

مدیرعامل توزیع برق استان کردستان،

## توسعه بدون پول ممکن نیست

صورت گردشگری در شرکت برای آنها برگزار کردیم تا با همه جنبه‌های توزیع برق آشنا شوند. با همکاری دفتر تحقیقات شرکت و دفتر آموزش شرکت، از ظرفیت دانشگاه‌ها برای افزایش و به روزرسانی دانش همکاران کمک گرفتیم که نتایج خوبی به همراه داشت.

متأسفانه برخی شرکت‌های توزیع برق به آموزش‌های کارگری و سرکارگری توجه ندارند. اما در شرکت توزیع برق کردستان با انتخاب مسوول مستقل برای دفتر آموزش، امکان آرایه آموزش‌های به روز را آرایه کردیم.

بخشی از این آموزش به شناخت نقشه شبکه‌های هوشمند توزیع اختصاص دارد که ذخیره‌سازها، مولدهای کوچک، CHPها، شرکت‌های ممیزی انرژی و... در آن مورد بررسی قرار می‌گیرد.

در تحولات پیش‌روی شرکت‌های توزیع، بر ضرورت تحول متون آموزشی نیز تأکید می‌شود. آموزش‌ها باید معطوف به آینده باشند. به نظر شما آموزش‌هایی که در شرکت‌های توزیع آرایه می‌شود، آمادگی لازم برای مواجهه با فردای شرکت‌های توزیع را فراهم می‌کند؟ آیا مدیریت تحول در آموزش‌های کارکنان توزیع برق مورد توجه قرار می‌گیرد و آیا بهتر نیست تحول سازمانی و فنی را بر پایه تحول آموزشی جلو ببریم و در مجموع چه مواعی در مسیر تحول نظام آموزشی صنعت برق به چشم می‌خورد؟

فضای آموزش در شرکت‌های توزیع برق باید از روش سنتی جزوه‌نویسی فاصله گرفته و با نرم‌افزارها و سخت‌افزارها پیوند داشته باشد. سیستم آموزشی توانیر در سال‌های اخیر متحول شده است و اعتبارهای ویژه‌ای نیز برای ارتقای دانش فنی شرکت‌های توزیع در نظر گرفته می‌شود. هر چند مشکل نقدینگی مانع از دستیابی کامل به اهداف آموزشی است. از بستر آموزشی که شرکت توانیر فراهم کرده

شرکت توزیع برق استان کردستان حدود ۴۷۰ هزار مشترک برق را در ۱۰ شهرستان تحت پوشش قرار می‌دهد. تمام روستاهای این استان حتی روستاهای زیر ۱۰ خانوار نیز مشترک برق هستند. البته برخی روستاهای کوچک و دورافتاده از انرژی خورشیدی بهره‌مند هستند. در این استان فقط ۱۲ درصد مصرف به بخش صنعت اختصاص دارد. این شرکت از نظر نیروهای متخصص، جزو شرکت‌های پیشرو در جذب نیروهای نخبه و دانشگاهی به شمار می‌آید. مهندس مصطفی نجفیان، مدیرعامل شرکت توزیع برق استان کردستان، فعالیت‌های خود را در سال ۱۳۶۶ در نوسازی تاسیسات برقی بیجار از توابع استان کردستان آغاز کرد. استانی که زادگاه وی به شمار می‌آید و علاقه زیادی به توسعه آن نشان می‌دهد. او پیش از شروع مصاحبه، به جاذبه‌های گردشگری و ظرفیت‌های توسعه صنعتی استان اشاره کرده و روزی را آرزو می‌کند که بیشترین سهم مصرف برق در استان، مربوط به بنگاه‌های اقتصادی باشد.

عامل احتیاج دارد که مهم‌ترین آنها، توسعه زیرساخت‌های نیروی انسانی است. نیروی انسانی یک سرمایه بزرگ برای حرکت در مسیر تعالی شرکت‌های توزیع است. اگر بهترین زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری فراهم شود ولی نیروی انسانی متفکر یا به بیان دیگر مغزافزار در اختیار نباشد، نمی‌توان از امکانات موجود بهره گرفت.

نیروهای جوان دانشگاهی، ظرفیت آشنایی با علم روز را دارند. به همین دلیل جذب نیروهای نخبه بومی از طریق فراخوان عمومی را در دستور کار قرار دادیم. خوشبختانه زمینه لازم برای این کار از سوی وزارت نیرو فراهم شده بود.

طی ۲ مرحله استخدامی، ۳۵ نیروی دانشگاهی نخبه جذب شرکت توزیع برق کردستان شدند. با اجرای یک برنامه جامع‌پذیری، دوره‌های آموزشی خاص را به

شرکت‌های توزیع برق در دنیا، به سرعت تغییر می‌کنند. مسابلی مانند هوشمندسازی شبکه، ذخیره‌سازها و



مولد‌های کوچک باعث می‌شود تا نقشه شرکت‌های توزیع برق در ۱۰ تا ۱۵ سال آینده به شدت عوض شود. با توجه به آن که شرکت توزیع برق استان کردستان به لحاظ نیروی انسانی از جوان‌ترین شرکت‌های توزیع برق کشور به شمار می‌آید، برای تغییر و تحول شبکه‌های توزیع برق جقدر آمادگی دارید؟

ارتقای سطح شرکت‌های توزیع برق به ۳



بومی آن استان، فرق می‌کند. به عنوان مثال در استان کردستان ظرفیت پیمانکاری در توزیع برق بسیار کم است.

**مهمترین مشکل شرکت‌های توزیع برق که اکنون گرفتار آن هستید، کمبود منابع مالی است. این مساله باعث شده تا شرکت‌های توزیع برق به گرفتاری‌های امروز فکر و از فردا غفلت کنند**

برای افزایش این ظرفیت برای آموزش نیروهای پیمانکاری نیز اقدام کردیم. این کار از طریق شرکت توزیع برق استان و مجتمع‌های فنی حرفه‌ای انجام شد. برای حدود ۴ هزار نفر گواهی نامه صادر شد که می‌توانند به

اجرای بهتر پروژه‌ها کمک کنند. این کار یک نوع سرمایه‌گذاری غیرمستقیم به شمار می‌آید.

آیا گرفتاری مالی، توجیه خوبی برای فراموش کردن آینده شرکت‌های توزیع برق است؟

البته همه می‌دانند که چه آینده‌ای در انتظار شرکت‌های توزیع قرار دارد ولی برای رسیدن به نقطه مطلوب، نیازمند سرمایه‌گذاری در توسعه زیرساخت‌ها و ارتقای جدی دانش نیروی انسانی هستیم. همه این کارها به نقدینگی احتیاج

**همه چشم‌ها به سوی دولت دوخته شود؟** شرکت‌های توزیع می‌توانند درآمدهای جدیدی برای خود کسب کنند. البته یک سری محدودیت‌ها در اساسنامه شرکت‌های توزیع پیش‌بینی شده است. این شرکت‌ها حق ندارند در بسیاری از معامله‌ها حضور پیدا کنند. محدودیت‌های زیادی برای درآمدزایی شرکت‌های توزیع برق وجود دارد.

سیاست‌های کلی اصل ۴۴ که به موجب آن فعالیت‌های توزیع به بخش خصوصی واگذار می‌شود، اقدام مفیدی است ولی توجه داشته باشیم که برون سپاری، بخشی از درآمدهای شرکت را به بخش خصوصی منتقل می‌کند. این کار باعث کاهش درآمد شرکت‌های توزیع می‌شود. البته این کار مفیدی است که به افزایش توانمندی شرکت‌های خصوصی کمک می‌کند. از سوی دیگر باید توجه کنیم که چاره‌ای جز برون سپاری نداریم. در سالهای اخیر شرکت‌های توزیع برق به دلیل فزونی بازنشستگی بر استخدام جدید، با کاهش نیروی انسانی مواجه شدند که برون سپاری فعالیت‌ها را اجتناب‌ناپذیر می‌کرد. هزینه‌های هر شرکت بر اساس شرایط

است استفاده کرده و از نرم‌افزارهای مهندسی و طراحی شبکه استفاده می‌کنیم. شاخص‌های کیفی توزیع برق را نیز به کمک نرم‌افزارهای تخصصی تحلیل می‌کنیم. نرم‌افزارهای مالی پیشرفته به ما کمک می‌کنند تا بهره‌وری را افزایش دهیم. همکاران ما تعدادی نرم‌افزار نوشته‌اند که در مدیریت بخش‌های فنی شبکه به کار گرفته می‌شود.

ما به دنبال این نیستیم که نرم‌افزارهای خارجی را با هزینه بالا خریداری کنیم و آن را با شرایط شرکت تنظیم کنیم. نرم‌افزارهای بومی که به کمک علم و تجربه همکاران ما نوشته شده‌اند، کمترین خطا را دارند و قسمت‌های مختلف شبکه را به خوبی به هم پیوند می‌دهند. شرکت‌های توزیع برق برای ورود به فضای جدید، باید به سمت تولید تکنولوژی نیز حرکت کنند تا بتوانند به شیوه بهتری بر نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای شبکه مدیریت کنند.

**در گذر از وضعیت کنونی توزیع برق به روش‌های پیش‌رو، چه چالش‌هایی پیش‌روی شرکت‌های توزیع برق وجود دارد؟**

مهمترین مشکل شرکت‌های توزیع برق که اکنون گرفتار آن هستید، کمبود منابع مالی است. این مساله باعث شده تا شرکت‌های توزیع برق به گرفتاری‌های امروز فکر و از فردا غفلت کنند. بویژه آن که جامعه و نهادهای بالادستی در استان و وزارت نیرو توقع دارند که با همین شرایط مالی، برق‌رسانی بدون وقفه انجام شود. همه شرکت‌های توزیع برق برنامه درازمدت و میان‌مدت دارند و اکثر آنها برنامه استراتژیک ۲۰ تا ۲۵ ساله نیز تدوین می‌کنند ولی اجرای این برنامه‌ها نیازمند پول است. کمبود منابع، شرکت‌های توزیع برق را گرفتار روزمرگی می‌کند. شرکتی که چالش نقدینگی دارد، تامین نیازهای جاری مشترکان و کارکنان را در اولویت قرار می‌دهد و نمی‌تواند برای آینده حرکت خاصی انجام دهد.

یکی از آرزوهای مشترک همه مدیران عامل شرکت‌های توزیع برق، هوشمندسازی شبکه توزیع است. ولی هیچ‌کدام در عمل نمی‌توانند به دلیل کمبود مالی به این آرزوی خود دست پیدا کنند این در حالی است که نیروی انسانی اکثر شرکت‌های توزیع از ظرفیت فکری لازم برای این کار برخوردارند.

فکر می‌کنید راه‌حل تامین نقدینگی فقط به بودجه تخصیصی از سوی توانبخش باز می‌گردد یا می‌توان مکانیزم‌های دیگری نیز طراحی و اجرا کرد؟ آیا شرکت‌های توزیع از تمام ظرفیت‌های قانونی که برای کسب درآمد آنها پیش‌بینی شده است، به خوبی استفاده می‌کنند؟ و آیا باید همچنان





بر اساس برآوردها برای یک انشعاب برق شهری ۶۰۰ تا ۷۰۰ هزار تومان هزینه می‌شود در حالی که فقط ۲۰۰ هزار تومان آن از مردم در یافت می‌شود که بخشی از آن بابت حق عمومی انشعاب، به حساب دولت و ازیر می‌شود. این مسایل باعث شده تا هر شرکت توزیع برق، بیش از ۱۰ میلیارد تومان بدهی داشته باشد.

راه حل پیشنهادی شما برای کاهش مشکل نقدینگی بخش توزیع چیست؟ آیا افزایش بودجه شرکت‌های توزیع برق از سوی توانیر را پیشنهاد می‌کنید یا اصلاح در مول قرار دادهای این شرکت‌ها با توانیر؟ چه تغییری در شرایط موجود لازم است تا بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری و خرید سهام شرکت‌های توزیع برق راغب شود؟

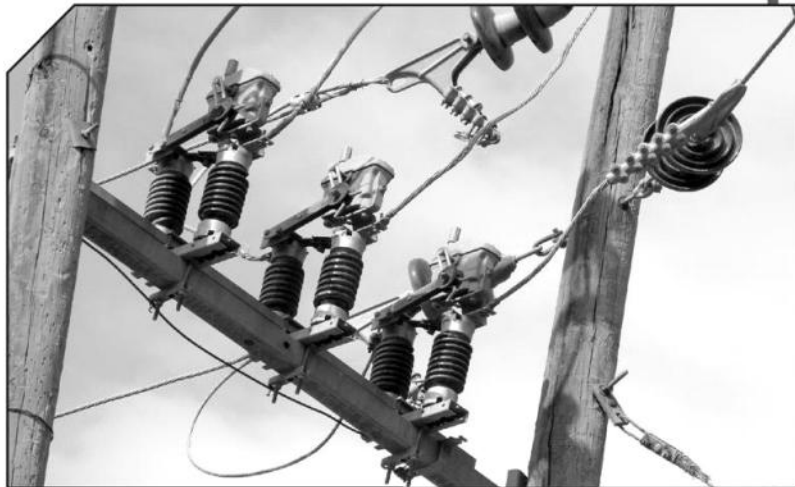
برای واگذاری شرکت توزیع برق استان کردستان با چند شرکت مالی بزرگ در منطقه رایزنی کردیم. ولی تا حالا موفق نشده‌ایم هیچ‌یک از آنها را برای خرید سهام شرکت راضی کنیم. واگذاری سهام شرکت یک تکلیف قانونی است که آن را با جدیت دنبال می‌کنیم. ولی پیدا کردن مشتری مناسب برای آن، کار سختی است. شرکت توزیع برق یک مجموعه بزرگ است. این شرکت مثل یک کارخانه یا نیروگاه نیست که خریدار بتواند به راحتی آن را مدیریت کند. شرکت‌های توزیع به دلیل ارتباط مستقیم با مردم، در صف مقدم قرار دارند و مدیریت آنها نیازمند توجه به شرایط اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و حتی سیاسی در استان است. بخش خصوصی نمی‌تواند بدون نظارت و حمایت وزارت نیرو به این عرصه وارد شود. به عنوان مثال اکنون در چارچوب قانون با مردم مدارا می‌کنیم ولی بخش خصوصی چنین روندی را ادامه نمی‌دهد.

باید شرایط شرکت‌های توزیع برق را به سمتی هدایت کنیم که بخش خصوصی برای خرید آن رغبت نشان دهد و در عین حال رضایتمندی مشترکان دچار آسیب نشود. بخش خصوصی این تعرفه‌ها را قبول نمی‌کند. بخش خصوصی در درجه اول به منافع خود فکر می‌کند و ممکن است برخی خدمات ارزان قیمت کنونی را ادامه ندهد.

اگر هدف از خصوصی‌سازی شرکت‌های توزیع، بهبود خدمات توزیع برق است، بهتر است امکان فعالیت شرکت‌های خرده‌فروشی برق را در کنار هم ایجاد کنیم تا از طریق رقابت بین آنها، برق بهتر و ارزان‌تر در اختیار مشترکان قرار گیرد. اگر بخواهیم شرکت‌های توزیع برق را با شرایط موجود به بخش خصوصی واگذار کنیم موفق نخواهیم بود. فرایند خصوصی‌سازی باید بستری برای بهبود خدمات توزیع برق فراهم کند تا بتوان آن را موفق ارزیابی کرد.

استانداری یک پروژه را به شما دیکته کند بدون آن که منابع آن را تامین کند. چنین مواردی خیلی زیاد است. عمده توقع مقام‌های بالادستی استان و ساکنان منطقه،

دارد. نقدینگی شرکت‌های توزیع برق اکنون به میزانی است که می‌توانیم هزینه‌های جاری بهره‌برداری و خدمات مشترکان را پوشش بدهیم. بسیاری از پروژه‌های بهبود و اصلاح



نمونه‌ای از شبکه‌های سنتی که نیازمند اصلاح است

انتظارهای به حقی است. وقتی یک انشعاب را می‌فروشیم، متعهد هستیم که برق با ولتاژ مناسب و استاندارد در اختیار مشترک قرار دهیم. ولی ضعف برخی نقاط شبکه این امکان را فراهم نمی‌کند. برای اصلاح شبکه نیز کمبود منابع مالی وجود دارد. وقتی یک شهرک مسکونی جدید احداث می‌شود، انتظار می‌رود برق آن به سرعت تامین شود. اما این کار نیازمند سرمایه‌گذاری است. در سالهای اخیر مسکن مهر احداث شده است که برق‌رسانی به آن، مهم‌ترین پروژه شرکت‌های توزیع برق به شمار می‌آید. در حالی که ردیف بودجه‌ای برای آن وجود ندارد. مطابق آیین‌نامه‌ها هزینه شبکه‌های توزیع برق مسکن مهر به ۳ قسمت تقسیم شده و باید به صورت مساوی از سوی وزارت راه، مسکن و شهرسازی، شرکت‌های توزیع برق و منابع استانی تامین شود. وزارت راه و شهرسازی این مسوولیت را به وزارت نیرو محول کرده است. تنها منبع مالی این کار که به صورت کامل تامین شده است، سهم شرکت‌های توزیع برق از محل فروش انشعاب است. وزارت مسکن دست‌کم در استان کردستان تا پایان سال ۹۰ بودجه‌ای برای این کار تخصیص نداد. منابع استانی نیز تابع آورده این وزارتخانه هستند و به همین دلیل در حد صفر باقی ماندند.

در چنین شرایطی، فشار مالی شدیدی به شرکت‌های توزیع وارد می‌شود. از سوی دیگر به دلیل پایین بودن نرخ هزینه انشعاب و بالا بودن هزینه ایجاد انشعاب جدید، دچار زیان می‌شویم.

شبکه به دلیل کمبود منابع دچار وقفه شده‌اند. این وضعیت در نهایت مدیریت شبکه توزیع برق را دچار سکون می‌کند.

در سالهای اخیر حتی هزینه استهلاک نیز دریافت نشده است و به همین دلیل اصلاح و بهینه‌سازی شبکه توزیع با تاخیر مواجه است. آیا قانون هدفمندی یارانه‌ها نتوانسته مشکل نقدینگی را کاهش دهد؟ چالش

نقدینگی فقط محصول زیان انتقال یافته از تراز مالی سالهای قبل است یا بدون در نظر گرفتن آن نیز دچار کسری تراز هستید؟ هدفمندی یارانه‌ها هنوز تاثیری بر تراز مالی

شرکت‌های توزیع نگذاشته است. هر چند قیمت برق افزایش پیدا کرده ولی سهم شرکت‌های توزیع برق، از سالهای قبل هم کمتر شده است. نقدینگی ناشی از فروش انشعاب به شرکت‌های توزیع برق بازمی‌گردد ولی بخش کمی از منابع فروش انرژی الکتریکی به شرکت‌های توزیع اختصاص می‌یابد. حتی مناطقی که در بودجه سالانه به شرکت‌های توزیع برق اختصاص می‌یابد، تا پایان سال به صورت کامل تحقق نمی‌یابد.

آیا فشارهای محلی نیز بر تراز مالی شرکت‌های توزیع اثر می‌گذارد؟ مثلاً

**باید شرایط شرکت‌های توزیع برق را به سمتی هدایت کنیم که بخش خصوصی برای خرید آن رغبت نشان دهد و در عین حال رضایتمندی مشترکان دچار آسیب نشود**