



پتروشیمی ایران
در ۲۰ سال آینده،
اگر بخواهد از
تاریخ درس
بگیرد، قبل از
هر چیز نیازمند
تحول در ساختار
حکمرانی و
مدیریت است.
مدیرانی لازم
دارد متناسب
با پیچیدگی
فرایندها،
ریسک‌های بالا،
الزامات ایمنی،
محیط زیست و
ماهیت سرمایه‌بر
این صنعت

آتش به کابل‌های ابزار دقیق یا کپسول‌های هیدروژن برسد، قلبم واقعاً می‌ایستاد. اما خوشبختانه حادثه بدون تلفات و خسارت جدی پایان یافت. فردای آن روز، مراسم افتتاح به خوبی برگزار شد. بی‌تردید، آن روز سخت‌ترین روز کاری زندگی من بود. راه‌اندازی پتروشیمی اراک مرا به این مجتمع پیوند زد: راه‌اندازی اولیه، کار با نیروهای جوان، آموزش آنها و تصمیم‌گیری‌های لحظه‌ای در شرایط پرریسک، تجربه‌ای است که تکرارشدنی نیست. این مسیر پر از حادثه، تصمیم و پذیرش ریسک است؛ ریسکی که باید آن را شناخت، پذیرفت و از آن آموخت.

■ کدام بخش از تجربیات گذشته امروز نادیده گرفته می‌شود؟

به نظر من اساساً نمی‌توان گفت تجربه‌ای وجود دارد که امروز کاملاً نادیده گرفته شده باشد. چرا که فرآیند توسعه پتروشیمی ذاتاً یک مسیر مشخص و منطقی دارد؛ مجموعه‌ای از مقدمات که تغییرپذیر نیستند: ایده، منابع خوراک، مطالعات بازار، اقتصاد پروژه، محل اجرا، دسترسی به بازار فروش و صادرات، فناوری و زنجیره تأمین. اینها بدیهیات توسعه‌اند و کسی منکر آنها نیست.

مسئله اساسی جای دیگری است؛ مشکل این است که آن «مسیر منسجم» دیگر وجود ندارد. اینکه ما امروز دقیقاً کجای جهان ایستاده‌ایم، مختصاتمان نسبت به منطقه چیست، چرا در این جایگاه قرار داریم و قرار است پنج یا ده سال دیگر به کجا برسیم، اینها روشن نیست. آن نگاه کلان و راهبردی که مشخص کند «چرا» و «به چه سمتی» این صنعت را توسعه می‌دهیم، کم‌رنگ شده است. صنعت پتروشیمی امروز به صنعتی «دهن‌پرکن» تبدیل شده، اما اگر بخواهیم آینده‌ای پایدار داشته باشیم، باید دوباره به همان اصول ساده اما عمیق گذشته برگردیم: آموزش، کیفیت، انضباط و برنامه‌ریزی مبتنی بر واقعیت، نه صرفاً اعداد و عناوین.

■ پتروشیمی ایران اگر از تاریخ درس بگیرد، در ۲۰ سال آینده، کجا خواهد ایستاد؟

پتروشیمی ایران در ۲۰ سال آینده، اگر بخواهد از تاریخ درس بگیرد، قبل از هر چیز نیازمند تحول در ساختار حکمرانی و مدیریت است. مدیرانی لازم دارد متناسب با پیچیدگی فرایندها، ریسک‌های بالا، الزامات ایمنی، محیط زیست و ماهیت سرمایه‌بر این صنعت. معتقدم، شرکت ملی صنایع پتروشیمی باید از طریق وزارت نفت، لایحه رگولاتوری به مجلس ببرد و اختیارات حاکمیتی خود را به صورت قانونی تثبیت کند. امروز در قانون به روشنی مشخص نیست که نظارت الزام‌آور ایمنی، تعمیرات اساسی، آموزش و استانداردها بر عهده چه نهادی است. خوراک پتروشیمی‌ها از منابع ملی می‌آید؛ از چاه‌های نفت و گاز که مالکیت آنها متعلق به ملت است. پس نظارت بر ایمنی و پایداری این سرمایه‌ها نیز باید ملی باشد.

تعمیرات اساسی به موقع، الزام است نه انتخاب. افتخار نیست که بگوییم سه سال کارخانه را نخواستیم. صنعت پتروشیمی صنعت پرریسکی است؛ آتش‌سوزی، انفجار و مواد سمی بخشی از ذات آن است. همان‌طور که در شهر، آتش‌نشانی بدون توجه به مالک ساختمان وارد عمل می‌شود، در پتروشیمی هم باید ساختاری مقتدر برای پیشگیری و نظارت وجود داشته باشد. از سوی دیگر، شرکت ملی صنایع پتروشیمی نباید مانع بخش خصوصی شود و باید در کنار دولت نقش هدایت، نظارت و تضمین داشته باشد، نه تصدی‌گری.

به آینده امیدوارم. نسل جدیدی از مدیران جوان، تحصیلکرده و آشنا با دانش روز، نرم‌افزارها و هوش مصنوعی در حال رشد هستند. هلدینگ‌ها ناگزیر به تبادل تجربه و هم‌افزایی خواهند رسید، نه رقابت مخرب در یک محصول واحد. آینده پتروشیمی ایران، اگر قرار است موفق باشد، بر دوش همین نسل و در سایه حکمرانی هوشمند، ایمنی سخت‌گیرانه و توسعه مبتنی بر منطق خواهد بود. ▶

متن کامل این گفت‌وگو در ایران آنلاین بخوانید

پتروشیمی اراک دیدیم، جایی که از ابتدا بانک ملی با سهم ۴۹ درصدی در پروژه مشارکت داشت و ماهیت بنگاه واقعاً خصوصی بود.

اگر منابع عظیمی که طی سال‌ها تحت عنوان بارانه نقدی توزیع شد، از همان ۴۵ هزار تومان اولیه تا امروز به تدریج در صنعت و سرمایه‌گذاری مولد جمع می‌شد، تصویر کاملاً متفاوتی رقم می‌خورد. متأسفانه در کشوری که قرار بود توسعه صنعتی اولویت باشد، بیش از ۸۰ میلیون نفر یارانه دریافت کردند؛ در حالی که واقعاً چه تعدادی از این ۸۰ میلیون نفر به این مبلغ نیاز حیاتی داشتند؟ از سوی دیگر، قدرت دولت در سرمایه‌گذاری منسجم، برنامه‌ریزی بلندمدت، کنترل سیستم، آموزش و تربیت نیروی انسانی به شدت کاهش یافت. همه این عوامل دست به دست هم داد تا ایران نقش بازیگر اول منطقه را تا حدی از دست بدهد؛ هرچند هنوز هم، به اعتقاد من، جز عربستان، هیچ کشور دیگری در منطقه از نظر ظرفیت بالقوه به ایران نزدیک نیست. هیچ کشوری در جهان، با وجود ضعف ما در دانش فنی و کمبود فناوری که البته قابل خرید و جبران است، به اندازه ایران ظرفیت توسعه پتروشیمی ندارد.

■ سخت‌ترین روز کاری شما در پتروشیمی چه روزی بود؟

این سؤال شما مرا یاد خاطره‌ای تلخ می‌اندازد که خوشبختانه به خیر گذشت، اما بی‌تردید سخت‌ترین روز کاری زندگی‌ام بود. در آن مقطع، مسئول راه‌اندازی ناحیه یک مجتمع پتروشیمی اراک (شازند) بودم. تنها یک روز به سفر رئیس جمهوری وقت، آیت‌الله هاشمی رفسنجانی، برای افتتاح رسمی مجتمع باقی مانده بود. از چند روز قبل خانواده را به تهران فرستاده بودم و خودم در مجتمع می‌ماندم تا همه چیز را لحظه‌به‌لحظه تحت کنترل داشته باشم. آخرین بررسی‌ها در حال انجام بود. از آنجا که پتروشیمی اراک در زمان جنگ و با ملاحظات پدافند غیرعامل طراحی شده بود، خطوط ارتباطی بین واحدها از جمله کابل‌های ابزار دقیق در داخل کانال قرار داشت. شب پیش از افتتاح، بارندگی رخ داده بود و مقداری آب در کانال‌ها جمع شده بود. صبح همان روز، حدود ساعت ۸، در دفترم مشغول آخرین بررسی‌ها بودم که همکاران با نگرانی خبر دادند از داخل یکی از کانال‌ها دود بلند می‌شود. وقتی به محل رسیدیم، با صحنه‌ای بسیار نگران‌کننده مواجه شدیم: باریکه‌ای از آتش روی آب داخل کانال در حال حرکت بود؛ درست مثل بنزین که روی آب می‌سوزد.

نگرانی اصلی ما فقط خود آتش نبود؛ خطر واقعی، سرایت آن به کابل‌های ابزار دقیق و از کار افتادن سیستم‌های کنترلی بود. اما نگرانی بزرگ‌ترین بود که در نزدیکی همان کانال، واحد ذخیره‌سازی هیدروژن قرار داشت که هیدروژن خالص را در کپسول ذخیره تولید می‌کرد. این هیدروژن برای واحدهای پلیمری استفاده می‌شد و با کمپرسورهایی تا فشار ۲۰۰ بار در کپسول‌ها ذخیره می‌شد؛ درست مشابه کپسول‌های اکسیژن یا مخازن خودروهای دوگانه‌سوز. تصور رسیدن آتش به این کپسول‌ها واقعاً وحشتناک بود.

در همان لحظات، رئیس بهره‌برداری مجتمع (مرحوم بیگی)، که خدا رحمتش کند، با تمام توان و همراه با تیم عملیاتی در صحنه حاضر شد. در اوج بحران دیدم روکش‌های آلومینیومی یکی از خطوط اصلی گاز که به سمت واحد یوتیلیتی می‌رفت، در اثر حرارت مثل شمع آب می‌شود و می‌ریزد. تمام تلاش ما معطوف به خاموش کردن آتش بود؛ هم به دلیل خطر فنی و ایمنی و هم به خاطر اینکه فردای آن روز مراسم افتتاح در پیش بود. خوشبختانه با تلاش شبانه‌روزی تیم‌ها، آتش مهار و خاموش شد. بعدها مشخص شد که علت حادثه، بی‌احتیاطی یکی از کارگران بوده است. او زیر یکی از پل‌های ارتباطی، در حالی که زیر کانال‌ها آب و بنزین جمع شده بود، سیگار کشیده و کبریت را به داخل کانال انداخته بود. همان جرقه کوچک، می‌توانست فاجعه‌ای بزرگ رقم بزند. آن روز، لحظه‌ای بود که احساس کردم تمام زحمات ده ساله ممکن است در چند دقیقه بر باد برود. بویژه وقتی تصور می‌کردم