

ДИЛЯН ПЕТРОВ, изпълнителен директор на ДП РАО:

ДП РАО ИЗЦЯЛО ПОДДЛЕЖИ НА РЕГУЛАЦИЯ И КОНТРОЛ

Господин Петров, неотдавна се навършиха 11 години от създаването на ДП РАО, а скоро ще се навършат пет години, откакто Вие го оглавявате. Може ли да проследим как се промениха приоритетите в управлението на Предприятието през последните години?

Нека първо да обърна внимание на това, че ДП РАО съществува наистина едва от 11 години като съвременно обединение на отделни структури, но като цяло историята на управлението на радиоактивните отпадъци (РАО) в България започва доста по-назад във времето – още със създаването на Постоянното хранилище край село Нови хан през 1964 г., после получава развитие чрез работата на основаното през 1989 г. управление „Радиоактивни отпадъци и отработено ядрено гориво“ в АЕЦ „Козлодуй“. Така ние стъпваме на сериозен научно-практически опит в тази сфера и в същото време сме функция на една по-нова идея – че държавата носи отговорност за всички РАО, генерирани в страната, чрез национален оператор по безопасното им управление.

Днешните приоритети логично произтичат от основните промени, които претърпя ДП РАО през последните години, а те бяха твърде динамични. Искам само да спомена, че в началото общият брой на служителите на Предприятието беше около 220 души в едно специа-



лизирано поделение и главно управление, а днес сме повече от 1000 човека, като в структурата се появила още три подразделения. Сега сме организация с многократно увеличени активи в сравнение с малкото държавно предприятие в началото, притежаваме много сериозни ресурси – материални, човешки, експертни, опит в управление на програми и проекти –

една машина, която управлява РАО на територията на цялата държава и извършва една от много важните задачи в ядрения сектор – извеждане от експлоатация на малките блокове в АЕЦ „Козлодуй“. Нещата се промениха и с това, че вече сме утвърдена авторитетна ор-

ганизация, при това не само в България, хората ни имат доверие и в европейски план, познати сме, защото разходваме европейски средства и се отчитаме за тях на най-високо ниво – пред Европейската комисия (ЕК). Отделно, в оперативен порядък, в момента има още по-рес-

„Разходваме европейски средства и се отчитаме за тях на най-високо ниво – пред Европейската комисия.“

триктивна политика по отношение на финансирането чрез Международния фонд „Козлодуй“, въведена със специален Мониторингов комитет, което ни ангажира да сме още по-прецизни при управление на нашите проекти. Това са значителни промени, които ни мобили-

зират и ни мотивират да сме още по-продуктивни при изпълнение на задачите ни.

Вярвам, че постигнахме висока амплитуда на развитие и, да, преживях част от този процес като изпълнителен директор (в определени моменти – тежък кръст), но добрите резултати са налице и те са следствие от усилията на целия екип и от участието на много хора.

И е интересно да се съпостави – през 2010 г. първата задача, която изискваше незабавни действия беше свързана с Националното хранилище – трябваше да се вземе отговорно решение какъв тип да бъде то, за да продължи проектът, който в този момент беше блокиран. Голя-

мата битка бе да се придвижим напред, защото официално беше констатирано 4-годишно закъснение. Същото беше валидно и за Горещата камера в Нови хан и др. Проектите се бавеха по различни причини, част от тях обективни, но така или иначе трябваше да се намерят решения... А днес считам за най-важен приоритет ДП РАО да се подсили и укрепим, като организация, защото пред нас има много сериозни задачи, преследваме значими цели и трябва да бъдем стабилни за изпълнението им.

ДП РАО е национален оператор по управление на РАО и има по-особен статут – бихте ли открили главните характеристики на организацията,

които я правят уникална сред всички останали икономически субекти или институции?

Има няколко формални признака, които ни отреждат специално място в общата устройствена система на държавата и националната индустрия. Предприятието е формирано на базата на текстовете от два основни документа – Закона за безопасното използване на ядрена енергия и Търговския закон. ДП РАО извършва дейности по управление на РАО, в качеството си на некапиталово дружество без право на фалит и за целта се финансира от специално създадени за целта фондове. Това означава, че Предприятието изцяло подлежи на регулация и контрол – както по отноше-

ние на финансите, така и по отношение на сигурност, безопасност, физическа защита.

Аз бих искал да добавя в отговора на този въпрос и едно по-широко разбиране – особеното е, че наистина сме ориентирани към бъдещето и това не е просто високопарна фраза – имам предвид, че индустриите, които генерират РАО, след време няма да съществуват или ще се видоизменят и ние трябва да се погрижим за това те да не оставят проблем на следващите поколения. Защото много от браншовете, например закритият уранодобив, сега генерират огромни проблеми и с времето решаването им ще коства все повече средства. Някога просто не е съществувала подобна структура, която да бъде ангажирана с последствията от тези производства дори след прекратяването им. Сега всичко е съвсем навреме, ние сме в „паралел“ с живия сектор – атомната централа, т. е. наясно сме с генерираните РАО, създаваме информационна база данни, за да може да се планира управлението им с години напред.

Впрочем, тук е мястото да отбележа, че въведохме стабилна система на управление на всички процеси – GSR-3, препоръчана от Международната агенция за атомна енергия. Системата обединява елементите по безопасност, здраве, околна среда, сигурност, качество, както и икономическите елементи.

Всяка дейност се детайлизира и се разглежда в процес, за да може да се управлява по най-добрия начин, да има проследимост, лесно да се получава обратна информация. Това позволява да се управлява една голяма организация, разпръсната и географски. Получава-

ме възможност да се идентифицират и слабостите, да се направи анализ и корекции там, където се налага. Така че днес имаме една добра вътрешна „подредба“ в организацията.

В какво се крият най-сериозните предизвикателства с днешната дата, какви проблеми съществуват, как ги решавате?

Може би на пръв поглед звучи малко парадоксално, но проблемите, с които се сблъскваме, в голяма степен не са свързани непосредствено с дейностите по управление на РАО, а се пораждат по-скоро от външни фактори. Конкретните проявления на проблемните ситуации може да се класифицират в няколко групи, но ключът към решаването на всички тях трябва да се търси в причините. И, според мен, фундаменталната причина е една – неразбирането... за характера на дейността, за механизмите на финансиране, за философията на управлението, за мисията, която имаме.

Едната група изкуствено предизвикани проблеми, според мен, е свързана с това, че ние в момента имаме няколко сериозни проекта, за изпълнението на които вероятно се случва една предварителна не особено почтена конкурентна борба между отделни компании, в която се опитват да

„За период от 4 години имаме 47 различни проверки.“

ни въвлекат. Това е напълно излишно, предизвикано от неразбиране, че нашите конкурси се провеждат по правилата на Европейската банка за възстановяване и развитие (ЕБВР), на чиято преценка и краен избор ДП РАО няма как да повлияе. Там съществува желязна система, създаде-

на с цел именно да противодейства на възможността за субективни решения. Всяка една стъпка от процедурите преминава съгласуване с ЕБВР, без нейното решение няма как да

„Индустриите, които генерират РАО, след време няма да съществуват или ще се видоизменят и ние трябва да се погрижим за това те да не оставят проблем на следващите поколения.“

преминем към следващ етап в процеса на избор на изпълнител по всеки проект. Ние не управляваме финансов ресурс, а единствено документи... Паралелно контрол се осъществява от Мониторинговия комитет, от ЕК. Влиянието на ръководството на ДП РАО за крайното решение е сведено до минимум. Всъщност, най-важното за успеха на конкретна компания в наш конкурс е качеството на представената документация, референциите и т.н. Всички опити за манипулация са просто излишни. Същото е валидно и за проектите, които се финансират от българския Фонд за РАО – решенията се вземат от няколко колективни органа: Министерство на енергетиката, Управителния съвет на Фонда (по предложение на постоянна експертна група към него). И няма значение как се казва изпълнителният директор, финансовата дисциплина е гарантирана чрез строг механизъм.

Другият голям проблем е подборът на персонала. Нещата са много тежки, защото за едно работно място, което не изисква много специална квалификация, се явяват 300-350 души. В този случай обработката на документи отнема много време (стремим се да работим с малък административен персонал) и процедурата обективно се удължава

във времето. По тази причина напоследък за нискоквалифицираните длъжности не провеждаме подбор – използваме огромната база данни, която натрупахме през последните няколко години. Съвсем друг е подходът, когато се нуждаем от експерти със специализирани познания. В този случай задължително провеждаме подбор, до които достигат ограничен брой хора на базата на изисквания за образование и професионален опит. Тук ще отворя скоба, за да споделя, че реално подготвени и мотивирани за съответната длъжност се оказват много малко хора... Това е проблем, предполагам, не само на ДП РАО.

Донякъде сходен е

„Проблемите, с които се сблъскваме, се пораждат по-скоро от външни фактори.“

и проблемът с част от работещите в специализираното поделение за извеждане от експлоатация. Преборихме се най-после с психологическата съпротива на оперативния персонал да насочи усилията си не към експлоатация, а към процеса по извеждане. Но все още има остатъчен рефлекс, трудно пренастройване, нелогични претенции. Тук липсва принципно разбиране за същността на процеса по извеждане – всеки ден нещо се променя: някои съоръжения и системи завинаги прекратяват работа, други инсталации се изграждат и въвеждат

и е съвсем логично длъжностите и изискванията към работните позиции да се променят. Трябва да сме адекватни като щатно разписание на конкретните дейности, които извършваме, което, впрочем много отблизо се следи от ЕБВР, осигуряваща средствата за работни заплати на кадрите от спрени-

блокове.

Това са няколко примера за актуалните предизвикателства, пред които сме изправени, анализираме ги и търсим решенията. Напоследък се сблъскваме и с друго явление – реакция на хора, които очевидно смятат за уязвени личните си или корпоративни интереси и подават т. нар. „сигнали“ до различни институции. Някои от тези „документи“ са откровени анонимни доноси, не се колебая да ги нарека така. В подобни случаи често си припомням една руска поговорка „Човек судит от другом в меру собственной испорченности.“ („Човек съди за другия от гледна точка на собствената си порочност“).

Говорите за проверките, които се провеждат в ДП РАО?

Да, част от тях са планови и в това няма нищо лошо, даже – напротив, помагат ни да направим преглед на работата си в отделните области, да я оптимизираме. Но, когато става дума за извънредни проверки по въпросните „сигнали“, одиторите са малко или много с предварителна нагласа, създава се излишно напрежение, допълнителни ангажименти на служителите извън пряката им работа. Обикновено отнема време проверяващите експерти да вникнат в спецификата на нашата работа, на особеностите в статута и управлението на предприятието, за които вече стана дума.

За период от 4 години имаме 47 различни проверки, сред тях – на Сметна палата (планирана, на всеки 3 години), ОЛАФ, Главна дирекция на полицията, ДАНС, Европейска сметна палата. Това са различни институции, с различни изисквания. В крайна сметка всички се убеждават,

че по отношение на финансово-административните дейности ДП РАО изпълнява решенията на УС на Фонд РАО, т. е. ние изпълняваме мерките, които държавата ни възлага – те са регулирани чрез финансова рамка и се контролират на всеки етап, включително публикуваме годишен отчет в законовия срок. Проверяващите екипи установяват, че на всеки етап има гарантирани контрол и регулация, тогава съвместната ни работа потръгва много добре.

Какви са, според Вас и Вашия опит, принципите, които трябва да се спазват, за да е успешна една организация, да се гарантира нейното бъдеще?

Принципите? Това, към което аз лично се стремя, е всеки ден да си поставям цели, които дърпат нещата напред, и всички да са равни пред закона и задълженията. Много бих искал колкото може повече хора в ДП РАО да споделят такова отношение към работата си. Това не става бързо, трябва да се измине път, хората да те усетят. Не е лесно да вземам решения в името на тези принципи, особено за хора, на които съм се доверил, а те са ме подвели, най-лошото е, че повечето от тях не намират в себе си вина.

Когато се ръководи такова голямо предприятие, няма начин човек да не прави грешки или компромиси, но това е допустимо само, ако не излиза извън рамките на законосъобразността. Светът не е черно-бял и всяко решение е низ от компромиси, няма идеална среда и ситуация и уменията да намериш най-добрата възможност за конкретния казус.

По своята същност ние сме организация, която се развива, предстои ни изпълнение на големи проекти – вървим напред. ◀