

گفتگو با آقای بخشایش، مدیرکل دفتر برنامه ریزی و بودجه شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور و «نماینده مدیرعامل و مسئول هماهنگی امور یکپارچه سازی»

## **نگاه و هدف ما این است که تمامی همکاران صنعت بعد از یکپارچه سازی، احساس بهتری نسبت به کار در صنعت آب و فاضلاب داشته باشند**

### **❖ برنامه یکپارچه سازی شرکت های آب و فاضلاب یکبار در سال ۹۲ پیگیری شد اما به نتیجه نرسید. علت آن چه بود؟**

در آن مقطع یک تصمیم مدیریتی گرفته شد که با توجه به آنکه بخش روستایی، مسایل و مشکلات زیادی دارد و سطح خدمات در روستاها پایین است، یکپارچه سازی به زمان دیگری موکول شود. جلسات زیادی در شرکت مهندسی آب و فاضلاب برگزار شد و در این جلسات تمامی مدیران عامل شرکت ها آمدند و نقطه نظراتشان را مطرح کردند. جمع بندی آن جلسات این بود که اگرچه یکپارچه سازی کار بسیار خوبی است اما زمان آن مناسب نیست و باید ابتدا سطح برخورداری در روستاها ارتقا یابد و بعد یکپارچه سازی انجام شود. شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور هم بر اساس همین نظر، پیگیری های زیادی انجام داد و با حمایت دولت و مجلس، اعتبارات آبرسانی روستایی از محل صندوق توسعه ملی تعریف شد و یک کار بزرگ و گسترده در سراسر کشور شروع شد و مجتمع های آبرسانی روستایی به عنوان یکی از افتخارات مجموعه وزارت نیرو، تغییر زیادی در سطح خدمات بخش آب روستایی ایجاد کرد.

### **❖ چه فوایدی در یکپارچه سازی شرکت های آب و فاضلاب شهری و روستایی هست؟**

فواید زیادی را می توان در موضوع یکپارچه سازی برشمرد اما به طور خلاصه آنچه به عنوان اثرات مثبت این امر مورد تاکید قرار گرفته و در اینفوگرافی تهیه شده توسط دفتر برنامه ریزی و بودجه نیز بر آن تاکید شده، می توان به این موارد اشاره کرد:

- ارتقا و تسهیل در خدمات رسانی و پاسخگویی به مشترکین
- هم افزایی ظرفیت های فنی، اجتماعی و اقتصادی آبفای شهری و روستایی
- کاهش هزینه های اداری و مدیریتی
- کوچک سازی ساختار دولت
- حل و فصل مسایل مشترک و موضوعات بین آبفای شهری و روستایی
- تسهیل در امر مدیریت و نظارت عالی شرکت مهندسی آبفای کشور و وزارت نیرو

- یکپارچگی در مدیریت آب شرب مردم اعم از شهری و روستایی

### ❖ ساختار مدیریت برنامه یکپارچه سازی شرکت های آب و فاضلاب به چه صورت است؟

در برنامه یکپارچه سازی، یک اتاق فکر و سه کمیته اصلی پیش بینی شده است. ریاست اتاق فکر بر عهده مدیرعامل محترم شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور است و معاونین شرکت مهندسی، مدیران کل حقوقی و مجامع وزارت نیرو و نیز بنده عضو آن هستیم. سه کمیته «حقوقی و مجامع»، «ساختار و منابع انسانی» و نیز «کمیته آگاهی بخشی» با ریاست جناب آقایان علیمردی، قانع و تشیعی فعالیت می کنند و اینجانب و دفتر برنامه ریزی و بودجه به عنوان نماینده مدیرعامل و مسئول هماهنگی امور یکپارچه سازی فعالیت می نمایم. در دفتر برنامه ریزی و بودجه یک دبیرخانه برای مستند سازی کامل جلسات کمیته ها و نیز تهیه و ارایه گزارش های دوره ای به وزارت نیرو ایجاد شده است. علاوه بر این، همکاران ما مسئولیت پیگیری مصوبات و نیز طراحی و مدیریت سامانه اطلاع رسانی یکپارچه سازی شرکت های آب و فاضلاب را بر عهده دارند.

### ❖ چرا فقط تعداد محدودی از مدیران عامل در کمیته های سه گانه عضو هستند؟

در ابتدا قرار بود ۸ کمیته تخصصی برای بحث یکپارچه سازی شکل بگیرند و تمام مدیران عامل به تناسب در این کمیته ها قرار گیرند. اما بعد تصمیم بر این شد تا سه کمیته اولویت دار تشکیل شود و بقیه مباحث به تدریج پرداخته شود. در ترکیب کمیته ها نیز علاوه بر مدیران مرتبط در ستاد شرکت مهندسی، حسب مورد تعدادی از مدیران عامل عضو شدند. در این خصوص چند موضوع مورد توجه قرار گرفت. اول اینکه مدیران عامل مناطق سیل زده با توجه به درگیری های کاری و ضرورتی که برای حضورشان در استان بود در کمیته ها عضو نشوند تا بتوانند بهتر روی مسایل استان خود تمرکز داشته باشند. دوم اینکه اولویت را در حضور مدیران عامل شرکت های آب و فاضلاب روستایی قرار دادیم چرا که در یکپارچه سازی، عمده موضوعات متوجه بخش روستایی است که از یک ساختار دولتی به یک ساختار غیر دولتی تغییر می یابد. در این بین از دو نفر از مدیران عاملی که توانان مدیریت بخش شهری و روستایی را بر عهده دارند نیز دعوت به عمل آمد و به غیر از این دو یعنی مدیران عامل استان های اصفهان و آذربایجان شرقی بقیه اعضای که در ابلاغ های کمیته های سه گانه نام برده شده اند، مدیران عامل شرکت های آب و فاضلاب روستایی هستند. البته روسای هر سه کمیته یعنی جناب آقایان قانع، علیمردی و تشیعی نیز سابقه زیادی در مدیریت عاملی شرکت های آب و فاضلاب را دارند و برخی اعضا نیز چنین سابقه و تجربی را دارا هستند. در ابلاغ ها نیز پیش بینی شده که روسای کمیته ها در صورت لزوم، افراد دیگری را نیز به کمیته ها اضافه نمایند که با همین رویکرد، تعدادی دیگر از مدیران عامل هم به عضویت کمیته ها در آمده اند. بقیه مدیران محترم هم امکان اعلام نظر و مشارکت در مباحث را دارند و اتفاقا جلب مشارکت تمامی مدیران ارشد صنعت، از جمله مصوبات اتاق فکر یکپارچه سازی و مورد تاکید آقای مهندس جانباز است که باید کمیته های سه گانه برای آن برنامه ریزی و اقدام کنند.

## ❖ تکلیف مدیران عامل و اعضای هیات مدیره فعلی شرکت ها چه می شود و چه زمانی مشخص می شود که کدام هایشان در راس امور باقی می مانند؟

در خصوص هیات مدیره ها ترتیبی اتخاذ شده تا اعضای هیات مدیره شرکت یکپارچه بین ۵ تا ۷ نفر باشد. بدین ترتیب تمامی کسانی که در حال حاضر عضو هیات مدیره یکی از شرکت های آب و فاضلاب شهری و یا روستایی هستند عضو هیات مدیره شرکت یکپارچه هم خواهند بود.

درباره مدیران عامل، به هر حال باید گفت که شرکت یکپارچه فقط یک مدیرعامل خواهد داشت. در این خصوص نیز ترتیبات مناسبی پیش بینی شده تا از ظرفیت های مدیران عامل به درستی استفاده شود. یکی از موضوعات، پیش بینی قائم مقام در شرکت یکپارچه با دایره مسئولیت ها و اختیارات گسترده است. ضمن اینکه همین الان در چند شرکت آب و فاضلاب شهری و روستایی مدیریت عاملی یکی و سرپرستی دیگری، توأمان بر عهده یک نفر است. اینکه چه کسی مدیرعامل شرکت یکپارچه خواهد بود موضوعی است که با نظر نهایی رییس مجمع عمومی و بر اساس شایسته گزینی انجام خواهد شد. اما همانطور که در انتصابات چند استان مورد اشاره دیده شده است، هیچ رجحانی برای بخش شهری یا روستایی قائل نبوده ایم و در برخی استان ها مدیرعامل آبفای روستایی سرپرست آبفای شهری شده و در برخی دیگر مدیرعامل آبفای شهری سرپرست آبفای روستایی شده است.

## ❖ آیا یکپارچگی باعث به حاشیه رفتن روستاها و یا در برخی موارد شهرها نمی شود؟

من فکر می کنم موضوع آب شرب و نیز خدمات زیست محیطی فاضلاب به قدری مهم است که امکان به حاشیه رفتن آن به هیچ وجه وجود ندارد. بسیاری از مراجعات نمایندگان در خصوص بخش روستایی است و باز هم خواهد بود و چطور می توان آن را در حاشیه قرار داد؟ شرکت های آب و فاضلاب، شرکت های خدمات رسان هستند و خدماتشان هم تعطیل بردار نیست و باید مستمر باشد. اگر خدمت رسانی در این بخش به هر ارگان و سازمان دیگری هم واگذار شود باید این وظایف به صورت کامل انجام شود. اتفاقاً معتقدم که با یکپارچه سازی، انتظارات مردم از مجموعه ما بالاتر خواهد رفت و البته ما هم با به هم پیوستگی امکانات و تجارب و توانمندی های مان قدرت پاسخگویی بهتری خواهیم داشت.

## ❖ آیا یکپارچگی باعث از بین رفتن اعتبارات دولتی بخش روستایی نمی شود؟

بخش مهمی از اعتبارات بخش روستایی از جمله اعتبارات آبرسانی روستایی از محل صندوق توسعه ملی و امثالهم اعتباراتی است که مربوط به طرح هاست و به توسعه خدمات روستایی برمی گردد و اینکه اداره آب و فاضلاب روستایی در کجا باشد تفاوتی در ماهیت طرح نمی کند و صرفاً کارفرما تغییر می کند. محدودیتی هم برای اینکه بخش غیر دولتی مجری طرح های دولت باشد وجود ندارد کما اینکه همین حالا هم شرکت های آب و فاضلاب شهری در موارد متعدد مجری طرح های دولت هستند و در حوزه وجوهی که از دولت دریافت می کنند در چارچوب قوانین دولتی عمل می کنند. بنابراین نگرانی

چندانی در این باره وجود ندارد. عمده صحبت هایی که در این زمینه می شود مربوط به کمک زیان هاست که عدد آن برای هر شرکت چندان بزرگ نیست. ضمن اینکه نمی توان به صراحت گفت که این اعتبارات قطع خواهد شد. از طرفی به نظر می رسد افزایش بهره وری و کارایی حاصل از یکپارچه سازی شرکت های آب و فاضلاب به مراتب بالاتر از مقادیر اندک کمک زیان شرکت های آب و فاضلاب روستایی است.

### ❖ مبانی قانونی یکپارچه سازی شرکت های آب و فاضلاب چیست؟

ضوابط و مقررات مختلفی هستند که بر کوچک سازی دولت و کاهش بار دولت تاکید دارند. این موضوعات هم در سیاست های کلی نظام پیش بینی شده و هم در قوانین موضوعه آورده شده است. برنامه یکپارچه سازی، مصوبات لازم را از مراجع مختلف و از جمله هیات محترم وزیران دارد و خوشبختانه برای اجرایی شدن آن مانعی وجود ندارد. فقط مهم این است که ما در جزییات موضوع کار را به صورتی انجام دهیم که ضمن رعایت ضوابط مربوطه، بهترین اتفاق برای همکاران صنعت و نیز مردم بیفتد و از محل این اتفاق، رضایتمندی مردم و مسئولین از بخش آب و فاضلاب افزایش یابد. خوشبختانه وفاق مناسبی در سطح صنعت و نیز مجموعه دولت و مجلس و سازمان های نظارتی برای تحقق این مهم وجود دارد که پیشبرد کار را تسهیل و تسریع می کند.

### ❖ آنچه دارد اتفاق می افتد «ادغام» شرکت های آب و فاضلاب است ولی شما اصرار دارید که از عبارت «یکپارچه سازی» استفاده کنید. علت چیست؟

قطعا آنچه در حال انجام است ادغام شرکت های آب و فاضلاب شهری و روستایی نیست. این شرکت ها از نظر ماهیت با هم متفاوت هستند و قرار نیست دو شرکت با ماهیت متفاوت را ادغام کنیم. شرکت آب و فاضلاب روستایی دولتی است و شرکت آب و فاضلاب شهری غیر دولتی اداره می شود. وزارت نیرو به دنبال یکپارچه سازی فعالیت ها و خدمات آب و فاضلاب شهری و روستایی است تا از این طریق کارایی بخش را افزایش دهد. ما نباید موضوع یکپارچه سازی آب و فاضلاب شهری و روستایی را در این حد ببینیم که ستاد دو شرکت استانی ما یکی می شوند و یک مدیرعامل همه را مدیریت خواهد کرد! آنچه دارد اتفاق می افتد یکپارچگی در خدمات بخش آب و فاضلاب شهری و روستایی است. یعنی مجموعه صنعت آب و فاضلاب به این نتیجه رسیده است که بهتر است برای آنکه خدمات بهتری به مردم ارایه شود و از امکانات هر دو شرکت استفاده بهینه تری داشته باشیم و پاسخگویی بهتری به مردم داشته باشیم، خدمات یکپارچه شوند. با یک نگاه ساده می توان دید که چقدر امکانات و انرژی و توانمندی در هر یک از دو بخش شهری و روستایی وجود دارد و هم افزایی آن می تواند نتایج بسیاری را در پی داشته باشد. بنابراین اگر اصرار داریم که از عبارت یکپارچه سازی استفاده کنیم به این خاطر است که واقعا همین کار را داریم انجام می دهیم. قرار نیست آب و فاضلاب روستایی در آب و فاضلاب شهری ادغام شود و یا آب و فاضلاب شهری در آب و فاضلاب روستایی ادغام گردد. ما در آینده یک شرکت یکپارچه

واحد آب و فاضلاب در هر استان خواهیم داشت که حوزه فعالیتش هم شهر است و هم روستا و در عین حال که هیچ یک از دو شرکت شهری یا روستایی نیست، ظرفیت ها و توان تخصصی و مدیریتی و قابلیت های تاسیساتی هر دو را خواهد داشت.

## ❖ **ابهامات زیادی در بین برخی همکاران به خصوص در بخش آب و فاضلاب روستایی وجود دارد و نگران آینده کاری خود هستند. چه اطمینانی می توان به آنها داد و برای توجیه مناسب آنها چه اندیشیده اید؟**

موضوع منابع انسانی صنعت مساله بسیار مهمی است و قطعا در برنامه یکپارچه سازی به آن عنایت ویژه شده است. تا اینجای کار آنچه بنده در کمیته ها دیده ام، دغدغه زیاد اعضا روی این موضوعات بوده و در تمام موارد مورد توجه قرار گرفته است. وزیر محترم نیز در ابلاغ خود به آقای مهندس جانباز برای اجرای برنامه یکپارچه سازی صراحتا بر حفظ کرامت کلیه همکاران تاکید نموده اند. رویکردهایی که تاکنون به کار گرفته شده است نیز همین بوده است و به نظر می رسد در نهایت، وضعیت استخدامی و سطح حقوق و مزایای همه همکارانی که از آب و فاضلاب روستایی به شرکت یکپارچه می آیند حفظ شود یا بهتر شود. علاوه بر این مزیت های دیگری نیز بر این جابجایی مترتب است که از جمله می توان به دریافتی بهتر در هنگام بازنشستگی اشاره کرد که اتفاقا قرار شده تا معاونت منابع انسانی آبقای کشور با تهیه جدولی در این زمینه اطلاع رسانی کند. کمیته آگاهی بخشی هم برنامه های مختلفی را برای اطلاع رسانی به همکاران و رفع دغدغه های آنان تدوین کرده است که به تدریج به اجرا خواهد گذاشت. به نظر می آید به مرور که تصمیمات کمیته روشن شود و اطلاع رسانی گردد، ابهامات احتمالی برخی همکاران نیز رفع خواهد شد. همکاران باید بدانند که با یکپارچه سازی قرار نیست هیچکس تعدیل شود یا برایش مشکلی پیش بیاید.

## ❖ **چگونه همکاران صنعت آب و فاضلاب می توانند در تصمیم سازی برای یکپارچه سازی مشارکت نمایند؟**

راه های معمول برای مشارکت وجود دارد و همین حالا هم بسیاری از همکاران صنعت نقطه نظراتشان را به صورت مکتوب و شفاهی به بنده و سایر مسئولان این برنامه منعکس می نمایند و ما نیز سعی می کنیم از تمام این نظرات بهره بگیریم. ضمن اینکه بر اساس مصوبه اتاق فکر، کمیته ها ملزم شده اند تا از طریق ساز و کارهایی، نظرات شرکت هایی که مدیران عامل آنها عضو کمیته نیستند را هم دریافت نمایند. حتی در برخی کمیته ها، هر یک از اعضا مسئول اخذ نظر تعدادی از شرکت ها شده اند.

علاوه بر این ها با تصمیم کمیته آگاهی بخشی، سامانه اطلاع رسانی برنامه یکپارچه سازی طراحی و استقرار یافته است. این سامانه، درگاهی است که کلیه همکاران صنعت آب و فاضلاب می توانند بدون واسطه، نظرات و پیشنهادات خود را ارایه

نمایند و ما هم ساز و کاری را پیش بینی کرده ایم که کلیه نظرات به کمیته های سه گانه و یا سایر مسئولین امر منعکس شود تا در فرایند تصمیم گیری خود از آنها استفاده نمایند.

### ❖ و حرف پایانی؟

سامانه اطلاع رسانی یکپارچه سازی شرکت های آب و فاضلاب، آماده دریافت سوالات و دغدغه های همکاران و پاسخگویی به آنهاست و سعی خواهد شد ضمن انعکاس سوالات به کمیته ها پاسخ آنها در سریع ترین زمان روی سامانه قرار گیرد.

یکپارچه سازی یکی از برنامه های مهم صنعت آب و فاضلاب در سال های اخیر است. ما باید نگاه مان به آینده باشد و مساله اصلی مان ارایه خدمات بهتر و پایدارتر به مردم باشد. هر فعالیتی را باید با این شاخص سنجید. یکپارچه سازی با این شاخص یکی از اثرگذارترین کارهاست. از طرفی، کمتر پیش آمده که در موضوعی این حد از همدلی و هم نظری و اهتمام را در همکاران صنعت اعم از مدیران و کارشناسان و همه کارکنان ببینیم و مسئولان نیز جملگی از آن حمایت کنند. این نشان می دهد که علیرغم برخی دغدغه ها، همگی روی اثربخشی این کار و ضرورت آن اتفاق نظر دارند و به نظر می رسد با این اهتمام و اتفاق نظر خیلی زودتر بتوان به نتایج مورد انتظار دست یافت. البته مسایل و نکاتی هم هست که حتما باید مورد توجه قرار گیرد و قطعاً هم مورد عنایت قرار خواهد گرفت اما اصل موضوع یکپارچه سازی مورد توافق عموم است. نگاه و هدف ما باید این باشد که تمامی همکاران صنعت آب و فاضلاب در گونه های قراردادی مختلف، بعد از یکپارچه سازی احساس بهتری از کار در صنعت آب و فاضلاب داشته باشند. اگر این مهم حاصل شود، قطعاً بقیه هدف ها از جمله ارتقای کارایی و افزایش بهره وری و کارآمدی شرکت ها نیز محقق خواهد شد.