



سازمان اداری و انتخاباتی کشور
انتخابات

از راهِ رفته

تجربه‌نگاری شفافیت
شورای شهر و شهرداری تهران
(۱۳۹۶-۱۴۰۰)

ایسٹریٹجی

از راهِ رفته

تجربه‌نگاری شفافیت شورای شهر و شهرداری تهران

(۱۳۹۶-۱۴۰۰)

این اثر، مستخرج از طرح پژوهشی مصوب شورای پژوهش و مطالعات سازمان اداری و استخدامی کشور با عنوان «چالش‌ها و راهبردهای ارتقای سلامت اداری در بخش عمومی (با نگاهی به تجربه شورا و شهرداری)» است که با حمایت مالی سازمان، طی سال‌های ۱۴۰۲ و ۱۴۰۳ انجام شده است.

عنوان و نام پدیدآور	: از راه رفته: تجربه‌نگاری شفافیت شورای شهر و شهرداری تهران (۱۴۰۰-۱۳۹۶)؛ مدیر طرح سمیه فروغی، همکاران طرح الهه فرمد ... لو دیگران؛ ناظر محتوایی سازمانی دفتر تعالی فرهنگ سازمانی و سلامت اداری سازمان اداری و استخدامی کشور؛ ناظر فرآیندی سازمانی دبیرخانه اندیشه‌ورزی و نوآوری اداری سازمان اداری و استخدامی کشور؛ ناظر علمی مهدی ثنایی.
مشخصات نشر	: تهران: سازمان اداری و استخدامی کشور، ۱۴۰۳.
مشخصات ظاهری	: ۴۴۲ ص: جدول.
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۹۱۹۳۴-۶-۴
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: همکاران طرح الهه فرمد، غزاله چیت‌ساز، نجمه طاهری، الهه فلاطونی، فرشته هدایتی، مژگان مقتدر.
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۴۴۱ - ۴۴۲؛ همچنین به صورت زیرنویس.
عنوان دیگر	: تجربه‌نگاری شفافیت شورای شهر و شهرداری تهران (۱۴۰۰-۱۳۹۶).
موضوع	: شورای اسلامی شهر تهران
موضوع	: Shūrā-yi Islāmī-i Shahr-i Tīhrān
موضوع	: شفافیت در دولت -- ایران Transparency in government -- Iran سازمان‌های دولتی -- ایران -- فساد -- پیشگیری Administrative agencies -- Iran -- Corrupt practices -- Prevention تخلفات اداری -- ایران -- پیشگیری Misconduct in office -- Iran -- Prevention امور مالی -- ایران -- فساد -- پیشگیری Finance -- Corrupt practices -- Prevention -- Iran
شناسه افزوده	: فروغی، سمیه، ۱۳۷۰-
شناسه افزوده	: فرمد، الهه، ۱۳۶۹-
شناسه افزوده	: ثنایی، مهدی، ۱۳۶۶ -
شناسه افزوده	: خانه اندیشه‌ورزان و خط مشی‌گذاران
شناسه افزوده	: سازمان اداری و استخدامی کشور، دفتر تعالی فرهنگ سازمانی و سلامت اداری
شناسه افزوده	: سازمان امور اداری و استخدامی کشور، دبیرخانه اندیشه‌ورزی و نوآوری اداری
شناسه افزوده	: سازمان امور اداری و استخدامی کشور
شناسه افزوده	: State Organization for Administrative and Employment Affairs
رده بندی کنگره	: JS۷۴۶۵
رده بندی دیویی	: ۳۵۱/۵۵۰۰۳۵۳
شماره کتابشناسی ملی	: ۹۷۲۴۴۷۰
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیبا

مطالب مندرج در این کتاب، نشانگر دیدگاه نویسنده/ نویسندگان آن است و لزوماً نمایانگر دیدگاه سازمان اداری و استخدامی کشور نیست. تمامی حقوق مادی و معنوی این اثر، متعلق به سازمان اداری و استخدامی کشور است و این اثر تحت پوشش قانون حمایت از حقوق مؤلفان و مصنفان قرار دارد.

از راه رفته؛ تجربه‌نگاری شفافیت شورای شهر و شهرداری تهران (۱۴۰۰-۱۳۹۶)

مدیر طرح: سمیه فروغی

همکاران طرح: الهه فرمد، غزاله چیت‌ساز، نجمه طاهری، الهه فلاطونی، فرشته هدایتی، مژگان مقتدر

ناظر محتوایی سازمانی: دفتر تعالی فرهنگ سازمانی و سلامت اداری سازمان اداری و استخدامی کشور

ناظر فرآیندی سازمانی: دبیرخانه اندیشه‌ورزی و نوآوری اداری سازمان اداری و استخدامی کشور

ناظر علمی: دکتر مهدی ثنایی (مشاور رئیس سازمان اداری و استخدامی کشور)

نوبت چاپ: اول (تابستان ۱۴۰۳) / شمارگان: ۲۰۰ نسخه / قیمت: ۳،۰۰۰،۰۰۰ ریال

نشانی: تهران، خیابان شهید مطهری، بعد از خیابان شهید مفتاح، خیابان جهانتاب، سازمان اداری و استخدامی کشور

nashr@arogov.ir

www.arogov.ir

تلفن: ۸۵۳۵۲۹۲۴-۸۵۳۵۲۹۰۴

بسم الله الرحمن الرحيم

«يرفع الله الذين آمنوا منكم و الذين اتوا العلم درجات»

خداوند مقام اهل ایمان و دانشمندان عالم را (در دو جهان) رفیع می گرداند.

(سوره مبارکه مجادله-آیه ۱۱)

نظام اداری به مثابه نرم افزار حکمرانی و اداره امور، در هر کشوری از چنان جایگاه بی بدیل و اهمیت بی نظیری برخوردار است که بی اغراق می توان میزان توفیق در تحقق اهداف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی را به طور مستقیم با میزان موفقیت نظام اداری آن کشور سنجید.

نمی توان منکر این تجربه تاریخی شد که استواری و کارآمدی نظام حکمرانی و اداره کشور مستلزم مطالعه، پژوهش و نقد توسط خبرگان و دغدغه مندان و به کار بستن نتایج آنهاست. از این منظر، پیشگامان عرصه علم و پژوهش، راهبران اصلی جریان های فکری و اجرایی جهت نیل به آینده ای درخشان و پیشرفته به حساب می آیند.

سازمان اداری و استخدامی کشور به عنوان نهاد سیاست گذار و تنظیم گر در این عرصه، بر آن شده است تا ضمن از دعوت از نخبگان دانشگاهی، کارشناسان، صاحب نظران و اندیشه ورزان اندیشکده های مرتبط و انتشار آثار گرانسنگ اهل قلم با محوریت تحول نظام اداری، نسبت به انتشار مجموعه تولیدات تخصصی، کارشناسی و پژوهشی بخش های مختلف این سازمان و به ویژه مدیران و کارشناسان متخصص خود اقدام نماید تا بدین وسیله، زمینه بهره مندی عموم علاقمندان علی الخصوص مدیران و کارشناسان دستگاه های اجرایی را از آخرین تجربیات و یافته های علمی و کارشناسی فراهم ساخته و گامی در جهت گفتمان سازی و ترویج دانش و فرهنگ حکمرانی متعالی و اداره صحیح در کشور بردارد و از این طریق زمینه پرورش نسل جوان و علاقه مند به طی این طریق نیز فراهم گردد.

ضمن قدردانی از تلاش خالصانه تمام کسانی که با آرمان و اندیشه ای بزرگ و ادعایی اندک در این راه گام نهادند، یکی دیگر از اهداف انتشار این آثار، درک کاستی ها و اصلاح آنهاست. امید است در سایه الطاف بیکران الهی و با گسترش فعالیت های انتشاراتی سازمان اداری و استخدامی کشور، این رسالت خطیر تحقق یابد.

رضا باقریان

رئیس مرکز نوآوری اداری سازمان اداری و استخدامی کشور



وقتی حکومت، حکومت عادلانه شد، حکومت در خدمت مردم شد، سایه این حکومت بر قلوب مردم است؛ و یک همچو حکومتی می تواند حکومت کند.

امام خمینی (رحمة الله علیه)



توصیه اول من به شما کارمندان دولت است که از وقت و امکانات و استعدادها و توانایی های خود، استفاده کنید.

مقام معظم رهبری (مد ظله)

فهرست مطالب

مقدمه	۱۱
از عشق و نفرت	۳۵
چه کسی می‌داند؟	۶۹
سامانه بود، داده نبود!	۹۱
راه‌حل فنی برای مسئله غیرفنی جواب نمی‌دهد	۱۲۹
نیوتون در زمین حکمرانی	۱۵۳
درباره مسئله زمان	۱۷۱
نخواستن یا نتوانستن؟	۱۸۹
شکاف بین قانون و رویه	۲۰۰
رقابت واحدهای اجرایی و مقاومت در برابر کاهش اختیارات	۲۰۸
ترس از پیامدهای پیش‌بینی نشده	۲۲۲
مقاومت بدنه کارکنان	۲۳۱
محدودیت توان اجرایی	۲۴۰
دغدغه‌های حقوقی و امنیتی	۲۵۸
بی‌کیفیتی داده‌ها	۲۶۹
تفاوت در اولویت‌ها	۲۶۹
بی‌ثباتی مدیریتی	۲۶۹
سفر به نقطه بازگشت ناپذیر	۲۷۵
کمیته شفافیت در حباب خود	۳۰۱
در ستایش پاس گل	۳۱۵
کوه یخ	۳۵۷
ایده شفافیت در محک تجربه	۳۸۱
آیا شفافیت به اعتماد کمک می‌کند؟	۳۸۲

۳۸۸.....	آیا شفافیت مطالبه عمومی است؟
۳۹۸.....	تحقق شفافیت را از کجا آغاز کنیم؟
۴۰۹.....	شفافیت یک پکیج است.
۴۲۱.....	مؤخره
۴۴۱.....	منابع مورد استفاده

مقدمه

سازمان‌های بخش عمومی که امورشان با مسائل حکمرانی پیوند خورده غالباً با مشکلات بزرگی روبه‌رو هستند. هرازچندی برای حل این مشکلات راهکارهایی نیز ارائه می‌شود، اما اغلب فاصله زیادی بین راهکارهای پیشنهادی برای بهبود عملکرد این سازمان‌ها و حل مسائل حکمرانی با آنچه که در عمل اجرایی می‌شود وجود دارد و «واقعیت» قیده‌های بسیاری بر آنچه که «قابل اجرا شدن» تصور می‌شود اعمال می‌کند. دستیابی به درکی ملموس از بستر سازمان‌های بخش عمومی و اقتضائات و الزامات پیاده‌سازی راهکارهای مسائل حکمرانی شرط لازم برای ارائه راهکارهای عملی و پیاده‌سازی موفق آن است. لازمه دستیابی به چنین درکی ورود به عرصه اجرا و درگیری و تلاش عملی برای حل مسائل است که این امر خود می‌تواند به معنای آزمون و خطاهای بی‌پایان و هدررفت منابع باشد اگر انتقال و بهره‌گیری از تجربیات عملی پیشین مورد غفلت واقع شود. از این رو، ثبت و واکاوی تجربیات پیشین به گونه‌ای که بتواند چراغ راه حل مسائل امروز باشد، از تکرار خطاهای گذشته جلوگیری و اقدامات نتیجه‌بخش را شناسایی کند، ضرورت و اولویت دارد.

یکی از تلاش‌های ارزشمند برای اصلاح سازمان‌های بخش عمومی، پروژه شفافیت شورا و شهرداری تهران است که به واسطه تمرکز موضوعی و پیگیری مجدانه، در دوره زمانی کوتاهی توانست ذخیره ارزشمندی از تجربه عملی تلاش برای اصلاح یک نهاد عمومی را به بار بیاورد. پروژه شفافیت شورای شهر و شهرداری تهران در سال ۱۳۹۶ و با شروع پنجمین دوره شوراهای اسلامی شهر و روستا آغاز شد. هدف از این پروژه اعتمادزایی و کاهش فساد و ناکارآمدی مدیریت شهری از طریق فعال شدن نظارت و مشارکت همگانی بود.

بر سر موفقیت یا شکست پروژه شفافیت شورا و شهرداری تهران و دلایل آن می‌توان از زوایای گوناگون بحث کرد. با این حال، فارغ از میزان موفقیت یا شکست این پروژه، مجموعه اقدامات صورت گرفته برای تحقق اهداف آن و نتایج به دست آمده را می‌توان نمونه‌ای از تلاشی قابل‌اعتنا برای ایجاد تغییر در یک نهاد بخش عمومی دانست که دامنه آن به مدیریت شهری تهران محدود نماند و شوراها و شهرداری‌های دیگر شهرهای کشور را نیز به انجام اقدامات مشابهی ترغیب کرد. واکاوی این تجربه نه تنها می‌تواند بینش‌های ارزشمندی در رابطه با ماهیت و تجسم مسئله فساد و ناکارآمدی در مدیریت شهری تهران، اقتضائات و الزامات اصلاح حکمرانی شهری و همچنین مهارت‌های نرم موردنیاز در تعامل با مدیران و بدنه کارشناسی مدیریت شهری به دست دهد، بلکه با توجه به منطبق و سازوکارهای عملکردی مشابه سازمان‌های بخش عمومی به‌عنوان سازمان‌هایی بوروکراتیک که می‌بایست پیگیر تحقق منفعت عمومی باشند، آموخته‌های این تجربه برای کلیه دست‌اندرکاران اصلاح سازمان‌های بخش عمومی قابل بهره‌برداری خواهد بود. ثبت و مستندسازی این تجربه، گام اول در این مسیر است. به همین منظور، در سال ۱۴۰۱، پروژه‌ای پژوهشی با عنوان «چالش‌ها و راهبردهای اصلاح در بخش عمومی با محوریت تجربه شفافیت شورا و

شهرداری تهران (۱۴۰۰-۱۳۹۶)»، با حمایت سازمان اداری و استخدامی کشور و خانه اندیشه‌ورزان تعریف و انجام شد که خروجی آن مبنای تحریر اثری در سه جلد قرار گرفت.

درباره پروژه شفافیت شورا و شهرداری تهران در پنجمین دوره شوراهای اسلامی شهر و روستا

پیگیری تحقق شفافیت در شهرداری تهران با تشکیل کمیته‌ای تخصصی ذیل کمیسیون برنامه و بودجه شورا آغاز شد. کمیته «شفافیت و شهر هوشمند»، که در این گزارش به صورت «کمیته شفافیت» یا «کمیته» نیز ذکر شده است، در هفته‌های ابتدایی آغاز به کار شورای شهر پنجم به ریاست بهاره آروین تشکیل شد. در دوره چهارساله، کمیته شفافیت واحد اصلی متولی پیگیری تحقق شفافیت در شهرداری تهران بود و نقشی محوری در پیشبرد پروژه شفافیت بازی کرد. آروین، علاوه بر ریاست کمیته شفافیت، سه سال نیز منشی هیئت‌رئیس شورا بود که این امکان را به او می‌داد تا علاوه بر شفافیت شهرداری، شفافیت شورا را نیز پیگیری کند.

همان‌طور که از اسم کمیته شفافیت و شهر هوشمند برمی‌آید، دستورکارهای این کمیته حول شفافیت‌بخشی به عملکرد شهرداری از طریق انتشار برخط و الکترونیکی داده‌ها و اطلاعات و نیز الکترونیکی شدن فرایندها تعریف شد. در خصوص پروژه‌هایی برای جلب مشارکت نیز باید گفت این پروژه‌ها به‌عنوان کامل‌کننده حلقه شفافیت و انتشار اطلاعات مورد توجه کمیته شفافیت بوده است.

برای درک بهتر اقدامات صورت‌گرفته ذیل پروژه شفافیت، که پژوهش حاضر برای ثبت تجربه پیشبرد آن‌ها انجام شده است، مهم‌ترین حوزه‌های شفافیت‌بخشی و

الکترونیکی کردن فرایندها در چهار سال فعالیت کمیته شفافیت و شهر هوشمند در شورای پنجم و برخی از دستاوردهای آن به صورت خلاصه در ادامه ارائه شده است^۱:

• عملکرد شورا؛ انتشار عمومی دستورجلسات، صوت جلسات، مشروح مذاکرات و

رأی گیری ها

○ سیستم رأی گیری الکترونیکی راه اندازی شد و آرای موافق و مخالف در هر

رأی گیری روی نمایشگر صحن شورا نشان داده می شد.

○ مشروح مذاکرات ۱۳۵ جلسه شورای شهر در فرمت ماشین خوان XML به

همراه آرای افراد در تمام رأی گیری های انجام شده منتشر شد.

○ انتشار منظم دستورجلسات صحن علنی شورا به همراه ضمائ آن انجام شد.

○ فایل صوتی ۲۰۵ جلسه علنی صحن شورای اسلامی شهر تهران منتشر شد.

• معاملات؛ انتشار عمومی اطلاعات معاملات متوسط و کلان و انجام الکترونیکی

معاملات

○ اطلاعات ثبت شده از معاملات کلان و متوسط شهرداری اعم از هزینه ای و

درآمدی منتشر شد و پیاده سازی سیستم انجام تمام الکترونیکی معاملات، تا مرحله

انجام آزمایشی معاملات هزینه ای پیش رفت.

• شهرسازی؛ انتشار عمومی اطلاعات پروانه های ساخت و ساز و الکترونیکی شدن

فرایند صدور پروانه

○ اطلاعات پرونده هایی که از ابتدای سال ۹۷ به بعد پروانه ساختمانی دریافت

کرده بودند و اطلاعات پروانه های ساختمانی دارای تغییر کاربری از سال ۹۷ تا ۹۹

منتشر شد.

^۱ برای مشاهده مشروح اقدامات و نتایج به دست آمده در اجرای پروژه شفافیت، گزارش عملکرد چهارساله کمیته شفافیت و شهر هوشمند را که در وبگاه mglassy.ir منتشر شده است ببینید.

- دسترسی عمومی به سوابق طرح تفصیلی روی نقشه اطلاعات مکانی شهر تهران برقرار شد.
- امکان ثبت درخواست صدور پروانه تخریب و نوسازی به صورت تمام‌الکترونیکی فراهم شد و مرحله تأیید نقشه در فرایند صدور پروانه نیز الکترونیکی شد.
- با راه‌اندازی کارتابل شهروندی، دسترسی افراد به اطلاعات پرونده‌های فعال خود در حوزه شهرسازی برقرار شد.
- مالی؛ انتشار عمومی سند بودجه و گزارش‌های عملکرد مالی شهرداری
 - لایحه بودجه، بودجه مصوب و عملکرد بودجه در فرمت اکسل منتشر شد.
 - گزارش‌های تفریح بودجه شهرداری تهران از سال ۸۷ تا سال ۹۷ در فرمت اکسل منتشر شد.
 - عملکرد ماهانه درآمد و هزینه سال‌های ۹۷ تا ۹۹ منتشر شد.
 - صورت‌های مالی سازمان‌ها و شرکت‌های زیرمجموعه شهرداری منتشر شد.
- منابع انسانی؛ انتشار عمومی اطلاعات مدیران و کارکنان شهرداری تهران
 - اطلاعات مدیران شامل پست سازمانی، وضعیت استخدام، تاریخ انتصاب، مدرک تحصیلی و مبلغ حقوق مندرج در حکم منتشر شد.
 - اطلاعات کلیه کارکنان شهرداری تهران مشتمل بر شغل و محل خدمت منتشر شد.
 - اطلاعات سفرهای خارجی کارکنان از سال ۹۴ به بعد منتشر شد.
- پژوهش‌ها و مطالعات
 - نسخه کامل گزارش‌های ثبت‌شده پژوهش‌ها و مطالعات انجام‌شده در شهرداری تهران منتشر شد.
 - نظارت همگانی؛ ارتقای کاربری سامانه‌های ۱۳۷ و ۱۸۸

- دسترسی شهروندان به دو سامانه ۱۳۷ و ۱۸۸۸ از طریق درگاه «تهران من» برقرار شد.
- امکان ثبت بازخورد و ارسال عکس و لوکیشن هنگام ثبت پیام در این دو سامانه ایجاد شد.
- اطلاعات پیام‌های ثبت‌شده در سامانه‌های ۱۳۷ و ۱۸۸۸ منتشر شد.

درباره مجموعه «از راه رفته»

پروژه «چالش‌ها و راهبردهای اصلاح در بخش عمومی با محوریت تجربه شفافیت شورا و شهرداری تهران (۱۴۰۰-۱۳۹۶)»، که مجموعه حاضر ماحصل آن است، با هدف ثبت تجربه شفافیت شورا و شهرداری تهران در دوره شورای پنجم و درس‌آموخته‌های آن انجام گرفت. تمرکز آن پروژه بر جمع‌آوری و ثبت اطلاعات بوده است و چندان به عرصه تحلیل وارد نمی‌شد. به عبارتی هدف آن پروژه این بود که پایه اطلاعاتی لازم را برای انجام طرح‌های پژوهشی تحلیلی در آینده فراهم کند. همچنین وجه تمایز آن پروژه با بسیاری از پروژه‌های مستندسازی آن است که به جای اقدامات و دستاوردها، بر چگونگی پیشبرد پروژه شفافیت شورا و شهرداری تهران و تجربیات و درس‌های آموخته‌شده در این مسیر تمرکز دارد.

به‌علاوه دغدغه آن پروژه ارائه فهمی بهتر از اقتضائات و الزامات اصلاح سازمان‌های بخش عمومی بوده است و تجربه شفافیت شورا و شهرداری تهران دریچه‌ای برای شناخت این اقتضائات و الزامات فرض شده است. در این راستا، تلاش بر آن بوده است که قاب مستندسازی محدود به وجوه خاص مرتبط با موضوع شفافیت سازمان‌های بخش عمومی نماند و دلالت‌های عام‌تر مرتبط با اصلاح و تغییر در سازمان‌های بخش عمومی نیز از آن استخراج شود.

با این توضیح، پروژه در قالب یک کار تاریخ شفاهی انجام گرفت. پژوهش‌های تاریخ شفاهی با هدف بازسازی تاریخی رویدادهای گذشته از طریق مصاحبه با شاهدان عینی و شرکت‌کنندگان در این رویدادها انجام می‌گیرد.^۱ در این پروژه نیز، دانش و بینش تجربی کسب‌شده توسط دست‌اندرکاران پروژه شفافیت شورا و شهرداری تهران، از طریق تکنیک مصاحبه، استخراج شد. به این منظور، ۷۰ ساعت مصاحبه با اعضای کمیته شفافیت و تعدادی از مدیران و کارشناسان شورا و شهرداری تهران که در پیشبرد پروژه شفافیت نقش داشتند انجام شد.

خروجی آن پروژه، به دو شکل و در سه جلد کتاب ارائه شده است:

• جلد اول (اثر حاضر)، مروری است بر اهم نکات و آموزه‌هایی که از تحلیل مصاحبه‌های انجام‌گرفته با دست‌اندرکاران پروژه شفافیت شورا و شهرداری تهران به دست آمده است.

• همچنین جلد دوم و سوم حاوی متن ویراسته مصاحبه‌های انجام‌گرفته با دست‌اندرکاران پروژه شفافیت شورا و شهرداری تهران است. متن مصاحبه‌ها به صورت مستقل ارائه شده است چراکه تجربه هر مصاحبه‌شونده را در حوزه خاص وی به صورت مکتوب در اختیار مخاطب قرار می‌دهد و هر مخاطبی می‌تواند از این مصاحبه‌ها به‌عنوان مواد خام یک پژوهش تحلیلی سود برد.

در ادامه سه جدول طراحی شده است که توصیه می‌شود برای شناخت اولیه با مصاحبه‌شوندگان و درک بهتر اظهارات ایشان به این جداول مراجعه شود.

جدول اول اعضای کمیته شفافیت و شهر هوشمند شورای شهر را که با آنها مصاحبه انجام گرفت معرفی می‌کند.^۲ این مصاحبه‌شوندگان با ارائه نام و نقشی که در

^۱ "... the interviewing of eye-witness participants in the events of the past for the purposes of historical reconstruction ...", (Perks & Thomson, 1997: ix)

^۲ متن مصاحبه‌های صورت‌گرفته با این افراد در جلد دوم مجموعه آمده است.

پروژه شفافیت شورا و شهرداری تهران در دوره پنجم مدیریت شهری (۱۳۹۶ تا ۱۴۰۰) داشتند، به ترتیب حروف الفبا، معرفی شده‌اند و تاریخ انجام مصاحبه با آن‌ها ذکر شده است.

برای ارائه تصویری کامل‌تر از تجربه شفافیت، به مصاحبه با اعضای کمیته شفافیت اکتفا نشد بلکه با تعدادی از مدیران و کارشناسان شهرداری و شورا که در پیشبرد پروژه شفافیت نقش داشتند نیز مصاحبه صورت گرفت که این افراد در جدول دوم و مجدداً به ترتیب حروف الفبا و با ذکر تاریخ انجام مصاحبه معرفی شده‌اند.^۱ برای ارائه راهنمایی بیشتر، جدول سوم نیز نشان می‌دهد درباره هر کدام از موضوعات و پروژه‌هایی که در کمیته شفافیت پیگیری می‌شد و همچنین مباحث مهمی که در مصاحبه‌ها به آن‌ها اشاره شده است، به کدام مصاحبه‌ها می‌توان رجوع کرد.

جدول اول: معرفی مصاحبه‌شوندگان عضو کمیته شفافیت و شهر هوشمند

نام مصاحبه‌شونده	سمت	نقش در پروژه شفافیت شورا و شهرداری	تاریخ انجام مصاحبه
۱ بهاره آروین	عضو پنجمین دوره شورای اسلامی شهر تهران، رئیس کمیته شفافیت و شهر هوشمند و منشی هیئت رئیسه شورای شهر	بهاره آروین با شعار انتخاباتی «شهرداری تمام‌شیشه‌ای» و به‌عنوان یکی از افراد لیست امید، به‌عنوان نماینده شورای شهر انتخاب شد. پیش از ورود به شورا (و همچنین در حین فعالیت به‌عنوان نماینده) عضو هیئت‌علمی گروه جامعه‌شناسی دانشگاه تربیت مدرس بود. او در طول چهار سال نمایندگی، عضو کمیسیون برنامه و بودجه و رئیس کمیته	اولین مصاحبه: آبان ۱۴۰۱ دومین مصاحبه: آذر ۱۴۰۲

^۱ متن مصاحبه‌های صورت‌گرفته با این افراد در جلد سوم مجموعه آمده است.

از راه رفته؛ تجربه‌نگاری شفافیت شورای شهر و شهرداری تهران □ ۱۹

تاریخ انجام مصاحبه	نقش در پروژه شفافیت شورا و شهرداری	سمت	نام مصاحبه شونده	
	شفافیت و شهر هوشمند ذیل این کمیسیون بود. همچنین در سه سال ابتدایی یکی از دو منشی هیئت‌رئیس بود. بهاره آروین به همراه تیمی که تشکیل داده بود، متولی اصلی پیگیری پروژه شفافیت در شورا و شهرداری بود.			
شهریور ۱۴۰۱	مرتضی احمدی در حوزه‌های مختلفی به کمیته شفافیت مشاوره می‌داد که مهم‌ترین و عمده‌ترین آنها مباحث شهر هوشمند و زیرمجموعه‌های آن مانند الکترونیکی شدن فرایندها بود.	متخصص سیاست‌گذاری در حوزه آی‌تی، مشاور کمیته شفافیت و شهر هوشمند	مرتضی احمدی	۲
اردیبهشت ۱۴۰۲	اندیشکده شفافیت برای ایران به دلیل شعار انتخاباتی شهرداری شیشه‌ای از همان ابتدای پیروزی در انتخاب با بهاره آروین وارد تعامل شد و در سال‌های ابتدای فعالیت کمیته شفافیت مشاور این کمیته بود.	رئیس اندیشکده شفافیت برای ایران و مشاور کمیته شفافیت و شهر هوشمند	مهدی ثنایی	۳
خرداد ۱۴۰۲	محمد مهدی حسینی ریوندی کارشناس کمیته شفافیت در حوزه شهرسازی بود. پیگیری «شفافیت اطلاعات پروانه‌های تخریب و نوسازی» و «الکترونیکی شدن درخواست صدور پروانه و پایان کار ساختمانی»، که از دستورکارهای مهم و اصلی پروژه شفافیت محسوب می‌شد، بر	کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند	محمد مهدی حسینی ریوندی	۴

تاریخ انجام مصاحبه	نقش در پروژه شفافیت شورا و شهرداری	سمت	نام مصاحبه شونده	
	<p>عهده ایشان بود.</p> <p>محمد مهدی حسینی ریوندی همچنین «انتشار اطلاعات پرونده‌های برج‌باغ» و «راه‌اندازی بازار آنلاین تهاتر» را پیگیری می‌کرد.</p> <p>(ایشان میان اعضای کمیته شفافیت به نام آقای ریوندی شناخته می‌شدند و بنابراین در متن مصاحبه‌ها و گزارش به همین نام نوشته شده‌اند)</p>			
مهر ۱۴۰۱	<p>سید محمود رضایی جواهریان از سال ۹۷ تا پایان دوره فعالیت شورای شهر پنجم، مسئول دفتر بهاره آروین بود.</p> <p>جواهریان علاوه بر انجام امور دفتر عضو شورا، یکی از اعضای کلیدی گروه راهبری کمیته شفافیت بود. گروه راهبری واسط ارتباط بین کارشناسان کمیته با رئیس کمیته و همچنین با بخش‌های مختلف در شهرداری بود و هماهنگی امور مربوط به کارشناسان کمیته در جهت انجام پروژه‌های محول به آن‌ها را بر عهده داشت.</p> <p>(ایشان میان اعضای کمیته شفافیت به نام آقای جواهریان شناخته می‌شدند و بنابراین در متن مصاحبه‌ها و گزارش به همین نام نوشته شده‌اند)</p>	<p>مسئول دفتر بهاره آروین و عضو گروه راهبری کمیته شفافیت و شهر هوشمند</p>	<p>سید محمود رضایی جواهریان</p>	۵

از راه رفته؛ تجربه‌نگاری شفافیت شورای شهر و شهرداری تهران □ ۲۱

نام مصاحبه‌شونده	سمت	نقش در پروژه شفافیت شورا و شهرداری	تاریخ انجام مصاحبه
محمدحسین صدوقی	کارشناس دفتر بهاره آروین رئیس دبیرخانه ستاد ارتقای سلامت اداری و مبارزه با فساد شهرداری تهران در دوره بعد از آن	محمدحسین صدوقی که از کارمندان شهرداری تهران بود در سال ۹۷ از شرکت مترو به شورای شهر مأمور و در دفتر بهاره آروین مستقر شد. وی مسئول برقراری ارتباط بین کمیته شفافیت و شهرداری و پیگیری انجام امور مورد توافق کمیته و شهرداری بود. از آنجا که در سال ۹۹، مجدداً به شهرداری تهران برگشت و در ستاد سلامت اداری مشغول شد، اکنون (همزمان با دوره ششم شورای شهر) نیز از پیش‌برندگان شفافیت در شهرداری تهران است و بنابراین در مصاحبه انجام‌شده، درباره وضعیت امروز شفافیت شهرداری نیز با وی سخن گفته شد.	خرداد ۱۴۰۲
نجمه طاهری	مشاور بهاره آروین و عضو گروه راهبری کمیته شفافیت و شهر هوشمند	نجمه طاهری یکی از افراد گروه راهبری کمیته شفافیت بود. وظیفه این گروه پیش‌بردن و هماهنگی امور مربوط به کارشناسان کمیته در جهت انجام پروژه‌های محول به ایشان بود.	آذر ۱۴۰۱ و اردیبهشت ۱۴۰۲
ندا طهرانی	دبیر کمیته شفافیت و شهر هوشمند	از اواخر سال ۹۷، ندا طهرانی دبیر کمیته شفافیت و یکی از اعضای گروه راهبری این کمیته بود. مدیریت منابع انسانی مهم‌ترین مسئولیت وی تا انتهای مدت فعالیت کمیته بود.	مهر ۱۴۰۲

تاریخ انجام مصاحبه	نقش در پروژه شفافیت شورا و شهرداری	سمت	نام مصاحبه شونده	
شهریور ۱۴۰۲	بهاره آروین از ابتدای فعالیت در شورای شهر، با چند مشاور رسانه‌ای ارتباط کوتاه‌مدت داشت. حدوداً در نیمه دوم عمر شورای پنجم صنم عابدی به‌عنوان مشاور رسانه‌ای همکاری خود را آغاز کرده و تا پایان مدت شورا، ادامه داد.	مشاور رسانه‌ای بهاره آروین	صنم عابدی	۹
مهر ۱۴۰۲	مهدی عزیزی و امیرحسین عبدالله‌زاده که از سال‌های قبل به‌عنوان کارشناس در شورای شهر حضور داشتند، از اواخر دوره پنجم، در خصوص شفافیت حوزه شهرسازی و همچنین الکترونیکی شدن فرایندهای این حوزه همکاری خود را با کمیته شفافیت آغاز کردند. مصاحبه با این دو کارشناس به‌صورت همزمان انجام شد.	کارشناس کمیسیون سلامت، محیط‌زیست و خدمات شهری	امیرحسین عبدالله‌زاده	۱۰
		کارشناس کمیسیون معماری و شهرسازی شورای شهر	مهدی عزیزی	۱۱
اولین مصاحبه: شهریور و دی ۱۴۰۱ دومین مصاحبه: شهریور ۱۴۰۲	سمیه فروغی کارشناس کمیته شفافیت در حوزه مالی بود. پیگیری «ثبت و انتشار عمومی اطلاعات معاملات (مناقصه، مزایده، تهاجر و در سطوح متوسط و کلان در همه زیرمجموعه شهرداری)» و «الکترونیکی شدن فرایندهای معاملات»، که از دستورکارهای مهم و اصلی پروژه شفافیت محسوب می‌شد، بر عهده ایشان	کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند	سمیه فروغی	۱۲

تاریخ انجام مصاحبه	نقش در پروژه شفافیت شورا و شهرداری	سمت	نام مصاحبه‌شونده	
	بود. سمیه فروغی همچنین «شفافیت بودجه» و «اطلاعات پرداخت» را پیگیری می‌کرد.			
مهر و آبان ۱۴۰۱	پریسا مختاباد پروژه‌های متنوعی را پیگیری می‌کرد که می‌توان محوریت اصلی همه آنها را زمینه‌سازی مشارکت شهروندان دانست. وی نماینده بهاره آروین در ستاد شورایاری و مسئول پیگیری پروژه‌های «ارتقای سامانه‌های نظارت همگانی (۱۳۷ و ۱۸۸۸)»، «اصلاح و تصویب مصوبه گزارش‌دهی امن تخلف»، «تهیه سند حکمروایی داده» و نیز «پروژه‌های اولویت‌دار تهران هوشمند» بود. وی همچنین عضو تیم برگزارکننده یکی از دست‌اندرکاران برگزاری مسابقه «تهران به روایت شفاف» بود.	کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند و نماینده بهاره آروین در ستاد شورایاری‌ها	پریسا مختاباد	۱۳
اردیبهشت ۱۴۰۲	پیگیری «انتشار اطلاعات کارکنان و مدیران شهرداری تهران» و پیش‌زمینه آن یعنی ثبت و اصلاح اطلاعات کارکنان و مدیران از پروژه‌های کمیته شفافیت بود که بر عهده پروشات مهرورزی بود. ایشان علاوه بر پیگیری شفافیت حوزه منابع انسانی، پیگیری «شفافیت اطلاعات ایمنی ساختمان‌های تهران» و «شفافیت	کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند	پروشات مهرورزی	۱۴

نام مصاحبه شونده	سمت	نقش در پروژه شفافیت شورا و شهرداری	تاریخ انجام مصاحبه
		اطلاعات سفرهای خارجی» را نیز برعهده داشت. همچنین عضو تیم برگزارکننده مسابقه «تهران به روایت شفاف» بود.	

جدول دوم: معرفی مصاحبه‌شوندگان شورای شهر و شهرداری تهران^۱

نام مصاحبه شونده	سمت	نقش در پروژه شفافیت شورا و شهرداری	تاریخ انجام مصاحبه
۱ مهديه آقاملايي	رئيس اداره مصوبات و تقيح مقررات شوراي شهر	پروژه «راه‌اندازی سامانه گردش کار طرح‌ها و لوایح» که با هدف شفاف و نظام‌مند شدن فرایند تصویب طرح‌ها و لوایح از زمانی که لایحه یا طرح در دبیرخانه شورا ثبت می‌شود تا زمانی که در جلسه شورا به رأی گذاشته می‌شود، توسط بهاره آروین پیگیری می‌شد، نیازمند تعامل بخش‌های مختلف شورا از جمله اداره مصوبات بود. مهديه آقاملايي شخصي بود که به نمایندگی از آن اداره در راه‌اندازی این سامانه نقش داشت.	آبان ۱۴۰۲
۲ اکبری (نام مستعار)	کارشناس سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات در	اکبری یکی از کارشناسان سازمان فاوا بود که در زمینه شفافیت معاملات و همچنین الکترونیکی شدن فرایندهای آن با کمیته شفافیت همکاری می‌کرد.	مرداد ۱۴۰۲

^۱ سمت‌هایی که در این جدول ذکر شده مربوط به دوران همکاری این افراد با کمیته شفافیت در فاصله ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۰ است.

از راه رفته؛ تجربه‌نگاری شفافیت شورای شهر و شهرداری تهران □ ۲۵

تاریخ انجام مصاحبه	نقش در پروژه شفافیت شورا و شهرداری	سمت	نام مصاحبه‌شونده	
		حوزه امور مالی		
مهر ۱۴۰۲	«انتشار اطلاعات کارکنان و مدیران شهرداری تهران» و پیش‌زمینه آن یعنی ثبت و اصلاح اطلاعات کارکنان و مدیران از پروژه‌های کمیته شفافیت بود و به همین دلیل کمیته شفافیت با معاونت منابع انسانی در تعامل بود. اسحاق بهادری یکی از مدیرانی بود که از سمت شهرداری این پروژه را پیگیری می‌کرد.	مدیرکل سرمایه انسانی شهرداری تهران	اسحاق بهادری	۳
آذر ۱۴۰۲	در پروژه‌هایی مانند تصویب مصوبه گزارش‌دهی امن تخلف، حراست یکی از ذی‌نفعان بود، از این رو کارشناسان کمیته با این ارگان در ارتباط بودند. همچنین در دوره فعلی و در ساختار جدید شهرداری، حراست واحد پیگیری‌کننده شفافیت در شهرداری است.	معاون برنامه‌ریزی و فناوری حراست کل شهرداری تهران	علیرضا جالینوس	۴
آذر ۱۴۰۲	«ارتقای سیستم‌های نظارت همگانی شهرداری» یکی از دستورکارهای کمیته شفافیت بود که ذیل آن «ارتقای سامانه‌های ۱۳۷ و ۱۸۸۸» و همچنین «تدوین و تصویب مصوبه گزارش‌دهی امن تخلف» مورد پیگیری قرار گرفت. سازمان بازرسی یکی از ارگان‌های شهرداری تهران است که در این حیطه‌ها	رئیس سازمان بازرسی شهرداری تهران	مسعود حمزه‌ای	۵

تاریخ انجام مصاحبه	نقش در پروژه شفافیت شورا و شهرداری	سمت	نام مصاحبه شونده	
	فعالیت می‌کند لذا در این خصوص کمیته با این سازمان تعامل داشت. این سازمان در دوره پنجم چندین بار با تغییر مدیریتی مواجه شد و مسعود حمزه‌ای آخرین رئیس این سازمان در آن دوره بود.			
آذر ۱۴۰۲	وبسایت شفاف با هدف انتشار عمومی اطلاعات شهرداری تهران و در فروردین ۹۷ راه‌اندازی شد و به درگاه واحدی برای انتشار این اطلاعات تبدیل شد که به مرور زمان داده‌های بیشتری از طریق آن در دسترس عموم شهروندان قرار می‌گرفت. بنابراین میثم درویشی به‌عنوان رئیس اداره درگاه‌های اینترنتی شهرداری به دلیل پشتیبانی از این سایت با کمیته شفافیت همکاری می‌کرد.	رئیس اداره درگاه‌های اینترنتی شهرداری تهران	میثم درویشی	۶
خرداد ۱۴۰۲	محسن شکری پور یکی از کارشناسان شهرداری تهران است که در طول فعالیت کمیته شفافیت در دوره پنجم، تعامل و همکاری تنگاتنگی با کمیته شفافیت در حوزه شفافیت معاملات شهرداری و الکترونیکی شدن فرایندهای آن داشت. علی‌رغم جابه‌جایی‌های مکرر ایشان در مجموعه شهرداری، همکاری او با کمیته شفافیت تا پایان دوره ادامه پیدا کرد.	نماینده اداره‌کل‌های «امور مالی و اموال» و «حقوقی» شهرداری در اجرای مصوبه «الزام شهرداری تهران به انجام	محسن شکری پور	۷

از راه رفته؛ تجربه‌نگاری شفافیت شورای شهر و شهرداری تهران □ ۲۷

نام مصاحبه‌شونده	سمت	نقش در پروژه شفافیت شورا و شهرداری	تاریخ انجام مصاحبه
	الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات شهرداری»		
۸ محمد فرجود	رئیس سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات (فاوا) شهرداری تهران	سازمان فاوا به دلیل پیگیری پروژه شهر/تهران هوشمند به دنبال توسعه سامانه‌ها و الکترونیکی کردن فرایندها شهرداری تهران بود. از آنجا که الکترونیکی شدن فرایندها و همچنین ثبت با کیفیت داده‌ها پیش‌زمینه تحقق شفافیت است، همکاری این سازمان با کمیته شفافیت یکی از ارکان مهم پیشبرد پروژه شفافیت بود. محمد فرجود مدت کوتاهی پس از روی کار آمدن پنجمین دوره مدیریت شهری به ریاست این سازمان منصوب شد و تا پایان دوره بر سمت خود باقی ماند.	تیر و مرداد ۱۴۰۲
۹ محمود قدیری	معاون پیشگیری سازمان آتش نشانی و خدمات ایمنی شهرداری تهران	یکی از پروژه‌هایی که کمیته شفافیت پیگیر آن بود، «ثبت و انتشار اطلاعات ایمنی ساختمان‌های شهر تهران» بود و به همین دلیل با سازمان آتش‌نشانی در تعامل بود.	آذر ۱۴۰۲
۱۰ عبدالرضا گلپایگانی	معاون شهرسازی و معماری	پیگیری «شفافیت اطلاعات پروانه‌های تخریب و نوسازی» و «الکترونیکی شدن	آبان ۱۴۰۲

تاریخ انجام مصاحبه	نقش در پروژه شفافیت شورا و شهرداری	سمت	نام مصاحبه شونده	
	درخواست صدور پروانه و پایان کار ساختمانی، از دستورکارهای مهم و اصلی پروژه شفافیت محسوب می‌شد. لذا معاونت شهرسازی یکی از واحدهایی بود که کمیته با آن تعامل داشت. عبدالرضا گلپایگانی حدوداً از نیمه دوم دوره پنجم تا پایان دوره عهده‌دار مسئولیت معاونت شهرسازی بود.	شهرداری تهران		
شهریور ۱۴۰۲	حوزه املاک یکی از حوزه‌های مهم و در عین حال شدیداً غیرشفافی بود که کمیته شفافیت از جنبه‌های مختلف به دنبال ایجاد شفافیت در آن بود: استفاده سازمان املاک از سامانه‌های مرکزی، ثبت سیستماتیک اطلاعات املاک شهرداری، انتشار اطلاعات معاملات ملکی و ساماندهی به املاک بند ۶ ماده ۵۵ قانون شهرداری‌ها. در دوره پنجم حسن محمدحسن‌زاده یکی از افرادی بود که برای پروژه‌های مختلف حوزه املاک با کمیته و همچنین شورا در ارتباط بود.	معاون املاک و بهره‌برداری سازمان املاک و مستغلات در دوره پنجم رئیس سازمان املاک و مستغلات در ابتدای دوره ششم	حسن محمدحسن‌زاده	۱۱
آبان ۱۴۰۲	حوزه املاک یکی از حوزه‌های مهم و در عین حال شدیداً غیرشفافی بود که کمیته شفافیت از جنبه‌های مختلف به دنبال ایجاد شفافیت در آن بود: استفاده سازمان	رئیس سازمان املاک شهرداری تهران	محمدنادر محمدزاده	۱۲

از راه رفته؛ تجربه‌نگاری شفافیت شورای شهر و شهرداری تهران □ ۲۹

تاریخ انجام مصاحبه	نقش در پروژه شفافیت شورا و شهرداری	سمت	نام مصاحبه‌شونده	
	املاک از سامانه‌های مرکزی، ثبت سیستماتیک اطلاعات املاک شهرداری و انتشار اطلاعات معاملات ملکی و ساماندهی به املاک بند ۶ ماده ۵۵ قانون شهرداری‌ها. این سازمان در دوره پنجم چندین بار با تغییر مدیریتی مواجه شد و محمدنادر محمدزاده آخرین رئیس این سازمان در آن دوره بود.			
آذر ۱۴۰۲	شفافیت شورا یکی از دستاوردهای شورای شهر پنجم بود و در بخش الکترونیکی شدن فرایندهای اجرای کار درون شورا، دستور مدیریتی رئیس شورا نقشی اساسی داشت.	رئیس شورای شهر تهران	محسن هاشمی رفسنجانی	۱۳
	در آبان ۱۴۰۲ با یکی از کارمندان اداره فناوری اطلاعات شورا در خصوص شفافیت شورای شهر مصاحبه صورت گرفت اما تیم مجری در نهایت موفق به گرفتن تایید وی برای استفاده از مصاحبه در پژوهش نشد.			۱۴

جدول سوم: دسته‌بندی موضوعی مصاحبه‌ها

موضوع/پروژه	مصاحبه
شفافیت اطلاعات معاملات شهرداری تهران و الکترونیکی شدن فرایند انجام آن‌ها	سمیه فروغی، بهاره آروین، محمد فرجود، محسن شکری‌پور، اکبری، نجمه طاهری، میثم درویشی، محسن هاشمی، مرتضی احمدی
شفافیت اطلاعات حوزه شهرسازی و الکترونیکی شدن فرایندهای این حوزه	محمد مهدی حسینی ریوندی، بهاره آروین، مهدی عزیزی، امیرحسین عبدالله‌زاده، عبدالرضا گلپایگانی، محمد فرجود
ارتقای سامانه‌های نظارت همگانی و پروژه‌های مشارکت شهروندان	پریسا مختاباد، بهاره آروین، مسعود حمزه‌ای، محمد فرجود، علیرضا جالینوس
شفافیت اطلاعات منابع انسانی شهرداری تهران	پروشات مهرورزی، اسحاق بهادری، محمد فرجود
شفافیت اطلاعات ایمنی ساختمان‌های شهر تهران	پروشات مهرورزی، محمود قدیری، محمد فرجود
بازار آنلاین تهاتر	محمد مهدی حسینی ریوندی
شفافیت شورای شهر تهران و الکترونیکی شدن فرایندها در شورا	نجمه طاهری، سید محمود رضایی جواهریان، مهدیه آقاملایی، محسن هاشمی
شیوه انجام کار کمیته شفافیت	نجمه طاهری، سید محمود رضایی جواهریان، محمدحسین صدوقی، ندا طهرانی، بهاره آروین، مهدی ثنایی، مرتضی احمدی
شفافیت املاک شهرداری	محمدنادر محمدزاده، حسن محمدحسین‌زاده، سمیه فروغی، محسن شکری‌پور، محمد فرجود، اکبری
شفافیت در دوره ششم مدیریت شهری	محمدحسین صدوقی، سید محمود رضایی جواهریان
تجربه نمایندگی شورا	بهاره آروین
نقش رسانه در پروژه شفافیت	بهاره آروین، نجمه طاهری، صنم عابدی

پیش از انجام مصاحبه‌ها، ابتدا مستنداتی که از عملکرد کمیته شفافیت در دسترس بود مطالعه شد. به علاوه، آشنایی با ادبیات تغییر نهادی و به طور خاص، چارچوب PDIA^۱ (نگاه کنید به اندروز، پریچت، و وولکاک، ۲۰۱۷)، و نیز بررسی نمونه کارهای مشابه همچون «اصلاحات ساختاری بودجه» و «۲۰ تجربه» بخش دیگری از پایه دانشی مورد استفاده در طراحی و اجرای این پروژه را شکل می‌داد. همچنین در ابتدا سؤالاتی کلی در خصوص این پروژه مطرح بود؛ سؤالاتی مانند: دستاوردهای این پروژه چه بود؟ این دستاوردها چگونه محقق شد؟ درباره علل پیشرفت یا توقف پروژه در مراحل و حوزه‌های مختلف چه می‌توان گفت؟ دستاوردها و موفقیت‌های به دست آمده با میزان تلاش صورت گرفته متناسب بود؟ تجربه پروژه شفافیت چه تغییری در درک دست‌اندرکاران این پروژه از مسئله فساد و ناکارآمدی در مجموعه مدیریت شهری و راهکارهای رفع آن ایجاد کرد؟ اگر اعضای کمیته شفافیت به عقب برمی‌گشتند، چه از نظر استراتژی‌ها و سیاست‌گذاری‌ها و چه از نظر شیوه انجام کار، چگونه عمل می‌کردند؟ آیا این تجربه، آموزه‌هایی برای دیگرانی که می‌خواهند اصلاحاتی را در نهادهای مشابه آغاز کنند ارائه خواهد کرد؟

با در نظر داشتن این سؤالات کلی، به مرور، ترکیب و ترتیب مصاحبه‌شوندگان و سؤالات جزئی که باید در هر مصاحبه مطرح شود، طراحی شد. این مصاحبه‌ها به صورت نیمه ساختاریافته طراحی و اجرا شدند. در این مسیر، دو کتاب *The Oral History Reader* و *Doing Interview-Based Qualitative Research: A Learner's Guide* مورد استفاده قرار گرفت و به افراد صاحب تجربه در انجام پروژه‌های تاریخ شفاهی، از جمله تیم انتشارات الگونگار پیشرفت، نیز برای دریافت مشاوره رجوع شد.

^۱ *Problem-Driven Iterative Adaptation*: انطباق مداوم مسئله‌محور

در ابتدا چند مصاحبه با کارشناسان و رئیس کمیته شفافیت انجام شد، در مرحله بعد و با در نظر گرفتن مصاحبه‌های پیشین، هم‌زمان با انجام مصاحبه‌های جدید با دیگر اعضای کمیته شفافیت، طراحی مصاحبه با برخی مدیران و کارشناسان شورای شهر و شهرداری، که آن‌ها نیز در پروژه شفافیت درگیر بودند و در مصاحبه با اعضای کمیته به نقش آن‌ها اشاره شده بود، آغاز شد.

همزمان با طراحی سؤالات برای مصاحبه‌های بعدی، مصاحبه‌های پیشین نیز پیاده‌سازی و سپس ویرایش می‌شد و سؤالات تکمیلی که ممکن بود از متن استخراج شود یا ابهاماتی که پیش آمده بود با مصاحبه‌شوندگان بررسی می‌شد و در نهایت متن هر مصاحبه تأیید مصاحبه‌شونده را دریافت می‌کرد. همان‌طور که پیش‌تر نیز اشاره شد، مصاحبه‌های تأییدشده هر کدام به صورت مستقل ارائه شده و قابل استفاده هستند.

از نیمه کار انجام مصاحبه‌ها، کدگذاری مصاحبه‌ها جهت استخراج مضامین تکرارشونده و نکات اصلی نیز آغاز شد. همان‌طور که سؤالات مصاحبه‌ها در فرایند کار جرح و تعدیل می‌شدند، در فرایند انجام کدگذاری که به موازات انجام مصاحبه‌ها صورت می‌گرفت نیز تغییراتی رخ می‌داد. در نهایت پس از کدگذاری همه مصاحبه‌های انجام‌شده مقوله‌های کلی‌تر استخراج شدند. براساس مقوله‌های به دست آمده مهم‌ترین دریافت‌هایی که به نظر نویسندگان می‌توانست برای مخاطب مفید فایده باشد استخراج شد و هر کدام، در قالب یک جستار شرح و بسط یافت. این جستارها هر کدام به صورت مستقل قابل مطالعه و استفاده هستند گرچه ارتباط‌هایی نیز با یکدیگر دارند و، اینجا و آنجا، ارجاعاتی به دیگر جستارها در آن‌ها به چشم می‌خورد.

ساختار هر جستار به این شرح است:

- هر جستار با جملات کوتاهی آغاز می‌شود که ایده‌های اصلی مندرج در متن را منعکس می‌کند.

- بدنه اصلی جستار روایتی است که مجریان، بنا بر مصاحبه‌های انجام‌گرفته، درخصوص موضوعی که جستار به آن می‌پردازد، به آن دست یافته‌اند. این بخش شامل توضیحات مجریان پروژه و نقل قول‌های مرتبط از مصاحبه‌شوندگان می‌شود.
- در انتهای هر جستار مجموعه‌سؤالاتی مطرح شده که به نظر مجریان، می‌توان بنا بر مباحث ارائه‌شده در متن مطرح کرد و آن‌ها را مبنای پژوهش‌های بعدی قرار داد. به عبارتی، پاسخ به این سؤالات از دل جستار درمی‌آید (اگرچه ممکن است بارقه‌هایی از آن در متن وجود داشته باشد) و سؤالاتی فراتر از متن هستند، و جستار زمینه‌ای برای طرح آن‌ها فراهم آورده است.

عناوین این ۱۲ جستار عبارت است از:

- از عشق و نفرت؛ درباره رابطه شورا و شهرداری
- چه کسی می‌داند؟ درباره ضرورت ترکیب دانش بیرونی با دانش سازمانی
- سامانه بود، داده نبود! درباره مسئله کیفیت داده‌ها
- راه‌حل فنی برای مسئله غیرفنی جواب نمی‌دهد؛ درباره رابطه فناوری و تحول سازمانی
- نیوتون در زمین حکمرانی؛ درباره اهمیت همسویی اولویت‌ها
- درباره مسئله زمان؛ - گر صبر کنی ز غوره حلوا سازی + تا فردا، کی مرده، کی زنده؟
- نخواستن یا نتوانستن؟ درباره علت پیش‌نرفتن کارها
- سفر به نقطه بازگشت‌ناپذیر؛ درباره ضرورت پایدارسازی
- کمیته شفافیت در حباب خود
- در ستایش پاس گل؛ درباره فراز و فرودهای کار تیمی
- کوه یخ؛ درباره دستاوردهای پروژه شفافیت
- ایده شفافیت در محک تجربه

تیم مجری اصرار داشت تا جای ممکن ادبیات مصاحبه‌شوندگان را حفظ کند، از جمله عبارات انگلیسی یا عربی که توسط ایشان استفاده می‌شود. به همین منظور، عبارات انگلیسی به دو شکل در متن ظاهر شده‌اند: برخی عبارات آوانگاری فارسی شده‌اند، و برخی با حروف لاتین آمده و معنای فارسی آن در پرانتز آورده شده است. در مورد عبارات عربی، معنای فارسی عبارت در پانویس آمده است.

از عشق و نفرت

دربارهٔ رابطهٔ شورا و شهرداری

قانون بدون ضمانت اجرا قدرت آفرین نیست.
شکل رابطهٔ شورا و شهرداری را، تا حد زیادی، ابزارهایی که هر کدام برای دسترسی و کنترل اطلاعات در اختیار دارند، مشخص می‌کند.

روی کاغذ، شورا نهاد بالادست شهرداری است که اختیار سیاست‌گذاری و همچنین نظارت بر عملکرد شهرداری را دارد (وظایف و اختیارات شورا در قانون اساسی حتی وسیع‌تر از آن چیزی است که در قانون شوراها در رابطه با سازمان شهرداری آمده است، ولی این موضوع فعلاً به بحث ما مربوط نمی‌شود) اما سؤال این است که شورا، واقعاً و درعمل، تا چه حد در رابطه با شهرداری قدرت دارد و می‌تواند، به‌واسطهٔ ابزارهای در اختیار خود، عملکرد شهرداری را جهت دهد. متن پیش رو پاسخ این

سؤال را از خلال مصاحبه‌ها جست‌وجو می‌کند. اگرچه در متن حاضر دربارهٔ رابطهٔ دو سازمان مشخص شورا و شهرداری صحبت می‌شود، دور از ذهن نیست که آنچه اینجا بیان می‌شود در دیگر سازمان‌ها یا بخش‌های درون‌سازمانی نیز که از حیث نقش‌های سیاست‌گذاری، نظارت و اجرا، رابطه‌ای مشابه با یکدیگر دارند قابل ردگیری باشد.

*

در مصاحبه‌ها، از این گزاره که شورا نهاد قدرتمندی است تا این گزاره که شورا، شورای شهر و شهرداری نیست، بلکه یک ساختمان است برای خودش، و شهرداری هر کاری بخواهد می‌کند را داشتیم:

- مرتضی احمدی^۱: در شهرداری یک اصطلاحی هست که می‌گویند شورای شهر شورای شهر نیست. شورای شهرداری هم نیست. شورا یک ساختمان است. شورای شورا است، یعنی ما کار خودمان را می‌کنیم. من این را زمان شورای دوم هم دیده بودم. مثلاً در پروژهٔ تدوین برنامهٔ توسعهٔ اطلاعاتی شهر تهران که پیش‌تر گفتم، ما یک کمیتهٔ راهبری داشتیم که رئیس آن از اعضای شورا بود. مدیرعامل و معاونان وقت سازمان فاوا هم در جلسات شرکت می‌کردند و گاهی اگر کسی سؤال می‌پرسید، جواب می‌دادند. اما جز این، لام‌تاکام صحبتی نمی‌کردند. در نهایت هم یک‌سری از کلیدواژه‌های مطالعات ما را گرفتند و در برنامهٔ آی‌تی مَستَر پلن شهر تهران که بعداً خودشان مستقلاً تدوین کردند به کار بردند. خلاصهٔ ماجرا این بود که آن‌ها کار خودشان را می‌کردند. درمورد شورای پنجم و کمیتهٔ شفافیت و شهر هوشمند هم همین اتفاق تکرار شد.

- مهدی ثنائی^۲: در جلساتی که خانم دکتر آروین با معاونان شهردار داشت، ایشان در جایگاه قدرتمندی قرار داشتند و از موضع قدرت رفتار می‌کردند. خیلی از صندلی‌های سیاسی دیگر چنین قدرتی را ندارند. یکی از موضوعاتی که در همکاری با کمیتهٔ شفافیت یاد گرفتم این بود که شورا نسبت به شهرداری قدرت زیادی دارد. برای مقایسه، مجلس نسبت به دولت این قدرت را ندارد. حتی در نظام اداری، گاهی رئیس نسبت به مرئوسش چنین قدرتی ندارد.

^۱ مشاور کمیتهٔ شفافیت و شهر هوشمند

^۲ رئیس اندیشکدهٔ شفافیت برای ایران و مشاور کمیتهٔ شفافیت و شهر هوشمند

تجربه تیم کمیته شفافیت حاکی از آن است که دست شهرداری، در اینکه، جایی که نخواهد، از انجام تکالیف شورا سر باز زند، بسته نیست:

- محمدحسین صدوقی^۱: حالا یک‌سری از پیچاندن‌ها هست که عموماً در سطح مدیریت ارشد واحدهای اجرایی (مدیران انتصابی واحدها) کنترل می‌شود، یعنی مدیر ارشد زیردستانش را کنترل می‌کند که کار را نپیچانند. چرا؟ چون مدیران ارشدی که توسط شورای شهر انتخاب می‌شوند ارتباط نزدیکی با شورا دارند. مدیرانی هم که ما در دوره قبل با آنها کار می‌کردیم عموماً افرادی بودند که در همان دوره بر سر کار آمده بودند (مدیران انتصابی بودند) و توسط شهردار که آن را هم شورا انتخاب کرده بود سَمَت گرفته بودند. همین باعث می‌شد که خود این مدیرها پیچاندن سیستم زیردستان را کنترل کنند. [...] ولی باز هم مجموعه می‌تواند بپیچاند. یعنی همین الان هم اگر مجموعه نخواهد کاری را انجام بدهد، خصوصاً اگر کسی که در آن حوزه موردنظر دانش تخصصی دارد و به اصطلاح سوار موضوع است همراه نشود یا به هر دلیلی نخواهد کار را پیش ببرد، می‌تواند سنگ بیندازد.

- مرتضی احمدی: سازمان فاوا به موضوع شهر هوشمند علاقه‌مند بود و رفت پرچم را گرفت و کار را شروع کرد. ما هم -یعنی کمیته و خانم دکتر آروین- از طریق سازوکارهای نظارتی و ابزارهای کنترلی مثل اختصاص کارشناس و افراد پیگیر، تصویب طرح در شورا، کنترل بودجه و کارهایی از این دست سعی کردیم ماجرا را هدایت کنیم و مواردی را که مدنظرمان بود در برنامه سوم توسعه شهر تهران بگنجانیم. آنها هم تا جایی که امکان داشت مقاومت کردند که ما داخل بازی نباشیم. البته همان‌طور که قبلاً هم گفتیم این قاعده شهرداری فقط با این شورا نبود. همواره همین‌طور بوده.

- پریسا مختاباد^۲: در عمل سازمان فاوا به اولویت‌بندی‌های ما به‌عنوان کمیته شفافیت توجهی نمی‌کرد. اولویت‌نداشتن اولویت‌های شورا برای شهرداری یک رویه بود. البته اینکه آیا از اساس در واقعیت برای یک سازمان بسیار متورم و بوروکراتیک مثل شهرداری رویه‌ای خلاف این رویه شدنی بود یا نه هم در جای خودش سؤالی است.

^۱ کارشناس دفتر بهره آروین و رئیس دبیرخانه ستاد ارتقای سلامت اداری و مبارزه با فساد شهرداری تهران در دوره بعد از آن

^۲ کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

البته در بسیاری از مواقع این «سربازدن» آشکارا بیان نمی‌شود بلکه با پاس‌کاری‌های بین‌واحدی، محدود نگه‌داشتن توان نظارتی شورا (مثلاً با محدود نگه‌داشتن دسترسی اعضای شورا به سامانه‌های شهرداری)، تعلل در پاسخ‌گویی، تظاهر به کاری کردن و ... عملاً شورا را در حالتی معلق و پادرها نگه می‌دارد و در پشت‌صحنه، کار خود را به پیش می‌برد. در واقع به نظر می‌رسد رابطه‌ای که در عمل بین شورا و شهرداری برقرار است، با آنچه قانون ترسیم می‌کند، فاصله دارد و این‌طور نیست که در مجموعهٔ تعاملاتی که بین شورا و شهرداری برقرار است، شورا همیشه دست بالا را داشته باشد:

- محسن هاشمی^۱: پروژهٔ شفافیت کار بسیار ارزنده و بزرگی بود که شورای شهر بانی‌اش بود و از شهرداری خواسته بود که آن را انجام دهد. منتها در چنین پروژه‌هایی لازم است که در تشکیلات عریض و طویل شهرداری و سازمان فناوری و تمام شرکت‌ها هم علقهٔ انجام این کار وجود داشته باشد. در غیر این صورت، شما، صرفاً با اتکا به قدرت شورای شهر، نمی‌توانید شهرداری را وادار کنید که کاری که شما می‌خواهید را انجام دهند. یکی دیگر از مشکلات خانم آروین همین بود. یعنی جلسه می‌گذاشت، خیلی هم با حرارت، همه را دعوت می‌کرد، ولی این‌ها هیچ‌وقت کاری را پیش نمی‌بردند.

- سید محمود جواهریان^۲: یک خاطره‌ای آقای محسن هاشمی تعریف می‌کرد. می‌گفت ما سیزده سال در شرکت متروی تهران بودیم. از شورا با ما تماس می‌گرفتند و مثلاً می‌گفتند که این پارچ آب را بفرستید اینجا. ابتدا ما لیوان می‌فرستادیم. تا این لیوان برود و برسد به دست آن‌ها و آن‌ها دوباره نامه بزنند که این لیوان است و ما پارچ خواسته بودیم دو ماهی طول می‌کشید. در وهلهٔ بعدی ما یک بشقاب می‌فرستادیم و باز به همین منوال پیش می‌رفت. آن‌قدر این کار را انجام می‌دادیم که یا آن‌ها خسته می‌شدند و یا دورهٔ شورا به اتمام می‌رسید و نهایتاً هم آن پارچ آب را هیچ‌وقت نمی‌فرستادیم. منظورم این است که شهرداری می‌گوید من یک قدرتی دارم. چرا باید به شورای شهر پاسخ‌گو باشم و به او گزارش بدهم؟

^۱ عضو و رئیس پنجمین دورهٔ شورای شهر تهران

^۲ مسئول دفتر بهاره آروین و عضو گروه راهبری کمیتهٔ شفافیت و شهر هوشمند

چرا شورای شهر باید در امور مربوط به من دخالت کند؟ برای همین سرخط کردن شهرداری کار سختی است، به‌خصوص در آستانه پایان دوره!

- محمدمهدی ریوندی^۱: درنهایت به جایی رسیدیم که وقتی طرف می‌گفت فلان کار انجام می‌شود، ما می‌دانستیم تا به چشم ندیده‌ایم نباید باور کنیم. مثلاً در جلسه با یک شور و حرارتی می‌گفتند آقا ما تا هفته آینده فلان اطلاعات را منتشر می‌کنیم، درحالی‌که در جلسه هفته آینده تازه شروع می‌کردند درباره اینکه اطلاعات چگونه منتشر شود بحث می‌کردند. می‌گفتیم هفته پیش جلسه گذاشتیم، صحبت کردیم و درنهایت قرار بر این شد که این اطلاعات منتشر شود، چرا هنوز انجام نشده؟ جواب می‌دادند کسی که باید کد این کار را می‌زد نبوده و از این جور حرف‌ها.

- مهدی عزیزی^۲: ما در شورا بعضاً در گرفتن دسترسی به سامانه‌های شهرداری مشکل داریم و شهرداری یک‌سری دسترسی‌ها را به‌راحتی به ما نمی‌دهد. بدون دسترسی مستقیم به سامانه‌ها هم نمی‌توان از صحت و سقم گزارش‌های شهرداری مطمئن شد. در جهت تدقیق آنچه گفته شد، در ادامه متن حاضر نگاهی خواهیم داشت به ابزارهای سیاست‌گذاری و نظارت که در اختیار شورا است و اینکه بنا بر تجربه کمیته شفافیت، این ابزارها چگونه استفاده می‌شوند و چقدر برد دارند.

یکی از ابزارهای سیاست‌گذارانه شورا تصویب مصوبات است. طبق قانون، مصوبات شورا برای شهرداری لازم‌الاجراست اما درعمل، ابلاغ مصوبه به شهرداری لزوماً به معنای اجرای آن نیست. در مصاحبه‌ها، به این موضوع اشاره می‌شد که بسیاری از مصوبات شورا اجرا نشده باقی مانده‌اند:

- محمدحسین صدوقی: یک روال بدی هم که متأسفانه شکل گرفته این است که در دوره‌های مختلف نه خود شورا خیلی پیگیر اجرای مصوباتش بوده، نه اینکه شهرداری حس کرده اگر مصوبه‌ای اجرا نشود برایش هزینه جدی دارد. منظورم از شهرداری بدنه شهرداری است که در تحولات مدیریتی ثابت می‌ماند. درواقع بدنه شهرداری حس می‌کند که اگر تشخیص داد مصوبه شورا خیلی هم به‌دردبخور نیست و صلاح دانست که اجرائی

^۱ کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۲ کارشناس کمیسیون معماری و شهرسازی شورای شهر

نکند، هزینه خاصی برایش ندارد. به عبارتی، مصوبات شورا ضمانت اجرایی ندارد، این طور نیست که اگر مصوبه‌ای اجرا نشود، مدیرکلی برکنار شود یا اتفاق خاص دیگری بیفتد. بنابراین نسبت به قوانین و مقررات نوعی بی‌تفاوتی به وجود آمده که لزوماً هم نمی‌شود اسمش را تخلف گذاشت.

- سمیه فروغی^۱: مصوبه [ساماندهی اسناد املاک و مستغلات شهرداری تهران و مؤسسات تابعه]، مصوبه سنگینی بود و گفته بود که تا آخر ۹۶ یک‌سری اقدامات باید انجام و کار جمع‌وجور بشود. از آقای در اداره مصوبات پرسیدم که چند گزارش در اجرای این مصوبه برای شورا آمده است؟ گفت کلاً یک گزارش. یعنی از سال ۹۵ تا سال ۹۷ که من مشغول بررسی مصوبه شده بودم، شهرداری کلاً یک گزارش از اجرای مصوبه به شورا ارسال کرده بود و انگار هیچ‌کس هم کاری به کار اجرای آن نداشت. خیلی عجیب بود. [علیرضا] دبیر^۲ کلی به شهرداری بابت عدم اجرای مصوبه تذکر داده بود و با شهرداری نامه‌نگاری کرده بود ولی دوره تمام شده بود و مصوبه اجرا نشده بود [...] در پراتنژ بگویم که اینجا ما نشان دادیم مهم نیست مصوبه در کدام دوره تصویب شده است. وقتی مصوبه خوبی از قبل وجود دارد، لزومی به تصویب مصوبه جدید نیست. البته شهرداری هم نشان داد که مشکلش این دوره یا آن دوره شورا نیست. وقتی نخواهد مصوبه‌ای را اجرا کند، در دوره‌های مختلف اجرا نمی‌کند.

- پروشات مهرورزی^۳: پیش‌رفتن کار بیشتر بند این بود که آن طرف بخواهد همکاری کند یا نه، ولی یک جاهایی هم مصوبه‌داشتن کمک می‌کرد، مثل همان موردی که گفتم بندی به تصویب بودجه اضافه شد و به موجب آن توانستند سازمان‌ها را قانع کنند دیتای منابع انسانی‌شان را سروسامان بدهند. می‌توان گفت مصوبه‌داشتن کمک می‌کرد، اما پیشبرد کار در مواردی فقط به طرف مقابل ربط داشت. مثلاً فرض کنید در جایی تابلوی ورود ممنوع نصب شده، ولی شخصی عجله دارد و رد می‌شود و فرقی برایش ندارد که قانون است یا نیست. مصوبه‌داشتن هم همین‌طور است، وقتی طرف مقابل نخواهد می‌تواند به هزار شکل تو را بیچاند. اگر طرف مقابل آدمی خاکستری باشد و فقط لازم باشد که

^۱ کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۲ کشتی‌گیر سابق تیم ملی و رئیس فدراسیون کشتی کشور است. او در دوره‌های سوم و چهارم شوراهای اسلامی شهر و روستا، عضو شورای شهر تهران بود و، در دوره چهارم، ریاست کمیسیون برنامه و بودجه را بر عهده داشت.

^۳ کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

قانعش کنی، مصوبه‌داشتن قطعاً بهتر از نداشتن است. اما اگر تکلیفش معلوم باشد که با تو همراه نیست خب نمی‌توانی او را قانع کنی.

- پریسا مختاباد: شاید اگر ما برای داده باز مصوبه می‌گرفتیم بهتر بود. نمی‌دانم چرا این کار را نکردیم، اصلاً یاد نمی‌آید. شاید چون فکر کردیم حتی اگر مصوبه بگیریم هم تضمینی وجود ندارد اجرای آن بعد از تمام شدن دوره شورای پنجم ادامه پیدا کند. با این وجود، بنا بر مصاحبه‌ها، این‌طور نیست که مصوبه‌داشتن فرقی با مصوبه‌نداشتن نکند بلکه داشتن مصوبه، دست‌کم در رابطه با طرح موضوع، ایجاد وجاهت می‌کند، و اگر کسی در مجموعه شورا یا شهرداری بخواهد موضوعی را پیش ببرد، می‌تواند با اتکا به مصوبه دیگران را پای میز مذاکره بنشانند. به قول یکی از مصاحبه‌شوندگان، تصویب مصوبه کار را در بوروکراسی اداری جلو می‌اندازد. رویه کمیته شفافیت نیز این بود که برای دستورکارهایش مصوبه بگیرد:

- سید محمود جواهریان: امروز من جواهریان که در کمیته شفافیت شورای ششم هستم می‌توانم بگویم که فلان مورد مصوبه شورا است و شهرداری ملزم به اجرای آن است. شهرداری هم مجبور است واکنش نشان دهد در خیلی موارد هم قبول می‌کند. البته نه در همه موارد. اما اگر این مصوبات نبودند شهرداری حتی زیر بار نمی‌رفت که راجع به آن موضوعات صحبت کند. [...] در سیستمی مثل شهرداری برای مطرح کردن یک ایده جدید ناگزیر از گرفتن مصوبه هستیم. در مواردی، شهرداری با گرفتن مصوبه هم زیر بار اجرا نمی‌رفت. مثلاً همین امروز ما برای پیگیری اجرای مصوبه «مدیریت تعارض منافع»^۱ جلسه داشتیم. این مصوبه صراحتاً می‌گوید اسامی مهندسان شهرسازی را که دیگر به آن‌ها پرونده ارجاع نمی‌دهید منتشر کن. شهرداری تا به حال این کار را انجام نداده و در جلسه امروز

^۱ مصاحبه‌شونده به تبصره سوم ماده هفتم مصوبه «مدیریت تعارض منافع در شهرداری تهران»، مصوب ماده ۷. دارندگان پروانه اشتغال به کار در هر یک از رشته‌های هفتگانه مندرج در [قانون نظام مهندسی و کنترل ساختمان](#) اعم از اصلی یا مرتبط و در هر پایه که همزمان در شهرداری تهران و واحدهای تابعه، تحت هر عنوان مسئولیت بررسی یا تأیید نقشه یا امور مربوط به کنترل ساختمان را بر عهده دارند، نباید از پروانه اشتغال به کار در صلاحیت‌های مندرج در ظهر پروانه خود و امتیازهای ناشی از آن استفاده کنند.

تبصره سوم. شهرداری تهران مکلف است فهرست تمامی افراد مشمول این ماده و تبصره‌های ذیل آن را به همراه پست سازمانی و محل خدمت ایشان در سامانه شفافیت منتشر کرده و به‌صورت ماهانه به‌روزرسانی نماید.

صحبت همین موضوع بود و ما پرسیدیم چرا این بند را اجرا نمی‌کنید. می‌گویند مشکلی نیست. انجام می‌دهیم. ممکن است باز هم انجام ندهند، اما اگر مصوبه نداشتیم اصلاً راجع به این موضوع صحبت نمی‌کردند. به نظرم فهم این موضوع که اگر مصوبه نداشته باشیم، هیچ چیز نداریم ناشی از هوش خانم دکتر و تیم کمیته شفافیت بود و همان اوایل هم چند تا مصوبه گرفتند.

- محمدحسین صدوقی: ما داریم در شهرداری برای رسیدن به نقطه صفر-صفر مصوبات (نقطه‌ای که هیچ مصوبه‌ای اجرا نشده باقی نمانده باشد) بازی می‌کنیم و حتی چندان پیگیر انتشار آیت‌هایی که خارج از مصوبات شورا باشد نیستیم. [...] مصوبات شورا برای پیشبرد کار شرط لازم است گرچه شاید کافی نباشد [...] مثلاً هر جا بحث حقوقی پیش می‌آید می‌گویید این مصوبه رفته فرایندی را طی کرده و اگر از لحاظ حقوقی مشکل داشت فرمانداری جلوی تصویب آن را می‌گرفت، یا اگر از لحاظ امنیتی مشکل داشت تصویب نمی‌شد. وجود مصوبات خیلی کار را در بوروکراسی اداری جلو انداخته.

- سمیه فروغی: در واقع سند اصلی که مبنای پیگیری ما بود معمولاً یک طرح مصوب بود. همچنین تکالیف شفافیتی را در سند بودجه و برنامه سوم توسعه^۱ آورده بودیم و هدفمان این بود که بدنه شهرداری مدام واژه «شفافیت» را بشنوند و با آن ناآشنا نباشند.

- پریسا مختاباد: چیزی که یادم می‌آید این است که ما با اهرم فشار سند برنامه سوم توسعه که توسط معاونت برنامه‌ریزی شهرداری و سازمان فاوا با مشارکت بقیه معاونت‌ها تهیه شده بود برای اقناع شهرداری به اولویت‌دادن به پیشنهادهایمان چانه‌زنی می‌کردیم. البته اسناد بالادستی دیگری هم محل ارجاع ما بود، مثل مصوبات شورا یا قوانین بالادستی.

- محمدمهدی ریوندی: آن جلسه به همین چرندیات گذشت که چه کسی گفته چنین اطلاعاتی منتشر شود و اصلاً انتشار این اطلاعات مجوز می‌خواهد و از این جور حرف‌ها. بعد من متوجه شدم که مجوز یعنی مصوبه شورا. [...] به این نتیجه رسیدیم برای پیشبرد کار باید مصوبه داشته باشیم [...] شروع به آماده‌کردن طرحی برای تصویب کردیم تا بتوانیم به شهرداری بگوییم بنا بر این مصوبه این کار باید انجام شود. بعدش هم که طرح انتشار اطلاعات شهرسازی تصویب شد. [...] مصوبه حبل متینی است که می‌توانیم به آن چنگ بیندازیم و با تکیه بر آن شهرداری را ملزم به انجام کار کنیم. [...] در اولین جلسات

^۱ برنامه پنج‌ساله سوم توسعه شهر تهران (۱۴۰۲-۱۳۹۸)، مصوب دی‌ماه ۹۷

درخصوص شفافیت شهرسازی [قشنگ معلوم بود همه دور هم جمع شده‌اند که حال ما را بگیرند، بگویند نمی‌شود، برو خانه خودتان پسر جان، برو توی کوچه خودتان بازی کن. ما هم دیدیم نه مثل اینکه نمی‌شود با این‌ها این‌جوری تا کرد. خواسته‌مان را تبدیل کردیم به مصوبه^۱ که در نهایت اجرا هم شد.

- مهدی عزیزی: گفتیم بیاییم روی یکی-دو موضوع خاص متمرکز شویم. البته ما به دنبال تصویب مصوبه نرفتیم. شاید به خاطر اینکه تقریباً اواخر دوره بود، دغدغه خانم آروین و کمیته هم دیگر این نبود که طرحی درخصوص الکترونیکی شدن فرایندهای حوزه شهرسازی تهیه شود. این موضوع به نظرم یکی از پاشنه آشیل‌های کار شد. اگر ما در دوره قبل مصوبه می‌گرفتیم، برای پیگیری کار در دوره بعد جا پیمان خیلی محکم‌تر می‌شد. نکته‌ای که باید به آن توجه کرد این است که مصوبات، تنها، ابزار شورا برای ملزم کردن شهرداری به انجام خواسته‌های خود نیست، بلکه در شرایطی که بین اهداف برخی واحدهای اجرایی در شهرداری با اهداف مصوبه‌ای همسویی وجود داشته باشد، واحدهای همسو از آن مصوبه برای پیش‌بردن اهداف خود در تعامل با بخش‌های دیگر شهرداری استفاده می‌کنند:

- محسن شکری‌پور^۲: چند ماه اول که کمیته هنوز شناختی از فرایندهای شهرداری و روال کار نداشت، ما درگیری زیادی نداشتیم. اما بعد از پنج-شش ماه، با تصویب مصوبه انجام الکترونیکی معاملات^۳، خواسته‌های کمیته از شهرداری تهران در راستای اجرای آن مصوبه به صورت شفاف مطرح شد. معاون مالی و مدیرکل مالی نیز دستور دادند موارد درخواستی خانم آروین انجام شود. البته بسیاری از موارد درخواستی از قبل در دستورکار حوزه مالی بود، اما پیگیری‌های کمیته شفافیت به انجام آن‌ها سرعت داد. [...] آن زمان، افراد تصمیم‌گیر در سازمان املاک خواستار انجام مصوبه شفافیت معاملات در حوزه خود نبودند. باین حال، علی‌رغم مقاومت سازمان املاک، ما کار خودمان را شروع کردیم؛ جلسات متعدد گذاشتیم و فرایندهای سازمان را، با کمک خود همکاران سازمان املاک، احصا کردیم.

^۱ مصوبه «الزام شهرداری تهران به انتشار عمومی اطلاعات شهرسازی» مصوب ۹۷/۰۷/۰۲
^۲ نماینده اداره کل‌های «امور مالی و اموال» و «حقوقی» شهرداری در اجرای مصوبه «الزام شهرداری تهران به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات شهرداری»
^۳ مصوبه «الزام شهرداری تهران به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات»، مصوب ۹۷/۰۳/۰۱

- حسن محمدحسن‌زاده^۱: متأسفانه مصوبه شورای شهر که شهرداری را ملزم به راه‌اندازی سامانه معاملات کرده بود^۲ با شکایت سازمان بازرسی کل کشور در هیئت عمومی دیوان عدالت اداری باطل شد و همین ما را با چالش روبه‌رو کرد [...] تا قبل از ابطال مصوبه، ما با استناد به آن، پیوستن سازمان‌ها و شرکت‌ها به سامانه معاملات را پیگیری می‌کردیم.

ابزار دیگری که برای نظارت بر شهرداری در اختیار شورا است، تذکر به شهردار، سؤال از او و استیضاح اوست. این نکته را باید در نظر داشت که شورا، بنا بر قانون، اختیاری در خصوص انتصاب و عزل معاونان شهردار و مدیران کل شهرداری ندارد و بنابراین مخاطب تذکر و استیضاح صرفاً شهردار است. این موضوع موجب می‌شود کل بار پاسخگویی مجموعه شهرداری به شورا روی دوش شهردار قرار گیرد. البته این امکان وجود دارد که عضو شورا، از طرق غیررسمی، شهردار را نسبت به تغییر یا جابه‌جایی معاون یا مدیر خود متقاعد کند، اما این اتفاق هم معمولاً در رده مدیران انتصابی می‌افتد که اغلب نیروهای ثابت مجموعه نیستند و تغییر آن‌ها لزوماً تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر عملکرد بدنه شهرداری ندارد (بماند که خود اعضای شورا هم ممکن است در ماندن یا رفتن یک مدیر هم‌نظر نباشند و ماجرای این بده‌وبستان‌های غیررسمی، پیچیده‌تر از خواست یک عضو شورا و اجابت آن از سوی شهردار است).

- بهاره آروین: ببینید، به‌رحال شهرداری در برخی موضوعات، مثل تصویب لوایح، به همکاری شورا نیاز دارد. وقتی اعضای شورا از عملکرد معاونی راضی نباشند، با او همکاری نمی‌کنند، مثلاً لوایحی که از سوی واحد او ارائه می‌شود را در کمیسیون یا صحن شورا رد می‌کنند یا کمیسیون مربوطه به شهردار فشار می‌آورد که معاون مستقیم من یا فلان مدیر مسئول در حوزه مأموریتی من با من همکاری نمی‌کند، پس من هم با او همکاری نمی‌کنم. این چالش‌ها، مدیر بالادست، مثلاً شهردار، را مجبور می‌کند که، طبق نظر

^۱ معاون املاک و بهره‌برداری سازمان املاک و مستغلات در دوره پنجم و رئیس سازمان املاک و مستغلات در ابتدای دوره ششم

^۲ مصوبه «الزام شهرداری تهران به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات شهرداری»، مصوب ۹۷/۰۳/۰۱.

کمیسیون، این معاون یا مدیر را تغییر دهد. حالا بعضی وقت‌ها این‌طور بود که از بیست و یک نفر شورا، مثلاً فقط دو نفر در یک کمیسیون خاص با یک معاون یا مدیر مشکل داشتند. اینجا، اگر به نظر بقیه، آن مدیر داشت خوب عمل می‌کرد، شهردار این قدرت را داشت که به کمیسیون معترض بگوید آن مدیر را تغییر نمی‌دهد [...] بعضاً شده بود نماینده‌ها مدیری را که همسو با خودشان بود سر کار گذاشته بودند و دو ماه بعد پشیمان شده بودند. دلیلش هم این بود که یا از او انتظار رانت و چنین چیزهایی داشتند و او به هر دلیلی نتوانسته بود آن را برآورده کند، یا ازش انتظار کار (اجرای مصوبات و ...) داشتند که او هم در بوروکراسی گیر افتاده بود و الزاماً آن قدری که فکر می‌کردند نمی‌توانست همسو عمل کند.

- سمیه فروغی: در دوره فعلی می‌بینم که اعضای شورا می‌گویند ما صرفاً افراد را پیشنهاد می‌دهیم. ولی حالا اینکه یک نفر را پیشنهاد بدهی و بگویی الا و بلا باید همین باشد که دیگر اسمش پیشنهاد نیست [...] هم در دوره قبل این‌طور بود و هم در دوره فعلی این‌طور است که می‌آیند پست‌ها را پخش می‌کنند و افراد را نه به‌خاطر کارآمدی‌شان، که به‌خاطر یک‌سری بده‌بستان‌ها در مناصب مختلف قرار می‌دهند و این را حق و سهم خودشان می‌دانند.

برگردیم به موضوع تذکر، سؤال و استیضاح. در مورد تذکر، به نظر می‌رسد

شهرداری نسبت به آن بی‌تفاوت نیست:

- سمیه فروغی: در آن مدتی که جلسات کمیته تشکیل نمی‌شد، کارگروه این ابزار عملکردش را از دست داده بود و بلا تکلیف مانده بود. متعجب بودند که چرا مثل قبل اجرای مصوبه الزام شهرداری تهران به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات را پیگیری نمی‌کنیم و می‌گفتند که یک‌هوا نروید در صحن تذکر بدهید یا نامه تند بنویسید.

- صنم عابدی^۱: وقتی موضوعی در شورا مطرح می‌شود که بازتاب زیادی در رسانه‌ها پیدا می‌کند و سر زبان‌ها می‌افتد، خود شهردار حتماً در جلسه‌های خصوصی یا علنی با اعضای شورا درمورد آن حرف می‌زند و به سؤالات جواب می‌دهد. بنابراین می‌توانم بگویم بله، نظر شورا برای شهرداری خیلی مهم است چون بالاخره شورا رئیس شهرداری محسوب می‌شود. البته قضیه وجه دیگری هم دارد. شاید برای فردی که مسئول یک بخش

^۱ مشاور رسانه‌های بهاره آروین

است مهم نباشد که فلان شخص در شورا راجع به بخش او در شهرداری چه می‌گوید اما موضوع این است که وقتی مسئله‌ای در شورا مطرح می‌شود، او از رؤسا و هم‌سطحان خودش در شهرداری حرف می‌شنود و خجالت‌زده می‌شود، بنابراین تلاش می‌کند تا از سمت شورا مورد انتقاد قرار نگیرد.

اما همچنین به نظر می‌رسد تذکر ابزار کارآمدی نیست و اثرگذاری عمده‌ای ندارد (و حتی به‌واسطه استفاده بیش از حد، لوث شده است)؛ گویی اثرگذاری آن در حد دردسر و زحمتی است که شهرداری باید برای ساختن پاسخی به تذکر شورا بکشد:

- نجمه طاهری^۱: ما فضایی داشتیم که شاید در یک ماه فقط یک جلسه صحن بود که اعضا در آن تذکر نمی‌دادند. در هر موضوعی اعضا تذکر می‌دادند. بعد هم آمار تذکره‌هایشان را می‌دیدند و کیف می‌کردند که ما فلان‌قدر تذکر دادیم. ولی خب که چه؟ شهرداری در پاسخ به تذکر یک نامه می‌زد، یک جواب ابلهانه و ازسربازکنی می‌داد و تمام می‌شد. یعنی درعمل هیچ تغییری اتفاق نمی‌افتاد. می‌خواهم بگویم اگر می‌خواست صرفاً به تذکر و نطق اتکا شود، اتفاقی نمی‌افتاد.

- محمدحسین صدوقی: اعضای شورا اگر نخواهند تذکر جدی به شهردار بدهند یا شهردار را عوض کنند، باید به یک تذکر ساده اکتفا کنند. بدنه شهرداری هم این را متوجه شده، چه بدنه‌ای که نمی‌خواهد همکاری کند و چه بدنه‌ای که می‌خواهد همکاری کند، ولی به‌لحاظ کارشناسی و تخصصی نظرش با نظر شورا فرق دارد. در چنین شرایطی، بدنه شهرداری می‌گوید این جور کارکردنی که شورا از من می‌خواهد برای من موجه نیست و من می‌گویم جور دیگری باید کار کرد.

سؤال از شهردار و استیضاح او نیز ابزاری نیست که شورای شهر به‌راحتی از آن استفاده کند؛ به‌لحاظ سیاسی، برای مجموعه شورا، سنگین است که شهردار منتخب خود را زیرسؤال ببرد. برای مجموعه مدیریت شهری هم تغییر شهردار (به فرض استیضاح موفق شهردار) یا حتی مشخص نبودن ماندنی بودن یا نبودن او و مدیران منصوبش بار اجرایی زیادی به مجموعه تحمیل می‌کند.

^۱ مشاور بهاره آروین و عضو گروه راهبری کمیته شفافیت و شهر هوشمند

- محمدحسین صدوقی: حتی روی کاغذ هم شورای شهر در واقع با شهردار طرف است و نه شهرداری. یعنی اگر تذکری هم می‌دهد به شهردار می‌دهد یا اگر کسی کاری را انجام ندهد، به شهردار می‌گوید که چرا زیرمجموعه تو کار را انجام نمی‌دهد. از آن طرف هم چون شهردار را خود شورا انتخاب می‌کند، اگر اعضای شورا بخواهند کسی را که خودشان انتخاب کرده‌اند زیر سؤال ببرند خودشان زیر سؤال می‌روند. به‌علاوه اتفاقات بد هم در شهرداری زیاد می‌افتد و میراث آن -بدهی‌ها، تخلفات و فرایندهای اشتباه هر دوره- به دوره بعد منتقل می‌شود. حال اگر بخواهید به شهردار بابت این مسائل و الی ماشاءالله موضوع دیگر تذکر بدهید، باید هر دقیقه شهرداری را که خودتان انتخاب کرده‌اید پای میز محاکمه بکشید. این وسط شهردار هم گناهی ندارد چون میراث گذشته را تحویل گرفته است. چطور می‌تواند این‌همه مشکل را حل کند؟ [...] نمایندگان شورای شهر معمولاً خودشان قبلاً مدیر بوده‌اند یا تجربه کار اداری داشته‌اند و می‌دانند که اگر بخواهند درباره همه موضوعات دائم به شهردار تذکر بدهند و از قوه قهریه‌ای که دارند استفاده کنند، هر سه ماه یک بار باید شهردار را عوض کنند و کارها هم می‌خواهد، چون ببینید، در رابطه با برخی مسائل واقعاً شهردار هم چاره‌ای ندارد. اصلاً یک جاهایی اگر همه ۲۱ عضو شورا و شهردار هم واقعاً بخواهند باز هم نمی‌شود برخی کارها را پیش برد.

اینجا جایی است که اثر رقابت‌های جناحی و سیاسی (به معنای رایج کلمه) را به‌طور واضح می‌توان دید که پیامدش آن است که شورا، در عین آنکه می‌خواهد نقش نظارتی خودش را بازی کند، اما دستش در مورد سؤال قرارداد شهرداری باز نیست و به تعبیر یکی از مصاحبه‌شوندگان، رابطه‌ای همراه با عشق و نفرت بین شورا و شهرداری برقرار است:

- بهاره آروین: شورا با شهرداری در یک رابطه عشق و نفرت قرار دارد. رابطه عاشقانه از این نظر که شهرداری، آن جایی است که بیشترین اعمال نفوذ و بیشترین کار آنجا انجام می‌شود و هر اتفاقی که برای شهرداری بیفتد، اعضای شورا هم در مسئولیت آن شریک‌اند و لذا آن‌قدرها هم نمی‌توانند زیرآب شهرداری را بزنند؛ بین شهرداری و شورا به آن معنا جدایی وجود ندارد. اتفاقاً مردم شهرداری را می‌بینند و راجع به شورا هم قضاوت می‌کنند. دعوا هم که کاری از پیش نمی‌برد کم‌اینکه در شورای اول از پیش نبرد. شما نمی‌توانید هی شهردار عوض کنید. این می‌شود که شورای شهر به این سمت می‌رود که

منافع شهرداری را در نظر بگیرد. به علاوه، خود کمیسیون‌های شورا هم حافظ منافع معاونت مربوطه در مقابل بقیه واحدهای شهرداری می‌شوند و این خودش نوعی بخشی‌نگری در بررسی طرح‌ها و لوایح به وجود می‌آورد.

در عین حال رابطهٔ شورا و شهرداری یک بُعد نفرت هم دارد چون شورا به هر حال باید بر شهرداری نظارت کند و اینجا، منافع شورا و شهرداری متفاوت می‌شود. اصلاً همین است که حتی کسانی که زمانی خودشان در شهرداری مدیر بوده‌اند، وقتی در جایگاه عضو شورا قرار می‌گیرند، تبدیل به منتقد شهرداری می‌شوند. شورا و شهرداری چنین رابطهٔ ساختاری‌ای با هم دارند. بنابراین اعضای شورای شهر نه به آن معنا منافع شهر را نمایندگی می‌کنند، چون خیلی با شهرداری درهم‌تنیده هستند، و نه می‌توانند شهرداری را رها کنند، چون جایگاهشان اساساً جایگاه دعوکردن با شهرداری است. این وسط، از نظر مردم، این‌ها همه سروته یک کرباسند و همه‌شان سر سفره نشسته‌اند. رابطهٔ مجلس و دولت هم همین‌طور است.

اینکه شهرداری می‌تواند از زیر بار اجرای مصوبات شورا دربرود یا پاسخ به تذکر و سؤال را به امری صوری تبدیل کند تا حد زیادی مرهون فقدان اشراف اطلاعاتی شورا نسبت به عملکرد شهرداری است. این موضوع، توان شورا را، هم در بعد سیاست‌گذاری و هم در بعد نظارت بر اجرا، تحت الشعاع قرار می‌دهد. در واقع سؤال این است که شورا تا چه حد می‌تواند بداند که عملکرد واقعی شهرداری چیست، که حالا در مرحلهٔ بعد بخواهد این دانسته را در مصوبات خود، در گزارش‌هایی که از واحدهای مختلف شهرداری درخواست می‌کند، یا در تذکر و سؤال از شهردار لحاظ کند.

در مصاحبه‌ها این‌طور بیان می‌شد که شهرداری در دادن اطلاعات به شورا انقباضی عمل می‌کند و به‌طور کلی تلاش دارد تا جای ممکن شورا را در بی‌خبری نگه دارد. به قول یکی از مصاحبه‌شوندگان، بین شورا و شهرداری فیلتر وجود دارد.

- محمدحسین صدوقی: شما وقتی در شورا هستید شاید ندانید در شهرداری چه می‌گذرد. ولی ما [در شهرداری] اتفاقات را می‌دانیم. در واقع نسبت بین شهرداری و شورا جوری است که شهرداری موضوعات را با فیلتر به شورا انتقال می‌دهد. به قول معروف در

شهرداری مجلس خودی‌تر است و عیب و ایراداتی که وجود دارد را تقریباً همه می‌دانند و در مجموعه‌های سطح‌بالای سازمان مثل ستاد ارتقای سلامتی اداری هم مطرح می‌شود. مثلاً ما خیلی مستقیم و **to the point** نامه می‌زنیم و به شهردار اطلاع می‌دهیم که فلان معاون شما با ما کار نمی‌کند و کار را خوابانده. ولی نمی‌توانیم این مسائل را به همین شکل به شورا انتقال دهیم؛ حالا هرچقدر هم به شورا نزدیک باشیم مثلاً به جای اینکه بگوییم کار پیش نمی‌رود چون فلان معاونت با من کار نمی‌کند، می‌گوییم کار در دست اقدام است و دارم انجام می‌دهم. [...] این از فیلترگذشتن همیشه در اطلاع‌رسانی و خبر دادن‌ها هست، چون دوست داریم وضعیت را یک مقدار مثبت‌تر از آنچه هست جلوه دهیم. [...] پس در واقع می‌توانم بگویم بخشی از این پیچانده‌شدن‌های ما در دوره قبل، به خاطر بی‌تجربگی ما در تعامل با شهرداری بود و بخشی هم به این برمی‌گردد که به‌رحال اطلاعات با یک فیلتری از شهرداری به شورای شهر می‌رسد و حتی یک فرد باتجربه در شورا هم نمی‌تواند به راحتی از اصل موضوع باخبر شود. یعنی منی که الان در شهرداری هستم و خیلی چیزها را بی‌واسطه می‌بینم هم اگر به شورا بروم، این فیلتر برایم ایجاد می‌شود.

- سید محمود جواهریان: شهرداری می‌گوید من یک قدرتی دارم. چرا باید به شورای شهر پاسخگو باشم و به او گزارش بدهم؟ چرا شورای شهر باید در امور مربوط به من دخالت کند؟ برای همین سرخط کردن شهرداری کار سختی است، به خصوص در آستانه پایان دوره!

- محمود قدیری^۱: صورت مسئله ما در بحث ارزیابی ایمنی یک صورت مسئله مدیریتی بود و سیستم خوبی برای پاسخ به آن چیده بودیم. در حد آن ارتباطی که بین شورا و سازمان آتش‌نشانی تعریف شده بود هم جلساتی داشتیم و پیشرفت کار را ارائه می‌دادیم. منتها سازمان فناوری می‌گفت نگوید کار ما عقب است. ما هم نمی‌گفتیم. خودشان در مورد کار به‌به و چه‌چه می‌کردند و ما هم هیچی نمی‌گفتیم. از آن طرف، شورا هم باور می‌کرد [...] ما به درون شورا نفوذی نداشتیم. ما نمی‌توانستیم با خانم آروین جلسه بگذاریم و مسائل را شفاف بگوییم، چون می‌ترسیدیم چیزی بگوییم که شهرداری و مقام بالادستی ما بعداً بفهمد و از ما ناراحت شود.

^۱ معاون پیشگیری سازمان آتش‌نشانی و خدمات ایمنی شهرداری تهران

فیلترگذاری اطلاعات قلق‌های خودش را دارد که به کسی که این قلق‌ها را بلد باشد، اصطلاحاً، شهرداریچی گفته می‌شود:

- پروشات مهرورزی: بعد از آن جلسهٔ جالب و عجیب با معاون منابع انسانی و مدیران او، در جلسهٔ دیگری که من به‌تنهایی با یکی از همان مدیران داشتم، ایشان به من گفت که من بیست‌وهفت سال است که شهرداریچی هستم. شهرداریچی بودن یعنی پیچاندن. تو از ما نمی‌توانی دیتا بگیری. یعنی مستقیم به من گفت که ما هیچ‌وقت بله و نه را مستقیم نمی‌گوییم. جوری می‌گوییم که تو بروی دور خودت بچرخ و برگردی و تازه بفهمی از کجا خورده‌ای.

از قلق‌های فیلترگذاری اطلاعات می‌توان به ارائهٔ گزارش‌های نادرست یا ناقص، موکول کردن کارها به جلسات بعدی، ممانعت از ایجاد دسترسی اعضای شورا به سامانه‌ها یا برقراری دسترسی محدود بدون اذعان این محدودیت نام برد.

- پروشات مهرورزی: سر بحث شفافیت حقوق و دستمزدها، ما جلسهٔ خیلی جالبی با معاون منابع انسانی آن زمان و مدیر آی‌تی معاونت داشتیم. آن‌ها می‌گفتند خب ما نمی‌خواهیم دقیق بگوییم دریافتی فلانی چقدر است. [...] درنهایت توافق شد که دوستان شهرداری احکام را رده‌بندی کنند و سقف و کف و میانگین هر رده را به ما بدهند. اما یک ماه بعد گفتند نه، ما این جدول را نمی‌دهیم. من دوباره تا جایی که می‌توانستم جلسه‌های مختلف رفتم و پیگیری کردم، جایی هم که زور من نمی‌رسید خانم آروین زنگ می‌زدند و پیگیری می‌کردند. [...] یک دفعه بعد از همین جلسه بود که خانم آروین به من گفتند دیگر چطور به تو بگویند که نمی‌خواهم این دیتا را بدهم. یعنی می‌ما را پیچاندند و اداواطوار درآوردند و آخرش هم دیتا را به ما ندادند.

- محمدحسین صدوقی: بعد از جابه‌جایی مدیران برای کسب اطلاعات سراغشان می‌رفتیم و می‌گفتند آن زمان مثلاً این مشکلات و باگ‌ها هم در سامانه بود، در صورتی که آن موقع اصلاً این باگ‌ها را به ما انعکاس نمی‌دادند که ما برویم و روی آن‌ها کار کنیم. یعنی آن موقع، در جلسات کمیته می‌آمدند ارائه‌های خیلی رنگی‌رنگی از سامانه‌ها می‌دادند، فرایندها را خیلی تروتیمیز و رنگی‌رنگی تعریف می‌کردند، جوری که تو می‌گفتی همه چیز ردیف است و مشکلی ندارد. ولی الان که از مجموعه رفته‌اند بیرون و با دست بازتر حرف

می‌زنند، می‌فهمی که ای بابا، چقدر وضعیت واقعی خطرناک بوده و چقدر ما از اتفاق‌هایی که می‌افتاده بی‌خبر بوده‌ایم.

نه تنها شهرداری در ارائه اطلاعات به شورا خست به خرج می‌دهد، که در درون خود شهرداری هم لزوماً مدیران بالایی در جریان همه اتفاقاتی که در رده‌های پایین‌تر رخ می‌دهد قرار نمی‌گیرند.

- عبدالرضا گلپایگانی^۱: گاهی کارشناس‌ها می‌آمدند و به من می‌گفتند فلان کار کاملاً سامانه‌ای شده و روان انجام می‌شود و مشکلی ندارد، ما هم باور می‌کردیم. اما دوستانی خارج از مجموعه شهرداری داشتیم که جریان واقعی را، که خلاف گزارش کارشناسانم بود، به من گزارش می‌کردند. الان هم اگر می‌آیند به مدیر ارشد می‌گویند ما پروانه‌ها را یک‌ماهه صادر می‌کنیم، مدیر باید حواسش باشد که او را سر کار نگذارند و نییچانند.

اساساً بحث نظارت بر واحدهای زیرمجموعه یکی از دغدغه‌های واحدهای ستادی (معاونت‌های ستادی) است و به‌خصوص در مورد سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه، در خیلی از موضوعات، خلأ جدی وجود دارد.

- سمیه فروغی: این نکته را در مورد بحث املاک اضافه کنم که قدرت اصلی حتی دست سازمان املاک نیست، بلکه دست ادارات املاک در مناطق است. مدیران املاک منطقه مدیران میانی هستند که با عوض شدن دوره هم خیلی عوض نمی‌شوند و جایگاه خیلی استراتژیکی دارند. انگار مثلاً حافظه سازمانی شهرداری‌های مناطق در رابطه با املاک هر منطقه هستند. یعنی برای شورا که سهل است، برای خود سازمان املاک هم شفاف نیست که چه املاکی دارد و اطلاعات دقیق نزد همان مدیران املاک منطقه است. خود سازمان املاک از ادارات املاک مناطق شاکی بود که این‌ها نمی‌آیند اطلاعات املاکشان را در سامانه ثبت کنند. یادم است که بارها برای ثبت اطلاعات املاک به مناطق بخش‌نامه دادند.

^۱ معاون «شهرسازی و معماری» شهرداری تهران در دوره پنجم شورای شهر، هم‌زمان با تصدی سمت شهردار توسط پیروز حناچی

- اکبری^۱: قبلاً یک اجباری روی استفاده از این سامانه‌ها وجود داشت و مثلاً ما با سازمان‌ها و شرکت‌ها جلسات دوره‌ای می‌گذاشتیم که سامانه‌ها حتماً تا فلان تاریخ در همه واحدها راه‌اندازی شود و مورد استفاده قرار گیرد. تازه در این شرایط که یک اجبار و چوبی بالای سر واحدهای تابعه بود هم همه این واحدها در قدم اول حتی در برابر استفاده از سامانه مالی هم کلی مقاومت داشتند - برای مثال، سازمان املاک و مستغلات - چه برسد به سامانه‌ای که مربوط به قراردادها شود.

- محمد فرجود^۲: یک جنبه دیگر از ایجاد سامانه مرکزی الزام و دستوری بود که از سوی شهرداری ایجاد شده بود. شهرداری می‌خواست خیالش درباره حوزه‌های مهم مثل منابع انسانی و مالی راحت شود و مطمئن باشد که کسی داده‌ای را جابه‌جا یا دستکاری نمی‌کند. می‌خواست همه‌جا سامانه مرکزی خودش را راه بیندازد تا برای مثال بعداً بتواند مسیر همه جریان‌های مالی را در سامانه مالی ببیند. بالاخره وقتی واحدهای زیرمجموعه از سامانه‌های دیگری استفاده کنند که شما روی آن کنترل ندارید، ممکن است استانداردهایتان در پیاده‌سازی آن سامانه رعایت نشود یا به هر دلیلی دیتا به‌درستی وارد آن نشود یا به‌درستی نمایش داده نشود. ما آن اوایل می‌گفتیم بالاخره شاید آن سامانه‌های مستقل هم امکانات و ویژگی‌های خوبی داشته باشند که سامانه‌های ما ندارند و بنابراین بهتر است واحدها را مجبور نکنیم که به سامانه مرکزی متصل شوند. ولی بعد به این نتیجه رسیدیم که اتفاقاً باید این تمرکز و یکپارچگی صورت بگیرد، به‌خاطر اینکه سازمان‌ها یا شرکت‌ها و شهرداری به‌شدت به هم متصل بودند و آن‌قدرها مستقل نبودند؛ بودجه‌شان را از شهرداری می‌گرفتند، منابع انسانی‌شان اکثراً در خود شهرداری جابه‌جا می‌شدند و همه چیزشان شبیه هم بود و فقط اسماً سازمان یا شرکت مستقل بودند. [...] دست‌آخر به این نتیجه رسیدیم که بهتر است سامانه را یکی یکی در همه واحدها پیاده‌سازی کنیم. راه‌اندازی سامانه‌های پایه در همه واحدها موجب می‌شد آن‌ها درباره گزارش‌دهی و آمادگی و این قبیل موارد هم دیگر به شهرداری بدهکار نباشند.

یکی از حوزه‌هایی که محدود نگه داشتن توان نظارتی شورا در آن نمود پررنگی دارد، بودجه و عملکرد مالی شهرداری است. از مهم‌ترین مصوبات شورا، که لایحه آن

^۱ (نام مستعار) کارشناس سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات در حوزه امور مالی

^۲ مدیرعامل سازمان «فناوری اطلاعات و ارتباطات» شهرداری تهران

را شهرداری هر سال به شورا ارائه می‌دهد، مصوبه بودجه است. روی کاغذ، این شورای شهر است که در سند بودجه تعیین می‌کند منابع و مصارف شهرداری در سال مالی پیش‌رو چطور بین ردیف‌های مختلف بودجه توزیع شود و چقدر باشد و سند بودجه ابزار شورا است برای آنکه عملکرد شهرداری در سال آینده را متناسب با اولویت‌های خود سمت‌وسو دهد. به علاوه، نقش شورا فقط محدود به تصویب لایحه نیست، بلکه نظارت بر عملکرد مصوبه بودجه هم جزء وظایف شورا است هست و در واقع شورا باید نظارت کند که عملکرد شهرداری از سند بودجه انحراف پیدا نکند. در این راستا، شهرداری تکلیف قانونی دارد که هر ماه، گزارش درآمد و هزینه‌اش را به شورا ارائه دهد. به علاوه، گزارش تفریح بودجه نیز می‌بایست به تأیید و تصویب شورای شهر برسد.

در عمل چه اتفاقی می‌افتد؟ در مصاحبه‌ها این نکته اذعان می‌شد که تصویب بودجه یکی از مواضعی است که کار شهرداری گیر شورا است و بخش‌های مختلف شهرداری، برای جلب موافقت شورا با لایحه پیشنهادی خود یا تغییر آن به نفع منافع واحد خود، وارد چانه‌زنی وسیع با نمایندگان شورا می‌شوند. اما شهرداری سعی می‌کند همین فرایند را نیز با خست در ارائه اطلاعات کنترل کند:

- بهاره آروین: شهرداری اکسل را با ریز جزئیات نمی‌داد، ردیف‌های کلی را می‌داد. ما به شهرداری گفتیم جزئیات بودجه را در سطح پروژه بدهد، در حدی که مشخص شود اگر فلان‌قدر میلیارد تومان هزینه برای فضای سبز در نظر گرفته، می‌خواهد آن را دقیقاً چه کار کند. شهرداری، با اینکه این اطلاعات را داشت، اما به ما نمی‌داد و هر بار، ما بساط داشتیم که شهرداری اکسل لایحه را در سطح ریزدانگی پروژه به ما بدهد [...] شهرداری] می‌گفت داده‌ام و هست. می‌گفتیم اینی که به ما دادی آن چیزی که ما می‌خواهیم نیست. می‌گفت ما خودمان هم چیز بیشتری نداریم. بعد جالب بود که کمیته بودجه اکسل جزئی را داشت. اصلاً ما هم از آنجا فهمیدیم که چنین جزئیاتی وجود دارد. شهرداری بعضاً به بقیه کمیسیون‌ها که اصلاً فایل پی‌دی‌اف می‌داد. باز به ما (کمیسیون بودجه)، به واسطه پافشاری‌ای که می‌کردیم، اکسل هم می‌داد، منتها ریزدانگی اطلاعات کافی نبود.

خست در ارائه اطلاعات فقط مربوط به زمان بررسی لایحه بودجه نیست، بلکه در طول سالی مالی نیز شورا نمی‌تواند نظارت دقیقی بر عملکرد بودجه داشته باشد:

- سمیه فروغی: اداره کل درآمد^۱ میزان حصول درآمد و خزانه‌داری میزان دقیق پرداخت را دارد. در واقع یکی داده‌های مهم مربوط به منابع را در اختیار دارد و دیگری داده‌های مهم مصارف را. ما هیچ‌وقت نتوانستیم درست و حسابی از این دو اداره داده بگیریم. به ما می‌گفتند داده‌های ما به این راحتی و به صورت real time (بی‌درنگ) قابل استخراج نیست -حالا منظورشان از real time هم ماهانه بود- ولی شواهد نشان می‌داد در واقع آن‌ها نمی‌خواهند اطلاعات بدهند.

این شفاف‌نبودن عملکرد مجدداً خودش را در زمان تصویب لایحه بودجه نیز نشان می‌دهد و بررسی لایحه با اشراف اطلاعاتی کامل انجام نمی‌گیرد:

- (از نطق پیش‌ازدستور بهاره آروین در جلسه ... شورای شهر و همزمان با بررسی لایحه بودجه سال ۹۸): امروز شورای اسلامی شهر تهران در حالی بررسی بودجه سال ۹۸ شهرداری تهران را آغاز می‌کند که براساس گزارش عملکرد ۹ ماهه بودجه سال جاری، تنها جزئیات ۶۵۰۰ میلیارد از بودجه ۱۷ هزار و ۴۰۰ میلیاردی در سال ۹۷ در دسترس اعضای محترم است. به عبارت دیگر ما درحالی بررسی بودجه سال آینده را آغاز می‌کنیم که تنها عملکرد حدود یک سوم بودجه سال جاری را در دست داریم. حتی همین عملکرد هم تاحد زیادی نادقیق است چراکه مجموع پرداختی به واحدهای اجرایی حدود دو برابر این مقدار است اما به دلیل شکاف میان حوزه بودجه و حوزه مالی، تا زمانی که اسناد هزینه تایید و نهایی نشود، مشخص نیست پرداخت‌های انجام شده به واحدهای اجرایی در کدام ردیف‌های بودجه هزینه شده است.

نکته قابل توجه آن است که سازوکارهای مالی در شهرداری به‌گونه‌ایست که حتی برای ستاد شهرداری هم همیشه واضح نیست که وضعیت در واحدهای زیرمجموعه چگونه است، چه رسد به شورا.

- سمیه فروغی: همان‌طور که گفتم، خزانه‌داری می‌دانست چه مقدار پول به هر واحد اجرایی داده است، اما حتی خود خزانه‌داری هم تا آخر سال مالی نمی‌دانست این

^۱ اداره کل تشخیص و وصول درآمد

پول‌ها دقیقاً صرف چه چیزی شده است. دلیلش هم این است که در شهرداری هم مثل دولت پرداخت‌ها دو مرحله‌ای است؛ خزانه یک پولی به صورت علی‌الحساب به واحد اجرایی می‌داد، مدیر واحد اجرایی هم با توجه به اولویت‌های خودش پول را بین پروژه‌ها و پیمانکارها پخش می‌کرد و تا زمانی که اسناد هزینه را در سیستم ثبت نمی‌کرد، خود خزانه‌داری هم متوجه نمی‌شد پولی که به واحدهای مختلف داده خرج چه چیزی شده است. فرایند ثبت اسناد هزینه تا پایان سال مالی و زمان بستن حساب‌ها طول می‌کشید، در نتیجه همیشه یک اختلافی بین عدد پرداخت‌ها و عدد هزینه‌کردها وجود داشت که اختلاف قابل توجهی هم بود. مثلاً دوازده هزار میلیارد تومان پرداخت شده بود اما اسناد هزینه ثبت شده شش هزار میلیارد تومان بود. به نظرم یک دلیل آنکه خزانه‌داری اطلاعاتی که در اختیار داشت را به دیگر واحدها و شورا نمی‌داد همین بود که بابت این اختلاف رقم‌ها مورد سؤال قرار نگیرد.

در این فضا، به تعبیر بهاره آروین، مصوبه بودجه بیشتر ابزار گروکشی نمایندگان است، آن هم فقط در زمان تصویب لایحه بودجه. در ادامه و در طول سال مالی، رقابت‌ها و چانه‌زنی در درون خود مجموعه شهرداری برای گرفتن تخصیص و پرداخت بیشتر جریان دارد و در پایان سالی مالی نیز، گزارش عملکرد بودجه به نحوی سامان داده می‌شود که انحراف غیرمجاز از سند بودجه رخ نداده باشد:

- بهاره آروین: بودجه بیشتر یک ابزار گروکشی است؛ در حالت خوشبینانه، نماینده، چون شهرداری (یا دولت) مصوبه‌ای را اجرا نکرده، بودجه واحد مربوطه را کم می‌کند. اما واقعیت این است که خیلی وقت‌ها، مثلاً نماینده کسی را به مدیری در شهرداری معرفی کرده که بگذاردش فلان جا، او هم نگذاشته، به همین دلیل نماینده با مدیر لج افتاده و گفته من هم بودجه تو را کم می‌کنم [...] به نظرم برخورد با بودجه هیچ‌وقت واقعی نبوده است، یعنی در بررسی لایحه بودجه واقعاً دغدغه بودجه و چگونگی هزینه‌کردش مطرح نبوده است، بلکه به یک معنا بودجه کارآمدترین ابزار برای گروکشی نهاد پارلمان است تا بتواند منویاتش را پیش ببرد که، در خوشبینانه‌ترین حالت، می‌گوییم منویات او همان پیش‌بردن اجرای مصوبات است. بماند که همان هم پیش نمی‌رود..

- بهاره آروین: مدیر دولتی، برای اینکه بودجه‌اش را بگیرد، خان اولش نهاد سیاست‌گذار و پارلمان است و بعدش هنوز راه دارد؛ باید برود سازمان برنامه و بودجه،

خزانه‌داری، و تهش، کسی که پول دستش است باید پول او را بدهد. در شورا و شهرداری هم همین است. می‌خواهم بگویم قدرت پارلمان به واسطه بودجه هم فقط مربوط به مرحله خاصی از گردش مالی در نهادهای اجرایی است.

- سمیه فروغی: من یادم است که معاونان مالی واحدها خیلی می‌آمدند با رئیس خزانه‌داری لابی می‌کردند و از خزانه‌داری پول می‌گرفتند. بعداً خزانه‌داری در کمیته تخصیص اجازه پولی که قبلاً پرداخت شده بود را می‌گرفت چون واحدها برای اینکه بتوانند اسناد را در سامانه ثبت کنند، به اجازه کمیته تخصیص نیاز داشتند.

- (از نطق پیش‌ازدستور بهاره آروین در جلسه ... شورای شهر و همزمان با بررسی لایحه بودجه سال ۹۸): ردیف‌های بودجه آن‌قدر کلی و مبهم است که به راحتی می‌توان هزینه‌کردها را میان ردیف‌ها جابجا کرد بدون اینکه انحرافی از بودجه مصوب ثبت و گزارش شود. ردیف‌هایی تکراری و بدون تغییر که اصلاً معلوم نیست ذیل‌شان چه کاری، به چه میزان و با چه کیفیتی انجام می‌شود.

اگر بخواهیم آنچه را تا بدین جا، مبنی بر ضعف توان سیاست‌گذاری و نظارتی شورا، گفته شد در کنار اظهارات مصاحبه‌شوندگان مبنی بر نقش مثبتی که پیگیری و ثبات‌قدم شورا، بهاره آروین و کمیته شفافیت در پیشبرد پروژه شفافیت داشت (تصویر شورا به‌عنوان نهادی قدرتمند در مقابل شهرداری) قرار داده و تصویری یکپارچه و بی‌تناقض به دست آوریم، چه می‌توانیم بگوییم؟ شاید بتوان این فرضیه را مطرح کرد که، در واقعیت، وضعیتی که بر رابطه شورا و شهرداری غلبه دارد جهت عکس دارد، یعنی شورا نهاد مستقلی نیست که عملکرد شهرداری را جهت می‌دهد، بلکه شورا تبدیل شده است به نهادی کمکی، برای آنکه بخش‌های مختلف شهرداری، با تمسک به قدرت او، کار خود را پیش ببرند.

در این چارچوب، ورود شورا به موضوعات، در دو حالت کارآمد خواهد بود: یک، وقتی که بخشی در شهرداری خواستار موضوعی است و بخشی دیگر نه، و شورا در اینجا به نفع یکی از دو بخش وارد می‌شود؛ دو، وقتی بخش‌های مختلف، در مجموع، مخالفت اصولی‌ای با یک موضوع ندارند و اینجا شورا در نقش یک تسهیلگر وارد

می‌شود و واحدهایی که با هم سر یک میز نمی‌نشینند را پای یک میز می‌آورد، خواسته‌ها و ملاحظات را ترجمه می‌کند، در رابطه با راهکار رفع گیر و گرفت‌های اجرایی جمع‌بندی می‌کند، و گاه، اولویت‌سازی می‌کند.

- مرتضی احمدی: درکل، مجموعه شهرداری تلاش می‌کند از شورا استفاده ابزاری کند. مثلاً شورا بودجه شهرداری را تصویب کند تا بعداً شهرداری متهم نشود که کار غیرقانونی کرده و این‌ها. پس تعارض به این معنی که شهرداری شهر هوشمند را قبول نداشته باشد نبود. اتفاقاً خیلی هم دوست داشتند. خیلی هم جای شفاف داشت. اما اینکه از ما نظر بخواهند و بپرسند برنامه چیست که بروند و اجرا کنند، نه، این‌طور نبود. خودشان برنامه‌ریزی کردند، مباحث تئوری درآوردند، مستندات چاپ کردند و وب‌سایت زدند. ما هم سعی کردیم تعامل داشته باشیم. البته که مدیرعامل، معاون و کارشناسان سازمان فاوا پای ثابت اکثر جلسات کمیته با مسئولان شهرداری بودند، چه برای انجام وظایفشان در قبال پروژه‌های حوزه شفافیت و چه برای ارائه گزارش‌های حوزه شهر هوشمند.

- نجمه طاهری: این تسهیلگری که می‌گویید یک وقت‌هایی هم حالت میانجیگری پیدا می‌کرد یعنی کمیته بین دو یا چند واحد اجرایی در شهرداری میانجیگری می‌کرد که این‌ها بیایند سر یک میز بنشینند. چون اگر به خودشان بود لزوماً سر یک میز نمی‌نشستند و حاضر نبودند حرف همدیگر را بشنوند و جلسه برگزار کنند. ما با این جلسات سعی می‌کردیم که آن‌ها سر یک میز بنشینند تا کار پیش برود.

- محمد فرجود: کمیته شفافیت درحوزه قراردادهای جلسات متعددی برگزار کرد. در این جلسات، ما می‌آمدیم، اداره کل مالی می‌آمد، اداره کل حقوقی می‌آمد، و همه باید درخصوص پیشرفت پروژه و چالش‌های آن پاسخگو می‌بودیم. من از این رویکرد یعنی برگزاری جلسه با حضور ذی‌نفعان مختلف استقبال می‌کردم. مثلاً در خیلی از کارها، ما به‌تنهایی نمی‌توانستیم بقیه بخش‌های شهرداری را در زمینه پیاده‌سازی سامانه‌ها هم‌راستا و همسو با خود کنیم. باید حتماً فورس از طرف شورا، حالا یا در قالب برگزاری جلسه یا مثلاً تماس مستقیم خانم آروین با شهردار یا راه‌های دیگر، می‌بود تا کار متوقف نماند. خیلی وقت‌ها خودم به خانم آروین می‌گفتم فلان کار الان رسیده به جایی که دیگر ما نمی‌توانیم با بقیه واحدهای اجرایی تعامل داشته باشیم و نیاز است شما جلسه مشترکی بگذارید تا همکاری کنند و وظایفشان را انجام دهند.

- پروشات مهریزی: یادم است یک بار از من خواستند جلسه‌ای داشته باشیم درباره استپ‌های تمیزکردن دیتا. من فکر می‌کردم قرار است مثل همیشه من و معاون و مدیرکل‌های او بنشینیم و صحبت کنیم. رفتیم دیدم نه، جلسه در اتاق کنفرانس است و خیلی دارند من را تحویل می‌گیرند. تعجب کرده بودم. بعد دیدم سه نفر از مدیران سازمان فاوا، سه نفر از مدیران آی تی معاونت و دو-سه نفر از مدیران مناطق شهرداری دعوت کرده‌اند که مثلاً ببینید شورای شهر این داده‌ها را از ما می‌خواهد. از همین‌جا مشخص می‌شد که دوستان منابع انسانی دوست دارند کار انجام شود.

- محسن شکری‌پور: یکی از نکات مثبت هم ارتباط خوبی بود که ما در کارگروه سامانه قراردادها با کمیته شفافیت داشتیم که به پیشبرد اهداف مشترکمان کمک می‌کرد. بسیاری از اقدامات مثبت و مؤثر که در دوره قبل انجام شد به‌خاطر همدلی و همکاری بین حوزه مالی و کمیته شفافیت به نتیجه رسید. پیش می‌آمد که به خانم فروغی مسئله موجود و راه‌حل آن را می‌گفتم و قید می‌کردم که خود من نمی‌توانم این موضوع را مستقیماً طرح کنم. او هم آن را می‌برد در جلسه کمیته با مدیران شهرداری و آنجا موضوع را مصوب می‌کردند. حتی بعضی مواقع ما به کمیته می‌گفتمیم مصوبه جلسه را به چه شکل بنویسند که ما بتوانیم در شهرداری روی آن اقدام مؤثرتری انجام دهیم. همچنین نباید از عزم معاون مالی و مدیرکل مالی وقت در راستای انجام امور گذشت؛ آن‌ها واقعاً پای کار بودند و می‌خواستند هر اقدامی که برای شفافیت حوزه مالی قابل‌انجام است انجام شود. ایشان همیشه به من می‌گفتند با تمام توان پیگیر انجام امور باش، و این واقعاً نکته بسیار مهمی بود.

- محسن شکری‌پور: سازمان‌ها می‌دانستند که پشت ما عضو پیگیری از شورا حضور دارد که اگر به او گزارش برسد که کارها در این سازمان به دلایل نامشخص جلو نمی‌رود، همان لحظه با مدیرعامل یا حتی معاون شهردار تهران تماس خواهد گرفت و دلایل عدم همکاری را جویا خواهد شد. در نتیجه سازمان‌ها، تا جایی که ممکن بود، کارها را به درستی انجام می‌دادند.

- مسعود حمزه‌ای^۱: مردم به اعضای شورای شهر به‌عنوان نمایندگانشان مراجعه می‌کردند که فلان دغدغه را داریم. خوب، دوستان شورا اگر صرفاً این دغدغه را به ما منتقل می‌کردند چه فرقی با اپراتور داشتند؟ بنابراین آن‌ها هم ورود جدی کرده بودند و ما هم از

^۱ رئیس سازمان بازرسی شهرداری تهران

حضورشان استقبال می‌کردیم تا، با همکاری ایشان، بنشینیم و کار را با جزئیات بررسی کنیم و مثلاً امکان بازخوردسنجی را به سامانه ۱۳۷ اضافه کنیم. تلاش زیادی کردیم و شخصاً فکر می‌کنم توانستم جاهایی که زورم نمی‌رسید، از ظرفیت شورای شهر استفاده کنم.

- مصاحبه‌کننده: منظورتان این است بقیه معاونت‌های شهرداری یک جاهایی همکاری نمی‌کردند و در این موارد، حضور شورا کمک می‌کرد؟

مسعود حمزه‌ای: به این صراحت نمی‌گویم که همکاری نمی‌کردند، بلکه ما باید

هنرمندانه ورود می‌کردیم... در بعضی موارد که زورمان نمی‌رسید از طریق شورا اقدام می‌کردیم. بالاخره ما یک مجموعه هستیم و هنر مدیریت، استفاده حداکثری از ظرفیت‌های دوروبر است. [...] به‌طور خاص، در بحث شفافیت، حضور شورا به‌شدت مهم بود. چون شفافیت از موضوعاتی است که دغدغه اصلی شهرداری نبود و لازم بود که شورا ورود و با جدیت پیگیری کند، که این کار را به‌خوبی انجام داد.

- مسعود حمزه‌ای: [ارتقای سامانه‌های ۱۳۷ و ۱۸۸۸] اولویت سازمان فاوا نبود. ما یک سازمان فاوا در شهرداری داریم که وظیفه تمام نرم‌افزارنویسی و ... با اوست. ما، به‌عنوان بازرسی، فقط بله را می‌گفتیم و بعد او بود که باید کار را انجام می‌داد. این هم از جنس کل‌کل‌های شورا و شهرداری بود که البته ما در این رابطه کاملاً طرف شورا بودیم.

- پروشات مهرورزی: [در بحث انتشار اطلاعات ایمنی ساختمان‌ها تعامل خوبی با شهرداری داشتیم چون] خود سازمان آتش‌نشانی خیلی به این موضوع علاقه‌مند بود. ضمن آنکه آقای جواهریان، چون قبلاً در سازمان آتش‌نشانی کار کرده بود، دیتای خوبی داشت که ما با چه کسانی در این سازمان ارتباط بگیریم بهتر است.

- محمود قدیری: اگر شورا نبود که این کار [انتشار اطلاعات ایمنی ساختمان‌ها] اصلاً استارت نمی‌خورد. خانم آروین، با نگاهی واقع‌بینانه، کار خوبی را شروع کرد. در ادامه، پیگیری از سمت شورا هم خوب بود.

- پریسا مختاباد: در جلسه، رئیس آی‌تی مترو با ما همراه بود و برای بازکردن آی‌پی‌آی اوکی می‌داد، اما یک نفر از حراست بود که موضعش این بود که بزرگ‌تر از خانم آروینش هم نمی‌تواند از این کارها بکند. حالا در نهایت آی‌پی‌آی مکان اتوبوس‌ها و قطارها باز شد. خانم آروین از رئیس حراست و رئیس فاوا دعوت کرد و قانعشان کرد که داده‌ها را باز کنند.

نکته جالب توجه دیگری که در خصوص رابطه شورا و شهرداری وجود دارد این است که این رابطه در طول دوره چهارساله ثابت و استاتیک نیست و عوامل مختلفی، از جمله آنکه در کدام سال از دوره چهارساله قرار داریم، بر کیفیت این رابطه تأثیرگذار است:

- سید محمود جواهریان: مدیران و کارمندان شهرداری تهران در یکی-دو سال ابتدایی دوره جدید شورا حرف نمایند را گوش می‌کنند و با او همکاری می‌کنند چون می‌دانند که این عضو تا چهار سال دیگر در شورا هست و اگر بخواهد می‌تواند اذیتشان بکند. اما در سال پایانی کارمندان شهرداری می‌دانند که اگر یک سال دیگر کارها را کش بدهند و بیچانند و بین خودشان از این بخش به آن بخش و از این معاونت به آن معاونت پاس دهند دیگر تمام است. اوج این قضیه زمان ثبت‌نام برای نامزدی دوره بعدی شورای شهر است. کافی است متوجه شوند که فلان عضو فعلی شورا ثبت‌نام نکرده است. در این شرایط کارمندان و مدیران شهرداری دیگر مطمئن‌اند که نیازی نیست کارهای آن عضو را پیگیری کنند. در فاصله دوماهه بین اعلام نتایج انتخابات تا آغاز به کار نمایندگان دوره جدید هم اعضای قبلی اگر می‌خواهند احترام خودشان را حفظ کنند، بهتر است برای پیگیری کاری با شهرداری تماس نگیرند!

- محمدحسین صدوقی: عموماً اوایل هر دوره که مدیریت در حال تغییر و تحول است، بدنه شهرداری در حالت احتیاط است چون تیمی که جدید آمده می‌تواند هر مدیری را عوض کند. در چنین شرایطی هیچ‌کس جایگاهش را تثبیت شده نمی‌داند و به همین دلیل با تیم جدید همراهی می‌کند. از این جهت، اوایل هر دوره شرایط برای انجام کارهای تحولی بیش از زمان‌های دیگر فراهم است. ولی خب از طرفی تیمی که جدید به مجموعه شورا و شهرداری وارد شده است هم هنوز شناخت و تجربه چندانی از سیستم شهرداری ندارد همین موضوع توان تشخیص مسائل کلیدی و اثرگذاری او را کم می‌کند.

بنا بر آنچه تا بدین جا گفته شد، یکی از موانع اصلی در اینکه شورا بتواند وظایف سیاست‌گذاری و نظارتی خود را به‌خوبی به انجام رساند، فقدان اشراف اطلاعاتی نسبت به عملکرد شهرداری است. کمیته شفافیت نیز در مسیر پیشبرد پروژه شفافیت با این مانع روبه‌رو بود و به‌نوبه خود تلاش کرد، با استفاده از توان کارشناسی

تیم خود، تا جای ممکن نیازهای اطلاعاتی خود را برآورده کند. این تلاش، هم وجه رسمی داشت (برای مثال، گرفتن دسترسی سامانه‌های شهرداری و چک کردن اطلاعات ارائه شده در گزارش‌های شهرداری)، هم وجه غیررسمی (ایجاد ارتباطات غیررسمی با کارمندان شهرداری و گرفتن اطلاعات از آن‌ها). البته بحث پیش‌بردن کارها از طریق روابط غیررسمی خیلی هم در کمیته فرجه نبود و این یکی از مواردی بود که برخی مصاحبه‌شوندگان به عنوان ضعف کار کمیته به آن اشاره می‌کردند.

- نجمه طاهری: باید به جزئیات اجرایی کارها هم ورود می‌کردیم تا هم بفهمیم که مشکل و گیر کار دقیقاً چیست و هم خواسته بی‌مبنایی نداشته باشیم که شهرداری امکان و توان انجامش را نداشته باشد. بعضی وقت‌ها شهرداری مشکل اصلی یا همه وجوه آن را در جلسات رسمی نمی‌گفت یا گفتن آن را به تعویق می‌انداخت. به همین دلیل کارشناس ما باید سعی می‌کرد در جلسات کارشناسی و پیگیری‌های مختلف ته‌توی ماجرا را درآورد و مشکل اصلی را بفهمد و برای آن راه‌حل ارائه بدهد تا آن کاری که کمیته می‌خواست انجام شود. با این روش از یک سو بازی نمی‌خوردیم و از سوی دیگر آن کاری که می‌خواستیم انجام می‌شد.

- بهاره آروین: من همیشه راجع به مصوبه‌های شهرسازی هم سؤال این بود که چرا این‌قدر ضعف کار کارشناسی در سیستم وجود دارد. ما به شهرداری می‌گفتیم آقا قیمت صدور پروانه را حساب کنید و بگویید چه درصدی از هزینه‌های ساخت و ساز است. این کار را نمی‌توانستند انجام دهند! یا به چیزی که محاسبه می‌کردند نمی‌شد اعتماد کرد. به علاوه تعارض منافع هم داشتند، یعنی بسته به اینکه چه کسی می‌خواهد چه چیزی بشنود سعی می‌کردند گزارشی متناسب با آن ارائه دهند و اصلاً بی‌طرف نبودند. ما هم در شورا یک‌سری کارشناس داشتیم که معتمد بودند و از آن‌ها می‌خواستیم که گزارش‌های شهرداری را راستی‌آزمایی کنند.

- سمیه فروغی: یادم است که نظر کارشناسی من این بود که سامانه املاک شهرداری باید عوض شود و یا اینکه سازمان املاک دارد در انجام تکالیفی مثل احصای فرایند معاملات ملکی (برای پیاده‌سازی در سامانه معاملات) وقت‌کشی می‌کند. روی این

موارد گزارش تهیه می‌کردم و حتی پاسخ‌های آن‌ها به سؤالات خودمان را پیش‌بینی می‌کردم و پیشنهادهایی برای پاسخ‌دادن به آن‌ها هم ارائه می‌کردم.

- سمیه فروغی: یادم می‌آید چند بار با حضور خانم آروین و شهرداری جلسه گذاشتیم در این لول که به ما نشان دهند عامل هزینه و درآمد اجباری شده است. آن‌ها می‌گفتند اجباری است اما ما نمی‌فهمیدیم که راست می‌گویند یا نه. برای همین من خودم هم به شهرداری‌های مناطق می‌رفتم تا، با سطح دسترسی مناطق، اجباری بودن یا نبودن عامل هزینه و درآمد در سامانه مالی را بررسی کنم. از صفحه اسکرین‌شات می‌گرفتم، می‌آوردم در جلسه و با یک نمونه عینی نشان می‌دادم که اجباری بوده یا نه. فکر نمی‌کنم هیچ مسئولی در هیچ لولی در جمهوری اسلامی، این‌طور که خانم آروین به موضوعات ورود می‌کرد به موضوعات ورود کند.

- پروشات مهرورزی: ما مبنا را بر این گذاشته بودیم که شهرداری و واحدهای زیرمجموعه آن هم می‌خواهند این کار انجام شود، ولی خب بعداً فهمیدیم که دارند شهرداری‌چی بازی درمی‌آورند و نمی‌خواهند و به اصطلاح دارند می‌پیچانند و ما باید یاد می‌گرفتیم که در برابر آن‌ها چه کار کنیم و چه عکس‌العملی نشان دهیم. [...] با اینکه شورا نهاد بالادستی شهرداری است، کارمندهای شهرداری نگاه بالابه‌پایین به شورا دارند که به نظرم به نوعی ترفندشان است. درواقع یک‌جور نگاه بالابه‌پایین اطلاعاتی دارند، یعنی فکر می‌کنند اعضای شورا اطلاعاتی از فرایندهای داخلی شهرداری ندارند و نمی‌دانند کی چه‌کاره است. به‌خاطر همین فکر می‌کنند می‌توانند تو را گول بزنند. بعد تو باید هم اشراف داشته باشی روی چندوچون بودجه، هم باید اشراف داشته باشی روی سامانه‌ها، هم اشراف داشته باشی به شخصیت مدیران هر قسمت، و این کار سختی است.

- سید محمود جواهریان: کارشناسان ما در طول کار تک‌وتوک توانستند چنین شبکه‌ای را در بخش‌های مختلف شهرداری تشکیل دهند. مثلاً خانم فروغی در حوزه مالی این کار را کرد. با کارمندان مناطق، کارمندان معاونت مالی شهرداری و ذی‌حساب‌ها رفاقت‌هایی ساخته بود که با تماس تلفنی می‌توانست اطلاعات درست بگیرد، یعنی حتی اگر سند هم بهش نمی‌دادند، دست‌کم راست ماجرا را بهش بگویند. [...] حوزه‌ای که کارشناس آن تقریباً از اول کار از شبکه غیررسمی استفاده کرد حوزه شهرسازی بود. یادم است که آقای ریوندی که پیگیر این حوزه بود نسبت به معاون شهرسازی یک منطقه شناخت داشت

و به دفتر ایشان می‌رفت و با ایشان گپی می‌زد و یکسری اطلاعات می‌گرفت. از مجاری رسمی هم دو تا سند می‌گرفت و این‌طوری کار را پیش می‌برد. کار از طریق روابط غیررسمی خیلی سریع‌تر پیش می‌رود.

- سمیه فروغی: آقای شکری‌پور خیلی کمک می‌کرد. آقای شکری‌پور ابتدا نیروی یکی از شهرداری‌های مناطق بود. بعد به اداره کل مالی و اموال آمد و یکی از اعضای محوری کارگروه شد. بعد از اداره کل مالی و اموال به اداره کل حقوقی رفت. افرادی را در سازمان فاوا پیدا کرده بودیم که آدم‌های دل‌سوزی بودند. نه اینکه لزوماً پروژه شفافیت را پروژه خودشان بدانند ولی چون در کارشان افراد متعهدی بودند، حضورشان در کارگروه خیلی کمک‌کننده بود. مثلاً اکبری، یکی از مدیرپروژه‌های فاوا، از این افراد بود. بعضی‌ها هم که سنگ چشم‌دار بودند و حضورشان هیچ تأثیر خاصی نداشت.

- اکبری: وقتی در جلسه بر سر مراحل، تأییدات موردنیاز و حق‌امضاها به توافق می‌رسیدند، ما موظف بودیم همان را پیاده‌سازی کنیم و کار دیگری از دستمان بر نمی‌آمد، ولی تا جایی که می‌شد جلوی یکسری موارد که به‌عنوان راه‌دررو از آن استفاده می‌کردند می‌ایستادیم و سعی می‌کردیم به‌صورت سامانه‌ای جلوی آن را بگیریم یا حداقل به تیم شفافیت اطلاع دهیم که چنین راه‌دررویی وجود دارد. به‌شان می‌گفتیم از ما نشنیده بگیرید، اما چنین موردی در سامانه وجود دارد. خودتان هر جور صلاح می‌دانید برخورد کنید.

- محمدمهدی ریوندی: وظیفه من تهیه یک لیست از اطلاعاتی بود که در صورت انتشار آن می‌شد تخلفاتی که در حین صدور پروانه اتفاق افتاده را کشف کرد یا جلوی تخلفات بعدی را گرفت. سپس سامانه‌های شهرسازی شهرداری را بررسی کردم که ببینم چنین اطلاعاتی در آن ثبت می‌شود یا نه. بعد با دوستان حقوقی مشورت کردیم که آیا این اطلاعات محرمانه است و انتشار آن‌ها نقض حریم خصوصی افراد محسوب می‌شود یا نه. بعد از این من به‌طور غیررسمی با بچه‌های معاونت شهرسازی و سازمان فاوا چک کردم که آیا قابلیت خروجی گرفتن از اطلاعاتی که روی سامانه‌ها هست وجود دارد یا نه. درنهایت طرح را بنا بر نتیجه بررسی‌ها تدوین کردیم و به شورا پیشنهاد دادیم. [...] در جلسات عمومی جواب شهرداری معمولاً این بود که انجام فلان کار امکان ندارد یا باید برای این کدی بنویسیم که نوشتنش مثلاً شش ماه طول می‌کشد. من از آن کارشناس [که به ما اطلاعات می‌داد] به‌طور خصوصی می‌پرسیدم که فلانی، می‌شود؟ مثلاً می‌گفت آره، کاری

ندارد، ده دقیقه‌ای انجام می‌شود. بعد می‌گفتم راه‌حلش را بگو تا من در جلسه مطرح کنم. راه‌حلش را می‌گفت، در جلسه مطرح می‌کردیم و تصویب می‌شد [...] اگر بگویم منابع رسمی یعنی کسانی که در جلسات هستند و از طرف سازمانشان برای همکاری با ما معرفی شده‌اند، پس منابع غیررسمی می‌شوند کسانی غیر از این‌ها. و بله، چنین افرادی بودند. چند نفر بودند که هیچ موقع در جلسات نبودند و دوست هم نداشتند که باشند، ولی خوب اطلاعات می‌دادند. این افراد بعضاً از مدیران سابق بودند که مورد بی‌مهری، کم‌لطفی یا امثالهم قرار گرفته بودند و به ما کمک می‌کردند. بعضی‌ها هم در آن موقع همچنان در شهرداری مشغول به کار بودند و حتی از ارشدهایشان می‌ترسیدند اما خوب کمک هم می‌کردند. منابع غیررسمی ما این‌ها بودند. [...] روابط غیررسمی خیلی زیاد نبودند. مثلاً برای دو-سه تا پروژه، آن هم در حد ۵ درصد به ما کمک می‌کرد. ولی خوب داشتن این ارتباطات بد نبود. مثلاً من می‌خواستم بروم با مدیرکل تدوین ضوابط^۱ که از طرف معاون شهرسازی مسئول شده بود تا برای الکترونیکی کردن فرایند صدور پروانه و پایان‌کار به ما کمک کند جلسه داشته باشم. در جلسه او دائم می‌گفت این کار نمی‌شود، آن کار نمی‌شود، اینجا ایراد دارد، اینجا سخت است و اصلاً نمی‌توانیم دسترسی بدهیم و ... روی حساب حرف‌های او برای من چند سؤال راجع به ساختار و فرایندهای مرتبط با موضوع بحث پیش می‌آمد. می‌رفتم مثلاً پیش مدیرکل اسبق که علاقه‌مند بود با ما کار کند ولی خوب طفلی را تبعید کرده بودند به اتاق کوچکی در یک گوشه‌ای. می‌نشستم با او چای می‌خوردم، صحبت می‌کردیم و من دو تا سؤال هم می‌پرسیدم. دو تا کد به من می‌داد و می‌گفت اگر این کار را بکنی فلان‌طور می‌شود. روابط غیررسمی این‌جوری کمک می‌کرد.

- سید محمود جواهریان: ما دو روش برای این کار [پیگیری اجرای مصوبات] داریم. روش اول پیگیری رسمی است یعنی همان کاری که ما انجام می‌دادیم: نامه‌زدن، درخواست گزارش از روند اجرای مصوبه، جلسه گذاشتن و سروکله‌زدن با مجریان. برای اینکه در جلسات دستان پر باشد کارشناسانمان از بخش‌های مختلف دیتاهایی می‌گرفتند و در قالب گزارش به خانم آروین می‌دادند تا ایشان بتواند محکم صحبت کند. روش دیگر که وجودش ضروری اما از شیوه پیگیری کارها در کمیته غائب بود مدل غیررسمی بود. [...] به نظرم جا داشت که در دوره قبل، در کنار کار ساختارمند و رسمی، روی تقویت شبکه

^۱ اداره کل «تدوین ضوابط، نظارت و صدور پروانه» ذیل معاونت «شهرسازی و معماری» شهرداری تهران

غیررسمی سرمایه‌گذاری بیشتری شود [...] شاید جدی‌ترین جایی که افسوس می‌خوردم همان بحث فقدان تعاملات غیررسمی بود. برای اینکه کار شفافیت پیش برود، ما لازم داشتیم که با فلان سازمان یا منطقه یا اداره کل یا معاونت جلسه بگذاریم، رسمی و غیررسمی نشست و برخاست کنیم، بازدید برویم و از این جور کارها بکنیم. این‌ها اتفاق نمی‌افتاد و وقتی کارمان دقیقاً در همان واحد گره می‌خورد، واقعاً افسوس می‌خوردم که کاش خانم آروین زیر بار تعامل بیشتر با بخش‌های مختلف شهرداری رفته بود [...] کارمندان شهرداری روابط غیررسمی را دوست دارند. بسیاری از مدیرکل‌های شهرداری دوست دارند که یک خدمتی به اعضای شورای شهر ارائه بدهند و در ازایش پول و پست هم نمی‌خواهند. می‌خواهند دیده شوند و جایگاهشان تثبیت شود که اگر فردا یکی خواست این‌ها را بردارد، عضو شورای شهر بگوید فلانی خیلی آدم خوبی بود و با ما خیلی خوب کار کرد. یعنی امثال این دیده‌شدن‌ها خیلی مؤثر است ولی ما خودمان را به دلایل دیگری از این‌ها محروم کردیم. نتیجه‌اش این شد که همه بار شیوه اجرای کارها و به نتیجه‌رساندن آن را روی دوش بدنه خودمان انداختیم، از خود خانم آروین بگیر تا همه اعضای تیم.

طبعاً کمیته شفافیت هیچ‌گاه نمی‌توانست کاملاً مطمئن باشد که به تمامی اطلاعات موردنظر خود دست یافته است. درواقع اطلاع‌پیدا کردن از واقعیت عملکرد شهرداری تلاشی همواره «درجریان» بود که بعضاً شانس هم به آن کمک می‌کرد. شاید ظریف‌ترین قسمت کار کارشناسان کمیته همین بود که گزارش‌های شهرداری را صحت‌سنجی کنند و تشخیص دهند شهرداری کجا دارد آن‌ها را دور می‌زند.

- نجمه طاهری: حالا دو تا سامانه به هم وصل شد، فهمیدیم در سامانه مالی آیتمی وجود دارد به نام «عامل هزینه» که از طریق آن می‌شود برای یک قرارداد هزینه‌ای درخواست تأمین وجه داد، بدون آنکه آن قرارداد در سامانه معاملات ثبت شده باشد. خب افتادیم دنبال بستن عامل هزینه. [...] عد که سراغ قراردادهای درآمدی رفتیم، دیدیم که آن طرف هم عامل درآمد وجود دارد، باید آن را هم برای اطمینان از ثبت تمام قراردادهای درآمدی شهرداری ببندیم. می‌خواهم بگویم این‌جوری نیست که فکر کنی خب فلان کار را انجام دادی و تمام شد، دیگر هیچ راه دررویی وجود ندارد و می‌توانی ادعا کنی که اطلاعات همه قراردادهای ثبت و منتشر می‌شود [...] ما] وارد جزئیات می‌شدیم و آن وقت می‌دیدیم یک دریایی آن پشت است که ما نمی‌دانستیم.

- سمیه فروغی: خانم آروین از شهرداری خواسته بود تا دسترسی او به یکسری از سامانه‌های شهرداری را باز کند. شهرداری گاهی در دادن دسترسی بازی درمی‌آورد و گاهی هم دسترسی را ایجاد می‌کرد اما ما نمی‌توانستیم مطمئن باشیم که دسترسی کامل به ما داده شده است. درمورد دسترسی به سامانه املاک، این چالش خیلی جدی بود [...] حالا ما چطوری متوجه می‌شدیم که دسترسی‌مان کامل نیست؟ این‌طوری که مثلاً وقتی من با کارمندان ادارات املاک مناطق جلسه می‌گذاشتم و ازشان می‌خواستم جلوی من سامانه املاک را باز کنند، می‌دیدم یکسری ماژول‌ها در سامانه وجود دارد که زمانی که با دسترسی‌ای که به خانم آروین داده شده بود سامانه را باز کرده بودم آن‌ها را ندیدم.

آنچه تا بدین جا گفتیم روایتی بود از رابطه شورای شهر و شهرداری تهران بر مبنای آنچه از مصاحبه‌های انجام‌گرفته به دست می‌آمد. طبعاً روایت حاضر تمامی وجوه و ابعاد رابطه شورا و شهرداری را پوشش نمی‌دهد و سنجش اعتبار گزاره‌های مطرح‌شده در متن حاضر نیز نیازمند بحث و بررسی بیشتر است. با این حال توجه به این نکته ضروری است که ممکن است بین اختیارات و وظایفی که در قانون (یا دیگر اسناد الزام‌آور) برای سازمان‌های مختلف در قبال دیگر سازمان‌ها تعیین می‌شود، با آنچه در عمل اجرا می‌شود فاصله قابل توجهی وجود داشته باشد. در این بین، ابزارهای مختلفی که هر سازمان در اختیار دارد، به‌خصوص ابزارهای اطلاعاتی، نقشی تعیین‌کننده در شکل رابطه سازمان با دیگر سازمان‌ها دارد.

اگر بعد از خواندن متن حاضر، صرف تصویب قوانین (و مقررات و دستورالعمل‌ها و بخش‌نامه‌ها و ...) این تصور را در شما ایجاد نکند که اصلاحی انجام گرفته، این پروژه به هدف خود رسیده است.

سؤالاتی جهت بحث و بررسی بیشتر:

- در پروژه‌های اصلاحی همچون پروژه شفافیت، راهبری از جایگاه نهاد سیاست‌گذار مؤثرتر است یا راهبری از جایگاه مدیریت اجرایی؟
- انتخابی بودن نهاد سیاست‌گذار یا ناظر موجب کارآمدی این نهاد می‌شود و یا برعکس، کارآمدی آن را کاهش می‌دهد؟
- آیا وسیع شدن اختیارات نهاد ناظر در عزل و نصب‌های نهاد اجرا، به بهبود عملکرد نهاد اجرا منجر می‌شود؟
- چه عواملی می‌تواند در قدرت بخشیدن به نهاد سیاست‌گذار و ناظر، خواه انتخابی و خواه غیرانتخابی، مؤثر باشد؟
- مباحث مطرح شده چقدر این ایده را تقویت می‌کند که بدون مطالبه‌گری و خواست مردمی، نمایندگان قدرت چندانی برای پیشبرد طرح‌های اصلاحی ندارند؟

چه کسی می‌داند؟

دربارهٔ ضرورت ترکیب دانش بیرونی با دانش سازمانی

حل مسئله در سازمان‌های گسترده و پیچیده هم‌زمان نیازمند به‌کارگیری شناخت تفصیلی از سازمان و به‌کارگیری ایده‌های نو و آزمون‌نشده (در سازمان) است. ترکیب دانش سازمانی با ایده‌های نوآورانه و تحولی یک هنر مدیریتی است.

بسیار گفته می‌شود که نظام حکمرانی و عملکرد نهادهای عمومی در کشور ما با مسائل و معضلات متعدد و دیرپا دست‌به‌گریبان است. اما چه کسی می‌داند مسئله چیست، راهکار چیست، و شیوهٔ پیاده‌سازی راهکار چیست؟ دانش موردنیاز برای حل این مسائل را در کجا می‌توان یافت؟

بنا بر مصاحبه‌های انجام‌گرفته، ادعای متن حاضر این است که حل مسئله در سازمانی به گستردگی و پیچیدگی شهرداری تهران تنها با تکیه بر دانش بیرونی میسر نیست و لازمهٔ حل مسئله ترکیب دانش بیرونی با دانش سازمانی است.

منظور از دانش بیرونی هرگونه شناختی است که منبع آن بیرون از سازمان قرار دارد، از جمله دانش آکادمیک، تجربیات دیگر سازمان‌های مشابه (داخلی و خارجی)، نگرش و تجربهٔ ذی‌نفعان بیرونی.

منظور از دانش سازمانی شناخت قوانین و رویه‌های مرتبط؛ فرایندها، سامانه‌ها و داده‌ها؛ فرهنگ کاری و توانمندی‌های نیروی انسانی؛ مناسبات درون‌سازمانی و بین‌سازمانی؛ و به‌طور کلی، شناخت زمینهٔ سازمانی در سازمان مورد نظر است.

هر کدام از دو نوع دانش پیش‌گفته محدودیت‌هایی دارند که موجب می‌شود نتوان صرفاً با تکیه بر یکی از آن دو مسائل سازمان را حل کرد.

دانش بیرونی، اگرچه ممکن است حامل ایده‌های جدید و تحول‌آفرین باشد، اما به دلیل آنکه اغلب شناختی کلی از سازمان مورد نظر دارد یا اساساً فاقد آن است، لزوماً در تشخیص مسئله یا جزئیات آن دقیق عمل نمی‌کند و مفروضاتی غیرواقعی درخصوص مسائل سازمان یا شیوهٔ پیشبرد امور در آن دارد. درواقع بسیاری از ایده‌های برآمده از دانش بیرونی، هم از حیث کارآمدبودن و هم از حیث اجرایی‌بودن، خام‌اند و معمولاً شرایط و ویژگی‌های خاص سازمانی که قرار است بستر پیاده‌سازی آن ایده‌ها قرار گیرد در آن‌ها دیده نشده است.

- محسن شکری‌پور^۱: این آسیب را ما در پروژه‌هایی که شهرداری با دانشگاه‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان تعریف می‌کند نیز می‌بینیم. وقتی پروژه‌ها به مراکز سپرده می‌شود که با تکیه بر دانش آکادمیک و بدون شناخت کافی از شهرداری تهران شروع به کار می‌کنند، معمولاً خروجی‌های عملیاتی و مناسبی به دست نمی‌آید. معمولاً نتایج به‌دست‌آمده همان

^۱ نمایندهٔ اداره‌کل‌های «امور مالی و اموال» و «حقوقی» شهرداری در اجرای مصوبهٔ «الزام شهرداری تهران به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات شهرداری»

مواردی است که خود شهرداری می‌داند و شاید دلیل این اتفاق موضوعاتی است که افراد خارج از شهرداری نمی‌دانند. در صورتی که اگر در کنار این تیم‌های بیرونی افراد باتجربه شهرداری قرار گیرند، احتمالاً خروجی‌های عملیاتی تری به دست می‌آید.

- بهاره آروین: مسائل نهاد اجرایی همیشه با پیچیدگی‌های تخصصی‌ای همراه است که دانش عمومی یا تخصصی در حوزه‌های دیگر برای ورود به آن کفایت نمی‌کند. کسی می‌تواند از ماجرایی قراردادهای شهرداری سر دربیورد که کار معاملات دولتی کرده باشد یا کسی می‌تواند بفهمد اطلاعات پروانه‌های ساختمانی که الان منتشر شده خطا دارد یا نه، خطا سیستماتیک است یا موردی و آیا امکان انتشار اطلاعات بیشتری وجود دارد یا نه، که کار شهرسازی کرده باشد.

- عبدالرضا گلپایگانی^۱: واقعی بود که احساس می‌کردم مصوبات با الزامات و محدودیت‌هایی که در شهرداری وجود دارد مغایرت داشت. در این راستا تلاش‌هایی هم می‌کردیم. مثلاً شما فکر کنید در برنامه سوم آمده بود که زمان صدور پروانه باید به ۸۰ روز کاهش یابد.^۲ من می‌گفتم نمی‌شود و چنین چیزی اصلاً شدنی نیست. واقعاً هم شدنی نبود. اما دوستان -همین جوان‌های هم‌سن و سال شما در شورا- فکر می‌کردند ما نمی‌خواهیم این اتفاق بیفتد یا فکر می‌کردند حالش را نداریم یا اعتقادی به این کار نداریم. درحالی‌که این جور نبود. من زمان آقای زاکانی هم چند ماهی با اعضای شورای ششم کار کردم. آن‌ها هم به موضوع کاهش زمان صدور پروانه اشاره کردند اما من گفتم که مصوبه دوره قبل دقیق نبود. گفتند شما در همان دوره اعلام کردید که دقیق نیست؟ گفتم بله، الان هم می‌گویم. اساساً موضوع صدور پروانه و زمان صدور پروانه یک بحث فنی و تخصصی است و بچه‌های شفافیت یا کسانی که درگیر مکانیزه کردن و الکترونیکی کردن فرایندها بودند همه پیچیدگی مسئله را متوجه نمی‌شدند. شاید هم ما بلد نبودیم آن‌ها را خوب قانع کنیم که این هدفی که ما هم به آن اعتقاد داریم -کاهش زمان صدور پروانه و الکترونیکی شدن آن- در بازه زمانی موردنظر آن‌ها دست‌یافتنی نیست.

^۱ معاون «شهرسازی و معماری» شهرداری تهران در دوره پنجم شورای شهر، هم‌زمان با تصدی سمت شهردار توسط پیروز حناچی

^۲ نگاه کنید به صفحه ۴۱ برنامه سوم توسعه شهر تهران در آدرس

- عبدالرضا گلپایگانی: سازمان‌هایی مثل شهرداری خیلی خیلی پیچیده و گسترده‌اند. یک تحصیلکردهٔ دانشگاهی، حتی اگر در حوزهٔ شهرسازی و معماری در بهترین دانشگاه هم درس خوانده باشد، وقتی وارد شهرداری می‌شود، هنوز خیلی چیزها را از فرایندهای شهرداری نمی‌داند و نیاز به تجربه دارد.

- پریسا مختاباد^۱: در نهایت هم این طرح به نتیجه نرسید و الان چقدر خوشحالم که این‌طور شد، چون کسی که کمی سواد کار اجرایی داشت می‌توانست حدس بزند که ضوابط پیشنهادی طرح عملاً رعایت نمی‌شد. مغازه‌دارها همین‌طوری هم پیاده‌رو را مال خود می‌دانند. حالا اگر ما می‌آمدیم برایشان قانون می‌گذاشتیم و استفادهٔ آن‌ها از پیاده‌رو را رسمی می‌کردیم، دیگر چیزی از پیاده‌رو برای عابران پیاده باقی نمی‌ماند. می‌خواهم این را بگویم که ما در یک جاهایی واقعاً دانش کافی نداشتیم.

- سمیه فروغی^۲: کسانی که خودشان سابقهٔ کار اجرایی داشتند معمولاً ارزیابی دقیق‌تری از اینکه چه کاری در چه بازهٔ زمانی شدنی است داشتند. مثلاً ما در جلسه با سازمان املاک می‌گفتیم فلان کار باید بشود، بعد آقای هاشمی^۳ می‌آمد می‌گفت تو این کارها را بخواهی انجام بدهی باید شهردار بشوی و دو دوره هم زمان لازم داری. یعنی تشخیص می‌داد که اولاً این خواسته خواسته‌ای نیست که در یک سال و دو سال انجام شود و ثانیاً عضو شورا در جایگاهی نیست که چنین خواسته‌هایی که کاملاً ماهیت اجرایی دارد و نه سیاستی را مطالبه کند و به سرانجام برساند. در این دوره هم من می‌بینم که اعضای که سابقهٔ کار اجرایی خصوصاً در شهرداری دارند دقیق‌تر صحبت می‌کنند. انگار از شهرداری انتظاراتی دارند که می‌دانند می‌تواند انجام بدهد. زمان‌بندی‌های ما - کمیتهٔ شفافیت - در مصوبه‌هایمان غیردقیق بود و خواسته‌هایی داشتیم که انجام آن در بازهٔ زمانی گفته شده در توان شهرداری نبود.

- مهدی عزیزی^۴: درکل حرفم این است که درک ساختار اداری و شیوهٔ مدیریت منابع انسانی در هر مجموعه‌ای که به آن وارد می‌شویم تا در آن تغییر ایجاد کنیم ضروری

^۱ کارشناس کمیتهٔ شفافیت و شهر هوشمند

^۲ کارشناس کمیتهٔ شفافیت و شهر هوشمند

^۳ محسن هاشمی، عضو و رئیس پنجمین دورهٔ شورای شهر تهران

^۴ کارشناس کمیسیون معماری و شهرسازی شورای شهر

است. شما باید بفهمید آن ساختار چطور کارش را انجام می‌دهد تا بتوانید روی آن ساختار سوار شوید و تغییرات موردنظران را ایجاد کنید.

اینکه دانش بیرونی به‌تنهایی برای تشخیص و حل مسائل سازمان کافی نیست و هر سازمان شرایط و ویژگی‌های خاص خود را دارد که موجب می‌شود راهکاری که در یک سازمان دیگر جواب داده است، لزوماً نتیجه‌مشابهی در این سازمان نداشته باشد، ممکن است واضح و بدیهی به نظر برسد، اما در واقعیت، پایبندی به آن برای افرادی که از بیرون به سازمان وارد می‌شوند آسان نیست، و تبعات عدم توجه به آن حتی گریبان مدیران باتجربه را نیز می‌گیرد:

- سمیه فروغی: معمولاً مدیران ارشد شهرداری از جاهای پایین نمی‌آیند و مدیران وارداتی‌ای هستند که از دولت و نهادهای مهم آمده‌اند و به همین خاطر اعتمادبه‌نفس اولیه زیادی دارند. مدتی طول می‌کشد تا متوجه شوند کار در شهرداری چم‌وخم و قلق‌های خاص خودش را دارد و تصور اولیه‌شان مبنی بر اینکه می‌توانند با اتکا بر تجربیات قبلی خود کار را پیش ببرند اشتباه بوده است. این پروسه ممکن است برای یکی شش ماه طول بکشد و برای یکی یک سال. در این فاصله به کلی چیز گند می‌خورد و آسیب وارد می‌شود. در این شرایط شهردار یا معاون شهرداری به‌خاطر فشارها و شکایت‌های بقیه مجبور است که آن فرد را تغییر دهد چون به توانایی آن فرد شک می‌کند. درحالی‌که همان‌طور که پیش‌تر گفتم قصه چیز دیگری است.

از آن طرف، دانش سازمانی، اگرچه می‌تواند نسبت به وضع موجود سازمان، آنچه درعمل در سازمان قابل انجام است، و عواقب اقدامات مختلف دید بدهد، اما فاقد عنصر تحولی است. حاملان این دانش اغلب آنقدر در روزمره سازمان غرق شده‌اند، به‌قول یکی از مصاحبه‌شوندگان «اهلی» شده‌اند، که مسائل به چشمشان نمی‌آید، نگاهشان به مسائل بخشی است، و به علاوه، لزوماً انگیزه‌ای برای ایجاد تغییر ندارند.

- مهدی عزیزی: امکان از بیرون به شهرداری نگاه‌کردن مزیت بزرگ کمیته شفافیت بود. ما الان هم در کمیسیون خودمان کارشناسی داریم که تازه به مجموعه وارد شده است. حرفی که به او می‌زنم این است که خواهشاً تو با همان دید بیرونی به موضوعات نگاه کن،

چون من الان ده سال هست که دارم با این موضوعات کار می‌کنم و خیلی چیزها ممکن است برای من بدیهی شده باشد و دیگر به چشمم نیاید. اما تو، با دید یک ناظر بیرونی، می‌توانی سؤالات بیشتری بپرسی و خطاها را تشخیص دهی [...] البته در هر کاری این‌جوری است که ممکن است یک‌سری چیزها برای شما بدیهی شده باشد، سؤالی هم از آن نپرسید و انجامش دهید. روزمرگی است دیگر [...] وقتی پای روزمرگی وسط است، ممکن است کاری که انجام می‌شود خطا باشد، اما طرف می‌گوید نه، من ده سال است که دارم این کار را انجام می‌دهم و درستش همین است؛ روزمرگی برای او تعیین می‌کند که چه بکند.

امیرحسین عبدالله‌زاده^۱: انگار طرف اهلی شده است.

- اکبری^۲: در شهرداری هر کس با دید محدود خودش و، به واسطهٔ وظیفهٔ خردی که داشت، از منظر فردی به مسائل نگاه می‌کرد. ولی این تیم صحبت همهٔ این افراد را می‌شنید و تجزیه و تحلیل می‌کرد، این صحبت‌ها را به هم ربط می‌داد و نتیجه می‌گرفت که راه‌اندازی فلان سرویس یا بهمان سامانه ضروری است یا در این مورد خاص باید این قانون باشد، یا اینجا باید این ابلاغیه را بدهیم و این کارها باید انجام شود.

در مصاحبه با مصاحبه‌شوندگانی که کارمند شورا یا شهرداری بودند می‌بینیم که از یک طرف، این افراد دانشی تفصیلی نسبت به موضوعات حوزهٔ کاری خود، سابقهٔ اقدامات و نتایج، فرایندها و رویه‌ها، نقاط مبهم و گلوگاه‌ها دارند، و از طرف دیگر، لزوماً ایده و طرح جدیدی برای بهبود عملکرد حوزهٔ کاری خود ندارند یا ایده‌هایشان نسبتی با ایده‌های کمیتهٔ شفافیت ندارد.

- مهدی عزیزی: ببینید، شورای شهر ذاتاً به دنبال انتظام‌بخشی به شهرداری در حوزه‌های مختلف است. مثلاً سال ۹۴ مصوبه‌ای داشتیم درخصوص ساماندهی سیما و منظر شهری و مساجد شهر تهران. آن موقع دنبال این بودیم که فرایندها در شهرداری تهران در موضوع سیما و منظر شهری و مساجد نظم و نسقی پیدا کند. نکته این است که دیدگاه مسبوق در امر انتظام‌بخشی و ساماندهی به مدیریت شهر بیشتر ناظر به تشکیل سازوکارهای

^۱ کارشناس کمیسیون سلامت، محیط‌زیست و خدمات شهری

^۲ (نام مستعار) کارشناس سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات در حوزه امور مالی

اداری و تعریف فرایند بوده است تا مثلاً بحثی مثل شفافیت که نگاه و رویکرد متفاوتی محسوب می‌شود.

- امیرحسین عبدالله‌زاده: همکاری با خانم آروین و کمیته شفافیت یک آورده مهم برای من داشت و آن اینکه برای من افق بلندتری را از صرفاً فرایندسازی و الکترونیکی کردن ترسیم کرد. [...] افق ما در انتهای شورای چهارم و ابتدای شورای پنجم این بود که بیاییم یک سری فرایندهای حوزه شهرسازی و حوزه خدمات شهری را اصلاح کنیم و فرایندها و ساختارهای جدید تعریف کنیم؛ مثلاً برای کمیته‌های نما^۱ یا شورای معماری^۲ ساختار تعریف کنیم. اواسط شورای پنجم گفتیم این قله فتح شد، حالا بیاییم این فرایندهای جدید و اصلاح‌شده را به صورت هوشمند در بیاوریم و این شد قله جدید ما.

اما خب افق ما سال آخر شورای پنجم تغییر کرد. آنجا بود که گفتیم برویم هوشمندسازی را به کار بگیریم برای اینکه شفافیت ایجاد شود و، از آن بالاتر، افق جدیدتر این بود که با ایجاد شفافیت به مدیریت تعارض منافع برسیم و از اینجا شروع کنیم به اصلاح واقعی فرایندها، و نابسامانی‌های حوزه شهرسازی و معماری را رفع کنیم. الان به نظرم مسخره می‌آید، اما تا پیش از آن، مثلاً اواخر دوره چهارم، ما اصلاً به فکر انتشار عمومی یا به فکر اینکه یک سامانه مردمی درست کنیم نبودیم و نگاه خود ما هم این بود که باید سیستم را ببندیم و سیستم باز و شفاف نباشد.

بنا بر آنچه گفته شد، از تلاقی دو نوع دانش بیرونی و سازمانی می‌تواند نوعی دانش ترکیبی به وجود آید که ایده‌هایی اجرایی و روی زمین برای ایجاد تغییر و تحول در سازمان ارائه دهد.

^۱ کمیته نما کمیسیونی است که بر مبنای تفاهم بین سازمان نظام مهندسی و معاونت معماری و شهرسازی شهرداری تهران از سال ۱۳۹۴ شکل گرفته و وظیفه بررسی و صدور تأییدیه نمای ساختمان‌ها را بر عهده دارد. اعضای این کمیته عبارت‌اند از: معاون شهرسازی و معماری شهرداری منطقه، کارشناس حوزه شهرسازی و معماری شهرداری منطقه، نماینده اداره کل معماری و ساختمان، نماینده کمیسیون معماری و شهرسازی شورا، دو نفر از استادان صاحب‌نظر دانشگاهی به پیشنهاد مدیرکل معماری و ساختمان، یک نفر حرفه‌مند با تخصص معماری به پیشنهاد جامعه مهندسان مشاور ایران.

^۲ اعضای شورای معماری عبارت‌اند از: شهردار منطقه، معاون شهرسازی و معماری منطقه، رئیس صدور پروانه منطقه، رئیس نظارت فنی منطقه، رئیس طرح تفصیلی منطقه و یک نفر کارشناس متخصص (بدون حق رأی).

- محسن شکری‌پور: یک نکته کلی می‌گویم و آن این است که افرادی که از خارج از شهرداری وارد سیستم می‌شوند، باید علاوه بر افراد دانشگاهی که آن‌ها را قبول دارند و فکر می‌کنند دانش آن‌ها می‌تواند به پیشرفت سیستم کمک کند، از افراد مورد اعتماد و آشنا به شهرداری نیز استفاده کنند. ترکیب این افراد، به همراه حضور افرادی که پیگیر دریافت گزارش اقدامات و پیشرفت پروژه‌های تعریف‌شده باشند، می‌تواند خروجی بسیار عالی‌ای رقم بزند. اگر ما چنین تیمی را در هر سازمانی داشته باشیم و بالاترین مقام سازمان هم مدیر قابل‌ی باشد، واقعاً می‌توان اقدامات بسیار مفیدی انجام داد.

از نظر برخی مصاحبه‌شوندگان، پروژه شفافیت، به صورت نسبی و تا جایی که در ظرف زمانی دوره چهارساله مقدور بود، در نقاط مختلفی، چنین تلاقی‌هایی را شکل داد.

یکی از اولین نقاطی که تلاقی دانش بیرونی با دانش سازمانی در آن رخ داد، مربوط به پیش از آغاز به کار دوره پنجم شوراها می‌شود. بهاره آروین، در زمان انتخابات دوره پنجم شوراها، پیگیری شفافیت قراردادهای بالای یک میلیارد تومان شهرداری تهران را به‌عنوان یکی از وعده‌های انتخاباتی خود و یکی از محورهای چهارگانه طرح شهرداری تمام‌شیشه‌ای مطرح کرد. تعیین شفافیت قراردادها به‌عنوان یکی از محورهای طرح شهرداری تمام‌شیشه‌ای در نتیجه ترکیب دانش بیرونی (آگاهی از تجربه شفافیت مناقصات در وزارت راه) و دانش سازمانی (آگاهی از وجود سامانه‌ای برای ثبت اطلاعات مناقصات در شهرداری تهران) رخ داد:

- بهاره آروین: در یکی از نشست‌هایمان که ایده‌ها را مطرح می‌کردیم، یکی از دوستان موضوع شفاف‌شدن مناقصات در وزارت راه آقای خرم^۱ را مطرح کرد و اینکه این کار، برای کشف قراردادهای پرتخلف، ذی‌نفع ایجاد کرد. از طرفی ایشان یک دوره‌ای در شهرداری مسئولیت داشتند و از یکی از کارمندان آن حوزه شنیده بود که شهرداری سامانه‌ای

^۱ احمد خرم در فاصله سال‌های ۱۳۸۰ تا ۱۳۸۳ وزارت راه و ترابری (که اکنون به وزارت راه و شهرسازی تغییر نام داده است) را بر عهده داشت.

دارد که قراردادها را در آن ثبت می‌کند و می‌توان، به پشتوانه وجود این سامانه، روی شفافیت قراردادهای شهرداری مانور داد.

- نجمه طاهری^۱: نکته‌ای که الان یادم آمد این بود که یکی از اعضای گروه همفکری خانم آروین یکی از همکاران خودش در شهرداری را به ما معرفی کرد که در یکی از سازمان‌های ذیل معاونت حمل‌ونقل شاغل بود و سابقه کاری زیادی داشت و اصلاً او بود که به ما سامانه قراردادها را معرفی کرد و گفت که برویم سراغش.

یکی دیگر از نقاطی که تلاقی دانش بیرونی با دانش سازمانی به وقوع پیوست همکاری اندیشکده شفافیت برای ایران با کمیته شفافیت بود. اندیشکده شفافیت مجموعه‌ای حاوی دانش بیرونی محسوب می‌شد که بنا بر ادبیات روز دنیا در زمینه شفافیت و مبارزه با فساد، و همچنین تجربیات قبلی خود در این زمینه، ایده‌هایی برای پیاده‌سازی شفافیت در مجموعه شورا و شهرداری داشت. این ایده‌ها که در ابتدا حالتی کلی و عمومی داشتند، از خلال تعامل تیم اندیشکده با عضو شورا (بهاره آروین) و کمیته شفافیت، و همچنین تعامل با شهرداری، شکل جزئی‌تر و تجسم‌یافته‌تری به خود گرفت:

- مهدی ثنایی^۲: [در نتیجه همکاری با کمیته شفافیت،] یک یادگیری برای ما این بود که بفهمیم خود شورا و شهرداری چیست و در آن چه خبر است. دیگر اینکه مصادیق و جزئیات کار در چنین فضایی چیست و سختی‌ها و چالش‌ها چه می‌تواند باشد. دانش ما در خیلی حوزه‌ها کلی و عمومی بود و بعد از این همکاری، ریز و جزئی شد. برای مثال، در بحث شفافیت آرا یا قراردادها ما را با ملاحظات و جزئیاتی که باید مدنظر قرار بگیرد آشنا کرد و در حوزه مدیریت تعارض منافع، در شناخت اکوسیستم و ذی‌نفعان و نوع کنشی که می‌کنند و نوع جوابی که ما باید بدهیم، دانش تفصیلی‌ای به ما داد که خیلی ارزشمند بود. به‌طور کلی دانش و فهمی که از قبل این همکاری در رابطه با مبارزه با فساد در حوزه محلی به ما اضافه شد جدی و قابل‌توجه بود.

^۱ مشاور بهاره آروین و عضو گروه راهبری کمیته شفافیت و شهر هوشمند
^۲ رئیس اندیشکده «شفافیت برای ایران» و مشاور کمیته شفافیت و شهر هوشمند

- مهدی ثنایی: مثلاً من یادم می‌آید ایشان [بهاره آروین] چند بار آن اوایل پرسیدند سراغ کدام مصداق‌ها از شفافیت برویم؟ کدام اولویت دارد؟ جزئیات هر کدام چیست؟ و ما آن موقع در این زمینه کمک می‌کردیم و پیشنهاد می‌دادیم. به یک معنا، حضور و تعامل اندیشکده به‌عنوان بوستر عمل کرد. یعنی به‌جای اینکه ایشان بخواهد تازه از اول ببیند مصداق‌های شفافیت در جایی مثل شورا و شهرداری چیست و چه تجاربی در این زمینه وجود دارد، اندیشکده کمک کرد همان اول یک دوپینگ صورت گیرد و خب ایشان هم انصافاً هم دغدغه‌شان، و هم هوش و ذکاوتشان، و هم سلامتشان باعث شد به‌خوبی این محتوا را بگیرند و دیگر خودشان کاملاً سوار کار شدند. به یک معنا آن تعامل اولیهٔ ما عمدتاً نقشش یک تقویت‌کننده و بوستر اولیه بود که عرض کردم. [... از طرف دیگر] در اجرایی کردن ایده‌ها، فهم تفصیلی ما از این جزئیات و اقتضات و مفاهیم و پیچیدگی‌ها و ملاحظات و استدلال‌های موافقان و مخالفان خیلی مهم است. همکاری با کمیتهٔ شفافیت فهم ما از این موضوعات را خیلی گسترش داد. مثلاً موضوعی را در جلسه‌ای مطرح می‌کردی و با استدلال‌های مخالف روبه‌رو می‌شدی. این برای تو تمرینی می‌شود که در جلسات دیگر با سازمان‌های دیگر بتوانی عملیاتی‌تر گفت‌وگو کنی. چون بسیاری از موضوعات و استدلال‌ها به‌صورت تیپ در جلسات مختلف تکرار می‌شود.

- پریسا مختاباد: نسخهٔ اولیهٔ طرح [حمایت و صیانت از گزارشگران تخلف و فساد] را اندیشکدهٔ «شفافیت برای ایران» نوشت و من، با توجه به بازخوردهایی که از افراد و نهادهای مختلف مثل دفتر هماهنگی هیئت‌های رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان شهرداری گرفتم، آن را تصحیح کردم.

در ترکیب‌بندی تیم کمیتهٔ شفافیت نیز می‌توان ترکیب دانش بیرونی و دانش سازمانی را مشاهده کرد. در تیم کمیتهٔ شفافیت، تقسیم‌کار به‌گونه‌ای بود که افراد حامل دانش سازمانی (مسئول‌دفترهای بهاره آروین)، از سال دوم دورهٔ پنجم شوراهای شهر به تیم کمیتهٔ شفافیت پیوستند، واسطهٔ ارتباطی افراد حامل دانش بیرونی (کارشناسان کمیته) با بدنهٔ شهرداری بودند و عدم شناخت حاملان دانش بیرونی از روال‌های اداری و مناسبات سازمانی را پوشش می‌دادند:

- نجمه طاهری: خلاصه گنجی‌های آن اوایل مربوط به فهم چیزهای اساسی بود مثل اینکه اداره یعنی چه، شهرداری کجاست، شورا چه هست، آدم‌هایی که با آن‌ها سروکار داریم که هستند، دیگر اعضای شورا چه سبک و سیاقی دارند. فکر می‌کنم بخشی از این گنجی‌ها با آمدن آقای جواهریان [که در شهرداری کار کرده بود و و سیستم اداری را می‌شناخت] رفع شد.

- ندا طهرانی^۱: می‌توانم بگویم تنها کسی که روال‌مند بود آقای جواهریان^۲ بود که خودش کارمند شورا و شهرداری بود. او دائم به ما می‌گفت که روال کار در شورا این‌جوری یا آن‌جوری است و مدتی سعی می‌کرد ما را توجیه کند که روال چطور است [...] آقای جواهریان و آقای صدوقی^۳ که روال شهرداری را هم خوب می‌دانستند همیشه حامی بچه‌ها بودند [...] ممکن بود بچه‌ها بخواهند با یکی از کارشناس‌های شهرداری جلسه داشته باشند. ما این خواسته را به آقای جواهریان انتقال می‌دادیم و او یا آقای صدوقی، به‌عنوان مسئول‌دفتراهای خانم آروین، جلسه‌ها را با کارشناس‌های شهرداری هماهنگ می‌کردند.

- نجمه طاهری: آقای صدوقی [که او هم کارمند شهرداری بود] به‌خاطر اینکه خیلی خوش‌اخلاق بود و زود با بقیه دوست می‌شد، مواقعی که کارمندان شهرداری جواب کارشناس‌های ما را درست نمی‌دادند، با آن‌ها تماس می‌گرفت و جواب می‌گرفت. درنهایت این‌جوری شده بود که پیگیری‌های شهرداری را آقای صدوقی انجام دهد و ندا کار بچه‌ها را هماهنگ و پیگیری کند و اگر احتیاجاتی دارند برطرف کند، مثلاً ببیند اگر بچه‌ها گزارش نمی‌دهند مشکل کجاست و کارهایی از این قبیل.

- محمدحسین صدوقی: در کمیته، سیاست‌گذاری‌های محتوایی را غالباً خود خانم آروین انجام می‌داد، جنس کار کارشناسان کمیته هم کار تخصصی و کارشناسی بود [...] تعداد اعضای کمیته که تجربه کار در شهرداری یا به‌طور کلی کار در محیط اداری را داشتند خیلی کم بود. همین باعث می‌شد با ادبیات اداری و آن نوع پیگیری‌ای که باید از مجموعه اداری کرد آشنا نباشند. مثلاً ممکن بود قول‌وقراری به‌صورت شفاهی در جلسه‌ای گذاشته شده باشد اما چون این حرف مکتوب نبود به‌تدریج گم شود یا به زیرمجموعه واحد متولی

^۱ دبیر کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۲ سید محمود جواهریان، مسئول دفتر بهاره آروین و عضو گروه راهبری کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۳ محمدحسین صدوقی، کارشناس دفتر بهاره آروین

منتقل نشود. اینکه چنین اتفاقاتی نیفتد نیازمند نوع خاصی از پیگیری بود که با پیگیری‌هایی که کارشناسان کمیته انجام می‌دادند و بیشتر ناظر به مسائل تخصصی و محتوایی کار بود تفاوت داشت. [...] وقتی من به دفتر خانم آروین آمدم تازه شروع کردم به آشناسدن با ادبیات شفافیت و از آن طرف هم خانم آروین این وظیفه را به من داد که پیگیری‌های اداری از شهرداری را انجام دهم.

این شکل از ترکیب دانش بیرونی با دانش سازمانی، یعنی کنار هم قراردادن و تیم‌کردن حاملان دو نوع دانش، بین مدیران ارشد وارداتی در شهرداری نیز، به صورت استفاده هم‌زمان از مشاوران بیرونی و مشاورانی از بدنهٔ سازمان، یک نیاز است:

- سمیه فروغی: معمولاً مدیران ارشد از بیرون سازمان وارد می‌شوند و به کسانی نیاز دارند که از آن‌ها مشاوره بگیرند. تعدادی از این مشاورها هم از بیرون هستند ولی به‌رحال نیازمند مشاوره گرفتن از بدنهٔ سازمان هم هستند. معمولاً چه کسی در داخل سازمان به آن‌ها مشاوره می‌دهد؟ همین مدیران میانی‌ای که مثلاً پانزده سال است در جایگاه مدیریتی بوده‌اند و خیلی هم در دسترس هستند [...] به‌طور کلی وقتی یک نفر از بیرون مجموعهٔ شهرداری برای پست مدیریت وارد می‌شود، آن‌قدر فرایند شناخت سازمان سخت است که حتی اگر با خودش تیم آورده باشد، ناچار است که از تجربیات و دانش بدنهٔ شهرداری هم استفاده کند. به نظر من اگر مدیری با خودش تیم کوچکی بیاورد و از بدنهٔ شهرداری استفاده کند نشانهٔ هوشمندی اوست نه لزوماً نشان‌دهندهٔ اینکه طرف تیم نداشته است چون در هر صورت افراد ناچارند از بدنهٔ شهرداری استفاده کنند.

ارتباط تنگاتنگ کارشناسان کمیته با مدیران و کارشناسان شهرداری، شرکت در جلسات مشترک، گرفتن دسترسی سامانه‌ها و تلاش برای شناخت جزئیات فرایندها از جمله مصادیق دیگر ترکیب دانش بیرونی با دانش سازمانی است. از خلال این تعاملات، نه تنها دانش سازمانی کارشناسان کمیته افزایش می‌یافت، که دانش بیرونی کارشناسان کمیته نیز به بدنهٔ شهرداری منتقل می‌شد. مصداق جالبی از این تعامل، در نقل قولی از دبیر کارگروه قراردادهای شهرداری، که اجرای مصوبهٔ شفافیت معاملات را

در واحدهای زیرمجموعه شهرداری پیگیری می‌کرد، دیده می‌شود (کارشناس کمیته شفافیت نیز در جلسات این کارگروه شرکت داشت):

- محسن شکری‌پور: مطالبه اولیه از طرف خانم آروین و کمیته شفافیت مطرح می‌شد. آن را از کمیته شفافیت به کارگروه سامانه قراردادها می‌بردیم. آنجا این مطالبه، که صورت کلی داشت، را بررسی می‌کردیم، برای مقابله با پیچانده شدن آن را هدفمندتر می‌کردیم - ما خودمان شهرداریچی بودیم و شیوه‌های پیچاندن را بلد بودیم - و بنا بر تجربیات تمامی افراد حاضر در کارگروه، سعی می‌کردیم کم‌چالش‌ترین شیوه انجام درست کار را پیدا کنیم. در نهایت، جمع‌بندی خودمان را به کمیته گزارش می‌دادیم.

تلاقی حاملان دو نوع دانش با یکدیگر می‌تواند ایجاد اصطکاک و تنش کند. در مصاحبه‌های انجام‌گرفته، نمود این اصطکاک و تنش را به‌طور خاص می‌توان در اشاره چند تن از مصاحبه‌شوندگان به بی‌تجربگی اعضای کمیته شفافیت و ناآشنایی آنها با مناسبات حاکم بر سازمانی مثل شورا و شهرداری دنبال کرد. این بی‌تجربگی هم درخصوص حوزه‌های کاری تخصصی شهرداری موضوعیت داشت و هم درخصوص روال‌های اداری انجام امور. زمان می‌برد تا به تدریج ارتباط حاملان دانش بیرونی و دانش سازمانی نرم شود و اصطلاحاً زبان مشترکی شکل بگیرد:

- محمدحسین صدوقی: از آنجاکه اعضای کمیته تجربه کار اداری نداشتند، درک درستی هم از محیط اداری نداشتند. محیط اداری هم در کل مجموعه شهرداری یک‌دست نیست، یعنی مثلاً محیط اداری ستاد با محیط اداری شهرداری منطقه فرق می‌کند، یا کارکردن در شهرداری منطقه با کارکردن در شهرداری ناحیه فرق می‌کند. این‌طور بگویم که وقتی بچه‌های اداری از بخش‌های مختلف یک‌جا جمع باشند، کسی که با محیط‌های اداری مختلف آشنا باشد احتمالاً می‌تواند تشخیص دهد که هر کس برای کدام قسمت است. کسی که در ستاد کار می‌کند از کسی که در منطقه کار می‌کند قابل تشخیص است. بعضی موقع‌ها من ستادی برای ناحیه‌ای تصمیم می‌گیرم که اصلاً درکی از کار و دغدغه‌های او ندارم. این حرف درباره کمیته هم صدق می‌کند؛ کمیته داشت برای شهرداری تصمیم می‌گرفت، در صورتی که نه‌تنها تجربه‌ای از کار در شهرداری نداشت بلکه شاید حتی تجربه‌ای از محیط اداری هم نداشت. همه افراد کمیته دانشگاهی بودند، از محیط دیگری آمده بودند و درکی از

این محیط نداشتند. [...] البته برعکسش هم هست و محیط اداری هم سر از زبان دانشگاهی در نمی‌آورد و دید کلی افراد دانشگاهی را ندارد. مثلاً خیلی از واحدهایی که الان ما در دبیرخانه داریم با آن‌ها کار می‌کنیم، واحدهای نظارتی‌اند. وقتی با این‌ها صحبت می‌کنیم، مدام مصداقی حرف می‌زنند. بعد که می‌گوییم ما مصداق‌ها را نمی‌خواهیم، لطفاً از فرایند بگویید، اصلاً نمی‌توانند. حال اگر از این‌ها بخواهیم فرایند را اصلاح کنند، بعد از مدتی احساس می‌کنند که دارند کار بیهوده‌ای انجام می‌دهند. به همین دلیل دوباره می‌روند سراغ مصداق؛ پرونده را دست می‌گیرند، به نتیجه می‌رسانند و می‌گویند مثلاً ما جلوی صد میلیون ضرر را گرفتیم، ولی وقتی می‌گوییم روی فرایند کار کنید و مثلاً به جای ۵ درصد، فرایند را ۱۰ درصد بهبود دهید، برایشان ارزش ندارد و اذیت‌کننده است. یا مثلاً کمیته نگاهی کلی داشت و کارها را در سطح کلان می‌دید و هدفش اصلاح کارها در مقیاس کلان بود، اما مجموعه شهرداری درکی از این حرف‌ها نداشت و همین‌ها باعث سوءتفاهم و سوءتعبیر و اختلافات زیادی می‌شد.

- امیرحسین عبدالله‌زاده: ویژگی کمیته شفافیت این بود که اول، بچه‌های آن از بدنه شهرداری نبودند، و دوم، اطلاعاتشان در حوزه‌های مختلف مربوط به فعالیت‌های شهرداری کم بود، یعنی مشرف به سیستم نبودند، و سوم، شاید به اندازه کمیسیون‌های دیگر به شهرداری اعتماد نداشتند. این بود که شروع کردند به سؤال پرسیدن از شهرداری که آقا دارید چه کار می‌کنید و این چیست و آن چیست.

- مهدی عزیزی: این سؤالات بدنه شهرداری را خیلی اذیت می‌کرد. می‌گفتند این‌ها قضایا را نمی‌دانند و هی می‌آیند از ما سؤال می‌پرسند، خب بروند بدانند!

- محسن شکری‌پور: [اعضای کمیته شفافیت] افرادی بودند که دانش آی‌تی خوبی داشتند، موارد مغایرت‌های اطلاعات قراردادها را پیدا کردند و خیلی پیگیر بودند، اما شهرداری را نمی‌شناختند و این عدم شناخت شهرداری و فرایندهای آن باعث شد تا در مواردی دوستان شهرداری با آن‌ها وارد چالش شوند و آن اوایل کار به خوبی پیش نرود. پنج-شش ماه گذشت تا دوستان نحوه تعامل با شهرداری را یاد گرفتند؛ به خانم آروین گفتند که نکته کجاست و مثلاً در مواردی باید از بالاترین مقام، یعنی مدیرعامل، بخواهند تا کار را انجام دهند [...] قبول دارم که همه دانشجوی دانشگاه‌های معتبر و در رشته خود

متخصص بودند، اما چون با کار شهرداری آشنا نبودند، برخی مواقع با چالش‌هایی مواجه می‌شدند.

- محمد فرجود^۱: در ترکیب تیم کمیته شفافیت باید تعداد آدم‌های فنی که به حوزه آی‌تی مسلط باشند بیشتر می‌بود؛ منظورم افراد فنیِ دولوپر نرم‌افزار نیست، بلکه کسانی که جنس توسعه پروژه‌های نرم‌افزاری، و جنس تغییرات را در پروژه‌های دولتی که هزار تا پارامتر غیرفنی هم دارد، بشناسند. یعنی اگر افرادی با سابقه جدی در بخش **product development** (توسعه محصول) یا مدیریت محصول در ترکیب کمیته شفافیت حضور داشتند، شاید بهتر می‌توانستند حرف ما و حرف کمیته را برای هم **translate** (ترجمه) کنند. [...] چون بالاخره پیش می‌آمد که ما به دلایلی که اعلام کرده بودیم نرسیم یا کار را به شکلی جز آن شکل توافق‌شده انجام دهیم. برای همه این‌ها هم دلایلی داشتیم، اما از نظر کمیته ما کم‌کاری کرده بودیم یا خلاف دستور عمل کرده بودیم. شاید اگر فردی از کمیته در کنار ما بود که می‌دانست ساختار شکست پروژه چیست، لیمیتیشن‌ها چیست، مسائلی که بین ما و کمیته پیش می‌آمد زودتر حل می‌شد و اصلاً لازم نمی‌شد که من مدیرعامل و خانم آروین و بقیه اعضای تیم بخواهیم جلسه مشترک بگذاریم که جمع‌بندی‌اش هم این باشد که نشدنی بودن توافقات اولیه از همان اول هم معلوم بوده است. بنابراین به نظرم حضور آدم‌های فنی می‌توانست به ما کمک کند.

- سمیه فروغی: یکی از مسائلی که باعث می‌شد ما [در کمیته شفافیت] شفافیت دید خوبی نسبت به بعضی مسائل نداشته باشیم این بود که ما کارمند شهرداری نبودیم و یک چیزهایی را درک نمی‌کردیم [...]. یک گفتمان و ادبیات خاصی در شهرداری روال بود که تو وقتی خلاف آن رفتار می‌کردی، نمی‌گفتند چه نیروی مخلص است، بلکه سیستم تو را پس می‌زد. نمی‌گویم که ما هم باید مطابق کارمندان شهرداری رفتار می‌کردیم ولی باید با مناسبات حاکم آشنایی می‌داشتیم.

- عبدالرضا گلپایگانی: تا جایی که در خاطر من هست، بچه‌های کمیته و برخی اعضای شورا از نظر تجربه یک مقدار ضعیف بودند. یک بار با یکی از اعضای جوان شورا بحثم شد، گفتم تو تا حالا در عمرت یک پروانه هم نگرفته‌ای. واقعاً این مهم است که تو این کار را کرده باشی و وقتی داری راجع به موضوعی حرف می‌زنی بدانی اساساً موضوع

^۱ مدیرعامل سازمان «فناوری اطلاعات و ارتباطات» شهرداری تهران

چیست و راجع به چه چیزی داریم صحبت می‌کنیم. این بچه‌ها یک مقدار تجربه‌شان کم بود و نقطه‌ضعفشان این بود. کار در سازمانی مثل شهرداری می‌طلبد که شما حتماً افراد باتجربه و کسانی که سابقه حضور در آن سازمان را داشته باشند هم در تیمتان داشته باشید. [اما] برای بچه‌های کمیته بیشتر ذهنیت خودشان ملکه بود و بر اساس آن جلو می‌رفتند، درحالی‌که مسائل سازمانی مثل شهرداری خیلی خیلی گسترده‌تر و پیچیده‌تر از آن است که بشود با ذهنیتی محدود راجع به آن داوری کرد و به نتیجه‌ی درستی رسید. باید دامنه برداشت اطلاعات را مقداری وسیع‌تر کنید و از افرادی که در موضوعی که شما پیگیر آن هستید صاحب تجربه هستند استفاده کنید، کسانی که بتوانند بگویند ما رفتیم فلان‌جا این کار را کردیم و جواب گرفتیم.

- سید محمود جواهریان: به‌عنوان مثال مدیر ارشد سیاست‌گذاری می‌کند که سیستم رأی‌گیری شورا تا یک ماه آینده الکترونیکی شود و من جواهریان را مسئول پیگیری این کار می‌کند. ما در تیم به‌صورت خیلی جدی و با اولویت بالا دنبال این کار می‌رویم و خب لود زیادی هم روی ما می‌آید. از طرفی کسانی که کار اجرایی کرده‌اند می‌دانند که، درعمل، آن یک ماه روی کاغذ یک ماه نمی‌ماند. یعنی کاری که در برنامه‌ریزی اولیه و روی کاغذ قرار بوده یک ماه طول بکشد به دلیل اینکه هزاران اتفاق دیگر روی آن اثر می‌گذارد مثلاً سه ماه طول می‌کشد. ناگهان مدیر ارشد سراغ نتیجه کار را می‌گیرد. می‌پرسد کار به کجا رسید. شما قرار بود در یک ماه این کار را به سرانجام برسانی. شما مسائل را برای ایشان توضیح می‌دهید، ولی ایشان گوش شنوایی برای شنیدن شما ندارد و می‌گوید من کاری به این توضیحات ندارم. شما باید این کار را انجام می‌دادید. من کارشناس برای ایشان توضیح می‌دهم که شما تجربه درستی از اجرای این کار ندارید چون تا به حال انجام نداده‌اید. ایشان هم می‌گوید نه، این‌طوری نیست و این کار باید انجام می‌شد، یعنی عدم تفاهم. [...] یا مثلاً ما به جایی نامه می‌زدیم. خانم آروین بعد از دو-سه روز سراغ نتیجه آن نامه را از من می‌گرفت. من می‌پرسیدم کدام نامه، این نامه را که ما به‌تازگی زده‌ایم! ایشان می‌گفت ما سه روز است که این نامه را زده‌ایم! می‌گفتم بله، درست است که سه روز است نامه را زده‌ایم ولی نامه هنوز به دست مخاطب اصلی نرسیده است. [...] یادم است که در این موضوع یک دعوی مفصلی کردیم. از آن موقع توافق کردیم که ایشان بعد از ده روز پیگیری نامه‌ها را انجام دهند. البته به نظر من ده روز هم زود بود. [می‌خندد] اینجا هم نوعی عدم تفاهم وجود

داشت. من به‌عنوان کسی که در شهرداری کار کرده بودم می‌گفتم که سه روز برای پیگیری نامه خیلی زود است، ولی ایشان قبول نداشت و این موضوع ناشی از عدم شناخت ایشان از شهرداری بود. [...] هرچه گذشت این نوع تنش کاهش پیدا کرد.

- مهدی ثنایی: در مورد نقاط ضعف، به نظرم مهم‌ترین نقطه ضعف کمیته و اعضایش که البته یک جاهایی می‌توانست جنبه مثبت هم داشته باشد اما تبدیل به منفی شد، بی‌تجربگی بود. [...] آن‌ها با این تصور به کار وارد شدند که می‌رویم دو سال کار می‌کنیم، شهر شیشه‌ای را می‌سازیم و بیرون می‌آییم! خب این تصور یک امیدی ایجاد می‌کند و باعث می‌شود آدم واقعاً تلاش کند، اما خب به سرعت هم انرژی سوخت می‌شود و خودش را در عصبانیت، جا خوردن‌های مکرر و افسوس‌های زیاد نشان می‌دهد. چون تصورش چیز دیگری بود! اما به آن نمی‌رسد. در واقع آن انتظار خیلی دور و غیرواقعی بوده است.

باید به این نکته توجه داشت که تلاقی دانش‌ها در خلأ اتفاق نمی‌افتد و نیازمند بستری مادی است. برای مثال، اینکه کمیته شفافیت توانست از ظرفیت دانشی و اجرایی مجموعه‌ای مثل اندیشکده شفافیت برای ایران استفاده کند یا، متناسب با نیازمندی‌های خود، کارشناسانی برای پیشبرد پروژه شفافیت به کار گیرد، به‌واسطه امکانات مالی و لوجستیکی (هر چند محدود و مشخص) که در اختیار نمایندگان شورا بود (و انعطاف نسبی در شیوه به‌کارگیری این امکانات)، امکان حضور اعضای تیم در مجموعه شورا و شهرداری، و امکان شرکت ایشان در جلسات مشترک با نمایندگان بخش‌های مختلف شهرداری ممکن شد:

- بهاره آروین: در شورا، هر کمیته می‌توانست تا سقف مشخصی، از خرید خدمات کارشناسی بهره‌مند شود -الان میزان دقیقش را یادم نیست. همچنین هر عضو کمیسیون می‌توانست یک یا دو نیروی کارشناس داشته باشد. [...] من چون عضو هیئت‌رئیس هم بودم رفتم و استدلال کردم که کارهای من خیلی زیاد است و ما به آن نیروی کارشناسی و خدمات کارشناسی نیاز داریم. لذا ما از امکان خرید خدمات کارشناسی استفاده کردیم.

- مهدی ثنایی: پولی که شورا به ما داد، ممکن است سرجمع به اندازه یکی از پروژه‌های معمولی اندیشکده یا دستگاه بود، یعنی عددش زیاد نبود، اما شیوه پرداخت آن خیلی چابک بود. یک مبلغی با مدل ساعتی -حجمی در اختیار عضو شورا قرار می‌گرفت و

او می‌توانست آن را بین افراد و پروژه‌های مختلف تقسیم کند. این جور ما ممکن بود یک ماه زمان نزنیم اما یک ماه دیگر، به اندازه سه نفر کار کنیم. این مدل درجات خوبی از انعطاف را به همراه داشت و این خیلی مهم بود. شما با بقیهٔ دستگاه‌ها به این راحتی نمی‌توانی کار کنی [...] خانم آروین می‌توانست در سقف منابع مالی‌ای که در اختیار داشت آدم بیاورد و ببرد و تیم کارشناسی‌اش را کم و زیاد کند، بدون اینکه دغدغهٔ زیادی در رابطه با فرایندهای اداری‌اش داشته باشد. درست است که بالاخره محدودیت‌هایی هم وجود داشت، ولی به راحتی می‌توانست بگوید این برود و یکی دیگر بیاید. حالا مگر ما در دولت این‌جوری هستیم؟ ما حتی نمی‌توانیم دست روی مسئول‌دفرمان بگذاریم. این جور نیست که اگر بخواهیم تغییری در ترکیب افراد دهیم تا هفته بعد انجام شود. خیلی طول می‌کشد. [...] زیرساخت فرایندی، به معنی مسیرهای مختلفی که از طریق آن‌ها بتوانی با آدم‌هایی که بیرون هستند تعامل کنی، موضوع بسیار مهمی است. مثلاً خانم آروین می‌توانست پولی که در اختیار داشت را بدهد تا اندیشکدهٔ «شفافیت برای ایران» به او مشاوره بدهد یا می‌توانست پول را بدهد و از آن‌ها بخواهد تا فراتر از مشاور، عملاً به میدان بیایند یا می‌توانست پول را بدهد که کار ترویجی کنند. حالا مبلغش را که کم بود کنار بگذاریم. نکته این است که اگر می‌خواست، به لحاظ فرایندی می‌توانست هر کدام از این مدل‌های تعامل را می‌خواست پیش ببرد.

- مهدی ثنایی: این که کمیته اتاق داشت، جا داشت و بچه‌ها می‌توانستند بیایند، بنشینند و کار کنند مهم است. مثلاً تا قبل از ایجاد همین فضایی که الان ما در سازمان اداری و استخدامی نشسته‌ایم و داریم صحبت می‌کنیم یا مرکز نوآوری که آن طرف‌تر ساخته می‌شود، در این سازمان فضای زیادی برای این که دو نفر بنشینند و با هم صحبت کنند وجود نداشت. حتی الان هم که آمده‌اید، هنوز سازمان یک پیچیدگی و سختی برای برگزاری چنین جلساتی دارد. خب پس از این منظر هم شورا خیلی خوب بود. وقتی وارد می‌شدی فردی ایستاده بود و می‌پرسید که با چه کسی کار داری؟ می‌گفتی خانم آروین. می‌گفت خب برو. می‌رفتی دکمهٔ آسانسور را می‌زدی و تمام.

پیش از پایان این بحث، لازم است به نوع دیگری از ترکیب دانش بیرونی با دانش سازمانی نیز اشاره کنیم که مشخصاً درخصوص سازمان‌هایی که با مردم و زندگی روزمرهٔ آن‌ها ارتباط دارند حائز اهمیت است، و آن استفاده از دانشی است که نزد

نهادهای مدنی و نیز عموم شهروندان وجود دارد. این دانش به راحتی مورد غفلت قرار می‌گیرد و شکافی نامرئی (برای سیستم مدیریتی) میان مجموعه مدیریت شهری با شهر و مردمانش ایجاد می‌کند:

- پریسا مختاباد: ما [در ۱۳۷ و ۱۸۸۸ که کانال‌های ارتباطی شهروندان با مدیریت شهری بودند] با سیستمی طرف بودیم که داده‌ها یا دانش شهروندان را قبول نداشت و دانش از سمت شهروندان به سیستم اضافه نمی‌شد. این سیستم^۵ ورودی شهروندان (پیام‌هایی که ثبت می‌شد) را از کانال‌های موجود تبدیل به داده‌های اپراتورها می‌کرد. [...] آن موقع که من آمدم سر کار، فهمیدم حدود ۷۰ درصد از پیام‌های ۱۸۸۸ برچسب غیرقابل‌ارجاع یا یک چیزی شبیه آن می‌خورد. یعنی از یک ادبیات الکن درون-شهرداری استفاده می‌شد که نتیجه‌اش این بود که پیام‌های شهروندان به جایی نمی‌رسید. خود کانال‌های انتقال پیام و برچسب‌گذاری‌ها هم طوری بود که باعث می‌شد ما نفهمیم در فرایند بررسی و رسیدگی به پیام‌ها دقیقاً چه اتفاقی افتاده. من الان دارم یک مقاله درمورد مکانیسم داخلی ۱۳۷ و ۱۸۸۸ می‌نویسم که چطور در این مکانیسم حرف من شهروند با قالب‌های مشخصی ترجمه می‌شود و در فرایند ترجمه یک‌سری چیزها گم می‌شود و یک‌سری چیزها کانال‌بندی نمی‌شود و امکان اینکه کانال‌بندی شود هم وجود ندارد. به یک فاجعه شهری می‌ماند.

- پریسا مختاباد: نقطه ضعف دیگری که به نظر من در کمیته وجود داشت نبود دانش کافی بود. من در تماس با سمن‌های شهری متوجه شدم که این‌ها بیست-سی سال است که دارند کار می‌کنند و تجربیاتی دارند و یک چیزهایی بلدند! درست است که کار اجرایی نمی‌کنند، ولی یک‌سری نیازها و خواسته‌هایی وجود دارد که آن‌ها می‌دانند و دارند آن خواسته‌ها را نمایندگی می‌کنند. [...] حالا لازم هم نبود به این سمن‌ها پول بدهیم که با ما همکاری کنند و این هم تبدیل به یک رانت دیگر شود، ولی اینکه صدای آن‌ها را می‌شنیدیم و به خواسته‌های آن‌ها نزدیک می‌شدیم می‌توانست کمک کند.

- پریسا مختاباد: سال ۹۹ پیگیر تصویب طرحی برای سامان‌دهی سد معبر در پیاده‌روها بودیم. سد معبر یک مسئله بین‌نهادی بود و پلیس در آن بیشتر فعال بود تا شهرداری. اما به هر حال، طبق قانون، مسئولیت رسیدگی به آن با شهرداری بود. بخشی از طرح سامان‌دهی سد معبر به سد معبر پیاده‌روها توسط دست‌فروشان و مغازه‌ها مربوط می‌شد و من دست‌اندرکار این بخش بودم. [...] ایده ما این بود که، به جای ممنوعیت کامل

استفادهٔ دست‌فروشان و مغازه‌ها از پیاده‌رو، ضوابطی برای استفادهٔ آن‌ها از پیاده‌رو مشخص کنیم. ضوابط خیلی سخت‌گیرانه‌ای هم پیشنهاد کرده بودیم. [...] ما فکر می‌کردیم این ایده خیلی خوب جواب خواهد داد اما خوشبختانه جلسه‌ای با سمن‌های شهری گذاشتیم و آن‌ها به‌کل طرح را شستند و گذاشتند کنار و گفتند شما در شورای شهر بروید به کارهای اصلی‌تان برسید. چه کار به پیاده‌روها دارید؟ درنهایت هم این طرح به نتیجه نرسید و الان چقدر خوشحالم که این‌طور شد، چون کسی که کمی سواد کار اجرایی داشت می‌توانست حدس بزند که ضوابط پیشنهادی طرح عملاً رعایت نمی‌شد. مغازه‌دارها همین‌طوری هم پیاده‌رو را مال خود می‌دانند. حالا اگر ما می‌آمدیم برایشان قانون می‌گذاشتیم و استفادهٔ آن‌ها از پیاده‌رو را رسمی می‌کردیم، دیگر چیزی از پیاده‌رو برای عابران پیاده باقی نمی‌ماند [...] با اینکه در ظاهر می‌خواستیم از کسانی که در شهر صدا ندارند دفاع کنیم، اما در عمل داشتیم از قلدرها دفاع می‌کردیم و این به نظرم ناشی از کمبود دانش برای مواجهه با امور شهری و فقدان ارتباط با نهادهای مدنی بود.

ترکیب دانش بیرونی و دانش سازمانی در یک سازمان به شیوه‌های مختلفی می‌تواند اتفاق بیفتد. اگر به تجربهٔ کمیتهٔ شفافیت نگاه کنیم، ترکیب دانش بیرونی و دانش سازمانی را هم در سطح فردی (کسب دانش سازمانی توسط اعضای کمیته از خلال تعامل با کارمندان شهرداری و بالعکس)، هم در سطح تیمی (تقسیم‌کار بین اعضای کمیته) و هم در سطح مجموعه‌های پژوهشی و اندیشه‌ورز (کسب دانش سازمانی توسط اندیشکدهٔ شفافیت برای ایران از خلال تعامل با شورا و همچنین شهرداری، و بالعکس) می‌بینیم. طبعاً در هر سازمان می‌توان، متناسب با نیازمندی‌ها و امکانات آن سازمان، شیوه‌های دیگری از ترکیب دانش بیرونی با دانش سازمانی را محقق کرد. نکته مهم آن است که بتوان موارد موفق و کارآمد از ترکیب دانش بیرونی و دانش سازمانی را به‌صورت الگوهایی پایدار و تکرارشونده در سازمان نهادینه کرد و اشاعه داد.

اگر به‌عنوان فردی حامل دانش بیرونی، خواندن متن حاضر، شما را در تصور داشتن شناخت از سازمانی که می‌خواهید به آن وارد شوید متواضع کرده باشد؛ و اگر به‌عنوان فردی حامل دانش سازمانی، خواندن متن حاضر، شما را نسبت به حاملان دانش بیرونی گشوده کرده باشد؛ این پروژه به هدف خود رسیده است.

سؤالاتی جهت بحث و بررسی بیشتر:

- به‌رغم اقتضایی بودن مسائل سازمان‌ها و راهکارهای آن، وجوه عام مسائل و راهکارهای آن در سازمان‌های بخش عمومی کشور چیست؟
- مدل‌های کارآمد تعامل و همکاری مؤسسات پژوهشی و اندیشه‌ورز با سازمان‌های بخش عمومی در کشور چیست؟
- مدل‌های کارآمد واردکردن دانش ذی‌نفعان بیرونی که به‌طور مستقیم با سازمان عمومی در تماس نیستند، از جمله شهروندان، فعالان مدنی و شرکت‌های خصوصی به فرایند حل مسئله در سازمان‌های بخش عمومی در کشور چیست؟

سامانه بود، داده نبود!

درباره مسئله کیفیت داده‌ها

اگرچه امروزه سامانه‌های پیشرفته با قابلیت ثبت انواع مختلف داده‌ها در سازمان‌ها توسعه داده می‌شود، اما این به معنای فراگیر شدن استفاده از این سامانه‌ها در سازمان و تولید داده‌های باکیفیت (صحیح، کامل، ارائه شده در زمان و فرمت مناسب، مرتبط) نیست. در طراحی سیستم‌های اطلاعاتی باید تمهیدات لازم برای اطمینان از کیفیت داده‌ها لحاظ شود.

از عوامل مؤثر بر ارتقای کیفیت داده‌ها آن است که داده کاربرد داشته باشد و محل رجوع باشد؛ داده، بدون ضرورت عملی و به صورت خودبه‌خود، باکیفیت نمی‌شود.

پروژه شفافیت را می‌توان پروژه طراحی یک سیستم اطلاعاتی دانست که قصد دارد با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، جریان اطلاعات را، هم در درون مجموعه مدیریت شهری و هم بین مجموعه مدیریت شهری با بیرون از آن، به گونه‌ای تغییر دهد که امکان نظارت عموم شهروندان بر عملکرد مجموعه، و مشارکت ایشان در حل مسائل شهر، فراهم شود.

در هر سیستم اطلاعاتی، کیفیت داده و اطلاعات عاملی تعیین‌کننده در کارآمدی عملکرد آن سیستم متناسب با هدف (یا اهداف) سیستم است. منظور از داده باکیفیت داده‌ای است که کامل و صحیح باشد، در زمان و فرمت مناسب در اختیار کاربر آن قرار گیرد، و محتوای آن متناسب با هدف و کاربرد داده باشد. متن حاضر، روایتی است از نمود مسئله کیفیت داده در پروژه شفافیت و اقداماتی که به منظور ارتقای کیفیت داده‌ها صورت گرفت.

*

کمیته شفافیت به دنبال آن بود که اطلاعات مربوط به عملکرد شورای شهر و شهرداری تهران را، به صورت الکترونیکی، و در بستر وب، در دسترس عموم قرار دهد. در این راستا، کمیته شفافیت هنگام ورود به هر حوزه برای تحقق شفافیت با دو سؤال عمده مواجه بود: اول اینکه آیا سامانه‌ای برای ثبت داده و اطلاعات وجود دارد یا خیر؟ و دوم اینکه آیا داده‌های موجود در آن سامانه کیفیت مناسبی دارد یا خیر؟ خوشبختانه در اکثر حوزه‌هایی که کمیته شفافیت به آن ورود کرد، از قبل، سامانه‌ای در شهرداری تهران وجود داشت و این امیدواری وجود داشت که با دستور واحد متولی داده‌ها به انتشار داده‌ها روی سایت شفاف، با انجام مختصر کار فنی برای فراخوانی داده‌ها از سامانه روی سایت شفاف، شفافیت در آن حوزه محقق شود. اما آنچه کمیته شفافیت در عمل با آن روبه‌رو شد این بود که داده‌های ثبت‌شده در پایگاه‌های داده‌ای سامانه‌ها لزوماً کیفیت مناسبی ندارند. در واقع، به‌رغم تعداد بالای

سامانه‌ها در شهرداری (حدود ۱۷۰ سامانه به گفته کارشناس کمیته شفافیت، و حدود ۲۰۰ سامانه به گفته مدیرعامل سازمان فاوا در دوره شورای پنجم)، وجود این سامانه‌ها به معنای آن نبود که سامانه‌ها به‌طور کامل مورد استفاده قرار می‌گیرند و اطلاعات ثبت‌شده در آن کیفیت قابل قبولی دارد.

- سمیه فروغی^۱: ما در شهرداری حدود ۱۷۰ سامانه داریم ولی واقعاً به این اندازه اشراف اطلاعاتی نداریم.

- میثم درویشی^۲: به‌طور کلی مشکل خیلی از سامانه‌های شهرداری این است که به‌خوبی مورد بهره‌برداری قرار نمی‌گیرند و دیتاها به‌درستی در آن‌ها وارد نمی‌شود. به همین دلیل گزارش‌هایی که از این سامانه‌ها گرفته می‌شود قابل استناد نیستند. برخوردهای سلیقه‌ای و نداشتن رویه مشخص در ورود اطلاعات نیز آسیب دیگری است که درخصوص شیوه تولید دیتاهای شهرداری وجود دارد که باید رابطه با آن تصمیم‌گیری شود.

- علیرضا جالینوس^۳: در هر حوزه‌ای که وارد شدیم که برای [سامانه] اشراف دیتا بگیریم، بعد از پروسه **data cleansing** (پاک‌سازی داده)، دیتا را در اختیار واحدی که صاحب داده بود هم قرار می‌دادیم و از او می‌خواستیم که این داده‌ها را جایگزین داده‌های خودش کند. یعنی اصلاً خودشان این را از ما درخواست می‌کردند که دیتایمان را به آن‌ها نیز بدهیم. چرا؟ چون هیچ‌وقت کار **data cleansing** به‌درستی در واحدهای مختلف انجام نمی‌شد.

- محمد فرجود^۴: در بسیاری از موارد، داده‌ای که درنهایت برای انتشار در اختیار ما قرار می‌گرفت دستی تهیه شده بود چون خیلی از سامانه‌ها هنوز **integrate** (یکپارچه) نبودند و داده‌های موردنیاز باید از منابع مختلف جمع‌آوری می‌شد و به‌صورت دستی در لیست‌ها قرار می‌گرفت. ما به‌تدریج سعی کردیم سامانه‌های اصلی را یکپارچه کنیم. برای مثال حوزه قراردادهای حوزه‌ای بود که این کار تا حد خوبی در آن پیش رفت. در بیشتر مواقع **content** (محتوا) موردنیاز در سامانه ما به‌صورت تجمیع شده موجود بود، اما ممکن بود

^۱ کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۲ رئیس اداره درگاه‌های اینترنتی شهرداری تهران

^۳ معاون برنامه‌ریزی و فناوری حراست کل شهرداری تهران

^۴ مدیرعامل سازمان «فناوری اطلاعات و ارتباطات» شهرداری تهران

خطا و اشتباه داشته باشد که دلیل آن هم عدم وجود فرایندی برای صحت‌سنجی و تأیید داده‌ها پیش از ثبت در سامانه بود و این موضوع احتمال اینکه در جمع‌آوری و ثبت داده اشتباه شود را خیلی بالا می‌برد.

- اکبری^۱: چند سال بود که شهرداری انرژی نیروی انسانی و هزینه مالی زیادی صرف می‌کرد، اما باز هم به نتیجه‌ای که باید نمی‌رسید، یعنی اطلاعات سامانه قراردادها با سامانه مالی سینک نبود. سینک کردن اطلاعات هم کار دقیقی بود چون همان اطلاعاتی که در سامانه قراردادها ثبت شده بود باید در سامانه مالی می‌آمد و نباید یک ریال هم بالا یا پایین می‌شد یا مشخصات اصلی و شناسنامه قرارداد مغایرتی می‌داشت.

- محمد فرجود: مثلاً در مورد سامانه منابع انسانی، گفته شده بود که شهردار وقت اطلاعاتی در خصوص تعداد نیروی انسانی فعال در شهرداری خواسته بود که نتوانسته بودند اطلاعات دقیقی در این خصوص ارائه بدهند. در واقع آمار دقیقی از نیروهای انسانی شهرداری وجود نداشت و از طرفی تعاریف متفاوتی هم از نیروی انسانی در هر بخش وجود داشت که باید یکسان‌سازی صورت می‌گرفت.

- اسحاق بهادری^۲: از قدیم در شهرداری تهران، بر اساس نیاز روز و تعداد نیروی انسانی شهرداری، سامانه‌های مختلفی مورد استفاده قرار گرفته‌اند که به مرور تغییر پیدا کرده‌اند و جدیدتر و به‌روزتر شده‌اند. آخرین سامانه‌ای که ما با آن کار می‌کردیم، سامانه مدیریت جامع منابع انسانی شهرداری تهران بود. دی‌ماه ۱۳۹۸ که من اداره کل سرمایه انسانی را تحویل گرفتم، اطلاعات پرسنلی موجود در سامانه جامع حدود بیست و نه هزارتا بود؛ این در حالی بود که ما آن موقع در شهرداری تهران عملاً نزدیک به پنجاه و هشت هزار نفر پرسنل داشتیم.

- بهاره آروین: [انتشار اطلاعات ایمنی ساختمان‌ها] مستلزم این بود که این اطلاعات در مورد تمام ساختمان‌ها جمع‌آوری و در سامانه‌ای وارد شود که بعد بتوان آن را فراخوانی کرد. سامانه ایجاد شد و آقای داوری از سازمان آتش‌نشانی هرازچندی می‌آمد و گزارش می‌داد که تاکنون اطلاعات چند ساختمان وارد سامانه شده است [...] به انتشار که اصلاً نرسید چون خود تکمیل این اطلاعات فازهای مختلفی داشت و خیلی طول کشید.

^۱ (نام مستعار) کارشناس سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات در حوزه امور مالی

^۲ مدیرکل «سرمایه انسانی» ذیل معاونت «برنامه‌ریزی، توسعه سرمایه انسانی و اموری شورا» شهرداری تهران

هر بار آتش‌نشانی‌ها می‌گفتند ما این قدرش را تکمیل کرده‌ایم و این قدر دیگرش مانده و از این جور حرف‌ها.

مسئله کیفیت داده‌ها برای کمیته شفافیت مسئله‌ای حیاتی بود چراکه اگر نمی‌شد از جامعیت، صحت و ثبت به موقع اطلاعات منتشرشده در حوزه‌های مختلف اطمینان حاصل کرد، بنای شفافیت سست و متزلزل می‌شد. در گام بعدی، فرمت ارائه اطلاعات، و اینکه اقلام اطلاعاتی منتشرشده گلوگاه‌های تخلف، فساد و اعتمادزدایی را هدف گرفته باشد، عامل مهمی در به‌ثمر رسیدن پروژه شفافیت بود. به همین دلیل، بخش قابل‌ملاحظه‌ای از توان و زمان کمیته شفافیت طی دوره چهارساله شورای پنجم، صرف پیگیری ارتقای کیفیت داده‌های منتشرشده در حوزه‌های مختلف شد:

- محمدحسین صدوقی^۱: در بحث انتشار عمومی اطلاعات ما با دو دسته اطلاعات مواجهیم؛ یا اطلاعات از یک پروسه شفاف آمده است و مسیر انتشار عمومی آن راحت و سراسر طی می‌شود، و یا با مجموعه‌ای از اطلاعات نامفهوم و پراکنده مواجهیم که نیازمند تدقیق، صحت‌سنجی و یکپارچه‌سازی است. خیلی از اوقات، نقایص و عدم یکپارچگی اطلاعات بعد از انتشار نسخه اولیه خودش را نشان می‌داد و زمینه‌ای فراهم می‌کرد تا کمیته شفافیت برای اصلاح و بهبود کیفیت اطلاعات مطالبه‌گری کند.

بعضاً، انتشار اطلاعات پیش از تضمین کیفیت آن چالش‌هایی را به وجود آورد:

- محمد فرجود: درخصوص سفرهای خارجی [...] بعداً برخی معترض شدند. مثلاً یکی از مدیران قبلی شهرداری به من زنگ زد که این داده‌ها اشتباه است؛ من این تعداد سفر نرفته‌ام. گفتم انتشار این اطلاعات مصوبه^۲ دارد و ما در سازمان فاوا فقط اطلاعاتی که به دستمان رسیده است را روی سایت منتشر کرده‌ایم. [...] البته هرچه جلوتر می‌رفتیم، بارگذاری بخش بزرگ‌تری از اطلاعات سیستمی می‌شد و با فراخوانی داده از سامانه‌ها انجام می‌گرفت و خطاها و اشتباهاتی که در بارگذاری دستی پیش می‌آمد کمتر می‌شد.

^۱ کارشناس دفتر بهره‌آرویی و رئیس دبیرخانه ستاد ارتقای سلامت اداری و مبارزه با فساد شهرداری تهران در دوره بعد از آن

^۲ منظور مصوبه «مدیریت تعارض منافع در شهرداری تهران»، مصوب ۱۳۹۷/۰۷/۱۰ با اصلاحات بعدی است.

- بهاره آروین: قبل از اینکه به برنامه بروم داده‌ها [ی صورت‌های مالی سازمان‌ها و شرکت‌ها] را بررسی کردم و دیدم اعداد با منطق نمی‌خواند و متوجه شدیم که اشتباهی رخ داده. حالا تا آن اشتباه را بتوانیم تصحیح کنیم کلی بساط داشتیم چون به این سادگی و راحتی نیست که بگوییم فلان جای اکسل ایراد دارد و فوری درست شود. تصحیح داده‌ها برای خودش پروسه‌ای دارد. یادم می‌آید آن موقع با خودم گفتم چقدر خوب است که ما خودمان متوجه این اشتباه شدیم.

- بهاره آروین: سر انتشار اطلاعات قراردادهای، برای یکی از قراردادهای منطقه سه جنگالی به پا شد. ماجرا این بود که شیوه انجام این معامله ترک تشریفات^۱ خورده بود، ولی موضوعش طوری بود که ترک تشریفات کردنش بی‌معنی بود و به نظر می‌رسید تخلفی روی داده است. اما بعد مشخص شد که منطقه سه با یکی از زیرمجموعه‌های خود شهرداری «بدون تشریفات»^۲ قرارداد بسته و اپراتور به اشتباه شیوه عقد قرارداد را ترک تشریفات ثبت کرده. در واقع، ماجرا خطایی بود که اپراتور واردکننده اطلاعات در سیستم مرتکب شده بود. کار داشت تا تغییر شهردار منطقه سه پیش می‌رفت، چون ما مسئول صحت اطلاعات منتشرشده را بالاترین مقام هر واحد اجرایی اعلام کرده بودیم.

- پروشات مهرورزی^۳: انتشار تاریخ استخدام، به دلیل سنتی و دستی بودن ثبت اطلاعات، کار پیچیده‌ای بود. فکر می‌کنم چند گزارش هم در فارس و غیره و ذلک رفتند که سامانه شفافیتی که این همه پزش را می‌دهید همه‌اش دروغ است. فلانی مثلاً فلان سال اینجا استخدام شده، ولی تاریخ استخدامش در سایت یک موقع دیگری است. دلیل این ناهمخوانی این بود که احکام متغیر بود و دیتای آن درست نبود که شکر خدا، بعد از یکی-دو ماه، این بخش را از روی سایت برداشتند، ولی خب ضربه‌ای که به اعتماد به سامانه شفافیت خورده بود سخت جبران می‌شد.

- پروشات مهرورزی: یک مشکل دیگر این بود که از یک نفر ممکن بود چندین دیتا در سامانه ثبت شده باشد. اگر اسمش درست یادم باشد، یک آقای به نام علی عالی بود که ایشان از سازمان ورزش شهرداری منتقل شده بود به یکی از شهرداری‌های مناطق و

^۱ ترک تشریفات روشی است غیر رقابتی (عدم برگزاری مزایده یا مناقصه) جهت تأمین نیازهای سازمان در شرایط خاص، که برگزاری فرایند تشریفات به صلاح نباشد و منجر به از بین رفتن منافع سازمان شود.

^۲ طبق آیین‌نامه مالی و معاملاتی شهرداری، عقد قرارداد با واحدهای زیرمجموعه بدون تشریفات مجاز است.

^۳ کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

قبلش هم جای دیگری مشغول بود. به‌ازای هر کدام از این سمت‌ها یک ردیف اطلاعاتی برای او در سامانه وجود داشت و نام ایشان را که در بخش پرسنل شهرداری سایت شفاف سرچ می‌کردی، سه پوزیشن مختلف برایش می‌آمد. یکی از رسانه‌ها روی همین داده گزارشی منتشر کرد که این آقا از سه جا دارد حقوق می‌گیرد و شهرداری چقدر دارد لغت‌ولیس می‌کند. حالا چرا این اشکال پیش آمده بود؟ موقع انتقال از این واحد به واحد دیگر و متعاقب آن واردکردن نامش در سامانه، به دلیل اشتباه در کد ملی و فارسی/عربی کاراکترهای اسمش (مثلاً ی عربی به‌جای ی فارسی)، سامانه تشخیص نداده بود که با فرد تکراری طرف است و باید اطلاعات جدید را روی اطلاعات قبلی ثبت کند، نه اینکه ردیف اطلاعاتی جدید ایجاد کند.

بنابر گفته‌های مصاحبه‌شوندگان، کیفیت داده‌ها در حوزه‌های مختلف یکسان نبود.

- محمد فرجود: داده‌های غیرثبتی بر مبنای پرسشنامه و جدول جمع‌آوری می‌شد؛ فرمی را برای بخش مربوطه می‌فرستادیم و می‌گفتیم اطلاعات را در این فرم وارد کنید و بعد آن را روی سایت بارگذاری می‌کردیم. طبیعی بود که در این شیوه، خطای ورود اطلاعات بالا باشد. نوع دیگر داده داده‌های ثبتی بود که مستقیماً از سامانه‌ها روی سایت شفاف منتشر می‌شد و خطای کمتری داشت.

در حوزه‌هایی که کیفیت داده‌ها قابل قبول بود، یعنی دست‌کم می‌شد از صحت و جامعیت اطلاعات مطمئن بود و از این نظر مانعی برای انتشار وجود نداشت، شفافیت بیش از هر چیز وابسته به اراده و دستور مدیریتی به انتشار اطلاعات بود. اطلاعات حوزه شهرداری در این دسته قرار می‌گیرد. درمورد شفافیت پرونده‌های صدور پروانه‌های تخریب و نوسازی، کمیته شفافیت دغدغه‌چندانی در رابطه با جامعیت و صحت اطلاعات ثبت‌شده در سامانه شهرداری نداشت و تلاش‌های کمیته بیشتر صرف همراه کردن و جلب موافقت مدیران حوزه شهرداری برای انتشار اطلاعات موجود در سامانه و سروکله‌زدن درباره شکل انتشار داده‌ها می‌شد.

- محمدمهدی ریوندی^۱: حرف ایشان [معاون شهرسازی و معماری وقت] این بود که فارغ از بحث امکان، انتشار این اطلاعات مطلوب نیست. نه تنها مطلوب نیست که نامطلوب است؛ ایجاد مشکل می‌کند، دردسر و چالش‌های جدیدی برای شهرداری ایجاد می‌کند که برای مدیریت آن انرژی و بودجه کافی وجود ندارد و اصلاً چرا سری که درد نمی‌کند را دستمال ببندیم. [...] خلاصه [قبل از تصویب طرح [الزام شهرداری تهران به انتشار عمومی اطلاعات شهرسازی] جلساتی با شهرداری برگزار کردیم و در آن خودمان از شهرداری خواستیم بحث شفافیت اطلاعات شهرسازی را پیش ببرد. فکر می‌کردیم این راه جواب می‌دهد. وقتی دیدیم که گوشی بدهکار نیست و همدلی اتفاق نیفتاده، فکر کردیم بهتر است با تهیه مصوبه آن‌ها را از طریق قانون ملزم به انجام کار کنیم. [...] در نهایت طرح را بنا بر نتیجه بررسی‌ها تدوین کردیم و به شورا پیشنهاد دادیم. طرح به کمیسیون مشترک «شهرسازی و معماری»، «برنامه و بودجه» و «نظارت و حقوقی» ارجاع گردید. بعد از آن هم که دیگر دعوای و بحث‌ها شروع شد، اما در نهایت طرح به تصویب رسید [...] یکی از چالش‌هایمان سر موارد مالی بود. ما در مصوبه گفته بودیم که برای هر پرونده، عوارض صدور پروانه باید منتشر شود. می‌گفتند نمی‌شود و معاونت مالی و اداره کل درآمد باید به ما اطلاعات بدهد. [...] تصویب طرح در کل آسان انجام شد. در اجرای مصوبه هم با چالش زیادی مواجه نشدیم و در نهایت هم که اطلاعات منتشر شد. الان که نگاه می‌کنم کار سختی نبود. چالش اصلی شاید انتشار آرای شورای معماری یا کمیسیون ماده ۲۷ بود که آن را هم قبول کردند و منتشر کردند.

- مصاحبه‌کننده: اگر یادتان باشد ما در بحث انتشار اطلاعات معاملات چالش زیادی بر سر کامل، دقیق و صحیح بودن اطلاعات داشتیم ولی برای شهرسازی چنین درگیری‌هایی وجود نداشت. تفاوت در چه بود؟

^۱ کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۲ منظور کمیسیونی است که بنا بر ماده ۷ آیین‌نامه اجرایی ماده ۱ قانون «اصلاح لایحه قانونی حفظ و گسترش فضای سبز در شهرها» تشکیل می‌شود. ترکیب اعضای این کمیسیون در کلان‌شهرها عبارت است از: دو نفر از اعضای شورای اسلامی شهر، یکی از معاونان شهردار، رئیس یا مدیرعامل سازمان بوستان‌ها و فضای سبز شهر، یک قاضی رسمی دادگستری. اخذ نظر این کمیسیون در خصوص نوعیت ملک (باغ بودن یا نبودن) یکی از مراحل صدور پروانه‌های ساختمانی است.

- محمدمهدی ریوندی: ببینید اولاً پرونده‌های شهرسازی به نسبت پرونده‌های معاملات خیلی شسته‌رفته‌تر است. مثلاً برای گرفتن پروانه، اطلاعات زیادی باید به جاهای مختلف ارائه و در سامانه‌ها وارد شده باشد تا در نهایت منتهی به خروجی نهایی یعنی صدور پروانه شود. این اطلاعات باید به سازمان نظام مهندسی، سازمان ثبت اسناد و املاک کشور و سازمان‌های دیگری که مستقل از شهرداری هستند و همچنین بخش‌های مختلفی در خود شهرداری مثل شهرسازی، محیط‌زیست، فضای سبز، مالی و درآمد که هرکدام یک واحد در ستاد و یک واحد در هر منطقه دارند ارائه شود. به این ترتیب، صدور پروانه در گرو تأیید تک‌تک این واحدهاست و اطلاعات این واحدهای مختلف هم تقریباً همه با یکدیگر سینک است، به این معنا که اطلاعات بخش‌های مختلف یک پرونده صدور پروانه هم‌زمان در سامانه‌های فضای سبز، مالی، شهرسازی، کمیسیون ماده ۱۰۰^۱ و امثالهم وجود دارد. علاوه بر این، چون جنبه مهندسی در فرایند صدور پروانه برجسته است، فقط با طی و قطعی شدن هر مرحله می‌توان به مرحله بعد رفت. به همین دلیل شاید نشود به‌سادگی موردی را مخفی کرد. مثلاً نمی‌شود همه‌چیز درباره یک ملک مشخص باشد اما مبلغی که بابت صدور پروانه پرداخت شده نامشخص باشد، مگر اینکه کل پروانه را محو کنند و بگویند پرونده‌ای با فلان شماره اصلاً نیست و کسی به آن دسترسی ندارد. به همین دلیل اطلاعات در این حوزه شسته‌رفته‌تر است.

مصاحبه‌کننده: در مورد مثال آخری که زدید، در بحث معاملات هم مبلغ قرارداد جزء آیتم‌هایی بود که در سیستم ثبت می‌شد، اما در موارد بسیاری عدد ثبت شده پرت و پلا بوده. محمدمهدی ریوندی: در مورد معاملات سامانه قفل نیست که اگر صحت و دقت اطلاعات تأیید نشد نرود مرحله بعد. اما در سامانه شهرسازی همه چیز باید با جزئیات وارد شود و بعد هم ده نفر تأیید کنند. از کارشناس گرفته تا معاون، قائم‌مقام و مسئول همه باید امضا کنند. تفاوت در این است.

^۱ کمیسیونی است متشکل از نماینده وزارت کشور، یک نفر از قضات دادگستری و یکی از اعضای شورای شهر که بنا بر ماده ۱۰۰ قانون شهرداری‌ها وظیفه رسیدگی به تخلفات ساختمانی اعم از ساخت‌وساز بدون پروانه و ساخت‌وساز مخالف با مفاد پروانه را دارد.

یکی از مسائلی که در رابطه با شفافیت اطلاعات شهرسازی وجود داشت، محدودیت تعداد پرونده‌های شهرسازی قابل مشاهده در هر روز بود. در این زمینه، بین کمیته شفافیت و شهرداری اختلاف نظر وجود داشت.

- محمدمهدی ریوندی: سازمان فاوا چنین محدودیتی را گذاشته بود که هر کاربر روزانه حداکثر اطلاعات پرونده پنج ملک ثبتی را می‌توانست مشاهده کند. استدلالشان این بود که دسترسی نامحدود به سرورهای ما فشار می‌آورد، اما به نظر من این مسخره‌بازی سازمان فاوا بود. [...] به نظر من ایجاد محدودیت در مشاهده پرونده کار بسیار احمقانه‌ای بود. حتی اگر فردی بخواهد صبح تا شب هزار تا پرونده ببیند، شمای سازمان فاوا موظفید به او دسترسی بدهید. هر زمان که سیستمت بابت این کلیک‌ها به مشکل خورد هم باید دنبال این باشی که بودجه‌گیری و درستش کنی. وظیفه توست که به صورت روان و راحت دسترسی بدهی. به‌رحال ما کوتاه آمدیم. می‌گفتیم آن‌ها رفیق و هم‌خط (برآمده از پایگاه اصلاح‌طلبی) و هم‌فکر خود ما هستند. حالا البته رفاقت خاصی هم نداشتیم ولی خب چاره‌ای هم جز اینکه راه بیاییم نداشتیم. خلاصه که دسترسی یک مدت محدود بود اما فکر می‌کنم بعداً اصلاح شد. [...] بهانه آن‌ها برای ایجاد محدودیت این بود که ارائه این میزان دسترسی به سیستم ما فشار زیادی می‌آورد. از طرف دیگر بله، حرف‌هایی درمورد فروش داده‌ها و درآمدزایی برای شهرداری هم بود، اما خب به نظر من اساساً ایده بی‌معنایی بود. حرف ما این بود که مالکیت این داده‌ها متعلق به شهرداری نیست که بخواهد آن‌ها را بفروشد و درآمد ایجاد کند.

- محمد فرجود: در ابتدا چنین محدودیتی وجود نداشت. این‌طور که یادم است، مشکلی که پیش آمد این بود که معاملات ملکی‌ها دائماً روی ملک‌ها استعمال می‌گرفتند و دیتا را fetch (فراخوانی) می‌کردند. این کار باعث کندی سامانه شهرسازی ما شده بود و برای ما چالش ایجاد می‌کرد. روی همین حساب، با معاونت شهرسازی و شورا و بقیه متولیان مشورت کردیم و گفتیم یک فرد عادی قاعداً نمی‌آید هر روز استعمال ده تا ملک را بگیرد، بنابراین کسانی که مدام در حال استعمال گرفتن هستند استفاده‌های دیگری جز بحث شفافیت و نظارت بر تخلفات ساخت‌وساز از این داده‌ها دارند، پس ما بیاییم از یک تعداد بیشتر استعمال در روز را پولی کنیم و یا روی تعداد استعمال روزانه لیمیتیشن بگذاریم. گفتند پولی نکنیم، و به این ترتیب قرار شد روی تعداد استعمال در روز لیمیتیشن بگذاریم. این

تصمیم هم یک تصمیم جمعی بود و تصمیم انفرادی سازمان فاوا نبود. بنابراین محدودیتی که ما اعمال کردیم مربوط به اصل دسترسی به اطلاعات نبود؛ همه می‌توانستند به دیتای منتشرشده دسترسی داشته باشند. اما ما به‌لحاظ فنی در ایجاد دسترسی به تعداد بالای اطلاعات مشکل داشتیم، چون سامانه شهرسازی سامانه سنگینی بود و تعداد زیاد اطلاعات هم لود زیادی روی سامانه ما ایجاد می‌کرد. اگر وضع به همان منوال پیش می‌رفت، دیگر هیچ‌کس نمی‌توانست از سامانه استفاده کند و عملاً نقض غرض می‌شد.

- محمد فرجود: سامانه شهرسازی سامانه خیلی سنگین و پیچیده‌ای بود. بیست‌و‌خرده‌ای زیرسامانه داشت. به این راحتی‌ها نبود که بگوییم برویم سیستم را ارتقا دهیم. اگر می‌شد این کار را انجام داد، می‌کردیم، که البته خیلی جاها هم این کار را کردیم. ضمن آنکه لیمیت‌گذاشتن روی سرویس آزاد و رایگان هم کار عجیبی نیست و متداول است. عمده کاربران این سرویس هم مردم نبودند. یعنی من هیچ‌وقت کسی از مردم را ندیدم که شکایت کند، بگوید من امروز می‌خواستم پنجاه تا استعلام بگیرم و نتوانستم، چون نیاز مردم عادی در این حد نیست. مثلاً می‌خواهند یک خانه بخرند. حالا اگر در روز بنگاهی پنج تا خانه هم به آن‌ها نشان بدهد و آن‌ها بخواهند اطلاعات این پنج خانه را ببینند، همان پنج استعلام کافی است. مشخص بود که تعداد زیاد استعلامات از یک آدرس مشخص (آی‌پی^۱)، بنگاهی‌ها هستند و نه شهروند معمولی. پیشنهاد ما این بود که اگر بنگاهی‌ها سرویس می‌خواهند، ما یک سرویس برایشان درست کنیم و داده را به آن‌ها بفروشیم که در این حالت چون برای دریافت اطلاعات هزینه مالی می‌کردند، در استفاده از آن دقت می‌کردند و فشاری به سیستم وارد نمی‌آمد. اما آن موقع تصمیم معاونت شهرسازی بر چنین رویه‌ای نبود و گفتند فعلاً موقعیت را با همین لیمیتیشن‌گذاشتن مدیریت کنید.

در برخی حوزه‌ها که کیفیت داده‌ها پایین بود، یعنی نقص و خطاهای اطلاعاتی به حدی بود که با انتشار داده‌های موجود نمی‌شد مدعی شفافیت شد، علاوه بر اراده و تصمیم مدیریتی به انتشار اطلاعات، لازم بود اقدامات دیگری نیز، متناسب با عوامل

^۱ آی‌پی (Internet Protocol) سرواژه انگلیسی مخفف پروتکل اینترنت است. پروتکل اینترنت نشانی عددی است که به هر یک از دستگاه‌ها و رایانه‌های متصل به شبکه رایانه‌ای که بر مبنای مجموعه پروتکل اینترنت کار می‌کند اختصاص داده می‌شود.

پایین‌بودن کیفیت اطلاعات، برای رساندن کیفیت اطلاعات به سطح قابل قبول، صورت گیرد.

به‌عنوان نمونه می‌توان به شفافیت معاملات شهرداری تهران اشاره کرد. یکی از وعده‌های انتخاباتی بهاره آروین پیگیری شفافیت قراردادهای بالای یک میلیارد تومان شهرداری تهران بود. پس از آغاز به کار دوره پنجم شوراها نیز، شورای شهر تهران مصوبه «الزام شهرداری به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات شهرداری تهران» را به تصویب رساند که طبق آن، شهرداری تهران موظف بود اطلاعات کلیه انواع معاملات متوسط به بالای شهرداری را به صورت عمومی منتشر نماید.

در رابطه با شفافیت معاملات، وجود اطلاعاتی که از پیش در سامانه قراردادهای شهرداری (که بعداً با سامانه معاملات جایگزین شد) ثبت شده بود، به‌ثمررساندن گام اول شفافیت قراردادهای بالای یک میلیارد، یعنی انتشار اطلاعات مناقصه‌های بالای یک میلیارد تومان، را تسریع و تسهیل کرد. با این حال، برای آنکه انتشار همه آیتم‌های مصوبه شفافیت معاملات صورت گیرد لازم بود تا اقدامات متعددی انجام گیرد.

اول، لازم بود تا امکان ثبت اطلاعات تمامی انواع معامله در سامانه فراهم شود. سامانه از پیش موجود شهرداری تنها برای ثبت مناقصات کاربرد داشت و برای تحقق کامل شفافیت معاملات متوسط به بالا لازم بود تا این سامانه برای پشتیبانی از ثبت اطلاعات انواع دیگر معامله (مزایده، سرمایه‌گذاری و مشارکتی، فاکتوری، ...)، متناسب با فرایندهای معاملاتی کلیه واحدهای زیرمجموعه شهرداری اعم از شهرداری‌های مناطق، سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه، ارتقا پیدا کند.

دوم، لازم بود تا تمهیداتی برای اطمینان از ورود صحیح اطلاعات در سامانه اندیشیده شود. بررسی اطلاعات ثبت شده از مناقصات در سامانه شهرداری نشانگر خطاهای بسیار در ورود اطلاعات بود که اغلب از سهل‌انگاری کاربر سامانه و نبود کنترل‌های سامانه‌ای برای جلوگیری از برخی خطاها در ورود اطلاعات نشأت

می‌گرفت. با مطرح شدن بحث انتشار عمومی این اطلاعات، رفع خطاهای اطلاعاتی اهمیت پیدا کرد.

- سمیه فروغی: شرح خدمات از آن اطلاعاتی بود که، تا قبل از آن، پرکردن فیلدش در سامانه قراردادها اختیاری بود، یعنی ممکن بود هنگام ثبت یک قرارداد در سامانه، این فیلد اصلاً پر نشود. برای حل این مشکل اول آمدند یک باکس گذاشتند که پرکردن آن اجباری بود و کاربر سامانه موقع ثبت اطلاعات قرارداد باید بخش‌های مهم شرح خدمات را در آن باکس می‌نوشت. خیلی ایده مزخرفی بود. [...] بعد از آن، ثبت فایل شرح خدمات در سامانه هم اجباری شد که حتماً برای همه قراردادهایی که در سامانه ثبت می‌شد، فایل شرح خدمات هم قرار داده شود [...] من خودم چند مورد را پیدا کردم که فایل عکس پنگوئن به جای شرح خدمات ثبت شده بود. مسئول قراردادهای یکی از مناطق این پنگوئن را همه‌جا آپلود کرده بود.

- سمیه فروغی: آن اوایل اطلاعات خیلی مشکل داشت چون کتتری روی ورودی وجود نداشت و ورود اطلاعات هوشمند نبود. مثلاً سال تولد ۱۵۰۰ و خرده بود یا به جای کد ملی عددی وارد شده بود که معلوم بود کد ملی نیست یا کد اقتصادی که باید یونیک باشد این‌طور نبود. مثال ثبت عکس پنگوئن به جای شرح خدمات هم یکی از آن موارد بود. همان سال ۹۸، کارگروه ۸ تا جلسه با معاونان مالی مناطق ۲۲ گانه، ذی‌حسابان‌شان و رؤسا و کارشناسان امور قراردادهایشان گذاشت تا شیوه و ملاحظات ثبت اطلاعات به مناطق آموزش داده شود و سایت شفاف را برایشان مهم کند. اما حقیقتش این است که، روی ثبت شرح خدمات، نظارت سیستمی وجود نداشت. فقط این را به صورت سیستمی کنترل کردیم که ثبت فایل شرح خدمات، که قبلاً اختیاری بود، اجباری شود. بعضی‌ها از سر تبدلی و اینکه حال نداشتند بخش شرح خدمات را جدا کنند، کل قرارداد را آپلود می‌کردند. بعضی‌ها هم چرت‌وپرت می‌گذاشتند. به‌شان گفته شد که این کار پوینت منفی برایشان دارد و من که به صورت رندوم اطلاعات منتشر شده را چک می‌کردم، به نظرم به تدریج اشکالات کمتر شد.

- سمیه فروغی: هر آدم عادی‌ای هم که داده‌های قراردادها را بررسی می‌کرد به همین نتایج می‌رسید، مثلاً اینکه فلان درصد از خانه‌های ستون X خالی است یا مقدارش غلط است یا مثلاً وقتی کد اقتصادی به صورت هشت تا «۱» وارد شده، معلوم است که یک چیز الکی است. یادم است به مقادیر ستون «غیرنقد» خیلی اشاره می‌شد. قضیه این بود که

درمورد مبلغ قرارداد باید مشخص باشد که چقدر آن به صورت نقد پرداخت می‌شود و چقدر آن به صورت غیرنقد. صدی‌نود خانه‌های ستون غیرنقد روی سایت شفاف صفر بود و، هم‌زمان، مبلغ وارد شده برای ستون نقد هم با مبلغ کل قرارداد هم‌خوان نبود.

- سمیه فروغی: از یک جایی به بعد، کد اقتصادی از سامانه ثبت شرکت‌ها و شناسه ملی از سامانه ثبت احوال می‌آمد - یعنی اطلاعات به صورت سیستمی از پایگاه داده‌های این دو سامانه فراخوانی می‌شد و به صورت دستی وارد نمی‌شد، مگر در رابطه با نهادهایی مثل قرارگاه خاتم‌الانبیاء که، به لحاظ ماهیت سازمانی، کد اقتصادی نداشتند و وقتی ما ثبت کد اقتصادی در سیستم را الزامی کردیم، مجبور شده بودند برای این‌ها یک مقدار الکی وارد کنند.

- محمد فرجود: در راند اول گفتیم کل اطلاعات قرارداد را خودتان به صورت دستی در سامانه قراردادها وارد کنید. این وسط ممکن بود بعضی فیلدها خالی بماند یا مقادیر اشتباه وارد شود. هرچه مراحل بیشتری از فرایند الکترونیکی شد، میزان بروز این خطاها هم کمتر شد.

و سوم، لازم بود تا تمهیداتی نیز برای اطمینان از ورود اطلاعات کلیه معاملات در سامانه در نظر گرفته شود. در زمان انتشار اطلاعات مناقصات بالای یک میلیارد شهرداری، سامانه شهرداری تنها در شهرداری‌های مناطق و برخی سازمان‌ها و شرکت‌ها تابعه راه‌اندازی شده بود و اغلب واحدهای تابعه از این سامانه استفاده نمی‌کردند. همچنین واحدهایی که از سامانه استفاده می‌کردند نیز، اگرچه به لحاظ آیین‌نامه‌ای ملزم به ورود اطلاعات تمامی معاملات خود در سامانه بودند، در صورت عدم ورود اطلاعات یک معامله، با مشکل جدی مواجه نمی‌شدند. این بدان معنا بود که از بسیاری از معاملات اساساً ردی در سامانه معاملات موجود نبود.

- سمیه فروغی: آن موقع سامانه قراردادها به سایت شفاف وصل شده بود و مسئله محوری‌ای که وجود داشت این بود که مطمئن شویم تمام قراردادهای واجد شرایط انتشار عمومی از سامانه قراردادها روی سایت شفاف می‌رود. من کارم را با این سؤال محوری شروع کردم. [...] اوایل هم کار فقط در سطح مناطق ۲۲گانه بود. بعدها، پیگیری ثبت و انتشار قراردادهای سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه شهرداری و همچنین بررسی سامان، مالی -

که سامانه خیلی پیچیده‌ای است- و ارتباطش با سامانه قراردادها هم به مسئولیت‌های من اضافه شد.

- محمدحسین صدوقی: اقدامات بسیار و پروسه طولانی‌ای طی شد تا ذره‌ذره، همه واحدهای مجموعه شهرداری به یک سامانه واحد وصل شوند و اطلاعات معاملات خودشان را آنجا ثبت کنند. ما حتی تا اواخر دوره قبل هم درگیر این موضوع بودیم که تمام سازمانها و شرکت‌های شهرداری، معاملاتشان را روی سامانه جامع معاملات انجام دهند تا اطلاعات منتشرشده از معاملات کامل باشد.

- محمد فرجود: به یاد دارم که آن اوایل، از حدود چهل سازمان و شرکت زیرمجموعه شهرداری، فقط سازمان ما و دو-سه سازمان دیگر از این سامانه استفاده می‌کردند. [...] اما به‌خاطر فشارهایی که خانم آروین آورد و جلسات متعددی که برگزار شد و اینکه بعد از مدتی امکان ثبت قرارداد در سامانه‌های دیگر هم بسته شد، بخش‌های مختلف قبول کردند که از سامانه قراردادها، ولو از نسخه چاپک آن، استفاده کنند. اما تا این پروسه طی شود زمان زیادی صرف شد. این‌طور نبود که همه از همان اول همراه باشند. دو سال قبل از اینکه من به سازمان فاوا بروم، سازمان فاوا سامانه قراردادها را دولوپ کرده بود و تقریباً همه بخش‌هایش کار می‌کرد. اما نه در شهرداری و نه در سازمانها و شرکتها، هیچ‌کس از آن استفاده نمی‌کرد، غیر از سازمان فاوا و دو-سه تا سازمان دیگر، که آن‌ها هم به‌طور ناقص از آن استفاده می‌کردند. ما که آمدیم، برنامه‌ریزی برای customize و دولوپ کردن سامانه مذکور را انجام دادیم، ولی همچنان کسی از آن استفاده نمی‌کرد تا زمانی که بحث سایت شفاف و شفافیت قراردادها پیش آمد و استفاده از سامانه قراردادها فورس شد. وقتی اطلاعات قراردادهای واحدهای مختلف روی این سامانه آمد، خود معاونت مالی تازه فهمید چه خیر است و اطلاعات قراردادها در خود شهرداری هم شفاف شد.

در رابطه با سامانه منابع انسانی شهرداری نیز، که شفافیت اطلاعات مدیران و کارمندان بر مبنای اطلاعات ثبت‌شده در آن صورت گرفت، وضعیت مشابهی وجود داشت؛ یعنی نمی‌شد اطمینان داشت که اطلاعات تمامی کارکنان مطابق با آخرین وضعیت استخدامیشان به‌درستی در این سامانه ثبت شده است.

- پروشات مهرورزی: درباره اطلاعات مدیران و کارکنان، مشکلی که از ب بسم‌الله وجود داشت (و البته ما بعدها این را متوجه شدیم) اشتباهات فراوان در دیتای سامانه منابع

انسانی شهرداری بود. مثلاً یادم است به ما گفته بودند که کل شهرداری و تمام سازمان‌ها و شرکت‌های وابسته به آن ۶۱ هزار نفر پرسنل دارد، اما وقتی به سامانه‌ای مراجعه می‌کردیم که اطلاعات از آن به صورت برخط روی سایت شفافیت منتشر شده بود، می‌دیدیم تعداد پرسنل ۶۵ هزار نفر است. علتش این بود که بعضی دیتاها دو-سه بار وارد شده بود و شهرداری هم به این مسئله توجهی نکرده بود. مثلاً سرچ می‌کردیم و می‌دیدیم آقای X هم شهردار منطقه فلان است و هم معاون بهمان جا. درحالی‌که در واقعیت، یکی از این دو سمت قبلی آقای X بود و باید از سامانه حذف می‌شد. به نظرم یکی از بزرگ‌ترین مشکلات در حوزه شفافیت اطلاعات مدیران و کارکنان شهرداری همین بود [...] اما بعضی اطلاعات اصلاً وجود نداشت، مثلاً تاریخ برخی استخدام‌ها اصلاً مشخص نبود و معلوم نبود طرف در بیست سال گذشته کجاها بوده و چه کارهایی کرده [...] یکی دیگر از مشکلات ما، که البته نسبتاً حل شد، این بود که امضای حکم مدیران و ثبت آن در سامانه منابع انسانی و متعاقباً انتشار آن روی سامانه شفافیت خیلی طول می‌کشید. مثلاً ما سه ماه بود می‌دانستیم فلان معاون شهردار به جای دیگری رفته، ولی در سامانه منابع انسانی و سامانه شفافیت هنوز در پوزیشن قبلی بود. حتی یادم است بعد از چهار ماه از انتخاب آقای حناچی، هنوز نام شهردار در سامانه شفافیت نیامده بود و همچنان نام شهردار قبلی بود. یعنی اطلاعات نفر اول مدیریت شهر اشتباه بود و همین باعث می‌شد دیتای کل سایت زیر سؤال برود. یادم است یک روز شخصاً به دفتر یکی از مدیران منابع انسانی رفتم که امضای حکم شهردار را بگیرم تا اطلاعات شهردار در سامانه منابع انسانی و سایت شفافیت اصلاح شود.

- محمدحسین صدوقی: یک نمونه دیگر، شفافیت اطلاعات کارکنان و مدیران بود. قرار بود این اطلاعات از روی سامانه جامع منابع انسانی شهرداری فراخوانی شده و روی سایت شفاف منتشر شود. شروع این کار تازه به ما نشان داد که اطلاعات ثبت شده در سامانه منابع انسانی چقدر ناقص است. ما تقریباً هیچ اطلاعاتی از مجامع و هیئت‌مدیره‌ها در این سامانه نداشتیم و باید این اطلاعات را از امور مجامع^۱ می‌گرفتیم. حتی مؤسسات تابعه‌ای بودند که اطلاعاتشان را خود مجامع هم نداشت و نمی‌دانست آخرین تغییرات هیئت‌مدیره آنها چه بوده است.

^۱ اداره کل «امور مجامع و حسابرسی» ذیل معاونت «مالی و اقتصاد شهری» شهرداری تهران

- اسحاق بهادری: آن زمان، برای آنکه گزارش کاملی از اطلاعات مدیران در اختیار شورا قرار دهیم، باید ابتدا از اطلاعات ثبت‌شده در سامانه جامع منابع انسانی گزارش می‌گرفتیم و بعد آن گزارش را با مستندات دیگری که داشتیم تکمیل و تدقیق می‌کردیم. علت آن بود که اگرچه کلیه مدیران شهرداری، از لحاظ فرایندهای مربوط به انتصابات، زیر نظر اداره کل کارگزینی مدیران بودند اما بحث حقوق و مزایای مدیران عامل سازمان‌ها و شرکت‌ها، زیر نظر اداره کل مجامع بود.

- محمد فرجود: همان موقع سر انتشار اطلاعات مدیران به یاد دارم که لیست اولیه اطلاعات را تیم ما از دیتابیس سامانه‌ها استخراج کرد. اطلاعات را به معاونت منابع انسانی دادیم، چون نظر من این بود که معاونت منابع انسانی حتماً باید صحت این اطلاعات را تأیید کند. بعد از مدتی، معاونت منابع انسانی یک سی‌دی به ما داد و گفت اطلاعات روی این سی‌دی را روی سایت بگذارید. طبق تجربه می‌دانستیم که با توجه به جمع‌آوری دستی داده‌ها ممکن است اشکالاتی در داده‌ها وجود داشته باشد. حتی به معاونت پیشنهاد کردیم که ما اول اطلاعات را روی یک صفحه تستی بالا می‌آوریم، شما ببینید و اگر مورد تأیید بود، روی سایت اصلی منتشر می‌کنیم. اما نهایتاً بعد از انتشار هم اشکالاتی وجود داشت که مجدداً اصلاح گردید.

وضعیت مشابهی در مورد اطلاعات ثبت‌شده از املاک شهرداری در سامانه املاک، وضعیت پیشرفت ریالی و فیزیکی پروژه‌ها در سامانه کنترل پروژه، اطلاعات سفرهای خارجی کارکنان در سامانه سفرهای خارجی و ... وجود داشت.

- پروشات مهرورزی: دیتای خود سامانه داخلی شهرداری هم خیلی مشکلات عجیب‌وغریب بیسیکی داشت. مثلاً اطلاعات سفر آذر امسال در سامانه شفافیت ثبت شده بود، ولی آذر پارسال نه، چون کسی که باید حکم مأموریت را امضا می‌کرد نکرده بود، ولی به‌رحال این سفر انجام شده بود. بعد ما بحث ویزا را هم در ایران داریم. مثلاً ممکن است برای اینکه تخصیص ارز به سفر انجام شود، تاریخ سفر زودتر از موعد واقعی ثبت شود و امضاهای تأیید مأموریتش گرفته شود، ولی آن سفر به دلیل صادرنشدن ویزا اصلاً کنسل شود.

در مورد این حوزه‌ها، زمان و انرژی زیادی صرف شد تا قدم‌به‌قدم، اطلاعات ثبت‌شده در سامانه‌ها صحت‌سنجی و خطاهای آن اصلاح شود، سامانه‌های موجود برای

ثبت انواع اطلاعات موردنیاز ارتقا پیدا کنند و راه‌های دورزدن سیستم در ورود اطلاعات بسته شود، سامانه‌ها در تمامی واحدهای موردنظر راه‌اندازی شوند و کاربران برای کار با آن آموزش ببینند؛ مسیری فرساینده و پردست‌انداز.

- محمد فرجود: در حوزه قراردادهای سازمان فاوا توانست فرایند ثبت و انتشار اطلاعات را تا حد زیادی سامانه‌ای و اتوماتیک کند. البته رسیدن به نقطه‌ای که سامانه قراردادهای در تک‌تک واحدهای زیرمجموعه شهرداری راه‌اندازی شود یک‌سال‌ونیم زمان برد. در طول این مدت کمیته شفافیت به‌طور مرتب با واحدهای مختلف جلسه می‌گذاشت و خانم آروین و ما نظارت داشتیم تا سامانه قراردادهای در مثلاً بیست واحد از سی واحدی که از این سامانه استفاده نمی‌کردند ایجاد و راه‌اندازی شود. درخصوص آن واحدهای باقی‌مانده هم باز خانم آروین جلسه می‌گذاشت و ما هم در جلسات شرکت می‌کردیم. کار خیلی سختی بود. منتها از منظر شفافیت و انتشار اطلاعات، با راه‌اندازی این سامانه، اطلاعات قراردادهای پس از ثبت در سامانه به‌صورت اتوماتیک روی سایت شفاف قرار می‌گرفت. [...] در سازمان فاوا، همه مراحل، از تصمیم کارشناس یا مدیر به عقد قرارداد و اعلام نیاز و ارائه آرا‌ف‌پی تا بسته شدن قرارداد و همه مراحل پس از آن، از طریق سامانه انجام می‌شد. اما خیلی از بخش‌ها نمی‌توانستند از سیستم طراحی‌شده در سازمان فاوا استفاده کنند و اطلاعات خود را در آن وارد کنند. پیاده‌سازی نیازمندی‌های آن‌ها در سامانه هم کار پیچیده‌ای بود. به همین دلیل ما یک ورژن لایت از سامانه قراردادهای به نام سامانه قراردادهای چابک تهیه کردیم که چند بخش اصلی از سامانه قراردادهای در آن پیاده‌سازی شده بود. هدف از ایجاد نسخه سبک‌تر این بود که می‌خواستیم سامانه در آن بخش راه‌اندازی شود و به‌مرور کامل شود. با این مدل چابک توانستیم سامانه قراردادهای را در اکثر بخش‌های شهرداری راه‌اندازی کنیم. اواخر دوره واحدهایی که کمتر تحت مدیریت شهرداری و شورا بودند، مثل سازمان فرهنگی و هنری شهرداری، باقی ماندند که سامانه مذکور در آن‌ها راه‌اندازی نشد.

علاوه بر چالش‌های فنی، مقاومت‌هایی نیز درخصوص مشخص شدن بعضی از پارامترهای قراردادهای مانند رقم و طرف قرارداد نیز وجود داشت. اصلاً راه‌اندازی سامانه قراردادهای باعث شد تا شهرداری و به‌ویژه شهرداری‌های مناطق در انعقاد قراردادهای دقت بیشتری داشته باشند. پیش از راه‌اندازی سامانه قراردادهای، با توجه به اینکه اطلاعات قراردادهای شفاف نبود، امکان سوءاستفاده وجود داشت ولی پس از آن جلوی خیلی از سوءاستفاده‌ها

گرفته شد. اما خب، طراحی و راه‌اندازی سامانه قراردادها در کلیه بخش‌های زیرمجموعه واقعاً کار خیلی سختی بود و انرژی خیلی زیادی برد.

- محمد فرجود: پیاده‌سازی سامانه منابع انسانی پیچیده بود چون مثلاً جایی مثل سازمان پارک‌ها^۱ با دوهزار نفر نیرو کلاً سامانه منابع انسانی نداشت و اطلاعات نیروهایش را در فایل اکسل نگه می‌داشت. دیگر خود شما حساب کنید که طراحی و پیاده‌سازی فرایندها و ورود اطلاعات کارکنان در آن بخش چقدر سخت بود. کاری که ما کردیم این بود که یک تیم بیست-سی نفره از نیروهای مؤسسه رایانه شهر^۲ (افرادی که در سازمان ما کار می‌کردند اما قراردادشان با شرکت رایانه شهر بود) در اختیار تیم سامانه منابع انسانی سازمان فاوا قرار دادیم. آن‌ها با هدایت تیم معاونت منابع انسانی شهرداری در بخش‌های مختلف شهرداری مستقر می‌شدند، اطلاعات کارکنان را از سیستم قبلی - هر سیستم یا روشی که برای نگه‌داشت اطلاعات پرسنلی استفاده می‌شد- به سیستم جدید منتقل می‌کردند، خروجی‌ها را تست و آزمایش می‌کردند تا می‌رسیدند به نقطه‌ای که می‌شد گفت داده‌ها از سیستم قبلی به سیستم جدید convert (تبدیل و منتقل) شده است. بعد از آن، اول زیرسامانه حقوق و دستمزد و بعد هم زیرسامانه حقوق‌پردازی را در سامانه منابع انسانی پیاده‌سازی می‌کردند. شما حساب کنید که ما این فرایند را باید حداقل در سی سازمان طی می‌کردیم. قشنگ یادم است که پروسه راه‌اندازی سامانه منابع انسانی در واحدهای مختلف شهرداری یک‌سال‌واندی طول کشید. راه‌اندازی سامانه در برخی بخش‌ها مثل شرکت اتوبوسرانی^۳ و سازمان پارک‌ها سخت‌تر از بقیه بود چون این بخش‌ها نیروی انسانی زیادی داشتند و خیلی سخت بود که شما همه داده‌های مرتبط -اطلاعات شناسایی، حکم، حقوق، تردد و غیره- را در سامانه منابع انسانی وارد کنید.

همان‌طور که پیشتر نیز به آن اشاره شد، پیاده‌سازی الکترونیکی فرایندها و راه‌اندازی سامانه‌ها به این معنا نبود که در عمل هم شیوه الکترونیکی جایگزین شیوه دستی انجام امور خواهد شد و ثبت اطلاعات در سامانه‌ها، به‌طور کامل و صحیح و

^۱ سازمان «بوستان‌ها و فضای سبز شهر تهران» ذیل معاونت «خدمات شهری و محیط‌زیست» شهرداری تهران. نام قبلی این سازمان «پارک‌ها و فضای سبز شهر تهران» بوده است.

^۲ یکی از شرکت‌های ذیل معاونت «حمل‌ونقل و ترافیک» شهرداری تهران

^۳ شرکت واحد اتوبوسرانی تهران و حومه، ذیل سازمان «حمل‌ونقل و ترافیک» شهرداری تهران

به موقع، انجام خواهد گرفت. این موضوع، حتی در شرایطی که واحدهای شهرداری، به واسطه مصوبات شورا یا بخشنامه‌های شهردار، ملزم به استفاده از سامانه‌ها شده بودند، صادق بود.

- اسحاق بهادری: الزام مدیریتی وجود داشت که اطلاعات همه مدیران در سامانه ثبت شود و پرداخت حقوق و مزایای مدیران بر مبنای اطلاعات ثبت شده در این سامانه (اطلاعات پرسنلی، تردد و کارکرد، سوابق کاری و ...) محاسبه و به آن‌ها پرداخت شود. البته ناممکن نبود که سازمان‌ها و شرکت‌ها، بدون آنکه اطلاعات مدیرانشان در سامانه ثبت شده باشد هم، پرداختی آن‌ها را محاسبه و واریز کنند (مثلاً از طریق چک). این موضوع، در عمل، شیوع زیادی نداشت اما احتمالاً علت مقاومت برخی واحدهای تابعه در برابر پیوستن به سامانه منابع انسانی همین بوده است که اختیار پرداختی‌هایشان به مدیران دست خودشان باشد.

- محمد فرجود: در مورد سامانه مالی، معاونت مالی گفته بود تمام واحدهای شهرداری اعم از ستاد شهرداری، شهرداری‌های مناطق و حتی سازمان‌ها و شرکت‌ها باید از این سامانه استفاده کنند. در خود ستاد شهرداری و شهرداری‌های مناطق، سامانه‌های مورد استفاده در هر حوزه یکپارچه بودند، یعنی یک سامانه مالی، یک سامانه منابع انسانی و یک سامانه قراردادها وجود داشت. اما در مورد سازمان‌ها و شرکت‌ها موضوع کمی فرق می‌کرد و مواردی وجود داشت که، بنا به برخی دلایل، از سامانه مالی مخصوص خودشان استفاده می‌کردند.

- محسن شکری‌پور^۱: سازمان میادین میوه و تره‌بار اطلاعات مناقصاتش را در سامانه قراردادها وارد می‌کرد، اما اطلاعات مزایده‌ها را، که اطلاعات مهمی هم محسوب می‌شود، در سامانه قراردادها وارد نمی‌کرد. در واقع سازمان میادین از جمله سازمان‌هایی بود که سامانه‌ای مجزا برای خودش داشت و مزایده‌ها را از طریق آن سامانه انجام می‌داد. خواسته ما این نبود که سازمان سامانه خودش را حذف کند؛ به‌رحال آن سامانه مورد تأیید سازمان بود و کاربران از آن راضی بودند. ما از آن‌ها خواستیم که سامانه‌شان را به سایت

^۱ نماینده اداره کل‌های «امور مالی و اموال» و «حقوقی» شهرداری در اجرای مصوبه «الزام شهرداری تهران به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات شهرداری»

شفاف وصل کنند تا اطلاعات مزایادات سازمان میادین هم روی سایت شفاف بیاید، اما این کار انجام نشد.

- پروشات مهرورزی: طبق آخرین آماري که به یاد دارم، تا پایان دوره پنجم، از آن ۶۱ هزار نفر کل پرسنل، دیتای ۴۸ هزار نفر شامل اینکه کجا کار می‌کنند و دقیقاً مسئولیتشان چیست و مواردی از این دست را کاملاً تمیز کردند. آن حدود ۱۴-۱۳ هزار نفری که دیتایشان تمیز نشد اگر اشتباه نکنم ۵ سازمان و شرکت بودند که اصلاً همکاری نمی‌کردند. [...] دیتای اصلی‌ای که اصلاً به ما داده نمی‌شد متعلق به شرکت همشهری و شرکت مترو بود. این دو تا اصلاً همکاری نمی‌کردند و روی بیرون‌رفتن دیتای مالی‌شان حساسیت عجیب‌وغریبی داشتند. با وجود هزاران بخشنامه‌ای که در این زمینه صادر شده بود و همه موظف بودند دیتای صحیح کارمندان خود را وارد سامانه کنند، و همچنین با وجود هشدارهایی که درباره عدم همکاری داده شده بود که اگر چنین نکنند اجازه پرداخت حقوق و دستمزد ندارند، اما این هیچ‌وقت عملی نشد. فکر می‌کنم شهرداری و مدیرانش در آن سه سال سه بخشنامه دادند. اصلاً یک سال، با کمک خانم فروغی، بندی به مصوبه بودجه اضافه شد که به موجب آن توانستیم بعضی سازمان‌ها را قانع کنیم که از سامانه منابع انسانی استفاده کنند و دیتایشان را آنجا بگذارند.^۱ اما شرکت مترو اصلاً همکاری نمی‌کرد و نمی‌خواست دیتای مالی‌اش بیرون بیاید و این تهدید که اگر اطلاعات کارمندان را ثبت نکند حقوق و دستمزد کارمندان پرداخت نخواهد شد هم کارساز نبود، چون در شرایط بحرانی کشور در سال ۹۸ چنین تهدیدی عملی نبود.

راهکار کمیته شفافیت برای آنکه ورود اطلاعات در سامانه‌ها ضمانت اجرایی پیدا کند، یکپارچگی اطلاعاتی از طریق اتصال سامانه‌های موردنظر با سامانه‌های دیگری بود

^۱ تبصره ۲۱ بودجه ۹۹ شهرداری تهران:

به منظور ایجاد هماهنگی و پرداخت به‌موقع حقوق و مزایای مستمر کارمندان و کارگران رسمی و قراردادی، مأمورین انتظامی و پرسنل تأمین نیروی انسانی:

الف) ...

ب) کلیه واحدهای اجرایی اعم از ستاد، مناطق، سازمان‌ها، شرکت‌ها و مؤسسات موظف به ثبت یا به‌روزرسانی اطلاعات کارکنان رسمی، قرارداد کار معین و مشخص و قرارداد کارگری در پایگاه اطلاعات کارکنان شهرداری تهران و استقرار سامانه جامع منابع انسانی تا پایان اردیبهشت ۱۳۹۹ می‌باشند.

پ) از ابتدای تیر ماه ۹۹، تخصیص اعتبار و پرداخت حقوق کارکنان رسمی و قراردادی، کارگری و غیره صرفاً بر اساس اطلاعات «پایگاه اطلاعات کارکنان شهرداری تهران» و «سامانه جامع منابع انسانی» صورت می‌گیرد.

که از نظر جامعیت و صحت اطلاعات قابل اتکا بودند. برای مثال در حوزه معاملات، سامانه معاملات به سامانه مالی شهرداری متصل شد به طوری که انجام امور مالی مربوط به یک معامله در سامانه مالی مشروط به ثبت اطلاعات آن معامله در سامانه معاملات شد؛ در واقع شناسایی یک معامله در سامانه مالی از طریق فراخوانی اطلاعات مربوط به آن از سامانه معاملات انجام می‌شد که متضمن آن بود که اطلاعات معامله ابتدا در سامانه معاملات ثبت شده باشد.

- نجمه طاهری^۱: یکی از دغدغه‌های اصلی ما این بود که مطمئن شویم اطلاعات تمام معاملات شهرداری در سامانه معاملات ثبت می‌شود. راهکاری که به ذهنمان رسید این بود که شهرداری سامانه معاملات را به سامانه مالی وصل کند و هر وقت هر کس خواست امور مالی مربوط به یک قرارداد را در سامانه مالی پیش ببرد، سامانه چک کند که آیا اطلاعات این قرارداد قبلاً در سامانه معاملات ثبت شده یا نه و اگر نشده، کار پیش نرود. [...] حالا دو تا سامانه به هم وصل شد، فهمیدیم در سامانه مالی آئتمی وجود دارد به نام «عامل هزینه» که از طریق آن می‌شود برای یک قرارداد هزینه‌ای درخواست تأمین وجه داد، بدون آنکه آن قرارداد در سامانه معاملات ثبت شده باشد. خب اقتادیم دنبال بستن عامل هزینه. این کار چندین ماه طول کشید و این قدر کش و قوس داشت که اصلاً این عبارت «بستن عامل هزینه» دیگر بینمان تبدیل به اصطلاح شده بود. بعد که سراغ قراردادهای درآمدی رفتیم، دیدیم که آن طرف هم عامل درآمد وجود دارد، باید آن را هم برای اطمینان از ثبت تمام قراردادهای درآمدی شهرداری ببندیم.

البته اجرای موفق این راهکار خود منوط به آن بود که علاوه بر سامانه معاملات، سامانه مالی نیز در کلیه واحدهای زیرمجموعه شهرداری راه‌اندازی شود و مورد استفاده قرار گیرد و مغایرت‌های اطلاعاتی نیز که تا آن زمان بین دو سامانه ایجاد شده بود برطرف گردد و این خود نیازمند تلاش و پیگیری‌های بسیار بود.

- بهاره آروین: اولش خیلی سخت بود و کارها گره می‌خورد. مثلاً ما گفتیم شما نمی‌توانید در سامانه مالی صورت وضعیت ثبت کنید مگر اینکه کد قرارداد داشته باشید، یعنی

^۱ مشاور بهاره آروین و عضو گروه راهبری کمیته شفافیت و شهر هوشمند

قبلاً قرارداد را در سامانه قراردادهای ثبت کرده باشید. بعد طرف قرارداد را در سامانه ثبت نمی‌کرد و به مرحله ثبت صورت وضعیت می‌رسید و سامانه از شما قبول نمی‌کرد. این طوری صورت وضعیت‌های ثبت نشده روی هم تلنبار می‌شد. منتها این مقطعی بود و بعد از یک مدتی کارها روی روال افتاد و قرارداد استارت که می‌خورد، در سامانه ثبت می‌شد. آن اوایل صدای همه از شروطنی که برای ثبت اطلاعات در سامانه‌ها گذاشته شده بود درآمده بود. آقای آل‌طاه‌ها هم هر از چندی برای خودش سوئیچ‌ها را باز می‌کرد تا کارهایی که گیر کرده بود پیش برود. خود سامانه قراردادهای هم از ابتدا سامانه کاملی نبود و کم‌کم قابلیت پشتیبانی از طیف وسیع‌تری از انواع مختلف قرارداد و فرایندهای مربوط به آن را پیدا می‌کرد. خلاصه جافتادن روال‌های جدید در حوزه قراردادهای فرایندی تدریجی بود و پروژه شفافیت قراردادهای به این کار کمک کرد.

- سمیه فروغی: کار به این راحتی نبود، چون دیدیم که مغایرت‌های اطلاعاتی زیادی بین قراردادهایی که تا آن زمان در دو سامانه ثبت شده بود وجود دارد و این خودش از عجایب بود. مثلاً راجع به یک قرارداد واحد، در دو سامانه مغایرت مبلغی و مدتی وجود داشت یا حتی ممکن بود قراردادی در یکی از دو سامانه ثبت شده باشد و در دیگری نه. تازه این را هم در نظر بگیرید که قراردادهایی که ما دنبال انتشار عمومی اطلاعات آن بودیم مربوط به نیمه سال ۹۶ به بعد - یعنی آغاز به کار شورای پنجم - بود و به قبل از آن کاری نداشتیم، با این حال باز هم با حجم زیادی از مغایرت‌های اطلاعاتی بین دو سامانه روبه‌رو شدیم. لازم بود که یک مغایرت‌گیری بین اطلاعات دو سامانه صورت بگیرد.

- نجمه طاهری: مشکلی که وجود داشت این بود که بین اطلاعاتی که از قبل در رابطه با قراردادهای شهرداری در این دو سامانه ثبت شده بود تعداد زیادی مغایرت وجود داشت و این مغایرت‌ها باید رفع می‌شد تا بتوان دو سامانه را به هم وصل کرد. ما یک ماه پیگیری کردیم تا این ایراد رفع شود و شهرداری هم به صورت هفتگی از مغایرت‌های رفع شده گزارش می‌داد، مثلاً این هفته می‌گفتند سه هزار مغایرت داریم، هفته بعد می‌شد دوهزار و پانصد تا، هفته بعدش هزار تا و بعد هشتصد تا ... تا تمام شد. ما یکی-دو ماهی درگیر این موضوع بودیم.

- محسن شکری‌پور: پیش از آنکه درگاه ورود اطلاعات قراردادهای واحد شود، لازم بود تا مغایرت‌های اطلاعاتی‌ای که از قبل وجود داشت رفع شود. سازمان فناوری موارد

مغایرت را درآورد که حدود ده هزار مغایرت می‌شد. قرار شد موارد مغایرت مربوط به هر یک از مناطق را برایشان ارسال کنیم تا خودشان این موارد را بررسی کنند و مقادیر صحیح را در سامانه قراردادها وارد کنند. با این فرایند بخشی از مغایرت‌ها رفع شد، اما حدود ۷۰ درصد از مغایرت‌ها باقی ماند. برای اینکه کار در وقت مقرر انجام شود از اکبری در سازمان فناوری خواستم دسترسی‌ای ایجاد کند تا من خودم مغایرت‌های باقی‌مانده را بررسی و رفع نمایم. دقیقاً ساعت نه-ده شب ۳۰ مهر به خانم فروغی زنگ زدم و گفتم که مغایرت‌ها صفر شد. [...] بعد از آن، ورود دیتای قراردادها فقط از طریق سامانه قراردادها انجام می‌شد و درگاه‌های ورودی در سامانه‌های دیگر بسته شد.

این راهکار در حوزه املاک نیز مدنظر قرار گرفت و تلاش شد تا با اتصال سامانه املاک به سامانه مالی و سامانه معاملات، هم به تدریج بانک اطلاعاتی املاک شهرداری در سامانه املاک کامل شود و هم انواع مختلف معاملات ملکی در سامانه معاملات ثبت شود.

- سمیه فروغی: آخرین طراحی‌ای که بر سر آن توافق کردیم این بود که اطلاعات ملک در سامانه املاک ثبت شود؛ برای این ملک یک کد اموال در سامانه مالی تعریف شود؛ و هنگام انجام معامله روی این ملک، سامانه معاملات، از طریق آن کد اموال، بفهمد که معامله دارد روی کدام ملک انجام می‌شود. همچنین هنگام انجام معامله، اطلاعاتی همچون مترژ و لوکیشن ملک از طریق سامانه املاک در اختیار سامانه معاملات قرار گیرد.

در حوزه منابع انسانی نیز تلاش شد تا با اتصال سامانه منابع انسانی به زیرسیستم حقوق و دستمزد در سامانه مالی و منوط‌کردن پرداخت حقوق کارکنان به ثبت اطلاعات ایشان در سامانه منابع انسانی، اطلاعات این سامانه کامل و به‌روز شود.

- اسحاق بهادری: خب یکی از موضوعاتی که برای تحقق شفافیت اهمیت داشت همین تکمیل اطلاعات پرسنل در سامانه بود [...] برای این منظور، ارتباط مستقیمی بین ثبت اطلاعات پرسنل (در سامانه جامع منابع انسانی) و پرداخت حقوق به او (از طریق سامانه حقوق و دستمزد) ایجاد شد. البته در همین مورد هم باگ‌هایی وجود داشت و در برخی شرایط، ناهم‌خوانی‌هایی بین اطلاعات سامانه منابع انسانی و اطلاعات سامانه حقوق و دستمزد به وجود می‌آمد [...] از طرف دیگر خود محتوای اطلاعات هم نیاز به ویرایش،

بازنگری و اصلاح داشت و این هم خودش یک پروسه شد. اگر اشتباه نکنم، ما دو بار امکان اصلاح اطلاعات را روی سامانه برای پرسنل باز کردیم که بیایند و اطلاعات خودشان (اطلاعات شناسنامه‌ای، آدرس محل سکونت، اطلاعات مدارک و رشته تحصیلی و ...) را در سامانه اصلاح و مستندات آن را هم بارگذاری کنند؛ یعنی اگر کسی می‌گوید من لیسانس دارم، تصویر مدرک تحصیلی لیسانس و تأییدیه لیسانسش را هم بارگذاری کند که بعد بشود راستی‌آزمایی انجام داد. این‌ها اقداماتی بود که به‌عنوان پیش‌نیاز شفافیت حوزه منابع انسانی باید انجام می‌گرفت.

- پروشات مهرورزی: آن زمان، هر کدام از سازمان‌های شهرداری سامانه داخلی خودشان را داشتند و سیستم هنوز یکپارچه نشده بود و تا زمانی هم که به بحث پول و حقوق ربط پیدا نمی‌کرد که اگر اطلاعات در سامانه نباشد خبری از حقوق و دستمزد نیست این یکپارچگی اتفاق نمی‌افتاد.

پیاده‌سازی این ایده نیز بی‌چالش نبود و تا پایان دوره پنجم، بودند واحدهایی که به سامانه منابع انسانی متصل نشده بودند.

- اسحاق بهادری: زمانی که من از شهرداری تهران بیرون آمدم عدد نیروی انسانی پنجاه و هفت هزار و هفتصد و خرده‌ای بود. به همان نسبت هم ما در سامانه حقوق و دستمزد پرداختی داشتیم. این کاری بود که ما انجام دادیم. البته متأسفانه پنج سازمان و شرکت ما از جمله سازمان فرهنگی و هنری، شرکت همشهری و شرکت بهره‌برداری مترو، به دلیل پرداخت‌های غیرمعارفی که داشتند، وارد سامانه منابع انسانی نشدند. البته الان دارند وارد می‌شوند. یعنی بالاخره سرخط شده‌اند و آمده‌اند.

- محمد فرجود: نمی‌دانم در نهایت چند واحد باقی ماندند که سامانه منابع انسانی در آن‌ها راه‌اندازی نشد، ولی کار در بیشتر واحدها انجام شد و بیش از ۹۰ درصد دیتاهای منابع انسانی به‌صورت سیستمی از سامانه منابع انسانی فراخوانی می‌شد و روی سایت شفاف قرار می‌گرفت. تازه درمورد آن واحدهایی هم که من می‌گویم سامانه در آن‌ها راه‌اندازی نشد منظورم این نیست که داده‌ها دریافت نشد؛ بالاخره همه داده‌ها به روش‌های مختلف دریافت می‌شد ولی لزوماً همه داده‌ها به‌صورت اتوماتیک روی سایت شفاف بارگذاری نمی‌شد.

اتصال سامانه سفرهای خارجی به سامانه مالی نیز ایده‌ای بود که با هدف بسط استفاده از سامانه سفرها، به نحوی که امکان فراخوانی برخط اطلاعات از آن روی سایت شفاف وجود داشته باشد، دنبال شد. کیفیت اطلاعات ثبت شده در سامانه سفرها به حدی پایین بود که انتشار اطلاعات سفرها به صورت دستی روی سایت شفاف بارگذاری می‌شد.

- پروشات مهرورزی: تمام تلاش من این بود که کل این فرایند سامانه‌ای شود، امضاها الکترونیک شود و همه چیز در سامانه ثبت شود. ولی هم مسئله سفرهای ناگهانی که «حالا حکمش را بزن بره» وجود داشت و هم مسائل مربوط به ویزا گرفتن که سامانه‌ای کردن فرایند و اینکه مراحل به ترتیب انجام شود را سخت می‌کرد. آخرهای دوره، کارها کمی مرتب شده بود و بعضی‌ها واقعاً گزارش سفر را ثبت می‌کردند و این گزارش‌ها واقعاً قابل استناد بودند، ولی در نهایت انتشار اطلاعات روی سایت شفافیت به صورت دستی باقی ماند. یعنی مثلاً اگر کسی از کمیته شفافیت سامانه داخلی شهرداری را چک نمی‌کرد و پیگیری نمی‌کرد که دیتای جدیدی که روی این سامانه ثبت شده روی سامانه شفافیت هم برود، سامانه شفافیت به روز نمی‌شد.

این نکته حائز اهمیت است که ایجاد یکپارچگی اطلاعاتی از طریق راه‌اندازی سامانه‌های مرکزی در تمامی واحدهای زیرمجموعه و اتصال آن‌ها به یکدیگر، با سیاست‌های معاونت‌های شهرداری و سازمان فاوا همسو، و از حمایت ایشان برخوردار بود:

- محمد فرجود: در دوره قبل یکی از مهم‌ترین توفیقات ما همین بود که ضریب نفوذ سامانه‌های مرکزی را از خیلی کم به نزدیک به کامل رساندیم. [...] شهرداری می‌خواست خیالش درباره حوزه‌های مهم مثل منابع انسانی و مالی راحت شود و مطمئن باشد که کسی داده‌ای را جابه‌جا یا دستکاری نمی‌کند. می‌خواست همه‌جا سامانه مرکزی خودش را راه بیندازد تا برای مثال بعداً بتواند مسیر همه جریانات مالی را در سامانه مالی ببیند. بالاخره وقتی واحدهای زیرمجموعه از سامانه‌های دیگری استفاده کنند که شما روی آن کنترل ندارید، ممکن است استانداردهایتان در پیاده‌سازی آن سامانه رعایت نشود یا به هر دلیلی دیتا به درستی وارد آن نشود یا به درستی نمایش داده نشود. ما آن اوایل می‌گفتیم

بالاخره شاید آن سامانه‌های مستقل هم امکانات و ویژگی‌های خوبی داشته باشند که سامانه‌های ما ندارند و بنابراین بهتر است واحدها را مجبور نکنیم که به سامانه مرکزی متصل شوند. ولی بعد به این نتیجه رسیدیم که اتفاقاً باید این تمرکز و یکپارچگی صورت بگیرد، به‌خاطر اینکه سازمان‌ها یا شرکت‌ها و شهرداری به‌شدت به هم متصل بودند و آن‌قدرها مستقل نبودند؛ بودجه‌شان را از شهرداری می‌گرفتند، منابع انسانی‌شان اکثراً در خود شهرداری جابه‌جا می‌شدند و همه‌چیزشان شبیه هم بود و فقط اسماً سازمان یا شرکت مستقل بودند [...] دست‌آخر به این نتیجه رسیدیم که بهتر است سامانه را یکی‌یکی در همه واحدها پیاده‌سازی کنیم. راه‌اندازی سامانه‌های پایه در همه واحدها موجب می‌شد آن‌ها درباره گزارش‌دهی و آماردهی و این قبیل موارد هم دیگر به شهرداری بدهکار نباشند.

درواقع ارتقای کیفیت داده‌ها تنها دغدغه کمیته شفافیت نبود و در برخی حوزه‌ها، معاونت متولی داده‌ها نیز، با هدف گسترش دامنه نظارت خود بر واحدهای زیرمجموعه و بهبود عملکرد (و نه لزوماً با هدف شفافیت و انتشار عمومی اطلاعات)، در این مسیر با کمیته شفافیت همراه بود.

- محمد فرجود: درمورد سامانه مالی، معاونت مالی گفته بود تمام واحدهای شهرداری اعم از ستاد شهرداری، شهرداری‌های مناطق و حتی سازمان‌ها و شرکت‌ها باید از این سامانه استفاده کنند. در خود ستاد شهرداری و شهرداری‌های مناطق، سامانه‌های مورد استفاده در هر حوزه یکپارچه بودند، یعنی یک سامانه مالی، یک سامانه منابع انسانی و یک سامانه قراردادها وجود داشت. اما درمورد سازمان‌ها و شرکت‌ها موضوع کمی فرق می‌کرد و مواردی وجود داشت که، بنا به برخی دلایل، از سامانه مالی مخصوص خودشان استفاده می‌کردند. در دوره ما -البته قبل از آن هم همین‌طور بود- ستاد شهرداری اعلام کرد که سامانه‌ای به‌جز سامانه مالی مرکزی را قبول نمی‌کند و سامانه مالی در کل شهرداری باید یکپارچه شود، تا همه اطلاعات یک جا جمع شود و بتوان گزارش‌های لازم را از روی آن تهیه کرد. تا جایی که به یادم دارم، تا پایان دوره، اطلاعات حوزه مالی با ضریب خوبی به سامانه مالی مرکزی منتقل شد.

- محسن شکری‌پور: چند ماه اول که کمیته هنوز شناختی از فرایندهای شهرداری و روال کار نداشت، ما درگیری زیادی نداشتیم. اما بعد از پنج-شش ماه، با تصویب مصوبه انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات، خواسته‌های کمیته از شهرداری تهران

در راستای اجرای آن مصوبه به صورت شفاف مطرح شد. معاون مالی و مدیرکل مالی نیز دستور دادند موارد درخواستی خانم آروین انجام شود. البته بسیاری از موارد درخواستی از قبل در دستورکار حوزه مالی بود، اما پیگیری‌های کمیته شفافیت به انجام آن‌ها سرعت داد. در واقع در بحث شفافیت قراردادها، زمانی رسید که شهردار، روی بخشنامه‌هایی که خانم آروین از طریق نامه‌های رسمی به شهرداری اعلام می‌کرد، با عبارت «جهت اطلاع و اقدام لازم» دستور می‌داد. این به معنای تأکید بر انجام خواسته‌های نامه ارسالی بود. در این مرحله، ما هم در سمت شهرداری همدل شدیم تا کار انجام شود. وگرنه تا پیش از آن، من شخصاً فقط به این دلیل به موضوع شفافیت قراردادها ورود کردم که تمرکز خانم آروین هم بر هدف خود ما، یعنی راه‌اندازی سامانه قراردادها، بود.

- اسحاق بهادری: کمیته پیگیر بود که اطلاعات پرسنلی کامل شود و اداره کل سرمایه انسانی، اداره کل تشکیلات و اداره کل امور مالی (بحث حقوق و دستمزد)، اداره کل برنامه‌ریزی (ارزیابی عملکرد کارکنان) و سازمان بازرسی (به جهت بازخوردهایی که کارمندان ما روی پیام‌های ۱۳۷ و ۱۸۸ می‌گرفتند)، همه، بهره‌برداران این اطلاعات بودند و تکمیل اطلاعات پرسنلی به کارشان می‌آمد.

- پروشات مهرورزی: طی دو-سه سالی که ما در شورای شهر شفافیت این حوزه را پیگیری می‌کردیم خود قسمت آی‌تی معاونت منابع انسانی خیلی همکاری کرد و اصلاً دغدغه آن‌ها هم بود که حتماً دیتای سامانه‌شان اصلاح شود.

- پروشات مهرورزی: چون پرسنل بیست و خرده‌ای سال پیش هنوز بازنشسته نشده بودند، پرونده‌های برخی کارمندان یک‌سری از سازمان‌ها و قسمت‌های شهرداری کاملاً فیزیکی بود و باید یک آدمی را می‌گذاشتیم که این پرونده‌ها را از حالت فیزیکی به حالت سامانه‌ای تبدیل کند. معاونت منابع انسانی با قدرتی که داشت توانست مناطق را تحت فشار بگذارد و این کار در مناطق انجام شد. در واقع برای سروسامان‌دادن به داده‌های منابع انسانی شهرداری سه قدم تعریف کردند. قدم اول اصلاح داده‌های مربوط به ستاد شهرداری و شهرداری‌های مناطق بود؛ قدم دوم، اصلاح داده‌های سازمان‌هایی که کوچک‌تر بودند و راحت‌تر می‌شد ازشان همکاری گرفت؛ و در انتها هم اصلاح داده‌های واحدهایی مثل شرکت مترو که راحت به ما دیتا نمی‌دادند.

راهکار دیگری که کمیته شفافیت، برای ارتقای کیفیت داده‌ها در برخی حوزه‌ها، در پیش گرفت، استفاده از نظارت همگانی و فشار افکار عمومی بود. ایده آن بود که به جای آنکه شهرداری، خود، مسئولیت صحت‌سنجی اطلاعات و کامل‌بودن داده‌ها را به عهده گیرد، بازخورد شهروندان روی اطلاعات منتشرشده مکانیسمی را برای تصحیح اطلاعات شکل دهد.

در این راستا، برای هر کدام از اطلاعات منتشرشده روی سایت شفاف، فرد یا واحدی به‌عنوان مسئول صحت اطلاعات تعیین، و این موضوع در سایت شفاف نیز اطلاع‌رسانی شد با این هدف که مسئول مربوطه، به دلیل قرار گرفتن در جایگاه پاسخگویی به افکار عمومی، نسبت به صحت اطلاعات حساس شود. همچنین بهره‌گیری از بازخورد شهروندان برای ارتقای کیفیت اطلاعات، به‌طور خاص، برای انتشار رزومه مدیران پیگیری شد، گرچه به دلیل نقص در ورود اطلاعات، انتشار رزومه مدیران، آن‌طور که مدنظر کمیته شفافیت بود، هیچگاه انجام نگرفت.

- پروشات مهرورزی: شورا در مصوبه مدیریت تعارض منافع شهرداری را مکلف کرده بود تا رزومه این هشتصدوخرده‌ای مدیر را منتشر کند. قرار بود رزومه خوداظهاری این عزیزان منتشر شود. موقعی که درباره این موضوع با معاونت منابع انسانی شهرداری صحبت می‌کردیم، مسئله آن‌ها این بود که معلوم نبود آن مدرکی که مدیر به شهرداری ارائه کرده مثل مدرک دکترای آقای کردان خدا بیامرز تقلبی است یا نه و استعلام‌گرفتن از یک‌سری دانشگاه‌ها هم خیلی سخت و زمان‌بر بود. درواقع معاونت می‌گفت اگر من رزومه‌ها را منتشر کنم نمی‌توانم صحت اطلاعات را تضمین کنم. راه‌حلشان این بود که مدیران اطلاعات رزومه‌شان را خوداظهاری کنند و مسئولیت صحت اطلاعات بر دوش خود فرد اظهارکننده قرار بگیرد. قرار شد یک صفحه خوداظهاری ایجاد کنیم و مدیران رزومه‌شان‌شان را آنجا ثبت کنند و آن اطلاعات مستقیماً بیاید روی سامانه شفافیت. یادم است که اردیبهشت بخشنامه آمد که هر مدیر عزیزی که تا آخر خرداد این کار را انجام ندهد، نمی‌تواند حقوق بگیرد. دوباره از خرداد تمدید کردند تا شهریور. باین‌همه، دست‌آخر، از آن

هشتصد و خرده‌ای عزیز، تنها ۱۲۹ نفر رزومه‌شان را آپلود کردند. تا سال بعدش فکر کنم تعداد به دویست و خرده‌ای یا سیصد نفر رسید. ولی بقیه عزیزان خیلی وقعی ننهاده‌اند.

- مصاحبه‌کننده: درباره رزومه مدیران که گفتید قرار بود مدیران خوداظهاری کنند [...] این سیستم خوداظهاری باگ نداشت؟ یعنی اینکه خب طرف می‌توانست هرچه می‌خواهد بگوید.

پروشات مهرورزی: استدلال این بود که طرف می‌آید می‌گوید من اینم و اینم، ولی قطعاً یکی هست که برود نگاه کند و ببیند این آقای که دارد این اظهارات را بیان می‌کند راست می‌گوید یا نه و آیا مثلاً واقعاً در فلان دانشگاه درس خوانده یا نه. البته فکر می‌کنم موقع ارتقادات مدیران، صحت مدرکشان از دانشگاه‌ها استعلام می‌شد، ولی چون پروسه زمان‌بری بود در کنارش سامانه خوداظهاری را هم راه انداختند.

به‌طور کلی، مواردی از گزارش‌های شهروندی و بازخورد افکار عمومی نسبت به

اطلاعات منتشر شده اتفاق افتاد که به بهبود کیفیت اطلاعات منتشر شده انجامید:

- سمیه فروغی: از طرف شهروندان چند باری گزارش‌هایی به دست ما رسید که راجع به یک قرارداد خاص بود. یعنی مثلاً گفته بودند ما می‌دانیم مبلغ قرارداد فلان که روی سایت گذاشته‌اید اینی که منتشر شده نیست.

- بهاره آروین: سر انتشار اطلاعات قراردادها، برای یکی از قراردادهای منطقه سه جنجالی به پا شد. ماجرا این بود که شیوه انجام این معامله ترک تشریفات خورده بود، ولی موضوعش طوری بود که ترک تشریفات کردنش بی‌معنی بود و به نظر می‌رسید تخلفی روی داده است. اما بعد مشخص شد که منطقه سه با یکی از زیرمجموعه‌های خود شهرداری «بدون تشریفات» قرارداد بسته و اپراتور به‌اشتباه شیوه عقد قرارداد را ترک تشریفات ثبت کرده. درواقع، ماجرا خطایی بود که اپراتور واردکننده اطلاعات در سیستم مرتکب شده بود. کار داشت تا تغییر شهردار منطقه سه پیش می‌رفت، چون ما مسئول صحت اطلاعات منتشر شده را بالاترین مقام هر واحد اجرایی اعلام کرده بودیم.

- بهاره آروین: اولین باری که قراردادهای منتشر شده در وب‌سایت شفاف مورد توجه قرار گرفت سر قراردادی مربوط به نظافت دست‌شویی‌های حرم امام خمینی بود. فکر

می‌کنم مبلغش حدود چهارده میلیارد ریال بود.^۱ در رسانه‌ها پخش کردند که برای نظافت دست‌شویی چهارده میلیارد پول شهرداری تهران را هدر داده‌اند! اما وقتی شرح خدمات قرارداد را می‌دیدید که چند تا دست‌شویی وجود دارد و شامل چه خدماتی است و اینکه این مبلغ سالانه است و ماهش چقدر می‌شود خیلی چیز عجیب‌وغریبی نبود و با کمی حساب‌و‌کتاب به نظر معقول می‌آمد. ما از این جنجال به‌وجودآمده استفاده کردیم و به شهرداری گفتیم راه‌افتادن این ماجراها نشان می‌دهد که «شرح خدمات» قراردادها هم باید منتشر شود. البته عملی‌کردنش به این راحتی‌ها هم نبود و می‌شد تصور کرد که اگر مداومت و پیگیری شورا نبود همان یک قرارداد و حواشی‌اش می‌توانست باعث شود سیستم کلاً از انتشار اطلاعات قراردادها پشیمان شود، چون دیده بود که از بین چند هزار قرارداد منتشرشده، دقیقاً آنی که پتانسیل این را داشته که با استفاده از فضای عمومی علیه مجموعه استفاده شود برجسته شده.

- نجمله طاهری: چالش‌هایی که سر یکی-دو تا از قراردادهای منتشرشده پیش آمد بیشتر ناشی از کمبود اطلاعات بود. یکی از این قراردادها برای تعمیر و نگهداری یا شاید هم شست‌وشوی سرویس بهداشتی‌های مرقدا امام بود. رقم قرارداد رقم بزرگی به نظر می‌رسید و سروصدا ایجاد کرد. آن موقع هنوز شرح خدمات قراردادها منتشر نمی‌شد. اتفاقاً ما از این موضوع استفاده کردیم و به شهرداری گفتیم که اگر شرح خدمات این قرارداد منتشر شده بود و خبرنگارها می‌دیدند که بازه زمانی قرارداد چقدر است و قرارداد مربوط به نظافت چند چشمه توالست است و این‌ها، می‌فهمیدند که رقم قرارداد رقم بالایی نیست. پس بیا و شرح خدمات قراردادها را هم منتشر کن. یعنی اتفاقاً مورد این‌طرفی داشتیم که به شهرداری گفتیم تو جزئیات بیشتری را منتشر کن که از دردسر جلوگیری شود.

اما علی‌رغم گزارش‌های محدودی که ارائه شده بود، بنا بر تجربه پروژه شفافیت، به نظر می‌رسد برای آنکه مکانیسم تصحیح اطلاعات بر اثر گزارش‌های مردمی شکل گیرد و فعال شود، به چیزی بیش از انتشار عمومی اطلاعات نیاز است:

- بهاره آروین: این موضوع در شرایطی محقق می‌شود که آن سازمان مداومت پیگیرانه برای ایجاد روند جدید داشته باشد و از اصلاح فرایند استقبال کند. لذا

^۱ بنا بر اطلاعات منتشرشده روی سایت شفاف، رقم دقیق این قرارداد ۱۴/۹۶۰/۴۰۰/۰۰۰ ریال بوده است.

خودتصحیحی می‌توانست اتفاق بیفتد ولی بسیار پرهزینه. از آن طرف فضای عمومی هم باید آماده این باشد که وقتی خطایی پیدا می‌کند و سازمان اجرایی راجع به آن توضیح می‌دهد، این توضیح را بی‌طرفانه بشنود و بررسی کند. اما الان فضای عمومی به‌جای اینکه بعد از رخ دادن خطا انتظار توضیح‌دادن داشته باشد، کلی سناریو روی آن سوار می‌کند و کلی هجمه سمت سازمان اجرایی روانه می‌شود و در ادامه هم ماجرا وارد رقابت‌های سیاسی دو سمت می‌شود. در این شرایط اگر توضیحی هم داده شود، صدای آن به جایی نمی‌رسد. کمالینکه اواخر دوره شهرداری درمورد یک‌سری قراردادهای روابط عمومی این اتفاق افتاد. کسی به این فکر نمی‌کرد که شهرداری تهران خودش این قراردادها را منتشر کرده و شما نرفته‌اید آن‌ها را از پستو دریاورید که الان آن‌ها را به‌عنوان یک افشاگری مطرح می‌کنید. کسانی هم که دستشان در کار بود می‌دانستند که چنین قراردادهایی از روتین‌ترین کارهاست و مبالغ آن هم نسبت به دوره‌های قبل قابل‌قبول است و چیز خاصی نیست. خلاصه یعنی هیچ‌کدام این دو شرطی که گفتم وجود نداشت.

به‌طور کلی بخش قابل‌ملاحظه‌ای از پیگیری‌های کمیته شفافیت در دوره چهارساله صرف ارتقای کیفیت داده‌ها شد. در برخی حوزه‌ها مثل حوزه معاملات و منابع انسانی پیشرفت‌های خوبی حاصل شد و در برخی حوزه‌ها، مثل حوزه املاک و سفرهای خارجی، کار آن‌طور که باید پیش نرفت.

- اسحاق بهادری: یکی از موضوعاتی که ما پیگیری می‌کردیم همین بود که ما اطلاعات مدیران را از طریق اکسل به سازمان فاوا ندهیم و طوری باشد که اطلاعات به‌صورت اتوماتیک منتشر شود. این اتفاق هم افتاد اما بعد از یک دوره زمانی خیلی طولانی [...] تا جایی که من حضوردهن دارم، می‌دانم که انتشار اطلاعات مدیران کاملاً برخط شد و با فراخوانی اطلاعات از سامانه انجام می‌شد. مگر اینکه در این مدت اتفاق دیگری افتاده باشد.

- پروشات مهرورزی: تمام تلاش من این بود که کل این فرایند [انجام سفر خارجی] سامانه‌ای شود، امضاها الکترونیک شود و همه‌چیز در سامانه ثبت شود. ولی هم مسئله سفرهای ناگهانی که «حالا حکمش را بزن بره» وجود داشت و هم مسائل مربوط به ویزاگرفتن که سامانه‌ای کردن فرایند و اینکه مراحل به‌ترتیب انجام شود را سخت می‌کرد. آخرهای دوره، کارها کمی مرتب شده بود و بعضی‌ها واقعاً گزارش سفر را ثبت می‌کردند و

این گزارش‌ها واقعاً قابل‌استناد بودند، ولی درنهایت انتشار اطلاعات روی سایت شفافیت به‌صورت دستی باقی ماند [...] اگر به نقطه شروع برمی‌گشتم] احتمالاً روی قضیه گلوگاه مالی و اینکه مثلاً تا وقتی اطلاعات سفر در سامانه سفرها ثبت نشده، ارزش تعلق نگیرد بیشتر کار می‌کردم. فکر می‌کنم از آن طریق به‌رحال می‌شد یک کاری کرد. به نظرم اگر برای این کار مصوباتی داشتیم یا مثلاً به کمک معاونت منابع انسانی بخشنامه‌هایی ابلاغ می‌کردیم می‌شد سامانه مالی را به سامانه سفرهای خارجی متصل کرد، اما خوب دیر شروع کردیم.

- محسن شکری‌پور: خانم آروین درمورد سازمان املاک هیچ‌وقت به نتیجه‌ای که مدنظرش بود نرسید. بعد از یک سال که از همکاری من با خانم آروین می‌گذشت، در جلسه‌ای که با سازمان املاک داشتیم، به آن‌ها گفتم که سامانه‌شان را باید عوض کنند و سامانه جدیدی هم بالا بیاورند. به‌جایش ما فرایندهایشان را در سامانه قراردادهای پیاده‌سازی می‌کنیم. [...] آن زمان، معاون برنامه‌ریزی سازمان املاک موافق انجام این کار بود اما سازمان فناوری، با این استدلال که من متولی این امرم و برای سامانه املاک هزینه کرده‌ام و قرار است سامانه املاک توسعه پیدا کند و تمامی موارد موردنظر شما در بحث معاملات هم در آن دیده شده است، درنهایت قبول نکرد. این در حالی است که از دو سال پیش، تازه رسیدند به این حرف که سامانه املاک فعلی قابلیت‌های لازم را ندارد.

- اکبری: سازمان املاک از جمله واحدهایی بود که علناً می‌گفت نمی‌خواهیم روی سامانه مرکزی بیایم.

- سمیه فروغی: املاک حوزه شکست ما بود و شاید ناخودآگاه خیلی دلمان نمی‌خواهد از شکست‌ها صحبت کنیم. [می‌خندد] اتفاقاً چند وقت پیش داشتم فکر می‌کردم که اگر یک عضو شورا بخواهد چهار سال روی یک حوزه به‌صورت متمرکز کار کند [...] خوب است چه حوزه‌ای را انتخاب کند. ذهنم سمت چیزهای مختلفی از جمله املاک هم رفت، مثلاً یک عضو شورا باشد که هفته‌ای دو بار در جلسات صحن بحث املاک را مطرح کند و از اقدامات و تغییرات گزارش دهد و پیگیری مداوم داشته باشد. ولی بعد به نظرم آمد که این حوزه واقعاً حوزه‌ای نیست که به این راحتی بتوانی در آن تغییری صورت بدهی؛ این‌قدر گیروگور دارد که من خیلی خوش‌بین نیستم که اگر یک نفر کل چهار سال را هم روی این حوزه تمرکز کند، بتواند کار خاصی انجام دهد.

در پایان شاید بد نباشد به این سؤال فکر کنیم چه چیز داده باکیفیت می‌سازد؛ چه عاملی باعث شد اطلاعات سامانه شهرسازی کیفیت بالایی داشته باشد اما چنین وضعیتی در مورد اطلاعات معاملات صدق نکند؟

در مورد سامانه شهرسازی می‌توان گفت که این سامانه از قدیمی‌ترین سامانه‌های شهرداری بود که طی سال‌ها بسیار فربه شده بود و تمامی امور مربوط به حوزه شهرسازی از طریق آن انجام می‌گرفت؛ در واقع اطلاعات ثبت‌شده در این سامانه، محل رجوع و مورداستفاده شهرداری بود و کیفیت بالاتری داشت.

- میثم درویشی: درخصوص حوزه شهرسازی، نکته مثبت این بود که سامانه آن از قبل استقرار یافته بود و از آنجا که بخش عمده‌ای از درآمد شهرداری از این حوزه تأمین می‌شود، سازمان فاوا و شهرداری برای آن برنامه‌ریزی ویژه داشتند. خوشبختانه نظم خاصی در این حوزه حاکم بود و واحدهای مختلف، طبق رویه‌های مشخص، دیتاهای خود را وارد سامانه شهرسازی می‌کردند.

این در حالی است که ثبت‌نشدن یا ثبت اشتباه اطلاعات معاملات در سامانه معاملات اختلالی در فرایند انجام معامله ایجاد نمی‌کرد چون روال‌های کاغذی هنوز کارایی داشت و در انجام معاملات، سامانه معاملات، مورداستناد نبود. به دلیل آنکه کیفیت پایین اطلاعات در این سامانه تبعاتی نداشت، کسی هم پیگیر رفع خطاهای اطلاعاتی در سامانه نبود. در مقابل، اسناد کاغذی معاملات، به دلیل آنکه محل رجوع بودند، واجد جامعیت و اعتبار بودند (البته جامعیت در اینجا با جامعیتی که در سامانه دنبال می‌شد متفاوت است. در سامانه، همه اطلاعات به‌صورت متمرکز در یک پایگاه داده‌ای واحد جمع است. در حالت کاغذی، اسناد بین واحدهای زیرمجموعه پراکنده است).

به‌طور کلی، مجموعه‌های داده‌ای به‌طور خودبه‌خود باکیفیت نمی‌شوند و کیفیت بنا بر ضرورت و کارکرد ایجاد می‌شود:

- محمدحسین صدوقی: ما حتی تا اواخر دوره قبل هم درگیر این موضوع بودیم که تمام سازمان‌ها و شرکت‌های شهرداری، معاملاتشان را روی سامانه جامع معاملات انجام دهند تا اطلاعات منتشرشده از معاملات کامل باشد. یعنی اگر بحث شفافیت معاملات مطرح نبود، شاید هیچ‌کس پیگیر یکپارچگی و تدقیق اطلاعات معاملات نمی‌شد.

- مصاحبه‌کننده: این اشتباهاتی که در ثبت داده در سامانه منابع انسانی وجود داشت، برای شهرداری ایجاد مشکل نمی‌کرد؟

پروشات مهرورزی: نه چون تا قبل از آن شهرداری کاری به داده‌های این سامانه نداشت، اما حالا می‌خواستند این سامانه را فعال کنند، طوری که تا وقتی دیتای افراد در سامانه نیامده قرارداد استخدامشان امضا نشود.

- پروشات مهرورزی: [برای آنکه مدیران رزومه‌های خود را ثبت کنند] باید یک فشار بالادستی به مدیران وارد می‌شد. درواقع مدیران با خودشان فکر می‌کردند منی که این قدر سرم شلوغ است این دیگر چه کار چرت‌وپرتی است که باید انجام دهم. یعنی به نظرم این‌طور نبود که با خودشان فکر کنند شایسته جایگاهی که دارند نیستند و نگران باشند انتشار رزومه برایشان دردسر شود. اتفاقاً فکر می‌کنم خودشان را شایسته می‌دانستند و بیشتر سؤالشان این بود که این دیتا به چه درد چه کسی می‌خورد. راستش ما هم نرفتیم به سمت اینکه درباره ضرورت انجام این کار توجیهشان کنیم.

- نجمه طاهری: تا قبل از این، چیزی که برای شورا اهمیت داشت نتیجه رأی‌گیری بود، لذا فقط تعداد مخالفان و موافقان در برگه رصد نوشته می‌شد. اما ما دنبال این بودیم که اسامی کسانی که رأی مخالف یا موافق داده بودند هم در برگه رصد مشخص باشد و موارد دیگری مثل ساعت شروع و پایان جلسه را هم می‌خواستیم که ثبت شود. ولی این چیزها برای کارمندان شورا اصلاً مهم نبود و آن اوایل منظور ما را از خواسته‌هایی که داشتیم نمی‌فهمیدند.

- مهدیه آقاملایی^۱: رأی‌گیری خیلی تأثیری برای اداره مصوبات ندارد؛ فرمانداری فقط ترکیب آرا را از ما می‌خواهد چون قانون می‌گوید اگر دوسوم اعضای حاضر به پیشنهادی رأی موافق بدهند، مصوب می‌شود. هیچ‌وقت نمی‌پرسد چه کسی رأی داده یا کاری ندارد که چه کسی رأی مثبت و چه کسی رأی منفی داده است. شاید فقط در مواقعی

^۱ رئیس اداره مصوبات و تنقیح مقررات شورای شهر

که رأی‌ها لب مرز بود نیاز می‌شد تا از طریق رأی‌گیری الکترونیکی چک کنند که تعداد رأی‌های مثبت و منفی درست محاسبه شده است یا نه. وگرنه رأی‌گیری الکترونیکی، در حوزه کاری من، نقشی در ابلاغ مصوباتمان ایفا نمی‌کرد.

مورد استفاده قرار گرفتن اطلاعات و محل رجوع بودن آن عاملی است که موجب ارتقای کیفیت داده‌ها می‌شود و مثال مهم آن، داده‌های مالی است. به قول یکی از مصاحبه‌شوندگان، داده‌های سامانه مالی «واقعی» است:

- اکبری: از بین این دو سامانه [سامانه مالی و سامانه قراردادهای]، تیم شفافیت به این نتیجه رسید که اطلاعات سامانه مالی معتبر است و اطلاعات سامانه قراردادهاست که مشکل دارد، چراکه دیتای سامانه مالی دیتای واقعی در دنیای واقعی است؛ سامانه مالی دیتای پولی که دارد خرج می‌شود را نگه می‌دارد و این دیتا نمی‌تواند غیرواقعی باشد.

- محمدنادر محمدزاده: من همیشه این را می‌گویم که شما وقتی می‌خواهید حوزه‌ای را منظم کنید، نبضش در حوزه مالی است؛ یعنی اگر شما بتوانید سیستم مالی را به هر سیستم دیگری گره بزنید، آن حوزه منظم می‌شود. چون مثلاً شما وقتی ملکی را معامله می‌کنید، حتی اگر پول ندهید و پول نگیرید و به جایش ملک بدهید یا ملک بگیرید، باز هم باید اضافه یا کم شدن این دارایی را ثبت کنید. اگر سیستم مالی را به حوزه املاک گره بزنیم، هرچه در حوزه املاک انجام می‌شود دیگر قابل پنهان‌کردن نیست، چون یکی از حوزه‌هایی که به‌قول معروف باید «صفر» بگیرد تا کارش درست باشد حوزه مالی است. حوزه مالی باید اختلاف ترازش صفر باشد. در این حوزه نباید چیزی روی هوا باشد.

به همین دلیل هم بود که کمیته شفافیت، در موارد متعددی، تضمین کیفیت داده‌ها را از طریق گره‌زدن روال انجام کار به امور مالی (اتصال سامانه‌های مرتبط به سامانه مالی) دنبال کرد. البته «واقعی بودن» داده‌های سامانه مالی نیز همیشه برقرار نبود، به‌خصوص در مورد سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه شهرداری که لزوماً از سامانه مالی مرکزی شهرداری استفاده نمی‌کردند:

^۱ رئیس سازمان املاک شهرداری تهران

- مصاحبه‌کننده: پس عملاً تا پایان دوره پنجم دیگر کمبود اطلاعاتی در سامانه منابع انسانی وجود نداشت.

اسحاق بهادری: کمبود اطلاعات وجود داشت؛ چون در فرایند پرداخت حقوق و دستمزد، بعضاً این امکان وجود داشت که برخی پرداخت‌ها با فرایند دیگری صورت بگیرد. گرفتید چی شد؟ [...] راه‌های مختلفی وجود دارد که اطلاعات برخی پرداخت‌ها مستقیماً در امور مالی ننشیند، مثل دادن بن یا پاداش نقدی [...] ناممکن نبود که سازمان‌ها و شرکت‌ها، بدون آنکه اطلاعات مدیرانشان در سامانه ثبت شده باشد هم، پرداختی آن‌ها را محاسبه و ارزیابی کنند (مثلاً از طریق چک). این موضوع، در عمل، شیوع زیادی نداشت اما احتمالاً علت مقاومت برخی واحدهای تابعه در برابر پیوستن به سامانه منابع انسانی همین بوده است که اختیار پرداختی‌هایشان به مدیران دست خودشان باشد.

- پروشات مهرورزی: یک زمانی خانم آروین گفتند که پس برویم ببینیم گلوگاه‌های مالی این سفرهای خارجی کجاست. در انتها به این رسیدیم که قطعاً هزینه‌های سفر باید ردپایی در سامانه مالی شهرداری داشته باشد و از طریق این دیتا شاید بتوانیم اطلاعات سامانه سفرهای خارجی را کامل کنیم. اما یادم است که باز هم یک مشکلی در سامانه مالی وجود داشت که نشد این کار را بکنیم. یعنی طوری نبود که بنا بر اطلاعات ثبت‌شده در سامانه مالی بتوان با قطعیت گفت فلان سفر انجام شده است.

- سمیه فروغی: هر کدام از سازمان‌ها و شرکت‌های زیرمجموعه شهرداری را که به سامانه قراردادها پیوند می‌دادیم و اطلاعاتشان روی شفاف می‌رفت، خیلی خوشحال می‌شدم [...] ولی خب یک جاهایی هم ماجرا برعکس و دقیقاً نقطه مقابل این چیزی که تعریف کردم می‌شد، مثلاً اینکه بعد از چند سال، سازمان املاک برای امور مالی و املاکی خود همچنان از سامانه مستقل خودش استفاده می‌کرد.

- اکبری: سازمان املاک از جمله واحدهایی بود که علناً می‌گفت نمی‌خواهیم روی سامانه مرکزی بیایم.

به‌عنوان جمع‌بندی، جا دارد مجدداً به این نکته اشاره کنیم که راه‌اندازی سامانه در سازمان لزوماً به معنای تولید مجموعه داده‌های قابل‌اتکا و قابل استفاده نیست؛ در بررسی گزارش‌هایی که مبتنی بر داده‌های ثبت‌شده در سامانه‌ها ارائه می‌شود، پیش از

توجه به محتوای گزارش، می‌بایست کیفیت داده‌هایی را که گزارش بر مبنای آن تهیه شده است مورد بررسی قرار داد.

اگر خواندن متن حاضر، تمایز بین داشتن داده و داشتن داده باکیفیت را در ذهن شما نشانده باشد، این پروژه به هدف خود رسیده است.

سؤالاتی جهت بحث و بررسی بیشتر:

- راهکارهای فنی برای تضمین کیفیت داده‌ها، نظیر اتصال سامانه‌ها، در چه شرایطی کارآمدند و در چه شرایطی نتیجه موردنظر را به دنبال ندارند؟ (برای مشاهده بحثی درخصوص تمایز راهکار فنی و راهکار غیرفنی نگاه کنید به متن «درباره رابطه فناوری و تحول سازمانی»)
- به جز راه‌اندازی سامانه‌های مرکزی، چه مدل‌های دیگری برای ایجاد یکپارچگی اطلاعاتی در سازمان‌های گسترده وجود دارد و شرط کارآمدی آن‌ها چیست؟
- عوامل مؤثر بر کیفیت داده‌ها چیست؟ چه چیز داده باکیفیت می‌سازد؟

راه حل فنی برای مسئله غیر فنی جواب نمی دهد درباره رابطه فناوری و تحول سازمانی

بسته به آنکه فناوری اطلاعات و ارتباطات در چه بستر و زمینه سازمانی (و فراسازمانی ای) به کار گرفته می شود، ممکن است موجب بهبود عملکرد سازمان، تضعیف عملکرد سازمان و یا حفظ وضع موجود شود؛ نتیجه همیشه مثبت نیست! در حل مسائل حکمرانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات جایگزین خلأهای انسانی و اجتماعی نیست.

ورود فناوری اطلاعات به دولت و بخش عمومی همراه با بشارت های بسیار بوده است: ارتقای کارایی و کارآمدی، افزایش شفافیت، تقویت قانونمندی و ایجاد وحدت رویه، ایجاد مشارکت و اما درعمل، به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات، که

بارزترین نمود آن راه‌اندازی سامانه‌ها و الکترونیکی کردن فرایندهاست، چقدر به نتایجی که پیشتر به آن اشاره شد انجامیده است؟

اگر بخواهیم پروژه شفافیت را ملاکی برای پاسخ به این سؤال در نظر بگیریم، هم شواهد مؤید و هم شواهد ناقض ادعای بالا را خواهیم دید. از طرفی، در موارد متعددی، می‌بینیم که راه‌اندازی سامانه‌ها و الکترونیکی کردن فرایندها منجر به انتظام‌بخشی به عملکرد واحدهای اجرایی در شورا و شهرداری، شفافیت (هم درون‌سازمانی و هم برای عموم) و بهبود عملکرد ایشان شده است:

- بهاره آروین: اصلاً خود شهرداری فهمیده بود که مثلاً از وقتی قراردادها روی شفاف منتشر می‌شود، خود فرایند ثبت و انعقاد قرارداد در سامانه‌ها چقدر نظم‌ونسق‌دارتر شده است. یک‌سری روال‌هایی که معاونت مالی سال‌ها می‌خواست جا بیندازد و همیشه راهکارش این بود که ذی‌حساب بگذارد، به‌واسطهٔ کارهایی که در پروژه شفافیت قراردادها انجام شد، به‌صورت سیستمی اعمال شد. یعنی شفافیت زمینه‌ساز اصلاحاتی شد که بدون آن به این راحتی محقق نمی‌شد.

- محمد فرجود^۱: اصلاً راه‌اندازی سامانهٔ قراردادها باعث شد تا شهرداری و به‌ویژه شهرداری‌های مناطق در انعقاد قراردادها دقت بیشتری داشته باشند. پیش از راه‌اندازی سامانهٔ قراردادها، با توجه با اینکه اطلاعات قراردادها شفاف نبود، امکان سوءاستفاده وجود داشت ولی پس از آن جلوی خیلی از سوء استفاده‌ها گرفته شد. [...] وقتی اطلاعات قراردادهای واحدهای مختلف روی این سامانه آمد، خود معاونت مالی تازه فهمید چه خبر است و اطلاعات قراردادها در خود شهرداری هم شفاف شد.

- حسن محمدحسن‌زاده^۲: در حال حاضر گردش قراردادهای شهرداری‌های مناطق در سامانه طی می‌شود و همهٔ قراردادهایی که توسط مناطق تنظیم می‌شوند، اعم از ملکی و غیرملکی، بلااستثنا، مستقیماً روی سامانه شفافیت قرار می‌گیرند و بخش ملکی این قراردادها

^۱ مدیرعامل سازمان «فناوری اطلاعات و ارتباطات» شهرداری تهران

^۲ معاون املاک و بهره‌برداری سازمان املاک و مستغلات در دوره پنجم و رئیس سازمان املاک و مستغلات در ابتدای دورهٔ ششم

هم، با آدرس و اطلاعات کامل (البته بدون پلاک ثبتی)، منتشر می‌شود؛ در واقع همه قراردادهای مناطق قابل رصد است.

- محسن شکری‌پور^۱: تا پیش از آن، یک‌سری از سازمان‌ها و شرکت‌ها قراردادهایی می‌بستند که ما اصلاً از آن خبر نداشتیم و نمی‌دانستیم در آن سازمان یا شرکت چه اتفاقاتی دارد می‌افتد. اما در فرایندی که در سامانه قراردادهای طراحی شده بود، ما از صفر تا صد کار را می‌دیدیم و سامانه‌ای شدن باعث شده بود که تا حدی زیادی جلوی عدم رعایت تشریفات قانونی معاملات گرفته شود. اصلاً یکی از خوبی‌های شفافیت همین است؛ اگر تا پیش از این مثلاً کارمند شهرداری در خفا می‌توانست پرونده فرد را توی کشو بگذارد و تا سه ماه کار پیمانکار را انجام ندهد، وقتی فرایندها شفاف شود، نمی‌تواند چنین کاری کند، چون در سیستم مشخص است که پرونده در فلان تاریخ به دست چه کسی رسیده و او مجبور است که روی آن اقدام کند، چه درست و چه غلط. سامانه‌ای شدن از خیلی از مسائل جلوگیری می‌کند.

- محسن شکری‌پور: مشکل دیگری که در فرایند وجود داشت و در حین کار و با نشستن پشت میزها فهمیدیم این بود که ممکن است در هنگام برگزاری مناقصه برآورد قیمت مثلاً یک میلیارد تومان باشد، اما قرارداد با مبلغ یک میلیارد و پانصد بسته شود. هیچ‌جا چک نمی‌شد که آیا من شهرداری آن پانصد میلیون دیگر را هم برای بستن قرارداد دارم یا نه. اما الان به این صورت است که بعد از انتخاب برنده، ابتدا درخواستی جهت تکمیل تأمین اعتبار به واحد بودجه می‌رود و سپس بقیه فرایند طی می‌شود و قرارداد منعقد می‌گردد. این‌ها نکاتی بود که اگر کاربری سامانه قراردادهای در همان حد ورود اطلاعات قرارداد منعقدشده در سامانه مالی باقی می‌ماند و گردش کار عقد قرارداد در سامانه قراردادهای پیاده‌سازی نمی‌شد، هیچ‌وقت دیده نمی‌شد و روال سال‌های گذشته ادامه پیدا می‌کرد؛ مازاد تعهدات تبدیل به دیون می‌شد و هر سال به سال بعد منتقل می‌شد تا بعداً چاره‌ای برای آن اندیشیده شود.

^۱ نماینده اداره کل‌های «امور مالی و اموال» و «حقوقی» شهرداری در اجرای مصوبه «الزام شهرداری تهران به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات شهرداری»

- سمیه فروغی^۱: نماینده معاونت فنی و عمرانی یک اکسل داشت که تعدادی فانکشن در آن تعریف کرده بود و عددهای پیشنهادی پیمانکاران را در آن می‌زد و طبق فرمولی که داشت برنده‌ها را اعلام می‌کرد. ما فرمول‌ها را از ایشان گرفته بودیم و به سامانه داده بودیم و به این ترتیب ما از طریق سامانه چک می‌کردیم که آیا نتیجه سامانه با نتیجه اکسل نماینده عمرانی تطابق دارد یا خیر. جالب بود که این‌طور نبود. یعنی سامانه می‌گفت فلانی برنده نیست ولی اکسل آن نماینده می‌گفت برنده است. به‌خوبی یادم است ما تا آخر، این کیس را توی سر آن‌ها می‌کوبیدیم. درواقع یک آتو دستمان آمده بود که ببینید نتیجه انجام الکترونیکی چقدر می‌تواند با انجام دستی متفاوت باشد.

- محسن شکری‌پور: الان از مناطق به ما زنگ می‌زنند و می‌گویند ما قیمت عادلانه را در اکسل محاسبه کرده‌ایم و با محاسبه سامانه تفاوت دارد؛ سامانه شما اشتباه می‌کند. ولی چون ما از سامانه مطمئن هستیم با قطعیت می‌گوییم محاسبات شما دارای ایراد است. دقت در این محاسبه خیلی اهمیت دارد چون اگر کمی بالا-پایین شود متقاضی ممکن است شرایط شرکت در مناقصه را از دست بدهد یا از آن طرف، به‌اشتباه، برنده مناقصه شود.

- محسن شکری‌پور: زمانی بود که متوجه شدیم بخشی از دیتایی که به‌صورت دستی در سامانه قراردادها وارد می‌شود را می‌توان به‌صورت سیستمی از وب‌سرویس‌های موجود گرفت. مثلاً تا پیش از آن، راهبران سامانه قراردادها اطلاعات پیمانکار را به‌صورت دستی وارد می‌کردند. در حالی که وب‌سرویس بسیار دقیق و بدون مغایرت اطلاعاتی در شهرداری تهران وجود داشت که سامانه مالی هم از آن استفاده می‌کرد، با ارسال شناسه ملی پیمانکار، کل اطلاعات شرکت را برمی‌گرداند. خوب، وب‌سرویس کردن ورود اطلاعات پیمانکار هم کار راهبران سامانه قراردادها را راحت‌تر کرد و هم موجب شد دیتایی که در سامانه وارد می‌شود خطا نداشته باشد.

- محسن شکری‌پور: مسئله‌ای که تا پیش از آن وجود داشت و در حین کار متوجه آن شدیم این بود که شهرداری مثلاً یک میلیارد تومان برای یک درخواست قرارداد تعهد می‌کرد و بعد که پرینت آن را از سامانه مالی می‌گرفت، این یک میلیارد را دوباره برمی‌گرداند و جهت درخواست قرارداد دیگری تعهد می‌کرد، و این کار را بارها و بارها تکرار می‌کرد. به این ترتیب ممکن بود هر کدام از شهرداری‌های مناطق چند برابر بودجه

^۱ کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

مصوب خود برای شهرداری تعهد ایجاد کرده باشند. ما برای جلوگیری از چنین اتفاقاتی پیشنهاد دادیم که فرایند تغییر کند؛ یعنی اول تأمین اعتبار صورت گیرد - و نتوان مبلغ آن را هم تغییر داد- و تا تأمین اعتبار به اندازه مبلغ قرارداد نباشد هم شهرداری‌های مناطق اجازه برگزاری مناقصه نداشته باشند. [...] ایجاد چنین تغییری در شهرداری تهران به دلیل مقاومت مشاور سامانه مالی حوزه فناوری اطلاعات چیزی در حدود یک‌سال و نیم - دو سال به طول انجامید. [اما در نهایت] در همان دوره قبلی انجام شد و ادامه پیدا کرد. دوستان حوزه مالی دیدند واقعاً ایده خوبی است و باعث می‌شود تا در انتهای سال یک‌سری تعهدات مازاد بر بودجه ایجاد نشده باشد. خوب، پروژه شفافیت عاملی شد تا همه این اصلاحات انجام گیرد.

- امیرحسین عبدالله‌زاده^۱: درآمد شهرداری از عوارض قطع درخت در سال ۹۶ دوازده میلیارد تومان بود. سال بعد که سامانه راه افتاد و هم‌زمان فرایندها هم اصلاح شد، درآمد به چهل میلیارد رسید. سال بعد از آن، درآمد صد میلیارد و سال آخر دوره پنجم سیصد میلیارد شد. این عوارض در سال ۱۴۰۱ بالغ بر ۱۱۵۰ میلیارد تومان شد که این موضوع به دلیل ایجاد شفافیت و کانالیزه‌نمودن دریافت عوارض بود. در واقع این ارقام می‌توانست در درآمدهای شهرداری دیده نشود و محاسبه نشود، همان‌گونه که تا قبل از سال ۱۳۹۷ در درآمدهای شفاف شهرداری ثبت نمی‌شد. این افزایش در حالی اتفاق افتاده است که نرخ عوارض افزایش پیدا نکرده است. این‌ها اثرات هوشمندسازی و شفافیت بوده است.

- محمد فرجود: سیستم وصول عوارض - عوارض ملک و راه و طرح ترافیک و ... - که آن را اول در «تهران من» راه انداختیم، و بعداً ای‌پی‌آی بازش را هم ارائه کردیم. [...] تا پیش از راه‌افتادن این سیستم، شهرداری برای وصول عوارض حاضر بود هر کاری بکند تا فرد عوارض را بدهد. کسانی بودند که به شهرداری پیشنهاد می‌دادند بدهی‌ها را وصول کنند و بخشی از آن را خودشان بردارند، یا اصلاً پیشنهاد می‌دادند که بدهی‌های شهرداری را از شهرداری بخرند و بعد بروند از سازمان‌های بزرگ و سایرین وصول کنند و در این فرایند مثلاً چهل یا پنجاه درصدش را خودشان بردارند. هیچ راه دیگری هم برای شهرداری وجود نداشت. ما پیشنهاد کردیم که ای‌پی‌آی پرداخت عوارض و بدهی را در اختیار اپلیکیشن‌های دیگر مثل «آپ» و «تاب» و «۷۲۴» و غیره بگذاریم؛ مردم از طریق این اپلیکیشن‌ها بتوانند

^۱ کارشناس کمیسیون سلامت، محیط‌زیست و خدمات شهری

بدهی‌های خودشان را ببینند، بدهی ملکشان، بدهی خودروشان، عوارض طرح ترافیکشان و همه را همان‌جا پرداخت کنند.

اجرای همین ایده، بدون اینکه هیچ الزام و جریمه‌ای اضافه شود، همه‌چیز را متحول کرد؛ شهرداری آن‌قدر از این طریق درآمد داشت که باورش نمی‌شد. سال آخر حضور ما، درآمد شهرداری و وصول مطالباتش در «تهران من» و سایر اپلیکیشن‌ها از سایر کانال‌هایی که پیش از این وجود داشت بیشتر شد و میزانش در حوزه ترافیک از همه حوزه‌های دیگر بیشتر بود. اصلاً باورشان نمی‌شد، چون تا پیش از آن چنین چیزی، یعنی کانال جدیدی که کارش وصول عوارض و مطالبات باشد، وجود نداشت.

- عبدالرضا گلپایگانی^۱: کار دیگری که انجام شد سامانه‌ای کردن کنترل‌های شهرسازی بود. کنترل‌هایی که روی نقشه‌ها می‌شد دو دسته بود: یک‌سری کنترل‌های اساسی شهرسازی، که برآمده از طرح تفصیلی بود (تراکم، سطح اشغال، طول پیشروی، تعداد پارکینگ، کاربری) و یک‌سری کنترل‌های معماری که برآمده از مقررات ملی ساختمان بود. کنترل‌های شهرسازی به‌کلی سامانه‌ای و مکانیزه شد؛ کارشناسان و مدیران اداره تدوین ضوابط^۲ با همکاری کارشناسان سازمان فاوا چندین جلسه رفت‌وبرگشت داشتند، الگوریتم‌های کار را درآوردند، برنامه‌نویسی‌اش را انجام دادند و سازمان فاوا آن را اجرایی کرد. یعنی از برج ۸ سال ۱۳۹۸ کنترل پارامترهای شهرسازی کلاً سامانه‌ای شد و حتی اگر کسی هم می‌خواست، دیگر نمی‌توانست پروانه‌ای خلاف ضوابط و مقررات شهرسازی صادر کند.

- مهدیه آقاملایی^۳: به نظرم کاری که کمیته تنقیح کرد، یعنی انتشار مصوبه‌ها، کار خیلی خوبی بود. دسترسی مردم را راحت کرد و در انجام کارها -پرداخت عوارض و امثالهم- و رفع مشکلاتشان به آن‌ها کمک کرد. قبلاً ارباب رجوع به من زنگ می‌زد و مصوبه شورا را درخصوص مثلاً پرداخت فلان عوارض یا فلان تسهیلات و تخفیف می‌خواست. من باید می‌گفتم بباید اینجا تا به شما بدهیم. حتی ممکن بود پیش خودش فکر کند ما نمی‌خواهیم مصوبه را به او بدهیم. درحالی‌که الان راحت می‌گویم این شماره ابلاغ آن

^۱ معاون «شهرسازی و معماری» شهرداری تهران در دوره پنجم شورای شهر، هم‌زمان با تصدی سمت شهردار توسط پیروز حناچی

^۲ اداره کل «تدوین ضوابط، نظارت و صدور پروانه» ذیل معاونت «شهرسازی و معماری شهرداری تهران»

^۳ رئیس اداره مصوبات و تنقیح مقررات شورای شهر

مصوبه است، برو در فلان قسمت از سامانه و ببین. حتی گاهی اوقات که پشت سیستم هستم می‌گویم بیا هم‌زمان صفحه سایت را باز کنیم و من شما را راهنمایی کنم تا مصوبه را پیدا کنید. مردم به خروجی کار که یک مصوبه است نیاز دارند و با انتشار عمومی مصوبات من می‌توانم آن را راحت در اختیارشان بگذارم، چون می‌دانم که شورا معنی برای اینکه من بخواهم مصوبه را به کسی بدهم ندارد.

- مهدیه آقاملایی: اتوماسیون از دوره سوم یا چهارم وجود داشت، اما به‌گونه‌ای نبود که همه بتوانند همه کارهایشان را در فضای اتوماسیون انجام دهند. از دوره پنجم بود که کار با اتوماسیون در شورای شهر برای همه کارمندان اجباری شد، همه مکاتبات در بستر اتوماسیون انجام می‌شد و فضا خیلی خوب شده بود. همه ارجاعات اتوماسیونی شده بود و حتی دسترسی خود ما به طرح‌ها و لوایحمان هم خیلی راحت‌تر شده بود چون می‌دیدیم لینک همه این طرح‌ها و لوایح در سیستم اتوماسیون قابل مشاهده است و حتی اگر پرونده فیزیکی موجود نبود، از طریق لینک‌های موجود می‌توانستیم ببینیم که چه اتفاقی روی طرح یا لایحه افتاده است، به چه کسی ارجاع شده و به چه کسی ارجاع نشده است.

این موارد این ایده را تقویت می‌کند که به‌کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌تواند عملکرد سازمان را متحول کند و آن را به‌نحو چشمگیری بهبود بخشد. اما از طرف دیگر، مثال‌های متعددی نیز وجود دارد از اینکه چطور سامانه‌های الکترونیکی، درنهایت، نتایجی را که از راه‌اندازی آن‌ها مورد انتظار است به بار نمی‌آورند؛ ممکن است این سامانه‌ها اساساً مورد استفاده قرار نگیرند، یا مورد استفاده قرار گیرند اما نه به‌طور کامل و توسط همه کاربران، و یا اصلاً بعد از مدت کوتاهی کنار گذاشته شوند:

- سمیه فروغی: قرار بود مثل دولت، برگزاری و امضای صورت‌جلسه جلسه کمیسیون الکترونیکی شود و درنهایت هر کدام از آن پنج نفر نظرش را در صورت‌جلسه بنویسد و اعلام کنند که فلانی برنده است. آن‌ها صورت‌جلسه را دستی می‌نوشتند و ما آن را الکترونیکی کردیم و می‌خواستیم فقط الکترونیکی باشد، نه به این شکل که همان صورت‌جلسه دستی اسکن شود [...] خوشبختانه این کار را در سطح ۲۲ منطقه انجام دادیم، ولی باز هم برگشت به حالت انجام موازی فیزیکی و الکترونیکی. درواقع برنامه ما این بود که اول مرحله تنظیم و تأیید صورت‌جلسه به‌صورت تمام‌الکترونیک انجام شود و، بعد،

مرحلهٔ بازگشایی پاکت «الف» و «ب» الکترونیکی شود. در حال حاضر همان‌طور که گفتم تنظیم و تأیید صورت‌جلسه به حالت موازی فیزیکی و الکترونیکی برگشته و بازگشایی پاکت «الف» و «ب» هم تا جایی که من مطلع کاملاً فیزیکی انجام می‌شود.

- سمیه فروغی: و مسئلهٔ لاک و مهر الکترونیکی در نهایت حل نشد. البته تا دقایق آخر چیزهای مختلف می‌گفتند. مثلاً می‌گفتند فاوا خودش برود انجام بدهد و ما مسئولیتی برعهده نمی‌گیریم. حرف‌های این‌طوری می‌زدند و نهایتاً به این راضی شدند که عملیات الکترونیکی موازی با عملیات کاغذی انجام شود. پاکت «الف» را موازی انجام دادیم. پاکت «ب» را اصلاً راضی نمی‌شدند که موازی انجام دهیم چون پاکت قیمت بود. بعد قرار شد آن هم در چند منطقه به صورت پایلوت موازی انجام شود و شد. ولی به محض تغییر دوره این رویه هوا شد.

- اکبری^۱: ما با تلاش زیاد، امکان انجام سامانه‌ای و الکترونیکی قرارداد را فراهم کردیم، اما در عمل سیستم به این سمت رفت که از انجام مکانیزهٔ برخی مراحل بپرد و آن‌ها را دستی نگه دارد. مثلاً محاسبات مربوط به قیمت‌گذاری که کمیسیون مناقصات باید بر مبنای آن تصمیم‌گیری می‌کرد در سامانه پیاده‌سازی شد و امضای صورت‌جلسهٔ کمیسیون هم الکترونیکی شد، اما به تدریج روال انجام کار به این شکل شد که آن مرحله را که جزء مراحل اصلی هم بود یک‌جوری رد کنند و بعداً صورت‌جلسه را به صورت دستی امضا و پی‌دی‌اف آن را در سامانه بارگذاری کنند. [...] به محض اینکه فشار مدیریتی دورهٔ قبل برداشته شد، بخش‌های مختلف شهرداری دوباره انقلاهای زیادی روی کار آوردند که از همهٔ امکانات سامانه استفاده نکنند و تا جایی که ممکن است برایش راه دررو بگذارند [...] می‌گفتند یک راه‌دررویی بگذارید که ما بدون نیاز به وارد کردن اطلاعات قرارداد در سامانهٔ قراردادها، کارهای مالی قرارداد را در سامانهٔ مالی انجام دهیم..

- پروشات مهرورزی^۲: دیتای اصلی‌ای که اصلاً به ما داده نمی‌شد متعلق به شرکت همشهری و شرکت مترو بود. این دو تا اصلاً همکاری نمی‌کردند و روی بیرون‌رفتن دیتای مالی‌شان حساسیت عجیب‌وغریبی داشتند. با وجود هزاران بخشنامه‌ای که در این زمینه صادر شده بود و همه موظف بودند دیتای صحیح کارمندان خود را وارد سامانه کنند، و

^۱ (نام مستعار) کارشناس سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات در حوزه امور مالی

^۲ کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

همچنین با وجود هشدارهایی که درباره عدم همکاری داده شده بود که اگر چنین نکنند اجازه پرداخت حقوق و دستمزد ندارند، اما این هیچ‌وقت عملی نشد.

- اسحاق بهادری^۱: الزام مدیریتی وجود داشت که اطلاعات همه مدیران در سامانه ثبت شود و پرداخت حقوق و مزایای مدیران بر مبنای اطلاعات ثبت شده در این سامانه (اطلاعات پرسنلی، تردد و کارکرد، سوابق کاری و ...) محاسبه و به آن‌ها پرداخت شود. البته ناممکن نبود که سازمان‌ها و شرکت‌ها، بدون آنکه اطلاعات مدیرانشان در سامانه ثبت شده باشد هم، پرداختی آن‌ها را محاسبه و واریز کنند (مثلاً از طریق چک). این موضوع، در عمل، شیوع زیادی نداشت اما [...] همان‌طور که گفتم، چهار-پنج تا از سازمان‌ها و شرکت‌ها به سامانه حقوق و دستمزد وصل نشدند.

- محمدمهدی ریوندی^۲: [در رابطه با الکترونیکی کردن فرایند صدور پروانه] گفتند فرد برای احراز هویت باید یک بار حضوری به دفتر خدمات الکترونیک بیاید. اگر یادتان باشد آن موقع بورس خیلی داغ بود و ثبت‌نام در آن از طریق نرم‌افزار خیلی سریع انجام می‌شد. گفتیم خب از این نرم‌افزارها استفاده کنید که خیلی هم پیشرفته است. قبول نکردند. گفتیم باشد، اشکال ندارد. متقاضی یک بار برای احراز هویت می‌آید. ولی باز هم نشد. ما با کمک بچه‌های فاوا و شهرسازی تمام مراحل را بررسی کرده بودیم و برای الکترونیکی شدن تک‌تک آن‌ها راه‌حل پیدا کرده بودیم اما نشد!

- نجمه طاهری^۳: یادم می‌آید سال آخر دوره، انتشار مشروح مذاکرات صحن شورای شهر که این‌همه برایش زحمت کشیدیم رفت روی هوا. این‌همه زنگیان^۴ کد نوشت و خروجی تروتمیز بالا آورد و این‌همه تلاش کردیم. برای چه بود؟ نه کسی نتایج را دید و نه ادامه پیدا کرد. تازه این مورد در زمان دوره خودمان رفت هوا. آن موقع من می‌دیدم که همین الان ما خودمان سر کار هستیم و با اینکه این‌همه برای روی روال افتادن کارها تلاش کرده‌ایم، مشروح مذاکرات دیگر تهیه نمی‌شود یا پخش زنده صحن قطع می‌شود یا دستور جلسه‌ها و صورت جلسه‌ها درست و مرتب روی سایت قرار نمی‌گیرد.

^۱ مدیرکل «سرمایه انسانی» ذیل معاونت «برنامه‌ریزی، توسعه سرمایه انسانی و اموری شورا»ی شهرداری تهران

^۲ کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۳ مشاور بهاره آروین و عضو گروه راهبری کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۴ محسن زنگیان، رئیس وقت اداره فناوری اطلاعات شورای شهر تهران

همچنین ممکن است مورد استفاده قرار گرفتن این سامانه‌ها منوط به پیاده‌سازی تغییراتی در طراحی آن‌ها باشد که از تحقق اهداف اولیه از راه‌اندازی سامانه، مثل ارتقای کارایی و کارآمدی، انتظام‌بخشی و شفافیت، جلوگیری کند:

- اکبری: البته ما محاسبات را تغییر نمی‌دادیم، بلکه گاهی مجبور می‌شدیم قرارداد را مثلاً از دور محاسبات خارج کنیم و بگوییم نتیجهٔ محاسبات روی آن اعمال نشود. اتفاقاً یکی از مسائل همین بود که از ما می‌خواستند محاسبات را تغییر دهیم و من واقعاً خدا را شکر می‌کنم که آن موقع رئیس‌های من هم با این قضیه کاملاً مخالف بودند. [...] کاری که می‌توانستیم بکنیم این بود که نتیجهٔ محاسبه در تصمیم‌گیری نهایی و انتخاب برندهٔ مناقصه اعمال نشود. یعنی مثلاً یک گزینه می‌گذاشتیم که کاربر اگر تیک آن را برمی‌داشت، می‌توانست فایل پی‌دی‌اف خودش را با محاسبات خودش بارگذاری کند تا کارش پیش برود. اما در سیستم ثبت می‌شد که کاربر فرایند را از حالت مکانیزه خارج کرده و نتایج را به‌صورت دستی بارگذاری کرده.

- اکبری: ما علی‌القاعده باید شرایط و ویژگی‌هایی که شرکت‌ها باید می‌داشتند تا به‌عنوان برندهٔ مناقصه اعلام شوند یا شرایطی که مبلغ پیشنهادی توسط آن‌ها باید می‌داشت را در سامانه پیاده‌سازی می‌کردیم. [...] اما خب مقاومت‌هایی در برابر اعمال سفت‌وسخت این شروط در سامانه وجود داشت. این مقاومت همیشه هم به‌منظور در رفتن از شفاف‌شدن و دورزدن قواعد برای کسب منفعت شخصی نبود. کاربران سامانه بعضاً می‌گفتند تا حالا سه بار برای این فلان قرارداد اعلام مناقصهٔ عمومی شده، اما در نهایت پیمانکاری که تمام شرایط موردنظر را داشته باشد در مناقصه شرکت نکرده و کار هم روی زمین مانده. بالاخره کسی باید این کار را انجام دهد و ما مجبوریم که کار را واگذار کنیم. حالا که شرکتی با این مشخصات - که منطبق بر دستورالعمل‌ها نیست - آمده مجبوریم همین را قبول کنیم. اینجا ما با هماهنگی متولیان سامانه، اداره‌کل حقوقی و اداره‌کل مالی، مجبور می‌شدیم از پیاده‌سازی برخی قواعد در سامانه بگذریم و آن‌ها را در کد برنامه لحاظ نکنیم که کارها به‌لحاظ اجرایی قفل نشود.

- اکبری: می‌گفتند حاضرم از سامانهٔ مالی استفاده کنم به این شرط که اطلاعات این چهار کارگزارم را ثبت نکنم، یا حاضرم همهٔ قراردادها را داخل سامانه قرار دهم، به‌جز این چهارتا قرارداد. خواسته‌شان این بود که در برخی موارد برایشان استثنا قائل شویم یا از آن

بدتر، از اساس می‌گفتند نمی‌خواهیم از سامانه استفاده کنیم. می‌گفتند چرا باید یک نفر که آن‌طرف نشسته، به‌عنوان حسابرِس من، بتواند با زدن یک دکمه همه گزارش‌هایی که می‌خواهد را بگیرد؟ باید اول به من درخواست بدهد و من به او دسترسی بدهم [...] تعداد واحدهایی که می‌گفتند در یک‌سری موارد برایمان استثنا قائل شوید یا می‌گفتند اصلاً نمی‌خواهیم از سامانه استفاده کنیم خیلی بیشتر [از واحدهایی که کاملاً همکاری می‌کردند] بود. بعضی‌ها نهایتاً با یک تغییر کوچک، مثل اینکه مجاز باشند بعضی دیتاها را وارد کنند و بعضی را وارد نکنند، کارشان حل می‌شد. بعضی‌ها هم کلاً می‌گفتند نمی‌خواهیم روی سامانه مرکزی بیاییم.

- مهدیه آقاملایی: مورد دیگری که برای خانم آروین اهمیت داشت زمان‌بندی‌هایی بود که، طبق قوانین و آیین‌نامه‌های مربوط به اداره شورا، باید در فرایند بررسی پیشنهادها رعایت می‌شد. ایشان می‌خواست سیستمی وجود داشته باشد تا وقتی تاریخ‌های موردنظر سر می‌رسد، مثلاً زمان کمیسیون برای ارائه گزارش روی یک طرح یا لایحه تمام می‌شود، خودبه‌خود هشدار دهد و این باعث شود کمیسیون‌ها مدام در حرکت باشند که زودتر گزارش‌هایشان را بیاورند، و حتی اگر نیاوردند هم، بررسی طرح یا لایحه به مرحله بعد رود و در لیست «آماده به دستور» قرار گیرد و کار معطل نماند [...] البته بعد از راه‌افتادن سامانه هم لزوماً تغییری در وضعیت ایجاد نشد. یعنی عملی نبود که زمان‌بندی برخی کارها، مثل انجام کار کارشناسی در کمیسیون‌ها، در کنترل سامانه باشد. حتی خانم آروین پیشنهاد دادند چند مورد، به‌رغم اینکه کمیسیون گزارش خود درباره آن‌ها را ارائه نداده بود، وارد دستورجلسه شوند. یعنی خواستند زمان قانونی مبنی بر ورود پیشنهادها به دستورجلسه رعایت شود. اما درعمل این اتفاق نیفتاد چون بالاخره موضوعات موردبررسی تخصصی هستند و ورود موضوع به صحن بدون کار کارشناسی و گزارش کمیسیون هم بازخورد خوبی ندارد. یعنی نمی‌شد به زمان‌بندی‌های سامانه اکتفا کنیم و بگوییم چون یک پیشنهاد قرار بوده در فلان تاریخ وارد دستورجلسه شود پس باید بشود [...] وقتی کمیسینی گزارش نداده است، حتی اگر طرح یا لایحه وارد دستور شود هم پشتوانه کارشناسی ندارد و بررسی آن در صحن شورا ضعیف انجام خواهد شد. به همین دلیل اعمال سفت‌وسخت زمان‌بندی‌ها درنهایت انجام نشد.

- محمدحسین صدوقی^۱: ما می‌خواستیم بخش معاملات ملکی سامانه معاملات را به سامانه مالی وصل کنیم اما سازمان‌املاکی‌ها گفتند با این تغییر کار معاملات ملکی می‌خواهد، و ما با وجود اینکه می‌دانستیم عقب‌نشستن از خواسته‌مان اشتباه است اما مجبور شدیم اتصال سامانه‌ها را برداریم؛ به قول معروف، خواسته شهرداری به ما تحمیل شد و ما مجبور شدیم به اتفاقاتی که پشت آن بود تن بدهیم.

حتی در مواردی ممکن است راه‌اندازی سامانه و الکترونیکی کردن امور اثر سوء بر عملکرد واحد اجرایی بگذارد:

- محسن هاشمی: من، بنا بر تجربیات قبلی‌ام، دیده بودم جاهایی کار با اتوماسیون برای مدیرها سخت است، خصوصاً مدیرانی که سنشان بالاتر است؛ این‌ها کلک می‌زنند و سیستم اتوماسیون را دور می‌زنند. چطوری؟ این طوری که کد اتوماسیونشان را به منشی‌شان می‌دهند، منشی نامه‌ها را پرینت می‌گیرد و روی کار تابل مدیر می‌گذارد، مدیر دستوراتش را کاغذی صادر می‌کند و آن را به منشی می‌دهد، و منشی هم دستورها را وارد اتوماسیون می‌کند. این را در نظر داشته باشید که خیلی از اوقات، همراه با نامه‌ها، کلی پیوست وجود دارد، در نتیجه منشی مجبور است مثلاً چند ده صفحه را پرینت بگیرد و ضمیمه نامه کند. قبلاً که اتوماسیون نبود، فقط پای یک نسخه کاغذی وسط بود که دست‌به‌دست می‌شد، اما در این شیوه دورزدن اتوماسیون، به ازای هر بار دست‌به‌دست شدن نامه، یک بار هم کل نامه و ضمیمه‌ش پرینت می‌شود. تازه ممکن است منشی نیز، خدای نکرده، در ورود دستورات خطا هم کند، که اگر این‌جور شود، باید بگردند و کاغذ اصلی که دستور در آن نوشته شده بود را پیدا کنند و چک کنند. [...] در دوره پنجم، من، به‌عنوان رئیس شورا، خواستم هیچ نامه‌ای کاغذی ردوبدل نشود. باز هم بعضی از اعضای شورا حوصله نداشتند و در نهایت دستورها را منشی‌ها وارد اتوماسیون می‌کردند، اما به‌رحال اجازه داده نمی‌شد کاغذ ردوبدل شود.

- محسن شکری‌پور: با الکترونیکی شدن مراحل بارگذاری و بازگشایی پاکات، تعداد شرکت‌کننده‌های ما کم می‌شد، به این خاطر که فرهنگ‌سازی نکرده بودیم و پیمانکارها اصلاً نسبت به این موضوع یعنی الکترونیکی شدن انجام معامله شناخت نداشتند. [...] در برخی از

^۱ کارشناس دفتر بهره‌آروین و رئیس دبیرخانه ستاد ارتقای سلامت اداری و مبارزه با فساد شهرداری تهران در دوره بعد از آن

حوزه‌ها پیمانکاران شناخت کافی نسبت به نحوه استفاده از سامانه‌های الکترونیکی را ندارند که بخواهند درگیر فرایندهای الکترونیک شوند. با این کار، همان چهار تا شرکت‌کننده‌ای هم که داشتیم می‌رفتند و خیلی از مناقصات ما نتیجه نمی‌گرفت و کارها می‌خوابید و رقابت‌پذیری هم پایین می‌آمد. و این اتفاقی بود که افتاد. ما سه موضوع را، مکتوب و با نامه رسمی، به کمیته شفافیت اعلام کردیم که یکی از آن‌ها همین بود. این ملاحظه یکی از موانع اصلی در راه‌افتادن پاکت الکترونیکی در شهرداری بود. هنوز هم شرایط به لحاظ فرهنگ‌سازی و امکان پشتیبانی از پیمانکاران همین است.

- مهدی عزیزی^۱: درست است که شهرداری تهران در الکترونیکی‌کردن بسیاری از فرایندهایش یک نهاد پیشرو بوده، اما [...] گاهی به نظر می‌آید همان سیستم مسخره، که وقتی یک نفر درخواستی دارد پوشه مدارک را دستش می‌گیرد و می‌برد پیش این و آن که امضا کنند، شاید بهتر کار می‌کرد. یعنی یک‌جورهایی هدف اصلاح فرایند و الکترونیکی‌کردن فرایند گم می‌شود و یادمان می‌رود که می‌خواستیم سرعت و دقت بیشتر شود، فساد کمتر شود، امور مردم تسهیل شود و روال‌های کاری شهرداری مشخص شود. شما می‌بینید که فرایند الکترونیکی شده اما هدفش گم شده، شفافیت از بین رفته، مردم گرفتارتر شده‌اند، فرایند طولانی‌تر شده، یا فرایند ماروپله‌ای شده که وقتی فرد در یک مرحله نیش خورد، دوباره باید از اول شروع کند. درحالی‌که در حالی که پرونده فیزیکی داشتیم، ما ماروپله نداشتیم. قطعاً نداشتیم. چون وقتی از یک استپ گذشته بودی و برگه فیزیکی و امضای پای آن را داشتی، دیگر به آن مرحله بر نمی‌گشتی.

محور قرار گرفتن فناوری اطلاعات و ارتباطات خودش را در ایده پروژه شفافیت هم نشان می‌دهد. تمرکز این پروژه بر الکترونیکی‌کردن فرایندهای ثبت و انتشار اطلاعات قرار داشت، تو گویی آنچه جایش تا به الان خالی بوده، سیستمی برای ثبت و انتشار الکترونیکی اطلاعات بوده است، و وقتی این سیستم برقرار شود، خودبه‌خود تمامی پیامدهای موردانتظار از شفافیت، یعنی فعال‌شدن نظارت همگانی و مشارکت عمومی، ارتقای کارایی و کارآمدی و بازسازی اعتماد عمومی، رخ خواهد داد. این در حالی است که لازمه به‌دست‌آمدن این نتایج این است که در وهله اول، اطلاعات

^۱ کارشناس کمیسیون معماری و شهرسازی شورای شهر

منتشر شده توسط ذی‌نفعان بیرونی دیده شود و محل رجوع باشد؛ اتفاقی که آن‌طور که مورد انتظار بود رخ نداد:

- مهدی ثنایی^۱: ما هم که هیچ‌جا تجربهٔ شفافیت قراردادهایمان را نداشتیم و نمی‌دانستیم از فردا که این قراردادهایمان شفاف می‌شود واقعاً چه اتفاقی می‌افتد و چه فشار سیاسی و اجتماعی‌ای می‌آید [...] یعنی خود ما هم قلباً نمی‌دانستیم ممکن است چه اتفاقی بیفتد. هرچند الان می‌خندیم که بعداً ده برابر اطلاعات آن موقع منتشر شد و یک کسی نیست این‌ها را ببیند و لااقل یک فحشی بدهد!

- میثم درویشی^۲: زمانی که سامانهٔ شفافیت به بهره‌برداری رسید، ما انتظار اقبال قابل توجهی از سمت گروه‌های مختلف مخاطبان را داشتیم اما برخلاف تصور، آمار بازدیدکنندگان چندان قابل توجه نبود و اکثراً رسانه‌های خبری، خبرنگاران و مخاطبانی که منتظر این اطلاعات بودند به سراغ این سایت رفتند و این موضوع برای عموم شهروندان جذابیت چندان نداشت.

- سمیه فروغی: چون فلان اطلاعات هیچ‌وقت منتشر نشده طرف فکر می‌کند اگر منتشر شود چه قیامتی به پا می‌شود درحالی‌که خیلی مواقع، بعد از انتشار می‌بینند که اصلاً کسی نرفته اطلاعات را ببیند و هیچ اتفاقی نمی‌افتد.

- نجمه طاهری: خبرنگاران از همان اطلاعات منتشر شده که اطلاعات مهمی هم بود به درستی استفاده نمی‌کردند. شاید اصلاً نمی‌دانستند آن اطلاعات به چه دردی می‌خورد و چه استفاده‌ای می‌شود از آن کرد. فقط در مواردی که از قراردادهای چیزی برای افشاکاری پیدا می‌کردند یا مثلاً دم انتخابات در قراردادی، نکته‌ای علیه کاندیداها پیدا می‌کردند پیگیری می‌شدند.

- محمدمهدی ریوندی: تصورم این است آن کسانی که از انتشار این آرا [آرای شورای معماری، کمیسیون مادهٔ ۱۰۰ و دیگر کمیسیون‌های مرتبط با صدور پروانه] خبردار شدند هم دغدغهٔ چندان نداشتند. فکر می‌کنید چند نفر آن اطلاعات را دیدند؟

- نجمه طاهری: یادم می‌آید سال آخر دوره، انتشار مشروح مذاکرات صحن شورای شهر که این‌همه برایش زحمت کشیدیم رفت روی هوا. این‌همه زنگیان کد نوشت و

^۱ رئیس اندیشکدهٔ «شفافیت برای ایران» و مشاور کمیتهٔ شفافیت و شهر هوشمند

^۲ رئیس ادارهٔ درگاه‌های اینترنتی شهرداری تهران

خروجی تروتمیز بالا آورد و این همه تلاش کردیم. برای چه بود؟ نه کسی نتایج را دید و نه ادامه پیدا کرد.

درواقع درست است که بهبود عملکرد مدیریت شهری از طریق شفافیت و فعال‌شدن نظارت و مشارکت همگانی نیازمند انتشار عمومی داده و اطلاعات است، اما تجربه پروژه شفافیت نشان می‌دهد که برای اثرگذاری شفافیت، به چیزی بیش انتشار اطلاعات نیاز است.

آنچه تا بدین جا بیان شد این ایده را تقویت می‌کند که فناوری اطلاعات و ارتباطات، به‌خودی‌خود، عامل تحول در سازمان نیست. از قضا ممکن است این مناسبات حاکم بر سازمان باشد که شیوه طراحی و استفاده از فناوری را، متناسب با وضع موجود خود، شکل دهد، و فناوری اطلاعات و ارتباطات، به جای ایجاد تغییر و تحول، در جهت حفظ وضع موجود عمل کند:

- پریسا مختاباد^۱: طرح گزارشگری امن تخلف چه بود؟ اینکه یک درگاه امن ایجاد شود تا کسی که می‌خواهد تخلفی را گزارش کند مستقیماً با مرجع بالادست در ارتباط قرار بگیرد و گزارش دهد. در ظاهر ایده خیلی جالبی به نظر می‌رسد. نسخه اولیه طرح را اندیشکده «شفافیت برای ایران» نوشت و من، با توجه به بازخوردهایی که از افراد و نهادهای مختلف مثل دفتر هماهنگی هیئت‌های رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان شهرداری گرفتم، آن را تصحیح کردم. این دفتر بر مبنای قانون شهرداری‌ها نماینده قوه قضائیه در شهرداری است و افراد این دفتر هم آدم‌های خیلی درستی بودند. معمولاً شهرداریچی‌ها نمی‌گذاشتند پرونده‌های تخلفات به این دفتر برسد چون آن‌ها دارای جایگاه قضایی بودند و می‌توانستند پرونده قضایی تشکیل دهند. پیشنهاد ما این بود که همین نهاد درگاه دریافت گزارش‌های تخلفات باشد. ولی حراست و بازرسی اصرار داشتند که خودشان مسئول دریافت گزارش‌ها باشند و درگاه مربوط به آن هم دست خودشان باشد [...] افراد گزارشگر تخلف درمورد سازمان بازرسی می‌گفتند اصلاً سازمان بازرسی شوخی است و جایی نیست که بتوان

^۱ کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

تخلفات را به آنجا گزارش داد و نتیجه گرفت [...] در نهایت ترکیب حراست و بازرسی و شورای شهر به‌عنوان مرجع رسیدگی قرار گرفت.

- پریسا مختاباد: خود ایجاد قابلیت ثبت بازخورد هم کلی داستان داشت که یادش می‌افتم، سردرد می‌گیرم. ما به این فکر کرده بودیم که چیزی که به درد شهروند می‌خورد این است که در جریان نحوه رسیدگی به پیامش قرار بگیرد و مثلاً پیامش الکی برچسب غیرقابل ارجاع نخورد یا اگر پیگیری می‌کند که چرا پیامش برچسب غیرقابل ارجاع خورده، به او نگویند که پیامش در دست بررسی است. برای کنترل چنین مسائلی، امکان ثبت بازخورد را به پلتفرم‌های ۱۳۷ و ۱۸۸ اضافه کردیم. اما مدتی بعد از اینکه گزینه ثبت بازخورد روی درگاه «تهران من» اضافه شد متوجه شدیم که در پشت سیستم، هیچ‌کس پیام‌های بازخورد را نمی‌بیند. خیلی گذشت تا بالاخره اپراتورهای ۱۳۷ و ۱۸۸ سراغ پیام‌های بازخورد هم بروند یا به‌هرحال گزارشی از آن گرفته شود.

مثال جالب‌توجه دیگری که این ایده را تقویت می‌کند تعدد سامانه‌ها در شهرداری تهران و جزیره‌ای و غیریکپارچه بودن آن‌هاست؛ به نظر می‌رسد شیوه توسعه سامانه‌ها بر ساختار بوروکراتیک مجموعه شهرداری و روابط بین بخش‌های مختلف آن منطبق است و حوزه اختیارات؛ وضعیت تمرکز (و عدم تمرکز) در سیستم مدیریتی؛ و همکاری‌ها، عدم همکاری‌ها و رقابت‌ها را منعکس می‌کند. این در حالی است که یکی از بشارت‌های نوآوری‌های حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات، یکپارچگی اطلاعاتی در کل سازمان و همچنین تبادل به‌هنگام اطلاعات در قالب شبکه‌های افقی و هم‌سطح و خلاصی از ساختارهای دست‌وپاگیر سلسله‌مراتبی بوده است:

- محسن شکری‌پور: در شهرداری کارها اساساً به‌صورت جزیره‌ای صورت می‌پذیرد؛ هر حوزه آمار و سامانه خودش را دارد و همچنین انجام کارها به شیوه فیزیکی بر انجام کارها به شیوه الکترونیکی اولویت دارد. البته در برخی حوزه‌ها سامانه واقعاً حرف اول و آخر را می‌زند، ولی در مورد این سه سامانه‌ای که موضوع بحث ماست [سامانه قراردادها، سامانه مالی و سامانه کنترل پروژه]، اوضاع این‌طور نبود. به‌عنوان مثال، بخش قراردادهای سامانه مالی فقط برای ورود دیتای نهایی بود و گردش کار قرارداد هیچ در آن انجام نمی‌شد. به همین دلیل همین که دیتا وارد می‌شد کفایت می‌کرد و اینکه دیتای ثبت‌شده در سامانه

مالی با دیتای سامانه کنترل پروژه یا سامانه قراردادهای مغایرت دارد برای کسی اهمیتی نداشت. متولی این سه سامانه سه اداره کل - دو اداره کل ذیل معاونت مالی و یک اداره کل ذیل معاونت برنامه‌ریزی - بودند، اما این ادارات هیچ ارتباطی با هم نداشتند و هر کس فقط دنبال این بود که سامانه خودش را بالا ببرد و بگوید دیگر سامانه‌ها درست نیستند و کارایی ندارند.

- سمیه فروغی: در بحث یکپارچگی داده‌ها، ما فکر می‌کردیم قاعدتاً معاونت نرم‌افزار سازمان فاوا باید حواسش به این باشد که چه داده‌ای در چه سامانه‌ای ثبت می‌شود و، با برقراری اتصال بین سامانه‌ها، از دوباره‌کاری در ثبت داده‌ها و به‌وجود آمدن مغایرت‌های اطلاعاتی بین سامانه‌ها جلوگیری کند. ولی این‌طور نبود و بخشی از ماجرا به دلیل چالش‌های مالکیت داده بود، یعنی سازمان فاوا حق نداشت که بین سامانه‌هایش تبادل داده‌ای برقرار کند مگر اینکه واحدهای owner (صاحب) داده‌ها اجازه بدهند و آن‌ها هم بعضاً اجازه نمی‌دادند.

- سمیه فروغی: یادم است که شهردار بخش‌نامه‌ای داده بود که در آن گفته شده بود که بدون اجازه سازمان فناوری اطلاعات نه سامانه‌ای راه‌اندازی کنید و نه اپلیکیشنی تولید کنید. این در حالی بود که به دلیل کندی سیستم در سازمان فاوا، سازمان‌ها و شرکت‌ها مستقلاً و بدون اطلاع، پیمانکار می‌گرفتند و سامانه‌ای که می‌خواستند را راه‌اندازی می‌کردند. نمونه مهم و بارز آن سازمان املاک بود که سامانه‌ای داشتند که سازمان فاوا از وجودش هم خبر نداشت.

- محمد فرجود: کار در شهرداری‌های مناطق تا حد خوبی جلو رفت، به نحوی که دیگر همه توکن^۱ و امضای دیجیتال داشتند و می‌توانستند مناقصاتشان را آنلاین برگزار کنند. [...] پس می‌شود گفت که حداقل در سطح شهرداری‌های مناطق، انجام معاملات الکترونیکی شده بود، هرچند که هم‌زمان به‌صورت کاغذی هم انجام می‌شد. وضعیت در رابطه با سازمان‌ها و شرکت‌ها فرق می‌کرد. اگر صورت‌جلسات کمیته شفافیت را هم نگاه کنید می‌بینید که بارها و بارها مصوب می‌شد که فلان سازمان یا شرکت اقداماتی را درخصوص

^۱ توکن (token) ابزاری سخت‌افزاری یا نرم‌افزاری است که در رمزنگاری و رمزگشایی اسناد و امضای دیجیتال، برای تأیید هویت افراد استفاده می‌شود و به ازای هر فرد حقیقی یا حقوقی تعریف می‌شود.

راه‌اندازی و استفاده از سیستم انجام الکترونیکی معاملات انجام دهد، اما کار آن‌طور که باید پیش نمی‌رفت.

همان‌طور که گفته شد، تجربهٔ پروژهٔ شفافیت نیز شواهدی را ارائه می‌دهد که ما را به سمت نقد دیدگاهی که فناوری اطلاعات و ارتباطات را به‌عنوان اصلی‌ترین پیشران تحول سازمانی می‌شناسد سوق می‌دهد؛ درست است که قابلیت‌های فناوری‌های نو ظرفیت‌های عملی عظیمی برای متحول کردن عملکرد سازمان‌ها با خود به همراه آورده است، اما چگونگی فعال‌شدن این ظرفیت‌ها از محیط و بستر سازمانی و فراسازمانی‌ای اثر می‌گیرد که فناوری اطلاعات و ارتباطات قرار است در آن مورد استفاده قرار گیرد. در واقع، اینکه سیستم جدید چگونه طراحی شود، چگونه مورد استفاده قرار گیرد و استفاده از آن چه پیامدهایی برای سازمان و محیط پیرامون آن داشته باشد خروجی تعامل و برهم‌کنش قابلیت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات با زمینه و بستری است که سیستم جدید در آن طراحی می‌شود و سپس مورد استفاده قرار می‌گیرد:

- مهدیه آقاملایی: ما، طبق قانون، برای ابلاغ مصوبه‌هایمان فقط یک هفته و برای پاسخ به اعتراض فرمانداری فقط ده روز زمان داریم. [...] زمان، هم در ابلاغ و هم در دیگر مراحل، برای ما [در ادارهٔ مصوبات] اهمیت زیادی داشت، اما کمیتهٔ تنقیح دغدغهٔ زمان نداشت و از ابتدا همهٔ اطلاعات را آفلاین وارد می‌کرد، برای همین کارکردن با سامانهٔ مشکلی برایش ایجاد نکرد. فکر می‌کنم همین باعث شد تا سامانهٔ مصوبات در مقایسه با سامانهٔ طرح‌ها و لوایح [که ادارهٔ مصوبات با آن کار می‌کرد] عملکرد بهتری داشته باشد.

- سمیه فروغی: هر کدام از سازمان‌ها و شرکت‌های زیرمجموعهٔ شهرداری را که به سامانهٔ قراردادها پیوند می‌دادیم و اطلاعاتشان روی شفاف می‌رفت، خیلی خوشحال می‌شدم و می‌گفتم پس اگر زور بزنیم، یک چیزهایی ممکن است. ولی خب یک جاهایی هم ماجرا برعکس و دقیقاً نقطهٔ مقابل این چیزی که تعریف کردم می‌شد، مثلاً اینکه بعد از چند سال، سازمان املاک برای امور مالی و املاکی خود همچنان از سامانهٔ مستقل خودش استفاده

می‌کرد، یا اینکه یک نفر می‌توانست پایش را بگذارد توی یک جایی و به راحتی اتصال دو سامانه را قطع کند.

- پروشات مهرورزی: برای حل مشکل تأخیر در به‌روزرسانی اطلاعات مدیران، آقای بهادری و آقای ننجی^۱، معاون آقای بهادری، پیشنهادی دادند (البته از بخش انتصابات هم همکاری‌هایی کردند ولی خیلی راغب نبودند)؛ پیشنهادشان این بود که دیتای مدیران و معاونان به صورت برخط از سامانه منابع انسانی روی سایت شفافیت منتشر نشود و به جایش مثلاً هر ماه اطلاعات از طریق یک فایل اکسل در سایت بارگذاری شود. برای مدتی کار به این صورت پیش رفت اما این شیوه از نظر ما مطلوب نبود و مخالفت کردیم. قرار شد اطلاعات به صورت برخط از سامانه خوانده شود اما برای سَمَت‌هایی که در حال تغییر بودند در سایت گزینه «در حال امضای حکم» اضافه شود. [...] شهرداری‌تو معاونت داشت و قرار شد، برای آن‌تو نفر معاون، اطلاعات به صورت دستی به روز شود، ولی برای بقیه مدیران «در حال امضای حکم» را اضافه کردند. این‌ها تغییراتی بود که در زمان فعالیت من در کمیته انجام شد. یک سری دیتا هم امور مجامع^۲ از مدیران و رؤسای سازمان‌ها و شرکت‌ها داشت که چون این دیتا در سامانه‌ای به جز سامانه منابع انسانی ثبت می‌شد، آن را هم به صورت دستی در سامانه شفافیت وارد می‌کردند. یعنی در واقع فایل اکسل اطلاعات را به سازمان فاوا می‌دادند تا در سامانه وارد کند. آن را هم ما نتوانستیم برخط کنیم و تا جایی که می‌دانم هنوز هم به طور دستی، ماهی یک بار، اطلاعات به روز می‌شود.

- محمدمهدی ریوندی: ما یک تیم تشکیل داده بودیم شامل ما (کمیته شفافیت)، معاونت شهرسازی و سازمان فاوا. دیاگرام تمام فرایند را کشیده بودیم و بررسی می‌کردیم هر مرحله می‌تواند الکترونیک شود یا نه. اگر می‌تواند که هیچ و تمام. اگر نمی‌تواند چرا نمی‌تواند؟ چه کار کنیم که بتواند؟ جالب اینجا بود که تا انتهای فرایند را بررسی کردیم، رسیدیم به اینکه روی دیاگرام همه مراحل قابلیت الکترونیکی شدن داشت. سه گلوگاه ریز وجود داشت که ما در این زمینه حتی به شهرداری باج دادیم. گفتند فرد برای احراز هویت باید یک بار حضوری به دفتر خدمات الکترونیک بیاید. اگر یادتان باشد آن موقع بورس خیلی داغ بود و ثبت‌نام در آن از طریق نرم‌افزار خیلی سریع انجام می‌شد. گفتیم خب از این

^۱ مسئول آی‌تی معاونت منابع انسانی

^۲ اداره کل «امور مجامع و حسابرسی» ذیل معاونت «مالی و اقتصاد شهری» شهرداری تهران

نرم‌افزارها استفاده کنید که خیلی هم پیشرفته است. قبول نکردند. گفتیم باشد، اشکال ندارد. متقاضی یک بار برای احراز هویت می‌آید. ولی باز هم نشد. ما با کمک بچه‌های فاوا و شهرسازی تمام مراحل را بررسی کرده بودیم و برای الکترونیکی شدن تک‌تک آن‌ها راه‌حل پیدا کرده بودیم اما نشد!

- محسن شکری‌پور: یک مورد دیگر حفظ سامانه کنترل پروژه شهرداری تهران، بدون توسعه و به‌روزرسانی آن، و مقاومت در تغییر آن بود. سامانه کنترل پروژه را، حدود چهارده سال پیش، یک سرباز امریه در سازمان فناوری که لیسانس آی‌تی داشت، بر اساس نیاز و شناخت مسئول خود در سازمان فناوری، نوشت. زمانی که با او حرف زدم، خودش هم باورش نمی‌شد که ما برای مهم‌ترین قسمت کار در شهرداری هنوز از همان سامانه استفاده می‌کنیم. ولی خب فردی که در سازمان فناوری نشسته و این سامانه سال‌هاست که دست اوست اجازه تغییر آن را نمی‌دهد.

- عبدالرضا گلپایگانی: در دوره ما ممکن بود به دلیل مشکلات و خرابی سامانه تأخیری [در بارگذاری مصوبات کمیسیون ماده ۵] ایجاد شود، اما در نهایت حتماً روی سامانه شهرسازی بارگذاری می‌شد و اصلاً این نبود که ما عمداً بارگذاری نکنیم. اما در دوره فعلی آن‌ها را برای مدت طولانی عمداً بارگذاری نمی‌کردند. بهانه‌شان هم سابقه هک شدن سامانه بود. اما به نظر من بهانه‌ای بیش نبود.

- اکبری: جنس کار شهرداری کار اجرایی است و نمی‌شود کار را خواباند. مثلاً اگر روزی که مناقصه برگزار می‌شود سامانه به هر دلیلی کار نکند، اعضای کمیسیون معطل نمی‌مانند، می‌گویند ما پنج نفر اینجا حاضر هستیم و نمایندگان سازمان بازرسی و حراست هم که هستند. یا سامانه‌ات را درست کن یا اگر سامانه شما خوابیده و کار نمی‌کند ما روی کاغذ امضا می‌زنیم و کار را دستی جلو می‌بریم. خب در چنین شرایطی ترجیح ما این بود که حداقل یک روکش از آن قرارداد در سیستم ما باشد و بتوانیم یک خروجی از آن بگیریم تا اینکه هیچ ردی از آن قرارداد در سامانه نباشد. یعنی مثلاً ترجیح می‌دادیم امکان بارگذاری پی‌دی‌اف صورت جلسه کمیسیون مناقصه را باز بگذاریم تا اگر سیستم امضای الکترونیک به مشکل خورد، دست‌کم پی‌دی‌اف صورت جلسه با امضای دستی را در سامانه داشته باشیم و این‌طور نشود که هیچ ردی از صورت جلسه کمیسیون در سامانه نباشد. در واقع مجبور بودیم بین بد و بدتر انتخاب کنیم تا در ۹۰ درصد موارد از سامانه ما استفاده شود.

- اکبری: به‌خاطر برخی مشکلات در رابطه با امضای الکترونیک، توکن‌ها و موضوعات فنی دیگر، امکان ثبت‌نام دستی پیمانکاران را نیز باز گذاشته بودیم. قطعاً وقتی چنین کار سنگینی انجام می‌شود اثرات و تبعاتی دارد که نمی‌توانید انتظار داشته باشید همه مشکلات ظرف یکی-دو ماه کامل حل شود. به‌خصوص با تغییرات مدیریتی پی‌درپی‌ای که در شهرداری وجود داشت. مثلاً می‌آمدند برای اعضای کمیسیون مناقصات توکن می‌گرفتند تا بتوانند در سامانه به‌صورت الکترونیکی امضا کنند. فردایش یکی از این اعضا عوض می‌شد و شخص دیگری جای او می‌آمد که هرچند به‌لحاظ حقوقی حق امضا داشت، اما هنوز توکن نداشت. اینجا ما مجبور می‌شدیم امکان امضای دستی صورت‌جلسه کمیسیون و بعد بارگذاری آن در سامانه را برای این شخص باز کنیم. [...] اگر می‌خواستیم شرکت در مناقصه از طریق تالار آگهی را الزامی کنیم در سمت پیمانکاران هم با مشکلاتی مواجه می‌شدیم. چون همه پیمانکاران لزوماً مهارت کار با سامانه و گرفتن توکن و انجام امضای الکترونیک و ... را نداشتند.

به‌طور کلی، در بین سیاست‌گذاران و مدیران (و شرکت‌های پیمانکار ارائه‌دهنده راهکارهای دیجیتال و هوشمند)، تمایلی وجود دارد به سمت اینکه فناوری اطلاعات و ارتباطات همان تکه گمشده پازل حکمرانی دانسته شود که با ورود آن به سازمان‌ها، عملکرد سازمان‌ها متحول خواهد شد. شاید به همین دلیل است که ایجاد سامانه و پلتفرم پای ثابت راهکارهاست! یکی از مصاحبه‌شوندگان، این تمایل را تحت عنوان ارائه راه‌حل فنی یا «**technological fix**» برای مشکلاتی که ریشه‌های غیرفنی دارند توصیف می‌کند و آن را شکست‌خورده می‌داند:

- پریسا مختاباد: این را هم اضافه کنم که به دلیل تأکید زیادی که شهر هوشمند بر دیجیتالی‌شدن دارد، در سطح جهانی یک ایده شکست‌خورده محسوب می‌شود چون می‌خواهد برای مشکلاتی که ریشه‌های ساختاری دارند راه‌حل‌های فنی یا اصطلاحاً **technological fix** پیدا کند [...] یک وقتی ما با یک مسئله فنی مواجه هستیم و در اینجا پاسخ فنی جواب می‌دهد. خیلی از پروژه‌های **IoT**^۱ در دنیا، از این جنس‌اند. مثلاً اینکه وقتی اتوبوس به چهارراه نزدیک شود، چراغ برایش سبز شود. اما در شهر هوشمند سازمان فاوا،

^۱ Internet of Things: اینترنت اشیا

برای مشکلاتی که ریشه‌های غیر فنی داشت دنبال جواب‌های فنی بودند که اصولاً کار درستی نیست [...] مثلاً [در] پروژه هوشمندسازی یارانه‌های فرهنگی [...] ایده ما این بود که به شهروندان بر اساس سطح برخورداری، منطقه محل سکونت، سن، داشتن معلولیت و یکسری ویژگی دیگر و همچنین میزان مشارکتشان در امور شهری، امتیاز داده شود و شهروندان بر مبنای این امتیازات از یارانه‌های فرهنگی و اجتماعی شهرداری برخوردار شوند و ابزار این کار هم یک پلتفرم اینترنتی باشد. ایده ما [نسبت به ایده اولیه خود شهرداری] کمتر تبعیض‌آمیز بود، اما باز هم اینکه داشتیم یک جواب تکنولوژیک به رانتی که مثلاً در تقسیم بن‌های شهروند در شهرداری وجود دارد می‌دادیم از نظر من یک ایده شکست‌خورده بود و اینکه با چنین ایده‌هایی می‌توان رانت را از بین برد یک خیال خام بود. [...] نکته این است که پشت مسائل اجتماعی ما ساختاریافتگی‌ای وجود دارد که پلتفرم‌سازی آن را از بین نمی‌برد و فقط باعث دیده‌نشدن آن می‌شود. البته این‌طور نیست که کلاً مخالف ایجاد و استفاده از پلتفرم‌ها برای مسائل اجتماعی باشیم. اما وقتی ما بدون در نظر گرفتن ساختارهای تبعیض‌آمیز، فقط روی پلتفرم‌سازی تمرکز کنیم، حتی اگر پلتفرم مورد نظر راه هم بیفتد، ساختار تبعیض‌آمیز از بین نمی‌رود، بلکه عملاً رانتی که قبلاً وجود داشته سر جای خودش باقی می‌ماند و چه بسا، پشت جعبه‌سیاه پلتفرم، پنهان‌تر هم بشود. مثلاً در مورد همین طرح هوشمندسازی مشارکت‌ها، اگر پلتفرم مورد نظر راه می‌افتاد، دیگر فقط دست سازمان فاوا بود که بداند بن‌های شهروند یا دیگر یارانه‌های خدمات چطور دارد پخش می‌شود.

- پریسا مختاباد: طرح گزارشگری امن تخلف چه بود؟ اینکه یک درگاه امن ایجاد شود تا کسی که می‌خواهد تخلفی را گزارش کند مستقیماً با مرجع بالادست در ارتباط قرار بگیرد و گزارش دهد [...] مسئله این بود که قرار بود برای گزارشگری تخلف یک سامانه وجود داشته باشد. بنابراین باید سازمان فاوا هم درگیر می‌شد تا به لحاظ فنی پشتیبانی کند. بحث سر این بود که دبیرخانه این سامانه کجا باشد. حراست و سازمان بازرسی به یکدیگر اعتماد نداشتند. دفتر هماهنگی هیئت‌های رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان شهرداری هم به این دو اعتماد نداشت. اعضای دفتر می‌گفتند گزارش موارد فساد هیچ‌وقت به ما نخواهد رسید، در صورتی که طبق مصوبه باید به آن‌ها می‌رسید [...] در واقع همان‌طور که پیش‌تر گفتم، از آن طرف نهادهای مسئول مثل حراست و بازرسی به یکدیگر اعتماد نداشتند و از این طرف هم متخلفان که حرف اول را می‌زدند با سرمایه اجتماعی و لینک‌هایی که داشتند

می‌توانستند از بازخواست جان سالم به در ببرند. به نظرم در اینجا هم با طرح «گزارشگری امن تخلف» ما داشتیم به یک مشکل اجتماعی جواب فنی می‌دادیم!

به‌طور کلی، محور قراردادن فناوری اطلاعات و ارتباطات در حل مسائل حکمرانی (رویکرد فناورانه)، بدون تحلیل رابطه و برهم‌کنش آن با محیط و بستر طراحی و به‌کارگیری آن، احتمالاً نتیجه‌ای جز ادامه روند تولید روزافزون سامانه‌ها و پلتفرم‌ها و اپلیکیشن‌ها و مگااپلیکیشن‌ها و ...، بدون آنکه تغییر معناداری در مناسبات و عملکردها ایجاد شود، نخواهد داشت.

اگر پس از خواندن این متن، در پذیرش پیشنهاد توسعه سامانه‌های جدید دچار تردید شدید، این پروژه به هدف خود رسیده است.

سؤالاتی جهت بحث و بررسی بیشتر:

- جایگزین رویکرد فناورانه در حل مسائل حکمرانی چیست؟
- تا کجا می‌توان از قابلیت‌های فناوری‌های نوین در ایجاد تحول سازمانی دفاع کرد؟
- با در نظر گرفتن نقدی که در متن حاضر نسبت به رویکرد فناورانه و نمود آن در پروژه شفافیت شورا و شهرداری تهران مطرح شد، اگر بنا بود این پروژه مجدداً تعریف و اجرا شود، چه تغییراتی در تعریف دستورکارهای آن و شیوه پیشبردشان ایجاد می‌شد؟

نیوتون در زمین حکمرانی درباره اهمیت همسویی اولویت‌ها

در پیشبرد برنامه‌های اصلاحی، اولویت‌های ذی‌نفعان (فردی یا سازمانی) را نمی‌توان نادیده گرفت. ندیدن اولویت‌ها تأثیر آن‌ها را از بین نمی‌برد. داشتن اولویت‌های متعدد و نداشتن اولویت دو روی یک سکه‌اند.

هیچ امر واقع‌شده‌ای به ذات خود مسئله‌مند نیست و هیچ مسئله‌ای به ذات خود اولویت‌دار نیست. مسئله، به معنای امر واقع‌شده‌ای که لازم است کاری در قبال آن صورت گیرد، یک برساخته اجتماعی است، و به همین سیاق، اولویت، به معنای مسئله‌ای که اراده ذی‌نفع بر پاسخ به آن قرار دارد؛ منابع خود را، اعم از پول، زمان، نیروی انسانی و اعتبار، واقعاً صرف آن می‌کند؛ و پیامدهای مثبت و منفی آن را می‌پذیرد؛ نیز یک برساخته اجتماعی است. به همین دلیل است که در فضای حکمرانی

و سیاست‌گذاری با تنوعی از مسائل مواجهیم که برای افراد، گروه‌ها و سازمان‌های مختلف اهمیت و اولویت متفاوتی دارند (اساساً مسائل برخی، برای برخی دیگر، نامسئله‌اند).

بنا بر تجربه پروژه شفافیت، عدم همکاری‌های فردی و سازمانی با پروژه شفافیت، در برخی مواقع، نه ناشی از مخالفت اساسی ذی‌نفعان با شفافیت، بلکه ناشی از تفاوت در اولویت‌ها بود. در ادامه متن حاضر، ردپای همسویی‌ها و ناهم‌سویی‌ها در اولویت‌ها را در مسیر پیشبرد پروژه شفافیت دنبال می‌کنیم.

✱

هر واحد اجرایی در مجموعه مدیریت شهری اولویت‌هایی دارد حتی اگر این اولویت‌ها به‌طور رسمی و صریح بیان نشوند. نه فقط واحدهای اجرایی در شهرداری، که نمایندگان شورا و کارشناسان کمیسیون‌ها و کمیته‌ها نیز اولویت‌هایی دارند که منابع و امکانات خود را در راستای آن به کار می‌گیرند. در شرایط محدودیت منابع، گریزی از اولویت‌بندی نیست:

- محمدحسین صدوقی^۱: خود ما در ستاد ارتقای سلامت اداری چه کار کردیم؟ گفتیم واقعاً در توانمان نیست که با این نیروی محدود این همه موضوع فساد اداری و مشکلاتی که وجود دارد را بررسی کنیم. باید اولویت‌بندی کنیم و بعضی موضوعات را کنار بگذاریم. یعنی ما با وجود اطمینانی که به مفسده‌خیز بودن خیلی از موضوعات داشتیم، به آن‌ها ورود نکردیم. طبق شاخص‌هایی که داشتیم اولویت‌بندی کردیم و گفتیم مثلاً اولویت ما در سال ۱۴۰۲ این ۱۹ مورد است، چیزی به این اضافه نکنیم. شهردار هم با شرایط مشابهی روبه‌روست. مثلاً برای یک شهردار رونق ساخت‌وساز مهم است، پس طبیعتاً تمام توانش را می‌گذارد روی این موضوع و ممکن است به موضوعات دیگر کمتر توجه داشته باشد. خب این‌ها را عموماً شورای شهر هم می‌داند. نمایندگان شورای شهر معمولاً خودشان قبلاً مدیر بوده‌اند یا تجربه کار اداری داشته‌اند و می‌دانند که اگر بخواهند درباره همه موضوعات دائم

^۱ کارشناس دفتر بهره‌آروین و رئیس دبیرخانه ستاد ارتقای سلامت اداری و مبارزه با فساد شهرداری تهران در دوره بعد از آن

به شهردار تذکر بدهند و از قوه قهریه‌ای که دارند استفاده کنند، هر سه ماه یک بار باید شهردار را عوض کنند و کارها هم می‌خواهد.

طبیعی است که در نبود یک نیروی پیشران، هیچ ذی‌نفعی در جهت پاسخ به مسئله‌ای که برایش اولویت ندارد حرکت نمی‌کند، حتی اگر مخالفت اساسی با آن نداشته باشد.

- محمد فرجود^۱: وقتی شما می‌خواهید کاری را در این اندازه انجام دهید و یک رویه جدید را بخش به بخش در این همه معاونت و شهرداری منطقه و سازمان و شرکت پیاده کنید، از یک طرف نیاز به یک تیم مدیریت پروژه دارید که برود و با فرایندهای تک‌تک این واحدها آشنا شود، و از طرف دیگر هم خودتان و هم بخش‌های مختلف شهرداری با هزار چالش و مسئله روزمره روبه‌رو هستید که باید به آن‌ها رسیدگی کنید. در این شرایط، وجود اهرم فشاری که مجموعه را به تکاپو بیندازد تا کاری را در اولویت قرار دهد ضروری است. وگرنه اینکه فکر کنید یک سامانه ایجاد می‌کنید و به بخش‌های مختلف می‌گویید از این استفاده کنید و آن‌ها هم می‌کنند، بعید است نتیجه موفقیت‌آمیزی داشته باشد.

- پریسا مختاباد^۲: سند حکم‌روایی داده بیشتر سندی بود برای اینکه داده‌ها در درون خود شهرداری منسجم شود [...] قرار شد [سازمان فاوا] خردخرد داده‌ها را احصا کنند، اما در نهایت کار انجام نشد و فکر نمی‌کنم هیچ‌وقت هم انجام شود. اینجا هم سندی که روز آخر به ما دادند همانی بود که روز اول ارائه کرده بودند. این هم از آن چیزهایی است که تا نیازش نباشد اتفاق نمی‌افتد. چرا ما داده‌ها را منسجم کنیم وقتی نیاز نداریم؟ چرا یک جایی باید خودش را جمع‌وجور کند وقتی احتیاج به جمع‌وجورکردن خودش را ندارد؟

اولویت کمیته شفافیت در پروژه شفافیت الکترونیکی کردن فرایندها و انتشار عمومی اطلاعات عملکرد شهرداری بود (البته ذیل این اولویت کلی، اولویت‌بندی جزئی‌تری نیز در انتخاب حوزه‌هایی که انتشار عمومی اطلاعات و الکترونیکی کردن فرایندهای آن‌ها را پیگیری کرد داشت). سؤالی که می‌توان پرسید این است که اولویت کمیته شفافیت تا چه حد اولویت شورا و شهرداری نیز بود؟

^۱ مدیرعامل سازمان «فناوری اطلاعات و ارتباطات» شهرداری تهران

^۲ کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

در یک نگاه کلی، شفافیت اولویت ذی‌نفع دیگری جز کمیته شفافیت نبود.^۱

- بهاره آروین: به‌رحال اوضاع شهرداری برای رسیدگی به امور جاری و روزمره‌اش خوب نبود و مثلاً مسئله‌اش این بود که حقوق آخر ماه کارکنان را پرداخت کند یا مثلاً ما مجبور بودیم به خاطر استعفا یا قانون بازنشستگی، برای بار دوم و سوم شهردار انتخاب کنیم و این موضوع باعث می‌شد دعوای سیاسی قبلی سر انتخاب شهردار دوباره سر باز کند. در فضای کلی کشور هم، آمدن ترامپ و پاره‌کردن برج‌ها و التهاب فضای اقتصادی-سیاسی و بعد از آن هم حوادث آبان همه باعث شد که فضای زندگی روزمره فضای آرامی نباشد و حالا این وسط شهرداری هم حداقل باید می‌توانست کارهای اولیه را انجام دهد. بنابراین یک مانع بزرگ این بود که فضای آرامی نبود و در این فضا، انگار موضوعی مثل شفافیت نمی‌توانست در اولویت قرار بگیرد.

- بهاره آروین: شهرداری چون دلش می‌خواست این فرایند ادامه‌دار نشود لذا خیلی هم حساس نبود. اتفاقاً چه‌بسا بدش نمی‌آمد که اشکال و اشتباهی باعث شود فرایند انتشار اطلاعات پرده‌پوش‌انداز، خیلی کند یا حتی متوقف شود. آن قدری که ما در کمیته شفافیت دغدغه داشتیم یک وقت مسئله‌ای پیش نیاید که کل پروژه شفافیت زیرسؤال برود آن‌ها دغدغه نداشتند.

^۱ البته به نظر می‌رسد اولویت‌نبودن شفافیت منحصر به مجموعه مدیریت شهری نیست:

معمولاً شفافیت دغدغه اول مدیران نیست، روی آن متمرکز نیستند یا به شما اعتماد چندانی ندارند، یا نمی‌خواهند بیشتر از یک حدی به شما بازی و میدان بدهند، یا اهل ملاحظات خاصی هستند یا هرچیز دیگری که باعث می‌شود کار پیش نرود [...] در نظام اداری با فشارهایی از سمت رده‌های بالادست وجود دارد (بالاخره برای هر مدیری یک مدیر وجود دارد)، فشارهایی از سمت تجربه‌ها و علایق سازمان وجود دارد، فشارهایی از سمت کارها و پروژه‌های جاری که متوقف یا مختل شدن آن‌ها هزینه دارد وجود دارد، فشارهایی از سمت رسانه‌ها و مطالبات مردم وجود دارد، فشارهایی از سمت قوانین و تکالیف موجود وجود دارد که فشار سازمان بازرسی هم در آن ضرب می‌شود، ... برآیند این فشارها معمولاً منجر به این می‌شود که تمرکز مدیر سازمان از مسائل ستاد به مسائل صف منحرف می‌شود و مسائلی از قبیل مسائل نظام استخدامی، دولت الکترونیک (از منظر ارائه خدمات به مردم)، نظام پرداخت و بی‌عدالتی و بی‌انضباطی در پرداخت، حجیم و ناکارآمد بودن دولت در اولویت سازمان اداری و استخدامی قرار می‌گیرد. در این فضا کمتر مدیری، ولو اینکه دغدغه داشته باشد، اساساً فرصت پیدا می‌کند به موضوعات ستادی مثل مبارزه با فساد، اصلاح فرایندها و حذف فرایندهای غیرضروری، دولت الکترونیک (از منظر بهبود کارایی و کارآمدی فرایندهای درونی دولت)، طراحی سازوکار ارزیابی و پالایش و جابه‌جایی نیروها، بررسی مدل‌های نوین نظام اداری و ... فکر کند. (مهدی ثنایی)

- سمیه فروغی^۱: سایت شفاف در شهرداری برای کسی مهم نبود. در بیرون از شهرداری می‌توانیم افرادی را پیدا کنیم که این مسئله برایشان مهم بود، ولی در شهرداری نه. به‌سختی می‌توانم ده نفر را نام ببرم - ده تا که خیلی زیاد است - که بگویم برای این‌ها خود سایت شفاف اپسیلونی مهم بود.
- بنا بر مصاحبه‌ها، نمایندگان شورا، در مقام رأی‌دادن به طرح‌ها و لوایح، با پروژه شفافیت همسو بودند، اما بار پیگیری اجرای این مصوبات، در عمل، بر دوش بهاره آروین و کمیته شفافیت قرار داشت.
- محسن هاشمی^۲: یکی از مشکلات در دوره ما این بود که حساسیت نسبت به مسئله شفافیت در همه اعضا وجود نداشت. آن کسی که واقعاً زحمت کار را می‌کشید خانم آروین بود. البته در دادن رأی در صحن، در کمیسیون‌ها و ... همه اعضا همکاری‌های لازم را با خانم آروین می‌کردند، چون علاقه ایشان را می‌دانستند و اعتقاد هم داشتند که شفافیت کار خوبی است. اما در کل، شهرداری، خود اعضای شورا و کل سیستم، هیچ‌کدام، با آن علاقه و جدیتی که ایشان کار را پیگیری می‌کرد پیگیری نمی‌کردند و هر دستاوردی هم که در دوره پنجم در این ارتباط داشتیم یک دستاورد شخصی برای خانم آروین است، چون ایشان برای آن وقت گذاشت.
- بهاره آروین: اینکه اکثر مصوبات شفافیت با رأی بالای اعضای شورا تصویب شد به این دلیل بود که من سعی کرده بودم تحقق شفافیت را به‌عنوان یک دستاورد سیاسی جا بیندازم و جا افتاده بود. ولی دو مانع اصلی سر راه شکل‌گرفتن همکاری جدی‌تر وجود داشت. [...] مانع دیگر هم این بود که در مجموع سیاست در ایران خیلی کوتاه‌مدت است. برنامه این نیست که حزب ما به‌اتکای دستاوردهایش دوباره رأی بیاورد. کلاً این جوری نمی‌شود رأی آورد. لذا خیلی وقت‌ها آدم‌ها به‌جای اینکه بخواهند با خلق یک دستاورد بلندمدت حضور خود در قدرت را پایدار کنند، سعی می‌کنند در همان مدتی که در یک جایگاه هستند حداکثر استفاده را ببرند. [...] اما شفافیت چیزی نیست که در کوتاه‌مدت محقق شود و ثمره‌اش در کوتاه‌مدت دیده شود و چون در کوتاه‌مدت اثر مشخصی در زندگی روزمره مردم نداشت، نمی‌شد بیشتر از یک حدی رویش مانور داد. به همین خاطر،

^۱ کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۲ عضو و رئیس پنجمین دوره شورای شهر تهران

به آن معنا دستاورد سیاسی محسوب نمی‌شد. بیس خوبی برای دستاورد بلندمدت بود ولی در کوتاه‌مدت کار زیادی نمی‌کرد. خلاصه می‌خواهم بگویم نمی‌شد بیش از یک حدی بین اعضا برای پیگیری شفافیت همسویی و همکاری ایجاد کرد.

- سمیه فروغی: بعضی از اعضا بودند که لساناً می‌گفتند فلان چیز باید شفاف شود. مشخصاً آقای فراهانی که رئیس کمیته بودجه بود خیلی این را می‌گفت و موقع نوشتن تبصره‌های بودجه هم شفافیت را خیلی لحاظ می‌کرد. ولی اینکه در کمیته‌اش اقدام و پیگیری خاصی در جهت شفافیت کرده باشد، نه، چنین کاری نکردند. من کسی را ندیدم که این‌قدر جزئی که ما دنبال شفافیت بودیم پیگیر آن بوده باشد.

البته در سطح کارشناسی، اولویت‌های کمیته شفافیت برای برخی کارشناسان کمیسیون‌های شورا نیز تبدیل به اولویت شد که در ادامه، به همکاری آن‌ها با کمیته شفافیت انجامید:

- امیرحسین عبدالله‌زاده^۱: آن چیزی که مسیر ما و خانم آروین را با هم تقاطع داد بحث هوشمندسازی و الکترونیکی کردن فرایندها بود. ما در کمیسیون خدمات شهری از اواخر دوره چهارم شورا شروع کرده بودیم به درست کردن فرایند و ساختار برای یک‌سری قوانین و مقررات و مصوبات شورا که تا پیش از آن به صورت هیئتی و گتره‌ای اجرا می‌شد. برای مثال یکی از موضوعات اصلی ما اصلاح فرایند رسیدگی به پرونده‌های باغات بود. این کار، در شورای پنجم، با شیب خیلی نرمی، کشیده شده به سمت هوشمندسازی فرایندهای رسیدگی به پرونده‌های باغات، یعنی ما برای اصلاح فرایندها، می‌رفتیم سراغ الکترونیکی کردن آن‌ها. من خودم از اواخر دوره چهارم و بعد در دوره پنجم، در حوزه هوشمندسازی، به‌خصوص هوشمندسازی قوانین و مقررات، کار می‌کردم و خودم را بیشتر به‌عنوان کسی که دنبال هوشمندسازی و سیستمی و سیستماتیک کردن فرایندهاست می‌دیدم. این اشتراک دغدغه مسیر ما و مسیری که خانم دکتر آروین و کمیته شفافیت در حال طی کردن آن بودند را بر هم منطبق کرد. یعنی یک بار جلسه‌ای مشترک بین خانم آروین و خانم نوری^۲ برقرار بود. خانم آروین گفتند ما تا الان در حوزه خدمات شهری ورود

^۱ کارشناس کمیسیون سلامت، محیط‌زیست و خدمات شهری

^۲ زهرا صدراعظم نوری، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران و رئیس کمیسیون «سلامت، محیط‌زیست و خدمات شهری» شورا

نداشته‌ایم و خانم نوری هم من را به‌عنوان کارشناس مرتبط در حوزه خدمات شهری معرفی کردند. از آنجا بود که ارتباط ما با خانم آروین شروع شد و آن مسیر دور ما به هم رسید. به‌طور کلی، در بین نمایندگان شورای شهر، دغدغه‌ها و اولویت‌ها متفاوت و متنوع است و باعث می‌شود لزوماً همه بر یک هدف اجماع نداشته باشند یا اینکه به یک میزان پیگیر تحقق هدف مشابه نباشند.

- سید محمود جواهریان^۱: اعضای شورا ۲۱ نفر آدم هم‌ارز هستند و هیچ‌کس رئیس کس دیگری نیست. همه با هم برابرند. به‌خصوص در مورد شورای پنجم و ششم که اعضای شورا همگی در یک لیست بوده‌اند، در ابتدا به نظر می‌رسد همه با هم هم‌فکر و هم‌عقیده هستند. اما طولی نمی‌کشد که بین آن‌ها رقابت درمی‌گیرد [...] مثلاً در انتخاب شهردار، در تصویب طرح‌ها و لایحه‌ها، در اینکه بودجه را در کدام حوزه بیشتر تزریق کنیم و امثالهم چالش دارند. پس اینکه به‌عنوان یک قاعده کلی تصور کنیم که می‌توانند از یکدیگر کمک بگیرند روی کاغذ حرف قشنگی است و در عمل نشدنی. البته خانم آروین مکرراً از اعضای مختلف به‌صورت رسمی و غیررسمی و با توجه به جایگاه اعضا در شورا کمک گرفت. مثلاً از نفوذ و شناخت آقای رسولی^۲، از آقای اعطا به‌عنوان عضو کمیسیون شهرسازی و از خانم صدراعظم نوری به‌عنوان رئیس کمیسیون سلامت، محیط‌زیست و خدمات شهری کمک می‌گرفت [...] اما در عمل هیچ دو عضو شورایی نمی‌توانند کاملاً با هم در یک راستا حرکت کنند. البته همان‌طور که گفتم یک جاهایی از هم کمک می‌گرفتند ولی آن‌قدر زیاد نبود که بتوانیم بگوییم خیلی مؤثر و پررنگ بود. شاید جدی‌ترین جایی که این جنس تعاملات صورت می‌گیرد در رأی‌گیری برای طرح‌هاست. [...] به نظرم نماینده‌ها بلیت خودشان را نگه می‌دارند تا در چنین موقعیت‌هایی خرجش کنند.

در شهرداری نیز، اگرچه شفافیت اولویت کسی نبود، اما اقداماتی که برای تحقق آن باید صورت می‌گرفت یا پیامدهای جانبی آن، بعضاً با اولویت‌های برخی واحدهای اجرایی هم‌راستا می‌شد و این هم‌راستایی پیشبرد کار را تسهیل می‌کرد. برای مثال، یکی

^۱ مسئول دفتر بهاره آروین و عضو گروه راهبری کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۲ سید حسن رسولی، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران و رئیس کمیته «تشکیلات و منابع انسانی» شورا ذیل کمیسیون «برنامه و بودجه»

از اولویت‌های معاونت‌های ستادی تقویت نظارت خود بر واحدهای زیرمجموعه بود. به همین دلیل، این معاونت‌ها حامی راه‌اندازی سامانه‌های مرکزی در واحدهای زیرمجموعه و ارتقای کیفیت داده‌های ثبت‌شده در این سامانه‌ها بودند. این موضوع، با خواسته‌های کمیته شفافیت همسو بود؛ کمیته شفافیت نیز، از منظر انتشار عمومی اطلاعات، به دنبال ارتقای کیفیت داده‌های ثبت‌شده در سامانه‌های شهرداری بود:

- محمد فرجود: استقرار سامانه‌های پایه در شهرداری، به‌خصوص در دو سال اول، انرژی زیادی از ما برد. اما خوب ما با تلاش بسیار و حمایت‌هایی که از سوی شهرداری و شورای شهر انجام شد، جلو می‌رفتیم و کار را انجام می‌دادیم. بخش خوبی از پیشرفت کار، به‌ویژه در حوزه مالی و قراردادها، مدیون پیگیری‌های خود خانم آروین بود. در حوزه منابع انسانی هم همین‌طور بود، اما آنجا خود شهرداری -معاونت منابع انسانی در ستاد شهرداری- هم به‌جد پیگیر بود.

- پروشات مهرورزی^۱: ولی از سال ۹۸ که آقای بهادری^۲ آمدند، خیلی اصرار بر این بود که حتماً داده‌ها تمیز شود، چون خودشان هم سردرگم بودند. قرار شد اطلاعات هر فرد جدیدی که استخدام می‌شود یا منتقل می‌شود در سامانه وارد شود، وگرنه انگار اصلاً پرسنل شهرداری نیست [...] استارت اینکه دیتای کارمندان در سامانه منابع انسانی تمیز شود هم زمان آقای بهادری و با پیگیری خودشان خورد.

همچنین پروژه شفافیت برای برخی منافع سازمانی جانبی ایجاد کرد که موجب همسویی و همراهی آن‌ها با این پروژه شد:

- سمیه فروغی: به‌واسطه مصوبه انجام الکترونیکی و اعلان عمومی معاملات، بالآمدن سایت شفاف و اینکه سامانه قراردادها و بعدش سامانه معاملات در طول اجرای مصوبه فریه شد، ساختارسازی‌هایی در شهرداری صورت گرفت. مثلاً یک اداره‌ای در معاونت مالی به نام اداره سامانه معاملات ایجاد شد که طبیعتاً تعدادی کارمند و یک رئیس دارد. برای خود سایت شفاف یک اداره‌ای در سازمان فاوا ایجاد شد و یک نفر که می‌گفتند،

^۱ کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۲ اسحاق بهادری، مدیرکل «سرمایه انسانی» ذیل معاونت «برنامه‌ریزی، توسعه سرمایه انسانی و اموری شورا» شهرداری تهران

تا قبل از این، جایگاه متوسطی در سازمان فاوا داشته است رئیس آن اداره شد و دنبال بودجه برای سایت شفاف بود و شفاف برای این آدم مهم بود. چرا؟ چون منافعش حول این سایت شکل گرفته بود. خلاصه، بالآمدن سایت شفاف باعث ایجاد ذی‌نفعانی در شهرداری شد که موافق یا همدل با بودن شفاف و بزرگ و فراگیر شدن سامانه قراردادها و سامانه مالی در شهرداری و واحدهای تابعه‌اش بودند.

از طرف دیگر در مواقعی واحد اجرایی مخالفت اساسی با انجام خواسته‌های کمیته شفافیت نداشت، اما به دلیل تداخل این خواسته‌ها با اولویت‌های واحد اجرایی، انجام این خواسته‌ها را نادیده می‌گرفت و عقب می‌انداخت:

- عبدالرضا گلپایگانی^۱: روزهایی بود که من مثلاً باید در چهار جلسه شرکت می‌کردم یا هفتاد نامه را امضا می‌کردم (واقعاً یک بار آمار نامه‌ها را در آوردم و برای آقای مظاهریان، معاون برنامه‌ریزی آن زمان، بردم؛ آمار عجیب و غریبی بود). فکر کنید هفتاد نامه در یک روز، آن هم نامه‌هایی که هر کدامشان ممکن بود اثرات یا بار مالی بسیار وحشتناکی داشته باشد. با وجود اینکه پیش‌نویس نامه‌ها را کارشناسان تهیه می‌کردند، اما معاون هم باید محتوای آن‌ها را کنترل می‌کرد که یک وقت چیزی را امضا نکند که فردا تبعات ناخوشایندی برای شهر، برای مردم یا برای خودش داشته باشد. یک وقت‌هایی در این بلبشویی که صبح می‌آمدی خانم آروین، آقای اعطا^۲ و آقای سالاری^۳ هر کدام یک چیزی می‌گفتند؛ شهردار یک چیزی می‌گفت؛ معاون‌های دیگر در شهرداری‌های مناطق یک چیزی می‌گفتند؛ کار مردم هم باید راه می‌افتاد، و تازه گیر و گرفتاری‌های کرونا هم بود، زیر چنین فشار زیادی، سوزن بچه‌های شفافیت هم روی چیزی که مثلاً اولویت سوم من بود گیر می‌کرد. بابا دست بردارید، من هزار جور گرفتاری دارم! یعنی گاهی ما هم ناچار بودیم بیچنانیم یا سر کار بگذاریم، چون واقعاً یک وقت‌هایی اولویت‌های دیگری وجود داشت. مثلاً من باید فلان لایحه را آماده می‌کردم و تا ۱۴ بهمن به شورا می‌رساندم. اگر این لایحه تصویب نمی‌شد کل

^۱ معاون «شهرداری و معماری» شهرداری تهران در دوره پنجم شورای شهر، هم‌زمان با تصدی سمت شهردار توسط پیروز حناچی

^۲ علی اعطا، عضو و سخنگوی پنجمین دوره شورای شهر تهران و عضو کمیسیون «شهرداری و معماری» و کمیسیون «نظارت و حقوقی» شورای شهر تهران در دوره پنجم

^۳ محمد سالاری، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران و رئیس کمیسیون «شهرداری و معماری» شورا

درآمد سال دیگرم روی هوا بود. خلاصه چنین موقعیت‌هایی هم پیش می‌آمد که اولویت‌هایمان، به صورت تکنیکی و نه به صورت استراتژیک، با هم متفاوت باشد و یک جاهایی با چالش روبه‌رو شویم.

- اکبری^۱: همه ما آن دوران یک‌سری وظایف روتین و جاری داشتیم که باید انجام می‌دادیم، مثلاً پشتیبانی سامانه مالی و انواع کارهای کارشناسی و ... و از طرف دیگر یک‌سری کارهای مضاعف هم بابت پروژه شفافیت به ما اضافه شده بود. در این حین، خوب برخی که تکلیفشان مشخص بود و مخالف بودند، و برخی هم همراه بودند. به‌رحال آن وظایف روتین برای هر دو گروه اولویت داشت، چون اصلاً بدون آن‌ها بقیه کارها معنی پیدا نمی‌کرد. این بود که خوب در عمل اولویت‌بندی‌ها به این ترتیب چیده می‌شد. [...] تا جایی که من به‌عنوان یک کارشناس می‌دیدم، سازمان فناوری واقعاً با کمیته شفافیت مخالفت چندانی نداشت. اگر هم مخالفتی داشت، نه در اصل شفافیت، بلکه در ملاحظات اجرایی کار یا اولویت‌بندی‌ها بود. سازمان فناوری اطلاعات به تیم شفافیت می‌گفت که تو از من فلان کار را می‌خواهی، اما در این برهه زمانی برای من مثلاً بستن حساب‌ها اولویت دارد و تیم من درگیر انجام دادن آن کار است. نه اینکه من نخواهم کار تو را انجام دهم، اما الان کار دیگری در اولویت من است.

- اکبری: به خود خانم فروغی هم گفته بودم که در اولویت‌بندی من، پیاده‌سازی خواسته‌های او [یکی از مدیران میانی یکی از سازمان‌های فنی] در سامانه مالی، به دلیل ماهیت فنی و اینکه در صورت عدم پیاده‌سازی کار جاری سازمانشان مختل می‌شود، باید بالاتر قرار بگیرد. می‌گفتم در زمان بستن حساب‌ها اگر نتوانند حساب‌هایشان را ببندد و سر زمان مشخص مثلاً به حسابرسی یا امور مجامع گزارش بدهند، سازمانشان جریمه می‌شود و مشکلات و تبعات زیادی برایشان دارد. حتی اصلاً ممکن است در این صورت دیگر کلاً از سامانه ما استفاده نکنند. خوب این عواقب خیلی سنگین بود. اینکه انرژی کل تیم هدر می‌رفت به کنار، مسئله دیگر این بود که یک کاری انجام شده بود و به‌بدبختی راضی‌شان کرده بودیم که بیايند از سامانه استفاده کنند و کار را سامانه‌ای کنند تا ما آرام‌آرام به بعد شفافیتش برسیم؛ اگر او کارش لنگ می‌ماند، کار شفافیت هم از بیخ زیر سؤال می‌رفت [...] هرچند شاید برای مدیریت ما اینکه نشان بدهند ما با تیم شفافیت همراهیم و مخالفت نمی‌کنیم اولویت بیشتری

^۱ (نام مستعار) کارشناس سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات در حوزه امور مالی

داشت [... اما] از نظر من اولویت با کار روتین و جاری است؛ کار روتین اول باید انجام شود بعد بخواهی شفافش کنی. وقتی کار روتین درست و تکمیل نیست، دیگر چه چیزی را می‌خواهی شفاف کنی؟ وقتی اطلاعات مالی کامل در سامانه ننشسته باشد عملاً شفافیت هم معنی پیدا نمی‌کند و مثل آینه‌ای خواهد بود که فقط بخشی از ماجرا را نشان می‌دهد.

مثال دیگری که می‌توانیم اثر همسویی و ناهم‌سویی اولویت‌های کمیته شفافیت و شهرداری را به‌طور همزمان در آن ببینیم، همکاری سازمان فاوای شهرداری با کمیته شفافیت است. از آنجا که الکترونیکی شدن فرایندها و فراگیر شدن ثبت سامانه‌ای داده‌ها یکی از پیش‌زمینه‌های تحقق شفافیت بود، کمیته شفافیت و شهر هوشمند تعامل نزدیکی با سازمان فاوای شهرداری داشت و همسویی این دو در پیشبرد اهداف کمیته شفافیت اهمیت بالایی داشت. به گفته مدیرعامل سازمان فاوا، هم به‌لحاظ رویکردی و هم به‌لحاظ عملیاتی، همسویی و همپوشانی زیادی بین اولویت اول سازمان فاوا، یعنی تحقق شهر هوشمند، با اهداف کمیته شفافیت وجود داشت:

- محمد فرجود: کمیته شفافیت و شهر هوشمند جزء کمیته‌هایی بود که خیلی با هم کار داشتیم، هم نگاه‌ها نزدیک بود و هم دغدغه‌ها. دغدغه خانم آروین و تیم ایشان شفافیت بود و من هم که از ابتدا با اولویت پیاده‌سازی شهر هوشمند به شهرداری آمده بودم و این موضوع برای من خیلی جدی بود. به این ترتیب رویکرد ما خیلی به هم نزدیک بود و در اصل موضوع اختلاف نظر نداشتیم. ما هم علاقه‌مند بودیم و هم می‌دانستیم که یکی از موضوعات جدی در اکثر شهرهای هوشمند فراهم کردن هرچه بیشتر دسترسی ذی‌نفعان به دیتاست. از آن طرف کمیته هم همین را می‌خواست. در نتیجه روی این هم نظر بودیم که شفافیت و انتشار داده کار مهمی است. [...] با توجه به ترکیب اعضای این کمیته و نگاهی که خانم آروین داشت، ما در خیلی از موارد، آن همسویی و alignment (هم‌راستایی) لازم را داشتیم. حداقل من هم فکر می‌کردم که شفافیت خوب است. همچنین، این موضوع که کارها تا حد ممکن اتوماسیونی شوند طبیعتاً جزء هدف‌هایمان بود، اینکه تا حد ممکن، سامانه‌ها به هم متصل شوند و نقش آدم‌ها در فرایندها کم شود، دیتاها یکپارچه شوند و مردم سرویس‌های الکترونیکی را به‌صورت یکپارچه دریافت کنند. نگاه ما و کمیته شفافیت

در همه این موضوعات به هم نزدیک بود و اگر این‌طور نبود، خیلی از کارهایی که انجام شد اصلاً نمی‌توانست پیش برود.

- محسن شکری‌پور^۱: این را هم اضافه کنم که همکاری خوب خانم آروین و آقای فرجود خیلی مؤثر بود. واقعاً یک تیم خوب بودند. آقای فرجود صد خودش را برای کمیته شفافیت می‌گذاشت و در آن دوره بهترین اتفاقات هم افتاد.

این تصویر یک‌دست از همسویی، وقتی به مصاحبه‌های برخی دیگر از مصاحبه‌شوندگان، از جمله اعضای کمیته شفافیت، رجوع کنیم، تعدیل می‌شود:

- مرتضی احمدی^۲: سازمان فاوا به موضوع شهر هوشمند علاقه‌مند بود و رفت پرچم را گرفت و کار را شروع کرد. ما هم -یعنی کمیته و خانم دکتر آروین- از طریق سازوکارهای نظارتی و ابزارهای کنترلی مثل اختصاص کارشناس و افراد پیگیر، تصویب طرح در شورا، کنترل بودجه و کارهایی از این دست سعی کردیم ماجرا را هدایت کنیم و مواردی را که مدنظرمان بود در برنامه سوم توسعه شهر تهران بگنجانیم. آن‌ها هم تا جایی که امکان داشت مقاومت کردند که ما داخل بازی نباشیم [...] پس تعارض به این معنی که شهرداری شهر هوشمند را قبول نداشته باشد نبود. اتفاقاً خیلی هم دوست داشتند. خیلی هم جای شوآف داشت. اما اینکه از ما نظر بخواهند و بپرسند برنامه چیست که بروند و اجرا کنند، نه، این‌طور نبود. خودشان برنامه‌ریزی کردند، مباحث تئوری درآوردند، مستندات چاپ کردند و وب‌سایت زدند. ما هم سعی کردیم تعامل داشته باشیم. البته که مدیرعامل، معاون و کارشناسان سازمان فاوا پای ثابت اکثر جلسات کمیته با مسئولان شهرداری بودند، چه برای انجام وظایفشان در قبال پروژه‌های حوزه شفافیت و چه برای ارائه گزارش‌های حوزه شهر هوشمند.

- پریسا مختاباد: یکی از کارهایی که در کارگروه شهر هوشمند ذیل کمیته شفافیت در زمانی که آقای رنگین‌کمان^۳ هم بودند انجام می‌شد اولویت‌بندی پروژه‌های سازمان فاوا بود. ما ۷۷ پروژه را در سه سطح الف و ب و ج اولویت‌بندی کردیم. اولویت الف ما

^۱ نماینده اداره کل‌های «امور مالی و اموال» و «حقوقی» شهرداری در اجرای مصوبه «الزام شهرداری تهران به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات شهرداری»

^۲ مشاور کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۳ امیر رنگین‌کمان، مشاور کمیته شفافیت و شهر هوشمند

پروژه‌های محیط‌زیستی، حمل‌ونقل و مشارکت شهروندی بود و باقی موضوعات را در دسته ب و ج گذاشتیم. چیزی که یادم می‌آید این است که ما با اهرم فشار سند برنامه سوم توسعه^۱ که توسط معاونت برنامه‌ریزی شهرداری و سازمان فاوا با مشارکت بقیه معاونت‌ها تهیه شده بود برای اقناع شهرداری به اولویت‌دادن به پیشنهادهایمان چانه‌زنی می‌کردیم. البته اسناد بالادستی دیگری هم محل ارجاع ما بود، مثل مصوبات شورا یا قوانین بالادستی. درعمل سازمان فاوا به اولویت‌بندی‌های ما به‌عنوان کمیته شفافیت توجهی نمی‌کرد. اولویت‌نداشتن اولویت‌های شورا برای شهرداری یک رویه بود. البته اینکه آیا از اساس در واقعیت برای یک سازمان بسیار متورم و بوروکراتیک مثل شهرداری رویه‌ای خلاف این رویه شدنی بود یا نه هم در جای خودش سؤالی است.

- پریسا مختاباد: من به‌عنوان نماینده کمیته شفافیت کاری که می‌کردم این بود که می‌گفتم پیمانکار خودش ددلاین بدهد. پیمانکار یک ددلاینی می‌داد اما به آن نمی‌رسید. چرا؟ چون پیمانکار پروژه‌های دیگری هم در شهرداری داشت که ساعت‌های ماهیانه قراردادش با شهرداری با آن‌ها پر می‌شد و کار کمیته شفافیت برایش کار مازاد محسوب می‌شد - این‌ها را از طریق دو نفر که در سازمان فاوا با آن‌ها مرتبط شده بودم فهمیدم. یعنی درواقع سازمان فاوا، با اینکه نماینده نهاد نظارتی به او گفته بود که به کارهای سامانه‌های ۱۳۷ و ۱۸۸۸ اولویت بدهد، این کار را نکرده بود و، به تبع آن، پیمانکار هم کارهای کمیته را در اولویت آخر گذاشته بود و برایش کار مازاد شده بود [...] می‌خواهم بگویم در مسیر ارتقای این دو سامانه [۱۳۷ و ۱۸۸۸] خیلی مشکلات وجود داشت چون مدت‌ها بود که شهرداری این دو سامانه را ول کرده بود.

- مسعود حمزه‌ای^۲: [ارتقای سامانه‌های ۱۳۷ و ۱۸۸۸] اولویت سازمان فاوا نبود. ما یک سازمان فاوا در شهرداری داریم که وظیفه تمام نرم‌افزارنویسی و ... با اوست. ما، به‌عنوان بازرسی، فقط بله را می‌گفتیم و بعد او بود که باید کار را انجام می‌داد. این هم از جنس کل‌کل‌های شورا و شهرداری بود که البته ما در این رابطه کاملاً طرف شورا بودیم. سازمان فاوا می‌گفت من باید کلی نرم‌افزار و سامانه تهیه کنم و کار شما می‌رود آخر صف. بحثشان بیشتر از این جنس بود. یعنی کسی نه نمی‌گفت، اما خب، دغدغه‌های دوستان، بیشتر، ایجاد

^۱ برنامه پنج‌ساله سوم توسعه شهر تهران (۱۴۰۲-۱۳۹۸)، مصوب دی‌ماه ۹۷

^۲ رئیس سازمان بازرسی شهرداری تهران

درآمد بود تا این‌جور مسائل. البته آن زمان شاید حق هم داشتند. یعنی واقعاً کسب ریال مهم بود.

- محسن شکری‌پور: با همه این توضیحات، تغییر سامانه تصمیمی بود که در آن زمان باعث عقب‌ماندگی شد و اگر این اتفاق نبود، می‌توانم با اطمینان بگویم که در انتهای دوره گذشته، حذف پاکات فیزیکی و حتی تولید متن قرارداد توسط سامانه، که خانم آروین خیلی پیگیر آن بودند، در تمامی مناطق محقق شده بود. متأسفانه، به دلیل اینکه پیاده‌سازی این امکانات کار زیادی می‌برد و جزء اولویت‌های سازمان فاوا نبود و همکاران حوزه مالی سازمان فاوا نیز، به جای تکمیل سامانه، به دنبال راه‌اندازی سامانه‌ای جدید -سامانه صورت‌وضعیت‌ها- بودند و می‌خواستند از ظرفیت شورا جهت ایجاد این سامانه جدید استفاده کنند، تمرکز اصلی خود را روی آن سامانه گذاشتند و این امر باعث شد اجرای مصوبه کامل نشود. البته ما در اداره کل حقوقی وقت، به درخواست کمیته شفافیت و با همکاری اکبری از سازمان فاوا، توانستیم بازگشایی الکترونیکی پاکات را در منطقه ۱۲ و منطقه ۳ به صورت پایلوت انجام دهیم، اما بعد از آن، دیگر کسی پیگیر این کار نشد.

به عبارتی، سازمان فاوای شهرداری نیز، در جایی که اولویت‌های کمیته شفافیت از اولویت‌های او فاصله می‌گرفت، مسیر خود را می‌رفت. البته رئیس کمیته شفافیت نیز، در جای خود، سعی می‌کرد از ابزارهایی که در اختیار داشت برای سرخط‌آوردن سازمان فاوا استفاده کند:

- بهاره آروین: یکی-دو بار سازمان فاوا یکهو چیزی را عَلم کرد که من، با معیار اینکه به درد منفعت عمومی می‌خورد یا نمی‌خورد، آن را ارزیابی کردم و گفتم موافق نیستم و از تخصیص بودجه به آن حمایت نمی‌کنم.

تشخیص اولویت‌های واحدهای اجرایی همیشه آسان نیست. در سازمان‌های بخش عمومی، پنهان‌شدن اولویت‌های واقعی زیر پوشش همراهی و موافقت با خواسته‌های مقام یا نهاد بالادست امری شایع است. به‌طور معمول، واحد اجرایی نمی‌تواند به‌صراحت اعلام کند که اولویت متفاوتی از اولویت مقام یا نهاد بالادست خود دارد. در این شرایط، اگرچه در ظاهر ابراز مخالفت نمی‌کند، اما در عمل، تلاش

خواهد کرد طبق اولویت‌های خود پیش رود. عدم تشخیص این موضوع می‌تواند مقام یا نهاد بالادست را سردرگم کند و زمان و انرژی او را هدر دهد:

- سمیه فروغی: سومین معاون مالی [شهرداری] از دولت آمده بود و برداشت من این است که چون در دولت چیزهایی درمورد الکترونیکی شدن معاملات دیده بود همراه تر بود و در هیچ جلسه‌ای با این موضوع مخالفت نکرد و اتفاقاً استقبال هم می‌کرد. ولی افراد بدنه این معاونت می‌گفتند که ایشان در جلسات خصوصی چیز دیگری به ما می‌گوید.

- پریسا مختاباد: با اینکه ما خیلی پیگیری کردیم، اما پروژه ZRM^۱ به جایی نرسید [...] گزارشی که بعد از دو سال پیگیری به ما دادند همانی بود که اول کار داده بودند. این در حالی بود که من به چشم خود دیدم که ZRM مدیر پروژه داشت و جلسه می‌آمد و یک توضیحاتی راجع به کار می‌داد و در جلسات راجع به آن صحبت می‌شد، اما در واقع همه چیز پوشالی و پوک بود. سؤالی که پیش می‌آید این است که چرا باید تظاهر می‌کردند که پروژه دارد پیش می‌رود. شاید برای اینکه به این بهانه از زیر ارتقای ۱۳۷ و ۱۸۸۸ دربروند و این نشان‌دهنده عدم صداقت فاوا بود. وقتی می‌گویم تیم پشت این پروژه دنبال شوآف بود منظورم همین است. کل ماجرا یک‌جور پوسته بود از کارهایی که می‌خواستند انجام بدهند و انجام نمی‌دادند [...] بعد از یک سال فهمیدیم که حتی اگر ZRM راه بیفتد، انتقال درگاه ۱۳۷ و ۱۸۸۸ به آن اولویت سازمان فاوا نیست و متوجه شدیم که باید تمام توانمان را بگذاریم روی اینکه همین ۱۳۷ و ۱۸۸۸ موجود بهتر شود. از اینجا به بعد بود که کارگروه‌های ۱۳۷ و ۱۸۸۸ را تشکیل دادیم. بعد هم یک روز آقای فرجود که رئیس وقت سازمان فاوا بود به من گفت ما دیگر ZRM را پیگیری نمی‌کنیم. و تمام شد و رفت.

این اولویت است که تعیین می‌کند که واحد اجرایی در چه جهتی حرکت کند؛

چه ایده‌ای پی گرفته شود، چه کسی بماند و چه کسی برود:

- محمدحسین صدوقی: ببینید، وقتی وظیفه‌ای را در یک مجموعه به شما می‌سپارند، شما در واقع یک وظیفه اصلی دارید و حالا کنارش هم مثلاً بحث شفافیت یا مقابله با فساد مطرح می‌شود. توقع اصلی مدیران بالادستی یا حتی مردم از به اصطلاح مسئول سازمان پسماند شهر این است که آشغال کف خیابان نباشد و کاری به این ندارند که این

^۱ Citizen Relationship Management

آشغال را با چه هزینه‌ای جمع می‌کند یا پسماند خشک به چه قیمتی به فروش می‌رود، یا چه تعداد از کارگرها افغان‌اند و چه تعداد ایرانی و حضور و غیابشان چطور است، یا نحوه فعالیت پیمانکارها به چه شکل است و با هم زدوبند دارند یا نه؛ این موارد نه برای مردم و نه مدیر بالادستی اهمیت چندانی ندارد و مطالبه‌ای بابت آن ندارند. حالا فرض کنید مدیر سازمان پسماند تصمیم بگیرد همه این‌ها را سروسامان بدهد و طوری بر کار پیمانکار نظارت کند که مشخص باشد وقتی پیمانکار می‌گوید چهل نفر نیروی انسانی دارم، راست می‌گوید و واقعاً چهل نفر را می‌آورد یا نه؛ یا وقتی پیمانکار می‌گوید فلان ماشین‌آلات و تجهیزات را به کار می‌گیرد، واقعاً این کار را می‌کند یا نه؛ یا قیمتی که پیمانکار برای پسماند خشک می‌گوید واقعاً همین قدر است یا مثلاً سه برابر مقدار فعلی است. این کارها در سازمان مقاومت ایجاد می‌کند و مجموعه ایده‌ها و اقدامات مدیر را پس می‌زند [...] این به این معنی نیست که آن فرد لزوماً آدم بدی بوده، بلکه احتمالاً اولویت‌هایش فرق می‌کرده. مثلاً در این مورد، مدیرعامل سازمان باید در قبال جمع کردن آشغال از کف خیابان جوابگو باشد؛ برای خیلی از افراد هم مهم نیست این چقدر هزینه‌بر می‌شود یا چقدر دارند کم‌وکسر می‌گذارند یا چقدر از توی آن دزدی می‌شود. بنابراین صرفاً همان مسئولیت اصلی که به عهده دارد برای مدیرعامل مهم می‌شود و بقیه مسائل در درجه دوم اهمیت قرار می‌گیرد.

اگر واحد اجرایی را به یک جسم فیزیکی تشبیه کنیم، اولویت جهت نیروی وارد بر این واحد را تعیین می‌کند، و منابع و ابزارهای اثرگذاری که واحد اجرایی در اختیار دارد شدت نیرو را. وقتی پای نیروهای مختلفی وسط باشد، اینکه جهت و شتاب حرکت چه باشد، به برابری نیروها بستگی دارد؛ اولویت‌های همسو، شتاب بیشتری ایجاد می‌کند و اولویت‌های متعدد و ناهمسو، با تضعیف برابری نیروها، استمرار وضع موجود را تقویت می‌کند. اینکه گفته می‌شود داشتن اولویت‌های متعدد به معنای نداشتن اولویت است نیز از همین جهت است، چراکه داشتن اولویت‌های متعدد به آن می‌ماند که جسمی را همزمان از جهات مختلف بکشیم؛ در این شرایط جسم از جایش تکان نمی‌خورد.

- محمد فرجود: من قبل از آنکه به‌طور کامل از سازمان فاوا بیرون بیایم، حدود چهار ماه همراه تیم جدید ماندم، چون واقعاً دلم می‌خواست انتقال تجربه صورت بگیرد.

وگرنه همان روز اول راحت می‌توانستم بیایم بیرون. خیلی هم سعی کردم که در این چهار ماه، انتقال دانش و تجربه اتفاق بیفتد و تا حدی هم که می‌شد منتقل کردم - بعد از من هم تیم من ماندند و عوض نشدند. ولی در نهایت آن کسی که در صدر کار است تصورات و برنامه دیگری دارد.

- امیرحسین عبدالله‌زاده: دراصل، خانم آروین دنبال شفافیت در این حوزه [صدور پروانه‌های شهرسازی] بود، اما شفافیت مدنظر خانم آروین یک شفافیت الکترونیک‌محور بود. برای همین پله اول این بود که فرایند الکترونیکی شود که بتوانیم داده‌خوانی کنیم، گزارش‌های الکترونیکی بگیریم و آن را به‌صورت الکترونیکی منتشر کنیم. یعنی ابتدا باید یک دیتابیس به وجود می‌آمد که بعد بتوانیم روی آن شفاف شویم. خب وقتی این دیتابیس الکترونیکی وجود نداشت، گام اول می‌شد سامانه‌ای کردن فرایندها و ایجاد این دیتابیس. در همه جلسات هم دعوا سر این بود که شهرداری می‌گفت من بودجه ندارم، فلان‌قدر سامانه و پلتفرم باید ایجاد کنم، فلان فرایند اجرایی گیر است، الان آخر سال است و می‌خواهم عوارض را اصلاح کنم و کل نیروهای سازمان فاوا در حوزه شهرسازی درگیر این کار هستند و چیزهایی از این دست. به همین دلیل ما در همان گام اول ماندیم و به گام دوم نرسیدیم.

هنگام طراحی و پیاده‌سازی یک ایده اصلاحی، تشخیص اولویت‌های ذی‌نفعان و واردکردن آن در معادلات امری ضروری است. اگر فکر کنیم آنچه برای ما، به واسطه ارزش‌های انسانی یا فرهنگی، دودوتا-چهارتاها‌های عقلی، ضرورت‌های اجرایی، یا هر دلیل دیگری، مسئله‌ای اولویت‌دار است، ضرورتاً برای دیگر ذی‌نفعان فردی یا سازمانی نیز چنین است، خطاست، حتی اگر در ظاهر و به زبان، چنین به نظر نیاید.

وقتی اولویت‌های ذی‌نفعان ناهمسوست، و برایندها در خلاف جهت ایده اصلاحی قرار دارد، باید پذیرفت که تا تغییر این وضعیت، کاری نمی‌توان از پیش برد. پذیرش این موضوع، اگرچه تلخ و سخت، از اتلاف منابع و انرژی جلوگیری می‌کند؛

منابع و انرژی‌ای که می‌تواند به جای تلاش بی‌فرجام برای پیاده‌سازی ایده‌ی اصلاحی، صرف اولویت‌سازی برای آن شود.

اگر خواندن متن حاضر، حیاتی‌بودن تشخیص اولویت‌های واقعی ذی‌نفعان (و نه آنچه در ظاهر بیان می‌شود) و لحاظ‌کردن آن را در معادلات مربوط به پیشبرد یک ایده‌ی اصلاحی، برای شما روشن کرده باشد، این پروژه به هدف خود رسیده است.

سؤالاتی جهت بحث و بررسی بیشتر:

- در سازمان‌های عمومی، با فرهنگ پنهان‌کاری، چه روش‌هایی برای تشخیص اولویت‌های ذی‌نفعان وجود دارد؟
- اولویت‌مقام ارشد یک سازمان چه وزنی در مقایسه با اولویت‌های دیگر ذی‌نفعان، به‌خصوص بدنه‌ی سازمان، دارد؟
- در شرایط کنونی کشور ما، شفافیت چطور می‌تواند به اولویت‌سازمان‌ها تبدیل شود؟
- در شرایط کنونی کشور ما، چه نسبتی بین اولویت‌های سازمان‌های بخش عمومی با مطالبات مردم وجود دارد؟
- در عمل چطور می‌توان با وجود اولویت‌های فعلی سازمان، اولویت اصلاحی را پیش برد؟ آن هم به شیوه‌ای که در انجام وظایف سازمان اختلال ایجاد نشود و در عین حال بار اضافی به بدنه‌ی سازمان تحمیل نشود؟

درباره مسئله زمان

- گر صبر کنی ز غوره حلوا سازی

+ تا فردا، کی مرده، کی زنده؟

ایجاد تغییر و اصلاح در نهادهای عمومی امری زمان‌بر و تدریجی است. عجله برای به نتیجه رساندن اقدامات روی دیگر سکه دست‌روی‌دست گذاشتن است؛ هر دو بی نتیجه.

کوتاه‌بودن دوره نمایندگی شورای شهر و همچنین دوره مدیریت مدیران ارشد شهرداری چالشی جدی بر سر راه پیشبرد برنامه‌های اصلاحی در مجموعه مدیریت شهری است.

هر پروژه اصلاحی نیازمند منابع مختلفی است از جمله زمان. به‌طور معمول، ما درکی خطی و یکنواخت از زمان داریم: زمان لازم برای انجام «کارها»یی که ذیل هر یک از مراحل پروژه تعریف کرده‌ایم را تخمین می‌زنیم و مجموع را محاسبه می‌کنیم، درصدی

خطا در محاسبات لحاظ می‌کنیم، و سرآخر، برای انجام پروژه، مثلاً شش ماه، دو سال یا پنج سال زمان تعیین می‌کنیم.

درعمل، زمان خودش را به شکل پیچیده‌تری در معادلات وارد می‌کند و پای متغیرهای بیشتری از صرفاً «زمان خالص مورد نیاز برای انجام مجموعه‌ای از کارها» در میان است. در ادامه متن حاضر، ردپای این موضوع را در تجربه پروژه شفافیت، ذیل سه خط کلی، دنبال می‌کنیم: مدت دوره نمایندگی اعضای شورای شهر؛ مدت دوره مدیریتی مدیران ارشد در شهرداری؛ و زمان لازم برای طراحی و پیاده‌سازی یک شیوه کاری جدید؛ و نگاهی داریم به اینکه تجربه پروژه شفافیت چگونه نقش زمان در پیشبرد پروژه‌های اصلاحی را بازتاب می‌دهد.

*

نهادهای انتخابی فرصت محدودی را در اختیار منتخبان برای پیشبرد ایده‌ها و برنامه‌های خود قرار می‌دهند. رئیس و اعضای کمیته شفافیت نیز از ابتدای ورود به شورای شهر این واقعیت را که برای پیشبرد پروژه شفافیت زمان محدودی دارند پیش چشم داشتند.

روی کاغذ، دوره نمایندگی شورای شهر چهار سال است (این امکان وجود دارد که نماینده، پیش از پایان دوره، از شورا خارج شود، اما این اتفاق نادر است). درعمل، زمان اثرگذاری برای عضو شورا بسیار کمتر است. در بدو ورود، مدتی طول می‌کشد تا عضو جدید (و تیم او) در مجموعه جا بیفتد و با روال انجام امور آشنا شود. حتی اگر عضو جدید شورا از قبل با مجموعه شورا و شهرداری آشنایی داشته باشد، مثلاً به واسطه تجربیات پیشین نمایندگی، باز هم آشنایی و سازگاری با تیم جدید مدیریتی در شهرداری زمان‌بر است. از آن طرف، در سال آخر دوره چهارساله نیز، دست نماینده در اینکه کاری را با مجموعه شهرداری پیش ببرد بسته است چراکه بدنه شهرداری، با آگاهی از نزدیک شدن به پایان دوره حضور نماینده در شورا، الزامی برای پاسخگویی به

او احساس نمی‌کند. پس در عمل، مدت‌زمانی که نماینده می‌تواند اهداف خود را پیگیری کند، از زمانی که تصور می‌شود، به میزان قابل ملاحظه‌ای کوتاه‌تر است.

- ندا طهرانی^۱: یکی دیگر از نقاط ضعف کوتاه‌بودن دوره فعالیت کمیته بود. البته این ضعف ما نبود و در واقع ضعفی است که سیستم شورا و شهرداری دارد. در مدت کمی که هر دوره شورا بر سر کار است، اعضای شورا و کارشناسانشان پیوندها و ارتباطاتی با شهرداری برقرار می‌کنند ولی بعد از اتمام دوره شورا و تغییر افراد، همه این‌ها از دست می‌رود؛ یعنی هیچ چیز پایدار نیست و با هر دوره جدید شورا همه چیز دوباره از نو شروع می‌شود.

- صنم عابدی^۲: من فکر می‌کنم چهار سال اساساً زمان کمی است؛ تا بخواهی شورا را بشناسی، سال اول و دوم گذشته، و اینکه روی غلتک بیفتی و شهرداریچی‌ها شما را بشناسند و از شما حرف شنوی پیدا کنند، زمان می‌برد.

- سید محمود جواهریان^۳: مدیران و کارمندان شهرداری تهران در یکی-دو سال ابتدایی دوره جدید شورا حرف نماینده را گوش می‌کنند و با او همکاری می‌کنند چون می‌دانند که این عضو تا چهار سال دیگر در شورا هست و اگر بخواهد می‌تواند اذیتشان بکند. اما در سال پایانی کارمندان شهرداری می‌دانند که اگر یک سال دیگر کارها را کش بدهند و بیچانند و بین خودشان از این بخش به آن بخش و از این معاونت به آن معاونت پاس دهند دیگر تمام است. اوج این قضیه زمان ثبت‌نام برای نامزدی دوره بعدی شورای شهر است. کافی است متوجه شوند که فلان عضو فعلی شورا ثبت‌نام نکرده است. در این شرایط کارمندان و مدیران شهرداری دیگر مطمئن‌اند که نیازی نیست کارهای آن عضو را پیگیری کنند. در فاصله دو ماهه بین اعلام نتایج انتخابات تا آغاز به کار نمایندگان دوره جدید هم اعضای قبلی اگر می‌خواهند احترام خودشان را حفظ کنند، بهتر است برای پیگیری کاری با شهرداری تماس نگیرند! اتفاقی که برای شورای پنجم افتاد این بود که تقریباً از اواخر دوره، کسانی که در حوزه سیاسی فعال بودند دیگر می‌دانستند که دولت اصلاحات و آقای حسن روحانی رو به اتمام است و احتمالاً دولت بعدی دولتی اصولگرا

^۱ دبیر کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۲ مشاور رسانه‌ای بهاره آروین

^۳ مسئول دفتر بهاره آروین و عضو گروه راهبری کمیته شفافیت و شهر هوشمند

خواهد بود و احتمالاً در شورا هم اصولگراها روی کار خواهند آمد پس شل‌تر از قبل کار می‌کردند تا زمان بگذرد. در واقع منظورم این است که فقط بحث زمان نیست. درست است که یک سال زمان مانده بود، ولی یک سال با این کیفیتی که عرض کردم. [...] برای همین سرخط کردن شهرداری کار سختی است، به‌خصوص در آستانه پایان دوره!

- محمدمهدی ریوندی^۱: متأسفانه شاید ایراد دموکراسی این است که شما فرصت محدودی دارید که دارد می‌گذرد. در جایی مثل شورا، سال آخر هم قطعاً کاری نمی‌توانید بکنید. یعنی من اگر تجربه امروز را داشتم، در یکی-دو سال اول کار را جمع می‌کردم. بازخورد نمایندگان شورا به این وضعیت، چرخیدن به سمت اقدامات زودبازده، به جای پیگیری برنامه‌های بلندمدت بوده است و نمایندگان گرایش دارند تا موضوعاتی را پیگیری کنند که مطمئن هستند در مدت محدود نمایندگی خود به دستاورد منتهی می‌شود.

- محمدنادر محمدزاده^۲: به‌طور کلی، دوره‌های شورا کوتاه‌مدت‌اند و اعضای شورا دوست دارند تصمیماتی که گرفته‌اند در همان دوره خودشان به سرانجام برسد. هرچه هر دوره به پایانش نزدیک‌تر می‌شود، اعضای شورا هم فشار بیشتری به شهرداری می‌آورند. ولی در واقعیت فاصله بین ایده و اجرا خیلی زیاد است، برای همین اصرار و تأکیدهای شورا، هرچند هدف درستی را دنبال می‌کرد، اما به‌راحتی امکان‌پذیر نبود.

- مهدی عزیزی^۳: ما هم گفتیم بیاییم روی یکی-دو موضوع خاص متمرکز شویم. البته ما به دنبال تصویب مصوبه نرفتیم. شاید به‌خاطر اینکه تقریباً اواخر دوره بود، دغدغه خانم آروین و کمیته هم دیگر این نبود که طرحی درخصوص الکترونیکی‌شدن فرایندهای حوزه شهرسازی تهیه شود. این موضوع به نظرم یکی از پاشنه آشیل‌های کار شد. اگر ما در دوره قبل مصوبه می‌گرفتیم، برای پیگیری کار در دوره بعد جا پایمان خیلی محکم‌تر می‌شد. اما خب دیگر، قاعده این است که کسی که نماینده می‌شود می‌خواهد در همان دوره چهارساله نمایندگی‌اش حتماً به یک نتیجه عملی برسد. این می‌شود که وقتی به سال‌های

^۱ کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۲ رئیس سازمان املاک شهرداری تهران

^۳ کارشناس کمیسیون معماری و شهرسازی شورای شهر

پایانی دوره می‌رسد، ترجیح می‌دهد، به‌جای کارهایی مثل تصویب طرح، یک موضوع را پیگیری کند بلکه بتواند آن را به خروجی عملی برساند.

در نتیجه این وضعیت، پروژه‌ای مثل پروژه شفافیت شانس چندانی ندارد برای آنکه در میان نمایندگان، طرفدارانی که در عمل (و نه صرفاً در گفتار) پیگیر پیشبرد آن باشند، پیدا کند، چراکه آشکار شدن آثار چنین پروژه‌ای بر زندگی شهروندان (ارتقای کارایی و کارآمدی عملکرد مدیریت شهری و افزایش اعتماد شهروندان به این نهاد) به مدت‌زمانی بیش از یک دوره نمایندگی نیاز دارد (تازه اگر فرض کنیم اقداماتی که در یک دوره نمایندگی، برای تحقق شفافیت، انجام می‌گیرند به نتیجه رسیده و انتشار عمومی اطلاعات باکیفیت محقق شده باشد).

- بهاره آروین: اینکه اکثر مصوبات شفافیت با رأی بالای اعضای شورا تصویب شد به این دلیل بود که من سعی کرده بودم تحقق شفافیت را به‌عنوان یک دستاورد سیاسی جا بیندازم و جا افتاده بود. ولی دو مانع اصلی سر راه شکل‌گرفتن همکاری جدی‌تر وجود داشت. [...] مانع دیگر هم این بود که در مجموع سیاست در ایران خیلی کوتاه‌مدت است. برنامه این نیست که حزب ما به‌اتکای دستاوردهایش دوباره رأی بیاورد. کلاً این جوری نمی‌شود رأی آورد. لذا خیلی وقت‌ها آدم‌ها به‌جای اینکه بخواهند با خلق یک دستاورد بلندمدت حضور خود در قدرت را پایدار کنند، سعی می‌کنند در همان مدتی که در یک جایگاه هستند حداکثر استفاده را ببرند. چون می‌دانند مجلس عوض می‌شود و وقتی مجلس عوض شود بحث تأیید صلاحیت‌ها در دوره بعد پیش می‌آید. بماند که به دلیل ناامیدی‌ای که در جامعه بود و مشخص بود که مردم لزوماً به‌راحتی پای صندوق رأی نخواهند آمد اعضا دلشان با ایجاد یک دستاورد بلندمدت نبود. اما شفافیت چیزی نیست که در کوتاه‌مدت محقق شود و ثمره‌اش در کوتاه‌مدت دیده شود و چون در کوتاه‌مدت اثر مشخصی در زندگی روزمره مردم نداشت، نمی‌شد بیشتر از یک حدی رویش مانور داد. به همین خاطر، به آن معنا دستاورد سیاسی محسوب نمی‌شد. بیس خوبی برای دستاورد بلندمدت بود ولی در کوتاه‌مدت کار زیادی نمی‌کرد. خلاصه می‌خواهم بگویم نمی‌شد بیش از یک حدی بین اعضا برای پیگیری شفافیت همسویی و همکاری ایجاد کرد.

وضعیت در شهرداری چگونه است؟ روال آن است که شهردار منتخب، پس از انتخاب شدن، تغییرات وسیعی در ترکیب مدیران ارشد شهرداری ایجاد کند و افراد جدیدی را به جای افراد قبلی منصوب کند.

- سمیه فروغی^۱: ما در شهرداری نه تا معاون شهردار داشتیم، ۲۲ تا شهردار منطقه و ۴۴ تا مدیرعامل. سه بار شهردار تهران تغییر کرد و شهردار جدید هر بار اکثر این افراد را تغییر داد. با اینکه گرایش سیاسی همه شهردارها اصلاح طلبی بود. واقعاً می شود این سؤال را مطرح کرد که شاخص های انتصاب و تغییر افراد چه بوده است؟ گرایش سیاسی است یا توانمندی؟ اگر گرایش سیاسی است که همگی یکی بودند. اگر هم توانمندی است که به نظرم امکان ندارد آن تعداد از مدیران قبلی افراد ناتوانی بوده باشند. می دانید چه می گویم؟ آدم متعجب می شود که چرا بعد از عوض شدن سه تا شهردار اکثر این افراد عوض می شوند و تعداد خیلی کمی ثابت باقی می ماند. این تغییرات خیلی به ضرر ما تمام شد. الان هم که اصولگرایان سر کار هستند و شهردار هم عوض نشده باز هم بعد از گذشت یک سال و خرده ای تغییرات و عزل و نصب های زیادی داشته ایم و تعدادی از معاونان شهردار، شهرداران ۲۲ منطقه و مدیرعاملان عوض شده اند.

برای منصوبان جدید نیز مدتی زمان لازم است تا با لوازم کار در حوزه مدیریتی خود آشنا شوند. این امر لزوماً به این دلیل نیست که مدیر جدید سابقه اجرایی نداشته یا از رده های پایین آمده است بلکه آشنایی با سازمان شهرداری یک ویژگی مهم است که با شناخت از دیگر سازمان ها کاملاً به دست نمی آید و در طول زمان ایجاد می شود.

- سمیه فروغی: معمولاً مدیران ارشد شهرداری از جاهای پایین نمی آیند و مدیران وارداتی ای هستند که از دولت و نهادهای مهم آمده اند و به همین خاطر اعتماد به نفس اولیه زیادی دارند. مدتی طول می کشد تا متوجه شوند کار در شهرداری چم و خم و قلق های خاص خودش را دارد و تصور اولیه شان مبنی بر اینکه می توانند با اتکا بر تجربیات قبلی خود کار را پیش ببرند اشتباه بوده است. این پروسه ممکن است برای یکی شش ماه طول بکشد و برای یکی یک سال.

^۱ کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

اگر اعضای شورا، جز در موارد نادر، کل دوره چهارساله در جایگاه نمایندگی قرار دارند، مدیران ارشد شهرداری حتی به چهار سال حضور نیز اطمینان ندارند و ممکن است به دلایل مختلف در بازه‌های زمانی کوتاه‌تری بر سر کار باشند. در واقع در مجموعه مدیریت شهری، علاوه بر گردش مدیریتی که در ابتدای دوره‌های چهارساله رخ می‌دهد، با تغییرات مکرر مدیریتی طی دوره نیز مواجه هستیم. این وضعیت، در دوره پنجم، به واسطه آنکه شهردار تهران دوبار تغییر کرد، شدت بیشتری داشت.

- اکبری^۱: تازه اگر یادتان باشد در دوره قبل شهردار، که مقام ارشد در سیاست‌گذاری محسوب می‌شود، پشت‌سرهم عوض می‌شد. بعد از آمدن آقای حناچی شرایط یک ذره استیبل شد. به‌طور کلی با هر بار تغییر شهردار و به تبع آن، تغییر از بالا تا پایین مدیران، سیاست‌های کلی و سیاست‌های خرد در مجموعه تغییر می‌کند و دوره زمانی چهارساله هم خیلی کوتاه است. تا طرف بیاید شناخت پیدا کند و کاری انجام دهد، دوره‌اش تمام شده. اصلاً دوست ندارم دوباره این جمله را بگویم، شاید هم جایش نباشد و شاید هم اصلاً نباید بگویم، ولی متأسفانه این‌طوری شده که چون فرصت ندارند کاری کنند و می‌دانند دوره بعد هم نیستند، فقط می‌خواهند بار خودشان را ببندند و بروند.

همچنین، به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان، ناآشنایی مدیرانی که از بیرون به شهرداری وارد می‌شوند با لوازم کار در این سازمان، که می‌تواند به عملکرد غیرقابل قبول آن‌ها بیانجامد، یک عامل تشدیدکننده بی‌ثباتی مدیریتی است:

- سمیه فروغی: معمولاً مدیران ارشد شهرداری از جاهای پایین نمی‌آیند و مدیران وارداتی‌ای هستند که از دولت و نهادهای مهم آمده‌اند و به همین خاطر اعتمادبه‌نفس اولیه زیادی دارند. مدتی طول می‌کشد تا متوجه شوند کار در شهرداری چم‌وخم و قلق‌های خاص خودش را دارد و تصور اولیه‌شان مبنی بر اینکه می‌توانند با اتکا بر تجربیات قبلی خود کار را پیش ببرند اشتباه بوده است. این پروسه ممکن است برای یکی شش ماه طول بکشد و برای یکی یک سال. در این فاصله به کلی چیز گند می‌خورد و آسیب وارد می‌شود. در این شرایط شهردار یا معاون شهرداری به‌خاطر فشارها و شکایت‌های بقیه مجبور است

^۱ (نام مستعار) کارشناس سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات در حوزه امور مالی

که آن فرد را تغییر دهد چون به توانایی آن فرد شک می‌کند. درحالی‌که همان‌طور که پیش‌تر گفتم قصه چیز دیگری است. بنا بر مشاهداتم خیلی تفاوتی نمی‌کند که آن مدیر ارشد تازه‌وارد چه کسی بوده باشد. احتمالاً هر شخص دیگری هم جایش بود این اتفاقات بد می‌افتاد، مگر اینکه ترکیب مشاورهایش ترکیب خیلی خوبی بوده باشد یا خودش باهوش باشد که آن فاصله گذار را زود طی کند یا از درون شهرداری بوده و با شرایط آشنا باشد. من این‌ها را هم در دوره اصلاح‌طلبان و هم دوره اصول‌گرایان مشاهده کرده‌ام.

اثر بی‌ثباتی مدیریتی شهرداری بر پروژه شفافیت، وقفه‌های مکرری بود که در پیشبرد این پروژه ایجاد می‌کرد. پروژه شفافیت و انتشار عمومی اطلاعات جزء دستورکارهای جاافتاده و روزمره شهرداری نبود و همیشه به اتکای دستور مدیران ارشد پیش می‌رفت. به همین دلیل اثر تغییر مدیران ارشد در حوزه‌هایی که کمیته شفافیت پیگیر شفاف‌شدن و الکترونیکی‌شدن فرایندهای آن بود محسوس بود. اولاً، در جریان قرار گرفتن مدیر جدید زمان‌بر بود، و ثانیاً، تضمینی وجود نداشت که او با دستورکارهای کمیته شفافیت همسو باشد و بسته به همراهی یا عدم همراهی او، کار سرعت می‌گرفت یا با کندی مواجه می‌شد. البته تغییر مدیریتی، در صورتی که باعث می‌شد مدیر ناهمسو با مدیر همسو جایگزین شود، به پیشرفت کار کمک می‌کرد، اما نکته این است که حتی اگر همه مدیران هم با پروژه همسو بودند، باز هر تغییر مدیریتی با خود وقفه‌ای به دنبال می‌آورد.

- نجمه طاهری^۱: مسئله دیگری که ما در طول دوره با آن مواجه شدیم عوض‌شدن چندباره شهردار و به تبع آن عوض‌شدن مدیران رده‌بالا بود. این اتفاق که می‌افتاد تو باید برای مدیر جدید همه چیز را از صفر توضیح می‌دادی که ما هدفمان از کارهایی که کرده‌ایم و می‌خواهیم بکنیم چه بوده، با نفر قبل تا کجای کار رفته‌ایم و قدم بعدی‌مان چیست. بعضی مواقع خانم آروین به‌صورت شخصی مدیر جدید را در جریان کار و جزئیات آن قرار می‌داد. بعضی مواقع هم ما مثلاً سه جلسه کمیته را باید صرف توی باغ آمدن آن مسئول جدید می‌کردیم. این موضوع هم تکرار شد و هر چند ماه یک بار باید برای یک آدم جدید همه

^۱ مشاور بهاره آروین و عضو گروه راهبری کمیته شفافیت و شهر هوشمند

حرف‌ها را تکرار می‌کردیم. بعد از آن او تازه از اول شروع می‌کرد ایرادهای خودش را به کار می‌گرفت. از آن طرف، آن مسئول جدید کارشناس جدید خودش را هم برای ادامه کار معرفی می‌کرد و یک زمانی را هم باید صرف توجیه‌کردن آن کارشناس می‌کردیم. خلاصه یکی از چیزهایی که بچه‌ها را کلافه می‌کرد همین جابه‌جایی‌ها بود.

- پروشات مهرورزی^۱: یکی از مشکلات در پیش‌بردن کارها همین جابه‌جایی و عوض شدن افراد بود. ما پروژه‌ای را با شهرداری شروع می‌کردیم، زمان و نیروی زیادی می‌گذاشتیم، به زبان مشترکی می‌رسیدیم و توافق می‌کردیم، بعد طرف عوض می‌شد و دوباره باید از صفر شروع می‌کردیم. در واقع توافقات خیلی متکی به فرد و خواست او بود. [البته عوض شدن معاون منابع انسانی و معاون او] تغییر خوبی بود. همان‌طور که گفتیم، هم آقای بهادری و هم برخی معاونان ایشان، در زمان معاون قبلی، نفر دوم این پروژه‌ها بودند و در جریان کارهای اجرایی‌اش بودند. یعنی این‌طور نبود که ما از صفر شروع کنیم. از طرفی، چون آدم‌های همراه‌تری هم بودند، کارها راحت‌تر انجام می‌شد. ولی مثلاً در مورد شفافیت سفرهای خارجی فکر کنم آن وسط یک بار معاون روابط بین‌الملل عوض شد و دوباره تمام کارهای ما از صفر شروع شد.

- محمد فرجود^۲: آن تیم اجرایی شهرداری که تقریباً دو سال آخر دوره در زمان آقای حناچی تشکیل شد از روز اول می‌بود، شاید پروژه خیلی سریع‌تر پیش می‌رفت، چون ما بالاخره با آقای حناچی و آقای مظاهریان^۳ به تعامل و همفکری مناسبی رسیدیم. این ترکیب دو سال به‌طور واقعی با هم کار کردند. قبل از آن ما چالش‌های زیادی داشتیم؛ تا آمدیم با تیم آقای نجفی به تعامل برسیم ایشان رفت. بعد از آن، تیم آقای افشانی آمد که آن هم تغییر کرد و در آخر، تیم آقای حناچی. این تغییرات انرژی ما را خیلی گرفت. با اینکه آقای نجفی خودش به موضوع شهر هوشمند خیلی علاقه‌مند بود و رابطه خیلی خوبی با هم داشتیم ولی تیم او تیمی نبود که از آن اسمارت سیتی دربیاید.

تأثیر بی‌ثباتی مدیریتی بر پروژه شفافیت فقط در سطح کلان و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی نبود بلکه در لایه اجرایی نیز دست‌انداز ایجاد می‌کرد. برای مثال، یکی از

^۱ کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۲ مدیرعامل سازمان «فناوری اطلاعات و ارتباطات» شهرداری تهران

^۳ حامد مظاهریان، معاون «برنامه‌ریزی، توسعه سرمایه انسانی و امور شورا»ی شهرداری تهران از ۹۸ تا ۱۴۰۰

چالش‌های راه‌اندازی امضای الکترونیکی برای انجام الکترونیکی معاملات بی‌ثباتی مدیریتی ذکر می‌شد:

- اکبری: قطعاً وقتی چنین کار سنگینی انجام می‌شود اثرات و تبعاتی دارد که نمی‌توانید انتظار داشته باشید همه مشکلات ظرف یکی-دو ماه کامل حل شود. به خصوص با تغییرات مدیریتی پی‌درپی‌ای که در شهرداری وجود داشت. مثلاً می‌آمدند برای اعضای کمیسیون مناقصات توکن می‌گرفتند تا بتوانند در سامانه به صورت الکترونیکی امضا کنند. فردایش یکی از این اعضا عوض می‌شد و شخص دیگری جای او می‌آمد که هرچند به لحاظ حقوقی حق امضا داشت، اما هنوز توکن نداشت. اینجا ما مجبور می‌شدیم امکان امضای دستی صورت جلسه کمیسیون و بعد بارگذاری آن در سامانه را برای این شخص باز کنیم. پس چنین مشکلاتی هم وجود داشت. برخی از دولت مثال می‌زدند و می‌پرسیدند پس چرا این کار در دولت دارد انجام می‌شود؟ نکته این است که تغییرات مدیریتی در دولت به شدت شهرداری نیست. میزان تغییرات در شهرداری خیلی وحشتناک است. این اواخر هم که می‌بینید چقدر حکم جدید زده شده. حتی در مواردی، حکم جدید به ساعت نکشیده حکم بعدی آمده. در دوره قبل هم اگرچه تغییرات به اندازه دوره فعلی نبود، اما در حد خودش زیاد بود. بیشتر تغییرات دوره فعلی در رده مدیران خیلی ارشد است، اما در دوره قبل تغییرات زیادی در رده معاونان واحدهای اجرایی داشتیم که اصل حق امضاها برای ایشان بود. خلاصه شرایط طوری بود که کار را سخت می‌کرد و واقعاً نمی‌توانستیم کل فرایند را الکترونیک پیش ببریم.

✱

در کنار مواردی که بالاتر در خصوص محدود بودن دوره نمایندگی و بی‌ثباتی مدیریتی بیان شد، این واقعیت نیز وجود دارد که ایجاد تغییر و اصلاح در نهادهای عمومی و جایگزینی یک شیوه کاری جدید با شیوه قدیمی فرایندی زمان‌بر است که حتی در صورت ثبات مدیریتی در یک دوره چهارساله نیز بعید است که به نهایت تحقق خود دست یابد. ایجاد چنین تغییراتی نیازمند آن است که در چند دوره جزء اولویت‌های مدیریتی باشد تا به تدریج، زیرساخت فنی، زیرساخت قانونی و زیرساخت سازمانی و اداری مورد نیاز آن ایجاد شود و سازمان بتواند خود را با تغییرات

به وجود آمده تطبیق دهد. در غیر این صورت، با تغییر مدیریتی، کار متوقف شده و تغییراتی که تا آن زمان رخ داده نیز لزوماً پایدار نخواهد بود.

- محسن هاشمی^۱: البته سیستم شفافیت باید یواش‌یواش شکل می‌گرفت و درست می‌شد که خب مدت عمر ما کم بود. تا یک جاهایی هم خوب پیش رفتیم اما از یک جایی به بعد نشد. اما اگر دوره بعد از ما این سیستم را گسترش دهند و روی آن پافشاری کنند، می‌توانند روزبه‌روز اطلاعات بهتر و وسیع‌تری را جمع‌آوری کنند. [...] مسئله طولانی‌بودن دوره ما نیست، بلکه اگر دوره بعد هم به این کار علاقه‌مند باشد، کار کم کم پیش خواهد رفت.

- امیرحسین عبدالله‌زاده^۲: برخی اهدافی که خانم دکتر آروین در دوره قبل در حوزه شهرسازی دنبال می‌کرد به مدت‌زمان بیشتری برای اینکه به نتیجه برسد نیاز داشت. حوزه شهرسازی به نظر من یک حوزه ده‌ساله است. اگر کسی با همان اشل خانم آروین بتواند ده سال در این حوزه کار کند، خواهد توانست آن تحول جدی که موردنظر است را ایجاد کند. ببینید، حوزه شهرسازی حوزه سخت و پیچیده‌ای است و ایضاً رگ حیاتی شهرداری به آن وصل است. مثل نخاع در بدن انسان می‌ماند. عمل نخاع با اینکه عمل خیلی ساده‌ای است، اما سی-چهل ساعت طول می‌کشد. در مقایسه، عملی مثل عمل زانو زیر ده دقیقه انجام می‌شود. تغییر و تحول در حوزه شهرسازی هم مثل عمل نخاع می‌ماند؛ یک حرکت اشتباه می‌تواند منجر به نابودی اصلاح‌گر و همچنین شهرداری که به او رأی داده‌اند شود. خلاصه خانم آروین زمان کافی برای ایجاد تحول در حوزه شهرسازی را نداشت.

- عبدالرضا گلپایگانی^۳: البته موضوع دیگری را هم باید در نظر گرفت. ببینید، سیستم شهرداری و رفتاری که در شهرداری حاکم است نتیجه تربیت کسانی است که در رده‌های مختلف کارشناسی و مدیریتی، از اول بلدییه تا الان، در شهرداری کار کرده‌اند و نمی‌شود آن را با یک مصوبه و ظرف یک سال و دو سال و چهار سال عوض کرد. تغییر آن

^۱ عضو و رئیس پنجمین دوره شورای شهر تهران

^۲ کارشناس کمیسیون سلامت، محیط‌زیست و خدمات شهری

^۳ معاون «شهرسازی و معماری» شهرداری تهران در دوره پنجم شورای شهر، هم‌زمان با تصدی سمت شهردار توسط پیروز حناچی

نیاز به زمان دارد. این چرخه باید آهسته‌آهسته به سمت بهبود حرکت کند تا زمانی که کل سازمان شهرداری رویکرد و نگاه جدید را بپذیرد و به آن عادت کند.

- اکبری: می‌توانم بگویم که شاید گلوگاه‌ها هم به‌درستی شناسایی شده بود، اما در آن مدت کم، با آن‌همه مخالفت - که گفتم بعضی‌ها طبیعی بود و بعضی‌ها هم غیرطبیعی - واقعاً قابلیت رفع شدن نداشت. اگر دو یا سه دوره زمان داشتیم این اتفاق خیلی تروتمیز می‌افتاد، اما در یک دوره نصفه‌ونیمه انجام این‌همه کار واقعاً امکان‌پذیر نبود.

- محمود قدیری^۱: خلاصه من شخصاً صد درصد موافق انجام این اطلاع‌رسانی [انتشار اطلاعات ایمنی ساختمان‌ها] بودم منوط به اینکه برنامه‌ریزی کنیم، از موارد مهم شروع کرده و ذره‌ذره جلو بیاوریم، و در یک برنامه زمان‌بندی‌شده، بگوییم این کار مثلاً ظرف سه یا پنج سال کامل شود. البته این مشکل هم وجود دارد که متأسفانه سیستم‌های مدیریتی در کشور ما استیبل نیستند؛ مدیر می‌گوید کاری را سه یا پنج‌ساله انجام می‌دهیم و کار را هم شروع می‌کند، اما مدیر بعدی آن را ادامه نمی‌دهد.

- محمد فرجود: ببینید، اگر شما ده-دوازده سال وقت داشته باشید، خوب دست‌به‌کار می‌شوید و یکی‌یکی مشکلات سامانه‌ها را به‌صورت زیربنایی برطرف می‌کنید. ولی عمده کاری که از دست ما برمی‌آید از این جنس بود که به سامانه‌ها ماژول add (اضافه) کنیم، انبار داده اضافه کنیم، و ترتیبی دهیم که همه از آن استفاده کنند. این‌ها برایمان اولویت داشت تا اینکه معماری سامانه را عوض و web-based^۱ اش کنیم [...] البته این را هم بگوییم که ما همیشه خودمان منتقد بودیم و می‌گفتیم بسیاری از سامانه‌ها قدیمی است و به واحدهای متولی این سامانه‌ها پیشنهاد می‌دادیم که درخواست تعویض آن را بدهند. ولی تعداد سامانه‌ها آن‌قدر زیاد بود که باید اهم فی‌الاهم می‌کردیم. در این میان چالش‌های نیروی انسانی مور نیاز و نیز منابع مالی لازم برای انجام تغییرات نیز وجود داشت. معجزه هم که نمی‌شد کرد. مضاف بر اینکه همه این‌ها سامانه‌های عملیاتی بودند، یعنی نمی‌شد آن‌ها را آف کرد و گفت یکی دیگر می‌نویسیم.

برای مثال سامانه شهرسازی، که همیشه سر‌عوض‌کردنش بحث بود، در حدود بیست ماژول مختلف داشت که هر کدامشان خدمت خاصی را ارائه می‌کرد. یعنی تعداد زیادی زیرسامانه، تعداد زیادی فرایند و هزاران نقش و قاعده در این سامانه تعریف شده بود. [...]

^۱ معاون پیشگیری سازمان آتش‌نشانی و خدمات ایمنی شهرداری تهران

اما اینکه تمام آن بیست مازول را منتقل کنید به یک پلتفرم دیگر خودش یک مگا پروژه است که ممکن است از نظر زمانی و مالی بتوانید به آن برسید یا نرسید .
نکته جالب توجه آن است که زمان بر بودن جایگزین کردن شیوه کاری جدید فقط به محدوده سازمانی اجرایی محدود نمی‌شود بلکه بازیگران بیرونی نیز باید با تغییرات کنار بیایند و در طول زمان با شیوه جدید تطبیق پیدا کنند:

- سمیه فروغی: آن زمان که می‌خواستیم فرایند را الکترونیکی کنیم، در شهرداری خیلی استرس این را داشتند که سوئیچ کردن یک‌دفعه‌ای از حالت دستی و فیزیکی به حالت الکترونیکی مشکلاتی ایجاد کند. سند کاغذی برای آن‌ها خیلی ارزشمند بود. مدیرکل مالی و اموال می‌گفت وقتی دارایی^۱ و سازمان مالیاتی برای سرکشی می‌آیند، از من کاغذ می‌خواهند. تو چطور از من می‌خواهی کاغذ را حذف کنم؟

- اکبری: متأسفانه به دلیل آنکه [برخی پیمانکاران] بلد نبودند با سامانه جدید و سیستم امضای الکترونیک کار کنند پیش می‌آمد که نمی‌توانستند خود را در بازه زمانی مقرر به شرکت در مناقصه برسانند. اگر زمان بیشتری، مثلاً دو دوره، برای راه‌اندازی و جانداختن برگزاری الکترونیکی مناقصه داشتیم پیمانکار هم یواش‌یواش به صرافت می‌افتاد نیروی متخصص خودش را برای این کار بیاورد. یعنی برایش صرفه پیدا می‌کرد که این کار را بکند. ولی متأسفانه آن قدری فرصت نبود که آن‌ها خودشان را از این بابت تجهیز کنند و بتوانند به میدان برگزاری الکترونیکی مناقصه بیایند.

روایت رئیس اداره مصوبات شورا از راه‌اندازی سامانه اتوماسیون و نیز روایت کارشناس کمیسیون خدمات شهری شورا از الکترونیکی کردن فرایندهای سازمان بوستان‌ها نشان می‌دهد که در اختیار داشتن زمان کافی چطور در جاگیر شدن شیوه کاری جدید و پیاده‌سازی موفق آن اثر دارد:

- مهدیه آقاملایی^۲: کل فرایند الکترونیکی و سامانه‌ای شدن کارهای شورا از دوره اول شورا تا الان به تدریج طی شد. در دوره اول در هر اتاق به‌زور یک کامپیوتر وجود داشت. یواش‌یواش تعداد کامپیوترها زیاد شد، سایت به وجود آمد، خدمات ماشینی یک‌دفعه

^۱ وزارت امور اقتصادی و دارایی

^۲ رئیس اداره مصوبات و تنقیح مقررات شورای شهر

تبدیل به خدمات فناوری شد - در شهرداری هم همین اتفاق افتاد. مثلاً آن اوایل ما کارمندان یک گوشی همراه نداشتیم که به کسی زنگ بزنی، حتی پشت میزمان یک خط مستقیم تلفن هم نداشتیم. اما یواش یواش و به مرور زمان همه چیز به سمتی رفت که راحت به همه چیز دسترسی داشته باشیم و مثلاً الان هر یک از ما روی گوشی برای خودمان اینترنت داریم. در دوره چهارم بود که شورا و شهرداری یک دفعه در بحث فضای مجازی فعال شدند و اتفاقات خوبی افتاد. زیرساخت‌ها به وجود آمد و کامپیوترها فعال شدند. سیستم اتوماسیون هنوز به نحوی راه نیفتاده بود که ما هم استفاده کنیم، اما مثلاً رئیس اداره دستورجلسات پیوست‌ها را آماده می‌کرد و از طریق دبیرخانه، به صورت اتوماسیونی، برای همه اعضا ارسال می‌کرد. البته با وجود این باز هم رئیس اداره دستورجلسات، که فرد بسیار فعالی هم بود، کپی کاغذی دستورجلسات را برای همه اعضا می‌فرستاد که کار خیلی هزینه‌بری بود. مواردی را هم که بیشتر جنبه گزارش تکمیلی داشت اطلاع می‌داد تا بروند از اتوماسیون بردارند [...] بعداً که به تدریج گروه‌های مجازی فعال شدند، درخواست اسکن کردیم و هر سند و نامه‌ای که نیاز بود را اسکن می‌کردیم و فایل آن را از طریق گروه‌های مجازی برای اعضا می‌فرستادیم. البته ناگفته نماند، در دوره چهارم بود که به ما یک فضای شبکه‌ای داده بودند و دستورجلسات در این فضا بارگذاری می‌شد. بنابراین در مقطعی که فضای مجازی هم نبود، تمام اعضا از طریق آن فضای شبکه‌ای می‌توانستند به اطلاعات دسترسی داشته باشند. [...] خلاصه الکترونیکی شدن و سامانه‌ای شدن فرایندها، به صورت جدی، از دوره چهارم شروع شد و در دوره پنجم، البته به شکلی متفاوت‌تر، دنبال شد.

- امیرحسین عبدالله‌زاده: [در سازمان بوستان‌ها و فضای سبز] یک مسیر تحولی را شروع کردیم، برای مثال ابتدا فرم‌ها را تایپی کردیم - درحالی‌که هنوز اطلاعات به صورت دستی و خودکاری در فرم‌ها وارد می‌شد - جلوتر که رفتیم بنا شد فرم‌ها به صورت تایپی پر شوند اما گفتند بگذارید اظهارنظر و رأی آخر را با خودکار بنویسیم. باز جلوتر که رفتیم آن هم تایپی شد و فقط امضای پای فرم را دستی می‌زدند. بعد همه این فرایندها در یک سامانه هوشمند متصل به سامانه جامع مالی شهرداری پیاده کردیم که همه چیز، از گزارش بازدید تا اطلاعات و مشخصات فضاهای سبز و درختان و املاک، در یک جا ثبت شود و به مرور زمان داده‌خوانی‌ها به صورت آنلاین و دخالت کاربر در ورود اطلاعات کم شود. مرحله آخر این بود که فرایند امضا و اجرای رأی اعم از پرداخت عوارض یا کاشت درخت یا جابه‌جایی

درخت و امثالهم، اعلام بدهی و ارسال پرونده به سامانه شهرداری هم سامانه‌ای و هوشمند شود. آن موقع، خدا پدیده‌ای به نام کرونا را راه انداخت که باعث شد که جلسات کمیسیون ماده ۱۷ غیرحضوری شود و همین اتفاق کار ما برای هوشمندسازی فرایندهای مربوطه را سرعت بخشید. هیچ‌وقت در مخیله هیچ‌کس نمی‌گنجید که جلسات کمیسیون ماده ۷ به صورت آنلاین برگزار شود، اما مثلاً چون خانم نوری کرونا داشت و جلسات هم چند وقت بود که برگزار نشده بود، آمدیم در بستر اسکایپ یا تماس گروهی واتساپ این جلسه را برگزار کردیم. موفقیت خیلی عظیمی برای ما بود. چرا؟ چون از یک فاز کاملاً فیزیکی و دستی که هر اتفاقی ممکن بود برای اسناد و مدارک و صورت‌جلسه کمیسیون بیفتد، به فاز دیگری رفتیم که دست‌کم فایل اسناد موجود و در اختیار همه بود.

در مقابل، روایت دبیر کارگروه معاملات (کارگروهی ذیل معاونت مالی شهرداری که بازوی اجرایی کمیته شفافیت در پیگیری شفافیت و الکترونیکی شدن انجام معاملات شهرداری بود) از الکترونیکی شدن بازگشایی پاکات در فرایند معاملات نشان می‌دهد که شتاب در به نتیجه رساندن اقدامات اصلاحی چطور در عمل نتیجه عکس می‌دهد:

- محسن شکری‌پور: شاید یکی دیگر از موضوعاتی که خانم آروین می‌توانست جور دیگری مدیریت کند و به نتیجه مطلوب‌تر برسد الکترونیکی کردن پاکات بود. [...] ایشان پافشاری خیلی زیادی کردند و پنج-شش ماه از وقتشان را گذاشتند تا شهرداری را متقاعد کنند که پاکت «ب» را هم حذف و الکترونیکی کند. نه تنها شهرداری نپذیرفت، که پنج-شش ماه هم از دست رفت. من آن موقع پیشنهاد دادم که بی خیال پاکت «ب» شوند. اگر ایشان می‌پذیرفتند که، بر اساس اعلام اداره کل حقوقی، فعلاً فقط پاکت «الف» الکترونیکی شود، آن پنج-شش ماه و بعد هم سه-چهار ماهی که به پایان دوره مانده بود می‌توانست صرف فرهنگ‌سازی در شهرداری تهران شود که از نظر من بسیار مهم بود و شاید روند الکترونیکی شدن بقیه پاکت‌ها هم راه می‌افتاد. اما پافشاری ایشان بر اینکه هر دو پاکت

^۱ منظور کمیسیونی است که بنا بر ماده ۷ آیین‌نامه اجرایی ماده ۱ قانون «اصلاح لایحه قانونی حفظ و گسترش فضای سبز در شهرها» تشکیل می‌شود. ترکیب اعضای این کمیسیون در کلان‌شهرها عبارت است از: دو نفر از اعضای شورای اسلامی شهر، یکی از معاونان شهردار، رئیس یا مدیرعامل سازمان بوستان‌ها و فضای سبز شهر، یک قاضی رسمی دادگستری. اخذ نظر این کمیسیون در خصوص نوعیت ملک (باغ بودن یا نبودن) یکی از مراحل صدور پروانه‌های ساختمانی است.

الکترونیکی شود باعث شد در مورد هیچ‌کدام به نتیجه نرسیم. [...] کمیته شفافیت زمانی بی‌خیال پاکت «ب» شد و پیگیر همان الکترونیکی کردن پاکت «الف» شد که دو ماه بیشتر به پایان دوره نمانده بود. در آن دو ماه هم بازگشایی الکترونیکی پاکت «الف» در دو-سه منطقه اجرایی شد اما چون آخر دوره بود و بعد از آن هم برنامه‌ای برای ادامه آن وجود نداشت و کار هم کار مشکلی بود، کسی به سمت تداوم آن گام برنداشت.

✱

بنا بر آنچه تا بدین جا گفته شد، اهمیت زمان در پیاده‌سازی ایده‌های اصلاحی در نهادهای عمومی باید مورد توجه باشد: تغییر فرایندی زمان‌بر است، و هم در سطح سیاست‌گذاری و هم در سطح اجرا، به ثبات و استمرار نیاز دارد. به نظر می‌رسد در نبود ثبات مدیریتی، انجام اصلاحات زیربنایی به سختی محقق شود و ماندگار بماند. البته منظور از این آسیب‌شناسی این نیست که پیشنهاد می‌کنیم طول دوره‌های نمایندگی افزایش پیدا کند یا محدودیتی بر تغییر و جابه‌جایی مدیران اجرایی اعمال شود. اساساً به دلیل اهمیت چرخش قدرت، لزوم محدودیت دوره‌های تصدی جایگاه‌های نمایندگی یا مدیریتی (در سطوح بالا) در ادبیات سیاسی مفهومی جاافتاده است. هدف بحث حاضر تأکید بر اهمیت زمان به‌عنوان یک منبع برای پیشبرد پروژه‌های اصلاحی، و محدودیت‌هایی است که بی‌ثباتی مدیریتی در نهادهای عمومی بر کمیت و کیفیت این منبع اعمال می‌کند. نمی‌توان خوش‌خیالانه از کنار زمان گذشت؛ محدودیت‌های این منبع را باید در برنامه‌ریزی‌ها و انتظارات در نظر گرفت و وزن زیادی به آن داد.

اگر این متن برای شما روشن کرده باشد که در دوره چهارساله نمی‌توان در نهاد عمومی معجزه کرد، این پروژه به هدف خود رسیده است.

سؤالاتی جهت بحث و بررسی بیشتر:

- آیا وعده اصلاح و تغییر در کوتاه‌مدت واقع‌بینانه است؟
- آیا باید هدف را بسیار جزئی و محدود تعیین کرد تا مطمئن بود در دوره زمانی محدود به آن خواهیم رسید؟
- آیا پیش از انتصابات مدیران می‌توان اقداماتی صورت داد (مثلاً معیارهایی در نظر گرفت) که ثبات مدیریتی حداقلی را تضمین کرد؟
- آیا تأکید بر اینکه اصلاح در نهاد عمومی زمان‌بر است دستاویزی برای مدیران و نمایندگان جهت توجیه عدم تحقق وعده‌ها نخواهد شد؟
- آیا توقف و تغییر در دستورکارها پیامد ضروری و اجتناب‌ناپذیر تغییر مدیران است؟ آیا تغییرات مدیریتی ضرورتاً به معنی بی‌ثباتی مدیریتی است؟
- چطور می‌توان در شرایط بی‌ثباتی مدیریتی، زمینه‌ای باثبات برای طرح‌ها و پروژه‌های بلندمدت ایجاد کرد؟ (برای بحثی در این خصوص، نگاه کنید به متن «درباره ضرورت پایدارسازی»)

نخواستن یا نتوانستن؟

درباره علت پیش نرفتن کارها

آنچه به عنوان مقاومت مدیریت شهری در برابر شفافیت درک می شود، ترکیبی است از تعارض منافع، پیچیدگی ها و محدودیت های توان اجرایی، و ناهمسنویی اولویت ها. سازمان های عمومی و واحدهای زیرمجموعه آنها که اطلاعات را چونان دارایی با ارزش و ابزار قدرت خود تلقی می کنند در برابر اشتراک آن اطلاعات در درون سازمان و با سازمان های بیرونی نیز مقاومت خواهند کرد، چه رسد به انتشار عمومی آنها. خالاهای قانونی و دغدغه های حقوقی و امنیتی همه ماجرا نیست اما بخش مهمی از آن است. سازمان های عمومی مجموعه های درهمی هستند از توانایی انجام امور و ناتوانی انجام امور دیگر؛ پیش نرفتن کارها گاهی ریشه در این دارد که انتظارات با توانایی ها همخوان نیست.

در آغاز پروژه شفافیت، هیچ‌کدام از اعضای کمیته شفافیت انتظار نداشتند این پروژه آسان و بی‌دست‌انداز به سرانجام برسد. با این حال، اینکه «دست‌انداز»ها چه هستند و چطور از پیشرفت پروژه ممانعت می‌کنند، از ابتدا آشکار نبود و درک دست‌اندرکاران پروژه شفافیت از آن به تدریج و هر چه کار جلوتر می‌رفت شکل گرفت. متن حاضر به این موضوع می‌پردازد و بنا بر مصاحبه‌های انجام‌گرفته، روایتی از آنچه پیشبرد پروژه شفافیت را با مانع روبه‌رو می‌کرد ارائه می‌دهد. همان‌طور که در ادامه متن حاضر خواهیم دید، این موانع نه خاص پروژه شفافیت‌اند و نه خاص مجموعه مدیریت شهری تهران، بلکه رد آن‌ها را در دیگر سازمان‌های بوروکراتیک نیز می‌توان دنبال کرد. این بحث را با توصیف دست‌اندرکاران پروژه شفافیت از مواجهه با موانع آغاز می‌کنیم. در تجربه دست‌اندرکاران پروژه شفافیت احساس فرسودگی، خشم و ناامیدی برخاسته از پیش‌نرفتن کارها پررنگ است:

- بهاره آروین: الان که محیط کاری دیگری را تجربه می‌کنم احساس می‌کنم که کار در دولت کلاً فرسوده‌کننده است؛ به این دلیل که کارها پیش نمی‌رود و شما به‌طور مداوم احساس درج‌ازدن، هدررفتن انرژی و بازگشت به روال‌های گذشته را دارید. یعنی کلی تلاش می‌کنی تا یک قدم برداشته شود، بعد تا رویت را آن طرف می‌کنی، همه‌چیز به جای قبلی خودش برگشته است. یک جا احساس می‌کنی دیگر توان کلنجاررفتن با این سیستمی را که کار در آن پیش نمی‌رود و همه‌چیز درجا می‌زند نداری. من احساس می‌کنم یک بخش این احساس عام است یعنی تمام ۲۱ نفر شورا یک‌جورهایی خسته بودند و حس می‌کردند که آقا نشد آن چیزی که باید می‌شد. به این احساس بحران دست‌آورد می‌گویند.

- ندا طهرانی^۱: اوایل فکر می‌کردم کارهای زیادی می‌توان انجام داد، ولی درنهایت احساس استیصال داشتم که انگار نمی‌شود هیچ کاری کرد. مدام به سمیه فروغی^۲ می‌گفتم که سمیه، به جای کار در اینجا، برو بخش خصوصی و پول دربیآور، این‌قدر اینجا جان نگذار، این‌قدر بنخیه به آب‌دوغ نزن. سمیه فروغی هم می‌گفت نه، من دلم می‌خواهم

^۱ دبیر کمیته شفافیت و شهر هوشمند
^۲ کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

کارهایی که می‌کنم اثر بزرگی داشته باشد. ولی من قشنگ این ناتوانی را می‌دیدم [...] من گیج می‌شدم از اینکه چطور می‌شود که شورا این قدر کار تعریف کند، این قدر ایده‌های خوبی در زمینه‌های مختلف از املاک گرفته تا شهرسازی داشته باشد، این قدر راهکار و برنامه برای چگونگی پیشبرد کارها داشته باشد، ولی عملاً نتواند کاری کند. یعنی در شورا ایده‌های خوب و درخشان و درستی شکل می‌گرفت که پشتوانه کارشناسی داشت ولی این ایده‌ها به خورد سیستم نمی‌رفتند. تنوع موضوعات و این سؤال بی‌پاسخ که چرا شهرداری سیستمش را درست نمی‌کند، چرا در خودش دست‌وپا می‌زند و هیچ بهبودی در عملکردش نمی‌دهد، مرا گیج می‌کرد. می‌فهمیدم که این درست‌نشدن، صرفاً از سر این نیست که نمی‌خواهند، بلکه خیلی وقت‌ها به خاطر مصالحی است که بعضاً خودشان هم از آن‌ها آگاه نیستند، یعنی این مصالح در دل سیستمی شکل گرفته که اصلاح‌شدنش به هزار عامل دیگر بستگی دارد. وقتی به کل این سیستم فکر می‌کردم واقعاً دچار گیجی می‌شدم که کی می‌شود که شهرداری درست شود و اصلاً می‌شود؟ چطور می‌شود درست شد؟ انگار حتی وقتی ایده‌ای داری که چطور می‌توان مشکلی را حل کرد هم نمی‌توان آن مشکل را حل کرد!

- نجمه طاهری^۱: در طول این چهار سال هر دفعه قصد می‌کردم از کمیته بروم یک حس ناامیدی هم داشتم، حس اینکه انگار تغییری در چیزی رخ نمی‌دهد. شک می‌کردم که کاری که داریم می‌کنیم مفید است یا نه، این همه فشار به این نتایج می‌ارزد یا نه، و اصلاً کار دارد پیش می‌رود یا نه. خیلی وقت‌ها کارشناسان کمیته که هر کدام یک یا چند پروژه مشخص را پیش می‌بردند دچار این حس ناامیدی می‌شدند. مثلاً یک جایی من و سمیه به خانم آروین گفتیم ما دیگر برای جلسات مربوط به حوزه مالی صورت‌جلسه نمی‌نویسیم. چون هر دفعه که جلسه داریم، کار از طرف شهرداری پیش نرفته و همان حرف‌های قبلی و صورت‌جلسه‌های قبلی تکرار می‌شود و فقط مهلت انجام کارها را یک هفته به عقب می‌اندازیم. مگر ما مسخره‌ایم؟ حسمان این بود که شهرداری هی دارد می‌پیچاند و اصلاً کاری پیش نمی‌رود. [...] آدم حس می‌کند که مثلاً الان باید انجام الکترونیکی معاملات به نتیجه رسیده بود، ولی وقتی به‌رغم آن همه تلاش این اتفاق نیفتاده است آدم سرخورده می‌شود.

^۱ مشاور بهاره آروین و عضو گروه راهبری کمیته شفافیت و شهر هوشمند

- سمیه فروغی: من مسئول نظارت بر حسن اجرای این مصوبه [الزام شهرداری تهران به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات] بودم و وقتی مرحله به مرحله و آیت‌به‌آیتم اطلاعات قراردادها منتشر می‌شد خیلی به وجد می‌آمدم. برخی آیتم‌ها برای اولین بار در کشور بود که انتشار عمومی پیدا می‌کرد [...] یادم است که این اولین‌ها مرا خیلی خوشحال می‌کرد و همه‌اش به این و آن می‌گفتم دیدید فلان اطلاعات روی شفاف منتشر شد. یا مثلاً هر کدام از سازمان‌ها و شرکت‌های زیرمجموعه شهرداری را که به سامانه قراردادها پیوند می‌دادیم و اطلاعاتشان روی شفاف می‌رفت، خیلی خوشحال می‌شدم و می‌گفتم پس اگر زور بزنی، یک چیزهایی ممکن است. ولی خب یک جاهایی هم ماجرا برعکس و دقیقاً نقطه مقابل این چیزی که تعریف کردم می‌شد، مثلاً اینکه بعد از چند سال، سازمان املاک برای امور مالی و املاکی خود همچنان از سامانه مستقل خودش استفاده می‌کرد، یا اینکه یک نفر می‌توانست پایش را بگذارد توی یک جایی و به راحتی اتصال دو سامانه را قطع کند. و آخرین موردش هم همین ابطال مصوبه انجام الکترونیکی معاملات بود که البته مربوط به بعد از دوره همکاری من با کمیته شفافیت می‌شود.

- سمیه فروغی: این همه انرژی گذاشته شده بود، بعد یکهو سامانه عوض شد و همه چیز از صفر. حالا همه باید بروند کار با سامانه جدید را یاد بگیرند و اطلاعاتشان را در این سامانه بزنند. پیمانکار سامانه قبلی را هم کنار گذاشته بودند و در نتیجه، برای توسعه سامانه جدید، انتقال دانش هم صورت نگرفت و انگار این‌ها داشتند از اول چرخ را اختراع می‌کردند. چقدر این اتفاق به اجرای مصوبه آسیب زد! آنجا یکی از نقاط ناامیدی شدید من بود؛ این همه تلاش کرده بودم و حالا در نقطه اول بودم.

- بهاره آروین: یادم نمی‌آید از جلسات خیلی رضایت داشته باشم، به خاطر اینکه می‌دانستم بعداً برای نتیجه آن‌ها هزار اتفاق می‌افتد. حتی وقتی چیزی را در جلسه کمیسیون تصویب می‌کردیم می‌دانستم تا بخواهد در صحن تصویب شود ممکن است کلهش هوا شود و تصویب شدن در کمیسیون تازه اول ماجراست. یا حتی قول‌هایی که مدیران شهرداری در جلسات می‌دادند هم ممکن بود روی هوا باشد؛ شما سه جلسه دیگر هم تشکیل می‌دادید و همچنان هیچ اتفاقی نیفتاده بود. لذا یادم نمی‌آید بابت جلسات هیچ‌وقت احساس رضایت داشته باشم. [...] من هیچ‌وقت احساس نکردم کارها سخت است. اتفاقاً همیشه احساس کردم کار به این سادگی چرا انجام نمی‌شود. یعنی بیشتر حس بی‌کفایتی داشتم. من احساس

می‌کردم خیلی عرضه ندارم، مثلاً چرا برای انجام یک کار ده تا جلسه گذاشتم و هنوز انجام نشده. بیشتر این حس را داشتم تا اینکه فکر کنم کار سخت است. [...] اتفاقاً احساس فرسودگی‌ای که داشتم هم از این می‌آمد که تو بعد از کلی دویدن احساس می‌کنی کاری نکرده‌ای [...] مثلاً این همه دویدیم تا یک آیکون اضافه کردیم که ۱۳۷ رضایت شهروند از رسیدگی به پیامش را بسنجد، آن هم در اپلیکیشن و نه در سایت. سایت اصلاً بالا نمی‌آید. حالا اصلاً چند نفر از ۱۳۷ موبایلی استفاده می‌کنند؟ یعنی اصلاً این قدر کاری که انجام می‌شد کوچک بود که تو احساس می‌کردی که چه که این همه هم دویدم؟

- پریسا مختاباد^۱: کار دیگری که در رابطه با ۱۳۷ و ۱۸۸۸ کردیم این بود که داده خام پیام‌های ثبت‌شده در این دو سامانه مثل موضوع و زمان ثبت پیام، ناحیه مسئول رسیدگی، نتیجه رسیدگی و بازخورد شهروند روی نحوه رسیدگی به پیام را منتشر کردیم. خود ایجاد قابلیت ثبت بازخورد هم کلی داستان داشت که یادش می‌افتم، سردرد می‌گیرم [...] در مورد ای پی آی باز، اولویت ما حوزه حمل و نقل و محیط‌زیست بود. حوزه حمل و نقل که می‌شد بحث مترو و اتوبوس زودتر جواب داد. البته همان هم یک مثنوی پرآب چشم بود و خیلی سرش دعوا شد و خیلی اذیت شدم.

بنا بر مصاحبه‌ها، واحدهای مختلف در شهرداری تهران، با توسل به شیوه‌های متنوعی از جمله ارائه نمایش از اینکه کار دارد پیش می‌رود؛ ارائه آمار و ارقام متناقض و گزارش‌های جهت‌دار و یا ارائه پاسخ‌های نامرتب؛ تمسک‌جستن به محدودیت‌های قانونی؛ اظهارنظرهای دوگانه؛ مطرح کردن ایرادات فنی، امنیتی و بعضاً حقوقی؛ ان‌قلت‌آوردن در بحث‌ها طوری که جمع‌بندی حاصل نشود؛ و ارائه اطلاعات به شورا به صورت قطره‌چکانی و خردخرد؛ در پیشبرد کارها دست‌انداز ایجاد می‌کردند:

- سید محمود جواهریان^۲: یک خاطره‌ای آقای محسن هاشمی^۳ تعریف می‌کرد. می‌گفت ما سیزده سال در شرکت متروی تهران بودیم. از شورا با ما تماس می‌گرفتند و مثلاً می‌گفتند که این پارچ آب را بفرستید اینجا. ابتدا ما لیوان می‌فرستادیم. تا این لیوان برود و

^۱ کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۲ مسئول دفتر بهره‌آروین و عضو گروه راهبری کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۳ عضو و رئیس پنجمین دوره شورای شهر تهران

برسد به دست آنها و آنها دوباره نامه بزنند که این لیوان است و ما پارچ خواسته بودیم دو ماهی طول می‌کشید. در وهله بعدی ما یک بشقاب می‌فرستادیم و باز به همین منوال پیش می‌رفت. آن‌قدر این کار را انجام می‌دادیم که یا آنها خسته می‌شدند و یا دوره شورا به اتمام می‌رسید و نهایتاً هم آن پارچ آب را هیچ‌وقت نمی‌فرستادیم.

- اکبری^۱: یک تکنیک این بود که از سامانه ایراد بگیرند؛ مثلاً اینکه اینجای سامانه راست است، اینجا کج است، سامانه قابلیت ثبت دیتای ما را ندارد و از این جور بهانه‌ها. تکنیک دیگر این بود که در جلسات تجزیه و تحلیل فرایند - که پیش‌تر به آن اشاره کردم - آن‌قدر ان‌قلت بیاورند تا نشود به یک جمع‌بندی رسید. واقعاً اینکه جمع‌بندی کنیم و به یک نتیجه واحد برسیم که مراحل این فرایند این‌هاست و اطلاعات مدنظر هم این‌هاست کار دشواری بود. ممکن است برای شما تعجب‌آور باشد؛ به‌هرحال وقتی کاری به‌صورت سنتی و دستی دارد انجام می‌شود، پس قطعاً می‌شود آن را به‌صورت سامانه‌ای هم انجام داد. مثلاً اطلاعات موردنیاز برای ثبت سامانه‌ای یک ملک، قاعدتاً، خارج از آیت‌هایی که در فرم‌های کاغذی مربوطه هست نیست. ولی نمی‌دانم چرا اسم سامانه که می‌آمد کلاً همه یا نمی‌دانستند چه اتفاقی دارد می‌افتد یا مراحل کار شکل پیچیده‌ای به خودش می‌گرفت یا خردخرد یادشان می‌آمد که مراحل از چه قرار است و کلاً جواری می‌شد که اصلاً نمی‌شد فرایند را سامانه‌ای کرد. وقتی‌هایی که می‌دیدند ما دست روی یکی از گلوگاه‌ها گذاشته‌ایم، مخصوصاً ان‌قلت می‌آوردند که نه، تا کل ورک‌فلو درنیامده باشد و تا ریز فیله‌های اطلاعاتی درنیامده باشد و تا همه این‌ها کاملاً در سامانه پیاده‌سازی نشده باشد ما نمی‌توانیم در سامانه دیتا وارد کنیم. سازمان املاک حاضر بود پرونده‌هایشان - که مدت‌ها بود متوقف مانده بود و با ثبت در سامانه امکان پیگیری و رفع موانع و نواقص آنها بیشتر می‌شد - یک گوشه بخواهد و دست یک نفر بماند ولی در سامانه دیتا وارد نکنند.

- پریسا مختاباد: گزارشی که بعد از دو سال پیگیری به ما دادند همانی بود که اول کار داده بودند. این در حالی بود که من به چشم خودم دیدم که ZRM^۲ مدیر پروژه داشت و جلسه می‌آمد و یک توضیحاتی راجع به کار می‌داد و در جلسات راجع به آن صحبت می‌شد، اما در واقع همه چیز پوشالی و پوک بود. سؤالی که پیش می‌آید این است که چرا

^۱ (نام مستعار) کارشناس سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات در حوزه امور مالی

^۲ Citizen Relationship Management

باید تظاهر می‌کردند که پروژه دارد پیش می‌رود. شاید برای اینکه به این بهانه از زیر ارتقای ۱۳۷ و ۱۸۸۸ دربروند و این نشان‌دهنده عدم صداقت فاوا بود. وقتی می‌گویم تیم پشت این پروژه دنبال شوآف بود منظورم همین است. کل ماجرا یک‌جور پوسته بود از کارهایی که می‌خواستند انجام بدهند و انجام نمی‌دادند.

- سمیه فروغی: نصف جلسه به گزارش مدیرعامل سازمان بازنشستگی گذشت که بعضاً آمارش متناقض بود. یادم می‌آید که خانم دکتر مطرح کردند که شما مثلاً لحظات اول یک عددی گفتید، الان دارید یک چیز دیگری می‌گویید. او ماست مالی می‌کرد که نه، آن عدد اول را با لحاظ کردن فلان قیده‌ها گفتم و آن عدد دوم را با لحاظ کردن بهمان قیده‌ها.

- سمیه فروغی: سومین معاون مالی [شهرداری] از دولت آمده بود و برداشت من این است که چون در دولت چیزهایی درمورد الکترونیکی شدن معاملات دیده بود همراه‌تر بود و در هیچ جلسه‌ای با این موضوع مخالفت نکرد و اتفاقاً استقبال هم می‌کرد. ولی افراد بدنه این معاونت می‌گفتند که ایشان در جلسات خصوصی چیز دیگری به ما می‌گوید.

- نجمه طاهری: بعضی وقت‌ها شهرداری مشکل اصلی یا همه وجوه آن را در جلسات رسمی نمی‌گفت یا گفتن آن را به تعویق می‌انداخت [...] مثلاً وقتی مغایرت‌های اطلاعاتی بین سامانه قراردادها و سامانه مالی صفر شد [گفتیم خب حالا دو سامانه را اتصال بدهید. یک کارشناس دیگر در شهرداری تازه می‌گفت فلان جا هم مشکل دارد، فلان ایراد هم هست و نمی‌توانیم دو سامانه را به هم وصل کنیم و اگر وصل کنیم فلان اتفاق می‌افتد. یعنی خردخرد موارد را می‌گفتند.

- سمیه فروغی: ادعای خودشان [شهرداری] این است که اصلاً نمی‌شود به این قوانین عمل کرد و اگر بخواهیم طبق این قوانین پیش برویم، کارها قفل می‌شود. ولی از آن طرف هم در مواقعی به همین قوانین تمسک می‌جویند و کاری را که دلشان نمی‌خواهد انجام دهند انجام نمی‌دهند؛ به همان قانون اشاره می‌کنند و می‌گویند اینجای قانون گفته این کار شدنی نیست. [...] بنابراین جمع‌بندی من این است که به‌روزر بودن قانون داستان‌هایی را ایجاد کرده و خلل و سوراخ‌هایی در آن وجود دارد که تو می‌توانی با استناد به آن جلوی کاری که دوست نداری را بگیری و کارهایی که دوست داری را انجام دهی. [...] ما مشخصاً دو جا این را دیدیم. یکی در جریان پروژه انجام الکترونیکی معاملات وقتی که می‌خواستیم پاکت‌ها را به‌صورت الکترونیکی بازگشایی کنیم می‌گفتند به استناد مثلاً ماده فلان از آیین‌نامه

مالی و معاملاتی که گفته «بازگشایی پاکت لاک و مهرشده»، به دلیل اینکه از عبارت «لاک و مهرشده» استفاده شده، پاکت‌ها باید فیزیکی باشند و نمی‌شود پاکت‌ها را به صورت الکترونیکی بازگشایی کرد. ولی جاهایی هم بود که رویه‌ها اصلاً در قانون نوشته نشده بود یا عکس چیزی که در قانون آمده بود عمل می‌کردند و کسی هم به کسی گیر نمی‌داد! مثلاً چی؟ مثلاً تمدید قرارداد. چیزی به نام تمدید قرارداد اصلاً در قانون نیامده و خود کارمندان حقوقی شهرداری می‌گویند این کار محل فساد است. یعنی چی که یک قرارداد را تمدید کنید؟ هر سال n تا پیمانکار دیگر به متقاضیان اضافه می‌شود و تمدید قرارداد اصلاً به صلاح نیست.

- محسن شکری‌پور^۱: شهرداری معتقد بود از نظر قانونی ما اجازه نداریم پاکت «ب» یا همان پاکت مبلغ پیشنهادی را از حالت پاکت لاک و مهرشده فیزیکی دربیوریم و معادل الکترونیکی آن را استفاده کنیم. خانم آروین پنج-شش بار نامه رسمی زدند و هر بار جواب شهرداری همین بود.

سؤال مهم و اساسی این است که در رابطه با علت پشت این مقاومت‌ها چه می‌توان گفت؟ با توجه به اینکه منطق ایده شفافیت این بود که با الکترونیکی شدن فرایندها، انتشار عمومی اطلاعات و فعال‌شدن نظارت همگانی، تخلف و فساد کاهش می‌یابد، لذا، در ابتدای کار، این‌طور به نظر می‌آمد که اگر مانع و دست‌انداز و مقاومتی سر راه پیشبرد این پروژه باشد، قاعدتاً از جانب ذی‌نفعانی است که شفافیت موجب آشکارشدن تخلفات و فساد ایشان می‌شود و جلوی تداوم آن را می‌گیرد. به عبارتی دست‌اندرکاران پروژه شفافیت در نبرد مستقیم با متخلفان و فاسدان قرار خواهند داشت. قصد ما در متن حاضر، نفی این موضوع نیست، کمااینکه مصاحبه‌شوندگان اشارات متعددی به مصادیق این موضوع داشتند:

^۱ نماینده اداره کل‌های «امور مالی و اموال» و «حقوقی» شهرداری در اجرای مصوبه «الزام شهرداری تهران به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات شهرداری»

- محمدحسین صدوقی^۱: حالا ممکن است یک عده هم که به‌لحاظ منافع شخصی‌شان از شفافیت متضرر می‌شوند غرض‌ورزی کنند. این‌ها معمولاً جزء بدنه ثابت شهرداری هستند که تغییر نمی‌کنند و نظرات خودشان را هم به مدیر بالادست انتقال می‌دهند که نکند فلان کار را بکنید، نکند سامانه را بالا بیاورید، که اگر بیاورید این‌جوری می‌شود یا آن‌جوری می‌شود. خوب با این جنس افراد هم مواجه هستیم، افرادی که می‌دانند شفافیت چیست، حرف ما را هم می‌فهمند اما عمداً نمی‌خواهند که شفافیت اتفاق بیفتد.

- محمدمهدی ریوندی^۲: می‌توانم بگویم توفیق ما در الکترونیکی کردن فرایند صدور پروانه زیر ۲۰ درصد بود؛ نتوانستیم موفق باشیم چون عملاً نگذاشتند. به نظرم فشار خیلی زیاد دفاتر خدمات الکترونیک گذاشت درنهایت این اتفاق بیفتد، چراکه متأسفانه دفاتر خودشان در تخلفات ذی‌نفع بودند و برای این موضوع پرونده‌های قطوری از گزارش‌های کذب و خلاف واقع، چشم‌پوشی از نقص مدارک، چشم‌پوشی از تخلفات در نقشه‌ها، تسلط به باگ‌های سامانه‌ها و دورزدن قوانین و ضوابط در سازمان بازرسی شهرداری دارد خاک می‌خورد.

- محمدمهدی ریوندی: مورد دیگر ناامیدی زمانی بود که آن اتفاق برای الکترونیکی کردن فرایند صدور پروانه و پایان‌کار افتاد. مبحث مفصلی است. اوایل خیلی امیدوار بودم به‌خاطر اینکه می‌گفتم اتفاقاً کار خیلی ساده‌ای است. من فرایند را دیده بودم، سیستم را می‌شناختم، دسترسی‌های سازمان فاوا و امکاناتش را می‌دانستم. براساس همه این‌ها باور داشتم که الکترونیکی ردن صدور پروانه کاری ندارد و راحت انجام می‌شود. بحث احراز هویت که دیگر از بورس و سامانه ثنا پیچیده‌تر نیست. مشخصات ملک هم که مشخص است و شهروند بارگذاری می‌کند. بررسی نقشه‌ها را هم خود سیستم می‌تواند انجام دهد. خلاصه امکان الکترونیکی کردن وجود دارد. اما خوب نشد چون طبیعتاً با این کار نان‌دانی خیلی‌ها قطع می‌شد. شما به بخش شهرسازی یک منطقه سر بزنید، می‌بینید که چقدر آدم جلوی میز تک‌تک کارمندان ایستاده است. از بر و کف گرفته تا قسمت صدور، همه در

^۱ کارشناس دفتر بهره آروین و رئیس دبیرخانه ستاد ارتقای سلامت اداری و مبارزه با فساد شهرداری تهران در دوره بعد از آن

^۲ کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

حال لابی و مذاکره هستند و بیرون همدیگر را می‌بینند، ردوبدل مالی دارند و مسائلی از این قبیل. این هم یکی از جاهایی بود که می‌شد کار انجام شود اما نکردند.

- محمدمهدی ریوندی: ما با ایجاد بازار تهاتر آنلاین می‌توانستیم بخش زیادی از بوروکراسی مربوطه را حذف کنیم و از این طریق کار آقایان سبک می‌شد. در این شرایط مقاومت جدی‌ای که در بدنه می‌بینید احتمالاً به این معناست که سبک‌شدن کار آقایان در ازای کاهش قابل‌توجه درآمدشان خواهد بود، چون تک‌تک این افراد صاحب امضاهای طلایی هستند و در تمام این نقل‌وانتقالات و تسویه‌ها نفع دارند.

- سمیه فروغی: سر بدهی‌ها حرف ما به شهرداری این بود که چطور است که کسی که از n سال پیش از شهرداری طلب دارد در اولویت پرداخت شما قرار نمی‌گیرد، ولی یک نفر الان می‌آید یک پروژه با شهرداری انجام می‌دهد و زود پولش را می‌گیرد و می‌رود؟ خزانه‌دار وقت می‌گفت ما طبق یک ضابطه و دستورالعملی برای پرداخت بدهی عمل می‌کنیم، یعنی این‌طور نیست که دل‌بخوایی عمل کنیم. ما می‌گفتیم حتی اگر نمی‌خواهید اطلاعات بدهی‌ها را شفاف کنید، همان ضابطه‌ای که می‌گویید را منتشر کنید که نکردند. همه‌اش هم دست خزانه‌دار نبود، بخشی از آن دست مناطق بود. برای ما این‌طور استدلال می‌کردند که این کار تبعاتی دارد که به صلاح شهرداری نیست. اما به نظر من دلیلش این بود که دستشان رو می‌شد. خیلی مسئله مهمی بود و فساد زیادی در آن وجود داشت. من خودم با شهرداری قرارداد داشته‌ام. واقعاً اینکه بتوانی پولت را شهرداری بگیری نیاز به زدوبند دارد و اصلاً فرایند راحتی نیست.

- سمیه فروغی: جلسه مربوط به یک قرارداد خدمات شهری بود و معاون مالی منطقه و معاون خدمات شهری منطقه هم حضور داشتند. مبالغ قراردادهای خدمات شهری با اینکه در سطح ناحیه است و نه منطقه، میلیاردی و گران است. دقیقاً یادم نیست که معاون خدمات شهری بود یا معاون مالی که گفت پکت این پیمانکاری که آشنای خودمان است را باز کنیم، شاید اصلاً نیازی به بازکردن بقیه پکت‌ها نباشد. درحالی‌که آن‌ها موظف‌اند همه پکت‌ها را باز کنند. [...] یا در جلسه دیگری که مربوط به قراردادهای عمرانی بود یکی از اعضای جلسه می‌خواست، علی‌رغم نتیجه محاسبات، یک پیمانکار دیگر را برنده اعلام کند. با الکترونیکی‌شدن فرایندها بساط این جلسات و دوره‌های جمع می‌شد.

- محمد فرجود^۱: به‌طور کلی در برابر استفاده از سامانه‌های مرکزی مقاومت وجود داشت و سازمان املاک هم که خودش نمونه خیلی خاصی بود و حتی سامانه‌های خودشان را که ایجاد می‌کردیم بعضاً بارها تغییرش می‌دادند، می‌گفتند این را نمی‌خواهیم و فرایندهای ما این‌جوری نیست که در سامانه پیاده شده، یا مدیریت عوض می‌شد و مدیر جدید نظرات جدید می‌داد و مواردی از این قبیل. خود من شاید چندین جلسه با سازمان املاک داشتم که بتوانیم خواسته‌هایشان در حوزه فناوری اطلاعات را به سرانجام برسانیم. ولی درنهایت، بله، مشخص بود که انگیزه‌های دیگری هم پشت بعضی از این ماجراها هست و آن هم اینکه در نظر داشتند آنچه در سازمان املاک می‌گذرد خیلی شفاف نشود، چون مثلاً توسعه سامانه تمام شده بود و همه چیزش آماده بود، اما باز هم بهانه می‌آوردند که از سامانه استفاده نکنند. وقتی بررسی می‌کردیم مشخص می‌شد که سال‌های پیش هم برای راه‌اندازی این سامانه کارهایی انجام شده است، اما باز هم سازمان املاک شروع به استفاده از سامانه نکرده است و سازمان فاوا مجدداً راه‌اندازی سامانه را در این سازمان شروع می‌کرد.

- پریسا مختاباد: معمولاً شهرداری‌چی‌ها نمی‌گذاشتند پرونده‌های تخلفات به این دفتر [دفتر هماهنگی هیئت‌های رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان شهرداری] برسد چون آن‌ها دارای جایگاه قضایی بودند و می‌توانستند پرونده قضایی تشکیل دهند.

اما در عین حال، تجربه پروژه شفافیت نشان می‌دهد موانع پیشبرد شفافیت (و الکترونیکی‌شدن فرایندها) ماهیت‌های متنوعی دارند و اینکه هر مانعی که بر سر راه پروژه دیده می‌شود را ناشی از مقاومت افراد متخلف و فاسد و در نگرانی ایشان از به‌خطرافتادن منافع تخلف‌آمیز و فسادآلوده‌شان بدانیم - تعبیری که بار نیت‌مندان و منفی دارد - از تحلیل این موانع که چندوجهی هستند جلوگیری می‌کند. به نظر می‌رسد عوامل دیگری، که برآمده از ویژگی‌های مجموعه مدیریت شهری به‌عنوان یک سازمان اجرایی و بوروکراتیک است، نیز در شکل‌دهی به این مقاومت تأثیرگذار است. در ادامه متن حاضر، مروری داریم بر موانع پیشبرد پروژه شفافیت که در مصاحبه‌ها به آن اشاره شده بود.

^۱ مدیرعامل سازمان «فناوری اطلاعات و ارتباطات» شهرداری تهران

شکاف بین قانون و رویه

یکی از موانع اصلی در پیشبرد پروژه شفافیت، نگرانی درخصوص ففل شدن کارها و اختلال در اجرای امور بود:

- محسن هاشمی: ممکن است شهرداری به بانک‌ها بدهکار باشد و با انتشار اطلاعات اموالش گرفتار شود. حتماً دیده‌اید که آدم بدهکار سعی می‌کند اموالش را پنهان کند، چون طلبکارها می‌ریزند سرش و شکایت می‌کنند. حالا وقتی شهرداری لیست همه اموالش را منتشر کند، بانک، خیلی راحت، دادخواست ضبط اموال شهرداری را می‌دهد. در صورتی که اگر از اموال خبر نداشته باشد نمی‌تواند چنین کاری کند. می‌خواهم بگویم تعارض منافع مثبت باعث می‌شود که مدیریت‌ها در بحث شفافیت همکاری نکنند. حالا اگر پای تعارض منافع منفی وسط باشد و کسی شیله‌پيله‌ای داشته باشد، مشکلات دو برابر می‌شود و افراد، به‌خاطر اینکه آبرویشان نرود و اطلاعاتشان بیرون نیاید، همکاری نمی‌کنند یا اطلاعات غلط منتشر می‌کنند و پنهان‌کاری می‌کنند.

- مسعود حمزه‌ای^۱: مثلاً یکی از دغدغه‌های جدی شهرداری در سالیان اخیر پرداخت حقوق پرسنل سر ماه است. خوب، کافی بود یکی از مدیران مربوطه بگوید به دلیل فلان اقدام شما، من فردا نمی‌توانم درآمد لازم برای پرداخت حقوق را تأمین کنم. این یک تابو می‌شد. در شرایط ایده‌آل، من باید بتوانم بگویم این مشکل من نیست، تو که نباید از راه خلاف این کار را انجام دهی. اما ما در شرایط ایده‌آل قرار نداریم.

- اکبری: واقعیت این است امضای الکترونیک در شهرداری کارایی نداشت. وقتی که ذی‌حساب هم آن را نمی‌پذیرد، شما هر چقدر هم نیروی انسانی بگذارید، توکن بخری و پخش کنی، آموزش بدهی، از نظر امنیتی حفاظت فرایند را تأمین کنی، آخر هم می‌گویند قبول نمی‌کنیم و مجبور می‌شوی سیستم دستی را هم نگه داری. دلیلشان چیست؟ می‌گویند امضای الکترونیک را قوه قضاییه یا ذی‌حسابی شهرداری قبول نمی‌کند. یا مدیران شهرداری مدام تغییر می‌کنند و تا امضای الکترونیک برای مدیر جدید تعریف شود، مراحل گردش قرارداد متوقف می‌شود.

^۱ رئیس سازمان بازرسی شهرداری تهران

این موضوع، به‌خصوص خودش را جایی که با شکاف بین رویه‌ها و قانون روبه‌رو هستیم نشان می‌دهد. منظور از شکاف بین رویه و قانون این است که آنچه در عمل صورت می‌گیرد با مبانی قانونی فاصله داشته باشد:

- سمیه فروغی: نمی‌دانم اصلاً همان ۸ سال پیش که این قوانین تصویب شدند - فکر می‌کنم تصویب قانون شهرداری‌ها سال ۴۲ بوده - به آن عمل می‌شده یا نه! ولی می‌خواهم بگویم در حال حاضر به این چیزی هم که ما سرش قسم نمی‌خوریم و می‌گوییم بد است عمل نمی‌شود. [...] خوب یادم است زمانی که مثلاً ما با سازمان‌ها و شرکت‌ها برای راه‌اندازی سامانه معاملات جلسه می‌گذاشتیم، نماینده اداره کل حقوقی، نماینده امور مجامع و نماینده‌های حقوقی و بخش قراردادهای آن سازمان یا شرکت بخصوص هم باید حضور می‌داشتند. بعد نماینده اداره کل حقوقی می‌گفت تمدید قرارداد خلاف آیین‌نامه یا حتی خلاف قانون شهرداری‌هاست، ولی نهایتاً کسی کاری به کارشان نداشت. ظاهراً هم در سطح مناطق و هم در واحدهای تابعه اینکه مر قانون پیاده نشود خیلی مسئله‌ای نبود.

در وهله اول به نظر می‌رسد که اتفاقاً می‌بایست بر شفاف‌شدن حوزه‌هایی که شکاف بین رویه‌ها و قانون در آن بزرگ‌تر است پافشاری کرد تا بدین وسیله عملکرد مدیریت شهری بر ریل قانون بازگردد. اما استدلال مخالفی وجود دارد که ریشه شکل‌گیری شکاف بین رویه‌ها و قانون را ناکارآمدی قوانین در نسبت با اقتضائات مدیریت سازمانی مثل شهرداری و شهری مثل تهران می‌داند. مطابق با این استدلال، برای آنکه چرخ امور بچرخد و صرفه و صلاح مدیریت شهری نیز حفظ شود، سازمان اجرایی ناچار بوده در برخی حوزه‌ها از قانون فاصله بگیرد. حتی رئیس سازمان بازرسی شهرداری نیز بر این موضوع صحنه می‌گذارد:

- مسعود حمزه‌ای: در شهرداری دو نوع تخلف وجود دارد: تخلفات معمولاً از جنس اداری، که اگر انجام نشود کارها قفل می‌شود و پیش نمی‌رود (و اغلب کسانی که تخلف می‌کنند، با چنین استدلالی از کار خود دفاع می‌کنند)، و تخلفاتی که مبتنی بر تضییع منافع شهر و شهرداری است. به هر حال هر دوی این‌ها تخلف است، اما شاید درستش این

باشد که با تخلفات نوع اول کمی محترمانه‌تر و ملایم‌تر برخورد کنیم و بیشترین جرم را برای تخلفات نوع دوم در نظر بگیریم.

در این موارد، شفاف‌کردن عملکرد، که به معنای اعلام و اعتراف رسمی به فاصله‌گرفتن از قانون است، سازمان اجرایی را در معرض اتهام ارتکاب تخلف قرار می‌دهد و مقاومت سازمان اجرایی را برمی‌انگیزد؛ این در حالی است که اگر سازمان اجرایی بخواهد با عمل‌کردن طبق موازین قانونی، از زیر بار این اتهام خارج شود، گردش امور با اختلال (کندی یا توقف) مواجه خواهد شد و درنهایت خود شهروندان ناراضی خواهند شد.

- اکبری: ما علی‌القاعده باید شرایط و ویژگی‌هایی که شرکت‌ها باید می‌داشتند تا به‌عنوان برنده مناقصه اعلام شوند یا شرایطی که مبلغ پیشنهادی توسط آن‌ها باید می‌داشت را در سامانه پیاده‌سازی می‌کردیم. درواقع افراد متخصص درمورد قراردادهای هر حوزه - خدمات شهری، فنی و عمرانی و ... - قواعدی وضع کرده بودند که مثلاً آن شرکتی که قرار است برنده شود باید فلان مشخصات و آیتم‌ها را داشته باشد، یا تعداد قراردادهایی که تا الان با او بسته شده از فلان مبلغ یا فلان تعداد بالاتر نرفته باشد یا مبلغ پیشنهادی از طرف او در فلان بازه بگنجد. اما خب مقاومت‌هایی در برابر اعمال سفت‌وسخت این شروط در سامانه وجود داشت. این مقاومت همیشه هم به‌منظور دررفتن از شفاف‌شدن و دورزدن قواعد برای کسب منفعت شخصی نبود. کاربران سامانه بعضاً می‌گفتند تا حالا سه بار برای این فلان قرارداد اعلام مناقصه عمومی شده، اما درنهایت پیمانکاری که تمام شرایط موردنظر را داشته باشد در مناقصه شرکت نکرده و کار هم روی زمین مانده. بالاخره کسی باید این کار را انجام دهد و ما مجبوریم که کار را واگذار کنیم. حالا که شرکتی با این مشخصات - که منطبق بر دستورالعمل‌ها نیست - آمده مجبوریم همین را قبول کنیم.

- مسعود حمزه‌ای: فرض کنید حساب شرکت متروی ما، در مقطعی و بنا به علتی، پول کافی ندارد و طلبکار می‌رود بانک چککش را بگیرد. وقتی می‌بیند در حساب پول نیست، طی رویه‌های قانونی، بلافاصله دستور بستن حساب را می‌دهد. خب این یعنی از فردا متروی تهران تعطیل شود چون کلاً حسابش قفل می‌شود. برای جلوگیری از چنین مسئله‌ای، در شهرداری حساب‌های واسطی را برای دستگاه‌هایی که لازم بود دائم پول جابه‌جا کنند

شکل داده بودند که خود این تخلف است، چون حساب واسط یعنی حسابی مثلاً با دو امضا، مدیر مالی مربوطه و یکی دیگر، که از نظر قانونی تعریف شده نیست. فکر کنید گردش مالی مترو، با آن عظمت، می‌رفت در حساب آن دو نفر، که اگر، خدای نکرده، با هم هوس می‌کردند بروند کانادا فاجعه می‌شد.

از این موارد هنوز هم داریم و کم هم نیست. زمانی که من شفافیت را دنبال می‌کردم، مثلاً می‌گفتند اگر مسائل را خیلی باز کنیم و مردم شماره حساب‌های ما را بدانند، می‌روند شکایت می‌کنند و حسابمان را می‌بندند و کار شهرداری قفل می‌شود. این حرف غلطی است. اصلاً بگذار قفل شود. یعنی اگر ریشه‌یابی کنید، می‌بینید که این‌ها حرف درستی نیست اما خب در کوتاه‌مدت، شفافیت می‌توانست واقعاً مشکل ایجاد کند [...] استفاده از حساب‌های واسط عین تخلف است اما خب نمی‌شد جلوی آن را گرفت چون این کار می‌توانست یک مجموعه را کاملاً بخواباند.

- محسن هاشمی: مثلاً در قرارداد بندی هست به نام تعدیل. نمی‌توانید تعدیل را شفاف کنید. تعدیل یعنی اعمال اثر تورم در قیمت‌ها. فرض کنید قرار بوده قراردادی ده‌میلیاردی طی دو سال انجام شود، ولی به دلایلی چهار سال طول کشیده است. در این دو سال قیمت‌ها تغییر کرده. در نتیجه سازمان برنامه و بودجه اجازه می‌دهد که در بعضی آیتم‌ها به پیمانکار تعدیل قیمت داده شود و میزان آن را هم معمولاً سازمان برنامه تعیین می‌کند. حال اگر پیمانکار بخواهد تعدیل قیمت بگیرد، در قدم اول، باید گزارش تأخیر بدهد و بگوید چرا تأخیر داشته است. اگر تأخیرش مجاز باشد، می‌تواند تعدیل بگیرد، و اگر خودش مقصر تأخیر باشد، نمی‌تواند. باین حال اکثر مدیران می‌بینند اگر تعدیل را به پیمانکار ندهند، پیمانکار نمی‌تواند کار را تمام کند و باید قراردادش را لغو کنند و بروند دادگاه و قس‌علی‌هذا. همچنین باید دوباره مناقصه برگزار کنند و کار را به کس دیگری بدهند. در این حالت هم باید گزارشی تهیه شود که پیمانکار قبلی کار را تا کجا انجام داده که تهیه چنین گزارشی کار بسیار پیچیده‌ای است. از آن طرف، می‌خواهند دو ماه دیگر هم پروژه را افتتاح کنند. این می‌شود که به اجبار با پیمانکار کنار می‌آیند.

- سمیه فروغی: این نکته را در مورد بحث املاک اضافه کنم که قدرت اصلی حتی دست سازمان املاک نیست، بلکه دست ادارات املاک در مناطق است. [...] یعنی برای شورا که سهل است، برای خود سازمان املاک هم شفاف نیست که چه املاکی دارد و اطلاعات

دقیق نزد همان مدیران املاک منطقه است. [...] علت امتناع مدیران املاک مناطق از ثبت اطلاعات املاکشان در سامانه املاک] به نوعی مسئله حوزه اختیارات بود. یادم است یکی از مدیران املاک منطقه می‌گفت که فرایند اینکه سازمان املاک اجازه بدهد ما روی ملکی معامله انجام بدهیم خیلی طولانی است و کار ما را قفل می‌کند. [...] یکی از مدیران املاک منطقه می‌گفت وقتی در بودجه به گیر می‌خوریم و شهرداری به ما پول نمی‌دهد، ما با این املاکمان بازی می‌کنیم. این ابزار ماست برای تأمین مالی و ما در واقع از اختیاراتی که داریم برای خود شهرداری استفاده می‌کنیم. اگر اختیارش را دست شهرداری بدهیم، نمی‌تواند از آن خوب استفاده کند و ما را هم محدود می‌کند. فرایندی که ما برای پیدا کردن مشتری یک‌ماهه می‌رویم و از پول معامله برای کار خود شهرداری استفاده می‌کنیم، شهرداری مثلاً شش‌ماهه می‌رود.

- مسعود حمزه‌ای: مثلاً در یک خیابان، دوربرگردان گذاشته بودند و شهردار زیر پلی که ایجاد شده بود را آسفالت کرده بود، یک زنجیر هم انداخته بود و یک نگهبان هم گذاشته بود و آنجا را پارکینگ کرده بود. خب دستش درد نکند، درآمدزایی کرده بود. اما این پول به حساب شهرداری ریخته نمی‌شد. در نهایت می‌آمد در حساب خود شهرداری منطقه و آنجا خرج می‌شد. وقتی ما از شهردارها می‌پرسیدیم این پول‌ها را چه کار می‌کنید، می‌گفتند ما این درآمدها را خرج هزینه‌هایی می‌کنیم که فاقد ردیف بودجه مشخص هستند.

آیا استدلال پیش‌گفته صرفاً بهانه‌ای برای مقاومت در برابر ضابطه‌مندی و قانون‌مندی عملکرد نیست؟ به نظر می‌رسد حتی اگر نیت اصلی از طرح این استدلال چنین باشد، در بسیاری از موارد، دلایلی را که بر ضد سودمندی شفافیت مطرح می‌شود نمی‌توان به راحتی نادیده گرفت، و پیش‌نیاز شفافیت در این موارد، اصلاح سازوکار امور به نحوی است که عمل طبق موازین قانونی، خود موجب اختلال در عملکرد سازمان اجرایی نشود و یا تمهیدی اندیشیده شود که اختلال پیش‌آمده، موجب نارضایتی عمومی نگردد.

- بهاره آروین: می‌توان این‌طور گفت که شفافیت شهرداری در آن حوزه‌هایی محقق شد که رویه‌ها را کند می‌کرد (و نه متوقف) و لذا ممکن بود به یک بازسازی منتهی شود. ولی آن جاهایی که رویه‌ها را متوقف می‌کرد، یعنی آن‌قدر شکاف بین رویه و قانون بزرگ

بود که اگر عملکرد شفاف می‌شد سیستم هیچ‌جوره نمی‌توانست از کاری که داشت می‌کرد دفاع کند و کلاً می‌ایستاد محقق نشد. در حوزه املاک، طرف نمی‌توانست از فرایندهایی که به‌طور گسترده جاری بود دفاع کند. حالا البته ما توانستیم قراردادهای ملکی را شفاف کنیم. اینجا شفاف‌شدن صرفاً ممکن بود باعث کندشدن فرایند شود. ولی مثلاً اگر می‌خواستیم تهاثرهای ملکی را شفاف کنیم کلاً باید بساط تهاثر را جمع می‌کردیم. یک مثال دیگر، شفافیت عملکرد شوراهای معماری است. آن ماه اولی که آقای نجفی شهردار شد دو تا بخش‌نامه داد؛ در یکی، فعالیت کارگزاری‌ها در منابع غیرنقد را ممنوع کرد و، در دیگری، ثبت تصمیمات شورای معماری را در سامانه شهرسازی الزامی کرد؛ یعنی گفت تصمیمات شورای معماری اگر در سامانه شهرسازی ثبت نشده باشد از نظر ما معتبر نیست. همین. هیچ چیز بیشتری نگفت. اما در مناطق این‌طور جا افتاده بود که شهرداری فعالیت شورای معماری را ممنوع کرده است. آقای حجت که آن موقع معاون شهردار بود می‌گفت آقا ما ممنوع نکردیم. کی گفته ما ممنوع کردیم؟ گفتیم ثبت شود. ولی شفافیت - تازه آن هم نه برای عموم، که برای خود مجموعه شهرداری - مساوی بود با متوقف‌شدن، چون شورای معماری تصمیماتی می‌گرفت که به یک معنا اصلاً نمی‌شد آن‌ها را ثبت کرد. در این موارد، شفافیت خیلی سخت و با دست‌انداز پیش می‌رفت.

جا دارد به این نکته هم اشاره شود که اصلاح سازوکار امور امری نیست که همیشه بتوان آن را در محدوده سازمان شورا و شهرداری به انجام رساند بلکه در شرایطی که گردش برخی امور بین مجموعه سازمان‌های مختلف در کشور از طریق روال‌های غیررسمی و نامنتطب بر قانون اتفاق می‌افتد، می‌توان پیش‌بینی کرد اینکه شهرداری بخواهد به‌تنهایی برخلاف قواعد رایج عمل کند، به بهبود عملکرد این سازمان نخواهد انجامید و ممکن است اثر سوء نیز داشته باشد. در واقع ما با یک سیستم بزرگ‌تر روبه‌رو هستیم که مدیریت شهری تنها یکی از اجزای آن است. مثالی از حوزه املاک، این موضوع را بهتر روشن می‌کند:

- سمیه فروغی: شهرداری می‌تواند املاکش را به هر فرد و سازمانی که موضوع بند ۶۶ ماده ۵۵ [قانون شهرداری‌ها] باشد - یعنی مؤسساتی که فعالیت فرهنگی و اجتماعی دارند مثل نوانخانه، درمانگاه، کتابخانه - واگذار کند. به‌خاطر همین هم اختیار تصمیم‌گیری درباره

این املاک را به معاونت فرهنگی و اجتماعی داده بودند. ما دنبال این بودیم که برای واگذاری این املاک، دستورالعمل و آیین‌نامه تروتمیز دریاوریم که هرکسی نتواند با هر ضابطه‌ای این املاک را واگذار کند. ولی شهرداری می‌گفت چرا دست ما را می‌بندید؟ این ابزار قدرت ما برای تعامل با نهادهاست. یعنی مثلاً تو ملکی را در اختیار نهادهی می‌گذاری و او هم یک جای دیگر کار تو را راه می‌اندازد و طبعاً همه این‌ها هم در یک فرایند غیرشفاف رخ می‌دهد.

منظور از بحثی که تا بدین جا مطرح شد این نیست که در حوزه‌هایی که رویه‌های جاری از قانون فاصله می‌گیرند و عدم شفافیت بر آن حاکم است، فساد به معنای رایج کلمه رخ نمی‌دهد:

- محمدحسین صدوقی: در شهرداری این‌طوری است که اگر شما بخواهید کاملاً مطابق با ضوابط عمل کنید، بوروکراسی اداری و قوانین طوری دست شما را می‌بندند که در عمل کارها پیش نمی‌رود. مثلاً می‌خواهید در حوزه شهرسازی درآمدزایی کنید، خب قطعاً قوانین دست‌وپاگیرند. مجبورید به‌نحوی چیزی مثل شورای معماری مناطق راه بیندازید با محدودود اختیاراتی که شاید خارج از قوانین و مقررات باشد، تا بتوانید تراکم بدهید، طبقه بدهید و با این‌ها کار را راه بیندازید و درآمد را بالا ببرید. طبعاً این کار (دورزدن قوانین) نمی‌تواند در فضایی خیلی شفاف اتفاق بیفتد پس درواقع برای اینکه کارها نخوابد، عدم شفافیتی را به وجود می‌آورید که در کنار کارراه‌اندازی‌بودن، امکان بروز فساد را هم به وجود می‌آورد چون وقتی دست مجری و مدیر اجرایی کف میدان برای دورزدن قوانین باز گذاشته می‌شود، این امکان وجود خواهد داشت که پول، به‌جای اینکه به جیب شهرداری برود، به جیب افراد سودجو برود.

سمیه فروغی: ما در دستورالعملی که درآوردیم املاک را دسته‌بندی کرده بودیم و دقیقاً گفته بودیم که واگذاری املاک تجاری چطور باشد، واگذاری املاک فرهنگی چطور باشد، واگذاری مساجد چطور باشد [...] شهرداری می‌گفت این روش جواب نمی‌دهد و همان روش خودمان جواب می‌دهد. ولی حرف ما هم این بود که اگرچه ممکن است رویه غیرشفاف جاری شهرداری در واگذاری املاک واقعاً یک جاهایی هم به صرفه و صلاح شهرداری باشد، مثلاً یک ملکی را به یک نهادی بدهند و آن نهاد هم کار شهرداری را در گمرک راه بیندازد، اما لزوماً همه این‌جوری از این موقعیت استفاده نمی‌کنند. و واقعاً هم این

مسئله وجود داشت. مثلاً دوره که عوض شد یکی از اعضای دوره جدید من را به دفترش دعوت کرد. اولین چیزی که به من گفت این بود که شما گند زدید! رفتید املاک را از فلان جا پس گرفتید؟ حالا چرا این عضو جدید شاکی بود؟ چون برخی از املاک پس گرفته شده در واقع پایگاه سیاسی اصول‌گراها محسوب می‌شد. مثلاً چند تا مسجد و حسینیه جزئش بود. یعنی ملک را داده بودند و طرف رفته بود آنجا مسجد ساخته بود. متولی مسجد هم کاملاً اختیار دارد که مسجد را به یک پایگاه سیاسی تبدیل کند یا یک پایگاه دینی و مذهبی **pure** (محض). و دقیقاً این طوری شده بود که با پس گرفتن برخی از املاک در دوره پنجم، در واقع پایگاه سیاسی دوره ششمی‌ها گرفته شده بود.

- سمیه فروغی: من مکانیسم ماجرا [نظارت ناظران نواحی بر کار پیمانکاران خدمات شهری] و اینکه چقدر قدرت دست ناظران نواحی است را سر پروژه شاخص شفافیت فهمیدم. در یکی از جلسات که این موضوع را مطرح کردیم، اولین کسانی که مخالفت کردند خود خدمات شهری‌ها^۱ بودند. یکی‌شان می‌گفت اتفاقاً اختیارات ناظر ابزار قدرتی است که ما از آن به نفع خود شهرداری استفاده می‌کنیم. مثلاً شهرداری پول ندارد برای ما پریتر بخرد، ما به پیمانکار می‌گوییم تأیید تو را بالاتر می‌زنیم، به‌جایش تو برای ما پریتر بخر. حالا این حالت خوبش بود. یک نفر هم ممکن است از این اختیارات در راستای منافع شخصی خودش استفاده کند.

اما نکته این است که بنا بر تجربه پروژه شفافیت، مقاومت زیادی که در برابر شفافیت این حوزه‌ها وجود داشت، لزوماً به دلیل انتفاع شخصی افراد از وضع موجود و فسادآلوده‌تر بودن آن نسبت به دیگر حوزه‌ها نبوده است:

- بهاره آروین: آن جاهایی به‌سختی شفاف می‌شد که شکاف بزرگ‌تر بود، نه لزوماً جاهایی که انتفاع افراد بیشتر بود. البته اینکه کارها از طریق رویه‌های غیررسمی پیش برود خیلی فسادآمیز است اما دلیل اینکه رویه غیررسمی رویه شده فقط فسادآمیز بودن آن نیست، بلکه به خاطر این است که کارها از طریق این رویه‌های غیررسمی است که می‌تواند پیش برود. مثلاً شما قضیه بودجه غیرنقد را نگاه کنید. وقتی نقدینگی شهرداری کم است، یک راه این است که با بودجه غیرنقد کار کند. لایحه دستورالعمل بودجه غیرنقد آمد شورا. من تمام

^۱ نمایندگان معاونت «خدمات شهری و محیط‌زیست شهرداری تهران»

توانم را بسیج کردم که مخالفت اعضا با این لایحه را بگیرم. با اینکه در صداوسیما برنامه رفتند و این همه رسانه‌ها با من همراهی کردند، در نهایت نتوانستم زیرآب این لایحه را بزنم و تنها رأی مخالف خودم بود. حتی کمیسیون بودجه که معمولاً آرای همسویی داشتیم، با من همراهی نکرد. دلیلش هم این بود که معتقد بودند که شهرداری بدون بودجه غیرنقد پیش نمی‌رود و خب این از آن حوزه‌هایی بود که ما در نهایت نتوانستیم خیلی آن را شفاف کنیم. اگر از من بپرسید چرا، می‌گویم برای اینکه آنجا، شکاف بین رویه و قانون خیلی بزرگ بود ولی لزوماً فسادش از فساد قراردادها [که ما نتوانستیم شفافیت را در آن حوزه پیش ببریم] خیلی بیشتر نبود و در همان حدود بود.

رقابت واحدهای اجرایی و مقاومت در برابر کاهش اختیارات

تمایل واحدهای اجرایی، در سطوح مختلف، به سمت حفظ و افزایش قدرت است. این تمایل خود را در تلاش برای حفظ و گسترش دارایی‌ها، تشکیلات و حوزه اختیارات نشان می‌دهد. این تمایل، در برخی مواقع، پیشران شفافیت بود:

- سمیه فروغی: بالآمدن شفاف سایدافکت‌هایی داشت که باعث می‌شد بعضاً طرف‌دار پیدا کند. سایت شفاف دکانی برای یک عده ایجاد کرد و اگر آن‌ها حامی شفاف بودند، بعضاً به خاطر این دکان بود. به‌واسطه مصوبه الزام شهرداری تهران به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات، بالآمدن سایت شفاف و اینکه سامانه قراردادها و بعدش سامانه معاملات در طول اجرای مصوبه فربه شد، ساختارسازی‌هایی در شهرداری صورت گرفت. مثلاً یک اداره‌ای در معاونت مالی به نام اداره سامانه معاملات ایجاد شد که طبیعتاً تعدادی کارمند و یک رئیس دارد. برای خود سایت شفاف یک اداره‌ای در سازمان فاوا ایجاد شد و یک نفر که می‌گفتند، تا قبل از این، جایگاه متوسطی در سازمان فاوا داشته است رئیس آن اداره شد و دنبال بودجه برای سایت شفاف بود و شفاف برای این آدم مهم بود. چرا؟ چون منافعش حول این سایت شکل گرفته بود. خلاصه، بالآمدن سایت شفاف باعث ایجاد ذی‌نفعانی در شهرداری شد که موافق یا همدل با بودن شفاف و بزرگ و فراگیر شدن سامانه قراردادها و سامانه مالی در شهرداری و واحدهای تابعه‌اش بودند، کم‌اینکه مثلاً یک فردی در سازمان فاوا بود که ما روی هر سامانه‌ای در حوزه مالی و

معاملات دست می‌گذاشتیم، ایشان برمی‌گشت و می‌گفت چرا می‌خواهید کار را برون‌سپاری کنید؟ من با نصف قیمت و نصف زمان، کار را انجام می‌دهم. این آدم آن زمان چقدر قدرت گرفت.

- محسن شکری‌پور: زمانی که سامانه قراردادها راه‌اندازی شد، ما جلسه‌ای با حضور سی-چهل نفر، که دوستان اداره کل بودجه هم جزء آن‌ها بودند، گذاشتیم و درخواست کردیم که در مرحله تأمین اعتبار در سامانه قراردادها، این درخواست به سامانه مالی محول شود و در سامانه مالی برای این درخواست‌ها اعتبار ایجاد کنند. تیم سامانه مالی سازمان فناوری مقاومت کردند و گفتند به ما چه ربطی دارد، این کار را نمی‌کنیم. اما همین افراد، بعد از تغییر سامانه، چون سامانه جدید برای خودشان بود، اولین کاری که انجام دادند پیاده‌سازی همین فرایند بود.

با این حال، در موقعیت‌های بسیاری نیز رقابت واحدهای اجرایی در حفظ و افزایش قدرت، همچون یک مانع، بر سر راه پروژه شفافیت قرار می‌گرفت. برای مثال، زمان ایجاد یک سیستم جدید، اینکه چه کسی متولی این سیستم باشد، گردش کار چه مراحل داشته باشد، تأییدات کدام مسئولان مورد نیاز باشد و سامانه(های) مورد نیاز چطور توسعه پیدا کند می‌توانست محل دعوا باشد و موجب کسندار شدن انجام کارها شود:

- اکبری: ممکن بود نظر اداره کل حقوقی این باشد که بسته شدن قرارداد به تأیید سه مسئول نیاز دارد، اما اداره کل مالی نظرش این باشد که اداره آن‌ها از قلم افتاده و چهار تأیید لازم است. بعد سازمان بازرسی هم می‌آمد و می‌گفت ما هم هستیم، چرا شما ما را در تأییدات ندیدید؟ به این ترتیب همواره این امکان وجود داشت که چیزهایی از قبیل تعداد تأییدها، تعداد امضاها یا به‌طور کلی گردش کار تغییر کند.

- مصاحبه‌کننده: در این جلسات - که در آن افرادی از بخش‌ها و واحدهای مختلف حضور داشتند - در نهایت چطور تصمیم‌گیری می‌شد؟

اکبری: اکثر اوقات با جنگ و دعوا. یکی می‌گفت این طوری هست، یکی می‌گفت این طوری نیست، دیگری می‌گفت باید یا نباید فلان جور شود. ممکن بود در یک جلسه به جمع‌بندی برسیم، ممکن هم بود نرسیم و کار به جلسه بعدی بکشد.

- مسعود حمزه‌ای: [شورا] اصرار داشت که صفر تا صد سامانه [سوت‌زنی] مال خودش باشد [...] ما می‌گفتیم متولی سامانه باید سازمان بازرسی باشد، دوستان حراست هم یک وقت‌هایی می‌گفتند باید آن‌ها باشند، که ما مخالف بودیم. این از معدود مخالفت‌های ما با بچه‌های حراست بود.

- حسن محمدحسین‌زاده^۱: ما در سازمان املاک درگیری‌هایی با تیم سامانه معاملات و خانم آروین داشتیم. تیم سامانه معاملات فشار می‌آوردند که حالا که سامانه معاملات ایجاد شده است، همه فرایندهای مربوط به حوزه املاک به این سامانه بیاید و سامانه‌ای که از قبل برای مدیریت فرایندهای حوزه املاک وجود داشت صرفاً بانک اطلاعات املاک شهرداری باشد. این کار کار اشتباهی بود [...] داشتند سامانه معاملات را زیادی بزرگ می‌کردند [...] این مسئله هم حدود یک سال نفس ما را گرفت که جا بیندازیم فرایندهای حوزه املاک لزوماً به بحث معاملات ملکی مربوط نمی‌شود و مثلاً قیمت‌گذاری یا همان ارزش‌گذاری املاک جنسش متفاوت است. آن‌ها می‌گفتند ارزیابی قیمت املاک باید بیاید زیر نظر سامانه معاملات. ما مقاومت کردیم و گفتیم هر چیزی که جنس معاملاتی ندارد در سامانه جامع املاک باشد، به اضافه قیمت‌گذاری [...] اما نماینده سازمان فاوا به پشتوانه خانم آروین کوتاه نمی‌آمد و می‌گفت همه‌چیز باید در سامانه معاملات باشد. درنهایت، به کمک مدیرعامل وقت سازمان فاوا، توافقی بین خانم آروین و سازمان فاوا صورت گرفت که ارزیابی و همه فعالیت‌های غیرمعاملاتی در سامانه جامع املاک باشد و اتفاقات معاملاتی بیاید در سامانه جامع معاملات که گردش معامله در آن سامانه ثبت شود.

- سمیه فروغی: حالت مطلوب این بود که سامانه معاملات اطلاعات ملکی موردنیاز برای انجام و ثبت معاملات ملکی را از سامانه املاک فراخوانی کند و ما دنبال این بودیم که این دو سامانه به هم متصل شوند. اما مشکلی که وجود داشت این بود که پایگاه اطلاعات سامانه املاک بسیار ناقص بود و اطلاعات ثبت‌شده شاید کمتر از یک‌سوم املاک شهرداری را پوشش می‌داد. اگر می‌خواستیم امکان ثبت دستی اطلاعات ملک در سامانه معاملات را حذف کنیم، فرایند انجام معاملات ملکی گره می‌خورد. پیشنهاد عملیاتی ما این بود که اگر اطلاعات ملکی در سامانه املاک ثبت شده بود، سامانه معاملات اطلاعات ملک را از سامانه

^۱ معاون املاک و بهره‌برداری سازمان املاک و مستغلات در دوره پنجم و رئیس سازمان املاک و مستغلات در ابتدای دوره ششم

املاک فراخوانی کند و، در غیر این صورت، اطلاعات ملک به صورت دستی در سامانه معاملات ثبت شود. در جلسه، حرف سازمان املاک این بود که برای انجام معامله ملکی، اطلاعات ملک باید از سامانه ما فراخوانی شود و تا وقتی که ما اجازه نداده‌ایم و وریفای نکرده‌ایم، نباید معامله انجام شود.

- محسن شکری‌پور: بعد از یک سال که از همکاری من با خانم آروین می‌گذشت، در جلسه‌ای که با سازمان املاک داشتیم، به آن‌ها گفتم که سامانه‌شان را باید عوض کنند و سامانه جدیدی هم بالا بیاورند. به جایش ما فرایندهایشان را در سامانه قراردادهای پیاده‌سازی می‌کنیم. به دستور مدیرکل امور مالی و اموال و استقبال معاون وقت سازمان املاک، من و خانم حیدری از اداره کل مالی، به همراه معاون سازمان املاک و خانم محمدی‌ها از سازمان املاک، شروع به طراحی فرایندهای معاملاتی سازمان املاک جهت پیاده‌سازی در سامانه قراردادها کردیم، با کارشناسان املاک جلسه گذاشتیم و خروجی را به آن‌ها تحویل دادیم. آن زمان، معاون برنامه‌ریزی سازمان املاک موافق انجام این کار بود اما سازمان فناوری، با این استدلال که من متولی این امرم و برای سامانه املاک هزینه کرده‌ام و قرار است سامانه املاک توسعه پیدا کند و تمامی موارد موردنظر شما در بحث معاملات هم در آن دیده شده است، در نهایت قبول نکرد. این در حالی است که از دو سال پیش، تازه رسیدند به این حرف که سامانه املاک فعلی قابلیت‌های لازم را ندارد.

- سمیه فروغی: یکی از اولین گام‌هایی که برای اجرای مصوبه الزام شهرداری تهران به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات برداشتیم این بود که درگاه ورود اطلاعات قراردادها یکی شود. بنابراین امکان ثبت اطلاعات قراردادها در یکی از دو سامانه باید بسته می‌شد و دسترسی به اطلاعات قرارداد روی این سامانه از طریق فراخوانی اطلاعات از سامانه دیگر انجام می‌شد. چون این دو سامانه دو متولی مختلف داشت، زور هیچ‌کدام به دیگری نمی‌رسید که تو ببند یا برعکسش. ما دیدیم سامانه تخصصی قراردادها سامانه قراردادهاست، بنابراین کاری که کردیم این بود که امکان ایجاد قرارداد جدید روی سامانه مالی را بستیم و گفتیم تو باید اطلاعات قراردادها را از روی سامانه قراردادها فراخوانی کنی.

- بهاره آروین: در ماجرای شورایاری‌ها هم من خیلی عصبانی شدم، عصبانی از اینکه یک مدیری در شهرداری برای اینکه واحد خودش را نگه دارد یک دعوایی راه انداخت که کل پلن ما برای شورایاری را متوقف کرد.

رقابت بر سر گسترش قدرت حتی بین ادارات یک واحد اجرایی نیز دیده می‌شود. مثال آن، رقابت بین ادارات مختلف سازمان فاوا بر سر مدیریت پروژه‌ها و بسط کاربری سامانه‌های زیرنظر هر اداره است. گرچه امکان آن وجود دارد که این رقابت‌ها در جهتی عمل کند که موجب بهبود عملکرد ادارات و کیفیت بالاتر سامانه‌ها شود، با این حال، بنا بر آنچه در مصاحبه‌ها عنوان شده است، به نظر می‌رسد در مورد سازمان فاوای شهرداری خروجی رقابت‌ها در جهت عکس بوده است:

- اکبری: اگر شما از نظر مدیریتی نگاه کنید، شاید واقعاً ایده بدی هم به نظر نرسد که دوست داشته باشی بزرگ‌ترین تیم سازمان را داشته باشی، بزرگ‌ترین ارائه‌دهنده سرویس در سازمان خودت باشی و بیشترین وجهه کاری را کسب کنی. به‌خاطر همین ترجیح می‌دهی کارهای بیشتر و بیشتری قبول کنی [...] در این شرایط، استراتژی برخی مدیران این است که ابتدا یک‌جوری مسئولیت یک سامانه را دست بگیرند و کار را استارت بزنند و دستور لزوم راه‌اندازی آن توسط واحدها را از مقام بالادستی اخذ کنند و به‌اجبار آن را راه اندازی کنند و بعد خردخرد کار را جلو ببرند و سامانه را کامل کنند [...] اگر تیم ما هم این‌قدر پیشرفت کرد و توسعه یافت، واقعاً به دلیل این بود که مدیریت تیم چنین استراتژی‌ای را اجرا می‌کرد؛ باید کار را دست بگیری، یواش‌یواش در برابر مخالفت‌ها مقاومت کنی، یواش‌یواش محصول را سوهان بزنی و صیقل دهی و درست کنی [...] همین رویکرد باعث می‌شد تا ما از پیاده‌سازی بعضی خواسته‌های تیم شفافیت - که موجه و بجا هم بود- به دلیل مقاومت‌های اولیه کاربران یا عدم توافق همه متولیان و کاربران سامانه روی آن موضوع، موقتاً صرف‌نظر کنیم و پیاده‌سازی آن را به بعد از جافتادن سامانه موکول کنیم. نتیجه این رویکرد این شد که ما الان سامانه تأمین‌کنندگان هم داریم، سامانه معاملات هم داریم، یک تالار معاملات هم داریم ولی همه این‌ها نصفه‌نصفه است. از یک منظر می‌توان گفت اینکه پایه سامانه‌های مختلفی گذاشته شد اتفاق مثبتی بود و توشه‌ای شد برای آیندگان. اما از یک منظر دیگر که من با آن موافق‌ترم -البته شاید هم من هم اشتباه می‌کنم-

بهتر بود روی یکی از این سامانه‌ها تمرکز می‌کردیم، پی‌ریزی آن را محکم و کاربردش را مسجل می‌کردیم. [...] اما رویکرد مدیر ما گسترده‌کردن و همه‌گیرکردن دایره فعالیت‌های تیم بود [...] اگر ضریب نفوذ را از نظر تعداد واحدهایی که کاربران سامانه‌های تیم‌های مختلف بودند در نظر بگیریم و نه لزوماً کیفیت سامانه، سامانه تیم ما واقعاً ضریب نفوذ بالایی داشت. برای مدیر تیم ما مهم بود که تیم پرتعدادتری داشته باشد؛ تیمش متولی توسعه و پشتیبانی تعداد سامانه‌های بیشتری باشد و واحدهای اجرایی بیشتری کاربر سامانه‌هایش باشند.

- اکبری: با توجه به ظرفیت واحد ما، مسلماً بار خیلی سنگینی بر دوش تیم ما قرار گرفت. ظرفیت تیم ما محدود بود. وقتی کار سامانه قراردادهای جدید هم بر عهده تیم ما قرار گرفت، توان ما هم در بحث توسعه و هم در بحث پشتیبانی تقریباً نصف شد. برای مثال اگر تیم ما ده نفر پرسنل داشت که تا قبل از این کار سامانه مالی را انجام می‌دادند - پنج نفر نیروی توسعه و پنج نفر نیروی پشتیبان - بعد از اضافه‌شدن کار سامانه قراردادها دو تا سه نفر برای توسعه یا پشتیبانی سامانه مالی داشتیم. البته به تدریج نیروهای جدید برای بخش‌های توسعه و پشتیبانی استخدام شدند، ولی از آنجاکه از نظر دانش و تجربه در ابتدای راه و نیازمند ماه‌ها آموزش بودند، امکان بهره‌برداری سریع و خروجی‌گرفتن از آن‌ها وجود نداشت و، در این میان، بخشی از زمان نیروهای موجود صرف آموزش نیز می‌شد. شاید یکی از دلایلی که سازمان نمی‌توانست بخشی از توقعات و انتظاراتی که تیم شفافیت از او داشت را برآورده کند همین کمبود نیروی باتجربه و مؤثر بود.

- محسن شکری‌پور: من پنج سال راهبر سامانه مالی در شهرداری منطقه ۱۵ بودم و بعد از آن هم با تیم مالی سازمان فاوا در ارتباط بودم. از جایی خبردار شده بودم که ایده آن‌ها این بود که باید هر چیزی که به حوزه مالی مربوط می‌شود، اعم از سامانه کنترل پروژه، سامانه قراردادها، سامانه املاک و ...، ذیل سامانه مالی تجمیع شود. به نظر من هم این ایده خیلی قشنگ و این کار کاملاً درستی بود، اما نحوه پیاده‌سازی آن اهمیت داشت. شما باید آن‌قدر برنامه‌ریزی دقیق و شناخت کافی از موضوعات داشته باشید تا بتوانید چنین کاری را با قدرت انجام دهید، و برای این کار، یک تیم پیاده‌سازی و پشتیبانی مناسب نیز لازم دارید. هدف شما نباید صرفاً راه‌اندازی یک سامانه باشد، بلکه باید تلاش کنید تا کاری که انجام می‌دهید نکات مثبتی هم داشته باشد. اما چون نیت دوستان از تجمیع و یکی‌کردن سامانه‌ها این بود که سامانه جدید مال خودشان باشد و به این وسیله قدرت و نیرویشان بالا برود، کار

آن‌طور که باید پیش‌نرفت. برای دوستان، مهم راه‌اندازی سامانه بود، نه اینکه خروجی سامانه لزوماً درست باشد.

- سمیه فروغی: یک بار با یکی از مدیران سازمان فاوای شهرداری دعوایم شد. بحث سر این بود که ایشان داشت همه سامانه‌ها را سمت خودش می‌برد و من می‌گفتم ده-پانزده نیرویی که تو داری ظرفیت این حجم از کار را ندارد و این باعث شده سامانه پر از خطا شود. نیروهایش از دستش گریه می‌کردند و معترض بودند.

تصمیم به جایگزینی سامانه قراردادها با یک زیرسامانه جدید در سامانه مالی شهرداری (موسوم به سامانه معاملات) مثالی است از اینکه تلاش برای گسترش قدرت در ادارات زیرمجموعه سازمان فاوا چطور به دست‌انداز در پروژه شفافیت تبدیل شد. این تصمیم، در ظاهر، به دلایل فنی و کارشناسی انجام گرفت. به گفته یکی از اعضای تیم توسعه سامانه معاملات:

- اکبری: زمانی که بحث شفافیت اطلاعات قراردادها مطرح شد، یک‌جورهایی بحث کنترل کیفیت تیم‌های داخلی خودمان و اینکه کار کدام تیم - تیم مالی، تیم شهرسازی، تیم منابع انسانی و تیم‌های مختلفی که کارها را انجام می‌دهند - رضایت متقاضیان و مشتریان را بیشتر جلب می‌کند پیش آمد. تا پیش از این موضوع، سامانه قراردادها را یک اداره دیگر در معاونت نرم‌افزار هندل می‌کرد. البته توسعه سامانه دست پیمانکار بود و ناظر از تیم سامانه قراردادهای سازمان فاوا بود. به پیمانکار سپردن این سامانه هزینه‌های بالایی به سازمان تحمیل می‌کرد و رضایت مشتری - اداره کل حقوقی و بقیه اداره کل‌ها یا مثلاً همین تیم شفافیت - هم تأمین نشده بود. به همین دلیل تصمیم گرفته شد که با توجه به قرابت خیلی زیاد کار سامانه قراردادها به کار سامانه مالی و اینکه سامانه قراردادها بخش اعظم دیتایش را از سامانه ما می‌گرفت، کل سامانه قراردادها در قالب یک سامانه جدید اما یکپارچه با سامانه مالی بازنویسی شود. به عبارتی از اینجا به بعد یک تیم داخلی [تیم سامانه مالی] عهده‌دار نوشتن سامانه قراردادها شد، تیمی که برنامه‌نویسانش دیگر پیمانکار نبودند بلکه کارمند خود سازمان فناوری بودند و کار پشتیبانی هم با خودشان بود [...] البته قطعاً تیمی که ناظر سامانه قراردادها بود مخالف تعویض سامانه بود، چون آن‌ها زمان گذاشته بودند و با راه‌اندازی سامانه جدید توسط تیم سامانه مالی، آن تیم عملاً منحل می‌شد، پروژه‌شان ناقص می‌ماند و باید مثلاً پروژه دیگری را شروع می‌کردند. [...] اما خدمتتان

عرض کردم که در مجموع، با توجه به اینکه هزینه‌های نیروی انسانی و مالی کمتر می‌شد، تا جایی که من اطلاع داشتم و شنیده بودم، مدیریت سازمان فاوا خودش راضی بود که این کار را انجام دهد و به این ترتیب سازمان فناوری اطلاعات با رضایت، کار تعویض سامانه قراردادها را انجام داد.

با این حال، تحلیل یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان این است که منافع بخشی اداره متولی سامانه مالی (که توسعه سامانه جدید نیز به آن اداره محول شد) بر سمت‌وسو و جمع‌بندی بحث‌های فنی و کارشناسی اثرگذار بوده است:

- محسن شکری‌پور: [خانم آروین] در پیاده‌سازی مصوبه انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات با این چالش روبه‌رو شدند که اطلاعات یک قرارداد هم‌زمان در سه سامانه مجزا یعنی سامانه مالی، سامانه کنترل پروژه و سامانه قراردادها، که نسبت به دو سامانه دیگر نوپاتر بود، وارد می‌شد و بین اطلاعات وارد شده از قراردادها در این سه سامانه، هم از لحاظ تعداد قرارداد ثبت شده و هم از لحاظ دیتای ثبت شده برای هر قرارداد، مغایرت‌های بسیاری وجود داشت [...] راه‌حلی که ارائه شد آن بود که این درگاه‌ها یکی شود و تنها درگاه ایجاد قراردادها سامانه قراردادها باشد و دو سامانه دیگر اطلاعات قراردادها را از این سامانه فراخوانی کنند. [...] دوستانی که در سازمان فناوری اطلاعات، در رأس کار سامانه مالی بودند به این نتیجه رسیدند که چنین تصمیمی زیرسیستم قرارداد در سامانه مالی را ضعیف می‌کند. برای همین برنامه‌ریزی کردند که با استفاده از فرایندهایی که زحمت احصا و پیاده‌سازی اول تا آخرش در سامانه قراردادها کشیده شده بود، خودشان سامانه‌ای را به جای سامانه قراردادها پیاده‌سازی کنند. به عبارت دیگر، می‌خواستند کار را خودشان دست بگیرند و به این بهانه نیروهایی که می‌خواهند را هم جذب کنند. در ادامه، با مشاوره‌هایی که به مدیرعامل وقت سازمان دادند، ایشان هم تصمیم گرفت تا سامانه قراردادها را کنار بگذارد و کار ایجاد سامانه جایگزین را به صورت امانی به خود سازمان فاوا بسپارد. [...] به محض اینکه خانم آروین موضوع امضای الکترونیک را مطرح کردند، آن‌ها فرصت مناسب را پیدا کردند و اعلام کردند که پیمانکار سامانه قراردادها از نظر فنی توانایی انجام این کار را ندارد و به همین دلیل ما باید سامانه را عوض کنیم. درحالی که من به شما می‌گویم، امضای الکترونیک زیرساختی بود که، از طریق وب‌سرویس، امکان استفاده از آن در تمامی سامانه‌ها وجود داشت و لزومی به تعویض سامانه نبود. کماینکه سازمان فاوا،

جهت ایجاد زیرساخت امضای الکترونیک، با یک پیمانکار دیگر قرارداد بست و از خروجی کار آن پیمانکار در سامانه جامع معاملات استفاده نمود. [...] هیچ‌وقت یادم نمی‌رود؛ من به‌عنوان نماینده مدیرکل مالی در حوزه فناوری، تقریباً شش ماه قبل از اینکه تغییر سامانه قراردادها اتفاق بیفتد، در جلسه‌ای با دوستان حوزه مالی سازمان فناوری، با استدلال گفتم این کار را نکنید. علناً به من گفتند ما نه تنها این کار را می‌کنیم، که خودت را هم از این سمتی که داری برمی‌داریم. آن‌ها برنامه مشخصی داشتند و معتقد بودند که من باعث اختلال در رسیدن آن‌ها به هدفشان می‌شوم. بر همین اساس، با صراحت در روی من می‌گفتند یا با ما همسو باش یا خودت را برمی‌داریم.

- محسن شکری‌پور: برای سامانه قبلی حدود یک‌سال-یک‌سال‌ونیم زحمت کشیده بودند و همه باگ‌ها گرفته شده بود. مهم‌تر از همه اینکه آن سامانه در ۷۰ درصد از سازمان‌ها و شرکت‌ها راه‌اندازی شده بود. زمانی که سامانه جدید بالا آمد، این ۷۰ درصد به صفر رسید چون سازمان‌ها و شرکت‌ها اصلاً در سامانه جدید گردش نداشتند؛ در سامانه قبلی تمامی فرایندها بر اساس آیین‌نامه معاملاتی خاص هر سازمان و شرکت پیاده‌سازی شده بود، اما سامانه جدید هنوز چنین قابلیت نداشت. [...] من ویژگی‌های خوب سامانه جدید را انکار نمی‌کنم و متوجه این موضوع هستم که هر تصمیمی خوبی‌ها و بدی‌های خودش را دارد. اگر می‌گویم این تغییر یک عقب‌گرد بود به این دلیل است که معتقدم اگر تعویض سامانه اتفاق نمی‌افتاد، این امکان وجود داشت تا کاری را که شروع کرده بودیم - یعنی راه‌اندازی سامانه قراردادها در تمامی واحدهای زیرمجموعه شهرداری - در همان دوره مدیریتی قبل به انتها برسانیم.

از دید اعضای کمیته شفافیت نیز، این تصمیم و شیوه پیاده‌سازی آن به اجرای مصوبه شفافیت معاملات صدمه جدی زد:

- سمیه فروغی: در آن جلسه خانم دکتر گفت که ارزیابی ما این است که سامانه [فعلي قراردادها] نمی‌تواند در آینده بار کار را تحمل کند. آنجا آقای فرجود سفت‌وسخت ایستاد و گفت که خواهشمان این است که شما در اجرا دخالت نکنید. فکر هم نکنید که پیمانکار سامانه مثلاً آشنای من است. این پیمانکار از قبل بوده و بررسی کرده‌ایم که همین پیمانکار و همین سامانه خوب است. ما این سامانه را تغذیه می‌کنیم و جلو می‌بریم. گذشت تا سال ۹۸ که سامانه را عوض کردند. آنجا ما می‌گفتیم این کار را نکنید. آن فرد محوری

سازمان فاوا در حوزه سامانه‌های مالی، که پیش‌تر اشاره کردم، آمد و گفت اصلاً امکان‌پذیر نیست که سامانه مالی از سامانه قراردادهای جدا باشد. اگر این‌ها را یکی کنیم که زبان این دو نرم‌افزار و دیتابیسشان یکی باشد خیلی بهتر است. ما هم این ور خیلی سفت‌وسخت ایستادیم. یادم است به معاون مالی وقت نامه نوشتیم که شما بررسی لازم را به عمل بیاورید و بعد در صورت نیاز سامانه را عوض کنید. اما درنهایت آن‌ها سامانه را عوض کردند. مسئله این بود که تا آن زمان، کلی برای مناسب‌سازی سامانه قراردادهای متناسب با نیاز مناطق، سازمان‌ها و شرکت‌ها و آموزش آن‌ها برای کار با سامانه تلاش کرده بودیم. [...] بعد یک‌هوا سامانه عوض شد و همه چیز از صفر. حالا همه باید بروند کار با سامانه جدید را یاد بگیرند و اطلاعاتشان را در این سامانه بزنند. پیمانکار سامانه قبلی را هم کنار گذاشته بودند و در نتیجه، برای توسعه سامانه جدید، انتقال دانش هم صورت نگرفت و انگار این‌ها داشتند از اول چرخ را اختراع می‌کردند. چقدر این اتفاق به اجرای مصوبه آسیب زد! آنجا یکی از نقاط ناامیدی شدید من بود؛ این‌همه تلاش کرده بودم و حالا در نقطه اول بودم.

- نجمه طاهری: قبل از آن، ما مدتی بود که شرکت به شرکت و سازمان به سازمان جلسه می‌گذاشتیم و به آن‌ها می‌گفتیم که از این به بعد اطلاعات قراردادهایتان را در سامانه قراردادهای وارد کنید. عضو شورا بلند می‌شد و به فلان سازمان یا فلان شرکت می‌رفت که به آن‌ها بگوید قراردادهایتان را اینجا ثبت کنید. بعد یک‌هوا سازمان فاوا زد زیرش و گفت این سامانه خوب نیست و می‌خواهیم روی یک سامانه جدید برویم و بقیه شرکت‌ها و سازمان‌ها هم باید به این سامانه جدید وصل شوند. دوباره ما باید از اول می‌رفتیم و اطلاع‌رسانی و پیگیری می‌کردیم. این یکی از آن اتفاقاتی بود که می‌گویم کاش آن‌طور نمی‌شد و زحمات یک سال کار ما نمی‌پرید.

مصدّق برجسته دیگر از تلاش واحدهای اجرایی برای حفظ و افزایش قدرت خود حفظ یا به دست آوردن مالکیت داده‌هاست. اطلاعات قدرت است و اختیار عملی که برخی واحدها، به واسطه مالکیت انحصاری داده‌ها، در شهرداری داشتند موجب می‌شد نه تنها در برابر انتشار عمومی این اطلاعات، که حتی در برابر به اشتراک‌گذاری آن با دیگر واحدهای درون شهرداری نیز مقاومت کنند. در این موارد، مقاومت واحد اجرایی، که ممکن بود به شکل تلاش برای تحمیل شکل خاصی از گردش کار و یا

امتناع از ایجاد دسترسی دیگران به داده‌ها صورت گیرد، ناشی از نگرانی از بابت آشکار شدن تخلف و فساد، و ازدست‌رفتن منافع حاصل از آن، نبود، بلکه هدف از آن حفظ و گسترش قدرت واحد اجرایی بود:

- محمود قدیری^۱: یکی از دعوایی که ما با معاونت شهرسازی داشتیم این بود که می‌گفتیم همه ساختمان‌ها باید مشمول رعایت ضوابط آتش‌نشانی شوند. متأسفانه شهرسازی هم می‌گفت شما برای همان ساختمان‌های بیشتر از شش طبقه پدر مردم را درآورده‌اید، سختگیرانه کار کردید و فرایند طولانی شده، الان هم که ما می‌خواهیم نوسازی انجام دهیم، نمی‌گذارید. یعنی آتش‌نشانی در سرعت کار تناسب ایجاد نکرده بود. البته اتفاقی که در اواخر دوره ما افتاد این بود که ما گفتیم نظارت بر رعایت ضوابط با خود معاونت شهرسازی باشد، و ما، به صورت رندوم، برخی ساختمان‌ها را چک می‌کنیم. این طرح اجرایی شد، منتها گویا الان باز هم سازمان آتش‌نشانی را دور می‌زنند و اطلاعات لازم برای آنکه سازمان برنامه‌بازدیدهایش را بچیند در اختیار او نمی‌گذارند (البته این چیزی است که به گوش من رسیده است و چون خودم دیگر در سازمان نیستم، از صحت آن مطمئن نیستم. الان ممکن است معاونت شهرسازی خلاف آن را ادعا کند و ادعایش هم صحت داشته باشد).

- سمیه فروغی: ما فکر می‌کردیم که چون ما حرف از شفافیت می‌زنیم و این‌ها [اداره‌کل درآمد و اداره‌کل خزانه‌داری] با شفافیت مشکل دارند، اطلاعات پرداخت را منتشر نمی‌کنند. ولی آن‌ها اطلاعات را به بخش‌های دیگر شهرداری هم نمی‌دادند و انگار یک موضوع درون‌نهادی بود. مثالش کمیته تخصیص است. کار این کمیته که نمایندگانی از خزانه‌داری، درآمد، اداره‌کل بودجه و شورا در آن حضور دارند این است که تعیین کند به کدام پروژه‌ها چقدر بودجه اختصاص پیدا کند -تصمیم‌گیری در سطح پروژه است. در سطح پایین‌تر ریزفعالیت یا سطح بالاتر ردیف بودجه نیست. تصمیم‌گیری آن‌ها هم بر این اساس است که با توجه به منابع، میزان وصول درآمدها و پرداخت‌هایی که تا به حال انجام شده چه میزان پول دارند و چه میزان می‌توانند به فلان پروژه تخصیص دهند. خزانه‌داری هیچ‌وقت اطلاعات کافی در اختیار دیگر اعضا نمی‌گذاشت. [...] یعنی آن‌ها حس می‌کردند که مالک این داده‌ها هستند و نباید آن را حتی به واحد دیگری درون خود شهرداری بدهند. خودشان

^۱ معاون پیشگیری سازمان آتش‌نشانی و خدمات ایمنی شهرداری تهران

در جلسات ماهانه یا سه‌هفته‌یک‌بار در خزانه‌داری اطلاعات درآمد وصول‌شده و پرداختی‌ها را نهایی می‌کردند - من در سطح دولت هم چنین چیزی را دیده بودم. با این شرایط طبیعی بود که به شورا برای انتشار عمومی اطلاعات ندهند. فقط یک بار خود آقای افشانی گزارش اطلاعات پرداخت را منتشر کرد که در آن اینکه چقدر به کدام منطقه پول داده شده است به اصطلاح خودشان به صورت گلوبال آورده شده بود. بعد از آن هم این اطلاعات دیگر منتشر نشد و ما هم نتوانستیم گزارش مشابهی را در همان سطح دوباره منتشر کنیم، برای اینکه به ما اطلاعات نمی‌دادند. [...] در واقع از صرف اینکه یک کمیته تخصیصی وجود دارد نمی‌توان نتیجه گرفت که سیستم متمرکز است، چون اینکه این کمیته دارد برای چه کسری از ۵۰ هزار میلیارد بودجه سالانه شهرداری تصمیم می‌گیرد هم مهم است. من نمی‌دانم این کسر چقدر است. این ندانستن خیلی اذیت‌کننده بود و مقاوم‌ترین بخش شهرداری برای ارائه داده و شفاف‌شدن فرایندهایش همین خزانه‌داری بود و خیلی روی این مانور می‌داد که ما ماهیتاً نمی‌توانیم داده‌ها را شفاف کنیم.

- سمیه فروغی: همیشه بین اداره‌کل خزانه‌داری و اداره‌کل بودجه سر این موضوع دعوی اساسی است. اداره‌کل بودجه به اداره‌کل خزانه معترض است و می‌گوید من یک جور برنامه‌ریزی می‌کنم و تو یک جور دیگر عمل می‌کنی و انگار چون پول دست توست، تو داری برنامه‌ریزی و تعیین تکلیف می‌کنی. انگار که اداره‌کل خزانه‌داری، بودجه‌ریزی و برنامه‌ریزی اداره‌کل بودجه را هوا می‌کند. اداره‌کل بودجه می‌گوید من باید سر از کار خزانه دربیآورم تا بتوانم برنامه‌ریزی‌ام را تصحیح کنم. و این مشکل به دلیل اینکه جفت طرفین فکر می‌کنند طرف دیگر نمی‌فهمد حل نمی‌شود. اینجا یکی از جاهای است که بحث مالکیت داده مهم می‌شود. انگار یکی از طرفین قدرتی دارد که نمی‌خواهد طرف دیگر را در آن شریک کند. مثلاً من یادم است که معاونان مالی واحدها خیلی می‌آمدند با رئیس خزانه‌داری لابی می‌کردند و از خزانه‌داری پول می‌گرفتند. بعداً خزانه‌داری در کمیته تخصیص اجازه پولی که قبلاً پرداخت شده بود را می‌گرفت چون واحدها برای اینکه بتوانند اسناد را در سامانه ثبت کنند، به اجازه کمیته تخصیص نیاز داشتند.

- سمیه فروغی: در بحث یکپارچگی داده‌ها، ما فکر می‌کردیم قاعدتاً معاونت نرم‌افزار سازمان فاوا باید حواسش به این باشد که چه داده‌ای در چه سامانه‌ای ثبت می‌شود و، با برقراری اتصال بین سامانه‌ها، از دوباره‌کاری در ثبت داده‌ها و به‌وجودآمدن مغایرت‌های

اطلاعاتی بین سامانه‌ها جلوگیری کند. ولی این‌طور نبود و بخشی از ماجرا به دلیل چالش‌های مالکیت داده بود، یعنی سازمان فاوا حق نداشت که بین سامانه‌هایش تبادل داده‌ای برقرار کند مگر اینکه واحدهای owner (صاحب) داده‌ها اجازه بدهند و آن‌ها هم بعضاً اجازه نمی‌دادند.

- اکبری: شفافیت و بالتبع سامانه‌ای شدن باعث می‌شد که خیلی راحت و تنها با یک دکمه بتوان مثلاً صورت‌های مالی را دید، حساسی کرد، تراز گرفت و از این دست کارها. بعضی‌ها می‌گفتند ما نمی‌خواهیم به این دیتایی که با آن کار می‌کنیم دسترسی دهیم، این‌طوری اهمیتی که این دیتا برای ما دارد و قدرتی که به‌واسطه کنترل بر آن داریم از بین می‌رود.

- مسعود حمزه‌ای: اگر هم به‌جد، از معاونت‌های متولی سامانه‌ها، دسترسی به سامانه‌هایشان را می‌خواستیم انجام می‌دادند، اما با این استدلال که حالا چون تویی و آدم خوبی هستی و ... در حالی که من معتقدم این وظیفه آن‌هاست که دسترسی سازمان بازرسی را برقرار کنند. نظارت بر عملکرد واحدهای شهرداری باید چارچوب‌مند باشد و چارچوب‌مندبودنش مهم است. این باید در شهرداری تکلیف باشد که دسترسی سطح مشاهده برای همه سامانه‌ها باید برای فلان سمت‌ها باز باشد. دسترسی‌ای که قائم به شخصی است که این اجازه را داده و قائم به منی که درخواست داده‌ام به چه دردی می‌خورد؟ فردا که من عوض شوم، دوباره می‌گویند اصلاً کی به کیه؟

البته، بعضاً در پشتیبانی از این مقاومت، استدلال‌هایی مبنی بر در نظر گرفتن صرفه و صلاح شهرداری (چه کلیت مجموعه، چه بخشی از واحدهای زیرمجموعه) نیز مطرح می‌شد:

- محسن هاشمی: ممکن است مقاومت یک تشکیلات در برابر شفافیت به این دلیل باشد که دخالت در کارهایش زیاد نشود و بتواند کارهایش را راحت‌تر و بهتر انجام دهد. این در شهرداری پیش می‌آمد که یکی از واحدها بخشی از درآمدهایش را پنهان کند تا بتواند با دست بازتری آن را خرج اهدافش کند. اگر این درآمد شفاف می‌شد، ممکن بود شهردار روی آن دست بگذارد و آن درآمد را در جهت اهداف خودش استفاده کند.

- سمیه فروغی: خزانه‌داری هیچ‌وقت اطلاعات کافی در اختیار دیگر اعضا [ی کمیته تخصیص] نمی‌گذاشت. استدلالش هم این بود که شما متوجه نیستید و اگر ما به شما میزان

وجه وصول‌شده را بگوییم فکر می‌کنید خیلی پول داریم و می‌روید تندتند تخصیص می‌دهید و برای ما خرج می‌تراشید. ما خودمان اینجا قوه عاقله هستیم و تشخیص می‌دهیم که چه زمانی به چه چیزی بودجه تخصیص دهیم. به علاوه، ممکن است یک‌دفعه کاری برای شهرداری پیش بیاید، مثلاً شهردار یک بازدید برود و ما نیاز داشته باشیم که سریعاً پولی برای این کار تخصیص دهیم و پرداخت کنیم و نمی‌توانیم منتظر کمیته تخصیص بمانیم. ما این مسائل را می‌بینیم اما شما نمی‌بینید و ما چون صرفه و صلاح شهرداری را می‌خواهیم این اطلاعات را به شما نمی‌دهیم.

- سمیه فروغی: سازمان املاک از ادارات املاک مناطق شاکی بود که این‌ها نمی‌آیند اطلاعات املاکشان را در سامانه ثبت کنند. یادم است که بارها برای ثبت اطلاعات املاک به مناطق بخش‌نامه دادند. [...] یادم است یکی از مدیران املاک منطقه می‌گفت وقتی در بودجه به گیر می‌خوریم و شهرداری به ما پول نمی‌دهد، ما با این املاکمان بازی می‌کنیم. این ابزار ماست برای تأمین مالی و ما در واقع از اختیاراتی که داریم برای خود شهرداری استفاده می‌کنیم. اگر [اطلاعات املاک را در سامانه ثبت کنیم و] اختیارش را دست شهرداری بدهیم، نمی‌تواند از آن خوب استفاده کند و ما را هم محدود می‌کند. فرایندی که ما برای پیدا کردن مشتری یک‌ماهه می‌رویم و از پول معامله برای کار خود شهرداری استفاده می‌کنیم، شهرداری مثلاً شش‌ماهه می‌رود.

اگر این استدلال‌ها را بپذیریم، مجدداً این نکته نشان داده می‌شود که در برخی موارد، پیش‌نیاز تحقق شفافیت، انجام برخی اصلاحات ساختاری و فرایندی در شهرداری است تا شفافیت و به‌اشتراک‌گذاری داده‌ها ایجاد ضرر و آسیب نکند.

نکته مهم راجع به موانعی که در این بخش به آن‌ها پرداختیم این است که این موانع ریشه در تخلف و فساد به معنای رایج کلمه ندارند، بلکه پیامد ناخواسته نیت و اقداماتی بوده‌اند که ماهیتاً با پروژه شفافیت تعارضی نداشتند.

ترس از پیامدهای پیش‌بینی نشده

انجام هر کار جدیدی می‌تواند هراس‌آور باشد و انجام یک کار جدید در یک سازمان بوروکراتیک در بخش عمومی، که تخطی از دستورالعمل‌ها و روال‌های جاافتاده می‌تواند پیامدهای سنگینی برای افراد به دنبال داشته باشد، هراس‌آورتر.

- مهدی ثنایی^۱: تو نمی‌دانی بعدش چه اتفاقی می‌افتد و حتی ممکن است به قیمت حذف شدن کامل تو از عرصهٔ سیاست تمام شود. بعد با خودت می‌گویی من که می‌توانم در طول سال‌ها اثرگذار باشم، چرا این یک کار را بکنم و یک‌شبه چنین موقعیتی را از بین ببرم؟ آیا ارزشش را دارد؟ شما ممکن است واقعاً تردید کنید. نگرانی بابت امنیتی شدن فضا تعبیر ساده‌سازی شده‌ای از این موقعیت است. اتفاقاً مسئلهٔ خیلی واقعی و اداری است. تو مسئولی و الان می‌خواهی یک تصمیم بگیری. به‌خصوص در شرایطی که تجربهٔ قبلی مشابهی وجود نداشته باشد، واقعاً از پیش‌نمی‌دانی که عواقب تصمیمی که می‌گیری خوب است یا بد. [...] ، چون کشور سال‌ها از نظر اجتماعی وضعیت ملتهبی داشته، همه محافظه‌کار شده‌اند. اکثریت آن‌ها آدم‌های بدی نیستند ولی بالاخره عموم مدیران محافظه‌کارند. دلیل این محافظه‌کاری چیست؟ به‌دلیل این حس التهاب سیاست‌مردان نمی‌خواهند مسئولیت سنگین تصمیماتی که ممکن است پیامدهایی داشته باشد را به عهده بگیرند و محافظه‌کار می‌شوند (چون اگر موفق شوی وظیفه‌ات بوده، ولی اگر شکست بخوری مسئولی!)

در پروژهٔ شفافیت شورا و شهرداری تهران، انتشار عمومی اطلاعات در بسیاری از حوزه‌ها برای اولین بار بود که از سوی یک سازمان بخش عمومی صورت می‌گرفت و غیرقابل‌پیش‌بینی بودن آثار و پیامدهای آن، منجر به هراس و به تبع آن محافظه‌کاری بوروکراتیک در مدیران و مسئولان، از جمله عضو شورا، می‌شد.

- مهدی ثنایی: فروردین ۹۷. شب قبل از افتتاح سامانه [شفافیت]، ساعت ۹ شب، تلفن من زنگ خورد. دکتر آروین بودند. گوشی را برداشتم. گفتند آقای ثنایی، این موضوع یک‌خرده موضوع خاصی است. نکند تبعاتی داشته باشد. چه کار کنیم؟ منتشر کنیم؟ نکنیم؟! یعنی آن لحظه یک‌جورهایی لحظهٔ تصمیم‌گیری بود. ما هم که هیچ‌جا تجربهٔ شفافیت

^۱ رئیس اندیشکدهٔ «شفافیت برای ایران» و مشاور کمیتهٔ شفافیت و شهر هوشمند

قراردادها را نداشتیم و نمی‌دانستیم از فردا که این قراردادها شفاف می‌شود واقعاً چه اتفاقی می‌افتد و چه فشار سیاسی و اجتماعی‌ای می‌آید. قبلش پیگیری کرده بودیم و در جریان یک‌سری چیزها بودیم، ولی حالا شب قبل از بالآمدن سامانه بود و تردید داشتیم. یادم هست گفتم خانم دکتر این‌همه پیگیری کردیم و تا اینجا آمده‌ایم، دیگر توکل به خدا. یعنی خود ما هم قلباً نمی‌دانستیم ممکن است چه اتفاقی بیفتد.

- بهاره آروین: مسئله‌شان پیامدهای انتشار صورت‌های مالی بود. با توجه به اینکه داده‌ها از سال ۸۷ وجود داشتند، می‌گفت ما که این‌ها را چک نکرده‌ایم و ممکن است به خاطر یک خطا و اشتباه در گزارش‌دهی بعداً اداره مالیات سراغمان بیاید یا مخالفان و رقبا از آن علیه ما استفاده کنند و حالا بیا و درستش کن. درواقع یک هراس بوروکراتیکی داشت از انتشار اطلاعاتی که نمی‌دانست دقیقاً چیست و می‌گفت اگر اشکالی در اطلاعات باشد و ماجرای درست شود، توضیح دادن درباره آن و رفع و رجوع کردنش مشکل است. پس باید خیلی به داده‌ها مطمئن باشیم.

- محمدمهدی ریوندی: حرف ایشان [معاون شهرسازی وقت] این بود که فارغ از بحث امکان، انتشار این اطلاعات [اطلاعات حوزه شهرسازی] مطلوب نیست. نه تنها مطلوب نیست که نامطلوب است؛ ایجاد مشکل می‌کند، دردسر و چالش‌های جدیدی برای شهرداری ایجاد می‌کند که برای مدیریت آن انرژی و بودجه کافی وجود ندارد و اصلاً چرا سری که درد نمی‌کند را دستمال ببندیم.

- سمیه فروغی: درواقع حرفشان این بود ما که نمی‌توانیم کل شرح‌خدمات را attach کنیم (پیوست کنیم) که روی شفاف برود، هم مشکل فنی داشتند (چون بقیه اطلاعاتی که از قراردادها منتشر می‌شد در قالب فیلدی منتشر می‌شد و برای انتشار شرح‌خدمات در قالب فایل باید قابلیت آپلود و دانلود را به سایت اضافه می‌کردند) و هم ترس داشتند که انتشار شرح‌خدمات برایشان دردسر درست کند. یعنی مثلاً پیمانکارانی که در مزایده یا مناقصه برنده نشده‌اند روی این اطلاعات دست بگذارند و معترض شوند که شرح‌خدمات برنده با قیمت قرارداد تناسب ندارد. درحالی‌که از نظر خودشان (یعنی شهرداری)، تشخیص تناسب شرح‌خدمات با مبلغ قرارداد یک بحث تخصصی بود که نمی‌شد با دیدن چند خط شرح‌خدمات و مبلغ نهایی قرارداد درباره آن جمع‌بندی کرد.

- سمیه فروغی: آن زمان که می‌خواستیم فرایند را الکترونیکی کنیم، در شهرداری خیلی استرس این را داشتند که سوئیچ کردن یک‌دفعه‌ای از حالت دستی و فیزیکی به حالت الکترونیکی مشکلاتی ایجاد کند. سند کاغذی برای آن‌ها خیلی ارزشمند بود. مدیرکل مالی و اموال می‌گفت وقتی دارایی^۱ و سازمان مالیاتی برای سرکشی می‌آیند، از من کاغذ می‌خواهند. تو چطور از من می‌خواهی کاغذ را حذف کنم؟

البته در عمل تجربه شفافیت شورا و شهرداری تهران نشان داد انتشار عمومی اطلاعات کمتر از آنچه که در وهله اول به نظر می‌رسد حساسیت‌برانگیز و جنجال‌آفرین است. برخلاف تصور اولیه مبنی بر اینکه عده‌ای حاضریراق آن بیرون نشسته‌اند و منتظرند تا شورا یا شهرداری اطلاعاتی را منتشر کند و آن‌ها مچ مدیریت شهری را بگیرند، توجه عمومی به اطلاعات منتشرشده بسیار محدود و پراکنده بود تا جایی که خود این توجه محدود و پراکنده تبدیل به یک مسئله برای تیم کمیته شفافیت شد که روی مطالبه عمومی و نظارت همگانی برای استمرار انتشار اطلاعات و اصلاح و بهبود عملکرد مدیریت شهری حساب کرده بود.

- سمیه فروغی: بعضی از مخالفت‌ها هم به‌خاطر همین عبارتی است که شما هم اینجا به‌عنوان یک چالش نوشته‌اید: هراس بوروکراتیک. یعنی چون فلان اطلاعات هیچ‌وقت منتشر نشده طرف فکر می‌کند اگر منتشر شود چه قیامتی به پا می‌شود درحالی‌که خیلی مواقع، بعد از انتشار می‌بینند که اصلاً کسی نرفته اطلاعات را ببیند و هیچ اتفاقی نمی‌افتد.

- مهدی ثنایی: ما هم که هیچ‌جا تجربه شفافیت قراردادها را نداشتیم و نمی‌دانستیم از فردا که این قراردادها شفاف می‌شود واقعاً چه اتفاقی می‌افتد و چه فشار سیاسی و اجتماعی می‌آید. [...] یعنی خود ما هم قلباً نمی‌دانستیم ممکن است چه اتفاقی بیفتد. هرچند الان می‌خندیم که بعداً ده برابر اطلاعات آن موقع منتشر شد و یک کسی نیست این‌ها را ببیند و لااقل یک فحشی بدهد!

- میثم درویشی^۲: زمانی که سامانه شفافیت به بهره‌برداری رسید، ما انتظار اقبال قابل توجهی از سمت گروه‌های مختلف مخاطبان را داشتیم اما برخلاف تصور، آمار

^۱ وزارت امور اقتصادی و دارایی

^۲ رئیس اداره درگاه‌های اینترنتی شهرداری تهران

بازدیدکنندگان چندان قابل توجه نبود و اکثراً رسانه‌های خبری، خبرنگاران و مخاطبانی که منتظر این اطلاعات بودند به سراغ این سایت رفتند و این موضوع برای عموم شهروندان جذابیت چندان نداشت.

در غلبه بر هراس بوروکراتیک، اراده مدیر ارشد و پذیرش مسئولیت عواقب کار از سوی او تعیین‌کننده است. در پروژه شفافیت شورا و شهرداری تهران، اراده شهردار تهران بر انتشار عمومی اطلاعات مناقصات بالای یک میلیارد تومان و به سرانجام رساندن آن، اقدامی اثرگذار در شکستن سد هراس بوروکراتیک و پایه‌گذاری شفافیت در مجموعه مدیریت شهری بود.

- بهاره آروین: به نظرم دلیل امکان پذیرش این موضوع [بالآمدن وبسایت شفاف در تاریخ ۲۱ فروردین ۹۷] این بود که شهردار اول منتخب ما آقای نجفی بود. او پیش از انتخاب شدنش در مصاحبه‌ها وعده داده بود که قراردادهای بالای یک میلیارد تومان را شفاف می‌کند. [...] به نظر من اراده هر کدام از کنشگران کلیدی در سطح اجرا، مثل یک یا چند عضو شورا یا خود شهردار یا یک یا چند تن از معاونانش، طبعاً می‌توانست فرایند را راحت‌تر و کم‌دست‌اندازتر کند و احتمال اینکه یک‌سری کارها و فرایندها با مداومت بیشتر پیش برود را بیشتر کند.

- محمدمهدی ریوندی: آقای نجفی سر انتشار قراردادهای مینا را بر این گذاشت که اطلاعات قراردادهای یک میلیارد به بالا منتشر شود و این کاری بزرگ و شروع خیلی خوبی بود.

تناسب اختیارات و مسئولیت‌ها نیز در غلبه بر هراس بوروکراتیک اهمیت دارد. طبعاً مدیر یا کارمند در برابر پذیرش مسئولیت اقدامی که اختیارات کافی در سامان‌دهی به آن نداشته باشد، مقاومت می‌کند:

- بهاره آروین: سر انتشار اطلاعات قراردادهای مینا، برای یکی از قراردادهای منطقه سه جنجالی به پا شد. ماجرا این بود که شیوه انجام این معامله ترک تشریفات^۱ خورده بود، ولی موضوعش طوری بود که ترک تشریفات کردنش بی‌معنی بود و به نظر می‌رسید تخلفی روی

^۱ ترک تشریفات روشی است غیر رقابتی (عدم برگزاری مزایده یا مناقصه) جهت تأمین نیازهای سازمان در شرایط خاص، که برگزاری فرایند تشریفات به صلاح نباشد و منجر به از بین رفتن منافع سازمان شود.

داده است. اما بعد مشخص شد که [...] ماجرا خطایی بود که اپراتور واردکننده اطلاعات در سیستم مرتکب شده بود. کار داشت تا تغییر شهردار منطقه سه پیش می‌رفت، چون ما مسئول صحت اطلاعات منتشرشده را بالاترین مقام هر واحد اجرایی اعلام کرده بودیم. در گردش کار انتشار اطلاعات، مشخصاً این‌طور نبود که تأیید داده‌ها وظیفه بالاترین مقام اجرایی باشد، اما ما او را مسئول می‌دانستیم. همین باعث می‌شد که اگر می‌دید انتشار اطلاعات برایش پیامد دارد، به این راحتی به این کار تن ندهد و بگوید که اگر مسئولیت داده‌های منتشرشده با من است پس من هم باید، قبل از انتشار، داده‌ها را تأیید کنم. یک چنین چالش و مسئله‌ای هم وجود داشت.

- محمد فرجود: ما با چالش فرایند تصمیم‌گیری بر سر اینکه کدام داده منتشر شود یا نشود مواجه بودیم. من چندین بار، خیلی واضح به خانم آروین و دیگر واحدهای شهرداری گفتم که مسئولیت تصمیم‌گیری درخصوص محتوایی که روی سایت شفاف منتشر می‌شود بر عهده واحدهای تخصصی متولی آن داده است و سازمان فاوا نمی‌تواند مسئول تمام محتوای منتشرشده باشد. [...] مثلاً یکی از مدیران قبلی شهرداری به من زنگ زد که این داده‌ها اشتباه است؛ من این تعداد سفر نرفته‌ام. گفتم انتشار این اطلاعات مصوبه دارد و ما در سازمان فاوا فقط اطلاعاتی که به دستمان رسیده است را روی سایت منتشر کرده‌ایم. گفتم اگر اشتباهی در این اطلاعات هست باید با واحد متولی داده صحبت شود [...] به یادم دارم که چند بار خانم آروین به ما گفت فلان اطلاعات را روی سایت بگذارید و من گفتم تا از سمت شهرداری انتشار اطلاعات را **approve** (تأیید) نکند، داده‌ها را روی سایت قرار نمی‌گیرد چون بعداً می‌تواند مشکل‌ساز شود. به ایشان می‌گفتم بپذیرید که سازمان فاوا صرفاً ابزار کار است و اصلاً مسئول تأیید صحت محتوا نیست [...] در رابطه با هر داده‌ای، بحث‌هایی مثل سطح امنیتی و محرمانگی، صحت‌سنجی، حفظ حریم شخصی و نظایر آن مطرح است و انتشار هر داده‌ای ملاحظات خاص خودش را دارد و مسئولیت آن با متولی داده است. ما در سازمان فاوا از این ملاحظات مطلع نبودیم و من این را در شهرداری نهادینه کرده بودم که متولی داده سازمان فاوا نیست. بنابراین این‌طور نبود که چون شورا به سازمان فاوا گفته است که فلان اطلاعات منتشر شود، سازمان فاوا هم بدون تأیید متولی داده این کار را انجام دهد.

- میثم درویشی: با پیشرفت پروژه با چالش‌های جدیدی مواجه می‌شدیم. به‌عنوان مثال، دیتایی منتشر می‌شد و پس از انتشار، یک شخص یا خبرنگار موضوعی را -درست یا غلط- درخصوص آن دیتا مطرح می‌کرد و بعد، روابط عمومی انتظار داشت سازمان فاوا پاسخگوی آن باشد، در حالی که ما مسئولیتی درخصوص محتوا نداشتیم. برای اینکه چنین مشکلاتی ایجاد نشود، ما همکاران روابط عمومی را به متولیان و ذی‌نفعان آن دیتا ارجاع می‌دادیم و بر عهده روابط عمومی بود که پاسخ مناسب را، پس از برقراری تعاملات لازم با متولی دیتا، تهیه و اعلام کند.

انتشار اطلاعات از زمانی مشخص در حال یا آینده نیز عاملی در غلبه بر هراس بوروکراتیک است. برای مثال، در شفافیت معاملات شهرداری، صرفاً اطلاعات معاملاتی که در همان دوره مدیریت شهری، یعنی از نیمه سال ۱۳۹۶ به بعد، انجام گرفته بودند منتشر شد. هدف از این تصمیم آن بود که نگرانی از بابت پاسخگویی در رابطه با معاملاتی که دوره فعلی مدیریت شهری در انجام آن نقشی نداشته است مانعی بر سر همراهی مدیریت شهری با شفافیت معاملات نباشد.^۱

یکی دیگر از عوامل مؤثر در غلبه بر هراس بوروکراتیک وجود تجربیات مشابه قبلی است:

- مهدی ثنایی: ما در تعاملات با سازمان‌های دیگر این را به‌صورت جدی حس کردیم [...] که هیچ استدلالی مثل این نیست که به سیاست‌گذار یا مدیر اجرایی بگویی در داخل یا خارج فلان کار را کرده‌اند و شده. [...] خلاصه در عرصه سیاسی مهم‌ترین استدلال مثال است، مثال «شدن»!

- بهاره آروین: راجع به انتشار صورت‌های مالی شرکت‌ها یاد می‌آید که مدت‌ها بود که داده‌ها و فایل‌های اکسلش آماده بود و، برای تأیید، بین ما و امور مجامع رفت‌وبرگشت می‌کرد. [...] یک روز شنیدیم که علت عدم انتشار آن تردیدهای خود آقای حناچی است و کار در دفتر شهردار گیر کرده است [...] با توجه به اینکه داده‌ها از سال ۸۷

^۱ موضوع انتشار اطلاعات از زمانی مشخص در حال یا آینده، با هدف غلبه بر مقاومت مدیریت شهری، در مصاحبه‌های انجام‌گرفته نمود نداشت، با این حال، تیم مجری پروژه، در بررسی مستندات کمیته شفافیت از عملکرد خود، به این نکته برخوردند.

وجود داشتند، می‌گفت ما که این‌ها را چک نکرده‌ایم و ممکن است به خاطر یک خطا و اشتباه در گزارش‌دهی بعداً اداره مالیات سراغمان بیاید یا مخالفان و رقبا از آن علیه ما استفاده کنند و حالا بیا و درستش کن [...] می‌گفت تا به حال کجا چنین داده‌ای را منتشر کرده که ما منتشر کنیم. من گفتم خیلی از همین‌ها الان در کدال وجود دارد و ایشان یک ذره آرام‌تر شد، از این نظر که دید قرار نیست این اطلاعات برای اولین بار منتشر شود و قبلاً این اتفاق افتاده.

در پروژه شفافیت شورا و شهرداری تهران، بسیار از اقدامات برای بار اول بود که صورت می‌گرفت:

- مهدی ثنایی: آن موقع با اولین تجربه معنادار شفافیت قراردادهای کشور مواجه بودیم. قراردادها یکی از پرچالش‌ترین موضوعات‌اند. در کل دنیا در مسئله شفافیت چهار موضوع بسیار اولویت‌دار وجود دارد. یکی از آن چهار اولویت، شفافیت قراردادهاست. [...] خیلی موضوع مهمی است. آخر می‌دانستیم و می‌دانیم که چه حجم عظیمی از فساد در قراردادها هست. احتمال می‌دادیم از فردای انتشار اطلاعات قراردادها کل جریان کله‌پا شود [...] ما در دوره قبل در خیلی از موضوعات مربوط به شفافیت اولین تجربه‌ها را ساختیم و چه بسا منتخبان دوره‌های بعدی شورا دوباره و با جدیت پیگیر ادامه‌دادن آن تجربه شوند.

- سمیه فروغی: برخی آیت‌ها برای اولین بار در کشور بود که انتشار عمومی پیدا می‌کرد، مثلاً برای اولین بار در کشور شرح‌خدمات قراردادهای منتشر شد یا برای اولین بار در کشور صورت‌جلسه کمیسیون معاملات^۱ منتشر شد.

درواقع دستاوردهای این پروژه پشتوانه‌ای برای انجام اقدامات مشابه در دیگر سازمان‌ها ایجاد کرد. برای مثال، به دنبال راه‌اندازی وب‌سایت شفاف و انتشار اطلاعات در حوزه‌های مختلف روی آن، شوراها و شهرداری‌ها در بسیاری از شهرهای دیگر نیز دست به اقدامات مشابهی زدند.

- سمیه فروغی: کارهای ما در شهرداری تهران برای بقیه شهرداری‌ها الگو شد. من برای مشاوره و همکاری با برخی شهرداری‌ها در ارتباط هستم. کار ما به‌عنوان یک «اولین» تبدیل به الگو شده است. از ما یاد می‌گیرند و اگر بتوانند بهتر از ما پیش می‌روند.

^۱ کمیسیونی که درخصوص انتخاب طرف معامله از میان متقاضیان تصمیم‌گیری می‌کند.

گسترش اقدامات مشابه بین نه‌فقط مجموعه‌های مدیریت شهری، که دیگر سازمان‌های بخش عمومی (و حتی غیرعمومی) می‌تواند فضایی هم‌افزا از تعامل، همکاری و رقابت به وجود بیاورد که به گسترش روزافزون شفافیت (یا تحقق هر برنامه اصلاحی دیگری) بیانجامد.

- مهدی ثنایی: این تجربه برای خیلی از شهرهای کشور الهام‌بخش بود و شوراها و شهرداری‌های بسیاری از شهرهای دیگر هم با نگاه به این تجربه، به مسیر شفافیت وارد شدند. فراتر از شوراها و شهرداری‌ها، تجربه شفافیت ایشان به پیشرفت شفافیت در بسیاری از نهادها و سازمان‌های عمومی کشور کمک کرد. ممکن است اعضای کمیته خیلی این را احساس نکرده باشند اما ما چون با سازمان‌های مختلفی در تعامل بودیم، در موقعیت‌های متعدد با ارجاع به تجربه شورا و شهرداری تهران، مسئولان و تصمیم‌گیران سازمان‌های مختلف را متقاعد و مجاب می‌کردیم. تجربه شورا و شهرداری به‌نوعی پاس‌گلی بود برای پیش‌بردن شفافیت در سازمان‌های دیگر. شاید از منظر دوستان کمیته، تجربه شفافیت شورا و شهرداری تهران، تجربه‌ای محدود به همان مجموعه بود. اما از نظر بنده، که شفافیت را یک موضوع ملی و کشوری می‌دانم و پاس‌کاری بین نهادها را در موضوعات مختلف می‌بینم، پاس‌گلی که تجربه شفافیت شورا و شهرداری به پیشبرد شفافیت در بقیه سازمان‌ها داد، یک موفقیت بزرگ بود (ولو آنکه آن تجربه در شورا و شهرداری متوقف شده باشد، که معتقدم این‌گونه نیست) [...] می‌خواهم بگویم تجربه کمیته از این جهت خیلی مؤثر بود و حداقل ما در اندیشکده خیلی از آن استفاده می‌کردیم.

- مهدی ثنایی: تو مسئولی و الان می‌خواهی یک تصمیم‌گیری. به‌خصوص در شرایطی که تجربه قبلی مشابهی وجود نداشته باشد، واقعاً از پیش‌نمی‌دانی که عواقب تصمیمی که می‌گیری خوب است یا بد. مثلاً من تصمیم به شفافیت قراردادهای را بعداً و چندین جای دیگر مثل آب خوردن گرفتم اما انتشار دریافتی مدیران دفعه اول است که می‌خواهد اتفاق بیفتد.

چه‌بسا اگر در پی انتشار حقوق حکم مدیران شهرداری تهران، دولت نیز حقوق مدیران خود را منتشر می‌کرد (کما اینکه، بنا بر ماده ۲۹ قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه، به این کار ملزم شده است)، شفافیت حقوق مدیران شهرداری نیز یک گام

جلوتر می‌رفت و امروز، علاوه بر حقوق حکم، مجموع دریافتی مدیران نیز منتشر شده بود:

- بهاره آروین: استدلال شهرداری [در مخالفت با انتشار عمومی کل دریافتی مدیران] این بود که رنج حقوق مدیران در شهرداری نسبت به حقوق مدیران در دولت خیلی بالاتر نیست ولی چون دولت حقوق مدیران را منتشر نمی‌کند، اگر شهرداری منتشر کند مردم می‌گویند وای مدیر شهرداری مثلاً ۲۵ میلیون می‌گیرد! و فکر می‌کنند بخوربخور ویژه‌ای در شهرداری هست. همین استدلال را در رابطه با انتشار اطلاعات قراردادها هم می‌کردند و می‌گفتند دولت قراردادها را منتشر نمی‌کند، چرا ما بکنیم؟... [در این مورد] یک مقدار با استدلال شهرداری همراهی داشتم چون می‌دانستم انتشار حقوق و دستمزد عملاً حجمی غیرواقعی [علیه شهرداری] ایجاد می‌کند.

- نجمه طاهری: خیلی رایزنی و صحبت شد و ما مکرراً پیگیری می‌کردیم که کل دریافتی منتشر شود. شهرداری موافق نبود و پیشنهاد داد به جای رقم دریافتی هر مدیر، کف، سقف و میانگین دریافتی هر رده مدیریتی منتشر شود. جدولش را هم درست کردند و گفتند این را منتشر کنید. باوجوداین باز هم خودشان زیر بار نرفتند و منصرف شدند و گفتند این هم در دسر می‌شود. یکی از استدلال‌هایشان برای اینکه زیر بار انتشار کل دریافتی نروند این بود که دولت، که مجلس او را در برنامه ششم قانوناً مکلف کرده که این کار را بکند،^۱ به انجام آن تن نداده و هیچ سازمان دولتی و عمومی دیگری هم این کار را نکرده و ما همین رقم حکم را هم که منتشر کرده‌ایم خیلی پیشرو بوده‌ایم. ادعایشان این بود که با انتشار کل دریافتی در دسرهایی ایجاد می‌شود که ما نمی‌خواهیم زیر بار آن برویم.

- پروشات مهرورزی^۲: مدام می‌گفتند انتشار این اطلاعات ورود به حریم شخصی افراد است، که ما در جواب می‌گفتیم این مصوب مجلس است که مدیران باید حقوقشان شفاف باشد. آن‌ها می‌گفتند خب اول دولت منتشر کند که بینیم مدل انتشار چیست، بعد ما منتشر کنیم. یعنی دغدغه‌شان تا حدی این بود که سبیل نشوند.

^۱ ماده ۲۹ قانون برنامه ششم توسعه: دولت مکلف است طی سال اول اجرای قانون برنامه نسبت به راه‌اندازی سامانه ثبت حقوق و مزایا اقدام کند و امکان تجمیع کلیه پرداخت‌ها به مقامات، رؤسا، مدیران کلیه دستگاه‌های اجرایی را فراهم نماید، به نحوی که میزان ناخالص پرداختی به هر یک از افراد فوق مشخص شود و امکان دسترسی برای نهادهای نظارتی و عموم مردم فراهم شود.

^۲ کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

مقاومت بدنه کارکنان

«فرهنگ کارمندی» عبارتی است که احتمالاً همه ما با آن برخورد داشته‌ایم و درکی ضمنی از آن داریم؛ اینکه کارمندان افرادی لخت و وقت‌گذران هستند که اولویتشان پرکردن ساعت کاری است، تا جای ممکن از زیر کارکردن درمی‌روند، در برابر آنچه احساس کنند به ثبات موقعیت شغلی‌شان خدشه وارد می‌کند مقاومت می‌کنند، و انگیزه‌ای برای بهبود عملکرد خود و همچنین واحد متبوعشان ندارند.

شهرداری تهران نیز، به‌عنوان سازمانی با تعداد بسیار زیاد «کارمند»، از این پدیده مصون نیست و حضور فرهنگ کارمندی در مجموعه مدیریت شهری، اینجا و آنجا در مصاحبه‌ها، نمود داشت:

- محمدحسین صدوقی: آن سنگ‌اندازی و آن چسبندگی سازمانی همیشه هست. شما همین الان به کارمند شهرداری بگویید صندلیات را از اینجا دو متر ببر آن طرف‌تر، مقاومت می‌کند. حالا اگر بخواهید در سطح بالاتر، مثلاً فرایندی را در یک سازمان اصلاح کنید یا موضوع جدیدی را در شهرداری راه بیندازید، این دیگر خیلی سخت است.
- پروشات مهرورزی: ر دفعه از او می‌پرسیدیم به نظر شما راه‌حل درست‌شدن این مشکلات چیست، می‌گفت راه‌حلش این است کمیته شفافیت دو تا نیرو به من بدهد، من درستش می‌کنم. می‌گفت خانم‌های مسئول این کارها در بخش امور بین‌الملل یکی بیست‌وهشت سال سابقه کار دارد و دیگری بیست‌وپنج سال و دو سال دیگر بازنشسته می‌شوند و به فکر ارتقاداتن سامانه و بهبود فرایندها نیستند، فکر این هستند که فقط یک کاری بکنند و بروند خانه‌هایشان. درواقع مسئله‌اش این بود که در قسمت امور بین‌الملل، آدمی که بلد کار باشد نداریم که بتوانیم راه‌حلی پیدا کنیم.
- پریسا مختاباد: این سیستم^۵ ورودی شهروندان (پیام‌هایی که [در سامانه‌های ۱۳۷ و ۱۸۸۸] ثبت می‌شد) را از کانال‌های موجود تبدیل به داده‌های اپراتورها می‌کرد. این اپراتورها هم کسانی بودند که با بدترین شرایط داشتند کار می‌کردند. کارمند رسمی نبودند، حقوقشان بسیار پایین بود و مسئله‌شان شهروند نبود. مسئله‌شان این بود که تعداد پیام‌های رسیدگی نشده زیاد نشود تا بازخواست نشوند. خیلی کمی.

- نجمه طاهری: اوایل با محیط کارمندی آشنا نبودم و از اشتباهات کوچکی که تکرار هم می‌شد، مثل همان اشتباهی که در فرم رصد شده بود، تعجب می‌کردم. چطور یک اداره چنین چیزی نوشته؟ خلاصه اولش تعجب می‌کردی. بعد که باز تکرار می‌شد، خسته و عصبانی می‌شدی و می‌پرسیدی اینجا چه خبر است ولی دیگر تعجب نمی‌کردی. انگار روالش دستت می‌آمد و می‌دانستی این شکلی است دیگر. برعکس، مواقعی که کارها درست و مرتب و در موعد مقرر انجام می‌شد تعجب می‌کردی. من به مرور این قدر که دیدم نسبت به آن چیزی که با آن مقابل بودم تغییر کرد و منفی شد که همه‌چیز را در سمت شهرداری تاریک و سیاه می‌دیدم

- پریسا مختاباد: درمورد یکی از بحران‌های شهرداری هم توضیحی بدهم. به نظر می‌رسد شهرداری تهران هم مثل جاهای دیگر دولت بحران نیروی انسانی دارد. در یکی از جلساتی که با ۱۸۸۸ داشتم راجع به یک‌سری کارها که قرار بود انجام شود پرسیدم [، گفتند ...] خانم شما چقدر انتظار دارید! این بچه‌ها - منظور نیروی انسانی آن اداره بود- اینجا می‌آیند که صبحانه نان بربری بخورند. بحران نیروی انسانی در شهرداری تهران خیلی جدی است، کسانی که نه کار می‌کنند و نه اصلاً موضوع کار برایشان اهمیتی دارد و از آن طرف به‌خاطر قانون کار نمی‌توان آن‌ها اخراج کرد. درمورد سازمان مدیریت پسماند هم همین بود. به‌واسطه پروژه پسماند که من درگیرش بودم، گزارشی از شهرداری را دیدم که می‌گفت ۷۰ درصد نیروی انسانی سازمان مدیریت پسماند شامل کارشناسان محلات و ناحیه‌ها تحصیلات بی‌ربطی دارند. هیچ‌کدام از رشته‌هایی که در ذهن ما با حوزه پسماند مرتبط است در میان آن‌ها نبود، نه از رشته‌های علوم انسانی، نه محیط‌زیست، نه مهندسی و نه بهداشت. واقعاً برای من جالب بود که اگر اکثریت افراد شاغل در این سازمان تحصیل کرده این رشته‌ها نیستند پس تحصیلاتشان چیست؟! نتیجه‌اش این می‌شود که هیچ انگیزه‌ای برای کارکردن در این سازمان نداشتند. تجربه من در تعامل با کارکنان این سازمان این بود که هرچه از آن‌ها می‌خواستم جواب سربالا می‌دادند و اصطلاحاً پوست موز پرت می‌کردند!

- صنم عابدی: به نظر من این ذهنیت کارمندی که از آن حرف می‌زنند حقیقت دارد؛ در ذهنیت کارمندی کاری که طرف انجام می‌داده همیشه همین بوده، با همین خوش است و فکر می‌کند که به اندازه کافی مفید است. او دلش نمی‌خواهد تغییری ایجاد کند چون

فکر می‌کند همین کاری که انجام می‌دهد کافی است. او نمی‌داند که اگر آن سایت یا اپلیکیشنی که مردم مخاطبش هستند را گسترش و توسعه بدهد چقدر کاربری آن برای مردم راحت‌تر می‌شود. تازه وقتی هم که می‌فهمد، می‌گوید چه نیازی است که به کارم اضافه کنم در حالی که حقوقم افزایش پیدا نمی‌کند. می‌دانید، کلاً تمایل آدمیزاد به سکون است. دوست دارد در حالت سکون بماند، به همان شکل ادامه بدهد و کسی تغییرش ندهد. افراد حاضر در جلسه هم همین بودند؛ به وضعیتی که بود عادت کرده بودند و در جلسات سعیشان این بود که کار را انجام ندهند.

در این شرایط، طبیعی به نظر می‌رسد که پروژه شفافیت با مقاومت بدنه کارکنان مواجه شود چراکه این پروژه، در بسیاری از موارد، کاری به کارهای قبلی کارکنان می‌افزود. روایت مشاور رئیس کمیته شفافیت از اقداماتی که برای شفافیت عملکرد شورای شهر صورت گرفت و کش و قوس‌های آن این موضوع را به خوبی نشان می‌دهد:

- نجمه طاهری: ولی این چیزها برای کارمندان شورا اصلاً مهم نبود و آن اوایل منظور ما را از خواسته‌هایی که داشتیم نمی‌فهمیدند. نه اینکه هوشش را نداشتند، نه بلکه اصلاً اینکه چرا ما این قدر به فرم رصد گیر می‌دهیم و برایمان مهم است که منتشرش کنیم در قاموسشان نبود. ما داشتیم بخشی از کار اداره مصوبات را کم می‌کردیم - به آن‌ها گفتیم دیگر خلاصه بحث‌های جلسه را ننویسید - ولی از آن طرف رسماً داشتیم کارشان را زیاد می‌کردیم چون داشتیم از آن‌ها می‌خواستیم که دقت کنند. اگر مثلاً اسم رأی‌دهندگان را اشتباه می‌نوشتند خیرشان را می‌گرفتیم. بعد هم داشتیم یک گردش کار و تقسیم‌کار جدیدی را می‌آوردیم. به‌شان می‌گفتیم این چیزی که می‌نوشتید و یک گوشه می‌گذاشتید و کسی هم بابتش کاری به کار شما نداشت را آپلود کنید. برای این کار هم اول باید از منشی هیئت‌رئیس امضا بگیرید، بعد اسکن و پی‌دی‌افش کنید و بگذاریدش روی **shared** (فضای مشترکی که همه اعضا و کارمندان شورا از طریق کامپیوترهایشان به آن دسترسی داشتند) تا واحد آی‌تی آن را بردارد و روی سایت بگذارد. اصلاً اینکه چه کسی مسئول آپلودکردن فایل رصد باشد، اداره آی‌تی یا اداره مصوبات، خودش ماجراهایی داشت. مثلاً ما چک می‌کردیم و می‌دیدیم صورت جلسه منتشر نشده. اداره مصوبات می‌گفت من فایل را روی **shared** گذاشته‌ام اما اداره آی‌تی بارگذاری نکرده. بعد باید زنگ می‌زدی اداره آی‌تی که این فایل را بارگذاری کن. ما علاوه بر صورت جلسه - که همان فرم رصد بود - انتشار دستور جلسه را هم

شروع کردیم. یعنی باز هم کاری به کارهای کارمندان شورا اضافه کردیم [...] خب، ممکن بود دستورجلسه لحظه آخر نهایی شود و کارمند بنده‌خدا هم باید فایل را می‌بست و مستنداتش را آماده می‌کرد و روی کامپیوترهای صحن می‌گذاشت که اعضای شورا، صبح که می‌آیند، به دستورجلسه و ضمائمش دسترسی داشته باشند. حالا ما به او گفته بودیم همه این‌ها را قبل از شروع جلسه باید روی سایت هم بگذاری. یک وقت‌هایی کار روی روال انجام می‌شد و یک وقت‌هایی هم متوجه می‌شدیم مثلاً دستور دو جلسه بارگذاری نشده است. پیگیر که می‌شدیم، یکی می‌گفت آن یکی باید این کار را انجام می‌داد. آن یکی می‌گفت حجم فایل بالا بود و نتوانستم. بعد می‌گفتیم حجم فایل را کم کنید. می‌گفتند به فلان دلایل نمی‌توانیم. خلاصه یک چنین بحث‌های ادامه‌داری وجود داشت. [...] مثلاً به کارمندان شورا می‌گفتیم جلسه که تمام می‌شود، ضبط صوت را قطع کنید. بعد می‌دیدیم که انتهای صوت جلسه، بیست دقیقه اضافه ضبط شده و صحبت‌های خارج از جلسه دو نفر هم در صوت افتاده. یا از آن طرف ممکن بود قبل از جلسه ضبط صوت را شروع کرده باشند و باز هم صحبت‌های متفرقه افراد ضبط شده باشد. یا ممکن بود ضبط صدا را دیر شروع کرده باشند و مثلاً ده دقیقه اول جلسه ضبط نشده باشد و باید می‌رفتیم صوتی که توسط میکروفون‌ها ضبط شده بود را می‌آوردیم به ابتدای این صوت اضافه می‌کردیم [...] انتشار مشروح مذاکرات هم داستان‌های خودش را داشت. اول گفتیم کار پیاده‌سازی و آماده‌کردن متن مشروح مذاکرات را خود اداره مصوبات شورا انجام دهد که آن‌ها خیلی عاقلانه و هوشمندانه زیر بار نرفتند. از آن طرف، شورا هم نمی‌خواست هزینه کند. آقای رسولی^۱ که خزانه‌دار شورا بود زیر بار برون‌سپاری یا گرفتن نیروی جدید نمی‌رفت. می‌گفت دبیرخانه و اداره مصوبات این‌همه کارمند بیکار دارد و از خود همین کارمندان کسی را برای این کار بگذارید. قرار شد اداره مصوبات، به‌صورت امتحانی، مشروح یکی از جلسات را تهیه کند که خیلی طول کشید و خیلی ایراد داشت و کاری که داشت انجام می‌شد اصلاً بهینه نبود. این شد که درنهایت کار برون‌سپاری شد

^۱ سید حسن رسولی، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران

علاوه بر افزودن بر حجم کار، پروژه شفافیت، از حیث پیامدهایی که می‌توانست برای زندگی شخصی و حرفه‌ای کارکنان داشته باشد، نیز نگرانی‌هایی را برای کارکنان به همراه داشت:

- پروشات مهرورزی: یادم است یکی از آقایان، که از پرسنل منابع انسانی بود، گفت من دوست ندارم زخم بداند من دقیقاً چقدر می‌گیرم. اینکه هیچی، در دهات ما اگر بفهمند من این قدر پول می‌گیرم که من بیچاره‌ام. یعنی کلاً دغدغه‌اش این بود که کسی نفهمد چقدر می‌گیرد. یک نفر دیگر هم گفت اگر الان کارمند من بداند که من پنج برابر او می‌گیرم که شب می‌آید سراغم. یعنی عدد و رقم دریافتی‌شان خیلی بیشتر از حکمشان بود و خب مقاومت وجود داشت. [...] این هم یادم است که باز یک دفعه در جلسه با معاونت منابع انسانی یک آقای گفت شاید ما بخواهیم به خانواده‌مان بگوییم مأموریتیم ولی جای دیگری برویم سفر. یعنی دغدغه پرسنل شهرداری چنین مسائلی بیسیکی است.

- سمیه فروغی: چیزی که من دیدم این است که انگار هرچه مدیری شفاف‌تر عمل می‌کند کتک بیشتری می‌خورد؛ درست است که ما شفافیت را برای دیده‌شدن عملکردها می‌خواهیم، ولی اتفاقی که در گام صفر می‌افتد این است که عملکرد مدیری که شفاف عمل کرده نسبت به مدیری که شفاف عمل نکرده بیشتر دیده می‌شود و انتقادهای بیشتری هم به او وارد می‌شود و کتک بیشتری می‌خورد. بنابراین در گام صفر انگار شفافیت خودش باعث می‌شود که بقیه به سمت آن نیایند هرچند که به آن متمایل باشند. و ما نتوانستیم در شهرداری فرایندی ایجاد کنیم که مدیرانی که تمایل به شفافیت داشتند ترغیب شوند. برعکس، انگار هرچه شفاف‌تر می‌شدند بیشتر تنبیه می‌شدند و این خیلی ناراحت‌کننده بود. به‌طور کلی، در سمت کمیته شفافیت، نگاهی بدبینانه و ارزیابی‌ای منفی نسبت به

فرهنگ کاری کارکنان شورا و شهرداری می‌بینیم:

- نجمه طاهری: بخش اداری شورا که خودش داستان داشت. این‌ها قرار بود که کار اعضای شورا را راه بیندازند و کاری کنند که کارها روی روال باشد. برعکس انگار یک‌جورهایی سنگ‌اندازی می‌کردند. مثلاً هر دفعه سر قراردادهای بچه‌ها یک بامبولی درمی‌آوردند. به نظر ما می‌رسید که اداری‌های شورا از شهرداری بدترند و هیچ‌جوره با آدم راه نمی‌آیند و معلوم نیست دارند چه کار می‌کنند. اصلاً کار راه نمی‌انداختند.

- مصاحبه‌کننده: اگر قرار بود شما دوباره در جایگاه عضو تیم راهبری فعالیت بکنید چه تغییری در شیوه و روال کار خودتان ایجاد می‌کردید و چه پیشنهادی برای مجموعه تیم کمیته شفافیت داشتید؟

نجمه طاهری: اینکه انتظارات را کمتر کنی و لختی و کندی مجموعه‌ای که با آن طرف هستی را در محاسبات در نظر بگیری و بدانی در این مجموعه کار ساده‌ای مثل برداشتن یک برگه از اینجا و گذاشتن در آنجا چقدر طول می‌کشد. زندگی کارمندی را در نظر بگیری، به این معنا که حواست باشد اگرچه به نظر تو فلان کارمند شورا یا شهرداری دارد کم کار می‌کند، ولی به نظر خودش در این هشت ساعتی که سر کار می‌آید خیلی هم مورد ظلم است، حقوقش کم است، کارش زیاد است و از این جور چیزها. حس خود او این است اما به نظر تو انگار او نشسته، هواخوری می‌کند و کاری ندارد؛ بنابراین اگر دو تا کار مفید هم به او بدهی نباید سختش باشد. ولی در ذهن او این است که این چه کاری است که تو داری به کار او اضافه می‌کنی و چرا او باید به حرف تو گوش دهد و این کار را انجام دهد.

- ندا طهرانی: تعامل بچه‌ها با شهرداری بیشتر از جنس شگفتی بود؛ مثلاً پرسا می‌گفت این‌ها بی‌سوادند و یک‌سری چیزهای اولیه را نمی‌دانند یا مثلاً یک حماقت‌هایی دارند یا گوش نمی‌دهند.

- مهدیه آقاملایی^۱: شاید اگر نگاه منصفانه‌تری به عملکرد ما داشتند بهتر بود. نمی‌خواهم از واژه بدبینی استفاده کنم چون فکر می‌کنم این نگاه همراه با شک و تردید ایشان هم بعضی وقت‌ها منطقی بود. شاید تجربه کار با آدم‌هایی را داشتند که چندان همکاری نکرده بودند. [...] شاید با خودش فکر می‌کرد ما نمی‌خواهیم کار را انجام دهیم. درحالی‌که روحیه من اصلاً آنطوری نیست و اتفاقاً دوست دارم برای بهبود سازمانم هر کاری از دستم برمی‌آید انجام دهم. خانم آروین، خانم نژادبهرام^۲، آقای میلانی^۳ و آقای هاشمی، در دوره پنجم، مدیران اصلی ما بودند و ما با مدیرانی که با آنها ارتباط تنگاتنگ داشته باشیم واقعاً به نحو احسن کار می‌کنیم. یعنی در راستای اهداف سازمان تلاش می‌کنیم

^۱ رئیس اداره مصوبات و تنقیح مقررات شورای شهر

^۲ زهرا نژادبهرام، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران و منشی هیئت‌رئیس شورا

^۳ آرش حسینی میلانی، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران و منشی هیئت‌رئیس شورا در سال آخر دوره پنجم

و انگیزه‌مان چیزی به غیر از این نیست. [...] می‌دانید، ایشان ارزیابی خوبی از عملکرد ما نداشت و این موضوع برای ما خیلی سنگین بود. من با خودم فکر می‌کردم وقتی ما با هدف و نیت اینکه کارها را درست انجام بدهیم جلو می‌رویم، چرا باید چنین ارزیابی‌ای ایجاد شده باشد؟ با خانم آروین چنین چالشی داشتیم، درحالی‌که با خانم نژادبهرام که همکار و همسو بودند چنین فضایی به وجود نمی‌آمد. البته به‌مرور خوب شد و هرچه جلو رفتیم تعاملمان بهتر شد.

اما رجوع به مصاحبه‌ها با افرادی از بدنه شورا و شهرداری که با کمیته شفافیت همکاری می‌کردند (و به گفته اعضای کمیته، افرادی با انگیزه، پرتلاش و مؤثر در پیشبرد پروژه شفافیت بودند)، وجوه دیگری از ریشه‌های مقاومت بدنه کارکنان را نیز به ما نشان می‌دهد و ما را از این تصویر یک‌طرفه و منفی (و ناامیدانه) از فرهنگ کاری کارمندان فراتر می‌برد:

- محسن شکری‌پور: برخی مواقع، آن واحدی که مقاومت دارد هم درواقع دوست دارد کار را انجام دهد اما به دلیل اطلاع‌نداشتن از نحوه راه‌اندازی سیستم جدید و ترس از ایجاد اختلال در کار مقاومت می‌کند. تو باید به او بگویی چطور حرکت کند یا کجا برود. من برای اینکه سامانه قراردادهای سازمان بهشت زهرا راه‌اندازی شود، سه روز، از صبح تا ده شب، در سازمان بهشت زهرا بودم [...] در اصل، یک نفر باید پای کار بایستد و به واحدهای مختلف کمک کند و حوزه مالی شهرداری تهران و کمیته شفافیت آن زمان پای کار بودند.

- اکبری: بخش اعظم مقاومتی که در بدنه کارمندان نسبت به استفاده از سامانه قراردادهای جدید وجود داشت ناشی از این بود که تا قبل از آن کارشناسان قراردادهای را فقط با دست می‌نوشتند و نسخه فیزیکی آن را تحویل می‌دادند و هیچ سیستمی در کار نبود. اما الان مجبور شده بودند که علاوه بر تهیه نسخه کاغذی، آن‌ها را وارد سیستم هم بکنند. چون در بحث قراردادهای لزوم وجود نسخه فیزیکی کامل از بین نمی‌رود و باید نسخه کاغذی آن‌ها هم باشد. می‌گفتند ما باید قرارداد را هم با دست بنویسیم و هم اطلاعات آن را در سیستم وارد کنیم، کار ما دوبرگ شده است. ضمن اینکه باید کار با سامانه را هم یاد می‌گرفتند که به سختی دوبرگ شدن کارشان اضافه می‌شد. علاوه بر همه این‌ها، فکر کنید با وجود فشاری که به آن‌ها می‌آورد، سیستم هم درست و آن‌طوری که می‌خواهند کار نکنند،

حالا چه از این نظر که نحوه پیاده‌سازی فرایندها آن‌طور که مورد نظرشان است نباشد و چه از این نظر که سامانه باگ داشته باشد و مثلاً دکمه‌ای را بزنند و سیستم خطا بدهد. به همین دلیل آن‌ها ناراضی می‌شدند و تا حدودی هم آدم به‌شان حق می‌داد. [...] حتی در حوزه مالی که سامانه‌ای کردن کارهای آن چنددهه قدمت دارد [...] با وجود اینکه سامانه مالی تا حد زیادی متناسب با نیازمندی‌های واحدهای اجرایی مختلف سفارشی‌سازی شده است، اما هنوز که هنوز است آن چیزی که واحدها می‌خواهند نیست. بنابراین در حوزه مالی شهرداری نه سامانه داخلی شهرداری و نه نمونه‌های مشابه بیرونی این قابلیت را ندارند که ما فقط آن‌ها را جلوی کاربر بگذاریم و بگوییم از آن استفاده کن. پس یک جنبه مقاومت، مقاومت طبیعی‌ای است که بدنه در مقابل سامانه‌ای کردن مراحل دارد و دلیل آن زیاد شدن کارشان و سختی‌های سروکله‌زدن با سامانه‌هاست.

- مهدیه آقاملایی: تا پیش از این، خود من ترس زیادی داشتم. دسترسی به اتوماسیون داشتم، اما نمی‌دانستم اگر در اتوماسیون نامه بزنم و بعد نتوانم آن را اصلاح کنم یا مشکلی برایش پیش بیاید چه کار کنم. الان می‌دانم که می‌توانم با مدیرها تعامل کنم و هر از گاهی که مشکلی پیش بیاید، آن‌ها نامه را «حذف تأیید» می‌کنند و می‌توانم نامه را درست کنم [...] با وجود خاطره بدی که از ابتدای کار با اتوماسیون دارم، اما الان کار با آن برای من خیلی شیرین است. می‌گویم چقدر خوب است و چقدر به من کمک می‌کند.

- مهدیه آقاملایی: خود من به‌عنوان یک کارشناس می‌گفتم نکند سامانه [گردش طرح‌ها و لوایح] یک‌دفعه قطع شود و تا من بخواهم مصوبه را به مرحله ابلاغ برسانم آن یک هفته زمانی که در اختیار دارم بگذرد [...] برای ما اینکه مصوبات در مهلت زمانی تعیین شده ابلاغ شود که فرمانداری نتواند اعتراض کند خیلی مهم بود و هست. یعنی زمان برای ما نقشی بسیار کلیدی داشت و به همین دلیل، در رابطه با سامانه جدید [سامانه گردش طرح‌ها و لوایح]، یک‌ذره دل‌نگران بودیم.

آنچه در این نقل‌قول‌ها پررنگ است، مقاومت بدنه در برابر تغییرات به دلیل نگرانی از زیاد شدن بار و دردهای (نالازم) کاری است. همچنین، بنا بر مصاحبه‌ها، مقاومت بدنه وجه دیگری هم دارد که ناشی از ناآشنایی آن‌ها با پروژه شفافیت و اهداف آن بوده است:

- میثم درویشی: من فکر می‌کنم که جا داشت درخصوص منافع و مزایای سیستم جدید اطلاع‌رسانی بیشتری انجام شود و این موضوع می‌توانست نقش بسیار مهمی در اقبال مخاطبان به پروژه داشته باشد. جالب است که وقتی موضوع راه‌اندازی این پروژه مطرح گردید برای شخص من هم که عضو شهرداری بودم ابهامات زیادی وجود داشت و از مزایای این پروژه اطلاع چندانی نداشتیم و صراحتاً بگویم که شاید نگاه خیلی از همکاران من این بود که قرار است به‌نوعی زیر ذره‌بین قرار گیرند. به نظر من، اگر قبل از اجرای پروژه، با بخش‌های مختلف تعامل برقرار می‌شد و یا اطلاع‌رسانی بیشتری در این خصوص انجام می‌گرفت، فرایند پروژه، به دلیل بهبود تعاملات، تسریع می‌شد [و] قطعاً این موضوع می‌توانست در بهبود فرایندها، تسریع در گردش امور، ایجاد انگیزه و احساس مسئولیت بیشتر در اشتراک اطلاعات و دیتاها، بهبود تعاملات، افزایش تمرکز بر اهداف و چشم‌اندازهای پروژه و... تأثیرگذار باشد. به‌طور کلی، شفاف‌سازی و ایجاد درک بهتر نسبت به مزایای پروژه شفافیت برای ذی‌نفعان آن می‌توانست باعث صرفه‌جویی در زمان و متعاقب آن صرفه‌جویی در هزینه‌ها و بهبود عملکرد سامانه و صدا البته اقبال و جذب بیشتر مخاطبان هدف گردد.

وقتی روایت کارکنان شورا و شهرداری از فرهنگ کاری کارمندان مجموعه مدیریت شهری را در کنار روایت اعضای کمیته شفافیت قرار می‌دهیم، تصویری به دست می‌آید که نه تنها خاکستری‌تر است (کارکنان شورا و شهرداری موجوداتی تماماً راحت‌طلب و ضدتغییر و تحول نیستند، بلکه ملاحظاتی دارند که اگر شنیده و در نظر گرفته شود، با تغییر همراه می‌شوند)، بلکه امیدوارانه‌تر نیز هست، چراکه توجه ما را به وجوهی از فرهنگ کاری کارکنان جلب می‌کند که مداخله و اثرگذاری بر آن در حیطه اختیارات و توانایی درونی سازمان قرار دارد، بدون آنکه نیازی به اصلاحات ساختاری در دستگاه بوروکراسی کشور برای تغییر فرهنگ کاری کارکنان باشد.

محدودیت توان اجرایی

آیا خواسته‌های کمیته شفافیت از شهرداری، فراتر از امکانات و توان اجرایی شهرداری نبود؟ آیا نمی‌توان گفت که حتی در صورت عزم و اراده مدیران و بدنه، پیشبرد برنامه‌های اصلاحی همچون تحقق شفافیت با مانع قابلیت پایین سازمان شورا و شهرداری در اجرای اقدامات لازم روبه‌رو خواهد شد؟

در بین مصاحبه‌شوندگان توافقی وجود داشت که شهرداری اگر «بخواهد» کاری را انجام دهد، «می‌تواند»:

- مرتضی احمدی^۱: به‌عنوان کسی که تقریباً در همه جلسات [کمیته شفافیت] شرکت کرده‌ام و او به او مخالفت‌ها [با اجرای مصوبات شفافیت] را شنیده‌ام و بعضاً در پاسخ‌دادن به آن‌ها هم همکاری کرده‌ام، به شما می‌گویم که داستان^۲ مقاومت در برابر تغییر بود، نه اینکه توان تغییر نبود. بالاخره هر کاری پیچیدگی‌های خودش را دارد. ولی شهرداری کارهای پیچیده‌تر از این را انجام داده است. پروژه پل صدر یا دریاچه خلیج فارس که از این به‌مراتب پیچیده‌تر بود. بعضی از این پروژه‌ها جایزه مدیریت پروژه گرفته‌اند. ضمن اینکه همین سامانه شهرسازی شهرداری که خیلی پیچیده‌تر است. پیاده‌کردن سیستم‌های جی‌آی‌اس^۳ خیلی پیچیده است. تکلیف مصوبه کار نویی نبود که بگویم نمونه‌اش نبوده؛ تجربه سامانه ستاد^۳ وجود داشت.

- سمیه فروغی: من اگر با شهود خودم بخواهم جواب دهم، به نظرم شهرداری اگر بخواهد کاری را انجام بدهد، می‌دهد و اگر هم نخواهد، انجام نمی‌دهد. یعنی توان اجرایی شهرداری همبستگی زیادی با خواستش دارد. مثلاً شما سامانه «تهران من» را ببینید. خیلی کار سختی بود که چند میلیون نفر در سطح شهر را روی این سامانه بیاوری. اما یک مدیری آمده بود که می‌خواست این کار را انجام دهد و کسی هم منفعتی در راه‌نیفتادن آن نداشت، لذا کار انجام شد. کارهایی که ما از شهرداری می‌خواستیم، هم به‌لحاظ بودجه‌ای و هم

^۱ مشاور کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۲ جی‌آی‌اس (Geographic Information System) سرواژه انگلیسی مخفف سیستم اطلاعات مکانی است.

^۳ سامانه تدارکات الکترونیکی دولت (ستاد) بستر انجام الکترونیکی معاملات دولتی است که توسط مرکز توسعه تجارت الکترونیک (ذیل وزارت صمت) راه‌اندازی شده است.

به‌لحاظ گستردگی و پیچیدگی، نسبت به پروژه‌های مثل راه‌انداختن دوچرخه‌های اشتراکی مثل بیدود کارهای ساده‌تری بود.

اما البته این بدان معنا نیست که اگر شهرداری بخواهد، همه چیز به چشم‌برهم‌زدنی انجام خواهد شد و اینکه در نهایت کار در چه بازه زمانی، با چه هزینه‌ای و با چه کیفیتی انجام شود به قابلیت‌های اجرایی شهرداری وابستگی خواهد داشت؛ موضوعی که نمایندگان شورا در هنگام تعیین تکالیف شهرداری معمولاً ارزیابی واقع‌گرایانه‌ای از آن ندارند:

- سمیه فروغی: می‌توانم این را بپذیرم که شورا خیلی وقت‌ها زمان‌بندی‌های پرتی برای تکالیفی که برای شهرداری تعیین می‌کند می‌دهد. مثلاً می‌گوید کاری تا آخر سال انجام شود درحالی‌که انجام آن کار به دو تا سه سال زمان نیاز دارد. [...] خلاصه خیلی وقت‌ها در مصوبات، انگیزه‌های شهرداری و توان اجرایی شهرداری در نظر گرفته نمی‌شود. البته کسانی که خودشان سابقه کار اجرایی داشتند معمولاً ارزیابی دقیق‌تری از اینکه چه کاری در چه بازه زمانی شدنی است داشتند [...] در این دوره هم من می‌بینم که اعضای که سابقه کار اجرایی خصوصاً در شهرداری دارند دقیق‌تر صحبت می‌کنند. انگار از شهرداری انتظاراتی دارند که می‌دانند می‌تواند انجام بدهد. زمان‌بندی‌های ما -کمیتۀ شفافیت- در مصوبه‌هایمان غیردقیق بود و خواسته‌هایی داشتیم که انجام آن در بازه زمانی گفته‌شده در توان شهرداری نبود. باین‌حال من علت عدم اجرای کامل و درست این مصوبات را در این می‌دانم که خواست اجرا در شهرداری نبود. یعنی کار ما اولویت شهرداری و شهردار و رئیس سازمان فاوا نبود.

- محمدنادر محمدزاده^۱: ما آن زمان حداقل هفتاد هزار پرونده و سند داشتیم. مسئله‌ای به این بزرگی این‌جور نیست که اگر این ماه صورت‌جلسه کردند، انتظار داشته باشیم ماه بعد به انجام رسیده باشد. درواقع بین هدف مدیریت کلان شهری با آن چیزی که امکان‌پذیر و تحقق‌پذیر بود فاصله وجود داشت [...] در طرح تحقیق و تفحص از سازمان املاک شهرداری] شورا صورت‌مسئله خیلی بزرگی تعریف کرده بود و می‌خواست در زمانی

^۱ رئیس سازمان املاک شهرداری تهران

کوتاه به جواب تمام سؤالاتش برسد. خب این به نظر من خیلی سخت یا شاید بهتر باشد بگویم غیرممکن بود.

- محمد فرجود: تعارف که نداریم، **quality** (کیفیت) سامانه‌هایی که توسعه داده می‌شد متوسط و در بعضی موارد متوسط رو به بالا بود ولی لزوماً چیز خیلی عالی نبود؛ نه هزینه مناسب آن را داشتیم که تاپ‌ترین دولوپرهای نرم‌افزار ایران را به کار بگیریم و نه وقت آن را داشتیم که همه دویست سامانه شهرداری را کنار بگذاریم و از اول بنویسیمشان. در نتیجه ما در وهله اول باید به ایجاد سامانه‌ای که حد معقولی از کیفیت داشته باشد و کار کند، بسنده می‌کردیم تا بعد در طول زمان آن را **improve** کنیم (بهبود دهیم) و به آن امکانات جدید اضافه کنیم. به همین دلیل وقتی سامانه به حد مقبولی می‌رسید، برای راه‌اندازی آن اقدام می‌کردیم.

به عبارتی، در برخی موارد، آن چیزی که از آن تعبیر به مقاومت و عدم همکاری واحد(های) اجرایی برای انجام کار می‌شود، در واقع پیامد این موضوع است که انجام کار خواسته شده از توان واحد(های) اجرایی خارج است (یا آسان نیست) و موجب می‌شود انجام کارها بسیار زمان‌بر یا اساساً قفل شود. باید توجه داشته باشیم که پیاده‌سازی یک ایده، در ابتدا، ممکن است خیلی ساده به نظر برسد. اما تجربه کمیته شفافیت نشان می‌دهد که در هنگام عمل، جزئیات و ملاحظات اجرایی بسیاری مطرح می‌شود و بسیاری از اوقات، اجرای خواسته‌ها مسیر و راهکار شسته‌ورفته‌ای ندارد.

- سمیه فروغی: در شهرداری دو دسته ملک داریم، املاک اختصاصی و املاک عمومی مثل پارک و بزرگ‌راه. درصد بالایی از املاک شهرداری مشکل دارند، یعنی مثلاً سند درست ندارند یا تصرفی هستند. چون این املاک مشکل دارند، انگار شفافیت‌پذیر هم نیستند. می‌خواهی این‌ها را سند بزنی، سازمان ثبت اسناد قبولت نمی‌کند و دعوای بین‌نهادی پیش می‌آید. می‌خواهی روی این املاک معامله درست‌ودرمان و تروتمیز انجام بدهی و مناقصه و مزایده بگذاری، باز نمی‌توانی. می‌خواهی اجاره بدهی، نمی‌توانی به قیمت واقعی قرارداد ببندی. یعنی آن‌طور که من می‌فهمم، ریشه عدم شفافیت حوزه املاک مشکل‌دار بودن ملک‌های شهرداری است و انگار کسی هم نمی‌تواند کاری برای آن انجام بدهد - حداقل من ندیده‌ام کسی راهکاری ارائه بدهد - و چون نمی‌تواند کاری انجام بدهد،

لاینحل باقی می‌ماند و اثرات خودش را هم بر انواع بهره‌برداری‌ها از املاک و معاملاتی که در این حوزه انجام می‌گیرد می‌گذارد. چون ملک تروتمیز نیست، ارزیابی‌ها از ارزش ملک هم با قیمت‌های واقعی فاصله دارد. شهرداری نمی‌تواند در یک فرایند شفاف ملکش را اجاره بدهد. از طرفی هم نمی‌تواند ملک را یک گوشه رها کند و اصلاً ارزش درآمدزایی نکند. در نتیجه ملک در یک فرایند غیرشفاف و طبعاً کمتر از قیمت منطقه اجاره داده می‌شود.

- پروشات مهرورزی: آن‌ها می‌گفتند خب ما نمی‌خواهیم دقیق بگویم دریافتی فلانی چقدر است. ما گفتیم برای ما، همین هم که رنج دریافتی‌ها دریاید هم اوکی است و شما سقف و کف و میانگین دریافتی هر کدام از رده‌های شغلی را بگوئید، یعنی مثلاً بگوئید کارشناس‌ها چنین رده‌بندی‌ای دارند و سقف و کف و میانگین دریافتی هر رده چیست. اما آن عزیزان می‌گفتند نه، چنین چیزی نمی‌شود، چون ما احکام مختلفی داریم، مثلاً بیست‌ویک نوع حکم داریم و فلانی ممکن است چهار برابر میانگین رده خودش حقوق بگیرد چون مثلاً حق جانبازی دارد و این خیلی توی چشم می‌زند.

- پروشات مهرورزی: ماجرا این بود که خیلی از افرادی که کارمند شهرداری محسوب می‌شدند استخدام دائم نبودند و مثلاً قراردادهای یک‌ساله داشتند - فکر می‌کنم خیلی از سازمان‌های وابسته به شهرداری این‌طوری بودند که قراردادهای یک‌ساله می‌بستند - و تو برای اینکه ببینی فلان شخص، کارمند قدیمی شهرداری است یا به‌تازگی استخدام شده، اگر به تاریخ شروع قراردادش نگاه می‌کردی ممکن بود به اشتباه بیفتی. درمورد یک‌سری از قراردادهای پاره‌وقت یا همان یک‌ساله که به قرارداد دائم تبدیل می‌شدند هم همین مشکل وجود داشت و تو صرفاً با بررسی تاریخ شروع قرارداد نمی‌توانستی متوجه شوی که این فرد واقعاً نفر جدیدی است که وارد شهرداری شده یا نه. به دلیل سستی بودن ثبت اطلاعات در شهرداری و اینکه اطلاعات مربوط به احکام استخدام کارمندان قدیمی فیزیکی بود و داده‌هایش در سیستم وارد نشده بود، موفق نشدیم برای این مسئله راه‌حل درستی پیدا کنیم.

- پریسا مختاباد: این جور نبود که ارتقا واقعاً انجام نشود ولی تا جایی که من از طریق همان دو نفری که در سازمان با آن‌ها در ارتباط بودم می‌دانم، کدنویسی‌های ۱۳۷ و ۱۸۸۸ خیلی کثیف و جوری بود که نمی‌شد اصلاحش کرد. مثلاً یک چیزی را اصلاح می‌کردند، بعد سیستم down می‌شد (از کار می‌افتاد) و نمی‌فهمیدند مشکل از کجاست و رفع ایرادهاش کلی طول می‌کشید. به‌خصوص که افرادی که آن موقع روی ۱۳۷ و ۱۸۸۸

کار می‌کردند همان کسانی نبودند که از ابتدا کد این دو سامانه را نوشته بودند. یعنی شرکت پیمانکار همان شرکت بود اما افراد تغییر کرده بودند.

- محسن شکری‌پور: شهرداری تهران. شهرداری، به دلایل مختلف، برای انجام این کار [الکترونیکی‌شدن بارگذاری و بازگشایی پاکات] پیش‌قدم نمی‌شد. اولین دلیل موانع قانونی الکترونیکی‌کردن پاکات بود. از نظر اداره کل حقوقی، پاکات باید فیزیکی می‌بودند و لاک و مهر الکترونیکی اعتبار نداشت. دلیل بعدی، نگرانی بابت ایجاد اختلال در روال انجام امور بود. برای مثال، شهرداری تیم پشتیبانی برای انجام این کار را نداشت. [...] دلیل سوم آن بود که با الکترونیکی‌شدن مراحل بارگذاری و بازگشایی پاکات، تعداد شرکت‌کننده‌های ما کم می‌شد، به این خاطر که فرهنگ‌سازی نکرده بودیم و پیمانکارها اصلاً نسبت به این موضوع یعنی الکترونیکی‌شدن انجام معامله شناخت نداشتند [...] با این کار، همان چهار تا شرکت‌کننده‌ای هم که داشتیم می‌رفتند و خیلی از مناقصات ما نتیجه نمی‌گرفت و کارها می‌خوابید و رقابت‌پذیری هم پایین می‌آمد.

- سید محمود جواهریان: یک مثال از پروژه سامانه گردش طرح‌ها و لوایح بزنم. اولش که قرار شد این پروژه انجام شود، یک کلیتی در ذهن همه بود که آن‌قدر هم پیچیده نیست؛ می‌دهید سامانه را می‌نویسند و طرح‌ها و لوایح هم در آن بارگذاری می‌شود. اما همان طور که گفتم، کار اجرایی وقتی واردش می‌شوی هزار چرخ می‌خورد. در این پروژه هم هرچه جلوتر رفتیم، ابعاد تازه و کارهای بیشتری که می‌شد در آن انجام داد آشکار شد، مثلاً اینکه سامانه به اتوماسیون شهرداری وصل شود، به سامانه رأی‌گیری شورا وصل شود. البته زیادبودن جزئیات و ملاحظات اجرایی به‌خودی‌خود موضوعی نیست که مانعی بر سر راه پیشرفت کار باشد و آن چیزی که تعیین‌کننده است توانایی سازمان است در اینکه بتواند، با در نظر گرفتن جزئیات و ملاحظات اجرایی، راهکارهایی قابل اجرا ارائه دهد و نیز آن را پیاده‌سازی کند.

- محمود قدیری: یک بحث هم این است که شفافیت، آگاهی و اطلاع‌رسانی عمومی [اطلاعات ایمنی ساختمان‌ها] مزایای زیادی دارد، اما ممکن است معایبی هم داشته باشد. از معایب این است که ما باید توان پرکردن دقیق همه چک‌لیست‌هایمان را داشته باشیم. بعضی مواقع ما به قدر کافی کارشناس نداریم که بتوانیم این آیتم‌ها را دقیقاً شناسایی کنیم و ممکن است دو ساختمان که شرایط مشابهی دارند، یکی ایمن و یکی نایمن شناسایی

شود؛ یعنی یک کارشناس بزند ایمن و دیگری بزند نایمن. البته این می‌تواند ضعف خود سیستم محسوب شود که باید قبل از راه‌اندازی برای آن فکری کرد و به جایی رسید که مثلاً اگر یک کارشناس می‌گوید یک ساختمان ایمن است، در ۹۰ درصد موارد، دیگری هم بگوید ایمن است و برعکسش.

بنا بر مصاحبه‌ها، بلوغ زیرساخت فنی و اطلاعاتی، در دسترس بودن منابع مالی و انسانی، وجود ساختارها و روال‌های جاافتاده برای همکاری‌های بین‌بخشی، و وجود ساختارها و روال‌های قبلی برای انتقال تجربیات و یادگیری سازمانی از جمله عواملی است که بر توانایی اجرایی سازمان مؤثر است.

در رابطه با زیرساخت فنی و اطلاعاتی، آنچه که در آغاز پروژه شفافیت در شهرداری تهران استقرار داشت، موجب شد اولین گام‌های این پروژه به سرعت به نتیجه برسد:

- مهدی ثنایی: در مورد زیرساخت فناورانه اینکه در پروژه‌ای مثل شفافیت بلوغ فناورانه مجموعه و بلوغ بخش فناوری اطلاعات باعث سرعت‌گرفتن کار می‌شود کاملاً بارز و ملموس است. در این زمینه می‌توان گفت که شهرداری نسبت به دیگر دستگاه‌ها خیلی جلوتر بود. در مواردی ده‌ها سال از الان کشور جلوتر بود. [...] در شهرداری عمده واحدهای زیرمجموعه به سامانه مرکزی شهرداری برای ثبت قراردادها وصل بودند و داده اولیه‌ای که از قراردادها در سامانه موجود بود، داده خوبی بود. درست است که بعضی از سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه به سامانه وصل نبودند اما جلوتر که رفتیم آرام‌آرام آن‌ها هم متصل شدند. هم‌زمان، بقیه سامانه‌های مرتبط مثل سامانه مالی هم به آن وصل شدند و سیستم تا حدی یکپارچه شد. اما الان در دولت همین نخ تسبیح اولیه هم وجود ندارد. مثلاً هیچ‌جایی نیست که اطلاعات مثلاً پنج وزارتخانه در آنجا ثبت شود و بگویی همین را منتشر کنیم تا بعد ششمی و هفتمی و ... هم اضافه شود. یک‌دانه هم نداریم. دولت در بعضی موضوعات خیلی عقب است [...] در شهرداری تو دستت باز بود. انتخاب می‌کردی که از بین فیلهای اطلاعاتی مختلف، کدام را منتشر کنی. اما اینجا [در دولت] باید ببینی چی داری و خیلی عقبیم، خیلی! در خیلی موضوعات، ابتدایی‌ترین اطلاعات که مربوط به تعداد می‌شود وجود ندارد.

- محمدحسین صدوقی: برای همین کاری که ما الان در کارگروه شفافیت و رفع تعارض انجام می‌دهیم، اگر زیرساخت‌هایی را که زمان آقای قالیباف ایجاد شد نداشتیم، یا اگر تجربه دوره پنجم نبود، ما هیچ‌وقت نمی‌توانستیم پیگیر اتصال سامانه‌ها به شفاف و انتشار برخط و الکترونیکی باشیم. مثلاً همین رصدخانه برج میلاد را که سال ۹۰ ساخته شده است در نظر بگیرید. همچنان بعد از ده-دوازده سال کار خوب و جدیدی است. سالی که برای آن ساخته‌اند در سه ماه ساخته شد اما همان موقع هم کار قوی‌ای بود.

- محمد فرجود: این نکته را در نظر داشته باشید که وقتی من به شهرداری وارد شدم، هم درمورد سامانه قراردادهای، هم درمورد سامانه مالی و هم درمورد سامانه منابع انسانی و هم برخی سامانه‌های دیگر ما در نقطه صفر نبودیم و کار پیاده‌سازی و راه‌اندازی سامانه‌ها در بخش‌های مختلف تا یک جایی جلو رفته بود. [...] این‌طور به یاد دارم که ما همیشه نگاه می‌کردیم ببینیم که چه چیزی داریم و چطور می‌توانیم از آن استفاده کنیم. زمانی هم که بحث انجام الکترونیکی معاملات و انتشار اطلاعات آن مطرح شد، با تیم‌های مرتبط در سازمان فاوا جلساتی گذاشتیم و به این نتیجه رسیدیم که همان سامانه‌ای که از قبل برای انجام مناقصات در شهرداری ایجاد شده بود را مبنا قرار دهیم و کاملش کنیم. اسم دقیق این سامانه سامانه «مناقصات و امور پیمانکاران» بود ولی از آن به بعد عملاً به آن سامانه قراردادهای می‌گفتیم. [...] نکته‌ای که می‌خواهم روی آن تأکید کنم این است که اگر سامانه‌های پایه از قبل در شهرداری وجود نداشتند، نمی‌توانستیم به این راحتی‌ها به نقطه‌ای برسیم که، در حوزه‌های مختلف، دیتای معتبر و به‌روز منتشر کنیم.

اما در عین حال، وجود زیرساخت پیشین محدودیت‌هایی را هم ایجاد می‌کرد؛ سامانه‌های موجود بعضاً ظرفیت لازم را برای آنکه متناسب با نیازمندی‌های جدید توسعه پیدا کنند نداشتند و تغییر آن‌ها نیز دشوار بود. به علاوه، تعدد و تنوع سامانه‌ها در شهرداری موجب پراکندگی اطلاعات، ناسازگاری و عدم تطابق اطلاعات مشابه که در سامانه‌های متفاوت ثبت می‌شدند و همچنین کاهش نظارت‌پذیری عملکرد واحدهای اجرایی شده بود. این در حالی بود که یکپارچگی اطلاعاتی و اطمینان از جامعیت و صحت اطلاعات برای انتشار عمومی در پروژه شفافیت مهم و حیاتی بود

(برای بحث بیشتر در این خصوص نگاه کنید به متن‌های «درباره مسئله کیفیت داده‌ها» و «درباره رابطه فناوری و تحول سازمانی»).

- سمیه فروغی: سازمان میادین میوه و تره‌بار به سامانه معاملات شهرداری ملحق نمی‌شد، چون خودشان با پیمانکار دیگری سامانه خیلی بهتری را راه‌اندازی کرده بودند که اطلاعات ریز واگذاری‌های غرفه‌هایشان را در آن ثبت می‌کردند. آن‌ها می‌گفتند ما چرا باید باز هزینه کنیم و از سامانه‌ای که ضعیف‌تر است استفاده کنیم. واقعاً هم سامانه‌ای که داشتند خیلی قوی‌تر بود و به نظرم حق داشتند. ولی ما هم می‌خواستیم اطلاعات به‌صورت متمرکز یک جا ذخیره شود. حالا در این مورد قرار شد که داده‌های سامانه آن‌ها از طرف سامانه معاملات فراخوانی شود، ولی نهایتاً باز هم اطلاعات دو سامانه با هم منطبق نبود چون ساختار و منطق دو سامانه به هم نمی‌خورد - یک اصطلاحات تخصصی‌ای دارد که من نمی‌دانم. اگر یک برنامه‌ریزی مرکزی وجود داشت که روی توسعه این سامانه‌ها نظارت می‌کرد تا حداقلی از سازگاری و یکپارچگی بین سامانه‌ها برقرار باشد، خودبه‌خود جلوی این مشکلات گرفته می‌شد، درحالی‌که چنین چیزی در شهرداری وجود ندارد. منظورم این است که همه دغدغه این را داشتند که اطلاعات به‌صورت سیستمی ثبت شود و تعدد سامانه‌ها نشانه وجود همین دغدغه است، ولی انگار این سامانه‌ها خیلی کمکی به اینکه اطلاعات منظم و مرتب جلوی چشم باشد و چشم ناظری در بالا وجود داشته باشد نکرده بود. ما در شهرداری حدود ۱۷۰ سامانه داریم ولی واقعاً به این اندازه اشراف اطلاعاتی نداریم.

- سمیه فروغی: آن اوایل، یکی از سؤالات محوری خانم دکتر از من این بود سامانه قراردادهای سامانه خوبی هست یا نه. یادم است چند تا از دوستانم را بردم سازمان فاوا. یعنی اول سامانه را با سطح دسترسی‌ای که خودم در شورا داشتم دیدیم و بعد رفتیم به سازمان فاوا. آنجا گفتم که برنامه‌نویس پیمانکار سامانه بیاید با دوستان ما صحبت کند. دو-سه جلسه مشترک برگزار کردیم و درنهایت ارزیابی دوستان بنده که متخصص هم بودند این بود که سامانه فعلی به درد اهداف ما نمی‌خورد. [...] ما علاوه بر تنوع انواع قرارداد، داشتیم تعداد و تنوع واحدهایی را هم که باید در سامانه ثبت اطلاعات می‌کردند اضافه می‌کردیم. یعنی ۴۴ سازمان و شرکت تابعه نسل اول هم به ۲۲ منطقه اضافه می‌شدند. سامانه در این دو بعد داشت با سرعت خیلی زیادی توسعه پیدا می‌کرد. مهم بود که سامانه نه‌فقط در زمان حال،

بلکه در آینده هم کشش این توسعه را داشته باشد. [...] یادم است یک عصری بود که بالاخره توانستیم با مدیرعامل فاوا جلسه‌ای هماهنگ کنیم [...] در آن جلسه خانم دکتر گفت که ارزیابی ما این است که سامانه نمی‌تواند در آینده بار کار را تحمل کند. آنجا آقای فرجود سفت و سخت ایستاد و گفت که خواهشمان این است که شما در اجرا دخالت نکنید. فکر هم نکنید که پیمانکار سامانه مثلاً آشنای من است. این پیمانکار از قبل بوده و بررسی کرده‌ایم که همین پیمانکار و همین سامانه خوب است. ما این سامانه را تغذیه می‌کنیم و جلو می‌بریم. گذشت تا سال ۹۸ که سامانه را عوض کردند.

- محمد فرجود: با این همه سامانه‌ای که شهرداری داشت و با آن تیمی که از قدیم در سازمان فاوا بودند - که هرچند توانمندی‌هایی داشتند ولی بالاخره مثل بخش خصوصی که نبودند - قطعاً نمی‌شود به‌طور قطع گفت که سامانه‌ها عیب و ایرادی نداشتند. ما وقتی به سازمان فاوا رفتیم این ایرادات خیلی زیاد بود. ولی از آن طرف این هم ممکن نبود که همهٔ این سامانه‌ها را هم‌زمان عوض و تحول شدید ایجاد کرد. به‌علاوه، کندبودن سامانه ممکن بود دلایل مختلفی داشته باشد: ممکن بود مشکل از کد برنامه باشد، ممکن بود مشکل از شبکه باشد، ممکن بود مشکل از نحوهٔ نگهداری دیتا باشد. دیتای بعضی سامانه‌ها خیلی سنگین بود و دلیلش این بود که دیتاها را بر اساس استاندارد مشخصی جمع‌آوری و ذخیره نمی‌کردند. یعنی خود سامانه مشکل نداشت. مثلاً درمورد سامانهٔ شهرسازی مشکل این بود که دیتابیس آن آن‌قدر پر و سنگین می‌شد که سامانه را کند می‌کرد و باید فکری به حال **data compression** (فشرده‌سازی داده) و بعد **data warehouse** (انبار داده) و ذخیره‌سازی داده می‌کردند. بعضاً هم مشکلات و لیمیتیشن سخت‌افزاری وجود داشت. [...] مثلاً سامانهٔ مالی‌ای که وجود داشت از لحاظ فناوری خیلی به‌روز نبود و قدیمی بود؛ روی دسکتاپ بود و **web-based** (مبتنی بر وب) نبود. چندین راند هم ما خودمان فشار آوردیم و سعی کردیم آن را **web-based** و یک مقدار ماژول‌هایش را عوض کنیم. ولی آن‌قدر بزرگ بود که تغییرش هم برای ما و هم برای کاربران سامانه در شهرداری سخت شده بود. با این وجود، این سامانه یک ویژگی داشت که آن را به سولوشن‌های بیرونی برتری می‌داد، و آن هم اینکه متناسب با فرایندهای شهرداری ایجاد شده بود؛ روی فرایندهای شهرداری هیچ سولوشن بیرونی‌ای به این اندازه دقیق و مچ نبود و، به هر ترتیب، این سامانه کار را انجام می‌داد. [...] برای مثال سامانهٔ شهرسازی، که همیشه سر عوض‌کردنش بحث

بود، در حدود بیست مائول مختلف داشت که هر کدامشان خدمت خاصی را ارائه می‌کرد. یعنی تعداد زیادی زیرسامانه، تعداد زیادی فرایند و هزاران نقش و قاعده در این سامانه تعریف شده بود. [...] اینکه تمام آن بیست مائول را منتقل کنید به یک پلتفرم دیگر خودش یک مگا پروژه است که ممکن است از نظر زمانی و مالی بتوانید به آن برسید یا نرسید. همچنین آنجا که پای شفافیت و انتشار عمومی اطلاعات وسط می‌آمد، فقدان چارچوب مشخص برای مدیریت جریان داده و اطلاعات در شهرداری کشمکش و دعوای درون‌سازمانی ایجاد می‌کرد که به یک معنا نشانگر ضعف توان اجرایی بود. البته نباید از ذکر این نکته گذشت که مجموعه مدیریت شهری این توانایی را داشت که از دل این دعوای و کشمکش‌های درونی چارچوب و روالی برای انتشار عمومی اطلاعات شکل دهد:

- محمد فرجود: این موضوع چالشی همیشه وجود داشت که چه کسی بگوید چه اطلاعاتی منتشر شود یا نشود. نظر کمیته شفافیت بر انتشار حداکثری اطلاعات بود؛ مثلاً در موضوع انتشار اطلاعات مدیران، کمیته می‌گفت جزئیات دریافتی را منتشر کنید. اما از سمت شهرداری می‌گفتند فقط حقوق مندرج در حکم را بگذارید. درخصوص سفرهای خارجی هم همین اتفاق افتاد و بعداً برخی معترض شدند. مثلاً یکی از مدیران قبلی شهرداری به من زنگ زد که این داده‌ها اشتباه است؛ من این تعداد سفر نرفته‌ام. گفتم انتشار این اطلاعات مصوبه دارد و ما در سازمان فاوا فقط اطلاعاتی که به دستمان رسیده است را روی سایت منتشر کرده‌ایم. گفتم اگر اشتباهی در این اطلاعات هست باید با واحد متولی داده صحبت شود [...] خلاصه آنکه سازمان فاوا همیشه درخصوص انتشار داده چالش داشت. مثلاً شورا می‌گفت اطلاعاتی را روی سایت شفاف بگذارید، درحالی‌که شهرداری هنوز تأیید انتشار داده‌ها را نداده بود. به یادم دارم که چند بار خانم آروین به ما گفت فلان اطلاعات را روی سایت بگذارید و من گفتم تا از سمت شهرداری انتشار اطلاعات را **approve** (تأیید) نکند، داده‌ها را روی سایت قرار نمی‌گیرد چون بعداً می‌تواند مشکل‌ساز شود. [...] در رابطه با هر داده‌ای، بحث‌هایی مثل سطح امنیتی و محرمانگی، صحت‌سنجی، حفظ حریم شخصی و نظایر آن مطرح است و انتشار هر داده‌ای ملاحظات خاص خودش را دارد و مسئولیت آن با متولی داده است. ما در سازمان فاوا از این ملاحظات مطلع نبودیم و من این را در

شهرداری نهادینه کرده بودم که متولی داده سازمان فاوا نیست. [...] اقدام دیگر این بود که ما سند حکمروانی داده را، تا جایی که وظیفه ما بود، آماده کرده و ارائه دادیم. در سند گفته شده بود که انواع داده‌های موجود در شهرداری و قواعد استفاده هر کدام چطور باید مشخص شود. قدم بعدی این بود که الزامات سند روی تک‌تک دیتاست‌های موجود اعمال شود، و در کمیته‌ای با حضور واحدهای متولی هر دیتاست مشخص شود که برای مثال، کدام یک از داده‌ها محرمانه است و کدام نیست. [...] خلاصه اینکه ما سند را تهیه کردیم. ولی تا جایی که می‌دانم، سند روی تمام داده‌های شهرداری اعمال نشد، هرچند در زمان ما قرار بود این اتفاق بیفتد. البته یک‌سری داده‌ها که حساسیت و اهمیت بالایی داشتند تعیین تکلیف شد و در حوزه‌هایی هم که توانستیم فرایند ثبت و انتشار داده را سامانه‌ای و اتوماتیک کنیم عملاً نیاز به تأیید متولی داده منتفی شد. مثلاً در حوزه قراردادهای سازمان فاوا توانست فرایند ثبت و انتشار اطلاعات را تا حد زیادی سامانه‌ای و اتوماتیک کند. [...] وقتی فرایند ثبت یا انتشار اطلاعات سامانه‌ای نباشد، واحد فناوری نمی‌تواند مسئولیت حساسیت داده و محرمانگی داده را به عهده بگیرد. اتفاقاً انتشار بسیاری از داده‌ها روی سایت شفاف به این شکل دوم انجام می‌شد و این موضوع فشار زیادی را به سازمان فاوا تحمیل می‌کرد.

- میثم درویشی: اوایل پروژه، طبیعتاً فشار کاری زیادی برای انتشار اطلاعات وجود نداشت و به این ترتیب اقدام می‌شد که ابتدا شورا تصمیم می‌گرفت که چه داده‌هایی قابلیت انتشار را دارند، جلسه‌ای با متولی داده برگزار می‌کرد و بعد از انجام توافق، با سازمان فاوا درخصوص انتشار اطلاعات مربوطه مکاتبه می‌شد که مثلاً اطلاعات مورد نظر با چه فیلدهایی منتشر شوند. با پیشرفت پروژه، اوضاع تا حدودی تغییر کرد و گاهی شورا، برای انتشار دیتای خاصی روی سامانه، فشار وارد می‌کرد. به‌عنوان مثال، پیش می‌آمد که شورا درخصوص انتشار یک دیتا در زمانی مشخص تصمیمی اتخاذ می‌کرد و این در حالی بود که دیتا حتی به‌صورت فایل اکسل هم در اختیار ما نبود. اینجا کمیته برای انتشار سریع‌تر دیتا به سازمان فاوا فشار می‌آورد در حالی که هنوز دیتایی در اختیار ما قرار نگرفته بود. وقتی با چالش‌هایی از این جنس مواجه شدیم، الزاماً گردش کار باید تغییر می‌کرد. به همین دلیل رویه کار بدین ترتیب شد که همکاران مرکز آمار و رصد^۱ یک لایه جلوتر از ما قرار گرفتند و هماهنگی‌های لازم را درخصوص گرفتن اطلاعات از واحدهای مربوطه انجام می‌دادند و

^۱ مرکز «آمار و رصد شهری» ذیل سازمان «فناوری اطلاعات و ارتباطات» شهرداری تهران

اطلاعات را در اختیار ما می‌گذاشتند و اداره پرتال‌ها صرفاً کارهای مربوط به امور تکنیکال را پیگیری می‌کرد و انجام می‌داد [...] کمی که جلوتر رفتیم روابط عمومی نیز درگیر این پروژه شد و آخرین مرحله برای اخذ تأیید انتشار دیتا، تأیید روابط عمومی بود [...] چون همان‌طور که عرض کردم، با پیشرفت پروژه با چالش‌های جدیدی مواجه می‌شدیم. به‌عنوان مثال، دیتایی منتشر می‌شد و پس از انتشار، یک شخص یا خبرنگار موضوعی را -درست یا غلط- درخصوص آن دیتا مطرح می‌کرد و بعد، روابط عمومی انتظار داشت سازمان فاوا پاسخگویی آن باشد، در حالی که ما مسئولیتی درخصوص محتوا نداشتیم. برای اینکه چنین مشکلاتی ایجاد نشود، ما همکاران روابط عمومی را به متولیان و ذی‌نفعان آن دیتا ارجاع می‌دادیم و بر عهده روابط عمومی بود که پاسخ مناسب را، پس از برقراری تعاملات لازم با متولی دیتا، تهیه و اعلام کند [...] ما مجبور بودیم که رویه‌ها را دائم به همکاران شورا و شهرداری توضیح دهیم که مثلاً درخصوص پیگیری موضوع انتشار یا عدم انتشار دیتا باید با روابط عمومی هماهنگی شود و این موضوع در حوزه اختیارات سازمان فاوا نیست. به علاوه، اضافه‌شدن هر مرحله‌نامه‌نگاری اتوماسیونی به فرایند حداقل یک هفته‌الی ده روز زمان فرایند را طولانی‌تر می‌کرد. با این حال، مهم این بود که مسیر کار برای همه مشخص بود. بنابراین روابط عمومی مسئولیت پاسخگویی و اطلاع‌رسانی را داشت و سازمان فاوا مسائل فنی، نگهداری از سرورها، امنیت سرور و ... را بر عهده داشت. این تقسیم کار به تحقق هدف اصلی این سامانه، که موضوع شفافیت بود، کمک شایانی می‌کرد.

در رابطه با وجود ساختارها و روال‌های جاافتاده برای همکاری‌های بین‌بخشی نیز، در زمان شروع پروژه شفافیت، مجموعه مدیریت شهری در نقطه صفر نبود؛ اساساً یکی از رایج‌ترین کارها، هم در شهرداری و هم در شورا، برگزاری جلسات با حضور نمایندگان بخش‌های مختلف درگیر در موضوعات و تشکیل کمیته‌ها و کارگروه‌های بین‌بخشی است و کمیته شفافیت نیز، در جهت پیشبرد امور خود، از این ظرفیت بهره برد:

- سمیه فروغی: یک بار من را به جلسه کارگروه سامانه مالی دعوت کردند [...] و آنجا دیدم که جلسات کارگروه چه چیز خوبی است. از افراد مختلف دعوت شده بود که بایند مسائلشان را مطرح کنند و نظر بدهند. مثلاً آن کسی که در واحد مالی منطقه بود

می‌گفت موقع کار با سیستم فلان مشکل برای من ایجاد می‌شود. آن کسی که در ستاد بود می‌گفت ما الان نمی‌توانیم کارها را لنگ نگه داریم تا مغایرت‌های اطلاعاتی رفع شود و سیستم فراخوانی اطلاعات راه بیفتد، چون باید اسناد هزینه را ثبت کنیم و از این‌جور صحبت‌ها. بعداً پرس‌وجو که کردم گفتند قبلاً کارگروه مشابهی هم برای سامانه قراردادها بوده، ولی چون خود سامانه خوب نبوده و کسی مسئول سامانه نبوده و این‌ها، کارگروه شکل نگرفته است. خلاصه آمدیم کارگروه سامانه قراردادها را راه انداختیم. اوایل که این کارگروه تشکیل شد، قرار شد اعضای ثابت و اعضای متغیر داشته باشد و اعضای متغیر از نمایندگان مناطق، حسابرسی و اگر لازم شد از بازرسی و حراست باشند (در موضوع قراردادها محرم‌مانه). یک موضوعی که من مشخصاً در آن نقش داشتم این بود که آمدیم کارگروه را دوسطحی کردیم: کارگروه سامانه قراردادها مخصوص مناطق و کارگروه سامانه قراردادها مخصوص سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه. کارگروه واقعاً بازوی کمکی من در پیگیری اجرای مصوبه [الزام شهرداری تهران به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی معاملات شهرداری] بود.

- پریسا مختاباد: روش ما در پیگیری ارتقای ۱۳۷ و ۱۸۸۸ این بود که کارگروه تشکیل دادیم و جلسه می‌گذاشتیم و کار تعریف می‌کردیم و وقتی کارها با پیگیری‌های سطح کارگروه پیش نمی‌رفت، در سطح رئیس کمیته شفافیت و مدیران ارشد سازمان فاوا و سازمان بازرسی جلسه می‌گذاشتیم.

اما البته بنا بر مصاحبه‌ها، شهرداری و شورا همچنان در اینکه بتوانند مسائل بین‌بخشی را حل کنند ضعف داشتند. در این میان، نقشی که کمیته شفافیت برای خود تعریف کرده بود، به‌نوعی تسهیلگری همکاری بین واحدهای مختلف (در حوزه‌هایی که انتشار اطلاعات آن در دستورکار کمیته شفافیت قرار داشت) بود؛ در جایی که بین واحدها توافق حاصل نمی‌شد، نوعی بن‌بست تصمیم‌گیری به وجود می‌آمد که ورود کمیته شفافیت به‌عنوان نهاد بالادست به موضوع می‌توانست راه خروج از این بن‌بست (دست‌کم در سطح توافقات جلسه) باشد.

- مرتضی احمدی: خیلی مواقع، بخش‌های مختلف یا سازمان‌های مختلف مجاب به انجام کار شده بودند و می‌خواستند کار را انجام دهند، ولی کارکردن با هم را بلد نبودند.

به‌طور کلی ما در فرهنگ کار بین‌سازمانی - حتی کار بین‌واحدی در یک سازمان - خیلی ضعیف هستیم. خب در اینجا خانم آروین مداخله می‌کردند و به‌عنوان تسهیلگر کار را پیش می‌بردند.

- نجمه طاهری: این تسهیلگری که می‌گویید یک وقت‌هایی هم حالت میانجیگری پیدا می‌کرد یعنی کمیته بین دو یا چند واحد اجرایی در شهرداری میانجیگری می‌کرد که این‌ها بیایند سر یک میز بنشینند. چون اگر به خودشان بود لزوماً سر یک میز نمی‌نشستند و حاضر نبودند حرف همدیگر را بشنوند و جلسه برگزار کنند. ما با این جلسات سعی می‌کردیم که آن‌ها سر یک میز بنشینند تا کار پیش برود.

- محمد فرجود: کمیته شفافیت در حوزه قراردادها جلسات متعددی برگزار کرد. در این جلسات، ما می‌آمدیم، اداره کل مالی می‌آمد، اداره کل حقوقی می‌آمد، و همه باید درخصوص پیشرفت پروژه و چالش‌های آن پاسخگو می‌بودیم. من از این رویکرد یعنی برگزاری جلسه با حضور ذی‌نفعان مختلف استقبال می‌کردم. مثلاً در خیلی از کارها، ما به‌تنهایی نمی‌توانستیم بقیه بخش‌های شهرداری را در زمینه پیاده‌سازی سامانه‌ها هم‌راستا و همسو با خود کنیم. باید حتماً فورس از طرف شورا، حالا یا در قالب برگزاری جلسه یا مثلاً تماس مستقیم خانم آروین با شهردار یا راه‌های دیگر، می‌بود تا کار متوقف نماند. خیلی وقت‌ها خودم به خانم آروین می‌گفتم فلان کار الان رسیده به جایی که دیگر ما نمی‌توانیم با بقیه واحدهای اجرایی تعامل داشته باشیم و نیاز است شما جلسه مشترکی بگذارید تا همکاری کنند و وظایفشان را انجام دهند.

ظرفیت‌ها و محدودیت‌های منابع انسانی و مالی مجموعه شورا و شهردار، بده‌بستان‌هایی که برای ایجاد توازن میان نیازمندی‌ها و منابع در دسترس صورت می‌گرفت و تأثیر آن پروژه شفافیت نیز موضوعی بود که در مصاحبه‌ها نمود داشت.

- سمیه فروغی: میانگین سواد کارشناس‌های سازمان فاوا خیلی پایین است. [...] حتی خود کارشناسان سازمان فاوا هم به این موضوع اذعان داشتند. ببینید، سر سامانه قراردادها که بعداً شد سامانه معاملات، یادم است که انگار کلاً دو تا برنامه‌نویس پیمانکار آن را نوشته بودند و داشت در ۲۲ تا منطقه شهرداری و تعدادی از سازمان‌ها و شرکت‌ها کار می‌کرد. بعد از اینکه سازمان فاوا گفت سامانه معاملات فعلی جوابگو نیست و باید از اول نوشته شود، کار به‌صورت امانی دست هفت-هشت نفر در خود شهرداری افتاد. این هفت-

هشت نفر می‌خواستند کار آن دو نفر را بکنند اما انگار نمی‌توانستند. یکی از آن‌ها که با من در ارتباط است می‌گفت واقعاً باید دست آن برنامه‌نویس‌های قبلی را بوسید که این همه سامانه را توسعه می‌دادند، ولی باگ خیلی وحشتناک ایجاد نمی‌شد. ما یک جای سامانه جدید را تغییر می‌دهیم، یک جای دیگر بیرون می‌زند. جدای از چنین اظهارنظرهایی که از سمت خود کارمندان سازمان فاوا بود، خودم هم شاهد این بودم که بعضاً سازمان‌ها و شرکت‌ها و مناطق سفارشی به این‌ها می‌دادند و این‌ها از پس پیاده‌سازی آن بر نمی‌آمدند. چند باری هم یکی-دو کارشناس بیرونی را برای مشاوره فنی راجع به سایت شفاف آوردم، قضاوت آن‌ها هم این بود که کارشناسان سازمان فاوا افراد به‌روزی نیستند. سواد فنی پایین این‌ها خودش منجر به این شده بود که توسعه و ارتقای سامانه‌ها لزوماً استاندارد انجام نشود و آن چیزی هم که انجام می‌شود با هزینه بالا، یعنی با صرف زمان و منابع مالی و انسانی زیاد، باشد. شهرداری خودش هم انگار دوست داشت سازمان فاوا این مشکل را برطرف کند، ولی شاید نمی‌توانست. خودشان می‌گفتند معمولاً افرادی که سرشان به تنش‌ها بیرزد نمی‌آیند در جاهای دولتی کار کنند. یعنی انگار نمی‌توانستند نیروی توانمند جذب کنند. نمی‌دانم. ولی به هر حال ما از این قضیه خیلی رنج بردیم و کل شهرداری هم رنج می‌برد.

- اکبری: ظرفیت تیم ما محدود بود. وقتی کار سامانه قراردادهای جدید هم بر عهده تیم ما قرار گرفت، توان ما هم در بحث توسعه و هم در بحث پشتیبانی تقریباً نصف شد. برای مثال اگر تیم ما ده نفر پرسنل داشت که تا قبل از این کار سامانه مالی را انجام می‌دادند - پنج نفر نیروی توسعه و پنج نفر نیروی پشتیبان - بعد از اضافه شدن کار سامانه قراردادهای دو تا سه نفر برای توسعه یا پشتیبانی سامانه مالی داشتیم. البته به تدریج نیروهای جدید برای بخش‌های توسعه و پشتیبانی استخدام شدند، ولی از آنجاکه از نظر دانش و تجربه در ابتدای راه و نیازمند ماه‌ها آموزش بودند، امکان بهره‌برداری سریع و خروجی گرفتن از آن‌ها وجود نداشت و، در این میان، بخشی از زمان نیروهای موجود صرف آموزش نیز می‌شد. شاید یکی از دلایلی که سازمان نمی‌توانست بخشی از توقعات و انتظاراتی که تیم شفافیت از او داشت را برآورده کند همین کمبود نیروی باتجربه و مؤثر بود.

- محسن شکری‌پور: زمانی که ما سراغ الکترونیکی کردن پاکات رفتیم، من اولین کسی بودم که گفتم این کار بسیار سنگینی است، چون تا الان داشتیم با نیروهای شهرداری صحبت می‌کردیم اما برای الکترونیکی کردن دریافت و بازگشایی پاکات، علاوه بر همکاران

شهرداری، با پیمانکاران هم طرف هستیم. آیا ما در سازمان فناوری تیمی داریم که پاسخگوی این همه پیمانکار شهرداری باشد؟ واقعاً نداشتیم. تازه آن موقع قرار بود کار به صورت آزمایشی فقط در یکی-دو منطقه اجرا شود و هنوز همه مناطق درگیر نبودند. من، در مناطق منتخب، خودم پیمانکارها را ثبت‌نام می‌کردم تا آن‌ها حاضر شوند بیایند و کار را انجام دهند. اما هر کسی این کار را انجام نمی‌دهد. سازمان فناوری هم آن زمان نیرویی جهت انجام این کار نداشت؛ فقط چهار-پنج نفر نیرو داشت که فرصت نمی‌کردند پاسخگوی مناطق بیست‌ودوگانه، سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه باشند، چه برسد به اینکه پیمانکارها هم اضافه شوند. در چند منطقه‌ای که الکترونیکی شدن دریافت پاکات انجام شد، واقعاً زحمت آن بر دوش اکبری بود. [...] دوستان [شهرداری] در آن زمان عزم جدی به انجام این کار یعنی الکترونیکی شدن بارگذاری و بازگشایی پاکات نداشتند [...] یکی از دلایل نگرانی بابت ایجاد اختلال در روال انجام امور بود. برای مثال، شهرداری تیم پشتیبانی برای انجام این کار را نداشت. الان به‌عنوان مثال، سامانه^۱ ستاد^۱ یک ساختمان چندطبقه برای پشتیبانی دارد چون وقتی سامانه جدیدی راه می‌افتد باید بتواند جوابگوی کاربران هم باشد..

- محمد فرجود: طی تفاهمی که با شهرداری برقرار کردیم، شهردار موافقت کرد برای تسریع در راه‌اندازی سامانه‌ها، هزینه اولیه آن را بپردازد ولی هزینه نگهداری بر عهده شرکت‌ها و سازمان‌ها بود. البته نحوه بودجه‌دهی هم این‌طور بود که مثلاً ما سال آخر اعلام کردیم که بودجه مورد نیاز سازمان فاوا در حدود نهصد میلیارد تومان است. از این مبلغ نهصد میلیارد تومان، بعد از جلسات بسیاری که برای بررسی بودجه برگزار شد، در نهایت مبلغ پانصد میلیارد تومان آن تصویب شد. از آن پانصد میلیارد تومان هم فقط ۷۰ درصدش را به‌صورت نقدی تخصیص دادند. بعد دوباره گفتند فلان مقدارش غیرنقدی است. به همین منوال بودجه ما کوچک و کوچک‌تر می‌شد. از آن طرف مثلاً قیمت تجهیزات دیتاستر با افزایش قیمت دلار بالا می‌رفت و چاره‌ای هم نبود و باید می‌خریدیم. هزینه‌های مربوط به شبکه و امنیت هم همین‌طور. در نهایت چیزی که برای بخش نرم‌افزار می‌ماند درصد کمی از بودجه سازمان بود. آن مقدار هم عمدتاً مربوط به حقوق افراد و پرداختی‌های مربوط به تعدادی از پیمانکارها بود. به همین خاطر باید دائم بین این هزینه‌ها تعادل برقرار می‌کردیم.

^۱ سامانه تدارکات الکترونیکی دولت (ستاد) بستر انجام الکترونیکی معاملات دولتی است که توسط مرکز توسعه تجارت الکترونیک (ذیل وزارت صمت) راه‌اندازی شده است.

[...] یکی از کارهای خوبی که معاونت منابع انسانی کرد این بود که به ما -سازمان فاوا- گفت هزینه‌های راه‌اندازی سامانه اعم از توسعه، نصب، تبدیل داده، آموزش را می‌دهند، سازمان فاوا فقط برود و سامانه را راه‌اندازی کند. به این ترتیب ما در راند اول راه‌اندازی سامانه، تقریباً هیچ هزینه‌ای از سازمان‌ها و شرکت‌ها نگرفتیم و مانند این بود که با خود شهرداری قرارداد داشته باشیم. ضمن آنکه نیروی انسانی موردنیاز را خودمان تأمین می‌کردیم. موضوع یکپارچه‌سازی و سامان‌دهی داده‌ها آن‌قدر برای شهرداری مهم بود که حاضر بود به‌خاطر آن هزینه کند تا سامانه‌ها راه‌اندازی شود. بعدها که سامانه راه‌اندازی شد دیگر هزینه پشتیبانی از خود سازمان‌ها و شرکت‌ها دریافت می‌شد.

- محمدنادر محمدزاده: ما نمی‌توانستیم مدارک املاک را به بیرون از سازمان بفرستیم و باید تیمی را برای سامان‌دهی و ثبت اطلاعات داخل سازمان می‌آوردیم و با توجه به ظرفیت و امکاناتی که داشتیم این کار را با حداکثر توان و سرعت انجام دادیم. بیشتر از این در توان سیستم ما نبود. اگر ساختمان دیگری می‌گرفتیم و زمان بیشتری به ما می‌دادند، شاید می‌توانستیم کار بیشتری انجام دهیم اما در همان شرایط هم کار را تا حد خوبی پیش بردیم.

- پروشات مهرورزی: بعد از تعریف شاخص‌ها [ی ارزیابی ایمنی ساختمان‌ها]، مشکل این بود که بودجه نداشتند برای پرسنل آتش‌نشانی تبلت بخرند که با تبلت به بازدید ساختمان‌ها بروند و از طریق تبلت امتیاز شاخص‌ها را در فایل اکسل وارد کنند [...] خود سازمان آتش‌نشانی آن‌قدر مشتاق به این کار [ارزیابی ایمنی ساختمان‌ها] که اصلاً لازم نمی‌شد کسی را قانع کنیم و خودشان کارها را انجام می‌دادند. ولی خب همان‌ده تا تبلت یک چیز بیسیکی بود که سازمان آتش‌نشانی نداشت و مانعی در پیشبرد کار بود [...] در نهایت بودجه‌ای تصویب شد و ده تا تبلت خریدند.

به میزانی که مجموعه شورا و شهرداری بتواند آموخته‌های تجربیات پیشین خود را در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات آتی خود دخیل کند، توانایی قابل‌ملاحظه‌ای برای حل مسائل خود پیدا خواهد کرد. در مثالی که مشاور فعلی رئیس سازمان اداری و استخدامی و رئیس سابق اندیشکده شفافیت برای ایران از اقداماتی که در این خصوص در دولت صورت گرفته است ارائه می‌دهد، اهمیت و تأثیر این موضوع نمودار است:

- مهدی ثنایی: امسال به برکت آقای دکتر یخچالی و تیمی که در دفتر سلامت اداری مستقر شدند، برنامه‌شان را با یک رویکرد تعاملی جایگزین کردند. کاری که می‌کنند این است که ماهی یک‌بار اعضای همین کارگروه‌های سلامت اداری در دستگاه‌های مختلف را دور هم جمع می‌کنند تا هرکدام از تجارب خود در این حوزه بگویند. کسی که کار موفقی کرده تجربه خودش را می‌گوید. یکی می‌گوید من فلان سامانه را زدم و کار کردم. دیگری می‌گوید چه جالب، کد سامانه‌ات را بده تا ما هم آن را بالا بیاوریم و او می‌گوید باشد. در واقع خودشان با هم تعامل می‌کنند، می‌نشینند با هم گفت‌وگو می‌کنند و موضوع دارد با توان شبکه بین افراد پیش می‌رود. اینجا کاری که شبکه‌سازی توانست بکند، صدا تا نامه و مطالبه و آیین‌نامه و قانون و دستورالعمل و بخش‌نامه نمی‌توانست بکند. یعنی واقعا تا الان مشکلمان این بوده که بلد نبودند و ابهام داشتند. این خیلی مسئله واقعی‌تری است از این‌که بگوییم مردم و جامعه مدنی مطالبه کنند دولت هم بگوید چشم و یا علی. مسئله اصلاً چنین چیزی نیست. به نظر من این جدیدی‌ها خوب فهمیده‌اند که اصل توسعه بوروکراسی است. حالا این‌که توسعه بوروکراسی چیست خودش اول گفت‌وگو است.

بنا بر مصاحبه‌ها، می‌توانیم موارد مختلفی از اینکه مجموعه مدیریت شهری، حین پروژه شفافیت، یادگیری داشت و این یادگیری‌ها در موقعیت‌های دیگری مورد استفاده قرار گرفت ببینیم. اما همچنین به نظر می‌رسد امر یادگیری به‌طور سیستماتیک در مجموعه شکل نگرفته است و یا دامنه آن محدود است. این موضوع، به معنای درج‌ازدن و آزمون و خطاهای تکراری است، و البته که آزمون و خطا بی‌هزینه نیست:

- اکبری: یکی از نگرانی‌های من که به همین فقدان سیستم مربوط می‌شود این است که دانشی که تیم شفافیت در حوزه‌های مختلف از جمله مالی، املاک، تأمین‌کنندگان و بقیه موارد کسب کرد و پیشنهادی که پیدا کرد چه می‌شود؟ نگرانی‌ام این است که آیا این دانش می‌ماند؟ آیا راهگشا می‌شود؟ هیچ داکيومنتی از این می‌ماند که بعداً کسی به آن رجوع کند و نخواهد از صفر، شروع و آزمون و خطا کند؟ نمی‌دانم. ما معمولاً کارهایمان سیستم‌محور نیست و اگر هم کار خوبی انجام می‌شود متکی به اراده شخصی آدم‌هاست و یک سیستم و قانونی بالای کار نیست، به همین دلیل آن شخص که می‌رود و آن تیم که می‌روند، هیچ چیزی از آن کار باقی نمی‌ماند. امور دوباره به روال سابق برمی‌گردد و یک افسوس بزرگ برای ما به جا می‌ماند.

در پایان جا دارد بر این نکته تأکید کنیم که همان‌طور که ضعف قابلیت اجرایی در مجموعه مدیریت شهری یکی از عواملی بود که در مسیر اجرای پروژه شفافیت مانع ایجاد می‌کرد، اما از طرف دیگر، تمامی نتایجی که به دست آمد هم روی توان اجرایی موجود در مجموعه مدیریت شهری بنا شد. برجسته‌کردن نقاط ضعف به معنای نفی ظرفیت‌های موجود و نقاط قوت نیست؛ کم‌اینکه تلاش شد در متن حاضر به هر دو جنبه پرداخته شود.

دغدغه‌های حقوقی و امنیتی

آیا انتشار داده‌ها موجب نقض حریم شخصی شهروندان خواهد شد؟ آیا مانع حقوقی بر سر راه الکترونیکی کردن فرایندها یا انتشار داده‌ها وجود دارد؟ آیا انتشار داده‌ها، فارغ از نقش آن در شفافیت عملکرد شهرداری و کاهش تخلف و فساد، موجب تشویش فضای عمومی و یا دیگر خطرات امنیتی خواهد شد؟

این سؤالات پایه تشکیل‌دهنده برخی مقاومت‌ها و ممانعت‌ها در مسیر الکترونیکی کردن فرایندها و تحقق شفافیت بود.

از مهم‌ترین دغدغه‌های حقوقی درخصوص انتشار عمومی اطلاعات، نقض حریم شخصی بود:

- سمیه فروغی: ولی حرف من این است که انگار بحث حریم شخصی در کشور ما حل نشده است که بالاخره چی حریم شخصی هست و چی حریم شخصی نیست. در شهرداری هم به طریق اولی که این حل نشده بود و بعضی‌ها انگار بالاخره چنگ می‌زدند به این قضیه که از شفافیت یک‌سری اطلاعات جلوگیری کنند.

- سمیه فروغی: مثلاً ما گفتیم در اطلاعاتی که از قراردادها منتشر می‌شود، کد اقتصادی شرکت طرف قرارداد و همچنین کدملی مدیرعامل شرکت -یا اگر طرف قرارداد، شخص حقیقی است، کدملی طرف قرارداد- هم باشد. کدملی را برای این گفتیم منتشر شود که نام مدیرعامل یونیک نیست و نیاز به اطلاعاتی بود که هویت فرد را دقیق مشخص کند.

یادم است که خیلی سرش بحث شد. مشاوران حقوقی ما در کمیته شفافیت می‌گفتند کدملی کسی که طرف قرارداد شهرداری می‌شود جزء حریم شخصی نیست، اما حقوقی‌های شهرداری می‌گفتند هست و صاحب اطلاعات می‌تواند ما را مورد پیگرد قرار بدهد. یا مثلاً در مورد شرح خدمات قرارداد می‌گفتند که جزء اسرار تجاری شرکت است و شرکت می‌تواند بابت انتشار آن از ما شکایت کند. حالا برای این‌ها راهکار پیدا کردیم. قرار شد شهرداری در آگهی معاملاتش قید کند که هر کس طرف قرارداد شهرداری می‌شود، فلان اطلاعاتش روی شفاف می‌رود.

- حسن محمدحسن‌زاده: اما ما باید به‌گونه‌ای عمل می‌کردیم که شفافیت در عین آنکه موجب کمک به حرکت و اطلاع‌رسانی به مردم جهت نظارت بر عملکرد می‌شود، به فعالیت اجرایی آسیب نزند. خب، اینجا یک باگ به اصطلاح حقوقی و قضایی پیش می‌آمد. کمیته شفافیت از ما می‌خواست که هنگام انتشار اطلاعات قرارداد ملکی، پلاک ثبتی ملک مورد معامله را هم اعلام کنیم. این کار اگر انجام می‌شد تبعات نامطلوب زیادی برای شهرداری داشت. می‌توانم بگویم سه-چهار جلسه با تیم کمیته شفافیت رفت و برگشت داشتیم تا توانستیم آن‌ها را راضی کنیم که پلاک ثبتی اعلام نشود. برای مثال، فرض کنید یکی از طلبکاران شهرداری -که مثلاً پیمانکار شهرداری است یا کسی که ملکش در یکی از طرح‌های عمرانی شهرداری بوده و ملک معوض گرفته- در ازای طلبش ملکی از شهرداری گرفته باشد. این طلبکار خودش می‌تواند طلبکاری داشته باشد که با دیدن پلاک ثبتی برود و ملک را به‌عنوان طلب خودش با حکم قضایی بازداشت کند. کسی که از شهرداری ملک می‌گرفت اگر مثلاً به کسی یا کسانی بدهی داشت -که به‌خاطر شرایط اقتصادی پیمانکاران زیاد به این مشکل می‌خوردند و هنوز هم می‌خورند- بایستی خودش می‌توانست ملک را به پول تبدیل کند و طلبکارانش را مدیریت کند، نه اینکه طلبکاری که زرنگ بود و اطلاعات داشت بتواند ملک طرف را قفل کند و عملاً صاحب ملک نتواند کاری روی ملک انجام دهد. خیلی وقت‌ها پای مسائل شخصی یا دعوای خانوادگی و مهریه وسط بود که در نهایت باعث بازداشت ملک می‌شد، درحالی‌که این ملک، ملک آن شخص نبود، بلکه پول کاری بود که پیمانکار انجام داده بود که ما در قالب غیرنقد به او داده بودیم. این مباحث حقوقی باعث شد تیم کمیته شفافیت بالاخره بپذیرند که پلاک ثبتی در حیطه خصوصی کسی است که ملک را از شهرداری در قالب تهاتر و یا نقدی خریده و لازم نیست همه

اطلاعات منتشر گردد. به قول ضرب‌المثل ایرانی، حسنگ راستگو نباشیم که همه‌چیز را بگوییم، بلکه اطلاعات عملکردی را در دسترس عموم قرار دهیم.

- محمدنادر محمدزاده: خب وقتی شما از ابتدا این را در قراردادت نوشته باشی که درخصوص واگذاری ملک اطلاع‌رسانی خواهی کرد، آن آدم هم می‌تواند تصمیم بگیرد که با این شرایط ملک را بگیرد یا نگیرد. ولی نمی‌توانی بعد از آنکه به کسی گفته‌ای از ملکی استفاده کند، بروی در روزنامه آگهی کنی که همه بدانند که فلان ملک را شهرداری به مثلاً این هنرمند داده است. باید از ابتدا به‌ش گفته باشی که می‌خواهی چنین کاری انجام دهی، بعد آن هنرمند می‌تواند انتخاب کند که ملک را می‌خواهد یا نه. این‌ها از جمله ملاحظات حقوقی انتشار اطلاعات و واگذاری‌های ذیل بند ۶ [ماده ۵۵ قانون شهرداری‌ها] بود که باعث شد شورا هم، با اینکه خیلی حرف انتشار این اطلاعات را می‌زد، زیر بار انتشار نرود.

همان‌طور که از نقل‌قول‌های بالا برمی‌آید، در مواردی که دغدغه‌ای درخصوص نقض حریم شخصی شهروندان وجود داشت، پس از چند رفت‌و‌برگشت و مقادیری کش‌وقوس، توافقی بین کمیته شفافیت و واحد اجرای متولی در شهرداری تهران حاصل می‌شد.

نکته قابل‌توجه آن است که حفظ حریم شخصی شهروندان تا جایی برای شهرداری دغدغه بود که پای انتشار عمومی اطلاعات و احتمال شکایت قضایی از شهرداری در میان بود. در غیر این صورت، شهرداری دغدغه‌ای در این خصوص نداشت، و چه‌بسا در نبود شفافیت، به‌طور گسترده، در حال نقض آن بود:

- پریسا مختاباد: چیزی که درمورد داده باز و سند حکم‌روایی و همه این بحث‌ها من را غمگین می‌کند بی‌توجهی به حق شهروندان در حفظ حریم شخصی است. سازمان فاوا داده‌های بسیار زیادی از مردم جمع می‌کند، اما اصلاً شفافیت ندارد که چه نهادهایی می‌توانند از این داده‌ها استفاده کنند، مثلاً من بعدها فهمیدم که فاوا یک‌سری از این داده‌ها را برای مارکتینگ می‌فروشد. در نبود چیزی که از حق مردم در عدم‌شناسایی دفاع کند، امروز داده‌های پلاک‌های خودرو برای مدیریت ترافیک یا نهایتاً ارسال پیامک حجاب استفاده می‌شود، ولی معلوم نیست فردا چه استفاده دیگری از این داده‌ها بشود. با این پکیج‌های آماده‌ای که برای تشخیص چهره وجود دارد، لابد دو سال دیگر دوربین‌های سطح شهر

چهره‌ها را هم شناسایی می‌کنند. این مرحله جایی است که واقعاً یک نهاد نظارتی که نماینده مردم است باید بایستد و از حق مردم در عدم شناسایی دفاع کند. همین الان هم این کار یعنی شناسایی با تشخیص چهره فقط در چین و به صورت محدود در آمریکا انجام می‌شود و دلیل محدودماندن آن هم این است که خیلی‌ها ایستادند و گفتند این حریم شخصی شهروندان است و نباید از ماشین لرنینگ و AI^۱ برای شناسایی و تشخیص چهره استفاده کنید.

- زمانی که تدوین سند حکم‌روایی داده را در کمیته پیگیری می‌کردیم، وقتی موضوع حفظ حریم شخصی را با خانم آروین مطرح کردم، استدلال ایشان این بود که ما در کل ایران چنین چیزی را نداریم که بخواهیم در سازمان فاوا چنین چیزی را بگذاریم. الان که به ماجرا برمی‌گردم، فکر می‌کنم هرچقدر هم خانم آروین با این کار مخالف بود، باید بیشتر پافشاری می‌کردم که حفظ حریم شخصی حق مردم است و اینجا جایی است که باید بایستیم تا ملاحظات حفظ حریم شخصی حتماً در سند ذکر شود، حتی اگر فعلاً بستر عملی حفظ این حریم وجود ندارد.

علاوه بر دغدغه نقض حریم شخصی، در برخی موارد، شهرداری، با این استدلال که خواسته کمیته شفافیت مغایر با قوانین و آیین‌نامه‌های ملاک عمل در شهرداری تهران است، از انجام خواسته کمیته شفافیت سر باز می‌زد. در این موارد نیز، بعضاً جمع‌بندی موردتوافقی حاصل می‌شد:

- محسن شکری‌پور: امضای الکترونیک چیزی است که، در زمان خانم آروین، اداره کل حقوقی مجوز استفاده از آن را در شهرداری تهران اعلام کرد. این هم از آن موضوعاتی بود که به خاطر پیگیری فراوان خانم آروین اتفاق افتاد و باعث شد تا اداره کل حقوقی از معاونت حقوقی ریاست جمهوری استعلام بگیرد و آن‌ها هم تأییدیه الکترونیکی شدن را دادند. بنابراین از لحاظ حقوقی مشکلی با امضای الکترونیک نداریم و در این دوره هم برداشت خوبی از اقدامی که دوره قبل، در بستر سامانه جدید، انجام شد صورت گرفته است.

^۱ Artificial Intelligence: هوش مصنوعی

با این حال، در مورد الکترونیکی کردن مرحله بازگشایی پاکات در فرایند انجام مناقصات و مزایادات، مخالفت اداره کل حقوقی تا آخر دوره پابرجا بود:

- محسن شکری‌پور: اولین دلیل موانع قانونی الکترونیکی کردن پاکات بود. از نظر اداره کل حقوقی، پاکات باید فیزیکی می‌بودند و لاک و مهر الکترونیکی اعتبار نداشت.

- محسن شکری‌پور: شهرداری معتقد بود از نظر قانونی ما اجازه نداریم پاکت «ب» یا همان پاکت مبلغ پیشنهادی را از حالت پاکت لاک و مهرشده فیزیکی دربیآوریم و معادل الکترونیکی آن را استفاده کنیم. خانم آروین پنج‌شش بار نامه رسمی زدند و هر بار جواب شهرداری همین بود.

- محمد فرجود: ما که در سازمان فاوا کل مراحل را به صورت الکترونیکی انجام می‌دادیم، اما انجام الکترونیکی معاملات در شهرداری فراگیر نشد. با وجود تلاش و پیگیری‌های بسیار، اداره کل حقوقی شهرداری قبول نکرد که کاغذ از فرایند معاملات حذف شود و چون روال کاغذی به صورت موازی با روال الکترونیکی بر جا ماند همیشه این ریسک وجود داشت که سیستم انجام الکترونیکی معامله مستقر نشود - اداره کل حقوقی تا به آخر بر این نظر بود که منظور از پاکت مهر و موم شده در آیین‌نامه معاملاتی شهرداری پاکت فیزیکی است.

- سمیه فروغی: در جریان پروژه انجام الکترونیکی معاملات وقتی که می‌خواستیم پاکت‌ها را به صورت الکترونیکی بازگشایی کنیم می‌گفتند به استناد مثلاً ماده فلان از آیین‌نامه مالی و معاملاتی که گفته «بازگشایی پاکت لاک و مهرشده»، به دلیل اینکه از عبارت «لاک و مهرشده» استفاده شده، پاکت‌ها باید فیزیکی باشند و نمی‌شود پاکت‌ها را به صورت الکترونیکی بازگشایی کرد. [...] از معاونت حقوقی دولت قبل یک نظر استمراجی گرفتند و آن‌ها هم گفتند مشکلی ندارد - اصلاً خود دولت داشت این کار را انجام می‌داد - ولی چون فرایند نظرخواهی از دولت غیررسمی و وابسته به فرد بود، بعداً به راحتی هوا شد. یادم است که یکی از مدیرکل‌های حقوقی می‌گفت ما اصلاً قبول نداریم. یک خانم آروینی رفته یک نظری از یک شخصی پرسیده. اصلاً یعنی چی؟ کی دیده؟ کی شنیده؟ و مسئله لاک و مهر الکترونیکی در نهایت حل نشد. البته تا دقایق آخر چیزهای مختلف می‌گفتند. مثلاً می‌گفتند فاوا خودش برود انجام بدهد و ما مسئولیتی برعهده نمی‌گیریم. حرف‌های این‌طوری

می‌زدند و نهایتاً به این راضی شدند که عملیات الکترونیکی موازی با عملیات کاغذی انجام شود.

درمورد دغدغه‌های امنیتی نیز، به نظر می‌رسد فاصله زیادی بین نگاه کمیته و نگاه نهادهای امنیتی (حراست) شهرداری نسبت به انتشار اطلاعات وجود داشته است؛ از دید حراست شهرداری، کمیته شفافیت درک درستی از ریسک انتشار عمومی اطلاعات به صورت گسترده نداشت:

- علیرضا جالینوس^۱: در بحث انتشار دو مسئله اصلی وجود دارد؛ یکی بحث رعایت confidentiality یا سطح محرمانگی، و دیگری هم بحث privacy یا حفظ حریم شخصی افراد. اقداماتی که در دوره قبل مدیریت شهری در زمینه شفافیت انجام شد بعضاً این دو نکته را نقض می‌کرد و چالش و دردسر ایجاد می‌کرد [...] ریسک انتشار خیلی از اطلاعات، در مقابل نتایج مثبتی که انتشار آن اطلاعات می‌تواند داشته باشد، خیلی زیاد است. مثلاً فرض کنید هدف^۲ نوعی فرهنگ‌سازی، اخطاردادن و چیزهایی از این قبیل باشد. ریسکی که وجود دارد، در مقایسه با فواید این اهداف، خیلی زیاد است. خیلی اوقات دشمن دنبال آسیب‌پذیری‌های ماست، و درست نیست ما خیلی راحت خیلی از اطلاعات را در اختیارش قرار دهیم. درواقع انتشار خیلی از اطلاعات ما را با مخاطراتی جدی روبه‌رو می‌کرد که بزرگ‌تر از آورده فرهنگ‌سازی‌اش بود [...] همیشه می‌گویند بین ارائه سرویس و حفاظت از اطلاعات، تردیف وجود دارد. حراست طرف حفاظت از اطلاعات است، ارائه‌دهنده سرویس طرف دراختیار گذاشتن اطلاعات برای ارائه سرویس‌های بهتر. اگر در این تردیف به تعادل برسیم، یعنی آن سرویس خوبی است. اگر زور امنیت بیشتر شود سرویس‌دهی ضعیف می‌شود. اگر زور سرویس‌دهی بیشتر شود امنیت به خطر می‌افتد. برای امنیت، سؤالی که پاسخ به آن اهمیت دارد این است که چگونه می‌شود از اطلاعات منتشرشده سوءاستفاده کرد. بنابراین، از این منظر، نمی‌شود با این استدلال که تعداد نفراتی که از فلان اطلاعات استفاده می‌کنند خیلی کم است، بی‌خیال ملاحظات امنیتی شد. به نظر من، اگر از همان ابتدا، افراد مختلفی که درگیر بحث شفافیت بودند کمیته‌ای تشکیل می‌دادند و شرح وظایف کاملی بین ارکان مختلف آن نوشته می‌شد، هیچ‌وقت این اتفاقات نمی‌افتاد و

^۱ معاون برنامه‌ریزی و فناوری حراست کل شهرداری تهران

خیلی بهتر بود. من معتقدم پروژه شفافیت کار خیلی ارزشمندی بود. باید این اتفاق می‌افتاد، اما با حفظ آبروی مردم، که همان بحث **privacy** می‌شود، و همچنین محافظت از اطلاعاتی که نباید در اختیار افراد ناباب قرار گیرد. اگر این افراد ناباب نباشند که مشکلی نیست. از دید کمیته شفافیت، حراست، با نگاه انقباضی خود به انتشار عمومی اطلاعات و احتیاط بی‌جایی که به خرج می‌داد، مانعی بر سر راه تحقق شفافیت بود (اگر نگوییم نفع‌برنده از عدم شفافیت^۱):

- بهاره آروین: تعامل با حراست خیلی بد بود. اولاً که ما هم حراست را داشتیم و هم سازمان بازرسی را. خودمان هم در شورا یک نهاد نظارتی بودیم. هر کسی که یک وظیفه نظارتی بر دوشش گذاشته بودند هم می‌گفت کار باید دست من باشد. مشکل حراست این بود که پشتش تا حدی به نهادهای بیرون از شهرداری گرم بود و بر این اساس، برای خودش قدرتی فراقانونی هم قائل بود و فکر می‌کرد وقتی حرفی می‌زند دیگر کسی نباید روی آن حرف بزند. همه از حراست هراس داشتند چون فکر می‌کردند اگر حرف حراست را نخوانند سروکارشان با نهادهای بیرونی خواهد بود. کلاً هم پیش‌فرض حراست این بود که همه چیز محرمانه است و وقتی به او می‌گفتی می‌خواهیم فلان اطلاعات شفاف شود، می‌گفت حالا باید بررسی شود. یعنی به انحصار اطلاعات تمایل داشت و اینکه شفافیت خوب است اما برای ما و نه برای عموم؛ فقط حراست باید بداند که بتواند مچ بقیه را بگیرد. [...] خلاصه رابطه ما با حراست خوب نبود و با آن‌ها چلنج زیادی داشتیم. حراست، در ظاهر، می‌گفت که با شفافیت موافق است و با ما همراه است، اما رویکردشان با ما تمایز بنیادین داشت. من مطلقاً فکر نمی‌کنم که اگر همه مجموعه‌های داده‌ای را می‌گذاشتی روی میز حراست و می‌گفتی از بین همه این‌ها یکی را بگو که انتشار عمومی‌اش را تأیید می‌کنی، هیچ‌کدام را تأیید می‌کرد. در تعامل با حراست باید به زور متوسل می‌شدی. سابقه نداشت که حراست، حتی یک بار، گفته باشد بیا با هم پیگیر شویم تا فلان داده شفاف شود.

^۱ «این را هم بگویم که حراست، سازمان بازرسی و نهادهایی از این جنس، که می‌گویند داده مال ماست و باید برای ما شفاف شود و نه برای عموم، غالباً باج‌بگیر معرکه هستند. یعنی اطلاعات را اتفاقاً برای این می‌خواهند که طرف را خفت کنند و بگویند ما چنین اطلاعاتی از تو داریم، بیا با ما شریک شو. وگرنه که از این‌ها کاری در جهت اصلاح بر نمی‌آید. این‌ها خودشان بسیار مستعد این هستند که حلقه‌ای از فساد باشند و تمام کارهایی که می‌کنند هم در جهت افزایش قدرت خفت‌گیری‌شان عمل می‌کنند.» بهاره آروین

- پریسا مختاباد: خیلی جالب است که از نظر شهرداری، داده‌های حمل‌ونقل خیلی امنیتی بود. یکی از دعوای ما سر ای‌پی‌آی مکان زنده اتوبوس‌ها و قطارهای مترو بود. این داده‌ها در همه جای دنیا باز است اما به نظر شهرداری این داده‌ها امنیتی بود. اینجا از نقاطی بود که خانم آروین ایستاد و گفت این چیزهایی که راجع به بمب‌گذاری می‌گویید را بی‌خیال شوید و هیچ مشکل امنیتی‌ای وجود ندارد و ای‌پی‌آی مکان اتوبوس‌ها و قطارها باید باز شود. یادم می‌آید یک بار با شرکت مترو در همین رابطه جلسه داشتیم. کارکنان شرکت بهره‌برداری مترو آدم‌های بسیار محترمی بودند، مزور و بداخلاق نبودند. در جلسه، رئیس ای‌تی مترو با ما همراه بود و برای بازکردن ای‌پی‌آی اوکی می‌داد، اما یک نفر از حراست بود که موضعش این بود که بزرگ‌تر از خانم آروینش هم نمی‌تواند از این کارها بکند. حالا در نهایت ای‌پی‌آی مکان اتوبوس‌ها و قطارها باز شد. خانم آروین از رئیس حراست و رئیس فاوا دعوت کرد و قانعشان کرد که داده‌ها را باز کنند.

و کمیته شفافیت، عامدانه، تلاش می‌کرد تا حراست شهرداری را از پروژه شفافیت دور نگاه دارد:

- بهاره آروین: حراست برای ما مهم نبود چون ما شورا (نماینده مردم) بودیم. حراست در شورا کاره‌ای نبود. اما مدیر شهرداری هیچ‌وقت جرئت نمی‌کرد بدون نظر حراست اطلاعاتی را منتشر کند. مثلاً تعامل با حراست از دغدغه‌های آقای فرجود بود. برای همین همیشه می‌گفت یک نامه تأییدیه از کمیته شفافیت برای ما بدهید که نشان دهد شما گفته‌اید این اطلاعات را منتشر کنیم، که اگر یقه من را گرفتند، من بگویم خانم آروین گفته. [...] ما سعی می‌کردیم اصلاً آن‌ها را بازی ندهیم، چون مثلاً تا به‌شان می‌گفتیم بیایند در جلسه، فکر می‌کردند کاره‌ای هستند. من تا حد امکان سعی می‌کردم این تصویر را جا بیاندازم که به حراست ربطی ندارد که ما می‌خواهیم داده‌ای را منتشر کنیم یا نکنیم. اصلاً حراست چه‌کاره است؟ سر اوپن دیتای حوزه حمل‌ونقل عمومی که حراستی‌ها در جلسه بودند ما گرفتار بودیم. معاون حمل‌ونقل و ترافیک تأیید کرده بود که داده‌ها منتشر شود ولی پدافند غیرعامل می‌گفت نه، این داده‌ها امنیتی است و نمی‌شود. [...] می‌خواستیم به شرکت‌های نقشه و مسیریاب، روی دیتاهای حمل‌ونقل عمومی، ای‌پی‌آی^۱ بدهیم. دیتای

^۱ ای‌پی‌آی (Application Programing Interface) سرواژه انگلیسی واسط برنامه‌نویسی نرم‌افزار است که به معنای استاندارد است که یک سامانه نرم‌افزاری، طبق آن، با دیگر سامانه‌ها تبادل داده انجام می‌دهد.

مترو را که تا آخر هم ندادند. گفتند مترو زیر زمین است و ما نمی‌توانیم جای دقیق قطار (لوکیشن زنده) را بدهیم. گفتند از همان برنامه‌ی مکتوب زمان حرکت قطارها استفاده شود. حتی دیتای مکان اتوبوس‌ها را هم نمی‌دادند. می‌گفتند ریسک عملیات تروریستی را بالا می‌برد. می‌گفتیم بابا، اتوبوس که دارد راهش را می‌رود، این چه حرفی است که اگر ما بگوییم اتوبوس الان کجاست، احتمال عملیات تروریستی بالا می‌رود؟ اما خب حراستی‌ها این‌جوری بودند. همین که می‌آمدند در جلسه، بیخودی صحبت می‌کردند. لذا ما در هیچ‌کدام از جلسات کمیته‌ی شفافیت حراست را راه نمی‌دادیم. یعنی اصلاً دعوتشان نمی‌کردیم. در آن جلسه با معاونت حمل‌ونقل هم قرار نبود حراست حضور داشته باشد و من در این باره به برگزارکننده‌ی جلسه تذکر دادم.

- علیرضا جالینوس: ما (حراست) اصلاً در پروسه‌ی انتشار اطلاعات نبودیم و پیش از انتشار، از تصمیماتی که درخصوص انتشار اطلاعات گرفته شده بود مطلع نمی‌شدیم. درواقع اقداماتی که انجام می‌دادیم کاملاً ری‌اکتیو بود. مثلاً بعضی وقت‌ها، خانم آروین، با یک تلفن، به سازمان فاوا می‌گفتند که فلان اطلاعات را روی سایت شفاف بگذارید. بعد ما با بررسی اطلاعات متوجه می‌شدیم که این نوع از اطلاعات امکان انتشار عمومی ندارد. یعنی اطلاعات یک دور می‌رفت روی سایت و بعد از روی سایت برداشته می‌شد [...] درواقع ارتباط بین ما و کمیته‌ی شفافیت خیلی دیر شکل گرفت. دلیلش هم نوعی پیش‌داوری نسبت به حراست است که حراستی‌ها نمی‌گذارند کاری انجام شود. بعضاً برخی دوستان ما، به دلیل ضعف در حوزه‌های فنی، خیلی زود به هر کار جدیدی «نه» می‌گویند و این باعث می‌شود ارائه‌دهنده‌ی سرویس، از همان ابتدا، از جلب همکاری حراست ناامید باشد. خلاصه، تا اواخر دوره‌ی پنجم شورا، ما و خانم آروین با هم ارتباط مستقیم نداشتیم.

البته رویکرد کمیته‌ی شفافیت، آنجا که نهادهای امنیتی ورود جدی به موضوعات می‌کردند، همکاری و جلب موافقت آن‌ها بود؛ چنان که در رابطه با انتشار اطلاعات ساختمان‌های ناایمن اتفاق افتاد:

- بهاره آروین: زمانی که این اطلاعات منتشر شد، از قرارگاه ثارالله، که گویا طبق تصمیمات شورای امنیت وزارت کشور یکی از مسئولان امنیت تهران است، به آقای حناچی^۱

^۱ پیروز حناچی، سرپرست شهرداری و سپس شهردار تهران از ۹۷/۰۸/۲۷ تا ۱۴۰۰/۰۵/۱۷

زنگ زده بودند و گفته بودند این اطلاعاتی که شما از ساختمان‌های نایمن منتشر کرده‌اید به‌مثابه افشای نقاط ضعف شهر است و مسئله امنیتی دارد [...] سعی کردیم راهی پیدا کنیم که هم اطلاعات منتشر شود و هم دغدغه نهاد امنیتی پوشش داده شود، چون هم می‌دانستیم که زورمان به آن‌ها نمی‌رسد، هم اینکه سیاسی‌کردن ماجرا، به این صورت که ما شفاف هستیم و آن‌ها ضدشفافیت هستند، کارکرد خاصی نداشت [...] بنابراین به‌جای اینکه چند ساختمان را بولد کنیم و بگوییم این‌ها نایمن هستند، دغدغه نهاد امنیتی را در نظر گرفته و درمورد همه ساختمان‌ها بگوییم که آیا اخطار گرفته‌اند یا نه، چند اخطار گرفته‌اند و در چه تاریخی. این کار مستلزم این بود که این اطلاعات درمورد تمام ساختمان‌ها جمع‌آوری و در سامانه‌ای وارد شود که بعد بتوان آن را فراخوانی کرد.

- محسن هاشمی: می‌دانید که امنیت هر یک از استان‌ها دست یک لشکر است. امنیت تهران دست لشکر ثارالله است. روزی که اطلاعات ساختمان‌های نایمن درآمد و قرار شد ما آن را روی سایت بگذاریم، از قرارگاه به من زنگ زدند و گفتند فعلاً نگذارید، بیاید قبلش یک جلسه برگزار کنیم. ما در آن جلسه شرکت کردیم و آنجا ما را قانع کردند که انتشار این اطلاعات درست نیست [...] استدلال این بود که وقتی شما می‌گویید مثلاً از بیست بیمارستان تهران، ده تایش نایمن است، منظورتان چیست؟ می‌خواهید با آن‌ها چه کار کنید؟ آن‌ها را ببندید؟ گفتند اگر برنامه مشخصی برای آن‌ها دارید، لیست را منتشر کنید، اما اگر قرار است فقط جو درست کنید، نه. می‌گفتند الان سی-چهل درصد ساختمان‌های ایران از نظر زلزله نایمن است. هرچه پیش از آیین‌نامه استاندارد ۲۸۰۰ ساخته شده استاندارد ایمنی در برابر زلزله را پاس نمی‌کند. قصد شما این است که مردم در هیچ‌کدام از این مکان‌ها نروند؟ [...] هرچند بالاخره لیست ساختمان‌های نایمن بیرون آمد، اما به‌صورت غیررسمی. حرف امنیتی‌ها این بود که اگر کار مشخص و دقیقی برای ساختمان‌های نایمن دارید، اطلاعات را منتشر کنید، نه اینکه یک جوی درست کنید و هیچ کار هم نکنید.

- محمد فرجود: اما درمورد انتشار این دیتاها، در خود شهرداری - اگر اشتباه نکنم در حراست - بحث شد که این موضوع امنیتی است. می‌گفتند اینکه ساختمان‌های پرخطر را اعلام کنیم می‌تواند آن‌ها را تارگت خرابکاری کند. یادم هست از این مرحله بود که کار با مشکل مواجه شد، ولاً همه‌چیز ما آماده بود. یعنی روزی که ما خروجی کار را به‌صورت آزمایشی نمایش دادیم، اگر یک کلیک می‌زدیم اطلاعات ساختمان‌ها روی نقشه تهران

پابلیش می‌شد. [...] فکر می‌کنم حراست بود ولی شاید جاهای دیگری هم بودند. دغدغه‌شان همان مسئله‌ای بود که گفتم و البته از منظر خودشان لزوماً دغدغه‌اشتهایی نبود. می‌گفتند اگر گریذبندی ساختمان‌ها را به این شکل ارائه کنیم و به‌خصوص اگر پرخطرها را اعلام کنیم، خودش می‌شود تارگت خرابکاری. [...] بنابراین به نظرم اتفاقی که افتاد این بود که مجموعه شهرداری و شورا به جمع‌بندی نرسیدند که ابعاد ریسک انتشار عمومی اطلاعات چقدر است و چه پیامدهایی خواهد داشت. حتی فکر می‌کنم یک بار هم اطلاعات را پابلیش کردیم و بعد به ما گفتند که اطلاعات را حذف کنیم. [...] من به‌شخصه می‌گفتم که اگر این اطلاعات را منتشر کنید بهتر است و مسئولیت از گردن شما برداشته می‌شود. درمورد تبعاتش هم استدلال این بود که اگر کسی بخواهد خرابکاری کند، اطلاعات بیشتری نسبت به آنچه منتشر می‌شود دارد ولی به هر ترتیب شاید جسارتش نبود یا می‌ترسیدند که تبعات انتشار خیلی جدی باشد. [...] یعنی اصلاً این‌طوری نبود که اتفاق پنهانی‌ای افتاده باشد. اتفاقاً با جدیت هم از حرفشان دفاع می‌کردند. فکر کنم سازمان مدیریت بحران شهرداری هم با آنها هم‌عقیده بود که اگر این اطلاعات را اعلام کنیم، تبعاتی دارد و ساختمان‌های ناایمن تارگت خرابکاری می‌شوند. درنهایت جمع‌بندی این شد که دیتاها را از روی سایت برداریم، و ما هم برداشتیم.

آیا دغدغه‌های امنیتی حراست شهرداری (و دیگر نهادهای امنیتی) واقع‌گرایانه بود؟ این پژوهش نمی‌تواند به این سؤال پاسخ دهد. اما نقل‌قولی از یکی از مصاحبه‌شوندگان قابل تأمل است:

- پریسا مختاباد: نگاه امنیتی مسئله امنیتی را می‌سازد و از آن طرف هم ما نمی‌دانیم حتی اگر آن نگاه امنیتی را نداشته باشیم در چه وضعیتی هستیم. یعنی ما وضعیت پیش‌امنیتی‌ای نداریم که بسنجیم مسئله‌ای واقعاً امنیتی هست یا نیست.^۱

^۱ نگرانی‌های امنیتی از بابت انتشار عمومی اطلاعات مختص مجموعه مدیریت شهری نیست و در سایر نهادهای عمومی نیز حضور دارد: مثلاً من تصمیم به شفافیت قراردادهای را بعداً و چندین جای دیگر مثل آب خوردن گرفتم اما انتشار دریافتی مدیران دفعه اول است که می‌خواهد اتفاق بیفتد. سازمان [اداری و استخدامی] به دستگاه‌های اجرایی نامه زد که تا فلان تاریخ اطلاعات حقوق و دستمزد کارکنان را در سامانه تکمیل کنید. بعد از این تاریخ، من اطلاعات را منتشر می‌کنم و اگر اطلاعات ناقص باشد مسئولیت پاسخگویی به رسانه‌ها و همه‌چیز با خودتان است. اما در عمل چه اتفاقی افتاد؟ برخی مسئولان گفتند که سازمان فعلاً دست نگه دارد و اطلاعات را منتشر نکند چون

بی‌کیفیتی داده‌ها

از لوازم تحقق شفافیت، وجود مجموعه داده‌هایی است که بتوان از صحت و جامعیت آن اطمینان داشت و آن را با خیالی آسوده در دسترس همگان قرار داد. کمیته شفافیت، در اغلب حوزه‌هایی که شفافیت آن‌ها را پیگیری کرد، با چالش کیفیت پایین داده‌ها مواجه بود. در بخشی مجزا از این گزارش به این موضوع پرداخته شده است. نگاه کنید به متن «درباره مسئله کیفیت داده‌ها».^۱

تفاوت در اولویت‌ها

بنا بر تجربه پروژه شفافیت، عدم همکاری‌های فردی و سازمانی با پروژه شفافیت، در برخی مواقع، نه ناشی از مخالفت اساسی ذی‌نفعان با شفافیت، بلکه ناشی از تفاوت در اولویت‌ها بود. در بخشی مجزا از این گزارش به این موضوع پرداخته شده است. نگاه کنید به متن «درباره اهمیت همسویی اولویت‌ها».^۲

بی‌ثباتی مدیریتی

یکی از موانع پیشبرد پروژه شفافیت در دوره پنجم بی‌ثباتی مدیریتی بود. تغییرات پی‌درپی مدیران ارشد در شهرداری، که به واسطه سه بار انتخاب شهردار در دوره پنجم شدت بیشتری نیز پیدا کرد، پیشبرد پروژه شفافیت را با کندی و وقفه مواجه می‌کرد. در

ممکن است فضای کشور را ملتهب کند. مشکل این است که این «دست‌نگه‌داشتن» زمان پایان ندارد. (مهدی ثنایی)

^۱ ممکن است برای خواننده سؤال شود که چرا بحث درخصوص این موضوع در متنی جداگانه آمده است. این کار به دو دلیل انجام گرفت. اول، نکات مدنظر تیم مجری در رابطه با این موضوع مفصل بود و آوردن آن در متن حاضر توازن بخش‌های مختلف متن را از جهت حجم نوشتار بر هم می‌زد. دوم، موضوع مورد اشاره ابعاد دیگری نیز داشت که خارج از بحث متن حاضر بود. به این دو دلیل، تیم مجری تصمیم گرفت بحث درخصوص این موضوع را در قالب جستاری مستقل ارائه دهد.

^۲ نگاه کنید به پانویس شماره ۴

بخشی مجزا از این گزارش به این موضوع پرداخته شده است. نگاه کنید به متن «درباره مسئله زمان»^۱.

*

در این بخش به مرور موانع و چالش‌های پیشبرد پروژه شفافیت پرداختیم و بنا بر مصاحبه‌های انجام‌گرفته نشان دادیم که موانع الکترونیکی کردن فرایندها و تحقق شفافیت، علاوه بر مقاومت متخلفان، علل دیگری نیز دارد که عمدتاً به ملاحظات اجرایی و ساختار بوروکراتیک مجموعه مدیریت شهری مربوط می‌شود. در برخی موارد، شهرداری توانست همدلی کمیته شفافیت را با دلایلی که برای پیش‌نرفتن کارها عنوان می‌کرد برانگیزد:

- بهاره آروین: استدلال شهرداری [در مخالفت با انتشار عمومی کل دریافتی مدیران] این بود که رنج حقوق مدیران در شهرداری نسبت به حقوق مدیران در دولت خیلی بالاتر نیست ولی چون دولت حقوق مدیران را منتشر نمی‌کند، اگر شهرداری منتشر کند مردم می‌گویند وای مدیر شهرداری مثلاً ۲۵ میلیون می‌گیرد! و فکر می‌کنند بخوربخور ویژه‌ای در شهرداری هست. همین استدلال را در رابطه با انتشار اطلاعات قراردادها هم می‌کردند و می‌گفتند دولت قراردادها را منتشر نمی‌کند، چرا ما بکنیم؟... [در این مورد] یک مقدار با استدلال شهرداری همراهی داشتم چون می‌دانستم انتشار حقوق و دستمزد عملاً حجمه غیرواقعی [علیه شهرداری] ایجاد می‌کند.

- سمیه فروغی: یک پروژه‌ای مثل شفافیت که به‌نوعی پروژه اصلاحات محسوب می‌شود زمان‌بر است. سر اجرای مصوبات این ضعف به‌وضوح نمود داشت. خانم دکتر موقع گرفتن اکشن پلن از مسئولان اجرایی متوجه تدریجی بودن بعضی اقدامات نبود. مثلاً نمی‌توان توقع داشت که بعضی از کارها دوماهه در ۲۲ منطقه اجرا شود و یک جاهایی حق با شهرداری بود که می‌گفت در آن مدت‌زمانی که کمیته تعیین کرده است نمی‌شود بعضی کارها را انجام داد.

^۱ نگاه کنید به پانویس شماره ۴

- نجمه طاهری: اگر نظر شخصی من مطرح باشد می‌گویم همه‌چیز در ریزترین حالت منتشر شود و کسی حق ندارد به بهانه اینکه در دسر ایجاد خواهد شد، مانعی در شفافیت ایجاد کند. اما می‌خواهم بگویم قابل‌درک است که یک مجری بگوید اگر من اطلاعات اضافه بدهم، آن شهروند ممکن است متوجه نشود که معنا و مفهوم این اطلاعات چیست و یک برداشت دیگری کند و برای من دردسر شود، پس بهتر است منتشر نکنم. من از وقتی وارد شورا شدم و ماجرا را از آن سمت می‌هم دیدم برایم قابل‌درک‌تر شد که افراد نه از جهت منافع خودشان، بلکه از جهت اینکه انتشار اطلاعات اضافی خیلی هم به درد نمی‌خورد و تازه یک دردسری ایجاد می‌کند که به آن اثرات مثبتی که داشته نمی‌ارزد، در برابر انتشار اطلاعات مقاومت داشته باشند.

و در برخی موارد نیز اعضای کمیته موضوعی بدبینانه نسبت به اظهارات شهرداری داشتند:

- نجمه طاهری: البته در دوره ما هم انجام الکترونیکی به صورت کامل اجرایی نشد. با وجود همه تلاش‌هایی که ما کردیم، فقط برخی مراحل الکترونیکی شد. مشکلات حقوقی‌اش هم در نهایت نمی‌دانه حل شد یا نه. چون در واقع موضوع این بود که مشکل حقوقی واقعی وجود نداشت و اداره حقوقی بیشتر داشت سنگ‌اندازی می‌کرد.

- سمیه فروغی: خزانه‌دار وقت می‌گفت ما طبق یک ضابطه و دستورالعملی برای پرداخت بدهی عمل می‌کنیم، یعنی این‌طور نیست که دل‌بخوای عمل کنیم. ما می‌گفتیم حتی اگر نمی‌خواهید اطلاعات بدهی‌ها را شفاف کنید، همان ضابطه‌ای که می‌گویید را منتشر کنید که نکردند. همه‌اش هم دست خزانه‌دار نبود، بخشی از آن دست مناطق بود. برای ما این‌طور استدلال می‌کردند که این کار تبعاتی دارد که به صلاح شهرداری نیست. اما به نظر من دلیلش این بود که دستشان رو می‌شد. خیلی مسئله مهمی بود و فساد زیادی در آن وجود داشت.

- محمدمهدی ریوندی: از یک تاریخی به بعد من به دوستان کمیسیون شهرسازی و کلاً شهرداری‌چی‌ها خیلی بدبین شدم. به جایی رسیده بودم که اگر آن‌ها می‌گفتند فلان کار را انجام دهیم، من به این فکر می‌کردم که انجام این کار چه منفعتی می‌تواند برای آن‌ها داشته باشد که می‌خواهند انجام دهند.

تشخیص اینکه در رابطه با هر دستورکار، چه عواملی پس پشت پیش‌نرفتن آن وجود دارد، برای انجام اقدام مؤثر جهت رفع آن، ضرورت دارد. این نکته را باید در نظر داشت که این عوامل از هم مستقل نیستند و بر هم تأثیرگذارند. برای مثال، اینکه مسائل اولویت‌دار واحدهای اجرایی مختلف در شهرداری چه باشد، بر اینکه چه میزان منابع مالی و نیروی انسانی به حل آن مسائل اختصاص دهد تأثیرگذار است، و این موضوع، خود، بر قابلیت اجرایی مجموعه در حل آن مسائل تأثیر می‌گذارد. یا در مثالی دیگر، ممکن است در لایه زیرین تداوم موانع اجرایی و بوروکراتیک، تعارض منافع متخلفان و نفع‌برندگان از عدم شفافیت نهفته باشد که مانع از ارائه و پیاده‌سازی راهکارهای رفع آن موانع می‌شود.

اگر خواندن متن حاضر یک‌دستی تصویر کلاسیک از ناکارآمدی و فساد را که در آن افرادی با سوءنیت، مخفیانه و در راستای منافع شخصی، درگیر اعمال تخلف‌آمیز و فسادآمیز می‌شوند - در شرایطی که همه چیز برای آنکه آن‌ها با پاک‌دستی تمام و منطبق بر مرقانون و دستورالعمل‌ها عمل کنند فراهم است - شکسته باشد، این پروژه به هدف خود رسیده است.

سؤالاتی جهت بحث و بررسی بیشتر:

- به وجود آمدن شکاف بین قانون و رویه در دستگاه بوروکراسی امری ناگزیر است؟
تصویب و اصلاح قوانین و مقررات تا چه حد می‌تواند در رفع آن اثرگذار باشد؟
- چه الگوهایی برای مدیریت رقابت واحدهای اجرایی و ایجاد همکاری‌های
بین‌بخشی قابل ارائه است؟
- چه نسبتی باید بین توانایی اجرایی مورد نیاز برای پیاده‌سازی یک ایده اصلاحی و
توانایی اجرایی موجود سازمان برقرار باشد تا پیاده‌سازی ایده اصلاحی با بن‌بست
مواجه نشود؟

سفر به نقطه بازگشت ناپذیر

درباره ضرورت پایداری

مدیران می آیند و می روند. قوانین، ساختارها، فرایندها و بدنه می مانند...
پایداریِ اصلاحاتی که به دنبال خیر جمعی و منفعت عمومی است امری نیست که
تنها در درون سازمان پیگیری شود؛ از نقش ذی نفعان بیرونی، به خصوص جامعه مدنی،
نباید غافل شد.

سؤال مهمی که در خصوص اصلاح و تغییر در نهادهای عمومی برای اصلاح گران مطرح
می شود این است که اگر توانستند تغییری ایجاد کنند، آیا در طول زمان و بعد از
تمام شدن دوران فعالیت آنها همچنان پابرجا می ماند یا دوباره در بر همان پاشنه قبل
خواهد چرخید و همه چیز به جای اول بازخواهد گشت؟ اگر به جنبه بی ثباتی

مدیریتی، که در متن «درباره مسئله زمان» به آن پرداخته شد، نیز نگاهی داشته باشیم، موضوع پایدارسازی اهمیت خود را بیشتر نشان خواهد داد، چراکه خود تغییر و اصلاح باید در زمان کوتاهی تحقق یابد و در این زمان کوتاه باید به گونه‌ای تحقق پیدا کند و در سازمان جا بیفتد که بعد از اتمام دوره محدود حضور اصلاح‌گر در سازمان، وضعیت به شکل اول خود برنگردد.

البته طبیعی است که در شروع اصلاحات، نقش افرادی که انگیزه و دغدغه شخصی برای پیشبرد آن ایده دارند پررنگ و تعیین‌کننده باشد، و به یک معنا، کار قائم‌به‌فرد پیش برود، اما اگر انگیزه و نیرویی که این افراد صرف پیشبرد کار می‌کنند جای خود را به انگیزه و نیرویی پیشبرنده در کل سیستم ندهد، قائم‌به‌فرد بودن تبدیل به پاشنه آشیل برنامه اصلاحی می‌شود.

کمیته شفافیت نیز، در نیمه دوم دوره چهارساله، با این دغدغه مواجه بود؛ به‌خصوص که به نظر می‌رسید کاری که در پروژه شفافیت در حال انجام است همچنان به دلیل پیگیری و فشار از سوی کمیته شفافیت است که پیش می‌رود، و این نگرانی وجود داشت که با پایان دوره، وقتی بهار آروین و تیم او دیگر در مجموعه مدیریت شهری حضور نداشته باشند، کسی دیگر به‌صورت عملی پیگیر تحقق شفافیت در مجموعه مدیریت شهری نباشد، روند ارتقای کمی و کیفی اطلاعات منتشرشده روی وبسایت شفاف متوقف یا کند شود، و دستاوردهای کسب‌شده، در مدت کوتاهی، کان‌لم‌یکن شود.

- نجمه طاهری^۱: آن موقع فکر می‌کردیم اگر با فشار بر نیروی انسانی از فرصت چهارساله‌ای که در دست داریم نهایت استفاده را ببریم کار درستی می‌کنیم. اما می‌خواهم بگویم این فشار مضاعف، چه بر ما که در شورا بودیم و چه بر آن‌ها که در شهرداری بودند و با ما همکاری می‌کردند، حتی در پایدارشدن دستاوردها هم تأثیر چندانی نداشت. مثلاً درمورد شهرداری، یادم می‌آید در دوره ما، کارشناسی در سازمان فاوا بود که خیلی کار

^۱ مشاور بهار آروین و عضو گروه راهبری کمیته شفافیت و شهر هوشمند

می‌کرد. همه بار یک بخش یا یک اداره روی دوش این کارشناس بود. خوب حالا چه شد؟ بعد از دو-سه سال اساساً سازمان به شکلی درآمده که هم رئیس آن کارشناس از آنجا رفته و هم خودش. نفر بعدی مگر می‌آید مثل این فرد کار کند؟ یعنی اینکه در یک اداره بار روی دوش مثلاً دو نفر باشد، به نظرم، هم اخلاقی و انسانی نیست و هم تو را با این مسئله روبه‌رو می‌کند که گیرم کارت در آن لحظه با این نیروها راه افتاد، وقتی این‌ها دیگر نباشند چه می‌شود؟

- اکبری^۱: درکل قدم خوبی در راستای سامانه‌ای و الکترونیکی کردن و شفافیت فرایندها برداشته شد و به نظر من جزء برنامه‌هایی است که می‌شود آن را ادامه داد و به نتیجه رساند. ولی لازم است به یک نکته هم اشاره کنم که فرایند کار خیلی شخص‌محور بود. متأسفانه کلاً روندی که در کشور ما وجود دارد شدیداً قهرمان‌پرورانه است و سیستم‌محور نیست. مثلاً همین پروژه شفافیت را ببینید؛ یک تیمی آمد که خالص بود و اراده کرد و تلاش کرد که این اتفاق بیفتد. اما سیستم شهرداری واقعاً مانع بود. یک فرایند سیستمی وجود نداشت که همه را مجبور به همراهی با شفافیت کند. در هر قسمتی یکی-دو نفر آدم باوجدان حضور داشتند که کمک می‌کردند و می‌شدند قهرمان داستان [...] برای این تلاشی هم که در راستای شفافیت و الکترونیکی کردن شد و تا اینجا رسید، در حوزه‌های مختلف گام‌های خوبی برداشته شد و نتایج خوبی هم به دست آمد، ولی سؤال این است که آیا چیزی از این می‌ماند؟ یکی از نگرانی‌های من که به همین فقدان سیستم مربوط می‌شود این است که دانشی که تیم شفافیت در حوزه‌های مختلف از جمله مالی، املاک، تأمین‌کنندگان و بقیه موارد کسب کرد و پیشینه‌ای که پیدا کرد چه می‌شود؟ نگرانی‌ام این است که آیا این دانش می‌ماند؟ آیا راهگشا می‌شود؟ هیچ داکيومنتی از این می‌ماند که بعداً کسی به آن رجوع کند و نخواهد از صفر، شروع و آزمون‌وخطا کند؟ نمی‌دانم. ما معمولاً کارهایمان سیستم‌محور نیست و اگر هم کار خوبی انجام می‌شود متکی به اراده شخصی آدم‌هاست و یک سیستم و قانونی بالای کار نیست، به همین دلیل آن شخص که می‌رود و آن تیم که می‌روند، هیچ چیزی از آن کار باقی نمی‌ماند. امور دوباره به روال سابق برمی‌گردد و یک افسوس بزرگ برای ما به جا می‌ماند.

^۱ (نام مستعار) کارشناس سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات در حوزه امور مالی

در ادامه، مروری داریم بر اقدامات کمیته شفافیت که، آگاهانه یا ناآگاهانه، در پایداری سازی پروژه شفافیت نقش بازی کرد. همچنین نگاهی خواهیم داشت به نکاتی که مصاحبه‌شوندگان، به‌عنوان خلأهای موجود در امر پایداری سازی شفافیت در مجموعه مدیریت شهری به آن اشاره کردند.

بنا بر نظر مصاحبه‌شوندگان یکی از راه‌هایی که می‌توان برای پایداری شدن تغییرات از آن استفاده کرد، و در شیوه کار کمیته شفافیت نیز حضور پررنگ داشت، تصویب مصوبه است چراکه مصوبه فقط برای یک دوره زمانی تصویب نمی‌شود بلکه در دوره‌های بعدی نیز باید مبنای عمل باشد مگر اینکه به‌صورت قانونی ابطال یا اصلاح شود. اگر اصلاح‌گر بتواند مصوبه‌ای را در دوره زمانی خود به تصویب برساند، با عوض شدن مدیریت، همچنان زمینه‌ای فراهم خواهد بود تا افرادی که دغدغه‌های مشابهی دارند بتوانند به نحوی خواسته‌های پیشین را پیگیری و مطالبه کنند (البته همان‌طور که در بخش «درباره رابطه شورا و شهرداری» به آن اشاره می‌شود، تصویب مصوبه لزوماً به معنای اجرا شدن آن نیست).

- سید محمود جواهریان^۱: بذری که خانم آروین در دوره قبل کاشته امروز و در شورای ششم در حال ثمر دادن است. انتشار بسیاری از مواردی که در دوره پنجم محقق نشد الان در حال انجام شدن است. فکر می‌کنید چرا؟ چون در دوره پنجم برای انتشار آن‌ها مصوبه تصویب شده است. امروز من جواهریان که در کمیته شفافیت شورای ششم هستم می‌توانم بگویم که فلان مورد مصوبه شورا است و شهرداری ملزم به اجرای آن است. شهرداری هم مجبور است واکنش نشان دهد در خیلی موارد هم قبول می‌کند. البته نه در همه موارد. اما اگر این مصوبات نبودند شهرداری حتی زیر بار نمی‌رفت که راجع به آن موضوعات صحبت کند. منظورم این است که ایشان در سیستم اثر ماندگاری گذاشته‌اند. [...] در سیستمی مثل شهرداری برای مطرح کردن یک ایده جدید ناگزیر از گرفتن مصوبه هستیم. در مواردی، شهرداری با گرفتن مصوبه هم زیر بار اجرا نمی‌رفت. مثلاً همین امروز ما برای

^۱ مسئول دفتر بهاره آروین و عضو گروه راهبری کمیته شفافیت و شهر هوشمند

پیگیری اجرای مصوبه «مدیریت تعارض منافع» جلسه داشتیم. این مصوبه صراحتاً می‌گوید اسامی مهندسان شهرسازی را که دیگر به آن‌ها پرونده ارجاع نمی‌دهید منتشر کن. شهرداری تا به حال این کار را انجام نداده و در جلسه امروز صحبت همین موضوع بود و ما پرسیدیم چرا این بند را اجرا نمی‌کنید. می‌گویند مشکلی نیست. انجام می‌دهیم. ممکن است باز هم انجام ندهند، اما اگر مصوبه نداشتیم اصلاً راجع به این موضوع صحبت نمی‌کردند.

- مهدی عزیزی: ما هم گفتیم بیاییم روی یکی-دو موضوع خاص متمرکز شویم. البته ما به دنبال تصویب مصوبه نرفتیم. شاید به خاطر اینکه تقریباً اواخر دوره بود، دغدغه خانم آروین و کمیته هم دیگر این نبود که طرحی درخصوص الکترونیکی شدن فرایندهای حوزه شهرسازی تهیه شود. این موضوع به نظرم یکی از پاشنه آشیل‌های کار شد. اگر ما در دوره قبل مصوبه می‌گرفتیم، برای پیگیری کار در دوره بعد جا پیمان خیلی محکم‌تر می‌شد.

اقدام دیگری که در راستای پایدارسازی می‌توان به آن اشاره کرد تعریف ساختار و فرایند است. تشکیل کمیته شفافیت و شهر هوشمند، یعنی واحدی در ساختار شورای شهر که به‌طور تخصصی وظیفه پیگیری تحقق شفافیت (و هوشمندسازی) در شهرداری را برعهده دارد، اقدامی بود که در هفته‌هایی ابتدای شروع به کار دوره پنجم شورای شهر صورت گرفت و به بهاره آروین و تیم او این امکان را داد تا در چارچوبی ساختارمند، برای تحقق شفافیت، با شهرداری تعامل کنند.

به‌علاوه، تعامل کمیته شفافیت و بخش‌های مختلف در ساختار شورا و شهرداری در راستای پیشبرد پروژه شفافیت و خروجی نهایی آن، یعنی انتشار اطلاعات روی سایت شفاف، به تدریج صورتی شکل‌یافته و روال‌مند به خود گرفت. البته روال‌های شکل‌گرفته تقریباً غیررسمی بودند، به همین دلیل، اعضای کمیته شفافیت، در سال پایانی فعالیت خود، برای اینکه به پایدار بودن روال انتشار اطلاعات پس از دوره پنجم کمک کرده باشند، کارآمدترین شیوه‌ای را که بنا بر تجربه خود می‌توانستند برای گردش کار انتشار عمومی اطلاعات متصور شوند، در قالب یک دستورالعمل مکتوب به

^۱ کارشناس کمیسیون معماری و شهرسازی شورای شهر

معاونت برنامه‌ریزی شهرداری ارائه دادند. هدف از این دستورالعمل آن بود که فرایند انتشار اطلاعات تعیین تکلیف، و از خواست و پیگیری عضو شورا مستقل شود.

- محمدحسین صدوقی^۱: اواخر دوره قبل هم دستورالعملی برای انتشار اطلاعات روی سایت شفاف نوشتیم و هدفمان این بود که مشخص کنیم اگر node (مرحله) محوری در فرایند انتشار اطلاعات بخواهد از شورا به شهرداری منتقل شود، این node کجا قرار گیرد. آن موقع ما سناریوهای مختلفی نوشتیم و در نهایت یک دستورالعمل انتشار تنظیم کردیم و حتی فکر کنم به آقای مظاهریان، معاون برنامه‌ریزی، یا آقای صابونچی، مدیرکل تدوین مقررات، هم دادیم که آن را ابلاغ کند.

جا دارد به این نکته اشاره کنیم که بنا بر مصاحبه‌ها، بین اعضای کمیته شفافیت در خصوص اینکه وجود ساختاری در شهرداری که مشخصاً وظیفه پیگیری شفافیت را بر عهده داشته باشد نیاز است یا خیر، و اینکه این ساختار چیست و رأس مدیریتی آن کجاست توافق وجود نداشت. البته در دوره ششم، در شهرداری ساختاری برای پیگیری شفافیت شکل گرفت. در حال حاضر، در کنار کمیته شفافیت در شورای شهر، کارگروه شفافیت و رفع تعارض در ستاد ارتقای سلامت اداری شهرداری نیز پیگیر اجرای مصوبات شفافیت از واحدهای اجرایی در مجموعه شهرداری است. به علاوه، دستورالعمل انتشار اطلاعات روی سایت شفاف که در دوره قبل، شهردار وقت آن را ابلاغ نکرد، تا حد زیادی مبنای عمل این کارگروه قرار گرفته است.

- بهاره آروین: همه به من می‌گفتند خانم آروین، اگر می‌خواهی شفافیت پایدار شود، برایش یک واحد متولی در شهرداری ایجاد کن. من به این کار اعتقادی نداشتم و هنوز هم ندارم.

- سید محمود جواهریان^۲: [در دوره ششم] من و آقای صدوقی دائم با همدیگر در تماس بودیم که چطوری می‌توانیم شفافیت را احیا کنیم تا بالاخره شکل کار را درآوردیم. ما

^۱ کارشناس دفتر بهاره آروین و رئیس دبیرخانه ستاد ارتقای سلامت اداری و مبارزه با فساد شهرداری تهران در دوره بعد از آن

^۲ مسئول دفتر بهاره آروین و عضو گروه راهبری کمیته شفافیت و شهر هوشمند

سعی کردیم که محوریت بحث شفافیت را از شورای شهر خارج و به شهرداری منتقل کنیم چون اگر در شورا مانده بود، حتماً از بین رفته بود. الان متولی بحث شفافیت در شهرداری کارگروه شفافیت و تعارض منافع در مرکز نوسازی و تحول اداری شهرداری است که مسئول آن آقای صدوقی است. من هم این طرف با شورا هماهنگ کردم که نماینده شورا در کارگروه من باشم. یعنی عملاً هسته‌ای که الان دارد شفافیت را پیگیری می‌کند همان هسته‌ای است که در شورای قبل هم بوده. حالا آن موقع تیم مفصل‌تری پیگیری قضیه بود و الان بالاخره یکی-دو نفری که هنوز هستند دارند کار را پیگیری می‌کنند.

- محمدحسین صدوقی: فرایندی که در دوره فعلی [دوره ششم] در ستاد ارتقای سلامت و کارگروه شفافیت پیاده‌سازی کردیم تقریباً ۸۰-۷۰ درصد همان چیزی است که اواخر دوره قبل روی آن [در قالب دستورالعمل انتشار اطلاعات روی سایت شفاف] به جمع‌بندی رسیده بودیم.

بنا بر مصاحبه‌ها، یکی دیگر از راهکارهای پایدارسازی اقدامات، پیدا کردن افراد همسو در بدنه شهرداری عنوان شده است. افراد دغدغه‌مندی که در بدنه باقی می‌مانند و می‌توانند ادامه‌دهنده اقدامات پیشین باشند، در همان زمان انجام کار نیز از پیشران‌ها به حساب می‌آیند، اما همچنین پس از پایان دوره مدیریتی و تغییر مدیران ارشد و میانی، برای ادامه کار در دوره‌های بعدی نیز عاملی تأثیرگذارند.

در تجربه پروژه شفافیت، شناسایی افراد همسو در بدنه سیاستی نبود که کمیته آن را آگاهانه و عامدانه در پیش بگیرد، و این موضوع به‌عنوان یکی از نقاط ضعف شیوه کار کمیته مورد اشاره قرار گرفت.

- سمیه فروغی: اگر به‌جای این شیوه [ورود به بخش اجرا] که انرژی زیادی می‌برد و خروجی کمی دارد و شهرداری را هم بدعادت می‌کند، روی شبکه‌سازی مان کار کنیم، آن وقت همان شبکه برایمان کار خواهد کرد. به نظرم استفاده از توان افرادی که در بدنه هستند و انگیزه‌های غیرمادی و دلسوزانه دارند و توانمندند خیلی بیشتر می‌تواند کمک کند نسبت به اینکه تو بیایی بیست تا کارشناس از بیرون بگذاری و همه چیز منوط به حضور این کارشناس‌ها باشد که چون دوره حضورشان هم موقت است، خیلی از تغییراتی که به واسطه آنها صورت می‌گیرد هم برگشت‌پذیر خواهد بود.

- مهدی عزیزی: موضوعی که حسرت خود خانم آروین بود - و من هم متقابلاً چنین حسرتی را دارم - این است که ما دیر با هم آشنا شدیم. اگر زودتر با هم آشنا شده بودیم شاید می شد خیلی کارها را بهتر پیش برد. آروین از بدو ورود به شورا هدفش از دوره چهارساله را می دانست و شاید باید پیدا کردن افراد مناسب برای محقق کردن این هدف را زودتر کلید می زد. مثلاً لیستی درست می کرد از افرادی که در حوزه های مختلف تخصص دارند و می توانند به او کمک کنند و روی تقویت این لیست کار می کرد. به علاوه، فراتر از افرادی که مستقیم با آنها کار می کرد، روی شبکه سازی در شهرداری و شورا هم وقت و انرژی بیشتری می گذاشت. البته ایشان تا حدی این کارها را کردند، اما شاید با یک تأخیر زمانی، که موجب شد زمان از دست برود. [...] تأثیر این شبکه سازی این بود که [تغییرات عمیق تر و دائمی تر باشد و با جداشدن خانم آروین هم ادامه پیدا کند.

با این حال، همان طور که پروژه جلو می رفت، به طور طبیعی، افرادی از بدنه شهرداری سر راه پروژه قرار گرفتند که هم در همان دوره پیشین در پیشبرد کار مؤثر بودند و هم سرمایه ای برای ادامه کار در دوره بعدی شدند (گرچه لزوماً این سرمایه ها به کار گرفته نشدند).

- محسن شکری پور^۱: ما در شهرداری تهران افراد متخصص کم نداریم. افراد دلسوزی که شهر و مردم برایشان مهم است و دوست دارند کار کنند هم کم نداریم. اما پیدا کردن این افراد مهم است. همین الان ما افرادی مثل اکبری را داریم که معرف حضور دوستان کمیته هم هستند. ایشان تا زمانی که در حوزه مالی در سازمان فاوا مشغول به کار بودند واقعاً به شهرداری تهران کمک می کردند و کمک حال تمامی مناطق بیست و دوگانه، سازمان ها و شرکت های زیرمجموعه بودند و هر جایی که این ها به بن بست می خوردند، اکبری، با استفاده از دانش و تجربه ای که در حوزه مالی داشتند، مشکل را برطرف می نمودند. یکی از موضوعاتی که قبلاً هم به آن اشاره کردم وجود ده هزار مغایرت بین اطلاعات قراردادهای در سامانه جامع مالی و سامانه قراردادهای بود که رقم عجیبی بود. خانم آروین مصوب کردند که این مغایرت ها تا ۳۰ مهر ۹۷ رفع شود. سر همین موضوع، من و اکبری

^۱ نماینده اداره کل های «امور مالی و اموال» و «حقوقی» شهرداری در اجرای مصوبه «الزام شهرداری تهران به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات شهرداری»

شب‌ها تا ده-یازده شب سر کار بودیم. [...] من هم به مدت دو سال، بعد از ساعت چهارونیم و اتمام وظایف خود در منطقه ۱۵، به معاونت مالی ستاد می‌آمدم و تا ساعت نُه شب کار می‌کردم چون علاقه و دغدغه داشتم و برایم مهم بود. البته درنهایت من یک کارمند بودم که اگر مدیرم نمی‌خواست کاری انجام شود، من هم آن را انجام نمی‌دادم و در این باره تصمیم‌گیر نبودم.

- محمدحسین صدوقی: در بدنه شهرداری هم افراد حامی و همراه حضور داشتند، مثلاً آقای گودرز [معاون سازمان مدیریت پسماند] را می‌توان مثال زد که کار جدی می‌کرد. از دوستان سطح کارشناسی هم آقای شکری‌پور و اکبری را به یاد می‌آورم. [...] من [در دوره ششم] برای شناسایی افراد توانمندی که در دوره قبل به ما کمک کرده بودند به بچه‌های خود کمیته مراجعه کردم. با کارشناس‌های خودمان که به حوزه‌های تخصصی وارد شده بودند تماس می‌گرفتم و می‌خواستم تا بدون در نظر گرفتن هیچ محدودیتی بگویند که به نظرشان چه کسانی در بدنه شهرداری به درد ما می‌خورند. [...] مثلاً خانم مقدم‌نژاد کسی بود که سامانه پژوهش‌یار را سروسامان داده بود و خروجی‌اش را به شفاف وصل کرده بود. خب همکاری با ایشان خیلی برای ما ارزشمند بود، چون دید سامانه‌ای داشت و با سازمان فاوا کار کرده بود، حرف ما را می‌فهمید و حتماً می‌توانست کار ما را هم پیش ببرد اما شرایط طوری نبود که ایشان پیش ما بیاید. یا مثلاً اکبری یکی از گزینه‌های ما بود و من با ایشان صحبت کردم. در برهه‌ای هم بود که از تیم قبلی‌اش جدا شده بود و فراغتی پیدا کرده بود. ما از فرصت استفاده کردیم و به ایشان گفتیم که می‌خواهیم با شما همکاری داشته باشیم، شما آدم پرکاری هستید، به حوزه‌های مالی و آی‌تی اشراف دارید، و برای راه‌اندازی سامانه جامع مالی با سازمان‌های مختلف شهرداری کار کرده‌اید. اکبری هم با وجود اینکه گفت همکاری می‌کند اما محدودیت‌هایی داشت. می‌گفت چون خانه من نزدیک محل کار فعلی‌ام است نمی‌توانم بیایم در مجموعه شما و یا اینکه چون الان در سازمان دیگری مشغول به کار هستم باید حکم مأموریت بگیرم و نمی‌توانم انتقالی بگیرم.

در رابطه با تیم کمیته، تقریباً هیچ‌کدام از افراد تیم همکاری خود را با مجموعه مدیریت شهری پس از پایان دوره پنجم ادامه نداد. با این حال، ادامه حضور دو مسئول دفتر بهاره آروین، که خود کارمند شهرداری تهران بودند و پس از پایان دوره پنجم و بازگشت مجدد به مجموعه شهرداری نیز همچنان دغدغه‌مند تحقق شفافیت

ماندند، موجب شد آن دو به مهره‌هایی کلیدی برای تداوم پروژه شفافیت در مجموعه مدیریت شهری تبدیل شوند.

- سید محمود جواهریان: تقریباً بلافاصله بعد از دوره پنجم که شورای ششم شکل گرفت، عملاً هیچ‌کس از تیم کمیته شفافیت در شورای شهر نماند. البته با یک فاصله زمانی برخی دوباره اضافه شدند. تصور این بود که کار تمام است. گفتم این‌ها به‌زودی دکمه خاموش سایت شفاف را می‌زنند، یعنی سایت دیگر آپدیت نمی‌شود و فراموش می‌شود و تمام می‌شود و می‌رود. اما خیلی طول نکشید که خانم فروغی که واقعاً در پیشبرد پروژه شفافیت نقش داشت به کمیته بودجه شورا رفت و فعالیتش در شورا را ادامه داد. از آن طرف آقای صدوقی که در همان دوره شورای پنجم از شورا به شهرداری رفته بود و با معاونت منابع انسانی کار می‌کرد، به ستاد ارتقای سلامت اداری رفت و ما مکرر با هم جلسه می‌گذاشتیم. در شورا، آقای صادقی - از اعضای شورای ششم - رئیس کمیته شفافیت شد. یکی - دو جلسه با بنده و خانم فروغی و آقای صدوقی گذاشت و حتی با خود خانم آروین تلفنی صحبت کردند. به من پیشنهاد کردند که شما به‌صورت پاره‌وقت بیا اینجا و کمک‌حال سیستم در حوزه شفافیت باش. من و آقای صدوقی دائم با همدیگر در تماس بودیم که چطوری می‌توانیم شفافیت را احیا کنیم تا بالاخره شکل کار را درآوریم.

- محمدحسین صدوقی: من حس می‌کنم چنین دغدغه‌ای [پیدا کردن افراد همسو در بدنه] اصلاً وجود نداشت. یعنی اصلاً وقت و توانی برای پرداختن به چنین دغدغه‌ای نبود. در آن لحظه فقط به این فکر می‌کردیم که کار را انجام دهیم و به نتیجه برسایم، مثلاً سایت را بالا بیاوریم یا سامانه‌ها را به هم وصل کنیم. اصلاً به بعدش که جانشین‌پروری شود و عده‌ای باشند که در دوره‌های بعدی دنبال کار را بگیرند فکر نمی‌کردیم. باوجوداین، اتفاقی که به‌طور ناخودآگاه و غیرهدفمند در دوره جدید افتاد این بود که معدودی از افرادی که در دوره قبل درگیر پروژه شفافیت شدند و با آن همسو و همراه بودند با عوض شدن دوره جایگاهشان را از دست ندادند و مجموعه آن‌ها را کنار نگذاشت. این افراد توانستند دوباره در شورا و شهرداری پست تأثیرگذار بگیرند و حرفشان شنیده شود. این اتفاق از دلایلی است که کارهایی که در دوره قبل انجام شد الان هم تا حدی ادامه پیدا کرده و هنوز انحراف زیادی از مسیر اصلی‌اش پیدا نکرده است. البته همان‌طور که گفتم این اتفاق برنامه‌ریزی شده

نمود و یک‌ذره هم شانس شد، یعنی از اول به این فکر نشده بود که سه-چهار نفر را بیاوریم که بعداً دغدغه شفافیت را پیگیری کنند و ادامه‌دادن کار برایشان موضوعیت داشته باشد.

- امیرحسین عبدالله‌زاده^۱: در دوره ششم، تا وقتی که آقای صدوقی و آقای جواهریان دوباره ریکاور نشده بودند، یعنی دوباره در جایگاهی قرار نگرفته بودند که بتوانند موضوع شفافیت را پیگیری کنند، می‌توانم بگویم سامانه شفافیت تقریباً به محاق رفته بود. چرا؟ چون سیستم شهرداری به دنبال یک ریست فکتوری اساسی در این حوزه بود. خوشحال بود که دوره قبلی‌ها رفته‌اند و می‌تواند به حالت کارخانه برگردد. آقای صدوقی و آقای جواهریان که ریکاور شدند دوباره به روزرسانی داده‌های سایت شفاف شروع شد و کارهایی که از دوره قبل شروع شده بود آرام‌آرام پی گرفته شد.

موضوع دیگری که در مصاحبه‌ها درخصوص پایدارسازی دستاوردها به آن اشاره می‌شد، لزوم نفوذ تغییرات در تاروپود سازمان و روال‌های انجام امور بود. در این راستا، در اختیار داشتن زمان کافی برای آنکه کارمندان و همچنین خدمت‌گیرندگان بیرونی با روال‌ها و ابزارهای جدید سازگار شوند اهمیت بسیاری دارد:

- محسن شکری‌پور: من پنج سال راهبر سامانه مالی در شهرداری منطقه ۱۵ بودم و بعد از آن هم با تیم مالی سازمان فاوا در ارتباط بودم. از جایی خبردار شده بودم که ایده آن‌ها این بود که باید هر چیزی که به حوزه مالی مربوط می‌شود، اعم از سامانه کنترل پروژه، سامانه قراردادها، سامانه املاک و ...، ذیل سامانه مالی جمع شود. به نظر من هم این ایده خیلی قشنگ و این کار کاملاً درستی بود، اما نحوه پیاده‌سازی آن اهمیت داشت. شما باید آن قدر برنامه‌ریزی دقیق و شناخت کافی از موضوعات داشته باشید تا بتوانید چنین کاری را با قدرت انجام دهید، و برای این کار، یک تیم پیاده‌سازی و پشتیبانی مناسب نیز لازم دارید.

- محسن شکری‌پور: درخصوص حذف پاکات و الکترونیکی نمودن تمامی فرایندها، معاملات، کار تا آنجایی که به شهرداری و حوزه مالی مرتبط بود انجام شد. فقط آنجایی که شهروندان به عنوان شرکت‌کنندگان در معاملات شهرداری می‌بایست با سامانه کار می‌کردند باقی ماند که نیاز به فرهنگ‌سازی، داشتن تیم آموزشی و تیم پشتیبان قوی و برنامه‌ریزی جهت انجام کار داشت که آن زمان آمادگی برای آن وجود نداشت.

^۱ کارشناس کمیسیون سلامت، محیط‌زیست و خدمات شهری

- اکبری: برگزاری الکترونیکی جلسات کمیسیون‌ها بنا به نوع قرارداد، حضور الکترونیکی شرکت‌کنندگان کمیسیون‌ها، انجام سامانه‌ای محاسباتی که انجام می‌شود تا شخص برنده مشخص شود، مکانیزه شدن مراحل قرارداد، صورت وضعیت و گردش آن و ... همگی باید خیلی پا می‌خورد. به نظر من این خیلی مهم بود که تا جای ممکن پی‌ریزی و گودبرداری کار سامانه‌ای و مکانیزه شدن قراردادها زیاد می‌شد و آن قدر وارد لایه‌های عمیق شهرداری می‌شد که در آینده نتوان آن را به راحتی کنار گذاشت. اما وقتی قدمت یک سامانه یا برخی عملکردهای آن فقط یک ماه باشد، فردا می‌توانند خیلی راحت آن را کنار بگذارند. حالا شما فکر کنید که این وسط یک باگی هم پیش بیاید. خوب برای سامانه‌ای که تازه نوشته شده و در حال سفارشی‌سازی است، پیش آمدن باگ و اشکال طبیعی است. اما در شرایطی که سامانه بین کاربران جا نیفتاده باشد، با کوچک‌ترین نارضایتی یا مواجهه با یک باگ خیلی کوچک آن را جمع می‌کنند.

- اکبری: تالار آگهی راه افتاده بود ولی ما الزامی ایجاد نکرده بودیم که متقاضیان حتماً از طریق تالار آگهی در مناقصه شرکت کنند. اگر پاکت‌هایشان را به صورت دستی تحویل می‌دادند هم از آن‌ها پذیرفته و کارشان انجام می‌شد. اگر می‌خواستیم شرکت در مناقصه از طریق تالار آگهی را الزامی کنیم در سمت پیمانکاران هم با مشکلاتی مواجه می‌شدیم. چون همه پیمانکاران لزوماً مهارت کار با سامانه و گرفتن توکن و انجام امضای الکترونیک و ... را نداشتند. و تا آن موقع روال به این شکل بود که آن‌ها مدارکشان را به صورت فیزیکی به حراست آن واحدی که برگزارکننده مناقصه بود تحویل می‌دادند. طرف مثلاً پیمانکار عمرانی بود و می‌گفت آقا یا خانم، من پیمانکار عمرانی هستم و بلد نیستم توکن بگذارم. یعنی درست است که جافتادن انجام الکترونیکی مناقصه تا حدودی به نفع خود پیمانکاران هم بود چون دیگر می‌توانستند بدون اینکه کسی بتواند در اینکه کدام پیمانکار در مناقصه شرکت کند و کدام پیمانکار شرکت نکند اعمال نظر کند، اسنادشان را در سامانه بارگذاری کنند و در مناقصه شرکت داده شوند، ولی متأسفانه به دلیل آنکه بلد نبودند با سامانه جدید و سیستم امضای الکترونیک کار کنند پیش می‌آمد که نمی‌توانستند خود را در بازه زمانی مقرر به شرکت در مناقصه برسانند. اگر زمان بیشتری، مثلاً دو دوره، برای راه‌اندازی و جانداختن برگزاری الکترونیکی مناقصه داشتیم پیمانکار هم یواش یواش به صرافت می‌افتاد نیروی متخصص خودش را برای این کار بیاورد. یعنی برایش صرفه پیدا

می‌کرد که این کار را بکند. ولی متأسفانه آن قدری فرصت نبود که آن‌ها خودشان را از این بابت تجهیز کنند و بتوانند به میدان برگزاری الکترونیکی مناقصه بیایند.

- مهدیه آقاملایی^۱: تا پیش از این خود من ترس زیادی [در استفاده از سامانه اتوماسیون] دسترسی به اتوماسیون داشتم، اما نمی‌دانستم اگر در اتوماسیون نامه بزنم و بعد نتوانم آن را اصلاح کنم یا مشکلی برایش پیش بیاید چه کار کنم. الان می‌دانم که می‌توانم با مدیرها تعامل کنم و هر از گاهی که مشکلی پیش بیاید، آن‌ها نامه را «حذف تأیید» می‌کنند و می‌توانم نامه را درست کنم.

در همین راستا، ایجاد تغییرات جدید به نحوی که برای ذی‌نفعان کاربرد داشته و

انجام امور را برایشان تسهیل کند، در پایدارماندن تغییرات بسیار مؤثر است:

- مهدی عزیزی: یک نکته جالب برایتان بگویم. کارتابل شهروندی اولین بار تابستان سال ۹۸ راه‌اندازی شد، اما آمار استفاده از آن، تا حدود یک سال بعد، نزدیک به صفر بود. کسی هم اگر از آن استفاده کرده بود، خود بچه‌های شهرداری بودند که می‌خواستند ببینند ما چه کار داریم می‌کنیم. ولی مردم از آن استفاده نمی‌کردند. این طور یادم است که از یک زمانی به بعد، مالکان هم شروع به استفاده از کارتابل کردند. این تغییر رویه بیشتر به‌خاطر توصیه کارشناسان فضای سبز شهرداری‌های مناطق به مالکان در جهت استفاده از کارتابل الکترونیکی اتفاق افتاد. مثلاً مالک، در جلسه کمیسیون ماده ۷، رأیش را از کارتابل شهروندی می‌آورد و نشان ما می‌داد. خود ما هم به کسانی که مراجعه می‌کردند می‌گفتم بروید کارتابل شهروندی‌تان را ببینید، بروید دفتر خدمات الکترونیکی و کارتابل‌تان را فعال کنید و رأیتان را در آن بخوانید، دیگر کسی نباید به شما پرینت کاغذی رأی را بدهد.

- محسن شکری‌پور: تمامی سیستم‌ها ابتدا در برابر تغییر مقاوم هستند. اما بعد از راه‌اندازی سیستم جدید و دیدن خروجی و مزایای آن، خود پیگیر استمرار و توسعه آن خواهند بود. مثل موضوع همین سامانه‌ها، که شاید عجیب به نظر برسد، اما شهرداری دارد برای نگهداری سامانه معاملات تمام تلاشش را انجام می‌دهد و حتی بر سر جایگزینی آن با سامانه موجود دولت مقاومت می‌کند، زیرا برای ایجاد آن بسیار زحمت کشیده شده و این سامانه الان یکی از مهم‌ترین و کاربردی‌ترین سامانه‌های شهرداری است.

^۱ رئیس اداره مصوبات و تنقیح مقررات شورای شهر

- مرتضی احمدی^۱: حالا شفافیت کی مطالبه اجتماعی می‌شود؟ وقتی نقطه استفاده مردم بشود. ببینید، شما الان دیگر نمی‌توانی خیلی از سرویس‌های عمومی را حذف کنی. اینستاگرام و شبکه‌های مجازی را اگر می‌توانستند تا حالا حذف کرده بودند. البته یک روش طولانی‌ای را دارند یواش‌یواش پیاده می‌کنند. مردم را از تلگرام هل می‌دهند بروند در واتساپ. یک مدت خسته‌شان کنند، ولی خلاصه نمی‌شود این سرویس‌ها را یک‌مرتبه حذف کرد. چرا؟ چون مطالبه اجتماعی برای باقی ماندن این سرویس‌ها وجود دارد.

همچنین ایجاد منافع مالی موجب می‌شود نه فقط ذی‌نفع از پایدارماندن تغییر حمایت کند، در مقابل بازگشت به عقب نیز فعالانه مقاومت کند:

- محمد فرجود^۲: همین که «تهران من» هنوز پابرجاست است تا حدی به‌خاطر محکم‌کاری‌های ما در دوره قبل است. به‌علاوه، برخی سرویس‌های پرکاربرد و درآمدزا برای شهرداری را نمی‌توانند به‌راحتی دست بزنند، مثل سیستم وصول عوارض - عوارض ملک و راه و طرح ترافیک و ... - که آن را اول در «تهران من» راه انداختیم، و بعداً ای‌پی‌آی بازش را هم ارائه کردیم. در این مورد خاص، هر کاری هم که بخواهند بکنند، حوزه مالی شهرداری اجازه نخواهد داد کسی خیلی به آن دست بزند چون شهرداری از طریق آن درآمد دارد. تا پیش از راه‌افتادن این سیستم، شهرداری برای وصول عوارض حاضر بود هر کاری بکند تا فرد عوارض را بدهد. کسانی بودند که به شهرداری پیشنهاد می‌دادند بدهی‌ها را وصول کنند و بخشی از آن را خودشان بردارند، یا اصلاً پیشنهاد می‌دادند که بدهی‌های شهرداری را از شهرداری بخرند و بعد بروند از سازمان‌های بزرگ و سایرین وصول کنند و در این فرایند مثلاً چهل یا پنجاه درصدش را خودشان بردارند. هیچ راه دیگری هم برای شهرداری وجود نداشت. ما پیشنهاد کردیم که ای‌پی‌آی پرداخت عوارض و بدهی را در اختیار اپلیکیشن‌های دیگر مثل «آپ» و «تاپ» و «۷۲۴» و غیره بگذاریم؛ مردم از طریق این اپلیکیشن‌ها بتوانند بدهی‌های خودشان را ببینند، بدهی ملکشان، بدهی خودروشان، عوارض طرح ترافیکشان و همه را همان‌جا پرداخت کنند.

اجرای همین ایده، بدون اینکه هیچ الزام و جریمه‌ای اضافه شود، همه‌چیز را متحول کرد؛ شهرداری آن‌قدر از این طریق درآمد داشت که باورش نمی‌شد. سال آخر حضور ما،

^۱ مشاور کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۲ مدیرعامل سازمان «فناوری اطلاعات و ارتباطات» شهرداری تهران

درآمد شهرداری و وصول مطالباتش در تهران من و سایر اپلیکیشن‌ها از سایر کانال‌هایی که پیش از این وجود داشت، بیشتر شد و میزانش در حوزه ترافیک از همه حوزه‌های دیگر بیشتر بود. اصلاً باورشان نمی‌شد، چون تا پیش از آن چنین چیزی، یعنی کانال جدیدی که کارش وصول عوارض و مطالبات باشد، وجود نداشت. شهرداری به این راحتی‌ها نمی‌تواند به این بخش از سرویس‌های آنلاین دست بزند و مجبور است آن را به همان شکل سابق نگه دارد، چون پول لازم دارد. ولی حالا ممکن است خود اپلیکیشن تهران من و اسم و برندش را از بین ببرند.

البته نیروی نهفته در مباحث مالی شمشیری دوله است؛ همان‌طور که چشم‌انداز بهره‌مندی از منافع مالی می‌تواند ذی‌نفعان را با تغییر همراه کند، نگرانی از بابت اختلال در امور مالی شهرداری (و وقوع بحران مالی) نیز می‌تواند مقاومت شدید ذی‌نفعان را برانگیزد:

- امیرحسین عبدالله‌زاده: به‌علاوه، چون منافع و، به‌تبع آن، تعارض منافع سنگینی حول این دفاتر [خدمات الکترونیک] به وجود آمده. اگر بخواهید آن‌ها را حذف کنید، شروع می‌کنند به لابی‌کردن یا اینکه کار شهرداری را می‌خواهند و می‌روند در فازی که شهرداری نتواند از جایش تکان بخورد. ببینید، زمان آقای حناچی - البته الان هم چندان فرقی با آن زمان ندارد - ۵۰ تا ۷۰ درصد درآمد شهرداری از عوارض حوزه شهرسازی تأمین می‌شد. اگر دو روز کار دریافت عوارض بخواهد، شهرداری چند صد میلیارد متضرر می‌شود. به عبارتی درآمدهای حوزه شهرسازی رگ حیاتی شهرداری محسوب می‌شود و اهمیت حفظ این رگ حیاتی حتی افراد خوب و جسور را به شدت محافظه‌کار می‌کند. مثلاً آقای صارمی^۱ که به شدت به دنبال ایجاد تحول در دفاتر خدمات بود - معتقد بود دفاتر خدمات باید کلاً منحل شوند - بسیار محافظه‌کار شد و ترسید که نکند به دفاتر دست بزند و یکهو کار بخواهد و درآمد شهرداری تعطیل و شهرداری نابود شود. این ملاحظه، که در دوره پیش و دوره‌های قبل از آن هم بود، و ایضاً شیطنتها و تهدیدهایی که کسانی که با محدودیت یا تغییر در عملکرد دفاتر تعارض منافع دارند می‌کنند موجب شده است کسی به دفاتر خدمات دست نزند.

^۱ حمیدرضا صارمی، معاون «شهرسازی و معماری» شهرداری تهران هم‌زمان با شورای ششم

- مسعود حمزه‌ای^۱: به این صراحت نمی‌گوییم که همکاری نمی‌کردند، بلکه ما باید هنرمندانه ورود می‌کردیم. مسئله این است که در شرایط پیچیده، هنر مدیریت لازم است. مثلاً یکی از دغدغه‌های جدی شهرداری در سالیان اخیر پرداخت حقوق پرسنل سر ماه است. خوب، کافی بود یکی از مدیران مربوطه بگوید به دلیل فلان اقدام شما، من فردا نمی‌توانم درآمد لازم برای پرداخت حقوق را تأمین کنم. این یک تابو می‌شد. در شرایط ایده‌آل، من باید بتوانم بگویم این مشکل من نیست، تو که نباید از راه خلاف این کار را انجام دهی. اما ما در شرایط ایده‌آل قرار نداریم. مثال حساب‌های واسط که برایتان گفتم از همین جنس بود. استفاده از حساب‌های واسط عین تخلف است اما خوب نمی‌شد جلوی آن را گرفت چون این کار می‌توانست یک مجموعه را کاملاً بخواباند.

- سمیه فروغی: خانم دکتر هم می‌گفت که ما چند ماه حقوق را نمی‌دهیم تا درس عبرتی برای شما شود که بعد از این همه سال عملکردتان این نباشد. جواب مدیرعامل [سازمان بازنشستگی شهرداری] هم این بود که اگر این طوری است، ما هم این‌هایی را که حقوق می‌خواهند می‌فرستیم جلوی در شورا، شما خودتان جوابشان را بدهید.

ضرورت نفوذ تغییر در تاروپود سازمان، که پیشتر به آن اشاره کردیم، با نکته دیگری که در مصاحبه‌ها به‌عنوان یک درس‌آموخته از پروژه شفافیت به آن اشاره می‌شود مرتبط است، و آن اینکه شاید بهتر بود کمیته شفافیت دستورکارهای خود را محدودتر می‌کرد و انرژی آزادشده خود را صرف تعمیق دستاوردهایی که کسب کرده بود، یا به قول یکی از مصاحبه‌شوندگان صرف «فرهنگ‌سازی»، می‌کرد:

- محسن شکری‌پور: شاید یکی دیگر از موضوعاتی که خانم آروین می‌توانست جور دیگری مدیریت کند و به نتیجه مطلوب‌تر برسد الکترونیکی کردن پاکات بود. [...] ایشان پافشاری خیلی زیادی کردند و پنج-شش ماه از وقتشان را گذاشتند تا شهرداری را متقاعد کنند که پاکت «ب» را هم حذف و الکترونیکی کند. نه تنها شهرداری نپذیرفت، که پنج-شش ماه هم از دست رفت. من آن موقع پیشنهاد دادم که بی‌خیال پاکت «ب» شوند. اگر ایشان می‌پذیرفتند که، بر اساس اعلام اداره کل حقوقی، فعلاً فقط پاکت «الف» الکترونیکی شود، آن پنج-شش ماه و بعد هم سه-چهار ماهی که به پایان دوره مانده بود می‌توانست

^۱ رئیس سازمان بازرسی شهرداری تهران

صرف فرهنگ‌سازی در شهرداری تهران شود که از نظر من بسیار مهم بود و شاید روند الکترونیکی‌شدن بقیه پکت‌ها هم راه می‌افتاد. اما پافشاری ایشان بر اینکه هر دو پکت الکترونیکی شود باعث شد در مورد هیچ‌کدام به نتیجه نرسیم [...] من انتظار داشتم که دوستان کمیته، بر اساس این تجربه، به سمت فرهنگ‌سازی و همچنین به‌نمایش‌کشیدن خوبی‌های حذف پکت «الف» بروند و ادامه کار را به روش مذکور پیگیری کنند، اما متأسفانه این اتفاق رخ نداد. کمیته حتی می‌توانست روی پیاده‌سازی فروش الکترونیکی اسناد و جانداختن آن بایستد. به‌هرحال، به هر دلیلی که بود، الکترونیکی‌شدن پاکات انجام نشد.

- اکبری: اما از یک منظر دیگر که من با آن موافق‌ترم -البته شاید هم من هم اشتباه می‌کنم- بهتر بود روی یکی از این سامانه‌ها تمرکز می‌کردیم، پی‌ریزی آن را محکم و کاربردش را مسجل می‌کردیم. اصلاً از طریق مراجع بالادستی و مدیریت ارشد شهرداری برایش آیین‌نامه و قانون می‌دادیم. البته هرچور که نگاه می‌کنم، هر تغییری هر چقدر هم که محکم شده باشد باز هم قابل‌برگشت است و نمی‌توانی صد درصد مطمئن باشی که نفر بعدی شرایط را به وضعیت قبل بر نمی‌گرداند. اما حتی در این شرایط هم تمرکز بر تعداد کمتری از حوزه‌ها و سامانه‌ها احتمال پایداری سیستم جدید را بیشتر می‌کرد. [...] بنابراین پیشنهاد من این بود که تعداد حوزه‌های فعالیت کمیته کمتر شود. اگر شفافیت فقط یک در حوزه به‌صورت کامل و درست پی‌ریزی می‌شد، به نظر من بهتر از این بود که در حوزه‌های متعددی سرمایه‌گذاری شود. اگر تغییر رویه‌ها از طریق وضع قوانین و مقرراتی در بالاترین سطح یعنی مصوبه شورا تثبیت می‌شد، نفرات بعدی به‌دشواری می‌توانستند آن رویه‌ها را تغییر دهند و زیر سؤال ببرند. نمی‌گویم نمی‌توانستند، چون متأسفانه کار نشد ندارد! پس به نظرم بهتر این بود که رویه‌های جدید به‌عنوان قانون و مقررات و به‌قول شما سازوکار تدوین می‌شد، ولو در یک حوزه کوچک‌تر.

این نکته را باید در نظر داشت که تصمیم به ورود عمقی به تعداد محدودتری از دستورکارها، در موضع عمل، کار آسانی نیست. چه‌بسا اگر کمیته شفافیت، مطابق با پیشنهاد مطرح‌شده، به حوزه‌های محدودتری ورود کرده بود، در پایان دوره با این نتیجه مواجه می‌شد که انرژی بیشتری که صرف ورود عمیق به هر حوزه کرده است ثمر بیشتری نداشته است و اگر به جای ورود عمقی، انرژی و سعی خود را بین موضوعات

بیشتری پخش کرده بود، سرجمع، نتایج بیشتری به دست آورده بود (اصلاً چه بسا درگیرکردن حوزه‌های متعدد با بحث شفافیت در پایداری نتایج مؤثرتر از کار درمی‌آمد). این نکته را صرفاً از آن رو مطرح کردیم که تأکید کنیم عمل به برخی نکاتی که بدیهی به نظر می‌رسند، در زمین واقعیت، آنقدرها هم آسان و سراسر نیست چراکه متغیرها و ابهامات و عدم‌تعیین‌های متعددی به صورت مسئله بار می‌شود که تصمیم‌گیری را دشوار می‌کند.

تا بدین جا، تمامی نکاتی که درخصوص پایداری تغییرات مطرح شد جنبه درون‌سازمانی داشت. اما در مصاحبه‌ها، یکی از عوامل مهم در پایداری تغییرات و اصلاحات مطالبه عمومی و خواست گروه‌های مردمی عنوان می‌شد؛ بدون مطالبه عمومی برای شفافیت، و بدون حضور ذی‌نفعانی که منفعت خود را در تحقق شفافیت ببینند، آن را طلب و از دستاوردها حفاظت کنند، با تمام‌شدن دوره نمایندگی، توازن جدیدی که به واسطه پروژه شفافیت شکل گرفته است به سرعت جای خود را به توازن پیشین خواهد داد. در مصاحبه‌های انجام‌شده یکی از خلأهایی که در رابطه با پروژه شفافیت ذکر می‌شد برقرارنکردن ارتباط با جامعه، و فقدان ذی‌نفعان سازمان‌یافته و مطالبه‌گری مدنی برای شفافیت بود (برای بحث بیشتر در این خصوص، نگاه کنید به متن «ایده شفافیت در محک تجربه»).

- مصاحبه‌کننده: آیا مکانیسم‌هایی چیده شده که اگر در آینده خواست عقب‌گردی صورت بگیرد این‌طور نشود؟

محمدحسین صدوقی: نه، یعنی مکانیسم‌های موجود خیلی الزام‌آور نیست. همان‌طور که در ابتدا گفتم، ممکن است در یک دوره‌ای مصوبه‌ای برای شهرداری جذاب نباشد و آن را اجرا نکند. به عبارتی شاید در عمل مصوباتی که توسط نهاد نظارتی‌ای مثل شورا تصویب شده‌اند هم ضمانت اجرایی کافی ندارند. به نظر من بهترین ضمانت اجرایی، مطالبه‌گری مردم است. اگر بتوانیم شفافیت را به سمتی ببریم که مطالبه‌گری مردم و پرسنل نسبت به آن زیاد باشد، خودش می‌تواند عاملی باشد برای اینکه عقب‌گرد نداشته باشیم.

- مرتضی احمدی: در رابطه با دستاوردهای کمیته شفافیت خیلی کارهای دیگر می‌شود کرد که یا سرعت از دست رفتنش را کند کند یا منجر به حرکت‌های جدید شود. مثلاً آیا ما الان با اعضای شورای شهر فعلی گفت‌وگو می‌کنیم؟ [...] شما می‌توانی بروی بنشیننی گفت‌وگو بکنی؛ پیدا می‌شوند آدم‌هایی که به گفت‌وگو مایل باشند. کار دیگری که می‌شود کرد کمک به شکل‌گیری ان‌جی‌اوها و به‌خصوص ان‌جی‌اوهای محلی است. ببینید در شهرستان‌ها آداب و قواعد خیلی فرق می‌کند. کاملاً محلی است و قوم و قبیله و ارتباطات نقش پررنگی دارد. پس اگر آنجا یک ان‌جی‌او باشد خیلی مؤثر است و خیلی می‌تواند سروصدا کند. کمالینکه در شهرستان‌ها ان‌جی‌اوهای محیط‌زیستی پدر یکی را درمی‌آورند. کار دیگری که می‌شود کرد همین به‌اشتراک‌گذاری تجارب کمیته با شورای بقیه شهرهاست. این‌ها دو-سه تا چیزی است که الان به ذهن من رسید.

- صنم عابدی: من می‌گویم حتی اگر فقط یک کار هرچند کوچک انجام شود، باید ابزار رسانه را برای معرفی آن به کار گرفت. بعضی وقت‌ها بدون ارائه و معرفی کارها به مردم، نتیجه‌ای که باید، به‌طور کامل به دست نمی‌آید. به‌نتیجه رسیدن یعنی اینکه در نهایت مردم بتوانند از خروجی کار استفاده کنند و اجازه ندهند شورای بعدی آن را حذف و کان‌لم‌یکن کند، که آن هم با استفاده از رسانه و تبلیغات ممکن می‌شود.

البته کمیته شفافیت اقداماتی برای درگیرکردن گروه‌های مدنی و تخصصی به انجام رساند که از آن میان می‌توان به برگزاری مسابقه «تهران به روایت شفاف» و انجام پروژه رصد شفافیت شوراها و شهرداری‌های کشور اشاره کرد، اما به نظر می‌رسد این اقدامات تأثیر پایداری بر مطالبه شفافیت نداشتند.

- مهدی ثنایی^۱: ما دوست داشتیم در پروژه پایداری سازی دستاوردهای کمیته شفافیت مشارکت کنیم. صحبت‌هایی هم شده بود و حتی پروپوزال هم ارائه داده بودیم. آنجا رویکرد

^۱ مشاور رسانه‌ای بهاره آروین

^۲ کمیته شفافیت در پاییز و زمستان ۹۸ با همکاری شهرداری اقدام به برگزاری مسابقه تحلیل داده‌های وبسایت شفاف با هدف ترویج استفاده از اطلاعات و داده‌های منتشرشده در شهرداری تهران توسط شهروندان و متخصصان کرد. همچنین در زمستان همان سال، نتایج نخستین دوره ارزیابی شفافیت شوراها و شهرداری‌های کشور که با هدف ترویج شفافیت در مدیریت‌های شهری سطح کشور و با همکاری جمعی از سمن‌های فعال در حوزه شفافیت و مبارزه با فساد به انجام رسید، روی وبسایتی که به همین منظور راه‌اندازی شده بود منتشر شد.

^۳ رئیس اندیشکده «شفافیت برای ایران» و مشاور کمیته شفافیت و شهر هوشمند

ما ترویجی بود و پیشنهادمان هم انتشار فعالیت‌ها و دستاوردهای کمیته شفافیت در شبکه‌های اجتماعی، برگزاری مسابقه و رویداد و تهیه برنامه‌هایی برای تلویزیون در یک فرایند سریع و چابک بود. در اینجا سرعت عمل مسئله مهمی بود و گرنه ما چند سال بعد برای شفافیت مجلس یک مستند به نام «خانه در تاریکی» ساختیم. این جور به خاطر داریم که درنهایت به دلیل کمبود منابع مالی و این جور مسائل کار پیش نرفت و نتوانستیم ورود معناداری به موضوع بکنیم.

- مهدی ثنایی: کمیته متوجه اهمیت تثبیت بود. کمیته در همکاری با شهرداری مسابقه‌ای گذاشت به نام «تهران به روایت شفاف» برای تحلیل داده‌های منتشرشده روی سایت شفاف. این‌ها همه پروژه‌های تثبیتی و نظارتی و رصد است. کمیته می‌دانست ولی خب ضعیف بود. به نظر من منابع مالی‌اش کم بود. منابع نیروی انسانی‌اش را می‌توانست فراهم کند ولی یادم است از نظر منابع مالی مشکل داشت. چون می‌دانید، این کارها در اصل در سطح بالاتری باید پیگیری شود.

- پروشات مهرورزی: این مسابقه هم از آن پروژه‌های جالبی است که من همیشه در رزومه‌ام می‌آورم که ما آن را برگزار کردیم. ما فراخوان دادیم و از پژوهشگران و علاقه‌مندان خواستیم تا، با مینا قرارداد دیتای منتشرشده روی سایت شفاف و ترکیب آن با منابع داده‌ای دیگری که دسترسی عمومی به آن وجود دارد، تحلیلی از موضوعی در حوزه مدیریت شهری ارائه دهند. خود ایده مسابقه ایده جالبی بود که متأسفانه افتتاحیه‌اش با کرونا مصادف شد و آن چیزی که فکر می‌کردیم نشد و زحمتهایی که کشیده شده بود دیده نشد. این‌ها به کنار، اگر بخوایم درمورد خود مسابقه صحبت کنم، به نظرم کیفیت آثار خیلی پایین‌تر از حد انتظار بود. شاید اگر استمرار پیدا می‌کرد و سال‌های بعد هم برگزار می‌شد کیفیت آثار بهتر می‌شد. خوبی این مسابقه این بود که می‌توانستی کم‌وکاستی‌های دیتاهای منتشرشده را از دید فرد بیرونی که نمی‌داند این دیتاها چطور دارد تولید و منتشر می‌شود ببینی و بفهمی برای اینکه بشود از این دیتاها استفاده پژوهشی کرد و مثلاً یک تحلیل آماری درست روی آن داد چه چیزی کم است

- مصاحبه‌کننده: هدف این مسابقه چه بود و فرایندش به چه صورت بود؟

پروشات مهرورزی: هدف اصلی مسابقه این بود که سایت شفاف بیشتر معرفی شود و کمی مورد استفاده قرار گیرد. هدف جانبی‌اش به نظم این بود که هم باگ دیتاهای ما دریابد و هم اینکه، با کمک پژوهشگران، حلقه‌ی مطالبه‌گری فعال شود، چون همان‌طور که گفتیم یکی از حلقه‌های زنجیره‌ی شفافیت استفاده‌ی پژوهشگران و خبرنگاران و امثالهم از دیتایی است که منتشر شده، اینکه آن دیتای خام را تبدیل کنند به تحلیل قابل لمسی که دغدغه‌ی عمومی است، یعنی دیتای خام تبدیل شود به دیتای غیرخام و یک چیزی ازش دریابد، چون دیتای خام که کاربردی ندارد. مثلاً از دیتای کارمندا دریابد که پارتی‌بازی در شهرداری کم است یا زیاد. اصلاً فکر می‌کنم یکی از کارهایی که به مسابقه ارسال شد همین بررسی نسبت‌های فامیلی در شهرداری بود. درواقع این حلقه‌ی گمشده‌ی شفافیت و مطالبه‌گری را قرار بود این پژوهشگرها و خبرنگارها پر کنند.

مصاحبه‌کننده: برگزاری مسابقه به اهداف خودش رسید؟

پروشات مهرورزی: به نظر من، نه خیلی. قضیه‌ی کرونا خیلی تأثیرگذار بود و باعث شد فرایند مسابقه خیلی کش‌دار و طولانی شود. درکل، خود برگزاری این مسابقه کار درستی بود، ولی تعداد آثار قابل قبول خیلی کم بود و اصلاً در سطح کمیته نبود. اگر بخواهم کمی از خودمان تعریف کنم، سطح اعضای کمیته، اگر می‌خواستند داده‌ها را تحلیل کنند، خیلی بالاتر بود. [...] الان با توجه به تجربه‌ی این مسابقه و مشاهده‌ی مسابقات دیگری که در دانشگاه‌ها تبلیغ می‌شود، شاید تبلیغات را گسترده‌تر و مدل تبلیغ را دم‌دستی‌تر می‌کردم. یعنی مثلاً ما در دانشگاه‌ها پوستر زدیم، ولی شاید هوجیگری کردن در سوشال مدیا بهتر باشد چون مخاطب بیشتری جذب می‌کند. با توجه به اینکه یکی از اهداف این مسابقه این بود که مطالبه‌گری صورت گیرد، هوجیگری و تبلیغات مسابقه در سوشال مدیا باعث می‌شد آدم‌های مطالبه‌گر و عادی‌تر هم سراغ دیتا بروند و آن را ببینند.

در پایان، می‌توان این سؤال را مطرح کرد که اکنون که بیش از دو سال از پایان دوره‌ی پنجم می‌گذرد، چه بر سر پروژه‌ی شفافیت و دستاوردهای آن آمده است؟ گزارش دقیق از وضعیت فعلی پروژه‌ی شفافیت نیازمند ارزیابی دقیق و مفصل است که از حدود چارچوب پروژه‌ی حاضر خارج است. با این حال، اگر به اظهارات مصاحبه‌شوندگان رجوع کنیم، به نظر می‌رسد موضوع شفافیت و به‌روزرنگه‌داشتن سایت شفاف در دوره‌ی

فعلی مدیریت شهری نیز در دستورکار قرار دارد و این طور نیست که دستاوردهای این پروژه کاملاً از بین رفته باشد:

- محمدحسین صدوقی: به نظر من خیلی از نقطه‌ای که در پایان دوره قبل بودیم عقب‌نشینی نداشته‌ایم. یعنی در بحث انتشار عمومی اطلاعات این طور نبوده که کسی به طور هدفمند عقب‌نشینی کند و بگوید من با اصل این کار مخالفم و انجامش ندهید، اتفاقاً خلاف آن اتفاق افتاده است. همین که اطلاعاتی که از قبل منتشر شده بود دارد به روز می‌شود نشان می‌دهد که خواست شفافیت هنوز در مجموعه هست؛ هم از طرف شورا مطالبه‌گری هست و هم در خود شهرداری هم کسی ممانعتی برای کار ندارد. کار دارد انجام می‌شود و می‌توانم بگویم از دستاوردهایمان عقب‌گردی نداشته‌ایم.

- سید محمود جواهریان: یک دوره‌ای واقعاً ناامید بودم که کار ادامه پیدا نکند، ولی الان امیدوارم و معتقدم که اگر کار با همین شکلی که دارد پیش می‌رود پیش برود، نتایجی حاصل می‌شود که ما با مدل شورای پنجم هرگز به آن نمی‌رسیدیم. ببینید، الان متولی شفافیت در شهرداری تهران حراست است. جنس حراست این‌جوری است که همه چیز محرمانه است. یعنی نامه عادی‌اش را هم محرمانه می‌زند. با این حال حراست آمده و می‌گوید شورای شهر مصوبه دارد و این مصوبه باید اجرا شود. معنی ندارد که اجرا نشود. حراست از نگاه خودش می‌گوید که معنی ندارد شورا چیزی را مصوب کند و شما ملزم به اجرا باشید، اما اجرا نکنید. این ترک فعل است. هرچه در مصوبه هست شما باید اجرا بکنید و شهرداری را پای کار می‌کشاند، با آن‌ها جلسه می‌گذارد، حرفشان را می‌شنود، حرف می‌زند، توجیه می‌کند و تصویب می‌کند که حالا بعداً اجرا شود.

- بهاره آروین: اصلاً یکی از دلایل دیگری که احساس کردم می‌توانم شفافیت را که مثل بچه‌ام بود رها کنم این بود که دیدم کسانی هستند که بیایند و این موضوع را بردارند و شاید نه به آن سرعتی که من کار را در شورا و شهرداری پیش می‌بردم، اما به‌رحال خوب از پس آن بخواهند آمد. مثلاً همین شهرداری کرمان در دور جدید؛ ما اصلاً انتظار نداشتیم کسی از شفافیت صحبت کند، که دیدیم از کرمان عَلم را بلند کردند. اگر خودشان بخواهند من کمکشان می‌کنم و شاید در این صورت بیشتر و بهتر جلو بروند، ولی من هم نباشم این‌ها راه را می‌روند. به نظرم کمی که اوضاع آرام‌تر شود، شفافیت آن حوزه‌ای است که یک‌سری آدم در آن خودشان را هویت‌یابی خواهند کرد. کاری کم‌هزینه (منظورم هزینه مالی

است) و مشخص است. مثلاً یک برتری که شفافیت نسبت به عدالت‌خواهی دارد این است که برای شفافیت می‌توان کارهای مشخصی تعریف کرد و **to the point** (دقیق و در مسیر مشخص) پیش رفت.

- مصاحبه‌کننده: اگر اشتباه نکنم، تیر یا مرداد پارسال (۱۴۰۱)، در شکایتی که سازمان بازرسی کل کشور از شهرداری تهران کرد دیوان عدالت اداری رأی به ابطال مصوبه «الزام شهرداری تهران به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات شهرداری» داد. از بعد از آن، روال کار شهرداری در حوزه معاملات تغییری کرد؟

محسن شکری‌پور: هیچ تغییری نکرده و ما دنبال این هستیم که مصوبه کمافی‌السابق سر جایش باشد و طبق روال گذشته کار خودمان را انجام دهیم و به مشکل برنخوریم. حتی اگر مصوبه ابطال گردد، روالی که در شهرداری ایجاد شده است پابرجا خواهد ماند. اولاً، طرح ایجاد سامانه قراردادهای از قبل از دوره گذشته و در زمان آقای قالیباف کلید خورد، کمیته شفافیت آن را توسعه داد، و در حال حاضر هم هیچ‌کس در شهرداری به دنبال حذف آن نیست، زیرا دیگر جزئی از روال انجام کار در شهرداری شده است. درخصوص وبسایت شفاف نیز باید بگویم که بذری که در دوره گذشته کاشته شده محصول داده و مدیریت شهری جدید هم خود به دنبال شفافیت است، پس این موضوع هم پابرجا خواهد ماند. اما البته تمامی اظهارنظرها تا بدین حد خوش‌بینانه نیست:

- اکبری: کاری که برایش این‌همه زحمت کشیده شده بود که به ۸۰ و ۱۰۰ برسد - و رسید- به محض اینکه تغییر مدیریتی انجام شد و دوره جدید مدیریت شهری سر کار آمد، به ۶۰ برگشت؛ امیدوارم که همچنان روی همان ۶۰ مانده باشد و کمتر نشده باشد. افسوس من بابت این نیست که کاری انجام نشد یا نتیجه‌ای نداشت. بابت این افسوس می‌خورم که این‌همه زحمت کشیده شد تا کارها در آن تایم کم به یک استاندارد قابل قبول برسد و البته با شرایط خیلی سخت به آن هم رسید، اما درنهایت به محض اینکه فشار مدیریتی دوره قبل برداشته شد، بخش‌های مختلف شهرداری دوباره ان‌قلت‌های زیادی روی کار آوردند که از همه امکانات سامانه استفاده نکنند و تا جایی که ممکن است برایش راه دررو بگذارند؛ چه درمورد گردش کار و مراحل مختلف فرایند عقد قرارداد و توافقاتی که در این باره صورت گرفته بود، و چه درمورد نمایش اطلاعات قراردادهای منعقدشده در سامانه شفافیت، تلاش کردند تا سامانه را داخلی‌تر و جزیره‌ای‌تر کنند. تا همان اواخر هم

برخی نمی‌خواستند اطلاعات خیلی از قراردادها را در سامانه قراردادها وارد کنند، می‌گفتند یک راه‌دررویی بگذارید که ما بدون نیاز به واردکردن اطلاعات قرارداد در سامانه قراردادها، کارهای مالی قرارداد را در سامانه مالی انجام دهیم.

- نجمه طاهری: یکی از چیزهایی که با نزدیک‌شدن به پایان دوره برای من ناراحت‌کننده بود، همین پایدارنبودن خروجی‌های کار ما بود. وقتی سامانه معاملات پرید و تمام زحماتی که سمیه در سال آخر برای الکترونیکی‌شدن بازگشایی پاکت‌ها و الکترونیکی‌شدن امضا کشیده بود باد هوا شد، حس می‌کردم که کاری که مشغولش هستیم تبدیل به هیچ خواهد شد. انگار با دیدن پایان ماجرا به نظر می‌آمد که تحمل این‌همه فشار و استرس کاری صرفه نداشت و عاقلانه نبود. البته تازگی که با چند تا از دوستان صحبت همین موضوع شد گفتند حس کسانی که الان در شورا و شهرداری مشغول هستند این نیست و می‌گویند که هنوز دارد کارهایی انجام می‌شود. من واقعاً از این خبر خوشحال شدم چون شنیده بودم که مصوبه مربوط به انتشار اطلاعات معاملات لغو شده و حس من این بود که دیگر در شورا کسی با بحث شفافیت کاری ندارد و این موضوع کنار گذاشته شده است.

- پروشات مهرورزی: نمی‌دانم دقیقاً مدیران جدید چه کارهایی انجام داده‌اند. پارسال یکی از مدیران منابع انسانی به من مسیج زد که خانم مهرورزی، از وقتی شما رفتید، پدر ما با مدیران جدید و شورا درآمده. همه قدیمی‌ها را جابه‌جا کرده‌اند. یک‌سری جدید آمده‌اند که ما اصلاً نمی‌دانیم کی هستند و چی هستند و از کجا آمده‌اند و کارها را خیلی سخت می‌توانیم انجام دهیم و از زمانی که شما رفته‌اید، پروژه هیچ پیشرفتی نداشته.

- محمدمهدی ریوندی^۱: اطلاع ندارم از زمانی که تیم جدید آمده‌اند سامانه‌ها تا چه حد آپدیت می‌شود - شما حتماً چک می‌کنید - ولی خب دیگر اصلاً اسمی از شفاف نیست. آن موقع اگر یادتان باشد هفته‌ای یک بار، دو هفته‌ای یک بار، خبری از شفافیت و یک حرکت جدید منتشر می‌شد. درحالی‌که الان من مدت‌هاست خبری از شفافیت در کانال‌ها و اخبار مختلف نمی‌بینم.

درنهایت می‌توان گفت با توجه به محدودیت‌های زمانی که در دوره‌های نمایندگی و مدیریتی وجود دارد، توجه به پایدارسازی اصلاحات یکی از اصولی است

^۱ کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

که نباید نادیده گرفته شود. از همان ابتدای شروع کار و فعالیت در جهت اصلاح، باید به شیوه‌هایی که تغییرات و دستاوردها پایدار بمانند و عوض شدن شرایط زمینه‌ای نتواند به راحتی آن‌ها را از بین ببرد اندیشید و موازی با ایجاد تغییر، به آن شیوه‌ها نیز توجه کرده و مطابق با آن‌ها پیش رفت.

اگر پس از خواندن متن حاضر، تثبیت و پایدارسازی دستاوردها به عنوان جزء لاینفک هر پروژه اصلاحی، و نه ضمیمه و تکمله‌ای بر آن، در ذهن شما تثبیت و پایدار شد، این پروژه به هدف خود رسیده است.

سؤالاتی جهت بحث و بررسی بیشتر:

- معیار تشخیص اینکه تغییرات و اصلاحات پایدار شده‌اند چیست؟
- با توجه به اینکه اجرای مصوبات بدون پیگیری مستمر چندان عملی نمی‌شود، چقدر می‌توان روی تصویب مصوبه به عنوان راهکاری برای پایدارسازی حساب کرد؟

کمیته شفافیت در حساب خود

ممکن است برای تیم پیش‌برنده یک ایده اهداف و اقدامات واضح و بدیهی باشد، اما برای افراد بیرونی لزوماً این‌طور نیست. اقدام فعال برای شناساندن ایده، اهداف و اقدامات به دیگر بازیگران می‌تواند به کشف ظرفیت‌های همکاری و هم‌افزایی بیانجامد که در غیر این صورت، کشف‌نشده باقی می‌ماند یا با تأخیر زمانی قابل توجه کشف می‌شود.

به نظر می‌رسد برای اعضای کمیته شفافیت، هدف از شفافیت و مکانیسم اثرگذاری آن، اقدامات در دست‌انجام، نتایج به دست‌آمده و موانع و چالش‌های پیشبرد پروژه شفافیت روشن و جاافتاده بود. اما آیا می‌توانیم همین گزاره را در خصوص افرادی از مجموعه شورا و شهرداری که عضو تیم کمیته شفافیت نبودند، خواه با آن تعامل مستقیم داشتند

و خواه نداشتند، نیز مطرح کنیم؟ دیگران پروژه شفافیت را چگونه می‌دیدند و از اهداف پروژه، شیوه پیشبرد و نتایج به‌دست‌آمده چه می‌دانستند؟ در ادامه متن حاضر، پاسخ به این سؤال را از لابه‌لای مصاحبه‌ها دنبال می‌کنیم.

*

در طول دوره چهارساله، تغییرات زیادی در ترکیب تیم کمیته شفافیت رخ داد؛ افرادی اضافه شدند، افرادی تیم را ترک کردند و حضور افراد ثابت نیز شدت و ضعف داشت. از جمله کسانی که در نیمه دوم دوره به تیم کمیته پیوستند دو تن از کارشناسان کمیسیون‌های شورا بودند که از اواخر سال سوم دوره پنجم، همکاری خودشان را با کمیته شفافیت در حوزه شهرسازی آغاز کردند. بنا بر روایت این دو تن، آشنایی آن‌ها با فعالیت‌های کمیته شفافیت اتفاقی بود و آن‌ها پیش از این رخداد اتفاقی تصور دقیقی از اینکه کمیته شفافیت چه ایده‌ای را دنبال می‌کند، دستورکارهایش چیست، در حوزه شهرسازی چه موضوعاتی را پیش برده است، و اساساً اینکه یک تیم پشت پروژه شفافیت است نداشتند.

- امیرحسین عبدالله‌زاده^۱: ما در میانه دوره پنجم با دوستان کمیته شفافیت آشنا شدیم و، قبل از آن، همیشه از بچه‌های کمیته و تیمی که خانم آروین داشتند دور بودیم. آن موقع ما کمیته شفافیت را با شخص خانم آروین می‌شناختیم و نمی‌دانستیم که تیم و گروه شبه‌منسجمی دارند با ایشان کار می‌کنند، موضوعات در آن تیم نظریه‌پردازی می‌شود و پیش می‌رود. من فکر می‌کردم کارهایی که انجام گرفته قائم به شخص ایشان بوده است [...] یعنی یک بار جلسه‌ای مشترک بین خانم آروین و خانم نوری^۲ برقرار بود. [...] خانم نوری هم من را به‌عنوان کارشناس مرتبط در حوزه خدمات شهری معرفی کردند. از آنجا بود که ارتباط ما با خانم آروین شروع شد [...] این را هم اضافه کنم که آن موقع که همکاری ما با خانم

^۱ کارشناس کمیسیون سلامت، محیط‌زیست و خدمات شهری

^۲ زهرا صدراعظم نوری، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران و رئیس کمیسیون «سلامت، محیط‌زیست و خدمات شهری» شورا

آروین شروع شد، آقای ریوندی^۱، کارشناس و نماینده خانم آروین در امور مربوط به حوزه شهرداری، از کمیته رفته بودند و در نبود ایشان خلایق در کمیته ایجاد شده بود. شاید اگر آقای ریوندی در کمیته می‌ماند همکاری ما با کمیته آنقدری که جدی شد جدی نمی‌شد.

این‌طور نبود که این افراد هیچ اطلاعی از فعالیت‌های بهاره آروین و بحث شفافیت نداشته باشند. برای مثال، فردی که عضو کمیسیون شهرداری بود، به‌عنوان کارشناس کمیسیون تخصصی که طرح به آن ارجاع شده بود، در بررسی طرح «الزام شهرداری تهران به انتشار اطلاعات شهرداری» نقش داشت اما حتی در آن زمان هم این تصور را نداشت که پشت این طرح ایده‌ای بزرگ‌تر و یک تیم قرار دارد.

- مهدی عزیزی^۲: زمانی که کمیته شفافیت طرح این مصوبه^۳ را به شورا ارائه کرد، ما هنوز به‌صورت مستقیم با کمیته کار نمی‌کردیم. اما خوب طبق روال، این طرح برای بررسی به کمیسیون شهرداری ارجاع شد و به دست ما رسید. [...] آن موقع من هیچ ایده‌ای نداشتم که پشت این طرحی که تحت عنوان انتشار عمومی اطلاعات شهرداری دارد مصوب می‌شود هدف بزرگ‌تری وجود دارد که، با ایجاد شفافیت در عملکرد شهرداری، تعارض منافع آشکار شود. نمی‌دانستیم ماجرا فقط شفافیت حوزه شهرداری نیست و در بقیه حوزه‌ها هم اقداماتی انجام شده یا در دست انجام است. می‌فهمیدیم که تصویب و اجرای این طرح کار خوبی است، اما فکر نمی‌کردیم ایده مشخصی پشت آن باشد و اصلاً با این دید طرح را بررسی نکردیم. بعد که با کمیته شفافیت آشنا شدیم و دوستان کمیته یک مقدار برایمان توضیح دادند، فهمیدیم که پشت این مصوبه، و دیگر مصوبه‌های مربوط به شفافیت، مبانی نظری مشخصی وجود داشته است

این در حالی است که آن‌طور که این دو تن نقل می‌کنند، بعد از آشنایی با پروژه شفافیت و فعالیت‌های کمیته متوجه شدند که دغدغه و صورت‌سؤالات مشترکی بین ایشان و کمیته وجود دارد و زمینه‌ای مناسب برای تعامل و هم‌افزایی فراهم است.

^۱ سیدمحمد مهدی ریوندی، کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۲ کارشناس کمیسیون معماری و شهرداری شورای شهر

^۳ مصوبه «الزام شهرداری تهران به انتشار اطلاعات شهرداری»، مصوب ۹۷/۰۷/۰۲

- امیرحسین عبدالله‌زاده: ما شاید تا پیش از آن، اصلاح فرایندها را به صورت کور انجام می‌دادیم؛ انگار صرفاً می‌خواستیم فرایندهای دستی در شهرداری را الکترونیکی کنیم. پاسخی برای کسانی که می‌گفتند سامانه‌های الکترونیکی به درد نمی‌خورند و کارآمدی‌شان نسبت به سیستم دستی پایین‌تر است یا این کارها فقط به درد سوسول‌بازی و لوس‌بازی می‌خورد نداشتیم. من بعد از آشنایی با خانم آروین افق بالاتری را دیدم، مثل وقتی که شما به کوهستان می‌روید و یک قله را فتح می‌کنید، بعد می‌بینید یک‌سری قله‌ها و عرصه‌های جدید پیش روی شما قرار گرفته است [...] افق ما در انتهای شورای چهارم و ابتدای شورای پنجم این بود که بیاییم یک‌سری فرایندهای حوزه شهرداری و حوزه خدمات شهری را اصلاح کنیم و فرایندها و ساختارهای جدید تعریف کنیم؛ مثلاً برای کمیته‌های نما^۱ یا شورای معماری^۲ ساختار تعریف کنیم. اواسط شورای پنجم گفتیم این قله فتح شد، حالا بیاییم این فرایندهای جدید و اصلاح‌شده را به صورت هوشمند دریاوریم و این شد قله جدید ما.

اما خب افق ما سال آخر شورای پنجم تغییر کرد. آنجا بود که گفتیم برویم هوشمندسازی را به کار بگیریم برای اینکه شفافیت ایجاد شود و، از آن بالاتر، افق جدیدتر این بود که با ایجاد شفافیت به مدیریت تعارض منافع برسیم و از اینجا شروع کنیم به اصلاح واقعی فرایندها، و نابسامانی‌های حوزه شهرداری و معماری را رفع کنیم. الان به نظرم مسخره می‌آید، اما تا پیش از آن، مثلاً اواخر دوره چهارم، ما اصلاً به فکر انتشار عمومی یا به فکر اینکه یک سامانه مردمی درست کنیم نبودیم و نگاه خود ما هم این بود که باید سیستم را ببندیم و سیستم باز و شفاف نباشد. پس نقطه شروع ما جای دیگری بود، اما خط ما با خط خانم آروین و کمیته شفافیت کم‌کم به هم نزدیک شد تا در نهایت به هم رسید.

^۱ کمیته نما کمیسیونی است که بر مبنای تفاهم بین سازمان نظام مهندسی و معاونت معماری و شهرسازی شهرداری تهران از سال ۱۳۹۴ شکل گرفته و وظیفه بررسی و صدور تأییدیه نمای ساختمان‌ها را بر عهده دارد. اعضای این کمیته عبارت‌اند از: معاون شهرسازی و معماری شهرداری منطقه، کارشناس حوزه شهرداری و معماری شهرداری منطقه، نماینده اداره کل معماری و ساختمان، نماینده کمیسیون معماری و شهرسازی شورا، دو نفر از استادان صاحب‌نظر دانشگاهی به پیشنهاد مدیرکل معماری و ساختمان، یک نفر حرفه‌مند با تخصص معماری به پیشنهاد جامعه مهندسان مشاور ایران.

^۲ اعضای شورای معماری عبارت‌اند از: شهردار منطقه، معاون شهرسازی و معماری منطقه، رئیس صدور پروانه منطقه، رئیس نظارت فنی منطقه، رئیس طرح تفصیلی منطقه و یک نفر کارشناس متخصص (بدون حق رأی).

به نظر می‌رسد وضعیت مشابهی نیز در رابطه با آگاهی دیگر اعضای شورای شهر از فعالیت‌های کمیته شفافیت وجود دارد، چراکه حتی رئیس شورای پنجم، که به واسطه عضویت در هیئت‌رئیس، از نزدیک با بهاره آروین در ارتباط بود، اطلاعاتی کلی و نادقیق از پروژه شفافیت داشت. موضوعاتی که ایشان به‌عنوان لوازم پیاده‌سازی ایده شفافیت مطرح می‌کرد، مواردی بود که، بنا بر مصاحبه‌های انجام‌گرفته و همچنین مستندات موجود از عملکرد کمیته شفافیت، مورد توجه کمیته شفافیت قرار گرفته بود:

- محسن هاشمی^۱: یک مسئله دیگر در بحث انتشار اطلاعات رعایت محرمانگی بود [...] مسئله مهم دیگری که در رابطه با انتشار اطلاعات روی سامانه وجود داشت و ما نمی‌توانستیم آن را حل کنیم راستی‌آزمایی اطلاعات بود [...] مسئله دیگر به‌روزرسانی سامانه بود. شما در شهرداری، هر لحظه دارید دیتای جدید تولید می‌کنید. [...] سؤال این بود که آیا این اطلاعات، به‌صورت **real time** (بی‌درنگ)، روی سامانه شفافیت به‌روز می‌شود؟ به‌روزرسانی‌نشدن این اطلاعات می‌توانست مشکلات زیادی ایجاد کند [...] کار اصولی این است که دیتاها در پایین‌ترین سطح سازمان ایجاد شود و از طریق یک بستر نرم‌افزاری قوی از پایین‌ترین سطح تا بالاترین سطح مدیریت شود. در واقع نباید این‌طور باشد که دیتا به‌صورت دستی در سامانه شفافیت وارد شود. سامانه باید این توانایی را داشته باشد که، از طریق ارتباطات کامپیوتری، دیتا را بگیرد و هوشمند باشد و اشتباهات و تناقضات را اعلام کند.

برخی از آن‌ها، مثل رعایت ملاحظات مربوط به حفظ حریم شخصی، در فرایند انتشار اعمال شده بود، برای مثال:

- سمیه فروغی^۲: مثلاً ما گفتیم در اطلاعاتی که از قراردادها منتشر می‌شود، کد اقتصادی شرکت طرف قرارداد و همچنین کد ملی مدیرعامل شرکت - یا اگر طرف قرارداد،

^۱ عضو و رئیس پنجمین دوره شورای شهر تهران

^۲ کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

شخص حقیقی است، کدملی طرف قرارداد- هم باشد. کدملی را برای این گفتیم منتشر شود که نام مدیرعامل یونیک نیست و نیاز به اطلاعاتی بود که هویت فرد را دقیق مشخص کند. یادم است که خیلی سرش بحث شد. مشاوران حقوقی ما در کمیته شفافیت می گفتند کدملی کسی که طرف قرارداد شهرداری می شود جزء حریم شخصی نیست، اما حقوقی های شهرداری می گفتند هست و صاحب اطلاعات می تواند ما را مورد پیگرد قرار بدهد. یا مثلاً در مورد شرح خدمات قرارداد می گفتند که جزء اسرار تجاری شرکت است و شرکت می تواند بابت انتشار آن از ما شکایت کند. حالا برای این ها راهکار پیدا کردیم. قرار شد شهرداری در آگهی معاملاتش قید کند که هر کس طرف قرارداد شهرداری می شود، فلان اطلاعاتش روی شفاف می رود.

- حسن محمدحسن زاده^۱: دوستان شورا اصرار زیادی داشتند که شفافیت باید کامل باشد و اگر [در معاملات ملکی] مثلاً اطلاعات پلاک ثبتی نباشد، شفافیت کامل نیست [...] ما تأکید می کردیم که پیامد انتشار پلاک ثبتی فقط برای طلبکاران شهرداری نیست که ملکشان از آن ها گرفته شود، بلکه خطراتی هم برای خود شهرداری دارد [...] می توانم بگویم سه-چهار جلسه با تیم کمیته شفافیت رفت و برگشت داشتیم تا توانستیم آن ها را راضی کنیم که پلاک ثبتی اعلام نشود [...] تیم کمیته شفافیت بالاخره پذیرند که پلاک ثبتی در حیطه خصوصی کسی است که ملک را از شهرداری در قالب تهاتر و یا نقدی خریده و لازم نیست همه اطلاعات منتشر گردد.

و برخی دیگر، مثل اطمینان از صحت، جامعیت و به روز بودن اطلاعات منتشر شده روی سایت شفاف و همچنین مکانیزه شدن فرایند انتشار اطلاعات، از موضوعاتی بود که کمیته به جد پیگیر اجرایی شدن آن بود، و اقدامات وسیعی نیز در راستای آن انجام گرفت.

^۱ معاون املاک و بهره برداری سازمان املاک و مستغلات در دوره پنجم و رئیس سازمان املاک و مستغلات در ابتدای دوره ششم

- محمد فرجود^۱: در حوزه قراردادهای سازمان فاوا توانست فرایند ثبت و انتشار اطلاعات را تا حد زیادی سامانه‌ای و اتوماتیک کند. البته رسیدن به نقطه‌ای که سامانه قراردادهای در تک‌تک واحدهای زیرمجموعه شهرداری راه‌اندازی شود یک‌سال‌ونیم زمان برد. در طول این مدت کمیته شفافیت به‌طور مرتب با واحدهای مختلف جلسه می‌گذاشت و خانم آروین و ما نظارت داشتیم تا سامانه قراردادهای در مثلاً بیست واحد از سی واحدی که از این سامانه استفاده نمی‌کردند ایجاد و راه‌اندازی شود. درخصوص آن واحدهای باقی‌مانده هم باز خانم آروین جلسه می‌گذاشت و ما هم در جلسات شرکت می‌کردیم. کار خیلی سختی بود. منتها از منظر شفافیت و انتشار اطلاعات، با راه‌اندازی این سامانه، اطلاعات قراردادهای پس از ثبت در سامانه به‌صورت اتوماتیک روی سایت شفاف قرار می‌گرفت.

- نجمه طاهری^۲: یکی از دغدغه‌های اصلی ما این بود که مطمئن شویم اطلاعات تمام معاملات شهرداری در سامانه معاملات ثبت می‌شود. راهکاری که به ذهنمان رسید این بود که شهرداری سامانه معاملات را به سامانه مالی وصل کند و هر وقت هر کس خواست امور مالی مربوط به یک قرارداد را در سامانه مالی پیش ببرد، سامانه چک کند که آیا اطلاعات این قرارداد قبلاً در سامانه معاملات ثبت شده یا نه و اگر نشده، کار پیش نرود. مشکلی که وجود داشت این بود که بین اطلاعاتی که از قبل در رابطه با قراردادهای شهرداری در این دو سامانه ثبت شده بود تعداد زیادی مغایرت وجود داشت و این مغایرت‌ها باید رفع می‌شد تا بتوان دو سامانه را به هم وصل کرد. [...] ما یکی-دو ماهی درگیر این موضوع بودیم. بعد که مغایرت‌ها صفر شد، گفتیم خوب حالا دو سامانه را اتصال بدهید. [...] حالا دو تا سامانه به هم وصل شد، فهمیدیم در سامانه مالی آیتی وجود دارد به نام «عامل هزینه» که از طریق آن می‌شود برای یک قرارداد هزینه‌ای درخواست تأمین وجه داد، بدون آنکه آن قرارداد در سامانه معاملات ثبت شده باشد. خوب افتادیم دنبال بستن عامل هزینه. [...] بعد که سراغ قراردادهای درآمدی رفتیم، دیدیم که آن طرف هم عامل درآمد وجود دارد، باید آن را هم برای اطمینان از ثبت تمام قراردادهای درآمدی شهرداری ببندیم.

دقیق‌ترین گزارش رئیس شورا از دستاوردهای پروژه شفافیت مربوط به شفافیت آرای نمایندگان شورا می‌شود که آن هم بیش از آنکه ماحصل اقدامات بهاره آروین و

^۱ مدیرعامل سازمان «فناوری اطلاعات و ارتباطات» شهرداری تهران
^۲ مشاور بهاره آروین و عضو گروه راهبری کمیته شفافیت و شهر هوشمند

کمیته شفافیت بوده باشد، خروجی تصمیم جمعی اعضای شورا بوده است، و البته اعضای شورا، از جمله رئیس شورا، به‌طور روزمره با آن سروکار داشتند:

- محسن هاشمی: روزی که شورای پنجم فعالیت خود را آغاز کرد، بر اساس همین شعار شفافیت و شهر شیشه‌ای، گفته شد شورای شهر هم باید شیشه‌ای شود، یعنی باید مشخص باشد هر عضو چه رأی می‌دهد. [...] در مجلس شورای اسلامی شفافیت آرا هنوز رأی نیاورده ولی در شورای شهر رأی آورد. یعنی ما رأی را شفاف داشتیم؛ همه رأی می‌دادیم و مشخص بود که کجا مثبت رأی داده‌ایم و کجا منفی، البته به‌جز در مواردی مثل انتخاب شهردار و رئیس شورای شهر یا برخی موارد معدود دیگر، ولی در ۹۹ درصد موارد رأی‌گیری‌ها شفاف بود. این تصمیمی بود که اصولگراها روی آن مانور داده‌اند و تا به حال هم نتوانسته‌اند آن را انجام دهند، ولی در شورای شهر پنجم این اتفاق افتاد. [...] شورای پنجم یک‌دست بود [همه اصلاح‌طلب بودند] و ما از نحوه صحبت کردن همدیگر در صحن می‌فهمیدیم چه کسی منفی است و چه کسی مثبت. یعنی خیلی مشخص بود و مشکلی پیدا نکردیم. فقط در موضوعاتی که بحث رانت مطرح بود به مشکل می‌خوردیم، مثل موضوع باغات. چون مثلاً اگر یک ملکی را شما بگویید باغ است یا نیست قیمت آن ۷۰ درصد تغییر می‌کند. اما با اینکه فشار بیرونی زیادی روی اعضا بود، رأی‌گیری همچنان علنی بود. آن‌هایی هم که حساس بودند بلند می‌شدند و علنی دفاع می‌کردند. در واقع چون یک‌دست بودیم، می‌توانم بگویم به مشکل خاصی برخوردیم.

از آنچه تا بدین جا گفته شد این‌طور برمی‌آید که هم‌محیط‌بودن اعضا، کمیسیون‌ها و کمیته‌های شورا به این معنی نیست که به‌طور سیستماتیک در جریان فعالیت‌های یکدیگر قرار می‌گیرند. حتی با اینکه کمیته شفافیت اهتمام جدی نسبت به مستندکردن فعالیت‌های خود و انتشار آن در صفحات فضای مجازی خود داشت، به نظر می‌رسد، دست‌کم در مجموعه شورا، این اطلاع‌رسانی‌ها مخاطب خود را پیدا نکرده بود.

ممکن است گفته شود که اعضای شورا (و کمیسیون‌ها و کمیته‌ها)، حتی اگر به صورت جزئی در جریان فعالیت‌های یکدیگر قرار گیرند، به دلیل رقابت‌های سیاسی و تفاوت در اولویت‌ها، باز هم تفاوت چندانی در میزان و عمق تعامل و همکاری آن‌ها با یکدیگر ایجاد نخواهد شد:

- سید محمود جواهریان^۱: اعضای شورا ۲۱ نفر آدم هم‌ارز هستند و هیچ‌کس رئیس کس دیگری نیست. همه با هم برابرند. به خصوص در مورد شورای پنجم و ششم که اعضای شورا همگی در یک لیست بوده‌اند، در ابتدا به نظر می‌رسد همه با هم هم‌فکر و هم‌عقیده هستند. اما طولی نمی‌کشد که بین آن‌ها رقابت درمی‌گیرد. به نظر من در شورای پنجم این رقابت بعد از یک‌سال و نیم و نسبتاً دیر شروع شد. در شورای ششم بعد از شش ماه شروع شد. درست است که اعضا از یک لیست هستند ولی از گروه‌های سیاسی و احزاب مختلفی هستند و اولویت‌ها و دغدغه‌های مختلفی دارند. مثلاً در انتخاب شهردار، در تصویب طرح‌ها و لایحه‌ها، در اینکه بودجه را در کدام حوزه بیشتر تزیق کنیم و امثالهم چالش دارند. پس اینکه به عنوان یک قاعده کلی تصور کنیم که می‌توانند از یکدیگر کمک بگیرند روی کاغذ حرف قشنگی است و در عمل نشدنی. [...] خلاصه، این مدل تعامل همکارانه‌ای که شما می‌گویید در عمل وجود ندارد، یعنی در عمل هیچ دو عضو شورایی نمی‌توانند کاملاً با هم در یک راستا حرکت کنند. البته همان‌طور که گفتم یک جاهایی از هم کمک می‌گرفتند ولی آن‌قدر زیاد نبود که بتوانیم بگوییم خیلی مؤثر و پررنگ بود. شاید جدی‌ترین جایی که این جنس تعاملات صورت می‌گیرد در رأی‌گیری برای طرح‌هاست. یعنی مثلاً ما قرار است طرح «مدیریت تعارض منافع» را در صحن شورا تصویب کنیم و می‌دانیم که مخالف‌های جدی دارد. در این شرایط می‌رویم با تک‌تک نماینده‌های مخالف صحبت می‌کنیم و آن‌ها را با خود هم‌فکر می‌کنیم تا به طرح رأی مثبت بدهند. به نظرم نماینده‌ها بلیت خودشان را نگه می‌دارند تا در چنین موقعیت‌هایی خرجش کنند.

اما همان‌طور که پیشتر نیز، با ارجاع به مصاحبه دو کارشناس کمیسیون‌های شورا که از سال سوم دوره شورا تعامل نزدیکی با کمیته شفافیت برقرار کردند، نشان دادیم، ممکن است دغدغه‌ها و اولویت‌های مشترک، و همچنین ذخیره دانشی و تجربی

^۱ مسئول دفتر بهاره آروین و عضو گروه راهبری کمیته شفافیت و شهر هوشمند

مرتبطی نزد دیگر اعضا (و کارشناسانشان) وجود داشته باشد که در فضای بی‌خبری و بی‌اطلاعی از فعالیت‌های یکدیگر، پنهان و کشف‌ناشده باقی بماند. چه‌بسا اگر رئیس شورا در جریان اقداماتی که کمیته شفافیت، دقیقاً در پاسخ به همان دغدغه‌هایی که ایشان درخصوص پروژه شفافیت مطرح کرد، به انجام رساند قرار می‌گرفت، همراهی بیشتری با این پروژه پیدا می‌کرد.

از شورا که به شهرداری برویم، این‌طور به نظر می‌آید که در سمت شهرداری نیز لزوماً همه کسانی که با پروژه شفافیت درگیر بودند از اهداف و رویکرد کمیته شفافیت و خواسته‌های کمیته از شهرداری اطلاع دقیق نداشتند. برای مثال، از گفته‌های یکی از رؤسای سازمان املاک و مستغلات شهرداری این‌طور برمی‌آید که کمیته شفافیت به دنبال شفافیت اطلاعات املاک شهرداری بوده است؛ موضوعی که شهرداری نسبت به آن گارد جدی داشت:

- محمدنادر محمدزاده^۱: نقطه اختلاف ما با شورا سر انتشار اطلاعات املاک بود. ما می‌گفتیم اولاً همه این اطلاعات را نداریم، ثانیاً دلیلی هم ندارد که همه‌اش منتشر شود. نظر ما این بود که در قدم اول، شفافیت درمورد معاملات ملکی انجام شود؛ ما هرروز ملک واگذار می‌کنیم، ملک می‌گیریم، توافق می‌کنیم، تهاتر می‌کنیم، معاوضه می‌کنیم، حساب‌های گذشته را می‌دهیم. حرف ما این بود که ابتدا روی این موضوع که بر سر آن اختلاف‌نظر نداریم کار کنیم.

این در حالی است در مصاحبه با کارشناسان کمیته شفافیت مشخص است که کمیته به دنبال انتشار معاملات ملکی و شفافیت واگذاری‌های ذیل بند ۶ ماده ۵۵ قانون شهرداری‌ها بوده است، و نه انتشار اطلاعات همه املاک شهرداری (البته کمیته شفافیت این را که اطلاعات تمامی املاک شهرداری در سامانه‌های مرتبط ثبت شود دنبال می‌کرد، اما نه با هدف انتشار عمومی تمامی این اطلاعات).

^۱ رئیس سازمان املاک شهرداری تهران

به‌طور کلی، زمان برده است تا ایده شفافیت و اقداماتی که کمیته شفافیت پیگیر انجام آن‌ها بود، حتی برای کسانی در شهرداری که با این پروژه درگیر بودند، واضح شود و جا بیفتد و به نظر می‌رسد تعامل کمیته شفافیت با شهرداری، بیشتر در راستای توافق روی انجام اقدامات لازم برای تحقق شفافیت بوده است، تا جانداختن ایده شفافیت و منطق پشتیبان آن. چه‌بسا برخی عدم همکاری‌ها که در سمت کمیته شفافیت تعبیر به مقاومت در برابر شفافیت می‌شد، ناشی از همین عدم اطلاع و اشراف نسبت به کار بود، و نه مخالفت با اصل شفافیت.

- پروشات مهرورزی^۱: سر بحث شفافیت حقوق و دستمزدها، ما جلسه خیلی جالبی با معاون منابع انسانی آن زمان و مدیر آی‌تی معاونت داشتیم. [...] بعد یکی از دوستان کمیته پرسید که مثلاً من می‌خواهم بدانم سقف و کف حقوق کل مدیران شهرداری چقدر است. یکی از مدیران حاضر در جلسه برگشت گفت حقوق چه کسی را می‌خواهی بدانی؟ اسمش را بگو تا من الان عددش را به تو بگویم. درحالی‌که مسئله ما اصلاً این نبود! خیلی صحنه عجیبی بود!

- میثم درویشی^۲: من فکر می‌کنم که جا داشت درخصوص منافع و مزایای سیستم جدید اطلاع‌رسانی بیشتری انجام شود و این موضوع می‌توانست نقش بسیار مهمی در اقبال مخاطبان به پروژه داشته باشد. جالب است که وقتی موضوع راه‌اندازی این پروژه مطرح گردید برای شخص من هم که عضو شهرداری بودم ابهامات زیادی وجود داشت و از مزایای این پروژه اطلاع چندانی نداشتم و صراحتاً بگویم که شاید نگاه خیلی از همکاران من این بود که قرار است به‌نوعی زیر ذره‌بین قرار گیرند. به نظر من، اگر قبل از اجرای پروژه، با بخش‌های مختلف تعامل برقرار می‌شد و یا اطلاع‌رسانی بیشتری در این خصوص انجام می‌گرفت، فرایند پروژه، به دلیل بهبود تعاملات، تسریع می‌شد.

^۱ کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند
^۲ رئیس اداره درگاه‌های اینترنتی شهرداری تهران

- محمدحسین صدوقی^۱: شفافیت موضوع جدیدی بود و کسی اطلاع چندانی از ادبیات این موضوع نداشت. هنوز هم جدید است. یعنی همچنان خیلی از واحدها فکر می‌کنند هدف از انتشار اطلاعات منتشرکردن تخلف‌ها و مچ‌گیری است. در صورتی که ما کاملاً برعکسش را می‌گوییم؛ می‌گوییم شفافیت قرار است از بروز تخلف پیشگیری کند. البته شما ممکن است در انتشار اطلاعات دو تا تخلف هم در بیاوری، ولی واقعاً ما هیچ‌وقت به این نیت اطلاعات را انتشار نمی‌دهیم. ما اطلاعات را انتشار می‌دهیم که مکانیسم نظارت غیرمتمرکز فعال شود و همین موضوع باعث شود که هنگام بستن قرارداد یا پرداخت حقوق یا مواردی از این دست دقت بیشتری در کار شود.

از آنچه گفته شد، می‌توان نتیجه گرفت که در مجموعه‌ای مثل شورا و شهرداری (و مجموعه‌های مشابه)، اگرچه ممکن است برای اعضای تیمی که دست‌اندرکار یک طرح یا پروژه نوین هستند ایده کار و مسیر انجام آن بدیهی و جاافتاده باشد، اعضای تیم باید مراقبت کنند که به نحو کاذبی دچار این برداشت نشوند که دیگران نیز به اندازه خودشان از کاری که در حال انجام است اطلاع و نسبت به آن اشراف دارند.

- محمدحسین صدوقی: [در جلسات کارگروه شفافیت] اوایل، مقاومت خیلی از افراد از جنس لجبازی و کارشکنی بود، ولی الان چون ادبیات شفافیت پیاده شده، بحث‌ها بیشتر از قبل جنس کارشناسی دارد، یعنی دیگر همه اعضای کارگروه می‌دانند که برای مخالفت با شفافیت باید یک دلیل محکم بیاورند و الان اعضای کارگروه خیلی با هم هماهنگ‌اند. همچنان وقتی فرد جدیدی وارد کارگروه می‌شود، دچار همان سؤالات و ان‌قلت‌های قدیمی می‌شود، مثل اینکه انتشار ریز این اطلاعات به چه دردی می‌خورد؛ به جای انتشار داده خام، گزارش‌هایی که خودمان آماده کرده‌ایم را منتشر کنیم؛ و قس‌علی‌هذا. این حرف‌ها برای کارگروه تکراری است چون در جلسات اول خیلی درباره آن حرف زده شد و کارگروه از آن عبور کرد و برایش حل شد که واقعاً موضوع چیست و شفافیت به چه دردی می‌خورد. [...] ما در جلسات سعی می‌کنیم که اگر کسی دغدغه و

^۱ کارشناس دفتر بهره‌آروین و رئیس دبیرخانه ستاد ارتقای سلامت اداری و مبارزه با فساد شهرداری تهران در دوره بعد از آن

ملاحظه‌ای درخصوص شفافیت دارد بگذاریم حرف‌هایش را بزند، دغدغه‌هایش را مطرح کند و چیزهایی را که صد بار توضیح داده‌ایم دوباره توضیح می‌دهیم.

اطلاع‌رسانی درخصوص ایده یا طرحی جدید و ترویج آن، و همچنین کشف و فعال کردن ظرفیت‌های همکاری و هم‌افزایی نیازمند برنامه‌ریزی و اقدام فعال است. واگذار کردن این امر به گذر زمان و رخداد‌های اتفاقی موجب می‌شود برخی ظرفیت‌ها بسیار دیر کشف شود (یا از دست برود) و گستره آن نیز محدود بماند.

- مهدی عزیزی^۱: موضوعی که حسرت خود خانم آروین بود - و من هم متقابلاً چنین حسرتی را دارم - این است که ما دیر با هم آشنا شدیم. اگر زودتر با هم آشنا شده بودیم شاید می‌شد خیلی کارها را بهتر پیش برد. آروین از بدو ورود به شورا هدفش از دوره چهارساله را می‌دانست و شاید باید پیدا کردن افراد مناسب برای محقق کردن این هدف را زودتر کلید می‌زد. مثلاً لیستی درست می‌کرد از افرادی که در حوزه‌های مختلف تخصص دارند و می‌توانند به او کمک کنند و روی تقویت این لیست کار می‌کرد. به علاوه، فراتر از افرادی که مستقیم با آنها کار می‌کرد، روی شبکه‌سازی در شهرداری و شورا هم وقت و انرژی بیشتری می‌گذاشت. البته ایشان تا حدی این کارها را کردند، اما شاید با یک تأخیر زمانی، که موجب شد زمان از دست برود.

البته اینکه چه میزان از انرژی یک تیم می‌بایست صرف کار ترویجی و تعامل و کشف نقاطی شود که امکان همکاری و هم‌افزایی وجود دارد، خود مسئله‌ای عملی و تجربی است که بحث درباره آن مجال دیگری می‌طلبد.

^۱ کارشناس کمیسیون معماری و شهرسازی شورای شهر

اگر مدتی است در سازمان متبوع خود به دنبال پیاده‌سازی یک ایده جدید هستید و فکر می‌کنید دیگران به قدر کافی از کار شما مطلع‌اند و خبر کار شما به گوش هر آن کس که ممکن است به همکاری با شما علاقه‌مند باشد رسیده است، و خواندن متن حاضر، بر حساب این تصور خوش انداخته باشد، این پروژه به هدف خود رسیده است.

سؤالاتی جهت بحث و بررسی بیشتر:

- اساساً چقدر امکان‌پذیر است که اعضای شورا یا مدیران حوزه‌های مختلف در شهرداری (یا نهادهای دیگر مانند مجلس و دولت) به صورت جزئی از فعالیت‌های هم‌پایه‌گان خود مطلع باشند؟
- جستجوی فعال برای یافتن افراد همسو از کجا باید آغاز شود و چه روش‌های عملیاتی‌ای برای انجام آن وجود دارد؟
- آیا استراتژی اطلاع‌رسانی و جلب همکاری برای پیش‌بردن همه پروژه‌های اصلاحی جواب‌گو و کاتالیزور است یا ممکن است در بعضی اصلاحات ترجیح داده شود که در سکوت و با گروهی محدود کار را تا جایی پیش برد و سپس اطلاع‌رسانی کرد؟

در ستایش پاس گل

درباره فراز و فرودهای کار تیمی

پیاده‌سازی ایده‌های اصلاحی کاری تیمی است. جایگاه نمایندگی به‌عنوان یک جایگاه سیاسی به پشتیبانی دانش فنی و تخصصی نیاز دارد. مدیریت منابع انسانی (تیم‌داری) مهم است؛ مهم‌تر از آن چیزی که معمولاً به نظر می‌رسد. عدم توجه به الزامات تیم‌داری می‌تواند یک تیم منسجم و پرطرفیت را طوری مستهلک کند که آن تیم دیگر تیم نشود.

جایگاه نمایندگی شورای شهر، نماینده را در موقعیت تصمیم‌گیری‌های پی‌درپی در حوزه‌های مختلف اثرگذار بر زندگی شهروندان یک شهر قرار می‌دهد. طبیعی است که متخصص‌بودن در تمامی حوزه‌های مربوطه و اشراف به تمامی جوانب امور برای

نماینده امکان‌پذیر نباشد و او برای آنکه عملکرد قابل‌قبولی داشته باشد به پشتیبانی متخصصان و صاحب‌نظران حوزه‌های مختلف نیاز داشته باشد. با این توضیح، پروژه شفافیت شورا و شهرداری تهران را نیز باید یک کار تیمی دید که افرادی، هم از شورا و هم از شهرداری، در آن مشارکت کردند. در ادامهٔ متن حاضر، به‌طور خاص به کمیته شفافیت، به‌عنوان هسته و بخش مرکزی تیم پروژه شفافیت، خواهیم پرداخت و مروری خواهیم داشت بر ویژگی‌های اعضای کمیته (و نقشی که این ویژگی‌ها در عملکرد کمیته بازی کرد)، روال‌های کاری کمیته و همچنین درس‌آموخته‌هایی که از تجربهٔ این تیم درخصوص اهمیت مدیریت منابع انسانی دریافت می‌شود.

*

بهاره آروین از زمان تصمیم به ثبت‌نام در انتخابات شوراهای اسلامی شهر و روستا تا پایان دورهٔ نمایندگی از مشورت جمعی از دوستان و همکاران خود بهره‌مند می‌شد که افرادی با تخصص‌های مختلف، از اقتصاددان و جامعه‌شناس و فعال سیاسی و مدنی گرفته تا مدیر اجرایی و فعال حوزهٔ کسب‌وکار تا دانش‌آموخته فلسفه، بودند. در کنار این مشاوران، که بیشتر در شکل‌دادن به ایده‌های اصلی، تصمیم‌گیری‌های تعیین‌کننده و ریل‌گذاری‌های اولیه نقش داشتند (تصمیم به ثبت‌نام در انتخابات؛ طرح ایده شفافیت؛ تعیین محورهای چهارگانه وعده‌های انتخاباتی؛ تصمیم به عضویت در هیئت‌رئیس؛ تصمیم به عضویت در کمیسیون برنامه و بودجه؛ پیشنهاد تشکیل کمیته‌ای برای پیگیری شفافیت ذیل کمیسیون برنامه و بودجه و تعیین شرح وظایف آن؛ تدوین نقشه‌راه کمیته شفافیت؛ تصمیم به استعفا؛ ...)، تیمی از کارشناسان نیز، در قالب کمیته «شفافیت و شهر هوشمند» شورا^۱، با بهاره آروین در پیشبرد پروژه شفافیت همکاری

^۱ در شورای شهر، ذیل کمیسیون‌های تخصصی، کمیته‌های مختلفی نیز وجود دارند که ریاست هر کدام از آن‌ها بر عهدهٔ یکی از اعضای کمیسیون بالادست است (اعضای کمیسیون‌ها را نمایندگان شورا تشکیل می‌دهند). تا پیش از دورهٔ پنجم، کمیته‌ای به نام کمیته شفافیت و شهر هوشمند در شورا وجود نداشت. این کمیته، در هفته‌های

می‌کردند و وظیفه اصلی آن‌ها، پیگیری و نظارت بر اجرای مصوبات شفافیت توسط شهرداری بود. شکل‌گیری تیم کارشناسی کمیته شفافیت در فرایندی تدریجی اتفاق افتاد و تعداد کارشناسان به فراخور وسیع‌تر شدن دستورکارها و آشکار شدن پیچیدگی‌های اجرای مصوبات و خواسته‌های کمیته شفافیت افزایش پیدا کرد.

- مرتضی احمدی^۱: تا پیش از این شهرداری تهران کمیته‌ای تحت عنوان «کمیته شفافیت و شهر هوشمند» نداشت، بلکه نهایتاً یک کمیته فناوری اطلاعات در شوراهای شهر قبلی بود که تمرکزشان هم بر توسعه فناوری اطلاعات بود. علت شکل‌گیری کمیته شفافیت ذیل کمیسیون برنامه و بودجه شعار و برنامه انتخاباتی خانم دکتر آروین یعنی «شهرداری شیشه‌ای» بود. پس از تصویب تشکیل کمیته ذیل کمیسیون برنامه و بودجه، فرایند اداری داخل کمیسیون برنامه و بودجه طی شد. طبعاً متولی چیدمان کارشناس‌های کمیته خانم دکتر آروین بود، مثل دیگر کمیته‌های شورا که مسئول هر کمیته کارشناسی را دعوت به همکاری و مسیر را تعریف می‌کند. بنابراین لیدر به معنای هدایتگر و رهبر و بانی این کمیته خانم دکتر بودند. فکر و ایده هم که خب از ایشان بود. اول، از افراد مختلفی دعوت شد که به جلسات کمیته بیایند، بعد به تدریج تغییراتی در ترکیب اعضا رخ داد. این تغییرات از جنس پالایش نبود. اما همکاری برخی افراد ادامه پیدا نکرد که شاید دلیلش این بود که موقعیت‌های شغلی‌شان به لحاظ زمانی اجازه نمی‌داد، مثلاً آقای مهندس مؤمنی که الان جزء پیش‌کسوتان محسوب می‌شوند و خیلی فرد خوش‌فکری هستند، یا آقای نیما نامداری، آقای کلایی و دوستانی مثل ایشان. دیگرانی هم در کمیته شفافیت فعال بودند که تا جایی که من می‌دانم در شبکه اجتماعی خانم دکتر بودند، حالا یا دانشجوی ایشان بودند یا از طریق شبکه اجتماعی ایشان معرفی شده بودند. فکر می‌کنم در نهایت کمیته را آن بچه‌ها به سرانجام رساندند. البته در یک مقطعی، فکر می‌کنم سال ۹۷، برای جذب کارشناس‌های جدید با هدف توسعه کمیته فرایند آگهی دعوت به همکاری و گرفتن رزومه و مصاحبه تعریف شد. در آنجا من نقش ایفا کردم و دوستان و همکاران خوبی هم پیدا کردیم. این تصویری بود که من از سیر شکل‌گیری اعضای کمیته دیدم.

ابتدایی شورای پنجم، به پیشنهاد بهاره آروین، ذیل کمیسیون برنامه و بودجه تشکیل شد و آروین ریاست آن را بر عهده گرفت.

^۱ مشاور کمیته شفافیت و شهر هوشمند

- نجمه طاهری^۱: زمانی که ما، برای بررسی سامانه قراردادهای شهرداری، دسترسی این سامانه را گرفتیم، یکی از بچه‌های اندیشکده مسئول بررسی این سامانه شد. سمیه^۲ که به ما اضافه شد، مسئولیت این سامانه دست او افتاد و بعد از آن هم که مسئول پروژه‌های حوزه مالی و معاملات در کمیته شد و در ادامه هم پروژه پژوهشی «تدوین شاخص‌های شفافیت» را انجام داد. برای حوزه شهرسازی هم آقای ریوندی^۳، که از قبل با آقای رنگین‌کمان^۴ آشنا بود و در ستاد انتخاباتی خانم آروین دیده بودمش، به تیم اضافه شد. از همان اول که کمیته جلساتی با موضوع شهرسازی برگزار می‌کرد آقای ریوندی هم حضور داشت. یعنی آقای ریوندی و آقای ملایی^۵ و گروه «شفافیت برای ایران» از آن‌هایی بودند که از ابتدای کار حضور داشتند. یک زمانی هم هادی پور تقوی برای کارهای مربوط به شورایی‌ها به تیم اضافه شد (خانم آروین عضو ستاد هماهنگی شورایی‌ها بود). البته ما او را کم می‌دیدیم چون بیشتر در ساختمان شورایی مستقر بود. [...] کارهای ما به مرور اضافه می‌شد و شاخ‌وبرگ می‌گرفت؛ حوزه‌های جدیدی اضافه می‌شد، کارشناس‌ها زیاد می‌شدند، جلسات کمیته منظم‌تر می‌شد، مدام به پیگیری‌های کارهای قبلی، کار جدید اضافه می‌شد. همکاران کمیته شفافیت را می‌توان ذیل سه نقش کلی دسته‌بندی کرد: مشاوران، کارشناسان، و راهبران.

- مهدی ثنایی^۱: بچه‌هایی که در کمیته مشغول بودند را می‌توان در دو دسته کلی و متفاوت گنجانند. هرچند حتماً جزئیاتی دارد اما به دو دسته کلی تقسیم می‌شدند. یکی بچه‌هایی که عضو اصلی کمیته بودند و بیشتر وقتشان در کمیته می‌گذشت. یعنی کارشناسانی که تقریباً چهار سال، یا حداقل یک بازه‌ای از این چهار سال شب‌وروزشان کمیته بود. یک عده‌ای هم به‌عنوان مشاور بودند که برای آن‌ها همکاری با کمیته این شکل را نداشت. بنابراین افراد خودبه‌خود به دو دسته مشاوران و کارشناسان تقسیم شدند.

^۱ مشاور بهاره آروین و عضو گروه راهبری کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۲ سمیه فروغی، کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۳ سیدمحمد مهدی ریوندی، کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۴ مشاور کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۵ یاسر ملایی، کارشناس همکار بهاره آروین در کمیسیون برنامه و بودجه

^۶ رئیس اندیشکده «شفافیت برای ایران» و مشاور کمیته شفافیت و شهر هوشمند

- سید محمود جواهریان^۱: سبک کاری خانم آروین طوری بود که نمی‌خواستند با تعداد زیادی از افراد تیم مستقیماً در ارتباط باشند. به همین دلیل ایشان یک تیم میانی به نام «گروه راهبری کمیته شفافیت» که اعضای آن من، خانم آروین، خانم طهرانی - دبیر کمیته شفافیت - و خانم طاهری - مشاور خانم دکتر - بودیم، تشکیل دادند.

- نجمه طاهری: من و دیگر همکارانی که در گروه راهبری بودیم، اینکه یک جور واسطه بین کار بچه‌ها و خانم آروین بودیم، کارها باید از فیلتر ما رد می‌شد و همیشه باید کلیت ماجراها دستمان می‌بود [...] در تیم راهبری به این فکر می‌کردیم که چه کار کنیم که کار ساده‌تر باشد، روابط بهتر شکل بگیرد، کار براساس روال‌ها انجام شود، دردسر و ناراحتی کمتری پیش بیاید و از این دست چیزها.

به دلیل تنوع دستورکارهای کمیته و از آنجا که پیشبرد کارهای کمیته به وسیله پیگیری به شیوه‌های مختلف و در حوزه‌های مختلف بود و همچنین همزمان با پیگیری انجام توافقات، بررسی‌های کارشناسی دقیق و مفصل انجام می‌گرفت، تیم کمیته شفافیت در حوزه‌هایی که تعریف کرده بود ناچار به داشتن کارشناسان متخصص بود که در جزئیات کار ورود کنند و حاصل بررسی‌ها و پیگیری‌های خود را برای پیگیری‌های سطوح بالاتر به رئیس کمیته ارائه دهند.

بنابر مصاحبه‌های انجام‌شده، فعالیت کلیدی‌ای که دیگر فعالیت‌های کمیته شفافیت حول آن تنظیم می‌شد، جلسات منظم و هفتگی‌ای بود که در سطح معاونان و مدیران کل شهردار تهران و به ریاست بهاره آروین برگزار می‌شد. موضوعاتی که در هر جلسه مورد پیگیری قرار می‌گرفت بر مبنای گزارش‌های کارشناسان کمیته از وضعیت اجرای مصوبات جلسات پیشین، وضعیت همکاری واحدهای اجرایی مختلف در شهرداری و چالش‌ها و مسائلی که در اجرای مصوبات وجود داشت تعیین می‌شد. همچنین صورت‌جلسه‌ای که در پایان جلسه تنظیم می‌شد مشخص می‌کرد که کارشناسان کمیته، در فواصل بین برگزاری جلسات مرتبط با هر دستورکار، اجرای چه

^۱ مسئول دفتر بهاره آروین و عضو گروه راهبری کمیته شفافیت و شهر هوشمند

مواردی را می‌بایست از شهرداری پیگیری کنند. پیگیری‌های سطح کارشناسی کمیته مجموعهٔ متنوعی از فعالیت‌ها، از نامه‌نگاری اداری و تماس تلفنی، تا تشکیل کارگروه و برگزاری جلسات کارشناسی با نمایندگان واحدهای اجرایی مختلف در شهرداری و شورا، تا راستی‌آزمایی گزارش‌های شهرداری، تا ارائهٔ راهکار برای حل گره‌های اجرایی را شامل می‌شد.

اما اعضای کمیتهٔ شفافیت از نظر مصاحبه‌شوندگان چه ویژگی‌هایی داشتند و چگونه توصیف می‌شدند؟

یکی از ویژگی‌هایی که به‌کرات درخصوص کمیتهٔ شفافیت به آن اشاره می‌شد این بود که اعضای کمیتهٔ شفافیت، غالباً، تجربهٔ قبلی کار اجرایی نداشتند و با محیط اداری آشنایی نداشتند. بهاره آروین، به‌عنوان رئیس کمیته، پیش از حضور در شورای شهر، در آکادمی مشغول بود و تدریس می‌کرد و تجربهٔ مدیریت یک تیم و همچنین تجربه کار اجرایی جدی نداشت. تجربه نداشتن رئیس کمیته تبعاتی به دنبال داشت و کارشناسان کمیته بعضی از دشواری‌هایی را که در آن دوره با آن روبه‌رو بودند ناشی از این ویژگی می‌دانند:

- سید محمود جواهریان: به‌عنوان مثال مدیر ارشد سیاست‌گذاری می‌کند که سیستم رأی‌گیری شورا تا یک ماه آینده الکترونیکی شود و من جواهریان را مسئول پیگیری این کار می‌کند. ما در تیم به‌صورت خیلی جدی و با اولویت بالا دنبال این کار می‌رویم و خوب بود زیادی هم روی ما می‌آید. از طرفی کسانی که کار اجرایی کرده‌اند می‌دانند که، درعمل، آن یک ماه روی کاغذ یک ماه نمی‌ماند. یعنی کاری که در برنامه‌ریزی اولیه و روی کاغذ قرار بوده یک ماه طول بکشد به دلیل اینکه هزاران اتفاق دیگر روی آن اثر می‌گذارد مثلاً سه ماه طول می‌کشد. ناگهان مدیر ارشد سراغ نتیجهٔ کار را می‌گیرد. می‌پرسد کار به کجا رسید. شما قرار بود در یک ماه این کار را به سرانجام برسانی. شما مسائل را برای ایشان توضیح می‌دهید، ولی ایشان گوش شنوایی برای شنیدن شما ندارد و می‌گوید من کاری به این توضیحات ندارم. شما باید این کار را انجام می‌دادید. من کارشناس برای ایشان توضیح می‌دهم که شما تجربهٔ درستی از اجرای این کار ندارید چون تا به حال انجام نداده‌اید. ایشان

هم می‌گوید نه، این‌طوری نیست و این کار باید انجام می‌شد. [...] من می‌توانم بگویم که این تجربه را فقط در دوره همکاری‌ام در شورا و کمیته داشتم، چون افراد در عموم بخش‌های شهرداری و اداره‌جات بر اساس تجربه کاری پست می‌گیرند. [...] مثلاً ما به جایی نامه می‌زدیم. خانم آروین بعد از دو-سه روز سراغ نتیجه آن نامه را از من می‌گرفت. من می‌پرسیدم کدام نامه، این نامه را که ما به‌تازگی زده‌ایم! ایشان می‌گفت ما سه روز است که این نامه را زده‌ایم! می‌گفتم بله، درست است که سه روز است نامه را زده‌ایم ولی نامه هنوز به دست مخاطب اصلی نرسیده است. این نامه‌نگاری‌ها گردش کار دارد. ابتدا باید در دبیرخانه ثبت شود. بعد برود دبیرخانه شهرداری. سپس مثلاً به معاونت برنامه‌ریزی شهرداری ارجاع داده شود. از آنجا به اداره کل تدوین ضوابط و از آنجا به معاونت خدمات شهری ارجاع داده شود. سپس به‌عنوان مثال باید به رئیس اداره پسماند فرستاده شود و در آنجا به کارشناس مسئول موضوع ارجاع شود و کار انجام شود. دوباره همین مسیر باید طی شود تا نامه به دست ما برسد. یعنی در عرض سه روز نامه به مقصد نرسیده. یادم است که در این موضوع یک دعوای مفصلی کردیم. از آن موقع توافق کردیم که ایشان بعد از ده روز پیگیری نامه‌ها را انجام دهند. البته به نظر من ده روز هم زود بود. [می‌خندد] اینجا هم نوعی عدم تفاهم وجود داشت. من به‌عنوان کسی که در شهرداری کار کرده بودم می‌گفتم که سه روز برای پیگیری نامه خیلی زود است، ولی ایشان قبول نداشت و این موضوع ناشی از عدم شناخت ایشان از شهرداری بود. من در این مواقعی که احساس می‌کردم طرف مقابلم درکی از کار اجرا ندارد واقعاً عصبانی می‌شدم. [...] هرچه گذشت این نوع تنش کاهش پیدا کرد. اعضای شورا لزوماً بر اساس تجربه کار اجرایی وارد شورای شهر نمی‌شوند. بالاخره معمولاً عضو لیست‌های انتخاباتی سیاسی هستند که هم آدم باتجربه در آن است و هم آدم بی‌تجربه. خانم دکتر آروین استاد دانشگاه بودند و پروژه‌های مطالعاتی درمورد شهرداری یا مجموعه‌های دیگر انجام داده بودند، اما تجربه کار اجرایی به معنای مدیر اجرایی بودن نداشتند.

- سمیه فروغی: به نظرم نقطه ضعف تیم ما این بود که مدیر ما سابقه مدیریتی

نداشت و پروژه long term (درازمدت) انجام نداده بود.

کارشناسان کمیته نیز ویژگی مشابهی داشتند. البته در میان کارشناسان، افرادی که

سابقه حضور در سازمان‌های عمومی یا تعامل با این سازمان‌ها را داشته باشند نیز

حضور داشتند. برای مثال، دو مسئول دفتر آروین از کارمندان شرکت‌ها و سازمان‌های تابعه شهرداری بودند و حضور آن‌ها ناآشنایی دیگر کارشناسان با فضای اداری را تعدیل می‌کرد، اما به‌طور کلی، پروژهٔ شفافیت اولین تجربهٔ مجموعهٔ کارشناسی کمیته از اجرای یک ایدهٔ اصلاحی در یک سازمان عمومی بود. همچون رئیس کمیته، بی‌تجربگی کارشناسان نیز مسائل و چالش‌هایی را به وجود می‌آورد:

- سید محمود جواهریان: من فکر می‌کنم هم ایشان [بهاره آروین] و هم اکثر تیم ایشان در نهایت یا نتوانستند این روابط غیررسمی را بسازند و یا خیلی دیر توانستند چون کارمند شهرداری نبودند و شناختشان از شهرداری کم بود.

- عبدالرضا گلپایگانی^۱: نقطهٔ ضعفش هم این بود که، علاوه بر نیروهای جوان پیگیر و فعال، حضور افراد باتجربه هم لازم بود و از این جهت کمی ضعف وجود داشت چون سازمان‌هایی مثل شهرداری خیلی خیلی پیچیده و گسترده‌اند. یک تحصیلکردهٔ دانشگاهی، حتی اگر در حوزهٔ شهرسازی و معماری در بهترین دانشگاه هم درس خوانده باشد، وقتی وارد شهرداری می‌شود، هنوز خیلی چیزها را از فرایندهای شهرداری نمی‌داند و نیاز به تجربه دارد. تا جایی که در خاطر من هست، بچه‌های کمیته و برخی اعضای شورا از نظر تجربه یک مقدار ضعیف بودند. یک بار با یکی از اعضای جوان شورا بحثم شد، گفتم تو تا حالا در عمرت یک پروانه هم نگرفته‌ای. واقعاً این مهم است که تو این کار را کرده باشی و وقتی داری راجع به موضوعی حرف می‌زنی بدانی اساساً موضوع چیست و راجع به چه چیزی داریم صحبت می‌کنیم. این بچه‌ها یک مقدار تجربه‌شان کم بود و نقطهٔ ضعفشان این بود. کار در سازمانی مثل شهرداری می‌طلبد که شما حتماً افراد باتجربه و کسانی که سابقهٔ حضور در آن سازمان را داشته باشند هم در تیمتان داشته باشید.

برای بچه‌های کمیته بیشتر ذهنیت خودشان ملکه بود و بر اساس آن جلو می‌رفتند.

در حالی که مسائل سازمانی مثل شهرداری خیلی خیلی گسترده‌تر و پیچیده‌تر از آن است که بشود با ذهنیتی محدود راجع به آن داوری کرد و به نتیجهٔ درستی رسید. باید دامنهٔ برداشت اطلاعات را مقداری وسیع‌تر کنید و از افرادی که در موضوعی که شما پیگیر آن هستید

^۱ معاون «شهرسازی و معماری» شهرداری تهران در دورهٔ پنجم شورای شهر، هم‌زمان با تصدی سمت شهردار توسط پیروز حناچی

صاحب تجربه هستند استفاده کنید؛ کسانی که بتوانند بگویند ما رفتیم فلان جا این کار را کردیم و جواب گرفتیم .

- محسن شکری‌پور^۱: البته من به خانم آروین این ایراد را می‌گیرم که تیمی که در ابتدای کار با خود به شهرداری آورد با روال کار در شهرداری آشنا نبودند. شاید یک سال زمان برد تا دوستان کمیته تازه روال کار در شهرداری را یاد بگیرند. قبول دارم که همه دانشجوی دانشگاه‌های معتبر و در رشته خود متخصص بودند، اما چون با کار شهرداری آشنا نبودند، برخی مواقع با چالش‌هایی مواجه می‌شدند [...] فردی مثل خانم آروین که آشنا به روال‌های موجود در شهرداری تهران نبود می‌بایست در کنار خود از فردی باتجربه و آشنا به روال‌ها استفاده می‌نمود و او را سرتیم متخصص خود قرار می‌داد تا راحت‌تر شهرداری را جهت رسیدن به اهداف خود همراه کند. البته این اتفاقی بود که در ادامه برای خانم آروین افتاد. ایشان هر چه جلوتر رفتند، افرادی را به تیم اضافه کردند یا از کمک افرادی از بدنه شهرداری استفاده کردند که بر انجام کار در شهرداری اشراف داشتند. حتی به یاد دارم زمانی که هنوز خانم فروغی و دیگر دوستان به تیم اضافه نشده بودند، در اولین جلسه‌ای که با خانم آروین داشتیم، فردی کنار دستشان نشسته بود که یک شهرداریچی بود. من نمی‌دانم خانم آروین چرا بعدتر این فرد را از خودشان دور کردند. شاید بودن آن فرد می‌توانست بیشتر به کمیته شفافیت کمک کند. ایشان در حوزه ترافیک از شهرداری شناخت داشتند، با قراردادها و رویه‌های آن آشنا بودند و این می‌توانست کمک‌کننده باشد. اما بعد از دو-سه ماه از تیم خانم آروین جدا شدند و افراد دیگری به تیم اضافه شدند. آن‌ها افرادی بودند که دانش آی‌تی خوبی داشتند، موارد مغایرت‌های اطلاعات قراردادها را پیدا کردند و خیلی پیگیر بودند، اما شهرداری را نمی‌شناختند و این عدم شناخت شهرداری و فرایندهای آن باعث شد تا در مواردی دوستان شهرداری با آن‌ها وارد چالش شوند و آن اوایل کار به‌خوبی پیش نرود. پنج-شش ماه گذشت تا دوستان نحوه تعامل با شهرداری را یاد گرفتند؛ به خانم آروین گفتند که نکته کجاست و مثلاً در مواردی باید از بالاترین مقام، یعنی مدیرعامل، بنخواهند تا کار را انجام دهند.

^۱ نماینده اداره کل‌های «امور مالی و اموال» و «حقوقی» شهرداری در اجرای مصوبه «الزام شهرداری تهران به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات شهرداری»

- مهدی ثنایی: به نظرم مهم‌ترین نقطه ضعف کمیته و اعضایش که البته یک جاهایی می‌توانست جنبه مثبت هم داشته باشد اما تبدیل به منفی شد، بی‌تجربگی بود. فرض کنید چشم‌های یک نفر را ببندید و به او بگویید بیا برویم جایی که نمی‌داند کجا است. او هم قبول می‌کند. او چون نمی‌داند دارد کجا می‌رود با شما راه می‌آید، اما یک لحظه که چشم‌هایش را باز می‌کند، می‌بیند جایی که هست باتلاق است یا موجودات موذی دوروبر او هستند. یک دفعه جا می‌خورد و می‌ترسد. به نظر من خیلی از اعضای کمیته چنین حسی داشتند. آن‌ها با این تصور به کار وارد شدند که می‌رویم دو سال کار می‌کنیم، شهر شیشه‌ای را می‌سازیم و بیرون می‌آییم! خب این تصور یک امیدوی ایجاد می‌کند و باعث می‌شود آدم واقعاً تلاش کند، اما خب به سرعت هم انرژی سوخت می‌شود و خودش را در عصبانیت، جا خوردن‌های مکرر و افسوس‌های زیاد نشان می‌دهد. چون تصورش چیز دیگری بود! اما به آن نمی‌رسد. درواقع آن انتظار خیلی دور و غیرواقعی بوده است. آدم در هر نقطه‌ای از زندگی این‌طور فکر کند نتیجه همین می‌شود. به نظر من این ضعفی بود که به دلیل کمبود تجربه نسبی دوستان حاصل شد.

البته در مصاحبه‌ها، صرفاً به تبعات منفی این ویژگی اشاره نمی‌شد، بلکه داشتن دید تازه به امور و طرح سؤال از روند انجام امور در شهرداری، نپذیرفتن ادعاهای شهرداری در مواجهه نخست و همچنین خونگرفتن به زندگی کارمندی به عنوان تبعات مثبت این ویژگی مورد اشاره قرار گرفت:

- امیرحسین عبدالله‌زاده^۱: ویژگی کمیته شفافیت این بود که اول، بچه‌های آن از بدنه شهرداری نبودند، و دوم، اطلاعاتشان در حوزه‌های مختلف مربوط به فعالیت‌های شهرداری کم بود، یعنی مشرف به سیستم نبودند، و سوم، شاید به اندازه کمیسیون‌های دیگر به شهرداری اعتماد نداشتند. این بود که شروع کردند به سؤال پرسیدن از شهرداری که آقا دارید چه کار می‌کنید و این چیست و آن چیست..

مهدی عزیزی^۲: این سؤالات بدنه شهرداری را خیلی اذیت می‌کرد. می‌گفتند این‌ها

قضایا را نمی‌دانند و هی می‌آیند از ما سؤال می‌پرسند، خب بروند بدانند!

^۱ کارشناس کمیسیون سلامت، محیط‌زیست و خدمات شهری

^۲ کارشناس کمیسیون معماری و شهرسازی شورای شهر

امیرحسین عبدالله‌زاده: این سه دلیل، بی‌اعتمادی و اطلاعات کم و نداشتن تجربه قبلی، باعث شد کمیته شفافیتی‌ها از زاویه دید مردم از شهرداری سؤال بپرسند [...] . مهدی عزیزی: امکان از بیرون به شهرداری نگاه کردن مزیت بزرگ کمیته شفافیت بود. ما الان هم در کمیسیون خودمان کارشناسی داریم که تازه به مجموعه وارد شده است. حرفی که به او می‌زنم این است که خواهشاً تو با همان دید بیرونی به موضوعات نگاه کن، چون من الان ده سال هست که دارم با این موضوعات کار می‌کنم و خیلی چیزها ممکن است برای من بدیهی شده باشد و دیگر به چشم نیاید. اما تو، با دید یک ناظر بیرونی، می‌توانی سؤالات بیشتری بپرسی و خطاها را تشخیص دهی .

- محمدحسین صدوقی^۱: اوایل، من فکر می‌کردم بهتر است برای هر کاری آدمی باتجربه بیاوریم، ولی در کمیته دیدم فردی آمد [خانم آروین] که نه تنها خودش شهرداری را نمی‌شناخت، بلکه تیمش هم شناختی از شهرداری نداشتند و با این حال موفق بود. بچه‌های کمیته واقعاً خوب ظاهر شدند، مثلاً خانم فروغی که در حوزه مالی خیلی امین شد و در سه-چهار سال شهرداری را شناخت. همچنین دید اجتماعی خانم مختاباد^۲ به مسائل خیلی جالب بود. نگاه متفاوتی که داشت آدم را به فکر فرو می‌برد که می‌شود از این منظر هم قضیه را دید. یا خانم طهرانی که در حوزه خاصی فعالیت نمی‌کرد اما با ورودش تیم تیم‌تر شد و کارایی و انسجام آن بالاتر رفت. در واقع می‌خواهم بگویم نقطه قوت کمیته این بود که افرادی که در آن مشغول بودند از جنس کارمندی نبودند و دید اداری و کارمندی نداشتند. همین که خانم آروین قبلاً کار اداری روتین نکرده بود خودش باعث می‌شد کار جور دیگری پیش برود. شاید اگر مثلاً خانم آروین تجربه اداری داشت، دچار بایاس می‌شد و حتی با همین افرادی که تجربه کارمندی نداشتند هم کار را جور دیگری پیش می‌برد. به نظرم اینکه کارشناس کمیته، کارمند نباشد یکسری محاسن دارد و یکسری معایب، اما نمی‌شود شاخص یا وزن گذاشت که در کل این بهتر است یا بدتر. هرچند به نظر من وزن محاسن آن بیشتر است و شاید خود من هم ترجیح می‌دادم که در دبیرخانه کار را با یکسری افراد دغدغه‌مند که کار کارمندی نکرده‌اند و بی‌تفاوتی معمول کارمندان اداری را

^۱ کارشناس دفتر بهره آروین و رئیس دبیرخانه ستاد ارتقای سلامت اداری و مبارزه با فساد شهرداری تهران در دوره بعد از آن

^۲ پریسا مختاباد، کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

ندارند پیش ببرم. اعضای کمیته، جنس کارشان کار دانشگاهی بود و نگاهشان به کار به این صورت بود که باید آنقدر پیگیری کنیم تا انجام شود. البته این را هم بگویم که اگر الان همان مجموعه دوباره جمع شوند شاید خروجی این قدر خوب نباشد.

کمال‌گرایی یکی دیگر از ویژگی‌های کمیته شفافیت عنوان شده است که تا حدی ریشه در ویژگی قبلی، یعنی بی‌تجربگی اعضای کمیته از روال امور در سازمانی مثل شورا و شهرداری، داشت. انتظار اعضای کمیته از خروجی اقدامات بیش از آن چیزی بود که در عمل محقق می‌شد. برای اعضای کمیته، اینکه برای مثال بخش‌هایی از فرایند معاملات غیرالکترونیکی باقی بماند به معنای نقص جدی در انجام کار بود و حتی احساس رضایت آن‌ها از پیشرفت مراحل دیگر را تحت‌الشعاع قرار می‌داد:

- نجمه طاهری: خیلی از ما که در کمیته شفافیت کار می‌کردیم یک حس کمال‌گرایی داشتیم، حس اینکه باید خیلی بیشتر کار کنیم و خیلی خروجی داشته باشیم. دائماً با این سؤال درگیر بودیم که چرا با گذشت این همه زمان از مصوب‌شدن فلان طرح، مصوبه هنوز کامل اجرا نمی‌شود.

- اکبری^۱: به نظر من اگر تیم شفافیت از برخی خواسته‌ها و ایده‌های کمال‌گرایانه خود می‌گذشتند و توسعه و مناسب‌سازی سامانه قراردادها و راه‌اندازی آن در واحدهای اجرایی تدریجی‌تر، در زمان طولانی‌تر و با عمق بیشتر انجام می‌شد به نتیجه بهتری می‌رسیدیم. تیم شفافیت خیلی کمال‌گرا بود، به این صورت که می‌خواست سامانه‌ای و الکترونیکی شدن فرایند عقد قرارداد کامل و بی‌نقص باشد و همه مراحل آن پیاده‌سازی شود. تأکید آن‌ها بر پیاده‌سازی امضای الکترونیک مصداق همین موضوع است. کسی که دیدی مشابه دید تیم شفافیت داشته باشد این رویکرد را می‌پسندد و از بابت اینکه کار دارد پرفکت و خوب انجام می‌شود خوشحال است، اما باید توجه کرد که ما برای انجام برخی پروژه‌ها یک بازه مشخص زمانی -چندماه-چندسال- داریم و بعد از آن معلوم نیست چه اتفاقی بیفتد و چه تیمی با چه دغدغه‌هایی سر کار بیاید. به همین دلیل فکر می‌کنم درست‌تر بود که تیم شفافیت از برخی خواسته‌های خود چشم‌پوشی می‌کردند و به جای آن روی ماندگار کردن نتایجی که تا آن موقع به دست آورده بودند تمرکز می‌کردند.

^۱ (نام مستعار) کارشناس سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات در حوزه امور مالی

- محمد فرجود^۱: شما خودتان خانم آروین را می‌شناسید و می‌دانید که مدلش این‌گونه نبود که از ما تشکر کند. یک بار هم به شوخی به او گفتم لااقل این‌همه ایرادهای کارمان را می‌گویی، به کارهایی که انجام شده هم اشاره کن. [می‌خندد] حالا از شوخی گذشته، بله، خیلی وقت‌ها هم پیش می‌آمد که ایشان به کارهای انجام‌شده اشاره می‌کرد. ولی به‌خاطر آن کمالگرایی‌ای که در ایشان وجود داشت، نمره ما هیچ‌وقت ۱۰۰ نمی‌شد. می‌دانستیم هرچقدر هم کار انجام دهیم، باز ایشان ده تا کار دیگر را فهرست می‌کند که انجام نداده‌ایم. ولی نکته این بود که من مقاومتی نداشتم و در مقابل ایشان جبهه نمی‌گرفتم. ما سعی کردیم سازمان را هیچ‌گاه بر مبنای سوگیری منفی نسبت به انتقادات اداره نکنیم. ولی تقریباً در هر جلسه‌ای که با کمیته شفافیت داشتیم، بالاخره این موضوع طرح می‌شد که فلان کارها عقب مانده است.

ویژگی دیگری که به رئیس و اعضای کمیته نسبت داده شده است، سیاسی نبودن آن‌هاست. منظور از سیاسی نبودن صرفاً نداشتن سابقه فعالیت سیاسی یا عضویت در احزاب سیاسی و نظایر آن نیست، بلکه اکثر اعضای کمیته، از حضور در شورای شهر، به دنبال کسب سرمایه سیاسی نیز نبودند.

درمورد رئیس کمیته شفافیت، سابقه دانشگاهی او به‌وضوح پررنگ‌تر از سابقه سیاسی او بود. مانند رئیس کمیته، اکثریت اعضای کمیته نیز غیرسیاسی حساب می‌شدند. البته اینکه حلقه اطراف بهاره آروین غیرسیاسی بودند، از انتخاب آگاهانه وی در این خصوص نشأت می‌گیرد که به خواست خود، افرادی را که دغدغه‌های اجتماعی پررنگ‌تری به نسبت دغدغه‌های سیاسی دارند به تیم اضافه کرده بود.

- بهاره آروین: من اصلاً نمی‌توانستم سیاسی‌کاری کنم. خمیرمایه‌اش را نداشتم. مراودات سیاسی کارانه برایم خیلی سخت بود. می‌فهمیدم که سیاسی‌کاری هم نیاز و ضرورت است و از اینکه یک‌سری از اعضای شورا مثل آقایان هاشمی^۲، رسولی^۳ و الویری^۱

^۱ مدیرعامل سازمان «فناوری اطلاعات و ارتباطات» شهرداری تهران

^۲ محسن هاشمی، عضو و رئیس پنجمین دوره شورای شهر تهران

^۳ سید حسن رسولی، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران و رئیس کمیته «تشکیلات و منابع انسانی» شورا ذیل کمیسیون «برنامه و بودجه»

و خانم صدراعظم نوری^۱ تجربهٔ کار سیاسی داشتند خیلی استقبال می‌کردم؛ اگر قرار بود همهٔ اعضای شورا مثل من باشند که از دست رفته بودیم. [...] همان طور که گفتم شبکه‌ای از آدم‌ها که من در اطرافم داشتم، نسبت به شبکهٔ بقیهٔ جوانان لیست، کمتر سیاسی بود. برخلاف دیگر اعضا که دوروبری‌هایشان سیاسی و حزبی (معمولاً از جوانان حزبشان) بودند، اینکه من خودم هیچ‌وقت عضو حزبی نبودم و شبکهٔ اطرافیانم هم سیاسی نبود خیلی پررنگ بود. من شخصاً همه‌اش را مثبت می‌دیدم. به خاطر اینکه به نظرم به دلایلی حوزهٔ سیاسی به لحاظ آدم‌هایی که در آن زیست می‌کنند و بقا پیدا می‌کنند خیلی ضعیف است. در واقعیت هم همین است. به نظرم بهترینشان آن فراکسیونی است که من به آن نزدیک شدم، یعنی حزب اتحاد ملت ایران که جوانانی که اصطلاحاً دغدغهٔ اجتماعی دارند هم در آن حزب هستند [...] من خیلی روی این حساس بودم که حتی اگر آدم‌های اطرافم سیاسی هستند، دغدغه‌های اجتماعی‌شان پررنگ‌تر باشد و پوزیشن سیاسی را برای پیگیری آن دغدغه‌های اجتماعی بخواهند. جوانان اصلاح‌طلب طیف خیلی متکثری داشتند و حتی زمان انتخابات هم چند نفر از آن‌ها به ستاد من آمده بودند و بعداً هم در شهرداری پست گرفتند ولی من فقط با دو-سه نفر ارتباطم را ادامه دادم و مراوده‌مان پیش رفت. معلوم بود که در یک موقعیت‌هایی تو حتماً دیدگاه سیاسی را نیاز داری. یک وقت‌هایی بود که دوستان مشاور غیرسیاسی کار می‌گفتند ما می‌توانیم از جنبهٔ تخصصی در فلان موضوع اظهارنظر کنیم اما ایده‌ای راجع به سایدفاکت سیاسی‌اش نداریم و حتماً نظر کسی که فضای سیاسی را می‌شناسد بگیر. لذا حضور آن دو-سه نفر دوست مرتبط با فضای سیاسی فضای غیرسیاسی گروه مشاوران را تعدیل می‌کرد. گروه مشاوران من دو ویژگی داشتند؛ یکی اینکه در این قاب کلی که دغدغهٔ اجتماعی‌شان به نسبت از دغدغهٔ سیاسی‌شان پررنگ‌تر بود با من همراه بودند، و دوم اینکه من این‌ها را در یک جمع بزرگ‌تری قرار داده بودم که غلبه با افراد غیرسیاسی کار بود. برای مثال، نفر دوم من در شورا نجمه بود که از خودم غیرسیاسی‌تر بود. بعد از نجمه هم آقای جواهریان. هر دو غیرسیاسی. خلاصه بله، حضور افراد سیاسی در

^۱ مرتضی الویری، عضو پنجمین دورهٔ شورای شهر تهران و رئیس کمیسیون «برنامه و بودجه»

^۲ زهرا صدراعظم نوری، عضو پنجمین دورهٔ شورای شهر تهران و رئیس کمیسیون «سلامت، محیط‌زیست و خدمات شهری» شورا

حلقه اطرافیان ضروری بود و من سعی کردم از افرادی که رویکردمان به هم نزدیک بود در حلقه مشاورانم حضور داشته باشند، اما با ملاحظاتی که گفتم.

- سمیه فروغی: روحیات من این‌طور نیست که با شخصیت‌های سیاسی کار کنم و بیشتر دوست دارم وجه علمی داشته باشم (قبل از همکاری با کمیته شفافیت هم در پژوهشکده سیاست‌گذاری دانشگاه شریف مشغول بودم) [...] از همان زمان تا مثلاً فروردین و اردیبهشت سال بعد کانال، وبلاگ و کلاً حرف‌هایی که می‌زدند را دنبال کردم و خیلی راجع به ایشان خواندم. در اثر همین خواندن‌ها، آن موضع اولیه‌ام - مبنی بر عدم همکاری - یک مقدار شل شد، چون دیدم وجه علمی شخصیت ایشان پررنگ است.

سیاسی نبودن رئیس کمیته نیز تبعاتی برای تیم به دنبال داشت؛ مانند اعلام احتمال استعفا (بعد از حادثه ساقط‌شدن هواپیمای اوکراینی) بدون سنجیدن پیامدهای سیاسی آن. این اقدام فشار قابل‌ملاحظه‌ای به تمامی اعضای تیم کمیته شفافیت وارد کرد:

- نجمه طاهری: چیزی که من را ناراحت می‌کند این است که چرا وقتی خانم آروین از ما خواست که آن متن [خبر احتمال استعفا] را تبدیل به تصویر کنیم، در آن موقعیت صرفاً در نقش یک فرد اجرایی کار و بدون اینکه توجه کنم که این تصویر را برای چه می‌خواهد، کاری را که خواسته بود را انجام دادم. در صورتی که واقعاً هوشمندانه باید جلوی آن کار را می‌گرفتیم و با انتشار آن عکس و متن مخالفت می‌کردیم. شاید دلیل اینکه چنین اشتباهی کردیم این بود که ماها آدم‌های سیاسی‌ای نیستیم و ایشان خودش هم خودش را در نقش سیاست‌مدار نمی‌بیند. به نظرم اگر خودش را در آن نقش می‌دید آن اشتباه را نمی‌کرد. واقعاً اشتباه بود. هزینه‌اش خیلی زیاد بود. [...] اینکه در اینستاگرام منتشر کند که دارد به استعفا فکر می‌کند درحالی‌که هنوز تصمیم قطعی را نگرفته اشتباه بود، اشتباه سیاسی. آدم سیاسی چنین اکتی نمی‌زند و چنین اشتباهی نمی‌کند. پست احساسی‌ای بود. به تبعاتش فکر نشده بود.

یکی دیگر از ویژگی‌هایی که به رئیس و اعضای کمیته شفافیت نسبت داده شده است، باهوش‌بودن در کنار جدیت در کار و تلاش فراوان است، که به گفته مصاحبه‌شوندگان موجب شد اعضای کمیته در مدت کوتاهی شناختی نسبی از

شهرداری و حوزه‌های کاری آن و همچنین روال انجام امور در مجموعه مدیریت شهری پیدا کنند و این امر آن‌ها را به‌طور نسبی در پیشبرد پروژه توانمند کرد:

- محسن هاشمی: خانم آروین پای این مصوبه [الزام شهرداری تهران به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات] ایستاده بود که اجرا شود. مجبور بود وقت بگذارد و وقت زیادی هم گذاشت. انگار از یک عضو شورا به یک مدیر اجرایی در شهرداری تبدیل شده بود. اگر وقت نمی‌گذاشت، نمی‌شد.

- محمدنادر محمدزاده^۱: البته باید این نکته را بگویم که در شورای شهر، از آنجا که خانم آروین آگاهی نسبتاً قابل‌قبولی نسبت به حوزه نرم‌افزار و ابزارهای الکترونیکی داشتند، خیلی از این مسائل برایشان قابل‌فهم بود و اصلاحات نرم‌افزاری برای کاربرپسند کردن آن در حین کار اتفاق می‌افتاد.

- اکبری: تیم شفافیت خیلی زحمت کشیدند. حالا چه خانم آروین که سینه خود را سپر کرده بود و خیلی از مسئولیت‌ها را قبول می‌کرد، چه نماینده‌هایشان. از تیم شفافیت ما با خانم فروغی مستقیماً در ارتباط بودیم. خداوکیلی خیلی زحمت کشید. از نظر من او فرد باهوش و بااستعدادی بود که سعی می‌کرد با تمام نیرو و تلاش از قضایا سر دربیورد و bottleneckها و گلوگاه‌ها را شناسایی کند و هرکاری که لازم است بکند تا مشکلات و بی‌عدالتی‌هایی که در سیستم وجود دارد شناسایی شود، کاهش پیدا کند و جلوی راه‌های دررو هم گرفته شود. خیلی خیلی تلاش کرد و انرژی‌ای که گذاشت قابل‌تقدیر بود. در این مسیر با برخوردهای آزادهنده زیادی هم روبه‌رو بود. [...] من گاهی واقعاً دلم برای خانم فروغی می‌سوخت و و یک‌سری کارها را صرفاً به دلیل علاقه خودم به او و تلاشی که می‌کرد انجام می‌دادم. یعنی چون خانم فروغی اصرار به انجام برخی اقدامات داشت، من هم به او می‌گفتم تا وقتی که من اینجا هستم نمی‌گذارم کار دیگری شود، [...] آدم اوایل کار اعتماد ندارد، ولی کم‌کم آن‌قدر این ویژگی‌ها را در آن‌ها می‌دیدم - واقعاً خالصانه تا پاسی از شب کار می‌کردند - که آدم می‌گفت حتی اگر اعتقادی هم به کاری که از من می‌خواهند نداشته باشم، حداقل به‌خاطر خود این‌ها باید موافقت کنم. بعضی اوقات هم آدم در کمال

^۱ رئیس سازمان املاک شهرداری تهران

نامیدی یک کاری را انجام می‌دهد تا ببیند نتیجه چه می‌شود. با این حال واقعاً شخصیت اعضای این تیم خیلی تأثیرگذار بود در اینکه به ما انرژی بدهد و ما را همراه کند - مهدی ثنایی: ایشان [بهاره آروین] هم انصافاً هم دغدغه‌شان، و هم هوش و ذکاوتشان، و هم سلامتشان باعث شد به‌خوبی این محتوا را بگیرند و دیگر خودشان کاملاً سوار کار شدند. [...] به نظر من خانم آروین به‌عنوان یک استاد دانشگاه و یک فرد نخبه این کارهای اجرایی را خیلی خوب انجام دادند. اگر صفرویکی نگاه نکنیم، وضعیت غالب این است که معمولاً کار اجرایی و جنس آدم‌های دوروبر خیلی زود افراد را خسته می‌کند. با این حال فکر می‌کنم خانم دکتر خیلی پرنرژی و خوب تا انتها کار کردند.

- نجمه طاهری: رئیسی که با او کار می‌کردم هم ویژگی‌هایی داشت که باعث ایجاد احساس رضایت از کار می‌شد. پاک‌دست بود و لزوماً برای خودش چیزی نمی‌خواست، نه وجهه سیاسی و نه چیز دیگری. سر ایده‌هایش می‌ایستاد و کار را پیش می‌برد. نمی‌خواهم بگویم همیشه ثابت‌قدم بود؛ به‌رحال او هم آدمیزاد است و ممکن بود برخی اوقات متزلزل شود. اما اینکه یک‌سری اصول داشت، پاک‌دست و باهوش بود و برای شخص خودش چیزی نمی‌خواست رضایت‌آور بود. البته ویژگی‌های منفی‌ای هم داشت که قبل‌تر راجع به آن صحبت کردم

- محمدمهدی ریوندی: ما که به خود خانم دکتر آروین ارادت ویژه داشتیم، آن هم به دلیل چند ویژگی یکی اینکه بسیار باهوش بودند و موضوعات را خیلی سریع می‌گرفتند، حتی در حوزه‌ای مثل شهرسازی که مباحث فنی خودش را دارد.

- صنم عابدی^۱: علاوه‌براین، میزان تلاش خانم آروین هم خیلی به چشم می‌آمد. ما معمولاً انتظار نداریم که جماعت مسئول حرص و جوش بخورند و مسائل مختلف را با چنین دغدغه‌ای دنبال کنند. زمانی که وارد کمیته شفافیت شدم و در جلسات کمیته شرکت کردم متوجه شدم که چقدر انجام هر کاری با چالش مواجه است و برای به‌نتیجه‌رسیدن نیاز به پیگیری دارد. این چیزی بود که توجه من را جلب کرد و باعث شد فکر کنم کاش همه مسئولان شبیه به خانم آروین بودند. من مطمئنم اگر بقیه اعضای شورا هم مسائل را با چنین دغدغه‌مندی‌ای دنبال می‌کردند وضعیت شهر بهبود پیدا می‌کرد، خصوصاً در حوزه‌های اجتماعی.

^۱ مشاور رسانه‌های بهاره آروین

- مرتضی احمدی: یک نکته‌ای برایم راجع به خانم آروین جالب است. هیچ وقت هم فرصت نشده از خود ایشان این سؤال را بپرسم که چطور ایشان که جامعه‌شناس است این قدر خوب و قوی می‌تواند تحلیل سیستم کند، طوری که شاید یک فارغ‌التحصیل گرایش تحلیل سیستم مهندسی صنایع نتواند انجام دهد! من کلاً یک شوخی‌ای هم با دوستان علوم انسانی خوانده‌ام دارم که می‌گویم شما فقط توصیف می‌کنید، فقط مشق می‌نویسید. الان یک کتاب علوم انسانی را نگاه کنید فقط نوشته دارد. دریغ از یک دیگرام یا نمودار! حالا ایشان نه تنها می‌توانست سیستم‌ها را بشناسد و تحلیل کند، بلکه به وصل شدن آن‌ها به هم و یکپارچگی قضیه هم فکر و برایش اقدام می‌کرد.

- ندا طهرانی^۱: در کمیته هم از تسلط بهاره به جزئیات کارها و اینکه در حوزه‌های مختلف نظر و ایده داشت تعجب می‌کردم. مثلاً از تسلطش بر مباحث بودجه‌ای تعجب می‌کردم. در واقع انگار انتظار نداشتم این چیزها را در این مدت کوتاه این قدر خوب یاد گرفته باشد. با خودم فکر می‌کردم از کجا این چیزها را بلد است؟ بعد می‌دیدم از طریق همان کارشناس‌های اقتصادی‌اش این اطلاعات را کسب کرده است.

- پروشات مهرورزی^۲: در مورد خانم آروین، چیزی که برای من همیشه عجیب بود و همچنان هم هست این است که به فرایندهای داخلی شهرداری اشراف کامل داشتند و در یک لحظه نگاهی به مسئله می‌انداختند و می‌توانستند هزاران نقد مطرح کنند. خیلی باهوش‌اند.

- بهاره آروین: کارشناسان کمیته، به لحاظ سن و ورود تخصصی به موضوعات، خیلی توانمند بودند. ببینید، طبیعتاً کارشناسانی که هر کدام از اعضای شورا با خودشان می‌آورند، از شبکه خودشان است و در یک سری ویژگی‌ها با هم اشتراک دارند. دوروبری‌های من هم اکثراً جوان و فارغ‌التحصیل دانشگاه‌های خوب بودند و این توانمندی را داشتند که زود یاد بگیرند و سوار موضوعات شوند.

- محمدحسین صدوقی: اوایل، من فکر می‌کردم بهتر است برای هر کاری آدمی باتجربه بیاوریم، ولی در کمیته دیدم فردی آمد [خانم آروین] که نه تنها خودش شهرداری را نمی‌شناخت، بلکه تیمش هم شناختی از شهرداری نداشتند و با این حال موفق بود. بچه‌های

^۱ دبیر کمیته شفافیت و شهر هوشمند
^۲ کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

کمیته واقعاً خوب ظاهر شدند، مثلاً خانم فروغی که در حوزه مالی خیلی امین شد و در سه-چهار سال شهرداری را شناخت [...] خاطره‌ای از آقای جواهریان دارم که دربارهٔ پرکاری ایشان است. روزی که بچه‌اش تازه به دنیا آمده بود، دو-سه ساعت بعدش در مجموعه حاضر شده بود به خاطر اینکه آن روز جلسهٔ صحن شورا داشتیم. خب این روحیه، با روحیهٔ معمول اداری خیلی متفاوت است. حتی یک مدیر هم شاید چنین کاری نکند اما ایشان به خاطر وظیفی که روی دوشش بود خودش را ملزم کرده بود که در آن شرایط خاص هم بیاید، کار را انجام بدهد و تمام کند و دوباره برگردد [...] خود خانم آروین که از همه جدی‌تر بود. ایشان با وجود بچه، کارهای روتین روزمره و کارهای شخصی همچنان از خودگذشتگی می‌کرد و حتی از خانواده و کارهای شخصی‌اش هزینه می‌کرد. ببینید، شما تا موقعی که بیرون مجموعه هستید، می‌توانید با نگاهی نقادانه و علمی ایرادات زیادی به شهرداری بگیرید اما وقتی خودتان در دل کار می‌روید، نسبت به شما توقع ایجاد می‌شود و اگر به نتیجهٔ مطلوب نرسید، خواهند گفت فلانی هم نتوانست کار را پیش ببرد. به نظر خانم آروین انرژی و هزینه و اعتبار زیادی برای این کار خرج کردند.

- نجمه طاهری: بچه‌های ما تا نُه شب می‌ماندند و کار می‌کردند و تعداد زیادی جلسهٔ داخلی و خارجی می‌رفتند و کلی پیگیری می‌کردند.

- ندا طهرانی: مدام به سمیه فروغی می‌گفتم که سمیه، به جای کار در اینجا، برو بخش خصوصی و پول دریاور، این قدر اینجا جان نگذار، این قدر بخیه به آب دوغ نزن. سمیه فروغی هم می‌گفت نه، من دلم می‌خواهم کارهایی که می‌کنم اثر بزرگی داشته باشد. ولی من قشنگ این ناتوانی را می‌دیدم. من قبل از شورا در شرکت لوازم خانگی برفاب کار می‌کردم و همیشه به بچه‌های کمیته می‌گفتم اگر این تلاشی که شما می‌کنید را بچه‌های برفاب می‌کردند، برفاب الان شده بود جنرال موتورز ایران.

ویژگی دیگر کمیتهٔ شفافیت پیگیری یک دغدغهٔ مشخص (شفافیت) و تمرکز بر آن ذکر می‌شد. حتی پیگیری الکترونیکی شدن فرایندها و یکپارچگی سامانه‌های شهرداری نیز عمدتاً از حیث نقش آن در تحقق شفافیت دنبال می‌شد. البته تمرکز موضوعی کمیتهٔ شفافیت بیش از آنکه ویژگی‌ای مربوط به تک‌تک اعضای کمیته باشد، به سیاست بهاره آروین درخصوص شیوهٔ مطلوب نمایندگی برمی‌گشت:

- مهدی ثنایی: خانم دکتر آروین همه ویژگی‌هایی که باید را در حد اعلا داشتند، هم دغدغه، هم سلامت و هم تمرکز. این آخری خیلی مهم است و من خیلی نگران این مسئله بودم، اما خود خانم دکتر تصمیم گرفتند که واقعاً روی این موضوع متمرکز بمانند و ماندند. متمرکز ماندن کار خیلی سختی است.
- نجمه طاهری: متمرکز کارکردن روی یک موضوع و پراکنده کار نکردن هم منجر به ایجاد رضایت می‌شد. البته ما ذیل شفافیت به‌عنوان نخ تسبیح، دستورکارهای خیلی متنوعی را دنبال می‌کردیم و مدام هم حسمان این بود که به کارها نمی‌رسیم. اگر می‌خواستیم به حوزه‌های دیگر هم یک نوکی بزنیم که دیگر هیچی!
- البته درست است که کمیته شفافیت از لحاظ موضوعی روی شفافیت متمرکز بود اما خود این حوزه موضوعی گستردگی زیادی پیدا کرده بود که ممکن بود بعضی اوقات حس عدم تمرکز را ایجاد کند.
- مصاحبه‌کننده: فکر نمی‌کنید اگر روی تعداد کمتری از پروژه‌ها متمرکز می‌ماندید، چه به‌لحاظ فشار کاری و چه به‌لحاظ پایداری دستاوردها، نتیجه بهتری به دست می‌آمد؟
- نجمه طاهری: متمرکز بودن دو وجه دارد. اتفاقاً ما از یک وجه خیلی متمرکز بودیم. مثلاً خود خانم آروین از ابتدا چهار محور کاری در کمیته تعریف کرده بود و روی همان‌ها متمرکز بود. ولی خوب به تدریج پیگیری همان محورها هم کلی شاخ و برگ و جزئیات پیدا کرد. یعنی وقتی تو در نقش تسهیلگری و به‌صورت جزئی به کار وارد می‌شوی، با ریزه‌کاری‌های بسیاری مواجه می‌شوی که می‌بینی اگر کاری برایشان نکنی، مثلاً اگر این گلوگاه را نبندی، کارت نصفه است و به انجام نرسیده است. بنابراین دنبال آن هم می‌روی و برای همین هی به کار شاخ و برگ اضافه می‌شود. ولی نکته‌ای که در مورد تمرکز می‌گوئید نکته درستی است. اینکه بگویی من روی یک موضوع متمرکز می‌شوم و پراکنده کار نمی‌کنم شیوه درستی است که من آن را می‌پسندم و از نظر منطقی هم تأیید می‌کنم. اما اگر بخواهی مصداقش را بگویی سخت می‌شود. مثلاً ما در بحث مالی چه چیزی را باید حذف می‌کردیم؟ اگر به دنبال انتشار بودجه و استانداردها و جزئیاتش نمی‌رفتیم کارمان سبک‌تر می‌شد؟ این درست بود که پروژه املاک را پیگیری نکنیم تا کار سبک‌تر شود؟ مثلاً الکترونیکی شدن فرایند معامله را پیش نمی‌بردیم و فقط به انتشار اطلاعات معاملات اکتفا

می‌کردیم؟ به نظرم اولویت‌بندی کارها و انتخاب از میان آن‌ها برای افزایش تمرکز کار سختی بود.

در نهایت، همکاری‌ای که میان اعضای کمیته شفافیت شکل گرفته بود را می‌توان در «تیم‌بودن» این کمیته معنا کرد؛ افرادی که با کمیته شفافیت همکاری بلندمدت داشتند، اهداف مشترکی داشتند (هدف اولیه‌شان کسب درآمد یا از آن طرف جایگاه سیاسی نبود)، اخلاقیات کاری مشابهی داشتند (پرتلاش بودند و فراتر از وظیفه کار می‌کردند)، به یکدیگر اعتماد داشتند، هماهنگ بودند و از همکاری با کمیته احساس مفیدبودن می‌کردند.

- نجمه طاهری: از نظر یک‌سری اصول همکاری و کاری یک‌دست بودیم و همکاری خیلی ویژه و شاید تکرارشدنی‌ای بین ما شکل گرفت.

- نجمه طاهری: رقابت الکی بینمان نبود و تفکیک «کار من» و «کار تو» نداشتیم. کار و نتایج را متعلق به همه می‌دانستیم. من تجربه کار در فضای رقابتی و بد را نداشته‌ام، ولی بنا بر چیزهایی که همه شنیده‌ایم مثلاً احتمالاً در ادارات و در شهرداری، فضای زیرآب‌زنی برای بقیه با هدف مهم نشان‌دادن خود و مطرح کردن اسم خود و منفعت‌گرایی شخصی وجود دارد. در تیم ما واقعاً هیچ‌کدام از بچه‌ها به دنبال منفعت شخصی نبودند. هیچ‌کس به دنبال اینکه در جایی استخدام شود یا کار و پستی در جایی بگیرد نبود. البته نمی‌گویم اگر کسی به دنبال چنین هدفی بود لزوماً کار بدی می‌کرد. [...] یکی دیگر از ویژگی‌های مثبت گروه ما این بود که هر کس فارغ از اینکه کار و پروژه مربوطه متعلق به کدام کارشناس است، هر کاری از دستش برمی‌آمد انجام می‌داد. هیچ‌کس از زیر کار در نمی‌رفت و همه بیش از ظرفیتشان کار می‌کردند.

- محمدمهدی ریوندی: بچه‌های خودمان که خیلی با همدیگر خوب بودیم و خیلی خوش می‌گذشت. کمیته برای من جایی بود که احساس می‌کردم دارم در آن کار مفیدی انجام می‌دهم و بچه‌های کمیته هم خیلی شبیه به یکدیگر بودیم. مثلاً خیلی از ما هم‌دانشگاهی بودیم و اگر اشتباه نکنم دُز شریفی‌ها بالا بود.

- محمدمهدی ریوندی: بچه‌های کمیته انگیزه و دغدغه لازم را داشتند. آی‌کیوهایشان بالا بود و هر کدام در زمینه‌ای کارشناس بودند و بعضاً تجربه کاری هم

داشتند. ضمن اینکه طرز فکر دکتر آروین را می‌شناختند و تا حد زیادی با آن هماهنگ بودند.

- پریسا مختاباد: کسی که این پیمانکار را به من معرفی کرده بود به من گفت چند پروژه با این فرد کار کن و بعد خودت مستقیماً پروژه بگیر. الان این فرد از همین راه در حال خرید خانه است! اینکه در کمیته شفافیت این فضاها نبود خیلی خوب بود. ضمن آنکه من نسبتاً تازه به ایران برگشته بودم و، قبل از همکاری با کمیته شفافیت، در بخش مارکتینگ یک شرکت کار می‌کردم و خوب حالم در آنجا اصلاً خوب نبود. از اینکه موقعیتی پیش آمد که کار مرتبط با رشته‌ام انجام دهم خیلی خوشحال بودم. احتمالاً جای دیگری را نمی‌توانستم پیدا کنم که در فضای سالم و کاملاً مرتبط با تخصصم کار کنم.

- پریسا مختاباد: ایده‌ها و آرمان جمع برایم جالب بود، آزاده‌بودن و اینکه ایده‌هایی را جلو ببری که در راستای منافع مردم باشد. این‌ها چیزهایی است که در فرهنگ ما وجود دارد و من را تحت‌تأثیر قرار داده بود. من می‌توانستم با آرمان‌های کمیته پیش بروم چون حس می‌کردم اینجا جایی است که می‌توانم از عدالت اجتماعی دفاع کنم. در کمیته اگر من ایده یا نظری در دفاع از عدالت اجتماعی مطرح می‌کردم هیچ‌وقت با مخالفت روبه‌رو نمی‌شدم، چون ایده اصلی این بود که باید از حق مردم دفاع کرد. هرچقدر هم که از نظر ایده‌های اقتصادی خانم آروین راست‌گرا و من چپ‌گرا بودم، ولی اگر از بُعد کارشناسی، نظری در دفاع از عدالت اجتماعی می‌دادم با من مخالفتی نمی‌کرد.

- سمیه فروغی: خوب، فضای کمیته شبیه فضای دانشجویی بود. یعنی بچه‌ها خیلی بی‌چشم‌داشت، خالص و بدون اهداف مالی-سازمانی-جایگاهی در کنار هم برای هدف مشترک می‌دویدند. به نظرم از جمله دلایلی این بود که اکثراً سابقه کاری حرفه‌ای خیلی جدی نداشتند و گروه سنی خاصی هم نبودند.

- ندا طهرانی: علاقه کارشناسان کمیته به کارشان، و به خواستی که برای اصلاح داشتند، واقعاً نقطه قوت بود. همچنین اینکه تیمی که دور هم جمع شده بودند به همدیگر اعتماد داشتند [نقطه قوت بود]. من اعتماد آدم‌ها به همدیگر در کمیته را خیلی بدیع می‌دانم و تا به حال هیچ‌کجا ندیده‌ام که آدم‌ها این‌قدر از خلوص هم مطمئن باشند؛ یعنی کسی به بغل‌دستی‌اش شک نداشته باشد که این می‌خواهد زرنگی کند یا زیرآبی برود. حداقل، درک

من این بود که همه آن آدم‌ها به همدیگر اعتماد را دارند و همه، دیگری را، از خودشان بهتر میدانند برای انجام یک کار. این‌ها نقاط قوت کمیته بود.

- بهاره آروین: اتفاقی که در عمل افتاد این بود که نیروی کارشناسی ما در کمیته شفافیت خیلی بیشتر از چیزی که دیگر دوستان در کمیته‌ها از آن برخوردار بودند خروجی داشت. دلیلش آن هم این بود که بچه‌هایی که با ما کار می‌کردند واقعاً برای آن پولی که می‌گرفتند کار نمی‌کردند. اگر می‌خواستند مثل یک کارمند اداره دولتی با آن پول کار کنند، بودجه ما به بیش از یکی-دو نیرو نمی‌رسید و باید مثل بقیه کمیته‌ها، با یک توان معمولی، لک‌ولک می‌کردیم. اما خب بچه‌های ما این‌طور نبودند. یعنی هدف اولشان از همکاری با کمیته درآمدزایی نبود.

- مرتضی احمدی: موضوع دیگر مربوط به الگوی کار تیم کمیته شفافیت است، اینکه چگونه افرادی را دور هم جمع و مشارکت داوطلبانه‌شان را جلب کنی و درعین حال پاسخ‌گو هم باشی. در محیط‌های سازمانی‌ای که من تجربه‌اش را داشتم، سلسله‌مراتب حاکم بود؛ کسی که در سازمان پذیرفته می‌شود باید به دستورها عمل کند. اما در کمیته شفافیت سطح داوطلبانه‌بودن کار خیلی بالا بود. البته اعضای کمیته یک عددی هم به‌عنوان حق‌الزحمه می‌گرفتند، اما در مجموع، شیوه فعالیت اعضا داوطلبانه بود. در این فضا تقریباً نمی‌شود دستور بدهی. سخت می‌شود دستور داد. همه‌اش باید مثلاً بگویی فلانی، می‌شود بروی این کار را بکنی؟ اینکه روابط افقی در یک تیم چگونه می‌تواند منجر به عملکرد خوب و پاسخ‌گویی شود - و در ضمن کسی هم زیر میز نزند - برای من خیلی جالب بود. از خود من که خیلی خوب کار می‌کشیدند!

- نجمه طاهری: البته همان‌طور که قبلاً گفتم این‌طور نبود که همه به‌صورت یک‌دست از شرایط کاری و تیم راضی باشند و ورود و خروج‌هایی هم داشتیم؛ خیلی‌ها نتوانستند با ما کار کنند یا ما نتوانستیم با آن‌ها کار کنیم. خلاصه می‌خواهم بگویم این‌جوری نبود که همه بیایند و جذب شوند و هیچ ریزشی نداشته باشیم ولی درنهایت کسانی که ماندیم و با هم کار کردیم و کسانی که آخر سر به ما اضافه شدند در مجموع تیم خوبی بودیم. [...] درمورد بچه‌ها حس کافی نبودن نداشتم. مسلماً از نظر توانایی، شخصیتی و اخلاقی اصلاً این‌طور نبوده که کافی نباشند. همه آن‌ها افرادی توانمند، بااخلاق و درستکار بودند و همه سعی می‌کردند در کار خودشان پیشرفت فردی داشته باشند. منظورم این است

که سعی می‌کردند توانایی‌شان را افزایش دهند و یادگیری داشته باشند. به نظرم همه بچه‌های ما چنین ویژگی‌هایی را داشتند و بیش از حد هم داشتند ولی درمورد بقیه -یعنی کارمندان شهرداری- افرادی با این ویژگی‌ها خیلی کم پیدا می‌شد.

موضوع دیگری که می‌توان در بررسی کمیته شفافیت به آن پرداخت این است که کمیته چطور اهداف خود را دنبال می‌کرد و شیوه کاری‌اش چه بود؟ به لحاظ شکلی، شیوه کاری کمیته مشابه شیوه کاری رایج در شورای شهر بود. مرسوم است که اعضای شورا از یک یا چند کارشناس و مشاور برای پیشبرد اهداف خود استفاده می‌کنند:

- نجمه طاهری: اصول کار شورا این‌طوری است که عضو شورا همه‌چیز را نمی‌داند و کارشناس عضو باید اطلاعات را به او برساند. تو به‌عنوان کارشناس یک عضو شورا باید گزارش‌هایی را به جلسات صحن و کمیسیون و کمیته برسانی. نمی‌توانی جلسه را عقب بیندازی و فلان گزارش حتماً باید به همان جلسه مقرر برسد.

با این حال به نظر می‌رسد کیفیت پیاده‌سازی این شیوه کاری ویژگی‌هایی متمایز از آنچه در کمیته‌ها و کمیسیون‌های شورا مرسوم و متعارف است داشته است، که در ادامه به تدریج به آن اشاره خواهد شد.

همان‌طور که پیشتر به آن اشاره شد، گزارش‌های مفصل و دقیق کارشناسان کمیته از وضعیت اجرای مصوبات جلسات کمیته با شهرداری، وضعیت همکاری واحدهای مختلف در شهرداری، چالش‌ها و موانعی که در اجرای مصوبات وجود داشت، و ابعاد مختلف مسئله که در طول بررسی درخصوص موضوع خاصی روشن می‌شد، مبنای سایر فعالیت‌های کمیته بود؛ بدین معنا که این گزارش‌ها مشخص می‌کرد آیا به جلسات سطح مدیریتی نیاز است یا خیر، آیا به نامه‌نگاری با شهردار و معاونان او یا تماس تلفنی با آن‌ها نیاز است یا خیر، آیا گزارش‌های پیشین شهرداری مورد قبول است یا باید مجدداً مذاکره صورت گیرد، پیشنهادات کمیته برای رفع گره‌های اجرایی چگونه باشد و مواردی از این دست. گزارش‌هایی که کارشناسان ارائه می‌کردند حاصل بررسی‌های دقیق بود که جنبه‌های مختلف یک موضوع خاص را بررسی می‌کرد.

- سید محمود جواهریان: حالا البته طرح‌هایی که در دوره قبل برای بحث شفافیت ارائه شد داستان‌شان متفاوت بود. چون در کمیته روی این طرح‌ها کار کارشناسی دقیق انجام شده بود، وقتی طرح را می‌خواندی احساس نمی‌کردی یک کسی یک چیز الکی نوشته است و نسخه‌هایی که مصوب شد هم نسبت به نسخه‌های اولیه حداقل تغییرات را داشتند. در کمیته شفافیت، کار کارشناسی فرایند خودش را طی می‌کرد

- پریسا مختاباد: اگر بخوایم جمع‌بندی کنیم، در تابستانی که مسئولیت پیگیری امور مربوط به این دو سامانه در کمیته شفافیت به من واگذار شد -قبل از من شخص دیگری متولی این کار بود- از چند طریق برای آسیب‌شناسی عملکرد ۱۳۷ و ۱۸۸۸ وارد شدم؛ یکی اینکه خودم را جای کاربران ۱۳۷ و ۱۸۸۸ گذاشتم -من خودم یک ۱۳۷ باز حرفه‌ای بودم- و با چند نفر از دوستانم صحبت کردم و سامانه‌ها را از زاویه دید شهروند آسیب‌شناسی کردم. یک‌سری جلسات هم با مدیران ۱۳۷ و ۱۸۸۸ گذاشتم که آن‌ها نیازمندی‌هایشان را بگویند. خودشان هم یک آسیب‌شناسی‌ای از عملکردشان انجام داده بودند. یک کار دیگر هم این بود که سامانه‌ها را با پلتفرم‌های مشابه خارجی مقایسه کردم. به این پلتفرم‌ها اصطلاحاً reporting application (برنامه گزارش‌دهی) می‌گویند که نمونه‌های آن تقریباً همه جا هست. یکی از معروف‌ترین‌هایشان FixMyStreet انگلیسی است که در لندن به کار گرفته شد. [...] برای اینکه ببینم چه ای‌پی‌ای‌هایی در حوزه حمل‌ونقل موردنیاز کسب‌وکارهاست، از طریق لینک‌هایی که داشتم با «بلد» و «نشان» تماس گرفتم. [...] نسخه اولیه طرح [گزارش‌گری تخلف] را اندیشکده «شفافیت برای ایران» نوشت و من، با توجه به بازخوردهایی که از افراد و نهادهای مختلف مثل دفتر هماهنگی هیئت‌های رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان شهرداری گرفتم، آن را تصحیح کردم.

- سمیه فروغی: روال این بود که ما در سطح کارشناسی بررسی‌هایمان را انجام می‌دادیم و گزارش آن را به همراه نظر خودمان به رئیس کمیته ارائه می‌کردیم، اما تصمیم آخر را خود خانم دکتر می‌گرفت. حالا خود انجام این بررسی‌های کارشناسی هم واقعاً به این راحتی‌ها نبود، اما من معتقد بودم که بررسی‌ها باید کامل و دقیق انجام شود. [...] سر همین موضوع هم یک بار یکی از بچه‌های کمیته به من گفت که تو با این کار انتظارات رئیس کمیته را بالا برده‌ای و این پیش‌فرض تو که گزارش‌های شهرداری اشتباه است و باید خودمان از اول آن‌ها را بررسی کنیم درست نیست و باید به گزارش‌های شهرداری اعتماد

کنیم و آن‌ها را به دادن گزارش درست و خوب عادت بدهیم. اما به‌رحال رویکرد من این بود که کار کارشناسی را باید کامل انجام دهی. [...] من فقر اطلاعاتی زیادی هم در خودم می‌دیدم برای همین خیلی دنبال آدم‌های مطلع می‌گشتم و خیلی دنبال شبکه‌سازی بودم. چقدر به مناطق مختلف می‌رفتم و از کارمندان می‌خواستم که با دسترسی خودشان وارد سامانه‌ها شوند تا برخی مواردی را که با دسترسی خانم دکتر نمی‌توانستم ببینم چک کنم. بعد از انجام بررسی کارشناسی، گزارش آن را به همراه نظر شخصی خودم به رئیس کمیته ارائه می‌کردم. [...] سر موضوع املاک من خودم متوجه شدم که یک سامانه املاک وجود دارد. مصوبه‌ای که برای دوره قبل بود را پیدا کردم و گفتم این را پیگیری کنیم و اطلاعات معاملات ملکی را نیز به اطلاعات بقیه معاملات روی سایت شفاف اضافه کنیم. یک مدتی عصرها برای یادگیری، به معاونت مالی شهرداری می‌رفتم تا کارمندان آنجا برخی مسائل را برای من توضیح دهند یا برای شناسایی وضع موجود به شهرداری‌های مناطق سر می‌زدم. [...] برای شفافیت کامل قراردادهای شهرداری، باید سامانه قراردادهای را به‌شدت توسعه می‌دادیم. آن اوایل، یکی از سؤالات محوری خانم دکتر از من این بود سامانه قراردادهای سامانه خوبی هست یا نه. یادم است چند تا از دوستانم را بردم سازمان فاوا. یعنی اول سامانه را با سطح دسترسی‌ای که خودم در شورا داشتم دیدیم و بعد رفتیم به سازمان فاوا. آنجا گفتم که برنامه‌نویس پیمانکار سامانه بیاید با دوستان ما صحبت کند. دو-سه جلسه مشترک برگزار کردیم و درنهایت ارزیابی دوستان بنده که متخصص هم بودند این بود که سامانه فعلی به درد اهداف ما نمی‌خورد.

- محمد مهدی ریوندی: بعد از آن وظیفه من تهیه یک لیست از اطلاعاتی بود که در صورت انتشار آن می‌شد تخلفاتی که در حین صدور پروانه اتفاق افتاده را کشف کرد یا جلوی تخلفات بعدی را گرفت. سپس سامانه‌های شهرسازی شهرداری را بررسی کردم که بینم چنین اطلاعاتی در آن ثبت می‌شود یا نه. بعد با دوستان حقوقی مشورت کردیم که آیا این اطلاعات محرمانه است و انتشار آن‌ها نقض حریم خصوصی افراد محسوب می‌شود یا نه. بعد از این من به‌طور غیررسمی با بچه‌های معاونت شهرسازی و سازمان فاوا چک کردم که آیا قابلیت خروجی گرفتن از اطلاعاتی که روی سامانه‌ها هست وجود دارد یا نه. درنهایت طرح را بنا بر نتیجه بررسی‌ها تدوین کردیم و به شورا پیشنهاد دادیم.

- نجمه طاهری: این جوری نیست که فکر کنی خب فلان کار را انجام دادی و تمام شد، دیگر هیچ راه دررویی وجود ندارد و می‌توانی ادعا کنی که اطلاعات همه قراردادها ثبت و منتشر می‌شود. قبلاً هم اشاره کردم که شاید اگر کمیته‌های دیگر می‌خواستند همین کار ما را انجام دهند و افراد دیگری پیگیر اجرای مصوبات می‌شدند، با همان انتشار اولیه ادعا می‌کردند مصوبه‌شان اجرا شده و وعده انتخاباتی‌شان کاملاً تحقق پیدا کرده. اما ما این جوری نبودیم؛ وارد جزئیات می‌شدیم و آن وقت می‌دیدیم یک دریایی آن پشت است که ما نمی‌دانستیم. [...] بعضی وقت‌ها شهرداری مشکل اصلی یا همه وجوه آن را در جلسات رسمی نمی‌گفت یا گفتن آن را به تعویق می‌انداخت. به همین دلیل کارشناس ما باید سعی می‌کرد در جلسات کارشناسی و پیگیری‌های مختلف ته‌وتوی ماجرا را درآورد و مشکل اصلی را بفهمد و برای آن راه‌حل ارائه بدهد تا آن کاری که کمیته می‌خواست انجام شود. با این روش از یک سو بازی نمی‌خوردیم و از سوی دیگر آن کاری که می‌خواستیم انجام می‌شد.

- اکبری: یادم است آن موقع خانم فروغی قشنگ می‌رفت رصد و چک می‌کرد که تعداد قراردادهای سامانه قراردادها با دیتایی که این طرف در سامانه مالی داریم یکی باشد. چنین کارهایی انجام می‌شد تا واحدها نتوانند آن وسط قراردادی را جا بیندازند و اطلاعات آن را وارد نکنند.

نامه‌نگاری‌های اداری که کمیته شفافیت پس از هر جلسه به‌عنوان صورت‌جلسه ارسال می‌کرد و همچنین نامه‌هایی که در پیگیری اجرای صورت‌جلسات ارسال می‌کرد کم‌کم به یک روال جاافتاده بین کمیته و شهرداری تبدیل شده بود، تا آنجا که کارشناسان شهرداری که همکاری نزدیکی با کمیته شفافیت داشتند نیز از ظرفیت این نامه‌نگاری‌ها، برای پیشبرد بهتر امور استفاده می‌کردند:

- نجمه طاهری: ما در ابتدا برای جلساتمان صورت‌جلسه نداشتیم و فکر کنم بعد جلسه هم نامه نمی‌زدیم. بعدتر متوجه شدیم که خوب است نامه بزنیم، چون نامه برای شهرداری مهم است و روی آن اقدام می‌کند. یعنی آن‌ها خودشان هم به نامه‌های ما ارجاع می‌دادند.

- پریسا مختاباد: روال پیگیری هم در کمیته این شکلی بود که هفته‌ای دو بار، به همه واحدها و افراد مسئول زنگ می‌زدی. بعد که به نتیجه نمی‌رسیدی، خانم آروین جلسه

کمیته شفافیت می گذاشت و در جلسه کمیته سرشان داد می زد. یا ممکن بود نامه بزنیم. پیگیری از طریق نامه یک مقدار جدی تر بود ولی خب البته ارزیابی دقیقی هم نداریم که واقعاً چقدر مؤثرتر بود.

- سمیه فروغی: من چند مراجعه از بدنه شهرداری داشتم که سراغ جلسات را می گرفتند و می گفتند شما که ول کرده اید، شهرداری هم ول کرده است. تا پیش از آن، یکی از کارهایی که در جلسات کارگروه انجام می شد این بود که صورت جلسه جلسات کمیته با شهرداری را می آوردند و کارهای انجام شده را تیک می زدند و کارهایی که باید انجام می شد را مشخص می کردند. اینکه می گویم کارگروه واقعاً با ما همکاری داشت از همین جهت است. در آن مدتی که جلسات کمیته تشکیل نمی شد، کارگروه این ابزار عملکردش را از دست داده بود و بلا تکلیف مانده بود. متعجب بودند که چرا مثل قبل اجرای مصوبه انجام الکترونیکی را پیگیری نمی کنیم و می گفتند که یکهو نروید در صحن تذکر بدهید یا نامه تند بنویسید.

- محسن شکری پور: حتی بعضی مواقع ما به کمیته می گفتیم مصوبه جلسه را به چه شکل بنویسند که ما بتوانیم در شهرداری روی آن اقدام مؤثرتری انجام دهیم. پیگیری توافقات حاصله در جلسات یکی از شیوه های کاری کمیته بود که از نظر شهرداری نیز مشخصه بارز کمیته شفافیت بود. به سخن دیگر به نظر می رسد شیوه ای که کمیته اجرای توافقات را از شهرداری پیگیری می کرد، با شیوه معمول پیگیری های شورا متفاوت بود:

- نجمه طاهری: تا جایی که من می دانم این [الکترونیکی شدن فرایند معامله] یکی از پروژه هایی بود که ما تا لحظه های آخر هم رها نکردیم و تا هفته های آخر که جلسات -چه جلسات داخلی با کارشناسان خودمان و چه جلسات کمیته با شهرداری- برگزار می شد و گزارش می دادند که مثلاً این تعداد از مناطق توکن^۱ گرفته اند و در این تعداد از مناطق انجام الکترونیکی معامله به صورت تستی انجام شده.

^۱ توکن (token) ابزاری سخت افزاری یا نرم افزاری است که در رمزنگاری و رمزگشایی اسناد و امضای دیجیتال، برای تأیید هویت افراد استفاده می شود و به ازای هر فرد حقیقی یا حقوقی تعریف می شود.

- نجمه طاهری: به نظرم تحمل ما و بی‌خیال‌نشدن ما تعجب‌برانگیز بود و مسئولان شهرداری را هم متعجب می‌کرد که آقا این‌ها چرا ول نمی‌کنند؟ چرا دست از سر فلان سامانه برنمی‌دارند؟ چرا این قدر زنگ می‌زنند و پیگیری می‌کنند؟

- محمدحسین صدوقی: خانم آروین این وظیفه را به من داد که پیگیری‌های اداری از شهرداری را انجام دهم. یک قسمت از این پیگیری‌ها بحث مکاتبات بود؛ ما تعداد زیادی مکاتبه با بخش‌های مختلف شهرداری داشتیم که اگر پیگیری نمی‌کردیم، به صورت مویرگی به دست واحدهای اجرایی ذی‌ربط، که زیرمجموعه واحدهای اصلی‌تر قرار داشتند، نمی‌رسید. مثلاً ممکن بود جلسه‌ای با چند نفر از مدیران ارشد شهرداری برگزار کنیم و بر اساس توافقات صورت‌گرفته در جلسه، برای چند واحد وظایفی در نظر گرفته شود. ما باید این توافقات را به صورت یک نامه صورت‌جلسه درمی‌آوردیم و از طریق مکاتبه اداری، این صورت‌جلسه را به دست واحدهای مربوطه در شهرداری می‌رساندیم. بعد از آن باید اجرای مفاد این صورت‌جلسه را زیرمجموعه‌های آن واحدها که، در پایین‌ترین سطح، مسئولیت اجرا را داشتند پیگیری می‌کردیم. مثلاً ممکن بود آن بخش‌هایی از صورت‌جلسه که به سازمان فاوا مربوط می‌شد خودش بین پنج-شش قسمت مختلف پخش شود. در خود مجموعه هم متولی واحدی که انجام وظایف پخش‌شده بین این چند واحد را پیگیری کند وجود نداشت. درنهایت ما یا باید دوباره نامه‌ای برای پیگیری وضعیت اجرا به سازمان فاوا می‌زدیم که همین بلا سرش می‌آمد، یعنی نامه بین چند واحد پخش می‌شد و جوابی نمی‌گرفتیم، یا باید مستقیماً با واحدهای اجرایی کف میدان ارتباط برقرار می‌کردیم و کسی را که واقعاً داشت کار را انجام می‌داد پیدا می‌کردیم و از او پیگیری می‌کردیم. شهرداری این‌جوری است؛ لود کار زیاد است و اگر کاری پیگیری نشود در اولویت اجرایی واحدها قرار نمی‌گیرد. بنابراین پیگیری کارها یک ضرورت بود.

- پروشات مهرورزی: خانم آروین تشخیص دادند که برای گرفتن دیتا از شهرداری آدم مناسبی‌ام که دائم گیر بدهم که دیتا را بدهید. دیتا را بدهید.

- محمد فرجود: به نظرم نقطه قوت کمیته نسبت به باقی کمیته‌های شهرداری پیگیری آن‌ها بود، اینکه بیایی و با تیم اجرا بنشین و پیشرفت کار و چالش‌ها و فراز و نشیب‌های آن را به صورت جزئی دنبال کنی. خیلی از کمیته‌های شورا این‌گونه نبودند و یک‌سری کارهای نرمال و روتین نظیر تعیین تکلیف پرونده‌های باغات در آن‌ها انجام می‌شد.

ولی برعکس، پیگیری و درگیر کار بودن از نقاط قوت کمیته شفافیت بود. [...] به طور کلی من از پیگیری‌های کمیته شفافیت استقبال می‌کردم. یک بار هم در یکی از جلسات به خانم آروین گفتم که ما در یک سری موضوعات، از خواسته‌ها و مطالبات شما هم جلوتر رفته‌ایم، دیگر این قدر در جلسه از بچه‌های ما انتقاد نکنید. [می‌خندد] ولی نهایتش من استقبال می‌کردم که کسی غیر از خود ما هرازگاهی تیم‌های ما را صدا کند و بگوید باید این کار را می‌کردی، چرا نکردی؟ چون چنین پیگیری‌هایی باعث می‌شد تا متولی انجام پروژه پاسخگو باشد و به تعهداتی که داده است پایبند بماند. [...] . متنها، ما در بحث‌های اجرایی یک سری محدودیت و لیمیتیشن داشتیم؛ گاهی کار عقب می‌افتاد یا مثلاً کسی گفته بود کار را به شکل خاصی انجام دهیم و بعد مجبور به تغییر شکل کار و انجام دوباره آن می‌شدیم. در این مواقع، بین ما و کمیته اختلاف نظر پیش می‌آمد و بحث درمی‌گرفت که چرا کار پیش نمی‌رود. از یک نظر کمیته حق داشت که معترض شود، چون ما در خیلی از موارد به دلاین‌هایی که گفته بودیم نمی‌رسیدیم. به خصوص که سیستم پیگیری در کمیته خیلی دقیق بود؛ سر همان موعدی که قرارمان بود پیگیری می‌کردند و مثلاً می‌گفتند که سازمان فاوا قول یک ماه دیگر را داده بود، پس چرا محقق نشد؟

- عبدالرضا گلپایگانی: نقطه قوت کمیته سماجت و پیگیری‌ای بود که داشت، یعنی پیگیر بود تا حرفی که زده است را به سرانجام برساند. این واقعاً نقطه قوت و نشان‌دهنده تعهد یک مجموعه نسبت به آن چیزی است که بیان می‌کند و به نظرم واقعاً ارزشمند بود.

- محسن شکری پور: شاید یکی از خوبی‌های خانم آروین و کمیته‌اش همین بود که هر هفته، با برگزاری جلسات منظم، اجرای مصوبات جلسات گذشته را پیگیری می‌کردند و این امر موجب شد که دوستان، با تمام قدرت، در راستای پیشبرد اهداف قدم بردارند. یعنی تیم خانم آروین آن قدر به این‌وآن زنگ می‌زدند که مثلاً مدیرعامل سازمان فناوری، شخصاً در تمامی جلسات حضور پیدا می‌کرد و در همان جلسه تصمیمات مدیریتی می‌گرفت و کار با سرعت بالا پیش می‌رفت. مهم‌ترین نکته مثبت کار خانم آروین و تیمش همین پیگیری بود. بچه‌هایی که آمدند، حتی اگر اول کار از شهرداری شناخت نداشتند، اما پیگیر بودند. پیگیری خیلی مهم است. اگر شما پیگیر باشید و هی به افراد بگویید «چه شد؟ چه شد؟» آن‌ها هم بالاخره می‌گویند جواب این شورا را باید بدهیم. این خیلی مهم است [...] سازمان‌ها می‌دانستند که پشت ما، عضو پیگیری از شورا حضور دارد که اگر به او

گزارش برسد که کارها در این سازمان به دلایل نامشخص جلو نمی‌رود، همان لحظه با مدیرعامل یا حتی معاون شهردار تهران تماس خواهد گرفت و دلایل عدم همکاری را جویا خواهد شد. در نتیجه سازمان‌ها، تا جایی که ممکن بود، کارها را به درستی انجام می‌دادند.

البته جنبه دیگری که پیگیری‌ها و کارهای کارشناسی مفصل با آن مرتبط است، مغشوش شدن مرز بین کار اجرایی و کار نظارتی است. از یک طرف، برخی کمیته را متهم می‌کردند که از دایره سیاستگذاری و نظارت خارج می‌شود و به دایره اجرا ورود و در شیوه انجام کار «دخالت» می‌کند. از طرف دیگر، کمیته شفافیت بر این عقیده بود که آگاهی از جزئیات اجرایی نمی‌تواند نمی‌تواند اهداف خود را پیگیری کند و از انجام درست کارها توسط شهرداری مطمئن باشد.

- نجمه طاهری: چون تیم ما در کار محتوا و شبه‌اجرایی ورود کرد و از پس‌و‌پشت و گبروگرفت‌های کار باخبر شد، متوجه شد که کلی گلوگاه فساد وجود دارد که باید به آن‌ها پرداخته شود و کمیته برای انجام درست همین کارهایی که تا الان کرده است، باید عمیق‌تر به هر حوزه ورود کند. [...] بنابراین باید به جزئیات اجرایی کارها هم ورود می‌کردیم تا هم بفهمیم که مشکل و گیر کار دقیقاً چیست و هم خواسته بی‌مبنایی نداشته باشیم که شهرداری امکان و توان انجامش را نداشته باشد.

- نجمه طاهری: شاید نباید این‌قدر [در کار اجرا] وارد می‌شدیم ولی الان هم من راه جایگزینی به ذهنم نمی‌آید که کمیته چطور می‌توانست کمتر وارد شود و اگر این اتفاق می‌افتاد نتیجه چه می‌شد. ولی اگر کمتر وارد می‌شدیم احتمالاً خستگی مان کمتر می‌شد و انتظارات کمتری از خودمان و از نتیجه می‌داشتیم. ولی واقعاً من هنوز نتوانسته‌ام به این نتیجه برسم که راهکار جایگزین شیوه‌ای که ما پیش می‌بردیم چه می‌توانست باشد.

- محمدحسین صدوقی: ما ناچار بودیم برای اینکه کار پیش برود، و به نتیجه و به نقطه برگشت‌ناپذیر برسد، کمی هم به کار اجرا ورود کنیم. در واقع علاوه بر سیاست‌گذاری که کار شورا است، باید پیگیری بارگذاری اطلاعات و چک‌کردن اطلاعات منتشرشده و بسیاری کارهای دیگر را هم انجام می‌دادیم. [...] ناچاراً مدتش همین بود. شما یک موقع می‌خواهید در یک جنگل درختی بکارید، قطعاً اگر نهال بکارید خشک می‌شود. باید ابتدا نهال را در محیط گلخانه‌ای بگذارید تا کمی رشد کند و پختگی لازم را به دست بیاورد. حالا

باید این نهال رسیده را ببرید و در جای مناسب در جنگل بکارید. موضوعات جدید هم همین‌طورند؛ باید طی فرایندی به پختگی برسند و بعد در جای خودشان در شهرداری قرار بگیرند. درمورد شفافیت، شورای شهر از آن فرایند مراقبت اولیه حذف‌شدنی نبود. بگذارید مثال بزنم. یکی از دستورکارهای کمیته شفافیت، پیگیری انتشار اطلاعات معاملات بود. اطلاعات معاملات در کل مجموعه شهرداری پخش بود و هیچ واحد مشخص و منفردی نبود که متولی این اطلاعات باشد و به او بگویید اطلاعات معاملات را منتشر کن و این اتفاق بیفتد. لازم بود که ابتدا بخش‌های مختلف به یک سامانه مرکزی وصل شوند و اطلاعات یکپارچه شود، بعد خروجی آن منتشر شود. این کار تنها با ورود شورا (کمیته شفافیت) به جزئیات امور امکان‌پذیر بود چون در آن زمان، هیچ‌کدام از واحدهای شهرداری به‌خودی‌خود مسئولیت این کار را برعهده نمی‌گرفت.

درمورد مصوبه مدیریت تعارض منافع، هنوز هم اجرای برخی بندهای آن (مثل چک‌کردن و تشخیص این که فردی که دارد استخدام می‌شود یا قراردادی که دارد بسته می‌شود دچار تعارض منافع هست یا نیست) متولی مشخص ندارد و به همین دلیل اجرا نمی‌شود. یک نفر با اتوریته کافی باید پیگیر تعیین متولی و تعریف فرایندهای مربوطه شود. در دوره قبل این فرد پیگیر، خانم آروین و کمیته شفافیت بود. می‌خواهم بگویم راهی غیر از این نبود که کمیته به جزئیات اجرایی کارها ورود کند.

- مصاحبه‌کننده: ورود کمیته به کار اجرایی عملاً باعث نمی‌شد جلوی جاافتادن فرایندها در شهرداری گرفته شود؟ برای مثال به نظر می‌رسد شهرداری دغدغه‌ای نسبت به کیفیت اطلاعات و انتشار اطلاعات نداشت و بار همه این کارها بر دوش کمیته افتاده بود. محمدحسین صدوقی: خب انتخاب بین بد و بدتر بود. شما یک موقع می‌گویید کار انجام شود، حالا شهرداری هم یک گوشه نشسته و هیچ مسئولیتی هم گردن نمی‌گیرد، اما باید پروسه طی شود و اطلاعات منتشر شود. یک موقع هم می‌گویید کار اصلاً انجام نشود. کمیته بین بد و بدتر، بد را انتخاب کرده بود و کوتاه‌بودن دوره مدیریتی هم قطعاً روی این انتخاب تأثیر داشت. یعنی اگر مثلاً خانم آروین می‌دانست که به جای چهار سال، ده سال زمان دارد، شاید با سیستم مطالبه‌گری جلو می‌رفت که در این صورت احتمالاً کارها دیرتر، اما هم‌زمان با شکل‌گیری ساختار و فرایندهای موردنیاز در شهرداری به نتیجه می‌رسید. ولی فرصت کم بود و در آن شرایط، مسیر درستی انتخاب شد. همین الان اگر خود من هم

بنخواهم در شهرداری تغییری ایجاد کنم، تا یک جایی خودم در کار دخالت خواهم کرد، حتی اگر آن کار به ستاد و واحد سازمانی من ربطی نداشته باشد؛ کار را تا یک جایی جلو می‌برم، اگر لازم بود سامانه‌ای را راه می‌اندازم و بعد که سامانه پخته شد، کار را دست متولی رسمی می‌دهم و می‌گویم حالا تو آن را پیش ببر.

- پروشات مهرورزی: یادم است یک روز شخصاً به دفتر یکی از مدیران منابع انسانی رفتم که امضای حکم شهردار را بگیرم تا اطلاعات شهردار در سامانه منابع انسانی و سایت شفافیت اصلاح شود.

- سمیه فروغی: بودن کارگروه خیلی بهتر از نبودنش بود اگرچه خیلی زحمت‌ها را خودم می‌کشیدم. مثلاً دستورجلسات و صورت‌جلسات را خودم می‌نوشتم. من نماینده شورا بودم که نهاد ناظر محسوب می‌شد. دلیلی نداشت که من کار اجرایی انجام بدهم و پیگیر اجرای مصوبات جلسات باشم. اما در کمیته شفافیت چون به نتیجه رسیدن کار برایمان مهم بود، رویکرد تیم این بود که خیلی جاها در اجرا هم وارد شود.

- پریسا مختاباد: آن آخرها دیگر همه‌اش در جلسات دعوا بود به‌خاطر اینکه هم ما خیلی در کارها ریز شده بودیم و همان کارهای ریز هم انجام نمی‌شد و هم اینکه انجام کارها خیلی طول کشیده بود و دیگر اواخر دوره بودیم.

- بهاره آروین: ویژگی ما در کمیته شفافیت این بود که جلساتمان بسیار تخصصی بود. واقعاً توضیح اینکه «عامل هزینه» چیست و ما چرا پیگیر حذف آن هستیم به فرد بیرونی خیلی سخت بود. با این وجود، ما مجبور بودیم در این سطح وارد جزئیات شویم چون اگر نمی‌شدیم ما را می‌پیچاندند.

- محسن شکری‌پور: اوایل، ما بچه‌های شهرداری به اینکه کسی به ما بگوید چه کار کنیم عادت نداشتیم، چون تا پیش از این واقعاً این‌جوری نبود. قبلاً شورا یک نامه می‌زد که گزارش قرارداد را بده. ما فقط گزارش می‌دادیم. کسی نمی‌گفت چه کار کنیم. اما شیوه کمیته شفافیت این بود که به ما می‌گفت برو فلان کار را انجام بده. در اصل، شورا مطالبه‌گر شده بود و خودش موضوعات را بررسی می‌کرد و پیشنهاد می‌داد.

- آن اوایل همگی معتقد بودیم کاری که کمیته می‌کند دخالت است. بعد از این مقاومت اولیه و با گذشت یک بازه زمانی، به اینجا رسیدیم که چیزی که کمیته می‌خواهد در

راستای سیاست‌های خودمان در حوزه مالی است، در نتیجه، با توجه به اولویت‌هایمان، تصمیم به انجام آن‌ها گرفتیم.

از نظر برخی مصاحبه‌شوندگان ورود به اجرا تبعاتی مانند پایدارنشدن تغییرات را نیز به همراه خواهد داشت.

- سمیه فروغی: به نظرم نباید پروژه‌ها را این قدر خرد و جزئی تعریف کنیم و در پیگیری هم این قدر خرد و جزئی وارد شویم. هرچند گاهی اجتناب‌ناپذیر است، ولی به نظر من اگر داریم در سطح شورا کار می‌کنیم باید در سطح شورا بمانیم و این طور نباشد که برویم آن طرف میز و کاری را که در اصل شهرداری باید انجام دهد انجام دهیم. مثلاً نباید به شهرداری بگوییم پروژه انجام الکترونیکی معاملات را به چند مرحله بشکن و وقتی می‌بینیم نمی‌تواند این کار را بکند، خودمان این کار را انجام دهیم. یا مثلاً بگوییم گزارشی از اشکالات فلان کار را تهیه کن و وقتی این کار را نمی‌کند، خودمان موضوع را بررسی کنیم و گزارش بنویسیم. به نظر من نباید این قدر وارد حوزه اجرا شویم. اگر به جای این شیوه که انرژی زیادی می‌برد و خروجی کمی دارد و شهرداری را هم بدعادت می‌کند، روی شبکه‌سازی مان کار کنیم، آن وقت همان شبکه برایمان کار خواهد کرد. به نظرم استفاده از توان افرادی که در بدنه هستند و انگیزه‌های غیرمادی و دلسوزانه دارند و توانمندند خیلی بیشتر می‌تواند کمک کند نسبت به اینکه تو بیایی بیست تا کارشناس از بیرون بگذاری و همه چیز منوط به حضور این کارشناس‌ها باشد که چون دوره حضورشان هم موقت است، خیلی از تغییراتی که به واسطه آن‌ها صورت می‌گیرد هم برگشت‌پذیر خواهد بود.

یکی از ویژگی‌هایی که در چهار سال فعالیت کمیته دیده می‌شد و حتی برخی اعضای کمیته نیز به آن انتقاد داشتند، برقرارنکردن ارتباط مناسب با رسانه و استفاده‌نکردن از ظرفیت آن در پیشبرد امور بود. می‌توان گفت نوع رابطه کمیته شفافیت با رسانه بیش از هر چیز ناشی از موضع رئیس کمیته نسبت به رسانه و همچنین تجربه اتفاقاتی بود که برای او در دوره نمایندگی رخ داده بود.

- سمیه فروغی: نکته دیگری که در ارتباط با حس دیده‌شدن دارم به مصاحبه با مطبوعات و جاهای مختلف مربوط می‌شود. ما تا همین اواخر اجازه مصاحبه با جایی نداشتیم. در اواخر کار کمیته هم کاملاً کنترل‌شده اجازه داشتیم این کار را بکنیم. حداقل

راجع به خودم و یک کارشناس دیگر این را می‌دانم. علت این ممانعت و احتیاط هم این بود که مبادا بدون هماهنگی حرفی گفته شود و مشکلی پیش بیاید. در صورتی که به نظر من اینکه چند نفر راجع به موضوعات مختلف در ارتباط با شفافیت مصاحبه کنند و دیدگاه‌های مختلف مطرح شود خیلی بهتر است تا اینکه فقط یک نفر فعالیت رسانه‌ای داشته باشد. به نظرم انکار نیاز به حس دیده‌شدن انکار فطرت انسان‌هاست. یعنی این نیاز این قدر بدیهی است.

- محمدمهدی ریوندی: تنها انتقادی که شاید بتوانم به ایشان بکنم همان موضوعی است که پیش‌تر به آن اشاره کردم؛ اینکه شاید لازم بود یک جاهایی با تهور وارد ماجرا می‌شد و کار رسانه‌ای وسیع‌تری می‌کرد. از طرفی هم به او حق می‌دهم که بی‌گدار به آب نزند، چون بالاخره ایشان با خیلی‌ها مشورت می‌کرد و باید اول بررسی می‌کرد که در صورتی که کار متهورانه یا پرسروصدایی انجام دهد آیا می‌تواند حامی داشته باشد یا نه.

- صنم عابدی: اما خانم آروین اصلاً اهل تحویل‌گرفتن خبرنگارها و چنین رفتارهایی نبودند. علاوه بر این، صحبت‌هایشان هم ثقیل بود و همه این موارد دست‌به‌دست هم می‌داد تا فعالیت‌هایشان آن‌طور که باید و شاید پوشش داده نشود. [...] من همیشه فکر می‌کردم کاش خانم دکتر آروین هم یک مقدار با خبرنگارها گرم‌تر می‌بود. درست است که روحیه ایشان جور دیگری بود و فکر می‌کردند ممکن است چنین رفتارهایی خیلی تمیز نباشد اما به نظر من گاهی لازم است فردی که هدف خوبی دارد، سعی کند با رسانه‌ها رفتاری صمیمانه‌تر داشته باشد. منظورم بحث مالی و اینکه به آن‌ها کارت هدیه یا چنین چیزهایی بدهد نیست، بلکه [نوعی] گرم‌گرفتن است [...]. اگر خانم آروین هم چنین رفتاری داشت برای دیده‌شدن سایت شفاف خیلی بهتر بود. [...] چون خانم آروین ثقیل صحبت می‌کرد کار خبرنگار سخت می‌شد. حتی فهم خیلی از صحبت‌ها برای خود من سخت بود. [...] وقتی می‌خواستیم خبرهای خانم آروین را بزنیم این چالش را داشتیم که ایشان گاهی از بقیه اعضا سخت‌تر صحبت می‌کرد. به همین دلیل بعضی از خبرنگاران دوست نداشتند حرف‌های ایشان را بنویسند چون فکر می‌کردند سخت است و ممکن است اشتباه کنند. من از میان اعضای شورا کسی را نمی‌شناسم که مثل خانم آروین سخت صحبت کند. کلماتی به کار می‌بردند که من فقط از زبان ایشان شنیده بودم و نمی‌دانستم به چه معنا است، مثل «ثمن

بخس». من این عبارت را نشنیده بودم و اولین بار موقعی که مشاور رسانه‌ای خانم آروین بودم به گوشم خورد.

- محمود جواهریان: واقعاً افسوس می‌خوردم که کاش خانم آروین زیر بار تعامل بیشتر با بخش‌های مختلف شهرداری رفته بود یا کاش فلان مصاحبه را کرده بود. بعضاً یک خبرگزاری می‌آمد و می‌گفت که بارها با خانم آروین تماس گرفته‌ایم اما ایشان جواب ما را نداده، درحالی‌که مثلاً نظر کارشناس کمیته هم این بوده که خانم آروین در فلان موضوع مصاحبه کند.

- بهاره آروین: یادم می‌آید که در دورهٔ شورا که با خبرنگاران مصاحبه می‌کردم و متن مصاحبه را برای تصحیح برایم می‌فرستادند، با یک جور وسواس و حال بدی این کار را انجام می‌دادم. اولاً از اینکه باید این کار را انجام دهم حالم خیلی بد بود، بعد هم به نظرم می‌آمد که خبرنگاران چقدر ضعیف‌اند چون من چهار تا حرف ساده می‌زدم و متنی که آن‌ها از حرف‌های من پیاده می‌کردند خیلی پرت بود.

- بهاره آروین: من آدم رسانه و کارهای جنجالی نبودم و آن قدری که دیگر همکارانم در شورا دستاوردهای شفافیت را بولد می‌کردند من نمی‌کردم. یادم می‌آید که آقای هاشمی به تلویزیون رفته بود. از او پرسیده بودند سه تا از کارهای شورای پنجم را نام ببر و اولینش را گفته بود شفافیت.

- بهاره آروین: به جز ماجراهای انتخابات، یکی-دو بار دیگر هم برایم پیش آمد که یک هجمهٔ رسانه‌ای علیه من در فضای رسانه شکل گرفت. یک بار سر رأیم به تحقیق و تفحص از مؤسسهٔ همشهری داستان درست شد. آن موقع برای نمایش آرا روی مانیتور صحن، از سیستم من استفاده می‌کردیم و، در فواصل رأی‌گیری، سیم اتصال لپ‌تاپ من به مانیتور را قطع می‌کردیم. از فیلم جلسه، تکهٔ مربوط به قطع و وصل کردن سیم را جدا و پخش کردند و کلی فضا سازی راجع به آن شد که فلانی که دم از شفافیت آرا می‌زد، سیم مانیتور را می‌کشد که آرا پنهان بماند. البته بعداً به نظرم رسید که وسعت این فضا سازی محدودتر از آن چیزی بود که من فکر می‌کردم ولی باعث شد که من یک فایل صوتی منتشر کنم و دربارهٔ این موضوع توضیح بدهم. هنوز هم اگر شما در توئیتر اسم من را سرچ کنید، یکی از چهار-پنج مورد اول، مربوط به آن فیلم است.

به‌عنوان جمع‌بندی می‌توان گفت که ساختن تیمی از کارشناسان برای پیشبرد امور از اقدامات مهمی است که نماینده باید انجام دهد و بنابر مصاحبه‌های صورت‌گرفته باید در انتخاب افراد به جوانب مختلفی توجه داشته باشد. از طرفی این افراد باید یک‌دست باشند یعنی این حس در تیم ایجاد شود که برای هدفی واحد دور هم جمع شده‌اند و از این نظر بین آن‌ها تفاوتی وجود ندارد، اما از طرف دیگر، لازم است تنوعی از ویژگی‌ها و توانمندی‌ها، از جمله داشتن تجربه و شناخت از سازمان هدف، توانایی شبکه‌سازی و برقراری تعاملات غیررسمی برای تسهیل پیشبرد امور، و همچنین برخورداری از دید سیاسی در تحلیل رخدادها، در تیم وجود داشته باشد؛ نه به این معنا که تک‌تک افراد چنین ویژگی‌ها و توانمندی‌هایی داشته باشند اما درکل باید این ویژگی‌ها و توانمندی‌ها در براین تیم موجود باشد.

بنابراین باید به این موضوع توجه داشت که تشکیل تیم متناسب با هدف بسیار مهم است و این تیم در طول زمان فعالیت کامل‌تر خواهد شد زیرا با شناخت بیشتر از آنچه مورد نیاز است، ضعف‌های کارشناسی پیشین مشخص شده و تغییرات لازم در ترکیب تیم اعمال خواهد شد. باید دانست که پشت هر پروژه‌ای که در نهادهای عمومی پیش می‌رود، نه یک فرد که یک تیم حضور دارد. تجربه کمیته شفافیت نمونه‌ای از «تیم‌شدن» افرادی است که دور هم جمع شده بودند.

*

اما موضوع دیگری که از مجموع مصاحبه‌ها با اعضای کمیته شفافیت می‌توان به آن پی برد این است که پس از تشکیل تیم و انتخاب افراد مناسب مورد نیاز، مدیریت این تیم و فراهم‌آوردن فضا و شرایط کاری مناسب برای اعضای تیم امری است که نباید مورد غفلت قرار گیرد.

مرور تجربه اعضای تیم کمیته شفافیت از نقش‌آفرینی در پروژه شفافیت، وضعیت پارادوکسیکالی را نشان می‌دهد. از یک طرف عناصر رضایت‌بخش چشم‌گیری همچون

سلامت فضای کاری بین اعضای کمیته، امکان انجام کار معنی‌دار و مرتبط با رشته، انسجام تیمی و یادگیری‌های ضمن کار وجود دارد. از طرف دیگر، در تجربه کاری اعضا، عناصر نارضایتی‌کننده جدی‌ای هم همچون بی‌ثباتی شرایط کاری، استرس بالا و تنش در رابطه مدیر تیم و دیگر اعضا و احساس عادلانه نبودن این رابطه و حمایت کافی دریافت نکردن و احساس فرسودگی ناشی از پیش نرفتن کارها (یا عدم تناسب نتایج به دست آمده با حجم بالای تلاش‌های صورت گرفته) به چشم می‌خورد. اشاره تعدادی از اعضای تیم به اینکه در مقاطعی، تصمیم جدی به عدم ادامه همکاری با کمیته شفافیت گرفته بودند اما در نهایت به همکاری خود ادامه دادند نشان می‌دهد که نکات مثبت و منفی کار در کمیته شفافیت هر دو تا چه حد برای اعضا پرننگ و وزین بوده است.

- نجمه طاهری: حتی برای خود من، هر چند وقت یک بار که می‌گفتم «من می‌خواهم بروم» با خانم آروین صحبت می‌کردیم، جلسه می‌گذاشتیم، با آقای جواهریان حرف می‌زدیم، تقسیم کار می‌کردیم و مثلاً می‌گفتم فلان شیوه را به کار بگیریم تا کار آسان‌تر شود. شاید در نهایت خیلی هم مفید نبود اما می‌خواهم بگویم برای آن آدم‌هایی که تیم می‌خواست آن‌ها را نگه دارد، تلاش‌هایی برای حل چالش‌های حضورشان در تیم می‌شد.

- سمیه فروغی: من در کمیته از یک سری چیزها مثل فضای رابطه رئیس و مرئوس، بحث حقوق، نحوه پشتیبانی‌ها و حمایت‌ها و نحوه استفاده از ظرفیت‌های خودم رضایت نداشتم ولی همچنان به کار ادامه می‌دادم، چون همچنان کفه یک چیزهایی برای من سنگین بود. [...] خلاصه چند بار گفتم از کمیته خداحافظی می‌کنم و بعد خانم دکتر می‌گفتند که حالا بیا یک جلسه حضوری صحبت کنیم و در جلسه حضوری ایشان مسائل را می‌پذیرفتند.

به نظر می‌رسد اوج سختی کار در کمیته شفافیت در رابطه رئیس کمیته با کارشناسان نمود داشته است و البته رئیس کمیته نیز به این موضوع واقف بوده است:

- بهاره آروین: فیدبکی که از بچه‌های تیم می‌گرفتم این بود که آدم سخت‌گیری هستم که دارم همه را اذیت می‌کنم. اینکه چرا نمی‌توانم با تیمم خوب و خوش رفتار کنم هم بار می‌شد بر آن احساس بی‌کفایتی‌ای که قبلاً گفتم. به نظر می‌رسید من به تیم انرژی نمی‌دهم و تیم هم به من انرژی نمی‌دهد. یعنی ما انرژی‌های همدیگر را کم می‌کردیم، لذا فضای تیم هم برای من فضای انرژی‌آوری نبود. از فضای شورا و شهرداری خیلی بهتر بود. واقعاً آن عصبانیت‌ها و تنش‌هایی که من با اعضای شورا داشتم را در تیم نداشتم، ولی این طرف هم من به شکل دیگری مدام این فیدبک را می‌گرفتم که انگار بلد نیستم به‌عنوان یک مدیر کار را پیش ببرم. این فیدبک را می‌گرفتم که آدم خوب و آدم حسابی هستم، ولی هیچ‌وقت این فیدبک را نمی‌گرفتم که مدیر خوبی هستم. این را از تیم می‌گرفتم که برای کارهای خوبی که می‌خواهیم انجام دهیم و به خاطر رضای خدا تحمل می‌کنیم. یعنی انگیزه ما برای انجام کار بود که ما را پیش می‌برد و نه اتکا و همراهی یکدیگر. از وقتی که ندا به تیم اضافه شد، تیم یک مقدار مسیرش را از من جدا کرد و من از این بابت خوشحال بودم چون انگار آن طرف، اعضای تیم داشتند یک ساپورتی به هم می‌دادند که اگر من خیلی آن وسط اختلال ایجاد نمی‌کردم، به تک‌تک اعضا انرژی می‌داد. ولی باز هم من از آن انرژی بهره‌مند نبودم و خیلی انرژی‌ای تزریق نمی‌کردم. تیم خودش داشت به یک شکلی کار را پیش می‌برد و به من ربطی نداشت.

به علاوه، احساس استرس و فرسودگی، نه فقط در تجربه کارشناسان کمیته، که در

تجربه رئیس کمیته نیز حضور داشت:

- بهاره آروین: در طول چهار سال، استرس من با گذر زمان کمتر نشد و نشانه‌اش هم آن بود که از بعد از عید ۱۴۰۰، من و نجمه واقعاً روزشمار گذاشته بودیم که کی ۱۴مرداد می‌شود. یک شکی هم داشتیم که پایان دوره اول شهریور باشد و نه ۱۴مرداد و من احساس می‌کردم یک روز هم بیشتر از ۱۴مرداد نمی‌توانم ادامه دهم. یعنی روز به روز انگار برای من یک باری بود. مثل این زندانی‌ها بودم که روزها را روی دیوار خط می‌کشند. واقعاً این‌طوری بود. فقط دلم می‌خواست دوره تمام شود و من مسئولیتی روی دوشم نباشد و راحت باشم. الان یک‌سال و خرده‌ای است که هر کس از من می‌پرسد چه خبر، می‌گویم دارم استراحت می‌کنم و خیلی هم خودم را شایسته این استراحت می‌بینم و هیچ مشکلی هم

با آن ندارم. حتی احساس می‌کنم می‌توانم تا آخر عمرم استراحت کنم. احساس می‌کنم این قدر در آن چهار سال انرژی گذاشتم و دویدم و خسته و درمانده شدم که شایستهٔ این احترام هستم.

این طور نبود که کمیتهٔ شفافیت هیچ اقدامی برای بهبود شرایط و فضای کار اعضای خود انجام ندهد، ولی به نظر می‌رسد اقدامات صورت گرفته تأثیر لازم را در کاهش استرس و فرسودگی شرایط کار در پی نداشته است:

- بهاره آروین: به اهمیت اینکه آدم‌ها باید حس خوبی از فرایند کار بگیرند واقف بودیم و هی سعی می‌کردیم سیستم را طوری بچینیم که این اتفاق بیفتد و یک کارهایی هم در این راستا کردیم. مثلاً همان‌طور که گفتید، یک نفر را برای مشاورهٔ منابع انسانی آوردیم. یا من ندا را به تیم اضافه کردم. اتفاقاً این کار بر خلاف نظر مشاور منابع انسانی بود. توصیهٔ او این بود که دوست قدیمی و صمیمی‌ام را وارد فضایی که تعاملاتمان در آن این قدر پراسترس است نکنم. ولی من ندا را آوردم و همیشه هم به ندا می‌گفتم درست است که تو به کارهای کمیته ورود محتوایی نداری، ولی برای تیم یک کارکردی را محقق می‌کنی که شاید هیچ کس دیگری نتواند محقق کند. خلاصه کارهایی برای بهبود فضای کاری تیم و مدیریت منابع انسانی تیم در این مدت کردیم، ولی روی این موضوع متمرکز نبودیم. یعنی با آن سطح از انرژی و استرسی که داشتم خود کار شفافیت را پیش می‌بردم، تیم را تجهیز نمی‌کردم. اولاً، تازه وقتی سیستم به پت پت می‌افتاد یادم می‌افتاد که باید یک فکری کرد. ثانیاً کارهایی که می‌کردیم هم متمرکز و برنامه‌ریزی شده نبود. البته اعضای تیم هم کمک می‌کردند. باز این از آن حوزه‌هایی بود که من چون هیچ ورودی نداشتم، واگذار کردن آن به دیگران باعث شد اتفاقات نسبتاً بهتری بیفتد. به ندا واگذار کردم. دوره‌هایی که بچه‌ها می‌چیدند واقعاً ثمربخش بود.

- نجمه طاهری: در تیم راهبری به این فکر می‌کردیم که چه کار کنیم که کار ساده‌تر باشد، روابط بهتر شکل بگیرد، کار براساس روال‌ها انجام شود، دردسر و ناراحتی کمتری پیش بیاید و از این دست چیزها. [...] همین که ارتباط خانم آروین با کارشناس‌ها را در کمترین حد خودش نگه داشتیم یکی از نموده‌های تلاش‌هایمان برای کاهش فشار و استرس بود. هم خانم آروین ترجیح می‌داد که با تعداد کمتری در ارتباط مستقیم باشد و هم بچه‌ها ابراز می‌کردند که وقتی با من به‌عنوان واسط صحبت می‌کنند بهتر است. می‌خواهم بگویم

این مسئله که حجم و فشار کاری کارشناسان بالاست درک می‌شد و ما با خانم آروین جلسات زیادی حول همین مسئله داشتیم. می‌گفتیم کار این‌جوری نمی‌چرخد. چه کار کنیم؟ با ترکیب‌های مختلفی از اعضای گروه راهبری با خانم آروین جلسه برگزار می‌کردیم. راجع به اینکه چطوری تقسیم کار کنیم که شرایط بهتر شود صحبت می‌کردیم. من هم چارت می‌کشیدم. چند مدل چارت در پاورپوینت کشیده بودم که چه کسی چه کار کند و چطور تقسیم کار کنیم که سیستم روان‌تر بگذرد. واقعاً فکر می‌کنم میزان بازاندیشی‌ای که ما داشتیم را هیچ‌کس در شورا نداشت. فکر نمی‌کنم عضو دیگری طی چهارسال این تعداد جلسه‌ای که ما برای بازنگری در مدل کاری‌مان برگزار کردیم را برگزار کند. ولی شاید خروجی این تلاش‌های ما واقعاً آن خروجی‌ای که باید باشد نبود، یعنی آن‌طور که باید به کم‌شدن استرس و کم‌شدن فشار کاری نمی‌انجامید. شاید برای مدت کوتاهی یک چیزهایی بهتر می‌شد ولی پایدار نبود. شاید کوتاه‌بودن طول مدت کار - یک دوره چهارساله - و اینکه تو آینده بلندمدتی برای تیم نمی‌دیدی در این اتفاق بی‌تأثیر نبود. هدف ما این بود که در این فرصت کوتاه بیشترین کاری که می‌توانیم را به پایدارترین شکل ممکن انجام دهیم و همین موضوع باعث بیشتر شدن استرس می‌شد. شاید هم یکی از دلایل اینکه تغییری در اوضاع به وجود نمی‌آمد این بود که ما، انگار هم‌زمان با اضافه کردن نیرو، کار را هم گسترده می‌کردیم یا کار جدید تعریف می‌کردیم و این باعث می‌شد فشار کار کم نشود.

تجربه تیم کمیته شفافیت نشان می‌دهد سرمایه‌گذاری روی شیوه‌های مدیریت پروژه و مدیریت منابع انسانی مهم است حتی اگر صرفاً داریم راجع به یک دوره محدود چهارساله صحبت می‌کنیم. تیمی که با جدیت در حال فعالیت است، لاجرم با مسائل مختلفی در حوزه منابع انسانی و مدیریت پروژه روبه‌رو خواهد شد و مهم است که بتواند به‌نحو کارآمدی این مسائل را مدیریت کند:

- سید محمود جواهریان: درمورد خانم آروین و کمیته شفافیت به نظرم می‌شد تحت شرایط بهتری این تجربیات را حاصل کرد تا تیم خانم آروین همیشه برای خانم آروین و برای کمیته شفافیت بماند. یعنی ما نباید این‌قدر لود را روی آدم‌ها بالا ببریم که طرف یک جایی یکهو بسوزد و بگوید من دیگر نیستم. کما اینکه بالاخره ما چندتا کارشناس مصدوم داشتیم که در طول دوره همکاری را رها کردند یا شل کردند و فاصله گرفتند و گفتند این حرارت و استرس ما را می‌سوزاند. به نظرم حتماً می‌شد بهتر از این کار کرد که

اعضای تیم سرحال و زنده بمانند و ظرفیت همکاری‌های بعدی از دست نرود. [...] به نظرم یک علت اینکه تیم کمیته شفافیت در شورا باقی نماند همین مسئله بود. عموم کسانی هم که با کمیته همکاری می‌کردند تجربه کاری کمی داشتند و به نظرم بعضی از این‌ها تصور کردند که همه‌جا شرایط کار همین‌جوری است. من اگر روزی بشنوم بعضی از این افراد دیگر سر کار نرفته‌اند تعجب نمی‌کنم. کار ما در افراد واقعاً فرسودگی ایجاد کرد. کلاً بحث مدیریت منابع انسانی در کمیته شفافیت ضعیف بود و فرسودگی ایجاد کرد.

«پشت هر نماینده و مدیر موفق تیمی وجود دارد که ممکن است حتی از نامشان آگاه نباشیم.»

سؤالاتی جهت بحث و بررسی بیشتر:

- عملکرد خوب یک تیم تا چه حد نتیجه کنارهم‌قرارگرفتن افرادی با ویژگی‌های مناسب است، و تا چه حد نتیجه شیوه مدیریت و راهبری تیم؟
- ترکیب مناسب تیم پشتیبان برای هر یک از سه نقش سیاست‌گذار، ناظر و مجری چیست؟
- به جز بهره‌مندی از تیمی از کارشناسان، چه شیوه‌های دیگری برای پشتیبانی تخصصی از سیاست‌گذار، ناظر و مجری می‌توان پیشنهاد داد؟
- تیم‌هایی که برای انجام فعالیتی در بازه زمانی محدود و مشخص شکل می‌گیرند چگونه می‌توانند میان برنامه‌ریزی برای رسیدن به اهداف خود و سرمایه‌گذاری روی مدیریت منابع انسانی، که خود نیازمند صرف زمان و انرژی قابل توجه است، تعادل برقرار کنند؟

کوه یخ

درباره دستاوردهای پروژه شفافیت

پیاده‌سازی هر ایده اصلاحی پیامدهای جانبی‌ای دارد که می‌تواند به اندازه هدف اصلی از اصلاح مهم و اثرگذار باشد. نتایجی که پشت‌صحنه حاصل می‌شود و در نگاه اول قابل مشاهده نیست ممکن است از دستاوردهای مهم پروژه باشد. در پروژه شفافیت، نظم و نسق پیدا کردن داده‌های شهرداری یکی از این دستاوردهاست. الگوسازی مهم و ممکن است و خود یک دستاورد قابل‌اعتنا محسوب می‌شود.

برای بررسی نتایج یک پروژه یا اصلاح و قضاوت درباره موفق یا ناموفق بودن آن، کار معمول و منطقی این است که اهداف آن را پیش‌رو گذاشته و ببینیم آن اهداف محقق شده‌اند یا نه. اما وجه دیگری نیز درباره نتایج یک پروژه یا اصلاح وجود دارد و آن

پیامدهای قصدنشده است؛ یعنی یک اصلاح ممکن است پیامدهایی به دنبال داشته باشد که در اهداف اولیه آن نبوده است اما می‌توان به‌عنوان دستاورد و موفقیت (و البته شکست) قلمداد کرد. از همین روست که از دستاوردهای پروژه شفافیت به کوه یخ تعبیر کردیم؛ چراکه علاوه بر دستاوردهایی که در همان دوره معمولاً از آن‌ها صحبت می‌شد و ناظر به انتشار عمومی مجموعه‌های داده‌ای مختلف بود، این پروژه نتایج دیگری نیز به بار آورد که جزء اهداف اولیه و صریح آن نبود، اما این را نباید به معنای کم‌اهمیت بودن آن‌ها دانست.

*

دستاوردهای پروژه شفافیت را می‌توان از منظرهای مختلف برشمرد. در وهله اول، سؤالی که می‌توان پرسید از منظر خود شفافیت است: آیا در نتیجه پروژه شفافیت، دسترسی شهروندان به اطلاعات عملکردی شهرداری فراهم شد؟

بنا بر مصاحبه‌ها و همچنین مستندات موجود از عملکرد کمیته شفافیت، در پایان دوره چهارساله، نه‌فقط در حوزه‌های مالی و معاملاتی و شهرسازی، که شفافیت آن‌ها جزء وعده‌های انتخاباتی بهاره آروین بود، بلکه در حوزه‌های دیگری همچون منابع انسانی، سفرهای خارجی، و پژوهش‌ها و مطالعات نیز مجموعه‌های متنوعی از اطلاعات، از طریق سایت شفاف، در دسترس عموم قرار گرفته بود. از چهار محور وعده‌های انتخاباتی:

- «شفافیت آرای نمایندگان» از همان آغاز کار شورای پنجم، با اجماع نمایندگان بر برگزاری جلسات و رأی‌گیری‌ها به صورت علنی و همچنین راه‌اندازی امکان پخش زنده جلسات محقق شد؛

- محور «شفافیت قراردادهای بالای یک‌میلیارد» با انتشار اطلاعات مناقصات بالای یک‌میلیارد در فروردین ۹۷ آغاز و به تدریج، با اضافه‌شدن اطلاعات مزایده‌ها و

نیز کاهش حدنصاب مبلغ معامله برای انتشار اطلاعات روی سایت شفاف به حد متوسط، دامنه آن وسیع‌تر شد؛

● محور «شفافیت ریز کمک‌های نقدی و غیرنقدی شهرداری به اشخاص حقیقی و حقوقی» به شکل مجزا پیگیری نشد بلکه در شفافیت بودجه و عملکرد مالی شهرداری و اقداماتی نظیر انتشار لایحه و مصوبه بودجه در فرمت استاندارد (فایل اکسل)، انتشار گزارش‌های ماهانه هزینه و درآمد شهرداری و انتشار گزارش‌های تفریح بودجه مستتر شد؛

● ذیل محور «شفافیت اطلاعات تغییر کاربری‌ها، جوازهای ساخت‌وساز، پایان‌کارها» نیز انتشار اطلاعات پرونده‌های صدور پروانه، انتشار سوابق طرح تفصیلی، انتشار تغییر و تثبیت کاربری‌ها و انتشار اطلاعات پرونده‌های برج‌باغ محقق شد.

- محسن هاشمی^۱: ما در بحث شفافیت دو حرکت مثبت داشتیم. یکی از آنها شفافیت آرا بود که هنوز مجلس نتوانسته این کار را انجام بدهد. روزی که شورای پنجم فعالیت خود را آغاز کرد، بر اساس همین شعار شفافیت و شهر شیشه‌ای، گفته شد شورای شهر هم باید شیشه‌ای شود، یعنی باید مشخص باشد هر عضو چه رأیی می‌دهد.

- سید محمود جواهریان^۲: ما داشتیم کار جدیدی انجام می‌دادیم و می‌خواستیم اثر آن را ببینیم. واقعاً امیدوار بودیم اتفاقات خوبی بیفتد که افتاد. کماینکه در گزارش عملکردی که آخر دوره منتشر کردیم، فکر می‌کنم هر چهار وعده‌ای که خانم آروین قبل از انتخابات داده بود محقق شده بود. یعنی ما امیدوار به وقوع اتفاقات خوبی بودیم که این اتفاقات تا حدود زیادی افتاد و امروز هم اثراتش هست و در شورای ششم و مدیریت شهری فعلی دیده می‌شود. [...] بابت هر قدمی که برمی‌داشتیم، مثلاً انتشار قراردادهای بالای یک میلیارد تومان روی سایت شفاف، قدم بعدی قراردادهای بالای ۲۵۰ میلیون تومان، اتصال سامانه منابع انسانی به شفاف یا انتشار حقوق مدیران ارشد واقعاً خوشحال می‌شدیم

^۱ عضو و رئیس پنجمین دوره شورای شهر تهران

^۲ مسئول دفتر بهاره آروین و عضو گروه راهبری کمیته شفافیت و شهر هوشمند

- محمدمهدی ریوندی^۱: درنهایت تا حد خیلی خوبی مقصود ما از انتشار محقق [اطلاعات پروانه‌های ساختمانی] محقق شد.
- محمدنادر محمدزاده^۲: در ماه‌های آخر دوره پنجم، تقریباً همه معاملات و اقداماتمان روی املاکی که اطلاعاتشان ثبت شده بود، به صورت سامانه‌ای ثبت می‌شد و قابل رؤیت بود [...] به نظر من در ماه‌های آخر دوره پنجم شورا به نقطه قابل قبولی رسیده بودیم؛ در رابطه با معاملات، تقریباً صددرصد معاملات در سامانه ثبت، و اطلاعات آن معاملاتی که حدنصاب شورا را رد می‌کرد، روی سایت شفاف منتشر می‌شد. در رابطه با ثبت اطلاعات دارایی‌ها هم، همین که اطلاعات برای سیستم داخلی شهرداری قابل دسترسی شده بود خوب بود.
- مهدی ثنائی^۳: انتشار مواردی از قبیل مجوزهای برج‌باغ‌ها، کیوسک‌ها و مجوز طرح‌ترافیک خبرنگاری از جمله مواردی بود که اصلاً در مخیله من نبود.
- محسن شکری‌پور^۴: ما ۷۰ درصد راه را رفته بودیم، ۳۰ درصد آخرش مانده بود تا هدف نهایی مصوبه [الزام شهرداری تهران به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات شهرداری] تحقق پیدا کند [...] معتقدم اگر تعویض سامانه اتفاق نمی‌افتاد، این امکان وجود داشت تا کاری را که شروع کرده بودیم - یعنی راه‌اندازی سامانه قراردادها در تمامی واحدهای زیرمجموعه شهرداری - در همان دوره مدیریتی قبل به انتها برسانیم.
- نجمه طاهری^۵: یکی از بندهای این مصوبه [مدیریت تعارض منافع در شهرداری تهران] مربوط به انتشار حقوق و دستمزد مدیران بود. در اجرای این بند، فقط حقوق مندرج در حکم مدیران منتشر شد اما اینکه کل دریافتی منتشر شود با وجود پیگیری‌هایی که انجام دادیم درنهایت محقق نشد.

^۱ کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۲ رئیس سازمان املاک شهرداری تهران

^۳ رئیس اندیشکده «شفافیت برای ایران» و مشاور کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۴ نماینده اداره کل‌های «امور مالی و اموال» و «حقوقی» شهرداری در اجرای مصوبه «الزام شهرداری تهران به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات شهرداری»

^۵ مشاور بهار آروین و عضو گروه راهبری کمیته شفافیت و شهر هوشمند

- میثم درویشی^۱: نقطه عطف و بحث جذاب در داخل شهرداری انتشار اطلاعات کارکنان بود. به هر حال انتشار این اطلاعات باعث آشکارشدن یکسری نسبت‌های خویشاوندی و ... شد.

- اکبری^۲: یکی دیگر از آیتم‌هایی که در سامانه شفافیت نمایش داده می‌شد بودجه و گزارش‌های عملکرد مالی شهرداری بود.

آیا اطلاعات منتشرشده کیفیت لازم را داشت (درخصوص موضوع «کیفیت داده» نگاه کنید به متن «سامانه بود، داده نبود! درباره مسئله کیفیت داده‌ها»؟ اینجا می‌رسیم به دستاورد دیگر پروژه شفافیت. به زعم مصاحبه‌شوندگان، یکی دیگر از دستاوردهای کسب‌شده نظم و نسقی است که بانک‌های اطلاعاتی شهرداری به خود گرفت. اگر هدف نهایی پروژه شفافیت کاهش فساد و افزایش عمومی اعتماد از طریق فعال‌شدن امکان نظارت همگانی بوده است، این هدف مستلزم وجود داده‌های باکیفیت بود که به‌صورت آنلاین در اختیار شهروندان قرار گیرد. برای ایجاد این بستر، در کنار اقدام به انتشار اطلاعات موجود در پایگاه‌های داده‌ای شهرداری، اقدامات دیگری نیز انجام گرفت تا خطا و نقص‌های موجود در اطلاعات برطرف شود؛ ثبت و انتشار اطلاعات روی سایت شفاف، تا جای ممکن، الکترونیکی و خودکار شود؛ و همچنین به‌واسطه فراگیرشدن استفاده از سامانه‌های مرکزی در کلیه واحدهای زیرمجموعه شهرداری، از جامعیت اطلاعات اطمینان حاصل شود. مجموعه این اقدامات موجب شد کیفیت داده‌های ثبت‌شده در پایگاه‌های داده‌ای شهرداری بالا رود و واحدهای ستادی شهرداری نظارت بیشتری بر عملکرد واحدهای زیرمجموعه خود پیدا کنند و وضعیت آن‌ها را بهتر و دقیق‌تر رصد کنند. درواقع هدف‌گذاری شفافیت عمومی عاملی شد تا عملکرد مجموعه به‌صورت درونی نیز شفاف‌تر شود:

^۱ رئیس اداره درگاه‌های اینترنتی شهرداری تهران

^۲ (نام مستعار) کارشناس سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات در حوزه امور مالی

- مرتضی احمدی^۱: به نظر من در پشت سامانه‌ها و سیستم‌ها در دوره کمیته کارهای بزرگی انجام شد. هرچقدر هم که سامانه شفاف به‌روز نشود، مهم این است که اطلاعات در آن پشت به هم متصل است و یکپارچگی وجود دارد.

- سمیه فروغی^۲: دستاوردهای خاص هم داشتیم، برای مثال، اقداماتی که در زمینه سامانه معاملات کردیم از جمله اینکه بعضی سازمان‌ها به این سامانه پیوستند، فرایندهای انجام معاملات الکترونیکی شد، پرکردن یک‌سری از فیلهای اطلاعاتی در سامانه اجباری شد، اطلاعات پرداخت روی ردیف بودجه آمد.

- نجمه طاهری: یکی از دغدغه‌های اصلی ما این بود که مطمئن شویم اطلاعات تمام معاملات شهرداری در سامانه معاملات ثبت می‌شود. راهکاری که به ذهنمان رسید این بود که شهرداری سامانه معاملات را به سامانه مالی وصل کند و هر وقت هر کس خواست امور مالی مربوط به یک قرارداد را در سامانه مالی پیش ببرد، سامانه چک کند که آیا اطلاعات این قرارداد قبلاً در سامانه معاملات ثبت شده یا نه و اگر نشده، کار پیش نرود. مشکلی که وجود داشت این بود که بین اطلاعاتی که از قبل در رابطه با قراردادهای شهرداری در این دو سامانه ثبت شده بود تعداد زیادی مغایرت وجود داشت و این مغایرت‌ها باید رفع می‌شد تا بتوان دو سامانه را به هم وصل کرد. ما یک ماه پیگیری کردیم تا این ایراد رفع شود و شهرداری هم به‌صورت هفتگی از مغایرت‌های رفع شده گزارش می‌داد، مثلاً این هفته می‌گفتند سه‌هزار مغایرت داریم، هفته بعد می‌شد دوهزار و پانصد تا، هفته بعدش هزار تا و بعد هشتصد تا ... تا تمام شد. ما یکی-دو ماهی درگیر این موضوع بودیم.

- محمدحسین صدوقی^۳: در بحث انتشار عمومی اطلاعات ما با دو دسته اطلاعات مواجهیم؛ یا اطلاعات از یک پروسه شفاف آمده است و مسیر انتشار عمومی آن راحت و سراسر طی می‌شود، و یا با مجموعه‌ای از اطلاعات نامفهوم و پراکنده مواجهیم که نیازمند تدقیق، صحت‌سنجی و یکپارچه‌سازی است. خیلی از اوقات، نقایص و عدم یکپارچگی اطلاعات بعد از انتشار نسخه اولیه خودش را نشان می‌داد و زمینه‌ای فراهم می‌کرد تا کمیته

^۱ مشاور کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۲ کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۳ کارشناس دفتر بهره‌آرین و رئیس دبیرخانه ستاد ارتقای سلامت اداری و مبارزه با فساد شهرداری تهران در دوره بعد از آن

شفافیت برای اصلاح و بهبود کیفیت اطلاعات مطالبه‌گری کند. مثال بارزی که در این زمینه به نظرم می‌رسد، شفافیت حوزه معاملات است. اقدامات بسیار و پروسه طولانی‌ای طی شد تا ذره‌ذره، همه واحدهای مجموعه شهرداری به یک سامانه واحد وصل شوند و اطلاعات معاملات خودشان را آنجا ثبت کنند. ما حتی تا اواخر دوره قبل هم درگیر این موضوع بودیم که تمام سازمان‌ها و شرکت‌های شهرداری، معاملاتشان را روی سامانه جامع معاملات انجام دهند تا اطلاعات منتشرشده از معاملات کامل باشد. یعنی اگر بحث شفافیت معاملات مطرح نبود، شاید هیچ‌کس پیگیر یکپارچگی و تدقیق اطلاعات معاملات نمی‌شد. [...] یک آورده خیلی مهم پروژه شفافیت، غیر از انتشار عمومی، شفافیت داخلی برای خود شهرداری بود. در واقع فرایند ابتدا باید برای خود مدیر شهری شفاف می‌شد تا بتواند آن را برای مردم شفاف کند. شاید اگر الزام شورا به انتشار عمومی اطلاعات در حوزه‌های مختلف نبود، مدیریت شهری هم دنبال آن نمی‌رفت تا فرایندهای منتهی به تولید آن اطلاعات را برای خودش شفاف کند. به نظرم مهم‌ترین آورده پروژه شفافیت تا اینجا کار، همین بوده است.

- میثم درویشی: این مقاومت و صبوری منجر به ایجاد یک فرهنگ سازمانی در راستای توسعه سیستم انتشار شفاف اطلاعات شد. در واقع، این سیستم که تا قبل از آن به‌عنوان یک تهدید به شمار می‌آمد، به فرصتی برای سامان‌بخشی به بانک‌های اطلاعاتی داخلی و بهبود گردش اطلاعات در شهرداری تهران تبدیل شد.

- محمد فرجود^۱: در دوره قبل یکی از مهم‌ترین توفیقات ما همین بود که ضریب نفوذ سامانه‌های مرکزی را از خیلی کم به نزدیک به کامل رساندیم. پیاده‌سازی سامانه منابع انسانی پیچیده بود چون مثلاً جایی مثل سازمان پارک‌ها^۲ با دوهزار نفر نیرو کلاً سامانه منابع انسانی نداشت و اطلاعات نیروهایش را در فایل اکسل نگه می‌داشت. دیگر خود شما حساب کنید که طراحی و پیاده‌سازی فرایندها و ورود اطلاعات کارکنان در آن بخش چقدر سخت بود. [...] در حوزه مالی و حوزه قراردادها هم مسیر مشابهی طی شد، یعنی ما شروع کردیم به ارتقای سامانه‌هایی که از قبل در شهرداری وجود داشتند و، به‌طور موازی، پیگیری‌های لازم درخصوص راه‌اندازی این سامانه‌ها را در تعداد هرچه بیشتری از بخش‌های

^۱ مدیرعامل سازمان «فناوری اطلاعات و ارتباطات» شهرداری تهران

^۲ سازمان «بوستان‌ها و فضای سبز شهر تهران» ذیل معاونت «خدمات شهری و محیط‌زیست» شهرداری تهران. نام قبلی این سازمان «پارک‌ها و فضای سبز شهر تهران» بوده است.

شهرداری انجام می‌دادیم. [...] وقتی اطلاعات قراردادهای واحدهای مختلف روی این سامانه [سامانه قراردادهای] آمد، خود معاونت مالی تازه فهمید چه خبر است و اطلاعات قراردادها در خود شهرداری هم شفاف شد.

- محسن شکری‌پور: تا پیش از آن، یک‌سری از سازمان‌ها و شرکت‌ها قراردادهایی می‌بستند که ما اصلاً از آن خبر نداشتیم و نمی‌دانستیم در آن سازمان یا شرکت چه اتفاقاتی دارد می‌افتد. اما در فرایندی که در سامانه قراردادهای طراحی شده بود، ما از صفر تا صد کار را می‌دیدیم و سامانه‌ای شدن باعث شده بود که تا حدی زیادی جلوی عدم رعایت تشریفات قانونی معاملات گرفته شود. اصلاً یکی از خوبی‌های شفافیت همین است؛ اگر تا پیش از این مثلاً کارمند شهرداری در خفا می‌توانست پرونده فرد را توی کشو بگذارد و تا سه ماه کار پیمانکار را انجام نهد، وقتی فرایندها شفاف شود، نمی‌تواند چنین کاری کند، چون در سیستم مشخص است که پرونده در فلان تاریخ به دست چه کسی رسیده و او مجبور است که روی آن اقدام کند، چه درست و چه غلط. سامانه‌ای شدن از خیلی از مسائل جلوگیری می‌کند.

دستاورد بعدی، که بنا بر مصاحبه‌ها می‌توان به آن اشاره کرد، به‌نوعی با دستاورد قبلی در ارتباط است؛ الکترونیکی شدن فرایندهای ثبت و انتشار اطلاعات به‌نحوی که امکان ثبت‌نکردن (یا ثبت دیرهنگام) یا ثبت نادرست اطلاعات وجود نداشته باشد، بعضاً موجب شد برخی گلوگاه‌های فساد نیز از بین برود. به علاوه، پیش‌نیاز پیاده‌سازی الکترونیکی فرایندها احصای فرایندها بود. اقداماتی که برای بررسی و احصای فرایندها صورت می‌گرفت همچنین فرصتی برای بازبینی و اصلاح فرایندها فراهم کرد:

- بهاره آروین: اصلاً خود شهرداری فهمیده بود که مثلاً از وقتی قراردادها روی شفاف منتشر می‌شود، خود فرایند ثبت و انعقاد قرارداد در سامانه‌ها چقدر نظم‌ونسق‌دارتر شده است. یک‌سری روال‌هایی که معاونت مالی سال‌ها می‌خواست جا بیندازد و همیشه راهکارش این بود که ذی‌حساب بگذارد، به‌واسطه کارهایی که در پروژه شفافیت قراردادها انجام شد، به‌صورت سیستمی اعمال شد. یعنی شفافیت زمینه‌ساز اصلاحاتی شد که بدون آن به این راحتی محقق نمی‌شد. [...] خلاصه جافتادن روال‌های جدید در حوزه قراردادهای فرایندی تدریجی بود و پروژه شفافیت قراردادها به این کار کمک کرد.

- محسن شکری‌پور: درکل اتفاقات زیادی افتاد. مثلاً در حوزه مالی، ما دو سال روی این موضوع کار کردیم که تأمین اعتبار قبل از تعهد اعتبار صورت بگیرد. مسئله‌ای که تا پیش از آن وجود داشت و در حین کار متوجه آن شدیم این بود که شهرداری مثلاً یک میلیارد تومان برای یک درخواست قرارداد تعهد می‌کرد و بعد که پرینت آن را از سامانه مالی می‌گرفت، این یک میلیارد را دوباره برمی‌گرداند و جهت درخواست قرارداد دیگری تعهد می‌کرد، و این کار را بارها و بارها تکرار می‌کرد. به این ترتیب ممکن بود هر کدام از شهرداری‌های مناطق چند برابر بودجه مصوب خود برای شهرداری تعهد ایجاد کرده باشند. ما برای جلوگیری از چنین اتفاقاتی پیشنهاد دادیم که فرایند تغییر کند؛ یعنی اول تأمین اعتبار صورت گیرد - و نتوان مبلغ آن را هم تغییر داد- و تا تأمین اعتبار به اندازه مبلغ قرارداد نباشد هم شهرداری‌های مناطق اجازه برگزاری مناقصه نداشته باشند. [این تغییر] در همان دوره قبلی انجام شد و ادامه پیدا کرد. دوستان حوزه مالی دیدند واقعاً ایده خوبی است و باعث می‌شود تا در انتهای سال یک‌سری تعهدات مازاد بر بودجه ایجاد نشده باشد. خوب، پروژه شفافیت عاملی شد تا همه این اصلاحات انجام گیرد.

مشکل دیگری که در فرایند وجود داشت و در حین کار و با نشست پشت میزها فهمیدیم این بود که ممکن است در هنگام برگزاری مناقصه برآورد قیمت مثلاً یک میلیارد تومان باشد، اما قرارداد با مبلغ یک میلیارد و پانصد بسته شود. هیچ‌جا چک نمی‌شد که آیا من شهرداری آن پانصد میلیون دیگر را هم برای بستن قرارداد دارم یا نه. اما الان به این صورت است که بعد از انتخاب برنده، ابتدا درخواستی جهت تکمیل تأمین اعتبار به واحد بودجه می‌رود و سپس بقیه فرایند طی می‌شود و قرارداد منعقد می‌گردد. این‌ها نکاتی بود که اگر کاربری سامانه قراردادها در همان حد ورود اطلاعات قرارداد منعقدشده در سامانه مالی باقی می‌ماند و گردش کار عقد قرارداد در سامانه قراردادها پیاده‌سازی نمی‌شد، هیچ‌وقت دیده نمی‌شد و روال سال‌های گذشته ادامه پیدا می‌کرد؛ مازاد تعهدات تبدیل به دیون می‌شد و هر سال به سال بعد منتقل می‌شد تا بعداً چاره‌ای برای آن اندیشیده شود.

به قول یکی از مصاحبه‌شوندگان، انتشار عمومی اطلاعات «نوک کوه یخ» است:

- محمدحسین صدوقی: درواقع انتشار اطلاعات برای عموم نوک کوه یخ است، و بخش بزرگ‌تر آن که دیده نمی‌شود شفافیت داخل خود مجموعه است. این اتفاق خیلی مهم‌تر از صرف انتشار اطلاعات است. شما قبل از انتشار عمومی اطلاعات باید ده گام

برداری و تازه در گام یازدهم نوبت به انتشار اطلاعات می‌رسد. همین الان هم در خیلی از موضوعاتی که نسبت به انتشار عمومی اطلاعات مقاومت وجود دارد، ما می‌گوییم خب شما کار را به بالا آوردن نسخهٔ تستی صفحهٔ انتشار اطلاعات برسان اما منتشر نکن، ما موافقیم که اطلاعات را انتشار عمومی ندهیم و آن را فقط مثلاً برای مدیران ارشد منتشر کنیم.

از آنچه گفته شد نتیجه نمی‌شود که اطلاعات منتشر شده روی سایت شفاف هیچ نقص و خللی ندارد و از هر جهت باکیفیت محسوب می‌شود. برای مثال، شیوهٔ نمایش اطلاعات شهرسازی برای انجام تحلیل مناسب نیست. در حوزهٔ معاملات و همچنین منابع انسانی نیز، هستند سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه‌ای که از سامانه‌های مرکزی شهرداری برای ثبت اطلاعات خود استفاده نمی‌کنند (یا نمی‌توان از اینکه تمامی اطلاعات را در سامانه وارد می‌کنند اطمینان داشت)، و در نتیجه اطلاعات مربوط به معاملات یا کارکنان این واحدها روی سایت شفاف وجود ندارد. موارد دیگری از نقص‌های اطلاعاتی نیز قابل ذکر است که جهت اختصار از بیان آن‌ها می‌گذریم. با همهٔ این اوصاف، پیگیری شفافیت در دورهٔ پنجم موجب شد ضریب نفوذ سامانه‌های مرکزی در مجموعهٔ شهرداری رشد قابل ملاحظه‌ای پیدا کند، دامنهٔ فرایندهایی که این سامانه‌ها از آن‌ها پشتیبانی می‌کنند گسترش یابد، و همچنین اطلاعات در حوزه‌های مختلف از جمله مالی، معاملات، املاک و منابع انسانی یکپارچه‌تر شود:

- محمد فرجود: در بسیاری از موارد، داده‌ای که در نهایت برای انتشار در اختیار ما قرار می‌گرفت دستی تهیه شده بود چون خیلی از سامانه‌ها هنوز *integrate* (یکپارچه) نبودند و داده‌های مورد نیاز باید از منابع مختلف جمع‌آوری می‌شد و به صورت دستی در لیست‌ها قرار می‌گرفت. ما به تدریج سعی کردیم سامانه‌های اصلی را یکپارچه کنیم. برای مثال حوزهٔ قراردادهای حوزه‌ای بود که این کار تا حد خوبی در آن پیش رفت. [...] در خود ستاد شهرداری و شهرداری‌های مناطق، سامانه‌های مورد استفاده در هر حوزه یکپارچه بودند، یعنی یک سامانهٔ مالی، یک سامانهٔ منابع انسانی و یک سامانهٔ قراردادها وجود داشت. اما در مورد سازمان‌ها و شرکت‌ها موضوع کمی فرق می‌کرد و مواردی وجود داشت که، بنا به برخی دلایل، از سامانهٔ مالی مخصوص خودشان استفاده می‌کردند. در دورهٔ ما -البته قبل

از آن هم همین‌طور بود- ستاد شهرداری اعلام کرد که سامانه‌ای به‌جز سامانه مالی مرکزی را قبول نمی‌کند و سامانه مالی در کل شهرداری باید یکپارچه شود، تا همه اطلاعات یک جا جمع شود و بتوان گزارش‌های لازم را از روی آن تهیه کرد. تا جایی که به یادم دارم، تا پایان دوره، اطلاعات حوزه مالی با ضریب خوبی به سامانه مالی مرکزی منتقل شد.

البته اینکه دستاوردهایی که ذکر آن رفت چقدر پایدار بماند یا روندی که برای ارتقای کیفیت و یکپارچگی داده‌ها چقدر ادامه یابد موضوع دیگری است که در جای خود به آن پرداخته‌ایم (نگاه کنید به متن «درباره ضرورت پایدارسازی»).

منظر دیگری که می‌توان دستاوردهای پروژه شفافیت را از زاویه آن دید اهداف نهایی این پروژه است. اگر در نظر بگیریم که تا پایان دوره پنجم (و پس از آن) اطلاعات بسیاری درخصوص عملکرد شهرداری در دسترس عموم قرار گرفت و شفافیت، به‌طور نسبی، محقق شد، آیا این امر، از طریق فعال‌شدن نظارت و مشارکت همگانی، کاهش فساد، افزایش کارآمدی و افزایش اعتماد عمومی به مجموعه مدیریت شهری را نیز در پی داشت؟ پاسخ به این سؤال نیازمند ارزیابی دقیقی است که از حدود چارچوب این پژوهش خارج است. با این حال اظهارات برخی مصاحبه‌شوندگان حاکی از آن است که انتشار عمومی اطلاعات پیامدهای مثبتی برای عملکرد شهرداری، از منظر کاهش فساد، داشته است (برای بحث بیشتر درخصوص نسبت پروژه شفافیت با اهداف آن، نگاه کنید به متن «ایده شفافیت در محک تجربه»):

- محمد فرجود: اصلاً راه‌اندازی سامانه قراردادها باعث شد تا شهرداری و به‌ویژه شهرداری‌های مناطق در انعقاد قراردادها دقت بیشتری داشته باشند. پیش از راه‌اندازی سامانه قراردادها، با توجه با اینکه اطلاعات قراردادها شفاف نبود، امکان سوءاستفاده وجود داشت ولی پس از آن جلوی خیلی از سوء استفاده‌ها گرفته شد.

- سمیه فروغی: یک خاطره جالب هم برای شما بگویم. نماینده معاونت فنی و عمرانی یک اکسل داشت که تعدادی فانکشن در آن تعریف کرده بود و عددهای پیشنهادی پیمانکاران را در آن می‌زد و طبق فرمولی که داشت برنده‌ها را اعلام می‌کرد. ما فرمول‌ها را از ایشان گرفته بودیم و به سامانه داده بودیم و به این ترتیب ما از طریق سامانه چک

می‌کردیم که آیا نتیجه سامانه با نتیجه اکسل نماینده عمرانی تطابق دارد یا خیر. جالب بود که این‌طور نبود. یعنی سامانه می‌گفت فلانی برنده نیست ولی اکسل آن نماینده می‌گفت برنده است. به‌خوبی یادم است ما تا آخر، این کیس را توی سر آن‌ها می‌کوبیدیم. درواقع یک آتو دستان آمده بود که ببینید نتیجه انجام الکترونیکی چقدر می‌تواند با انجام دستی متفاوت باشد.

- محسن شکری‌پور: من می‌گویم اگر شفافیت محقق شود جلوی برخی مسائل را می‌گیرد. اصلاً کارکرد شفافیت همین است. ببینید، مثلاً یکی از کارهای مثبت خانم آروین بحث شفافیت سفرهای خارجی بود. تا پیش از این، افراد به سفر خارجی می‌رفتند بدون اینکه کسی خبردار شود. اما الان، با راه‌اندازی بخش سفرهای خارجی در سایت شفاف و ذکر اسامی کسانی که به این سفرها رفته‌اند، کمیته‌ای برای بررسی دلایل توجیهی فرستادن افراد به خارج تشکیل داده‌اند. این موضوع باعث شده است که دلایل انجام سفرهای خارجی با دقت بیشتری مورد بررسی قرار گیرد. وقتی هم سفری انجام می‌شود، گزارش توجیهی دارند که اگر فردا گزارشگر یا خبرنگاری پرسید چرا، بتوانند جواب دهند. وارد شدن ما به یک حوزه به این معنا نبود که آنجا لزوماً فساد وجود دارد، بلکه شفاف‌شدن می‌توانست جلوی برخی از تصمیمات سلیقه‌ای را بگیرد.

به دستاوردهای پروژه شفافیت از منظر خلق یک تجربه عملی نیز می‌توان نگاه کرد. در وهله اول می‌توان به راه‌اندازی (و دوام) سایت شفاف اشاره کرد. سایت شفاف صرفاً یک سایت حاوی مجموعه وسیعی از اطلاعات نیست، بلکه ایجاد این سایت برداشته‌شدن گامی به جلو در راستای تحقق نوع متفاوتی از رابطه سازمان‌های عمومی با جامعه، مبتنی بر محوریت حضور شهروندان در حکمرانی، را نشان می‌دهد (البته در اهمیت راه‌اندازی سایت شفاف نباید بزرگنمایی کرد؛ تغییر در رابطه نهادهای حاکمیتی با شهروندان امری چندبعدی و پیچیده است و در حال حاضر، خلأهای عمیقی نیز در این رابطه در کشور وجود دارد و نمی‌توان با بال‌آمدن سایت کار را تمام‌شده فرض کرد. نگاه کنید به متن «ایده شفافیت در محک تجربه»):

- محسن شکری‌پور: مهم‌ترین دستاورد کمیته شفافیت و بسایت شفاف است، سایتی با این همه اطلاعات که مخاطبان خاص خود را پیدا کرده است و باعث شد اسفندماه همین

امسال اتفاقاتی بیفتد [...] به نظر من مهم‌ترین دستاورد کمیته شفافیت خود سایت شفاف و دیتایی است که داخل آن است. [...] ببینید، تلاش‌هایی که انجام شد توانست روال‌هایی را ایجاد کند که آثار و پیامدهای بسیار خوبی در سیستم داشت، در نتیجه دوره‌های بعدی هم به آن‌ها دست نزدند و آن‌ها را حفظ کردند. شفافیت یکی از سیاست‌های تمامی دوره‌های مدیریتی است. به همین دلیل هیچ‌کس به حذف چنین دستاوردی فکر هم نخواهد کرد. درست است که شاید برخی از مدیرعاملان سازمان‌ها و شرکت‌ها به دنبال این باشند که برخی از قراردادهای خود را در وبسایت شفاف نمایش ندهند، اما درکل، این سایت ویتترین پروژه شفافیت است. بعضاً موضوعاتی در فضای مجازی بازتاب پیدا می‌کند که نمایانگر رصدشدن اطلاعات قراردادهای شهرداری است. این موضوع باعث شده است همه بیشتر حواسشان را جمع کنند و با دقت بیشتری در این حوزه قدم بردارند. اگر سایت شفاف نبود، دسترسی به این اطلاعات هم فراهم نبود. این سایت و دیتایی که روی آن است خیلی تأثیرگذار بوده است.

- مرتضی احمدی: نکته مهم بعدی تابوشکنی است. ابتدا خانم آروین موافقت آقای نجفی را برای انتشار اطلاعات قراردادهای بالای یک میلیارد تومان گرفتند. گام به گام این عدد کمتر شد. بعد به انتشار حقوق‌ها رسیدیم. بله، درست است که فقط حکم منتشر شد و دریافتی منتشر نشد، ولی خب کم کم مردم یاد می‌گیرند که عدد حکم را مثلاً ضرب در سه کنند و دریافتی مدیران را متوجه شوند. حتی اگر الان این اطلاعات را برداشته باشند، ولی به نظرم سقف انتظارات به‌رحال بالا برده شده و در همان نقطه ایستاده است. این تابوشکنی از نظر من خیلی مهم است.

در سطحی دیگر، تجربه شفافیت شورا و شهرداری تهران، نه فقط در مجموعه‌های مدیریت شهری، که در دیگر سازمان‌های بخش عمومی نیز تبدیل به الگو شد. انتشار عمومی بسیاری از اقلام اطلاعاتی برای اولین بار در کشور صورت می‌گرفت که موجب شد توجه سایر افراد و نهادها نیز به موضوع شفافیت جلب شده و همچنین ذهنیت همراه با هراس و نگرانی، که بابت پیامدهای انتشار این دست اطلاعات وجود داشت، تخفیف پیدا کند:

- مرتضی احمدی: شاید در سطح مردم مطالبه‌ای شکل نگرفت؛ برای ایجاد مطالبه در جامعه باید نگرش جامعه را تغییر داد. اما در این ارزیابی شما آثار فرهنگی-اجتماعی این کار در فضای مدیریتی، فعالان مدیریت شهری، دانشگاهیان و شوراهای شهرهای دیگر دیده نشده است. تعداد زیادی مراجعه از شوراها و شهرداری‌های شهرهای بزرگ مثل اصفهان و مشهد و بعضاً شهرهای کوچک برای الگوبرداری از تجربه تهران داشتیم.

- سمیه فروغی: برخی آیت‌ها برای اولین بار در کشور بود که انتشار عمومی پیدا می‌کرد، مثلاً برای اولین بار در کشور شرح‌خدمات قراردادها منتشر شد یا برای اولین بار در کشور صورت‌جلسه کمیسیون معاملات منتشر شد!

- سمیه فروغی: در رابطه با مردم به نظرم با کارهایی که در شورا و شهرداری در راستای شفافیت انجام دادیم بخشی از یک مسیر ده‌ساله را طی کردیم. کارهای ما در شهرداری تهران برای بقیه شهرداری‌ها الگو شد. من برای مشاوره و همکاری با برخی شهرداری‌ها در ارتباط هستم. کار ما به‌عنوان یک «اولین» تبدیل به الگو شده است. از ما یاد می‌گیرند و اگر بتوانند بهتر از ما پیش می‌روند. حتی اگر شهرداری تهران در انتشار اطلاعات عقب‌گرد کند، سطح انتظارات مردم اگر بالا برود دیگر به این راحتی‌ها برنمی‌گردد. مردم فراموش‌کار نیستند. درست است که ما در زمینه کار رسانه‌ای ضعیف بودیم و نتوانستیم فراگیر کار کنیم ولی برای همان تعداد کم مخاطبان هم این اتفاق افتاد. این موضوع دستاورد عام برای مردم بود.

- مهدی ثنایی: این تجربه برای خیلی از شهرهای کشور الهام‌بخش بود و شوراها و شهرداری‌های بسیاری از شهرهای دیگر هم با نگاه به این تجربه، به مسیر شفافیت وارد شدند. فراتر از شوراها و شهرداری‌ها، تجربه شفافیت ایشان به پیشرفت شفافیت در بسیاری از نهادها و سازمان‌های عمومی کشور کمک کرد. ممکن است اعضای کمیته خیلی این را احساس نکرده باشند اما ما چون با سازمان‌های مختلفی در تعامل بودیم، در موقعیت‌های متعدد با ارجاع به تجربه شورا و شهرداری تهران، مسئولان و تصمیم‌گیران سازمان‌های مختلف را متقاعد و مجاب می‌کردیم. تجربه شورا و شهرداری به‌نوعی پاس‌گلی بود برای پیش‌بردن شفافیت در سازمان‌های دیگر. شاید از منظر دوستان کمیته، تجربه شفافیت شورا و شهرداری تهران، تجربه‌ای محدود به همان مجموعه بود. اما از نظر بنده، که شفافیت را یک

^۱ کمیسیونی که در خصوص انتخاب طرف معامله از میان متقاضیان تصمیم‌گیری می‌کند.

موضوع ملی و کشوری می‌دانم و پاس‌کاری بین نهادها را در موضوعات مختلف می‌بینم، پاس‌گلی که تجربه شفافیت شورا و شهرداری به پیشبرد شفافیت در بقیه سازمان‌ها داد، یک موفقیت بزرگ بود (ولو آنکه آن تجربه در شورا و شهرداری متوقف شده باشد، که معتقدم این‌گونه نیست) و ما در تعاملات با سازمان‌های دیگر این را به‌صورت جدی حس کردیم.

- مهدی ثنایی: توسعه گفتمانی خودش را به دو شکل نشان می‌داد. شکل غیرمستقیمش این بود که بدون درخواست یا کنش ما، صرفاً [مثلاً] تجربه شفاف‌شدن قراردادهای شهرداری باعث می‌شد تا یک نهاد و سازمان دیگری هم در پی شفاف‌کردن قراردادهایش برآید. شکل مستقیمش هم این بود که ما در تعامل با دستگاه‌های دیگر، به تجربه شهرداری اشاره می‌کردیم و می‌گفتیم شهرداری این کار را کرده و شده، این هم سایتش. و این‌جوری جواب ادعاهای آن‌ها را که شفاف‌کردن قراردادهای مشکل قانونی دارد و چیزهایی شبیه به آن را یک‌جا می‌دادیم. درواقع بعد از استناد به تجربه واقعی شورا و شهرداری، دیگر نه استدلال نیاز بود و نه چیز دیگری. بحث تمام می‌شد و ما می‌رفتیم جلو. وقتی بچه‌های کمیته می‌گفتند چه شد؟ می‌گفتیم ما توانستیم یک سنگر جلوتر را هم فتح کنیم. فلان‌جا و بهمان‌جا هم این کار را کردیم.

- محمد فرجود: بعد از ایجاد سایت شفاف در شهرداری و اطلاع‌رسانی درخصوص نتایج و دستاوردهای آن، سازمان‌های دیگری هم از این دستاورد استفاد کردند و سامانه شفافیت را در سازمان خود راه‌اندازی کردند.

الگوگیری از تجربه شورا و شهرداری تهران به معنای تقلید صرف از کاری که در مجموعه مدیریت شهری تهران صورت گرفته بود نبود، بلکه حتی در برخی حوزه‌ها، با ارجاع به تجربه تهران، مسیر متفاوتی در پیش گرفته شد:

- بهاره آروین: اولین کار شهردار فعلی کرمان [دوره ششم] در بحث شفافیت این بود که حقوق همه کارکنان شهرداری کرمان را منتشر کرد. به او گفتم این چه کاری بود شما کردی. حالا اول قراردادهایت را منتشر می‌کردی بعد می‌رفتی سراغ حقوق. جواب ایشان این بود که بر مبنای مطالعاتی که انجام داده است و کارهای ما را هم دیده است، به نظرش می‌رسد که اتفاقاً باید از یک چیزی که مردم خیلی به آن حساس‌اند شروع کرد و این راه را بهتر برای اقدامات بعدی باز می‌کند تا به‌عکس. به‌علاوه، به‌طور کلی قراردادهای در همه‌جا مسائلی دارند که انتشار اطلاعات آن‌ها را با اماو اگر روبه‌رو می‌کند، مثلاً تو باید قرارداد

خدمات شهری را قبل عید ببندی، یکسری قرارداد مثل کاشت گل و گیاه که باید در فصل مشخص و مثلاً یک‌ماهه جمع شود را باید ترک تشریفات کنی. ایشان به‌خاطر چند مورد قرارداد این‌طوری که فکر می‌کرد با مسئله مواجه است کل انتشار قراردادها را متوقف کرده بود. به‌علاوه، برخلاف ما که می‌گفتیم درست و اصولی این است که دیتا را در خام‌ترین حالتش منتشر کنیم، ایشان معتقد بود که باید چیزی منتشر کرد که به کار مردم بیاید و انتشار گزارش و نمودار را مناسب‌تر از انتشار دیتای خام می‌دانست. پایه کار را روی فهم عمومی گذاشته بود و می‌گفت این شفافیت است. مردم عادی این نمودار و این دایره را می‌فهمند و نه اکسل داده خام را. حقوق را می‌فهمند و نه لزوماً قراردادها را. استراتژی ایشان کاملاً با ما متفاوت بود.

پروژه شفافیت از جهت دیگری نیز الگوسازی کرد و آن شیوه پیشبرد پروژه بود. اعضای کمیته شفافیت، به تدریج، به روالی برای پیشبرد امور رسیده بودند که با اینکه به‌صورت اساسی با روال انجام کار در بوروکراسی تفاوت نداشت، اما تلاش شده بود با توجه به یادگیری‌ها و تجربیاتی که از تعامل با شورا و شهرداری به دست آمده بود، تا جای ممکن کارآمد باشد (برای بحث مفصل‌تر در این خصوص، نگاه کنید به متن «درباره فراز و فرودهای کار تیمی»). شیوه کاری کمیته، یعنی داشتن برنامه و دستورکار مشخص تهیه گزارش‌های کارشناسی مفصل و دقیق و از آن طرف ارسال صورتجلسات کمیته به شهرداری و پیگیری مستمر توافقات جلسات، برای بدنه شهرداری که با کمیته شفافیت کار می‌کرد به تدریج به امری روتین و جافتاده تبدیل شد و روال‌های کاری آن‌ها را نیز، دست‌کم در موقعیت‌هایی که در تعامل با کمیته شفافیت قرار می‌گرفتند، تحت تأثیر قرار داد:

- سمیه فروغی: دستاوردی که [پروژه شفافیت] برای مدیریت شهری داشت این بود که این فرهنگ‌سازی شد که می‌توان به این روش هم در شورا کار کرد [...] منظورم داشتن پروژه و برنامه مشخص است. روزی که کار کمیته تمام شد برای حدود پنجاه نفر از همکاران شهرداری پیامی ارسال کردم، با چند هدف. یکی اینکه از همکاری آن‌ها تشکر کنم و به آن‌ها نشان دهم که کار آن‌ها را دیده‌ایم. یکی اینکه از آن‌ها حلالیت بطلبم و دیگر اینکه

از آن همکاران بازخورد بگیرم. از جمله بازخوردهایی که گرفتم همین نکته‌ای بود که گفتم. آن‌ها گفتند خانم آروین و تیمش نسبت به قبلی‌ها متفاوت بودند. برنامه مشخص داشتند، نشان دادند که می‌توان فقط برای منافع شهری کار کرد و به دنبال سهم‌خواهی نبود - عین جملاتی که گفتند را می‌گویم - نشان دادند که می‌توان بحث تخصصی کرد و هر حرفی را قبول نکرد - ما گزارش‌های شهرداری را راحت نمی‌پذیرفتیم. دسترسی به سامانه‌های شهرداری را گرفته بودیم تا خودمان هم اطلاعات را چک کنیم. نمی‌گویم کار درستی بود ولی سعی می‌کردیم راحت گول نخوریم - و می‌توان این‌قدر پیگیر و منظم بود. این‌ها دستاوردهای عام بود

- سمیه فروغی: یکی از کارهایی که در جلسات کارگروه انجام می‌شد این بود که صورت‌جلسه جلسات کمیته با شهرداری را می‌آوردند و کارهای انجام‌شده را تیک می‌زدند و کارهایی که باید انجام می‌شد را مشخص می‌کردند. اینکه می‌گویم کارگروه واقعاً با ما همکاری داشت از همین جهت است. در آن مدتی که جلسات کمیته تشکیل نمی‌شد، کارگروه این ابزار عملکردش را از دست داده بود و بلا تکلیف مانده بود.

- مرتضی احمدی: اینکه شما اشخاصی را که عمرشان را در مدرسه شبانه‌روزی شهرداری تهران به یادگیری از زیر کار در رفتن، حواله‌کردن، فرافکنی و بازی‌های سیاسی گذرانده‌اند مجاب به انجام مصوبات جلسات و امضا گرفتن و دلایل دادن کنی خیلی کار بزرگی است.

- محسن شکری‌پور: اوایل، ما بچه‌های شهرداری به اینکه کسی به ما بگوید چه کار کنیم عادت نداشتیم، چون تا پیش از این واقعاً این‌جوری نبود. قبلاً شورا یک نامه می‌زد که گزارش قرارداد را بده. ما فقط گزارش می‌دادیم. کسی نمی‌گفت چه کار کنیم. اما شیوه کمیته شفافیت این بود که به ما می‌گفت برو فلان کار را انجام بده. در اصل، شورا مطالبه‌گر شده بود و خودش موضوعات را بررسی می‌کرد و پیشنهاد می‌داد. آن اوایل همگی معتقد بودیم کاری که کمیته می‌کند دخالت است. بعد از این مقاومت اولیه و با گذشت یک بازه زمانی، به اینجا رسیدیم که چیزی که کمیته می‌خواهد در راستای سیاست‌های خودمان در حوزه مالی است، در نتیجه، با توجه به اولویت‌هایمان، تصمیم به انجام آن‌ها گرفتیم. اما خب از آنجاکه کمیته به تدریج نسبت به ساختار و روال‌ها شناخت پیدا کرد، یک‌سری مواردی که جزء اولویت‌های ما نبود را نیز از ما درخواست می‌کرد و در دستورکار ما قرار می‌داد. آنجا

ما گیر می‌کردیم و می‌گفتیم باید تصمیم مدیریتی باشد تا ما کار را انجام دهیم. بعد می‌دیدیم خانم آروین هفته بعد جلسه‌ای با حضور مدیر مربوطه برگزار کرد. مدیر هم کار را قبول می‌کرد و دستور انجام آن را می‌داد. آن موقع دیگر ما نمی‌توانستیم بگوییم انجام نمی‌دهیم. می‌دانید، شاید یک جایی کارمند هم دوست دارد کار را انجام دهد، اما چون از مدیر بالاسری دستور ندارد آن کار را انجام نمی‌دهد. کمیته جایی بود که همیشه دستور مدیر را می‌گرفت.

یکی از نکات مثبت هم ارتباط خوبی بود که ما در کارگروه سامانه قراردادها با کمیته شفافیت داشتیم که به پیشبرد اهداف مشترکمان کمک می‌کرد. بسیاری از اقدامات مثبت و مؤثر که در دوره قبل انجام شد به‌خاطر همدلی و همکاری بین حوزه مالی و کمیته شفافیت به نتیجه رسید. پیش می‌آمد که به خانم فروغی مسئله موجود و راه‌حل آن را می‌گفتم و قید می‌کردم که خود من نمی‌توانم این موضوع را مستقیماً طرح کنم. او هم آن را می‌برد در جلسه کمیته با مدیران شهرداری و آنجا موضوع را مصوب می‌کردند. حتی بعضی مواقع ما به کمیته می‌گفتیم مصوبه جلسه را به چه شکل بنویسند که ما بتوانیم در شهرداری روی آن اقدام مؤثرتری انجام دهیم.

نه تنها در دوره پنجم، که در دوره ششم نیز، از ایده‌ها و شیوه‌هایی که در کمیته شفافیت دنبال می‌شد، الگوبرداری شد. در این خصوص می‌توان به الگوگیری از سامانه گردش کار طرح‌ها و لوایح و همچنین اهمیت نقش دادن به واحد مسئول در اجرا و به نتیجه رساندن دستورکارها اشاره کرد:

- محمدحسین صدوقی: مسیر دیگری که برای ایجاد شیوه‌ای کارآمد برای کنترل و نظارت بر گردش کارها در ستاد رفتیم و آن هم الگوگرفته از کاری بود که دوره قبل در شورا انجام شد این بود که سامانه‌ای شبیه سامانه گردش طرح‌ها و لوایح شورا برای ستاد طراحی کنیم. سامانه گردش طرح‌ها و لوایح شورا به همت خانم آروین و پیگیری دفتر ایشان و با همکاری واحدی آ‌ی‌تی شورا و سازمان فاوای شهرداری ایجاد شد و، همان‌طور که در ابتدای مصاحبه هم به آن اشاره کردم، آن نسخه‌ای از سامانه که در دوره قبل به آن رسیدیم بخش قابل توجهی از فرایند بررسی طرح‌ها و لوایح در شورا را پوشش می‌داد. ما در ستاد ارتقای سلامت اداری در دوره جدید تصمیم گرفتیم آن سامانه را دوباره برای خودمان طراحی کنیم.

- محمدحسین صدوقی: مورد دیگری از همکاری با کمیته شفافیت برای من تجربه شد اهمیت قدرت‌دادن به فرد کلیدی هر واحد یا قسمتی است که متولی مستقیم انجام یک کار است. به عبارت دیگر، یک راهبرد برای آنکه کارها بهتر پیش رود این است که واحدی که در جریان کار قرار دارد و متولی آن کار است را پیدا کنیم، تمام مسئولیت را به او بسپاریم و مستقیماً با همان واحد و نه واحدهای بالادست در ارتباط باشیم. همچنین فرد کلیدی در آن واحد را با رایزنی و این‌جور چیزها آن‌قدر توانمند کنیم که او قدرت کافی برای پیگیری کار از مجموعه خودش یا مجموعه‌های هم‌تراز را پیدا کند.

البته الگوگیری از کمیته شفافیت همیشه هم موفقیت‌آمیز از آب درنیامده است:

- محمدحسین صدوقی: مورد دیگری که به نظرم می‌رسد به بحث مدیریت کارها و پروژه‌ها و نحوه ارتباط اعضا با همدیگر مربوط می‌شود. ما در ستاد هم خواستیم مثل کمیته برای ارتباطات، نامه‌ها و پیگیری‌ها از بستری مثل گوگل درایو استفاده کنیم. در کمیته یک شیت داشتیم که با اعضای کمیته share بود (به اشتراک گذاشته شده بود) و در آن اینکه هر کاری در چه مرحله‌ای است و چه اقدامی برای آن لازم است، چه اتفاقی برای فلان نامه افتاده، چه چیزی را باید پیگیری کنیم و از این دست موارد را ثبت می‌کردیم. حجم کار ستاد چندین برابر کمیته است، چون در کمیته فقط بحث شفافیت و در مواردی الکترونیکی کردن فرایندها را داشتیم، اما ستاد ارتقای سلامت چند کارگروه - که موضوع کار فقط یکی از آنها شفافیت است - را در زیرمجموعه خود دارد و نامه‌های متعدد و پیگیری‌های متعدد و رفت‌وآمدهای زیادی در آن اتفاق می‌افتد. ما می‌خواستیم اینجا هم الگویی مشابه کمیته شفافیت را برای مدیریت کارها پیاده کنیم، اما فعلاً نتوانسته‌ایم. در کمیته همه از این مدل استفاده می‌کردند، ولی الان وقتی چنین مکانیسمی را ایجاد می‌کنیم می‌بینیم که برای مدیر قابل اجرا نیست، شاید چون خیلی از مدیرها سختشان است که با موبایل کار کنند و بخواهند هر روز گوگل داکس و کیپ را چک کنند. آن الگو در کمیته موفق بود چون همه همراهی می‌کردند. من همچنان فکر می‌کنم که این الگو می‌تواند کمک زیادی به سروشکل دادن و نظم‌دادن به کارها بکند.

ایجاد روال‌های مشخص برای پیشبرد امور، تنها به تعامل کمیته شفافیت با شهرداری محدود نمی‌شود، بلکه در قابی بزرگتر، یکی دیگر از دستاوردهای پروژه شفافیت پایه‌ریزی و شکل‌گرفتن چارچوب و مبنایی برای انتشار عمومی اطلاعات بود.

این دستاورد، در دوره بعدی مدیریت شهری، که ساختاری جدید برای پیگیری شفافیت در حال شکل‌گیری بود، راه را برای ادامه‌یافتن پروژه شفافیت هموارتر کرد:

- محمدحسین صدوقی: الگوبرداری از مدلی که در کمیته شفافیت برای انتشار اطلاعات از آن استفاده می‌کردیم - رفت‌وبرگشت اطلاعات بین ما و واحد متولی داده، بالاآوردن صفحه تستی نمایش اطلاعات، چک‌کردن و تأیید اطلاعات، و درنهایت انتشار عمومی - در این دوره به ما کمک زیادی کرد. این مدل در دوره قبل شکل گرفته بود و به‌واسطه آنکه در اجرا مورد استفاده قرار گرفته بود، برای شهرداری هم جاافتاده و معنادار شده بود. زمانی که ما در ستاد مشغول به کار شدیم، اگر این مدل را پیش رویمان نداشتیم، مزایا و معایبش را نمی‌دانستیم و می‌خواستیم چنین مدلی را از صفر طراحی و اجرا کنیم، برای پاسخ به مطالبات و تذکرات اعضای جدید شورا که چرا سایت شفاف به‌روز نمی‌شود به مشکل می‌خوریم، آن وقت نه ما می‌دانستیم از کجا و چطور باید شروع کنیم، و نه چنین فرایندی برای شهرداری آشنا بود. مثلاً کسی نمی‌دانست فاز تستی یعنی چه، چک‌کردن اطلاعات یعنی چه یا مسئول دیتا یعنی چه [...] ما هم در دوره جدید مدیریت شهری تقریباً همین فرایند را در ستاد ارتقای سلامت اداری و کارگروه شفافیت و رفع تعارض پیاده کردیم. یعنی گفتیم کارگروه نقش سیاست‌گذاری انتشار اطلاعات روی سایت شفاف را بر عهده داشته باشد؛ سازمان فاوا که به اطلاعات دسترسی دارد و نیازمندی‌های فنی را پیاده‌سازی می‌کند مجری فرایند انتشار داده باشد؛ واحد متولی یا صاحب داده مسئولیت صحت اطلاعات و تأیید دسترسی سازمان فاوا به اطلاعات را بر عهده داشته باشد؛ و درنهایت، ستاد ارتقای سلامت اداری را داریم که بر کل این فرایند نظارت می‌کند. یعنی اگر هر کدام از ارکان دیگر کارشان را انجام ندهند، ما در دبیرخانه ستاد به موضوع ورود می‌کنیم. ما این فرایند را از کمیته شفافیت [در دوره پنجم] الگو گرفتیم.

دستاورد دیگر پروژه شفافیت تأثیری است که همکاری با این پروژه بر دست‌اندرکاران آن داشته است. یادگیری‌های ضمن کار، چه از حیث آشنایی با سازمان شهرداری و لوازم پیاده‌سازی ایده‌های اصلاحی در چنین سازمانی، چه از حیث تجربه عملی تبدیل یک ایده انتزاعی به تغییری ملموس در جهان واقع، و چه از حیث ارتقای مهارت کار تیمی، دست‌اندرکاران این پروژه را به نیروهایی متفاوت با آنچه در ابتدای

پروژه بودند تبدیل کرد؛ نیروهایی که تداوم پروژه شفافیت، لاجرم به آن‌ها نیاز خواهد داشت (و البته، آنچه در رابطه با پیگیری شفافیت در دوره ششم می‌بینیم ماحصل ادامه حضور برخی از این نیروها در مجموعه مدیریت شهری بوده است):

- محمدحسین صدوقی: در من که تغییرات جدی‌ای رخ داد. من قبلاً کارمند معمولی شهرداری بودم و گوشه‌ای می‌نشستم و به کارهای شخصی‌ام می‌رسیدم. شاید در روز به اندازه نیم ساعت کار مفید داشتم. چنین نگاه کارمندی‌ای داشتم و اصلاً درکی نسبت به اینکه کار تیمی و کار پرتیم چطور می‌تواند باشد نداشتم. بعد که به کمیته آدمم و شیوه کار کمیته را دیدم، اصلاً خودم این جنس کار را پسندیدم و تغییر کردم. من همین الان هم با توجه به شناختی که از شهرداری دارم می‌توانم بروم یک گوشه‌ای در کنج عافیت به راحتی به کارهای شخصی‌ام برسیم، خودم را از لحاظ مرتبه شغلی و علمی ارتقا بدهم، ولی الان دوست دارم جایی باشم که بتوانم مثرتر باشم. یعنی اگر بینم یک مجموعه‌ای می‌خواهد تلاشی انجام بدهد دوست دارم با آن مجموعه همراه باشم و آنجا وقت بگذارم. این را از بچه‌های کمیته و از خانم آروین یاد گرفتم که آدم می‌تواند ولو در یک برهه محدود، پرتلاش ظاهر شود و اثری از خودش به جا بگذارد که اگر بعداً دیگر چنین فرصتی برایش پیش نیامد حسرت نخورد که در آن برهه‌ای که می‌توانستم تمام تلاشم را نکرده‌ام.

- پروشات مهرورزی^۱: من بعد از کمیته وارد شرکت‌های استارت‌آپی شدم. در اولین شرکتی که در آن مشغول به کار شدم، کارشناس منابع انسانی بودم. آنجا با خانم فلاطونی^۲ همکاری کردم. شرکت تازه تأسیس بود و هر وقت می‌خواستیم کاری انجام دهیم و تیمی برایش درست کنیم، به این فکر می‌کردیم که در کمیته به چه شکل این کار را انجام می‌دادیم و ارتباط بچه‌ها با هم چه شکلی بود، که بعد آن را در شرکت هم پیاده کنیم. به نظرم سطح ایده‌آل یک تیم بچه‌های کمیته بودند و آن را باید مبنای قرار می‌دادیم. به نوعی می‌توانم بگویم تجربه کمیته تجربه بدی برای من بود، چون هر جای دیگری که کار می‌کردم را مدام با کمیته مقایسه می‌کردم و ناراحت می‌شدم از اینکه دوره کمیته تمام شده. همکاری بین آدم‌ها در کمیته خیلی زیاد بود. هر کسی کار تخصصی خودش را انجام می‌داد اما اگر کسی جایی گیر می‌کرد و کمک می‌خواست بقیه حتماً کمک می‌کردند. همکاری با خانم آروین

^۱ کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۲ الهه فلاطونی، کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

هم، از جایی که قرار شد به قول خودشان مثل استاد راهنما عمل کنند، یعنی ما خودمان کارها را جلو ببریم و بعد هر جا گیر کردیم سراغشان برویم، برایم خوشایندتر بود. در واقع خانم آروین به ما اعتماد کردند که ما، قبل از مراجعه به ایشان، تمام کارهایی که از دستمان برمی‌آمده را انجام داده‌ایم و الان دیگر وقت آن است که خانم آروین، به‌اصطلاح با شمشیر سامورایی‌شان، وارد شوند و به ما کمک کنند. این اعتماد خیلی برای من ارزشمند بود.

- مهدی ثنایی: هیچ‌وقت انتظار این تفصیل اطلاعاتی را نداشتیم. یا یک‌سری از فیله‌های اطلاعاتی که الان در رابطه با قراردادهای منتشر می‌شود، مثلاً اینکه از طرف شهرداری چه کسانی قرارداد را امضا کرده‌اند، در تفصیلی‌ترین حالتی که من طرح آن را می‌نوشتم هم به ذهنم نمی‌رسید. [...] تهش می‌گفتیم در قراردادهای یک طرف شهردار است و طرف دیگر قرارداد هم که یک شخصیت حقوقی است. موجودیت‌های حقوقی امضاکننده قرارداد را در نظر می‌گرفتیم. اصلاً به ذهنمان نمی‌رسید که خوب است شخصیت‌های حقیقی‌ای که به نمایندگی از دو طرف امضاء کرده‌اند را هم آورد. بعد که متوجه شدیم دیدیم چه چیز خوبی است. ایول‌الله، پس ما این را جای دیگری هم می‌توانیم مطالبه کنیم که اتفاقاً من در همین صندوق حمایت از پژوهشگران و فناوران مطالبه کردم. گفتم صندوق به ما هو صندوق مهم نیست؛ در مواردی که مصوب می‌شود، عنوان کردن اسامی اشخاص حقیقی هم اهمیت دارد.

بنابراین می‌توان برای پروژه شفافیت دستاوردهای مستقیم (انتشار عمومی اطلاعات یا به یک معنا تحقق شفافیت، و همچنین کاهش فساد) و غیرمستقیم (اصلاح فرایندها، ارتقای کیفیت داده‌ها، الگوسازی و یادگیری) را برشمرد. مرور این دستاوردها می‌تواند نشان‌دهنده ایده‌ای برای پیاده‌سازی ایده‌های اصلاحی باشد: اصلاح امری تدریجی است که مرحله‌به‌مرحله محقق می‌شود. هر مرحله از اصلاح پله‌ای برای مراحل بعدی ایجاد می‌کند که ممکن است با فاصله‌ای زمانی و توسط افرادی به‌جز اصلاحگران ابتدایی طی شود. خلق تجربه‌های موفق ولو محدود اقدامی تأثیرگذار در هموارکردن مسیر اصلاح نهایی است. بنابراین، شاید به جای اقدام به پیاده‌سازی ایده‌های اصلاحی در سطح کلان و گسترده، باید با تجربه‌های محدود و موردی آغاز

کرد سپس با توجه به تجربه به دست آمده به سراغ مورد دوم رفت و پس از آزمون‌های چندمرحله‌ای، اقدامات تکمیلی سطح کلان را طراحی و پیاده‌سازی کرد.

اگر پس از خواندن متن حاضر، در ارزیابی دستاوردها، علاوه بر نوک کوه یخ، بدنه زیر آب را هم در نظر بگیرید، این پروژه به هدف خود رسیده است.

سؤالاتی جهت بحث و بررسی بیشتر:

- قاب زمانی مناسب برای ارزیابی تأثیر اقدامات اصلاحی نظیر شفافیت در دستیابی به اهدافی چون کاهش بی‌اعتمادی و فساد چیست؟
- چه مکانیسم‌هایی برای تکرار و تسری تجربه موفق یک سازمان به دیگر سازمان‌ها وجود دارد؟
- چه مکانیسم‌هایی برای جلوگیری از تکرار نمایشی تجربه‌های موفق وجود دارد؟
- کدامیک در بهبود عملکرد سازمان اثربخش‌تر است؛ شفافیت درون‌سازمانی یا شفافیت عمومی؟

ایده شفافیت در محک تجربه

پیاده‌سازی ایده‌های اصلاحی در سازمان‌های عمومی یک مسئله درون‌سازمانی نیست بلکه مردم و جامعه مدنی یکی از بازیگران کلیدی آن هستند. شفافیت بدون مطالبه‌گری نهادهای مدنی محقق نمی‌شود. شفافیت بدون مطالبه‌گری نهادهای مدنی پایدار نمی‌ماند. آنچه مردم می‌خواهند با آنچه سیاستگذار فکر می‌کند مردم می‌خواهند لزوماً یکسان نیست. جلب اعتماد مردم به مجموعه مدیریت شهری موضوعی پیچیده است که صرفاً با شفاف‌کردن عملکرد مجموعه محقق نمی‌شود. انتشار عمومی اطلاعات تنها یکی از اجزای شفافیت به‌عنوان راهکار اعتمادزایی و کاهش فساد است.

همواره بین ایده و اجرا فاصله‌ای وجود دارد و اجرای هر طرحی لاجرم با مجموعه‌ای از حدسیات یا مفروضات در باب هدف طرح آغاز می‌شود که ممکن است در محک عمل، دچار جرح و تعدیل شود. پروژه شفافیت شورا و شهرداری تهران نیز با فرضیاتی در باب مسائل کلیدی مدیریت شهری (بی‌اعتمادی، ناکارآمدی و فساد)، راهکار این مسائل (شفافیت)، حوزه‌های اولویت‌دار (محورهای چهارگانه برنامه انتخاباتی) و عملی بودن پیاده‌سازی شفافیت در این حوزه‌ها آغاز شد. در این بخش قصد داریم به دیدگاه‌های مصاحبه‌شوندگان در خصوص بخشی از این فرضیات بپردازیم:

فرض ۱: شفافیت اعتمادزاست.

فرض ۲: انتشار عمومی اطلاعات نظارت همگانی را فعال خواهد کرد؛ انتشار عمومی اطلاعات اقدام آغازین دومینوی اصلاح مجموعه مدیریت شهری است.

فرض ۳: مطالبه عضو شورای شهر از شهرداری نقطه شروع مناسبی برای ایجاد تغییر است.

گرچه به نظر می‌رسد که این فرضیات، موضوعات مستقلی را مطرح می‌کنند، اما همان‌طور که در ادامه خواهید دید، این موضوعات به هم مرتبط‌اند، و همین نشان می‌دهد که شفافیت یک «پکیج» است؛ موضوعی که در بخش پایانی متن حاضر به آن خواهیم پرداخت.

آیا شفافیت به اعتماد کمک می‌کند؟

همان‌طور که پیشتر نیز به آن اشاره شد، یکی از اهداف پروژه شفافیت اعتمادزایی بین شهروندان و مجموعه مدیریت شهری بود. مکانیسم اعتمادزایی این‌طور فرض شده بود: شفافیت موجب می‌شود به جای آنکه گاه‌به‌گاه برخی موارد جنجالی در عملکرد شورا و شهرداری آشکار (افشا) شده و به کل عملکرد این مجموعه تعمیم داده شود، تصویر واقعی‌تر و قابل‌دفاع‌تری از عملکرد مدیریت شهری در دسترس عموم قرار بگیرد.

همچنین شفافیت موجب می‌شود عموم شهروندان بتوانند بر عملکرد شورا و شهرداری نظارت کنند. این موضوع، به‌نحو پیشینی موجب جلوگیری از بروز تخلف و فساد می‌شود و به‌نحو پسینی موجب کشف مؤثرتر تخلف و فساد. کاهش فساد و تخلف، خود اعتمادزایی خواهد کرد. به علاوه، شفافیت و انتشار عمومی اطلاعات امکان مشارکت گروه‌های بیرونی در حل مسائل شهر را فراهم می‌آورد که خود به تقویت و بهبود رابطه مدیریت شهری و شهروندان و ایجاد اعتماد منجر خواهد شد.

- سید محمود جواهریان^۱: بنا بر یکی-دو متنی که ایشان [بهاره آروین] همان موقع منتشر کردند حرف این بود که ما در حال تلاش برای ایجاد شفافیت در حوزه‌های مختلف در شهرداری تهران هستیم و یکی از اهداف شفافیت افزایش اعتماد عمومی است. یعنی ما در اینجا در حال تلاش برای بازگرداندن اعتماد از دست‌رفته مردم نسبت به شهرداری تهران هستیم و می‌خواهیم بگوییم که این شهرداری، که در بعضی اذهان دزد است، مثلاً سالانه این مقدار هزینه آسفالت خیابان‌ها می‌کند و فلان مقدار بودجه برای معلولان گذاشته است یا مثلاً نشان بدهیم که چقدر به کدام شرکت برای آبیاری بوستان‌ها پرداخت شده است یا بگوییم که اگر کارمندی به سفر خارجی کاری رفته است، کی، کجا و با هزینه چه کسی رفته و خروجی سفرش چه بوده تا به این ذهنیت که شهرداری‌چی‌ها همه‌اش در اروپا ول هستند پاسخ داده باشیم. البته این شیوه که جزئیات را شفاف کنیم تا اعتماد ایجاد شود روش نویی نبود. شما در انتخابات ۸۸ هم می‌بینید که برای اینکه بخشی از اعتماد برگردد، نتیجه شمارش آرا به صورت صندوق‌به‌صندوق منتشر می‌شود.

- علیرضا جالینوس^۲: مشخصاً یکی از مباحث حوزه smartivism (هوشمندگرایی) این است که اعتمادسازی وقتی شکل می‌گیرد که افراد یا شهروندان، به‌صورت clear (واضح و شفاف)، احساس کنند که دارند دیتاهایی را می‌بینند که حقیقتشان است. چنین بستری قبلاً در کشور وجود نداشت و الان دارد شکل می‌گیرد و اعتمادی که به دنبال آن می‌آید نیز، بعداً، در قالب استپ‌های مختلف، به مشارکت شهروندی و چیزهایی از این قبیل تبدیل می‌شود.

^۱ مسئول دفتر بهاره آروین و عضو گروه راهبری کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۲ معاون برنامه‌ریزی و فناوری حراست کل شهرداری تهران

در حال حاضر ارزیابی‌ای از اینکه راه‌اندازی سایت شفاف و انتشار عمومی اطلاعات روی این سایت تأثیری بر میزان اعتماد شهروندان به مجموعه مدیریت شهری داشته است یا خیر، صورت نگرفته است، با این حال، بنا بر نکات مطرح‌شده در برخی مصاحبه‌ها، اینکه ضرورتاً رابطه‌ای مستقیم بین انتشار عمومی اطلاعات عملکرد شهرداری و اعتمادزایی نسبت به شهرداری وجود دارد می‌تواند محل تردید باشد.

اولین نکته این است که آیا شهروندان دانش لازم برای فهم و تفسیر اطلاعات مربوط به عملکرد شهرداری را دارند یا نه؟ چه بسا به دلیل پیچیدگی امور در شهرداری تهران و فراهم‌نبودن امکان توجیه شهروندان در خصوص اطلاعات منتشرشده، شفافیت نه تنها اعتمادزایی نکند، بلکه با ایجاد سوء تفاهم، عملاً اثر عکس داشته باشد. به علاوه، چطور می‌توان به داده‌های منتشرشده توسط نهادی که نسبت به آن بی‌اعتمادی وجود دارد اعتماد داشت؟

- پروشات مهرورزی^۱: خیلی زنجیره عجیبی است [...] ما فساد کرده‌ایم و مردم بی‌اعتماد شده‌اند. اعتماد چگونه ایجاد می‌شود؟ وقتی شفافیت باشد. اگر شفاف کنیم چه می‌شود؟ مردم احتمالاً فکر می‌کنند این دروغ است چون به ما اعتماد ندارند.
- مسعود حمزه‌ای^۲: البته هنوز به مرحله ایجاد اعتماد در شهروندان نرسیده‌ایم برای اینکه اولش مردم می‌گویند همه این‌ها خالی‌بندی و نمایشی است. باید نتایج شفافیت را در عمل حس کنند و سال‌ها طول می‌کشد تا به این مرحله برسیم.
- محسن هاشمی^۳: سطوح مختلف مدیریتی در شهرداری، به دلایل مختلف، ممکن است با شفافیت همکاری نکنند. بگذارید یک مثال بزنم. شنیده‌اید می‌گویند هفده هزار میلیارد در شهرداری گم شده است؟ دیشب بی‌بی‌سی هم گفت. این حرف از سامانه شفافیت که هم اکنون آقای صادقی^۴ رئیس آن است درآمد. آقای صادقی، در جلسه شورای شهر،

^۱ کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۲ رئیس سازمان بازرسی شهرداری تهران

^۳ عضو و رئیس پنجمین دوره شورای شهر تهران

^۴ احمد صادقی، عضو ششمین دوره شورای شهر تهران و رئیس کمیته «شفافیت و شهر هوشمند» ذیل کمیسیون «برنامه و بودجه» شورا

موضوع گم‌شدن هفده هزار میلیارد را مطرح کرد که باعث هزینه برای زاکانی و شهرداری شد. اطلاعات هزینه‌ها را تا انجام نشود، به تأیید نرسد، چکش پرداخت نشود و قطعی نشود، نمی‌توان وارد سامانه کرد؛ درمقابل، در گزارش‌های مالی که شهرداری به شورای شهر می‌دهد، معمولاً درآمدها خیلی واضح است، در نتیجه همیشه بین هزینه و درآمد اختلاف وجود دارد و در گزارش درآمد و هزینه، باید این نکته را مد نظر داشت که برخی هزینه‌ها ممکن است با تأخیر در سامانه بنشینند. البته زاکانی هم همین توضیحات من را دو بار داده، ولی برای افکار عمومی جا نمی‌افتد، چون اعتماد مردم به ساختار پایین است و حرف مسئولان را قبول نمی‌کنند.

- اسحاق بهادری^۱: شفافیت کار بسیار خوبی است اما به‌تنهایی نمی‌تواند پاسخگوی نیاز سازمان شهرداری باشد. یکی از اهداف شفافیت جلب اعتماد شهروندان است؛ اینکه به مدیریت شهری اعتماد کنند و بدانند مالیات و عوارضی که می‌دهند حیف‌ومیل نمی‌شود و همان خدماتی که باید راه، دریافت می‌کنند. خوب، پروژه شفافیت خوب است و افرادی که در مسیر تحقق شفافیت تلاش می‌کردند و می‌کنند هم افراد صالح و سالمی بودند و هستند اما شفافیت به‌تنهایی پاسخگو نیست، به این معنا که بحث اطلاع‌رسانی درست و به‌موقع هم اهمیت زیادی دارد و سازمان باید آن را سرلوحه کار خود قرار دهد. چون به نظر من تا اطلاع‌رسانی صورت نگیرد، اعتماد ایجاد نمی‌شود [مثلاً] آن موقع فقط حقوق مندرج در حکم مدیران منتشر شد و مزایای غیرمستمر در آن نبود. این شفافیت است؟ این یک بخش از شفافیت است. لازم بود اطلاع‌رسانی شود و موضوع به‌طور کامل بیان شود، یعنی گفته شود که عددی که منتشر شده حقوق حکم مدیران شهرداری تهران است، و علاوه بر این، مدیران مزایای غیرمستمر هم می‌گیرند (کارمندان شهرداری هم مشمول مزایای غیرمستمر می‌شوند، اما آن موقع، موضوع انتشار حقوق کارمندان مطرح نبود). اما با توجه به اینکه مزایای غیرمستمر آن‌ها متغیر است و بر اساس حکم حقوقی محاسبه می‌شود و بنابراین برای هر فرد با فرد دیگر متفاوت است، به همین دلیل ما آن را به‌صورت عمومی در سایت درج نمی‌کنیم و فقط حقوق حکم را به شما نشان می‌دهیم. این می‌شد یک اطلاع‌رسانی خوب. اما ما فقط عدد حکم را منتشر کردیم و مردم هم حق داشتند که سؤال کنند که این عدد چیست. مردم شنیده‌اند که حقوق بچه‌های شهرداری بالاست اما وقتی فقط عدد حقوق حکم

^۱ مدیرکل «سرمایه انسانی» ذیل معاونت «برنامه‌ریزی، توسعه سرمایه انسانی و اموری شورا»ی شهرداری تهران

را می‌بینند حس می‌کنند یک جای کار می‌لنگد و آن کجای کار است؟ عدم انتشار مزایای غیرمستمر. مردم عادی که نمی‌دانند داستان چیست. خیال می‌کنند در شهرداری بخوربخور است و بودجه شهرداری حیف و میل می‌شود. در حالی که اگر اطلاع‌رسانی انجام می‌شد، شفافیت می‌توانست تکمیل‌کننده آن باشد.

- سمیه فروغی^۱: حرفشان این بود ما که نمی‌توانیم کل شرح‌خدمات را attach کنیم (پیوست کنیم) که روی شفاف برود، هم مشکل فنی داشتند [...] و هم ترس داشتند که انتشار شرح‌خدمات برایشان دردسر درست کند. یعنی مثلاً پیمانکارانی که در مزایده یا مناقصه برنده نشده‌اند روی این اطلاعات دست بگذارند و معترض شوند که شرح‌خدمات برنده با قیمت قرارداد تناسب ندارد. درحالی‌که از نظر خودشان (یعنی شهرداری)، تشخیص تناسب شرح‌خدمات با مبلغ قرارداد یک بحث تخصصی بود که نمی‌شد با دیدن چند خط شرح‌خدمات و مبلغ نهایی قرارداد درباره آن جمع‌بندی کرد.

حتی بعضاً مدیران شهرداری بیان می‌کردند که خودشان هم به داده‌های منتشرشده اعتماد نداشتند:

- مسعود حمزه‌ای: من هیچ‌وقت آن قدر به مدیران محترم و اینکه اطلاعات به درستی وارد سامانه شفافیت می‌شود اطمینان نداشتیم. نمی‌گویم اطلاعات غلط وارد می‌شد، اما معتقدم اگر از جامعیت اطلاعات مطمئن نباشیم، انتشار اطلاعات آن ارزشی که باید را ایجاد نمی‌کند [...] پروژه شفافیت] درواقع بیشتر ارزش روانی داشت. اما من، که راه‌های دیگری برای دسترسی به اطلاعات داشتم، هنوز آن کسی نبودم که بخواهد از اطلاعات منتشرشده استفاده کند.

ممکن است این‌طور گفته شود که شهرداری، در انتشار اطلاعات، مستقل و قائم‌به‌خود عمل نکرد و شورای شهر، به‌عنوان نهاد ناظر که اعضای آن منتخب شهروندانند، بر کار شهرداری نظارت داشت، و همین امر می‌تواند عامل مؤثری باشد در اینکه اگرچه شهروندان به شهرداری بی‌اعتمادند، اما به پروژه شفافیت شهرداری اعتماد کنند. این پاسخ می‌تواند قانع‌کننده باشد اگر بپذیریم که عموم شهروندان اعضای

^۱ کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

شورا شهر را «نمایندگان» خود می‌دانند و رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد بین نهاد شورا و جامعه مدنی برقرار است. ارزیابی اعتبار این گزاره از حدود پژوهش حاضر خارج است.

نکته بعدی که در مصاحبه‌ها مطرح شد به علت بی‌اعتمادی شهروندان به مجموعه مدیریت شهری مربوط می‌شود. از دیدگاه یکی از مصاحبه‌شوندگان، رابطه شهروندان و مدیریت شهری بعضاً در نقاطی آسیب دیده است که ترمیم آن اساساً ربطی به دسترسی یا عدم دسترسی به اطلاعات ندارد. برای مثال علت بی‌اعتمادی سمن‌های شهری به مجموعه مدیریت شهری، تجربه تعامل‌های قبلی بوده است که در آن به سمن‌ها، نه به‌عنوان بازیگران صاحب ایده و اختیار عمل، که به چشم ابزار اجرای ایده‌های مدیریت شهری نگاه شده است.

- پریسا مختاباد^۱: در این موضوع [بهبود وضعیت زباله‌گردان] عملاً شورای شهر به‌تنهایی خیلی نمی‌توانست کاری انجام دهد. ما با نهادهای مدنی صحبت کردیم ولی آن‌ها آن‌قدر به ما بی‌اعتماد بودند که در آن جلساتی که با هم داشتیم فقط داشتند از خاطرات تلخ همکاری‌شان با شهرداری تعریف می‌کردند. [...] یکی از موارد تجربه همکاری با اداره آسیب‌های اجتماعی شهرداری تهران بود. این‌طور تعریف می‌کردند که این اداره آن‌ها را برای همکاری دعوت کرده بود اما مدل تعاملشان بالا‌به‌پایین بود. یعنی یک پروژه تعریف کرده بودند و صرفاً از آن‌ها برای دخیل شدن در اجرای آن پروژه دعوت کرده بودند. [...] نمایندگان نهادهای مدنی [هر بار که مدیر جدید می‌آید از ما دعوت می‌کنند و جلسه‌ای برگزار می‌شود و همین [...] اینکه ما تحت عنوان شورای شهر از نهادهای مدنی خواسته‌هایشان را بپرسیم و بعد بعضی از آن‌ها را که بسیار حیاتی هم هستند نادیده بگیریم باعث ایجاد بی‌اعتمادی می‌شود. [...] مطلوب نهادهای مردمی این است که اگر هم بخواهند با شهرداری همکاری داشته باشند، به این شکل باشد که در صفر تا صد کار درگیر باشند، مثلاً در طرح مسئله هم دخیل باشند به این دلیل که رویکرد شهرداری در طرح یک مسئله با رویکرد یک نهاد مردمی کاملاً متفاوت و بعضاً متضاد است.

^۱ کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

ذکر این نکته ضروری است که قصد ما زیرسؤال بردن شفافیت به عنوان راهکار اعتمادزایی نیست، اما می‌خواهیم توجه مخاطب را به چندبعدی بودن مسئله اعتماد و پیچیدگی رابطه شفافیت و اعتماد جلب کنیم.

آیا شفافیت مطالبه عمومی است؟

برخلاف تصور اولیه دست‌اندرکاران پروژه شفافیت، انتشار اطلاعات روی سایت شفاف آن‌طور که باید مورد استقبال و توجه عموم شهروندان قرار نگرفت. رسانه‌ها و خبرنگاران نیز، اگرچه نسبت به شهروندان عادی رجوع بیشتری به اطلاعات منتشر شده داشتند، اما همان‌هم مطابق انتظار دست‌اندرکاران پروژه شفافیت نبود. بنا بر مصاحبه‌های انجام‌گرفته، به نظر می‌رسد شفافیت، دست‌کم در آن حوزه‌هایی که توسط کمیته شفافیت پیگیری می‌شد، موضوعی نیست که عموم شهروندان آن را خواسته خود بدانند و مطالبه‌گر آن باشند. این در حالی است که مطالبه‌گری و مشارکت شهروندان و گروه‌های مدنی و تخصصی در پروژه شفافیت، هم در مقام نظارت بر عملکرد شهرداری و هم در مقام مطالبه از مجموعه مدیریت شهری برای ارتقای کمی و کیفی اطلاعات منتشر شده، یکی از ارکان ایده شفافیت بود؛ بدون مطالبه‌گری شهروندان، صرف انتشار اطلاعات نمی‌توانست انگیزه‌ای در مجموعه مدیریت شهری برای اصلاح و بهبود عملکرد خود ایجاد کند.

- بهاره آروین: کس دیگری عین خیالش نبود که این روزها چنین مصوبه مهمی که به کل سیستم شهرسازی در تهران شکل می‌دهد دارد در شورای شهر تصویب می‌شود. هیچ تشکلی تقاضای برگزاری نشست نکرد و حتی یک گزارش کارشناسی در این باره چاپ نکرد. اگر آن‌ها می‌خواستند و دغدغه‌اش را داشتند، می‌توانستند با ما ارتباط بگیرند. اصلاً به همین دلایل ما شروع کرده بودیم دستورجلسات را روی سایت می‌گذاشتیم که در دسترس عموم باشد و انتظار ما این بود که تشکل‌های مدنی مرتبط فعال شوند. می‌خواهم بگویم کلاً این فرهنگ که در موضوعات تخصصی تشکل‌های تخصصی بیایند و منفعت عمومی را نمایندگی کنند وجود ندارد. در موضوع شفافیت که خودش موضوع جدیدی است و هنوز

تخصص و تشکل تخصصی برای آن وجود ندارد هم این فضا اصلاً وجود نداشت. حتی درباره مصوبه شهرسازی فقط یکی-دو رسانه تخصصی کار می‌کردند که مشخص بود خبرنگارشان از حوزه مسکن سر درمی‌آورد. سطح دانش بقیه خبرنگاران عمومی بود. [...] همان‌قدر که در شهرداری اراده‌ای برای تحقق شفافیت وجود نداشت در رسانه هم جامعه مدنی پیگیر موضوع شفافیت نبود.

- مرتضی احمدی^۱: الان مردم ما برای چه موضوعی حاضرند تجمع کنند و راهپیمایی کنند و شعار بدهند؟ برای شفافیت نیست. برای برون‌دادهای نبودش -مثلاً فساد- ممکن است، ولی شفافیت نه. هنوز جز در طبقه روشن‌فکر و بخش کوچکی از طبقه متوسط، دغدغه بخش‌های دیگر جامعه نیست. مثلاً شرکت ما را در نظر بگیرید. اینجا قاعدتاً ۹۰ درصد لیسانس به بالا هستند. در این چند سالی که اینجا هستم یک بار هم در خلال صحبت‌های غیرکاری که گاه‌و‌گداری با هم داریم چیزی نشنیده‌ام که بخواهم بگویم نشان‌دهنده وجود منتالیتی دغدغه شفافیت است. نه اینکه مخالف باشند، ولی جزء دغدغه‌ها و اولویت‌هایشان نیست. خیلی چیزها هست. این نیست.

- پریسا مختاباد: اقتصاد سیاسی ماجرا اینجا خیلی اهمیت دارد. شهرداری سیستمی است که قرار است منابع را بازتوزیع کند و درعین‌حال فساد بسیار زیادی دارد [...] ما اگر نهادهای مدنی قدرتمند داشتیم اخبار شفافیت می‌توانست منجر به تغییرات دموکراتیک شود، ولی در حال حاضر ساختار طوری نیست که بتوان به وسیله شفافیت آن را تغییر داد. در این شرایط شفافیت و انتشار اخبار آن منجر به نفرت و بعد هم ناامیدی از شرایط می‌شود [...] هر چند به نظر می‌آید این ایده که شفافیت می‌تواند منجر به مطالبه‌گری شود ایده‌ای منطقی است، ولی درعمل چنین اتفاقی نیفتاده است، به‌خصوص در جاهایی که از نظر اقتصادی و سیاسی تا این حد رانته هستند و سیستم‌های غیردموکراتیک سر کار هستند موانع بیشتری وجود دارد.

البته اینکه انتظار داشته باشیم تک‌تک شهروندان به موضوع شفافیت و اطلاعات توجه نشان دهند واقع‌گرایانه نیست، و اینجا نقش نهادهای مدنی واسط، که داده‌ها را

^۱ مشاور کمیته شفافیت و شهر هوشمند

در راستای مسائل شهر و شهروندان تحلیل کنند و پل ارتباطی شهروندان و مدیریت شهری باشند، مهم می‌شود.

- مهدی ثنایی^۱: به نظر من کلاً چیزی به اسم مردم وجود ندارد. وقتی هم می‌گوییم مردم منظورمان جمع‌های تشکل‌یافته‌ای از مردم است. چون مردم عادی درگیر نان و آب و خانه و مسائل مختلفشان هستند و معمولاً با چنین موضوعاتی ارتباط نمی‌گیرند. این امر منحصر به کشور ما هم نیست. اتفاقاً در ایران عموم مردم سیاسی‌ترند و خیلی بیشتر به این چیزها ورود دارند. بنابراین وقتی می‌گوییم «مردم» منظورمان تشکل دانشجویی است، منظورمان رسانه است، منظورمان بعضاً آن‌جی‌او است. یعنی یک جنبه‌ای از نخبگی و اتفاقاً از مردم متمایز است. منظور اصلاً مردم نیست. مردم کنش ندارند. لذا مردم اسم عام همین‌ها (تشکل، رسانه، آن‌جی‌او و ...) است. [...] جمع این تشکل و آن رسانه و ... مساوی می‌شود با مردم. یعنی یک نخبه‌هایی از مردم هستند که کنش می‌کنند و پیگیرند در حالی که عموم مردم چنین مسائلی را بسیار گذری و کوتاه دنبال می‌کنند.

- بهاره آروین: مصوبات شورا و آن چیزی که شهرداری قرار بود اجرا کند خیلی تخصصی بود. همین مسئله در مورد موضوع شفافیت هم وجود دارد، یعنی موضوع واقعاً تخصصی است و نمی‌شد از یک کنشگر عام انتظار داشت که از دیتاهای وب‌سایت شفاف سر دریاورد و خطای آن را پیدا کند.

- بهاره آروین: مثلاً مطالبه و پیگیری از سوی عموم مردم برای حقوق حیوانات و سگ‌های ولگرد وجود دارد و اگر روزی قرار باشد برای این موضوع تجمعی تشکیل شود، عده زیادی می‌روند و شرکت می‌کنند. تازه درباره این موضوع، فعالان محیط‌زیست معتقدند که سگ‌های ولگرد برای محیط‌زیست خطرناک‌اند و نباید باعث بقا و تکثیر آن‌ها شد. پس چرا چنین تجمعی امکان‌پذیر است؟ چون آن مطالبه در سبک زندگی عده‌ای از مردم شکل گرفته است. به نظر من شفافیت به مراتب روزمره‌تر و فراگیرتر از این موضوع است و قابلیت آن را دارد که به مطالبه عمومی تبدیل شود. باید کاری کرد که مردم حس کنند شفافیت مهم است. و این کار توسط یک گروه مرجع - یک هسته تخصصی که کار مداوم انجام دهد و بعد، دیگر نهادهای مدنی روی این کار تخصصی سوار شوند - می‌تواند اتفاق بیفتد. به

^۱ رئیس اندیشکده «شفافیت برای ایران» و مشاور کمیته شفافیت و شهر هوشمند

عبارتی، به نظرم باید یک نهاد کمی ریشه‌دار شکل بگیرد و، با اقتناع طبقه‌نخبگانی، خودبه‌خود مردم هم بدون اینکه مشخصاً بدانند شفافیت چه کار می‌کند مطالبه‌گر شفافیت خواهند شد. تأثیر ایده‌ها روی واقعیت به میانجی قشر نخبگانی اتفاق می‌افتد. گفتمان‌ش که شکل بگیرد، آن وقت یک عده خواهند بود که بروند جلوی فلان سازمان و بگویند ما خواهان شفافیت هستیم.

- پریسا مختاباد: داده‌های پیام‌های ۱۳۷ و ۱۸۸۸ را منتشر کردیم و ایده این بود که بازشدن این داده باعث می‌شود سیستم درونی ۱۳۷ و ۱۸۸۸ بهتر کار کند. اما ماجرا این است که داده‌های خام به درد مردم نمی‌خورد. من هیچ‌جا ندیده‌ام که از این ایده دفاع کند که مردم به دنبال داده‌های خام هستند. داده‌های خام اگر بخواند به درد مردم بخورد به یک حلقه‌ی واسط نیاز دارد که آن هم دیتا ژورنالیسم است.

آیا کمیته شفافیت، طی دوره چهارساله شورای پنجم، اقدامی در جهت ایجاد مطالبه عمومی برای شفافیت و تقویت رابطه گروه‌های مدنی و تخصصی با مجموعه مدیریت شهری انجام داد؟ بنا بر مصاحبه‌ها و همچنین سایر مستندات موجود از عملکرد کمیته شفافیت، در طول دوره چهارساله، عمده انرژی تیم کمیته شفافیت صرف تعامل با شهرداری و پیگیری اجرای مصوبات شفافیت در شهرداری شد و برقراری ارتباط با نهادهای تخصصی و مدنی و شهروندان و ایجاد مطالبه عمومی برای شفافیت چندان در دستورکار نبود. البته برخی اقدامات محدود نظیر برگزاری مسابقه «تهران به روایت شفاف» و انجام پروژه رصد شفافیت شوراها و شهرداری‌های کشور نیز انجام گرفت^۱ اما این اقدامات بخش کوچکی از فعالیت‌های کمیته شفافیت محسوب می‌شد.

- بهاره آروین: ما به چند دلیل این کار را نکردیم. یکی از مهم‌ترین دلایل این بود که دیگر واقعاً وقت و توان برای این کار نداشتیم. تمام وقت و توان ما صرف این می‌شد که

^۱ کمیته شفافیت در پاییز و زمستان ۹۸ با همکاری شهرداری اقدام به برگزاری مسابقه تحلیل داده‌های وبسایت شفاف با هدف ترویج استفاده از اطلاعات و داده‌های منتشرشده در شهرداری تهران توسط شهروندان و متخصصان کرد. همچنین در زمستان همان سال، نتایج نخستین دوره ارزیابی شفافیت شوراها و شهرداری‌های کشور که با هدف ترویج شفافیت در مدیریت‌های شهری سطح کشور و با همکاری جمعی از سمن‌های فعال در حوزه شفافیت و مبارزه با فساد به انجام رسید، روی وبسایتی که به همین منظور راه‌اندازی شده بود منتشر شد.

یک اصلاح کوچکی در شهرداری انجام دهیم. برای همین اصلاح‌های کوچک باید همه تیم بسیج می‌شد تا کار یک خرده پیش برود. لذا دیگر نمی‌توانستیم آن سمت را هم ببینیم. فعال کردن جامعه مدنی خودش کار جدایی بود.

- پریسا مختاباد: یادم می‌آید در مورد اینکه چطور باید با افراد در ارتباط باشیم صحبت می‌کردیم، ولی نه من در حوزه کاری خودم پیگیری زیادی کردم و نه از این بحث‌ها در کمیته استقبال می‌شد. برخی نمایندگان دیگر یک کارهایی می‌کردند شبیه اینکه از نمایندگان سمن‌ها دعوت کنند که بیایند و حرف‌هایشان را بزنند. که البته آن هم خیلی شلخته بود؛ آدم‌ها را دعوت می‌کردند و وقتشان را می‌گرفتند بدون اینکه دستور جلسه خاصی در کار باشد. اما در کمیته شفافیت این ایده که باید با بدنه اجتماعی ارتباط گرفت مطرح نبود.

به عبارتی، غایب بزرگ پروژه شفافیت شورا و شهرداری تهران حمایت و مطالبه‌گری نهادهای مدنی و بدنه اجتماعی شهروندان، و پاشنه آشیل پروژه شفافیت شورا و شهرداری تهران فقدان برقراری ارتباط با جامعه بوده است.

- بهاره آروین: به نظر من چیزی که جایش در این چهار سال خالی بود یک گروه مطالبه‌گر مدنی بود که به اندازه کمیته شفافیت از کار شهرداری و دیتاهای آن سر دربیانورد، مطالبه شفافیت کند، خطاهای اطلاعات منتشر شده را دربیانورد و با شورا و شهرداری در تعامل باشد. لازم نبود قدرت خیلی زیادی داشته باشد. همین که یک قدرت حداقلی داشته باشد و به‌عنوان مثال چند رسانه دستش باشد کافی بود. سر همان ماجرای قرارداد مربوط به دست‌شویی‌های حرم هم که گفتم، ماجرا از خبری که یکی-دو خبرنگار کار کردند شروع شد. البته آن‌ها روی فضای عمومی انتقاد سوار شدند، یعنی طوری نبود که چندین رسانه قدرتمند پشاش را گرفته باشند. لذا همان‌طور که گفتم لازم نیست آن گروه مدنی خیلی سرشناس و پرشمار باشد، بلکه همین که مطالبه‌گر پیگیر شفافیت باشد و سر از دیتا دربیانورد و بتواند راه‌حل‌های عملیاتی و مشاوره بدهد مؤثر است. جای چنین گروهی خالی بود. [...] به نظر من کلاً ابزار نهاد سیاست‌گذار برای اجرا یا عدم اجرای مصوبات باید افکار عمومی باشد. یعنی شما باید یک جامعه تشکیل یافته مدنی داشته باشید که او پیگیر ماجرا باشد و شما پیگیری‌های او را نمایندگی کنید. درستش این است. [...] ضعف نهاد پارلمان از این نمی‌آید که جایگاه پارلمان در قانون مشخص نیست و از این حرف‌ها، بلکه از این می‌آید که پشتش

خالی است. چرا پشتش خالی است؟ چون مطالبه مدنی را نمایندگی نمی‌کند یا چون مطالبه اصلاً وجود ندارد. همه این‌ها، به صورت زنجیروار، باعث می‌شود قدرت عمل نماینده کم باشد. بنابراین کم بودن قدرت نماینده ربطی اینکه به ابزارها و سازوکارهای مناسب برای او تعریف نشده است ندارد..

سؤالی که می‌توان مطرح کرد این است که کمیته شفافیت، اگر می‌خواست ورود جدی‌تری به موضوع ایجاد مطالبه برای شفافیت داشته باشد، چه گزینه‌هایی پیش روی خود داشت؟

در پاسخ به این سؤال پیشنهادهای متنوعی، از اقدامات ترویجی و گفتمان‌سازی تا استفاده فعال‌تر از ابزار رسانه تا ایجاد گروه‌های مدنی پیگیر تا ارتباط‌گیری با دانشگاه‌ها، مطرح می‌شد:

- بهاره آروین: همه به من می‌گفتند خانم آروین، اگر می‌خواهی شفافیت پایدار شود، برایش یک واحد متولی در شهرداری ایجاد کن. من به این کار اعتقادی نداشتم و هنوز هم ندارم، اما فکر می‌کنم اگر برمی‌گشتم، حتماً تشکیلات مدنی مطالبه‌گر شفافیت ایجاد می‌کردم. یعنی به این سمت می‌رفتم که آدم‌هایی را که دغدغه این موضوع را دارند به همدیگر متصل و زنجیره کنم. مثلاً ببینید، ما هر بار سر لوایح شهرسازی، با آقای ریوندی کلی وقت می‌گذاشتیم که بفهمیم جزئیاتش چیست و خوب است چطور تصویب شود، به خصوص که ما خیلی هم به کمیسیون شهرسازی بدبین بودیم. چقدر من مصاحبه می‌کردم و توضیح می‌دادم که این موردی که در لایحه آمده فسادزاست و اما خب من هیچ‌وقت تلاش نکردم یک نهاد مدنی از کسانی که دغدغه سیستم ساخت‌وساز شهرداری را دارند و درعین حال توانمند هستند (و نه لزوماً از شهرسازها، که ممکن است دغدغه منافع عمومی را نداشته باشند) شکل دهم. خلاصه اگر دوباره در جایگاه نمایندگی قرار می‌گرفتم، روی جامعه مدنی و ایجاد گروه‌های پیگیر و مطالبه‌گر خیلی متمرکزتر می‌شدم. هنوز نمی‌دانم که راهش چه باید می‌بود، اما می‌دانم سختی آن بیشتر از سختی کاری که ما در شهرداری کردیم نیست؛ این موضوع هم به همان میزان پانخورده است و کسی سراغش نرفته است. به نظر من، ما با نیمی از آن انرژی‌ای که در شهرداری پدر خودمان را در آوردیم، می‌توانستیم در جامعه مدنی زنجیره‌هایی از افراد علاقه‌مند پای کار و فعال ایجاد کنیم [...] کاری که من، به‌عنوان

فردی که در دستگاه سیاست‌گذار جایگاه دارد، می‌توانستم انجام دهم این بود که یک تجربه موفق از ایجاد چنین لینکی [لینک بین دستگاه سیاستگذار و نهاد مدنی] خلق کنم؛ تجربه‌ای که تبدیل به نمونه شود، شبیه اتفاقی که برای سایت شفاف افتاد. [...]

من می‌توانستم یک سری از دانشجویها را بسیج کنم، بگویم بیاید روی دیتاهای پسماند شهرداری کار کنید و اصلاً همین را تبدیل به مطالبه‌ای کنم برای آن که دیتا را از شهرداری بیرون بکشم. می‌توانستم مثلاً بچه‌های اقتصاد شریف را بیاورم، بگویم روی اکسل بودجه شهرداری، که ما با بدبختی منتشر می‌کردیم، دو تا پایان‌نامه تعریف کنید. اصلاً می‌توانستم تلاش کنم از پایان‌نامه‌هایی که با این دیتاها انجام می‌شدند حمایت مالی شود. بعد خود این‌ها زنجیره می‌شدند؛ کسانی که یک دوره با داده شهرداری کار کرده‌اند، بعداً هم، چه تو باشی و چه نباشی، مطالبه خواهند کرد. اما وقتی داده‌ها همین‌جوری روی سایت شفاف می‌رود، هیچ‌کس نمی‌رود آن‌ها را ببیند، مثل اتفاقی که برای اطلاعات قراردادهای شهرداری افتاد. من می‌توانستم با همکارهای دانشگاه تربیت مدرس کار کنم و آن‌ها می‌شدند استادانی که مطالبه می‌کنند. الان مگر چند نفر من را به‌عنوان عضو هیئت‌علمی دانشگاه می‌شناسند؟ اما به‌عنوان عضو شورای شهر تهران، خیلی از اعضای شناخته‌شده هیئت‌علمی در دانشگاه‌های دیگر حاضر بودند با من جلسه بگذارند و من می‌توانستم بهشان بگویم بیاید و گروهی برای کار روی داده‌های شهرداری تشکیل دهید. بنابراین من می‌توانستم آکادمی را به خدمت بگیرم.

- محمدحسین صدوقی^۱: کار دیگری که به نظرم باید رویش وقت می‌گذاشتیم جلب مشارکت دانشگاه‌ها بود؛ یعنی ظرفیت ایجاد پروژه و پایان‌نامه با دانشگاه‌ها را در شهرداری ایجاد می‌کردیم. با ظرفیتی که خانم آروین به‌عنوان یک فرد دانشگاهی داشتند این امکان وجود داشت که با دانشگاه‌های مطرح طرح‌های بلندمدت تعریف کنیم و این‌طور نباشد که دانشگاه‌ها تازه الان بخواهند بیایند با دیتاهای ما کار کنند و ارتباط و دسترسی بگیرند. خیلی‌ها می‌گویند مثلاً فلان استاد راهنما می‌گوید اگر فقط به من دیتا بدهید من چند تا پایان‌نامه ارشد و دکترا با دانشجویانم می‌بندم تا آن‌ها روی این دیتاها کار کنند و بعد از دو تا چهار سال یک خروجی خوب از آن به شما می‌دهم. خب ما می‌توانستیم به‌طور جدی

^۱ کارشناس دفتر بهره آروین و رئیس دبیرخانه ستاد ارتقای سلامت اداری و مبارزه با فساد شهرداری تهران در دوره بعد از آن

پایه‌گذار این کار بشویم، نه در حد این چیزی که در حال حاضر در مرکز مطالعات به صورت اسمی هست. می‌توانستیم برای این کار واقعاً فرایند بینیم، دسترسی بدهیم، یعنی کانال درستی برایش تعریف کنیم و در این صورت دیگر تا الان مستمر شده بود. الان واقعاً این قدر دیتای معتبر و به‌روز برای تحلیل کم است و آن چیزی هم که هست، تنوع ندارد، که مجموعه‌های داده‌ای نظیر آنچه روی سایت شفاف منتشر شده است برای کسانی که می‌خواهند پژوهش انجام دهند خیلی غنیمت است. خود ما از اول دوره قبل به کسانی برمی‌خوریم که دنبال چنین دیتاهایی بودند و اگر موضوع مشارکت با دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی جدی می‌شد شاید به نفع خود ما هم بود و الان بعد از چهارسال می‌توانستیم کلی تحلیل و خروجی روی این دیتاها داشته باشیم. باید پایه این کار را مثل سایت شفاف همان موقع می‌گذاشتیم تا محیط دانشگاهی در این حوزه با شهرداری رابطه داشته باشد.

- مرتضی احمدی: در شرایط فعلی به گفتمان‌سازی نیاز داریم؛ نوشتن یک مقاله، ارائه در آنجا، سخنرانی در اینجا، ارتباط‌گرفتن با بدنه دانشجویی، مجموعه‌ای از فعالیت‌های کاملاً غیرسیاسی توسعه اجتماعی. می‌تواند خیلی هم عالی اجرا شود. چون شما الان نمی‌توانی کار اجرایی بکنی، باید زمینه‌سازی و بسترسازی کنی.

- محمدمهدی ریوندی^۱: قضیه این است که این خبرنگارها هستند که باید دنبال بررسی و تحلیل چنین اطلاعاتی بروند تا هم مردم را از انتشار این اطلاعات مطلع کنند و هم موارد مشکوک و تخلفاتی که انجام شده را کشف و تغییراتی که اتفاق افتاده را رصد کنند. اما آن قدر موضوعات جذاب‌تر برای خبرنگارها در شهرداری وجود داشت که چنین مسائلی اصلاً به چشم نمی‌آمد. برای همین هم تأکید می‌کنم که کار رسانه‌ای جدی لازم بود و ما نداشتیم. [... اگر به عقب برمی‌گشتم] جور دیگری موضوع [شفافیت و الکترونیکی کردن فرایندهای شهرسازی] را پیگیری می‌کردم. مثلاً با سروصدای زیاد کار را پیش می‌بردم، به این معنا که سعی می‌کردم کار رسانه‌ای سنگین و مصاحبه‌های مفصل انجام دهم. حتی اگر می‌دیدم نمی‌توانم حمایت بقیه اعضای شورا را کسب کنم ممکن بود لازم بینم مثلاً علیه عضوی از شورا مناظره و حتی مصاحبه کنم. دیگر منتظر تأیید و اجازه خانم دکتر آروین هم نمی‌شدم [... به نظرم ما باید] یک تیم رسانه‌ای قوی به کار می‌گرفتیم و حامی مالی جذب

^۱ کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

می‌کردیم و مثلاً هر روز یک مطلب درمورد عملکرد منتشر می‌شد. یا سخنرانی‌های عمومی انجام می‌دادیم، هفته‌ای یک بار، دو هفته‌ای یک بار، با رسانه‌ها جلسه می‌گذاشتیم طوری که بمباران خبری اتفاق می‌افتاد. درمورد حامی مالی هم شاید می‌شد مجموعه‌هایی را پیدا کرد که حاضر باشند تحت عنوان سی‌اس‌آر^۱ از چنین کارهایی حمایت کنند.

اما در مصاحبه‌ها دیدگاه دیگری نیز مطرح شد که در اینکه نهادی چون شورای شهر یا نمایندگان آن بتوانند از بالا در جامعه تغییر و مطالبه عمومی برای شفافیت (یا هر موضوع دیگری) ایجاد کنند تردید داشت یا اساساً آن را مطلوب نمی‌دانست. بنا بر این دیدگاه، اصولاً نباید سراغ پروژه‌ای رفت که برخاسته از خواست عمومی نباشد و اینکه نماینده شورای شهر بخواهد در طول دوره نمایندگی موضوعی را به مسئله و خواست اجتماعی تبدیل کند محلی از اعراب ندارد. نمایندگی زمانی شأنیت پیدا می‌کند که نماینده برای پیشبرد خواسته‌هایی که مبنای رأی‌دهندگان به او بوده است انتخاب شده و در جایگاه نمایندگی قرار گرفته باشد، نه برای پیشبرد آنچه که خود فکر می‌کند برای کسانی که او را انتخاب کرده‌اند خوب است و آن‌ها باید آن را بخواهند:

- پریسا مختاباد: مسئله دیگری که مایلیم به آن اشاره کنم این است که مشارکت و مطالبه‌گری ساختنی نیست [...] ایده مشارکت و مطالبه‌گری چیزی است که باید خودش وجود داشته باشد نه اینکه یک نماینده با هزار زور و زحمت بخواهد آن را جا بیندازد. من خیلی گشتم ولی درمورد مطالبه‌گری به این شکل ادبیاتی ندیده‌ام. مثلاً درمورد رفع مشکل آلودگی هوا مطالبه وجود دارد. کاملاً واضح است. نهادی مثل شورای شهر نباید بیاید سعی کند مطالبه را بسازد، چون نتیجه‌اش این می‌شود که مشارکت و مطالبه را در راستای منافع خودش شکل می‌دهد و نه منافع شهر و شهروندان. آن طرف، نهادهای مدنی هستند که سال‌هاست دارند کار می‌کنند، دغدغه مشارکت دارند و ه چند خیلی ناقص ولی به‌هرحال صدای مردم هستند و بستر مطالبه‌گری باید با شنیدن صدای آن‌ها ایجاد شود. من این موضوع را خیلی دیر فهمیدم که کار شورای شهر کار مدنی نیست و، از طرفی، تغییر هم

^۱ سی‌اس‌آر (Corporate Social Responsibility) سرواژه انگلیسی مخفف مسئولیت اجتماعی شرکتی است.

نمی‌تواند بدون واسطه نهادهای مدنی انجام شود، یعنی ما نمی‌توانیم بدون میانجی با مسئله اجتماعی یا شهری که به‌هرحال وجود دارد روبه‌رو شویم. در حال حاضر شورای شهر نهادی است که می‌خواهد از بالا کاری انجام دهد، درحالی‌که برای حل مسئله اجتماعی باید از سمت مسئله بیاییم. یک مقدار توضیح این موضوع سخت است ولی می‌خواهم بگویم بهترین رویکردی که شورای شهر با برند اصلاح‌طلبی می‌توانست در پیش بگیرد شاید این بود که، به‌جای اینکه خودش بیاید و ایده‌پردازی کند و کارهایی را با هزار زور و زحمت انجام دهد، از بازیگران دیگر استفاده کند.

در هر حال به نظر می‌رسد نبود نهادهای مدنی و مطالبه عمومی برای شفافیت کمبود پروژه شفافیت در دوره پنجم بود.

در پایان جا دارد به دیدگاه سومی نیز اشاره کنیم که اساساً مشکل اصلاحات را، نه در نبود مطالبه برای آنها، که در نبود توان پاسخ به مطالبات موجود از دولت و نهادهای عمومی می‌بیند و به جای تقویت مطالبه عمومی، بر تقویت توان اجرایی نظام اداری تأکید دارد:

- مهدی ثنایی: برخلاف این حرف‌های کلیشه‌ای قدیمی که می‌گویند جامعه مدنی مطالبه کند تا بخش سیاسی ملزم شود، الان باور عمیق من این است که مبارزه با فساد در کشور نیازمند فردی است که در کنار مدیرها قرار بگیرد و به مدیرها کمک کند تا این کار را انجام دهند. واقعا الان در انبوهی از موارد، دستگاه‌ها این کارها (نظیر شفافیت) را انجام نمی‌دهند فقط چون آن فرد متخصص را در کنار خود ندارند. این موضوع الان برای من خیلی واضح است. حالا شما می‌توانید بر طبل مطالبه عمومی و رسانه‌ها بکوبید. با این کار فقط ناامیدی جامعه را چند برابر می‌کنید. خیلی مهم است. چرا دانشمند علوم سیاسی آن‌قدر ساده و غیرواقعی فکر می‌کند؟ الان بخش اجرایی آن‌قدر که به کمک نیاز دارد، نیازی به مطالبه ندارد. اتفاقاً مطالبه جامعه ما خیلی بیشتر از توان بخش اجرایی است. نه فقط در مبارزه با فساد، که در تنوعی از موضوعات. و من الان می‌توانم آن را با ده‌ها مثال واقعی نشان بدهم. بگذارید یک مثال از سازمان اداری و استخدامی بزنم چون می‌تواند جنبه آموزشی داشته باشد. تا قبل از اینکه ما به سازمان اداری و استخدامی بیاییم، عمده فعالیت سازمان در حوزه مبارزه با فساد، مطالبه از بقیه دستگاه‌ها بود؛ مثلاً نامه می‌زد که ای دستگاه‌ها،

گلوگاه‌های فسادتان را معرفی کنید، برنامه بدهید، گزارش بدهید که چطور آن‌ها را برطرف کردید. در نتیجه هم سال‌هاست دستگاه‌ها دارند گلوگاه معرفی می‌کنند و نتیجه‌اش این وضعیتی است که می‌بینیم! اما امسال به برکت آقای دکتر یخچالی و تیمی که در دفتر سلامت اداری مستقر شدند، برنامه‌شان را با یک رویکرد تعاملی جایگزین کردند. کاری که می‌کنند این است که ماهی یک‌بار اعضای همین کارگروه‌های سلامت اداری در دستگاه‌های مختلف را دور هم جمع می‌کنند تا هر کدام از تجارب خود در این حوزه بگویند. کسی که کار موفق کرده تجربه خودش را می‌گوید. یکی می‌گوید من فلان سامانه را زدم و کار کردم. دیگری می‌گوید چه جالب، کد سامانه‌ات را بده تا ما هم آن را بالا بیاوریم و او می‌گوید باشد. در واقع خودشان با هم تعامل می‌کنند، می‌نشینند با هم گفت‌وگو می‌کنند و موضوع دارد با توان شبکه بین افراد پیش می‌رود. اینجا کاری که شبکه‌سازی توانست بکند، صدا تا نامه و مطالبه و آیین‌نامه و قانون و دستورالعمل و بخش‌نامه نمی‌توانست بکند. یعنی واقعا تا الان مشکلشان این بوده که بلد نبودند و ابهام داشتند. این خیلی مسئله واقعی تری است از این‌که بگوییم مردم و جامعه مدنی مطالبه کنند دولت هم بگوید چشم و یاعلی. مسئله اصلاً چنین چیزی نیست. به نظر من این جدیدی‌ها خوب فهمیده‌اند که اصل توسعه بوروکراسی است. حالا این‌که توسعه بوروکراسی چیست خودش اول گفت‌وگو است.

در این دیدگاه نیز ضرورت مطالبه‌گری نفی نمی‌شود، بلکه تفاوت اصلی آن با دیدگاه‌های پیشین این است که خلأ اصلی را ضعف توان اجرایی دولت می‌بیند تا ضعف مطالبه. اگر بخواهیم بین این دیدگاه‌ها آشتی ایجاد کنیم، چه‌بسا آن «فرد متخصصی» که دولت نیاز دارد تا توان پیاده‌سازی ایده‌های اصلاحی را پیدا کند همان نهادهای مدنی و تخصصی مطالبه‌گر باشند که می‌توانند به شیوه‌ای سازنده، انگیزه تغییر و اصلاح را در سازمان‌های عمومی ایجاد کنند.

تحقق شفافیت را از کجا آغاز کنیم؟

ثبات وضع موجود ماحصل تعادل بین ذی‌نفعان مختلف است و هر اقدام اصلاحی را می‌توان به‌مثابه تلاش برای جایگزین کردن تعادلی جدید با تعادل فعلی در نظر گرفت.

پروژه شفافیت نیز اقدامی اصلاحی بود که قصد داشت تعادل موجود را به تعادلی که منفعت شهر و شهروندان در آن بیشتر در نظر گرفته شده باشد تغییر دهد.

سؤال این است که، بنا بر تجربه پروژه شفافیت، خواست و اراده تغییر اگر در کجا شکل بگیرد می‌تواند نقطه آغاز تغییر باشد و نتیجه‌بخش است؟

در پاسخ به این سؤال، مصاحبه‌شوندگان دیدگاه‌های مختلفی داشتند. در برخی اظهارنظرها، بر این نکته تأکید می‌شد که نقطه آغاز تغییر در مجموعه مدیریت شهری، خواست و پیگیری سطوح بالای مدیریتی و نظارتی است و بدون آن، هیچ حرکت اصلاحی‌ای آغاز نخواهد شد. این نکته، در اظهارات سه تن از کارشناسان کمیته شفافیت، به‌نحو حادی، نمود داشت و دستور مدیریتی و برخورد «پادگانی» با زیرمجموعه تنها شیوه کارآمد برای پیشبرد کارها در شهرداری تهران عنوان شد:

- مهدی عزیزی^۱: ببینید، شهرداری یک نظام پادگانی بالابه‌پایین دارد. بقیه سازمان‌های دولتی هم همین هستند. در این سیستم، لزومی ندارد شما بخواهید کارشناس را قانع کنید و از او خواهش کنید که کاری را انجام دهد. اصلاً لازم نیست دلایل انجام کار را متوجه شود، بلکه باید مجبور شود. [...] شیوه خانم آروین این بود که طرف را قانع کند که همکاری کند. شاید حرفم خیلی بی‌رحمانه به نظر برسد، اما مدیر باید مجبور شود و بترسد از اینکه اگر کاری را انجام ندهد، جایگاه و منافعتش در خطر قرار می‌گیرد تا کار را پیگیری کند و کارشناسش را تحت فشار بگذارد که کار را مثلاً دوماهه انجام دهد وگرنه تبعات بدی برایش خواهد داشت. [...] این کاری است که الان در این دوره دارد انجام می‌شود و جواب هم داده است: یا این کار را انجام می‌دهی یا خداحافظ، یا فلان سند را امضا می‌کنی یا خداحافظ، دوتا گزینه بیشتر نداری. من عضو شورا یا مدیربالادست بنا ندارم تو را قانع کنم. حفظ جایگاهت منوط به اجرای این کار است. [...]

امیرحسین عبدالله‌زاده^۲: روش مذاکره و مصالحه با معاونان و تعارفات اداری و رفتارهای اداری و فرهیختگی جوابگو نیست. بلکه تهدید و فشار چندجانبه به مدیران به

^۱ کارشناس کمیسیون معماری و شهرسازی شورای شهر
^۲ کارشناس کمیسیون سلامت، محیط‌زیست و خدمات شهری

جهت اینکه خط‌مشی و سیاست شورای شهر را پیش ببرند و بهانه‌ها و اولویت‌های دیگر را مانع انجام کار عنوان نمایند بهتر جواب می‌دهد. ابزارهای نماینده برای اعمال فشار اختیاراتی است که در عزل و نصب‌ها دارد یا اهرم‌های بودجه‌ای که در اختیار دارد. سیستم خانم آروین خیلی فرهیخته بود. سیستم شهرداری خیلی خشن‌تر و پراگماتیست‌تر از این حرف‌هاست.

مهدی عزیزی: خلاصه خانم آروین سیستم مدیریت بالابه‌پایین و پادگانی شهرداری را خیلی درک نکرده بود. حالا چرا سیستم پادگانی شده؟ شاید ریشه‌اش را باید در دوره‌های قبلی پیدا کنیم. به هر حال این سیستم ده-دوازده سال دست یک نظامی بوده است و با همین سیستم توانسته بود یک‌سری پروژه‌های بزرگ را به نتیجه برساند. آقای عباسی، که الان رئیس ما در کمیسیون شهرسازی است، موقعی که بزرگراه امام علی کشیده شد خودش قائم‌مقام شهردار منطقه بود. می‌گفت من وقتی رفتم بزرگراه را ببینم باور نمی‌کردم که چنین کاری در مدت یک‌سال و خرده‌ای انجام شده باشد. می‌گفت یک سال قبل که آنجا را دیده بودم بیابان بود، چطور الان یک بزرگراه کشیده است؟ خب این کار در همان سیستم پادگانی ممکن شد. شهردار منطقه یا باید پول می‌آورد یا خداحافظ، با چک بیرونش می‌کردند. یعنی چک افسری می‌زدند توی گوش شهردار و خداحافظ. شاید باورتان نشود، اما عیسی شریفی -که الان زندان است اما آن موقع قائم‌مقام قالیباف بود- توی گوش شهرداری منطقه ۱۳ چک زده بود که مردکه، چه کار داری می‌کنی؟ او هم خودش را جمع‌وجور می‌کند و از فردا با همان رویه با کارکنانش رفتار می‌کند تا کار انجام شود.

آقای عباسی [یکی از اعضای شورای ششم] این خاطره را نقل می‌کرد که آقای شریفی، در جلسه با شهرداران، آن بالا می‌نشست، دستش را هم می‌گذاشت روی قندان روی میز، قندان را محکم می‌زد روی میز و می‌گفت این کار باید تا فردا انجام شود، فردا انجامش می‌دهید. همین‌طور یکی‌یکی برای همه شهرداران تکلیفی مشخص می‌کرد و بعد هم بلند می‌شد و می‌رفت. اصلاً مجال نمی‌داد که کسی بخواهد توضیح بدهد که چرا نمی‌توان کاری را انجام داد. دستش را محکم می‌زد روی میز و می‌گفت این کار باید انجام شود و هفته دیگر می‌آیی گزارشش را می‌دهی. طرف می‌گفت به خدا امکان‌پذیر نیست. شریفی می‌گفت پس ده روز دیگر گزارشش را می‌دهی. همین. ظرف نیم‌ساعت به ۲۲ شهردار منطقه دستورکار می‌داد. آقای عباسی می‌گفت همه وقتی از جلسه می‌رفتند بیرون دست و پایشان

می‌لرزید. ببینید، داریم در مورد شهردار منطقه‌ای صحبت می‌کنیم که پانصد تا هزار تا نیرو زیردستش دارد.

به هر حال این ساختار پادگانی در شهرداری پیاده شده است و واقعاً باید تا حدی منطبق بر همین منطق جلو رفت. باید بفهمی که در مقابل شهرداریچی باید بکوبی روی میز و آن‌ها باید بدانند اگر کار را انجام ندهند جایگاهشان در خطر قرار می‌گیرد؛ برشان می‌دارند و یک نفر دیگر را جایشان می‌گذارند. نفر بعدی که می‌آید می‌پرسد برای چه نفر قبلی من را برداشتند؟ می‌گویند فلان کار را نخواست یا نتوانست انجام دهد. این یکی می‌گوید باشد، من سریع انجامش می‌دهم تا جایگاهم در خطر قرار نگیرد.

- محمدمهدی ریوندی: [بنا بر شناختی که الان از سیستم شهرداری به دست آورده‌ام] فکر می‌کنم که ما باید اول از همه براساس شناخت هر موضوعی که در دستور کار قرار داشت، طرحی را آماده و آن را تصویب می‌کردیم و بعد از آن برای اجرای مصوبه با شهرداری وارد گفت‌وگو می‌شدیم، آن هم تحت‌عنوان لطف خودمان به شهرداری که آقا، ببین، ما داریم در اجرا به تو کمک می‌کنیم. به نظرم باید مذاکره را کنار می‌گذاشتیم، به این معنا که دیگر از شهرداری «خواهش» نمی‌کردیم و حتی برای عدم اجرا جریمه هم می‌گذاشتیم، طوری که می‌شد از کسانی که کار را انجام نمی‌دهند شکایت حقوقی کرد یا مثلاً مهلتی تعیین می‌کردیم، طوری که می‌شد عدم تحقق کار در آن مدت به هیئت تخلفات اداری گزارش شود. خلاصه انجام‌دادن کار را برای شهرداری هزینه‌بر می‌کردیم تا آن‌ها هم همه عده‌و‌عده‌شان را به کار بگیرند، لابی کنند و... تا ما هم بفهمیم بالاخره فردی که می‌خواهد جلوی کار را بگیرد به کجا وصل است.

در کنار اظهارات حداکثری کارشناسان کمیسیون‌ها، در مصاحبه‌های دیگری نیز، به تأثیر خواست و اراده شهردار، معاونان شهردار و مدیران کل در راه‌اندازی و فراگیرشدن سامانه‌های مرکزی شهرداری در واحدهای زیرمجموعه، و همچنین نقش مؤثر پیگیری‌های کمیته شفافیت، اشاره شده است:

- محمد فرجود^۱: استقرار سامانه‌های پایه در شهرداری، به‌خصوص در دو سال اول، انرژی زیادی از ما برد. اما خب ما با تلاش بسیار و حمایت‌هایی که از سوی شهرداری و

^۱ مدیرعامل سازمان «فناوری اطلاعات و ارتباطات» شهرداری تهران

شورای شهر انجام شد، جلو می‌رفتیم و کار را انجام می‌دادیم. بخش خوبی از پیشرفت کار، به‌ویژه در حوزه مالی و قراردادها، مدیون پیگیری‌های خود خانم آروین بود. در حوزه منابع انسانی هم همین‌طور بود، اما آنجا خود شهرداری -معاونت منابع انسانی در ستاد شهرداری- هم به‌جد پیگیر بود. همکاری بخش‌های مختلف با ما خیلی تابع این پیگیری‌ها بود. شرکت‌ها، سازمان‌ها و بخش‌های شهرداری همیشه به این نگاه می‌کنند که چه کسی پیگیر موضوع است و چقدر قدرت دارد، چون بالاخره همیشه دلایل زیادی برای عدم همکاری وجود دارد و همه تا حدی در برابر تغییر مقاومت دارند.

- محمد فرجود: در حوزه اسمارت سیتی تعداد زیادی پروژه تعریف شده بود. یک روز پیش آقای حناچی رفتیم و گفتیم کار واقعاً سخت شده، ما دائماً پروژه‌ها را از معاونت‌ها پیگیری می‌کنیم، معاونت‌ها هم پروژه‌ها را به ادارات یا شرکت‌های زیرمجموعه‌شان داده‌اند اما کار خیلی پیش نمی‌رود. گفت چه کار کنیم؟ گفتیم من فرصتی می‌خواهم که هم شما و هم معاون‌های شما حضور داشته باشید و آنجا گزارشی از وضعیت پروژه‌ها ارائه دهیم و حداقل بگوییم هر کدام از این سی-چهل پروژه مربوط به کدام معاونت است و چقدر پیشرفت داشته است. یادم است آقای حناچی از یک جایی به بعد گفت شما در همه جلسات شورای معاونان شهرداری شرکت کنید و ده دقیقه-یک‌ربع اول گزارش بدهید. خوب، از آنجا به بعد روال کار خیلی خیلی عوض شد و پیگیری معاون‌ها از زیرمجموعه‌هایشان خیلی جدی‌تر شد. بعضی مواقع ما هنوز از جلسه شورای معاونان به دفتر خودمان نرسیده بودیم که خبر می‌رسید با پیگیری معاون‌ها یک‌سری کارها انجام شده است. چندین بار این اتفاق افتاد و خیلی به ما کمک کرد.

- محمد فرجود: توجه داشته باشید که کارهای زیادی در سازمان فاوا بود که در رودریاستی، بلا تکلیف مانده بود. مثلاً ما می‌پرسیدیم این سامانه چیست؟ می‌گفتند ما در یک سازمان راه‌اندازی‌اش کرده‌ایم ولی در بقیه بخش‌ها چندان پیاده‌سازی نشد. بعد می‌پرسیدیم متولی آن کیست؟ چه کسی پیگیر آن است؟ چرا در بخش‌های دیگر راه‌اندازی نشده؟ می‌گفتند ما وظیفه نداریم برویم آن را در همه بخش‌های شهرداری راه‌اندازی کنیم، وظیفه ما فقط این است که آن را توسعه دهیم. الان هم شهرداری هر موقع دستور دهد، می‌رویم آن را در بخش‌های دیگر هم راه‌اندازی می‌کنیم. از این موارد زیاد بود، بنابراین ما

هم تا حدی نقشمان را تغییر دادیم؛ به خود شورا یا به معاونت‌ها می‌گفتیم فلان کار مربوط به اسمارت سیتی است، یک اجازه حکومتی می‌گرفتیم و کار را انجام می‌دادیم.

- محسن شکری‌پور^۱: فکر می‌کنید چرا آقای فرجود در تمام جلسات کمیته شفافیت شرکت می‌کرد؟ یک جلسه آقای فرجود نیامد، خانم آروین اعتراض کرد که من مدیرعامل سازمان را دعوت کرده‌ام، چرا ایشان نیامده؟ از آن جلسه به بعد ایشان در تمام جلسات حضور داشت. حالا فکر کن خود خانم آروین در جلسه نبود. به نظر من اتخاذ برخی تصمیمات فقط به‌خاطر حضور بالاترین مقام حوزه‌های مرتبط در جلسه ممکن شد. زمانی که واحدهای تصمیم‌گیر، به‌جای بالاترین مقام، نمایندگان خودشان را می‌فرستند، سرعت انجام کارها کم می‌شود زیرا اولاً ممکن است فرد نماینده اختیار تصمیم‌گیری‌آنی در بسیاری از موارد را نداشته باشد و می‌بایست جهت اتخاذ تصمیم زمان گرفته و موضوع را به بالاترین مقام اطلاع داده و در جلسات آتی اعلام نظر کند، و ثانیاً ممکن است برخی از نمایندگان نتوانند درخواست مطرح‌شده در جلسه را به‌درستی به مقام بالادست انتقال دهند و این خود باعث مشکلات و کندی کار می‌شود. یکی از نکات مثبت شیوه کار کمیته شفافیت شرکت بالاترین مقام واحدهای تصمیم‌گیر در جلسات بود که در تسریع و درست پیش‌رفتن کار تأثیرگذار بود.

- محسن شکری‌پور: به نظر من آقای فرجود، در آن مدتی که مدیرعامل سازمان فناوری بود، با همکاری کمیته شفافیت، کارهای مهمی انجام دادند. [...] زمان ایشان اتفاقاتی در شهرداری تهران رقم خورد که شاید اگر ایشان در رأس سازمان فناوری نبود هیچ‌وقت انجام نمی‌شد. [...] آن موقع آقای فرجود به مرکز آمار و رصد شهری^۲ دستور دادند که برای راه‌اندازی سایت شفاف با ما همکاری کند. سرکارخانم فروغی و من در کنار کارشناس مرکز نشستیم و گفتیم باید برای طراحی سایت شفاف این اقدامات صورت پذیرد. او هم، با توجه به توانمندی‌هایی که داشت و همچنین تأکید مدیریت سازمان فاوا مبنی بر اولویت بالای کار وبسایت شفاف، کار را همان لحظه انجام می‌داد.

^۱ نماینده اداره کل‌های «امور مالی و اموال» و «حقوقی» شهرداری در اجرای مصوبه «الزام شهرداری تهران به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات شهرداری»

^۲ مرکز «آمار و رصد شهری» ذیل سازمان «فناوری اطلاعات و ارتباطات» شهرداری تهران

- اسحاق بهادری^۱: زمانی که من مدیرکل توسعه انسانی شدم، در اداره کل، کمیته «اصلاح اطلاعات و تکمیل سامانه جامع منابع انسانی» را تأسیس کردیم. دوستان حراست و بازرسی هم در آن عضو شدند. این دوستان در سرخط آوردن سازمان‌ها و شرکت‌های شهرداری نقش مهمی داشتند و آن‌ها را مجبور کردند تا اطلاعاتشان را وارد سامانه کنند.

- محمود قدیری^۲: اگر شورا نبود که این کار [انتشار اطلاعات ایمنی ساختمان‌ها] اصلاً استارت نمی‌خورد. خانم آروین، با نگاهی واقع‌بینانه، کار خوبی را شروع کرد. در ادامه، پیگیری از سمت شورا هم خوب بود.

در مقابل اظهاراتی که بر نقش اراده و دستور مدیریتی و ضرورت اصلاح از بالا تأکید داشتند، برخی مصاحبه‌شوندگان این نکته را برجسته می‌کردند که حتی اگر خواست و اراده مدیر ارشد یا نهادهای بالادستی بر انجام کاری قرار گرفته باشد، بدون همراهی بدنه سازمان، کار چندانی از پیش نخواهد رفت و اگر اقدامی، صرفاً با فشار مدیریتی و از بالا، به انجام رسد، بعید است پایدار باقی بماند و با تغییرات مدیریتی، که اتفاقی رایج در سازمان‌های عمومی است (نگاه کنید به بخش «مسئله زمان»)، روال قبلی به جای خود برخواهد گشت. در این دیدگاه، تعامل با بدنه سازمان به قصد اقناع، شنیدن نقطه‌نظرات و ملاحظات، و جلب همراهی و همکاری ایشان نقشی کلیدی در پیشبرد اقدامات اصلاحی دارد:

- بهاره آروین: به نظر من اراده هر کدام از کنشگران کلیدی در سطح اجرا، مثل یک یا چند عضو شورا یا خود شهردار یا یک یا چند تن از معاونانش، طبعاً می‌توانست فرایند را راحت‌تر و کم‌دست‌اندازتر کند و احتمال اینکه یک‌سری کارها و فرایندها با مداومت بیشتر پیش برود را بیشتر کند. مثلاً ممکن بود دستورالعملی که کمی قبل به آن اشاره کردم تصویب و ابلاغ شود. اما حتی در این شرایط و با فرض اینکه شهردار (حالا آقای نجفی یا هر شخص دیگری) به دستورالعمل اعتقاد هم داشت، بالاخره اجرای آن بر عهده کسانی بود که شاید لزوماً عقیده‌ای به شفافیت نداشتند. به اضافه اینکه حتی در صورتی که مجموعه

^۱ مدیرکل «سرمایه انسانی» ذیل معاونت «برنامه‌ریزی، توسعه سرمایه انسانی و اموری شورا»ی شهرداری تهران

^۲ معاون پیشگیری سازمان آتش‌نشانی و خدمات ایمنی شهرداری تهران

کنشگران کلیدی‌ای که اراده و اعتقاد زیادی به شفافیت داشتند هم زیاد می‌شد، این‌ها یک دوره کوتاهی منصب داشتند.

- نجمه طاهری^۱: باید به این فکر کنی که در نهایت تو می‌روی و آن سیستم و آن کارمند است که می‌ماند. اگر پیشبرد کارها به شخص تو وابستگی زیادی داشته باشد این ریسک وجود دارد که نفر بعدی که عضو شورا یا کمیته می‌شود به شیوه تو و با بازده تو کار نکند. البته شاید نتوان فردمحوری را به کل حذف کرد و حدی از آن ناگزیر است. کم‌اینکه الان هم اگر کارهایی دارد در حوزه شفافیت انجام می‌شود به خاطر این است که یک‌سری از افرادی که آن موقع جذب شدند و دغدغه شفافیت داشتند هنوز هم دارند در شهرداری در همین زمینه فعالیت می‌کنند.

- سمیه فروغی: من یک نظریه‌ای راجع به شهرداری دارم، آن هم این است که هرچه می‌کشیم از مدیران میانی است، به چند دلیل. یکی اینکه آن‌ها بالاخره یک حدی از قدرت دارند و به اندازه کارشناسان بی‌قدرت نیستند. از طرفی ثبات کاری دارند و مثل مدیران ارشد زودبه‌زود تغییر نمی‌کنند. بنابراین به نظر من اثرگذارترین لایه هستند. اگر تو بتوانی این افراد را همراه کنی، می‌بری و اگر نتوانی کلاهدت پس معرکه است. همه از جمله اعضای شورا فکر می‌کنند این مدیران ارشد هستند که باید با تو همراه شوند و اگر این اتفاق بیفتد بقیه را به‌خط می‌کنند. درحالی‌که من با توجه به دیده‌هایم می‌گویم که این‌طور نیست. مشاهدات موردی زیادی هم دارم مبنی بر اینکه مدیر ارشد دلش با انجام کاری بود ولی نهایتاً کار انجام نشده است. معمولاً مدیران ارشد از بیرون سازمان وارد می‌شوند و به کسانی نیاز دارند که از آن‌ها مشاوره بگیرند. تعدادی از این مشاورها هم از بیرون هستند ولی به‌هرحال نیازمند مشاوره گرفتن از بدنه سازمان هم هستند. معمولاً چه کسی در داخل سازمان به آن‌ها مشاوره می‌دهد؟ همین مدیران میانی‌ای که مثلاً پانزده سال است در جایگاه مدیریتی بوده‌اند و خیلی هم در دسترس هستند. این اشخاص در مشورت‌هایشان می‌توانند یک مسئله را این‌قدر مفید یا مضر نشان دهند، یعنی ابعاد خوب یا بدش را پررنگ کنند که این مدیر ارشد که از بیرون آمده و با فضا آشنایی ندارد برای انجام یک کار دلش بلرزد و آن را انجام ندهد یا از آن طرف برای انجام کاری تحریک شود.

^۱ مشاور بهاره آروین و عضو گروه راهبری کمیته شفافیت و شهر هوشمند

- محمد فرجود: البته قدرت و مشروعیت بخش‌های مختلف در شهرداری تنها به جایگاهشان در ساختار سازمانی بر نمی‌گردد، بلکه به عملکرد مدیریت سازمان هم بستگی دارد چون همیشه هم اعمال فشار جواب نمی‌دهد. اگر شما بخش‌های مختلف در شهرداری را با اعمال فشار مجاب به استفاده از سامانه‌ای کنید که درست کار نمی‌کند، در عمل از استقرار سامانه حمایت نمی‌کنند و با شما همراهی نخواهند کرد. رویکرد ما هم در سازمان فاوا این نبود که کار فقط با فشار پیش برود، بلکه هم‌زمان تلاش می‌کردیم حرف بخش‌های مختلف را بشنویم و نیازهای آن‌ها و مشکلاتی که با سامانه‌ها داشتند را متوجه شویم. به گفته بخش‌های مختلف شهرداری، ارتباط سازمان فاوا با سایر بخش‌ها در مدتی که ما در این سازمان مسئولیت داشتیم تغییر کرد و یک ارتباط تعاملی با آن‌ها داشتیم. به‌عنوان مثال ما ساعت‌ها با افراد حوزه خدمات شهری جلسه می‌گذاشتیم تا نیازهایشان را پیدا کنیم. زبان مشترک خوبی هم پیدا کرده بودیم. بنابراین، در خیلی از موضوعات، شیوه ما این نبود بخواهیم سامانه‌ها را با فشاری که به‌واسطه جایگاه سازمانی مان داشتیم در بخش‌های مختلف راه‌اندازی کنیم.

- اکبری^۱: یک چیزهایی فقط از روی تجربه و دانش انجام می‌شود و همیشه هم زور کارساز نیست. حالا درست است که ما می‌گوییم زور گاهی خوب است - فقط برای مقابله با مخالفان بهانه‌جو و یا شفافیت‌گریز - اما نه زور مقطعی. تأکید خود من بیشتر روی سیستمی شدن کار است، یعنی وقتی بنا بر سامانه‌ای کردن فرایندهای یک حوزه می‌شود، بستر مناسب عملیاتی شدن و الزامات قانونی اجرایی شدن آن نیز دیده شود و کار در یک بازه زمانی مناسب و با یک برنامه‌ریزی بلندمدت پیش رود، نه اینکه نیاز به یک قهرمان فداکار باشد، نه اینکه فورس کنیم که یک تیم بیاید فلان کار را بکند. این کار باعث می‌شود آن کسانی هم که واقعاً خواهان انجام کارند و واقعاً می‌خواهند همراه باشند خودشان را کنار بکشند، چون خودشان را مجبور به پاسخ‌گویی درمورد کاری که خارج از توان و ظرفیت است می‌بینند.

به‌طور کلی به نظر می‌رسد در مسیری که کمیته شفافیت در پیش گرفت، رویکرد اصلاح از بالا پررنگ بود و تعامل با بدنه، به‌خودی‌خود، موضوعیت چندانی نداشت:

^۱ (نام مستعار) کارشناس سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات در حوزه امور مالی

- میثم درویشی^۱: من فکر می‌کنم که جا داشت درخصوص منافع و مزایای سیستم جدید اطلاع‌رسانی بیشتری انجام شود و این موضوع می‌توانست نقش بسیار مهمی در اقبال مخاطبان به پروژه داشته باشد. جالب است که وقتی موضوع راه‌اندازی این پروژه مطرح گردید برای شخص من هم که عضو شهرداری بودم ابهامات زیادی وجود داشت و از مزایای این پروژه اطلاع چندانی نداشتیم و صراحتاً بگویم که شاید نگاه خیلی از همکاران من این بود که قرار است به‌نوعی زیر ذره‌بین قرار گیرند. به نظر من، اگر قبل از اجرای پروژه، با بخش‌های مختلف تعامل برقرار می‌شد و یا اطلاع‌رسانی بیشتری در این خصوص انجام می‌گرفت، فرایند پروژه، به دلیل بهبود تعاملات، تسریع می‌شد. [... اطلاع‌رسانی و اقناع قطعاً] می‌توانست در بهبود فرایندها، تسریع در گردش امور، ایجاد انگیزه و احساس مسئولیت بیشتر در اشتراک اطلاعات و دیتاها، بهبود تعاملات، افزایش تمرکز بر اهداف و چشم‌اندازهای پروژه و... تأثیرگذار باشد.

- به‌طور کلی، شفاف‌سازی و ایجاد درک بهتر نسبت به مزایای پروژه شفافیت برای ذی‌نفعان آن می‌توانست باعث صرفه‌جویی در زمان و متعاقب آن صرفه‌جویی در هزینه‌ها و بهبود عملکرد سامانه و صدا البته اقبال و جذب بیشتر مخاطبان هدف گردد.

البته وقتی از رویکرد اصلاح از بالایی که کمیته شفافیت پیاده کرد صحبت می‌کنیم، منظورمان رویکرد پادگانی ذکرشده در اظهارات دو کارشناس کمیسیون نیست:

- مهدی عزیزی: رویکرد خانم آروین تعاملی بود. آقای گلپایگانی که آن زمان معاون شهرسازی بود هم چنین رویکردی داشت و دلش می‌خواست کارمندان را قانع کند. اما این سیستمی نبود که در شهرداری درک شود. الان آقای صارمی^۲ می‌گوید یا فلان کار را انجام می‌دهی یا می‌اندازمت بیرون؛ با همین صراحت با طرف مقابلش رفتار می‌کند و عضو شورا هم با او همین قدر چکشی برخورد می‌کند.

اما به‌طور کلی، پروژه شفافیت بیشتر متکی بر خواست عضو شورا به‌عنوان مقام بالادست شهرداری، و از طریق مذاکره با معاونان و مدیران کل پیش می‌رفت. شاید برای فرصت محدود چهارساله‌ای که برای آروین وجود داشت (و تازه در همان فرصت

^۱ رئیس اداره درگاه‌های اینترنتی شهرداری تهران

^۲ حمیدرضا صارمی، معاون «شهرسازی و معماری» شهرداری تهران هم‌زمان با شورای ششم

محدود هم تغییرات مدیریتی متعددی در شهرداری رخ داد) رویکرد «تغییر از بالا» بهینه به نظر برسد و البته تلاش‌هایی که در دوره پنجم انجام گرفت بی‌دست‌آورد هم نبود. اما همان‌طور که در نقل‌قول‌های پیشین نمودار است، این رویکرد هم محدودیت‌های خودش را داشت.

نقطه‌نظراتی که تا بدین جا مطرح کردیم، بر آغاز تغییر از درون مجموعه مدیریت شهری تمرکز داشت. اما در مصاحبه‌ها، دیدگاه دیگری نیز مطرح شد که توجه ما را به بیرون از سازمان شورا و شهرداری جلب می‌کند. بنا بر این دیدگاه، نقطه آغاز اصلاح شکل‌گیری خواست اجتماعی برای اصلاح است و در گام بعدی، این خواست اجتماعی خودش به سازمان وارد خواهد کرد (همان‌طور که مشاهده می‌شود، بحث در این نقطه، با آنچه در بخش «آیا شفافیت مطالبه عمومی است؟» مطرح شد، پیوند وثیقی پیدا می‌کند).

- پریسا مختاباد: از حیث نظری مطالعات زیادی تأییدکننده این هستند که تغییر از بالا تغییر پایداری نیست. اگر تغییر از پایین باشد و پشت آن خواسته مردمی باشد، ممکن است تغییر واقعی پایدار اتفاق بیفتد. برای همین مثلاً ایده‌ای مثل ایده شفافیت که تغییر از بالا را دنبال می‌کرد و نیرویی در بیرون از مجموعه مدیریت شهری وجود نداشت که شفافیت را طلب کند (چون بهره‌ای از شفافیت نبرده بود)، عملاً نمی‌توانست تغییر پایدار ایجاد کند.

- محمدحسین صدوقی: ممکن است در یک دوره‌ای مصوبه‌ای برای شهرداری جذاب نباشد و آن را اجرا نکند. به عبارتی شاید در عمل مصوباتی که توسط نهاد نظارتی‌ای مثل شورا تصویب شده‌اند هم ضمانت اجرایی کافی ندارند. به نظر من بهترین ضمانت اجرایی، مطالبه‌گری مردم است. اگر بتوانیم شفافیت را به سمتی ببریم که مطالبه‌گری مردم و پرسنل نسبت به آن زیاد باشد، خودش می‌تواند عاملی باشد برای اینکه عقب‌گرد نداشته باشیم.

اما خواست اجتماعی برای اصلاحی همچون شفافیت چگونه می‌تواند شکل بگیرد؟ ایده‌ای که در یکی از مصاحبه‌ها مطرح شد آن بود که شفافیت را از نهادهای

مدنی مثل خیریه‌ها آغاز کنیم و به پشتوانه سنت شفافیتهی که در جامعه شکل می‌گیرد، مطالبه شفافیت را به دولت و دیگر نهادهای عمومی تسری دهیم:

- بهاره آروین: چیزی که به ذهنم می‌رسد این است که آیا شفافیت فقط برای دولت است؟ آیا هیچ بخشی از جامعه مدنی نیست که بگوییم شفافیت در آن ساحت می‌تواند ثمربخش باشد؟ شاید به این واسطه بتوانیم آن گروه متمرکز متخصص مطالبه‌گری که پیش‌تر به آن اشاره کردم را به وجود بیاوریم و از مطالبه شفاف‌شدن جامعه مدنی به سمت مطالبه شفاف‌شدن حکمرانی حرکت کنیم. به نظر من از بین نهادهای مدنی موجود در ایران، بهتر است ابتدا سراغ خیریه‌ها برویم، چون احساس می‌کنم در حال حاضر خیریه‌ها در ایران به‌طور چشم‌گیری در حال گسترش و زیادشدن هستند و بعضی از آن‌ها هم بسیار بزرگانند ولی شفاف نیستند و به همین دلیل این خیریه‌ها قابل مقایسه با هم نیستند و آدم‌ها از روی اعتماد شخصی به آن‌ها کمک می‌کنند. [...] بحث خیریه‌ها یک چیز روزمره است و کسانی که دست‌اندرکار آن هستند هم معمولاً از قشر نسبتاً مرفه هستند. این خودش مزیت است، از این نظر که بحث شفافیت را پیگیری می‌کنند و برایشان اهمیت خواهد داشت. البته این ایده هم نیازمند کسانی است که بخواهند چنین کارهایی را انجام دهند. بنابراین یک ایده این است که بیایم برای جانداختن شفافیت از جامعه مدنی و، به‌طور خاص، خیریه‌ها شروع کنیم. با این کار، گروهی که واقعاً دغدغه شفافیت دارند تشکیل می‌شود و از این طریق اینکه شفافیت چیست، به چه کاری می‌آید و به ما چه کمکی می‌کند جا می‌افتد.

به‌عنوان جمع‌بندی، به نظر می‌رسد که، درعمل، همواره تعاملی میان اراده مدیریتی، خواست بدنه سازمانی، و خواست اجتماعی مورد نیاز است و احتمالاً هیچ‌کدام از این سه نیرو، برتری قطعی بر نیروهای دیگر ندارد.

شفافیت یک پکیج است.

پروژه شفافیت با عزم و اراده یک عضو شورا و تلاش‌های تیمی که تشکیل داده بود، برای تحقق خیر و منفعت عمومی کلید خورد و فرضیاتی داشت از قبیل اینکه با انتشار عمومی اطلاعات، نظارت همگانی فعال خواهد شد، فساد کاهش می‌یابد و اعتماد به

مدیریت شهری افزایش می‌یابد. همان‌طور که بیان شد، این فرضیات، در تجربه پروژه شفافیت، تا حدی به چالش کشیده شد. یکی از صورت‌بندی‌هایی که می‌توان در خصوص خلأهای پروژه شفافیت ارائه داد این است که در این پروژه روابطی که باید بین بازیگران مختلف این پروژه وجود می‌داشت، در عمل وجود نداشت:

● در سمت جامعه، ذی‌نفع و مطالبه‌گر جدی و سازمان‌یافته‌ای برای شفافیت وجود نداشت و در طول دوره چهارساله نیز، ارتباط مؤثری با رسانه‌ها و گروه‌های تخصصی و مدنی موجود شکل نگرفت؛

- پریسا مختاباد: می‌خواهم بگویم شاید می‌شد از این روش به‌عنوان یک سیاست کلی استفاده کرد. مثلاً در کمیته شفافیت به‌جای اینکه یک همکار خبرنگار داشته باشیم، یک یا چند نفر را می‌داشتیم که کارشان این بود که ببینند چطور می‌توان با مردم و نهادهای ذی‌نفع برای پیشبرد اهداف و پروژه‌هایمان communicate کنیم (ارتباط برقرار کنیم). به نظر می‌آمد کسانی که در حوزه رسانه کار می‌کردند خیلی حاضر نبودند با شورای شهر کار کنند و درکل اصل حرفم این است که برای هدف برقراری ارتباط با مردم و مجموعه‌های دیگر اضافه‌کردن یک خبرنگار کافی نبود و آدم‌های بیشتری با تخصص‌های دیگری نیاز بود.

- محمدهدی ریوندی: قضیه این است که این خبرنگارها هستند که باید دنبال بررسی و تحلیل چنین اطلاعاتی بروند تا هم مردم را از انتشار این اطلاعات مطلع کنند و هم موارد مشکوک و تخلفاتی که انجام شده را کشف و تغییراتی که اتفاق افتاده را رصد کنند. اما آن‌قدر موضوعات جذاب‌تر برای خبرنگارها در شهرداری وجود داشت که چنین مسائلی اصلاً به چشم نمی‌آمد. برای همین هم تأکید می‌کنم که کار رسانه‌ای جدی لازم بود و ما نداشتیم.

- نجمه طاهری: برای ۱۳۵ جلسه، مشروح مذاکرات تهیه و منتشر شد ولی از یک جایی به بعد کار ادامه پیدا نکرد، به‌خاطر اینکه هم هزینه‌بر بود و هم خیلی مراجعه‌ای به آن نشد. یعنی شاید خود اعضا هم نمی‌دانستند که چنین چیزی دارد منتشر می‌شود. خبرنگارها هم شاید نمی‌دانستند.

- نجمه طاهری: بحث انتظار که شما درباره آن پرسیدید بیشتر یک بحث درونی بود. از بیرون کسی از ما انتظاری نداشت. اتفاقاً شاید اگر انتظار بیرونی انتظار درست و

خوب و بجایی بود می‌توانست به کار ما جهت دهد و به پیشبرد آن کمک کند. نمی‌دانم چه کسی باید این کار را می‌کرد، رسانه‌ها یا ان‌جی‌اوها. ما به خبرنگاران ارادت داریم - به‌خصوص خبرنگارانی که این روزها در بند هستند- ولی یادم است که آن موقع، خبرنگارانی که در حوزه شهری کار می‌کردند، حتی کسانی که ده-دوازده سال سابقه کار خبرنگاری در حوزه شهری داشتند، درک درستی از کار ما در حوزه شفافیت نداشتند و به نظر می‌آمد کسانی که با خانم آروین درمورد پروژه‌ها مصاحبه می‌کردند متوجه اصل موضوع نمی‌شوند. البته کارهای ما هم واقعاً کارهای پیچیده‌ای بود و شاید نمی‌شد انتظار بیشتری داشت. خلاصه انتظار و مطالبه بیرونی از ما وجود نداشت. ممکن بود خبرنگاران پیگیر انتشار فلان اطلاعات شوند که خانم آروین قولش را داده بود و سر موعد یا بعد از آن تماس بگیرند و سؤال بپرسند. اما وعده انتشار اطلاعات هم بیشتر ابزار ما برای فشار آوردن به شهرداری بود.

- نجمه طاهری: به‌علاوه، خبرنگاران از همان اطلاعات منتشرشده که اطلاعات مهمی هم بود به درستی استفاده نمی‌کردند. شاید اصلاً نمی‌دانستند آن اطلاعات به چه دردی می‌خورد و چه استفاده‌ای می‌شود از آن کرد. فقط در مواردی که از قراردادهای چیزی برای افشاگری پیدا می‌کردند یا مثلاً دم انتخابات در قراردادی، نکته‌ای علیه کاندیداها پیدا می‌کردند پیگیرش می‌شدند.

● به علاوه از نظر برخی مصاحبه‌شوندگان هنوز کلیت جامعه از ایده شفافیت و

اهمیت اقداماتی که در حال انجام بود درک کاملی نداشت؛

- محمود قدیری: کار خیلی محکم اجرا نشد و جدی نبود. بیشتر جنبه تستی داشت و مردم هم به آن refer (رجوع) نکردند. خود اینکه مردم به موضوع توجه کنند بخش مهمی از قضیه است. مردم هنوز به آن درجه از تشخیص نرسیده‌اند که انتخاب یک ساختمان ناایمن برای زندگی ممکن است سلامتی آن‌ها را به خطر بیندازد یا به قیمت جانشان تمام شود. دلیل این عدم توجه هم خود مردم نیستند، ما هستیم. ما (حاکمیت) باید مردم را آگاه کنیم و، از زمان ورود به مدرسه تا دانشگاه، به آن‌ها آموزش دهیم که به چه چیزهایی حساس باشند. بنابراین اطلاع‌رسانی در اولویت قرار دارد و حاکمیت باید مردم را نسبت به مسائل ایمنی حساس کند، که تاکنون این اتفاق نیفتاده است.

- محمود قدیری: عرض کردم که کسی به ایمنی اهمیتی نمی‌دهد. واقعاً هیچ‌کس پیگیری نکرد. یعنی من پیگیری جدی از کسی که مستقل از شهرداری و شورا باشد و از بیرون به موضوع نگاه کند ندیدم. این همان بحث فرهنگسازی است که گفتم برای آن کاری نکرده‌ایم. مردم هنوز اهمیت ایمنی را در زندگی خودشان تشخیص نمی‌دهند، چه برسد به زندگی دیگران. به خانه‌های خود همین خبرنگارهایی که بحث و مصاحبه می‌کنند بروید و ببینید چه خبر است. البته تقصیری هم ندارند، تعداد خانه‌های ایمن زیاد نیست و اگر هم باشد، چون معمولاً بلندمرتبه و مجهز به وسائل خاصی هستند، گران‌ترند، تعدادشان محدود است و در دسترس همه نیستند.

- به هر حال مردم، به دلایل فرهنگی و اجتماعی که عرض کردم، واقعاً به موضوع ایمنی حساس نیستند. نسبت به بحث امنیت مثل سرقت، جنایت و ... حساسند، اما به ایمنی که می‌رسد برایشان مهم نیست. مثلاً اگر در بحث امنیت نود یا صد واحد حساس باشند، حساسیتشان روی ایمنی، در حالت خوشبینانه، سی یا چهل واحد است.

- امیرحسین عبدالله‌زاده: خلاصه زمان خانم آروین هنوز فرهیختگی استفاده از پیشخوان موبایل و شفافیت و این‌ها نبود. هیچ‌وقت حرف حرف مسئول سامانه شهرداری در سازمان فاوا را یادم نمی‌رود. گفت فلانی، به‌خاطر راضی‌کردن تو کارتابل شهروندی شهرداری را راه می‌اندازم، ولی بدان که کارتابل شهرداری به هیچ‌دردی نمی‌خورد چون هیچ‌کس از آن استقبال نمی‌کند. من گفتم اشکالی ندارد، تو انجام بده، بعداً پاخورش بیشتر می‌شود. ولی من هم واقعاً همان موقع دلم قرص نبود که روزی می‌رسد که میلیون‌ها نفر کاربر سامانه «تهران من»، که کارتابل شهرداری هم درون آن قرار دارد، می‌شوند.

- مهدی عزیزی: البته ایشان درباره درگاه ملی مجوزها هم همین را می‌گویند. می‌گویند مردم استقبال نمی‌کنند. یعنی در حال حاضر نیز با وجود اجبار قانون به پیوستن دستگاه‌ها به درگاه ملی مجوزها و صدور الکترونیکی مجوزها و فشار بیرونی وزارت اقتصاد، همچنان شرکت فناوران استدلال‌های خود را برای عدم شهروندسپاری دارد.

● از طرف دیگر هم شفافیتی که از سمت شهرداری ایجاد شده بود چندان به‌صورت مفهومی در جامعه جا نیفتاده بود و اگر خللی در اطلاعات منتشرشده کشف می‌شد، به جای اینکه به‌عنوان تبعات ایجاد شفافیت توسط خود سازمان شهرداری در نظر گرفته شود، افشاگرانه با آن برخورد می‌شد؛

- بهاره آروین: از آن طرف فضای عمومی هم باید آماده این باشد که وقتی خطایی پیدا می‌کند و سازمان اجرایی راجع به آن توضیح می‌دهد، این توضیح را بی‌طرفانه بشنود و بررسی کند. اما الان فضای عمومی به جای اینکه بعد از رخ دادن خطا انتظار توضیح دادن داشته باشد، کلی سناریو روی آن سوار می‌کند و کلی هجمه سمت سازمان اجرایی روانه می‌شود و در ادامه هم ماجرا وارد رقابت‌های سیاسی دو سمت می‌شود. در این شرایط اگر توضیحی هم داده شود، صدای آن به جایی نمی‌رسد. کم‌اینکه اواخر دوره شهرداری درمورد یک‌سری قراردادهای روابط عمومی این اتفاق افتاد. کسی به این فکر نمی‌کرد که شهرداری تهران خودش این قراردادها را منتشر کرده و شما نرفته‌اید آن‌ها را از پستو دربیاورید که الان آن‌ها را به‌عنوان یک افشاگری مطرح می‌کنید.

● همچنین شفافیت به‌عنوان یک دستاورد سیاسی، ارزش بالایی نداشت و لذا،

همراهی و حمایت دیگر نمایندگان شورا از این پروژه نیز محدود و مشروط بود؛

- بهاره آروین: مانع دیگر هم این بود که در مجموع سیاست در ایران خیلی کوتاه‌مدت است. برنامه این نیست که حزب ما به‌اتکای دستاوردهایش دوباره رأی بیاورد. کلاً این جور نمی‌شود رأی آورد. لذا خیلی وقت‌ها آدم‌ها به‌جای اینکه بخواهند با خلق یک دستاورد بلندمدت حضور خود در قدرت را پایدار کنند، سعی می‌کنند در همان مدتی که در یک جایگاه هستند حداکثر استفاده را ببرند. چون می‌دانند مجلس عوض می‌شود و وقتی مجلس عوض شود بحث تأیید صلاحیت‌ها در دوره بعد پیش می‌آید. بماند که به دلیل ناامیدی‌ای که در جامعه بود و مشخص بود که مردم لزوماً به‌راحتی پای صندوق رأی نخواهند آمد اعضا دلشان با ایجاد یک دستاورد بلندمدت نبود. اما شفافیت چیزی نیست که در کوتاه‌مدت محقق شود و ثمره‌اش در کوتاه‌مدت دیده شود و چون در کوتاه‌مدت اثر مشخصی در زندگی روزمره مردم نداشت، نمی‌شد بیشتر از یک حدی رویش مانور داد. به همین خاطر، به آن معنا دستاورد سیاسی محسوب نمی‌شد. بیس خوبی برای دستاورد بلندمدت بود ولی در کوتاه‌مدت کار زیادی نمی‌کرد. خلاصه می‌خواهم بگویم نمی‌شد بیش از یک حدی بین اعضا برای پیگیری شفافیت همسویی و همکاری ایجاد کرد. [...اعضای دیگر] البته همراهی هم می‌کردند. یعنی ممکن بود شفافیت دقیقاً دغدغه‌شان نباشد، ولی به‌خصوص بعد از یک مدتی همه عادت کرده بودند که این چیز کم‌ضرری است که گنجاندنش در مصوبه‌ها می‌تواند ما را هنوز مصر به پیگیری و تحقق آن نشان دهد. به خاطر

همین در اغلب مصوبه‌ها وقتی من پیشنهاد اضافه کردن بندی را برای ایجاد دسترسی عمومی به اطلاعات می‌دادم با آن موافقت می‌شد، حالا هرچه که بود. من پیشنهاد کردم که دسترسی عمومی به اطلاعات ساختمان‌های ناایمن اضافه شود که مورد قبول واقع شد، چون دیگر جا افتاده بود که شفافیت چیز خوبی است. پس، دیگر اعضای شورا نه تنها دستاوردهای شفافیت را ذکر می‌کردند بلکه با آن همراهی هم داشتند. ولی خب این طوری هم نبود که بگویم کس دیگری هم دنبال اجرای مصوبات مربوطه می‌افتد و پیگیری‌ای انجام می‌دهد.

● شهرداری نیز به صورت درونی انگیزه‌ای برای شفافیت به معنی انتشار عمومی اطلاعات نداشت و از اصلاح فرایندهایی که توسط کمیته شفافیت پیگیری می‌شد استقبال نمی‌کرد؛

- بهاره آروین: بهتر بود که یک مکانیسم خودتصحیحی در خود سازمان‌های شهرداری شکل می‌گرفت، ولی این موضوع در شرایطی محقق می‌شود که آن سازمان مداومت پیگیرانه برای ایجاد روند جدید داشته باشد و از اصلاح فرایند استقبال کند. لذا خودتصحیحی می‌توانست اتفاق بیفتد ولی بسیار پرهزینه.

● روال انجام کارها در شهرداری نیز زمان‌بر بود و عدم پویایی در ایجاد تغییرات و اصلاحات، حتی آن‌هایی که مصوبه پشتیبان داشتند، یکی از موانعی بود که در مسیر پیشبرد امور قرار داشت. به سخن دیگر، ساختار شهرداری چابکی مورد نیاز برای اعمال سریع تغییرات را ندارد و اساساً زمانی طولانی مورد نیاز است تا تغییرات در ساختار و فرایندهای سازمان جاگیر شود. به علاوه، محدود بودن دامنه به‌کارگیری داده در تصمیم‌گیری‌ها و اجرا در مجموعه مدیریت شهری نیز عاملی بود که تحقق شفافیت را با مانع مواجه می‌کرد؛

- عبدالرضا گلپایگانی^۱: درمورد مصوبات کمیسیون ماده ۵، علاوه بر بحث اطلاع‌رسانی مصوبات، پیاده‌سازی این مصوبات در سامانه طرح تفصیلی تهران هم مطرح

^۱ معاون «شهرداری و معماری» شهرداری تهران در دوره پنجم شورای شهر، هم‌زمان با تصدی سمت شهردار توسط پیروز حناچی

^۲ ماده ۵ قانون تأسیس شورای عالی شهرداری و معماری ایران: بررسی و تصویب طرح‌های تفصیلی شهری و تغییرات آن‌ها در هر استان به وسیله کمیسیونی به ریاست استاندار (و در غیاب وی معاون عمرانی استانداری) و با

بود. مصوبه باید بلافاصله وارد سامانه شهرداری می‌شد تا شهرداری هم بر اساس همان مصوبه عمل کند و ارباب‌رجوع مجبور نشود برای اجرای مصوبه ماده ۵ دوندگی کند. با توجه به بالا بودن حجم کار سازمان فاوا، خود این بارگذاری هم واقعاً نیاز به پیگیری مداوم داشت. خیلی وقت‌ها این مصوبات بارگذاری نمی‌شدند - و نمی‌شوند - و این مشکل ایجاد می‌کرد؛ شهروند بنا بر مصوبه جدید به شهرداری منطقه درخواست می‌داد اما شهرداری، به دلیل آنکه مصوبه در سامانه پیاده نشده بود، مطابق با مصوبات قبلی عمل می‌کرد. همین الان ما در یکی از پروژه‌هایمان با این موضوع درگیریم که مصوبه ماده ۵ وجود دارد، اما هنوز در سامانه شهرداری منطقه اصلاح نشده است. یعنی انگار زنجیره اطلاع‌رسانی و شفافیت کامل نشده است و کار به ایستگاه آخر نمی‌رسد. این شیوه مواجهه با مصوبه زمینه همه‌گونه فساد را ایجاد می‌کند.

- مهدی عزیزی: این‌طور نیست که خود دفاتر به شما بگویند چنین امکانی وجود دارد و حتی متصدی دفتر ممکن است از این امکان خبر نداشته باشد؛ شما باید خودتان از قبل بدانید که چنین امکانی هست و برای فعال‌شدنش درخواست بدهید. خود من وقتی برای فعال‌کردن کارتابل به یکی از دفاتر مراجعه کردم، کارشناس دفتر از ماجرا خبر نداشت. رفت از رئیسش پرسید و او هم گفت چنین امکانی وجود دارد. آمد و فرمش را پرینت گرفت و من امضا کردم و کارتابلم فعال شد.

- محمد فرجود: یادم است پیاده‌کردن همه قابلیت‌های سامانه [معاملات] برای برخی بخش‌ها سخت بود. دلیل هم داشت؛ قوانین معاملات در خیلی از شرکت‌ها با یکدیگر فرق می‌کرد و پیاده‌سازی برخی از آن‌ها خیلی پیچیده بود. در نتیجه ما یک نسخه سبک‌تر از سامانه برای آن‌ها پیاده کردیم که حتی اگر فرایند درخواست مناقصه یا فرایند عقد قرارداد را در سامانه طی نمی‌کنند، دست‌کم بتوانند پس از انعقاد قرارداد، اطلاعات قرارداد خود را در سامانه وارد کنند.

- اکبری: کاری که ما می‌خواستیم بکنیم سامانه‌ای کردن همان چیزی بود که داشت به‌صورت دستی انجام می‌شد. اما متأسفانه ذی‌نفعان مختلف در سازمان نمی‌توانستند در مورد

عضویت شهردار و نمایندگان وزارت راه و شهرسازی، وزارت جهاد کشاورزی، وزارت کشاورزی و سازمان میراث فرهنگی و گردشگری و صنایع‌دستی و همچنین رئیس شورای اسلامی شهر ذی‌ربط و نماینده سازمان نظام مهندسی استان (با تخصص معماری یا شهرسازی) بدون حق رأی انجام می‌شود.

اینکه این سیستمی شدن چطور باید اتفاق بیفتد به جمع‌بندی برسند. بعضی موقع‌ها خودشان هم شک داشتند که آیا واقعاً فلان فیلد اطلاعاتی در نوع خاصی از قرارداد لازم است یا نه. احتمالاً شما هم تجربه‌اش را داشته‌اید که برای کاری به یک اداره دولتی مراجعه کنید و مشخص نباشد دقیقاً کجا باید بروید، چه کسانی باید مدارک شما را ببینند و نظر بدهند و درکل گردش کار امور چگونه است. حالا شما فکر کنید ما می‌خواهیم این گردش کار را با همه ابهاماتی که دارد سامانه‌ای کنیم؛ خب کار به مشکل می‌خورد.

- پریسا مختاباد: می‌خواهم بگویم بعضی مواقع، داده‌های شهری خیلی به مدیریت بحران وصل است. بعضی مواقع به تصمیم‌گیری‌های شهری وصل است. ولی وقتی تصمیم‌گیری ما داده‌محور نباشد و مدیریت شهری هم میلی به بهبود سیستم تصمیم‌گیری نداشته باشد عملاً نیازی هم به شناخت داده‌هایی که داریم نداریم. دوستانی که ایده پروژه داده باز یا کلاً بحث داده را در کمیته مطرح کردند عملاً یک کار ترجمه‌ای کردند، به این معنا که چون جاهای دیگر دنیا فلان کار شده است، ما هم بکنیم. در صورتی که وقتی نیاز در درون شهرداری یا خواستی در بیرون از شهرداری شکل نگرفته باشد، عملاً اتفاقی نمی‌افتد.

- پریسا مختاباد: ما با سیستمی طرف بودیم که داده‌ها یا دانش شهروندان را قبول نداشت و دانش از سمت شهروندان به سیستم اضافه نمی‌شد. این سیستم ورودی شهروندان (پیام‌هایی که ثبت می‌شد) را از کانال‌های موجود تبدیل به داده‌های اپراتورها می‌کرد. این اپراتورها هم کسانی بودند که با بدترین شرایط داشتند کار می‌کردند. کارمند رسمی نبودند، حقوقشان بسیار پایین بود و مسئله‌شان شهروند نبود. مسئله‌شان این بود که تعداد پیام‌های رسیدگی نشده زیاد نشود تا بازخواست نشوند. خیلی کمی. حالا جزئیات این موضوع خیلی زیاد است ولی در همین حد بگویم که آن موقع که من آمدم سر کار، فهمیدم حدود ۷۰ درصد از پیام‌های ۱۸۸۸ برچسب غیرقابل‌ارجاع یا یک چیزی شبیه آن می‌خورد. یعنی از یک ادبیات الکن درون-شهرداری استفاده می‌شد که نتیجه‌اش این بود که پیام‌های شهروندان به جایی نمی‌رسید. خود کانال‌های انتقال پیام و برچسب‌گذاری‌ها هم طوری بود که باعث می‌شد ما نفهمیم در فرایند بررسی و رسیدگی به پیام‌ها دقیقاً چه اتفاقی افتاده. من الان دارم یک مقاله درمورد مکانیسم داخلی ۱۳۷ و ۱۸۸۸ می‌نویسم که چطور در این مکانیسم حرف من شهروند با قالب‌های مشخصی ترجمه می‌شود و در فرایند ترجمه

یک‌سری چیزها گم می‌شود و یک‌سری چیزها کانال‌بندی نمی‌شود و امکان اینکه کانال‌بندی شود هم وجود ندارد. به یک فاجعه شهری می‌ماند.

● جای خالی سازوکارهای تکمیلی، مثل فراهم کردن زمینه‌های گزارش‌دهی امن تخلف و فساد، که لازمه کامل‌شدن حلقه شفافیت و کاهش فساد بود نیز به چشم می‌خورد.

- مصاحبه‌کننده: شما از طرفی دارید صحنه می‌گذارید بر اینکه چقدر این بحث قرارداد باز یک بحث خیلی جدی و یک جریان بوده، ولی از طرفی هم گویا انتشار اطلاعات بازخورد خاصی از سمت مردم نداشت.

مهدی ثنایی: دلیلش فکر می‌کنم همان چیزی است که کمیته هم به خوبی به آن رسید، اینکه شفافیت باید با اتفاقات دیگری همراه شود تا اثرگذار شود، اگر نه ممکن است اثرگذاری چندانی نداشته باشد. فرض کنید من الان در قراردادی فساد کرده‌ام و قرارداد من در فهرست منتشر شده هست. خوب طبیعتاً تا وقتی کسی سروصدایی در این باره نکند لزومی ندارد من خودم را نشان بدهم و سروصدا کنم. حتماً شنیده‌اید که می‌گویند «فحش را بینداز، صاحبش برش می‌دارد». این همان‌طوری است. من فاسد با انتشار اطلاعات شاید سرم افتاده ولی هنوز پروبال دارم، لذا تا وقتی پروبال دارم می‌توانم کارهایم را ادامه دهم. کار شفافیت باید از انتشار اطلاعات فراتر می‌رفت، مثلاً سوت‌زنی و گزارش‌دهی باید به‌ش اضافه می‌شد. سوت‌زنی خیلی مهم است [...] واقعاً سوت‌زنی چیز مهمی است. لذا چون سوت‌زنی نبود، فقط انتشار اطلاعات اتفاق افتاد و روند ادامه‌دار نشد. البته انتشار اطلاعات به‌عنوان گام اول خیلی خوب بود، اما ملزومات اینکه اثرگذاری بیشتری داشته باشد مهیا نشد.

به قول یکی از مصاحبه‌شوندگان، آن چیزی که باید شکل می‌گرفت «اکوسیستم

شفافیت» بود:

- مرتضی احمدی: اگر الان دوباره می‌خواستیم شروع کنیم پیشنهاد این بود که اکوسیستمی به موضوع نگاه کنیم. برای توضیح اکوسیستم، یک مثال از حوزه نوآوری بزنم. شما سرچ کنید **sectoral innovation systems** (سیستم‌های بخشی نوآوری) یا **national innovation systems** (سیستم‌های ملی نوآوری)، می‌گویند آقا برای اینکه نوآوری شکل بگیرد شما دانشگاه داری، منابع تأمین مالی می‌خواهی، مقررات‌گذار

می‌خواهی، رسانه داری، نهادهای R&D^۱ داری، تقاضا داری، عرضه داری. همه این‌ها در کنار هم می‌شود نظام نوآوری کشور. همه این‌ها باید در کنار هم و با هم کار کند اگر نه، به نقطه برگشت‌ناپذیر نمی‌رسیم.

در موضوع شفافیت هم همین است. اگر دوباره می‌خواستیم شروع کنیم پیشنهاد این بود که اکوسیستم شفافیت را بکشیم؛ محیط فنی، محیط قانونی و ذی‌نفعان را مشخص کنیم و برای هر کدام از ذی‌نفعان مشق تعریف کنیم و اگرچه منابعمان یک مقدار تقسیم می‌شود، اما همه ارکان اکوسیستم را به‌نحو متوازی با هم جلو ببریم طوری که این اجزا همدیگر را ساپورت کنند. این نشود که مثلاً مصوبات مناسب را داشته باشیم، یکپارچگی را هم جلو ببریم، اما از سمت مطالبه اجتماعی ضربه بخوریم.

بیان دیگری از این موضوع را، یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان، تحت عنوان

«شفافیت یک پکیج است» مطرح کرد:

- سمیه فروغی: خیلی مهم است که شفافیت را از کجا شروع می‌کنید و آیا می‌توانید شفافیت حوزه‌های مختلف را به‌صورت موازی و متوازن پیش ببرید یا نه. شفافیت یک پکیج است که باید به‌صورت کلی run شود (اجرا شود). وقتی این اتفاق نمی‌افتد، ممکن است موقعیتی پیش بیاید که شفافیت در تعارض با منافع عمومی قرار گیرد، چون اینکه شفافیت در یک حوزه جلو برود و در یک حوزه دیگر نه گاهی باعث می‌شود که سیستم به هم بریزد و شما مداوماً با این استدلال از سوی شهرداری روبه‌رو شوید که شفافیت فلان حوزه به صرفه و صلاح شهرداری نیست. البته منظورم این نیست که هر جا شهرداری استدلال می‌کرد که شفافیت به صلاح نیست واقعاً داشت صادقانه این حرف را می‌زد. این از آن حرف‌هایی است که خیلی باید به پشتش فکر کرد [...] منظورم از پکیج شفافیت این است که همان‌طور که در متون تخصصی مربوط به شفافیت آمده است، شفافیت حلقه‌های مختلفی دارد، مثل رسانه، طراحی مکانیسم‌های درست تشویقی و تنبیهی، داشتن زیرساخت‌های فنی و حقوقی. به‌رحال درست است که ایجاد شفافیت یک نقطه شروعی دارد ولی اگر این ابعاد مختلفی که به آن‌ها اشاره کردم هم‌زمان با هم رشد نکنند، انگار رشد به‌شکل کاریکاتوری رخ می‌دهد و در نتیجه کار ابتر می‌ماند و در نهایت باعث

^۱ تحقیق و توسعه: Research and Development

زمین‌خوردن پروژه می‌شود. در واقع نطفه این حلقه‌ها باید با هم شکل بگیرد و با هم توسعه پیدا کنند. نه به این صورت که به‌عنوان مثال ما یک‌سری از اطلاعات را شفاف کنیم و بعد برویم سراغ کار رسانه‌ای و این اطلاعات را به‌طرز خوبی رسانه‌ای کنیم یا مثلاً راجع به همین مکانیسم‌های تنبیهی و تشویقی - که به نظرم خیلی مهم است - اگر ما جفت آن‌ها را با هم و به‌صورت موازی پیش ببریم، نتیجه‌اش این می‌شود که کسی که تن به اجرای شفافیت داده است و در حال پیگیری کارهاست ولی به هر دلیلی هنوز به نتیجه مطلوب نرسیده است، بیشتر زیر ذره‌بین است و به‌اصطلاح کتک بیشتری می‌خورد نسبت به کسی یا بخشی که از اساس پا به این عرصه نگذاشته و زیر بار شفافیت‌بخشی به حوزه زیر نظر خود نرفته است. آنچه از دو اظهارنظری که بدان اشاره شد برداشت می‌شود این است که برای به‌نتیجه‌رسیدن اصلاحات در نهادهای عمومی باید همه بازیگران در فرایند اصلاح درگیر شوند. در غیر این صورت، نه اینکه انجام اصلاحات مطلقاً غیرممکن باشد، اما بعید است هدفی که از اصلاح دنبال می‌شود، به‌طور کامل و مطلوب محقق شود.

اگر پس از خواندن متن حاضر، شفافیت به‌عنوان یک «best practice» برای کاهش فساد - آن‌طور که در گزارش‌ها و دستورالعمل‌ها معرفی می‌شود - قداست خود را از دست داده باشد، این پروژه به هدف خود رسیده است.

سؤالاتی جهت بحث و بررسی بیشتر:

- قاب زمانی مناسب برای ارزیابی تأثیر اقدامات اصلاحی نظیر شفافیت در دستیابی به اهدافی چون کاهش بی‌اعتمادی و فساد چیست؟
- تقویت جامعه مدنی چگونه ممکن است و سیاستگذاران و مدیران چه نقشی در این خصوص می‌توانند بازی کنند (و چه نقشی را نمی‌توانند)؟
- در شرایط بی‌ثباتی مدیریتی و تغییر پی‌درپی بخشی از بازیگران کلیدی، چطور می‌توان اقدام اصلاحی را در چارچوب یک پکیج، با حضور تمامی بازیگران، پیش برد؟
- آیا واقعاً می‌توان بدنه سازمان را برای همراهی با ایده اصلاحی توجیه کرد؟ توجیه شدن بدنه سازمان از لزوم ایجاد اصلاحات چقدر در عمل به تحقق اصلاحات کمک می‌کند؟

مؤخره

در این فصل مروری داریم بر موضوعات محوری و اهم نکاتی که در هر یک از فصل‌های دوازده‌گانه گزارش حاضر ارائه شده است و همچنین درس‌آموزی‌هایی که تجربه پروژه شفافیت شورا و شهرداری تهران می‌تواند برای دیگر مجموعه‌های مدیریت شهری در کشور و همچنین دیگر نهادهای عمومی داشته باشد.

از عشق و نفرت؛ درباره رابطه شورا و شهرداری

توصیه مدیریتی

- گمان نکنید با تصویب قوانین اصلاحی، اصلاح انجام شده است.

اهم نکات فصل

- قانون بدون ضمانت اجرا قدرت‌آفرین نیست.

شکل رابطه نهاد نظارتی و نهاد اجرایی را، تا حد زیادی، ابزارهایی که هر کدام برای دسترسی و کنترل اطلاعات در اختیار دارند، مشخص می‌کند و شکل رابطه این دو نهاد ضرورتاً تابع وظایف و اختیارات قانونی آنها نیست. در فصل «از عشق و نفرت؛

دربارهٔ رابطهٔ شورا و شهرداری» رابطهٔ بین شورای شهر، به‌عنوان نهاد ناظر و سیاست‌گذار، و شهرداری، به‌عنوان نهاد اجرا، را واکاوی و تلاش کردیم تصویری از دینامیک مناسبات بین این دو نهاد، نه مبتنی بر آنچه اسناد و مصاحبه‌ها و اظهارنظرهای رسمی ادعا می‌کنند، بلکه مبتنی بر آنچه روی زمین و درعمل اتفاق می‌افتد، ارائه دهیم. به این منظور، اظهارات مصاحبه‌شوندگان را درخصوص تجربهٔ ایشان از اینکه شورا و شهرداری چگونه از ابزارهای دراختیار خود برای انجام وظایف سیاست‌گذارانه، نظارتی و اجرایی بهره می‌گیرند استخراج کردیم.

نکته‌ای که با بررسی مصاحبه‌های انجام‌گرفته برجسته می‌شود این است که بین اختیارات و وظایفی که در قانون برای شورا و شهرداری در قبال یکدیگر تعیین شده است، با آنچه درعمل اجرا می‌شود فاصله وجود دارد و ابزارهای مختلفی که هر یک از این دو نهاد دراختیار دارند، به‌خصوص ابزارهای اطلاعاتی، نقشی تعیین‌کننده در شکل رابطهٔ آن دو با یکدیگر دارد. آنچه در مصاحبه‌های انجام‌گرفته پررنگ است این است که اگرچه روی کاغذ، شورای شهر نهاد بالادست شهرداری محسوب می‌شود، دست شهرداری در اینکه با پاس‌کاری‌های بین‌واحدی، محدود نگه‌داشتن توان نظارتی شورا (مثلاً با محدود نگه‌داشتن دسترسی اعضای شورا به سامانه‌های شهرداری)، تعلل در پاسخ‌گویی، تظاهر به کاری کردن و ... کنترل مؤثری بر اطلاعاتی که دراختیار شورا قرار می‌گیرد اعمال کند و عملکرد شورا را، هم در بُعد سیاست‌گذاری و هم در بُعد نظارتی، تحت تأثیر قرار دهد، بسته نیست و شورا، برای آنکه به تصویری واقعی و معتبر از عملکرد شهرداری دست یابد، به کاری بیش از درخواست رسمی از شهرداری برای دریافت اطلاعات و گزارش نیاز دارد.

اگرچه آنچه بیان شد به رابطهٔ دو نهاد مشخص «شورا» و «شهرداری» می‌پردازد، دور از ذهن نیست که آنچه در این فصل ارائه شده است در دیگر سازمان‌ها یا بخش‌های درون‌سازمانی نیز که از حیث نقش‌های سیاست‌گذاری، نظارت و اجرا،

رابطه‌ای مشابه شورا و شهرداری با یکدیگر دارند قابل ردگیری باشد و تجربه دست‌اندرکاران پروژه شفافیت از چگونگی کشف خلأها و بازی خوردن‌های اطلاعاتی و نیز اقدامات ایشان برای پوشش دادن این خلأها برای دیگر نهادها و سازمان‌ها نیز مفید فایده باشد.

چه کسی می‌داند؟ درباره ضرورت ترکیب دانش بیرونی با دانش سازمانی

توصیه مدیریتی

• به‌عنوان فردی که از بیرون به یک سازمان وارد می‌شوید، در تصور داشتن شناخت از مسائل سازمان و راهکارهای آن تردید کنید و از تجربه و دانش قدیمی‌های سازمان بشنوید.

• به‌عنوان فردی که قدیمی سازمان محسوب می‌شوید، در تصور داشتن شناخت از مسائل سازمان و راهکارهای آن تردید کنید و تجربه و دانش افراد بیرونی را بشنوید.

اهم نکات فصل

• حل مسئله در سازمان‌های گسترده و پیچیده هم‌زمان نیازمند به‌کارگیری شناخت تفصیلی از سازمان و به‌کارگیری ایده‌های نو و آزمون‌نشده (در سازمان) است.

ترکیب دانش سازمانی با ایده‌های نوآورانه و تحولی یک هنر مدیریتی است. موضوع دیگری که از خلال بررسی مصاحبه‌ها برجسته شد، ناکافی بودن دانش مدیران و کارشناسان شورا و شهرداری برای صورت‌بندی مسائل مرتبط به حوزه‌های مأموریتی مجموعه مدیریت شهری و ارائه راهکار برای آن‌ها، و همچنین ناکافی بودن دانش مدیران و متخصصانی بیرونی در این خصوص است. در فصل «چه کسی می‌داند؟ درباره ضرورت ترکیب دانش بیرونی با دانش سازمانی»، با ارجاع به

مصاحبه‌ها، نشان داده‌ایم که خلأهای هر یک از دو دانش پیش‌گفته چطور خودش را در جریان پروژه شفافیت نشان داد. در این فصل همچنین نشان داده‌ایم که این دو نوع دانش چطور می‌توانند با هم ترکیب شده و صورت‌بندی‌های دقیق‌تر و عملیاتی‌تری از مسائل و راهکارهای آن ارائه دهند. تجربه همکاری مؤسسات اندیشکده‌ای با کمیته شفافیت، بهره‌گیری از مشاوره افرادی با سابقه کاری مدیریتی و اجرایی در مجموعه مدیریت شهری یا دیگر سازمان‌های عمومی، و همچنین تعامل مستقیم کمیته شفافیت با شورا و شهرداری در سطح کارشناسی از جمله این موارد است. طبعاً در هر سازمان می‌توان، متناسب با نیازمندی‌ها و امکانات آن سازمان، شیوه‌های دیگری از ترکیب دانش بیرونی با دانش سازمانی را نیز محقق کرد. نکته مهم آن است که بتوان موارد موفق و کارآمد از ترکیب دانش بیرونی و دانش سازمانی را به صورت الگوهایی پایدار و تکرارشونده در سازمان‌ها نهادینه کرد و اشاعه داد.

«سامانه بود، داده نبود! درباره مسئله کیفیت داده‌ها»

توصیه مدیریتی

- بین «داشتن داده» و «داشتن داده باکیفیت» تمایز قائل شوید.

اهم نکات فصل

- اگرچه امروزه سامانه‌های پیشرفته با قابلیت ثبت انواع مختلف داده‌ها در سازمان‌ها توسعه داده می‌شود، اما این به معنای فراگیر شدن استفاده از این سامانه‌ها در سازمان و تولید داده‌های باکیفیت (صحیح، کامل، ارائه شده در زمان و فرمت مناسب، مرتبط) نیست.
- در طراحی سیستم‌های اطلاعاتی باید تمهیدات لازم برای اطمینان از کیفیت داده‌ها لحاظ شود.

● از عوامل مؤثر بر ارتقای کیفیت داده‌ها آن است که داده کاربر داشته و محل رجوع باشد؛ داده، بدون ضرورت عملی و به صورت خودبه‌خود، باکیفیت نمی‌شود.

در فصل «سامانه بود، داده نبود! درباره مسئله کیفیت داده‌ها» موضوعی بسیار مهم و حیاتی در حوزه حکمرانی را برجسته کرده‌ایم و آن تمایز بین «داشتن داده» و «داشتن داده باکیفیت» است. اگرچه امروزه سامانه‌های پیشرفته با قابلیت ثبت انواع مختلف داده‌ها در سازمان‌ها توسعه داده می‌شود، اما این به معنای فراگیر شدن استفاده از این سامانه‌ها در سازمان و تولید داده‌های باکیفیت (صحیح، کامل، ارائه‌شده در زمان و فرمت مناسب، مرتبط) نیست. پرواضح است که بدون اطمینان از کیفیت داده‌ها نمی‌توان گزارش‌هایی را که مبتنی بر آن داده‌ها تدوین می‌شود مبنای تصمیم‌گیری و کنش قرار داد.

اگرچه ضرورت تولید داده باکیفیت بدیهی به نظر می‌رسد، اما عملی کردن آن در دستگاه‌های اجرایی به این راحتی‌ها نیست. موانع و چالش‌هایی که بر این امر مترتب است، یکی از موضوعات کلیدی و پرتکرار در مصاحبه‌های انجام‌گرفته بود. در فصل «سامانه بود، داده نبود! درباره مسئله کیفیت داده‌ها»، روایتی از نمود مسئله کیفیت داده در حوزه‌های مختلفی که شفافیت آن‌ها در پروژه شفافیت دنبال شد، از جمله حوزه معاملات، منابع انسانی، شهرسازی و سفرهای خارجی، ارائه کرده‌ایم. همچنین راهکارهایی که کمیته شفافیت، در همکاری با شهرداری، برای حصول اطمینان از اینکه داده‌های منتشرشده کامل و صحیح باشد، و در زمان مناسب و در شکل مناسب در اختیار عموم قرار گیرد، در پیش گرفت، و سرنوشت این اقدامات، را بیان کرده‌ایم. ایجاد یکپارچگی بین سامانه‌های مختلف (با محوریت سامانه مالی) و گره‌زدن پیشبرد امور با ثبت صحیح و کامل اطلاعات در سامانه‌ها، و همچنین تکیه بر بازخورد عمومی

نسبت به کیفیت اطلاعات منتشرشده به‌عنوان پیشران بهبود کیفیت اطلاعات از جمله این راهکارهاست.

راه‌حل فنی برای مسئله غیرفنی جواب نمی‌دهد؛ دربارهٔ رابطهٔ فناوری و تحول سازمانی

توصیهٔ مدیریتی

- در موافقت با توسعهٔ سامانه‌های جدید تردید کنید.

اهم نکات فصل

- بسته به آنکه فناوری اطلاعات و ارتباطات در چه بستر و زمینهٔ سازمانی (و فراسازمانی‌ای) به کار گرفته می‌شود، ممکن است موجب بهبود عملکرد سازمان، تضعیف عملکرد سازمان و یا حفظ وضع موجود شود؛ نتیجه همیشه مثبت نیست!
 - در حل مسائل حکمرانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات جایگزین خلأهای انسانی و اجتماعی نیست؛ در با موافقت با توسعهٔ سامانه‌های جدید برای بهبود عملکرد سازمان با تردید و تأمل عمل کنید.
- ورود فناوری اطلاعات به دولت و بخش عمومی همراه با بشارت‌های بسیار درخصوص بهبود عملکرد آن بوده است. باین‌حال، درعمل، بسته به آنکه فناوری اطلاعات و ارتباطات در چه بستر و زمینهٔ سازمانی (و فراسازمانی‌ای) به کار گرفته می‌شود، ممکن است موجب بهبود عملکرد سازمان، تضعیف عملکرد سازمان و یا حفظ وضع موجود شود. آنچه در فصل «راه‌حل فنی برای مسئلهٔ غیرفنی جواب نمی‌دهد؛ دربارهٔ رابطهٔ فناوری و تحول سازمانی» به آن پرداخته‌ایم، روایتی است از اظهارات مصاحبه‌شوندگان از شیوه و آثار به‌کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات در مجموعهٔ مدیریت شهری تهران. در این روایت، هم مواردی از انتظام‌بخشی به عملکرد

واحدهای اجرایی در شورا و شهرداری، شفافیت و بهبود عملکرد آن‌ها را شاهدیم، و هم مواردی از ناکامی در دستیابی به این نتایج. نکته محوری در این روایت آن است که قابلیت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات به‌تنهایی تعیین‌کننده شیوه و آثار به‌کارگیری آن نیست و در حل مسائل حکمرانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات جایگزین خلأهای انسانی و اجتماعی نیست. به‌عبارت دیگر، محور قرارداد فناوری اطلاعات و ارتباطات در حل مسائل حکمرانی (رویکرد فناورانه)، بدون تحلیل رابطه و برهم‌کنش آن با محیط و بستر طراحی و به‌کارگیری آن، احتمالاً نتیجه‌ای جز ادامه روند تولید روزافزون سامانه‌ها و پلتفرم‌ها و اپلیکیشن‌ها و مگااپلیکیشن‌ها و امثالهم، بدون آنکه تغییر معناداری در مناسبات و عملکردها ایجاد شود، نخواهد داشت.

نیوتون در زمین حکمرانی؛ درباره اهمیت همسویی اولویت‌ها

توصیه مدیریتی

- تشخیص اولویت‌های واقعی ذی‌نفعان را یک اولویت بدانید.

اهم نکات فصل

- در پیشبرد برنامه‌های اصلاحی، اولویت‌های ذی‌نفعان (فردی یا سازمانی) را نمی‌توان نادیده گرفت. ندیدن اولویت‌ها تأثیر آن‌ها را از بین نمی‌برد.
 - داشتن اولویت‌های متعدد و نداشتن اولویت دو روی یک سکه‌اند.
- «نیوتون در زمین حکمرانی؛ درباره اهمیت همسویی اولویت‌ها» به موضوعی در ظاهر بدیهی، اما در واقع مغفول، می‌پردازد و آن، اهمیت همسویی اولویت‌های بازیگران یک حوزه برای پیشبرد یک اقدام اصلاحی در آن حوزه است؛ وقتی اولویت‌های ذی‌نفعان ناهم‌سوست، و برایند نیروها در خلاف جهت ایده اصلاحی قرار دارد، باید پذیرفت که تا تغییر این وضعیت، کاری نمی‌توان از پیش برد. پذیرش این موضوع،

اگرچه تلخ و سخت، از ائتلاف منابع و انرژی جلوگیری می‌کند؛ منابع و انرژی‌ای که می‌تواند به جای تلاش بی‌فرجام برای پیاده‌سازی ایده‌های اصلاحی، صرف اولویت‌سازی برای آن شود.

در این فصل ابتدا با وسط‌کشیدن ایده‌هایی نظری در باب برساخته‌بودن مسائل اجتماعی، اشاره‌ای مختصر به چرایی تنوع و تفاوت مسائل و اولویت‌ها داشته‌ایم تا نشان دهیم که اگر فکر کنیم آنچه برای ما، به واسطه ارزش‌های انسانی یا فرهنگی، دودوتا-چهارتا‌های عقلی، ضرورت‌های اجرایی، یا هر دلیل دیگری، مسئله‌ای اولویت‌دار است، ضرورتاً برای دیگر ذی‌نفعان فردی یا سازمانی نیز چنین است، خطاست، حتی اگر در ظاهر و به زبان، چنین به نظر نیاید.

سپس، با ارجاع به اظهارات مصاحبه‌شوندگان، روایتی از تأثیر همسویی یا ناهمسویی اولویت‌های ذی‌نفعان مختلف بر پیشبرد پروژه شفافیت و همچنین دشواری تشخیص اولویت‌های واقعی ذی‌نفعان در فضای غیرشفاف مناسبات سازمانی در مجموعه مدیریت شهری تهران ارائه داده‌ایم و در ارائه این روایت، به شیوه‌ای استعاری، از قوانین فیزیک نیوتون بهره گرفته‌ایم.

تلاش ما در این فصل معطوف به آن بوده است که نشان دهیم در پیشبرد پروژه شفافیت، اولویت‌های ذی‌نفعان (فردی یا سازمانی) را نمی‌توان نادیده گرفت و ندیدن اولویت‌ها تأثیر آن‌ها را از بین نمی‌برد. همچنین در نظر داشتیم نشان دهیم که داشتن اولویت‌های متعدد و نداشتن اولویت دو روی یک سکه‌اند. پر واضح است که آنچه در این فصل به آن پرداخته‌ایم منحصر به مجموعه مدیریت شهری تهران و پروژه شفافیت نیست و می‌توان آن را به دیگر سازمان‌ها و دیگر ایده‌ها و برنامه‌های اصلاحی نیز تعمیم داد.

درباره مسئله زمان

توصیه مدیریتی

- عجله نکنید! تعلل نکنید!
- اصلاحگری شعبده‌بازی نیست؛ انتظارات خود را با زمان و فرصتی که در اختیار دارید متناسب کنید.

اهم نکات فصل

- ایجاد تغییر و اصلاح در نهادهای عمومی امری زمان‌بر و تدریجی است.
- عجله برای به نتیجه رساندن اقدامات رویِ دیگر سکه دست‌روی‌دست گذاشتن است؛ هر دو بی‌نتیجه.
- کوتاه‌بودن دوره نمایندگی شورای شهر و همچنین دوره مدیریت مدیران ارشد شهرداری چالشی جدی بر سر راه پیشبرد برنامه‌های اصلاحی در مجموعه مدیریت شهری است.

در فصل «درباره مسئله زمان»، ردپای زمان را در تجربه پروژه شفافیت، ذیل سه خط کلی، دنبال کرده‌ایم: مدت دوره نمایندگی اعضای شورای شهر؛ مدت دوره مدیریتی مدیران ارشد در شهرداری؛ و زمان لازم برای طراحی و پیاده‌سازی یک شیوه کاری جدید. در این فصل نگاهی داشته‌ایم به اینکه تعامل این سه خط کلی چگونه پیشبرد پروژه شفافیت اثر گذاشت و آن را متأثر کرد و نشان داده‌ایم که چگونه کوتاه‌بودن دوره نمایندگی شورای شهر و همچنین دوره مدیریت مدیران ارشد شهرداری، در کنار زمان‌بر و تدریجی بودن ایجاد تغییر و اصلاح در نهادهای عمومی به چالشی جدی بر سر راه پیشبرد پروژه شفافیت تبدیل شد.

بی‌ثباتی مدیریتی و تغییرات زود هنگام افرادی که پرچم‌داران پیاده‌سازی ایده‌های اصلاحی و نو هستند، در کنار ماهیت زمان‌بر ایجاد تغییرات پایدار تنها مبتلابه مجموعه

مدیریت شهری نیست و آن را در تقریباً تمامی نهادهای انتخابی و دستگاه‌های اجرایی می‌توان دید؛ از یک طرف، کوتاه‌بودن دوره تصدی سِمَت سیاست‌گذاری یا اجرایی، نوعی شتاب و عجله در پیشبرد اقدامات اصلاحی را طلب می‌کند، و از طرف دیگر، زمان‌بر بودن ایجاد تغییر پایدار نیازمند صبر و زمینه‌سازی برای انجام اقدامات است. در این شرایط با وضعیت پارادوکسیکالی مواجه هستیم که در آن، عجله برای به‌نتیجه‌رساندن اقدامات روی دیگر سکه تعلق کردن است؛ هر دو بی‌نتیجه. در این وضعیت چطور می‌توان اقدامات اصلاحی و ایجاد تغییرات پایدار در نهادهای عمومی را به نتیجه رساند؟ این سؤالی است که در فصل «سفر به نقطه بازگشت‌ناپذیر؛ درباره ضرورت پایدارسازی»، تا آن حد که در مصاحبه‌ها نمود داشت، به آن پرداختیم.

سفر به نقطه بازگشت‌ناپذیر؛ درباره ضرورت پایدارسازی

توصیه مدیریتی

- برنامه‌ریزی و اقدام برای تثبیت و پایدارسازی دستاوردها را جزئی لاینفک از هر پروژه اصلاحی بدانید، و نه ضمیمه و تکمله‌ای بر آن.

اهم نکات فصل

- مدیران می‌آیند و می‌روند. قوانین، ساختارها، فرایندها و بدنه می‌مانند...
- پایدارسازی اصلاحاتی که به دنبال خیر جمعی و منفعت عمومی است امری نیست که تنها در درون سازمان پیگیری شود؛ از نقش ذی‌نفعان بیرونی، به‌خصوص جامعه مدنی، نباید غافل شد.
- سؤال مهمی که درخصوص اصلاح و تغییر در نهادهای عمومی برای اصلاح‌گران مطرح می‌شود این است که اگر توانستند تغییری ایجاد کنند، آیا در طول زمان و بعد از

تمام شدن دوران فعالیت آن‌ها همچنان پابرجا می‌ماند یا دوباره در بر همان پاشنه قبل خواهد چرخید و همه چیز به جای اول بازخواهد گشت؟ اگر به جنبه بی‌ثباتی مدیریتی، که در فصل «درباره مسئله زمان» به آن پرداخته شد، نیز نگاهی داشته باشیم، موضوع پایدارسازی اهمیت خود را بیشتر نشان خواهد داد، چراکه خود تغییر و اصلاح باید در زمان کوتاهی تحقق یابد و در این زمان کوتاه باید به گونه‌ای تحقق پیدا کند و در سازمان جا بیفتد که بعد از اتمام دوره محدود حضور اصلاح‌گر در سازمان، وضعیت به شکل اول خود برنگردد.

کمیته شفافیت نیز، در نیمه دوم دوره چهارساله، با دغدغه پایدارسازی دستاوردها مواجه بود. در فصل «سفر به نقطه بازگشت‌ناپذیر؛ درباره ضرورت پایدارسازی» تجربه اعضای این کمیته و دیگر دست‌اندرکاران پروژه شفافیت را در مواجهه با این دغدغه بیان کرده‌ایم. بنا بر اظهارات مصاحبه‌شوندگان، تصویب مصوبات، تعریف ساختار و فرایند برای شیوه‌های جدید انجام امور، ایجاد منفعت برای ذی‌نفعان، شبکه‌سازی با افراد همسو و ماندگار در بدنه مجموعه مدیریت شهری، و انجام تغییرات به صورت گام‌به‌گام و صرف زمان لازم برای جاگیر شدن آن‌ها در تاروپود سازمان از جمله سیاست‌ها و اقداماتی است که می‌توان برای پایدارسازی تغییرات (و رویکرد اصلاحی پشتیبان آن) در مجموعه مدیریت شهری به کار گرفت. به علاوه، آنجا که اصلاح و تغییر در راستای ایجاد خیر عمومی ملموس برای عموم شهروندان است، شکل‌دهی به مطالبه عمومی و خواست مردمی برای ایجاد اصلاح و تغییر نقش حیاتی دارد.

در نهایت می‌توان گفت با توجه به محدودیت‌های زمانی که در دوره‌های نمایندگی و مدیریتی وجود دارد، توجه به پایدارسازی اصلاحات یکی از اصولی است که نه فقط در مجموعه مدیریت شهری، که در هر مجموعه و سازمان عمومی که به دنبال اصلاح و تغییر است، نباید نادیده گرفته شود. از همان ابتدای شروع کار و فعالیت در جهت اصلاح، باید به شیوه‌هایی که تغییرات و دستاوردها پایدار بمانند و

عوض شدن شرایط زمینه‌ای نتواند به راحتی آنها را از بین ببرد اندیشید و موازی با ایجاد تغییر، به آن شیوه‌ها نیز توجه کرده و مطابق با آنها پیش رفت.

نخواستن یا نتوانستن؛ درباره علت پیش‌نرفتن کارها

توصیه مدیریتی

- مقاومت در برابر اقدام اصلاحی را به سوءنیت متفغان وضع موجود تقلیل ندهید؛ علل و ریشه‌های مقاومت معمولاً پیچیده‌تر و چندبعدی‌تر از چنین تصویر کاریکاتوری‌ای است.

اهم نکات فصل

- آنچه به‌عنوان مقاومت مدیریت شهری در برابر شفافیت درک می‌شود، ترکیبی است از تعارض منافع، پیچیدگی‌ها و محدودیت‌های توان اجرایی، و ناهمسویی اولویت‌ها. تصویر کلاسیک از ناکارآمدی و فساد را که در آن افرادی با سوءنیت، مخفیانه و در راستای منافع شخصی، درگیر اعمال تخلف‌آمیز و فسادآمیز می‌شوند - در شرایطی که همه چیز برای آنها با پاک‌دستی تمام و منطبق بر مرّ قانون و دستورالعمل‌ها عمل کنند فراهم است - بخش‌های مهمی از واقعیت ناکارآمدی و فساد را نادیده می‌گیرد.
- سازمان‌های عمومی و واحدهای زیرمجموعه آنها که اطلاعات را چونان دارایی باارزش و ابزار قدرت خود تلقی می‌کنند در برابر اشتراک آن اطلاعات در درون سازمان و با سازمان‌های بیرونی نیز مقاومت خواهند کرد، چه رسد به انتشار عمومی آنها.
- خلأهای قانونی و دغدغه‌های حقوقی و امنیتی همه ماجرا نیست اما بخش مهمی از آن است.

• سازمان‌های عمومی مجموعه‌های درهمی هستند از توانایی انجام امور و ناتوانی انجام امور دیگر؛ پیش‌نرفتن کارها گاهی ریشه در این دارد که انتظارات با توانایی‌ها همخوان نیست.

در فصل «نخواستن یا نتوانستن؛ درباره علت پیش‌نرفتن کارها» به مرور موانع و چالش‌های پیشبرد پروژه شفافیت پرداخته‌ایم و بنا بر مصاحبه‌های انجام‌گرفته نشان داده‌ایم که موانع الکترونیکی کردن فرایندها و تحقق شفافیت، علاوه بر مقاومت متخلفان، علل دیگری نیز دارد که عمدتاً به ملاحظات اجرایی و ساختار بوروکراتیک مجموعه مدیریت شهری مربوط می‌شود. این موارد را ذیل عناوین «شکاف بین قانون و رویه»، «رقابت واحدهای اجرایی و مقاومت در برابر کاهش اختیارات»، «ترس از پیامدهای پیش‌بینی‌نشده»، «مقاومت بدنه کارکنان»، «محدودیت توان اجرایی»، «بی‌کیفیتی داده‌ها»، «دغدغه‌های حقوقی و امنیتی»، «تفاوت در اولویت‌ها»، و «بی‌ثباتی مدیریتی» مورد بررسی قرار داده‌ایم و امیدواریم خواندن این فصل یک‌دستی تصویر کلاسیک از ناکارآمدی و فساد را که در آن افرادی با سوءنیت، مخفیانه و در راستای منافع شخصی، درگیر اعمال تخلف‌آمیز و فسادآمیز می‌شوند - در شرایطی که گویی همه چیز برای آنکه آن‌ها با پاک‌دستی تمام و منطبق بر مرّ قانون و دستورالعمل‌ها عمل کنند فراهم است - در ذهن مخاطب بشکند.

موانعی که در این فصل به آن‌ها اشاره شده است، نه خاص پروژه شفافیت‌اند و نه خاص مجموعه مدیریت شهری تهران، بلکه مبتنی بر ساختار و منطق عملکرد دستگاه اداری کشور، رد آن‌ها را در دیگر سازمان‌های بوروکراتیک نیز می‌توان دنبال کرد؛ البته تجسم این موانع در هر بستر سازمانی شکل و صورت خاص خود را خواهد داشت.

کمیته شفافیت در حساب خود

توصیه مدیریتی

• اگر مدتی است در سازمان متبوع خود به دنبال پیاده‌سازی یک ایده جدید هستید و فکر می‌کنید دیگران به قدر کافی از کار شما مطلع‌اند و خبر کار شما به گوش هر آن کس که ممکن است به همکاری با شما علاقه‌مند باشد رسیده است، در این پیش‌فرض تردید کنید.

اهم نکات فصل

• ممکن است برای تیم پیش‌برنده یک ایده اهداف و اقدامات واضح و بدیهی باشد، اما برای افراد بیرونی لزوماً این‌طور نیست.

• اقدام فعال برای شناساندن ایده، اهداف و اقدامات به دیگر بازیگران می‌تواند به کشف ظرفیت‌های همکاری و هم‌افزایی بیانجامد که در غیر این صورت، کشف‌نشده باقی می‌ماند یا با تأخیر زمانی قابل توجه کشف می‌شود.

در فصل «کمیته شفافیت در حساب خود» به رابطه تیم کمیته شفافیت با محیط پیرامون خود پرداخته‌ایم و بنا بر تجربه این تیم، این نکته را برجسته کرده‌ایم که اگرچه ممکن است برای تیم پیش‌برنده یک ایده اهداف و اقدامات واضح و بدیهی باشد، اعضای تیم باید مراقبت کنند که به نحو کاذبی دچار این برداشت نشوند که دیگران نیز به اندازه خودشان از کاری که در حال انجام است اطلاع و نسبت به آن اشراف دارند. به عبارت دیگر، اطلاع‌رسانی درخصوص ایده یا طرحی جدید و ترویج آن، و همچنین کشف و فعال کردن ظرفیت‌های همکاری و هم‌افزایی نیازمند برنامه‌ریزی و اقدام فعال است و واگذار کردن این امر به گذر زمان و رخدادهای اتفاقی موجب می‌شود برخی ظرفیت‌ها بسیار دیر کشف شود (یا از دست برود) و گستره آن نیز محدود بماند.

در ستایش پاس گل؛ درباره فراز و فرودهای کار تیمی

توصیه مدیریتی

- نمی‌توانید اصلاح و تحول پایدار ایجاد کنید اگر تیم تک‌نفره باشید.

اهم نکات فصل

- پیاده‌سازی ایده‌های اصلاحی کاری تیمی است.
 - جایگاه نمایندگی به‌عنوان یک جایگاه سیاسی به پشتیبانی دانش فنی و تخصصی نیاز دارد.
 - مدیریت منابع انسانی (تیم‌داری) مهم است؛ مهم‌تر از آن چیزی که معمولاً به نظر می‌رسد.
 - عدم توجه به الزامات تیم‌داری می‌تواند یک تیم منسجم و پرطرفیت را طوری مستهلک کند که آن تیم دیگر تیم نشود.
- آنچه مبرهن است پیشبرد ایده‌ای همچون شفافیت در یک نهاد عمومی امری فردی نیست و نیازمند همکاری مجموعه‌ای از افراد است. در فصل «در ستایش پاس گل؛ درباره فراز و فرودهای کار تیمی» به نقش تیم کمیته شفافیت در پیشبرد پروژه شفافیت پرداخته‌ایم؛ انگیزه‌ها و اهداف اعضای تیم از همکاری با آن را مورد بررسی قرار داده‌ایم، تقسیم‌کار و روال‌های کاری این تیم را مرور کرده‌ایم و نقاط قوت و ضعف عملکرد تیم را از منظر مصاحبه‌شوندگان برشمرده‌ایم. همچنین اهمیت توجه به امر تیم‌داری و مدیریت منابع انسانی را، در پرتوی تجربه اعضای تیم کمیته شفافیت، برجسته کرده‌ایم.
- اگرچه شرایط و امکاناتی که رئیس کمیته شفافیت برای تشکیل تیمی از مشاوران و کارشناسان در اختیار داشت تا حد زیادی مختص جایگاه نمایندگی عضو شورای شهر است و نمی‌توان آن را طابق النعل به النعل در دیگر نهادهای عمومی تکرار کرد، با این حال

مرور تجربه این تیم برای دیگر افرادی که قصد پیگیری ایده‌های اصلاحی را در بخش عمومی دارند واجد ارزش و درس‌آموز است.

کوه یخ؛ درباره دستاوردهای پروژه شفافیت

توصیه مدیریتی

- در ارزیابی دستاوردهای ایده‌های اصلاحی، آثار و نتایج جانبی را لحاظ کنید.

اهم نکات فصل

- پیاده‌سازی هر ایده اصلاحی پیامدهای جانبی‌ای دارد که می‌تواند به اندازه هدف اصلی از اصلاح مهم و اثرگذار باشد.
- نتایجی که پشت‌صحنه حاصل می‌شود و در نگاه اول قابل مشاهده نیست ممکن است از دستاوردهای مهم پروژه باشد: در پروژه شفافیت، نظم و نسق پیدا کردن داده‌های شهرداری یکی از این دستاوردهاست.
- الگوسازی مهم و ممکن است و خود یک دستاورد قابل‌اعتنا محسوب می‌شود.

پروژه شفافیت شورا و شهرداری تهران چه آثار و نتایجی به بار آورد؟ در فصل «کوه یخ؛ درباره دستاوردهای پروژه شفافیت»، به پاسخ این سؤال پرداخته‌ایم و تأکیدی ویژه بر دستاوردهای جانبی این پروژه -جدای از برقراری شفافیت در حوزه‌های مختلف عملکرد شورا و شهرداری تهران- داشته‌ایم چراکه پیاده‌سازی هر ایده اصلاحی پیامدهای جانبی‌ای دارد که می‌تواند به اندازه هدف اصلی از اصلاح مهم و اثرگذار باشد. نظم و نسق پیدا کردن داده‌های شهرداری و شفافیت درونی، بازبینی و اصلاحات فرایندی، خلق تجربه عملی و الگوسازی برای دیگر شوراهای و شهرداری‌ها و سازمان‌های عمومی در کشور، و تربیت نیروهایی که دانش نظری و تجربه عملی در

زمینه شفافیت و به‌طور کلی اصلاح در سازمان‌های عمومی کسب کردند از جمله این دستاوردهای جانبی است.

ایده شفافیت در محک تجربه

توصیه مدیریتی

- در پذیرش شفافیت به‌عنوان **best practice** کاهش فساد و ناکارآمدی - آن‌طور که گزارش‌ها و دستورات عمل‌ها معرفی می‌شود - تردید کنید.

اهم نکات فصل

- پیاده‌سازی ایده‌های اصلاحی در سازمان‌های عمومی یک مسئله درون‌سازمانی نیست بلکه مردم و جامعه مدنی یکی از بازیگران کلیدی آن هستند.

- شفافیت بدون مطالبه‌گری نهادهای مدنی محقق نمی‌شود.
- شفافیت بدون مطالبه‌گری نهادهای مدنی پایدار نمی‌ماند.
- آنچه مردم می‌خواهند با آنچه سیاستگذار فکر می‌کند مردم می‌خواهند لزوماً یکسان نیست.
- جلب اعتماد مردم به مجموعه مدیریت شهری موضوعی پیچیده است که صرفاً با شفاف‌کردن عملکرد مجموعه محقق نمی‌شود.
- انتشار عمومی اطلاعات تنها یکی از اجزای شفافیت به‌عنوان راهکار اعتمادزایی و کاهش فساد است.

همواره بین ایده و اجرا فاصله‌ای وجود دارد و اجرای هر طرحی لاجرم با مجموعه‌ای از حدسیات یا مفروضات در باب هدف طرح آغاز می‌شود که ممکن است در محک عمل، دچار جرح و تعدیل شود. پروژه شفافیت شورا و شهرداری تهران نیز با

فرضیاتی در باب مسائل کلیدی مدیریت شهری (بی‌اعتمادی، ناکارآمدی و فساد)، راهکار این مسائل (شفافیت)، حوزه‌های اولویت‌دار (محورهای چهارگانه برنامه انتخاباتی) و عملی بودن پیاده‌سازی شفافیت در این حوزه‌ها آغاز شد. در فصل پایانی گزارش حاضر، «ایده شفافیت در محک تجربه»، به برخی از این مفروضات در پرتوی تجربه عملی پروژه شفافیت نگاهی مجدد داشته‌ایم. در واقع، این فصل نوعی بازاندیشی در ایده شفافیت به‌مثابه راهکار اعتمادزایی و کاهش فساد و ناکارآمدی است و تا آنجا که از مصاحبه‌های انجام‌گرفته برمی‌آید، تلاش کردیم پاسخی برای برخی سؤالات کلیدی در باب ایده شفافیت ارائه دهیم.

در بخش «آیا شفافیت به اعتماد کمک می‌کند؟»، بنا بر اظهارات مصاحبه‌شوندگان، این ایده را مطرح کرده‌ایم که رابطه شفافیت و اعتماد پیچیده و غیرخطی است و شفافیت برای آنکه منجر به اعتمادزایی شود نیازمند بستر و شرایط خاصی است.

در بخش «آیا شفافیت مطالبه عمومی است؟» به نقش مطالبه عمومی در پیشبرد پروژه شفافیت پرداخته‌ایم و این واقعیت را که توجه عمومی به اطلاعات منتشرشده بسیار کمتر از انتظار اولیه بود مورد بررسی قرار داده‌ایم.

در بخش «تحقق شفافیت را از کجا آغاز کنیم؟» تلاش کردیم به این سؤال پاسخ دهیم که، بنا بر تجربه پروژه شفافیت، خواست و اراده تغییر اگر در کجا شکل بگیرد می‌تواند نقطه آغاز تغییر باشد و نتیجه‌بخش است. در پاسخ به این سؤال مروری داشته‌ایم بر دیدگاه‌های مصاحبه‌شوندگان که برخی نقطه آغاز تغییر در مجموعه مدیریت شهری را خواست و پیگیری سطوح بالای مدیریتی و نظارتی دانسته‌اند؛ برخی این نکته را برجسته کرده‌اند که حتی اگر خواست و اراده مدیر ارشد یا نهادهای بالادستی بر انجام کاری قرار گرفته باشد، بدون همراهی بدنه سازمان، کار چندانی از پیش نخواهد رفت و بر تعامل با بدنه سازمان به قصد اقناع، شنیدن نقطه‌نظرات و

ملاحظات، و جلب همراهی و همکاری ایشان تأکید داشتند؛ و برخی نقطه آغاز اصلاح را شکل‌گیری خواست اجتماعی برای اصلاح دانسته‌اند و نقطه آغاز را واردکردن خواست اجتماعی به عرصه حکمرانی عنوان کرده‌اند.

در بخش پایانی این فصل، «شفافیت یک پکیج است»، ایده شفافیت راه، فراتر از انتشار عمومی اطلاعات، و در قالب پکیجی از اقدامات که بازیگران سازمان و غیرسازمانی را درگیر کند و «اکوسیستم شفافیت» را شکل دهد ترسیم کرده‌ایم.

منابع مورد استفاده

منابع نظری و روشی

• اندروز، مت؛ پریچت، لنت؛ وولکاک، مایکل. (۲۰۱۷). *توسعه به مثابه توانمندسازی حکومت (شواهد، تحلیل، عمل)*. ترجمه: جعفر خیرخواهان، مسعود درودی (۱۳۹۹). تهران: روزنه.

• Magnusson, E, & Marecek, J. (۲۰۱۵) *Doing Interview-Based Qualitative Research: A Learner's Guide*. Cambridge University Press.

• Perks, R., & Thomson, A. (Eds.). (۱۹۹۷). *The Oral History Reader* (1st ed.). Routledge.

نمونه کارهای مشابه

• رفیعی، سعیدحسین؛ حاجی‌پور، حامد؛ شکری، ساجده؛ ناظمی، انسیه؛ بقایی، سیدبهزاد. (۱۴۰۰). *از سرمای‌کازان تا شرحی خلیج فارس*. تهران: الگونگار پیشرفت.

• رفیعی، سعیدحسین؛ قافله‌باشی، سیدمجتبی. (۱۳۹۵). *داستان نانوتافته: روایتی متفاوت از تجاری‌سازی فیاتر نانوالیاف*. تهران: بسیج دانشجویی دانشگاه امام صادق(ع)، سدید.

• پورمحمدی، سیدحمید؛ مدنی‌زاده، سیدعلی؛ دمنه، نیلوفر؛ خان‌میرزایی، فرهاد. (۱۴۰۱). *اصلاحات ساختاری بودجه*. تهران: مرکز پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری سازمان برنامه و بودجه کشور.

• رفیعی، سعیدحسین؛ قافله‌باشی، سیدمجتبی؛ حسینی، سید حمزه؛ صابر، علی؛ طباطبایی، سید علیرضا؛ موحدی‌کیا، علی. (۱۳۹۲). *۲۰ تجربه: تجربیات بیست نفر از مدیران و مشاوران معاونت علمی و فناوری رئیس‌جمهور (۱۳۸۶-۱۳۹۲)*.

- مستندات عملکرد بهاره آروین و کمیته شفافیت و شهر هوشمند
- گزارش عملکرد چهارساله کمیته شفافیت و شهر هوشمند
(<https://mglassy.ir>)
 - دستورجلسات (<https://mglassy.ir/agenda>) و صورت‌جلسات کمیته شفافیت و شهر هوشمند
(<https://mglassy.ir/proceedings>)
 - مصاحبه‌ها، یادداشت‌ها و نطق‌های پیش‌از دستور بهاره آروین
(<https://mglassy.ir>)
 - پرتال شورای شهر تهران
(<https://shoratehran.ir>)
 - پروژه رصد شفافیت شوراها و شهرداری‌های کشور (<https://tpmonitor.ir>)



سازمان اداری و استخدامی کشور
انتشارات