



# درس‌هایی از سرنوشت بزرگترین خصوصی‌سازی ایران



احمد میدری

ملی نفت بوده است. این که تاچه اندازه این شکل از تغییر مالکیت را بتوان خصوصی‌سازی تلقی کرد بحث مستقلی می‌طلبد. در دفاع از این نوع خصوصی‌سازی می‌توان گفت انتقال مالکیت از دولت به بانک‌های دولتی یادیگر نهادهای مالی مانند سازمان تأمین اجتماعی، مقدمه خصوصی‌سازی است. واگذاری شرکت‌های دولتی به این نهادها و اکنون سیاسی و اجتماعی کمتری به دنبال دارد. نهادهای مالی مانند بانک ملی می‌توانند این شرکت هارا پس از خصوصی‌سازی به مالکان واقع‌آخوسی و اگذار کنند. سازمان تأمین اجتماعی و بانک‌های دولتی نسبت به وزارت توانخواه و سازمان‌های دولتی از مقررات منعطف‌تری برخوردارند. دست و پای مدیران در شرکت‌های وابسته به سازمان تأمین اجتماعی و بانک‌ها از شرکت‌های کاملاً دولتی بسیار بازترست و از این رو انتظار می‌رود به فرسته‌های اقتصادی بهتر پاسخ دهدن. افزونی بر این نهادهای مالی از توان کافی برای سازمان‌دهی مجده شرکت‌های دولتی و نوسازی آنها برخوردارند و از این رو انتظار می‌رود عملکرد آنها پس از این نوع خصوصی‌سازی افزایش یابد. مطالعات پراکنده نیز نشان می‌دهد انتقال مالکیت شرکت‌های دولتی به این نهادهای مالی به سود آوری بیشتر این شرکت‌ها می‌انجامد.

شرکت صدر از شرکت‌های بزرگ است. این شرکت در بوشهر مالک یک جزیره صنعتی با وسعت ۵۰۰ هکتار است که ۱۲ هکتار آن به مجتمعی صنعتی تبدیل شده است. این جزیره امکان ساخت کشتی و شناورهای را فراهم کرده که در هیچ نقطه دیگری از ایران قابل تولید نیست. ساختمان مرکزی شرکت صدر در تهران،

مالک اصلی آن بود و پس از این تاریخ سهام آن از سازمان گسترش به سهامداران غیردولتی منتقل شد. (صفحه ۱۱ گزارش) ۱۷ در صدارت سهامداران این شرکت سهامداران کوچک هستند. شرکت‌های وابسته به بانک ملی نزدیک به ۵۰ درصد سهام شرکت صدر ارخیریداری کردند. همان‌طور که از ترکیب سهامداران و اعضای هیأت مدیره مشخص است بانک ملی ایران و شرکت‌های وابسته به آن، سهامدار اصلی شرکت صدر است. به عبارت دیگر خصوصی‌سازی شرکت صدر را به معنای انتقال مالکیت از سازمان گسترش وابسته به وزارت صنایع به بانک ملی و چند نهاد مالی دولتی دیگر مانند صندوق بازنشستگی کارکنان شرکت

سهام شرکت صدر از سال ۱۳۸۲ از دولت به بخش خصوصی منتقل شد. خصوصی‌سازی صدر اپیش از سال ۱۳۸۶ (که سهام شرکت فولاد خوزستان و شرکت مخابرات ایران به بخش خصوصی انتقال یافت) از لحظه ارزش سهام واگذار شده بزرگترین خصوصی‌سازی در ایران بود. نتیجه این خصوصی‌سازی نه تنها رشد شرکت صدر ابود، بلکه این شرکت در پایان سال ۱۳۸۶ به شرکتی زیان‌ده تبدیل شد و اگر همه ایرادات حسابرس رسمی بر صورت‌های مالی شرکت درست باشد شرکت صدر ابه مزد و روشکستگی رسیده است. بازخوانی تجربه خصوصی‌سازی و چگونگی افول این شرکت پس از خصوصی‌سازی مسئله اصلی این مقاله است.

## شرکت صنایع دریایی ایران

گزارش هیأت مدیره به مجمع عمومی که در تیرماه ۱۳۸۷ ارائه شده می‌تواند تصویر روشنی از وضعیت کنونی شرکت صدر او فراز و فرودهای آن ارائه دهد. اطلاعات این گزارش، رسمی بوده و به تأیید اعضای هیأت مدیره و بازرس شرکت رسیده و در روابط عمومی شرکت و شبکه اطلاع رسانی بورس اوراق بهادار تهران قابل دسترسی است.

شرکت صنایع دریایی ایران یا همان صدرا در تاریخ ۲۳ اردیبهشت ۱۳۶۴ به ثبت رسید. این شرکت تا پیش از واگذاری زیرمجموعه سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران بود. در اسفند سال ۱۳۷۵ این شرکت از سهامی خاص به سهامی عام تبدیل شد و در همان تاریخ در سازمان بورس اوراق بهادار تهران پذیرفته و معامله سهام آن آغاز شد. اما تا ششم بهمن ۱۳۸۲ سازمان گسترش،

لهمه  
لهمه  
لهمه  
لهمه  
لهمه  
لهمه  
لهمه  
لهمه

۹ طبقه است که بنابر ادعای گزارش هیأت مدیر، ارزش آن به دو هزار میلیارد ریال می‌رسد (صفحه ۷ گزارش). این شرکت در حال حاضر بیش از ۲۵۰۰ کارمند دارد و نزدیک به سه هزار نفر نیز به صورت پیمانکاران فرعی در پروژه‌های این شرکت مشغول استند. این شرکت در سه حوزه عمله فعالیت می‌کند:

۱- پروژه‌های نفت، گاز و پتروشیمی

۲- پروژه‌های کشتی سازی ۳- پروژه‌های مهندسی ساختمان. افزون بر فعالیت در سه حوزه

فوق شرکت صدرآساهامدار چند شرکت بزرگ است. شرکت صدرادر فعالیت‌های مرتبط به سه حوزه اصلی خود و همچنین فعالیتی مانند هتلداری نیز سرمایه‌گذاری کرده است. به فهرست پروژه‌های صدرادر توجه کنید. همه پروژه‌های این شرکت از بزرگترین پروژه‌های عمرانی کشور به شمار می‌آید. توجه به این فهرست از این جهت اهمیت دارد که نشان می‌دهد چگونه پس از خصوصی سازی یکی از بزرگترین شرکت‌های ایران افول کرد. کارفرمای اصلی همه پروژه‌های صدرادر دولت یا شرکت‌های وابسته به دولت هستند (به جز چند پروژه مربوط به ساخت چهار فروند کشتی برای شرکت آلمانی و چهار فروند نفتکش برای وزنوپلا)، از این رو فعالیت و سود و زیان این شرکت به فدار دولت بستگی دارد. اگر دولت از دادن پروژه به شرکت صرف نظر کند، صدرادر خود را به یکباره از دست می‌دهد و اگر دولت بخواهد می‌تواند سودی سرشار به این شرکت سرازیر کند.

کاهش بازدهی صدرآساهامدار از خصوصی سازی دور روابط مختلف از یک واقعیت

صعود شرکت صدرادر دوره استقبال دولت از این شرکت، و دوره افول آن دوره بی‌مهری دولت به این شرکت است. سال ۱۳۸۲ و ۱۳۸۳ سال واگذاری پروژه‌های بزرگ دولتی به این شرکت بود. سود این شرکت در سال ۱۳۸۳ (یعنی اولین سال پس از آغاز خصوصی سازی) ۱۱۱ میلیارد تومان بود. اما سال ۱۳۸۴ کمتر از نصف یعنی ۴۰ میلیارد تومان کاهش یافت و در پایان سال ۱۳۸۶ این شرکت متحمل ۳۸ میلیارد تومان زیان شد.

بدنبال کاهش سودآوری شرکت صدرادر قیمت سهام آن نیز سقوط کرد. هنگام یکارشدن ۲۵۰۰ نفر از نیروهای متخصص و فرادرادی صدرادر است، ولی تغییری در رویکرد ۲۰ هزار ریال بود و حتی به ۴۳ هزار ریال نیز

## ۱- واگذاری شرکت صدرادر به بانک ملی و چند نهاد مالی دیگر و ۲۰ هزار سهامدار کوچک به سقوط این شرکت انجامیده هر چند در مورد علت این سقوط دو روایت مختلف وجود دارد، اما ب بدون تردید تغییر رفتار دولت در این سقوط نقش مهمی داشته است

افزایش یافت، اما قیمت آن امروز به هزار ریال سقوط کرده است. چرا پس از خصوصی سازی سود و قیمت سهام این شرکت سقوط کرد؟ همه بر سر علت این سقوط اتفاق نظر دارند: پروژه‌های دولتی از شرکت صدرادر گرفته شد و به شرکت‌های دیگر واگذار شد. «راین مورد هیچ اختلاف نظری وجود ندارد، علت‌هایی مانند تغییر قیمت‌ها، ورود رقبا، تحریم خارجی و... در این خصوص چندان مصادقی ندارد و حداکثر به عنوان عوامل بسیار جزئی و فرعی ذکر می‌شود. اختلاف نظر بر سر این مسئله است که چرا دولت پروژه‌های نفت، گاز، پتروشیمی و مهندسی ساختمان را از شرکت صدرادر گرفت. در این باره دور روابط متفاوت وجود دارد؛ دولت نخست که بلندگوی آن مدیر عامل سابق و کنونی شرکت، آقای جلیل خبره است این رفتار دولت راناع‌الانه، غیر منطقی و متأثر از گروه‌های ذی نفع می‌داند. روابط دوم خلیع یاد از صدرادر به ضعف‌های مدیریتی و ناتوانی‌های این شرکت در مدیریت پروژه‌های مرتبط می‌دهد. مروری بر این دو روابط ابعاد مسئله را روشن می‌سازد.

هیأت مدیر در گزارش به مجتمع عمومی، تگ‌نظری‌های دولت و رقبا عامل عدم موفقیت شرکت صدرادر گرفتن پروژه‌های بزرگ معروفی می‌کند: «صدرادر اساساً به حضور چشمگیر خود به عظمتی رسیده بود که بزرگ‌شدن از آن، قابل تصور نبود و برای رقبا غیرقابل تحمل بود. بزرگ‌شدن صدرادر مشکل آفرین شد. سختی‌ها برای گرفتن پروژه از دولت همچنان پاره جاست، با وجود اینکه می‌دانند چند پروژه صدرادر آستانه تحويل دادن است و این تحويل دادن به معنای یکارشدن ۲۵۰۰ نفر از نیروهای متخصص و فرادرادی صدرادر است، ولی تغییری در رویکرد را به شکل مذاکره از کارفرماد ریافت نمی‌کرد، بلکه تمام آن را از طریق برندشدن در مناقصه به دست می‌آورد... اما روبه دولت نهم عوض شد و این امر چیزی نبود که بازار در باره آن اطلاعاتی

مفهوم تأخیر در انجام پروژه، عل متفاوتی دارد که شامل تأخیرهای اجرایی از سوی کارفرمایان، مسائل گمرکی، چگونگی همکاری بانکها و محدودیت‌هایی که در زمینه خرید به دلیل تحریم‌های پیش آمده است می‌شود. به عبارت دیگر صدر اتأخیر در تحويل پروژه‌هارالنکار نمی‌کند، بلکه آن را ناشی از عوامل بیرونی و کارفرمایان می‌داند. در مصاجه‌ای که با یکی از مدیران ارشد پتروپارس داشتم علت عدم واگذاری پروژه‌های جدید به صدر ارا نه تنها تأخیر در انجام پروژه‌هایی دانست، بلکه معتقد بود صدر افاده‌ظرفیت‌های کارشناسی لازم برای انجام پروژه‌های نفت و گاز در

که نتوانست صدر اربابه قیمت ۱۰۰ میلیارد تومن، یعنی یک چهارم آنچه در بازار فروخته شد خریداری کنند از طریق کارفرمایان صدر افاده‌هارالزاین شرکت گرفتند و به شرکت‌های دیگر واگذار کردند تا از این طریق هم از صدر انتقام گرفته باشند و هم بتوانند در آینده آن را باقیتی که مخواهند تصاحب کنند: «شرکت‌هایی که خارج از مجموعه و به صورت رقیب با ما کارمی کنند به جلسه هیأت مدیره پیغام دادند سهام صدر ارا پایین می‌آوریم تا سهم را بالا را زیش موردنظر خود خریداری کنیم. به نظر من این یک جریان است و یک اتفاق طبیعی در بازار نیست.»

داشته باشد و تجربه‌ای هم در این زمینه نداشت.» به عبارت روشن تر، جلیل خبره تغییر ناگهانی دولت را زمینه سقوط شرکت صدر ارا و قیمت سهام این شرکت می‌داند. جلیل خبره علت تغییر رفتار دولت بایی مهری دولت نهم را وجود گروه ذی نفع در دولت و بیرون از دولت می‌داند. گروه ذی نفع نخست رقیانی هستند که در وزارت نفت جای دارند. شرکت پتروپارس و شرکت تأسیساتی دریابی وابسته به صندوق بازنیستگی وزارت نفت دور قیب صدر اهستند: «پتروپارس یک پیمانکار است که در واقع یک رقیب برای ما محسوب می‌شود. مثلاً در پروژه‌های با هم رقابت داشتیم و این امر مورد پسند مدیران آن شرکت نبود. نعرف فنی مادر فازهای ۱۵ و ۱۶ از نزهه فنی پتروپارس هم بالاتر بود. از سویی قیمت آنها بالاتر بود. به همین دلیل ما برند شدیم. زمانی که در شرکت پتروپارس تغییر مدیریت انجام شد، ما اقبال خود را از دست دادیم.» رقبان یرون از وزارت نفت بویژه قرارگاه خاتم الانیا گروه دوم ذی نفع است. جلیل خبره برای کسب وجهه و تثبیت موقعیت خود قراردادهارا از صدر اگرفته و به قرارگاه خاتم انتقال دادند: «با تغییر دولت موضوع به طور کلی بر عکس شد و کسانی که دیروز منتقد همکاری با قرارگاه خاتم بودند طرفدار قرارگاه شدند. در حقیقت این قرارگاه را به عنوان یک تشکیلات حمایتی که می‌تواند به بقای آنها کمک کند مورد استفاده قرار دادند. ارجاع مستقل این پروژه و بدون تشریفات مناقصه به قرارگاه برای ابقای عده‌ای در سمت‌های خودشان بوده است؟»



روایت دوم، سقوط صدر ادر سه سال اخیر را بی ارتباط با واگذاری این شرکت می‌داند. از نظر آنها شرکت صدر ارا در سال‌های ۱۳۸۳ و ۱۳۸۴ نتوانست به تعهدات خود عمل کند و تأخیر در وارد ساخت.

متوجهه هیچ گاه گفت و گوی مستقیمی میان شرکت صدر ارا و مسئولان وزارت نفت و کارفرمایان او صورت نگرفت. علت کنار گذاشتن صدر از پروژه‌های نفت و گاز از سوی کارفرمایان هیچ گاه اعلام نشد و از این رو نمی‌توان به درستی در مورد آنچه بر صدر ارائه است، فضایت کرد. احتمالاً هر دو روایت سهمی از واقعیت دارند.

از سوی دیگر ضعف‌های فنی و اجرایی صدر ایز بسیار محتمل است. فعالیت اولیه صدر ادر کشته سازی بوده است. این شرکت با هدف تعمیر و ساخت شناورهای بزرگ دریایی تأسیس شد. هر چند تاریخ دقیق ورود صدر ابه فعالیت‌های نفت و گاز را نمی‌دانم، اما احتمالاً به

اتمام پروژه‌ها موجب نارضایتی کارفرمایان شد و در سال‌های بعد از دادن پروژه‌های جدید به این شرکت خودداری کردند. این تفسیر از تغییر رفتار شرکت‌های دولتی بویژه شرکت‌های نفت و گاز نسبت به شرکت صدر ارا در پرسش‌های خبرنگاران از مدیر عامل صدر ارا و همچنین مسائل مطرح شده در گزارش ۱۳۸۷ هیأت مدیره به مجمع عمومی استنتاج می‌شود.

به عبارت دیگر هیچ کس از وزارت نفت و شرکت‌هایی وابسته به آن به طور رسمی علت ندادن پروژه جدید به صدر ارا اعلام نکردند. در صفحه ۵ گزارش هیأت مدیره چنین آمده است: «شایعاتی در زمینه تأخیر زمانی در انجام به موقع تعهدات، علیه صدر ابلاغ شده است.

گروه سوم خریدارانی بودند که می‌خواستند صدر اربابه قیمت کمتر بخرند. از نظر جلیل خبره این خریداران در ابتدا سعی داشتند صدر اربابه قیمت ارزان بخرند و آنگاه که موفق نشدند، سعی کردند صدر ارا مضرر شود تا در آینده بتوانند آن را به ارزانی تملک کنند: «بامن تماس گرفتند و توصیه کردند با سازمان گسترش مذاکره کنیم تا ۲۵ درصد سهام شرکت را حدود ۱۰۰ میلیارد تومان خریداری کنیم. در حقیقت انتلافی بود که صدر اربابه قیمت تابلو در بورس خریداری نشود تا به این رقم برسد... مدیرانی که در شرکت غدیر بودند به نوعی در تشکیلات کارفرمای ماحضور داشتند.» به زبان صریح تراز نظر جلیل خبره کسانی

سال‌های پس از سال ۱۳۷۷ بازمی‌گردد.

اطلاعاتی در مورد پروژه‌های این شرکت پیش از سال ۱۳۸۱ در دست نیست اما احتمالاً این شرکت به یکباره فعالیت‌های نفت و گاز خود را گسترش داده است و به این ترتیب رخدادن مشکلاتی مانند تأخیر در انجام پروژه‌های با کیفیت نامطلوب محتمل به نظر می‌رسد، اما به هیچ وجه این سخنان به معنای طرفیت بالاتر سپاه پاسداران و صندوق بازنیستگی وزارت نفت در اجرای پروژه‌های نفتی نیست. احتمالاً همه انتقادهای وارد بر صراحت و بیش بر سایر پیمانکاران بزرگ داخلی وارد است.

نکه دیگری که در دفاع از صدرامی توان بیان کرد عدم شکایت رسمی کارفرمایان از این شرکت در مراجعه رسمی کشور است. اگر شرکت صدرابات تأخیر در اجرای پروژه‌های موجب ضرر و زیان به شرکت‌های وابسته به وزارت نفت شده چرا تاکنون شکایتی علیه این شرکت اقامه نشده است؟

#### تحلیل و نتیجه‌گیری تقدم حکومانی خوب یا

##### خصوصی سازی

و اگذاری شرکت صدرابه بانک ملی و چند نهاد مالی دیگر و هزار سهامدار کوچک به سقوط این شرکت انجامیده هر چند در مورد عملت این سقوط دور وایت مختلف وجود دارد، اما بدون تردید تغییر رفتار دولت در این سقوط نقش مهمی داشته است. مدیران شرکت صدرامی تقدیم‌دان انتقال پروژه‌های نفت و گاز از صدرابه قرارگاه خاتم و به شرکت تأسیسات دریایی وابسته به صندوق بازنیستگی کارکنان وزارت نفت، عامل اصلی وضعیت موجود این شرکت است.

از تحلیل تجربه و اگذاری شرکت صدرامی توان چند درس مهم گرفت و قواعدی رادر موراً اقتصاد سیاست ایران استخراج کرد. قاعده نخست؛ خصوصی سازی شرکت‌هایی که مشتری اصلی آنها دولت است، می‌تواند به تابودی شرکت بینجامد. انتقال مالکیت از دولت به نهادهای مالی دولتی و شبه دولتی قدرت چانه‌زنی شرکت را کاهش می‌دهد. این کاهش قدرت چانه‌زنی می‌تواند به سقوط شرکت و اگذارشده بینجامد. تازمانی که شرکت در اختیار وزیران دولت است وزراً منافع شرکت را نمایندگی می‌کنند و مطالبات آنها را به دولت و مجموعه تصمیم‌گیران کشور انتقال می‌دهند، به عبارت روشن ترا اگر صدرادولتی باقی می‌ماند

احتمالاً وزیر صنایع اجازه نمی‌داد سود این شرکت از ۱۱۰ میلیارد تومان در سال ۱۳۸۳ به ۳۸ میلیارد تومان زیان در سال ۱۳۸۶ تبدیل شود. البته احتمال داشت انتقال پروژه‌های صدرابه رقبا صورت گیردام ابا نظر می‌رسد این انتقال باشد و میزانی طراحی می‌شد که شرکت مجبور شدت خصوصی سازی کشور بوده و چه از این نظر به اخراج کارکنان خود نشود و سود ناجیزی نیز داشته باشد.

قاعده دوم که به نظر من از قاعده فوق مهمتر است عدم توافق تصمیم‌گیران و فرادستان در خصوص ساختار مالکیت و مدیریت پروژه‌های بزرگ کشور است. به نظر می‌رسد جریانی در نظام سیاسی کشور خواستار رشد شرکت‌های مانند صدرامی می‌خواهد پروژه‌های نفت و گاز توسط شرکت‌های وابسته به نهادهای عمومی غیردولتی و به طور مشخص تر بسیج و سپاه انجام شود. احتمالاً هر یک از این دو جریان ملاحظات سیاسی و اقتصادی خاص خود را داردند. عدم توافق میان این دو جریان و تبعات گسترده آن بر اقتصاد کشور، نکته محوری و تعیین کننده است. تا زمانی که این توافق حاصل نشود به قول ناطق سوری «هر گونه انتقال مالکیت از دولت به فریب‌شدن دولت پنهان کمک می‌کند».

قاعده سوم که از هر دو قاعده قبلی مهمتر است نیازمند مقدمه و شرح بیشتری است، چرا انجیره به صدرابه مسئله‌ای عمومی تبدیل نشد؟ شکست خصوصی سازی صدرابه کشت بزرگ‌ترین خصوصی سازی کشور بود و ذهنیات منفی و طولانی مدت در بورس اوراق بهادار تهران به جای گذاشته و خواهد گذاشت. زمانی که سهام‌مپنا (شرکت مدیریت پروژه‌های نیروگاهی کشور) به بورس عرضه شد مورداً استقبال قرار نگرفت. کارفرمای این شرکت مانند صدرادولت است. دولت ساخت نیروگاه‌های کشور را تهابه مهندسوارش می‌دهد و از این رومانند صدرابه بازاری

#### -----

#### شرط موقعيت خصوصی سازی و سایر

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

#### -----

## &lt;