

## میزگرد تخصصی ماهنامه‌ی اکتشاف و تولید نفت و گاز با مهندس رحیم نعمت‌اللهی؛ نظرات معاون بلوک‌های اکتشافی و مشارکت‌های خارجی مدیریت اکتشاف در خصوص بلوک‌های اکتشافی

تهیه و تنظیم: محمود حاجیان برزی، مدیریت اکتشاف شرکت ملی نفت ایران

بین‌المللی واجد صلاحیت تدوین و اجرا نماید. با برنامه‌ریزی‌های انجام شده، نخستین دور مناقصه‌ی بلوک‌های اکتشافی ایران در اسفند ۱۳۷۷ در لندن برگزار شد و طی آن هفده بلوک اکتشافی در حوضه‌های رسوبی مختلف برای واگذاری به شرکت‌های بین‌المللی ارائه گردید. در این دور از مناقصات، ۸۲ شرکت معتبر بین‌المللی شرکت کردند و پانزده پیشنهاد برای انجام عملیات اکتشافی دریافت شد که در نهایت از این تعداد، سه پیشنهاد به عقد قرارداد منتهی گردید. این مناقصه به دلیل استقبال گسترده‌ی شرکت‌های نفتی طی دو مرحله تمدید شد که از هفت پیشنهاد جدید دریافتی، دو مورد به عقد قرارداد منجر گردید. بنابراین در نخستین دور مناقصات، پنج قرارداد اکتشافی با شرکت‌های بین‌المللی منعقد شد. دور دوم مناقصات در ۱۳۸۱ و در تهران برگزار

### اکتشاف و تولید: در آغاز لطفاً تاریخچه‌ی مختصری از فعالیت‌های بلوک‌های اکتشافی در کشور از ابتدا تا کنون بیان فرمائید.

مشارکت شرکت‌های بین‌المللی در بخش بالادستی صنعت نفت ایران تاریخچه‌ای طولانی داشته و به قبل از پیروزی انقلاب اسلامی بازمی‌گردد. در آن زمان مطالعات اکتشافی گسترده‌ای در قالب قراردادهای بلوک‌های اکتشافی انجام و میادینی نیز کشف شده‌اند. پس از پیروزی انقلاب اسلامی شرکت ملی نفت ایران در ۱۳۷۶ مکلف گردید تا با هدف جذب سرمایه‌گذاری خارجی، گسترش عملیات اکتشافی در سراسر گستره‌ی سرزمینی کشور اعم از مناطق با پتانسیل ضعیف‌تر و ریسک اکتشافی بیشتر و همچنین تسریع در اکتشاف منابع هیدروکربنی، دستورالعمل و چارچوبی جهت واگذاری بلوک‌های اکتشافی به شرکت‌های

دستور مقام عالی وزارت مبنی بر تشکیل کمیته‌ی ویژه‌ای جهت بازنگری قراردادهای نفتی ایران از یک‌سو و عزم شرکت ملی نفت برای معرفی بلوک‌های اکتشافی جدید به شرکت‌های نفتی بین‌المللی از سوی دیگر، توجه بسیاری از دست‌اندرکاران صنعت نفت را به خود جلب نموده است. مدیریت اکتشاف که اجرای چهارده پروژه‌ی اکتشافی بیع‌متقابل و بیش از هفده پروژه‌ی مطالعات مشترک با شرکت‌های معتبر بین‌المللی را در کارنامه دارد از جمله سازمان‌هایی است که این روزها فعالیت‌های زیادی در این خصوص در دست اقدام دارد. رحیم نعمت‌اللهی معاون بلوک‌های اکتشافی و مشارکت‌های خارجی مدیریت اکتشاف شرکت ملی نفت ایران به اتفاق معجریان بلوک‌های اکتشافی به سؤالات ماهنامه‌ی اکتشاف و تولید نفت و گاز در این زمینه پاسخ داده است.



شد. در این مرحله آبهای سرزمینی کشور از شمال خلیج فارس تا تنگه‌ی هرمز به هشت بلوک اکتشافی تقسیم گردید. ۲۲ شرکت در این مرحله حضور یافتند که از پنج پیشنهاد دریافت شده، طی دو قرارداد، سه بلوک واگذار شد.

دور سوم مناقصات در ۱۳۸۲ و در لاهه‌ی هلند برگزار شد. نوع قراردادهای در این مرحله تغییر یافته و به قراردادهای اکتشاف-توسعه تبدیل شد. روی آوردن صنعت نفت ایران به سمت قراردادهای اکتشاف-توسعه مورد استقبال شرکت‌های بین‌المللی قرار گرفت. در این دور ۱۶ بلوک اکتشافی در سراسر حوضه‌های رسوبی کشور ارائه گردید که از مجموع ۱۷ پیشنهاد دریافت شده، چهار قرارداد اکتشاف-توسعه منعقد شد.

دور چهارم (آخرین دور مناقصات) در ۱۳۸۵ و در وین اتریش برگزار شد. در این دور نیز ۱۶ بلوک در حوضه‌های مختلف ارائه گردید که مورد بازدید ۳۷ شرکت نفتی بین‌المللی قرار گرفت. در این مرحله، از ۱۹ پیشنهاد دریافت شده سه مورد به عقد قرارداد منتهی شد.

بنابراین به‌طور کلی طی چهار دور مناقصه‌ی برگزار شده توسط شرکت ملی نفت ایران، هشت بلوک اکتشافی و هفت بلوک اکتشافی-توسعه‌ای، طی ۱۴ قرارداد به شرکت‌های نفتی بین‌المللی واگذار گردید. شکل ۱- موقعیت بلوک‌ها را در چهار دور مناقصه به تفکیک نشان می‌دهد.

### اکتشاف و تولید: نتیجه‌ی عملیات اکتشافی در این بلوک‌ها چه بوده است؟

از بین ۱۵ بلوک واگذار شده، عملیات انجام شده در سه بلوک اکتشافی اناران، مهر و فارسی به کشف ذخایر اقتصادی مورد تأیید شرکت ملی نفت ایران منجر گردید. در بلوک اکتشافی توسن و بلوک‌های اکتشافی-توسعه‌ای ساوه و کوه‌دشت ذخایر کشف شده اقتصادی نبود. در هفت بلوک نیز عملیات اکتشافی نتیجه‌ی مثبتی نداشت و در سه بلوک مرحله‌ی چهارم نیز به‌دلیل شرایط تحریم عملیات اکتشافی ناتمام ماند. علاوه بر نتایج یاد شده باید به حجم فراوان عملیات اکتشافی انجام

شده و دستیابی به اطلاعات باارزش زمین‌شناسی، ژئوفیزیکی، حفاری و ..... در تمامی بلوک‌های مذکور اشاره کرد که سهم بسیار زیادی در تعیین استراتژی و مطالعات اکتشافی کشور داشته است. همچنین در این بلوک‌ها بیش از یک میلیارد دلار سرمایه‌گذاری خارجی توسط شرکت‌های بین‌المللی انجام شده است. در این راستا معرفی و کاربرد فن‌آوری‌های نوین اکتشافی در این پروژه‌ها، علاوه بر برگزاری دوره‌های آموزشی متعدد برای کارشناسان شرکت ملی نفت، زمینه‌ی مناسبی برای آشنایی کارشناسان داخلی با آخرین دستاوردهای صنعت نفت جهان نیز بوده است.

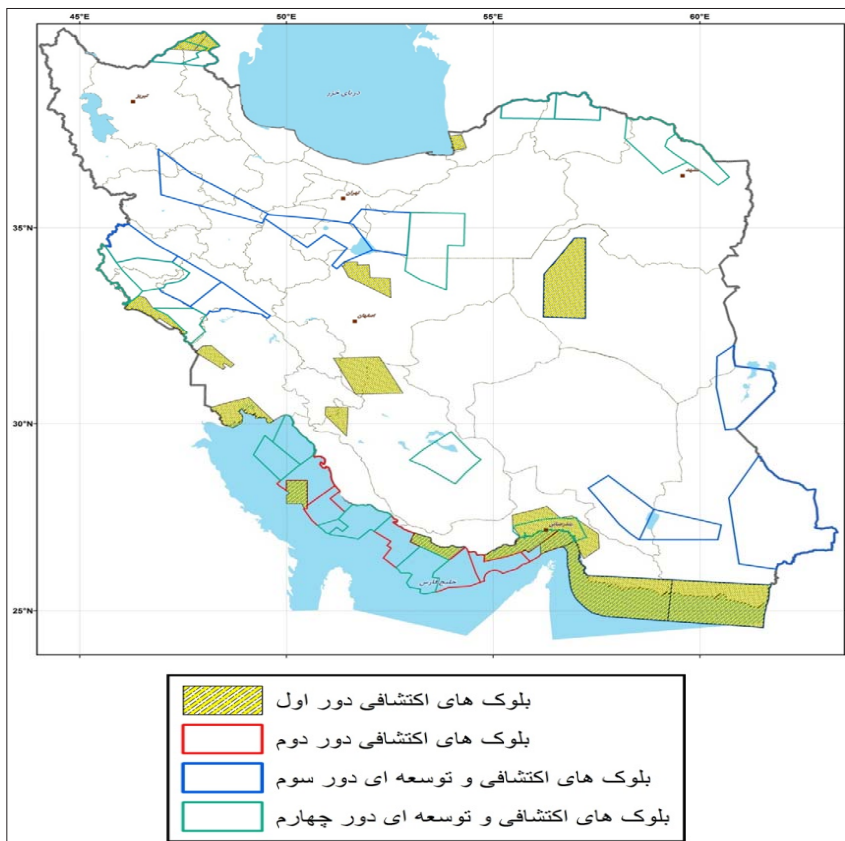
### اکتشاف و تولید: آیا طی چهار دور مناقصه،

تفاوتی در نوع قراردادهای منعقد شده وجود داشته است؟

قراردادهای منعقد شده از نوع بیع متقابل و با ریسک کامل پیمانکار بوده است. بدین معنی که هزینه‌های پیمانکار فقط در صورت موفقیت

### اکتشاف و تولید: آیا در دور جدید مناقصات

که قرار است در آینده برگزار شود نمونه‌ی قرارداد تغییر کرده یا اصلاحاتی در آن اعمال شده است. گویا قرار است قراردادهای جدید



شکل ۶ نقشه‌ی بلوک‌های اکتشافی و اکتشافی-توسعه‌ای

## نسبت به مدل‌های قبلی که بیع متقابل بود بازنگری شده و جذاب‌تر گردد؟

همان‌طور که اطلاع دارید وزیر محترم نفت دستوری مبنی بر تشکیل کمیته‌ای متشکل از صاحب‌نظران و متخصصان امر جهت بازنگری در قراردادهای نفتی بخش بالادستی صنعت نفت کشور صادر کرده‌اند. عملکرد این کمیته در سوم و چهارم اسفند سال گذشته طی همایشی در تهران به اطلاع عموم رسید. همچنین در این همایش نشست‌های تخصصی متعددی با کارشناسان صنعت نفت و دانشگاه‌ها جهت بحث و تبادل نظر در خصوص مدل جدید قراردادهای از زوایای گوناگون برگزار شد. به نظر می‌رسد در تدوین مدل جدید قراردادها، شفافیت و اصلاح رژیم مالی، قابلیت کاربرد در پروژه‌های مختلف بالادستی، ایجاد جذابیت‌های بیشتر برای سرمایه‌گذاران بین‌المللی، رقابت با سایر کشورهای منطقه و دیدگاه برد-مدنظر باشد. اصولاً مهم‌ترین نکته در خصوص ترغیب سرمایه‌گذار خارجی این است که سرمایه‌گذار بداند در صورت موفقیت عملیات و انجام تمامی تعهدات قراردادی، راهکار و تضمین مناسب و شفافیتی جهت بازگشت سرمایه به‌همراه حاشیه سود قابل قبولی وجود دارد. در مدل جدید قراردادها (IPC) به این موضوع مهم نیز توجه شده است. همچنین از دیگر نکات مثبت مدل جدید آن است که قابلیت اجرا در تمامی پروژه‌ها و طرح‌های بالادستی را دارد و سرمایه‌گذاران با انواع مختلف و شرایط گوناگون قراردادی مواجه نخواهند بود. از دیگر وجوه برجسته‌ی IPC این است که پاداش قابل پرداخت به پیمانکار نسبت مستقیمی با مقدار ریسک پروژه‌ها خواهد داشت؛ به این ترتیب شرکت‌هایی که در مناطق و پروژه‌های پرریسک سرمایه‌گذاری کنند از پاداش بیشتری برخوردار خواهند شد. همچنین با توجه به حجم و میزان تولید میادین، راهکارهای مناسبی جهت اقتصادی شدن پروژه‌ها، تغییرات بهای جهانی نفت و تعدیل هزینه‌های پروژه‌اندیشیده شده است.

## اکتشاف و تولید: اصولاً تقسیم‌بندی بلوک‌ها،

## محل آنها و تعیین محدوده و مرزشان بر چه اساسی انجام می‌شود؟

نخست اینکه فعالیت در بلوک‌های اکتشافی در واقع در ادامه‌ی روند مطالعات و عملیات اکتشافی در مدیریت اکتشاف شرکت ملی نفت ایران است. این گونه نیست که یک شرکت خارجی بیاید و از نقطه‌ی صفر مبادرت به مطالعه و عملیات اکتشافی کند. مهم‌ترین راهبرد در تعیین محدوده‌ی بلوک‌ها آن است که مطالعات اکتشافی در سراسر کشور گسترش یابد تا علاوه بر تعیین تکلیف تمامی حوضه‌های رسوبی و مناطق دارای پتانسیل هیدروکربنی کشور، زمینه‌ی برآورده شدن نیازهای انرژی و توسعه در مناطق مختلف و به‌ویژه مناطق کمتر برخوردار نیز در حداقل زمان فراهم گردد. در این راستا پیروی از استراتژی‌ها و قوانین بالادستی کشور از جمله قوانین برنامه‌های پنج‌ساله‌ی توسعه‌ی اقتصادی و فرهنگی کشور راهنمای اصلی خواهد بود. در این خصوص به زیرساخت‌های موجود کشور از جمله نزدیکی به تأسیساتی مثل خطوط لوله، پالایشگاه‌ها، مبادی اصلی مصرف و ... هم توجه شده است. به‌علاوه سعی شده در سبد بلوک‌های معرفی شده، پروژه‌های متنوعی از جمله بلوک‌های خشکی و دریایی، بلوک‌های نفت‌خیز و گازخیز و نیز حوضه‌های مختلف رسوبی وجود داشته باشد تا پیمانکاران مختلف با توجه به تخصص و علاقه‌ی خود قدرت انتخاب داشته باشند. با این دیدگاه حوضه‌های رسوبی کشور به بیش از ۹۰ بلوک تقسیم شده که برحسب موقعیت و نیاز در مراحل مختلف، تعداد مشخصی از آنها انتخاب و آماده شده و به مناقصه گذاشته می‌شوند.

با توجه به اینکه در مدل جدید قراردادها، مقدار ریسک بلوک‌ها به‌عنوان گزینه‌ای انگیزشی مدنظر قرار گرفته، مدیریت اکتشاف در حال انجام مطالعات مفصلی جهت تعیین ریسک اکتشافی بلوک‌های معرفی شده است که در این مسیر از نظرات و مشاوره‌ی شرکت‌های معتبر نفتی نیز استفاده خواهد شد.

## اکتشاف و تولید: گفته می‌شود در مدل جدید

## قراردادها به رویکرد برد-توجه شده است. آیا در معرفی بلوک‌ها و تعیین محدوده‌ی آنها نیز این رویکرد وجود دارد؟

نخست باید متذکر شد که از آغاز، دو دیدگاه مختلف در صنعت نفت و مدیریت اکتشاف وجود داشته و دارد. گروهی اساساً با اصل واگذاری بلوک‌ها به شرکت‌های خارجی مخالفند و عقیده دارند تمامی عملیات نفتی باید رأساً توسط شرکت ملی نفت ایران انجام شود. اما گروهی دیگر فرآیند مشارکت با شرکت‌های بین‌المللی و به‌کارگیری سرمایه و فن‌آوری خارجی در زنجیره‌ی بالادستی را یک ضرورت می‌دانند. به این ترتیب در جهت تأمین خواست هر دو دیدگاه، در مراحل اولیه‌ی معرفی بلوک‌ها سعی بر این بود که نواحی پرریسک و کم‌پتانسیل به‌عنوان بلوک‌های اکتشافی معرفی شوند و نواحی مستعدتر توسط شرکت ملی نفت ایران مورد اکتشاف و بهره‌برداری قرار گیرند. چنین رویکردی موجب شد ضریب موفقیت بلوک‌های اکتشافی به‌ویژه پس از دور دوم مناقصات افت محسوسی داشته باشد. طبیعی است که با چنین رویکردی نمی‌توان توقع داشت که تغییر و جذاب شدن مدل قرارداد به‌تنهایی بتواند سبب استقبال سرمایه‌گذاران بین‌المللی از بلوک‌های ایران شود. بنابراین به‌نظر می‌رسد بهتر است بلوک‌هایی را معرفی کنیم که از پتانسیل مناسب و قابل قبولی برخوردارند. به‌خصوص اینکه قراردادهای جدید شامل زنجیره‌ی کامل اکتشاف تا تولید است و بنابراین اگر شرکتی موفق به اکتشاف مقادیر اقتصادی هیدروکربن در هر یک از این بلوک‌ها شود بلافاصله مراحل توسعه و تولید میدان را نیز به انجام رسانده و در حداقل زمان نتیجه‌نهایی مدنظر شرکت ملی نفت حاصل خواهد شد.

## اکتشاف و تولید: آیا در هر دور از مناقصات،

## بلوک‌های جدیدی ارائه شده یا ترکیبی از

## بلوک‌های جدید و قدیمی؟

تقریباً در تمامی دوره‌ها بلوک‌های جدیدی ارائه شده است. البته با توجه به مطالعات جدید ممکن است محدوده‌ی بلوک‌ها تغییر کرده یا



به دلیل اولویت اکتشافی در برخی نواحی بعضی بلوک‌ها با اصلاح محدوده و شرح عملیات، مجدداً معرفی شوند.

### اکتشاف و تولید: تجربه‌ی کشورهای همسایه در خصوص بلوک‌بندی و معرفی بلوک‌ها چگونه بوده است؟

کشورهای همسایه بر اساس اهداف خود عمل می‌کنند. مثلاً در عراق و اقلیم کردستان به نظر می‌رسد هدف اصلی افزایش تولید نفت و بر خورداری سریع دولت از بخشی از سرمایه‌گذاری خارجی باشد. در این مناطق برخی از بلوک‌ها فقط شامل یک تأقدیس بوده است. اما برای ایران علاوه بر مسائلی مثل افزایش تولید و جذب سرمایه‌ی خارجی، و جوه عالی تری از جمله تکمیل مطالعات اکتشافی و تعیین تکلیف حوضه‌های رسوبی کشور با استفاده از فن‌آوری‌های جدید و پیشرفته نیز حائز اهمیت است.

**اکتشاف و تولید: در دور پنجم، چند بلوک به مناقصه می‌رود و آیا تعیین مرز و محدوده‌ی بلوک‌ها توسط مدیریت اکتشاف انجام می‌شود یا سازمان‌های دیگری نیز در آن دخیل هستند؟**

با توجه به رویکرد کنونی و هدف‌گذاری ایجاد جذابیت در بلوک‌های جدید برای دور پنجم، نخست در همه‌ی حوضه‌های کشور، ۴۰ بلوک مشخص گردید. سپس با توجه به مطالعات اکتشافی انجام شده و نظرات کارشناسی در مدیریت اکتشاف، ۱۷ بلوک به‌عنوان اولویت اول تعیین شدند. البته تعداد بلوک‌هایی که به مناقصه خواهند رفت با هماهنگی هیأت مدیره محترم و مدیریت برنامه‌ریزی تلفیقی شرکت ملی نفت ایران نهایی خواهد شد. معرفی محدوده‌ی بلوک‌ها، تعیین شرح عملیات اکتشافی مورد نیاز و در نهایت مسئولیت اجرای پروژه‌ها در حیطه‌ی وظایف و تخصص مدیریت اکتشاف است.

**اکتشاف و تولید: اگر پیمانکاری در یک بلوک به نتیجه نرسید تکلیف سرمایه‌گذارش چه می‌شود؟**

در قراردادهای ریسک اکتشاف با پیمانکار است؛ به این معنی که اگر در پایان عملیات اکتشافی، ذخیره‌ی اقتصادی نفت و گاز حاصل نشد پیمانکار مستحق دریافت هیچ وجهی نبوده و تمامی هزینه‌ها به عهده‌ی اوست. قابل ذکر است که در برخی کشورها در صورت منفی بودن نتیجه‌ی عملیات اکتشافی، دولت بخشی از هزینه‌های پیمانکار را جبران می‌کند. اما این بار در IPC در نظر است مشوق‌هایی برای پیمانکارهای ناموفق در نظر گرفته شود. مثلاً اینکه در صورت ناموفق بودن عملیات اکتشافی، پیمانکار در صورت علاقه‌مندی بتواند عملیات اکتشافی را در بلوک‌های مجاور که پتانسیل مناسب تری دارند ادامه دهند.

**اکتشاف و تولید: پس از اکتشاف یک میدان، آیا باید بلافاصله عملیات توسعه را آغاز کرد یا باید فاصله‌ای زمانی بین این دو فرآیند قائل شد؟ مثلاً در قراردادهای عراق، اشاره شده که حداکثر هفت سال پس از اکتشاف، باید توسعه‌ی میدان انجام شود.**

در این مورد دو بحث مطرح است. نخست اینکه طبق قراردادهای ما بازپرداخت هزینه‌های پیمانکار باید از تولیدات همان میدان انجام شود. پس فرآیند توسعه و تولید میدان بلافاصله پس از اکتشاف توسط پیمانکار و با سرمایه‌ی خودش انجام می‌شود. این یکی از مزایای مدل است؛ چرا که هم پیمانکار و هم کارفرما، زودتر از مزایای سرمایه‌گذاری بهره‌مند خواهند شد. مبحث دوم این است که افزایش ثروت ملی با اکتشاف محقق نمی‌شود. پس از اکتشاف یک میدان تنها به وجود یک ذخیره‌ی اقتصادی در اعماق زمین با درصد اطمینان مشخصی پی می‌بریم.

ولی تا زمانی که میدان توسعه نیابد و زیرساخت‌های لازم برای تولید فراهم نگردد، نمی‌توان از مزایای این منابع در جهت رشد اقتصادی کشور و افزایش ثروت ملی بهره‌مند شد. با این منطق، هر کشوری باید تمامی ذخایر کشف شده‌ی خود را بلافاصله توسعه داده و آماده‌ی تولید داشته باشد. در حقیقت دلایل اصلی فاصله‌ی زمانی زیاد بین اکتشاف و توسعه‌ی میادین در

کشورمان کمبود سرمایه، تجهیزات، نیروی انسانی و فن‌آوری کافی در داخل است.

**اکتشاف و تولید: به غیر از بلوک‌های اکتشافی که محدوده‌ی آن توسط مدیریت اکتشاف تعیین می‌شود بعضی بلوک‌ها نیز قبلاً کشف شده‌اند و نیازمند توسعه هستند. این بلوک‌ها چگونه و توسط چه سازمانی معرفی می‌شوند؟**

میادینی که قبلاً کشف شده‌اند توسط شرکت‌های توسعه‌ای داخلی مثل شرکت مهندسی و توسعه‌ی نفت در قالب طرح‌های توسعه و تولید معرفی می‌گردند. حتی میادین در حال تولید نیز جهت انجام پروژه‌های ازدیاد برداشت توسط شرکت‌های تولید کننده معرفی خواهند شد. همان‌گونه که قبلاً اشاره شد از مزایای مدل جدید قرارداد، قابلیت‌اجرایی آن در تمامی پروژه‌ها و طرح‌های بالادستی است و می‌توان با سبد کاملی از انواع طرح‌های بالادستی با سرمایه‌گذاران و شرکت‌های معتبر بین‌المللی تعاملی سازنده داشت.

**اکتشاف و تولید: آیا از ابتدا مقدار و چگونگی انجام عملیات اکتشافی در بلوک‌ها برای پیمانکار تعیین می‌شود؟**

از ابتدا هدف مشخص می‌شود و تلاش بر آن است که در هر بلوک حداقل دو هدف اکتشافی قابل حفاری وجود داشته باشد. علاوه بر این با انجام کار کارشناسی دقیق و طبق استانداردهای بین‌المللی، حداقل عملیات اکتشافی لازم و هزینه‌های مربوطه مشخص شده و در قرارداد درج می‌گردد. البته تضمین مالی لازم برای تحقق این میزان کار به‌نحو مطلوب و طبق استانداردهای بین‌المللی از پیمانکار اخذ می‌شود. اما از آنجا که ریسک کامل پروژه به عهده‌ی پیمانکار است، ما در اجرای فیزیکی کار دخالت مستقیم نداریم و در مقام نظارت عالی و مشاور عمل می‌کنیم.

**اکتشاف و تولید: در حین انجام پروژه، مدیریت و برنامه‌ریزی بر عهده کدام طرف قرارداد است و آیا نظارتی بر کیفیت انجام کارها وجود دارد؟**



در وهله‌ی نخست شرکت ملی نفت ایران فردی را به‌عنوان مدیر پروژه به پیمانکار معرفی می‌کند که به نمایندگی از کارفرما تمامی مسئولیت‌های اجرای قرارداد و ارتباط با پیمانکار را بر عهده دارد. علاوه بر این مدیریت، برنامه‌ریزی و نظارت بر طرح بر عهده‌ی یک کمیته‌ی مدیریتی مشترک متشکل از افراد هر دو طرف و با تعداد برابر می‌باشد. وظیفه‌ی این کمیته تأیید و تصویب برنامه و بودجه‌ی سالانه و نظارت بر حسن اجرای عملیات است. این کمیته متشکل از کارشناسان فنی، مالی و حقوقی است که برحسب تخصص خود در زمینه‌های مختلف فعالیت و نظارت دارند. بر حسب نیاز و با توجه به شرایط، کمیته‌های فرعی-تخصصی دیگری نیز تشکیل شده و در امور پروژه دخیل هستند. اما اجرای عملیات بر عهده و با مسئولیت پیمانکار است. همچنین در پایان هر سال مالی باید تمامی هزینه‌های پروژه توسط حسابرسان داخلی شرکت ملی نفت مورد بررسی و تأیید قرار گیرد. در مدل جدید قرارداد، در نظر است با ایجاد شرکت‌های مشترک توسط دو طرف، مدیریت پروژه به‌نحو مؤثرتری انجام گردد.

**اکتشاف و تولید: ظاهرأ مشکل اصلی در حال حاضر، جذب سرمایه‌گذاری است. برای یک شرکت متقاضی در بلوک‌های اکتشافی یا توسعه‌ای آیا داشتن سرمایه‌ی کافی کفایت می‌کند یا توانمندی فنی هم لازم است؟**

توانایی مالی تنها بخشی از الزامات است. مسئله‌ی اصلی آن است که شرکت متقاضی، فن آوری روزآمد و توان فنی، مدیریتی و اجرایی کافی و به‌ویژه سابقه‌ی موفق در انجام پروژه‌های مشابه در سایر کشورهای جهان داشته باشد. برای این منظور به‌غیر از شرکت‌های معتبر دارای پُرند، با توجه به مدارک و اسناد موجود، شرکت‌های کوچک‌تر نیز توسط کمیته‌ای تخصصی تأیید صلاحیت می‌شوند.

**اکتشاف و تولید: از دیگر فعالیت‌های معاونت بلوک‌های اکتشافی در سال‌های گذشته**

**مبحث بلوک‌های مطالعاتی بوده است. در این خصوص شرایط را چگونه ارزیابی می‌کنید؟**

در ابتدای کار بلوک‌های اکتشافی و با توجه به عدم آشنایی شرکت‌های خارجی با شرایط زمین‌شناسی و نفتی ایران، برخی از شرکت‌ها و مؤسسات نفتی بین‌المللی، پیشنهاد انجام مطالعات مشترک اکتشافی در حوضه‌های رسوبی کشور را ارائه کردند. با توجه به ابهامات و پیچیدگی‌هایی که در برخی مناطق کشور برای خودمان هم وجود داشت و لزوم استفاده از دانش و فن آوری‌های جدید در حل این مسائل، پروژه‌های مطالعاتی مشترکی با همکاری متخصصان دو طرف تعریف شد. طی این سال‌ها، بیش از ۱۷ پروژه از این دست با همکاری شرکت‌های معتبر نفتی انجام شد که سهم به‌سزایی در پیشرفت دانش و آگاهی کارشناسان داخلی و آشنایی آنها با آخرین روش‌های مطالعات اکتشافی داشت. هزینه‌ی انجام این پروژه‌ها با طرف خارجی است که اطلاعات خام مورد نیاز در اختیارشان قرار داده می‌شود. تمامی مطالعات، توسط گروه‌های مشترکی از هر دو طرف اجرا می‌شود. در پایان، نتایج مطالعات و گزارش‌هایی به مدیریت اکتشاف تحویل می‌شود و پیمانکار علاوه بر تضمین محرمانه نگهداشتن نتایج مطالعات، امتیاز ویژه‌ای طلب نمی‌کند.

**اکتشاف و تولید: یکی از بزرگ‌ترین مشکلات شرکت‌های پیمانکار، برخورد با سایر سازمان‌ها (از جمله سازمان حفاظت از محیط‌زیست) و اخذ مجوز برای انجام عملیات در محدوده‌ی بلوک‌هاست. آیا بهتر نیست قبل از آغاز کار این مجوزها برای پیمانکاران اخذ شود؟**

ممکن است همه‌ی بلوک‌هایی که در مناقصه معرفی می‌شوند منتهی به عقد قرارداد نشوند. به‌علاوه معلوم نیست چه زمانی عملیات در آنها انجام خواهد شد. در عین حال نمی‌توان حجم کامل عملیات، نوع و محل دقیق انجام آنها را از قبل تعیین کرد. تمامی این ناشناخته‌ها، مانع از اخذ مجوز قبل از انجام کار است. برای جلوگیری از مشکلات احتمالی در این دور، با اخذ نقشه‌های محدوده‌ی مناطق چهارگانه‌ی تحت حفاظت

محیط‌زیست سعی شده حتی‌الامکان محدوده‌ی بلوک‌ها با این نواحی تلافی نداشته باشد. در عین حال تمامی پیمانکاران طبق قرارداد ملزم به رعایت همه‌ی قوانین و ضوابط حاکم بر کشور هستند.

**اکتشاف و تولید: در مورد سایر دستگاه‌ها چگونه؟ آیا لازم است اقدامی از قبل انجام شود؟**

در جریان اجرای طرح‌ها، مدیر پروژه با سازمان‌های زیادی ارتباط دارد. از ادارات مختلف، استانداردها و فرمانداری‌ها گرفته تا نمایندگان مجلس در شهرستان‌ها و نیروی انتظامی. همواره سعی بر این بوده که مشکلات با تعامل و اطلاع‌رسانی مناسب حل و فصل گردد. اما مشکلات اصلی، مربوط به امور گمرکی، دریافت پروانه‌ی اشتغال برای اتباع خارجی، ادارات امور مالیاتی و بیمه‌ی تأمین اجتماعی است. در جریان اجرای پروژه‌ها باید مقادیر زیادی کالا و تجهیزات در زمان مقرر و به‌صورت دائم یا موقت وارد کشور شود. همچنین ضروری است تجهیزات ورود موقت نیز پس از پایان کار به‌سرعت از کشور خارج گردند. زمان لازم برای تشریفات گمرکی در کشور ما بسیار طولانی است و در پروژه، زمان طولانی‌تری یعنی هزینه‌ی بیشتر. پیشنهاد می‌شود مانند همه‌ی کشورهای جهان، برای پروژه‌های بزرگ، ضوابط ویژه‌ای وضع گردد تا سرمایه‌گذاران خارجی برای ورود به پروژه ترغیب شوند. مثلاً در موارد زیادی حتی برای دریافت پروانه‌ی اشتغال به کار سالیانه برای مدیر عامل و پرسنل اصلی پیمانکار از اداره‌ی کل اشتغال اتباع خارجی وزارت کار، دچار مشکل شده‌ایم. در امور مالیاتی و بیمه‌ی تأمین اجتماعی نیز هنوز قوانین شفاف و کاملی در خصوص سرمایه‌گذاران و به‌ویژه در مورد پیمانکاران طرح‌های بیع‌مقابل وجود ندارد. بسیاری از ادارات مالیات و بیمه‌ی اجتماعی به‌خصوص در شهرستان‌ها هیچ اطلاعی از ماهیت کار نداشته و در برخی مواقع تصمیمات و آرای صادره، مشکلات فراوانی برای پیمانکار ایجاد می‌کند. طبیعاً پیمانکاران نیز از مدیر پروژه توقع دارند این مشکلات را حل کند. به‌نظر می‌رسد



علاوه بر تجدیدنظر در قراردادهای و بلوک‌ها، لازم است راه‌حلی نیز برای وضع قوانین مناسب جهت اجرای طرح‌ها اندیشیده شود. وضع چنین قوانین شفاف و راه‌گشایی برای سرمایه‌گذاران خارجی نیز، شبیه به نوع قرارداد و ریسک پروژه‌ها اهمیت دارد.

از سوی دیگر یکی از مشکلات مهم پیش‌رو، عدم پیش‌بینی سازمان اداری و پرسنلی ویژه‌ای برای اجرای این دست پروژه‌های بزرگ است. در واقع مجریان پروژه به تنهایی تمامی بار پاسخ‌گویی به کارفرما و پیمانکار در اجرای پروژه را بر دوش دارند که این امر نه تنها سبب فرسودگی آنها در طول طرح می‌شود، بلکه تأثیر نامطلوبی بر کیفیت، دقت و سرعت اجرای پروژه خواهد داشت. تشکیل یک چارت سازمانی پروژه‌محور و ماتریسی در قالب معاونت بلوک‌های اکتشافی و مشارکت‌های خارجی برای مدیریت بهینه‌ی این طرح‌ها ضروری به نظر می‌رسد.

**اکتشاف و تولید: در دوره‌های قبلی، برخی استان‌ها از قاعده‌ی معرفی بلوک‌های اکتشافی مستثنی بودند. آیا این مانع هنوز هم وجود دارد؟**

طبق قانون، در استان‌های خوزستان، چهارمحال و بختیاری و بوشهر تاکنون مجوز واگذاری بلوک نداشتیم. قرار بود در برنامه‌ی پنجم این محدودیت رفع شود که با توجه به این موضوع، آمادگی جهت معرفی بلوک‌هایی در این سه استان هم وجود دارد.

**اکتشاف و تولید: آیا دریای خزر و سواحل جنوبی آن نیز در نظر گرفته شده است؟**

امور اکتشاف دریای خزر و سه استان ساحلی آن در اختیار شرکت نفت خزر است و گویا مقرر شده آن شرکت نیز بلوک‌هایی در این نواحی معرفی کند.

**اکتشاف و تولید: به نظر شما با قراردادهای و بلوک‌های جدید آیا در ۲۰۱۵ میلادی می‌توانیم با کشورهای مثل عراق، لیبی و**

**آذربایجان که بلوک‌های خود را بدون قید و شرط واگذار می‌کنند رقابت کنیم؟**

با توجه به اطلاعات موجود و با توجه به اینکه هر کشوری به‌روش خود به دنبال تأمین حداکثری منافع ملی خود است، هیچ کشوری بدون قید و شرط سرمایه‌گذار خارجی نمی‌پذیرد. در این بازار رقابتی مسأله‌ی اصلی، ایجاد شرایطی جذاب، شفاف و سهل برای شرکت‌های خارجی است. بازخوردهایی که تاکنون از سوی برخی شرکت‌های بین‌المللی دریافت شده، بسیار امیدوارکننده بوده است.

**اکتشاف و تولید: حتی با وجود رقیبی مثل عراق؟**

بله، حتی با وجود عراق.

**اکتشاف و تولید: گویا در مورد ذخایر غیرمتعارف مثل شیل‌های گازی و هیدرات‌های گازی نیز کارهایی انجام شده است. آیا قصد ندارید بلوک‌هایی را در این حوزه‌ها معرفی کنید؟**

مطالعاتی که مدیریت اکتشاف در خصوص ذخایر نامتعارف انجام داده در مراحل اولیه‌ی شناخت است. مسلماً نه تنها در حال حاضر دانش، فن‌آوری ویژه و سرمایه‌ی فراوان مورد نیاز جهت اکتشاف، توسعه و تولید این گونه ذخایر موجود نیست بلکه در منطقه‌ی خاورمیانه و با توجه به وجود ذخایر متعارف فراوان نیز هنوز این منابع جایگاهی ندارد.

**اکتشاف و تولید: آیا شرکت‌ها می‌توانند قبل از انتخاب بلوک‌های اطلاعات فنی آن‌را دریافت کنند؟**

این فرآیند طی چند مرحله انجام می‌شود. پس از معرفی بلوک‌ها در سمینار اولیه، علاقه‌مندان می‌توانند با تعیین وقت قبلی به اتاق اطلاعات بلوک‌ها (Data Room) در مدیریت اکتشاف مراجعه و برخی اطلاعات فنی موجود را رویت کرده و در صورت نیاز یادداشت‌برداری نمایند. سپس در صورت تمایل می‌توانند بسته‌های اطلاعاتی هر بلوک را که شامل برخی اطلاعات

فنی اساسی جهت ارزیابی اولیه‌ی بلوک‌هاست خریداری کنند. در این مرحله شرکت‌ها با مطالعه و بررسی اطلاعات خریداری شده قادر خواهند بود پیشنهادهای فنی و مالی خود را برای عقد قرارداد در شرایط رقابتی ارائه نمایند.

**اکتشاف و تولید: آیا شرکت‌ها ضمانت‌نامه‌ای هم ارائه می‌دهند؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، این ضمانت‌نامه چه مقدار است؟**

بله، ضمانت‌نامه مربوط به حسن انجام کار است که بلافاصله پس از عقد قرارداد دریافت می‌شود. مقدار آن معمولاً ۲۰ درصد مبلغ قرارداد بوده و به صورت ضمانت‌نامه‌ی بانکی ارائه می‌شود.

**اکتشاف و تولید: و سخن آخر...**

توسعه‌ی پایدار در صنعت عظیم نفت و گاز که از پیچیده‌ترین فن‌آوری‌های ممکن در جهت رشد و نوآوری بهره می‌برد، مستلزم مشارکت و همکاری گسترده‌ی بین‌المللی است. هرگونه غفلت یا عدم آگاهی از قواعد و راهکارهای این فرآیند سبب از دست رفتن فرصت‌های گرانبها و عقب‌افتادگی‌های فاحشی از رقبای منطقه‌ای و جهانی خواهد شد. به نظر می‌رسد اکنون خرد جمعی به این باور رسیده که همکاری و مشارکت نه یک انتخاب، بلکه یک واقعیت اجتناب‌ناپذیر و حیاتی در جهت رشد و تعالی صنعت نفت کشور است.

شرکت‌های ملی نفت کشورهای جهان سوم مثل هند، تایلند و ویتنام که تا دهه‌ی قبل حتی نامی در این صنعت نداشتند، هم‌اکنون در سطح بین‌المللی به کار، فعالیت و درآمدزایی مشغولند و هر یک چندین مگا پروژه را در اقصی نقاط جهان راهبری می‌کنند. وقت آن رسیده که شرکت ملی نفت ایران نیز به جایگاه جهانی خود به عنوان تولیدکننده‌ی نفت خام بسنده نکرده و در جهت ورود مقتدرانه به گروه شرکت‌های عملیات نفتی بین‌المللی قدم بردارد. تجربه‌ی بلوک‌های اکتشافی در کشورمان آغاز خوبی در این مسیر خطیر و حیاتی محسوب می‌شود. ■