

C.N. TRANSELECTRICA S.A. – DRUMUL SPRE EXCELENȚĂ

Dr. ing. Jean CONSTANTINESCU,
Președintele Autorității Naționale
de Reglementare în Domeniul Energiei

Ing. Ion RENȚEA
Inspector-șef,
C.N. Transelectrica S.A.

REZUMAT. Inspirat după modelul Premiului European pentru Calitate acordat de European Foundation for Quality Management, Premiul Român pentru Calitate este acordat de Fundația „Juran” acelor organizații care ating performanțe excelente în domeniul managementului. Altfel spus. Premiul poate fi considerat ca o distincție prin care se recunoaste, pe baza unor evaluări obiective și, totodată, complexe, excelența performanțelor manageriale. Cele nouă criterii în raport cu care sunt evaluate managementul și realizările participanților la competiție sunt: leadership-ul; managementul personalului; satisfacția personalului; strategia și planificarea; satisfacția clienților; resursele; impactul asupra afacerii; sistemul calității și procesele; rezultatele afacerii. În urma evaluării rezultatelor obținute de C.N. Transelectrica în anul 2002, de către comisia desemnată de fundație, Comitetul pentru acordarea premiului a decis să acorde Premiul Român pentru Calitate „J.M. Juran”, la categoria „întreprinderi mari”, Companiei Naționale de Transport al Energiei Electrice – Transelectrica S.A. Lucrarea prezintă principiile organizatorice și manageriale care au stat la baza realizărilor C.N. Transelectrica S.A., determinând comisia de analiză să acorde acest prestigios premiu.

ABSTRACT. Inspired by the European Award for Quality from the European Foundation for Quality Management, the „Juran” Foundation grants the Romanian Award for Quality to those organizations that reach excellent performance in management. In other words, the Award can be considered as a distinctin acknowledging the excellency of managerial performance, based on objective and complex assessments. The new criteria used in assessing the management and the participants' achievements are as follows: leadership; personnel management; personnel's satisfaction; strategy and planning; customers' satisfaction; resources; impact on the business; quality system and processes; results of the business. In 2002, the Foundation-designated Commission decided to grant the Romanian Award for Quality „J.M. Juran”, class „big enterprises”, to the National Power Grid Company Transelectrica S.A., following the assessment of the Company's results in that year. The paper describes the organizational and managerial principles that have been used to achieve Transelectrica's results, which determined the Commission to grant us this outstanding award.

C.N. Transelectrica S.A., înființată prin HG nr. 627/31 iulie 2000, reprezintă una dintre cele mai importante companii strategice ale țării, asigurând infrastructura necesară funcționării și dezvoltării pieței de energie electrică din țara noastră.

Deși această reglementare a condus la fragmentarea și restructurarea profundă a sectorului energetic din punct de vedere comercial și la diverse situații de echilibru energetic încordate, nu s-a înregistrat nici un incident major în sistemul electroenergetic național. Sistemul electroenergetic a rămas unitar deoarece, din punct de vedere tehnic, a fost condus de un singur operator, C.N. Transelectrica S.A.

Transelectrica îndeplinește funcțiile de operator de transport și de sistem al Sistemului Electroenergetic Național, asigurând accesul transparent și nediscriminatoriu la rețea pentru toți utilizatorii, în condiții de calitate, siguranță, eficiență economică și protecție a mediului înconjurător.

Rețeaua electrică de transport cuprinde 78 stații, cu 144 transformatoare, însumând o putere de circa 34 500 MVA și 9000 km linii electrice, care fac parte din domeniul public al statului, distribuite pe întregul teritoriu al țării

Prin liniile electrice de transport, care realizează interconectarea stațiilor electrice între ele și interconectarea

Sistemului Electroenergetic Național (SEN) cu sistemele electroenergetice ale țărilor învecinate, au fost transportați de la producători la consumatorii și distribuitorii racordați în stațiile noastre 32,606 miliarde kWh în anul 2001, 33,802 miliarde kWh în anul 2002 și 35,516 miliarde kWh în anul 2003.

Prin dispunerea teritorială, rețeaua electrică de transport este în permanent contact și intercondiționare cu mediul înconjurător, inclusiv cu latura social-economică. Cu toate că liniile electrice aeriene și stațiile electrice constituie sursa antropică „cea mai curată” din sistemul energetic, Transelectrica manifestă o preocupare permanentă de a reduce la minimum impactul RET asupra mediului. Plecând de la ideea că activitatea economică de transport al energiei electrice este de natură antropică, neputându-se desfășura în afara cadrului oferit de mediul înconjurător, Transelectrica a lansat conceptul de coabitare pașnică instalațiilor electroenergetice - mediu, în conformitate cu principiile dezvoltării durabile, urmărind menținerea armonioasă a legăturii om-natura în contextul progresului economic și social.

Anual se editează Raportul de Mediu al Companiei și se organizează seminarii tematice la care sunt invitați reprezentanți de la Ministerul Mediului, organizații neguvernamentale cu activitate în domeniu și organizații internaționale.

În colaborare cu Institutul de Geografie al Academiei Române, Transelectrica a editat, la începutul anului 2003, lucrarea „Atlas geografic: Mediul și rețeaua electrică de transport”, iar în anul 2004 lucrarea „Atlas geografic: Calitatea solurilor și rețeaua electrică de transport”, primele atlase tematice de acest gen din România. Acestea sintetizează studiile și cercetările efectuate de Laboratorul de inginerie al companiei în acest domeniu și au suscitât interesul specialiștilor și al reprezentanților media prezenți la lansare.

În ansamblul economiei românești, importanta strategică a companiei Transelectrica și misiunea ce îi revine au determinat conducerea de vârf a companiei să-și fundamenteze procesul decizional pe principiile specifice unui management strategic performant.

Misiunea și viziunea Companiei Naționale de Transport al Energiei Electrice, definite în continuare, sunt stabilite în concordanță cu **Strategia națională de dezvoltare energetică a României** și au la bază principiul dezvoltării durabile a țării noastre în contextul integrării în Uniunea Europeană.

Misiunea companiei este de a asigura accesul nediscriminatoriu la rețeaua electrică de transport, infrastructura pieței de energie electrică și siguranța sistemului energetic național la nivelul standardelor europene, la un cost economic și de mediu minim.

Viziunea companiei este de a deveni operatorul de transport și de sistem de prim rang în zona sud-est europeană, în ceea ce privește nivelul tehnologic, volumul și calitatea serviciilor.

Asumarea misiunii și viziunii impune managementului de vârf responsabilitatea asigurării unei stabilități solide a companiei, într-un mediu de afaceri aflat în permanentă schimbare.

Dinamismul factorilor economici, tehnologici și sociali externi, al cadrului legislativ, dar și necesitatea funcționării companiei ca o organizație competitivă și profitabilă conduc la importante schimbări interne (în structura organizatorică, în dinamica grupurilor organizaționale, în comportamentul membrilor organizației etc.)

Pentru gestionarea cu succes a rezultatelor acestor schimbări, procesul decizional la nivelul companiei îmbină metodele managementului creativ, participativ, ale îmbunătățirii continue, asigurând totodată aplicarea riguroasă a constrângerilor ce decurg din cadrul reglementat de funcționare a companiei Transelectrica.

Viziunea asumată reprezintă un obiectiv strategic ambițios, a cărui realizare implică mutații profunde în cadrul Companiei, mutații menite să-i asigure noi standarde de performanță.

Conducerea Companiei urmărește atent eficiența metodelor de management aplicate. În acest sens, directorul general, împreună cu directorii unităților organizatorice aflate sub coordonarea sa, monitorizează continuu rezultatele acțiunilor întreprinse, iar săptămânal, în cadrul întâlnirilor și analizelor, verifică stadiul programelor și calitatea activităților desfășurate. Sistemul de management integrat calitate-mediu a fost adaptat și actualizat în

conformitate cu standardele ISO 9001:2000 și ISO 14.001:1996. Stabilind obiective măsurabile prin politica în domeniul calității și mediului, echipa managerială, în frunte cu directorul general își asumă continuu aplicarea măsurilor necesare.

La nivelul managementului de vârf al companiei și la nivelul sucursalelor sale, s-a creat un sistem de lucru interactiv și viabil. Astfel, prin conducătorii direcți, toți salariații pot avea acces la stabilirea acțiunilor de îmbunătățire și la informațiile necesare pentru punerea în aplicare a acestora.

Evoluția sistemului de management și îmbunătățirea metodelor de conducere aplicate au atras după ele modificarea structurii organizatorice și a practicilor curente, astfel încât să corespundă noilor obiective, prin transformarea sistemului de management de la structura decizională centralizată la cea matriceală, bazată pe munca în echipă, pe transferul de autoritate și responsabilități de la nivelurile de conducere către toate entitățile organizatorice.

În scopul reducerii numărului de interfețe și al creșterii responsabilității personalului în realizarea obiectivelor stabilite, activitatea companiei este organizată pe procese, astfel că fiecărei direcții îi revine responsabilitatea conducerii și realizării obiectivelor caracteristice unui anumit proces. De asemenea, activitatea internă este structurată pe proiecte, echipele de proiect funcționând ca adevărate grupuri creative, obținându-se astfel cadrul necesar stimulării și încurajării inițiativei tuturor membrilor echipei.

Structura propusă este flexibilă, asigurând antrenarea celor mai buni specialiști în echipa directorului de proiect. Specializarea astfel dobândită, promptitudinea și dinamismul *echipei de proiect* impun respect și considerație în relațiile companiei Transelectrica cu partenerii săi, profesionalism, eficiență și transparență către clienți.

Toate aceste acțiuni sunt însoțite de un efort deosebit de sensibilizare și motivare a întregului personal, de asigurare a unui climat de lucru care să permită satisfacerea nevoilor individuale, o dată cu atingerea obiectivelor companiei.

Aplicarea acestor principii a dat deja rezultate semnificative. Cifra de afaceri a companiei Transelectrica a fost în anul 2001 de 4926,5 mld. lei, 6800 mld. lei în anul 2002 și 7787 miliarde lei în anul 2003, din care ponderea serviciului de transport al energiei electrice în cifra de afaceri a fost de circa 65%. În aceste condiții, Transelectrica a obținut profit încă de la înființare, valoarea maximă, de peste 11 milioane Euro, fiind obținută în anul 2002.

O alta performanță a conducerii o reprezintă restructurarea nedureroasă a companiei, care a condus la reducerea numărului de salariați, cu peste 1500 persoane în anul 2003, față de anul 2001, fără a fi disponibilizată nici o persoană. În deplin acord cu partenerii sociali, restructurarea companiei s-a făcut prin înființarea a trei societăți comerciale ca filiale proprii. Prin acest mod de restructurare s-a obținut creșterea cantitativă și calitativă a lucrărilor efectuate, responsabilizarea personalului de exe-

NOUA VIZIUNE ASUPRA CALITĂȚII EUROPENE

cuție și a celui de admitere-recepție, prin contractualizarea activităților executate de aceste societăți.

De la înființare până în prezent, numărul de salariați a scăzut cu circa 40%, productivitatea a crescut cu 94%, iar volumul lucrărilor de mentenanță a crescut cu circa 40%. Prin adaptarea continuă a sistemului de management la condițiile apărute s-au redus incidentele în rețeaua de transport în medie cu 43% în anul 2001, față de anul 2000. Pierderile de energie electrică în RET au scăzut în aceeași perioadă de la 3,18% la 2,88% din energia vehiculată.

Tarifele serviciilor prestate de Companie sunt reglementate de Autoritatea Națională de Reglementare în domeniul Energiei (ANRE), fiind justificate de costuri printr-o bază de calcul cu previziuni pe 5 ani și de necesitatea menținerii unui tarif social acceptabil pentru consumatorul final.

În aceste condiții, problema care se ridică în fața managerilor companiei este aceea de a identifica metode care să permită dimensionarea și controlarea permanentă a relației de echilibru venituri-cheltuieli. De la înființare și până în prezent, prin menținerea acestui echilibru, compania și-a desfășurat activitatea în condiții de profitabilitate.

Poziția companiei Transelectrica a fost evaluată de Agenția internațională de rating Standard & Poor's, care i-a acordat calificativul „B+” pentru datoria pe termen lung în valută, cu perspectivă pozitivă, și de Agenția de evaluare financiară Moody's Investor Service, care a acordat companiei calificativul „B2” pentru datorii, însoțit de perspectivă stabilă. Aceste rating-uri reflectă politica financiară corectă și importanța strategică a companiei pentru funcționarea și dezvoltarea Sistemului Electroenergetic Național, măsurile majore luate pentru reglementarea transparentă a tarifelor, care permit recuperarea costurilor.

Transelectrica se află printre primele trei companii din România care obțin rating de la agențiile internaționale în baza performanțelor financiare proprii, fapt ce a condus la obținerea de credite avantajoase de la importante organisme financiare internaționale, fără garanții guvernamentale, care completează fondurile necesare pentru realizarea programului de investiții.

Ierarhizarea în perioada 2002-2004 și, orientativ, până în 2013 a lucrărilor de reabilitare a stațiilor s-a făcut printr-o analiză multicriterială, volumul lucrărilor stabilindu-se prin planul de afaceri actualizat periodic în funcție de situația veniturilor companiei.

Volumul de investiții se bazează pe Planul director de dezvoltare a rețelei electrice de transport (RET), document strategic al companiei Transelectrica, prin care se definesc și se eșalonează în timp proiectele de investiții, în funcție de criteriile tehnice, costurile proiectelor și evaluarea surselor de finanțare.

Plecând de la obiectivele stabilite pentru dezvoltarea RET, Transelectrica și-a elaborat Planul de afaceri pe anii 2001-2010, care justifică un volum de investiții pe următorii 10 ani în valoare totală de 850 milioane USD. Planul de afaceri a fost revizuit anual, iar din anul 2003 reviziile vor fi bianuale, cu asistența unui consultant internațional neutru.

În anii 2001-2004 au fost lansate 15 mari proiecte de investiții, în valoare de 450 milioane USD, care includ: modernizarea sistemului EMS-SCADA, montarea a peste 4000 km conductor cu fibră optică, realizarea sistemului de telemetering al pieței angro de energie, reabilitarea a 14 stații electrice-cheie, ca de exemplu: Porțile de Fier, Urechești, Tântăreni, Arad, Constanța Nord, Oradea Sud, realizarea unei noi interacțiuni cu NEK – Bulgaria în Dobrogea și a unei noi linii de 400 kV către MVM – Ungaria.

Sunt în curs de implementare proiecte majore în domeniul telecomunicațiilor și în cel al tehnologiei informației. Prin realizarea unei rețele naționale de fibră optică prevăzută cu echipamente de transmisie de date de ultimă generație, Transelectrica va asigura conducerea Sistemului Electroenergetic Național în condiții de siguranță, iar capacitățile excedentare de comunicații vor putea fi valorificate prin înființarea unei societăți mixte cu profil de operator de telecomunicații, care să ofere un portofoliu complex de servicii de telecomunicații pe piața liberalizată din România. Prima etapă de creare a societății mixte s-a concretizat printr-un memorandum cu societățile de energie-gaze.

O atenție deosebită se acordă sistemului de teleconducere prin dispecer, care s-a modernizat prin introducerea de sisteme de proces EMS/SCADA și dotarea dispecerului central cu cel mai mare sistem de videoproiecție în domeniul energetic (fig. 1).

Datorită infrastructurii dezvoltate în ultimii ani, mentenanței executate conform normelor și disciplinei operaționale, Transelectrica a prevenit avarii de sistem (pene de curent) în România. Acest rezultat a fost obținut în condițiile în care Sistemul Electroenergetic Național a parcurs adesea crize de producție, ca urmare a secetei din anul 2003 și a crizelor de lichidități, iar sectorul energetic a suferit transformări organizaționale profunde, o dată cu instalarea pieței și apariția tranzacțiilor de energie.

Pentru interconectarea Sistemului Electroenergetic Național cu Sistemul Electroenergetic European și respectarea cerințelor Uniunii pentru Coordonarea Transportatorilor Energiei Electrice (UCTE), Transelectrica și-a asumat rolul de coordonator al Programului național de pregătire a instalațiilor energetice, în cadrul căruia au fost armonizate reglementările naționale cu cele aplicate în UCTE și s-a trecut la modernizarea stațiilor și a liniilor de interconexiune, a grupurilor energetice și a instalațiilor de conducere a proceselor.



Fig. 1. Sistem de videoproiecție pentru Dispececul Energetic Central.



Fig. 3. Porțile de Fier – stația de 400/220 kV re tehnologizată.

După finalizarea investițiilor, Transelectrica a propus Comitetului tehnic UCTE definitivarea programului de probe și stabilirea perioadei de desfășurare a acestora. Rezultatele foarte bune obținute la probele de vară și de iarnă efectuate în anul 2001, precum și în decursul celor 12 luni de funcționare monitorizată, au condus la aprecieri pozitive în raportul prezentat de Comitetului tehnic UCTE privind conformitatea funcționării SEN cu standardele și regulile UCTE.

După aprobarea raportului final, Comitetul director UCTE a recomandat și Adunarea generală din luna mai 2003 a admis Transelectrica în calitate de membru cu drepturi depline al UCTE, ea devenind prima entitate românească membră cu drepturi depline a unei structuri economice europene.

O atenție deosebită este acordată dezvoltării relațiilor cu principalele organizații internaționale din domeniul energiei la care este afiliată compania: Consiliul Internațional al Marilor Rețele Electrice de Înaltă Tensiune (CIGRÉ); Uniunea Europeană a Întreprinderilor de Electricitate (EURELECTRIC); Consiliul Mondial al Energiei (CME); Organizația Europeană a Operatorilor de Transport și de Sistem (ETSO); Grupul Regional pentru Coordonarea Transportului Electricității în Sistemele Interconectate Sud-Est Europene (SUDEL); Inițiativa de Cooperare Sud-Est Europeană (SECI) etc. Specialiștii companiei participă activ în diferite Grupuri de lucru ale

acestor organizații. De asemenea, compania este membru fondator al Fundației EMDI (Institutul de Management în Domeniul Energiei), cu sediul la Varșovia pentru țările centrale și est-europene, cu suport USEA/USAID, iar reprezentantul Transelectrica a fost numit în funcția de președinte al Comitetului director EMDI.

Ca urmare a restructurării sectorului energetic și a creării Pieței Naționale de Energie Electrică, au apărut mai multe societăți independente, cu funcțiuni și interese diferite (producători, distribuitori, furnizori). Transelectrica a devenit managerul tehnic al Sistemului Electroenergetic Național, care asigură o infrastructură stabilă și completă pentru piața de energie electrică, conformă cu reglementările în vigoare, cu cerințele și așteptările clienților. Compania și-a adus o contribuție importantă la crearea unui cadru organizatoric transparent și eficient pentru rezolvarea problemelor tehnice, economice și financiare dintre noile societăți apărute.

Succesele obținute în anii 2000-2003 ne îndreptătesc să credem că rezultatele viitoare vor fi din ce în ce mai bune, mai ales că procesul de restructurare a companiei a fost, practic, finalizat, iar volumul de investiții contractat este la nivelul obiectivelor propuse. Excelența managerială este confirmată și de Premiul Român pentru Calitate „J.M. Juran”, obținut în anul 2003 la categoria „întreprinderi mari”.