

## Șantierul Naval Constanța, unul din cele mai mari șantiere de construcții și reparații de nave din Europa



Șantierul Naval Constanța (SNC) a fost, este și va fi o companie reprezentativă pentru industria constructoare de nave din România și din Europa. Este tema care a stat la baza a discuțiilor purtate cu domnul ing. Radu Rusen - Directorul general al SNC. În acest sens, prezentăm, în continuare, răspunsurile primite la câteva întrebări, considerate de noi a fi importante.

### **1) Realizările obținute de SNC în cei peste 123 de ani de existență sunt o confirmare a rolului și locului ocupat de SNC. Vă propun să începem cu o scurtă punctare a principalelor evenimente din istoria SNC. Care sunt acestea ?**

Fără a intra în detalii (vezi și [www.snc.ro](http://www.snc.ro)), vom enumera câteva și anume:

- „certificatul de naștere” al Șantierului Naval Constanța este înregistrarea Ministerului pentru Lucrări Publice din 1892 ce face referire la Atelierul de Reparații din Portul Constanța;
- lansarea primei nave construcție nouă în mai 1936, iahtul „Crai Nou”, cu o lungime de 12m;
- inițierea, începând cu 1950, proiectului de extindere SNC, urmată de o etapă investițională importantă la începutul anilor '70 pentru a putea aborda construcții de nave mari pentru flota română de transport maritim și astfel devenind principalul șantier constructor al României;
- confruntarea cu cerințele pieții internaționale la începutul anilor '90;

- privatizarea SNC începând cu 1 octombrie 2002 și demararea programului de restructurare și investiții pentru a readuce SNC în elita șantierelor navale europene;
- 2004 restartarea puternică a producției de nave de complexitate ridicată în baza unui concept SNC, probabil cel mai important proiect de construcții nave dezvoltat în România post-revoluție având în vedere că au fost construite o serie de 21 de nave de acest tip. De altfel, nava care a făcut obiectul proiectului “tancul de produse petroliere și chimice de 41,000 tdw” a fost desemnată nava anului 2008 de către revista cu largă circulație internațională “Tanker Shipping & Trade”;
- în perioada 2002-2015 s-a realizat o gamă diversă și mare de nave, SNC orientându-se și către alte segmente de piață, în special în zona navelor de suport pentru activitatea off-shore. Detalii în “Lista de referință” de pe site ( <http://www.snc.ro/8/lista-de-referinta/static.html> );
- în activitatea de reparații SNC a devenit principalul jucător din zona Mării Negre și estul Mării Mediterane, stabilind în timp parteneriate strategice cu o serie de armatori de top, care au adus numai în anul 2014 peste 90 de nave la reparat.

**2) Aveți o experiență de peste 13 ani în managementul de top la SNC. Care sunt, după părerea dumneavoastră, principalii factori care au influențat în bine dezvoltarea, în acești ani, Șantierului Naval Constanța ?**

Principalii factori au rezultat ca urmare a parcurgerii unor etape importante în restructurarea și dezvoltarea companiei, ca de exemplu:

- Realizarea unei privatizări de succes, în care acționarul majoritar și-a propus și a realizat un program investițional foarte solid care a stat la baza dezvoltării noilor strategii de repoziționare în piață.
- “Construirea” unui management operațional eficient bazat pe o echipă de profesioniști, consolidată în acești ani, echipă care a urmărit constant atingerea obiectivelor stabilite;
- Parteneriatul, bazat pe informare corectă și încredere, stabilit între reprezentanții managementului și cei ai sindicatului din cadrul societății a fost un motor al schimbării mentalității în cadrul angajaților societății care au trecut de la atitudinea specifică unor angajați la “stat” la o atitudine bazată pe creșterea continuă a performanței și calității produselor și serviciilor furnizate către clienți.
- Criza adâncă care a afectat industria construcțiilor de nave la nivel mondial și în special pe cea europeană a afectat în mod direct și SNC, dar prin măsurile luate societatea a trecut cu bine și de această “barieră”.
- Implementarea unui sistem informatic complex și integrat care acoperă toate domeniile de activitate (management, producție, administrativ, proiectare etc.). Scopul urmărit este de a asigura suportul necesar dezvoltării agilității companiei în vederea adaptării rapide la noul context economic național și internațional în continuă schimbare. Pentru atingerea scopului propus există o componentă importantă dedicată managementului (strategic și operațional) bazată pe o soluție de tip Business Intelligence, una dedicată managementului operațional bazată pe o soluție de tip ERP (Enterprise Resource Planning) și una suport pentru proiectare bazată pe soluții recunoscute la nivel internațional în domeniu : AutoCad, Tribon M3, Aveva Marine și Primavera (Project Management). Toate, după părerea noastră și nu numai, sunt la fel de importante și necesare pentru dezvoltarea unei companii moderne și de succes.

- Implementarea unui Sistem de Management Integrat în conformitate cu prevederile sistemelor ISO 9001:2008 în domeniul calității și ISO 14001:2009 în domeniul mediului. Ultima certificare obținută a fost pentru Sistemul de Management Ocupațional, Sănătate și Siguranța Muncii, în conformitate cu prevederile OHSAS 18001:2007, SNC fiind primul șantier naval românesc care a integrat sistemele de management de Calitate - Sănătate - Siguranța Muncii. Certificarea pentru Standardul NATO - AQAP 2110 a permis SNC să devină principalul contractor pentru Marina Militară Română în reparația navelor militare de mari dimensiuni, fiind în același timp pregătit să execute astfel de lucrări și pentru nave aparținând flotelor militare ale altor țări membre NATO.

**3) ANCONAV (Asociația Națională a Constructorilor de Nave din România), înființată în 1993, este una din puținele asociații de acest tip din Romania care se implică, atât pe plan național cât și internațional, în favoarea și folosul membrilor asociației. ANCONAV intenționează să realizeze un cluster de dezvoltare în domeniul construcțiilor navale care să asigure sustenabilitatea industriei românești. Vă rugăm, ca manager SNC și ca fost președinte al acestei asociații în perioada 2009-2013, să detaliați această inițiativă importantă.**

- ANCONAV este una din asociațiile naționale care și-a continuat neîntrerupt activitatea în cei peste 20 de ani de existență reușind să strângă în jurul ei principalii jucători din piața șantierelor navale, a producătorilor de echipamente, proiectanți, societăți de clasificare și nu în ultimul rând universități cu secții de profil maritim.
- Înființarea Clusterului Maritim Marea Neagră are ca scop ridicarea la un nivel superior a colaborării între partenerii implicați în scopul creșterii vizibilității României în domeniul maritim la nivel mondial, atragerea altor entități care pot contribui decisiv la acest lucru cum ar fi autoritățile naționale și locale, bănci finanțatoare, etc, identificarea sinergiilor și nu în ultimul rând, dezvoltarea industriilor și serviciilor asociate domeniului maritim.

**4) În încheiere, vă rugăm să enumerați câteva propuneri pentru îmbunătățirea mediului economic care ar facilita dezvoltarea SNC, în particular, și industria de construcții/reparații nave, în general.**

- Considerăm că este esențial ca mediul economic să fie predictibil, având în vedere că activitatea pe care o desfășurăm este, de cele mai multe ori, o activitate cu ciclu lung de fabricație.
- Orice schimbare legislativă apărută peste noapte și în special taxe noi introduse cum ar fi taxa pentru apa de mare utilizată la andocarea și lansarea navelor sau vestita "taxa pe stâlp" fac să dezechilibreze competiția și să favorizeze alte șantiere navale din regiune cum ar fi cele din Turcia și Bulgaria.
- Din păcate construcția de nave este exclusă din lista industriilor care pot fi finanțate din programele cu fonduri europene chiar dacă aceste programe nu vizează direct obținerea unui avantaj competițional ci programe de investiții legate, de exemplu, de protecția mediului. Acțiunea factorilor politici în această direcție ar putea crea premisele accesării unor fonduri structurale cu impact asupra societății, dar și a orașului prin introducerea de tehnologii verzi inovatoare.
- Dezvoltarea unui plan strategic pe termen lung de dotare a Marinei Militare cu nave noi care să înlocuiască parte din flota existentă, destul de îmbătrânită, ar putea da șanse șantierelor navale românești să se pregătească pentru realizarea acestor programe și implicit să joace un rol

important în derularea lor. Vedem că majoritatea țărilor membre NATO și-au dezvoltat centre naționale de competență care sunt implicate în toate programele militare naționale.

Am convingerea că dacă s-ar aplica propunerile făcute mai sus, s-ar asigura, cel puțin, un context minim necesar revigorării industriei românești de construcții/reparații nave. În concluzie, avem nevoie de o abordare de tipul “de jos în sus” (bottom-up)- urmărind protejarea interesului la nivel de componentă - colaborată/sincronizată cu una “de sus în jos” (top - down) – urmărind protejarea interesului național, cum, de altfel, s-a procedat și se procedează în toate țările dezvoltate. Este, deci, necesară aplicarea reală a principiului subsidiarității care, din păcate, a rămas doar la nivel declarativ, atât la nivel european cât și mondial. Fără a mai intra în alte detalii, promitem că vom reveni cu alte exemple concrete de cazuri de succes astfel încât să putem identifica și alte propuneri de soluții necesare pentru dezvoltarea mediului economic local și național.

**Ing. Nicolae Fildan**  
**Membru al Consiliului Director AGIR**  
**Președinte AGIR Constanța**