

## قسمت چهل و پنجم

### تداوم خصوصی سازی در راه آهن

#### برخی انگیزه‌های خصوصی سازی در جهان

در اوایل دهه‌ی ۸۰ میلادی، تحت تأثیر نظریه‌های جدید مطرح شده‌ی اقتصاددانهای برجسته‌ی جهان، موضوع مقررات زدایی، حذف یارانه‌ها و درگیرکردن بخش خصوصی در امور تصدی‌گری (که تحت نظر دولت اداره می‌شدند)، اقتصادهای ملی کشورهای آمریکا و بریتانیا را فراگرفت. یکی از مباحث اقتصاد نوین، مقبول نبودن مصرف منابع عمومی و ارائه یارانه برای حمل‌ونقل بود. بدین ترتیب رقبای زیادی وارد بازارهای حمل‌ونقل شدند. سپس شرکت‌های بزرگ از طریق تملک یا ادغام با شرکت‌های کوچک، به غول‌های حمل‌ونقل تبدیل گردیدند و از این طریق توانستند ضمن کاهش هزینه‌ها، به بازارهای جدید راه یابند. البته تأمین منابع مالی زیربناهای حمل‌ونقل، همواره با چالش‌های زیر مواجه بوده است:

- نبود منابع کافی - در راستای ساخت یا نگهداری زیربناها و ارتقاء سطح عملکرد، حتی در کشورهای پیشرفته نیز تأمین منابع مالی کافی صرفاً از محل درآمدهای عمومی، امکان‌پذیر نیست. به همین منظور از طریق مشارکت دولت با بخش خصوصی (PPP)، زیربناها ساخته می‌شوند و با واگذاری بخشی از درآمدهای حاصله (مثل عوارض و حق دسترسی) تا مدتی معین، سرمایه و سود مربوطه بازپس داده می‌شود. در این صورت بخشی از یارانه‌ی پنهان ساخت زیربناها نیز حذف شده و از محل اخذ عوارض تأمین می‌شود. امروزه حتی انجام امور تعمیرات و نگهداری زیربناها هم به مدتهای طولانی به همان بخش خصوصی "سازنده‌ی زیربنا" سپرده شده و قسمتی از درآمد (حاصل از عوارض یا حق دسترسی) به آنها داده می‌شود. بدین ترتیب شرکت سازنده‌ی زیربنا برای کاهش میزان هزینه‌های تبعی، کلیه‌ی استانداردهای کیفی ساخت را به شدت رعایت می‌کند. در حال حاضر اغلب قراردادهای ساخت زیربناها، به صورت دولتی - خصوصی و همراه با نگهداری دراز مدت آنها تهیه و تنظیم می‌شوند. برای انجام چنین روشهایی، می‌بایست به گونه‌ای مقررات‌زدایی صورت پذیرد تا بخش خصوصی (اعم از تأمین کنندگان مالی و مجریان) رغبت به مشارکت داشته باشند. مدل‌های نوین مشارکت در تأمین مالی برای ساخت یا نگهداری زیربناها به طور روز افزون طرفداران بیشتری می‌یابد.
- اهداف گوناگون - تأمین مالی حمل‌ونقل باید به گونه‌ای طراحی و اجرا شود که به بهره‌وری آن بیفزاید. اینکار توسط افزایش عواملی چون ظرفیت، عملکرد و سطح دسترسی میسر می‌شود. بسیاری از

پروژه‌های سرمایه‌گذاری دارای محرک‌های سیاسی- اجتماعی (به جای اقتصادی) هستند که خود موجب تنوع اهداف می‌گردند.

○ عدم اطمینان از نتایج کار- نوع تأمین مالی زیربناها به لحاظ میزان تأثیرگذاری احتمالی آن بر عملکرد سیستم حمل‌ونقل، متفاوت عمل می‌کند. سرمایه‌گذاری در پروژه‌های زیربنایی خاص، بر دقت ارزیابی از میزان هم‌افزایی تأمین مالی، اثر می‌گذارد.

○ عدم همسویی با چارچوب زمانی- معمولاً بین دوره‌ی زمانی اجرای پروژه‌ی زیربنایی با دوره‌ی زمانی تأمین مالی، همسویی دقیق وجود ندارد. در این صورت بین مشخصات بلند مدت زیرساخت با چشم‌انداز کوتاه مدت تأمین مالی، لزوماً الگویی خاص پایه‌ریزی می‌شود.

تبعات خصوصی‌سازی در حمل‌ونقل- یکی از مهمترین تبعات مقررات زدایی، حذف یارانه‌ها و خصوصی‌سازی، تلاش شرکت‌های حمل‌ونقلی برای سرمایه‌گذاری در زمینه‌هایی است که هزینه‌های زیادی به شرکت‌هایشان تحمیل می‌کنند. راه‌اندازی سیستم‌های تعمیرات و نگهداری، خرید یا اجاره اراضی در بندرگاه‌ها و حاشیه‌ی ایستگاه‌ها، خرید تجهیزات مدرن تخلیه‌وبارگیری، خرید کامیون برای حمل ترکیبی، از آن جمله‌اند. گاه انجام این نوع سرمایه‌گذاری‌ها، ممکن است حتی با همکاری چند شرکت رقیب صورت پذیرد.

### **انتقال لکوموتیوها به بخش خصوصی (در راه آهن ایران)**

مدیران ارشد راه‌آهن، مدت‌هاست که به انحاء مختلف در برابر انتقال مالکیت لکوموتیوها، انبارها، تعمیرگاه‌ها، مراکز تخلیه‌وبارگیری (و تمامی مواردی که به ترابری ریلی مرتبط است)، به بخش خصوصی مقاومت می‌کنند. تعدادی از استدلال‌هایی که در این مورد ارائه شده به قرار زیر است:

- ✓ مشکل واگذاری بخشی از اراضی ایستگاه‌ها.
- ✓ از دست دادن سازوکار اعمال قدرت بر شرکت‌های حمل‌ونقل ریلی بخش خصوصی.
- ✓ نبود کارآمدی و شجاعت در مدیران ارشد برای انجام اصلاحات پیچیده و پردردسر.
- ✓ فقدان هر گونه فشار قانونی از طرف دستگاه‌های هدایتی، نظارتی و مدیریت‌های مافوق.



البته این موضوع تبعات حادی را به دنبال داشته است:

- لکوموتیو جزء لاینفک تشکیل قطارها می‌باشد:
  - در هیچ کشوری که راه‌آهن آن دارای ساختار عمودی تفکیک شده است، لکوموتیوها در اختیار بخش زیرساخت نیست. رها کردن مدل انتخابی به صورت نیمه کاره، به هرج و مرج مدیریتی می‌انجامد.
  - طبق اسناد بالا دستی کشور، ترابری ریلی همچون سایر شیوه‌های حمل‌ونقل در سیستم‌های جاده‌ای، هواپیمایی و کشتیرانی، از نوع تصدی‌گری است و می‌بایست کلاً به بخش خصوصی واگذار شود. عدم اجرای اهداف منظور شده در این اسناد، بر اقتصاد کشور فشار وارد می‌آورد.
  - شرکتهای صاحب واگن، به دلیل در اختیار نداشتن لکوموتیو، به ناچار امور ترابری واگنهای خود را به راه‌آهن وانهاده‌اند. یعنی در ابتدای درب ورودی (یا خروجی) مراکز تخلیه و بارگیری، واگنهای باری را تحویل و تحول می‌کنند و هیچ اختیاری بر انجام سایر امور عملیاتی همچون مانور ندارند. همین موضوع برای واگنهای مسافری در ایستگاهها هم صادق است.
  - به دلیل اختیارات وسیع عملیاتی راه‌آهن، یک جانبه بودن نظام سیروحرکت و زمانبندی حمل، مسئولیت‌پذیری شرکتهای حمل و نقل ریلی، صرفاً در حد داخل پایانه‌های اختصاصی و انعقاد قرارداد با صاحبان کالا است. به سبب اختیارات بسیار محدود شرکتهای حمل و نقل ریلی در زمینه‌ی زمانبندی قطارها، امکان انعقاد قرارداد حمل با راه‌آهن، نوعاً منتفی است.

○ بدون در اختیار داشتن مدیریت و راهبری لکوموتیوها توسط بخش خصوصی، امر بسیار مهم تشکیل و تنظیم قطارهای کامل ممکن نیست. در این صورت به دلیل نامشخص ماندن مسئولیتهای طرفین، زمانبندی دقیق حرکت قطارها و راه اندازی قطارهای برنامه‌ای و در نتیجه استفاده از حداکثر ظرفیتهای موجود شبکه با مشکل جدی روبرو می‌گردد.

○ به دلیل اینکه راه‌آهن بر خلاف سیاستهای مصوب بالادستی، از انجام تصدی‌گری دست برنداشته و ترابری ریلی را همچنان در اختیار خود نگه می‌دارد، به ناچار بسیاری از مسئولیتهای از جمله سرقت‌های قطعات یدکی و محمولات، سوانح و توقفهای ناخواسته‌ی قطارها و غیره به عهده‌ی راه‌آهن قرار می‌گیرد. اما به دلیل هزینه‌های تبعی هنگفت این نوع قصور، غفلت و اهمال کارکنان، راه‌آهن به هیچوجه زیر بار مسئولیت مالی و حقوقی مربوطه نمی‌رود و به شکایات واصله از سوی بخش خصوصی نیز رسیدگی نمی‌کند. ضمن اینکه از بیمه کردن مسئولیتهای خود نیز قاصر است. چنین برخوردی موجب تداوم و حتی بدتر شدن اوضاع و وارد آمدن زیانهای بیشتر به اموال شرکتهای حمل و نقل می‌گردد.

اما اگر ترابری ریلی به بخش خصوصی واگذار شود، خود آنها موظف می‌شوند که اولاً عملیات محلی (شامل انجام مانور، تشکیل و تنظیم قطارها، انتقال واگنها به خطوط پارکینگ، تعمیر و مراکز تخلیه و بارگیری) را مدیریت کنند و ثانیاً از قطارها و محمولات مربوطه حفاظت کرده تا دچار زیان نگردند.

• قریب به نیمی از پرسنل راه‌آهن که مرتبط با تعمیرات و نگهداری لکوموتیوها، امکانات و تأسیسات ناوگان ریلی، لکوموتیورانان، کارکنان راهبری قطارهای باری و مسافری (بعضی از مأمورین مانور، رؤسای قطارها) و بالاخره نگهداری و بهره‌برداری از سالن ایستگاههای مسافری، گارهای بزرگ باری (مثل بندرعباس) و انبارها (که جملگی قابل انتقال به بخش خصوصی می‌باشند)، همچنان تحت مدیریت راه‌آهن مشغول فعالیت و خدمت رسانی هستند. ضعف بهره‌وری راه‌آهن در اداره‌ی این امور گسترده و پیچیده به شدت مشهود است.

• از طرف دیگر بخش بزرگی از کارهای تصدی‌گری (نظیر امور نگهداری و تعمیرات لکوموتیوها) برونسپاری شده، در عین حال به موازات آن، بسیاری از پرسنل مربوطه در راه‌آهن باقی مانده و بدون داشتن فعالیتی مؤثر، دستمزد دریافت می‌کنند. این موضوع از آن جهت حائز اهمیت است که

هزینه‌های سنگین سربار کارکنان مازاد، موجب بالا رفتن قیمت تمام شده‌ی حمل ریلی و ضعف راه‌آهن در بازار رقابتی می‌شود. لذا حمل‌ونقل جاده‌ای به طور مداوم سهم زیادتری از حمل بارهای جدید را به خود اختصاص می‌دهد. این موضوع یکی از عواملی است که کاهش تدریجی سهم راه‌آهن را در بازار حمل‌ونقل کشور به دنبال می‌آورد.

- از آنجایی که بخش مهمی از توجه مدیریت ارشد به حوزه‌های عملیاتی و نگهداری ناوگان معطوف می‌شود، به ناچار تا حدودی از مدیریت‌های سطوح حیاتی راهبردی و تاکتیکی غافل می‌مانند.
- طبق محاسباتی که نگارنده طی دو دوره (با فاصله‌ی ۷ سال) در مورد کل درآمدها و هزینه‌های آشکار و پنهان نیروی کشش انجام داده، سود و زیان کمابیش نزدیک به صفر حاصل شده است. لذا این استدلال که نیروی کشش برای راه‌آهن درآمدزاست، درست نیست.

### توازن درآمدها و هزینه‌ها

مدت‌های زیادی است که شیب رشد هزینه‌های راه‌آهن، تندتر از شیب رشد درآمدهای حاصله بوده است. در یک مقطع زمانی برای بهبود شرایط اقدام به خصوصی سازی گردید. اما فرایند خصوصی سازی نیمه‌کاره، اثربخشی خود را از دست داده و لازم است تا برای بهبود شرایط نامساعد مالی، مجدداً روند خصوصی سازی ادامه یابد. بدون در نظر گرفتن این راهکار، به ناچار برای جبران کسری درآمدها، راه‌آهن مجبور به اتخاذ "یکی از روشهای" زیر می‌گردد:

< بر میزان حق بهره برداری شبکه‌ی ریلی یا اجاره‌ی لکوموتیوها بیفزاید. اگر افزایش زیاد باشد، چند حالت اتفاق می‌افتد:

- شرکت‌های حمل‌ونقل ریلی سطح پایین تری از درآمدها را تحمل می‌کنند و به تبع آن از علاقه‌ی بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری و مشارکت در فعالیتهای راه‌آهن کاسته می‌شود.
- یا باید سطح تعرفه‌های حمل ریلی در برابر صاحبان کالا به سطح شکننده‌ای افزایش یابد که این نیز به نوبه‌ی خود از توان رقابتی حمل ریلی در برابر حمل جاده‌ای می‌کاهد.

عواملی چون کاهش سرمایه‌گذاری، تنزل سطح درآمدها، نزول قدرت رقابتی و از دست دادن سهم حمل به عنوان یک چرخه‌ی معیوب عمل می‌کنند و حمل ریلی را به عقب می‌رانند. بدین ترتیب راه‌آهن نمی‌تواند و

نمی‌بایستی تمامی روند رشد هزینه‌های خود را از محل افزایش تعرفه‌ها تأمین کند. گزینه‌های دیگری به شرح زیر نیز مد نظر قرار می‌گیرند:

< سطح دریافت کمک از دولت را افزونتر نماید تا کسر بودجه‌ی خود را تأمین کند. این راه حل به نظر مناسب می‌نماید، به شرطی که دولت با این روند موافق باشد. شاید اینکار تا حدی یا مدتی قابل انجام باشد ولی پس از استمرار، با بی‌اعتنایی وزارتخانه‌ی متبوع و سازمان برنامه و بودجه مواجه می‌شود.

< بخشهای مختلف خدمت‌گیرنده از راه‌آهن که از تمول زیادی برخوردارند (نظیر بخشهای نفت و فولاد کشور) در زیربنای راه آهن سرمایه گذاری کنند تا با افزایش ظرفیتهای و ارتقاء سطح حمل ریلی، درآمدهای فزونی گیرد. تا به حال جز بر روی کاغذ خیری از آنها به راه آهن نرسیده است (مگر اخیراً با اجرای ماده ۱۲ قانون)

< از هزینه‌های پرسنلی کاسته شود. البته کاهش سطح پرداختها موجب تنزل شدید انگیزه‌ی پرسنلی و در نتیجه موجب کاهش بهره وری نیروی انسانی و سرمایه می‌شود. ضمن اینکه تنش‌های کارگری و بروز نوسانات کارکردی، یقیناً بخشی از توان مدیریتی را به خود مشغول می‌کند.

البته کاهش هزینه‌های پرسنلی از طریق واگذاری امور تصدی‌گری به بخش خصوصی و کاهش تدریجی تعداد پرسنل راه‌آهن امر مطلوبی است که با کاستن از دستمزدها فرق اساسی دارد.

< سطح هزینه‌های سرمایه‌ای تنزل یابد. با توجه به انباشت زیاد سطح عقب ماندگی تعمیرات نگهداری زیرساخت و ناوگان، ضمن ازدیاد سوانح، مرتباً بر تعداد ناوگان خارج از سرویس افزوده می‌گردد. این روش بدترین گزینه است، زیرا با انباشت فرسودگی سرمایه‌ها، سه عامل (میزان هزینه‌ها، خسارات وارده و عدم النفع‌ها) شدیداً افزایش یافته و ضربه‌ای سنگینی به زیربخش ریلی وارد می‌کند.

✓ بر بهره وری حمل بیفزاید. بدین معنی که در برابر ثابت نگهداشتن سطح هزینه‌ها، میزان حمل را مرتباً افزونتر کند. اتخاذ این روش، در کشورهای پیشرفته راهکار برتر معرفی می‌شود.

البته بهبود بهره وری نیازمند انجام تغییرات ساختاری در راه‌آهن است. انتقال قسمتی از مدیریت، سبب تخصصی شدن مدیریتهای دوگانه (یعنی حاکمیتی دولتی و تصدی‌گری بخش خصوصی) می‌شود که به ارتقاء قابل ملاحظه‌ی بهره‌وری می‌انجامد. در مقابل تداوم ساختار فعلی موجب می‌شود تا راه‌آهن برای کمک به ترابری مسافری، از طریق ایجاد عدم توازن ناعادلانه در دریافت

حق بهره‌برداری از حمل‌های مسافری و باری (کسر از مسافری و ازدیاد باری)، نوعی یارانه‌های پنهان به حمل مسافری بدهد. یعنی در این حالت مجبور است که بخشی از منابع مورد نیاز حمل مسافری را از محل درآمدهای ترابری باری و بخشی دیگر را از طریق کمک‌های دولت تأمین کند. در صورت واگذاری کلیه فعالیت‌های تصدی‌گری ترابری به شرکت‌های حمل‌ونقل باری و مسافری، دولت باید یارانه‌های بخش مسافری ریلی را مستقیماً تأمین کند. در این صورت قدرت رقابتی حمل باری به تناسب فزونی می‌گیرد.

< تعدادی از فرایندهای اصلاحی فوق، کل سیاست‌های بودجه‌ای راه‌آهن را متحول می‌کند.

در مطالعاتی که چند سال پیش نگارنده همراه با یکی از همکاران انجمن صنفی انجام داده، وضعیت شاخص‌های اصلی حمل ریلی طی ۳۰ سال (۱۵ سال پیش و ۱۵ سال پس از شروع خصوصی سازی) مورد بررسی قرار گرفته است. نتیجه مطالعات نشان می‌دهد که تغییرات عمده و معنی داری صورت نگرفته است. و همان روندها کم و بیش تداوم داشته است. اما در این رابطه دو نکته‌ی حائز اهمیت وجود دارد:

▪ قبل از انجام امر خصوصی سازی، راه آهن در وضعیت بدی قرار داشت، به گونه‌ای که سرمایه‌گذارهای دولت در زیربخش ریلی تقریباً محدود و ثابت باقی مانده بود، بنابراین اگر سرمایه‌های بخش خصوصی وارد حوزه‌ی راه آهن نمی‌گردید، رشد حمل و نقل کاهنده می‌شد.

▪ رشد درآمدها و هزینه‌ها نامتوازن و به زیان درآمدها بود. اگر سرمایه‌گذارها و مدیریت بخش خصوصی به کمک راه آهن نمی‌آمد راه آهن به کسر بودجه‌ی فزاینده‌ای مبتلا می‌گردید.

بدین ترتیب خصوصی‌سازی نقش "پیشگیرانه‌ای" داشته است و قبل از آنکه منحنی عملکردها به سمت منفی حرکت کنند، وضع راه آهن را بهبود بخشیده است. حال این سؤال مطرح می‌شود که چرا اثر خصوصی سازی اینچنین مقطعی و نسبتاً محدود بوده است؟ پاسخ اینست که روند خصوصی سازی نیمه کاره رها شده است. ضمن اینکه راه آهن با ایجاد یک فرایند معکوس، با به در دست گرفت اختیار ترابری واگنها و لکوموتیوهای بخش خصوصی، مهمترین کارکردهای بخش خصوصی یعنی سرمایه گذاری و مدیریت کارآمد را مخدوش ساخته است. البته اذعان باید نمود انتظار اینکه مدیریت ارشد راه آهن به طور داوطلبانه به تداوم خصوصی سازی دست بزند، خیالی خام بیش نیست.

به هنگام طراحی مدل خصوصی سازی اولیه، فرض بر این بود که همچون سایر شیوه‌های حمل و نقل کشور، فقط هزینه‌های بهره‌برداری به اضافه‌ی "قسمتی" از هزینه‌های نگهداری شبکه ریلی، از محل درآمدهای حق بهره‌برداری تأمین گردد. در کشورهای پیشرفته کل هزینه‌های نگهداری در تعرفه‌های بهره‌برداری منظور می‌شود. اما بنا به دلایل زیر اینکار تا مدت‌ها در راه‌آهن ایران به صلاح نیست:

✓ میزان انباشت نیازهای شبکه‌ی زیربنایی به انجام بهسازی و بازسازی آن چنان زیاد است که تحمیل هزینه‌های ذیربط به تعرفه‌های بهره‌برداری، قدرت رقابتی حمل باری و مسافری ریلی را با مشکل مواجه می‌سازد.

✓ بخشی از هزینه‌های تعمیرات و نگهداری زیربنای ریلی، ناشی از حرکت قطارهای مسافری می‌باشد و قرار بود که این نوع هزینه‌ها جداگانه محاسبه شده و مشمول دریافت یارانه شوند.

در کل چنین اقداماتی مستلزم واگذاری کلیه‌ی امور عملیاتی به اضافه‌ی مالکیت (یا حداقل مدیریت) لکوموتیوها به بخش خصوصی است. ضمن اینکه همراه با آن به تدریج و ظرف مدت یک برنامه‌ی پنج‌ساله، تعمیرکاران مربوطه، لکوموتیورانان و پرسنل سیر و حرکت راه‌آهن نیز در قالب بازخریدی به این بخش منتقل شوند. برای پیشبرد این هدف می‌بایست دو سازوکار همزمان صورت پذیرد:

○ در راه آهن رفتار ضد انگیزه‌ای برقرار می‌شود. یعنی به دلیل اینکه فعالیت به بخش خصوصی واگذار گردیده است، پرسنل مربوطه به سایر مشاغل (بالتبع با رتبه‌ای پایین تر) منتقل می‌گردند، و مزایایی چون اضافه‌کار و غیره پرسنلی که از انتقال سرباز زند، حذف می‌شود.

○ در راه آهن و شرکتهای بخش خصوصی رفتار تشویقی انجام می‌گیرد. بدین معنی که راه آهن سازوکار پرداخت مبالغ قابل توجه بازخریدی را مطرح می‌کند و بخش خصوصی نیز در راستای رفع کمبود نیروی انسانی ماهر برای انجام خدمات تخصصی مربوطه، پیشنهادهای ترغیب کننده‌ی دستمزد اعلام می‌کند.

استفاده از این سازوکارها بارها در راه آهن انجام شده است. هزاران مشاغل زیربنایی برونسپاری و هزاران مشاغل تصدی‌گری خصوصی شده‌اند. با کاهش قابل ملاحظه‌ی دستمزدها، هزینه‌های بازخریدی ظرف دو یا سه سال جبران می‌شد. اگر این اصلاحات صورت نگرفته بود، امروزه راه آهن با ۴۵ هزار پرسنل کم بهره، زیربار هزینه‌ها، له شده بود. بدیهی است که اجرای چنین اصلاحاتی، مدتی اداره‌ی امور عملیاتی راه‌آهن را به تلاطم می‌اندازد و



تلاشهای زیادی می‌بایست صورت پذیرد. ولی صرفه جویی‌های آتی راه تنفس را برای راه آهن باز نگه می‌دارد. متأسفانه مدتهای مدیدی است که مدیران ارشد راه‌آهن به جای تن دادن به اصلاحات ساختاری، بین انتخاب یکی از چند گزینه‌ی فوق سرگردان باقی مانده‌اند.



توقف اصلاحات طی سه برنامه‌ی پنجساله‌ی اخیر، موجب گردیده تا راه‌آهن دوران سختی را سپری کند. به گونه‌ای که نه تنها توان پرداخت به موقع مطالبات پیمانکاران امور برونسپاری شده را ندارد، حتی گاهی از پرداخت به موقع حقوق کارکنان خود نیز عاجز می‌گردد. اما همه‌گیری بیماری کرونا که باعث فلاکت بخش مسافری کشور شده، به دلیل کاهش شدید میزان سیر قطارهای مسافری، بر سرعت قطارهای باری افزوده و در نتیجه سطح درآمدهای راه‌آهن و شرکتهای حمل و نقل باری بهبود یافته است. بدیهی است این دوران عسل موقتی است. بنابراین قبل از برگشت به دوران فلاکت‌بار قبل، مدیران راه‌آهن باید با شجاعت تمام اقدام به اصلاحات راهبردی نمایند.

راهبرد بهبود بهره‌وری از طریق تکمیل خصوصی‌سازی، دارای مزایای خاص خود است :

✚ با واگذاری امور تصدی‌گری ترابری ریلی و پرسنل مربوطه به بخش خصوصی، اگر چه به نظر می‌رسد که میزان درآمدهای راه‌آهن کاهش می‌یابد، ولی از آنجایی که طبق محاسبات قبلی، میزان هزینه‌های تصدی‌گری ترابری راه‌آهن بیشتر از درآمدهای مربوطه است، لذا انتظار می‌رود که وضعیت مالی راه‌آهن نسبتاً بهبود یابد. بدیهی است به سبب جلوگیری مدیریت کارآمد بخش خصوصی از ریخت و پاشهای دولتی، توان کنترل هزینه‌های ترابری ریلی دو چندان می‌شود.

✚ انجام اصلاحات لازم، نسبت هزینه‌های سربار کلان راه‌آهن به کل هزینه‌ها تا حد ممکن تقلیل می‌یابد. با تداوم شرایط حاضر و بدون واگذاری لکوموتیوها و امورسیر حرکت به بخش خصوصی، در دراز مدت امکان تأمین هزینه‌های جاری بدون کمک دولت ممکن نخواهد بود.

✚ تمرکز سرمایه گذاری‌های راه‌آهن فقط بر بازسازی زیربنا و دو خطه کردن مسیرهای پرتردد، موجب ازدیاد سرعت قطارها می‌گردد.

✚ با واگذاری اختیارات بیشتر به بخش خصوصی و راه اندازی قطارهای کامل و برنامه ای، امور بازاریابی بهبود یافته و استقبال صاحبان کالا نسبت به گزینه‌ی حمل با راه‌آهن مثبت تر می‌شود و لذا بر سطح درآمدها می‌افزاید.

### **راه‌آهن در نقش یک متصدی بزرگ**

همانطور که اظهار گردید، پس از انجام یک دوره فرایند خصوصی سازی در اوایل دهه‌ی ۸۰، مدیران بعدی راه‌آهن طبق روال گذشته، به انجام کلیه‌ی فعالیت‌های تصدی‌گری ادامه داده و می‌دهند. اما بر اثر فشارهای وارده، به تدریج از اموری چون بارگیری و تخلیه‌ی کالاها، اخذ و تأدیة مطالبات از صاحبان کالا و تا حدودی امور بازاریابی و بازرگانی کنار کشیده و انجام آنها را به شرکتهای حمل‌ونقل ریلی واگذار نموده‌اند. ولی همچنان راه‌آهن انجام اموری چون مداخله و کنترل تعمیرات (جاری، ویژه و اساسی) واگنهای باری، مدیریت سیر و حرکت محلی، تخصیص لکوموتیوهای اصلی و مانوری، انجام امور مانور، قبول واگنهای پر از خروجی پایانه‌ها و اعزام آنها و تأمین واگنهای خالی به ورودی پایانه‌ها، اعزام واگن‌ها به خطوط پارکینگ، تعمیرات و مراکز تخلیه و بارگیری، تشکیل و تنظیم قطارها، مواظبت از واگن‌ها در برابر سرقت قطعات و محمولات واگن‌ها، و بسیاری دیگر از موارد تصدی‌گری را رأساً بر عهده دارند. چنین راهبرد تصدی‌گرایانه‌ای دارای چند معضل اساسی است:

- با مأموریت اصلی راه‌آهن به عنوان شرکت حاکمیتی مطابقت ندارد.
- درگیری با حجم روز افزونی از امور عملیاتی، راه‌آهن را با مشکلات مدیریتی مواجه می‌سازد.
- به دلیل بهره‌وری اندک، با مشکلات جانبی زیر مواجه می‌شود:
  - قیمت تمام شده‌ی حمل بالا می‌رود.
  - از تجهیزات و امکانات موجود راه‌آهن، بهره‌برداری ناپذیری به عمل می‌آید.

▪ حمل و نقل ریلی با کندی انجام می‌پذیرد.

▪ راه‌آهن توان جبران خسارات ناشی از سوانح و سرقت‌های ناشی از قصورات خود را ندارد.

○ راه‌آهن از انجام فعالیتهای حاکمیتی خود که هدایت سرمایه‌گذاری در مسیرهای بهینه‌ی جدید، دو خطه و علائمی کردن و تراک بندی خطوط پرتدد موجود، نگهداری زیربنا در وضعیت مناسب، مدیریت کارآمد ترافیک کل شبکه، بازاریابی کلان با صاحبان بار داخلی و خارجی و امضای تفاهم نامه‌های ذیربط، مذاکره با مقامات کشور برای تأمین اعتبارات لازم برای توسعه‌ی زیر بنا و تسهیلات کافی جهت تأمین ناوگان توسط بخش خصوصی و غیره باز می‌ماند.

برای برگشت به ساختارهای پیش بینی شده حقوقی، تشکیلاتی، مالی و پرسنلی راه‌آهن، ضرورت دارد که موارد زیر انجام شود:

- کل لکوموتیوهای اصلی، به بخش خصوصی فروخته شود و از محل درآمدهای حاصله، بعضی از ایستگاهها گشایش یافته و خطوط پرتدد دوخطه شوند.
- با ایجاد سازوکارهای تشویقی مناسب، بخش خصوصی به خرید لکوموتیوهای مانوری ترغیب گردد. پس از رفع کمبودهای موجود، آنگاه لکوموتیوهای مانوری ملکی راه‌آهن نیز فروخته شوند.
- کلیه‌ی تعمیرگاههای ناوگان به بخش خصوصی اجاره داده شوند.
- مدیریت تعمیرات ناوگان به طور کامل به بخش خصوصی واگذار گردد. پرسنل تعمیراتی ناوگان راه‌آهن (از جمله تعمیرات جاری) در صورت امکان بازخرید و به بخش خصوصی منتقل شوند.
- در ایستگاههای مسافری به جز امور حاکمیتی نظارتی و حفاظتی، کلیه امور خدماتی و تصدی‌گری به کنسرسیومی متشکل از شرکتهای حمل‌ونقل مسافری ریلی واگذار گردد.
- ساختارهای رفع دعاوی بین راه‌آهن و شرکتهای بخش خصوصی بر مبنای آیین نامه‌ی تعهدات قراردادها ایجاد تا به مغایرات مالی و عملیاتی و همچنین تعیین مقصرین و مبالغ خسارات ناشی از سوانح و سرقتها رسیدگی شود.
- پس از راه‌اندازی قطارهای کامل و برنامه‌ای، سازوکار امضای قراردادهای کوتاه و میان مدت حمل بار با شرکتهای حمل‌ونقل ریلی منعقد گردد.

- ترتیبی اتخاذ شود تا امور رسیدگی به دعاوی غیر قابل رفع بین راه آهن و بخش خصوصی به مرجع تنظیم‌گر (regulator) راه آهن و حمل و نقل ( در آینده مستقر در وزارتخانه) منتقل گردد.

(این نوشتار ادامه دارد)

سید منصور محمودی مشاور انجمن صنفی شرکتهای حمل و نقل ریلی و خدمات وابسته