

پیشنهاد محمدصادق وجدانی، مدیرعامل شرکت توزیع نیروی برق استان هرمزگان برای واگذاری سهام شرکت‌های توزیع برق؛

## شرایط سخت جلوی پای بخش خصوصی نگذاریم

استان هرمزگان بیش از ۹۰۰ کیلومتر نوار ساحلی با خلیج فارس و دریای عمان دارد. شرایط آب و هوایی این استان به گونه‌ای است که در ۹ ماه سال دمای بالا وجود دارد و شرعی هوای آن بیش از ۹۰ درصد است. به همین دلیل سیستم‌های خنک‌کننده عادی پاسنکووی نیاز مردم این استان نیست و در هر واحد مسکونی، بیش از یک کولر گازی به کار گرفته می‌شود. این در حالی است که مسوولان محلی بر پایین نگه‌داشتن قیمت برق و افزایش سهمیه برق ارزان در این منطقه تاکید دارند. از سوی دیگر، خاموشی برق در هوای گرم و شرعی این استان، نارضایتی مشتریان را به همراه دارد. مجموعه این شرایط، مدیریت بر شرکت توزیع نیروی برق استان هرمزگان را دشوار می‌کند. محمدصادق وجدانی، مدیرعامل این شرکت در گفت‌وگو با پیام توزیع برق، به تشریح شرایط کاری حاکم بر این شرکت پرداخت.

قابل ملاحظه‌ای را به مشتریان برقی استان هرمزگان تخصیص دهد. شرکت‌های توزیع در آینده، عمده برق مورد نیاز خود را از بازار برق می‌خرند. این کار در استان‌هایی مانند هرمزگان باعث افزایش قیمت برق می‌شود در حالی که شرکت‌های توزیع، توان پرداخت هزینه آن را ندارند.

باتوجه به این که خدمات توزیع برق همچنان ادامه خواهد یافت، لازم است راهکاری برای تامین منابع برای پرکردن این شکاف مالی در نظر گرفته شود.

**خصوصی‌سازی نیازمند کاهش، بهبود و شفافیت مقررات است. تعیین تکلیف سهام و تاسیسات شبکه‌های توزیع می‌تواند روند خصوصی‌سازی شرکت‌های توزیع برق را بهبود بخشد.**

شرکت‌های توزیع برق می‌توانند در یافتن راه‌حلی برای این نوع مسائل، مشارکت داشته باشند. انجمن صنفی کارفرمایی شرکت‌های توزیع برق می‌تواند نقش فعال‌تری در این زمینه ایفا کند.

افزایش تعامل بخش خصوصی فعال در توزیع برق و مجموعه‌های دولتی، از جمله کارهایی است که باید بیش از گذشته انجام شود.

شما از ضرورت توجه به حقوق مصرف‌کنندگان برق در شرایط واگذاری شرکت‌های توزیع برق صحبت کردید. فکر می‌کنید فقط همین مساله باید مورد توجه قرار گیرد یا لازم است مدل‌های کاری شرکت‌های توزیع برق نیز تغییر کند؟ به عنوان مثال ضوابط و شیوه‌های جذب نیروی انسانی و ارتقای اداری آن‌ها،

ارایه می‌کند، باید شفاف شوند. به‌عنوان مثال در حال حاضر انشعاب برق روستایی با هزینه ۷۰ هزار تومان واگذار می‌شود در حالی که قیمت تمام‌شده این خدمت، گاهی بیش از ۶ میلیون تومان است. این کار با حمایت‌های دولت انجام می‌شود.

اگر قرار است این کمک‌ها ادامه پیدا کند، بهتر است روش مناسب برای آن طراحی شود. به دنبال این نیستیم که اگر امروز شرکت‌های توزیع برق خصوصی شدند، از فردا خدمات خود را به شدت گران کنیم. چنین کاری مردم را نگران می‌کند. شاید به همین دلیل است که واگذاری شرکت‌های توزیع برق سالها عقب افتاده است.

اگر خصوصی‌سازی توام با تدبیر انجام شود، مردم دچار چالش نمی‌شوند. برای چنین کاری باید پارانه انشعاب برق همچنان توسط دولت به شرکت‌های توزیع ارایه شود. مثال دیگر، تفاوت قیمت تولید و فروش برق است. پس از اجرای قانون هدفمندی یارانه‌ها، قیمت برق در برخی مناطق افزایش چندانی نیافته است. در استان هرمزگان نرخ متوسط فروش برق ۲۷ تومان برای هر کیلووات ساعت است که کمتر از نرخ متوسط کشوری یعنی ۴۵ تومان است. این مابه‌التفاوت را دولت باید همچنان در اختیار شرکت‌های توزیع برق قرار دهد. چون تصمیم‌گیری برای عرضه برق با این قیمت، از سوی دولت گرفته شده است. شرایط آب و هوایی منطقه باعث شده تا دولت حتی پس از اجرای قانون هدفمندی یارانه، همچنان یارانه

**ر و نـ د**  
خصوصی‌سازی شرکت‌های توزیع برق را چگونه می‌بینید؟



این کار موجب افزایش بهره‌وری در

شرکت‌های توزیع می‌شود. از سوی دیگر با تامین مالی هزینه‌های نگهداری، نوسازی و توسعه شبکه‌های توزیع از سوی بخش خصوصی، شرکت توانیر امکان می‌یابد تا بودجه‌های سرمایه‌ای این بخش را در فعالیت‌های مهم‌تری سرمایه‌گذاری کند.

البته خصوصی‌سازی نیازمند کاهش، بهبود و شفافیت مقررات است. تعیین تکلیف سهام و تاسیسات شبکه‌های توزیع می‌تواند روند خصوصی‌سازی شرکت‌های توزیع برق را بهبود بخشد. بهتر است شرایط آسانی پیش‌روی خریداران این شرکت‌ها قرار بگیرد تا خصوصی‌سازی واقعی صورت گیرد. بسیاری از کشورها این راه را رفته‌اند و موفق شده‌اند. ما می‌توانیم با استفاده از تجربه آنها، این مسیر را بدون دغدغه طی کنیم.

لازم است برخی مقررات جدید برای شفاف‌شدن موضوع مالکیت شرکت‌های توزیع و حقوق مشتریان تدوین شود. مدیران آینده شرکت‌های توزیع برق می‌توانند به کمک این مقررات، مسیر خود را بهتر از مدیران کنونی طی کنند.

کمک‌هایی که دولت به مصرف‌کنندگان برق





نیازمند تغییر جدی است. مدیران عامل شرکت‌های خصوصی توزیع برق، همه تصمیم‌های خود را بر اساس ضوابط حاکم بر بازار تنظیم خواهند کرد. به نظر شما بهتر نیست از اکنون به فکر تحول جدی در این بخش‌ها باشیم؟

مدیرانی که قرار است شرکت‌های توزیع برق را در آینده مدیریت کنند، ذهن توسعه‌یافته‌ای دارند و آنچه به مصلحت شرکت است، انتخاب می‌کنند. مسأله نیروی انسانی نیز در همین مسیر قابل تحلیل است. اکنون یکی از مسایل ملی اقتصاد کشور، ضرورت توسعه فرصت‌های شغلی است. قرار نیست واگذاری شرکت‌های توزیع به تعدیل نیروی انسانی منجر شود. مالکان و مدیران آینده شرکت‌های توزیع از طریق افزایش بهره‌وری، از تمام ظرفیت نیروهای انسانی استفاده خواهند کرد. مشکل ما این است که الان از نیروهای انسانی شرکت‌های توزیع برق به خوبی استفاده نمی‌کنیم. برنامه‌ریزی و رهبری خوبی نداریم که باعث می‌شود بخشی از سرمایه‌های انسانی شرکت‌ها هدر برند.

در حالی که می‌توان عکس این حالت عمل کنیم. آموزش‌های مناسب و افزایش بهره‌وری، کار سختی نیست. چون همکاران بخش‌های مختلف صنعت برق، افراد سختکوشی هستند. آنها علاقه زیادی به کار و سازمان خود دارند. نیروهایی که در آینده جذب شرکت‌های توزیع می‌شوند، نیروهای با کیفیت بالاتری خواهند بود. شرایط کاری فعالیت در شرکت‌های توزیع برق به گونه‌ای است که نیروهای بوی از ماندگاری بیشتری در آن برخوردارند. این وضعیت باعث می‌شود که صنعت توزیع برق در آینده، نقش موثری در اشتغال‌زایی داشته باشد.

به نظر شما، پس از واگذاری شرکت‌های توزیع برق، چه تغییری در مناسبات کاری این شرکت‌ها با کارکنان آنها لازم است؟ شرکت‌های **human source** در کشورهای پیشرفته، الگویی متفاوت از معاونت منابع انسانی شرکت‌های دولتی در ایران دارند. به عنوان مثال دانشگاه‌ها و مدارک آنها را رتبه‌بندی

می‌کنند. در بررسی سوابق کاری، برای ارزیابی کیفی اهمیت‌بیشتری از طول دوره کار فایده هستند. این در حالی است که نظام اداری ایران از ترس تبعیض و دستکاری‌های سلیقه‌ای، نگاه یکسانی به مدرک کارشناسی دانشگاه صنعتی شریف و مدرک یک دانشگاه کم‌اعتبار مکان‌نهای دارد. به نظر شما خصوصی‌سازی شرکت‌های خصوصی، می‌تواند کارایی را بر ضوابط بوسیده اداری ترجیح دهد؟

یکی از اهداف خصوصی‌سازی همین نوع تغییر و تحولات است. لازم است نگاه شرکت‌های توزیع به آموزش‌های قبل از استخدام و حین خدمت اصلاح شود. حتی یک نیروی دانشگاهی که در بهترین دانشگاه‌های کشور تحصیل کرده، ممکن است با مسایل کاری شرکت‌های توزیع آشنایی کامل نداشته باشد. باید مسیر ورود و ارتقای شغلی مناسب را طراحی کرد تا مهارت و دانش کارکنان شرکت‌های توزیع برق در آینده بهتر از وضعیت کنونی باشد.

شرکت‌های توزیع در فضای آینده، ماموریت‌های کاری جدیدی پیدا می‌کنند. به عنوان مثال اگر کارشناسان مالی شرکت‌های توزیع برق اکنون به رابزنی با توانبر و استناداری برای جذب بودجه از یک سو و پاسخگویی به نهادهای نظارتی دولتی از دیگر سو خورگرفته‌اند، در آینده باید بتوانند گزارش‌های مناسب به بازارهای مالی ارائه کنند تا سهام‌داران حقیقی و حقوقی برای سرمایه‌گذاری در طرح‌های توسعه‌ای این شرکت‌ها ترغیب شوند. همچنین مدل‌های تصمیم‌گیری مالی و حسابرسی شرکت‌ها دستخوش تحول جدی می‌شود. به نظر شما کارکنان کنونی شرکت‌های توزیع برق می‌توانند پاسخگوی نیازهای پیش‌روی این شرکت‌ها باشند یا تحول جدی را لازم می‌دانید؟ تحول از نظر ارتقای توانمندی کارکنان یا جایگزین کردن نیروهای جدید به جای بخشی از آنها را ضروری نمی‌بینید؟

زنجیره مالی و فنی در شرکت‌های توزیع برق، از هم جداشدنی نیستند. یک شرکت وقتی می‌تواند بهره‌ور باشد که این دو بخش در کنار هم خوب پیش بروند. در شرکت توزیع نیروی برق استان هرمزگان برای این کار، نقشه راه داریم و استراتژی تعریف کرده‌ایم. هدف اصلی این کار، مدیریت علمی بر منابع انسانی و دارایی‌هایی مالی است. یک شرکت پیشرو نه فقط در بخش‌های فنی بلکه در بخش‌های مالی نیز باید روش‌های جدید و کارآمد را به کار گیرد. کمک گرفتن از مشاوران و نخچیان می‌تواند علم روز و تجربه‌های باارزش را در بخش‌های مالی و فنی شرکت‌ها تقویت کند.

تاکنون شرکت‌های توزیع برق می‌توانستند به دلیل دولتی بودن، تعامل‌های خوبی با سایر دستگاه‌های دولتی داشته باشند. به عنوان مثال در هماهنگی با مدیرت شهری، نیروهای نظامی و انتظامی، نمایندگان مجلس و افسرادی نفوذ محلی نیاز چندانی به بسترهای حقوقی نداشتند و از روش‌های کدخدا منشی‌سی به حل و فصل مسائل می‌پرداختند. به نظر شما لازم نیست پس از واگذاری شرکت‌ها به بخش خصوصی، بسترهای حقوقی توسعه‌یابد و حمایت مثری به کار گرفته شود؟ مساله دیگر، ضرورت حمایت قضایی از شرکت‌های توزیع برق خصوصی است تا آنها بتوانند بدون نگرانی از تلفات غیرفنی، روی ماموریت‌های اصلی خود تمرکز داشته باشند.

شرکت‌های توزیع برق الان در مجموعه حاکمیتی استان‌ها در بسیاری از شوراها حضور دارند. مدیرعامل و مدیران نواحی این شرکت‌ها در شورای اداری استان و شهرستان‌ها عضویت دارند. در شوراها و کارگروه‌های مرتبط که از سوی استانداردی طراحی شده نیز مشارکت دارند. پس از تکمیل روند خصوصی، این جایگاه‌ها را باید حفظ کرد. شرکت‌های توزیع برق همچنان باید در تصمیم‌گیری‌های استانی نقش آفرینی کنند. البته باید مقررات ویژه‌ای توسط مجلس و دولت تدوین شود تا این جایگاه‌ها حفظ شود.

الان در تعامل با نیروهای نظامی و انتظامی، موظف به تامین برق مورد نیاز آنها در هر شرایطی هستیم. قرار نیست با خصوصی شدن شرکت‌های توزیع برق، نگاه تجاری بر این بخش‌ها حاکم شود. به همین دلیل لازم است دولت و حاکمیت هم به حمایت از شرکت‌های توزیع برق ادامه دهند. البته الان که شرکت‌های توزیع برق در اختیار دولت قرار دارند این حمایت‌ها در چارچوب منافع مردم انجام می‌گیرد و به همین دلیل پیش‌بینی می‌کنیم که ادامه پیدا کند. البته باید بسترهای حقوقی هم برای تضمین این کار فراهم شود.

مالکان شرکت‌های خصوصی توزیع برق که نمی‌توانند بر اساس خوش‌بینی به نهادهای حکومتی پیش بروند، بسترهای حقوقی تنها تضمین است که می‌تواند آنها را به استمرار تعامل سازنده با دستگاه‌های مختلف اداری امیدوار کند. به نظر شما آیا در مقررات موجود، مسوولیت‌ها و اختیارات شرکت‌های توزیع برق به صورت متوازن با هم دیده شده‌اند یا آن‌که کفه این ترازو به یک طرف مایل است؟

بیشتر این مقررات، ناظر به مسوولیت‌های شرکت‌های توزیع است. باید مقررات جدیدی وضع شود که حمایت از کسب و کار شرکت‌های توزیع را تضمین کند. البته تا زمانی که خصوصی‌سازی به صورت جدی تری اجرا شود، نمی‌توان به اصلاح مقررات امیدوار بود. ورود به این عرصه باعث می‌شود تا در یک پروسه پنج‌ساله یا حتی بیشتر، بسیاری از مشکلات شرکت‌های خصوصی توزیع برق آشکار شود. بخشی از این مشکلات که در چارچوب قوانین و مقررات موجود قابل حل نیست، زمینه اصلاح و تکمیل این مقررات را فراهم می‌کند. مجلس، دولت، وزارت نیرو، توانبر و شوراها شهری و استانی می‌توانند تصمیم‌های خوبی برای حل این نوع مسائل بگیرند.

به نظر شما جایگاه مدیرت شهری و

شوراها در تصمیم‌سازی‌های مورد نیاز صنعت توزیع برق، روبه افزایش خواهد بود؟

این شوراها در آینده می‌توانند بسیاری از مسایل شرکت‌های توزیع برق را حل کنند. به عنوان مثال می‌توانند در واقعی شدن هزینه انشعاب برق وارد شوند و تصمیم‌های خوبی بگیرند. آنها هم نماینده مردم هستند و توجه جدی به حقوق شهروندان دارند. الان هم در حوزه‌های شهری، این شوراها ورود می‌کنند و در خصوص عوارض و مالیات‌های شهرسازی تصمیم‌های خوبی می‌گیرند. به همین دلیل در توسعه شبکه‌های توزیع هم می‌توان به تصمیم‌های راهگشای این شوراها امیدوار بود. شما گفتید که بسیاری از مسایل در طول زمان مشخص و برطرف می‌شود. حالا آن که سرمایه‌گذار بخش خصوصی در یک محیط شفاف می‌تواند تصمیم‌گیری کند چون نمی‌تواند ریسک سرمایه خود را بر اساس خوش‌بینی به عملکرد آینده نهادهای تصمیم‌گیر، پایین فرض کند. بخش خصوصی نگران این است که دولت در فرایند خصوصی‌سازی شرکت‌های توزیع فقط به دنبال برداشتن بار مسوولیت از شانه‌های خود باشد و به سرنوشته بخش خصوصی و دشواری‌های پیش روی آن در آینده کم توجهی کند. بهتر نیست این نگرانی را از هم اکنون و با اصلاح زیرساخت‌های حقوقی برطرف کنیم؟

ما در دنیای واقعی زندگی می‌کنیم نه دنیای مجازی. باید واقعیت‌های جامعه را ببینیم. شرکتی که تاکنون مسیری را طی کرده است، نمی‌تواند تغییرهای شدیدی را در مسیر فعالیت‌های خود تجربه کند. در تحلیل شبکه‌های برق و مخابرات، سیگنال‌ها دارای نوسان هستند ولی پهن‌دردت‌پرش می‌کنند. اگر در جایی از نمودار «پرش» مشاهده شود، یک مشکل جدی وجود دارد. شرکت‌های توزیع برق نیز اصلاحاتی تدریجی را طی خواهند

کرد. البته باید تغییر را از یک جایی شروع کنیم. اگر با این نوع اظهار نگرانی‌ها از حرکت‌دادن خودداری کنیم، شرکت‌های توزیع برق دچار ایستایی می‌شوند و واگذاری آنها همچنان در نقطه موجود باقی می‌ماند. به قول شاعر معاصر مرحوم طاهره صفارزاده: «رفتن به راه می‌پیوندد/ ماندن به رکود»

یک شرکت پیشرو نه فقط در بخش‌های فنی بلکه در بخش‌های مالی نیز باید روش‌های جدید و کارآمد را به کار گیرد