**درخواست پيشنهاد طرح پژوهشي**

**REQUEST FOR PROPOSAL (RFP)**

الف) عنوان طرح

برنامه راهبردی بانک شهر(نقشه راه 1400)

ب) شماره مصوبه

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ردیف | محل تصویب | تاریخ تصویب |
| 1 |  |  |

پ) اطلاعات مربوط به طرح

|  |
| --- |
| 1-بیان مسئله |
| در عصر حاضر برنامه‌ریزی، فعالیتی ضروری و اجتناب‌ناپذیر در تمام امور فردی، اجتماعی و سازمانی محسوب می‌شود. به‌نحوی‌که بدون توجه به آن هیچ فعالیتی به‌صورت کارآمد و مؤثر قابل تحقق نخواهد بود. ازاین‌رو سازمان­ها در راستاي كسب موفقيت نیازمند بازنگری در تمامی ابعاد سازمانی از قبیل ساختار، اهداف، وظایف، مجموعه قوانین و مقررات، شیوه­های مدیریتی، سیستم­ها و روش‌های انجام کار می­باشند تا بتوانند با شناخت و تجزیه‌وتحلیل مقتضیات، پارامترهای درونی خود را با آن تطبیق داده و از فرصت­های به وجود آمده بیشترین استفاده را ببرند. در این خصوص در سال 1392 با توجه به شرایط محیطی و سازمانی آن مقطع، برنامه استراتژیک پنج‌ساله بانک (1393-1397) تدوین شد و از سال 1393 در هر مقطع برشی از برنامه استراتژیک به‌عنوان برنامه عملیاتی استخراج و عملیاتی گشت.بنابراین بررسی عملکرد بانک در مقایسه با برنامه نشان می‌دهد برخی نقاط ضعف و تهدید و بیشتر اهداف مدنظر برنامه مانند توسعه فعالیت ارزی، جذب منابع و توسعه شاخص‌های بهره‌وری، افزایش کارایی ابزارهای الکترونیک تا پایان سال 1395 تحقق‌یافته است و در مواردی نیز با توجه به شرایط کشور نسبت به اهداف تعیین‌شده فاصله وجود دارد. لذا با توجه به شرایط محیطی در سطح کشور و مراودات بین‌المللی و همچنین نزدیک شدن به زمان پایان برنامه مذکور به‌منظور:* ارتقای جایگاه بانک
* همگامی با تحولات بانکداری در دنیا و در سطح منطقه
* آمادگی برای استفاده از شرایط پساتحریم

 طرح تدوین دومین برنامه راهبردی بانک (1397-1400) با «عنوان نقشه راه 1400» با در نظر گرفتن محورهای ذیل موردنظر می‌باشد:* با توجه به گسترش فناوری‌های نوین لازم است، شیوه‌های ارائه خدمات و مقوله بانکداری متناسب با بهره‌گیری از این فناوری‌ها بازنگری شود و بازتعریف جدیدی از کارکرد شعب و نحوه ارائه خدمات بر مبنای فناوری جدید و خواست مشتریان ارائه گردد. یادآور می‌شود در این رابطه بانک مرکزی ج.ا.ا. در نقشه راه 1400 خود در پي ايجاد سازماني داده محور با تعامل حداکثري با کليه ذينفعان (ازجمله مؤسسات مالی، بانک‌ها، بورس، سازمان‌های دولتی و...) و ارائه بسترهای نوین خدمات‌رسانی (ازجمله NFC و...) است. این سند که باعث شفافیت آینده صنعت بانکداری در افق 1400 می‌باشد و یک چارچوب برنامه‌ریزی‌شده است که ابزاری برای تصمیم سازان به‌منظور شناسایی، ارزیابی و انتخاب میان گزینه‌های راهبردی مختلف برای دستیابی به اهداف فراهم می‌آورد.
* «شهر هوشمند» به‌عنوان يک کلان سيستم ديده می‌شود که هرکدام از اين سیستم‌ها به‌طور مستقل هوشمند مي‌باشند و اين هوشمندي را با استفاده از گستره فناوري اطلاعات کسب مي‌کنند. ‎تمامي زير‌سيستم‌هاي شهر هوشمند شامل مديريت شهري، ساختمان، حمل‌ونقل، فناوری، سلامت و مهم‌تر از همه، شهروند هوشمند، براي هوشمند شدن از زيرساخت‌هاي هوشمند استفاده مي‌کنند. از سوی دیگر یکی از اجزا و زیربنای شهر هوشمند ارائه خدمات مالی و بانکی هوشمند است که به‌عنوان حلقه رابط بین سایر اجزا عمل می‌کند و یکی از اولویت‌های بالای سرمایه‌گذاری در این حوزه به شمار می‌آید. ازاین‌رو که بانک شهر به‌عنوان مهم‌ترین نهاد مالی ارائه‌دهنده خدمات بانکی جهت توسعه زیرساخت‌های شهری، دارای پتانسیل مناسبی برای توسعه «شهر هوشمند» می‌باشد و لازم است سمت‌وسوی حرکت و ساختار بانک به سمت هوشمند شدن جهت‌گیری شود تا بتوان از این پتانسیل به نحوه مطلوب بهره‌برداری نمود. این موضوع نسبت کم شدن وابستگی بانک به منابع پرهزینه و در عوض استفاده از فرصت‌هایی خواهد بود که کمترین هزینه و درعین‌حال بازده مناسبی به همراه خواهد داشت.
* با توجه به رهنمودهای بانکداری حرفه‌ای در سطح جهان (ازجمله الزامات بازل 1 تا 3، استاندارهای بانک تسویه بین‌المللی و ...) و الزامات بانک مرکزی، ایجاد ساختار حرفه‌ای، مشتری محور و هوشمند جهت افزایش اعتبار بیشتر بانک و سطح تعاملات آن در داخل و خار ج از کشور موردنیاز است.

بر این اساس، «نقشه راه 1400» شامل برنامه‌های راهبردی 1- فناوری اطلاعات 2- سلامت بانکی (شامل حاکمیت شرکتی، ریسک و...) 3- ارائه خدمات بر مبنای نیاز مشتریان و توسعه بازار داخلی و بین‌المللی می‌باشد. این طرح، سندی است که معماری سازمان را در پرتو ملاحظات استراتژیک مانند مأموریت، اهداف و اولویت‌های سازمان تبیین نموده و برنامه اجرایي لازم برای دستيابي به نقشه راه 1400 مشخص می‌نماید. |
| 2- اهداف اصلي موردنظر در طرح |
| یکي از اهداف اصلي و اساسي نقشه راه 1400 در بانک، یکپارچه‌سازی راهبردها در سطوح مختلف است تا ضمن آن بتوان به جامعيت موردنظر در اطلاعات دست‌یافت. این مفهوم برای توصيف حدود یا قلمرو راهکارها در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک بکار گرفته مي‌شود.به‌صورت خلاصه مي‌توان اهداف اصلی طرح نقشه راه 1400 بانک را با توجه به ضروریاتي که برشمرده شد به شرح ذیل عنوان نمود:* کسب شناخت از محيط بانک (فاز شناخت)
* افزایش اثربخشی در حوزه درون بانك و حوزه بيرون بانك
* تقویت و توسعه مستمر نظارت و مدیریت ریسک و حاکمیت شرکتی جهت ارتقا سلامت بانکی
* گزینش بهترين مسير بومي براي انتخاب فناوری‌ها و محصولات تجاري با توجه به سه عامل هزينه، مزيت و ماندگاري فناوری[[1]](#footnote-1)
* ارائه بهترین سرويس به مشتري (بر اساس گرایش‌های بازار) و توسعه محیط کسب‌وکار
* تعيين راهبردها و سياست‌های کلان فناوری اطلاعات برای پشتيباني از مأموریت و اهداف بانک
* تعيين نيازهای اجرایي عمده برای توسعه و اجرای سيستم‌های اطلاعات در سازمان
* ايجاد بسترهاي لازم براي تسهيل و تسريع امور داخلي بانك و ارائه بهتر خدمات به مشتريان را به‌عنوان هدف نهايي و افزایش بهره‌وری نيروي انساني در جهت ارائه خدمات به مشتريان، توزيع عادلانه اطلاعات و خدمات بين مشتريان و كاهش حضور و مراجعه ارباب‌رجوع را به‌عنوان اهداف مياني می‌توان نام برد.
* حفظ بازار فعلی و حضور در بازارهای جدید و دارای قابلیت بالا
* تدوین معماری اطلاعات شامل فهرست، مشخصات و ارتباط سيستم‌های اطلاعاتي و مشخصات زیرساخت‌های سخت‌افزاری و ارتباطي فناوری اطلاعات و قرار دادن تمام امكانات، تجهيزات و تسهيلات و نيز سیستم‌های مبتني بر فناوری اطلاعات در راستاي اهداف سازمان و در خدمت راهبردهاي كلان و مأموریت‌های سازمان.

هزینه و زمان دستیابی به یک نقشه راه، آن‌قدر قابل‌ملاحظه است که بانک را ملزم می‌دارد، مجموعه ویژگی‌ها و امتیازات یادشده، ضرورت و اهمیت انجام نقشه راه را، به‌عنوان پایه همه پروژه‌های آینده کاملاً آشکار می‌سازد. |

|  |
| --- |
| 3- متدولوژی و نتایج مورد انتظار در طرح |
| **متدولوژی**در نقشه راه 1400 مراحل زير در اجرا و تدوین استفاده می‌گردد:**3-1- ارزيابي شرايط و محيط موجود (شناخت)**براي دستيابي به يك برنامه‌ریزی مؤثر و كارآمد، بايد از شرايط موجود و نقطه آغاز فعاليت‌ها به‌خوبی آگاهي داشت. در اين گام، عملكرد كنوني بانک و فرصت‌های احتمالي براي دستيابي به سیاست‌ها و رویه‌های نوين ارزيابي می‌شوند.3-1-1- شناخت كلي کسب‌وکار بانک[[2]](#footnote-2)* اطلاعات عمومي
* شناسايي ساختار و وظايف
* اهداف و مأموریت‌ها
* شناسايي اسناد بالادستي (ازجمله الزامات بانک مرکزی، مقررات داخلی، مقررات بین‌المللی در حوزه بانکداری و ...)

در اين مرحله مستندات موجود بانك ازجمله مدل کسب‌وکار، وظايف، كاركردها، فرآيندها و خدمات، مطالعه و حتی‌الامکان مدل‌سازی می‌شود. اين مرحله دستمايه لازم براي انجام شناخت تفصيلي را فراهم می‌نماید.3-1-2- شناخت تفصيلي کسب‌وکار[[3]](#footnote-3)با استناد از نتايج شناخت كلان و همراه با انجام مصاحبه با مديران ارشد و مياني، شناخت حرفه به‌صورت تفصيلي انجام می‌گردد و بازار، مشتریان، سیستم‌های نظارتی بانک، مدل کسب‌وکار، ماتریس‌های مرتبط با كاركرد، فرآيندها، وظايف، سيستم و خدمات و شناخت وضعيت موجود فناوری در نرم‌افزار، سخت‌افزار، شبكه و نيروي انساني و همچنين بررسي تاريخچه و روند تغييرات IT تدوين مي‌گردد.3-1-3- فاز مطالعه تطبيقيهدف از انجام مطالعات تطبيقي جلوگيري از تكرار تجربه‌ها و صرفه‌جويي در وقت و منابع، آگاهي از نتايج برنامه‌هاي سايرين و تجربه‌هاي موفق آن‌ها و بهره‌گيري از تجربيات مشابه در سطح جهان در اين زمينه مي‌باشد كه بدين منظور بانک‌های موفق دنيا كه ازلحاظ فرهنگي و پارامترهاي ديگر به بانك نزديك هستند، خدماتي كه به شهروندان ارائه مي‌دهند، چگونگي رسيدن به بانكداري نوین و... موردمطالعه قرارگرفته و با مقايسه آن‌ها، راهكار مناسب و معماري مطلوب را انتخاب می‌گردد.**3-2- تدوين و توسعه نقشه راه**«نقشه راه 1400» بانک درواقع آینده متصور بانک شهر را در افق 1400 نشان داده و بیان خواهد داشت که طی سال‌های آتی با چه راهبردی به چه مقصدی خواهد رسید. نقشه راه مذکور به سه حوزه فناوری اطلاعات، سلامت بانکی (شامل حاکمیت شرکتی، ریسک و...) و ارائه خدمات بر مبنای نیاز مشتریان و توسعه بازار داخلی و بین‌المللی افراز شده است و در انتها علاوه بر سه سند راهبردی در سه حوزه فوق «لیست پروژه‌های اولویت‌بندی شده با درخواست برای پروپوزال هر یک از آن‌ها» ارائه خواهد شد.بنابراین براي رسيدن به این موقعيت موارد زير تدوين خواهد شد:* سند راهبردی فناوری اطلاعات
	+ راهبردهای پیشنهادی در حوزه فناوری اطلاعات
	+ معماري داده
	+ معماري سيستم
	+ چهارچوب همبندي معماری‌ها
	+ پروژه‌های فناوری اطلاعات
* سند راهبردی سلامت بانکی (شامل حاکمیت شرکتی، ریسک و ...)
	+ راهبردهای پیشنهادی در حوزه سلامت بانکی (شامل حاکمیت شرکتی، ریسک و ...)
	+ ساختار معماری سازمانی جدید متناسب با تحولات نظام بانکی معماري سيستم
	+ الزامات بانک مرکزی و سایر نهادهای حاکمیتی
* سند راهبردی ارائه خدمات بر مبنای نیاز مشتریان و توسعه بازار داخلی و بین‌المللی
	+ راهبردهای پیشنهادی در حوزه ارائه خدمات بر مبنای نیاز مشتریان و توسعه بازار داخلی و بین‌المللی
	+ معماری کسب‌وکار
	+ طرح‌ها و پروژه‌ها

به‌منظور دستیابی به اسناد فوق 1) شناسایی شکاف‌ها بین وضع موجود و وضع مطلوب 2) تدوين راهكارهاي مديريتي و برنامه‌ریزی انتقال براي گذار از وضع، می‌بایست به‌درستی تعریف گردد.**3-3- تعريف برنامه‌ها و پروژه‌های مرتبط**بعد از تهیه اسناد راهبردی سه‌گانه، معماری کسب‌وکار و معماری سازمانی بانک در این بخش راهبردها و بخش‌هایی از معماری که در حال حاضر در بانک موجود نیستند و یا نیاز به تقویت دارند؛ می‌بایست به برنامه (طرح‌) و سپس به پروژه تبديل شوند تا به‌طور كامل عملياتي گردند. استفاده از افراد و کارکنان باتجربه و داراي مدارك معتبر در این زمینه جهت هرچه بيشتر کارآمدتر كردن طرح‌ها و عملياتي نمودن آن‌ها مؤثر و مثمر ثمر خواهـد بود. بسته به حجم كار و اندازه گستره هر طرح می‌بایستی مدير پروژه مناسب با آن انتخاب نمود كه بر تمام عمليات آن پروژه اشراف كامل و كافي داشته باشد همچنين استفاده از ابزار مناسب درروند روبه‌جلو پروژه نيز بسيار مؤثر خواهد بود. لذا در این بخش موارد زیر باید استخراج گردد:* انتخاب و اولويت‌بندي انجام پروژ‌ه‌ها و منابع موردنیاز
* ارائه ‌برنامه زمان‌بندي درازمدت براي ارائه خدمات
* تهيه RFP پروژه‌هاي اولويت بالا

**خروجی‌های مورد انتظار**همان‌طور که در قسمت‌های فوق توضیح داده شد، خروجی نقشه راه 1400 بانک به‌صورت کلی در قالب سه سند راهبردی زیر و لیست پروژه‌ها تهیه خواهد شد:* سند راهبردی فناوری اطلاعات
* سند راهبردی سلامت بانکی (شامل حاکمیت شرکتی، ریسک و ...)
* سند راهبردی ارائه خدمات بر مبنای نیاز مشتریان و توسعه بازار داخلی و بین‌المللی
* لیست پروژه‌های بر اساس اولویت به همراه RFP آن‌ها
 |
| 4- مهلت ارسال طرح نامه پژوهشی | روز |  | ماه |  | سال |  |
| 5- آدرس ارسال |  |

ت) جدول زمان‌بندی پژوهش با توجه به مطالب فوق

| ردیف | عنوان مراحل | ماه | مقاطع ارائه گزارش کار | سهم (درصد) هر مرحله از كل مراحل |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ... |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | جمع سهم | 100 |

ث) هزینه‌ها

|  |  |
| --- | --- |
| کل مبلغ اجرای طرح | ..................................................................................................................................ريال |
| ردیف | مرحله اجرای طرح | درصد تحقق طرح | در صد پرداخت مبلغ |
| 1 |  |  |  |
| 2 |  |  |  |
| 3 |  |  |  |
| 4 |  |  |  |
| 5 |  |  |  |
| 6 |  |  |  |
| 7 |  |  |  |
| 8 |  |  |  |
| 9 |  |  |  |
| 10 |  |  |  |
| N |  |  |  |
| مجموع | 100% | 90%\* |

**\*10% از مبلغ پرداختی به‌عنوان حسن انجام کار پس از بررسی نحوه اجرای طرح نتایج اجرایی آن با تأیید مسئولین واحد پرداخت خواهد شد.**

ج) مشخصات کارشناس پاسخ‌گو در خصوص موضوع طرح

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ردیف | مشخصات |  |
| 1 | نام و نام خانوادگي | محسن بهرمانی، امیرعباس رضایی، خلیل‌الله سجادی |
| 2 | عنوان | کارشناس |
| 3 | آدرس | تهران، ضلع جنوب غربی میدان فردوسی، ساختمان مرکزی بانک شهر |
| 4 | آدرس پست الکترونيکی | M.Bahremani@gmail.com |
| 5 | تلفن | 83364659،83364873،83364874 |

 چ) مشخصات تدوین گر موضوع طرح

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ردیف | مشخصات |  |
| 1 | نام و نام خانوادگي تدوین گر |  |
| 2 | سمت در بانک |  |
| 3 | تاريخ |  |
| 4 | امضاء |  |

ح) حداقل تخصص‌های موردنیاز (مجري و همکاران طرح):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ردیف | عنوان | تخصص موردنیاز |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. منظور از ماندگاري فناوری، مدت‌زمانی است كه فناوری معتبر بوده و منسوخ نمی‌گردد. اين عامل بسيار اهميت دارد چراکه در صورت گزينش اشتباه يك فناوری كه رو به منسوخ شدن دارد به‌تدریج هزينه نگهداري و تعامل با ديگر فناوری‌ها را افزايش خواهد داد. [↑](#footnote-ref-1)
2. شناخت کلی حرفه (شناخت کلان) [↑](#footnote-ref-2)
3. شناخت تفصيلي حرفه [↑](#footnote-ref-3)