

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

ایهام زرقلی



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 زیربوم تغییر ساختار راه آهن و جایگاه و نقش بخش خصوصی ریلی در ساختار جدید، انجمن شرکت های حمل و نقل ریلی در نشست کارشناسی به این موضوع پرداخت. در این نشست مجید بابایی، 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 رحیمی مدیر عامل شرکت حمل و نقل ریلی رجا، محمد نبی جوانمردی مشاور کمیسیون حمل و نقل اتاق 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 تجمیع 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 جابجا 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 بابایی: 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 مسوولیت 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 جمع‌آوری 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، کاملاً 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 راه‌آهن نیست و باید فراتر از راه‌آهن تعیین شود. در مورد انتخاب مشاور نیز دکتر آقایی خود می‌دانستند که این مسیری که راه‌آهن طی می‌کند، سرانجامی نخواهد داشت و به سمت سرازیری خواهد رفت.

در ابتدا با دکتر البداوی 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 راه‌آهن آلمان بسته شود اما متوجه شدند که استراتژی و ساختار راه‌آهن 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 کاملاً باهم تناقض داشتند و اطلاعات پایه دقیق نبود. اطلاعات جزء هم اطلاعات کاملی نبود. به عنوان مثال از قدیم در جلسات هیات مدیره راه‌آهن 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 راه‌آهن 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 راه‌آهن همراه با صاحب‌نظران راه‌آهن 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 راه‌آهن مصاحبه‌های مفصلی به عمل آمد و جلسات عمومی برای بررسی نظرها برگزار شد. مطالعات دقیقی نیز بر روی راه‌آهن 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 سرمایه‌گذاری 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 کاملاً 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 پائین عملیات حمل و نقلی و سیر و حرکت و ترافیک قطارها است که شرکت‌ها کمترین نقش را در آن داشته و عملاً 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 عملاً از حرکت بخش به



سید حسن موسوی نژاد

مالکیت شرکت بالاست و تراورس مربوط به راه آهن نیست و مدیرعامل را راه آهن انتخاب نمی‌کند اما مدیرعامل باید با توجه به خواسته‌های راه آهن و سیاست‌های او حرکت کند زیرا کارفرمای آن شرکت‌ها، راه آهن است.



طرح‌هایی و به‌عصاره پیشنهادی آنها تبدیل شده است. کارگاه‌هایی نیز در رابطه با ایده داده شده برگزار شد.

جعفر محمودی: در کارگاه‌ها پیش‌نویس‌ها را آورده و به بحث می‌گذاشتند. چارچوب قوانین طرح پیشنهادی رولند برگر قبل از شروع پروژه و قبل از عقد قرارداد کاملاً مطالعه شده و روشن بود.

مجید بابایی: بحث بر سر آن است هنگامی که مشاور ورود پیدا می‌کند، دو راه حل کلی پیش رو دارد. راه حل اول آن است که وضعیت راه آهن ایران را بررسی کند و متغیرها، مولفه‌ها و بازیگران را تحلیل کند و بر اساس بهترین تجربیات و موفقیت‌ها و شکست‌ها و ویژگی‌های حاکم بر بخش ریلی کشور سیاست و ساختاری متناسب را انتخاب کند. راه حل دوم آن است که از راه‌حل‌های آماده استفاده شود. اینکه دیگران چه کرده‌اند. شاید یکی از دلایلی که ارتباط طرح با بخش کم بوده انتخاب گزینه

دوم است. یعنی راه‌حلی از پیش تعیین شده بوده و تمرکز بر آن راه‌حل است که می‌گوید: می‌خواهم به سمت راه‌آهنی 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 راه‌حل را بر اساس مطالعه ضعف‌ها و قوت‌های موجود یافته‌اید؟ آیا ویژگی‌های فنی، فناوری، حقوقی و فرهنگی ایران در انتخاب الگوی پیشنهادی شما لحاظ گردیده است؟ ما نمی‌توانیم بگوییم که به علت اینکه روش مطالعه و انتخاب ما Benchmark بوده است پس رولند برگر بهترین راه‌حل را برای ما انتخاب کرده است. ممکن است راه‌حل‌ها کاملاً با شرایطی که در کشور ما وجود دارد متفاوت باشد. ممکن است این راه‌حل برای کشورهایی 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. هم‌اکنون تیم ما از افرادی که در بخش‌های سه ساختار برتر مشغول به کار هستند، متخصص‌ترند. یعنی در ساختار صنعت ریلی آلمان، فرانسه و انگلیس متخصص‌تر شده‌اند. در این مطالعات خواستیم بدانیم مشترکات راه‌آهن‌های مدرن کارآمد دنیا چیست.

می‌دانیم مدل‌های کشورهای انگلیس و آلمان و فرانسه کاملاً متفاوت است و هر کدام ساختار ریلی متفاوتی دارند اما این کشورها یک فصل مشترک دارند و ما می‌خواستیم آن فصل مشترک را موشکافی کنیم. آن‌تی‌تی‌ها را یافتیم و مطالعاتمان را به صورت نمودار طراحی کردیم. مشاورانی را به دانشگاه سوییس فرستادیم تا در زمینه استراتژی راه

آهن‌های دنیا تحقیق کنند. با مطالعه Benchmarkerها را بدست آوردیم. شرکت رولند برگر قبل از عقد قرارداد بابت جمع‌آوری دیتا مبلغ ۱ میلیون دلار می‌خواست که ما خودمان دیتا را در طول ۸ ماه جمع‌آوری کردیم. تمامی ۱۴۰ آیت‌م 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 راه‌آهن‌های دنیا مشاوره می‌دهد. 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 می‌گیرد. تیمی که تشکیل دادم را کنار مشاوران رولند برگر قرار دادم تا گام به گام با آنها پیش‌رود 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 پیش‌رود. هنگامی که با آقای خدایی به شرکت رولند برگر رفتیم، سوالاتی از ما داشتند که خود نشان‌دهنده 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 ویژه‌ای یافت. حال بعد از ۱۲ سال چه اتفاق جدیدی در بخش ریلی افتاده که ما باید این ساختار تفکیک عمودی را به گونه‌ای 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 داده‌اید و به ساختار پیشنهادی

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

جعفر محمودی: مشکل ما با شما Big Picture است زیرا اگر big picture حل شود، خود به خود مشکل ساختار داخلی هلدینگ بسیار ضعیف می‌شود. تصویر من این است که دوستان ما big picture را حذف نکرده‌اند. مشاوران شرکت رولند برگر به تفسیر اطلاعات را به مدت ۸ ماه بررسی کرده و برای آن راه‌حلی را فراهم کردند. به شدت بر سر راه حل‌ها به چالش کشیده شدند و در نهایت طرح خود را ارایه دادند. در آن هنگام اولین مدعی جدی و سخت‌انگیز دکتر آقایی بود. انتخاب ما با انتظارات تصمیم‌گیرنده 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 کاملاً با تغییر مالکیت رجا مخالف هستیم. ما اصلاً نباید وارد بخش مسافری می‌شدیم. ایشان به شدت طرفدار استقلال استان‌ها و واگذاری حداکثر اختیارات به استان‌هاست. در مدل رولند برگر استان‌ها حذف می‌شدند و یکپارچگی افقی علاوه بر عمودی اتفاق می‌افتاد. مانند کشور آلمان، تقریباً تمامی باورهای آقایی با چالش‌های 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 چاره‌اندیشی دعوت کرده‌اید؟ 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 متغیری که تغییر می‌کرد، سیاست‌ها 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 می‌شود 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 چالش‌ها آغاز می‌شود. **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 می‌دهد آقای وزیر طرف دولت را نگیرد؟

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

مجید بابایی: یکی از شرکت‌هایی 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 کرده‌ایم. راه آهن آلمان فقط به دولت سوبسید می‌دهد و هیچ سوبسیدی برای بخش خصوصی در نظر ندارد. فقط به ایالت‌ها جهت سرویس بهتر به مردم سوبسید تعلق می‌گیرد. این ساختار در تمامی دنیا مشترک است. کل صنعت ریل را به ۳ لایه می‌توان تقسیم‌بندی کرد:

- ۱- سیاست‌گذاری
 - ۲- حکمرانی یا تنظیم مقررات رگولاتوری
 - ۳- عدل
- این ۳ لایه را باید از هم مجزا کرد. مانند تفکیک قوای سه‌گانه حاکمیت دولت. همه دنیا می‌دانند که این ۳ قوه باید از هم مجزا باشند.

تفکیک قوا در حمل و نقل به صورت زیر است:

- ۱- سیاست‌گذار که در وزارتخانه است. حتی یک نمونه در کشورهای اروپایی یافت نمی‌شود که سیاست‌گذار در وزارتخانه نباشد.

۲- رگولاتوری: تمامی دنیا در فعالیت‌های 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 می‌کرد. راه آهن کشور ما نمی‌تواند 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 می‌شود در اصل یکی از واحدهای حمل و نقل خواهد

صنعت ریل با انجام خصوصی‌سازی متضرر شد. کسی که صاحب ناوگان شده است موجب ارتقای ناوگان نخواهد شد و سرمایه‌گذاری نخواهد کرد در نتیجه رقابتی صورت نمی‌گیرد 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 کارخانه‌ای به اسم من باشد اما مجوز کارش به نام دیگری باشد، مطمئناً به هر روشی که بخواهد ما را می‌چرخاند و در این میان کارایی، اثربخشی، صرفه‌مشتی بار و مسافر از بین خواهد رفت. هم اکنون ما بر سر تقسیم سهم ناچیزی از دولت، با هم می‌جنگیم و به نقطه‌ای 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 نشسته‌اند و اگر یکی از آنها جابجا شود، شکست می‌خورد. در شورای معاونان، چالش بسیار حادث‌تر رگولاتوری را در به کارگیری این مؤلفه‌ها داشتیم. بنده از تمامی این پکیج با هم دفاع می‌کنم. راه آهن با گرفتن اختیاراتش سخت مخالف است. وقتی پکیجی وارد می‌شود گوشه‌ای از آن به وضع موجود که شما هستید تنه می‌زند و گوشه‌ای دیگر به معاونت و دولت و وزارتخانه. این پکیج هر ۴ مؤلفه را به مقصد می‌رساند، صنعت را تجاری و سودده می‌کند، بخش خصوصی را که موتور تحول است به معنی واقعی راه‌اندازی می‌کند، مکانیزم تعرفه‌گذاری را به روش صحیح فعال می‌کند و هر کس را بر سر جایگاه خود می‌نشانند. اصل ماجرا در ساختار است. هیچ کدام از این مؤلفه‌های پکیج را نمی‌توان به تنهایی اجرا کرد و به مقصد رسید. نمی‌توان رقابت را در نظر نگرفت و در رابطه با تعرفه‌ها سخن به میان آورد. کدام دوست نادانی است که برای واگذاری یک فعالیت به بخش خصوصی سوبسید بدهد. سوبسید را به دولت می‌دهند که کارآمد نیست نه به بخش خصوصی. فرض کنید که

آن تغییر می‌کرد. هم اکنون این سوال در ذهن ایجاد می‌شود که بر اساس کدام اطلاعات سیاست‌های ما به سمت هلدینگ کمپانی رفت؟ بزرگترین نگرانی ما این است که بین فرایند جمع‌آوری دیتا و اطلاعات که بخش بسیار ارزشمند مطالعه است با خروجی نهایی و الگوی انتخاب شده لزوماً رابطه معنی‌داری وجود نداشته باشد. به عبارتی خروجی کاملاً منطبق بر تحلیل ورودی‌ها نباشد.

جعفر محمودی: اینکه ما بر اساس کدام سیاست‌ها به سمت هلدینگ رفته‌ایم، 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 حل‌ها دست پیدا کنیم. اگر آن پکیج را به دست آوریم به یکی از پازل‌ها دست یافته‌ایم.

مجید بابایی: مهم‌ترین نکته در این جا است 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 پررنگی برای دولت ببینید؟

جعفر محمودی: چهار تیتیر طبق گفته‌های من وجود دارد: ۱- صنعت سودده باشد. ۲- در این صنعت رقابت وجود داشته باشد.

۳- نظام تعرفه‌گذاری به گونه‌ای باشد که دو مؤلفه قبل را پشتیبانی کند. ۴- خصوصی‌سازی به معنی تغییر مالکیت نیست. خصوصی‌سازی در دنیا بستر می‌خواهد و بدون ۳ مؤلفه قبل معنی ندارد. درکی بسیار ساده‌لوحانه است که خصوصی‌سازی 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 اقتدارگرایانه حاکمیت می کند اما فرض آنها بر این است که خیرخواه هستند. 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. 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 چالش ها 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 تهاوت خریداری کرده و این واکنش ها 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 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 شد، 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 گیریم. 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 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 برعهده 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 (واحدهای کسب و کار) باشند و مستقل نشوند. در پکیج پیشنهادی رونلد 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 مدیر عامل 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 مدیر عامل 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 لکوموتیوهای ملکی راه آهن در سرویس قرار نگرفته به لکوموتیوهای 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 می‌تواند 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 مقررات‌گذار به وجود می‌آید که آن نهاد تنظیم مقررات باید مستقل از دولت عمل می‌کند که اینجا در شرایط حاضر به هیچ عنوان امکان‌پذیر نیست



هزینه سرمایه‌گذاری برای خرید واگن از کدام منبع مهیا می‌شود؟
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 نمی‌تواند مالک ریل باشد. منظور از ریل در این تعریف، خط است و ناوگان خارج از تعریف می‌باشد. بخش خصوصی می‌تواند 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 مقررات‌گذار به وجود می‌آید که آن نهاد تنظیم مقررات باید مستقل از دولت عمل می‌کند که اینجا در شرایط حاضر به هیچ عنوان امکان‌پذیر نیست. باید گفت به دلایل بحث‌های 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. سرمایه‌ای که اکثریت وارد کار کرده‌اند، در مقایسه با فرصت‌های دیگر برای سرمایه‌گذار 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 سیاست‌های بخش ریلی بپردازد و موشکافی کند، علت را بیابد که چرا شرکت‌های خصوصی ریلی انگیزه کافی جهت توسعه را ندارند و چرا سرمایه‌گذاران خود را عقب کشیده‌اند، می‌خواهد 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 سریع‌السیار و حومه‌ای سرمایه‌گذاری نمی‌کنند را داد و گفت: دولت مجبور به سرمایه‌گذاری است. به استناد اصل ۴۴ و آیین‌نامه‌های اجرایی، بحث ناوگان صد در صد به بخش خصوصی واگذار شده است.

مجید بابایی: آقای جوانمردی شما می‌گویید مسیری که در طی این ۱۲ سال طی کردیم موجب شده بخش ریلی به شکل کلی اقتصادی نباشد در نتیجه جذابیتی برای سرمایه‌گذاری جدید وجود ندارد. می‌توان از مهندس رجبی 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 سرمایه‌گذاری ندارید؟

محمد رجبی: چندین شرکت در این بخش فعالیت می‌کنند 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 داده‌اند و شرکت‌ها در آن صندوق عضو هستند. انگیزه بخش خصوصی جهت حضور در این بخش

به علت مشکلات فراوان کم‌رنگ شده است. منابع به سمت ریل سوق نیافته است. نوسازی ناوگان ریلی حرکت کندی دارد و جایگاه نهاد تنظیم مقررات بلا تکلیف است. هزینه‌های شرکت‌ها افزایش یافته است. عامل افزایش این هزینه‌ها چیست؟

مجید بابایی: هزینه‌های بخش ریلی باید شفاف شود. باید مشخص شود که کدام بخش از مسوولیت این هزینه‌ها با دولت است و کدام بخش با بخش خصوصی؟

جعفر محمودی: بخش خودش قیمت را نمی‌تواند افزایش دهد. رگولاتور باید تعرفه را تعیین کند. جایی که انحصار است فقط رگولاتور سخن می‌گوید. نظام تعرفه‌گذاری دولتی را فقط رگولاتور تعیین می‌کند.

محمد رجبی: همه سازمان‌هایی که به گونه‌ای به سازمان‌های بین‌المللی متصل هستند قدرت بیشتری دارند. سازمان هواپیمایی کشوری که موظف به رعایت استانداردهای بین‌المللی شده، دارای قدرت بالاتری نسبت به راه آهن است. سازمان هواپیمایی کشوری در سال گذشته شرکت‌های هواپیمایی را مورد آزار قرار داده که یکی از آنها هواپیمایی آسمان بود. بخش ریلی که بسیار ضعیف‌تر است.

جعفر محمودی: وضعیت فعلی بسیار خراب است. شما نیز پیشنهاد می‌دهید که رگولاتوری باید حضور داشته باشد و اختیارات راه آهن را بگیرد و راه آهن جمع‌آوری شود. از نظر بنده به عنوان یک محقق در بخش ریلی دولت باید نسبت به بخش حمل و نقل و رشد تکنولوژی بی‌مسئولیت باشد تا پیشنهاد شما را بپذیرد. هیچگاه نمی‌توان سرنوشت حمل و نقل یک کشور را به بخش خصوصی که هر زمان بخواهد ریل‌ها را می‌فروشد و می‌رود واگذار کرد.

مجید بابایی: البته این هرج و مرج که جناب محمودی اشاره می‌کنند در بخش دولتی هم کم نیست. مثلاً در این ۱۲ سال چندین مدیرعامل راه آهن تغییر کرده است و بدنبال آن سیاست‌ها و راهبردها هم تغییراتی

داشته است.

جعفر محمودی: صنعت ریلی کشور متولی می‌خواهد. دولت نسبت به مردم مسوول است. آیا در دنیا شما الگویی یافت می‌کنید که رگولاتوری وابسته به وزارت حمل و نقل است؟ اگر یافت کردید من از شما می‌پذیرم. تمامی رگولاتوری‌ها وابسته به وزارت حمل و نقل هستند. در انگلستان رگولاتوری زیرمجموعه حمل و نقل است. به این ترتیب که رئیس آن را مجلس و اعضای هیات مدیره را وزیر کشور تعیین می‌کند و کل رگولاتوری در وزارتخانه است.

متأسفانه الگویی که هم اکنون از آن تبعیت می‌شود 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 برگشته‌اند. 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 می‌کرد انگلیس بود که دیگر این روش را انجام نمی‌دهد و کسانی که مدعی این روش بوده‌اند از این الگو برگشته‌اند. 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 افراطی‌تر انجام داد و خصوصی سازی مطلق کرد و بعد از ۵ سال در سال ۲۰۰۱ حادثه شدیدی اتفاق افتاد و عقب‌گرد کرد. در ۲۰۰۹ انگلیس کاملاً 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 واگن‌های مسافری و باری به بخش خصوصی و واگذاری لکوموتیو همچنان در نمودار صد است.

جعفر محمودی: انگلیس کلاً مدیریت ترافیک را جمع‌آوری 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 نهادی این بازار را کنترل و مدیریت می‌کند 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 داریم. **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 تهاثر در خرید ناوگان‌شان را می‌دهد. زیرا امید به هلدینگی 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 نداشته و حذف خواهند شد. همه آگاهیم که دولت

بلکه مدیریت کل راه آهن را مجدداً در 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 کلاً ساختار را تغییر دهیم.

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

مجید بابایی: تفکری 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 می‌باشد 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: سوآلی از شما دارم هم اکنون این طرح در چه مرحله‌ای است؟

جعفر محمودی: اساسنامه نوشته شده و پیشنهادهای تغییرات اساسنامه را نیز داده‌ایم، 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 می‌شود و به مجلس می‌رود و با نمایندگان مجلس و کمیسیون عمران جلسه برگزار شد و توضیحات کامل در رابطه با طرح داده شد، گمان نمی‌کنم کسی مخالف باشد. کشورهایی همانند آلمان، سوئیس و فرانسه در خصوصی سازی راه آهن بسیار محتاط بودند. در

ابتدا بخش دولتی را صد گرفتند بعد تمامی اختیارات در دستشان بود و در کنار آن صد دولتی سعی کردند بخش خصوصی را توانمند کنند و جایی برای بخش خصوص 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 خصوص تجاری سازی می‌کنید تا بخش خصوصی ورود پیدا کند. اما این انجام نشده است؟ در این مدت سال باید این کار را انجام می‌داد در نتیجه نمی‌توانیم بخش خصوص را متهم کنیم که توان کافی نداشته است. بخش خصوصی ماهیت سرمایه دارد و سیال است و به سویی منفعت دارد کشیده می‌شود هنگامی در بخش ریلی منفعتی وجود ندارد چرا بخش خصوصی باید سرمایه‌گذاری کند. عمده وظیفه فراد سازی بستر سرمایه‌گذاری به عهده حاکمیت است. البته نقش بخش خصوصی در بنگاه داری علمی را نهی نمی‌کنیم 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. سرمایه‌گذاران قوی وارد این بخش نمی‌شوند؟

جعفر محمودی: قبول دارم که رگولاتوری نداریم، تجاری سازی انجام نداده‌ایم، و لیبرالیسم را در تعرفه‌ها در نظر نگرفته‌ایم، بنگاه‌های مالی برای تزریق سرمایه به بخش خصوصی نداشته‌ایم، اقتصاد با مشکلات روبرو بود اما بخش خصوصی نیز سهم اشتباهات خود را باید بپذیرد. ساختار انگلیس در خصوصی سازی ریلی، ساختار درست‌تری 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.

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 کشورها، آلمان تنها کشوری بود که تبعیت نکرد و حاضر نشد بهره‌برداری را از زیرساخت جدا کند و بهره‌برداری را از "دوچرخه 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 بهره‌بردارهای دیگر در آلمان فعالیت کنند.

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



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 سینیژی ایجاد کنند و در آمدشان را افزایش دهند. از دستاوردهای دیگر ما آن بود که بخش ریل به تنهایی به غیر از زاین مسافری و آمریکای باری، این صنعت سودده نیست و جهت سودده کردن آن باید از طریق non core business ها 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 شرکت های 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 قطعا حضور پسر 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 مسولیت های دولت پایان پذیر نیست. توسعه حمل و نقل ریلی اولویت کشور در مقایسه با دیگر شیوه های حمل و نقل است و عملی شدن این سیاست مستلزم حضور تمام قد دولت به منظور تضمین حضور حداکثری بخش خصوصی است. این سیاست که توسعه بخش خصوصی در گرو ضعیف شدن دولت است کاملا مردود بوده و لذا هر نوع سیاستی با کلیدواژه "کوچک سازی" را نباید مترادف با ضعیف شدن دولت دانست بلکه دولت را از تصدی گری رها کردن و بر سیاستگذاری و برنامه ریزی کلان توسعه بخش متمرکز شدن هدف و غایت اصلی می‌باشد.

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 عملا 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 حتما 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.

جهان است و تنها راه آهنی است که هیچ سوپسیدی 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 شرکت های بیشتری بهره برداری را انجام دهند و مثلا به ۱۰ شرکت تبدیل می‌شوند و ۴۰ میلیون

این راه اشتباه است و باید تن به رقابت دهید. دقیقا گفته‌ای که امروز ما به بخش خصوصی تأکید می‌کنیم. آلمان با IBM قرارداد مشاوره بست و از IBM خواست تا درجه رقابت پذیری آلمان در صنعت ریل را اندازه‌گیری کند و گزارش آن را به اتحادیه اروپا بدهد. در نهایت IBM ثابت کرد که درجه رقابت پذیری 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. "دوپیچه بان" تنها راه آهن سودده