

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 زرقلی



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، در حالی 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 اجرایی 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 بفرمائید شرکت رجا بر مبنای چه نیازها و ضرورت‌هایی شکل گرفت؟

شرکت حمل و نقل ریلی رجا فعالیت خود را در سال ۱۳۷۵ آغاز کرد. در آن زمان با تصمیم مسوولان 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 سخت افزاری 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 پورسیدآقایی 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 را 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 هوایی نبود. باید شوک قیمتی در این بخش شکلی گرفت تا تدریجاً این فضا را به سمت متعادل شدن قیمت‌ها پیش برد.

پروژه 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 دراز مدتی برای نگهداری این دارایی‌ها و سرمایه‌ها داشته باشند، این پروژه واگذاری قطعی رجا از راه آهن به سازمان تأمین اجتماعی به جهت تشریفات در مقاطع مختلف دچار سکنه 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 پروژه 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 تأمل کنیم. در رابطه با بخش خصوصی، محصول قابل عرضه باید منتهی به درآمد و انتفاع رقابتی باشد. انتفاع رقابتی یعنی هنگامی که سرمایه گذار، منافع اش 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 دانشجو 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 شفاف فعالیت نمی کنم، یعنی باید ریسک های عدم شفافیت را در این بخش بپذیرم و بعد ورود پیدا کنم. صناعی 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 و 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 پروژه 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 تأسف دارد. تعبیر خوبی در دسته بندی مدیریت سازمان ها وجود دارد که از آن جمله "مدیریت امرانه 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 رضانیا بودند. 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 بگوییم 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 ببرند. 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 کسره 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 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 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 یا 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 ۷۰۰ 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 تعاملات 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 زیان 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 میحث پیچیده ای است. قیمت اثبارها 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.