



به قم می‌برند. چون هنوز در تهران یک جاهایی کمی‌آبی و قطع آب است، صلاح نیست این کار را بکنیم. اما نسبت به دو راه‌حل دیگر یعنی سد ساوه و ۱۵ خرداد علاوه‌مندی نشان دادند. ما یک شب با آقای غفوری فرد به قم رفتیم و در منزل تولیت حضرت معصومه(س) و با حضور آقای شرعی، آقای صائمی و تعدادی از علمای قم، بحث سد ۱۵ خرداد را مطرح کرده و مطالباتش را شروع کردیم. در نهایت به این جمع بندی رسیدیم که عملیات خاکی را شروع کنیم. این پروژه حدود ۱۵ درصد پیشرفت داشت که من از سازمان آب رفتم. ادامه کار را آقای مهندس علی رحیمی، معاون من، عهده‌دار بود و بعد بنیاد ۱۵ خرداد از آقای جلالی تهرانی استفاده کرد. روزی هم که افتتاح می‌شد به عنوان کسی که در احداث و طراحی آن نقش داشته است، من را دعوت کرده بودند. همان‌جا آخرین باری بود که حاج احمدآقا را دیدم. جلسه خبرگان در



آب دزدی در چند منطقه تهران

بعد خدمت حضرت امام (ره) رسیدیم و گفتیم در منطقه خاک سفید و در چند نقطه مردم لوله‌ها را سوراخ کرده‌اند؛ لوله‌هایی که قطرش یک متر و ۱۰ سانت یا یک متر و هشتاد سانت است. حتی گاهی وقت‌ها برای اینکه لوله را سوراخ کنند و آب دزدی انجام شود، افرادی جان خودشان را از دست داده‌اند. بدین صورت که فشار آب باعث شده بود فرد در آنجا گیر کند و خفه شود. مردم هم برای وضو و غسل از آب دزدی استفاده کرده‌اند. از حضرت امام (ره) یک فتوا و اجازه‌ای گرفتیم و یک کنتور حجمی گذاشتیم که پول آب آنجا را محاسبه کنیم و به نسبت تعداد عائله‌ای که در هر خانه هست، با تناسب سرشکن کنیم و با رضایت خودشان پول آب را قسط بندی کرده و از آنها دریافت کنیم که شبهه شرعی برای‌شان به وجود نیاید؛ لذا ما با نصب کنتورهای حجمی جلوی آب دزدی و سوءاستفاده را گرفتیم و درآمد آن را زیاد کردیم. کارها در سازمان آب داشت پیش می‌رفت و سد کرج نیست. سد لار و سد کرج از ذوب برف است و آب در آن با درجه

خلوص بالاست. بهترین آب دامنه‌های البرز است که برای مصرف به تهران می‌آید. آبی که در سد ۱۵ خرداد و سد ساوه جمع می‌شود، آب سیلابی روی زمین‌های شور است و املاح زیاد دارد و باید حتماً یک تصفیه با کیفیت بالا روی آن صورت بگیرد.

افزایش بهای آب

آن زمان وقتی میزان آب مصرفی را محاسبه کردم، متوجه شدم که ۱۳۰ میلیون متر مکعب آب از لوله‌های قدیمی، که به طور عمده در جنوب شهر تهران قرار داشت، هدر می‌رود. این لوله‌های چدنی بیش از ۳۰ سال بود که نصب شده بودند و تعداد زیادی از آنها سوراخ شده و مانند آیکش عمل می‌کرد. ۱۳۰ میلیون متر مکعب آب تصفیه شده وارد قنوات و فاضلاب می‌شد و داخل زمین فرو می‌رفت. برای همین برای بازسازی و تعویض لوله‌های قدیمی و کاهش هدر رفتن شبکه طرحی قرار دادیم. در این راستا متوجه شدیم در مناطق وسیعی از تهران از جمله خاک سفید، گل شهرک غرب و گل شهرک اکباتان متأسفانه آب دزدی انجام می‌شود.

از شهرک غرب یک انشعاب موقت ۸ اینچ گرفته بودند و پول کمی هم برای آن می‌دادند. بعد که آمدمیم و فرمول تصاعدی را لحاظ کردیم، یک مرتبه دیدیم مثلاً صورت‌حساب پول آب ۲۲ میلیون تومانی در ماه برای سفارت روسیه رفت یا قبض آب ۵ میلیون تومانی برای سفارت ایتالیا رفت. چون تصاعدی بود از یک حدی که بالاتر رفت، داد این‌ها درآمد. سروصدا و شلوغ کاری و نامه به وزارت خارجه و بگیر و ببند که مجبور شدیم با آنها جلسه بگذاریم. در جلسه گفتیم این آب آشامیدنی است و ما داریم آبی را که باید در مزارع برنج آمل به برنج تبدیل شود، اینجا می‌آوریم. بعد هم علاوه بر آب سد کرج، می‌خواهیم از طالقان و زیاران آب بیاوریم. نمی‌شود شما بروید و با این آب فضای سبز را آب بدهید. ببایید به شما مجوز چاه می‌دهیم؛ بنابراین از آن پس به پارک‌ها، سفارتخانه‌ها، شرکت‌های بزرگ، کاخ‌ها و پارک‌ها مجوز چاه دادیم که برای فضای سبزشان از آب چاه استفاده کنند. تعدادی چاه هم در جنوب شهر حفر کردیم و آبش را وارد شبکه کردیم و از درآمد فروش آب و اضافه درآمدی که به وجود آمد، شروع به اصلاح ساختار شبکه آب کردیم تا هدر رفتن آب را کم کنیم. بعد خدمت حضرت امام (ره) رسیدیم و گفتیم در منطقه خاک سفید و در چند نقطه مردم لوله‌ها را سوراخ کرده‌اند؛ لوله‌هایی که قطرش یک متر و ده سانت یا یک متر و هشتاد سانت است. حتی گاهی وقت‌ها برای اینکه لوله را سوراخ کنند و آب دزدی انجام شود، افرادی جان خودشان را از دست داده‌اند که فشار آب باعث شده بود فرد در آنجا گیر کند و خفه شود. مردم هم برای وضو و غسل از آب دزدی استفاده کرده‌اند.

از حضرت امام (ره) یک فتوا و اجازه‌ای گرفتیم و یک کنتور حجمی گذاشتیم که پول آب آنجا را محاسبه کنیم و به نسبت تعداد عائله‌ای که در هر خانه هست، با تناسب سرشکن کنیم و با رضایت خودشان پول آب را قسط بندی کرده و از آنها دریافت کنیم که شبهه شرعی برای‌شان به وجود نیاید؛ لذا ما با نصب کنتورهای حجمی جلوی آب دزدی و سوءاستفاده را گرفتیم و درآمد آن را زیاد کردیم. کارها در سازمان آب خیلی خوب داشت پیش می‌رفت و ساختن تصفیه‌خانه جدیدی را شروع کردیم که آقای دکتر غفوری فرد را عوض کردند و آقای محمد تقی بانکی وزیر نیرو شد.

انتصاب دکتر بانکی، برکناری من

زمانی که ما هنوز درگیر مسأله سد لار بودیم و بخشی از پول برگشته بود و کار روی غلنک افتاده بود، آقای دکتر بانکی وزیر نیرو شدند که متأسفانه دکتر بانکی در اولین هفته پس از انتصاب به

وزارت نیرو، من را برکنار کرد. همچنین حکمی که برای شرکت در دادگاه داشتم نیز لغو کردند. در این دادگاه قرار بود ۲۰۰ میلیون دلار دیگر را برگردانم. من نتوانستم بروم و در غیاب ما بعد از چند جلسه، دادگاه به نفع آنها رأی داد و ۲۰۰ میلیون دلار بعدی برنگشت.

تونل‌هایی را که از سد لار می‌آمد، ادامه دادیم منتها موضوع به دادگاه سوئیس آی سی سی (ICC) و مراحل جدی محکوم کردن ایمپرجیلو و امپرسیت رسیده بود که آنها در انتخاب محل سد لار اشتباه کرده‌اند. طبق قواعد بین‌المللی و استانداردها، در جاهایی که جنس زمین آهک شکسته است، ابتدا زمین را که صاف می‌کنند، باید تعداد زیادی چاه بزنند و یک پرده تزریق ایجاد کنند که آب فرار نکنند اما این پرده تزریق را اجرا نکرده بودند، چون کسی که طرح سد را داده بود، پسرمدیرعامل شرکت ایمپرجیلو بود. او دانشجوی دوره دکترا بود و برای تز دکترایش سد لار را انتخاب کرده بود. آنها محل سد را اشتباه انتخاب کرده بودند و دوم اینکه تزریق را نیز انجام نداده بودند. گفته بودند اول تونل را می‌سازیم، اگر آب دررفت بعد تزریق می‌کنیم در حالی که اول باید این تزریق صورت می‌گرفت و بعد بارگذاری انجام می‌شد. بارگذاری‌ای که اول انجام شده، باعث شد آهک شکسته و ترد در زیر زمین قاچ و ترک بخورد و آبی که می‌آمد، فرار کند. ما این موضوع را در دادگاه اثبات کردیم و اگر آقای بانکی ما را عوض نکرده بود، من می‌توانستم همه آن ۶۵۰ میلیون دلار و آن ۵۴۰ میلیون دلار تعدیل را برگردانم، حتی بخشی از خسارت بازسازی و تعمیر سد را هم بگیرم، ولی او همان هفته‌اول بدون هیچ‌گونه مقدمه و هیچ چیزی و صرفاً براساس گزارشی که از سفرم داده و توضیح دادم که دادگاه در چه وضعی است، با فوریت تصمیم گرفت من را عوض کند. من پانزده صفحه گزارش نوشته بودم و گفته بودم چه کارهایی داریم انجام می‌دهیم و قرار است چه کاری انجام بدهیم و منتج خواهد شد که این پول‌های اضافی را برگردانیم. یک روز صبح اول وقت که رفتم، دیدم آقای بانکی و آقای مهندس محمودی یک جلد قرآن با خودشان آورده و به من دادند و برکنارم کردند و به‌جای من آقای محمودی را گذاشتند.

شاید حدود دو سال بعد وقتی از ایشان پرسیدم: آقای بانکی برای چه من را برداشتی، گفت: حالا ولش کن. گفتم: می‌خواهم بدانم واقعاً در آن زمان شما برای چه من را برداشتی. گفت: من فکر کردم که شما کارهایی را داری انجام می‌دهی که وزارتخانه باید انجام بدهد. گفتم: من مشاور وزیر بودم، رئیس هیأت مدیره و وجود مدیرعامل سازمان بودم و مسئولیت این پرونده را هم طبق حکم به من داده و تکلیف کرده بودند که انجام بدهم. به هر حال استنباط خودم این است که ایتالیایی‌ها که ایمپرجیلو و امپرسیت بودند و انگلیسی‌ها که الکساندر گیپ و اینها بودند، با آقای بانکی تماس گرفته بودند. درواقع آنها من را برداشتنند که آقای بانکی. توجیه آقای بانکی به نظر من وارد نبود. آقای بانکی ۱۰۰ درصد با نظر آنها چنین کاری کرد. ممکن بود این نظر از طرف بعضی از معاونان وزارتخانه یا بعضی از کارشناسان سازمان برنامه و بودجه که در دادن آن تعدیل نقش داشتند و مجوز داده بودند، به ایشان منتقل شده باشد. آن ۶۵۰ میلیون دلار و آن ۵۴۰ میلیون دلار زمانی که دلار هفت تومان بود از کشور خارج شده بود. آنها در اینکه من را بر کنار کنند، نقش‌شان نقش حساب شده و خیلی به موقعی بود و ضرری که برای کشور به وجود آمد، حداقل آن ۲۰۰ میلیون دلار بود و شاید حداکثر بیش از یک میلیارد دلار می‌شد.

مشکل بودجه صنایع دفاع

من همزمان در سازمان صنایع دفاع، معاون لجستیک آقای ترکان هم بودم. مشکلی که در سازمان صنایع دفاع برای ما به وجود آمده بود، این بود که در سال ۱۳۶۴، ۱۸۷ میلیون دلار بودجه به



یکی دیگر از کارهای

مهمی که در سازمان

آب انجام شد، این بود

که ما بررسی کردیم که

میزان مصرف آب ۲۱

درصد مردم جنوب شهر

تهران معادل نیم درصد

مصرف مردم شمال شهر

است. یعنی مصرف آب

نیم درصد سکنه شمال

شهر معادل مصرف

آب ۲۱ درصد جمعیت

جنوب شهر بود. دلپیش

وجود خانه‌های بزرگ

و فضاهای سبز زیاد،

استخر، سفارتخانه‌ها،

پارک‌ها و فضاهای بزرگ

وابسته به دولت در

شمال شهر بود. به رغم

اینکه دکتر غفوری فرد به

شدت مخالف بودند،

من فرمولی را طراحی

کردم و به تصویب

رساندم. براساس این

فرمول کسانی که در سه

ماه ۱۲۰ متر مکعب آب

مصرف می‌کنند، هیچ

اضافه هزینه‌ای برایشان

نیاید، ولی کسانی که

بیش از این استفاده

می‌کنند، اضافه هزینه

لحاظ می‌شد



صرفه جویی در ساخت مهمات مورد نیاز جنگ

ماتریسی تهیه کردیم و به‌اتفاق آقای مهندس ترکان به مجلس رفتیم. کمیسیون دفاع و کمیسیون برنامه‌بودجه، کمیسیون مشترک گذاشتند و ما برای اولین‌بار بودجه را با تعداد شهید، مجروح، جانباز، اسیر، مدت زمان جنگ و نوع تاکتیک‌های جنگی ارائه دادیم و ناباورانه برای اولین بار ۶۰۰ میلیون دلار بودجه تصویب شد. گفتیم: حتی اگر مجبور بشویم گلوله وارد کنیم، بهتر است این گلوله‌ها را جدا بیاوریم؛ یعنی اگر پوسته گلوله را جدا و باروت و چاشنی و کیسه و خرج را جدا بیاوریم و اینجا سرهم سوار کنیم، سالی ۲۰۰ تا ۲۵۰ میلیون دلار به نفعمان است. نکته مدیریتی مهم این بود که قبل از اینکه ما برنامه تولید گلوله توپ را شروع کنیم، هر گلوله را به ما ۵۰۵ دلار می‌دادند، اما وقتی تولیدمان را افزایش دادیم، قیمت گلوله به ۱۰۵ دلار تنزل پیدا کرد و همان‌هایی که ۵۰۵ دلار می‌دادند، گفتند تا زمانی که ما احساس می‌کردیم شما توان تولید ندارید، قیمت را ما تعیین می‌کردیم، اما وقتی دیدیم دارید از ظرفیت‌ها و منابع‌تان استفاده درست می‌کنید و تولیدتان بالا رفته، برای اینکه بازار را از دست ندهیم، حاضر شدیم به ۱۰۵ دلار هم بفروشیم. در نتیجه ما با آن ۶۰۰ میلیون دلار شاید به اندازه ۸۰۰ تا ۹۰۰ میلیون دلار برای صنایع موشکی، پایگاه شهید همت، صنایع هوایی، هلی‌کوپتری، جنگ‌های الکترونیک، تولید لامپ‌های اولی کن، کفشک‌های ترمز هواپیماهای اف۱۴ و تدارک و تأمین جبهه هزینه کردیم که به‌لحاظ مدیریتی و نوع برنامه‌ریزی و بودجه در زمان جنگ در آن وضعیت برای تدارک مؤثر جبهه کار باارزشی بود.

صنایع دفاع داده بودند.

متأسفانه در صنایع دفاع بچه‌ها در خریدهایی که انجام داده بودند، اشتباه کرده و چند عدد یخچال و فریزر چند دستگاه ماشین چمن زنی و چند تا طاووس هم وارد کرده بودند. این ماشین‌های چمن‌زنی در کمیسیون دفاع و کمیسیون برنامه‌و بودجه مجلس مستمسکی شده و آپرویزی به پا کرده بود و قرار شده بود در بودجه سال ۱۳۶۵ همان بودجه ۱۸۷ میلیون دلاری سال ۱۳۶۴ را برای صنایع دفاع مصوب کنند. آقای مهندس ترکان به من گفتند که اگر ۱۸۷ میلیون دلار بودجه بدهند، اصلاً نمی‌توانیم تعهدات مان را در مقابل ارتش و سپاه انجام بدهیم. من حدوداً یک هفته شبانه‌روز در سازمان صنایع دفاع ماندم و اطلاعات تکنک واحدها از مهمات‌سازی، اسلحه‌سازی، پنجا (هلی‌کوپترسازی)، ساها (هواپیماسازی) و پارچین را گرفتم برای اینکه پنجا، ساها و قسمت‌های مختلف را که برای تولیدات شیمیایی در پارچین عمل می‌کردند، بررسی کنم و از شنی‌سازی درود، صنایع اصفهان و جاهای دیگری که کارخانه و شرکت داشتیم، دعوت کردم به تهران آمدند و تک‌تک از هر کدام برنامه تولید سال ۱۳۶۵ را گرفتم. ضمناً برنامه تولید سال ۱۳۶۴ را هم از آنها گرفتم. بعد یک کار مهندسی کرده و برآورد کردم که مثلاً برای گلوله توپ ۱۵۵ یا

۱۳۰ یا ۱۰۶ چقدر موادی مانند فولاد، باروت، چاشنی و بسته‌بندی و چند درصد ضایعات لازم است. همه اینها را حساب کردم و براساس آمار سال ۱۳۶۴ و آماری که برای ۱۳۶۵ ستاد مشترک، ارتش، سپاه و واحدها گرفته بودیم، یک برنامه کامپیوتری نوشتم. حساب کردم و دیدم بعضی از اقلامی که در آن کمیسیون‌های خوبی وجود داشته و خریدش منافع زیادی داشته است، بیش از نیاز خریداری و ذخیره شده است.

تا مقطعی که آنجا بودم، براساس آماری که از موجودی انبار گرفتم، برای هفده سال خرید انجام داده بودند و اینها را در کوه‌ها و انبارها و جاهای مختلف بخش وپلا کرده بودند که جلوی چشم نباشد. بعضی از اقلام را برای پنج سال آینده خرید کرده بودند. برای بعضی از اقلام سه‌سال و برای بعضی از اقلام دو سال پیشاپیش خرید صورت گرفته بود و بی‌نیاز بودیم، ولی یکسری اقلام حیاتی و کلیدی را فقط برای هفده روز در انبار داشتیم و بعضی‌ها را برای ۳۷ روز موجودی داشتیم. در نتیجه وقتی گلوله می‌ساختند، به علت اینکه برخی از اقلام آن تنها برای ۱۷ یا ۳۷ روز وجود داشت، برای جبهه کافی نبود و مجبور بودند از کره شمالی، چین و اسپانیا گلوله وارد کنند. گلوله ۱۳۰ با آن وزن و با آن قد و قواره با هواپیما آورده می‌شد. بر این اساس من طرحی را تهیه کردم، چون سال ۱۳۶۵ گفته بودند درآمد کشور پنج تا شش میلیارد دلار برآورد می‌شود که دو میلیارد دلار برای جنگ، دو میلیارد دلار برای ارزاق عمومی و کوپنی و یک تا دو میلیارد دلار هم برای اداره کل کشور است. پیش‌بینی می‌شد که درآمد سال ۱۳۶۵ کاهش زیادی

داشته باشد؛ چون اولاً قیمت نفت به بشکه‌ای هفت دلار رسیده بود و میزان فروش هم به علت تحریم و فشارهای امریکا کم شده بود و نمی‌خریدند و می‌خواستند به ما یک فشر سنگین تحریم اقتصادی وارد کنند. من سه تا سناریو تهیه کردم. یک سناریو این بود که اگر ما بخواهیم با ۱۸۷ میلیون دلار اقلامی را که کسری داریم، بگیریم و تولید کنیم و به جبهه‌ها برسانیم، مفهومش چیست؟ یعنی چقدر شهید، اسیر، جانباز و مجروح خواهیم داشت و اگر ما ۶۰۰ میلیون دلار بودجه داشته باشیم و به‌جای اینکه گلوله‌های ۳ و ۱۰۶ خودکشی و ۱۳۰ و آرپی جی بسازیم، می‌توانیم روی موشک با برد متوسط و جنگ‌های الکترونیک سرمایه‌گذاری کنیم و از دور با سیستم و با دست بلندتری توی سر صدام و نیروهای عراقی بزنیم تا تلفات کمتری بدهیم. تعداد شهید کمتر، اسیر کمتر و مجروح کمتر و به این ترتیب جنگ زودتر تمام می‌شود و اگر یک میلیارد و دویست میلیون دلار سرمایه‌گذاری کنیم و برویم سراغ موشک‌های برد بلند و جنگ الکترونیک، هواپیماهای بلندپرواز و یکسری تاکتیک‌ها و ابزارهای جنگی جدیدی که به‌هرحال کاربری‌های ویژه‌ای دارد، ما می‌توانیم با تعداد تلفات خیلی کم و با اسیر و مجروح و شهید کمتر، در زمان کوتاه‌تری جنگ را به نفع خودمان خاتمه بدهیم.

ماتریسی تهیه کردیم و به‌اتفاق آقای مهندس ترکان به مجلس رفتیم. کمیسیون دفاع و کمیسیون برنامه‌بودجه، کمیسیون مشترک گذاشتند و ما برای اولین بار بودجه را با تعداد شهید، مجروح، جانباز، اسیر، مدت زمان جنگ و نوع تاکتیک‌های جنگی ارائه دادیم و ناباورانه برای اولین بار ۶۰۰ میلیون دلار بودجه تصویب شد. گفتیم: حتی اگر مجبور بشویم گلوله وارد کنیم، بهتر است این گلوله‌ها را جدا بیاوریم؛ یعنی اگر پوسته گلوله را جدا و باروت و چاشنی و کیسه و خرج را جدا بیاوریم و اینجا سر هم سوار کنیم، سالی ۲۰۰ تا ۲۵۰ میلیون دلار به نفعمان است. نکته مدیریتی مهم این بود که قبل از اینکه ما برنامه تولید گلوله توپ را شروع کنیم، هر گلوله را به ما ۵۰۵ دلار می‌دادند، اما وقتی تولیدمان را افزایش دادیم، قیمت گلوله به ۱۰۵ دلار تنزل پیدا کرد و همان‌هایی که ۵۰۵ دلار می‌دادند، گفتند تا زمانی که ما احساس می‌کردیم شما توان تولید ندارید، قیمت را ما تعیین می‌کردیم، اما وقتی دیدیم دارید از ظرفیت‌ها و منابع‌تان استفاده درست می‌کنید و تولیدتان بالا رفته، برای اینکه بازار را از دست ندهیم، حاضر شدیم به ۱۰۵ دلار هم بفروشیم.

در نتیجه ما با آن ۶۰۰ میلیون دلار شاید به اندازه ۸۰۰ تا ۹۰۰ میلیون دلار برای صنایع موشکی، پایگاه شهید همت، صنایع هوایی، هلی‌کوپتری، جنگ‌های الکترونیک، تولید لامپ‌های اولی کن، کفشک‌های ترمز هواپیماهای اف ۱۴ و تدارک و تأمین جبهه هزینه کردیم که به‌لحاظ مدیریتی و نوع برنامه‌ریزی و بودجه در زمان جنگ در آن وضعیت برای تدارک مؤثر جبهه کار باارزشی بود.