و تکمیل ساختار نیروی انسانی.

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

انواع استراتژی های قابل اجرا						عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت
تصدی گری و بومی سازی فعالیت ها		آموزش و ارتقاء صلاحیت کارکنان و جانشین پروری		جذب و تکمیل ساختار نیروی انسانی		
نمره جمع	نمره جذابیت	نمره جمع	نمره جذابیت	نمره جمع	نمره جذابیت	
قوت ها:						
۰.۰۶	۴	۰.۲۴	۴	۰.۲۴	۱	۰.۰۶
۰.۰۵	۴	۰.۲	۴	۰.۲	۲	۰.۱
۰.۰۵	۴	۰.۲	۴	۰.۲	۴	۰.۲
۰.۰۴	۴	۰.۱۶	۱	۰.۰۴	۰	۰
۰.۰۴	۴	۰.۱۶	۲	۰.۰۸	۰	۰
۰.۰۴	۴	۰.۱۶	۴	۰.۱۶	۰	۰
۰.۰۴	۴	۰.۱۶	۴	۰.۱۶	۰	۰
۰.۰۲	۴	۰.۰۸	۳	۰.۰۶	۰	۰
۰.۰۲	۴	۰.۰۸	۲	۰.۰۴	۰	۰
۰.۰۲	۱	۰.۰۲	۴	۰.۰۸	۰	۰

انواع استراتژی های قابل اجرا						نوع	عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت
جذب و تکمیل ساختار نیروی انسانی		آموزش و ارتقاء صلاحیت کارکنان و جانشین پروری		تصدی گری و بومی سازی فعالیت ها			
جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت		
							سازمان انرژی اتمی برای تبادل اطلاعات، طرح نیازها و دریافت مشاوره و خدمات
۰.۰۴	۲	۰.۰۸	۴	۰.۰۸	۴	۰.۰۲	W8: عدم شناخت و دسترسی به فهرست جامع پتانسیل های داخلی مورد تأیید سازمان انرژی اتمی برای تبادل اطلاعات، طرح نیازها و دریافت مشاوره و خدمات
۱.۶۶		۳.۱۴		۳.۵۴		۱	جمع نمرات عوامل داخلی

انواع استراتژی های قابل اجرا						نوع	عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت
جذب و تکمیل ساختار نیروی انسانی		آموزش و ارتقاء صلاحیت کارکنان و جانشین پروری		تصدی گری و بومی سازی فعالیت ها			
جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت		
فرصت ها :							
۰.۲۸	۴	۰.۲۱	۳	۰.۲۸	۴	۰.۰۷	O1: توجه ویژه دولت و تصمیم سازان کلان جمهوری اسلامی ایران به توسعه راکتورهای هسته ای و تامین انرژی مورد نیاز
۰	۰	۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۴	۰.۰۷	O2: وجود شریک قدرتمند جهت اعزام نیرو برای یادگیری
۰.۲۸	۴	۰.۱۴	۲	۰.۲۸	۴	۰.۰۷	O3: وجود فارغ التحصیلان ممتاز دانشگاهی جهت جذب
۰.۱۲	۲	۰.۲۴	۴	۰.۲۴	۴	۰.۰۶	O4: وجود صنایع پیشرفته در کشور و امکان برقراری ارتباط با این صنایع
۰	۰	۰.۱	۲	۰.۱	۲	۰.۰۵	O5: مورد تایید بودن شرکت تنها توسط طرف روسی
۰	۰	۰.۰۳	۱	۰.۰۶	۲	۰.۰۳	O6: مورد تائید بودن شرکت تنها توسط نظام ایمنی هسته ای کشور
۰	۰	۰.۰۴	۲	۰.۰۴	۲	۰.۰۲	O7: دارای بالاترین رتبه کسب شده مورد تائید انجمن بهره برداران نیروگاه های اتمی مرکز موسکو (WANO) در حوزه نگهداری و تعمیرات در سال ۲۰۱۵ تا کنون و کسب موفقیت در دوره های بازرسی خارجی از حوزه نگهداری و تعمیرات نیروگاه بوشهر بدون هیچ گونه ملاحظه و اقدام اصلاحی
۰	۰	۰.۰۴	۲	۰.۰۴	۲	۰.۰۲	O8: امکان همکاری و دریافت مشاوره از انجمن جهانی بهره برداران نیروگاه های اتمی (WANO)
۰	۰	۰.۰۲	۱	۰.۰۶	۳	۰.۰۲	O9: مورد تائید و ایمن بودن اجرای فعالیت های این حوزه از نظر کارشناسان آژانس بین المللی انرژی اتمی
۰	۰	۰.۰۴	۲	۰.۰۴	۲	۰.۰۲	O10: امکان بهره گیری از پروژه همکاری های فنی با آژانس بین المللی انرژی اتمی در قالب TC
۰	۰	۰.۰۴	۲	۰.۰۴	۲	۰.۰۲	O11: افزایش احداث راکتورهای نوع روسی در منطقه



انواع استراتژی های قابل اجرا						۴ ۶	عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت
جذب و تکمیل ساختار نیروی انسانی		آموزش و ارتقاء صلاحیت کارکنان و جانشین پروری		تصدی گری و بومی سازی فعالیت ها			
جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت		
تهدیدات :							
۰.۳۲	۴	۰.۰۸	۱	۰.۱۶	۲	۰.۰۸	T1: کمبود منابع مالی و جریان نقدینگی
.	.	۰.۰۷	۱	۰.۲۱	۳	۰.۰۷	T2: عدم دسترسی به تجهیزات به روز به دلیل تحریم ها و شرایط خاص کشور
.	.	.	.	۰.۲۱	۳	۰.۰۷	T3: وجود شرایط انحصاری و امتیازات خاص در تجارت بین المللی
.	.	.	.	۰.۲۱	۳	۰.۰۷	T4: روند رو به رشد نرخ ارز در تامین تجهیزات، قطعات یدکی، مواد مصرفی و ابزارآلات
.	.	۰.۰۷	۱	۰.۲۸	۴	۰.۰۷	T5: کمبود تامین کنندگان باصلاحیت قطعات یدکی و مواد مصرفی و ابزارآلات در سطح کشور که منجر به کند شدن یا توقف روند بومی سازی می گردد
۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۴	۰.۰۷	T6: خروج از خدمت گروهی تعداد ۷۰ نفر از کارکنان مجرب در این حوزه تا پایان سال ۱۴۰۳
.	.	۰.۰۶	۲	۰.۰۹	۳	۰.۰۳	T7: وجود سازوکار پیچیده و بروکراسی اداری در خصوص دریافت فناوری، خدمات و مشاوره فنی از شریک خارجی
.	.	۰.۰۴	۲	۰.۰۶	۳	۰.۰۲	T8: اعزام نیروهای اجرایی با عملکرد ضعیف از طرف پیمانکار خارجی برای انجام نگهداری و تعمیرات بخشی از تجهیزات کلیدی و حساس
.	.	۰.۰۴	۲	۰.۰۸	۴	۰.۰۲	T9: مشکلات صدور مجوز فعالیت های خاص و ویژه تعمیرات در داخل کشور
.	.	۰.۰۶	۳	۰.۰۶	۳	۰.۰۲	T10: عدم امکان دسترسی به بخشی از خدمات قابل ارائه در کشور بدلائل امنیتی اعمال شده از طرف سازمان انرژی اتمی
۰.۰۴	۴	۰.۰۲	۲	۰.۰۱	۱	۰.۰۱	T11: پیچیدگی ها و حساسیت ها و الزامات فنی ایمنی و حفاظتی حاکم بر فعالیت های نیروگاه نسبت به سایر فعالیت ها
۰.۰۳	۳	۰.۰۲	۲	۰.۰۱	۱	۰.۰۱	T12: وجود بروکراسی اداری و زمانبر بودن حصول نتایج درخواست ها در ارتباطات برون سازمانی
۰.۰۴	۴	.	.	۰.۰۱	۱	۰.۰۱	T13: نگرش منفی افکار و رسانه های عمومی برخی از کشورهای جهان نسبت به فعالیت های هسته ای کشور
جمع نمرات عوامل خارجی						۱.۰	
جمع کل							

با توجه به اعداد بدست آمده از ماتریس فوق و نمره های جذابیت استراتژی می توان اولویت های اجرای استراتژی را با توجه به عوامل محیطی و درونی به صورت زیر دسته بندی کرد:

- ۱- تصدی گری و بومی سازی فرایندهای نت تجهیزات و سیستم های نیروگاه؛
- ۲- آموزش و ارتقاء صلاحیت کارکنان و جانشین پروری؛
- ۳- جذب و تکمیل ساختار نیروی انسانی.