

محسوب می‌شد. از سوی دیگر، ماهیت پروژه‌های پتروشیمی به گونه‌ای است که معمولاً حداقل پنج سال زمان می‌برد، آن هم در شرایطی که کشور تحت تحریم بوده و ناچار به استفاده از توان داخلی و فناوری‌های غیرلوکس بوده‌ایم. بنابراین بسیاری از پروژه‌ها از یک دولت به دولت بعدی منتقل می‌شد.

در چنین شرایطی، معمولاً پروژه‌ای که به ۷۰ یا ۸۰ درصد پیشرفت می‌رسید، در سال‌های ابتدایی دولت بعدی افتتاح می‌شد تا به عنوان دستاورد آن دولت معرفی شود. به نوعی پروژه‌ها بین دولت‌ها «دست‌به‌دست» می‌شدند و هر دولت تلاش می‌کرد سهمی از افتتاح و بهره‌برداری را به نام خود ثبت کند.

به همین دلیل، تردیدی نیست که پتروشیمی یکی از مهم‌ترین برگ‌های برنده دولت‌ها بوده است. دلیلی نداشت که دولت‌ها رابطه خوبی با این صنعت نداشته باشند. حتی در مجلس نیز، هنگام رأی اعتماد به وزیران، همواره از «جهش پتروشیمی» به عنوان یکی از نقاط قوت عملکرد دولت‌ها یاد می‌شد. تفاوتی هم نمی‌کرد کدام وزیر یا کدام دولت باشد؛ پتروشیمی به عنوان صنعتی پیشرو شناخته می‌شد و همه می‌دانستند که صنعت پتروشیمی ایران، دست‌کم تا پیش از خصوصی‌سازی، با سرعت قابل توجهی در حال حرکت رو به جلو است.

■ ایران چه زمانی در منطقه به بازیگر جدی پتروشیمی تبدیل

شد؟

ایران همواره در منطقه بازیگر نقش اول صنعت پتروشیمی بوده است. زمانی که فعالیت پتروشیمی در ایران آغاز شد، حتی با راه‌اندازی اولین واحدها مانند پتروشیمی شیراز، در عمل در خاورمیانه صنعتی به نام پتروشیمی وجود نداشت، در همان دوره، زمانی که پی‌وی‌سی در پتروشیمی آبادان تولید شد، در خاورمیانه تولید پلیمر وجود نداشت. ورود جدی ایران به پتروشیمی‌های جدید و مدرن را می‌توان از برنامه‌های پنج‌ساله توسعه، بویژه برنامه پنج‌ساله سوم، دانست. هرچند در برنامه اول توسعه، کشورهایی مانند عربستان به تدریج وارد این حوزه شدند، اما برنامه سوم توسعه به نظر قوی‌ترین، جدی‌ترین و عملیاتی‌ترین برنامه پنج‌ساله کشور، حداقل در حوزه پتروشیمی بود. این را با اطمینان می‌گویم، چون تمام تصمیم‌گیری‌ها بر اساس اسناد بالادستی مکتوب و دقیق انجام می‌شد.

برنامه پنج‌ساله سوم فقط فهرست پروژه‌ها نبود؛ برخلاف امروز که برنامه‌ها عمدتاً به لیستی از طرح‌های پیشنهادی محدود شده‌اند، آن زمان همه چیز مشخص بود: تأمین مالی از کجا انجام می‌شود، بازار هدف چیست، خوراک چگونه تأمین می‌شود، آب و زیرساخت‌ها کجاست و ساختار اجرایی چگونه تعریف می‌شود. «مجاز محوری» مطرح نبود؛ بلکه مسیر توسعه منسجم و هدفمند بود.

در آن دوره، مدیریت برنامه‌ریزی یکی از قوی‌ترین ساختارهای صنعت نفت محسوب می‌شد؛ موضوعی که حتی همکاران ما در شرکت ملی نفت ایران نیز به آن اذعان کردند.

اما از مقطعی به بعد عقب افتادیم؛ بویژه از زمانی که طرح تحول اقتصادی و پرداخت یارانه نقدی مطرح شد. در عمل برنامه‌ریزی بلندمدت کنار گذاشته شد و تنها سند بلندمدتی که از آن صحبت شد، «افق ۱۴۰۴» بود؛ سندی ۲۰ ساله که از سال ۱۳۸۴ تا ۱۴۰۴ امتداد داشت و یکی از اهداف اصلی آن، قرار گرفتن ایران در جایگاه اول پتروشیمی منطقه از نظر ارزش بود.

مسئله اینجاست که ما پشت این برنامه را خالی کردیم. کمتر کسی به این فکر کرد که چگونه می‌توان به جایگاه اول منطقه رسید، در حالی که منابع کلیدی از کنترل برنامه‌ریز خارج شده بود. من با خصوصی‌سازی مخالف نیستم؛ پتروشیمی ذاتاً صنعتی خصوصی است. اما خصوصی‌سازی واقعی، نه واگذاری پروژه‌های تکمیل شده به صندوق‌های بازنشستگی. نمونه موفق خصوصی‌سازی واقعی را در



مجتمع پتروشیمی بندر امام در آن زمان بزرگ‌ترین مجتمع پتروشیمی جهان و از نظر وسعت عملیاتی، در زمره بزرگ‌ترین‌ها در جهان به‌شمار می‌رفت. همین وسعت، آن را به هدفی بسیار جذاب برای حملات هوایی دشمن تبدیل کرده بود. در چنین شرایطی، تمرکز اصلی فعالیت‌ها بر حفاظت از تجهیزات قرار گرفت، نه تولید. با وجود همه تدابیر، خطر همواره حاضر بود. در یکی از حملات سنگین، واحد الفین به شدت آسیب دید.

■ پس از جنگ، خصوصی‌سازی چه تأثیری بر ساختار صنعت

گذاشت؟

پاسخ این پرسش امروز دیگر نه تنها برای رسانه‌ها و فعالان صنعت نفت، بلکه برای کل کشور روشن و بدیهی است. مسیر توسعه تغییر کرده است، در حقیقت چاقوی توسعه کند شد، ما در برنامه‌های سوم و چهارم توسعه، در یک شیب تند و رو به جلو حرکت می‌کردیم، اما پس از آن، این روند متوقف شد و برنامه‌ریزی منسجم در عمل از بین رفت. امروز هر هلدینگ پتروشیمی برای خودش برنامه‌ریزی می‌کند؛ طبیعی هم هست، چون مدیریت و مالکیت در اختیار خودشان است و تصمیم‌ها را در چهارچوب منافع سهامدارانشان می‌گیرند. این اتفاقی است که رخ داده، اما نتیجه آن این شد، از اهدافی که برای افق ۱۴۰۴ ترسیم شده بود، فاصله قابل توجهی گرفته‌ایم.

واقعیت این است که مسیر سند توسعه تغییر کرد. امروز هر کسی پتروشیمی را هر جا که بخواهد اجرا می‌کند. زنجیره ارزش و زنجیره تولید، بیشتر در حد شعار باقی مانده است. همه از تکمیل زنجیره ارزش صحبت می‌کنند، اما وقتی به مرحله اجرا می‌رسیم، درباره تأمین مالی، انتقال فناوری و الزامات عملیاتی آن حرف روشنی زده نمی‌شود. زنجیره ارزش را در قالب چند بلوک و نمودار توضیح می‌دهند، اما اجرای واقعی آن نیازمند تصمیم‌های سخت، سرمایه‌گذاری هدفمند و دسترسی به فناوری است که کمتر به آن پرداخته می‌شود.

■ رابطه پتروشیمی با دولت‌ها در دوره‌های مختلف چگونه بوده

است؟

رابطه صنعت پتروشیمی با همه دولت‌ها، در مجموع، رابطه خوبی بوده است. دلایل هم روشن است؛ پتروشیمی همیشه یک «آورده» جذاب برای دولت‌ها به‌شمار می‌رفت. تا زمانی که ما در دولت بودیم، نه بودجه‌ای از دولت به پتروشیمی داده می‌شد و نه در مجلس چالشی داشتیم. صنعت پتروشیمی در عمل خودکفا بود؛ پروژه‌هایش را با درآمد محصولات، اعتبار بین‌المللی، امضای وزیر و پشتوانه مدیریتی خود تأمین مالی می‌کرد.

به همین دلیل، پتروشیمی به نوعی ویتترین عملکرد دولت‌ها

زمانی که فعالیت پتروشیمی در ایران آغاز شد، حتی با راه‌اندازی اولین واحدها مانند پتروشیمی شیراز، در عمل در خاورمیانه صنعتی به نام پتروشیمی وجود نداشت، در همان دوره، زمانی که پی‌وی‌سی در پتروشیمی آبادان تولید شد، در خاورمیانه تولید پلیمر وجود نداشت