



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 یا کمبود آنها چه نقشی می‌تواند در اصلاح ساختار حمل و نقل 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



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، سیستم‌های قدیمی، کنترل ترافیکی، 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 پروژه 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

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 ارایه

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 تاکید 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

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.