



شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران

اهداف و برنامه های استراتژیک

معاون وزیر نفت و مدیر عامل امضاء	مدیر HSEQ امضاء
-------------------------------------	--------------------

بنام خالق یکتا

فهرست مطالب :

۵	مقدمه
۷	تعاریف و اصطلاحات
۸	ماموریت
۹	آرمان
۱۰	ارزشهای بنیادی
۱۱	نگاهی به وضعیت درون سازمانی
۱۹	نگاهی به وضعیت برون سازمانی
۲۲	فرصتها
۲۳	تهدیدها
۲۴	نقاط ضعف
۲۵	نقاط قوت
۲۶	اهداف استراتژیک
۲۷	اهداف و استراتژیهای حصول به هر یک
۳۲	خط مشی

مقدمه :

شرکت ملی صنایع پتروشیمی به عنوان یکی از چهار شرکت اصلی وزارت نفت از بدو تأسیس در سال ۱۳۴۲ تا کنون نقش مهمی را در توسعه اقتصادی، گسترش صادرات غیر نفتی و تأمین مواد اولیه صنایع پایین دستی ایفا کرده و می کند.

این صنعت تا پایان جنگ تحمیلی ۸۰۰ هزار تن انواع محصولات پتروشیمی را شامل بود که در پایان برنامه پنج ساله سوم به مقدار ۸۵۷ هزار تن انواع پلیمر توسعه یافت و پیش بینی می شود تا پایان سال ۱۳۸۸ یعنی پایان برنامه چهارم توسعه به رقم ۱۰/۴ میلیون تن برسد.

در حال حاضر ۱۱ طرح در منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر، ۱۵ طرح در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس و ۱۵ طرح در سایر مناطق کشور در دست احداث یا اجراء است که تاکنون ۲۱ طرح مستقل و طرح توسعه از برنامه پنج ساله دوم به بهره برداری رسیده و ۱۱ طرح نیز در دست مطالعه است.

تعداد کل کارکنان مشغول در طرحهای تولیدی، خدماتی و پروژه ای (در حال اجرا) شرکت بالغ بر ۳۹۴۴۲ نفر می باشند. از آنجائیکه اجرای طرحها، تعمیر و نگهداری مجتمع ها و بخش عمده ای از خدمات تولیدی به شرکتهای فرعی واگذار شده است لذا ۲۶۱۹۳ نفر از مجموع کل کارکنان را نیروهای پیمانکاری تشکیل می دهند.

از آنجائیکه سر آمدی یکی از چالشهای اساسی مدیریتی بشمار میرود و اعتقاد نیز بر این است که در دنیای کنونی سازمانی موفق است که توسعه ای همه جانبه و پایدار و همراه با رعایت حقوق کلیه گروههای ذینفع اعم از مشتریان ، سهامداران ، جامعه را در برنامه های خود داشته باشد ، شرکت ملی صنایع پتروشیمی استقرار سیستم مدیریت بهداشت ، ایمنی و محیط زیست و کیفیت راتا پایان برنامه پنج ساله چهارم در تمامی سطوح سازمانی را در سرلوحه برنامه های خود قرار داده است.

این سیستم مدیریت با نگرشی یکپارچه به مقوله های بهداشت، ایمنی، محیط زیست درصدد است تا با ترسیم و طرح ریزی اصولی کلیه برنامه های خود در جهت تعالی ارزشهای انسانی، توسعه پایدار و تحقق حقوق و نیازمندیهای اصولی تمام گروه های ذی نفع اعم از مشتریان، کارکنان، تأمین کنندگان، سهامداران و جامعه گام بردارد.

سیستم مدیریت بهداشت ایمنی، محیط زیست و کیفیت با اعتقاد راسخ بر اینکه درک تغییر و مدیریت آن یکی از اصول مدیریت در دنیای امروز است، در تلاش خواهد بود تا در هر زمانی و مکانی توانایی سازگاری شرکت ملی صنایع پتروشیمی و شرکتهای تابعه را با زمان حال که مرتبا در حال تغییر و تحول است، برای موفقیت در آینده و باقی ماندن در صحنه رقابت و تجارت جهانی فراهم نماید. در این میان متعهد است تا با تعریف و تدوین بهینه مدیریت تغییر از تاثیر نابجای عوامل تغییر در کیفیت فعالیتها و فرایندهای خود بکاهد.

ضمنا تصمیم گیری صحیح و اثر بخش در تمامی مجتمع های تولیدی، پروژه ها و طرحها به هنگام اعمال تغییرات با رعایت الزامات بهداشت، ایمنی، محیط زیست ضامن مدیریت سیستماتیک آنها و توسعه پایدار خواهد بود.

لذا مدیریت بهداشت، ایمنی، محیط زیست و کیفیت اهداف کلان خود را برای یک دوره پنج ساله با در نظر گرفتن آرمان و مأموریت سازمانی، طرح ریزی و خود را متعهد به آن می داند و اهداف خرد و برنامه های استراتژیک خود را براین اساس استوار ساخته و به منظور اطمینان از اثر بخشی و بهره وری هریک، میزان پیشرفت در مسیر نیل به اهداف را با محاسبه شاخصهای کلیدی ارزیابی عملکرد و کار آیی، کنترل و اقدامات اصلاحی لازم را تدارک خواهد دید.

تعاریف و اصطلاحات :

ماموریت: منظور علت وجودی سازمان می باشد.

آرمان: معرف دورنمای سازمانی و موتور محرکه سازمان می باشد.

ارزشهای بنیادی : معرف ارزشهای حاکم در سازمان است که کلیه فعالیت و برنامه ها متأثر از آنها بوده و کلیه کارکنان سازمان به آن پای بند و معتقد خواهند بود.

خط مشی: معرف بیانیه مدیریت مبنی بر تعهد سازمانی خود به اهداف و برنامه ها در راستای ماموریت و آرمان سازمان و نیز تعیین چارچوب و اصول کلی نظام مدیریت.

اهداف استراتژیک : معرف اهداف کلان مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست در دوره پنج ساله می باشد. این اهداف منطبق بر ماموریت سازمانی و در جهت آرمان سازمان خواهند بود.

اهداف خرد: این اهداف کوتاه مدت بوده و در راستای اهداف استراتژیک و بمنظور تحقق آنها طرح ریزی شده اند. در واقع نتایج حاصله از تحقق آنها سازمان را بسوی دستیابی به اهداف کلان رهنمون می سازد.

استراتژی حصول به اهداف خرد : نحوه تحقق و اجرای اهداف خرد را بیان می کند و چارچوبی برای تدوین برنامه های عملیاتی خواهد بود.

ماموریت ما :

رهبری نظام مدیریت یکپارچه و تدوین سیاستها، اصول و الزامات بهداشت، ایمنی و محیط زیست با نظارت بر پیاده سازی و بکارگیری صحیح آنها به منظور برآورد شدن کلیه نیازمندیهای گروههای ذی نفع اعم از مشتریان ، کارکنان ، سهامداران ، جامعه و..... در شرکتهای تابعه شرکت ملی صنایع پتروشیمی و طرحهای در دست اجرا ماموریت ماست.

این سیاستها، اصول و الزامات باید در کلیه فرایندهای سازمان اعم از :

- طرح ایده
- انتخاب فرایندهای تولیدی
- طراحی
- خرید و ساخت
- ساختمان و نصب
- راه اندازی و بهره برداری
- برچیدن واحد

بکار گرفته شوند.

آرمان ما:

" توسعه برای زندگی بهتر "

ما هدفهای مرحله ای، استراتژیها، برنامه های عملیاتی و کوتاه مدت و سعی و کوشش خود را معطوف ایجاد شرایطی می کنیم که برای جامعه، کارکنان و سهامداران شرکت زندگی بهتر با ابعاد مختلف مادی و معنوی آن فراهم گردد و این زمانبندی است که:

۱- صدمه و آسیبی متوجه کارکنان و سایر گروههای ذی نفعان نباشد.

۲- آلودگی به محیط زیست وارد نشود.

۳- حادثه ای رخ ندهد.

۴- سطح خطاها به حداقل رسیده و از ایجاد محصول نامنطبق جلوگیری گردد.

۵- رضایتمندی گروههای ذی نفع حاصل گردد.

ارزشهای بنیادی ما :

ما در راستای آرمانمان ، ارزشهای حرفه ای خاصی را عمیقاً باور داریم . شخصیت و هویت سازمان و کارکنان ما هر روز با قوت بیشتری بر اساس این ارزشهای حرفه ای شکل خواهد گرفت. این ارزشها بر پایه ارزشهای اعتقادی جامعه استوار بوده و برخاسته از اعتقاد و باور عمیق به آنها می باشد .

تلاش ، آفرینش ، بالندگی سه ارزش بنیادی و آرمانی ماست و بدون آنها توسعه برای زندگی بهترتحقق نمی یابد.

تلاش برای کسب نتایج بهتر ، آفرینش ایده و افکار جدید ، راه حلها و روشهای نو و نهایتاً بالندگی برای رشد و اعتلای روز افزون توانمندیها و دستابی به بهره وری اثر بخش ارزش های جدایی ناپذیر ما خواهد بود و با ارج نهادن به آنها در تعمیق و گسترش آن در تمامی سطوح سازمانی همت خواهیم کرد.

نگاهی به وضعیت درون سازمانی :

الف) نکات مثبت :

تشکیل سازمان HSE در شرکتها، تحقق رویکرد یکپارچه در سیستمهای مدیریت را عملی و این امکان را فراهم ساخت که برنامه ریزی گسترده ای در جهت ارتقاء سطح تخصصی نیروی انسانی انجام و گامهای موثری برداشته شود. بعنوان مثال نیروی بهداشت حرفه ای و پرداختن به موضوعات بهداشت حرفه ای در شرکتها و طرحها عملا پس از تشکیل ساختار HSE در سازمان شروع شد در حالی که قبلا این موضوع علیرغم ایجاد سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه ای در مجتمع ها مطرح نبود و هیچگونه فعالیتی نیز در این زمینه تحقق نیافته بود ، اما با تشکیل ساختار HSE:

- ۱- نسبت به جذب و استخدام نیروهای بهداشتی در سطح گسترده اقدام گردید.
- ۲- معاینات دوره ای کلیه کارکنان بطور معنی دار و سیستماتیک پیگیری و به اجرا گذاشته شد
- ۳- در نظر گرفتن الزامات بهداشتی در طراحی های اولیه در مورد سیستمهای تهویه ، اتاقهای کنترل ، تأمین زیر ساختها، سیستم روشنایی ، نقشه های صوتی و بعنوان یک اصل مطرح و پیگیری گردید.
- ۴- تکنیکهای ارزیابی مشاغل و کنترل تجهیزات حفاظت فردی، کنترل بهداشت محیط در سطوح پیمانکاری و کارکنان رسمی به مورد اجرا گذاشته شد.
- ۵- طرح ریزی پروژه هایی همچون پایش و اندازه گیری عوامل زیان آور و تعیین اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه بطور گسترده آغاز شد که در برخی از شرکتها نیز به نتایج بسیار موثری رسیده است.
- ۶- کارشناسان محیط زیست از ادارات خدمات فنی شرکتها به ساختار HSE انتقال یافت که علاوه بر ایجاد یکپارچگی در شرکتها و طرحها ، موضوعات محیط زیست در مقوله های با الویت بالای مدیریتی قرار گرفته و از تحت الشعاع قرار گرفتن در فعالیت های تولیدی صرف، خارج شد .
- ۷- رویکرد IMS که از سالهای بیش در اکثر مجتمع ها شروع و دنبال می شده با توجه به موارد مندرج در فوق عملا تحقق یافته و نمود بیشتری را پیدا کرد.

۸- طراحی و پیاده سازی فرایندهای مدیریت پسماند، پایش و اندازه گیری، شناسایی و ارزیابی جنبه های زیست محیطی در رأس فعالیتها قرار گرفت.

۹- کلیه طرحهای توسعه و جدید ملزم به ارزیابی و نظارت بر یافته های ارزیابی زیست محیطی شدند بطوریکه پیشگیری آثار منفی ناشی از ایجاد و تاسیس طرحها امکان پذیر و عملی گردید.

۱۰- اهمیت و جایگاه ایمنی به مراتب بیش از گذشته مطرح و ارزیابی ریسک طرحها و فعالیتها بعنوان یک الزام تلقی گردید.

۱۱- کنترل پیمانکاران با توجه به وضع الزامات ایمنی و ایجاد مکانیزمهای لازم جهت اعمال الزامات فوق از همان ابتدا در قراردادها عملی گردید.

ب) نکات منفی :

ساختارهای سازمانی واحد های بهداشت، ایمنی، محیط زیست جهت انطباق با نیازمندیها نیاز به بازنگری دارد. این ساختارها بدون توجه به ماهیت و نوع عملیاتی سازمان و موقعیت مکانی و بدون توجه به بزرگی و کوچکی مجتمع ها و پتانسیلهای خطر طرح ریزی شده اند. بسیاری از نیازمندیهای قانونی همچون مدیریت پسماند در ساختارهای سازمانی پیش بینی نشده و در مواردی نیز موضوع یکپارچگی سازمانی و سیستمی همچون مدیریت انرژی در نظر گرفته نشده است.

۱- سمتهای سازمانی به دلایل ذیل تکمیل نگردیده است :

الف) نیازمندیهای سیستم، سازمان را به تامین نیروهایی با تخصص و تجربه بالا ملزم می کند و این زمانی مقدور می باشد که سمت پیش بینی شده از رتبه و گرید متناسبی نیز برخوردار باشد تا بتوان از کارکنان با تجربه و تخصص بالا در سمتهای یاد شده که از مسئولیت بالایی نیز برخوردار خواهند بود استفاده شود. بعنوان مثال جهت تصدی سمت رئیس بهداشت ایمنی و محیط زیست در شرکت ها حداقل یک نفر با سطح تحصیلی لیسانس با پانزده سال سابقه کار مفید در سطوح سرپرستی نیاز است، فرد مزبور با چنین مشخصاتی حداقل از گرید شخصی ۱۷ برخوردار خواهد بود و این در حالیکه گرید سمت رئیس بهداشت، ایمنی، محیط زیست، A در نظر گرفته شده است لذا هیچ گونه انگیزه ای برای پذیرش مسئولیت فوق نخواهد بود.

ب) با توجه به سطح مسئولیت و حجم سرمایه های در اختیار سمتهای ساختارهای بهداشت، ایمنی و محیط زیست هیچگونه تعادلی در مقایسه با سمتهای سایر بخشهای شرکت ها وجود ندارد .

بعنوان مثال می توان رتبه سازمانی بهداشت ، ایمنی ، محیط زیست را با حداقل ۴۰ نفر نیروی انسانی با رتبه سازمانی برنامه ریزی و کنترل با ۳ نفر سمت سازمانی و یا با خدمات فنی و مقایسه کرد.

ج) نبود آموزش موثر و هدف مند و موثر نبودن فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی عملاً امکان تامین نیروی انسانی در کلیه سطوح سازمانی را با مشکل اساسی روبرو ساخته است .

در واقع سایر بخشهای سازمانی همگام با برنامه های پنج ساله توسعه برنامه ریزی لازم را بعمل نیاورده و اینک در حالیکه نزدیک به تحقق اهداف برنامه های پنج ساله سوم و چهارم می باشیم شاهد توسعه نیافتگی سایر بخشهای ستادی همچون امور سازمانی و اداری و آموزش بوده و این موضوع در ساختار بهداشت ایمنی و محیط زیست به وضوح قابل رویت هست.

۲) همسان فرض شدن ساختارهای بهداشت، ایمنی و محیط زیست در چهار شرکت اصلی وزارت نفت بدون توجه به ماهیت و نوع فعالیتهای آنان بر مشکلات عنوان شده افزوده است .بعنوان مثال در شرکت گاز تعامل بازرسی و ایمنی از اهمیت بالایی برخوردار است در حالیکه در شرکت پخش و پالایش و پتروشیمی تعامل آتش نشانی و ایمنی قابل تامل است. در شرکتهای پتروشیمی و پخش و پالایش، شرکتهای تابعه تقریباً بصورت مجتمع اداره می شوند و این درحالیست که در شرکت گاز سطح پراکندگی بسیار زیاد است. فعالیت در سطح دریا ها در شرکت نفت قابل تصور است در حالیکه شرکتهای پتروشیمی در خشکی یا در کنار سواحل دریا فعالیت می کنند.

۳) نیروهای موجود در واحدهای بهداشت، ایمنی و محیط زیست بخصوص روساء واحدها از سطح آگاهی کافی درارتباط با الزامات سیستم بهداشت ، ایمنی ، محیط زیست، نحوه تعامل آن با سایر سیستمها و چگونگی پیاده سازی الزامات آن در فرآیندها برخوردار نمی باشند. این موضوع معلول دو علت عمده است که در پیش طرح شده بود ، لذا تعامل مناسبی بین امور بهداشت ، ایمنی ، محیط زیست و سایر واحدها و ادارات در شرکت ها ی تابعه برقرار نمی باشد.

۴) اصولاً تغییرات تکنولوژی و نیازمندیهای گروههای ذینفع، هر سازمانی را در چرخه عمر خود مجبور به تغییرات در سازمان و حذف و یا ایجاد بخشهای جدید و یا ادغام بخشهای خاصی از سازمان می کند. اما این مهم باید توأم با مهندسی مجدد صورت گرفته و تاثیر هر تغییر در هر بخشی از سازمان را در سایر بخشهای سازمانی مد نظر قرار گیرد. مسئولیتها و اختیارات متناسب با تغییرات در سایر بخشها نیز باید بررسی و بازنگری گردد. ارتباطات بررسی شده و بر حسب ماهیت و اهداف تغییر مورد تجدید نظر قرار گیرد. در حالیکه این موضوع به وضوح در کل سازمان نادیده گرفته شده و منجر به تقابل واحدها و موازی کاری گردیده است.

۵) پایش عوامل زیان آور محیط کار به ویژه در مناطق عسلویه و ماهشهر به نحو متناسب انجام نمی گیرد. نگرش مدیریت با رویکرد پیشرفت فیزیکی پروژه و یا بهره برداری از تجهیزات در مدیریت سبب شده الزامات بهداشت، ایمنی، محیط زیست به فراموشی سپرده شده و یا در الویت های بعدی قرار گیرد. در واقع تولید به هر قیمت و یا پیشرفت با هر کیفیتی مقدم بر اصول تولید و یا پیشرفت پروژه ها با محوریت رضایت مندی گروههای ذینفع بوده است.

۶) بدلیل نبود رویکرد مدیریت پسماند حجم زیادی از مواد قابل دفع بدون کنترل در سطح مجتمع ها ایجاد و تجمع یافته است که با ادامه روند فعلی مشکلات عدیده ای را به دنبال خواهد داشت. بطوریکه هم اکنون شاهد انبوهی از پسماندهای ویژه در هر یک از مجتمع ها می باشیم که نه تنها سیستمی برای نگهداری اصولی و ایمن آنها تعریف نشده بلکه بدلیل نبود مدیریت لازم امکان کنترل و کاهش ایجاد پسماندها نیز وجود ندارد و این در حالیست که بخش عظیمی از این پسماندها در صورت کنترل عملیات ایجاد نمی شد و یا در صورت ایجاد با نگهداری اصولی و تفکیک از همان ابتدا امکان بازیافت آنها در مراحل بعدی مهیا بود و یا حداقل از تبدیل پسماند معمولی به پسماند ویژه جلوگیری و امکان دفع آنها را تسهیل و کم هزینه می کرد.

۷) امروزه بدلیل نبود سیستم مدیریت پسماند نمی توان از حجم و میزان واقعی و ماهیت آنها آمار دقیقی ارائه داد ولی نمود عینی نشانگر آن است که در آینده ای نزدیک اکثر شرکتهای بعنوان یک بنگاه اقتصادی با مشکل اقتصادی پسماندها روبرو خواهند بود با یک محاسبه سر انگشتی هزینه دفع هر تن مواد پسماند (بسته به نزدیکی و دوری محل دفع و زمان انتظار برای دفع) از یک میلیون تا پنج میلیون تومان قابل برآورد است و این هزینه علاوه بر ارزش خود مواد تبدیل شده به پسماند، خواهد بود.

۸) بدلیل نبود کنترل عملیات با رویکرد بهداشت، ایمنی، محیط زیست مقادیر ورودی و خروجی سیستم در اکثر مجتمع های تولیدی تحت کنترل و بالانس نبوده و در پروژه ها نیز با تأخیرات پیش بینی نشده روبرو می باشد.

۹) فرایند کنترل عملیات از مهمترین فرایندها چه در احداث صنایع پتروشیمی و چه در بهره برداری از مجتمع ها بشمار می رود. هدف از فرایند فوق حصول اطمینان از تحقق اهداف پیش بینی شده در هر یک از فعالیتها بوده و بدون آن نمی توان به طرحهای طرحریزی شده و یا تولید با رویکرد اقتصادی آن دست یافت. همانطوریکه در پیش به آن اشاره شده بدلیل رویکرد غیر اقتصادی تقریباً هیچگونه بالانس متریکال در سازمانها وجود ندارد و یا در صورت وجود غیر واقعی بوده و ضایعاتی همچون ارسال به مشعل اندازه گیری نمی شود. و میزان تولید پساب تحت کنترل نبوده و مواد با ارزش بدلیل بهم خوردن شرایط عملیاتی همراه با پساب تولیدی به تصفیه خانه ها هدایت می شود.

۱۰) رویکرد مدیریت در خصوص مدیریت پساب در صورت وجود سیستمهای مدیریت زیست محیطی در برخی از شرکتهای، رویکرد جلوگیری از خروج مواد آلاینده از مجتمع به محیط بیرونی بجای کنترل از مبدا بوده و این موضوع نه تنها منجر به ایجاد هزینه های زیادی ناشی از تصفیه پساب و تولید پسماندمی شود بلکه بدلیل بالا بودن نرخ دریافتی تصفیه خانه ها نسبت به میزان بار پذیری آنها (طبق طراحی) غالباً امکان تصفیه کامل وجود نداشته و محیط با مواد آلاینده، آلوده می شود و سازمان را با تنشهای اجتماعی همچون جرائم زیست محیطی روبرو می سازد.

۱۱) در واقع شاخصهای ارزیابی راندمان و بهره وری در مدیریتهای جاری، به صورت میزان تولید و مدت زمان در سرویس بودن واحدها تعریف می شود در صورتی که باید تولید با رویکرد اقتصادی آن یعنی تولید با کیفیت، با استفاده از ورودی مشخص و با رعایت ضایعات و زائدات مبنای تعریف شاخصها در نظر گرفته شود و اصل تولید بر مبنای پایین آوردن قیمت تمام شده باشد.

همین امر منجر شده بجای پیشگیری و کنترل، به اقدامات اصلاحی روی آورده شود و با تاسیس و تجهیز امکانات بیشتر نسبت به پاسخ گویی نیازمندی گروههای ذینفع اقدام گردد که این موضوع کاملاً از تفکر یک بنگاه اقتصادی به دور بوده و سازمان را با هزینه های سنگینی روبرو می سازد.

۱۲) سطح حوادث علاوه بر کامل نبودن گزارشات، بر اساس داده های موجود مطابق جدول ذیل قابل توجه می باشد:

موضوع حوادث	تعداد حوادث در سال ۱۳۸۳	تعداد حوادث در سال ۱۳۸۴
تعداد حوادث جزئی	۷۰۰	۱۱۱۱
تعداد حوادث ناتوان کننده	۱۳	۳۶
تعداد حوادث منجر به فوت	۲۶	۱۷

۱۳) جدول روزهای تلف شده بر اساس همین داده ها به شرح ذیل می باشد:

روزهای تلف شده	سال ۱۳۸۳	سال ۱۳۸۴
روزهای تلف شده	۱۵۶۱۱۴	۱۰۲۹۰۱

۱۴) تعداد آتش سوزیهای گزارش شده برابر جدول ذیل بوده:

تعداد آتش سوزیهای صنعتی	سال ۱۳۸۳	سال ۱۳۸۴
تعداد آتش سوزیهای صنعتی	۲۱	۲۶

البته باید توجه داشت بدلیل نبود فرایند ریشه یابی و بررسی علل حوادث، اطلاعات موثقی از تعداد و نوع حوادث وجود ندارد و فرآیند صدور اقدامات پیشگیرانه در طرحهای جدید عملاً انجام نمی گیرد.

۱۵) الزامات بهداشت، ایمنی، محیط زیست در فرایند شناسایی، انتخاب و ارزیابی پیمانکاران وارد نشده و مورد توجه قرار نمی گیرد. این مهم زمانی تشدید می شود که نقش مسئولین بهداشت، ایمنی، محیط زیست در کمیته های اجرائی نظیر کمیته فنی و بازرگانی، کمیته مناقصات، کمیته انتخاب و ارزیابی مشاورین و

بسیاری کمیته‌ها ی دیگر که نقش کلیدی و اساسی در ارزیابی و انتخاب پیمانکاران دارند نادیده گرفته شود. و مدارک و مستندات قراردادی فاقد الزامات مربوطه با موضوع باشند.

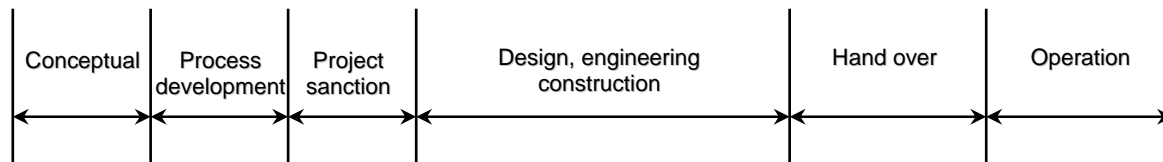
۱۶) وجود ضعف در فرماندهی و کنترل عملیات در مواقع اضطراری منجر به تشدید حوادث می گردد. این مهم بدلیل عدم آموزش موثر گروههای درگیر در عملیات های مقابله با بحران و عدم تعریف دقیق وظایف و مسئولیتها و اختیارات می باشد.

۱۷) نارضایتی گروههای ذینفع به دلیل عدم اندازه گیری و سنجش سطح واقعی رضایتمندی قابل رد یابی نبوده و عدم شناسایی نیازمندیهای آنان و وارد نشدن این نیازمندیها به فرایندهای عملیاتی در مجتمع ها در حد قابل توجهی پیش بینی می شود بعنوان مثال مدیران ارشد سازمانی و صاحبان سهام از عملکرد بهداشتی و ایمنی مجتمع ها و طرحها بدلیل بالابودن حوادث ناراضی بوده و سازمانهای رسمی و غیر رسمی از عملکرد زیست محیطی و کارگران از وضعیت بهداشتی اظهار نارضایتی می کنند وغیره.

۱۸) مدیریت بر تغییرات ناشی از عوامل مختلف درون سازمانی و برون سازمانی با رعایت الزامات بهداشت ، ایمنی ، محیط زیست وجود ندارد. تغییر لازمه حیات هر سازمانی است و سازمانهای پویا و با سیستم باز همواره خود را با محیط بیرونی و عوامل تاثیر گذار وفق داده و تغییر میدهند. اما اگر این تغییرات ، مدیریت نگردد مانند غده سرطانی عمل کرده و خود منجر به از هم پاشیدن سیستم ها می شود. شرکت ملی صنایع پتروشیمی نیز از این قاعده مستثنی نبوده و باید با بکارگیری فرایندی تحت عنوان فرایند مدیریت تغییر از انطباق تغییرات هر بخش یا مجموعه با سایر بخشها اطمینان حاصل نماید.

۱۹) وضعیت بهداشتی بخصوص در بخش پیمانکاران مناسب نیست. با تجزیه و تحلیل آمارهای موجود می توان به این موضوع دست یافت هر چند عملا هیچگونه آمار و داده واقعی در خصوص عوامل بهداشتی و بیماریهای شغلی و در صنعت بدلیل نبود فرایند مربوطه وجود ندارد. از زمان تاسیس ساختار بهداشت ، ایمنی و محیط زیست که تلاش به جمع آوری داده های واقعی شده است، گوشه های از واقعیت موجود را ارائه داده است.

۲۰) به دلیل عدم تعریف الزامات بهداشت، ایمنی و محیط زیست در مدیریت پروژه ها عملا امکان تحقق اهداف این نظام ممکن نمی باشد. با نگاهی به شرکت ملی صنایع پتروشیمی می توان فرایندهای کلیدی ذیل را از هم تمیز داد که باید در تعامل هم جهت دستیابی به هدف تعریف شده تلاش نمایند.



اما از آنجائیکه تعامل سیستم مدیریت بهداشت ایمنی و محیط زیست با هر یک از فرایندهای مربوطه روشن نمی باشد لذا عملا نمی توان انتظار داشت که الزامات بهداشت، ایمنی و محیط زیست در هر یک از بخشهای مربوطه رعایت گردد.

نگاهی به وضعیت برون سازمانی

عوامل مختلفی در بیرون از مرز شرکت ملی صنایع پتروشیمی وجود دارند که می توانند باعث ایجاد بحران شده، حیات سازمان را به خطر انداخته و یا تعادل آن را بر هم زنند. در این حالت شرکت بایستی واکنش سریع نشان داده و خود را برای مقابله با اثرات ناشی از آنها آماده سازد. این مقابله می تواند به طرق مختلف صورت گیرد که از آن جمله می توان به سازگاری با تغییرات و یا اتخاذ رویکردهای سیستمی مدیریت در جهت سوق دادن تغییرات ناخواسته به سمت بهبود در سازمان اشاره کرد. این عوامل با پیچیده تر شدن محیط پیرامون غیر قابل کنترل می شوند. برخی از این عوامل عبارتند از:

الف) سوانح طبیعی

این عامل از جایگاه ویژه ای در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی برخوردار است. بخش عظیمی از صنعت پتروشیمی در مناطق ویژه اقتصادی ماهشهر و عسلویه متمرکز شده است. مجاورت مجتمع های متعدد در این منطقه به گونه ای است که بروز هرگونه سانحه طبیعی می تواند منجر به ایجاد حوادث عظیمی در منطقه شود. مقابله مؤثر با این پدیده های طبیعی ناخواسته، مدیریتی سیستماتیک را طلب میکند. این مدیریت باید به گونه ای باشد که ضمن حفاظت از منابع انسانی در درجه اول و تجهیزات موجود در درجه دوم از آثار مخرب حوادث بر محیط پیرامون بکاهد.

ب) عوامل فرهنگی و اجتماعی

شرکت ملی صنایع پتروشیمی در صدد است تا ضمن ارتقاء و توسعه فعالیت های خود در تولید محصولات پتروشیمی رضایتمندی گروه های ذی نفع را جلب نماید. اما این دید همواره در گروه های ذی نفع از جمله جامعه وجود داشته است که صنعت پتروشیمی را به عنوان صنعتی آلوده کننده می شناسند. عوامل مختلفی در بوجود آمدن این دید مؤثر بوده است که از آن می توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. تبلیغات کافی از فعالیتهای گسترده ای که در بخشهای مختلف صنعت پتروشیمی در ارتباط با رضایتمندی گروه های ذی نفع انجام می گیرد در سطح جامعه وجود ندارد و اطلاعات عمومی مردم در این ارتباط بسیار کم است به طوریکه خیلی از مردم از سرمایه گذارهای عظیمی که در ارتباط با

تصفیهٔ پسابها و کنترل منابع آلودگی انجام می‌گیرد مطلع نمی‌باشند. این موضوع گاهاً باعث می‌شود که مردم بخارات ناشی از برجهای خنک‌کننده را به اشتباه گازهای آلوده‌کننده محیط زیست بشمارند، تمامی پسابهای خروجی را مواد آلودهٔ ارگانیک به حساب آورند و ...

۲. عدم مدیریت صحیح در حمل و نقل جاده‌ای محصولات پتروشیمی باعث شده است که در برخی از مواقع حوادث ناگواری روی داده و در نتیجه مواد شیمیایی بخصوص مواد مایع ارگانیک به محیط زیست تخلیه شود.

۳. عدم کنترل پسابهای خروجی به محیط زیست در برخی از شرکتها باعث شده است که این دید در جامعه ایجاد شود که نقش این صنعت در آلودگی محیط زیست بالاست.

۴. عدم اطلاع رسانی و تبلیغات در مورد پروژه‌های انجام گرفته در سطح شرکت‌های تابعه در راستای تحت کنترل درآوردن منابع آلوده‌کننده، مدیریت پسماندها و غیره نیز گروههای ذی‌نفع را در هاله‌ای از ابهام قرار داده است و ...

ج) تکنولوژی

تکنولوژی مورد استفاده در صنایع پتروشیمی همواره در حال تغییر است. این تغییرات با اهداف گوناگونی صورت می‌گیرد که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ۱) کاهش اتلاف انرژی در پروسه‌های عملیاتی
 - ۲) بکارگیری خوراک‌هایی که پتانسیل آلودگی آنها کمتر است
 - ۳) تولید محصولات با قابلیت بکارگیری بهتر
 - ۴) ایجاد محیطی امن‌تر برای کارمندان و کارگران
 - ۵) ارج نهادن به تصمیمات سازمانهای مختلف جهانی از جمله WHO، FAO و ...
- صنعت پتروشیمی در چنین مواقعی می‌بایستی ضمن مدیریت بهینهٔ تغییرات فوق از ایجاد اختلال در روند فعلی کارها جلوگیری نماید و سطح کیفی محصولات و خدمات ارائه شده را همچنان ارتقاء بخشد.

د) ارتقاء سیستم های مدیریتی در شرکت های مشابه

شرکت ها همواره به منظور رقابت پایدار در صحنه تجارت و سلطه بر بازارهای منطقه ای و بین المللی بر آند تا با استقرار سیستم های نوین مدیریتی، فرازهای جدیدی از استراتژی برنده-برنده را بکار گرفته و موقعیت خود را استحکام بخشند. این مورد با توجه به اصل بنیادین کیفیت مبنی بر " آنچه شما را به موقعیت امروزتان رسانیده برای نگهداری شما در این موقعیت کافی نیست " اتخاذ می شود. تغییرات اینچینی در شرکت های مشابه (که از آنها تحت عنوان رقبای تجاری نیز یاد میشود) لزوم واکنش سریع شرکت ملی صنایع پتروشیمی را می طلبد که باید به نوعی به شرکت های تابعه نیز انتقال یابد.

ه) سرمایه گذاران خارجی

عملیات نصب و راه اندازی طرحهای پتروشیمی گاهاً با سرمایه گذاری شرکت خارجی انجام می گیرد. شرکت های معتبر سرمایه گذاری خارجی سرمایه های خود را در مناطقی به کار می گیرند که:

۱. سیستم های مدیریت بهداشت، ایمنی، زیست محیطی در آنها مستقر شده و اجرا شده باشد

۲. نرخ بازگشت سرمایه در آنها بالا باشد

وجود هر گونه مشکل در روند فعالیت های شرکت ملی صنایع پتروشیمی که منجر به اختلال در دو مورد فوق شود نگرش و عکس العمل سرمایه گذاران خارجی را دچار تغییر خواهد ساخت که میتواند نهایتاً منجر به بروز برخی مشکلات در روند پروژه ها گردد.

و) سیاسی

شرکت ملی صنایع پتروشیمی به عنوان یکی از چهار شرکت اصلی وزارت نفت همواره متأثر از تصمیمات جدید گرفته شده از طرف دولت در تمامی مقوله ها می باشد. تصویب قوانین و مقررات زیست محیطی جدید، امضاء پروتکل های بین المللی توسط جمهوری اسلامی ایران، تصمیمات متخذه از سوی سازمان ملل و غیره همگی جزو عوامل برون سازمانی هستند که می توانند تغییرات عمده ای را در روند فعالیت های شرکت ایجاد نمایند که طبیعتاً نحوه مدیریت و مقابله با این تغییرات بسیار مهم است.

فرصت ها :

- تعهد بالاترترین مقام ارشد سازمانی
- رویکرد جهانی به توسعه پایدار
- سرمایه گذاری خارجی در صنایع پتروشیمی
- حساسیت گروه های علاقمند به نتایج عملکرد پروژه ها و مجتمع های تولیدی
- اصل ۴۴ و خصوصی سازی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی

تهدیدها:

- تاخیر در برنامه های زمانبندی پروژه ها
- نبود تعامل صحیح در ساختار سازمانی شرکتها
- اعتقاد به تولید صرف در مجتمع های تولیدی بدون توجه به موارد اقتصادی آن
- مقاومت مدیران شرکتها
- تمرکز خدمات بهداشتی و درمانی در سازمان بهداشت و درمان و عدم ارزیابی خدمات ارائه شده از سوی سرویس گیرنده و حاکم نبودن رویکرد مشتری مداری در سازمان بهداشت و درمان

نقاط ضعف :

- فرهنگ ضعیف بهداشت، ایمنی، محیط زیست در شرکتهای تابعه
- نبود مراکز آموزشی و تخصصی بهداشت، ایمنی، محیط زیست در کشور
- عدم توجه به الزامات بهداشت، ایمنی، محیط زیست در طراحی طرحهای در دست اجراء
- عدم وجود مدیریت تکنولوژی در برخی از مجتمع ها نظیر مجتمع رازی
- زیانده بودن برخی از مجتمع ها
- مشکلات زیست محیطی ناشی از طراحی و یا اجرای بد
- نبود برنامه ریزی نیروی انسانی بطوریکه این بخش توأم با صنعت رشد نداشته است
- عدم ارزیابی عملکرد مدیران و شرکتهای با رویکرد بهداشت، ایمنی، محیط زیست

نقاط قوت :

- توسعه قوانین و مقررات زیست محیطی از سوی سازمان محیط زیست

- استقرار سیستم های مدیریت در شرکتهای تابعه بر مبنای مدل‌های:

ISO 9001 –ISO 14001 –OHSAS 18001

- آموزش کلیه رواساء ارشد ادارات بهداشت ، ایمنی ، محیط زیست به سیستم بهداشت ، ایمنی ، محیط زیست

و آشنایی آنان به تکنیکهای رایج در این سیستم

- وجود بیش از ۴۵ راهنمای تخصصی در ارتباط با فرایندهای بهداشت، ایمنی و محیط زیست

- وجود پتانسیل آموزشی و مشاوره ای در برخی از مجتمع ها

اهداف استراتژیک:

- توسعه فرهنگ سازمانی در جهت پارادایم جدید بهداشت، ایمنی، محیط زیست
- ایجاد نظام هوشمند جهت جلوگیری از بروز حوادث با رویکرد پیشگیرانه
- توسعه منابع انسانی از طریق طرح ریزی آموزشی اصولی
- رعایت کلیه قوانین و مقررات و استانداردهای حاکم بر فعالیتهای
- ایجاد نظام ارزیابی موثر شرکتها

اهداف و استراتژی حصول به هر یک

هدف خرد: بهبود عملکرد ایمنی شرکتها تا حد قابل قبول بر مبنای شاخص شدت و تکرار

استراتژی حصول به اهداف :

جهت نیل به هدف فوق طرح ریزی سیستم مدیریت بهداشت، ایمنی، محیط زیست در شرکتها اساس محور فعالیتهای مدیریت بهداشت، ایمنی، محیط زیست و کیفیت قرار می گیرد. فرایندهای "شناسایی و ارزیابی ریسک"، "اندازه گیری"، "کنترل عملیات" و "پایش" از اصلی ترین فرایندهای توانمند ساز در حصول به هدف فوق خواهد بود. شاخص مبناء برای ارزیابی متوسط پنج سال (۸۰ الی ۸۵) خواهد بود که هر ماهه توسط مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست اندازه گیری خواهد شد

هدف خرد: انطباق با استانداردهای ملی در پارامترهای زیست محیطی در مدت زمان پنج سال

استراتژی حصول به اهداف:

این مهم از طریق ایجاد فرایندهای "پایش و اندازه گیری"، "شناسایی و ارزیابی جنبه های زیست محیطی و تدوین برنامه"، "کنترل عملیات (کنترل در مبداء)" و "مدیریت پسماند، پساب و کلیه عوامل آلاینده" قابل حصول بوده و مدیریت بهداشت، ایمنی، محیط زیست و کیفیت با ارزیابی خروجی هر یک از فرایندهای فوق و طرح خود اظهاری از تحقق آن اطمینان حاصل می نماید.

هدف خرد : ایجاد نظام ارزیابی و تشویق بهداشت، ایمنی و محیط زیست در سطح صنایع

پتروشیمی

استراتژی حصول به اهداف :

فرایند ممیزی مهمترین فرایند در تعیین وضعیت موجود و شناسایی موارد قابل بهبود بشمار می رود. استفاده ترکیبی از مدل خود ارزیابی جایزه ملی و فرایند ممیزی این امکان را برای مدیریت بهداشت، ایمنی ، محیط زیست و کیفیت فراهم می سازد تا با ارزیابی سیستم ها ضمن اطمینان از اثربخشی هر یک به تعیین موفق ترین آنها جهت ترازایی و تشویق مبادرت ورزد.

هدف خرد : تعیین تکلیف کلیه پسماندهای ویژه در سطح مجتمع ها تا پایان سال ۱۳۹۰

استراتژی حصول به اهداف

مدیریت پسماند با بکار گیری فرایند "شناسایی و ارزیابی و تعیین و تکلیف پسماندها" مهمترین ابزار مدیریتی در تحقق هدف فوق خواهد بود .

فرایند "پایش و اندازه گیری" و فرایند "شناسایی و ارزیابی جنبه های زیست محیطی" در کنار فرایند "مدیریت پسماند" به مدیریت بهداشت، ایمنی، محیط زیست و کیفیت اطمینان کافی در حصول به هدف فوق را فراهم خواهد ساخت.

تعیین مکانیزمهای مناسب جهت دفع پسماندها از جمله فرایند دفن ، فرایند فروش ، فرآیند استفاده مجدد، فرایند بازیابی ، فرایند نگهداری اصولی و سازمان را در تحقق هدف یاری خواهد کرد.

هدف خرد : ارتقاء سطح آمادگی و مقابله با شرایط اضطراری تا حد ریسک قابل تحمل تا پایان

سال ۱۳۹۰

استراتژی حصول به اهداف

مهمترین فرایند توانمند ساز در تحقق هدف فوق فرایند مدیریت بحران تعیین شده و با ایجاد این مکانیزم در نظام مدیریت بهداشت، ایمنی، محیط زیست و کیفیت این امکان فراهم خواهد شد که پتانسیلهای خطر و نحوه تاثیر پذیری آنها از هم شناسایی و روشهای پیشگیری و مقابله با هریک تعریف و با طرح ریزی سناریوها و اجرای آزمایشی آنها به ارزیابی میزان آمادگی و عملکرد هر یک از گروههای موثر بر بحران پرداخته شود.

هدف خرد : به حداقل رساندن خطاهای عملیاتی تا حد سه زیگما تا پایان سال ۱۳۹۰

استراتژی حصول به هدف :

فرایند کنترل عملیات در مجتمع ها و پروژه ها مهمترین ابزار حصول به هدف یاد شده خواهد بود. طرح ریزی فرایند پایش و اندازه گیری و ایجاد تعامل مناسب آن با فرایند کنترل عملیات امکان تعیین سطح خطاهای عملیاتی و تجزیه و تحلیل آنها را مهیا نموده و با ایجاد شرایط صدور اقدامات پیشگیرانه و اقدامات اصلاحی اثر بخشی فرآیند بهبود را مهیا می نماید.

هدف خرد: سازماندهی مجدد واحدهای بهداشت ایمنی محیط زیست در مجتمع ها در انطباق با سیستم طرح ریزی شده

استراتژی حصول به هدف :

به منظور انطباق سیستم تعریف شده با ساختار سازمانی ، سازماندهی مجدد تا پایان سال ۱۳۸۶ سر لوحه فعالیتهای مدیریت بهداشت ایمنی و محیط زیست و کیفیت قرار خواهد گرفت.

هدف خرد : به حداقل رساندن ضایعات ناشی از عملیات در مجتمع ها

استراتژی حصول به هدف:

جهت حصول به هدف فوق فرایند کنترل عملیات(پدید آوری محصول) مهمترین عامل توانمند ساز سازمانی محسوب می شود و مدیریت بهداشت، ایمنی، محیط زیست و کیفیت را از تحت کنترل بودن ضایعات مطمئن می سازد.

هدف خرد: اسقرار الزامات بهداشت، ایمنی، محیط زیست در طرحها

استراتژی حصول به هدف:

تدوین فرایند مناسبی جهت ارزیابی زیست محیطی و مکانیزم نظارت بر آن، سازمان را از انطباق طرح با حداقل پارامترهای زیست محیطی مطمئن می سازد و بازنگری ارزیابی هر طرح در پایان مراحل طراحی اولیه و طراحی تفصیلی این امکان را فراهم می سازد که تمهیدات لازم جهت به حداقل رساندن دوباره کاربها طرح ریزی و به مورد اجرا گذاشته شود.

فرایند شناسایی و ارزیابی ریسک در مرحله طراحی تفصیلی، سازمان را در تحت کنترل بودن ریسکهای فرایند و نیز بازنگری این ارزیابی در مراحل پایانی نصب و ساختمان از بکار گیری تمهیدات ایمنی لازم مطمئن می سازد.

وارد کردن الزامات بهداشت، ایمنی، محیط زیست در فرایند خرید و سفارش تجهیزات، مدیریت بهداشت ایمنی، محیط زیست و کیفیت را از انطباق تجهیزات خریداری شده با الزامات تعیین شده در وهله اول و لحاظ شدن موارد تعیین شده در فرایندهای ارزیابی ریسک و زیست محیطی در وهله مطمئن می سازد.

با طرح ریزی HSE-PLAN برای پیمانکاران و وارد کردن این الزامات در فرایند شناسایی، ارزیابی و انتخاب پیمانکاران، عملکرد پیمانکاران نیز تحت کنترل قرار خواهد گرفت.

خط مشی

تاریخ: ۸۵/۰۲/۸

ویرایش: دو

شرکت ملی صنایع پتروشیمی با توجه به مأموریت سازمانی، توسعه برای زندگی بهتر را آرمان خود قرار داده و در این راستا در صدد است تا با ایجاد محیطی ایمن و عاری از آلودگی، تمامی حوادث و اثرات سوء بر افراد، محیط زیست و تاسیسات را حذف و با بهبود فرایندها تولید محصولات منطبق را تضمین نماید.

رویکرد ما:

در جهت توسعه پایدار، ارتقاء رشد و بالندگی نیروی انسانی، افزایش بهره وری بر مبنای اقتصاد سبز و ارتقاء سطح رضایت ذی نفعان می باشد.

تعهدات ما:

- در الویت قرار دادن موضوعات بهداشت، ایمنی، محیط زیست و کیفیت در صنعت پتروشیمی
 - تدوین سیاستها، اصول و الزامات مرتبط با نظام یکپارچه سیستم مدیریت بهداشت، ایمنی، محیط زیست و کیفیت
 - ایجاد نگرش جدید و فضای ارتباطی باز و سازنده بین مدیران، کارکنان و عموم جامعه
 - تخصیص منابع مالی، انسانی و سازمانی مورد نیاز
 - رعایت قوانین و مقررات ملی و بین المللی
 - استفاده بهینه از انرژی و منابع
 - ارزیابی عملکرد فرآیندها و برنامه ها به منظور بهبود مستمر سیستم مدیریت بهداشت، ایمنی، محیط زیست و کیفیت
 - حمایت از تحقیقات کاربردی در صنعت پتروشیمی با استفاده از محققین متخصص
 - ارائه آموزشهای لازم و فن آوریهای جدید به صورت مستمر
 - شناسائی، ارزیابی، حذف و یا کنترل مؤثر مخاطرات در شرایط معمول، تغییر و بحران
 - مشارکت دادن همه ذی نفعان اعم از کارکنان، مشتریان، پیمانکاران و غیره در جهت بهبود مستمر سیستم مدیریت بهداشت، ایمنی، محیط زیست و کیفیت
 - توجه به تغییرات داخلی و بین المللی و اعمال مدیریت تغییر در کلیه فرآیندها
- من و شما برای صیانت از سرمایه های ملی، مسئولیتی مشترک داشته و حصول به اهداف عالی مان تنها زمانی تحقق خواهد یافت که در تمامی این مسیر از هیچ کوششی فرو گذاری نکنیم.

غلامحسین نجابت

معاون وزیر نفت در امور پتروشیمی و مدیرعامل

مدیریت بهداشت ، ایمنی ، محیط زیست و کیفیت
هر سه ماه یکبار به ارائه گزارش اثر بخشی عملکرد
منطبق بر سند حاضر اقدام خواهد نمود.