

فولاد در جریان زندگی

گزارش پایداری

۱۴۰۱



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

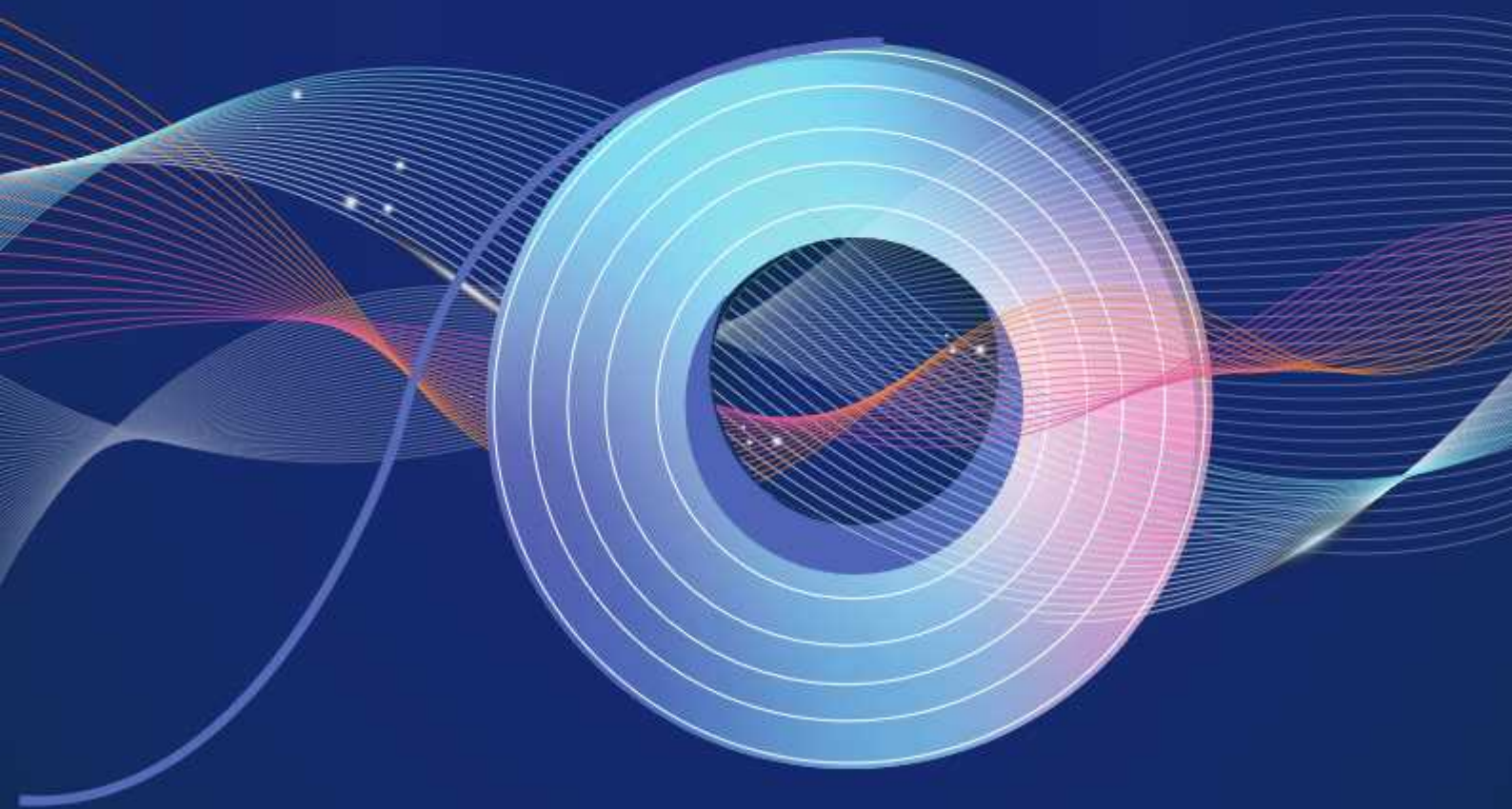
فولاد در جریان زندگی

گزارش پایداری ۱۴۰۱



شرکت فولاد مبارکه اصفهان





فولاد در جریان زندگی

گزارش پایداری ۱۴۰۱

فهرست مطالب

۰۱ معرفی گزارش و شرکت



۳	درباره این گزارش
۵	فولاد مبارکه در یک نگاه
۶	نظام ارزش آفرینی شرکت فولاد مبارکه
۸	ساختار حاکمیتی و راهبری شرکت
۱۱	فرآیند مدیریت استراتژیک شرکت
۱۲	شرکت‌های فرعی و وابسته فولاد مبارکه
۱۳	ترکیب سهامداران شرکت فولاد مبارکه
۱۴	فروش و صادرات
۱۶	قلمرو جغرافیایی سازمان
۱۹	سختی با ذینفعان
۲۱	اقدامات انجام گرفته در راستای تداوم و تحول کسب و کار در دوران کرونا
۳۱	تحلیل اهمیت
۳۳	تعامل با ذینفعان
۳۵	چرخه عمر فولاد

صفحه	
۷۷	فرآیند بومی سازی مواد، قطعات و تجهیزات
۷۹	کدهای رفتاری در ارتباط با تأمین کنندگان
۸۰	مدیریت ارتباط با تأمین کنندگان (SRM)
۸۱	ارزیابی عملکرد تأمین کنندگان
۸۲	مشارکت تأمین کنندگان در فرآیندهای توسعه کیفیت محصول
۸۲	همکاری متقابل به منظور بهبود فرآیندها و افزودن ارزش به زنجیره تأمین مشتری
۸۴	اقتصاد چرخشی



صفحه	
۸۹	عملکرد به عنوان یک عضو مسئول در جامعه
۸۹	توسعه اجتماعی و انسانی
۹۲	حمایت از بنیادهای خیریه و سازمان‌های مردم نهاد
۹۳	پهپود عملکرد ایمنی و سلامت جامعه
۹۳	ارائه خدمات عام‌المنفعه
۹۵	نظرسنجی از جامعه



صفحه	
۹۹	کارکنان سرمایه‌های ارزشمند سازمان
۹۹	فرآیند جذب و استخدام
۱۰۰	توسعه کارراه، جابجایی و جانشین‌پروری
۱۰۲	آموزش و توسعه کارکنان
۱۰۴	مدیریت عملکرد کارکنان
۱۰۵	نظرسنجی کارکنان
۱۰۷	نظام مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای
۱۰۹	برنامه جامع سلامت کارکنان
۱۱۰	بهرمندی از تجربیات بازنشستگان و تجلیل از آنها
۱۱۱	ماندگاری، غیبت و شکایات کارکنان
۱۱۱	کارکنان، سفیران شرکت
۱۱۱	مشارکت کارکنان در فعالیت‌های اجتماعی
۱۱۲	نظام ارتباطات داخلی
۱۱۳	انتقال استراتژی و اهداف به کارکنان
۱۱۴	نظام جبران خدمات و قراردانی از کارکنان
۱۱۵	برقراری فرصت‌های برابر برای کارکنان
۱۱۵	ارزیابی و تقویت فرهنگ سازمانی

۰۲ کسب و کار

صفحه	
۴۱	بازاریابی و رویکردهای توسعه محصول برای آینده
۴۶	مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)
۴۸	نظرسنجی از مشتریان
۵۰	ارائه محصولات با کیفیت مطلوب و پایدار
۵۱	مدیریت چرخه عمر محصول
۵۲	رسیدگی به ادعاها و شکایات‌های مشتریان
۵۵	آموزش مشتریان
۵۶	تعامل با مشتریان به عنوان شرکای کسب و کار
۵۷	مدیریت تجربه مشتری
۵۸	طراحی محصولات جدید
۵۸	تحول دیجیتال و هوشمندسازی
۵۹	تحقیق و توسعه مسئله محور، آینده محور و خلاقانه
۶۱	مدیریت ریسک سازمان
۶۲	مدیریت محیط زیستی
۶۷	مدیریت آب
۶۹	کنترل آلاینده‌های آب و مدیریت پساب
۶۹	مدیریت پسماند و محصولات جانبی
۷۱	کنترل نشتی حاصل از نگهداری پسماندها
۷۱	مدیریت انرژی
۷۲	رشد مشترک
۷۴	مدیریت زنجیره تأمین
۷۵	توانمندسازی تأمین کنندگان





معرفی گزارش و شرکت

۰۱







و در سه حوزه اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی تشریح کنیم. این گزارش مطابق با استانداردهای GRI تنظیم و تدوین شده است و موضوعات با اهمیت سازمان را با توجه به رویکرد Core گزارش می‌دهد.

این گزارش از طریق وبسایت رسمی شرکت منتشر شده و قابل دریافت است. ذینفعانی که مایل به ارائه بازخورد در مورد این گزارش هستند می‌توانند با استفاده از کانال‌های ارتباطی معرفی شده در این گزارش و همچنین وب سایت شرکت نظرات و پیشنهادهای خود را بیان کنند.

فولاد مبارکه اصفهان به عنوان بزرگترین تولید کننده محصولات فولادی در خاورمیانه از همان بدو تأسیس توجه ویژه‌ای به مسئولیت اجتماعی داشته است و اقدامات، رویکردها و فعالیت‌های این شرکت گواه بر این موضوع است. ما در طی این سال‌ها تلاش نموده‌ایم تا بر اساس ارزش‌ها، اهداف و استراتژی‌هایمان اقدامات خود را در حوزه مسئولیت اجتماعی برنامه‌ریزی و اجرا نماییم. در دو سال اخیر هم با تعریف مأموریت «شهروند شرکتهای مسئولیت‌پذیر برای خلق آینده‌ی بهتر» سعی کرده‌ایم تا اقدامات و فعالیت‌های خود را با توجه به این مفهوم برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی کنیم. در این راستا، می‌خواهیم با تطابق عملکرد خود بر اساس اصول و شاخص‌های پایداری در حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی گام‌های محکم‌تری برای ایجاد و خلق آینده‌ای بهتر برای ذینفعانمان برداریم.

ما در فولاد مبارکه با توجه به مسئولیتی که پذیرفته‌ایم، خود را متعهد می‌دانیم که عملکردمان را در حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی به اطلاع ذینفعان خود برسانیم. بدین منظور، تصمیم گرفتیم که هر ساله گزارشی را با عنوان «گزارش پایداری» در مورد عملکرد و همچنین احرار فعالیت‌های شرکت برای ارائه به ذینفعان، منتشر کنیم. در سال ۱۳۹۷ اولین گزارش پایداری فولاد مبارکه با نام «فولاد در جریان زندگی» بر اساس استانداردهای GRI منتشر شد. دومین گزارش «فولاد در جریان زندگی» را با تغییراتی در ساختار نسبت به گزارش قبلی و همچنین با توجه به مأموریت شرکت مبنی بر «شهروند شرکتهای مسئولیت‌پذیر برای خلق آینده‌ی بهتر» برای سال ۱۴۰۱ آماده و تدوین کرده‌ایم. «فولاد در جریان زندگی» گزارشی برخاسته از ارزش‌ها و مأموریت جدید ما و نشانه‌ای از تعهد ما به ذینفعان ما است. در این گزارش تلاش می‌کنیم که عملکرد، اقدامات و فعالیت‌های خود را بر اساس موضوعات با اهمیت (Material Issues)





فولاد مبارکه در یک نگاه

نام شرکت

فولاد مبارکه اصفهان

حوزه‌های کسب و کار:

آهن سازی، فولاد سازی و تولید و فروش محصولات تخت فولادی

محصولات اصلی:



کلاف گرم فولادی، ورق گرم فولادی، کلاف فولادی
اسیدشویی شده، کلاف سرد فولادی، ورق سرد فولادی، نوار
باریک فولادی، کلاف قلع اندود فولادی، ورق قلع اندود فولادی،
کلاف فولادی گالوانیزه، کلاف رنگی فولادی

مدیرعامل

محمدیاسرطینیا

تاریخ راه‌اندازی:

۲۳ دی ماه ۱۳۷۱

وب سایت:

www.msc.ir

تعداد کارکنان:

۱۲۲۹۵ نفر

شرکت فولاد مبارکه اصفهان



دفتر مرکزی: ۷۵ کیلومتری جنوب غرب اصفهان، مبارکه، مجتمع فولاد مبارکه

سایر دفاتر: اصفهان، میدان آزادی، ابتدای خیابان سعادت آباد

تهران، سعادت آباد، میدان کتاب، خیابان کوهستان، کوچه گل آذین، پلاک ۲





شهروند شرکتي مسؤليت‌پذير براي خلق آينده بهتر

فلسفه وجودی

توليد انواع محصولات فولادی به‌منظور توسعه زیرساخت‌های کشور

مأموریت

الگوی ملی بنگاهداری، جایگاه برتر در صنعت فولاد منطقه و سازمانی جهان‌تراز

چشم‌انداز

سازمانی جهان‌تراز

- جایگاه در جایزه ملی تعالی سازمانی و جوایز معتبر بین‌المللی
- عضویت در باشگاه جهانی فلانس درباری

جایگاه برتر در صنعت فولاد منطقه

- سهم از تولید فولاد خام کشور
- میزان تولید در زنجیره ارزش صنعت (تولید کنسانتره، گندله، آهن اسفنجی، فولاد خام، ورق گرم، ورق سرد)

الگوی ملی بنگاهداری

- درآمد کل گروه
- جایگاه در رتبه‌بندی سازمان‌های برتر کشور (IMI 100)
- شرکت فولادی پیش‌تاز در اقتصاد چرخشی

مقاصد استراتژیک

رویکردهای نوین مدیریتی

تحول دیجیتال

تعالی عملیاتی

توسعه متوازن زنجیره ارزش

اقتصاد چرخشی و مسؤلیت‌های اجتماعی

جهت‌گیری‌های استراتژیک

سرمایه اخلاقی در جامعه

سرمایه اخلاقی در بازار

سرمایه اخلاقی در محیط کار

کدهای رفتاری

مسئولیت‌پذیری اجتماعی و صیانت از محیط زیست

مشتری مداری، تکریم همکاران و دی‌نفعان

تعالی، بهبود مستمر، نوآوری و مشارکت سازمانی

کار ایمن، با کیفیت و به‌موقع

ارزش‌های اسلامی و انسانی

ارزش‌های سازمانی



خط‌مشی سیستم‌های مدیریت یکپارچه فولاد مبارکه

- بهبود مستمر عملکرد سیستم مدیریت یکپارچه
- همسو کردن مدیریت ریسک با اهداف راهبرد و
- حفاظت از محیط زیست شامل پیشگیری از آلودگی و فرهنگ سازمان
- سایر تعهدات خاص مرتبط
- حذف خطرات و کاهش ریسک‌های ایمنی و بهداشت
- انطباق با کلیه الزامات قانونی قابل کاربرد و هرگونه
- شغلی و استفاده از مشاوره و مشارکت همه کارکنان
- الزامات مرتبط دیگر
- فراهم‌آوری شرایط کاری ایمن و سالم به منظور
- اطمینان از در دسترس بودن اطلاعات و منابع ضروری
- پیشگیری از آسیب و بیماری مرتبط با کار
- برای دستیابی به اهداف خرد و کلان تعریف شده
- ایجاد تعادل در حفاظت از دانش و به اشتراک‌گذاری آن

اصول ما

- توسعه کمی و کیفی محصولات و خدمات
- ارتقای سطح رضایت مشتریان، رسیدگی مؤثر و به موقع به شکایت‌ها و ادعاها و توسعه همکاری‌های مشترک
- شناسایی، به کارگیری و حفاظت از دانش مورد نیاز سازمان در جهت توسعه و ارتقای توانمندی کارکنان، ایجاد فرهنگ دانش‌محور و توسعه زیرساخت‌های به اشتراک‌گذاری دانش و حفاظت از دانش سازمانی
- توسعه مشارکت کارکنان به عنوان سرمایه‌های اصلی شرکت در کلیه فرآیندهای سیستم مدیریت یکپارچه
- تأکید بر پیشگیری از ایجاد عیوب و ضایعات و حذف فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده
- دستیابی به سطوح بالاتر استانداردهای محصول و کاهش ریسک‌های کیفی
- توسعه مشارکت و همکاری با مشتریان، پیمانکاران، تأمین‌کنندگان و سایر ذینفعان مرتبط با تمرکز بر مسئولیت‌های اجتماعی مرتبط
- به کارگیری و توسعه توانمندی‌های تحقیقاتی، طراحی، مهندسی و ساخت داخلی
- استفاده بهینه از منابع طبیعی، انرژی و ترویج بازیافت و استفاده مجدد از محصولات همراه با درک مناسب تأثیرات محیط زیستی محصولات در طول چرخه عمر

راهبردهای عملیاتی ما





ساختار حاکمیتی شرکت شامل اعضای هیات مدیره، مدیر عامل و اعضای شورای معاونین هستند. در حقیقت، شرکت فولاد مبارکه دارای ساختار سازمانی وظیفه‌ای شامل معاونت‌ها و واحدهای زیر مجموعه آنها است که کلیه فرآیندها و فعالیت‌ها بر اساس این ساختار اجرا می‌گردند. در کنار آن، ساختار تحول جهت مدیریت اثربخش چرخه بهبود مستمر ایجاد شده است.

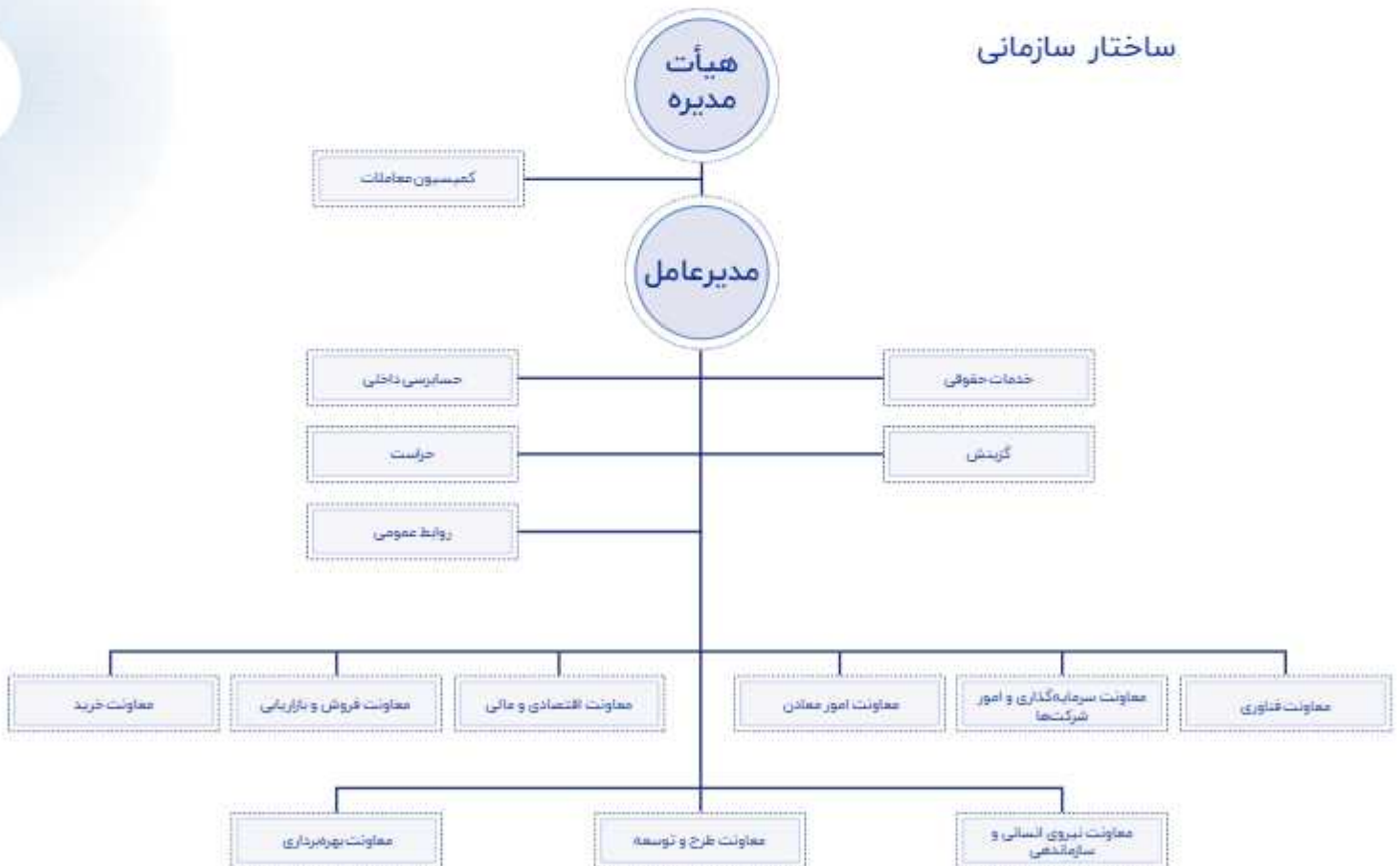
رهبری نظام‌مند یکی از عوامل موفقیت شرکت فولاد مبارکه اصفهان در سالیان اخیر بوده است و ساختار نظام‌مند و تحولی چارچوب محکمی برای حکمرانی سازمانی در شرکت ایجاد کرده است. در این چارچوب، رهبران شرکت فولاد مبارکه اصفهان چشم‌انداز روشن و مشترک را تعیین کرده و پشتیبانی لازم در جهت هدایت، هماهنگی و همسوسازی کارکنان را فراهم می‌کنند.

هیأت مدیره

هر دو سال یک بار از میان سهامداران انجام می‌شود. انتخاب این افراد از طریق اخذ آرای تمامی سهامداران اجباری بوده و رای‌گیری نیز باید در جلسه مجمع عمومی عادی صورت بگیرد و از این طریق سهامداران در انتخاب بالاترین نهاد حاکمیتی دخالت دارند. در این انتخابات یک و یا بیش از یک نفر از اعضای هیات مدیره قبلی، بایستی از سمت خود عزل شوند. اعضای جدید نیز بایستی از طریق انتخابات، گزینش شوند. انتخاب سایر مسئولین رسمی و قانونی نیز باید مثل اعضای هیات مدیره از طریق رای‌گیری انجام گیرد.

شرکت فولاد مبارکه اصفهان (سهامی عام) که اکنون یکی از بزرگترین واحدهای صنعتی جمهوری اسلامی ایران است، در تاریخ ۱۳۶۹/۱۲/۲۸ به صورت شرکت سهامی خاص با شماره ثبت ۷۸۴۱ در اداره ثبت شرکت‌ها و مالکیت صنعتی اصفهان به ثبت رسیده است. طبق صورتجلسه مجمع عمومی فوق العاده مورخ ۱۳۸۳/۰۲/۲۱ شرکت از سهامی خاص به سهامی عام تبدیل و در تاریخ ۱۳۸۵/۱۲/۰۷ نام آن به عنوان چهارصد و سی و پنجمین شرکت پذیرفته شده در فهرست شرکت‌های بورسی درج گردید. در فولاد مبارکه اصفهان، هیات مدیره به عنوان بالاترین نهاد حاکمیتی شرکت شناخته می‌شود. انتخاب اعضای هیات مدیره

ساختار سازمانی



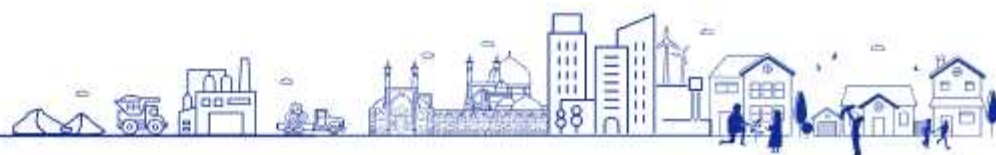
سیاست‌های گروه فولاد مبارکه در ارتباط با راهبری شرکتی

ذکر است که اثربخشی این رویکردها از طریق بازخوردهای دریافتی از سهامداران و دستگاه‌های قانونی و نظارتی شامل بازرسی قانونی و حسابرس مستقل، کمیته حسابرسی، سازمان بورس و اوراق بهادار، سازمان بازرسی کل کشور و... ارزیابی می‌شود.

گروه فولاد مبارکه اصفهان در راستای آیین‌نامه منتشرشده از سوی سازمان بورس و اوراق بهادار با عنوان «نظام راهبری شرکتی»، فرآیندها و رویکردهای متعددی را برای حصول اطمینان از اجرای اثربخش نظام راهبری شرکتی خود طرح‌ریزی و اجرا نموده است. خلاصه‌ای از این اقدامات در جدول زیر ارائه شده است. لازم به

سیاست‌های گروه در ارتباط با راهبری شرکتی

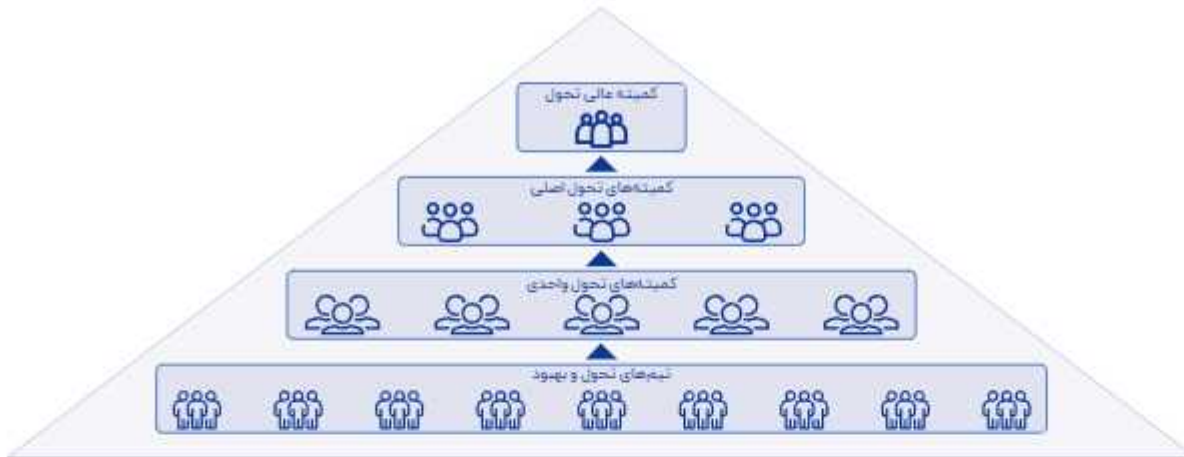
ابعاد حاکمیت سازمانی	رویکردهای موجود
تعداد اعضای هیات مدیره و گزینش آنها	تعیین اعضای هیات مدیره بر اساس اساسنامه در شرکت‌های گروه
استقلال مدیر و نحوه تفویض اختیارات	استقلال مدیر هم سو با قوانین حاکمیت شرکتی بورس اوراق بهادار تعیین حدود اختیارات مدیرعامل توسط هیات مدیره، تعریف امضاهای مجاز تدوین آیین‌نامه معاملات و تعیین سقف‌های مجاز برای مصوبات
تعهد مالکیت سهام	تعهد مالکیت سهام هر یک از اعضای هیات مدیره شرکت‌های گروه براساس قانون تجارت و اساسنامه
افشاء و شفافیت عملکرد	ارائه گزارش‌های عملکرد دوره‌ای شامل ترازنامه و صورت سود و زیان (به صورت فصلی و سالانه) انتشار شاخص‌های عملکردی شرکت پذیرفته شده در بورس در سامانه جامع اطلاع‌رسانی ناشران (سامانه کدال) رویکردهای متعدد مرتبط با شفافیت و پاسخگویی در قبال عملکرد شرکت نسبت به ذینفعان و جامعه ایجاد حاکمیت کارآمد بر امور شرکت در راستای منافع سهامداران
کمیته‌های هیات مدیره	ایجاد ساختار کمیته‌های حسابرسی در شرکت‌های گروه
حسابرسی مستقل و داخلی	انتخاب بازرسی قانونی و حسابرس مستقل توسط مجمع عمومی سهامداران تشکیل واحد حسابرسی داخلی در شرکت‌های گروه فولاد مبارکه
رعایت حقوق صاحبان سرمایه و سایر ذینفعان	رعایت مفاد ماده ۱۲۸ قانون تجارت در مورد تقسیم عادلانه سود رعایت مفاد ماده ۱۲۹ قانون تجارت در مورد معاملات با اشخاص وابسته



ساختار تحول فولاد مبارکه

است. در ساختار تحول فولاد مبارکه، بالاترین نهاد «کمیته عالی تحول» است که به همراه کمیته‌های تحول اصلی، واحدی و همچنین تیم‌ها و گروه‌های تحول و بهبود مسئولیت مدیریت بهبود مستمر را بر عهده دارد.

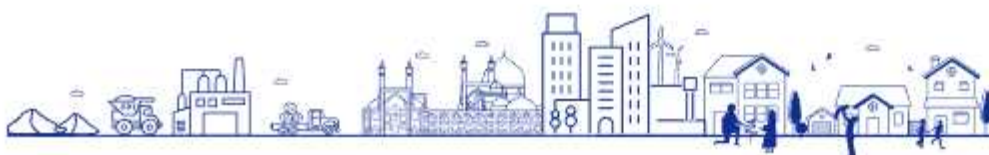
با توجه به رقابت در دنیای کسب و کار کنونی و به منظور افزایش مزیت‌های رقابتی، هر سازمان به مدیریت و اجرای تحول نیاز دارد بدین منظور شرکت فولاد مبارکه از طریق نظام جامع تحول، بستری جهت مدیریت چرخه بهبود مستمر در سازمان ایجاد کرده



ساختار تحول شرکت فولاد مبارکه اصفهان

کمیته‌های تحول اصلی در ساختار تحول فولاد مبارکه عبارتند از:

نام کمیته تحول	نام کمیته تحول	نام کمیته تحول
مدیریت منابع انسانی و سازماندهی	تعمیرگاه مرکزی	آهن سازی
خرید	حمل و نقل و پشتیبانی	فولادسازی
فروش و بازاریابی	بازرسی فنی، اتوماسیون و ابزار دقیق	نورد گرم
فناوری	دفتر فنی نگهداری و تعمیرات	نورد سرد
سرمایه‌گذاری و امور شرکت‌ها	اقتصادی و مالی	فولاد سازی و نورد پیوسته سبا
برنامه‌ریزی و روش‌های تولید	ارتباطات و مسئولیت‌های اجتماعی	انرژی و سیالات
امور معادن	طرح و توسعه	تعمیرات مرکزی





نقشه‌های استراتژی وظیفه‌ای با مشارکت رهبران و اعضای کمیته‌های تحول اصلی (۲۱ کمیته) همسو با نقشه استراتژی سطح کسب‌وکار تدوین می‌شوند. در این گام نیز شاخص‌های کلیدی عملکرد و اقدامات استراتژیک در سطح کمیته‌های تحول اصلی تعریف می‌شوند. علاوه بر این، برای کمیته‌های تحول واحدی (بیش از ۱۱۰ کمیته) اهداف استراتژیک، شاخص‌های کلیدی عملکرد و اقدامات استراتژیک مرتبط، همسو با نقشه استراتژی کمیته تحول اصلی تدوین می‌شود.

گام چهارم

استراتژی محوری و نقشه‌های استراتژی سطح کسب‌وکار و وظیفه‌ای تدوین شده در گام‌های دوم و سوم، توسط فرآیندها، ساختارها و نظام‌های مدیریتی و مشارکتی، اجرا می‌شوند. همچنین فولاد مبارکه برای مدیریت اثربخش استراتژی خود و پایش مستمر شاخص‌های کلیدی و اقدامات استراتژیک، از سیستم جامع مدیریت استراتژیک (SEM) استفاده می‌کند.

گام پنجم

در این گام میزان تحقق اهداف استراتژیک و پیشرفت اقدامات استراتژیک در دوره‌های زمانی ماهانه پایش شده و به صورت فصلی ارزیابی می‌شود. نتایج ارزیابی‌ها در قالب گزارش‌های مختلفی (مانند گزارش ارزیابی اهداف و اقدامات استراتژیک، کارنامه ارزیابی عملکرد کمیته‌های تحول و ...) در کمیته‌های تحول تحلیل می‌شود.

فرآیند مدیریت استراتژیک در فولاد مبارکه اصفهان، یک فرآیند پنج مرحله‌ای است که هر ساله با برگزاری جلساتی با مشارکت فراگیر رهبران (شامل مدیرعامل، معاونین و مدیران) و کارکنان در سطوح مختلف شرکت انجام می‌شود.

گام اول

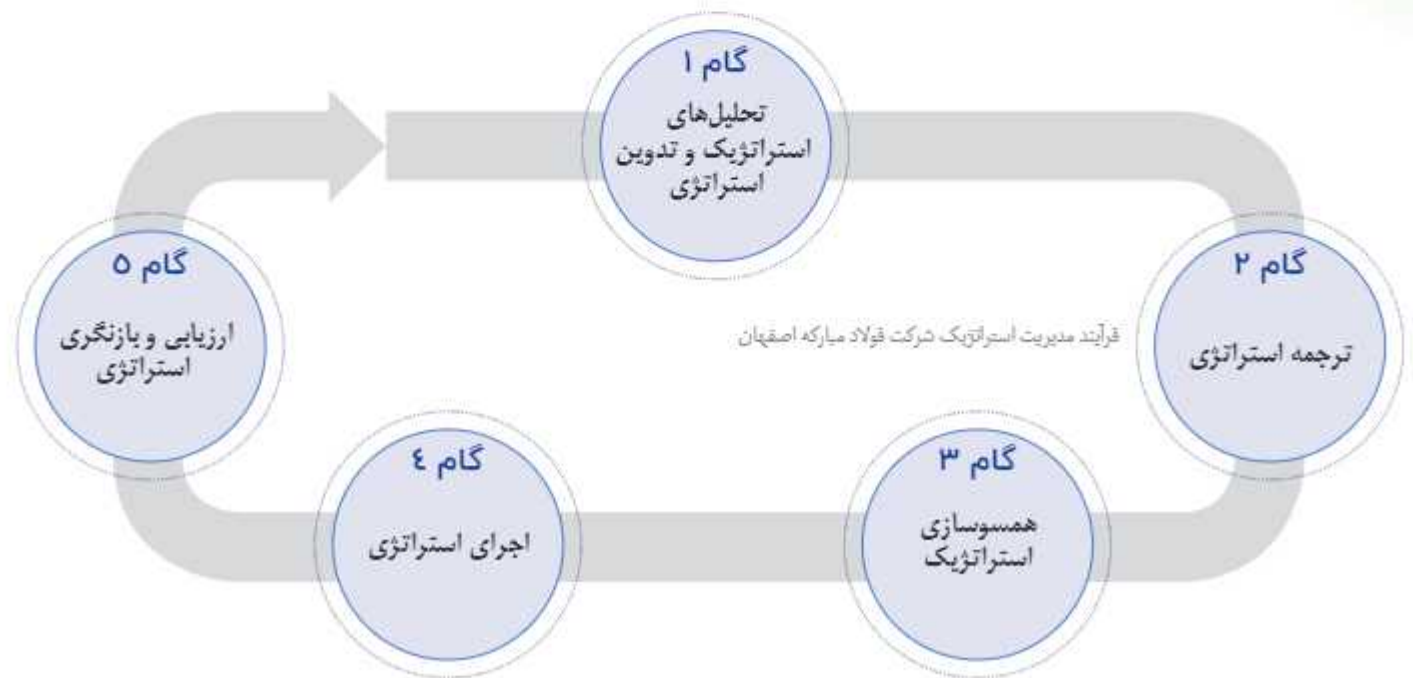
در این گام شناسایی و تحلیل نیازها و انتظارات ذی‌نفعان، بازنگری / صحنه‌گذاری بیانیه‌های فلسفه وجودی، مأموریت، چشم‌انداز و مقاصد استراتژیک، بازنگری / صحنه‌گذاری ارزش‌های سازمانی، تحلیل محیط کلان، تحلیل محیط صنعت و تحلیل محیط درونی انجام شده و پس از تدوین ماتریس BSC-SWOT، استراتژی محوری شرکت تدوین / بازنگری می‌شود.

گام دوم

برای ترجمه اثربخش استراتژی از رویکرد BSC استفاده شده و نقشه استراتژی سطح کسب‌وکار، همسو با مأموریت و چشم‌انداز تدوین / بازنگری می‌شود. پس از تدوین اهداف استراتژیک (Objectives)، شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) و اقدامات استراتژیک (Initiatives) مورد نیاز تعریف شده و به منظور افزایش احتمال موفقیت استراتژی، برنامه‌ریزی سناریو برای متغیرهای تحت شرایط عدم قطعیت صورت پذیرفته و ریسک‌ها و فرصت‌های استراتژیک نیز شناسایی و مدیریت می‌شوند.

گام سوم

به منظور جاری‌سازی آشارگونه استراتژی و اهداف استراتژیک در سطوح مختلف شرکت و حصول اطمینان از همسویی سازمانی،



شرکتهای فرعی و وابسته فولاد مبارکه

میزان مالکیت شرکتهای فرعی و وابسته فولاد مبارکه بر اساس صورت‌های مالی سال ۱۴۰۰ به صورت زیر است:



شرکت فولاد امیرکبیر کاشان		شرکت فولاد هرمزگان جنوب		شرکت فنی مهندسی فولاد مبارکه	
٪۵۲/۵۷		٪۹۵/۲۱		٪۹۹/۲۴	
شرکت معدنی و صنعتی فولاد سنگ مبارکه اصفهان		شرکت فلز تدارک		شرکت صنایع معدنی فولاد سنگان خراسان	
٪۹۹/۱۹		٪۹۹/۹۰		٪۹۹/۹۹۹	
شرکت تامکو		شرکت فولاد متیل		شرکت بین‌المللی مهندسی سیستم‌ها و اتوماسیون - ایریسا	
٪۳۷/۶۸		٪۶۹/۹۳		٪۷۴/۹۹	
شرکت فولاد سفید دشت چهار محال و بختیاری		شرکت فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان		شرکت ورق خودرو چهار محال و بختیاری	
٪۶۴/۹۹		٪۹۵		٪۹۳/-۷	
معدنی و صنعتی چادرملو		شرکت پشتیبانی و توسعه فناوری و نوآوری‌های فولاد مبارکه اصفهان		هلدینگ سرمایه‌گذاری توکا فولاد (۲۲ شرکت)	
٪۱۰/۴۴		٪۹۹/۹۹۹		٪۴۰/۴۴	
شرکت آتیه فولاد نقش جهان		سرمایه‌گذاری توسعه معادن و فلزات		معدنی و صنعتی گل گهر	
٪۲۸/۷۵		٪۴۷/۴۹		٪۱۰/-۸	
شرکت امین طب سپانو		شرکت فولاد زاگرس اندیمشک		نوین الکتروود اردکان	
٪۸۳/۹۵		٪۲۵		٪۳۷/۵۴	
شرکت تامین آب صنایع و معادن		شرکت تامین آب اصفهان صفه		شرکت فولاد سترگ پارس شرق منطقه آزاد چابهار	
٪۲۰		٪۲۸/۵۷		٪۳۱	





بانک تجارت ۲۲/۴۹

شرکت‌های سرمایه‌گذاری استانی (عدالت) ۲۱۸/۴۹

شرکت سرمایه‌گذاری صدرتامین ۲۲/۲۵

سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران ۲۱۷/۲۰

مؤسسه صندوق بیمه اجتماعی روستائیان و عشایر ۲۲/۳۸

سهام عدالت (مالکیت روش مستقیم) ۲۱۰/۷۶

شرکت بهسازان انرژی تدبیر زنگان ۲۱/۸۹

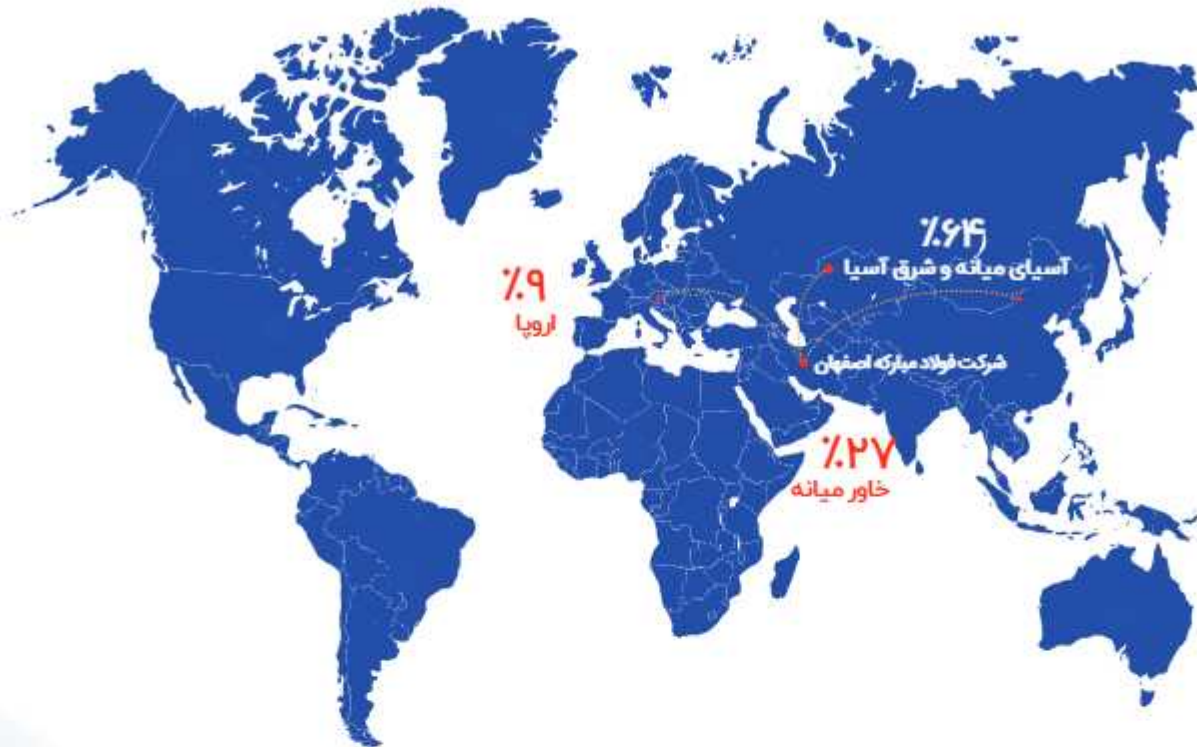
شرکت توسعه سرمایه رفاه ۲۱۰/۲۴

موسسه صندوق بازنشستگی کارکنان بانکها ۲۲/۳۷

سهامداران حقیقی ۲۵/۴۷

سایر سهامداران حقوقی ۲۲۶/۲۵





میلیارد ریال

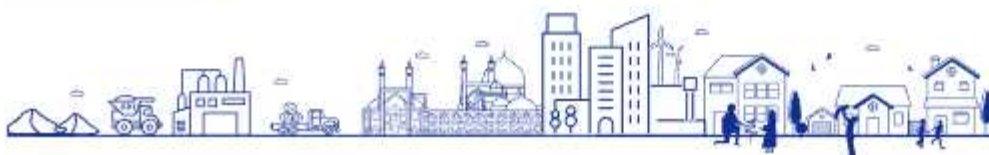


میلیارد ریال



صورت‌های اقتصادی و مالی شرکت

آیتم	واحد	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
فروش کل	میلیارد ریال	۳۹۱,۴۵۹	۷۷۴,۰۳۷	۱,۴۵۶,۲۶۶
فروش داخلی	میلیارد ریال	۳۲۷,۳۷۷	۶۴۰,۷۹۳	۱,۲۵۴,۹۱۶
فروش خارجی (صادرات)	میلیارد ریال	۶۴,۰۸۲	۱۳۳,۲۴۴	۲۰۱,۳۵۱
سود خالص	میلیارد ریال	۱۴۷,۹۶۰	۳۲۸,۴۶۱	۷۷۴,۹۵۵
نرخ بازده حقوق صاحبان سهام ROE	درصد	۴۶/۶	۶۵/۰۴	۸۷/۴
سود تقسیم شده	میلیارد ریال	۳۹,۰۰۰	۴۷,۰۲۵	---
DPS	ریال	۲۲۵	۴۰۰	---
EPS	ریال	۵۰۵	۱,۳۱۳	۲,۶۴۵
میزان تولید کلاف گرم	میلیون تن	۶,۴۵	۶,۴۴	۶,۲۵
صادرات	میلیون تن	۱/۵	۷۲۵	۷۲۶
دارایی‌های جاری	میلیارد ریال	۴۰۱,۰۰۳	۸۱۴,۳۱۳	۱,۳۸۴,۴۹۷
دارایی‌های غیرجاری	میلیارد ریال	۱۸۱,۸۱۶	۲۳۲,۱۶۱	۳۲۳,۱۷۶۷
کل دارایی‌ها	میلیارد ریال	۵۸۲,۸۱۹	۱,۰۴۶,۴۷۴	۱,۷۰۸,۲۶۴
نرخ بازده دارایی‌ها ROA	درصد	۳۰/۵	۴۷	۵۶/۳
نسبت بدهی	درصد	۳۶/۲	۳۳/۸	۲۹/۱





فعالیت‌های مختلف تولیدی، خدماتی و اقتصادی گروه فولاد مبارکه اصفهان را نمی‌توان محدود به شهر و یا استان خاصی از کشور دانست و این فعالیت‌ها گستره‌ای به وسعت ایران دارد.

فولاد مبارکه اصفهان

شرکت فولاد هرمزگان جنوب **۹۶۵** مجتمع فولاد سبا **۹۶۶** شرکت فنی مهندسی فولاد مبارکه

شرکت ورق خودرو چهارمحال و بختیاری **۹۶۷** شرکت معدنی و صنعتی فولاد سنگ مبارکه اصفهان

شرکت صنایع معدنی فولاد سنگان خراسان **۹۶۸** شرکت تأمین ماشین آلات ساختمانی و نصب (تامکو)

شرکت سرمایه گذاری توسعه معادن و فلزات **۹۶۹** شرکت نوین الکتروود اردکان **۹۷۰** شرکت فولاد زاگرس اندیمشک

شرکت فزر تدارک فولاد مبارکه اصفهان **۹۷۱** شرکت فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان

شرکت فولاد سفید دشت چهارمحال و بختیاری **۹۷۲** شرکت فولاد امیرکبیر کاشان

شرکت سرمایه گذاری نوکا فولاد **۹۷۳**



- شرکت توکا ریل
- شرکت حمل و نقل توکا
- شرکت مهندسی ساخت و مدیریت صنایع توکا (توکا EPC)
- شرکت فولاد آتو سپاهان
- شرکت توکا بتن
- شرکت بهاران صنایع خاورمیانه
- شرکت توکا سبز
- شرکت توکا نیرو
- شرکت صنایع ورقهای پیش‌ساز تاراز چهارمحال
- شرکت سرمایه گذاری توسعه توکا
- شرکت کارگزاری آرمان تدبیر نقش جهان
- شرکت توکا کفش
- شرکت بازرگانی توکا تدارک
- شرکت فولاد کالا
- شرکت صنایع پرش ورق های فولادی مبارکه
- شرکت آسیا سیر ارس
- شرکت توکا تولید اسپادانا
- شرکت تولیدی و خدماتی صنایع نسوز توکا
- شرکت فرآورده های نسوز آذر
- شرکت تولیدی لاستیک های صنعتی مبارکه (میرکو)
- شرکت بهاران خلطک فولاد اصفهان
- شرکت البرز نیرو
- شرکت توکا رنگ فولاد سپاهان
- شرکت بعین ریل
- شرکت راهپار نیرو
- شرکت ایران خوب
- شرکت راهپران فولاد
- شرکت تامکو
- شرکت بیمه تکمیلار
- شرکت توکا مارین اسپادانا
- شرکت زرین ماسه
- شرکت اعتماد گستر
- شرکت توکا سیر سپاهان
- شرکت حمل و نقل تاراز
- شرکت ریل راهبر
- شرکت حفاظتی و مراقبتی توکا نیرو اسپادانا
- شرکت تهیه و تولید مواد اولیه استقلال سپاهان

اصفهان به وسعت ایران



- شرکت صنایع کاوه
- شرکت آهن و فولاد اصفهان
- شرکت آهن و فولاد لور
- شرکت فولاد سهند
- شرکت فولاد تویس
- شرکت فولاد درخشان ارواک
- شرکت فولاد کستر یزد
- شرکت فولاد ساخت جنوب
- شرکت فولاد سایید ماهان
- شرکت پردازش فولاد فرآیند الیز

شرکت بین‌المللی سیستم‌ها
و اتوماسیون-ایرسا

- شرکت مهندسی سامانه‌های پشتیبان تصمیم (تکیه)
- شرکت مهندسی شاخص کنترل اسپاند
- شرکت بیز لالی کمپوزیشن علوم فناوری اطلاعات سروش پهلوان (استیکر)

شرکت‌های زیر مجموعه
توکا فولاد

شرکت‌های زیر
مجموعه شرکت فولاد
متدل

شرکت‌های
زیر مجموعه
اصلی





«محمدیاسر طیب‌نیا»

مدیر عامل شرکت فولاد مبارکه اصفهان

مبارکه (شامل فولاد مبارکه، فولاد هرمزگان و مجتمع فولاد سبا) نیز ظرفیت تولید به حدود ۱۰/۳ میلیون تن افزایش یافته است. همچنین، حدود ۲۸۰۰ شرکت در کشور تأمین کالا، قطعات و تجهیزات، مواد و خدمات فولاد مبارکه را بر عهده دارند و حدود ۳۰۰۰ کارخانه و کارگاه از محصولات این شرکت در خطوط تولید خود استفاده و ورق تولیدی فولاد مبارکه را به محصولات نهایی تبدیل می‌کنند.

فولاد مبارکه علاوه بر یک بنگاه صنعتی، یک بنگاه اقتصادی بزرگ بوده که نقش بسیار مهم و اثرگذاری در بازار اقتصاد ملی دارد. ما با تمرکز بر چهار حوزه ۱. توسعه کمی و کیفی متوازن، ۲. توسعه سرمایه‌های انسانی و رشد بهره‌وری، ۳. توسعه نوآوری و فناوری و ۴. توجه به رشد پایدار و فولاد سبز تلاش داریم رقابت‌پذیری خود را جهت حضور در بازارهای جهانی ارتقاء بخشیم و با درک و توجه به نیازها و انتظارات ذینفعان خود، با گام‌های بلند به سمت جهان تراز حرکت کنیم.

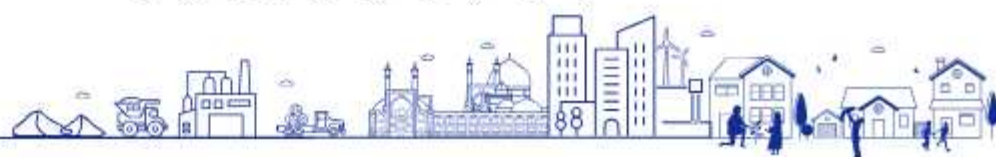
یکی از استراتژی‌های مهم ما استفاده پهنه از منابع آب و انرژی است. در این راستا سرمایه‌گذاری‌های بسیاری به منظور اجرای پروژه‌ها با هدف مدیریت آب و پساب، مانند بازچرخانی آب و تصفیه و استفاده مجدد از پساب‌های شهری و همچنین کاهش مصرف انرژی، مانند توسعه نیروگاه‌های خورشیدی، انجام داده‌ایم.

در واقع، ما با اقدامات و دستاوردهایی که در سال‌های اخیر داشته‌ایم با جدیت کوشیده‌ایم که گامی مثبت و اثرگذار در جهت تبدیل فولاد مبارکه به یک شهروند شرکتی مسئولیت‌پذیر و همچنین خلق آینده‌ای بهتر برای ذینفعانمان برداریم و به شما ذینفعان عزیز فولاد مبارکه می‌گوییم که لحظه‌ای از تلاش برای رسیدن به این هدف فروگذار نکرده و نخواهیم کرد.

ما در فولاد مبارکه مأموریت جدیدی را مبنی بر «شهروند شرکتی مسئولیت‌پذیر برای خلق آینده‌ی بهتر» تعریف کرده‌ایم که نشانگر مسیر ما به سوی پایداری است و باید در این راه با آمادگی و قدرت بیشتر در جهت بهبود عملکرد اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی خود گام برداریم. ارزش‌های ما روشن‌گر راه و همچنین، استراتژی‌های تعریف شده، راهنمای ما برای رسیدن به مقصد هستند. هر چند که این مسیر با دشواری‌های ویژه همراه است، اما هرگز دست از تلاش بر نمی‌داریم تا جامعه خود را به جایی بهتر برای زندگی تبدیل کنیم. برای رسیدن به این منظور، اقدامات و فعالیت‌هایی را انجام داده‌ایم و برخی را هم برنامه‌ریزی کرده‌ایم که در آینده انجام دهیم. لذا، در این گزارش بر آن هستیم که آنها را به اطلاع شما ذینفعان برسانیم.

هر چند ظهور ویروس کرونا (کووید-۱۹) در پایان سال ۱۳۹۸ شرکت ما را همانند دیگر شرکت‌های دنیا با مشکلاتی مواجه ساخت، اما توانستیم تا با تأکید بر رعایت کامل پروتکل‌های بهداشتی و اقدامات پیشگیرانه و کنترلی در درجه اول، سلامتی خانواده فولاد مبارکه را حفظ نموده و سپس، با تکیه بر توانمندی‌های کارکنان و مدیرانمان موجب تداوم و حتی تحول کسب و کار شویم. علاوه بر این، به علت تعهدی که نسبت به جامعه و ذینفعانمان داشته و داریم سعی کردیم که از امکانات در دسترس خود برای کمک به آنها جهت فائق آمدن بر چالش همه‌گیری ویروس کرونا استفاده کنیم. در این راستا، بیمارستان‌ها و مراکز درمانی استان اصفهان و استان‌های دیگر را با تأمین اکسیژن مورد نیاز یاری نمودیم.

در حال حاضر، گروه فولاد مبارکه یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان آهن اسفنجی در جهان و فولاد خام در منطقه غرب آسیا است. هم اکنون ۷/۲ میلیون تن فولاد در داخل شرکت تولید می‌شود و در گروه فولاد





اقدامات انجام گرفته در راستای تداوم و تحول کسب و کار در دوران کرونا



اقدامات کنترلی و مهار شیوع ویروس کرونا بود.



کمیته مدیریت بحران کرونا شرکت فولاد مبارکه با حضور مدیر عامل و معاونین و مدیران مربوطه

فولاد مبارکه اصفهان نیز همانند دیگر سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ تولیدی در سراسر جهان از آثار شیوع این ویروس در امان نمانده است. فولاد مبارکه با تعداد کارکنان بالغ بر ۱۲۰۰۰ نفر از همان روزهای ابتدایی بیدایش و ظهور ویروس جدید کرونا همگام با سایر شرکت‌ها و سازمان‌های جهان تراز اقداماتی را جهت تداوم کسب و کار و همچنین کنترل و مهار ویروس کووید-۱۹ و آثار آن، برنامه‌ریزی و به اجرا گذاشته است. این اقدامات را می‌توان به دو دسته واکنشی و کنشی تقسیم نمود. اولین اقدام فولاد مبارکه اصفهان در واکنش به ورود ویروس کرونا به کشور تشکیل «کمیته مدیریت بحران کرونا» متشکل از معاونین و مدیران و با ریاست مدیرعامل شرکت به منظور سازماندهی، برنامه‌ریزی و مدیریت



اقدامات سریع و فوری

خرید دستگاه‌های تب سنج مادون قرمز، تأمین اقلام بهداشتی مورد نیاز و ... است. اقدامات سریع و فوری فولاد مبارکه به صورت زیر دسته‌بندی می‌شوند:



جلسه کمیته بحران فولاد مبارکه با موضوع ویروس کرونا

فولاد مبارکه به منظور برخورد عاجل با شیوع سریع ویروس کووید-۱۹ اقدامات واکنشی و فوری را برنامه‌ریزی و به اجرا گذاشت. بدین منظور، کارگروهی با عنوان «پیشگیری و مقابله با ویروس کرونا» با عضویت معاونت نیروی انسانی و سازماندهی، معاونت بهره‌برداری، روابط عمومی، بهداشت حرفه‌ای ایمنی و محیط زیست (HSE)، حراست، امور اداری، مدیریت شهری، خدمات عمومی و سایر واحدهای ذیربط در شرکت فولاد مبارکه اصفهان تشکیل شد که به صورت مستمر دستورالعمل‌های کاربردی لازم در شرکت را تهیه و برای اجرا، ابلاغ و بر حسن اجرای آن نظارت می‌نمود.

تصمیمات کارگروه طبق دستورالعمل‌های دریافتی از وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی بوده و شامل به حداقل رساندن تماس کارکنان، کاهش یا تعطیلی موقت فعالیت‌ها، ضدعفونی کردن محیط و تجهیزات، تهیه بسته بهداشتی برای کارکنان،





مراقبت، پایش و کنترل وضعیت سلامت کارکنان



تأمین تجهیزات و مواد مصرفی بهداشتی



ضد عفونی کردن مکان‌ها



کاهش تماس کارکنان با یکدیگر

- کاهش تماس کارکنان با یکدیگر

فولاد مبارکه در اقدامات سریع خود بر اساس اعلام سازمان جهانی بهداشت (WHO) و دستورالعمل‌های وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی بر روی مهم‌ترین عامل‌های انتقال ویروس برای به حداقل رساندن ریسک ابتلا تمرکز ویژه‌ای داشته و دارد. در این راستا، برای به حداقل رساندن تماس کارکنان با یکدیگر که یکی از اصلی‌ترین راه‌های انتقال ویروس کرونا است، اقدامات زیر تصمیم‌گیری، ابلاغ و اجرا گردید:

- ویروس گردد.
- لغو حضور در سمینارها، همایش‌ها و نمایشگاه‌ها تا عادی شدن شرایط
- تعطیلی سالن‌های ورزشی فولاد مبارکه به جهت کاهش انتقال ویروس
- لغو دوره‌های آموزشی کارکنان و بیمانکاران تا برقراری شرایط عادی و اجرای آموزش‌ها به صورت آنلاین
- لغو پذیرایی در جلسات
- منع حضور تأمین‌کنندگان در شرکت تا اطلاع ثانوی و الزام به ارسال فاکتور و اسناد مربوطه برای دفاتر صفهان شرکت
- توقف یا محدودیت فعالیت‌هایی که باعث تجمع نیرو می‌گردد بنا به صلاح دید مدیریت‌های مربوطه
- لغو نقل و انتقال خودرو بین فولاد مبارکه، شرکت‌های زیرمجموعه و سایر شرکت‌ها
- توقف توزیع خبرنامه و روزنامه توسط واحد روابط عمومی و اطلاع‌رسانی صرفاً از طریق فضای مجازی
- آموزش، اطلاع‌رسانی و فرهنگ سازی در قالب تدوین و انتشار پوستر، بروشور، بئو، پیامک و استفاده از کانال‌های ارتباطی دیگر

- لغو جلسات غیر ضروری و برگزاری جلسات ضروری حتی المقدور به صورت غیر حضوری و با استفاده از ویدئوکنفرانس
- لغو ماموریت‌های داخلی و خارجی تا اطلاع ثانوی
- لغو پذیرش میهمان‌های داخلی و خارجی و پذیرش میهمان‌های ضروری صرفاً با رعایت ضوابط بهداشتی
- تعطیلی کلیه رستوران‌ها، غذاخوری‌ها و آبدارخانه‌های شرکت به عنوان مهم‌ترین پتانسیل انتقال ویروس
- کاهش ساعات کاری کارکنان روزکار شرکت به منظور حذف وعده ناهار و تجمع پرسنل در رستوران‌ها
- دورکاری پرسنل ستادی و روزکار و عدم حضور در محل شرکت، تا ضمن کاهش تماس افراد با یکدیگر، باعث قطع زنجیره انتقال



آزمون مهارتی منتخبین استخدامی شرکت فولاد مبارکه- رشته کارشناسی مهندسی صنایع





ضد عفونی محیط کاری و محل‌های رقت و آمد کارکنان



برگزاری آزمون استخداسی یا رعایت پروتکل‌های بهداشتی



ضد عفونی گیت‌های ورودی کارکنان



رعایت پروتکل‌های بهداشتی در یکی از مراکز طبخ غذا (مركز شماره ۲) در دوران شیوع ویروس کرونا



ضد عفونی گیت‌های ورودی کارکنان

- اجبار نکردن کارکنان حساس و دارای بیماری‌های زمینه‌ای به حضور در محیط کار

- ضد عفونی کردن مکان‌ها

یکی از اصلی‌ترین راه‌های کاهش ریسک ابتلاء به بیماری ویروسی، گندزدایی و ضد عفونی سطوح و محل‌های تردد و فعالیت کارکنان است. لذا در این حوزه اقدامات زیر پس از تصویب در کارگروه، اجرایی شد:

- گندزدایی معابر و تجهیزات با محلول‌های ضد عفونی متناسب
- ضد عفونی سرویس‌های بهداشتی به طور کامل و مرتب
- ضد عفونی رختکن‌ها در ابتدای شیفت و انتهای شیفت کاری
- ثبت حضور و غیاب کارکنان بصورت کارت‌تی و در مواردی با استفاده از اپلیکیشن
- ضد عفونی نمودن تمام دستگیره‌های درها، نرده‌ها، دکمه‌های خودپرداز، دکمه‌های آسانسور، محل‌های در معرض تماس چند نوبت در روز
- ضد عفونی کلیه اتوبوس‌های ایاب و ذهاب پرسنل قبل و بعد از سوار و پیاده شدن
- تأمین مواد ضد عفونی برای کلیه کارکنان، تأمین ماسک و دستکش برای کارکنان شیفت، تأمین جداگانه دستکش و ماسک قابل شستشو برای استفاده در سرویس ایاب و ذهاب
- تهیه چک لیست برای اماکن عمومی مانند رختکن‌ها و سرویس بهداشتی جهت ثبت تعداد دفعات ضد عفونی و نظافت
- ضد عفونی فضای داخلی ساختمان‌های اداری و دفاتر روزانه
- ضد عفونی پولیت‌ها و اتاق‌های کنترل و جرثقیل‌های سقفی و... به صورت مستمر
- ضد عفونی کلیه کامیون‌های ورودی به فولاد مبارکه با مواد ضد عفونی در مبادی ورودی شرکت



- مراقبت، پایش و کنترل وضعیت سلامت کارکنان

به منظور مراقبت، پایش و کنترل وضعیت سلامت کارکنان اقدامات زیر انجام گرفت:

- منح حضور افرادی که با تایید طب کار و درمان دچار بیماری‌های خاص یا صعب‌العلاج هستند تا اطلاع ثانوی و تأیید کارکرد آنها از طریق امور اداری
- انجام بیش از ۲۵۰۰۰ مورد غربالگری و بیماریابی در بین کارکنان شرکت و همچنین کارکنان شرکت‌های پیمانکار



غربالگری کارکنان برای بررسی ابتلا به ویروس کووید-۱۹

- تأمین تجهیزات و مواد مصرفی بهداشتی

اقدامات شرکت در تهیه تجهیزات لازم بهداشتی و بسته‌های بهداشتی برای کارکنان عبارتند از:

- تأمین لوازم بهداشت فردی به صورت بسته‌بندی برای کارکنان و رانندگان ترابری
- تهیه دستگاه‌های تب سنج مادون قرمز برای محل‌های مورد نیاز
- نصب دوربین‌های حرارتی در گیت ورودی کارکنان جهت تب سنجی آنلاین
- تأمین اقلام بهداشتی و دستورالعمل خلاصه رعایت نکات بهداشتی در ورودی‌های شرکت برای رانندگان مکانیزم‌های سنگین



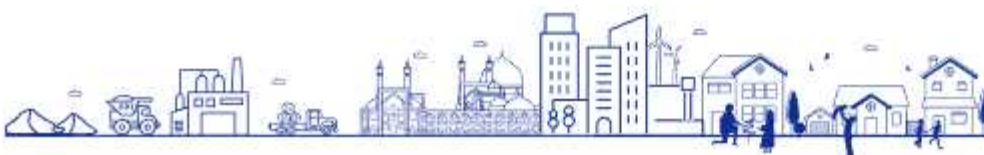
مراقبت و پایش سلامت کارکنان



غربالگری کارکنان برای بررسی ابتلا به ویروس کووید-۱۹



مراقبت و پایش سلامت کارکنان



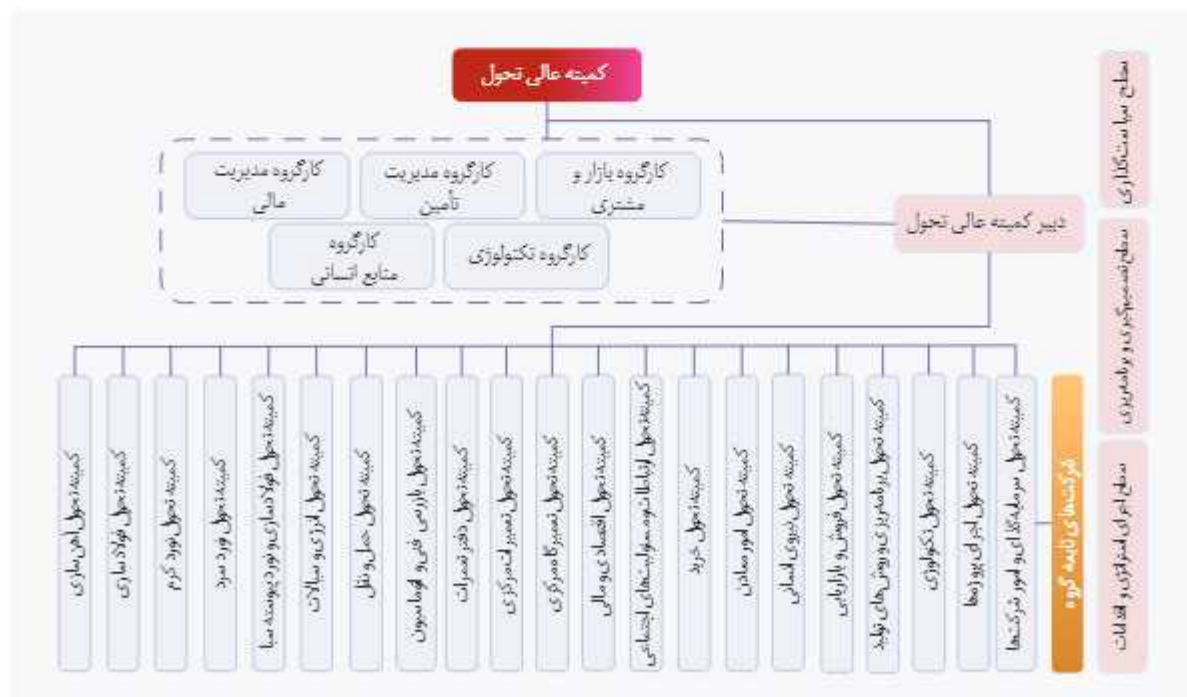


مراقبت و پایش سلامت کارکنان

سازماندهی کمیته «تداوم و تحول کسب و کار» و کارگروه‌های مربوطه

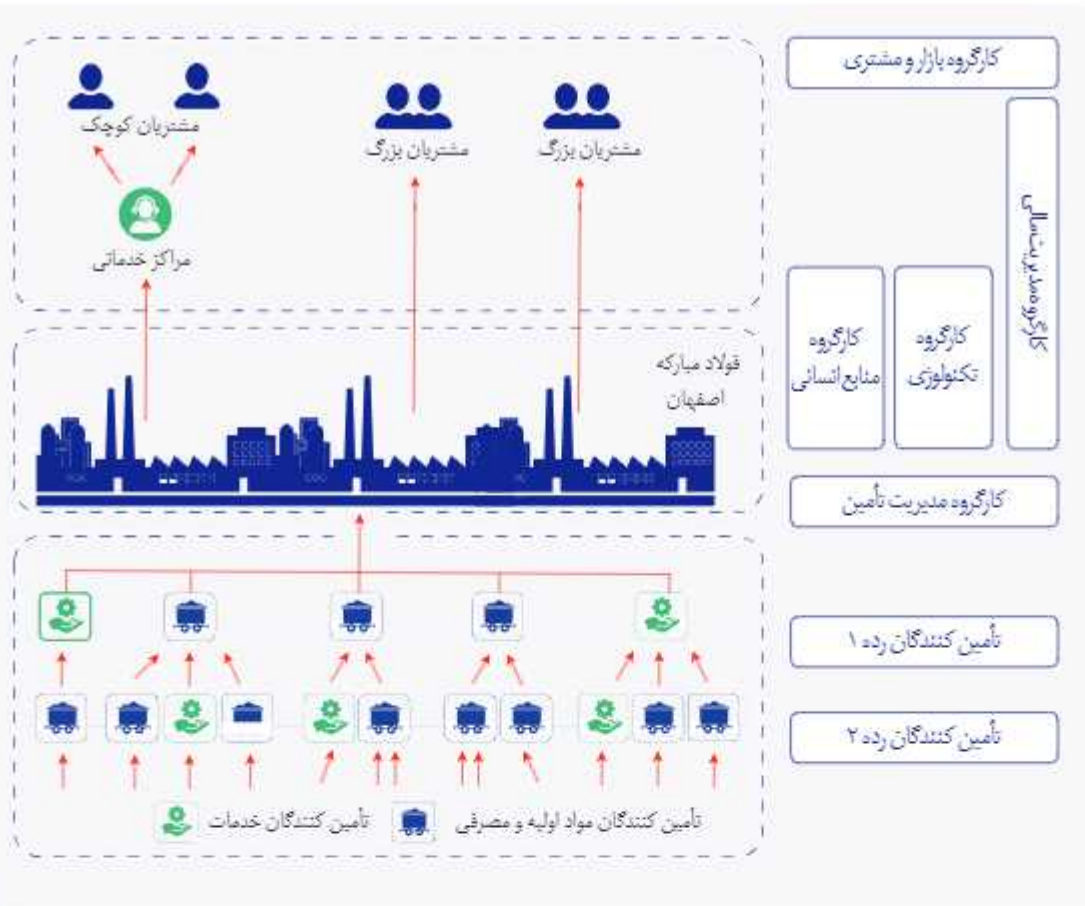
مبارکه اصفهان تشکیل «کمیته تداوم و تحول کسب و کار» بود. این کمیته همان «کمیته عالی تحول» متشکل از معاونین، مدیران ارشد و سایر مدیران شرکت و با مدیریت مدیرعامل است که به عنوان رکن اساسی ساختار تحولی شرکت شناخته می‌شود. این کمیته به منظور شناسایی و تعریف رویکرد برخورد با بحران کرونا و همچنین، راه کارها و اقدامات برای تداوم و تحول کسب و کار در این شرایط، پنج کارگروه اصلی را با عنوان‌های «کارگروه منابع انسانی»، «کارگروه مدیریت تأمین»، «کارگروه مدیریت مالی»، «کارگروه بازار و مشتری» و «کارگروه تکنولوژی» تشکیل داد.

با توجه به اینکه بحران کرونا موضوعی فراتر از صرفاً یک بیماری ویروسی ساده است و دارای ابعاد و اثرات چنان گسترده‌ای است که جنبه‌های زندگی اجتماعی و اقتصادی جوامع و کسب و کارهای سراسر جهان را تحت تأثیر قرار داده است، لذا، به منظور کنترل این آثار و همچنین تداوم و تحول کسب و کار در چنین شرایطی نیاز به اتخاذ رویکردی جامع و فراگیرتر در فولاد مبارکه اصفهان احساس می‌شود. اولین اقدام در راستای تدوین چنین رویکردی برای تعریف راه کارها و اقدامات برنامه‌ریزی شده و گذشتی به منظور تداوم کسب و کار در دوران کرونا در شرکت فولاد



ساختار کمیته تداوم و تحول کسب و کار در دوران کرونا در شرکت فولاد مبارکه اصفهان





سازماندهی کارگروه‌های کنبه تداوم و تحول کسب و کار در دوران کرونا بر اساس زنجیره ارزش فولاد مبارکه اصفهان

الگوی «تداوم و تحول کسب و کار»

راه کارها و اقدامات در جهت تداوم و تحول کسب و کار در شرایط عدم قطعیت و ابهام ناشی از شیوع ویروس مرموز کرونا طراحی و پیاده سازی شد. الگوی «تداوم و تحول کسب و کار» فولاد مبارکه دارای پنج گام زیر است:

- ۱- حل کردن (برطرف کردن)
- ۲- تاب آوری
- ۳- بازگشت
- ۴- تجسم مجدد و بازیابی
- ۵- ترمیم و بازسازی

واقعیت این است که آینده در پیش با وجود ویروس کرونا، آینده‌ای متفاوت از آنچه که مورد انتظار است، خواهد بود. با توجه به این حقیقت، فولاد مبارکه با کمک بهینه‌کاو‌های صورت گرفته و با تکیه بر ساختار برنامه‌ریزی استراتژیک و تحولی خود اقدام به تعریف الگویی جامع در جهت تداوم و تحول کسب و کار در زمان شیوع کرونا و مدیریت آثار آن نمود. این الگو با مبنا قرار دادن الگوی 5R پیشنهادی از سوی مؤسسه مکنزی و ترکیب آن با رویکرد برنامه‌ریزی سناریو به عنوان یکی از ارکان نظام برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت و به منظور تعریف و تدوین



Refrom
۵- ترمیم و بازسازی



Re-imagination
۴- تجسم مجدد و بازیابی



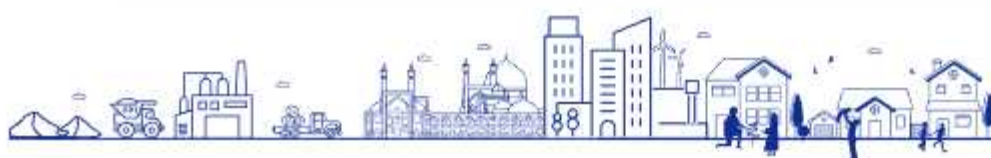
Return
۳- بازگشت



Resilience
۲- تاب آوری



Resolve
۱- حل کردن



است که برای کنترل ویروس انجام می‌شود و در طول قرن اخیر بی‌سابقه بوده است. در مواجهه با چنین چالشی تاب‌آوری بسیار اهمیت می‌یابد. این گام شامل تعیین سناریوهای پیش روی و تحلیل شرایط آتی با توجه به رصد آمار و اطلاعات به روز در دنیا و تعیین اقدامات تداوم کسب و کار و اقداماتی متناسب با تداوم و تحول کسب و کار در هر یک از سناریوها می‌باشد. در این گام فعالیت‌های زیر انجام گرفته است:

برنامه‌ریزی سناریو

شرکت فولاد مبارکه اصفهان با تکیه بر رویکرد برنامه‌ریزی سناریو که به عنوان یکی از مراحل مهم و اساسی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت در حال اجراست، اقدام به مدیریت آثار ناشی از شیوع ویروس کرونا و تعریف راه کارها و اقدامات اثربخش به منظور کنترل آن نموده است. رویکرد برنامه‌ریزی سناریوی فولاد مبارکه اصفهان به منظور کنترل و مهار بحران کرونا و همچنین تداوم و تحول کسب و کار در این شرایط به صورت زیر است:

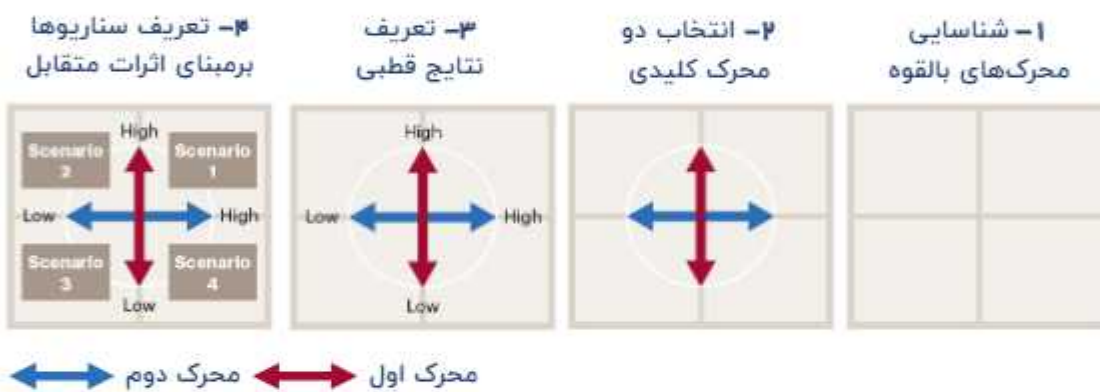
با توجه به اینکه اجرای این الگو بستگی به وضعیت شیوع ویروس کرونا در کشور و جهان دارد، لذا برخی از گام‌های آن اجرا شده و برخی دیگر در زمان مناسب خود و متناسب با شرایط مربوطه به اجرا در خواهند آمد.

گام اول: حل کردن (برطرف کردن)

این گام چالش‌های فوری که ویروس کرونا برای نیروی کار، مشتریان و شرکای کسب و کار ایجاد می‌کند را حل می‌نماید. این گام شامل واکنش سریع نسبت به بحران پیش آمده و تعریف اقدامات اولیه متناسب با شدت موضوع است. لازم به ذکر است که فعالیت‌ها و اقدامات سریع و فوری که در واکنش به ظهور ویروس کرونا در شرکت فولاد مبارکه انجام گرفته‌اند در قالب این گام می‌گنجند.

گام دوم: تاب‌آوری

شوک وارده به زندگی ما ناشی از پیامدهای اقتصادی اقداماتی



فرایند برنامه‌ریزی سناریو در فولاد مبارکه

• شناسایی محرک‌های بالقوه

عنوان محرک اول در همه حوزه‌های پنجگانه انتخاب گردید که یک محرک عمومی است که تأثیری از داخل سازمان نمی‌پذیرد و به طور کلی بر اساس شرایط عمومی و بیرون از سازمان است. همچنین، محرک «تاب‌آوری» به عنوان محرک دوم انتخاب شد که بر اساس حوزه مربوطه متفاوت است.

کارگروه‌های پنجگانه در ساختار مدیریت بحران کرونای فولاد مبارکه با برگزاری جلسات منظم و مستمر با بررسی شرایط کشور، تحلیل وضعیت سازمان و همچنین مرور الگوها و نمونه‌های برتر جهانی اقدام به شناسایی محرک‌ها / عدم قطعیت‌ها نموده و از میان آنها محرک‌های کلیدی را به منظور تدوین سناریوهای ممکن تعیین و تعریف نمودند. در این راستا، محرک کلیدی «شیوع بیماری» به



محرك/عدم قطعیت اول: شیوع بیماری - مثال حوزه منابع انسانی



بدبینانه

پایان شیوع: انتهای بهار ۱۴۰۰
زمان خروج صنعت از شوک:
تابستان یا پاییز ۱۴۰۰
بحران منابع انسانی، کاهش شدید تقاضا و فروش، مشکلات عدیده مالی، زنجیره تأمین و تولید



خوشبینانه

پایان شیوع: انتهای تابستان ۱۳۹۹
زمان خروج صنعت از شوک:
پاییز یا زمستان ۱۳۹۹
مسائل منابع انسانی، کاهش تقاضا و فروش مشکلات زنجیره تأمین

محرك/عدم قطعیت دوم: تاب‌آوری منابع انسانی - مثال حوزه منابع انسانی



بدبینانه

عدم تاب‌آوری منابع انسانی

خروج از محدوده
تاب‌آوری منابع انسانی



خوشبینانه

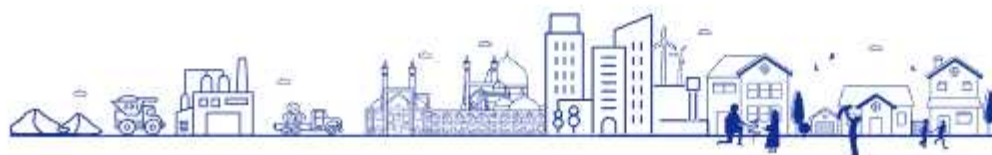
تاب‌آوری منابع انسانی

قرار گرفتن در محدوده
تاب‌آوری منابع انسانی

• تعیین معیارهای تاب‌آوری

سازمان، وضعیت کشور و همچنین پهنه‌های انجام گرفته تعیین کردند. در زیر معیارهای تاب‌آوری حوزه‌های پنجگانه فولاد مبارکه اصفهان را مشاهده می‌کنید.

به منظور تدوین سناریوها و همچنین محورها و اقدامات و راه‌کارهای مرتبط هر کدام از کارگروه‌ها با تشکیل جلساتی معیارهای تاب‌آوری مربوط به حوزه خود را بر اساس وضعیت

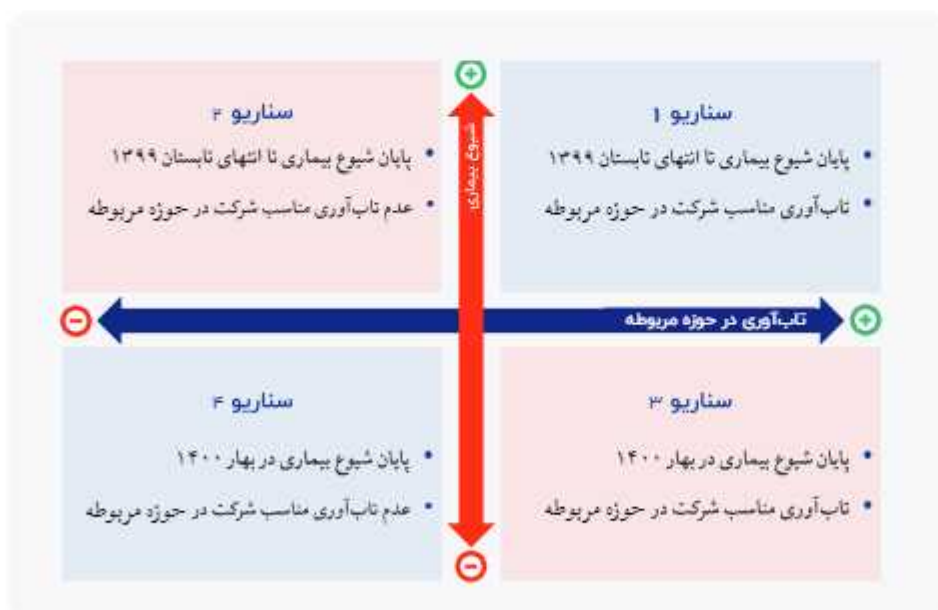


معیار تاب‌آوری	حوزه
نسبت کارکنان مبتلا به بیماری کرونا	منابع انسانی
تعداد کارکنان فوت شده در اثر بیماری کرونا	
نسبت کارکنان غایب به دلیل نگرانی ناشی از بیماری کرونا (طی یک هفته)	
فروش داخلی (ماهانه)	بازار و مشتری
فروش صادراتی (ماهانه)	
حد پایداری ارقام استراتژیک	تأمین
حد پایداری ارقام کلیدی	
نسبت منابع و مصارف ریالی	مالی
نسبت منابع و مصارف ارزی	
نسبت بدهی به سرمایه	
آمادگی‌های سرویس‌های فناوری اطلاعات	تکنولوژی
نسبت ظرفیت‌های سخت‌افزاری (پردازشی) به‌کارگرفته شده به کل	
نسبت ظرفیت‌های سخت‌افزاری (ذخیره‌سازی) به‌کارگرفته شده به کل	
نسبت پهنای باند ارتباطات به‌کارگرفته شده به کل	

• تدوین سناریوها

برای هر یک از حوزه‌های پنجگانه سناریوهای چهارگانه مرتبط تدوین گردیدند.

با توجه به جلسات برگزار شده و همچنین بحث‌های انجام گرفته، هر کارگروه اقدام به تعریف سناریوهای برخورد با بحران کرونا بر اساس محرک‌های شناسایی شده، نمود. لازم به ذکر است که



• تعریف محورهای تداوم و تحول کسب و کار

شناسایی و دسته‌بندی شدند. بدین منظور، رویکردها و الگوهای مؤسسات مکنزی، گروه مشاوره بوستون (BCG) و مؤسسه EY مورد بررسی قرار گرفتند.

در این مرحله، محورهای تداوم و تحول کسب و کار در حوزه‌های مختلف و کارگروه‌های پنجگانه (یعنی منابع انسانی، مدیریت مالی، مدیریت تأمین، بازار و مشتری و تکنولوژی)، با استفاده از بررسی‌ها و بهینه‌کاو‌های انجام گرفته از الگوها و رویکردهای برتر جهانی،

محورهای حوزه

ارتباطات و فرهنگ کارکنان	آمادگی و توانمندسازی کارکنان	بهداشت و سلامت کارکنان	
<ul style="list-style-type: none"> ارتباطات باز و شفاف توأم با همدلی ایستادن در کنار هم 	<ul style="list-style-type: none"> سرعت بخشیدن به کار هوشمند (مجازی) کاهش ریسک عدم حضور کارکنان مدیریت انعطاف‌پذیری نیروی کار آموزش و توانمندسازی کارکنان 	<ul style="list-style-type: none"> ارتقای بهداشت و سلامت کارکنان، پیمانکاران و سایر ذی‌نفعان مرتبط 	 <p>منابع انسانی</p>
		<ul style="list-style-type: none"> مدیریت جریان نقدینگی انضباط بودجه‌ای مدیریت سرمایه‌گذاری و سهامداران 	 <p>مالی</p>
		<ul style="list-style-type: none"> تأمین پایدار اقدام استراتژیک و کلیدی تووع بخشی به شرکای زنجیره تأمین (اقدام استراتژیک و کلیدی) پایداری حمل و نقل و لجستیک هوشمندسازی فرآیندهای خرید و زنجیره تأمین 	 <p>تأمین</p>
		<ul style="list-style-type: none"> تداوم فروش داخلی و جریان درآمدی ریالی تداوم فروش صادراتی و جریان درآمدی ارزی پایداری حمل و تحویل محصولات به مشتریان (داخلی و صادراتی) دیجیتال کردن فرآیند فروش و بازاریابی (کار هوشمند، بازاریابی و ارتباط با مشتریان) 	 <p>بازار و مشتری</p>
		<ul style="list-style-type: none"> تسریع در ارتقای آمادگی دیجیتال (در جهت پشتیبانی از فرآیندهای سازمانی و تداوم کسب‌وکار) سرعت بخشیدن به تحول دیجیتال (کارخانه هوشمند، انقلاب صنعتی چهارم) تغییر در نگرش و بینش ذی‌نفعان (در به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال) مدیریت فرآیندها برای کار هوشمند مدیریت دانش 	 <p>تکنولوژی</p>

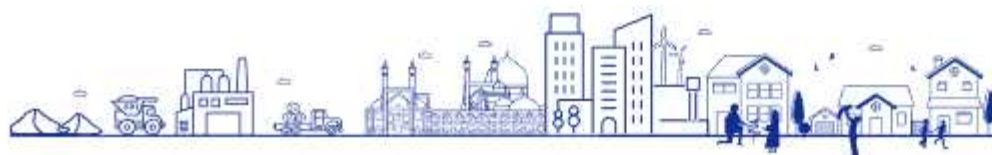
گام سوم: بازگشت

گسترده و پیشرفت‌هایی که در برخی اوقات به اندازه پیشرفت‌های مورد انتظار در ده سال آینده هستند، کسب و کارها و به ویژه شرکت‌های تولیدی نیازمند بازتعریف و تجسم دوباره رویکردها و فعالیت‌های خود هستند. همچنین، کسب و کارها پس از تجسم مجدد رویکردها، رویه‌ها و فعالیت‌های خود توجه به بحران کرونا و پیامدهای آن باید در صدد ترمیم و بازسازی آنها باشند به گونه‌ای که بتوانند تداوم خود را حفظ نموده و نگاهی نیز به شکوفایی و تحول داشته باشند. در این راستا شرکت فولاد مبارکه با درک این مهم و این دوران و با تعریف کردن محورها و اقدامات ویژه و تلاش در جهت جاری سازی آن در صدد است که آینده‌ای متفاوت برای خود و تمامی ذینفعانش خلق نماید.

مهم‌ترین موضوع در فاز بازگشت در شرکت‌های مشابه فولاد مبارکه، برنامه‌ریزی برای عادی سازی فعالیت‌ها در طول زنجیره ارزش (از تأمین کننده تا مشتری) به ویژه در موضوعات مرتبط با حوزه منابع انسانی است. برای این بخش از فرآیند و پیش از شروع آن، لازم است تا کارگروه‌های مربوطه تمهیدات لازم را تعیین نمایند.

گام چهارم و پنجم: تجسم مجدد و ترمیم و بازسازی

در آینده شاهد تغییر تعامات، فرآیندها و فعالیت‌ها خواهیم بود به گونه‌ای که این موارد با آنچه که در گذشته بود بسیار متفاوت خواهند بود. به طور کلی در دوران پساکرونا و با توجه به تغییرات



نمونه محورهای تحول کسب و کار مرتبط با گام‌های چهارم و پنجم

- تسریع در ارتقای آمادگی دیجیتال (در جهت پشتیبانی از فرآیندهای سازمانی)
- سرعت بخشیدن به تحول دیجیتال (کارخانه هوشمند، انقلاب صنعتی چهارم)
- تغییر در نگرش و بینش ذینفعان (در به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال)
- مدیریت فرآیندها برای کار هوشمند (دورکاری)
- ارتباطات باز و شفاف توأم با همدلی
- سرعت بخشیدن به کار هوشمند
- مدیریت انعطاف‌پذیری نیروی کار
- آموزش و توانمندسازی کارکنان با رویکردهای دیجیتال
- هوشمندسازی فرآیندهای خرید و زنجیره تأمین
- دیجیتال کردن فرآیند فروش و بازاریابی (کار هوشمند، بازاریابی و ارتباط با مشتریان)

تحلیل اهمیت

می‌گردد. سپس موضوعات گردآوری شده از تحلیل نیازها و انتظارات ذینفعان اولویت‌بندی شده و موضوعات کلیدی و با اهمیت (Material Issues) استخراج می‌گردند. در نهایت پس از تأیید موضوعات فرمت و نوع گزارش پایداری انتخاب و تصویب شده و گزارش تکوین می‌گردد.

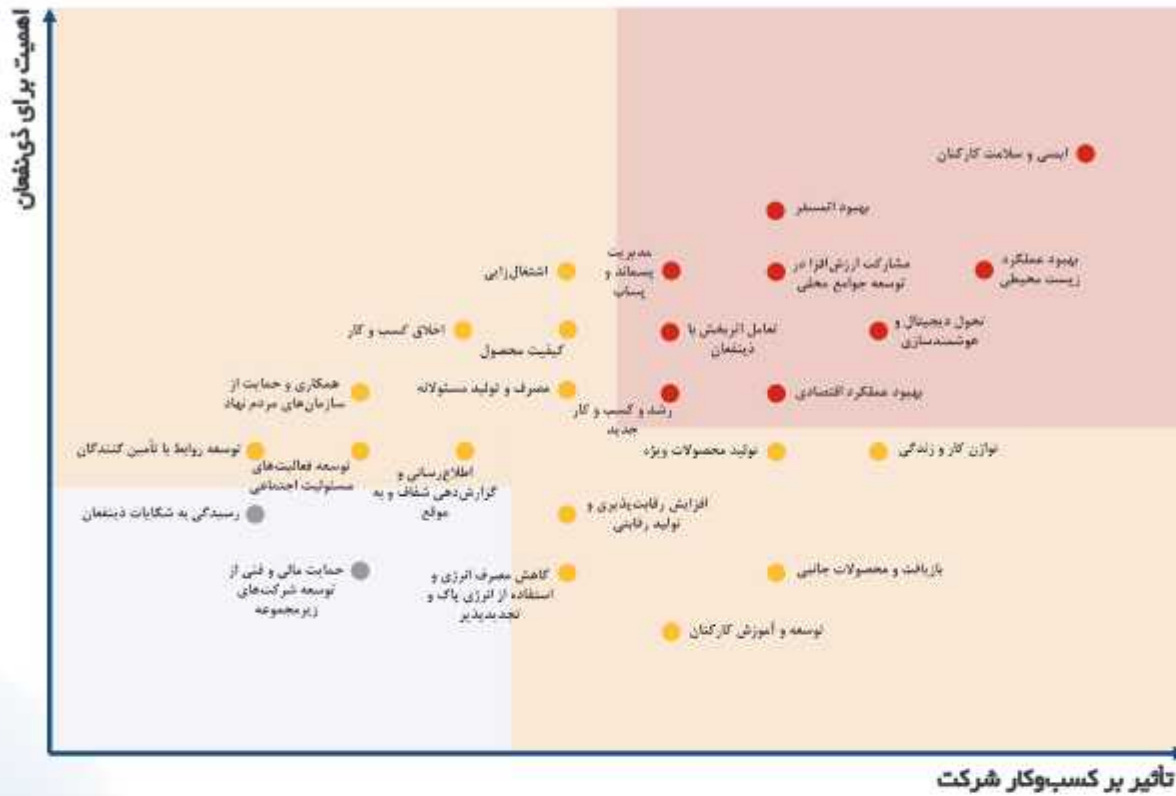
به منظور تکوین گزارش پایداری فولاد مبارکه، تحلیل اهمیت (Materiality Analysis) در ابتدا با تشکیل مخزن موضوعات بر اساس ورودی‌ها و بازخوردهایی که از نظام مشارکت ذینفعان (Stakeholder Engagement) دریافت می‌شوند، آغاز



شناسایی موضوعات مرتبط با آنها بررسی شده و با توجه به این ورودی‌ها مخزنی با ۲۵ موضوع تشکیل گردید. سپس موضوعات مخزن با توجه به معیارهای «اهمیت برای ذینفعان» و «تأثیر بر روی کسب و کار شرکت» اولویت‌بندی شدند. از بین موضوعات، ۹ موضوع به عنوان موضوعات با اهمیت مشخص گردیدند.

به منظور ایجاد مخزن موضوعات به عنوان گام اول در تحلیل اهمیت، نیازها و انتظارات گردآوری شده و اولویت‌بندی شده ذینفعان سازمان به عنوان ورودی اول بررسی گردید. همچنین، شرکت‌های برتر جهانی فعال در حوزه مشابه به منظور شناسایی موضوعات با اهمیت در صنعت مورد پهنه‌کاوی قرار گرفت. علاوه بر این، استانداردها و ابتکارات بین‌المللی (مانند GRI و SDG) به منظور



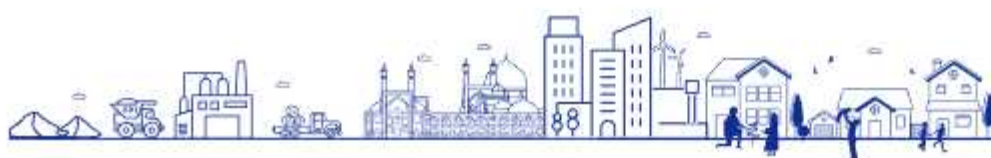


و همچنین از اهمیت ویژه‌ای برای ذینفعان (به ویژه کارکنان) برخوردار است. علاوه بر این، ایمنی یکی از ارزش‌های ما و اولویت‌ما در انجام فعالیت‌های سازمان و وظایف کارکنان است. بنابراین، انتخاب این موضوع به عنوان موضوع با اهمیت دارای بالاترین اولویت نشان دهنده تعهد ما در این زمینه است.

با توجه به تحلیل اهمیت انجام شده، موضوعات با اهمیت شرکت فولاد مبارکه در جدول زیر فهرست شده‌اند. همانطور که در این جدول هم مشخص شده است، «ایمنی و سلامت کارکنان» مهم‌ترین موضوع تعیین گردید. این موضوع با توجه به شیوع ویروس کرونا در دو سال اخیر تأثیر بسیاری بر کسب و کار شرکت

اولویت موضوعات با اهمیت

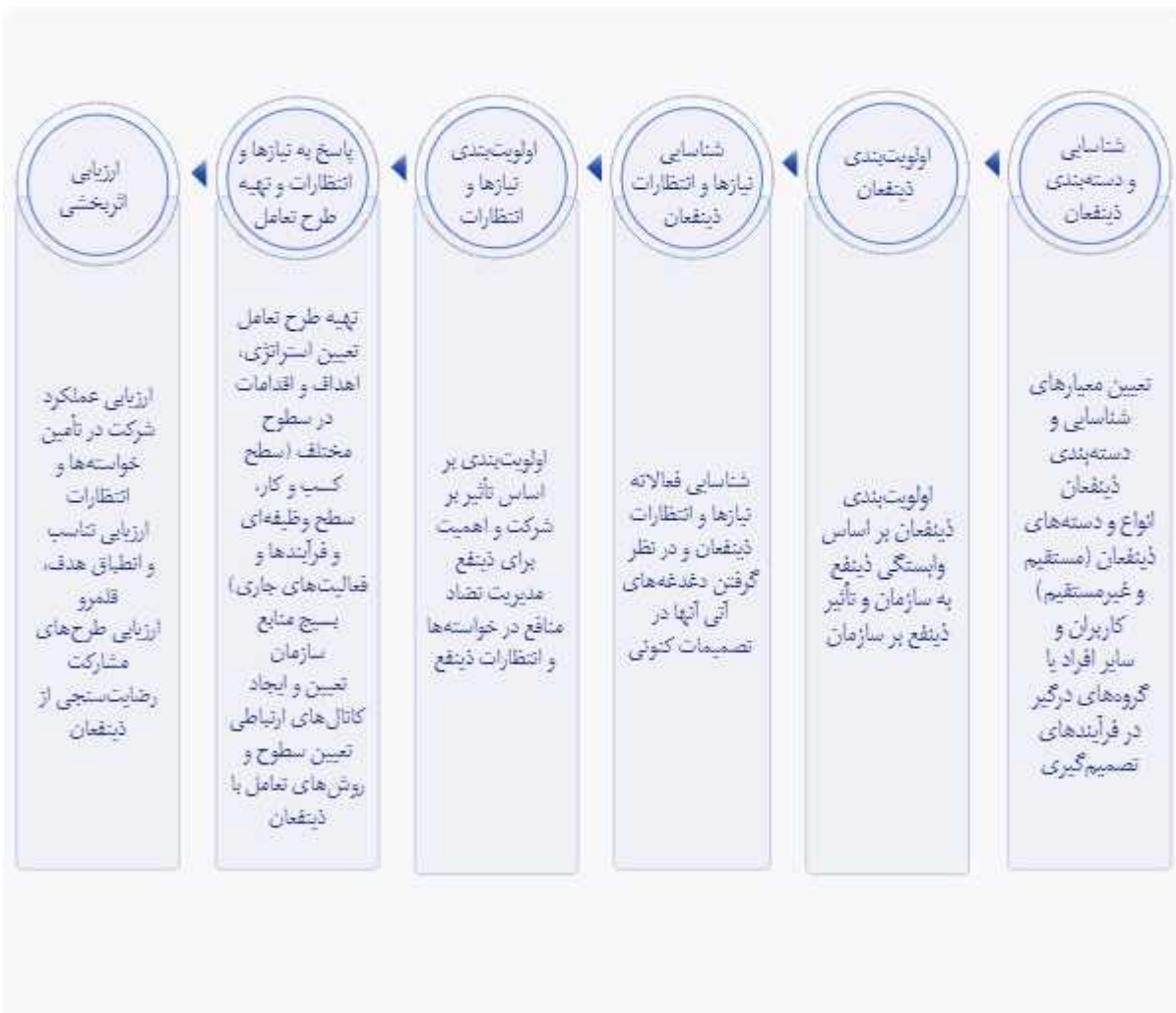
اولویت	موضوعات با اهمیت
۱	ایمنی و سلامت کارکنان
۲	بهبود عملکرد زیست محیطی
۳	تحوّل دیجیتال و هوشمندسازی
۴	بهبود آتمسفر
۵	مدیریت پسماند و پساب
۶	مشارکت ارزش افزا در توسعه جوایع محلی
۷	بهبود عملکرد اقتصادی
۸	تعامل اتربخش با ذینفعان
۹	رشد و کسب و کار جدید





سعی می‌کنیم که نیازها، انتظارات و برداشت‌های ذینفعان را به طور فعالانه شناسایی و دغدغه‌های آتی آنان را در تصمیمات کنونی در نظر بگیریم. در گام چهارم، نیازها و انتظارات ذینفعان بر اساس معیارهای «تأثیر بر شرکت» و «اهمیت برای ذینفع» اولویت‌بندی و سپس برنامه تعامل با ذینفع (SEP) را تدوین و به نیازها و انتظارات آنها در سطوح مختلف پاسخ می‌دهیم. در مرحله یا گام آخر، عملکرد شرکت در تأمین خواسته‌ها و انتظارات ارزیابی شده و همچنین، فرآیند تعامل با ذینفع از نظر تناسب و انطباق هدف و قلمرو مورد بررسی قرار می‌گیرند. علاوه بر این، برنامه‌های تعامل با ذینفع نیز ارزیابی شده و از ذینفعان در این مورد نظرسنجی صورت می‌گیرد.

ما در فولاد مبارکه اهمیت زیادی برای ذینفعان و نیازها، انتظارات و دغدغه‌های آنها قائل هستیم. انتظارات و دغدغه‌های ذینفعان و همچنین بازخوردهایی که آنها از طریق مکانیزم مختلف به ما می‌دهند هم یک ورودی اصلی و مهم برای نظام تعامل با ذینفعان (Stakeholder Engagement) ما است و هم استراتژی‌های ما در سطوح مختلف سازمانی بر اساس آنها تدوین می‌گردند. ما برای تعامل با ذینفعان یک الگوی شش مرحله‌ای مبتنی بر استاندارد AA1000 و همچنین الگوی تعالی 2020 EFQM را تدوین کرده‌ایم و اجرای آن را از سال ۱۳۹۹ شروع کرده‌ایم. در گام نخست این الگو ذینفعان شناسایی و دسته‌بندی می‌گردند. در گام دوم ذینفعان بر اساس معیارهای «وابستگی و تأثیر به سازمان» و «تأثیر ذینفع بر سازمان» اولویت‌بندی شده و سپس، نیازها و انتظارات ذینفعان شناسایی می‌شود. در این گام،

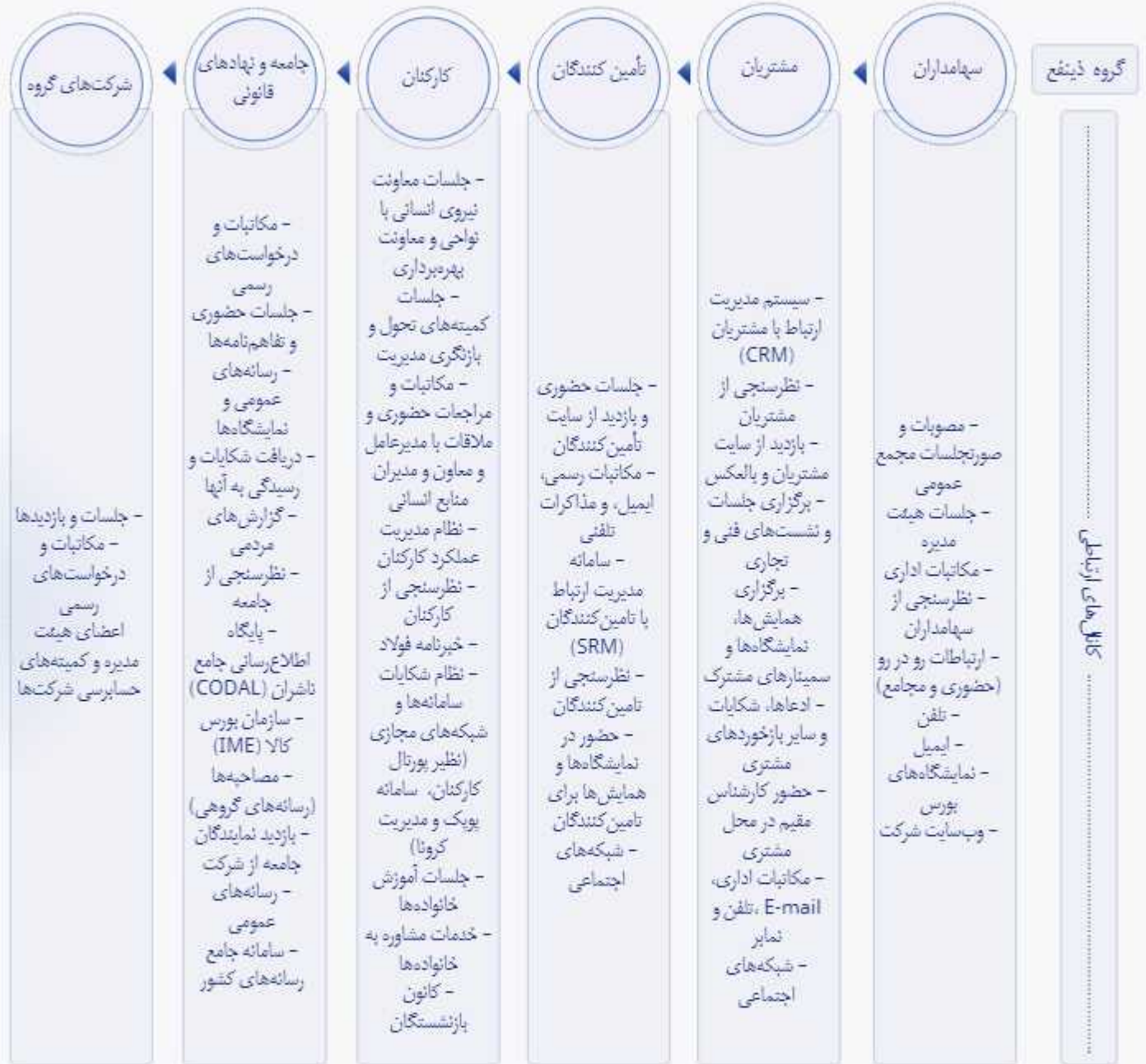


1. Stakeholder Engagement Plan





روش‌های تعامل با ذینفعان





محصولات فولادی با ضایعات و تولید گازهای آلاینده همراه است که مدیریت صحیح آنها در جهت کاهش کربن و بازیافت مواد ضایعاتی می‌تواند چرخه عمر این محصولات را پایدارتر می‌کند.

فولاد دارای بیشترین قابلیت بازیافت در بین محصولات تولید دست بشر است. محصولات فولادی این قابلیت را دارند که بارها مورد استفاده قرار گرفته، بازیافت شده و به چرخه تولید باز گردند. تولید



(تولید ورق) و لوله‌سازی اهواز، ایران آروین، لوله‌سازی ماهشهر و لوله‌سازی صفا (تولید لوله) به لوله تبدیل شده و در خط لوله استراتژیک انتقال نفت گوره به جاسک مورد استفاده قرار می‌گیرد و نقش مهمی در توسعه صنعتی، اقتصادی و اجتماعی منطقه مکران در جنوب شرقی ایران دارد- گرید DR8 با خصوصیت استحکام بالا ویژه قوطی‌های مواد غذایی است.

استفاده مجدد

محصولات فولادی تولید شده قابلیت این را دارند که دوباره بازیافت شده و در چرخه تولید قرار بگیرند. شرکت فولاد مبارکه بخشی از مواد اولیه خود را به عنوان قراضه از این طریق تأمین می‌کند. همچنین، فرآورده‌های جانبی مانند سرباره (گرم و سرد) مورد فرآوری قرار گرفته و در تولید محصولات مختلف مانند سیمان، آسفالت و بتن استفاده می‌شود. همچنین، سرباره سرد فرآوری شده به منظور بیابان‌زدایی مورد استفاده قرار می‌گیرد و جایگزین مشتقات نفتی در این زمینه شده است.

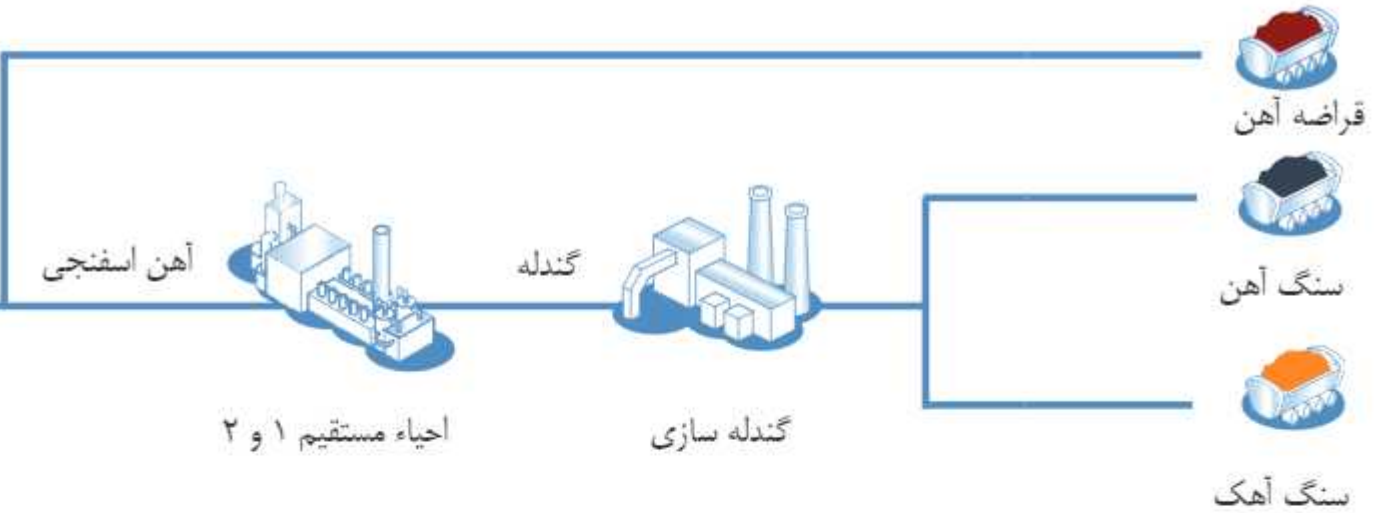
تولید

در این مرحله، فرآورده‌های فرعی مانند سرباره و گازهای نامطلوب تولید می‌شوند که ناشی از فرآیند تولید فولاد است. می‌توان از این فرآورده‌ها در چرخه تولید محصول و همچنین ساخت محصولات دیگر مورد استفاده در صنایع مختلف مانند ساختمان سازی، کشاورزی و ... استفاده نمود. این امر می‌تواند تأثیر بسیار زیادی در حفظ محیط زیست و همچنین صرفه‌جویی در استفاده از منابع داشته باشد.

استفاده

فولاد IF، فولاد فوق کشتی خودروبی است که شامل گریدهای DC06 و DC05 بهبود یافته است که نسبت به گرید DC04 مشکل پارگی در حین تولید و ایجاد ضایعات را ندارند- گرید SPFC440 با عمر مفید طولانی‌تر ویژه قطعات استحکام بالای خودرو است و در ساخت ریل صندلی خودرو نیز کاربرد دارد- فولاد API ویژه انتقال نفت و گاز ترش است، تختال تولیدی در این گرید در شرکت فولاد مبارکه با همکاری شرکت‌های فولاد اکسین





آهن سازی

پودر سنگ آهن مصرفی کارخانه به وسیله خطوط ریلی از معادن گل گهر، چادرملو، بافق، زرنند، سیرجان ایرانیان و مجموعه سنگان واقع در استان های کرمان، یزد و خراسان رضوی و همچنین بخشی از گندله مورد نیاز شرکت نیز از گل گهر، اردکان و در آینده نزدیک از مجموعه سنگان به مجتمع فولاد مبارکه حمل می شود. کنسانتره آهن زبره با خلوص ۶۷/۵ درصد در واحد گندله سازی پس از مخلوط شدن با کنسانتره آهن ریزدانه، چسب (پودر بنتونیت) و لجن غبارگیرها در هشت دیسک دوار به شکل گندله (گلوله هایی به اندازه ۸ تا ۱۶ میلیمتر) در آمده و در نهایت پس از خشک شدن و پیشگرم در کوره پخته و سخت شده و پس از سرد شدن به واحد احیاء مستقیم انتقال می یابد. سپس، در احیاء مستقیم ۱ و ۲، گندله اکسیدی به آهن اسفنجی با غلظت آهن حداقل ۹۲ درصد (متالیزاسیون) و کربن ۱/۸ درصد تبدیل می گردد. گندله احیاء شده (آهن اسفنجی) با حداقل ۹۲٪ خلوص آهن از کوره ها خارج و پس از ذخیره سازی در سیلوهای مخصوص به ناحیه فولادسازی ارسال می گردد.

کلاف قلع اندود



صنایع بسته بندی غذایی، صنایع بسته بندی شیمیایی

کلاف سرد

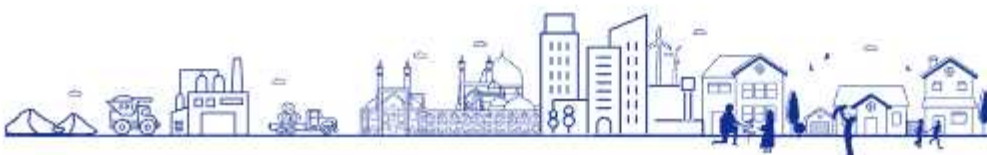


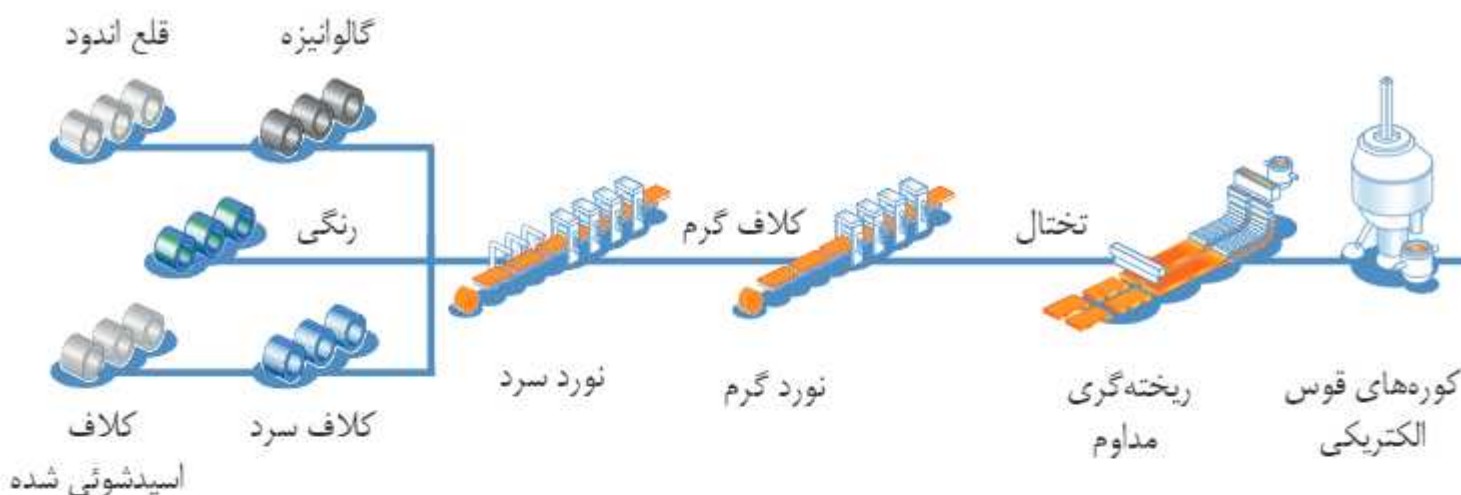
سطوح نمایان و غیر نمایان بدنه خودرو و قطعات وابسته، لوازم خانگی، لوله میلی، رادیاتورسازی، بشکه سازی، لعاب کاری، صنایع الکتریکی، محصولات کششی، سازه های صنعتی سبک

کلاف گرم و اسیدشویی شده



نورد مجدد، لوله و پروفیل ساختمانی و ماشین سازی، لوله های انتقال سیالات، مخازن تحت فشار، ظروف و مخازن نگهداری گاز مایع، سازه های دریایی، سازه های ساختمانی، شاسی خودرو و محصولات کششی





فولادسازی و ریخته‌گری مداوم

ناحیه فولادسازی دارای هشت کوره قوس الکتریکی است که هر یک با ظرفیت اسمی ۲۰۰ تن می‌توانند فولاد مذاب تولید کنند. نسبت شارژ فلزی در کوره‌های قوس الکتریکی فولاد مبارکه حداکثر ۱۰٪ آهن قراضه و ۹۰٪ آهن اسفنجی است که بسته به شرایط سازمان و بازار این نسبت قابل تغییر است. گندله احیاء شده (آهن اسفنجی) به همراه آهن قراضه در کوره‌های قوس الکتریکی به فولاد مذاب تبدیل می‌گردند. فولاد مذاب تولید شده در این مرحله به ماشین‌های ریخته‌گری منتقل و به تختال فولادی تبدیل می‌گردد.

نورد گرم

تختال‌ها، پس از خنک شدن به واحد نورد گرم منتقل و در این واحد دوباره گرم شده و سپس طی مراحل مختلفی نورد می‌شوند و به صورت کلاف‌هایی به ضخامت ۱/۵ تا ۱۶ میلیمتر تبدیل می‌گردند. وظیفه خط تولید نورد گرم تبدیل تختال با ضخامت ۲۰۰ میلیمتر به کلاف گرم با مشخصات مورد درخواست مشتری است.

نورد سرد

سپس محصول به واحد نورد سرد برای انجام عملیات تکمیلی و کاهش ضخامت تا ۰/۱۸ میلیمتر ارسال می‌گردد و پس از بسته‌بندی به صورت کلاف و ورق به بازارهای داخل و خارج از کشور عرضه می‌شود. بخشی از محصولات، در واحدهای دیگر به ورق گالوانیزه، رنگی و قلع اندود تبدیل می‌شوند.

کلاف گالوانیزه



ساختمان، لوازم خانگی، خودرو

کلاف رنگی



ساختمان، لوازم خانگی

کلاف ورق آجدار



صنایع فراساحل، کف کشتی‌ها، رامپله‌های صنعتی، واگن‌سازی و خودروسازی







كسب و كار

۰۲





بازاریابی و رویکردهای توسعه محصول برای آینده



مشتری غیرمستقیم در میان کارخانه‌ها و کارخانجات تولیدی در بر می‌گیرند. مشتریان عمده شرکت فولاد مبارکه اصفهان در صنایع و زمینه فعالیت‌های مختلف زیر دسته‌بندی می‌شوند:

شرکت فولاد مبارکه اصفهان سهم قابل توجهی از بازار محصولات فولادی ایران را در اختیار دارد. طیف گسترده‌ای از صنایع در داخل کشور مشتری محصولات فولاد مبارکه هستند. مشتریان فعال فولاد مبارکه را در کل حدود ۱۵۰۰ مشتری مستقیم و بیش از ۵۰۰۰

گروه‌های مشتریان شرکت فولاد مبارکه اصفهان در صنایع مختلف

گروه مشتری	گروه مشتری
۱- صنایع تکمیلی فولادی	۷- سازه‌های فلزی
۲- مراکز خدماتی	۸- حمل و نقل (خودروسازی و قطعات وابسته)
۳- لوله‌های انتقال سیالات (نفت، گاز، پتروشیمی و آب)	۹- لوازم خانگی
۴- لوله و پروفیل	۱۰- صنایع بسته‌بندی
۵- مخازن	۱۱- صنایع فلزی
۶- ماشین‌آلات	۱۲- شرکت‌های تجاری

توسعه سبد محصولات

توسعه سبد محصولات متناسب با انتظارات مشتریان موجب شده است که رضایت از انعطاف‌پذیری در توسعه محصولات ارتقا یابد. فولادهای IF برای خودروسازان، فولادهای API برای صنایع نفت و گاز و گریدهای DR8 و T5 برای صنایع بسته‌بندی از جمله محصولاتی هستند که به منظور توسعه سبد محصولات طراحی و تولید شده‌اند.

سبد محصولات فولاد مبارکه با نگاهی آینده‌نگر (کلان روندها) به تغییرات در نیازها و انتظارات مشتریان در بازارهای هدف داخلی و خارجی، ایجاد شده و متناسب با آن، محصولات مورد انتظار تعیین می‌شوند. محصولات شناسایی شده با استفاده از ماتریس GE در دو بعد جذابیت بازار و توانمندی شرکت ارزیابی و اولویت‌بندی می‌شوند. این رویکرد با نقشه راه تکنولوژی، یکپارچه است.

رضایت از انعطاف‌پذیری در توسعه محصولات (درصد)

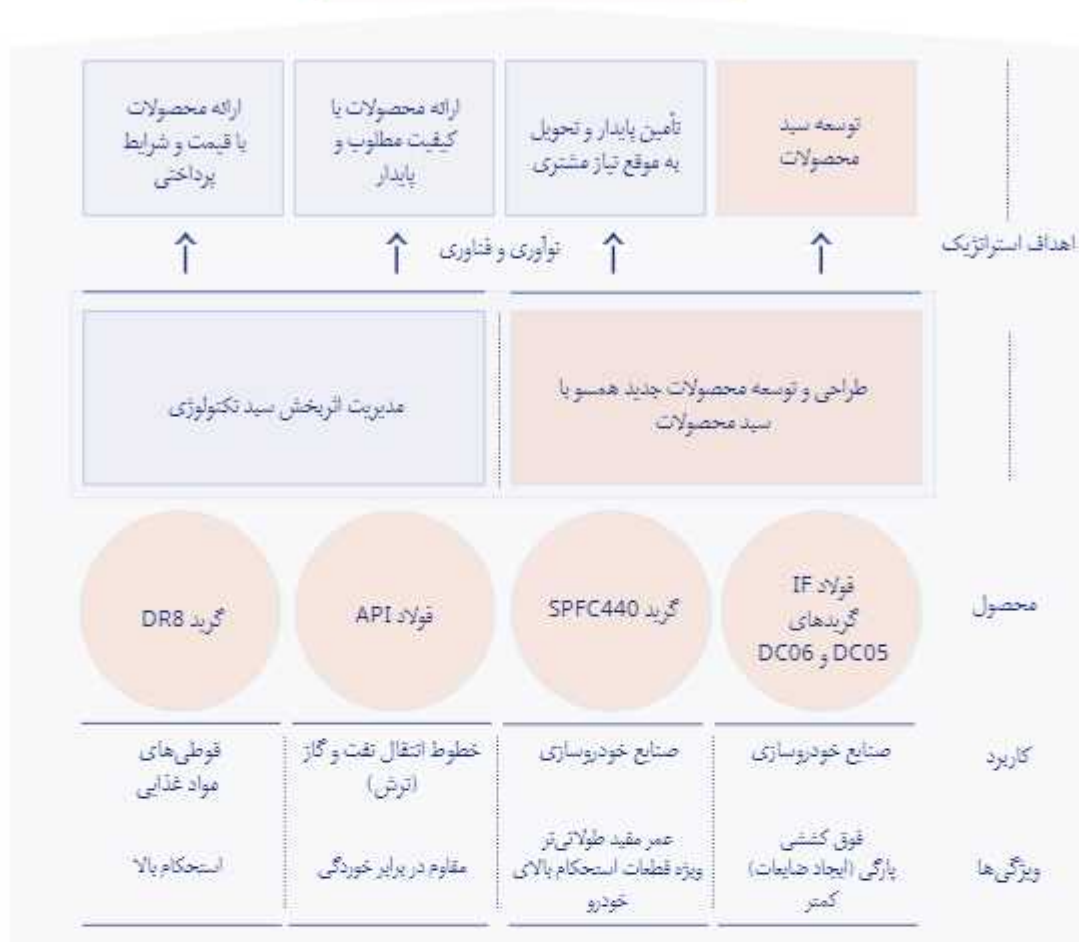
۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۷
۶۴	۷۶	۷۶	۷۸



محصول تولید شده در واحد تورد گرم

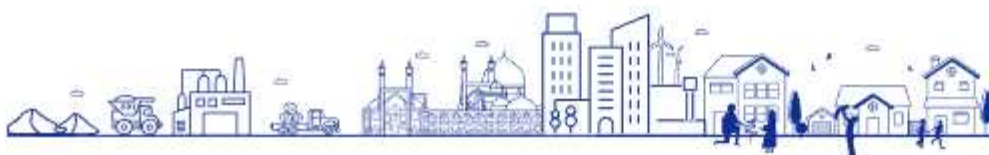


افزایش رضایت مشتریان



گریدهای فولادی جدید طراحی و تولید شده در سال ۱۴۰۰

کاربرد	گرید تجاری
فوق کششی خودرویی (گالوانیزه)	DX56D
گرید مقاوم به خستگی	ST-52 (FAT)
گرید شکل پذیر دارای استحکام بالا - مصارف خودرویی	HX220YD
صنایع خودرویی (استحکام بالا)	HE445D
صنایع خودرویی (با همکاری شرکت ورق خودرو)	HCT600X
صنایع خودرویی (استحکام بالا)	550YC



خط لوله گوره به جاسک

نفت خام ترش یکی از انواع مایعاتی است که انتقال آن به وسیله لوله انجام می‌گیرد. نفت خام ترش به نفت خامی گفته می‌شود که مقدار گوگرد آن بیشتر از نیم درصد باشد. نفت‌های ترش به دلیل داشتن سولفید هیدروژن دارای خاصیت فرسایشی و خوردگی هستند. بر همین اساس، لوله‌های مورد نیاز برای انتقال این نوع نفت خام باید دارای شرایط ویژه‌ای بوده و در برابر خوردگی مقاوم باشند. پیش از این لوله‌های انتقال سیال ترش از کشورهای اروپایی، چین یا کره جنوبی تأمین می‌شد. اما برای نخستین بار و پس از تلاش فراوان، فولاد مبارکه نقش بسیار مهمی در کاهش وابستگی کشور به محصولات مشابه خارجی و صرفه‌جویی ارزی سالانه ۲۷۰ میلیون دلار و همچنین پیاده‌سازی و توسعه یکی از مهم‌ترین طرح‌های ملی ایران، یعنی انتقال نفت خام از گوره به جاسک، ایفا می‌کند. به منظور اجرایی کردن طرح خط لوله انتقال نفت خام ترش گوره به جاسک، تختال مقاوم به خوردگی در برابر سیال ترش در فولاد مبارکه تولید شده و به شرکت فولاد اکسین خوزستان برای تبدیل به ورق فولادی منتقل می‌گردد. ورق تولید شده سپس به شرکت‌های لوله‌سازی مانند لوله‌سازی اهواز، ایران آروین، لوله‌سازی ماهشهر و لوله‌سازی صفا (تولید لوله) فرستاده شده و به لوله مناسب برای استفاده در خط لوله گوره به جاسک تبدیل می‌شوند.



«خط لوله گوره به جاسک» یکی از راهبردی‌ترین پروژه‌های کشور است که با هدف انتقال روزانه یک میلیون بشکه نفت خام ترش در مسیری ۱۰۰۰ کیلومتری از گوره در استان بوشهر تا جاسک در شرقی‌ترین بخش استان هرمزگان و مجاور منطقه مکران در استان سیستان و بلوچستان در حال ساخت است. در این طرح ملی، نفت خام به پایانه صادراتی جاسک منتقل شده و در مخازن ذخیره‌سازی یا ظرفیت ۱۰ میلیون بشکه نفت ذخیره می‌شوند. این خط لوله ۴۲ اینچی که یکی از بزرگ‌ترین خطوط انتقال نفت منطقه خاورمیانه است، ضمن عمل به رهنمودهای مقام معظم رهبری مبنی بر توسعه سواحل مکران، دستاوردهای مهم اقتصادی-سیاسی داخلی و بین‌المللی دیگری همچون تمرکززدایی از پایانه نفتی خارک به‌عنوان بزرگ‌ترین ترمینال صادرات نفت ایران در خلیج فارس و کاهش فاصله ترانزیتی کشتی‌های نفتکش در مقایسه با بعد مسافت خارک تا دریای عمان داشته است. همچنین، ساخت و توسعه کانون پالایشگاه‌ها، پتروشیمی‌ها و پتروپالایشگاه‌ها یا رویکرد تکمیل زنجیره‌های ارزش و جلوگیری از خام‌فروشی نفت و گاز، اشتغال آفرینی پایدار و رونق فضای کسب و کار سازندگان، پیمانکاران و صنعتگران ایرانی یا بومی‌سازی ساخت انواع ورق، لوله، پمپ، شیرهای سراهی، کالای و تجهیزات از دیگر دستاوردهای این پروژه است. ویژگی مهم دیگر این خط لوله امکان انتقال میعانات گازی از طریق آن است. با انتقال میعانات گازی به شرق تنگه هرمز و تولید محصولات پایین‌دستی از این خوراک در پالایشگاه‌ها و پتروپالایشگاه‌های منطقه مکران، دستاورد اقتصادی بسیار مهم دیگری از ساخت این خط لوله که ریشه در ثبات و پایداری امنیت انرژی ایران دارد، حاصل می‌گردد. برخی از دستاوردهای اجتماعی و اقتصادی این طرح در زیر خلاصه شده‌اند:

- انتقال جمعیت به شرق استان هرمزگان و ایجاد فرصت اشتغال
- ایجاد فرصت تحول و رونق تولید
- کاهش ریسک و تضمین استمرار صادرات نفت خام
- ارتقای سطح معیشت و کرامت مردم منطقه مکران



خط لوله گوره به جاسک

موقعیت جغرافیایی:

ایجاد زنجیره تولید لوله NACE (نفت ترش) برای نخستین بار در کشور

مبدأ خط، منطقه گوره شهرستان گناوه استان بوشهر است و پس از عبور از استان‌های بوشهر، فارس و هرمزگان از ۶۰ کیلومتری غرب شهر جاسک (منطقه کوه مبارک) در مجاورت منطقه مکران به ترمینال و تأسیسات دریایی جدیدالاحداث متصل می‌گردد.



تختال

شرکت فولاد مبارکه اصفهان



ورق

شرکت فولاد اکسین خوزستان



لوله

لوله‌سازی اهواز و ایران آروین

لوله‌سازی ماهشهر

لوله‌سازی صفا

۱/۸
میلیارد دلار

برآورد اجرای طرح

- ایجاد فرصت تحول و رونق تولید
- رونق صنایع پائین دستی
- کاهش ریسک و تضمین استمرار صادرات نفت خام
- توسعه پایدار و اشتغال‌زایی در منطقه مکران

دستاوردها

- انتقال یک میلیون بشکه نفت خام در روز از گوره به پایانه جاسک
- ذخیره‌سازی و صادرات آن از طریق پایانه جدید جاسک
- تضمین استمرار صادرات نفت خام
- تمرکززدایی از پایانه‌های صادراتی و متنوع سازی آن
- توسعه پایدار و اشتغال‌زایی در منطقه مکران

اهداف طرح

- احداث خط لوله ۴۲ اینچ انتقال نفت خام به طول تقریبی ۱۰۰۰ کیلومتر
- احداث ۵ تصفیه‌خانه و تأسیسات بین راهی خط لوله و برق‌رسانی به آنها
- احداث مخازن ذخیره‌سازی به ظرفیت ۱۰ میلیون بشکه در منطقه جاسک
- احداث تأسیسات دریایی صادرات و واردات شامل سه SMP دریایی به همراه دیگر تأسیسات جانبی آن در بندر جاسک

مهم‌ترین پروژه‌های طرح



راهبردهای مدیریت فناوری

فولاد مبارکه به منظور تدوین استراتژی‌های فناوری خود در سطح عملیات، از مدل ژولی برای تدوین شاخص‌ها و الگوی مورین برای تدوین استراتژی‌ها استفاده می‌نماید. بر این اساس، فناوری‌ها در چهار ناحیه از ماتریس (سبد فناوری) قرار گرفته و بسته به موقعیت آن‌ها در ماتریس، استراتژی‌های بهبود و ارتقاء سطح تکنولوژی برای هر تکنولوژی مشخص می‌شود. همچنین، فرآیندهای مرتبط با این رویکرد در نرم‌افزار مدیریت فرآیندی ثبت می‌شود.

راهبردهای مدیریت فناوری

اهداف استراتژیک
سطح شرکت

مدیریت اثربخش سبد تکنولوژی

طراحی و توسعه محصولات جدید،
همسو با سبد محصولات

اهداف استراتژیک
کمیته تحول فناوری

تحول دیجیتال

توسعه و ارتقای امنیت
فناوری اطلاعات و
اتوماسیون صنعتی

توسعه اکوسیستم
نوآوری گروه فولاد
مبارکه

مدیریت
اثربخش سبد
تکنولوژی

توسعه
محصولات
فولادی نوآورانه

اقدامات استراتژیک
مرتبط

توسعه سیستم‌های
حوزه پشتیبان
تصمیم‌گیری
تدوین نقشه راه
دستیابی به کارخانه
هوشمند - فاز یک
مکانیزه کردن
فرآیندهای شرکت
از طریق توسعه
سیستم‌های
اطلاعاتی یکپارچه

راه‌اندازی و استقرار
مرکز نوآوری گروه
فولاد مبارکه
راه‌اندازی و استقرار
مرکز نوآوری تحول
دیجیتال صنعت
فولاد

اجرای فاز
مهندسی پروژه‌های
نقشه راه تکنولوژی

طراحی محصولات
جدید فولادی در
قالب ساختار جدید
پژوهش‌کننده فولاد



پیشنهاد ارزش مشتریان

صحنه‌گذاری می‌کند. به منظور جاری‌سازی اثربخش «ارزش پیشنهادی»، شاخص‌های کلیدی و اقدامات استراتژیک مربوطه تعریف، اجرا و پایش می‌شوند.

فولاد مبارکه مطابق فرآیند مدیریت استراتژیک خود به هنگام طراحی نقشه استراتژی سطح کسب‌وکار، ارزش پیشنهادی برای گروه‌های مختلف مشتریان هدف خود را با توجه به نیازها و انتظارات کلیدی آنها تعریف کرده و هر ساله آن را بازنگری یا

اقدامات استراتژیک مرتبط

اهداف در راستای ارائه ارزش پیشنهادی به مشتریان

طراحی و استقرار نظام سنجش رضایت مشتریان غیرمستقیم (مراکز خدماتی)

افزایش رضایت و وفاداری مشتریان

پروژه ارزیابی وفاداری مشتریان

ارائه گزارش تحلیلی از نتایج نظرسنجی به واحدهای مرتبط

توسعه سیستم متمرکز فروش داخلی محصولات شرکت‌های گروه

استقرار سیستم فروش متمرکز داخل محصولات گالوانیزه با استفاده از پتانسیل شرکت‌های پوشش‌دهی گروه

مدیریت اثر بخش داده‌های مشتری

پروژه داده‌کاوی مشتریان

سنجش جایگاه و توان برند فولاد مبارکه از دیدگاه مشتریان

ارتقای برند فولاد مبارکه

بهبود سیستم مکانیزه مرکز تماس (Call Center)

توسعه سیستم‌های اطلاعاتی

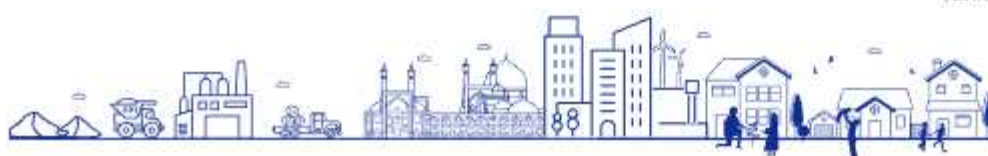
مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)

مختلفی از جمله وضعیت حمل محصول، سفارشات و پیش فاکتورها، صورت حساب‌ها و اطلاعات مالی را به مشتریان ارائه می‌دهد. سامانه CRM فولاد مبارکه همچنین ابزار قدرتمندی در اخذ بازخورد از مشتریان از طریق نظرسنجی است.

سامانه مدیریت ارتباط با مشتری فولاد مبارکه اطلاعات مشتریان را ذخیره و پردازش می‌کند. این سیستم یکی از ابزارهای مهم در راستای ارتباط با مشتریان و همچنین اطلاع‌رسانی به آنهاست. این سامانه علاوه بر مدیریت اطلاعات مشتریان، ادعاهای فنی و تجاری مطرح شده از طرف آنها را مستند کرده و گزارشات



نمایی از سامانه مدیریت ارتباط با مشتری فولاد مبارکه (CRM)



آگاهی‌رسانی به مشتریان

فولاد مبارکه در راستای پاسخگویی و ارائه اطلاعات و راهنمایی‌های تجاری و فنی اقدام به ارائه مشاوره فنی نحوه استفاده از محصولات، انتشار کتابچه راهنمای فنی، برگزاری جلسات فنی و تجاری و سمینارهای تخصصی (برای برخی از گروه‌های مشتریان) می‌نماید. این اقدامات از طریق نظرسنجی و شاخص‌های رضایت از راهنمایی‌های فنی، رضایت از راهنمایی‌های تجاری، تعداد دوره‌های آموزشی برگزار شده برای مشتریان و تعداد توصیه‌های فنی به مشتریان مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. علاوه بر این، برای محصولات کارشناس خبره تخصیص داده شده و کتابچه محصولات با توجه به بازخوردهای دریافتی از مشتریان (خواص مکانیکی گزیده‌های مختلف، بسته‌بندی و عیوب) به روز شده است.

ارتباط فعال با مشتریان

فولاد مبارکه در راستای توسعه ارتباط با مشتریان خود رویکردهای متعددی از جمله ارائه توصیه‌های فنی به مشتریان، بازدیدهای ادواری منظم و مستمر (با فاصله زمانی حداکثر سه ساله برای هر مشتری فعال)، مصاحبه‌های حضوری و... را طراحی و اجرا نموده است.

تعداد توصیه‌های فنی به مشتریان

۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
۴۸	۹۷	۷۰	۷۳

پاسخگویی و ارائه اطلاعات و راهنمایی‌های

تجاری و فنی

فولاد مبارکه رضایت مشتریان از پاسخگویی، ارائه اطلاعات و راهنمایی‌ها را بر اساس سه معیار مورد ارزیابی قرار می‌دهد: **رضایت از پاسخ‌گویی به مشتریان:** این شرکت با مدیریت روابط با مشتریان، ایجاد کانال‌های ارتباطی موثر و اجرای برنامه‌های بهبود نظیر افزایش پایداری و ایجاد سیستم شکایات تجاری در سیستم CRM، استقرار سیستم پذیرش الکترونیکی مشتریان، برگزاری جلسات منظم کمیته پذیرش و کاهش زمان انتظار متقاضیان جهت بررسی در کمیته پذیرش، موجب افزایش رضایت مشتریان در این معیار شده است.

رضایت از پاسخگویی (درصد)

۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
۸۶	۷۶	۸۲	۸۶

رضایت از ارائه راهنمایی‌های تجاری و فنی: اختصاص کارشناس فنی به هر زمینه فعالیت، ارائه راهنمایی‌های فنی مورد نیاز مشتریان، حضور در کارخانه‌های برخی از مشتریان و نیز برگزاری کلاس‌های آموزشی با هدف آشنایی با محصولات و ارتقای اطلاعات فنی آنها، موجب شده است که از رضایت مشتریان در این حوزه اطمینان حاصل شود.

رضایت از راهنمایی‌های فنی (درصد)

۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
۸۵	۸۲	۸۳	۸۳



محصولات واحد نورد سرد



رضایت از رسیدگی به ادعاهای مشتریان: در سال ۱۳۹۵ به منظور بهبود فرآیند ثبت و رسیدگی به ادعاهای مشتریان، امکان ثبت ادعاها از طریق سیستم CRM فراهم شد که با توجه به سهولت ثبت ادعاها، تعداد زیادی از ادعاهای نادرست توسط مشتریان ثبت گردید. رسیدگی به این تعداد از ادعاها، با توجه به ضرورت بازدید حضوری و پراکندگی و بعد مسافت مشتریان، زمان رسیدگی به ادعاها را افزایش داد. این مشکل با اختصاص کارشناس به هر زمینه فعالیت، رسیدگی غیرحضوری به برخی از ادعاها و اقدامات دیگر برطرف شد و در نتیجه، در سال‌های ۱۳۹۶ و ۱۳۹۷ مدت زمان رسیدگی به ادعاها کاهش یافت. افزایش رضایت مشتریان در سال‌های مذکور نتیجه اجرای این اقدامات است.

نظرسنجی از مشتریان

علاوه بر این، برای افزایش نرخ پاسخگویی مشتریان، فرآیند نظرسنجی سیستمی شده است و در حال حاضر این فرآیند از طریق سیستم CRM انجام می‌گیرد. نتیجه این اقدام افزایش تعداد پرسشنامه‌های بازگشتی از مشتریان بوده است. همچنین جهت افزایش نرخ پاسخگویی مشتریان، امکان نمایش اقدامات اصلاحی از طریق سیستم CRM بر اساس نتایج نظرسنجی، فراهم شده است. لازم به ذکر است که نرخ پاسخگویی مشتریان به نظرسنجی در سال ۱۴۰۰ برابر ۷۶ درصد است.

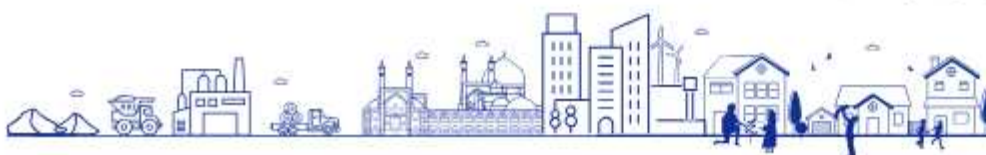
نرخ پاسخگویی مشتریان به نظرسنجی (درصد)

سال	۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
نرخ پاسخگویی	۶۲	۴۱	۷۷	۷۶

در شرکت فولاد مبارکه رضایت مشتریان به صورت سالانه مطابق استاندارد ایزو ۱۰۰۰۴ و با استفاده از نظرسنجی (پرسش‌نامه) و از طریق سیستم CRM مورد سنجش قرار می‌گیرد. در این سیستم، پس از گردآوری، پردازش و تحلیل داده‌ها، گزارش مربوطه به واحدهای ذیربط (نظیر واحدهای تولید، کنترل کیفی، بازاریابی و فروش و ...) ارسال و متناسب با آن، برنامه‌های مورد نیاز جهت ارتقای رضایت مشتریان تعریف و اجرا می‌شوند. برای آگاهی از علل ریشه‌ای پایین بودن رضایت مشتریانی که دارای کمترین میزان رضایتمندی هستند، جلسات حضوری با آنها برگزار می‌شود. همچنین به منظور اطمینان از آگاهی کامل از نظرات مشتریان کلیدی، مصاحبه حضوری با آنها صورت می‌پذیرد. در این زمینه تحلیل جامعی از نتایج نظرسنجی انجام شده و خطوط راهنمایی به منظور مصاحبه با مشتریان طراحی شده است.



نمایی از بخش نظرسنجی از مشتریان در سیستم CRM



رضایت و وفاداری مشتریان

فولاد مبارکه با مدیریت عملیات تولید، ارتقای کیفیت محصولات، برنامه‌ریزی و کنترل حمل محصولات، مدیریت روابط با مشتریان (CRM) و ایجاد تنوع در شرایط پرداخت، توانسته است روند رضایت کلی مشتریان خود را در وضعیت پایداری حفظ نموده و تمایل آنها به خرید مجدد و توصیه به دیگران را افزایش دهد. همچنین، با این اقدامات از نظر فراوانی مشتریان در سطوح رضایت مختلف، درصد مشتریان ناراضی روندی نزولی داشته است.

رضایت کلی مشتریان (درصد)

۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
۸۳	۸۵	۸۴	۸۵

رضایت از شرایط پرداخت: برای افزایش رضایت مشتریان از شرایط پرداخت، اقدام به افزایش روش‌های فروش اعتباری گردید و شرایط استفاده از آن برای تعداد بیشتری از مشتریان فراهم شد، به طوری که از سال ۱۳۹۶، امکان استفاده از LC‌های بلندمدت برای همه مشتریان امکان‌پذیر شده است.

رضایت از شرایط پرداخت (درصد)

۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
۸۲	۷۲	۷۴	۷۷

رضایت از مطلوبیت قیمت: در سال ۱۳۹۹ رکود حاکم بر صنعت، مناسب نبودن نقدینگی شرکت‌ها و نیز افزایش قیمت دلار موجب ناراضی مشتریان از قیمت گردید. همچنین، افزایش حامل‌های انرژی نیز بهای تمام شده را افزایش داد. در سال ۱۴۰۰ فولاد مبارکه با عرضه‌های مداوم در بورس و تأمین همه جانبه نیاز مشتریان که منجر به واردات محصولات گرم توسط خود شرکت شد، توانست از افزایش قیمت جلوگیری نماید که در نتیجه این امر موجب افزایش رضایت مشتریان گردید.

رضایت از مطلوبیت قیمت (درصد)

۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
۷۶	۷۵	۷۳	۷۷

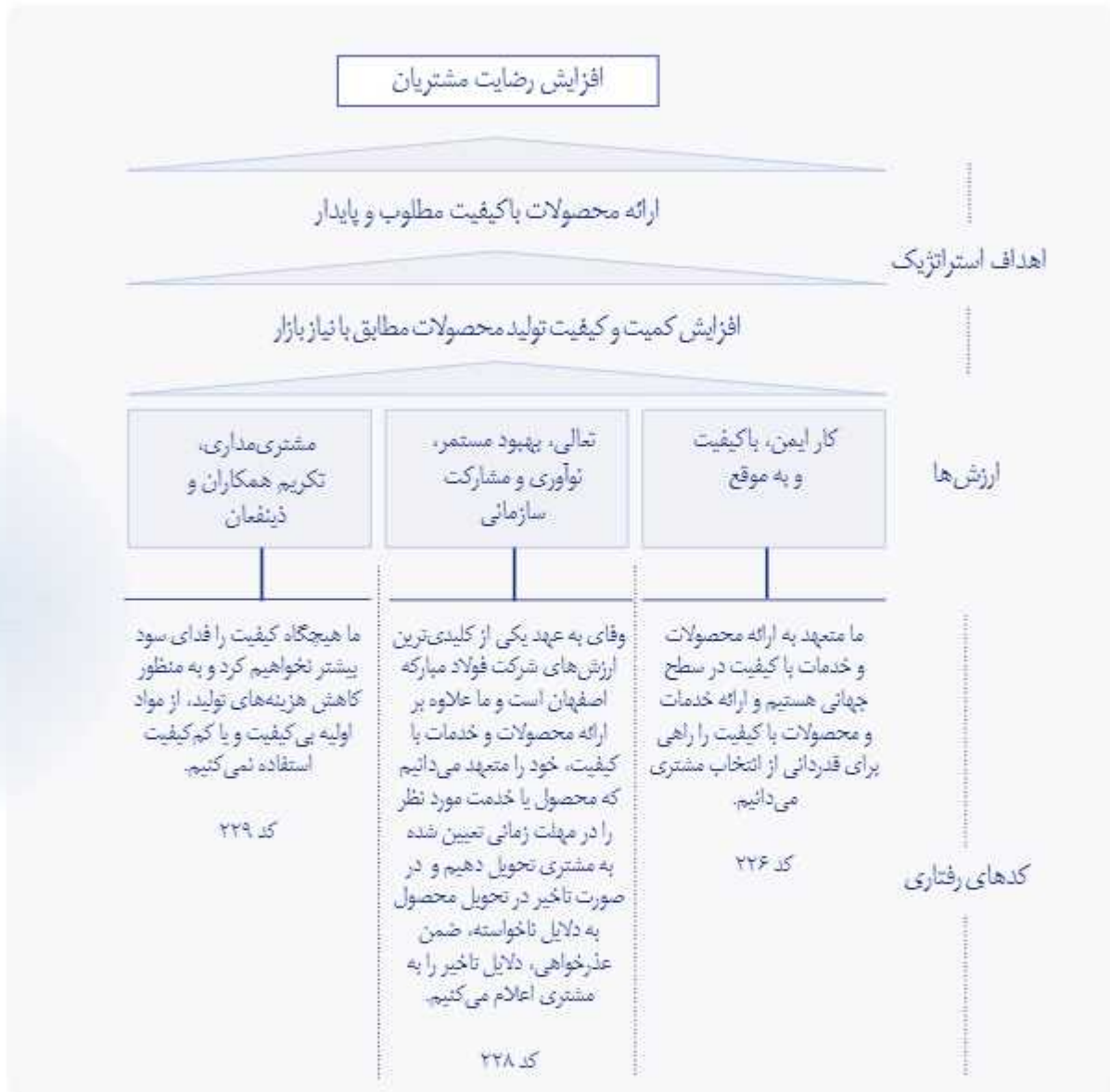


ارائه محصولات باکیفیت مطلوب و پایدار



کویلرها» و «اصلاح عملکرد لوپرها» در واحد نورد گرم، «کاهش تکرانهای ابعادی در محصولات قلع آندود» و ... توانسته است رضایت از کیفیت محصولات را ارتقاء دهد.

فولاد مبارکه با استقرار نظام کنترل کیفیت و همچنین اجرای پروژههای متعدد ارتقای کیفیت در فرآیندهای تولید بر مبنای نتایج نظرسنجی از مشتریان، مانند «ریشه‌یابی و حذف عیوب مربوط به ساختار نامناسب زیری سطح محصولات خودروسازها» در واحد نورد سرد و همچنین «راهاندازی سنگ‌زنی اتوماتیک روی پینچ رول



شاخص	واحد	۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
رضایت از کیفیت محصولات	درصد	۸۸	۸۸	۸۷	۸۵
رضایت از تحویل به‌موقع محصولات	درصد	۸۳	۷۸	۷۸	۸۲
رضایت از تأمین پایدار نیاز مشتریان	درصد	۷۹	۷۷	۷۸	۸۲





در فولاد مبارکه پیامدهای زیست‌محیطی و ایمنی، اجتماعی و قانونی در فرآیند طراحی و بهینه‌سازی محصولات مورد توجه قرار گرفته و ریسک جنبه‌های مرتبط شناسایی و مدیریت می‌شوند. محصولات فولادی برخلاف محصولات مصرفی دارای چرخه عمر طولانی بوده و علی‌رغم طراحی و تولید محصولات جدید، محصولات قبلی همچنان قابلیت بازیافت، تولید و استفاده مجدد را دارند. جهت بررسی روند کلی مصرف مواد، انرژی، انتشارات و اثرات زیست محیطی ناشی از صنعت فولاد، می‌بایست ارزیابی چرخه عمر محصولات فولادی را انجام داد و در صورتی که رویکرد آن براساس اصول اقتصاد چرخشی (بازیافت، بازچرخانی، استفاده مجدد و ...) باشد، می‌توان ادعا کرد پیامدهای زیست محیطی به حداقل رسیده است.

چرخه عمر محصولات فولادی و برخی پیامدهای آن بر بهداشت، ایمنی و محیط‌زیست

بخش‌ها	سلامت کارکنان	ایمنی	محیط‌زیست
مواد اولیه	گرد و غبار ناشی از انبارش، حمل و نقل و جابجایی سنگ آهن و سایت آهک‌پزی	خطرات ناشی از انتقال مواد اولیه (نوارقاله‌ها)، تولید گازهای احیاء‌کننده (CO) و وجود مواد منفجره در قراضه ورودی	آلودگی هوا (گرد و غبار)، اتلاف منابع، اتلاف مواد شیمیایی انبار شده و مصرفی مواد شیمیایی و مصرفی، آلودگی خاک، آلودگی منابع آبی
عملیات تولید فولاد	عوامل شیمیایی، فیزیکی و لرگونیومی (زبان‌آور) آلودگی صوتی، استرس حرارتی، فیوم‌های فلزی، گازها، بخارات و...	خطرات ناشی از کار و رفتار نا ایمن (وجود مذاب با دمای بالا، انفجار، سقوط اشیاء، سقوط از ارتفاع، خطرات مرتبط با بارگیری و حمل محصولات و...)	تولید پسماند، آلودگی خاک و اتلاف منابع، تولید سباب و آلودگی آب، ایجاد گرد و غبار و آلودگی هوا، ایجاد بخارات و گازهای شیمیایی و آلودگی هوا، اتلاف انرژی
بازیافت	-	خطر بریدگی با لبه‌های تیز و برنده قراضه‌های فلزی	آلودگی بوسیله ورق‌های پوشش دار، آلوده شدن با عناصر آلی و فلزات سنگین (گرس، روغن، کاتالیست)

رویکردهای مدیریت اثربخش بهداشت، ایمنی و محیط زیست در چرخه عمر محصول از تحویل به مشتری تا بازیافت

مرحله چرخه عمر	رویکردهای محیط زیستی	رویکردهای ایمنی و بهداشت عمومی
تحویل به مشتری	افزایش تمرکز سازمان بر حمل و نقل ریلی	تهیه دستورالعمل و نظارت بر نحوه حمل محصولات تهیه بروشور نحوه رعایت دستورالعمل‌های ایمنی حمل محصولات کنترل و مهار ایمن محصولات نهایی و پوشش‌دار بر روی کامیون و واگن ارائه دستورالعمل انبارداری به مشتریان جهت کاهش ریسک
استفاده از محصول توسط مشتری و مصرف‌کننده	تولید محصولات دارای پوشش‌های ضد خوردگی که باعث افزایش عمر مفید محصولات می‌شود جمع‌آوری و بازیافت ضایعات فولادی در خطوط تولید مشتریان	تهیه و توزیع بروشور راهنمای ایمنی و بهداشت استفاده از محصولات پوشش‌دار آموزش چگونگی انبارش محصولات به مشتری اطمینان از عدم ارسال محصولات نامنطبق قلع‌اندود برای مصارف غذایی
پایان عمر محصول	بازیافت قراضه‌های فولادی موظف شدن شرکت‌های تأمین‌کننده قراضه به تفکیک قراضه کنترل در عدم ورود قراضه‌های آلوده (حاوی روغن و گرس، مواد منفجره، آزبست، سیلیس و غیره)	استقرار 5S در سایت حمل مواد و آماده‌سازی قراضه پایش عوامل زیان‌آور محیط کار



در فولاد مبارکه به منظور رعایت سلامت مصرف‌کننده‌های نهایی ورق قلع‌اندود، الزامات استانداردهای بین‌المللی در زمینه موادی که در تماس با غذا قرار دارند (Food Contact Material) و الزامات استاندارد EC NO 1935:2004 در مورد ورق قلع‌اندود با کاربرد غذایی مورد توجه قرار گرفته است. مهم‌ترین قسمت این استاندارد، استفاده از قلع‌گريد غذایی است که فولاد مبارکه خود را ملزم به استفاده از قلع با گريد غذایی مطابق استاندارد

در فولاد مبارکه به منظور رعایت سلامت مصرف‌کننده‌های نهایی ورق قلع‌اندود، الزامات استانداردهای بین‌المللی در زمینه موادی که در تماس با غذا قرار دارند (Food Contact Material) و الزامات استاندارد EC NO 1935:2004 در مورد ورق قلع‌اندود با کاربرد غذایی مورد توجه قرار گرفته است. مهم‌ترین قسمت این استاندارد، استفاده از قلع‌گريد غذایی است که فولاد مبارکه خود را ملزم به استفاده از قلع با گريد غذایی مطابق استاندارد

رسیدگی به ادعاها و شکایتهای مشتریان



طراحی و آزمون گريد جديد در محصول گرم جهت کاهش عيب شکستگی سطح ورق، نصب و راه‌اندازی موج سنج اتوماتیک در خط تولید فولاد سبا جهت کنترل بهینه فرایند تولید، بهبود وضعیت شمشیری شدن در نورد مقدماتی، نصب و راه‌اندازی قفسه شماره هفت در خط تولید فولاد سبا و امکان کنترل تیرانس ضخامت، کنترل مقدار کروم سطحی اعمال شده، برخی از اقدامات انجام شده در این حوزه هستند.

درصد ادعای پذیرفته شده محصولات به کل تناژ تحویل شده

۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
۰/۵۹	۰/۲۳	۰/۱۲	۰/۱۷

رد شدن تست UT محصول تختال (پروژه گوره به جاسک) و نیز روغنکاری نامناسب، کتیفی سطح و عیب خواص مکانیکی در محصولات سرد، از علل عمده افزایش درصد ادعای پذیرفته شده محصولات به کل تناژ تحویل شده در سال ۱۴۰۰ است.

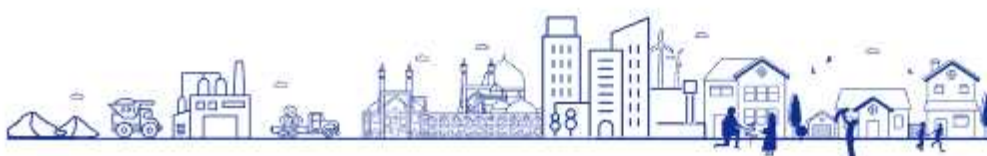
ادعاها و شکایات مشتریان در سیستم CRM ثبت شده و پس از بررسی کارشناسی و تصمیم‌گیری، اقدام مناسب برای رسیدگی به آن و پاسخگویی به مشتری صورت می‌پذیرد. همچنین به منظور جلوگیری از تکرار مشکل و حذف علل ریشه‌ای، اقدامات پیشگیرانه و اصلاحی لازم انجام شده و نتیجه نهایی به اطلاع مشتری رسانده می‌شود.

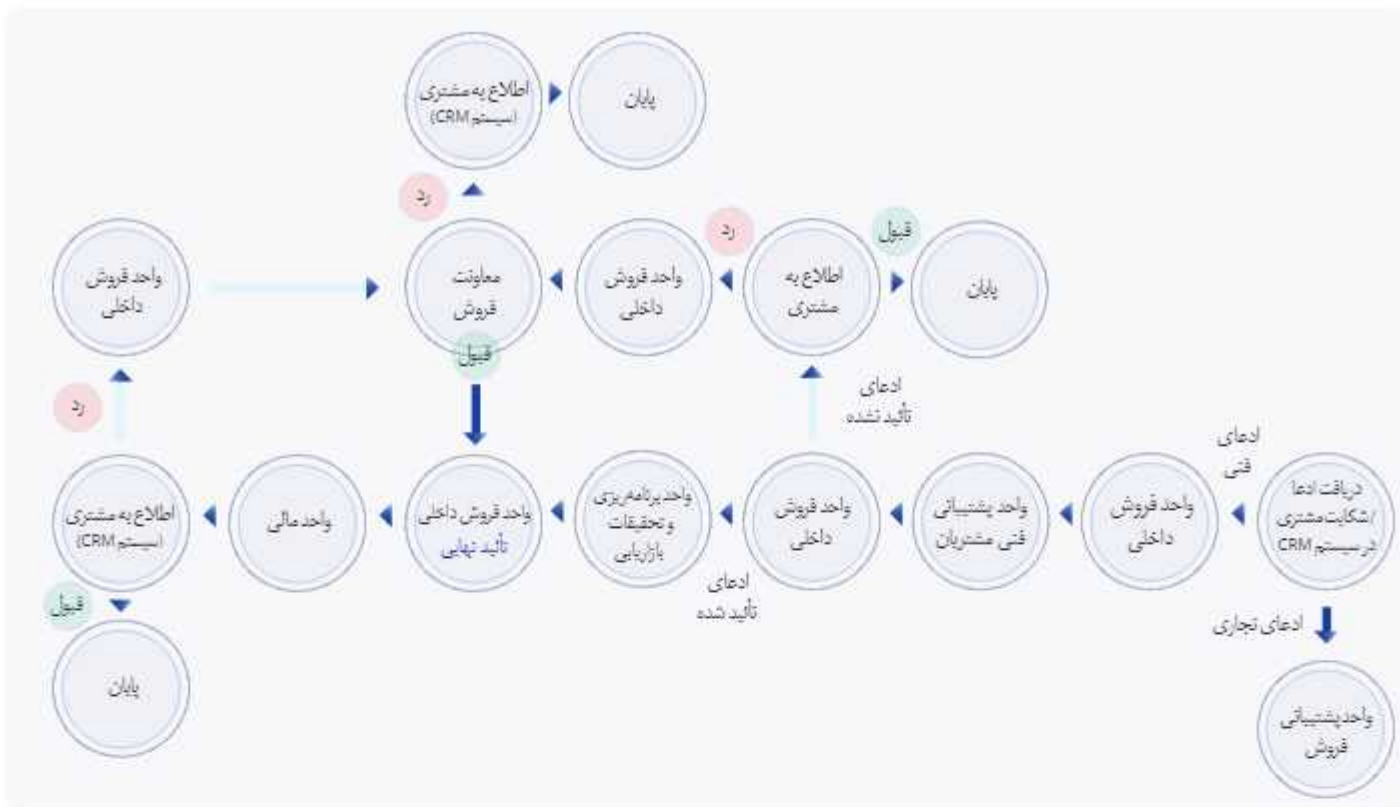
واحد پشتیبانی فنی مشتریان (CTA) به عنوان مسئول بررسی و تحلیل شکایات و ادعاهای مشتریان، گزارش روند و عیوب ایجاد شده در محصولات را بررسی کرده و بازخوردهای لازم را به نواحی تولیدی ارائه می‌دهد تا با انجام اقدامات اصلاحی، از تکرار مجدد عیوب، پیشگیری شود.

بهبود بسته‌بندی محصولات با استفاده از لفاف به جای کاغذ، نصب X-Ray ضخامت و عرض سنج لیزری، بهبود کنترل آنالیز شیمیایی، نصب سیستم MLC جدید کنترل سطح مذاب قالب بر روی ماشین‌های ریخته‌گری، کاهش عیب خواص مکانیکی با ممانعت از تخصیص کلاف با شرایط مرزی استاندارد و بهبود کنترل دمای کلاف بیج و فیئیشینگ نورد گرم، بهبود سیکل آیل،



تمایی از کارخانه فولاد مبارکه





مراحل فرآیند رسیدگی به ادعاها و شکایات مشتریان

فرآیند رسیدگی فنی به ادعاها و شکایات مشتریان

- ۱- دریافت شکایت / ادعا (در سیستم CRM)
- ۲- بررسی و ارزیابی مقدماتی شکایت/ ادعا و جمع آوری اطلاعات مقدماتی
- ۳- تماس سریع با مشتری جهت دریافت اطلاعات تکمیلی و تعیین زمان مراجعه حضوری
- ۴- بررسی فنی محصول در محل مشتری
- ۵- مشخص نمودن عیب احتمالی و ارائه راه‌حل‌های مختلف به مشتری
- ۶- انجام توافق و تنظیم صورتجلسه با نماینده صاحب اختیار مشتری
- ۷- ارجاع عیب به واحدهای ذیربط به منظور انجام اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه و جلوگیری از تکرار مجدد
- ۸- پیگیری اقدامات اصلاحی (از طریق جلسات مشترک، جلسات کارشناسی و غیره)
- ۹- اطلاع رسانی به مشتریان و دریافت بازخورد از نتیجه اقدامات و انتقال بازخورد دریافتی به نواحی مرتبط

رویکردهای مدیریت ادعاها و شکایات مشتریان

۱. مدیریت ادعاها و شکایات مشتریان بر اساس استاندارد ایزو ۱۰۰۰۲
۲. دسترسی ۲۴*۷ (هفت روز هفته و ۲۴ ساعته) مشتری به سیستم آنلاین ثبت و پیگیری وضعیت ادعا با اکانت اختصاصی
۳. اولویت بندی ادعاها و شکایات مشتریان در راستای رضایت مشتریان و مسئولیت‌های اجتماعی
۴. مدیریت سیستمی ادعاها و شکایات مشتریان
۵. پاسخگویی و ارائه اطلاعات و راهنمایی‌های تجاری و فنی مورد نیاز به مشتریان
۶. تعریف و اولویت بندی اقدامات اصلاحی براساس دلایل ادعاها و شکایات مشتریان



نحوه اولویت‌بندی ادعاها

شکایت/ادعای مشتری پس از ثبت در سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM) و رسیدن به مرحله ورود به واحد پشتیبانی فنی مشتریان از طریق جدول زیر و بر اساس سه معیار: پیچیدگی، شدت و اثر، در سه سطح H، M و L اولویت‌بندی می‌گردد که به ترتیب در زمان‌های ۴۷، ۵۷ و ۷۲ روز رسیدگی خواهند شد.

معیار	پارامتر مربوطه	H	M	L
پیچیدگی	حساسیت مشتری	پیگیری‌ها و بیان حساسیت توسط مشتری	پیگیری توسط مشتری	عدم پیگیری توسط مشتری
شدت	نظر مدیریت (و واحد فروش)	تاکید مدیریت	سفارش شده	بدون سفارش
	مگرم نوردیده	بیش از ۵۰۰ تن	بین ۱۰۰-۵۰۰ تن	کمتر از ۱۰۰ تن
	تاثیر تناژ سرد نوردیده	بیش از ۱۰۰ تن	بین ۵۰-۱۰۰ تن	کمتر از ۵۰ تن
اثر	پوشش‌دار	بیش از ۸۰ تن	بین ۲۰-۸۰ تن	کمتر از ۲۰ تن
	تاثیر بر ایمنی و سلامت جامعه و تاثیر بر برند (فولاد مبارکه و مشتری)	صنایع غذایی خودروسازی	لوله‌های انتقال سیالات	سایر زمینه فعالیت‌ها

آمار اولویت‌بندی ادعاها

اولویت‌بندی ادعاها و شکایات مشتریان از سال ۱۳۹۸ به صورت سیستمی در حال اجرا است و آمار مربوطه به صورت زیر است.

اولویت رسیدگی به ادعاها	متوسط زمان رسیدگی (روز)		تعداد ادعا	
	۱۳۹۹	۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۴۰۰
H	۱۲۲	۵۱	۳۷۸	۶۰۴
M	۱۲۷	۱۲۲	۳۰۵	۱۴۰
L	۵۹٫۱	۱۱۲	۶۵۲	۷۵۰

* علت عمده بالا بودن زمان رسیدگی به ادعاها در سال‌های ۱۳۹۹ و ۱۴۰۰ تعطیلی‌ها و محدودیت‌های کشوری ناشی از شیوع کرونا است.

* بالا بودن زمان رسیدگی به ادعاهای با اولویت M به دلیل: پیچیدگی، تناژ بالا، نیاز به بررسی آزمایشگاهی، بروکرسی شرکت‌های نیمه دولتی و یا ادعاهای صادراتی بوده است.



زمان رسیدگی و پاسخگویی به ادعاها

از سال ۱۳۹۵ استاندارد ایزو ۱۰۰۰۲ به منظور بهبود روند رسیدگی به ادعاها و شکایات استقرار یافته است. در این راستا اقداماتی مانند پیاده‌سازی سیستم رسیدگی به شکایات از طریق سیستم CRM، استقرار کارشناس فنی مقیم در شرکت‌های خودروسازی و تخصیص کارشناس به هر زمینه فعالیت انجام گرفته است. هدف از اجرای این رویکردها باعث افزایش سرعت رسیدگی به ادعاها و همچنین ارائه بهتر راهنمایی‌های فنی است.

زمان رسیدگی و پاسخگویی به ادعاها (روز)

۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
۱۳۹	۹۹	۱۲۰	۷۴

آموزش مشتریان

فولاد مبارکه به منظور افزایش آگاهی مشتریان و ارتقای رضایت آنها از راهنمایی‌های تجاری و فنی، اقدام به برگزاری دوره‌های آموزشی و سمینارهای تخصصی متعدد برای مشتریان و تخصیص کارشناس به هر زمینه فعالیت نموده است.



- معرفی نواحی تولیدی فولاد مبارکه
- معرفی فرآیند تولید، گریدها و کاربردهای فنی محصولات مورد استفاده مشتری
- معرفی استانداردهای فنی محصولات مورد استفاده مشتری
- آشنایی با عیوب محصولات مورد استفاده مشتری
- آشنایی با ایمنی تخصصی محصولات مورد استفاده مشتری
- مباحث مرتبط و مورد سوال مشتری



* کلیه مباحث در دوره‌های آموزش به مشتریان، بر اساس کتابچه‌های اطلاعات فنی و راهنمای مصرف محصولات شرکت فولاد مبارکه، انجام می‌شود.

تعداد دوره‌های آموزشی برگزار شده برای مشتریان

۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
۱۲	۵	۶

* باقی ماندن یا برطرف شدن تعطیلی‌ها و محدودیت‌های کشوری ناشی از شیوع کرونا، بر روی برگزاری تعداد دوره‌های آموزشی موثر است.



برخی از دوره‌های آموزشی برگزار شده برای مشتریان

نحوه برگزاری	عنوان	سال اجرا	نام مشتری
دوره آموزشی	اطلاعات فنی محصول قلع اندود	۱۳۹۹	آروند قوطی خاورمیانه
دوره آموزشی	فرآیند تولید ورق	۱۳۹۹	آریا سپند تبریز
دوره آموزشی	فرآیند تولید ورق	۱۳۹۹	گسترش فولاد حامد
دوره آموزشی	اطلاعات فنی محصول قلع اندود	۱۳۹۹	توان اور آسیا
دوره آموزشی	اطلاعات فنی محصول قلع اندود	۱۳۹۹	گوهر قوطی بروجرد
دوره آموزشی	آشنایی با استانداردهای ورق های فولادی مورد استفاده در صنعت خودرو	۱۴۰۰	فولاد هرمزگان
دوره آموزشی	کاهش پوسته اکسیدی نورد	۱۴۰۰	فولاد اصفهان
دوره آموزشی	اطلاعات فنی محصول قلع اندود	۱۴۰۰	فجر گلستان
دوره آموزشی	اطلاعات فنی محصول قلع اندود	۱۴۰۰	امیدان توس
دوره آموزشی	اطلاعات فنی محصولات گرم و مباحث جوش	۱۴۰۰	توسعه آکام فولاد
دوره آموزشی	اطلاعات فنی محصول ورق رنگی	۱۴۰۰	نبوغ سرمایش

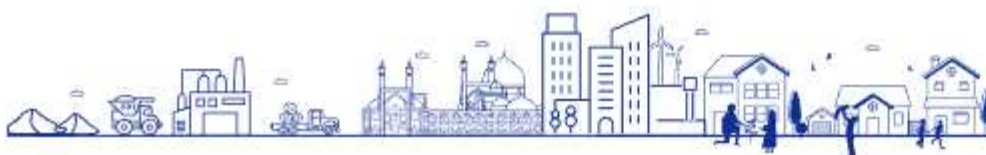
تعامل با مشتریان به عنوان شرکای کسب و کار

در راستای تعامل هر چه بیشتر شرکت فولاد مبارکه با ذینفعان، واحد فروش و بازاریابی همایش‌ها و نشست‌های هم‌اندیشی را با مشتریان شرکت به عنوان شرکای کسب و کار و یکی از ذینفعان کلیدی سازمان برگزار می‌نماید. در این همایش‌ها که با حضور مشتریان از زمینه‌های فعالیت مختلف تشکیل می‌گردد، نیازها و انتظارات مشتریان بیان شده و به برخی دغدغه‌ها و سوالات آنها پاسخ داده می‌شود. همچنین، در پایان هر همایش نیز از همه مشتریان حاضر به منظور گرامی‌داشت این همکاری، با اهدای لوح، تقدیر به عمل می‌آید. لازم به ذکر است که در سال ۱۴۰۰ تعداد چهار همایش با صنعت بسته‌بندی، قطعه‌سازان خودرو، صنعت لوازم خانگی و صنعت لوله و پروفیل برگزار شد.

در راستای تعامل هر چه بیشتر شرکت فولاد مبارکه با ذینفعان، واحد فروش و بازاریابی همایش‌ها و نشست‌های هم‌اندیشی را با مشتریان شرکت به عنوان شرکای کسب و کار و یکی از ذینفعان کلیدی سازمان برگزار می‌نماید. در این همایش‌ها که با حضور مشتریان از زمینه‌های فعالیت مختلف تشکیل می‌گردد، نیازها و انتظارات مشتریان بیان شده و به برخی دغدغه‌ها و سوالات آنها پاسخ داده می‌شود. همچنین، در پایان هر همایش نیز از همه مشتریان حاضر به منظور گرامی‌داشت این همکاری، با اهدای لوح، تقدیر به عمل می‌آید. لازم به ذکر است که در سال ۱۴۰۰ تعداد چهار همایش با صنعت بسته‌بندی، قطعه‌سازان خودرو، صنعت لوازم خانگی و صنعت لوله و پروفیل برگزار شد.



هم‌اندیشی فولاد مبارکه و شرکای کسب و کار، مشتریان فولاد مبارکه در گروه لوله و پروفیل فولادی، بهمن ۱۴۰۰





... طراحی و اجرا شده است. مطابق این رویکرد اعتماد و اطمینان به فولاد مبارکه، انتظافپذیری شرکت در برابر انتظارات مشتریان و سهولت دسترسی از مهم‌ترین شاخص‌های تجربه مشتریان است. همچنین، فولاد مبارکه با بهینه‌کاوی از شرکت‌های بزرگ فولادی مانند ArcelorMittal و POSCO، MMK به این نتیجه رسیده است که برای ایجاد بهترین تجربه برای مشتریان لازم است تجربه برند شرکت مدیریت شود. از این رو پروژه مدیریت برند فولاد مبارکه در مرحله اجرا است.

یکی از رویکردهای فولاد مبارکه برای بهبود تجربه مشتریان و وفادارسازی آنها، مدیریت تجربه مشتریان است. بدین منظور، پروژه‌ای شامل سه مرحله (۱- ارزیابی و بازطراحی مدل مدیریت تجربه مشتری، ۲- اجرای مدیریت تجربه مشتری و ۳- اندازه‌گیری مدیریت تجربه مشتری) اجرا شده است. در این رویکرد برای حداکثرسازی تجربه مشتریان در نقاط تماس و تعامل مشتریان با شرکت، رویکردهای مختلفی مانند توسعه شایستگی و اختیارات کارکنان، توسعه نظام آگاهی‌رسانی به مشتریان، بازدید ادواری از مشتریان، توسعه سیستم CRM، استقرار سیستم‌های مدیریتی و



مراحل مدیریت تجربه مشتری در شرکت فولاد مبارکه



چرخه‌ی تجربه مشتری در شرکت فولاد مبارکه





فرآیند طراحی محصولات جدید در فولاد مبارکه شامل دو بخش طراحی محصولات جدید و تغییر در مشخصه‌های محصولات فعلی است. این فرآیند شامل شناسایی و پیش‌بینی نیاز بازار به محصولات و اولویت‌بندی آنها (با توجه به سپد محصول)، طراحی فرآیندهای تولید، تولید نمونه، تصدیق و صحت‌گذاری توسط مشتری، انجام اصلاحات و استانداردسازی تولید و ثبت در سیستم ثبت سفارش است. از آخرین محصولات تولیدی شرکت طراحی و تولید گریدهای

SPFC440، S550MC، انواع تسفه‌های فولادی و اسلب‌گاز ترش است. قابل ذکر است به منظور جلب مشارکت ذی‌نفعان در طراحی و تولید محصولات جدید، رویکردهایی مانند تعریف پروژه‌های مشترک و برگزاری جلسات تخصصی با مشتریان، اخذ نظرات فنی درباره محصولات جدید از مشتریان، پروژه‌های تحقیقاتی با مراکز دانشگاهی و نظام پیشنهادها طرح‌ریزی و اجرا می‌شود.

تحول دیجیتال و هوشمندسازی

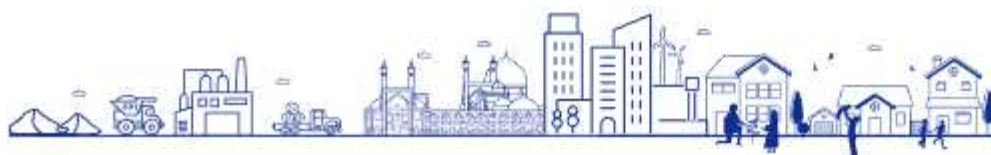


الزامات کارخانه هوشمند و با عنوان «فولاد+۲۲» تشکیل گردید. سایر اقدامات نوآورانه و کلان‌تی که تا به امروز جهت پیشبرد طرح تحول دیجیتال فولاد مبارکه انجام شده است عبارتند از:

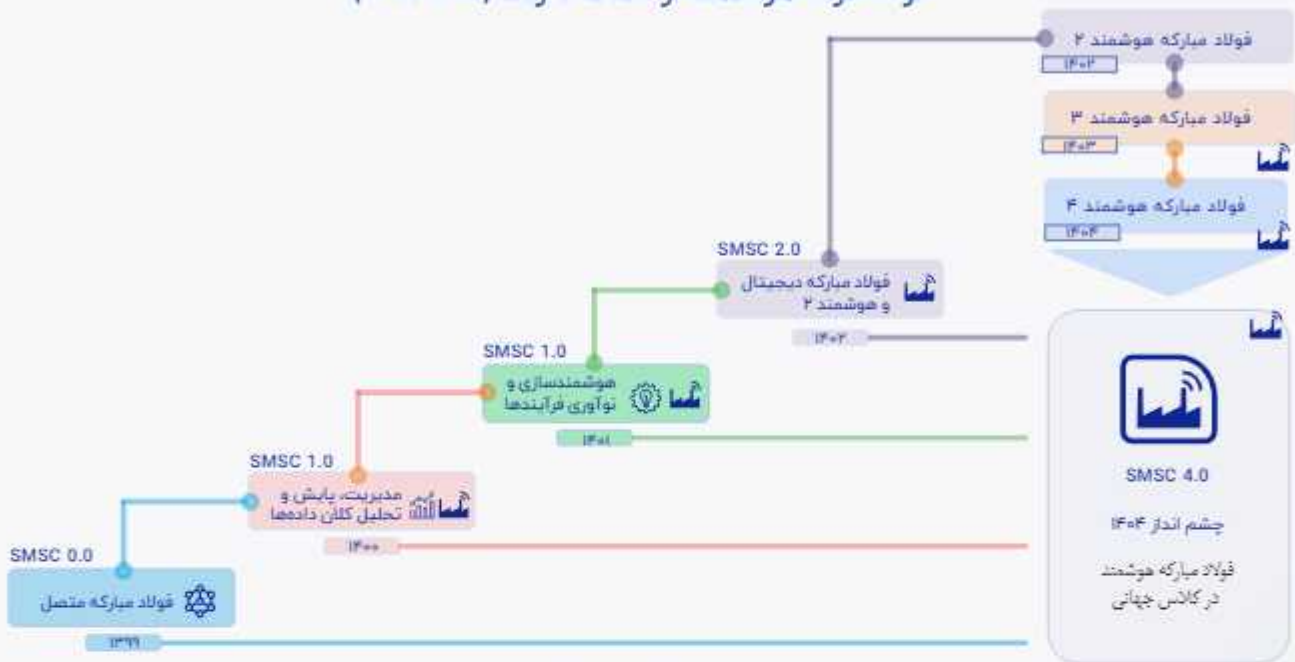
- فولاد مبارکه با هدف ایجاد استارت‌آپ استودیو تحول دیجیتال در صنعت فولاد و به منظور استقرار هسته‌های نوآور و شرکت‌های فن‌آور کشور، اقدام به احداث مرکز نوآوری تحول دیجیتال فولاد در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران نموده است.
- فولاد مبارکه به منظور طرح چالش‌های موجود خود و دریافت راه‌حل‌های هوشمندسازی جهت رفع آنها و استفاده حداکثری از تمامی توانمندی‌های مهندسی کشور اقدام به برگزاری سه رویداد ریورس پیچ و طرح چالش‌های خود با شرکت‌های استارت‌آپ و دانش‌بنیان و دریافت ایده‌های نوآورانه آنها نموده است.
- از دیگر اقدامات انجام شده می‌توان به برگزاری دوره‌های تربیت و پرورش رهبران دیجیتال با همکاری دانشگاه اصفهان و بهره‌گیری از اساتید داخلی و خارجی و با هدف آشنایی مدیران فولاد مبارکه با اصول، مبانی و چارچوب‌های تحول دیجیتال، ترویج فرهنگ تحول دیجیتال در سطح سازمان، شکل‌گیری اکوسیستم مشترک دیجیتال برای مدیران جهت ایجاد زمینه مساعد اجرای پروژه‌ها و برنامه‌های نسل چهارم صنعت، اشاره نمود.
- فولاد مبارکه به منظور خلق ارزش پایدار و مشترک و همچنین ایجاد زیرساخت‌های لازم در محیط‌های دانشگاهی، ایجاد شبکه‌های دانش محور و طی نمودن مسیر هوشمندسازی با موفقیت و سرعت بیشتر، اقدام به راه‌اندازی آزمایشگاه نسل ۴٫۰ در دانشگاه صنعتی اصفهان نموده است.
- به منظور ایجاد زیرساخت‌های ارتباطی مورد نیاز یک کارخانه هوشمند و ایجاد بستر زیرساخت ارتباطی لازم جهت ارائه سرویس و خدمات به سایر پروژه‌های تحول دیجیتال، اقدام به راه‌اندازی اولین سایت ۵G صنعتی در یکی از نواحی فولاد مبارکه نموده است.

انقلاب چهارم صنعتی و تحول دیجیتال در صنعت فولاد از موضوعات مهم و کلیدی در سند استراتژی‌های فولاد مبارکه هستند. فولاد مبارکه طرح تحول دیجیتال و هوشمندسازی را از مرداد ماه ۱۳۹۹ به منظور خلق ارزش‌های جدید و تنوع در محصولات، ارزان‌تر شدن آنها و ارائه نوآورانه این محصولات در کشور و در عرصه جهانی به عنوان برخی از دستاوردهای اصلی این طرح، آغاز نمود و تاریخ ۵ مرداد ۱۳۹۹ (رومنمایی از طرح تحول دیجیتال) به عنوان روز هوشمندسازی در تقویم شرکت فولاد مبارکه نامگذاری شده است.

موضوعات اصلی که به عنوان ورودی‌های تدوین طرح تحول دیجیتال در فولاد مبارکه مد نظر بوده‌اند شامل مواردی مانند روندهای بین‌المللی در صنعت و به ویژه صنعت فولاد، رفتار رقبا و تحولات فناوری هستند. در این راستا فولاد مبارکه بر اساس سند نظام ارزش‌آفرینی خود و در راستای چشم‌انداز «سازمانی جهان‌تراز»، مقصدی استراتژیک تحت عنوان «عضویت در باشگاه جهانی فانوس دریایی» را بنا نهاده است. ره‌نگاشت طرح تحول دیجیتال فولاد مبارکه به منظور تحقق مقصد استراتژیک ترسیم شده با شعار «فولاد فردا، هوشمند از سنگ تا رنگ» در قالب یک سفر پنج‌ساله از سال ۱۳۹۹ و با ورودی‌های روندهای جهانی صنعت فولاد، چالش‌های موجود و در نظر گرفتن فناوری‌های کلیدی توانمندساز صنعت ۴٫۰ مانند پردازش ابری، هوش مصنوعی، واقعیت افزوده، واقعیت مجازی، کلان داده، بلاک چین، تحلیل داده اینترنت اشیا و ... تا افق ۱۴۰۴ کلید خورده است. در جهت پیاده‌سازی و اجرا نمودن ره‌نگاشت، سپد پروژه‌های تحول دیجیتال فولاد مبارکه با عناوینی از جمله «زیرساخت ارتباطی کارخانه متصل»، «استقرار مدیریت خدمات ITIL ۴»، «لجستیک هوشمند»، «تخمین هوشمند ضخامت نسوز»، «پشتیبانی از راه دور با استفاده از واقعیت افزوده»، «خودران کردن جرثقیل‌های سقفی»، «ردیابی و محاسبه حجم مواد اولیه با استفاده از پهباد» و ... بر اساس چالش‌های موجود و



رهنگاشت تحول دیجیتال فولاد مبارکه اصفهان فولاد فردا، هوشمند از سنگ تا رنگ (۱۳۹۹-۱۴۰۴)



فناورهای کلیدی توانمندساز



تحقیق و توسعه مسئله محور، آینده محور و خلاقانه

شرکت فولاد مبارکه به عنوان یکی از رسالت‌های اصلی خود کلیه دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی و شهرک‌های علمی و تحقیقاتی ملی فعالیت‌های تحقیق و توسعه را به صورت دانش محور تعریف نموده است. این فعالیت‌ها مبنا و پایه همکاری و ارتباط نزدیک شرکت با



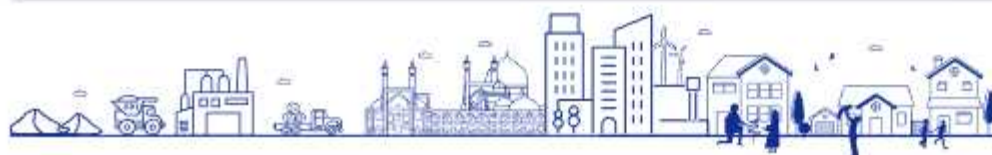
تحقیق و توسعه مسئله محور، آینده محور و خلاقانه

<p>اموریت</p> <p>ایفای نقش محوری در پشتیبانی دانشی و انجام تحقیقات مسئله محور، آینده محور و خلاقانه در گروه فولاد مبارکه و انتشار و بهره‌برداری از دانش خلق شده به منظور ارزش آفرینی و پاسخگویی به نیازهای ذینفعان درون و برون سازمانی با بهره‌گیری از رویکرد نوآوری باز و شبکه سازی</p>					
<p>چشم‌انداز</p> <p>سرمآمدی در تحقیقات و نوآوری صنعت فولاد کشور و ارزش آفرینی از طریق شبکه نوآوری باز ملی و جهانی</p>					
<p>بینش</p> <p>۱- ایفای نقش مرکز نوآوری باز بر عدم تمرکز و شبکه‌سازی، ۲- پوشش دادن کل زنجیره، ۳- تمرکز بر تحقیقات توسعه‌ای مسئله محور، آینده محور و خلاقانه</p>					
<p>موضوعات راهبردی</p> <p>مسئله محوری و توسعه محصول</p>	<p>شبکه سازی</p>	<p>سیستم‌های پشتیبان</p>	<p>آمادگی برای آینده</p>	<p>مدیریت و راهبرد در سطح هلدینگ</p>	
<p>اقدامات</p> <p>۱- بازطراحی فرآیند تعریف مسئله تا به کارگیری نتایج پروژه‌های تحقیقاتی</p> <p>۲- بازطراحی ساختار تحقیق و توسعه در سطح سازمان / درون واحد</p> <p>۳- توانمندسازی و ایجاد نگرش در کارکنان تحقیق و توسعه</p> <p>۴- شناسایی ظرفیت‌های انسانی داخلی، شبکه سازی و ایجاد انگیزش برای مشارکت</p>	<p>۱۴- طراحی نظام نوآوری باز و اکوسیستم نوآوری شرکت</p> <p>۱۵- طراحی فرآیند و گردش کار ایده‌پردازی تا تجاری سازی</p> <p>۱۶- هدفمند نمودن و جهت‌دهی به پایان‌نامه‌ها و بازبینی‌ها</p> <p>۱۷- مشارکت در راه‌اندازی و تأسیس مراکز تحقیقات و فناوری آهن و فولاد ایران</p>	<p>۹- طراحی و سامان‌دهی فرآیند مدیریت مالکیت فکری شرکت</p> <p>۱۰- ایجاد و ارتقای بانک‌های اطلاعاتی فنی / علمی</p> <p>۱۱- برنامه‌ریزی جهت استفاده از مشوق‌ها و تسهیلات بیرونی (تهاتر و معافیت مالیاتی و ...)</p> <p>۱۲- بهبود تولید و انتشار دانش مبتنی بر اولویت‌ها</p> <p>۱۳- ارتقای خدمات آزمایشگاهی و مشاوره‌ای</p>	<p>۵- تهیه پورتفولیو اولویت‌های تحقیقاتی (مسئله محور، ایده محور و آینده محور)</p> <p>۶- تهیه فرآیند و گردش کار هوشمندی راهبردی و فناوری</p> <p>۷- طراحی فرآیند آینده‌نگاری شرکت</p> <p>۸- تدوین گزارشات آینده‌نگاری راهبردی و آینده‌نگاری‌های مبتنی بر سید فناوری و تحقیق و توسعه</p>		

به غیر از فعالیت‌های مسئله محور، پروژه‌های ایده محور و آینده محور نیز به فعالیت‌های تحقیق و توسعه اضافه شده است. پروژه‌های کلان آینده محوری مانند مطالعه و بررسی آب‌های ژرف، مطالعه و طراحی و ساخت کک سوزنی و الکتروگرافیتی و پروژه‌های ایده محوری مانند جایگزینی آنتراسیت با کک نفتی جهت شارژ در کوره‌های قوس الکتریکی، استفاده از سرباره بجای مالچ در بیابان‌زدایی، استفاده از سرباره‌های کوره های قوس الکتریکی در مصالح راه و شهرسازی مانند نیوجرسی، زیرسازی جاده و ... حاصل این رویکرد هستند.

شرکت پشتیبانی و توسعه فناوری و نوآوری فولاد مبارکه

شرکت پشتیبانی و توسعه فناوری و نوآوری فولاد مبارکه، با هدف توسعه مدل کسب و کار گروه فولاد مبارکه برای افق ۱۴۲۵ تأسیس شده است. توسعه گروه در ایجاد تنوع بخشی به محصولات و دستیابی به آخرین فناوری‌های جهانی در حوزه فولاد و فلزات اساسی دیگر، هدف‌گذاری گردیده است. در این مسیر توجه به مفهوم اقتصاد چرخشی (CE) به عنوان فائوس راهنمای حرکت توسعه گروه فولاد مبارکه مورد توجه قرار دارد. برنامه‌ریزی برای حل چالش‌های اساسی فولاد مبارکه و گروه آن شامل کمبود معادن آهن مغنیتی، افزایش قیمت حامل‌های انرژی و مشکلات محیط زیستی با تکیه و تمرکز بر فناوری‌های نوین نیز از اولویت‌های اجرایی این شرکت است. برای دستیابی به این هدف، توسعه شبکه فنی-دانشی از شرکت‌های فنی و مهندسی و دانش بنیان و متخصصین خبره یک ضرورت اساسی است که ضمن ایجاد امکان حرکت چابک و مستقل، تمامی نیازهای فناورانه و نوآورانه توسعه گروه فولاد مبارکه در عرضه محصولات جدید و فناوری را پوشش خواهد داد. برخی از حوزه‌های تخصصی فعالیت شرکت عبارتند از: ایجاد اکوسیستم دانشی- فنی منسجم در حوزه فناوری‌های صنعت فولاد، بسترسازی توسعه نوآوری‌های فرآیندی در صنعت فولاد، انتقال و بومی‌سازی فناوری‌های نوین در حوزه صنعت فولاد، توسعه محصولات با فناوری‌های نوین، توسعه شرکت‌های تخصصی دانش بنیان دارای ایده / طرح نوآورانه، مهندسی معکوس فناوری‌های کلیدی موجود در کشور و پیشنهاد برنامه‌های توسعه‌ای در حوزه صنعت فولاد کشور.





برداخته می‌شود. برای مدیریت اثربخش ریسک‌ها و فرصت‌ها، اقدامات پیشگیرانه یا اقتضایی لازم شناسایی و اجرا شده و در مورد ریسک‌ها و فرصت‌های بحرانی و مهم نشانگرهای مربوطه (KRIS) به صورت منظم پایش می‌شوند. همچنین، در راستای مدیریت ریسک اثربخش در شرکت، نظام‌نامه مدیریت ریسک بر اساس استاندارد ایزو ۳۱۰۰۰:۲۰۱۸، چارچوب COSO 2017 و همسویی با سیاست‌های کمیته حسابرسی و دستورالعمل راهبری شرکتی بورس تدوین شده است که در آن الگوی مدیریت ریسک شرکت (ERM) به صورت زیر است:

فولاد مبارکه با یادگیری از استاندارد ایزو ۳۱۰۰۰ و چارچوب مدیریت ریسک COSO، نظام مدیریت ریسک (ERM) خود را طراحی نموده و ریسک‌های سطوح ۱- گروه، ۲- کسب و کار و ۳- تداوم کسب و کار را شناسایی، ارزیابی و مدیریت می‌کند. مطابق این رویکرد، در هر سطح مطابق با گردشکارهای مرتبط، ریسک‌ها شناسایی و رویه‌های برخورد با آنها تعیین می‌شود و در صورت نیاز به انتقال به «کمیته راهبری ریسک شرکت» بر اساس نمودار زیر دوباره ارزیابی شده و چنانچه حاصل این ارزیابی اولویت بالا باشد، در کمیته راهبری مدیریت ریسک به نحوه برخورد با آن ریسک



در هر یک از حوزه‌های الگوی مدیریت ریسک شرکت (ERM)، شش گام اصلی مدیریت ریسک اجرا می‌گردد (مطابق نمودار روبرو) و نتایج آن طبق رویکرد ERM در صورت نیاز به «کمیته راهبری ریسک» اعلام می‌گردد. «کمیته راهبری ریسک» پس از بررسی ابعاد شدت آن ریسک، نسبت به اتخاذ اقدامات کنترلی مرتبط تصمیم می‌گیرد.

1. Enterprise Risk Management

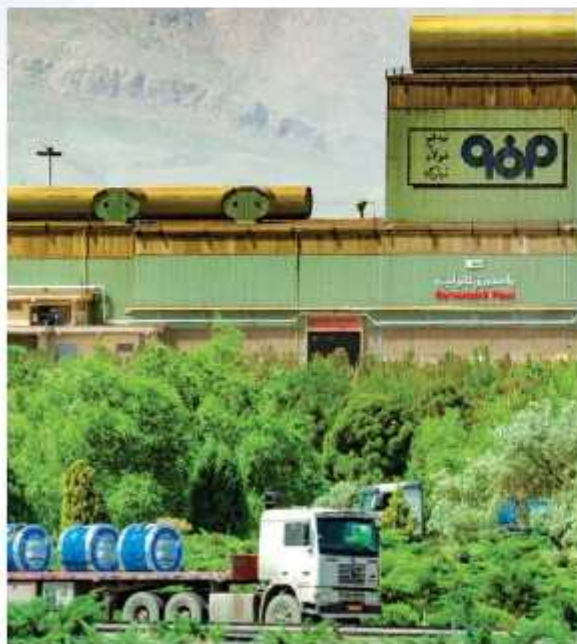


همچنین شرکت به منظور ارزیابی و مدیریت ریسک‌های مالی و ریسک‌های عملیاتی مانند HSE، فناوری اطلاعات و... اقدام به شناسایی شده نموده است. تدوین رویه‌هایی برای شناسایی، ارزیابی و مدیریت ریسک‌های

برخی رویکردهای مدیریت ریسک در حوزه‌های عملیاتی و مالی

رویکرد	حوزه مدیریت ریسک
شناسایی، ارزیابی و اولویت‌بندی ریسک‌های مالی پوشش بیمه دارایی‌های فیزیکی (شامل بیمه آتش سوزی تجهیزات و مواد، بیمه مواد و کالا، بیمه خودروها و...)	منابع مالی و دارایی‌های ثابت
شناسایی، ارزیابی و اولویت‌بندی ریسک‌های مرتبط با امنیت اطلاعات بر اساس استاندارد ایزو ۲۷۰۰۱	امنیت سایبری
شناسایی، ارزیابی و اولویت‌بندی ریسک‌های ایمنی با روش "شدت-احتمال" بر اساس استاندارد ایزو ۴۵۰۰۱	ایمنی
شناسایی، ارزیابی و اولویت‌بندی جنبه‌های زیست‌محیطی با روش "شدت-احتمال" بر اساس استاندارد ایزو ۱۴۰۰۱ و بر اساس گردشکار EMSPR012	محیط‌زیست
امکان‌سنجی فنی و اقتصادی پروژه‌های سرمایه‌گذاری و طرح‌های توسعه با نرم افزار CAMFAR شناسایی و ارزیابی ریسک‌های سیستماتیک و غیرسیستماتیک سرمایه‌گذاری (آنالیز حساسیت)	پروژه‌های سرمایه‌گذاری و توسعه‌ای
شناسایی، ارزیابی و اولویت‌بندی ریسک‌های حوزه کسب و کار	اهداف و استراتژی

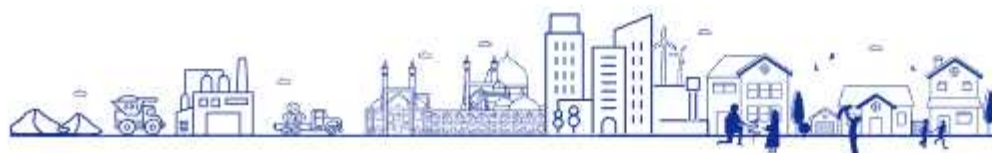
مدیریت محیط زیستی



نمایی از فضای سبز کارخانه فولاد مبارکه

تلاش برای ایجاد کارخانه سبز و دوست‌دار محیط زیست

فولاد مبارکه در تمامی تصمیمات، فرآیندها و فعالیت‌های خود مسائل محیط زیستی را مورد توجه قرار می‌دهد، زیرا «صیانت از محیط زیست» یکی از ارزش‌های اصلی این شرکت است. همانطور که در نقشه استراتژی شرکت هم به آن اشاره شده است، «بهبود عملکرد زیست محیطی» یکی از استراتژی‌های اصلی در راستای فلسفه وجودی شرکت یعنی، «شهروند شرکته مسئولیت‌پذیر برای خلق آینده بهتر» است. علاوه بر این، بخش مهمی از کدهای رفتاری شرکت ما اختصاص به محیط زیست و عملکرد ما در این حوزه دارد. بنابراین، با توجه به اهمیت این موضوع، فولاد مبارکه با تعیین اهداف و اقدامات مرتبط تلاش می‌نماید تا اثرات محیط زیستی فرآیندها و فعالیت‌های خود را به حداقل رسانده و زمین را به جایی بهتر برای زندگی تبدیل کند.



خط مشی مدیریت یکپارچه محیط زیست و انرژی فولاد مبارکه اصفهان

فولاد مبارکه به عنوان شهروند شرکتی مسئولیت‌پذیر و برای ایجاد آینده‌ی بهتر به منظور صیانت از محیط زیست، اصول و راهبردهای زیر را به اجرا می‌گذارد:

اصول:

- حفاظت از محیط زیست شامل پیشگیری از آلودگی و سایر تعهدات خاص مرتبط
- انطباق با کلیه الزامات قانونی قابل کاربرد و هرگونه الزامات مرتبط دیگر

راهبردهای عملیاتی:

- توسعه مشارکت و همکاری با مشتریان، پیمانکاران، تأمین‌کنندگان و سایر ذینفعان مرتبط با تمرکز بر مسئولیت‌های اجتماعی
- استفاده بهینه از منابع طبیعی، انرژی و ترویج بازیافت و استفاده مجدد از محصولات، همراه با درک مناسب تأثیرات محیط زیستی محصولات در طول چرخه عمر

استراتژی‌های محیط زیست

در فولاد مبارکه بر اساس فلسفه وجودی تعریف شده، یعنی «شهروند شرکتی مسئولیت‌پذیر، برای خلق آینده‌ی بهتر»، استراتژی «بهبود عملکرد محیط زیستی» در سطح شرکت تعریف شده است. اهداف مرتبط با این استراتژی در واحدهای محیط زیست و انرژی و سیالات شرکت تدوین شده و اقدامات مرتبط با آنها تعریف و اجرا می‌شوند.

حفظ و صیانت از محیط‌زیست یکی از ارزش‌های اصلی فولاد مبارکه است که در تمامی تصمیمات خود، مسائل محیط زیستی را مد نظر قرار می‌دهد. همچنین یکی از بخش‌های اصلی سند جامع کدهای رفتاری شرکت به محیط‌زیست اختصاص دارد و کارکنان فولاد مبارکه، اقدامات و رفتارهای روزمره خود را در جهت حفظ و صیانت از محیط‌زیست تنظیم می‌نمایند.



سیستم مدیریت محیط زیستی

شرکت فولاد مبارکه اصفهان همگام با توسعه صنعتی کشور و سیاست‌های دولت جمهوری اسلامی ایران توجه به محیط زیست را به عنوان یکی از مزیت‌های نظام مدیریتی خود تلقی نموده و به ویژه از سال ۱۳۷۵ اقدام به پیاده نمودن نظام مدیریت محیط زیست در شرکت نموده است. همچنین، به عنوان اولین مجتمع بزرگ صنعتی کشور در اسفند ماه ۱۳۷۶ موفق به اخذ گواهی بین‌المللی استاندارد ایزو ۱۴۰۰۱ گردیده است.

نظام مدیریت محیط زیستی در شرکت فولاد مبارکه مشتمل بر شناسایی جنبه‌های زیست‌محیطی بارز، ارزیابی ریسک‌ها، ممیزی‌های داخلی و بیرونی، سیستم مانیتورینگ آنلاین، اجرای طرح اسکادا در حوزه محیط زیست، مدیریت پسماندها و ضایعات و برنامه‌ریزی و اجرای اقدامات بهبود است. این نظام بر اساس استاندارد ایزو ۱۴۰۰۱ طرح‌ریزی شده است و دامنه اجرای آن همه واحدهای تولیدی و پشتیبانی می‌باشد. همچنین با مشارکت دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی، فهرست اولویت‌های تحقیقاتی محیط زیستی به صورت نظام‌مند تدوین شده است. اثربخشی رویکرد مذکور از طریق شاخص‌های متعدد مانند نسبت تولید گازهای گلخانه‌ای به محصولات تولیدی، میزان تولید SOX و NOx و ... ارزیابی می‌شود. از بهبودهای انجام شده در این حوزه، افزودن جنبه‌های مربوط به چرخه‌ی عمر محصول در کتابچه جنبه‌های زیست‌محیطی و تدوین کارنامه‌های محیط زیستی واحدی در سطح شرکت است.

فضای سبز

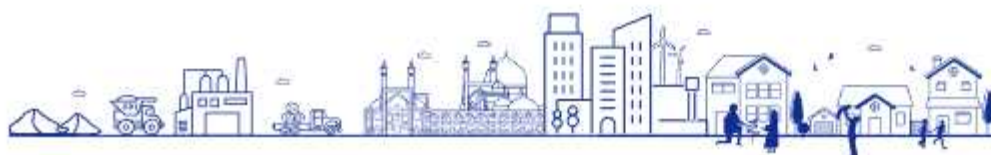
شرکت فولاد مبارکه در راستای مسئولیت‌های اجتماعی خود و حفظ محیط زیست، فراتر از قانون هوای پاک مبنی بر «اختصاص ۱۰ درصد از مساحت کل شرکت به فضای سبز»، معادل ۱۶۰۰ هکتار (حدود ۴۵٪ از فضای کل) را به این مهم اختصاص داده است. در راستای استفاده بهینه از منابع آبی، ۹۸٪ از فضای سبز شرکت توسط سیستم آبیاری قطره‌ای آبیاری می‌شود که موجب صرفه‌جویی مصرف آب به میزان ۰/۳۷ متر مکعب در ساعت بر هکتار (۰/۱ لیتر در ثانیه بر هکتار) شده است.



نمایی از فضای سبز کارخانه فولاد مبارکه

نمای موقعیت محیط زیستی

شرکت فولاد مبارکه اصفهان از لحاظ موقعیت جغرافیایی در ۷۵ کیلومتری جنوب غربی شهر اصفهان واقع شده و وسعتی به میزان ۳۵ کیلومتر مربع را به خود اختصاص داده است. این منطقه بیش از ۳۰۰ گونه گیاهی مرتعی شامل درخت، درختچه و گیاهان چند ساله و یک ساله را شامل می‌شود. همچنین منطقه دارای آب‌های سطحی به صورت روان‌آب‌های بهار، آب چاه‌های منطقه‌ای و اکوسیستم‌های مرتعی با کیفیت متوسط است. شرکت نه تنها موجب کاهش گونه‌های گیاهی و جانوری در منطقه خود نشده است، بلکه با فعالیت‌هایی چون ایجاد جنگل‌های دست‌کاشت و منع چرای دام در این منطقه، همانند اعمال قرق در مراتع، سبب افزایش تنوع زیستی گونه‌ای در این محدوده نیز شده است. غیر از گونه‌های طبیعی موجود در منطقه، شرکت بسیاری از زمین‌های تحت مالکیت خود را به زیر کشت برده است و بیش از ۴۰ درصد



سرمایه‌گذاری محیط زیستی

دودکش نیروگاه گازی و بازیافت حرارت از خروجی استک‌های واحد احیاء مستقیم اشاره کرد.

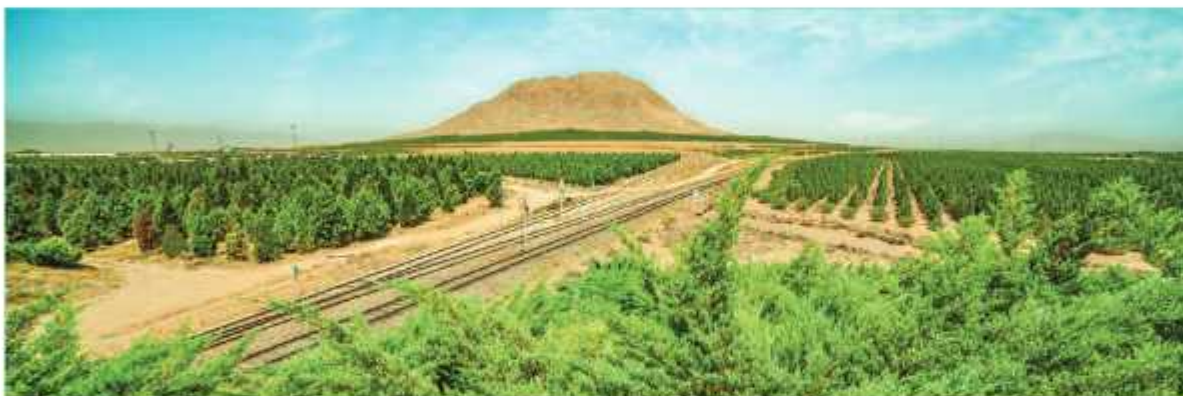
تمرکز اصلی فولاد مبارکه بر تولید محصولات فولادی تخت است. در خلال فرآیند تولید فولاد، گوگرد که به صورت ناخالصی در مواد خام مانند سنگ آهن وجود دارد با اکسیژن موجود در هوا و اکسیدهای نیتروژن (NO_x) ترکیب شده و آلاینده‌های هوا نظیر اکسیدهای گوگرد را تولید می‌کند. در این شرکت اقدامات مختلفی را برای کاهش انتشار این آلاینده‌ها و بهبود شرایط اتمسفر انجام داده است.

در فولاد مبارکه میزان گازهای آلاینده محیط‌زیست و غبار موجود در هوا به ترتیب در ۳۵ و ۲۲ نقطه اندازه‌گیری می‌شود که از این تعداد، در ۱۰ نقطه گازهای آلاینده و در چهار نقطه غبار خروجی از دودکش به صورت آنلاین پایش می‌شود. علاوه بر گازهای CO ، NO_x ، SO_2 و غبار، حداقل ۲۱ پارامتر دیگر نیز توسط آزمایشگاه معتمد سازمان محیط‌زیست مورد اندازه‌گیری و بررسی قرار می‌گیرد. همچنین، برنامه‌ریزی انجام فاز دوم پایش آنلاین جهت تحت پوشش قرار دادن کلیه خروجی‌های فولاد و نصب سه عدد ایستگاه پایش کیفیت هوا (AQI)، از اقدام‌های دیگر در حوزه مدیریت آلودگی هوا در فولاد مبارکه است.

فولاد مبارکه در جهت صیانت از محیط زیست سرمایه‌گذاری‌های بسیاری انجام داده است که صرف خرید، نصب، بهره‌برداری و ارتقای عملکرد محیط زیستی شرکت شده است. در سال ۱۳۹۷ سرمایه‌گذاری بسیار مناسبی در زمینه نصب، راه‌اندازی و بهره‌برداری از تجهیزات کنترل گرد و غبار در سطح شرکت و فولاد سبا انجام شده است که می‌توان به تجهیزات غبارگیر فولاد سبا، تکمیل غبارگیرهای آهن‌سازی و فولادسازی و کنترل پراکنش گرد و غبار از مدول‌های احیاء مستقیم و تکمیل پروژه انتقال و تصفیه پساب‌های شهری از شهرهای مجاور اشاره کرد. ذکر این نکته ضروری است که میزان سرمایه‌گذاری کل شرکت در حوزه محیط زیست تا کنون بیش از یک میلیارد دلار برآورد می‌گردد.

مدیریت آلاینده‌های هوا

فولاد مبارکه همواره تلاش نموده است تا میزان آلاینده‌های منتشر شده در جو، حاصل از فعالیت‌ها و فرآیندهای تولید را مورد پایش قرار دهد و آن را در محدوده مجاز استاندارد نگاه دارد. فولاد مبارکه با برنامه‌ریزی و اجرای اقدامات و رویکردهای گوناگون، میزان انتشار آلاینده‌ها را کنترل می‌نماید. شرکت در جهت کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای به طور مداوم دست به اجرای پروژه‌های بهبود می‌زند که برای مثال می‌توان به بازیافت حرارت از خروجی



جنگل‌های مصنوعی ایجاد شده در کارخانه فولاد مبارکه

واحد اندازه‌گیری	۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
شدت انتشار CO_2	۱٫۹	۱٫۸۸	۱٫۹۸	۲٫۵۹
شدت انتشار NO_x	۰٫۵۹	۰٫۶۱	۰٫۳۳	۰٫۷۵
شدت انتشار SO_x	۱٫۱۹	۱٫۵۵	۰٫۷	۱٫۶۶
غبار محیطی در سطح شرکت فولاد مبارکه اصفهان (mg/Nm^3)	۶۷	۶۴	۳۹	۳۳

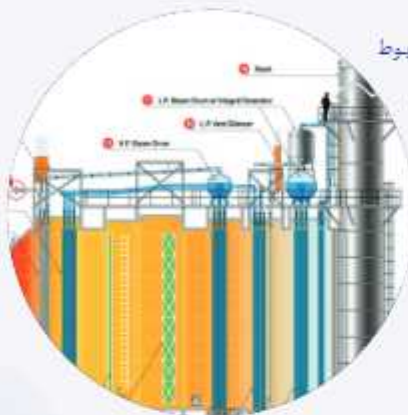


محیط‌زیستی در نواحی آهن‌سازی، فولادسازی و نورد پیوسته سبا تعریف شده که تا پایان سال ۱۳۹۷ شش طرح به بهره‌برداری رسیده و مابقی آنها نیز تا پایان سال ۱۳۹۹ به بهره‌برداری خواهد رسید. در سال ۱۳۹۷ در زمینه نصب، راه‌اندازی و بهره‌برداری از تجهیزات کنترل گرد و غبار در سطح شرکت و فولاد سبا، سرمایه‌گذاری مناسبی انجام شده است که می‌توان به تجهیزات غبارگیر فولاد سبا، تکمیل غبارگیرهای آهن‌سازی، فولادسازی و کنترل پراکنش گرد و غبار از مدول‌های احیاء مستقیم اشاره نمود.

در سال ۱۳۹۸ تعداد ۱۰ پروژه مختلف برای کنترل غبار و کاهش انتشار آلاینده‌ها در نواحی آهن‌سازی و فولادسازی به اجرا درآمد. در سال ۱۳۹۹ نیز تعداد ۳۳ پروژه مختلف محیط زیستی جهت کاهش آلاینده‌ها در سطح فولاد مبارکه تعریف گردیده‌اند و در حال اجرا هستند و همچنین ۱۴ طرح نیز جز طرح‌های اولویت‌دار سال ۱۴۰۰ به تایید رسیده و در فهرست تعیین بودجه در سال آتی قرار گرفته‌اند.

علاوه بر این در جهت کاهش آلاینده‌های هوا ۱۲ طرح

راه‌اندازی بویلر بازیافت حرارت در نیروگاه فولاد مبارکه



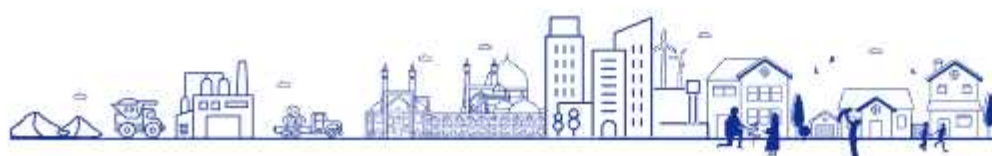
استفاده از بویلر بازیافت حرارت (HRSG) در نیروگاه فولاد مبارکه بزرگ‌ترین پروژه مستقیم مربوط به مدیریت انرژی و محیط زیست در شرکت فولاد مبارکه است که با انجام آن از حرارت اتلافی دودکش نیروگاه گازی جهت تولید بخار و مصرف آن در نیروگاه بخار شرکت استفاده می‌شود. انجام این پروژه به صرفه‌جویی بیش از ۱۲۰۰۰۰ تن سالانه مصرف گاز طبیعی در ساعت انجام‌دیده و این پروژه به دلیل کاهش انتشار گاز دی‌اکسید کربن، در وسایط کنواتسیون تغییر آب و هوای سازمان ملل متحد در قالب طرح CDM (مکانیزم توسعه پاک) درج گردیده است که می‌تواند بخشی از تعهد کشورمان جهت کاهش انتشار دی‌اکسید کربن را پوشش دهد.

مشارکت در برنامه‌های کاهش گازهای گلخانه‌ای از طریق پروژه‌های CDM

بدین منظور پروژه تولید بخار فوق داغ (سوپرهیت) با بازیافت انرژی از دودکش نیروگاه گازی جهت استفاده در نیروگاه بخار که قابلیت کاهش سالانه حداقل ۱۲۰ هزار تن دی‌اکسید کربن را داراست اجرا شد و برای ثبت در هیأت اجرایی پروژه‌های مکانیزم توسعه پاک (CDM) پیمان کیوتو انتخاب و ثبت بین‌المللی گردید. هدف این پروژه صرفه‌جویی در مصرف گاز طبیعی در واحد نیروگاه (حدود ۹۰ میلیون متر مکعب گاز طبیعی در سال) و کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای است. همچنین به واسطه مشارکت در برنامه کاهش گازهای گلخانه‌ای از طرف انجمن جهانی فولاد (Worldsteel) گواهی‌نامه مشارکت به شرکت فولاد مبارکه اصفهان اعطاء شد.



انتشار کربن	واحد اندازه‌گیری	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
Scope 1	تن CO ₂	۶,۸۲۳,۱۷۱	۷,۵۱۵,۰۲۸	۷,۵۵۸,۲۳۹
Scope 2	تن CO ₂	۳,۸۷۱,۹۷۸	۱,۳۶۶,۱۵۸	۲,۸۲۴,۷۵۰
Scope 3	تن CO ₂	۱,۴۸۶,۱۲۰	۴,۳۹۸,۹۳۴	۷,۶۵۰,۲۸۸





۱۴۰۰ به حدود ۱۴/۷ میلیون مترمکعب رسیده است. همچنین، علیرغم افزایش تولید محصول در شرکت فولاد مبارکه، آب مصرفی تا پایان فرآیند نورد گرم به ازای هر تن تولید محصول نسبت به طراحی اولیه کاهش چشمگیری یافته و از ۱۶/۶ متر مکعب به ازای یک تن کلاف گرم در سال ۱۳۷۱ که در طراحی اولیه در نظر گرفته شده بود، به ۳/۳۰ مترمکعب در سال ۱۴۰۰ (۲/۲ مترمکعب به ازای یک تن فولاد خام) رسیده است.

بخش قابل توجهی از آب مصرفی فولاد مبارکه از طریق تصفیه مجدد پساب و بازگردانی آن به چرخه تولید و همچنین، تصفیه فاضلاب شهرهای همجوار و استفاده از آن در فرآیند تولید تأمین می‌گردد. همچنین مابقی آب مصرفی شرکت از رودخانه زاینده‌رود تأمین می‌شود. حق برداشت آب (دیماند) از رودخانه در طراحی اولیه شرکت حدود ۴۰ میلیون مترمکعب بوده که با اجرای طرح‌های تصفیه پساب و بازچرخانی، میزان برداشت آب به میزان قابل توجهی کاهش یافته، چنانچه مقدار برداشت آب تازه در سال

۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸	واحد اندازه‌گیری	
۲/۲	۳/۸۰	۳/۰۸	مترمکعب به ازای یک تن فولاد خام	آب مصرفی تا پایان فولاد خام
۱۴/۷	۲۵/۵	۱۹/۵	میلیون متر مکعب	برداشت آب از رودخانه زاینده‌رود



تصفیه‌خانه پساب شهری

فولاد مبارکه اصفهان اقدامات مختلفی را به منظور بهینه‌سازی مصرف آب انجام داده است که برخی از آنها به صورت زیر هستند:
استفاده از پساب‌های غیر قابل تصفیه (ریجکت RO) جهت خنک کاری سرپاره

با این اقدام جهت خنک کاری سرپاره از پساب‌های غیر قابل تصفیه به میزان ۹۰ مترمکعب بر ساعت استفاده می‌شود و نیازی به آب صنعتی جهت خنک کاری سرپاره نیست.

تصفیه فاضلاب و پساب شهرهای همجوار جهت استفاده در فرآیند تولید

در راستای مسئولیت‌های اجتماعی با تأمین اعتبار مورد نیاز توسط شرکت فولاد مبارکه، پروژه شبکه‌های جمع‌آوری و تصفیه پساب‌های شهری شهرستان‌های مبارکه (مبارکه و صفائیه) و لنجان (زیرین شهر و ورنامخواست) اجرا شده و شهرهای مجلسی، طالخونجه، حسن آباد، فلاورجان، سودرجان، کلیشاد، شهر ابریشم، بهاران، بیربکران، باغباندران و باغشاد در حال مطالعه و اجرا است که علاوه بر تأمین بخشی از آب مورد نیاز شرکت و کاهش وابستگی به آب رودخانه زاینده‌رود، کمک شایانی به بهبود وضعیت بهداشتی منطقه می‌نماید.

در این راستا، انتقال تدریجی پساب شهری به شرکت فولاد مبارکه از اردیبهشت سال ۱۳۹۸ آغاز شد و به مرور مقدار پساب شهری انتقال یافته به فولاد مبارکه افزایش یافت و در سال ۱۴۰۰ حدود

۷/۷ میلیون متر مکعب رسید. پیش‌بینی می‌شود که تا سال ۱۴۱۰ با افزایش دبی پساب شهری پیش‌خرید شده ۳۰ درصد از آب صنعتی مورد استفاده در شرکت فولاد مبارکه از محل پساب‌های شهری تأمین شود.

1. Reverse Osmosis



ایستگاه پمپاژ و خط انتقال پساب زرین شهر



پروژه احداث شبکه جمع‌آوری و انتقال پساب شهرستان زرین شهر به منظور صرفه‌جویی در مصرف آب و استفاده مجدد از پساب‌های شهری و همچنین پیشگیری از سرریز پساب‌های شهری که آلودگی‌های زیست‌محیطی به ویژه در رودخانه زاینده‌رود را در پی داشت به اجرا درآمده است. پس از انجام مطالعات برای تعیین منابع پایدار آب و برطرف کردن مشکلات آب شرکت به لحاظ کیفی و کمی، قراردادی با شرکت آب و فاضلاب (آبفا) استان اصفهان منعقد گردید که طی آن پساب‌های شهرستان‌های مبارکه و لتجان خریداری شده و در طی حدود سی سال و در مجموع به میزان ۵۰۰ میلیون مترمکعب پساب به فولاد مبارکه تحویل می‌گردد. این اقدام علاوه بر تأمین بخشی از آب موردنیاز فولاد مبارکه، کمک شایانی به رفع آلودگی‌های محیط زیستی شهرهای اطراف می‌کند.

در ادامه این طرح کلان، پساب‌ها پس از جمع‌آوری، در چهار تصفیه‌خانه شهرهای زرین شهر، مبارکه، صفایه و ورنامخواست تصفیه اولیه شده و سپس به تصفیه‌خانه آب فولاد مبارکه انتقال داده می‌شوند. انتقال پساب‌های شهرهای مبارکه، صفایه و ورنامخواست از سال ۱۳۹۸ شروع شده و در حال حاضر نیز ایستگاه پمپاژ و خط انتقال پساب زرین شهر به بهره‌برداری رسیده است و انتقال پساب‌های این شهر به فولاد مبارکه نیز میسر شده است. این ایستگاه پمپاژ در مساحتی حدود ۱۵۰۰ مترمربع و با هزینه‌ای بالغ بر ۲۵۰ میلیارد ریال ساخته شده است. همچنین، در ساخت این ایستگاه پمپاژ از حداکثر توان شرکت‌های داخلی به‌عنوان سازندگان تجهیزات از جمله پمپ، کابل، تابلو برق، جرقیل و... استفاده شده است.

تصفیه خانه استحصال پساب شهری فولاد مبارکه



پساب‌ها در چهار تصفیه‌خانه شهرهای زرین شهر، مبارکه، صفایه و ورنامخواست گردآوری شده و در فاز اول تصفیه می‌شوند. سپس این پساب‌ها به تصفیه‌خانه آب فولاد مبارکه منتقل می‌گردند و پس از آن با خط ۶۰۰ میلیمتری به طور متوسط با دیسی ۱۵۰۰ متر مکعب بر ساعت به تصفیه‌خانه استحصال پساب‌های شهری انتقال داده می‌شوند. در احداث این تصفیه‌خانه از به روزترین تکنولوژی موجود در دنیا شامل آشغال‌گیر، سیستم تزریقی مواد، منعقدسازی، سیستم DAF، فیلترهای خودشوینده، گندزدایی یا اشعه UV، مسفرق و RO استفاده شده است. پروژه احداث تصفیه‌خانه استحصال پساب شهری فولاد مبارکه در مساحتی حدود ۲۰۰۰۰ مترمربع و با هزینه‌ای بالغ بر ۵ میلیون یورو، با ظرفیت ۱۵۰۰ مترمکعب بر ساعت و با قابلیت افزایش ظرفیت تا ۳۰۰۰ مترمکعب بر ساعت احداث شده است.

پروژه ارتقاء کمی و کیفی تصفیه‌خانه پساب صنعتی

به منظور تولید بخشی از آب صنعتی مورد نیاز از پساب‌های صنعتی با انجام این پروژه، تصفیه‌خانه پساب صنعتی به گونه‌ای ارتقاء یافت که بتوان حدود ۵۰ درصد آب صنعتی مورد نیاز شرکت فولاد مبارکه اصفهان را از تصفیه تکمیلی پساب‌های صنعتی تأمین نمود. بازچرخانی مکرر آب در شبکه‌های فولاد مبارکه نقش مهمی در کاهش چشمگیر مصرف آب در شرکت داشته است. این امر به دلیل سرمایه‌گذاری بالا بر روی توسعه کمی و کیفی تصفیه‌خانه‌های شرکت بوده است.

مطالعه و بررسی پروژه تغییر برج‌های خنک‌کننده تر به هیبریدی در واحد احیاء مستقیم و ایستگاه‌های پمپاژ مربوط به آن

با انجام این پروژه تلاش می‌شود که مصرف آب واحد احیاء مستقیم که پر مصرف‌ترین واحد از نظر میزان مصرف آب است، کاهش یابد. محاسبات نشان می‌دهد با انجام این پروژه می‌توان ۲۰ درصد مصرف آب برج‌های خنک‌کننده موجود را کاهش داد.

کنترل آلاینده‌های آب و مدیریت پساب



فعالیت‌های اجرایی فاز دوم تصفیه خانه تکمیلی پساب صنعتی و تصفیه پساب‌های شهری از سیستم جمع‌آوری فاضلاب شهری آغاز شده است. این شرکت در راستای مسئولیت‌های اجتماعی خود، نظارت دقیق بر آلاینده‌های آب را در نظر دارد.

در شرکت فولاد مبارکه کلیه پارامترهای آلاینده آب (۴۲ پارامتر) طبق استانداردهای محیط زیستی نمونه‌برداری و اندازه‌گیری می‌شود که از این تعداد، ۲۰ پارامتر اصلی پساب خروجی تصفیه خانه صنعتی به صورت آنلاین پایش می‌شوند. در سال ۱۳۹۶ فاز اول تصفیه‌خانه تکمیلی پساب به منظور بازیافت بهتر و موثرتر پساب تصفیه شده در شرکت راه‌اندازی شد و در سال ۱۳۹۷ نیز

میزان اندازه‌گیری عوامل آلاینده فاضلاب تصفیه شده بر اساس استفاده در مصارف کشاورزی

هدف (حد مجاز)	عملکرد				عوامل آلاینده (میلی گرم بر لیتر)
	۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۷	
۱۰	۰/۵۳	۰/۵	۱/۷۵	۱/۲	جرمی و روغن
۱۰۰	۵	۱۳	۳۲	۳۰/۳	مجموع مواد معلق (TSS)
۲۰۰	۲۶/۸	۲۵	۲۶	۳۴	COD
۱۰۰	۶/۸	۷/۵	۷	۹/۵	BOD

مدیریت پسماند و محصولات جانبی

و مقصد تولید پایش می‌گردد. همچنین، بر اساس رویکردهای بدون کلیه پسماندهای تولیدی در شرکت تفکیک و جداسازی شده یا در مکان‌های مناسب خود نگهداری می‌شوند. واحد محیط زیست به صورت هفتگی و ماهیانه وضعیت مدیریت پسماند در سطح شرکت و دیوهای پسماند را مورد پایش قرار می‌دهد و نتایج این پایش در گزارش‌های ماهیانه و یا فرم‌های اعلام مغایرت زیست محیطی منعکس می‌گردد و از طریق سیستم جامع اقدامات اصلاحی، اقدامات انجام شده در سطح نواحی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

شرکت برای ارتقای فرهنگ مدیریت پسماند، نواحی تولیدی را بر اساس چک لیست اجرائی نظام مدیریت پسماند مورد ارزیابی قرار می‌دهد. لازم به ذکر است که در سال‌های اخیر، استفاده از سرباره‌های فرآوری شده و ریزدانه‌های سنگ آهک و دولومیت در پروژه‌های داخلی شرکت و همچنین فرآوری و استفاده مجدد از غبارات شارژ و پوسته‌های اکسیدی فولادسازی در فرآیند تولید موجب افزایش نسبت پسماند بازیافت یا فروخته شده به کل پسماندهای تولید شده گردیده است. لازم به ذکر است که مدیریت پسماندهای صنعتی از طریق سامانه جامع محیط زیست انسانی با هدف کاهش ضایعات و کنترل دقیق ضایعات و پسماندها در مبدأ

میزان کل پسماند تولید شده (تن)

۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸
۲,۵۶۳,۰۰۰	۲,۴۹۷,۰۰۰	۲,۱۰۲,۰۰۰

انواع پسماند تولیدی عبارتند از: عادی، کشاورزی، صنعتی، پزشکی و ویژه.

میزان پسماند امحاء شده (تن)

۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸
۱۰۴۴	۱۸۴۷	۲۳۴۳

روش امحاء از طریق زباله سوز صنعتی ویژه مورد تأیید سازمان حفاظت محیط زیست است.

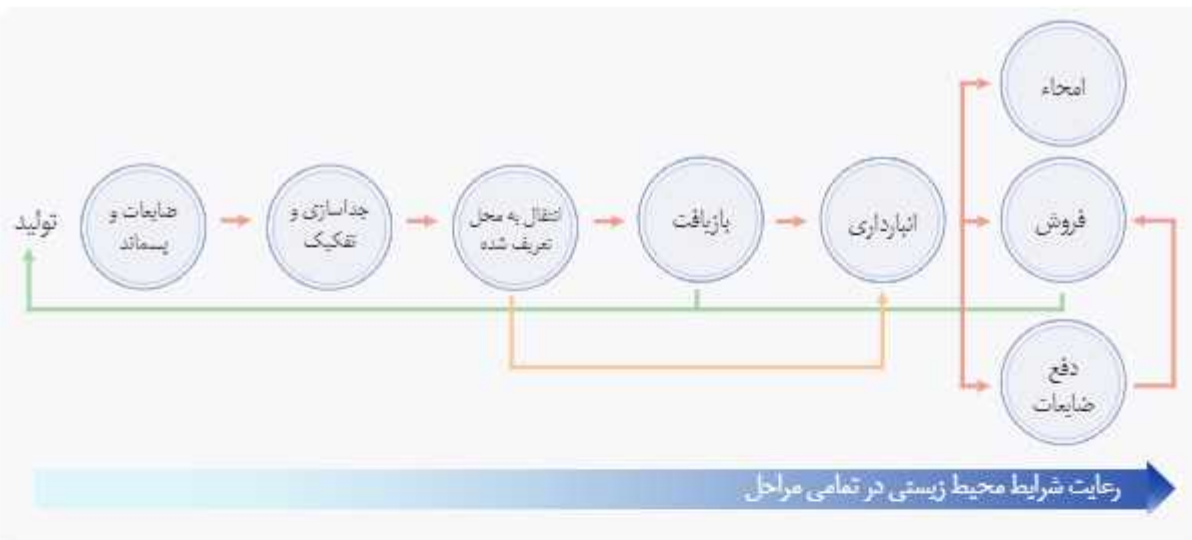
نسبت پسماندهای بازیافت یا فروخته شده به کل پسماندهای تولید شده (درصد)

۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸
۱۴	۲۴	۱۹

میانگین امتیاز واحدها در اجرای صحیح نظام مدیریت پسماند (درصد)

واحد	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
آهن سازی	۹۷/۰۸	۹۳/۴۱	۸۵/۰۰
فولادسازی	۹۵/۲۵	۸۷/۸۳	۹۳/۱۷
نورد گرم	۹۹/۵	۱۰۰	۱۰۰
نورد سرد	۹۶/۹۱	۹۱/۶۶	۹۷/۰۷
تعمیرگاه مرکزی	۹۸/۲۵	۹۵/۸۳	۹۸/۰۶
انرژی و سیالات	۹۸/۷۵	۱۰۰	۹۵
کنترل مواد	۹۹/۸۳	۱۰۰	۹۹/۴۱
حمل و نقل	۹۹/۱۶	۹۹/۶۶	۹۲/۲۵





فرآیند مدیریت پسماند در شرکت فولاد مبارکه اصفهان

از فرآورده‌های تولید فولاد را تشکیل می‌دهند که آنها هم به منظور استفاده مجدد به فروش می‌رسند.



سرباره‌های فولادسازی در حال انتقال برای فرآوری

در فولاد مبارکه به منظور حفظ محیط زیست، اقدامات مختلفی را در زمینه مدیریت و بازیافت پسماندها ایجاد و جاری‌سازی شده است. یکی از این اقدامات، اجرای پروژه تحقیقاتی با پهنه‌کاوی از شرکت‌های فولادساز دنیا (Diproinduca کانادا و Multiserve آمریکا) برای فرآوری و فروش سرباره‌های فولادسازی است. فولاد مبارکه ۱۴ محصول کاربردی در حوزه‌های راه، ساختمان، شهرسازی و... را از فرآوری سرباره‌های فولادسازی تولید می‌کند. شرکت تاکنون بیش از ۳۰۰۰۰۰ تن از این محصولات را فروخته است و درخواست‌های جدیدی نیز در این زمینه ارائه شده‌اند. ضایعات نسوز، بخشی دیگر از ضایعات ناشی

موارد استفاده از سرباره گرم فرآوری شده



ماده اولیه در تولید سیمان‌های مخصوص



جایگزین بخشی از سیمان در تهیه بتن



ماده ساینده در عملیات سند بلاست (مقدار سیلیس آزاد کمتر ۱ درصد)



ماده اولیه در تولید سیمان مناسب برای چاه‌های نفت



ماده اولیه در تولید کاشی کف و آجرهای نسوز



موارد استفاده از سرباره سرد فرآوری شده



جایگزین مواد نفتی در عملیات بیابان‌زدایی به منظور جلوگیری از حرکت شن‌های روان، کنترل گرد و غبار و ریز گردها و جلوگیری از آلودگی محیط زیست به مواد نفتی.



تبدیل سالانه حدود ۵۰۰ هزار تن سرباره به محصولات قابل استفاده در تهیه بلوک‌آجر، بیس و ساب بیس، بالاست ریل، آسفالت سرباره‌ای



کاهش نرخ تولید پسماند با برقراری امکان استفاده در صنایع دیگر و حفاظت از محیط زیست با رویکرد حفاظت از مواد و منابع



فروش سرباره فرآوری شده (هزارتن)

شاخص	۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
سرباره فرآوری شده	۲۸۶	۱۴۷	۳۱۶	۲۰۶



کنترل نشتی حاصل از نگهداری پسماندها



دریافت بالاترین نشان جامعه سبز اروپا و بنیاد جهانی انرژی به واسطه اجرای طرح فرآوری سرباره (سال ۲۰۱۴ - ۲۰۱۳)

تمامی لاگون‌ها و لندفیل‌های^۱ ساخته شده، به منظور دفن و یا نگهداری پسماندها و لجن‌های صنعتی، به وسیله پوشش‌ها و لاینرهای استاندارد کاملاً ایزوله شده است. این ویژگی علاوه بر لاگون‌های تبخیری واحد تصفیه خانه پساب‌های شرکت و همچنین لاگون‌های نگهداری لجن و غبار ناحیه سبا در تمامی لاگون‌های سایت جدید پسماند که یکی از اصولی‌ترین سایت‌های پسماند در کشور محسوب می‌شود، رعایت شده است. همچنین، نیمی از هزینه اجرای سایت مذکور به هزینه پوشش کاری لاگون‌ها اختصاص داده شده است. از دیگر تمهیدات اندیشیده شده به منظور کنترل نشتی روغن آسکارل به خاک، پوشش کاری کامل کف و دیواره انبار نگهداری این پسماندها به وسیله رزین و اپوکسی خاص بوده است.

مدیریت انرژی

محدوده مجاز انرژی تعیین شده در استاندارد ملی ۹۶۵۳ حفظ نموده و بهبود دهد. البته تغییر سیاست شرکت از مصرف قراضه به سمت افزایش مصرف آهن اسفنجی موجب شده است که مصرف انرژی به ازای تن فولاد خام با افزایش همراه باشد. دلیل این موضوع هم کاهش قیمت سنگ آهن و همچنین ظرفیت‌سازی‌های انجام شده برای تولید آهن اسفنجی، مقرون به صرفه‌تر بودن استفاده از آن است.

نظام مدیریت انرژی فولاد مبارکه مبتنی بر استاندارد ایزو ۵۰۰۰۱ طراحی و از سال ۱۳۹۴ استقرار یافته است. گواهینامه این استاندارد دریافت شده و هدف‌گذاری نظام مدیریت انرژی بر پایه صرفه‌جویی در مصرف انرژی و با انجام پروژه‌های مرتبط محقق می‌شود.

فولاد مبارکه رویکردهای متعددی را برای مدیریت مصرف انرژی طرح‌ریزی و اجرا نموده است. این شرکت با اجرای این رویکردها توانسته است عملکرد خود را در مصرف انرژی بهبود دهد و در

مصرف انرژی نواحی شرکت فولاد مبارکه	نوع انرژی	۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
گندله‌سازی	حرارتی GJ/Ton	۵/۴۶	۵/۴۹	۵/۴۸	۵/۵۰
	الکتریکی KWH/Ton	۳۳/۱۶	۳۴/۶۷	۳۳/۸۵	۳۴/۸۰
احیاء مستقیم	حرارتی GJ/Ton	۱۰/۱۹	۱۰/۳۵	۱۰/۰۷	۹/۸۳
	الکتریکی KWH/Ton	۱۱۴/۰۳	۱۱۷/۵۱	۱۱۷/۶۴	۱۲۳/۰۸
فولادسازی	الکتریکی KWH/Ton	۷۲۸/۹۲	۷۳۶/۹۲	۷۳۶/۶۵	۷۳۵/۱۳
	حرارتی GJ/Ton	۷۴۵	۷۴۳	۷۴۹	۷۶۹
نورد گرم	الکتریکی KWH/Ton	۷۹/۰۵	۸۳/۴۶	۸۲/۱۸	۸۷/۷۲
مصرف ویژه انرژی به ازای تن فولاد خام از ابتدای خط تولید	حرارتی GJ/Ton	۲۴/۶۲	۲۵/۱۹	۲۴/۲۷	۲۳/۸۱

1. Lagoon
2. Landfill



کمیته عالی انرژی

کلیه واحدهای تولیدی و پشتیبانی با هدف یافتن نقاط اتلاف انرژی و بهبود آن‌ها انجام شده است که از نتایج آن در واحدهای مختلف جهت تعریف پروژه‌های بهبود و کاهش اتلاف انرژی استفاده می‌گردد. همچنین آموزش‌های مدیریت مصرف انرژی در کلیه رده‌های سازمانی به منظور ایجاد دیدگاه‌های لازم، به کارکنان داده می‌شود تا از حداکثر ظرفیت نیروی انسانی در دستیابی به این مهم استفاده گردد. از مهم‌ترین بهبودهای صورت گرفته در زمینه مدیریت انرژی می‌توان به بهبود فرآیندها بر اساس استاندارد ایزو ۵۰۰۰۱:۲۰۱۸ اشاره نمود.

در راستای سیاست‌های کلان بهینه‌سازی مصرف انرژی و توسعه پایدار در سطح کشور، کمیته عالی انرژی فولاد مبارکه در نیمه دوم سال ۱۳۷۷ با ریاست معاون بهره‌برداری و عضویت مدیران نواحی مرتبط تشکیل شد. اهداف و وظایف این کمیته، سیاست‌گذاری در جهت تأمین انرژی مطمئن برای حال و آینده شرکت، رساندن شاخص‌های مصرف انرژی به استانداردهای جهانی در مقایسه با رقبای بهینه‌سازی مصرف انرژی برای کاهش قیمت تمام شده محصول، حفظ شاخص‌های محیط زیستی و استقرار نظام مدیریت انرژی است. برای تحقق این اهداف، ممیزی انرژی در



نیروگاه فولاد مبارکه

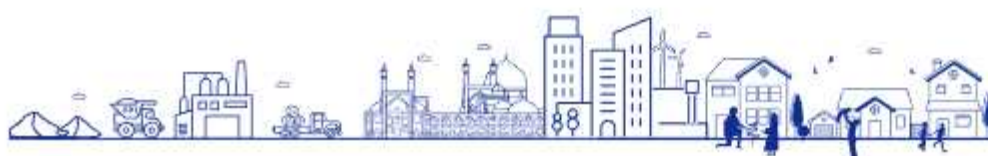
رشد مشترک

همکاری‌های فنی و پژوهشی با تأمین‌کنندگان، مشتریان و مراکز علمی و پژوهشی

فولاد مبارکه برای جلب مشارکت تأمین‌کنندگان، مشتریان و جامعه در خلق ایده‌ها و نوآوری‌ها، از رویکردهایی مانند حمایت از تأمین‌کنندگان برای توسعه بومی‌سازی مواد، قطعات و تجهیزات، مشارکت با مشتریان در توسعه محصولات جدید و همکاری با دانشگاه‌ها، مراکز علمی و پژوهشی و شرکت‌های دانش بنیان استفاده می‌کند. برای حصول اطمینان از نظام‌مندی این رویکردها، ساختارهای سازمانی و رویه‌های مناسب ایجاد شده است. از دیگر اقدامات انجام شده در این حوزه بازنگری ساختار بومی‌سازی (در جهت ارتقای اثربخشی آن) و انعقاد قراردادهای تفاهم‌نامه‌های بلندمدت با دانشگاه‌ها و شرکت‌های دانش بنیان است.

ایجاد مشارکت برد-برد

در محیط کسب و کار امروز که تغییرات بسیار سریع اتفاق می‌افتند، شرکت‌های بزرگ لازم است تا با همکاری و مشارکت تأمین‌کنندگان، مشتریان، شرکت‌های کوچک و متوسط، شرکت‌های نوپا و سایر شرکای تجاری خود، زنجیره تأمین نیرومندی را ایجاد کرده و به طور فعالانه به نیازها و شرایط متغیر بازار پاسخ دهند. بدین منظور رشد مشترک پاسخی است که مزایای آن هم شامل حال شرکت و هم شامل حال شرکای تجاری آن می‌شود. در این بخش، اقدامات فولاد مبارکه به منظور تقویت سیاست رشد مشترک معرفی می‌گردند.



همکاری بلندمدت با سایر دانشگاه‌های معتبر

بدین منظور قراردادهای بلند مدت با اکثر دانشگاه‌ها و مراکز علمی و تحقیقاتی معتبر کشور مانند دانشگاه صنعتی اصفهان، شهرک علمی تحقیقاتی اصفهان، دانشگاه اصفهان، دانشگاه تهران، دانشگاه صنعتی شریف، دانشگاه آزاد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد خراسان، دانشگاه آزاد نجف آباد و ... منعقد شده است. برخی از پروژه‌های انجام شده یا در دست انجام حاصل از این قراردادها عبارتند از:

- توسعه فناوری دستگاه پچش گرم جهت طراحی محصولات جدید فولاد مبارکه
- امکان‌سنجی استحصال اقتصادی و انادیم از سرباره‌های فولادسازی شرکت فولاد مبارکه اصفهان در مقیاس آزمایشگاهی و نیمه صنعتی
- جایگزینی سیستم کنترل افزاره‌های SVC ساخت شرکت GE با سیستم کنترل ساخت شرکت Enermond
- بررسی فنی و اقتصادی مصرف انواع کربن جایگزین کک تقنی برای تزریق به گوره‌های فولاد سازی در شرکت فولاد مبارکه
- طراحی مهندسی و پایه سیستم بازیافت انرژی از گازهای داغ خروجی واحد احیای مستقیم مجتمع فولاد مبارکه
- شناسایی خودکار یالکارهای معیوب با استفاده از پردازش تصویر



همکاری با دانشگاه تهران

- تاسیس مرکز تولوری تحول دیجیتال مشترک با دانشگاه تهران و معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری
- انعقاد قرارداد اعطای کمک هزینه پایان نامه‌های دانشجویان تحصیلات تکمیلی با دانشگاه تهران
- انعقاد قراردادهای بلند مدت (سه ساله) با دانشگاه‌های برتر کشور مانند دانشگاه صنعتی اصفهان، دانشگاه اصفهان، شهرک علمی و تحقیقاتی اصفهان، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشگاه های آزاد و ...

پژوهشکده فولاد

پژوهشکده فولاد با هدف ساماندهی ارتباط مؤثر و مستمر بین مراکز علمی و فناوری یا صنایع فولادی کشور و با هدف راهبردی و مدیریت پژوهش و فناوری در صنعت فولاد، راه‌اندازی و به‌فعالیت می‌پردازد. دفاقر مربوط به پژوهشکده در دانشگاه صنعتی اصفهان و مجتمع فولاد مبارکه اصفهان استقرار داشته و با ایجاد تشکیلاتی جدید در ۹ کارگروه تخصصی به دنبال مدیریت ایده و نوآوری، توسعه و تجاری‌سازی فناوری‌های راهبردی و ایجاد هوش آینده‌نگر در صنعت فولاد ایران است. ماموریت پژوهشکده فولاد بر اساس نقشه راه تدوین شده برای آن، شامل طراحی محصولات جدید و مباحث اقتصاد چرخشی است. راهبردهای این پژوهشکده عبارتند از:



پژوهشکده فولاد

Isfahan University of Technology



- توسعه پژوهش‌های کاربردی و توسعه‌ای در صنعت فولاد
- شکل دهی به اکوسیستم نوآوری و شبکه‌سازی در صنعت فولاد
- توسعه هوشمندی راهبردی و ایجاد رصدخانه صنعت فولاد
- ارتقاء خدمات و پشتیبانی علمی و صنعتی در صنعت فولاد



توسعه مشارکت فناورانه در زمینه طراحی و انتقال فناوری

و فرآیندها و ارتقای نحوه اجرای پروژه‌ها از جمله دیگر نکات مثبت در این زمینه است.

رشد نوآورانه

فولاد مبارکه به منظور دستیابی به رشد نوآورانه و مشترک تلاش نموده است تا شرایط مساعد و مناسبی را با رویکردهای خود برای دانشگاه‌ها، شرکت‌های دانش بنیان و استارت آپ‌ها در حوزه صنعت فولاد فراهم کند. اقداماتی که در این زمینه صورت گرفته‌اند عبارتند از:

- انعقاد قراردادهای بلند مدت با دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی
- تأسیس مرکز نوآوری و توسعه فناوری گروه فولاد مبارکه
- تأسیس پژوهشکده نوع سه مشترک بین دانشگاه صنعتی اصفهان، شرکت فولاد مبارکه و شرکت فولاد هرمزگان

فولاد مبارکه از طریق شرکت مهندسی فولاد مبارکه موفق به برقراری ارتباطات و کسب دانش و خدمات از شرکت‌های مطرح در حوزه فناوری‌های تولید و توسعه زنجیره فولاد نظیر شرکت‌های Xian, CFHI, Primetals, MME, Danieli, SMS و ... در راستای اجرای پروژه‌های توسعه‌ای، بومی سازی و ارتقای فرایندهای تولیدی خود شده است. یکی از مهم‌ترین دستاوردهای اخیر فولاد مبارکه از طریق برقراری ارتباط با این شرکت‌ها، نصب و راه‌اندازی ماشین ریخته‌گری شماره ۵ فولاد مبارکه در سال ۱۳۹۵ بوده است. موفقیت‌های صورت گرفته پیشین، فولاد مبارکه را به استفاده از خدمات شرکت‌های مذکور برای پروژه کلان نورد گرم ۲ سوق داده است. کاهش بهای تمام شده قراردادها، توانمندی در تعریف قلمروهای قراردادی در بخش فنی، استفاده از توانمندی‌های این شرکت‌ها در حوزه توسعه بومی‌سازی تجهیزات

مدیریت زنجیره تأمین

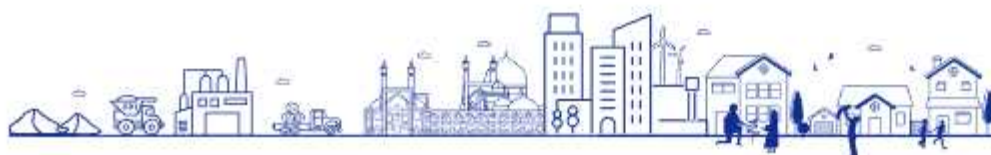
تلاش برای ایجاد زنجیره تأمین پایدار، کیفی و اقتصادی

بدین منظور تأمین کنندگان، با یادگیری از الگوی Kraljic بر مبنای دو معیار «پیچیدگی و دشواری خرید» و «ارزش ریالی خرید» در چهار دسته، بخش‌بندی می‌گردند. در معیار پیچیدگی، مؤلفه‌هایی نظیر میزان اهمیت کالا و قابلیت جایگزینی تأمین‌کننده و در معیار ارزش خرید نیز ارزش کالا و خدمات خریداری شده در نظر گرفته می‌شوند. همچنین، ویژگی‌های متمایزکننده هر یک از بخش‌ها به همراه اهداف استراتژیک، نوع استراتژی ارتباطی، سطح مشارکت و اقدامات مرتبط تدوین شده است.

برقراری رابطه پایدار و مبنی بر رشد برد-برد برای فولاد مبارکه اصفهان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. لذا فولاد مبارکه همواره تلاش نموده تا از طریق مکانیزم‌ها و رویکردهای مختلف به پایداری هر چه بیشتر رابطه خود با تأمین کنندگان کمک کند. فولاد مبارکه برای توسعه مشارکت با تأمین کنندگان، رویکردهای متعددی نظیر شناسایی و ارزیابی تأمین کنندگان، مدیریت ارتباط و توانمندسازی آنها و بومی‌سازی را طرح‌ریزی و اجرا کرده است.



بخش‌بندی تأمین کنندگان



دسته‌بندی گروه کالاها و نحوه استراتژی متناسب برخورد با تأمین‌کنندگان

بخش تأمین‌کننده	نوع استراتژی ارتباط	سطح مشارکت	مصدق گروه کالایی
استراتژیک	خانواده	مشارکت همزمان	کنسانتره، گندله، آب، الکتروود گرافیتی
گلوگاهی	دوستانه	مشارکت هماهنگ	پراب اکسیژن و ترموکوپل، سنگ سایشی، بیرینگ‌های تخصصی، نوار تقاله و ...
آهرمی	شریک تجاری	مشارکت در سطح همکاری	برق، گاز طبیعی، حمل و نقل ریلی و ...
روتین	تراکشی	مشارکت در سطح تراکشی	پمپ، سنگ آهک، مواد شیمیایی، برخی از نسوزها، فلزات رنگین و ...

مواد اولیه و انرژی تأمین شده

نوع	واحد	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
کنسانتره آهن (خریداری شده)	میلیون تن	۹	۸٫۶	۶٫۱
گندله (خریداری شده)	میلیون تن	۷٫۲	۵٫۳	۶٫۵
آهن اسفنجی و بریکت (خریداری شده)	میلیون تن	۵٫۸۳	۱٫۵	۲٫۳
سنگ آهک (خریداری شده)	تن	۲۴۷٫۰۰۰	۲۲۸٫۰۰۰	۲۴۴٫۰۰۰
سنگ آهک (تولید شده)	تن	۲۸۳٫۰۰۰	۲۸۳٫۰۰۰	۲۲۴٫۰۰۰
قراضه آهن (خریداری شده)	تن			۳۰۰٫۰۰۰
گاز طبیعی (خریداری شده)	میلیون متر مکعب	۳٫۰۱۰	۳٫۲۳۵	۲٫۹۲۱
برق (خریداری شده)	مگاوات ساعت	۴٫۷۹۳٫۹۴۵	۵٫۲۶۹٫۱۶۶	۵٫۲۹۱٫۱۱۶
برق (تولید شده)	مگاوات ساعت	۱٫۲۹۳٫۴۸۸	۱٫۵۴۵٫۰۹۰	۱٫۵۹۴٫۹۹۱

نسبت پرداخت به تأمین‌کنندگان محلی

نسبت پرداخت به تأمین‌کنندگان محلی (منطقه جغرافیایی اصفهان)	نسبت به کل تأمین‌کنندگان	واحد	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
	درصد	۳۰	۱۵	۲۳	

توانمندسازی تأمین‌کنندگان

بهبود رویکردهای توانمندسازی تأمین‌کنندگان انجام گرفته‌اند. همانطور که عنوان شد، فولاد مبارکه از رویکردهای متعددی با هدف شناسایی، ارزیابی، پایش و توانمندسازی تأمین‌کنندگان و قابلیت‌های آنها استفاده می‌نماید. بدین منظور، تأمین‌کنندگان در ابتدا اعلام همکاری نموده و پس از خوداظهاری در سامانه SRM (سیستم مدیریت ارتباط با تأمین‌کنندگان در پورتال فولاد مبارکه) مطابق با گردشکارهای مربوطه توسط تیم کارشناسی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. بر اساس چک لیست ارزیابی اولیه که مطابق معیارهای مالی، بازرگانی و فنی طراحی شده است، قابلیت‌ها و توانمندی‌های تأمین‌کنندگان در زمینه فعالیت‌های تخصصی خود، مورد ارزیابی قرار گرفته و در یکی از لیست‌های کوتاه تأمین، قرار داده می‌شوند و گزارش آن به شرکت تأمین‌کننده نیز ارائه می‌گردد و در صورت عدم کسب امتیاز لازم دلایل رد درخواست به آن شرکت

شرکت فولاد مبارکه از رویکردهای متعددی برای توانمندسازی تأمین‌کنندگان طرح‌ریزی و اجرا بهره می‌برد. برخی از این رویکردها عبارتند از: انعقاد قرارداد باز و بلندمدت (خرید لوازم ایمنی، کفش و کاغذ بسته‌بندی)، پشتیبانی فنی و دانشی (آموزش پیمانکاران و ارائه اطلاعات فنی ساخت)، حمایت‌های مالی (تهاتر، افزایش پیش پرداخت، عقد قرارداد خرید تضمینی، سرمایه‌گذاری و خرید سهام و یا افزایش سرمایه در شرکت‌های زنجیره ارزش)، همکاری‌های چندجانبه (استفاده از ظرفیت خالی شرکت‌ها و ایجاد کنسرسیوم)، انتخاب بازرس کنترل کیفیت، ساخت داخل نمودن تجهیزات (همکاری چند جانبه فولادسازان بزرگ کشور در راستای توانمندسازی شرکت‌های داخلی). به تازگی، اقداماتی مانند اصلاح مدارک فنی و اطلاعات کالا، حمایت از شرکت‌های دانش بنیان و توسعه ارتباط با دانشگاه از طریق قراردادهای دوجانبه به منظور



فنی (واحد کنترل کیفی، آزمایشگاه مواد اولیه و محصول، دفتر فنی و...) برای کلیه تأمین کنندگان موجود در هر زمینه فعالیت انجام می‌گیرد. همچنین ارزیابی انتخاب تأمین کنندگان در کلیه مناقصات خرید به دو روش مناقصات دو مرحله‌ای و یک مرحله‌ای (ارزیابی در کمیته فنی و بازرگانی) انجام می‌شود.

اطلاع‌رسانی می‌شود. بازخورد شناسایی قابلیت‌های شرکت‌های تأمین‌کننده در ارزیابی انتخاب آن‌ها در استخدام‌ها و مناقصات کاربرد دارد. ارزیابی انتخاب تأمین کنندگان در استخدام‌ها بر اساس معیارهایی نظیر کیفیت و تعداد مغایرت‌های کالاهای تحویلی در کلیه قراردادهای گذشته ایشان، تأمین به موقع، توانمندی‌های

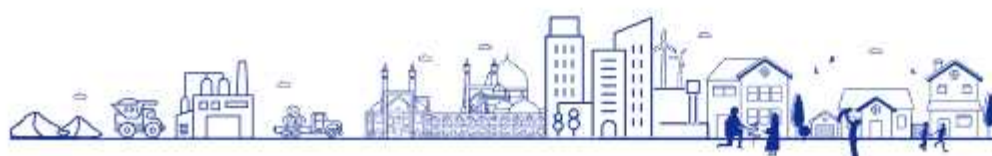
برخی رویکردهای شناسایی و ارزیابی قابلیت‌های کلیدی شرکا و تأمین‌کنندگان

مراحل	رویکردها/ روش‌ها	مصادیق اجرایی
	پورتال خرید	تکمیل فرم اعلام آمادگی کلیه شرکت‌ها در سیستم SRM
شناسایی	مناقصه عمومی و فراخوان شناسایی منابع تأمین	برگزاری مناقصه برای شناسایی تأمین کنندگان، فراخوان شناسایی پیمانکاران توانمند
	شرکت در نمایشگاه‌های تخصصی	شرکت در نمایشگاه تخصصی تجهیزات صنعت فولاد و تبادل نظر با تأمین کنندگان مشترک بین فولادسازان و شرکت‌های معدنی
	بازدید از صنایع مشابه	بازدید از شرکت‌های مشابه و شناسایی منابع تأمین آن‌ها
	ارزیابی ورود تأمین کنندگان	ارزیابی ورود بر اساس چک لیست های تخصصی در هر زمینه، معیارهای ارزیابی عبارتند از معیارهای فنی، نیروی انسانی مالی و بازرگانی
ارزیابی	ارزیابی انتخاب تأمین کنندگان	این ارزیابی بر اساس گردشکارهای موجود و متناسب با ماهیت کالا و خدمات برای تأمین کنندگان منتخب انجام می‌شود.
	ارزیابی عملکرد تأمین کنندگان	ارزیابی‌های منظم با معیارهایی مانند انجام به موقع تعهدات، کیفیت، تحویل به موقع، رعایت مسائل ایمنی و زیست‌محیطی انجام و نتیجه آن در سیستم EIS ثبت شده و به منظور تصمیم‌گیری برای ادامه یا قطع همکاری با تأمین کنندگان موجود در هر زمینه فعالیت به کار می‌رود.

مثال‌هایی از توانمندسازی تأمین کنندگان و شرکای تجاری

- قراردادهای باز و بلند مدت (روانکارها با بهران، ایراتول، تفت پارس و فوخص ایرانیان، ترموکویل با دفتر کل کالا، آجر منبذیت کرین با قراردادهای نسوز پارس، نسوز کشور و مهرگداز، رنگ یا گوهر قام و پرثوقام، کفش یا شرکت پای آرام تبریز، اسید و سئود یا نیرو کلر و کلران واشکال و ویژه یا شرکت دیرگدازهای ویژه زاگرس، کاغذهای بسته بندی یا شرکت نگهدار پوشش نقش جهان، لباس کار یا شرکت تعاونی شمیم باران اسپادانا)
- همکاری‌های چندجانبه با شرکت فولاد هرمزگان در خصوص انتقال دانش فنی، با شرکت چادرملو در خصوص ساخت الکتروود گرافیتی، با شرکت فولاد اسفراین در خصوص میزان تولید محصولات ویژه فولادی و ...

تعداد تأمین کنندگان فعال	تعداد کل تأمین کنندگان	تعداد تأمین کنندگان فولاد مبارکه (معدنی و غیر معدنی)
۱۱۷۸	۵۵۲۳	تعداد تأمین کنندگان منطقه جغرافیایی اصفهان
۱۱۹۱	۷۳۶۲	تعداد تأمین کنندگان منطقه جغرافیایی سایر نواحی





خرید ساخت داخل با در نظر گرفتن پایداری تامین خطوط تولیدی انجام می‌پذیرد. آماده سازی خریدهایی که قبلاً سابقه ساخت داخل نداشته‌اند به منظور شناسایی و ایجاد منابع لازم جهت ساخت داخل و بومی‌سازی این درخواست‌ها انجام می‌گیرد. فرآیند بومی سازی فرآیندی مشارکتی بوده و با محوریت واحد بومی سازی و همکاری و مشارکت واحدهای تولیدی، تعمیراتی و پشتیبانی فولاد مبارکه و همچنین شرکت‌های سازنده و دانش بنیان انجام می‌پذیرد.

رویکرد بومی سازی فولاد مبارکه، ایجاد زیرساخت و بستر لازم جهت ساخت داخل نمودن مواد مصرفی، قطعات یدکی و تجهیزات مورد نیاز خطوط تولید فولاد است. در راستای این هدف، واحد بومی‌سازی به صورت درگاه فرآیند خرید فولاد مبارکه بوده و درخواست‌های خرید را با رویکرد بومی‌سازی رصد و آماده سازی می‌نماید. آماده سازی خریدهای داخل با هدف اطمینان از صحت اطلاعات درخواست‌های خرید و به منظور پایداری و تداوم درخواست‌های

مراحل بومی‌سازی مواد، قطعات و تجهیزات

مراحل	رویکرد
بررسی درخواست‌ها	جمع‌آوری مدارک، مستندات و سوابق و تشکیل تیم بومی‌سازی درخواست
آماده سازی	شناسایی، مذاکره و ارزیابی سازندگان و تدوین شرایط خصوصی درخواست
انجام فرآیند بازرگانی	ارسال مدارک مناقصه یا استعلام به سازندگان
بررسی و آنالیز فنی پاسخ‌های ارسالی	تطبیق شرایط پیشنهاد فنی با الزامات درخواست و در نهایت انتخاب سازنده
کنترل فرآیند ساخت	مشارکت و اشتراک دانش و تجربیات تیم بومی سازی با سازنده در مراحل مهندسی، ساخت و در نهایت کنترل کیفی محصول به منظور ارسال به فولاد مبارکه
تست گرم	اطمینان از صحت انجام فرآیند بومی سازی
تهیه فایل نهایی بوک (Final Book)	جمع‌بندی مستندات، مدارک و نقشه‌ها جهت تکرار خریدهای بعدی با فرآیند ساخت داخل

و همچنین بقا و ماندگاری شرکت‌ها، توسعه بازار این شرکت‌ها از طریق انتقال تجربیات موفق در این حوزه در بسترهای ایجاد شده در شرکت فولاد مبارکه و سازمان ایمیدرو، مانند «سامانه کارلینک»، «لینک بومی سازی فولاد مبارکه» و در جلسات انتقال دانش بومی‌سازی به سایر شرکت‌ها انجام می‌پذیرد.

با توجه به تقسیم تخصصی کار در واحد بومی‌سازی بین کارشناسان این واحد، رویکرد توانمندسازی سازندگان جهت تجاری‌سازی و تکمیل سبد محصولات مورد نیاز در تخصص‌های مربوطه است، که در نهایت به ایجاد شرکت‌های با نشان تجاری ایران آن محصول می‌گردد. به منظور حفظ و تداوم تولید این محصول

حمایت از شرکت‌های دانش بنیان

تخصصی و با هدف اکتساب دانش فنی طراحی و ساخت مواد، قطعات و تجهیزات و در ادامه تجاری‌سازی و تکمیل سبد محصولات و در نهایت نوآوری و ارتقاء فناوری در تولید محصول کنار فولاد مبارکه به کار خود ادامه خواهند داد. بومی‌سازی بیش از ۷۰۰۰ قطعه و تجهیز برای اولین بار در کشور و همچنین ارتقاء ۳۰ درصدی سهم ساخت داخل (از ۶۰ به ۹۰ درصد) خرید فولاد مبارکه از نتایج جاری سازی فرآیند بومی سازی بوده است که این مهم پایداری تامین و رفع تهدیدات تحریم‌ها، کاهش زمان تدارک و صرفه‌جویی ارزی با حفظ کیفیت را برای فولاد مبارکه به ارمغان آورده است.

با توجه به رویکرد روز افزون صنایع کشور در استفاده از محصولات داخلی، منابع موجود جوانمندی نیازها نیست. به همین منظور فولاد مبارکه به استمرار و تقویت حرکت بومی‌سازی جهت پایداری تامین نیازهای خود و همچنین انجام مسئولیت اجتماعی در سطح کشور ادامه می‌دهد و با هدف پایداری تامین در داخل کشور، توسعه بومی سازی را پیش از پیش قوت می‌بخشد. این شرکت در راستای مسئولیت اجتماعی خود برای حمایت از شرکت‌های دانش بنیان و توسعه فناوری در سطح کشور اقدام به برنامه‌ریزی جلسات تخصصی با شرکت‌های دانش بنیان نموده است. شایان ذکر است که شرکت ورود شرکت‌های دانش بنیان به فهرست تامین کنندگان فولاد مبارکه را در راستای حمایت از آنها تسهیل نموده است. شرکت‌هایی که در این فرآیند انتخاب می‌شوند در زمینه‌های



بومی‌سازی در گروه فولاد مبارکه

این فعالیت در سطح گروه فولاد مبارکه با هدف تجمیع نیازها و ترغیب شرکت‌های سازنده و دانش بنیان در سرمایه‌گذاری و اکتساب دانش فنی قطعات و تجهیزات با فناوری بالا و همچنین تعمیم این فرآیند به همه بخش‌های خرید گروه فولاد مبارکه، از بهبودهای در دست اقدام این حوزه است.

به منظور هماهنگ نمودن فرآیند بومی‌سازی در سطح گروه فولاد مبارکه، در ابتدا دانش فنی بومی‌سازی در سطح شرکت‌های گروه منتقل شد. همچنین، جهت پوشش نیازهای روزمره مرتبط با این حوزه، ارتباط بین کارشناسان تخصصی بومی‌سازی شرکت فولاد مبارکه با سایر واحدهای بومی‌سازی در شرکت‌های گروه برقرار گردید. در ادامه، بازنگری فرآیند بومی‌سازی جهت یکپارچه نمودن

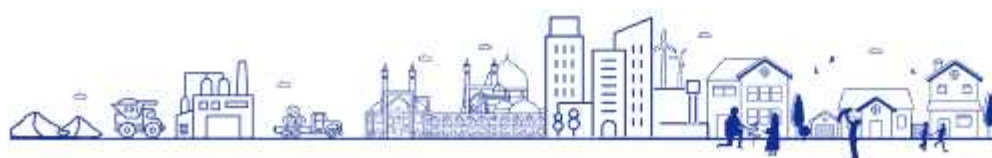
بومی‌سازی در مدیریت مواد مصرفی

آنها اقدام می‌گردد. به طور مثال مواد نسوز، روغن‌ها و روانکارها، مواد شیمیایی، افزودنی‌های ذوب حجم بالایی از بومی‌سازی مواد مصرفی را در بر می‌گیرند.

در حوزه خرید و تأمین مواد مصرفی نیز همراستا با بومی‌سازی قطعات و تجهیزات، در فولاد مبارکه تولیدکنندگان مواد مصرفی داخلی که می‌توانند جایگزین مواد مصرفی خارجی شوند، شناسایی شده و پس از بررسی نمونه‌های اولیه و تایید آن، نسبت به خرید از



واحد آبیاضت و برداشت





کدهای رفتاری تأمین کنندگان به منظور تعامل اثربخش با تأمین کنندگان و در راستای موازن اخلاقی، ارزش‌های شرکت و همچنین رویکرد شهروندی شرکتی تدوین شده‌اند و در قالب «مراغه‌نامه رفتاری» شرکت فولاد مبارکه در اختیار کارکنان قرار گرفته است. این موازن رفتاری شامل کدهای ۲۶۸ تا ۲۸۷ از مراغه‌نامه رفتاری فولاد مبارکه هستند. برخی از مهم‌ترین کدهای رفتاری در این حوزه عبارتند از:

کد

ما تأمین کنندگان و پیمانکاران را شرکای تجاری خود دانسته، با نهایت احترام با آن‌ها رفتار می‌کنیم و همراهی و همدلی آن‌ها در جهت دستیابی به اهداف شرکت فولاد مبارکه اصفهان را ارج نهاده و از آنان قدردانی می‌کنیم.	۲۶۸
به منظور حمایت از تولید داخلی، حداکثر تلاش ما بر این است که نیازهای خود را از تأمین کنندگان داخلی تأمین کنیم. همچنین کمک به تأمین کنندگان داخلی در جهت رشد فنی و حرفه‌ای را از جمله وظایف خود می‌دانیم.	۲۶۹
ما، تأمین کنندگان شرکت را بر اساس قوانین و دستورالعمل‌های موجود و با در نظر گرفتن معیارهای مشخص و بر اساس کیفیت، قابلیت اطمینان، هزینه، ابزار و عملکرد و یا خدمات انتخاب می‌کنیم و در جهت ایجاد رابطه‌ای برد-برد، به صورت منصفانه، صادقانه و مشارکتی با تأمین کنندگان رفتار می‌کنیم.	۲۷۱
ما اطمینان حاصل می‌کنیم که تأمین کنندگانی انتخاب می‌شوند که از شایستگی لازم برخوردار بوده و بتوانند خدمات و محصولات مورد نظر را با بهترین کیفیت و مطابق استانداردهای تعیین شده، ارائه دهند و همواره کیفیت و کارایی محصولات نسبت به قیمت آن برای ما در اولویت است.	۲۷۲
ما به دنبال همکاری با تأمین کنندگان و پیمانکارانی هستیم که ارزش‌ها و کدهای رفتاری مشابه با ما دارند و متناسب با استانداردهای اخلاقی، ایمنی و زیست محیطی ما عمل نمایند.	۲۷۳
در راستای مسئولیت اجتماعی خود، شراکت با تأمین کنندگانی که از مؤسسات عام‌المنفعه و یا خیریه هستند و همچنین تأمین کنندگان فعال در مناطق اطراف شرکت را در اولویت خود قرار می‌دهیم.	۲۷۴
ما تمام تلاش خود را در جهت ایجاد یک محیط رقابتی سالم و منصفانه میان تأمین کنندگان می‌نماییم و با هر گونه رفتارهای غیرمنصفانه از جانب تأمین کنندگان نسبت به یکدیگر، برخورد خواهیم کرد و به منظور رعایت حقوق تأمین کنندگان از ناظران متخصص و زبده بهره می‌گیریم.	۲۷۵
در برگزاری مناقصات به جهت ایجاد شرایط عادلانه و منصفانه در ارزیابی و انتخاب تأمین کنندگان، همه فرآیندها را بر اساس دستورالعمل و آئین‌نامه‌های موجود انجام داده و اطلاعات مورد نیاز را از نظر کیفیت، زمان ارائه و شفافیت، به صورت منصفانه به متقاضیان ارائه می‌نماییم.	۲۷۶
ما به همان اندازه که از حقوق شرکت در برابر تأمین کنندگان دفاع کرده و بررسی می‌کنیم که تأمین کننده مطابق تعهدات خود عمل نماید، تمام تلاش خود را نیز می‌کنیم که تأمین کننده هر چه زودتر به حقوق قانونی و مطالبات خود دست یافته و حقی از وی ضایع نشود.	۲۷۸
ما دارایی‌های فیزیکی، سرمایه‌های فکری و اطلاعات محرمانه تأمین کنندگان را همچون دارایی‌های شرکت دانسته و حداکثر تلاش خود را در جهت امانت‌داری و حفاظت از آن‌ها می‌نماییم.	۲۸۷





فولاد مبارکه بخش‌هایی مانند طراحی و اجرای استعلام‌های الکترونیکی، ابلاغ سفارشات به صورت الکترونیکی (سفارشات جزئی، متوسط و عمده)، ایجاد گزارش وضعیت کالاهای سفارش شده و تحویل نشده تأمین کنندگان، امکان مشاهده روند بازرسی و کنترل کیفی کالاهای ساختنی، امکان ردیابی کالای ارسالی و امکان گزارش گیری و حذف فرم کاغذی تحویل موقت کالا و جایگزینی با فرآیند صدور برنامه الکترونیکی، امکان مشاهده اطلاعات سفارشات، امکان مشاهده اطلاعات مالی، امکان مشاهده آخرین وضعیت پرداخت کالاهای ارسالی به فولاد مبارکه توسط تأمین کنندگان، ارسال همزمان ایمیل و پیامک برای پرسشنامه‌های خوداظهاری برگشتی به تأمین کننده، استقرار سیستم پیشنهادات تأمین کنندگان، گذاشتن راهنما جهت رفع مشکل در ثبت نام ساز و کارهای گزارش دهی عملکرد شرکات و تأمین کنندگان را در سامانه SRM به منظور برآورده کردن نیازهای تأمین کنندگان ایجاد کرده و بهبود داده است. اثربخشی این رویکردها و اقدامات از طریق شاخص‌هایی نظیر میزان رضایت تأمین کنندگان از سامانه SRM، تعداد تأمین کنندگانی که دارای داشبورد سامانه SRM هستند، اندازه‌گیری می‌شود. همچنین، از دیگر اقدامات در این زمینه، پروژه بازنگری سوالات نظرسنجی از تأمین کنندگان (سیستم‌های ارزیابی ورود، عملکرد و انتخاب) و مکانیزم گزارشات سامانه SRM است.

فولاد مبارکه از رویکردهای متعددی برای ارتباط با تأمین کنندگان و رفع نیازهای آنان استفاده می‌کند که در این زمینه، سامانه مدیریت ارتباط با تأمین کنندگان (SRM) طراحی شده است. فولاد مبارکه با تکیه بر این سامانه می‌تواند تعامل بهتر و اثربخش‌تری با تأمین کنندگان داشته و تأمین کنندگان نیز می‌توانند بدون حضور فیزیکی در شرکت مسائل خود را پیگیری نموده و به آخرین اطلاعات در مورد قراردادهای، وضعیت ارزیابی، امتیازات خود، صورت وضعیت‌های مالی و ... دست یابند.

در سال‌های اخیر جهت مدیریت اطلاعات منابع تأمین و ارتباط با تأمین کنندگان، از سیستم MIS استفاده می‌شد که این سیستم جهت ایجاد ارتباطی دو سویه با تأمین کنندگان مناسب نبوده و نحوه برقراری ارتباط به صورت Offline انجام می‌گرفت، به همین خاطر نیاز به حضور تأمین کنندگان در شرکت جهت انجام هر نوع فعالیت مانند ثبت نام، دریافت اطلاعات استعلام و سفارشات و پرداخت‌های انجام شده را ضروری می‌نمود، ولی با راه‌اندازی سیستم EIS امکانات متعددی در این رابطه ایجاد شد که از آن جمله تغییرات کلی در ساختار ثبت نام و ارزیابی تأمین کنندگان در سیستم به صورت Online و همچنین امکان دسترسی به اطلاعات پرداخت‌ها، سفارشات دارای تاخیر، استعلام‌ها و سفارشات جاری به صورت الکترونیکی جهت تأمین کنندگان فعال را می‌توان نام برد. به منظور آشنایی با این سیستم، جلسات آموزشی برای تأمین کننده فعال در زمینه‌های کاری مختلف برگزار شده و نحوه ثبت نام و طریقه استفاده از امکانات سیستم مدیریت ارتباط با تأمین کنندگان (SRM) برای آنها تشریح می‌گردد. علاوه بر این، در مورد آموزش‌های مورد نیاز برای تأمین کنندگان فعال در سراسر کشور نیز برنامه‌ریزی لازم انجام شده است. این سیستم دارای بخش‌های زیر است:

- ثبت پرسشنامه خود اظهاری الکترونیکی و بروزرسانی آن
- اطلاعات استعلام
- اطلاعات مناقصات
- اطلاعات سفارشات
- سوابق اطلاعات مالی
- سوابق ارزیابی عملکرد
- ثبت برنامه داخلی
- ثبت پیشنهادات
- نظرسنجی
- صدور پیش فاکتور
- گزارشات تخصصی کنترل کیفیت کالا
- امکان اخذ گواهینامه سمات و حسن انجام کار



واحد اتیاش و برداشت





تأمین کنندگان متقاضی همکاری، اطلاعات خود را در سامانه SRM تکمیل نموده و پس از ارزیابی مستندات، نسبت به ارزیابی حضوری آنها اقدامات لازم انجام می‌شود (البته در شرایط کنونی، یعنی همه‌گیری کووید-۱۹ ارزیابی از طریق ویدئو کنفرانس انجام می‌شود). ارزیابی تأمین کنندگان فعال نیز از طریق رویکردهای ارزیابی انتخاب و عملکرد، با توجه به عملکرد تأمین آنها و نیز نتایج صورتجلسات کمیته فنی و بازرگانی انجام می‌شود. کنترل الزامات ایمنی، زیست‌محیطی و مصرف بهینه انرژی در پایش عملکرد تأمین کنندگان و مکانیزه کردن استعلام‌ها و سفارش‌ها، ایجاد گزارش وضعیت کالاهای سفارش شده و تحویل نشده تأمین کنندگان، تعیین آخرین وضعیت پرداخت کالاهای ارسالی به شرکت و ارسال همزمان ایمیل و پیامک برای پرسشنامه‌های خوداظهاری برگشتی به تأمین کننده در سیستم SRM و ایجاد امکان صدور پیش فاکتور و گواهینامه حسن انجام کار از جمله اقدامات جدید در این زمینه هستند.

ارزیابی عملکرد کلیه تأمین کنندگان فولاد مبارکه برای تأمین کنندگان گروه‌های کالا و خدمات به صورت مجزا انجام می‌گیرد. ارزیابی عملکرد تأمین کنندگان کالا، هر ۲۴ ساعت یک‌بار به صورت خودکار و سیستمی بر اساس معیارهای مربوط به "خوش قولی"، "کیفیت" و "عملکرد در استعلام" انجام می‌پذیرد. برای تأمین کنندگان خدمات، هنگام ایجاد درخواست خرید خدمات، ناظر قرارداد و شماره تلفن همراه ایشان از طریق واحد متقاضی، معرفی شده و با تأیید مدیر ناحیه روی درخواست خرید خدمات، ثبت و در دوره‌های تعریف شده (۹۰ روزه) اقدام به ارزیابی عملکرد پیمانکاران خدماتی و ثبت نتایج در سیستم EIS می‌نماید.

با توجه به بازخوردهای دریافتی، الگوهای ارزیابی تأمین کنندگان خدمات مورد بازنگری قرار گرفته است و این تأمین کنندگان در ۱۴ زمینه فعالیت تخصصی طبقه‌بندی شده و سوالات ارزیابی جداگانه‌ای برای آنها تعیین شده است. همچنین کلیه شاخص‌ها و ضرایب وزنی ارزیابی‌ها و سوالات نظرسنجی از تأمین کنندگان نیز مورد بازنگری قرار گرفته‌اند.

تأمین کنندگان فولاد مبارکه اصفهان بر اساس معیارهای گوناگونی مورد ارزیابی عملکرد قرار می‌گیرند. ارزیابی عملکرد تأمین کنندگان فولاد مبارکه در دو حوزه تأمین کننده کالا و تأمین کننده خدمات انجام می‌پذیرد. در حوزه تأمین کنندگان کالا، ارزیابی بر اساس معیارهایی مانند خوش قولی تأمین کالا، کیفیت کالای تأمین شده و درصد پاسخگویی به استعلام‌ها انجام می‌گیرد. در حوزه تأمین کنندگان خدمات (پیمانکاری)، معیارهای ارزیابی و درصد وزنی آنها در هر زمینه فعالیت کاری متفاوت است. هر تأمین کننده در این حوزه بر اساس معیارهایی مانند توانایی فنی و تخصصی، توانایی تأمین کالاها یا ابزارهای مورد نیاز، توانایی پرداخت به موقع حقوق و مزایای کارکنان و غیره مورد ارزیابی قرار گرفته و به آن امتیاز تعلق می‌گیرد. تأمین کنندگان می‌توانند از امتیاز خود در بخش «سوابق ارزیابی عملکرد» سیستم SRM اطلاع یابند. علاوه بر این تأمین کنندگان و پیمانکاران فولاد مبارکه بر اساس معیارهایی مانند عملکرد HSE، حصول اطمینان از تکریم کارکنان خود و همچنین رعایت ایمنی در چارچوب قرارداد مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

معیارهای ارزیابی تأمین کنندگان کالا

معیار	وزن
خوش قولی تأمین کالا	۴۰
کیفیت کالای تأمین شده	۴۰
درصد پاسخگویی به استعلام‌ها	۲۰

معیارهای ارزیابی تأمین کنندگان کالا

معیار
ساختار سازمانی: کفایت کارکنان، تخصص کارکنان، نحوه یکارگیری از تخصص کارکنان، رعایت استانداردهای ایمنی، بهداشت و محیط زیست و ...
مدیریت کار: تأمین به موقع تجهیزات، کنترل سلامت محصولات، شناخت بازار، تعیین تعرفه‌های گمرکی، کیفیت راهنمایی و آموزش و ...
توان مالی: ارائه منظم و صحیح صورت وضعیت‌ها، پرداخت به موقع حقوق پرسنل، توان تأمین مالی هزینه‌های موضوع قرارداد
مدیریت زمان: مناسب بودن زمان ثبت سفارش، مناسب بودن زمان تفریص، مناسب بودن تنخواه و ...



واحد آبیشت و برداشت



کنترل الزامات ایمنی، زیست‌محیطی و مصرف بهینه

انرژی در پایش عملکرد تأمین‌کنندگان

کامیون دارای بار سنگ آهن / نحوه بسته‌بندی و ارسال روغن‌ها بر اساس دستورالعمل‌های مربوطه)، همچنین، برای کالاهای دارای جنبه بارز انرژی، در درخواست خرید، مشخصات انرژی کالا نیز در نظر گرفته می‌شود (مانند الکتروموتورها).

الزامات ایمنی از طریق دفترچه‌های ایمنی کالا (MSDS) به همراه سفارش به تأمین‌کنندگان کالاهای دارای جنبه ایمنی و زیست‌محیطی ابلاغ می‌شود (مانند پوشاندن سطح

مشارکت تأمین‌کنندگان در فرآیندهای توسعه کیفیت محصول

به موقع و پایدار کالا و خدمات از هر فرصتی برای تعامل با تأمین‌کنندگان در این زمینه استفاده می‌نماید. برای این منظور در شرکت فولاد مبارکه از رویکردهای مختلفی استفاده می‌شود.

فولاد مبارکه جهت حضور موفق در بازار با ایجاد بستر مشارکت به منظور افزایش کیفیت محصول، استفاده متقابل از تخصص، منابع و دانش تأمین‌کنندگان و ایجاد انگیزه برای تأمین با کیفیت،

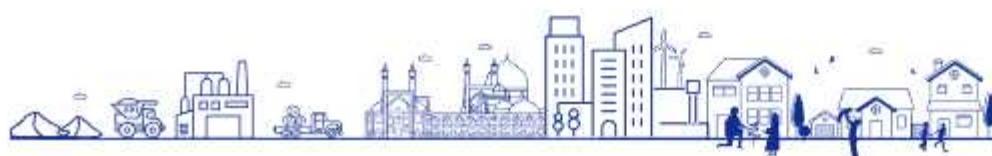
رویکردهای مشارکت‌های ارزش‌افزا با تأمین‌کنندگان و شرکای تجاری

نمونه‌ها	رویکرد
ارائه نقشه و دفترچه‌های فنی (QCTM) برای قطعات ساختنی و ارائه نقطه نظرات و پیشنهادات فنی و ارسال آن‌ها به دفاتر فنی مانند بازرگاری و تصحیح دفترچه‌های فنی با توجه به مکانیبات فنی تأمین‌کنندگان کالا، برای برخی از کالاهای تخصصی تایپ‌های جایگزین و نیز تغییر برندهای موجود، بررسی و مورد تایید دفاتر فنی قرار گرفته و در سیستم EIS درج شدند، اجرای بازرسی‌های مستمر حین ساخت قطعات یدکی ساخت داخل، برگزاری دوره‌ها و سمینارهای تخصصی توسط تأمین‌کنندگان، بومی‌سازی قطعات و مواد مصرفی	تعامل با تأمین‌کنندگان (از طریق کانال‌های ارتباطی)
بررسی نمونه پست‌ها و تسمه‌های بسته‌بندی فلزی بومی سازی شده از لحاظ ایمنی، بررسی نتایج آزمایشگاه‌های روغن‌های محافظ، تغییر طراحی مکانیکال سیل پمپ‌ها به سازنده با توجه به نشستی محلول از مکانیکال سیل پمپ‌های محصول	انجام پروژه‌های مشترک با تأمین‌کنندگان
عقد قرارداد باز و بلندمدت با تأمین‌کنندگان به منظور تأمین قطعات و مواد مصرفی مورد نیاز (مانند قرارداد باز روغن نورد با شرکتهای شرکت به آرین و شیمی سیس و اسیدکلریدریک با شرکتهای البرز فناور شیمی و نیروکتر، قرارداد بلندمدت پوشش‌دهی رول‌های لاستیکی با شرکت پیمان صنعت)	انعقاد قرارداد باز با تأمین‌کنندگان
ایجاد درگاه معرفی جهت شرکتهای دانش بنیان در SRM، اخذ آخرین لیست شرکتهای دانش بنیان از سامانه pub.daneshbonyan.ir و اولویت‌بندی جهت ارزیابی و مذاکره ورود به صنایع فولادی	حمایت از شرکتهای دانش بنیان

همکاری متقابل به منظور بهبود فرآیندها و افزودن ارزش به زنجیره تأمین-مشری

اهمیت آن را تعیین می‌نماید. با توجه به این دسته‌بندی، فولاد مبارکه به منظور ایجاد ارزش افزوده به زنجیره تأمین-مشری، اقدام به حمایت، توانمندسازی و توسعه مشارکت تأمین‌کنندگان خود از رویکردهای مختلفی استفاده می‌نماید.

همانطور که گفته شد، فولاد مبارکه با توجه به دو معیار پیچیدگی تأمین و حجم ریالی خرید، کلیه تأمین‌کنندگان خود را به چهار دسته کالاهای استراتژیک، گلوگاهی، اهرمی و روتین تقسیم و استراتژی برخورد با هر یک از گروه کالاهای متناسب با درجه



رویکردهای همکاری متقابل با تأمین‌کنندگان و شرکای تجاری

نمونه‌ها	نحوه همکاری	رویکرد
<ul style="list-style-type: none"> • تهیه‌تر ضایعات نسوز با کلسیم آلومینات • خرید بخشی از سهام نسوز آذر • سرمایه‌گذاری جهت ساخت الکتروود گرافیتی • خرید تضمینی روغن نورد از شرکت به آرن و شرکت شیمی سیس • تخصیص سایت و تأمین بخشی از سرمایه احداث کارخانه بریکت آهک کلسینه • فرآوری سرباره سرد از طریق احداث کارخانه به روش ساخته بهره‌برداری و واگذاری (قرارداد BOT) از طریق شرکت دانش پردازان آتیه 	<ul style="list-style-type: none"> • تهیه‌تر • سرمایه‌گذاری و خرید سهام • عقد قرارداد خرید تضمینی • عقد قرارداد بلندمدت 	تأمین منابع مالی برای تأمین‌کنندگان
<ul style="list-style-type: none"> • آموزش HSE به کلیه تأمین‌کنندگان و پیمانکاران حاضر در فولاد مبارکه 	<ul style="list-style-type: none"> • ارائه آموزش‌های موردنیاز مطابق با استانداردهای جهانی 	آموزش پیمانکاران
<ul style="list-style-type: none"> • همکاری بلندمدت با شرکت فولاد اکسین • ایجاد تفاهم‌نامه بین فولاد مبارکه و شرکت‌های تولید کننده فولادهای آلیاژی (فولاد اسفراین و فولاد آلیاژی) به منظور پیش تولید کلیه متریال آلیاژی مورد نیاز جهت ساخت قطعات و تجهیزات بدکی، تسهیل و تسریع در تأمین این متریال برای سازندگان قطعات و تجهیزات • ایجاد کنسرسیوم بین شرکت ایراسکو، کاوش جوش و Prosimet ایتالیا جهت تولید پودر قالب • انجام پروژه تحقیقاتی، طراحی و ساخت سامانه بازرسی و تشخیص ناخالصی محموله‌های ورودی به فولاد مبارکه توسط شهرک علمی تحقیقاتی اصفهان از طریق شرکت بهیار صنعت 	<ul style="list-style-type: none"> • همکاری سه جانبه با حضور مشتری و شرکت‌های همکار با هدف تولید محصولات خاص • الزام شرکت‌هایی توانمند داخلی در ایجاد کنسرسیوم با همدیگر به منظور ارتقا و استفاده از توانمندی یکدیگر 	همکاری‌های چندجانبه
<ul style="list-style-type: none"> • عقد قرارداد با شرکت سپید ابزار دقیق • عقد قرارداد با شرکت بازرسی لیکا • عقد قرارداد با شرکت آزمون فولاد • گروه‌بندی شرکت‌های بازرسی بر اساس حساسیت قطعات بدکی و بازرگری قراردادهای شرکت‌های بازرسی 	<ul style="list-style-type: none"> • انتخاب شرکت مشاور در بازرسی کیفی سازندگان و تولید کنندگان 	افزایش کیفیت کالای تأمین شده
<ul style="list-style-type: none"> • اعزام تیم‌های مشترک بازرگانی و تأمین کننده جهت ترانسفورماتور و پاتیل‌های سرباره • توافق نامه مشاوره فنی با شرکت راهبرد فرآیند دانا جهت جایگزینی کوتینگ گیج واحد قطع اندود • عقد قرارداد با شرکت مهندسی ادیب طرح آرن جهت تهیه مدارک فنی ساخت قطعات مکانیکی و دفترچه‌های تعمیراتی • عقد قرارداد با شرکت فن آوران مهندسی معکوس جهت تهیه مدارک فنی قطعات دوار و ماشین‌های انتقال قدرت • عقد قرارداد با شرکت طراحان آرمان سپاهان جهت تهیه دیتاشیت‌های تخصصی قطعات کاتالوگ آیتم. 	<ul style="list-style-type: none"> • ارائه اطلاعات فنی حین ساخت • اعزام تیم‌های فنی • تأمین کنندگان به خارج • عقد قرارداد مشاوره فنی 	پشتیبانی فنی و دانشی از تأمین‌کنندگان



حکاک، شناسایی و رهگیری، امتیازدهی به کیفیت قطعات یدکی تأمین شده توسط سازندگان، بازیگری در مازول‌های سامانه SRM اشاره نمود. از دیگر رویکردهای همکاری‌های ارزش‌افزا، رعایت ملاحظات HSE در هنگام ارزیابی عملکرد تأمین‌کنندگان است.

از جمله نتایج به‌کارگیری این رویکردها می‌توان به ساخت داخلی کالاهای گلوگاهی، توسعه بومی‌سازی دانش فنی ساخت، کاهش ضایعات و بازیافت مواد، کاهش هزینه‌ها، تهیه و بازیگری دستورالعمل کنترل کیفیت قطعات یدکی نظیر دستورالعمل

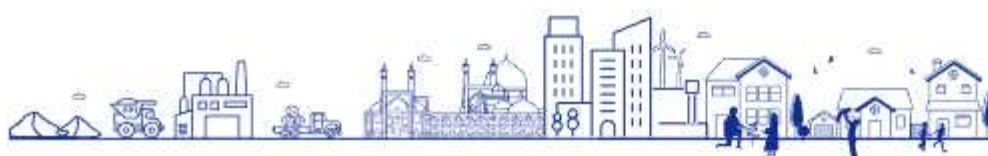
اقتصاد چرخشی

سطح بلوغ کنونی شرکت و بهینه‌کاوای از شرکت‌های فولادی برتر جهان تعریف شد. در ادامه، حوزه‌های تمرکز اقتصاد چرخشی فولاد مبارکه، با توجه به اصول اقتصاد چرخشی و بهینه‌کاوای از تجارب جهانی انتخاب شدند و وضعیت عملکرد کنونی شرکت در هریک از حوزه‌های تمرکز (از منظر اقدامات اجرا شده و در دست اجرا، و وضعیت فعلی شاخص‌های کلیدی) نگاهت گردید. در آخر نیز، محورهای اصلی و اقدامات ابتکاری در افق‌های زمانی اولویت‌بندی و توزیع شده و رهنگاشت اقتصاد چرخشی شرکت نهایی گردید.

در اقتصاد چرخشی (Circular Economy) از مدل‌های کسب و کار خطی، که در آن محصولات از مواد اولیه تولید شده و سپس دور ریخته می‌شوند، به سمت مدل کسب و کار چرخشی حرکت می‌کنیم که در این مدل، محصولات ممکن است به چهار روش تعمیر و بازسازی، استفاده مجدد، تولید مجدد یا بازیافت، دوباره وارد چرخه‌ی اقتصادی شوند. فولاد مبارکه با توجه به این مفهوم رهنگاشت اقتصاد چرخشی خود را تدوین نموده و بر اساس آن در اقداماتی را تعریف و اجرا می‌کند. در این راستا، به منظور تدوین رهنگاشت ابتدا یک هدف آرمانی (چشم‌انداز کمی) در قالب مقاصد استراتژیک «نظام ارزش‌آفرینی فولاد مبارکه»، با در نظر گرفتن



فرآیند تدوین رهنگاشت اقتصاد چرخشی



حوزه‌های تمرکز و محورهای اصلی رهنگاشت اقتصاد چرخشی فولاد مبارکه اصفهان

محورهای اصلی

تعریف حوزه تمرکز

حوزه تمرکز

- آموزش و ارتقای مهارت کارکنان
- اشتراک‌گذاری دانش، همکاری و سرمایه‌گذاری مشترک
- بازرگانی بر سیاست‌های حاکم در سطح منطقه‌ای و ملی
- بازتعریف شیوه‌های کاری، خط‌مشی‌ها و روش‌های اجرایی جهت تعالی‌سازی اصول اقتصاد چرخشی در تاروپود سازمان
- حمایت از ایده‌های نوآورانه و استارت‌آپ‌های فعال در حوزه اقتصاد چرخشی
- جایگزینی / بازگویی فناوری‌های نوین با جهت‌گیری اقتصاد چرخشی

- تأمین مواد اولیه / مصرفی / تجهیزات و قطعات غیر مصرفی با کیفیت و دوستانه محیط‌زیست
- لولیت‌دهی به تأمین‌کنندگان (بزرگ/متوسط/کوچک)
- توانمندسازی تأمین‌کنندگان (آموزش، مشاوره، مشوق مالی)
- تعریف پروژه‌های مشترک همکاری‌کننده با تأمین‌کنندگان

- افزایش عمر / استحکام محصولات
- طراحی محصول با هدف کاهش اتلاف در فرآیندهای تولیدی پایین دست
- کاهش مواد مصرفی در تولید
- تأمین متوال مورد نیاز محصولات سبز
- همکاری با مشتریان در ارتقا عمر / ارزش اتسوح کاربری / بازیافت در پایان عمر محصولات نهایی

- کاهش ایجاد پدافتن پسماند و محصولات جانبی
- بازیافت و بازیافت پودرهای نواحی تولید و همچنین سایر بخش‌های پشتیبانی
- یافتن فرصت‌های بازیافت در صنایع دیگر و گسترش مشارکت‌های اکوسیستمی
- اکتساب دانش و فناوری‌های نوین بازیافت

- تأمین کمی و کیفی آب مورد نیاز از منابع پایدار و تنوع بخشی به منابع تأمین آب
- کاهش آب ورودی
- تصفیه و بازیافت آب و استفاده مجدد از آب در فرآیند تولید
- تصفیه و استفاده از پساب‌های شهری
- کاهش مصرف آب در فرآیندهای تولید و هدر رفت تولید

- افزایش راندمان انرژی
- بازیافت انرژی حرارتی
- جایگزینی انرژی‌های تجدیدپذیر و تغییر سوخت
- جایگزینی فناوری‌های تولید جهت کاهش مصرف انرژی
- کاهش وابستگی در حامل‌های انرژی به شبکه سراسری

- جایگزینی فناوری‌های تولید سبز
- بهبودسازی حمل و نقل، لجستیک
- افزایش سهم قراضه در تولید فولاد
- کاهش انتشار غبار و گازهای آلاینده‌ها
- اقدامات جبرانی در کاهش ردپای کربن

ارتقای آگاهی کارکنان نسبت به اصول اقتصاد چرخشی، نهادینه‌سازی مفاهیم اقتصاد چرخشی در تاروپود شرکت با بازتعریف شیوه‌های کاری، خط‌مشی‌ها و روش‌های اجرایی، توسعه مشارکت‌ها در موهومات اقتصاد چرخشی با شرکت‌ها در اکوسیستم گسپوکار.

استفاده از مواد اولیه، ملزومات مصرفی و غیر مصرفی / قطعات و تجهیزات و انتخاب تأمین‌کنندگان طبق اصول اقتصاد چرخشی (مصرف آب، انرژی، مواد کمتر، تولید قطعات سبک و ملی مقاوم، استفاده مجدد از محصولات یا اجزای سیستم، طول عمر بیشتر، آلودگی کمتر، تسهیل بازیافت)، کمک به ارتقا شرکای تجاری زنجیره تأمین در ابعاد چرخشی.

طراحی و توسعه محصولات نوآورانه و گریدهای جدید یادوام بیشتر و مصرف منابع کمتر، بازیافتی در طراحی، چرخه عمر و پایان عمر محصولات و خدمات جهت بهینه‌سازی کاربرد، حذف پسماند و بستن حلقه محصول.

بازیافت پسماندها و محصولات جانبی در فرآیندهای تولید فولاد و سایر پسماندهای غیرفرآیندی در قالب بازیافت در محل (مانند استحصال آهن و سایر ترکیبات آهنی از سرباره و استفاده مجدد از پسماندهای پایه فلزی) یا فروش به طرف‌های ثالث جهت پردازش و بازیافت (مانند استفاده از سرباره در تولید سیمان، پروژه‌های عمرانی).

کلیه فعالیت‌ها در حوزه کمیته‌سازی آب مورد استفاده در فرآیند تولید و تبرید فولاد، کاهش وابستگی به منابع تجدیدپذیر، بازیافتی و استفاده مجدد از آب و به صرفه رساندن پساب تصفیه شده رها شده در طبیعت.

مجموعه تدابیر برای مدیریت و کاهش مصرف انرژی، افزایش بازدهی انرژی عملیاتی و گذار از سوخت‌های فسیلی به منابع تجدیدپذیر.

شناسایی نقاط انتشار گازهای گلخانه‌ای و آلاینده‌های محلی در حوزه عملیات اصلی و همچنین در سراسر زنجیره تأمین و اتخاذ تدابیر مناسب جهت کاهش آنها. کاهش آلودگی حاصل از تأمین انرژی مورد نیاز عملیات شرکت از حامل‌های انرژی فسیلی ذیل حوزه انرژی قرار می‌گیرد.

فرهنگ سازمان و اکوسیستم

زنجیره تأمین

محصولات فولادی سبز

بازیافت و پسماند

آب

انرژی

آلاینده‌های جوی



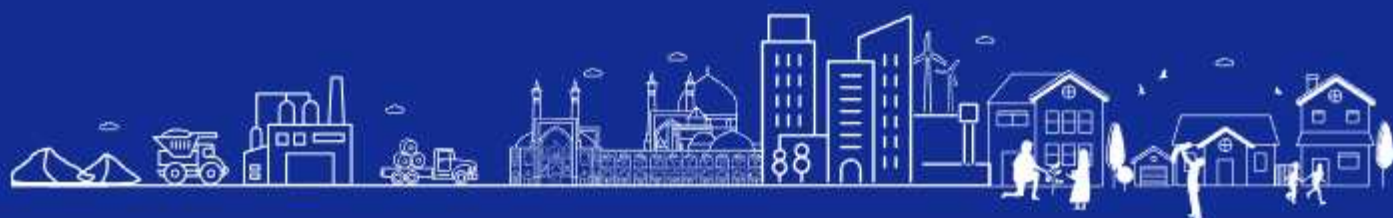




جامعه

عملکرد اجتماعی

۱۳۹۰





عملکرد به عنوان يك عضو مسئول در جامعه



فولاد مبارکه برنامه‌های مدونی را برای توسعه جامعه محلی در دستور کار خود دارد که این برنامه‌ها پرونداد فرآیند برنامه‌ریزی شرکت با گام‌های زیر است:



برنامه‌های عملیاتی و اقداماتی که بر اساس فرآیند برنامه‌ریزی پیش گفته تهیه می‌شود به چهار دسته کلی تقسیم می‌گردد:



ما از بدو تأسیس شرکت، به دنبال این بودیم که رابطه‌ای دو سویه و برد-برد را میان صنعت فولاد و جامعه (به‌خصوص جامعه محلی) برقرار نماییم. در بافت لوح تقدیر و تندیس از جایزه مسئولیت اجتماعی مدیریت در سال‌های ۱۳۹۵، ۱۳۹۷ و ۱۴۰۰ بیانگر توجه مناسب شرکت به مسئولیت‌پذیری اجتماعی است.



توسعه اجتماعی و انسانی



کرده و توسعه خود را مدیون این مناطق می‌داند. مسئولیت بیشتری در قبال جوامع محلی احساس می‌کند و برنامه‌های مدونی را برای توسعه آنها در دستور کار خود دارد که برخی از این برنامه‌ها حاصل فرآیند برنامه‌ریزی شرکت است، به شرح زیر است:

یکی از حوزه‌های تمرکز و همچنین برنامه‌های عملیاتی فولاد مبارکه در راستای دستیابی به جایگاه یک شهروند شرکتی مسئولیت‌پذیر برای خلق آینده‌ای بهتر، مشارکت در توسعه اجتماعی و انسانی جوامع محلی و ملی است. منظور از جوامع محلی، مناطق جغرافیایی هستند که فعالیت‌های اصلی شرکت در این مناطق قرار دارند یا در همجواری آنها رخ می‌دهند. از آنجا که شرکت فولاد مبارکه اصفهان، منابع مورد نیاز خود را عمدتاً از این نواحی تأمین



مشارکت در ساخت و توسعه مراکز فرهنگی، آموزشی و علمی

- مشارکت در احداث سالن گلستان شهدای اصفهان
- مشارکت در ساخت حسینیه مرکزی شهرستان مبارکه
- حمایت از مراکز قرآنی از جمله موسسه بینه و موسسه قرآنی مهد ولایت در شهر اصفهان
- مشارکت در تجهیز موزه دفاع مقدس استان اصفهان
- احداث ۲۹ مرکز آموزشی در کلیه مقاطع
- مشارکت در ساخت هنرستان فرشچیان در شهر مجلسی
- مشارکت در تجهیز هنرستان‌های شهرستان مبارکه
- مشارکت در بازسازی مراکز آموزشی شهرستان مبارکه
- مساعدت مالی به ستاد بازسازی عتبات عالیات استان

تعداد جلسات ادواری و موردی تعامل با مسئولین و نمایندگان جامعه

۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
۱۶۵	۱۵۲	۸۵	۱۰۰

مشارکت در توسعه اقتصاد محلی و ملی

فولاد مبارکه با ایجاد فرصت‌های شغلی مستقیم و غیرمستقیم در منطقه، تأمین منابع اقتصادی و مالی از منطقه، تأمین محصولات و خدمات از تأمین‌کنندگان محلی، توسعه بافت اجتماعی، ایجاد رونق اقتصادی و بالتبع افزایش درآمد سرانه محلی در توسعه اقتصاد محلی مشارکت دارد. علاوه بر این، فولاد مبارکه از طریق به‌کارگیری مواد اولیه و خدمات (از طریق بیش از ۲۰۰۰ تأمین‌کننده فعال در منطقه جغرافیایی اصفهان و سایر مناطق جغرافیایی کشور)، تولید محصولات میانی در صنعت (برای بیش از ۱۰۰۰ کارخانه به صورت مستقیم و بیش از ۳۰۰۰ کارخانه و کارگاه به صورت غیرمستقیم)، حمل مواد اولیه و محصولات با استفاده از توانمندی لجستیک منطقه و تأمین قطعات پدکی ساخت داخل (بومی‌سازی) در توسعه اقتصاد ملی مشارکت می‌کند. این مشارکت از یک سو درآمد ملی را افزایش داده و از طرف دیگر باعث افزایش اشتغال در منطقه، استان و کشور شده است. شایان ذکر است فولاد مبارکه سهم حدود ۱/۵ درصدی در تولید ناخالص داخلی کشور و ۵ درصدی در تولید ناخالص داخلی در بخش صنعت دارد.

توسعه روابط با نمایندگان جامعه و مسئولین منطقه‌ای و

کشوری

تشکیل جلسات مختلف با مقامات، مدیران و مسئولین کشوری، استانی و منطقه‌ای (به طور مثال جلسات شورای اداری استان اصفهان و منطقه که ماهیانه به صورت منظم انجام می‌شود)، از جمله رویکردهای فولاد مبارکه در راستای تعامل با نمایندگان جامعه و مسئولین منطقه‌ای و کشوری است. البته با توجه به شیوع ویروس کووید-۱۹ تعداد این جلسات در سال ۱۳۹۹ کاهش داشته است. از جمله دستاوردهای این رویکرد تعاملات موثر بین مسئولین منطقه و شرکت در راستای توسعه زیرساخت‌های منطقه و هدفمند نمودن مساعدت‌های شرکت فولاد مبارکه است.

حدود
۵۰۰۰۰ نفر

اشتغال‌زایی مستقیم
(در گروه فولاد مبارکه)

حدود
۳۳۰۰۰۰ نفر

اشتغال‌زایی غیرمستقیم در بخش‌های خدمات و صنایع بالادست و پایین‌دست در کشور



پذیرش و آموزش کارآموزان

در راستای مسئولیت‌های اجتماعی سازمان، سیستم نظام‌مندی جهت پذیرش کارآموزان دانشگاهی از سراسر کشور طراحی شده و استقرار یافته است. بر اساس این رویکرد هر ساله تعدادی از فارغ‌التحصیلان دانشگاهی به منظور کارآموزی و آموزش در شرکت پذیرفته می‌شوند. کارآموزان جذب شده با آموزش‌هایی که می‌بینند یا فرایندهای کاری در فولاد مبارکه آشنا شده و فرصت این را می‌یابند که آموخته‌های نظری خود را در عمل بیازمایند. در سال‌های اخیر به منظور بالابردن سطح کیفی نحوه انجام کارآموزی تعداد کارآموزان جذب شده کاهش پیدا کرده است. همچنین، به علت شیوع ویروس کووید-۱۹ در سال ۱۳۹۹ کارآموزی پذیرش نشد. البته انتظار می‌رود با بهبود شرایط شیوع ویروس در آینده تعداد کارآموزان پذیرفته شده افزایش یابد.

تعداد کارآموزان جذب شده

۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
۶۰۵	۶۳۸	۰	۳۱۳

عضویت در تشکل‌های حرفه‌ای و حمایت از همایش‌ها

فولاد مبارکه به عنوان بزرگ‌ترین تولیدکننده محصولات فولادی کشور، در انجمن‌های علمی و صنعتی متعددی نظیر انجمن علمی آهن و فولاد ایران، انجمن تولیدکنندگان آهن و فولاد ایران، انجمن مدیریت منابع انسانی ایران، مؤسسه خبرگان توسعه منابع انسانی (CIPD)، شهرک علمی - تحقیقاتی اصفهان و ... عضویت و مشارکت مؤثر دارد.

ارتباط با دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی و آموزشی (دولتی و غیردولتی)

فولاد مبارکه در فرایند مدیریت فعالیت‌های پژوهشی و تحقیق و توسعه از طریق انعقاد قراردادهای پژوهشی و یا حمایت از پروژه‌های دانشجویی با بیش از ۱۳۰ دانشگاه، مرکز تحقیقاتی و شرکت دانش بنیان ارتباط دارد. همچنین با هدف ترویج و توسعه فن آفرینی، خلاقیت و نوآوری، در جشنواره ملی فن آفرینی شیخ بهایی (سیزده دوره) حضور مستمر و مؤثر داشته است. در سال ۱۳۹۵ نیز با مشارکت در طرح «نشا» (طرح نقطه شروع ارتباط بین سرمایه‌گذاران و سازمان‌های بزرگ با فن آفرینان و صاحبان فرصت‌های سرمایه‌گذاری) در ایجاد فضای تعامل بین سرمایه‌گذار و ایده‌پردازان مشارکت فعال داشته است. همچنین از سال ۱۳۹۶ با بازنگری در سند تحقیق و توسعه شرکت با رویکرد نوآوری باز و تجاری‌سازی، حوزه‌ی فعالیت‌های خود را از مساله محور به نوآوری باز توسعه داده است. در این راستا ایجاد صندوق پژوهش و فناوری، راه‌اندازی مرکز نوآوری گروه فولاد مبارکه، تأسیس مرکز

نوآوری تحول دیجیتال در صنعت فولاد با مشارکت دانشگاه تهران و معاونت علمی فناوری ریاست جمهوری و سرمایه‌گذاری در ساخت فضای فیزیکی آن، تأسیس پژوهشکده فولاد و تأسیس شرکت پژوهش و فناوری سپند خاور میانه در دستور کار قرار گرفته است. به همین منظور رویدادهای مختلف ایده‌پردازی از جمله Reverse Pitch و فن بازار و اینوماین ۲ در نمایشگاه بومی‌سازی صنعت فولاد و کنفرانس مهندسی سطح برگزار شده است. حضور علمی و همکاری در تهیه نشریات تخصصی و مجلات علمی از دیگر فعالیت‌های شرکت در زمینه همکاری با مجامع و مراکز علمی و پژوهشی است.



پوستر دومین جشنواره ایده‌های ارزش‌آفرین بخش معدن و صنایع معدنی (اینوماین ۲) - ۱۳۹۸



حضور فولاد مبارکه در دومین جشنواره ایده‌های ارزش‌آفرین بخش معدن و صنایع معدنی (اینوماین ۲) - ۱۳۹۸



مجموع انواع مالیات و عوارض قانونی ارقام به میلیارد ریال

۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
۱۵,۵۳۲	۲۲,۶۱۴	۳۹,۹۷۷	۸۴,۶۴۵

در راستای انجام مسئولیت‌های قانونی و اجتماعی، کلیه تعهدات قانونی خود (شامل پرداخت عوارض، مالیات و سایر پرداخت‌های قانونی) را به موقع و به طور کامل انجام می‌دهد.

حمایت از بنیادهای خیریه و سازمان‌های مردم نهاد

- ۱۴۰۰ به منظور حمایت از دانش‌آموزان نیازمند استان که در چند سال اخیر توسط شرکت فولاد مبارکه انجام پذیرفته است.
- اهدای ۱۶۰۰ دستگاه تبلت به دانش‌آموزان کم بضاعت اصفهان
- مشارکت در جشن گلریزان ستاد دیه استان اصفهان و کمک به آزادسازی زندانیان جرایم غیر عمد
- کمک به حادثه دیدگان از حوادث طبیعی مانند زلزله و سیل به ویژه در منطقه غرب کشور در بهار ۱۳۹۸
- مساعدت به نهادهای حمایتی مانند کمیته امداد امام خمینی (ره) و سازمان بهزیستی و مشارکت در طرح‌های مختلف نظیر جشن شکوفه‌ها، جشن عاطفه‌ها، سین سخاوت، احسان و نیکو کاری و
- مساعدت جهت تهیه چپ‌زیره نوعروسان تحت حمایت کمیته امداد و بهزیستی

- از دیگر برنامه‌های عملیاتی فولاد مبارکه در این زمینه کمک به گروه‌های محروم و قشر آسیب‌پذیر جامعه و حمایت از آنها به شکل‌های مختلف است. در این راستا علاوه بر کمک‌ها به این گروه‌ها، از بنیادهای خیریه و سازمان‌های مردم نهاد (مانند کمیته امداد امام خمینی (ره)، سازمان‌های مردم نهاد (سمن‌ها) و ...) هم حمایت می‌شود. لازم به ذکر است که کلیه پرداختی‌ها و کمک‌های بلاعوض در راستای مسئولیت اجتماعی، بر اساس درخواست‌های دریافتی و تعاملات انجام گرفته با مسئولین منطقه استان انجام می‌گردد. بدین منظور، موارد پس از بررسی، توسط روابط عمومی شرکت اولویت‌بندی شده و بر اساس گردشکار موجود و با تایید مدیرعامل و هیئت مدیره شرکت پرداخت‌ها و کمک‌ها انجام می‌گردند. برخی از مهم‌ترین کمک‌های انجام شده در این زمینه عبارتند از:
- تهیه و توزیع بیش از ۸۵۰۰ بسته نوشت افزار فرهنگی در سال

اهدای ۱۶۰۰ دستگاه تبلت به دانش‌آموزان کم بضاعت اصفهان

شرکت فولاد مبارکه در راستای عمل به مسئولیت‌های اجتماعی خود و با توجه به شرایط ویژه آموزشی ناشی از شیوع ویروس کووید-۱۹ در کشور، ۱۶۰۰ دستگاه تبلت دانش‌آموزی تأمین و در بین دانش‌آموزان مناطق محروم و کم‌برخوردار توزیع کرد. از مجموع این ۱۶۰۰ دستگاه تبلت، بیش از ۶۰۰ دستگاه تبلت به دانش‌آموزان تحت پوشش کمیته امداد استان اصفهان اهدا شده است



تعداد کمک‌ها یا پرداخت‌های انجام شده در حوزه جامعه

فعالیت	تعداد
اجتماعی	۳۸
آموزشی	۱۳
عمرانی	۴۰
فرهنگی	۳۶
ورزشی	۷





- یکی دیگر از حوزه‌های تمرکز فولاد مبارکه به عنوان شهروند مسئولیت‌پذیر برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌ها در راستای بهبود عملکرد ایمنی و سلامت جامعه است. اقداماتی که در این راستا انجام گرفته‌اند عبارتند از:
- بازسازی اورژانس بیمارستان محمد رسول الله (ص) مبارکه
- مشارکت در بازسازی بیمارستان آیت الله کاشانی اصفهان
- اهدای شنش دستگاه آمبولانس به شبکه بهداشت و درمان شرق استان اصفهان
- بازسازی مرکز توانبخشی شهید مدنی زرین شهر
- مساعدت به مرکز توانبخشی دیزچه
- تجهیز بیمارستان سوانح سوختگی استان
- تجهیز مرکز درمانی و بهداشتی فارابی
- ساخت پایگاه امداد و نجات جاده‌ای
- تجهیز بیمارستان محمد رسول الله شهر مبارکه

تأمین تجهیزات مورد نیاز بیمارستان‌ها برای مبارزه با ویروس کرونا

شرکت فولاد مبارکه در راستای مسئولیت‌های اجتماعی خود تجهیزاتی مانند ونتیلاتور، تخت بیمارستان، ماسک و مواد ضدعفونی به ارزش ۱۵۰ میلیارد تومان را به بیمارستان‌ها و مراکز درمانی استان اصفهان جهت مبارزه با ویروس کرونا اختصاص داده است.

تأمین رایگان اکسیژن مورد نیاز بیمارستان‌های علوم پزشکی استان اصفهان



همچنین از آنجایی که بیمارستان‌ها و مراکز درمانی نیاز شدیدی به اکسیژن برای بیماران کرونایی خود داشتند و شرکت فولاد مبارکه دارای دو واحد بزرگ تولید اکسیژن است، این شرکت متعهد شد که اکسیژن مورد نیاز بیمارستان‌ها و مراکز درمانی استان را تا پایان شیوع ویروس کووید-۱۹ به صورت رایگان تأمین کند. در طی این اقدام فولاد مبارکه روزانه تا حدود ۸۰ تن اکسیژن مراکز درمانی استان را تأمین کرده است. همچنین، مازاد اکسیژن تأمین شده به سایر استان‌ها مانند تهران، مرکزی، چهارمحال و بختیاری، کهگیلویه و بویراحمد نیز ارسال شد. لازم به ذکر است که تاکنون ۲۷۷۰۰ تن اکسیژن برای استفاده مراکز درمانی در دوران شیوع ویروس کرونا تأمین شده است. علاوه بر این، این اقدام فولاد مبارکه باعث شد که سایر شرکت‌های بزرگ کشور مانند فولاد هرمزگان و فولاد خوزستان نیز از آن الگو بگیرند.



ارائه خدمات عام‌المنفعه

- از دیگر حوزه‌های تمرکز فولاد مبارکه به عنوان شهروند مسئولیت‌پذیر ارائه خدمات و مشارکت در طرح‌هایی که مورد استفاده جامعه قرار گرفته و جنبه عام‌المنفعه دارند، است. لازم به ذکر است، اقداماتی که فولاد مبارکه در این راستا انجام می‌دهد کمک بزرگی به توسعه زیرساخت‌های منطقه و استان نیز می‌کند. برخی از این اقدامات عبارتند از:
- مشارکت در طرح جامع مترو اصفهان (مجلسی - مبارکه - اصفهان)
- مشارکت در ساخت آزادراه کنارگذر غرب با آزادسازی ۱۴۸۳۰ مترمربع از اراضی در تملک شرکت
- تقاطع غیرهم سطح وحدت قهنویه
- مشارکت در تکمیل مصلی بزرگ اصفهان با مساعدت مالی بیش از ۷۰ میلیارد ریال
- احداث ایستگاه راه آهن زرین شهر
- حمایت از باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان و توسعه ورزش همگانی در سطح استان
- تکمیل ورزشگاه بزرگ نقش جهان
- حمایت مالی مؤثر از ستاد بحران استان
- سرمایه‌گذاری در سد تونل سوم انتقال آب
- حمایت مالی از کارگروه استانی سازگاری با کم آبی



فعالیت‌های ورزشی



فولاد مبارکه حامی و مالک باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان است. فعالیت‌های تیم‌های ورزشی وابسته به باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان، علاوه بر تأثیر بسیار مثبت در تصویر جامعه از فولاد مبارکه و پیوند شهرت شرکت، موجب ارتقای ترویج فرهنگ ورزشی معنایی و ورزش قهرمانی در سطوح و رشته‌های مختلف و ایجاد نشاط و تندرستی اجتماعی در جامعه شده است. تیم‌های ورزشی تحت حمایت شرکت عبارتند از:

۱- تیم‌های قهرمانی کشوری و استانی در رده آقایان:

الف) قهرمانی کشوری شامل: فوتبال، هندبال، دوچرخه سواری و واترپلو در کلیه رده‌های سنی.
ب) قهرمانی استانی شامل: فوتبال، والیبال، فوتسال، کوهنوردی، بسکتبال، کشتی، تنیس روی میز، شطرنج، شتا، کاراته، جودو، تکواندو، دو میدانی، وزنه‌برداری، تنیس خاکی، واترپلو و هندبال.

۲- تیم‌های قهرمانی استانی در رده بانوان:

تنیس روی میز، والیبال، شتا، هندبال، پدمیتون و دو میدانی.

تیم فوتبال فولاد مبارکه سپاهان

۵ قهرمانی در لیگ برتر فوتبال ایران

۴ قهرمانی در جام حذفی فوتبال ایران

۱ نایب قهرمانی در لیگ قهرمانان آسیا

حضور در جام باشگاه‌های جهان

ورزشگاه نقش جهان



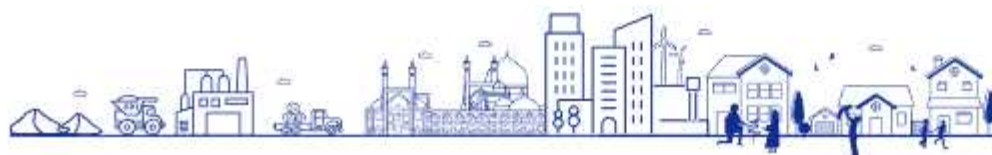
نقش جهان ورزشگاهی چندمنظوره با گنجایش ۷۵۰۰۰ تماشاگر در شهر اصفهان ایران است. این ورزشگاه که میزبان بازی‌های خانگی تیم فوتبال فولاد مبارکه سپاهان است، دومین

ورزشگاه بزرگ ایران به‌شمار می‌رود.

ساختار و معماری این ورزشگاه، همانند ورزشگاه

سن نیکولا در شهر باری ایتالیا است. فاز نخست این ورزشگاه در سال ۱۳۸۱ افتتاح شد و فقط برای مسابقات فوتبال مورد استفاده قرار می‌گرفت که تیم فوتبال فولاد مبارکه سپاهان در سال‌های ۱۳۸۱ تا ۱۳۸۶ بازی‌های خانگی خود را در این ورزشگاه برگزار می‌کرد. این تیم در این ورزشگاه قهرمانی در لیگ برتر و دو قهرمانی جام حذفی را نیز تجربه کرده است. در سال ۱۳۸۶ این ورزشگاه برای ساخت فاز دوم تعطیل شد.

در ۸ آذر ۱۳۹۳، وزارت ورزش و جوانان، مدیریت اجرایی ورزشگاه نقش جهان را برای تکمیل و بهره‌برداری آن به شرکت فولاد مبارکه واگذار کرد. شرکت فولاد مبارکه با صرف هزینه‌ای بالغ بر ۳۰۰ میلیارد ریال این ورزشگاه را تکمیل نمود و فاز دوم آن پس از گذشت بیش از ۹ سال تعطیلی، در تاریخ ۱۲ آبان ماه سال ۱۳۹۵ افتتاح شد. همچنین، طبق قرارداد بین شرکت فولاد مبارکه و شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی کشور، این ورزشگاه در قبال خدمات فنی و مهندسی ارائه‌شده از سوی شرکت فولاد مبارکه برای ۴۵ سال به این شرکت واگذار شد.





هدف (شهروندان و مسئولان) به صورت خاص طراحی شده است. به همین دلیل برخی از مؤلفه‌های نظرسنجی تنها از یکی از این گروه‌ها پرسیده می‌شود. علاوه بر آن داده‌های شاخص‌های عملکردی نیز از بانک‌های اطلاعاتی معتبر استخراج می‌شود. از این رو داده‌ها از درستی و قابلیت اطمینان مناسبی برخوردارند.

شرکت ما از بدو تأسیس، رویکردهای متنوعی برای دریافت نظرات و دیدگاه‌های جامعه داشته است. فولاد مبارکه با بهره‌گیری از تجارب مرکز افکارسنجی دانشگاه صنعتی اصفهان، رویکرد نظام‌مند نظرسنجی از جامعه را ایجاد کرده است و آن را در طی این سال‌ها بنابر ضرورت، بازنگری و بهبود داده است. از سال ۱۳۹۶ پرسش‌نامه نظرسنجی از جامعه برای دو گروه از مخاطبین

جامعه مورد نظرسنجی

شهروندان	مسئولان
<ul style="list-style-type: none"> • شهروندان اصفهان • ساکنین شهرها و روستاهای منطقه (نظیر مبارکه، لنجان، ورنامخواست، مجلسی، فولاد شهر و ...) 	<ul style="list-style-type: none"> • دستگاه‌های دولتی و عمومی (نظیر استانداری، فرمانداری، سازمان صمت و ...) • شورای شهر و شهرداری‌ها • سازمان امور مالیاتی • سازمان‌های حفاظت محیط زیست و منابع طبیعی • سازمان‌های خیریه و عام‌المنفعه • دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی و پژوهشی و حوزه علمیه



مؤلفه‌های نظرسنجی از جامعه







کارکنان

۰۴







ارتقای رضایت آنها بکوشد. این شرکت بر آن است که با تکیه بر فرهنگ سازمانی خود، با فراهم آوردن شرایط ایمن و سالم در محل کار و اجرای برنامه‌های رفاهی و ارائه مزایا، سبک زندگی و روابط کاری مستحکمی را ایجاد کند.

در حال حاضر ۱۲۲۹۵ نفر در ۲۷۳۴ پست سازمانی در فولاد مبارکه مشغول به کار هستند و پست‌های سازمانی به ۲۵۸ شغل و ۱۱ زده‌ی شغلی تقسیم‌بندی شده‌اند.

باور قلبی شرکت فولاد مبارکه بر این است که کارکنان به عنوان سرمایه‌های ارزشمند سازمان، در شکل‌گیری مزیت رقابتی، نقشی بی‌بدیل ایفا می‌کنند. در واقع، مزیت رقابتی و موفقیت فولاد مبارکه در عرصه تولید از تلاش مستمر کارکنان در جهت اهداف سازمانی سرچشمه می‌گیرد. از این رو شرکت فولاد مبارکه همواره تلاش نموده تا با رویکردهای اثربخش مختلفی کارکنان خود را توسعه داده و توانمند کند و ضمن توجه به ایمنی و سلامت آنها در جهت

تعداد کارکنان:	مرد (درصد)	زن (درصد)	زیر ۳۰ سال	۳۰ تا ۵۰ سال	۵۰ سال و بیشتر
تعداد پست:	۲۷۳۴				
تعداد شغل:	۲۵۸	۹۸٫۴	۷۶	۸۰٫۷	۱۰۰٫۹
تعداد زده شغلی:	۱۱				

فرآیند جذب و استخدام



جدیدالاستخدام بر اساس شایستگی و ویژگی‌های شخصی، «ارزیابی مهارتی داوطلبان در مقطع دیپلم»، «ارزیابی شایستگی داوطلبان در مقطع کارشناسی با رویکرد کانون ارزیابی»، «مکانیزه نمودن فرآیند نیازسنجی جذب نیرو» و «طراحی نظام جامع برنامه‌ریزی منابع انسانی» اشاره نمود. در انتها نیز نمرات پذیرفته شده نهایی، توسط امور اداری بر اساس پست‌های بالتصدی، تاریخ بازنشستگی شاغلین شرکت و نیاز واحدهای درخواست کننده، وارد شرکت شده، قرارداد کاری برای ایشان صادر و پس از طی دوره آموزشی بدو استخدام و تکمیل فرآیند اجتماعی سازی و آشنایی با شرکت، به محل کار خود معرفی و حکم مربوط به پست مقصد برای ایشان صادر می‌گردد.

نظام جذب و تامین منابع انسانی مطابق گردشکارهای «نیازسنجی و تامین نیروی انسانی»، «نحوه اقدام در خصوص افراد در اختیار امور کارکنان»، «ارزیابی و رتبه‌بندی متقاضیان استخدام» و «تامین نیروی انسانی از خارج از شرکت» انجام می‌شود. منابع انسانی مورد نیاز با توجه به ساختار سازمانی، پروفایل شایستگی مشاغل، نرخ بازنشستگی و سیاست‌های برون‌سپاری، برآورد شده و تامین نیروی انسانی نیز از طریق رویکردهای مختلف انجام می‌پذیرد. اثربخشی و کارایی این رویکرد توسط شاخص‌های مربوطه مورد سنجش قرار گرفته و بر اساس یادگیری‌های سازمانی، این رویکرد به‌دفعات مورد بازنگری و اصلاح قرار گرفته است. از پروژه‌های بهبود سال ۱۳۹۹ می‌توان به پروژه‌های «جامعه‌پذیری»، «تخصیص افراد



تعداد کارکنان جدید استخدام شده

۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
۶۶	۳۶	۴۵۱

تعداد کارکنان استخدام شده از مناطق اطراف کارخانه

۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
۱۶	۶	۱۲۰



کارکنان جدید استخدام در حال گذراندن دوره‌های آموزشی

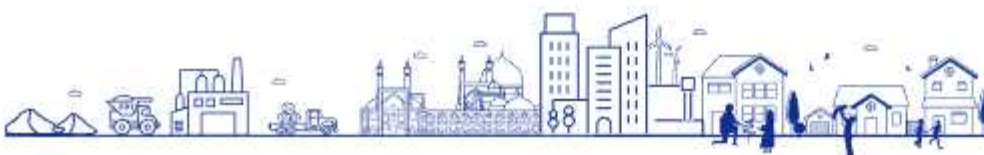
توسعه کارراهه و جانشین‌پروری



یکی از کارکنان فولاد مبارکه در حال کار با تجهیز

نظام جانشین‌پروری در فولاد مبارکه به منظور توسعه شایستگی‌های کارکنان و تصدی پست‌های هدف طراحی و پیاده‌سازی شده است. سازمان با هدف ایجاد فرصت‌های برابر، اقدام به غربالگری کارکنان به منظور انتخاب نامزد مکفی برای جانشینی براساس میزان انطباق شایستگی‌های پست فعلی با پست هدف نموده است. نامزدها به منظور توسعه شایستگی و تعیین جانشین نهایی پست هدف وارد فرآیند ارزیابی و توسعه می‌شوند. این نظام برای دو گروه هدف مشاغل مدیریتی و سرپرستان شیفت براساس مدل شایستگی مربوطه تعریف و اجرا می‌گردد.

شایان ذکر است با توجه به همه‌گیری ویروس کرونا و تغییرات مورد نیاز در زمینه ارزیابی و توسعه کارکنان در شرایط جدید، اقدامات مختلفی در سازمان با هدف ادامه پالندگی کارکنان در کنار حفظ سلامت همه افراد درگیر در این فرآیند انجام شده است. از جمله اقدامات در این زمینه می‌توان به طراحی و اجرای کانون‌های ارزیابی آنلاین و برگزاری آزمون‌ها به صورت آنلاین و بدون حضور ارزیابان و ارزیابی شوندگان در یک محل، امکان دورکاری کارکنان و کاهش ساعت حضور کارکنان روزکار در اوج همه‌گیری بیماری کرونا، برگزاری ارزیابی‌های حضوری با حفظ پروتکل‌های بهداشتی و فاصله‌گذاری فیزیکی و در فضای ضدعفونی شده، غربالگری افراد قبل از حضور در آزمون و آموزش مستمر در خصوص شیوه نامه‌های بهداشتی اشاره کرد. همچنین رویکردهای توسعه رهبران نیز در سال جاری به صورت آنلاین و بدون نیاز به برگزاری دوره‌های حضوری طراحی و اجرا گردیده است.



رویکردهای شرکت فولاد مبارکه در حوزه‌های جذب و استخدام، توسعه کارراهه، جابجایی و جانشین‌پروری

موضوعات	رویکردهای مرتبط	مصادیق اجرا	بهبودها	شاخص ارزیابی کارایی و اثربخشی
جذب و یکارگیری نیروی انسانی	- نیازسنجی و تأمین نیروی انسانی - کارایی افراد دارای محدودیت پزشکی - ارزیابی توانایی ذهنی متقاضیان - استخدام در کانون ارزیابی - برگزاری آزمون‌های مهارتی در سطح اپراتوری بر اساس یادگیری از استانداردهای فنی حرفه‌ای در استخدام - برگزاری کانون ارزیابی برای رده‌های کارشناسی در استخدام	- آزمون دانشی با حضور بیش از ۳۰,۰۰۰ نفر متقاضی - آزمون مهارتی و مصاحبه با حضور بیش از ۱۵۰۰ نفر - تعداد استخدام شدگان در مقطع اپراتوری ۳۴۰ نفر و ۱۷۵ نفر در مقطع کارشناسی در سال ۱۳۹۹ - آشناسازی و جامعه‌پذیری کارکنان جدیدالاستخدام، ۱۵۰ نفر کارشناس و ۲۹۰ نفر اپراتور	- افزایش ظرفیت ارزیابی، در رشته‌های مدیریت و حسابداری و ... در کانون ارزیابی بر اساس بررسی نتایج کانون ارزیابی در این رشته‌ها - برگزاری آزمون‌های مهارتی در سطح اپراتوری بر اساس یادگیری از استانداردهای فنی حرفه‌ای	- رضایت از کیفیت منابع انسانی - تأمین نشده در رده‌های اپراتوری و کارشناسی - تأمین به موقع نیروی انسانی مورد نیاز
کارراهه شغلی	- ارتقای شایستگی به منظور ارتقا سطح - ارتقای سطح و گروه‌های شغلی	- نظام جامع پروقابل شایستگی مشاغل با الگوبرداری از وب سایت O*net. - شرکت تانا استیل و شرکت سایپا - تدوین نظام‌نامه مشاغل شامل کارراهه برای مشاغل اپراتوری تولید - تدوین نظام کارراهه حرفه‌ای برای مشاغل تعمیرکاری	- ایجاد بستر مناسب جهت ارزیابی تعمیرکاران برق و مکانیک و اپراتورهای تولید در داخل شرکت و توسط تیم کانون ارزیابی - پرورش ارزیاب مهارتی در داخل شرکت - پرورش ارزیاب به صورت برخط و غیر حضوری	- رضایت از فرصت توسعه و ارتقا - تعداد افراد جهت اخذ گروه بر اساس کارراهه شغلی
جانشین‌پروری و توسعه رهبران	- اجرای کانون ارزیابی برای رده‌های مدیریتی و سرپرستی از سال ۱۳۹۱ و رده سرپرستان شیفت از سال ۱۳۹۳ - توسعه رده‌های سرپرستی بر مبنای مدل بومی تدوین شده توسعه رهبران - تدوین برنامه توسعه فردی رهبران (IDP)	- ثمرات ارزیابی شده در کانون ارزیابی شایستگی: ۳۴۰ ارزیابی در رده مدیریتی ۲۶۳ ارزیابی در رده شیفت فورمنی ۱۲۶ ارزیابی در رده کارشناسی - گزارش‌های بازخورد فردی تدوین شده در کانون ارزیابی (۴۶۴ گزارش) - برنامه توسعه فردی (IDP) تدوین و اجرا شده (۱۴۰ برنامه توسعه فردی)	- پرورش ارزیابان شایستگی داخلی از پرستل مستعد درون سازمانی و افراد علاقه‌مند در این حوزه از دانشگاه‌ها و مراکز علمی درون استلی از سال ۱۳۹۴ - تشکیل تیم تحلیلگران جهت تهیه گزارش‌های تحلیلی بازخورد فردی و مدیریتی از سال ۱۳۹۵ - اصلاح مدل ارزیابی مدیران، رؤسا و سرپرستان با یادگیری از گذشته از سال ۱۳۹۶ - برگزاری کانون ارزیابی آنلاین در شرایط کرونا - ایجاد آکادمی توسعه شایستگی (قاز اول، ویژه سرپرستان شیفت) - اجرای ترم چهارم دوره آموزشی تحول دیجیتال	- نسبت مدیران و گروه‌های هدف جانشینی دارای برنامه توسعه فردی (IDP) - نسبت اتصالات در مشاغل با ماهیت سرپرستی بر اساس نظام جانشین‌پروری - اعتماد به تیم رهبری - رضایت از سرپرست





- ایجاد طرح جامع توسعه خانواده (FDP)
- ایجاد بستر سیستمی جهت ارائه بازخورد و بهبود فرآیندهای آموزش در IS-Suite

توسعه رهبران

- سند توسعه رهبران (LDP) در سه بخش برنامه توسعه فردی، توسعه نگرش جمعی و توسعه دانش مدیریت کسب‌وکار با الگوبرداری از بهترین‌ها مانند CIPD با هدف «ارتقای اثربخشی رهبری سازمانی» طراحی شده و استقرار یافته است. اثربخشی این نظام از طریق نظرسنجی از کارکنان (شاخص‌های رضایت از سرپرست و اعتماد به تیم رهبری) ارزیابی می‌شود. از بهبودهای انجام شده در این رویکرد می‌توان به برنامه توسعه مهارت کوچینگ در رده‌های مدیریتی، تهیه برنامه خودآموز مدیریت در برنامه توسعه فردی با الگوبرداری از HBR، تدوین و اجرای برنامه پرورش رهبران تحول دیجیتال برای رده‌های مدیریتی و تدوین برنامه توسعه فردی (IDP) با استفاده از سه منبع نتایج کانون ارزیابی، ارزیابی جو سازمانی توسط زیرمجموعه و ارزیابی عملکرد توسط مسئول مستقیم اشاره نمود. از جمله بهبودهای در دست اقدام می‌توان به ایجاد آزمایشگاه سواد آینده، ایجاد آکادمی توسعه شایستگی، ایجاد نظام ارزیابی و توسعه ویژگی‌های شخصیتی و شناختی و توسعه مهارت استدلال و تفکر نقاد با روش سیمی تئاتر اشاره نمود.

این رویکرد با شناسایی شایستگی‌های موردنیاز در سطوح سازمان، تیم و گروه و فرد بر اساس استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ با هدف ارتقای شایستگی‌های مورد نیاز و بهبود عملکرد کارکنان تعریف شده است. بدین منظور نیازهای آموزشی کارکنان در سه سطح فرد، واحد و سازمان از طریق نتایج ارزیابی شایستگی، ارزیابی عملکرد، نظرسنجی‌ها، پروفایل شایستگی (استاندارد آموزشی) شناسایی شده و توسط کارگروه‌های تخصصی آموزش، پایش، طراحی و اولویت‌بندی می‌شوند. همچنین به منظور حصول اطمینان از برآورده شدن انتظارات و اهداف تعیین شده، اثربخشی دوره‌های آموزشی بر اساس مدل بومی شده پاتریک اندازه‌گیری می‌شود. علاوه بر این برای استفاده اثربخش از دانش و تجربیات کارشناسان داخلی، حدود ۷۵ درصد دوره‌های آموزشی توسط مدرسان داخلی انجام می‌شود. موسسات آموزشی و اساتید، طبق گردشکار «نحوه انتخاب اعضا و شرح وظایف کارگروه‌های تخصصی آموزش و توسعه سرمایه‌های انسانی» ارزیابی و انتخاب می‌شوند. به منظور بهبود این نظام، پروژه‌های «تدوین پروفایل‌های آموزشی پست‌های شرکت»، «خودکار نمودن نیازسنجی آموزشی بر اساس پروفایل آموزشی کارکنان»، «پروژه اتصال دوره‌ها به شایستگی»، «ایجاد اپلیکیشن ارتباط با مدرسين و فراگیران»، «توسعه آموزش‌های مجازی»، «برنامه توسعه خانواده (FDP)»، «استقرار روانشناس صنعتی سازمانی در نواحی»، «برنامه‌ریزی اجرای دوره‌های آموزشی به صورت خودکار» و «ایجاد بستر سیستمی جهت ارزیابی اثربخشی دوره‌ها در سطح سه مدل مذکور» تعریف شده‌اند.

به منظور آموزش و توسعه اثربخش کارکنان در شرکت فولاد مبارکه اقدامات زیر صورت گرفته است:

- تدوین برنامه توسعه فردی (IDP) برای گروه‌های هدف جانشین‌پروری و تخصیص کوچ توسعه فردی
- بازنگری استانداردهای آموزشی پست‌ها و اتصال به دوره‌های آموزشی
- پیاده‌سازی و اجرای سامانه آموزشیار جهت تسهیل و بهبود ارائه خدمات آموزشی به کارکنان و مدرسان
- اجرای پروژه منتورینگ با رویکرد حل مسئله در نواحی تولیدی به صورت پایلوت
- خودکار نمودن فرآیند برنامه‌ریزی و تعریف دوره‌های آموزشی
- شناسایی، انتخاب و تخصیص کوچ بهبود عملکرد به واحدها
- پیاده‌سازی استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ ویرایش جدید ۲۰۱۹
- تجهیز و اجرای کارگاه‌های ارزیابی و توسعه مهارت
- طراحی و استقرار نظام جامع اعزام به همایش‌ها و سمینارها
- پروژه بهبود فرآیند نیازسنجی و برنامه‌ریزی آموزش



ساختمان آموزش و توسعه سرمایه‌های انسانی فولاد مبارکه



آموزش

در راستای آموزش و توسعه همه جانبه کارکنان، نیازسنجی آموزشی مطابق با استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ در سه سطح انجام می‌گیرد.

سطوح نیازسنجی آموزشی

نیازها از طریق واحدهای متولی فرآیند، شناسایی و ثبت می‌شوند.	سطح سازمان
براساس پروفایل شایستگی، برای کلیه افرادی که در پست جدید منصوب می‌شوند.	سطح واحد
براساس نتایج ارزیابی شایستگی و عملکرد کارکنان انجام می‌گردد.	سطح فردی

برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی

شده، امکانات و تجهیزات آموزشی مورد نیاز فراهم می‌گردد. همچنین با هدف بهبود اثربخشی برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی با توجه به ترجیحات و سبک یادگیری کارکنان، به تازگی سنجش سبک یادگیری کارکنان بر اساس مدل VARK برای کلیه کارکنان انجام گرفته و در آینده در طراحی دوره‌ها از نتایج آن استفاده خواهد شد.

پس از نیازسنجی، طرح درس و سرفصل‌های دوره‌های آموزشی تدوین می‌گردند. به منظور استفاده از دانش و تجربیات کارشناسان داخلی، حدود ۷۵ درصد از دوره‌های آموزشی توسط مدرسان داخلی ارائه می‌شوند و سایر دوره‌ها، از طریق موسسات آموزشی بیرونی و پس از ارزیابی و انتخاب اساتید طبق دستورالعمل مربوطه ارائه می‌گردند. پس از انتخاب مدرس، براساس طرح درس طراحی

سرانه آموزش مدیران (نفر- ساعت)

۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
۸۳	۸۶	۵۱	۸۵/۳

سرانه آموزش کارکنان (نفر- ساعت)

۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
۶۰	۴۴	۲۴	۵۱/۳

رضایت از کیفیت خدمات آموزش (درصد)

۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
۷۲,۶	۷۲,۴	۷۵,۳	۷۳,۶

همچنین به منظور ارتقای رضایت کارکنان از کیفیت خدمات آموزشی اقدامات زیر انجام گرفته است:

- تشکیل کارگروه‌های تخصصی آموزش
- بازنگری فرآیند نیازسنجی و برنامه‌ریزی آموزش
- نظارت بر همسان بودن سطح فراگیران در دوره‌های آموزشی
- الکترونیکی شدن جزوات آموزشی و ارسال آن قبل از شروع دوره
- ارتقای سیستم مکانیزه مدیریت آموزش





می‌توان به «بازنگری انتظارات رفتاری مرتبط با عملکرد کارکنان» و «بهبود سیستم مکانیزه مدیریت عملکرد کارکنان» اشاره نمود. به منظور تعمیق و ارتقای اثربخشی این رویکرد، پروژه‌های «طراحی و پیاده‌سازی کوچینگ عملکرد کارکنان به صورت پایلوت در ناحیه فولادسازی و ریخته‌گری مداوم» طراحی و اجرا گردید. همچنین از سال ۱۳۹۹ واحدی با عنوان بهبود عملکرد و برنامه‌ریزی آموزش در چارت سازمانی در نظر گرفته شده است.

مدل شایستگی‌های رهبران

فولاد مبارکه در راستای هدف «جانشین‌پروری و توسعه رهبران» و برای حصول اطمینان از وجود شایستگی‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز مدیران خود، رویکرد ارزیابی و توسعه شایستگی‌های رهبران را اجرا نموده است. با اجرای این رویکرد، مدیران کنونی و بالقوه شرکت در «کانون ارزیابی مدیران» ارزیابی شده‌اند و متناسب با حوزه‌های بهبود شناسایی شده در این ارزیابی، برنامه‌های توسعه‌ای مورد نیاز رهبران سازمان تدوین و اجرا می‌شود.

نظام مدیریت عملکرد کارکنان با انگوبرداری از مدل آرمسترانگ در دو حوزه نتایج و انتظارات رفتاری طراحی شده و از طریق شاخص‌های رفتاری و عملکردی در منظرهای «اهداف و انتظارات عملکردی»، «انتظارات رفتاری» و عملکرد کارکنان در «نظام‌های مشارکت و تحول، HSE، انضباطی و آموزش و توسعه» در دوره‌های زمانی شش ماهه، در بستر سیستم EIS ارزیابی شده و نتایج آن از طریق کارنامه عملکرد در سیستم اطلاعاتی شرکت و پورتال ویژه کارکنان، اطلاع‌رسانی می‌شود. نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد در فرایندهای توسعه و جبران خدمات (نظیر تعیین مدت زمان قرارداد، ارتقا و پرداخت‌ها) مورد استفاده قرار می‌گیرند. این نظام با سایر رویکردهای منابع انسانی (نظیر ارتقا و ترفیع، آموزش، درصد فوق‌العاده شایستگی کارکنان، یاداش کارایی و انتخاب کارکنان بهره‌ور نمونه) به طور مستقیم و غیرمستقیم یکپارچه است. اثربخشی این نظام از طریق نظرسنجی از کارکنان (شاخص رضایت از مدیریت عملکرد) ارزیابی می‌شود. از بهبودهای انجام شده



مدل شایستگی‌های عمومی مدیریتی رهبران





حاصل از این نظرسنجی‌ها، در بازنگری و تدوین اهداف استراتژیک و برنامه‌های سرمایه‌های انسانی و ارائه خدمات مطلوب به کارکنان، مورد استفاده قرار می‌گیرند. از بهبودهای انجام شده در این حوزه می‌توان به مکانیزه کردن فرایند نظرسنجی (در راستای افزایش دقت، صحت و سرعت نظرسنجی‌ها) اشاره نمود. همچنین بر اساس الگوبرداری از مؤسسات مشاوره مدیریت و شرکت‌های برتر دنیا مانند Korn Ferry, Deloitte, HBR, Gallup, IBM و ... پروژه بهبود سنجش تجربه کارکنان و انجام بررسی‌های تکمیلی با استفاده از رویکردهای کیفی نظیر مصاحبه و تعریف اقدامات بهبود از این طریق تعریف شده و در حال اجرا است.

به منظور پایش رضایت و اشتیاق شغلی و درک نیازها و انتظارات کارکنان، از سال ۱۳۸۴ نظام نظرسنجی از کارکنان طراحی و اجرا شده و بر اساس یادگیری‌های سازمانی و الگوبرداری از مدل‌های معتبر، بهبود یافته است. در حال حاضر نظرسنجی رضایت و اشتیاق شغلی کارکنان با الگوبرداری از مدل Hay Group و نظرسنجی رضایت از کیفیت خدمات منابع انسانی (QHS) با یادگیری از مدل کیفیت خدمات (SERVQUAL) و همچنین نظرسنجی‌های دیگری مانند ارزیابی فرهنگ سازمانی و ارتباطات سازمانی در بازه‌های زمانی شش‌ماهه، سالانه و یا موردی با همکاری مراکز دانشگاهی و تحقیقاتی انجام می‌شود. نتایج



مؤلفه‌های نظرسنجی از کارکنان



فرآیند نظرسنجی از کارکنان



موضوع نظرسنجی	زمان به‌کارگیری
رضایت و اشتیاق شغلی کارکنان	از سال ۱۳۹۳ تاکنون
رضایت از کیفیت خدمات ارائه شده به سرمایه‌های انسانی - دیدگاه کارکنان QHS	از سال ۱۳۹۳ تاکنون
رضایت از کیفیت خدمات ارائه شده به سرمایه‌های انسانی - دیدگاه مسئولین واحدها QHS	از سال ۱۳۹۴ تاکنون
بررسی فرهنگ سازمانی	از سال ۱۳۸۸ تاکنون
اثربخشی ارتباطات سازمانی و کانال‌های ارتباطی شرکت	از سال ۱۳۹۴ تاکنون
اظهار نامه سلامت کارکنان و بیمانکاران در شرایط بیماری کرونا	از ابتدای سال ۱۳۹۹
غربالگری سلامت روان کارکنان شرکت فولاد مبارکه	از ابتدای سال ۱۳۹۹
بررسی کیفیت زندگی کارکنان	سال ۱۴۰۰
شناسایی ارزش‌ها، نگرش‌ها و انتظارات کارکنان شرکت فولاد مبارکه اصفهان با تاکید بر تفاوت‌های نسلی	سال ۱۴۰۰



یکی از کارکنان فولاد مبارکه در حال بسته‌بندی محصول

بهبود رضایت کارکنان

شرکت فولاد مبارکه با به‌کار بستن نگرش مدیریت اشتیاق شغلی کارکنان و اجرای رویکردهای موثر نظیر پرداخت حقوق بالاتر از متوسط منطقه، پاداش‌های مالی و غیرمالی، طراحی بسته انگیزشی، ارائه مزایا و امکانات رفاهی مطابق نظام جبران خدمات و قدردانی از کارکنان، آموزش و توسعه، نظام مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای و نظام مدیریت سلامت کارکنان توانسته است رضایت کلی کارکنان خود را بهبود دهد.

رضایتمندی کلی کارکنان

۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
۷۲٫۵	۷۳٫۳	۷۶٫۴	۷۳٫۹

رضایت از کیفیت خدمات ارائه شده به سرمایه‌های انسانی

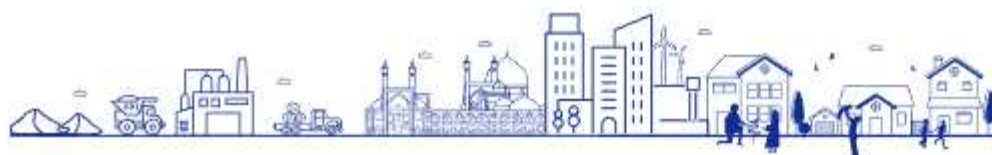
به منظور افزایش رضایت کارکنان از کیفیت خدمات ارائه شده به سرمایه‌های انسانی، تسهیلات رفاهی متناسب با نیازها و انتظارات کارکنان مانند ارائه خدمات تفریحی و فرهنگی، سفرها، تهیه و توزیع هدیه تولد همسران کارکنان، تنوع غذایی، ارتقای امکانات و تعداد رشته‌های ورزشی، بهبود سرویس‌های ایاب و ذهاب، وام‌ها و تسهیلات مالی و ... افزایش یافت. کاهش شاخص به دلیل محدودیت‌های کرونا در بخش‌های سفر، ورزش و تغذیه در سال ۱۴۰۰ است.

رضایت از کیفیت خدمات منابع انسانی

۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
۷۷٫۷	۷۲٫۷	۷۴٫۷	۷۳٫۳



یکی از کارکنان فولاد مبارکه در محل انبار محصولات نورد سرد





رویکردهای مرتبط با الزامات استاندارد مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای (ایزو ۴۵۰۰۱) و رعایت قوانین حفاظت فنی و بهداشت کار، قوانین و مقررات وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و استقرار سیستم مدیریت کار ایمن در زمان همه‌گیری جهانی کووید-۱۹ بر اساس استاندارد ایزو ۴۵۰۰۵ است.

یکی از ارزش‌های ما در فولاد مبارکه، «کار ایمن» است. علاوه بر این، در راستای پاسخگویی به الزامات قانونی و نیازها و انتظارات ذی‌نفعان، هدف استراتژیک «ارتقای ایمنی و سلامت کارکنان» تعریف و نظام مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای مبتنی بر مدیریت ریسک، طراحی و جاری‌سازی شده است. این نظام شامل



مدل نظام مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای

انجام گرفته در این زمینه می‌توان به مکانیزه نمودن سیستم ثبت حوادث و شبه حوادث همچنین سیستم شناسایی خطرات شرکت به عنوان اساس مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای مبتنی بر مدیریت ریسک، ارزیابی عملکرد ایمنی در دو سطح (فردی و واحدی)، ارتقای استاندارد مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای OHSAS18001 به ایزو ۴۵۰۰۱ در سال‌های ۱۳۹۷ تا ۱۳۹۸ و ... اشاره نمود.

در سال‌های اخیر به منظور ارتقای نظام مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای و مدیریت ایمنی فرآیند، پروژه‌های متعددی مانند «شناسایی مخاطرات جرتقلیل‌های حمل مذباب به روش FTA»، «ارزیابی زیرساخت‌ها و مراحل چرخه عمر ایمنی سیستم‌های ابزار دقیق ایمنی واحد کوره‌های پیش گرم نورد گرم (SIL STUDY)»، «مطالعه مخاطرات فرآیندی واحدهای احیاء مستقیم خرازی و اکسیژن با روش HAZOP STUDY»، «مدلسازی پیامد در واحدهای اکسیژن فولاد مبارکه و سبا و طرح‌های توسعه جدید»، «توسعه مدل Tripod-Beta برای تجزیه و تحلیل حوادث بر مبنای شاخص‌های مهندسی فاکتورهای انسانی» و «اجرای فاز مطالعاتی-آموزشی استقرار مدیریت ایمنی فرآیند در شرکت فولاد مبارکه اصفهان» تعریف و اجرا شده‌اند.

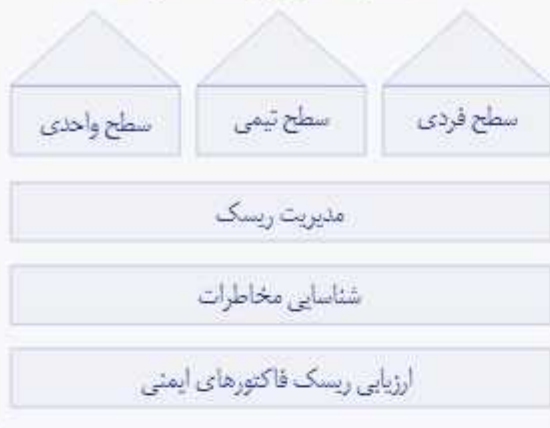
در نظام مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای مبتنی بر مدیریت ریسک، شناسایی مخاطرات و ارزیابی ریسک‌های ایمنی و بهداشتی ایمنی، نقش کلیدی در پیشبرد اهداف سازمانی و صیانت از سرمایه‌های انسانی دارد. نظارت و توجه مطلوب شرکت‌ها به ایمنی فرآیند ضمن جلوگیری از اثرات بالقوه منفی ناشی از بروز حوادث فرآیندی، باعث حفاظت از دارایی‌ها و سرمایه‌های انسانی سازمان، همچنین تداوم کسب و کار با کیفیت و ایمن توام با کاهش هزینه‌های ناشی از تغییرات می‌گردد.

شرکت فولاد مبارکه هم از این قاعده مستثنی نبوده و نیازمند توجه به مدیریت ایمنی فرآیند با چشم‌انداز دستیابی به تولید بدون حادثه (Zero Accident) است. بر همین اساس مدیریت HSE شرکت فولاد مبارکه به منظور کاهش حوادث انسانی، تجهیزاتی و فرآیندی، ضمن طراحی الگوی مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای خود و اجرای موفق برنامه پنج ساله اول (۱۳۹۵-۱۳۹۱) و پنج ساله دوم ارتقای ایمنی و بهداشت حرفه‌ای شرکت (۱۴۰۰-۱۳۹۶)، نسبت به تدوین برنامه پنج ساله سوم ارتقای ایمنی و بهداشت حرفه‌ای شرکت (۱۴۰۵-۱۴۰۱) اقدام نموده است. از جمله اقدامات مهم



هدف استراتژیک: ارتقای ایمنی و سلامت کارکنان

نظام مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای



ارزش سازمانی: کار ایمن، باکیفیت و به موقع

ضریب شدت حوادث (SR)

۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
۰/۱۳۵	۰/۰۱۷	۰/۰۱۷	۰/۰۲۱

ضریب تکرار حوادث (FR)

۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
۷۳۷۰	۰/۸۵۵	۱/۰۷۳	۰/۹۵

نرخ مرگ و میر (FFR)

۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
۰/۰۳۵	۰	۰	۰

آمار روزهای بدون حادثه فوتی

تا سال ۱۳۹۷ (روز)	تا سال ۱۴۰۰ (روز)
۷۷۵	۱۱۴۶

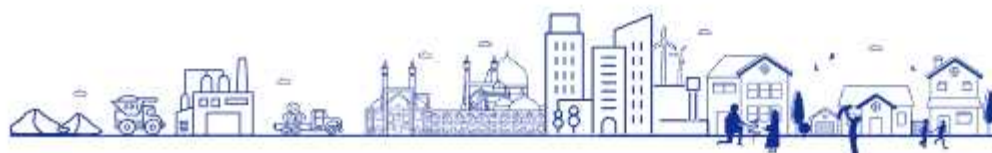
آمار تعداد شبه حوادث (ثبت شده در سیستم کارت

سبز)

۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
۶۶۹۱	۷۳۳۷	۱۰۹۲۰	۱۳۹۶۳

از جمله پروژه‌های در حال اجرا مرتبط با ایمنی فرآیند، می‌توان به پروژه مطالعات شناسایی مخاطرات و راهبری عملیات (HAZOP) در واحدهای فرآیندی شامل توزیع انرژی و سیالات، کوره‌های قوس الکتریکی، کارگاه RH-Top (متالورژی ثانویه ناحیه فولادسازی)، باکس آنیلینگ و گالوانیزه و ورق رنگی، پروژه مطالعات شناسایی مخاطرات با روش HAZID در واحدهای توزیع انرژی و سیالات و کوره‌های قوس الکتریکی، پروژه مطالعات مدلسازی پیامد، LOPA و SIL STUDY در واحدهای فرآیندی شامل توزیع انرژی و سیالات، باکس آنیلینگ و گالوانیزه و ورق رنگی، همچنین ارزیابی کمی ریسک (QRA) در واحد توزیع انرژی و سیالات و ارزیابی ریسک به روش پایبونی (Bow-Tie) در واحد کوره‌های قوس الکتریکی شرکت فولاد مبارکه با مشارکت مرکز ایمنی فرآیند دانشگاه تربیت مدرس (CPSC) اشاره نمود.

اتریشی رویکردهای به کارگیری شده در این نظام‌ها از طریق ممیزی‌های داخلی و شخص ثالث، بازرسی‌های ایمنی، بازدیدهای VIP داخلی و خارجی و سنجش شاخص‌های کلیدی، ارزیابی می‌شود. شاخص‌های ضریب شدت و تکرار حوادث به علت درس‌های گرفته شده از رویدادهای گذشته و اجرای موفق برنامه جامع پنج ساله اول و دوم ارتقای ایمنی و بهداشت حرفه‌ای (۱۳۹۱ تا ۱۴۰۰) بهبود یافته است. طی این سال‌ها فعالیت‌های متعددی نظیر تشکیل منظم جلسات ارتقای ایمنی با حضور مدیران، بازرسی‌های مستمر، آموزش و فرهنگ سازی، اجرای سیستم‌های مکانیزه ایمنی، ارزیابی واحدها، کارکنان و پیمانکاران، برگزاری جلسات سه دقیقه‌ای در ابتدای هر شیفت، تهیه مستندهای ایمنی از قبیل موشن گرافیک‌ها و اینفوگرافیک خطرات نواحی مختلف و ... اجرا شده است. همچنین تدوین گردشکار ترغیب کارکنان به مشارکت در معاینات دوره‌ای باعث ایجاد روند روبه رشد و پایدار شاخص مشارکت کارکنان در این زمینه است. علاوه بر این، برنامه‌های دیگری مانند انجام معاینات در خارج از شرکت برای مدیران، رؤسا و سرپرستان و برگزاری دوره آموزشی در زمینه مباحث سلامت، در روز معاینات دوره‌ای برای این گروه به اجرا درآمده‌اند. بر اساس آمار ارائه شده در گزارشات مؤسسه Worldsteel، دستیابی فولاد مبارکه به شاخص‌های ضریب تکرار (FR) (نرخ زمان از دست رفته به خاطر آسیب یا LTIFR)، شدت (SR) و ضریب تکرار حوادث منجر به مرگ (FFR) کمتر از سایر شرکت‌های فولادی جهان و به عنوان الگوی بهینه کاوی (Benchmark)، نشان از اهمیت توجه به ایمنی و بهداشت حرفه‌ای در این شرکت دارد.





اداری قبل از خرید و ایجاد جلسات ساخت یافته با واحدها جهت تشریح اقدامات ارتقای سلامت عمومی کارکنان و همچنین اقدام به تاسیس آزمایشگاه ارگونومی، پروژه تحقیقاتی بررسی نظام های نوبت کاری و مشکلات ناشی از آن در شرکت، اجرای برنامه حفاظت شنوایی و حفاظت تنفسی در محیط کار، اجرای پایلوت طرح برچسب گذاری مواد شیمیایی خطرناک (GHS)، شناسایی و ارزیابی ریسک های بهداشتی با استفاده از روش های تخصصی و نظام الکترونیکی ارجاع تخصصی نتایج معاینات طب صنعتی از اقداماتی هستند که در راستای بهبود و ارتقای برنامه جامع سلامت کارکنان صورت گرفته است. همچنین پروژه های تحقیقاتی «طراحی مدل سیستم پرونده الکترونیک پزشکی»، «مقایسه شاخص های عملکردی HSE قبل و بعد از شیوع بیماری کرونا» و «طراحی نظام جامع ارتقای سلامت کارکنان» با همکاری دانشگاه در این زمینه در دست اجرا است.

برنامه جامع سلامت کارکنان شرکت فولاد مبارکه بر مبنای تحلیل استراتژیک و بررسی ارکان مربوطه و با مشارکت واحدهای مرتبط از قبیل HSE، خدمات عمومی (امور ورزش و تغذیه)، آموزش و توسعه سرمایه های انسانی و ... تدوین شده است. این برنامه، بر مبنای چهار رکن «سلامت شغلی»، «سلامت عمومی»، «سلامت محیط کار» و «سلامت روان» تدوین شده و پس از تعریف اقدامات مربوطه، به کلیه واحدها ابلاغ گردیده است. براساس گردشکار «انجام معاینات طب صنعتی»، هر ساله کلیه کارکنان تحت آزمایش ها و معاینات پزشکی قرار گرفته و با بررسی ریسک فاکتورهای سلامت، شاخص «عوامل خطر ساز بیماری» محاسبه و پایش می شود. برنامه جامع سلامت کارکنان از طریق نظرسنجی و شاخص های عملکردی مربوطه بر اساس دوره های زمانی منظم مورد ارزیابی قرار می گیرد. برنامه مداخله ای ارگونومی مشارکتی با هدف کاهش اختلالات اسکلتی عضلانی، تدوین دستورالعمل منع/ کاهش / مقابله با استعمال دخانیات در شرکت، ارزیابی ارگونومی ملزومات



سلامت به شیوه های مختلفی مانند ایجاد سامانه مدیریت کرونا و تکمیل اظهارنامه توسط کارکنان و کارکنان شرکت های پیمانکاری، انجام آزمایشات، بیماریابی و ... در واحدهای دارای موارد مشکوک و پیگیری وضعیت سلامت کارکنان مشکوک یا مبتلا به این بیماری، به صورت نظام مند در حال انجام است. همچنین جهت مطابقت با استانداردهای جهانی در این رابطه، فولاد مبارکه توانست راهنمای مدیریت کار ایمن در دوران همه گیری جهانی کووید-۱۹ (ایزو ۴۵۰۰۵: ۲۰۲۰) را پیاده سازی نموده و گواهینامه مربوطه را دریافت کند.

علاوه بر این، با شیوع بیماری کرونا و به منظور جلوگیری از رسیدن آسیب به کارکنان، ذینفعان و عملیات شرکت، کارگروهی به نام «پیشگیری و مقابله با ویروس کرونا» با مشارکت واحدهای مختلف درگیر شکل گرفته و بصورت مستمر دستورالعمل های کاربردی در این زمینه را تهیه، ابلاغ و مورد نظارت قرار داده است. این تصمیمات و یا دستورالعمل ها در حوزه های مختلفی مانند نحوه حضور و فعالیت کارکنان در شرکت، ضد عفونی محیط، تجهیزات، وسایل حمل و نقل و ...، تأمین و توزیع اقلام بهداشتی مورد نیاز، برگزاری جلسات، پذیرش مهمانان، تغذیه، ماموریت ها، تعمیرات و بسیاری موارد دیگر بوده است. همچنین پایش و غربالگری



بهبود شرایط محیط کار

- شناسایی، اندازه‌گیری، ارزیابی و کنترل عوامل زیان‌آور محیط کار
- انجام بازرسی‌های ایمنی و بهداشت حرفه‌ای
- تعریف و اجرای پروژه‌های اصلاحی بهبود شرایط محیط کار

بهبود سلامت عمومی پرسنل

- برنامه‌ریزی و اجرای معاینات بدو استخدام و دوره‌ای کارکنان
- پیگیری ایجاد تناسب شغلی کارکنان
- آموزش و فرهنگ سازی کارکنان طبق اصول خودمراقبتی

ارتقای وضعیت ارگونومی

- شناسایی و ارزیابی ریسک فاکتورهای ارگونومی محیط کار
- برنامه مداخله‌ای ارگونومی مشارکتی با هدف حذف یا کاهش اختلالات اسکلتی و عضلانی
- ارزیابی ارگونومی ملزومات اداری قبل از خرید
- ارزیابی ارگونومی سرویس‌های ترابری

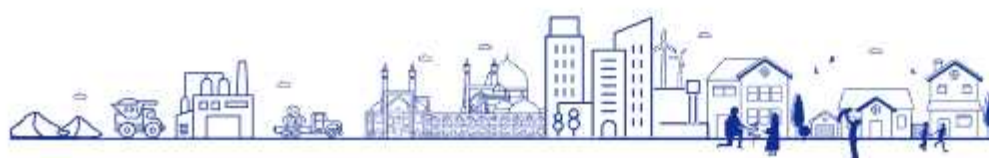
پیشگیری از ویروس کرونا در شرکت

- تشکیل کمیته بحران پیشگیری از همه‌گیری جهانی کووید-۱۹
- ایجاد سامانه مدیریت کرونا
- تدوین شیوه‌نامه‌های بهداشتی مقابله با همه‌گیری جهانی کووید-۱۹
- برگزاری آموزش‌های پیشگیری از همه‌گیری جهانی کووید-۱۹
- بازرسی‌های بهداشتی ویژه در راستای پیشگیری از همه‌گیری جهانی کووید-۱۹
- واکنش‌سنجی کارکنان در مقابله با همه‌گیری جهانی کووید-۱۹
- استقرار سیستم مدیریت کار ایمن در دوران همه‌گیری جهانی کووید-۱۹ (ایزو ۴۵۰۰۵)

بهره‌مندی از تجربیات بازنشستگان و تجلیل از آنها

فنی به شرکت‌های گروه (به عنوان مدرس یا مشاور) اشاره نمود. همچنین، به منظور تجلیل از بازنشستگان و قدردانی از خدمات آنها شرکت فولاد مبارکه برنامه‌های مختلفی را اجرا می‌کند که برخی از آنها عبارتند از: برگزاری جشن بازنشستگی و اعطای هدیه، مساعدت‌های مالی و پرداخت وام ازدواج فرزندان، امکان استفاده از امکانات درمانی، رفاهی و ورزشی (مشابه کارکنان شاغل) و ...

در راستای اجرای نظام مدیریت دانش و انتقال دانش و تجربیات بازنشستگان توانمند به کارکنان، بر اساس گردشکار «انتقال دانش فنی» در دو قالب مدرس و مشاور مربی از تجربیات بازنشستگان شرکت استفاده می‌شود. همچنین انتقال دانش و تجربیات به کارکنان جانشین و جدیدالاستخدام با روش مربیگری توسط بازنشستگان صورت می‌پذیرد. از دیگر رویکردهای جاری در شرکت می‌توان به استفاده از تجربیات بازنشستگان در انتقال دانش





نرخ ماندگاری جذب (درصد)

۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰



یکی از کارکنان فولاد مبارکه

با توجه به به کارگیری رویکردهای متنوعی مانند اعطای تسهیلات و خدمات رفاهی و تفریحی، نظام طبقه‌بندی مشاغل و سایر مزایای شغلی، نظام مدیریت عملکرد و ...، درصد غیبت کارکنان و نرخ ماندگاری آنها بسیار مناسب است. همچنین، لازم به ذکر است تعداد شکایات با توجه به تعداد کل کارکنان شرکت بسیار ناچیز است.

تعداد شکایات کارکنان از شرکت

۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
۱۴	۱۲	۹	۸

کارکنان، سفیران شرکت



جایزه بهره‌وری ایفیدرو، برگزاری تورهای تعالی سازمانی، ایجاد امکان بازدید و انگوبرداری سایر شرکت‌ها از تجربیات و موفقیت‌های فولاد مبارکه و ... را ایجاد نموده است. همچنین، در پروژه «مدیریت برند سازمانی» نقش کارکنان در ارتقای تصویر بیرونی شرکت تبیین شده است.

شرکت فولاد مبارکه در راستای تبدیل کارکنان خود به سفیران شهرت و موفقیت‌های شرکت، پسترها و زیرساخت‌های متعددی نظیر چاپ مقالات و کتب تدوین شده توسط کارکنان، ارائه مقالات و دستاوردها در همایش‌ها و سمینارها، تربیت ارزیابان تعالی سازمانی و ترغیب حضور ارزیابان در جایزه ملی تعالی سازمانی و

مشارکت کارکنان در فعالیتهای اجتماعی



تعداد مشارکت کنندگان در فعالیتهای انسان دوستانه

۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
۵۸۶۹	۵۲۸۳	۵۲۸۵	۵۳۹۵

مشارکت در فعالیتهای اجتماعی با ایجاد بسترهای لازم، اطلاع‌رسانی مناسب به کارکنان و استفاده از رویکردهای متعدد و به صورت خلاصه اجرای اثربخش رویکرد «ترغیب کارکنان به مشارکت در فعالیتهای اجتماعی» و مشارکت فراگیر کارکنان شرکت در فعالیتهای بشردوستانه (نظیر کمک به آسیب دیدگان حوادث غیرمترقبه، نیازمندان، معلولین، افراد بی‌سپرست، زندانیان جرائم غیرعمد و ...) بوده است که حاکی از بلوغ اجتماعی بالای کارکنان و مسئولیت‌پذیری اجتماعی آنها است.



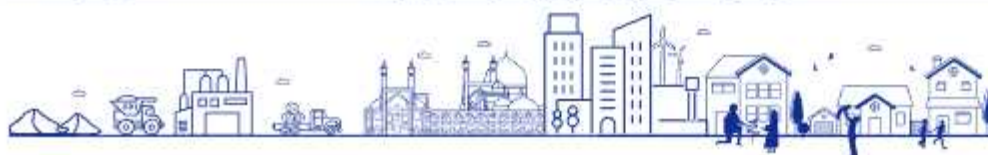


پورتال کارکنان، خبرنامه فولاد، خبرنامه تصویری، شبکه‌های اجتماعی، ایمیل، تابلوهای اطلاع‌رسانی، همایش‌ها و نمایشگاه‌های داخلی، سامانه پیام کوتاه، سیستم جامع نظرسنجی و پیام‌رسان داخلی پویک. اثربخشی رویکردهای مذکور از طریق نظرسنجی سالانه «اثربخشی ارتباطات سازمانی و کانال‌های ارتباطی» مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. یکپارچه‌سازی فرایند سنجش رضایت از ارتباطات سازمانی و کانال‌های ارتباطی شرکت و پروژه «کافه گفتگو و راه‌حل‌ها» از اقدامات بهبود در این زمینه است. همچنین پروژه جدیدی تحت عنوان «مدیریت ارتباطات شرکت فولاد مبارکه در حوزه کارکنان» به‌منظور ارتقای این نظام تعریف شده است.

در فولاد مبارکه در راستای هدف استراتژیک «بهبود ارتباطات و تعاملات حوزه کارکنان»، نیازهای ارتباطی کارکنان از طریق رویکردهایی نظیر نظرسنجی‌ها، جلسات مدیران نیروی انسانی با کارکنان، دریافت بازخورد از کانال‌های ارتباطی موجود، شناسایی شده و نسبت به اصلاح کانال‌های موجود یا ایجاد کانال‌های جدید اقدام می‌شود. درحال حاضر به‌منظور برقراری ارتباطات داخلی اثربخش کارکنان با تیم مدیریتی و همچنین کارکنان با یکدیگر، کانال‌های ارتباطی عمودی و افقی متعددی ایجاد شده است که برخی از مهم‌ترین آنها عبارتند از: جلسات مدیرعامل، معاونین و مدیران با کارکنان، جلسات مدیران با لایه‌های سرپرستی، جلسات رؤسای تولید و تعمیرات، کمیته‌های تحول، رادیو فولاد، وب‌سایت،

کانال‌های ارتباطی کارکنان

دامنه به‌کارگیری رویکرد	جهت‌گیری ارتباطی از			موضوعات	کانال ارتباطی
	بالا	پایین	افقی		
کلید کارکنان	✓	✓	✓	اطلاع‌رسانی برنامه‌های شرکت در حوزه‌های مختلف تولید، خدمات (با ارائه گزارشات، انجام مصاحبه و...)	رادیو فولاد
جامعه کارکنان			✓	اطلاع‌رسانی فعالیت‌های شرکت در زمینه‌های مختلف	وب‌سایت شرکت
کلید کارکنان		✓	✓	اطلاع‌رسانی قوانین و مقررات شرکت، خدمات قابل ارائه به کارکنان و...	پورتال کارکنان
اغلب کارکنان	✓	✓	✓	پیام اتوماسیون اداری، اطلاعیه‌ها، مکاتبات، اطلاعات تولید محصولات و قرباندها، برنامه‌ها و...	سازمان الکترونیک، پست الکترونیک سازمانی و ایمیل مدیرعامل شرکت و کانال تلگرام
کلید کارکنان		✓	✓	اخبار و اطلاعات مرتبط با شرکت و دستاوردها	خبرنامه فولاد (هفتگی)، فصل‌نامه آهن و فولاد
کلید کارکنان		✓	✓	آیین‌نامه‌ها، هشدارهای بهداشتی و ایمنی و مباحث فنی	کتابچه‌ها، بروشورها و گزارشات
کلید کارکنان		✓	✓	بخشنامه‌ها، اطلاعیه‌های اداری، رفاهی و ورزشی	تابلوهای اطلاع‌رسانی
کلید کارکنان	✓	✓	✓	استراتژی‌ها و اهداف سالیانه، شاخص‌های کلیدی عملکرد و دستاوردهای حاصله	نقشه‌های استراتژی، تابلوهای اهداف و سامانه مدیریت استراتژی SEM
کلید کارکنان	✓	✓	✓	ارائه دستاوردها، اهداف و برنامه‌ها، موضوعات آموزشی و فعالیت‌های بهبود	گردهمایی‌ها، نمایشگاه‌ها و همایش‌های داخلی
کلید کارکنان	✓	✓	✓	اطلاعات تولید و کیفیت، برنامه‌ها و اطلاعات آموزشی، برنامه‌های رفاهی کارکنان، دعوت‌نامه‌های شرکت در جلسات و...	سامانه پیام کوتاه (SMS)
کلید کارکنان		✓	✓	آگاهی از سطح رضایت و ادراک کارکنان از موضوعات پایه منابع انسانی	سامانه جامع نظرسنجی
کلید کارکنان	✓	✓	✓	اطلاع‌رسانی و آگاهی از دیدگاه‌های کارکنان در خصوص موضوعات مختلف شرکت	اتاق گفتگوی کارکنان در سامانه پویک
کلید کارکنان	✓	✓	✓	اطلاع‌رسانی آخرین شیوه‌نامه‌ها، مقررات و اتفاقات شرکت و نظرخواهی در خصوص این موارد	گروه‌های اطلاع‌رسانی و تبادل نظر در شبکه‌های اجتماعی
کلید کارکنان		✓	✓	آگاهی مسئولین، کارکنان و پیمانکاران از حوادث اتفاق افتاده در شرکت	نظام اطلاع‌رسانی حوادث
کلید کارکنان	✓	✓	✓	اطلاع‌رسانی و تبادل نظر در خصوص موضوعات مهم شرکت	سامانه پویک



دوره زمانی	مثال‌ها	محتوا	سطح	کانال‌های ارتباطی
شش ماهه سالانه هفتگی فصلی	<ul style="list-style-type: none"> • ملاقات عمومی مدیرعامل با کارکنان • بازدید مدیرعامل و معاونین از واحدها • ملاقات حضوری مدیران با کارکنان • جلسات مسئولین منابع انسانی با کارکنان 	<ul style="list-style-type: none"> • اطلاع‌رسانی از عملکرد و برنامه‌های آتی شرکت، • بررسی مسائل و مشکلات کارکنان و امور جاری 	کلیه کارکنان	جلسات مدیران با کارکنان (به استثنای شرایط کرونا)
ماهانه دو هفته یکبار هفتگی سالانه	<ul style="list-style-type: none"> • جلسات کمیته مدیریت • جلسات شورای معاونین • جلسات مسئولین منابع انسانی با بهره‌بردار • جلسات مدیر عامل با رؤسا و سرپرستان 	<ul style="list-style-type: none"> • اطلاع‌رسانی مسائل و برنامه‌های شرکت 	سطوح مدیریتی، سرپرستی و کارشناسی	جلسات مشترک مدیران با لایه‌های سرپرستی شرکت
روزانه هفتگی	<ul style="list-style-type: none"> • جلسات رؤسا با مسئولین • جلسات تولید و تعمیرات 	<ul style="list-style-type: none"> • مسائل تولید و تعمیرات شیفت • مسائل ناحیه و پیگیری تحقق برنامه تولید 	واحدهای عملیاتی	جلسات روسای تولید و تعمیرات
ماهانه دو هفته یکبار	<ul style="list-style-type: none"> • کمیته عالی تحول • کمیته‌های تحول اصلی و واحدی 	<ul style="list-style-type: none"> • اهداف، استراتژی‌ها، فرآیندها، پروژه‌های بهبود 	سطوح مدیریتی، سرپرستی و کارشناسی	کمیته‌های تحول (به استثنای شرایط کرونا) به صورت آنلاین
ماهانه ماهانه ماهانه ماهانه	<ul style="list-style-type: none"> • کمیته حفاظت فنی و بهداشت کار شرکت • جلسات و بازدیدهای ایمنی (VIP) • جلسات کمیته حفاظت فنی و بهداشت کار • واحدها و واحدها و تیم‌ها • جلسات کمیته حفاظت فنی و بهداشت کار شرکت‌های پیمانکار 	<ul style="list-style-type: none"> • بررسی مسائل و مشکلات ایمنی، بهداشت حرفه‌ای کارکنان و پیمانکاران 	معاونین و مدیران نواحی، مسئولین HSE، روسای واحدها، سرپرستان	جلسات ایمنی
ابتدای هر شیفت موردی	<ul style="list-style-type: none"> • جلسات سه دقیقه‌ای شیفت‌ها ابتدای شیفت • جلسات بررسی رویدادها (شبه حوادث و حوادث) 		شیفت و پیمانکاران	

انتقال استراتژی و اهداف به کارکنان

اهداف و ... استفاده می‌کند. همچنین اهداف استراتژیک سازمان با استفاده از رویکرد BSC به صورت آشنایی در تمامی واحدهای شرکت جاری‌سازی شده و برای هر یک از واحدها، تابلوی اهداف (شامل اهداف استراتژیک، شاخص‌ها و اقدامات) تدوین شده که از طریق سیستم SEM پایش می‌شود.

فولاد مبارکه برای انتقال اثربخش استراتژی و جهت‌گیری‌ها به کارکنان از روش‌های مختلفی نظیر همایش‌های شش‌ماهه مدیریت ارشد با کارکنان، جلسات کمیته‌های تحول، خبرنامه فولاد و ویژه‌نامه‌ها، انتشار نقشه‌های استراتژی و تابلوهای اهداف، جلسات درون‌واحدی اطلاع‌رسانی اهداف، برگزاری مسابقات

رویکردهای انتقال مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و استراتژی به کارکنان

جلسات کمیته مدیریت، کمیته عالی تحول و کمیته‌های تحول، همایش‌ها و جلسات اطلاع‌رسانی اهداف و استراتژی‌ها توسط مسئولین شرکت، خبرنامه فولاد و ویژه‌نامه‌ها، انتشار نقشه‌های استراتژیک و تابلوهای اهداف، سامانه مدیریت استراتژیک SEM، مصاحبه مدیران با رادیو فولاد (استودیو شیشه‌ای)



نظام جبران خدمات و قدردانی از کارکنان



تحول» و «اتصال نظام مدیریت عملکرد به نظام‌های انگیزشی» از مصادیق بهبودهای جدید تعریف شده در این حوزه هستند.

تعداد کارکنانی که مرخصی زایمان دریافت کرده‌اند

۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
۱۱	۱۳	۱۳

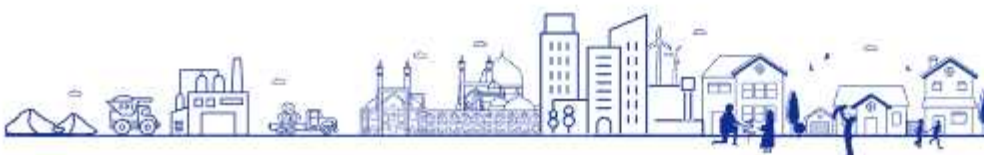
در فولاد مبارکه حقوق و مزایا بر اساس نظام طبقه‌بندی مشاغل و همسو با سیاست‌های کمیته تحول منابع انسانی، متأثر از شغل (نظیر مزد گروه شغل)، پست (نظیر سختی کار، حق مسئولیت) و شغل (نظیر مزد سنوات کاری) به کارکنان پرداخت می‌شود. همچنین به منظور افزایش انگیزش کارکنان، رویکردهای مالی و غیرمالی متعددی در قالب آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها نظیر پاداش‌های کارایی، تولید، نظام‌های مشارکتی، کمیته‌های بهبود و عملکرد ایمنی، فوق‌العاده مخترعین و مبتکرین، نشان بهره‌وری، قدردانی از اجرای پروژه‌ها، تجربه‌ها و پیشنهادهای برتر و ... ایجاد شده است. علاوه بر این، مزایا و تسهیلات متعدد دیگری نظیر وام‌ها، کمک هزینه‌های سفر و رستوران، پرداخت‌های مناسبی، امکانات رفاهی، امکانات ورزشی، بیمه‌های تکمیلی، مرخصی ازدواج، مرخصی فوت بستگان، مرخصی زایمان و شیردهی بانوان، تشویق‌های کتبی و ... در راستای بهبود کیفیت زندگی کارکنان و خانواده‌های آنها ارائه می‌شود. موارد فوق به همراه حقوق و مزایا، سبد جبران خدمات کارکنان را تشکیل می‌دهند. این رویکردها به‌طور مداوم بر اساس شرایط سازمانی و تحولات برون سازمانی مورد ارزیابی قرار گرفته و بهبودهای مورد نیاز شناسایی و اجرا می‌شوند. دو پروژه «بازبینی نظام پرداخت پاداش‌های بهبود و



یکی از کارکنان فولاد مبارکه در حال آماده‌سازی محصول



ساختار کلی نظام جبران خدمت شرکت فولاد مبارکه





از طریق نظرسنجی‌های «رضایت و اشتیاق شغلی کارکنان» و «رضایت از کیفیت خدمات منابع انسانی» ارزیابی شده و متناسب با بازخوردهای دریافتی و شرایط درونی و بیرونی، بهبودهای مستمری صورت می‌پذیرد.

فولاد مبارکه برای ایجاد فرصت‌های برابر در زمینه‌های مختلف (از جمله استخدام، ارتقاء، حقوق و دستمزد، پاداش‌ها، آموزش و توانمندسازی، وام‌ها، تسهیلات رفاهی، درمان و سلامت و ورزشی و ...)، ضوابط نظام‌مندی را از طریق گردش کارها و دستورالعمل‌ها برقرار نموده است. اثربخشی رویکردهای فوق

ارزیابی و تقویت فرهنگ سازمانی



توسعه فرهنگ همکاری و کارگروهی

فولاد مبارکه برای ارتقای فرهنگ مشارکت و کار تیمی از رویکردهای مختلفی نظیر برگزاری دوره‌های آموزشی، برقراری سیستم‌های انگیزشی، کارنامه بهره‌وری، برگزاری همایش سالانه بهره‌وری و تقدیر از کارکنان بهره‌ور، برگزاری مسابقات مختلف (نظیر پیشنهادها، ثبت تجربیات و ...)، انتشار کتب، نشریات و ویژه‌نامه‌ها و ... استفاده می‌کند. اثربخشی این رویکردها از طریق شاخص‌های رضایت از همکاری و مشارکت، درصد مشارکت کارکنان در نظام‌های تحولی، سرانه پیشنهادها و ... ارزیابی می‌شود. از بهبودهای انجام شده در این حوزه می‌توان به تصویب پرداخت پاداش به پروژه‌های ویژه، اهدای جوایز غیرنقدی به پروژه‌ها و پیشنهادهای برتر و ... اشاره نمود.

با توجه به اهمیت فرهنگ در توسعه سازمانی و پشتیبانی از تحقق استراتژی، از سال ۱۳۸۵ طی مطالعات متعدد، فرهنگ سازمانی شرکت بر اساس الگوی دنیسون ارزیابی شده و گرایش‌های غالب فرهنگی مشخص شده است. پس از ارزیابی وضعیت موجود فرهنگ سازمانی، راهکارهای لازم برای تقویت فرهنگ و دستیابی به «سطح فرهنگی توفیق مدار» طرح‌ریزی و اجرا می‌شود. از بهبودهای در دست اجرا، «طراحی الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی فولاد مبارکه» با همکاری اساتید دانشگاه است که هدف از آن اختصاصی‌سازی الگوی مدیریت فرهنگ و خرده‌فرهنگ‌های سازمانی با شرایط شرکت است.



تعدادی از کارکنان فولاد مبارکه در حال انجام تعمیرات

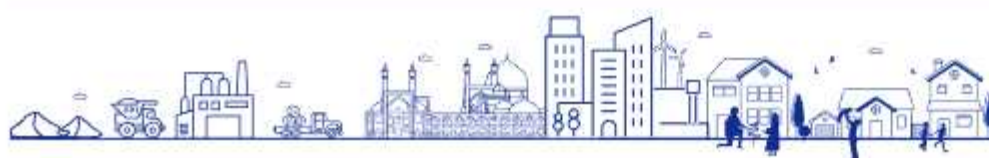


پیوست- استانداردهای GRI

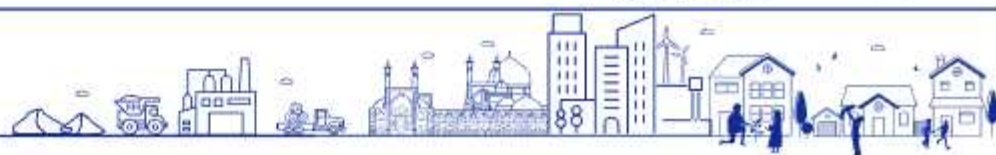
استانداردهای GRI عنوان	شماره صفحه/توضیحات
استاندارد ۱۰۲: اطلاع‌رسانی عمومی (۲۰۱۶)	
نیمرخ سازمانی	
۱۰۲-۱ نام سازمان	۵
۱۰۲-۲ فعالیت‌ها، برندها، محصولات و خدمات	۱۲-۱۳، ۱۷-۱۶، ۳۷-۳۶، ۴۲-۴۱
۱۰۲-۳ موقعیت دفتر مرکزی	۱۲۳، ۵
۱۰۲-۴ موقعیت عملیات و سایت‌های عملیاتی	۱۶-۱۷، ۵
۱۰۲-۵ مالکیت و فرم قانونی	۱۳-۱۲
۱۰۲-۶ بازارهای تحت پوشش	۴۱، ۱۲
۱۰۲-۷ اندازه سازمان	۹۹، ۱۶-۱۷، ۱۲، ۵
۱۰۲-۸ اطلاعاتی در مورد کارمندان و سایر کارگران	۹۹، ۵
۱۰۲-۹ زنجیره تأمین	۷۴-۸۳
۱۰۲-۱۰ تغییرات قابل توجه در سازمان و زنجیره تأمین آن	۱۲-۱۳
۱۰۲-۱۱ اصول یا رویکرد احتیاطی و پیشگیرانه	۱۰۷-۱۰۸، ۶۱-۶۲
۱۰۲-۱۲ ابتکارات بیرونی	۹۱، ۶۶، ۳
۱۰۲-۱۳ عضویت در انجمن‌ها	۹۱، ۶۶
استراتژی	
۱۰۲-۱۴ بیانیه تصمیم‌گیرنده ارشد سازمان	۱۶
۱۰۲-۱۵ اثرات، ریسک‌ها و فرصت‌های کلیدی	۶۱-۶۲
اخلاق و درستی	
۱۰۲-۱۶ ارزش‌ها، اصول، استانداردها و هنجارهای رفتار	۷۹، ۵۰، ۶-۷
۱۰۲-۱۷ مکانیسم‌هایی برای مشاوره و بیان دغدغه‌ها در مورد اخلاق	۱۱۲-۱۱۳، ۱۰۵-۱۰۶، ۳۳-۳۴
حکمرانی	
۱۰۲-۱۸ ساختار حکمرانی	۸-۱۰
۱۰۲-۱۹ تفویض اختیار	۸-۱۰
۱۰۲-۲۰ سطوح اجرایی مسئول در موضوعات اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی	۸-۱۰
۱۰۲-۲۱ مشاوره ذینفعان در موضوعات اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی	۱۰۵-۱۰۶، ۹۵، ۸۰، ۳۸، ۳۳-۳۴
۱۰۲-۲۲ ترکیب بالاترین نهاد نظام راهبردی بنگاه و کمیته‌های آن	۸-۱۰
۱۰۲-۲۳ رئیس بالاترین نهاد حاکمیتی	۸-۱۰
۱۰۲-۲۴ فرآیند کاندید و انتخاب بالاترین نهاد نظام راهبردی	۸-۱۰
۱۰۲-۲۵ تضاد منافع	۸-۱۰
۱۰۲-۲۶ نقش بالاترین نهاد نظام راهبردی در تنظیم اهداف، ارزش‌ها و استراتژی	۱۱
۱۰۲-۲۷ دانش و اطلاعات بالاترین نهاد نظام راهبردی بنگاه	

با توجه به تغییرات در هیأت‌مدیره بر اساس ترکیب سهامداران شرکت، نام و مشخصات اعضای هیأت‌مدیره از طریق وب‌سایت شرکت (www.msc.ir) و همچنین سامانه جامعه اطلاع‌رسانی ناشران سازمان بورس و اوراق بهادار (www.codal.ir) در دسترس است.

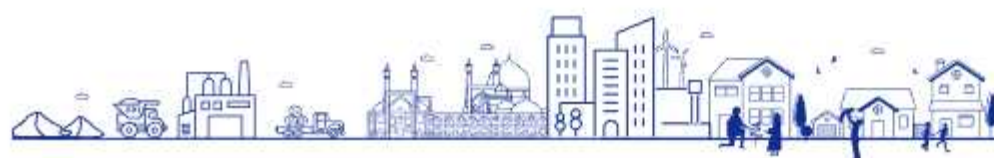
دانش و اطلاعات بالاترین نهاد نظام راهبردی بنگاه



استانداردهای GRI	عنوان	شماره صفحه/توضیحات
۱۰۲-۲۸	ارزیابی عملکرد بالاترین نهاد نظام راهبردی بنگاه	۸-۱۰
۱۰۲-۲۹	شناسایی و مدیریت موضوعات اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی	۳۱-۳۴، ۱۱
۱۰۲-۳۰	اثر بخشی فرآیندهای مدیریت ریسک	۶۱-۶۲
۱۰۲-۳۱	مرور یا بازنگری موضوعات اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی	۸-۱۰
۱۰۲-۳۲	نقش بالاترین نهاد حاکمیتی در گزارش دهی پایداری	۳۱، ۸-۱۰
۱۰۲-۳۳	رویارویی با مسائل بحرانی	۱۱۳-۱۱۴، ۶۱-۶۲، ۳۳-۳۴، ۱۰-۸
۱۰۲-۳۴	میزان و ماهیت مسائل بحرانی	۳۱-۳۴
۱۰۲-۳۵	سیاست‌های پاداش	۱۱۴-۱۱۵
۱۰۲-۳۶	فرآیند تعیین دستمزد	۱۱۴-۱۱۵
۱۰۲-۳۷	مشارکت ذینفعان در سیستم پاداش	۱۰۵-۱۰۶
۱۰۲-۳۸	ترخ دستمزد سالیانه	محدودیت در ارائه اطلاعات به دلیل محرمانه بودن موضوع و همچنین معمول نیست که این اطلاعات در کشور و بازارهایی که در آنها حضور داریم اعلام شوند
۱۰۲-۳۹	درصد افزایش نرخ پرداختی دستمزد سالیانه	محدودیت در ارائه اطلاعات به دلیل محرمانه بودن موضوع و همچنین معمول نیست که این اطلاعات در کشور و بازارهایی که در آنها حضور داریم اعلام شوند
تعامل با ذینفعان		
۱۰۲-۴۰	فهرست گروه‌های ذینفع	۳۴
۱۰۲-۴۱	توافقات در زمینه چانه‌زنی دسته جمعی	شرکت فولاد مبارکه اصفهان در این زمینه طبق قوانین جمهوری اسلامی ایران شامل قانون اساسی و قوانین کار عمل می‌کند.
۱۰۲-۴۲	شناسایی و انتخاب ذینفعان	۳۳-۳۴
۱۰۲-۴۳	رویکرد تعامل با ذینفعان	۳۳-۳۴
۱۰۲-۴۴	موضوعات کلیدی و دغدغه‌های شناسایی شده	۳۱-۳۴
رویه گزارش‌دهی		
۱۰۲-۴۵	مؤسسات دخیل در صورت‌های مالی	به صورت‌های مالی شرکت منتشر شده در سامانه جامعه اطلاع‌رسانی ناشران سازمان بورس و اوراق بهادار (www.codal.ir) مراجعه شود.
۱۰۲-۴۶	تعریف محتوای گزارش و مرزهای موضوعات	۳۱-۳۴، ۳
۱۰۲-۴۷	فهرست موضوعات با اهمیت	۳۴
۱۰۲-۴۸	بازنگری اطلاعات	۳ (درباره این گزارش)
۱۰۲-۴۹	تغییرات در گزارش	۳ (درباره این گزارش)
۱۰۲-۵۰	دوردهای گزارش‌دهی	۳ (درباره این گزارش)
۱۰۲-۵۱	تاریخ آخرین گزارش‌دهی	۳ (درباره این گزارش)
۱۰۲-۵۲	جرخه گزارش‌دهی	۳ (درباره این گزارش)
۱۰۲-۵۳	نقاط تماس جهت پاسخ‌دهی به سوالات در مورد گزارش	۱۲۴
۱۰۲-۵۴	تنظیم گزارش بر اساس استاندارد GRI	۳ (درباره این گزارش)
۱۰۲-۵۵	فهرست محتوایی GRI (GRI Index)	۱۱۶-۱۲۲
۱۰۲-۵۶	ضمانت‌های خارجی	



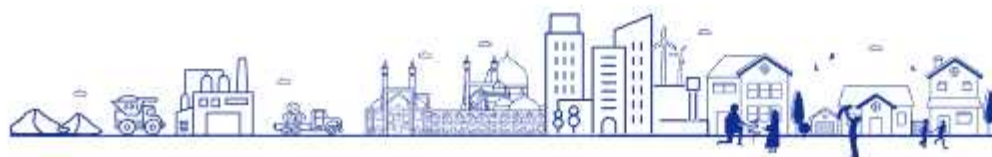
شماره صفحه/توضیحات	عنوان	استانداردهای GRI
استاندارد ۱۰۳: رویکرد مدیریتی (۲۰۱۶)		
۳۱-۳۲	توضیح موضوعات با اهمیت (Material topics) و مرزهای آن	۱۰۲-۱
۱۰۷-۱۱۰، ۷۹، ۷۰، ۶۳، ۶۲، ۵۸-۵۲، ۶۰-۵۳، ۵۰، ۴۵، ۴۱، ۳۰-۲۱، ۱۱-۶	رویکرد مدیریتی و اجزای آن	۱۰۲-۲
۱۰۷-۱۱۰، ۷۹، ۷۰، ۶۳، ۶۲، ۵۸-۵۲، ۶۰-۵۳، ۵۰، ۴۵، ۴۱، ۳۰-۲۱، ۱۱-۶	ارزیابی رویکرد مدیریتی	۱۰۲-۳
استاندارد ۲۰۰: اقتصادی		
عملکرد اقتصادی (۲۰۱۶)		
۱۴	ارزش اقتصادی مستقیم تولید شده و توزیع شده	۲۰۱-۱
۶۲-۶۹، ۶۱-۶۲	پیامدهای مالی و سایر ریسک‌ها و فرصت‌ها به علت تغییرات آب و هوایی	۲۰۱-۲
۱۱۰	طرح‌های مزایا و بازنشستگی	۲۰۱-۳
موردی وجود ندارد	کمک‌های مالی دریافت شده از دولت	۲۰۱-۴
حضور در بازار (۲۰۱۶)		
شرکت فولاد مبارکه اصفهان سیاست‌های خود در این زمینه را طبق قوانین جمهوری اسلامی ایران شامل قانون اساسی و قوانین کار تعیین می‌کند.	نسبت سطح دستمزد بر حسب جنسیت در مقایسه با حداقل دستمزد	۲۰۲-۱
۹۹-۱۰۰	نسبت مدیریت ارشد استخدام شده از جامعه محلی	۲۰۲-۲
تأثیرات غیرمستقیم اقتصادی (۲۰۱۶)		
۸۹-۹۵	سرمایه‌گذاری بر روی زیرساخت‌ها و خدمات پشتیبانی شده	۲۰۳-۱
۸۹-۹۵	اثرات قابل توجه غیر مستقیم اقتصادی	۲۰۳-۲
رویه‌های تدرک و تأمین (۲۰۱۶)		
۷۵	نسبت هزینه‌های پرداختی به تأمین کنندگان محلی	۲۰۴-۱
مبارزه با فساد (۲۰۱۶)		
فولاد مبارکه اهمیت ویژه‌ای به موضوع فساد و ریسک‌های مرتبط با آن می‌دهد و از طریق مجموعه کدهای رفتاری شرکت آموزش‌های لازم به کارکنان در این زمینه داده می‌شود و همچنین این موضوع از طریق رویکردهای موجود در واحدهای مرتبط سازمان (مانند حراست) پایش و کنترل می‌شود.	عملیات ارزیابی شده از نظر ریسک مرتبط با فساد	۲۰۵-۱
فولاد مبارکه اهمیت ویژه‌ای به موضوع فساد و ریسک‌های مرتبط با آن می‌دهد و از طریق مجموعه کدهای رفتاری شرکت آموزش‌های لازم به کارکنان در این زمینه داده می‌شود و همچنین این موضوع از طریق رویکردهای موجود در واحدهای مرتبط سازمان (مانند حراست) پایش و کنترل می‌شود.	اطلاع‌رسانی و آموزش در مورد سیاست‌ها و رویه‌های ضد فساد	۲۰۵-۲
موردی وجود ندارد	رخدادهای فساد تأیید شده و اقدامات اتخاذ شده	۲۰۵-۳
رفتار ضد رقابتی (۲۰۱۶)		
موردی وجود ندارد	اقدامات قانونی برای رفتارهای ضد رقابتی و انحصار	۲۰۶-۱
مالیات (۲۰۱۹)		
۹۲ - شرکت فولاد مبارکه اصفهان مالیات خود را بر اساس قوانین و مقررات کشور، وزارت اقتصاد و امور دارایی و سازمان امور مالیاتی پرداخت می‌کند و سیاست‌ها در این زمینه در چارچوب و در تطابق با این قوانین و مقررات تعیین می‌گردند.	رویکرد مالیات	۲۰۷-۱
۸-۱۰	سیستم حکمرانی، کنترل و مدیریت ریسک مالیات	۲۰۷-۲
۳۱-۳۴	مشارکت ذینفعان و مدیریت دغدغه‌های مرتبط با مالیات	۲۰۷-۳



استانداردهای GRI	عنوان	شماره صفحه/توضیحات
۲۰۷-۴	گزارش کشور به کشور	موردی وجود ندارد
استاندارد ۳۰۰: زیست محیطی		
مواد اولیه (۲۰۱۶)		
۲۰۱-۱	حجم و وزن منابع مصرفی	۷۵، ۷۱
۲۰۱-۲	مواد اولیه قابل بازیافت	۶۹-۷۰
۲۰۱-۳	محصولات و مواد بسته‌بندی بازیافت شده	موردی وجود ندارد
انرژی (۲۰۱۶)		
۲۰۲-۱	مصرف انرژی داخلی بنگاه	۷۵، ۷۱
۲۰۲-۲	مصرف انرژی خارجی بنگاه	۷۵، ۷۱
۲۰۲-۳	شدت انرژی (شاخص بررسی کارایی مصرف انرژی)	۷۱
۲۰۲-۴	کاهش مصرف انرژی	۷۱-۷۲، ۶۶
۲۰۲-۵	کاهش در ملزومات انرژی محصولات و خدمات	۷۱-۷۲، ۶۶
آب و پساب (۲۰۱۸)		
۲۰۳-۱	تعاملات با آب به عنوان یک منبع مشترک	۶۷-۶۹
۲۰۳-۲	مدیریت تأثیرات مرتبط با تخلیه آب	۶۷-۶۹
۲۰۳-۳	برداشت آب	۶۷-۶۹
۲۰۳-۴	تخلیه آب	۶۷-۶۹
۲۰۳-۵	مصرف آب	۶۷-۶۹
تنوع زیستی (۲۰۱۶)		
۲۰۴-۱	سایت‌های عملیاتی تحت مالکیت، اجاره یا مدیریت در مجاورت مناطق حفاظت شده و مناطق دارای ارزش تنوع زیستی بالا در بیرون از مناطق حفاظت شده	موردی وجود ندارد
۲۰۴-۲	تأثیرات قابل توجهی که فعالیت، محصولات یا خدمات بنگاه بر تنوع زیستی می‌گذارد	۶۶-۶۶
۲۰۴-۳	زیستگاه‌های حفاظت شده یا بازسازی شده	موردی وجود ندارد
۲۰۴-۴	و گونه‌های در فهرست حفاظت ملی همراه IUCN گونه‌های در فهرست قرمز با زیستگاه‌های در حوزه‌های تحت تأثیر عملیات شرکت	موردی وجود ندارد
انتشار گازها (۲۰۱۶)		
۲۰۵-۱	انتشار مستقیم گازهای گلخانه‌ای (Scope 1)	۶۵-۶۶
۲۰۵-۲	مصرف غیر مستقیم انرژی، منجر به انتشار گازهای گلخانه‌ای (Scope 2)	۶۵-۶۶
۲۰۵-۳	سایر انتشار غیر مستقیم گازهای گلخانه‌ای (Scope 3)	۶۵-۶۶
۲۰۵-۴	شدت انتشار گازهای گلخانه‌ای	۶۵-۶۶
۲۰۵-۵	کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای	۶۵-۶۶
۲۰۵-۶	انتشار ترکیبات مخرب لایه اوزون (ODS)	۶۵-۶۶



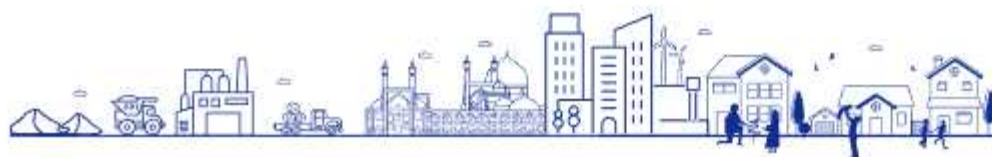
استانداردهای GRI	عنوان	شماره صفحه/توضیحات
۲۰۵-۷	انتشار اکسید نیتروژن، اکسید سولفور یا سایر آلاینده‌های هوا	۶۵-۶۶
پسماند (۲۰۲۰)		
۲۰۶-۱	تولید پسماند و تأثیرات قابل توجه مرتبط با پسماند	۶۹-۷۱
۲۰۶-۲	مدیریت تأثیرات قابل توجه مرتبط با پسماند	۶۹-۷۱
۲۰۶-۳	پسماند تولید شده	۶۹-۷۱
۲۰۶-۴	پسماند امحاء نشده (در اثر بازیافت یا اقدامات در جهت کاهش مصرف منابع)	۶۹-۷۱
۲۰۶-۵	پسماند امحاء شده	۶۹-۷۱
همخوانی با قوانین زیست محیطی (۲۰۱۶)		
۲۰۷-۱	عدم رعایت قوانین و مقررات زیست محیطی	موردی وجود ندارد
ارزیابی زیست محیطی تأمین کننده (۲۰۱۶)		
۲۰۸-۱	تأمین کنندگان جدید که مورد ارزیابی معیارهای زیست محیطی قرار می‌گیرند	۸۱-۸۲
۲۰۸-۲	اثرات منفی فعالیت‌های تأمین کنندگان بر محیط زیست	۸۱-۸۲
استاندارد ۴۰۰: اجتماعی		
اشتغال (۲۰۱۶)		
۴۰۱-۱	استخدام کارکنان جدید و نرخ گردش کارکنان	۱۰۰-۹۹، ۱۱۱
۴۰۱-۲	مزایای ارائه شده به کارکنان تمام وقت که شامل کارکنان نیمه وقت نمی‌شود	۱۱۴
۴۰۱-۳	مرخصی به والدین	۱۱۴
روابط کارگر/محدیریت (۲۰۱۶)		
۴۰۲-۱	حداقل زمان اعلام تغییرات به کارکنان، جهت اعمال رویه‌های تغییر یافته	هر موقع که تغییر عملیاتی داشته باشیم که تأثیر بر روی ذینفعان (به ویژه کارکنان) داشته باشد این تغییرات از طریق رویکردها و کانال‌های ارتباطی به ذینفعان (به ویژه کارکنان) اطلاع‌رسانی شده و برنامه‌ریزی‌های لازم در این زمینه انجام می‌گیرد.
ایمنی و بهداشت شغلی (۲۰۱۸)		
۴۰۳-۱	سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی	۱۰۷-۱۱۰
۴۰۳-۲	شناسایی خطر، ارزیابی ریسک و بررسی رویداد	۱۰۷-۱۰۸
۴۰۳-۳	خدمات بهداشت شغلی	۱۱۴، ۱۰۹-۱۱۰
۴۰۳-۴	مشارکت کارکنان، مشاوره به آنها و اطلاع‌رسانی به آنان در مورد ایمنی و بهداشت شغلی	۱۰۷-۱۱۰، ۱۰۲-۱۰۳
۴۰۳-۵	آموزش به کارکنان در مورد ایمنی و بهداشت شغلی	۱۰۷-۱۱۰، ۱۰۲-۱۰۳
۴۰۳-۶	ارتقای سلامت کارکنان	۱۰۹-۱۱۰
۴۰۳-۷	پیشگیری از و کاهش اثرات ایمنی و بهداشت شغلی که به طور مستقیم با روابط کسب و کار مرتبط است	۱۰۷-۱۱۰
۴۰۳-۸	کارکنان تحت پوشش سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی	۱۰۷
۴۰۳-۹	آسیب‌های مرتبط با کار	۱۰۸



استانداردهای GRI	عنوان	شماره صفحه/توضیحات
۴۰۳-۱۰	بیماری مرتبط با کار	۱۰۸
آموزش (۲۰۱۶)		
۴۰۴-۱	میانگین ساعت آموزش در سال به ازای هر یک از کارکنان	۱۰۳
۴۰۴-۲	برنامه‌های ارتقاء و انتقال مهارت‌های کارکنان	۱۰۳-۱۰۲، ۱۱۰
۴۰۴-۳	درصدی از کارکنان که به طور منظم عملکردشان ارتقاء می‌یابد و ارزیابی آن	۱۰۴
گوناگونی و فرصت برابر (۲۰۱۶)		
۴۰۵-۱	گوناگونی با توجه به نظام راهبردی بنگاه	۹۹-۱۰۰
۴۰۵-۲	نرخ حقوق پایه و دستمزد زنان نسبت به مردان	تفاوت معناداری وجود ندارد
عدم تبعیض (۲۰۱۶)		
۴۰۶-۱	رویدادهای ناشی از تبعیض و اقدامات اصلاحاتی در جهت آن	موردی وجود ندارد
آزادی انجمن‌ها و چانه‌زنی دسته جمعی (۲۰۱۶)		
۴۰۷-۱	عملیات و تأمین کنندگانی که در آنها ممکن است حق آزادی انجمن یا چانه‌زنی دسته جمعی در خطر باشد	موردی وجود ندارد
کار کودکان (۲۰۱۶)		
۴۰۸-۱	اقدامات و عملیات در جهت حوادث ناشی از کار کودکان	موردی وجود ندارد
کار اجباری (۲۰۱۶)		
۴۰۹-۱	عملیات و تأمین کنندگانی که در معرض ریسک قابل توجه منوارد استفاده اجباری از نیروی کار هستند	موردی وجود ندارد
رویه‌های حراست (۲۰۱۶)		
۴۱۰-۱	پرستل حراست آموزش دیده در جهت حمایت از حقوق بشر	موردی وجود ندارد
حقوق مردمان بومی (۲۰۱۶)		
۴۱۱-۱	وقایع نقض حقوق مردمان بومی	موردی وجود ندارد
ارزیابی حقوق بشر (۲۰۱۶)		
۴۱۲-۱	اقداماتی که با موضوع رعایت حقوق انسانی و ارزیابی تأثیرات اقدامات حقوق بشری انجام شده است	موردی وجود ندارد
۴۱۲-۲	آموزش کارکنان در مورد رویه‌ها و سیاست‌های حقوق بشر	موردی وجود ندارد
۴۱۲-۳	توافقات و قراردادهای سرمایه‌گذاری قابل توجه که شامل مقررات حقوق بشری می‌شود	موردی وجود ندارد
جوامع محلی (۲۰۱۶)		
۴۱۳-۱	عملیات با مشارکت جامعه محلی، ارزیابی تأثیر و برنامه‌های توسعه	۸۹-۹۴
۴۱۳-۲	عملیات با تأثیر واقعی و بالقوه قابل توجه منفی بر روی جامعه محلی	موردی وجود ندارد
ارزیابی اجتماعی تأمین کننده (۲۰۱۶)		
۴۱۴-۱	تأمین کنندگان جدیدی که به وسیله معیارهای اجتماعی انتخاب شده‌اند	۸۱-۸۲



استانداردهای GRI	عنوان	شماره صفحه/توضیحات
۴۱۴-۲	تأثیرات منفی اجتماعی در زنجیره تأمین و اقدامات پیرو آن	۸۱-۸۲
سیاست عمومی (۲۰۱۶)		
۴۱۵-۱	مشارکت سیاسی	بر اساس قوانین کشور شرکت فولاد مبارکه اصفهان مجاز به مشارکت سیاسی نیست و لذا این موضوع مصداق ندارد.
بهداشت و ایمنی مشتری (۲۰۱۶)		
۴۱۶-۱	ارزیابی اثرات بهداشت و ایمنی محصولات و خدمات	۵۱-۵۲
۴۱۶-۲	موارد عدم تطابق مرتبط با اثرات ایمنی و بهداشتی محصولات و خدمات	موردی وجود ندارد
بازاریابی و برجسبزی (۲۰۱۶)		
۴۱۷-۱	الزامات مرتبط با اطلاعات محصولات و خدمات و برجسبزی	۵۲-۵۳
۴۱۷-۲	موارد عدم تطابق مرتبط با اطلاعات محصولات و خدمات و برجسبزی	موردی وجود ندارد
۴۱۷-۳	موارد عدم تطابق مرتبط با ارتباطات بازاریابی	موردی وجود ندارد
حریم خصوصی مشتری (۲۰۱۶)		
۴۱۸-۱	شکایات تایید شده در زمینه نقض قوانین مربوط به حفظ حریم خصوصی و داده‌های مشتریان	موردی وجود ندارد
همخوانی با قوانین اجتماعی-اقتصادی (۲۰۱۶)		
۴۱۹-۱	عدم تطابق با قوانین و مقررات در حوزه اجتماعی و اقتصادی	موردی وجود ندارد





اطلاعات تماس

اصفهان- شرکت فولاد مبارکه اصفهان
تلفن: ۰۳۱-۵۲۷۳۳۳۳۳ ، ۰۳۱-۵۲۷۳۳۲۲۰ ، ۰۳۱-۳۳۳۲۵۳۲۵ ، دورنگار: ۰۳۱-۳۳۳۲۴۳۲۴ ، ۰۳۱-۳۳۳۲۰۰۱۸ ، صندوق پستی: ۸۴۸۱۵-۱۶۱

www.msc.ir

پست الکترونیک: info@msc.ir





Steel In the Flow of Life

Mobarakeh Steel Company (MSC)

Sustainability Report

2022

