



استعلام موافقتنامهها و قراردادهای تعلیق  
 شده به دلیل تحریم



علی بخشی، رئیس هیات مدیره سندیکای صنعت برق ایران

# ضرب الاجل نجات برق از بحران

تا آغاز به کار دولت سیزدهم زمان چندانی باقی نمانده است و باید دید وزیر پیشنهادی نیرو چه برنامه‌هایی برای صنایع آب و برقی دارد؛ صناعی که طی بیش از یک دهه گذشته، تجارب تلخ و خسارت‌باری از بحران نقدینگی و رکود دیده‌اند.



هنوز هم بخش خصوصی نتوانسته جایگاه حقیقی‌اش را به‌عنوان بازوی مشورتی و اجرایی در حوزه سیاست‌گذاری کلان اقتصاد کشور بازباید، اما باید پذیرفت که شرایط نسبت به سال‌های گذشته تفاوت قابل توجهی دارد. امروز انجمن‌های کسب‌وکار تا اندازه‌ای فرصت و زمینه اظهارنظر و مشارکت در تدوین سیاست‌ها را دارند. این روند کند بوده و تا نقطه ایده‌آل فاصله زیادی دارد، اما همین روزنه‌های کوچک هم اسباب امیدهای بزرگی هستند.

به هر حال در آستانه آغاز به کار دولت سیزدهم و در شرایطی که قطعا رایزنی‌ها و بررسی‌ها برای انتخاب افراد اصلح جهت واگذاری کرسی‌های هیات‌دولت با جدیت ادامه دارد، کسب نظر بخش خصوصی به‌ویژه در حوزه وزارتخانه‌ها و نهادهای کلیدی اقتصادی، به‌درستی می‌تواند راهگشا باشد.

به علاوه شاید هیچ بخشی به اندازه فعالان اقتصادی به دلیل آشنایی با همه افتوخیزهای فضای کسب‌وکار و تجارب دیرینه‌شان در مواجهه با بحران‌ها و مشکلات متعدد این حوزه

## فهرست

- ۳ چرا تجدیدپذیرها به کمک برق کشور نیامدند؟
- ۴ هند ۱۵۰ میلیارد دلار در انرژی‌های تجدیدپذیر سرمایه‌گذاری می‌کند.....
- ۴ آغاز سنکرون شبکه برق ایران و روسیه از ابتدای فصل پاییز.....
- ۴ هشتمین وب کنفرانس بین‌المللی ترانسفورماتور.....
- ۵ اولین نمایشگاه اختصاصی و تخصصی جمهوری اسلامی ایران کرکوک \_ عراق.....
- ۵ لزوم توجه بیشتر به بخش خصوصی / باید حواسمان به سوداگران باشد.....
- ۶ دولت آینده باید تیم اقتصادی با فرماندهی واحد داشته باشد.....
- ۷ فرصت‌های سرمایه‌گذاری در حوزه نیرو.....
- ۸ هدررفت حدود ۱۰ تا ۱۲ هزار مگاوات برق در مسیر توزیع.....
- ۹ عاملان ریسک و فرصت در شرکت‌ها.....

تواند تصویری روشن و دقیق از فضای اقتصادی کشور برای دولت و وزیرایش ترسیم کند. این امر در صنعت برق که بخش خصوصی، قسمتی مهم از ساخت، پیمانکاری، تولید برق، مهندسی مشاور و مهندسی بازرگانی آن است، ابعاد بسیار موثرتر و گسترده‌تری می‌یابد. به همین دلیل شاید یکی از مهم‌ترین اقداماتی که لازم است تشکل‌های فعال این صنعت انجام دهند، ارائه شفاف اطلاعات مربوط به چالش‌ها و راهبردهای این حوزه است.

با همین هدف هم ما در سندیکای صنعت برق ایران ضمن ارائه گزارشی از وضعیت صنعت برق شامل چالش‌ها و پتانسیل‌های بالقوه و بالفعل این صنعت و نیز بیان دقیق و مستدل انتظارات بخش خصوصی این صنعت از دولت سیزدهم، تلاش کردیم راهبردهایی را که می‌تواند در کوتاه‌مدت اندکی از بار چالش‌های فعلی این صنعت بکاهد، طی یک بسته پیشنهادی صدروزه به رئیس‌جمهور منتخب ارائه کنیم.

در این بسته پیشنهادی ۹ راهکار کوتاه‌مدت فوری برای تغییر سریع شرایط صنعت برق در ماه‌های ابتدایی دولت سیزدهم، بیان شده که انضباط مالی شرکت‌های تابعه، اصلاحات قانون بودجه، تامین پایدار سوخت نیروگاه‌ها، حل معضل قراردادهای نیمه‌تمام و انتخاب مدیران کلیدی براساس شایسته‌سالاری از جمله مهم‌ترین آنها هستند. البته باید به این فهرست اصلاح منحنی بار شبکه برق (پیک سایی)، اجرای موثر بند «ز» تبصره ۱۵ قانون بودجه ۱۴۰۰، حل مشکلات صادرکنندگان صنعت برق و تسهیل شرایط تامین مواد اولیه

تولیدکنندگان صنعت برق را نیز افزود. مسلماً در شرایط کنونی ساماندهی وضعیت مالی و تامین نقدینگی صنعت برق الزامی‌ترین اقدام برای نجات بخش خصوصی در همه حوزه‌هاست. دیرکرد شرکت‌های کارفرما در پرداخت دیون قراردادی علاوه بر اینکه توان مالی بخش خصوصی را به شدت تضعیف می‌کند، عملاً بخشی از قراردادهای را نیز با وقفه‌های جدی مواجه کرده و روند توسعه زیرساختی این صنعت را دچار مخاطره کرده است. آمار نشان می‌دهد که رقم مطالبات شرکت‌های سازنده، پیمانکار و مشاور صنعت برق به بیش از ۲ هزار میلیارد تومان رسیده و همین میزان مطالبه عملاً بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط را در آستانه فروپاشی و ورشکستگی قرار داده است. با توجه به اینکه خسارات ناشی از کمبود نقدینگی در صنعت برق این روزها برای همه تصمیم‌سازان و سیاستگذاران به‌درستی روشن شده و عواقب اقتصادی و اجتماعی تعطیلی شرکت‌های کوچک و متوسط عملاً غیرقابل جبران است، امید می‌رود که وزارت نیروی دولت سیزدهم پرداخت حداکثری مطالبات بخش خصوصی را ترجیحاً از محل منابع اعتباری این وزارتخانه، در دستور کار قرار داده یا در صورت محدودیت منابع، نسبت به ارائه اوراق بدهی (اسناد خزانه و سایر اوراق بهادار) با امکان و اختیار تنزیل اسناد اقدام کند.

البته از آنجا که دولت سیزدهم کمی پس از تحلیف باید روی لایحه پیشنهادی بودجه ۱۴۰۱ متمرکز شود، از این مسیر هم قادر خواهد بود فرصت‌های مغتنمی را برای خروج

صنعت برق از بحران فراهم کند. حل مشکل مطالبات صنعت برق از طریق بودجه سال آینده و از مسیر استمرار سیاست‌های بودجه ۱۴۰۰ مندرج در تبصره ۱۴ درباره واریز مستقیم درآمدهای شرکت توانیر و عدم لزوم واریز به حساب خزانه کل کشور و نیز بند «ز» تبصره ۱۵ که در آن وزارت نیرو مکلف شده متوسط بهای انرژی برق تحویلی به صنایع انرژی‌بر بزرگ را بر مبنای متوسط نرخ خرید انرژی برق از نیروگاه‌های دارای قرارداد تبدیل انرژی محاسبه و دریافت کند، امکان‌پذیر است. یکی دیگر از چالش‌های عمده‌ای که قطعاً وزیر نیروی آینده را با دردسرهایی مواجه خواهد کرد، تعدد قراردادهایی است که زیر سایه سنگین نوسانات اقتصادی به‌ویژه جهش‌های ارزی بلاتکلیف و متوقف مانده‌اند. ابعاد این موضوع به‌شدت گسترده است، اما قطعاً وزارت نیرو می‌تواند با اتکا به مفاهمه و تعامل با قوه قضاییه و در راس آن سازمان بازرسی و نیز مشارکت با بخش خصوصی، در گام اول نسبت به غربالگری قراردادهای با توجه به اهمیت، مبلغ و میزان پیشرفت پروژه‌ها و شناسایی قراردادهای اولویت‌دار و خارج از اولویت اقدام کند. به این ترتیب زمینه برای خاتمه قراردادهای خارج از اولویت و اصلاح نرخ پایه قراردادهای حیاتی و زیرساختی و تامین مالی آنها فراهم خواهد شد. در پایان باید گفت که وزارت نیرو و صنعت برق در کنار همه این راهکارها به مدیرانی شایسته، موثر، باسابقه، متخصص و جسور نیاز دارد. در حالی که ساختار نیروی انسانی این وزارتخانه و شرکت‌های تابعه آن در سال‌های رکود و افول صنایع برق و آب همچنان در

حال فریه‌شدن بوده و در شرایط حاضر عملاً چابکی خود را از دست داده و به کمترین میزان اثربخشی رسیده است، انتصاب مدیران کلیدی بر پایه شایسته‌سالاری می‌تواند آغازگر روند بهبود فرآیندها در ساختار اداری وزارت نیرو و شرکت‌های زیرمجموعه آن باشد.

این صنعت نیازمند حضور مدیرانی است که علاوه بر روحیه جهادی در دنبال کردن اهداف وزارت نیرو، از تخصص و دانش و توانمندی بالایی نیز برخوردار باشند. مدیرانی می‌توانند این صنعت را از برزخ مشکلات و بحران‌های فعلی نجات دهند که علاوه بر آشنایی با صنعت، روحیه بالای تعامل مدیران برگزیده و انعطاف‌پذیری در استفاده از شیوه‌های نوین حل مساله، تجارب و سوابق قابل اتکایی در این صنعت داشته باشند.



گفت و گوی تفصیلی ایسنا با معاون وزیر نیرو

## چرا تجدیدپذیرها به کمک برق کشور نیامدند؟

قرار بود ایران در اواسط دهه ۹۰ به هاب منطقه در حوزه انرژی تبدیل شود اما شواهد نشان داد حتی در تامین برق داخل کشور نیز با کمبود مواجهیم، موضوعی که به اعتقاد کارشناسان، بخش بسیاری از آن می توانست با توسعه انرژی های تجدیدپذیر و افزایش راندمان نیروگاه های حرارتی مدیریت شود و امروز با مهمان ناخوانده خاموشی مواجه نشویم

به گزارش ایسنا، پس از اجرای برجام، هیات های خارجی بسیاری برای سرمایه گذاری و احداث نیروگاه های تجدیدپذیر به ایران آمدند و در آن زمان بازار تجدید پذیرها بسیار داغ بود، با اجرایی نشدن برجام، حضور شرکت های خارجی در ایران کمرنگ و از آن زمان به بعد عملاً سرعت توسعه انرژی های تجدیدپذیر در ایران با کندی قابل توجهی مواجه شد.

هرچند که قبل از آن نیز آنطور که باید این حوزه مورد عنایت نبود اما واقعیت این است که ایران پتانسیل بسیار بالایی در تمام بخش های

انرژی های تجدیدپذیر دارد و توسعه آن می توانست شرایط امروز را برای کشور رقم زند، با این حال سوالی که این روزها اذهان عمومی را مشغول کرده این است که آیا این برهه زمانی فرصت مناسبی برای توسعه تجدیدپذیرهاست یا خیر؟ آیا در این شرایط می بایست ابتدا به دنبال توسعه نیروگاه های متداول حرارتی برویم و یا اینکه می توان در همین شرایط نیز با توسعه تجدیدپذیرها به هاب منطقه تبدیل شد؟ واقعاً مهمترین مشکل عدم توسعه تجدیدپذیرها چه بوده است؟

برای پاسخ به این سوالات به سراغ محمد ساتکین- معاون وزیر نیرو و رئیس سازمان انرژی های تجدیدپذیر و بهره وری انرژی برق (ساتبا) رفتیم. او معتقد است که در این شرایط باید سبب انرژی را متنوع کنیم. این گونه که در کنار توسعه نیروگاه های حرارتی از توسعه تجدیدپذیر نیز غافل نشویم و با هماهنگی بیشتر وزارت نفت و نیرو با یکدیگر یک راه کار عملی برای توسعه برق بعنوان یک کالای وابسته به سوخت در ایران، بیابیم.

او بر این باور است که در شرایط فعلی دولت باید در حوزه تجدیدپذیرها به طور جدی تری ورود پیدا کند، چرا که قطعاً در آینده نه چندان دور، انرژی های تجدیدپذیر یک جایگزین مطمئن برای سوخت فسیلی در دنیا خواهد بود و ما نباید از این مسیر جا بمانیم.

**در ادامه می توانید مشروح این گفت و گویا بخوانید:**

- ابتدا درباره وضعیت تولید انرژی های تجدیدپذیر در ایران و علت کند بودن توسعه این بخش توضیح دهید.

ایران یکی از پر پتانسیل ترین کشورهای جهان در حوزه انرژی های تجدیدپذیر است، پیش بینی می شود که در کشور حدود ۱۰۰ هزار مگاوات ظرفیت احداث نیروگاه های تجدیدپذیر وجود داشته باشد. البته در حال حاضر تنها ۹۰۳ مگاوات نیروگاه نصب شده در کشور داریم که عمدتاً سرمایه گذاران آن ها خصوصی هستند و ما برق تولیدی آن ها را خریداری می کنیم. **افزایش پنج برابری ظرفیت نصب شده تجدیدپذیرها طی هشت سال**

عمده این ۹۰۳ مگاوات را نیروگاه های خورشیدی تشکیل می دهند و نزدیک به همین میزان نیز نیروگاه های بادی در کشور وجود دارد، الباقی نیز اشکال دیگر از نیروگاه ها مبتنی بر انرژی های تجدیدپذیر هستند. شایان ذکر است که از سال ۱۳۹۲ تا امروز، ظرفیت نصب شده انرژی های تجدیدپذیر پنج برابر افزایش یافته است یعنی از ۱۷۲ مگاوات به ۹۰۳ مگاوات رسیده ایم. علت روند نه چندان سریع اجرای این طرح ها، اتکای کامل وزارت نیرو به سرمایه گذاران بخش خصوصی بوده و شرایط کشور با توجه به تحریم های اقتصادی، سرمایه گذاری بخش خصوصی را با اختلال مواجه کرده است. - در حال حاضر کدام کشورها در حوزه انرژی های تجدیدپذیر ایران سرمایه گذاری کردند؟ طرف حساب ما شرکت های ایرانی هستند ولی ممکن است سرمایه گذاران اصلی در کشورهای دیگری باشند، تا آنجایی که اطلاع دارم از کشورهای آلمان، اسپانیا، فرانسه، اتریش در این بخش سرمایه گذاری هایی انجام داده اند. کشورهای اروپایی نیز در زمان برجام یعنی در سال های ۱۳۹۵ و ۱۳۹۶ بسیار فعال بودند، ولی

بعد از بازگشت مجدد تحریم ها، سرمایه گذاری ها نیز کاهش یافت و فعلاً بخش خصوصی که پایه سرمایه گذاری آن ها کشورهای اروپایی بودند سرمایه گذاری های خود را تقریباً متوقف کرده اند.

- با توجه به پتانسیل بالای ایران در حوزه انرژی های تجدیدپذیر و تمایل بخش خصوصی برای سرمایه گذاری در این حوزه چرا از این ظرفیت آن طور که باید استفاده نشده است؟ این مساله چندین علت مهم دارد: اول اینکه بخش خصوصی زمانی سرمایه گذاری می کند که در آن زمینه پایداری و اطمینان از سرمایه گذاری به اندازه کافی وجود داشته باشد. در شرایطی که کشور تحت تحریم های ظالمانه قرار دارد طبعاً سرمایه گذاران برای سرمایه گذاری تردید می کنند به همین دلیل این مساله با اختلال مواجه شده است.

چندین مشکل بر سر راه توسعه نیروگاه های تجدید پذیر وجود دارد: اول اینکه تحریم های آمریکا و عدم پایداری کامل کشورهای اروپایی موجب شد تا سرمایه گذاران اصلی کنار بروند. دوم اینکه فرآیندهای بانکی نیز با مشکلات جدی مواجه است. به طور مثال سرمایه گذاران می خواهند پولی را که به ریال از ما دریافت میکنند به ارز متداول تبدیل و آن را از ایران خارج کنند اما اولاً نمی توانند ارز را به راحتی تهیه کنند و دوماً در صورت تهیه، خارج کردن آن نیز بسادگی میسر نیست.

**موانع بانکی مهمترین مشکل عدم توسعه تجدید پذیرها**

مشکلات فرآیندهای پولی و بانکی یکی از موانعی است که موجب سردرگمی و بی انگیزگی

است و در زمان کنونی ظرفیت نصب شده نیروگاهی کشور ۸۵ هزار مگاوات است.

وی افزود: ۷۰ درصد از نیروگاه‌های حرارتی و ۸۰ درصد واحدهای سیکل ترکیبی در بخش خصوصی ساخته می‌شود. حائری گفت: اکنون یک میلیون کیلومتر شبکه فشار ضعیف، متوسط و فشار قوی در کشور وجود دارد.

معاون برق و انرژی وزیر نیرو با اشاره به اینکه تبدیل واحدهای گازی به سیکل ترکیبی با هدف افزایش راندمان نیروگاه‌ها، کاهش تلفات و ارتقای دیپلماسی انرژی صورت گرفته است، گفت: در طول چهار سال بیشترین میزان واحدهای گازی، تبدیل به سیکل ترکیبی شده که این امر منجر به کاهش مصرف سوخت شده است.

وی گفت: در این چهار سال به اندازه کل تاریخ صنعت برق واحد گازی به واحد به سیکل ترکیبی تبدیل شده است.

حائری گفت: راندمان نیروگاه‌های حرارتی در پایان دولت گذشته ۳۸.۱ درصد بوده و در زمان کنونی به ۳۹ درصد رسیده است که این افزایش یک درصدی راندمان در طول چهار سال، حدود ۷.۵ میلیارد متر مکعب گاز صرفه‌جویی کرده است.

وی کاهش تلفات کل شبکه توزیع و فوق توزیع برق در پایان سال ۱۳۹۶ را ۱۱.۳۶ درصد تلفات کل شبکه کشور عنوان کرد و افزود: با اقدامات انجام شده در پایان سال ۱۳۹۹ تلفات کل شبکه برق به ۱۰.۰۲ درصد رسید و در طول چهار سال بیش از ۱۷ میلیارد کیلووات ساعت صرفه‌جویی انرژی انجام شد.

حائری به برنامه تکلیفی جامع انرژی کشور برای وزارت نیرو اشاره کرد و گفت: تکلیف این بود که در پایان سال ۱۴۰۰ راندمان نیروگاه‌ها به ۳۹ درصد

## آغاز سنکرون شبکه برق ایران و روسیه از ابتدای فصل پائیز

معاون برق و انرژی وزیر نیرو، سنکرون برق ایران با کشور روسیه به منظور تبادل انرژی در شرایط سخت را یکی از مهم‌ترین اقدامات چهار سال گذشته عنوان کرد و گفت: اکنون اواخر کار مطالعات سنکرون ایران و روسیه است و از شروع فصل پاییز برنامه‌های اجرایی آن آغاز خواهد شد.



به گزارش ایسنا، همایون حائری صبح امروز در آخرین نشست شورای معاونان وزارت نیرو و مدیران عامل شرکت‌های استانی آب و برق عملکرد حوزه تخصصی صنعت برق در چهار سال گذشته را به سه بخش تقسیم کرد و ادامه داد: بخش اول اقدامات توسعه‌ای و خدمات رسانی برق از جنس ساخت و سازها است. بخش دوم افزایش بهره‌وری در صنعت برق که از جنس ساز و کاری است و بخش سوم اعتبار سطح تعاملات و نگرش هاست که از جنس استراتژی است.

حائری تصریح کرد: در بخش اقدامات توسعه‌ای و خدمات‌رسانی برق، افزایش کمی و کیفی صنعت برق در ادامه فعالیت‌های دولت قبل صورت گرفته



## هند ۱۵۰ میلیارد دلار در انرژی‌های تجدیدپذیر سرمایه‌گذاری می‌کند

گائوراو سینگال، مدیر بانک آو آمریکای هند، می‌گوید صنعت انرژی‌های تجدیدپذیر هند تا سال ۲۰۳۰ شاهد سرمایه‌گذاری‌هایی به ارزش ۱۵۰ میلیارد دلار خواهد بود.

به گزارش خبرنگار مهر به نقل از راشاتودی، گائوراو سینگال، مدیر بانک آو آمریکای هند، می‌گوید صنعت انرژی‌های تجدیدپذیر هند تا سال ۲۰۳۰ شاهد سرمایه‌گذاری‌هایی به ارزش ۱۵۰ میلیارد دلار خواهد بود. آقای سینگال می‌گوید: این سرمایه‌گذاری‌ها طی توافقاتی انجام خواهد شد که غول‌های انرژی هند در آنها مشارکت دارند. خبرگزاری بلومبرگ با انتشار این سخنان در گزارشی از فروش بخش تجارت انرژی‌های تجدیدپذیر گروه سافت‌بانک به «دانی گرین انرژی» هند به ارزش ۳.۵ میلیارد دلار خبر داد. شرکت ادانی اعلام کرده است این توافق باعث خواهد شد تا این شرکت زودتر به سطح هدف تولید ۲۵ گیگاوات انرژی تجدیدپذیر دست پیدا کند.

ظرفیت تولید انرژی‌های تجدیدپذیر هند در دهه گذشته به شدت رشد کرده است و از ۲۰ گیگاوات انرژی حاصل از مزارع خورشیدی به ۹۶ گیگاوات انرژی خورشیدی، بادی، توربین‌های کوچک آبی و سوخت‌های زیستی، ارتقا یافته است. اگر ظرفیت توربین‌های آبی مقیاس بزرگ را هم به این مقادیر اضافه کنیم کل انرژی‌های تجدیدپذیر تولید شده در هند به ۱۴۲ گیگاوات خواهد رسید که معادل ۳۷ درصد کل ظرفیت تولید برق هند است. در عین حال باید توجه کرد که هند ۹ درصد تقاضای برق کشورهای در حال توسعه جهان را به خود اختصاص داده و ۲۰ درصد رشد تقاضای این کشورها در آینده را نیز در اختیار خواهد داشت.

۲۷-۲۳ شهریورماه ۱۴۰۰  
اولین نمایشگاه و تخصصی  
اختصاصی اسلامی ایران  
کرکوک - عراق  
14-18 Sep. 2021

**FIRST IRAN SOLO EXHIBITION**  
KIRKUK - IRAQ



**Pars Rastak Co.**

لطفا جهت دریافت اطلاعات بیشتر و ثبت نام +98 21 88540252 - 55

با کارشناسان فروش این شرکت تماس بگیرید. [www.parsrastak.com](http://www.parsrastak.com)

پارس رستاک

فراخوان مقالات  
هشتمین  
وب کنفرانس بین المللی  
ترانسفورماتور  
INTERNATIONAL  
TRANSFORMER CONFERENCE  
ITC 2021

وزارت نیرو  
۲۹ مهر ماه ۱۴۰۰  
21 October 2021

وزارت نیرو  
 مدیریت تولید انتقال و توزیع نیروی برق ایران  
 وزارت نیرو  
 برق حرارتی  
 برق سلفای تهران  
 شرکت توزیع نیروی برق استان تهران  
 نصب، تعمیر و نگهداری نیروگاه های برق آبی خوزستان  
 مجتمع های اتمی، سوز و همبست شبکه آبرسانی خوزستان  
 دانشگاه صنعتی امیرکبیر (پاسی مشهد، تهران)

گروه صنعتی آریانا ترانسفو  
 انرژی جان  
 سندیکای صنعت برق ایران  
 CIVILICA

**www.Transfo.ir**

آدرس دبیرخانه کنفرانس: تهران، فلکه دوم صادقیه، مجتمع اداری گلدیس، طبقه ۱۳، واحد ۱۴۱۶ | تلفن: ۰۲۱ - ۴۴۲۸۸۵۲۱

اردکانیان:

## لزوم توجه بیشتر به بخش خصوصی / باید حواسمان باشد سوداگران باشد

وزیر نیرو با بیان اینکه بخش عمده صنعت آب و برق در بیرون از سازمان دولت است و باید به بخش خصوصی بیشتر توجه کرد، گفت: در عین حال باید حواسمان باشد که یک سوداگر لباس صنعت گر را بر تن نکند.



به گزارش خبرگزاری مهر به نقل از وزارت نیرو، رضا اردکانیان صبح امروز دوشنبه ۱۱ مرداد در آخرین نشست شورای معاونان وزارت نیرو و مدیران عامل شرکت‌های استانی آب و برق اظهار کرد: به تمامی همکاران صنعت آب و برق بعد از ۱۳۷۰ روز توفیق خدمت در قالب تیم پرتلاش عرض خداقوت دارم و قدردان زحمات آن‌ها هستم.

وزیر نیرو خاطر نشان کرد: به طور طبیعی در انتهای هر مأموریت و دوره‌ای باید ارزیابی کلی از عملکرد خود داشته باشیم. باید در این شرایط به اهداف خود نگاه کنیم تا ببینیم منطبق با اهداف پیش رفته‌ایم یا خیر؛ این پاسخ نشان دهنده عملکرد و تلاش انجام شده است.

وی با اشاره به هدف خود در کمک به دولت دوازدهم در کسوت وزیر نیرو تصریح کرد: من به‌عنوان محدود وزرایی هستم که نیمه راه به دولت دوازدهم ملحق شدم. چرایی الحاق و بهره‌مندی از این توفیق و افتخار خدمت عمدتاً به شرایطی برمی‌گشت که با آمدن این گروه جدید در کاخ سفید و در اختیار گرفتن بزرگترین قدرت نظامی و اقتصادی دنیا، سعی در این داشتند در منطقه مشکلاتی را ایجاد کنند.

اردکانیان اضافه کرد: من می‌شنیدم و می‌دیدم کسانی را که سال‌ها بود در منطقه ما حضور داشتند ولی این بار بلند شده بودند تا هر کاری لازم است در این دوره و فرصت انجام دهند و کمر این نظام را بشکنند.

وزیر نیرو خاطر نشان کرد: برای بنده به‌عنوان یک ایرانی، یک دلبسته و دست‌پرورده نظام جمهوری اسلامی راه خیلی مشخص بود و آن اینکه بتوانم عضو تیمی باشم که مأموریت اصلی این تیم، عبور دادن ایمن کشور از این شرایط است. این مأموریت تماماً با موفقیت به نتیجه رسید. وی ادامه داد: امروز نه ترامپ، نه نتانیاهو، نه پمپئو و نه بولتون به‌عنوان مظاهر چنین فکری و چنین طرحی برای فروپاشیدن این نظام در صحنه سیاسی دنیا نیستند. باید به بزرگی کاری که ملت ایران در این دوره کردند، پرداخته شود.

اردکانیان با بیان اینکه ملت ایران حق بزرگی بر گردن دنیا دارند، تصریح کرد: این ملت با صبوری، پایداری، تحمل و تاب آوری خود توانستند شر یک طرز فکر مخرب را که می‌توانست دنیا را در آستانه یک فاجعه قرار دهد، از سر دنیا و کره زمین کم کنند.

وزیر نیرو تصریح کرد: برخی قبیله‌گرایی‌ها و توسعه نیافتگی‌ها مانع از این است که فعلاً این حق ادا شود، اما این حق قطعاً ادا خواهد شد و با فاصله گرفتن از این ایام، بزرگی مقاومت ملت ایران و کاری که صورت گرفت خود را نمایان خواهد کرد.

وی با اشاره به تلخی‌های ناشی از ناترازی تولید و مصرف در بخش برق طی هفته‌های اخیر که زاییده عوامل متعددی بوده است، افزود: قطعاً بابت این هزینه درس‌های خوبی گرفته‌ایم و ان‌شاءالله این درس‌ها به‌موقع پس داده خواهد شد و نتیجه آن پایداری بیشتر شبکه آب و انرژی کشور خواهد بود.

اردکانیان گفت: می‌بایست به‌عنوان سخنگوی جمع مدیران صنعت آب و برق بابت دستاوردهای بزرگی که در این دوره حاصل شده با همه وجود احساس افتخار و غرور کنم که مهم‌ترین آن تاب آور نگاه داشتن کشور در چهار سالی بود که دو سال آن جزو خشک‌ترین سال‌های ۵۰ سال اخیر و دو سال آن نیز جزو تر سال‌ترین‌های نیم قرن اخیر بود.

وزیر نیرو گفت: دیگر دغدغه من این بود که وقتی در پایان این دوره وقتی به پشت سر نگاه می‌کنند، از حاصل کار خود به نیکی یاد کنند. شاید این دغدغه و پررنگ شدن آن موجب شده که من در این کار سختی‌هایی را بیش از حد متعارف بر همکارانم تحمیل کنم، اما همان زمان هم در فکر این بودم که در یک مصالحه بین این سختی‌ها و دستاورد، صرفه با دومی است و ان‌شاءالله در پایان فرصت آن را خواهیم داشت تا از لطف همکاران بهره‌مند باشیم و از همه آن‌ها بابت تمامی ناملامیات، فشارها و قصورها حلالیت بطلبیم.

وی خطاب به تمامی همکاران صنعت آب و برق با بیان اینکه هفت توصیه و سفارش به شما دارم، گفت: به‌عنوان کسی که چهار دهه از عمر خود را در این عرصه سپری کرده به شما عرض می‌کنم، اول اینکه تا جایی که می‌توانید ارزش وقت، تجدیدنظیرترین و گران‌ترین سرمایه‌ای را که در اختیارتان است را بدانید و تحت هیچ شرایطی نسبت به هدر دادن آن کم توجه نباشید.

وی افزود: شایسته‌گزینه‌ی دومین توصیه من است.

اصلی‌ترین منبع ارزشمند بعد از وقت، منابع انسانی است. سعی کنیم شایسته‌ترین‌ها را برگماریم. همه اصلاحات ضروری، توسعه‌ها، آسایش‌ها و رفاه‌ها از دل این انتخاب‌ها و گزینش‌ها بیرون می‌آید.

وزیر نیرو خاطر نشان کرد: سفارش سوم، مدیریت توأمان تولید و مصرف است. کشور ما باید به موضوع نحوه مصرف بیش از پیش توجه کند و وزارت نیرو در این زمینه نقش والایی دارد.

اردکانیان ادامه داد: امیدوار نگهداشتن مردم را چهارمین سفارش خود می‌دانم. قبیله‌ترامپ رفتند ولی ترامپ‌سیسم و طرز فکر آن‌ها در دنیا باقی است. ما با خدمت و کاری که می‌کنیم در امیدوار نگه داشتن مردم نقش داریم.

وزیر نیرو اضافه کرد: گاهی ناکرده‌های ما از کرده‌های ما مهم‌تر است. همان‌طور که برای انجام کارها وقت می‌گذاریم، برای کارهایی هم که نباید بکنیم هم باید به همین مقدار سرمایه‌گذاری کنیم. کرده‌های ما دیده شده و بخاطر آن تشویق می‌شویم اما ناکرده ما را در محضر الهی ثبت می‌کنند.

وی افزود: نکته ششم، افزایش آگاهی‌ها است. ما مخصوصاً در این عرصه‌ها دیدیم که چقدر سطح سواد و آگاهی نسبت به مقوله آب و انرژی در جامعه، خواص و نخبگان مهم است. اگر در نشر اطلاعات و توزیع آنها کوتاهی کنیم، هزینه‌های سنگینی را کشور پرداخت خواهد کرد. صنعت آب و برق در این زمینه کمی عقب است. اردکانیان در پایان گفت: بخش عمده صنعت آب و برق در بیرون از سازمان دولت است. واقعاً آنچه که ما امروز آن را به اسم بخش خصوصی می‌شناسیم و همه جامعه ما هستند، باید بیش‌تر به آنها توجه شده و قدر فعالیت و تلاششان دانسته شود. البته مواظب سوداگران هم باشیم، حواسمان باشد که یک سوداگر لباس صنعت گر را بر تن نکند.

پورا برهیمی ضمن تشریح شاخص‌های اقتصادی کشور در پایان دولت دوازدهم:

## دولت آینده باید تیم اقتصادی با فرماندهی واحد داشته باشد

رئیس کمیسیون اقتصادی مجلس بیان اینکه در وضعیت کنونی امکان آزمون و خطا در کشور وجود ندارد و بهترین کمک ما به دولت سیزدهمین این است که سختگیرانه نسبت به برنامه‌ها و افراد انتخابی اقدام کنیم گفت: ما در مجلس با احدی تعارف نداریم، چرا که نظام در شرایط بسیار سختی قرار دارد و هماهنگی تیم اقتصادی دولت و فرماندهی واحد از الزامات دستیابی به موفقیت و بهبود شرایط اقتصادی است.



به گوش برسد چرا که چند صدایی آفت تصمیمات اقتصادی است.

نشست خبری رئیس کمیسیون اقتصادی مجلس شورای اسلامی

نماینده مردم کرمان و راور در مجلس شورای اسلامی با بیان اینکه یک صدایی در دولت موجب یک صدایی در تصمیمات حاکمیت و نظام شده است، گفت: با تلاش و مجاهدت می‌توان شاهد بهبود شاخص‌های اقتصادی در نیمه دوم سال ۱۴۰۰ باشیم.

رئیس کمیسیون اقتصادی مجلس شورای اسلامی ادامه داد: همواره اختلاف نظرهایی میان دولت جدید و قبلی در اعداد و ارقام وجود دارد، به طور مثال دولت جدید مطرح می‌کند که خزانه‌ای خالی تحویل گرفته در حالی که دولت پیشین مدعی است که خزانه پر بوده است؛ همچنین ممکن است دولت قبلی مدعی شود که بدهی‌اش به بانک مرکزی حدود ۱۰۰ واحد است اما دولت جدید ادعا می‌کند که این عدد بیش از ۵ برابر رقم اعلامی است.

پورا برهیمی با بیان اینکه باید اطلاعات را بر اساس ساز و کاری مشخص و شفاف تدوین کرد که امکان ارزیابی عملکرد دولت‌ها فراهم شود، ادامه داد: کمیسیون اقتصادی مجلس در نخستین گام برای تعیین شاخص‌های اقتصادی عملکردی دولت‌ها طرحی تدوین کرد که در حال حاضر اعلام وصول شده و در کمیسیون اقتصادی نیز کلیات آن به تصویب رسیده است که تیمی متشکل از مجلس، دستگاه قضایی و نمایندگان دولت گزارش مربوطه را تدوین و در زمان تحلیف رئیس جمهور منتخب این گزارش رسماً منتشر می‌شود. این نماینده مردم در مجلس یازدهم با اشاره به

این برنامه‌ها نظر کارشناسان اقتصادی خواهد بود. نشست خبری رئیس کمیسیون اقتصادی مجلس شورای اسلامی

این نماینده مردم در مجلس یازدهم ادامه داد: دومین موضوع برای تحولات اقتصادی، انتخاب نیروها و گزینه‌هایی است که توانمند، سالم و باتجربه باشند تا بتوانند برنامه‌های پیش‌بینی شده را اجرایی کنند؛ رویکرد مجلس نیز همین رویه است.

وی با بیان اینکه در وضعیت کنونی امکان آزمون و خطا در کشور وجود ندارد، اضافه کرد: بهترین کمک ما به دولت سیزدهمین این است که سختگیرانه نسبت به برنامه‌ها و افراد انتخابی اقدام کنیم.

رئیس کمیسیون اقتصادی مجلس شورای اسلامی با تصریح بر اینکه ما با احدی تعارف نداریم، چرا که نظام در شرایط بسیار سختی قرار دارد، ادامه داد: هماهنگی تیم اقتصادی دولت به منظور دستیابی به موفقیت و بهبود شرایط اقتصادی از الزامات است.

پورا برهیمی ادامه داد: چهارمین مورد برای دستیابی به تحولات مثبت اقتصادی وجود فرمانده واحد در تصمیم‌گیری‌های اقتصادی کشور است، برخلاف آنچه در دولت یازدهم و دوازدهم جریان داشت؛ باید صدای واحد اقتصادی از دولت سیزدهم

در حوزه اجرایی شاهد باشیم مشروط بر اینکه دولت جدید برنامه‌های جامع و کامل خود را توسط نیروهای توانمند اجرایی کند.

نشست خبری رئیس کمیسیون اقتصادی مجلس شورای اسلامی

وی با تأکید بر ضرورت هماهنگی میان تیم اقتصادی دولت سیزدهم تصریح کرد: تجربه تلخ عدم هماهنگی میان تیم اقتصادی دولت یازدهم و دوازدهم را طی سال‌های گذشته داشتیم به طور مثال اختلاف جدی بانک مرکزی با سازمان برنامه و بودجه، اختلاف وزارت اقتصاد و دارایی با سازمان برنامه و بودجه وجود داشت؛ دمل چرکین این عدم هماهنگی زمانی که رئیس کل بانک مرکزی در انتخابات ریاست جمهوری شرکت کرد، مشخص شد.

رئیس کمیسیون اقتصادی مجلس شورای اسلامی ادامه داد: اگر موضوع اختلاف میان تیم اقتصادی دولت جدید تداوم داشته باشد، تحقق اهداف نامبرده امکان‌پذیر نیست.

پورا برهیمی تأکید کرد: رئیس جمهور منتخب باید به چند موضوع برای دستیابی به اهداف مذکور توجه کند، نخست آن که باید برنامه‌ای پرمحتوا، کامل و جامع ارائه دهد که معیار سنجش و تأیید

به گزارش خبرنگار خبرگزاری خانه ملت، محمدرضا پور ابراهیمی داورانی در نشست خبری با موضوع آخرین وضعیت شاخص‌های اقتصادی در پایان دولت دوازدهم گفت: در حال حاضر در روزهای پایانی دولت دوازدهم به سر می‌بریم و پس از مراسم تنفیذ و تحلیف رئیس جمهور منتخب، برنامه‌های دولت سیزدهم آغاز می‌شود. از آنجا که در پایان هر دولت اعدادی درباره وضعیت عملکردی در بخش‌های مختلف مانند اقتصادی، فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و ... ارائه می‌شود و با توجه به اهمیت مباحث اقتصادی، تدوین طرحی که بر اساس آن بتوان هنگام نقل و انتقال دولت، شاخص‌های اقتصادی را احصاء کرده و گزارش را به مردم ارائه کرد، در دستور کار کمیسیون اقتصادی قرار گرفت.

نماینده مردم کرمان و راور در مجلس شورای اسلامی افزود: با نگاه دولت سیزدهم و رئیس جمهور منتخب به موضوعات اقتصادی که این امر در نشست‌های تخصصی مشترک میان مجموعه دولت منتخب و نمایندگان اقتصادی روشن شده، پیش‌بینی می‌شود با وجود شرایط سخت کنونی آغاز تحولات اقتصادی با همکاری دولت سیزدهم و مجلس را در نیمه دوم ستاره ۱۴۰۰ به تدریج

موسوی با تاکید بر لزوم برنامه ریزی برای افزایش تولید برق مطرح کرد:

## هدررفت حدود ۱۰ تا ۱۲ هزار مگاوات برق در مسیر توزیع

عضو کمیسیون انرژی مجلس گفت: هرچند با کاهش موقتی کار صنایع بزرگ، نزدیک به ۴ هزار مگاوات برق به مصارف اضافه شد اما این کار تبعات بسیاری تاکنون داشته است چراکه هر کیسه سیمان ۳۰ هزار تومانی به بیش از ۱۰۰ هزار تومان رسیده است.

سیدموسی موسوی در گفت‌وگو با خبرنگار خبرگزاری خانه ملت با اشاره به ناترازی بالغ بر ۱۰ هزار مگاواتی برق در کشور، گفت: علت اصلی ناترازی برق این است که به نسبت افزایش مصرف مشترکین اعم از خانگی، تجاری، صنعت و کشاورزی، افزایش تولید برق نداشته‌ایم چراکه نیروگاه‌سازی نشده است در حالی که براساس برنامه ششم توسعه می‌بایست ۲۵ هزار مگاوات به ظرفیت برق کشور اضافه می‌شد اما این افزایش نهایتاً به ۱۱ هزار مگاوات می‌رسد.

نماینده مردم لامرد و مهر در مجلس شورای اسلامی ادامه داد: اگرچه خشکسالی، افزایش غیرمنتظره دمای هوا و اتفاقاتی از این دست شرایط را در سال جاری سخت‌تر کرد اما تمامی این موارد قابل پیش‌بینی بود، اما مدیریت ضعیف همه چیز را به خشکسالی و گرمای زود هنگام هوا می‌اندازد. وی با بیان اینکه درخواست کاهش مصرف از این مردم نجیب و شریف نخستین قدم برای کنترل خاموشی‌ها در سال جاری است، اظهار کرد: هرچند با کاهش موقتی کار صنایع بزرگ، نزدیک به ۴ هزار مگاوات برق به مصارف خانگی، تجاری و

جز آزاد سازی نرخ برق وجود نخواهد داشت. هلدینگ برق و انرژی صبا مشکل دیگر این صنعت را انحصار صنعت برق، عنوان کرد و گفت: عمده این مشکلات مربوط به انحصار دولت در صادرات برق است. بر اساس قانون اصل ۴۴، هر امتیازی برای بنگاه‌های دولتی مقرر می‌شود باید عیناً و با اولویت برای بنگاه یا فعالیت اقتصادی مشابه در بخش خصوصی نیز در نظر گرفته شود که متأسفانه هرگز انجام نشده است. وی در بخشی از سخنان خود با این پرسش که اگر در ساخت تجهیزات برقی خودکفا شده ایم چرا قراردادهای احداث نیروگاه‌ها در کشور ما ارزی است؟ موضوع خودکفایی در صنعت برق را به چالش کشید.

جالبی به نبود شفافیت در ارائه اطلاعات اشاره کرد و گفت: چرا قیمت تمام شده برق مشخص نیست؟ چرا در قیمت گذاری تعدد وجود دارد؟ چرا درآمد های صادراتی دولت و نرخ فروش صادراتی آن مشخص نیست؟ چرا مسئولین نسبت به موضوعات مختلف پاسخ گو نیستند؟ اینکه مسئولان بیایند و به عهده تعهدات خود عمل نکنند و بروند و در نهایت به یک معذرت خواهی بسنده کنند از دست هر کسی بر می آید و چنین وضعیتی قابل قبول نخواهد بود.

### پیش بینی وضعیت آینده صنعت برق

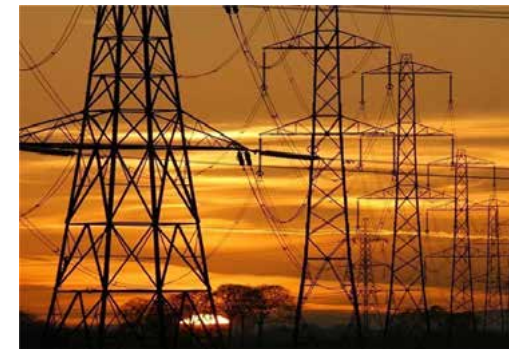
معاون اقتصادی هلدینگ برق و انرژی صبا در پایان گفت: وضعیت پیش آمده فعلی ادامه دار خواهد بود ولیکن این وضعیت برای شرکتهای برقی پذیرفته شده در بازار بورس فرصت مناسبی است زیرا به دلیل افزایش مصرف درآمد این شرکتهای نیز افزایش یافته و در نهایت راهکاری جز آزاد سازی نرخ برق وجود نخواهد داشت.

فرصت های سرمایه گذاری در حوزه نیرو/ منطق سرمایه را به کدام سو می برد؛ برق، پتروشیمی یا فولاد؟ هلدینگ برق و انرژی صبا مشکل دیگر این صنعت را انحصار صنعت برق، عنوان کرد و گفت: عمده این مشکلات مربوط به انحصار دولت در صادرات برق است. بر اساس قانون اصل ۴۴، هر امتیازی برای بنگاه های دولتی مقرر می شود باید عیناً و با اولویت برای بنگاه یا فعالیت اقتصادی مشابه در بخش خصوصی نیز در نظر گرفته شود که متأسفانه هرگز انجام نشده است. وی در بخشی از سخنان خود با این پرسش که اگر در ساخت تجهیزات برقی خودکفا شده ایم چرا قراردادهای احداث نیروگاهها در کشور ما ارزی است؟ موضوع خودکفایی در صنعت برق را به چالش کشید.

جالبی به نبود شفافیت در ارائه اطلاعات اشاره کرد و گفت: چرا قیمت تمام شده برق مشخص نیست؟ چرا در قیمت گذاری تعدد وجود دارد؟ چرا درآمد های صادراتی دولت و نرخ فروش صادراتی آن مشخص نیست؟ چرا مسئولین نسبت به موضوعات مختلف پاسخ گو نیستند؟ اینکه مسئولان بیایند و به عهده تعهدات خود عمل نکنند و بروند و در نهایت به یک معذرت خواهی بسنده کنند از دست هر کسی بر می آید و چنین وضعیتی قابل قبول نخواهد بود.

### پیش بینی وضعیت آینده صنعت برق

معاون اقتصادی هلدینگ برق و انرژی صبا در پایان گفت: وضعیت پیش آمده فعلی ادامه دار خواهد بود ولیکن این وضعیت برای شرکتهای برقی پذیرفته شده در بازار بورس فرصت مناسبی است زیرا به دلیل افزایش مصرف درآمد این شرکتهای نیز افزایش یافته و در نهایت راهکاری

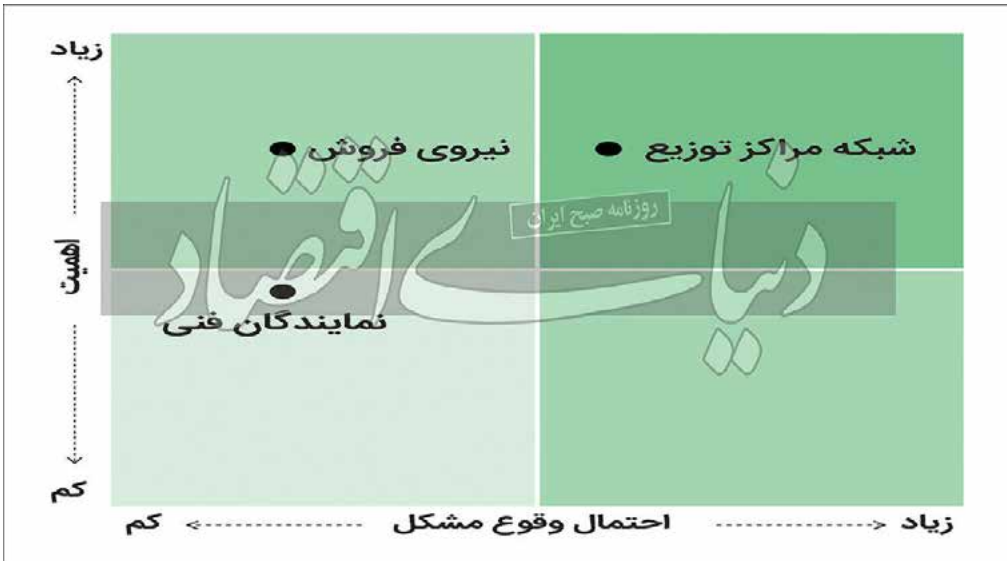


معاون اقتصادی هلدینگ برق و انرژی صبا در وینار تخصصی بررسی چشم انداز صنعت برق:

## فرصت های سرمایه گذاری در حوزه نیرو/ منطق سرمایه را به کدام سو می برد؛ برق، پتروشیمی یا فولاد؟

ایران اکنون میست- "وینار تخصصی بررسی چشم انداز صنعت برق، فرصت ها و تهدیدها، با نگاهی به ظرفیت های بازار سرمایه " عصر امروز با حضور مدیران ارشد دولتی، بخش خصوصی برگزار شد. تجدید ساختار صنعت برق در ایران و روند شکل گیری بازار برق و نحوه فعالیت بازار عمده فروشی برق در بورس انرژی ایران از جمله سرفصل های اصلی این وینار تخصصی بود.





درصد سود شرکت را رقم می‌زنند، و بسیاری از این مشتری‌ها، شرکت توزیع‌کنندگان ساحلی را به خاطر مهارت فنی تیم داخلی انتخاب کرده‌اند. یکی دیگر از مواردی که در نمودار نمایان نیست این است که ۸۵ درصد سود شرکت، مربوط به ۳ درصد کالاهاست، و این گروه محصولات، بسیار مستعد اختلال هستند.

به علاوه، تیم مدیریت ریسک، کاملاً آگاه بودند که تولید از طریق پرینت سه‌بعدی در آینده رواج خواهد یافت. اما نگرانش نبودند چون نفوذ رقیبانی که در این حوزه تخصص داشتند در بازار، کمتر از ۶ درصد بود، به همین علت، این موضوع را در تحلیل‌های خود لحاظ نکردند. چیزی که از نگاه آنها پنهان بود این است که ۱۸۰ درصد سودشان، از قبل فروش ۱۲ درصد محصولات است و تولید از طریق پرینت سه‌بعدی می‌تواند یک سوم آن فروش را از آن خود کند.

شرکت از چند تن از مدیران کلیدی خواسته بود

این شرکت بخش اعظمی از کالاها را از طریق شبکه مراکز توزیع جابه‌جا می‌کند، پس اهمیت آن بالاست، اما اگر احیاناً مشکلی در یک مرکز پیش بیاید، به راحتی از یک مرکز دیگر در همان نزدیکی کمک می‌گیرند تا به مشتریان متأثر، خدمات برسانند. پس احتمال اختلال در خدمات‌رسانی، متوسط است.

شرکت از نمایندگان فنی برای کمک به مشتریان استفاده می‌کند، پس اهمیت این حوزه، متوسط است، اما علاوه بر آن، از خدمات یک تیم خارجی نیز برای ارائه کمک به مشتری‌ها استفاده می‌کند که حکم مکمل تیم داخلی را دارند. این تیم خارجی می‌تواند نقش و فعالیت خود را افزایش دهد پس احتمال اختلال کم است.

نموداری که مشاهده می‌کنید، هیت مپ ریسک شرکت توزیع‌کنندگان ساحلی را نشان می‌دهد:

آنچه که این نمودار نشان نمی‌دهد، این است که تنها ۹ درصد مشتریان شرکت، بیش از ۱۵۰

بررسی نقاط سوددهی؛ گام نخست در مدیریت ریسک کسب‌وکارها

## عاملان ریسک و فرصت در شرکت‌ها

مدیران قدیمی برای کنترل ریسک کسب‌وکارشان، از مدل‌های تجویز سنتی که ریسک‌های واضح و بزرگ را فهرست می‌کند، استفاده می‌کنند. اما در دنیای امروز فعالیت‌های اقتصادی - شتاب تحولات مثبت و منفی - مسیر شرکت‌ها با عناصر پنهان و ریز عوض می‌شود. شرکت‌های مدرن برای «مدیریت ریسک» سراغ شناسایی سودسازان، چاهک‌ها و بیابان‌های سودآوری می‌روند.

ابتدا ببینید سودتان از کجای می‌آید؟

### ۱-Untitled

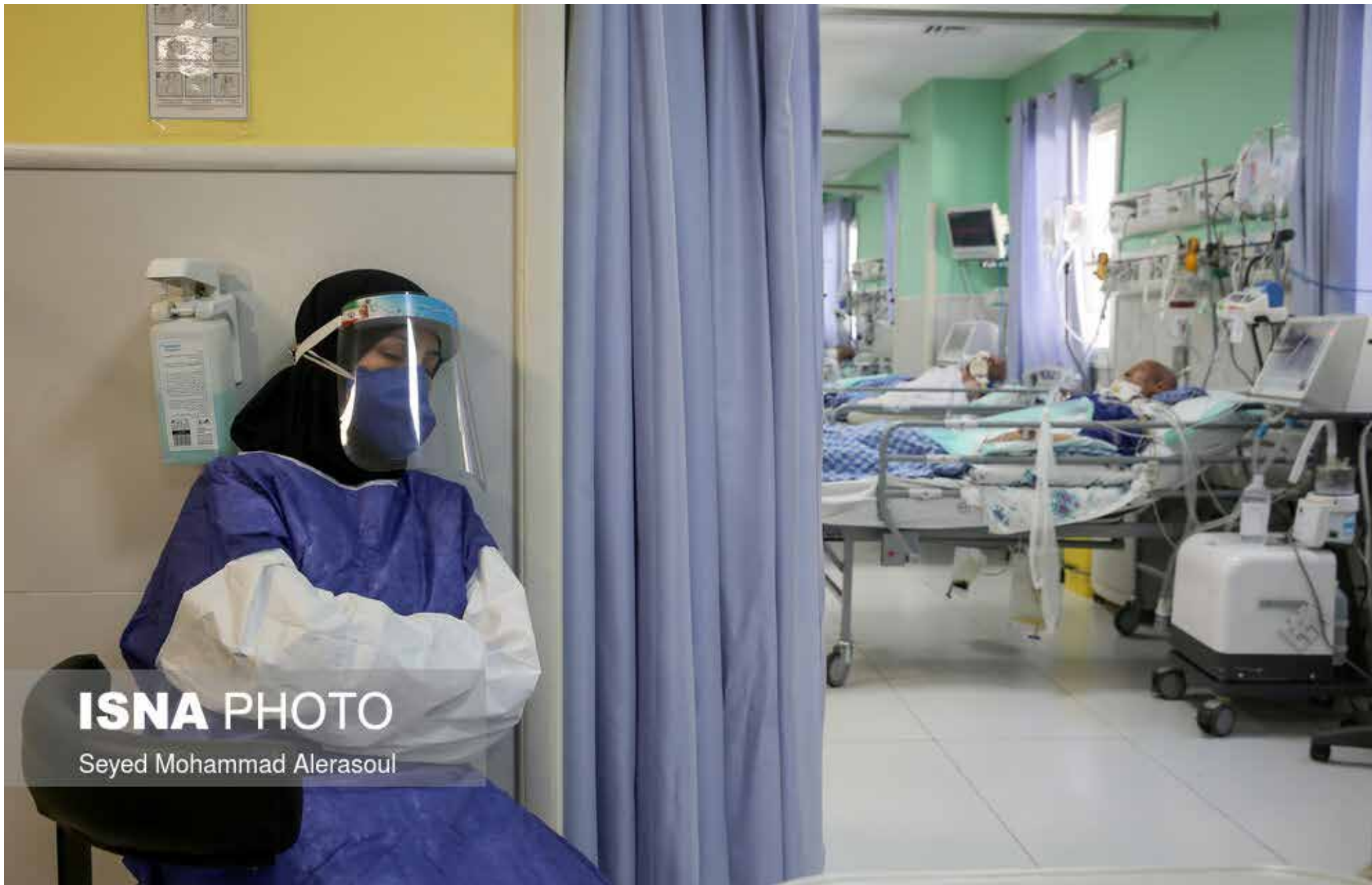
احتمالی) ارائه می‌کنند اما عناصر ریسکی جزئی‌تر و ناگهانی‌تر که سودآوری و بقای سازمان را به خطر می‌اندازند را شناسایی نمی‌کنند، به ویژه در بازارهای امروز که به سرعت در حال تغییر و تحولند. خبر خوب این است که معیارهای سوددهی مبتنی بر تراکنش، اثربخشی مدیریت ریسک شما را به میزان چشمگیری افزایش می‌دهند.

### هیت مپ‌ها: روش سنتی سنجش ریسک

اگر بخواهیم به زبان ساده بگوییم، هیت مپ یا نقشه حرارتی، نمایش میزان ریسک عناصر مختلف کسب‌وکار در قالب نمودار است. یک محور، اهمیت عنصر و محور دیگر، احتمال وقوع مشکل را نشان می‌دهد. و هر بخش با یک رنگ، نشان داده می‌شود. رنگ‌های تیره (معمولاً قرمز تیره)، ریسک بالا را نشان می‌دهند و رنگ سبز، معمولاً نشان‌دهنده ریسک پایین است. برای درک بهتر این نمودارها، شرکت «توزیع‌کنندگان ساحلی» را در نظر بگیرید که یک شرکت پخش کالا به ارزش ۶۵۰ میلیون دلار است (نام شرکت را تغییر داده‌ایم):

نیروی فروش شرکت، در موفقیتش نقش حیاتی دارد، پس اهمیتش بالاست. در عین حال، نمایندگان و کارکنان فروش شرکت، هم تعدادشان بالاست و هم به خوبی آموزش دیده‌اند، پس احتمال وقوع مشکل پایین است.

همزمان با شکل‌گیری جریان‌های تغییر در صنعت و عرصه رقابت، مدیران باید روش‌های ارزیابی ریسک خود را مورد بازبینی قرار دهند. طبق تحقیقات مجله کسب‌وکار هاروارد، بهترین نقطه برای شروع، بررسی دورنمای سودآوری با هدف مدیریت ریسک است. هر شرکتی از نظر بخش‌های سوددهی، با شرکت‌های دیگر متفاوت است و هر بخش، نیازمند یکسری اهداف، اقدامات، منابع و اولویت‌های مدیریت ریسک مخصوص به خودش است. در شرکت‌های متوسط که منابعشان محدود و تمرکزشان، ماندن در عرصه رقابت است، این روش مدت کوتاهی پس از اعمال، نتیجه خواهد داد. نتیجه‌ای که تاثیراتش تا سال‌ها ادامه خواهد داشت. اگر اغلب کسب‌وکارهای متوسط، یک فرآیند رسمی برای مدیریت ریسک دارند، پس چرا بسیاری از آنها حتی در سال‌های قبل از کرونا ورشکست می‌شدند؟ مشکل، هیت مپ (Heat Map) های ریسک هستند: ابزار اصلی بسیاری از شرکت‌ها برای سنجش ریسک که ایرادهای فاجعه‌آمیزی دارند. فرآیند تعیین ریسک توسط هیت مپ‌ها به این شکل است که تصویری از ریسک‌های واضح و بزرگ (مثل راندمان نیروهای فروش یا توفان‌های



**ISNA PHOTO**

Seyed Mohammad Alerasoul