

واکاوی وضعیت موجود طرح‌ها و پروژه‌های شرکت ملی نفت ایران

محمد مزرعه خطیری* • شرکت ملی نفت ایران |

می‌گردد که اصولاً سه محور زیر مبنای تعریف و تصویب طرح‌ها و پروژه‌ها در این شرکت است:

✓ نیازها و ضرورت‌های عملیاتی
✓ الزامات برنامه‌های توسعه کشور
✓ مسئولیت‌های اجتماعی، درخواست‌های مقامات سیاسی، استانی و محلی
در راستای محورهای فوق، شرکت‌ها و مدیریت‌های تابعه، برنامه‌ها و اقدامات زیر را در دستور کار خود قرار می‌دهند. بدیهی است که اجرای این برنامه‌ها منتج به تعریف و تصویب طرح‌ها و پروژه‌های زیادی می‌شوند:

✓ نگهداشت توان تولید نفت و گاز با توجه به اهمیت راهبردی و استراتژیک آن برای امنیت ملی و حفظ منافع کشور
✓ توجه جدی به نوسازی تأسیسات بهره‌برداری، فرآورش، انتقال، ذخیره‌سازی و صادرات با عنایت به قدمت و فرسودگی آنها
✓ رعایت الزامات و اهداف مصوب در برنامه‌های توسعه کشور به‌خصوص تحقق

بر دوش شرکت ملی نفت ایران سنگینی نمود. این موضوع علاوه بر کاهش شدید بهره‌وری سرمایه و عدم تحقق درآمدهای پیش‌بینی شده (در صورت تکمیل پروژه‌ها)، موجب ایجاد رکود اقتصادی و بیکاری طیف زیادی از عوامل اجرایی در بخش‌های مهندسی، پیمانکاری و صنعتی گردید. نکته مهم این است که برون‌رفت از این وضعیت علاوه بر نیاز به تأمین منابع مالی فراوان، بعضاً به دلیل ادعای پیمانکاران مبنی بر لزوم افزایش سقف مبلغ قرارداد ناشی از شرایط پیش آمده، مستلزم اتخاذ تصمیماتی است که در حدود اختیارات شرکت ملی نفت ایران نبوده و نیاز به اخذ مجوزهای خاص از مراجع ذیصلاح قانونی دارد که به راحتی نیز امکان‌پذیر نیست.

وضعیت ایجاد طرح‌ها و پروژه‌ها

با مرور مدل مفهومی فرآیندهای کاری شرکت ملی نفت ایران در زمینه تصویب و اجرای طرح‌های سرمایه‌ای، مشخص

طرح‌ها و پروژه‌ها در بخش‌های مختلف یک کشور در راستای نیل به اهداف خرد و کلان اقتصادی و اجتماعی تدوین شده برای آن بخش، تعریف می‌شوند که در صورت اجرای صحیح و به موقع می‌توانند زمینه‌های رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی آن کشور را فراهم نمایند. این مقوله در کشورهای در حال توسعه از اهمیت بالاتری برخوردار است. بر این مبنای صنعت نفت ایران به‌ویژه بخش بالادستی آن همواره به‌عنوان نیروی محرکه توسعه کشور شناخته شده است و نقش مهمی را در هدف‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها ایفا می‌نماید. عهده‌دار شدن این مسئولیت در قالب برنامه‌های توسعه کشور، مستلزم تعریف و انجام پروژه‌های متعددی توسط شرکت ملی نفت ایران بوده است به‌طوری‌که هرچه این انتظارات و مسئولیت‌ها سنگین‌تر بوده به تبع آنها طرح‌ها و پروژه‌های بیشتری تعریف و به اجرا گذاشته شده‌اند. بدیهی است که تحقق اهداف موردنظر نیازمند اجرای صحیح و به‌موقع پروژه‌ها بوده و این مهم نیز مستلزم رعایت اصول و استانداردهای مربوطه و فراهم آوردن پیش‌نیازهای ضروری است. در دهه اخیر و بنا به دلایلی که در ادامه ذکر خواهد شد، شرکت ملی نفت ایران مسئولیت اجرای طرح‌ها و پروژه‌های فراوانی را به‌عهده گرفت که به علت عدم تحقق پیش‌نیازهای مربوطه و همچنین پیش‌آمد شرایط بیرونی حاکم بر شرکت ملی نفت ایران، در عمل پیشرفت مراحل اجرایی و تکمیل آنها مطابق با انتظارات و چارچوب مصوب اولیه ممکن نگردید به‌طوری‌که پروژه‌های نیمه‌تمام زیادی همراه با مشکلات و تبعات منفی فراوانشان



* نویسنده‌ی عهده‌دار مکاتبات (mohammad.khatiri@gmail.com)

تولید نفت و گاز

✓ جبران عقب ماندگی های ناشی از برنامه های قبلی

✓ جبران کمبود شدید امکانات و خدمات پشتیبانی از تولید شامل جاده های دسترسی ایمن، وسایل نقلیه ایمن جهت انجام عملیات و حمل و نقل کارکنان، ساختمان های اداری و کارگاهی استاندارد، کمپ های اقامتی، منازل مسکونی و امکانات بهداشتی و درمانی در مناطق عملیاتی

✓ انجام تکالیف ابلاغی در مصوبات حاصل از سفرهای استانی هیأت محترم دولت

✓ انجام درخواست های متعدد نمایندگان مجلس شورای اسلامی و مقامات استانی و محلی

با این وصف تمام طرح ها و پروژه های تعریف و تصویب شده در سال های اخیر در چارچوب محورها و برنامه های فوق الذکر بوده است. حتی در برخی موارد تعلل و یا اغماض در تعریف و تصویب پروژه های پیشنهادی می توانست تبعاتی برای مجموعه مدیران اجرایی شرکت ملی نفت ایران بابت عدم توجه به برنامه ها و سیاست های بالادستی، عدم توجه به نگهداشت توان تولید نفت و گاز و برآورده نمودن نیازهای عملیاتی و همچنین فشارهای سیاسی و اجتماعی ناشی از مسئولیت های اجتماعی به همراه داشته باشد.

همانطور که ملاحظه می شود علت وجود تعداد زیادی طرح و پروژه در طول سال های اخیر را باید اصولاً در ماهیت محورهای سه گانه مذکور جستجو نمود. قدمت و فرسودگی تأسیسات، حجم زیاد پروژه های غیرذاتی تکلیفی، تنظیم و تصویب اهداف و برنامه های توسعه کشور با رویکرد بسیار خوشبینانه بدون توجه کافی به منابع، محدودیت ها و پتانسیل های موجود، مجموعه ای از عوامل و شرایط حاکم بر محیط عملیاتی صنعت نفت بوده است که ناگزیر تصمیم گیران عملیاتی و ستادی را به سمت تعریف و تصویب پروژه های متعدد هدایت نمود. البته در

این میان علاقه وافر واحدهای عملیاتی و اجرایی به تعریف پروژه، فقدان استاندارد مشخص برای این منظور و سلیقه ای بودن آن و همچنین نقش کلیدی مدیران ارشد شرکت ملی نفت ایران در توضیح و تشریح محدودیت ها و پتانسیل های واقعی صنعت نفت به سیاست گذاران و برنامه ریزان کلان کشور و اعلام تبعات منفی ناشی از واگذاری و تحمیل وظایف و تکالیف بیش از حد را نمی توان نادیده گرفت. این موضوعات به دلیل تکرار در ادوار مختلف باید به طور جداگانه توسط متخصصان مربوطه مورد مذاقه و آسیب شناسی قرار گیرد تا بتوان با اتخاذ سیاست ها، راهکارها و مکانیزم هایی نسبت به اصلاح و بهبود آنها اقدام نمود.

وضعیت اجرای طرح ها و پروژه ها

اجرای طرح ها و پروژه های مصوب، نیازمند در اختیار داشتن عوامل اجرایی کارآمد در کلیه بخش ها (کارفرما، مشاور، سازنده و پیمانکار) و تأمین منابع مالی لازم در زمان مقرر و همچنین وجود شرایط با ثبات اقتصادی و محیطی است. پیش نیازهایی که تحقق آنها در خوشبینانه ترین حالت نیز دور از واقعیت به نظر می رسد و لیکن بنا به مصالح مورد توجه تصمیم گیران وقت، تقریباً اجرای کلیه طرح ها و پروژه های مصوب در دستور کار قرار گرفت. شرایط

حاکم بر نظام اقتصادی کشور و وقوع تحریم های ظالمانه در آن دوره، موجب حادث تر شدن وضعیت اجرایی این طرح ها گردید. پایین بودن سطح بهره وری ملی و به تبع آن، ضعف شدید بهره وری در مجموعه عوامل اجرایی طرح ها در کنار نقصان دانش مدیریت پروژه و همچنین عدم تحقق منابع مالی پیش بینی شده، در نهایت اجرای طرح ها و پروژه های مصوبی که غالباً در مراحل ابتدایی و یا میانی کار بودند را به شدت تحت تأثیر قرار داد و انبوهی از طرح ها و پروژه های نیمه تمام و متوقف با حجم زیادی بدهی برای شرکت ملی نفت ایران بر جا گذاشت. از آنجائی که سهم عمده ای از منابع مالی به کار گرفته شده برای اجرای این پروژه ها به صورت تسهیلات از بانک ها و صندوق توسعه ملی بوده است، این تأخیرات و تعلل در روند اجرا، امکان بازپرداخت تسهیلات دریافتی را در مهلت مقرر از بین برده و با تجمع روزافزون بهره بانکی، اقتصاد طرح ها نیز به شدت تحت تأثیر قرار گرفته است. دو مینوی اثرات منفی موضوع به نحوی بود که این دُیون انباشته شده، بانک ها و موسسات مالی کشور را در انجام نقش و مأموریت های خود ناتوان نمود و به تبع آن اقتصاد کلان کشور نیز دچار آسیب های جدی قرار گرفت. مراحل طراحی، نظارت، خرید کالا و اجرای



✓ کنترل و افزایش میزان دقت و صحت برآورد کل اعتبار طرح‌ها و پروژه‌ها و تغییرات مرتبط با آنها، شناسایی و توسعه شاخص‌های کلان داخلی و بین‌المللی مرتبط با هزینه انجام طرح‌ها و ایجاد سیستم برآورد هزینه طرح‌ها و پروژه‌ها در سطح کلان
✓ افزایش دقت در تهیه و تنظیم اهداف و برنامه‌های شرکت ملی نفت ایران به صورت علمی و واقع‌بینانه
✓ ایجاد مکانیزمی برای کنترل و نظارت بیشتر بر پیشرفت طرح‌ها و پروژه‌ها به منظور اطمینان از اجرای برنامه‌ها و تحقق اهداف مصوب

✓ آموزش وسیع دانش مدیریت پروژه حرفه‌ای در سطح شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه
✓ رسیدگی به دعاوی پیمانکاران و حل اختلاف تدریجی پروژه‌های متعددی که بنا به دلایل ذکر شده متوقف شده بودند، با استفاده از ظرفیت‌های قانونی و در صورت نیاز اخذ مجوز از مراجع مربوطه به منظور تحرک بخشیدن به روند اجرای طرح‌ها و تلاش در جهت تکمیل و بهره‌برداری از آنها

نتیجه‌گیری

در پایان همانطور که ملاحظه می‌شود علی‌رغم وجود طرح‌ها و پروژه‌های در حال اجرا، جهت تحقق اهداف برنامه ششم توسعه کشور علاوه بر لزوم توانمندسازی ظرفیت‌های موجود نیازمند جذب منابع مالی زیادی بوده که از عهده ظرفیت اقتصاد کلان کشور در حال حاضر خارج می‌باشد. لذا ضروری است با استفاده از راهکارهای جذب سرمایه‌های خارجی به نحوی که منافع ملی کشور تأمین گردد، نسبت به انجام این مهم اقدام نمود. بدیهی است این موضوع و سایر موارد مذکور در این نوشتار هر کدام می‌توانند در سرفصل جداگانه‌ای به تفصیل مورد بحث و بررسی قرار گیرند که با توجه به اهمیت آنها و ضرورت‌های موجود پیشنهاد می‌شود در شماره‌های آتی مورد توجه قرار گیرد. ■



از تکرار آنها، پس از آسیب شناسی و عرضه‌یابی مسائل پیش‌آمده، برنامه‌ها و اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه‌ای در سطح شرکت ملی نفت ایران تعریف و در دستور کار قرار گرفته که امید است ضمن جامعیت بخشیدن به آنها، با به‌کارگیری افراد متخصص، طرح‌ریزی و اجرای مناسب و همچنین پیگیری مستمر به نتایج مطلوبی منجر شوند. از جمله این برنامه‌های تدوین شده، می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

✓ سهمیه‌بندی سرمایه‌ای (غربالگری) و اولویت‌بندی طرح‌ها و پروژه‌ها با هدف تخصیص بهینه منابع مالی محدود به پروژه‌های مهم و اولویت‌دار که امکان ایجاد بیشترین ارزش افزوده را در کوتاه‌مدت داشته‌اند.

✓ اصلاحات ساختاری با هدف افزایش کارآیی و اثربخشی سازمان‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران در حوزه نظارت بر عملیات و توسعه

✓ پیاده‌سازی "نظام ایجاد طرح‌ها و پروژه‌های سرمایه‌ای" با هدف یکپارچه‌سازی سیاست‌ها و روش‌های مربوط به مراحل مختلف فرآیند شناسایی، ارزیابی، انتخاب، تأیید و تصویب شرح‌نیازهای ارائه شده جهت ایجاد طرح‌ها و پروژه‌های جدید
✓ جلوگیری از ایجاد و تصویب پروژه‌های غیرضروری

پروژه‌های مصوب نیز با انتخاب عوامل اجرایی توسط شرکت‌های تابعه شرکت ملی نفت ایران در قالب نظام اجرایی کشور و صنعت نفت و با رعایت قوانین مربوطه صورت پذیرفت. با بررسی فرآیند اجرایی طرح‌ها و ریشه‌یابی مشکلات عدیده‌ای که در سال‌های اخیر، طرح‌ها و پروژه‌های مصوب در حین اجرا با آنها مواجه شدند، موارد مهم زیر را می‌توان به‌عنوان علل بنیادین تأخیر و توقف پروژه‌ها در حین اجرا برشمرد:

✓ پتانسیل و توان محدود عوامل نظام اجرایی کشور (در بخش‌های خصوصی، نیمه‌دولتی و دولتی) خصوصاً در حوزه مدیریت حرفه‌ای پروژه

✓ عدم تحقق منابع مالی پیش‌بینی شده برای اجرای طرح‌ها و پروژه‌های مصوب به دلیل ناکارآمدی نظام تأمین منابع مالی در کشور

✓ محدودیت‌های ناشی از تحریم‌های ظالمانه که به‌طور مستقیم شرکت ملی نفت ایران را نشانه گرفته بودند.

✓ شرایط و نوسانات اقتصادی پیش‌آمده در سال‌های ۱۳۹۰ و ۱۳۹۱

راهکارهای پیش‌رو

به‌منظور رفع مشکلات پیش‌آمده در حوزه‌ی طرح‌های سرمایه‌ای و پیشگیری