

# تهای حمل و نقل ریلی

- با ساختار جدید راه آهن، بخش خصوصی از گردونه توسعه حمل و نقل ریلی خارج می شود
- لازمه حضور بخش خصوصی در لایه های تصمیم گیری دولت توسعه حمل و نقل ریلی از نگاه مجلس
- نگاه راه آهن و بخش خصوصی مقابل هم هستند نه در کنار هم
- بنگاه داری بهتر، با ادغام شرکت های ریلی تحقق می یابد



## ماهنامه حمل و نقل ریلی

دوماهنامه خبری، آموزشی و اطلاع‌رسانی

شماره ۳۱

انتشار: آبان ۱۳۹۶

صاحب امتیاز:

انجمن صنفی شرکت‌های حمل و نقل ریلی و خدمات وابسته

مدیرمسئول:

حمید صدیق‌پور

زیر نظر شورای سردبیری

طراح و گرافیست:

کوروش جعفری

چاپ، لیتوگرافی و صحافی: خاتم نو ۷۷۸۱۳۳۴۹

نشانی انجمن: تهران - خیابان توحید - خیابان

غلامرضا طوسی - پلاک ۶۳ - واحد ۱۹

کدپستی: ۱۴۱۹۷۸۳۳۱۱

صندوق پستی: ۱۴۱۹۵-۱۸۸

تلفن: ۰۲۱-۶۶۵۶۵۶۱۵ و ۰۲۱-۶۶۵۶۵۶۱۶

دورنگار: ۰۲۱-۶۶۵۹۴۷۴۷

وبگاه: [www.rtcguild.com](http://www.rtcguild.com)

رایانامه: [info@rtcguild.com](mailto:info@rtcguild.com)

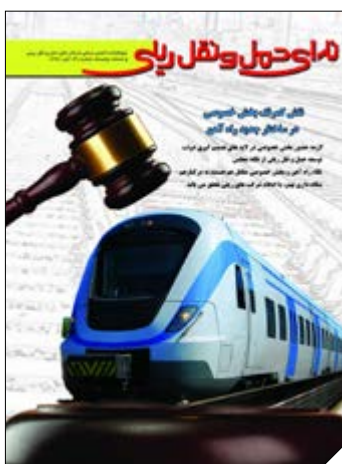
دوماهنامه "نمای حمل و نقل ریلی" آماده انعکاس دیدگاه‌ها، نظرات و مقالات صاحب‌نظران، مسئولان و هموطنان عزیز است. دوماهنامه "نمای حمل و نقل ریلی" در کوتاه کردن و ویرایش مقالات آزاد است. مقالات منتشر شده دیدگاه نویسندگان است.



ناشر: موسسه فرهنگی مطبوعاتی نشر ترابری  
(ناشر ماهنامه صنعت حمل و نقل و ماهنامه سفر)

سفارشی تبلیغات: ۲۲۶۶۸۶۵۵

۲	سرمقاله
۴	با ساختار جدید راه آهن، بخش خصوصی از گردونه توسعه...
۱۴	لازمه حضور بخش خصوصی در لایه های تصمیم گیری دولت
۱۶	توسعه حمل و نقل ریلی از نگاه مجلس
۱۸	توسعه اقتصادی در گرو گسترش صنعت ریلی
۲۲	چگونگی کسب فرمت ها در بهبود اقتصاد حمل و نقل ریلی
۲۴	ضرورت تجدید ساختار بنگاه های خصوصی حمل و نقل ریلی
۳۰	نگاه راه آهن و بخش خصوصی مقابل هم هستند نه در کنار هم
۳۵	بنگاه داری بهتر، با ادغام شرکت های ریلی تحقق می یابد
۴۰	رویکرد بنگاه داری امروز با دیدگاه های دولتی
۴۴	مزیت های چشمگیر و سهم اندک در بازار ضرورت توسعه...



طرح روی جلد:  
الهام زرقانی



## خصوصی سازی دیروز، تجدید ساختار امروز، شیپور را از سر گشاد زده ایم

مجید بابایی

دبیر انجمن صنایع حمل و نقل ریلی و خدمات وابسته

مقایسه شاخص های عملکردی حمل و نقل ریلی در دو دوره قبل و پس از واگذاری

شرح	دوره اول (قبل از واگذاری) (۷۹-۶۵)	دوره دوم (پس از واگذاری) (۹۴-۸۰)
متوسط رشد سالانه بار (تاز)	۷۴٫۶۷٪	۷۲٫۰۲٪
متوسط رشد سالانه بار (تن-کیلومتر)	۷۴٫۵۱٪	۷۳٫۶۵٪
متوسط رشد سالانه مسافر (تنر)	۷۴٫۱۸٪	۷۴٫۲۴٪
متوسط رشد سالانه مسافر (تنر-کیلومتر)	۷۲٫۹٪	۷۴٫۲۱٪
متوسط رشد سالانه تعداد واگنهای باری	۷۱٫۹۲٪	۷۲٫۲۴٪
متوسط رشد سالانه تعداد واگنهای مسافری	۷۰٫۲۳٪	۷۴٫۴۱٪
متوسط سالانه طول خطوط اصلی بهره برداری شده (کیلومتر)	۱۲۸	۲۵۱
متوسط سالانه طول خطوط دوم بهره برداری شده (کیلومتر)	۲۰	۱۰۱
متوسط رشد سالانه بار جاده ای (تاز)	۷۶٫۰۹٪	۷۵٫۸۲٪
متوسط رشد سالانه بار جاده ای (تن-کیلومتر)	۷۴٫۷۲٪	۷۶٫۱۹٪
متوسط رشد سالانه مسافر جاده ای (تنر)	۷۱٫۰۸٪	۷۰٫۷۳٪
متوسط رشد سالانه مسافر جاده ای (تنر-کیلومتر)	۷۰٫۷۲٪	۷۰٫۵۶٪
متوسط رشد سالانه تعرفه حمل بار ریلی	۷۵٫۳۹٪	۷۸٫۷۶٪-

سال ۸۰ به عنوان نقطه شروع فرایند واگذاری امور به بخش غیر دولتی انتخاب گردیده است. آنطور که از نتایج بر می آید متوسط رشد سالانه عملکرد بخش باری از نظر حجم جابجایی در دوره پس از سال ۸۰ با کاهش مواجه بوده است. متوسط رشد سالانه بخش مسافری هم هر چند افزایش محسوسی داشته است اما قابل ملاحظه نبوده است. این در حالی است که در همین دوره متوسط رشد تعداد سالنهای مسافری و واگن های باری به مراتب بیشتر از دوره قبل از سال ۸۰ بوده است. همچنین متوسط سالانه طول خطوط اصلی ریلی که در دوره پس از سال ۸۰ به بهره برداری رسیده است تقریباً دو برابر همین

از اواخر دهه هفتاد زمزمه های خصوصی سازی در حمل و نقل ریلی مشابه دیگر بخش های اقتصادی کشور شنیده می شد. در ابتدا بخش هایی از فعالیت های اجرایی و تصدی گری در حوزه های نگهداری و تعمیرات شبکه و ناوگان ریلی به پیمانکاران برون سپاری شد. در ادامه با این تصور اشتباه که مشکلات دولت در اداره بهره ور و کارآمد عملیات حمل و نقل ریلی بار و مسافر ناشی از صرفاً بزرگ بودن بدنه و بویژه متراکم بودن نیروی انسانی است حرکتی در جهت کوچک سازی دولت آغاز گردید و بدتر اینکه این حرکت به مرور مترادف با خصوصی سازی تعبیر گردید بدون اینکه مقدمات آن مطالعه و اجرا شود. در همین راستا در ادامه شروع به واگذاری شرکت های دولتی زیر بخش ریلی به بخش های غیر دولتی که البته عمدتاً از نهادهای شبه دولتی بودند گردید. این فرایند به شکلی بطئی و غیر ساختارمند تا اوایل دهه ۸۰ ادامه داشت تا نوبت به مرحله دیگری از واگذاری امور به بخش غیر دولتی رسید. مهرماه سال ۱۳۸۴ مصادف بود با تصویب قانون دسترسی آزاد به شبکه حمل و نقل ریلی که در نوع خود تبدیل به نقطه عطفی برای کوچک کردن دولت و انتقال مالکیت ناوگان و بهره برداری از شبکه ریلی به بخش غیر دولتی گردید. امروز با گذشت ۱۲ سال از تفکیک عمودی مسولیت های بخش ریلی بین دولت و بخش غیر دولتی این سوالات مطرح است که آیا واقعا خصوصی سازی در حمل و نقل ریلی کشور رخ داده است؟ آیا الزامات چنین تغییر رویکردی از دولتی صرف به مشارکت دولتی غیر دولتی محقق گردیده بود؟ آیا فعالیت هایی که از بخش دولتی به بخش غیر دولتی واگذار گردید تحت یک فرایند تجاری آماده واگذاری شده بودند؟ آیا قبل از واگذاری امور به بخش غیر دولتی، اصلاح ساختار درونی دولت به منظور حرکت در مسیر آزادسازی و مقررات زدایی آغاز گردیده بود؟ و اینکه آیا رقابت درون بخشی و فرابخشی به میزان کافی شکل گرفته است؟

امروز تغییر ساختار بخش ریلی را از دو منظر می توان ارزیابی نمود: از منظر عملکرد حمل و نقل ریلی و از منظر اصلاحات ساختاری بخش ریلی

### عملکرد حمل و نقل ریلی:

در مقایسه دو دوره ۱۵ ساله قبل و بعد از سال ۸۰ شاخص های عملکردی حمل و نقل ریلی به شرح جدول زیر خلاصه گردیده است.



ادامه یافته است. در نتیجه همین ضعف ساختاری بوده است که دست دولت در این یک دهه اخیر برای ادامه حضور و مداخلات بر هم زنده تعادل بازار باز بوده است. این همان ضعف مهمی است که فرایند تجاری شدن خدمات حمل و نقل ریلی را که می بایست توسط بنگاه های خصوصی عملی شوند به شدت به تاخیر انداخته است و در نتیجه مهمترین مزیت یک بازار رقابتی که [رقابت] است را مخدوش نموده و ظهور مزیت های رقابتی بنگاه ها را غیر ممکن ساخته است. یک مصداق مهم از این ضعف ساختاری که ناشی از تاخیر در آزادسازی است در اختیار گذاشتن سوخت ارزان برای بخش جاده ای است که هفت برابر بخش ریلی مصرف انرژی دارد. یا اینکه برای یک دهه هر گونه تغییری در بهای بلیت مسافر با ممانعت دولت روبرو می گردید که به شدت هم بر عدم تعادل عرضه و تقاضای ریلی تاثیر گذار بود اما امروز شاهدیم با شناور شدن بهای بلیت در بخش ریلی نه تنها قیمت ها نسبت به دو سال گذشته افزایشی نداشته بلکه شرکت ها تحت فشار رقابتی بازار بطور متوسط ۲۰ درصد هم تخفیف برای مسافرین قائل می شوند.

هر چند قسمت مهمی از عملکرد ضعیف بخش ریلی در دهه اخیر ناشی از ضعف ساختاری حمل و نقل ریلی و عدم توجه دولت به ترتیب و مقدمات فرایند خصوصی سازی بوده است. فراهم نشدن بستر و فضای مناسب کسب و کار برای بنگاه های خصوصی ریلی نیز مانع حضور قدرتمند شرکت های خصوصی در عرصه جابجایی بار و مسافر بوده است. اما از سوی دیگر بخش خصوصی هم در این دهه اخیر تلاش برنامه محوری را برای تغییر ساختارهای غیر بهره ور خود ننموده است در حالی که او نیز وظیفه داشت بطور جدی در ساختارهای مدیریتی خود تجدید نظر نماید. امروز هم همچنان ساختارهای حاکم بر بنگاه های اقتصادی ریلی بر گرفته از روح حاکم بر نظام دولتی است. رد پای نوآوری و خلاقیت را به سختی می توان در بین بنگاه های خصوصی ریلی مشاهده کرد. تداخل و خلط مالکیت و مدیریت و عدم ثبات برنامه محور مدیران بنگاه های خصوصی ریلی که بخش مهمی از آن می تواند حاصل ساختار صلب شبه دولتی فرو رفته در بیماری بروکراسی و تمرکزگرایی باشد از تحقق تحولات ریشه ای در رویکردها و برنامه های توسعه محور شرکت های حمل و نقل ریلی جلوگیری نموده است. به نظر می رسد علاوه بر ساختار بیمارگونه دولت در حمل و نقل ریلی، بنگاه های خصوصی نیز نیازمند طراحی مجدد و تجدید نوآورانه ساختارهای حاکم بر بنگاه ها می باشند.

اما انتظار از دولت در این بین بسیار بیشتر از بخش خصوصی است. دولت بایستی نسبت به یک دهه بی تفاوتی خود نسبت به تجدید ساختار تمام دولتی حاکم بر فرایند خصوصی سازی ریلی جبران مافات نماید. دولت بایستی در سیاست های جاده پسند خود تجدید نظر جدی نماید. ناکارآمدی بخش ریلی در دهه اخیر حاصل اتخاذ رویکرد غلط به فرایند خصوصی سازی بوده است. حاصل جدا نکردن حکمرانی از تصدی گری بوده است. پس مواظب باشیم که تجدید ساختار حمل و نقل ریلی که هم اکنون توسط دولت در حال انجام است به معنی افتادن از آن سوی بام نباشد. دولت همینکه بپذیرد که می تواند حکمران خوبی باشد و نه مجری خوبی بخش مهمی از راه را رفته ایم.

شاخص در دوره ۱۵ ساله قبل از سال ۸۰ بوده است. همچنین متوسط سالانه احداث خطوط دوم در ۱۵ سال بعد از سال ۸۰ معادل ۱۰۱ کیلومتر در مقایسه با ۲۰ کیلومتر دوره ۱۵ ساله قبل از سال ۸۰ می باشد. این به معنای ظرفیت سازی نسبتا مطلوب در هر دو بخش شبکه زیربنایی و ناوگان باری و مسافری پس از سال ۸۰ بوده است.

سوالی که مطرح است وضعیت بخش جاده ای در این دوره زمانی است که شاخص های مربوطه حاکی از این است که در بخش باری از نظر تناژ بار جابجا شده با کاهش رشد مواجه بوده اما از نظر تن کیلومتر بخش جاده ای رشد متوسط سالانه بیشتری را در ۱۵ ساله بعد از سال ۸۰ تجربه نموده است که اولاً حاکی از اثرات رکود اقتصادی بر بخش حمل و نقل و از طرفی هم نشان می دهد سیاست های اعمال شده در بخش حمل و نقل به سمت هدایت بارهای با سیر طولانی به بخش جاده ای بوده است که مغایر با سیاست های کلان کشور مبنی بر حمایت از بخش ریلی است. اما حمل و نقل جاده ای در بخش مسافر در دوره ۱۵ ساله اخیر با منفی شدن رشد سالانه همراه بوده است که بخشی از آن می تواند ناشی از وضعیت در آمدی و کاهش سهم سفر در سید اقتصاد خانوار بوده و بخشی نیز بدلیل گسترش معنادار استفاده از خودرو شخصی در سفرهای بین شهری است که هر دو شیوه ریلی و جاده ای را متاثر نموده است.

شاخص دیگری که در دوره ۱۵ ساله پس از سال ۸۰ در بخش ریلی مشهود می باشد کاهش شدید و منفی شدن رشد متوسط تعرفه حمل و نقل ریلی است. شرائط نامتوازن رفتار حاکمیت با حمل و نقل جاده ای و ریلی در اخذ حق دسترسی چند برابری از بخش ریلی نسبت به بخش جاده ای از یک سو و تشدید رقابت درون و برون بخشی که ناشی از تبعات رکود اقتصادی کشور بوده موجب گردید تا شرکت های حمل و نقل ریلی مجبور شوند به منظور حفظ حداقل سهم خود از بازار حمل و نقل کشور نسبت به کاهش مستمر تعرفه های حمل و نقلی اقدام نمایند.

در مجموع به نظر می رسد عملکرد بخش ریلی در دوره پس از شروع خصوصی سازی با فراز و نشیب هایی همراه بوده است که از مهمترین علل آن می توان به تغییرات محسوس در مولفه های اقتصادی کشور، اعمال سیاست های عمدتاً جاده پسند و بهره وری پائین شبکه و ناوگان ریلی بویژه در بخش باری اشاره نمود.

اما شاید یکی از مهمترین عوامل ناکارآمدی بخش ریلی به ساختار غیر منعطف و بدون تغییر آن پس از شروع فرایند خصوصی سازی در ۱۵ سال گذشته بر گردد.

### اصلاحات ساختاری حمل و نقل ریلی:

شاید مهمترین اقدامی که قبل از فرایند خصوصی سازی می بایست آغاز می گردید فرایند آزادسازی و کاهش نقش کنترلی دولت است. این بدان معنی است که واگذاری امور اجرایی و تصدی گری حمل و نقل ریلی به همراه بخشی از مالکیت به بخش خصوصی مقدمه مهمی داشته است به نام آزادسازی که همراه است با کاهش سهم دولت در نظامات کنترل و نظارت بر بازار و سازو کارهای متعلق به بازار. این قطعا مهمترین حلقه مفقوده ساختار حمل و نقل ریلی پس از شروع برنامه خصوصی سازی در سال ۸۴ بوده است که تاکنون نیز

در میزگرد تغییر و اصلاح ساختار سازمانی راه آهن جمهوری اسلامی مطرح شد:

## با ساختار جدید راه آهن، بخش خصوصی از گردونه توسعه حمل و نقل ریلی خارج می شود

الهام زرقاتی



سست که در چنین شرایط پارادوکسیکال، بخش خصوصی دچار سردرگمی می شود و نقش بایسته خود را در رشد و توسعه کشور فراموش می کند. موضوع این است که به رغم موافقت و استقبال راس هرم دستگاه دولت برای بهره گیری از توان بخش خصوصی در رشد اقتصادی کشور، بدنه این هرم به شدت علاقمند حضور گسترده دولت بعنوان مجری است و نه فقط حکمران و سیاستگذار.

برای واکاوی زیر و بم تغییر ساختار راه آهن و جایگاه و نقش بخش خصوصی ریلی در ساختار جدید، انجمن شرکت های حمل و نقل ریلی در نشستی کارشناسی به این موضوع پرداخت. در این نشست مجید بابائی، دبیر انجمن شرکت های حمل و نقل ریلی، جعفر محمودی مدیر طرح تحول سازمانی شرکت راه آهن جمهوری اسلامی، سید حسن موسوی نژاد کارشناس ریلی و مشاور طرح تحول ساختاری، محمد رجبی مدیر عامل شرکت حمل و نقل ریلی رجا، محمد نبی جوانمردی مشاور کمیسیون حمل و نقل اتساق بازرگانی، فرهنگ طلوعی مدیر عامل شرکت ریل پرداز سیروسید منصور محمودی کارشناس ریلی و مشاور انجمن شرکت های حمل و نقل ریلی به ارائه دیدگاه های خود در ارتباط با طرح تحول و تغییر ساختار راه آهن پرداختند که در زیر می خوانید:

هم اکنون پیش نویس لایحه تغییر ساختار حمل و نقل ریلی و اساسنامه شرکت راه آهن به دولت ارائه شده است. در این لایحه، آنگونه که گفته می شود قرار است مجموعه فعالیت های شرکت راه آهن در قالب یک شرکت هلدینگ جمع شود و پس از آن با ایجاد تعدادی شرکت های دولتی، شرکت راه آهن هم مستقیماً به عرصه جابجایی بار و مسافر بین شهری و قطارهای حومه ای ورود داشته باشد. برای رسیدن به این نتیجه، راه آهن پیش از این با بهره گیری از مشاوران بین المللی و در نهایت با انعقاد قرارداد با شرکت مشاوره ای "رولندبرگر" از این شرکت خواست تا طرح تحول ساختاری حمل و نقل ریلی را تهیه، تنظیم و ارائه نماید. نتایج این مطالعات حاکی از پررنگ شدن اختیارات دولت و حضور گسترده در عرصه تصدی گری است و این امر اعتراضات جدی بخش خصوصی را با خود به همراه دارد. از یک سو در اسناد بالادستی و در بیان مقامات رده بالای کشور مرتباً بر طبل پروبال دادن به بخش خصوصی کوبیده می شود و اینکه دولت رقیب بخش خصوصی نیست، اما از سوی دیگر در طرح ریزی و تغییر ساختار حمل و نقل ریلی و شرکت راه آهن به حضور دولت در مدیریت اجرایی و تصدی گری پر و بال بیشتری داده شده است. بدیهی

از دست رفتن بخشی از سهم بازار در بخش ریلی است. اگر تاملی به عملکرد این ۱۲ سال داشته باشیم مطمئناً هیچ کدام یعنی نه دولت و نه بخش خصوصی از این روند راضی نخواهند بود زیرا توسعه قابل توجهی در این بخش رخ نداده است. در آن زمان سهم ریل از بازار باری حدود ۸ درصد بود و هم اکنون این سهم به

گری خود در جابجایی بار و مسافر را کاهش داده و تمرکز خود را بیشتر بر مسایل حاکمیتی و سیاست گذاری در بخش ریلی سوق دهند. در این مدت ۱۲ سال، عملکردها کاملاً مشخص است. حدود ۲۵ شرکت باری و ۱۰ شرکت مسافری تاسیس شده است و حجم حمل و نقل بار و مسافر جایجا شده نیز گویای روند رشد نسبی اما

نمود. امروز از این تغییر ساختار مهم در بخش ریلی کشور بالغ بر ۱۲ سال گذشته است. بدلیل اهمیت موضوع در طول برنامه های توسعه چهارم، پنجم و ششم نیز حضور بخش غیر دولتی مورد حمایت و تاکید نظام قانون گذاری کشور قرار گرفته است. در این بین همواره تاکید شده است که دولت ها به مرور نقش اجرایی و تصدی

مجید بابائی: با تصویب قانون دسترسی آزاد به شبکه ریلی در سال ۱۳۸۴ بخش خصوصی به صورت رسمی مشارکت در حمل و نقل ریلی را آغاز نمود و دولت نیز بخشی از وظائف و مسولیت های خود را در حوزه تامین ناوگان و مدیریت و بهره برداری قطارهای باری و مسافری را به شرکت های حمل و نقل ریلی واگذار



مجید بابایی

دولت در دهه اخیر نتوانسته وظایف خود را به صورت کامل در جهت تسهیل بستر سرمایه گذاری و بهبود فضای کسب و کار بخش خصوصی انجام دهد. این موضوع بویژه در بخش مسافری تبعات منفی بیشتری بر جای گذاشته است



که جالب است هیچ کدام این اعداد شباهتی به هم نداشتند. یکی از دلایل این مشکل مسایل فنی بود. بعد از جمع آوری اطلاعات، جلساتی با حضور مشاوران برگزار شد. مشاوران اصول و چارچوب اولیه را به ما دادند که طرح آنها حاوی تشکیلاتی بالاتر از سطح بدنه راه آهن بود. پس از آن بحث در تمامی سطوح صورت گرفت و در جلسات مختلف دیدگاهها مورد بررسی قرار گرفت. چالشهای جدی با برخی از پیشنهادات وجود داشت اما در نهایت دکتر آقایی که مدیر و نماینده وزیر بودند این تغییر را قبول کردند.

**جعفر محمودی:** بلا استثناء تمامی راهبردها و ساختار که در ۵ محور خلاصه می‌شد، کاملا با نظرات اولیه دکتر آقایی مغایرت داشت.

**سید حسن موسوی نژاد:** قرارداد رولند برگر مقرر بود در مدت زمان ۶ ماه صورت گیرد که به دلایل وجود مشکلات در راه آهن یک سال به طول انجامید. اکنون ۳ ماه است که

شد و مشکلات بسیاری را با خود به همراه آورد.

مرحله دوم تصمیم استراتژی و چشم‌انداز، در سطح خود راه آهن نیست و باید فراتر از راه آهن تعیین شود. در مورد انتخاب مشاور نیز دکتر آقایی خود می‌دانستند که این مسیری که راه آهن طی می‌کند، سرانجامی نخواهد داشت و به سمت سرازیری خواهد رفت.

در ابتدا با دکتر البادوی از دانشگاه تربیت مدرس قراردادی بسته شد. طی آن مطالعات اولیه را انجام دادند که این مطالعه ۷ سال به طول انجامید. می‌دانید مطالعه‌ای که در کشور ما ۷ سال به طول انجامد هیچ گاه اجرایی نخواهد شد. تغییراتی صورت گرفت و بعد از آن دکتر محمودی آمد و مقرر شد که از خدمات مشاوران خارجی استفاده شده و کل قرارداد با راه آهن آلمان بسته شود اما متوجه شدند که استراتژی و ساختار راه آهن آلمان را شرکتی با نام "رولند برگر" بر عهده دارد. این شرکت در رزومه خود بررسی تمام راه‌آهن‌های دنیا را

در سال‌های اخیر داشت. هنگامی که این مشاور انتخاب شد تلاش بسیاری صورت گرفت تا سیاست‌های طرح بر طبق سیاست‌های دولت نباشد. طبق آن به مشاور اختیار کامل داده شد تا ورود پیدا کند و بر اساس تجربیات خود ایده و نظر بدهد. اشخاصی که توسط مشاور جهت بحث و گفتگو در جلسات دعوت می‌شدند، افرادی بودند که در این رشته رتبه بالایی در دنیا داشتند. فاز اول جمع‌آوری اطلاعات بود. اطلاعات کاملا باهم تناقض داشتند و اطلاعات پایه دقیق نبود. اطلاعات جزء هم اطلاعات کاملی نبود. به عنوان مثال از قدیم در جلسات هیات مدیره راه آهن و شورای معاونین با این مشکل روبرو بودیم که هیچگاه در شمارش تعداد لکوموتیوها به یک عدد واحد نمی‌رسیدیم. معاونت بهره‌برداری یک عدد را اطلاع می‌داد و معاونت ناوگان عدد دیگری را اعلام می‌کرد و در صورت‌های مالی راه آهن یک عدد دیگر گزارش می‌شد

سمت چابکی جلوگیری نموده است. بر همین اساس و تشخیص درست این ناکارآمدی بود که برابر ماده ۱۶۴ از قانون برنامه پنجم دولت مکلف گردید که نسبت به اصلاح اساسنامه شرکت راه آهن اقدام نماید و طرح تحول ساختار حمل و نقل ریلی به همین دلیل در شرکت راه آهن آغاز گردید. در دولت یازدهم طرح اصلاح ساختار در شرکت راه آهن کلید خورد و در بخش خصوصی نیز امید بسیار به آن می‌رفت تا اینکه با معرفی چارچوب طرح در ابتدای سال جاری دغدغه‌هایی در بین فعالین بخش خصوصی ایجاد شد. در این میزگرد که با حضور نمایندگان دولت و بخش خصوصی برگزار می‌شود سعی داریم تا جوانب مختلف طرح و دغدغه‌های طرفین مورد بحث و گفتگو قرار گیرد و برای آنها پاسخ روشنی بیابیم و ابعاد مختلف این مشکلات را بررسی کنیم.

**سید حسن موسوی نژاد:** بعد از تصویب ماده ۱۲۸ مطرح شد که مطالعاتی در این مورد صورت گرفته و مقرر شد مشاوری جهت تغییر ساختار راه آهن انتخاب شود. طی آن از مشاوران صاحب نام و با کیفیت دعوت شد و شرکت شبکه شریف به عنوان مشاور انتخاب شد. مشاوران ارشد این شرکت دکتر مشایخی، دکتر نیلی و دکتر کلانتریان از دانشکده مدیریت MBA شریف بودند. دکتر گلستانیان نیز به عنوان مدیر پروژه تعیین شد. جلساتی در داخل راه آهن همراه با صاحب‌نظران راه آهن برگزار می‌شد. طی این جلسات به نتیجه رسیدیم که BENCH MARK سریع‌ترین روش به نتیجه رسیدن است. بر روی این گزارش ۱،۵ سال مطالعه شده و زمان صرف شد. با حدود ۸۰ تا ۱۰۰ نفر از مدیران راه آهن مصاحبه‌های مفصلی به عمل آمد و جلسات عمومی برای بررسی نظرها برگزار شد. مطالعات دقیقی نیز بر روی راه آهن کشورها صورت گرفت اما خصوصی‌سازی در آن برهه از زمان در رابطه با قانون حق دسترسی بر اساس مطالعه نبود و قوانین یکباره در هیات مدیره تصویب

کمتر از ۱۲ درصد رسیده است. در بخش جابه‌جایی مسافر نیز عملکرد بخش در مجموع قابل دفاع نیست و سهمی کمتر از ۸ درصد را می‌توان برای بخش ریلی قائل بود. می‌توان گفت از نگاه سرمایه‌گذاری این بخش موفق نبوده است. در بخش باری حدود ۷ هزار واگن باری جدید به بخش ریلی اضافه شده است یعنی از مجموع حدود ۱۷ هزار واگن در سال ۸۴ به حدود ۲۴ هزار واگن افزایش یافته است. شرایط بازار در این سال‌ها شرایط خاصی بوده است. در رابطه با حمایت دولت باید گفت که دولت نتوانسته وظایف خود را به صورت کامل در جهت تسهیل بستر سرمایه گذاری و بهبود فضای کسب و کار بخش خصوصی انجام دهد. این موضوع بویژه در بخش مسافری تبعات منفی بیشتری بر جای گذاشته است و در نتیجه نرخ بازگشت سرمایه در بخش ریلی کاهش یافته و افزایش قیمت تمام شده واحد حمل و کاهش توان رقابت‌پذیری بنگاه‌های خصوصی ریلی را بدنبال داشته است. از طرفی این ویژگی‌های حاکم بر بخش سبب گردید تا از ورود شرکت‌های واقعا خصوصی و با سرمایه کاملا غیر دولتی به بخش ریلی ممانعت بعمل آید. البته در این بین دولت در کنار ناکارآمدی اش در بهبود و تسهیل فضای کسب و کار، همچنان بخش مهمی از عملیات حمل و نقل ریلی از جمله مدیریت ترافیک و سیر و حرکت و مالکیت بیش از ۷۰ درصد لکوموتیوهای فعال بخش را در اختیار خود نگهداشته است. یکی از موضوعاتی که بر کاهش توان رقابتی شرکت‌های ریلی اثر مستقیم داشته است بهره‌وری پایین عملیات حمل و نقلی و سیر و حرکت و ترافیک قطارها است که شرکت‌ها کمترین نقش را در آن داشته و عملا نتیجه این مدیریت غیر بهره‌ور در عملکرد بخش خصوصی نمایان گردیده است. شاید مسئله مهم در این بین ساختار نامانوس و ناکارآمد حمل و نقل ریلی بعد از خصوصی‌سازی بوده که عملا از حرکت بخش به



سید حسن موسوی نژاد

مالکیت شرکت با لاست و تراورس مربوط به راه آهن نیست و مدیرعامل را راه آهن انتخاب نمی کند اما مدیرعامل باید با توجه به خواسته های راه آهن و سیاست های او حرکت کند زیرا کارفرمای آن شرکت ها، راه آهن است.



طرح نهایی و به عصاره پیشنهادی آنها تبدیل شده است. کارگاههایی نیز در رابطه با ایده داده شده برگزار شد.

**جعفر محمودی** : در کارگاهها پیش نویس ها را آورده و به بحث می گذاشتند. چارچوب قوانین طرح پیشنهادی رولند برگر قبل از شروع پروژه و قبل از عقد قرارداد کاملا مطالعه شده و روشن بود.

**مجید بابایی**: بحث بر سر آن است هنگامی که مشاور ورود پیدا می کند، دو راه حل کلی پیش رو دارد. راه حل اول آن است که وضعیت راه آهن ایران را بررسی کند و متغیرها، مولفه ها و بازیگران را تحلیل کند و بر اساس بهترین تجربیات و موفقیت ها و شکست ها و ویژگی های حاکم بر بخش ریلی کشور سیاست و ساختاری متناسب را انتخاب کند. راه حل دوم آن است که از راه حل های آماده استفاده شود. اینکه دیگران چه کرده اند. شاید یکی از دلایلی که ارتباط طرح با بخش کم بوده انتخاب گزینه

دوم است. یعنی راه حلی از پیش تعیین شده بوده و تمرکز بر آن راه حل است که می گوید: می خواهیم به سمت راه آهنی بروم که بازیگران آن متفاوت باشند رگولاتور ریلی در صنعت حضور داشته باشد و... من از جناب دکتر محمودی این سوال را دارم، هنگامی که این مطالعه آغاز شد آیا شما راه حل را بر اساس مطالعه ضعفها و قوت های موجود یافته اید؟ آیا ویژگی های فنی، فناوری، حقوقی و فرهنگی ایران در انتخاب الگوی پیشنهادی شما لحاظ گردیده است؟ ما نمی توانیم بگوییم که به علت اینکه روش مطالعه و انتخاب ما Benchmark بوده است پس رولند برگر بهترین راه حل را برای ما انتخاب کرده است. ممکن است راه حل ها کاملا با شرایطی که در کشور ما وجود دارد متفاوت باشد. ممکن است این راه حل برای کشورهای مانند آلمان و فرانسه کارساز باشد.

**جعفر محمودی** : قبل از ورود رولند برگر ۲۰ نفر از کارشناسان را بسیج کردم تا در ابتدا بدون مشاور در این زمینه مطالعه کنند تا در پی یافتن بهترین پاسخ باشیم. تیم منتخب، تمامی ساختارهای صنعت ریلی دنیا را بررسی کرد و بر روی ۸ ساختار برتر و سودده دنیا تمرکز کردیم. در ۳ ساختار برتر با مطالعات بسیار، متخصص شدیم. هم اکنون تیم ما از افرادی که در بخش های سه ساختار برتر مشغول به کار هستند، متخصص ترند. یعنی در ساختار صنعت ریلی آلمان، فرانسه و انگلیس متخصص تر شده اند. در این مطالعات خواستیم بدانیم مشترکات راه آهن های مدرن کارآمد دنیا چیست.

می دانیم مدل های کشورهای انگلیس و آلمان و فرانسه کاملا متفاوت است و هر کدام ساختار ریلی متفاوتی دارند اما این کشورها یک فصل مشترک دارند و ما می خواستیم آن فصل مشترک را موشکافی کنیم. آن تی تی ها را یافتیم و مطالعاتمان را به صورت نمودار طراحی کردیم. مشاورانی را به دانشگاه سوئیس فرستادیم تا در زمینه استراتژی راه

آهن های دنیا تحقیق کنند. با مطالعه Benchmarker ها را بدست آوردیم. شرکت رولند برگر قبل از عقد قرارداد بابت جمع آوری دیتا مبلغ ۱ میلیون دلار می خواست که ما خودمان دیتا را در طول ۸ ماه جمع آوری کردیم. تمامی ۱۴۰ آیتیم اطلاعات مورد نیاز شرکت را آماده کردیم تا رولند برگر شروع به کار کند. رولند برگر شرکتی است که با تمام ساختار ریلی دنیا آشنا است. فردی به نام شولینگ در سال ۹۴ راه آهن آلمان را طراحی کرد. آلمان خودش شرکت DBI را دارد و به تمام راه آهن های دنیا مشاوره می دهد. آلمان در سال ۲۰۱۴ قصد داشت تا استراتژی خود را بعد از گذشت ۲۰ سال جدید کند که مسوولیت آن را به شرکت رولند برگر داد و به شرکت خود که ۴ هزار مشاور داشت نسپرد. این شرکت در دنیا رقیب ندارد. حتی SNCF هنگام رویارویی با مشکلات از شرکت رولند برگر کمک می گیرد، تیمی که تشکیل دادم را کنار مشاوران رولند برگر قرار دادم تا گام به گام با آنها پیش رود تا اگر روزی تمام اطلاعات را تغییر دادم و خواستم مسیر دیگری را انتخاب کنم، این تیم بتواند با تجربیات کسب کرده از رولند برگر پیش رود. هنگامی که با آقای خدایی به شرکت رولند برگر رفتیم، سوالاتی از ما داشتند که خود نشان دهنده میزان بالای خبرگی در کارشان بود. آنها ۱۴۴ عنوان سوال داشتند که با آنها زیر و بم صنعت ما را بیرون کشیدند. البته بسیار آموزنده بود.

**مجید بابایی**: ما از سال ۸۴ ساختار بخش ریلی را متحول کردیم و آن را به ساختاری جدید تغییر دادیم که نقش بخش غیر دولتی در آن ارتقاء ویژه ای یافت. حال بعد از ۱۲ سال چه اتفاق جدیدی در بخش ریلی افتاده که ما باید این ساختار تفکیک عمودی را به گونه ای طراحی کنیم که رد پای دولت در آن بیشتر دیده شود؟ بر اساس کدام بخش از این اطلاعات و مطالعات انجام شده به این سوال پاسخ داده اید و به ساختار پیشنهادی

خودتان که نقش دولت در آن بسیار پر رنگ شده است رسیده اند؟ در نظر داشته باشید که اختلاف اصلی و مهم ما با شما عمدتاً بر سر شکل گیری یک هلدینگ دولتی است که خودش مستقیماً در امر جابجایی بار و مسافر ورود می کند.

**جعفر محمودی**: مشکل ما با شما Big Picture است زیرا اگر big picture حل شود، خود به خود مشکل ساختار داخلی هلدینگ بسیار ضعیف می شود. تصویر من این است که دوستان ما big picture را حذف نکرده اند. مشاوران شرکت رولند برگر به تفسیر اطلاعات را به مدت ۸ ماه بررسی کرده و برای آن راه حل هایی را فراهم کردند. به شدت بر سر راه حل ها به چالش کشیده شدند و در نهایت طرح خود را ارایه دادند. در آن هنگام اولین مدعی جدی و سخت آنها دکتر آقایی بود. انتخاب ما با انتظارات تصمیم گیرنده مغایرت کامل داشت. ۲ ماه قبل از اینکه رولند برگر وارد شود، از دکتر آقایی سوال کردم که راه آهن انتفاعی است یا غیرانتفاعی؟ گفتند انتفاعی است. آقایی گفت که کاملا با تغییر مالکیت رجا مخالف هستیم. ما اصلاً نباید وارد بخش مسافری می شدیم. ایشان به شدت طرفدار استقلال استان ها و واگذاری حداکثر اختیارات به استان هاست. در مدل رولند برگر استان ها حذف می شدند و یکپارچگی افقی علاوه بر عمودی اتفاق می افتاد. مانند کشور آلمان، تقریباً تمامی باورهای آقایی با چالش های بسیار، فرو ریخت و در آخر هدیش، مدیر دبیشن کی گفت: گفتگوهای انجام گرفته بدان معناست که وضعیت راه آهن ایران خوب است. پس چرا مرا به اینجا جهت چاره اندیشی دعوت کرده اید؟ اگر مشکلی وجود دارد راه حل آن طبق تجربه ۲۵ ساله من این طرح است.

**مجید بابایی**: زمانی دکتر مشایخی در سال ۷۰، برنامه استراتژیک برای راه آهن آماده کردند. خروجی مدل به اینگونه بود که هر تغییری که تغییر می کرد، سیاست ها نیز طبق



جعفر محمودی

ساختار صنعت ریل ۴  
مؤلفه دارد. موضوع بر سر  
خصوصی بودن یا نبودن  
نیست. موضوع آن است که  
چگونه بتوانیم صنعت ریلی  
را بزرگ کنیم تا وابستگی  
آن به دولت کم و سودده  
شود و حداکثر فعالیت بخش  
خصوصی در آن عملی شود



شد و استقلال نسبی خود را از دست می دهد.

**جعفر محمودی:** در جلسهای که با رولند برگر داشتیم وزیر این موضوع را پذیرفته بود که زیرمجموعه معاونت حمل و نقل شود. در این جا بحث تکنیکی می شود که آیا در آن زمان رییس رگولاتوری در حد معاون وزیر است؟ اگر این اتفاق رخ دهد یعنی ما برای ریل دو معاون وزیر داریم؟ از این مقطع است که چالش ها آغاز می شود. **مجید بابایی:** نگرانی ما بر آن است که در آینده این رگولاتور مستقل عمل نکند و منویات وزارتخانه و دولت را اجرا کند. مثلاً چه تضمینی است که در خصوص یک تضاد منافی که روی می دهد آقای وزیر طرف دولت را نگیرد؟

**جعفر محمودی:** با رولند برگر بر سر تمامی این مسایل ساعتها بحث شده است.

**مجید بابایی:** یکی از شرکت هایی که در این سالها بیشترین تاثیر مثبت

بخش خصوصی کارآمد است و اگر هم نیست موظف است کارآمد شود. ما بخش خصوصی را معتاد به سوبسید کرده ایم. راه آهن آلمان فقط به دولت سوبسید می دهد و هیچ سوبسیدی برای بخش خصوصی در نظر ندارد. فقط به ایالتها جهت سرویس بهتر به مردم سوبسید تعلق می گیرد. این ساختار در تمامی دنیا مشترک است. کل صنعت ریل را به ۳ لایه می توان تقسیم بندی کرد:

- ۱- سیاست گذاری
  - ۲- حکمرانی یا تنظیم مقررات رگولاتوری
  - ۳- عدل
- این ۳ لایه را باید از هم مجزا کرد. مانند تفکیک قوای سه گانه حاکمیت دولت. همه دنیا می دانند که این ۳ قوه باید از هم مجزا باشند.

تفکیک قوا در حمل و نقل به صورت زیر است:

- ۱- سیاست گزار که در وزارتخانه است. حتی یک نمونه در کشورهای اروپایی یافت نمی شود که سیاست گزار در وزارتخانه نباشد.

۲- رگولاتوری: تمامی دنیا در فعالیت های ریلی رگولاتوری را متمرکز کردند و حاکمیت را از operation "عمل" جدا کردند. ۹۰ سال راه آهن حکمفرمایی کرد و همیشه رییس بود. حتی معاون و مدیر کل استان هم حکومت می کرد. راه آهن کشور ما نمی تواند هم operation "عمل" باشد هم رگولاتور.

**مجید بابایی:** آیا راه آهن پیشنهاد رولند برگر را هم تغییر داده است؟ **جعفر محمودی:** جان پیشنهاد همچنان برقرار است. راه آهن خواهان کوتاه کردن پروپوزال "طرح پیشنهادی" بود.

**مجید بابایی:** پیشنهاد شرکت رولند برگر این بود که رگولاتور مستقل ریلی در وزارتخانه ایجاد کنید. اما پیشنهاد راه آهن ایجاد آن در زیرمجموعه معاونت حمل و نقل است. رگولاتور که در ذیل معاونت حمل و نقل ایجاد می شود در اصل یکی از واحدهای حمل و نقل خواهد

صنعت ریل با انجام خصوصی سازی متضرر شد. کسی که صاحب ناوگان شده است موجب ارتقای ناوگان نخواهد شد و سرمایه گذاری نخواهد کرد در نتیجه رقابتی صورت نمی گیرد و سودش حاصل رانت از دولت است. در نتیجه وابسته به دولت خواهد شد. دولت همان راه آهن است. من و شما باید آگاه باشیم وقتی کارخانه ای به اسم من باشد اما مجوز کارش به نام دیگری باشد، مطمئناً به هر روشی که بخواهد ما را می چرخاند و در این میان کارایی، اثربخشی، صرفه مشتری بار و مسافر از بین خواهد رفت. هم اکنون ما بر سر تقسیم سهم ناچیزی از دولت، با هم می جنگیم و به نقطه ای خواهیم رسید که این صنعت به صفر رسیده و سپس نابود شود.

ما در این پکیج ۴ مؤلفه داریم که هر کدام از آنها با علم و تحقیق، کاملاً دقیق بر سر جای خود نشسته اند و اگر یکی از آنها جابجا شود، شکست می خورد. در شورای معاونان، چالش بسیار حادث تر رگولاتوری را در به کارگیری این مؤلفه ها داشتیم. بنده از تمامی این پکیج با هم دفاع می کنم. راه آهن با گرفتن اختیاراتش سخت مخالف است. وقتی پکیجی وارد می شود گوشه ای از آن به وضع موجود که شما هستید تنه می زند و گوشه ای دیگر به معاونت و دولت و وزارتخانه. این پکیج هر ۴ مؤلفه را به مقصد می رساند، صنعت را تجاری و سودده می کند، بخش خصوصی را که موتور تحول است به معنی واقعی راه اندازی می کند، مکانیزم تعرفه گذاری را به روش صحیح فعال می کند و هر کس را بر سر جایگاه خود می نشاند. اصل ماجرا در ساختار است. هیچ کدام از این مؤلفه های پکیج را نمی توان به تنهایی اجرا کرد و به مقصد رسید. نمی توان رقابت را در نظر نگرفت و در رابطه با تعرفه ها سخن به میان آورد. کدام دوست نادانی است که برای واگذاری یک فعالیت به بخش خصوصی سوبسید بدهد. سوبسید را به دولت می دهند که کارآمد نیست نه به بخش خصوصی. فرض کنید که

آن تغییر می کرد. هم اکنون این سوال در ذهن ایجاد می شود که بر اساس کدام اطلاعات سیاست های ما به سمت هلدینگ کمپانی رفت؟ بزرگترین نگرانی ما این است که بین فرایند جمع آوری دیتا و اطلاعات که بخش بسیار ارزشمند مطالعه است با خروجی نهایی و الگوی انتخاب شده لزوماً رابطه معنی داری وجود نداشته باشد. به عبارتی خروجی کاملاً منطبق بر تحلیل ورودی ها نباشد.

**جعفر محمودی:** اینکه ما بر اساس کدام سیاست ها به سمت هلدینگ رفته ایم، اهمیتی ندارد. بزرگترین دستاورد این طرح، هلدینگ کمپانی نیست. ساختار صنعت ریل ۴ مؤلفه دارد. موضوع بر سر خصوصی بودن یا نبودن نیست. موضوع آن است که چگونه بتوانیم صنعت ریل را بزرگ کنیم تا وابستگی آن به دولت کم و سودده شود و حداکثر فعالیت بخش خصوصی در آن عملی شود. باید هر ابزاری که در این جهت مورد نیاز است، به کار گیریم. راه حل آن یک پکیج است. باید بتوانیم با هم به راه حل ها دست پیدا کنیم. اگر آن پکیج را به دست آوریم به یکی از بازل ها دست یافته ایم.

**مجید بابایی:** مهم ترین نکته در این جاست که شما در آن Big Picture که اشاره داشتید چگونه به قرار دادن نقشی جدید برای دولت رسیدید؟ آیا همان Big Picture به شما یا شرکت رولندبرگر توصیه کرد که چنین نقش پر رنگی برای دولت ببینید؟

**جعفر محمودی:** چهار تیرتطبق گفته های من وجود دارد: ۱- صنعت سودده باشد. ۲- در این صنعت رقابت وجود داشته باشد.

۳- نظام تعرفه گذاری به گونه ای باشد که دو مؤلفه قبل را پشتیبانی کند. ۴- خصوصی سازی به معنی تغییر مالکیت نیست. خصوصی سازی در دنیا بستر می خواهد و بدون ۳ مؤلفه قبل معنی ندارد. درکی بسیار ساده لوحانه است که خصوصی سازی را با تغییر مالکیت یکسان بدانیم.





محمد رجبی

کلماتی مانند اقتدار گرایی و حاکمیت خیر خواهانه را در کنار هم قرار داده اند. من نمی توانم منتظر بمانم و نتایج خیر خواهی دولت را در آینده اندازه بگیرم. کارشناسان در ابعاد اجرا نگران هستند زیرا نوع اجرا کاملا نامشخص و مبهم است



و منفی را از واگذاری به بخش غیر دولتی متقبل شده است شرکت رجا است. در رابطه با شرکت رجا همواره این سوال مطرح است که اصولا چرا این شرکت واگذار شد؟ آیا در آن برهه زمانی برای ارتقاء کمی و کیفی بخش و ایجاد تحول این کار صورت گرفت یا اینکه چون طبق برنامه خصوصی سازی شرکت راه آهن بایستی شرکت های زیرمجموعه را واگذار می کرد این کار انجام گرفت؟ وضعیت شرکت رجا در حال حاضر چندان وضعیت خوبی نیست و مشکلات عدیده ای در امور جاری و سرمایه گذاری دارد. از جناب مهندس رجبی مدیرعامل شرکت رجا این سوال را می پرسیم با توجه به اینکه ابعاد طرح پیشنهادی رولند برگر کاملا مشخص است و با توجه به اینکه همه بازیگران بخش ریلی دارای یک هدف مشترک توسعه صنعت حمل و نقل ریلی هستند، آیا وضعیتی که اکنون در آن هستیم وضعیت مناسبی

است؟ به چه سمتی باید برویم؟ آیا ساختاری که توسط راه آهن پیشنهاد شده است ما را به توسعه ریلی سوق می دهد؟

**محمد رجبی:** باید گفت چهار مولفه ای که از اهداف عالی طرح است از جمله خصوصی سازی فعالیتها، آزادسازی، رقابت پذیری و شرایط تجاری سازی، به عنوان نمونه ای از پیش نیازهای یک فعالیت خصوصی به هیچ عنوان در رجا دیده نمی شود. متأسفانه تعریف خصوصی سازی در ایران مبهم است. اگر بخواهیم الزامات نهاد خصوصی سازی را تعریف کنیم شاهد آن خواهیم بود که بسیاری از شرکت هایی که قدرت حضور دارند خصوصی نیستند. اگر هم الزامات را برای شرکت رجا فراهم کنیم و شرکتی خصوصی محسوب شود، قابل نقد است و در آن هنگام می توان به خواسته رجا احترام گذاشت. در غیر این صورت می توان به خواسته های شرکت رجا از نگاه دولت احترام گذاشت زیرا نهاد خصوصی نیست. اما از بعدی دیگر به علت فقدان بودجه باید گفت که خودگردانیم. در این وضعیت، انتظار من از دولت حمایت است. حمایت فقط به مسایل مالی ختم نمی شود. هنگامی که دولت قصد دارد ناوگان را توسعه دهد بهتر آن است که تسهیلات توسعه را در اختیار شرکت قرار دهد و شرکت اقدام به توسعه کند زیرا شرکت بهره بردار است و با مسایل فنی و فرآیندهای تعمیرات و نگهداری ناوگان آشنایی کامل دارد. من بهره بردار به عنوان بخش خصوصی در پی ایجاد فاصله بیشتر میان درآمد و هزینه هستم تا سود بیشتری داشته باشم. باید گفت دولت اقتدارگرانه حاکمیت می کند اما فرض آنها بر این است که خیر خواه هستند. کلماتی مانند اقتدارگرایی و حاکمیت خیر خواهانه را در کنار هم قرار داده اند. من نمی توانم منتظر بمانم و نتایج خیر خواهی دولت را در آینده اندازه بگیرم. کارشناسان در ابعاد اجرا نگران هستند زیرا نوع اجرا کاملا نامشخص و مبهم است. طرح

رولند برگر اگر به صورت جامع و کامل اجرا شود ممکن است نتایج خوبی را به ارمغان بیاورد اما اگر قسمت هایی از آن حذف و بایگانی شود این طرح به جایی نخواهد رسید.

**جعفر محمودی:** مقرر است راه آهن تغییر چشمگیری کند و اختیارات حاکمیتی نداشته باشد.

محمد رجبی: سوالی در اینجا مطرح است. آیا تعویض قانون دسترسی سهل تر است یا استقرار طرح رولند برگر؟ هم اکنون در شرکت رجا تغییر طراحی بلیط قطار با مشکلاتی روبه روست. سیستم حاکمیتی مانند راه آهن تمامی اختیارات را از ما گرفته است. جالب است هم اکنون سیستم حاکمیتی مانند راه آهن وجود دارد در صورتی که با اجرای طرح رولند برگر راه آهن وجود ندارد.

**جعفر محمودی:** با پازل طرح رولند برگر موضوع صورت مساله یعنی همان راه آهن منتفی است. تمامی تلاش را باید بکنید تا طرح رولند برگر به صورت کامل اجرا شود.

**موسوی نژاد:** در گفتگو با توماس شلینگ و کارشناس DBI، هنگامی که از نگرانی اجرای این طرح صحبت به میان می آمد، در جواب می گفتند که در همه جا این نگرانی ها وجود داشته است. زیرا هیچ راه آهنی نیست که در آن این اتفاقات رخ داده باشد و با چالشها روبرو نباشد. این تغییر فقط در یک طرف نباید رخ دهد بلکه در کل پکیج این تغییرات باید ایجاد شود و ضمانت اجرایی آن مطالبه عمومی است که در بخش خصوصی، بدنه بخش دولتی و در مقامات بالای دولت و در مجلس و بودجه و تغییرات رخ دهد. پیچ و مهره این طرح به گونه ای طراحی شده که اگر از خط خارج شود، خودش اخطار می دهد که سیستم به هم ریخته و اگر بخواهد به درستی به راه خود ادامه دهد باید فقط در محدوده خود حرکت کند. منفعت بخش خصوصی در اجرای این طرح است. زیرا مظلوم ترین بخش در حمل و نقل ریلی، شرکت های خصوصی هستند.

**مجید بابایی:** این ابهام، ابهام کوچکی نیست. راه آهن تا امروز شرکت باری و مسافری دولتی نداشته است، نمی تواند خودش مستقیما جابجایی بار و مسافر انجام دهد. مطمئنا هنگامی که این ساختار هولدینگ دولتی اجرایی شود و در آینده گروه مدیریتی دیگری با نگاه و پیشنهادات دیگر وارد راه آهن شدند، ممکن است واکنش های شرکت های بدهکار را با توافق به صورت تهاثر خریداری کرده و این واکنشها را جهت سیر به شرکت های دولتی باری و مسافری راه آهن انتقال دهند. می شود پیش بینی کرد که چنین سناریویی محتمل است. آیا تضمینی در اجرای این پکیج دارید که این سناریو برای بخش خصوصی رخ ندهد؟

**جعفر محمودی:** شما به فرضیه هایی می پردازید که در پکیج وجود ندارد. قدرت به دست رگولاتوری است. راه آهن اجازه گرفتن ناوگان شمارا ندارد و شرکتی مانند شرکت های دیگر است.

**مجید بابایی:** دکتر شلینگ در جلسه ای که رولند برگر ارایه کرد و بنده هم حضور داشتم گفت تمامی دغدغه هایی که گفته شد صحیح است اما ما نهاد تنظیم مقررات را در ساختار جدید خواهیم داشت. در این ۱۲ سالی که به اصطلاح خصوصی سازی شده است بارها بر تشکیل نهاد تنظیم مقررات ریلی تاکید کرده ایم اما چرا چنین نهادی شکل نگرفت. به نظرم بخش مهمی از جواب به فرهنگ اقتدارگرایی دولتها باز می گردد که وجود چنین نهادهایی را تحمل نمی کنند. پس تا زمانی که این فرهنگ اصلاح نشود ممکن است وجود آنها هم به این زودی ها بطور کامل موثر واقع نگردد. این خیلی قابل درک است که با مدل پیشنهادی جدید میزان تضاد منافع افزایش چشمگیری خواهد یافت به این دلیل که راه آهن به دنبال یک تبدیل به یک شرکت بازرگانی دولتی است و خواهان درآمد و منفعت بیشتر. هم اکنون ۷۰ درصد لکوموتیوها متعلق به راه آهن است که با این طرح



### فرهنگ طلوعی

راه آهن شرکتی را تاسیس می کند که خودش سهام دار آن است و رییس مجمع اش مطمئناً مدیرعامل راه آهن است و در چنین شرایطی مدیرعامل شرکت را مدیرعامل راه آهن منصوب می کند. در اینجا سوالی به ذهن می رسد که آیا با این شرایط شرکت خصوصی وجود دارد که توانایی رقابت با آن را داشته باشد؟



درصد لکوموتیوها با راه آهن است و راه آهن روی آنها قیمت می گذارد و در ابتدا لکوموتیو بخش خود را روی خط می فرستد. اگر نیازی به لکوموتیو بخش خصوصی احساس شده، آن زمان بخش خصوصی را در میدان راه می دهند.

**مجید بابایی:** از جناب مهندس جوانمردی هم که کاملاً با این دست از مسایل و مشکلات در اتاق بازرگانی آشنا هستند سوال می کنم آیا مصدافی مانند اتفاقی که در سال ۸۴ برای بخش ریلی رخ داده وجود دارد؟ اکنون می خواهیم شیوه جدیدی را در ساختار این بخش به کار بگیریم. این مشکل را در اتاق بازرگانی چگونه تحلیل می کنید؟ آیا از نگاه بخش خصوصی انتخاب ما انتخاب درستی است؟ دکتر محمودی در مصاحبه اخیر خود گفته بودند که بابت این سرمایه گذاری دولت حتی یک ریال هم از دولت دریافت نخواهد شد. پس

برخورد کند، همه چیز به هم می ریزد. امکان آن نیست که در ساختار همه با هم خطا کنند. ساختار به معنی آن است که اگر یک نفر اشتباه کرد بقیه اخطار دهند. ساختار به آن معنی است که به گونه ای چیده شود که اگر اشتباهی از کسی رخ داد، بقیه افراد او را به مسیر صحیح هدف بازگردانند. **مجید بابایی:** گفته شما صحیح است اما به شرط آنکه خلاف قانون عمل کند. در صورتی که گفته ها هیچکدام خلاف قانون نیست؟

**فرهنگ طلوعی:** شما مسیر را بسیار پیچیده کرده اید. بنده در شرکت حمل و نقل بین المللی خلیج فارس مشغول فعالیت بودم. ۸۷ درصد سهام شرکت بین المللی خلیج فارس مربوط به سازمانی دولتی است. آن شرکت هر سال مبلغی را جهت مناقصه در نظر می گرفت. البته شرایط مناقصه را به گونه ای مهیا می کرد که تنها کسانی که می توانستند در آن مناقصه شرکت کنند فقط شرکت بین المللی خلیج فارس و آبادان بود زیرا سهام دار هر دو شرکت خودش بود. دقیقاً مانند اتفاقی که هم اکنون رخ داده است. راه آهن شرکتی را تاسیس می کند که خودش سهام دار آن است و رییس مجمع اش مطمئناً مدیرعامل راه آهن است و در چنین شرایطی مدیرعامل شرکت را مدیرعامل راه آهن منصوب می کند. در اینجا سوالی به ذهن می رسد که آیا با این شرایط شرکت خصوصی وجود دارد که توانایی رقابت با آن را داشته باشد؟ تصور کنید برای حمایت از سرمایه گذار، ۵ هزار واگن نیز خریداری کنند. شما گمان می کنید که بخش خصوصی توانایی آن را دارد که در مقابل آن ضمانت نامه بدهد؟ در حالی که خودش دولت است و دولت باید ضمانت خرید را بر عهده بگیرد. در نهایت امر اگر از کنار واگن های در سیر شرکت ریزش وجود داشته باشد، شرکت باری خصوصی می تواند سفارش حمل بار داشته باشد در غیر این صورت بیکار می ماند. هم اکنون این مشکل کاملاً در بحث لکوموتیوها ملموس است. مالکیت ۷۰

محقق باید بگویم شما دقیقاً دست بر روی نقطه حساس این گفتگو گذاشتید. هنگامی که این بحث در راه آهن در شورا مطرح می شد، اصرار می کردند که این شرکت ها به عنوان Business unit (واحد های کسب و کار) باشند و مستقل نشوند. در یکجای پیشنهادی رولند برگر تاکید شده که اگر بخواهید به درستی عمل کنید، باید شرکت هلدینگ در دل راه آهن مستقل باشد و زیرمجموعه و ساختار درآمد راه آهن و هلدینگ در یک مجموعه جمع آوری نشود. شرکت هایی که تاسیس می شوند SPU هستند یعنی به لحاظ مالی و شرکت در مناقصات و مزایده ها به صورت مستقل عمل می کنند اما مالکیت با دولت است.

**سید حسن موسوی نژاد:** مالکیت شرکت بالاست و تراورس مربوط به راه آهن نیست و مدیرعامل را راه آهن انتخاب نمی کند اما مدیرعامل باید با توجه به خواسته های راه آهن و سیاست های او حرکت کند زیرا کارفرمای آن شرکت ها، راه آهن است. نه تنها این دو شرکت بلکه هر پیمانکار نگهداری دیگری با همین شیوه عمل می کند زیرا راه آهن به عنوان یک شرکت مستقل با آنها برخورد نمی کند. **مجید بابایی:** این ساختار دور از ذهن است زیرا امکان آن نیست که شرکتی صد در صد دولتی با مالکیت راه آهن باشد و در عین حال مدعی باشد که راه آهن تسلطی بر روی آن ندارد. امکان آن وجود ندارد. مطمئناً مدیرعامل شرکت زیرمجموعه راه آهن اگر کاری مغایر با اهداف راه آهن انجام دهد بر کنار خواهد شد مگر اینکه ساختار تغییر کند و مدیرعامل را شخصی مثل وزیر انتخاب کرده و نماینده بخش خصوصی در آن جا حضور داشته باشد.

**جعفر محمودی:** باید بگویم اگر مدیرعامل راه آهن اشتباه عمل کند، هیات مدیره ای وجود دارد که متوجه خطای مدیرعامل شود. اگر رگولاتوری نخواهد با مدیرعامل برخورد کند و وزیری نباشد که طبق رگولاتور با مدیر

جدید چه بسا بخش خصوصی توان رقابت با دولت را در حوزه لکوموتیو دیگر نداشته باشد. مثلاً فرض کنید اگر در فردای راه آهن مدیر کلی دستور دهد تا زمانی که لکوموتیو های ملکی راه آهن در سرویس قرار نگرفته به لکوموتیو های بخش خصوصی مجوز حرکت نمی دهد، آیا آن نهاد رگولاتور توان رسیدگی و داوری در تمامی این مشکلات ریز و درشت حاصل از تضاد منافع را خواهد داشت؟

**جعفر محمودی:** آن چیزی که شما می گوید در رابطه با راه آهن امروز است. راه آهن فردا قرار است تغییر کند و دیگر راه آهن حاکمیتی نباشد.

**مجید بابایی:** امکان دارد بفرمایید که شما چه چیزی را از راه آهن امروز کم کرده اید که ادعا می کنید راه آهن فردا سیاست حاکمیتی در قبال بخش خصوصی ندارد؟

**سید حسن موسوی نژاد:** زمانی شرکت هما از هواپیمایی کشور بزرگتر بود و هواپیمایی کشوری از هما تبعیت می کرد. هنگامی که بخش های دیگر ورود پیدا کردند، سازمان هواپیمایی کشور نقش رگولاتوری پیدا کرد.

**سید منصور محمودی:** در اروپا زیرساخت از ترابری جداست. زیرساخت فقط در حوزه زیرساخت فعالیت می کند و فعالیت ترابری در حوزه ترابری است. اگر ترابری دولتی وجود داشته باشد اما زیرساخت هیچ قدرتی در ترابری نداشته باشد، صحبت شما صحیح است. به آن معنی که شرکت ترابری مستقل تشکیل شود و مدیرعامل آن شرکت هیچ ارتباطی با نهادهای دولتی نداشته و کاملاً مستقل باشد مانند کشورهای اروپایی که قابل تامل است.

**مجید بابایی:** از جناب دکتر محمودی می خواهم جواب قانع کننده ای به این سوال بدهند. در اروپا شرکت هایی که با این ویژگی و در دل راه آهن آلمان یعنی DBI هستند، چه کسی مسوولیت انتخاب مدیرعامل را بر عهده دارد؟

**جعفر محمودی:** به عنوان یک



جوانمردی

بخش خصوصی می تواند وارد بخش ریلی شود و مالکیت ناوگان را بر عهده گیرد مانند مالکان کامیون در جاده. در کنار آن مدل مانند کشورهای غربی باید یک نهاد مقررات گذار به وجود می آمد که آن نهاد تنظیم مقررات باید مستقل از دولت عمل می کرد که اینجا در شرایط حاضر به هیچ عنوان امکان پذیر نیست



هزینه سرمایه گذاری برای خرید واگن از کدام منبع مهیا می شود؟  
**جوانمردی:** طراحی اولیه حضور بخش در راه آهن مدلی از کشورهای غربی با یک محدودیت کلی بود. به استناد اصل ۴۴ قانون اساسی، بخش خصوصی نمی تواند مالک ریل باشد. منظور از ریل در این تعریف، خط است و ناوگان خارج از تعریف می باشد. بخش خصوصی می تواند وارد بخش ریلی شود و مالکیت ناوگان را بر عهده گیرد مانند مالکان کامیون در جاده. در کنار آن مدل مانند کشورهای غربی باید یک نهاد مقررات گذار به وجود می آمد که آن نهاد تنظیم مقررات باید مستقل از دولت عمل می کرد که اینجا در شرایط حاضر به هیچ عنوان امکان پذیر نیست. باید گفت به دلایل بحث های کلان اقتصادی که بحث جدی ترجیح جاده به ریل است و بحث سوخت و امثال آن، هیچگاه اولویت به ریل داده نشده

است. بنابراین آن بخش خصوصی هم که در ریل ورود پیدا کرده، توانایی توسعه در این بخش را نداشته است. سرمایه ای که اکثریت وارد کار کرده اند، در مقایسه با فرصت های دیگر برای سرمایه گذار بازدهی مناسبی نداشته است تا به توسط آن این صنعت بتواند شکل گیرد و حمل و نقل را توسعه دهد. جالب آن است که دولت به جای آن که به مساله تنظیم مقررات مستقل و سیاست های بخش ریلی بپردازد و موشکافی کند، علت را بیابد که چرا شرکت های خصوصی ریلی انگیزه کافی جهت توسعه را ندارند و چرا سرمایه گذاران خود را عقب کشیده اند، می خواهد با تاسیس هلدینگ این مشکلات کهنه را رفع و رجوع کند. آقای بیرانوند توضیحاتی در اتاق بازرگانی در رابطه با اینکه، بخش خصوصی در بحث قطارهای سریع السیر و حومه ای سرمایه گذاری نمی کنند را داد و گفت: دولت مجبور به سرمایه گذاری است. به استناد اصل ۴۴ و آیین نامه های اجرایی، بحث ناوگان صد در صد به بخش خصوصی واگذار شده است.

**مجید بابایی:** آقای جوانمردی شما می گوید مسیری که در طی این ۱۲ سال طی کردیم موجب شده بخش ریلی به شکل کلی اقتصادی نباشد در نتیجه جذابیتی برای سرمایه گذاری جدید وجود ندارد. می توان از مهندس رجیبی به عنوان مدیرعامل یک شرکت مسافری ریلی هم این سوال را پرسید که آیا بخش مسافری ریلی غیراقتصادی است یا شما علاقه ندارید که خدمات خود را توسعه دهید یا توانایی سرمایه گذاری ندارید؟

**محمد رجیبی:** چندین شرکت در این بخش فعالیت می کنند که خصوصی نیستند. نهادهای بزرگی از جمله بنیاد، سازمان تامین اجتماعی و نهادهای وابسته به بخش نظامی در بخش ریلی حضور دارند و بخشی از خود راه آهن هستند که صندوقی تشکیل داده اند و شرکت ها در آن صندوق عضو هستند. انگیزه بخش خصوصی جهت حضور در این بخش

به علت مشکلات فراوان کم رنگ شده است. منابع به سمت ریل سوق نیافته است. نوسازی ناوگان ریلی حرکت کندی دارد و جایگاه نهاد تنظیم مقررات بلاتکلیف است. هزینه های شرکت ها افزایش یافته است. عامل افزایش این هزینه ها چیست؟

**مجید بابایی:** هزینه های بخش ریلی باید شفاف شود. باید مشخص شود که کدام بخش از مسوولیت این هزینه ها با دولت است و کدام بخش با بخش خصوصی؟

**جعفر محمودی:** بخش خودش قیمت را نمی تواند افزایش دهد. رگولاتور باید تعرفه را تعیین کند. جایی که انحصار است فقط رگولاتور سخن می گوید. نظام تعرفه گذاری دولتی را فقط رگولاتور تعیین می کند.

**محمد رجیبی:** همه سازمان هایی که به گونه ای به سازمان های بین المللی متصل هستند قدرت بیشتری دارند. سازمان هواپیمایی کشوری که موظف به رعایت استانداردهای بین المللی شده، دارای قدرت بالاتری نسبت به راه آهن است. سازمان هواپیمایی کشوری در سال گذشته شرکت های هواپیمایی را مورد آزار قرار داده که یکی از آنها هواپیمایی آسمان بود. بخش ریلی که بسیار ضعیف تر است.

**جعفر محمودی:** وضعیت فعلی بسیار خراب است. شما نیز پیشنهاد می دهید که رگولاتوری باید حضور داشته باشد و اختیارات راه آهن را بگیرد و راه آهن جمع آوری شود. از نظر بنده به عنوان یک محقق در بخش ریلی دولت باید نسبت به بخش حمل و نقل و رشد تکنولوژی بی مسوولیت باشد تا پیشنهاد شما را بپذیرد. هیچگاه نمی توان سرنوشت حمل و نقل یک کشور را به بخش خصوصی که هر زمان بخواهد ریل ها را می فروشد و می رود واگذار کرد.

**مجید بابایی:** البته این هرج و مرج که جناب محمودی اشاره می کنند در بخش دولتی هم کم نیست. مثلا در این ۱۲ سال چندین مدیرعامل راه آهن تغییر کرده است و بدنبال آن سیاست ها و راهبردها هم تغییراتی

داشته است.

**جعفر محمودی:** صنعت ریلی کشور متولی می خواهد. دولت نسبت به مردم مسوول است. آیا در دنیا شما الگویی یافت می کنید که رگولاتوری وابسته به وزارت حمل و نقل آن کشور نباشد؟ اگر یافت کردید من از شما می پذیرم. تمامی رگولاتوری ها وابسته به وزارت حمل و نقل هستند. در انگلستان رگولاتوری زیرمجموعه حمل و نقل است. به این ترتیب که رییس آن را مجلس و اعضای هیات مدیره را وزیر کشور تعیین می کند و کل رگولاتوری در وزارتخانه است.

متأسفانه الگویی که هم اکنون از آن تبعیت می شود و الگوی قانون دسترسی، الگوی انگلیس است. متأسفم که بعد از گذشت ۱۲ سال همچنان این الگو مشکل دارد. باید اطلاع دهم به شما که تمامی کشورها از این الگو برگشته اند. این الگو در سال ۸۸ نوشته شده است. یعنی سال ۲۰۰۹ که در آن سال، انگلیس ۵ سال بود که از آن الگو برگشته بود. تنها کسی که از این جدول تبعیت می کرد انگلیس بود که دیگر این روش را انجام نمی دهد و کسانی که مدعی این روش بوده اند از این الگو برگشته اند. کشور ما این روش را بعد از ۵ سال که مردود اعلام شد، پیاده کرد.

انگلیس در سال ۹۶ میلادی همین کار امروز ما را به صورت افراطی تر انجام داد و خصوصی سازی مطلق کرد و بعد از ۵ سال در سال ۲۰۰۱ حادثه شدیدی اتفاق افتاد و عقب گرد کرد. در ۲۰۰۹ انگلیس کاملا از این شیوه برگشت.

**مجید بابایی:** انگلیس در واقع در واگذاری زیرساخت شکست خورد و ریل تراک را ایجاد کرد و دوباره برگشت. اما در واگذاری واگن های مسافری و باری به بخش خصوصی و واگذاری لکوموتیو همچنان در نمودار صد است.

**جعفر محمودی:** انگلیس کلا مدیریت ترافیک را جمع آوری کرد و اشتباهش آن بود که به بخش خصوصی سپرده بود. نه تنها زیرساخت



سید منصور محمودی

باشد. اگر منابعش را خودش از طریق وام و فاینانس تامین کند موردی ندارد مانند دیگر بخش‌هاست. منابع قابل تامین است. خیلی سخت نیست. بحث بر سر آن است که منابع باید به گونه‌ای تعریف شود که هزینه آن برگردد. به عنوان مثال اگر دولت به شهرداری کمکی نکند مگر شهرداری نمی‌تواند به فعالیت خود ادامه بدهد؟ منابع پیدا می‌کند و خودش تولید می‌کند. به عنوان مثال شهر را می‌فروشد. مشکل ما در راه آهن این است که به زمین چسبیده‌ایم و می‌گوییم ما با همه دنیا متفاوت هستیم تا هنگامی که با این روش پیش می‌رویم کارها درست نخواهد شد.

**فرهنگ طلوعی:** در سال ۹۵ در کتاب واردات، صادرات و مقررات که از مصوبات مجلس است، واگن باری آزاد است و کد دارد و در سال ۹۶ نیز همچنان آزاد است و کد دارد. هم اکنون ۲ سال است که واگن خریداری کرده‌ام اما در ثبت سفارش به صورت غیرقانونی قسمت‌های واگن ما را بسته‌اند و هنگامی که به ثبت سفارش مراجعه کرده و کد مورد نظر را انتخاب می‌کنم هیچ اطلاعاتی وجود ندارد. به دیوان عدالت اداری شکایت کردم و دیوان حکم لازم را داده است اما مدیر کل حقوقی حکم را اجرا نمی‌کند. ۲۰ میلیون یورو قیمت قرارداد است و در یک سال گذشته واگن‌ها را از روسیه تحویل گرفته‌ام. به وزیر راه، وزیر بازرگانی، معاون اجرایی رییس جمهور و شخص رییس جمهور نامه نوشته‌ام که در نهایت رییس جمهور به وزیر راه

به هیچ عنوان نمی‌تواند در یک بازار رقابتی با بخش خصوصی رقابت کند زیرا کارآمد نیست و بهره‌وری بالایی ندارد اما به دلیل اینکه از رانت اطلاعاتی و دستوری و از امکاناتی که بسیار گسترده است استفاده می‌کند، بخش خصوصی نمی‌تواند با آن رقابت کند. در نتیجه در مناقصه‌ها مطمئناً بخش خصوصی حذف می‌شود. جناب محمودی فرض شما بر آن است که نهادهای این بازار را کنترل و مدیریت می‌کنند اما برای ما تحقق چنین شرایطی بدور از عقل و منطق است.

**جعفر محمودی:** فرض نیست. در دنیا ۳۰ مورد با این روش مشغول فعالیت هستند. هنگامی که آلمان شروع به کار با این ایده کرد ۹۵ درصد، DB در long distance (مسافت طولانی) بار داشت هم اکنون با همین روش به ۷۰ درصد رسیده است یعنی امروز بخش خصوصی در آلمان ۷۰ درصد حمل بار مسافت‌های طولانی را بر عهده دارد و ذره ذره وضعیت را تغییر داده است. این کشور ملی فکر می‌کند. برای کشور مهم است که هزینه صنعت ریلی و قیمت تمام شده کاهش یابد و تکنولوژی بالا رود و سرمایه‌گذاری کند یعنی با هر روش که امکان دارد صنعت توسعه یابد و کاری به سود و زیان بخش دولتی و خصوصی ندارد. راه آهن آلمان با این روش صنعت را فعال کرده است. یعنی به گونه‌ای شده است که DB در برخی از بخش‌ها، از بخش خصوصی ضعیف‌تر است و حذف می‌شود.

**مجید بابایی:** جناب دکتر محمودی این سوال وجود دارد که منابع شرکت‌های جدید برای تامین ناوگان از کجا می‌آید؟ بسیار مهم است. اگر مقرر باشد که هلدینگ ایجاد شده از بودجه دولت واگن خریداری کند در حالی که بخش خصوصی با مشکلات روبروست، دولت می‌تواند این بودجه را طبق بسته‌های حمایتی به بخش خصوصی بدهد؟

**سید حسن موسوی نژاد:** اگر منابعی از طرف دولت تامین شود باید برای بخش خصوصی و دولتی یکسان

فعالی را هم نداشتیم چون به قطعیت ناکارآمدی دولت در اجرا اعتقاد دارم. **جعفر محمودی:** انگلستان مدل vertical separation (جداسازی عمودی) را به خوبی پیاده کرد که همان مدل پیشنهادی شماست اما شکست خورد.

**فرهنگ طلوعی:** بحث ما بر سر آن است که دولت مانند امروز که صاحب ناوگان است نباید صاحب ناوگان باشد و شرکت دیگری هم نباید داشته باشد که مالک ناوگان باشد. از حدود ۲ ماه پیش راه آهن با شرکت‌ها مکاتبه می‌کند و بابت بدهکاری آنها پیشنهاد تهاوت در خرید ناوگانشان را می‌دهد. زیرا امید به هلدینگ بسته است که قرار است از طرف دولت پشتیبانی شود. اگر این اتفاق هلدینگ رخ دهد در طول مدت دو سال تمامی ناوگان بخش خصوصی را به آن هلدینگ منتقل خواهد کرد.

**مجید بابایی:** البته ممکن است این سیاست بهتر باشد زیرا نکته‌ای در این جا وجود دارد که یک راه آهن دولتی حتما نقاط قوت و ضعفی دارد اما به مراتب بهتر از یک راه آهن ترکیبی "دولتی و خصوصی" در بخش اجرا است. زیرا این دو در کنار هم نمی‌توانند کار کنند. این امر در منطق ماده ۱۶۴ قانون برنامه پنجم هم گنجانده شده است که می‌گوید "با هدف تفکیک وظایف حاکمیتی و تصدی‌گری در حمل و نقل، برای اصلاح ساختار و تغییر اساسنامه، بخش‌های غیرحاکمیتی به بخش خصوصی واگذار می‌شوند" که در واقعیت این کار را راه آهن در این دهه اخیر بصورت نیم بند انجام داده است و در پیشنهاد جدید هم که کلا با این ماده در تضاد است. این شرکت‌های دولتی منابعشان را از کجا می‌آورند؟ اگر قرار است این شرکت‌ها در کنار شرکت‌های دیگر در مناقصه در بازار کاملاً رقابتی با رعایت قواعد بازی شرکت کنند بسیار عالی است زیرا اطمینان داریم که توان رقابت با بخش خصوصی را نداشتند و حذف خواهند شد. همه آگاهیم که دولت

بلکه مدیریت کل راه آهن را مجدداً دست گرفت اما بهره‌برداری در حال حاضر در دستان بخش خصوصی است. الگوی انگلستان separation (جداسازی) است. الگویی که در ذهن شما جا افتاده است. زیرا گمان می‌کنید این الگو به نفع بخش خصوصی است. در دولت انگلستان بخش خصوصی در درازمدت متضرر می‌شود. هنگامی که یک صنعت کوچک شود و صنعت زیان دهد بازیگران صنعت نمی‌توانند سود ببرند. هم اکنون سود در الگوی آلمان است. هزینه حمل و نقل بسیار بالا رفت و منجر به گران شدن بلیط‌ها و هزینه حمل بار شد به دلیل اینکه رابط بین زیرساخت و بهره‌بردار به رقابت منجر شد. بهره‌بردار تا بتواند شیره زیرساخت را می‌کشد زیرا هزینه تعمیر و نگهداری را دولت پرداخت نمی‌کند.

**فرهنگ طلوعی:** در این میان متعادل کننده کیست؟ نیاز به یک متعادل کننده است نه اینکه کلا ساختار را تغییر دهیم.

**جعفر محمودی:** vertical integration یعنی یکپارچه سازی عمودی که متعادل کننده است.

**مجید بابایی:** تفرکی در این میان حاکم است که ما vertical separation (جداسازی عمودی) را اجرا کرده‌ایم در صورتی که کاملاً تفکر اشتباهی است و ناقص است. به عنوان مثال همان نهاد تنظیم مقررات ۱۲ سال است که وجود ندارد. ما به دلیل اینکه خصوصی سازی را به درستی انجام نداده‌ایم جایگاه خوبی نداریم. پس این درست نیست که بگوییم جایگاه امروز ما در بخش ریلی ناشی از انتخاب مدل جداسازی عمودی است. در نتیجه بهتر است عوامل احتمالی شکست شناسایی و رفع شود. البته من شخصاً چون هم در زمان دولتی بودن بخش ریلی و هم در زمان مدل خصوصی سازی شده در بخش حضور داشته‌ام و شرایط هر دو دوره را از نزدیک لمس کرده‌ام به شما به قطعیت اعلام می‌کنم که در صورت ادامه حضور دولت بعد از سال ۸۴ امروز همین جایگاه



دستور دادند که به مشکلات رسیدگی شود اما کاری از پیش نبرده‌ام. اشخاص در کشور ما از ساختار مهم‌تر هستند. **جعفر محمودی:** هنگامی که بخش خصوصی وارد میدان شد به هیچ عنوان هیچ رشد و توسعه‌ای در سرمایه‌گذاری، کارایی، اثربخشی و درصد حمل در قسمت جاده نداشته‌ایم.

**مجید بابایی:** بخش مهمی از دلایل کاهش رشد، ارتباطی به بخش خصوصی ندارد. دلایل آن مربوط به بیرون از بخش، سیاست‌های کلان کشور، که مخالف ریل هستند و ساختار صلب غیر چابک بخش ریلی می باشد باید ساختار اصلاح شود. ساختار نباید قائم به اشخاص باشد.

جعفر محمودی: پیشنهاد دارم که اعضای انجمن و مدیرعاملان شرکت‌های خصوصی، معیارهایی که در دنیا وجود دارد را مطالعه کنند و با آن چیزی که در تصورشان نقش بسته مقایسه کنند. اگر دیدید که ریل‌های تمامی دنیا با تمام تفاوت‌ها و اقتصادهای متفاوتی که دارند راه مشترکی را در اداره ریل دارند به روش خود تردید کنید.

**مجید بابایی:** سؤالی از شما دارم هم اکنون این طرح در چه مرحله‌ای است؟

**جعفر محمودی:** اساسنامه نوشته شده و پیشنهادهای تغییرات اساسنامه را نیز داده ایم، لایحه آن به دولت رفته و برای توجیه آن در دولت، سازمان مدیریت و سازمان امور استخدامی، جلساتی صورت گرفت و تمامی سازمان‌ها از این طرح استقبال کردند، طرحی قدرتمند، انقلابی و حسابگرانه است که به تمامی زوایا توجه شده است. این طرح تبدیل به یک لایحه در دولت می شود و به مجلس می رود و با نمایندگان مجلس و کمیسیون عمران جلسه برگزار شد و توضیحات کامل در رابطه با طرح داده شد، گمان نمی کنم کسی مخالف باشد. کشورهای همانند آلمان، سوئیس و فرانسه در خصوصی سازی راه آهن بسیار محتاط بودند. در

ابتدا بخش دولتی را صد گرفتند یعنی تمامی اختیارات در دستان بخش دولتی بود و در کنار آن صد دولتی سعی کردند بخش خصوصی را توانمند کنند و جایی برای بخش خصوصه خالی کنند که هم اکنون سهم بخش دولتی ۷۰ درصد است البته ایده آن است که به ۵۰ برسانند.

**مجید بابایی:** شما نوید دادید جهت اقتصادی کردن بخش خصوصه تجاری سازی می کنید تا بخش خصوصی ورود پیدا کند. اما این انجام نشده است؟ در این مدت سال باید این کار را انجام می داد در نتیجه نمی توانیم بخش خصوصه را متهم کنیم که توان کافی نداشته است. بخش خصوصی ماهیت سرم دارد و سیال است و به سویی منفعت دارد کشیده می شود هنگامی در بخش ریلی منفعتی وجود ندارد چرا بخش خصوصی باید سرم گذاری کند. عمده وظیفه فرا سازی بستر سرمایه گذاری به عهده ی حاکمیت است. البته نقش بخش خصوصی در بنگاه داری علمی را، نمی نمی کنیم که در این حوزه، ضعیف عمل شده است.

**جعفر محمودی:** بله بخش خصوصی ضعیف است. **مجید بابایی:** اینکه چرا بخش خصوصی ضعیف است مهم است. سرمایه گذاران قوی وارد این بخش نمی شوند؟

**جعفر محمودی:** قبول دارم که رگولاتوری نداریم، تجاری سازی انجام نداده ایم، و لیبرالیسم را در تعرفه‌ها در نظر نگرفته ایم، بنگاه‌های مالی برای تزریق سرمایه به بخش خصوصی نداشته ایم، اقتصاد با مشکلات روبرو بود اما بخش خصوصی نیز سهم اشتباهات خود را باید بپذیرد. ساختار انگلیس در خصوصی سازی ریلی، ساختار درستی نبود، فرانسه نیز از نیمه راه برگشت. از سال ۲۰۱۶ فرانسه به سمت یکپارچگی عمودی رفت و برای این تحول شرکت رولند برگر را به عنوان مشاور انتخاب کرده است.

**مجید بابایی:** البته ناگفته نماند که SNCF که نماد ساختار جدید و نقش پر رنگ دولت است در رابطه با ساختار و عملکردشان بسیار زیر سؤال هستند.

**جعفر محمودی:** طبق گفته‌های شلینگ، دو ماه گذشته SNCF از رولند برگر درخواست کرده تا ساختار شرکت خود را تغییر دهد. شلینگ گفت: ما به SNCF ساختار اشتباهش را تذکر داده بودیم. در سال ۲۰۱۴ کتابی در آلمان با عنوان تجربه ۲۰ ساله صنعت ریل که نویسنده آن شلینگ بود و مقدمه اول آن را خانم مرکل و مقدمه دوم را وزیر حمل و نقل نوشته‌اند به چاپ

رسید. در مقدمه خانم مرکل می‌گوید در ۲۰ سال گذشته اتحادیه اروپا ساختار ریل خود را در جهت تفکیک عمودی ابلاغ کرد زیرا می‌خواست به هویت یکسان دست پیدا کند و دولت، مسوولیت زیرساخت را بر عهده داشته باشد. از میان کشورهای آلمان تنها کشوری بود که تبعیت نکرد و حاضر نشد بهره‌برداری را از زیرساخت جدا کند و بهره‌برداری را از "دو پیچه بان" بگیرد. UFC علیه آلمان شکایت کرد و آلمان را جریمه کرد. شرکت IBM به آلمان گفت که با این عمل می‌خواهید بازار خود را ببندید و نگذارید بهره بردارهای دیگر در آلمان فعالیت کنند.



تن بار بین ۱۰ شرکت تقسیم شود در نتیجه مزیت اقتصاد مقیاس پایین می‌آید ولی از آن طرف بازار بازتر شده و رقابت پذیری بیشتر می‌شود. این دو ساختار را باید به عنوان یک اصل بپذیریم. در مورد ساختار کشور ما باید سوال کرد که نقطه بهینه کجاست؟ چرا برای ۴۰ میلیون تن بار باید ۲۵ شرکت باری داشته باشیم که این مزیت اقتصاد مقیاس را از دست بدهیم. شرکت‌های خصوصی ما باید بر اساس یک استراتژی مشخص در هم ادغام شوند. اما این وظیفه بر عهده چه کسی است؟ بازار، دولت یا رگولاتور که به نظر سازوکارهای بازار باید شرکت‌ها را در مسیر این ادغام قرار دهد.

**جعفر محمودی:** وظیفه این کار با بازار است. بازار باید تحمیل کند. بخش خصوصی در رقابت با راه آهن به دلیل اینکه کوچک است جا می‌ماند و بعد از یک دوره یک ساله ادغام می‌شود.

**مجید بابایی:** در مسیری که شما به سوی آن می‌روید، مزیت اقتصاد مقیاس آن مقدار قابل توجه است که ما توجهی به بازار نمی‌کنیم و این اتفاق خواهد افتاد. زیرا با این روش تعداد شرکت‌ها کاهش می‌یابد و عملاً راه آهن متولی حمل و نقل می‌شود و مانند ساختار حمل و نقل ریلی آلمان می‌شود.

**جعفر محمودی:** در جایی که کیک صنعت و بازار کوچک است و در کنار آن تعداد بازیگران زیاد باشد حتماً افت پیدا خواهد کرد. قاعده بازار این چنین است مانند هواپیمایی‌ها.

**مجید بابایی:** اگر در این مقطع مدل مدنظرتان ما را به سمت انحصار می‌شدن مدل ببرد بسیار خطرناک است.

**جعفر محمودی:** مگر حجم کشور فرانسه و انگلیس با آلمان چه مقدار متفاوت است؟

**مجید بابایی:** آلمان سهم بار بسیار بالایی نسبت به کشورهای فرانسه و انگلیس دارد و بسیار متفاوت است. در سهم جابه‌جایی بار تمامی اروپا برابر با سهم بار آلمان است.

**جعفر محمودی:** "دی بی" کارگو راه آهن باری آلمان است. آلمان‌ها یک شرکت دیگر را تاسیس کردند و "هدریش" را به عنوان استراتژیست انتخاب کردند شرکت حمل و نقل ترکیبی تاسیس کردند که راه آهن نیز دارد و در خارج از آلمان فعالیت می‌کند حتی در آفریقا و هند و آمریکا نیز بار جابجا می‌کند. و علت تاسیس شرکت دبیشن کی آن بود که بین ریل و بقیه مدها سینرژی ایجاد کنند و درآمدشان را افزایش دهند. از دستاوردهای دیگر ما آن بود که بخش ریل به تنهایی به غیر از ژاپن مسافری و آمریکای باری، این صنعت سودده نیست و جهت سودده کردن آن باید از طریق non core business‌ها پیش برویم و آنها را به راه آهن گره بزنیم. یکی از دلایل هلدینگ همان نانکور بیزنسین‌ها هستند. ریل باید بندر را فتح کند و اپراتور بندر شود. به عنوان مثال هلدینگ باید شرکتی با نام شرکت اپراتور بندر فاز ۲ رجا تاسیس کند. راه آهن ملزم به هلدینگ است و باید شرکت‌های بازرگانی تاسیس کند و ۸۰ درصد سود خود را از نانکور بیزنسین‌ها به دست آورد.

**مجید بابایی:** در پایان لازم می‌دانم به این نکته اشاره نمایم که قطعاً حضور پر قدرت دولت برای توسعه بخش ریلی لازم و حیاتی است. هیچگاه بخش خصوصی نمی‌تواند وظائف دولت و حاکمیت را بر عهده گیرد و این بخش از مسولیت‌های دولت پایان پذیر نیست. توسعه حمل و نقل ریلی اولویت کشور در مقایسه با دیگر شیوه‌های حمل و نقل است و عملی شدن این سیاست مستلزم حضور تمام قدر دولت به منظور تضمین حضور حداکثری بخش خصوصی است. این سیاست که توسعه بخش خصوصی در گرو ضعیف شدن دولت است کاملاً مردود بوده و لذا هر نوع سیاستی با کلیدواژه "کوچک سازی" را نباید مترادف با ضعیف شدن دولت دانست بلکه دولت را از تصدی‌گری رها کردن و بر سیاستگذاری و برنامه‌ریزی کلان توسعه بخش متمرکز شدن هدف و غایت اصلی می‌باشد.

جهان است و تنها راه آهنی است که هیچ سوبسیدی نمی‌گیرد.

**مجید بابایی:** راه آهن آلمان به دلیل اینکه از اندازه بزرگی برخوردار است به سوی آن ساختار رفته است. آنقدر حجم انبوهی دارد که به سمت یکپارچه سازی عمودی رفته و به همین دلیل به شاخص رقابت کمتر توجه کرده اما در مقابل از مزیت اقتصاد مقیاس بیشتر استفاده می‌کند. ما در این سو Vertical Separation "جداسازی عمودی" را داریم یعنی هنگامی که شرکت‌های بیشتری بهره‌برداری را انجام دهند و مثلاً به ۱۰ شرکت تبدیل می‌شوند و ۴۰ میلیون

این راه اشتباه است و باید تن به رقابت دهید. دقیقاً گفته‌ای که امروز ما به بخش خصوصی تأکید می‌کنیم. آلمان با IBM قرارداد مشاوره بست و از IBM خواست تا درجه رقابت‌پذیری آلمان در صنعت ریل را اندازه‌گیری کند و گزارش آن را به اتحادیه اروپا بدهد. در نهایت IBM ثابت کرد که درجه رقابت‌پذیری صنعت ریل آلمان از کل اروپا بالاتر است و بعد از آن اروپا به آلمان مجوز داد تا به ساختارش ادامه دهد. خانم مرکل در این مقدمه گفت که نشان دادیم انتخاب ما در ۲۰ سال گذشته انتخاب درستی بوده است. "دوچرخه بان" تنها راه آهن سودده



مصاحبه با محسن سعید بخش مدیرعامل شرکت توکا ریل:

## لازمه حضور بخش خصوصی در لایه‌های تصمیم‌گیری دولت

از همه مهم‌تر برنامه‌ریزی، نظارت و مدیریت صحیح لازمه کار است.

آیا در اصلاح ساختار حمل و نقل ریلی، بحث مدیریت نیز مطرح است؟

حتما در این ساختار مدیریت به عنوان یکی از ارکان ساختار، نقش اساسی و اصلی را بر عهده خواهد داشت کما اینکه در پیشنهاد مشاوران محترم، عملا سیاست‌گذاری و رگولاتوری، مدیریتی خواهد بود.

تجهیزات و امکانات موجود و با کمبود آنها چه نقشی می‌تواند در اصلاح ساختار حمل‌ونقل ریلی داشته باشد؟

تجهیزات، امکانات و زیرساخت به عنوان ابزار فعالیت‌ها است و چنانچه

تا مشکلات وضع موجود مرتفع شده و وضعیتی مطلوب حاصل شود. بنابراین سهل‌ترین راه آن است که در ابتدا مشکلات، کمبودها و نقصان کار زیر نظر کارشناسان داخل و خارج سازمان و دست‌اندرکاران و مجریان و خاصه بخش خصوصی قرار گیرد تا بتوان راهکارهای مناسب برای اصلاح ساختار آن سازمان تعریف کرد. البته به نظر می‌رسد تنها با این تغییر ساختار سازمانی، هدف مورد نظر محقق نخواهد شد زیرا لازم است سرمایه‌گذاری بسیار سنگینی در خصوص اصلاح و توسعه خطوط ریلی، افزایش نیروی کشش، توسعه و تقویت ایستگاه‌ها و موضوعات دیگر صورت گیرد. چرا که در طول فرآیند عملیات حمل بار و مسافر، مجریان با مشکلات زیادی مواجه هستند و

ناکارآمدی و سیاست‌های نادرست در بخش حمل و نقل ریلی از جذابیت این بخش برای سرمایه‌گذاری کاسته است. همین امر منجر به تاکید بر اصلاح ساختار و تغییر اساسنامه شرکت راه آهن شده است. باید گفت دستیابی به اهداف تعیین شده تنها با اصلاح ساختار امکان‌پذیر نخواهد بود زیرا برای رسیدن به این اهداف سرمایه‌گذاری‌های کلان، توسعه زیرساخت، افزایش نیروی کشش و از همه مهم‌تر مدیریت صحیح و نظارت و برنامه‌ریزی لازم است که دولت در این میان نقش به‌سزایی دارد. دولت باید نقش حاکمیتی خود را حفظ کرده و قدم در راه اجرا نگذارد زیرا حضورش به صورت هلدینگ رقابتی تنگاتنگ با بخش خصوصی را به میان می‌آورد. در این رابطه با محسن سعید بخش مدیرعامل شرکت توکا ریل گفتگویی داشتیم که با هم می‌خوانیم:

مدنظر کارشناسان و برنامه‌ریزان باشد؟

اگر بنا باشد ساختاری نو تعریف شود یا اصلاح ساختار صورت گیرد، یقینا اهدافی برای آن در نظر گرفته شده است و مقصود از آن، اصلاح و ترسیم تغییر ساختار سازمانی است

وقتی صحبت از ساختار به میان می‌آید، معمولا اسکلت، فرم، قالب و یا شکل اجزا، شیء یا پدیده‌ای به ذهن متبادر می‌شود. اکنون که صحبت از اصلاح ساختار حمل و نقل ریلی در میان است، چه مولفه‌هایی باید



اجرای برنامه اصلاح ساختار این مشکلات چگونه دیده خواهد شد؟

در رابطه با هلدینگ کمپانی می‌توان گفت که نوعی تصدی‌گری دولتی است که عملاً با روح و اصل ۴۴ قانون اساسی مغایرت داشته و نقش دولت به طور غیرمستقیم در هلدینگ کمپانی مشهود است. وزارت راه و شهرسازی تصدی‌گری حمل‌ونقل ریلی را به عهده دارد. همچنین اگر انگیزه و اراده‌ای مبنی بر واگذاری امور به بخش خصوصی وجود داشت، می‌بایست طی ۱۲ سال گذشته محقق می‌شد. البته مواردی بود که در بخش‌های قبل و در پاسخ‌ها به آن اشاره شد.

اجزای ساختار جدید حمل و نقل ریلی از نگاه شما چگونه باید در کنار هم قرار گیرند تا کارایی لازم را داشته باشند؟ مثلاً نقش بخش خصوصی، قوانین و مقررات، نقش نظام بانکی و در نهایت مدیریت چگونه باید عمل کند تا اهداف مورد نظر حاصل شود؟

پیشنهاد می‌شود به موازات سیاست‌گذاری و رگولاتوری، سایر موارد در جهت تقویت حمل‌ونقل ریلی به بخش خصوصی واگذار شود و پس از گذشت حداقل دو سال این روند بازنگری شده و سپس ایجاد هلدینگ کمپانی مجدداً مورد بازبینی، بررسی و تصمیم‌گیری قرار گیرد.

شده است؟  
بله. نظراتی توسط شرکت‌ها و همچنین همکاران ما در انجمن به ریاست شورای راهبری تحول سازمانی راه آهن ج.ا.ا ارسال شده است.

آیا برنامه اصلاح ساختار حمل و نقل ریلی در اسناد بالادستی نظیر برنامه‌های ۵ ساله توسعه پیش‌بینی شده است؟

بله. در برنامه ششم توسعه از سوی مقام معظم رهبری به توسعه حمل‌ونقل ریلی تأکید به عمل آمده و به منظور تحقق دو بند قید شده در برنامه بنا به صلاحدید مسوولین راه آهن ج.ا.ا اصلاح و یا تغییر ساختار نیز دیده شده است که این امری طبیعی و به حق است.

به نظر شما نقش حاکمیتی دولت در این اصلاح ساختار چگونه باید تعریف شود؟

نقش دولت باید نقشی نظارتی و حاکمیتی باشد نه اجرایی و اجرا را در سطوح و بخش‌های مختلف به بخش خصوصی واگذار کند. البته لازم به ذکر است که در پیشنهاد مشاور، عملاً سیاست‌گذاری و رگولاتوری "مدیریتی و دولتی" خواهد بود که این مورد قبول است.

هم اکنون بسیاری از شرکت‌های حمل و نقل ریلی بخش خصوصی، مشکلات جدی با راه آهن دارند. در صورت

ریلی به نحوی صورت پذیرد که تمامی جوانب کار لحاظ شده باشد و با برنامه‌ریزی و مدیریت صحیح دنبال شود، به نحوی که بخش خصوصی نیز رغبت به سرمایه‌گذاری داشته باشد و از حداقل حاشیه سود بهره‌مند شود، در مباحث توسعه و زیرساخت‌ها سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی به میدان خواهد آمد. اما زمانی که سرمایه شما در اختیار شما نیست و امکان افزایش بهره‌وری آن از حیثه اختیارات شما خارج است، سود مالک واگن یا لکوموتیو در حداقل خواهد بود. در نتیجه سرمایه‌گذار تمایلی برای سرمایه‌گذاری در صنعت حمل‌ونقل ریلی از خود نشان نخواهد داد. طی چند سال گذشته خصوصی سازی صرفاً برای واگن‌ها و بخشی از لکوموتیو انجام پذیرفته و سایر موارد و ملزومات ضروری حمل‌ونقل ریلی در اختیار راه آهن ج.ا.ا بوده است که سایر موارد به بخش خصوصی واگذار نشده و به خوبی مدیریت نگردیده است. اگر مشکلات بخش خصوصی و سرمایه‌گذاری مرتفع شده و جاذبه ایجاد گردد و این سرمایه‌گذاری‌ها در جایگاه اصلی خود به کار گرفته شود، قطعاً اثر بسیار مناسبی را در جهت رشد و پیشرفت راه آهن به دنبال خواهد داشت.

آیا از طرف شرکت‌ها و یا انجمن صنفی شرکت‌های حمل‌ونقل ریلی برای اصلاح این ساختار پیشنهاد مکتوب ارائه

ما بتوانیم با برنامه‌ریزی، نظارت، هدایت و مدیریت صحیح امکانات خود را در راستای اهداف به کار گیریم، مطمئناً نتیجه‌بخش خواهد بود. البته خطوط ریلی فرسوده، نیروی کشش ناکافی، ایستگاه‌های ریلی ضعیف، سیستم علائم قدیمی، کنترل ترافیک، تعمیرات غیر رقابتی و اخیراً متمرکز، بروکراسی اداری، عدم وجود تعامل و تقویت بخش خصوصی و... همه مواردی است که در طول ۱۲ سال گذشته در راه آهن ج.ا.ا بوده و هست.

بخش خصوصی تا چه حد می‌تواند در اصلاح این ساختار نقش ایفا کند؟

در فرآیند حمل‌ونقل، طی سال‌های گذشته، بخش خصوصی نقش بسزایی داشته و صرفاً راه آهن نباید بدون لحاظ کردن نظرات بخش خصوصی در این ساختار، پیشنهادات را ارایه دهد. اگر بخش خصوصی در ساختار آینده موثر باشد باید به میزان درصد نقشی که در انجام این پروسه دارد و فعالیت راه آهن و در نظر گرفتن صرفه و صلاح طرفین به نوعی به اهدافش دست یابد.

در صورت اصلاح ساختار حمل و نقل ریلی، مساله جذب سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی در این سنجش تا چه میزان رونق خواهد گرفت؟ اگر اصلاح ساختار حمل‌ونقل



# توسعه حمل و نقل ریلی از نگاه مجلس

احمد رضا صیانی



اسدالله قره‌خانی عضو هیات ریسه کمیسیون انرژی مجلس

صدیف بدری نماینده شهر اردبیل و عضو کمیسیون عمران مجلس

فرج‌الله رجیبی عضو کمیسیون عمران مجلس

سیدحسین افضل‌ی عضو کمیسیون عمران مجلس

حسین گروسی نماینده مردم شهریار، شهر قدس و ملارد

عمران مجلس درباره اهمیت ایجاد زیرساخت‌های ریلی و اتصال شبکه‌های ریلی با کشورهای همسایه می‌گوید: پروژه‌های ریلی به‌طور کلی از نظر اقتصادی توجیه بسیار بالایی دارند چرا که از یک سو زیرساخت‌های ریلی نتیجه مفید بسیار بالایی دارند و از سوی دیگر برای هر کشور ارتباطات بین‌المللی ایجاد می‌کنند. وی می‌افزاید: ایجاد ارتباطات ریلی با کشورهای همسایه علاوه بر اینکه میزان صادرات و واردات را افزایش داده و از هزینه‌های حمل‌ونقل می‌کاهد، امکان دسترسی سریع به کشورها را ممکن می‌کند و همچنین ایجاد زیرساخت‌های ریلی بر ارتباطات اجتماعی میان مردم و نیز ارتباطات سیاسی می‌افزاید.

وی تصریح می‌کند: حمل‌ونقل ریلی منبع پایداری برای ایجاد درآمد است که ایران با توجه به موقعیت جغرافیایی که دارد باید بر این صنعت توجه ویژه‌ای داشته باشد. این نماینده مجلس اقدامات دولت در زمینه توسعه زیرساخت‌های ریلی را مثبت ارزیابی می‌کند و می‌گوید: رهبر معظم انقلاب در بحث اقتصاد مقاومتی تأکید ویژه‌ای بر حمل‌ونقل ریلی داشته‌اند و دولت و مجلس نیز در این راستا همکاری مناسبی دارند. امروز سرمایه خوبی به بخش ریلی اختصاص یافته است به‌طوری‌که در برخی از بخش‌های ریلی شاهد افزایش ۶۰ درصدی سرمایه‌گذاری

توسعه حمل‌ونقل ریلی همواره در راس برنامه دولت‌ها در کشورهای توسعه یافته دنیا بوده است. در حقیقت توسعه یافتگی یک کشور به نوعی با گسترش خطوط ریلی گره خورده است به طوری که طی چند سال گذشته استفاده از ریل به عنوان یک ابزار مهم برای جابجایی کالا و انسان در بسیاری از کشورهای دنیا به ضرورتی اجتناب ناپذیر تبدیل شده است. در ایران با توجه به سابقه دیرینه حمل و نقل ریلی می‌توان به این نکته مهم اشاره کرد که اقتصاد و اصلاح ساختار ریلی به عنوان دو رکن اساسی در کشور طی چند سال گذشته مدنظر مدیران صنعت حمل و نقل ریلی قرار گرفته است. ایران به دلیل مجاورت با آب‌های آزاد در شمال و جنوب از یک طرف و موقعیت استراتژیک ویژه که موجب اتصال کشورهای اروپایی و آسیایی به یکدیگر می‌شود از طرف دیگر، نیازمند توسعه اقتصادی از طریق گسترش خطوط ریلی است. در واقع به منظور گسترش خطوط ریلی در کشور نیازمند نگاه ویژه مسوولان و برنامه ریزان به اقتصاد و اصلاح ساختار حمل و نقل ریلی هستیم که خوشبختانه در برنامه ششم توسعه این دو ویژگی دیده شده است. به منظور بررسی دقیق‌تر آن با نمایندگان مجلس شورای اسلامی، حسین گروسی نماینده مردم شهریار، شهر قدس و ملارد، سیدحسین افضل‌ی عضو کمیسیون عمران مجلس، فرج‌الله رجیبی عضو کمیسیون عمران مجلس، صدیف بدری نماینده شهر اردبیل و عضو کمیسیون عمران مجلس، اسدالله قره‌خانی عضو هیات ریسه کمیسیون انرژی مجلس گفتگو کرده‌ایم تا از نظرات آنها مطلع شویم:

ایراد بزرگ قطارهای حومه‌ای معرفی آن به مردم است و متأسفانه بسیاری از مردم در جریان راه‌اندازی این قطار حومه‌ای نیستند. این نماینده مردم در مجلس شورای اسلامی با اشاره به هزینه‌های بالای ساخت خطوط ریلی افزود: برای اطلاع‌رسانی عمومی با نشریات محلی، صدا و سیما و سایر رسانه‌ها مذاکراتی شده که البته نیاز است صدا و سیما به شکل ویژه‌ای به این مساله بپردازد و علاوه بر تبلیغ مزایای استفاده از حمل و نقل ریلی، ساعات حرکت قطارها و میزان سیر آنها به اطلاع عموم برسد.

## تأکید رهبر انقلاب بر حمل و نقل ریلی در اقتصاد مقاومتی

سیدحسین افضل‌ی عضو کمیسیون

حمل و نقل سبز، سازگار با محیط زیست، کم هزینه و ایمن و سریع است و از تمام جهات به نفع کشور است که به سمت سرمایه‌گذاری در این حوزه حرکت کند. البته نباید از ذکر این نکته مهم غافل شویم که توسعه قطارهای حومه‌ای در اطراف کلانشهر تهران در کاهش آلودگی هوا نیز می‌تواند بسیار مفید باشد.

گروسی با تأکید بر اتصال قطار حومه‌ای به متروی تهران گفت: طبق برنامه اعلام شده از سوی وزارت راه و شهرسازی قرار است با احداث یک زیرگذر، سکوی ایستگاه راه‌آهن تهران به سکوی مترو متصل شود تا مسافران قطار حومه‌ای برای استفاده از مترو به سطح خیابان نیایند.

وی تصریح می‌کند: در شرایط کنونی

## ضرورت معرفی قطارهای حومه به مردم

حسین گروسی نماینده مردم شهریار، شهر قدس و ملارد در مجلس شورای اسلامی انتقال بار ترافیکی به ریل را یک ضرورت می‌داند و می‌گوید: معرفی قطارهای حومه‌ای تهران به مردم در استفاده بیشتر آنها از این قطارها موثر خواهد بود.

وی با اشاره به حجم زیاد ترافیک جاده‌ای در ورودی‌های پایتخت می‌افزاید: انتقال بخشی از این بار ترافیک جاده‌ای در معابر ورودی پایتخت به سمت ریل، بسیار مهم است. روزانه ۱۱۷ هزار خودرو فقط از سمت کرج به تهران می‌آید که کاهش ورود این تعداد خودرو به پایتخت ضرورتی اجتناب ناپذیر است. حمل و نقل ریلی یک



نسبت به سال‌های گذشته هستیم و با این حال سرمایه‌گذاری‌ها باید به اجرای سریع و منظم و نیز علمی و با کیفیت پروژه‌ها منجر شود تا از هدر رفت سرمایه‌ها جلوگیری شود.

افضلی تاکید می‌کند: با وجود همه این اقدامات، سرعت در اجرای این طرح‌ها نیازمند عزمی کلی در سراسر کشور است و ایجاد راه‌های بین‌المللی از ارتباطات پویای برون‌مرزی نشأت می‌گیرد که در این زمینه وزارت امور خارجه باید رابریزنی داشته باشد. وی اضافه می‌کند: البته امروز در کشورهای همسایه مشکل جدی برای توسعه راه‌های ریلی وجود ندارد که اگر مشکلی نیز وجود داشته باشد وزارت امور خارجه مسوولیت دارد با رابریزنی‌های خود این مهم را ممکن کند. نماینده مردم شهرستان اقلید در مجلس شورای اسلامی تصریح کرد: در حال حاضر سرعت اجرای پروژه‌های ریلی در کشور سریع است و ما باید زیرساخت‌های ریلی را برای ارتباط با کشورهای همسایه ریل برخوردارند افزایش دهیم و همچنین مناسب است که حتی برای ایجاد زیرساخت‌های ریلی در کشورهای همسایه که از این امکان برخوردار نیستند نیز برنامه‌ریزی داشته باشیم. چرا که بیشتر تولیدهای ملی ما به این کشورها صادر می‌شود.

### اهمیت اتصال راه آهن ایران به کشورهای شمالی

فرح‌الله رجبی عضو دیگر کمیسیون عمران مجلس نیز معتقد است نگاهی جامع و استراتژیک در زمینه اتصال خطوط ریلی با کشورهای همسایه وجود ندارد و پروژه‌هایی در دست اجراست اما همچون سایر پروژه‌های عمرانی دچار کمبود اعتبارات هستیم که این پروژه‌ها را دچار محدودیت کرده است. وی می‌افزاید: اتصال خطوط ریلی به عراق، ترکیه و کشورهای شمالی از جمله جمهوری آذربایجان اهمیت بسیار بالایی دارد چرا که ایجاد این زیرساخت‌ها جایگاه ایران در منطقه را بالاتر می‌برد و برای این منظور همزمان باید خطوط ریلی داخلی از جمله زاهدان به مشهد را توسعه دهیم که البته این دست از پروژه‌ها در دست اجراست. وی می‌گوید: در حال حاضر در زمینه اتصال ریلی به عراق بهتر عمل کرده‌ایم اما با کشورهای شمالی مشکلاتی داریم. رجبی

با اشاره به اینکه با وجود اجرای پروژه‌های ریلی نگاهی استراتژیک به این حوزه وجود ندارد، تصریح می‌کند: اولویت‌های ریلی ما مشخص نیست و بخشی از این کم‌توجهی به حوزه ریل به دلیل کاهش ارتباطات بین‌المللی در زمان تحریم است. در دوره تحریم اهمیت ایجاد ارتباط با بازارهای جهانی فراموش شد. علاوه بر این سوءتعبیرهایی درباره اقتصاد مقاومتی وجود دارد و برخی به دنبال این هستند القا کنند اقتصاد مقاومتی انزوا طلب است در حالی که اقتصاد مقاومتی بر دیپلماسی اقتصادی تاکید دارد و این افراد می‌خواهند تلقین کنند که نگاه برون‌مرزی نداشته باشیم. در حالی که در اقتصاد مقاومتی به امر برون‌مرزی و درون‌مرزی تاکید شده است. وی می‌افزاید: اتصال ریلی به کشورهای همسایه از موضوعات مهمی است که باید با جدیت دنبال شود اما بدون داشتن نگاهی وسیع نمی‌توان به آینده این طرح‌ها امیدوار بود.

### خصوصی‌سازی نیاز امروز توسعه صنایع ریلی

صدیف بدری نماینده شهر اردبیل و عضو کمیسیون عمران مجلس شورای اسلامی می‌گوید: راه آهن یکی از مهم‌ترین وسایل حمل و نقل کالا و مسافر است که در کشورهای پیشرفته بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرد. کشور ما نیز از این حمل و نقل نزدیک به ۸۰ سال است که بهره‌مند شده و بعد از پیروزی انقلاب اسلامی اقدامات بسیار خوبی صورت گرفته است و در سند برنامه توسعه چهارم، پنجم و ششم اقدامات مناسبی در نظر گرفته شده است. اما متأسفانه در اجرای برنامه چهارم که چشم‌انداز راه آهن مشخص شده است بسیار عقب هستیم و برای جبران این عقب ماندگی سالانه بیش از یک هزار کیلومتر راه آهن باید ساخته شود که این حجم ریل کشی بسیار بالاست و در حال حاضر توان این میزان ساخت ریلی در کشور وجود ندارد. این نماینده مجلس شورای اسلامی در ادامه می‌افزاید: در سال جاری اعتبار خوبی برای فعالیت عمرانی ریلی کشور در بودجه در نظر گرفته‌ایم اما ۹۰ درصد بودجه کشور در حوزه امورات جاری دولت هزینه می‌شود و تنها ۱۰ درصد بودجه صرف فعالیت‌های عمرانی کشور می‌شود

که این ۱۰ درصد نیز برای انبوهی از فعالیت‌های عمرانی در نظر گرفته می‌شود و از سوی دیگر حوزه ریل گذاری به دلیل بالا بودن هزینه ساخت، اعتبار بسیار زیادی را می‌طلبد. وی می‌گوید: ساخت راه آهن و ریل گذاری نیازمند اعتبار بسیار زیاد است و درآمدهای آن در بلند مدت اتفاق می‌افتد. به همین دلیل دولت‌ها توان اجرای تمام قسمت‌های ریل گذاری و توسعه راه آهن را ندارند. به همین منظور طبق اصل ۴۴ (خصوصی سازی) باید از بخش خصوصی استفاده شود. یعنی به شکل مشارکت در ساخت از بخش خصوصی کمک گرفت و حتی در این حوزه می‌توان از سرمایه‌گذاری کشورهای دیگر استفاده کرد. به این شکل که بخش خصوصی وارد کار شود و به جای هزینه‌ای که برای ریل گذاری و توسعه راه آهن انجام می‌دهد، درآمد بهره‌برداری در مدت زمان مشخص را در اختیار بخش خصوصی قرار دهیم. به گفته این عضو کمیسیون عمران مجلس شورای اسلامی جابه‌جایی کالا از سوی راه آهن برای صادرات داخلی و خارجی بسیار به صرفه است. ارزان بودن هزینه انتقال کالا و ایمن بودن جابه‌جایی کالا باعث به وجود آمدن درآمد برای شرکت راه آهن و رضایت بازرگانان و از سوی دیگر ایجاد اشتغال ثابت می‌شود. وی می‌افزاید: در حال حاضر ۱۱ درصد حجم جابه‌جایی مسافر و کالای کشور از سوی شرکت راه آهن صورت می‌گیرد. طبق برنامه چهارم که در آن چشم‌انداز راه آهن ترسیم شده است، باید ۲۵ تا ۳۰ درصد حجم جابه‌جایی کالا و مسافر از سوی شرکت راه آهن صورت بگیرد اما متأسفانه هنوز در حوزه ساخت ریل که در برنامه چهارم توسعه گنجانده شده، محقق نشده است. این نماینده مردم اردبیل در مجلس شورای اسلامی می‌گوید: کار ساخت خط راه آهن اردبیل بیش از ۱۲ سال است که آغاز شده اما هنوز مورد بهره‌برداری قرار نگرفته و در حال حاضر پیشرفت ۴۵ درصدی داشته است.

### کاهش سوخت و آلودگی هوا دو مزیت مهم حمل و نقل ریلی

اسدالله قره‌خانی عضو هیات رئیسه کمیسیون انرژی مجلس شورای اسلامی با اشاره به اینکه رویکرد کشورهای در حال توسعه نسبت به راه آهن تغییر

کرده است می‌گوید: طی ۲۰ تا ۳۰ سال گذشته رویکردها مانند امروز نبود اما در حال حاضر شاهد رونق حمل و نقل ریلی در همه زمینه‌ها به خصوص حمل بار و ترانزیت هستیم و کشورهای در حال توسعه به دلیل ایمنی بالا سمت و سوی راه آهن را در پیش گرفته‌اند. قره‌خانی با اشاره به اینکه ایمنی بالا و کاهش آلاینده‌های زیست محیطی از مزایای مهم برای حمل و نقل ریلی به شمار می‌رود اظهار می‌کند: در هر منطقه که صنایع فولاد، سیمان و پتروشیمی حجم بار عمده دارند، بهتر است حمل و نقل ریلی جایگزین جاده‌ای شده و بارهای آنان را جابجا کند.

وی تاکید می‌کند: صاحبان کالا بایستی یک مدل برای حمل و نقل خود ارائه داده و بارهای خود را از طریق راه آهن به دلیل صرفه جویی در سوخت، امنیت و مهم‌تر از همه کاهش آلودگی جابجا کنند. اگر پالایشگاه و یا شرکت ملی فولادی جدید در هر منطقه بخواهد احداث شود باید در بندهای موافقتی خود و یا با موافقت وزارت راه و شهرسازی، بحث اتصال و نزدیکی به راه آهن را در برنامه‌های خود قرار دهد. سرمایه‌گذاری اولیه برای جانمایی و احداث کارخانه و یا شرکت‌های فولادی نزدیک خطوط ریلی بهتر است از سوی صاحبان شرکت و یا کارخانه‌ها صورت گیرد.

نماینده مردم علی آباد کتول در مجلس با اشاره به اینکه در مسیرهای منتهی به تهران روزانه یک میلیون و ۲۰۰ هزار نفر تردد می‌کنند می‌گوید: این در حالی است که تنها ۳ درصد مسافران از طریق قطار برای جابه‌جایی خود به کلان شهر تهران استفاده می‌کنند. مجلس و به ویژه کمیسیون انرژی در برنامه ششم توسعه یک درصد از درآمد فروش نفت و گاز را به توسعه راه آهن اختصاص خواهند داد که این نشان از نگاه ویژه مجلس به توسعه صنعت ریلی است.

عضو کمیسیون انرژی اضافه می‌کند: مجلس و کمیسیون انرژی آمادگی خود را برای حمایت از حمل و نقل ریلی به دلیل جایگاه راه آهن و حمل بار و هدایت مسافران جاده‌ها به سوی استفاده از قطار، اعلام می‌کند. وی از حمایت مجلس برای تصویب مصوبه، مسایل قانونی و همچنین تخصیص اعتبارات به بخش ریلی خبر داد.

معاون برنامه‌ریزی و اقتصاد حمل و نقل راه آهن کشور تاکید کرد:

## توسعه اقتصادی در گرو گسترش صنعت ریلی



مسافر بالا بودن سن ناوگان ریلی و روند کندراه اندازی قطارهای پرسرعت و عدم استفاده از ظرفیت عظیم شبکه ریلی برای ارتقا ترانزیت مهمترین مشکلاتی هستند که نقش آفرینی راه آهن بعنوان یک روش حمل و نقلی اقتصادی ایمن و سبز را با محدودیت مواجه نموده است. مزیت‌های حمل و نقل ریلی از منظر اقتصادی و اجتماعی کاملاً روشن و در همه کشورهای دنیا بعنوان مدح‌مندی و نقلی پذیرفته شده است. لکن در کشور ما بدلیل سیاست‌های کنترل قیمت انرژی و پایین بودن هزینه‌های زیست محیطی کمتر به این مزیت‌ها توجه شده است که خوشبختانه این نگرش‌ها در سال‌های اخیر هم نزد سیاست‌گذاران و هم مردم بهبود یافته است. در کل با توجه به موضوعاتی که

به جرات می‌توان به نقش انکارناپذیر صنعت ریلی در توسعه اقتصادی کشورهای توسعه یافته جهان اشاره کرد. در واقع راه آهن در بسیاری از مناطق جهان به عنوان یکی از مهم‌ترین ارکان رشد و توسعه صنایع مختلف و اقتصاد یک کشور محسوب می‌شود. در ایران با توجه به اینکه در برنامه‌های مختلف توسعه‌ای همچون برنامه ششم توسعه، شاهد تاکید‌های مکرر مقام معظم رهبری بر توسعه صنعت حمل و نقل ریلی در کشور هستیم اما متأسفانه در شرایط کنونی، راه آهن هنوز به جایگاه ویژه خود در کشور نرسیده است. البته نباید از ذکر این نکته مهم غافل شد که با توجه به نقش و موقعیت جغرافیایی ایران در جهان، صنعت ریلی می‌تواند نقش موثر و استراتژیک در تبدیل ایران به یک هاب ترانزیتی و کریدوری در جهان داشته باشد که وقوع این اتفاق مستلزم ایجاد زیرساخت‌ها و بسترهای لازم به منظور توسعه و گسترش ریل به عنوان یک حمل و نقل سبز است. به منظور بررسی وضعیت صنعت ریلی کشور و آثار سازنده گسترش این صنعت بر حمل و نقل و توسعه اقتصادی کشورهای مختلف با دکتر بیرانوند معاون برنامه‌ریزی و اقتصاد حمل و نقل شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران گفتگو کرده‌ایم تا از نظرات مهم این مدیر با سابقه صنعت ریلی مطلع شویم.

زیربنای حمل و نقل متناسب با برنامه‌های توسعه‌ای در بخش‌های صنعتی معدنی و تجاری کشور می‌باشد. در مورد حمل و نقل ریلی کشور عدم توسعه شبکه ریلی کشور متناسب با مراکز جمعیتی و کانون‌های بار و

ریلی کشور با توجه به شرایط کسب و کار چنین نقشی را ایفا می‌کند؟  
به صورت کلی یکی از محدودیت‌های اصلی توسعه کشور عدم تناسب رشد و توسعه زیربنای کشورهای توسعه یافته

حمل و نقل ریلی از جمله زیربنای اقتصادی هر کشور، اساس مبادلات بازرگانی و کلید توسعه اقتصادی و اجتماعی به شمار می‌رود. با این تعریف به نظر جناب عالی نظام فعلی حمل و نقل



اشاره شده نظر می رسد ارتقاء جایگاه حمل و نقل ریلی در زنجیره حمل و نقل کشور برای تحقق اهداف برنامه های توسعه ای کشور ضروری است و توسعه راه آهن یکی از پیش نیازهای ایجاد مزیت های اقتصادی بویژه در زمینه ترانزیت کالا که می تواند درآمدهای ارزی سرشاری را نصیب کشور نماید باشد البته اگرچه مزیت های حمل و نقل ریلی در همه جا یکسان است با این حال کشورهای مختلف سیاست های متفاوتی را در استفاده از راه آهن دنبال نموده اند بعنوان مثال در کشوری مثل روسیه بر اساس یک استراتژی بلندمدت ماموریت جابجایی بار با محوریت ریل مدنظر قرار گرفته است ولی در ژاپن موضوع جابجایی مسافر با ریل اهمیت دارد. در چین، ژاپن و هند از ریل بیشتر به منظور جابجایی مسافر استفاده می کنند و آثار مثبت استفاده از ریل در رشد اقتصادی این کشورها به شکل، نوع برنامه ریزی و استفاده از امکانات ریلی بستگی دارد.

در ایران موضوع کلان، نقش حمل و نقل ریلی در کل حوزه حمل و نقل کشور است به طوری که بالغ بر ۱۲ درصد سهم جابجایی کالاها متعلق به ریل و ۸ درصد هم مربوط به مسافر است. وقتی ما ایران را به لحاظ حمل و نقل ریلی با متوسط جهانی، یا با کشورهای توسعه یافته و یا کشورهای مشابه خود مثل قزاقستان مقایسه می کنیم، متوجه می شویم که در توسعه و بهره برداری از حمل و نقل ریلی نیازی به تحول جدی داریم و بر همین اساس است که عدم تناسب و پایین بودن سهم ریل در حمل و نقل همواره مدنظر تصمیم گیرندگان بوده و در اهداف برنامه های توسعه ای کشور برای صنعت ریلی اهداف مشخصی ترسیم شده است تا ریل به سهم بهینه خود در قیاس با سایر کشورهای دنیا برسد.

در برنامه ششم توسعه اقتصادی اهداف کمی تعریف شده به این صورت است که سهم ریل از حمل و نقل عمومی در کالا به ۳۰ درصد و در مسافر به ۲۰ درصد ارتقا پیدا کند. این میزان در بخش باری نزدیک به

کشورهای اروپایی است. البته با توجه به گستردگی جغرافیایی ایران، این درصد می تواند بیشتر شود اما در حال حاضر یک شکاف ۱۲ تا ۳۰ درصدی در بخش باری و ۸ تا ۲۰ درصدی در بخش مسافری داریم. این سهم باید همزمان با رشد اقتصادی کشور هرچه افزایش یابد. با تاکیدات صریح مقام معظم رهبری و حمایت رییس جمهور محترم و پشتیبانی وزیر محترم راه و شهرسازی بین همه نهادهای قانون گذاری و دولتی این اجماع وجود دارد که سهم حمل و نقل ریلی در ایران بسیار پایین است و درصدها باید تغییر کند. خوشبختانه قوانین لازم و سیاست های دولت به منظور گسترش نقش صنعت ریلی در حمل و نقل تدوین شده است. بعنوان نمونه وزیر راه و شهرسازی اشاره نموده اند که سهم ریل از جابجایی کالاهای بنادر کمتر از ۱۰ درصد است و باید به ۴۵ درصد ارتقا پیدا کند. به این منظور به سازمان بنادر دستور دادند که معاونت ریلی تشکیل دهد. در سیاست های کلی برنامه ششم توسعه مقام معظم رهبری در حوزه ریلی دو بند را ابلاغ کردند که به محوریت افزایش سهم حمل و نقل ریلی در اتصال مراکز مختلف اقتصادی و تجاری و نگاه به افزایش ترانزیت و نقش ایران به عنوان پل ارتباطی بین آسیا و اروپا اشاره دارد.

**از آنجا که آلاینده های زیست محیطی نظیر گازهای گلخانه ای و سوخت های فسیلی نقش بی بدیلی در آلوده کردن هوا دارد، استفاده از خطوط ریلی از نظر اقتصادی و حفظ محیط زیست چه بازتاب هایی می تواند داشته باشد؟**

در سال های اخیر توجه به موضوع محیط زیست در ایران فراگیر شده و این نگرش در تصمیم های مدیران منعکس شده است. وضعیت دریاچه ارومیه و یا زاینده رود و یا شرایط بحرانی آب در کل کشور جامعه را متوجه بحث های آلودگی هوا و آب در شهرهای بزرگ کشور می کند.

همه می دانیم مانوس ترین مدل حمل و نقل با طبیعت، ریل است. در

زمینه ساخت و میزان استفاده از زمین و تخریب هایی که برای احداث ایجاد می کند و حتی موضوع منابع آب و نیز در زمینه ساخت و بهره برداری و میزان مصرف سوخت، متوسط جهانی راه آهن نسبت به جاده یک دهم است. اگر چه این نسبت در ایران حدود یک هفتم است که البته به دلیل این است که خطوط برقی ما کم است و با افزایش میزان خطوط برقی نسبت مصرف انرژی در ایران به متوسط جهانی نزدیک می شود. در آلودگی صوتی و صرفه جویی زمان و حتی از نظر هزینه نگهداری، ریل با جاده به هیچ وجه قابل قیاس نیست. راه آهن حمل و نقل سبز است و از منظر زیست محیطی انتخاب راه آهن یک ضرورت است.

البته جلسات خوبی با سازمان محیط زیست داریم و قرار شده است که این سازمان برنامه ترویجی را در این زمینه تدوین و پیش بینی کند، در احداث مجموعه های صنعتی جدید استفاده از ریل به عنوان یک الزام زیست محیطی قرار بگیرد، در بخش های آموزشی نیز مقرر شده که در درس آموزش های محیط زیست برای دانش آموزان سرفصل هایی با عنوان حمل و نقل سبز دیده شود.

درواقع یکی از دلایلی که کشورهای صنعتی به سوی ریل حرکت کردند، ضرورت حفظ محیط زیست با افزایش و گستردگی صنعت حمل و نقل ریلی است و یکی از دلایلی که ما دیر به دیر به سمت گستردگی حمل و نقل ریلی رفتیم، پایین بودن هزینه های آلودگی زیست محیطی در ایران است. هر چند توجه به این مقوله از سوی دولت و سازمان محیط زیست موجب می شود که صنعت حمل و نقل ریلی در آینده در کانون توجه بیشتری قرار بگیرد.

**توسعه پایدار از جمله مباحثی است که سالهاست در کشورهای غربی و اخیرا در کشورهای در حال توسعه در دستور برنامه ریزی قرار گرفته است. بخش حمل و نقل ریلی در این برنامه چه نقشی می تواند ایفا کند؟**

یکی از زیرساخت های اساسی

مورد نیاز توسعه پایدار یک سیستم حمل و نقلی توأم با حرکت کالا و انسان است. بنابراین طراحی یک سیستم حمل و نقلی که کالا و انسان را با ایمنی بالا و بدون آسیب به محیط زیست تامین کند، یکی از نیازهای لازم برای توسعه پایدار است. ژاپن از طریق ایجاد قطارهای پرسرعت جمعیت توکیو را در یک شرایط ایمن با سرعت بسیار بالا و بدون آسیب به محیط زیست کنترل کرد. البته هزینه توسعه پایدار باید پایین باشد هر چند هزینه تخریب محیط زیست در کشور ما محاسبه نمی شود. در بخش باری هم حرکت اطمینان بخش و ایجاد شبکه حمل و نقل مطمئن می تواند شرایط توسعه پایدار را فراهم کند.

از سوی دیگر باید به صنعت گردشگری اشاره کنم. گردشگری یکی از مصادیق توسعه پایدار کشورهاست و توسعه گردشگری به نوعی با قطارهای پرسرعت گره خورده است. افزایش سرعت قطارها در کشورهایی مثل ترکیه، اسپانیا و فرانسه موجب رشد گردشگری شده است و وقوع این اتفاق در سایه سرمایه گذاری های سنگین در زیرساخت ریلی رخ داده است. سرمایه گذاری سنگین ترکیه در قطارهای پرسرعت بر اساس نقشه توزیع جمعیت توریستی این کشور منجر به طراحی قطارهای پرسرعت شده است.

موضوع توسعه پایدار به شکل های مختلف در سیستم حمل و نقل مدرن وجود دارد که حمل و نقل ریلی می تواند یک حلقه از این سیستم حمل و نقل مدرن باشد. یکپارچه بودن سیستم حمل و نقل بسیار مهم است و عدم یکپارچگی بخش زیادی از ظرفیت ریلی را از بین می برد. برای مثال کمبود امکانات ریلی در بنادر باعث می شود کارایی شبکه حمل و نقل ریلی کاهش پیدا کند.

توسعه پایدار باید بر اساس زیرساخت ها انجام گیرد که یکی از مهم ترین زیرساخت ها مربوط به بخش حمل و نقل و دیجیتال است. در بسیاری از کشورها این دو بخش ادغام شده اند.



دارد. چین پروژه‌های را تعریف کرده است با عنوان "احیای جاده ابریشم" که حدود ۶۳ کشور را تحت تاثیر قرار می‌دهد. این ۶۳ کشور دو سوم جمعیت جهان را دارند و یک سوم "GDP" (میزان تولید ناخالص ملی) دنیا متعلق به آنهاست. چین با این برنامه گسترده می‌خواهد به این جریان کمک کند و ایران نیز در مسیر این پروژه قرار دارد. اگر کشور ما از این پروژه به عنوان یک فرصت استفاده کند، موجب می‌شود به درآمدهای پایدار و سرشار دست پیدا کنیم، علاوه بر آن ارتقای دانش فنی را هم به دنبال خواهد داشت. در واقع راه آهن پیشران توسعه اقتصادی کشور است و یکی از حوزه‌های اقتصادی است که دولت می‌تواند با توسعه آن اشتغال ایجاد کند.

بهترین نقطه برای تکان دادن اقتصاد کشور ریل است و در صورتی که برای توسعه زیرساخت‌های ریلی سرمایه‌گذاری کنیم، مزایای اقتصادی بی‌شماری را ایجاد کرده‌ایم. راه‌آهن اولین بخشی است که ارتباطات گسترده‌ای با سایر بخش‌های اقتصادی دارد و می‌تواند تحرکی در جهت ایجاد

وظیفه جابجایی مطمئن کالا با قیمت مناسب را ایجاد کند تا بقیه بخش‌های اقتصادی روی آن حساب کنند و هر قدر این نقش پررنگ‌تر شود طبیعتاً به نفع اقتصاد کشور است. در کنار این جابجایی کالا در کشور، باید یک شبکه ریلی به صورت کریدور از شرق تا غرب یا شمال تا جنوب ایجاد کنیم و صبر کنیم تا شاهراه ترانزیتی کالای ایران نقش موثری ایفا کند.

درآمد بالای ترانزیتی ایران به صورت ویژه متناسب با جریان جابجایی کالا در کشورها و قطب‌های اقتصادی پیرامونی موجب شده است تا این مزیت، ثروتی بیش از منابع نفتی در اختیار کشور قرار گیرد. فقط طی سال ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۵ میلادی حجم تجارت جهانی بر اساس گزارش WTO از ۵/۷ تریلیون دلار به حدود ۱۹ تریلیون دلار رسیده و عمده این افزایش تجارت در شرق آسیا، اروپا و خاورمیانه که اطراف ایران هستند، اتفاق افتاده است. ظرف ۲۰ سال گذشته دنیا از منظر تجاری متحول شده و موقعیت تجاری ایران به شدت افزایش پیدا کرده است. کشور ما از این لحاظ در یک گذر تاریخی قرار

وجود یک شبکه حمل‌ونقل ایمن با هزینه پایین، افزایش کارایی و اثربخشی مناسب در ایران بسیار مهم است. در واقع صاحبان صنایع مختلف در بخش‌های متعدد از صنعت گرفته تا تجارت به دلیل توزیع گسترده کالا در نقاط مختلف کشور به دنبال شبکه حمل و نقل ریلی هستند که برای جابجایی بتوانند روی آن حساب باز کنند. وقوع این اتفاق در رشد اقتصادی کشور موثر خواهد بود.

به طور مثال در صنعت فولاد کشور و به‌ویژه مناطق شرقی، زیرساخت‌های حمل‌ونقل ریلی مناسبی پیش‌بینی نشده است. در معدن سنگان تا پایان سال حدود ۱۲ میلیون تن و تا پایان سال آینده بالغ بر ۲۰ میلیون تن تولید داریم که باید به کارخانجات تولید یا بنادر کشور برای صادرات منتقل شود. جابجایی حجم عظیمی از کالا بدون ایجاد زیرساخت‌های ریلی در این مسیرهای طولانی تقریباً غیرممکن است و اگر هم رخ دهد به تعبیر مدیرعامل راه آهن کشور یک سونامی نامنی درجاده‌های کشور ایجاد می‌شود. نقش اول راه آهن این است که

آلمان از جمله این کشورهاست. در کشور ما توسعه این زیرساخت‌ها حتماً می‌تواند شرایط را برای توسعه پایدار فراهم کند. بر اساس گزارش مشترکی که آژانس بین‌المللی انرژی و اتحادیه بین‌المللی راه آهن منتشر کرده است، سهم حمل‌ونقل ریلی از کل حمل‌ونقل جهان ۸ درصد است به طوری که سهم باری ۸/۷٪ و مسافری ۶/۴٪ است و متوسط کل ریل ۸ درصد می‌شود. سهم مصرف انرژی ریل در جهان ۲/۱٪ و در جاده ۷۵ درصد است. سهم حمل‌ونقل ریلی در کل دنیا در انتشار آلاینده‌ها و گازهای گلخانه‌ای ۳/۵ درصد و سهم جاده ۷۲/۵ درصد است. در حقیقت درصد‌های ذکر شده در کشور ما وجود دارد و این ماهیت صنعت ریلی را نشان می‌دهد.

مطالعات انجام شده در سطح کلان اقتصادی توسط برخی کشورها نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در حمل و نقل ریلی موجب رشد اقتصادی این کشورها شده است. شما سهم بخش ریلی را در رشد اقتصادی کشور چگونه ارزیابی می‌کنید؟



اشتغال و پویایی فضای اقتصادی کشور ایجاد کند. توسعه زیرساخت‌های ریلی نقطه درست برای تحولات اقتصادی و سرمایه‌گذاری است.

برآوردهای کارشناسان ریلی در برنامه ششم توسعه نشان می‌دهد برای توسعه زیرساخت‌های ریلی به ۱۰۰ هزار میلیارد تومان منابع مالی نیاز داریم و اگر بخواهیم به سمت خطوط پرسرعت ریلی تا مرز ۲ هزار کیلومتر برویم، این رقم ۲ برابر می‌شود. البته منابع مالی دولت محدود است و برنامه‌های گسترده‌ای به منظور استفاده از منابع سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی کشور داریم. در این مسیر همه استعدادها را به کار خواهیم گرفت.

نقش راه آهن در "GDP" (میزان تولید ناخالص ملی) حدود ۰/۱۳ تا ۰/۱۴ درصد است و این رقم با احتساب نفت است و بدون احتساب نفت حدود ۰/۱۶ تا ۰/۱۷ درصد است که ارتقاء این نقش بسیار ضروری است. راه آهن پیشران توسعه اقتصادی کشور است. راه آهن بر روی تدوین برنامه‌ها و استفاده از تجارب بین‌المللی کار کرده، در جذب منابع مالی خارجی پیشرو بوده و در این زمینه خیلی خوب حرکت کرده است. مشارکت بخش خصوصی در داخل کشور و استمرار این موضوع مستلزم اراده و عزم‌های بلند است.

**حمل و نقل ریلی در طول مدت فعالیت خود فراز و نشیب‌های بسیاری را پشت سر گذاشته و همواره با این هدف ادامه فعالیت داده است که با توجه به موقعیت سوق الجیشی کشور در منطقه و دستیابی به حمل و نقل ریلی کارآمد به جایگاه مطلوب و فردایی بهتر دست پیدا کند.** به نظر شما در طول سال‌های عمر این صنعت به ویژه بعد از انقلاب تا چه اندازه این هدف محقق شده است؟

به نظر من صنعت ریلی کشور به جایگاه مطلوب خود برای نقش آفرینی در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور نرسیده است. تحولات بین‌المللی فضای جدیدی را ایجاد کرده است مثلاً اگر ۳۰ سال پیش نقش راه آهن

در حمل و نقل داخلی مهم بوده امروز باید بدانیم ایران به شاهراه ترانزیتی دنیا بین قطب‌های اقتصادی از آسیای شرقی گرفته تا خاورمیانه و اروپا، تبدیل شده است. باید با یک استراتژی کلان و دیپلماسی ریل پایه با کشورهای ترانزیتی صحبت کنیم. اگر در گذشته ضرورت راه آهن را برای توسعه داخلی کشور بود، امروز توجه به تبدیل شدن ایران به پل ریلی از شرق به غرب جهان است اما در شرایط کنونی در جایگاه مناسبی قرار نداریم. نقطه شروع تبدیل ایران به پل ریلی در دنیا، تمرکز بر روی کریدورهای بین‌المللی ریلی است.

**آیا به نظر شما تولید واگن و لکوموتیو و دیگر تجهیزات ریل در داخل کشور اقتصادی است؟**

اقتصادی بودن تولید تجهیزات ریلی ارتباط مستقیم با رقابت‌پذیری صنعت ریلی با سایر صنایع دارد. اگر صنعت و تجارت ایران امروز توانایی رقابت با کشورهای مختلف را دارد این بخش هم از سایر صنایع کشور جدا نیست. به صرفه بودن یا نبودن تولید قطعات و تجهیزات صنعت ریلی به توان کشور در این صنعت بستگی دارد. اگر بخواهیم سازندگان و تولیدکنندگان صنعت ریلی را با ابزار سوبسید حمایت کنیم، این ابزار شکننده، موقتی و ناپایدار است. اگر واقعا می‌خواهیم به صنعت ریلی کشور کمک کنیم، باید اصلاحات و اقدامات اساسی انجام شود. در شرایط کنونی بیشتر ماشین‌آلات و تجهیزات ریلی در داخل کشور تولید می‌شود ولی به چه شکل می‌توانیم در ایجاد مزیت‌های رقابتی حرکت کنیم به طوری که این موقعیت را تثبیت کرده و ارتقا دهیم.

سازندگان ریلی باید بدانند برای اینکه در کشور موفق شوند حتماً باید خود را به تکنولوژی روز دنیا تجهیز کنند. راه آهن کشور به کالاهای با کیفیت و به‌روز دنیا احتیاج دارد. باید سطح کیفی کالاها را با به‌کارگیری تکنولوژی روز ارتقا دهند.

نکته دوم اقتصادی بودن تولید است به طوری که تولید کنندگان بتوانند با قیمت‌های جهانی رقابت کنند. اگر کالاهای ریلی در کشور ما گران‌تر تولید

شود با توجه به اینکه خریدار اصلی بخش خصوصی است و الزامات دولتی ندارد حتماً کالای خارجی با قیمت مناسب‌تر را انتخاب می‌کند. نکته سوم پابندی سازندگان داخلی به انجام به موقع تعهداتشان می‌باشد بنابراین کیفیت، قیمت و زمان انجام تعهدات قراردادی سه عنصر مهم است که در واقع با ترکیب این سه عنصر یک تولید به‌هنگام، اقتصادی و با تکنولوژی روز ارائه خواهد شد. سازندگان داخلی اگر می‌خواهند موفقیت روزافزون داشته باشند، همواره باید این سه عامل را در نظر گرفته و به‌عنوان یک دغدغه به صورت مداوم درصدد توسعه این عوامل باشند.

جان مایه همه اینها تقویت نیروی متخصص و جذب نیروهای نخبه در بخش‌های تولید و ساخت است که باید به آن توجه ویژه‌ای شود. سازندگان صنعت ریلی ایرانی باید جهانی بیندیشند تا در بازار ایران به موفقیت برسند. ما در راه آهن در خدمت این صنعت هستیم و پشتیبانی استراتژی صدور خدمات فنی و مهندسی در حوزه ریل با راه آهن کشور است. نگاه به بازارهای بین‌المللی از الزامات رشد کیفی و رقابت‌پذیری قیمت صنایع داخلی ریلی است.

**گفته می‌شود تا سال ۱۴۰۲ یعنی ۶ سال دیگر باید ۲۸ هزار واگن باری و ۴ هزار واگن مسافری به بخش ناوگان ریلی اضافه شود. تامین این تعداد واگن از امکانات داخلی مقدور است؟**

سازندگان داخلی نیاز به کمک دارند به طوری که باید یک جریان تقاضای قابل پیش‌بینی و پایداری که همان ((پایداری تقاضای بازار)) نامیده می‌شود برای آنها در کشور ایجاد کرد تا این سازندگان بر همین اساس منابع خودشان را تجهیز کنند.

ایجاد نهادهای مالی پشتیبان برای حمایت از تولید کالاهای ریلی، یکی از مزیت‌های سازندگان ریلی خارجی در قیاس با سازندگان داخلی است. در واقع پشتیبانی سیستم‌های بانکی و بیمه‌ای در ایران بسیار ضعیف است و

برای اینکه این خلا را پر کنیم اقدام به تشکیل صندوق حمل‌ونقل ریلی کردیم که در برنامه ششم توسعه مصوب شده و در حال تدوین اساسنامه آن هستیم. برای ایجاد یک شرکت لیزینگ ریلی تخصصی، موافقت و دستور اکید رییس جمهور به صندوق توسعه ملی را گرفتیم و با هماهنگی صندوق و بانک صنعت و معدن در حال تکمیل این سازمان هستیم. صندوق توسعه ملی موافقت خود را با تخصیص ۵۰۰ میلیون یورو به تشکیل شرکت لیزینگ ریلی اعلام کرده که یک نهاد مالی است و می‌تواند پشتیبان تقاضای بازار باشد. هزینه پروژه‌های حمل‌ونقل ریلی از منابع صندوق توسعه ملی پرداخت خواهد شد و تاکید قانون برنامه ششم توسعه در صنعت حمل‌ونقل ریلی بر سرمایه‌گذاری در مناطق محروم است. در واقع با وقوع این اتفاق هزینه‌های تامین مالی از صندوق کاهش پیدا می‌کند به طوری که نرخ ۴ درصد، دوره بازپرداخت ۱۰ ساله و ۱۰ درصد هم آورده سرمایه‌گذاران است. البته نباید از ذکر این نکته مهم غافل شویم که شرط ورود سازندگان خارجی به بازار ایران در صنعت ریلی انتقال دانش فنی و تولید در داخل کشور توأم با تامین مالی است.

برای کمک به بخش تولیدی و صنعتی کشور مشوق‌های سرمایه‌گذاری را طراحی کردیم و این موجب می‌شود سرمایه‌گذاری در صنعت ریلی افزایش یابد. حتی استفاده از ابزارهای بازار سرمایه به پشتوانه این مشوق‌ها است. اگر بتوانیم نهادهای پشتیبان را برای سازندگان داخل کشور مهیا کرده و تقاضای موثر پایداری در بازار برای سازندگان صنعت ریلی ایجاد کنیم، قطعاً صرفه جویی در مقیاس مزیت اقتصادی افزایش پیدا می‌کند.

به نظر من سازندگان داخلی امکان رسیدن به توسعه موردنظر به منظور تامین تجهیزات صنعت ریلی کشور را دارند به شرطی که نهادهای پشتیبان مالی ایجاد شده و سایر مزیت‌ها به خصوص مزیت‌های رقابتی در قیاس با خارجی‌ها در نظر گرفته شود.

گفتگو با مهندس حسین حاجی مرادخانی مدیرعامل بهتاش سپاهان:

## چگونگی کسب فرصت‌ها در بهبود اقتصاد حمل و نقل ریلی



سیاست‌گذاری شروع شده و به اجرا برسد و سپس بازخورد و نتایج اجرا را گرفته و مجدداً متناسب با آن، نظام را مهندسی کند. آنچه نظام فعلی حمل و نقل ریلی کشور را رنج می‌دهد، نبود یک نظام واقعی است. در حال حاضر این نظام معیوب است و قادر نیست که کلیه فرآیند اشاره شده را در خود داشته باشد. ناگفته نماند که بیشترین سهم این عیب به محیط سیاست‌گذاری برمی‌گردد نه به محیط اجرا. به عنوان مثال سیاست‌گذاری‌های کلان و سطوح حمایتی دولت از زیربخش‌های

حمل و نقل ریلی از جمله زیربناهای اقتصادی هر کشور است که فرآیند توسعه اقتصادی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. با این تعریف به نظر شما نظام فعلی حمل و نقل ریلی کشور با توجه به شرایط کسب و کار چنین نقشی را ایفا می‌کند؟ هنگامی که از یک نظام صحبت به میان می‌آید و آن را به حمل و نقل اطلاق می‌کنیم، قطعاً از یک ساختار معنی‌دار سخن می‌گوییم. در واقع یک نظام دارای سیستم مدون باید وجود داشته باشد. این سیستم می‌تواند از

حمل و نقل ریلی از جمله بخش‌های زیربنایی هر کشور است که کلید توسعه اقتصادی، اجتماعی و اساس مبادلات بازرگانی است. باید گفت میان کارایی بخش حمل و نقل ریلی و رشد اقتصادی ارتباط مستقیم وجود دارد. صنعت حمل و نقل ریلی در کشور فراز و فرودهای بسیاری را پشت سر گذاشته که هدف از آن دستیابی به جایگاهی مطلوب‌تر از دیروز بوده است. از جمله مواردی که باید برای رشد اقتصادی این بخش مورد مطالعه قرار گیرد، اتصال شبکه ریلی به کشورهای همسایه، حمایت دولت از بخش خصوصی در سرمایه‌گذاری‌ها، تغییر در سیاست بازنگاری در تعرفه‌ها، تاسیس شرکت‌های حمل و نقل حومه‌ای و استقبال از سرمایه‌گذاران خارجی است. در خصوص بررسی موارد ذکر شده به گفتگو با مدیرعامل شرکت بهتاش سپاهان مهندس حسین حاجی مرادخانی پرداختیم و در مورد چالش‌های موجود و راه‌حل‌ها صحبت به میان آوردیم که با هم می‌خوانیم:



لکوموتیو و دیگر تجهیزات در داخل کشور از نظر اقتصادی به صرفه است؟

پاسخ به این سوال نیازمند هزینه فایده کردن پروژه دارد ولی در مجموع بخش قابل توجهی از مواد اولیه تولید واگن در کشور موجود است اما این کار باید به صورت سرمایه‌گذاری مشترک با کشورهای دارای تکنولوژی در این زمینه صورت پذیرد.

گفته می‌شود تا سال ۱۴۰۲ یعنی ۶ سال دیگر باید ۲۸ هزار واگن باری و ۴ هزار واگن مسافری به بخش ناوگان ریلی اضافه شود، تامین این مقدار واگن از امکانات داخلی مقدور است؟

از نظر من مقدور نیست. از دلایل آن، نبود منابع مالی شفاف و مشخص جهت تامین آن است تا بتواند هزینه سرمایه‌گذاری را کاهش دهد. وضعیت شبکه ریلی موجود با توجه به مشکلات نرم‌افزاری و نیز ساختاری نمی‌تواند امکان بهره‌برداری مناسب را فراهم کند. بررسی وضعیت سیر همین تعداد واگن موجود در شبکه، حکایت از ضرورت توجه جدی به انجام اصلاحات لازم و افزایش سرعت سیر و بهره‌وری از واگن‌ها دارد.

می‌کند.

مطالعات انجام شده در سطح کلان اقتصادی توسط برخی کشورها نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در حمل و نقل ریلی موجب رشد اقتصادی این کشورها شده است. در کشور ما سهم بخش ریلی در رشد اقتصادی کشور چطور ارزیابی می‌شود؟ سهم ارزش افزوده کل بخش حمل و نقل در اقتصاد حدود ۹٪ است که با توجه به سهم اندک حمل و نقل ریلی نسبت به حمل و نقل جاده‌ای سهم قابل توجهی ندارد و گمان نمی‌کنم بیشتر از حدود یک درصد باشد.

به نظر شما اهداف تعیین شده برای این صنعت در طول سال‌های پس از انقلاب تا چه اندازه محقق شده است؟

به هر حال با توجه به مسایل و مشکلات موجود در کشور و شرایط جنگ و کمبود منابع برای توسعه زیرساخت‌های کشور، توسعه شبکه ریلی در حد مقدور صورت گرفته است اما هنوز جای کار زیادی دارد و حلقه‌های مفقوده در شبکه وجود دارد.

به نظر شما تولید واگن و

بخشی از بار این مسوولیت "محیط زیست" را به دوش می‌کشد که از لحاظ بنگاهداری غیر قابل توجیه است.

توسعه پایدار از جمله مباحثی است که سالهاست در کشورهای غربی و اخیراً در کشورهای در حال توسعه در دستور کار برنامه‌ریزان قرار گرفته است. نقش حمل و نقل ریلی را در این برنامه چگونه ارزیابی می‌کنید؟

توسعه پایدار فارغ از سایر پارامترهایی که بر آن تاثیرگذار هستند در زیر بخش حمل و نقل ریلی هنگامی عملیاتی می‌شود که نگاه سیاست‌گذاری در این بخش بر محور توسعه پایدار باشد و در یک نگاه بالاتر در کل بخش حمل و نقل کشور حاکم باشد. اما به دلیل وجود قوانین مجزا برای هر یک از زیربخش‌های حمل و نقل و سیاست‌های عملیاتی در هر یک از آنها، بستر لازم برای توسعه پایدار وجود ندارد، در صورتی که این بخش از مهم‌ترین ارکان حیات اقتصادی کشورها محسوب می‌شود. به گونه‌ای که توسعه این بخش، زیربنای توسعه سایر بخش‌های اقتصادی و اجتماعی است و با ایفای نقش رابط میان بازار مصرف و تولید به مثابه پلی است که بخش‌های مختلف اقتصادی را به یکدیگر متصل

مختلف حمل و نقل "جاده‌ای، ریلی، هوایی، دریایی" از یک نظام مدیریت شده تقاضای حمل و نقل برخوردار نیست که زیرساخت‌های مورد نیاز این بخش متناسب با آن توسعه یابد. این مدیریت تقاضا می‌تواند از سیاست‌گذاری در سایر بخش‌های اقتصادی کشور آغاز شده و سپس به داخل بخش حمل و نقل برسد. بنابراین به نظر می‌رسد با توجه به مشکلات موجود در زیر بخش حمل و نقل ریلی در حال حاضر این نقیصه وجود دارد.

استفاده از حمل و نقل سبز که همان خطوط ریلی است در جهت کاهش آلاینده‌های زیست محیطی و حفظ محیط زیست، از نظر اقتصادی چه بازتاب‌هایی می‌تواند داشته باشد؟

پاسخ به این سوال را می‌توان در ادامه همان سوال اول تکمیل کرد. اگر موضوع فرابخشی و اقتصاد کلان، مد نظر قرار گیرد، متولی محیط زیست، شرکت راه آهن نیست بلکه سازمان حفاظت از محیط زیست است. از آنجا باید تعامل بین بخشی شکل بگیرد و سیاست‌گذاری‌ها تنظیم گردد. این در حالیست که شرکت راه آهن به عنوان متولی زیر بخش حمل و نقل ریلی،



در میزگرد ساختار بنگاه داری شرکتهای حمل و نقل ریلی مطرح شد:

## ضرورت تجدید ساختار بنگاه های خصوصی حمل و نقل ریلی

الهام زرقانی



که آیا شرکتهای خصوصی دارای ویژگیهای مورد نیاز قید شده هستند یا خیر. از آقای مرادخانی مدیرعامل شرکت بهتاش سپاهان که با مسایل بخش خصوصی ریلی، آشنا و از شرکتهای با حجم عملیات بالا هم هستند، می خواهیم ویژگیهایی که بخش خصوصی باید دارا باشد را برای ما برشمرد و جایگاه این ویژگیها را در بخش خصوصی فعلی تحلیل کنند.

**محمد حسین مرادخانی:** ویژگیهای مشترکی در میان رفتارهای بخش ریلی و جادهای وجود دارد. امروز در بخش جادهای دچار مشکلات اساسی ساختاری هستیم. باید تاکید کرد که هیچ گاه یک شرکت توانمند جادهای در این بخش شکل نگرفته است. اگر نگاهی از دور به این بخش بیندازیم متوجه خواهیم شد که چندین هزار شرکت جادهای وجود دارد که ۹۶ درصد آنها بارنامه نویس هستند و مدیریت ناوگان را بر عهده ندارند. نظام خودمالکی که در حمل و نقل جادهای غالب است، مانند سدی در برابر عرضه توانمند حمل و نقل است. در بخش خصوصی حمل و نقل ریلی از همان ابتدا در رابطه با اندازه خصوصی سازی ابهامات زیادی وجود داشت. ما کاملا به

حمل و نقل ریلی طی دهه اخیر به دلیل اعمال سیاست های نادرست و جاده پسند از یک سو و ادامه دخالت های دولت در امر تصدی گری از سوی دیگر نتوانسته است سهم قابل توجهی از جا به جایی بار و مسافر را به خود اختصاص می دهد. اما با گذشت ۱۲ سال از آغاز خصوصی سازی در بخش ریلی، این سوال هم اینک مطرح است که خود بخش خصوصی در این ناکامی چه سهمی دارد؟ آیا شرکتهای حمل و نقل ریلی به وظائف و مسولیت های خود بعنوان بنگاه اقتصادی بدرستی عمل کرده اند؟ آیا ساختارهای حاکم بر بنگاه های حمل و نقل ریلی نشانی از مدل های واقعی کسب و کار دارند یا اینکه تحت تاثیر نظامات متأثر از ساختارهای عمدتا شبه دولتی خود ادامه رفتارهای ناکارآمد و غیربهره ور دولت را در پیش گرفته اند؟

در این نشست مجید بابایی دبیر انجمن صنفی شرکت های حمل و نقل ریلی، بهیار صنوبری مدیرکل دفتر سرمایه گذاری راه آهن، مجتبی لطفی مدیرعامل شرکت البرز نیرو، شکرالله شفیق زاده مدیرعامل شرکت تجارت کوشش سپاهان، محمد حسین مرادخانی مدیرعامل شرکت بهتاش سپاهان، خدیجه بازرگان کارشناس دفتر بازرگانی راه آهن، سعید قصابیان صاحب نظر و کارشناس در حوزه ریلی و منصور محمودی صاحب نظر و کارشناس در حوزه ریلی، حضور دارند تا در خصوص ساختارهای حاکم بر بنگاه داری بخش خصوصی ریلی بحث و گفتگو نمایند.

واقعی که بر اساس سرمایه و منابع شخصی خودشان شکل گرفته باشد بسیار محدود است، این ها مواردی است که لازم است توسط بخش خصوصی مورد بررسی و تامل بیشتری قرار گیرد. در این میزگرد می خواهیم به این موضوعات پرداخته شود تا اگر کاستی هایی از طرف بنگاه های خصوصی وجود دارد که احیانا موجب ناکارآمدی این بخش شده است و بدون در نظر گرفتن نقش دولت مورد توجه قرار گیرد. به عنوان نقطه شروع می خواهیم بر روی ویژگیهایی که بخش خصوصی باید از آن برخوردار باشد بحث و گفتگو کنیم و در نهایت به این موضوع بپردازیم

هم در مورد بخش خصوصی مطرح است که آیا بخش خصوصی به وظایف خود عمل کرده است؟ آیا شرکتهای حمل و نقل ریلی در سطح یک بنگاه خصوصی کارآمد و چابک هستند؟ آیا ساختارهایی که در محیطهای کسب و کار در رابطه با شرکتهای خصوصی وجود دارد در بخش ریلی هم مورد استفاده قرار می گیرد؟ آیا می توان شرکتهای حمل و نقل ریلی را با توجه به ساختار موجودشان، در جرگه بنگاه های خصوصی قرار داد؟ و اینکه هم اکنون بخش مهمی از شرکتهای حمل و نقل ریلی را می توان در زمره نهادهای شبه دولتی نام برد و شرکتهای خصوصی

**مجید بابایی:** معمولا بحثهایی که از سوی فعالین بخش خصوصی حمل و نقل ریلی مطرح می شود نقدی یکطرفه بر عملکرد دولت ها است. کاستیهایی که وجود دارد و مسولیتهایی که دولت ها بویژه پس از آغاز دوران خصوصی سازی بر عهده داشته اند اما به خوبی از عهده انجام آن بر نیامده و لذا بسترسازی محیط کسب و کار نیز به شکل مناسبی مهیا نگردیده است و در نتیجه بخش خصوصی هم نتوانسته است از توانمندی ها و مزیت های خود به درستی استفاده نماید و عملا شاهد توسعه قابل توجهی در بخش ریلی نبوده ایم. اما در مقابل همیشه این سوال



مجید بابایی

همیشه این سوال در مورد بخش خصوصی مطرح است که آیا به وظایف خود به عنوان یک بنگاه اقتصادی به درستی عمل کرده است؟



است. از سوی دیگر بازار رقابت هم مطرح است. به هر میزانی که به سمت یکپارچگی پیش برویم از مولفه اقتصاد مقیاس، بهره بیشتری خواهیم برد. به آن معنی که حمل و نقل، اقتصادی تر انجام خواهد شد اما همزمان بازار رقابتی را از دست خواهیم داد. در این راستا دو رویکرد وجود دارد:

۱- یکپارچه سازی عمودی که شاخص بهره مندی از اقتصاد مقیاس در آن بارز است اما تنوع باز یگران و مولفه بازار رقابتی را کاهش می دهد.

۲- تفکیک عمودی که به معنای حضور بازیگران بیشتر در بازار رقابت است اما در مقابل بهره کمتری از مولفه اقتصاد مقیاس دارد.

ما باید به یک نقطه بهینه از این دو رویکرد برسیم. در بخش ریلی بایستی ضمن حفظ فضای رقابتی همزمان بایستی از مزیت اقتصاد مقیاس هم استفاده کنیم. من هم کاملاً موافقم که تعدد شرکت های حمل و نقل ریلی و کوچک شدن سایز شرکت ها می تواند ما را از مولفه اقتصاد مقیاس دور کند و هزینه های تبادل بین

در بخش لکوموتیو ۵ شرکت خصوصی با ۱۰۷ لکوموتیو داریم که برای این تعداد، وجود ۵ شرکت بسیار زیاد است. با این حجم حمل و نقل بار و مسافر حضور ۲ شرکت کافی است. مشابه این مشکلات در واگن های باری و مسافری نیز دیده می شود. خرد شدن شرکت ها از توان بخش خصوصی کاسته است. شایسته بود شرکت های کمتری با قابلیت های بیشتر تاسیس می شد تا منجر به تاثیر گذاری بیشتر در بازار شود و سرمایه گذاری های بزرگتری شکل گیرد. هم اکنون تمام دنیا برای بقا و ادامه حیات به سمت ادغام شدن شرکت ها رفته اند. مالکیت ها می توانند حفظ و در مدیریت ادغام شوند. چرا بخش خصوصی نتوانسته ۳ برابر این سرمایه را وارد بخش کند و اینکه آیا مشکل از سمت بخش خصوصی است؟ آیا راه آن در بخش بازرگانی و اقتصادی به خوبی عمل کرده است؟ در بخش خصوصی سود و امنیت باید مهیا باشد تا بتواند توسعه یابد در غیر این صورت هنگامی که سود، امنیت و قانونی وجود ندارد شاید دولت بتواند سرمایه گذاری کند اما از بخش خصوصی نمی توانیم این توقع را داشته باشیم. مسیری که راه آن امروز در پیش گرفته مسیر درستی نیست. در واقع راه آن صورت مساله را پاک می کند. اگر بخش خصوصی توسعه لازم را نداشته است نمی توان گفت چاره این درد سرمایه گذاری در بخش دولتی است. ماهیت بخش دولتی در کشور ما، عدم کارایی و صرف هزینه های زیاد و نیروی انسانی بالاست. ما نباید از شرکت ها انتظار داشته باشیم که خود به تنهایی سرمایه گذار باشند. حتی در کشورهای پیشرفته اروپایی، دولت ها در سرمایه گذاری بخش ریلی، به شرکت های خصوصی تسهیلات می دهند. در شرکت البرز نیرو که کاملاً یک شرکت خصوصی است و از نقطه صفر آغاز به کار کرده، توانسته ایم حدود ۳۰ درصد از ایده ها و تصمیمات را اجرایی کنیم. مشکلات گردش بازرگانی و اقتصادی بسیار است که معضلات آن نیز گریبانگیر سرمایه گذاری خواهد شد.

نگرفت. هزینه های جاری افزایش یافته و فشار محدودیت های منابع مالی دولت نیز از سوی دیگر مشکلات امروز بخش خصوصی را شکل داده است. فشار وارده به بخش خصوصی از سوی تفکر و سیاست گذاری ها در این بخش نیست. این سوال از راه آن در ذهن ها شکل می گیرد که آیا راه آن مالک شبکه است یا حاکمیت؟ در جواب این سوال گفته می شود: وزارتخانه این اختیار را به راه آن داده است. این مشکل بزرگی است که میان راه آن و بخش خصوصی وجود دارد. اگر امروز این مشکل از سر منشا آن حل نشود، سرگردانی بخش خصوصی ادامه دارد. یک معضل اقتصادی در کل اقتصاد به نام حجم نقدینگی سرگردان که پایه تومی کشور را شکل داد، موجب کمبود نقدینگی شده است و این یک تضاد است. اگر این معضل حل شود مشکلات دیگر از قبیل اینکه نگاه ما به خصوصی سازی چه باید باشد، حل خواهد شد.

**مجید بابایی:** از مهندس لطفی می خواهیم در رابطه با مشکلات ساختار موجود در بخش و ویژگی هایی که بخش خصوصی باید داشته باشد و متاسفانه ندارد توضیحاتی به ما بدهند.

**مجتبی لطفی:** اتهاماتی که در رابطه با بخش خصوصی وجود دارد به این بخش وارد است. اگر بر روی بخش خصوصی ریلی تمرکز کنیم، با توجه به قوانینی که در رابطه با فعالیت بخش خصوصی و تعداد شرکت ها و سابقه موجود وجود دارد، مشکلات اساسی در این شرکت ها دیده می شود. یکی از این مشکلات توانایی و پتانسیل توسعه حمل و نقل ریلی در بخش خصوصی است. اگر به میزان رشد در این بخش نگاهی بیاندازیم خواهیم دید که بخش خصوصی جذابیت قابل توجهی در بخش سرمایه گذاری ندارد. ما باید انتظارات خود را از بخش خصوصی افزایش دهیم زیرا دیدگاه بخش خصوصی سرمایه گذاری است. اگر از منظر سرمایه گذاری به آن نگاه کنید بخش خصوصی امروز باید تعداد واگن و لکوموتیو بیشتری داشته باشد. یکی از معضلات بنگاه ها، شرکت های خصوصی خرد و کوچک است. ما شرکت های خصوصی بسیاری داریم. به عنوان مثال

نوع شکل گیری بخش خصوصی ریلی در آن زمان آگاه هستیم. مدتی در دفتر برنامه ریزی بودجه راه آهن تحقیقاتی را انجام می دادیم. با تحقیق بر روی شاخص ها و روندها، به آن نتیجه رسیدیم که ادامه وضعیت راه آهن در بلند مدت غیرممکن بود. امروز در سیاست گذاری حاکمیتی تبعیض آشکاری حتی از لحاظ منابع مالی دولتی در بخش ریلی و جاده های مشاهده می کنید. شاکله سیاست گذاری دولت در توسعه حمل و نقل عمومی در حمل و نقل جاده ای است. اگر سطوح حمایت دولت را از بخش جاده ای بررسی کنید، متوجه خواهید شد که ۴ درصد از سود حاصله حمل بار در شبکه جاده ای در دریافت می کنند و مجدد به حمل و نقل جاده ای برمی گردانند. هر چه حمل و نقل جاده ای بار بیشتری را جابجا کند، پول بیشتری را به بخش خود باز می گرداند. آیا در بخش ریلی این حمایت از سوی دولت صورت می گیرد؟ شرکت راه آهن به واسطه مشکلات نقدینگی خود شرکت های ریلی را که بدلیل مشکلات اقتصادی حاکم بر بخش و صاحبان کالا توان پرداخت بدهی های خود را بطور منظم ندارند مورد تهدید قرار می دهد. راه آهن از سیر واگن های شرکت های بدهکار به راه آهن جلوگیری می کند و واگن ها را به صورت تهاثر از شرکت ها خریداری می کند.

چرا در حمل و نقل ریلی این اتفاقات به وقوع می پیوندد؟ چرا راه آهن واگن ها را از شرکت ها گرفته و در پی ایجاد هلدینگ است. چرا واگن ها را به شرکت های زیرمجموعه پس انداز راه آهن واگذار می کند؟ موشکافی این مشکل به ما کمک خواهد کرد تا منبع مشکل را بیابیم که آیا این معضل پیش آمده از همان بدو فرآیند شکل گیری خصوصی سازی وجود داشته یا در فرآیند اجرا الزامات و ملاحظات داشته که به آن توجهی نشده است و ما را در این گرداب گرفتار کرده است؟ در دوره تغییر مدیریت در دولت، خصوصی سازی به مفهوم کامل راه آهن ابتر مانده است. سیاست های آن دوره دنبال نشده زیرا اقدامات بعدی متصور بود. فاز یک واگذاری واگن ها صورت گرفت اما در فاز ۲ و ۳ که بحث امروز بر سر مشکلات این دو فاز است، در راه آهن اتفاقی صورت



قوانینی دارد و طبق آن وظایفی را برای خود تعریف کرده است. در این فضا اگر بخش خصوصی ساختار اصلی خود را بیابد مطمئناً می‌تواند رشد کند و فضای بهتری را برای خود مهیا کند که موجب افزایش راندمان خواهد شد.

**مجید بابایی:** از مهندس شفیع زاده مدیرعامل شرکت کوشش سپاهان می‌خواهیم در رابطه با چگونگی ساختار بنگاه‌های خصوصی و ویژگی‌های آن توضیح دهند و بفرمایند آیا این ساختارهای موجود ضعف‌هایی دارد؟ و در رابطه با ادغام شرکت‌ها هم توضیحی دهند؟

**شکرالله شفیع زاده:** وجود معلولی به عنوان بخش خصوصی غیرواقعی، مورد تأیید است. اگر بخواهیم از این معلول به علت‌ها برسیم باید جویای آن باشیم که چرا بخش خصوصی غیر واقعی در صنعت وجود دارد؟ یکی از علت‌ها آن است که خصوصی سازی بسیار دیر هنگام شکل گرفت. قوانین اولیه تحت عنوان قانون دسترسی آزاد به شبکه ریلی وجود داشت، آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و زیرساخت‌های لازم جهت ورود بخش خصوصی ریلی بود اما مهم آن است که این قوانین از ابتدا بر اساس فرآیند نظامی پایه ریزی شده و در واقع صنعت از فرآیند نظامی به بخش صنعتی تغییر یافت. راه آهن صد در صد دولتی با مقررات ویژه دولتی و ساختاری سخت و طاقت فرسا، با توجه به نبود آیین‌نامه‌ها و مقررات و شتابی که در ابتدای خصوصی سازی وجود داشت، افت پیدا کرد. طی سال‌های ۸۳ تا ۸۶ ورود بخش خصوصی شتاب خوبی داشت که از دلایل آن مشوق‌ها و ارتباطات خوب بود. در آغاز کار بخش خصوصی واقعی ورود پیدا نکرد و راه آهن به جهت آن که این بخش پیشرفت خوبی داشته باشد در ابتدا پیشنهاد تأسیس و تشکیل شرکت‌های مشترک را مطرح کرد که در یک سو دولت و در سوی دیگر هم خودروسازها، فولادسازها و معدن‌داران بودند که همان دولت بود. در واقع در این میان نوزادی متولد شد که عملاً بانی آن از هر سو دولت بود و قطعاً مدیران دولتی تأثیرات ویژه‌ای در تصمیمات شرکت‌ها، نرخ‌گذاری‌ها، انجام تعهدات و عدم انجام تعهدات داشتند.

شرح تکالیف سپرده شده به آنها کاملاً آگاه باشند و وظایف خود را به درستی انجام دهند. تداخلی که موجب مشکلات شده است موضوع خصولتی بودن شرکت‌های خصوصی است. متأسفانه در بخش ریلی ۹۰ درصد شرکت‌ها خصوصی است. ما زمانی می‌توانیم بگوییم بخش خصوصی چابک و خلاق است که مقررات را خود تنظیم کند. مقررات دست و پاگیر در ساختار نداشته باشد. اما در بخش دولتی به اینگونه نیست و باید با قوانینی که قرن‌ها تغییر نمی‌کند، سپری کرد. در شرایط امروز و با وجود تکنولوژی و امکانات و دستورالعمل‌هایی که هر ۱۰ سال یک بار تغییر می‌کند، قوانین نیز باید تغییر کنند و به روز شوند اما به دلیل اینکه قوانین نمی‌توانند خود را تطبیق دهند، کارها به کندی صورت می‌گیرد. در بخش خصوصی تخصیص منابع باید به سرعت صورت گیرد، مانند بخش دولتی نیست که نیاز به زمان بسیار باشد. هزینه کرد نیز به همین گونه است. از بخش خصوصی این انتظار را داریم که بازار فروش را در دست گیرد. بخش دولتی بازار فروش را در اختیار ندارد و نمی‌تواند بازاریابی کند. در بازاریابی نمی‌تواند در لحظه تصمیم بگیرد که چه قیمتی به بازار ارائه کند تا سودآور باشد و مشتری نیز راضی باشد. بخش دولتی در این زمینه نیاز به زمان طولانی دارد تا قیمت را به تصویب برساند و تا قیمت به تصویب برسد کالایی وجود ندارد. در ساختاری که هم اکنون در حمل و نقل ریلی رخ داده است سود و زیان مطرح نیست و شرکت خصوصی که در آن سود و زیان حایز اهمیت نباشد شرکت خصوصی نیست. شرکتی که با ۶۰۰ واگن سود دهد باید این شرکت را ادغام کنند. مانند اتفاقاتی که در شرکت‌های خصوصی دنیا رخ می‌دهد. شرکت بزرگ خودروسازی به دلیل اینکه سودده نیست در شرکت بزرگتری ادغام می‌شود زیرا قدرت ندارد. این ساختار بیمار است و اگر بخواهیم با این ساختار پیش برویم اتفاقاتی خارج از کنترل طبیعی بازار رخ خواهد داد. هنگامی که ما در بازار کار تجاری می‌کنیم، فضای تجارت، خود حکم می‌کند که چه مسیری را باید طی کنیم؟ بخش دولتی موجود، یعنی راه آهن



بهیار صنوبری

ما زمانی می‌توانیم بگوییم بخش خصوصی چابک و خلاق است که مقررات را خود تنظیم کند. مقررات دست و پاگیر در ساختارش نداشته باشد و اعضای هیات مدیره مقررات را تصویب و اجرا کنند



تخلیه و بارگیری با توجه به تنوع صاحب کالا و تنوع کالا مشکلاتی را ایجاد کرده است. راه آهن برای رفع این مشکل پیشنهاد داده است که شرکت‌ها در هم ادغام شوند. آیا تعداد زیاد شرکت‌ها در عملیات بهره‌برداری نیز اختلالی ایجاد کرده است؟

**بهیار صنوبری:** بخش خصوصی و بخش دولتی دارای ساختار خاصی هستند و نمی‌توانیم وضعیت فعلی راه آهن را با وضعیت بخش خصوصی در کشور تفکیک کنیم. در سنگان تعداد حمل‌کننده و معدن‌دار داریم. هنگامی که تعداد معدن‌داران زیاد است مطمئناً منجر به افزایش تعداد شرکت‌های حمل و نقل و بارگیری خواهد شد. این اتفاق در بخش جاده‌ای نیز صدق می‌کند. نمی‌توان شرکت‌های حمل و نقل جاده‌ای را در هم ادغام کرد و شرکتی بزرگ با هزار کامیون تشکیل داد. با علم به این فضا و ساختاری که میان بخش دولتی و خصوصی وجود دارد، بخش خصوصی و دولتی باید به



مجتبی لطفی

اگر از منظر سرمایه‌گذاری به آن نگاه کنید بخش خصوصی امروز باید تعداد واگن لکوموتیو بیشتری داشته باشد. یکی از معضلات بنگاه‌ها، شرکت‌های خصوصی خرد و کوچک است. ما شرکت‌های خصوصی بسیاری داریم



بخشی را افزایش دهد. از طرفی مدلی که هم اکنون شرکت راه آهن به سمت آن حرکت می‌کند و خواستار ورود مستقیم به عرصه جابجایی بار و مسافر است هر چند ممکن است تأثیر بهتری بر شاخص اقتصاد مقیاس داشته باشد اما به دلیل آن که تأثیر منفی بر شاخص رقابت‌پذیری بخش ریلی خواهد گذاشت نمی‌توانیم انتظار داشته باشیم که ادامه فعالیت بخش خصوصی در آن پررنگ باشد. البته توسعه در بدنه شرکت‌های موجود در سطح بالغ و رشد یافته نیست اما همزمان با ضروری بودن اصلاح درونی بنگاه‌های خصوصی که بر پایه مدل‌های بروز کسب و کار شکل می‌گیرد، بایستی گلوگاه‌های کلیدی فرابخشی نیز مرتفع شود تا بتواند هم افزایی قابل توجهی ایجاد نماید.

**محمد حسین مرادخانی:** هم اکنون یک محور و مبدأ بارگیری به نام سنگان و مقصد تخلیه به نام بندرعباس وجود دارد. چندین شرکت در این مسیر مشغول فعالیت هستند. تعداد این شرکت‌ها در



محمد حسین مرادخانی

امروز در سیاست‌گذاری  
حاکمیتی تبعیض آشکاری  
حتی از لحاظ منابع مالی  
دولتی در بخش ریلی و  
جاده‌ای مشاهده می‌کنید.  
شاکله سیاست‌گذاری دولت  
در توسعه حمل و نقل عمومی  
در حمل و نقل جاده‌ای است



مقوله شکست بازار مواجه هستیم و دولت در حمایت از این بخش باید ورود پیدا کند. این حوزه‌ها برای بخش خصوصی به عنوان متولی اصلی صرفه اقتصادی ندارد و حمایت کامل دولت نیاز است. اما در بخش‌های دیگر چطور؟ مثلاً در قطارهای باری و مسافری بین شهری که تماماً توسط شرکت‌های خصوصی غیر دولتی اداره می‌شوند موضوع متفاوت است. نباید فراموش کرد که در مواقعی این شکست سیاست‌های دولت است که منجر به شکست بازار می‌شود. در واقع یعنی شرایط و بستری که دولت فراهم می‌کند منجر به شکست بازار می‌شود. در بازارهای رقابتی سود در دراز مدت به سمت صفر متمایل است زیرا بازار بر اساس عرضه و تقاضا قیمت را تعیین می‌کند. نوآوری می‌تواند این روند را نجات دهد و نقطه تعادلی جدید ایجاد کند و بنگاه‌های اقتصادی خدماتی خلاق و نوآور را با قیمتی بالاتر عرضه می‌کنند و سوددهی را افزایش می‌دهند. مشکل اینجاست که ما حرکت بنگاه



سعید قصابیان

به دلیل فضای اقتصادی موجود  
و ویژگی‌های آن به زیر بلیط  
دولت می‌رویم و این مجوز  
به دولت داده می‌شود تا در  
اختیارات ما دخل و تصرف  
داشته باشد. اما باید گفت  
مشکلات موجود و ضعف بخش  
خصوصی دلیل مناسبی برای  
ایجاد هلدینگ  
در راه آهن نیست



دیگری وجود دارد که سودده‌تر هستند و این از مشکلات صنعت ریلی است که نرخ برگشت سرمایه‌گذاری در صنعت ریلی بسیار پایین است و جذابیتی برای سرمایه‌گذار ندارد. ما در میان مرغ و شترمرغی گیر کرده‌ایم که همانند بخش خصوصی نمی‌توانیم رفتار کنیم. در این میان دولت وارد می‌شود و بحث بازار فروش و تعرفه‌ها را در کنترل خود می‌گیرد. این سوال در ذهن ایجاد می‌شود که من چه بخش خصوصی هستم که توانایی تعیین نرخ خدمات خود را ندارم؟ و در نتیجه به دلیل فضای اقتصادی موجود و ویژگی‌های آن به زیر بلیط دولت می‌رویم و این مجوز به دولت داده می‌شود تا در اختیارات ما دخل و تصرف داشته باشد. اما باید گفت مشکلات موجود و ضعف بخش خصوصی دلیل مناسبی برای ایجاد هلدینگ در راه آهن نیست.

**مجید بابایی:** ما باید بپذیریم که در بخش‌هایی از حمل و نقل ریلی از جمله حمل و نقل حومه‌ای و راه آهن سریع با

که درآمدها افزایش و هزینه‌ها را کاهش دهیم. بخش‌هایی که به مسایل بازار، رقابت‌ها و نرخ‌گذاری‌هایی که در بازار صورت می‌گیرد و نیز محدودیت‌های قانونی، موجب می‌شود که تسلط کامل بر روی درآمدها نداشته باشیم. به عبارتی تغییر درآمد کاملاً با متغیرهای بازار هم‌سو می‌باشد. اما هزینه‌ها نیز در جایگاه خود حایز اهمیت است. مدیریت هزینه‌ها در بنگاه‌ها به چه صورت است؟ آیا ما به عنوان بنگاه اقتصادی مدیریت بر هزینه‌ها داریم؟ حمایت دولت از بخش خصوصی به چه صورت باید باشد؟ از مهندس قصابیان می‌خواهیم از این دیدگاه، بخش خصوصی را به چالش بکشند و ارزیابی کنند که آیا بخش خصوصی ریلی به عنوان یک بنگاه اقتصادی واقعی عمل می‌کند؟

**سعید قصابیان:** تعریف من از بخش خصوصی تعریفی سخت‌گیرانه است. یک دکان را در نظر بگیرید که از نظر ما یک بنگاه است. مالک دکان برای فروش اجناس باید ۲۴ ساعته فعالیت کند و نگرانی‌هایی مانند اجاره و خالی ماندن مغازه و... دارد. این دکان نباید ضرر کند و بابت وام گرفته شده با سود آن را پرداخت کند. این بنگاه باید هزینه و درآمد متناسب با هم داشته باشد. اگر ضرر کند یا باید از این فعالیت خارج شود یا هزینه ضرر را از جیب خود پرداخت کند. ما باید در تعریف خصوصی سازی سخت‌گیر باشیم و از دید دکان به آن بنگاریم. به عنوان مثال شرکتی ریلی تاسیس شده و من به عنوان مدیر عامل شرکت هستم. اگر شرکت متضرر شود من به عنوان مدیرعامل ضرر نخواهم کرد و ضرر ایجاد شده را از جیب خود نباید پرداخت کنم و سهام‌داران هم با مشکلی روبرو نخواهند شد. اگر شرکت سودده باشد من مدیرعامل به اندازه حقوقم از آن سود بهره‌خواهم برد و نه انگیزه توسعه دارم و نه نگرانی از ضرر. نام این بخش را نمی‌توان بخش خصوصی گذاشت. باید گفت ۹۰ درصد شرکت‌های ما به غیر از دو سه مورد، تعریف خصوصی سازی شامل حالشان نخواهد شد. ما از این بخش خصوصی مستقل ضعیف توقع داریم که در بخش ریلی سرمایه‌گذاری کند. اگر از نگاه بازار به این بخش بنگاریم سرمایه‌گذاری در این بخش سخت است. گزینه‌های

هنگامی که ما در بهتاش سپاهان فعالیت می‌کردیم، شرکتی صد در صد خصوصی بود. ۶ سهام‌دار بهتاش سپاهان حقوقی بودند و عقبه ۶ سهام‌دار حقوقی، جمعیت ۱۷ هزار نفری بود که تمامی آنها حقیقی بودند و با انتظارات و شرایط خاص و هر کدام در بخش‌های مختلف خدماتی، حمل و نقل، صنعت و تولید سرمایه‌گذاری کرده بودند. هنگامی که بخش خصوصی واقعی که سرمایه را وارد بخش کرده این وضعیت را دید و با تغییرات در سطوح مختلف مدیریتی کشور که در راه آهن نیز حادث شد موجب دگرگونی گردید. بخش خصوصی عقب‌گرد کرد و حاضر به سرمایه‌گذاری در صنعت نشد. آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها در رابطه با قوانین بخش خصوصی تدوین نشده و نحوه ارتباط میان بخش خصوصی و دولتی به روشنی تعریف نشده بود و رگولاتور نیز وجود نداشت. همه اینها موجب شد تا دولت در برخی قسمت‌ها از اقتدار خود استفاده کند که این اقتدار در بسیاری از جهات به ضرر بخش خصوصی بود. هنگامی که بخش خصوصی در سرمایه‌گذاری ورود پیدا می‌کند نیازمند امنیت است. اصطلاحی در اقتصاد وجود دارد که می‌گوید پول مانند آهوست. هنگامی که آهو در مکانی احساس امنیت می‌کند در آن مکان متوقف می‌شود. بخش خصوصی هم در موقعیتی که امنیتی وجود ندارد سرمایه‌گذاری نمی‌کند و تا جایی پیش می‌رود که منافعش به خطر نیفتد.

در بهتاش سپاهان شرکت کاملاً خصوصی بود اما شرکت کوشش سپاهان کاملاً خصوصی نیست و ۲۰ درصد آن دولتی است. با این موقعیت به سختی توانسته‌ایم شرکت را پایرجا نگه داریم و علت اصلی آن این است که ساختاری وجود ندارد. من به عنوان مدیر بخش خصوصی باید ساختار تدوین کنم و سهام‌دار را توجیه کنم که این صنعت از نظر ملی، بخشی و سرمایه‌گذاری اقتصادی است. اما متأسفانه تمامی مدیران سرگرم موضوعات جاری و روزمرگی هستند. در نتیجه بخش خصوصی معلولی شکل می‌گیرد که هیچگاه بنگاه کارآمدی نخواهد بود.

**مجید بابایی:** بهترین حالت آن است



بازرگان

مدیری که در بخش دولتی مشغول فعالیت است نیز حایز اهمیت است که چه مقدار در این زمینه دلسوزانه برای بخش خصوصی فعالیت می کند. اگر نگاهی به آمار رشد بیندازیم می بینیم که جایجایی بار رشد خوبی به نسبت سال قبل داشته است



های خصوصی ریلی در بخش ایده های نو بسیار کند است و عملاً خلاقیت و نوآوری جدیدی ملاحظه نمی شود. در نتیجه خدمات ما در بخش ریلی تقریباً همانند همان خدمات ۱۵ سال پیش راکد مانده است. حتی در حمل و نقل مسافری آنچنان خدمات نوینی نداشته ایم. خانم بازرگان از نزدیک با شرکتها در بخش بار آشنا هستند و به مسایل و مشکلات آنها آگاهند. شما گمان می کنید شرکتها در سیاستها و برنامه های خود امکان نتایج بهتر داشته اند؟

**خدیجه بازرگان:** شرکت های موجود با همان ایده های قدیمی فعالیت می کنند در صورتی که شرکت های جدید قبل از ورود به این بخش مطالعه دقیقی در مورد میزان بار و سوددهی این فعالیت انجام می دهند و با اطلاعات کامل به این بخش ورود پیدا می کنند. مدیریت بازرگانی نیز در این بخش از اهمیت بسیاری برخوردار است. مدیری که در بخش دولتی مشغول فعالیت است نیز حایز اهمیت است که چه مقدار در این زمینه دلسوزانه برای بخش



منصور محمودی

در بحث مدیریت با شکست فاجعه آمیزی روبرو هستیم. در بحث مدیریت تعدادی واگن و لکوموتیو وارد راه آهن شده است که مانند زمان قبل از واگذاری این لکوموتیوها و واگن ها اداره می شود



خصوصی فعالیت می کند. اگر نگاهی به آمار رشد بیندازیم می بینیم که جایجایی بار رشد خوبی به نسبت سال قبل داشته است. در رابطه با بحث هلدینگ یا فورواردر باید گفت هر کدام از رویکردها با مشکلاتی روبروست. آیین نامه ای که برای هلدینگ نوشته شد بیشتر سمت و سوی فورواردر داشت زیرا بهر موری واگن ها برای ما مهم است.

**محمد حسین مرادخانی:** بنیاد اقتصاد کشور مبتنی بر شکل گیری شرکت های بزرگ بخش خصوصی نیست. سهم بخش دولتی در اقتصاد را با سهم بخش خصوصی مقایسه کنید. بخش های خصوصی، عمدتاً خصولتی هستند. ما در ابتدا باید تعریفی از بخش خصوصی در حمل و نقل ریلی انجام دهیم و هدف از ایجاد بخش خصوصی را بیابیم. آیا ما بخش خصوصی را جهت تسهیل ورود سرمایه های جدید به بخش ریلی می خواهیم؟ آیا می خواهیم ورود بخش خصوصی منجر به توسعه حمل و نقل ریلی در عملیات بار و مسافر شود؟

ما در زمینی بازی می کنیم که مقیاس بزرگتر آن ورزشگاهی است که همان اقتصاد است و در داخل این ورزشگاه چندین زمین بازی وجود دارد که همان زمین بازی بین بخشی و اقتصاد است. ما از کسی که در بخش خصوصی فعالیت می کند چه انتظاری داریم. آیا قصد نوآوری دارد؟ ما در صنعت ریلی معضل بزرگی مانند واگن سازی داریم که به علت اینکه توانایی رقابت ندارد از ابزارهای دولتی استفاده می کنیم و از تکنولوژی جدید با قیمت پایین تر جلوگیری می کنیم که غیراقتصادی است. بیان این نکته بسیار مهم است که انتظار ما از ورود بخش خصوصی به بخش حمل و نقل ریلی چیست؟ قابلیت هایی که حمل و نقل جاده ای دارد حمل و نقل ریلی ندارد. ما متأسفانه با این روند که در خصوصی سازی ایجاد کرده ایم رقابت درون بخشی را شدت بخشیده ایم. روزی که ذوب آهن تأسیس شد برای حمل بار آن ریل کشیده شد. امروز سهم بازار ریل را کم کرده و این سهم را به بخش جاده ای واگذار می کنند، علت آن چیست؟ در نهایت منجر به آن خواهد شد که در مناقصات، شرکت های ریلی سهم پرداخت هزینه جاده را هم بر عهده می گیرند. شرکت ریلی چگونه می تواند این هزینه را پرداخت کند؟ ما به دنبال چه شاخص هایی هستیم؟ هدف های ما در رابطه با خصوصی سازی مفقود شده است. بخش خصوصی مورد نظر چه ویژگی هایی باید داشته باشد؟

**منصور محمودی:** در سال ۶۲ عدم تمرکز در راه آهن را اجرا کردیم. در سال ۶۸ و ۶۷ برون سپاری در راه آهن را آغاز کردیم. دهه هفتاد با ورود مرحوم دکتر دادمان بحث خصوصی سازی را مطرح کردیم و وارد کانون برنامه شد. در دفتر برنامه بودجه مواد ۱۲۸ و ۳۰ را نوشتیم که در هیات وزیران تصویب شد. در این مرحله مهندس سعیدنژاد ورود پیدا کرد و دوران طلایی آغاز شد. تسهیلات خوبی دریافت کردیم. بعد از رفتن مهندس سعیدنژاد، ساعت راه آهن نیز به خواب رفت و پس از آن حال و روز ما به اینگونه شد. آیین نامه ها تغییر نکرده و هیچ اتفاق جدیدی در توسعه ریلی رخ نداد. ما دو انتظار از خصوصی سازی داشتیم: ۱. بهبود

مدیریت. ۲. سرمایه گذاری. سرمایه گذاری اصلی با ۵ هزار میلیارد تومان در راه آهن به وقوع پیوست و این مبلغ وارد راه آهن شد. طی مطالعات و آمار بدست آمده تمامی شاخص های ۱۵ سال گذشته و بعد از سال ۸۰ به غیر از یک شاخص، بهبود یافته است و روند تعرفه به قیمت ثابت طی این ۱۵ سال کاهش یافته و در سرمایه گذاری و عملیات منفی نبوده است. اما در بحث مدیریت با شکست فاجعه آمیزی روبرو هستیم. در بحث مدیریت تعدادی واگن و لکوموتیو وارد راه آهن شده است که مانند دوره قبل از واگذاری این لکوموتیوها و واگن ها اداره می شود. به این معنی که مانور، تعمیرات، سیر و حرکت و... را راه آهن بر عهده گرفته و در نهایت اتهام سوء مدیریت را به بخش خصوصی وارد می کنند. ما باید در دایره مدیریت به بحث بنشینیم زیرا در دایره سرمایه گذاری نسبتاً با توجه به محدودیت ها موفق بوده ایم. مشکل اساسی در سیاست گذاری است که از وظایف حاکمیت است.

**محمد حسین مرادخانی:** حاکمیت شرکت راه آهن نادرست است. شرکت راه آهن باید مالک شبکه و حاکمیت در سطح وزارتخانه باشد و نیز روابط بین بخشی اقتصاد را تنظیم کند. معاونت اقتصاد حمل و نقل که ما اصرار به تشکیل آن داریم، همین وظیفه را بر عهده دارد که در بخش حمل و نقل در زیرساختها، توسعه متوازن برقرار کرده و در عملیات سیاست گذاری متوازن ایجاد کند که نتیجه آن تحقق اهداف است.

**مجید بابایی:** بحث سرمایه گذاری بسیار حایز اهمیت است. آیا شما محدودیتی در سرمایه گذاری دارید؟ آیا نیازی به سرمایه گذاری در این بخش می بینید؟ بحثی مطرح است که لکوموتیو و واگن توسط بخش خصوصی خریداری شود و راه آهن با این مساله نه تنها مشکلی ندارد بلکه تشویق هم می کند. آقای لطفی شما این موضوع را چگونه ارزیابی می کنید؟ آیا در فرایند سرمایه گذاری جلوی پای شمای بخش خصوصی موانعی هست یا اینکه تمایلی ندارید؟

**مجتبی لطفی:** با مهندس محمودی در رابطه با موفق بودن سرمایه گذاری



شکراالله شفیق زاده

اصطلاحی در اقتصاد وجود دارد که می‌گوید پول مانند آهوست. هنگامی که آهو در مکانی احساس امنیت می‌کند در آن مکان متوقف می‌شود. بخش خصوصی هم در موقعیتی که امنیتی وجود ندارد سرمایه‌گذاری نمی‌کند



کسب و کارهای بهره‌ور را بر عهده گیرند. همچنان ساختارهای حاکم بر بنگاه‌های اقتصادی ریلی برگرفته از روح حاکم بر نظامات دولتی است. رد پای نوآوری و خلاقیت را به سختی می‌توان در بین بنگاه‌های خصوصی ریلی مشاهده کرد. تداخل و خلط مالکیت و مدیریت و عدم ثبات برنامه محور مدیران بنگاه‌های خصوصی ریلی که بخش مهمی از آن می‌تواند حاصل ساختار صلب شبه دولتی فرو رفته در بیماری بروکراسی و تمرکزگرایی باشد از تحقق تحولات ریشه‌ای در رویکردها و برنامه‌های توسعه محور شرکت‌های حمل و نقل ریلی جلوگیری نموده است. به نظر می‌رسد علاوه بر ساختار بیمارگونه دولت در حمل و نقل ریلی، بخش خصوصی حمل و نقل ریلی نیز نیازمند طراحی مجدد و تجدید نوآورانه ساختارهای حاکم بر بنگاه‌ها می‌باشد. در غیر اینصورت اگر حرکتی نظام مند در هر دو سوی دولت و بخش خصوصی صورت نگیرد نباید انتظار تحولات اساسی در حمل و نقل ریلی کشور را داشته باشیم.

ابهامات رفع شود، بخش خصوصی هیچ مشکلی در رابطه با سرمایه‌گذاری ندارد. اگر در صنعت ریلی محدودیت‌ها و موانع و ناهماهنگی‌ها رفع شود، صنعت بسیار جذابی است و نرخ بازدهی بالایی دارد. اما این موانع نرخ صنعت را کاهش می‌دهد.

**مجید بابایی:** با توجه به قوانینی که در ۴ سال گذشته داشته‌ایم اعم از بحث قانون معافیت حق دسترسی و قوانین دیگر جهت تسهیل سرمایه‌گذاری در بخش ریلی و ایجاد شرایط مناسب برای شرکت‌های خصوصی جهت خرید واگن‌های نو، چرا همچنان جذابیت در این بخش برای سرمایه‌گذاری وجود ندارد. از مهندس صنوبری می‌خواهیم توضیحی در این مورد بدهند.

بهیار صنوبری: شرکت‌ها از سرمایه‌گذاری در این بخش استقبال خوبی کرده‌اند. در سال ۹۶ بیش از ۲ هزار واگن وارد کشور شده است. سرمایه‌گذاری در حوزه ناوگان ریلی به خوبی انجام شده و افق خوبی در این حوزه مشاهده می‌شود. در مورد واگن باری با توجه به بسته‌های حمایتی و تامین مالی، استقبال بخش خصوصی زیاد بوده و سرمایه‌گذار خارجی ۶۰۰ واگن وارد کشور کرده است.

**مجید بابایی:** جمعیتی که می‌توان از این بحث و گفتگو داشت این است که جایگاه امروز حمل و نقل ریلی و بویژه بخش خصوصی فعال در این بخش به میزان زیادی وابسته است به مسیر و سیاست‌هایی که در گذشته اتخاذ شده است و از همین رو اگر امروز تصمیمی و سیاستی را برای بخش می‌گیریم باید آگاه باشیم که در حال ترسیم آینده بخش هستیم و لذا ضروری است که بسیار هوشمندانه روند گذشته را تحلیل کنیم، موانع را بدرستی بشناسیم و راه حل‌های مناسب را برای برون رفت از چالش‌های پیش رو بکار گیریم. هر چند بخش مهمی از ناکارآمدی سیاست‌ها و عملکرد بخش ریلی ناشی از انتخاب‌های نادرست و عدم درک صحیح از خصوصی‌سازی و نقش بنگاه‌های خصوصی در اقتصاد کشور بوده است، اما نباید از موضوع غافل شد که بنگاه‌های خصوصی فعال در حمل و نقل ریلی نیز در این دهه اخیر هنوز نتوانسته‌اند به معنای واقعی نقشی سازنده و متناسب با

داشته است. زمانی دولت ۱۸ هزار واگن داشت که از لحاظ مالی، با توجه به دوره ثبت مالی، نرخ تمام شده دفتری، به ریل بوده که به نرخ روز فروخته است. یعنی یک منبع مالی در اختیار دولت قرار گرفته است. هزینه‌های تعمیر و نگهداری واگن‌ها از دوش دولت برداشته شده و به بخش خصوصی منتقل شده است. هزینه‌های نیروی انسانی برای راهبری، برنامه‌ریزی و بازاریابی واگن‌ها از دوش دولت رها و به بخش خصوصی منتقل شده است. فرآیند بهره‌برداری در سال ۸۲ و ۸۳ و میانگین بازرگانی این واگن‌ها در مقایسه با سال ۸۴ رشد خوبی داشته که درآمد جدیدی را برای دولت فراهم کرده است که از مزایای ورود بخش خصوصی ناقص بوده است. اگر همان قانون در زمان خود به درستی اجرا می‌شد، امروز ما وضعیت بسیار بهتری داشتیم. واگذاری و خصوصی‌سازی در ابتدا در بخش تصدی‌گری بود، اعم از بخش خدمات در قطارهای مسافری، واگذاری واگن‌های باری و مسافری و واگذاری لکوموتیوها، مراکز تعمیراتی و خدماتی، ظرفیت فروش و واگذاری با محوریت اتفاق نیفتاد. هنگامی که خصوصی‌سازی به صورت نیم‌بند به وقوع می‌پیوندد همین نتایج را به همراه خواهد داشت. به دلیل اینکه دولت نتوانست قوانین را درست اجرا کند، خروجی را منفی می‌بیند و خواستار بازگشت به جایگاه اولیه خود است. حدود ۴۰۰ میلیون تن بار شناسنامه‌دار در کشور ما جابه‌جا شده که سهم راه آهن از این جابه‌جایی ۴۰ میلیون تن بوده است. آیا با این وضعیت ما در جایگاه خوبی هستیم؟ قیمت تمام شده صنعت در بخش جاده به صورت غیر مستقیم از بودجه عمومی و جیب جامعه پرداخت می‌شود اما محاسبه نمی‌شود. حامل‌های انرژی که تجدید ناپذیرند به راحتی و ارزان در اختیار جاده قرار می‌گیرند. جاده را دولت می‌سازد و با هزینه‌های دولتی نگهداری می‌کند و هزینه‌های جاده اعم از تصادفات، دادگاه‌ها، زندان‌ها، آلودگی‌های محیط زیست و غیره را که غیرقابل تصور است، از بودجه عمومی پرداخت می‌کند. دولت هزینه‌های خود را باید از بودجه دریافت کند. در نهایت بخش خصوصی را ناموفق دیده و خود می‌خواهد رقیب بخش خصوصی شود. اگر این

موافق نیستیم، سیستم راه آهن، وزارت و بخش خصوصی در ۱۰ سال گذشته در اولویت قرار داشته و بر روی آن تاکید شده است. در سیاست‌های کلی نظام و تصویب مجمع تشخیص مصلحت، به اولویت اول رسیده است و مورد تایید رهبری قرار گرفته اما نتیجه‌ای در توسعه نداشته است. در ۶ سال گذشته یک واگن قابل ملاحظه وارد کشور نشده است. اگر این ظرفیت‌ها را در اختیار وزارت نیرو قرار می‌دادند مطمئناً توسعه بسیاری داشت. در ۳ سال گذشته رشد امیدوارکننده‌ای در حمل و نقل دیده می‌شود اما قبل از آن به مدت ۸ سال ثابت بوده‌ایم و رشدی صورت نگرفته که این خود به معنای رکود است. زیرا تمامی دنیا در حال پیشرفت هستند. اگر بخواهیم خود را تحلیل کنیم ما در سرمایه‌گذاری و توسعه حمل و نقل ریلی در مقایسه با بخش‌های دیگر در کشور به هیچ عنوان موفق نبوده‌ایم.

**مجید بابایی:** این سوال مطرح است که در این ۱۲ سال چه میزان سرمایه جدید وارد بخش شده است؟ آیا مساله ما ظرفیت واگن است یا خط یا بهره‌وری؟ اگر در بهره‌وری ضعفی وجود دارد چه میزان از این ضعف مربوط به بخش خصوصی است و چه میزان مربوط به راه آهن است؟ **مجتبی لطفی:** هیچگاه نباید توسعه را فدای بهره‌وری کنیم. حتی اگر بهره‌وری رو به کاهش باشد توسعه باید صورت گیرد. نباید به علت فقدان بهره‌وری سدی در راه توسعه ایجاد کنیم. در کشور برای توسعه به واگن و لکوموتیو نیاز است.

**شکراالله شفیق زاده:** قانون مصوب مجلس تحت عنوان قانون دسترسی به شبکه آزاد ریلی، در زمان خود قانون مفیدی بوده است اما در آن زمان آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های آن تدوین نشده و آن آیین‌نامه‌ها که تدوین شده نیز به خوبی اجرا نشده است. از مشکلات دیگر آن است که این قانون در سال‌های بعد بازنگری و به‌روز نشده است. دخالت‌های بی‌مورد دستگاه‌های دولتی اثرات منفی گذاشته و بخش خصوصی واقعی در این صنعت را به نسبت صنایع دیگر مانند پتروشیمی تشویق و ترغیب نکرده است. از خصوصی‌سازی فرزند معلولی متولد شده که مزایایی برای دولت به همراه

در گفتگو با مهندس محمد رجبی مدیرعامل شرکت حمل و نقل ریلی رجا :

## نگاه راه آهن و بخش خصوصی مقابل هم هستند نه در کنار هم

الهام زرغانی



دیده می شود. تردیدی نیست که در گذشته بخشی از تصمیمات در واگذاری ها شتاب زده و بدون بسترسازی های لازم صورت گرفته است و در عین حال می دانیم که تصمیمات مدیریتی چندان قابل بازگشت نیست، اما بازنگری و اعمال اصلاحات در این تصمیمات می تواند در دستور کار باشد، کما این که هم اکنون لایحه ای در همین زمینه در مجلس در حال بررسی است. طبق این لایحه و تصویب آن به صورت قانون به راه آهن اجازه داده می شود تا به عنوان یک هلدینگ و شرکت های حمل و نقل ریلی به عنوان شرکت های زیر مجموعه آن عمل کنند که باز هم می بینیم که اصلاحات مورد نظر در آن گنجانده نشده است و فاقد بررسی ها و تحلیل های کارشناسی می باشد. زیرا از نگاه کارشناسان، این لایحه به معنای عقب گرد می باشد و با اصل ۴۴ قانون اساسی مغایرت دارد، تصویب این لایحه و قانونی شدن آن، شرکت های خصوصی حمل و نقل ریلی و سرمایه گذاران این بخش را با مشکلات جدی روبرو می کند. زیرا شرکت های حمل و نقل ریلی هم اکنون با مشکلات بسیاری اعم از پایین بودن بهره وری، بالا بودن نرخ حق دسترسی، قیمت بالای اجاره لکوموتیوها، کمبود مسافر و نبود مدیریت در تنظیم تعرفه ها، دارند دست و پنجه نرم می کنند و لایحه فعلی در صورت تصویب پاسخ گوی رفع این مشکلات نخواهد بود، درحالی که بخش خصوصی نیازمند حمایت همه جانبه دولت جهت رشد بیشتر است. برای آگاهی از چند و چون موضوع و این که شرکت های حمل و نقل ریلی چگونه می توانند در مقام بنگاه های اقتصادی به ایفای نقش بپردازند پای صحبت های مهندس محمد رجبی -مدیر عامل شرکت حمل و نقل ریلی رجا- نشستیم:

برنامه چابک سازی دولت در صورت اجرای کامل می توانست تاثیر موثری در پیشبرد اهداف اقتصادی کشور داشته باشد. این برنامه که از اوائل دهه هشتاد با شروع خصوصی سازی و در اواخر همین دهه با ادغام چند وزارتخانه کلید خورد به دلایل مختلف بازتاب عملی لازم را در پی نداشت. چنانچه کاهش حجم بدنه دولت همچنان در دستور کار باشد، لازمه آن حمایت جدی و بی حاشیه از بخش خصوصی است، به گونه ای که این بخش بتواند در قالب بنگاه های اقتصادی کوچک و بزرگ به درستی در رشد اقتصادی کشور ایفای نقش کند. هر چند در اسناد بالادستی به این موضوع تاکید شده است ولی در عمل خروجی آن با نیازهای توسعه و برنامه ریزی های مدون هماهنگ نیست. حمایت از بخش خصوصی در کاغذ و کلام نمی تواند چشم انداز روشنی پیش رو بگذارد. برای این کار در کنار تدوین یک دستورالعمل اجرائی شفاف، اصلاح مقررات و قوانین مربوطه نیز ضرورت دارد. برای پی بردن به گیر کار خصوصی سازی طی سال های گذشته بهتر است نسبت به اقدامات انجام شده در این زمینه بازنگری شود و حمایت از بخش خصوصی با راهکارها و ساز و کارهای جدیدی به اجرا درآید. مشخصا در زمینه حمل و نقل ریلی باید بدانیم چه انتظاری از حضور بخش خصوصی در این صنعت داریم؟ اگر قرار است بخش خصوصی با همه توان در مقام بنگاه های کوچک و بزرگ اقتصادی نقش داشته باشد، قطعاً این نقش با میزان سهم و فهم دولت از برنامه خصوصی سازی معنا و مفهوم پیدا می کند. می دانیم که برای ایجاد جذابیت سرمایه گذاری در بخش حمل و نقل ریلی باید به سه مولفه امنیت، سوددهی و امکان توسعه بها بدهیم که هر سه این مولفه ها در برنامه خصوصی سازی ریلی کمرنگ



## ابتدا بفهمائید شرکت رجا بر مبنای چه نیازها و ضرورت‌های شکل گرفت؟

شرکت حمل و نقل ریلی رجا فعالیت خود را در سال ۱۳۷۵ آغاز کرد. در آن زمان با تصمیم مسؤلان رجا را به عنوان نهاد دولتی بخش مسافری از مجموعه راه آهن با هدف توسعه خدمات مسافری جدا کردند. نتیجه این تصمیم در اواخر دهه ۷۰ تا اواسط دهه ۸۰ کاملاً ملموس بود و درک روشنی از این تفکیک وجود داشت. رجا به عنوان یک بنگاه اقتصادی دولتی مأموریت داشت تا نسبت به ارتقاء خدمات حمل و نقل ریلی مسافری اقدام کند و در این راستا بخش نرم افزار و سخت افزار را مورد توجه ویژه قرار داد. در همان دوران، این شرکت مأموریت داشت تا تمام سفارش‌های خرید ناوگان ریلی را به انجام برساند، در نتیجه طی مذاکرات طولانی با شرکت‌های برنده اروپایی موفق شد محصولات سخت‌افزاری خوبی را با استانداردهای اروپایی از کشور کره و چین خریداری کند. در ده سال نخست، کار رجا تمرکز بر روی موضوع خدمات مسافری بود که نتیجه بسیار اثربخش و ماندگاری داشت که با اقبال عمومی روبرو شد.

## رجا چگونه به فعالیت در عرصه بخش خصوصی ورود پیدا کرد؟

در همان زمان شرکت رجا برون سپاری کارهای قابل ارائه در بخش خدمات به بخش خصوصی را آغاز کرد و قطارهایی در قالب BOT به پیمانکاران سپرد، به این ترتیب مشارکت با بخش خصوصی برای اولین بار آغاز شد. برندهای سیمرغ و سبز به عنوان اولین قطارهایی بودند که با مشارکت بخش خصوصی همراه با ارتقاء خدمات شکل گرفت که از پیامدهای این تصمیم، انعقاد قراردادهای پی در پی بعدی بود که هم اکنون برخی از آن شرکت‌ها خدماتی ارائه نمی‌کنند ولی به خصوصی سازی خدمت کردند و رفتند.

## فراز و فرودهای رجا را در طول مدت فعالیت خود چگونه ارزیابی می‌کنید؟

دوره شکوفایی رجا بعد از خروج

مدیریت دکتر پورسیداقایی دچار افول شد. در آن زمان زمزمه‌هایی در رابطه با سطح خدمات و کیفیت و مخالفت با این سیاست شنیده می‌شد، حتی سطح کیفی تعمیرات و نگهداری را تغییر دادند و استانداردها، به نیازهای شخصی و سلیقه‌ای نزول پیدا کرد. این همزمانی با بحث واگذاری شرکت رجا مزید بر علت شد، رجا دیگر شتاب حرکتی اولیه خود را نداشت، در همین دوران شرکت‌های رقیب به مجموعه صنعت وارد شدند، در صورتی که تا قبل از آن رجا رقیبی نداشت، البته قابل ذکر است که نداشتن رقیب خود نقطه ضعفی برای کشور بود و باید رقبا جدید وارد عرصه می‌شدند تا خدمات را در فضای رقابتی توسعه دهند. قبل از اینکه ورود بخش خصوصی به معنای گسترده شکل گیرد، شرکت بنیاد مستضعفان اقدام به خرید قطار کرد، اما از نظر کمی توسعه نداشت. پس از این تحول، شرکت‌های خصوصی دیگر وارد شدند. در بخش رقابت داخل صنعت، نظام تعرفه‌ای، از عوامل تأثیرگذار در بحث توسعه خدمات بود. در آن دوران، قیمت خدمات دولتی ارائه شده پایین بود و قابل مقایسه با بخش جاده‌ای و هواپیما نبود. باید شوک قیمتی در این بخش شکلی گرفت تا تدریجاً این فضا را به سمت متعادل شدن قیمت‌ها پیش برد. پروسه واگذاری قطارها در قالب BOT حدود ۱۰ سال به طول انجامید و امروز می‌توانیم بگوییم، که نظام قیمتی قطارهای بین شهری، نسبتاً با مدل مورد تقاضای بازار، تنظیم و نسبتاً آزاد شده است و شرکت‌ها در یک بازه مثبت ۲۰ درصد و منفی ۵۰ درصد قیمت‌ها را عرضه می‌کنند. کاهش قیمت‌ها از اختیارات شرکت‌ها است. از آن مقطعی که شرکت رجا واگذار شد، دوره‌ی برزخی داشته، زیرا صاحبان سهام، راه آهن و سازمان تأمین اجتماعی نمی‌توانستند تصمیم‌های درازمدتی برای نگهداری این دارایی‌ها و سرمایه‌ها داشته باشند، این پروسه واگذاری قطعی رجا از راه آهن به سازمان تأمین اجتماعی به جهت تشریفات در مقاطع مختلف دچار سسکته شده بود که ۳ سال به طول انجامید، تا کاملاً مشخص شود

شرکت تأمین اجتماعی، واگذاری راه آهن را پذیرفته است و حدود ۴ سال بعد قرارداد آن تنفیذ شد. این تاریخچه مختصری بود از تحولاتی که رجا پیمود و می‌تواند جهت تحقیق و مطالعه مورد استفاده قرار گیرد که چرا باید در شیوه مدیریت کلان کشور، تصمیماتی این گونه گرفته شود که منجر به کاهش راندمان و اثربخشی از ظرفیت‌های ملی کشور را در پی داشته باشد.

## وضعیت ناوگان رجا و برنامه جوان سازی این ناوگان چگونه است؟

امروز شرکت حمل و نقل ریلی رجا بیش از ۵۰ درصد از ناوگان ریلی مسافری کشور را در اختیار دارد و اولین و بزرگترین شرکت حمل و نقل مسافری ریلی است. با تلاش بسیار توانستیم عمر ناوگان را به عدد ۲۸ سال نزدیک کنیم. در سال گذشته میانگین عمر ناوگان بالای ۳۰ سال بود که با از رده خارج کردن ۳۰۰ دستگاه واگن، این فضا را اصلاح کردیم. هدف از این اقدام آن بود که بازسازی واگن‌ها توسط بخش خصوصی و مشارکت آن‌ها، انجام گیرد. امروز ۸۴۰ واگن آماده سیر از انواع ناوگان مختلف خدمات ارائه می‌دهند که خوشبختانه واگن‌های نو به این تعداد اضافه می‌شود. حدود ۲۸ واگن نو نیز وارد سیستم کرده ایم که از محصولات شرکت‌های واگن پارس و پلور سبز و از تولیدات داخلی هستند. امیدواریم پروسه تأمین ناوگان نو با همکاری تأمین اجتماعی در ادامه برنامه توسعه شرکت دنبال شود و شتاب گیرد تا بتوانیم سهم بازار مناسب تری از این عدد را کسب کنیم.

## به نظر جنابعالی مفهوم بنگاه داری می‌تواند در مورد شرکت‌های حمل و نقل ریلی مصداق داشته باشد؟

بنگاه مکانی است که با ارائه فعالیت‌های خدماتی و تولیدی در اقتصاد کشور ایجاد ارزش افزوده می‌کند و با اهداف اقتصادی بر اساس مزیت‌های رقابتی و مقوله‌های مشتری محور ادامه فعالیت می‌دهد. همه شاخص‌هایی که در رابطه با فعالیت اقتصادی بر شمرده می‌شوند

در این تعریف گنجانده شده است و تنها محدود به بخش تولید نمی‌شود، باید گفت هنگامی که تقاضا برای هر کاری وجود داشته باشد و خدمات ارائه شود به معنای بنگاه داری خواهد بود، مانند شرکت‌های استارت‌آپ که جایگاه خوبی را در ایران باز کرده‌اند. مفهوم بنگاه داری چنانچه به معنای انتفاع اقتصادی و یا سود مطلق نظیر بانک‌ها تعریف شود، قطعاً محدودیت ایجاد می‌کند. لذا باید بنگاه‌ها را به دو دسته دولتی و خصوصی تقسیم بندی کرد. ممکن است بنگاه‌های دولتی به عنوان واحدهای ایجاد ارزش باشند اما در مورد بحث انتفاعی بودن آن‌ها، باید کمی تامل کنیم. در رابطه با بخش خصوصی، محصول قابل عرضه باید منتهی به درآمد و انتفاع رقابتی باشد. انتفاع رقابتی یعنی هنگامی که سرمایه‌گذار، منافعی را در ایجاد تشکیلات و سازمان خدماتی ارائه می‌دهد و هنگامی که آن را با سپرده گذاری یا خرید سهام در بازار سهام مقایسه می‌کند باید به میزان سرمایه گذاری که انجام داده تشویق شود، در آن هنگام است که تمایل به ادامه بنگاه داری در او حفظ می‌شود، در غیر این صورت ترجیح می‌دهد به سمت خرید سهام از بازار سرمایه برود و یا در بانک‌های سودده سپرده گذاری کند. با این تعریف می‌توانیم صریح‌تر در رابطه با بنگاه‌های خصوصی سخن به میان آوریم. تعاریف متضادی از بنگاه داری اقتصادی وجود دارد. هر بنگاه اقتصادی که در چارچوب قانون و مقررات کشور قرار می‌گیرد با محدودیت‌هایی از جمله قوانین و مقررات مالیاتی، بیمه و تعرفه محدود می‌شوند. در مورد بخش ریلی علاوه بر محدودیت‌های شمرده شده، محدودیت‌های جدیدی نیز وجود دارد. تمامی بنگاه‌های ریلی به عنوان یک نهاد اقتصادی فعال، باید خود را در چارچوب آیین‌نامه‌ها و مقررات راه آهن جمهوری اسلامی ایران محدود کنند که این امر محدودیت فضای کار را برای شرکت‌ها به همراه خواهد داشت. یعنی ناوگان باری و مسافری ما مجبور به استفاده از شبکه ریلی است. به همین دلیل تمامی الزامات، تحت عنوان قانون حق دسترسی آزاد به شبکه ریلی تعریف





شده است که تمامی شرکت ها را در بر می گیرد. البته بنگاه هایی هم هستند که در صنعت ریلی فعالیت می کنند و تنشی با شبکه ندارند، شرکت های وابسته ای باشند که در پشت صحنه کار تعمیر و نگهداری را انجام می دهند. البته ناگفته نماند که آنها هم باید کار خود را طبق استانداردهای ریلی پیش ببرند.

تعریف بنگاه خصوصی، در ادبیات گفتاری ممکن است دارای معنای واحدی باشد، اما در عمل چنین نیست و برداشت های یکسانی وجود ندارد که این با خود مشکلات و مسایلی را همراه دارد. مسئله مهم آن است که ما نمی توانیم بخش خصوصی را تعریف کنیم. تعریف کلاسیکی از بخش خصوصی وجود دارد که دانشجوی فرا گرفته و نمره قبولی آزمون را دریافت می کند، اما در عرصه کار و در عالم واقعیت، بخش خصوصی به معنای واقعی وجود ندارد. وضع قوانین، متناسب با نیازهای بخش خصوصی نیست. در بخش های دیگر نیز بی نظمی مانند حال و روز آشفته ریلی، دیده می شود، به عنوان مثال بانک هایی که سرمایه گذاری کرده، شرکت تأسیس می کنند، شرکت های وابسته به آنها، دولتی نیستند و در قانون محاسبات عمومی نیز به آن ها مراجعه نمی کنند. اما همین بانک ها که شرکت تأسیس کرده اند اگر دولتی باشند، در قانون اجرائی کشور، تابع مقررات و خدمات کشوری هستند به آن معنی که ضوابط آنها باید طبق دستورات دولت پرداخت شود. ما برای بخش خصوصی نمی توانیم تعریف مناسبی داشته باشیم، به همین جهت، انتظارات نامشخصی داریم. من به عنوان سرمایه گذار بخش خصوصی در محیط شفافیتی فعالیت نمی کنم، یعنی باید ریسک های عدم شفافیت را در این بخش بپذیرم و بعد ورود پیدا کنم. صنایعی که محدود به بخش ملی نیستند و نقش بین المللی دارند، با قوانین و مقررات جهانی که روی آن تمرکز بیشتری شده و به موضوعات آن بیشتر پرداخت شده است همراه هستند در نتیجه با ابهامات کمتری مواجه می شوند، همانند بخش دریایی که صدها سال است قوانین تصویب شده در این حوزه مورد بررسی قرار گرفته و

رعایت آن واجب است، اما در بخش ملی، متفاوت است. می توان گفت در کشور ما تمامی قوانین و مقرراتی که در راه آهن کشور آلمان حکمفرما است رعایت نمی شود. به همین جهت محدودیت هایی در حوزه خدمات، در بخش ریلی وجود دارد، اگر کسی تمایل به ورود در این بخش را داشته باشد باید انتظار شفافیت نسبی از قوانین این بخش را داشته باشد. عدم شفافیت، مشکلاتی را با خود به همراه دارد، از جمله مشکلات، عدم شکل گیری بازارهای متشکل و عدم رقابت است، در نتیجه منافع حاصل از آن در اقتصاد کلان فعالیت های اقتصادی، جایگاه خود را ندارد و مطلوبیتی که همه انتظار دارند به وجود نمی آید. این امر موجب می شود تا از نگاه دولت و راه آهن بخش خصوصی تنبل و وارفته به نظر بیاید که ظاهراً صحیح است و من نیز به عنوان بخش خصوصی این شرایط را می پذیرم، زیرا در چارچوبی که توان حرکت ندارم غرق شده ام. می دانیم که مهمتر از هر چارچوبی، فضای ذهنی افراد تصمیم گیرنده است. تمامی این قوانین و مقررات که در سالیان گذشته وضع شده است را می توان با دیدهای مثبت و منفی اجرا کرد که از نکته مهمی است. به عنوان یک مدیر می توانم نگاهم را به قوانین اصلاح کنم و با نگاه توسعه پیش بروم و یا برعکس با نگاهی که اسیر قوانین ناقص شده ام عقب گرد کنم. شرایط حضور شرکت های دولتی و دست های حاکمیتی آنچنان قوی است که حتی به اجرا هم رسیده اند. امروز اعتراض می کنیم که راه آهن نباید شرکت هلدینگ شود و شرکت های عملیاتی نباید زیر مجموعه های هلدینگ راه آهن باشند، این قانون به معنای عقب گرد است و بار دیگر موجب می شود تا بخش خصوصی دولتی مقابل یکدیگر قرار گیرند. در جواب، راه آهن می گوید فقط بخش مدیریتی را می خواهد بر عهده بگیرد!

**شرایط خرید ناوگان و نظام پرداخت ها و نظارت حاکمیتی روی بخش خصوصی چگونه است؟**  
تقاضای شرکت های خصوصی از راه آهن آن است که خرید ناوگان را بر عهده

بخش خصوصی بگذارد. شرکت رجا، شرکتی خصوصی نیست اما یک بنگاه اقتصادی است و تلاش می کند تا خود را اداره کند، با این تعبیر که از منابع دولتی بودجه نمی گیرد. باید بگویم شرکت رجا خصوصی نیست به دلیل اینکه، الزامات کامل قانون تجارت را در جذب و به کارگیری نیروی ماهر و حتی بازنشسته را ندارد. سایه ی قوانین و مقررات حاکمیتی دولت، در نظامات نظارتی کاملاً حکمفرماست. سازمان های نظارتی و بازرسی در جزئیات کار شرکت رجا کاملاً دخالت دارد. چرا راه آهن باید برای شرکت واگن خریداری کند؟ چرا باید شرکت را در یک پروسه طولانی انجام قراردادها قرار دهد. برای مذاکرات خرید واگن، کارشناس شرکت خصوصی باید حضور داشته باشد و مشخصات فنی را جهت خرید بدهد نه راه آهن اوقتی این بحث ها به میان می آید بنیانگذار شرکت هوندا را به خاطر می آورم. ارتش ژاپن فراخوان می دهد که چه کسی می تواند بر روی دوچرخه موتور قرار دهد. فردی به نام هوندا این کار را انجام می دهد و مورد پذیرش قرار می گیرد و فرمانده ارتش نام فرد را بر روی این محصول می گذارد، ارتش در این مورد کاملاً آزاد فکر می کند. هوندا با دریافت این امتیاز ویژه، هوندای امروز می شود و در تمامی عرصه صنعت ورود پیدا می کند، آغاز این حرکت اقتصادی توسط یک فرمانده ارتش بود و در مقایسه با مدیران ما فقط می توان گفت جای تاسف دارد. تعبیر خوبی در دسته بندی مدیریت سازمان ها وجود دارد که از آن جمله مدیریت آمرانه خیرخواهانه است. می توان تعبیر خوبی از این جمله داشت به اینگونه که، مدیریت اقتدارگرایانه حاکمیتی خیرخواهانه است. فضای کشور ما به اینگونه است و ما انتظار داریم با وجود این فضا، بنگاه اقتصادی خصوصی بتواند در فضایی رقابتی با بخش دولتی در این مسابقه برنده شود؟ مطمئناً این امر، امکان پذیر نیست. راه آهن نمی تواند قطاری را که شرکت خصوصی دارد او هم داشته باشد، از سوی دیگر به راه آهن پیشنهاد می دهیم که مجوز خرید قطار را به بخش خصوصی واگذار کند.

کار شرکت خصوصی کار اقتصادی است، اما خرید ناوگان توسط راه آهن عملی اقتصادی نیست، راه آهن باید هزینه خرید ناوگان را به بخش خصوصی بدهد، زیرا شرکت های خصوصی آگاهی کامل و فنی جهت خرید واگن های مورد نیاز را دارند. می گویند قوانین اجازه این سطح از واگذاری منابع را به بخش خصوصی نمی دهد. کسی دنبال راهکار نیست. در کشور، منابع محدود است. اگر بخش خصوصی تمایل خود را جهت همکاری با تولید ناخالص ملی اعلام کند با بدنه دولت کار می کند، و بیشتر منابع دولت از نفت است. آیا آن منابع را به بخش خصوصی می دهند یا خیر؟ کار سازمان گسترش و نوسازی کشور چیست؟ تمامی خودروسازان، پتروشیمی، پالایشگاه ها، و شرکت های نفتی در سازمان گسترش و نوسازی کشور هستند. مأموریتی برای آن سازمان تعریف کرده اند و از سال ۱۳۴۶ تأسیس شده و بانی تأسیس آن آقای دکتر رضا نیازمند بود. اگر نقش حاکمیتی اقتدارگرایانه خیرخواهانه از دید مثبت هم نبود، هم اکنون پیشرفتی هم نبود و اگر نقاط ضعفی وجود داشته باشد متوجه سازمان گسترش و نوسازی است.

**یعنی شما معتقد هستید که در بخش ریلی هم سازمانی مانند سازمان گسترش و نوسازی نیاز داریم؟**

بله، ما نه تنها در بخش ریلی، بلکه در بخش های دیگر نیز برای موفق شدن به ساختارهای اساسی نیاز داریم. جایگاه صنعت به این گونه نیست که ما خود را با کشور کره مقایسه کنیم و بگویم بازار رقابت را از دست داده ایم. زمانی که سازمان گسترش و نوسازی در کشورهایی مانند کره تشکیل شد، کره ای ها قصد آن را داشتند تا مانند ایران شوند؟ دولت سازمانی به نام سازمان صنایع کوچک ایجاد کرده که شهرک های صنعتی را به وجود آورده و آب و برق و گاز و جاده کشی را آن ها انجام می دهد، در نهایت شهرک صنعتی کامل آماده بهره برداری می شود و از صنایع بخش خصوصی جهت انتفاع دعوت می شود، این سازمان بخش خصوصی را مورد حمایت



قرار می دهد و هزینه های صورت گرفته اولیه را به صورت اقساط دریافت می کند، خدمات ویژه ای به شرکت ها ارائه می کند که این عمل در جهت حمایت بخش خصوصی است. این عمل نشان می دهد که نیازی وجود داشته که سازمان صنایع کوچک و شهرک صنعتی تأسیس شده است. بد نیست به تاریخچه تأسیس سازمان گسترش و نوسازی اشاره کنیم. موسس این سازمان، فارغ التحصیل دانشگاه هاروارد آمریکا بوده، مدیریت خوانده است و در سال ۴۳ به ایران برمی گردد. دکتر رضا نیازمند در آن دوره می گوید، تشخیص من بر آن است که باید در ایران مدیر تربیت کنیم. امروز نیز به همان گونه است. ذهن مدیران را باید ارتقا دهیم. سازمان گسترش و نوسازی صنایع، مدیریت کشور و انجمن مدیریت ایران باید ذهن مدیران تصمیم گیر کشور را در مجلس و دولت به سمت تقویت زیرساخت ها و حضور بیشتر بخش خصوصی بزنند. در غیر این صورت، قانون شرط کافی جهت رسیدن به نتیجه نیست. هنگامی که نیازمند وارد ایران می شود سازمان مدیریت صنعتی را به صورت شخصی و خصوصی تشکیل می دهد، مدیران را آموزش می دهد و طرح تشکیل سازمان گسترش و نوسازی کشور را به عنوان یک فرد خصوصی غیردولتی می نویسد. البته ناگفته نماند که در ۱۰۰ سال گذشته نظام مدیریتی تغییری نکرده است. در برهه هایی از زمان جهش هایی وجود دارد اما با تغییر دولت ها، سلیقه ای برخورد شده است. می توان گفت در مقایسه با کره و ژاپن که در گذشته از نظر تکنولوژی در یک سطح قرار داشتیم، امروز عقبمانده ایم. طرح پیشنهادی تأسیس سازمان گسترش و نوسازی دکتر رضا نیازمند مور تایید قرار می گیرد و این سازمان در کشور تأسیس می شود، وی سازمان مدیریت صنعتی را در دل سازمان گسترش و نوسازی جای می دهد و مدیریت سازمان به دست ایشان سپرده می شود. نهادهای بزرگی در کشور تشکیل شده است، مأموریت هایی در ابعاد بزرگتر در جهت توسعه کشور شکل گرفته اند و دولت آن ها را حمایت کرده است. این گونه حمایت در

بخش ریلی نیز باید صورت گیرد. گفته می شود هم اکنون بسیاری از طرح های راه آهن همچنان نیمه کاره رها شده اند، به نظر جناب عالی راهکارهای سامان یافتن این طرح ها چیست؟

اگر طرح های نیمه تمام راه آهن در سال ۱۳۸۹ را مطالعه کنید، گویای آن است که بعد از ۷ سال همچنان طرح ها، نیمه تمام مانده اند. در گزارشی که از سال ۸۹ در دست دارم نشان می دهد که در سال ۸۹ هشت سال تأخیر در راه اندازی راه آهن قزوین- رشت وجود داشته که همچنان این تأخیر تا امروز ادامه دارد، وجود این طرح های نیمه تمام نشان می دهد اراده ای که باید در توسعه بخش ریلی وجود ندارد و آنگونه که دولت ها تأکید کرده اند و شعار داده شده، نبوده است. البته تأخیراتی که در دولت های گذشته وجود داشته در دولت یازدهم و دوازدهم شتاب گرفته است، اما منابع محدود است و بودجه عمرانی در بدترین شرایط تامین قرار دارد. البته اقداماتی در حال انجام است تا ۵ استان به شبکه ریلی متصل شود که کار شایسته و ضروری است. در راستای استفاده بهینه از منابع مدیران باید توسط سازمان و

تشکیلاتی مرتباً تیمار شوند و ذهن ها به روز شود.

مشخصاً انتظارات شرکت های حمل و نقل ریلی در چه زمینه خلاصه می شود؟

توقع امروز ما در بخش ریلی، اصلاح قانونی است تحت عنوان قانون دسترسی آزاد به شبکه ریلی که در ۱۳ سال گذشته نوشته شده است. با این شرایط حال بخش ریلی خوب نیست. نه بخش خصوصی، نه راه آهن، نه نظام حاکمیتی راه آهن و نه متقاضی، هیچ یک راضی نیستند. رسوب بار در کشور زیاد است، بار به موقع به دست مشتری نمی رسد. مسیرهای ریلی مهم و استراتژیک که اقتصادی هستند طبق اسنادی که وجود دارد، ۱۴ سال است به سرانجام نرسیده و خط قزوین- رشت [ ] انزلی راه اندازی نشده است. ۱۲ سال گذشته اما هنوز خط خواف- هرات نیز راه اندازی نشده است. در حالی که طول خط خرمشهر تا بصره ۵۰ کیلومتر است اما اراده ای دیده نشد تا این خط راه اندازی شود، در صورتی که در ایران تکنولوژی لازم وجود دارد. نکته دیگر اینکه ۱۳ سال است که آیین نامه اجرایی قانون دسترسی آزاد به شبکه ریلی نوشته شده است و به دلیل نبود این آیین نامه،

مدیران با مسایل به صورت سلیقه ای برخورد می کنند. در نظام تعرفه ای به هیچ عنوان بخش خصوصی حضور ندارد. روح قانون، بخش خصوصی را نمی بیند. شاید یکی از دلایل عدم مطالبه پذیری اجرای قانون این نکته است که شرکت خصوصی واقعی وجود ندارد. شرکت ها خصوصی هستند نه خصوصی، این شرکت ها با وابسته به سازمان تأمین اجتماعی، یا بنیاد و یا نیروهای نظامی هستند. یکی دو شرکت خصوصی بسیار کوچک وجود دارد که با خدمات ویژه ای غیر از خدمات ریلی به حیات ادامه می دهند. چرا قطارهای حومه ای باید بخوابد؟ ما با قشر کارگر و کارمند کار کرده ایم و تعطیلی قطارهای حومه ای تصمیم بدی برای آن هاست، اما مجبور به این کار هستیم، زیرا توانایی پرداخت حقوق پیمانکاران و هزینه های تعمیرات را نداریم. امروز رجا به دلیل مشکلات مالی تلاش می کند تا به بخش مترو وارد شود، هدف رجا جابه جایی مسافر است و برایش فرقی نمی کند که در حومه باشد یا مترو، اما تفاوت در هزینه هاست که در بخش حومه دستمزدها پرداخت نمی شود اما در مترو قول پرداخت را می دهند. در تعیین بهای بلیت مسافر، بخش خصوصی حضور ندارد. حتی اختیار تغییر



شکل ظاهری بلیت را به ما نمی دهند، ما در عصر تکنولوژی با این مشکلات رو به رو هستیم. زمانی پرینتر رنگی ممنوع بود زیرا می گفتند با آن پول چاپ می کنند، هم اکنون پرینترهای رنگی با چاپ بسیار عالی بر روی کاغذ عکاسی در خانه ها وجود دارد. تکنولوژی امروز مسائلی این چنینی را نمی پذیرد. ماده ۱۰ می گوید که تمامی ناوگان ریلی باید دارای شناسنامه باشند، رجا مالک ۷۰۰۰ دستگاه واگن است که تعدادی از واگن هایش به علت برخورد سلیقه ای مرجع صدور شناسنامه در راه آهن با شرکت رجا، به دلیل عدم شفافیت معاملات میان آن ها ، با مشکلاتی روبه روست و شناسنامه ندارد، و نمی تواند برای وثیقه به بانک ها ارایه کند.

**با وجود همه این مشکلات ظاهراً رجا دارد حوزه فعالیت خود را گسترش می دهد مثل مترو، آیا تصمیم ندارید در حوزه بار به ویژه در بخش ترانزیت وارد شوید؟**

اگر بخش بار شرکت رجا در آینده راه اندازی شود، ترجیح ورود به بخش ترانزیت بار است که امیدواریم صد در صد ترانزیت بار و حمل محصولات صادراتی به کشورهای همسایه با ریل انجام گیرد. در سال گذشته کمیته بار ترانزیت با مدیریت جناب آقای مهندس عاشوری در راه آهن تشکیل شده است. وی عضو هیأت مدیره راه آهن می باشد و با قدرت کار را پیش می برد و رهبری می کند. وی تا حدودی بخش خصوصی را ساختارمند کرد. البته ناگفته نماند که بخش خصوصی باید بیشتر درگیر موضوع شود تا ظرفیت های این بخش بالا برود. در این زمینه تلاش های بسیاری شده است، در حال حاضر تنها شبکه قابل دسترسی، ترکیه است که امیدواریم هر چه زودتر راه اندازی شود. در موضوع ترانزیت باید اولویت منابع را جهت ترغیب بخش خصوصی برای عبور کالا از کشور از طریق ریل در نظر بگیریم. به عنوان مثال بهره برداری از مسیر خواف - هرات که چندین سال است طرح راه اندازی آن به طول انجامیده است. بزرگترین معضل این است که هر نماینده ای

طرح توسعه ای کشور را بدون مطالعات کارشناسی و توجیهی به سوی مناطق خود کشانده است که این خود سدی در مقابل شکل گیری طرح های توسعه ای ترانزیتی کشور شده است. قطعاً تمامی تولیدکنندگان کشور ناگزیرند به بخش خارج وصل شوند. ترانزیت و زیرساخت باید در اولویت باشد. ما باید بخش خصوصی را در یافتن بارهای ترانزیتی و صادراتی، درگیر کنیم.

در حال حاضر بحث راه اندازی قطارهای پرسرعت به کجا رسیده است؟ این طرح مربوط به راه آهن و وزارت راه و شهرسازی می شود، ولی باید گفت که طرح قطار پرسرعت اصفهان - تهران که مربوط به سال های ۷۰ است که در آن زمان با مخالفت وزیر و نماینده های وقت روبرو شد. این کار قرار بود توسط ژاپنی ها انجام شود، نبود ذهن اقتصادی در میان مدیران ما، کشور را با ضرر های بسیاری مواجه کرد. ۲۶ سال از آن فرصت گذشت و امروز همان قرارداد جهت اجرای قطارهای پرسرعت بسته می شود. اما با نرخ های بسیار بالاتر، در آن زمان شرایط ریسک سرمایه گذاری بسیار اندک بود، اما امروز به دلیل جنگ هایی که در کشورهای همسایه وجود دارد سرمایه گذاری از ریسک بالایی برخوردار است.

**دلایل عدم استقبال بخش خصوصی از سرمایه گذاری در بخش حمل و نقل ریلی در چه می دانید؟**

از دلایل عدم استقبال بخش خصوصی از بخش ریلی، مشکلات کوچک نظام تصمیم گیری است. مشارکت راه آهن با بخش خصوصی به شکل گیری یک انجمن صنفی ختم شد که جلساتی باری به هر جهت را به عنوان نمایندگان صنعت ریلی با مدیران راه آهن دارند، اما این انجمن در حوزه تصمیم گیری، قدرت اجرا ندارد. هزینه های بهره برداری در بخش مسافری از نگاه بخش خصوصی خیلی گران است و قیمت تمام شده خدمات لکوموتیو از نگاه راه آهن مناسب است. در حال حاضر اما روزانه ۱۴ میلیون تومان هزینه لکوموتیو توسط راه آهن برای بخش

خصوصی تخمین زده شده که این عدد برای ما به صرفه نیست. درآمد شرکت و قطارهای ما به آن اندازه نیست که توانایی پرداخت ۱۴ میلیون تومان هزینه اجاره لکوموتیو در یک روز به راه آهن را داشته باشد. در نتیجه منجر به تعارض از سوی بخش خصوصی می شود. تنها راه آن، وجود ناظری جهت نظارت است تا مبالغ را به درستی محاسبه کند و اگر لازم است سهم جبران هزینه را توسط دولت مشخص کند. به عنوان مثال قیمت بلیت قطار در یک روز مشخصه سمت مشهد قیمت متعادلی داشته است و تخفیف نخورده در صورتی که همان روز قیمت بلیت هواپیما ۸۰ هزار تومان بوده است. ما نمی توانیم قیمت بلیت قطار را ۱۰۰ هزار تومان به دست مردم بدهیم در صورتی که قیمت بلیت هواپیما در همان روز ۸۰ هزار تومان باشد، نتیجه آن خواهد شد که قطار مسافری در آن روز مسافر ندارد و در ادامه نیز شرکت توانایی پرداخت اجاره قطار با قیمت ۱۴ میلیون تومان را نخواهد داشت. از طرف دیگر قانون دسترسی به راه آهن این مجوز را داده است که اگر هزینه های بهره برداری افزایش پیدا کرد، دریافت هزینه لکوموتیو از بخش خصوصی بالا برود. اگر هزینه های زیرساخت، نگهداری خطوط، علائم، ارتباطات، تغییر تکنولوژی رخ دهد به حساب بخش خصوصی گذاشته می شود که بخش خصوصی نیز توانایی پرداخت این گونه هزینه ها را به هیچ عنوان ندارد. نمونه بارز آن قیمت تمام شده لکوموتیو است. چون شرکت هایی که هم اکنون مشغول به کار هستند خصوصی نیستند، علیرغم اقتصادی نبودن فعال است. به عنوان نمونه می توان شرکت رجا را معرفی کرد، که زبان می دهد اما به کار خود ادامه می دهد. بنیاد نیز به همان گونه است. در این موضوعات پارامترهای اقتصادی باید ورود پیدا کنند زیرا مبحث پیچیده ای است. قیمت انبارها و ارزش گذاری ها و... باید محاسبه شود، تا منجر به زیان نشود. در فضایی که ما در جهت توسعه خدمات، زیرساخت و شبکه حرکت می کنیم، باید واگن نیز خریداری شود، توسعه ریلی از نگاه دولت باید به عنوان یک هدف استراتژیک باشد

و مانند کشورهای پیشرفته شرکت ها را حمایت کند. آقای روحانی توسعه و گسترش شبکه ریلی، اطلاعات و درمان را به عنوان سه هدف استراتژیک توسعه در برنامه دولت خود پذیرفته و اعلام کرده است، هدف گذاری مناسبی است ، مشکل آن است که در روستاها این حمایت از بخش خصوصی دیده نمی شود ، به عنوان مثال امروز ما در بخش برون سپاری و جلب مشارکت شرکت های وابسته دچار مشکلاتی هستیم. شرکت های وابسته که در صنعت ریلی مشغول فعالیت هستند، مطالبات شان از بخش کارفرمای دولت سنگین است و نمی توانند تحمل کنند. چرا کارمندان شرکت تراورس اعتصاب می کنند و خط را می بندند؟ چرا مهمانداران ما به سختی زندگی می کنند؟ ما با پنج ماه تأخیر، حقوق پیمانکاران را پرداخت می کنیم. علت آن است که بودجه ای جهت پرداخت حقوق آن ها وجود ندارد و خروجی که باید در بخش ریلی وجود داشته باشد به دلایل گفته شده تحقق پیدا نمی کند. امروز بخش مترو در رقابت ریلی از راه آهن جلو افتاده است زیرا شرکت مترو در پرداخت طلب به پیمانکاران نهایتاً ممکن است یکی دو ماه تأخیر داشته باشد و علت آن این است که متولی در بخش ریلی خصوصی وجود ندارد. تمامی بنگاه های اقتصادی اعم از خصولتی یا خصوصی قطعاً خواهان آن هستند که در این صنعت بمانند، هنگامی این امر تحقق می یابد که بخش حاکمیتی در جهت توسعه و نگهداری ناوگان رو به سوی پیشرفت داشته باشد، ظرفیت های بخش خصوصی بالا برود و بهره وری افزایش یابد. دلسرد کردن بخش خصوصی راهی را از پیش نمی برد. از دیگر مطالبات بخش خصوصی، مشارکت بیشتر و جدی تر این بخش در نظام تصمیم گیری حاکمیتی است. در آخر ما تقاضا داریم بخش خصوصی هنگام تصمیم گیری در مورد نهاد صنفی در سطوح تصمیم گیری مجلس و همچنین نهاد حاکمیتی همانند راه آهن، حتی در هیأت مدیره راه آهن به عنوان مرجع تصمیم گیری در قانون دسترسی، حضور داشته باشد.

گفتگو با سبحان نظری مدیرعامل شرکت ترکیب حمل و نقل :

# بنگاه داری بهتر، با ادغام شرکت های ریلی تحقق می یابد

الهام زرقانی

نخست ممنون خواهیم شد مختصری از فعالیت های شرکت ترکیب حمل و نقل توضیح بفرمائید؟ شرکت ترکیب حمل و نقل، در دو حوزه حمل و نقل ریلی و جاده ای فعال می باشد. این شرکت در سال ۱۳۷۴ تاسیس شد و حدود ۲۲ سال است که به عنوان یکی از شرکت های تابعه صندوق پس انداز کارکنان راه آهن جمهوری اسلامی ایران در بازار حمل و نقل بار کشور مشغول فعالیت است. این شرکت در سوابق فعالیت خود، مدتی در بخش حمل و نقل فوق سنگین جاده ای فعالیت داشته ولی اکنون به حمل و نقل کالاهای معمولی جاده ای و ریلی مشغول است. شرکت ترکیب حمل و نقل به عنوان یک شرکت حمل و نقل ریلی نیز فعالیت می کند و در بخش حمل و نقل بین المللی نماینده جمهوری اسلامی ایران در کریدور شمال - جنوب است. این مسیر، کشور هند را از طریق خلیج فارس به ایران و آذربایجان و سپس به خاک روسیه متصل می کند. همچنین این شرکت اخیراً به عنوان نماینده انحصاری ایران در کریدور جدیدالتعریفی به نام کریدور جنوب - غرب یا کریدور خلیج فارس - دریای سیاه معرفی شده است، ضمن این که شرکت همچنان فعالیت حمل و نقل ریلی و جاده ای خود را در خاک ایران ادامه می دهد و آن را مدیریت می کند. این شرکت در حوزه ریلی در عرصه واگن های لبه کوتاه فعالیت می کند و به جایگاه های کانتینری، جنرال کارگو، شمش، رول، تیر آهن، میلگرد و ادوات خطوط ریلی مانند ریل، کوپلاژ و تراورس می پردازد و دارای ۸ دفتر نمایندگی در نقاط مختلف کشور است.

تعبیرهای متفاوتی در رابطه با واژه بنگاه و بنگاه داری وجود دارد. با توجه



حمل و نقل، شاهرگ حیاتی جوامع بشری به شمار می رود و اهمیت آن به حدی است که هم اکنون سالانه میلیاردها تن کالا با بهره گیری از پیشرفته ترین سازوکارهای تکنولوژی در چهارچوب پروتکل ها، قوانین و مقررات داخلی و بین المللی از طریق دریا، هوا، جاده و ریل در نقاط مختلف کره زمین جابه جا می شود تا نیازهای زیستی و تولیدی این جوامع در زمینه های مختلف تامین شود. به همین جهت می بینیم که بسیاری از کشورها با الهام از تجربیات یکدیگر و اعمال مدیریت علمی و مدرن به سمت مستعد کردن منطقه زیست خود به بازار کسب و کار و مبادلات اقتصادی بین المللی پیش می روند که در این میان نقش مهم حمل و نقل و زیرساخت های آن در چرخه فرایند تولید و خدمات، انکارش دنی نیست. گروهی از کارشناسان، رشد اقتصادی را وابسته به رشد بخش حمل و نقل و گروهی دیگر، رشد بخش تولید را دلیل پویایی حمل و نقل می دانند. با پیش کشیدن استدلال منشاء حیات مرغ و تخم مرغ، راه به جایی نخواهیم برد. بلکه این مجموعه بنگاه های اقتصادی هستند که در دل مراودات مالی، تولیدی و خدماتی، باره کارهای تعریف شده، تحولات اقتصادی و به دنبال آن رشد درآمد ملی هر کشور را شکل می دهند. در این میان سهم بایسته شرکت های حمل و نقل در مقام بنگاه های اقتصادی و نقش بی بدیل آن ها در ایجاد ارزش افزوده بر صاحب نظران و کارشناسان اقتصادی و برنامه ریزی پوشیده نیست و در ساختار حمل و نقل کشورهای دارای برنامه ریزی، بخش ریلی آن همواره به عنوان ارزان ترین، ایمن ترین و با کمترین آلودگی زیست محیطی مورد تاکید قرار گرفته است. در کشور ما نیز با این که در اسناد بالادستی و نیز در بیانات مقامات کشور به اهمیت والای بخش حمل و نقل ریلی تاکید شده است، اما در اجرا و اختصاص بودجه لازم، رشد این بخش با کوتاهی های ملموس روبرو بوده است. در این جا شاید لازم باشد بانگاهی دیگر و تعریفی نواز نقش شرکت های حمل و نقل، به ویژه شرکت های ریلی سخن گفت و عملکرد این شرکت ها و نیز وظایف و سهم دولت را در تعریف نقش بنگاه های اقتصادی ارزیابی کرد. برای این منظور لازم دیدیم ابتدا موضوع را با چند تن از مدیران شرکت های حمل و نقل ریلی در میان بگذاریم. برای یافتن نخستین پاسخ ها ابتدا پای صحبت های آقای مهندس سبحان نظری، مدیرعامل و رئیس هیئت مدیره شرکت ترکیب حمل و نقل نشستیم:



رفتار بخش حمل و نقل باید به گونه ای باشد که به عنوان مثال کارخانه ای که در شهر اصفهان قرار دارد و خود به ریل متصل نیست ولی با ایستگاه ریلی فاصله ۵۰ تا ۱۰۰ کیلومتری دارد، برای رساندن بار خود به بندرعباس ابتدا بار را با کامیون به ایستگاه ریلی حمل کند و سپس از آن جا با واگن به بندرعباس برود، در حالی که متاسفانه در شرایط کنونی، کارخانه مثال مفروض بارش را در کل مسیر از مبدأ اصفهان تا مقصد بندرعباس حتی در مقیاس چند میلیون تنی با استفاده از کامیون حمل می کند. به هر حال تاکید می گردد که در یک فضای سالم اقتصاد حمل و نقل، دو شیوه حمل و نقل ریلی و جاده ای باید در کنار یکدیگر قرار گیرند و نقش مکمل یکدیگر را ایفا کنند نه مقابل هم. نکته جالب این است که در چنین صورتی، برخلاف تصور بسیاری از مدیران، اتفاقاً با افزایش توجیه تولید و صادرات محصولات جدید، تقاضا برای حمل جاده ای حتی افزایش هم خواهد یافت و جای هیچ نگرانی برای مسائل اجتماعی ناشی از کاهش کارکرد کامیون ها نیست.

یکی از نقش های اساسی بنگاه های کوچک و متوسط، رقابت و ایجاد ثروت در جهت اقتصاد ملی است، آیا در نظام حمل و نقل ریلی کشور این استعداد وجود دارد؟

نگرفته است، ضمن اینکه حمل و نقل جاده ای به صورت سنتی، اینگونه کالاها را حمل می کند. ظرفیت تولید صنایع فلزی کشور مانند فولاد، سرب، روی، آلومینیوم و مس در حال افزایش است. طبق برنامه های در نظر گرفته شده بلند مدت و سند استراتژی تعریف شده برای آنها، مقیاس تولید این گونه کالاها قرار است از حدود ۱۵ میلیون تن فعلی، به مقیاس های بالاتر و حداقل تا ۳۰ میلیون تن برسد. بنابراین هم اکنون وقت آن رسیده تا بخش حمل و نقل ریلی و به طور کلی همه بخش های حمل و نقل کشور نیز برنامه های موزنی تنظیم شده و متناسب با افزایش ظرفیت تولید و صادرات مد نظر پیش رو داشته باشند. برای حفظ رقابت پذیری این کالاها باید هزینه های حمل و نقل ریلی را نسبت به حمل و نقل جاده ای کاهش دهیم. متاسفانه شرایط فعلی و متغیرهای اساسی اقتصاد حمل و نقل کشور ما به گونه ای تنظیم شده است که کرایه حمل بار در جاده و ریل چندان متفاوت نیست و حتی علاوه بر آن، این دو شیوه حمل، با هم به رقابت می پردازند در صورتی که باید در کنار هم و مکمل هم باشند. کاربرد حمل و نقل ریلی، حمل در مسافت های طولانی و کاربرد حمل و نقل جاده ای حمل در مسافت های کوتاه است. در شرایط طبیعی و با تنظیمات درست اقتصادی،

شرکتی را هم محاسبه کنیم باید گفت حدود ۲۰۰ میلیارد تومان سرمایه اولیه برای تاسیس یک شرکت حمل و نقل ریلی بار مورد نیاز است. بنابراین ورود بنگاه های خصوصی به چنین کسب و کاری، نسبت به سایر سرمایه گذاری های عرفی جامعه، به سرمایه های نسبتاً سنگینی نیاز دارد.

در ارتباط با صادرات باید گفت که با توجه به ترکیب کالای صادراتی، نوع خدماتی که مورد نیاز صادرات است، متفاوت است. صادرات کشور ما عمدتاً شامل مواد خام و فرآوری نشده است. صادرات نفت، از طریق لوله، نفتکش ها و از راه دریابورت می گیرد. غیر از نفت، بخش مهمی از کالاهایی که از درون خاک ایران به خارج از کشور صادر می شوند عبارتند از مواد پتروشیمی و مشتقات نفتی، سنگ آهن و سایر خاک های معدنی، محصولات فلزی مانند فولاد، روی، سرب، مس و نظایر آنها. بخش دیگری هم مربوط می شود به کالاهای گران قیمت که بر خلاف کالاهای دسته اول، این کالاها از طریق حمل و نقل جاده ای جابجا می شوند. دسته اول به علت قیمت پایین و حجیم بودن، حمل و نقل آن توسط ریل، از جذابیت خاصی برخوردار است. اگر حمل و نقل ریلی بخواهد کمکی به صادرات کند عمدتاً به صادرات اینگونه کالاهای ارزان قیمت می پردازد که سهم هزینه حمل از بهای تمام شده آنها بالاتر است و در نتیجه قیمت فروش و قدرت رقابت آنها حساسیت بیشتری نسبت به کرایه های حمل دارد. ایجاد و توسعه کسب و کارهای حمل و نقل ریلی متناسب با ظرفیت اینگونه کالاها در کشور ما می تواند کمک بزرگی باشد. صادرات فولاد کشور، در سال های اخیر حدود ۴ تا ۳ میلیون تن بوده است. با این مقیاس، بخش ریلی موجود، تقریباً می تواند برای حمل اینگونه کالاها تامین نیاز کند. واگن های مخصوص حمل و نقل کالاهای فولادی، تقریباً به میزان صادرات کشور ظرفیت دارند، در صورتی که در مورد برخی کالاها اینگونه نیست. به عنوان مثال در حمل و نقل ریلی، برای کالاهایی مانند سبزیجات و تره بار و فرآورده های دامی و به طور کلی محصولات فسادپذیر، ناوگان تخصصی حمل کننده وجود ندارد و فعالیت مفیدی در این خصوص صورت

به گستردگی این تعریف، بنگاه داری خصوصی ریلی چه مواردی از فعالیت ریلی را در برمی گیرد؟ چگونه به فعالیت های ریلی معنای بنگاه داری می دهیم در صورتی که بنگاه داری بیشتر دادوستد و تجارت است؟

اصطلاح بنگاه داری، به طور عمومی واژه ای است که برای تحت پوشش قرار دادن فعالیت سازمان های تجاری، صنعتی و خدماتی در برابر نهادهای حکومتی که فعالیت اداری، قضایی و تقنینی انجام می دهند خلق شده است. زمانی فعالیت های حمل و نقل ریلی اعم از ساخت و بهره برداری از شبکه خطوط، لوکوموتیو و واگن کاملاً در اختیار دولت و راه آهن جمهوری اسلامی ایران بود. در مقطعی تصمیم گرفته شد تا بخش مهمی از فعالیت های شرکت راه آهن به بخش خصوصی سپرده شود که البته این خصوصی سازی با شکلی ناقص انجام شد و طی این امر بخشی از دارایی ها و اموال، شامل تقریباً همه واگن های دولتی و بخشی از لوکوموتیوها، در قالب شرکت و بنگاه خصوصی، به بخش خصوصی واگذار شد. به طور کلی بنگاه داری به معنای همه فرایندها و اصول و قواعدی است که در مدیریت و کسب و کار یک شرکت وجود دارد.

اساساً بنگاه های کوچک و متوسط در ایجاد ارزش افزوده برای اقتصاد کشورها نقش آفرین هستند و این نقش بیشتر در صادرات این بنگاه ها تجلی پیدا می کند. اگر شرکت های بخش حمل و نقل ریلی را به عنوان بنگاه های کوچک و متوسط در نظر بگیریم، چگونه می توانیم وزن متناسب بنگاه داری را برای این شرکت ها منظور کنیم؟

شرکت های حمل و نقل ریلی اگر بخواهند فعالیت خود را آغاز کنند، طبق آیین نامه تاسیس شرکت، در حوزه بار باید حداقل ۶۰۰ دستگاه واگن باری و در حوزه مسافر، حداقل ۵۰ واگن مسافری را تامین کنند. در زمینه لوکوموتیو و نیروی کشش نیز باید حداقل ۱۰ لوکوموتیو تامین شود. در بخش حمل و نقل بار جهت خرید واگن حدود ۱۵۰ میلیارد تومان سرمایه، مورد نیاز است. اگر بخواهیم سایر دارایی ها و نیز سرمایه در گردش اولیه مورد نیاز چنین



در شرایط فعلی، همچنان که پیش تر بیان شد، حمل و نقل ریلی و حمل و نقل جاده ای ناگزیر از رقابت با یکدیگر هستند و این رقابت در عین حال ناکارآمدی هر دو بخش را در پی دارد. بخش حمل و نقل جاده ای و بخش حمل و نقل ریلی فاصله زیادی با وضعیت بهینه دارند و برای حمایت از بازار داخلی و همچنین رونق صادرات سازمان دهی نشده اند. بهره وری این دو بخش بسیار پائین است. فرض کنید بخواهیم عملکرد سالانه ناوگان شاغل در این دو بخش، یعنی کامیون و واگن را با در نظر گرفتن معیارهایی مورد سنجش قرار دهیم. برای مثال، یکی از بهترین شاخص های اندازه گیری حمل بار به ازای هر دستگاه حمل بار اعم از کامیون یا واگن، مقدار تن کیلومتر باری است که توسط آن وسیله طی بازه زمانی مشخصی، مثلاً یک سال جابه جا می شود. اگر کشور خودمان را از منظر این شاخص با کشورهایی که عملکردی با بهره وری بالا در شبکه های حمل و نقلی خود دارند مقایسه کنیم، پذیرش نتایج آن بسیار سخت خواهد بود. بخش حمل و نقل جاده ای با معیارهای گفته شده از یک سووم ظرفیت خود استفاده می کند و برای متناسب سازی دخل و خرج خود، مجبور به گران فروشی است. در بخش حمل و نقل ریلی با مشکلاتی بیش از حمل و نقل جاده ای

روبرو هستیم. عواملی که باعث می شوند عملکرد حمل بار در شبکه ریلی ما رضایت بخش نباشد، متعدّدند، که از جمله آنها می توان به توزیع نامتوازن فعالیت های اقتصادی در جغرافیای کشور و نیز سنتی بودن روش های بازاریابی شرکت ها اشاره نمود. در عین حال، یکی از مهم ترین عوامل، شیوه بهره برداری از شبکه ریلی کشور است. در واقع فرآیندهای حاکم بر تردد واگن و قطار در شبکه ریلی نیازمند سطح بسیار بالایی از ایمنی است و برای حفظ چنین سطحی از ایمنی با اتکا به ابزارهای سنتی کنترلی موجود، شبکه ریلی کشور مجبور است با مقیاس های بسیار کم وضعیت مشغول به فعالیت و حمل بار باشد. به عنوان یک مثال مقایسه ای، خوب است بدانیم کشور قزاقستان از جمله کشورهای آسیای میانه است که طول خطوط شبکه ریلی آن نسبت به خطوط ریلی کشور ما ۳۰ درصد بیشتر و تعداد واگن هایش هم نسبت به واگن های کشور ما برابر است، اما مجموع حمل باری که توسط ریل در این کشور صورت می گیرد نسبت به حمل بار در کشور ما هشت برابر بیشتر است. بنابراین می توانیم ادعا کنیم که بخش حمل و نقل ریلی از نظر بهره وری در جایگاه ضعیفی قرار دارد. به این ترتیب می بینیم که بخش حمل و نقل جاده ای و ریلی به دلیل پایین

بودن بهره وری، ناگزیر برای تعادل دخل و خرج خود به گران فروشی روی می آورند و هزینه آن را به قیمت تمام شده کالا و عمدتاً کالای ایرانی تحمیل میکنند. چنین نقیصه ای در عمل به کیفیت پائین کالاها و خدمات ایرانی و نامناسب بودن قیمت آنها می انجامد و متأسفانه با چنین شرایطی قابلیت عرضه کالای با کیفیت و قیمت مناسب را در بازارهای داخلی و خارجی از دست می دهیم. به طور خلاصه می توانیم ادعا کنیم یکی از مهم ترین گلوگاه های اقتصاد ایران، بهره وری اندک بخش حمل و نقل بار است.

می توان ادعا کرد، چنانچه بتوانیم رشد خوبی در بهره وری این دو بخش ایجاد کنیم با تاخیر زمانی دو تا سه سال می توانیم شاهد صعود قدرت رقابت کالاهای ایرانی باشیم، در نتیجه توجیه واردات برخی از کالاها از بین می رود و توجیه صادراتی بسیاری از کالاهای ایرانی افزایش پیدا می کند. جالب توجه است که یکی از نقاط بسیار درخشان عملکرد کشور چین، جذب سرمایه گذاری های بزرگی است که در حوزه حمل و نقل انجام می دهد، نظیر راه ابریشم جدید، و بزرگراه های مهمی که در این کشور ساخته شده و نیز سرمایه گذاری های متهورانه ای که در توسعه شبکه بین المللی جاده ای و ریلی منتهی به چین انجام داده است. چین سالانه فقط ۲۰ هزار کیلومتر خط آهن پرسرعت می سازد که نشان دهنده درک بالای آن ها از اهمیت شبکه حمل و نقل ریلی است. آن ها به خوبی این ادعای یک جمله ای معروف که "نقش شبکه ریلی در پیکره اقتصاد هر کشور همچون نقش شبکه شریانی خون در بدن موجود زنده است" را درک نموده اند و روی آن سرمایه گذاری می کنند. متأسفانه از این جهت کشور ما دیر متوجه روندها شده است. البته رویکردهای خوبی ایجاد شده است و از جمله در دو سه سال اخیر در راه آهن، اقداماتی برای شناسایی و رفع گلوگاه های مختلف موجود در شبکه ریلی آغاز گردیده تا رویکرد ارتقاء بهره وری ایجاد شود.

راه آهن ایران در سال ۹۵ نسبت به سال گذشته از رشد بالایی برخوردار بود و این یعنی افزایش بهره وری بدون افزایش واگن، طول شبکه و لکوموتیو، صورت گرفته است.

جالب است بدانیم که یکی از مهم ترین دلایل چنین توفیقی، تغییر رویکرد راه آهن در قسمت بازرگانی بوده است.

برای افزایش بهره وری، لازم است از اتکا به فرآیندهای سنتی و قدرت ذهن انسان در بخش های سیر و حرکت پرهیز کنیم و به سمت تصمیم گیری های سیستمی و مکانیزه در بهره برداری شبکه برویم. باید مدیریت حرکت واگن ها در شبکه ریلی نتیجه خروجی نرم افزار باشد زیرا حضور تکنولوژی سیستمی و نرم افزارهای مربوطه به بهتر شدن سیر واگن ها کمک می کند. هنگامی که بخش محاسباتی و پردازش حجیم تصمیم گیری ها از ذهن انسان به ماشین محول شود، صد درصد شاهد رشد جهشی بهره وری خواهیم بود. بنابراین می توان گفت، زمان انقلاب و دگرگونی در نظام بهره برداری شبکه ریلی فرا رسیده و این اتفاق هرچه سریع تر باید رخ دهد. در آن هنگام است که شاهد رشد جهشی بهره وری و تضمین استحکام پایه های حیات شرکت های موجود خواهیم بود سرمایه گذاران خارجی با اطمینان بیشتری به این بخش ورود خواهند کرد.

وجود بنگاه های پایدار نیازمند شرایط مساعد کسب و کار، فضای مطلوب سرمایه گذاری و مشارکت و سرمایه گذاری خارجی است. رسیدن به این شرایط نیازمند حمایت دولت است. آیا در بخش ریلی چنین فضایی وجود دارد؟ آیا دولت به وظایف و مسوولیت های خود جهت تسهیل فضای کسب و کار عمل نموده است؟

راه آهن در سال های اخیر از بنگاه داری خصوصی حمایت خوبی به عمل آورده است و برای خریداران واگن باری نو، تخفیف چهار میلیون تن کیلومتری در حق دسترسی را پیش بینی کرده است که این کار جذابیت خرید واگن نو را بالاتر برده است. در بخش مسافری نیز اینگونه تشویق ها و تخفیفات در نظر گرفته شده است. جهت تامین واگن نو، راه آهن قراردادی را با واگن سازهای روس تنظیم کرده و در آن قرارداد راه آهن خود، ضامن پرداخت اقساط شده است. اساساً وام گرفتن از یک شرکت خارجی مراحل پیچیده و سختی را در بر دارد، اما راه آهن با هوشمندی و



درايت خود اين قرارداد را به انجام رساند. البته طرف مقابل قرارداد، يعني واگن ساز روس نيز با درک درست و نگاه مثبت به کشور ايران و عملکرد شرکت های ایرانی و از همه مهمتر با در نظر گرفتن اعتبار راه آهن جمهوری اسلامی ايران، چنین ريسکی را در اين فرآیند متقبل شده است. از لحاظ حمايت دولت در بخش حمل و نقل ریلی نيز اقدامات خوبی صورت گرفته اما کافي نيست و بايد حمايت های بیشتری صورت گیرد. شرکت های حمل و نقل تا حدی می توانند به تنهایی سطح خدمات را افزايش دهند و سرمايه گذاری های جديد را جذب کنند اما اين کافي نيست. دریک نگاه کلان و از ارتفاع بالا، بايد دقت کنيم و ببينيم حمل و نقل ریلی نسبت به حمل و نقل جاده ای چه جایگاهی دارد. آیا می خواهيم اتمسفر اقتصاد حمل و نقل کشور را با دستکاری های نادرست در مقادير متغیرهای مهم، همين گونه پيش ببريم که همچنان کرایه های حمل و نقل جاده ای و ریلی هر روز در رقابت و در تقابل با هم باشند؟ قيمت حمل و نقل جاده ای در مسير ۱۴۰۰ كيلومتری تهران تا بندرعباس بايد به طور طبیعی ۲ تا ۳ برابر حمل و نقل ریلی باشد که اين گونه نيست. علل اين بيماری، متعددنند که پيش از اين به يائين بودن بهره وری اشاره شد اما یک علت مهم ديگر آرزائي سوخت است که در بلندمدت بايد اصلاح شود. همچنين بايد سهم دولت از کرایه ها در هر شیوه حمل و نقل در بخش های مختلف ریل، جاده و دريا در مقايسه با يکديگر مورد ارزيابی و طراحي مجدد قرارگيرد که اين اتفاق تا به امروز نيفتاده است. هم اکنون در بخش حمل و نقل ریلی، حدود ۳۰ درصد کرایه سهم شبکه ریلی، ۵۰ درصد سهم لکوموتيو و ۲۰ درصد سهم شرکت حمل کننده مالک واگن است، اما در جاده تا همين چند ماه پيش، سه درصد و از ابتدای سال ۹۶ چهار درصد کرایه حمل، سهم حق دسترسی در نظر گرفته شده است. با اين آمار به راحتی می توان گفت ، دسترسی به جاده آسانتر و ارزانتر از دسترسی به ریل است. درحالی که اگر اين سوال را از خود بکنيم که چرا قطار اختراع شد؟ می توان گفت ، علت آن حمل بارهای حجيم بود تا مردم کسب و کار و صنايع را

تا جای ممکن از جاده جدا کنند و در عين حال از آلايندگی های زیست محیطی هم بکاهند و به تاسيسات و طبيعت و انسان هم صدمه کمتری بزنند. ما بايد از حجم حمل و نقل جاده ای کم کنيم و حجم حمل و نقل ریلی را بالا ببريم. به همين دليل پيشنهاده بنده اين است که در یک برنامه زمان بندی شده، حق دسترسی به شبکه ریلی کاهش و حق دسترسی جاده ای افزايش يابد و اضافه درآمد حق دسترسی جاده ای در بهبود شبکه ریلی هزینه شود. راه آهن قرار نيست یک سازمان سود ده باشد، و اگر جريان نقدی آن تنها در حدی باشد که بتواند هزینه های خود را پوشش دهد کفايت می کند. راه آهن یک بنگاه دولتی بزرگ است که می بايد خدمات عمومی به بنگاه ها و مردم ارائه دهد. قبول و اجرای درست اين وظیفه موجب می شود تا جذابيت حمل کالا از جاده به ریل منتقل شود. در اين صورت ترديدی نخواهد بود که حمل و نقل ریلی کارآمدتر می شود. وقتی صاحب کالا ببيند حق دسترسی در جاده بالاتر و در ریل پايين تر است مطمئنا به سمت ریل سوق پیدا می کند.

**در شرایط کنونی با در نظر گرفتن چه مولفه هایی شرکت های حمل و نقل ریلی می توانند در مقام بنگاه های پایدار به حیات خود ادامه دهند؟**

برای انجام هر سرمايه گذاری، ابتدا یک برآورد و گزارش توجیهی لازم است که نشان دهد آیا از لحاظ فنی و اقتصادی ورود به اين سرمايه گذاری به صرفه می باشد يا خير؟ اين به صرفه بودن يا نبودن را از طريق شاخص های اقتصادی اندازه گیری میکنند. مهمترين اين شاخص ها، شاخص نرخ بازگشت داخلی سرمايه گذاری است. سرمايه گذاری در بخش جاده ای عمدتاً در مقايسه شخص حقیقی انجام می شود که در کنار عقل اقتصادی، احساس و عاطفه نيز بر چنین فرآیندی حاکم است. به عنوان مثال فردی در گذشته راننده بوده و علاقه خاصی به کامیون بنز دارد و حتی اگر سرمايه گذاری انجام شده از نظر نرخ بازگشت سرمايه جذابيت اقتصادی بالایی نداشته باشد، اين راننده به دليل علاقمندی، به احتمال زياد کامیون را خریداری کرده و اقساط زياد آن را هم پرداخت می کند، در صورتی که با

یک سوم قيمت کامیون بنز می تواند یک ماشين چینی بخرد و با سود بیشتری کار کند. اما کسی که عاشق کامیون بنز است هيچ گاه با اين سياست پيش نمی رود. در بخش ریلی سرمايه گذاری ها در مقايسه کلان صورت می گیرد و از سرمايه گذاری های کوچک خبری نيست ، شرکت های بزرگ سرمايه گذاری ، فولادسازها و توليد کننده های پتروشیمی ، سيمان و نظاير آنها برای حمل مواد اوليه و محصولات خود، عمدتاً نیازمند وسايل نقلیه ریلی هستند که در آن راستا سرمايه گذاری می کنند. سرمايه گذاران بزرگ احساسی عمل نمی کنند ، بلکه عقلانی عمل می کنند. سرمايه گذاران بزرگ عقلانيت را در ابتدای امر در قالب مطالعه اقتصادی جامعی که انجام داده اند بروز می دهند. ما هم اکنون در حمل و نقل ریلی در شرایطی هستيم که اگر کسی مطالعه در جهت ورود به بخش را انجام دهد شاخص ها ، جواب خوبی به او نخواهند داد.

به عنوان مثال، شرکتی یک واگن باری را با قيمت ۲۵۰ ميليون تومان خريداري می کند و اگر خوب کار کند پس از کسر مبالغ هزینه های حق دسترسی، حق لکوموتيو، مخارج تعميرات و هزینه های پرسنلی و امور جاری شرکت، سالانه ۱۵ ميليون تومان از اين سرمايه گذاری ۲۵۰ ميليون تومانی سود باقی می ماند که اين رقم در مقايسه با سود ساير گزینه های سرمايه گذاری عدد بسيار پايینی است. البته اخيرا راه آهن حمايت هایی در قالب تخفيف حق دسترسی و حذف حق دسترسی انجام داده است که در سال های اول مقداری درآمد را بيشتر و هزینه را کمتر می کند، اما در مجموع، همچنان سرمايه گذاری در ناوگان باری ریلی، گزینه جذابی برای سرمايه گذاران نيست. در عين حال شاهد هستيم که واگن های جدیدی که خريداري شده اند به تدريج به شبکه اضافه می شوند. دليل ورود اين واگن ها، اين است که شرکت هایی در بازار کار حضور دارند که برای ادامه حیات نیاز به توسعه ظرفيت دارند ، و وقتی به آن هاگزینه های نسبتاً خوبی برای خريد پيشنهاده ميشود به دليل اميدواری به آینده بهتر اين گزینه ها را رد نمی کنند. ناگفته نماند که بخش مهمی از واگن های باری

موجود متعلق به کارخانه ها و معادن بزرگ کشور است. چنین کارخانه هایی وقتی در اين گونه کسب و کارها سرمايه گذاری می کنند فقط به سود حاصل از همين واگن ها فکر نمی کنند، بلکه آن ارزش افزوده ای را می بينند که در زنجيره کلی فعاليت کارخانه خود به دست آورده اند. به زبان ساده تر، از نظر حسابداری و محاسبات مالی، ممکن است سود اندک حاصل از سرمايه گذاری در خريد واگن، با سود بهتری که در صورت های مالی اصلی شرکت مادر به دست می آيد جبران شود. برای بالارفتن درآمد راه آهن، بايد بهره وری شبکه افزايش يابد تا در نتيجه آن، سود سالانه ۱۵ ميليون تومانی هر واگن باری نيز حداقل به ۴۰ ميليون تومان در سال برسد. در چنین صورتی مطمئنا سرمايه گذاری در اين بخش بسيار جذاب تر و موجه تر خواهد بود.

در رابطه با ادامه حیات و ماندگاری پایدار شرکت های موجود می توان گفت ، ما حدود ۲۷ شرکت حمل و نقل ریلی بار داریم که همکاری و همدلی لازم بين اين شرکت ها برای مديريت تقاضاهای بار و ايجاد منافع مشترک برای يکديگر وجود ندارد. رقابت شدیدی ميان آنها برقرار است که بعضاً حتی با سود بسيار پايين که توجیهی برای ادامه حیات شان فراهم نمی کند به رقابت مخرب برای کسب سهم از بازار می پردازند. درحالی که اين شرکت ها بايد بر سر یک ميز به تفاهم برسند و قيمت گذاری های عقلانی و منطقی را انجام دهند و از آن عدول نکنند و مخل کسب و کار يکديگر نشوند. مهم تر از آن، اگر از بعد ديگر به فرصت های همکاری در شرکت ها بنگريم، بايد به همکاری در تقسيم واگن نيز توجه شود. به عنوان مثال به کرات ديده شده که مثلاً شرکت الف باری را با واگن های خودش از مبدا یک به مقصد دو می برد و واگن ها را خالی به همان مبدا بر می گرداند و شرکت ب نيز از مبدا دو به مقصد یک باری را می برد و خالی بر می گردد! اگر اين دو شرکت واگن های خود را با يکديگر به اشتراک بگذارند، هم سود بيشتری خواهند کرد و هم بهره وری در انجام کار بالا می رود. چگونه امکان دارد که دو دسته واگن در جهت خلاف يکديگر بارهایی را حمل



کنند و در نهایت خالی بر گردند؟ زمانی می‌توانند کرایه را کمتر کنند که جذابیت بارگیری بر روی شبکه ریلی بالا برود. در چنین شرایطی، در نهایت آلودگی محیط زیست هم کاهش می‌یابد و از تصادفات در مسیرها نیز کاسته می‌شود. از موارد مهم دیگر در جهت افزایش پایداری شرکت های حمل و نقل ریلی، رشد توان مدیریت بازرگانی و بازاریابی آن هاست. خواب واگن در برخی از محل های بارگیری بسیار زیاد است، چرا که شیوه بازاریابی شرکت های ریلی شیوه سنتی است. به عنوان مثال جهت دریافت مشخصات بار از مشتری نامه ای ارسال شده، تا زمان دریافت جواب، در برخی موارد زمان زیادی هدر می رود در حالی که در این مدت واگن خوابیده و منتظر تعیین و تشخیص برخی از مشخصات بار است، این در شرایطی است که از ابزارهای جدید نرم افزاری به سادگی می توان برای کاهش زمان های تلف شده بهره برد. مثلا وجود یک سایت اعلام بار در شرکت های ریلی باری می‌تواند برای جذب بارها بسیار موثر باشد. این ابزارها قطعا در کاهش قیمت ها و افزایش تقاضای حمل هم می‌توانند تاثیرگذار باشند. در زمینه کاهش هزینه ها، تعمیرات واگن ها خلل و فرج بسیاری دارد. با این توصیف می‌توان کاهش چشمگیری در هزینه های تعمیراتی سنگین شرکت های مالک واگن ایجاد کرد که این امر را نیز می‌توان با تدابیر متخصصان تعمیر و نگهداری که اطلاعات فنی دارند عملیاتی کرد. به عنوان مثال با وجود اینکه فاصله تعمیرات اساسی واگن های باری از ۴ سال به ۳ سال کاهش یافته، با وجود تورم زیاد برخی شرکت ها موفق شده اند با ابزار مناقصه، مذاکره یا رجوع به بعضی تعمیرکننده های متخصص تر و نیز مدیریت سفارش و موجودی قطعات، هزینه های تعمیرات را تا ۴۰ درصد کاهش دهند که اثرات مثبتی در سودآوری داشته است.

با توجه به تجربه یک دهه فعالیت شرکت های خصوصی ریلی، آیا عملکرد این شرکت ها متناسب با فضای کسب و کار امروزی است؟ آیا نیاز به تجدید ساختار در بخش خصوصی ریلی احساس می‌شود؟ چه نوع اصلاحاتی در این برهه زمانی

#### می‌تواند کارساز باشد؟

اصلاح ساختار باید در کل خوشه ی حمل و نقل ریلی کشور رخ دهد. در ابتدا قرار نبود خصوصی سازی به این شکل ناقص صورت گیرد. واگن را شرکت خریداری کرده، بار را خود شرکت تامین می‌کند و در نهایت به دست راه آهن می‌سپرد تا به فلان مقصد برساند. اما شرکت اطلاعی ندارد که واگن اش با چه سرعتی و از چه مسیری عبور می‌کند و در کدام قسمت ها به دلیل خرابی متوقف می‌شود، تمامی اختیار در دست راه آهن آن هم با بهره وری اندک است. خصوصی سازی فقط در خرید وسایل نقلیه ریلی به انجام رسیده است و این اتفاق از نظر بنده نه خصوصی سازی بلکه یک نوع تأمین مالی از سوی راه آهن بوده است. سویچ، فرمان، پدال گاز و پدال ترمز شبکه حمل و نقل ریلی کشور در زیر پای راه آهن است، بخش خصوصی و دولتی، باید برای انجام عملیات حمل ریلی، با هم همکاری داشته باشند. چرخ دنده های دو بخش خصوصی و دولتی در یکدیگر کاملا و به درستی قرار نگرفته در نتیجه با سرعت مناسب بار حمل نمی‌شود. ناگفته نماند که زمزمه هایی در رابطه با واگذاری بهره برداری از شبکه ریلی به بخش خصوصی شنیده می‌شود. مانند سازمان بنادر که شاهد هستیم، بندر را سازمان می‌سازد و مالکیت با خودش است، اما بهره برداری در اختیار شرکت های خصوصی است. شرکت

مقیاس های کوچکی است. به عنوان مثال در کشورهایی مانند روسیه و قزاقستان، شرکت هایی که با ۶۰۰ واگن حضور داشته باشند مشاهده نمی‌شود، و شرکت ها در مقیاس های ۲۰ هزار واگن و ۵۰ هزار واگن هستند، یعنی تعداد کل واگن های کشور ما به اندازه یک شرکت آن هاست، آن کشورها دریافته اند که با مقیاس های چند صد واگن نمی‌توانند بهینه کار کنند در نتیجه در بلند مدت شرکت های خصوصی ما باید به سوی ادغام پیش روند، یا حداقل فعالیت های همکاری از جنس شبه ادغام داشته باشند. همانند به اشتراک گذاشتن واگن ها که گفته شد.

این سیاست را می‌توانیم در ترکیب واگن های شرکت های واگن دار با لکوموتیوهای شرکت های لکوموتیودار نیز مطرح کنیم. یعنی با ایده تشکیل قطار کامل می‌توانیم بارها را با سرعت بالاتری حمل کنیم. متأسفانه هم اکنون سرعت سیر واگن های باری زیر صد کیلومتر است. قطار برای این سرعت ها اختراع نشده است. خود راه آهن طبق تعهدی که با بخش خصوصی داشته و در قرارداد انبوهی شده، تعهد روزانه حداقل ۳۰۰ کیلومتر را داده که به دلایل گفته شده محقق نشده است. یک راه بهبود پیمایش روزانه نیز، ایده تشکیل قطار کامل است که شرکت های خصوصی لکوموتیو و واگن دار می‌توانند به تحقق این ایده به افزایش سرعت مسیر کمک کنند.

های اپراتور بندر یا اصطلاحا شرکت های "بندر گردان" همانند شرکت های تاید واتر، کوه، سینا، بندر را مدیریت می‌کنند و با بهره وری های بالا کار می‌کنند. به عنوان مثال شرکت تاید واتر خاورمیانه که یکی از شرکت های بندر گردان است ساختاری هلدینگ دارد که یکی از شرکت های تابعه اش به صورت تخصصی نرم افزار، سخت افزار و تجهیزات رایانه ای مدیریت لجستیک در بندر را در اختیار دارد و در جهت بهبود مستمر عملکرد بندر حرکت می‌کند. این شرکت در سال های ۸۸، ۸۹، ۹۰، تواس با بهبود فرآیند مکانیزاسیون بندر، موجب افزایش چشمگیر عملیات تخلیه و بارگیری کانتینر، در بندر شود. ما در ساختار بخش حمل و نقل ریلی کشور نیز به "شبکه گردان خصوصی" نیاز داریم. به عنوان مثال ناحیه هرمزگان را می‌توانند به بخش خصوصی واگذار کنند و تضمین تعداد تخلیه و بارگیری واگن ها در این ناحیه را که روزانه می‌تواند مثلا حداقل هزار واگن باشد از آن ها بگیرند، در غیر اینصورت آن ها را متحمل جریمه کنند و اگر بالاتر از آن تخلیه و بارگیری داشته باشند درصدی از درآمد به سوی خودشان برگردد. به تدریج این سیاست رادر کل شبکه پیاده کنند به گونه ای که راه آهن سازنده و مالک زیر ساخت باشد و بهره برداری بر عهده بخش خصوصی باشد. مقیاس شرکت های حمل و نقل ریلی، نسبت به تقاضاهای حمل بزرگ،



گفتگو با علیرضا شیخ طاهری مدیرعامل بن ریل :

# رویکرد بنگاه داری امروز با دیدگاههای دولتی

الهام زرقاتی



با واژه بنگاه و بنگاه داری وجود دارد. با توجه به گستردگی این تعریف، بنگاه داری خصوصی ریلی چه مواردی از فعالیت ریلی را در برمی گیرد؟ چگونه به فعالیت های ریلی معنای بنگاه داری می دهیم در صورتی که ظاهراً بنگاه داری بیشتر تجارت و دادوستد مالی است؟

نزدیک به دو دهه است که مفهوم بنگاه داری متداول شده است. از هنگامی که اقتصاد دولتی در حال کمرنگ شدن بود، بنگاه داری و مفهوم آن رنگ و بوی دیگری گرفت. آن چه مورد توجه است دو مولفه مهم سود و زیان است که یک بنگاه اقتصادی باید توجه ویژه ای به آن داشته باشد ، باید بدانیم که در بخش دولتی این دو مولفه مورد توجه نیست. وقتی واژه بنگاه را در رابطه با یک موسسه به کار می بریم دقیقاً به اهمیت سود و

۲/۵ میلیون مسافر را تا پایان برنامه توسعه خود که سال ۱۳۹۷ می باشد برنامه ریزی کند. عملکرد خوب شرکت موجب شده است تا بن ریل در سال ۹۵ رتبه دوم کشور را کسب نماید. هم اکنون بعد از شرکت قطارهای مسافری رجاء، بن ریل دومین اپراتور حمل و نقل مسافری ریلی کشور است. این شرکت با تلاش بسیار توانسته فاصله اش را با رقبای دیگر بیشتر کند. با برنامه ریزی های انجام شده توانستیم میانگین سن واگن های شرکت بن ریل را به کمتر از ۱۰ سال برسانیم، در صورتیکه طبق آمار سن ناوگان ریلی در کشور بیش از ۳۰ سال است. از ویژگیهای شرکت بن ریل مالکیت ناوگان جوان است که در میان سایر کشورها نیز ناوگان با سن کمتر از ۱۰ سال ناوگانی ایده آل محسوب می شود.

تعبیرهای متفاوتی در رابطه

مدیریت در آمد، یکی از مولفه های جدی برنامه ریزی به شمار می رود که بسیاری از کشورهای پیشرفته بایره گیری از آن به توسعه پایدار خود شکل می دهند. این که شرکت های حمل و نقل ریلی به عنوان بنگاه های کوچک و متوسط و یا به تعبیری بنگاه های بزرگ اقتصادی تاجه حد می توانند از خدمات این گونه شرکت ها بهره گیرند، موضوعی است که در گفتگو با مهندس علیرضا شیخ طاهری مدیرعامل بن ریل در میان گذاشتیم و پاسخ های وی را در رابطه با اساس ساختار بنگاه داری شرکت های حمل و نقل ریلی شنیدیم:

دارد و بخش مسافرا هم شرکت راه آهن شرقی بنیاد تحت برند بن ریل انجام می دهد. ابتدا بن ریل فعالیت خود را در حوزه حمل مسافر با ۱۰ دستگاه واگن آغاز کرد که به مرور افزایش یافت و امروز با ۱۳۱ دستگاه واگن مسافری به جابجایی ۲ میلیون مسافر در سال می پردازد، که ضریب اشغال بالایی را برای شرکت ایجاد کرده است. بطور میانگین در طول این سالها بن ریل توانسته برنامه جابجایی ۱/۵ میلیون مسافر را در سال ۹۶ و

ابتدا بفرمائید سابقه فعالیت بن ریل به چه سال هائی برمی گردد؟ برند بن ریل به مدت یکسال است که به نام شرکت راه آهن شرقی بنیاد ثبت شده است. این شرکت بیش از دو دهه است که فعالیت خود را در حوزه حمل و نقل بار و مسافر ریلی آغاز کرده و توانسته تعداد ناوگان خود را افزایش دهد و از سال ۱۳۹۴ عملاً فعالیت آن به دو بخش حمل بار و مسافر تفکیک شده است که بخش بار را شرکت سینا ریل پارس بر عهده



لازم و تشخیص صحیح زمان بهره گیری از توان بخش خصوصی را داشته باشد. در بخش هایی، ورود دولت لازم است زیرا حجم سرمایه گذاری و نرخ بازگشت سرمایه به گونه ای است که فقط دولت می تواند به آن ورود کند و برعکس بخش هایی که برای بخش خصوصی جذابیت آفرین است دولت نباید دخالت کند. در سال های گذشته این سیاست به طور کامل عملی نشد و ما شاهد رفتار منطقی و صحیح در جهت توسعه حمل و نقل ریلی مسافری از سوی دولت نبودیم. به همین علت در ۱۰ سال اخیر در بخش مسافری ریلی و توسعه ناوگان، پیشرفتی حاصل نشد و توسعه قابل توجهی صورت نگرفت که از دلایل آن بستر نامناسب جهت جذب سرمایه گذار است. امیدواریم در سال های آینده سیاست دولت به سمتی سوق داده شود که زمینه های جذب سرمایه گذار در بخش هایی که بازده مناسبی دارد فراهم شود. این دولت و دولت قبل نگاه خوبی به بخش حمل و نقل داشته اند و اتفاقات خوبی در حوزه هوایی افتاده است و در زیرساخت ها هم بخش حمل و

وجود بنگاه های پایدار نیازمند شرایط مساعد کسب و کار، فضای مطلوب سرمایه گذاری و مشارکت و سرمایه گذاری خارجی است. رسیدن به این شرایط نیازمند حمایت دولت است، آیا در بخش ریلی چنین فضایی وجود دارد؟ آیا دولت به وظائف و مسئولیت های خود در جهت تسهیل فضای کسب و کار عمل نموده است؟ اساساً ذات صنعت ریلی ذات ویژه ای است. در تمام دنیا به دلیل سنگین بودن سرمایه گذاری اولیه در صنعت ریلی، شرکت های خصوصی یا توان سرمایه گذاری در این بخش را ندارند و یا ترجیح می دهند این حجم بالای سرمایه را در بخش های دیگری سرمایه گذاری کنند تا نرخ بازده بیشتری داشته باشند. ناگفته نماند سرمایه گذاری در صنعت مسافری ریلی ویژگی هایی را در بر دارد. بعنوان مثال در صنعت ریلی پایداری و ثبات سرمایه گذاری بالاست. دریافت پول از مردم به صورت نقد است و می توان به بازگشت سرمایه اطمینان داشت که از نقاط قوت این صنعت محسوب می شود. همچنین دولت باید آگاهی

باشد، حتی اندک، موجب پایداری و استمرار فعالیت می شود، لذا می توان اذعان کرد که پایه های بنگاه داری در صنعت ریلی در حال شکل گیری است. از نقش های اساسی بنگاه ها ایجاد رقابت و ثروت در جهت اقتصاد ملی است. آیا در نظام حمل و نقل ریلی ما چنین استعدادی دیده می شود؟ خصوصی سازی در بخش مسافری ریلی در دهه ۸۰ صورت گرفت، اما متأسفانه فقط تصمیم خصوصی سازی گرفته شد و هیچ برنامه و استراتژی مدون از پیش تعیین شده ای در رابطه با آن وجود نداشت، به همین علت نتیجه آن اقدام به تاسیس حدود ۱۲ شرکت بود که هیچ کدام از آن شرکت ها از اندازه یکسانی برخوردار نبودند. نمونه بارز آن شرکت رجاء می باشد که حدود ۵۰٪ از سهم بازار را در بر دارد و مابقی شرکت ها با هم ۵۰٪ درصد دیگر بازار را عهده دارند. هیچ توازن و تعادلی بین بازیگران صحنه حمل و نقل ریلی مسافری ایجاد نشده است. شرکت ها نباید بسیار بزرگ و یا بسیار کوچک باشند.

زبان اشاره می کنیم. صنعتی که بیش از ۸۰٪ از عمر خود را در بخش دولتی سپری کرده و رگ و پی ساختارش در بخش دولتی به هم تنیده شده، پیش بینی سود و زیان در آن مفهومی ندارد چرا که عملکرد دولت فقط خدمت رسانی است. رویکرد بنگاه داری با دیدگاه های دولتی، بسیار سخت و دشوار است، به این معنی که شما در سازمانی فعالیت می کنید که تمامی فعالیت ها بر مبنای خدمت رسانی تعریف شده است و سود و زیان در این عرصه حائز اهمیت نیست. تصور کنید با این انگیزه بخواهید قبل از شروع فعالیت اقتصادی به گردآوری اطلاعات جهت میزان سود و زیان آن فعالیت مورد نظر بپردازید. با دیدگاه موجود، شرکت های ریلی برای این که تبدیل به بنگاه های اقتصادی شوند راه درازی در پیش دارند. در نتیجه می توان گفت که بنگاه داری در صنعت ریلی یک مفهوم جدید است. در بنگاه داری فاکتور سود و زیان حرف اول رامی زند که حرف درستی است. زیرا اساساً حرکتی که زیان ده باشد خودش، خود را محکوم به فنا می کند. اگر حرکتی سود ده



یک نسخه نهایی در رابطه با حمل و نقل رسیده است که آن افزایش سرعت است. متأسفانه در ایران توجه لازم به مقوله سرعت نشده است و هم اکنون نیز برای آغاز این حرکت بسیار دیر است. کشورهای همسایه ما امروز قطارهای پر سرعت را در کشورهای شان به بهره برداری رسانده اند ولی ما متأسفانه با استانداردهای جهانی در این حوزه فاصله بسیاری داریم. ساخت قطارهای پر سرعت نیازمند دوره ۳ تا ۵ ساله است که اگر امروز تصمیم بگیریم ۵ سال دیگر تحقق پیدا خواهد کرد. علی رغم اینکه درگیر امور جاری هستیم اما از این مهم نباید غافل شویم که آیندگان از ما انتظار دارند که چرا غافل از احداث قطارهای پر سرعت بودیم و این سوال را از ما خواهند کرد. قطعا قطارهای پرسرعت بر روی الگوی توسعه کشور، چیدمان شهرها، رفتار شهروندان و ترافیک تاثیرگذار است و الگوی زندگی در ایران را تغییر می دهد. باید از این فرصتی که برای ایران وجود دارد یعنی قطارهای پرسرعت غافل نشویم.

را تنظیم و کنترل کند. دولت باید از ورود به جزئیات پرهیز کند و خود را در سطح کلان و استراتژیک قرار دهد. شرکت های خصوصی نیز باید به نوبه ی خود سهم خود را عهده دار باشند و از همان ابتدای کار به صورت شرکت خصوصی واقعی پا در این عرصه بگذارند. بخش خصوصی باید تلاش کند خود ارزش افزوده داشته باشد. شرکت های خصوصی باید بالغ شوند و توانایی اداره امور خود را داشته باشند. کسی که قدم در این صنعت می گذارد و قصد سرمایه گذاری در این صنعت را دارد باید آگاه باشد نرخ سود سرمایه گذاری در این صنعت بالا نیست، نباید صنعت ریلی را با صنعت نفت و بانکداری مقایسه کند. این دو اتفاق باید همزمان صورت گیرد که موجب اصلاح هر دو سمت شود. در آخر باید بگویم که دوره های مدیریت ما به اتمام خواهد رسید و آیندگان در مورد ما قضاوت خواهند کرد. اگر همین حالا برای قطار پر سرعت شروع به کار کنیم بسیار دیر است. کشور امروز بیش از هر چیزی نیازمند قطارهای پر سرعت است زیرا دنیا به

#### تواند کارساز باشد؟

دو اتفاق در جهت به روز شدن رفتار صنعت حمل و نقل ریلی مسافر باید رخ دهد تا بتوان گفت صنعت ریلی به روز شده است. یک اتفاق از سوی دولت باید رخ دهد و اتفاق دیگر از سوی شرکت های خصوصی. در به روز شدن صنعت حمل و نقل ریلی در حوزه مسافر هر دو بخش سهیم هستند، اعتقاد ندارم که تمامی کارها بر عهده راه آهن و یا برعکس برعهده بخش خصوصی باشد. هر دو باید مکمل یکدیگر و در کنار هم عمل کنند. راه آهن باید سهم خود را در عملیات کم و دخالت خود را در تصمیم گیری های بخش ریلی کاهش دهد. دولت باید این فرصت را بدهد تا مکانیزم بازار تعیین کننده قیمت و سطح خدمات باشد. این سیاستی است که در همه دنیا تجربه شده و جواب مثبت داده است. این سیاست حتی در صنایع دیگر از جمله خودروسازی، لبنیات و ساخت و ساز مسکن نیز تجربه شده است. در صنایع مختلف دولت در جزئیات ورود نمی کند و اجازه می دهد تا بازار خود

نقل ریلی شاهد متصل شدن مراکز استان های مهم به شبکه ریلی بوده است. اما سوال این است که آیا در طول این سال ها به موازات توسعه زیر ساخت ها، برنامه ای جهت توسعه و خرید ناوگان طراحی شده است یا خیر؟ ورود دولت در بخش زیرساخت کاملاً صحیح است اما در خرید ناوگان ورود دولت کاملاً اشتباه است، زیرا بخش خصوصی توانایی سرمایه گذاری و اطلاعات فنی مورد نظر در این بخش را دارد. اگر دولت حمایت خود را با پرداخت تسهیلات به بخش خصوصی نشان دهد گامی مثبت در جهت شکل گیری هر چه بهتر بخش خصوصی برداشته است. کارنامه دولت در بخش هایی قابل قبول است

با توجه به تجربه یک دهه فعالیت های بنگاه داری خصوصی در حمل و نقل ریلی بارو مسافر آیا ساختار شرکت های حمل و نقل ریلی متناسب با فضای کار امروزی است؟ آیا نیاز به تجدید ساختار در بخش خصوصی ریلی احساس می شود؟ چه نوع اصلاحاتی در این برهه زمانی می



برای اطلاع از آخرین تخفیفات قطارهای رجا در کانال تلگرامی سفر ارزان عضو شوید

**@Safararzan1539**

ارائه‌ی راهکارهای گروهی و چارتری قطار، با کمترین قیمت و بهترین کیفیت در کمترین زمان ممکن برای همه‌ی قطارها

ارائه‌ی تسهیلات گروهی برای همه‌ی قطارها  
(تخفیف تا سقف ۲۰ درصد در قالب طرح آینده‌سازان و طرح میدان)

**سامانه ارتباط  
بامشتریان**

♦ تلفن: ۱۵۳۹  
♦ خرید بلیت گروهی و چارتری: ۰۲۱-۸۸۳۴۷۰۲۷  
♦ پیامک: ۳۰۰۰۱۳۹  
♦ پست الکترونیک: info@raja.ir  
♦ وبسایت: www.raja.ir



شرکت حمل و نقل ریلی رجا  
RAJA RAIL TRANSPORTATION CO.

برگزاری اولین گردهمایی ایده‌های نوین در بخش مسافری ریلی:

# مزیت‌های چشمگیر و سهم اندک در بازار ضرورت توسعه فعالیت‌های نوآورانه

ناصر فرجی

برشمرده و خاطر نشان کرد: امروزه دولت‌ها نقشی انکارناپذیر در توسعه پایدار بر عهده دارند. دولت‌ها با بهره‌گیری از ابزارهای قدرتمندی که در اختیار دارند می‌توانند مسیر توسعه را به خوبی ترسیم کنند اما استفاده از این ابزارها باید در جهت نوآوری و کارآفرینی، افزایش رقابت و تسهیل حضور حداکثری بخش خصوصی از یک سو و ترویج الگوی مصرف پایدار نزد آحاد جامعه از سوی دیگر باشد. اتخاذ هر نوع سیاستی به‌ویژه در نظام قیمت‌گذاری که مصرف‌کننده را در مصرف بی‌رویه منابع محدود کشور تشویق کند، نمی‌تواند اهداف توسعه پایدار را محقق نماید. همچنین اتخاذ سیاست‌های بخشی نباید در تضاد با اهداف و سیاست‌های کلان کشور باشد. اگر توسعه حمل و نقل ریلی جزو سیاست‌های مهم و حیاتی کشور است همان‌طور که در ماده ۲۴ سیاست‌های کلی نظام در برنامه ششم توسعه به آن اشاره گردیده، باید مسوولیت‌های حاکمیتی و سیاست‌گذاری کلان نیز در این راستا حرکت کند. دبیر انجمن صنفی شرکت‌های حمل و نقل ریلی با طرح این سؤال که چرا طی دهه‌های اخیر بخش ریلی نتوانسته است حتی از ظرفیت‌های قانونی در اختیار نیز به نحو مطلوبی در جهت ارتقای کمی و کیفی بخش بهره‌بردار و چرا سیاست‌گذاری‌های صورت گرفته طی سالیان اخیر نتوانسته بخش ریلی را در تحقق اهدافش یاری کند اینگونه پاسخ داد که توان و ساختار مدیریتی حمل و نقل ریلی کشور متناسب با انتظارات جامعه نیست. اگر انتظارات مردم و مسولان عالی‌رتبه کشور از حمل و نقل ریلی دستیابی به یک راه آهن مدرن، توسعه یافته، تاثیرگذار در رشد اقتصادی و ارزش آفرین است. پس باید بپذیریم که به ساختاری توانمند، منعطف، پویا و موثر در هر دو طرف دولت و بخش خصوصی نیازمندیم.



توسعه حمل و نقل ریلی بدون توجه به عامل سرعت نمی‌تواند محرکی مناسب برای رشد و توسعه اقتصادی کشورها باشد. البته در این بین یکی از بارزترین دغدغه‌های دولت‌ها در توسعه شبکه ریلی بدون شک تامین هزینه‌های هنگفت سرمایه‌گذاری اولیه برای احداث مسیر و تامین ناوگان ریلی است. بخش مسافری ریلی با وجود سهم اندک در بازار حمل و نقل کشور، به واسطه مزیت‌های چشمگیری که دارد در صورت توجه بیشتر می‌تواند در همین دوران محدودیت منابع، کمک حال اقتصاد کشور باشد. جدا از انتظاری که مردم در خصوص توسعه کمی و کیفی بخش ریلی از دولت دارند، فعالان اقتصادی بخش نیز که طی دهه اخیر با انگیزه فراوان در این حوزه مشارکت داشته‌اند انتظار دوراندیشی متولیان کشور در راستای بهبود فضای کسب و کار و توسعه زیربنای حمل و نقل ریلی را دارند.

دبیر انجمن صنفی شرکت‌های حمل و نقل ریلی کشور شرط بهره‌مندی از یک راه آهن مدرن و توسعه یافته را وجود ساختاری کارآمد و توانمند در این حوزه

اولین گردهمایی ایده‌های نوین در بخش ریلی مسافری با حضور احمد خدایی قائم مقام مدیرعامل راه آهن جمهوری اسلامی ایران، میرحسن موسوی معاون مسافری شرکت راه آهن، محمد رجبی رئیس و مجید بابایی دبیر انجمن صنفی شرکت‌های حمل و نقل ریلی و خدمات وابسته، و سایر مدیران، دست‌اندرکاران، کارشناسان و فعالان حوزه صنعت ریلی ۲۹ آبان ماه در ساختمان مرکزی شرکت راه آهن برگزار شد. در این گردهمایی که به همت انجمن صنفی شرکت‌های حمل و نقل ریلی و خدمات وابسته و با همکاری راه آهن ج.ا. برگزار گردید تعداد ۲۸۸ ایده به دبیرخانه انجمن ارسال شده بود که در مرحله اول توسط هیئت داوران تعداد ۵۰ ایده برتر انتخاب و در مرحله دوم داوری از این تعداد ۱۹ ایده به مرحله نهایی راه یافت و در نهایت تعداد پنج ایده به عنوان ایده‌های برتر برگزیده شدند.

در عرصه‌های مختلف، یکی از مهم‌ترین محرک‌ها برای ظهور فناوری‌های اساسی در حوزه حمل و نقل است. نگاهی به روند این تغییرات فناورانه در گذشته نشان می‌دهد که در آینده فرآیند تغییرات به شکلی فزاینده خواهد بود و نوآوری و پیشرفت تکنولوژی به این تغییرات شتاب بیشتری می‌بخشند. از طرفی به نظر می‌رسد امروزه حمل و نقل ریلی به‌ویژه در بخش مسافری در دنیای صنعتی و پیشرفته با عاملی به نام سرعت کاملاً مانوس و هم‌راستا است و

مجید بابایی دبیر انجمن صنفی شرکت‌های حمل و نقل ریلی کشور در سخنرانی افتتاحیه این گردهمایی یکی از مهم‌ترین پارامترهای حمل و نقل ریلی به‌ویژه در بخش مسافری را عامل سرعت عنوان کرد و افزود: ایمنی بالا، مصرف بهینه انرژی، حمل انبوه و تأثیر مستقیم در کاهش قیمت تمام شده کالاها و خدمات، انگیزه دولت‌ها را برای توسعه حمل و نقل ریلی دو چندان کرده است. در دهه‌های اخیر نیز رشد چشمگیر فناوری



بابایی از سیر نزولی بخش ریلی به دلیل وجود موانع متعدد در مسیر توسعه این بخش نام برد و افزود: سهم بخش مسافری ریلی از مجموع حمل و نقل کشور در این دوازده سال پس از شروع خصوصی سازی نه تنها افزایشی نداشته که حتی در مقاطعی نیز روندی نزولی داشته است. از طرفی هر چند عملکرد شرکت‌های حمل و نقل ریلی در این سال‌ها از نظر کمی و کیفی همراه با بهبودهایی بوده است اما تحول اساسی در بخش مسافری ریلی به دلیل وجود موانع اساسی، مشاهده نمی‌شود. همچنان سهم بنگاه‌های شبه‌دولتی در جابجایی مسافر به مراتب بیشتر از بنگاه‌های کاملاً خصوصی است. از سوی دیگر عمر ناوگان ریلی بالاست و میزان سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در تامین ناوگان ریلی به‌ویژه در دهه اخیر قابل توجه نبوده است. برخلاف سیاست‌های کلان کشور که همواره اولویت بخش ریلی بر سایر مدهای حمل و نقل را مد نظر قرار داده و بر رقابتی کردن بخش ریلی تأکید شده است، دولت‌ها تلاشی جدی برای حذف و یا متعادل کردن سیاست‌های جاده‌سند به نفع بخش ریلی نداشته‌اند. هم اکنون یارانه غیرمستقیم سوخت به حمل و نقل جاده‌ای پرداخت می‌شود که هفت برابر بخش ریلی سوخت مصرف می‌کند. از سوی دیگر پایین بودن سرعت در بخش ریلی، عاملی بازدارنده و ضد رقابتی به‌ویژه برای بخش مسافری ریلی است در حالی که تاکنون اقدام منسجم و موثری در این راستا صورت نگرفته است.

دبیر انجمن صنفی شرکت‌های حمل و نقل ریلی در ادامه گفت: در عین حال این باور عمیق نیز در بین فعالان بخش ریلی وجود دارد که با وجود تمامی این محدودیت‌ها همچنان ظرفیت‌های موثری برای بهبود کیفی و ارتقای خدمات در بخش مسافری ریلی وجود دارد. لازمه بالفعل شدن این ظرفیت‌ها توجه به امر نوآوری و استفاده از راهکارهای خلاقانه توسط دولت و بخش خصوصی در انجام مسوولیت‌های مربوط به خود است. از همین رو ایده برگزاری این گردهمایی در اواسط بهار شکل گرفت و با تعاملی که بین انجمن، شرکت‌های حمل و نقل ریلی و شرکت راه آهن وجود دارد امید می‌رود در آینده نیز با قوت بیشتر دنبال شود. مهم‌ترین هدف از برگزاری این گردهمایی

لزوما دریافت ایده‌های آماده به‌کارگیری در حمل و نقل ریلی و مسافری نبود بلکه جلب توجه شرکت‌های حمل و نقل ریلی به موضوع مهم ایجاد فرآیند توسعه ایده‌های جدید و ارتباط با محیط‌های کسب و کار بیرون از بخش ریلی و اهمیت موضوع تجاری سازی بوده است. در ادامه احمد خدایی قائم مقام مدیر عامل راه آهن جمهوری اسلامی ایران در سخنرانی خود با اشاره به تدوین دو هدف مهم برای راه آهن کشور در برنامه ششم توسعه افزود: بخش مسافری ریلی به لحاظ کمی باید ۲۰ درصد سهم حمل و نقل کشور را به خود اختصاص دهد. در حال حاضر این رقم حدود ۸ است و رسیدن از این عدد تا رقم ۲۰ درصد عدد بسیار قابل توجهی است که باید طی پنج سال محقق شود. شاید یکی از معضلات ما همین شاخص‌های کمی است که در اهداف برنامه‌ها برای راه آهن در نظر می‌گیرند در صورتی که یکی از رقبای سرسخت حمل و نقل ریلی بخش جاده‌ای است به‌ویژه سفرهای شخصی که بسیار متداول شده است. هر چند دولت وظیفه دارد زیربناهای آن را تامین کند اما چون وسایل شخصی در اختیار خانواده‌ها قرار دارد هیچ اجباری بر آن وارد نیست. موضوع مهم اینکه توجه به بخش کیفی، کمتر از بخش کمی نیست یعنی ارائه سرویس و خدمات مناسب به مسافر که برای استفاده از قطار ترغیب شود.

قائم مقام مدیرعامل راه آهن تکمیل ظرفیت قطارها به جز ایام پر تقاضا را یکی از مشکلات مهم در این بخش دانست و تأکید کرد: این بیانگر رغبت نداشتن مردم در استفاده از راه آهن است. یعنی هنوز انتخاب اول مردم محسوب نمی‌شود مگر اینکه در مسیرهای طولانی که سختی راه و جاده انسان را وادار به استفاده از قطار می‌کند. بنابراین به نظر من یکی از پایه‌های توجه مردم به این حوزه در بحث کیفی است. به نظر می‌رسد تعریف خوب و به‌جایی از مبحث کیفیت در این بخش صورت نگرفته است چرا که استفاده از واگن‌های چهار صندلی یا پذیرایی درون قطار بخشی از کیفیت را پوشش می‌دهد. بنابراین مسافر فقط به دنبال این موارد نیست. در حقیقت یکی از مزیت‌های مهم در استفاده از ریل موضوع زمان است. در ایران همچنان به روش‌های سنتی مسافر

باید زمان طولانی را صرف کند تا به ایستگاه برسد و سوار قطار شود. این یکی از دلایل مهم گسترش فیزیکی ایستگاه‌ها شده است زیرا باید حتماً ایستگاه احداث کنیم و در آن ایستگاه امکانات لازم را فراهم آوریم. بنابراین در مبحث کیفی فقط نو کردن ناوگان مد نظر نیست. البته هم اکنون واگن‌های مسافری مورد استفاده در کشور ما از لوکس‌ترین واگن‌های روز دنیا محسوب می‌شوند. در نهایت سیاست ما این است که فقط واگن کوپه‌دار با صندلی خواب تهیه کنیم و با قیمت بسیار پایین در اختیار مسافران قرار دهیم.

خدایی با اشاره به اینکه رسیدن به ۲۰ درصد سهم حمل و نقل توسط ریل ابعاد مختلفی دارد و فقط شامل افزایش واگن یا افزایش خط نمی‌شود تصریح کرد: ما باید در استفاده از قطار یک تغییر رویه بدهیم و نگاهمان را متفاوت کنیم. یکی از مواردی که دست‌اندرکاران بخش مسافری باید به آن توجه کنند بحث گردشگری است که ایجاد تورهایی یک یا دو روزه می‌تواند بسیار موفق باشد. دیگری ایجاد تورهایی گردشگری بلندمدت است. هم اکنون شاهد ورود توریست‌های خارجی به داخل کشور هستیم که طبیعتاً باید امکانات ویژه‌تری برای این گونه تورها لحاظ شود. البته انتظار می‌رود شرکت‌های فعال در این حوزه همسوا با یکدیگر حرکت کنند تا هدف اصلی که ارائه سرویس به مردم است، به هدف‌های نامتعارف تبدیل نشود مانند افزایش تعداد مسافر. امید است تعامل لازم در این حوزه صورت گیرد تا علاوه بر اهداف کیفی به اهداف کمی مورد نظر دست یابیم.

میرحسین موسوی دبیرجی معاون بخش مسافری راه آهن جمهوری اسلامی ایران پس از ارائه پنج ایده برتر در بخش اختتامیه گردهمایی طی سخنرانی خود به این نکته که در برنامه ششم توسعه تکلیف شده سهم راه آهن در حمل و نقل مسافر باید از ۸ درصد به ۲۰ درصد افزایش یابد افزود: برای دستیابی به این رقم علاوه بر اقدامات بسیار بزرگ در زیرساخت، راه‌اندازی قطارهای سریع‌السیر مانند قطار سریع‌السیر تهران-قم و اصفهان را در دستور کار قرار داده‌ایم. همچنین با افزایش کیفیت و کاهش مدت زمان سفر به دنبال برقی کردن پروژه راه آهن تهران - مشهد هستیم. از سوی دیگر با تالسیس

شرکت قطارهای حومه‌ای زیر نظر راه آهن به دنبال توسعه حمل و نقل ریلی و ایجاد خطوط مستقل حومه‌ای هستیم تا در این بخش رشد مسافران حومه‌ای را تقویت کنیم.

معاون بخش مسافری راه آهن از خارج شدن حدود ۳۵۰ ناوگان فرسوده طی سال ۹۵ خبر داد و تأکید کرد: ارتقای کمی و کیفی حمل و نقل مسافر ریلی را در دستور کار قرار داده‌ایم و به دنبال این هستیم که مسافران بخش ریلی از لحظه‌ای که اقدام به سفر می‌کنند تسهیل در نحوه دریافت بلیت و تامین امکانات متناسب با سلیقه‌های متفاوت در ایستگاه‌های مبدأ، بین راهی و مقصد را در اختیار داشته باشند. تأکید راه آهن بر ایمنی حمل و نقل بار و مسافر است و تلاش می‌کنیم وضع موجود را حفظ و ارتقا دهیم تا مسافران بیشتری تشویق به استفاده از حمل و نقل ریلی شوند. در این خصوص با توسعه ایستگاه‌های TOD مسافران بیشتری جذب قطارهای مسافری خواهند شد.

میرحسین موسوی ارائه بسته‌های حمایتی مناسب برای اقتصادی کردن بخش مسافری راه آهن را از جمله طرح‌های راه آهن عنوان کرد و گفت: اقتصادی کردن در بخش عملیاتی و سرمایه‌گذاری حوزه مسافری برنامه‌های مناسبی را تدوین و در اختیار سازمان برنامه قرار داده‌ایم تا حمایت‌های قابل توجهی از سوی دولت جذب کنیم و در اختیار شرکت‌های مسافری ریلی بگذاریم.

در این گردهمایی پنج ایده برتر توسط ارائه‌کنندگان آن به حاضرین معرفی گردید. هیئت داوران هیچ ایده‌ای را حائز رتبه اول و دوم ندانست و دو ایده همزمان حائز رتبه سوم گردیدند. در پایان مراسم جوایز و لوح تقدیر به ارائه‌کنندگان پنج ایده برتر خانم سمیه نکونی، حمید علیپور صبحی، مهدی حجتی، مهدی بقایی و علیرضا شیخ طاهری اهداء گردید. همچنین هیئت داوران دو ایده ارائه شده توسط گروه خانم‌ها کلارا کریمی پور و پریسا پیکاره و گروه آقایان مجید ارجونی و محمد رضا صاحب‌دل را مستحق دریافت جایزه و لوح تقدیر دانستند. شرکت‌های حمل و نقل ریلی رجا و سفیر ریل آسیا حامیان نخستین گردهمایی ایده‌های نوین در بخش ریلی مسافری بودند.



**آهن ریل کاران**  
مدیرعامل:  
حسن منجزی پور  
تلفن: ۰۶۱۱-۲۲۷۵۹۶۹  
نمابر: ۰۶۱۱-۲۲۷۵۹۶۹



**آسیا سیرارس**  
مدیرعامل:  
مهران برومند  
تلفن: ۰۳۱-۳۶۵۰۵۰۲۶  
نمابر: ۰۳۱-۳۶۵۰۴۷۹۸



**ریل سیرکوثر**  
مدیرعامل:  
سیدحسین هاشمی  
تلفن: ۸۸۱۹۳۷۶۲-۴  
نمابر: ۸۸۱۹۳۷۶۵



**قطارهای مسافری و باری جوپار**  
مدیرعامل:  
محمد کریمی  
تلفن: ۴۴۲۸۱۶۱۰  
نمابر: ۴۴۲۸۱۶۱۳



**راه آهن حمل و نقل**  
مدیرعامل:  
عباد... فروزش  
تلفن: ۶۶۴۲۴۹۰۰  
نمابر: ۶۶۴۲۱۲۱۶



**توکا کشش**  
مدیرعامل:  
مهرداد روشن  
تلفن: ۰۳۱۳-۳۶۶۹۰۲۸۲  
فکس: ۰۳۱۳-۳۶۶۹۰۲۸۵



**توکا ریل**  
مدیرعامل:  
محسن سعیدبخش  
تلفن: ۰۳۱۳-۶۶۹۰۲۸۲  
نمابر: ۰۳۱۳-۶۶۹۰۲۸۵



**ترکیب حمل و نقل**  
مدیرعامل:  
سبحان نظری  
تلفن: ۶۶۹۱۳۹۲۸  
نمابر: ۶۶۹۱۳۹۲۴



**شرکت خدمات گاز پرسی ایران گاز**  
مدیرعامل:  
حمیدرضا حدادی  
تلفن: ۸۸۹۰۰۱۴۱-۷  
نمابر: ۸۸۹۰۴۰۵۳



**بهتاش سپاهان**  
مدیرعامل:  
محمدحسین حاجی مرادخانی  
تلفن: ۰۳۱-۳۶۲۴۵۰۱۰  
نمابر: ۰۳۱-۳۶۲۸۲۰۲۶



**QESHM ULTIMATE**  
Container & Logistics Service Co. (LLC)  
**بیکران قشم**  
مدیرعامل:  
عباس مهرایی  
تلفن: ۸۸۸۵۰۵۴۲  
فکس: ۸۸۸۵۰۸۷۰



**حمل و نقل سایپال جستیک**  
مدیرعامل:  
محمدباقر نوفلی  
تلفن: ۴۴۵۲۷۵۳۸  
نمابر: ۵۵۲۴۵۲۷۲



**توسعه حمل و نقل بین المللی پارسیان**  
مدیرعامل:  
ناصر بختیاری  
تلفن: ۸۴۰۱۳۰۰۰  
نمابر: ۸۸۶۲۶۶۴۰



**IRISL MTC**  
**حمل و نقل ترکیبی کشتیرانی ج.ا.ا.**  
مدیرعامل:  
علی حسین فرخی  
تلفن: ۸۸۱۴۰۶۶۰  
نمابر: ۸۸۳۰۳۹۵۳



**حمل و نقل بین المللی کشتیرانی برادران**  
مدیرعامل:  
مجید مجد پور  
تلفن: ۸۸۳۴۷۴۵۲-۵  
نمابر: ۸۸۳۰۳۳۴۱



**سمنند ریل**  
مدیرعامل:  
امیررضا طاهریان  
تلفن: ۴۴۱۸۰۱۹۵  
نمابر: ۴۸۲۷۹۳۲۹



**ریل ابریشم پارس**  
مدیرعامل:  
میثم نقدی نژاد  
تلفن: ۸۸۳۲۴۳۳۴  
نمابر: ۸۸۳۲۴۳۳۵



**ریل کاران ورسک**  
مدیرعامل:  
ابراهیم نصیری دهقان  
تلفن: ۷۷۶۲۴۷۷۰  
نمابر: ۷۷۶۴۵۶۸۹



**ریل پرداز سیر**  
مدیرعامل:  
فرهنگ طلوعی  
تلفن: ۸۸۷۲۷۲۵۳-۸  
نمابر: ۸۸۷۲۷۰۳۳



**ریل تراب فجر**  
مدیرعامل:  
احمد هراتی  
تلفن: ۸۸۷۹۷۸۵۶  
نمابر: ۸۸۷۷۰۴۵۹



**شرکت حمل و نقل ریلی رجا، RAJA RAIL TRANSPORTATION CO.**  
**حمل و نقل ریلی رجا**  
مدیرعامل:  
محمد رجبی  
تلفن: ۸۸۳۱۰۸۸۰  
نمابر: ۸۸۳۴۳۴۰



**BALLAST**  
**مهندسی ساختمان و تأسیسات راه آهن (بالاست)**  
مدیرعامل:  
سیروس جعفری  
تلفن: ۸۸۹۵۵۸۵۱  
نمابر: ۸۸۹۶۳۸۶۸



**شرکت فولادریل توس**  
مدیرعامل:  
غلامرضا میلانلو  
تلفن: ۰۵۱-۳۸۱۱۲۲۲۶-۸  
فکس: ۰۵۱-۳۸۱۱۲۲۲۹




**فولادریل جنوب**  
مدیرعامل: حافظ نظری  
تلفن: ۸۸۰۴۹۳۰۰  
نمابر: ۸۸۰۴۳۲۲۶



**سینا ریل پارس**  
مدیرعامل:  
علی اصغر مظفری فرد  
تلفن: ۸۸۷۱۶۰۷۷  
نمابر: ۸۸۷۱۱۱۶۳



**تجهيزات ناوگان  
ریلی البرز نیرو**  
مدیرعامل: مجتبی لطفی  
تلفن: ۸۸۷۰۵۲۹۵  
نمبر: ۸۸۵۵۲۸۹۸



**نورالرضا (اصفهان)**  
مدیرعامل:  
احمدرضا صبری  
تلفن: ۷-۸۸۰۰۹۳۵  
نمبر: ۸۸۹۰۹۷۷۵



**مهتاب سیرجم**  
مدیرعامل:  
ابوالقاسم سعیدی  
تلفن: ۸۸۴۸۱۰۴۸



**ریل ترابر سبا**  
مدیرعامل:  
غلامرضا جهانبخش  
تلفن: ۸۸۴۸۰۰۰۴  
نمبر: ۸۸۷۲۴۹۸۹



**راه آهن شرقی بنیاد**  
مدیرعامل:  
علیرضا شیخ طاهری  
تلفن: ۸۸۷۱۶۴۰۵  
نمبر: ۸۸۷۱۵۴۰۴



**سبایل پریشا**  
مدیرعامل:  
بهروز کاظمیان  
تلفن: ۶۶۹۲۸۰۵۵  
نمبر: ۶۶۵۷۸۷۳۹



**پیروز حمل و نقل**  
مدیرعامل:  
احمدرضا احمدخانی  
تلفن: ۸۸۵۴۵۶۲۶  
نمبر: ۸۸۵۴۵۶۲۸



**نماد ریل گستر**  
مدیرعامل:  
علی سلیم نیا  
تلفن: ۳-۸۸۹۸۴۱۸۲



**ناوگان ریل الوند نیرو**  
مدیرعامل:  
ابراهیم پاشنا  
تلفن: ۸۸۷۶۹۵۷۳  
نمبر: ۸۸۵۱۶۲۰۶



**راهوار نیرو آریا**  
مدیرعامل:  
مسعود استاد عظیم  
تلفن: ۸۸۵۲۰۵۷۷  
نمبر: ۸۸۵۱۹۰۸۲



**سیمرغ آهنین**  
مدیرعامل: محمود قیام  
تلفن: ۵۵۴۶۶۶۰۱  
نمبر: ۵۵۶۶۸۵۴۱



**راهبر سیر سمنگان**  
مدیرعامل:  
محمد اسلامی  
تلفن: ۸۸۸۸۰۷۰۵  
نمبر: ۸۸۷۷۲۴۵۶



**چرخ ریل راهبر**  
مدیرعامل:  
حمید محمد ظاهری  
تلفن: ۵۵۱۲۵۰۸۲  
نمبر: ۵۵۱۲۵۰۱۵



**حمل و نقل بین المللی  
پاکان ترابر**  
مدیرعامل:  
مهدی اسدپور منفرد  
تلفن: ۸۸۸۴۴۵۴۵  
نمبر: ۸۸۸۲۹۳۳۵



**تجارت کوشش سپاهان**  
مدیرعامل:  
شکرالله شفیع زاده  
تلفن: ۰۳۱۳-۶۷۳۶۷۱۱



**لکوموتیو ریل اروند**  
مدیرعامل:  
محمود خاکپور  
تلفن: ۸۸۰۴۹۳۰۰  
نمبر: ۸۸۰۴۳۲۲۶



**سفیر ریل آسیا**  
مدیرعامل:  
محمد خان احمدی  
تلفن: ۴۳۴۵۷  
نمبر: ۸۶۰۷۱۴۰۹



**مهندسی  
و بازرگانی راهبان  
عصر دایا**  
مدیرعامل:  
مرجان عالیوند  
تلفن: ۶۶۵۶۴۰۶۵



**ماربین (قطار سبز)**  
مدیرعامل: محمود امامی  
تلفن: ۸۸۸۴۰۵۲۰  
نمبر: ۸۸۸۴۰۳۷۲



**کمال نقش دانش (کمند)**  
مدیرعامل:  
کمال الدین سخا  
تلفن: ۲۲۸۹۴۰۹۵  
صندوق پستی:  
۱۶۷۶۵-۳۸۱۳



**گروه صنعتی لیما**  
مدیرعامل:  
یوحنا دانل زاده  
تلفن: ۲۲۰۵۶۲۶۹  
نمبر: ۸۶۰۱۴۱۳۴



**گهر ترابر سیرجان**  
مدیرعامل:  
محمد انجم شعاع  
تلفن: ۳-۸۸۹۸۴۱۸۲



**راه آهن کشش  
R.A.K**  
مدیرعامل:  
جواد طاهر افشار  
تلفن: ۶۶۹۳۹۴۴۰  
فکس: ۶۶۹۱۶۱۸۸



**راهبران مشتاق یزد**  
مدیرعامل:  
محمد میر جلیلی  
تلفن: ۰۳۵۳-۶۲۴۴۴۲



**فولاد ریل دنا**  
مدیرعامل:  
بهنام بناب  
تلفن: ۸۵۵۰۹۲۸۱  
نمبر: ۸۶۰۲۱۸۶۶





**کالا و خدمات پاسارگاد**  
مدیرعامل:  
افشین آربین  
تلفن: ۰۱۳۴۴۴۲۵۹۶  
نمابر: ۰۱۳۴۴۴۲۵۳۷۳



**بن ریل**  
Ben Rail Transportation Co.  
سیر و بهره برداری  
بن ریل  
مدیرعامل:  
جمشید فراهانی  
تلفن: ۲-۸۸۵۲۲۱۹۱  
نمابر: ۸۳۳۰۵۹۰۷



**ریل پرداز نو آفرین**  
مدیرعامل: محمد حسین  
مدهوشی طوسی  
تلفن: ۹۵۱۱۹۴۱۱  
نمابر: ۴۳۸۵۶۸۶۷



فنی و مهندسی کیان صنعت  
شهباز  
مدیرعامل:  
مهدی شرفی  
تلفن: ۵۵۱۲۵۸۲۳  
نمابر: ۵۵۱۲۵۸۲۳



**Tarak Diesel Parsi**  
شرکت تارک دیزل پارسی  
مدیرعامل: محمدرضا راستکار  
تلفن: ۲۲۹۲۱۲۲۲  
نمابر: ۲۲۲۲۶۷۶۹



**پیشکاش سازندگان**  
مدیرعامل: حمیدرضا قمی  
تلفن: ۲۲۶۶۵۱۴۰  
نمابر: ۲۲۶۶۵۱۴۲



**رهپویان سایناتجارت**  
ابریشم (رستا)  
مدیرعامل:  
سیدجلیل سیدحسینی  
تلفن: ۰۳۵۳۸۲۷۶۱۱۲  
نمابر: ۰۳۵۳۸۲۷۶۱۱۳



**سپهر زاوه طوس**  
مدیرعامل:  
نورالله یاراحمدی  
تلفن: ۰۳۵۱-۷۱۲۷۳۸۳  
نمابر: ۰۳۵۱-۷۱۲۷۴۵۰

### نرخ مصوب چاپ تبلیغات در نشریه انجمن صنفی شرکتهای حمل و نقل ریلی و خدمات وابسته



از آنجایی که امروزه امر تبلیغات برای کلیه تولیدکنندگان، سازندگان، بهره برداران و سرمایه گذاران از اهمیت ویژه و قابل توجهی برخوردار می باشد و صاحب نظران هزینه های مرتبط با تبلیغات را نوعی سرمایه گذاری محسوب و آن را بعنوان هزینه تلقی نمی نمایند. بر آن شدیم تا در نشریه انجمن که با نام ندای حمل و نقل ریلی منتشر می گردد تعداد محدودی تبلیغات اخذ و آنها را در شمارگان نشریه چاپ کنیم. با توجه به اینکه نشریه انجمن تازه وارد عرصه مطبوعات گردیده و به نوعی جدید و نوپا هست لذا به منظور امکان جذب مخاطبین و مشتریان بیشتر پیشنهاد می گردد تا در صورت تأیید مراتب در هیئت مدیره انجمن هزینه های تبلیغات در نشریه با رعایت جمیع جهات و با نازلترین قیمت و به شرح ذیل از مشتریان دریافت گردد.

- ۱ - چاپ یک صفحه **A4** تبلیغات بصورت چهاررنگ در پشت جلد نشریه (جلد پایانی) با کاغذ گلاسه با طرح ارائه شده توسط متقاضی، هر شماره به مبلغ ۱۶/۸۰۰/۰۰۰ ریال
- ۲ - چاپ یک صفحه **A4** تبلیغات بصورت چهاررنگ در دوم جلد با کاغذ گلاسه با طرح ارائه شده توسط متقاضی، هر شماره به مبلغ ۱۴/۴۰۰/۰۰۰ ریال
- ۳ - چاپ یک صفحه **A4** تبلیغات بصورت چهاررنگ در سوم جلد با کاغذ گلاسه با طرح ارائه شده توسط متقاضی، هر شماره به مبلغ ۱۷/۰۰۰/۰۰۰ ریال
- ۴ - چاپ یک صفحه **A4** تبلیغات بصورت یک رو و چهاررنگ در صفحات داخلی نشریه با کاغذ گلاسه و طرح ارائه شده از سوی متقاضی، ۹/۶۰۰/۰۰۰ ریال
- ۵ - حضور در صفحات ویژه معرفی شرکت ها در کادر **3x5 cm** برای هر نوبت ۲/۵۰۰/۰۰۰ ریال که بصورت اشتراک سالیانه و برای ۶ شماره بطور یکجا دریافت می گردد.

۶- چاپ آگهی یک دوم صفحه ۴/۸۰۰/۰۰۰ ریال و چاپ آگهی یک چهارم صفحه ۲/۴۰۰/۰۰۰ ریال  
هزینه طراحی یک صفحه ۳/۰۰۰/۰۰۰ ریال و هزینه طراحی یک دوم صفحه ۲/۰۰۰/۰۰۰ ریال می باشد.