

نشست نقش CSR در تغییر فضای کسب و کار شرکتهای فعال در حوزه صنعت



سه شنبه ۱۳۹۷/۰۷/۲۴، ۱۰:۳۰ تا ۱۲:۰۰

سید امیر طالبیان مشاور اجتماعی وزیر نفت



مشخصات فردی:

سید امیر طالبیان، متولد ۱۳۳۵

سوابق تحصیلی:

دکترای جامعه‌شناسی، دانشگاه تهران، ۱۳۸۳

فعالیت‌های علمی:

انتشار پنج مقاله در مجلات علمی معتبر داخلی یا خارجی

شش مقاله پذیرفته شده در همایش‌های علمی داخلی و بین‌المللی

انجام هفت طرح پژوهشی پایان یافته و دارای حسن انجام کار از کارفرما

تالیف کتاب «راهنمای عملی ارزیابی تأثیرات اجتماعی در صنعت نفت و گاز ایران»

سوابق شغلی و اجرایی:

۱۳۹۲ تا کنون: مشاور اجتماعی وزارت نفت

۱۳۹۲ تا کنون: رئیس پژوهشکده حقوق، محیط زیست و توسعه پایدار موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی

۱۳۹۲ تا کنون: معاون پژوهش موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی

۱۳۸۴-۱۳۹۲: مشاور شهرداری تهران

۱۳۸۵-۱۳۹۲: مشاور رئیس موسسه بین‌المللی مطالعات انرژی

۱۳۷۶-۱۳۷۹: مدیر امور مجلس در وزارت نفت

۱۳۷۲-۱۳۷۶: مشاور و مدیر امور مجلس در وزارت نیرو

تعاریف، جهت‌گیری‌ها و چارچوب‌های مبحث مسئولیت اجتماعی در ایران و جهان

سیدامیر طالبیان

تشکر می‌کنم از مدیریت محترم کنگره نفت و نیرو که این فرصت را در اختیار ما قرار دادند. با توجه به یکی دو محور کنگره با موضوع مدیریت پروژه و تغییر فضای کسب‌وکار و الزامات محیطی توسعه، ضرورت وجود این پنل برای میهمانان گرامی کنگره قطعیت پیدا می‌کند.

مفهوم CSR یا Corporate Social Responsibility یکی از واژگان مهم و عمده در فضای کسب‌وکار شرکت‌هاست و شما عزیزانی که در رده‌های مختلف شرکت‌های صنعتی حضور دارید حتماً به این مفهوم توجه کرده‌اید و امیدواریم ما هم در این پنل با کمک اساتید محترمی که دعوت شده‌اند، بتوانیم گامی در جهت توسعه فرهنگ CSR و استقرار مسئولیت اجتماعی و تغییر فضای کسب‌وکار شرکتی برداریم.

مطالبی به عنوان مقدمه ورود به بحث CSR آماده کرده، خدمتان ارایه می‌دهم. موضوع این پنل نقش CSR است. می‌خواهیم ببینیم که CSR در تغییر فضای کسب‌وکار در حوزه صنعت اعم از صنایع مختلف چگونه می‌تواند مؤثر باشد؟ با چه مکانیسمی؟

برای این که بتوانیم این موضوع را بحث کنیم، تعریف خیلی کلی از CSR و Corporate Social Responsibility لازم داریم. اجمالاً می‌توان CSR را این‌گونه تعریف کرد که هر شرکتی و هر سازمانی در قبال تأثیرات پیامدهای تصمیم‌ها و فعالیت‌هایش بر جامعه و محیط زیست مسئولیت دارد و باید بررسی کند این تأثیرات در چه ابعادی بوجود آمده است و برای در نظر گرفتن انتظارات ذینفعان به مدیریت این تأثیرات کمک کند. در دهه‌های ۸۰ و ۹۰، برخلاف نظریه‌ای که مسئولیت شرکت را فقط خلق ثروت و سود و لاغیر می‌دانست، نظریاتی مطرح شد مبنی بر این که شرکت‌ها و سازمان‌ها برای سودآوری و خلق ثروت، مجاز نیستند از روش‌هایی استفاده کنند که حیات انسان‌ها و محیط را به مخاطره بیندازد.



تعریف مسئولیت اجتماعی شرکت



- مسئولیت یک سازمان در قبال تأثیرات و پیامدهای تصمیمات و فعالیتهايش (محصولات، خدمات، فرآیندها) بر جامعه و محیط زیست، بطور شفاف و اخلاقی که موارد ذیل را دربرمی گیرد:
- مشارکت در توسعه پایدار، شامل بهداشت و رفاه جامعه
 - در نظر گرفتن انتظارات ذینفعان
 - تطابق با قوانین و سازگاری با هنجارهای رفتاری بین المللی
 - یکپارچه سازی مسئولیت اجتماعی در سراسر سازمان و استفاده از آن در روابط خود (در حوزه نفوذ).

عوامل قانونی هم به تدریج تأثیرگذار شد. قوانین و مقرراتی که شرکتها را ملزم به رعایت بعضی از استانداردها می کرد، بیشتر از عوامل اقتصادی به توجه به این امر کمک کرد. بحث صرفه جوییها، بحث حوادث، کم توجهی به کارکنان و ... هم می توانست حتی منافع مادی شرکت و سازمان را به مخاطره بیندازد. عوامل نوع دوستی هم دخیل بود. علاوه بر اینها امروزه در دنیا ملاحظه می فرمایید که جهت گیریهای مسئولیت اجتماعی در سطح کلان دولتها و حاکمیتها مطرح است که البته باید توسط شرکتها مورد اجرا قرار گیرد.

عوامل محرک و الزام آور عمل به مسئولیت اجتماعی شرکت

عوامل اخلاقی

سازمانها بخاطر سودآوری و توسعه کسب و کار خود، مجاز نیستند از روشهای تهدیدکننده حیات انسانها و محیط زیست بهره بگیرند.

عوامل قانونی

برای پیشگیری از اعمال قانون و جریمه های قانونی، سازمانها باید خود را با الزامات قانونی داخلی و بین المللی و از جمله الزامات برنامه توسعه پایدار منطبق نمایند.

عوامل اقتصادی

عوامل هزینه ساز (مستقیم و غیرمستقیم: حوادث، کم توجهی به کارکنان، خانواده آنان و جوامع پیرامون صنایع نفت و گاز و...) به عنوان مانعی برای رقابت پذیری و تداوم کسب و کار شرکتها و سازمانهاست.

عوامل نوع دوستی

حمایت از حقوق بشر، کمک به رفاه اجتماعی، توانمند سازی اقشار (زنان و ...)، اقدام علیه کار کودکان و...

ملاحظه می‌فرمایید در آمریکا نگاه به مسئولیت اجتماعی از منظر تعهد اخلاقی و فعالیت‌هایش داوطلبانه است ولی در نروژ به عنوان حاکمیت جهانی به مسئولیت اجتماعی نگاه می‌شود. در هند برخلاف این دو صرفاً بحث دولت رفاه را دارد و حتی شرکت‌ها در هند موظف هستند قانوناً بخشی از سودشان را صرف رفاه اجتماعی کنند. این قانون و الزام است و رعایت هم می‌شود. ولی در دانمارک نگاه به مسئولیت اجتماعی به عنوان یک استراتژی مزیت رقابتی مطرح است، آن‌ها این را برای رقابت انتخاب کردند. در هلند برعکس، مسئولیت اجتماعی به عنوان مبنای تحقق پایداری است و در آنجا پایداری شرکت و پایداری کسب‌وکار را در اجرای مسئولیت اجتماعی می‌دانند که باید توسط شرکت‌ها هم رعایت شود.

جهت‌گیری‌های مسئولیت اجتماعی شرکت در دنیا

در بعضی کشورها اهمیت مسئولیت اجتماعی بخشی جدایی‌ناپذیر از سیاست‌گذاری کلان توسعه پایدار آنها است و شرکت‌ها مجری این سیاستها هستند از جمله:

آمریکا:
مسئولیت اجتماعی شرکت به عنوان تعهدی اخلاقی

نروژ:
مسئولیت اجتماعی شرکت به عنوان حاکمیت جهانی

هند:
مسئولیت اجتماعی شرکت به عنوان دولت رفاهی

دانمارک:
مسئولیت اجتماعی شرکت به عنوان استراتژی مزیت رقابتی ملی

پیشرو در ترویج CSR در دیگر کشورها و توجه به پایداری در کسب و کار و رفاه اجتماعی (استفاده خلاقانه از منابع)

هلند:
مسئولیت اجتماعی شرکت به عنوان مبنای تحقق پایداری

حال صرفاً به چهار چوب‌های کلی اشاره می‌کنم. امروز در دنیا استانداردهای جهانی برای مسئولیت اجتماعی پیدا شده مثل ایزو ۲۶۰۰۰، سازمان توسعه و تجارت جهانی (ای سی دی)، و اهداف توسعه پایدار، اما دقت بفرمایید که مقتضیات CSR در هر برنامه‌ای و در هر شرکتی متفاوت است. هر شرکتی برای خودش باید مقتضیات CSR را تعریف کند. حتی ممکن است در برهه‌هایی از زمان فعالیت شرکت و جهت‌گیری CSR با برهه دیگر متفاوت باشد. اما همه دنبال این هستند که تأثیرات مثبت‌شان را افزایش داده و به حداکثر رسانده و تأثیرات منفی را به حداقل برسانند. شرکت‌ها نیز تعهد کامل دارند که پروژه‌های بهبود را اجرا کنند. نهایتاً شرکت‌ها خود را ملزم می‌دانند رفتار مثبتی داشته باشند که به توسعه پایدار منتهی شود.



چار چوب های کلی در مسئولیت اجتماعی شرکت ۲۰۱۷/۲۰۱۸

۱- توجه و عمل به استانداردهای جهانی مرتبط با CSR نظیر: ISO 26000, OECD, IFC, FAO

۲- مقتضیات متفاوت CSR در هر فعالیت، برنامه، پروژه

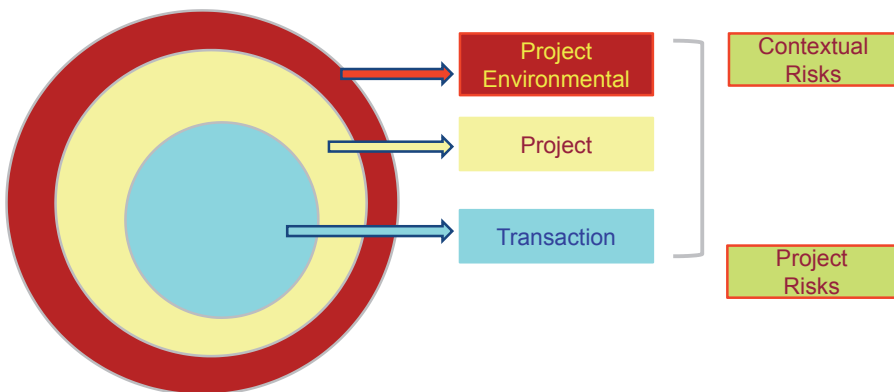
۳- حداکثر کردن تأثیرات مثبت و به حداقل رساندن تأثیرات منفی

۴- تعهد کامل (صد درصدی) به کار از طریق پروژه‌های بهبود با در نظر داشتن تأثیرات شرکت/سازمان و خطوط قرمز موجود

۵- رفتار مثبت اثرگذار شرکت‌ها (منتهی به توسعه پایدار)

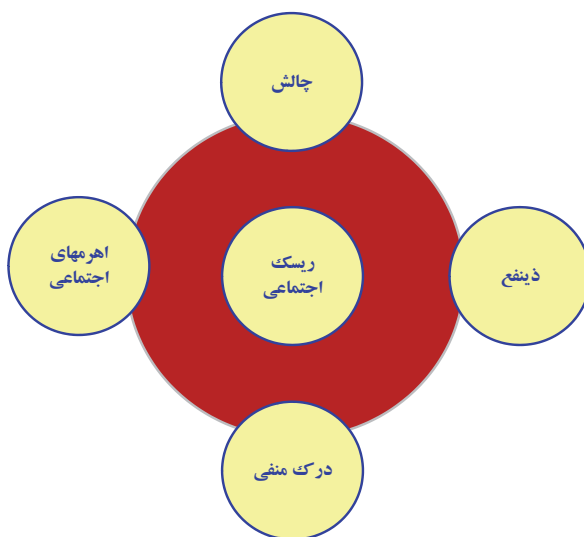
تصویر زیر را که ملاحظه می‌کنید، از منابع لاتین برداشتم. همانگونه که ملاحظه می‌فرمایید مدار زرد رنگ پروژه است. به محض این که پروژه‌ای حتی در مرحله طراحی شروع می‌شود، اتفاقاتی در داخل پروژه واقع می‌شود. حتی انتخاب تکنولوژی می‌تواند در پروژه تغییرات ایجاد کند. ما مفهومی به نام Project Transaction یعنی اقداماتی که به محض شروع پروژه انجام می‌شود و اتفاقاتی هم در بیرون پروژه خواسته یا ناخواسته می‌افتد که به آن Project Environmental می‌گوییم. دو دسته ریسک اینجا به وجود می‌آید؛ یکی Project Risk است که شما به خوبی با آن آشنایی دارید مثل ریسک‌های اقتصادی، مالی، تکنولوژیک؛ اما حرف ما در این پنل بحث Contextual Risk است که به محض شروع یک پروژه در شرکت‌های شما علاوه بر ریسک‌های اقتصادی و تکنولوژیک، «ریسک اجتماعی» هم اتفاق می‌افتد.

شناسایی ریسک‌ها و تأثیرات



در شکل زیر ملاحظه می‌نمایید یک گروه ذینفعان هستند به معنای کسانی که متأثر می‌شوند از پروژه یا تأثیری می‌گذارند. بعضی چالش‌ها بروز می‌کند مثل آلودگی‌ها، پساب‌ها، محدود کردن زندگی مردم، اهرم‌های اجتماعی در پروژه گاهی کاملاً پروژه شما را متأثر می‌کند. مثل انتظارات و توقعات و مطالباتی که جامعه محلی و مسئولان محلی دارند و معمولاً فشار می‌آورند. برای مدیریت ریسک ناشی از اهرم‌های اجتماعی ما صرفاً می‌توانیم و باید به مردم پناه ببریم، با مردم مسئله پروژه و فرآیند تأثیرات پروژه را در میان بگذاریم. از مجموعه اطلاعاتی که از پروژه شما تولید می‌شود، اطلاعات رسمی و غیررسمی، گاهی ذهنیت منفی نسبت به پروژه ایجاد می‌شود که ممکن است همین درک منفی موجب ایجاد مانع در مسیر پیشرفت پروژه مطابق زمان‌بندی مقرر گردد. این مجموعه ریسکی است تحت عنوان ریسک اجتماعی که اتفاق می‌افتد.

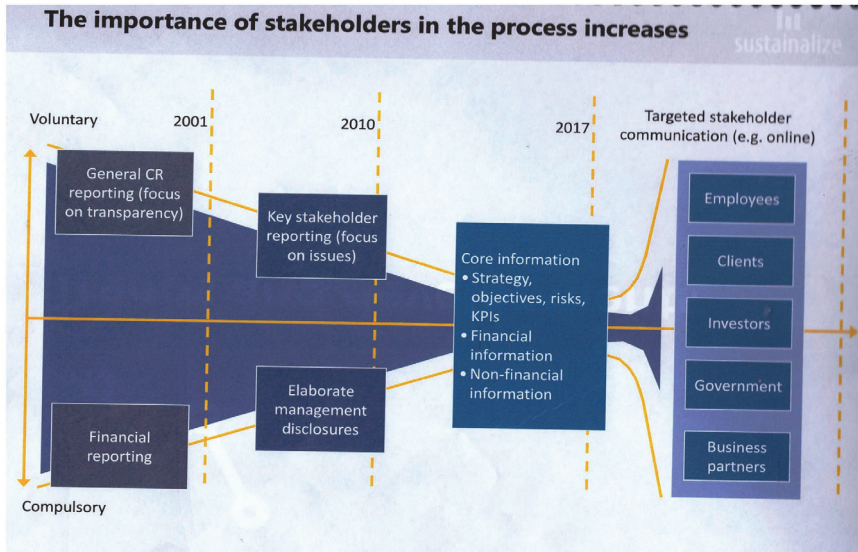
شناسایی ریسک‌ها و تأثیرات



در تصویر صفحه بعد که باز از منابع خارجی گرفته شده، ملاحظه می‌فرمایید که در ادوار مختلف تاریخی در قرن جاری اهمیت ذینفعان مرتب رو به افزایش گذاشته است. اگر در دوره اول صرفاً شرکت‌ها به عملکرد مالی و اجتماعی خود می‌پرداختند و نه چیزی بیشتر، در مرحله بعدی مفهومی به نام ذینفعان یا نظریه ذینفعان در مرکز فعالیت‌های شرکت‌ها قرار می‌گیرد. در مرحله بعد تحول بزرگی که اتفاق

می‌افتد این است که CSR در حوزه استراتژی شرکتها مطرح می‌شود. یعنی CSR به صورت فیلتری درمی‌آید که استراتژی شرکتها باید از آن عبور کند تا معلوم شود حساسیت‌های CSR را دیده یا ندیده است. ملاحظه می‌فرمایید که در مرحله آخر امروز دیگر ذینفعان در شرکتها صرفاً سهامداران نیستند بلکه مشتریان هستند، دولت‌ها هستند، کارکنان هستند، و حتی شرکای تجاری که جهت‌گیری فعالیت‌های CSR را موجب می‌شوند.

افزایش اهمیت ذینفعان



بعضی مراجع جهانی ناظر و کنترل‌کننده هم به وجود آمده‌اند مثل ایزو ۲۶۰۰۰ که استانداردهای مختلفی را مطرح کرده و شرکتها خودشان را به انجام فعالیت‌هایشان در چارچوب این استانداردها مقید می‌دانند.



برخی مراجع جهانی ناظر و کنترل کننده



اهداف توسعه پایدار Sustainable Development Goals



فرصت آفرینی برای تولیدکنندگان کم درآمد، شفافیت و پاسخگویی، انجام تجارت منصفانه، پرداخت قیمت منصفانه، عدم استفاده کار کودک و کار اجباری، تعهد به عدم تبعیض، برابری جنسیت و توانمندسازی اقتصاد زنان و آزادی انجمن‌ها، شرایط کار خوب، پشتیبانی از ظرفیت‌سازی، گسترش تجارت منصفانه، رعایت محیط‌زیست.



The Ten Principles

- HUMAN RIGHTS**
Principle 1: Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights and make sure that they are not complicit in human rights abuses.
Principle 2: Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the rights to collective bargaining; the elimination of all forms of forced and compulsory labour;
Principle 3: Businesses should uphold the effective abolition of child labour and the elimination of discrimination in respect of employment and occupation.
- ENVIRONMENT**
Principle 7: Businesses are asked to support a precautionary approach to environmental challenges; undertake initiatives to promote greater environmental responsibility; and encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies.
Principle 8: Businesses should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery.

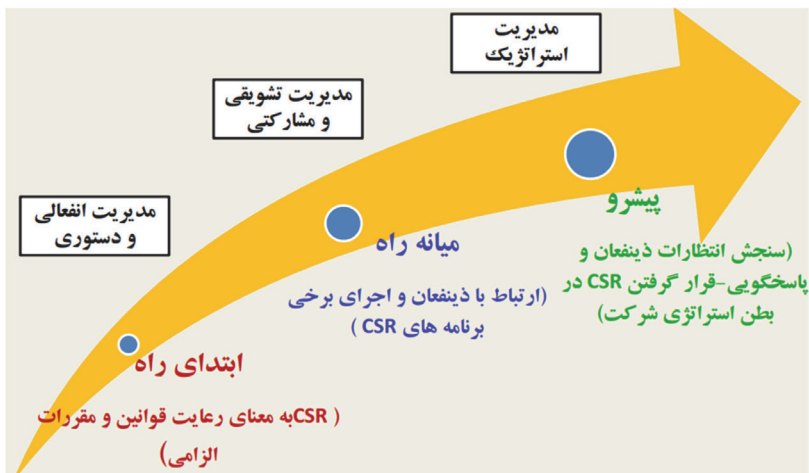


**United Nations
Global Compact**
The world's largest corporate sustainability initiative

در حوزه مشاور اجتماعی وزارت نفت با پشتیبانی و حمایت جناب آقای مهندس زنگنه و معاونان محترم بررسی‌هایی داشته، دیدیم در حالی که جهت‌گیری CSR در دنیا توسعه و بهبود کسب‌وکار و توسعه ملی است، ما در صنعت نفت تاکنون بیشتر فعالیت‌هایی داشتیم که بدون تعارف بیشتر وجه باج‌دهی داشته، عمدتاً کمک و خدمت مستقیم به ذینفعان ذینفوذ داشتیم نه آن ذینفعانی که از اقدامات پروژه متاثر می‌شوند. بنابراین از چند سال گذشته شروع کردیم در این جهت که به طرف شناسایی، تنظیم و بهبود روابطمان با ذینفعان رفته و از این طریق به تدریج از پروسه خدمات‌رسانی به سوی تنظیم روابط منطقی با ذینفعان و کمک به توانمندسازی ذینفعان واقعی شایسته کنیم که تنها این جهت‌گیری می‌تواند اهداف توسعه پایدار را در مناطق نفتی محقق سازد.

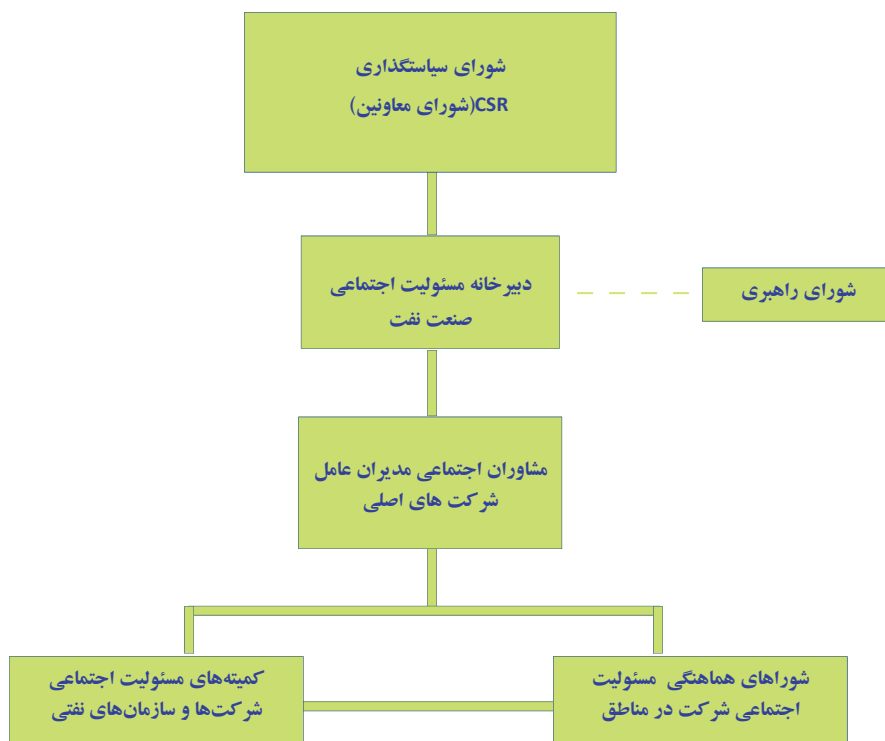
جهت گیری مسئولیت اجتماعی شرکت در دنیا و صنعت نفت ایران


با توجه به تصویر زیر سعی کردیم شرکت‌هایمان در صنعت نفت بتوانند خود را ارزیابی کنند که در کجای فرآیند بلوغ CSR هستند، بتوانند خود را ارزیابی کنند و برای توسعه و بهبود تصمیم بگیرند.

شرکت‌ها از لحاظ سطح بلوغ سازمانی در CSR و نوع مدیریت‌ها


مطابق شکل زیر در خصوص ساختار سازمانی در وزارت نفت هیچ واحدی برای CSR اضافه نکردیم بلکه صرفاً به ایجاد دبیرخانه مسئولیت اجتماعی اکتفا کرده‌ایم. هم‌اکنون با موافقت جناب آقای وزیر، علاوه بر اینجانب که مشاور اجتماعی وزیر هستم، مدیران عامل چهار شرکت اصلی هم مشاوران اجتماعی به‌کار گرفته‌اند. این هسته پنج نفره کار ترویج فرهنگ و ادبیات و استقرار CSR در وزارت نفت را دنبال می‌کند. تصور می‌کنم به عنوان یک الگو قابل ذکر است.

ساختار مسئولیت اجتماعی صنعت نفت



طی سال‌های گذشته همایش‌هایی را نیز برگزار کردیم و سعی کردیم در فرصت این همایش‌ها همین جهت‌گیری‌ها را ترویج نماییم.



IPEC 2018

همایش های مسئولیت اجتماعی در صنعت نفت

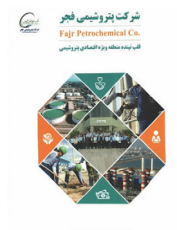
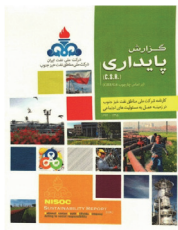


- سیاستگذاری
- اقدام موثر
- گزارش دهی پایدار

- اطلاع رسانی
- تغییر نگرش
- ساماندهی فعالیتهای CSR

- اطلاع رسانی، آگاهی بخشی و ترویج
- مسئولیت اجتماعی شرکت

گزارش های پایداری شرکتها (چند نمونه)



محمد فاضلی مشاور وزیر نیرو



مشخصات فردی:

محمد فاضلی، متولد ۱۳۵۴

سوابق تحصیلی:

کارشناسی، مهندسی صنایع - تولید صنعتی، دانشگاه صنعتی امیر کبیر تهران، ۱۳۷۶

کارشناسی ارشد جامعه شناسی، دانشگاه تربیت مدرس تهران، ۱۳۸۰

دکتری جامعه شناسی، دانشگاه تربیت مدرس تهران، ۱۳۸۶

سوابق شغلی و اجرایی:

مدیر گروه مطالعات اجتماعی مرکز تحقیقات استراتژیک مجمع تشخیص مصلحت نظام (مهرماه ۱۳۹۱ تا مهرماه ۱۳۹۲)

معاون پژوهشی مرکز بررسی‌های استراتژیک ریاست جمهوری، شهریور ۱۳۹۲

مشاور وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی، از شهریور ۱۳۹۲

فعالیت آموزشی:

مدرس و عضو هیات علمی دانشکده علوم انسانی و اجتماعی دانشگاه مازندران، گروه علوم اجتماعی (۱۳۸۱=۱۳۹۰)

عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی، گروه جامعه شناسی (۱۳۹۳)

رویکردها، اصول و راهکارهای تحقق مسئولیت اجتماعی در صنعت نفت

محمد فاضلی

آنچه من خواهم گفت حاصل تقریباً پانزده سالی است که در یک مقطعی از نزدیک با وزارت نفت همکاری کرده‌ام و در مقطعی هم از دور به صورت پژوهشی همکاری داشته‌ام. اگر بخواهیم به مسئولیت اجتماعی و نسبتش با صنعت نفت نگاه کنیم، مواجهه ما با مردم در صنعت نفت که در صنایع دیگر هم هست، سه دوره دارد که احتمالاً در وزارت نیرو و جاهای دیگر هم تکرار شده است.

دوره اول، دوره نادیده گرفتن مردم و اجتماعات محلی است. یعنی کلاً تصور می‌کردیم خودمان می‌رویم در اجتماعات میزبان صنعتی برپا می‌کنیم و این صنعت مواهبی دارد و مردم هم خیلی باید شکرگزار ما باشند که این کار را برای‌شان انجام دادیم و وضع‌شان خوب می‌شود. وقتی توسعه اتفاق می‌افتد این اتفاق هم خواهد افتاد. نمونه‌اش، وضعیتی که در خوزستان داریم. گرچه چون یک دوره‌ای در خوزستان جنگ شده، شاید مثال خوبی نباشد ولی آنچه که در عسلویه و بقیه جاهای کشور داریم حاکی از این است که این دیدگاه، دیدگاه درستی نیست. در دوره دوم به سمتی رفتیم که باج دادن به مردم بود و به تعبیر دیگر باج دادن به ذینفعان ذی‌نفوذ، یعنی هرکسی زورش می‌رسید از صنعت نفت چیزی بگیرد. مصداق‌های متعددی را من در سه چهار تا پژوهشی که برای نفت انجام دادم توضیح دادم.

اکنون وارد دوران سوم می‌شود. مواجهه با مردم در توسعه صنعتی اعم از نفت یا هر چیز دیگری شده‌ایم که به شکل گسترده‌ای مردم را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بالاخص در حوزه‌هایی که مناطق نفت و گاز توسعه پیدا می‌کنند. من سال گذشته در همایش مسئولیت اجتماعی که توسط وزارت نفت برگزار شد، گفتم: ما امروز در دوران سوم وقتی می‌خواهیم با مردم مواجه شویم، برای توسعه و برای توسعه اجتماعی چهار اصل را باید هدف یا مبنای کارمان قرار بدهیم. اصل اول این است که صنعت برای پیشبرد اهداف خود در مناطق نفتی جایگزین کارکردهای حاکمیتی و کارکردهای بقیه صنایع نشود. صنعت نفت زمانی رفته و در اجتماعات میزبان هواپیمای چارتر راه انداخته، بیمارستان و آموزش و پرورش درست کرده، به بقیه غذا هم می‌دهد، دوچرخه هم تأمین می‌کرده است. صنعت نفت برای این که کار توسعه صنعتی سرعتی بگیرد و کارهایش پیش برود، همه کارها را می‌کرده است؛ اما بعد همه این‌ها بر عهده‌اش قرار گرفته و به وظایفش تبدیل شده است.



کار به جایی رسیده که در جاهایی صنعت نفت مثلاً هزینه یا تجهیزات حمل زباله را هم تأمین کرده است. این را در جزیره خارک می‌توانیم ببینیم.

اصل دوم این است که صنعت نفت از طریق مطالعات ارزیابی اجتماعی و محیط‌زیستی که تا به این لحظه در این کشور هرگز جدی گرفته نشده است، ملزومات توسعه محلی پایدار را بشناسد و در تقویت سازمان محلی تلاش کند. این افسانه را به فراموشی بسپارید که بشود در دل یک اجتماع توسعه‌نیافته صنعت پیشرفته داشت؛ این توهم است. بین نظام اجتماعی و چیزی که تحت عنوان صنعت در جایی رشد می‌کند پیوندی ارگانیک برقرار است. مدیر دارای آرامش خاطر یا کسی که بتواند صنعت چند میلیارد دلاری را اداره کند نمی‌تواند در بستر اجتماعی و محیطی قرار بگیرد که دائماً تنش‌زاست و دائماً درگیر فرآیندهای اجتماعی بسیار فرسایشی است.

اصل سوم این که اجتماعات محلی را از طریق زنجیره تأمین محلی به صنعت پیوند بدهیم. اگر می‌خواهیم پنج هزار غذا برای کارکنان صنعت تأمین کنیم، اجازه بدهیم از طریق سازمان محلی تأمین شود. در جزیره خارک که خودش صیادی داشت، مشاهده کردم که پیمانکاران تأمین غذا، ماهی‌شان را از تهران می‌خریدند. سراغ پیمانکاران هم که می‌رفتیم هزار مشکل قانونی و مشکل بهداشتی آزمایشگاه مرجع را مطرح می‌کردند. ولی این چیزی از ناکارآمدی ما در پیوند دادن اجتماع محلی با صنعت کم نمی‌کند. می‌شد به صنعت صیادی محلی کمک کرد که توانمندی لازم برای تأمین ماهی صنعت نفت را به دست آورد.

اصل چهارم، صنعت نفت به گونه‌ای برای هدایت سرریزهای مالی و غیرمالی برنامه‌ریزی نماید. صنعت سرریز مالی دارد، سرریز غیرمالی هم دارد. سرریز غیرمالی‌اش مدرنیزاسیون، فناوری، فرهنگ کار، نظم و توان برنامه‌ریزی است که در شکل دادن به هسته مدنی زندگی در مناطق میزبان توسعه صنعتی، کمک می‌کند تا توسعه یابد. تقریباً تمام مناطق ما که در آن‌ها صنعت نفت و گاز توسعه پیدا کرده، فاقد هسته مدنی هستند. وقتی می‌گوییم هسته مدنی نمی‌خواهم خیلی بحث جامعه‌شناسی کنیم. یعنی جایی که مهندس صنعت نفت احساس کند خانواده‌اش را می‌تواند ببرد و راحت زندگی کند. به همین دلیل است که مشاهده می‌کنید کارندهای تان، بالاخص در رده مدیران ارشد، ترجیح می‌دهند خانواده‌شان در تهران باشد و با چارتر بروند و بیایند. چون نمی‌خواهند بچه‌های‌شان در محیطی بزرگ شوند که هسته مدنی و ملزومات زندگی در محیط‌های نسبتاً توسعه‌یافته را ندارد.

اگر قرار است این اتفاق بیفتد، یعنی بر مبنای این چهار اصل عمل کنیم که پانزده سال پیش من وقتی این‌ها را می‌گفتم کسی در صنعت نفت به آن‌ها توجه نمی‌کرد، باید یک راهی برای تحقق آن‌ها پیدا

کرد. من به عنوان کسی که سال‌ها در حوزه مسئولیت اجتماعی در نفت تحقیق کرده‌ام، در حوزه وزارت نیرو هم درباره اثرات سدها کار مطالعات اجتماعی انجام داده‌ام، الان هم مسئول مرکز امور اجتماعی منابع آب و انرژی وزارت نیرو هستم، می‌گویم مسئولیت اجتماعی صنعت نفت در حوزه مناطق عملیاتی می‌تواند به شرح زیر باشد:

کمک کنید به تولید داده‌هایی که قابلیت برنامه‌ریزی ایجاد کنند. به جای این که پول بدهید آشغال جمع کنند یا پول بدهید که فلان نماینده بتواند رأی بخرد، پول بدهید که مسجد بسازند یا کارهای دیگر انجام دهند. اکنون پول بدهید و کمک کنید این گونه داده‌ها تولید شود؛ داده‌ای که بتوان بر مبنای آن توسعه را برنامه‌ریزی کرد. امروز این داده‌ها درباره مناطق عملیاتی وجود ندارد: ۱- داده‌هایی درباره ساخت و ترکیب جمعیت سکونت‌گاه‌ها. شما در مناطق عملیاتی که کار می‌کنید، ساخت و ترکیب جمعیت را دقیق نمی‌دانید. می‌خواهید برای جایی برنامه‌ریزی توسعه انجام بدهید که حتی نمی‌دانید کیفیت و کمیت نیروی انسانی موجود در آن چیست. نه تنها صنعت نمی‌داند، نهادهای محلی هم نمی‌دانند. طبق مشاهدات من، به طور دقیق مشخص نیست که چون صنعت نفت با قدرت در مناطق وارد شده، پس از چهل-پنجاه سال سازمان‌های محلی نابود شده‌اند یا سازمان‌های محلی وابسته و جیره‌خوار صنعت نفت شده‌اند و انتظار دارند نفت آن‌ها را تأمین کند. این‌ها حتی گاه حقوق کارشناس‌شان هم از صنعت نفت است و بعضی وقت‌ها اتاق‌شان را هم از صنعت نفت تأمین می‌کنند. من در یکی از حوزه‌های نفتی کار می‌کردم اتاقی که دادگستری قاضی خود را در آن مستقر کرده بود مال صنعت نفت بود و بعد قرار بود مردم به آن دادسرا علیه نفت شکایت کنند. نهادهای محلی که نمی‌روند داده جمع کنند چون اصلاً ظرفیت‌اش را ندارند. صنعت نفت کمک کند به تولید داده‌هایی درباره ترکیب مهارت‌ها، مشاغل و توانمندی‌های جامعه محلی. آیا صنعت نفت بانک اطلاعاتی دارد که نشان دهد محلی‌ها، این ده دوازده هزار نفر، این سی هزار نفر، چند نفرشان ماهر هستند و چه رده‌های شغلی در آن جا هست؟

صنعت نفت کمک کند به تولید داده‌هایی درباره دارایی‌های محلی و شناخت این که مردم چه دارایی‌هایی دارند. میراث فرهنگی‌شان، میراث طبیعی‌شان و هر آن چیزی که می‌تواند در خدمت توسعه قرار بگیرد چیست. خلیج نایبند یک دارایی محلی در منطقه پارس جنوبی و خلیج فارس است. این دارایی کجای نظام برنامه‌ریزی توسعه در مناطق نفت‌خیز و تمرکز صنایع استخراج و پالایش گاز است؟ چند دارایی دیگر مثل این وجود دارد؟ صنعت نفت به تولید داده‌هایی دیگر درباره کیفیت ذهنی و عینی جامعه کمک کند. ما بانک اطلاعاتی برای توسعه مناطق نفتی‌مان نداریم که نشان بدهد این مردم کیفیت زندگی‌شان به لحاظ



شاخص‌های مختلف چیست و ما باید کجا را هدف قرار بدهیم. لازم نیست میلیاردها تومان برای ساختن مسجد و مدرسه و دادن ماشین جمع کردن زباله خرج کنیم، فقط چند صد میلیون تومان خرج کنیم برای تولید داده‌هایی که محقق‌ها، سازمان محلی و گروه‌ها و سمن‌ها بتوانند بر مبنای آن برنامه‌ریزی توسعه انجام دهند و داده‌هایی درباره سنجش وضعیت گروه‌های خاص مانند زنان، کودکان، معلولان، اقوام و اقلیت‌ها داشته باشیم. این را خرد توسعه می‌گوییم. خرد توسعه بر مبنای داده قابل برنامه‌ریزی، حاصل می‌شود. ما درباره توسعه اجتماعی حرف می‌زنیم که داده‌اش را نداریم. تولید داده درباره زیرساخت‌های محلی لازم است. من پانزده سال درگیر بودم، می‌گویم مراجعه کنید به سازمان برنامه استان‌هایی که در آنجا توسعه نفتی صورت گرفته و درباره جامعه محلی بپرسیم که دقت بانک‌های اطلاعاتی‌شان برای ارائه داده‌هایی که ظرفیت برنامه‌ریزی بدهند چقدر است؛ بانک اطلاعاتی که کلیات نباشد بلکه داده‌های دقیق تولید اجتماعی فرهنگی درباره نوآوری، درباره سطح توسعه اجتماعی، درباره اقلیت‌های آسیب‌پذیر و صدهای ناشنیده، درباره وضعیت آسیب‌های اجتماعی و موضوعات دیگری که ما برای برنامه‌ریزی توسعه در این مناطق به آن‌ها نیازمندیم. من در آخرین پروژه‌ای که در یکی از مناطق نفتی درگیر بودم، مشاهده کردم که سازمان متولی مبارزه با آسیب‌های اجتماعی تعداد معتادان شهر را نمی‌داند و آن نهادی که با بخش کارگری کار می‌کند داده غربالگری اعتیاد بین کارگران را هم نداشت. ما درباره جامعه‌ای که حتی نمی‌دانیم تعداد معتادهايش چقدر است، چه برنامه‌ریزی انجام می‌دهیم؟ ما با کدام آسیب و بر مبنای کدام داده مقابله می‌کنیم؟ به عنوان بخشی از مسئولیت اجتماعی داده‌هایی درباره سلامت، توانمندی‌های محلی، نیازهای محلی و هم‌چنین سنجش کیفیت مشاغل در محل تولید کنیم. این گام اول یعنی به عنوان بخشی از مسئولیت اجتماعی، برای صنعت نفت ارزان‌تر و مفیدتر است درحالی‌که اگر میلیاردها تومان به همه نماینده‌های مجلس مناطق نفت‌خیز و ذی‌نفوذهای قدرتمند محلی بدهید، چیزی حل نخواهد شد. اما می‌توانید داده‌هایی تولید کنید که اگر یک سمن (سازمان مردم‌نهاد) خواست در منطقه عسلویه یا یک جای دیگر کودکان بی‌سواد و بازمانده از تحصیل را توانمند کند بداند چند کودک، کجا هستند و به چه کمکی نیاز دارند. او خودش می‌رود انجام می‌دهد و بعد اگر پولی هم به او تزریق کردید می‌داند کجا خرج کند. اما شما می‌آیید در قالب سازوکارهای باج‌دهی و دادن میلیاردها تومان به یک فرمانداری، به یک استانداری یا یک جای دیگر که معلوم نیست در چه مکانیسمی برای کدام سمن‌ها خرج می‌کند.

صنعت نفت درگیر فقدان مدلی برای تعامل با بومیان مناطق نفت‌خیز است. این درباره همه صنایع ما صدق می‌کند. ما فاقد مدلی هستیم که تعامل بین بومیان و انسان‌های غیربومی وارد شده به محل

را مدیریت کند؛ مدلی که برای مدیران ارشد ثبات کاری و سیاسی تولید کند. یک مدیر ارشد در ایران نمی‌تواند کل کارخانه‌اش، پتروشیمی‌اش یا پالایشگاهش را در اختیار بومی‌ها قرار بدهد. چون ابزار قدرتش را از دست می‌دهد. اولین جایی که مدیر بخواهد حتی یک انبار را جابه‌جا کند بومی‌ها دست از کار می‌کشند و واحدش را می‌خواهند. این اتفاق افتاده است. شما نمی‌توانید هم‌زمان کل کار را دست غیربومی‌ها هم بدهید و توازن قدرت را برقرار نکنید. صنعت نفت برای حل شدن معضلاتش در مناطق بومی احتیاج به ایجاد مدلی دارد که روابط بین بومی‌ها و غیربومی‌ها را تنظیم کند و راهنمای کار مدیران ارشد صنعت نفت باشد. این مدل از دل همان داده‌هایی که گفتم درمی‌آید، از دل داده‌هایی درباره این که چگونه با اجتماع محلی تعامل کنیم.

نکته آخر، من تقاضا می‌کنم یک همکاری بین‌سازمانی را مدیران در مجموعه وزارت نفت دنبال کنند. ما در این کشور بالاخره بعد از صد سال جریان توسعه موفق شدیم بانک اطلاعاتی درست کنیم. وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی پایگاهی تحت عنوان «پایگاه رفاهی ایرانیان» درست کرده است. پایگاه رفاهی ایرانیان بانک اطلاعاتی است که توضیح می‌دهد هر ایرانی ماشین دارد، خانه دارد، حساب بانکی دارد و خلاصه همه مشخصات رفاهی هشتاد میلیون ایرانی در این بانک اطلاعات شناسایی شده است. این بانک اطلاعات در وزارت رفاه است. شما می‌توانید از این کمک بگیرید و در تعامل با آن در مناطق نفت‌خیز که اغلب جمعیت کمی دارند، افرادی را که باید توانمند شوند، هدف‌گیری کنید. کسانی که نیازمند حمایت هستند. امروز در دنیا ربات می‌سازند یا داروی هوشمند می‌سازند که وقتی آن دارو یا ربات وارد خون می‌شود برود، مستقیم به فلان سلول سرطانی تزریق شود. یعنی دیگر دارو را نمی‌خورند به امید این که برود حالا خودش در گردش خون بچرخد یک مولکولش هم به آن سلول هدفمند برسد. تزریق می‌کنند. صنعت نفت به شدت نیازمند تعامل با سیستم رفاهی کشور است برای این که بتواند فقر و آسیب‌دیدگی مزمنی را که در مناطق نفت‌خیز پدید آمده، ابتدا از طریق حمایت اجتماعی و بعد از طریق توانمندسازی به نقطه‌ای برساند که توسعه محلی با سیستم فناوری پیچیده و پیشرفته بتواند کنار هم قرار بگیرد.



محمدرضا مهدی زاده

رییس طرح و برنامه ریزی نیروی انسانی شرکت ملی پالایش و پخش

مشخصات فردی:

محمدرضا مهدی زاده، متولد ۱۳۵۲

سوابق تحصیلی:

دکتر و فوق لیسانس جامعه شناسی، دانشگاه تهران

لیسانس مهندسی شیمی، دانشگاه امیرکبیر (پلی تکنیک تهران)

سوابق شغلی و اجرایی:

مشاور اجتماعی شرکت ملی پالایش و پخش

رییس طرح و برنامه ریزی نیروی انسانی شرکت ملی پالایش و پخش

تالیف و ترجمه‌ها در حوزه نفت و CSR:

استراتژی‌های رشد و توسعه پایدار، کمیسیون رشد و توسعه بانک جهانی به سرپرستی مایکل اسپنس (برنده نوبل

اقتصاد) موسسه مطالعات انرژی، ۱۳۸۸

جامعه در مخاطره جهانی، اولریش بک، انتشارات کوپر، ۱۳۸۸

شرکت‌های ملی نفت: بسوی فعالیت جهانی و فراملی، نشرعلم، ۱۳۹۲

خلق آثار فرهنگی بر خوان نفتی (مقاله)، ۱۳۹۶

مسئولیت اجتماعی از نگاهی دیگر: مهندسی و مدیریت مسئولانه

محمد رضا مهدی زاده

بحث را با تصویر سد گتوند شروع می‌کنم. این سد با دو چالش تکنولوژیک فرار آب و شوری روبرو است. در پروسه سدسازی‌های داخلی، این یکی از بزرگترین چالش‌هایی است که در سد گتوند بروز پیدا کرده و در سدهای دیگر مانند سد ۱۵ خرداد هم وجود داشت. ما هزینه بسیار کلانی را برای طراحی و مهندسی پرداخت کرده‌ایم ولی نتیجه‌ای که می‌خواستیم نگرفتیم درحالی‌که تبعات اجتماعی و مباحث بسیار زیادی برانگیخته است.

چالش تپه نمکی، فرار آب و شوری و..

سد ۴۰۰۰ میلیاردی گتوند (فاجعه ملی: کلاتری در گفتگو با رویترز ۱۱مهر ۱۳۹۵)



تصویر صفحه بعد نیز مربوط به نفت است. اگر ۲۰ - ۲۵ سال قبل به جزیره خارک یا لاوان رفته باشید، تعدادی گودال نفتی در آنجا وجود داشت که توسط خارجی‌ها طراحی شده بود. این گودال‌ها با جمع‌آوری ضایعات نفتی از مخازن و کشتی‌ها، آنها را دو فاز می‌کرد که فاز آبی آن به دریا می‌رفت و فاز نفتی‌اش جمع‌آوری می‌شد. شاید این گودال‌ها دیگر نباشد.

همینطور که سایت محیط زیست هم این گونه به ما می‌گوید. یعنی تغییراتی در طول این مدت پدید آمده و این چالش به گونه‌ای دیگر باید حل شود. حتی ما به این سمت رفتیم که برای فاضلاب کمپ‌های

مسکونی که در جزیره به تعداد خیلی کم و محدودند، واحد تصفیه فاضلاب و Water Treatment و غیره طراحی کنیم. این‌ها هزینه می‌برد. این به نظر من یک نوع تغییر در نگرش مهندسی ماست. این اهمیت بخشی ولو اندک و تغییرات حاصله، ناشی از فشار موضوعات اجتماعی بر روی مهندسی و صنایع و مهم شدن مسئولیت اجتماعی در نزد جامعه و نیز نهادها است.

پیت یا گودال های نفتی

پروژه پسابهای بهداشتی منطقه لاوان، پس از راه‌اندازی پروژه مشابه در مناطق خارک، سبزی و بهرگان، به بهره‌برداری رسید.

لاوان ۱۳۹۳/خارک تصفیه منازل سازمانی ۱۳۹۵




از اینجا می‌توانیم به دو نوع گفتمان در خصوص مسئولیت اجتماعی، در حوزه تکنولوژی و مهندسی برسیم. شاید کل موضوع پیدایش و برانگیختن مسئولیت اجتماعی، ناشی از عنصر اقتصاد سرمایه‌داری و سود و تولیدی بود که برای آن محوری بود و باید به یک نحوی مباح می‌شد تا عارضه‌هایی که در کنار این سود پدید می‌آمدند از بین برود.

مثلا بیل‌گیتس آمد سازمان بشر دوستانه‌ای درست کرد که کار خیریه می‌کرد ولی در کنار این سازمان، کسب سود محور اساسی بود. آگاهی ملی این گفتمان رایج را پشتیبانی می‌کند که ما اولویت را به پیشرفت

ملی‌مان می‌دهیم. پیش برنده آن هم مدیریت آمرانه است. مدیریت تصمیم می‌گیرد که برخی از عوارض جانبی ناشی از استراتژی و فعالیت و تولید محوری خودش را به نحوی حل کند. مباحثی در این کنگره مطرح شد که مثلا ممکن است باج بدهد، هزینه‌هایی بکند، کارهای خیریه انجام دهد و به نحوی به جوامع محلی کمک کند. می‌توان گفت در این گفتمان، مسئولیت از کل فرآیند صنعتی و کسب‌وکار منفصل شده و تک ساحتی است. به ظاهر می‌گوییم اجتماعی است اما بیشتر مثلا مددکارانه و خیرخواهانه است. مهم‌تر اینکه بعد از واقعه بیشتر تقویت می‌شود. یعنی اگر حادثه‌ای رخ داد به فکر می‌افتیم چه کار کنیم، چه کار نکنیم. برنامه تعریف می‌کنیم، پروژه تعریف می‌کنیم. در نهایت زمینه‌ای و پیوستاری است.

هر پروژه یک پیوست فرهنگی، اجتماعی و آسیب‌شناسی دارد. کما این که این گفتمان خیلی هم خوب است. گفتمان‌ها از بین نمی‌روند بلکه با هم تداخل دارند ولی می‌توانیم بگوییم الان با یک گفتمان نوظهور روبرو هستیم. بحث این است که جامعه مطالباتی دارد. بنابراین کسب‌وکار باید رویکردش را بیش از پیش جامعه‌محور کند. آگاهی زیست‌محیطی در سطح جهان در حال افزایش است و این آگاهی زیست‌محیطی مثل زمانی که آگاهی ملی یا Nation State بود، به کل شرکت‌ها فشار وارد می‌کند. بعضا دیگر این نگاه، صرفا نگاه مدیریتی نمی‌تواند باشد.

اجتماع است که فشار وارد می‌کند، نه این که مدیریت تصمیم منفرد و یکپارچه و واحدی بگیرد. تصمیم چند رشته‌ای است و شما نمی‌توانید تمام مسائل را با علم مهندسی و علم مدیریت حل کنید. ناچار هستید از علوم دیگر مثل جامعه‌شناسی، انسان‌شناسی و ... استفاده کنید تا یک مسأله را یکپارچه و کامل ببینید و مهم‌تر از همه پیشگیرانه باشد و علاج واقعه قبل از وقوع و به اصطلاح پیشگیری قبل از وقوع و درمان باشد. به عبارتی بیشتر فرآیندی و بنیادی است. یعنی نمی‌گویند منتظر بمانید اتفاقی بیفتد و ما برویم مداخله اجتماعی کنیم.

پولی خرج کنیم و این هزینه‌ها را از بین ببریم. اگر گفتمان قبلی این بود که یک هزینه جانبی هم خرج اجتماع کنیم، اینجا می‌گوییم چه کاری کنیم که از اساس و در تمام فرآیند کار و همه اجزای درگیر، از همان اول و قبل از ابلاغ دستور، متعهدانه و مسؤلانه عمل کنیم؟ چون بنای هر کسب‌وکاری به خصوص در دنیای جدید تکنولوژی است، فناوری هم نقش محوری در این مورد پیدا می‌کند. پس اگر بتوانیم روی کلیت امور تمرکز کنیم، این مسئولیت و پایداری می‌تواند برای هر کسب‌وکاری عملا محقق شود.

دو گفتمان مسئولیت اجتماعی

گفتمان رایج

سود و تولید
محوری / آگاهی
ملی / مدیریتی / منفصل /
تک ساحتی / پس
از واقعه / بخشی / ضمیمه ای

گفتمان نوظهور

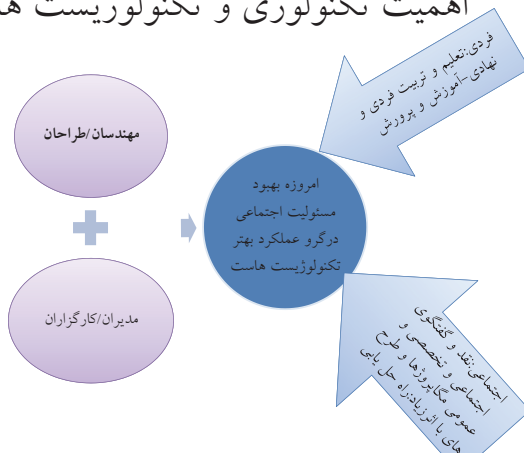
خدمات و جامعه
محوری / آگاهی زیست
محیطی / اجتماعی / چند
رشته ای / یکپارچه /
پیشگیرانه / فرایندی /
بنیادی و فراگیر

با توجه به محوریت فناوری در دنیای امروز چگونه بار این مسئولیت را روی دوش تکنولوژی و تکنولوژیست‌ها بگذاریم؟ معمولا دو گروه طراحان/مهندسان و مدیران/کارگزاران را تکنولوژیست‌ها می‌دانند. یعنی اگر کار این‌ها درست و متعهدانه باشد، قاعدتا آن امر هم محقق می‌شود. نمی‌توانیم انتظار داشته باشیم چون مبنای دیسیپلین علمی این دو گروه غیر اجتماعی و غیر CSR بوده این گونه فکر کنند. در اینجا دو کار می‌توانیم بکنیم که یک بعدش فردی است و یک بعدش نهادی است.

بعد فردی‌اش پرورش و اصلاح نگرش فردی هر کدام از مهندسان و طراحان نسبت به مسئولیت است. به عنوان مثال من توصیه می‌کنم کتاب خاطرات آقای «علی النعمی» (برآمده از صحرا) را بخوانید. ایشان مدیرعامل آرامکو و حدود بیست سال هم وزیر نفت عربستان بود. وزیر نفت مقتدری هم بود. فوق لیسانس زمین‌شناسی گرفته است. ایشان تعریف می‌کند زمانی که در استنفورد فوق لیسانس زمین‌شناسی می‌گرفته، دو واحد درس برایشان گذاشتند به نام درک مفاهیم هنری یعنی باید می‌رفتند نقاشی می‌دیدند، نمایشگاه و موزه می‌رفتند و بر مبنای آن درس را پاس می‌کردند. بعدها ایشان اولین مدیرعامل سعودی آرامکو می‌شود. مدیرعامل‌های قبلی آمریکایی بودند. بعد از این که به عنوان وزیر نفت عربستان منصوب می‌شود، می‌بایست دانشجویی برای خودش معرفی و منصوب کند. ایشان از میان همه مدیران تخصصی اکتشاف و تولید و بیزینس

و حوزه‌های دیگر، کسی به نام «عبدالله جمعه» را انتخاب می‌کند که ادیب، شاعر و مورخ است. می‌خواهم بگویم که تربیت قبلی و اهل مطالعه و به روز بودن ایشان در بالاترین سطح تصمیم‌گیری است که سکندار این شرکت می‌شود و با نگرش و نگاهی که این گونه شکل گرفته، بعدها منشا اثر شده و از دلش اثرات مسئولانه همراه با بذل توجه بیشتر به جامعه پدید می‌آید.

اهمیت تکنولوژی و تکنولوژیست‌ها



اگر بخواهیم تکنولوژیست‌های ما اجتماعی فکر کنند و تعهد در نگرش پایداری و مسئولیت اجتماعی در آن‌ها تقویت شده و جوانه بزنند، یک بخش آن هم نهادی است. یعنی ما هرکاری می‌کنیم به هر حال مهندسیم و نمی‌توانیم جامعه‌شناس باشیم. ما طراحییم و نمی‌توانیم به گونه دیگری فکر کنیم. اما مگاپروژه‌ها، پروژه‌های کلان و اثرگذارمان می‌تواند به موضوع گفتگوی عمومی و همگانی تبدیل شود و پیوند بخورد. این چیزی است که مثلاً در آلمان اتفاق می‌افتد.

Green Peace یا نهادهای دیگر به شدت مگاپروژه‌ها را در سطح جامعه نقد می‌کنند و مگاپروژه در یک اجماع و گفت‌وگو فرهنگی و اجتماعی شکل می‌گیرد و پیش می‌رود. آقای «ولریش بک» آلمانی هم در تز «جامعه در مخاطره» یا «جامعه بیم‌زده‌اش» می‌گوید بسیاری از آثار و پیامدهای طرح‌های ما در جامعه به اصطلاح در مخاطره، دیگر ملی نیست. میزان ریسک و مخاطراتشان از سطح ملی گذشته و به سطح جهانی و بین‌المللی رسیده است و ابعاد وسیع دارد بنابراین باید آنها را در سطح بین‌المللی و مهمتر در گفت‌وگویی عمومی و پابلیک به فکر و نقد بگذاریم. می‌خواهم به این نتیجه برسم که اگر قرار است بیشترین تمرکز را

روی تکنولوژیست‌ها داشته باشیم، باید روی کار اساسی آن‌ها هم تمرکز کنیم. کار اساسی شاید همان مدیریت و مهندسی پروژه باشد. چگونه می‌توانیم از دید مهندسی و مدیریت پروژه به یک بیزینس پایدار و متعهدانه برسیم؟ به نظر می‌رسد اگر بتوانیم پایداری را در تک تک اجزای مدیریت پروژه لحاظ کنیم؛ یعنی قبل از انتخاب یک پروژه و شناسایی و ارزیابی تا زمانی که حتی یک پروژه نهایی شده اما غلط را از بین ببریم، مسئولیت لحاظ شود. این مراحل هم قبل و هم حین و هم بعد است و در مورد تک تک این‌ها CSR را به نحو مناسب تزییق و لحاظ کنیم. اگر بتوانیم این نگاه متعهدانه و رعایت استانداردها را در تمام مراحل بگنجانیم به هدف می‌رسیم. اگر شناسایی ما واقعا شناسایی درستی باشد، قاعدتا بعد از پایان ساخت متوجه نخواهیم شد که این شناسایی غلط بوده یا این انتخاب نادرست بوده است. می‌توانیم اکثر فعالیت‌های خود را با تعریف مسئولانه، با زمانبندی، با برنامه‌ریزی مسئولانه، با حفظ تعهد و پایداری در تمام مراحل یک پروژه و در کنش تک تک افراد درگیر در آن، انجام بدهیم و همه را در تک تک این مراحل لحاظ کنیم.

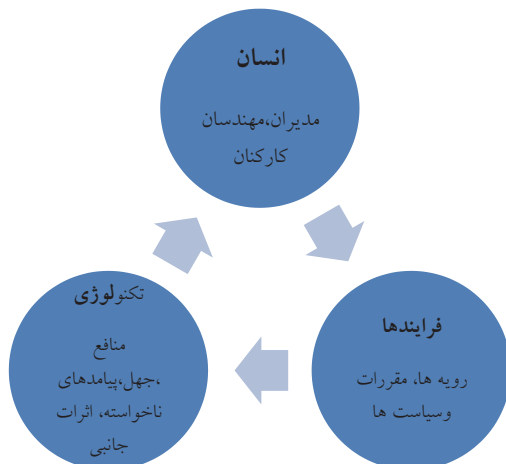
مدیریت و مهندسی پروژه و مسئولیت اجتماعی

		Identify and assess	Select	Define	Execute	Operate	Decommission and restore
دوره	عوامل مدیریت پروژه و عوامل اثر پذیر از پروژه	شناسایی و ارزیابی	انتخاب	تعریف	اجرا و نصب	بهره برداری	اسقاط یا احیاء
قبل از اجرا	زمان						
	کیفیت						
	منابع (مالی و غیر مالی)						
حین اجرا	زمان						
	کیفیت						
	منابع (مالی و غیر مالی)						
بعد از اجرا	زمان						
	کیفیت						
	منابع (مالی و غیر مالی)						

زمانی صنعت و کسب‌وکار ما پایدار و مسئولانه خواهد بود که به سه عنصر کلیدی توجه کنیم و این‌ها را به صورت کنشی و پیشرو (نه واکنشی) و فکورانه به سمت تعهد و کار مسئولانه ببریم. اگر نگرش یک انسان، مقصود از انسان کسانی است که سیستم‌ها را اداره می‌کنند مانند مدیران، مهندسان، کارکنان؛ در کنش

فردی‌شان متعهدانه نباشد، هیچ وقت به مسئولیت اجتماعی ایده‌آل نخواهیم رسید. مثل این است که محیط زیست را در سطح زندگی فردی‌مان آلوده کنیم و در ساحت جمعی مدیر بخش محیط زیست باشیم. بنابراین در سازمان هم متعهدانه عمل نخواهیم کرد. در تصمیم‌گیری هم عمل نخواهیم کرد. دومین عنصر کلیدی تکنولوژی است. تکنولوژی متأثر از منافع و جهل است. چون اکثر تکنولوژی‌ها بر اساس نفعی که ایجاد می‌کنند و نیز فقدان تکنولوژی رشد و توسعه پیدا کرده‌اند. تکنولوژی‌ها پیامدهای ناخواسته دارند و ما هیچ وقت از شر پیامدهای ناخواسته و اثرات جانبی آنها رها نخواهیم شد. این نشان می‌دهد که همیشه اثر اجتماعی فعال و برقرار خواهد بود. برخی اثرات جانبی ممکن است ده سال بعد بروز کند مثل گودال‌هایی که خدمتتان گفتیم. مهندس مربوطه شاید در این فکر نبوده که بعدها بحران آلودگی ایجاد می‌شود. کارش را هم درست می‌دانسته است. آن واحد را هم اصلاً برای تصفیه فاضلاب طراحی نکرده بوده است اما این پیامدهای جانبی است که ناشی از جهل یا فقدان تکنولوژی و کل دانش بشری است. بنابراین مسئولیت در دل تکنولوژی هم هست. سومین عنصر کلیدی «فرآیندها» است. ریشه بسیاری از مشکلاتی که موضوع چالش و مسئولیت اجتماعی است، فرآیندهای غلط است. ما پاسپورت و چیزهای دیگر را قبلاً یک ماه و بیست روز صادر می‌کردیم ولی توانستیم به کمک IT دو روزه صادر کنیم. پس می‌توانیم فرآیندها را کوتاه کنیم، می‌توانیم رویه‌ها را عوض کنیم، سیاست‌های جدید را ابلاغ کنیم. اصلاً در دل رویه‌های غلط محبوس نشویم.

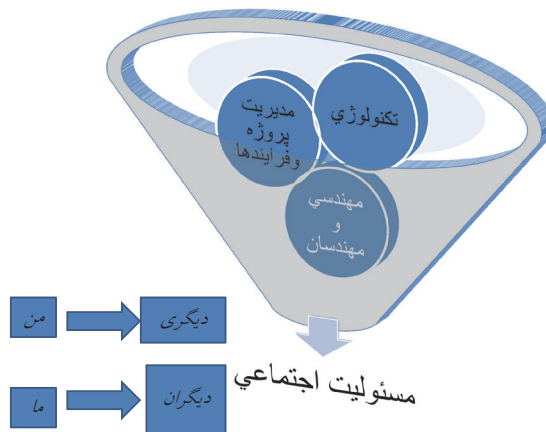
صنعت و کسب و کار مسئولانه / پایدار



به طور خلاصه مسئولیت اجتماعی عزیمت از من به دیگری است. یعنی اگر تک تک من‌ها التفات به دیگری داشته باشند، به مسئولیت اجتماعی نزدیک می‌شوند.

اگر نهادها و سازمان‌ها بتوانند التفات عملی و فکورانه به دیگران، جامعه و اجتماع داشته باشند، مسئولیت اجتماعی را هم محقق کرده‌اند. هر صنعت و نظامی هم اگر بتواند نظام گزارش‌گیری قوی که الان اشاره شد، سیاست‌گذاری مناسب و خردمندانه که در این کنگره هم بر آن تأکید کردند و برنامه‌ریزی حول و حوش این سه عنصر کلیدی «تکنولوژی، انسان‌ها و فرایندها» یا مدیریت پروژه‌ها داشته باشد، مسئولیت اجتماعی موفقیت‌آمیز و نزدیک به ایده‌آل را خواهد داشت.

نظام گزارش‌گیری، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی

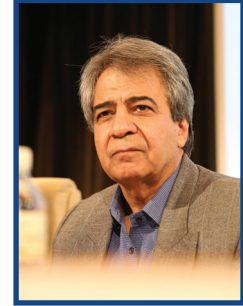


من سخنانم را با سه تصویر خاتمه می‌دهم. تصویر صفحه بعد اشاره به جمشید است. اگر در اسطوره‌های ما به جمشیدشاه که هم در شاهنامه هم در اوستا است نگاه کنید، جمشید بزرگترین تکنولوژیست باستانی و افسانه‌ای‌ترین تکنولوژیست مهندسان ما بوده است. آتش را کشف می‌کند، آهن را نرم می‌کند، صنعت به وجود می‌آورد و مهم‌تر از همه تکنولوژی هوافضا دارد. در این تصویر می‌بینید دیوهای استفاده می‌کند که به پرواز در می‌آیند و شهری درست می‌کند به نام ورمکرد که مشهور است. این ورمکرد یک چیزی شبیه کشتی و طوفان نوح است که آخرین تکنولوژی معماری در آن لحاظ شده است. اما آخر و عاقبت ایشان این است که به علت غرور و تبختر و دعوی خدایی با همین توانایی به اصطلاح امروز تکنولوژیک، فره ایزدیش را از دست می‌دهد. سقوط می‌کند و محکوم به مرگ می‌شود. تصویر سمت چپ دو نیم شدن

جمشیدشاه با اره ضحاک است. اره هزار دندان تكنولوجی است. چون به این معمار بزرگ احساس خدایی دست می‌دهد، به خاطر مهابت تكنولوجی التفات به دیگری را از دست می‌دهد و به خودخواهی دچار می‌شود. تاریخ این‌ها را نشان داده است یعنی تكنولوجیست‌ها اگر التفات اجتماعی به دیگری نداشته باشند، در نهایت ممکن است همین سرگذشت اسطوره‌ای و ازلی را بارها و بارها تکرار کرده و خود و جامعه‌شان را به سقوط و تباهی و آسیب و عارضه افکنند.

جمشید :جام جهان نما، ورجمکرد و پایان ضحاکي





محمد حسین پاپلی یزدی

رییس هیات مدیره شرکت مهندسی مشاور آمایش و توسعه شرق

مشخصات فردی:

محمد حسین پاپلی یزدی، متولد ۱۳۲۷

سوابق تحصیلی:

کارشناسی ارشد جغرافیا و کار توگرافی، دانشگاه سوربن ۱ پانتئون، ۱۳۵۷

دکتری دولتی علوم انسانی، دانشگاه سوربن ۴، ۱۳۶۱

سوابق شغلی و اجرایی:

۱۳۹۵ تاکنون: رییس انجمن ژئوپلتیک ایران

۱۳۸۰ تاکنون: رییس هیات مدیره شرکت مهندسی مشاور آمایش و توسعه شرق

۱۹۸۱ تاکنون: عضو مرکز ملی تحقیقات علمی فرانسه

۱۳۶۲-۱۳۶۵: مدیر گروه جغرافیای دانشگاه فردوسی مشهد

۱۳۸۰ تاکنون: رییس پژوهشکده امیر کبیر

مدیرعامل موسسه فرهنگی کاوشگران میراث شرق با مجوز وزارت ارشاد

مدیرعامل شرکت مشاور DIMAB در آلمان

تالیف و ترجمه‌ها در حوزه نفت و CSR:

تالیف ۲۶ عنوان کتاب و انتشار ۷۹ عنوان مقاله

مسئولیت اجتماعی صنعت نفت در توانمندسازی جوامع محلی و نقش اقتصاد محلی در زنجیره تامین و تدارکات شرکت نفت

محمد حسین پاپلی بزدی

چون می‌دانستیم قبل از من قرار است مسائل تئوری گفته شود، یک مقدار مسائل مصداقی را می‌گوییم و سپس سعی می‌کنم به استناد این مسائل مصداقی مسائل تئوری را پیاده کنیم.

حدود صد سال است در خوزستان نفت برمی‌داریم. من در اردیبهشت ۱۳۹۵ با رئیس و معاونان سازمان برنامه خوزستان مصاحبه حضوری داشتم. ایشان می‌گویند بین ۶۰ تا ۶۵ درصد گردش مالی در خوزستان مربوط به نفت است ولی سهم اشتغال نفت در خوزستان ۷ درصد است. چرا؟ بعد از صد سال سهم اقتصاد بخش خصوصی خوزستان از تهران که هیچ؛ از اصفهان و حتی از گرگان ضعیف‌تر است. برای این که نتوانسته‌ایم صنعت نفت را با بخش خصوصی و بخش مردمی و بخش تعاونی پیوند بزنیم.

حدود ۱۰۰ سال است در خوزستان نفت بهره برداری می‌شود.

سازمان برنامه خوزستان :

□ بین ۶۰ تا ۶۵٪ سهم مالی خوزستان مربوط به نفت است.

□ ولی سهم اشتغال نفت در خوزستان حدود ۷٪ است.

چرا؟؟؟

حدود صد سال در مسجد سلیمان نفت برداشتیم ولی الان که دیگر نفت نیست، این شهر با تعریف یک ساعت کار در هفته، حدود ۴۳ درصد بیکار دارد. یعنی در ظرف صد سال نتوانسته‌ایم که اقتصاد نفت را به اقتصاد محلی پیوند بزنیم.



□ از میدان نفتی مسجد سلیمان بیش از ۱۰۰ سال (از ۱۹۰۸) نفت استخراج شده است.

□ تاسیسات مدرن بسیاری برای اولین بار در این شهر درست شده است به همین خاطر این شهر، «شهر اولین ها» نام گرفته است.

□ بعد از ۱۰۰ سال برداشت نفت این شهر با تعریف ۱ ساعت کار در هفته حدود ۴۳٪ بیکار دارد.

چرا؟؟؟

طالبیان: گفتید نفت اشتغال نداشته، بعد از آن فرمودید نفت تمام شده بیکاری زیاد

شده است. سوال این است که نفت در اشتغال نقش داشته یا نداشته؟

پاپلی یزدی: خوب شد که بحث‌تان را مطرح کردید. نفت مسلماً در اشتغال نقش داشته است. در این که نفت در اشتغال نقش داشته شکی نیست ولی بحث سر این است که آیا اقتصاد نفت پیوند با اجتماع محلی داشته است؟ اجتماع محلی توانسته است با همکاری و مشارکت با بخش نفت روی پایش بایستد؟ آیا نفت آن چنان مشاغلی را در خوزستان یا مسجد سلیمان ایجاد کرده است که هم بخش خصوصی توانمند شده باشد و هم نفت نیاز به وارد کردن نیازهای خود (مثلاً قطعات) از استان‌های دیگر یا از خارج نداشته باشد؟ پیوند اقتصاد خوزستان و بخش خصوصی آن با نفت ضعیف است. مثلاً آیا نفت از بخش کشاورزی خوزستان چه مقدار خرید دارد؟ در کل کشور هم صد سال است که نفت برمی‌داریم. نفت در اقتصاد نقش اساسی دارد، ولی اگر فردا نفت نبود اقتصاد کشور بی‌نفت می‌پرشد؟ حالا ما اقتصاد کشور را کوچک کردیم در حد مسجد سلیمان. بحث سر این است که اول انقلاب گفتیم سهم نفت را می‌خواهیم از ۸۰ درصد مثلاً به ۲۰ درصد برسانیم. این امر در برنامه اول دیده شده بود. برنامه اول که چون جنگ شد انجام نشد. الان شما بفرمایید سهم نفت چند درصد است؟ بحث سر این است که هدف شرکت نفت در مسئولیت‌های اجتماعی چیست؟ آیا کمک بلاعوض برای امور زیربنایی و رفاهی است یا ایجاد اشتغال. آیا وزارت نفت باید وظایف سایر

وزارتخانه‌ها را عهده‌دار شود یا باید کار خودش را بکند. آیا کمک‌های شرکت نفت باید در جهت ایجاد اشتغال مولد باشد. اشتغالی که صنعت نفت را با اجتماع محلی و با اجتماع کل کشور و با اقتصاد خرد کل کشور پیوند بدهد چگونه باید باشد؟ اقتصاد کلان یک بحث است و اقتصاد خرد یک بحث دیگر. برای اتصال اقتصاد نفت به بخش خصوصی باید ساختارهای اجتماعی داشت. مثلاً هر سال حدود دو میلیون و دویست هزار نفر از زائرین عتبات عالیات و راهیان نور از شهرستان‌های سوسنگرد و هویزه گذر می‌کنند، پیمانکارها حتی یک بطری آب هم از آنجا نمی‌خرند. با پیمانکار صحبت کردم، متوجه شدم حق به جانب پیمانکار است. پیمانکار می‌گوید من وقتی از تهران کاروان را حرکت می‌دهم (فرض بگیرید دو هزار نفر همراه دارم) نمی‌توانم بروم در سوسنگرد و هویزه، از هر مغازه‌ای پنج بطری آب بخرم، یا از هر ساندویچی ده تا ساندویچ بخرم، ... شما که مشاور اجتماعی هستید بروید در سوسنگرد و هویزه یک تعاونی یا شرکت درست کنید، یک شرکتی که من تلفن کنم بگویم فردا می‌آیم بیست هزار بطری آب و پنجاه هزار پرس غذا می‌خواهم. پیمانکار می‌گوید در منطقه همچون شرکتی نیست من نمی‌توانم از آن خرید کنم. تا همچون شرکتی نباشد اقتصاد عاشورایی با اقتصاد خوزستان و ایلام پیوند نمی‌خورد. این یک مثال است. شرکت نفت می‌خواهد روزانه پنج هزار پرس غذا به پرسنل شرکت اروندان بدهد. در کل منطقه شرکتی که این غذا را آماده کند یا رستوران‌های شرکت اروندان را بچرخاند نیست. شرکتی از خارج استان یا حداکثر از اهواز می‌آید این کار را می‌کند. ما برای مردم ساختار اجتماعی و شرکت‌های مدرن درست نکرده‌ایم. ساختارهایی که مردم را توانمند کنند. جامعه محلی ما توانمند نیست. در جامعه محلی ما یک سازمان اجتماعی قوی که تشکیلی باشد، شرکتی باشد یا تعاونی باشد وجود ندارد که بتواند حتی پاسخ آب معدنی مورد نیاز راهیان نور را بدهد. یا پاسخ گوشت مورد نیاز شرکت اروندان را بدهد. الان بحث ما همین است که اگر می‌خواهیم بین شرکت نفت و مردم پیوند اجتماعی بدهیم باید چکار کنیم؟ در همین سوسنگرد و هویزه ما شهرک صنعتی داریم، بعضی از کارخانه‌هایش هم قبلاً فعال بوده است، الان از همه آنها فقط یک کارخانه فعال است. همان که لوله برای شرکت آب درست می‌کند. حتی بعضی از سوله‌های شهرک صنعتی سوسنگرد الان طولیه است. در آن گاو و گوسفند نگه می‌دارند، چرا؟ برای این که نتوانسته‌ایم صنعت نفت را با صنعت کوچک محلی پیوند بزنیم. او برای خود کار می‌کند، این هم برای خودش نتوانسته کار کند. اگر می‌خواهیم شهرک صنعتی سوسنگرد و امثالهم توانمند شود باید هم ساختارهای اجتماعی - اقتصادی ایجاد کنیم و هم شرکت نفت در این کار وارد شود و قطعات یدکی مورد نیاز خود را به این شرکت‌ها سفارش دهد. البته این کار از نظر اجتماعی، اقتصادی و فنی زمان‌بر است. ولی صد سال وقت بوده است. هر وقت شروع کنیم دیر نیست.

- شرکت اروندان در غرب کارون روزانه حد اقل ۵۰۰۰ پرس غذا لازم دارد .
- محلی ها نمی توانند این میزان غذا را برای شرکت اروندان تامین کنند.

چرا؟؟

- شهرک های صنعتی سوسنگرد و مرعی و هویزه دارای امکانات مناسب و لازم یک شهرک صنعتی هستند .
- در سال ۱۳۹۶ در هر کدام از این شهرک ها فقط ۱ واحد فعال بوده است.

چرا؟؟؟

ما هنوز که هنوز است هر بار جلسه هیئت دولت تشکیل می شود، آقای رئیس جمهور و وزرا می گویند ما اینقدر پول تصویب کردیم. ۷۰- ۸۰ سال است فکر می کنند با تزریق پول توسعه اتفاق می افتد. پول می دهیم توسعه اتفاق بیفتد. آیا توسعه آنطور که برنامه ها می خواهند اتفاق افتاده است؟ پول یکی از عوامل و یکی از پارامترهای توسعه است. از ۱۷۵۰ تا جنگ دوم جهانی بحث رشد مطرح بوده است. هنوز هم در تعریف سازمان برنامه رشد و توسعه را کنار هم گذاشته اند. رشد زمانی بوده که حلقه زنجیر را می دیدند ولی پیوستگی و اتصال حلقه ها که منجر به ساخت زنجیر شود را نمی دیدند. بعد رسیدند به توسعه. توسعه یعنی اتصال حلقه های زنجیر تا زنجیره تولید درست شود. بعد توسعه تبدیل به توسعه پایدار و توسعه

مشارکتی شد. همه جا حرف از مشارکت است. در برنامه سوم هفت بار صحبت از مشارکت شده است. در برنامه چهارم ۲۷ قانون برای مشارکت داریم. برنامه ۵ و ۶ ماشاءالله همه‌اش مشارکتی است ولی اگر از دید وزارت نیرو بفرمایید مشارکت یعنی چه؟ بلافاصله می‌گویند یعنی سهم مالی دولت. فرض بگیرید در پروژه شبکه آبرسانی مثلا سهم دولت ۸۵ درصد، سهم مردم ۱۵ درصد است. فقط صحبت مالی آن است. در صورتی که توسعه مشارکتی یک مفاهیمی دارد که در استانداردهایی که بحث شده مشخص است.

• چرا هنوز عده ای از اعضای دولت و مدیران و برنامه ریزان فکر می‌کنند با تزریق پول توسعه اتفاق می‌افتد .

• چرا هنوز درصد مهمی از مدیران فکر می‌کنند توسعه بدون مشارکت مردمی شدنی است ؟

شرکت نفت هزاران میلیارد تومان در طول این صد سال در کل کشور و در استان‌های نفت خیز پول خرج کرده است، در این هیچ شکی نیست. ولی دائم مطالبات مردم دارد بیشتر می‌شود، چرا؟ برای این که سیاست شرکت نفت کمک به امور رفاهی و باج‌دهی است. یعنی هم به نمایندگان باج داده است. کمک‌ها در جهت رفاه بوده است نه در جهت ایجاد زنجیره اشتغال. زنجیره کمک‌ها زنجیره رفاهی بوده است. یعنی سیاست وزارت نفت ما، سیاست دولت ما، سیاست حتی توسعه روستایی ما، مبتنی بر ایجاد رفاه و نه ایجاد شغل و اشتغال بوده و هست. نمی‌گوئیم اشتغال ایجاد نشده است. ولی نسبتی که انتظار داشته‌ایم و پول خرج کرده‌ایم ایجاد اشتغال عملیاتی نشده است. سیاست ایجاد ساختارهای اجتماعی و اقتصادی نوین برای جامعه در اولویت نبوده است.

- شرکت نفت تا به حال هزاران میلیارد تومان در طرح های توسعه ای و رفاهی و خدماتی خوزستان مستقیم و غیر مستقیم سرمایه گذاری کرده است .
 - ولی هر روز مطالبات مردمی افزایش می یابد.
- چرا؟؟

• دلیل عمده اینکته :

عمده‌نا کمک‌ها بر مبنای سیاست‌های رفاهی بوده‌نه

توانمندسازی

و توان‌افزایی

و ایجاد اشتغال پایدار

این سیاست باید عوض شود. یعنی سیاست رفاهی باید بر مبنای سیاست اشتغال و شغل باشد. از شغل به رفاه برسیم نه این که مدام برای رفاه پول تزریق کنیم. فلان نماینده می‌آید چند میلیارد پول می‌گیرد، آقای نماینده پول‌ها را خرج می‌کند، خرج درست هم ممکن است بکند، ولی ایجاد شغل نمی‌کند. چمن مصنوعی از تهران می‌خرند به آنجا می‌برند.

حتی نصب چمن هم توسط محلی‌ها انجام نمی‌شود. بنابراین مسئولیت اجتماعی شرکت نفت را باید متمرکز کرد روی توانمندسازی مردم و بخش خصوصی. با ایجاد شرکت‌های بزرگ و کوچک مردمی جهت ایجاد اشتغال تولیدی و خدماتی می‌توان به این هدف نزدیک شد. در ابتدا شرکت نفت برای حمایت از این شرکت‌ها خرید می‌کند. در طولانی مدت باید این شرکت‌ها رقابتی باشند و بتوانند به بازارهای ملی و

بین‌المللی راه یابند. ولی برای شروع احتیاج به حمایت دارند. حمایت شرکت نفت هم باید از طریق خرید محصولات، آن هم محصولات قابل رقابت باشد. باج‌دهی، رانت، دلسوزی، کمک بلاعوض نباید باشد. مسئولیت اجتماعی یعنی توانمندسازی نه گداپرووری و باج‌دهی. مسئولیت اجتماعی در امور اداری یعنی واگذاری تصدی‌گری‌های غیرحاکمیتی و نه رهاسازی و ول کردن.

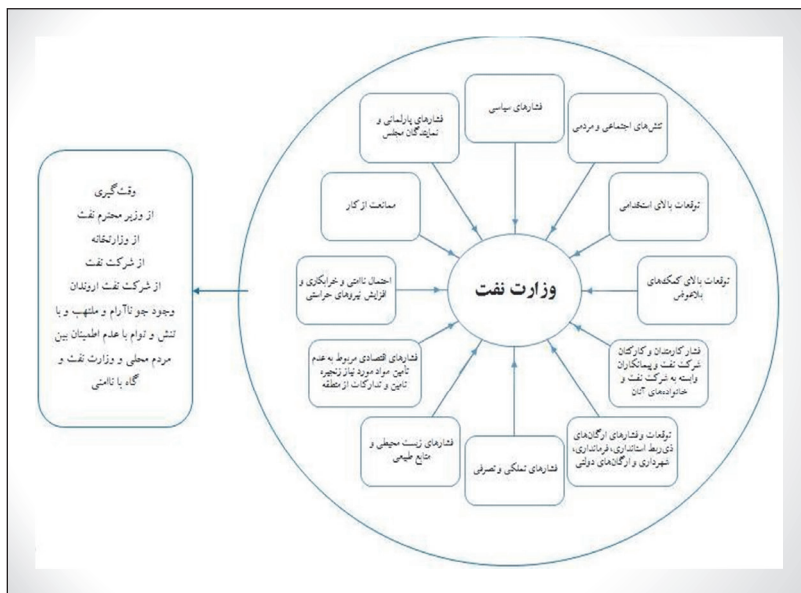
قانون مناقصات اجازه نمی‌دهد محلی‌ها خودشان در مناقصه شرکت کنند؛ لاقبل همین آسفالت کوچه و خیابان و کارهای کوچک خودشان را خودشان انجام دهند. قانون مناقصات قراردادهای نیمه بزرگ و بزرگ را برمی‌گرداند به تهران. تهران یعنی جایی که ۵۵ درصد مالیات کشور را می‌پردازد. ولی عملاً ۲۳ درصد مالیات را دارد، بقیه‌اش شرکت‌هایی هستند که در شهرستان‌ها و استان‌ها کار می‌کنند ولی در تهران ثبت شده‌اند. یکی از دلایل فقر مملکت همین قانون‌های مالیاتی و قانون مناقصات است. ما چه می‌کنیم؟ پول به استان‌ها و شهرستان‌ها و روستاها می‌دهیم، پول تزریق می‌کنیم، ولی دنبال این که بتوانیم اقتصاد اجتماع محلی را به اقتصاد کلان وصل کنیم نیستیم. شرکت اروندان روزانه پنج هزار غذا می‌خواهد ولی محلی‌ها توانایی این را ندارند که این غذا را تأمین کنند. یعنی ما هنوز نتوانسته‌ایم در ظرف صد سال برداشت نفت و چهل سال اخیر که بحث توسعه می‌کنیم در هویزه و سوسنگرد شرکتی درست کنیم که غذای شرکت نفت مستقر در محل را تأمین کند و از این راه سود ببرد. شرکت نفت در تکمیل زیرساخت‌های روستاها و شهرهای خوزستان مساعدت مالی کرده اما در ایجاد اشتغال مولد مردمی موفقیت کمی داشته است. بیاییم اقتصاد محلی را از پایین‌ترین رده و نیازها وارد زنجیره تأمین و تدارکات شرکت نفت بکنیم. می‌گویند صنایع بالادستی بحث حاکمیتی است. در رابطه با ایجاد صنایع میان‌دستی توسط بخش خصوصی، آقای وزیر قول دادند، آقای معاون وزیر هم قول دادند، قوانینش هم هست، انشاءالله اقتصاد بخش خصوصی در صنعت نفت فعال بشود. باید از خدمات پایین دستی یعنی پایین‌ترین نیازهای شرکت نفت حتی تولید غذا شروع کرد. در خوزستان مردم گوشت و شیر تولید می‌کنند، نان هم تولید می‌کنند ولی آن انسجام و ساختار اجتماعی یا یک شرکت محلی توانمند وجود ندارد که بتواند نیازهای شرکت نفت را بطور کامل یا بخشی از آن را برطرف کند. آن وقت برای مردم اشتغال ایجاد نمی‌شود. دائم فشار می‌آورند که ما را استخدام کنید. در سال ۱۳۹۵ دو شهرستان سوسنگرد و هویزه ۱۴۰ نفر فارغ التحصیل رشته‌های مهندسی مرتبط به نفت داشتیم. مشاور اجتماعی شرکت نفت تلاش کرد که این افراد آموزش ببینند، لاقبل ۵۰ درصدشان بیایند یک شرکت تعاونی یا شرکتی درست کنند تا نیازهای شرکت نفت را تأمین کنند. ولی این آمادگی روحی در بین جوانان نبود. برای این که استخدام در شرکت نفت خودش یک امتیاز است، یک برند است و یک رانت است.



به آبدارچی شرکت نفت در منطقه بهتر زن می دهند تا صاحب یک کارگاه کوچک ریخته گری. آبدارچی شرکت نفت می تواند سفارش فلان آدم را بکند. سفارش او بیشتر موثر است تا سفارش یک کارمند غیرنفتی. در بعضی از روستاها آبدارچی شرکت نفت توانش و اقتدارش از دهیار بیشتر است. این روحیه ای است که در طی صد سال ایجاد شده است.

مثلا در سال ۱۳۹۵ نیروهای فارغ التحصیل فنی درهویزه و سوسنگرد (حدود ۱۴۰ نفر) بود. همه می خواهند استخدام شرکت نفت شوند. چه باید کرد که این افراد به جای استخدام وارد عرصه تولیدات مورد نیاز زنجیره تامین و تدارکات شرکت نفت شوند؟

جمع بندی این است که سیاست رفاهی شرکت نفت باید تبدیل به سیاست ایجاد اشتغال مولد توسط بخش خصوصی شود. آقای دکتر طالبیان به پنج، شش کشور اشاره کردند که سیاست هایشان چیست. سیاست ما در حقیقت سیاست باج دهی و رفاهی بوده است. این سیاست باید تبدیل به سیاست اشتغال کار تولیدی در بخش خصوصی بشود. آن هم اشتغالی که به صورت زنجیره وصل باشد. زنجیره ای که وصل زنجیره تأمین و تدارکات شرکت نفت باشد. الان فشارهای مختلف روی شرکت نفت است. از همه جا به شرکت نفت فشار وارد می کنند. همه از سازمان های دولتی، شهرداری و نماینده مجلس به وزارت و شرکت نفت می گویند پول بده. شرکت نفت هم تا حالا خرج کرده و پول داده است. این پول را باید داد ولی تبدیل به شغل تولیدی مورد نیاز شرکت نفت شود. تاکید می شود شغلی که منجر به تولید بشود نه مشاغل خدماتی که توسط شرکت خصوصی نیازهای شرکت نفت را تأمین کند. باید از هر گونه کمک بلاعوض توسط شرکت نفت اجتناب کرد. کمک های عمرانی غیرمرتبط با شرکت نفت باید همراه با توانمندسازی اجتماعی جامعه محلی باشد. شرکت نفت باید همیشه درصدی از کمک های عمرانی خود را برای توانمندسازی جامعه و محلی صرف کند.



با این حرف‌هایی که در این همایش شنیدیم و قوانینی که وضع شده امیدواریم که کار توانمندسازی مردم در قالب تشکل‌ها و شرکت‌ها و تعاونی‌های تولیدی و خدماتی به سرانجام برسد. در یک جایی، در هیئت دولت یا در مجلس باید قوانینی تصویب شود که سیاست رفاهی به سیاست اشتغال تبدیل شود. در کل کشور باید سیاست رفاهی به سیاست اشتغال تبدیل شود. اگر اشتغال باشد و شغل باشد مردم روی نماینده فشار نمی‌آورند. نماینده محترم هم روی وزیر فشار نمی‌آورد. سیستم باج دهی فعلی آخرش منجر به این شده است که پول شرکت نفت طوری خرج شود که عده خاصی بتوانند تبلیغ بکنند و وارد مجلس بشوند. ششصد سال مردم دنیا برای تفکیک قوا زحمت کشیدند. ما تفکیک قوا روی کاغذ داریم. ولی هیچ جای دنیا نیست که اینقدر نمایندگان قوه مقننه در امور اجرایی دخالت کنند. این امر به این دلیل است که بستر اجتماعی آماده نیست. اگر بستر اجتماعی برای اشتغال مولد و مفید آماده بشود مردم و شهرداری هم روی نماینده فشار نمی‌آورند. آقای نماینده قوه مقننه هم روی وزیر نفت فشار نمی‌آورد. این دور و تسلسل باطلی که ایجاد شده در حقیقت رفع می‌شود. بخش مهمی از این دور و تسلسل باطل ناشی از ضعف ساختارهای اجتماعی و اقتصادی مردمی است. مردم مناطق نفت‌خیز را توانمند کنید تا شرکت نفت تولیدات آن‌ها را بخرد. مردم به درد شرکت نفت بخورند، شرکت نفت هم بدرد مردم. سیستم باج‌خواهی و



باجدهی تمام می‌شود. این کار در ظرف دو برنامه ۵ ساله ممکن است. البته اگر عزم ملی بر تغییر سیاست رفاهی و یارانه‌ای به سیاست تولیدی و مالیاتی باشد.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

مطالعات اقتصادی و اجتماعی منطقه غرب کارون نشان از ضعف ساختارهای اقتصادی - اجتماعی محلی و استانی (خوزستان) که بتواند پویایی اقتصادی را به همراه داشته باشد، دارد. شرایط وضع موجود اقتصادی و اجتماعی مناطق نفت خیز طوری است که اقتصاد محلی را به زنجیره تامین و تدارکات شرکت نفت به خودی خود وصل نمی‌کند. تا بحال تشکلهایی در محدوده مطالعاتی ایجاد شده است اما این تشکلهای آنچنان توانمند نیستند که بتوانند اقتصاد منطقه را به زنجیره تامین و تدارکات نفت وصل کنند. به علاوه این تشکلهای در هنگام ایجاد هدف اتصال اقتصاد منطقه به زنجیره تامین و تدارکات را دنبال نمی‌کردند.

نتیجه نهایی

۱. بدون توانمندسازی از طریق آموزش و تسهیل‌گری مداوم و مستمر فارغ‌التحصیلان منطقه، امکان ورود آن‌ها به زنجیره تامین و تدارکات شرکت نفت میسر نیست.
۲. بدون توانمندسازی و تسهیل‌گری از طریق آموزش مداوم و مستمر فعالان اقتصادی منطقه، امکان ورود آن‌ها به زنجیره تامین و تدارکات شرکت نفت نیست.
۳. بدون ایجاد تشکلهای جدید بخصوص تعاونی‌ها یا ادغام تشکلهای موجود و آموزش مسئولان آن‌ها و توانمند کردن این تشکلهای و تسهیل‌گری در تجمیع و مدیریت سرمایه، امکان تحول اقتصادی در منطقه ضعیف خواهد بود.
۴. توانمندسازی و تسهیل‌گری بانوان می‌تواند نقش مهمی در تحول اقتصادی منطقه داشته باشد.
۵. وزارت تعاون و اداره کل تعاون استان می‌تواند نقش مهمی در تحول توسعه اقتصادی منطقه در ایجاد زمینه اتصال اقتصاد محلی به زنجیره تامین و تدارکات شرکت نفت ایفا کند.
۶. سازمان فنی و حرفه‌ای می‌تواند نقش مهمی در آموزش داشته باشد اما این سازمان وظیفه خاصی در ایجاد تشکلهای اقتصادی ندارد.

برای عملیاتی شدن تحول اقتصادی در منطقه و ایجاد ساختارهایی که بتواند اقتصاد منطقه را از حالت انفعالی به اقتصاد پویا تبدیل کند، مستلزم آن است که یک شرکت گریید دار با سابقه ایجاد تعاونی‌ها و ایجاد تشکلهای و تسهیل‌گری و توانمندسازی مردم در منطقه مستقر و فعال شود.



طاهره خارستانی مشاور و مدرس حوزه مدیریت پایدار و مسوولانه سازمان

مشخصات فردی:

طاهره خارستانی، متولد ۱۳۶۳

سوابق تحصیلی:

- مشاور و مدرس حوزه مدیریت پایدار و مسوولانه سازمان (مسئولیت اجتماعی شرکت)
 - ارائه خدمات حول برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی مسوولیت پذیری شرکتی؛ توسعه نظام حاکمیت شرکتی؛ تجزیه و تحلیل ذینفعان؛ شناسایی مسایل دارای اهمیت و اولویت کسب و کار پایدار و مسوولانه؛ تدوین گزارش عملکرد پایدار/ مسوولیت اجتماعی شرکت براساس دستورالعمل راهنمای GRI؛ استقرار رویکرد مسوولیت اجتماعی با کمک استاندارد مسوولیت پذیری اجتماعی ISO26000.
 - دارای سابقه همکاری در زمینه‌های فوق با شرکت‌های ایران خودرو (صنعت خودرو)، پتروشیمی فجر، پالایش نفت تبریز و پتروشیمی زاگرس (صنعت نفت)، همراه اول (صنعت مخابرات)، فرش مشهد (صنعت نساجی)، لیزینگ اقتصاد نوین (خدمات مالی و اعتباری)، بانک آینده (صنعت بانکداری)، طبیعت زنده (برند سینه-صنعت آرایشی و بهداشتی)
 - مشاور همکار با شرکت‌های ایران خودرو (دو دوره)، بانک آینده (دو دوره)، همراه اول (دو دوره)، پتروشیمی فجر (دو دوره) و پالایش نفت تبریز (دو دوره) در تدوین و انتشار گزارش عملکرد پایدار/ مسوولیت اجتماعی
- سوابق متمرکز در صنعت نفت
 - عضو شورای راهبری مسوولیت اجتماعی در وزارت نفت از سال ۱۳۹۵ تا کنون
 - عضو کمیته راهبری مسوولیت اجتماعی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی
 - همکاری علمی- داوری در دومین و سومین همایش بین‌المللی مسوولیت اجتماعی در صنعت نفت (سال ۱۳۹۵ و ۱۳۹۶)

- مشاور مسئولیت اجتماعی شرکت‌های پتروشیمی فجر و پالایش نفت تبریز
- همکاری با موسسه پژوهش در مدیریت و برنامه‌ریزی انرژی دانشگاه تهران جهت تدریس سرفصل آموزشی مسئولیت اجتماعی در دوره‌های MBA و دکترای تخصصی مدیران و کارشناسان صنعت نفت؛ در همکاری با دانشگاه گرونوبل فرانسه
- برگزاری کارگاه‌های آموزشی مرتبط به دعوت از شرکت‌های صنعت نفت و یا به صورت همایشی
- مشاور و مدرس همکار با دفتر مشاور وزیر در امور اجتماعی وزارت صنعت، معدن و تجارت
- مشاور اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران در کمیسیون حاکمیت شرکتی و مسئولیت اجتماعی بنگاه‌ها
- عضو کمیته ملی متناظر تدوین استاندارد مسئولیت‌پذیری اجتماعی ISO26000، سازمان ملی استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران
- مشاور و کارشناس ارشد پروژه‌های بین‌المللی در زمینه مدیریت پایدار و مسئولانه سازمان
- کارشناس تحلیلیگر، شرکت مشاوره و تحقیقاتی IRAS، ژوهانسبورگ، آفریقای جنوبی
- مسئول بررسی و تحلیل بیش از ۱۵۰ گزارش رسمی عملکرد پایدار و یکپارچه از شرکت‌های عضو بورس ژوهانسبورگ و انطباق دادن آن‌ها با الزامات و شاخص‌های دستورالعمل GRI؛ گذراندن آموزش‌های کاربردی پیرامون نحوه تدوین و اعتبارسنجی گزارش عملکرد پایدار و یکپارچه
- عضو کمیته تدوین و برایش ۳،۱ دستورالعمل گزارش‌دهی پایدار GRI، موسسه بین‌المللی GRI، پروژه بین‌المللی در چند کشور (هلند، ترکیه، هند و مالزی)



مروری بر ادبیات و استانداردهای مسئولیت اجتماعی و آثار پیاده‌سازی آن در سازمان

طاهره خارستانی

من بیشتر از زاویه کسب‌وکار به موضوع مسئولیت اجتماعی نگاه می‌کنم. چون داشتن یک نگاه هدفمند و سیستماتیک به موضوع مسئولیت‌پذیری اجتماعی یا مدیریت پایدار سازمان و بعد تصمیم‌گیری برای چگونگی ورود به این مقوله در سازمان‌ها همیشه یکی از مسائلی است که جنبه‌های مختلفی از ملاحظات و تصمیم‌گیری‌ها، تخصیص منابع یا حتی چالش‌های تصمیم‌گیری را پیش‌روی مدیران قرار می‌دهد. این ارائه در دو محور پیش می‌رود. نخست، مروری خواهد بود بر برخی از مفاهیم بنیادینی که در سطح بین‌المللی و در ادبیات موضوع به اثبات رسیده‌است. امیدوارم این محور برای فعالیت فعالان و مدیران و یا شرکت‌هایی که می‌خواهند در این حوزه‌ها برنامه‌هایی را به اجرا برسانند مفید واقع شود.

محور دیگری که به آن توجه می‌شود، برگرفته از تجارب اجرای پروژه‌های مرتبط در صنایع مختلف در حوزه مسئولیت‌پذیری اجتماعی در کشورمان است. آن چیزی که مدیران بر مبنای آن تصمیم به ورود به این حوزه گرفتند و بعد به دنبال آن توانسته‌اند ارزش‌های مشترکی را هم برای خودشان و هم برای ذینفعانی که در آن فرآیند مورد توجه بوده، احصاء کنند.

در حوزه توسعه پایدار باید فعالان مختلفی را در نظر گرفت. این فعالان می‌توانند از جنس‌های مختلف و با مأموریت‌های مختلف و در نتیجه با تأثیرات متفاوتی باشند. سازمان‌های عمومی، سازمان‌های دولتی، بنیان‌های اجتماعی، سازمان‌های مردم‌نهاد، سازمان‌های بین‌المللی، فعالان حوزه تولید، صنعت و خدمات، تعاملاتی که بین این مجموعه‌ها شکل می‌گیرد و این که هرکدام دارند در چه زمینه‌ای و در چه سطحی مفاهیم مرتبط یا موضوعات دارای اهمیت در زمینه توسعه پایدار را دنبال می‌کنند و در تلاش برای احصاء آن هستند، هرکدام از این تلاش‌ها یک حوزه‌ای از تأثیرات را شکل می‌دهد.

در نتیجه نکته کلیدی این است که منطق ورود ما به مفهوم مسئولیت‌پذیری اجتماعی، شرکتی متأثر از تأثیرات و گستره فعالیت‌های است و اینجاست که بین نقشی که بخش خصوصی و کسب‌وکارها باید ایفا کنند، مسئولیت‌هایی که باید بپذیرند و نقشی که سایر فعالان مثل سازمان‌های مردم‌نهاد، ارگان‌های دولتی، نهادهای ناظر و سیاست‌گذار باید بپذیرند، تفکیک قائل می‌شویم.

در کنار هم و در زنجیره‌ای از ارتباطات هدفمند و سیستماتیک است که می‌توانیم انتظار داشته باشیم در خروجی به اهداف توسعه پایداری که در سطح ملی، منطقه‌ای یا بین‌المللی مدنظر ما هست دست یابیم.

در بستر توسعه پایدار و مدیریت پایدار سازمان، فعالان مختلف به شیوه‌های مختلفی نقش آفرینی می‌کند



آقای دکتر لطف کردند تعریفی از این موضوع مسئولیت‌پذیری اجتماعی ارائه و به این تعریف اشاره کردند. مجدداً به دلیل این که می‌خواهیم پایه نگاه‌مان و گستره فکری‌مان به کلیدواژه مسئولیت‌پذیری اجتماعی در حوزه فعالیت‌های کسب‌وکار یکسان باشد، آن را تعریف می‌کنیم.

مسئولیت‌پذیری اجتماعی مدیریت پایدار و یکپارچه جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی فعالیت‌های یک سازمان است که در مجموع می‌تواند ارزش افزوده‌ای را برای خود آن سازمان و ذینفعان کلیدی آن در هر جنبه‌ای و یا در هر سطحی که هستند و مورد توجه قرار می‌گیرند ایجاد کند. مفاهیم مهمی که در این حوزه مورد توجه قرار گرفته، در طی چند سال گذشته با استفاده از استانداردها و دستورالعمل‌های مربوطه که در سازمان‌ها احصاء شده توسعه داده شده است. استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ نمونه‌ای از استانداردهای سری ایزو در این حوزه است.



طی دو دهه گذشته، استانداردها و مدل های مختلفی برای استقرار رویکرد مسئولیت پذیری اجتماعی و گزارش دهی پایدار تدوین شده اند



مسئولیت پذیری اجتماعی در مدیریت کسب و کار به چه معناست؟

مسئولیت اجتماعی عبارتست از مسئولیت پذیری یک سازمان در
قبال تأثیرات تصمیمات و فعالیت هایش بر جامعه و محیط زیست
از طریق اتخاذ رفتاری اخلاقی و شفاف که:

- در توسعه پایدار سهم است (از جمله سلامت و رفاه جامعه)؛
- انتظارات ذینفعان در آن لحاظ شده است؛
- منطبق با قوانین جاری بوده و هم سو با عرف رفتار بین المللی
است؛
- در کل سازمان یکپارچه شده است و در ارتباطات آن اعمال
می شود.

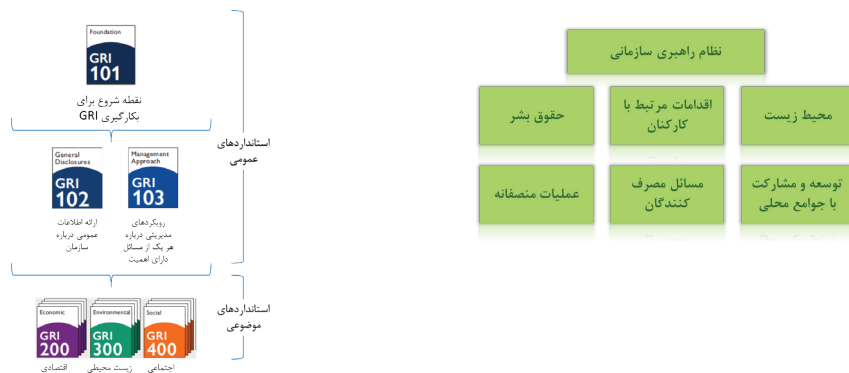


استاندارد مسئولیت پذیری اجتماعی
(ISO26000)

اما در ویرایش های جدید در سال ۲۰۱۵ رویکرد سایر استانداردها مانند استانداردهای سری کیفیت، سری محیط زیست، سری ایمنی بهداشت شغلی، یا سری مرتبط با حوزه کارکنان هم ذینفع گرایي و رویکرد مدیریت ریسک به عنوان دو رکن اصلی این استانداردها نهادینه شده اند. در حال حاضر سازمان ها ملزم هستند در زمینه توسعه و بروزرسانی استانداردهای مرتبط در حوزه های کیفیت، سیستم های محیط زیستی و سیستم های ایمنی و بهداشت شغلی به این دو موضوع مهم که در مرکز ثقل مفهوم مسئولیت پذیری اجتماعی است، توجه ویژه داشته باشند.

در استانداردها و دستورالعمل‌های دیگری هم گزارش‌دهی این موضوع، بسترسازی توسعه فعالیت‌ها در حوزه‌های کارکنان یا ارتباط با جامعه محلی، محل تمرکز قرار گرفتند. با این حال اگر بخواهیم بگوییم موضوعات مهم و مشترکی که در این استانداردها و دستورالعمل‌ها بوده، چه موضوعاتی هستند، شاید بتوانیم به اشتراکات خوبی برسیم. عموماً نظام راهبری سازمانی اسکندار اصلی هدایت فعالیت‌های شرکت در حوزه عملکرد هیات مدیره، تدوین برنامه‌های راهبردی، نظارت و پایش مسیر حرکت و فعالیت‌ها و عملکرد اثربخش کسب‌وکار، کمیته‌های زیرمجموعه مرتبط با آن‌ها و ارتباط‌گیری با ذینفعان کلیدی و حیاتی سازمان می‌باشد. سیستم و سازوکار تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی و نظارت بر اجرای تصمیم‌هایی که اتخاذ شده، در چهارچوب نظام استقرار یافته حاکمیت شرکتی محقق می‌شود. موضوعات دیگری که به آن‌ها توجه می‌شود محیط زیست، کارکنان، حقوق بشر، مشارکت با جامعه محلی، مسایل مربوط به مشتریان و مصرف‌کنندگان و عملیات منصفانه هستند.

ساختار اصلی موضوعی در استانداردهای مختلف، دارای اشتراکات بسیاری است



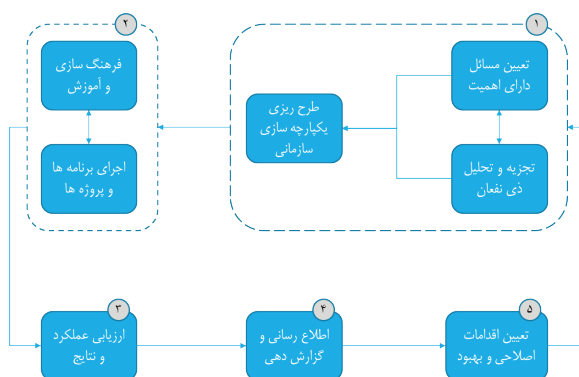
اما متناسب با موضوعی که من امروز در خدمتان هستم، دو پرسش کلیدی را در ادامه صحبت با همدیگر بررسی می‌کنیم. پرسش نخست این است: این استانداردها و مدل‌هایی که در حوزه مسئولیت‌پذیری اجتماعی توسعه پیدا کرده‌اند، دارای چه مشخصه‌هایی هستند؟ ما الان مدعی هستیم که با تکیه بر آن‌ها و با استقرار مناسبی که در سازمان‌ها می‌توانند داشته باشند، زمینه بهبودهایی در فضای کسب‌وکار و توسعه ارزش‌آفرین خود بوجود خواهد آمد.

چند نمونه از ویژگی‌ها مشخصه‌های مهم آن‌ها را با همدیگر مرور می‌کنیم. این استانداردها و مدل‌ها بر

بستر تفکر و مدیریت سیستمی توسعه پیدا کرده‌اند. منطق فکری ما این است که باید به چند جانبه نگری و نگرش یکپارچه در مدیریت سازمان رو بیاوریم.

باید از تفکری که بر یک حوزه منفک متمرکز می‌شود مثل مسائل اقتصادی، مالی یا در نهایت بهره‌وری منابع انسانی، فراتر برویم. نگاه یکپارچه و سیستمی داشتن به این موضوعات به ما کمک می‌کند که چرخه کاملی از تصمیم‌گیری‌ها، گردآوری اطلاعات، اجرای پروژه‌ها، ارزیابی آن‌ها، ارتباطات مستمر با ذینفعان کلیدی و گرفتن بازخوردها، پایش عملکرد و ایجاد بهبودها را بتوانیم در سازمان خود داشته باشیم. اگر این پایه فکری و این رویکرد را در استفاده از استانداردها مورد توجه قرار دهیم، دیگر پروژه‌ها و برنامه مسئولیت‌پذیری اجتماعی را اقداماتی منفک یا جدا از بقیه فعالیت‌های کسب‌وکار در سازمان نمی‌بینیم بلکه بخشی از رویه‌ها و برنامه‌های جاری سازمان‌مان هستند که هر کدام در جنبه‌های مرتبطش موضوعات مخصوص به خودشان را مثلاً در حوزه ایمنی، بهداشت شغلی، محیط زیست، ارتباط با جامعه محلی مورد توجه قرار داده‌اند. این چرخه ارتباطی که با همدیگر دارند، به سیستم‌های برنامه‌ریزی راهبردی و ارزیابی پایش عملکردی که ما در سازمان داریم وصل می‌شود و به ما کمک می‌کند که با استفاده از شاخص‌ها و معیارهای کلیدی عملکردی، بتوانیم ارزشی را که شرکت به واسطه تخصیص سرمایه به این موضوعات، هم برای خودش، هم برای ذینفعان کلیدی خلق کرده در نهایت اندازه‌گیری کنیم و بهبود بدهیم.

طرح ریزی و جاری سازی بر بستر تفکر و مدیریت سیستمی



گستره دریافت اطلاعات و معیارهای تصمیم‌گیری به واسطه استفاده از این سیستم‌ها و استانداردها باز می‌شود و من به صراحت و به قطعیت می‌توانم بگویم که مدیران ما با داشبورد کامل‌تری از ابزارهای تصمیم‌گیری می‌توانند در رابطه با مدیریت ریسک‌ها و فرصت‌های کسب‌وکارشان تفکر کنند و تصمیم‌گیری داشته باشند.

باز کردن گستره دریافت اطلاعات و تکمیل معیارهای تصمیم‌گیری



تکمیل شاخص‌های پایش وضعیت و عملکرد در داشبوردهای مدیریتی



وقتی اثرات زیست‌محیطی که ناشی از فعالیت کسب‌وکار ما هست یا بر فعالیت ما تأثیراتی مرتبط دارد و می‌تواند به عنوان یک فرصت یا ریسک محسوب بشود را مشاهده می‌کنیم، همینطور در تأثیرات و تحولات اجتماعی که در جامعه محلی، روند توسعه نیروی انسانی، دسترسی به دانش و متخصصینی که در حوزه‌های

فعالیت‌مان است؛ آنجا است که ما در کنار تحلیل‌های متعارف فنی، اقتصادی، مالی یا ریسک‌های مربوط به تأمین سرمایه، بازار، قانونگذاری، جنبه‌های دیگری را هم که می‌تواند نگاه ما را به سازمان کامل‌تر کند لحاظ کرده‌ایم. پس من به عنوان یک مدیر سازمانی آمده‌ام گستره فکری‌ام را باز کرده‌ام. از یک دریچه بازتری به بودن و چگونگی فعالیت کسب‌وکارم نگاه می‌کنم. وقتی که این مراحل را سیستماتیک پشت سر می‌گذاریم و قدم به قدم جلو می‌رویم، وقتی جنبه‌های مختلف را از نظر معیاری و دسترسی به اطلاعات و داده‌ها مورد توجه قرار می‌دهیم، پایش و ارزیابی عملکرد سازمان‌مان هم کامل‌تر خواهد بود. من می‌خواهم یک مقایسه خیلی ساده بکنم. اگر بخواهیم در مورد یک انسان کامل فکر کنیم، فقط مغز یا قلب او را در نظر نمی‌گیریم. دست، پا و سایر ارگان‌هایی که در بدن ما وجود دارد مجموعه یکپارچه‌ای هستند. پس این مثال یا مقایسه ساده می‌تواند خیلی راحت نشان دهد که تأثیرات اجتماعی و زیست محیطی کسب‌وکار ما و تأثیر آن در موفقیت یا شکست برخی از اهداف اقتصادی، می‌تواند اتوماتیک وار به تعریف معیارها و شاخص‌های مربوطه کمک کرده و مورد پایش و اندازه‌گیری قرار بگیرند. استفاده از این سیستم‌ها و مدل‌های استاندارد می‌تواند نقش رهبران و جایگاه آن‌ها را در مدیریت پایدار سازمان ارتقاء بخشد. چیزی که در این مورد ما به صورت خاص به آن توجه می‌کنیم، استقرار نظام حاکمیت شرکتی است و ارتقاء جایگاه اعضای هیات مدیره، مدیرعامل و مدیران ارشد به کسانی که هدایت‌کننده و سکاندار حرکت کشتی سازمان خود هستند و باید در این سطح به مسائل نگاه و فکر کنند، گزارش‌های تحلیلی را دریافت کنند و ارتباطات خود را با ذینفعان داخلی یا بیرونی مدیریت کنند. در این سطح است که مسایل زیست محیطی و اجتماعی را لحاظ می‌کنند و تصمیمات آن‌ها به بدنه عملیاتی برای تصمیم‌گیری‌های بعدی منتقل می‌شود.

ارتقای جایگاه و نقش آفرینی رهبران سازمان در پایداری کسب و کار

استقرار نظام حاکمیت شرکتی

توسعه راهبردهای پایدار و مسئولانه

مدیریت ارتباطات با ذینفعان کلیدی

پایش و گزارش‌گیری از عملکرد پایدار و مسئولانه



در نهایت ما به دنبال این هستیم که یک تصویر جامع، یکپارچه و کامل‌تر از فعالیت و کسب‌وکارمان و بودن سازمان‌مان داشته باشیم. وقتی ما تصویر کامل‌تری از آنچه که در پیرامون ماست و محیطی که داریم در آن فعالیت می‌کنیم داشته باشیم، نقاط تاریک ذهن ما برای تصمیم‌گیری‌های سازمانی هم روشن می‌شوند. آن وقت با خطای کمتری منابع سازمانی را تخصیص می‌دهیم و بهره‌وری سرمایه‌های مالی، منابع انسانی، زمان و عمری که در سازمان خودمان سپری می‌کنیم و ارتباطات ارزش‌آفرینی که دنبال می‌کنیم، را بالا می‌بریم.

رأه تصویری جامع و یکپارچه از وجوه مختلف فعالیت و تاثیرات عملکردی



پرسش کلیدی دوم این است: مشخصه‌های کلیدی استانداردها و مدیریت‌ها چه چیزهایی است؟ بر اساس این مشخصه‌های کلیدی این استانداردها و مدل‌ها چه بهبودهایی می‌توانند در کسب‌وکار ما ایجاد کنند؟

موضوعات کلیدی توسعه کسب و کار که استانداردها و گزارش دهی مسئولیت اجتماعی در بهبود آن‌ها سهیم هستند

افزایش کارایی

مدیریت هزینه‌ها

مواجهه با ریسک‌های نوظهور کسب و کار

ارتقای شفافیت و سلامت عملکردی

مشارکت اجتماعی هدفمند و موثر

انتظارات رو به افزایش ذینفعان مختلف

افزایش قابلیت تامین سرمایه از بازارهای مالی



من سعی می‌کنم به چند رکن مهم و چند فرصت بهبود بسیار کلیدی برای سازمان‌ها اشاره کنم. اولین موضوع کلیدی «مدیریت هزینه‌ها و افزایش کارایی» است. وقتی که استانداردهای یکپارچه و جامعی مثل استاندارد مسئولیت‌پذیری اجتماعی، ایزو ۲۶۰۰۰ را پیاده کنیم، که در آن جنبه‌های محیط زیستی، مشارکت با جامعه، کارکنان، نظام راهبری شرکتی، ارتباط با مشتریان و بحث‌های حقوق شهروندی دیده شده‌است، در نتیجه اتوماتیک‌وار یک سری داده و اطلاعات را در سطوح مختلف سازمانی گردآوری خواهیم کرد. تجربه نشان داده که عمده این داده‌ها و اطلاعات قبلاً مغفول واقع شده‌اند و مورد توجه مدیران در سیستم‌های سنتی مدیریت کسب‌وکار نبوده‌اند. وقتی ما تمرکز بالاتری بر مدیریت سیستم‌ها و فرآیندهای سازمانی‌مان داریم، می‌توانیم از اتلاف انواع انرژی، منابع طبیعی، منابع مالی، منابع انسانی اجتناب کنیم و ریسک‌هایی را که در این زمینه‌ها بر سازمان‌مان می‌توانسته وارد شود را از قبل کنترل کنیم و بیایم اختلافاتمان را در ارتباط با ذینفعان کلیدی‌مان کاهش بدهیم. در نتیجه این ارتقاء و بهبود بازگشت سرمایه که در سازمان تخصیص یافته شده و کاهش هزینه‌هایی که ما در فرآیندها و رویه‌های ناکارآمد سازمانی ممکن است به صورت متعارف از دست بدهیم.

چون به موضوع مسئولیت‌پذیری اجتماعی به چشم هزینه‌های مقطعی و نامرتبط با فعالیت‌های سازمانی نگاه نمی‌کنیم، اتفاقاً می‌گوییم استقرار درست این مدل‌ها و این استانداردها باعث صرفه‌جویی در هزینه‌های مختلف می‌شود. این مسأله خودش می‌تواند به عنوان یک منبع سرمایه دوباره تزریق شود و در برنامه‌های توسعه بعدی شفافیت و سلامت عملکردی ارتقاء پیدا می‌کند.

یکی از شاخص‌های بسیار مهم در توسعه فضای کسب‌وکار که در سطوح ملی و بین‌المللی سنجیده می‌شود، شاخص‌های سلامت و شفافیت عملکردی است. با استقرار نظام حاکمیت شرکتی، مدیران ارشد، اعضای هیئت مدیره و مدیران عامل می‌توانند داشبوردهای مدیریتی خودشان را چه برای تصمیم‌گیری‌ها و چه برای ارزیابی عملکردها تکمیل کنند. پس اگر انتظاراتی هم از سوی ذینفعان مختلف برای پاسخگویی آن‌ها به سمتشان آمد، می‌توانند با تکیه بر منطق علمی مدیریتی و با تکیه بر عملکردهایی که قبلاً جنبه‌های مختلفش مورد توجه قرار گرفته به آن‌ها بپردازند.

ارتقای شفافیت و سلامت عملکردی

پایش مستمر شاخص های
باهمیت در جنبه های سه گانه

استقرار سیستم مدیریت یکپارچه عملکرد
مالی، اجتماعی و زیست محیطی

استقرار نظام حاکمیت شرکتی



تجربه و سوابق نشان می‌دهد که استقرار این استانداردها و ارائه گزارشات مسئولیت اجتماعی می‌تواند قابلیت تأمین سرمایه از بازارهای مالی را بالا ببرد. تا پایان سال ۲۰۱۲ حدود ۳۳ کشور در دنیا، استانداردهای مسئولیت اجتماعی و ارائه گزارشات عملکرد پایداری و مسئولیت‌پذیری اجتماعی را در بورس اوراق بهادار الزامی کردند. در کشور ما هم در اهداف توسعه فعالیت‌های سازمان بورس تعریف رتبه‌بندی حاکمیت شرکتی سازمانی، ارائه گزارش‌های غیرمالی و موردی دو سال است که مورد توجه قرار گرفته و ارائه گزارشات تفسیری در مجامع که بخش‌هایی از اصول و الزامات حاکمیت شرکتی در آن یکپارچه شده مورد توجه قرار گرفته است.

بهبود قابلیت تامین سرمایه از بازارهای مالی

مکزیک	آلمان	آرژانتین
هلند	یونان	استرالیا
نروژ	مجارستان	اتریش
عربستان سعودی	هند	برزیل
سنگاپور	اندونزی	کانادا
آفریقای جنوبی	ایرلند	چین
اسپانیا	ایتالیا	دانمارک
سوئد	ژاپن	اکوادور
ترکیه	کره	مصر
انگلستان	لوکزامبورگ	فنلاند
آمریکا	مالزی	فرانسه

تا پایان سال ۲۰۱۲، دولت‌ها یا سازمان بورس اوراق بهادار در ۳۳ کشور ارائه گزارش عملکرد پایدار را الزامی یا ترویج نمودند.



سازمان بورس و اوراق بهادار

- هدف: تقویت انضباط، سلامت و شفافیت مالی - اداری
- تعریف رتبه راهبری شرکتی و ارتقای آن
 - ترویج گزارش‌گری غیرمالی
 - ارائه گزارش تفسیری

یک بحث بسیار مهم در حوزه مسئولیت‌پذیری اجتماعی، مدیریت اثربخش ریسک‌های کسب‌وکار است. ما در فرآیندهای تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی برنامه‌ها و تخصیص منابع سازمانی ریسک‌های مختلفی را احصاء می‌کنیم. ریسک‌هایی که با تأثیرات اجتماعی و زیست محیطی کسب‌وکار ما ارتباط دارد یا روندهایی که در این حوزه‌ها می‌آیند و روی فعالیت ما و موفقیت مالی و اقتصادی ما تأثیر می‌گذارند را شناسایی می‌کنیم. به عنوان مثال می‌توان به خشکسالی و دسترسی منابع اولیه اشاره کرد. دیگر نمی‌توان گفت این موضوع مورد محیط‌زیستی است و فعالان محیط زیست به مثلاً سازمان محیط زیست بروند به این موضوع بپردازند. این یک ریسک زیست محیطی/اقتصادی برای موفقیت کسب‌وکار ما و دسترسی به منابع طبیعی محسوب می‌شود. یا به عنوان مثال در صنعت نفت یکی از چالش‌های مهمی که در جوامع محلی وجود دارد، افزایش اعتماد در جامعه، متأثر کردن کارکنان و خانواده‌های ایشان است. این یک ریسک اجتماعی و اقتصادی و پرسنلی محسوب می‌شود که در یک حلقه ارتباطی می‌تواند در درون سازمان عملکرد و بهره‌وری سالم پرسنل ما را هم تحت تأثیر قرار دهد.

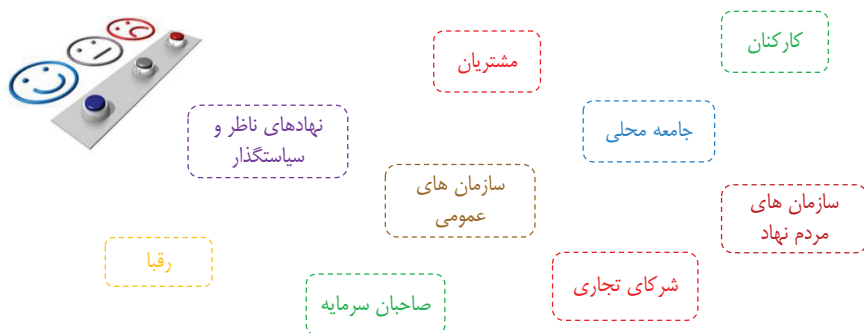
مدیریت اثربخش ریسک‌های کسب و کار



موضوع ذینفع‌گرایی به عنوان یک رکن کلیدی در عملکرد کسب‌وکارها مورد توجه است و علاوه بر استانداردهای مسئولیت اجتماعی در سایر سیستم‌ها و استانداردهای سازمانی ایزو هم نهادینه شده‌است. دیگر به ذینفعان بیرونی صرفاً به عنوان کسب‌وکاری که باید مطلع شوند نگاه نمی‌شود. یکی از مدیران باسابقه صنعت نفت یک مثالی می‌زدند، می‌گفتند اوایل که می‌رفتیم خطوط انتقال نفت و گاز را بکشیم، جلوی پایمان کمتر از شتر و گوسفند قربانی نمی‌کردند ولی کار که به توسعه خطوط در مراحل ششم و هفتم رسید،

با چوب و چماق به استقبال ما می‌آمدند. جامعه محلی که داشت با نگاه پذیرا و میزبانی به صنعت ما نگاه می‌کرد، الان انتظاراتش تغییر کرده است. به حق یا ناحق مطالبه‌هایی دارد. یعنی باید جور دیگری به آن‌ها نگاه کرد و رسمیت بخشید. در مورد پرسنل اگر رویه‌ها و نظریه‌های قدیمی را نگاه کنیم، شاید به مثابه میز و صندلی در یک نگاه مهندسی‌وار به آن‌ها نگاه می‌کردند. چارلی چاپلین در یکی از فیلم‌های خودش یک آچار فرانسه گرفته و دارد پیچ و مهره‌ها را می‌چرخاند. ساعت‌ها کار روتین را تکرار می‌کرد. اما الان به عنوان سرمایه انسانی با آن‌ها برخورد می‌کنیم. این نشان می‌دهد که جایگاه ذینفعان و تأثیری که در موفقیت کسب‌وکار ما دارند تغییر کرده‌است. این یک تغییر در نگاه‌ها و تصمیم‌سازی مدیریتی هم باید باشد.

ذینفع گرایی، همسو با روند توسعه کسب و کار قوت گرفته است



نکته آخر این است که به واسطه استقرار این استانداردها و ارائه گزارشات مسئولیت‌پذیری اجتماعی، ما می‌توانیم مشارکت‌های اجتماعی خود را هدفمند و مؤثر کنیم. یکی از الزامات و پایه‌های اصلی مشارکت با جامعه محلی این است که ارزیابی تأثیرات اجتماعی صورت گرفته باشد، نیازهای آن جامعه موردنظر قرار بگیرد و در یک فرآیند مشارکتی به آن‌ها برای توانمند شدن کمک کنیم. نه این که پشت درهای بسته بنشینیم و بگوییم به نظر من صلاح است که این کار برای این مردم یا برای این جامعه انجام بشود. این موضوع باعث می‌شود که سرمایه‌هایی که در این زمینه با مشارکت به جامعه محلی تخصیص می‌دهیم، چه سرمایه انسانی، چه سرمایه مالی یا امکاناتی که در شرکت ما هستند، به صورت مقطعی یا منفک از

نیازهای آن‌ها نباشد و بتواند در تعدیل ارتباط آن‌ها و پذیرش حضور شرکت ما در آن جامعه محلی تأثیر مثبت بگذارد. از طرف دیگر هرگاه پروژه‌های ما تمام شد و خواستیم از آن جامعه خارج شویم، آن مردم توانمندی در سطح محلی دارند تا بتوانند به معیشت و ادامه حیات خودشان در آن اقلیم بپردازند.

مشارکت اجتماعی هدفمند و موثر



