



تعمیر و نگهداری ناوگان حمل و نقل، مدیریت فرصت‌های برون‌سپاری؛ ص ۱۶۱-۱۷۶

نویسندگان: لئونارد گیلروی، آدام سامرز

مترجمین: علی عسکر الهیارتزاد^۱، محمد ظهرا بیان^۲، محسن عبداللهی^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۷/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۹/۱۵

چکیده

چشم‌انداز مالی پنج سال اخیر شهر "سن دیگو" بحران مالی شدیدی را نشان می‌دهد که حاکی از نقص بودجه ۱۸۰ میلیون دلاری در سال آینده بوده، و بر این اساس ورشکستگی مالی یک امکان واقعی شده است. شهردار "ساندرز" می‌گوید: شهرداری باید بسیاری از کارمندان را اخراج کند تا حجم زیادی از هزینه‌های کارکنان کاهش یابد، و نیز برخی از خدمات شهری برون‌سپاری شوند چرا که در غیر این صورت ورشکستگی حتمی خواهد بود. "سن دیگو" بحران کسری بودجه‌ای دارد که باید آن را حل کند، اما هم‌زمان با چالش‌های مدیریت مالی دراز مدتی مواجه است که یا هم‌اکنون باید آن‌ها را برطرف کند، یا این که در آینده مجدداً گریبان بودجه شهر را خواهند گرفت. شهر دیگر قادر به تحمل تورم ناشی از سیاست‌های سودی، تدابیر بودجه‌ای، قرض، و تعهدات مالی بدون سرمایه نیست. برای کمک به شهر جهت تبدیل این واقعیت‌ها به عمل، پروژه "پس‌انداز برای سن دیگو" انجام شده توسط Reason Foundation مجموعه‌ای از گزارشات و عملکردهای مشترک با مقامات و گروه‌های شهری پیرامون مباحث زیر است:

- ۱- برون‌سپاری راهبردی خدمات شهری در جایی که اهمیت دارد
- ۲- فروش برخی از اموال واقعی و املاک و دارایی‌های غیر ضروری شهر
- ۳- تغییر سیاست دستمزد کارکنان شهری
- ۴- سرمایه‌گذاری برای کسب نتیجه
- ۵- شفافیت و قابلیت حساب‌رسی بهبود یافته در بودجه شهر

۱ کارشناسی ارشد مدیریت آآمد و پشتیبانی

۲ کارشناسی ارشد مدیریت آآمد

۳ کارشناسی ارشد مدیریت آآمد

مقدمه

این نوشتار خلاصه مشی، یکی از سری مقالاتی است که قصد دارد فرصت‌های برون‌سپاری را شناسایی و تجزیه و تحلیل کند که انواع خدمات شهری مربوط به شهر سن‌دیه‌گو در آمریکا را در بر می‌گیرند. این خلاصه، فرصت‌های خصوصی‌سازی در جهت تعمیر و نگهداری ناوگان حمل و نقل شهری و مدیریت خدمات را بررسی می‌کند. تعمیر و نگهداری خصوصی ناوگان حمل و نقل در میان فرمانداری‌های محلی رایج و استفاده از این روش در تعداد بیشتری از ایالت‌ها عمومیت یافته است. همان‌طور که فرمانداری‌های مربوط به شهرها و شهرستان‌ها تشخیص داده‌اند، بخش خصوصی قابلیت مناسبی را در مورد صرفه‌جویی‌های مالی قابل توجه، بهبود کیفیت و بهنگام‌تر بودن خدمات عرضه می‌کند. علاوه بر این، مدیریت ناوگان حمل و نقل، به طور کلی یک فعالیت تجاری است که برای خصوصی‌سازی مناسب می‌باشد. برون‌سپاری خدمات تعمیر و نگهداری ناوگان، از یک طرف بخش خصوصی را قادر می‌سازد تا خود بر این ناوگان تمرکز کند و از طرف دیگر باعث می‌گردد سازمان‌های دولتی^۱ بر خدمات عرضه شده توسط ناوگان نظارت کنند. شهر سن‌دیه‌گو، ناوگان حمل و نقل خود را از طریق «بخش خدمات ناوگان در سازمان خدمات عمومی»^۲ نگهداری می‌کند. در آغاز سال مالی ۲۰۰۸، ناوگان‌های «اداره پلیس» و «سازمان آتش‌نشانی» با «بخش تجهیزات» ترکیب شدند تا «بخش خدمات ناوگان» فعلی را تشکیل دهند. این بخش، مسئول نگهداری حدود ۴۲۴۰ قطعه از تجهیزات مربوط به حمل و نقل^۳ است. همان‌طور که در بودجه مالی ۲۰۱۰ این شهر بیان شده است، «بخش خدمات ناوگان»، تجهیزات مربوط به حمل و نقل طیف گسترده‌ای از خدمات مدیریت ناوگان را برای تمامی سازمان‌ها و ادارات شهری فراهم می‌کند. این خدمات عبارتند از: خرید، نصب و راه‌اندازی، تعمیر و نگهداری، تهیه و تأمین قطعات و سوخت، تعمیر بدنه، نقاشی، ساخت قطعات فلزی (فلزکاری)، خدمات مربوط به ضایعات (پسماند) و دیگر خدمات پشتیبانی تجهیزات مربوط به حمل و نقل نظیر ماشین‌کاری، اجاره و آموزش کاربر.^۴ (Ibid - ۵۸۳)

^۱ Agencie Government.

^۲ Fleet Services Division of the General Services Department.

^۳ Motive Equipment.

^۴ . Operator Training.

از آن جایی که بخش خدمات ناوگان، عملکردهای خود را در سال‌های اخیر بهبود بخشیده است، تا حدی به دلیل کوشش‌های مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار،^۱ که در آن تیم‌ها در هر پروژه ساختار و راهبردهای سازمان‌های شهری، روش‌های الگوبرداری و عملکرد در برابر مقامات قانونی و دیگر ارائه دهندگان خدمات را تجزیه و تحلیل می‌کنند، پیشنهادهایی را برای بهبود عملکردها و ارائه مطرح می‌کند و تا حدی به دلیل به‌دست آوردن جوایز متعدد از مدیریت فرمانداری، در نتیجه برون‌سپاری تعمیر و نگهداری و مدیریت ناوگان حتی می‌تواند سبب صرفه‌جویی بیشتر در هزینه‌ها، بهره‌وری و بهبود کیفی خدمات شود.

رویکردها به برون‌سپاری عملکردهای ناوگان حمل و نقل، با توجه به اهداف سیاسی فرمانداری تغییر می‌کند. اقدامات اولیه بهتر است پیرامون اهدافی که به طور صریح و روشن تعریف شده‌اند، ایجاد شوند. این اهداف می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

- **صرفه‌جویی‌های عملیاتی بلند مدت:**^۲ انتخاب پیمانکار بر اساس معیارهای رقابتی،^۳ به فرمانداری اجازه می‌دهد تا به صورت مداوم، هنگامی که موعد تمدید قرارداد فرا می‌رسد، مقرون به صرفه‌ترین عرضه کننده خدمات را انتخاب کند. معمولاً صرفه‌جویی در هزینه‌ها از طریق خصوصی‌سازی از ۱۰ تا ۲۵ درصد می‌باشد؛
- **تغییرات ساختاری:** فرمانداری می‌تواند دارایی‌های خود را یکپارچه کند؛ ناوگان خود را بفروشد و یا به برخی دیگر از سیستم‌های مدیریتی برای به‌کارگیری در بخش خصوصی تغییر کند؛
- **انتقال ریسک:**^۴ عدم مشارکت (واگذاری به بخش خصوصی) می‌تواند سبب تغییر سرمایه، عملیات‌های بلند مدت و رویارویی با فرمانداری در خصوص تعمیر و نگهداری شود؛
- **تغییر فن‌آوری:** در طول زمان، تغییرات فن‌آوری می‌توانند جایگزین مهارت شغلی مکانیک‌های تحت نظر فرمانداری شوند. واگذاری به بخش خصوصی، فرمانداری را قادر می‌سازد از جدیدترین مهارت‌های فن‌آوری در بخش خصوصی بهره‌بردارد؛

^۱ Business Process Reengineering.

^۲ Long-term operational savings.

^۳ Competitive Sourcing.

^۴ Risk transfer.

▪ **رسیدگی به تعمیر و نگهداری معوقه:**^۱ تعمیر و نگهداری در ناوگان‌های حمل و نقل فرمانداری، به‌طور معمول به علت رویارویی با فشارهای ناشی از کمبود بودجه همانند بسیاری از دیگر دارایی‌های فرمانداری به تعویق می‌افتند. در طول زمان، خصوصی‌سازی فرصتی را برای رسیدگی به تعمیر و نگهداری‌های معوقه و همچنین جبران کمبود تعمیر و نگهداری پیشگیرانه، که سبب افزایش هزینه‌های نگهداری و تعمیرات می‌شود، به‌وجود می‌آورد.

در بین سال‌های ۱۹۸۲ تا ۱۹۹۲، استفاده از پیمانکاران خصوصی برای مدیریت تعمیر و نگهداری ناوگان حمل و نقل، در میان ایالت و فرمانداری‌های محلی ۲۷ درصد افزایش یافت. گرچه به تازگی بررسی‌های جامعی در این زمینه صورت نگرفته است، با این حال مدیران صنعتی همچنان گرایش فزاینده‌ای را در جهت برون‌سپاری عملکردهای ناوگان دنبال می‌کنند. بر طبق سخنان یکی از مدیران شرکت لیزینگ پنسکی،^۲ «تعمیر و نگهداری و مدیریت ناوگان تابعی از نحوه اداره این کسب و کار توسط فرمانداری است. به‌طور روز افزون، ناوگان‌های شهری به شرکت‌هایی تبدیل می‌شوند که هسته رقابتی آن‌ها تعمیر و نگهداری ناوگان است و این امر به آن‌ها اجازه می‌دهد بر کیفیت خدماتشان تمرکز بیشتری نمایند.» (شاوون کیلکار - ۲۰۰۵)

فرمانداری‌هایی که به دنبال خصوصی‌سازی نگهداری ناوگان هستند، می‌توانند تکنیک‌های خصوصی‌سازی مختلفی را همچون موارد ذیل به‌کار گیرند:

- واگذاری به بخش خصوصی در خدمات ویژه، مانند نگهداری و تعمیرات (رایج‌ترین)؛
 - فروش ناوگان و در ادامه، لیزینگ وسایل نقلیه از یک شرکت خصوصی؛
 - اجاره نقلیه از یک شرکت خصوصی به تعداد مورد نیاز؛
 - دادن^۳ به کارمندان در قبال استفاده از وسایل نقلیه برای کارهای مربوط به فرمانداری.
- تجربیات ناشی از اختیارات قانونی متعدد نشان می‌دهد هنگامی که امضای قرارداد به درستی اجرا شود، می‌تواند به صرفه‌جویی قابل توجهی در هزینه‌های سال اول و حتی صرفه‌جویی‌های بیشتری در سال‌های بعدی منجر شود. مطالعه‌ای که در سال ۱۹۸۸، خدمات داخلی و قراردادی

^۱ Address deferred maintenance.

^۲ Penske Truck Leasing.

^۳ Vouchers.

مربوط به نگهداری وسیله نقلیه را مقایسه می‌کرد، نشان داد که هزینه‌های پیمانکاران برای خدمات مشابه یا حتی بیشتر، ۱ تا ۳۸ درصد پایین‌تر از هزینه‌های شهرداری است. در واگذاری قراردادهای پیمانکاران، به طور کلی سطوح دستمزد مشابه باقی می‌ماند، اما تعداد کارمندان عملیاتی و ارشد به دلیل بهره‌وری بیشتر، کاهش می‌یابد.

با استفاده از صرفه‌جویی ۱۰ تا ۲۵ درصدی در هزینه‌ها، که در بالا به آن اشاره شد، و با توجه به این که بودجه مالی ۲۰۱۰ خدمات ناوگان این بخش در حدود ۵/۴ میلیون دلار است، در می‌یابیم برآورد صرفه‌جویی در سال بین ۵/۱ تا ۱۲/۸ میلیون دلار می‌باشد. به علاوه، این بخش بودجه‌ای در حدود ۳۴/۸ میلیون دلار برای جایگزینی ناوگان در اختیار دارد. به واسطه وسایل نقلیه و به دلیل بهره‌وری بیشتر یا هزینه‌های کمتر اجاره، ارائه به کارمندان یا ساختارها و ترتیبات دیگر، ممکن است از بسیاری از هزینه‌های جایگزینی ناوگان صرف‌نظر شود که این امر به همان اندازه سبب صرفه‌جویی‌های بیشتری می‌گردد.

پیش از واگذاری تعمیر و نگهداری ناوگان به بخش خصوصی، باید بررسی جامعی در خصوص هزینه‌ها و کیفیت خدمات اخیر فرمانداری صورت گیرد، به طوری که پیمانکار خصوصی و مأموران ایالتی از پیش به طور دقیق بدانند که این قرار داد شامل چه کارهایی می‌شود. پس از آن که یک پیشنهاد پذیرفته شد، فرمانداری باید خدمات ارائه شده را کنترل کند تا مطمئن شود که قرار داد به درستی پیش می‌رود. مسئولیت ذکر شده برای موفقیت قرار داد مهم است.

به این دلیل که واگذاری به بخش خصوصی در عملیات‌ها، تعمیر و نگهداری و مدیریت ناوگان حمل و نقل می‌تواند صورت‌های مختلفی را به خود گیرد و به این دلیل که تشریفات اداری^۱ عمومی گرایش به پرهیز از تفکر «خلاق»^۲ دارند، ممکن است تشخیص شروع کار برای سیاست‌گذاران مشکل باشد. سریع‌ترین و مؤثرترین شیوه‌ای که این شهر می‌تواند مجموعه‌ای از پیشنهادها را نوآورانه‌ای در خصوص ناوگان حمل و نقل را درخواست نماید، درخواست اطلاعات

^۱ Bureaucracy.

^۲ Outside the box.

(RFI)^۱ از عرضه کننده خصوصی خواهد بود. RFI باید بر حسب نتایج مورد نظر مشخص باشد، اما برای برانگیختن نوآوری در پیشنهادها بهتر است در نحوه دست آوردن این نتایج انعطاف پذیر باقی بماند.

ایالت تگزاس مدل خوبی را در این زمینه پیشنهاد می‌دهد. در ماه مه سال ۲۰۰۹، شورای تگزاس در خصوص فرمانداری رقابتی (CCG)،^۲ یک RFI را مطرح کرد که در آن درخواست اطلاعات از شرکت‌های خصوصی پیرامون بهترین عملکردهای جاری و فرصت‌هایی برای بستن قرارداد مبتنی بر عملکرد در ناوگان حمل و نقل و خدمات مدیریت سوخت، وجود داشت. بر همین اساس، موارد مورد نظر CCG، خدماتی مجزا و قابل تشخیص بود که می‌توانست از طریق بستن قرارداد با توافق نامه‌های قابل تحویل و سطح خدمات، تأسیس و مدیریت شود. CCG تعدادی از قابلیت‌های زمینه توجه خود را مشخص کرد، از جمله تعمیر و نگهداری ناوگان حمل‌ونقل، بهینه‌سازی ناوگان، ارزیابی نیازهای ناوگان، برنامه‌های تخصیص خودرو به هر بخش، پیگیری و بررسی ناوگان، پشتیبانی جاده‌ای، خرید سوخت به صورت کلی و جزئی، طراحی و نگهداری جایگاه‌های سوخت، کنترل و بررسی سوخت به صورت کلی، فن‌آوری‌هایی برای کاهش وسایل بدون استفاده و به‌روز کردن خودرو.

با به‌کارگیری فرآیند RFI در خصوص درخواست ایده‌ها، ایالت تگزاس فرصتی را برای ارائه دیدگاه‌های خلاقانه از بخش خصوصی در این زمینه فراهم کرد؛ دیدگاهی مانند این‌که چگونه می‌توان بهترین مدیریت را برای ناوگان حمل و نقل ایالت و خدمات سوخت رسانی ایجاد نمود. هیچ چیز ایالت را در عمل به پیشنهادهای دریافتی متعهد نمی‌کند، بلکه این امر یک نگرش تحقیقی است که قابلیت صرفه‌جویی در هزینه توسط خصوصی سازی را بررسی می‌نماید.

مقدار صرفه‌جویی در هزینه‌هایی که توسط برون‌سپاری خدمات ناوگان حمل و نقل در شهر سن‌دیه‌گو می‌تواند به‌دست آید، به تعدادی از عوامل بستگی خواهد داشت. این عوامل شامل این است که چقدر زود جواب می‌دهد؟ چه مدت فرآیند ارائه پیشنهادهای رقابتی به طول می‌انجامد؟ و وضعیت ناوگان حمل و نقل شهری و راهبرد برون‌سپاری که سرانجام تصمیم به پیروی از آن

^۱ Request for information.

^۲ Council on Competitive Government.

می‌گیرند (یعنی آیا این امر خدمات ویژه نظیر تعمیر و نگهداری و اجاره از فروشنده را واگذار می‌نماید و یا درگیر توافق‌نامه فروش دارایی و اجاره می‌شود). برای مثال اگر این شهر می‌خواهد به سرعت برای واگذاری خدمات تعمیر و نگهداری وسایل نقلیه خود به بخش خصوصی اقدام نماید، باید بتواند به برخی از صرفه‌جویی‌ها در طی نخستین سال قرارداد و همچنین به کل سطوح صرفه‌جویی در هزینه، در سال‌های آتی پی ببرد. همان‌طور که در بالا اشاره شد، این صرفه‌جویی‌ها می‌توانند قابل توجه باشند و احتمالاً به طور کلی چندین میلیون دلار در سال یا بیشتر هستند. با توجه به این‌که این شهر تلاش می‌کند کسری بودجه مشخصی را جبران نماید، هر چقدر زودتر برای آغاز فرآیند پیشنهادهای رقابتی اقدام کند، زودتر خواهد توانست برای متعادل کردن بودجه و جلوگیری از کاهش آن در دیگر زمینه‌ها، به فواید مربوط به خصوصی سازی پی ببرد و از آن‌ها استفاده نماید.

مطالعات موردی خصوصی سازی ناوگان حمل و نقل

– ایالت ویرجینیا^۱

در اواخر دهه ۹۰، مجمع عمومی ایالت ویرجینیا، تعمیر و نگهداری ناوگان حمل و نقل را از سازمان ترابری به سازمان خدمات عمومی (DGS)^۲ انتقال داد. (DGS) زمینه تعمیر و نگهداری اتومبیل به پیمانکاران به صورت رقابتی را فراهم کرده و از طریق ایجاد رقابت، شروع به صرفه‌جویی در هزینه‌ها در حدود ۲۵ درصد نمود. (گیلروی - ۲۰۰۹)

در سال ۲۰۰۵، DGS یک سیستم جدید تعمیر و نگهداری و مدیریت اطلاعات را که مرکز کنترل تعمیر و نگهداری وسایل نقلیه (VMCC)^۳ نامیده می‌شد، واگذار نمود. سیستم VMCC، خدمات ۲۴ ساعته و شبکه‌های ارتباطی با حدود ۵۰۰ جایگاه ارائه تسهیلات تعمیر و نگهداری خصوصی (و ۷۷ جایگاه ایالتی) در خصوص تعمیرات را ارائه می‌کند.

این سیستم مدیریتی هزینه‌های تعمیر و نگهداری پیشگیری‌کننده را ۱۶ درصد و میانگین

^۱ Commonwealth of Virginia.

^۲ Department of General Services.

^۳ Vehicle Maintenance Control Center.

هزینه‌های خدمات مربوط به ترمز خودرو را از ۲۲۸ دلار تا ۸۱ دلار کاهش داد و به‌طور معناداری مدت زمان از کارافتادگی خودرو را کم کرد. (رامیکو-۲۰۰۷:۷)

همچنین ایالت ویرجینیا این نیاز را تشخیص داده است که برای اجتناب از توسعه و گسترش هزینه‌بر ناوگان حمل و نقل خود، به‌طور راهبردی از شیوه قرارداد اجاره از بخش خصوصی استفاده کرده است. در سال ۲۰۰۶ DGS برای ارائه اجاره‌های کوتاه مدت به اندازه کارمندان، انتقال سرمایه و کاهش ریسک‌های تعمیر و نگهداری مالیات دهندگان، با بنگاه اقتصادی «Rent-A-Car» قراردادی را امضا نمود (Ibid- ۸) بخش قابل توجهی از سفرهای کارمندان دولت از طریق خودرو، کوتاه مدت است و دارای بسامد متغیری می‌باشد و تا حدی که وسایل نقلیه متعلق به دولت برای چنین سفرهایی به‌کار گرفته شوند، اندازه کلی ناوگان حمل و نقل را به‌طور مصنوعی بالا نگه می‌دارد. انجام این سفرها توسط خودروهای اجاره‌ای بخش خصوصی، فرصتی را برای تخمین «اندازه حقیقی» ناوگان حمل و نقل فراهم می‌آورد.

– شهر ایندیانا پلیس^۱: رقابت مدیریت شده^۲ برای خدمات ناوگان حمل و نقل

شهر ایندیانا پلیس تحت مدیریت شهردار استفان گلداسمیت^۳ برنامه مدیریت شده را در سال ۱۹۹۲ آغاز کرد. قرارداد خدمات ناوگان ایندیانا پلیس (IFS)،^۴ به‌طور گسترده‌ای به عنوان یکی از موفق‌ترین رقابت‌های مدیریت شده و همچنین به عنوان مدلی برای به‌کارگیری در تمامی شهرها و ایالت‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد.

در بهار سال ۱۹۹۵، IFS (بخش ناوگان شهری) در رقابتی با سه عدد از بزرگ‌ترین ارائه دهندگان تعمیر و نگهداری حمل و نقل بخش خصوصی، برای بستن قرارداد در خصوص خدمات ناوگان انتخاب شد. این رقابت، IFS را وادار نمود خود را سازمان‌دهی کند و دیگر تغییرات عملیاتی و ساختاری را ایجاد نماید. این امر، جایگاه‌های مدیریت میانی را حذف کرد و کارمندان را قادر ساخت تیم‌های کاری خود مدیریتی^۵ را ایجاد نمایند و همچنین به مکانیک‌ها اجازه داد

^۱ Indianapolis.

^۲ Managed Competition.

^۳ Mayor Stephen Goldsmith.

^۴ Indianapolis Fleet Services.

^۵ Self-managed.

کنترل بیشتری بر روی کارشان داشته باشند و باعث شد که IFS در یک زمان نیروی کار خود را کاهش و کیفیت کار را افزایش دهد [۱۱].

همچنین کارمندان این اتحادیه موافقت کردند از برخی افزایش‌های ناخواسته زندگی، چشم‌پوشی کنند و بخشی از غرامت هزینه خود را توسط پاداش‌های ناشی از عملکردشان جبران نمایند که این پاداش‌ها می‌تواند توسط مجازات‌های مالی، در صورت برآورده نشدن انتظارات اجرایی تعیین و طرح شده در قرارداد، سربه‌سر شود. برای افزایش بهره‌وری کارمندان و کاهش مدت زمان از کارافتادگی وسایل نقلیه^۱ - از کارمندان درخواست می‌شود برخی از کارگران را در زمان تعطیلات برنامه ریزی شده در سر کار نگاه دارند. (برای هزینه‌های نسبی و داده‌های میزان کارایی (عملکرد) در قبل و بعد از رقابت IFS، جدول شماره را مشاهده کنید.

| جدول شماره یک- تعمیر و نگهداری ناوگان حمل و نقل ایندیانا پلیس قبل و بعد از رقابت | | |
|--|--|----------------------|
| | قبل | بعد |
| هزینه‌های سالیانه | ۵/۳ میلیون دلار | ۲/۸ میلیون دلار |
| غرامت کارمندان | افزایش ناخواسته هزینه‌های مربوط به زندگی | پاداش ناشی از عملکرد |
| نسبت کارگران به مدیران | ۱ به ۱/۱ | ۴ به ۱ |
| تعداد کارمندان | ۱۱۹ | ۸۲ |
| تعداد شکایات | ۲۴ | ۵ |
| تعداد وسایل نقلیه سرویس شده | ۲۱۰۴ | ۲۲۰۲ |

طبق گزارش «اداره حسابداری کل ایالات متحده»^۲ در سال ۱۹۹۷، رقابت مدیریت شده ایالت ایندیانا پلیس در جهت نگهداری ناوگان، نتایج قابل توجهی را به وجود آورد:

^۱ Downtime of vehicles.

^۲ U.S. General Accounting Office.

- حدود ۴/۲ میلیون دلار صرفه‌جویی در کل هزینه‌ها از سال ۱۹۹۵ تا ۱۹۹۷؛
- برآورد ۲۱ درصدی صرفه‌جویی در هزینه‌های تأمین خدمات دولتی؛
- کاهش شکایات‌های نیروی انسانی در سال اول قرارداد نسبت به سال گذشته؛
- کاهش ۶۶ درصدی در ادعای غرامت توسط کارگران در سال ۱۹۹۴ و ۱۹۹۷.

در نخستین سال قرارداد، IFS از اهداف مربوط به محدود کردن هزینه‌های خود پیشی گرفت. حتی پس از کاسته شدن از میزان پرداختی توسط کارفرما به دلیل جرایم تحمیلی به خاطر شکست در برآوردن کامل دیگر اهداف اجرایی معین، کارمندان بیش از ۷۵ هزار دلار توسط دستمزد تشویقی، درآمد کسب کردند. به دلیل پاداش‌های مالی در جهت پس‌انداز پول، کارمندان نگهداری ناوگان نیز برای پس‌انداز پول شروع به ارائه برون‌سپاری نمودند. برای مثال، بخش داخلی با کارگاه‌های خصوصی در رابطه با کار بر روی بدنه، به صورت رقابتی عمل نمی‌کرد، بنابراین شروع به برون‌سپاری آن بخش و جابه‌جایی کارمندان به محیط‌هایی با رقابت بیشتر نمود.

متأسفانه در سال ۱۹۹۸ اتحادیه و مدیریت شهری، تفاهم‌نامه‌ای (MOU)^۱ را به قرارداد اضافه کردند که به‌کارگیری پاداش‌های ناشی از عملکرد را متوقف کرد و فقط نرخ پرداخت معین شده در قرارداد را برای کارمندان با افزایش ۳ درصدی سالیانه در نظر گرفت. وقتی این شهر پی برده بود که صرفه‌جویی در هزینه‌ها، ناشی از قرارداد اصلی است، کارمندان IFS با درک این‌که امکان دریافت پاداش‌های اضافی ناشی از عملکرد ضعیف می‌باشد، از این تغییر حمایت کردند. (چانگ و همکاران - ۱۴:۲۰۰۵)

با کاهش پاداش‌ها برای نوآوری، آن‌ها به «مسیر گذشته» تفکر درباره خدمات بازگشتند. با وجود این، رقابت مدیریت شده ارزش خود را حفظ کرد. اگرچه دیگر این شهر به طور رقابتی، عملکردهای تعمیر و نگهداری ناوگان را پیشنهاد نمی‌کرد، IFS به سازمان‌دهی عملکردهای خود در سال‌های اخیر ادامه داد، حتی هنگامی که تعداد خودروهای تعمیر و نگهداری شده توسط IFS به حدود دو برابر یعنی از ۲۲۰۰ دستگاه در سال ۱۹۹۵ به ۴۲۰۰ دستگاه در سال ۲۰۰۵ رسید،

^۱ Memorandum of Understanding.

تعداد کارمندان از ۸۲ نفر به ۷۶ نفر طی دوره‌ای مشابه کاهش پیدا کرد. برای کنترل هزینه‌ها، IFS به برون‌سپاری برخی از کارها به شرکت خصوصی ادامه داد. همچنین IFS مجوزهای فدرال را برای به‌دست آوردن فن‌آوری‌های مؤثر مربوط به سوخت و هزینه دنبال کرده است. (Ibid- ۱۳)

– تعمیر و نگهداری ناوگان حمل و نقل شهر دالاس^۱

در سال ۲۰۰۳ شهر دالاس فرآیند رقابت مدیریت شده‌ای را برای تأمین خدمات تعمیر و نگهداری ناوگان انجام داد. این پیشنهاد مناقصه از طریق «بخش خدمات تجهیزات» در «سازمان خدمات تجهیزات و ساخت شهری»، که ۴۶۰۰ واحد ناوگان شهری را تعمیر و نگهداری می‌کرد، دریافت و از بین پیشنهادهای داده شده توسط سه شرکت خصوصی انتخاب شد. کارمندان شهر با در نظر گرفتن ثبات همراه با بهترین عملکرد، کنترل هزینه را عهده‌دار شدند و از دست‌یابی سازمان به اهداف مورد نظر خود اطمینان حاصل کردند.

در دو سال نخست قرارداد، هزینه‌های خدمات تجهیزات از میزان بودجه تعیین شده در حدود ۲/۸ میلیون دلار تجاوز کرد و به طور عمده به دلیل تعمیرات غیرمنتظره و غیرقابل پیش‌بینی، تصادفات، استفاده یا بد به کار بردن تجهیزات، به علاوه خرابکاری، عوامل طبیعی و اصلاح و بهینه کردن خودرو ضرورت پیدا کرد.

در ماه مه سال ۲۰۰۵، این شهر درخواستی را برای پیشنهادی در رابطه با خصوصی سازی خدمات تعمیر و نگهداری ناوگان برای دوره پنج ساله مطرح کرد و «بخش خدمات تجهیزات» پیشنهاد رقابتی را ارائه نکرد. اهداف این فرآیند، کاهش هزینه‌های کلی تعمیر و نگهداری ناوگان و افزایش کارایی‌های عملکردی آن به موازات حفظ سطوح دسترسی به تجهیزات ارائه شده توسط خدمات تجهیزات بود.

از طریق این فرآیند، مسئولان شهر دالاس دریافتند که مالیات دهندگان می‌توانند بیشترین سود را تنها توسط واگذاری تعمیر و نگهداری وسایل نقلیه سنگین حمل زباله به بخش خصوصی دریافت کنند، در حالی که ۲۹۳ وسیله نقلیه موجود در این دسته، تنها ۶/۴ درصد از کل ناوگان

^۱ Dallas city.

شهری را در سال ۲۰۰۵ تشکیل می‌دادند. با وجود این، ۲۳ درصد از کل مخارج نگهداری ناوگان را به خود اختصاص می‌دادند. (Ibid- ۱۵)

بعد از ارزیابی پیشنهادها، این شهر قراردادی پنج ساله به مبلغ ۱۶ میلیون دلار را برای تعمیر و نگهداری وسیله نقلیه بهداشتی سنگین به شرکت Secro North America اعطا کرد. این شهر انتظار داشت این قرارداد، صرفه‌جویی سالیانه‌ای در حدود ۹۱۰ هزار دلار ایجاد کند. با وجود این، به دلیل هزینه‌های پیاده‌سازی مربوط به یکپارچگی و ارتقای مرکز خدمات، صرفه‌جویی‌ها در نخستین سال قرارداد کمتر از میزان پیش‌بینی شده بودند.

– محدود کردن ناوگان حمل و نقل ایالت کالیفرنیا

گاهی اوقات، ممکن است دولت‌ها به سادگی با فروش وسایل نقلیه، پس اندازی را به دست آورند. در ژوئیه ۲۰۰۹ فرماندار کالیفرنیا، «آرنولد شوارتزنگر»، دستور فروش ۱۵ درصد از ناوگان حمل و نقل ایالتی را با برآورد ارزش ۲۴ میلیون دلار برای کاهش خودروهای مازاد و رسیدگی به شکایات در خصوص به‌کارگیری وسایل نقلیه توسط کارمندان داد. نشریه Bee گزارش داد که آرنولد شوارتزنگر می‌خواهد عامل «سوء استفاده از دلار مالیات دهندگان» را پاک‌سازی کند؛ از جمله این که تنها به کارمندان معینی اجازه دهد تا وسایل نقلیه را به خانه ببرند.

فرماندار اظهار کرد این دستور ناشی از فاش‌سازی‌های «وب سایت ویست وچرز» می‌باشد که به تازگی ایجاد شده است. این شکایات، اظهاراتی را شرح دادند مبنی بر این که برخی از کارمندان، خودروهای ایالتی را بدون صلاحیت قانونی روشن، در خانه نگه می‌داشتند.

شوارتزنگر در بیانیه‌ای گفت: «من امروز برای رهایی از مسئله اسراف و سوء استفاده در ناوگان حمل و نقل ایالتی و حذف کلیه مجوزهای اسراف کارانه‌ای که سبب نگهداری اموال دولتی در خانه‌ها می‌شوند و همچنین فروش خودروهای مازاد در پارکینگ‌های ایالتی، دستوری را ابلاغ می‌کنم».

بخش ایالتی خدمات عمومی گزارش داد که فروش یکجا و ارزان خودرو می‌تواند ۲۴/۱ میلیون دلار در طی سال آینده برای این ایالت پس انداز کند. تحت دستور فرماندار، این ایالت تمامی خودروهای با وزن کمتر از ۸۵۰۰ پوند را به عنوان خودروهایی برای کاربری سبک شناسایی

خواهد کرد و تعیین می‌کند که کدام کارمندان ایالتی لازم است از این خودروها در وظایف رسمی خود استفاده کنند. از این رو، برنامه تعداد کارگرانی را که مجاز به نگهداری خودروهای ایالتی در خانه بودند، ۲۰ درصد کاهش خواهد داد.

در این بیانیه، فرماندار اظهار داشت: «ایالت کالیفرنیا متعهد می‌شود اطمینان حاصل کند که کارمندان تنها برای امور مشخص مربوط به ایالت، حق استفاده از خودروی دولتی را دارند و در صورتی که توسط قانون ایالتی یا فدرال درخواست شود، این کارمندان باید علت چنین استفاده‌ای را برای اهداف مالیاتی گزارش دهند». در این بیانیه، همچنین آمده است که هدف از فروش یکجا و ارزان خودرو، تمرکز در برچیدن خودروهایی با آلودگی زیاد از ناوگان ایالتی و جایگزین کردن آن‌ها با مدل‌های جدیدتر و کم مصرف‌تر خواهد بود. (هج - ۲۰۰۹)

درباره

– **لئونارد سی. گیلروی**؛ سرپرست «بنیاد ریزن» است. فعالیت‌های این بنیاد در خصوص اصلاح مسائل دولتی می‌باشد. گیلروی، دارای گواهی‌نامه برنامه‌ریزی شهری (AICP) است. او همچنین تحقیقاتی را در رابطه با مسائل خصوصی‌سازی، اصلاح مسائل دولتی، حمل و نقل و مسائل مربوط به سیاست شهری انجام داده است. آقای گیلروی، تلاش‌هایی برای طراحی و پیاده‌سازی رویکردهای سیاستی مبتنی بر بازار، بهبود عملکرد دولت، افزایش مسئولیت دولت در خصوص برنامه‌ها و کاهش مخارج آن نموده و با قانون‌گذاران و مسئولین رسمی ایالات آریزونا، کالیفرنیا، کنتاکی، لوئیزیانا، اوهایو، تگزاس و برخی دیگر از ایالت‌ها از نزدیک کار کرده است. گیلروی، سردبیر خبرنامه Privatization Watch و سالنامه خواننده‌گزارش سالیانه‌سازی «است که گرایش‌ها و شرح وقایع تجربیات فرمانداری‌های محلی، ایالات‌ها و دولت‌های فدرالی را در ایجاد رقابت برای خدمات عمومی، بررسی می‌کند. مقالات او در نشریاتی از جمله: The Wall، Washington، The Weekly Standard، Los Angeles Times، Street Journal، Arizona، Atlanta Journal-Constitution، Houston Chronicle، Times، San Francisco Examiner، Republic و Rocky Mountain News مطرح شده

است.

گیلروی دارای مدرک کارشناسی و کارشناسی ارشد در رشته ریزی شهری و منطقه‌ای از دانشگاه «ویرجینیا تک» می‌باشد.

- **آنتونی رانداتزو**؛ تحلیل‌گر مسائل سیاسی در «بنیاد ریزن» است. او در زمینه‌های مالی، سیاست اقتصادی، اصلاحات حکومتی و سیاست خصوصی‌سازی تخصص دارد و همچنین دبیر خبرنامه Watch است. آثار آقای رانداتزو در نشریاتی مانند *The Reason magazine*، *Chicago Sun Times*، *Detroit News* و نشریات آنلاین مختلف مطرح شده است. رانداتزو از دانشگاه *The King's College* در شهر نیویورک با مدرک کارشناسی در رشته سیاسی، فلسفه و اقتصاد فارغ‌التحصیل شده است.

- **آدام بی. سامرز**؛ تحلیل‌گر مسائل سیاسی در «بنیاد ریزن» می‌باشد. او مطالب گسترده‌ای را در رابطه با خصوصی‌سازی، اصلاح مسائل دولتی، علم حقوق و اقتصاد، اصلاح قوانین عمومی در خصوص حقوق بازنشستگی، پروانه گذاری شغلی و انواع دیگری از موضوعات سیاسی و اقتصادی نوشته است. مقالات آقای سامرز، توسط نشریاتی نظیر *The Wall Street Journal*، *Los Angeles Times*، *San Francisco Chronicle*، *San Diego Union-Tribune*، *Los Angeles Daily News*، *Orange County Register*، *Baltimore Sun*، *Angeles Business Journal* و بسیاری دیگر از نشریات، چاپ شده است. آقای سامرز، مدرک کارشناسی ارشد خود را در رشته اقتصاد از دانشگاه «جورج میسون» و مدرک کارشناسی در رشته اقتصادی و سیاسی را از دانشگاه کالیفرنیا شهر لس‌آنجلس دریافت کرده است.

منابع

۱. www.reason.org
۲. City of San Diego, *Fiscal Year ۲۰۱۰ Annual Budget*, p.۵۸۵, <http://www.sandiego.gov/fm/annual/pdf/fy۱۰/۶۳۷۲generalservices.pdf> (accessed December ۳, ۲۰۰۹).
۳. Ibid., p. ۵۸۳.
۴. Reason Foundation, "Fleet Management and Maintenance," Privatization.org, ۲۰۰۶, http://www.privatization.org/database/policyissues/fleet_local.html (accessed December ۳, ۲۰۰۹).
۵. Sean Kilcarr, "More municipalities looking to outsourcing," *FleetOwner*, January ۴, ۲۰۰۵, http://fleetowner.com/news/municipal_outsourcing_lease_۰۱۰۴۰۵/index.html (accessed December ۳, ۲۰۰۹).
۶. Reason Foundation, "Fleet Management and Maintenance," Privatization.org, ۲۰۰۶, http://www.privatization.org/database/policyissues/fleet_local.html (accessed December ۳, ۲۰۰۹).
۷. Texas Council on Competitive Government, "Fleet and Fuel Management Services: Request for Information," RFI# CCG-FFMS-۲۰۰۹-۰۰۱, May ۴, ۲۰۰۹, <http://www.ccg.state.tx.us/documents/FleetandFuelRFI.pdf> (accessed December ۳, ۲۰۰۹).
۸. Leonard C. Gilroy, "Texas Exploring Privatization for Vehicle Fleet and Fuel Management Services," Reason.org, May ۵, ۲۰۰۹, <http://reason.org/news/printer/texas-exploring-privatization> (accessed December ۳, ۲۰۰۹).
۹. Joe Damico, Virginia Department of General Services, "Update on: Fleet Management Services, Seat of Government Mail Services, Surplus Property, Real Estate Services," Presentation to the Commonwealth Competition Council, September ۱۹, ۲۰۰۷, p.۷, <http://www.egovcompetition.com/ppt/egov۲.ppt> (accessed December ۳, ۲۰۰۹).
۱۰. Ibid., p.۸.
۱۱. American Federation of State, County, and Municipal Employees, Partners For Change, "AFSCME Council ۶۲ and the City of Indianapolis, Indiana," undated, <http://www.afscme.org/publications/۲۳۹۵.cfm> (accessed December ۳, ۲۰۰۹).
۱۲. U.S. General Accounting Office, Privatization: Lessons Learned By State and Local Governments, March ۱۹۹۷, Report No. GAO/GG-D۹۷-۴۸, p.۳۳, <http://www.gao.gov/archive/۱۹۹۷/gg۹۷۰۴۸.pdf> (accessed December ۳, ۲۰۰۹).
۱۳. Hai-Chiao Chang, Youhei Itou, Velika Kabakchieva, Lesia Lozowy, Ramon Munoz-Raskin, Rene Ramos, Mark Seaman, and Yasemin Tugce Turner, *Managed Competition in Indianapolis: The Case of Indianapolis Fleet Services*, Columbia

- University School of International and Public Affairs, December ۲۰۰۵, p. ۱۴, <http://www.innovations.harvard.edu/showdoc.html?id=۱۱۰۴۳> (accessed December ۳, ۲۰۰۹).
۱۴. Ibid, p. ۱۳.
۱۵. City of Dallas, Briefing to the City Council Finance, Audit and Accountability Committee, "Fleet Privatization," September ۲۶, ۲۰۰۵, p. ۵, http://www.dallascityhall.com/committee_briefings/briefings/۲۰۰۵۰۹۲۶_fleet_privatization.pdf (accessed December ۳, ۲۰۰۹).
۱۶. Ibid., p. ۱۵.
۱۷. Serco North America press release, "Serco's Fleet Group Secures Three Contracts," April ۲۸, ۲۰۰۶, <http://www.serco-na.com/ArticlesPopup.aspx?ID=۴۷۱> (accessed December ۳, ۲۰۰۹).
۱۸. City of Dallas, Finance, Audit and Accountability Committee Memorandum, "Fleet Privatization," October ۷, ۲۰۰۵, p. ۱, http://www.dallascityhall.com/committee_briefings/briefings/۲۰۰۵۱۰۱۰_faa_fleet_priv.pdf (accessed December ۳, ۲۰۰۹).
۱۹. Peter Hecht, "Governor orders state vehicle 'garage sale,'" *Sacramento Bee*, July ۱۸, ۲۰۰۹, http://www.sacbee.com/budget/story/۲۰۳۵۸۵۷.html?mi_rss=State+Budget (accessed December ۳, ۲۰۰۹).