

گفتگو با حسین عاشوری، قائم مقام راه آهن ج.ا.ا :

تحول در ساختار حمل و نقل ریلی با طرح پیشنهادی رولند برگر

الهام زرقانی



مختلف از جمله راه آهن می باشد و برای راه آهن های کشورهای دیگر از جمله راه آهن آلمان اصلاح ساختار را انجام داده است توافقی حاصل و مراحل عقد قرارداد آغاز شد. این شرکت طی سال های ۹۴ و ۹۵ به بررسی وضعیت ساختار موجود راه آهن پرداخت و مصاحبه های با خبرگان حوزه ریلی اعم از آن هایی که در داخل راه آهن بودند و تعدادی از مدیران ارشد بازنشسته راه آهن که در بخش خصوصی شاغل بودند و همچنین اساتید دانشگاهی حوزه حمل و نقل ریلی و مسئولین وزارت راه و بخش خصوصی انجام دادند. مجموعه ای از قوانین و مقررات حاکم بر راه آهن را در حوزه قوانین بخش دولتی و خصوصی ریلی، مدارک و مستندات برنامه های پنجم و ششم و چشم انداز راه آهن در افق ۱۴۰۴ و ... جمع آوری و مستند سازی شد، شرکت رولندبرگر با توجه به مستندات فوق و شرایط اقتصاد بین المللی و موقعیت خاص ایران که در منطقه ای قرار گرفته که در حوزه حمل و نقل بین المللی می تواند نقش پررنگی داشته باشد نسبت به تدوین استراتژی های جدیدی برای راه آهن ایران اقدام نمود و متناسب با این استراتژی ها اهدافی تعیین شد و متناسب با آن ساختار سازمانی جدیدی را پیشنهاد نمود. استراتژی ها، اهداف و ساختار سازمانی جدید در جلسات متعددی در حوزه مدیران ارشد راه آهن، وزارت راه، تعدادی از نمایندگان مجلس و بخش خصوصی مورد بحث قرار گرفت و نقطه نظرهای حوزه های مختلف دریافت شد و مجددا در چندین مرحله با شرکت رولند برگر مذاکره صورت گرفت تا در نهایت در طی چند روز گذشته پیشنهاد نهایی رولند برگر به دست ما رسید که اکنون در مرحله بررسی نهایی می باشد، این ساختار مطمئنا در هفته های آینده با حضور مدیران ارشد راه آهن و بخش خصوصی مورد بررسی مجدد قرار

صنعت حمل و نقل ریلی در حیطة وسیع خود با تکیه بر مباحث خط، ناوگان و بهره برداری هدف های متفاوتی را دنبال می کند. مباحث مرتبط با خطوط ریلی اعم از احداث، بازسازی، بهسازی و ... و مباحث مرتبط با ناوگان "لکوموتیو و واگن" اعم از ساخت، تعمیر و نگهداری، ... و در نهایت مسائل مرتبط با بهره برداری و مدیریت و برنامه ریزی حمل و نقل که حسب نوع حمل و نقل کالا یا مسافر، موجب ایجاد فرایندهای تحقیق و توسعه ای متفاوت می باشد.

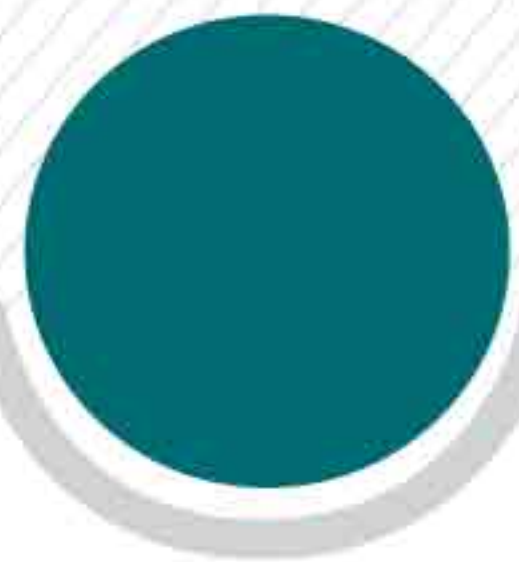
صنعت حمل و نقل ریلی کشور نیز چون بسیاری از صنایع، عمیقا تحت تاثیر تحولات اخیر از جمله جهانی شدن تجارت، خصوصی سازی و تجدید ساختار و ورود فناوری های پیچیده در حوزه الکترونیک، رایانه، ارتباطات و خصوصا فناوری اطلاعات بوده است. در خصوص فناوری ها و تحولات در موضوعات تخصصی خود نیز متاثر از ظهور سیستم های حمل و نقل هوشمند، قطارهای پرسرعت حومه ای و ... می باشد. در چنین شرایطی تحلیل وضعیت فعلی، درک فرصت ها و تهدیدهای حاصله از تحریم ها و نیز توانمندی ها و کاستی ها موجود جهت همسو شدن با تحولات و پیشرفت های فنی، بهره جویی از فناوری های نوظهور و مطالعات و تحقیقات ارزنده در مسائل ذکر شده، ضروری به نظر می رسد. در همین خصوص گفتگویی با قائم مقام راه آهن مهندس عاشوری داشته ایم و به ابعاد مختلف تغییرات در ساختار حمل و نقل ریلی و طرح پیشنهادی رولندبرگر و نقش آن در این تحول پرداخته ایم:

خارجی و داخلی در این رابطه مورد بررسی قرار گرفت و پس از بررسی نهایی از میان شرکت های پیشنهاد شده، شرکت رولند برگر که یکی از پنج شرکت بزرگ تدوین استراتژی و اصلاح ساختارها در حوزه های

در استراتژی ها، اهداف و اصلاح ساختار راه آهن را در جلسات هیئت مدیره مورد بررسی قرار داده و تصمیم گرفتند تا در خصوص تدوین استراتژی و اصلاح ساختار راه آهن اقدام کنند، در ابتدا جذب مشاورین

چه اقداماتی در خصوص اصلاح ساختار اداری و مدیریتی در طی سال های اخیر در راه آهن صورت گرفته است؟

مدیر عامل و هیئت مدیره راه آهن از سال ۹۳ ضرورت بازنگری



می‌گیرد تا مراحل تصویب نهایی آن در هیئت مدیره راه آهن و پس از آن اقدامات قانونی که در حوزه دولت در خصوص تصویب و ابلاغ باید بگذراند را طی کند، همزمان با این پروژه، با شرکت راه آهن آلمان "شرکت DB" در خصوص موضوع **Bench mark** کردن بخش‌های مختلف راه آهن آلمان مذاکراتی داشتیم که در مرحله اول برای اجرای دو پروژه با راه آهن آلمان به توافق رسیدیم و منجر به قرارداد شد و در خصوص سایر پروژه‌ها هم توافقاتی شد که منتظر هستیم در شرایط جدیدی که تحریم‌ها را پیش رو داریم وضعیت همکاری‌هایمان را با راه آهن آلمان در بقیه پروژه‌ها نهایی کنیم. در موضوع اصلاح ساختار راه آهن علاوه بر کاری که شرکت رولند برگر انجام داده است موضوع اصلاح اساسنامه راه آهن را هم همزمان در هیئت مدیره راه آهن مورد بررسی قراردادده و کلیات آن به تصویب رسید و برای بررسی و تصویب به هیئت دولت ارسال شده و هم اکنون این اساسنامه در کمیسیون فرعی دولت در حال بررسی است و نمایندگان بخش خصوصی در جلسات مربوط

به اصلاح این اساسنامه حضور دارند و منتظر هستیم تا پس از بررسی به جلسه اصلی هیئت دولت برود و در آنجا پس از تصویب به مجلس شورای اسلامی اول برود تا پس از آن جنبه قانونی پیدا کند.

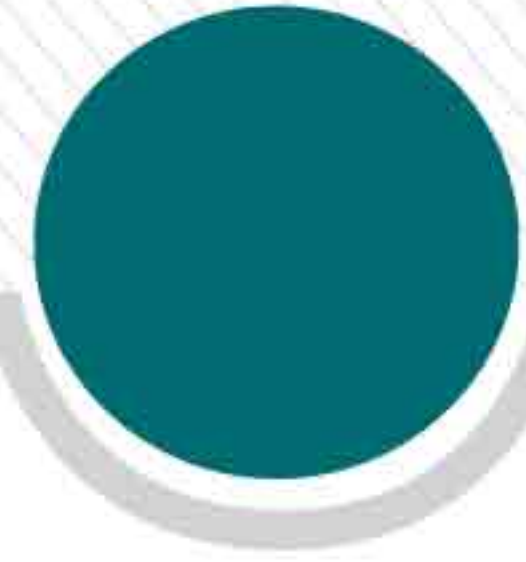
آیا طرح پیشنهادی رولند برگر در خصوص تاسیس شرکت‌هایی در راه آهن موجب قرار گرفتن راه آهن و بخش خصوصی مقابل یکدیگر و رقابت میان این دو بخش نمی‌شود؟

در حوزه مسافری برای خدمت بهتر به مردم و با توجه به تجربه‌هایی که در کشورهای توسعه یافته صورت گرفته اعتقاد بر آن است که حوزه حمل و نقل حومه‌ای هیچ‌گاه برای هیچ کشوری سود آور نبوده و نیست و گرفتن منابع مالی و بسته‌های حمایتی مختلف برای اینکه بخش‌های خصوصی در این بخش فعالیت گسترده‌ای داشته باشد موفقیت آمیز نبوده است به همین دلیل این بخش باید توسط دولت حمایت ویژه‌ای شود و شرکت دولتی این کار را انجام دهد که در سال گذشته مجلس شورای اسلامی تاسیس شرکت قطارهای حومه‌ای

را تصویب کرد و راه آهن را مکلف کرد که این شرکت را تشکیل دهد، اما در حوزه مسیرهای بلند و یا حوزه قطارهای سریع‌السیر فضای رقابت برای بخش خصوصی می‌باشد و شرکتی که راه آهن راه اندازی می‌کند فقط نقش حاکمیتی و حمایتی را دارد که در تعامل با بخش خصوصی بتواند سطح خدمات را در فعالیت‌هایی که انجام می‌دهند بالا ببرد و کمکی باشد تا بخش‌های خصوصی رقابت بهتری داشته باشند. به دلیل اینکه در حوزه قطارهای سریع‌السیر، هزینه‌های سرمایه‌گذاری بالا است اگر بخش خصوصی تمایل به سرمایه‌گذاری داشت راه آهن حمایت می‌کند اما اگر به دلیل بالا بودن میزان مبلغ سرمایه‌گذاری بخش خصوصی علاقمند نبود راه آهن از منابع دولتی قطارهای سریع‌السیر را راه اندازی می‌کند و بهره‌برداری را در اختیار بخش خصوصی می‌گذارد.

در حوزه بار بحث زنجیره حمل‌درب‌به‌درب مطرح است که پیشنهاد رولند برگر در این خصوص آن است که شرکت باری تشکیل شود که از زنجیره بخش خصوصی

برای حمل‌درب‌به‌درب و حمل و نقل ترکیبی استفاده کند، در این جا رقابت میان راه آهن و بخش خصوصی مطرح نیست بلکه بحث افزایش توان حمل‌مورد نظر است، شرکت‌های ریلی ما رویکرد حمل‌بار از یک پایانه ریلی به یک پایانه ریلی دیگر را دارند مثلاً از معدن به کارخانه فولاد، در سیستم‌های نوین حمل‌رویکردها به این صورت نیست و اعتقاد بر آن است که ما باید کل زنجیره حمل‌را ببینیم و از همه شقوق حمل و نقل برای اینکه ارزش افزوده بیشتری برای حمل و نقل ریلی فراهم کنیم استفاده کنیم. این شرکت در کنار شرکت‌های حمل و نقل ریلی با بخش جاده‌ای ارتباط برقرار می‌کند و این زنجیره را به هم نزدیک تر می‌کند. در جاهایی راه آهن باید زمین در اختیار بخش جاده و ریل برای پایانه لجستیکی و بندر خشک قرار دهد. یکی از مواردی که در قالب آیین‌نامه جدیدی که وزیر محترم راه و شهرسازی طی ماه‌های اخیر در حوزه لجستیک ابلاغ کردند، راه اندازی پایانه‌های ترکیبی است تا ما بتوانیم میان شقوق مختلف حمل و



نقل از جمله راه آهن با سایر بخش ها ، هم افزایی ایجاد کنیم به همین دلیل راه اندازی شرکت ریلی به این مفهوم نیست که راه آهن قرار است چندین هزار واگن خریداری کند و با ۲۰ شرکتی که ۲۴ هزار واگن دارد رقابت داشته باشد، هدف راه آهن از تاسیس این شرکت آن است که زنجیره ای را که در لجستیک حمل و نقل ما نقش آفرین هستند را به هم گره بزند و هر جایی که بخش خصوصی بتواند فعالیت کند راه آهن ورود پیدا نمی کند و هر جایی که بخش خصوصی به هر دلیلی نتواند ورود پیدا کند راه آهن وارد می شود، به عنوان مثال احداث یک پایانه بزرگ ریلی همانند آپرین یا اینچه برون هزینه سرمایه گذاری سنگینی را برای آماده سازی زیرساخت ها نیاز دارد. راه آهن زیرساخت ها را مهیا می کند و همانند بنادر در اختیار بخش خصوصی قرار می دهد تا از این پایانه ها استفاده کند و شقوق مختلف حمل و نقل جاده ای ، دریایی ، هوایی با ریلی برای حمل ترکیبی کالا در کنار هم قرار گیرند.

آیا دست بخش خصوصی در جذب سرمایه گذار خارجی باز است؟ به گفته کارشناسان این بخش، امروز ما توان ساخت لکوموتیو را داریم پس چرا انجام نمی شود؟

بخش خصوصی محدودیتی برای جذب سرمایه گذار خارجی ندارد ، راه آهن همیشه مشوق این امر بوده ، طی سال های اخیر پروژه هایی بزرگی را راه آهن قرارداد بسته مانند برقی کردن مسیر تهران - مشهد که در دل خود خرید لکوموتیو داشته که بر اساس این قرارداد که با همکاری کنسرسیومی متشکل از مپنا ، زیمنس و شرکت چینی که تامین سرمایه آن را بر عهده گرفت مقرر شده که لکوموتیوها توسط شرکت مپنا با همکاری شرکت زیمنس ساخته شود. در مورد بحث های خرید لکوموتیو ، هر شرکتی که از ما برای خرید لکوموتیو از خارج از

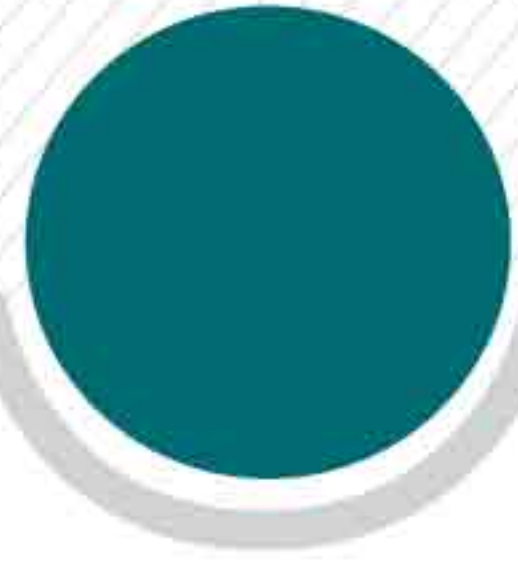
انتقال دانش است ، حاکمیت در این خصوص چه اقداماتی را به انجام رسانده است؟

انتقال دانش دو بخش دارد ، یک بخش از آن در حوزه دولت است و بخش دیگر در حوزه بخش خصوصی است. در حوزه دولتی، هنگامیکه شرکت رولند برگر ساختار جدید را پیشنهاد داد این بحث مطرح شد که ما برای اجرایی کردن این ساختار نیاز به الگوبرداری از کشورهای توسعه یافته ای داریم که ساختار آن ها شبیه به این ساختار پیشنهادی رولندبرگر باشد، چندین کشور اروپایی بررسی شد و در نهایت راه آهن آلمان برای الگوبرداری انتخاب شد و اکنون در بحث اجرایی کردن ساختار جدید پیش بینی دوره آموزشی در سطوح مختلف مدیریتی و کارشناسی شده که بخشی از این آموزش ها در خارج از کشور و بخش

خصوصی متقاضی خرید ناوگان را نزد فروشنده تضمین نموده از جمله شرکت البرز نیرو که برای خرید ۵۰ دستگاه لکوموتیو از طریق فرابورس برای فروش اوراق اقدام کرد و راه آهن بازپرداخت اقساط را ضمانت کرده که در نوع خود کار بزرگی است یا تعدادی از شرکت ها که با تامین منابع خارجی خصوصا کشور روسیه واگن هایی را خریداری کرده اند و ضمانت آن را هم راه آهن کرده است تا گرفتار بروکراسی تامین ضمانت نامه های بین المللی نشوند . به همین دلیل راه آهن به صورت کامل از سرمایه گذاری داخلی و خارجی بخش خصوصی حمایت می کند زیرا معتقدیم که هر لکوموتیو و واگنی که وارد چرخه ریلی می شود راه آهن هم مستقیما از آن منتفع خواهد شد.

تحول در ساختار ریلی نیازمند

کشور مجوز خواسته است ملزم کرده ایم تا با یک شرکت سازنده داخلی همکاری کند و محصول مشترک تولید ایرانی و سرمایه گذاری و تامین مالی خارجی انجام شود، راه آهن نه تنها مانع نیست بلکه مشوق این امر می باشد، بسته های حمایتی مختلفی را داریم همانند بحث محاسبه حق دسترسی صفر به مدت چهارسال برای شرکت هایی که واگن نو باری وارد شبکه می کنند که امتیاز بزرگی برای شرکت های باری است، دولت اخیرا مصوباتی در مورد حمایت از بخش صنایع ریلی داشته که متاسفانه هنوز بخش خصوصی از این مصوبات دولتی استفاده جدی نکرده، بنده اعتقاد دارم راه آهن ضمن اینکه خودش در طی سال های گذشته بسته های حمایتی مختلفی را تعریف کرده و در موارد متعددی شرکت های بخش های



اختیار دولت است که در کمیته‌ها و ستادهایی که خاص مسائل تحریم است مطرح شده و برخی از آن‌ها به تصویب و مرحله اجرا رسیده است و بخشی دیگر در مرحله تصمیم‌گیری می‌باشد.

با توجه به تجربه‌ای که از گذشته داریم و مجموعه اقداماتی که طی این یکسال اخیر خصوصا این شش ماه اخیر انجام داده ایم انتظار داریم بتوانیم راحت‌تر از دوره قبل با این تحریم‌ها مواجه شویم اگرچه برخی از آیت‌ها خصوصا نرخ محاسبه ارز به عنوان آیت تعیین‌کننده برای بخش خصوصی هنوز توسط ستاد‌های تدابیر ویژه که در حوزه ریلی باید تصمیم‌گیری کند تصویب نشده و مشکلاتی را برای شرکت‌های صاحب لکوموتیو و واگن مسافری و باری ایجاد کرده است. که امیدواریم در ادامه راه، دولت درحوزه تامین ارز با نرخ مناسب برای حمل و نقل ریلی کمک کند و مصوبه مناسبی عبور از این بحران داشته باشد.

به عنوان مسئولی که سال‌ها در راه آهن در بخش‌های مختلف فعالیت کردید آیا برجام را دلیلی بر ناتوانی در جذب سرمایه‌گذار خارجی می‌دانید؟

در شرایط فعلی دو گروه سرمایه‌گذار خارجی داریم، یک گروه همانند روسیه و چین که همکاری‌هایشان را ادامه می‌دهند اما با احتیاط بیشتر و گروه دیگر سرمایه‌گذارانی که در حوزه اروپا هستند که در حال حاضر فعالیت‌های خود را کند یا متوقف کرده‌اند و به دنبال راهکار هستند و معتقدند که همکاری‌هایشان ادامه پیدا خواهد کرد مگر شرکت‌های بزرگی که حجم معاملاتشان با کشور آمریکا بالا است و طبیعتاً همکاری آن‌ها با ما ریسک بزرگی برای آنها به همراه دارد. لذا در این بخش باید منتظر تصمیمات اتحادیه اروپا طی دو ماه آتی باشیم.

مشاور خارجی خود داشته ایم منتقل کرده ایم اما این احترام را به مشاور خود گذاشته ایم که وقتی آن مشاور برای چندین راه آهن توسعه یافته در سالیان اخیر استراتژی، اهداف و ساختار نوشته است در مقایسه با نقطه نظرات خودمان، نقطه نظرات مشاور را بپذیریم و نظرات ما بر جنبه‌های بومی سازی آن تاکید دارد تا مشاور در نظراتش به این جنبه توجه لازم را داشته باشد، بنده اعتقاد دارم اگر بخش دولتی و خصوصی صنعت ریلی در تمام حوزه‌ها با یکدیگر هم‌افزایی کنند و آنچه که به عنوان استراتژی و اهداف و ساختار جدید تدوین شده را به صورت صحیح به اجرا در آوریم گمان می‌کنم طی چند سال آینده برای صنعت ریلی آینده‌بهتری را رقم بزنیم و توفیقات خوبی داشته باشیم.

آیا راه آهن برنامه‌ای برای مقابله با زیان‌های احتمالی حاصل از لغو برجام در این صنعت دارد؟

تحریم‌ها همیشه با یک سری محدودیت‌ها همراه است، ما تجربه قبلی تحریم را داشته ایم که اروپا و آمریکا با هم متحداً تحریم علیه ایران را اجرا می‌کردند، در تجربه تحریم گذشته ما راه‌های برون‌رفت از شرایط سخت را تجربه کردیم که در سال‌های آخر تحریم به صورت جدی به کار گرفته شد و برخی از مشکلات حاصل از تحریم را توانستیم برطرف کنیم، اکنون در بحث تحریم‌های جدید که به صورت خاص توسط آمریکا دنبال می‌شود آگاه هستیم که در چه حوزه‌هایی تاثیرگذار است و طی جلسات و مکاتبات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مسائل را منعکس کرده و دنبال می‌کنیم. بخشی از موضوعات و مسائل در اختیار خود راه آهن است و ما اقداماتی را طی یک سال گذشته انجام داده ایم تا بخشی از فشارهای تحریم را کم کنیم اما بخش‌هایی از آن هم در

تاکید کرده این امر چه میزان می‌تواند در توانمند شدن صنعت ریلی موثر باشد؟

متأسفانه موضوع رگولاتوری بیش از یک دهه که از خصوصی سازی راه آهن می‌گذرد مغفول مانده است و در طرح پیشنهادی رولند برگر نیز تاکید شده که همزمان با خصوصی سازی، واحد رگولاتوری حتماً باید ایجاد می‌شود، به جهت اینکه اصلاح ساختار و تصویب اساسنامه راه آهن زمان‌بر است و پیش‌بینی می‌شود که حدود یک سال دیگر تا به مرحله تصویب نهایی دولت و مجلس شورای اسلامی برسد زمان ببرد، لذا از سال گذشته با هماهنگی‌هایی که با سازمان امور استخدامی انجام شد و جلسات متعدد کارشناسی و مدیریتی که انجام دادیم، سازمان امور استخدامی پذیرفت که واحدی با موضوعیت رگولاتوری در زیرمجموعه راه آهن زیر نظر مدیر عامل راه آهن شکل دهیم تا در آینده هنگامیکه اساسنامه و ساختار جدید راه آهن تصویب می‌شود این واحد که هسته اولیه واحد رگولاتوری می‌باشد به خارج از راه آهن انتقال یابد، خوشبختانه سازمان امور استخدامی با این پیشنهاد موافقت کرد، پیش‌بینی می‌کنیم تا چند هفته آینده این مصوبه به ما ابلاغ شود، پس از ابلاغ این مصوبه طبیعتاً با مشورت وزیر محترم راه و شهرسازی و بخش خصوصی فردی برای این مسئولیت منصوب خواهد شد. ما اعتقاد داریم که واحد رگولاتوری از الزامات خصوصی سازی در راه آهن بوده است. با اقداماتی که پیش‌بینی شده می‌توانیم امیدوار باشیم که نهاد رسمی رگولاتوری را در زیر مجموعه وزارت راه و شهرسازی در یکسال آینده خواهیم داشت.

به نظر جنابعالی برای دست یافتن به اهداف توسعه راه آهن ج.ا.ا چه اصلاحاتی باید در ساختار راه آهن صورت گیرد؟

ما نقطه نظرات خودمان را در تعاملات دو ساله‌ای که با شرکت



قابل توجهی در داخل کشور انجام می‌شود. پرسنل بخش‌های مختلف راه آهن باید نمونه‌های فرایند کار را در خارج از کشور ببینند و طراحی تفصیلی ساختار بر اساس الگو برداری‌های انجام یافته و شرایط بومی کشور انجام می‌گردد. ما به دنبال آن هستیم که اصلاح ساختار همراه با انتقال دانش کامل صورت گیرد اما در حوزه بخش خصوصی اعتقاد داریم که همزمان با راه آهن بخش خصوصی نیز باید در تعامل با شرکت‌های پیشرو در حوزه بار و مسافر انتقال دانش و الگو برداری‌ها را انجام دهند تا اصلاح فرایندها و ساختارهای جدید در بخش دولتی و خصوصی همزمان انجام شود.

در اصلاحات اصل ۴۴ قانون اساسی دولت به ایجاد نهاد رگولاتوری در خصوص حضور بخش خصوصی و تقویت آن