

# بررسی فرآیند مشارکت بخش خصوصی در مکانیزاسیون خدمات شهری

ژاله مهدوی سلطانی - کارشناس ارشد سازمان مدیریت پسماند شهرداری اهواز

mahdavi\_zh@yahoo.com

## چکیده

خصوصی سازی مکانیزاسیون خدمات شهری به عنوان راه حلی بوده که شهرداری ها برای پیشبرد اهداف، وظایف و مسئولیت های خود در زمینه ارائه هرچه بهتر خدمات به شهروندان به آن متوسل شده اند. در مجموع هدف واقعی از خصوصی سازی ارتقاء کارایی فعالیتهای خدمات شهری می باشد که مهمترین و اساسی ترین اصل در اجرای موفق آن اعمال شیوه صحیح مدیریت، نظارت و فرماندهی خصوصی سازی، توسط شهرداری هاست. همچنین سیاست تقویت بخش خصوصی از طریق حمایت های تشویقی یا نظام مالیاتی وام های کم بهره و طولی المدت، کمک های فنی و مدیریتی، بستن قراردادهای چند ساله با بخش خصوصی، اجرای برنامه های شفاف سازی اقتصادی و حذف رانت ها و برقراری آزادیهای سیاسی و اجتماعی و تدوین قوانین مدون نظارتی به خصوص نظارت فرایندی، نظارت پیش نگر و نظارت بعد از انجام کار، همزمان با اجرای سیاستهای خصوصی سازی و جذب سرمایه گذاری مستقیم در شتاب اجرای موفق این طرح موثر می باشد.

خصوصی سازی مکانیزاسیون خدمات شهری غالباً با دو مجموعه از موانع مواجه بوده است. نخست، مسایل و مشکلات اجرایی، اداری و دوم موانع اقتصادی، سیاسی که برآیند این دو موجبات کند شدن این روند گشته و در بسیاری از موارد نه تنها موانع فوق به اختلال در اجرای سیاست خصوصی سازی منجر گردیده بلکه کارایی فعالیتهای خدمات رسانی شهرداری ها را نیز کاهش داده است.

نتیجه آنکه شهرداری و بخش خصوصی می بایست مسایل را در کنار یکدیگر حل نمایند، نه اینکه رقیب یکدیگر باشند تا به این ترتیب بتوانند به مجموعه ای بدل شوند که قادر خواهند بود گام های بزرگی به منظور نیل به اهداف پایدار بردارند.

## واژه های کلیدی

خصوصی سازی، مکانیزاسیون، پسماند

## ۱- مقدمه

خصوصی سازی یک سیاست اقتصادی جهت تعادل بخشیدن میان دولت و دیگر بخشهای اقتصادی با هدف ایجاد شرایط رقابت کامل و حصول بیشتر کارایی اقتصادی و اجتماعی است. در واقع خصوصی سازی روندی است که طی آن در هر سطحی، دولت امکان انتقال وظایف و تأسیسات خود را از بخش عمومی به بخش خصوصی بررسی کرده و در صورت تشخیص و اقتضاء نسبت به چنین انتقالی اقدام می کند [۶]. فرآیند خصوصی سازی با فراهم کردن فضای رقابت، واحدهای خصوصی را وادار می نماید تا عملکرد کارتری نسبت به بخش عمومی (شهرداریها) داشته باشند.

لزوم اجرای سیاست های کلی مربوط به اصل ۴۴ قانون اساسی به ویژه اجرای ابلاغیه بند «ج» مقام معظم رهبری مبنی بر کاهش تصدی گری دولت و ارجاع نقش پرنگ تر به بخش خصوصی، به زعم عده‌ای از کارشناسان و خبرگان اقتصادی انقلابی جدید در اقتصاد ایران را پایه گذاری خواهد کرد؛ که لازمه اجرای آن را تفسیر برخی ساختارها، قوانین و نقش دستگاهها می توان برشمرد [۴].

امروزه، خصوصی سازی در امور مدیریت پسماند نیز نه تنها با توجه به مواد قانونی پیش گفته یک الزام قانونی به شمار می رود بلکه یکی از راهبردهای اساسی مدیریت شهری در زمینه بهبود کیفی و کمی خدمات رسانی به شهروندان نیز محسوب می شود؛ به نحوی که شورای اسلامی شهرها با تصویب مصوباتی از قبیل: سرمایه گذاری شهرداریها و بخش خصوصی در اجرای پروژه های مانند مکانیزاسیون خدمات شهری (از قبیل: جمع آوری و حمل و نقل پسماندهای خانگی و شهری و تنظیف و رفت و روب معابر سطح شهر که از جمله وظایف سازمان مدیریت پسماندهای هر شهر محسوب می گردد)، و دستورات عملی و مجوز چگونگی بهره برداری بخش خصوصی از آن، گامهای مؤثر و ارزنده‌ای را در راستای حمایت از بخش خصوصی در مدیریت امور خدمات شهری بر خواهند داشت و امید می رود با اجرای ساز و کارهای فوق سطح خدمات رسانی به شهروندان ارتقاء کمی و کیفی چشمگیری یابد.

## ۲- ضرورت و اهداف طرح

طرح خصوصی سازی مکانیزاسیون خدمات شهری به منظور افزایش مشارکت و سرمایه گذاری بخش خصوصی متخصص در پروژه های کلان شهرداری مانند مکانیزه شدن خدمات شهری می باشد که افزایش رقابت و نتیجتاً بهبود کارایی در مدیریت و فعالیتهای خدمات شهری و به موازات آن کاهش و تقلیل هزینه های غیرمتعارف و بودجه‌ای شهرداری، افزایش راندمان و بهره‌وری و نهایتاً رضایتمندی هر چه بیشتر شهروندان را در پی خواهد داشت.

همچنین نتایج این تحقیق باعث جهت گیری صحیح تصمیمات مدیران و به حداقل رساندن درصد خطای آنها جهت اجرای بهینه این طرح در سطح شهرها خواهد گردید.

## ۳- اثرات خصوصی سازی مکانیزاسیون خدمات

در اجرای سیاست های تعدیل اقتصادی در کل سیستم اجرایی کشور که شهرداری نیز نمی تواند از آن جدا باشد، مبحث آزادسازی و خصوصی سازی مطرح می گردد که دارای مفهوم خاص می باشد. به طور کلی سیاست فوق، وسیله‌ای است برای حرکت به سوی توسعه اقتصادی. در این روند، ناگزیر اموری تحت تأثیر واقع شده و سبب تغییراتی می شوند که سنجش عوارض آن ضروریست تا در کوتاه مدت باعث رکود فعالیت نگردند. در این راستا مکانیزاسیون نیز که از عوامل عمده خدمات شهری می باشد، تحت تأثیراتی قرار می گیرد.

### ۳-۱ آثار مثبت

☀️ طرح مکانیزاسیون خدمات شهری از جهت نوع حضور بخش خصوصی تحولی چشمگیر به شمار می آید، چرا که پیمانکاران بعنوان سرمایه گذار، وارد این عرضه می شوند و بیش از میلیاردها ریال در بخش ماشین آلات، تجهیزات و سایر امکانات مورد نیاز سرمایه گذاری خواهند کرد در حالی که در شیوه سنتی هیچ زمینه‌ای برای سرمایه گذاری پیمانکاران وجود نداشته و عموماً ماشین آلات با اقساط بلند مدت از شهرداری دریافت می شوند. از سوی دیگر با آزادی قیمت، واحدهای صنعتی داخلی مجبور به افزایش کیفیت و رقابت در تعیین قیمت ماشین‌های تولید داخل خواهند شد زیرا خود را در مقابل رقبای خارجی می بینند و نیز استفاده از ماشین و توان مکانیکی آن در خدمات شهری به سمت توجه به افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه و متناسب با نوع و وسعت عملیات پیش خواهد رفت.

☀️ در بیشتر شهرداری ها سیستم اجرایی خدمات شهری دارای بیش از ده ها پیمانکار، با مدت زمان قرارداد حداکثر یکساله می باشد که این تعدد پیمانکار و مدت زمان کوتاه قرارداد، مشکلات جدی را به شهر و شهروندان تحمیل نموده است. با اجرای پروژه مکانیزاسیون و واگذاری آن به بخش خصوصی به جای پیمانکاران کوچک فعال در سطح شهر که هر یک دارای مدیر عامل، هیئت مدیره و دفتر مدیریت و دیگر هزینه های سربار هستند که باید از حوزه فعالیتهای خود یعنی خدمات شهری و در واقع از

مردم تأمین شوند، فقط تعداد انگشت شماری شرکت پیمانکاری بزرگ و قوی فعالیت خواهند داشت. قطعاً هزینه های جاری و سربار این شرکتها کمتر از شرکتهای زیاد قبلی خواهد بود. طبیعی است اعلام سیاستهای شهرداری و ابلاغ به شرکتهای زیاد و برگزاری مناقصات مکرر، آموزش آنها یا رسیدگی به مسایل جاری آن و ارسال مکاتبات و مراجعات شرکتهای و پاسخ گویی به هر یک مستلزم هزینه های فراوان و ائتلاف وقت و انرژی وسیعی خواهد بود که در این پروژه این روابط کاملاً تغییر کرده و سیاست گذاری و ابلاغ آنها و رسیدگی به مسایل فی مابین در کوتاه ترین زمان قابلیت اجرایی دارد.

☀ در پروژه مکانیزاسیون علاوه بر نظارت مجریان پروژه، مناطق و حوزه خدمات شهری بر حسن انجام عملیات اجرایی نظارت خواهند داشت که خود تضمین کننده انجام صحیح کار و سلامت فعالیتهای خواهد بود و نظارت چند لایه هر گونه ابهام و کاستی را رفع خواهد نمود.

☀ از دیگر آثار مثبت این طرح می توان به ارتقاء کارایی فعالیت ها و بهبود مدیریت شهرداری، ایجاد یکپارچگی در سیستم مدیریت خدمات شهری، شفاف سازی آمار دقیق نیروی انسانی و پرداختها، تجمیع پیمانکاران و زون بندی شهر، یکسان سازی شیوه پرداخت حقوق به گارگران خدمات شهری، حذف بالاسری های غیر کارشناسی شیوه های سنتی، افزایش مشارکت های عمومی، ارتقای فرهنگ شهرنشینی و ارتقای سطح کیفی استاندارد زیست محیطی ماشین آلات اشاره نمود [۳].

## ۲-۳ آثار منفی

☀ از جمله مهمترین موارد متأثر از این سیاست در توسعه و مکانیزاسیون خدمات شهری، نرخ ماشین آلات تهیه شده با توجه به نوسانات قیمت خواهد بود. مهمتر از آن تغییر نرخ ارز و تبعیت نرخ آن از جریان عرضه و تقاضا در کل کشور بر ماشین آلات وارداتی می باشد که اثرات بسیار تندی در بر خواهد داشت مانند موضوع حذف دلار و جانشینی یورو. مکانیزاسیون خدمات شهری که عمدتاً بر ماشین، ابزار و پدیده های جدید متکی است (متأسفانه ماشین آلات بیشتر وارداتی هستند) از جمله حوزه هایست که بیشترین اثر منفی را از جریان خصوصی سازی باید بپذیرد. تغییرات نرخ ارز و به تبع آن افزایش نرخ ماشین آلات و تبعیت از نرخ های بین المللی سبب خواهد شد که در آینده روند خرید و جایگزینی ماشین آلات به این سبک که تا حال داشته ایم بسیار سخت و در بعضی مواقع غیرممکن باشد. در چنین روندی ارزیابی اثرات مثبت و منفی این افزایش قیمت ها بسیار ضروری است تا اثر تحولات شتابان ناشی از آن بر شهرداری سنجیده شود و بر آن قیاس، تدابیر لازم اتخاذ گردد.

☀ افزایش قیمت ماشین آلات به این صورت سبب افزایش قیمت خدمات توسط پیمانکاران شده و نیاز به افزایش قیمت تمام شده در هر قسمت را ظاهر می سازد یعنی شهرداری با همان امکانات قبلی پیمانکاران باید هزینه های اضافه تری را پرداخت نماید.

☀ جنبه های منفی این پروژه در اوایل کار نمایان می شود و در بلند مدت کاهش می یابد. در بلند مدت ارزش ماشین آلات برابر افزایش سایر ماشین آلات مشابه محاسبه شده و نوعی سرمایه محسوب می گردد و قطعاً با افزایش بهره وری و استفاده بهینه اثرات منفی کمرنگ تر خواهند شد.

☀ کمبود توان مالی پیمانکاران و از سویی دیگر عدم توان مالی تولیدکنندگان داخلی، تهیه و نوسازی ناوگان را همواره با مشکلات عدیده مواجه خواهد ساخت و چون نوسازی مقدور نیست پس با همین ماشین آلات کهنه شده و کم بهره کار را ارائه می دهند. این امر خود به خود باعث افت کار شده و اثرات بسیار مخربی را بر خدمات شهری در آینده خواهد داشت.

☀ ماشین آلات و لوازم مختلف با مارک و آرم متفاوت وارد حوزه خدمات شهری برای انجام مکانیزاسیون خواهد شد که این تعدد مارک، عواقب بسیار وخیمی را برای آینده ترسیم می کند. آموزش، سرویس های خدمات پس از فروش - گارانتی ها- و قطعات یدکی و تعمیرات احتمالی معضلات جدی هستند که قطعاً در آینده ای نه چندان دور شهرداری را در زمینه خدمات شهری با بحران مواجه خواهند ساخت.

#### ۴- ویژگی های شراکت موفق بین بخش دولتی (شهرداری) و بخش خصوصی

- ✓ لازمه وجود یک شراکت موفق فی مابین شهرداری به عنوان کارفرما و بخش خصوصی به عنوان پیمانکار، درک متقابل و احترام به اهداف یکدیگر است. آنچه برای آنها اهمیت دارد درک این نکته است که لزومی ندارد اهداف مشارکت کنندگان یکسان باشد بلکه هماهنگی و سازگاری بین اهداف کافی است.
- ✓ ایجاد چارچوب قانونی مناسب از سوی شهرداری برای تنظیم قرارداد و سرمایه گذاری بخش خصوصی. سازوکارها بایستی برای به حداقل رساندن احتمال بروز انحراف و دخل و تصرف نابجا در همه فرایندهای تدارک عقد قرارداد ملحوظ شود. فرایندهای عقد قراردادی که ناعادلانه و پیش بینی پذیر نباشند هم مقبولیت سیاسی و هم تمایل بسیاری از سرمایه گذاران بخش خصوصی را تنزل می دهد.
- ✓ ایجاد چارچوب و محیط توانمند نظارتی، قانونی و سیاسی مشخص توسط شهرداری جهت پایداری مشارکت بخش خصوصی.
- ✓ تغییرات فضای سیاسی ناشی از فشار دوره های انتخاباتی، ناپایداری بالقوه دموکراسی های جدید و دستور کار شخصی مسئولان دولتی می تواند موانعی برای شروع و یا حفظ همکاری بین شهرداری ها با بخش خصوصی گردد. شهرداری (به عنوان بخش دولتی) بایستی در هر زمان ممکن تضمینی را برای شرکای بخش خصوصی فراهم سازد، مبنی بر اینکه عوامل سیاسی موجب فسخ قرارداد شراکت نخواهد شد.
- ✓ تعهد تأمین منابع (مالی، انسانی و سرمایه ای) از سوی طرفین، بمنظور افزایش دل بستگی به موفقیت شراکت که این امر به معنای سهیم شدن در ریسک ها و پاداش هاست [۵].

#### ۵- ویژگی های سازمان مجری برنامه خصوصی سازی

- خصوصی سازی نیازمند وجود تشکیلات نهادی و سازمانی ویژه ای است که مدیریت برنامه را برعهده داشته و رعایت شفافیت و ثبات رویه در اجرای آن را تضمین کند [۲]. از اینرو سازمانی که کنترل فرایند خصوصی سازی را برعهده می گیرد باید عملکردی کاملاً حرفه ای داشته باشد.
  - برخورداری از اختیارات صریح و روشن در کنترل فرایند اجرای برنامه و توانایی جذب و به کارگیری پرسنل کارآمد و متخصص و استفاده از خدمات مشاوران ورزیده و مجرب نیز از لوازم موفقیت این فرایند است. البته مسئولیت اداره فعالیت های جاری بخش دولتی قبل از واگذاری به بخش خصوصی، باید برعهده هیأت مدیره باشد.
  - تجدید سازمان نیروی انسانی قبل از خصوصی سازی معمولاً یکی از ضروریات اساسی است که بازتاب تغییر مالکیت از دولت به بخش خصوصی و تغییر ماهیت سازمان از یک نهاد دولتی به یک بنگاه انتفاعی خصوصی است. قوانین کار باید حق سنوات و سایر مزایای پرداختی به کارگران مازاد را که در نتیجه خصوصی سازی بیکار می شوند تعریف کرده و درعین حال حق کارفرمای بخش خصوصی مبنی بر تغییر ترکیب نیروی کار برای تأمین نیازهای خود را به رسمیت بشناسد.
  - مجموعه عوامل فوق بیانگر نیاز به وجود یک سازمان مرکزی مسئول برای هدایت و راهبری فرایند و برنامه خصوصی سازی است. این سازمان باید یک مأموریت واحد داشته باشد: واگذاری پروژه های دولتی به بخش خصوصی، طبق اصول و مبانی سیاست هایی که برنامه بر آن استوار شده است [۷].
- همچنین مطلوب است سازمان مجری برنامه خصوصی سازی در موارد ذیل اختیار تام داشته باشد:
- ارائه فهرست پیشنهادی طرح ها و پروژه های عمومی مناسب برای خصوصی سازی به سیاستگذاران و مقامات سیاسی تصمیم گیرنده در امر خصوصی سازی،
  - تصمیم گیری در خصوص تجدید ساختار مالی دستگاه دولتی قبل از واگذاری،

- تعیین زمان و شیوه واگذاری،
- نظارت بر نحوه تهیه و انتشار اطلاعیه دعوت به مزایده و ارزیابی متقاضیان شرکت در مزایده ها در صورت لزوم،
- الزام اعضای هیأت مدیره شرکت ها که از سوی دولت منصوب شده اند، به برکناری از مقام خود هنگام عقد قرارداد واگذاری شرکت یا قبل از آن، توصیه به مقامات تصمیم گیرنده در خصوص پذیرش برنده مزایده.

## ۶- وظایف شهرداری در زمینه خصوصی سازی طرح مکانیزاسیون خدمات شهری

از آنجا که پایداری به تمام شرایط در قرارداد خصوصی سازی، در مرحله اجرا و در دوره واگذاری مورد تأکید مجدد قرار خواهد گرفت، از سازمانهای مجری و سازمانهای تنظیم کننده انتظار می رود بر مفاد قرارداد، نظارت و آنها را اعمال کنند و به ارزیابی پیش از خصوصی سازی دست بزنند. لذا شهرداری می بایست در مرحله پیش از خصوصی سازی، ارزیابی دقیقی از پروژه به عمل آورد تا معلوم شود که شرکت‌های مورد نظر دارای تجربه مدیریتی و دسترسی به سرمایه برای تقبل پروژه ها هستند یا خیر. به علاوه، روند ارزیابی شامل تعیین مشاوران مستقل و میزان پروژه و نیز سنجش افکار عمومی از طریق نظرسنجیها خواهد بود. این کار برای اطمینان از مقبولیت و دوام پذیری پروژه صورت می گیرد.

همچنین شهرداری می بایست به منظور دفاع از منافع مصرف کنندگان و پیشبرد توسعه سالم بخشهای خصوصی شده، سازمانهای تنظیم کننده را تقویت نماید و ایجاد یک محیط رقابتی را جهت تأمین مزایای خصوصی سازی، رویه های مناسب برای کاهش هزینه، افزایش کیفیت و حمایت از بخش خصوصی فراهم سازد و قوانین مؤثری برای کاهش بی عدالتی و فساد تنظیم کند زیرا تمایل و توانایی مشارکت سرمایه گذاران داخلی و محلی برای مشارکت در خصوصی سازی، معمولاً مبتنی بر موفقیت اصلاحات خط مشیهای اقتصاد کلان و توانایی دولت در تأسیس موسسات اعتباری قوی و حمایت از بخش خصوصی است.

انتخاب پیمانکاران باتجربه و کارا در مناطق بطوریکه کلیه فعالیت پیمانکار زیر نظر شهرداری مناطق صورت گیرد و به موازات آن آموزش پیمانکاران جهت اجرای صحیح و اصولی این سیستم.

تعریف یک شیوه نامه و یا آیین نامه قابل اجرا برای مناطق با توجه به خصوصیات جمعیتی، فرهنگی، بافت شهری و غیره [۱].

## ۷- وظایف بخش خصوصی در اجرای طرح مکانیزاسیون خدمات شهری

پیمانکاران بعنوان بخش خصوصی در این طرح می بایست تأمین نیرو، آموزش کارگران و نیروهای فعال در اجرای این سیستم، جمع آوری زباله و رفت و روب معابر سطح شهر، حمل و انتقال زباله به مرکز دفن، نگهداری از ایستگاههای خدمات شهری (مانند نگهداری از تأسیسات، نظافت و تأمین لباس کارگران را بر عهده گیرند [۱].

همچنین پیمانکار موظف به تأمین لباس و امکانات و تجهیزات فردی و حفظ بهداشت کارگران و پرداخت حقوق، مزایا، مالیات، بیمه و ... بطور شفاف و روشن، از طریق سیستم بانکی می باشد و حق بکارگیری کارگر بیگانه و غیر مجاز را ندارد. قطعاً حفظ کرامت انسانی کارگران زحمت کش اثرگذاری آنها در نظافت شهر را دو چندان خواهد کرد و ارتقاء شخصیت و جایگاه آنها ارتقای سطح خدمات و فرهنگ عمومی را در پی خواهد داشت.

هر پیمانکار باید با سرمایه گذاری و صرف هزینه چندین میلیارد تومانی بهترین ماشین آلات با استانداردهای جهانی و امکانات ویژه خدمات شهری را تهیه نماید تا بتواند پس از شرکت در مناقصه مجوز فعالیت دریافت نماید.

## ۸- شیوه های موثر ترغیب بخش خصوصی جهت سرمایه گذاری و مشارکت در این طرح

- بخشهای خصوصی هنگامی به حداکثر بهره وری و کارایی خود دست خواهند یافت که در معرض رقابت سالم قرار داشته باشند. بنابراین وجود یک قانون رقابت لازم است.

- اعطاء تسهیلاتی جهت خرید ماشین آلات مکانیزه خدمات شهری مانند (ماشینهای جمع آوری و حمل پسماند و ماشینهای رفت و روب شهری)، که بدین منظور می بایست برگزاری مناقصات، مبلغ پیمان ها و تهیه دفترچه های پیمان بصورت سه یا چهار ساله صورت پذیرد.

- - تقبل تأمین حداکثر ۲۰٪ مبلغ برآورده شده برای سال اول. بعنوان پیش پرداخت خرید ماشین آلات مکانیزه توسط شهرداری و مستهلک نمودن مبلغ مذکور در طول مدت قرارداد چند ساله.

- قبل از تأمین و بکارگیری ماشین آلات مکانیزه، محاسبه و پرداخت صورت وضعیت ها بر اساس قرارداد منعقدہ انجام پذیرد.  
- در صورتیکه پس از اتمام قرارداد ۳ یا ۴ ساله، پیمانکار مربوطه در هیچ یک از مناقصات خدمات شهری برگزیده نگردد و ماشین آلات مکانیزه پیمانکار دارای کارکرد مناسب و از نظر فنی و ظاهری مورد تأیید سازمان خدمات موتوری باشد شهرداری نسبت به بکارگیری آن ماشین آلات در سایر پیمانها (حداکثر سه یا چهار سال) و براساس نرخهای پرداختی به سازمان خدمات موتوری اقدام خواهد نمود.

## ۹- بحث و نتیجه گیری

حل مشکلات توسعه نیافتگی شهری در کشورهای در حال توسعه به تنهایی از عهده دولت ساخته نیست. ضرورتی است مانند ناکارآمدی دستگاههای دولتی، کمبود منابع مالی و افزایش خواست مردم برای مشارکت در امور و فشار دولت مرکزی، بخش خصوصی را بعنوان یک راه حل مناسب مطرح ساخته است. اما فعالیت مطلوب این بخش بستگی به وجود شرایط مناسبی در چهار عرصه دولت، شهرداری، بخش خصوصی و مردم محلی دارد. به لحاظ نظری دولتی که در ساختار، سیاستها و برنامه ها ظرفیتی برای پذیرش مشارکت و همکاری بخش خصوصی ندارد، نمی تواند عرصه چندانی برای فعالیت بخش خصوصی فراهم نماید. همچنین در نظام کنونی اداره امور کشور که نهادهای محلی مانند شهرداری دارای وابستگی شدید در زمینه مسائل مالی و اداری به دولت می باشند، قادر نخواهند بود که ابتکارات مدیریتی، ظرفیت سازی و ایجاد انعطاف سازمانی برای همکاری با بخش خصوصی در پیش گیرند.  
رهبران دولتی و بنگاه اقتصادی نمی توانند به تنهایی مشارکت ایجاد کنند و مقبولیت سیاسی و اجتماعی مشارکت بخش خصوصی در این میان ضروری است. اگر قرار بر این است که شراکت طولانی مدت باشد، عموم مردم بایستی به مشارکت بخش خصوصی به عنوان نوعی منفعت بنگرند.

طرح هایی با مشارکت بخش خصوصی، اغلب هزینه های معاملات بالایی دربردارند. این هزینه ها حدوداً ۵ تا ۱۰ درصد کل طرح را شامل می شوند. این امر می تواند به عنوان مانع عمل کند و از آنجا که فشار این هزینه های بالای معاملات و مناقصات به ناچار بر مالیات دهندگان وارد می شود، این وظیفه برعهده نهادهای مختلف مسئول است که هزینه طرح ها را تا حد امکان کاهش دهند.  
به طور کلی بکارگیری بخش خصوصی متخصص در اجرای طرح مکانیزاسیون خدمات شهری علاوه بر کاهش هزینه های غیر متعارف، افزایش راندمان و بهره وری سرمایه، ارتقای کیفیت خدمات شهری ارائه شده به شهروندان از طریق به کارگیری ماشین آلات و تجهیزات مدرن و پیشرفته را به همراه خواهد داشت.  
نتیجه آنکه زمانی می توان به مشکلات شهر فائق آمد که با مدیریتی صحیح و کارآمد، شهرداری، پیمانکار و شهروند قوی، شهری پویا و توانمند داشته باشیم.

## ۱۰- پیشنهادات

۱- اعمال ابزار نظارت توسط شهرداری بعنوان یک وسیله کارآمد برای جلوگیری از انحراف و بعنوان یکی از اصول اصلی مدیریت در جهت هدایت صحیح این طرح

۲- برگزاری دوره های آموزشی برای پیمانکاران توسط شهرداریها جهت اجرای صحیح و اصولی این سیستم توسط آنها و همچنین آموزش کارگران و نیروهای فعال در اجرای این سیستم توسط شهرداریها و پیمانکار.

۳- انتخاب پیمانکار با تجربه و کارا در مناطق بطوریکه کلیه فعالیت پیمانکار زیر نظر شهرداری مناطق صورت گیرد.

- ۴- برنامه ریزی منسجم توسط شهرداریها جهت تدوین و اعمال ضوابط و معیارهای مشخص برای ماشین آلات خدمات شهری ساخت داخل و ماشین‌های وارداتی همچنین پرداخت تسهیلات ارزان قیمت به پیمانکاران خدمات شهری بمنظور خرید و تأمین به موقع ماشین‌آلات و فراهم آوردن امکانات لازم برای افزایش بهره‌وری، بازسازی و تعمیرات ماشین‌آلات خدمات شهری از طریق ایجاد سیستم‌های فعال برای انجام خدمات پس از فروش و تأمین قطعات و لوازم.
- ۵- شهرداری می‌تواند از طریق در اختیار قرار دادن ماشین آلات سازمان به پیمانکاران و اخذ اجاره بهاء از آنها باعث ایجاد درآمدهای جدید برای شهرداری شده و از فرسودگی ماشین آلات جدید جلوگیری نماید.
- ۶- بهتر است حداقل زمان فعالیت پیمانکاران ۵ سال در نظر گرفته شود که امکان برنامه ریزی و امنیت سرمایه گذاری برای آنها تضمین گردد.

## مراجع

- [۱] امیر اصلانی فرزاد، حیدرزاده محمد هادی، نجفی شالمائی ملوک، سرحدی ساناز، پروژه نظرخواهی از پیمانکاران و شهرداران مناطق در مورد عملکرد سیستم جمع آوری مکانیزه زباله در شهر تهران، خلاصه مقالات چهارمین همایش ملی مدیریت پسماند، ص ۲۵، مشهد، انتشارات آفتاب گرافیک، اردیبهشت ۱۳۸۷
- [۲] جمسی، یوسف. رهنمودهای حقوقی برای برنامه خصوصی سازی، ۴۱۰، شاهی عربلو (کمیسیون اقتصادی)، دفتر مطالعات برنامه و بودجه، شهریور ۱۳۸۲.
- [۳] خدمت حدیث، گزارش عملکرد ۳ ساله شهرداری تهران، تهران، موسسه نشر شهر، چاپ اول، ۱۳۹۸.
- [۴] رئوف مرادی، محمد، نگاهی به کتاب مدیریت خصوصی سازی، SH.۸۷۳، امور پژوهشی گروه اقتصاد، ۸۵/۱۲/۲۶.
- [۵] سهیل، م. شراکت عمومی - خصوصی در خدمات رسانی شهری. ترجمه جواهری پور مهرداد، فرزین پاک شهزاد، ابراهیمی بیتا، ویراسته خادمی حمید. تهران، سازمان شهرداری ها و دهرداریهای کشور، ۱۳۸۴.

[6] P. Newman, "The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law", 1998, vol, 3, p.122.

[7] [www.worldbank.org/legal/publication/privatization-guide.pdf](http://www.worldbank.org/legal/publication/privatization-guide.pdf)