

شرکت ملی صنایع پتروشیمی

تشریح استراتژی‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی

(CSR)

در صنعت پتروشیمی کشور

شهریور ماه 1400

1. چرا برنامه ریزی استراتژیک
2. فرایند طرح ریزی استراتژی‌ها
3. برنامه پیش رو
4. چشم انداز مسئولیت اجتماعی صنعت پتروشیمی

چرا برنامه ریزی استراتژیک

- یکپارچه سازی، هم افزایی و رفع موازی کاری اقدامات مسئولیت اجتماعی در کل صنعت پتروشیمی
- درک بهتر موضوعات و جنبه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت و اهمیت مسئولیت اجتماعی شرکت
- انعکاس تجارب موفق جهانی در زمینه مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در اقدامات
- رصد نتایج حاصل از اقدامات در صنعت پتروشیمی

گزارش شناخت وضع موجود (ارایه شده)

فصل اول: ادبیات موضوعی

- مقدمه
- تعریف مسئولیت اجتماعی شرکت (CSR)
- موضوعات و جنبه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت
- اهمیت مسئولیت اجتماعی شرکت
- دلایل و مزایای بکارگیری مسئولیت اجتماعی شرکتی
- تاریخچه پیدایش مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکت
- تجارب جهانی در زمینه مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها

فصل دوم: ابزارهای تحلیل وضع موجود

- مدل سرامدی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) (2020)
- مسئولیت پذیری اجتماعی شرکتی بر اساس استاندارد ISO 26000
- ارتباطات فرایندهای سازمان با حوزه مسئولیت‌های اجتماعی
- اهداف ۱۷ گانه توسعه پایدار (UNSDG)

فصل سوم: فرایند شناخت

- محدوده مطالعات
- تحلیل اسناد بالا دستی
- دسته بندی و تحلیل ذی‌نفعان
- حاکمیت شرکتی
- تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب



نقشه استراتژی ها و کارت امتیازی متوازن (ارایه شده)

Balanced Scorecard (BSC)



- برگزاری جلسه با نمایندگان هلدینگ ها و شرکت های بزرگ صنعت پتروشیمی جهت بررسی چالش ها و انتخاب استراتژی های پیشنهادی.
- برگزاری جلسه با کارگروه های تخصصی جهت نهایی سازی شاخص ها.
- برگزاری جلسه با معاون محترم وزیر در صنعت پتروشیمی جهت نهایی سازی و تصویب استراتژی ها.

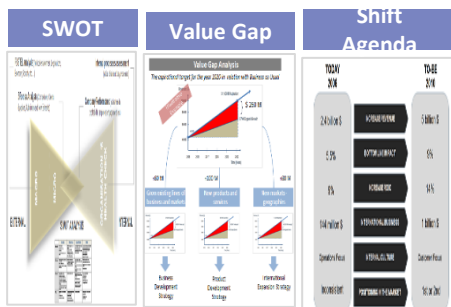


- دریافت برنامه ها و اهداف شرکت های پتروشیمی
- یکپارچه سازی برنامه های موجود
- ارائه پیشنهادات تکمیلی و تعریف پروژه های مکمل در راستای تحقق اهداف استراتژیک
- همسو سازی فعالیتهای حوزه مسئولیت های اجتماعی در شرکت های پتروشیمی با اهداف کلان شرکت ملی صنایع پتروشیمی

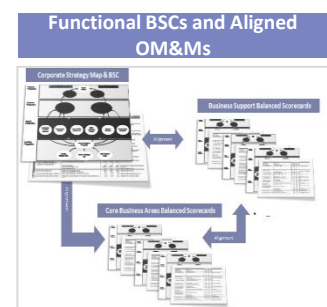
1. چرا برنامه ریزی استراتژیک
2. فرایند طرح ریزی استراتژی ها
3. برنامه پیش رو
4. چشم انداز مسئولیت اجتماعی صنعت پتروشیمی

طرح ریزی و جاری سازی استراتژی های CSR در صنعت پتروشیمی

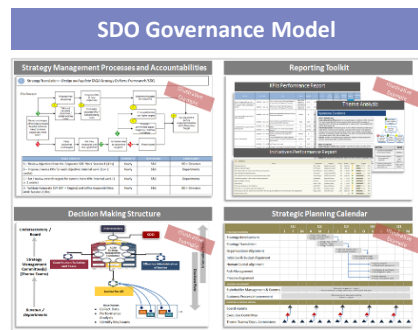
تحلیلهای محیطی و تعیین ارکان
جهت ساز صنعت



جاری سازی آبشارگونه
استراتژی در شرکتهای تابعه



طرح ریزی سیستم مدیریت
عملکرد براساس استراتژی



تدوین استراتژی ها و اهداف
استراتژیک صنعت در قالب BSC



تسری کارت امتیازی متوازن
در واحدهای شرکتهای تابعه

Personal Scorecards Framework

Section	Personal Objectives & KPIs	Weight	Target Results**	Weighted Achievement
70% Personal Objectives & KPIs	% Achievement of Section Scorecard	10%	85%	8.5%
	Owned Section KPI X: % of key milestones met on time	10%	90%	9%
	Owned Process Indicators: Time to complete Process X	10%	87%	8.7%
	Contributory / Role Specific KPIs: % Tasks completed on time	5%	90%	4.5%
63.7% Competencies	People Dev. KPI: # Knowledge Sharing sessions Conducted	5%	4	20%
	% Achievement of PDP	30%	100%	30%
	Technical Competence Score (as per HCR Assessment)	70%	93.5%	65.45%
30% Competencies	Technical Competence Score (as per HCR Assessment)	15%	3.2	3.6
	Behavioural Competences (as per HCR Assessment)	15%	3.5	3.2
89.5% Total Performance Score				

** The weights of objectives within each section (theme) are agreed on by manager and employee.
** The achievement can either be represented as % or 0-5 scale as in the current system.

طرح ریزی و جاری سازی استراتژی های CSR در صنعت پتروشیمی

فرایند شناخت

- محدوده مطالعات

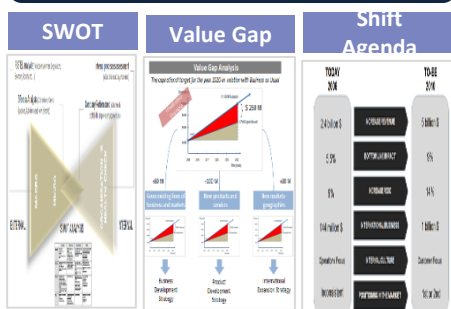
- تحلیل اسناد بالا دستی

- دسته بندی و تحلیل ذی نفعان

- حاکمیت شرکتی

- تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب

تحلیلهای محیطی و تعیین ارکان
جهت ساز صنعت

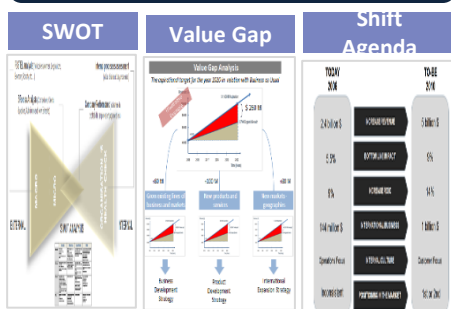


طرح ریزی و جاری سازی استراتژی های CSR در صنعت پتروشیمی

ابزارهای تحلیل وضع موجود

- مدل سرامدی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM 2020)
- مسئولیت پذیری اجتماعی شرکتی بر اساس استاندارد ISO 26000
- ارتباطات فرایندهای سازمان با حوزه مسئولیت های اجتماعی
- اهداف ۱۷ گانه توسعه پایدار (UNSDG)

تحلیلهای محیطی و تعیین ارکان جهت ساز صنعت



تدوین استراتژی ها و اهداف استراتژیک شرکت در قالب BSC



Burning Platform

- The burning platform describe the reasons why we need to change the status quo. A clear and explicit burning platform is the first step to develop a winning strategy.



Where is the pressure coming from?

In the coming 5 years Petrochemical industries will be facing major CSR challenges coming from:

- *first, the economic aspects of governance and society...*
- *second, the environmental issues and global warming...*
- *and third, the lack of knowledge and technology to enhance the opportunities for growth .*

نقشه استراتژی های CSR صنعت پتروشیمی

Value
Proposition

صرفه ارزی

توسعه ارزش افزوده

افزایش سطح رفاه جامعه

Internal Processes

امنیت جامعه

- صنعت کم کربن
- مشارکت در مدیریت بحران
- توسعه ایمنی و بهداشت و محیط زیست

توسعه اقتصاد ملی

- حمایت از عدالت اقتصادی و اجتماعی در بین کارکنان و جامعه
- حمایت از تولید کنندگان و خدمت دهندگان محلی و ملی، سازمان های مردم نهاد و نخبگان (توسعه ساختار اقتصادی اجتماعی)
- حرکت به سوی اقتصاد دورانی
- سرمایه گذاری در دانش و فناوری، توسعه صنایع پایین دست، مواد مکمل و GAS Recovery

توسعه زیر ساخت ها

- توسعه زیر ساخت ها دارای منافع مشترک با جامعه
- مدیریت آب و انرژی

Learning and growth

توسعه سیستم ها

- توسعه سیستم مدیریت ریسک
- توسعه سیستم مسئولیت اجتماعی

سرمایه اطلاعاتی

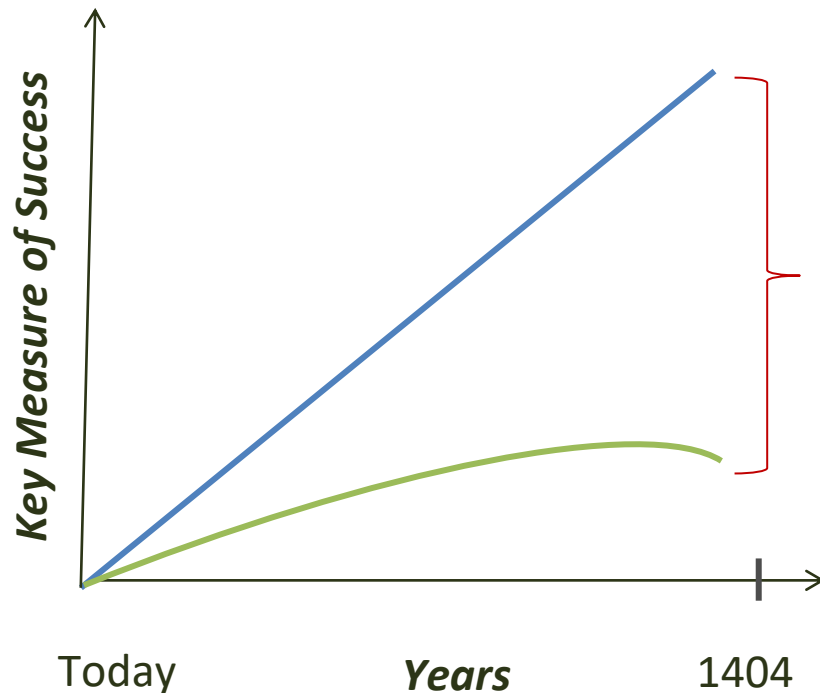
- شفافیت و سلامت
- اطلاع رسانی اقدامات CSR و برند سازی

سرمایه انسانی

- فرهنگ سازی (کارکنان و جامعه)
- حمایت از آموزش، مهارت و نوآوری در بین کارکنان و جامعه

Defining the Value Gap

- The Value Gap, shows the difference between our desired stage in X years time, and the stage that we will achieve based on organic growth (i.e. status quo).



Ambitious Target

*Projecting current earnings growth into the future typically exceeds the status quo – a **VALUE GAP** emerges between expectations and reality*

Value Gap

The Value Gap demonstrates the size and timing for potential innovation efforts

Current Course (Business as Usual)

Do nothing and earnings have the potential to decrease over time as the competition increases, customer needs change, etc.

چرا صنعت پتروشیمی نیاز می داند در این زمینه اقدام کند؟

ایجاد اعتماد متقابل و پاسخگویی به ذی نفعان

هدف استراتژیک

اطلاع رسانی اقدامات CSR و برند سازی

فرصتها: چه عوامل خارجی به شرکت در دستیابی به هدف چالشی کمک می نمایند؟

سیاست ها و نظامنامه نحوه ایفای مسئولیت های اجتماعی در صنعت نفت ابلاغی مقام مجترم وزارت نفت (۰۵ / ۰۶ / ۱۳۹۸)
وجود واحد های روابط عمومی پر قدرت در صنعت
توسعه ابزار ها و کانال های ارتباطی و اطلاع رسانی
حمایت مدیران ارشد وزارت نفت از همایش ها و سمینار های مسئولیت اجتماعی صنعت

چالش ها: چه عوامل خارجی بازدارنده در دستیابی به هدف چالشی هستند؟

عدم هماهنگی و درک یکسان نسبت به مسئولیت اجتماعی صنعت
وجود شایعات و اخبار نا درست

فرمول شاخص

شاخص های پایش عملکرد

میزان شناخت عمومی از صنعت، اقدامات و دستاوردها

وجهه سازمان

پروژه های مرتبط با هدف استراتژیک

پروژه مدیریت برند

شناسایی و توسعه کانال های ارتباطی

توسعه استراتژی های اطلاع رسانی

ذی نفعان

جوامع محلی، ملی و بین المللی
دولت
سهامداران
وزارت نفت
کارکنان
رسانه ها و مطبوعات
مشتریان
پیامانکاران

حوزه ۴ گانه CSR

اجتماعی: تقویت برند و اعتبار صنعت در جامعه

به کدام یک از شاخص های توسعه پایدار کمک می شود؟

کمک به تحقق اهداف

هدف ۱۷

عوامل کلیدی موفقیت: چه مفروضاتی می بایست محقق شود تا سازمان به هدف چالشی خود برسد؟

استفاده درست از کانال های ارتباطی و اطلاع رسانی اثر بخش
مشارکت کلیه ذی نفعان

هدف استراتژیک:

حمایت از آموزش، مهارت و نوآوری در بین کارکنان و جامعه

چرا صنعت پتروشیمی نیاز می داند در این زمینه اقدام کند؟

با توانمند سازی و افزایش خلاقیت در جامعه و کارکنان فضای درک متقابل تقویت شده و هزینه حل مشکلات کاهش پیدا می کند.

فرصتها: چه عوامل خارجی به شرکت در دستیابی به هدف چالشی کمک می نمایند؟

سیاست ها و نظامنامه نحوه ایفای مسئولیت های اجتماعی در صنعت نفت ابلاغی مقام محترم وزارت نفت (۰۵ / ۰۶ / ۱۳۹۸)
 راهبردهای صنعت نفت در حوزه زنان و خانواده، ابلاغی مقام عالی وزارت نفت (۲۰ / ۰۷ / ۱۳۹۹)
 وجود امکانات آموزش و فنی حرفه ای
 عزم و اراده مدیران ارشد و توان مالی در صنعت

چالش ها: چه عوامل خارجی بازدارنده در دستیابی به هدف چالشی هستند؟

عدم دسترسی به آمار و اطلاعات کافی و قابل اطمینان
 تعدد مناطق محروم

ذی نفعان

جوامع محلی، ملی و بین المللی
 پیمانکاران
 دولت
 سهامداران
 وزارت نفت
 کارکنان
 وزارت آموزش و پرورش
 مشتریان

حوزه ۴ گانه CSR

اجتماعی: کاهش آسیب های اجتماعی ناشی از فقدان آموزش، مهارت و خلاقیت

عوامل کلیدی موفقیت: چه مفروضاتی می بایست محقق شود تا سازمان به هدف چالشی خود برسد

حمایت سهامداران و وزارت خانه های مرتبط
 مشارکت کلیه ذی نفعان

فرمول شاخص

شاخص های پایش عملکرد

تعداد افرادی که تحت حمایت صنعت از تحصیل باز نمانده اند	جولوگیری از بازماندان از تحصیل
تعداد افراد آسیب پذیر که تحت حمایت صنعت موفق به اخذ گواهی نامه های فنی و حرفه ای شده اند.	توسعه مهارت بین اقشار آسیب پذیر(بویژه زنان)
تعداد افراد (درون و بیرون سازمان) که پیشنهاد	میزان پذیرش ایده های خلاقانه
تعداد ایده های تبدیل شده به طرح	تعداد ایده های تبدیل شده به طرح

پروژه های مرتبط با هدف استراتژیک

شناسایی و حمایت از بازماندگان از تحصیل
شناسایی و حمایت از اقشار آسیب پذیر (بویژه زنان آسیب پذیر)
توسعه و افزایش اثر بخشی سیستم پیشنهادات

به کدام یک از شاخص های توسعه پایدار کمک می شود؟

هدف ۳	کمک به آموزش فراگیر
-------	---------------------

هدف استراتژیک:

فرهنگ سازی (کارکنان و جامعه)

چرا صنعت پتروشیمی نیاز می داند در این زمینه اقدام کند؟

به منظور نهادینه سازی و پایداری رفتار های مسئولانه و درک درست از آن در بین کارکنان و جامعه

فرصتها: چه عوامل خارجی به شرکت در دستیابی به هدف چالشی کمک می نمایند؟

سیاستها و نظامنامه نحوه ایفای مسئولیتهای اجتماعی در صنعت نفت ابلاغی مقام محترم وزارت نفت (۰۵ / ۰۶ / ۱۳۹۸)
وجود کانال های آموزشی متنوع و پر مخاطب
وجود ساختار نظام مند در سطح وزارت خانه و زیر مجموعه صنعت

چالش ها: چه عوامل خارجی بازدارنده در دستیابی به هدف چالشی هستند؟

زمانبر بودن اقدامات فرهنگ سازی
عدم درک یکسان از مسئولیت اجتماعی در بین کارکنان و جامعه

ذی نفعان

جوامع محلی، ملی و بین المللی
دولت
سهمداران
وزارت نفت
کارکنان
رسانه ها و مطبوعات
مشتریان
پیمانکاران

حوزه ۴ گانه CSR

اجتماعی: ایجاد درک بیشتر و نهادینه سازی و افزایش اثر بخشی فعالیت های اجتماعی

عوامل کلیدی موفقیت: چه مفروضاتی می بایست محقق شود تا سازمان به هدف چالشی خود برسد

استفاده درست از کانال های ارتباطی و اطلاع رسانی اثر بخش
مشارکت کلیه ذی نفعان
حمایت سهامداران و وزارت خانه

فرمول شاخص

شاخص های پایش عملکرد

میزان شناخت عمومی از CSR (کارکنان و جامعه محلی)	میزان آشنایی با CSR (کارکنان و جامعه محلی)
تعداد افرادی که در هر یکی از فعالیت های مرتبط با CSR به صورت داوطلبانه مشارکت کردند	میزان مشارکت در فعالیت های CSR

پروژه های مرتبط با هدف استراتژیک

ایجاد تقویم و برگزاری آموزش های مرتبط در سطوح مختلف
ایجاد ساز و کار حمایتی و انگیزشی از فعالین حوزه مسئولیت اجتماعی

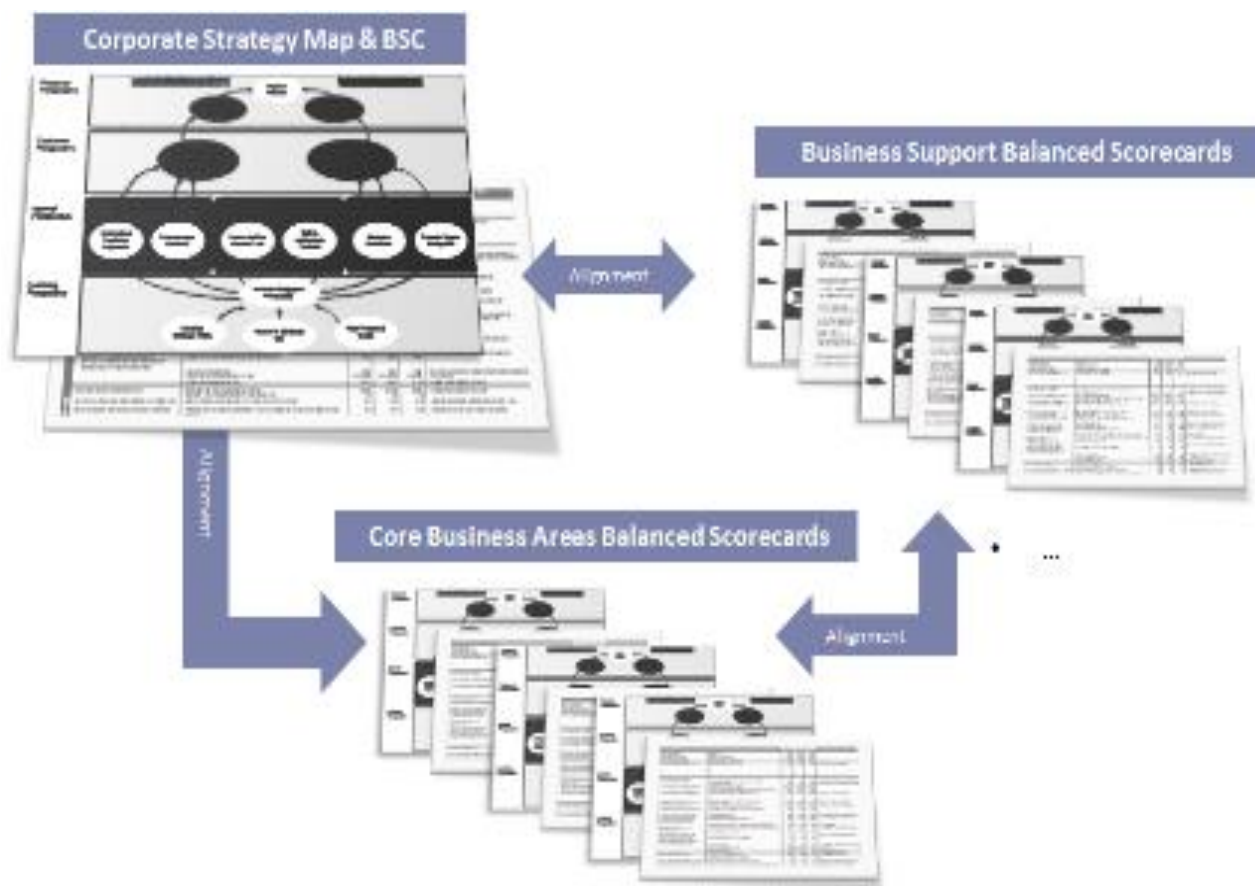
به کدام یک از شاخص های توسعه پایدار کمک می شود؟

هدف ۱۷ کمک به تحقق اهداف

1. چرا برنامه ریزی استراتژیک
2. فرایند طرح ریزی استراتژی ها
3. برنامه پیش رو
4. چشم انداز مسئولیت اجتماعی صنعت پتروشیمی

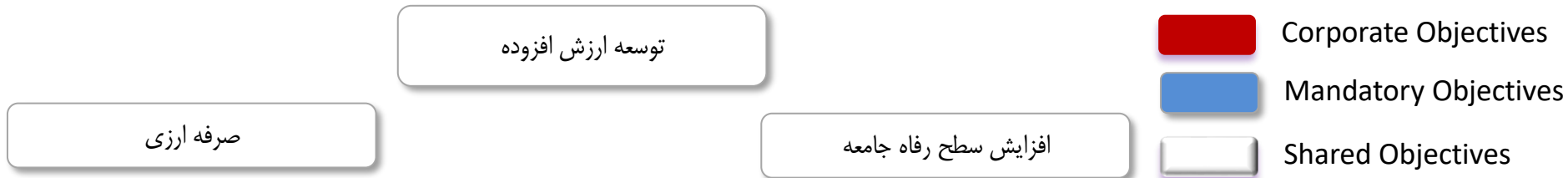
جاری سازی آبخارگونه استراتژی در شرکت های صنعت پروشیمی

Functional BSCs and Aligned Projects



نحوه شکست اهداف استراتژی های CSR صنعت پتروشیمی

Value Proposition



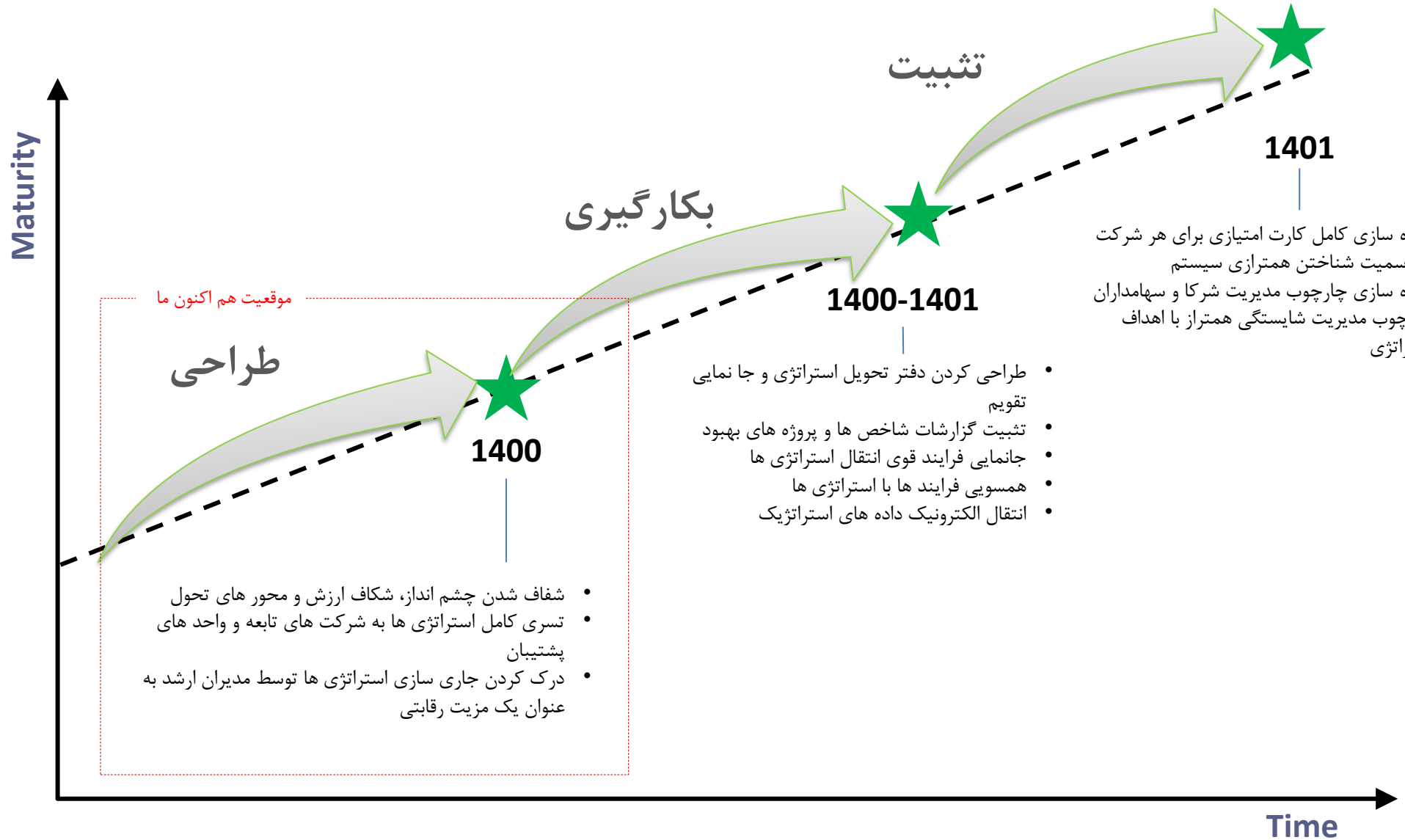
Internal Processes



Learning and growth



جاری سازی استراتژی یک سفر است، نه یک مقصد مشخص.
 هدف تبدیل کردن جاری سازی استراتژی به یک مزیت برای صنعت پتروشیمی است.



1. چرا برنامه ریزی استراتژیک
2. فرایند طرح ریزی استراتژی ها
3. برنامه پیش رو
4. چشم انداز مسئولیت اجتماعی صنعت پتروشیمی

چشم انداز چیست

• تعاریف مختلفی برای چشم انداز بیان شده است که از آن جمله می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

۱. آینده واقع‌گرایانه، قابل تحقق و جذاب برای سازمان.
۲. بیان صریح سرنوشتی که سازمان باید به سوی آن حرکت کند.

چشم انداز، وضعیت آینده سازمان را تشریح می‌کند. در واقع مدیران ارشد سازمان آرزو دارند که سازمان در آینده چنین وضعیتی داشته باشد. چشم انداز، به نحوه دیگری هم تعبیر شده است؛ چشم انداز وضعیتی است که ما دوست داریم ذینفعان (مثل مردم، کارکنان، مشتریان و ...) چنین نگرش و برداشتی از سازمان ما در ذهن خود داشته باشند.

ویژگی های چشم انداز

- شفافیت جهت و مقصد
- انگاره مثبت و روشن از وضعیت آتی و رفع هرگونه شک و شبهه راجع به آینده
- خلق انرژی و احساس افتخار
- قابلیت به یاد ماندن و جلب توجه همگان
- بلند پروازی (ایده آل) و بلند نظر (یا جاه طلب) یعنی قابلیت ایجاد چالش و سعی در کمال
- سازگار با ارزش ها، فرهنگ و تاریخ (گذشته)
- ایجاد استانداردهای متعالی و ایده آل هایی برای عملکرد
- منعکس کننده خصوصیات منحصر به فرد
- پلی بین حال و آینده
- قابلیت تبدیل و تبیین به اهداف عملی
- فرصت های موجود را برای شرکت نشان دهد
- راه بهره جویی از فرصت ها را نشان دهد
- منحصر به فرد باشد
- در کارکنان رضایت شغلی ایجاد نماید
- در کارکنان ایجاد تعهد، علاقه و غرور نماید
- مسیر حرکت شرکت را به وضوح بیان کند
- مشوق یادگیری باشد
- مخاطب را مشخص سازد

چشم انداز های پیشنهادی

- صنعت پتروشیمی، با ارزش ترین صنعت برای ایران
- صنعت پتروشیمی، صنعتی برای همه مردم ایران
- صنعت پتروشیمی، راهبر مسئولیت پذیری اجتماعی در کشور

"صنعت پتروشیمی، برترین صنعت در توسعه پایدار"

اسناد بالا دستی

- سیاست‌های کلی محیط زیست ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله العالی) / (۲۶/۰۸/۱۳۹۴)
- سیاست‌های کلی تولید ملی، حمایت از کار و سرمایه ایرانی ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله العالی)
- سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی
- سند چشم‌انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران
- قانون برنامه پنجساله ششم توسعه
- آیین‌نامه اجرایی جزء (۲) بند (الف) ماده (۸۰) قانون برنامه پنجساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران مصوب هیات وزیران (۰۱/۰۴/۱۳۹۹)
- سیاستها و نظامنامه نحوه ایفای مسئولیت‌های اجتماعی در صنعت نفت
- مصوبه هیئت مدیره شرکت ملی صنایع پتروشیمی در خصوص ارکان جهت ساز با افق ۱۳۹۹ (۲۰/۰۸/۱۳۹۴)
- چشم‌انداز صنعت پتروشیمی در افق ۱۴۰۴
- سیاست‌های کلی انرژی دوره چشم‌انداز ۱۴۰۴
- راهبردهای صنعت نفت در حوزه زنان و خانواده، ابلاغی مقام عالی وزارت نفت (۲۰/۰۷/۱۳۹۹)

