

متن ویراستهٔ مصاحبه با
دست‌اندرکاران پروژه شفافیت
شورا و شهرداری تهران
(۱۳۹۶ تا ۱۴۰۰)

فهرست

- ۱..... مصاحبه‌شوندگان عضو کمیته شفافیت و شهر هوشمند
- ۲..... مصاحبه با بهاره آروین
- ۶۰..... مصاحبه دوم با بهاره آروین
- ۸۷..... مصاحبه با مرتضی احمدی
- ۱۱۶..... مصاحبه با مهدی ثنایی
- ۱۶۱..... مصاحبه با محمدمهدی حسینی ریوندی
- ۲۰۱..... مصاحبه با سید محمود جواهریان
- ۲۳۲..... مصاحبه با محمدحسین صدوقی
- ۲۷۱..... مصاحبه با نجمه طاهری
- ۳۲۲..... مصاحبه با ندا طهرانی
- ۳۳۶..... مصاحبه با صنم عابدی
- ۳۵۶..... مصاحبه با امیرحسین عبدالله‌زاده و مهدی عزیزی
- ۳۸۷..... مصاحبه با سمیه فروغی
- ۴۵۷..... مصاحبه دوم با سمیه فروغی
- ۴۶۵..... مصاحبه با پریسا مختاباد
- ۵۰۶..... مصاحبه با پروشات مهرورزی
- ۵۳۵..... مصاحبه‌شوندگان شورای شهر و شهرداری تهران
- ۵۳۶..... مصاحبه با مهدیه آقاملایی
- ۵۵۵..... مصاحبه با اکبری (نام مستعار)
- ۵۹۲..... مصاحبه با اسحاق بهادری
- ۶۰۸..... مصاحبه با علیرضا جالینوس
- ۶۲۲..... مصاحبه با مسعود حمزه‌ای
- ۶۴۷..... مصاحبه با میثم درویشی
- ۶۵۸..... مصاحبه با محسن شکری‌پور

- ۶۹۷.....مصاحبه با محمد فرجود.....
- ۷۴۸.....مصاحبه با محمود قدیری.....
- ۷۶۸.....مصاحبه با عبدالرضا گلپایگانی.....
- ۷۹۱.....مصاحبه با حسن محمدحسن زاده.....
- ۸۰۱.....مصاحبه با محمدنادر محمدزاده.....
- ۸۲۰.....مصاحبه با محسن هاشمی رفسنجانی.....

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.

مصاحبه‌شوندگان عضو کمیته شفافیت

و شهر هوشمند

مصاحبه با بهاره آروین

عضو پنجمین دوره شورای اسلامی شهر تهران، رئیس کمیته شفافیت و شهر هوشمند و منشی هیئت رئیسه شورای

شهر

تاریخ انجام مصاحبه: آبان ۱۴۰۱

مصاحبه‌کننده: ما در روال معمول مصاحبه‌ها ابتدا یک‌سری سؤال می‌پرسیم که شامل اطلاعات شخصی، تحصیلی و کاری و نحوه ورود به کمیته شفافیت است. به نظرمان آمد که در مورد این مصاحبه پرسیدن این سؤالات بلا موضوع است. برای همین اگر موافق هستید برویم سراغ سؤالات اصلی. روی هر کدام از این کارت‌ها یک حس نوشته شده است. لطفاً از بینشان یک کارت را به صورت تصادفی انتخاب کنید و، معطوف به تجربه چهارساله نمایندگی شورای شهر، موقعیت‌هایی که این حس در آن پررنگ بوده است را برای ما تعریف کنید.

بهاره آروین: رضایت. اولین چیزی که به نظرم می‌آید بالآمدن وبسایت شفاف در تاریخ ۲۱ فروردین ۹۷ است. این را که گفتم خودبه‌خود این هم یادم افتاد که به نظرم دلیل امکان پذیرش این موضوع 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. لذا الان یادم افتاد که خود انتخاب ایشان هم یک رضایتی در من ایجاد کرد، به خصوص که رقابت بین کاندیداهای شهردار شدن هم شدید بود.

هرجا که ما به دستاورد مشخصی می‌رسیدیم، چه از جنس مصوبه چه انتشار آیت‌هایی روی سایت شفاف احساس رضایت داشتیم. هر بار که طرح مرتبطی تصویب می‌شد و معنی‌اش این بود که توانسته‌ایم بر مقاومت‌ها غلبه کنیم هم این حس را داشتیم، مثل تصویب طرح «انتشار عمومی اطلاعات معاملات»^۱ و تصویب طرح انتشار اطلاعات شهرسازی^۲. به‌طور کلی می‌توانم بگویم هر بار که مقاومت درباب مسئله‌ای هرچند کوچک را می‌شکستیم و به نتیجه می‌رسیدیم احساس رضایت داشتیم. راجع به انتشار صورت‌های مالی شرکت‌ها یادم می‌آید که مدت‌ها بود که داده‌ها و فایل‌های اکسلش آماده بود و، برای تأیید، بین ما و امور مجامع رفت‌وبرگشت می‌کرد. خلاصه کار به جایی رسیده بود که همه انتشار آن را تأیید کرده بودند. یک روز برفی در تهران که یادم نیست پاییز بود یا زمستان، شنیدیم که علت عدم انتشار آن تردیدهای خود آقای حناچی است و کار در دفتر شهردار گیر کرده است. من چند روز قبلش هم در تلویزیون وعده داده بودم که اطلاعات تا فلان تاریخ منتشر می‌شود. یادم می‌آید که در یکی از راهروهای دانشکده بودم که با ایشان تماس گرفتم و علت را جویا شدم. گفت چون قرار است صورت‌های مالی از سال ۸۷ منتشر شوند و ما نمی‌دانیم که جزءبه‌جزء چی هست و چی نیست، اجازه انتشارش کار سختی است. گفتم اگر کُدال^۳ کارش را خوب انجام داده بود، باید تا حالا این‌ها را منتشر می‌کردید. نهایتاً او را راضی کردم که بر تردیدش غلبه کند و چند روز بعد هم اطلاعات منتشر شد. اینجا هم احساس رضایت داشتیم. 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 کلش 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

^۱ مصوبه «الزام شهرداری تهران به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات شهرداری»، مصوب ۹۷/۰۳/۰۱

^۲ مصوبه «الزام شهرداری تهران به انتشار عمومی اطلاعات شهرسازی»، مصوب ۹۷/۰۷/۰۲

^۳ کدال (Comprehensive Database of All Listed Companies) سرواژه انگلیسی سامانه جامع اطلاع‌رسانی ناشران اوراق بهادار تحت نظارت سازمان بورس و اوراق بهادار است. این سامانه در واقع یک سامانه الکترونیکی است که با اقتباس از سامانه‌های اطلاع‌رسانی بورس‌های دیگر جهان و با هدف حمایت از حقوق سرمایه‌گذاران، سامان‌دهی، حفظ و توسعه بازار شفاف، منصفانه و کارای اوراق بهادار راه‌اندازی شده است.

همچنان هیچ اتفاقی نیفتاده بود. لذا یادم نمی‌آید بابت جلسات هیچ‌وقت احساس رضایت داشته باشم. اتفاقاً باید خودم را راضی می‌کردم که بالاخره برگزاری جلسه هم یک قدمی است ولی به این راحتی‌ها هم راضی نمی‌شدم. به خاطر همین در مجموع میزان احساس رضایت من در دوره چهارساله خیلی کم بود، این قدر که می‌شود اتفاقات راضی‌کننده را شمرد. بقیه‌اش چالش و دعوا برای رخ‌دادن این اتفاقات خوب بود. خود فرایند خیلی رضایت‌بخش نبود، ولی نتیجه‌ها گاهی رضایتی ایجاد می‌کرد.

مصاحبه‌کننده: راجع به اینکه چرا آقای حناچی نمی‌دانست محتوای صورت‌های مالی چیست و برای همین برای انتشار آن مردد بود کمی توضیح می‌دهید؟ ایشان نمی‌دانست که چه چیزی قرار است منتشر شود یا نمی‌دانست که پیامد انتشار چیست؟

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. در واقع یک هراس بوروکراتیکی داشت از انتشار اطلاعاتی که نمی‌دانست دقیقاً چیست و می‌گفت اگر اشکالی در اطلاعات باشد و ماجرابی درست شود، توضیح دادن درباره آن و رفع‌وجوع کردنش مشکل است. پس باید خیلی به داده‌ها مطمئن باشیم.

اما این اطمینان هیچ‌وقت نمی‌توانست به وجود بیاید. لذا باید بر آن تردید غلبه می‌کرد. از طرف دیگر یک محافظه‌کاری بوروکراتیک هم داشت و 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.

مصاحبه‌کننده: انتشار صورت‌های مالی برای شهرداری پیامدی هم داشت؟

بهاره آروین: نه. فقط یادم می‌آید قبل یا بعد از انتشار اطلاعات بود که از قضا ما متوجه خطایی در یکی از اکسل‌ها شدیم. فکر می‌کنم خطا در عددهای مربوط به سازمان ورزش بود که صفری کم و زیاد شده بود. من هم قرار بود در یک برنامه تلویزیونی با استناد به این اکسل‌ها راجع به انتشار صورت‌های مالی صحبت کنم. قبل از اینکه به برنامه بروم داده‌ها 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.

این نشان می‌داد که گویا خارج از مجموعه ما [کمیتۀ شفافیت] کسی به اطلاعات منتشرشده در وبسایت شفاف خیلی توجهی نمی‌کند. بنابراین می‌توان گفت پیامد خاصی نداشت. حداقل من یادم نمی‌آید که در رسانه‌ها خیلی جنجال برانگیز شده باشد.

مصاحبه‌کننده: این دغدغه‌ای که گفتید آقای حناچی در مورد صحت اطلاعات صورت‌های مالی داشت، در مورد هر اطلاعات دیگری که قرار بود منتشر شود هم وجود داشت یا صورت‌های مالی ویژگی خاصی داشت؟

بهاره آروین: این حساسیت و دغدغه در مورد هر اطلاعاتی وجود داشت، ولی درباره یک سری اطلاعات مثل همین صورت‌های مالی به دلیل حجم زیادشان پررنگ‌تر می‌شد. مثلاً یک زمانی قرار شد اسامی خبرنگارانی که طرح ترافیک گرفته‌اند منتشر شود. در این مورد هم احتمال خطا وجود داشت ولی چون نسبت به داده‌هایی مثل صورت‌های مالی، آن هم از سال ۸۷، حجم کل داده‌ها خیلی زیاد نبود، احتمال خطا پایین می‌آمد.

مصاحبه‌کننده: چه کسی متوجه اشکال در اطلاعات صورت‌های مالی سازمان ورزش شد؟ کمیته شفافیت؟

بهاره آروین: اکسل‌ها را ما تهیه نکرده بودیم. شهرداری فایل پی‌دی‌اف صورت‌های مالی و فایل اکسل متناظر را که شامل آیت‌های صورت سود و زیان و ترازنامه بود به ما داده بوده و من به بچه‌ها گفته بودم که اطلاعات اکسل‌ها را با پی‌دی‌اف‌هایی که به ما داده بودند چک کنند و داده‌ها را تطبیق دهند و بعد آن‌ها را منتشر کنیم. ما این داده‌ها را برای تحلیل‌هایمان روی بودجه در کمیسیون برنامه و بودجه هم نیاز داشتیم و این چک‌کنگ‌هایی که انجام می‌دادیم صرفاً برای انتشار اطلاعات روی وبسایت شفاف نبود. اشکال در داده‌های مربوط به سازمان ورزش در واقع خطایی بود که از دست کارشناس ما دررفته بود. من آن زمان که داشتم آقای خنچی را برای انتشار این اطلاعات راضی می‌کردم و می‌گفتم چیز خاصی ندارد و نگران تبعاتش نباشد، به پشتوانه همین بود که ما خودمان در کمیته شفافیت تمام داده‌ها را بررسی کرده بودیم و مسئله‌ای نداشت. ولی به‌رحال خطای انسانی پیش می‌آید. اصولاً سر هر داده‌ای که برای اولین بار قرار بود منتشر شود، تأیید ما را به‌عنوان کمیته شفافیت می‌خواستند. مثلاً ۲۱ فروردین ۹۷ هم که قرار بود دوپست‌خورده‌ای از قراردادهای شهرداری برای اولین بار به دستور آقای نجفی - شهردار وقت - و در گیرودار ماجرای استعفای ایشان منتشر شود ما به‌عنوان کمیته شفافیت داده‌ها را چک کردیم. آن زمان دفتر شهردار درگیر استعفای شهردار بود و خیلی روی این موضوع متمرکز نبود و من و آقای فرجود - رئیس وقت سازمان فاوا - بحث انتشار قراردادها را پیش می‌بردیم. یادم می‌آید که آقای فرجود می‌گفت من نمی‌دانم که این داده‌ها چه تعداد missing (داده ناموجود) دارد و در این اسناد به‌ازای چه تعداد از آیت‌هایی که شما برای انتشار خواسته‌اید داده وجود دارد. ما داده‌ها را یک نگاهی کردیم که خیالمان از بابت چیزی که قرار بود منتشر شود راحت باشد. خلاصه از آنجاکه مجموعه شهرداری در کارهایی مثل چک‌کنگ داده‌ها بسیار ضعیف بود، معمولاً ما در کمیته شفافیت این کار را انجام می‌دادیم، هم برای اینکه خیال خودمان از چیزی که دارد منتشر می‌شود راحت باشد، هم برای اینکه در شهرداری جایی برای انجام این کار وجود نداشت. یعنی طوری بود که انگار تأیید ما یک مرحله از گردش کار بود و یک اطمینانی به واحد اجرایی شهرداری می‌داد که اگر بعداً اشکالی پیش بیاید، می‌تواند مسئولیتش را گردن کمیته شفافیت بیندازد و خودش مورد بازخواست قرار نگیرد.

مصاحبه‌کننده: اینکه اطلاعاتی که منتشر می‌شود خطا نداشته باشد اصولاً نباید دغدغه شهرداری می‌بود؟

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 پر دست‌انداز، خیلی کند یا حتی متوقف شود. آن قدری که ما در کمیته شفافیت دغدغه داشتیم یک وقت مسئله‌ای پیش نیاید که کل پروژه شفافیت زیر سؤال برود آن‌ها دغدغه نداشتند. مشکل دیگری هم که شهرداری دارد این است که خیلی غیرمتمرکز است. دیتا را یک کارشناسی در فلان سازمان آماده می‌کرد که نسبت به کلیت تصویر شهرداری هیچ دغدغه‌ای نداشت و برایش مهم نبود که این دیتا با خطا روی وبسایت شفاف برود و یک خبرنگاری آن را پیدا کند و کل شهرداری زیر سؤال برود. کما اینکه این اتفاق افتاد.

سر انتشار اطلاعات قراردادهای، برای یکی از قراردادهای منطقه سه جنجالی به پا شد. ماجرا این بود که شیوه انجام این معامله ترک تشریفات^۴ خورده بود، ولی موضوعش طوری بود که ترک تشریفات کردنش بی معنی بود و به نظر می‌رسید تخلفی روی داده است. اما بعد مشخص شد که منطقه سه با یکی از زیرمجموعه‌های خود شهرداری «بدون تشریفات»^۵ قرارداد بسته و اپراتور به‌اشتباه 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. در گردش کار انتشار اطلاعات، مشخصاً این طور 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.

مصاحبه‌کننده: به‌جای اینکه شما در کمیته شفافیت خطاگیر شهرداری باشید، بهتر نبود مثلاً تمهیداتی در نظر می‌گرفتید که اپراتورها خطا نکنند یا اصلاً بهتر نبود با اضافه کردن کنترل‌های سیستمی از بروز چنین خطاهایی جلوگیری می‌کردید؟

بهاره آروین: این صحبت شما درست است. 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. 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. کمااینکه 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 قابل قبول است و چیز خاصی نیست.

خلاصه یعنی هیچ‌کدام این دو شرطی که گفتم وجود نداشت. شهرداری چون یک عضو شورای شهر ایستاده بود و می‌گفت اطلاعات باید منتشر شود، این کار را انجام می‌داد و اگر به خودش بود اصلاً این کار را انجام نمی‌داد، کمااینکه

^۴ 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 ازبین‌رفتن منافع سازمان شود.

^۵ طبق آیین‌نامه مالی و معاملاتی شهرداری، عقد قرارداد با واحدهای زیرمجموعه بدون تشریفات مجاز است.

الان این اتفاق افتاده. در شهرداری نه کسی انگیزهٔ آپدیت کردن اطلاعات وبسایت شفاف را دارد و نه کسی در فضای عمومی و جامعه این موضوع را پیگیری می‌کند.

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 مبلغ حدود چهارده میلیارد ریال بود.^۶ 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 عجیب و غریبی نبود و با کمی حساب و کتاب به نظر معقول می‌آمد. ما از این جنجال به وجود آمده استفاده کردیم و به شهرداری گفتیم راه افتادن این ماجراها نشان می‌دهد که «شرح خدمات» قراردادها هم باید منتشر شود. البته عملی کردنش 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 قراردادهای پشیمان شود، چون دیده بود که از بین چند هزار قرارداد منتشر شده، دقیقاً آنی که پتانسیل این را داشته که با استفاده از فضای عمومی علیه مجموعه استفاده شود برجسته شده. اینجا باید اضافه کنم که آن خودتصحیحی وقتی می‌تواند اتفاق بیفتد که سیستم به کاری که انجام می‌دهد اعتقاد داشته باشد و بگوید من از این کوتاه نمی‌آیم و کاری می‌کنم که دفعهٔ بعدی این مشکل پیش نیاید، درحالی‌که همه حاضر به براق بودند که مشکلی پیش بیاید که بگویند ما که از اول گفتیم این کار جواب نمی‌دهد و نیاز به زیرساخت فرهنگی دارد و از این جور بحث‌ها.

ما در اواخر دورهٔ شورای پنجم گردش کاری را برای انتشار اطلاعات در نظر گرفتیم که در آن تأیید کمیتهٔ شفافیت نیاز نبود، یعنی تصمیم‌گیری دربارهٔ اینکه چه چیز چگونه منتشر شود در خود شهرداری انجام می‌شد و کمیتهٔ شفافیت فقط ناظر بود. متأسفانه این دستورالعمل تصویب نشد. کسی دغدغه‌اش را نداشت. تازه ما گفتیم به صورت دستورالعمل داخلی باشد و نه به صورت مصوبه‌ای که توسط اعضای شورا تصویب شود، چون در این صورت اعضای شورا می‌گفتند چرا برای ما در این دستورالعمل نقش پررنگ‌تری ندیده‌اید. ما (اعضای شورا) که می‌دانیم اگر پای شورا به میان کشیده نشود خود شهرداری به انتشار داده‌ها ادامه نخواهد داد.

ما هم این را می‌دانستیم ولی از آن طرف همین مشکلی که شما می‌گویید به وجود می‌آمد، یعنی عملاً شورا پای اصلی کار می‌شد. به هر حال دستورالعمل به جایی نرسید؛ باید در سطح شهردار ابلاغ می‌شد تا به جایی برسد ولی اواخر دوره بودیم و هیچ‌کس دنبال این کارها نبود و دغدغهٔ تداوم شفافیت را نداشت.

مصاحبه‌کننده: فکر می‌کنید اگر آقای نجفی شهردار باقی می‌ماند ممکن بود اتفاق متفاوتی بیفتد؟

بهاره آروین: نمی‌توانم با اطمینان بگویم.

مصاحبه‌کننده: مجموعهٔ فضایی که شما ترسیم کردید من را به یک بن‌بستی می‌رساند. یعنی از یک طرف برای تحقق شفافیت لازم بود که شورا نقش زیادی بازی کند؛ از آن طرف اگر شورا زیادی وارد کار می‌شد به این معنا بود که کار ادامه پیدا نخواهد کرد یا در نهایت آن اصلاح و تغییر و تحولات مطلوب در عملکرد شهرداری رخ نخواهد داد. در نتیجه

^۶ بنا بر اطلاعات منتشر شده روی سایت شفاف، رقم دقیق این قرارداد ۱۴/۹۶۰/۴۰۰/۰۰۰ ریال بوده است.

انگار ما در یک بن‌بست هستیم. در این شرایط تغییر چه متغیری می‌توانست ما را از این بن‌بست خارج کند؟ آیا اراده شهردار می‌توانست متغیر تعیین‌کننده‌ای باشد؟

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 کنشگران کلیدی‌ای که اراده و اعتقاد زیادی به شفافیت داشتند هم زیاد می‌شد، این‌ها یک دوره کوتاهی منصب داشتند. در نتیجه 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 دربیورد، مطالبه شفافیت کند، خطاهای اطلاعات منتشرشده را دربیورد 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 پی‌اش 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 دربیورد و بتواند راه‌حل‌های عملیاتی و مشاوره بدهد مؤثر است. جای چنین گروهی خالی بود. البته این گروه هم زمانی که در سمت شورا و شهرداری هیچ کنشگر کلیدی همراهی نباشد کاری از پیش نمی‌برد و معمولاً خودش را خسته می‌کند. از آن طرف کنشگران کلیدی هم در نبود چنین گروهی اگرچه می‌توانند کارهایی را پیش ببرند ولی تداوم نخواهد داشت. بهترین حالت این است که در یک دوره کوتاه‌مدت این دو در کنار هم باشند و فضایی را سامان دهند که برگشت‌ناپذیر باشد. یعنی وقتی این کنشگران کلیدی با کنشگران کلیدی دیگری جایگزین می‌شوند به این راحتی همه روندها برنگردد. یک کاری که این گروه مطالبه‌گران باید برای آن تلاش کند تبیین این است که چرا شفافیت مهم است. یعنی این گروه باید هم یک گروه تخصصی باشد و هم یک گروه ترویج‌گر عمومی شفافیت. بدون این ترویج‌گری، مردم به کار کسانی که در شورا و شهرداری پیگیری شفافیت هستند طوری نگاه می‌کنند که انگار این کارها برای نمایش و ژست‌گرفتن است و نه از سر اعتقاد. در این شرایط مردم به این چنین بحثی به چشم یک چیز ضروری و مفید نگاه نمی‌کنند و می‌گویند این‌ها می‌خواهند برای خودشان یک گزارش عملکرد درست کنند و چیزی بیش از این نیست. ولی به نظرم وقتی که یک گروه مدنی پای کار می‌آید قضیه متفاوت می‌شود.

خلاصه باید برای شفافیت ذی‌نفع عمومی ایجاد کنیم. یعنی دلیل اینکه کار روی زمین می‌ماند فقط به شورا و شهرداری و عملکردشان بر نمی‌گشت. نه می‌توان از بوروکراسی شهرداری انتظار این را داشت که یک‌هوا بیاید و پای کار بایستد و نه می‌توان از شورای شهر انتظار دغدغه‌مندی تام‌وتمام داشت.

مصاحبه‌کننده: شما و تیمتان سراغ این نرفتید که مطالبه‌گران مدنی، رسانه‌ها و سمن‌هایی که علاقه‌مندی و انگیزه برای پیشبرد بحث شفافیت داشتند را وارد بازی کنید؟

بهاره آروین: ما به چند دلیل این کار را نکردیم. یکی از مهم‌ترین دلایلش این بود که دیگر واقعاً وقت و توان برای این کار نداشتیم. تمام وقت و توان ما صرف این می‌شد که 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. گو اینکه من مطمئن نیستم اگر یک عضو شورا که خودش جزء آن کنشگران کلیدی است بخواهد این کار را انجام بدهد و جامعه مدنی را ساپورت کند اصلاً فایده دارد و جواب می‌دهد یا خیر. آن طرف ماجرا را جامعه باید خودش برایش فکری کند و چیزی نیست که تو از بالا و از شورا بخواهی این کنشگری را فعال کنی. به یک معنا، انتظار بیش از حدی از سیستم است که هم خودش را اصلاح کند و هم جامعه را متناسب با نفع جامعه اصلاح کند. همان چرخه باطلی است که همه از سیستم انتظار دارند که اصلاحات را رقم بزند، درحالی که یک بخش مهم آن در خود جامعه است. درمورد رسانه هم همین موضوع صادق است. همان قدر که در شهرداری اراده‌ای برای تحقق شفافیت وجود نداشت در رسانه هم جامعه مدنی پیگیر موضوع شفافیت نبود. اصلاً شفافیت به کنار، من همیشه راجع به مصوبه‌های شهرسازی هم سؤال این بود که چرا این قدر ضعف کار کارشناسی در سیستم وجود دارد. ما به شهرداری می‌گفتیم آقا قیمت صدور پروانه را حساب کنید و بگویید چه درصدی از هزینه‌های ساخت‌وساز 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. به این ترتیب، باز کار روی دوش کارشناسان شورا می‌افتاد. بعد من متعجب بودم که این همه تشکل تخصصی شهرسازی و معماری که احتمالاً یکی از وظایفی که در اساس‌نامه‌های آن‌ها قید شده توجه به این موضوعات است، چرا اصلاً پای کار نیستند و حتی به این موضوعات حساس هم نیستند. زمانی که قرار بود مصوبه شهرسازی^۷ در شورا تصویب شود دو گروه فعال شدند؛ یکی مدیران مرتبط با این حوزه در شهرداری و یکی هم بسازوبفروش‌ها. 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 بیابند 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. این در حالی بود که مصوبات شورا و آن چیزی که شهرداری قرار بود اجرا کند خیلی تخصصی بود. همین مسئله درمورد موضوع شفافیت هم وجود دارد، یعنی موضوع واقعاً تخصصی

^۷ منظور همان طرح «الزام شهرداری تهران به انتشار عمومی اطلاعات شهرسازی»، مصوب ۲۹/۰۷/۹۷ است.

است و نمی‌شد از یک کنشگر عام انتظار داشت که از دیتاهای وبسایت شفاف سر دربیانورد و خطای آن را پیدا کند. چنین کاری نیازمند تمرکز و پیگیری و علاقه و انگیزه است. موقعی که از شورا بیرون آمدم برنامه‌ام این بود که برای کنشگری تخصصی در حوزه شفافیت کاری انجام دهم ولی با خروج ما از شورا به نظر می‌آید حالا آن طرف را نداریم، یعنی در حال حاضر کسی در شورا و شهرداری دغدغه شفافیت ندارد و کسی نیست که من یقه‌اش را بگیرم و با او پیش بروم. البته در کل اوضاع کشور هم بسیار حاد شده است که بسیار اثرگذار است. اوج دستاورد و خروجی شفافیت همان سال ۹۸ بود. بعد از ترور سردار سلیمانی و ساقط شدن هواپیمای اوکراینی و شیوع کرونا که کشور (و در موضوع کرونا، دنیا) درگیر شرایط استثنایی بود، خیلی گوش شنوایی برای شنیدن از شفافیت وجود نداشت. حتی می‌توان گفت از قبل‌تر، یعنی از زمان ترامپ و خروجش از برجام و التهابات بازار و خراب شدن اوضاع اقتصادی فضا طوری شد که دیگر کسی حوصله این کارها را نداشت. همین الان با توجه به شرایط کشور در این پنجاه روز^۸، سخت است به یک خبرنگار بگویم که بیا در مورد علت به‌روزنشدن وبسایت شفاف شهرداری گزارش تهیه کن. گرچه این را بگویم که اخیراً بچه‌های دنیای اقتصاد از من دعوت کردند که بیا راجع به وقایع اخیر غیررسمی گپ بزنیم. خانم نورا حسینی را آنجا دیدم که قبلاً خبرنگار خبرگزاری مهر بود و الان رفته دنیای اقتصاد. در دوره شورا خیلی با ما کار می‌کرد. از طبقه سوم که داشتیم می‌رفتم طبقه اول، نورا پرید توی آسانسور و سراغ سایت شفاف را گرفت. به‌ش گفتم با فروغی صحبت کن. او هنوز در شورا هست و گفت که با فروغی صحبت کرده. خوشم آمد که این قدر پیگیر است. نورا جزء کسانی بود که همان انتظاری که ما از خبرنگار داشتیم را برآورده می‌کرد. مثلاً نورا هم از کسانی بود که به ما پیشنهاد کرد یک کارگاه برای خبرنگارها بگذاریم که آن‌ها از داده‌های سایت شفاف سر دربیانورند. می‌گفت واقعیت این است که ما نمی‌دانیم با این داده‌ها چه کار کنیم و چطور از آن گزارش خبری دربیانوریم.

یعنی به‌رحال پیدا می‌شوند آدم‌هایی که دغدغه شفافیت را داشته باشند، ولی در کل در شرایط استثنایی‌ای که کلیت موضوعات زیرسؤال رفته، کارکردن روی چنین موضوع تخصصی‌ای سخت است. من حس می‌کنم پیگیری شفافیت به یک آرامشی نیاز دارد یا شاید هم ما راه را به‌عکس رفتیم. مثال بزنم. اولین کار شهردار فعلی کرمان 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، یک سری قرارداد مثل کاشت گل‌و گیاه که باید در فصل مشخص و مثلاً یک‌ماهه جمع شود را باید ترک تشریفات کنی. ایشان به‌خاطر چند مورد قرارداد این طوری که فکر می‌کرد با مسئله مواجه است کل انتشار قراردادهای 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.

^۸ این مصاحبه در روزهای ناآرامی‌های سال ۱۴۰۱ انجام شد.

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 قراردادهای را. استراتژی ایشان کاملاً با ما متفاوت بود. من با آن موافق نیستم اما بالاخره آزمون و خطاست و باید ببینی چه شکلی و چگونه کار بهتر پیش می‌رود. نظر خود من این است که چیزی که در کار ما کم بود حضور و مطالبه‌گری نهادهای مدنی بود. خود من در این یک‌سال ونیمی که از پایان دوره شورا گذاشته است، داشتم به این سمت می‌رفتم که با چند نفری از تیم کمیته شفافیت هسته‌ای شکل بدهیم که بتواند به صورت تخصصی در حوزه شفافیت شوراها و شهرداری‌ها مشاوره بدهد. ولی واقعاً با این وقایع اخیر دیگر متوقف شد.

مصاحبه‌کننده: شما از اتفاقاتی در طول این چهار سال نام بردید که باعث شد اصل موضوع شفافیت و اقدامات در راستای آن به نوعی زیرسؤال برود و شما و تیم را برای ادامه راه به چالش بکشد. فکر می‌کنم یکی دیگر از آن‌ها اتفاقات آبان ۹۸ و قطعی اینترنت بود. این طور نیست؟

بهاره آروین: مرتبط است ولی لزوماً به این معنی نیست که اگر مثل آبان ۹۸ اینترنت بین الملل کامل قطع شود و ما فقط به شبکه ملی اینترنت دسترسی داشته باشیم کار شفافیت متوقف می‌شود. چون در بحث اینترنت، نظام سیاسی از چیز دیگری وحشت دارد. از اتفاقاتی مشابه آنچه برای قرارداد دست‌شویی‌های حرم مطهر افتاد وحشت دارد. لزوماً از نفس انتشار قراردادها ترسی ندارد. چون فکر می‌کند نمی‌تواند یقۀ آن شبکه یا رسانه‌ای که این کارهای ناشایست (هیاهو و جنجال رسانه‌ای) را انجام می‌دهد بگیرد، لذا اینترنت را می‌بندد. حالا اینکه این ایده شکست خورده است را کاری ندارم، ولی می‌خواهم بگویم دعوایش در یک جای دیگری است و لزوماً سر عدم انتشار نیست. کما اینکه بچه‌هایی که اسم خودشان را گذاشته‌اند عدالت‌خواه هم خیلی پیگیر بحث صیانت هستند. آن‌ها هم از مخالفان طرح صیانت در آن سمت هستند. ولی خیلی هم فکر نمی‌کنند اگر شبکه ملی اطلاعات برقرار شد دیگر بحث شفافیت بلاموضوع است، چون به نظر من می‌توان از رقابت‌های بین دستگاهی استفاده کرد و اطلاعاتی را که روی آن حساسیت نیست به مرور منتشر کرد. کما اینکه می‌بینیم در بعضی جاها حقوق و دستمزد هم منتشر شده است یا مثلاً بعضی نماینده‌های مجلس داوطلبانه حقوقشان یا آرایشان را منتشر می‌کنند. به نظرم اگر یک هسته مدنی شکل می‌گرفت، شفافیت و انتشار اطلاعات می‌توانست علی‌رغم همه محدودیت‌های اینترنتی پیش برود. کما اینکه وبسایت شفاف شهرداری تهران اتفاقاً روی اینترنت بین‌الملل در دسترس نیست. یعنی با آی‌پی غیرایران نمی‌شود وبسایت شفاف را دید، چون در مورد خیلی از وبسایت‌های دولتی و حکومتی پیش‌فرض این است که از خارج از ایران به آن‌ها دسترسی نباشد. با اینکه خیلی کار عجیب و غریبی است که تو داده را منتشر کنی ولی امکان دسترسی به آن در همه جا وجود نداشته باشد، باین حال این محدودیت دسترسی باعث نشده است که وبسایت شفاف در اینجا هم کار نکند.

آبان ۹۸ یک حس سرخوردگی و ناامیدی در تیم ما به وجود آورد، ولی نه به واسطه موضوع شفافیت بلکه بیشتر در باب کلیت اصلاح در سیستم و اینکه انگار سیستم دارد به یک‌جور خودتخریبی دست می‌زند و این کاری که ما داریم برای اصلاح یک گوشه آن انجام می‌دهیم توسط کلنگی که از جای دیگری زده می‌شود ویران می‌شود. در واقع این نبود که چون اینترنت قطع شد پس شفافیت بلاموضوع است، بلکه خیلی کارهای دیگر اصلاحی هم بلاموضوع شده بود. خب البته محدودیت و قطعی اینترنت این حس را برای عموم به وجود می‌آورد که ما به جیمیل دسترسی نداریم بعد تو به ما می‌گویی بیا اطلاعات قراردادهای شهرداری را ببین؟ این چه کاری است؟ نمی‌خواهم اصلاً!

مصاحبه‌کننده: شما در مورد نقش جامعه مدنی و نهادهای مدنی گفتید و معتقد هستید که اگر گروهی متمرکز روی شفافیت کار می‌کند و این بحث را دنبال می‌کند نتیجه متفاوت می‌شود. آیا در دوره نمایندگی شما، اندیشکده «شفافیت برای ایران» چنین نقشی را بازی نمی‌کرد؟ شما خودتان هم در تابستان ۹۸ عضو هیئت‌مدیره سمن جهد^۹ شدید. عضویت شما برای تحقق همین ایده تقویت جامعه مدنی و افزایش مطالبه‌گری بود؟ چه اثراتی داشت؟

بهاره آروین: چون بحث شفافیت جدید بود و حداقل قبل از اینکه ما وارد شورا شویم تا این حد تبدیل به گفتمان مسلط نشده بود، یک جایی مثل اندیشکده «شفافیت برای ایران» بیشتر کار ترویجی می‌کرد. از آن طرف در دوره‌ای که ما با اندیشکده آشنا شدیم تمرکز آن‌ها بیشتر روی شفافیت آرای نمایندگان مجلس بود و به دیگر حوزه‌های شفافیت خیلی ورود تخصصی نداشتند و انرژی چنین چیزی هم در آنجا نبود. کما اینکه بعدها آقای ثنایی -رئیس وقت اندیشکده «شفافیت برای ایران»- به من گفت شما دیگر خودتان این قدر کاربلد بودید که ما در حوزه شفافیت شهرداری و شورا چیزی برای ارائه به شما نداشتیم.

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 مجرای 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. چنین دانشی را فقط آدم متخصص یک حوزه دارد. اندیشکده بنا به اینکه اساساً در بحث شفافیت نوپا و تمرکزش جای دیگری بود، در این حوزه‌ها نمی‌توانست کمکی به ما بکند. بعدها که شفافیت تبدیل به گفتمان شد، از طرف مراکز مختلفی به خصوص ادارات و سازمان‌های دولتی از آن‌ها درخواست شد که در زمینه شفافیت و انتشار اطلاعات مشاوره بدهند و میزان این درخواست‌ها به حدی زیاد بود که به دلیل کمبود توان و نیرو اندیشکده ناچار به گزینش بین آن‌ها بود. بنابراین به‌مرور تمرکزشان از انتشار آرای نمایندگان مجلس تغییر کرد. اینکه به چه سمتی رفتند را باید از خودشان پرسید. همان طور که اشاره کردم نکته جالب این بود که از سمت دولت و نهادهای دولتی تقاضا وجود داشت، ولی اندیشکده توان تخصصی و نیرو برای پاسخ به آن تقاضاها را نداشت. البته که همیشه پای مسائل بوروکراتیک هم وسط بود، یعنی ممکن بود یک نهاد دولتی برای شفاف‌شدن ابراز تمایل کند ولی وقتی کار به عمل می‌رسد، ببینی آن قدرها هم اراده‌ای برای این موضوع وجود ندارد و صرفاً شوآف بوده.

راجع به سمن جهد هم بله، درست است. عضویت من در آن کاملاً معطوف به همین دیدگاه انجام شد، ولی من همان موقع هم می‌دانستم که نمی‌توانم آنجا وقت بگذارم کمالینکه نتوانستم. علت عضویت من این بود که برای گرفتن مجوز تأسیس سمن، راحت‌تر تأیید صلاحیت می‌شدم و از آن طرف برای کار شفافیت هم یک مقدار شناخته‌شده بودم. سمن جهد نیاز به یک بدنه دارد تا بتواند فعال شود، ولی ما این بدنه را هیچ‌وقت پیدا نکردیم و جهد تا همین الان هم تقریباً غیرفعال است و اصلاً هیچ عضوی ندارد که ورود تخصصی به حوزه‌های شفافیت داشته باشد. اخیراً من از

^۹ مؤسسه جمعیت هم‌اندیشان دادخواه (جهد)، با هدف «کمک به ایجاد شفافیت و کاهش فساد در سطح جامعه»، در تاریخ ۹۸/۰۳/۲۷ تشکیل شد.

هیئت‌مدیره‌اش بیرون آمدم و یکی از دوستان آمده تا کار را دست بگیرد. البته به‌زور من را به‌عنوان عضو علی‌البدل نگه داشته‌اند، ولی من به دوستان گفتم که دیگر نمی‌توانم وقتی بگذارم و کارها را به نیروی تازه‌نفسی که آمده بسپارند. من یک نکته دیگر هم به بحث شرایط تحقق شفافیت که قبلاً اشاره کردم اضافه کنم. گفتم که برای پیش‌رفتن کار هم در سمت دولت باید کنشگر کلیدی همراه وجود داشته باشد و هم، در سمت جامعه مدنی، مطالبه‌گری شکل گرفته باشد. داشتن هم‌زمان این دو هم به این راحتی نیست. در این بین 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 بزرگ‌اند ولی شفاف نیستند و به همین دلیل این خیریه‌ها قابل‌مقایسه با هم نیستند و آدم‌ها از روی اعتماد شخصی به آن‌ها کمک می‌کنند.

ایده شفافیت خیریه‌ها در کتاب «دیگردوستی مؤثر» اثر پیتر سینگر مطرح شده و برای من جالب بود. گویا در خارج از ایران وب‌سایتی وجود دارد که خیریه‌ها را براساس شاخص‌های شفافیت رنک می‌کند. می‌شود اینجا هم گروهی داوطلبانه و به‌صورت تخصصی و بنا بر یک استاندارد مشخص، دیتاها را از خیریه‌ها بپذیرد و آن‌ها را رنک کند. از آنجاکه این کار در سطح جامعه مدنی صورت می‌گیرد، بعید است کسی بخواهد به نتایج اعتراضی کند و مثلاً بگوید چرا به من فلان نمره را دادید. فکر می‌کنم برای خودشان زشت و به‌نوعی نقض غرض باشد.

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 بیاییم 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.

کلیت صحبت‌هایمان دارد به سمتی می‌رود که فکر می‌کنم خوب باشد توضیح دهم علت اینکه چرا دیگر کار شفافیت را ادامه ندادم چه بوده است. ماجرا این است که هدف اول و اساسی من از ورود به شورا شفافیت نبود. پیگیری شفافیت برای من مثالی از یک نمایندگی مؤثر بود؛ به نظر من هر نماینده بلید روی یک موضوع تمرکز کند و من از این نظر کارم را انجام دادم. ولی شفافیت چیزی نیست که من لزوماً بخواهم با آن شناخته شوم. من در مدت اعتراضات اخیر به نشست‌های زیادی رفتم و عنوانم در تمام این نشست‌ها «عضو هیئت‌علمی دانشگاه تربیت مدرس» بود. یعنی چه‌بسا هیچ‌کس مطلقاً یادش نبود که من «عضو سابق شورای شهر» و پیگیر بحث شفافیت بودم یا اینکه نمی‌خواستند به این موضوع اشاره‌ای کنند. من این تغییر عنوان را خودخواسته و آگاهانه انجام دادم چون دیگر نمی‌خواستم با عنوان عضو سابق شورای شهر و تابلوی شفافیت شناخته شوم، به این دلیل که من شفافیت را برای هدف نمایندگی مؤثر انتخاب کرده بودم. الان هم اگر کسی بخواهد در حوزه شفافیت کاری انجام دهد، من در حد توان ممکن است دو-سه جلسه بروم و چیزهایی که به ذهنم می‌رسد را بگویم، ولی دیگر نمی‌خواهم در حوزه شفافیت کار کنم. اما این به این معنا

نیست که فکر می‌کنم دیگر نمی‌شود در آن حوزه کار کرد. واقعاً اگر کسی بخواهد، می‌شود. ولی من احساس می‌کنم که الان من در جای دیگری مؤثرترم. من در تحلیل وقایع سیاسی-اجتماعی حس بهتری دارم تا پیگیری بحث شفافیت و به نتیجه رساندن آن. در بحث نمایندگی مؤثر هم به نظرم در دوره چهارساله شورا تجربه‌ای خلق کردم که در حد خودش قابل ارجاع است. این دوره یک تجربه خیلی بزرگ‌تری هم برای خودم در باب حکمرانی بوده و آن بینشی است که در باب اصلاح و امکان تغییر در بوروکراسی به دست آوردم.

مصاحبه‌کننده: به نظر می‌رسد شفافیت موضوعی است که مردم عادی انگیزه‌ای برای پیگیری و مطالبه آن ندارند. انتقال مطالبه چیزی مثل شفافیت که شاید خیلی دغدغه مردم عادی نباشد از گروه‌های تخصصی و مدنی به عموم مردم چگونه می‌تواند اتفاق بیفتد؟

بهاره آروین: این موضوع با گفتمان‌سازی امکان‌پذیر است. 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 عبارتی، به نظرم باید یک نهاد کمی ریشه‌دار شکل بگیرد و، با اقناع طبقه نخبگانی، 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. من دور نمی‌بینم روزی را که یک عده جلوی شهرداری تجمع کنند و به اینکه چرا فلان آیتم از وبسایت شفاف شهرداری حذف شده اعتراض کنند. یادم است که تجمع‌هایی که جلوی شهرداری و شورای شهر تهران می‌شد موضوعات مختلفی داشت، یک بار حامیان سگ‌های ولگرد، یک بار کارگران شرکت واحد و یک بار هم یک عده کفن‌پوش در اعتراض به تغییر نام یکی از خیابان‌ها. منظورم این است که گروه‌های کوچک برای اعتراض و تجمع می‌آمدند و من دور نمی‌بینم که جمعیتی در همان حد و اندازه برای مطالبه شفافیت هم جمع شود و به نظرم این پتانسیل در جامعه وجود دارد. الان هم کسانی هستند که از کانال‌های مختلف، چه قبلاً مرا دیده باشند و چه ندیده باشند، از من بحث شفافیت و وبسایت شفاف شهرداری را پیگیری می‌کنند. این افراد صرفاً هنوز یکدیگر را نمی‌شناسند و یکدیگر را پیدا نکرده‌اند. اگر مثلاً من بیایم و این چند نفر را به هم وصل کنم یک شبکه و زنجیره‌ای شکل خواهد گرفت و مطالبه حداقلی به وجود می‌آید. منتها همین کار هم نیازمند کسی است که واقعاً پای کار این ماجرا باشد که به نظرم شدنی است. 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 به‌هرحال خوب از پس آن بروند آمد. مثلاً همین شهرداری کرمان در دور جدید؛ ما اصلاً انتظار نداشتیم کسی از شفافیت صحبت کند، که دیدیم از کرمان علم 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 نظر کمی که اوضاع آرام‌تر شود، شفافیت آن حوزه‌های 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: برویم سراغ کارت بعدی.

بهاره آروین: تعلق خاطر، engaged. راجع به این‌ها به شکلی حرف زدیم. قرار گرفتن در جای درست، مؤثر بودن، دیده‌شدن و توانمندی. به یک معنا بحث شفافیت امکان تجربه‌کردن همه این موارد را به من داد. واقعاً هم کار خدا بود. وقتی هنوز در لیست اصلاح‌طلبان نرفته بودم و در حال تلاش برای ورود به لیست بودم با دوستان مشورت می‌کردیم که من برای حل چه مشکلی وارد جریان انتخابات شوم. یعنی به مردم بگویم چرا به من رأی بدهید. خودم مسئله آلودگی هوا را در ذهن داشتم، چون آن موقع دخترم خیلی کوچک بود و خیلی از آلودگی هوا اذیت می‌شد. یادم می‌آید که یکی-دو نفر رأی من را در این مورد زدند. یکی از نطق‌هایی که بعدها در طول دوره نمایندگی‌ام در شورا انجام دادم راجع به آلودگی هوا بود که به شفافیت هم ربطش دادم و همین باعث شد آقای میلانی تابلوی نمایش شاخص آلودگی هوای تهران را بیاورد گوشه صحن شورا که شاخص آلودگی هوا هر روز جلوی چشم اعضای شورای شهر باشد. بعدتر که آقای نجفی شهردار شد، ما به او گفتیم شما روی مسئله آلودگی هوا کار کنید و برای حل این مشکل تلاش کنید. ایشان گفت این مسئله مسئله‌ای نیست که ما در شهرداری از پس آن بریابیم. به نظرم پربیراه نمی‌گفت. اگر من در دوره نمایندگی‌ام روی این مسئله متمرکز می‌شدم احساس مؤثر بودن و توانمندی که برایم مهم بود واقعاً خدشه‌دار می‌شد و فکر نمی‌کنم در این حوزه می‌توانستم حرفی برای گفتن داشته باشم. ایضاً در حوزه شهرسازی هم همین اتفاق می‌افتاد؛ با اینکه شهرسازی حوزه تخصصی شهرداری تهران است ولی باز به نظرم مسائل پیچیده‌تر از آن است که بتوان به این راحتی در آن اثرگذار بود. همه مواردی که دیگر اعضای شورا پی می‌گرفتند هم این ویژگی را داشتند، مثلاً درآمدهای پایدار که آقای میرلوحی پیگیر آن بود یا حفظ باغات و محیط‌زیست شهری که خانم صدراعظم نوری پیگیر آن بود. واقعاً شفافیت برای من همین قرار گرفتن در جای درست [اشاره به کارت با همین عنوان] بود. حس می‌کردم که کار خداست که من جایی قرار گرفتم که همه این‌ها -قرار گرفتن در جای درست، توانمندی، مؤثر بودن- انگار روی این شفافیت جمع شده. هم می‌توانستم به خوبی استدلال کنم که چرا شفافیت را پیگیری می‌کنم، هم انگار یک توانمندی نسبی‌ای در این زمینه داشتم. برخی اعضا فکر می‌کردند که این خانم آروین رفت و روی چه موضوعی ایستاد! چرا ما به فرمان نرسید؟ یعنی آن‌ها حس می‌کردند که موضوع شفافیت از همه چیز بیشتر قابلیت دیده شدن دارد. خلاصه خود کلیت بحث شفافیت این حس‌ها را پوشش می‌داد. منتها از جهت دیگری در چهار سال نمایندگی شورا یک جورهایی حس می‌کردم جای من درست نیست و آن به خاطر قرار گرفتن در جایگاه نمایندگی بود. سیاست جای درستی برای من نبود. احساس تعلق خاطر و engaged بودن که می‌گویند اصلاً در ارتباط با جایگاه نمایندگی به من دست نداد.

اصلاً از همان زمان انتخابات که صحبت حذف من از لیست بود متوجه شدم که بازی سیاست را بلد نیستیم. مهارت‌ها و توانمندی‌های من هیچ‌جوره به بازی سیاست نمی‌خورد و، برخلاف بقیه، در همه آن چهار سال حس می‌کردم که اینجا جای درستی برای من نیست. اعضای شورای پنجم تا به حال چند نشست بعد از شورا داشته‌اند. جدای از اینکه به دلیل مشغولیت امکان حضور در این جلسات را نداشتیم، هر کاری هم می‌کردم که یک ذره در خودم برای رفتن به این نشست‌ها انگیزه پیدا کنم و بروم دوباره با دوستان شورا نشست و برخاست کنم، موفق نشدم. اتفاقاً یکی از نشست‌ها هفته دیگر است و آقای میرلوحی زنگ زده و اطلاع داده. حسم این است که این یکی را هم نخواهم رفت ولی باز هم شک می‌کنم که بروم یا نروم. واقعاً دیگر نمی‌توانم خودم را در آن فضا بینم و ذره‌ای برایش انگیزه ندارم، درحالی که می‌دانم دیگر اعضای شورا از اینکه دور هم جمع شوند خوشحال می‌شوند و برایش انگیزه دارند. نمی‌دانم به چه دلیل جمع می‌شوند. شاید با توجه به شرایط حال حاضر مملکت فکر می‌کنند دور هم جمع شوند که کاری کنند. ولی مگر ما چه کاره مملکت هستیم که هی جمع شویم؟ به نظرم با برگزاری این نشست‌ها آن فضای چهارساله را برای خودشان تداعی می‌کنند و من اتفاقاً از همان فضا منزجرم. حتی اگر دلم هم برای برخی از آدم‌ها تنگ شده باشد، این دل‌تنگی بر تحمل آن فضایی که خیلی آزارم داده غلبه نمی‌کند.

مصاحبه‌کننده: برای رفتن به این جلسات کنجکاو می‌نمایید؟

بهاره آروین: کنجکاو که هیچی، تحمل فضا را ندارم. بروم چه بگویم؟ من با این آدم‌ها چه صحبتی دارم؟ دغدغه‌هایشان با من فرق می‌کند. این‌ها یک‌سری آدم‌های سیاسی هستند که دورنماییشان بازگشت به حوزه سیاست است، آن هم به شکلی که من آن را نه امکان‌پذیر می‌دانم و نه لزوماً مطلوب. گذشته از این‌ها، من کارهای دیگری دارم و جاهای دیگری وجود دارد که دلم می‌خواهد آنجا دیده شوم و دارم دیده می‌شوم. نیازی به حضور و دیده شدن در آن جمع ندارم. البته می‌فهمم که به لحاظ سیاسی، کار ثمربخش این است که تو پیوندهای سیاسی‌ات را حفظ کنی و آن‌ها دارند به درستی همین کار را انجام می‌دهند. خلاصه که باز هم تأکید می‌کنم که منظورم از اینکه در جای درستی نبودم و حس engaged بودن نداشتم از حیث آن موضوعی نیست که به عنوان نماینده پیگیرش بودم، بلکه از حیث جایگاه نمایندگی و حضور در عرصه سیاست است. مثلاً یادم می‌آید که در دوره 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. اما اخیراً با روزنامه ایران و خبرگزاری تسنیم مصاحبه کرده‌ام و محتوای صحبت‌هایم تحلیلی بوده و متن‌هایی که برایم فرستاده‌اند به نظرم سرجمع چیز بدی نیست. همه این‌ها به کنار، قبلاً اگر متن را ظهر برای من می‌فرستادند و می‌گفتند تا شب تصحیح کن و بفرست، من جیغ می‌رفتم اما الان این کار را انجام می‌دهم و خیلی هم خوشحالم. حس تعلق خاطر برای ساختن تصویری که خود آدم دوستش دارد خیلی بیشتر است.

مصاحبه‌کننده: چه اتفاقی افتاد که بالاخره موضوع شفافیت را انتخاب کردید؟ شما در ابتدا موضوعات آلودگی هوا و

زیست‌شبان را مدنظر داشتید. ایده شفافیت از کجا آمد و ماهیتش چه تفاوت‌هایی با باقی موضوعات دارد؟

بهاره آروین: اولاً موضوع شفافیت می‌توانست پیوندی قوی با پوزیشن آکادمیک من برقرار کند. من در هیچ‌کدام از آن حوزه‌های دیگر نمی‌توانستم ادعای تخصص کنم چون متخصص آن حوزه نبودم؛ یک آدم عادی بودم که فقط دغدغه داشتم. ولی در موضوع شفافیت می‌توانستم مثلاً بگویم پژوهش انجام داده‌ام و می‌دانم نداشتن دیتا چه بلایی سر دانشگاه و پژوهشگر می‌آورد و به همین دلیل است که تحقیقات دانشگاهی به درد حوزه سیاست‌گذاری و اجرا نمی‌خورد. اتفاقاً یکی-دو بار که همکاران دانشگاهی‌ام از من پرسیدند تو در شورای شهر برای دانشگاه چه کاری انجام دادی؟ پاسخ من این بود که من باید به‌عنوان آکادمیسین یک کار می‌کردم و آن در دسترس قراردادن دیتا بوده است که این کار را انجام داده‌ام.

ثانیاً، شفافیت نیاز آن‌چنانی به بودجه ندارد. در مورد آلودگی هوا، گذشته از چندعاملی بودن موضوع، اصلی‌ترین عامل بنزین ارزان و به‌صرفه بودن رفت‌وآمد با خودرو شخصی نسبت به استفاده از حمل‌ونقل عمومی است. این موضوع چیزی نیست که در چهار سال شورای شهر بتوان برایش کار زیادی انجام داد. نیازمند تخصیص بودجه برای تقویت سیستم حمل‌ونقل عمومی و بسیاری حوزه‌های دیگر است. به همین دلیل هم رویکرد ما در شورای پنجم اختصاص بیشترین بودجه به حوزه حمل‌ونقل و ترافیک بود نه کارهای عمرانی، چون معتقد بودیم که حوزه ترافیک اولویت‌دارترین حوزه است. با وجود اینکه سر اولویت‌دادن به حوزه‌های مختلف مأموریتی شهرداری تهران معمولاً دعوای زیادی می‌شد، ولی همگی نمایندگان در شورای پنجم سر این موضوع توافق داشتیم. البته، به دلیل چندعاملی بودن موضوع آلودگی هوا حتی اختصاص بودجه هم خیلی کاری از پیش نبرد.

من غیر از آلودگی هوا ایده «شهر دوستدار کودک» را هم داشتم. این ایده هم بسیار هزینه‌بر بود و آن‌قدر حوزه پرچالش و پرکاری بود که در طول چهار سال شورا دستاورد ملموسی نمی‌داشت. علاوه‌براین، حوزه کاری‌ام هم بسیار محدود می‌شد. من خودم هم در آن زمان کودک داشتم و مثلاً برای بردنش به پارکی که شاید صد قدم هم راه نبود، چالش از در خانه آغاز می‌شد. آن‌قدر خوب و چاله سر راه بود که کالسه نمی‌بردم و بچه را بغل می‌کردم، به‌خصوص اینکه ممکن بود در مسیر پل عابر پیاده هم باشد! البته مسائل مرتبط با این حوزه جزء دغدغه‌های من بود و اگر چیزی در این ارتباط در شورا مطرح می‌شد، ما به تصویب آن کمک می‌کردیم. مثلاً زمانی در حوزه شهرسازی شنیدم علت اینکه در بعضی پیاده‌روها پله می‌خورد، محاسبه نکردن بر و کف است و این باعث می‌شود که شیب معابر در محاسبات نیاید. ولی نهایتاً روی حل آن مسئله خیلی متمرکز نشدیم چون به نظر آمد که حوزه بودجه‌بری است و در پایان چهار سال خیلی دستاورد ملموسی نخواهد داشت. از طرفی مشخص نیست که رفع چنین مشکلی برای دیگران چقدر در اولویت است. اصولاً همیشه در وضع موجود یک تعادلی وجود دارد که به‌راحتی نمی‌شود آن را تکان داد و عده‌ای هستند که حفظ تعادل موجود برایشان مطلوب است. انگار عادت کرده‌اند با همان شیوه کارشان را پیش ببرند.

حوزه دیگری که با شفافیت رقابت می‌کرد «شادی و زیست‌شبانۀ تهران» بود که اسمش را گذاشته بودیم «تهران آنلاین»، تهران بیست و چهار ساعته». این ایده نسبت به شفافیت بیشتر با زیست‌روزمره مردم نزدیک بود و تغییراتش برای مردم ملموس‌تر بود. وقتی یک ذره این ایده را اصطلاحاً بالاوپایین کردیم حس کردیم به نسبت شفافیت مخالفت بیشتری با آن می‌شود - مخالفت فرهنگی می‌شود - و حوصله چنین دعوایی را نداشتیم. البته ما این ایده را کاملاً کنار

نگذاشتیم. جزء آن کارهایی بود که برایش تلاش هم کردیم و حتی یک مصوبه برایش تصویب شد.^{۱۰} ولی در کل من احساس می‌کردم این موضوعات دیگر را می‌توانم بدهم کسان دیگری پیگیری کنند و بالاخره پیش می‌رود و در حد خوبی هم پیش رفت. کمالینکه همان‌طور که گفتم برای زیست‌شبان به بالاخره مصوبه تصویب شد. ولی در مورد شفافیت احساس می‌کردم حوزه‌ای تخصصی است و، برای ورود به آن، حدی از ذهن آکادمیک (و نه دانش آکادمیک) نیاز است. همچنین به دلیل وجود بحث سامانه و داده، حدی از جوانی و به‌روز بودن و آشنایی با فناوری‌های جدید نیاز است. من دومین فرد جوان بین اعضای شورا بودم.

مصاحبه‌کننده: ایده‌اش از کجا درآمد؟

بهاره آروین: ایده‌اش در یک هم‌فکری دوستانه شکل گرفت. من چند تا دوست داشتم که بعداً هم در کل دوره شورا در خیلی موارد از آن‌ها هم‌فکری می‌گرفتم. آن زمانی که صحبت این شده بود که برای انتخابات ثبت‌نام کنم، با یک‌سری از دوستانم مشورت کردم و از آن‌ها پرسیدم به نظر شما ثبت‌نام کردن کسی مثل من ثمربخش است یا خیر. یک نشست اولیه برای اینکه آیا اساساً ثبت‌نام کنم یا خیر گذاشتیم و نتیجه‌اش این شد که ثبت‌نام کنم. البته این دوستان می‌گفتند عمراً تو بتوانی در لیست اصلاح‌طلبان بروی. یک نشست دیگر هم برای هم‌فکری در رابطه با اینکه با چه مطالبه‌ای سراغ اصلاح‌طلبان بروم و بگویم می‌خواهم در لیست شما باشم گذاشتیم. در یکی از نشست‌هایمان که ایده‌ها را مطرح می‌کردیم، یکی از دوستان موضوع شفاف‌شدن مناقصات در وزارت راه آقای خرم^{۱۱} 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 دارد که قراردادها را در آن ثبت می‌کند و می‌توان، به پشتوانه وجود این سامانه، روی شفافیت قراردادهای شهرداری مانور داد. بعد گفتیم که تنها انتشار قراردادها که کم است، حوزه شهرسازی را که پرتخلف هم است اضافه کنیم. کم‌کم صحبت طرح «شهرداری شیشه‌ای» مطرح شد. البته گویا قبلاً در اصفهان این شعار را داده بودند و ما برای اینکه تمایزی ایجاد کنیم نهایتاً شعار انتخاباتی را «شهرداری تمام‌شیشه‌ای» گذاشتیم. بعد هم محورهایش را درآوردیم. مثلاً محور «انتشار کمک‌ها به اشخاص حقیقی و حقوقی» از ماجرای املاک نجومی درآمد. بحث انتشار آرای نمایندگان شورای شهر هم از اینجا آمد که بعد از اینکه تصمیم گرفتیم انتشار قراردادهای شهرداری یکی از محورها باشد، گفتیم حالا می‌گویند اگر قرار است شهرداری شفاف باشد، خود شورا هم باید این‌طور باشد. به‌خصوص اینکه در آن زمان ماجرای انتشار آرای نمایندگان مجلس دهم هم خیلی داغ بود. خلاصه در تعیین محورها، سراغ موضوعاتی رفتیم که احساس می‌کردیم قبلاً مسئله‌مند شده‌اند و بنابراین می‌توانیم روی آن‌ها بایستیم.

مصاحبه‌کننده: بدون اینکه لزوماً بخواهیم به هویت افراد نزدیک شویم، تصویری از اینکه در تیم مشاوره و هم‌فکری شما چه جور آدم‌هایی حضور داشتند می‌دهید؟ حوزه‌های تخصصی و سابقه تحصیلی یا کاری آن‌ها چه بود و شما چگونه با آن‌ها لینک شدید؟

^{۱۰} طرح «الزام شهرداری به برنامه‌ریزی و بسترسازی و احیای زیست‌شبان»، مصوب ۹۷/۱۱/۱۶

^{۱۱} 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.

بهاره آروین: سابقه آشنایی من با اعضای هسته اولیه دوستان و مشاورانم شاید بیشتر از ده سال بود و همه از دوستان بودند و همگی علوم اجتماعی یا اقتصاد خوانده بودند. دوستی‌هایمان از طریق بحث و گفت‌وگو در مورد مسائل اقتصادی و اجتماعی و آشنایی با رویکرد و افکار یکدیگر شکل گرفته بود. ویژگی دیگری که این حلقه اطرافیان من داشتند و با حلقه‌های اطراف دیگر اعضای شورا متفاوت بود این بود که این دوستان هیچ‌کدام سیاسی نبودند، یعنی عضو حزب سیاسی نبودند یا پوزیشن سیاسی نداشتند، ولی دغدغه‌های سیاسی-اجتماعی پررنگی داشتند.

من یک گروه بزرگ‌تر هم‌فکری ده-پانزده نفره هم در تلگرام داشتم. آن گروه خیلی خوب سابقه هم‌فکری و تصمیمات گرفته شده را نشان می‌دهد، به خاطر اینکه از اولین روزهایی که در انتخابات پیروز شدم وجود داشت و در مورد دغدغه‌هایم آنجا گفت‌وگو می‌کردیم. بحث‌ها از انتخاب شهردار در ابتدای دوره شروع شد تا رسید به ماجرای استعفا در سال ۹۸. این گروه، گروه هم‌فکری من بود که با آن هسته اولیه که شعار «شهرداری تمام‌شیشه‌ای» از آن خارج شد متفاوت بود. آن هسته اولیه کوچک‌تر و غیرسیاسی‌تر بود.

مصاحبه‌کننده: اینکه در حلقه هم‌فکری شما افراد سیاسی حضور نداشتند در رویکرد شما به مسائل در این چهار سال تأثیرگذار بود؟ ابعاد مثبت و منفی آن چه بود؟

بهاره آروین: خب همان طور که گفتم شبکه‌ای از آدم‌ها که من در اطرافم داشتم، نسبت به شبکه بقیه 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 شبکه اطرافیانم هم سیاسی نبود خیلی پررنگ بود. من شخصاً همه‌اش را مثبت می‌دیدم. به خاطر اینکه به نظرم به دلایلی حوزه 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 دغدغه اجتماعی دارند هم در آن حزب هستند. ولی در احزاب دیگر بیشتر آدم‌هایی عضو هستند و وارد می‌شوند که دودوتا-چهارتا کرده‌اند، یعنی برای بده‌بستان به آن حزب رفته‌اند و فی سبیل الله کار نمی‌کنند، ولی در عرصه فعالیت‌های مدنی-اجتماعی اتفاقاً به کسانی نیاز داریم که فی سبیل الله کار کنند. به نظرم در کارهایی با رویکرد مدنی-اجتماعی، سیاسی بودن تیم و هسته هم‌فکری جواب نمی‌دهد. شاید سیاسی بودن خود فرد نماینده خوب باشد اما شبکه‌اش نباید سیاسی باشد، چون به این معنا خواهد بود که اعضای این شبکه کسانی هستند که آمده‌اند به نوعی به این شخص وصل شوند تا به نان‌ونوایی برسند.

مصاحبه‌کننده: اینکه در بین مشاوران کسی را نداشتید که سیاسی کاری بلد باشد باعث مشکل نشد؟ هیچ‌وقت در طول این چهار سال احساس نیاز به کارهای سیاسی نکردید و جای خالی چنین مشاورانی را حس نکردید؟

بهاره آروین: من اصلاً نمی‌توانستم سیاسی کاری کنم. خمیرمایه‌اش را نداشتیم. مراودات سیاسی کارانه برایم خیلی سخت بود. می‌فهمیدم که سیاسی کاری هم نیاز و ضرورت است و از اینکه یک‌سری از اعضای شورا مثل آقایان هاشمی، رسولی و الویری^{۱۲} و خانم صدراعظم نوری تجربه کار سیاسی داشتند خیلی استقبال می‌کردم؛ اگر قرار بود همه اعضای شورا مثل من باشند که از دست رفته بودیم. البته درستش این است که نماینده شورا کار سیاسی بلد باشد یا اطرافیان

^{۱۲} مرتضی الویری، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران و رئیس کمیسیون «برنامه و بودجه»

این چنین باشند ولی من اگر قرار بود با چنین کسانی کار کنم از دست می‌رفتم و اصلاً نمی‌توانستم ادامه دهم. اینکه اطرفیانم آدم‌هایی مثل خودم بودند که انگیزه و انرژی‌ای که برای کار می‌گذاشتند با دودوتا-چهارتا‌های معمول جور در نمی‌آمد باعث دوام‌آوردنم شد. گو اینکه به نظر من اگر شبکه‌ی اطرفیان یک نماینده سیاسی باشد به این معناست که اشخاص ضعیف‌تری نسبت به خود نماینده (که نتوانسته‌اند در جایگاه سیاسی نماینده قرار بگیرند و حالا می‌خواهند از قبل آن نماینده سهمی بگیرند) در آن شبکه قرار گرفته‌اند. اگر خود نماینده غیرسیاسی باشد و دوروبرش افراد سیاسی باشند که خیلی بدتر است چون قطعاً آن افراد می‌خواهند منفعت خودشان را پیگیری کنند، نه دغدغه‌های نماینده را.

خلاصه تحمل فضای سیاسی کاری برای من سخت بود و هست و نمی‌توانم در این فضا زیست کنم. این را در همان هفته انتخابات فهمیدم. ما یک هفته وقت تبلیغات داشتیم و ماجرای حذف من از لیست اصلاح‌طلبان هم راه افتاده بود (بعداً متوجه شدم تیمی که در ستاد من کار می‌کردند چقدر جوی که علیه من به وجود آمده بود را از من پنهان می‌کردند. خودشان توئیتر و شبکه‌های اجتماعی را رصد می‌کردند ولی به دلیل اینکه می‌دیدند من توان ندارم از من پنهان می‌کردند). بعضی‌ها مدام به من می‌گفتند که برو اینجا و آنجا سخنرانی کن. اما من گیج و گم بودم و نمی‌دانستم در این فضای پرفشار چه کار کنم. در این بین دوستی آمد و گفت هرچه من می‌گویم تو گوش کن و انجام بده. مشخصاً این کاره بود. من ایشان را که دیدم با خودم گفتم ایشان باید جای من در لیست می‌بود. خلاصه من هم آن قدر خسته بودم که قبول کردم و یک روز افسارم را دادم دست ایشان. آن روز من را چند جا برای سخنرانی برد. یکی از آن‌ها دانشگاه امیرکبیر بود. خودش هم به من می‌گفت که هر جا چه بگویم. شب که شد من گفتم دست شما درد نکند. من دیگر خسته شدم. من دیگر حوصله ندارم. من اصلاً رأی نمی‌آورم. در همان یک روز متوجه شدم که گذشته از اینکه آدمی نیستم که به این راحتی افسارم را دست کسی بدهم، اصلاً روحیات ایشان به من نمی‌خورد. این اتفاق یک بار دیگر هم افتاد. در دوران نمایندگی، یک آقای که نسبت به خانمی که بالاتر ماجرایش را تعریف کردم با من همدل‌تر بود - به این معنی که کسب‌وکار خودش را داشت ولی دغدغه‌های اجتماعی پررنگی هم داشت - آمد و تلویحاً به من گفت که تو باید یک نفر دومی داشته باشی چون خودت این قدر انرژی نداری که بخواهی راجع به همه چیز تصمیم‌گیری کنی. حرفش این بود که تو باید صبح بنشیننی توی ماشین و این فرد دوم تو را برای کارهای مختلف به جاهای مختلف ببرد و شب هم تو را برگرداند خانه. خلاصه منظورش این بود که افسارم را دست آن فرد بدهم. من گفتم آره، اگر چنین آدمی باشد که خوب است و نفهمیدم که این شخص دارد خودش را می‌گوید، یعنی منظورش این است که خودش می‌تواند آن آدم دوم باشد. بعداً دوست دیگری به من گفت که ایشان منظورش خودش بوده، منتها مستقیماً نگفته که من را برای تصمیم‌گیری تحت فشار نگذارد. در این مورد هم باز من دیدم که نمی‌توانم با او کار کنم. سبک کارمان به هم نمی‌خورد. مثلاً من کلاً افتتاحیه و اختتامیه نمی‌رفتم. ایشان به من می‌گفت چرا نمی‌روی. من برایت برنامه می‌چینم که جاهایی بروی که پیرو دغدغه‌های اجتماعی و شفافیت باشد. دو کلام هم صحبت کنی و دیده شوی. من دیدم این شخص می‌خواهد کار عظیمی بکند منتها من این کاره نیستم. یک آدم سیاسی با همین ایده شفافیت می‌توانست در جاهایی برگ‌هایی رو کند که بیشتر از من دیده شود. 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. یعنی همه اعضا فکر

می‌کردند روی این حوزه حرفی برای گفتن دارند. اما همان‌طور که پیش‌تر هم گفتیم من آدم کار سیاسی نبودم و اصلاً نمی‌توانستم چنین مراوده‌هایی داشته باشم.

مصاحبه‌کننده: فکر می‌کنید اگر چنین شخصیتی داشتید دستاورد بیشتری در حوزه شفافیت به دست می‌آوردید یا برعکس، اتفاقاً پروژه شفافیت ضربه می‌خورد؟

بهاره آروین: نمی‌توانم در این مورد اظهار نظر کنم. واقعاً ارزیابی‌ای ندارم. از یک جهاتی می‌بینم که دیگر همکارانی که پیگیر هیچ مطالبه عمومی‌ای هم نبودند کارهایی مرتبط با خواسته‌های خودشان کردند، یعنی به‌رحال کارهایی انجام دادند. بعضی‌ها می‌گویند اگر این شفافیت را می‌دادی دست فلانی که بالاخره توانسته دو تا ساختمان بگیرد و این‌ها، کار را بیشتر پیش می‌برد. اگر یادتان باشد، خود من هم یک جاهایی می‌گفتم یک حرف‌هایی را بگوییم فلانی بگوید چون او می‌تواند با شهرداری جوری رفتار کند که به طریقی آن‌ها را بترساند که اصلاً حرف روی حرفش نزنند. از یک جهاتی این فکرها را می‌کردم ولی از یک جهاتی هم این مسئله وجود داشت که ممکن بود آن‌ها، مثل هر آدم سیاسی دیگری، استفاده‌شان از ایده شفافیت را که بردند و دیگر برایشان کارکرد سیاسی نداشت کنار بگذارندش. یعنی با شفافیت، نه به‌خاطر شفافیت بلکه به خاطر ابزار دیده‌شدن رفتار کنند و این شیوه کشش محدودی دارد و تو تا یک حدی به‌عنوان یک ابزار سیاسی می‌توانی از آن استفاده کنی؛ جامعه بعد از مدتی می‌فهمد که تو داری فقط پزیش را می‌دهی. این را هم در نظر بگیرد که شفافیت کار سخت و پرمناهی بود و، به‌لحاظ gain (آورده) سیاسی، کم‌بازده. این است که حس می‌کنم این پروژه را دست هر کس دیگری می‌دادم، پیش نمی‌رفت. به خاطر همین هم بود که وقتی اصلاح‌طلبان داشتند برای انتخابات بعدی لیست می‌بستند، تنها کسی که از نظر من مناسب ادامه‌دادن مسیر شفافیت بود خانم زهرا بهروزآذر بود. اتفاقاً یکی-دو نفر هم آمدند و کسان دیگری را برای لیست پیشنهاد کردند ولی از نظر من زهرا بود که آدم خیلی سیاسی‌ای نبود و روحیه فی سبیل‌الله کار کردن را داشت. یک مدیرکل بانوان^{۱۳} جنجالی می‌توانست کلی از پوزیشنش استفاده سیاسی بکند ولی زهرا واقعاً هیچ‌وقت آدم استفاده از جایگاه برای برندینگ خودش نبود. از من آدم سیاسی‌تری بود ولی یک کم، نه خیلی.

ببخشید، یک نکته را هم در پاسخ به سؤال قبلی‌تان اضافه کنم. 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 جنبه تخصصی در فلان موضوع اظهار نظر 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 غیرسیاسی گروه مشاوران را تعدیل می‌کرد.

^{۱۳} زهرا بهروزآذر از اواخر سال ۹۷ تا پایان دوره پنجم شوراهای اسلامی شهر و روستا، سرپرستی و سپس مدیرکلی امور بانوان شهرداری تهران (ذیل معاونت فرهنگی و اجتماعی) را بر عهده داشت.

گروه مشاوران من دو ویژگی داشتند؛ یکی اینکه در این قاب کلی که دغدغه اجتماعی‌شان به نسبت از دغدغه 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 نهمه^{۱۴} بود که از خودم غیرسیاسی‌تر بود. بعد از نهمه هم آقای جواهریان^{۱۵}. هر دو غیرسیاسی. خلاصه‌بله، حضور افراد سیاسی در 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.

مصاحبه‌کننده: به این سمت نرفتید که ترکیبی کار کنید؟ یعنی بگویید من آن پایه‌ای باشم که دغدغه اجتماعی برایش مهم است و دورنمایش این نیست که در ادامه حضور در این جایگاه سیاسی نمایندگی می‌خواهد پله‌های ترقی سیاسی را طی کند، درعین حال از ظرفیت و توانمندی‌های سیاسی بقیه اعضای شورا هم استفاده کنم و ترکیبی جلو برویم؛ به خصوص که به لحاظ سیاسی فضای شورا تقریباً یک‌دست بود و شعار شفافیت هم شعار موردقبولی بود و به گفته خودتان دیگر اعضای شورا هم اینجا و آنجا از دستاوردهای شفافیت شورا نام می‌بردند.

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 شکل گرفتن همکاری جدی‌تر وجود داشت. اول آنکه به‌هرحال 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 پاره کردن برجام 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 فضا فضای آرامی نبود و در این فضا، انگار موضوعی مثل شفافیت نمی‌توانست در اولویت قرار بگیرد. 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

^{۱۴} نهمه طاهری، مشاور بهاره آروین و عضو گروه راهبری کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^{۱۵} سید محمود جواهریان، مسئول دفتر بهاره آروین و عضو گروه راهبری کمیته شفافیت و شهر هوشمند

زیادی نمی‌کرد. خلاصه می‌خواهم بگویم نمی‌شد بیش از یک حدی بین اعضا برای پیگیری شفافیت همسویی و همکاری ایجاد کرد.

مصاحبه‌کننده: با توجه به این صحبت‌ها، این برداشت درستی است که شفافیت مسئله و دغدغه کس دیگری در شورا نبود، ولی در مواقعی که می‌شد دستاوردهای آن را به‌عنوان دستاوردهای شورای پنجم ارائه کرد، اعضا از آن استفاده می‌کردند؟

بهاره آروین: بله. 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 گنجانندش 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 هر چه که بود. من پیشنهاد کردم که دسترسی عمومی به اطلاعات ساختمان‌های نایمن 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. راجع به هیچ چیز این‌طور نبود که کسی مستمر و تخصصی پیگیری‌اش کند. هر کسی یک موضوعی را مدتی پیگیری می‌کرد و بعد رهايش می‌کرد. اینجا فقدان یکی از المان‌های نمایندگی مؤثر را می‌بینیم.

مصاحبه‌کننده: یک ایده هم آن اول که شما انتخاب شده بودید در همان جمع دوستان مطرح شده بود که، با نمایندگان همسوتر، فراکسیون شفافیت بنزید. اصلاً این ایده را پیگیری کردید؟

بهاره آروین: چون ما همه از یک جناح سیاسی بودیم، این‌طور احساس شد که فراکسیون‌زدن برای شفافیت می‌تواند به معنای شکاف‌انداختن باشد. یعنی خود اعضای شورا این را مطرح کردند که شما در این ۲۱ نفر، یکی را نشان بده که نخواهد شفافیت را پیگیری کند. لذا شما اگر این فراکسیون را بنزید یا همه ما باید عضو آن شویم که خب بی‌معنی است یا اگر نخواهیم همگی عضو شویم داریم بی‌جهت بین اعضا شکاف می‌اندازیم. انگار که یک عده پیگیر شفافیت هستند و یک عده نیستند. چه کاری است. ایده‌شان این بود که تو بگویی شفافیت، همه می‌گویند اوکی و موافقیم. کی کسی با تو سر شفافیت مخالفت کرده که بگویی می‌خواهم با موافق‌ها و همسوها فراکسیون بنزم؟

مصاحبه‌کننده: مگر عضو نبودن در یک فراکسیون لزوماً به معنای مخالفت با فعالیت‌های آن فراکسیون است؟

بهاره آروین: نه، ولی اگر فراکسیون می‌زدیم همه می‌خواستند عضو آن شوند و عملاً فراکسیون‌زدن بی‌معنی می‌شد. چون همه از یک جناح بودند حسشان این بود که هر فراکسیونی می‌تواند به معنای یک انشقاق باشد. فقط هم مسئله شفافیت نبود؛ ما هیچ فراکسیون غیرحزبی دیگری هم نداشتیم. کم‌اینکه مثلاً زمان انتخاب اولین شهردار، چند تا از اعضا یک فراکسیون غیررسمی زدند به نام فراکسیون مستقلین. این‌ها که شش-هفت نفر هم بودند با هیچ‌کدام از فراکسیون‌های حزبی همراه نبودند؛ حالا یا تک‌عضو از یک حزب بودند یا نمی‌خواستند زیر چتر وابستگی حزبی‌شان فعالیت کنند. اسم خودشان را گذاشتند مستقلین که بتوانند تأثیرشان را افزایش بدهند. منتها همان هم با واکنش زیادی از سمت اعضای دیگر مواجه شد جوری که دیگر هیچ‌وقت هیچ‌کس اذعان نکرد که چنین فراکسیونی وجود دارد. یعنی اصلاً چیزی نبود که کسی با افتخار کلمش را بلند کند که ما فراکسیون مستقلین هستیم. غیررسمی شنیده شد این چند

عضو رفتند و یک جلسه گذاشتند و اسم خودشان را چنین چیزی گذاشتند و آن‌ها هم هیچ‌وقت زیر بارش نرفتند. جالب بود که همین هم به‌مثابه یک انشقاق و شکاف‌انداختن بین یک جبهه یک‌دست دیده می‌شد.

مصاحبه‌کننده: برویم سراغ کارت بعدی؟

بهاره آروین: یک کارت دیگر. استرس. تقریباً می‌توانم بگویم چهار سال از عمرم واقعاً در استرس گذشت. اصلی‌ترین حسی که من در این چهار سال داشتم استرس و خشم ناشی از آن بود. احساس عدم کنترل بر اوضاع و استرس ناشی از آن باعث می‌شد که خشمگین و ناراحت باشم از اینکه چرا در این وضعیت هستم و نمی‌توانم حلش کنم. دیگر یک جایی به خاطر حال بد ناشی از استرس رفتم تراپی. این استرس هم چند دلیل داشت. یک دلیل آن بود که حداقل در تجربه من، کار در پوزیشن اجرایی و سیاست‌گذاری خیلی کار دل‌این‌دارِ روزمره‌ای است. یعنی تو فلان نامه را یا تا ظهر می‌فرستی یا فرستادنش دیگر اهمیتی ندارد. انبوهی از این کارها داری که مداوماً عقب می‌افتد و حتی بلاموضوع می‌شود و بلاموضوع شدنش به‌عنوان شکستی برای تو که نتوانستی این‌ها را پیش ببری تلقی می‌شود. گذشته از آن، تو بابت جلسات و موضوعاتی که طرح می‌کنی و می‌خواهی رأی بیاورد و می‌دانی که مخالفانی دارد استرس داری. مثلاً ممکن است یک‌هوا یکی حرف پرتی بزند و اصلاً بحث منحرف شود و تو هم کنترلی بر وقوع چنین اتفاقی نداری. اینکه تقریباً هیچ کنترلی بر شرایط کارم نداشتم خیلی در تجربه کار شورا برای من پررنگ بود. البته ممکن است این تجربه خاص من بوده باشد، چون شاید زیادی سخت می‌گرفتم. من همیشه اگر مثلاً روزی قرار بود طرح مربوط به خودم بررسی شود یا قرار بود پیشنهادی روی یک طرح یا لایحه بدهم، از هشت صبح در صحن بودم و در تب‌وتاب بودیم که آقای جواهریان سندها را پرینت بگیرد و بیاورد و همه‌چیز آماده باشد و این‌ها. آن وقت همکار دیگری مثلاً آن هفته پیشنهادی داده بود و قرار بود آن را در هیئت‌رئیس‌ه بخوانیم، ولی او اصلاً خودش حضور نداشت. پیشنهاد که سهل است؛ آن یکی طرحی داده بود و بررسی طرح در دستور جلسه قرار گرفته بود اما ارائه‌دهنده طرح اصلاً در صحن نبود. یا مخبر کمیسیون می‌خواست گزارش کمیسیون را بخواند اما رئیس کمیسیون نبود. یا مثلاً قرار بود فلانی بحثی را در جلسه‌ای طرح کند، بعد فلانی نمی‌آمد. بعد که می‌آمد می‌گفت خواب ماندم. یعنی من واقعاً مطمئن نیستم آن استرس ناشی از عدم کنترل بر شرایط که در تجربه من وجود داشت تجربه فراگیری باشد. شاید چون من سابقه کار قبلی مشابه نداشتم این طوری بودم، ولی به‌هر حال این طوری بودم. عدم کنترل بر شرایط به من بسیار حس استرس می‌داد. این را الان که یک سال از پایان دوره ما در شورا گذشته و دیگر فقط درگیر دانشگاه هستم و اینجا در اتاقم می‌نشینم و در روز سه-چهار تسک بیشتر ندارم می‌فهمم. اینجا هم خواستم برای مدیریت کارهایم از گوگل کیپ استفاده کنم ولی بعد دیدم می‌شود استفاده نکرد؛ همین که در تقویم سه-چهار کاری که فردا باید انجام بدهم را بنویسم کافی است. حالا در شورا، من و آقای جواهریان یک لیست گوگل کیپ از کارهایی که باید انجام می‌دادم داشتیم و ایشان این لیست را به‌روز می‌کرد. من گفته بودم که چون تعداد موارد این لیست خیلی زیاد است، ده کار با اولویت بالا را همیشه بالای لیست بگذارد و بعد از یک مدت ایشان هم واقعاً دستش آمده بود که کارهای اولویت‌دار از نظر من کدام‌اند. بعد جالب بود که لیست بااولویت‌ها همیشه ده تا بود. یعنی هر کاری که من انجامش را تیک می‌زدم و از لیست کم می‌کردم، ایشان یک کار دیگر از ادامه لیست را بالا می‌آورد. یعنی کارها هیچ‌وقت تمام نمی‌شد و یک حسی داشتم که کارها پایان‌ناپذیرند و فقط زمان و تمام‌شدن دوره است که می‌تواند این روند را متوقف کند. به خاطر همین بود که اواخر دوره،

برای پایان دوره روزشماری می‌کردم، چون کارها تمام نمی‌شد و هی هم می‌توانست زیادتر شود و من هم هیچ کنترلی بر آن نداشتم. عدم کنترل بر شرایط خیلی استرس‌زا بود. البته شاید برای من این‌طور بود، چون کلاً هم به‌لحاظ شخصیتی کنترل بر شرایط را می‌پسندم و هم به‌لحاظ تجربه کاری تا قبل از شورا همیشه کاری داشتم که خیلی بر آن کنترل داشتم. کلاً کار آکادمیک خیلی این‌جوری است، تک‌نفره است و کنترل تو بر شرایط خیلی بالاست. به خاطر همین اینکه یک‌هفته در کاری افتادم که هیچ کنترلی بر آن نداشتم باعث شد حال روحی‌ام در این چهار سال اصلاً خوب نباشد و این خودش را در خیلی چیزها نشان می‌داد. مثلاً ما ساعت هفت الی نه صبح‌های یک‌شنبه و سه‌شنبه در شورا جلسه‌هایمان داشتیم. برای اینکه به ساعت هفت برسیم، باید شش-شش‌وربع بلند می‌شدم و همان ساعت‌ها می‌زدم بیرون. درواقع ماشین دنبالم می‌آمد. در زمستان هوا آن ساعت تاریک است. یادم است که روزهای زیادی وقتی بیدار می‌شدم فقط گریه می‌کردم. همین‌طوری بی‌خودی. یعنی می‌رفتم که دست و صورتم را بشویم، پنج دقیقه هم گریه می‌کردم. اصلاً نمی‌دانستم چرا. فقط دلم می‌خواست گریه کنم. یک چنین حالی داشتم. البته بعد که به جلسه می‌رفتم و درگیر کارهای روزانه می‌شدم، موتورم روشن می‌شد. ولی خلاصه آن استرس انباشته خودش را در جاهایی مثل گریه‌های صبحگاهی یا در خشمی که در جاهای مختلف سرریز می‌کرد نشان می‌داد.

مصاحبه‌کننده: به تدریج این شرایط بهتر نشد؟ بالاخره هرچه می‌گذشت شما با سیستم کاری آشنا تر می‌شدید و بیشتر به آن خو می‌گرفتید.

بهاره آروین: والا نه. آذر ۹۷ احساس کردم دیگر در مرز فروپاشی روانی هستم و نشانه‌های فروپاشی روانی را می‌دیدم، لذا به تراپیست مراجعه کردم و هفته‌ای یک بار جلسه داشتیم. سال ۹۸ که حادثه هواپیما اتفاق افتاد اعلام کردم که قصد دارم استعفا بدهم، اما واقعیتش این است که استعفای من استعفای سیاسی نبود. من به معنای اخص کلمه «بریده بودم». یعنی نمی‌توانستم فضای شورا را تحمل کنم و حادثه هواپیما روزه‌ای بود که بیرون بزنم. با اینکه تراپی رفته بودم و با اینکه واقعاً بالاخره تا یک حدی توانسته بودم شرایط را تحمل‌پذیر کنم، ولی آنجا احساس کردم چه جای خوبی است که خداحافظی کنم و یک استعفای آبرومند بدهم. چون به‌واسطه ورود به شورا از طریق لیست سیاسی واقعاً این امکان وجود نداشت که من به خاطر مریضی یا دلایل مشابه آن استعفا بدهم. دروناً هم دچار عذاب وجدان می‌شدم که حالا بالاخره تو رأی آورده‌ای و یعنی چی که حال خوب نیست و نمی‌خواهم ادامه بدهم. پاشو خودت را جمع کن. به‌هرحال نشد که استعفای رسمی بدهم. یک ماجراهایی پیش آمد و استعفا به سرانجام نرسید. اما شرایطی که بعد از اجرای استعفا و همچنین شروع همه‌گیری کرونا به وجود آمد به بازیابی انرژی و بهتر شدن حال کمک کرد. یکی از دوستان پیشنهادی کرد که خیلی پیشنهاد جالبی بود. گفت شما استعفای عاطفی (به‌مثابه طلاق عاطفی) بده. دیگر کاری به کار چیزی نداشته باش. مثل آقای فلانی که می‌آید در صحن می‌نشیند و می‌رود، شما هم همین‌طور بیا و برو. من هم چون قبلش به این نقطه رسیده بودم که واقعاً استعفا بدهم، این‌جوری چیدم که تو فکر کن اینجا -در شورا- نیستی. حالا اینجا هم که هستی فقط برای این است که کسی جای تو نیاید کارهای بدتری بکند و کل شورا را تحت‌الشعاع قرار دهد. ولی تو اینجا نیستی. تو ۹۸ استعفا داده‌ای و رفته‌ای. این رویه باعث شد که در دو سال آخر من کارهای بیشتری را به تیم واگذار کنم و فشار کار شورا کمتر شد و این کار ثمربخش بود. ولی خب کرونا و مسائلی که در زندگی شخصی من پیش آمد باعث شد که ظرفیت خالی‌شده دوباره با مسائل جدیدی پر شود. خلاصه 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 ۱۴ مرداد می‌شود. یک شکی هم داشتیم که پایان دوره اول شهریور باشد و نه ۱۴ مرداد و من احساس می‌کردم یک روز هم بیشتر از ۱۴ مرداد 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 شایسته این احترام هستم.

مصاحبه‌کننده: فکر می‌کنید اگر دوباره قرار باشد با داشتن این تجربه چهارساله کار مشابهی انجام دهید باز هم همین مقدار برای شما استرس به همراه داشته باشد یا شرایط متفاوت باشد؟

بهاره آروین: حسم این است که با تجربه‌ای که الان به دست آورده‌ام، اگر دوباره در جایگاه مشابهی قرار بگیرم، حتماً از آن ابتدا واگذاری بیشتری در کارها خواهم داشت. کم‌اینکه الان من عضو هیئت‌مدیره انجمن جامعه‌شناسی و همچنین نایب‌رئیس آن هستم، ولی وقتی سبک کاری خودم را می‌بینم با خودم می‌گویم اگر تو این جوری در شورا کاری می‌کردی چقدر حال خودت و بقیه خوب بود. در اینجا برای خودم یک اصل دارم که من نباید همه کارها را بکنم. شاید من جزء کم‌فعالیت‌ترین‌ها باشم. نه اینکه ته لیست باشم. واقعاً هستند کسانی که از من هم کمتر فعال باشند، ولی من جزء فعال‌ترین‌ها هم نیستم. لزومی هم نمی‌بینم باشم و کار را خیلی جمعی‌تر می‌بینم. آن حسی که در شورا داشتم که من ولو به صورت فردی حتماً باید یک‌سری از کارها را بکنم الان در انجمن اصلاً ندارم. نه جایی عضویتم را اعلام کرده‌ام و نه گفته‌ام الان برنامه من برای دوره سه‌ساله عضویتم در هیئت‌مدیره دقیقاً چیست و قرار است چه دستاوردی برای انجمن داشته باشد. خیلی ساده‌تر و سهل‌تر گرفته‌ام و یک اعتمادی دارم که بالاخره نفس حضور من در اینجا به اندازه حضور هر فرد دیگری مفید است. یعنی من از دیگران نه خیلی بالاترم و نه خیلی پایین‌ترم. سرجمع همین است و اتفاقاً مدام از من می‌خواهند کارهای بیشتری بر عهده بگیرم ولی من بر عهده نمی‌گیرم و همه را واگذار می‌کنم. البته این تم را در شورا هم داشتم و یکی از معدود کسانی بودم که غیر از منشی هیئت‌رئیس بودن و عضویت در ستاد شورایی، دیگر هیچ‌جا در شوراهای مختلف مثل ماده ۱۶۰۰ و ماده ۱۷۷ و باغات^{۱۸} و این چیزها نماینده نبودم.

^{۱۶} منظور کمیسیونی است بنا بر تبصره ۱ ماده ۱۰۰ قانون «شهرداری»، مصوب ۱۳۳۴ با اصلاحات بعدی، تشکیل می‌شود. ترکیب اعضای این کمیسیون عبارت است از: نماینده وزارت کشور به انتخاب وزیر کشور، یکی از قضات دادگستری به انتخاب وزیر دادگستری، و یکی از اعضای انجمن شهر به انتخاب انجمن. وظیفه این کمیسیون رسیدگی به موارد عملیات ساختمانی بدون پروانه یا مخالف مفاد پروانه است.

^{۱۷} منظور کمیسیونی است که بنا بر ماده ۷۷ قانون «شهرداری»، مصوب ۱۳۳۴ با اصلاحات بعدی، تشکیل می‌شود و وظیفه تصمیم‌گیری در خصوص اختلافات بین مؤدیان و شهرداری در خصوص عوارض و بهای خدمات ارائه‌شده توسط شهرداری را بر عهده دارد. اعضای این کمیسیون را نماینده وزارت کشور، نماینده دادگستری و نماینده شورای شهر تشکیل می‌دهند.

^{۱۸} منظور تشخیص باغ بودن یا نبودن زمین‌هایی است که در حریم شهرها قرار دارد. در حال حاضر، پرونده‌های باغات ابتدا در کمیسیون ماده ۷ بررسی می‌گردد 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. در صورتی که مالک به رأی کمیسیون اعتراض داشته باشد، پرونده در دستور کار صحن شورای شهر قرار می‌گیرد.

یعنی در دوره شورا هم از اینکه چند کار را بر عهده بگیرم پرهیز داشتم، ولی الان خیلی از آن حالت زمان شورا دور شده‌ام که به خودم استرس می‌دادم که کارها همان موقع، و همان جوری که باید، انجام شود - الان هم صورت جلسه جلسات انجمن را من می‌نویسم ولی بعضاً ممکن است به تعویق بیفتد یا یادم برود یک صورت جلسه‌ای را بفرستم - و لذا فکر می‌کنم اگر بار دیگر به شورا برگردم اصلاً آن تجربه پراسترس تکرار نمی‌شود. انگار الان یاد گرفته‌ام چطور از آدم‌ها کمک بگیرم و اگر آدم‌ها هم پای کار نیامند، می‌دانم من هم در یک حدی مسئولیت دارم، به همان اندازه‌ای مسئولیت دارم که بقیه دارند. مسئولیت فردی نیست و اتفاقاً جمعی است و به‌عنوان یک فرد به همان اندازه از خودم انتظار داشته باشم. فروردین ۱۴۰۰ اگر از من می‌پرسیدید آیا دوباره در جایگاهی مثل نمایندگی شورا قرار می‌گیری، می‌گفتم اصلاً حرفش را نزن که بخواهم این تجربه را تکرار کنم. ولی الان اگر پرسید، می‌گویم خب الان تجربه‌ای کسب کرده‌ام که احتمالاً می‌توانم با استرس کمتر و ثمربخش‌تر سیستم را پیش ببرم. البته شاید چون از آن دوران دور شده‌ام این حرف را می‌زنم. آدم وقتی از یک چیزی دور می‌شود مسائل آن یادش می‌رود. در روابط هم همین‌طور است. مثلاً تو با یکی دوست هستی. بعد مسائلی پیش می‌آید که از او دور می‌شوی. بعد از مدتی که مسائل قبلی یادت می‌رود دوباره نزدیک می‌شوی، اما کمی که می‌گذرد می‌گویی آخ، یادم آمد! خداحافظ. این هم شاید همین‌طور باشد. الان یک‌سال و خرده‌ای هست که از دوره نمایندگی دور شده‌ام، کنترل زیادی روی برنامه کار و زندگی‌ام دارم و حس می‌کنم چقدر همه چیز منظم است. با اینکه نشست و جلسه و سخنرانی هم پیش می‌آید و مثلاً لازم می‌شود به‌خانه‌بردن دخترم از مدرسه را به مادر هم‌کلاسی‌هایش واگذار کنم، ولی سرجمع این‌ها به من احساس به‌هم‌ریختگی نمی‌دهد. حالا البته الان کرونا تمام شده، من از یک‌سری حمایت‌های اجتماعی برای نگهداری بچه‌ام برخوردارم، خود بچه بزرگ‌تر شده و اصلاً سبکش فرق کرده (آن موقع بچه چهار سالش بود ولی الان کلاس دوم است و مدرسه می‌رود). خیلی همه چیز فرق کرده. خلاصه مجموعه این‌ها باعث می‌شود که حس کنم اگر برگردم بهتر مدیریت می‌کنم. ولی واقعاً خیلی محتمل است که این حس ناشی از آن دوری باشد و من دوباره هم در آن جایگاه قرار بگیرم بینم نه، اینکه مسئولیت جایگاه نمایندگی می‌آید و تمام زندگی تو را می‌بلعد و هیچ وقتی برای خودت و خانواده‌ات نمی‌گذارد واقعاً اجتناب‌ناپذیر است. حس الانم این است که می‌توانم یک تعادلی ایجاد کنم. کمااینکه که الان یک تعادل خوبی بین خودم، بچه‌ام و کارم ایجاد شده - تعادلی که چهار سال از دست رفته بود - ولی مطمئن نیستم این قدر که من خوش‌بینم به اینکه با تکیه به تجربه و مهارت‌های کسب‌شده می‌شود این تعادل را در موقعیتی مثل کار شورا حفظ کرد، در واقعیت هم این اتفاق بیفتد.

مصاحبه‌کننده: برای من جالب است که در شرایطی سطح استرس شما بالاتر از بقیه همکاران و هم‌رده‌ها بوده که شما یک تیم کارشناسی نسبتاً پروپیمان و فعال داشتید، یک دفتر فعال داشتید و وقتی با بقیه نمایندگان شورا مقایسه می‌کنیم به نظر می‌آید که شما یک تیم ساپورت خوبی داشتید.

بهاره آروین: این‌ها همه پاسخی به همان استرس بود. بقیه چون آن استرس را نداشتند آن تیم را هم نداشتند و آن ابزارها^{۱۹} را هم استفاده نمی‌کردند. تو وقتی می‌روی و راه‌حل پیدا می‌کنی که با مسئله مواجه باشی. شما واقعاً باید آقای

^{۱۹} منظور ابزارهای مدیریت کار مشترک مثل سرویس‌های گوگل درابو است.

جواهریان را با مسئول دفترهای دیگر مقایسه می‌کردید که صبح می‌آمدند و اصلاً کاری نداشتند. آقای جواهریان دومین منتخب من بود. اول کار، یک نفر که از قبل در شورا بود مسئول دفترم بود. بعد من خودم یکی را آوردم و بعد آقای جواهریان را. درمورد دو مسئول دفتر اول، خیلی سریع برایم روشن شد که نمی‌توانم کار را با آن‌ها پیش ببرم. یعنی این خیلی محرز بود. این در حالی بود که بعضاً اعضای دیگر با کارمندان قبلی عملاً ادامه دادند و با مسئله‌ای هم مواجه نبودند که به خاطر آن بخواهند تغییری بدهند. تیمی که من شکل دادم دقیقاً متناسب با این سطح بالای استاندارد کاری که شما توصیف کردید بود، و گرنه هیچ کدام از اعضا چون مشکلی در نحوه پیشبرد کارشان نمی‌دیدند لذا ابزاری هم برایش نمی‌خواستند. این دو مورد - یعنی استرس و تیم فعال - در پاسخ به همدیگر و به یک معنا تشدیدکننده همدیگر بودند. یعنی داشتن یک تیم خیلی خوب انتظارات را بالاتر می‌برد و دوباره استرس می‌افتد در کار و دوباره دنبال راه حل می‌گردد و هی به تیم فشار می‌آوری و اتفاقاً به جای اینکه به خودت بگویی من یک تیم خوب دارم دیگر استرس چه چیزی را دارم، و در نتیجه یک لوپ مثبت شکل بگیرد که استرس را کم کند، یک لوپ منفی شکل می‌گیرد که استرس در آن تشدید می‌شود و مواجهات با کارشناسان مثلاً این می‌شود که از خانم فلانی نمی‌توانم انتظار گزارش دهی بهتر را داشته باشم، ولی از تو می‌خواهم و این انتظار را دارم که در سطح بالاتری گزارش بدهی.

مصاحبه‌کننده: حالا اگر شما بخواهید بین تصویری که ابتدا از الگوی نماینده مؤثر شورای شهر داشتید با آن چیزی که الان به‌عنوان نماینده مؤثر ارائه می‌دهید مقایسه‌ای کنید، تفاوت‌هایشان چیست؟

بهاره آروین: یک چیزهایش همان است. مثلاً من الان هیئت‌مدیره انجمن جامعه‌شناسی هستم. جالب است که نسبت به خیلی از اعضا حضورم منظم‌تر است. یکی - دو تا از اعضا یکی - دو بار گفتند ما فلان جلسه را نمی‌آییم چون سفر هستیم. بعد من برایم سؤال بود که وقتی جلسه‌ای از قبل تنظیم شده، چطور در همان زمان سفر رفته‌اند. من این کار را نمی‌کنم و به‌ندرت و در مواقعی که کار خیلی مهمی داشته باشم می‌گویم به جلسه نمی‌روم. خلاصه که می‌بینم بعضی افراد با اینکه از من فعال‌تر هم هستند ولی ممکن است یک‌خط‌درمیان جلسات را بیایند یا با تأخیر بیایند. یعنی در عین اینکه می‌خواهند خیلی پرحرارت کارها را دنبال کنند، ولی تو در آن‌ها نظمی نمی‌بینی. من با وجود تغییر رویه‌ای که داده‌ام ولی همچنان شرکت منظم در جلسات و تمرکز در کار را دارم. در دوره شورا با اینکه یک دلیل از هیئت‌رئیس بیرون آمدن من این بود که بتوانم برخی از جلسات صحن شورا را نروم، ولی این موضوع برایم خیلی تابو بود. ایده‌ام این بود که رأی آورده‌ام و حداقل کاری که باید انجام دهم این است که در صحن شورا بنشینم و رأی بدهم. کف وظیفه عضو شورا این است. ولی خب بودند کسانی که مثلاً هنگام رأی‌گیری از صحن بیرون می‌رفتند و با تلفن صحبت می‌کردند. بعد باید صدایشان می‌کردند که آقا یا خانم، بیایید رأی بدهید.

البته کمی تعدیل شده‌ام و آن قدری که قبلاً شرکت نکردن در جلسات برایم تابو بود الان نیست، به‌خصوص اگر یک جلسه خارج از برنامه باشد، من به خودم حق می‌دهم که چون از قبل نگفته بودند و من یک برنامه دیگری دارم، نروم. معمولاً برنامه زندگی‌ام را برای جلسات کنسل نمی‌کنم. در مواردی هم که این کار را کرده‌ام به این دلیل بوده که برنامه خیلی ویژه‌ای نداشتم. به نظرم این‌ها همان تعادلی است که تو چقدر به آن کار وزن بدهی و چقدر به زندگی شخصی‌ات. این‌ها حاصل تجربه و آزمون و خطاست که چه ویژگی‌هایی را در خود نگه داریم و چه ویژگی‌هایی را نه. مثلاً من در واگذاری کارها تجربه خیلی خوبی کسب کردم، اینکه چه سطحی از کار را می‌شود واگذار کرد و چطور این کار را انجام

داد. به چشم دیدم که وقتی کار را واگذار نمی‌کنم آن کیفیت بالاتری که به دست می‌آید جبران‌کننده آن کندی‌ای که حاصل می‌شود و آن کارهایی که دیگر برایش زمان ندارم و از دست می‌رود نیست. لذا من الان تا می‌توانم کارهایی که می‌شود را واگذار می‌کنم. می‌دانم که این رویه آسیب‌هایی هم دارد ولی حسم این است که باعث می‌شود کار به‌رحال انجام شود و این بهتر از انجام‌نشدنش است. این‌ها کمک می‌کند که درواقع آن الگوی نمایندگی مؤثر که پیش‌تر راجع به آن صحبت کردیم به متوسط نزدیک‌تر شود. آن الگویی که من ابتدای دوره شورا تعریف کرده بودم خیلی فردی بود. واقعاً از هیچ‌کس نمی‌توان انتظار داشت که آن الگو را تکرار کند. بعضی جنبه‌هایش خوب و قابل تکرار است. من اگر بخواهم دوباره این نمایندگی مؤثر را تکرار کنم یکی از کارهایی که انجام می‌دهم همین است که تعریف آن را نزدیک‌تر به سطح متوسط عمومی نگه می‌دارم و اتفاقاً نمی‌خواهم خیلی از کاری که دیگران در جایگاه نمایندگی انجام می‌دهند متمایزش کنم. خیلی مهم است که وقتی در کار جمعی قرار می‌گیری، در سطح جمع فعالیت کنی و روی میانگین حرکت کنی. من حوزه اصلی خودم را کار علمی و آکادمیک می‌بینم و آنجا کار خیلی فردی و خاص است و درواقع الگوی زندگی من مطابق با همین حوزه فردی و تمایزبخش است. این می‌شود که وقتی در کار جمعی وارد می‌شوم هم انگار آن تمایزیابی هم‌چنان برایم مهم است ولی تجربه به من می‌گوید در کار جمعی اتفاقاً باید روی متوسط حرکت کرد.

الان که من در هیئت‌مدیره انجمن جامعه‌شناسی و همچنین نایب‌رئیس هستم، با توجه به اینکه در اینجا هم مانند شورا نقش نمایندگی دارم و درواقع با رأی افراد وارد شده‌ام، می‌توانم مقایسه‌ای بین این دو داشته باشم. من در نشست‌هایی که این مدت رفته‌ام در معرفی خود هیچ‌جا به سمت در انجمن جامعه‌شناسی اشاره نکرده‌ام. البته خب آن قدری هم در سکوت برگزار کردم که کسی باخبر نباشد - حتی در لینکدینم هم ننوشتم - و با این عنوان مرا معرفی نکنند؛ اگر هم کسی می‌خواست این کار بکند من مانع می‌شدم، چراکه این معرفی شدن از جایگاه انجمن به لحاظ اخلاقی و حقوقی هم پیامدهایی دارد. من به‌عنوان عضو هیئت‌مدیره انجمن جامعه‌شناسی یک‌سری مواضع دارم، به‌عنوان هیئت‌علمی دانشگاه تربیت مدرس هم یک‌سری مواضع دیگر دارم. وقتی عضو شورای شهر بودم نمی‌توانستم این تمایز را حفظ کنم چون نمایندگی در شورای شهر خیلی پررنگ است و همه هویت آدم را به حاشیه می‌برد. من پیش از دوره شورای شهر هم کانال تلگرامی و این‌ها داشتم و اصلاً به اعتبار چیزهایی که در آن‌ها می‌نوشتم و تحلیل می‌کردم در لیست قرار گرفته بودم و عضو شورا شده بودم. ولی در کل چهار سال هرگز نتوانستم از آن هویتم کوچک‌ترین استفاده‌ای بکنم. چرا؟ چون اصلاً کسی نمی‌پذیرفت. من هر جا دعوت می‌شدم به‌عنوان عضو شورای شهر دعوت می‌شدم. یادم است که ما برای یک همایشی چکیده‌مقاله داده بودیم. همان موقع معاون برنامه‌ریزی شهرداری به‌عنوان سخنران کلیدی آن همایش انتخاب شده بود. بعد من دیدم که خیلی زشت است که من به‌عنوان سخنران یک پنل در همایشی شرکت کنم که سخنران کلیدی‌اش معاون برنامه‌ریزی شهرداری است. شأن من به‌عنوان نماینده شورا از او بالاتر است. حالا همایش علمی بود و ما چکیده‌مقاله داده بودیم و باید می‌رفتیم در پنل حرفمان را می‌گفتیم. ولی این‌ها با هم در تضاد قرار گرفته بود. یعنی طوری بود که من باید می‌رفتم و پایین می‌نشستم و به صحبت‌های معاون برنامه‌ریزی گوش می‌دادم درحالی‌که همیشه به‌عکس بود و هیچ‌وقت نشده بود که من به همایشی بروم که در آن مدیر شهرداری صحبت کند و قبلش من صحبت کرده باشم. همیشه عضو شورا به‌عنوان نماینده مردم مقدم است. خلاصه

شأن جایگاه نمایندگی نمی گذاشت من کار معمولی خودم را بکنم چون هیچ کس من را به عنوان بهاره آروین عضو هیئت علمی که آمده در این همایش شرکت کند نمی پذیرفت. لذا ما به آن همایش نرفتیم. در کل آن چهار سال من در هیچ همایش علمی ای شرکت نکردم و نمی توانستم هم شرکت کنم. اگر هم می رفتیم، به عنوان عضو شورای شهر می رفتیم. اینکه تو امکان ایجاد تمایز بین نقش نمایندگی و دیگر نقش هایت را داشته باشی می تواند به این تعادل کمک کند. در نمایندگی های این چنینی مثل نمایندگی مجلس یا شورا شاید حفظ این تمایز خیلی سخت باشد و لذا انگار بخشی از آن عدم تعادل ناگزیر است. تو می گویی من می خواهم الگوی نمایندگی مؤثر را ارائه بدهم و این موضوع فشار می آورد، چون کل تصویری که از تو دیده می شود فقط همین نقش نمایندگی است. لذا همه انرژی تو را برای محقق کردن آن الگو می گیرد. ولی واقعاً می شود این الگو را نزدیک تر به میانگین محقق کرد.

مصاحبه کننده: شما راجع به این موضوعات با اعضای تیم یا گروه مشاوران حرف می زدید؟ درباره اینکه دارید چگونه و در چه سطح پیش می روید باز خورد می گرفتید؟

بهاره آروین: نه، نمی توانستیم. حجم کار این قدر زیاد بود که اصلاً به این بازاندیشی ها نمی رسیدیم. همه بازاندیشی ها پساشورا اتفاق افتاد. من از اول شورا واقعاً قصد داشتم که حداقل حس و حال روزمره ام را ثبت کنم و اوایل یکی-دو بار هم در این راستا تلاش کردیم؛ چندباری من از اتفاقات روز فایل صوتی ضبط کردم تا برخی دوستان پیاده و آرشو کنند، اما ادامه پیدا نکرد و به شکست انجامید. بعد از کار واقعاً من دیگر مثل جنازه به خانه می رسیدم و می خوابیدم و فردایش دوباره شش صبح باید بیدار می شدم و سر کار می رفتم. دوشنبه ها و چهارشنبه ها که به دانشگاه می آمدم، قرار بود یک ذره برنامه ام سبک تر باشد و جلسه نداشته باشم ولی در همان روزها هم باز به اندازه روزهای دیگر کار داشتم چون همیشه از کارهای دانشگاه مثل رسیدگی به تکلیف دانشجویها و پایان نامه ها و این ها عقب بودم.

مصاحبه کننده: اما گویا به هر حال یک کارهایی برای حل مسائل نیروی انسانی کمیته کرده بودید. در مصاحبه های دیگری که داشتیم برخی اشاره کردند که یک دوره ای خانمی مشخصاً برای کمک به حل همین مسائل به کمیته آمده بود.

بهاره آروین: ببینید، دیگر وقتی کار به اختلال می رسید و سیستم می ایستاد، مجبور می شدیم توقف کنیم و ببینیم کجای کار اشتباه است. و گرنه تا آنجایی که سیستم کار می کرد، کار می کشیدیم. تا وقتی به اختلال نمی رسید من حتی متوجه نمی شدم که این روی دور تند و تخته گاز رفتن چقدر دارد به کل سیستم آسیب می زند. دیگر وقتی یا تاقان می زد، مجبور می شدیم بزنیم کنار و ببینیم ماشین ما چرا راه نمی رود و به این فکر می افتادیم که شاید باید یکی بیاید این ماشین را درست کند. این هم از کم تجربگی و بی تجربگی من ناشی می شد. می گویند آدم هر جور با خودش رفتار کند، با بقیه هم همان طور رفتار می کند. من همان الگویی که در رفتار با خودم داشتم را با تیمم هم داشتم. به خودم و حتی به بدنم بی توجه بودم. مثلاً هر بار سر تصویب سند بودجه یک مریضی سختی گرفتیم. سال اول که زونا گرفتیم و به خاطر همین ضعف سیستم ایمنی پدرم درآمد. یک بار آنفولانزای سختی گرفتیم که بعدش تا مدت طولانی سرفه می کردم. سرفه ها مزمن و برای خودم عادی شده بود و متوجهشان نبودم اما بقیه اعضای شورا توجهشان جلب شده بود که من همین طور دارم سرفه می کنم؛ دیگر همه شورا دست به دست هم داده بودند که این سرفه های روی اعصاب متوقف شود یا مثلاً یک دوره ای به خاطر اینکه تحرکم خیلی کم بود، به طرز عجیبی خیلی چاق شدم. یا همان طور که گفتم تا به مرز

فروپاشی روانی نرسیدم، نرفتم پیش تراپیست. آن هم به پیشنهاد یک نفر دیگر بود که گفت با این سطح از استرس کاری، تو حتماً نیاز داری پیش یک نفری بروی که حداقل هفته‌ای یک بار با او حرف بزنی. منتها من تا به ته توان و ظرفیتم نرسیدم، چنین نیازی را تشخیص ندادم. آلام من دیر روشن می‌شد و پیشگیری نمی‌کردم. درمورد تیم هم همین‌طور. 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 مشاوره منابع انسانی آوردیم. یا من ندا^{۲۰} را به تیم اضافه کردم. اتفاقاً این کار بر خلاف نظر مشاور منابع انسانی بود. توصیه او این بود که دوست قدیمی و صمیمی‌ام را وارد فضایی که تعاملاتمان در آن این‌قدر 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 داشتیم خود کار شفافیت را پیش می‌بردیم، تیم را تجهیز نمی‌کردیم. اولاً، تازه وقتی سیستم به پت‌پت 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 نداشتیم، واگذار کردن آن به دیگران باعث شد اتفاقات نسبتاً بهتری بیفتد. به ندا واگذار کردم. دوره‌هایی که بچه‌ها می‌چیدند واقعاً ثمربخش بود.

مصاحبه‌کننده: برویم سراغ کارت بعدی؟

بهاره آروین: تعجب و جاخوردن. تعجب و جاخوردن را به این معنا می‌گیرم که یک وقایع پیش‌بینی نشده‌ای اتفاق می‌افتاد که من فکر نمی‌کردم آن‌طور بشود. اگر منظور این باشد، دو-سه مورد هست. یک مورد این است که ما در عرصه سیاست‌گذاری به نقاطی می‌رسیدیم که حتی منی که داعیه‌دار شفافیت بودم حس می‌کردم که انگار یک بحث‌هایی را واقعاً نمی‌شود عمومی گفت. انگار این ناگزیر است که، دست کم در کوتاه‌مدت، روی یک تصمیم‌هایی اجماع کنید و آن را پیش ببرید بدون اینکه در عرصه عمومی خیلی راجع به آن بحث و گفت‌وگو شود، به خاطر اینکه هر نوع بحث و گفت‌وگویی از هر طرف انگار به ضرر کلیت مجموعه است. مثلاً وقتی ما آمدیم شورا دیدیم شورا چیزی حدود ششصد-هفتصد نفر نیرو دارد که به ۲۱ نفر عضو شورا خدمات ارائه بدهند. منظورم از خدمات هم کار فکری و کارشناسی نیست، بلکه همین امور معمول روزمره است. سؤال این بود که مگر ۲۱ نفر آدم چقدر کار دارند که ششصد نفر برای آن حقوق بگیرند؟ چه خبر است؟ ولی بعد که رفتیم به سمت اینکه ما این قدر نیرو نیاز نداریم و منابع این‌طوری هدر می‌رود، اتفاقی که افتاد این بود که خیلی از نیروهای شورا می‌رفتند پیش اعضای شورا، به‌خصوص یکی-دو نفر از اعضا که از دوره قبل بودند یا اعضای که قلب رئوف‌تری داشتند، و این‌ها را واسطه می‌کردند که ما زن و بچه داریم و نان ما را نبرید و این‌ها. این وضعیت باعث می‌شد هر یک نفری که شما می‌خواستید از شورا کم کنید کلی ماجرا داشته باشد و اگرچه این کار روی کاغذ سیاست درستی بود ولی نمی‌شد آن را پی گرفت. یا از آن

^{۲۰} ندا طهرانی، دبیر کمیته شفافیت و شهر هوشمند

طرف خیلی وقت‌ها در مصوبات بسته‌های تشویقی و حمایتی یا مثلاً یک‌سری تخفیف‌ها برای کارکنان شهرداری در نظر گرفته می‌شد. خب این رانت بود و هیچ توجیهی نداشت. یا یک‌سری امتیازات برای گروه‌های خاص مثل خبرنگاران یا هنرمندان در نظر گرفته می‌شد که آن هم توجیهی نداشت. من خیلی یاد قضیه‌ی معافیت مالیاتی هنرمندان می‌افتادم. ما می‌خواهیم مثلاً به هنر ارج و قرب بدهیم، اما جاهایی این کار را می‌کنیم که اصلاً توجیهی ندارد. منتها بحث عمومی راجع به چنین چیزهایی از آن مواردی بود که می‌گویم انگار برای کلیت مجموعه خوب نبود، چون چه در مخالفت استدلال می‌کردید و چه در موافقت، عده‌ای علیه شما هجومه ایجاد می‌کردند. در عمل این جور می‌شد که ما یک رأی‌گیری استمزاجی در جلسات هم‌اندیشی می‌کردیم و وقتی می‌دیدیم اکثریت به یک سمت تمایل دارند، وارد رایزنی می‌شدیم که برای مثال مخالفان در صحن خیلی مخالفت جدی نکنند یا اینکه پیشنهاد یا لایحه‌ای که اکثریت شورا با آن مخالف بود پس گرفته شود. چرا؟ چون استدلال هر یک از طرفین باعث ایجاد سوءتفاهماتی در هر دو طرف می‌شد. به همین خاطر مثلاً خیلی وقت‌ها شورا تلاش می‌کرد شهرداری لایحه‌ای را که شورا با آن موافقت ندارد پس بگیرد، نه اینکه لایحه به صحن شورا بیاید و در صحن با آن مخالفت بشود. به خاطر اینکه حس می‌شد ممکن است ما نتوانیم علت مخالفتمان را آن‌طور که باید و شاید برای افکار عمومی توضیح بدهیم. مثلاً هزینه‌کرد شهرداری در مراسم اربعین موضوعی چالشی بود که موافقان و مخالفان خودش را داشت و مطرح‌شدنش در قالب یک طرح یا لایحه در صحن فقط دعوایی که در جامعه جریان داشت را به صحن شورا می‌آورد و دوباره هم آن را در سطح جامعه می‌برد. این دعوا برنده‌ای نداشت. نظر هر طرف که به تصویب می‌رسید و برنده می‌شد، به یک معنا بازنده بود چون کلیت مجموعه ضربه می‌خورد. به خاطر همین رایزنی شد که این لایحه پس گرفته شود و منویات موافقان هم به نحو دیگری، مثلاً در قالب تبصره‌ای در یک لایحه دیگر، پی گرفته شود.

مصاحبه‌کننده: یعنی به یک شکل کم‌سروصدا به آن پرداخته شود.

بهاره آروین: بله. این از آن چیزهایی بود که من پیش از ورود به شورا فکر نمی‌کردم به این شکل پیش برود. فکر می‌کردم سیاست می‌تواند عرصه‌ی خیلی شفاف‌تری باشد و باید باشد و بحث‌ها باید به عرصه‌ی عمومی بیاید، ولی بعد دیدم که چطور در واقعیت ما به سمت این می‌رویم که یک‌سری بحث‌ها در حوزه‌ی عمومی خیلی باز نشود و ماجرا در حد همان انتشار رأی موافق و مخالف باز شود و البته همه این‌ها هم به نفع پیشبرد یک‌سری کارهای جدی‌تری انجام می‌شود. یعنی گاهی حس می‌شد در جایی که بحث‌های مهم‌تری وجود دارد، برجسته‌شدن یک‌سری بحث‌های حاشیه‌ای می‌تواند روزها و ماه‌ها شورا را درگیر نگه دارد یا برچسبی به شورا بزند که حالا تو بیا و این برچسب را بردار. این‌ها مواردی بود که من معمولاً وقتی استدلال‌های دوستان را می‌شنیدم می‌دیدم این حرف‌ها را نمی‌توان به صورت عمومی مطرح کرد، اما همچنین از طرح صریح آن‌ها در بحث‌های خصوصی‌تر هم کم‌وبیش جا می‌خوردم.

باز در این مواردی که گفتم، تعجب و جاخوردنم خیلی جدی نبود تا زمان اتفاقی که برای شهردار اول منتخب شورای پنجم، آقای نجفی، افتاد.^{۲۱} آنجا تنها موردی بود که من احساس کردم هیچ‌جوره نمی‌توانستم روند وقایع را پیش‌بینی کنم و فکر کنم که کار به اینجا می‌رسد و انتخاب‌شدن به‌عنوان شهردار می‌تواند برای یک نیروی سیاسی شناخته‌شده

^{۲۱} محمدعلی نجفی در تاریخ ۹۸/۰۳/۰۷ با مراجعه به پلیس آگاهی به قتل همسر دومش اعتراف کرد.

به اینجا ختم شود. آن تنها مورد جاخوردن جدی من از فضای سیاست بود و واقعاً پیش‌بینی‌اش نمی‌کردم. در بقیه موارد، در مواجهه با واقعیت یک ذره جا می‌خوردم، ولی به هر حال قبلاً به صورت نظری خولنده بودم که بالاخره گروه‌های ذی‌نفع چطور در سیاست‌گذاری وارد می‌شوند و دنبال رانت هستند یا چطور افراد پوپولیست می‌شوند. یعنی مثلاً با اینکه می‌دانند حرفی که می‌زنند هیچ مبنای واقعی ندارد ولی دوست دارند در صحن شورا آن استدلال را طرح کنند و ژست مردم‌مداری بگیرند و با این کارشان باعث شوند که هزینه مخالفت شورا با یک ایده پوپولیستی بالا برود. مثلاً یک سری از دوستان به جد هر بار که مسئله افزایش نرخ خدمات مطرح می‌شد به این سمت می‌رفتند که ما باید با مردم همدلی کنیم و مردم ندارند و این‌ها. ولی از این طرف هم نمی‌گفتند که خب شهرداری از کجا برای ارائه این خدمات تأمین مالی کند. شهرداری در خیلی از این خدمات زیان‌ده است و منابع کافی ندارد و برخلاف دولت که کسری بودجه‌اش را از بانک مرکزی جبران می‌کند، در شهرداری که یک سازمان درآمد و هزینه‌ای است بانک مرکزی نداریم که کسری بودجه را از آن طریق بپوشانیم و لذا پایین نگه داشتن بهای خدمات به افت فاحش کیفیت منجر می‌شود. حالا همین دوستان مدافع بالانبردن قیمت، وقتی ارائه خدمت دچار مشکل می‌شد، می‌گفتند شهرداری برود از دولت بگیرد. وضع دولت هم که بدتر از شهرداری. یعنی یک سری حرف مردم‌پسند که دولت باید بدهد و دولت باید به حمل‌ونقل عمومی کمک کند و امثالهم را مطرح می‌کردند که در واقعیت شدنی نبود. حالا از آن طرف هم اگر کسی می‌خواست استدلال واقعی کند که مثلاً قیمت بلیت مترو باید بالا برود، همان می‌شد یک چماقی بر سر شورای پنجم که این‌ها می‌خواهند قیمت‌ها را بالا ببرند و خدمات را گران کنند. بحث عمومی در این موضوعات از هر دو طرفش باخت بود. لذا شما باید پشت‌پرده، روی یک جای میانه‌ای توافق می‌کردی که دیگر اصلاً لازم نباشد کسی در این موارد خیلی به صورت عمومی صحبت کند. اصلاً همین شد که ما طرح تعیین بهای خدمات در قالب لایحه بودجه را تصویب کردیم، چون در غیر این صورت می‌دیدیم که تصویری که از شورا به بیرون ارائه می‌شود این است که کل کار شورا شده قیمت‌گذاری که آن هم همیشه با یک افزایشی همراه است، لذا همیشه در حال فحش خوردن خواهیم بود. بماند که تمام بحث‌ها راجع به افزایش و کاهش قیمت‌ها در صحن باعث می‌شد که در نهایت، کار درست را هم نشود انجام داد. یعنی رأی آدم‌ها خیلی می‌رفت زیر فشار اینکه اگر یکی به افزایش قیمت بیشتر [بهای خدمات] رأی می‌داد، انگار که مثلاً دارد خون مردم را می‌ریزد. این‌ها چیزهایی بود که من به صورت نظری درباره‌اش خوانده بودم اما در شورا واقعیتش را دیدم و چون اولین مواجهه واقعی‌ام بود، یک مقدار جاخوردن و تعجب‌کردن با خودش داشت. آن داستان آقای نجفی هم که اصل ماجرای جاخوردن و تعجب‌کردن بود که چطور می‌شود چنین اتفاقاتی بیفتد.

مصاحبه‌کننده: ولی سر استعفای آقای نجفی، اعضای شورا در اینکه ایشان استعفا ندهد و از ایشان حمایت کنند همسو بودند.

بهاره آروین: بله. شورا دقیقاً به ایشان گفت هر جور شده، بایست. ولی ایشان آن موقع روی مسئله بیماری‌اش خیلی تأکید داشت. بعد ما گفتیم که ما ۲۱ نفر هستیم و کم نیستیم و مردم هم همراه هستند. ولی خب ایشان به جد سر حرف خودش ایستاد و به هر حال اعضای از شورا هم مخالف ایشان بودند و لذا یکپارچگی یک جایی دیگر ترک برداشت. بار اول که برای نپذیرفتن استعفای ایشان رأی‌گیری شد شاید هیچ‌کس رأی مخالف نداد. بار دوم یک عده رأی مخالف دادند و بار سوم موافقت به مخالفت تقریباً سربه‌سر رأی آورد. یک چنین چیزی بود. ولی اتفاقاتی که بعدش افتاد هم

خیلی عجیب بود، یعنی مسئله همسر دومشان و قتل. آنجا نقاط اصلی تعجب و جاخوردن من بود. باز استعفای ایشان را یک جوری می توانستم در همان کلیت نظری ای که درباره پیامدهای تغییر در توازن نیروها خوانده بودم فهم کنم-گرچه که باز هم پیش بینی اش سخت بود- ولی آن ماجراهای بعدش دیگر هیچ جوره برای من قابل هضم نبود که چطور می شود چنین اتفاقاتی بیفتد.

مصاحبه کننده: منظورتان از تغییر در توازن نیروها، اصلاح طلب شدن هم زمان شورا و شهردار است؟

بهاره آروین: نه. ببینید، خب بهر حال ایشان از همان روز اول مخالفان جدی داشت.

مصاحبه کننده: در شهرداری یا کلاً در سیاست؟

بهاره آروین: در سیاست. در سیاست ایشان مخالفان جدی داشت که به جدم معتقد بودند ایشان نباید بیاید و بعداً برخی اتفاقات و نشانه ها هم نشان داد که شاید این حرفشان پربراه نبوده است. مثلاً معمولاً اعضای شورای پایتخت به همراه شهردارشان یک دیدار با رهبری داشتند یا در برخی از جلسات دعوت می شدند. اما آقای نجفی در هیچ کدام از آن ها دعوت نشد. ما هم هیچ دیدار اختصاصی ای با رهبری در کل چهار سال نداشتیم و این ها نشانه هایی بود که انگار تأیید می کرد که با آقای نجفی مخالفت های جدی وجود دارد. باین حال باز شورا حرفش این بود که این جور مخالفت ها همیشه بوده و بهر حال ما کارمان را می کنیم. آنجایی که آقای نجفی روی استعفا ایستاد، زمزمه هایی شنیده شده بود که ایشان یک پاشنه آشیل جدی دیگر و یک نقطه ضعفی در سیستم دارد که به خاطر آن خودش سرجمع به این نتیجه رسیده که حضورش دیگر مؤثر نیست و نمی تواند کار کند. این شد که شورا هم قانع شد که به پذیرش استعفای ایشان رأی بدهد. منتها ما فکر می کردیم که ایشان دیگر جست و الان که قدرت را رها کرده است، می رود زندگی اش را می کند و ما هم بالاخره یک جوری این دوره را سر می کنیم. هیچ جوره آدم نمی فهمید چرا آن اتفاقات بعدی باید رخ بدهد.

مصاحبه کننده: گفتید که در بعضی از موضوعات، هزینه اینکه در صحن راجع به آن بحث بشود و موافق و مخالف صحبت کنند برای مجموعه شورای شهر بالا بود و به قولی نمی صرفید. ولی از آن طرف هم ما این تصویر را داریم که شهروندان خیلی در جریان کاری که شورای شهر می کند نیستند؛ اصلاً نمی دانند شورا چه می کند، نمایندگان شورا چه کسانی هستند، و چه اتفاقی در آن در جریان است. سؤالی که پیش می آید این است که پس این باز خوردی که شما می گوئید شورا از جانب افکار عمومی می گرفت و به نظر می رسد آن قدر جدی بوده که اعضا را بابت رأیی که می خواستند بدهند تحت فشار قرار می داد از کجا می آمد؟ چقدر واقعی بود؟ چقدر وسیع و گسترده بود؟ آیا می توانیم بگوییم که این باز خوردها -درست یا غلط- نظر شهروندان را نمایندگی می کرد؟ یا صرفاً بازتاب دهنده خواسته های گروه های خاص و محدودی بود که به صدا درمی آمدند، اما شورا آن ها را به عنوان نماینده افکار عمومی در نظر می گرفت و معادلاتش را حول آن ها می چید؟

بهاره آروین: پاسخ این سؤال دو وجه دارد. یک وجه این است که رقبای سیاسی از شکاف و انشقاق در یک مجموعه یک دست سیاسی خیلی استقبال می کردند. بنابراین تا وقتی که دعوا نبود کسی هم کاری به کار شورا نداشت. به محض اینکه می دیدند جدلی بین فلانی و بهمانی دارد رخ می دهد، روی آن زوم می کردند، به خصوص صداوسیما که، در دو بخش خبری، اخبار شورا را مستقیماً پخش می کرد و روی این جنجال ها زوم می کرد. وقتی صحن شورا آرام بود، اخبار

هم آرام بود. ولی جنجال‌ها به دلیل ارزش خبری‌ای که داشت و می‌توانست توجه جلب کند بولد می‌شد. یکپه‌می دیدی روزنامه‌هایی که هیچ کاری به شورا نداشتند این جدل و جدال را بولد می‌کردند، آن هم نه لزوماً با بیان واقعیتی که اتفاق افتاده، بلکه بیشتر از سر اینکه بگویند ببینید این‌ها در شورا دارند دعوا می‌کنند یا ببینید اصلاً سر چه چیزهایی دارند بحث می‌کنند که بهره‌خودشان را ببرند. مثلاً سر قضیهٔ اربعین، نیروهای اصطلاحاً ارزشی هجمه می‌کردند که مگر ما نگفتیم این‌ها می‌خواهند ضد دین و دین‌داری عمل کنند؟ نگاه کنید! این‌ها استدلال‌های مخالفان لایحهٔ کمک شهرداری به مراسم اربعین است! یعنی یک حرف‌هایی را بولد می‌کردند که یک جناح سیاسی را زیر سؤال ببرند. به خاطر همین در حالت عادی که حرف و حدیثی نبود کسی هم به شورا کاری نداشت. کافی بود یک جنگ و جدالی رخ بدهد؛ شما دیگر نمی‌توانستی پیش‌بینی کنی که رسانه چقدر می‌آید از اینجا خوراک خودش را برمی‌دارد. پس یک وجهش این است.

یک وجه دیگرش هم این است که بالاخره هر فردی خودش در یک فضای رسانه‌ای است که در همان فضای محدود احساس می‌کند که دیده می‌شود. مثلاً یک‌سری کانال بودند که اخبار شورا را پوشش می‌دادند و اعضای شورا هم متأسفانه چشمشان به همان بود، یعنی به حلقهٔ توییت‌شان و به همان چهار تا کانال تلگرامی. هرچقدر هم شما می‌گفتی بیرون کسی به حرف این کانال‌ها و اکانت‌ها توجه ندارد. این‌ها برای همان دیده‌شدن در حیطهٔ خودشان حس می‌کردند که بالاخره گفته‌شدن یک حرف‌هایی تأثیر دارد و به خاطر همین هم وارد یک‌سری جدال‌ها می‌شدند، چون حس می‌کردند دیده می‌شوند. گرچه این دیده‌شدن محدود بود ولی بالاخره همه در دام این فضای رسانه‌ای می‌افتند. من مطمئنم که شورای ششم هم که من واقعاً اسم ۲۱ نفرشان را نمی‌توانم بگویم یا اصلاً نمی‌توانم بگویم خانم فلانی الان دارد چه کار می‌کند، از خودش که بپرسی حس می‌کند هر روز دارد به او و کارهایی که اینجا و آنجا کرده پرداخته می‌شود. این گیرافتادن در فضایی است که آدم‌ها خلق می‌کنند و یک عده هم این را بلدند. یعنی مثلاً طرف یک کانال می‌زند با یک عالمه عضو فیک ولی، با اتکا به همان، شروع به ارتباط‌گرفتن با اعضای شورا می‌کند و به همان اندازه فکر می‌کند که من یک ابزار قدرت رسانه‌ای دارم و به خاطر همین اعضای شورا بالاخره تا حدی نگاهشان به من هست.

مصاحبه‌کننده: فکر می‌کنم سر انتخابات ۹۶، شما خودتان یک تجربهٔ عمیق شخصی از گیرکردن در فضای رسانه و اینکه این فضا چقدر می‌تواند با فضای کلی جامعه متفاوت باشد داشتید. در شبکه‌های مجازی جنبشی برای حذف شما از لیست اصلاح‌طلبان راه افتاد که همهٔ ما فکر می‌کردیم اثر جدی‌ای بر رأی شما بگذارد اما بعد از انتخابات شما جزء اولین نفرات لیست به‌لحاظ تعداد آرای کسب‌شده بودید.

بهاره آروین: بله، سر انتخابات که اوجش بود و بعدترش هم همین‌طور. ولی ببینید همین فضای محدود رسانه‌ای هم به‌رحال یک حسی را خلق می‌کند. ممکن است که آدم‌ها رفرنس دقیقی برای حرف‌هایشان نداشته باشند که مثلاً چرا حس من به شورای پنجم این است که این‌ها هیچ کار خاصی نکردند، ولی این حس‌ها معمولاً از همان فضای محدود رسانه‌ای بلند می‌شود. مثلاً به خود من به کرات گفته شد که اسم تو خیلی پربسامد شنیده شده است. این پربسامد شنیده شدن نه لزوماً به دلیل کارها و فعالیت‌های من، که یک بخشی از آن به خاطر ماجراهای انتخابات بود. یعنی آدم‌ها حس می‌کردند اسم بهاره آروین یک مقدار آشناست. حالا شاید یادشان هم نمی‌آمد که بهاره آروین که بود و چه بود ولی

بالاخره انگار این اسم در فضا شنیده شده بود و این باعث می‌شد که در حد خودش بتواند کارکرد رسانه‌ای داشته باشد. همین الان در مورد آقای زیدآبادی^{۲۲}، من هم می‌فهمیدم که به ایشان دارد هجمه می‌شود ولی آن هجمه‌ای که خودش دیده و باعث شده بگوید من دیگر کلاً راجع به سیاست حرف نمی‌زنم یک چیز دیگر است. به جز ماجراهای انتخابات، یکی-دو بار دیگر هم برایم پیش آمد که یک هجمه رسانه‌ای علیه من در فضای رسانه شکل گرفت. یک بار سر رأیم به تحقیق و تفحص از مؤسسه 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، تکه 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 درباره 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.

مصاحبه‌کننده: و همین هم در ذهن‌ها می‌ماند.

بهاره آروین: بله، اگر نتوانی فضا را تصحیح کنی، یک فضای کلی دور شما شکل می‌گیرد که آدم‌ها، حتی بدون اینکه یادشان بیاید که ماجرا چه بوده، این در یادشان می‌ماند که مثلاً شما یک کارهای دودوزه‌بازانه‌ای کرده‌ای.

مصاحبه‌کننده: یادشان می‌ماند که یک زمانی در لیست بدها بوده‌ای.

بهاره آروین: بله. حالا تازه من از آن‌هایی بودم که سرجمع آدم‌ها این فیدبک را به من می‌دادند که تو خیلی توانستی فضا را در رابطه با خودت اصلاح کنی و در بازسازی تصویرت در رسانه خیلی موفق بودی. ولی خلاصه به خوبی فهمیدم که چقدر شکل‌گیری فضای رسانه‌ای کاذب می‌تواند خطرناک باشد و تو چقدر باید در عرصه رسانه محتاط حضور داشته باشی. چه بسا اصلاً حضور نداشته باشی بهتر باشد. البته به نظرم حساسیت مضاعفی که روی من وجود داشت بیشتر ریشه در رقابت‌های زمان انتخابات داشت. یعنی خیلی وقت‌ها اعضای دیگر حرف‌هایی می‌زدند که من با خودم می‌گفتم خدایا، اگر این حرف از من درآمده بود الان چه جنجالی راه افتاده بود! ولی حرف او با اینکه حرف غلطی هم بود ممکن بود یک جایی تیتراژ هم بشود و کسی هم کاری نداشته باشد. یعنی فارغ از محتوای حرف، بستگی داشت که کسی بخواهد روی این زوم کند یا نه. در مورد من، به خصوص آن اوایل شورا که هنوز تصویر منفی زمان انتخابات پررنگ بود، آدم‌ها هی دنبال یک گزگ‌هایی می‌گشتند که آن تصویر را بازتولید کنند. از جمله اینکه عکسی از سفری که سال قبلش رفته بودیم در اینستاگرام گذاشتم که مضمون نوشته زیرش این بود که یادش به‌خیر، پارسال این موقع سفر بودیم. بعد آدم‌ها به این نتیجه رسیده بودند که من دارم سر ملت بابت اینکه دیگر سفر نمی‌روم و از سفر رفتن افتاده‌ام منت می‌گذارم و یک هجمه‌ای درست شد. یکی از جاهایی که جا خوردم همین‌جا بود. نمی‌فهمیدم که چطور از آن پست چنین ماجرای درمی‌آید. ولی بعد دیدم که خب فضای رسانه همین است. با اینکه فشاری که در واکنش به آن پست به من وارد شد محدود بود، ولی در نهایت کپشن آن عکس را تغییر دادم و نوشتم به احترام سوء تفاهمی که ایجاد شده، من

^{۲۲} اشاره بهاره آروین به هجمه علیه احمد زیدآبادی در فضای مجازی همزمان با ناآرامی‌های ۱۴۰۱

عذرخواهی می‌کنم و واقعاً قصد منت گذاشتن نداشتم و تمام. دیگر هیچ پست شخصی‌ای نگذاشتم چون دیدم نمی‌توانم هر بار برای رفع سوءتفاهمات احتمالی‌ای که به مخیله‌ام خطور هم نمی‌کند - کسی بخواهد چنین برداشتی از پست من داشته باشد - این قدر انرژی بگذارم. بعداً هم که حساب تویتر ساختم، برای توییت زدن یک گروه مشاوره از کسانی داشتم که با فضای تویتر آشنا بودند. قبل از توییت زدن با آن‌ها مشورت می‌کردم که نکند لحن توییت حلت از خودمتشکری و منت گذاشتن و این جور چیزها داشته باشد چون انگار خودم دیگر قادر به تشخیص نبودم. آدم‌ها پست‌ها را در یک پس‌زمینه‌ای می‌خوانند که من نمی‌توانستم بخوانم. با اینکه دامنه مخاطبان رسانه‌ای من محدود بود و شما اگر می‌رفتید توی جامعه، از ده نفر شاید یک نفر هم اسم من را نشنیده بود چه برسد که بخواهد بفهمد یک عکسی در اینستاگرام گذاشته‌ام، ولی هجمه‌های رسانه‌ای در همان حلقه محدود خودم فشار را بالا می‌برد و مواجهه با آن بالاخره انرژی روانی از من می‌گرفت.

مصاحبه‌کننده: شما گفتید یک سری حرف‌های برخی دیگر از اعضا را اگر شما گفته بودید، واکنش رسانه‌ای برمی‌انگیخت درحالی‌که کسی کاری به کار آن عضو نداشت. چرا نسبت به شما حساسیت بیشتری وجود داشت؟

بهاره آروین: والا خودم هم خیلی نفهمیدم. شاید یک دلیلش این بود که من در فضای مجازی از بقیه اعضای شورا (غیر از آقای هاشمی و آقای مسجدجامعی که به لحاظ سیاسی افراد شناخته شده‌ای بودند) شناخته شده‌تر بودم؛ من وبلاگ‌نویس بودم و آدم‌های فضای مجازی من را یک مقدار از قبل می‌شناختند. به علاوه یک سری از جوانان اصلاح‌طلب هم من را، برخلاف دیگر اعضای شورا، خیلی از خودشان نمی‌دانستند. سؤالشان این بود که این از کجا آمده؟ از بروپچه‌های خودمان نیست، بین ما نبوده. خلاصه انگار این‌ها سر اینکه این را نمی‌خواهیم به یک توافق نانوشته رسیده بودند. یک وضعیت تعجب‌برانگیزی شده بود. مثلاً هرچقدر ما سعی می‌کردیم بفهمیم که چرا از این ۲۱ نفر، من را می‌خواهند از لیست حذف کنند، خیلی به نتیجه قاطع و مستدلی نمی‌رسیدیم، ولی واقعیت این بود که در انتخابات جنبشی برای حذف من و یکی دیگر از اعضای شورا از لیست راه افتاده بود.

مصاحبه‌کننده: جنبش حذف از لیست هم از همین حلقه بچه‌های فضای مجازی شروع شد دیگر.

بهاره آروین: شاید از آنجا شروع شد ولی از بین بدنه دوستان اصلاح‌طلب ساپورت گرفت که فکر می‌کنم هم ریشه در موضع‌گیری‌های من سر ۸۸ داشت و هم به دلایل دیگری مثل رقابت سر سهمیه جوانان لیست. به هر حال همه جوان بودند و سر این سهمیه خیلی رقابت بود. مضافاً اینکه من عملاً به هیچ بدنه تشکل حزبی وصل نبودم که ساپورت و حمایت آن را دریافت کنم. برخی دیگر از اعضای شورا با اینکه خیلی ناشناخته بودند ولی حمایت بدنه حزبی را داشتند. البته آن‌ها خودشان معتقدند که آن‌ها هم رقابتی داشتند. ولی سرجمع این شکلی شد. نمی‌دانم، واقعاً من توضیح مستدلی پیدا نمی‌کنم که چرا این طوری شد ولی در کل حس می‌کنم افکار عمومی بالاخره می‌گردد و طعمه خودش را برای ابراز نظراتش پیدا می‌کند. مثلاً چطوری است که خیلی‌های دیگر هم ممکن است نظیر حرف‌های آقای زیدآبادی درباره مخالفت با خشونت را بزنند ولی افکار عمومی یکپهویی روی زیدآبادی زوم می‌کند؟ البته این هم هست که کسی که رویش زوم می‌شود پتانسیل این اتفاق را هم دارد، ولی واقعاً انگار بیشتر این است که فضا می‌طلبد یکی اینجا سیل شود.

مصاحبه‌کننده: فکر می‌کنم اینجا پای توقع افکار عمومی از برخی آدم‌های شناخته‌شده هم وسط است. مثلاً یک قشری احساس می‌کند که زیدآبادی دیگر چرا؟

بهاره آروین: بله. وجود چنین انتظاری در مورد آقای زیدآبادی صدق می‌کند ولی، در مورد من، آن موقع خیلی صدق نمی‌کرد چون من آن قدرها شناخته‌شده نبودم. من همیشه واقعاً سؤال این بود که چرا از بقیه چنین انتظاری ندارند. بعد از آن پست اینستاگرامی که آخر سر نوشته‌ام زیر آن را تغییر دادم، دیگر همکاران شورا هم پست‌هایی خیلی شخصی‌تر و متفاوت‌تر منتشر کردند که می‌توانست محل سوءتفاهم مشابهی قرار بگیرد ولی کسی گیری به آن‌ها نداد. یعنی یک طور دیگری بود یا اگر هم بالاخره قرار می‌گرفت از یک سمت دیگری بود. مثلاً یکی از دوستان بود که یک عکس از خودش و گربه‌اش گذاشته بود که بیشتر واکنش کاربران اصولگرا را در فضای مجازی برانگیخت. ایده‌شان این بود که این اعضای شورای شهر به‌جای رسیدن به کارهای مردم در شهر، درگیر کارهای روزمره خودشان هستند.

مصاحبه‌کننده: چه کار ساختارشکنانه‌ای کرده بود.

بهاره آروین: بله، دقیقاً. همان اوایل شورا هم بود. ایشان هم با همین رویکرد ساختارشکنی این کار را کرده بود. یادم است که در دوره موقت بودیم و آقای الویری رئیس بود. ایشان معتقد بود که باید با اعضا صحبت کنیم که مسائل شخصی را کم‌رنگ کنند که هر روز یک حاشیه‌ای برای ما درست نشود. یعنی اعضای شورا هم حس می‌کردند که باید در برابر مثلاً کنش فردی پاسخ‌گو باشند. خلاصه از این جور اتفاقات برای اعضای دیگر هم پیش آمد ولی من همیشه سؤال این بود که چطور شد که من آن اوایل ناخواسته آن‌طور سیبل شدم.

مصاحبه‌کننده: برخی معتقدند این هیاهوها و سروصداهایی که در فضای رسانه‌ای بلند می‌شود پوششی است برای آنکه مسائل مهم‌تر و حساس‌تر در سکوت پیش برود، همان استدلال «این هیاهوها قرار است حواس مردم را از چیز دیگری پرت کند». شما تحلیلی در رابطه با یک‌سری از این هیاهوها که اتفاق می‌افتاد نداشتید؟ اینکه مقارن باشد با اتفاق مهم دیگری و باعث شود آن اتفاق دیده نشود و کسی درباره‌اش صحبت نکند.

بهاره آروین: من چنین تحلیلی ندارم. به نظرم هیاهوهای رسانه‌ای بیشتر از یک سهل‌گیری و زردبودن رسانه‌ای می‌آید، یعنی رسانه می‌بیند که بحث‌های تخصصی، مثلاً صدور پروانه شهرسازی، مخاطبش کم است و هر کسی از آن سر در نمی‌آورد و توجه زیادی نمی‌گیرد. بعد هم در بحث‌های تخصصی معمولاً نظرات و مناقشات مختلفی جریان دارد و نمی‌شود به راحتی حرف نهایی را زد؛ یک عده می‌گویند این جور و یک عده می‌گویند آن جور. ولی در موضع‌گیری نسبت به اینکه چرا یک نفر فلان عکس را گذاشته انگار اجماع وجود دارد و همه هم سر اینکه سیاستمدارها خیلی بدند و دارند همه منابع را هدر می‌دهند توافق دارند و دنبال مصادیق آن می‌گردند. لذا برای خبرنگار راحت‌تر است که یک عکس از مانیتور شما بگیرد که مثلاً دارید کارت‌بازی می‌کنید و تیتربزند «اعضای شورا در جلسه شورا» تا اینکه بخواهد بگوید در آن جلسه شورا دقیقاً چه بحثی شده و چه کسی موافق بوده و چه کسی مخالف بوده. واقعاً سردرآوردن از بحث‌های تخصصی برای آن خبرنگاری که خیلی مطلع نیست سخت است، ولی در عین حال می‌خواهد یک توجهی هم ایجاد کند و یک ایمپرشنی بگیرد و این را با پرداختن به مسائلی که حس می‌کند در رسانه دیده می‌شود تأمین می‌کند. پرداختن به این جور مسائل حاشیه‌ای و زرد در همه رسانه‌های جهان هست ولی برای ما وزن رسانه‌ای این مسائل

همیشه پررنگ‌تر و سنگین‌تر است چون به نظر می‌رسد مباحث اصلی مخاطب زیادی ندارد. یعنی رسانه‌ها هم نمی‌دانند محتوای تخصصی را اصلاً برای چه کسی تولید کنند.

مصاحبه‌کننده: شورا از شما آدم محافظه‌کارتری ساخته است؟

بهاره آروین: بله. حالا نمی‌دانم این تأثیر بالا رفتن سن است که با حضور در شورا هم‌زمان شد یا ربطی به سن ندارد. چون خود بالا رفتن سن و اینکه اصطلاحاً سردوگرم‌چشیده می‌شوید آن تبوتاب قبلی را که مثلاً هر حرفی را همان موقعی که فکر می‌کنید بگویید از بین می‌برد و دیگر احساس نمی‌کنید جهان بر محور شما و کنش‌های شما می‌گردد. سهل‌گیرتر می‌شوید و ممکن است آن جوش و خروش جوانی را نداشته باشید. ولی جدای از مسئله سن، شورا بینشی در من نسبت به حوزه سیاست به وجود آورد که البته اسمش را محافظه‌کاری نمی‌گذارم، اما نمودش در خودم را در مقایسه نوع کنشگری‌ام در سال ۸۸ و سال ۱۴۰۱ می‌بینم. ۸۸ من همین جایی بودم که الان هستم، یعنی دقیقاً خلاف جریان عمومی یا، بهتر بگوییم، خلاف جریان منتقدان حکومت. آن موقع هم من خیلی با آن موج همراه نبودم و الان هم همان‌جا هستم. ولی فرقم این است که سال ۸۸ به‌جد باید روزی سه پست سه‌هزار کلمه‌ای می‌نوشتم و می‌گفتم چرا همراه نیستم، ولی الان دو ماهی است که به‌جز شرکت در چند نشست که خیلی هم تأکید داشتم بازتاب رسانه‌ای نداشته باشد و شفاهی باقی بماند، در عرصه عمومی تقریباً سکوت کرده‌ام. یعنی منی که وبلاگ شخصی و کانال داشتم، اگر الان به من بگویند در نشستی خبرنگار فلان روزنامه هم حضور دارد، می‌گویم نمی‌آیم. فقط برای مخاطبان همان نشست حرف می‌زنم و حوصله اینکه رسانه بخواهد حرف‌های من را بازتاب بدهد ندارم. لذا سکوت کرده‌ام. الان دیگر اصراری ندارم که بگویم چرا همراه نیستم و موضعم را توجیه کنم و از این طریق حتماً تلاش کنم شکلی به افکار عمومی بدهم. سال ۸۸ فکر می‌کردم که حتماً باید کنشگری کنم و همه‌اش دغدغه این را داشتم که جنبش به چه سمتی می‌رود و چه آورده‌ای خواهد داشت. الان هم همان دغدغه‌ها را دارم ولی کنشگری‌ام کاملاً متفاوت است و دلیل آن بینشی است که شورا به من داد درباب اینکه چطور در یک موقعیت‌هایی به‌هیچ‌وجه صدای شما شنیده نمی‌شود یا صدای شما در پس‌زمینه چیزهایی شنیده می‌شود که هیچ کاری‌شان هم نمی‌توانید بکنید. مثلاً سال ۸۸ من یک دانشجوی دکتری و یک وبلاگ‌نویس بودم ولی الان عضو سابق شورای شهر هستم و تصویر این است که در حفظ وضع موجود منفعت دارم. حرف‌هایی که الان می‌زنم دیگر از جایگاه آدمی که نشسته حرف‌های خودش را می‌زند نیست. حتی همان سال ۸۸ هم این‌طور نبود و وقتی سر انتخابات، جنبش حذف من از لیست راه افتاد فهمیدم که آدم‌ها حرف‌های قبلی من را به یاد داشتند و نبخشیده بودند. الان که دیگر به طریق اولی گذشته من در پس‌زمینه حضور دارد. لذا هر حرفی بزنم در این پس‌زمینه که یک عضو سابق شورای شهر دارد این حرف را می‌زند خوانده می‌شود و نمی‌توانم هم این برچسب را از روی خودم بردارم. کنشگری الان من در سایه آگاهی به این موضوع است و این باعث احتیاط شده است. درواقع به نظر خودم انگار یک‌جور پختگی اتفاق افتاده است، اینکه دیگر احساس نکنم اگر یک حرفی را نگویم یا نویسم خیلی اتفاق ویژه‌ای می‌افتد و بدانم آن حرفی که من بخواهم بزنم را دیگرانی هستند که بزنند و می‌زنند. لذا هر کسی همان نقش محدود خودش را ایفا کند کافی است و لازم نیست که خودش را به آب‌و‌آتش بزند. قبلاً من در گفتار خیلی اصول‌گرا بودم و می‌گفتم به من چه که دیگران چه برداشتی از حرف من می‌کنند و دچار سوءتفاهم می‌شوند یا نه. این مشکل آن‌هاست. الان این‌طوری فکر نمی‌کنم و اصراری به زدن حرفی که تأثیری روی

دیگران ندارد و حتی ممکن است به خاطر جایگاه من ایجاد بدفهمی و سوء تفاهم کند ندارم. چه کاری است زدن حرفی که خیلی هم شنیده نخواهد نشد؟ یکی- دو تا گروه تلگرامی هست که جمع محدود و خصوصی تری است و یک وقت‌هایی حرف‌هایی در این گروه‌ها می‌زنم. همان‌جا هم آدم‌ها کلی غلیان می‌کنند و حالشان بد می‌شود. ولی در حد همان گروه می‌ماند. البته نحوه مواجهه من هم خیلی متفاوت شده است. قبلاً اگر کسی به من فحشی می‌داد من هم متقابلاً با طعنه و کنایه به او پاسخ می‌دادم. اما الان در این گروه‌ها یک پست که می‌گذارم ممکن است ده نفر بیایند کلی طعنه و کنایه بزنند اما من به هیچ کدام جواب نمی‌دهم. اصلاً در این سال‌ها به یک درجات بالایی در سیستم جواب‌ندادن رسیده‌ام. [می‌خندد]

مصاحبه‌کننده: سیاست سکوت.

بهاره آروین: نه، سیاست اینک تو احساس کنی حرفی که زدم را کسی که باید بشنود می‌شنود و کسی هم که نخواهد بشنود نمی‌شنود؛ توضیح بیشتر واقعاً کمکی نمی‌کند. من الان هر چیزی که می‌نویسم فقط در جهت آن نکته‌ای است که می‌خواهم بگویم و دیگر برخلاف قبل به ندرت وارد جدل و کل‌کل و این‌ها می‌شوم و خب توانایی این را هم داشتم که یک نفر یکی بگوید و من در جواب دو تا بگویم و لابد یک لذتی هم می‌بردم. الان اصلاً نه وقتش را دارم و نه حوصله‌اش را. خودم تعجب می‌کنم چون می‌بینم دیگرانی که هم‌سن و سال من‌اند هنوز در همان حال‌وهوا هستند؛ کنایه‌ها را بی‌پاسخ نمی‌گذارند و قشنگ وارد جدل می‌شوند. بعد حس می‌کنم من یک بینشی پیدا کرده‌ام که وارد این جدل‌ها نمی‌شوم.

مصاحبه‌کننده: یک بعد این محافظه‌کاری - اگر اسمش را محافظه‌کاری بگذاریم - برمی‌گردد به بحث رسانه‌ای و توجه به اینکه صدای من کجا شنیده می‌شود و کجا شنیده نمی‌شود. اما آیا نمی‌توان گفت بعد دیگرش مربوط به آشکارشدن واقعیت‌های عرصه حکمرانی می‌شود و اینکه آدم دیگر اصلاً آن ایده‌های روشن و واضح قبلی درباب چه کار باید کرد و چه کاری جواب می‌دهد را ندارد؟ مثلاً شما گفتید من در ذهنم این بود که سیاست می‌تواند خیلی شفاف باشد. بعد رفتم دیدم که نه، خیلی هم نمی‌تواند شفاف باشد.

بهاره آروین: به یک معنا من «جمعی‌تر» شده‌ام، ولی آن چیزی که الان باعث شده کنشگر آهسته و پیوسته‌تری باشم خیلی این نیست که حس می‌کنم مسائل پیچیده‌تر از آنی است که بشود درموردش حرف‌نهایی را زد. البته این حرف حرف درستی است اما دلیل تغییر شیوه کنشگری من نیست. هنوز هم برای من روشن است که چه کارهایی را نباید کرد یا چه کارهایی حتماً به نتیجه نمی‌رسد یا به نتیجه خوبی نمی‌رسد و خیلی موضع روشنی دارم. این طور نیست که رسیده باشم به یک جور نمی‌دانم، شاید این‌ها درست بگویند، شاید هم آن‌ها درست بگویند، نه. الان هم به همان اندازه ۸۸ برای من خیلی روشن است که مسیری که دارد طی می‌شود خیلی نادرست است، دلیل نادرست‌بودنش چیست و چطور می‌تواند درست باشد. ولی الان جمعی‌تر نگاه می‌کنم. یعنی انگار تجربه شورا این بینش را به من داده که تو یک نفر نیستی و مسئولیت هم فقط برای تو یک نفر نیست. n تا آدم دیگر هم هستند. قبلاً اگر کسی حرفی شبیه حرف من می‌زد، من در جهت تمایزبخشی حرکت می‌کردم که بگویم نه، من دارم حرف خاص‌تری می‌زنم. اما الان وقتی می‌بینم سرجمع یکی حدوداً حرف من را می‌زند با او تیم می‌سازم. من خودم باورم نمی‌شد. ما داریم متنی می‌نویسیم با عنوان «تمهیدی نظری برای نیروهای میانه» برای تئوریزه کردن یک‌سری امور که دوستان [معترض] خیلی به آن علاقه

ندارند! یک نفر متن اولیه را نوشته است و قرار است متن نهایی به نام یک عده منتشر بشود. قبلاً اگر پای چنین چیزی وسط بود، من می‌نشستم خطبه خط نظر می‌دادم که اینجا چرا این طوری گفته شده یا آنجا را من قبول ندارم. اما الان متن را خواندم و دیدم سرجمع چیز خوبی است. البته متن طولانی است - من خودم طولانی‌نویس هستم اما این متن از متن‌های من هم طولانی‌تر است و شش‌هزار کلمه دارد- و خیلی هم زیان‌سختی دارد طوری که حتی من که علوم اجتماعی خوانده هستم هم آن را سخت می‌خوانم ولی احساس کردم انتشار این متن بهتر از منتشرنشده‌اش است و من هم الان وقت و انرژی ندارم بنشینم خودم بنویسم، لذا کار را متوقف نکنم و اگر با جاهایی از متن هم موافق نیستم خیلی سخت بگیرم. فقط نکات حدّی را بگویم و بقیه را سرجمع اوکی بدهم. به نظرم تیمی کار کردن و تقسیم مسؤلیت را الان بیشتر دارم و از آن خیلی استقبال می‌کنم. تغییر کرده‌ام. موضع این است که بگذار فلان کار را یک نفر دیگر انجام بدهد. حالا با کیفیت متفاوتی از من انجام می‌دهد ولی حداقلش این است که بالاخره کار انجام می‌شود. اگر بخواهیم کار را به من گره بزنیم و من بگویم من این را می‌نویسم و آن کار را هم می‌کنم کار پیش نمی‌رود. مثلاً الان انجمن جامعه‌شناسی دارد نشست‌هایی دربارهٔ وقایع اخیر برگزار می‌کند. من اگر آن آدم قبل بودم کلی روی اینکه محورش چه باشد، چطور اداره شود که حتماً یک چیزی از توی آن دربیاید و این طور بشود و آن طور بشود تمرکز می‌کردم و خودم باید گردانندهٔ بحث می‌بودم، اما الان حسم این است که نه بابا، همین که نشستی برگزار بشود حتی اگر بازخوردش خیلی هم مثبت نباشد بهتر از برگزارنشده‌اش است. یعنی اگر با کاری موافقت کلی داشته باشم، خیلی همراهی می‌کنم و اجازه می‌دهم کار پیش برود. حتی اگر مخالفت داشته باشم هم می‌توانم خیلی همراهی کنم. قبلاً اگر با چیزی مخالف بودم خیلی به این در و آن در می‌زدم که بقیه را هم با خودم همراه کنم. اما الان اگر خرد جمعی به یک نتیجه‌ای برسد، همراهی می‌کنم. در شورا خیلی پیش می‌آمد که من یک‌تنه بایستم و بگویم فلان چیز نباید تصویب شود. ولی بعد می‌دیدم تصویب شد و سرجمع فوایدی هم داشت و احساس کردم چقدر خوب است که خرد جمعی تصمیم می‌گیرد و نه فرد. بالاخره انگار وقتی خرد جمعی به یک سمتی می‌رود، یک چیزهایی بیش از آن بینش فردی من دیده است. الان هم در موضوعات مختلف معمولاً تکلیف روشنی دارم و خیلی روشن می‌توانم بگویم با فلان چیز موافقم یا مخالفم. ولی تفاوتی که کرده‌ام این است که اولاً دیگر آن قدرها به دنبال تمایزبخشی نیستم و سعی‌ام بر جلب همراهی و همراه شدن است و روحیهٔ کار تیمی در من بالا رفته است. ثانیاً در جایی که نظر مخالف دارم هم با خرد جمعی خیلی راحت‌تر کنار می‌آیم.

مصاحبه‌کننده: از اتفاقات دوران شورا، اینکه گزارش مالی را از گزارش‌های عملکردی که سالانه منتشر می‌کردید حذف کردید^{۳۳} می‌توان مصداق حرکت از عملکرد فردی به عملکرد جمعی دانست؟

بهاره آروین: بله. البته این را هم بگویم که در سیاست، برای همه این اتفاق نمی‌افتد. بعضی اوقات هم به عکس است. یعنی کسی که خیلی همراه است و تیمی و جمعی و حزبی عمل می‌کند وقتی وارد سیاست می‌شود یک‌هوا روحیهٔ فردگرایانهٔ «فقط من می‌فهمم و من کار خودم را می‌کنم» بروز می‌دهد که هیچ‌کس پیش‌بینی‌اش نمی‌کرد. برای من

^{۳۳} بهاره آروین، در دورهٔ چهارسالهٔ نمایندگی شورای شهر، سالانه، گزارشی از اقدامات و دستاوردهای خود و کمیتهٔ شفافیت منتشر می‌کرد. در گزارش سال اول، بخشی به حقوق ماهیانه و مزایا و رفاهیات دریافتی آروین از زمان قرارگرفتن در جایگاه نمایندگی شورا اختصاص داشت. این بخش از گزارش سال‌های بعد حذف شد.

این طور بود که زیادی دیده می‌شدم و چون آن دیده‌شدن خیلی مثبت نبود هی به سمت این می‌رفتم که این قدر سیبل نباشم. حالا روحیه من بوده یا هر چیزی. و بعد هم دلم می‌خواست یک اتفاق مشخصی در شهرداری بیفتد - یعنی شفافیت - تا اینکه اسم خودم مطرح باشد. اتفاقاً در دوره شورا مدام به من گفته می‌شد که روی پرسونال برندینگ خودت کار کن. اصلاً خیلی‌ها به‌جد معتقد بودند من یک تیمی دارم که نشسته و فکر می‌کند که من چه جوری پرسونال برندینگ کنم. درحالی‌که من این را نمی‌خواستم. اینکه کار انجام شود برایم خیلی مهم‌تر از این بود که به نام من بخورد، و این مسیری نیست که همه آن را طی کنند. بعضی وقت‌ها آدم‌ها به سمت دیده‌شدن می‌روند و حس می‌کنند سیاست این امکان را برایشان فراهم می‌کند، لذا آن وجه فردی در عملکردشان هی پررنگ می‌شود. یک‌هو می‌بینی دیگر نمی‌شود با آن آدمی که تا دیروز همراه بوده اصلاً حرف زد، این قدر زد، که خودم‌محور شده و فکر می‌کند فقط او می‌فهمد. من فرایند به‌عکسی را طی کردم. من آدمی بودم که معمولاً در نوشته‌های وبلاگ و کانالم این حس را می‌دادم که فکر می‌کنم دانای کل هستم. در شورا هم این برچسب ضمنی را داشتم. کلاً آکادمیسین‌ها این طوری هستند. مثلاً وقتی معاونان شهردار که خیلی وجه آکادمیکشان پررنگ بود هم می‌خواستند در صحن شورا صحبت کنند، من پیش خودم می‌گفتم یا خدایا الان این شروع به صحبت می‌کند و همه‌گر می‌گیرند. چون از موضعی صحبت می‌کردند که انگار استاد کلاس هستند و دارند با دانشجویانشان صحبت می‌کنند. این هم خیلی اذیت می‌کرد. لحنشان بدون اینکه خودشان متوجه باشند خیلی اذیت‌کننده بود. من هم به خاطر وجه آکادمیک ناخودآگاه این مسئله را دارم و واکنش مشابهی را بین همکارانم ایجاد می‌کردم. ولی من فرایند به‌عکسی را طی کردم؛ از یک آدمی که فکر می‌کردم فقط من می‌دانم به سمت آدمی حرکت کردم که وقتی با یک‌سری آدم دیگر سرجمع روی یک چیزهایی توافق دارد، به فکر تقویت جبهه جمعی است تا پیشروی فردی. سؤال شما چه بود؟

مصاحبه‌کننده: حذف گزارش مالی.

بهاره آروین: بله، دقیقاً. البته گزارش مالی را به این دلیل حذف کردم که من همراهی دیگران را برای کارها می‌خواستم. من می‌خواستم این برچسب را که این بهاره آروین فقط به دنبال مطرح کردن خودش است و حاضر است همه‌جوره مطرح بشود حتی اگر به شورا ضرر و زیان زیادی وارد بشود بردارم. به تدریج این برچسب را از روی خودم برداشتم و اتفاقاً آدم‌های دیگری به تدریج این برچسب رویشان بیشتر نصب شد. اواخر شورا اعضا من را به‌عنوان کسی می‌شناختند که گرچه ممکن است خیلی عقاید خاصی داشته باشد ولی اگر با او صحبت کنید، سرجمع مصالح جمع را در نظر می‌گیرد. ولی اعضای داشتیم که اواخر شورا دیگر واقعاً هیچ توجهی به سمت مصالح جمعی نداشتند، خیلی فردی شده بودند و حس می‌کردند جمع باید برود خودش را درست کند.

مصاحبه‌کننده: یعنی انتشار گزارش مالی این تصویر را پررنگ کرده بود که شما می‌خواهید تمایز ویژه‌ای بین خودتان و

دیگر اعضای شورا ایجاد کنید؟

بهاره آروین: بله. می‌گفتند این یک تصمیم فردی نیست بلکه جمعی است چون روی همه ما فشار ایجاد می‌کند. همه از ما می‌پرسند که شما چرا این کار را نمی‌کنی. تو با این کارت داری ما را مجبور به این کار می‌کنی. حرفشان تا حدی درست و تا حدی هم نادرست بود. تصمیم به انتشار گزارش مالی جزء حیطة اختیارات فردی من بود و بالاخره من هم باید اختیار عمل می‌داشتم. تصمیم جمع هم داشت من را سرکوب و محدود می‌کرد. من در این مورد، بیشتر یک تصمیم

سیاسی گرفتیم. یعنی برای اینکه به جمع نشان بدهم که بالاخره نظر جمع را در نظر می‌گیرم و برای اینکه حمایت جمع را داشته باشم به خواست جمعی تن دادم و گزارش مالی را برداشتم. به‌خصوص که در انتشار گزارش مالی کاملاً تنها بودم. باز سر استعفا، خانم خداکرمی هم کنار من آمد و دو نفر شدیم. البته آنجا هم یک‌سری از اعضای شورا فکر می‌کردند که این کار بیشتر برای مطرح‌شدن فردی است. ولی باز فرق می‌کرد. تک نبودم. دو نفر بودیم.

مصاحبه‌کننده: نمی‌شد عکس این اتفاق بیفتد؟ یعنی جمع برود به سمت اینکه ما به‌عنوان شورای اصلاح‌طلب، خودمان را مثلاً با انتشار گزارش عملکرد مالی متمایز کنیم.

بهاره آروین: نه. این هم از آن چیزهایی بود که در سیاست دیدم و واقعاً از آن جا خوردم. هیچ‌وقت هم خیلی روی شفاف‌کردنش پافشاری نکردم به این دلیل که دیدم چقدر مقاومت در برابر آن هست. یا تو باید انرژی‌ات را می‌گذاشتی روی شفافیت شهرداری یا می‌گذاشتی روی شفافیت همین پنجاه‌میلیاردی که در شورای شهر هزینه می‌شود (بن‌هایی که پخش می‌شد، مبالغی که ذیل کمک‌های ماده ۱۶ و ۱۷ به اعضا داده می‌شد، داشتن راننده شخصی و ...). در برابر پنجاه‌هزار میلیارد شهرداری، این پنجاه‌میلیارد شورا این‌قدر حاشیه و مقاومت ایجاد می‌کرد که تو از بقیه کارها به‌کل بازمی‌ماندی. یعنی یک تیم تک‌نفره می‌شدی که بیشتر هم داشتی افشاگری می‌کردی. من زمانی می‌توانستم از اعضا بخواهم عملکرد مالی‌شان را شفاف کنند که واقعاً عملکرد قابل‌دفاع باشد. حتی همراه‌ترین اعضا با بحث شفافیت با این کار همراه نبودند چون هر کدام بنا به سمت و جایگاهی که داشتند - مثلاً یکی خزانه‌دار بود یا یکی معاون اجرایی بود - یک‌سری اختیارات مالی داشتند و از امکانات متمایزی برخوردار بودند که گرچه کوچک بود ولی بالاخره شفافیت این‌ها می‌توانست باعث ایجاد احساس تبعیض بین اعضای شورا و کشمکش و دعوای درونی شود. حالا حجمه‌های بیرونی‌ای که ایجاد می‌شد - و آن اوایل هم سر تبلت و ماشین و این جور چیزها ایجاد شد - بماند. این از همان مواردی بود که احساس می‌شد در وهله اول می‌شود سراغ آن نرفت چون هزینه زیاد و آورده کمی دارد و تصویری که از شورای پنجم ارائه می‌دهد یک شورای فاسد است. درحالی‌که این‌طور نبود؛ شورای پنجم به نسبت شورای چهارم، یکی از سالم‌ترین‌ها بود. ولی بالاخره رقیب سیاسی این‌قدر تشنه سوارشدن روی همین اطلاعات و زدن اصلاح‌طلب‌ها بود که هیچ‌جوره نمی‌صرفید سراغ این موضوعات بروی.

مصاحبه‌کننده: به جز مورد گزارش عملکرد مالی اعضا، در کل پروژه شفافیت مورد دیگری هم بود که به نفع شفافیت یک حوزه مهم‌تر، بر سر عدم شفافیت یک حوزه دیگر مصالحه کرده باشید؟

بهاره آروین: بله، در بحث شفافیت حقوق و دستمزد. حقوق و دستمزد از آن مواردی بود که اتفاقاً همه پیگیر آن بودند و می‌گفتند اگر راست می‌گویی حقوق و دستمزد را شفاف کن. من اینجا یک تصمیم سیاسی گرفتم. اسمش را تصمیم سیاسی می‌گذارم و به نظرم اصل کار سیاست‌مدار این است که بین بد و بدتر یا از آن طرف بین خوب و خوب‌تر انتخاب کند. واقعاً تصمیم بهینه وجود ندارد. سیاست‌مدار همیشه باید بین دو گزینه که هیچ‌کدامش تمام مزایا و کنارزدن تمام مضرات را ندارد انتخاب کند. در مسئولیت این تصمیمش هم واقعاً تنه‌است. من به دلایلی تصمیم گرفتم شفافیت قراردادهای نسبت به شفافیت حقوق و دستمزد اولویت دهم، به شفافیت شهرداری نسبت به شفافیت شورا اولویت دهم و در شفافیت شورا هم از شفافیت مالی صرف‌نظر کنم و روی شفافیت آرا بایستم. سرجمع احساس می‌کردم این انتخاب‌ها انتخاب‌های درست‌تری است. یک نفر دیگر ممکن است با یک استدلال دیگری بگوید که اتفاقاً شفافیت

مالی شورا با اینکه پای مبلغ کمتری در میان است بر شفافیت مالی شهرداری اولویت دارد چون نمایندگان شورا زمانی خواهند توانست به جد پای شفافیت هزاران میلیارد در شهرداری بایستند که قبلش توانسته باشند از برخی منافع چندصد میلیونی خودشان به واسطه شفافیت شورا گذشته باشند. یکی هم ممکن است این طوری استدلال کند، ولی من سرجمع آن تصمیم‌هایی که گفتم را گرفتم. اصلاً خود اولویت دادن بحث شفافیت به یک سری بحث‌های دیگر مثل مسئله زنان در شهر یا جایگاه شغلی آن‌ها هم یکی از تصمیماتی است که من گرفتم و تصمیم سیاسی‌ای هم بوده است؛ یعنی بالاخره نه گفتن به حوزه‌های دیگر برای آنکه تمرکز فعالیت نمایندگی خودم را روی شفافیت بگذارم هم ضررهایی داشته است. یک نفر دیگر ممکن است بگوید تو با سهمیه زنان جوان در لیست رفتی و باید در همین حیطه متمرکز می‌شدی و باید به گسترش جایگاهی که به خودت امکان حضور و فعالیت داده است پایبند می‌بودی. با همین استدلال خیلی از دوستان انتظار داشتند که ما سعی کنیم برای گسترش سهم زنان و جوانان در انتصابات اعمال نفوذ کنیم. من با اصل ایده مخالف نبودم و اگر موقعیتی پیش می‌آمد که می‌دیدم وزن دادن به عامل جوان یا زن بودن، مضرات جدی از نظر عدم شایسته‌سالاری ندارد همراهی می‌کردم، ولی این مسئله نقطه تمرکز نمایندگی من نبود. پشت همه این تصمیمات، مصالحه است؛ مصالحه به این معنا که باید یک چیزی را به چیز دیگری اولویت دهی چون فکر می‌کنی مزایای آن سرجمع بیشتر است و می‌توانی با هزینه کمتر، آورده بیشتری به دست بیاوری. ولی نکته این است که این محاسبات را شخص تو انجام می‌دهی و هیچ عینیت بیرونی ندارد. به راحتی دودوتا-چهارتایش در نمی‌آید. درست است که سیاست‌مدار بر مبنای یک تحلیل و استدلالی تصمیم می‌گیرد، اما این تصمیم در نهایت تصمیمی فردی است و مسئولیتش هم فردی است. دقیقاً چون من بهاره آروین اینجا هستم این تصمیم را می‌گیرم. کس دیگری بود شاید تصمیم دیگری می‌گرفت.

مصاحبه‌کننده: و به همین دلیل این تصمیمات خیلی قابل بازگو کردن هم نیست.

بهاره آروین: بله، دقیقاً. یعنی تو نمی‌توانی بروی دفاع کنی از اینکه چرا من قراردادهای را به حقوق و دستمزد اولویت دادم. بعضی‌ها می‌گویند که تو سراغ حقوق و دستمزد رفتی چون اتفاقاً جای حساس آنجاست و بخوربخورها آنجاست. من واقعاً به این حرف اعتقاد نداشتم، ولی این استدلالی است که خیلی‌ها مطرح می‌کنند. اصلاً یک نفر می‌گفت اینکه با انتشار اطلاعات مختلف روی وبسایت شفاف سروصدایی بلند نمی‌شود نشان می‌دهد که اطلاعات مهمی شفاف نشده است. هر وقت چیزی منتشر شد که جنجال آفرید، یعنی دست روی جایی گذاشته شده که مهم بوده و اتفاقاتی در آنجا می‌افتاده. خیلی‌ها اصلاً این ایده را داشتند که تو سراغ جایی می‌روی که دعوایی در آن نیست. سراغ جایی که دعوا در آن هست نمی‌روی چون شفافیت در آن به این راحتی‌ها اتفاق نمی‌افتد. من لزوماً این استدلال‌ها را قبول نداشتم و بنا بر استدلال دیگری تصمیم گرفتم.

مصاحبه‌کننده: جواب شما برای کسانی معتقد بودند وقتی انتشار اطلاعات سروصدایی بلند نمی‌کند یعنی اساساً اطلاعات مهمی منتشر نشده است چه بود؟

بهاره آروین: به نظرم این حرف خیلی پوپولیستی است که فکر کنیم اگر دعوا درست نشد، پس تغییر خاصی رخ نداده است. وقتی تو داده را سیستماتیک منتشر می‌کنی، دعوا یا ایجاد نمی‌شود یا پس پرده ایجاد می‌شود. جلوی پرده که کسی خیلی نمی‌تواند با انتشار سیستماتیک اطلاعات مخالفت کند. ولی من می‌توانستم نشان بدهم که اگر کسی

بخواهد بخوربخور بکند، در حقوق و دستمزدش که این همه سرش جنجال وجود دارد معلوم نمی‌شود. بخوربخور راه‌های پیچیده دیگری دارد و این همه جنجال سر شفافیت حقوق و دستمزد یک چیز پوپولیستی است و روی همین حساب هم هست که مردم فکر می‌کنند در دولت بخوربخور است. استدلال شهرداری 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 قراردادهای هم می‌کردند و می‌گفتند دولت قراردادها را منتشر نمی‌کند، چرا ما بکنیم؟ در مورد حقوق و دستمزد یک مقدار با استدلال شهرداری همراهی داشتم چون می‌دانستم انتشار حقوق و دستمزد عملاً حمله غیرواقعی ایجاد می‌کند که ناشی از دوربودن مخاطب از فضاست، اما در مورد قراردادها استدلال شهرداری را نمی‌پذیرفتم. به نظر من اتفاقاً جاهایی که سرش جنجال ایجاد می‌شود آن جاهایی نیست که مسئله اصلی دارد اتفاق می‌افتد.

مصاحبه‌کننده: شاید بشود یک قدم عقب‌تر رفت و گفت اساساً آن جاهایی که مسائل اصلی وجود دارند و عدم شفافیت

منافی ایجاد کرده است را شما نتوانستید شفاف کنید.

بهاره آروین: مثلاً کجا؟

مصاحبه‌کننده: مثلاً بازار آنلاین تهاتر یا انتشار اطلاعات املاک، جاهایی که به نظر می‌آید انرژی خیلی زیادی گذاشته

شد اما کار اصلاً پیش نرفت.

بهاره آروین: نمی‌دانم، حسم این است که این موارد جاهایی بودند که وقتی به من می‌گویند مانع اصلی شفافیت چیست، اصطلاحاً می‌گویم شکاف بین رویه‌ها و قانون. 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 فسادآمیزبودن 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 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 پرسید چرا، می‌گویم برای اینکه آنجا، شکاف بین رویه و قانون خیلی بزرگ بود ولی لزوماً فساد از فساد قراردادهای خیلی بیشتر نبود و در همان حدود بود. بعد این‌ها در سیستم خود شهرداری تا یک حدی شفاف است. یعنی آن‌ها خودشان می‌دانند دارند چه کار می‌کنند.

مصاحبه‌کننده: ایده پروژه شفافیت این بوده است که شفاف می‌کنیم تا عملکرد شهرداری به‌واسطه تغییراتی که می‌کند

عملکرد بهتری باشد. بنا بر توضیحاتی که الان دادید آیا می‌توان این‌طور گفت که اتفاقاً شفافیت در آنجایی که ممکن

بود به تغییرات جدی و اساسی منجر شود چندان محقق نشد، چون اتفاقاً آنجا جایی بود که شکاف بین رویه‌ها و قانون بزرگ بود؟

بهاره آروین: شفافیت برای اینکه رویه‌های جدیدی را سامان دهد در کوتاه‌مدت رویه‌های موجود را کند یا متوقف می‌کند. چون رویه‌های موجود فسادآمیزند، این اتفاق می‌افتد. 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 آن قدر 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 حوزهٔ 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 بخش نامه داد؛ در یکی، فعالیت کارگزاری‌ها در منابع غیرنقد را ممنوع کرد و، در دیگری، ثبت تصمیمات شورای معماری را در سامانهٔ شهرسازی الزامی کرد؛ یعنی گفت تصمیمات شورای معماری اگر در سامانهٔ 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 مجموعهٔ 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.

مصاحبه‌کننده: در مواردی که شفافیت محقق شد اصلاحی هم اتفاق افتاد؟

بهاره آروین: به نظرم اگر کار ادامه پیدا می‌کرد، در مجموع اتفاق می‌افتاد. 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 پروژهٔ شفافیت قراردادها انجام شد، به‌صورت سیستمی اعمال شد. یعنی شفافیت زمینه‌ساز اصلاحاتی شد که بدون آن به این راحتی محقق نمی‌شد. اولش خیلی سخت بود و کارها گره می‌خورد. مثلاً ما گفتیم شما نمی‌توانید در سامانهٔ مالی صورت‌وضعیت ثبت کنید مگر اینکه کد قرارداد داشته باشید، یعنی قبلاً قرارداد را در سامانهٔ قراردادها ثبت کرده باشید. بعد طرف قرارداد را در سامانه ثبت نمی‌کرد و به مرحلهٔ ثبت صورت‌وضعیت می‌رسید و سامانه از شما قبول نمی‌کرد. این‌طوری صورت‌وضعیت‌های ثبت‌نشده 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 شرطی که برای ثبت اطلاعات در سامانه‌ها گذاشته شده بود درآمده بود. آقای آل‌طاها هم هر از چندی برای خودش سوئیچ‌ها را باز می‌کرد تا کارهایی که گیر کرده بود پیش برود. خود سامانهٔ قراردادها هم از ابتدا سامانهٔ 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 حوزهٔ قراردادها فرایندی تدریجی بود و پروژهٔ شفافیت قراردادها به این کار کمک کرد.

بروم سراغ کارت بعدی. **عصبانیت.**

من در شورا احساس عصبانیت را خیلی تجربه کردم و به نظرم این خشم ناشی از استرس و عدم کنترل بر شرایط بود، همان که می‌گویند خشم جایگزین هر احساس دیگری است که ابراز نمی‌شود. خیلی وقت‌ها سرخوردگی، ناامیدی، خستگی و استرس همه در قالب خشم بروز می‌کرد. من در چهار سال شورا خیلی عصبانی بودم. اصلاً وقتی پیش تراپیست رفتم، نرفتم که بگویم من استرس دارم. رفتم گفتم من از صبح که بلند می‌شوم از دست عالم و آدم عصبانی‌ام و همین‌جور عصبانی‌ام تا شب و دیگر نمی‌توانم این حد از خشم را تحمل کنم. با طرح مسئله عصبانیت مدام و فزاینده پیش تراپیست رفتم. خشم واقعاً احساس اصلی من در این چهار سال بود. البته بعدها فهمیدم که چقدر استرس، سرخوردگی، ناامیدی، خستگی یا خیلی احساس‌های دیگر بوده که در قالب خشم بروز می‌کرده. یعنی در واقع خشم آن‌ها را تحمل‌پذیر می‌کرده. خیلی از دست آدم‌ها و اینکه واقعاً نمی‌شود یک چیزهایی را رو کرد عصبانی بودم. می‌فهمیدم که اگر فلان چیز رو شود، طرف دیگر نمی‌تواند به آن کار ادامه بدهد ولی خب نمی‌شد ماجرا را رو کرد چون پیامدهای بلندمدتش خیلی خوب نبود. در گیرودار همه این اتفاق‌ها عصبانی بودم، معمولاً اول از دست خودم و بعد این عصبانیت به دیگران سرریز می‌کرد.

مصاحبه‌کننده: اتفاق مشخصی در ذهن دارید که به‌طور خاص و ویژه عصبانیت شما را برانگیخته باشد؟

بهاره آروین: دو-سه باری در جلساتی که با شهرداری داشتیم خیلی عصبانی شدم. در صحن شورا یکی-دو بار خیلی عصبانی شدم و این خشم بروز بیرونی پیدا کرد. معمولاً سعی می‌کردم خشمم خیلی ابراز نشود مگر در عرصه خصوصی‌تر. مثلاً ممکن بود با بچه‌های تیم خیلی نامهربانانه و بی‌رحمانه صحبت کنم. دو-سه باری را یادم است که خیلی خشمگینانه با بچه‌های تیم حرف زدم. در کمیسیون یادم است که لااقل اگر هم ابرازش نکردم بعدش خیلی عصبانی بودم. خشم ویژه اگر بخوام بگویم سر بودجه سال آخر بود که ترکیبی از سرخوردگی، ناراحتی و خشم بود. البته من هر سال سر بودجه بساط داشتیم. دو بار قهر کردم. یادم است سر بودجه ۱۴۰۰، هفته آخر سال را اصلاً به شورا نرفتم. جلسه صحن را نصفه‌کاره ول کردم و آمدم بیرون. بعدش هم جلسه ترابی داشتیم و از شورا (خیابان بهشت) تا امیرآباد را پیاده رفتم. خشمم زیاد بود و واقعاً این حد از پیاده‌روی جواب می‌داد. ماجرا این بود که کمیسیون فرهنگی پیشنهاد ایجاد ردیف‌های بودجه جدید آورده بود که پنجاه میلیارد را بین این تشکل و آن تشکل تنخس کند. آقای هاشمی هم موضعش این بود که حالا ما سال آخری شورا را به هم نریزیم و کمیسیون فرهنگی هم یک تبخری در این داشت که یک کاری کند که این دیگران باشند که مصحلت جمعی را در نظر بگیرند، نه آن‌ها. لذا سرجمع روی پیشنهادها کمیسیون فرهنگی به توافق رسیدند و من از این خیلی حالم بد شد که هیچ‌کس با من در مخالفت با این پیشنهادها همراهی نداشت. از آن طرف هم احساس می‌کردم مدیران جوان شهرداری بیشتر دارند جایگاه واحد خودشان را در نظر می‌گیرند. حالا هیچ‌کدام هم بیشتر از چهار-پنج ماه دیگر در آن واحد نخواهند بود ولی توانایی این را ندارند که دورنمای بلندمدت‌تری داشته باشند. مجموعه این‌ها خشم بسیار زیادی در من در جریان بررسی بودجه ۱۴۰۰ ایجاد کرد. در ماجرای شورایاری‌ها هم من خیلی عصبانی شدم، عصبانی از اینکه یک مدیری در شهرداری برای اینکه واحد خودش را نگه دارد یک دعوی راه انداخت که کل پلن ما برای شورایاری را متوقف کرد.

مصاحبه‌کننده: داستانش را می‌گویید؟

بهاره آروین؛ والا ماجرای شورایاری این طوری بود که در سمت شهرداری، مدیر دفتر مدیریت محله شهرداری^{۲۴} اعتقاد داشت وضعیت فعلی شورایاری‌ها مشکلات و فساد زیادی دارد و ما باید شورایاری‌ها را سامان دهی کنیم. واقعاً هم سرای محلات خودشان یک معضل شده بودند. یک عالمه کارمند داشتند که تأمین اجتماعی می‌گفت این‌ها چون ذیل تابلوی شهرداری کار می‌کنند، کارمند شهرداری هستند و باید این‌ها را بیمه کنید. حالا این‌ها معوقه می‌خواستند و یک معضل خیلی پیچیده‌ای شده بود. دفتر مدیریت محله می‌گفت همه سرای محله‌ها را به من بدهید و من یک سازمان بشوم و کارکنان سرای محلات هم کارکنان شهرداری شوند. ایده‌اش قشنگ در جهت افزایش قدرت و تشکیلات بود. از این طرف ما در ستاد هماهنگی شورایاری‌ها حسمان این بود که نباید شورایاری‌ها را وابسته به خودمان (شهرداری) نگه داریم؛ این‌ها باید هرچه بیشتر از ما مستقل شوند و ما باید فقط تسهیلگری کنیم. لذا با ایده دفتر مدیریت محله مخالف بودیم و می‌گفتیم ما این همه سازمان درب‌وداغان داریم، یکی دیگر هم اضافه کنیم؟ قرار بوده است سرای محلات کاملاً مردمی باشند و همین قدر هم که ما وابستگی ایجاد کرده‌ایم اشتباه کرده‌ایم. ایده ما این بود که سرای محلات را به یک جور محل گرهمایی‌های محله‌ای تبدیل کنیم که هر کس خواست نشستی در محله برگزار کند آنجا بیاید. هزینه آب و برقش را ما بدهیم، یک ساختمان، یک حسابدار و یک نگهبان بدهیم و بقیه کارها را خود سرای محلات تمشیت کنند و درآمدزایی هم نباید بکنند. برای تأمین نیرویش هم ما وارد نشویم یا اگر هم بخواهیم نیرو بدهیم، از همین کارندهای موجود شهرداری برونند و آنجا کار کنند، نه اینکه ما بخواهیم نیروی جدید بگیریم. یک چنین چیزی چیده بودیم. ولی آن مدیر دفتر محله کلاً به سمت توسعه تشکیلات شهرداری بود و مسئله در یک کشاکشی افتاد و این وسط مدیر دفتر محله از شکاف‌های بین اعضای شورا استفاده می‌کرد. مثلاً رئیس ستاد شورایاری با رئیس کمیسیون فرهنگی که رئیس ستاد شورایاری را تعیین می‌کرد دچار رقابت‌های درونی بودند. این مدیر محله وقتی دید از طریق ستاد شورایاری نمی‌تواند کارش را پیش ببرد، با اینکه با پنج-شش نفر از اعضای ستاد شورایاری هم‌حزبی بود، از طریق کمیسیون فرهنگی وارد شد و به یک معنا شروع به بسیج کردن آن‌ها علیه ستاد شورایاری کرد. یک لایحه آورد که آن لایحه چون باید برای بررسی به کمیسیون فرهنگی می‌رفت، قدرت اعمال نفوذ کمیسیون فرهنگی زیاد می‌شد. دعوای این ماجرا اگر می‌خواست به صحن شورا بیاید دیگر واقعاً یک بساطی می‌شد. من که در هیئت‌رئیس هم بودم، این‌ها را خیلی می‌فهمیدم چون این دعوای اول به هیئت‌رئیس می‌آمد و ما در هیئت‌رئیس سعی می‌کردیم تدبیری کنیم که این دعوای در صحن خودش را نشان ندهد. خیلی وقت‌ها هم موفق نمی‌شدیم و این‌ها یارکشی می‌کردند. کمیسیون فرهنگی و ستاد شورایاری در مثلاً موافقت یا مخالفت با آن لایحه یارگیری می‌کردند و سربه‌سر رأی می‌آوردند. [در هیئت‌رئیس به این فکر می‌کردیم که] بررسی لایحه را از دستور خارج کنیم یا خیلی کارهای پیچیده دیگر که ناظر بیرونی متوجه نمی‌شد که چرا این اتفاق‌ها دارد می‌افتد. ولی ما از درون می‌دیدیم که این‌ها همه سر این اختلاف‌نظر بنیادی است که شهرداری دلش می‌خواهد از نمد این موضوع برای خودش کلاه ببافد و تشکیلات جدیدی اضافه کند و آن مدیر محله هم منتفع می‌شد. البته واقعاً هم به ایده‌اش اعتقاد داشت؛ یعنی فکر می‌کرد با متمرکز کردن مدیریت سرای محلات، مسئله فساد این مجموعه‌ها حل می‌شود. ولی رویکرد ما در ستاد شورایاری این بود که عدم تمرکز بهتر

^{۲۴} منظور مصاحبه‌شونده «ستاد مدیریت محله» است که دبیرخانه آن ذیل معاونت فرهنگی و اجتماعی شهرداری دارد.

است. سه نفر از اعضای ستاد، عضو کمیسیون برنامه و بودجه بودیم که از این نظر، رویکردهای خیلی شبیه به همی داشتیم. دو نفر هم از کمیسیون محیط زیست و کمیسیون شهرسازی عضو ستاد بودند که ما آن‌ها را هم به سمت خودمان آورده بودیم و همراه کرده بودیم که عدم تمرکز بهتر است. منتها آن مدیر شهرداری خیلی تمرکزگرا بود. قشنگ عصبانیتیم را از آن ماجرا یادم است.

مصاحبه کننده: در نهایت چه شد؟

بهاره آروین: نه ما پیش رفتیم و نه او.

مصاحبه کننده: یعنی چیزی عوض نشد؟

بهاره آروین: چیزی عوض نشد. همان وضعیت فسادآمیز و ناکارآمد قبلی باقی ماند. البته که به نظرم این وضعیت قطعاً به اینکه شما یک سازمان مدیریت محله بزنی و بساط جدیدی ایجاد کنی شرف داشت. در این حالت، اشکال ندارد که کاری انجام نشد. یعنی حداقل کار بدتری انجام نشد. اتفاقاً آن مدیر دفتر محله هم همین اعتقاد را داشت که درست است که ایده من انجام نشد، ولی حداقل آن کار خیلی بد - ایده ستاد شورایی - هم انجام نشد. بله، در نهایت وضع موجود ادامه پیدا کرد. عصبانیت‌هایم در هیئت‌رئیس را هم قشنگ یادم است. من و آن یکی منشی هیئت‌رئیس سر خیلی از موضوعات تنش پیدا می‌کردیم. دعوای خیلی بچگانه می‌شد. من واقعاً سر یک چیزهایی اعصاب نداشتم.

مصاحبه کننده: سر چه جور چیزهایی؟

بهاره آروین: مثلاً سر اینکه دستور جلسه هیئت‌رئیس را چه کسی معین کند و صورت جلسه را چه کسی بنویسد. پیش می‌آمد که من کارتابل هیئت‌رئیس را چیده بودم. چیدن کارتابل هیئت‌رئیس خودش برای دفتر ما کاری بود و من یک نیرو هم به همین نام گرفته بودم چون خود کارهای هیئت‌رئیس زیاد بود. بعد یک‌هفته در جلسه آن یکی منشی کارتابل را باز می‌کرد و یک دستور آن وسط اضافه می‌کرد، خیلی هم بی‌نظم و بدون آگاهی کامل از بحث‌هایی که قبلاً درباره آن موضوع شده بود. اعتراض من را که می‌دید به این حساب می‌گذاشت که دارم به او امر ونهی می‌کنم و می‌گویم تو بلد نیستی و این‌ها. بعد او عصبانی می‌شد و من هم درمقابل واقعاً عصبانی می‌شدم. از این موارد بود.

مصاحبه کننده: یکی از کارهایی که شما به عنوان عضو هیئت‌رئیس پیگیری کردید راه‌اندازی سامانه گردش طرح‌ها و لوایح بود که گردش کار بررسی طرح‌ها و لوایح را از زمان ارائه به شورا تا زمان رأی‌گیری سیستمی کند. راه‌افتادن این

سامانه قدرت مانور هیئت‌رئیس را در رفع و رجوع آن مسائلی که به آن اشاره کردید محدود نمی‌کرد؟

بهاره آروین: نه چون حتی با وجود راه‌افتادن سامانه، همچنان هیئت‌رئیس اختیارات پیشین خود را در اولویت‌بندی بررسی طرح‌ها و لوایح و تعیین دستور جلسات صحن حفظ می‌کرد و هیئت‌رئیس همچنان این اختیار را داشت که وقتی در مورد اولویت کارها به نتیجه نمی‌رسد، از اعضای مرتبط در جلسه هیئت‌رئیس دعوت کند. البته یک جاهایی هم هیئت‌رئیس دیگر فراتر از اختیارات عمل می‌کرد که چه بهتر که نکند. مثلاً همین جوری یک طرح یا لایحه‌ای را نگه می‌داشت و اعلام وصول نمی‌کرد. ما می‌گفتیم همین‌ها هم باید قاعده‌مند شود. چیزی که راه افتاد این را نشان می‌داد که هیئت‌رئیس کجاها دارد از اختیارش برای تعیین اولویت استفاده یا سوءاستفاده می‌کند اما تا بخواهد به آن حدی برسد که هیئت‌رئیس آن را دخالت در کار خودش ببیند خیلی راه داشت. ما به آن جاها نرسیدیم. اینکه طرح‌ها و لوایح

در کمیسیون‌ها گیر نکند مقدم بود. می‌دیدید طرح یا لایحه‌ای، هشت ماه، نه ماه، چهار سال است که در کمیسیون مانده است و تعیین تکلیف نمی‌شود.

مصاحبه‌کننده: چطور است که یک‌سری طرح‌ها و لوایح این‌قدر سریع می‌آید و می‌رود و یک‌سری گیر می‌کند؟
بهاره آروین: آن‌هایی که گیر می‌کنند پیگیر ندارند.

مصاحبه‌کننده: پیگیر از سمت چه کسی؟

بهاره آروین: شورا یا شهرداری. خیلی از مواردی که تعیین تکلیف نشده بود مال شورای قبل بود. آن اول به شهرداری گفتند اگر این لوایحی که از قبل است را نمی‌خواهی، پس بگیر. شهرداری بدتر از شورا، اصلاً این‌ها را بررسی نکرد. منتها به لحاظ رسمی بررسی این‌ها در دستور کار شورا بود. اگر می‌خواستیم به صحن ببریمشان و ردشان کنیم، بد بود؛ به هر حال یک عنوان و محتوایی داشت و نمی‌شد همین‌طوری رد کرد. اگر می‌خواستیم رد نکنیم، همین‌جور در دستور کار باقی می‌ماندند. هی به شهرداری می‌گفتیم این‌ها را پس بگیر. او هم نمی‌گرفت. برایش gain نداشت چون معمولاً این لوایح با افزایش اختیارات و گسترش تشکیلات شهرداری مرتبط بود؛ سازمان فلان بزینم و از این‌جور چیزها.

مصاحبه‌کننده: ولی پیگیرش هم نبود؟

بهاره آروین: نه، پیگیرش نبود ولی به‌ش می‌گفتی پس بگیر، پس هم نمی‌گرفت.

مصاحبه‌کننده: لایحه آن‌قدری مهم نبود که شهرداری پیگیرش باشد، اما از آن طرف هم نمی‌خواست امکان و فرصتی را خودش از خودش بگیرد.

بهاره آروین: بله، شاید یک روز یکی آمد و پیگیر این‌ها شد.

مصاحبه‌کننده: علاوه بر کمیسیون برنامه و بودجه، دیگر اعضای شورا هم این رویکرد را داشتند که شهرداری را بیشتر از این بزرگ نکنیم؟

بهاره آروین: نه، این رویکرد فقط در کمیسیون بودجه بود. جالب است که واکنشی که نسبت به من وجود داشت که این خودش را عقل کل می‌داند، شورا کم‌کم نسبت به کمیسیون بودجه پیدا کرد که این‌ها خودشان را عقل کل می‌دانند. به خاطر همین اگر ما -کمیسیون برنامه و بودجه- می‌خواستیم چیزی را تصویب کنیم باید طرح را مشترک می‌بردیم، یعنی با یک کمیسیون دیگر هماهنگ می‌شدیم و کار را با هم پیش می‌بردیم و گرنه پیش نمی‌رفت. یک دلیلش واکنشی بود که نسبت به کمیسیون برنامه و بودجه ایجاد شده بود. دلیل دیگرش این بود که ما مخالف هرگونه افزایش تشکیلات بودیم که اتفاقاً معمولاً در کمیسیون‌های دیگر خواهان داشت، هم در کمیسیون محیط‌زیست، هم در کمیسیون شهرسازی و هم در کمیسیون فرهنگی. همه آن‌ها در حوزه مأموریتی خودشان حس می‌کردند با ایجاد یک‌سری واحد، یک اتفاقی می‌افتد و یک کاری پیش می‌رود. مهم‌ترین نمونه‌اش ایجاد سازمان گردشگری بود. آقای خلیل‌آبادی اواخر دوره تصویب آن را گرفت که هنوز اجرا نشده. البته دیدگاه کمیسیون بودجه دوره پنجم کلاً کم‌طرفدار است. الان شما شورای ششم را نگاه کنید همین‌جور دارد افزایش تشکیلات می‌دهد. افزایش تشکیلات یک‌جور افزایش اختیارات کمیسیون ذی‌ربط هم هست.

کارت بعدی، اوه! فرسودگی. همان‌طور که خوشحالی و رضایت در یک دسته بودند، استرس و خشم و فرسودگی هم در یک کتگوری هستند و هی همدیگر را ساپورت می‌کردند. یعنی خشم و استرس مدام به فرسودگی و اصطلاحاً به یک

نوع خالی کردن منجر می‌شود. یعنی شما همی ادامه می‌دادی و ادامه می‌دادی، بعد یک جایی احساس می‌کردی دیگر توان اینکه از تخت بلند شوی را هم نداری. حس می‌کردی همین الان می‌توانی همه چیز را زمین بگذاری. زمان استعفا من احساس می‌کردم اصلاً مهم نیست که آیا کاری در یک قدمی به نتیجه رسیدن است یا نه. من دیگر توان ایستادن هم ندارم چه برسد که بخوام قدم بردارم. قشنگ آدم را یاد فروریختن ساختمان می‌اندازد. ساختمان که یک‌روزه فرسوده نمی‌شود و فرو بریزد. همین‌طور خرده‌خرده خرد می‌شود تا یک روز می‌بینی collapse کرد (فروریخت). کار در شورا هم کم‌وبیش این‌طوری بود. یعنی شاید از بیرون که آدم‌ها نگاه می‌کردند فکر می‌کردند خب کمیته شفافیت دارد پیش می‌رود و هر از چندی هم اطلاعات جدیدی منتشر می‌شود و این‌ها، ولی واقعیت این بود که این سیستم داشت collapse می‌کرد. سیستم شهرداری واقعاً خرده‌خرده انرژی و توان جمع را گرفته بود. کار این‌قدر کند پیش می‌رفت و این‌قدر شما باید برای اصلاحات جزئی وقت و انرژی زیاد می‌گذاشتی که توانی باقی نمی‌ماند. یک تعبیری هست که می‌گوید مطالبه محدود، مقاومت نامحدود. ما هم همین کار را می‌کردیم ولی یک جایی دیگر می‌شکستیم. یعنی شما یک کار کوچک می‌خواستی بکنی، باید ده بار جلسه می‌گذاشتی، با این همه، خیلی کند پیش می‌رفت. این وضعیت در پس‌زمینه اوضاع کلی مملکت که خیلی ناامیدکننده بود دیگر واقعاً هیچ توانی باقی نمی‌گذاشت.

مصاحبه‌کننده: فکر نمی‌کنید شاید احساس فرسایش به شیوه پیگیری کارها از سمت شما و کمیته شفافیت برمی‌گشت و اگر مسیر دیگری را طی می‌کردید شرایط فرق می‌کرد؟

بهاره آروین: فکر نمی‌کنم. شاید آن استرس ناشی از عدم کنترل بر کار که گفتم باعث می‌شد شکست‌ها را خیلی بیشتر از موفقیت‌ها احساس کنم. اما به‌طور کلی 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 درجا زدن، هدر رفتن انرژی و بازگشت به روال‌های گذشته را دارید. یعنی کلی تلاش می‌کنی تا یک قدم برداشته شود، بعد تا رویت را آن طرف می‌کنی، همه چیز به جای قبلی خودش برگشته است. یک جا احساس می‌کنی دیگر توان کلنجار رفتن با این سیستمی را که کار در آن پیش نمی‌رود و همه چیز 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 دستاورد می‌گویند. هر کسی هم یک‌جور با این سیستم لخت و سنگین درگیر شده بود. آخر شورا، چه ما که تخت‌گاز رفتیم و آدم‌های خیلی توانمندی را هم به کار گرفتیم و چه آن آدمی که کل فعالیتش در شورا شرکت در جلسات صحن بود، هر دوی ما یک‌جا بودیم و خیلی این احساس خستگی را داشتیم، احساس اینکه کارها پیش نرفت و خیلی اتفاقی نیفتاد. این احساس به نظرم عام و مستقل از شیوه کار کردن است.

مصاحبه‌کننده: سؤال من این است که به نظرتان نمی‌رسید دیگر همکاران شورا یک جاهایی می‌توانند کارهایشان را از شیوه‌های متفاوت، خیلی راحت‌تر پیش ببرند؟

بهاره آروین: نه به نظرم. ممکن بود بتوانند کارهایی مثل اعمال نفوذ در انتصابات یا نظایر آن را پیش ببرند، ولی این‌ها خیلی کوتاه‌مدت و مقطعی بود. وقتی کلیت را نگاه می‌کنی لزوماً آدم‌ها از نتیجه راضی نیستند. دلیلش هم این است که سیستم موجود در برابر تغییر خیلی مقاوم است و در بازه کوتاه‌مدت چهارساله خیلی تغییر محسوسی اتفاق نمی‌افتد. لذا به نظرم فارغ از اینکه کی چقدر کار کرده و چطور، این احساس فرسودگی و خستگی وجود دارد. باز در همین شرایط

هم ممکن است آدم‌ها بخواهند به حضور در جایگاه نمایندگی ادامه بدهند، حالا یا چون کار بهتری برای انجام‌دادن ندارند یا به خاطر مزایا و منزلتی که این جایگاه برایشان به همراه دارد. ولی من حاضر نبودم دیگر یک لحظه هم آنجا بایستم. این معنایش این نیست که من فرسوده شده بودم و آن‌ها نه، بلکه به این برمی‌گردد که من می‌خواستم جای دیگری بروم و طور دیگری زندگی کنم. در مجموع به نظرم در احساس عدم پیشرفت کار تا حدی همه ما مشترک بودیم. بعید می‌دانم کسی خیلی حس این را داشته باشد که کارهای خیلی جدی‌ای انجام داده است. ببینید، به‌رحال گزارش عملکرد ما به‌عنوان یک جناح سیاسی قابل دفاع بود، ولی در درون واقعاً آدم‌ها حس می‌کردند سیستم مقاوم‌تر از آن است که بشود به راحتی آن را تغییر داد. بعید می‌دانم کسی از اعضای شورا با این گزاره موافق نباشد. البته یک‌سری معتقد بودند این مقاومت نتیجه سیستمی است که آقای قالیباف در شهرداری پیاده کرده ولی من معتقدم ماهیت بوروکراسی این است.

مصاحبه‌کننده: می‌توانیم از این صحبت این طور نتیجه بگیریم که جایگاه نمایندگی شورای شهر جایگاه مناسبی برای اینکه شما بخواهید برای تغییر مدیریت شهری اقدام کنید نیست؟

بهاره آروین: نه، همین‌جا جایگاه مؤثری است. یعنی اگر از اینجا نشود تغییر ایجاد کرد، از جاهای دیگر هم به این راحتی نمی‌شود. هر جایگاهی یک مسائلی دارد ولی برخی جایگاه‌ها بنا به شکلی که دارد و کاری که در آن انجام می‌شود فرسوده‌کننده است. مثلاً دانشجوی دوره دکتری بودن به نظر من یکی از این جایگاه‌هاست. دوره دکتری فرسوده‌کننده است. ذاتش این‌جوری است چون تعریف کارها خیلی روشن نیست و هی عقب می‌افتد. به خاطر همین من همیشه درباره این دوره به آدم‌ها هشدار می‌دهم که آن را به‌عنوان یک وقت‌گذرانی نبینند. این دوره به طرز عجیبی هر کسی را که وارد آن می‌شود فرسوده می‌کند. باید بدانی که این اتفاق می‌افتد و با ورود به دوره دکتری انتخاب کرده‌ای که این اتفاق بیفتد و حالا می‌توانی به دنبال استراتژی‌هایی برای کم‌رنگ کردن آن بگردی. پوزیشن‌های اجرایی و نمایندگی هم کلاً به نظرم برای کسی که بخواهد کاری انجام بدهد یک حال فرسوده‌کننده‌ای دارد، مگر اینکه اهداف دیگری از حضور در این جایگاه‌ها داشته باشی که ماجرا چیز دیگری می‌شود. ولی ایجاد تغییر در بوروکراسی در هر صورت فرسوده‌کننده است.

مصاحبه‌کننده: فکر نمی‌کنید اگر شما به‌جای نماینده شورا، یک مدیر ارشد در شهرداری بودید می‌توانستید راحت‌تر کارها را پیش ببرید؟

بهاره آروین: نه، آنجا مقاومت‌ها، گرفت‌و‌گیرها و مسائلی که شما باید به آن فکر کنید بیشتر است و در شورا کمتر است. برخی این نظر را ندارند. مثلاً آقای هاشمی فکر می‌کرد اگر شهردار بود می‌توانست ایده‌های خودش را عملیاتی کند. ولی من معتقدم که نه، اتفاقاً تغییری پایدار خواهد بود که از سمت نهاد سیاست‌گذار به نتیجه برسد. در سمت شهرداری، مقاومت‌ها و کارشکنی‌ها بیشتر است، تو حتماً مدیر بالادست داری. واقعاً جایگاه نمایندگی است که تو در آن خیلی بالادستی نداری. درست است که پوزیشن نمایندگی پوزیشن اجرایی نیست ولی قدرتی که تو داری به نظرم بیشتر از مدیر اجرایی نباشد، خیلی کمتر هم نیست. بعضی دوستان حسشان این بود که ما قدرت اجرایی نداریم و کسانی هم که قدرت اجرایی دارند بلد نیستند و شایستگی لازم را ندارند. ولی به نظر من، اینکه کارها انجام نمی‌شوند به دلیل یک‌سری موانع واقعی بوروکراتیک است که هر کسی هم در جایگاه مدیریت اجرایی قرار بگیرد به این راحتی‌ها

نمی‌تواند کار را پیش ببرد. لذا من خیلی فکر نمی‌کنم با تغییر جایگاه از سیاست‌گذاری به اجرایی می‌شد کار بیشتری کرد. اتفاقاً پوزیشن نمایندگی پوزیشن خوبی برای پیشبرد کار است.

مصاحبه‌کننده: الان جا دارد از آقای ثنایی^{۲۵} نظرش را بپرسیم.

بهاره آروین: چون درگیر کار اجرایی شده است؟

مصاحبه‌کننده: نه، چون ایده‌شان این بود.

بهاره آروین: بین، آخر آقای ثنایی هیچ‌وقت در جایگاه سیاست‌گذاری نبوده. در جایگاه بی‌قدرتی بوده است ولی الان در جایگاه قدرت است. خب طبعاً قدرت تو در یک پوزیشن اجرایی با قدرت تو در پوزیشن یک فعال مدنی خیلی فرق می‌کند. در جایگاه اجرایی، بالاخره دو تا کار می‌توانی بکنی و دو تا پروژه را می‌توانی پیش ببری. گرچه که باز همین هم ضرورتاً به این معنا نیست که ایشان این کار را ترجیح می‌دهد. ممکن است بعد از چهار سال ایشان حس کند نه، اتفاقاً کارهایی که قبلاً از جایگاه یک نهاد مدنی داشتیم می‌کردیم ثمربخش‌تر بود. ولی در مقایسه جایگاه نمایندگی با جایگاه اجرایی، نمایندگی جایگاه بدی نبود. اتفاقاً جایگاه اجرایی خیلی بیشتر تو را درگیر مسائل جاری و روزمرگی می‌کند. جایگاه نمایندگی است که به تو منابع عام و اجازه فکر کردن به بلندمدت را می‌دهد.

مصاحبه‌کننده: بیشتر نظر ایشان راجع به جایگاه نمایندگی و جایگاه مدیر اجرایی بود و نه تجربه خودشان. در یکی از جلساتی که با ایشان داشتیم خیلی جدی معتقد بودند که اگر خانم آروین در جایگاه اجرایی بود دستاوردهای پایدارتری داشت.

بهاره آروین: من این اعتقاد را ندارم. من مطمئن نیستم که اگر شهردار هم بودم -دیگر از شهردار که بالاتر نداریم- بهتر می‌توانستم بحث شفافیت را پیش ببرم. شاید تقریباً می‌توانستم به همین اندازه که از جایگاه نمایندگی کار را پیش بردم، پیش ببرم. البته حتی از این هم مطمئن نیستم به خاطر اینکه می‌دانم شهردار بودن یک‌عالمه جنبه‌های دیگری دارد که چه‌بسا باعث شود نتوانم تمرکزی را که من به‌عنوان نماینده روی بحث شفافیت داشتم داشته باشم.

مصاحبه‌کننده: باز فکر می‌کنم بحث شیوه و روش کار هم تأثیرگذار باشد. تصور کنید که کسی به‌جای درگیر شدن با روال‌ها، کارها را با دستور و سیاسی‌کاری و این‌ها پیش ببرد.

بهاره آروین: منظورتان این است که این شخص اگر در جایگاه اجرایی باشد بهتر می‌تواند کاری مثل پروژه شفافیت را پیش ببرد؟

مصاحبه‌کننده: در چنین سیستمی که خیلی موانع در آن زیاد است شاید آن آدم بیاید یک کار خوب را از راه‌های غیررسمی و رویه‌هایی که با متن قانون فاصله دارد پیش ببرد. شاید اگر کسی چنین رویکردی داشته باشد، وضعیت متفاوت شود.

بهاره آروین: آن را نمی‌دانم. آخر این طرف در شورا هم می‌شد همین جور کارها را پیش برد. اگر نخواهیم خیلی به روال‌ها اهمیت بدهیم این طرف هم دست شما کم باز نبود برای اینکه بتوانید از ابزارهایی استفاده کنید که کار را پیش ببرد. لذا به نظر من عامل تأثیرگذار در این زمینه تمرکز و یک‌جور محوریت‌دادن است. یعنی اگر ببینیم که در هر

^{۲۵} مهدی ثنایی، رئیس اندیشکده «شفافیت برای ایران» و مشاور کمیته شفافیت و شهر هوشمند

دوره‌ای چه کارهایی پیش رفته است، مثلاً به این فکر کنیم که آقای احمدی‌نژاد چطور هدفمندی یارانه را پیش برد یا آقای روحانی برجام را تا یک حدی پیش برد، می‌بینیم که این‌ها بیشتر با یک اولویت‌بخشی و تمرکز اتفاق افتاده تا با دستور. اتفاقاً وقتی شما اولویتی نداری و هی می‌خواهی همه‌چیز را با یک‌سری دستورها پیش ببری هیچ کار نمی‌کنی. مثلاً به نظرم معضل اصلی دولت فعلی این است که اولویت مشخصی ندارد؛ می‌خواهد همه‌چیز را به یک اندازه درست کند.

مصاحبه‌کننده: آیا این‌طور نبود که دیگر همکاران شورا که سابقه حضور در شهرداری یا نهادهای مشابه را داشتند و، به این واسطه، یک شبکه و سرمایه اجتماعی بالاتری داشتند بتوانند کارها را راحت‌تر و سریع‌تر پیش ببرند؟

بهاره آروین: در پیش‌بردن کارهای مرتبط با منافع شهر، نه لزوماً. مثلاً به نظرم فرسودگی خانم صدراعظم نوری سر مسائل باغات و محیط‌زیست اگر بیشتر از ما نبود، کمتر از ما هم نبود. اصلاً مریض شد و هنوز هم مریض است. دلیلش هم این بود که ساعت‌ها جلسه و کار کارشناسی برای تشخیص باغات بی‌نتیجه ماند، این‌قدر که روال‌ها مقاوم و تغییر در آن‌ها سخت بود. تازه ایشان خودش شهردار بوده و کلی از مدیران شهرداری را می‌شناخت. بله، ایشان توانست سالن شماره دوی شورا را تجهیز کند. یا اگر می‌خواست می‌توانست دفتر خودش و کارشناسانش را بالاخره با یک‌سری منابعی ساپورت کند، اما اینکه بتواند کارهای اصلی را راحت‌تر پیش ببرد، نه لزوماً. حرصی که ایشان در حوزه‌های تخصصی کار خودش خورد کم از حرص خوردن ما سر شفافیت نداشت.

مصاحبه‌کننده: یعنی شبکه روابط ممکن است به پیشبرد منافع شخصی و حزبی و این‌ها کمک کند، اما در رابطه با منافع عمومی کارایی ندارد.

بهاره آروین: بله. لذا اگر شما به دنبال منافع شخصی باشی خب طبعاً جایگاه‌های قدرت به تو این امکان را می‌دهد و جایگاه اجرایی هم بیش از جایگاه سیاست‌گذاری این امکان را می‌دهد، ولی در پیشبرد منافع عمومی کار سخت است. فارغ از اینکه شما چه روالی را پی‌گیری و چطور پیش بروی واقعاً سخت است؛ کار آن کسی که حد بالایی از واگذاری داشت و مثلاً به یک کارشناس خیلی اعتماد می‌کرد پیش نمی‌رفت و کار من هم که به‌عنوان عضو شورا خودم تا ریزترین جزئیات نامه‌ها وارد می‌شدم پیش نمی‌رفت. کلاً کار پیش نمی‌رفت.

مصاحبه‌کننده: این حس یک‌سری زیرحس دارد. اگر فکر می‌کنید پوشش داده شده بگذرید.

بهاره آروین: افسوس، بی‌کفایتی، گیجی، نمی‌خواهم ادامه بدهم، ناتوانی، سرخوردگی. آره این‌ها همه با هم است. 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. احساس گیجی هم خیلی نداشتم. یعنی همیشه خیلی تکلیف روشن بود و مشخص بود که چه کسی مانع انجام کار و مقصر است و همین باعث عصبانیت می‌شد. به خاطر همین خیلی گیج نبودم و سؤال این نبود که چرا انجام نمی‌شود. چون معمولاً درکی از دلیل انجام‌نشدن داشتم، حالا درست یا غلط. حس افسوس را هم در قالب خشم خیلی تجربه کردم. هیچ‌وقت به آن معنا افسوس نخوردم ولی از اینکه چرا نشد عصبانی بودم. خلاصه یادم نمی‌آید که افسوس خورده باشم. درواقع افسوس را در قالب خشم تجربه کردم.

مصاحبه‌کننده: موقعیتی بود که فکر کنید اگر فلان کار را کرده بودید، نتیجه گرفته بودید و به خاطرش افسوس بخورید؟

بهاره آروین: یکی-دو بار شد، ولی واقعاً خیلی حس پرنرنگی در این چهار سال برای من نبود. یک بار قرار بود لایحه یا طرحی که خیلی برایم مهم بود در صحن بررسی شود. یادم نیست چه طرح یا لایحه‌ای بود اما مهم بود. قبل از آن نوبت بررسی لایحه یا طرح دیگری بود که یکی از اعضای شورا از من خواست به پیشنهاد او روی آن رأی موافق بدهم. به نظر من پیشنهاد پرت‌وپلائی بود و رأی ندادم و اصلاً حواسم نبود که درمورد آن طرح یا لایحه‌ای که برای خودم مهم بود، رأی موافق و مخالف سربه‌سر است و اگر من به آن پیشنهاد همکار شورا رأی موافق بدهم، می‌توانم رأی او را برای موضوعی که مهم‌تر بود بخرم. حالا درست است پیشنهادش بیخود است، ولی تصویبش آن قدر ضرر ندارد که تصویب‌نشدن آن طرح یا لایحه مد نظر خودم. کلاً من در دوره شورا خیلی کم حواسم به بده‌بستان آرا بود. خلاصه یکی از مواردی که یادم است خیلی افسوس خوردم، سر همین ماجرا بود، چون آن طرح یا لایحه‌ای که برایم مهم بود دقیقاً با یک اختلاف رأی نیارود و همان یک رأی رأیی بود که من می‌توانستم با یک استراتژی ساده به دستش بیاورم. یعنی قشنگ می‌دیدم که آن همکار شورا چه‌بسا با آن طرح یا لایحه هم همراه بود ولی اینکه من به پیشنهاد او رأی ندادم او را برد به این سمت که به آن طرح لایحه رأی ندهد. از این موارد در طول دوره پیش آمد ولی کم بود. حتی در همین موارد هم در وهله اول عصبانی می‌شدم. مثلاً در همین موردی که تعریف کردم هم حس اولیه‌ام عصبانیت بود که آخر آدم به شما چه بگوید که منافع عمومی را در نظر نمی‌گیرید و این قدر شخصی تصمیم می‌گیرید. ولی بعداً فکر کردم که حیف، می‌شد من حواسم باشد و یک چنین پلنی را برای کسب رأی بازی کنم.

مصاحبه‌کننده: آن کارت/انجام کارهای محوله سخت بود را فقط این طوری نگاه نکنید که یک کارهایی انجام دادید و

آن‌ها شاید سخت نبود. کارهایی که به خاطر سخت‌بودن انجام ندادید را هم در نظر بگیرید.

بهاره آروین: ببینید یک موقع در آکادمی من می‌خواهم یک تحلیل جدید ارائه بدهم، من به این می‌گویم کار سخت، کاری که تعداد افرادی که بنا بر شایستگی‌شان از پس انجام‌دادن آن برمی‌آیند کم است و کاری نیست که تو بگویی هر کسی می‌رود و آن را انجام می‌دهد. به این معنا، کارهایی که ما در شورا انجام می‌دادیم واقعاً کار سختی نبود که بگویی آقا، یک ابرناسانی با یک توانمندی عجیب‌وغریبی باید بیاید این را انجام بدهد. مثل این است که در یک خانه، کلیدهای برق یک‌خط‌درمیان کار کند، یک وقت کلید را که می‌زنی لامپ روشن شود و یک وقت روشن نشود. اصل روشن کردن لامپ با کلید کار پیچیده و سختی نیست. ولی این سیستم یک‌خط‌درمیان هم روی اعصاب است و آدم نمی‌داند باید چه کارش کند و برای درست کردنش هم به یک معنا انگار باید ببینی کل سیم‌کشی ساختمان چرا این جور است. خیلی ساده و درعین حال خیلی دردست‌نیا هست ولی دردست‌نیامدنش نه به دلیل سختی خود کار، بلکه به دلیل این است که تو تشخیص نمی‌دهی که این چرا باید یک‌خط‌درمیان این جور کار کند. نمی‌فهمی مشکل چیست و حس می‌کنی مهارت لازم را هم برای فهم این سیستم نداری. در شورا هم همین بود. من حس نمی‌کردم با کار سختی مواجهم، ولی حس می‌کردم پیشبرد کار در این سیستم با مهارت‌های من خیلی سازگار نیست. یعنی روحيات و شخصیتم کلاً با پیشبرد کار در عرصه عمومی خیلی سازگار نیست. من در دانشگاه که بودم سرجمع حسم به خودم خوب بود. این قدر احساس بی‌کفایتی و بی‌عرضگی و خشم نداشتم. حالا در دانشگاه هم آدم خشمگینی بودم ولی واقعاً دوزخ خیلی فرق می‌کرد. شخصیت من حتماً در شورا تضادهای بیشتری داشت و حتماً بیشتر فرسوده می‌شد، ولی همین شخصیت یک

جای دیگر با یک استایل دیگر بهتر کار می‌کرد. یعنی یک جزئی‌نگری و دقتی دارد که در کار دانشگاه اتفاقاً منشأ ثمر است اما وقتی قرار است تو کلان نگاه کنی و در جایگاه یک عضو شورا عمل کنی این ویژگی‌ها مخل کار است. لذا احساس شکست من آنجا خیلی بالا بود و این لزوماً به خاطر سختی کار آنجا نبود. به یک معنا کار آکادمیک کار سخت‌تری است.

خلاصه من احساس می‌کنم انجام کار محوله روی کاغذ این قدرها کار سختی نبود. مثل زدن کلید برق بود؛ قاعدتاً باید با زدن کلید چراغ روشن شود. ولی وقتی سیم‌کشی مشکل داشت و با زدن کلید برق لامپ روشن نمی‌شد، کار سخت می‌شد، یعنی این سختی ناشی از سختی خود کار نبود. من بین این دو تمایز می‌بینم. حالا شاید نتوانم تمایزش را تشریح کنم، ولی اتفاقاً احساس فرسودگی‌ای که داشتم هم از این می‌آمد که تو بعد از کلی دویدن احساس می‌کنی کاری نکرده‌ای، با سلام و صلوات کلید را زده‌ای و برق روشن شده. 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؟

مصاحبه‌کننده: صحبت‌های اخیر شما خیلی در ارتباط با کار و فضای شورا بود. درون تیم وضعیت چطور بود؟ حس‌هایی

مثل عصبانیت، استرس و فرسودگی در فضای درون تیمی هم وجود داشت؟

بهاره آروین: بله. 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.

مصاحبه‌کننده: نکته‌ای که برای من جالب است این است که مثلاً در ویس جلسات دوره‌می سالانه اصلاً این فضایی

که می‌گویید به چشم نمی‌آید، چه وقتی که صحبت از دستاوردهای کمیته است و چه وقتی که صحبت از فضای تیم و کار تیمی است.

بهاره آروین: در دوره‌می‌ها دیگر همه هم‌وغمشان را می‌گذاشتند که یک انرژی‌ای به تیم بدهند چون می‌دانستند سطح انرژی خیلی پایین است. لذا دیگر می‌رفتیم به سمت اینکه در دوره‌می‌ها روی نقاط قوت و دستاوردها تأکید کنیم. آن

از دست دادن انرژی داشت به طور روزمره انجام می‌شد. مثلاً من می‌گویم به فروغی^{۲۶} می‌گفتم چرا این کار انجام نشد یا چرا آن کار پیش نرفت. در همه جلسات دونفره داشتیم انرژی هم را می‌گرفتیم. کسی کلاً روی دستاوردها متمرکز نبود. لذا می‌گفتم بگذار یک دوره‌ی را روی انجام‌شده‌ها بایستیم که هم حال خودمان بهتر شود و هم حال تیم. می‌خواهم بگویم آن از دست دادن انرژی این قدر به طور روزمره وجود داشت که دیگر لازم نبود در گردهمایی هم به آن پردازیم و به صورت تیمی هم درباره‌اش حرف بزنیم.

خب، برویم سراغ کارت آخر. *امیدواری و ناامیدی*. دارم فکر می‌کنم چرا برخلاف فرسودگی، عصبانیت و استرس که به وضوح در تجربه من از آن چهار سال حضور داشت، نسبت به این دو کلمه حس ویژه‌ای ندارم. احساس نمی‌کنم این دو حس جزئی از تجربه این چهار سال من بوده باشد. فکر می‌کنم دلیلش این است که گویا من به لحاظ شخصیتی این جور هستم، یک جای وسطی هستم که نه خیلی امیدوارم و نه خیلی ناامید. ۸۸ همین طور بودم. الان هم که آدم‌ها به طور خاص ناامیدند من هم ناامید هستم - از ۱۴۰۰ خیلی ناامید بودم - ولی جنس ناامیدی من با ناامیدی آن‌هایی که فکر می‌کنند هیچ روزنه‌ی امید نیست فرق می‌کند. از آن سمت هیچ وقت خیلی هم امیدوار نبوده‌ام. یعنی هیچ وقت نه از این طرف بوم افتاده‌ام و نه از آن طرف. انگار یک جای وسطی بوده‌ام و یک حدی از امید و ناامیدی را هم‌زمان داشته‌ام. به یک معنا خیلی آدم بدبینی هستم، لذا اصلاً آن قدرها به جنبش‌هایی که خیلی در دوستان انرژی و ذوق و شوق و امید ایجاد می‌کند امیدوار نمی‌شوم. آن زمانی هم که دیگران همه چیز را از دست رفته می‌دانند و از اینکه کاری بشود کرد ناامیدند، من حسم این نیست که آره، رها کنیم و برویم. یک جای وسطی هستم.

لذا احتمالاً در این حوزه هم من همین طور بودم. یعنی واقعاً در آن چهار سال علی‌رغم همه آن خشم و عصبانیت و فرسودگی و این‌ها، نه خیلی امیدوار بودم و نه خیلی ناامید. حتی ۹۸ که تصمیم گرفتم استعفا بدهم بیشتر از جهت عدم توان و ناشی از فرسودگی و خالی کردن انرژی بود تا ناامیدی. اگر الان به من بگویند دلیل اینکه شفافیت را پیگیری نمی‌کنی این است که فهمیده‌ای به نتیجه نمی‌رسد، می‌گویم نه بابا. کسی که تلاش کند تا حدی به نتیجه می‌رسد. منتها در مورد خودم الان فکر می‌کنم جای دیگری تلاش کنم بیشتر نتیجه می‌دهد، نه اینکه شفافیت به نتیجه نمی‌رسد. در ارزیابی‌ام از عملکرد چهارساله‌مان هم احساسم این نیست که چون بعضی دستاوردها از بین رفته و وضعیت به حالت قبل برگشته پس ما هیچ کاری نکرده‌ایم. حس می‌کنم ما بالاخره تأثیرمان را در ارائه الگوی نمایندگی مؤثر گذاشته‌ایم. این طوری هم نیستیم که حس کنم چون یک سری چیزها را ما برای اولین بار منتشر کردیم پس خیلی فیل هوا کردیم؛ واقعیت این است که خیلی از آن‌ها پایدار نبود. یک جایی که واقع‌بینی - لفظ خوبش واقع‌بینی و لفظ بدش محافظه‌کاری است - خودش را بیشتر نشان می‌دهد همین جاست که من «الخير فی ما وقع» وضع موجود را احساس می‌کنم و می‌توانم هم در این جهت استدلال کنم که چرا این بهترین وضعی نیست که داریم و هم در این جهت که چرا این بدترین وضعی نیست که داریم. یک جای وسطی هستیم. به خاطر همین امید و ناامیدی حس‌های خیلی پررنگی برای من در این چهار سال نبود، برخلاف فرسودگی و عصبانیت و استرس. یک وقت‌هایی هم رضایت داشتیم ولی بقیه‌اش دیگر بدبختی بود.

^{۲۶} سمیه فروغی، کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

مصاحبه‌کننده: شما جزء نمایندگان نبودید که زیاد اهل تذکر دادن به شهردار یا نطق پیش‌ازدستور باشند. آن نقاطی که شما در آن تذکر می‌دادید یا نطق می‌کردید نقاطی نبودند که حس امیدواری یا ناامیدی در آن به‌طور ویژه پررنگ باشد؟ برای مثال سال ۹۷، در جریان بررسی لایحه بودجه ۹۸ نطقی با عنوان «واقعیت این است که پادشاه عریان است» داشتید یا از آن طرف، با پایان سال دوم دوره پنجم شورا، در نطق پیش‌ازدستور، کارنامه هیئت‌رئیس در تحقق شفافیت پارلمانی را ارائه کردید و شورای تهران را شفاف‌ترین نهاد شورایی و انتخابی در سطح کشور دانستید.

بهاره آروین: نه، اصلاً. من خیلی امیدوارم نبودم که نطق تأثیری بر واقعیت بگذارد. نطق برای من آنجایی بود که اگر یکی به من می‌گفت پرسونال برندینگ تو کجاست، می‌گفتم اینجا. برخلاف خیلی از دوستان، من نطق‌هایم را خودم می‌نوشتم و یک جاهایی هم کم‌وبیش به نثر شخصی خودم می‌نوشتم. نطق‌ها جاهایی بودند که من احساس می‌کردم یک جا اگر بخوام بگویم که من بهاره آروین فلان موضوع را چطور می‌بینم و فرق اینکه الان من حضور شورا باشم یا شخص دیگری چیست، اینجا است. با این حال نطق‌ها turning point های (نقاط عطف) این دوره چهارساله نبودند. از قضا -از نظر تأثیرگذاری بر وضع موجود- خیلی هم بی‌نتیجه بودند. یعنی نطق فقط نطق است. من اصلاً هیچ دستاوردی برایش نمی‌دیدم و فکر نمی‌کردم این نطق سرسوزنی روی واقعیت تأثیر می‌گذارد. تأثیرگذارترین نطق من همان نطقی بود که راجع به کودکان کار انجام دادم و بعداً خیلی دیده شد و خودم از تأثیرش واقعاً یک‌خنده جا خوردم. فکر می‌کردم یک نطقی می‌کنیم و تمام می‌شود. بعد دیدم نه، انگار روی رویه آن موقع که کودکان کار را جمع می‌کردند، تأثیراتی داشته است. من به آن خیلی امیدوار نبودم. وگرنه بقیه‌اش دیگر شیوه پیگیری و کلیتش بود نه اینکه کلمات و جملات نطق بتواند کاری را پیش ببرد.

مصاحبه‌کننده: یعنی نطق و تذکر را با هدف استفاده از فضای رسانه برای پیشبرد کارها انجام نمی‌دادید؟

بهاره آروین: نه. من متأسفانه مواجهه دوگانه تناقض‌آمیزی با رسانه و شنیده‌شدن صدایم دارم که این هیچ‌وقت نگذاشته تکلیفم با رسانه خیلی روشن باشد. از یک جهاتی من خیلی از رسانه دوری می‌کنم. همیشه هم می‌گفتم میانه من با نوشتار بهتر از گفتار است و به همین خاطر هم نطق خیلی حال خوبی به من می‌داد. کنترلش دست خودم بود؛ نطق را من خودم می‌نوشتم و حتی اگر رسانه‌ها می‌رفتند چیز دیگری را تیترو می‌کردند، اصل نوشته من در دسترس بود. ولی از طرفی هم به‌رحال دوست داشتم دیده و شنیده شوم و ببینم حرفی که می‌زنم دارد توجه جلب می‌کند. انگار این جور بود که من توجه مستقیم رسانه را با دست پس می‌زدم و با پا پیش می‌کشیدم. انگار هم نمی‌خواستمش و هم اگر اتفاق می‌افتاد احتمالاً بدم نمی‌آمد. خودم هم این سؤال را از خودم می‌کنم که اگر از فضای رسانه این قدر منزجرم پس چرا کار رسانه‌ای انجام می‌دهم. یعنی در کار خودم مانده‌ام که تو که این قدر از رسانه بری هستی، چرا به برنامه شیوه تلویزیون می‌روی. همین آقای دکتر فلانی عمراً برود و این قدر هم مثل تو هی نمی‌گوید مرگ بر رسانه. تو هم می‌گویی مرگ بر رسانه و هم می‌روی. بالاخره تکلیف خودت را روشن کن. لذا به این نتیجه رسیدم که شاید این رویه‌ای که من در انزجار از رسانه و شنیده‌شدن صدایم دارم خیلی هم واقعی نباشد و در لایه‌های زیرین تر بدم نمی‌آید شنیده بشوم. ولی واقعاً رویه ماجرا این است که من هیچ‌وقت علاقه‌ای به شیوه مرسوم بازتاب رسانه‌ای نداشته‌ام. نمی‌دانم چرا، ولی واقعاً با رسانه راحت نیستم. شاید چون رویش کنترل ندارم. مثلاً نطق‌های پیش‌ازدستورم را خیلی دوست داشتم. سر تا تهش را خودم نوشته بودم و همه چیزش دست خودم بود ولی مثلاً حالم با این بد بود که یک حرفی بزنم و رسانه برود خودش

یک چیزی از حرف من بنویسد که مثلاً نقطه تأکیدش با آنچه مدنظر من بود فرق داشته باشد، حالا تازه باید بیایی و ثابت کنی که اصل حرفت چه بوده است. یعنی شنیده شدن حرفم را واقعاً دوست دارم اما بازنویسی آن را نه. ولی همکاران دیگر راحت بودند و این قدر در مصاحبه کردن سخت نمی گرفتند. من انگار وقتی فضا شفاهی می شود، احساس می کنم کنترل از دستم خارج است و سخت می شود. هرچقدر کنترلم بیشتر باشد بهتر هستم. لذا انگار شنیده شدن را می خواهم ولی به یک شیوه خاص هم می خواهمش. حاضر نیستم برای شنیده شدن به هر شیوه ای تن بدهم. این می شود که مواجهه دوگانه ای با رسانه پیدا می کنم؛ هم می خواهم و هم نمی خواهم. از یک طرف فکر می کردم بعد از شورا دیگر دلیلی وجود ندارد که بخوام مصاحبه کنم و باید به عنوان یک جامعه شناس، یادداشت بنویسم. ولی از آن طرف وقتی تماس می گیرند و مثلاً می خواهند راجع به سیاست گذاری وزارت علوم مصاحبه کنند، نه نمی گویم.

مصاحبه کننده: خیلی ممنونیم از فرصتی که در اختیار ما قرار دادید.

بهاره آروین: من هم ممنونم از شما به خاطر ایده این مصاحبه ها و امیدوارم ثمربخش باشد.

مصاحبه دوم با بهاره آروین

تاریخ انجام مصاحبه: آذر ۱۴۰۲

مصاحبه‌کننده: ممنون از فرصت مجددی که برای مصاحبه در اختیار ما گذاشتید. در مصاحبه اولی که با شما داشتیم، و همچنین در مصاحبه‌هایمان که با افراد دیگر، برخی نکات مطرح شد که می‌خواهیم در فرصت حاضر به آن‌ها بپردازیم.

برای شروع، لطفاً بفرمایید ماجرای استفاده از تست ام‌بی‌تی‌آی^۱ در جذب نیروهای کمیته شفافیت چه بود؟

بهاره آروین: والا اولین مسئول دفتر من بعد از ورود به شورا خانمی بود که در دوره قبل هم منشی یکی از اعضای شورا بود. در واقع همان‌طور که اتاق‌های اعضای قبلی به ما رسید، مسئول دفترهای ایشان هم رسید. این خانم، هم‌زمان، مسئول دفتر آقای رسولی^۲ هم بود.

هنوز در دوره موقت بودیم که قرار شد من منشی هیئت‌رئیس باشم. لذا دو نوع کار بود که باید به آن رسیدگی می‌کردم؛ کارهای معمول نمایندگی، و کارهای هیئت‌رئیس. به تدریج دیدم که مسئول دفترم انتظارات من را برای رسیدگی به این مجموعه از کارها برآورده نمی‌کند. از آنجا که این اختیار را به ما داده بودند که مسئول دفتر و راننده‌مان را خودمان انتخاب کنیم، لذا من به این سمت رفتم که مسئول دفترم را خودم انتخاب کنم. با دو-سه نفر از بچه‌هایی که از قبل می‌شناختم و از دانشجویان من بودند صحبت کردم و در نهایت با یکی از آن‌ها به توافق رسیدم و ایشان به دفتر من آمد.

با وجود اینکه این فرد را خودم انتخاب کرده بودم، اما بعد از مدتی متوجه شدم که سبک کاری ما با همدیگر تفاوت زیادی دارد. مثلاً یکی از مهم‌ترین تفاوت‌هایی که ما داشتیم نحوه تهیه لیست از کارهایی بود که باید انجام می‌شد. من همیشه برای کارهایم چک‌لیست دارم، یعنی تمام کارهایم را می‌نویسم و حتماً از آن‌ها لیست تهیه می‌کنم. آن زمان، همه کارهایی که برای من می‌آمد را به ایشان حواله می‌دادم که تو این‌ها را بنویس، اولویت‌بندی کن و بعد به من یادآوری کن. اما چند مورد پیش آمد که کاری را من یادم بود و ایشان یادش نبود. به او می‌گفتم مگر این‌ها را جایی نمی‌نویسی؟ هرچه را به تو می‌گویم روزانه بنویس.

مدتی بعد دیدم باز هم مواردی را یادش رفته است. خلاصه سر این مسئله هی چلنج پیدا می‌کردیم. یک بار پرسیدم مگر این موارد را ننوشته بودی. گفت نوشته‌ام. گفتم خب کاغذها را بیاور ببینم چطور نوشته‌ای که باز مواردی جا افتاده است. کاغذها را که آورد، شگفت‌زده شدم. دیدم مواردی که نوشته اصلاً نظم زمانی ندارد. یک چیزهایی در کاغذ نوشته، اما اصلاً ننوشته که این‌ها مربوط به چه روزی است و باید آن‌ها را کی یادآوری کند. آنجا فهمیدم که سیستم فکری ما اساساً متفاوت است و من نمی‌توانم با سیستمی به این شدت متفاوت کار کنم. در واقع من از قبل با ام‌بی‌تی‌آی آشنایی داشتم و این شیوه تحلیل شخصیت به من چارچوبی داد که به کمک آن بتوانم تفاوت سبک‌های کاری خودم و مسئول دفترم را بیان کنم.

خب، چون مسئول دفترم را خودم آورده بودم، خیلی برایم سخت بود که به او بگویم نمی‌توانم با سیستم کاری او ادامه دهم. آن موقع من در مورد مسائل مختلفی که پیش می‌آمد با آقای هاشم‌خانی مشورت می‌کردم. این موضوع را هم با ایشان مطرح کردم و ایشان آقای ایثار خدادادی را به من معرفی کرد.

^۱ ام‌بی‌تی‌آی (Myers-Briggs Type Indicator) سرواژه انگلیسی مخفف شاخص تیپ مایرز-بریگز یا، آن‌طور که مصطلح است، آزمون شخصیت‌شناسی مایرز-بریگز است.

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

آقای خدادادی مشاور مدیریت منابع انسانی بود و در این زمینه شرکت هم داشت. ایشان از قبل من را می‌شناخت؛ قبلاً در یک سخنرانی در مورد مسئولیت شفافیت (ذیل مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها) من را دیده بود و راجع به بگیروببند کودکان کار، که آن موقع بحثش داغ بود، با من صحبت کرده بود. من هم، فردای آن روز، اولین نطقم در شورا را نوشتم و بگیروببند این کودکان و جمع‌آوری آن‌ها را نقد کردم. از قضا این نطق تا حدی تأثیرگذار شد و حتی بی‌بی‌سی هم آن را پخش کرد. بعد از آن، شهرداری فتیله کاری که داشت می‌کرد را کمی پایین کشید.

خلاصه آقای خدادادی من را از قبل می‌شناخت. ایشان یک روز به شورا آمد و سؤال من از او این بود که مسئول دفترم را نگه دارم یا نه. آیا می‌توانم با استفاده از آموزش یا تمهیدات دیگری با او به نتیجه برسم یا بهتر است وقت خودم را تلف نکنم. نظر ایشان این بود که توانمندی‌ها و وجوه مختلف شخصیتی این خانم هیچ ربطی به چیزی که من می‌خواهم ندارد و قطعاً انتظاراتی که من دارم را برآورده نخواهد کرد. البته به نظر آقای خدادادی، انتظاری که من از مسئول دفتر داشتم خارج از چارچوب معمول وظایف مسئول دفتر بود. او اعتقاد داشت که اصلاً مسئول دفتر هرچقدر کمتر در جریان امور باشد و از قضایا کمتر اطلاع داشته باشد بهتر است، و پیشنهادش این بود که من، به جای آنکه مسئول دفترم را درگیر همه امور کنم، فرد دیگری را به عنوان نفر دوم خودم انتخاب کنم. من با او موافق بودم که به یک نفر دوم نیاز دارم اما اینکه مسئول دفتر از کارهای آدم مطلع نباشد را نپذیرفتم.

بر اساس صحبتی که با آقای خدادادی داشتم، تصمیم گرفتم با مسئول دفترم قطع همکاری کنم. قطع همکاری با این خانم برای من خیلی سخت بود اما در نهایت این کار را کردم. این اتفاق برای من پیشامد پرهزینه‌ای محسوب می‌شد، چون خود او هم به شدت اذیت شد. گفت که خیلی به این کار نیاز دارد، به همه اعضای شورا نامه زد و گفت من اخراج شده‌ام، اگر می‌خواهید من را بگیرید. من را تحت فشار روانی زیادی قرار داد، به خصوص که من خودم او را آورده بودم. این اتفاق برای من واقعاً پیامد داشت و رابطه‌ام را با آن بنده‌خدا، که هم دانشجوی من و هم یک جورهایی دوستم بود، به هم زد. بعد از آن متوجه شدم که گویا لزوماً شهردم در انتخاب نیرو خیلی خوب کار نمی‌کند و برای اینکه روابط دوستی و کاری‌ام بیش از این به هم نخورد، تصمیم گرفتم برای استخدام هر فردی برای هر پوزیشنی در تیم، اول از آقای خدادادی مشاوره بگیرم، یعنی من به او بگویم این فرد را برای چه کاری می‌آورم و چه انتظاری از او دارم، و او ارزیابی کند که این فرد برای کار موردنظر من مناسب است یا نه. ایشان خودش یک تستی داشت که من بعداً فهمیدم تست ام‌بی‌تی‌آی است. اوایل هم نتیجه تست‌ها حالت محرمانه داشت، خودش می‌آمد و تست را می‌گرفت و نتیجه‌اش را می‌فرستاد. خلاصه جریان تست ام‌بی‌تی‌آی این بود.

مصاحبه‌کننده: شما تیمتان را واقعاً بنا بر نتیجه این تست چیدید؟ به نظرتان جواب هم داد؟

بهاره آروین: فکر می‌کنم بله. من چند تجربه همکاری ناموفق دیگر، مثل مریم اکبرپور که آمد دبیر کمیته شد و آزاده شمسی یا مرضیه نوری که رابط رسانه‌ای بودند، را هم داشتم و هرچه بر تعداد این تجربه‌ها اضافه می‌شد، بیشتر متوجه می‌شدم که این تست چه می‌گوید و، بر مبنای آن، رابطه من با اعضای تیم چطور باید تنظیم شود. به همین دلیل، از یک جایی به بعد، با یک‌سری از بچه‌ها که می‌دانستم سبک کاری‌مان با هم متفاوت است و احتمال زیادی وجود دارد که دچار تنش شویم در ارتباط مستقیم قرار نمی‌گرفتم و آن‌ها با واسطه به من وصل می‌شدند. در واقع، من بر اساس

تست ام‌بی‌تی‌آی فهمیده بودم که با تیپ شخصیتی P (Perceiving) خیلی به مشکل برمی‌خورم و افرادی که با آن‌ها کار می‌کنم حتماً باید J (Judging) باشند، مثل آقای جواهریان.

مصاحبه‌کننده: یعنی آقای جواهریان تیپ شخصیتی J داشت و او کی بود؟

بهاره آروین: بله. نجمه و فروغی هم J بودند. با آقای صدوقی هم خوب کنار می‌آمدم و قاعدتاً او هم تیپ شخصیتی مشابهی داشت. اساساً همه کسانی که مستقیماً با من در ارتباط بودند J بودند. TJ بودن (Thinking-Judging) هم یک مسائلی ایجاد می‌کرد. اما مثلاً FJ بودن آقای جواهریان کمک می‌کرد که رابطه‌مان چندان دچار مسئله نشود. خودش اصطلاحی داشت که می‌گفت من تلطیف قلوب می‌کنم و این به دلیل وجه F (Feeling) شخصیتش بود. البته فکر می‌کنم جنسیت هم در این موضوع نقش داشت. مثلاً نجمه نسبت به آقای جواهریان خیلی بیشتر با من دچار تنش می‌شد. آقای جواهریان به یک‌سری از کامنت‌های من کاری نداشت و کاملاً ایگنورشان می‌کرد، یعنی وارد جزئیات و تنش‌های جزئی نمی‌شد و در لول بالاتری تعامل می‌کرد، و این به نظرم به جنسیت برمی‌گردد.

بارزترین کمکی که ام‌بی‌تی‌آی به من کرد سر جذب خانم طهرانی بود. آقای خدادادی با جذب ندا طهرانی خیلی مخالف بود. می‌گفت شخصیت او به وضوح به شما نمی‌خورد، از بچه‌های دیگر بزرگ‌تر و هم‌سن خودت هم هست، ده سال هم سابقه کار دارد و این‌ها؛ با جذب او دوستی بیست‌ساله‌تان را از بین می‌بری و من اصلاً این کار را توصیه نمی‌کنم.

من به توصیه ایشان وقتی ننهاده و ندا را آوردم، اما در کل دو سالی که ندا در شورا بود از ارتباط مستقیم با او کاملاً اجتناب کردم، چون همان دو-سه‌باری که با ندا در ارتباط مستقیم قرار گرفتم حرف آقای خدادادی را کاملاً دیدم. لذا سیستم را طوری گرداندم که با ندا با واسطه در تماس باشم. درعین حال حضور ندا خیلی برای کمیته ثمربخش بود. یکی-دوباری که قصد رفتن داشت چون فکر می‌کرد به لحاظ محتوایی به کارها وارد نیست (سال ۹۷ یا ۹۸ بود)، به او گفتم اگر نظر من را می‌خواهی، می‌گویم حضور تو خیلی برای کمیته ثمربخش است. به نظر من ندا برای تیم کارکرد دیگری داشت که به همان اندازه کارکرد محتوایی که نجمه یا فروغی داشتند مهم بود.

مصاحبه‌کننده: ندا چه کارکردی برای تیم داشت؟

بهاره آروین: ببینید، خب من حس می‌کنم که ندا P است و همچنین F خیلی قوی‌ای دارد. در آدم‌های دوروبر من کسانی که F باشند خیلی کم بودند. مثلی هست که می‌گوید آب چاله را پیدا می‌کند، دوروبر من هم اکثراً ISTJ بودند؛ J بودن برای ما اهمیت زیادی داشت و کلاً Iها (Introversion) هم زیاد بودند. این باعث شده بود که آدم‌ها خیلی توی خودشان باشند و چندان کاری به کار هم نداشته باشند. قبل از اینکه ندا بیاید، بچه‌ها کار می‌کردند اما هر کسی با انرژی خودش کار می‌کرد و انرژی آن‌ها هم‌افزا نبود، یعنی تیم به اعضا انرژی نمی‌داد، تازه اگر خود من انرژی تیم را نمی‌گرفتم.

حضور ندا، با F قوی، باعث شد که انرژی در تیم گردش پیدا کند. او کسی بود که توانست به واسطه Fش، شش-هفت نفر با I قوی را که به هم کانکت نمی‌شدند، به هم‌دیگر وصل کند، یک تیم بسازد و کاری کند که حال آن‌ها در کنار هم خوب شود. بنابراین او کارکرد کلیدی و مهمی داشت، گرچه کارکردش اصلاً محتوایی نبود. این هم خودش بینشی

به من داد که از همه افراد انتظار انجام کار مشخصی که در ذهن دارم را نداشته باشم؛ گاهی تو چاله‌هایی که در کار وجود دارد را نمی‌بینی و بعد می‌فهمی اتفاقاً افرادی می‌توانند این چلله‌ها را رفع کنند که در نظر اول فکر نمی‌کردی کارکردی داشته باشند.

مصاحبه‌کننده: الان همچنان به نظر شما خوب است که مسئول دفتر در جریان همه امور باشد، یا اینکه شما هم به این نتیجه رسیدید که بهتر است چارچوب وظایف مسئول دفتر محدودتر باشد؟

بهاره آروین: تجربه کار با آقای جواهریان برای من تجربه بسیار راضی‌کننده‌ای بود. بعد از آن بود که فهمیدم اصلاً مسئول دفتر یعنی چه، و دیدم این آدم می‌تواند از پس این نقش بربیاید. یکی از مشکلات من با خانمی که قبل از آقای جواهریان مسئول دفتر بود بر سر مدیریت دعوت‌نامه‌ها بود. طبیعی بود که تعداد زیادی دعوت‌نامه برای حضور در این نشست و آن برنامه برای من بیاید. من به ایشان گفته بودم که، با توجه به اینکه من روی حوزه شفافیت متمرکزم، تو فقط دعوت‌نامه‌هایی را به من نشان بده که فکر می‌کنی ربطی به این حوزه دارد و ممکن است من بخواهم در آن شرکت کنم. ایشان، حالا به هر دلیلی، نمی‌توانست این کار را بکند. آدم غیرتوانمندی نبود اما سیستم فکری‌اش طوری بود که نمی‌توانست این نظم را ایجاد کند، یعنی یا یادش نمی‌ماند که من ازش چه می‌خواهم، یا مسلط نبود که کارهای من چیست. درمقابل، وقتی من همین خواسته را با آقای جواهریان مطرح کردم، آن را به خوبی انجام دادند و تا آخر دوره شورا حتی یک مورد دعوت‌نامه نامرتبط به من ارجاع ندادند.

مصاحبه‌کننده: اینکه تجربه همکاری با آقای جواهریان رضایت‌بخش از آب درآمد فقط ناشی از تیپ شخصیتی ایشان بود یا سابقه کاری ایشان در شهرداری هم عامل مؤثری بود؟

بهاره آروین: به نظر من سابقه کار در سازمان‌های دولتی و به‌خصوص شهرداری کلاً کمک می‌کند که فرد در جریان امور قرار گیرد و بداند قضایا از چه قرار است. ضمن اینکه آقای جواهریان، کم‌وبیش، نقش دبیر کمیته را هم ایفا می‌کرد.

*

مصاحبه‌کننده: ماجرای برداشته شدن اطلاعات ساختمان‌های عمومی نایمن از روی سایت شفاف چه بود؟

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^۳ 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. آقای حناچی هم، بدون اینکه به کسی چیزی بگوید، مستقیم زنگ زده بود به آقای فرجود^۴ و گفته بود این اطلاعات را از روی سایت شفاف بردارید. او هم برداشته بود.

^۳ پیروز حناچی، سرپرست شهرداری و سپس شهردار تهران از ۹۷/۰۸/۲۷ تا ۹۷/۰۵/۱۷ تا ۱۴۰۰/۰۵/۱۷
^۴ محمد فرجود، مدیرعامل وقت سازمان «فناوری اطلاعات و ارتباطات» شهرداری تهران

این اتفاقات در شرایطی افتاد که انتشار اطلاعات ساختمان‌های نایمن مصوبه شورا را داشت^۵، یعنی ما شفافیت این مورد را در مصوبه خانم نوری^۶ گنجانده بودیم. بنابراین مصوبه‌ای بود که تصویب شده بود، ما هم اجرای آن را پیگیری کرده بودیم، و در نهایت به اینجا رسیده بود. از طرف دیگر، زمانی که مشخصات این ساختمان‌ها منتشر شد، من انتشار آن را در تلویزیون اعلام کردم، به همین دلیل وجه خبری هم پیدا کرده بود. آن موقع حادثه کلینیک سینا^۷ هم اتفاق افتاده بود و موتور محرکه انتشار این اطلاعات شده بود.

به نظر ما برداشته شدن اطلاعات از روی سایت خیلی ضایع بود. افتادیم دنبال اینکه دلیل آن را بفهمیم. وقتی برایمان گفتند که چه اتفاقی افتاده است، می‌توانستیم دو مواجهه داشته باشیم. مواجهه اول این بود که شلوغ کاری کنیم و برویم در فاز اینکه آی، قرارگاه فلان با شفافیت مخالف است! اما این کار را نکردیم، یعنی فرضمان این بود که دغدغه قرارگاه دغدغه بی‌ربطی هم نیست. هرچند خود من قبولش ندارم و فکر می‌کنم همین جوری هم نایمن بودن این ساختمان‌ها معلوم است.

به‌رحال ما مواجهه دوم را انتخاب کردیم و 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 سیاسی کردن ماجرا، به این صورت که ما شفاف هستیم و آن‌ها ضدشفافیت هستند، کارکرد خاصی نداشت.

راهکاری که به نظرمان رسید این بود که اطلاعات خوب‌ها، یعنی ساختمان‌های ایمن، را منتشر کنیم و بدها را منتشر نکنیم. جهنم و ضرر! این جوری حداقل اطلاعاتی از ساختمان‌ها و وضعیت ایمنی آن‌ها منتشر می‌شد. همچنین به سازمان آتش‌نشانی پیشنهاد دادیم که از طریق نامه، از مالکان ساختمان‌های نایمن خواسته شود تا وضعیت ایمنی ساختمانشان را اصلاح کنند، و اگر بعد از سه-چهار هفته ارسال نامه اصلاحی صورت نگرفت، پروسه مشخصی برای پیگیری‌های بعد از آن تعریف شود.

مصاحبه‌کننده: در نهایت چه شد؟

بهاره آروین: خب تعداد ساختمان‌های ایمن خیلی کم بود و بالای ۸۰ درصد ساختمان‌های عمومی، بالاخره به‌نوعی، نایمن بودند. در بحث ایمنی ساختمان‌ها، طرف حساب ما در شهرداری سازمان آتش‌نشانی بود. از آنجاکه آقای جواهریان خودش کارمند سازمان آتش‌نشانی بود (او از سازمان آتش‌نشانی به شورا مأمور شده بود)، لذا تعامل ما با سازمان آتش‌نشانی می‌توانست راحت‌تر انجام شود، بنابراین ما به سمت این رفتیم که سامانه‌ای برای ثبت اطلاعات ایمنی ساختمان‌ها راه‌اندازی کنیم و فرایند ارزیابی ایمنی را نیز الکترونیکی کنیم. این طوری، از دلبخواهی بودن فرایند ارزیابی و کشمکش با شهرداری بر سر اینکه آیا به ساختمان نایمنی که دچار حادثه شده اخطار قبلی داده است یا نه تاحدی جلوگیری می‌شد.

^۵ مصوبه «الزام شهرداری تهران به ایجاد سامانه برخط پایش ایمنی ساختمان‌های موجود شهر تهران در برابر خطر آتش‌سوزی»، مصوب ۹۸/۱۱/۰۶
^۶ منظور همان مصوبه «الزام شهرداری تهران به ایجاد سامانه برخط پایش ایمنی ساختمان‌های موجود شهر تهران در برابر خطر آتش‌سوزی»، مصوب ۹۸/۱۱/۰۶ است که طرح اولیه آن را کمیسیون «سلامت، محیط‌زیست و خدمات شهری» شورا به ریاست زهرا صدراعظم نوری ارائه داده بود.
^۷ حادثه آتش‌سوزی در کلینیک سینا اطهر تهران در تیر ۹۹

ما بنا را گذاشته بودیم بر اینکه اطلاعات ساختمان‌های نایمن را منتشر نکنیم، اما اظهارهایی که شهرداری به ساختمان‌ها می‌دهد جزء اطلاعاتی باشد که منتشر می‌شود. یعنی شهروند، روی هر ملک در نقشه تهران که کلیک کرد، بتواند ببیند که آن ملک چند بار و بابت چه چیزی اخطار گرفته است. بنابراین به جای 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.

سامانه ایجاد شد و آقای داوری از سازمان آتش‌نشانی هرازچندی می‌آمد و گزارش می‌داد که تاکنون اطلاعات چند ساختمان وارد سامانه شده است.

مصاحبه‌کننده: همه اقدامات بعد از انتشار اطلاعات ساختمان‌های نایمن و برداشته شدن آن از روی سایت بود؟
بهاره آروین: بله.

مصاحبه‌کننده: شما چطور باخبر شدید که اطلاعات ساختمان‌های نایمن برداشته شده است؟

بهاره آروین: درست یادم نیست. فکر می‌کنم خود آقای فرجود چیزی قریب به این مضمون به من گفت که در جریان باشید که آقای حناچی به من گفته‌اند اطلاعات را از روی سایت بردارم و من ناگزیرم که بردارم. فکر می‌کنم ایشان به من اطلاع داد، چون به هر حال این اطلاعات با پیگیری من منتشر شده بود. البته واقعاً مطمئن نیستم. ولی تنها راهی که الان به ذهنم می‌آید این است که ایشان گفته باشد.

مصاحبه‌کننده: واکنش شورا به این اتفاق چه بود؟

بهاره آروین: بعد از اینکه از برداشته شدن اطلاعات مطلع شدم، در جلسه هم‌اندیشی صبح با اعضای شورا، گفتم این چه کاری بوده که شهردار کرده. به طور مشخص این موضوع را به خانم نوری گفتم. خب ایشان و برخی دیگر از اعضا خیلی سیاسی تر بودند و اینکه قرارگاه دستور برداشتن اطلاعات را داده را تا حدی یک دعوی سیاسی می‌دیدند.

تا آن زمان، چنین موردی در رابطه با هیچ کدام از اطلاعاتی که روی شفاف منتشر شده بود سابقه نداشت و شورا می‌دانست اگر اینکه اطلاعات از روی وبسایت شفاف برداشته شده خیلی پخش شود، شورا که نمی‌تواند این اتفاق را گردن بگیرد، لذا باید شهردار منتخب خودش را بازخواست کند، و او هم که در این ماجرا کاره‌ای نبود. به همین دلیل، نظر آقای هاشمی^۸ این بود که این موضوع را خیلی بولد نکنیم. من همه‌اش می‌گفتم خب پس چه کار کنیم. می‌گفت بگذارید ببینم آقای حناچی چه می‌گوید، اصلاً چرا برداشته و چه شده. یعنی ماجرا را وارد این فاز کرد که بگذار من پیگیری کنم.

مصاحبه‌کننده: درمورد مدل جایگزینی که برای انتشار اطلاعات انتخاب کردید، با قرارگاه هم تعاملی داشتید که چنین جایگزینی را می‌پذیرد یا نه؟

بهاره آروین: نه، ما کار خودمان را می‌کردیم. ما با آن‌ها در ارتباط نبودیم، درواقع فرضمان این بود که آقای داوری و آقای حناچی با آن‌ها در ارتباط‌اند، به خصوص خود آقای داوری که مدیرعامل سازمان آتش‌نشانی بود. حس خود آقای

^۸ محسن هاشمی رفسنجانی، عضو و رئیس پنجمین دوره شورای شهر تهران

داوری این بود که می‌تواند تعامل کند و در جلساتی که داشتیم، سعی می‌کرد این را به ما بگوید که آیا قرارگاه با ایده‌ای که مطرح بود موافقت می‌کند یا نه.

فکر می‌کنم از وقتی ماجرا جاد شد، یعنی خانم نوری در صحن شورا یک تذکر داد یا من تذکر دادم و اتفاق‌های این جور افتاد، آن‌ها وارد فاز تعاملی با شهرداری شدند که چه کار کنیم که به نتیجه برسیم. البته باز هم نه اینکه تعامل در سطح خیلی بالا انجام شود.

مصاحبه‌کننده: اینکه ماجرا وجه خبری هم پیدا کرده بود باعث نشد بعد از برداشته شدن این اطلاعات رسانه‌ها و افکار عمومی موضوع را پیگیری کنند؟

بهاره آروین: چرا اتفاقاً، فکر می‌کنم دو بار در برنامه «تهران ۲۰» در این باره از من سؤال کردند. من هم همین توضیح را دادم که اطلاعات به دلیل دغدغه‌های امنیتی بعضی نهادها برداشته شده و ما هم درصدد طرح راه‌های جایگزین هستیم. **مصاحبه‌کننده: پس به نظر شما حساسیت و توجه عمومی به این موضوع، درمقایسه با حوزه‌های دیگری که قبلاً اطلاعات آن منتشر شده بود، متفاوت بود؟**

بهاره آروین: بله، به‌خاطر واقعه کلینیک سینا که تقریباً هم‌سطح پلاسکو^۹ بود پیگیر آن بودند و هزارچندی، وقتی بحث شفافیت مطرح می‌شد، این موضوع هم جزء مواردی بود که مورد اشاره قرار می‌گرفت. جالب است که این موضوع خیلی هم موردی نبود که ما از ابتدا پیگیر آن بوده باشیم، اما چون آن حادثه اتفاق افتاده بود، افکار عمومی هم موضوع را پیگیری می‌کرد و ما هم می‌توانستیم روی فضایی که به وجود آمده بود سوار شویم. به نظر من حوزه‌های دیگری بود که شفافیت آن‌ها اهمیت بیشتری داشت، اما افکار عمومی، که درکل چندان هم پیگیر شفافیت نبود، سر این قضیه پیگیر بود.

مصاحبه‌کننده: آخرش طرح و ایده‌های جایگزینی که داشتید به نتیجه رسید؟ اطلاعات اختاریه‌های ساختمان‌ها منتشر شد؟

بهاره آروین: نه. به انتشار که اصلاً نرسید چون خود تکمیل این اطلاعات فازهای مختلفی داشت و خیلی طول کشید. هر بار آتش‌نشانی‌ها می‌گفتند ما این قدرش را تکمیل کرده‌ایم و این قدر دیگرش مانده و از این جور حرف‌ها.

*

مصاحبه‌کننده: اواخر سال ۹۸، پروژه‌ای در حوزه پسماند در کمیته شفافیت تعریف شد. این پروژه هیچ سنخیتی با کارهایی که کمیته تا پیش از آن انجام می‌داد، یعنی پیگیری انتشار عمومی اطلاعات و الکترونیکی کردن فرایندها، نداشت. اساساً چه شد که چنین پروژه‌ای تعریف شد؟

بهاره آروین: نقطه آغازش را درست به یاد نمی‌آورم و هرچه بگویم دارم برساخته می‌کنم. اما چیزی که به ذهنم می‌آید این است که من و آقای میدری^{۱۰} به نشستی دعوت شدیم که راجع به کودکان زباله‌گرد بود. از قضا آقای میدری در آن نشست خیلی بهتر از من صحبت کرد.

^۹ حادثه آتش‌سوزی و ریزش ساختمان پلاسکو در دی‌ماه ۹۵

^{۱۰} احمد میدری، معاون وزیر «تعاون، کار و رفاه اجتماعی» در دولت یازدهم و دوازدهم (۱۴۰۰-۱۳۹۲)

از آن سمت، میثم هاشم‌خانی هم با یک ان‌جی‌او در ارتباط بود که آن‌ها هم نسبت به این موضوع حساس بودند، و اصلاً من از همان طریق به آن نشست دعوت شده بودم. یعنی این دوستان ان‌جی‌او کار گفتند تو، به‌عنوان عضو شورای شهر، بیا و در این نشست حضور داشته باش، و من هم در رودریستی دوستانه پذیرفتم.

دانشجویی هم در دانشگاه تربیت مدرس داشتم که تز دکترایش را راجع به فرودستان اجتماعی از جمله زباله‌گردها می‌نوشت و من مشاورش بودم. در کمیسیون برنامه و بودجه هم این ایده مطرح بود که این شکل قراردادهای مزایده شهرداری در حوزه پسماند است که به زباله‌گردی دامن می‌زند.

من خودم جوابی نداشتم که در مواجهه با زباله‌گردی، به‌لحاظ اقتصادی، چه کار باید کرد و راه و کار درست چیست. اگر با دست‌فرمان چپ‌ها جلو برویم که می‌گویند زباله‌گردها، به‌خصوص کودکان زباله‌گرد، اصلاً نباید وجود داشته باشند. اما خب واقعیت این است که این‌ها دارند از این طریق نان می‌خورند. راه درست واقعاً چیست؟ ما بگیر و ببند کنیم؟ مثلاً می‌گفتند شهرداری بر پیمانکارهایش نظارت ندارد و پیمانکارها از این افراد سوءاستفاده می‌کنند. من می‌گفتم خب چه کار کنیم؟ چاقو بگذاریم روی گردن پیمانکار که آقا، تو باید برای جمع‌آوری زباله‌های خشک از نیروی رسمی استفاده کنی؟ خب با این کار این زباله‌گردها از چرخه حذف می‌شوند یا می‌روند در گودهایی که تفکیک زباله انجام می‌شود و وضعیتشان به‌مراتب بدتر می‌شود. از آن طرف، آقای میرلوحی^{۱۱} می‌گفت زباله خشک طلای کثیف است و به زباله‌گردها می‌گفت زباله‌دزد.

علاوه‌براین، مدیریت پسماند یکی از سه مسئله اول تهران بود. ما، هم هزینه بسیار زیادی صرف حوزه پسماند می‌کردیم و هم کار جمع‌آوری و ساماندهی پسماند با کیفیت پایینی انجام می‌شد. این وسط، شهرداری پنج میلیارد بابت تدوین طرح جامع پسماند هزینه کرده بود که این حوزه را سامان دهد.

خلاصه، مجموع این‌ها ما را در کمیته شفافیت به سمت این سؤال برد که آیا ما برای این حوزه کاری می‌توانیم بکنیم یا نه. البته اینجا شأن من دیگر شأن رئیس کمیته شفافیت نبود، بلکه شأن عضو کمیسیون بودجه بود.

بنابراین، دقیقاً بعد از پایان سال ۹۸، که به سمت اواخر دوره شورا می‌رفتیم و پروژه شفافیت هم تا حد خوبی جلو رفته بود و مسیر خودش را پیدا کرده بود، به این فکر کردیم که آیا می‌شود در شورای شهر کاری بیش از شفافیت هم انجام دهیم و، با استفاده از فرصت حضور در شورای شهر، برای یکی از سه-چهار مسئله مهمی که شهر و شهرداری تهران با آن دست به‌گریبان است کاری کنیم. این شد که به سمت تعریف این پروژه رفتیم. از کارشناسان کمیته، پریسا مختاباد به این موضوع علاقه‌مند بود و این فیدبک را هم از او گرفته بودم که از نظر او، من، به‌عنوان عضو شورا، دغدغه انجام چنین کارهایی را دارم، و لذا پریسا می‌تواند روی حمایت من حساب کند. با روش پی‌دی‌آی^{۱۲} هم آشنا شده بودیم و فکر کردیم جالب می‌شود اگر مسئله زباله‌گردی را با آن مدل تعریف کنیم. خلاصه علاقه ما به این پروژه مدام افزون می‌شد.

مصاحبه‌کننده: دوگانه «اصلاح-تحول» هم، که در همان دوران از آن صحبت می‌کردید، به این پروژه مرتبط بود؟

^{۱۱} سید محمود میرلوحی، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران و رئیس کمیته «اقتصادی و تنظیم مقررات شهری» ذیل کمیسیون «برنامه و بودجه»

^{۱۲} پی‌دی‌آی (Problem Driven Iterative Adaptation) سرواژه انگلیسی مخفف انطباق تکرارشونده مسئله‌محور است.

بهاره آروین: نه، این دوگانه وقتی به ذهن من آمد که بعد بیش از دو سال پیگیری شفافیت، به خروجی آن فکر می‌کردم. ماجرا این است که کارهای ما خیلی ریز و جزئی شده بود و گرچه، از نظر من، مسیر شفافیت عملاً همان مسیری بود که ما رفته بودیم، اما سر اتفاقات سال ۹۸، کارهایی که ما در کمیته شفافیت انجام می‌دادیم یک حس «خانه از پای و بست ویران است/خواجه در بند نقش ایوان است»^{۱۳} را به من منتقل می‌کرد.

من همچنان به اصلاح معتقد بودم و هستم، اما موضوعی که داشتم به آن فکر می‌کردم این بود که جنس اصلاحات می‌تواند خیلی جزئی و یا تحول‌آفرین باشد؛ یعنی با وجود اینکه ذات اصلاحات همچنان همان تغییر تدریجی است، اما از بین تمام تغییراتی که می‌شود انجام داد، برخی از آن‌ها می‌توانند شکل تحولی داشته باشند، چیزی شبیه به جهش ژنتیکی. در جهش ژنتیکی، گونه جهش‌یافته ۹۹ درصد با بقیه گونه‌ها یکی است و مثلاً فقط یک کروموزومش تغییر کرده است، اما همان تغییر منشأ ظهور قابلیت‌های متفاوتی برای بقا می‌شود.

ایده تحول در ذهن من هم همین بود؛ تغییرات تحول‌آفرین از جنس جهش هستند که وقتی رخ می‌دهند، اگر چه ۹۹ درصد شرایط مانند قبل است، اما وضعیت کلی دچار تغییرات جدی می‌شود.

مصاحبه‌کننده: یعنی به نظر شما شفافیت منشأ تغییر تحولی نبود؟

بهاره آروین: در خود شفافیت هم تغییر با تغییر فرق می‌کند. بستگی دارد که شما دست روی چه چیزی می‌گذارید. ببینید، تمایزی که از آن حرف می‌زنم، از جنس تفاوت کاری بود که آقای پورسیدآقایی، معاون حمل‌ونقل و ترافیک، برای طرح ترافیک کرد و ایده‌ای که ما در شفافیت داشتیم. هر دو از جنس تغییر و اصلاح بود و هیچ کدامان نمی‌خواست در مواجهه با طرح ترافیک انقلاب کند و کل مکانیسم شهرداری را تغییر دهد. من می‌گفتم باید اسامی افراد، سازمان‌هایی که طرح ترافیک رایگان دارند منتشر شود. فکر می‌کردم این کار کمک می‌کند تا آن باج‌خواهی که سر این موضوع شکل می‌گرفت حل شود. اما آقای پورسیدآقایی می‌گفت من اصلاً می‌خواهم طرح ترافیک رایگان را بردارم و هر کسی روزانه طرح بخرد.

خب به نظر من، ایده ایشان خیلی ایده تحول‌آفرینی بود، گرچه اصل طرح ترافیک را ثابت نگه داشته بود. یعنی بعداً به این نتیجه رسیدم که من خیلی جزئی می‌دیدم و فکر می‌کردم طرح ترافیک رایگان رانت‌زا است و اگر این شفاف شود کمک می‌کند. اما ایشان این رانت را کلاً حذف کرد. من به این می‌گویم اصلاح تحول‌آفرین.

مصاحبه‌کننده: این حس «خانه از پای و بست ویران است/خواجه در بند نقش ایوان است» چه زمانی اتفاق افتاد؟

بهاره آروین: بعد از حادثه هواپیما، زمانی که دیدم یک عدم شفافیت بزرگ، در آن سطح، می‌تواند اتفاق بیفتد. سؤال از خودم این بود که تمام کارهایی که برای شفافیت شورا و شهرداری انجام می‌دهم چه نسبتی با چنین چیزی دارد. البته بعد از آبان ۹۸ هم چنین حسی را داشتم. ده روز اینترنت قطع بود و ما در کمیته شفافیت کلاً آچمز شده بودیم، چون کل کارهایی که می‌کردیم مبتنی بر دسترسی به اینترنت بود. در آن ده روز دیدیم که می‌توانند اینترنت را قطع کنند و کل چیزی که داشتیم این همه برایش انرژی می‌گذاشتیم بی‌معنی شود. قطعی اینترنت آبان یک ضربه بود و همه را به یک بازناندیشی اساسی واداشت. البته واقعیت این است که کار ما (شفافیت) حتی اگر دسترسی به اینترنت بین‌الملل

^{۱۳} بیتی از سعدی

قطع می‌شد و فقط اینترنت داخلی کار می‌کرد، هم می‌توانست پیش برود و معنی‌دار باشد، لذا ضربه‌ی قطعی اینترنت هنوز آن قدر محکم نبود و از آن گذر کردیم. اما هواپیما دیگر ضربه‌ی نهایی را وارد کرد.

*

مصاحبه‌کننده: ما در مجموع مصاحبه‌ها این تصویر را به دست آوردیم که شما یک تیم تشکیل داده بودید که کار کارشناسی جدی انجام می‌دادند، پیگیر بودند و انرژی زیادی صرف می‌کردند. این سؤال پیش می‌آید که این تیم چطور تأمین مالی می‌شد و اگر قرار باشد تیم مشابهی در شورا شکل گیرد چه امکان‌هایی وجود دارد؟

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. آقای هاشمی هم همیشه سر این موضوع مسئله داشت و شوخی می‌کرد که این‌ها هزینه‌ی الکی است و باعث شده که شورا، به یک عالمه آدم، بدون اینکه خروجی خاصی داشته باشند، پول بدهد. 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.

البته 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 این طور نبودند. یعنی هدف اولشان از همکاری با کمیته درآمدزایی نبود. البته این طور نبود که بگویم هیچ پولی هم پرداخت نمی‌کردیم ما حتی مدرک تحصیلی را در میزان پرداخت لحاظ می‌کردیم و میزان پولی که کسی که مثلاً دکترا داشت برای هر ساعت کار می‌گرفت، از کسی که ارشد داشت بیشتر بود. اما همان اول با بچه‌ها توافق می‌کردیم که range (بازه) پرداختی ما این است.

معمولاً خود بچه‌ها رضایت یا عدم رضایتشان از مبلغ دریافتی را اعلام می‌کردند، اما حس من این بود که بچه‌ها خیلی بیشتر از دریافتی‌شان کار می‌کردند. فکر می‌کنم اگر در هر اداره‌ای این قدر هزینه کنید، احتمالاً هیچ کاری تحویل نگیرید یا یک چیز سردستی تحویل بگیرید. من بعداً کتابی خواندم که آقای مجید فراهانی^{۱۴} به ما هدیه داد. کتاب خوبی بود راجع به اینکه یک تیم چه زمانی در بهترین حلت خودش کار می‌کند. کتاب سه ویژگی برای اعضای یک تیم ایده‌آل گفته بود. یکی از آن‌ها این بود که آدم‌ها، بیش از آنچه ازشان خواسته شده، کار انجام می‌دهند و دلیلش هم انگیزه‌ای است که برای انجام آن کار دارند. به نظر من این آن چیزی بود که تجربه ما در کمیته شفافیت را از دیگر کمیته‌ها متمایز می‌کرد و باعث شد ما، به‌رغم توان مالی محدودی که داشتیم، کارهای زیادی را توسط کارشناسانمان پیش ببریم.

^{۱۴} مجید فراهانی، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران و رئیس کمیته «بودجه و نظارت مالی» شورا ذیل کمیسیون «برنامه و بودجه»

در کمیته، ساعت‌های کاری را خود بچه‌ها اعلام می‌کردند اما باز، برخلاف اکثر کارمندان اداره‌های دولتی که دو ساعتشان را پنج ساعت رد می‌کنند، بچه‌های ما پنج ساعتشان را دو ساعت رد می‌کردند. یعنی بعضاً ما با کارشناسانمان به این چلنج خورده بودیم که کار مفیدشان را اعلام می‌کردند. من می‌گفتم بابا، باید ساعت حضورتان را بگویید. مثلاً ندا طهرانی، تو صبح تا شب اینجایی، یعنی چه که فقط ساعات کار مفید را گزارش می‌دهی؟ می‌گفت خب من صبح تا شب حضور داشتم، اما همه‌اش را که کار نکردم، وسطش استراحت هم کردم. می‌گفتم خب باید آن استراحت را می‌کردی که بتوانی آن دو ساعت دیگر را کار کنی. دیگر وقتی ما به شما گفتیم فلان قدر می‌دهیم، همین ناچیز بودنش کافی است؛ لطفاً شما دیگر مراعات بیشتری نکنید.

اما باز هم دوستان با یک خط‌کشی خاصی به ما ساعت می‌دادند. حتی بعضی از مشاوران ما مثل آقایان احمدی، نامداری و هاشم‌خانی رایگان می‌آمدند و در کل دوره شورا یک ریال از ما نگرفتند. برای برخی مثل آقای ریوندی هم ساعت ثابت رد می‌کردیم. گرچه با توجه به کار و شغلی که خودش داشت، این مبلغ برای او هیچی نبود، اما خب تا مدتی، ما ساعت ثابتی را با ایشان حساب می‌کردیم. کلاً برای افرادی که ساعت‌های کاری‌شان از یک حدی کمتر بود مبلغ ثابتی پرداخت می‌کردیم و به‌شان گفته بودیم که اگر ساعت‌های کاری‌تان بیشتر شد بگویید. معمولاً نجمه کار کارشناس‌ها و ساعتش‌هایشان را با من چک می‌کرد و بعد پرداخت‌ها را انجام می‌داد. بعد از مدتی هم به نجمه گفتم این کار را خودت انجام بده. فکر می‌کنم سال آخر این کار را خودش انجام می‌داد.

*

مصاحبه‌کننده: شما در مصاحبه قبلی اشاره کردید که هر سال، سر تصویب بودجه، مریض می‌شدید و تعریف کردید که سال آخر، ردیف بودجه‌هایی که کمیسیون فرهنگی و اجتماعی تصویب کرد خیلی به شما سخت آمد. لطفاً از داستان‌های بودجه بگویید و اینکه چرا هر سال شما را مریض می‌کرد؟

بهاره آروین: من هم عضو هیئت‌رئیس بودم و هم عضو کمیسیون برنامه و بودجه و بر همین مبنا عضو کمیسیون تلفیق هم بودم. به همین دلیل باید در همه جلسات مربوط به بحث بودجه در هیئت‌رئیس، کمیسیون بودجه و کمیسیون تلفیق شرکت می‌کردم. خودم هم یک تعهدی داشتم به اینکه سر دریاورم ماجراها چی به چی است و چه اتفاقاتی دارد برای لایحه بودجه می‌افتد. بنابراین، هفته‌های بررسی لایحه بودجه دوره کاری بسیار فشرده‌ای برای من بود. طبق قاعده، لایحه بودجه در اختیار کمیسیون‌های شورا قرار می‌گرفت و آن‌ها می‌بایست پیشنهادهایشان روی لایحه شهرداری را به کمیسیون برنامه و بودجه ارسال می‌کردند. کمیسیون بودجه هم، از جمع‌بندی گزارش‌های دریافتی و کار کارشناسی درونی خودش، درفتی را به کمیسیون تلفیق ارائه می‌کرد و درنهایت، درفت کمیسیون تلفیق، جهت بررسی، به صحن شورا می‌آمد-البته این‌هایی که گفتم قاعده کار بود، ولی خلاف قاعده هم زیاد اتفاق می‌افتاد.

من از سمت هیئت‌رئیس باید پیگیری می‌کردم که کمیسیون‌ها پیشنهادهایشان روی لایحه بودجه را به‌موقع به کمیسیون برنامه و بودجه بدهند و گرنه جلسات بعدی به نتیجه نمی‌رسید و حتی دعوا می‌شد. اما کمیسیون‌ها بعضاً کار را تا روز آخر عقب می‌انداختند و یک‌هو می‌دیدید سرصبح یکی می‌آمد و یک گزارش می‌گذاشت روی میز. درنهایت هم یک چیزی‌هایی در ردیف‌های بودجه می‌چپاندند که به هم نمی‌خورد. بله، می‌شد که بگوییم اگر کمیسیونی درفتش را

به‌موقع نداد، پیشنهادهایش در صحن بررسی نخواهد شد، اما این کار را به دعوا می‌کشاند و خودِ دعواکردن انرژی می‌برد.

من به‌واسطه عضویت در کمیسیون بودجه و هیئت‌رئیس، به بحث بودجه ورود مستقیم داشتم و باید با تمرکز بالا در همه جلسات شرکت می‌کردم. وقتی کمیسیون‌ها درفتشان را دیر می‌دادند، من آن را به کارشناس خودم می‌دادم و می‌گفتم اکسلشان را ببین که کجاها را تغییر داده‌اند، تغییراتی که داده‌اند در حوزه مداخله ما هست یا نه، و اگر هست، خوب است پیشنهاد ما چه باشد. یعنی از او می‌خواستم که دو-سه تا کامنت درست روی درفتی که کمیسیون بودجه می‌خواست تصویب کند بدهد. بر همین اساس، آقای امن‌زاده، که دو-سه سال آخر به ما کمک می‌کرد، می‌گفت تغییری که فلان کمیسیون داده چند درصد است. اگر مثبت و منفی ۱۰ درصد بود ما کاری نداشتیم، اما اگر یک‌دفعه یک ردیف بودجه را صفر می‌کرد ما اظهارنظر می‌کردیم.

ما هم درفت کمیسیون‌ها را چک می‌کردیم و هم اینکه لایحه شهرداری نسبت به سال قبل چه تغییراتی کرده است و چرا. کنار هم قراردادان همه این‌ها کار سختی بود چون، همان‌طور که گفتم، کمیسیون‌ها درفتشان را دیر می‌دادند یا بعضاً فایل اکسل را ضمیمه نمی‌کردند یا اگر می‌کردند، فایلشان با اکسل شهرداری نمی‌خواند. بماند که ما کشتیار شهرداری شدیم تا بتوانیم اکسل بودجه را از خود شهرداری بگیریم. این وسط آقای فراهانی می‌گفت چون من رئیس کمیته بودجه هستم، اکسل لایحه بودجه باید فقط دست من باشد. اصلاً تعامل با خود کمیته بودجه هم ماجرای بود، چون این کمیته می‌گفت درفت نهایی، که قرار بود به‌عنوان نظر کمیسیون بودجه در کمیسیون تلفیق و بعد در صحن بررسی شود، را من می‌آورم، و آن را تا آخرین لحظه به هیچ‌کس نمی‌داد. می‌گفت من کمیته بودجه هستم، تدوین درفت نهایی را خودم انجام می‌دهم و نظرم نظر کمیسیون است. کمیسیون هم می‌گفت خب بررسی لایحه و پیشنهادهای کمیسیون‌ها را کمیته تخصصی من انجام داده و اوکی است. درواقع روالی شکل گرفته بود که بخش درآمدهای بودجه را آقای میرلوحی (رئیس کمیته اقتصادی و تنظیم مقررات شهری) بررسی می‌کرد و بخش هزینه‌ها را هم آقای فراهانی. بقیه هم اینجا هیچ‌کاره بودیم. ولی ما وجدانمان قبول نمی‌کرد که هیچ‌کاره باشیم، بنابراین هی چلنج داشتیم.

خلاصه این‌ها ماجراهایی بود که دو ماه با آن درگیر بودم. هم تنش زیادی را تجربه می‌کردم، هم باید تمرکز زیادی به خرج می‌دادم، و آخرش هم می‌دید یکی یک پیشنهاد در صحن می‌آورد و یک‌هزار میلیارد آن وسط به یک ردیف بودجه اضافه می‌شود. اصلاً می‌ماندم که من روی صد میلیارد-صد میلیارد این بودجه موهای خودم را کنده‌ام، بعد چطور می‌شود که یک‌هزار، وسط جلسه صحن، سر یک حرف پوپولیستی و بدون پشتوانه کارشناسی، هزار میلیارد را از یک ردیف بودجه برمی‌دارند و روی یک ردیف دیگر می‌گذارند.

مصاحبه‌کننده: درباره اینکه می‌گویید شهرداری اکسل لایحه بودجه را نمی‌داد کمی بیشتر توضیح می‌دهید؟

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 فلان قدر 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.

مصاحبه کننده: چرا نمی داد؟

بهاره آروین: می گفت داده ام و هست. می گفتیم اینی که به ما دادی آن چیزی که ما می خواهیم نیست. می گفت 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 کمیسیون ها که اصلاً فایل پی دی اف می داد. باز به ما (کمیسیون بودجه)، به واسطه پافشاری ای که می کردیم، اکسل هم می داد، منتها ریزدانگی اطلاعات کافی نبود.

مصاحبه کننده: جایی در مصاحبه قبلی گفته بودید که وقتی یک لایحه، برای بررسی تخصصی، به کمیسیونی ارجاع داده می شود، پیشنهادهایی که آن کمیسیون روی لایحه ارائه می دهد بر پیشنهادهای دیگران غلبه دارد و پیشنهادهای کمیسیون تخصصی معمولاً پذیرفته می شود. این موضوع در مورد لایحه بودجه و نظرات کمیسیون برنامه و بودجه روی این لایحه مصداق نداشت؟ چطور است که می گوئید یک دفعه، در جلسه صحن، مثلاً هزار میلیارد جابه جایی روی ردیف های بودجه انجام می شد؟

بهاره آروین: آنجا هم نظر موافق و مخالف کمیسیون بودجه مهم بود، اما فکر می کنم در مصاحبه قبل هم گفتیم که همان نظری که اعضای شورا به من پیدا کرده بودند - که این فکر می کند خیلی عقل کل است - شورا نسبت به کمیسیون بودجه داشت. لذا اگر ما می گفتیم الان روز است، می گفتند شب است. دلیلش هم این بود که ایده ما این بود که ما منفعت شهر را می بینیم و نمی توانیم طرف هیچ کمیسیونی را بگیریم، به همین دلیل با همه به مشکل خورده بودیم. آن ها هم علیه نظر کمیسیون بودجه با هم متحد می شدند؛ می گفتند خب باشد، حالا که پیشنهادهای ما را نپذیرفتید و آن را در درفت نهایی لایحه بودجه نیاوردید، ما صبر می کنیم تا لایحه به صحن بیاید و آنجا، رأساً، پیشنهادمان را مطرح می کنیم (به لحاظ آیین نامه داخلی شورا، چنین امکانی را داشتند). بعد لابی می کردند و پیشنهادشان رأی می آورد. اصلاً ما در هیئت رئیسه، این پروتکل را که پیشنهادها باید از قبل مکتوب شود، سر ماجراهای بررسی لایحه بودجه در آوردیم. اصلاً از بس که این ها، همان جا وسط جلسه، پانصد میلیارد از روی این ردیف بودجه برمی داشتند و می گذاشتند روی آن ردیف بودجه، ما (هیئت رئیسه) دیگر یک پروتکل نوشته بودیم که پیشنهادات باید مکتوب باشد، چون اگر مکتوب نبود اصلاً نمی فهمیدی عدد را از کجا آورده اند و به کجا می برند. با این پروتکل، اواخر دوره شورا، شرایط کمی بهتر شده بود و سروسامان پیدا کرده بود. اما به هر حال این سر جای خودش بود که هر جا کمیسیون بودجه نظر دیگر کمیسیون ها را قبول نکرده بود، آن را در قالب پیشنهاد در صحن علنی مطرح می کردند.

مصاحبه کننده: بودجه اساساً چقدر ابزار فشار یا قدرت نماینده در رابطه با شهرداری است؟

بهاره آروین: هست دیگر. یک امضای طلایی است که باعث می شود مدیرهای شهرداری به شما اظهار ارادت کنند. قدرت این امضای طلایی کجا خودش را بیشتر نشان می داد؟ سر تصویب لوایح عوارض و بهای خدمات. شهرداری باید پولی را که می خواهد بابت ارائه خدمات به شهروندان از آن ها بگیرد، مثل بهای بلیت های مترو و اتوبوس، در قالب لوایح عوارض و بهای خدمات به تصویب شورا برساند. در واقع تنها کاری که باعث می شد یک مدیر از من عضو شورا حرف شنوی داشته باشد این بود که یک لایحه عوارض و یا بهای خدمت داشت و به من می گفت تو را به خدا، این را تصویب کن. من عضو هم چون می خواستم طرف مردم را بگیرم، با او وارد چلنج می شدم. بنابراین، به این معنا، بودجه

ابزاری در دست عضو شورای شهر است و او می‌داند که از این طریق می‌تواند دقّ دلی خود را خالی کند. مثلاً می‌گوید توی مدیر با من تعامل نکردی، من هم بودجه امسال تو را افزایش نمی‌دهم یا کاهش می‌دهم. انگار که سر بودجه دست مدیران زیر ساطور است.

البته در دوره قبل، تغییری در روال تصویب لوایح عوارض و بهای خدمات اتفاق افتاد. تا آن موقع، روال این بود که شهرداری، لوایح بهای خدمات را، در طول سال به شورا ارائه می‌کرد. ما دیدیم این روال خیلی چیز بیخودی است؛ در هر جلسه شورا یک لایحه بهای خدمات بررسی می‌شود و انگار تنها پیامی که از شورا به بیرون مخابره می‌شود این است که یک چیزی، از قبر گرفته تا عوارض پسماند، گران شد. با بچه‌های کمیسیون بودجه طرحی آماده کردیم که شهرداری را مکلف می‌کرد کلیه لوایح بهای خدمات هر سال را همراه با لایحه بودجه آن سال ارائه کند. استدلال ما هم این بود که وقتی شهرداری، وسط سال، بهای یک خدمت را بالا می‌برد، اثر آن روی بودجه دیده نمی‌شود. لذا جداول همه بهای خدمات باید باهم و یکجا و در قالب یکی از تبصره‌های بودجه بیاید و ما هم یکجا تصویبشان کنیم تا اثر درآمدی و هزینه‌ای آن‌ها بر بودجه را در مصوبه بودجه ببینیم و مشخص باشد پولی که شهرداری بابت ارائه خدمات می‌گیرد کجا می‌خواهد هزینه شود.

ما این طرح را با بدبختی تصویب کردیم. همان موقع هم صدای بقیه کمیسیون‌ها درآمد چون تا آن موقع، تغییر بهای خدمت را کمیسیون مربوط به حوزه مأموریتی آن خدمت به‌طور مستقیم بررسی می‌کرد، اما حالا که قرار شده بود بهای خدمات در قالب تبصره بودجه تصویب شود، کمیسیون بودجه هم در مسیر بررسی و اظهار نظر قرار گرفته بود. بنابراین کمیسیون‌ها حس می‌کردند قدرت و اختیاراتشان کم شده، به همین دلیل مخالفت‌ها با طرح ما زیاد بود. با این وجود، طرح، به‌طور سربه‌سر (یازده به ده، یا دوازده به نه)، رأی آورد. گرچه بعد از یک سال، دوستان شورا به سمت لغو این مصوبه رفتند چون حسشان این بود که تنها کار واقعی که انجام می‌دادند را از دست داده‌اند.

مصاحبه‌کننده: مگر عوارض و بهای خدمات جزء کوچکی از بودجه نیست؟ پس چطور این قدر تأثیرگذار است؟

بهاره آروین: هر کدام از موارد عوارض و بهای خدمات جزء کوچکی از بودجه است، اما خب تعداد موارد آن زیاد است؛ بهای خدمات بلیت مترو، بلیت اتوبوس، تاکسی، عوارض پسماند، عوارض آنتن و ... دو تا جدول مفصل در بودجه مربوط به همین‌ها بود و معمولاً هم کمیسیون‌ها فرصت نمی‌کردند این جدول‌ها را با دقت بررسی کنند چون بررسی خود ردیف‌های بودجه کار بسیار مفصل و زمان‌بری بود و تمرکز آن‌ها را می‌گرفت.

مصاحبه‌کننده: خود شما از این ابزار برای فشار به شهرداری در پیشبرد پروژه شفافیت استفاده کردید؟

بهاره آروین: نه، اما سازمان فاوا از ما استفاده می‌کرد. سازمان فاوا می‌گفت من حرف شما را گوش می‌دهم، شما هم سر افزایش بودجه از من حمایت کنید. انتظار حمایت داشت. البته ما هم قدری حمایت می‌کردیم؛ مثلاً در افزایش بودجه مأموریت هوشمندسازی.

ببینید، در بودجه شهرداری، مأموریتی داریم با عنوان «مدیریت و هوشمندسازی»، که بیشترین پول به همین مأموریت تعلق می‌گیرد. چرا؟ چون حقوق پرسنل ذیل همین مأموریت تعریف شده است.

به دلیل رقم بالای بودجه این مأموریت، همه هر جا می‌خواستند به یک ردیف بودجه اضافه کنند، از ردیف‌های این مأموریت کم می‌کردند. به حقوق که نمی‌توانستند دست بزنند، بنابراین طبیعتاً از ردیف‌های هوشمندسازی کم می‌کردند.

در این مورد، ما سعیمان را می‌کردیم که از افزایش بودجه هوشمندسازی حمایت کنیم؛ هم به‌خاطر خودمان و هم به‌خاطر سازمان فاوا.

مصاحبه‌کننده: به غیر از بودجه، نماینده شورا چه ابزارهای قدرت دیگری دارد که در عمل هم مؤثر باشد؟ می‌دانیم که نماینده می‌تواند به شهردار در موضوعات مختلف تذکر دهد، اما به نظر می‌رسد تذکر عضو شورا چیزی نیست که شهرداری را به تغییر در شیوه عملش وادارد؛ در عمل، شهردار پاسخی به تذکر می‌دهد بی‌آنکه لزوماً چیزی تغییر کند. یا مثلاً مصوبات شورا را داریم که شهرداری ملزم به اجرای آن‌ها است، اما اینجا هم باز مصوبه‌داشتن لزوماً به معنای اجرا شدن آن نیست و مصوباتی را داریم که چندین سال از تصویب آن‌ها گذشته و شهرداری یک بار هم روی آن گزارش نداده است. سؤال این است که نماینده، به‌طور واقعی، چه ابزاری در اختیار دارد؟

بهاره آروین: ببینید، حتی بودجه هم ابزار واقعی‌ای نیست چون خود بودجه واقعی نیست. می‌دانید، 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، و یعنی این هم ابزار چندان کارآمدی نیست.

به‌علاوه، نگاه ابزاری به بودجه، یعنی این نگاه که چون تو فلان مصوبه را اجرا نکردی من هم بودجه تو را کم می‌کنم، اساساً بی‌معنی است. اصلاً این چه ربطی به آن دارد؟ تازه حرف دوستان این بود که ما نظارت می‌کنیم که آیا پول همان جایی که باید خرج شده یا نه. درحالی‌که این کار نیاز به یک نظارت سیستماتیک دارد. اصلاً ربطی به این مدیر یا آن مدیر ندارد. اگر می‌خواهید نظارت کنید، باید در حین خرج بدانید که مدیر و مسئول مربوطه دارد چه کار می‌کند. اگر جایی از ساختار بودجه یا مالی هدررفت یا نشتی دارد، خیلی طبیعی است که هر مدیری بالاخره آن را صرف یک چیزی کند. اگر هدف واقعاً نظارت بر عملکرد بودجه است، باید به‌جای تحت‌فشار گذاشتن مدیر، نشتی‌های بودجه پیدا و رفع شود. منتها این برای نماینده‌ها مهم نبود که نشتی‌های بودجه را پیدا کنند. الان هم در کل کشور برای کسانی که باید مهم نیست. 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 نظر من کلاً ابزار نهاد سیاست‌گذار برای اجرا یا عدم اجرای مصوبات باید افکار عمومی باشد. یعنی شما باید یک جامعه تشکل‌یافته مدنی داشته باشید که او پیگیر ماجرا باشد و شما پیگیری‌های او را نمایندگی کنید. درستش این است. اگر واقعاً یک ابزار قانونی بخواهید هم همان تذکر است. اینکه تذکر کفایت نمی‌کند نشان‌دهنده ضعف نهاد پارلمان است و اگر تذکر کفایت نکند، چیز دیگری هم نمی‌کند. 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، به‌صورت زنجیروار، باعث می‌شود قدرت عمل نماینده کم باشد. بنابراین کم‌بودن قدرت نماینده ربطی این‌که به ابزارها و سازوکارهای مناسب برای او تعریف نشده است ندارد.

ما در کمیته شفافیت هیچ وقت از ابزار بودجه برای گروکشی استفاده نکردیم. گرچه از طرف شهرداری از ما انتظار حمایت داشتند اما ما هیچ وقت تهدید نکردیم که اگر مصوبات شفافیت را اجرا نکنید بودجه تان را کم می کنیم، چون واقعاً راه اجرای مصوبات این نبود. من می دانستم که موانع اجرانشدن مصوبات با کم و زیاد کردن بودجه رفع نمی شود. علاوه بر اینکه فکر می کردم این چه ربطی به آن دارد؟ اگر برای مثال سازمان فاوا دارد سر یک چیز الکی بودجه کلانی را مطالبه می کند من حتماً جلوی می ایستم، نه به خاطر اینکه با او خوب نیستم یا او با من خوب نیست، بلکه به این دلیل که دارد بودجه مملکت را حیف و میل می کند. اتفاقاً مواردش هم پیش آمد. یکی - دو بار سازمان فاوا یکهو چیزی را علم کرد که من، با معیار اینکه به درد منفعت عمومی می خورد یا نمی خورد، آن را ارزیابی کردم و گفتم موافق نیستم و از تخصیص بودجه به آن حمایت نمی کنم.

در مورد اینکه آیا مبالغ پرداخت شده به واحدهای مختلف شهرداری صرف همان چیزی شده است که باید می شده یا نه، خب این کاری نبود که بتوان در آن یک ماهی که شورا مشغول بررسی لایحه بودجه بود انجامش داد و بعد به جمع بندی رسید که اگر مبالغ در جای خودش خرج نشده، ما مبلغ آن را برای سال بعد کم کنیم. زمان ارزیابی این موضوع همان وقتی بود که آن مبالغ داشت صرف می شد. زمان بررسی لایحه بودجه اصلاً امکان انجام چنین بررسی ای نبود.

خلاصه به نظرم برخورد با بودجه هیچ وقت واقعی نبوده است، یعنی در بررسی لایحه بودجه واقعاً دغدغه بودجه و چگونگی هزینه کردش مطرح نبوده است، بلکه به یک معنا بودجه کارآمدترین ابزار برای گروکشی نهاد پارلمان است تا بتواند منویاتش را پیش ببرد که، در خوشبینانه ترین حالت، می گوئیم منویات او همان پیش بردن اجرای مصوبات است. بماند که همان هم پیش نمی رود.

مصاحبه کننده: توانایی اعمال نظر در انتصابات ابزاری برای آنکه نماینده ها خواسته هایشان را در شهرداری پیش ببرند محسوب نمی شود؟

بهاره آروین: فرض بر این است که این طور است، اما عملاً نه، باز هم نمی شود. یعنی بعضاً شده بود نماینده ها مدیری را که همسو با خودش 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 می کردند نمی توانست همسو عمل کند. مثلاً آقای پورسیدآقایی یکی از معاونانی بود که من از او حمایت می کردم. مخالف هم زیاد داشت اما من تا آخرین لحظه از او حمایت کردم. البته ما با خود ایشان هم چلنج زیادی داشتیم، یعنی این جوری نبود که من هرچه بگویم، او طابق النعل بالنعل اجرا کند، اما خب می دانستم که کار با این آدم بهتر از گزینه های جایگزین احتمالی پیش می رود. یعنی ایشان از هر کسی همسویی بیشتری دارد. ما موضوع اوپن دیتا در حوزه حمل و نقل عمومی را با این فرد توانستیم کمی پیش ببریم.

مصاحبه کننده: حمایت شما با چه مکانیسمی می توانست اثر مثبت داشته باشد؟ چه فرقی می کرد که شما یا بقیه نماینده ها از یک مدیر حمایت کنید یا نکنید؟

بهاره آروین: ببینید، به هر حال 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 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.

مصاحبه‌کننده: در مصاحبه‌ها می‌گفتند شورای شهر، شورای شهرداری است. حتی شورای شهرداری هم نیست؛ یک جایی است برای خودش، و شهرداری هم همین‌طور. می‌خواستیم ببینیم برداشت شما از این جمله چیست؟

بهاره آروین: خب این حرف درستی است. 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 کما اینکه 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 رابطه 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 رابطه 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 دعوا کردن با شهرداری است. این وسط، از نظر مردم، این‌ها همه سرrote یک کرباسند و همه‌شان سر سفره نشسته‌اند. رابطه مجلس و دولت هم همین‌طور است.

*

مصاحبه‌کننده: طی مصاحبه‌ای که با حراست داشتیم، از سامانه‌ای به نام سامانه اشرف صحبت می‌کردند و اینکه یک کار قوی داده‌ای و اطلاعاتی در این سامانه انجام شده است. شما، زمانی که نماینده بودید، در جریان ایجاد این سامانه قرار گرفتید؛ اصلاً با حراست تعاملی داشتید؟

بهاره آروین: بله. اواخر شورا این اتفاق افتاد و احتمالاً سامانه در دوره جدید پروبال گرفته باشد.

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 فرافرونی 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 پیش فرض 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. سامانه اشرف را هم با همین رویکرد ایجاد کرده بودند.

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.

مصاحبه‌کننده: پس ماجرای این صحبتی که می‌گویید آخر دوره با حراست داشتید چه بود؟

بهاره آروین: آمدند همین سامانه اشرفشان را معرفی کردند. می‌گفتند ما یک سامانه داریم که از شفاف شما بهتر است.

مصاحبه‌کننده: بهتر بود؟

بهاره آروین: من که یادم نیست. می‌گفتند داریم و پزش را به ما خیلی می‌دادند. یعنی ما هر چه می‌گفتیم، می‌گفتند ما این کارها را در سامانه‌ای به نام اشرف کرده‌ایم. به‌رحال ایده ما شفافیت عمومی بود، و نه شفافیت برای نهادهای نظارتی.

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 می‌کند.

مصاحبه‌کننده: می‌گویید اگر به خود حراست بود نمی‌گذاشت هیچ‌کدام از اطلاعاتی که منتشر شد، به‌راحتی منتشر شود.

پس درنهایت این اطلاعات چگونه منتشر شد؟

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.

مصاحبه‌کننده: یعنی همیشه قبل از انتشار اطلاعات، این موضوع یک جورهایی به اطلاع حراست می‌رسید؟

بهاره آروین: 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 چه کاره 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.

مصاحبه‌کننده: داده‌های موردنظر شما چه بود؟

بهاره آروین: می‌خواستیم به شرکت‌های نقشه و مسیریاب، روی دیتاهای حمل‌ونقل عمومی، ای‌پی‌آی^{۱۵} بدهیم. دیتای 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 برنامه 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 این جور بودند. همین که می‌آمدند در جلسه، بیخودی صحبت می‌کردند. لذا ما در هیچ‌کدام از جلسات کمیته 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 برگزارکننده جلسه تذکر دادم.

مصاحبه‌کننده: اصلاً هیچ‌وقت تعامل مستقیمی با حراست داشتید؟ مثلاً بگویید ما درمورد پروژه شفافیت یک‌بار با

حراست حرف می‌زنیم و اگر کار پیش نرفت، از آن به بعد دیگر بازی‌شان نمی‌دهیم.

بهاره آروین: ببینید، درست است که حراست، کم‌وبیش، یک نهاد مستقل است که نیروهایش با تأیید نهادهای بیرونی انتخاب می‌شوند، اما مدیران ارشد آن با نظر شهردار وقت تعیین می‌شوند. در دوره ما، چون شورا و شهردار یک‌دست و هم‌جناح بودیم، حراست هم بالاخره همراه‌تر بود و ورود زیادی به کارهای ما نمی‌کرد؛ مثل حراست دانشگاه که نسبت به یک نیروی بیرونی همراه‌تر است و برخوردش با دانشجو فرق می‌کند. اگر حراست می‌خواست مداخله زیادی در کارهای شورا بکند، نه فقط صدای ما، که صدای بقیه کمیسیون‌ها هم در می‌آمد. حراست اساساً نباید خیلی کاری به کار کسی داشته باشد. لذا این جور نبود که حراست مدام بخواهد به کارهای ما ورود کند که بعد، ما از او بخواهیم که خروج کند. اما کلاً بازی‌ش هم نمی‌دادیم و او هم خیلی مترصد این نبود که حتماً در بازی باشد. البته وقتی پای تعریف فرایند و سیستماتیک کردن جریان‌ها تولید و انتشار داده وسط می‌آمد، می‌گفت من هم باید حتماً در فرایند نقش داشته باشم. همه مدیران شهرداری هم معتقد بودند که خوب است حراست حضور داشته باشد، به این دلیل که اگر چیزی بدون اطلاع حراست منتشر می‌شد، ممکن بود بعداً زیرآب کلش را بزند. بر همین اساس هم بود که در آیین‌نامه‌ای که اواخر دوره، برای گردش کار انتشار اطلاعات روی سایت شفاف، تدوین کردیم، برای حراست هم نقشی در نظر گرفتیم. در آن آیین‌نامه گفته بودیم که برای تصمیم‌گیری درخصوص انتشار اطلاعات، شورایی تشکیل شود و حراست هم یکی

^{۱۵} ای‌پی‌آی (Application Programming 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.

از اعضای آن باشد. البته کاری که کردیم این بود که تعداد اعضای آن شورا را زیاد در نظر گرفتیم تا اثر رأی حراست کم شود، چون حراست همیشه می‌گوید «نه».

*

مصاحبه‌کننده: در مصاحبه‌هایی که داشتیم گفته شده است که شهرداری، در نهایت، لیست واگذاری‌های املاک موضوع بند ۶ ماده ۵۵ قانون شهرداری^{۱۶} را به شورا ارسال کرد و این دیگر تصمیم شورا بود که آن را منتشر نکند. آیا واقعاً تصمیم شورا این بود که لیست منتشر نشود؟ چه ملاحظه‌ای وجود داشت؟

بهاره آروین: شهرداری اولش فقط لیست سه هزار تا ملک را، بدون هیچ اطلاعات دیگری، به ما داد. یعنی لیستی که داده بودند یک چیز ناقصی بود که حتی در مورد تعداد زیادی از ردیف‌های آن معلوم نبود ملک واگذار شده دست چه کسی است. در شورا هم آقای هاشمی می‌گفت این چیست؟ خب ما اگر بخواهیم واگذاری هر یک از املاک را تصویب هم کنیم باید بدانیم این ملک چند متر است، برای چه به این فرد یا تشکل واگذار شده، چه زمانی و بابت چه چیزی واگذار شده، الان وضعیتش چیست و آیا دارای همان کاربری مورد نظر است یا نه، و منتها شهرداری برای اینکه سر موضوع املاک بند ۶ از خودش رفع تکلیف کرده باشد و در جواب اینکه چه شد، بگوید بروید از شورایی‌ها بپرسید، یک لایحه داده بود که به لعنت خدا نمی‌ارزید.

اما از این موضوع که بگذریم، من در بحث انتشار لیست خیلی دخیل نبودم چون مثل ماجرای املاک نجومی بود. ایده این بود که افرادی، به رایگان، از شهرداری ملک گرفته‌اند و یک سری دنبال این بودند که آن‌ها را پس بگیرند. من در موضوع املاک بند ۶، روی بُعد شفافیتش می‌ایستادم و می‌گفتم اگر واگذاری‌ها قابل دفاع است، خب فهرست را منتشر کنید، چه اشکالی دارد؟ اما از آنجا که صراحتاً در قانون قید شده که واگذاری املاک بر مبنای بند ۶ باید با تصویب شورا انجام گیرد، و اکثر املاک واگذار شده چنین فرایندی را طی نکرده بودند، ملاحظه خود شورا این بود که نکند اگر لیست را به صورت رسمی (مثلاً در سایت شفاف) منتشر کند، به منزله تأیید واگذاری‌ها باشد. بعد تازه باید وارد پروسه قضایی می‌شد که این املاک را پس بگیرد. چنین ملاحظاتی باعث شد که شورا به سمت انتشار لیست نرود. نظر من این بود که پله‌به‌پله پیش رویم و در قدم اول، آن واگذاری‌هایی که واضحاً تخلف است را منتشر کنیم.

مصاحبه‌کننده: منظورتان از تخلف چیست؟

بهاره آروین: ببینید، شورای چهارم، در اواخر دوره خودش، یک آیین‌نامه معاملاتی برای سازمان املاک نوشته بود که در آن، اختیار واگذاری املاک بند ۶ را به هیئت‌مدیره سازمان املاک داده بود. این کار صراحتاً خلاف بند ۶ ماده ۵۵ قانون شهرداری‌هاست. لذا ما معتقد بودیم که ۹۰ درصد واگذاری‌ها غیرقانونی است؛ حتی آن ۱۰ درصد دیگر هم به یک معنا غیرقانونی است اما، با توجه به آنکه فعالیتی که در این ملک‌ها در حال انجام است، به موضوع بند ۶ می‌خورد، اگر به

^{۱۶} وظایف شهرداری‌ها بنا بر بند ۶ ماده ۵۵ قانون «شهرداری»، مصوب ۱۳۳۴ با اصلاحات بعد، عبارت است از: اجرای تبصره ۱ ماده ۸ قانون تعلیمات اجباری و تأسیس مؤسسات بهداشتی و تعاونی و فرهنگی مانند نوانخانه و پرورشگاه یتیمان و درمانگاه بیمارستان امراض ساریه و شیرخوارگاه و تیمارستان و کتابخانه و کلاس‌های اکابر و کودکان و باغ کودکان و امثال آن در حدود اعتبارات مصوبه و همچنین کمک به این قبیل مؤسسات و مساعدت مالی به انجمن تربیت بدنی به میزان صدی سه درآمد مستمر وصولی سالیانه شهرداری و کمک به انجمن‌های خانه و مدرسه. شهرداری در این قبیل موارد با تصویب انجمن شهر می‌تواند از اراضی و ابنیه متعلق به خود را، با حفظ حق مالکیت، مجانی و با شرایط معین به منظور ساختن و استفاده به اختیار مؤسسات مزبور بگذارد.

شورا بیاید، ما تأیید می‌کنیم. یعنی مثلاً ملک را به فلان انجمن توان‌یابان داده‌اند، می‌گفتیم باشد، ما با واگذاری موافقیم، اما لایحه آن باید به شورا بیاید و تصویب ما را بگیرد. بعد خود همین قضیه تصویب گرفتن از شورا یک ماجرای شد. من احساس می‌کردم سر اصل این موضوع که با بند ۶ چه کار کنیم در شورا توافقی وجود ندارد. کمیسیون فرهنگی و اجتماعی معتقد بود بند ۶ ماده ۵۵ ملک طلقش است و تصمیم‌گیر این حوزه اوست. از آن سمت، ما در کمیسیون بودجه می‌گفتیم چون واگذاری رایگان ملک اثر بودجه‌ای دارد، لوایح آن باید به کمیسیون بودجه بیاید یا حداقل با کمیسیون اجتماعی، به صورت مشترک، بررسی شود، اما آن‌ها قبول نمی‌کردند. به علاوه، رویکرد کمیسیون اجتماعی این نبود که شیوه فعلی تخس کردن املاک شهرداری بین یک‌سری افراد و تشکل‌ها اساساً کار بدی است. می‌گفت اگر مشکلی در واگذاری‌ها وجود دارد، به دلیل آن است که املاک به افراد بدی واگذار شده است، و ما باید این املاک را به افرادی بدهیم که صلاحیت دارند. اینجا هم ما یک اختلاف رویکردی جدی با کمیسیون اجتماعی داشتیم. لذا سر اصل ماجرا، که اصلاً سیستم را چطور بچینیم که بیشترین نفع را به شهر برساند، به توافق نمی‌رسیدیم. به همین دلیل من هیچ‌وقت از این بحث‌ها استقبال نکردم چون حس می‌کردم سر بیس قضیه توافقی شکل نمی‌گیرد و یک دعوی است که اگر تا ابد هم در سروکله بزنیم، باز هم به جایی نمی‌رسد و از یک جایی به بعد هم تبدیل می‌شود به یک‌سری دعوای سیاسی که هیچ‌کس هم نمی‌داند با چه کسی دعوا دارد و چرا. از آن طرف هر کسی هم که ملک داشت می‌آمد رایزنی می‌کرد که اسم من در لیستی که منتشر می‌شود نباشد.

با این وجود، ما به شهرداری گفتیم آن لیست سه‌هزار تایی را بررسی کند و به ما بگوید که واگذاری هر ملک طبق بند ۶ هست یا نیست، که اگر هست تصویب کنیم و اگر نیست بگوییم تخلیه کنند.

شهرداری برای بررسی این موضوع یک کمیسیون تشکیل داد. با این کار، به نوعی می‌خواست قدرت تصمیم‌گیری درباره واگذاری‌ها را پیش خودش نگه دارد. شورا هم دید که قضیه دارد از دستش در می‌رود، این شد که سر اینکه اعضای آن کمیسیون چه کسانی باشند و رئیس کمیسیون، رئیس کمیته اجتماعی شورا باشد یا معاون اجتماعی و فرهنگی شهرداری، دعوای دامنه‌داری شکل گرفت. بالاخره با مقادیر زیادی دعوا و تنش، تصویب کردند که اعضای کمیسیون چه کسانی باشند. اواخر دوره شورا بود که شهرداری یک فهرست هشتادوشش تایی از املاک واگذار شده را که ذیل موضوع بند ۶ می‌گنجیدند برای تصویب به شورا ارسال کرد. در آن لایحه، ساختار پیشنهادی برای تصمیم‌گیری در خصوص واگذاری‌های بعدی و همچنین نحوه تعیین تکلیف واگذاری‌هایی که ذیل بند ۶ قرار نمی‌گرفت را هم آورده بودند.

شورا لایحه را تصویب کرد^{۱۷} که به این معنا بود که به آن ۸۶ واگذاری مجوز داده بود اما بقیه واگذاری‌ها از نظرش غیرقانونی بودند.

*

مصاحبه‌کننده: در مصاحبه‌های ما می‌گفتند بعضی از نیروهای شهرداری همکاری خوبی با کمیته داشتند اما در مقابل پیامدهای منفی این همکاری، مثل جابه‌جایی یا کنار گذاشته شدن از یک پروژه، حمایت نمی‌شدند؛ یعنی شما، به عنوان

^{۱۷} مصوبه «تعیین تکلیف املاک واگذار شده شهرداری تهران به اشخاص حقیقی و حقوقی»، مصوب ۱۴۰۰/۰۴/۱۵

عضو شورا و رئیس کمیته، اقدامی برای حفظ قدرت و استحکام جایگاه این افراد نمی‌کردید. درمورد رویکرد خودتان نسبت به این قضیه بگویید.

بهاره آروین: بله، من وارد این مناسبات، به قول آقای رسولی، عروس-مادرشوهری نمی‌شدم. در بوروکراسی شهرداری طبیعی است که در مناسبات میان کارمندان و حتی واحدها تعارض منافع وجود داشته باشد. مثلاً واحد حقوقی با واحد مالی دعوی دارد. حالا هم مدیرکل مالی و هم مدیرکل حقوقی سعی می‌کردند خودشان را به من نزدیک کنند و مثلاً بگویند ما کار شما را انجام می‌دهیم تا من از اختیارات یکی بگیرم و به دیگری بدهم که جای دیگری کارش پیش برود. از من انتظار داشتند چنین کارهایی بکنم. یعنی هی بروم از فلان مدیر یا کارشناس پیش نفر بالادستش تعریف کنم و بگویم ما می‌خواهیم این فرد در این جایگاهی که دارد بماند.

من نیت پشت این همکاری‌ها را می‌فهمیدم. هر چند همکاری بعضی‌ها هم واقعی بود. اما من هیچ‌وقت خودم را وارد این مناسبات نمی‌کردم که با مدیر بالادست کسی وارد چانه‌زنی شوم که چون این فرد دارد با ما همکاری می‌کند، پس او را نگه دار. مثلاً من هیچ‌وقت درمورد آن خانمی که در پروژه پژوهش‌یار (شفافیت پژوهش‌ها و مطالعات شهرداری) با ما همکاری می‌کرد و بعد از مدتی به جای دیگری منتقل شد به آقای بوچانی، رئیس وقت مرکز مطالعات^{۱۸}، زنگ نزدم که چرا این طوری شده و من می‌خواهم این خانم بماند و این‌ها به من ارتباطی نداشت. من وارد حوزه‌ی اجرا نمی‌شدم. یک مدیر ممکن است به هر دلیلی با کارمندش به مشکل خورده باشد؛ تصمیم‌گیری در این مورد با خود اوست. من همیشه خودم را با مدیران ارشد طرف می‌دیدم و یادم نمی‌آید که از کسی حمایت کرده باشم که بماند.

ببینید، بعضاً اتفاق افتاده بود که از معاون در مقابل شهردار حمایت کرده باشم. این موارد خیلی تم سیاسی داشت و خرد جمعی فراکسیون ما (فراکسیون اتحاد ملت) روی حمایت از آن معاون متفق بود. البته در همین موارد هم اگر خلاقی از معاون موردنظر دیده بودم از حمایت نمی‌کردم. مثلاً مهم‌ترین مورد، معاون مالی، آقای امامی، بود که چون فراکسیون اتحاد پشت او بود، من سعی می‌کردم در قبال حمایتی که از فراکسیون می‌گرفت، در حد امکان، از او مطالبه داشته باشم. البته به نظر من آقای امامی، در مجموع، آدم سالمی هم بود. حالا ممکن بود کار ما را پیگیری نکند و جواب تلفن ندهد، اما دلیلش را این نمی‌دیدم که با شفافیت مخالف است. گاهی هم بعداً زیر چیزی می‌زد که قبلاً سر آن با هم موافقت کرده بودیم اما آن هم به این دلیل بود که کارشناس مربوطه در گوشش می‌خواند که این کار به ضرر معاونت و شهرداری است، و او هم یک ذره سست می‌شد. اما واقعاً کسی نبود که به دنبال منافع شخصی‌اش باشد.

خلاصه، همان‌طور که معتقد بودم عضو شورا نباید کسی را برای پست‌های انتصابی توصیه کند، از ماندن و رفتن افراد هم حمایت نمی‌کردم. نمی‌دانم اشتباه می‌کردم یا نه، اما بقیه کمیسیون‌ها و کمیته‌ها این کار را می‌کردند. آن اوایل که آقای نجفی شهردار بودند، من یکی-دو نفر را برای ریاست سازمان فاوا معرفی کردم اما آن هم به این دلیل بود که فکر می‌کردم رئیس سازمان فاوا طرف مستقیم ما در بحث شفافیت خواهد بود (البته در نهایت هیچ‌کدام از آن افراد انتخاب نشدند و ما هم مشکلی با این موضوع نداشتیم و سرش جنجال نکردیم). اگر قرار باشد شما بخواهی بیایی در سطح مدیرکل و ... چانه‌زنی کنی که فلانی اینجا بماند یا بهمانی آنجا نماند فرقی با اینکه کسی را برای یک پست انتصابی

^{۱۸} مرکز «مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران»، ذیل حوزه شهردار تهران

معرفی کنی ندارد. و واقعاً چه کسی می‌تولند بگویند معرفی توبه‌خاطر آشنایی و رابطه‌ای بوده است که با آن فرد داشته‌ای یا شایستگی واقعی او؟

یادم می‌آید قبل از اینکه به شورا بیایم، یک شب، خانه یکی از دوستانم بودیم و این بحث بین سه-چهار نفر در گرفت. دوست من معتقد بود حالا که شما، یعنی من، آدم کارآمدی هستی (البته من دارم نظر او را می‌گویم) و دوروبرت هم آدم‌های کارآمد کم نیستند، این اصلاً خلاف منفعت عمومی است که وقتی در جایگاهی مثل نمایندگی شورا قرار می‌گیری، آدم‌های کارآمد را به شورا و شهرداری نبری. من هم معتقد بودم که این قاعده عام نیست و وقتی عام نیست اخلاقی نیست. یعنی خب همه همین را می‌گویند که من خوبم و دوروبری‌های من خوب هستند و من باید آن‌ها را منصوب کنم. اما چه کسی اینجا می‌تواند تعیین کند که واقعاً چه کسی خوب است و چه کسی خوب نیست؟

به نظر من، نفس این عمل، فارغ از محتوایش، نادرست است. وقتی ما می‌گوییم شورا شأن اجرایی ندارد، خب ندارد. نمی‌شود استثنا بیاوری و مثلاً از یک نفر حمایت کنی. تو اصلاً نباید به چنین مناسباتی ورود کنی. این کار تو سیستم را به هم می‌ریزد. چه آقای فلانی زنگ بزند و دخترخلله‌اش را معرفی کند، چه من زنگ بزنم و مدیری که همسویا من کار می‌کند را حمایت کنم، هر دو، سیستم اجرایی را به هم می‌زند. لذا نباید این کار را کرد.

*

مصاحبه‌کننده: شما از بیرون به مجموعه شورا و شهرداری وارد شدید. کمی از فرایند شناخت این مجموعه و مسیری که برای آن طی کردید بگویید. در مصاحبه‌هایی که با کارمندان شورا و شهرداری داشتیم زیاد به این نکته اشاره می‌کردند که شما، در موضوعاتی که پیگیری می‌کردید، ورود تخصصی داشتید.

بهاره آروین: کار سختی بود. البته من نمی‌دانم که واقعاً چقدر توانستم به حوزه‌های مختلف، ورود تخصصی پیدا کنم اما این را فهمیدم که چرا و چطور می‌توان نهاد سیاست‌گذار یا ناظر را پیچاند. این را به‌عینه دیدم که، در هر حوزه، جزئیات بسیار تخصصی‌ای وجود دارد که شما نمی‌توانید، حتی اگر قبلاً هم مدیر شهرداری بوده باشید، نمی‌توانید بر آن مسلط شوید. البته تجربه قبلی شما قدری کمک خواهد کرد اما باز هم در اجرا، جزئیات و گستردگی‌ای وجود دارد که هیچ‌وقت تمام آن دست شما نمی‌آید و لذا نهاد اجرا همیشه می‌تواند شما را با یک‌سری کلیات سرگرم نگه دارد.

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. باین وجود، ما مجبور بودیم در این سطح وارد جزئیات شویم چون اگر نمی‌شدیم ما را می‌پیچاندند.

البته در یک تصویر کلان‌تر، درستش این نیست که شما حتماً وارد جزئیات شوید. خود اینکه شما مجبورید در این سطح از جزئیات وارد شوید، نشان می‌دهد که نظام مدیریتی شما خوب کار نمی‌کند. درواقع من ریشه این وضعیت را ساختاری می‌دانم و فکر نمی‌کنم با تلاش‌های فردی قابل رفع باشد. نمی‌شود انتظار داشت که همه بیست و یک نفر اعضای شورا به آن درجه فرس، جوان و متخصص باشند که به همه حوزه‌های کاری شهرداری ورود جزئی و تخصصی داشته باشند. به نظر من، ورود نهاد ناظر یا سیاست‌گذار به این سطح از جزئیات نه ممکن است و نه حتی مطلوب. باید به این مسئله جور دیگری پرداخت و آن را حل کرد.

خلاصه بله، من الان تا حد خوبی به جزئیات امور در شهرداری و بوروکراسی آن وارد هستم و از آن تجربه دارم. البته باید ببینیم منظورمان از تجربه داشتن چیست. معمولاً وقتی می‌گویند طرف تجربه عضویت در شورای شهر را دارد، منظورشان بیشتر یادگرفتن راهی برای مدیریت حجم زیاد و آواری از داده و کارهاست. کار خیلی پیچیده‌ای هم هست. اما پیدا کردن این تجربه اصلاً به معنای کارآمد عمل کردن نیست چون واقعاً کارآمد عمل کردن در آن سیستم کم‌ویش امکان‌ناپذیر است، مگر به قیمت فرسودگی خودت و تیمت، همان‌طور که برای ما اتفاق افتاد.

بنابراین، تجربه‌ای که الان من دارم، به یک معنا، تجربه مواجهه با بوروکراسی است و اینکه بوروکراسی چطور کار می‌کند، نه صرفاً جزئیات کار مدیریت شهری. جالب است که همین پریشب مهمان جلسه‌ای در کلاب‌هاوس بودم. پیشنهاد من برای موضوع صحبتیم در جلسه «مسئله حکمرانی» بود. آقای که مرا به جلسه دعوت کرده بود گفت که اگر ممکن است، موضوع بحث طوری باشد که سابقه شما در شورا و شهرداری هم در عنوان بیاید. گفتم طبعاً من برای حرف‌هایی که می‌خواهم بزنم از شورا و شهرداری مثال خواهم زد، اما واقعیت این است که من از تجربه خاص مدیریت شهری فراتر رفته‌ام و فکر نمی‌کنم این حرف‌هایی که می‌زنم مختص مدیریت شهری باشد. این‌طور نیست که فکر کنید من تجربه‌ای از شهرداری دارم که همان تجربه را از مثلاً وزارت اقتصاد ندارم. به نظرم تشابهات این‌ها، به لحاظ سازوکارهای بوروکراتیکشان، خیلی بیشتر از تفاوت‌هایشان است و من الان به سازوکارهای بوروکراتیک بیشتر ورود دارم تا به جزئیات کارهای شورا و شهرداری. اگر بنا بر کار جزئی شورا باشد، همین را می‌توانم بگویم که سال اول کارها را چطور ساماندهی کردم، سال دوم چه کار کردم، و الی آخر، و اینکه اگر الان دوباره در جایگاه نمایندگی قرار بگیرم، چطور کارها را ساماندهی می‌کنم که راحت‌تر از پس آن حجم از کار برآیم.

مصاحبه‌کننده: می‌گویید علت ورود جزئی و تخصصی شما به موضوعات این بود که شهرداری شما را نیپچاند. اساساً

شما چطور می‌فهمیدید که موضوعی وجود دارد که از دید شما پنهان مانده و شهرداری به شما نگفته است؟

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 (در پراتنز بگویم که یکی از دلایل دفاع من از وجود سهمیه زنان برای تصدی پست‌های مدیریتی همین است که ورود یک مدیر زن، خودبه‌خود، ورود تعداد بیشتری از زنان به عرصه مدیریت را به دنبال خواهد داشت).

اگر بخواهم یک مثال دیگر بزنم، دبیر کمیته آقای رسولی سالیان سال در وزارت کشور بود. بعد من می‌دیدم که طرح یا لایحه‌ای که می‌آورد، قشنگ در جهت حفظ منافع سازمان (به جای منافع شهر) بود. یا خود آقای رسولی، زمانی که استان خراسان هنوز تقسیم نشده بود، استاندار خراسان بزرگ بود و طبیعتاً تجربه اجرایی زیادی داشت، اما ما اصطلاحاً می‌گفتیم که ایشان و آقای میرلوحی وزارت کشوری هستند، یعنی در هر شرایطی، این‌ها به تشکیلات و سازمان خیلی بها می‌دادند و علی‌رغم رویکرد لیبرال، راست‌گرایانه، موافق کوچک‌سازی دولت و ... بالاخره تجربه بوروکراتیکشان روی جایگاه نمایندگی شورا، که باید منافع شهر را در نظر می‌گرفت، سوار می‌شد. لذا اصلاحاتی که آقای رسولی در طرح‌ها و لوابح پیشنهاد می‌داد از جنس کم‌وزیاد کردن واحدهای سازمانی بود که آخرش هم معمولاً به یک اصلاح کوچک، مثلاً

حذف یک معاونت، می‌رسید. کارشناسش که از خودش وزارت کشوری تر بود. همه چیز را روی سازمان و تشکیلات و این‌ها می‌بستند.

*

مصاحبه‌کننده: به‌عنوان سؤال آخر، اگر دوباره به ابتدای دوره نمایندگی برمی‌گشتید، چه می‌کردید؟

بهاره آروین: خدا را صد هزار مرتبه شکر که مجبور نیستم به عقب برگردم. اما اگر این اتفاق می‌افتاد، احتمالاً دو-سه کار می‌کردم.

یکی اینکه تجربه دو-سه سال آخر من در شورا در واگذاری کارها به اعضای تیم، که البته خیلی به‌ناگزیر اتفاق افتاد (سر قضیه هواپیما و استعفای عاطفی و ...)، تجربه خیلی ثمربخشی بود. یعنی من اگر بار دیگر در شورا باشم، سعی می‌کنم به‌جای اینکه با عده کمی به‌صورت خیلی متمرکز کار کنم، با گروه‌های زیادی از افراد به‌صورت خیلی گسترده‌تر و با واگذاری‌های بیشتر کار کنم و سعی می‌کنم فقط شأن هماهنگ‌کننده داشته باشم، و نه شأن پیگیری‌کننده.

دوم اینکه 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 به‌همدیگر 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، به‌خصوص 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 نظرم 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.

مصاحبه‌کننده: این کاری بود که فکر می‌کنید از جایگاه نمایندگی توانایی بیشتری برای انجام آن داشتید تا جایگاهی که

الان دارید؟

بهاره آروین: بله، چون یکی از مسائلی که باعث می‌شود گروه‌های مدنی سراغ نهادهای عمومی نروند این است که وقتی لینکی به دستگاه سیاست‌گذاری ندارند، از اینکه انرژی‌ای که می‌گذارند هرز می‌رود، خیلی احساس ناامیدی می‌کنند. کاری که من، به‌عنوان فردی که در دستگاه سیاست‌گذار جایگاه دارد، می‌توانستم انجام دهم این بود که یک تجربه موفق از ایجاد چنین لینکی خلق کنم؛ تجربه‌ای که تبدیل به نمونه شود، شبیه اتفاقی که برای سایت شفاف افتاد. الان مثلاً سایت شفاف شهرداری تهران در دستگاه‌های دولتی تبدیل به نماد شده و می‌گویند ببینید، شهرداری قراردادهایش را منتشر کرد، پس می‌شود. در رابطه با نهادهای مدنی هم اگر بتوانیم تجربه‌ای موفق از برقراری لینک

بین دستگاه سیاست‌گذار و نهاد مدنی خلق کنیم، زمینه مطالبه‌گری بیشتر جامعه مدنی برای ایجاد چنین ارتباطاتی را فراهم کرده‌ایم؛ خواهند گفت یک خانم آروینی بوده که این کار را انجام داده، پس می‌توان باز هم آن را انجام داد. البته اینجا هم ممکن است همان اندازه که پروژه شفافیت فردمحور بود (و به حضور من و تیم من در شورا وابستگی داشت) فردمحور شود، اما به‌عنوان یک جامعه‌شناس و با تکیه بر دانش جامعه‌شناسی، پتانسیل بیشتری در پیدا کردن قلق‌های پایدار نگه‌داشتن این هسته‌های مدنی مطالبه‌گر نسبت به قلق‌های پایدارنگه‌داشتن یک رویکرد و شیوه جدید مدیریت امور در شهرداری می‌بینم.

من می‌توانستم یک‌سری از دانشجویها را بسیج کنم، بگویم بیایید روی دیتاهای پسماند شهرداری کار کنید و اصلاً همین را تبدیل به مطالبه‌ای کنم برای آن که دیتا را از شهرداری بیرون بکشیم. 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 بیایید و گروهی برای کار روی داده‌های شهرداری تشکیل دهید. بنابراین من می‌توانستم آکادمی را به خدمت بگیرم. این‌ها ایده‌هایی است که فی‌البداهه به ذهنم رسید. اما به‌رحال فکر می‌کنم ایجاد یک لینک موفق بین جامعه و پروژه شفافیت، و بین داده‌ها و کسانی که از داده منفعت واقعی می‌برند، می‌توانست کارآمدتر از این شکلی که ما کار را پیش بردیم عمل کند.

مصاحبه‌کننده: سؤالات ما به پایان رسید. ممنون از فرصت مجددی که در اختیار ما قرار دادید.

بهاره آروین: من هم از شما ممنونم. موفق باشید.

مصاحبه با مرتضی احمدی

متخصص سیاست گذاری در حوزه آی تی و مشاور کمیته شفافیت و شهر هوشمند

تاریخ انجام مصاحبه: شهریور ۱۴۰۱

مصاحبه‌کننده: لطفاً ابتدا خودتان را معرفی کنید؛ متولد چه سالی هستید و تحصیلات و تجربه‌های کاری‌تان در چه حوزه‌هایی بوده است. در ادامه هم لطفاً بفرمایید که چطور با خانم آروین و کمیته شفافیت و شهر هوشمند آشنا شدید و بین شما و کمیته همکاری شکل گرفت و زمینه‌های اصلی این همکاری چه بود.

مرتضی احمدی: بسم الله الرحمن الرحيم. من مرتضی احمدی، متولد سال ۱۳۵۴ هستم. مدرک مهندسی کامپیوتر دارم و از سال ۹۵ هم درگیر گذراندن دوره مدیریت اجرایی هستم. به لحاظ سابقه کاری، عمده دوران تقریباً بیست و چهارساله کار حرفه‌ای‌ام از سال ۷۷ در حوزه سیاست‌گذاری آی‌تی در سطح فرابنگاه و سطح‌های ملی و شهری بوده و همچنین حوزه مشاوره مدیریتی در سطح بنگاه. سال ۷۷ به کمک یکی از دوستان شرکتی نرم‌افزاری تأسیس کردم به نام رادکام که بعداً از آن جدا شدم. سال ۷۹ شرکت دیگری را که الان می‌توانم بگویم شرکت خودم است تأسیس کردم که فعالیتش بیشتر در همین حوزه سیاست‌گذاری آی‌تی، مشاوره کسب‌وکار و مشاوره مدیریت بوده است. اگر بخواهم یک ذره از خودم تعریف کنم تقریباً می‌توانم بگویم ما مهم‌ترین پروژه‌های سیاست‌گذاری آی‌تی کشور را در سطح ملی انجام داده‌ایم و مؤثر هم بوده‌ایم. یک دوره چهارده‌ماهه مدیرعامل شرکت عمرانی کارکنان شهرداری تهران بودم که یکی از شرکت‌های تابعه شهرداری است و زیرمجموعه شاخص آن شرکت مدیریت دریاچه شهدای خلیج فارس است. الان هم که در بخش خصوصی به عنوان عضو هیئت‌مدیره و معاون توسعه و نوآوری یک شرکت تولیدی کار می‌کنم. بنابراین قبل از اینکه من درگیر فعالیت‌های کمیته شفافیت شوم به مدت بیش از یک دهه دغدغه سیاست‌گذاری آی‌تی و توسعه اطلاعاتی کشور را داشته‌ام و کار مطالعاتی، سیاست‌گذاری و حتی کم‌وبیش اجرایی و سرمایه‌گذاری در این حوزه انجام داده‌ام. آشنایی من با کمیته شفافیت از طریق آقای دکتر فراهانی^۱، یکی از اعضای شورای شهر پنجم، صورت گرفت. ایشان من را به خانم دکتر آروین معرفی کردند. البته آشنایی اولیه من با ایشان به همان دوره انتخابات شورای شهر پنجم مربوط می‌شد. قبلش زیاد آشنایی نداشتم.

مصاحبه‌کننده: همکاری شما با کمیته شفافیت حول چه ایده‌ای شکل گرفت؟ شما در چه زمینه‌هایی با کمیته شفافیت همکاری داشتید؟

مرتضی احمدی: عنوان کمیته این بود: کمیته شفافیت و شهر هوشمند. فرض این بود که من می‌توانم در وجه «شهر هوشمند» مفید باشم. یکی از پروژه‌هایی که من قبل از دوره همکاری با کمیته اجرا کرده بودم تدوین «برنامه توسعه اطلاعاتی برای شهر تهران» برای شورای شهر دوم بود. آن زمان خانم دکتر معتمدی‌آذر رئیس کمیته فناوری اطلاعات شورای شهر بودند. بنابراین با مقوله «آی‌تی در شهر» کمی آشنا بودم. موضوع توسعه آی‌تی و دولت الکترونیک و این‌ها هم همیشه در دستور کار من بوده است. در سال ۸۵ که مشغول آن پروژه بودیم کم‌کم در دنیا مفهوم اسمارت سیتی داشت مطرح می‌شد و من هم در این رابطه مطالعه داشتم. پس همان‌طور که گفتم، در معرفی من به خانم دکتر آروین فرض این بود که فلانی می‌تواند در بخش شهر هوشمند کمک کند. منتها وقتی آمدیم، دیگر درگیر همه فعالیت‌ها شدیم.

مصاحبه‌کننده: شما با بخش‌های دیگر شورا و شهرداری هم همکاری داشتید؟

^۱ مجید فراهانی، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران و رئیس کمیته «بودجه و نظارت مالی» شورا ذیل کمیسیون «برنامه و بودجه»

مرتضی احمدی: من در سازمان بازنشستگی شهرداری تهران، مشاور آن سازمان و بعد هم رئیس کمیته انتصابات سازمان بازنشستگی که کارش ارزیابی و انتخاب اعضای هیئت مدیره شرکت‌های تابعه سازمان است بودم. منتها به عنوان یک فعالیت انجمنی آنجا کار می‌کردم و حقوقی نمی‌گرفتم. یک دوره‌ای بود که من هم جلسات کمیته شفافیت را می‌آمدم و هم یک‌روز در میان، عصر و صبح زود، حسب نیاز سازمان بازنشستگی به عنوان یک فعالیت اجتماعی، به سازمان بازنشستگی می‌رفتم. این همکاری ادامه داشت تا ۱۲ اسفند ۱۳۹۷ که به عنوان مدیرعامل شرکت عمرانی کارکنان شهرداری تهران معارفه شدم. دقیقاً چهارده ماه بعد، یعنی ۱۳ اردیبهشت ۱۳۹۹ روز تودیعم از آن شرکت بود.

مصاحبه‌کننده: آقای احمدی، شما می‌گویید که در پروژه‌های ملی سیاست‌گذاری آی تی نقش داشتید. همکاری و درگیر شدن در فعالیت‌های کمیته‌ای در سطح شورای شهر تهران چه جذابیتی برای شما داشت و انگیزه شما از این همکاری چه بود؟ با توجه به اینکه بالاخره در حین این همکاری، خودتان در جاهای دیگری سمت داشتید و فعالیت اصلی شما یا در واقع فعالیت اقتصادی اصلی شما در کمیته شفافیت و شورا نبود؛ همکاری با کمیته شفافیت فعالیت جانبی بود.

مرتضی احمدی: فکر می‌کنم برای اینکه جامعه جای بهتری برای زندگی کردن باشد، همه موظفانند در حیطه‌ای که می‌توانند به جامعه خدمات عمومی دهند، خدماتی که نمی‌خواهند بابت آن پول بگیرند. البته من خودم را خیلی آدم موفق در این حوزه نمی‌بینم. دوستانی داشتم که در یک دوره‌ای مثلاً می‌گفتند که ما دو روز در هفته را فول‌تایم گذاشته‌ایم برای فعالیت‌های عام‌المنفعه و معیشت ما باید از سه روز دیگر هفته بگذرد. بنابراین انگیزه من این بود که حالا که موقعیتش پیش آمده، بیایم در حوزه‌ای که بیش از یک دهه تجربه سیاست‌گذاری در سطح ملی، شهری و استانی داشته‌ام، به عنوان مسئولیت اجتماعی کمکی کنم.

مصاحبه‌کننده: این طور که در توضیحات خودتان هم بود، شما بعد از تشکیل کمیته شفافیت همکار این کمیته شدید. مرتضی احمدی: می‌توانم اولین جلسه‌ای را که از آن یادداشت دارم نگاه کنم و دقیقش را به شما بگویم. ولی فکر کنم اوایل تشکیل کمیته بود. معلوم بود که چند جلسه‌ای تشکیل شده است. بگذارید نگاه کنم. ۲۹ مهر ۹۶ اولین جلسه‌ای بوده که من در آن شرکت کردم. نه و بیست و هشت دقیقه صبح. در آن جلسه میرلوحی^۲، کلایی^۳ و قائمی^۴ بودند. هنوز در سازمان فاوای شهرداری تغییرات صورت نگرفته بود و قائمی مدیرعامل وقت سازمان بود. آقای مؤمنی که از پیش‌کسوت‌های حوزه مشاوره و سیاست‌گذاری در کشور هستند هم حضور داشتند و من و آقای ریوندی^۵ هم بودیم.

مصاحبه‌کننده: با توجه به اینکه از همان روزهای اول تشکیل کمیته شفافیت، در جلسات آن حضور داشتید و در جریان اتفاقات بودید، لطفاً خیلی مختصر، داستان شکل‌گیری کمیته، تعیین حوزه‌های فعالیت، اینکه چطور راه و روش خودش را پیدا کرد و در نهایت به کجا رسید را برای ما تعریف کنید.

^۲ سید محمود میرلوحی، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران و رئیس کمیته «اقتصادی و تنظیم مقررات شهری» ذیل کمیسیون «برنامه و بودجه»

^۳ محمدرضا کلایی. او برای مدتی قائم‌مقام معاونت «برنامه‌ریزی، توسعه شهری و امور شورا»ی شهرداری تهران بود و سپس شهردار مشهد شد.

^۴ رئیس سازمان «فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران» در طول مدت تصدی سمت شهردار توسط محمدباقر قالیباف و همچنین اوایل دوره پنجم شورا

^۵ محمدمهدی ریوندی، کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

مرتضی احمدی: خب روایتی که من می‌توانم بگویم این است که 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 کارشناسانی 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.

در مورد شکل‌گیری اهداف، دستور کار، مسیر محتوایی و فعالیت‌های کمیته، در ابتدا تحت تأثیر فکر - به نظر من - متعالی و تعالی‌طلب آقای مؤمنی، به سمت رودمپ‌نویسی رفتیم. خوب است اگر از آن جلسات صوت یا صورت جلسه مانده باشد یا فایل‌ها و درفت‌هایی موجود باشد مطالعه کنید. برای نوشتن رودمپ هم الگوهای تجربه‌شده‌ای در دنیا وجود دارد و کاملاً استراکچر دارد. خوبی رودمپ‌نوشتن این است که شما ورزش فکری می‌کنید و می‌نویسید که قرار است چه کنید. به آینده فکر می‌کنید، به مقصد و به مسیر. پس اعضای تیم هم‌گرا می‌شوند. ولی رودمپ زمانی به کار می‌آید که شما دقیقاً بدانی کجا و از چه مسیری می‌خواهی بروی، زمانی که میزان قطعیت بالا و میزان ابهام پایین باشد. اما زمانی که می‌خواهی یک چیز جدید راه بیندازی که خودت هم ابعاد و اندازه‌های آن را نمی‌دانی و پیش‌بینی‌ای از ریسک‌ها، رخدادهای و چالش‌های لایه‌های عمیق‌تر نداری - مثل کاری که ما می‌خواستیم انجام دهیم که تقریباً تجربه اول در کشور بود یا اگر بخواهم با احتیاط بیشتری بگویم، برای من تجربه اول بود - رودمپ نوشتن خیلی جواب نمی‌دهد. در این شرایط شما باید بتوانی کاملاً فلکسیبل عمل کنی، مرتب مسیر را تصحیح کنی و حتی روی اهداف هم بازنگری کنی. بنابراین یک مقدار که جلو رفتیم، آرام‌آرام که هویت کمیته هم داشت شکل می‌گرفت، در عمل رودمپ از دستور کار خارج شد. در واقع ارزشش را برای کمیته ایجاد کرد، آدم‌ها یک مقدار هم‌گرایی را تجربه کردند، ریل‌گذاری و سرعت گرفتن رخ داد و بعد به تدریج رودمپ به عنوان سندی که هر روز کارهایمان را با آن چک کنیم، از دستور کار خارج شد. در ادامه و در فاز دوم - از نظر زمانی - شاید بتوان گفت کمیته یک‌سری فعالیت در حوزه شهر هوشمند تعریف کرد و یک‌سری فعالیت در حوزه شفافیت. برای هر کدام پروژه‌هایی با اهداف مشخص و فعالیت‌های مختلف تعریف شد.

تقسیم کار انجام شد، از ابزارهای اشتراکی مثل گوگل داکس استفاده شد. من خیلی از گوگل داکس بدم می‌آمد چون فونت فارسی خوب نداشت. همان زمان هم غر می‌زدم سر بچه‌ها.

می‌توانیم بگوییم این مرحله هنوز مرحله آغاز است، مرحله ابتدای یک‌سری راه جدید. به قول درس سیستم‌عامل که در دانشگاه ما می‌خواندیم، thread (ریسمان اجرایی). یک‌سری thread پشت‌سرهم تعریف شد که نهایتاً تبدیل به پروژه شد و برای هر کدام یک مدیر پروژه تعیین شد. برجسته‌ترین مدیر پروژه‌ای که در ذهن من است سمیه فروغی^۶ است. بعد از مدتی این پروژه‌ها طبعاً یک سبدی شد که هم پروژه شهر هوشمندی در آن بود و هم پروژه شفافیتی. بعد پروژه‌ها طی فرایندهایی کم‌کم میزان ارزشمندی خودشان را نشان دادند. در ادامه، یک‌سری از آن‌ها تمام شدند، یک‌سری کم‌رنگ شدند و یک‌سری هم ادامه پیدا کردند. یعنی انگار کمیته عملاً به یک دستور کار مشخص رسید. به نظرم حداقل تا زمانی که من بودم این مسیری که توضیح دادم پیش گرفته شد. هم‌زمان با استعفایم از شرکت عمرانی کارکنان شهرداری دیگر خیلی در جلسات شرکت نکردم. به کمیته خیلی علاقه‌مند بودم اما حس می‌کردم آمدن من فقط باعث می‌شود هر جا مدیران شهرداری هستند، کار کمیته را قفل کنند. حس که نمی‌کردم، مطمئن بودم. تأکید می‌کنم. چون حتی دادن پول به سازمان بازنشستگی برای پرداخت حقوق ماهانه بازنشسته‌ها را چند ماه متوقف کردند تا من استعفا دادم. یعنی دیگر داشتند به خودشان و شهرداری و بازنشسته‌ها لطمه می‌زدند. تا همان فروردین یا اردیبهشت ۹۹ که جلسات را می‌آدم مسیر تقریباً همانی بود که گفتم. بعد از آن را دیگر اطلاع دقیق ندارم.

مصاحبه‌کننده: گفتید کاری که کمیته شفافیت می‌خواست انجام دهد برای اولین بار در این محیط داشت تجربه می‌شد و، به همین دلیل، مسیرش خیلی مشخص نبود. منظورتان از اولین بودن به طور خاص بحث شفافیت است؟ چون تصور می‌کنم مباحث مربوط به شهر هوشمند سابقه‌دارتر از این حرف‌ها باشد.

مرتضی احمدی: تقریباً درست می‌گویید. منتها شهر هوشمند هم برای خودش چالش‌هایی داشت. جانداختن این موضوع که وقتی می‌گوییم شهر هوشمند منظورمان فقط آیتوی‌سازی - به قول من - نیست بلکه منظور توسعه شهری در همه ابعاد آن است - یعنی سکونت هوشمند، حمل‌ونقل هوشمند، انرژی هوشمند و امثالهم - آسان نیست. وقتی می‌گوییم شهر هوشمند یعنی یک لایه شهر هوشمندی را روی تمام برنامه‌های شهری اضافه کنیم. خیلی وقت‌ها مباحث توسعه پایدار و شاخص‌های کیفیت زندگی هم در آن مطرح می‌شود. یادگیری این موضوع در کمیته و در بین مدیران شهرداری هم کاری بود به هر حال. در فرایند تدوین برنامه سوم توسعه شهر تهران هم خیلی خیلی تلاش کردیم این موضوع را جا بیندازیم که برنامه سوم توسعه شهر تهران^۷ باید بر اساس شهر هوشمند نوشته شود، نه اینکه صرفاً یک فصل به نام شهر هوشمند در کنار باقی فصل‌ها داشته باشد. جدا کردن مبحث شهر هوشمند در برنامه بی‌معنی است. به نظرم روی فکرها اثر گذاشتیم اما در کل در قرارداد شهر هوشمند به عنوان محور اصلی توسعه شهر تهران خیلی موفق نبودیم.

معمولاً آدم‌ها مایل نیستند کارهای بزرگ انجام دهند. خب سخت است؛ یک مقدار باید خودمان را تغییر دهیم و یک ذره باید بهتر فکر کنیم. کلاً بهتر بودن سخت است. آدم دوست دارد راحت زندگی‌اش را بکند و خون کثیفش را آلوده

^۶ کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۷ برنامه پنج‌ساله سوم توسعه شهر تهران (۱۴۰۲-۱۳۹۸)، مصوب دی‌ماه ۹۷

نکند. از این جهت، حالا شما اتفاقاً شفافیت را راحت‌تر از شهر هوشمند می‌توانید جلو ببرید. می‌گویید این یک مسیری است در کنار بقیه مسیرها. یک لایه است روی لایه‌های دیگر. بنابراین شفافیت را راحت‌تر می‌توانید پیش ببرید. پس به لحاظ ابهام، حرف شما را تأیید می‌کنم که شفافیت عدم قطعیتش خیلی بالاتر بود ولی در بحث شهر هوشمند هم این مسائلی که گفتم وجود داشت.

مصاحبه‌کننده: ولی به نظر می‌آید خود شهرداری یا حداقل سازمان فاوای شهرداری هم به ایده شهر هوشمند خیلی علاقه‌مند است و آن را پیگیری می‌کند. حتی برایش همایش سالانه هم برگزار می‌کرد.

مرتضی احمدی: بله، شهر هوشمند در شهرداری متولی پیدا کرد.

مصاحبه‌کننده: این اتفاقاً پیش‌بردهش را راحت‌تر نمی‌کرد؟

مرتضی احمدی: همین‌طور است. حرف شما را تأیید می‌کنم اما یک نقدی به شهرداری تهران دارم. شهرداری تهران در خیلی جاها توسعه خدمات الکترونیک یا e-Service، جهشی که در خیلی از دستگاه‌های اجرایی به زور کرونا انجام شد، را با نام شهر هوشمند انجام داد. مثلاً یک سرویسی را که ده تا سازمان داخل و خارج شهرداری در آن دخیل هستند و باید سرویس دهند الکترونیکی کرد. منتها الکترونیکی کردن یک چیز است، شهر هوشمند چیز دیگر. این‌ها دو نیاز، دو کار و دو موضوع مختلف هستند. ولی خب به‌هرحال عنوان شهر هوشمند خوشگل‌تر و جذاب‌تر است. بخشی از پروژه شهر هوشمند جزء وظایف و مأموریت‌های ذاتی شهرداری تهران است. بخش زیادی‌اش به دولت و دستگاه‌های دیگر - مثلاً دستگاه‌های متولی حمل‌ونقل و دستگاه‌های متولی انرژی - برمی‌گردد. پس انتقادی که اتفاقاً من می‌توانم مطرح کنم این است که بهتر بود تمرکز اصلی، منابع، پیگیری و فشارهای مدیریتی سازمان فاوای شهرداری تهران روی چیزی که زیرساخت شهر هوشمند است، یعنی e-Service، متمرکز می‌شد. ولی در عوض کارهای دیگری اولویت پیدا کرد. مثلاً همکاری در پروژه ایستگاه نوآوری شریف! شهرداری فضا در اختیارشان گذاشت. بله، خب این کار به اقتصاد دیجیتال در شهر تهران کمک کرد. دستشان درد نکند. ولی آیا الان که من می‌خواهم بروم از شهرداری سرویس الکترونیکی بگیرم، زیرساخت آی‌تی مهیا شده؟ توجه داشته باشید که این زیرساخت آی‌تی کاملاً به کنترل‌پذیری، سیاست‌پذیری و نظارت‌پذیری فرایندها کمک می‌کند، یعنی جلوی فساد را می‌گیرد و در راستای اهداف شفافیت است.

مصاحبه‌کننده: در تکمیل صحبت شما، آیا می‌توانیم این‌طور بگوییم که شهر هوشمند پروژه سازمان فناوری شهرداری تهران بود و نه پروژه کل شهرداری؟

مرتضی احمدی: بله. خیلی واضح و بدون نیاز به فکر کردن این را می‌گوییم. درحالی‌که درستش این بود که پروژه شهردار تهران و اعضای شورای شهر باشد. جایگاهش آنجا بود. منتها زمینه‌اش وجود نداشت. شما نسلی را در نظر بگیرید که زمانی که داشته دکتري می‌گرفته هنوز اینترنت نبوده یا وقتی دکترایش تمام شده تازه اینترنت آمده. کاری به شخص خاصی ندارم. منظورم نسل است. شما در نظر بگیرید که مثلاً کسی که در این فضا معماری خوانده اصلاً در جریان فضای تکنولوژی جدید، فکر نو، پارادایم‌های جدید توسعه اطلاعاتی و این‌ها نیست. این شخص مفاهیم توسعه شهری را از زاویه دید یک نسل قبل زندگی کرده و زیسته. تا وقتی نگرش این فرد متحول نشود هیچ‌وقت فکر نمی‌کند که شهر هوشمند کار اصلی است. این شخص فکر می‌کند که شهر هوشمند هم یک کار خوبی است در کنار بقیه کارهای خوب و مشکلاتی هم وجود دارد که باید به روش‌های دیگر حلشان کرد. به همین دلیل اگر درست یادم باشد، در برنامه

سوم هم یک فصل جدا به شهر هوشمند اختصاص دادند و متولی‌اش درعمل سازمان فاوای شهرداری شد. خیلی هم برایش تلاش کرد، ولی به نظر من این موضوع باید ذیل شهردار تهران پیگیری می‌شد.

مصاحبه‌کننده: درمجموع رویکرد کمیته شفافیت با رویکرد شهرداری در بحث شهر هوشمند همسو بود یا نبود؟ اگر نبود، به تدریج همسویی اتفاق افتاد یا نه؟ یعنی درنهایت آن کاری را که می‌خواستید از موضع مشاور و کارشناس کمیته در زمینه شهر هوشمند انجام بدهید به انجام رسید یا اینکه کار پیش نرفت؟

مرتضی احمدی: 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 پروژه تدوین برنامه توسعه اطلاعاتی شهر تهران که پیش‌تر گفتیم، ما یک کمیته 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، لام‌تا کام صحبتی نمی‌کردند. درنهایت هم یک‌سری از کلیدواژه‌های مطالعات ما را گرفتند و در برنامه آی‌تی مَسْتَرِ پلن شهر تهران که بعداً خودشان مستقلاً تدوین کردند به کار بردند. خلاصه ماجرا این بود که آن‌ها کار خودشان را می‌کردند. درمورد شورای پنجم و کمیته شفافیت و شهر هوشمند هم همین اتفاق تکرار شد. 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. 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 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.

مصاحبه‌کننده: جهت‌گیری کمیته به چه سمت بود؟ محورهای اصلی آن چیزی که می‌گویید کمیته سعی می‌کرد در برنامه بگنجانند یا شهرداری را به آن سمت هدایت کند چه بود؟ در صحبت‌های قبلی‌تان هم اشاره کردید که، از نظر شما، ارائه خدمات الکترونیکی نسبت به کارهایی که شهرداری در حوزه شهر هوشمند کرد اولویت داشت.

مرتضی احمدی: در این زمینه که اصلاً حرف کمیته را گوش نمی‌کردند و کار خودشان را می‌کردند. می‌دانید فرقی در چیست؟ معیار این است که شما به‌عنوان مدیرعامل یا معاون سازمان فاوا، صبح که می‌آیی سر کار، اولین، دومین و سومین کاری که پیگیری می‌کنی کدام است. یا چه کاری را صبح پیگیری می‌کنی و چه کاری را بعدازظهر. نه اینکه بگویم مطلقاً هیچ کاری در زمینه e-Service انجام نشد، نه. ولی در اولویت و در مرکز نبود. تازه به نظرم بیشتر

کارهایی که انجام شد هم نیازمندی‌های پروژه‌های شفافیت بود، مثل الکترونیکی‌شدن فرایند صدور پروانه که در راستای جلوگیری از خال‌های قانونی، امضاهای طلایی و صندلی‌های فساد بود. چون شما اگر بخواهی روی خود e-Service کار کنی، باید سراغ معیارهایی مثل quality of user experience (کیفیت تجربه کاربر) و درآوردن سرویس‌های اولویت‌دار از دید مردم، سرویس‌های با بیشترین میزان نارضایتی، سرویس‌های با بیشترین میزان هزینه و امثالهم بروی و، بر این مبناها، سرویس‌ها را اولویت‌بندی کنی.

یادم است که زمان زیادی را روی داستان پرداخت خرد تاکسی و فون‌پی گذاشتیم. برخی در شهرداری می‌خواستند فون‌پی را تقویت کنند. نمی‌خواستند یک فضای رقابتی برای پرداخت خرد تاکسی راه بیفتد. یعنی خیلی شفاف دنبال یک کار ضدشفافیت بودند.

نکته‌ای را که الان یادم آمد بگویم. آقای دکتر نجفی، شهردار وقت تهران، در همان ابتدای فعالیت خود تصمیم گرفتند یک گزارش «تحویل و تحول» آماده کنند که در آن بگویند ما چه تحویل گرفته‌ایم. من گزارش «تحویل و تحول» سازمان فاوای شهرداری را تدوین کردم. بنابراین آنجا هم یک شناختی نسبت به آن‌ها پیدا کردم. در بخش جمع‌بندی و توصیه‌های آن گزارش، روی همین مواردی که گفتم تأکید کرده بودم. نکته دیگر اینکه بالاخره دغدغه خانم دکتر آروین در کمیته شفافیت بود. این موضوع باعث می‌شد که اکثر منابع کمیته به سمت پروژه‌های شفافیت روانه شوند. از یک زمانی به بعد، خود من هم بیشتر روی آن پروژه‌ها زمان می‌گذاشتم.

مصاحبه‌کننده: مشارکت شما در تدوین برنامه سوم توسعه شهر تهران از جایگاه کارشناس یا مشاور کمیته شفافیت بود؟
مرتضی احمدی: راجع به خود من فکر نمی‌کنم این طور بوده باشد، چون من و دوستانی که برنامه را تدوین می‌کردند، مثل آقای دکتر میرزایی^۸ و بعداً امیر آریازند^۹، رفاقت و سلام‌وعلیک داشتیم. یعنی فضا طوری بود که بتوانم بروم و نظراتم را بگویم.

مصاحبه‌کننده: پس این طور می‌شود گفت که درست است که اسم کمیته شفافیت و شهر هوشمند بود، ولی آن بخش‌های شهر هوشمندی هم بیشتر در خدمت شفافیت بود، جایی که برای شفافیت لازم بوده یک خدمتی الکترونیکی شود.

مرتضی احمدی: بله.

مصاحبه‌کننده: فاوای شهرداری تا یک زمانی ذیل معاونت برنامه‌ریزی بود، بعد ذیل دفتر شهردار رفت و الان اگر اشتباه نکنم دوباره ذیل معاونت برگشته. آیا قرار گرفتن واحد متولی فاوا در بالاترین رده ساختار سازمان به فراگیر شدن آن رویکردی که شما می‌گویید در قبال یک موضوعی مثل شهر هوشمند باید در پیش گرفته شود - یعنی فاوا به عنوان بخشی از تمام برنامه‌های حوزه‌های خدماتی دیده شود و نه یک بخش جدا - کمک می‌کند؟ و فکر می‌کنید در شهرداری هم قرار گرفتن سازمان فاوا ذیل دفتر شهرداری چنین اثری داشت؟

^۸ حجت‌الله میرزایی، معاون «برنامه‌ریزی، توسعه شهری و امور شورا»ی شهرداری تهران از نیمه سال ۹۶ تا مهرماه سال ۹۷

^۹ قائم‌مقام حجت‌الله میرزایی، معاون «برنامه‌ریزی، توسعه شهری و امور شورا»ی شهرداری تهران از نیمه سال ۹۶ تا مهرماه سال ۹۷

مرتضی احمدی: فاوا در یک سازمان کاربرد سیلویی ندارد، یعنی کاربردی نیست کنار بقیه کاربردها. cross functional است (کاربرد آن با دیگر کاربردها متقاطع است). با همه در ارتباط و در خدمت کل سازمان است. شما در یک سازمان معاونت‌های مختلفی مثل برنامه‌ریزی، منابع انسانی، فروش، توسعه و امثالهم داری و یک واحد آی‌تی هم داری که نه تنها باید به همه این‌ها سرویس بدهد، بلکه باید آن‌ها را توسعه و تحول هم ببخشد. اگر این واحد آی‌تی ذیل یکی از این معاونت‌ها باشد نمی‌تواند آن طور که باید و شاید تحول‌ساز باشد، چون عملاً در این ساختار و با این جایگاه سازمانی‌ای که توصیف کردم نمی‌تواند به بقیه واحدهای ذیل سایر معاونت‌ها تکلیف کند. فقط می‌تواند سرویس‌دهنده باشد. در این شرایط می‌توان واحد فاوا را با یک پیمانکار بیرونی هم جایگزین کرد. بنابراین شما اگر آی‌تی را در خدمت توسعه بخواهی، می‌رسی به خود شهردار تهران. منظورم این است که خود بالاترین مقام باید متولی آن باشد. پس این اتفاقی که در شهرداری تهران افتاد که سازمان فاوا بالا آمد و زیر نظر مستقیم شهردار قرار گرفت اتفاق درستی بود. تئوریت و نفوذ و قدرت قلمش بالا رفت. این کمترین اتفاقی بود که باید می‌افتاد. بماند که خیلی واحدها هم دفتر دستک، آدم‌های آی‌تی و برنامه‌های خودشان را داشتند.

اینکه آیا بالا رفتن جایگاه سازمانی سازمان فاوا به پیشبرد کارها کمک کرد یا نه، برای پاسخ‌گویی به این سؤال فکتهای برای اندازه‌گیری ندارم. چون در عمل و در نظام اداری ایران موانع و راه‌های نرسیدن به خدا بیشتر از راه‌های رسیدن به خداست و موانع زیادی برای مستهلک کردن و به نتیجه نرسیدن یک تصمیم وجود دارد. ولی به لحاظ ساختاری و سیستمی، این تغییر جایگاه^۹ قدرت سازمان فاوا را بیشتر می‌کرد که کرد.

مصاحبه‌کننده: بحث را یک مقدار از زاویه جدیدی باز کنیم و راجع به طرح «الزام شهرداری تهران به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات» صحبت کنیم. شما هم در تدوین این طرح مشارکت داشتید. اگر می‌شود داستان این طرح را برای ما تعریف کنید. چه کسانی در تدوین آن مشارکت داشتند؟ فرایندش چه بود؟ نقاط کلیدی‌ای در حوزه معاملات که به نظر می‌آید باید کاری در موردش انجام شود چطور می‌آمد؟

مرتضی احمدی: من خیلی دقیق حضور ذهن ندارم. این‌ها در صورت جلسات هست. به حافظه من اتکا نکنید. تا جایی که یادم است، پیش‌نویس طرح در کمیته مطرح شد. در یک مقطعی من به موضوع خیلی علاقه‌مند شده بودم و به نظر خودم اثر خوبی روی کار در بعدهای آی‌تی گذاشتم، هم روی این طرح و هم روی طرح مدیریت تعارض منافع. در بین یادداشت‌هایم یک جلسه دارم با عنوان «دفاع از طرح شفافیت معاملات در کمیسیون بودجه» - که بالادست کمیته شفافیت است - در تاریخ ۹۷/۰۲/۱۸. حاضران جلسه آقای رسولی هستند، یک فردی به نام آقای نادران که نمی‌دانم از کجا آمده، دکتر فراهانی، یک فردی به نام خانم مروارید، آقای فرجود، آقای قاضی‌زاده - کارشناس حقوقی کمیته شفافیت - آقای بوجانی و آقای میرلوحی. با توجه به حساسیت موضوع معاملات، این طرح را در کمیسیون بودجه مطرح کردیم و از آن دفاع کردیم. در آن جلسه هم بازخوردهایی گرفتیم و نهایتاً طرح نهایی شد و رفت برای تصویب در صحن. الان جزئیات بیشتری از فرایند یادم نیست مگر اینکه فایل‌هایم را نگاه کنم.

مصاحبه‌کننده: از خود شهرداری هم در پروسه تدوین طرح حضور داشتند یا از شان نظرخواهی شد؟

مرتضی احمدی: بله، در جریان تدوین طرح، هم با سازمان فاوا که مسئول اجرا بود و هم اداره کل حقوقی بحث شد. آن‌ها خیلی تلاش کردند که دلایلی برای عملی نبودن این طرح بیاورند. بحث سامانه ستاد^{۱۰} را پیش کشیدند، بحث توکن^{۱۱} دادن را پیش کشیدند و مواردی دیگر. اما به نظر من ته این بحث‌ها این بود که مقاومت می‌کردند تا این طرح تصویب و اجرا نشود. اداره کل حقوقی با طرح خیلی مسئله داشت - یادم است مدیرکل حقوقی هم در این جلسات می‌آمد- اما چون مخالفت‌هایشان با قوانین جاری کشور سازگار نبود، مشخص بود که به جایی نمی‌رسد. خلاصه یک اتحاد نانوشته‌ای در مجموعه شهرداری بود برای به نتیجه نرسیدن این طرح.

من یک فولدری به نام طرح معاملات شهرداری تهران دارم. ۲۰ فایل دارد که ۱۰-۱۵ تا از آن‌ها ورژن‌های مختلف طرح است. این ورژن‌ها از رفت و آمد در جلسات مختلف کمیسیون و کمیته و بازخورد گرفتن به دست آمده. نهایتاً هم طرح تصویب شد. مقاومت‌ها در اجرا هم ادامه داشت. دیگر فکر کنم زمانی که من در کمیته نبودم اجرای طرح به یک جاهایی رسید.

مصاحبه‌کننده: انتظارش را داشتید که طرح با هجده رأی موافق تصویب شود؟

مرتضی احمدی: حالا با هجده رأی، نه، ولی با توجه به فضای عمومی می‌دانستم که تصویب می‌شود. شورا هجده عضو داشت، درست است؟

مصاحبه‌کننده: ۲۱ عضو.

مرتضی احمدی: با توجه به فضای افکار عمومی، رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی انتظار تصویب راحت این طرح و طرح مدیریت تعارض منافع را داشتم. در آن فضا و با آن تعداد بالای رأی‌دهندگان به شورای پنجم، فکر نمی‌کنم حتی مدیران شهرداری هم جرئت می‌کردند با اصل طرح مخالفتی کنند. بحث‌هایی هم پیش کشیدند مثل اینکه این اطلاعات محرمانه است و حراست ایراد می‌گیرد و این‌ها، ولی ره به جایی نبرد. خلاصه انتظار تصویب راحت طرح را داشتم، اما این تعداد از رأی موافق را نه.

مصاحبه‌کننده: از زمانی که طرح در خرداد ۹۷ تصویب می‌شود، جلسات متعددی برای پیگیری اجرای آن برگزار می‌شود و بعد هم دامنه کار وسیع‌تر می‌شود؛ بحث تنوع انواع معاملات بوده و واحدهای تابعه شهرداری هم برای اجرای مصوبه داستان خودشان را داشتند و این‌ها. شما وقتی طرح را تدوین می‌کردید انتظارش را داشتید که در مقام اجرا کار این قدر پیچیده و وسیع شود؟

مرتضی احمدی: بله. همان‌طور که عرض کردم از همان روز اول مقاومت بسیار زیادی وجود داشت. همه راه‌های نرسیدن به خدا را داشتند پیدا می‌کردند. طبیعی هم است که وقتی قرار است ابزار و اختیار اعمال سلیقه از انسان گرفته شود، مقاومت به وجود بیاید. همه‌جای دنیا مقاومت وجود داشته، اینجا هم همین‌طور. بعد از تصویب طرح، هم معاونت حقوقی و هم سازمان فاوا با بهانه‌های مختلف از اجرا طفره می‌رفتند. در اینجا کارشناسان کمیته شفافیت از سازمان فاوا

^{۱۰} سامانه تدارکات الکترونیکی دولت (ستاد) بستر انجام الکترونیکی معاملات دولتی است که توسط مرکز توسعه تجارت الکترونیک (ذیل وزارت صمت) راه‌اندازی شده است.

^{۱۱} 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.

خواستند تا پلن شان را ارائه دهند یعنی بگویند زمان بندی شان برای اجرای بندهای مختلف مصوبه چگونه است که کارشناسان کمیته بتوانند طبق آن پیگیری کنند. سازمان فاوا سندی تحت عنوان «نظام نامه پرتال معاملات شهرداری تهران» تدوین کرد که چارچوب امکانات سامانه را در آن نوشته بود و زمان بندی هم داده بود. طبق زمان بندی نظام نامه، اجرای مصوبه تا بهار ۹۸ یعنی تقریباً نزدیک دوازده ماه ادامه پیدا می کرد.

مصاحبه کننده: پس شما عامل اصلی اینکه کار خیلی کند پیش می رفت را این می دانید که اختیاراتی داشت محدود می شد و مسائلی داشت شفاف می شد و مقاومت در برابر این تغییرات عامل اصلی بود که کار آن طوری که باید پیش نرود. یک توضیح جایگزین این است که به هر حال این مصوبه وظیفه اجرایی سنگینی را روی دوش شهرداری گذاشته بود و تا شهرداری بخواند توانش را پیدا کند که واقعاً آن را اجرا کند - سامانه هایش را ارتقا بدهد و برای پشتیبانی از فرایندهای واحدهای مختلف مناسب سازی بکند، نیروهایش را آموزش بدهد - طبیعی بوده که اجرا خیلی زمان بر شود و شاید مصوبه واقعیت های وضعیت شهرداری را لحاظ نکرده بود. این دو توضیح را اگر بگذاریم روبه روی هم، به نظر می رسد شما با اولی همسو هستید.

مرتضی احمدی: حتماً همین طور است. به عنوان کسی که تقریباً در همه جلسات شرکت کرده ام و او به او مخالفت ها را شنیده ام و بعضاً در پاسخ دادن به آنها هم همکاری کرده ام، به شما می گویم که داستان^۹ مقاومت در برابر تغییر بود، نه اینکه توان تغییر نبود. بالاخره هر کاری پیچیدگی های خودش را دارد. ولی شهرداری کارهای پیچیده تر از این را انجام داده است. پروژه پل صدر یا دریاچه خلیج فارس که از این به مراتب پیچیده تر بود. بعضی از این پروژه ها جایزه مدیریت پروژه گرفته اند. ضمن اینکه همین سامانه شهرداری که خیلی پیچیده تر است. پیاده کردن سیستم های جی آی اس^{۱۲} خیلی پیچیده است. تکلیف مصوبه کار نویی نبود که بگوییم نمونه اش نبوده؛ تجربه سامانه ستاد وجود داشت. بنابراین به نظرم صد درصد بحث «نخواستن» بود، نه «نتوانستن».

مصاحبه کننده: نمی خواست یا اولویتش نبود؟

مرتضی احمدی: نه. تمایزش نبود.

مصاحبه کننده: یک خبری هم به شما بدهم که اخیراً با شکایت سازمان بازرسی، دیوان عدالت اداری مصوبه را ابطال کرد.

مرتضی احمدی: آره، خواندم. البته فکر می کنم حرفشان این بود که شهرداری باید از سامانه ستاد استفاده کند. یعنی بحث مخالفت با ماهیت کار نبود، با مستقل بودنش بود.

مصاحبه کننده: اگر به زمان تدوین طرح برمی گشتید، چه تغییری، هم به لحاظ محتوایی و هم به لحاظ شیوه پیگیری، در این طرح می دادید؟

مرتضی احمدی: همین طرح معاملات؟

مصاحبه کننده: بله.

^{۱۲} جی آی اس (Geographic Information System) سرواژه انگلیسی مخفف سیستم اطلاعات مکانی است.

مرتضی احمدی: جلوی اینکه سامانه‌ای مستقل از سامانه ستاد راه‌اندازی شود را می‌گرفتم. همان زمان هم احتمال می‌دادیم مخالفت شود. به نظرم باید به این موضوع توجه بیشتری می‌کردیم. چرا؟ چون اصل موضوع زیر سؤال نرود.

مصاحبه‌کننده: زمان تدوین و تصویب طرح، استفاده از سامانه مستقل به لحاظ حقوقی بررسی نشده بود؟

مرتضی احمدی: حضور ذهن ندارم. البته گفتم که اداره کل حقوقی که با کل طرح مخالف بود. نکته‌ای که برای ما خنده‌دار بود این بود که این طرح در سطح دولت که از شهرداری تهران خیلی دولتی‌تر است داشت اجرا می‌شد و اداره کل حقوقی می‌گفت اینجا نمی‌شود اجرا شود و غیرقانونی است. بنابراین تا جایی که یادم است نظر اداره کل حقوقی این نبود که کار باید برود ذیل ستاد، بلکه این بود که کلاً غیرقانونی است، یا قانون ساپورتش نمی‌کند.

مصاحبه‌کننده: می‌گویند در بخش خصوصی هر کاری را که برایش قانون نداریم می‌شود انجام داد و در دولت هیچ کاری را نمی‌شود انجام داد جز اینکه برایش قانون داشته باشیم.

مرتضی احمدی: بله. و معمولاً قوانینی هست که می‌گویند آن کار را نمی‌شود انجام داد.

مصاحبه‌کننده: موضوع سامانه ستاد اصلاً در زمان تدوین طرح در مباحثات مطرح شده بود؟

مرتضی احمدی: یادم است که این موضوع را مورد بررسی قرار دادیم. جزئیات اینکه چه شد که نهایتاً ما برای شهرداری سامانه جدا زدیم را یادم نیست. یک چیز یادم است! اینکه شرکتی که سامانه معاملات ستاد را ساخته بود حاضر نبود یک چیز مجتمع مختص شهرداری تهران به ما اختصاص دهد و این با خواسته‌های شهرداری در تعارض بود. مثلاً فرض کنید که شهرداری تهران می‌خواست این سامانه به سامانه شفاف متصل شود.

مصاحبه‌کننده: شیوه کمیته در پیگیری کارها این بود که جلسه رسمی بگذارند، برای پیگیری صورت‌جلسات نامه پیگیری بزنند، به هر پروژه یک کارشناس اختصاص دهد که، موازی با شهرداری، به رئیس کمیته گزارش دهد و پیگیری کند و این‌ها، وقتی شما عملکرد چهارساله کمیته شفافیت و دستاوردها و نتایجی که به دنبال داشته را نگاه می‌کنید، این شیوه را چقدر شیوه مؤثر و کارآمدی می‌بینید؟ گزینه جایگزینش آن است که به شیوه‌ای غیررسمی‌تر و با مذاکرات شخصی و لابی کار را پیش ببریم.

مرتضی احمدی: ببینید، یک وقتی ما می‌رویم با یکی مذاکره کنیم و بین ما تضاد منافع وجود ندارد. مثلاً من پنجشنبه هفته گذشته یک مذاکره دو به اضافه یک در یکی از شهرستان‌ها داشتم که تضاد منافی بین ما نبود. این قدر این مذاکره شیرین بود، اصلاً من خسته نشدم. مذاکره پیچیده‌ای نبود. تضارب آرا بود و با هم جمع‌بندی کردیم. اما در یک موقعیتی مثل برج‌ام که بین طرفین تضاد منافع وجود دارد، اصلاً روش مذاکره این نیست. روش این است طرفین قبل از اینکه پای میز مذاکره بیایند، به قدر چند ده یا چند صد میلیون دلار، همدیگر را بترکانند. وقتی تعارض منافع وجود داشته باشد، کار خیلی دشوار است. بیاییم در فضای سؤال شما. مقوله‌ای که می‌خواستیم جلو ببریم راه‌اندازی خدمات رفاهی و افزایش حقوق پرسنل و استخدام پرسنل جدید در شهرداری تهران نبود، بلکه یک موضوعی بود که با صدر و ذیل و فکر و زندگی خیلی‌ها در تضاد و تعارض بود. شما دارید ایجاد شفافیت می‌کنید. یعنی چه؟ یعنی می‌گویید نمی‌توانی هر جور خواستی پروانه ساختمانی صادر کنی. با برقراری شفافیت یک‌سری را از زندگی اقتصادی ساقط می‌کنی. منافع چند میلیاردی یک‌سری افرادی که در سیستم هستند را از بین می‌بری یا محدودش می‌کنی یا سختش می‌کنی. پس موضوع این بود که تعارض منافع وجود داشت و همسوسازی و ایجاد تفاهم از طریق روابط غیررسمی

اصلاً شدنی نبود. شما کی را می‌خواهی با خودت همسو کنی؟ منظورم به شخص خاصی نیست، ارگانیزیشن و سازمان را ببینید. یک وقتی شما در یک سازمان کوچک، مثلاً یک سازمان چندصدنفره، یک سری قواعدی را دست‌کاری و منافع آدم‌ها را در اثر آن همسو می‌کنی. به خصوص در بخش خصوصی راحت این کار را می‌توانی بکنی. اما اینجا در شهرداری تهران با این همه سازمان و شرکت و قوانین و قواعد که خودش یک ایران کوچک و به اندازه چهار وزارتخانه است، همسوسازی با سازمان غیررسمی و ارتباطات و این‌ها شدنی نبود. در بخش خصوصی مثلاً می‌گوییم بچه‌ها، در ازای فلان کار یک پاداش سالانه تا سه برابر یا پنج برابر حقوقتان برایتان می‌گذاریم. اما در شهرداری تهران نه ابزار عزل و نصب داری و نه ابزار پاداش‌دهی به میزانی که می‌خواهی. این‌ها دو تا ابزاری هستند که شما می‌توانید به‌طور بالقوه یک سازمان خوب با آن‌ها بسازید. در این شرایط، شخصاً تکنیکی بهتر از این تکنیکی که استفاده شد - یعنی تعیین مدیر پروژه و کارشناس نظیر به نظیر، گرفتن زمان‌بندی، جلسه با بالاترین مقام واحدهای اجرایی، نامه به رئیس شورا و شهردار، تذکر و سؤال در صحن علنی - و به نظر من، عالی هم استفاده شد، بلد نبودم که بگویم مثلاً ایده‌ای داشتم که سیستم پیشبرد کار را بهتر کنم. ابزارهای کنترلی ما همین‌ها بودند.

یک خاطره بگویم. یک موقعی می‌خواستیم در زمینه خدمات دولت الکترونیک در استان گیلان سرمایه‌گذاری کنیم، اما هیچ‌کس با ما همکاری نمی‌کرد. معاون استاندار گیلان یک بار همه مدیرکل‌های استان را در اتاقش جمع کرد و یک خاطره‌ای تعریف کرد. گفت بچه که بودم، درس نمی‌خواندم. پدرم من را کتک می‌زد و می‌گفت درس بخوان. یعنی درس که نمی‌خولندم، کتک می‌خوردم. یک روز پدرم گفت این درس را باید بخوانی. یا کتک می‌خوری و می‌خوانی یا خودت می‌خوانی. بعد با آن لهجه گیلانی ادامه داد آقایان، دولت الکترونیک مثل آن درس خولندن است، یا خودتان می‌روید سراغش یا با کتک باید بروید. اینجا هم همان تکنیک می‌توانست جواب بدهد. البته منظورم کتک‌زدن نیست، منظورم کنترل کردن است. خلاصه هم تکنیک خوب بود و هم بچه‌ها به نظر من خیلی عالی اجرا کردند.

مصاحبه‌کننده: به منافع ناهمسو و متعارض و مقاومت‌هایی که وجود داشت اشاره کردید. اوایل صحبتتان هم گفتید که شورا یک جایی است برای خودش، و شهرداری کار خودش را می‌کند. اتفاقاً از مجموعه صحبت‌های شما این تصویر برای من شکل گرفت که اگرچه ابزار دیگری جز ابزارهای کنترلی‌ای که کمیته شفافیت استفاده می‌کرد نمی‌توانست تأثیرگذار باشد، این ابزارها هم کارآمدی لازم را نداشتند. در واقع انگار به نظر می‌رسد که شفافیت مقوله‌ای نیست که بتوان در شرایط فعلی آن را پیش برد.

مرتضی احمدی: یک ضرب‌المثلی داریم که می‌گوید there is no zero and no ۱۰۰ percent (صفر و صد وجود ندارد). البته این را از خودم ساختم. ولی خلاصه ماجرا صفرصدی نیست. من یک اعتقاد شخصی دارم که خدا قدرت را بین بندگانش توزیع کرده. هیچ‌کس صفر نیست. هیچ‌کس دست‌وپایسته صد درصد نیست. با همین اعتقاد چهارده ماه در شهرداری تهران دوام آوردم.

مصاحبه‌کننده: ولی آخرش استعفا دادید.

مرتضی احمدی: بله. چون صلاح را در این دیدم. نه به این دلیل که چون نایب‌رئیس شورای شهر تهران یا معاون برنامه‌ریزی شهردار مأمور شده بودند من را به‌طور خاص مورد عنایت قرار دهند پس من نمی‌توانم کاری کنم، بلکه چون نمی‌خواستم بمانم و هزینه بیشتری درست کنم.

من هم ابزارهایی داشتم و آن‌ها را به کار بردم که قاعدتاً الان نمی‌گویم چه چیزهایی بود. رهبری هم که بالاترین مقام این کشور است وقتی می‌خواهد تصمیمی بگیرد با توجه به معیارهای مختلفی مثل میزان پذیرش، محیط، رسانه و افکار عمومی نقطهٔ ایتیموم را پیدا می‌کند. ممکن است برخلاف نظر خودش هم باشد. درست است که گفتم شهرداری برای خودش کار می‌کند، ولی به‌هرحال در شورا هم ابزارهایی مثل بودجه، مصاحبه با رسانه‌ها یا شکایت به سازمان بازرسی برای مجاب کردن شهرداری وجود دارد. حالا هرچقدر خلاقانه‌تر و قوی‌تر از این ابزارها استفاده کنیم -بقیهٔ کمیته‌های شورا را بیندازیم به جانشان، یک جا یک مصوبه بگیریم، یک جا رایزنی بکنیم و این‌ها- موفقیت‌مان بیشتر خواهد بود. اینجاست که می‌گویم بچه‌های کمیته در مجموع ایتیموم و بهینه کار کردند. به نظر من که بهترین بودند.

مصاحبه‌کننده: [با خنده] ما به خودمان نمی‌گیریم.

مرتضی احمدی: در مقایسه با بقیه کمیته‌هایی که من خبر داشتم یا برون‌دادهایی که می‌دیدم -آدم یک‌سری برون‌داد می‌بیند دیگر، مثلاً اینکه میزان بهره‌وری (خروجی به زمان) در مقایسه با دیگر کمیته‌ها چقدر بود، و خیلی چیزهای دیگر- به نظر من کمیتهٔ شفافیت با اختلاف زیاد بهترین بود.

مصاحبه‌کننده: خب تا اینجا یک تصویر کلی از شیوهٔ پیشبرد کار ارائه دادید. حالا یک سؤال جزئی‌تر بپرسم. نسبت خانم آروین و به تبع آن کمیتهٔ شفافیت با شهرداری چطور بود؟ مطالبه‌گر بود یا همکار؟ و چقدر الان که به آن تجربه نگاه می‌کنید، به نظرتان رویه‌ای که پیش گرفته شد انتخاب خوبی بود؟

مرتضی احمدی: یک نکته‌ای برایم راجع به خانم آروین جالب است. هیچ‌وقت 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.

به نظر من در پشت سامانه‌ها و سیستم‌ها در دورهٔ کمیته کارهای بزرگی انجام شد. هرچقدر هم که سامانهٔ شفاف به‌روز نشود، مهم این است که اطلاعات در آن پشت به هم متصل است و یکپارچگی وجود دارد. البته نمایش و انتشار اطلاعات هم کارکرد خودش را دارد. منظورم این است که این دو ویژگی متفاوت از هم است.

نکته و ویژگی دیگر خانم دکتر توانایی ایشان در ادارهٔ جلسات بود. این موضوع شاید خیلی به چشم کسی نیاید، ولی تجربهٔ من می‌گوید خیلی مؤثر است؛ اینکه شما اشخاصی را که عمرشان را در مدرسهٔ شبانه‌روزی شهرداری تهران به یادگیری از زیر کار در رفتن، حواله کردن، فرافکنی و بازی‌های سیاسی گذرانده‌اند مجاب به انجام مصوبات جلسات و امضاکرفتن و ددلاین دادن کنی خیلی کار بزرگی است که خانم آروین از پس آن برمی‌آمد. این دو ویژگی ایشان به نظر من خیلی بارز بود. حداقل تا به امروز که دو سال از اتمام کارم در کمیته گذشته است، نظرم در این باره تغییری نکرده است.

اما سؤال شما دربارهٔ نسبت ایشان با شهرداری بود. به نظرم جایی به‌عنوان کنترل‌گر، پایشگر، ناظر و بازخواست‌کننده، و جایی دیگر به‌عنوان تسهیلگر، تسریع‌بخش، حلال و کمک‌کننده وارد می‌شد. کاملاً هر دوی این‌ها بود که به نظر من،

در کنار آن دو ویژگی دیگر، خیلی کمک کننده بود. بیشتر بخواهم توضیح دهم، مثلاً 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.

مصاحبه‌کننده: آیا درست است که بگوییم آن وجه مطالبه‌گری و کنترلگری بیشتر در درون خود مجموعه مدیریت شهری نمود داشت؟ چون تصویر بیرونی خانم آروین، به‌عنوان نماینده، معمولاً این وجه را بازتاب نمی‌داد.

مرتضی احمدی: تقریباً درست می‌گویید. این جور بگویم که، بدون نقش پررنگ تسهیلگری، نقش کنترلگری خیلی کارکردی نداشت. کمااینکه با توجه به اینکه برای برکناری شهردار باید دوسوم نمایندگان رأی موافق دهند، کسی که شهردار شود دیگر مانده است. شهردار، تا قبل از شهردارشدن، شاید نیازمند رأی نماینده باشد و وجه کنترلگری به کار بیاید. ولی بعد از شهردارشدن دیگر این نماینده است که باید به‌سختی از ایشان وقت بگیرد.

مصاحبه‌کننده: پس بگذارید من یک ارزیابی و قضاوتی از دستاوردهای عملکرد کمیته شفافیت را بگذارم وسط و شما در ادامه همه صحبت‌هایی که گفتید، بگویید راجع به این ارزیابی چه نظری دارید: کمیته شفافیت خیلی تلاش کرد و در یک زمینه‌هایی واقعاً خروجی و دستاورد داشت. بالاخره سایت شفاف بالا آمد و در حوزه‌های مختلفی، اطلاعات منتشر شد. یک سری فرایندها الکترونیکی شد، یک سری سامانه‌ها به هم وصل شدند و مثلاً شما گزارش عملکرد کمیسیون برنامه و بودجه را که نگاه می‌کنید، ۹۰ درصدش اقدامات کمیته شفافیت است. با همه این‌ها، الان یکی از مصوبه‌های اصلی ابطال شده است، برخی قسمت‌های سایت شفاف به‌روز نمی‌شود، سامانه‌های شهرداری هک می‌شود و کلاً می‌رود روی هوا، خلاصه به‌رغم تمام تلاش‌های صورت‌گرفته نهایتاً آخرش را که نگاه کنید انگار خیلی هم اتفاقی نیفتاده است.

مرتضی احمدی: به نظر من موضوع فقط این نیست. برای جا افتادن یک پدیده، علاوه بر قانون و سامانه، عوامل دیگری هم دخیل هستند. اگر مجموعه عوامل را یک هرم در نظر بگیریم، به‌وجود آمدن و بالابودن یک سامانه نوک هرم است. فرهنگ‌سازی، گفتمان‌سازی و الگو شدن، بخش‌های پایینی و بزرگ‌تری از این هرم را تشکیل می‌دهند. 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.

نکته مهم بعدی تابوشکنی است. ابتدا خانم آروین موافقت آقای نجفی را برای انتشار اطلاعات قراردادهای بالای یک میلیارد تومان گرفتند. گام به‌گام این عدد کمتر شد. بعد به انتشار حقوق‌ها رسیدیم. بله، درست است که فقط حکم منتشر شد و دریافتی منتشر نشد، ولی خب کم‌کم 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. باز اینجا هم به یکپارچه‌سازی‌ای که انجام شد تأکید می‌کنم. من چون حسی از آ‌ی‌تی دارم این موضوع به نظرم خیلی مهم، اثرگذار و بنیادین است.

پس اینکه یک زمانی کارهای خوبی انجام شده، ولی الان در حالت خوب و مطلوب قرار ندارد و به عقب بازگردانده شده است گزاره کاملی نیست. چرا؟ اولاً که آن مفاهیم و گفتمان به هر حال بنیان گذاشته شده و آن سیستم‌ها سر جایشان هستند. ثانیاً شما چه انتظاری دارید؟ مگر حرکات ماندگار اصلاحی در دنیا غیر از این بودند؟ این رفت و برگشت‌ها رخ داده تا روند کلی روبه‌رشد شود. این خودش مفهوم یادگیری است دیگر! شما در کشورتان برای توسعه ۱۵۰ سال است که دارید انقلاب می‌کنید و این کلاً کار اشتباهی بود. ولی دارد انجام می‌گیرد. انقلاب کار اشتباهی بود. من همیشه می‌گویم من ضدانقلاب هستم به معنی ضد «انقلاب کردن». به علاوه، میزان برگشت‌ها در جاهای مختلف کشور را با هم مقایسه کنید می‌بینید که شهرداری و شورای تهران کمتر عقب‌گرد داشته است. چرا با آن‌ها مقایسه نمی‌کنید؟ دیگران خیلی چیزهای دیگر را خیلی بیشتر به عقب بازگرداندند، مثلاً در حوزه‌های فرهنگی، ارتباطات، خیلی چیزها.

مصاحبه‌کننده: آقای احمدی می‌خواهیم یک مقدار راجع به فرایند جذب نیروها سوال بپرسیم.

مرتضی احمدی: قسمت خیلی خوبی است.

مصاحبه‌کننده: بله، قسمت موردعلاقه شماست. کمیته در سال دوم فعالیت خود، برای جذب همکار فراخوان داد و شما

یکی از مصاحبه‌کنندگان بودید. معیارهای پذیرش افراد چه چیزهایی بود؟

مرتضی احمدی: اولین نکته این بود که آن فرد اصلاً به مقوله شفافیت علاقه‌مند هست یا نه، مبانی تئوریک ماجرا را می‌داند یا نه، و آیا انگیزه دارد که در این زمینه مطالعه کند یا نه. جنس کار کمیته شفافیت جنس کار پژوهشی نبود. کار اجرایی هم نبود. یک جنس کاری بود که هر کسی با آن ارتباط برقرار نمی‌کند. بعضی‌ها دوست دارند بروند در جلوی میدان شمشیر بزنند و یک کاری را جلو ببرند، پروژه‌ای بسازند، درگیر اجرای یک کاری باشند. بعضی‌ها دوست دارند کتاب بخوانند، پیپر بخوانند، سرچ کنند، بنچمارک کنند، بپرسند. اما کار ما سیاست‌گذاری و تلاش و پیگیری اجرای سیاست بود. خلاصه مهم بود که همکار کمیته از این جنس کار بدش نیاید و با آن همراه باشد.

معیار بعدی که کنترلش می‌کردیم مهارت‌های ارتباطی بین‌فردی، قدرت شبکه‌سازی و قدرت اغنا بود. همکار کمیته باید می‌توانست برود با آدم‌هایی که نمی‌شناخت ارتباط بگیرد، قانع‌شان کند و رابطه‌ای برقرار کند که بعدها با یک تلفن کارش را انجام بدهند، قدرت شبکه‌سازی. در این رابطه مثلاً سؤال می‌کردیم چند نفر از دوستان هستند که حداقل هفته‌ای یک بار از حالشان مطلع می‌شوی.

معیار بعدی این بود که فرد چقدر با مسائل سازمان‌های بزرگ آشناست. خیلی‌ها در تجربیات کاری‌شان در تیم‌های چهار-پنج‌نفره کار کرده‌اند. ما در کمیته شفافیت یک تیم ده-دوازده‌نفره بودیم. خیلی بزرگ نبود ولی با مجموعه‌ای از سازمان‌ها با شصت-هفتاد هزار نفر نیرو سروکار داشتیم. یعنی خیلی پیچیدگی وجود داشت. پس می‌خواستیم ببینیم فرد متقاضی با مسائل سازمان‌های بزرگ آشنا هست یا نه.

معیار بعدی مهارت نوشتن بود. یکی از کارهایی که همکاران کمیته شفافیت با آن سروکار داشتند نوشتن رپورت و نامه و انواع نوشتنی‌ها بود. سعی می‌کردیم مهارت نوشتن فرد را بسنجیم.

معیار بعدی این بود که فرد چقدر با فضای قانون‌نویسی و مقررهنویسی و امور حقوقی آشناست، چون وقتی شما می‌خواهی یک سیاستی را جلو ببری، همه‌اش در این فضاها سیر می‌کنی. همچنین در رابطه با بعضی حوزه‌ها سعی کردیم کنترل کنیم که آیا فرد روش‌ها و تکنیک‌های سیاست‌گذاری و نظارت را بلد است یا نه.

یک نکته‌ای را هم به صورت کلی بگویم و آن اینکه در رابطه با همه معیارهایی که گفتم، یک سؤال این بود که فرد چقدر معیار گفته شده را برآورده می‌کند و یک سؤال این بود که اگر در معیاری ضعف دارد، چقدر قدرت یادگیری دارد.

مصاحبه‌کننده: فکر می‌کنم نیروهایی که جذب شدند بیشتر آن قید توانایی یادگیری را برآورده می‌کردند تا اینکه از ابتدا واجد معیارهایی که گفتید باشند.

مرتضی احمدی: بله. هم شوخی کنم و هم خیلی جدی بگویم، بچه‌های کمیته به طرز عمیقی هم قدرت یادگیری‌شان بالا بود و هم فکر و قدرت تحلیل‌شان. شاید در آن‌ها تفکر استراتژیک به این معنا که بتوانی holistic (کل‌نگرانه) به مسائل نگاه کنی، آن طور که باید و شاید نبود - چه بسا نیازی هم به آن نبود - ولی تفکر انتقادی و تفکر تحلیلی‌شان خیلی خوب بود. اینکه به شوخی می‌گویم «به طرز عجیبی» قدرت یادگیری و تحلیل‌شان خوب بود یعنی واقعاً خیلی وقت‌ها فراتر از انتظار من عمل می‌کردند.

مصاحبه‌کننده: در رابطه با حوزه شهر هوشمند چه معیارهای مشخصی وجود داشت؟

مرتضی احمدی: طبعاً اینکه فرد با مفاهیمی مثل IoT^{۱۳} یا public-private partnership یا همان PPP که مشارکت بخش عمومی و خصوصی است آشنا باشد - چون در بحث‌های شهر هوشمند، نقش بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری خیلی مهم است - و تا حدی این کانسپت‌ها را بفهمد یا آن قدری علاقه‌مند بوده باشد که قبل از حضور در جلسه مصاحبه در این زمینه‌ها مطالعه کرده باشد اهمیت داشت.

ببینید در رابطه با همکاری افراد با کمیته شفافیت، به یک موضوع دیگر هم باید توجه کنیم و آن شرایط کاری بود. وقتی شما کارمند بخش خصوصی هستی، تکلیف معلوم است؛ برای یک شرکت بخش خصوصی کار می‌کنی که بیمه‌ات کرده، کارفرمایت مشخص است، هویتت مشخص است. وقتی کارمند دولت یا مثلاً شهرداری تهران باشی، باز همه چیز معلوم است. اما شرایط همکاری با کمیته شفافیت، به دلیل موقتی و غیرقطعی بودن این همکاری و ابهاماتی که به لحاظ وضعیت قرارداد و امنیت شغلی وجود داشت، متفاوت بود. در نتیجه مهم بود فرد بتواند این شرایط را هضم کند و، برای همکاری، انگیزه‌های درونی مثل میل به یادگیری یا ایفای نقش در پیشبرد پروژه‌هایی مثل طرح شهرداری شیشه‌ای داشته باشد که در کمیته شفافیت هر دو تپ آدم را داشتیم.

مصاحبه‌کننده: اصولاً به نظرتان برای موقعیت‌های کاری با شرایطی که خودتان هم به آن اشاره کردید که قرار است

عده‌ای برای یک مدت کوتاه هدفی را دنبال کنند، فراخوان دادن شیوه کارآمدتری است یا پیدا کردن افراد از طریق شبکه روابط بین فردی؟

مرتضی احمدی: از پیش نمی‌توان گفت که فراخوان دادن بهتر است یا تکیه بر شبکه اجتماعی یا اینکه مثلاً برویم در جایی مثل دانشگاه که افراد مرتبط به حوزه کاری ما در آن زیادند آگهی بزنیم. نمی‌دانیم میزان به نتیجه رسیدن از طریق هر یک از این ابزارها چقدر خواهد بود. پس معمولاً پیشنهاد من این است که ترکیب همه این ابزارها استفاده شود.

مصاحبه‌کننده: شما به عنوان کسی که سابقه اجرایی در مدیریت شهری را دارید، از جایگاه یک منتقد سفت و سخت، نقاط قوت و ضعف کمیته شفافیت را چه می‌دانید؟

^{۱۳} Internet of Things اینترنت اشیا

مرتضی احمدی: قوت‌هایش خیلی بیشتر از ضعف‌هایش بود. البته شاید الان که نگاه کنیم ببینیم خیلی کارهای دیگری می‌شد کرد. خود من الان می‌توانم خیلی انتقادات به خودم وارد کنم که زمانی که در کمیته شفافیت و یا در شهرداری حضور داشتیم، باید این کار یا آن کار را می‌کردم. ولی خب آدم در همان موقع اپتیوم خودش را به خرج داده. خلاصه که قوت‌هایش خیلی بیشتر بود. اما یکی از ضعف‌ها مدیریت ذی‌نفعان در شورا بود. گروهی از اعضای شورا این حس را داشتند که کمیته شفافیت دارد راه خودش را می‌رود، درحالی‌که آن‌ها هم خیلی وقت‌ها دوست دارند بازی داده شوند، دیده شوند، مصاحبه شوند، علاقه و انتظاراتشان به رسمیت شناخته و تأمین شود. پس یک حس تک‌روی و جداافتادن وجود داشت که البته شاید مختص کمیته یا خانم آروین نبود. الان که به اواخر دوره شورای پنجم فکر می‌کنم به نظرم چندین نفر از اعضای شورا بودند که به‌طور قطع این موضوع راجع به‌شان صادق بود. این‌ها آدم‌هایی بودند که از آن حالت پیوند و پیوستگی اول کار و انتخاب‌شدن در قالب لیست واحد یواش‌یواش یک ذره جدا شدند.

مصاحبه‌کننده: به جهت این که گفته‌هایتان ملموس‌تر شود، مقدر هست که نام این افراد را بگویید؟

مرتضی احمدی: نه. این قدر آداب سیاست در من هست، یعنی تربیت‌شده حوزه سیاست هستم که حرف نزنم. اما خلاصه بعضی‌ها هستند که خیلی به ارتباطاتشان اهمیت می‌دهند، خیلی زیاد. بعضی‌ها هم هستند که خودشان خیلی کارآمدند و کارهایشان را خیلی عالی انجام می‌دهند اما چندان روی ارتباطاتشان سرمایه‌گذاری نمی‌کنند. این‌جوری مثلاً می‌توانید مقایسه بکنید.

اگر بخواهم نکته‌ای که گفتم را بازتر کنم، مدیریت ذی‌نفعان در لایه‌های دورتر مثل مدیران شهرداری خیلی مورد توجه بود و تا حد امکان هم انجام شد. ولی درمورد آن‌هایی که در حلقه نزدیک‌تر بودند، مثل اعضای شورا، اعضای حزب و این حلقه‌هایی که به هم وصل می‌شوند و یک شبکه اجتماعی را شکل می‌دهند و در بزنگاه‌های تصمیم‌گیری، آنجایی که اصطلاحاً باید به یک طرف غش کرد، باید بیایند و یک تأییدی کنند، یک نقشی ایفا کنند، یک خطری را دفع کنند، باید قوی‌تر عمل می‌کردیم. مثلاً باید حواسمان بیشتر به روابطمان با حزب اتحاد که پشتیبان ایده شفافیت است می‌بود. چرا؟ چون بعداً وقتی یک پرونده فساد درمی‌آید، نروند پشت سرمان در حزب اتحاد کار کنند.

این‌جوری شد که مثلاً وقتی چند پرونده فساد مطرح شد، خانم دکتر تنها ایستاد. یک مقداری هم آقای اعطا و آقای فراهانی همراهی کردند، اما همین. زمانی که من داشتم استعفا می‌دادم، تنها مردی در شورای شهر که تا لحظه آخر مخالف بود خانم دکتر آروین بود - گفتم تنها مرد، حالا خواهشاً روی واژه‌اش گیر نکنید که جنسیت‌زده است؛ سی-چهل سال دیگر ادبیات این ماجرا درست می‌شود. بقیه که اصلاً می‌گفتند چرا استعفا نمی‌دهی؟ نایب‌رئیس شورا، شهردار تهران و معاون برنامه‌ریزی - مجموعه متخلفان - که کاملاً یک نقشه شبه‌امنیتی اجرا کردند که استعفای من رخ بدهد. فکر کنم سه ماه شده بود که شهرداری به سازمان بازنشستگی پول نداده بود. باید مثلاً ماهانه بیست میلیارد به سازمان پول می‌داد. سازمان هم شروع کرده بود پس‌اندازهایش را از بانک درآوردن و فروختن که بتواند حقوق‌ها را بدهد. دیگر یک حالت لجبازی پیدا کرده بود. مثلاً شهردار می‌گفت وقت ملاقات با خانم دکتر را ندارد. در این شرایط بود که یک شبی، فکر کنم یازده شب بود، زنگ زدم به خانم دکتر و راضی‌اش کردم که استعفا بدهم.

این‌ها را گفتم که نشان دهم بازی سیاسی چطور است و مدیریت ذی‌نفعان کجا اثر خودش را نشان می‌دهد. خلاصه در ایجاد محیط حمایتی برای وقتی که یک حرکت خلافی علیه شفافیت صورت می‌گیرد باید بهتر مدیریت می‌کردیم. این نقطه‌ضعف نسبتاً major (عمده) و عمده‌ای است که الان به ذهن من آمد.

مصاحبه‌کننده: این نکته‌ای که می‌فرمایید از کی به چشم شما آمد؟

مرتضی احمدی: از کی توجهم به‌ش جلب شد؟ از ۹۸ که خودم دیگر در شهرداری بودم و مرتب برای امور مختلف به شورا و شهرداری می‌رفتم، گاهی به گوشم می‌رسید که می‌گفتند خانم دکتر تک‌روی می‌کند. یا اگر بخواهم مسئولیت‌پذیر باشم و باشم، حس می‌کردند که کمیته شفافیت تک‌روی می‌کند.

مصاحبه‌کننده: این موضوع را با شخص خانم دکتر یا در جمع کمیته مطرح کردید؟ سؤال بزرگ‌ترم این است که کمیته در مسیر و عملکرد خودش بازنگری می‌کرد؟ اصولاً فضا برای طرح چنین مسائلی باز بود؟

مرتضی احمدی: هیچ یادم نیست که این موضوع را مطرح کردم یا نه. علم مرتضی‌شناسی‌ام می‌گوید که بعید است، چون یک ذره باید غیبت می‌کردم و پیام بد از یکی به یکی دیگر می‌بردم. مثلاً می‌گفتم فلان عضو شورا راجع به شما این را می‌گوید. خیلی خیلی بعید است که من اصلاً چنین کاری بکنم، مگر اینکه موضوع جوری باشد که ببینم نگفتنش خسارت می‌زند. آن وقت خیلی دقیق می‌روم می‌گویم. ولی در این مورد بعید است که مطرح کرده باشم. و البته این بحث تقویت روابط و ایجاد شبکه حمایتی فرایندش از روز اول باید شروع می‌شد. یک مثال بزنم. اعتقاد و باور من این است که در خارج - ما پشت کره زمین را خارج می‌گوییم که شنیده‌ایم آنجا آدم‌ها مثل انسان زندگی می‌کنند - تکنوکرات زندگی می‌کنند، یعنی نمی‌گویند منافع من بلکه می‌گویند کار، منطق و فن. فن‌سالاری حاکم است. من خیلی وقت‌ها در پروژه‌هایم، کاملاً تکنوکرات عمل کردم. پروژه‌های بزرگی هم بودند که مثلاً کارفرمایش یک وزارتخانه بود و مستقیم با یک وزیر کار می‌کردیم. در این پروژه‌ها خیلی‌ها می‌خواستند سر به تن ما نباشد و زیرآبمان را بزنند. دوستان نزدیکم ادوایس می‌دادند که این کار (شیوه مدیریت فن‌سالارانه) را نکن؛ تو باید بروی لابی و کار سیاسی بکنی و گرنه حذف می‌شوی. جهت اطلاع‌تان، در یک مقطعی هم حذف شدم. یک روز تصمیم گرفتند کات کنند و دیگر به ما پروژه ندادند. به همین راحتی تمام شد. حالا قصه‌اش مهم نیست. می‌خواهم تفاوت مدیریت سیاسی و مدیریت فن‌سالارانه را بگویم. در شرکت عمرانی کارکنان شهرداری تهران از همان روز اول به هر دو توجه کردم. تمام تلاشم این بود که هر آنچه را در آموزه‌های مدیریتی، برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی، مدیریت پروژه و منابع انسانی، ساختارهای درونی و توسعه کسب‌وکارها - اسمش را بگذاریم فن‌سالاری، شایسته‌سالاری و این‌ها - یاد گرفته‌ام با هر چه که به آن می‌گویند مدیریت سیاسی و مدیریت ذی‌نفعان ترکیب کنم. پیچیده‌ترین بازی سیاسی عمرم را مدیریت کردم که خیلی از بخش‌های آن را هیچ احدی غیر از خودم نمی‌دانست و هنوز هم نمی‌داند. نه اینکه خیلی چیز خاصی بود ولی وقتی شما می‌روید در لایه‌های سیاست همین می‌شود دیگر. الان هم اطلاعات حلقه یکم شرکتی را که در آن کار می‌کنم جمع کنید حداکثر ۷۰ درصد ماجرا می‌شود. خلاصه با مدیریتی که کردم چهارده ماه دوام آوردم. اگر نه، به سه ماه نمی‌کشید. عضو هیئت‌مدیره از همان روز اول که حکم سرپرست بود و هنوز مدیرعامل نبودم داشت زیرآب من را می‌زد. در این فضا ذی‌نفعان تو چه کسانی می‌شوند؟ می‌شوند شهرداری منطقه ۲۲، مدیران سازمان بازنشستگی، معاونان شهردار، دستگاه‌های نظارتی، امنیتی، اطلاعاتی، قضایی، سیاسی، نظامی، مقننه. هر کدام یک علایق و انتظاراتی دارند. نیروی

مقاومت سپاه می گوید چرا بی حجابی هست؟ این یکی می گوید این یک هکتار زمین را به ما بده تا ما فساد اینجا بکنیم. آن نهاد مجلس زنگ می زند می گوید این آقایی که چند میلیارد به شما بدهکار است را بی خیالش شو. باید همه را مدیریت کنی، آن هم با زبان خوش. سرهنگ فلانی جزء یاران همراه شهید قاسم سلیمانی زنگ می زند می گوید حالا که باملند را بی خیال شدید، فلانی را که ۳۰۰ درصد قراردادش خلاف کرده بی خیال شو. حالا باید با آن طرف رفیق بشوی، که رفیق شدم؛ گفتم این حرفها را ول کن، حاج قاسم را یک روز بیاور دریاچه... که قبول کرد و شهید شد بنده خدا... تمام شد.

فضا را برایتان توصیف کردم. تازه اینکه یک گوشه این شهر و شهرداری بود و اصلاً به چشم کسی نمی آمد. خلاصه کار سیاسی به منظور ایجاد فضا و زمینه و باز کردن راه برای اینکه کار فنی بتوانی انجام بدهی لازم است. این به این معنی نیست که ما آدمها را عوض کنیم. اگر می خواستند عوض شوند این همه بالای منبر گفته اند خوب چیست و بد چیست، عمل می کردند دیگر. نه، موضوع این است قدرت های مخالف را محدود و مهار کنیم و قدرت های موافق را همسو کنیم که راه باز شود که بتوانیم کارمان را انجام دهیم.

مصاحبه کننده: حالا اگر همین تجربه شما را در شرکت عمرانی کارکنان بخواهیم برگردانیم به کمیته شفافیت و کاری که خانم آروین پیگیر آن بود، حرف شما این است که مدیریت ذی نفعان از همان روز اول باید زمینه سازی می شد.

مرتضی احمدی: بله، از روز اول. چیزی نیست که بگویم الان فلان حمایت را نیاز دارم پس بروم یک رایزنی بکنم. نه، یک کار مداوم است. بعضی ها فقط همین کار را انجام می دهند، یعنی به نفع ماندگاری خودشان معادلات قدرت را مدیریت می کنند. خب این واقعاً کار خیلی تمیزی هم نیست چون هیچ پرفورمنسی در آن نیست. حالا یک خاطره بگویم. یک روز در جایی می خواستند در یک سالن فلت آملی تئاتر بسازند. سال ۹۴ بود. رفته بودند صندلی های خیلی گران و بی کیفیت خریده بودند. با معاون وزیر مربوطه در آنجا رفت و آمد داشتیم. صدایش کردیم، آمد و نشست روی یکی از صندلی ها. متوجه بی کیفیتی شان شد. حالا بگذریم که اصلاً نیازی به آملی تئاتر هم نبود. آقای معاون وزیر تنها عصبانیتی که به خرج داد این بود که گفت به فلانی -مسئول خرید سازمان- بگویند هرچی می خری توش آبه. بعد من فهمیدم این فلانی را کسی که جای دیگری ساپورت این معاون وزیر است معرفی کرده، این آقای معاون می گوید که بگذار این بخورد که من بمانم. حالا اصلاً فرض می کنیم اهداف عالی دارد و می خواهد به نظام خدمت کند. ولی به هر حال استراتژی اش این است که این بخورد که من بمانم. منظورم از اینکه باید مدیریت سیاسی می کردیم، چنین حالتی نیست. منظورم حالتی است که برای انجام کار فنی راهگشا باشد. و همان طور که گفتم چیزی هم نیست که (بنا به ضرورت و نیاز) سراغش برویم، بلکه همیشه باید مایه اش را داشته باشیم.

مصاحبه کننده: در آغاز فعالیت کمیته شفافیت و همکاری شما با کمیته و با تجربیاتی که آن موقع داشتید، چقدر به موفقیت طرح شهرداری تمام شیشه ای امیدوار بودید؟

مرتضی احمدی: به نظرم کار خوبی بود و برایش هیجان داشتم. به طور کلی امیدوار بودم و می دانستم به توفیقات و نتایج مؤثری دست پیدا می کنیم. در نهایت، موفقیت کسب شده بزرگ تر از انتظار من شد. مثلاً محتوایی که روی تعارض منافع نوشته شد یا همین الکترونیکی شدن معاملات یا دیتاهایی که مصوب شد در سامانه شفاف منتشر شود و شد و یک سری کارهای دیگر. اگر در این ساختار اداری کمتر از این مقدار انجام می شد هم برایم عجیب نبود.

مصاحبه‌کننده: این امیدواری در طول دوره چهارساله بالا و پایین هم شد؟

مرتضی احمدی: عرض کردم من تا آخرش نبودم. اما تا زمانی که بودم، یعنی تا اردیبهشت ۹۹، امیدواری‌ام خیلی بالاوپایین نداشت. یک نوسان کلاسیک داشت و لحظاتی پیش می‌آمد که احساس بن‌بست یا یأس و سرخوردگی نسبی پیش بیاید، ولی گذرا بود.

مصاحبه‌کننده: به نظر شما در تحقق ایده‌ای مثل طرح شهرداری تمام‌شیشه‌ای، راهبری از جایگاه یک سیاست‌گذار می‌تواند موثرتر باشد یا راهبری از جایگاه مدیری در رده بالای اجرایی؟

مرتضی احمدی: به نظر من هر جا که هستی می‌توانی اثر بگذاری، فقط شیوه‌اش و نوع حرکت‌هایی که باید انجام بدهی فرق می‌کند. این یک باور است. باور من این است که نیروی خدماتی می‌تواند کل سازمان را متحول کند. یک ذره عجیب است. این را می‌بینید؟ [به نوشته‌هایی روی تخته اشاره می‌کند] این ساختار سازمانی یکی از پروژه‌های من است. شش تا لول داشته. سمت کارفرما سه لول، یعنی خود کارفرما، کمیته راهبری و دو شرکتی که یکی مشاور و یکی ناظر بود. بعد در لول مشاور یا مجری پروژه هم هد کنسرسیونم، پارتنر خارجی و من که می‌شدم ته‌تغاری پروژه. یعنی هیچ‌کاره. قرار بود کمترین پول به من برسد، کمترین اتوریتته را داشتم، همه در جایگاه دستوردادن به من بودند و کاسه‌کوزه‌ها هم سر من خراب می‌شد که تو بلد نبودی که فلان شد. من یاد گرفته بودم برای تک‌تک این‌هایی که بالادست من بودند مشق تعیین کنم. فقط نمی‌توانستم برای انجام مشق‌ها به‌شان دستور بدهم. فکر من این بود که چه کار کنم این مشق را انجام بدهند؟ چه کار کنم این‌ها با هم رفیق‌تر شوند -خیلی با هم تضاد داشتند. یک جایی کوتاه می‌آدمم و می‌گذاشتم یکی دیگر که بی‌سواد است بگوید فلان کار را من کردم. خلاصه این پروژه‌ای که قرار بود شش‌ماهه انجام شود بالاخره بعد از سه-چهار سال تمام شد و به نحو عالی هم انجام شد. هیچ‌جا هم هیچ‌کس از ما تقدیر نکرد. یک تقدیرنامه به همه دادند، به ما هم دادند. ولی اینکه بگویند تو باعث شدی که پروژه به سرانجام برسد، نه. آخرش همه‌شان گفتند ما کردیم اصلاً.

خلاصه این‌ها را گفتم که بگویم از هر جایگاهی می‌توانی اثر بگذاری. این طور نیست که اگر خانم دکتر شهردار تهران بود، دستش کاملاً باز بود. نه، جایگاه شهردار تهران هم مشکلات خودش را دارد. البته شما دایره قدرت هرچه بیشتر باشد بیشتر می‌توانی اثرگذاری بکنی، ولی بین این دو جایگاهی که شما گفتید من هیچ تمییز ویژه‌ای نمی‌دهم. در همین چند ثانیه‌ای که به این سؤال جواب می‌دادم، داشتم از خودم می‌پرسیدم که واقعاً این حرف را قبول دارم یا یک تبصره و شرایطی دارد. دیدم که خیلی این حرف را قبول دارم.

مصاحبه‌کننده: در شرایط موجود ما با این حاکمیت و ساختارها فکر می‌کنید از کدام جایگاه می‌توان اثرگذارتر بود؟

مرتضی احمدی: در این شرایط شما باید گفتمان‌سازی و ایجاد مطالبه کنید. من دهه هفتاد دانشجو بودم، دوره‌ای که اوج اقتدار آیت‌الله هاشمی رفسنجانی بود. مخالف هاشمی مخالف پیغمبر بود ولی ما به‌عنوان دانشجو می‌خواستیم سر به تنش نباشد. امپریالیسم ما بود. می‌خواست خصوصی‌سازی کند. عقلمان هم به قدر کافی پخته نبود. فضا خیلی بسته بود، ولی تمام مباحثی که در جنبش دانشجویی بین نخبگان، جامعه‌الیت و روشنفکران بود پیرامون مقوله‌ای بود که به‌ش می‌گفتند آزادی، آزادی اندیشه، آزادی قلم، آزادی بیان و بعد از آن، آزادی اجتماعی. یک تابلوی «آیینة اندیشه» در دانشگاه داشتیم که ده دفعه آمدند گفتند این مطلبی که آنجا گذاشته‌اید شاید به یکی برخورد، این را بردارید. یک

مدتی آقای دکتر فراهانی مدیرش بود. قشنگ صحنه‌ای را که با زبان می‌خواستند راضی‌ش کنند یادم هست. این را برای چی گفتیم؟ برای اینکه انباشت را بگوییم؛ نوسازی، تریبون آزاد، میزگرد، مناظره‌ی عباس عبدی، علوی‌تبار، آقاجری، کدیور. یک انباشتی شکل گرفت. یک روز شد ۲ خرداد ۷۶. یک شبه که نشد. بحث آزادی، گفتمان غالب شده بود. در شرایط فعلی به گفتمان‌سازی نیاز داریم؛ نوشتن یک مقاله، ارائه در آنجا، سخنرانی در اینجا، ارتباط گرفتن با بدنه‌ی دانشجویی، مجموعه‌ای از فعالیت‌های کاملاً غیرسیاسی توسعه‌ی اجتماعی. می‌تواند خیلی هم عالی اجرا شود. چون شما الان نمی‌توانی کار اجرایی بکنی، باید زمینه‌سازی و بسترسازی کنی.

مصاحبه‌کننده: چرا الان امکان کار اجرایی نیست؟

مرتضی احمدی: چون بر ضدش هستند. الان دولت رسماً اعلام کرده که به‌زودی لیست هنرپیشه‌های ممنوع‌الکار را اعلام می‌کند. این سطح از جسارت بی‌سابقه است. کدام وزیری در چهل و چند سالی که از عمر جمهوری اسلامی می‌گذرد جرئت کرده چنین حرفی بزند؟ همیشه غیررسمی بوده. یا مثلاً این کار ضددینی و ضدخدایی که تحت عنوان گشت ارشاد انجام می‌دهند و اسمش را می‌گذارند امر به معروف و به‌صراحت می‌گویند که ما این کار را انجام می‌دهیم. من دهه‌ی شصت را یادم نیست اما حداقل از آن زمان به بعد، کسی جرئت چنین اظهارات و اقداماتی را نداشته است. با این آدم‌ها شما نمی‌توانید از شفافیت حرف بزنید. کاری که می‌توانید بکنید این است که زمینه بسازید و این خودش کار بزرگی است. مثالش را در رابطه با خرداد ۷۶ زدم. با همه‌ی محدودیت‌های مطبوعاتی - یک مجله‌ی کیان بود و یک روزنامه‌ی سلام - از دل بحث‌هایی که می‌کردند، بالاخره دوم خرداد درآمد.

مصاحبه‌کننده: شما کلاً آینده‌ی شفافیت یا به‌طور خاص طرح شهرداری تمام‌شیشه‌ای را چگونه می‌بینید؟ با توجه به صحبت‌هایی که الان کردید، نظر شما این است که کار باید در سطح گفتمان‌سازی پیگیری شود، درست است؟

مرتضی احمدی: یک تعبیری با برخی از رفقایمان داریم، می‌گوییم روند کل عالم خلقت مثل نمودار بورس می‌ماند؛ شما وقتی نمودار بورس را زوم-آوت می‌کنی و مثلاً یک دوره‌ی چهل ساله یا شصت ساله را را در نظر می‌گیری، می‌بینی ارزش سهام رشد داشته است؛ اگر پنجاه سال پیش یک سهامی خریده بودی، الان مثلاً ۵۰ هزار برابر شده بود. اما وقتی زوم-این می‌کنی و یک بازه‌ی مثلاً سه ساله را می‌بینی، ارزش سهامت ممکن است پایین آمده باشد. حالا ما یک شوخی‌ای با دوستانمان داریم که در روند کلی روبه‌رشد عالم خلقت، ما در هزار سال نزولی هستیم. خلاصه اگر بخواهم جواب سؤال شما را بدهم، اول باید ببینیم که منظور از آینده چه مقطع زمانی‌ای است و چقدر داریم زوم-آوت می‌کنیم. در کوتاه‌مدت، اگر فعالان حوزه‌ی شفافیت و مبارزه با فساد عامل و امیدوار باشند و فعالیت داشته باشند به نظرم آینده‌ی شفافیت و طرح‌هایی مثل طرح شهرداری شیشه‌ای مثبت است. در این مسائل باید ترند را دید و اگر شیب نمودار کمی هم مثبت باشد، آینده مثبت است. همین سه-چهار اندیشکده و مؤسسه مثل اندیشکده «شفافیت برای ایران» که دارند کار می‌کنند و در همین دستگاه هم کار می‌کنند جای امیدواری است.

مصاحبه‌کننده: حفظ دستاوردهای کمیته‌ی شفافیت را هم منوط به همین شرایط می‌دانید؟

مرتضی احمدی: در رابطه با دستاوردهای کمیته‌ی 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؟ آدم با دشمن خودش هم خوب است که گفت‌وگو کند. در ماه محرم هستیم، مثال از امام حسین بزنیم. امام حسین با دشمن

خودش هم گفت و گو کرد. از صبح تا ظهر عاشورا همه اش گفت و گو کرد تا ذهنیت بدهد. آیا ما گفت و گو می کنیم؟ ما کلاً بلاکی عمل می کنیم، این اصلاحاتی های فلان، آن اصول گراهای بهمان. در حالی که علایق و نحله های این ها در درون خودشان فرق می کند. شما می توانی بروی بنشیننی گفت و گو بکنی؛ پیدا می شوند آدم هایی که به گفت و گو مایل باشند. کار دیگری که می شود کرد کمک به شکل گیری ان جی اوها و به خصوص ان جی اوهای محلی است. ببینید در شهرستان ها آداب و قواعد خیلی فرق می کند. کاملاً محلی است و قوم و قبیله و ارتباطات نقش پررنگی دارد. پس اگر آنجا یک ان جی او باشد خیلی مؤثر است و خیلی می تواند سروصدا کند. کمالینکه در شهرستان ها ان جی اوهای محیط زیستی پدر یکی را درمی آورند. کار دیگری که می شود کرد همین به اشتراک گذاری تجارب کمیته با شورای بقیه شهرهاست. این ها دو-سه تا چیزی است که الان به ذهن من رسید.

یک نکته تکمیلی بگویم؟ اینجا [به کاغذی روی دیوار اشاره می کند] ارزش های شرکت ما را نگاه کنید. چهارمین ارزش، باور به مرزهای نامحدود توانایی است، همان «نشد نداریم» خودمان. خیلی کارهایی را که ناممکن است می شود انجام داد. من با این منتالیتی دارم با شما صحبت می کنم. نشد نداریم. کفش این است که کند حرکت می کنیم. اینجا در شرکت، ما یک کارهایی را به شکل قانونی انجام دادیم که در قانون نوشته بود «نمی شود». رفتیم جلو دیدیم یک بخشنامه محرمانه ای هم هست که گفته «در یک شرایطی می شود». ما از پیش نمی دانستیم ولی وقتی تو باور داشته باشی، می روی جلو و کارت را انجام می دهی.

آیا ما اول در ذهنمان پیروز می شویم بعد در میدان عمل؟ آیا ما اول در ذهنمان شکست می خوریم بعد در دنیای واقع؟ خیلی وقت ها این جور است که ما ابتدا در ذهن خودمان شکست را پذیرفته ایم. قصدم ایجاد انرژی در شما نیست. واقعیت این است که آن هایی که در یک حوزه ای تحول ایجاد کردند نگاهشان این بوده که نشد نداریم. باور داشتند که می شود. حالا یک زمانی باور داشتند که می شود حکومت را عوض کنند، شده انقلاب. یک زمانی باورهای دیگر داشتند.

مصاحبه کننده: با توجه به تجربه و بینشی که در حال حاضر دارید فکر می کنید کلاً مسئله شفافیت و اجرای طرحی مثل

طرح شهرداری تمام شیشه ای همچنان اولویت است؟

مرتضی احمدی: یک نگاهی که تقریباً در ما ایرانی ها صفر است نگاهی است که دنیا را خطی و استاتیک نمی بیند، بلکه دنیا را مثل یک سیستم دینامیک می بیند که در آن متغیرهای مختلف بر هم اثر می گذارند و این اثر گذاری و فیدبکی که به سیستم وارد می شود رفتار سیستم را شکل می دهد. خب این حرف من چه ربطی به سؤال شما داشت؟ شما آمدی تمام تلاشت را در مسیر توسعه جامعه کردی. مردم چه می خواهند؟ مثلاً کیفیت زندگی می خواهند، افزایش رفاه می خواهند، بازدهی اقتصادی بالاتر می خواهند، کاهش هزینه های اداره کشور می خواهند. اصلاً شاخص های کیفیت زندگی را در نظر بگیر. شاخص های توسعه انسانی را در نظر بگیر. خلاصه یک سری چیزها هست که مردم آن ها را می خواهند. تو هم آمدی و رفتی و نفت هم شده مثلاً ۱۲۰ دلار. پول دارترین دولت تاریخ معاصر از زمانی که نفت می فروشیم هستی و مثلاً قرار است هزار میلیارد دلار پول دریاوری. به نظر می آید که همه چیز باید خیلی خوب بشود اما چرا نمی شود؟ دولت آقای احمدی نژاد هزار میلیارد دلار پول در آورد. چه چیزی باعث شد که اصلاً نینیم هزار میلیارد دلار دقیقاً کجا رفت - اگر آن بخشی را که می دانیم گند زدند، رفتند وسط بیابان آجر و سیمان را روی هم گذاشتند شد مسکن مهر و غیره، واردات فلان و بهمان و تولید را تعطیل کردند و امثالهم را کنار بگذاریم؟ یک مثال دیگر از حوزه

آی تی بزنم. ببینید، توسعه تکنولوژی و آی تی می تواند ساختار توزیع قدرت بین نهادهای مختلف یک جامعه اعم از دولت و مردم را کاملاً نامتعادل کند. یعنی شما می توانی آی تی را توسعه بدهی و مردم را بدبخت کنی. چطور؟ با قوی کردن کنترل دولت. دیگر نمی توانی آب بخوری، نمی توانی جم بخوری. همه چیز تحت کنترل است. پس آی تی دولت را قوی می کند. آیا خوب است؟ به تنهایی فاجعه است. الان دولت ما هر روز دارد راههای فرار مالیاتی را می بندد. تا اینجا باعث خوشحالی است - هر چند آنهایی که قرار است مالیات بدهند ناراحت اند. ولی از آن طرف آزادی های تو را هم می تواند ببندد. چه چیز می تواند کمک کند؟ اینکه نظارت عمومی برای کنترل قدرت دولت وجود داشته باشد. و پیش نیاز آن نظارت، شفافیت است. باید بشود دید که دولت چه غلطی دارد می کند که بشود رویش نظارت کرد یا نه؟ خلاصه اولویت مسئله شفافیت بسیار بالاست. بسیار بالا. وقتی شفافیت نیست امکان اینکه فساد باعث فروریختن کل سیستم شود و شما وقتی این را بفهمی که کار از کار گذشته به وجود می آید.

مصاحبه کننده: آقای احمدی پروژه شهرداری تمام شیشه ای به نظر شما چقدر پروژه شخصی خانم آروین بود، چقدر پروژه شورا بود و چقدر پروژه شهرداری بود؟

مرتضی احمدی: شعارش یک جورهایی برند خانم آروین شد. ولی یک توفیقی به وجود آمد که شعار شفافیت و شهرداری شیشه ای به هژمونی تبدیل شد. حالا شاید هژمونی کلمه بزرگی برای این موضوع باشد و بهتر باشد به جایش بگوییم «هنجار پذیرفته شده». یعنی کسی نبود که حداقل در ظاهر و در جایی که پای رأی دادن به مصوبات وسط می آمد، با این موضوع مخالفت کند و حتی بعضی اعضای شورا بعد از انتخابات در مصاحبه های خودشان شعار شفافیت را به کار می بردند.

مصاحبه کننده: این فرمایش شما تضاد ندارد با آن نکته ای که گفتید که انگار خانم آروین به صورت فردی و تکروانه طرح شهرداری شیشه ای را پیش می برد؟

مرتضی احمدی: عرض من مربوط به شروع کار بود. سال ۹۶، شعار شفافیت، هژمونی و هنجار غالب شد و خیلی مصوبات هم در همین فاصله گرفته شد. اما به تدریج چه اتفاقی می افتد؟ تضادها شکل می گیرد که تو اینجا یا آنجا از من حمایت نکردی. فشارهای سیاسی به اعضای شورا اثر خودش را می گذارد و در نبود مدیریت ذی نفعانی که پیش تر اشاره کردم، راهها جدا می شود. شما داری ثابت قدم مسیر خودت را پیش می روی اما بقیه دیگر همراه نیستند. پس در واقع از ابتدا تا انتهای دوره چهارساله، تغییر داشتیم. در دو سال اول، خیلی راحت چند مصوبه گرفتیم. شیرین بود واقعاً. اما آیا در سال آخر شورا شما می توانستی چنین مصوباتی را بگیری؟ می آمدند علیه صحبت می کردند. بعضی ها پرچم حمایت از یک چیز دیگر را برداشته بودند.

مصاحبه کننده: چقدر پروژه مردم بود؟

مرتضی احمدی: پیوند خوبی با مردم به معنی سیتیزنها و اینکه مثلاً مادر من هم از ماجرا مطلع باشد برقرار نشد. البته که خب رسانه رسمی کشور هم توجه خیلی کمی به این موضوع داشت. یعنی کلاً به آن شورا توجه کمی داشت. چند باری خانم دکتر در رادیو و تلویزیون صحبت کرد، اما رسانه رسمی خیلی بیش از اینها می توانست به موضوع بپردازد و الگوسازی کند که طبعاً نکرد و نمی خواست هم بکند. خلاصه فاصله زیادی تا نهادینه شدن و لانه کردن این قضیه در لایه های زیرین جامعه وجود داشت و دارد. الان مردم ما برای چه موضوعی حاضرند تجمع کنند و راهپیمایی کنند و

شعار بدهند؟ برای شفافیت نیست. برای برون دادهای نبودش -مثلاً فساد- ممکن است، ولی شفافیت نه. هنوز جز در طبقه روشن فکر 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 هستیم یک بار هم در خلال صحبت‌های غیرکاری که گاه‌و‌گداری با هم داریم چیزی نشنیده‌ام که بخواهم بگویم نشان‌دهنده وجود منتالتی دغدغه شفافیت است. نه اینکه مخالف باشند، ولی جزء دغدغه‌ها و اولویت‌هایشان نیست. خیلی چیزها هست. این نیست.

مصاحبه‌کننده: نقش خود کمیته در ایجاد این ارتباط چه می‌توانست باشد؟ اصولاً کار اثرگذاری از دستش برمی‌آید؟

مرتضی احمدی: می‌توانست عزم سطح بالاتری داشته باشد. شاید بشود این مورد را هم به پاسخی که در رابطه با نقاط ضعف کمیته شفافیت دادم اضافه کرد. ببینید، آدم ممکن است فکر کند در شرایطی که جامعه دغدغه‌ها و اولویت‌های دیگری دارد و خودش هم حمایت رسانه رسمی را ندارد، بهتر است انرژی‌اش را در جای دیگری صرف کند که اثربخش‌تر باشد. اما یک کارهایی واقعاً حوصله و صبوری و ثابت قدم بودن می‌خواهد تا به یک نقطه‌ای برسد. جاگیر کردن مقوله شفافیت در بین مردم چنین کاری بود. مثلاً یادتان هست می‌خواستیم مسابقه برگزار کنیم؟ اگر اشتباه نکنم فکر کنم برگزار نشد.

مصاحبه‌کننده: شد.

مرتضی احمدی: حالا اگر شد که چقدر خوب. می‌توانست خیلی ادامه پیدا کند. یک مثال بزنم. زمانی در همین حوزه آیتی در سازمان نظام صنفی، ایده مدیریت فناوری اطلاعات مطرح شد. بعد گفتند این موضوع نیازمند ایجاد آگاهی در خود شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی است و بیاییم همایش برگزار کنیم. اولین جلسات کمیته علمی -که اصلاً خودمان هم نمی‌دانستیم موضوع چی هست- با چه سردی و با چه حس غریب بودن و بی‌کس و کار بودن برگزار می‌شد. من سه دوره عضو کمیته علمی بودم و بعد هم کار ادامه پیدا کرد و خیلی خوب هم رشد کرد. تو آمده‌ای و می‌خواهی یک دانه بذری بکاری، یک شعله کوچک بر پا کنی، هی باد می‌زند و باید این شعله را نگه داری. آن حس سردی و بی‌کس و کار بودن که گفتم، دیدید غروب‌های پاییز بعضی وقت‌ها چقدر یک حس‌هایی به آدم دست می‌دهد؟ ولی همه می‌دانستیم که وقتی قرار است یک چیزی جوانه بزند، شرایطش همین است. خجالت نکشیدیم. خانم آزاده داننده -رحمت الله علیها- رئیس آن همایش بود. خانم داننده کارآفرین بود. خیلی خانم خوبی بود. پارسال فوت کرد و چقدر دلم برایش سوخت. خلاصه همه می‌دانستیم که این کار همین جوری است. غریب و بی‌کس و تنها و بی‌پول بودیم. به‌زور یک سالن می‌گرفتیم. دفعه اول مثلاً صد تا آدم دعوت می‌کردیم. دفعه دوم ۱۵۰ تا. باید به همین دل خوش می‌کردیم تا یواش‌یواش کار شکل بگیرد. حالا در ماجرای شفافیت هم کم کردن فاصله مردم با این موضوع از همان جنس است و دست‌اندرکاران به‌طور طبیعی از آن فرار می‌کنند.

اگر الان دوباره می‌خواستیم شروع کنیم پیشنهادم 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)، می‌گوید آقا برای اینکه نوآوری شکل بگیرد

شما دانشگاه داری، منابع تأمین مالی می‌خواهی، مقررات‌گذار می‌خواهی، رسانه داری، نهادهای R&D^{۱۴} 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 اگر چه 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.

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 باقی‌ماندن این سرویس‌ها وجود دارد.

مصاحبه‌کننده: بهمن ۹۸ بعد از حادثه ساقط‌شدن هواپیمای اوکراینی، خانم آروین در کانال‌های مجازی‌اش اعلام کرد که احتمال دارد استعفا بدهد. حالا قبل از اینکه برویم سراغ آن موضوع، می‌خواستیم بدانم روی خود شما به‌عنوان مدیری که همیشه در پی بهبود اوضاع هستید چه تأثیری گذاشت؟

مرتضی احمدی: حادثه هواپیما و قبل از آن هم، حوادث آبان. یک بار خانم دکتر که با من صحبت می‌کرد گفت من اصلاً نمی‌فهمم ما داریم چه کار می‌کنیم. هواپیما را زده‌اند و ما داریم می‌گوییم شفافیت؟ من عمق ناراحتی ایشان را می‌فهمیدم. چنین احساسی در خیلی‌ها بود، در خانم دکتر هم بود و در من هم بود که کار جای دیگری می‌لنگد. اصلاً آدم دچار بهت و حیرت می‌شود. زدن هواپیما و دروغ‌بندی؛ تاریخ بعد از ما قضاوت‌های عجیبی درباره این حادثه خواهد کرد. ظاهرش این است که شما این هواپیما را زده‌ای. اما قطعاً هنوز نفهمیده‌ایم که چقدر این حادثه بد و کریه بوده و چقدر اثر عقب‌گرد روی این جامعه داشته. ای کاش می‌شد سیصد سال دیگر روح‌هایمان جمع شوند، بگویم نگاه کنید من درست می‌گفتم که قطعاً ما هنوز نفهمیدیم چه شده. واقعاً هنوز هم حالمان بد است. لحظاتی برای من شخصاً به وجود آمد که فکر می‌کنم واقعاً فهمیدم چی در دل و فکر و قلب و روح خانم دکتر می‌گذرد. واقعاً لحظاتی به وجود آمد که ما پرسیدیم ما چه کار داریم می‌کنیم؟ شفافیت دیگر چیست؟ این از این. اما بالاخره خب که چه؟ تعطیل کنیم برویم بنشینیم گوشه خانه؟ با گوشه‌نشستن که درمان نشود غم، برخیز و به پا کن شوری تو به عالم. با اینکه حس می‌کنم در حد لحظاتی این درک برای من به وجود آمد، اما نگاه من همین بود که باید ادامه داد. به شما گفتم که من یاد گرفته‌ام ضدانقلاب باشم چون پشت مسائل، یک سیستم می‌بینم که من هم در آن بازیگر هستم و اثر من در آن صفر نیست. این را هم جزء پیش‌فرض‌هایم گذاشته‌ام که قرار نیست تلاش‌هایی که می‌کنم تا وقتی که زنده‌ام به نتیجه‌نهایی

^{۱۴} تحقیق و توسعه: Research and Development

خودش برسد. قرار است اگر ما در مسیر بهبود جامعه باشیم که نیستیم، سیصد سال ببرد تا جامعه به نقطه‌ای برسد که بگوییم آهان، این جامعه دیگر خیلی از دردهای عمیقش درمان شده و هم به لحاظ اقتصادی و هم به لحاظ انسانی یک جامعه توسعه یافته است. نمی‌توانیم بایستیم یا عقب بکشیم یا صحنه را خالی کنیم.

آهان، یک چیز دیگر هم هست. خیلی‌ها می‌گویند بدتر از این نمی‌شود. این در منتالیتی ما هست. آیا بدتر از این نمی‌شود؟ احمدی‌نژاد که رئیس‌جمهور شد من فهمیدم بدتر از هاشمی رفسنجانی هم وجود دارد. بعد فهمیدم بدتر از او هم هست. در ماه محرم هستیم و یک مثال هم با تفکر شیعی بزنم. ما باور داریم یک زمانی، افرادی را که عزیزترین کسان خداوند بودند ذبح کردند. با تفکر شیعی، خسارتی به بشر وارد شد که دیگر بیشتر از آن نبود. اما ما که عقب نکشیدیم، ۱۴۰۰ سال است آنی که اسلحه آورد، آنی که اسبها را لجام زد، آنی که سُم زد و شایعت و بایعت و تابعیت و پدر و مادر و فیها خلدونشان را هم لعنت می‌کنیم. این استراتژی حق طلبی و منفعل نبودن است. حالا البته ما بحث‌هایمان حق و باطل مطلق نیست. من مسائل را خیلی خاکستری‌تر می‌بینم. مثال زدم که بگوییم از مدل‌های مختلف که نگاه می‌کنم عقب‌نشینی نباید کرد.

مصاحبه‌کننده: شما چطور و در چه زمانی در جریان خبر تصمیم احتمال استعفا قرار گرفتید؟ آیا در این موضوع، طرف مشورت قرار گرفتید؟

مرتضی احمدی: طرف مشورت برای اخذ تصمیم نبودم. ولی برای منصرف کردن ایشان هم به صورت نیمه‌خصوصی و هم عمومی در جلسات روضه و گریه کمیته صحبت کردیم.

مصاحبه‌کننده: تجربه همکاری شما با کمیته شفافیت برایتان چه آموخته‌هایی داشت؟

مرتضی احمدی: من یک مقدار کمال‌گرا هستم و می‌خواهم گام‌های بلند بردارم. از این جهت، پیشنهادهایی که در اوایل همکاری به خانم دکتر می‌دادم با نظرات ایشان مغایرت‌هایی داشت. مثلاً من می‌گفتم حداقل باید این قدر برویم که فایده‌ای داشته باشد. ایشان می‌گفت نه، بگذار آن چیزی را که achievable (قابل دستیابی) است انجام دهیم و بعد گام بعدی را برداریم. احتمال شکست شیوه ایشان کمتر از شیوه من بود و، در عمل، شیوه‌ای که ایشان به کار برد به نتیجه رسید. برای من این یک لرنینگ شد که، با هدف و گام دست‌یافتنی شروع و آن را تثبیت کن، بعد جلوتر برو. نگو نه، کمتر از اینکه نمی‌شود، می‌شود. خیلی وقت‌ها این جور نیست که بگویی اگر به گام کوچک‌تر رضایت دهم، بقیه را از دست می‌دهم.

مصاحبه‌کننده: می‌توانید این نکته را با یک مثال یک‌خرده ملموس‌تر کنید؟

مرتضی احمدی: موردی که به ذهنم می‌رسد ترش‌لدا انتشار قراردادهای بود. نظر من این بود که معاملات متوسط به بالا منتشر شود. فکر می‌کنم حد معاملات متوسط در آن زمان ۲۵۰ میلیون تومان بود. من می‌گفتم سفت بایستیم تا این معاملات که طبق آیین‌نامه دولت برایشان مناقصه برگزار شده و وقوعشان پنهانی نیست منتشر شود. ولی نظر خانم دکتر این بود که الان که دکتر نجفی آمادگی انتشار قراردادهای بالای یک میلیارد را دارد، همین را پیش ببریم. چند باری در موضوعات مختلف چنین اختلاف‌نظرهایی بینمان پیش آمد. اختلاف‌نظرمان به شکل تضاد نبود چون جهت‌گیری مشترک بود. اما من می‌خواستم یک مقدار تندتر یا رادیکال‌تر یا سریع‌تر کار را پیش ببریم. به تدریج من هم

شیوه خانم دکتر را پذیرفتم. نه اینکه چون ایشان رئیس کمیته است، فقط تمکین کنم بلکه یک لرنینگی برایم به وجود آمد.

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 داوطلبانه بودن 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 نزنند - برای من خیلی جالب بود. از خود من که خیلی خوب کار می‌کشیدند!

مصاحبه‌کننده: چگونه این رخداد را کمی باز می‌کنید؟

مرتضی احمدی: دقیق نمی‌دانم. برای همین بیشتر برایم الگو بود. به‌هرحال این سیستم را خود خانم دکتر چیده بودند. شاید ایشان را کمی واکاوی کنید متوجه شوید. به‌طور کلی فرهنگ یک سازمان خیلی متأثر از رئیس یا founder (بنیان‌گذار) است. اما اگر بخواهم به سؤال شما جواب دقیق بدهم، الان ایده‌ای ندارم چون خیلی هم توی تیم با بچه‌ها نبودم که بده‌بستان داشته باشیم و بینم چطوری بود. خیلی از دینامیکش مطلع نیستم. ولی از خود من خیلی خوب کار می‌کشیدند. ادبیات هم خیلی مهم است. ادبیات به نظرم یکی از نکات بود. حداقل در مورد من. جلسات فیدبک در مدیریت انگیزه، ایجاد همسویی و احساس دیده‌شدن و در اینکه اعضا highly effective (بسیار کارآمد) باشند نقش مؤثر داشت. مدیرها باید این را یاد بگیرند که یکی از نیازهای انسان که به او انگیزه می‌دهد احساس دیده‌شدن است. فکر می‌کنم احساس دیده‌شدن بین بچه‌های کمیته خیلی قوی بود. کارشناس کمیته با گزارشی که آماده می‌کرد پنبه مدیرعامل فلان سازمان یا شهردار فلان منطقه را که بیست-سی سال سابقه دارد می‌زد. این اتفاق خیلی به آن بچه حس دیده‌شدن، شخصیت‌داشتن و مفیدبودن می‌داد. عوامل انگیزشی در یک سازمان - هویت فردی، احساس مفید و موثر بودن، احساس دیده‌شدن، احساس رشد و یادگیری، احساس همدلی - هیچ جنبه مادی ندارند. حالا دیگر شما ریشه‌یابی کنید که این‌ها چطور در تیم کمیته شفافیت به وجود آمد. البته ذات کار که کار جدیدی بود و همچنین معیارهای اولیه گزینش اعضا در شکل‌دادن به انگیزش تیم بی‌تأثیر نبوده است.

مصاحبه‌کننده: خاطره‌ای هست که به‌طور خاص در ذهنتان مانده باشد و بخواهید الان به آن اشاره کنید؟

مرتضی احمدی: می‌گویند در یک قصه - در یک فرایند، در یک مذاکره - دو نقطه یاد آدم‌ها می‌ماند، یکی نقطه اوج و یکی نقطه پایان. نقطه اوج قصه کمیته شفافیت و شهر هوشمند برای من همین داستان استعفای خانم دکتر بود که از نظر عاطفی پرفشار بود و عمیقاً درگیر شدیم. نقطه اوج دیگر نقشی بود که خانم دکتر در ماجرای استعفای خودم از مدیرعاملی شرکت عمرانی کارکنان شهرداری داشت. برای من آزمون بود و برای ایشان هم آزمون بود و، به نظر من، ایشان از من سربلندتر از این آزمون بیرون آمد. تا لحظه آخر کوتاه نمی‌آمد و خیلی شفاف به من گفت که اگر تو بایستی، من هم می‌ایستم. نقشی که ایشان در ماجرای استعفای من بازی کرد تفاوت بین شعار و عمل بود، فرق بین

اینکه فقط بالای منبر مطالبی را به مردم می‌گوییم یا در خانه خودمان هم به آن عمل می‌کنیم. مصوباتی که گرفته شد نقاط اوج دیگری هستند که در ذهنم باقی مانده‌اند. مصوبه «مدیریت تعارض منافع» در ذهنم خیلی پررنگ است. اصلاً مفهوم مدیریت تعارض منافع برایم جالب است و از آن خیلی استفاده می‌کنم، اینکه مثلاً خواهرم را در شرکت استخدام نمی‌کنم یا به دلیل عضویت در هیئت‌مدیره مجتمع محل سکونت همسرم نمی‌تواند مدیر مجتمع شود. چیز دیگری که همیشه از کمیته شفافیت و شهر هوشمند یادم خواهد ماند احساس نور است. و منظورم از نور تعالی است. و پایان خوش هم اینکه اینجا پیش شما هستم. این پروژه مستندنگاری خیلی کار قشنگی است.

مصاحبه‌کننده: خیلی ممنونیم از اینکه وقتتان را در اختیار ما گذاشتید از تجربه‌هایتان در کمیته شفافیت برایمان گفتید.

مرتضی احمدی: من هم ممنونم از شما و امیدوارم پروژه مستندنگاری‌تان خیلی خوب پیش برود و از آن استفاده کنیم.

مصاحبه با مهدی ثنایی

رئیس اندیشکده شفافیت برای ایران و مشاور کمیته شفافیت و شهر هوشمند

تاریخ انجام مصاحبه: اردیبهشت ۱۴۰۲

مصاحبه‌کننده: برای شروع لطفاً خودتان را معرفی کنید و بفرمایید همکاری شما با خانم آروین و کمیته شفافیت چگونه شکل گرفت.

مهدی ثنایی: بسم الله الرحمن الرحيم. مهدی ثنایی هستم، ورودی سال ۸۴ و فارغ‌التحصیل سال ۹۱ از دانشگاه امام صادق در رشته «معارف اسلامی، مدیریت دولتی، سیاست‌گذاری عمومی» در مقطع ارشد. در همان سال ۹۱ در رشته سیاست‌گذاری علم و فناوری دانشگاه تهران در مقطع دکتری شروع به تحصیل کردم و سال ۹۷ فارغ‌التحصیل شدم. از سال ۹۲ با چند تن از دوستان یک کار گروهی را در حوزه شفافیت شروع کردیم. آن موقع طبیعت کارمان یک کار مطالعاتی بود. یادم هست که در ابتدا گروهمان اسمی نداشت. بعد از مدتی با عنوان گروه شفافیت از آن یاد می‌شد. بعد از آن چند باری اسم عوض کردیم اما «شفافیت برای ایران» در تمام عناوین ثابت بود. کم‌کم بر تعداد افرادمان افزوده شد تا اینکه، فکر می‌کنم در سال ۹۶، اندیشکده «شفافیت برای ایران» شکل گرفت. پس وقتی با دوستانمان آغاز به کار کردیم هنوز چیزی تحت عنوان اندیشکده وجود نداشت؛ برخلاف این روزها که افراد از همان اول تحت عنوان اندیشکده شروع به کار می‌کنند و بعد به تعداد افرادشان افزوده می‌شود و کارشان عمق و گسترش پیدا می‌کند. من واقعاً اطلاع دارم که این اتفاق می‌افتد.

پیش از آغاز کار و ارتباط با خانم آروین کار ما عمدتاً بر چند محور بود. یک محور کار مطالعاتی بود که ببینیم در دنیا چه بحث‌ها و تجاربی در حوزه شفافیت وجود دارد. درواقع روی تجارب دنیا در حوزه شفافیت، استانداردهای آن و اینکه اصلاً شفافیت یعنی چه و چه ابعادی دارد کار ترویجی می‌کردیم. کارهای ترویجی ما هم عمدتاً پست‌هایی بود که روی سایتمان می‌گذاشتیم. بعضاً کارهای چندرسانه‌ای انجام می‌دادیم که عمدتاً در قالب پست در صفحات مجازی اندیشکده منتشر می‌شد. بعد از اینکه مجموعه قدری قوام گرفت کارهایی مانند موشن گرافی و مستند هم به آن اضافه شد. ولی همچنان عمده کارهایمان در قالب پست و نظایر آن بود. کارهای قدیمی آن روزها هنوز هم روی سایت هست. جالب است بدانید من همین امروز یک گزارش که اسفند سال ۹۵ در رابطه با سازمان یا مجموعه اوجی پی^۱ تهیه کرده بودیم را کمی آپدیت کردم و برای رئیس سازمان ارسال کردم.^۲ درواقع از آن گزارش استفاده کردم که به رئیس سازمان بگویم خوب است دولت بتواند با آن مجموعه کار کند.

تا قبل از خانم دکتر آروین به یک معنا ما تعامل منسجم و گسترده دستگاهی نداشتیم، البته تعاملات پراکنده و گذرا وجود داشت. این یک واقعیت است. منظورم تعامل دستگاهی معنادار است، درواقع اولین تعامل منسجم ما با یک نهاد رسمی کشور از طریق خانم دکتر آروین اتفاق افتاد.

اجازه دهید ابتدا مطلبی را عرض کنم و بعد برمی‌گردم، چون می‌خواهم داستان را برمبنای سیر تاریخی‌اش بگویم. اولین ورود ما به انتخابات مربوط به سال ۹۴ بود. در انتخابات سال ۹۴ مجلس بود که ما اولین کمپین شفافیت را راه انداختیم و از نامزدهای انتخابات خواستیم عضو کمپین شوند و به شفافیت در پانزده محور (از جمله شفافیت اموال و دارایی‌ها، وعده‌ها، حقوق و مزایا، مشاغل مرتبط و ...) متعهد شوند. کمپین بدی هم نبود، در سطح ملی هم انجام شد،

^۱ اوجی پی (Open Government Partnership) سرواژه انگلیسی مخفف مشارکت برای دولت باز است.

^۲ منظور از سازمان، سازمان اداری و استخدامی است. مهدی ثنایی در زمان انجام مصاحبه به‌عنوان مشاور رئیس این سازمان در ارتقای سلامت اداری و مشارکت خبرگانی و مردمی مشغول به کار بود.

خود ما سفر شهرستان داشتیم، با چندین مجموعه ارتباط برقرار کردیم و کمک کردند تا سامانه‌ای برای آن راه‌اندازی کنیم که اسمش را مجلس‌نما گذاشتیم. آن موقع زیر صدوده نفر، فکر می‌کنم حدود صدوسه-چهار نفر از نامزدهای انتخابات آمدند و عضو آن شدند و نسبت به پانزده محور شفافیتی تعهد دادند. در واقع می‌آمدند فرمی را در سامانه پر می‌کردند، اطلاعاتشان را می‌گذاشتند و به عبارتی، هم بخشی از اطلاعات فعلی خود را شفاف می‌کردند و هم نسبت به شفافیت برخی اطلاعات دیگر در آینده تعهد می‌دادند. لازم به ذکر است که از آن صد و چند نفر، هشت نفر نماینده مجلس شدند، که البته به عموم تعهداتشان هم عمل نکردند! چرایی‌اش نیازمند توضیح و ورود به بحثی مجزاست.

می‌خواهم بگویم ما این تجربه را داشتیم که از نامزدهای انتخابات بخواهیم بیایند خودشان را شفاف کنند. تجربه خیلی خوبی برای ما بود و برکاتی داشت که پرداختن به آن خودش گفت‌وگوی مجزایی می‌طلبد. در واقع می‌خواهم بگویم قبل از همکاری با خانم آروین، ما نسبت به انتخابات و شفافیت نهادهای شورایی دغدغه داشتیم، در حوزه شفافیت نهادهای شورایی کار کرده بودیم و استانداردهای آن را مثل شفافیت آراء، مشروح مذاکرات، حضور و غیاب، شفافیت وعده‌ها، پول در انتخابات (چه برای قبل از دوره نمایندگی و چه حین آن) می‌شناختیم. نهادهای شورایی خیلی هم شبیه به هم و تپ هستند. یعنی شورای شهر و مجلس شبیه به هم هستند.

فکر می‌کنم انتخابات شوراهای شهر یک سال بعد بود، سال ۹۵؟

مصاحبه‌کننده: سال ۹۶ بود.

مهدی ثنایی: بله. تابستان یا بهار بود.

مصاحبه‌کننده: انتخابات بهار بود و نمایندگان دوره جدید از شهریور شروع به کار کردند.

مهدی ثنایی: بله، همین‌طور بود. خب، ما خانم دکتر آروین را نمی‌شناختیم. یک خرده قبل از انتخابات شوراهای شهر بود که دوستان گفتند یک نامزدی پیدا شده که شعارش شفافیت است و چنین حرف‌هایی می‌زند. یاد می‌آید خیلی به انتخابات نمانده بود که جلسه‌ای با خانم دکتر داشتیم، در همین دانشگاه تربیت مدرس در یکی از این سالن‌های گرد که افراد دور می‌نشینند. در آن جلسه به خانم دکتر آروین معرفی شدیم و توضیح مختصری راجع به اندیشکده دادیم و گفتیم حاضریم در زمینه شفافیت کمک کنیم. ایشان هم استقبال کردند. یاد می‌آید که ما با حس خوبی از جلسه بیرون آمدیم. بعد هم انتخابات برگزار شد و شکر خدا ایشان رأی آورد.

این تعامل ادامه پیدا کرد. یادم است در اولین جلسه‌ای که در دفتر آقای هاشم‌خانی^۳ برگزار شد، ایشان یک‌سری کاغذ توزیع کردند که پر کنیم و ایده بدهیم و این‌ها. این جلسه هم‌فکری بعدها تبدیل شد به جلسات کمیته شفافیت و همین‌طور ادامه پیدا کرد. لذا می‌خواهم بگویم من قبل از انتخابات با خانم دکتر آشنایی نداشتم. ما قبلاً با خیلی‌ها طرح‌هایمان را در میان گذاشته بودیم. بعضی‌ها جدی گرفتند و پیشنهاد ما را قبول کردند و با آن‌ها کار کردیم. با بعضی‌ها هم مثلاً فقط دو جلسه رفتیم، با بعضی‌ها چهار جلسه، با بعضی‌ها یک سال کار کردیم، ولی خب با خانم دکتر کارمان ادامه پیدا کرد، چون موضوع شفافیت واقعاً دغدغه ایشان بود و ایشان به‌جد دنبال آن را گرفتند.

مصاحبه‌کننده: این حس خوبی که می‌گویید بعد از جلسه با خانم آروین داشتید ناشی از چه بود؟

^۳ میثم هاشم‌خانی، مشاور کمیته شفافیت و شهر هوشمند

بعد از هر جلسه‌ای آدم یک حسی پیدا می‌کند ناشی از برآوردش نسبت به احتمال ادامه همکاری یا عدم آن. چون برخی تعاملات سرکاری است و وقت می‌گیرد، ولی منجر به نتیجه نمی‌شود. ولی برخی تعاملات به خوبی پیش می‌رود و تبدیل به یک اتفاق می‌افتد.

لذا بعد از جلسه با خانم دکتر این حس را داشتم که انشاءالله این تعامل خوب پیش می‌رود. البته برداشتم این بود که خانم دکتر آن موقع ایده‌فصلی نداشتند که دقیقاً می‌خواهند درباره شفافیت چه کار کنند. لذا بلافاصله بعد از انتخابات جلسه‌ای با خانم دکتر داشتیم و طرحمان درباره شفافیت در شوراها و شهرداری‌ها را ارائه دادیم (پیش از آن هم ما درباره موضوعات زیادی محتوا آماده و در جلسات زیادی ارائه کرده بودیم، مثلاً موضوع شفافیت در حوزه سلامت، شفافیت در حوزه معدن، و مواردی از این دست که الان هم محتواهای مربوط به آن موجود است).

مصاحبه‌کننده: ارائه را برای کجا انجام دادید؟

مهدی ثنایی: آن جلسه، ارائه شفافیت در نهادهای شورایی در اندیشکده «شفافیت برای ایران» بود^۴ که ما خانم دکتر آروین را هم دعوت کردیم. ایشان هم آمدند و در جلسه ارائه شرکت کردند، تا آخر گوش دادند و در نهایت هیچ چیز نگفتند جز اینکه: «بسم‌الله. ما آماده‌ایم از شما کمک بگیریم و این حرف‌هایی که زدید را با کمک شما محقق کنیم.» عرض کردم حدس بنده این است که آشنایی ایشان با مقوله شفافیت در آن زمان اجمالی بود و آن ارائه برایشان مفید بود. البته از خودشان هم می‌توانید در این باره بپرسید. در واقع شاید ایشان نمی‌دانستند مصداق‌های شفافیت - فارغ از جزئیاتش - دقیقاً چیست. مثلاً من یادم می‌آید ایشان 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 تجاری در این زمینه وجود دارد، اندیشکده کمک کرد همان اول یک دوپینگی صورت گیرد و خب ایشان هم انصافاً هم دغدغه‌شان، و هم هوش و ذکاوتشان، و هم سلامتشان باعث شد به خوبی این محتوا را بگیرند و دیگر خودشان کاملاً سوار کار شدند. به یک معنا آن تعامل اولیه ما عمدتاً نقشش یک تقویت‌کننده و بوستر اولیه بود که عرض کردم.

مصاحبه‌کننده: آن طور که بنده در جریان هستم، اتفاقاً خانم آروین زمان انتخابات چهار وعده انتخاباتی خیلی مشخص داده بود: شفافیت آراء، شفافیت قراردادهای بالای یک میلیارد، شفافیت اطلاعات حوزه شهرسازی و شفافیت بدهی‌ها و مطالبات. که بعد همین‌ها شدند زیربنای کارهای. در واقع می‌خواهم بگویم که شاید آن دانش و تجربه شما آمد روی این چهار محور سوار شد و کمک کرد که این‌ها فریه شوند و سروشکل بهتری بگیرند.

مهدی ثنایی: شاید اطلاعات شما دقیق‌تر باشد. من جزئیات را به خاطر ندارم. اما فکر می‌کنم از دو منظر کمک کردیم؛ یکی در رابطه با محورهایی غیر از محورهای فوق. در واقع کمیته شفافیت به محورهای شفافیتی مختلفی ورود کرد که فراتر از چهار محور فوق بودند که خب برخی از آن‌ها را اندیشکده معرفی کرد. دومین مسئله، مربوط به جزئیات هر محور است. مثلاً وقتی می‌گوییم شفافیت قراردادها، دقیقاً یعنی چه چیزی؟ یا وقتی گفته می‌شود شفافیت حضور و غیاب، یعنی

^۴ برای مشاهده فیلم این ارائه [اینجا](#) را نگاه کنید.

با چه استانداردی؟ خاطریم هست که اندیشکده در رابطه با تدوین استاندارد و حتی روش انتشار هر کدام از این محورها مشارکت داشت.

چندین مورد را دقیق در خاطریم هست که مثلاً خانم دکتر از ما می‌پرسیدند ثبت و انتشار آرا در این فرم خوب است؟ من یادم می‌آید که یکی-دو تا پیشنهاد داشتیم که اگر این این جوری شود یا آن جوری شود استانداردش بهتر است. یا پیشنهادهایی در زمینه شفافیت قراردادها و امثالهم داشتیم. پس در جزئیات کارها، اندیشکده یک مقدار کمک می‌کرد، یا مثلاً تجربه‌های بین‌المللی در زمینه شفافیت را ارائه می‌دادیم و این‌ها. کمک‌هایمان به این صورت بود.

خوبی بحث شفافیت این است که اگر کسی تعدادی مثال و نمونه ببیند کاملاً سوار موضوع می‌شود و می‌فهمد که در ادامه باید چه کار کند. بدین ترتیب، در ادامه همکاری، نیاز به اندیشکده آرام‌آرام کاهش پیدا کرد، به دو دلیل. اول اینکه ما متخصص شفافیت در شورای شهر و یا شهرداری نبودیم. ورود ما به حوزه‌های مختلف، تا آن موقع، یک ورود عمومی بود و یک استاندارد عمومی ارائه می‌دادیم. یعنی یقیناً اگر کسی در یک حوزه عمیق می‌شد او از ما متخصص‌تر می‌شد، ولو اینکه راهنمایی‌های اولیه را از ما گرفته بود. دوم اینکه خود ما نمی‌توانستیم وقت ثابت بگذاریم. کسانی مثل شما و دوستان دیگر در کمیته به صورت متمرکز وقت می‌گذاشتید. ولی ما این طور نبودیم. ما به نوعی نقش مشاور را داشتیم که برای مثال در جلسات شنبه‌ها شرکت می‌کردیم و اگر نکته‌ای به نظرمان می‌رسید می‌گفتیم. به جز موارد خاص مثل نوشتن متن مصوبه مدیریت تعارض منافع^۵ یا تدوین آن لایحه دفاعیه شورا در جلسه دیوان عدالت که ما به موضوع ورود تفصیلی کردیم، بقیه موارد عمدتاً با خودشان بود.

مصاحبه‌کننده: یعنی کم‌شدن فعالیت به صورت آگاهانه از سمت شما اتفاق افتاد و خودتان خواستید که به تدریج فعالیتتان را کمتر کنید؟

مهدی ثنایی: بله، همین طور است. مثلاً ما می‌آمدیم جلسه و می‌دیدیم ماشاءالله غیر از ما، ده نفر دیگر از دوستان هستند و کارها خوب پیش می‌رود. یادم می‌آید شاید تا دو سال، اگر نگوییم همه جلسات، اما عموم جلسات را می‌آمدیم. اما بعد از دو سال آدم آرام‌آرام دستش می‌آید که اوضاع از چه قرار است. بعضی جلسات من با آقای عزیزاده می‌آمدم، بعضی را با آقای خانی می‌آمدم. دیگر آرام‌آرام این حس به من دست داد که کمیته دیگر به آن صورت به کمک ما نیاز ندارد. به خاطر همین در دو سال دوم یادم می‌آید که حضور ما دیگر مستمر نبود و به صورت مصداقی و اقتضایی به کمیته شفافیت کمک می‌کردیم. ضمن اینکه ما آرام‌آرام تعامل با دستگاه‌ها و مجموعه‌های دیگر را هم شروع کرده بودیم و این از ما انرژی می‌گرفت. این شد که دیگر حضورمان در کمیته شفافیت کمتر شد.

پرسش: ارتباط شما با کمیته شفافیت یک‌طرفه بود؟ آن طور که گفتید، شما به کمیته کمک می‌کردید. آیا از آن سمت، همکاری با کمیته برای شما آورده‌ای نداشت که بخواهید این ارتباط را ادامه دهید؟

مهدی ثنایی: نمی‌دانم اگر این تعبیر را به کار ببریم درست است یا نه. ببینید بخش جدی کارهای کمیته کارهای اجرایی بود و این یک واقعیت است. مثلاً در جلسات کمیته با شهرداری بحث این بود که اجرای مصوبه به کجا رسیده و گیر کار کجاست و چه کارهای دیگری باید انجام گیرد. طبق نمودار یادگیری یا learning curve، اوایل شیب یادگیری

^۵ مصوبه «مدیریت تعارض منافع در شهرداری تهران»، مصوب ۹۷/۰۷/۱۰ با اصلاحات بعدی

زیاد است و در طول زمان کم و کمتر می‌شود. این شیب یادگیری هم برای اندیشکده و هم برای کمیته صادق بود. برای ما جزئیات و خیلی از مسائل اجرایی جدید بود و برای اعضای کمیته هم احتمالاً به همین ترتیب بود. خب این یک جور یادگیری مشترک بود و در طول زمان همگی احساس می‌کردیم دیگر کار از یادگیری‌های حوزه‌های شفافیت دارد به سمت حوزه‌های اجرایی می‌رود. همه کارهای کمیته از جنس کار فکری نبود، بسیاری کارها در حوزه اجرایی و از جنس پیگیری بود که اتفاقاً شاید یک‌جورهایی خیلی هم به جنس آدم‌هایی که در کمیته بودند نمی‌خورد و برایشان خسته‌کننده می‌شد، مثلاً شاید حتی به جنس خود من یا خانم آروین نمی‌خورد. تازه 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.

خلاصه از یک زمانی به بعد، رفته‌رفته احساس می‌کردم حالا اگر ثنایی هم در جلسات نباشد اتفاق خاصی نمی‌افتد. این طور نبود که به من بگویند نیا، یا مثلاً احساس کنیم کمیته نیازی به حضور ما نمی‌بیند. اتفاقاً ما همچنان به جلسات دعوت می‌شدیم و خانم دکتر هم از حضور ما استقبال می‌کردند. اما خودمان احساس کردیم کمیته دیگر به حضور مستمر افرادی مثل ما نیاز ندارد. این یک واقعیت بود.

البته اگر ما تصمیم می‌گرفتیم که مثل شما و بقیه بزرگواران کمیته، بیاییم و به‌صورت عمیق وارد کار شویم و وقت و انرژی متمرکز بگذاریم قضیه متفاوت می‌شد. خب ما آن موقع این تصمیم را نگرفتیم. چند دلیل هم داشت. یکی این بود که احساس کردیم کمیته به چنین چیزی نیاز ندارد. دوم اینکه ما در اندیشکده خودمان را نسبت به موضوع کلان‌تری به اسم شفافیت در کشور مسئول می‌دانستیم، نه صرفاً شفافیت در شورا و شهرداری تهران به‌صورت خاص. به خاطر همین، احساس کردیم که باید برویم و با سازمان‌های دیگر هم ارتباط برقرار کنیم. از همان‌جا تعامل ما با مجموعه‌های دیگر و اتفاقاً بعدش مستقیم با خود شهرداری تهران شروع شد. بعد، با مرکز آمار و رصدخانه شهری و یکی دو جای دیگر کار کردیم و بعد هم کم‌کم از سال ۹۶ همکاری با وزارت تعاون در موضوع تعارض منافع پیش آمد. می‌خواهم بگویم تعامل به این صورت شکل می‌گیرد که شما طبیعتاً احساس می‌کنید کجا می‌توانید مؤثرتر باشید و انرژی خود را آنجا می‌گذارید. این اتفاق (کم‌رنگ شدن حضور ما در کمیته) کاملاً طبیعی بود، نه اینکه کسی بخواهد هل بدهد یا بکشد یا چنین چیزی.

مصاحبه‌کننده: تعامل و همکاری شما با سازمان‌های دیگر هم مانند نحوه همکاری‌تان با خانم آروین بود؟ یعنی حالت مشورتی و انتقال دانش و مدون کردن ایده‌ها را داشت و کارهای اجرایی را به خودشان واگذار می‌کردید؟

مهدی ثنایی: مختلف بود و الگوی یکسان نداشت. ببینید، یک‌جورهایی هدف ما این بود که مثلاً در هر مجموعه‌ای یک کمیته و تیمی مثل کمیته شفافیت بسازیم. جنس کار ما عمدتاً به‌صورت مشاوره بود و حالت بوستر و استارتر داشت، ولی بعضی جاها یک مقداری عملیاتی‌تر شد. یعنی ما بعضی جاها پروژه گرفتیم و در بعضی موضوعات خاص خودمان وارد میدان شدیم، مثلاً توسعه شاخص شفافیت شرکت‌های تعاونی، یا توسعه شاخص‌های پایش قوه قضائیه. یا با وزارت آی‌سی‌تی پروژه‌ای برای پایش شفافیت دستگاه‌های دولتی داشتیم که الان هم دارد اجرا می‌شود و هر چند ماه یک بار پایش می‌شود. از طراحی خود شاخص تا پایش آن را دوستان ما دارند انجام می‌دهند. پس بعضی جاها اندیشکده وارد

کار اجرایی هم شده است ولی در مورد شورای شهر عمدتاً مشاور بودیم و مثلاً در جلسات هم‌فکری می‌کردیم که این استاندارد، این مسیر، این فرم، این ایده خوب است یا نه. یعنی به صورت کلی نظرانی می‌دادیم.

البته این را هم بگویم ما خیلی جاها تلاش کردیم به صورت جدی‌تر و اجرایی‌تر وارد کار میدانی شویم، حتی بیشتر از تلاشی که در شورای شهر داشتیم. چند جا درخواست دادیم، مثلاً وزارت تعاون که یکی از جاهایی بود که تعامل ما با آن خیلی قوی بود و قوی‌تر هم شد. شاید بدانید که طبق قانون، همه دستگاه‌ها در سطح عالی یک کارگروه ارتقای سلامت اداری دارند. البته عملکرد این کارگروه‌ها خیلی ضعیف است. الان که آمده‌ایم در سازمان اداری استخدامی می‌فهمیم چقدر ضعیف‌اند، یعنی تقریباً مساوی با صفر. خلاصه ما آن موقع پیشنهاد دادیم که اندیشکده بشود دبیرخانه کارگروه ارتقای سلامت اداری در وزارت تعاون. یعنی می‌خواستیم ما هم مشابه کاری را که خانم آروین و تیمش به عنوان قلب تپنده بحث شفافیت و مبارزه با فساد در شورا می‌کردند، و بعد شورا اهرم پیشبرد کار می‌شد، را در وزارت تعاون انجام دهیم. کار با وزارت تعاون پیش رفت و برای جاهای دیگر هم پروپوزال فرستادیم و تعامل کردیم، که البته آن موقع پیشنهاد ما را قبول نکردند.

خلاصه می‌خواهم بگویم این طور نبود که ما بخواهیم همیشه مشاور بمانیم. ببینید، شما بسته به تجربه خودت گام برمی‌داری و حرکت می‌کنی. خب آن اول احساس می‌کنی شاید نتوانی نقشی بیشتر از ارائه مشورت داشته باشی. یا ممکن است احساس کنی الان علاقه‌ای به تمرکز نداری. مثلاً ما آن موقع شاید دوست نداشتیم خودمان را به یک جا محدود کنیم، چون انرژی‌مان محدود بود و خودمان را به یک معنا نسبت به مفهوم شفافیت در کل کشور مسئول می‌دانستیم و نمی‌خواستیم همه انرژی‌مان را برای یک سازمان بگذاریم. خودتان در جریان هستید که کارها چقدر از تیم کمیته انرژی می‌گرفت. طبعاً اگر اندیشکده هم ورود عمیق‌تری به کار می‌کرد، از اندیشکده هم انرژی زیادی گرفته می‌شد. با این حال بعداً برای ورود متمرکز و عمیق‌تر در سازمان‌ها تلاش کردیم و درخواست دادیم ولی موافقت نشد و قبول نکردند.

این را هم اضافه کنم که این تلاش‌ها هنوز هم ادامه دارد و تمام نشده، یعنی من همین الان هم، جدا از کاری که داریم در سازمان اداری و استخدامی انجام می‌دهیم، یکی-دو جای دیگر هم مشاور هستیم. نمونه اخیر آن صندوق حمایت از پژوهشگران و فناوران است که یک صفحه شفافیت تروتمیز، تحت عنوان سامانه انتشار اطلاعات حمایت‌های بنیاد ملی علم ایران^۶، راه‌اندازی کرده که خیلی خوب و استاندارد است، و فهرست پروژه‌های پژوهشی، میزان حمایت، تعداد و درصد قبولی و ردی و مواردی از این دست در آن قابل دستیابی است. بنده همیشه دوست داشتم برای یک نهاد مالی در ایران چنین کاری را انجام بدهیم و این صندوق اولین جایی بود که ما برای یک نهاد مالی کار شفافیتی انجام دادیم. قبلاً تجربه اینکه نهادی غیرمالی در زمینه مالی دست به شفافیت زده باشد را داشتیم ولی تا به حال یک نهاد مالی این کار را نکرده بود.

لازم است به این نکته هم اشاره کنم که یقیناً یک بخش جدی از موفقیت و ثمربخشی چنین تعاملاتی برمی‌گردد به آن فرد کلیدی‌ای که طرف تعامل شما در آن سازمان است و میزان استقبال و اعتمادش به شما (و یک سری ویژگی‌های

^۶ نگاه کنید به <https://data.insf.org>

دیگر که قابل حدس است و نیازی نیست بگویم). 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. اما خب 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 (برای آنکه منظور را برسانم که یعنی چی که تمرکز کردن خیلی سخت است، الان باید از خودم در سازمان اداری استخدامی مثال بزنم که حالا بحثش بماند). خلاصه یک تعبیری هست که می‌گویند: *The right person, in the right time, in the right place* و به جرئت می‌توانم بگویم «آدم درست، در زمان درست، در جای درست» واقعاً در مورد خانم دکتر آروین اتفاق افتاد. یعنی اگر خانم دکتر با همین ویژگی‌ها و دغدغه‌مندی‌ها مثلاً پستی در دولت می‌گرفتند به نظرم احتمالاً نمی‌توانستند این اتفاق را رقم بزنند.

مصاحبه‌کننده: لطفاً کمی بیشتر توضیح دهید.

مهدی ثنایی: برای توضیح بیشتر ابتدا باید مقدمه‌ای بگویم. در علم مدیریت، وقتی می‌خواهند داستان موفقیت افرادی مثل استیو جابز یا بیل گیتس یا امثال آن‌ها را بگویند، معمولاً این را برجسته می‌کنند که آن‌ها چه ویژگی‌های شخصیتی‌ای داشته‌اند و به‌طور ضمنی این موضوع نیز ترویج می‌شود که اگر فرد دیگری نیز همان ویژگی‌های شخصیتی را داشته باشد احتمالاً به موفقیت می‌رسد. انتقادی که به این رویکرد مطرح می‌شود این است که خیلی‌های دیگر هم به اندازه امثال بیل گیتس (یا حتی بیشتر) خلاق، کوشا و نوآور بوده‌اند، اما به خاطر متغیرهایی که در کنترلشان نبوده به موفقیت نرسیده‌اند (در پرانتز عرض کنم که به نظر من کتاب‌های مدیریت باید بیش از پرداختن به کیس‌های موفقیت، به کیس‌های شکست بپردازند. بررسی علل به نتیجه‌نرسیدن تلاش‌ها بیش از عکس آن مورد نیاز ماست). به عبارتی، تحلیل موفقیت و شکست را نباید به ویژگی‌های شخصیتی افراد تقلیل داد.

فکر می‌کنم در تحلیل عملکرد خانم دکتر آروین هم همین موضوع صادق است. لطف بزرگ خدا بود که عوامل شخصیتی و محیطی همزمان تجمیع و موجب شد اتفاقات خوبی رقم بخورد.

به‌لحاظ شخصیتی (*the right person*) خانم دکتر آروین، فردی بودند که علم و فهم را با هم داشتند. شاید هم بتوان گفت که بیشتر فهم بود تا علم؛ فرق جدی‌ای بین این دو هست. دغدغه‌مند، پرتلاش و امیدوار بودند و شبکه خوبی داشتند. همچنین به قدر کافی شم مدیریتی داشتند که بتوانند تیمی تشکیل دهند، تقسیم‌کار کنند و بچه‌ها را متناسب با ویژگی‌های شخصیتی‌شان در کارهای مختلف قرار دهند، افرادی را برای بررسی محتوایی کارها و اقدامات انجام‌شده و افرادی را برای پیگیری اجرای دستورات توسط شهرداری قرار بدهند، ضوابطی را در تیم مستقر کنند، از مستندسازی کارها غافل نشوند، هم‌زمان کار بچه‌های تیم را ارزیابی و پالایش کنند و یک عده را از تیم خارج و یک عده را به تیم وارد کنند و از هر فردی به اندازه توان و ظرفیتش استفاده کنند. به‌طور خلاصه، حداقل‌هایی از آنچه مورد نیاز یک مدیر است را داشتند.

اینکه فردی با چنین ویژگی‌های شخصیتی‌ای در جایگاه نمایندگی شورای شهر قرار گرفت (the right place) خیلی مهم بود. شورا نهاد قدرتمندی است؛ می‌تواند برای شهرداری قاعده بگذارد، بر اجرای آن نظارت کند و افراد را به کنش وادارد. 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 کمیته شفافیت یاد گرفتیم 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 مژوسش چنین قدرتی ندارد.

پس آن ویژگی‌های شخصیتی ضرب می‌شد در ویژگی‌های جایگاه نمایندگی شورای شهر. وجه دیگر قرارگرفتن در جای درست این بود که سیستم اداری شورا، به لحاظ حقوقی و مالی، حداقل‌های لازم را برای استفاده از خدمات کارشناسی و مشاوره‌ای و ... در اختیار عضو شورا قرار می‌دهد. خانم دکتر آروین می‌توانستند قرارداد کار ساعتی-حجمی ببندند که تا حدی نیازهای پروژه شفافیت را پوشش می‌داد. البته که اگر منابع در اختیار ده برابر بود، می‌شد ده برابر کار کرد، اما آنچه که لازم بود اتفاق بیفتد، تا حد خوبی اتفاق افتاد. اگر خانم دکتر آروین نمی‌توانستند با نیروهای کارشناسی موردنظر خود قرارداد ببندند و آن تیم را تشکیل دهند، کار هم آن طور که پیش رفت، پیش نمی‌رفت. برای مقایسه، پوزیشن الان بنده در سازمان اداری و استخدامی اصلاً چنین شرایطی را ندارد و سیستم اداری سازمان، آن انعطاف‌پذیری، چابکی و استمرار در فراهم کردن منابع را که سیستم شورا داشت ندارد.

از طرف دیگر، عضویت خانم دکتر آروین در شورای شهر زمانی اتفاق افتاد که به نظرم مطالبه عمومی برای شفافیت در وضعیت خوبی بود، تجربیات اولیه خوبی در کشور داشتیم، مجموعه‌ای مثل اندیشکده «شفافیت برای ایران» شکل گرفته و به حدی از پختگی رسیده بود که حداقل در شروع کار و به‌عنوان بستر به کار کمک کند، افراد امیدوار و خوش‌بین دیگری هم در آن بازه زمانی بودند که آمدند و کمک کردند و به نظرم درها و تخته‌ها به هم جور شدند (the right time). در مقام مقایسه، اگر شورای شهر جدید الان بگوید می‌خواهیم شفافیت را پیش ببریم، اندیشکده نمی‌تواند به آن‌ها کمک کند چون در حال حاضر، به هر ترتیب، تیم شفافیت ندارد. البته طبعاً منظورم این نیست که تنها اندیشکده‌ای که می‌تواند در حوزه شفافیت به سازمان‌ها کمک کند، اندیشکده شفافیت است.

این طور جمع‌بندی می‌کنم که در آن مقطع زمانی، به لطف خدا، پنجره فرصتی برای پیشبرد بحث شفافیت باز شد و همه عوامل کنار هم نشستند و کار خوبی به انجام رسید.

مصاحبه‌کننده: آیا می‌توان از صحبت‌های شما این طور نتیجه گرفت که تجربه شفافیت شورا و شهرداری تهران در دوره قبل را تجربه موفق می‌دانید؟

مهدی ثنایی: بله، دقیقاً. ممکن است بچه‌های دوروبر خانم آروین خیلی با حرف من موافق نباشند و از کارهایی که نشد و نتوانستند انجام دهند بگویند، اما اگر آن روحیه ایده‌آلیستیک و غیرتاریخی و غیرواقعی را کنار بگذاریم و در بستر زمان و مکان و شرایط اقتضایی نگاه کنیم، به نظر من تجربه خانم آروین خیلی تجربه موفق بود.

مصاحبه‌کننده: در این باره توضیح می‌دهید؟

مهدی ثنایی: به نظرم لااقل به چندین دلیل می‌توان تجربه خانم دکتر آروین را موفق دانست. اولین دلیل این است که این تجربه موجب افزایش شفافیت شورای شهر و شهرداری تهران شد، باعث گسترش زیرساخت فنی و تسریع ارتقای آن در برخی حوزه‌ها شد، به جافتادن برخی مفاهیم و حوزه‌های مرتبط مثل تعارض منافع در بخش عمومی کشور کمک کرد و دانش و بینش کسانی که درگیر این تجربه بودند، از خود ما در اندیشکده شفافیت بگیرد تا اعضای کمیته شفافیت تا دوستانی که در شهرداری بودند، را هم ارتقا داد. اینکه الان خانم دکتر آروین و تعدادی همکار در این زمینه‌ها داریم که عالم هستند و تربیت شده‌اند خیلی ارزشمند است.

نکته دوم اینکه 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 پاس گلی 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، پاس گلی 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.

برخی با این استدلال که پیشرفت خیلی از اقداماتی که دوره قبل شروع شد در این دوره متوقف شده است و خیلی از دستاوردها به عقب برگشته، معتقدند پروژه شفافیت شورا و شهرداری تهران شکست خورده است. اما فکر می‌کنم چنین ارزیابی‌ای غیرواقع‌گرایانه است. جدای از اینکه خود این گزاره که کارها متوقف شده یا به عقب برگشته برای بنده محل تردید است، ما نمی‌توانستیم انتظار داشته باشیم که در یک دوره کوتاه چهارساله، شفافیت به‌طور کامل در شهرداری محقق شود. در کدام کشور موضوعات پیچیده و درهم‌تنیده یک‌شبه حل شده که ما دومی‌اش باشیم؟ واقعیت این است که جریان‌های تاریخی اغلب فراز و فرودهای بسیاری دارند و بعضاً با پنج، ده یا بیست سال فاصله به نتیجه می‌رسند. ولی خب همه این جریان‌ها هم نیازمند یک نقطه سرآغازند. تجربه شفافیت شورا و شهرداری تهران هم همین‌طور است. ما در دوره قبل در خیلی از موضوعات مربوط به شفافیت اولین تجربه‌ها را ساختیم و چه‌بسا منتخبان دوره‌های بعدی شورا دوباره و با جدیت پیگیر ادامه‌دادن آن تجربه شوند.

مصاحبه‌کننده: آیا می‌توانیم این‌طور بگوییم که تجربه خوب همکاری با شورا و رضایتی که از آن داشتید باعث شد

شفافیت همچنان جزء موضوعات اصلی باشد که اندیشکده به آن می‌پردازد؟

مهدی ثنایی: حس ما که نسبت به این تجربه خیلی مثبت بود و این حس مثبت طبعاً در همه انرژی و سازوکار و مسیر فعالیت‌های اندیشکده ما هم اثر گذاشت. هرچند خب طبیعتاً اندیشکده به دلایلی، که می‌تواند موضوع گفت‌وگوی مجزایی باشد، روی موضوع شفافیت متمرکز نماند و نبود. کما اینکه همان موقع در کمیته هم فقط در زمینه شفافیت کار نکردیم. موضوع تعارض منافع هم به‌طور جدی دغدغه ما بود و همچنین بحث سوت‌زنی. اگر اشتباه نکنم در همان

جلسه‌ای که مصوبهٔ تعارض منافع رأی‌گیری شد، اضافه‌شدن بحث سوت‌زنی به مصوبه را با خانم آروین مطرح کردم. ایشان گفتند متن این پیشنهاد را بنویس. همان موقع نوشتم و دادم و ایشان در جلسه مطرح کردند و شکر خدا مصوب شد. الان مادهٔ آخر مصوبه مدیریت تعارض منافع مربوط به بحث سوت‌زنی است. خب آن هم یک راهی باز کرد. هرچند نمی‌دانم به کجا رسید چون قرار بود شهرداری یک آیین‌نامهٔ اجرایی برای این ماده بدهد.

مصاحبه‌کننده: روی این ماده، مصوبهٔ حمایت و صیانت از گزارشگران تخلف^۷ در اواخر دورهٔ پنجم تصویب شد.

مهدی ثنایی: بله، طبق مصوبهٔ تعارض منافع، شهرداری باید ظرف شش ماه لایحهٔ دستورالعمل اجرایی مادهٔ مربوط به سوت‌زنی را ارائه می‌کرد که خب خیلی بیشتر از شش ماه هم طول کشید. البته در عمل اقدامی برای اجرای این دستورالعمل صورت نگرفته است. واقعیت این است که ظاهراً دورهٔ جدید اهتمام جدی به پیگیری آن موضوعات ندارد. می‌خواهم نکته‌ای را اینجا مطرح کنم که البته نمی‌دانم چقدر با موضوع این جلسه مرتبط است. بحثم این است که موضوعاتی مثل موضوع مبارزه با فساد خیلی سخت در اولویت واقعی رفتاری دستگاه‌ها قرار می‌گیرد یا تقریباً محال است که اصلاً توجهی به این موضوع شود. این را وقتی آدم خودش مسئولیتی می‌گیرد خیلی خوب متوجه و نسبت به آن حساس می‌شود.

مصاحبه‌کننده: آیا همچنان معتقدید که، بین راهکارهای مبارزه با فساد، وزن اصلی با شفافیت است؟

مهدی ثنایی: سؤال خیلی سختی است. الان به دایرهٔ مفهومی وسیع‌تری نیل اوپن گاورنمنت معتقدم. ترجمهٔ تحت‌اللفظی open به فارسی می‌شود «باز»، که به نظر من یعنی همان شفافیت. البته برای شفافیت معادل transparency را در انگلیسی داریم و ممکن است بگوییم نه این دو با هم فرق دارند. خلاصه اگر شفافیت را به معنای اوپن گاورنمنتی آن در نظر بگیریم، جوابم به سؤال شما «بله» است اما اگر منظور منحصراً transparency باشد، الزاماً جواب مثبت نمی‌دهم.

مثلاً الان، به دلایلی، در این دولت دغدغهٔ من برای دنبال کردن مدیریت تعارض منافع مدیران ارشد ده برابر شفافیت است. بعضی از این دلایل اجرایی است به این معنا که ممکن است روی کاغذ شفافیت واقعاً مؤثرتر باشد، ولی در عمل مدیریت تعارض منافع امکان‌پذیرتر باشد. لذا شفافیت مسئله‌ای است که ابعاد زیادی دارد، ولی ممکن است به لحاظ اجرایی تعارض منافع را جلوتر بگذارم یا اگر بخواهم شفافیت را دنبال کنم مثلاً یک جاهایی اوپن دیتا را، که یک خرده تکنیکال‌تر است و یک خرده از یک جنبه‌هایی حساسیتش کمتر است، جلو بیندازم. خود transparency را پیش‌بردن قدری سخت است. البته سختی‌اش هم به خاطر همان سؤال است که چرا مبارزه با فساد به راحتی در اولویت بخش اجرایی کشور قرار نمی‌گیرد.

مصاحبه‌کننده: لطفاً بیشتر توضیح دهید.

مهدی ثنایی: هر کس که وارد نظام اداری می‌شود، با جریانی از فشارها روبه‌رو خواهد شد که برآیند آن‌ها، پنجره فرصت اقدامات و اولویت‌های فرد را می‌سازد. در نظام اداری فشارهایی از سمت رده‌های بالادست وجود دارد (بالاخره برای هر فردی یک مدیر وجود دارد)، فشارهایی از سمت تجربه‌ها و علایق سازمان وجود دارد، فشارهایی از سمت کارها و

^۷ مصوبهٔ «حمایت و صیانت از گزارشگران تخلف و فساد در شهرداری تهران»، مصوب ۱۴۰۰/۰۴/۲۹

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 ستادی به مسائل صفی منحرف می‌شود و در نتیجه مسائلی از قبیل مسائل نظام استخدامی، دولت الکترونیک (از منظر ارائه خدمات به مردم)، نظام پرداخت و بی‌عدالتی و بی‌انضباطی در پرداخت، و 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 تر 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 امثالهم فکر کند.

بینید، کار در سازمان‌های دولتی پیچیدگی‌های خودش را دارد. برای مثال در فضای اداری دولتی به نسبت فضای بخش خصوصی ابزارهای مدیر برای مدیریت زیردستان خیلی خیلی محدودتر است. در بخش خصوصی مدیر می‌تواند نیروی ناکارآمد را اخراج کند، اما در دولت چنین امکانی را ندارد. تنها ابزار مدیر جابه‌جایی نیروهاست که این کار هم می‌تواند هزینه اداری-سیاسی جدی داشته باشد. فردی که جابه‌جا می‌شود، اگر از این جابه‌جایی رضایت نداشته باشد، به راحتی می‌تواند برای مدیر مشکل ایجاد کند و رفتارهایی سیاسی علیه او شکل دهد. بالاخره کارمندان سازمان قدیمی‌ترند و سیستم را بهتر می‌شناسند، شبکه‌ای از روابط انسانی ساخته‌اند و به شدت حافظ و حامی هم هستند. در این دوره کوتاهی که در دولت بوده‌ام، موارد عجیبی دیده‌ام. واضح‌ترین کارهای نادرست، با این توجیه که مثلاً آن فرد مشکل مالی دارد و چه و چه، از سوی مثبت‌ترین افراد استدلال می‌گیرد که نه، این کار مشکلی ندارد. گرفتن رانت یا حتی یک جاهایی رشوه به راحتی توجیه می‌شود و افراد پشت هم را در این موارد می‌گیرند. چون اینجا خانه آن‌هاست و اینجا زندگی می‌کنند. ما بازه محدودی اینجا هستیم، آمده‌ایم اصلاحی بکنیم و برویم. ما گذری و مهمان هستیم ولی کارمندان سازمان (و دیگر بخش‌های دولت) اینجا زندگی می‌کنند.

یک تفاوت مهم دیگر بین بخش دولتی و بخش خصوصی، مسئله تأمین مالی است. در بخش خصوصی افراد باید برای به‌دست آوردن پول بجنگند. به همین دلیل انگیزه پیدا می‌کنند که به سمت اصلاح فرایند و انواع راهکارهای افزایش کارآمدی و کارایی بروند. ولی در بخش دولتی، بودجه نتیجه کارآمدی نیست، بلکه نتیجه رفتار و کنش سیاسی است؛ اینکه چطور لابی کنی و چقدر چانه بزنی و با سازمان برنامه و بودجه و مجلس و کمیسیون تلفیق تعامل کنی. در بخش دولتی، بودجه یک مسئله سیاسی است. به تبع آن، عموم انگیزه‌ها و ابزارهای یک مدیر برای رفتن به سمت موضوعات ستادی خشکانده می‌شود و مدیر کاملاً به سمت رفتارهای دیگری کشیده می‌شود.

درواقع رفتارها و ماهیت نظام اداری ما برگرفته از اکوسیستم انگیزاننده آن است. به همین دلیل برای بنده اصلاً عجیب نیست که یک مدیر دولتی جدید، که یک فرد کاملاً سالم و ضدفساد و قبل از ورود به سیستم بسیار باانگیزه بوده است، الان که در جایگاه مدیریت نشسته، تقریباً کار جدی روی موضوعات مربوط به سلامت اداری، شفافیت و مبارزه با فساد نمی‌کند. درواقع اگر، خدای ناکرده!، روزی بنده هم روی آن صندلی بنشینم، به احتمال زیاد به همین سرنوشت دچار خواهم شد. فشار مسئله‌های دیگر آن قدر جدی و قوی است که جایی برای این مسائل باقی نمی‌ماند.

مصاحبه‌کننده: می‌گویید الان انگار در ذهن‌تان اوپن گاورنمنت راهکار جامع‌تری است برای مسئله مبارزه با فساد و این یک مقدار متفاوت است با transparency که قبلاً دنبال می‌کردید. می‌شود این را دقیق‌تر و روی زمین‌تر توضیح دهید؟

اگر بتوانید معطوف به یک مثال واقعی از تجربه همکاری‌تان با کمیته شفافیت توضیح دهید بسیار عالی است.

مهدی ثنایی: برای پاسخ‌دادن به این سیر تطور که شما در سؤال‌تان مطرح کردید بهتر است کمی درباره تاریخ خود اندیشکده حرف بزنم. ببینید من خودم مثلاً تا پایان ارشد شش-هفت سال روی بحثی کار کرده بودم که آن زمان خیلی بحث قابل توجهی بود و هنوز هم همین‌طور است، آن هم اینکه مدل تربیتی خدا در عالم یکتاست. به یک معنا فرق نمی‌کند شما یک بچه را می‌خواهید بزرگ کنید، یک شرکت یا صنعتی را می‌خواهید رشد دهید، یا مدیری می‌خواهد در یک سازمان یک تیم را رشد دهد. این‌ها هیچ فرقی ندارند. قالب و مدل کلی یکی است. در پایان نامه ارشدم این را در قالب سیاست‌های کشور در قبال نخبگان ارزیابی کرده بودم که آیا مدل و چارچوب کلی تعامل ما با نخبگان در راستای آن مدل و قالب کلی هست یا نه.

دوره دکتری هم در حوزه سیاست‌گذاری علم و فناوری کار کردم و به پدیده‌ای رسیدم که شاید قابل توجه باشد. جایی که آن موقع ما کار می‌کردیم - اسمش را نگویم شاید بهتر باشد، البته جای خاصی نیست ولی به دلایلی شاید بهتر باشد نام نبرم - اتفاق کوچکی بود که همه پژوهشگران تیم‌های مختلف در آن اتفاق کار می‌کردند، مثلاً یک عده در حوزه سلامت کار می‌کردند، یک عده در حوزه حمل‌ونقل، یک عده در حوزه انرژی، یک عده در حوزه معدن. یک اتفاق بود و همه میزها رو به دیوار و پشت به هم قرار داشتند و هر دو-سه نفری که در یک حوزه کار می‌کردند کنار هم بودند. بنابراین شما موقعی که داشتی کار می‌کردی ناخودآگاه می‌شنیدی که پژوهشگران حوزه انرژی یا پژوهشگران حوزه سلامت چه می‌گویند. خوب مفروض این است که هر کدام از این موضوعات یک دنیایی است. مثلاً انرژی یک دنیاست با مسائل و مشکلات خاص خودش، و حوزه سلامت دنیایش یک چیز دیگری است و مسائلیش نیز. به همین ترتیب حمل‌ونقل و انرژی هم هر کدام مسائل متمایز خودشان را دارند. درست هم هست. این‌ها هر کدام کاملاً در مورد دنیاهای متفاوتی حرف می‌زدند. اما در عین حال به نظر من به طرز عجیبی چالش‌ها و مشکلاتشان یکی بود. مثلاً هر کدام برای اصلاح حوزه خودشان طبق آسیب‌شناسی‌ای که داشتند طرحی تدوین می‌کردند که این طرح باید قانون می‌شد تا به اصلاح آن موضوع کمک کند. چالش مشترک این حوزه‌ها در تصویب این طرح‌ها بود و از این جهت کاملاً با هم اشتراک داشتند. یعنی نمی‌توانستند بروند طرح مدنظرشان را تصویب کنند. یا چالش دسترسی به مدیران را داشتند. یا چالش این را داشتند که اگر مدیران حرف‌های این‌ها را بشنوند هم الزاماً چیزی سر در نمی‌آورند، اگر هم سر در بیاورند الزاماً تصمیم نمی‌گیرند، اگر هم تصمیم بگیرند الزاماً اجرا نمی‌شود. من دیدم علی‌رغم اینکه حوزه‌ها آن‌ها کاملاً متفاوت است، اما چالش‌های عملی حل مسئله‌شان کاملاً مشترک است.

اینجا با خودم فکر کردم چرا باید این‌جوری باشد، این طبیعی نیست. مثلاً اینکه مجلس نمی‌فهمد طبیعی نیست، اینکه مدیر وقت شنیدن راهکارهای مسائلش را ندارد طبیعی نیست، سردرنیابوردن مسئولان طبیعی نیست و چیزهایی از این دست. آن موقع به ذهنم رسید که شفافیت موضوع مهمی است که می‌تواند به حل این مسائل مشترک کمک کند، چون با خودش پاسخ‌گویی، مسئولیت‌پذیری و گزارش‌دهی می‌آورد، ظرفیت مشارکت ایجاد می‌کند و بسیاری فواید دیگر. آن موقع برای من که فارغ‌التحصیل سیاست‌گذاری عمومی بودم شفافیت واژه‌ای بود بین صدها واژه دیگر. واقعاً

یادم نمی‌آید که چه شد که شفافیت در ذهنم بولد شد. جلوتر که رفتیم، مفهومی پایه‌ای‌تری به نام کارآمدی حکمرانی جلب توجه بیشتری کرد و به ذهنم رسید شفافیت می‌تواند یکی از مصادیق و راه‌کارهای تحقق آن باشد. در طول زمان مفاهیم دیگری که به این مفهوم پایه کمک می‌کردند بیشتر شدند. منظوم از کارآمدی حکمرانی، الزاماً نظریه Good Governance (حکمرانی خوب) نیست. دارم درباره مفهوم عام صحبت می‌کنم، درباره یک حکمرانی خوب که مشکلات را خوب می‌فهمد و خوب جواب می‌دهد، چابک است، کم‌هزینه است، کم‌فساد است. یعنی بالاخره مطلوب است، مردم حس خوبی نسبت به آن دارند، مورد اعتماد است و این ویژگی‌های مرسوم و معمول که به ذهن می‌آید. آن موقع اولین مفهومی که به ذهنم رسید که می‌تولند به تحقق چنین حکمرانی‌ای کمک کند شفافیت بود. بعداً موارد دیگری هم اضافه شدند، مثلاً تعارض منافع، سوت‌زنی، سنجش ریسک فساد، بحث‌های مشارکت، بحث‌های اوپن دیتا و اوپن گاورنمنت دیتا و نظایر آن.

مصاحبه‌کننده: وسیع شدن دامنه مفاهیم، نتیجه مطالعات نظری بود یا تجربه‌های کاری هم در آن اثرگذار بود؟

مهدی ثنایی: حتماً هر دو بود. ببینید ما خیلی اجازه نمی‌دادیم که بحث نظری ما را راهبری کند، یعنی به ما بگوید که چه چیزی مورد نیاز ماست. درباره خیلی موضوعات، ادبیات و استانداردهای بین‌المللی بر موضوعاتی تأکید دارند که عقب‌افتاده و از رده خارج است، مثل نقش رسانه‌های آزاد در مبارزه با فساد. فارغ از اینکه موافق دولت باشید یا مخالف، آزادی مطبوعات الان دیگر بحث خیلی عقب‌افتاده‌ای است. آزادی مطبوعات مثل این است که نشسته‌ای و فساد را اتفاق بیفتد، بعد می‌خواهی آن‌ها رسانه‌های آزاد وجود داشته باشند و درباره‌اش حرف بزنند، و با چه هزینه‌ای! بماند که در خیلی از کشورها هم شرایط لازم برای آنکه رسانه‌ها در مبارزه با فساد نقش داشته باشند وجود ندارد. من گفتم اصل در مبارزه با فساد، پیشگیری است. اصلاً انرژی‌مان را باید بگذاریم روی پیشگیری.

خلاصه می‌خواهم بگویم شیوه ما این بود بین نظریه‌ها و ادبیات با واقعیت مسائل خودمان تعاملی برقرار کنیم و اصلاً این طوری نبود که صرفاً ببینیم مثلاً ادبیات بحث چه می‌گوید، و ما همان را انجام دهیم. آنچه در ادبیات بود پرت‌وپلا زیاد داشت. ولی خب خیلی جالب است، مثلاً خود Transparency International یا همان تی‌آی به نظرم هنوز هم حرف‌های قدیمی و غیرکاربردی زیاد دارد. ولی برعکس آن همان اوجی‌پی است که گفتم به نظرم خیلی به شرایط کشورمان نزدیک‌تر است و به نیاز کشورمان بیشتر می‌خورد.

مصاحبه‌کننده: تمایز این دو رویکرد را کمی توضیح می‌دهید؟

مهدی ثنایی: ببینید، ما یک ادبیات سنتی درباره توسعه در رشته‌های مختلف داریم و رشته‌هایی مثل علوم سیاسی، اقتصاد و مدیریت بحث‌هایی در این زمینه دارند. منظوم از ادبیات سنتی دهه ۶۰ و ۷۰ و ۸۰ و این‌هاست. مثلاً توسعه اقتصادی‌ها دست می‌گذارند روی بازار آزاد و عدم قیمت‌گذاری و عدم مداخله دولت و کوچک‌شدن دولت و بیرون کشیدن دولت از اقتصاد و از این چیزها، و می‌گویند این کارها ضدفساد است. تا دولت در اقتصاد است فساد اتفاق می‌افتد. دولت بیاید بیرون، فساد کم می‌شود. تا وقتی دولت مداخله می‌کند و نرخ می‌گذارد و پول می‌ریزد، حتماً فساد ایجاد می‌شود. ولی اگر دولت بیرون بیاید، مشکل فساد حل می‌شود.

علوم سیاسی‌ها هم از انتخاب آزاد و دموکراسی حرف می‌زنند و می‌گویند باید مثلاً آزادی احزاب و civil society (جامعه مدنی) وجود داشته باشد، و دولت مداخله نکند. در هر کدام از این‌ها که مداخله کند باعث انواع فساد می‌شود. ادبیات سنتی چنین چیزهایی می‌گوید.

به طرز بانمکی تقریباً در جفت این نحله‌ها آدم‌های جدید این حرف‌ها را کمتر می‌زنند. یعنی اول اینکه دموکراسی در عمل در خیلی از کشورهای کم‌فساد هم اصلاً به این شکل ایده‌آلی که در ادبیات آمده وجود ندارد. مثلاً شما در آمریکا به کی رأی می‌دی؟ به فیل رأی می‌دهی یا به الاغ! دو تا حزب داری دیگر، دموکرات و جمهوری خواه. اینکه هر کسی راه بیفتد و هر کسی را راه بدهی از این خبرها نیست. در کشورهای اروپایی هم همین‌طور. نهایتش این است که احزاب مختلفی دارند. حزب هم داستان خاص خودش را دارد. بعد هم حزب با مکانیسم‌های مختلفی محدود است. این‌طور نیست که اگر هر کسی راه بیفتد و یک حزب بزند، حزبی جایگاه پیدا کند. اصلاً این‌طور نیست. خیلی از نهادهای مثل ما را آن کشورها هم با یک ملاحظاتی دارند. مثلاً شورای نگهبان ما را انگلیس دارد؛ مثلاً باید از دویست نفر یا همین حدودها - البته اعدادی که می‌گویم دقیق نیست - که به تعبیر ما رجل سیاسی محسوب می‌شوند امضا بگیری که این آقا رجل سیاسی است و فرایند این موضوع کاملاً جا افتاده است. در واقع عرض من این است که در عمل آن چیزهایی که در ادبیات گفته می‌شود در خود کشورهای غربی که مهد این ادبیات مفهومی هستند هم به آن شکل وجود ندارد.

دوم اینکه جدیداً نظریه‌پردازان این حوزه‌ها خیلی عوض شده‌اند و حرف‌های دیگری می‌زنند. مثلاً فوکویاما به‌عنوان یک نظریه‌پرداز علوم سیاسی کاملاً مشخص و شناخته‌شده، در کتاب آخرش، «نظم و زوال سیاسی»، کاملاً توسعه بوروکراسی را مقدم بر توسعه سیاسی می‌داند. در واقع آن‌ها از حرف‌های قدیمشان کوتاه آمده‌اند و نظریه‌پردازان این حوزه‌ها جدیداً موضع دیگری اختیار کرده‌اند و می‌گویند توسعه بوروکراتیک مقدم بر انواع دیگر توسعه است. نه اینکه بگویند توسعه سیاسی یا توسعه اقتصادی مهم نیست، بلکه می‌گویند توسعه بوروکراسی مقدم است. هم از حوزه علوم سیاسی هم از حوزه اقتصاد می‌توانم شواهدی در این خصوص بیاورم که خودش گفت‌وگوی مستقلی می‌طلبد. عرض من این است که توسعه بوروکراسی یعنی توانمند شدن بوروکراسی، کم‌شدن فساد، افزایش چابکی و همان ویژگی‌های sound government و good government و امثالهم، همه این‌ها به یک معنا موضوع کار اندیشکده شفافیت بود ولی کاملاً عملیاتی. یعنی برای تشخیص مشکل به واقعیت مراجعه کنیم، و نه اینکه چون ادبیات می‌گوید «مشکل این است و راهکار آن است»، ما هم این را به‌عنوان مشکل و آن را راهکار بپذیریم. البته شما از ادبیات هم کمک می‌گیرید. یعنی ادبیات ذهن شما را تجهیز می‌کند. یک رفت‌وبرگشت است که باید زیاد اتفاق بیفتد. از یک طرف نباید ذهنت را محدود به ادبیات کنی که او به تو بگوید الان دقیقاً مشکل چیست و از یک طرف هم این نیست که شما کاری به ادبیات نداشته باشی و بگویی من خودم می‌خواهم تنها بروم. یک رفت‌وبرگشت است بین این‌ها. لذا زمانی ممکن است شما به این نتیجه برسید که مثلاً الان شفافیت خیلی مهم است و یک موقع ممکن است احساس کنید تعارض منافع آن مسئله مهمی است که باید روی آن دست بگذارید و ممکن است فردا روزی به نتیجه دیگری برسید. تشخیص مسئله و راهکار کاملاً اقتضایی است یعنی ممکن است در مورد یک نهاد بگویید شفافیت لازم است، برای دیگری مدیریت تعارض منافع، و برای دیگری توسعه زیرساخت آی‌تی.

بنده نقشه مفهومی این حرف‌هایی که دارم می‌زنم را یک جایی کشیده‌ام اصلاً و می‌توانم به شما بگویم الان نقشه مفهومی از نظر من دقیقاً چیست. مثلاً الان معتقدم موضوع حکمرانی شرکتی بسیار موضوع مهمی است. فوق‌العاده مهم است. حکمرانی شرکتی هم ابعاد اقتصادی وحشتناک دارد، هم ابعاد فساد وحشتناک دارد، هم ابعاد بودجه‌ای وحشتناک دارد و هم ناکارآمدی و فسادش سرریز می‌کند در حوزه اداری و سیاسی و حوزه سیاسی را به فساد می‌کشاند. شرایطی که در آن صاحبان مناصب سیاسی بتوانند مدیران شرکت‌ها را عوض کنند و حق مداخله داشته باشند، مثلاً بگویند مدیرعامل چه کسی باشد یا تو چه بخر یا چه بفروش، به عبارتی اگر قواعد حکمرانی شرکتی رعایت نشود، سرریز مفسده‌آمیز جدی در عرصه سیاسی-اداری دارد و ایجاد فساد می‌کند. برخی کم‌کم می‌خواهند آدم‌های مدنظر خودشان را سر کار بیاورند، پس به همین دلیل در عرصه سیاسی سرمایه‌گذاری می‌کنند و پول در انتخابات می‌ریزند. این یعنی عرصه سیاسی فاسد می‌شود چون حوزه شرکتی ما فاسد بوده است. حکمرانی شرکتی یکی از مفاهیمی است که دو-سه سال است خیلی جدی دنبال آن هستیم. حالا درباره خود این موضوع هم می‌توانیم گفت‌وگو کنیم.

پرسش: چه اتفاقی افتاد که این مسئله این قدر برایتان مهم شد؟

مهدی ثنایی: ببینید این سؤال را می‌شود در مورد تک‌تک مفاهیمی که تا الان اسم بردم پرسید که چگونه تعارض منافع، شفافیت و ... برایم مهم شد. این تبصره اول.

تبصره دوم هم این است که نقطه برجسته شدن خیلی از این مفاهیم را آدم ممکن است یادش نباشد، یعنی مثلاً این طور نیست که شما در یک نقطه از تاریخ بگویی آهان، از فردا به فلان موضوع می‌پردازم. برجسته شدن خیلی از این‌ها یا اکثر این‌ها تدریجی و زمان‌بر بوده است. مهم‌شدن حکمرانی شرکتی هم تدریجی بود. اگر الان لپ‌تاپم دم‌دست بود به شما می‌گفتم که از چه سالی این موضوع برای ما مسئله شد. در دوره آموزشی سربازی‌ام، سال ۹۶ یا ۹۷، بنده‌خدایی هم‌سلولی من [می‌خندد] در دوره آموزشی سربازی بود. او در پتروشیمی جم مدیر مالی بود. دوست قدیمی من بود. از من هم چند سالی بزرگ‌تر بود. حین صحبت با همدیگر، او درباره حکمرانی شرکتی حرف زد. آن موقع برای من واضح بود که حکمرانی شرکتی می‌تواند در سبد موضوعی اندیشکده قرار گیرد و خیلی مهم است. حکمرانی شرکتی ابعاد و مدل‌های مختلفی دارد. یکی از آن‌ها شفافیت است، یکی تعارض منافع است، یکی پاسخ‌گویی است. حالا در مدل‌های مختلف یک چیزهایی را کم‌وزیاد می‌کند. این مسئله خیلی برایم مهم و جدی بود، طوری که اصلاً پروپوزال نوشتیم و تیم تجهیز کردیم و رفتیم دفاع کردیم. البته در نهایت پتروشیمی جم با تیم دیگری قرارداد بست، نه ما.

می‌خواهم یک مثال بزنم که خیلی از موضوعات شبیه همین مثال‌اند. مثلاً پزشکی را تصور کنید که یک جعبه پر از انواع و اقسام داروها و تجهیزات دارد و در هر خانه‌ای که می‌رود یکی از آن‌ها مهم می‌شود. این به این معنی نیست که آن دارو یا وسیله تا قبل از آن مهم نبوده، بلکه فرصت استفاده از آن پیش نیامده بوده. خیلی از موضوعات برای ما این طوری بود. نمی‌دانم، شاید حکمرانی شرکتی همان دو-سه سال اول جزء سبد کاری ما بود ولی هیچ‌وقت فضای پیش نیامد که ما آن را بزرگ کنیم و رویش کار کنیم. موضوعات در اندیشکده وقتی یک‌دفعه اوج گرفتند که با یک اتفاق بیرونی ضرب شدند.

مصاحبه‌کننده: در مورد شفافیت آن اتفاق بیرونی چه بود؟

مهدی ثنایی: چند اتفاق بود. به صورت خاص، انتخابات مجلس سال ۹۴ خیلی مؤثر بود. ارتباط با برنامه پیش (حوالی سال ۹۳) خیلی مؤثر بود. ارتباط با برنامه پیش باعث شد ما برای تلویزیون محتوا تولید کنیم و خبر این خیلی موضوع شفافیت را بالا برد. ارتباط با یکسری آدم سخنران مثل آقای رائفی پور خیلی کمک کرد. پشت یکسری از موضوعاتی که ایشان درباره شفافیت می گفت ما بودیم. اصلاً پاورپوینتتس را من ساختم و ایشان گفت. طرح شفافیت اموال و دارایی مسئولان، آن هم در مجمع، آن هم سال ۹۴، خیلی مؤثر بود. خانم آروین و تجربه شورا خیلی مؤثر بود. یعنی هر کدام از این ها یک اتفاق بیرونی بود که باعث شد برای ما یک فرصت مشارکت و کنش موثر بیرونی فراهم شود و یک اتفاق برد-برد برای اندیشکده باشد که هم دانش و هم تجربه اش افزایش پیدا کند و هم فرصت اثرگذاری داشته باشد. این روند همین جور در طول سال ها ادامه داشت.

مصاحبه کننده: یعنی در واقع اندیشکده درباره موضوعات مختلفی فکر کرده بود و درباره بعضی از آن ها ایده اولیه ای داشت، حال مجموعه ای از اتفاقات بیرونی که می توانست بستری باشد برای مطرح شدن مسئله شفافیت باعث شد حداقل برای دوره ای شفافیت محور فعالیت های اندیشکده شود؟

مهدی ثنایی: بله، بله. شفافیت شورا و شهرداری به همین صورت بود. البته ما در خیلی از حوزه های دیگر شفافیت هم کار کرده بودیم. مثل همان پاورپوینتی که برای شفافیت در حوزه نهادهای شورایی و شهرداری ارائه دادیم، برای شفافیت در حوزه سلامت و حوزه معدن هم داشتیم. ولی برای آن ها فرصت اینکه کاری تعریف شود پیش نیامده بود. یعنی فکر نکنید ما پیگیر حوزه های دیگر (غیر از شورا و شهرداری) نبودیم. مثلاً یادم می آید در حوزه معدن، یک بار کارمان را برای یک اتحادیه ای که الان عنوانش یادم نیست ارائه کردیم و گفتیم ما این ایده ها را داریم و این کارها را می کنیم، ولی در ادامه کاری تعریف نشد. شاید اگر آن موقع کار تعریف می شد اصلاً حوزه معدن برای اندیشکده بولد می شد. در واقع این جوری است که شما یکسری دانه می پاشی روی زمین ولی خب یک جاهایی سنگ است، یک جاهایی خشک است، یک جاهایی اسیدی است. ولی یک جایی هم خاکش مناسب است، هم آبش مناسب است، هم کود دارد، هم نور می خورد که طبیعتاً دلنه ها بالا می آیند. کاملاً این طوری بود. الان هم همین طور است. مثلاً الان اندیشکده در یک سال گذشته با همین منطق نوآوری نهادی و ارتقای حکمرانی به موضوعاتی ورود کرده متدهایی را توسعه داده که اصلاً زمانی که من مسئول بودم نبود. این مسائل در سبب مفهومی ما قرار گرفته اند و حالا دیگر باید منتظر یک ظرفیت بیرونی بود که فرصتی برای بروز رشدشان ایجاد کند.

مصاحبه کننده: حالا براساس صحبت های شما، برگردیم به تجربه همکاری با کمیته. آن نقشه مفهومی شما با کاری که در کمیته داشت انجام می شد چقدر متفاوت یا هماهنگ بودند؟ کاری که در کمیته انجام می شد یک بخشی از آن بود یا آن را کامل پوشش می داد؟

مهدی ثنایی: ببینید به نظر من شاید همه کارهایی که کمیته کرد و موضوعاتی که روی آن دست گذاشت در نقشه ما بود. البته نقشه ما طبیعتاً بزرگ تر بود چون نقشه ما نقشه مفهومی است. این نقشه از تجربه ده ها شهر و کشور دیگر به دست آمده و خب طبیعتاً دایره آن خیلی وسیع تر است و قرار نیست روز اول شما تمام آن صد تا کار را انجام دهید. ممکن است سه تا آن را انجام دهید، پنج تا یا ده تا را در انتها برسید که انجام دهید. لذا آن نقشه حتماً نقشه بزرگ تری بود. اما کاری که کمیته کرد مطمئناً عمق و جزئیات خیلی بیشتری داشت. الان واقعاً سال هاست هر کسی به

من می‌گویم بیا فلان جا در زمینه شفافیت شورا حرف بزن من اصلاً قبول نمی‌کنم. می‌گویم از خانم آروین بخواهید. اگر خانم دکتر آمدند و حرف زدند که زدند، اگر نه، به‌هرحال من نمی‌آیم! بله، مثلاً اگر بگویند شفافیت در حوزه سلامت، من می‌توانم یک کلیاتی بگویم. چون دانش عمومی کشور همین کلیات است ولی اگر بگویند حوزه شورای شهر و شهرداری، اینجا کسی را داریم که خیلی خیلی جزئی‌تر از بنده به ماجرا ورود کرده و اگر بنده بخواهم در این باره صحبت کنم، بازگشت به عقب است. خیلی‌ها این درخواست را از من داشتند و به من زنگ می‌زدند. من هم شماره خانم آروین را به همه آن‌ها می‌دادم و دیگر این تلفن‌ها را جواب ندادم. حالا نمی‌دانم آن‌ها بعداً با خانم آروین تماس گرفتند یا نه.

مصاحبه‌کننده: فرمودید کارهایی که کمیته شفافیت انجام داد یا تلاش کرد که انجام دهد بالاخره یک‌جوری در نقشه شما می‌گنجد. اما به‌طور کلی جایی بود که خانم آروین یا کمیته بخواهند کاری انجام بدهند، مسیری را بروند یا رویکردی داشته باشند که شما با آن مخالف باشید و بعد این چطور مدیریت شد؟

مهدی ثنایی: اگر هم بوده احتمالاً آن قدرها جدی نبوده که الان خاطر من باشد، مگر یک مورد. اما بهتر است قبل از اینکه این ماجرا را تعریف کنم بگویم طبیعی است که شما یک جاهایی برای قانع کردن افراد، گفت‌وگو و تلاش کنید. این اصلاً اقتضای همیشگی مسیر زندگی ماست. من انتظار دارم مخاطب من وقتی یک چیزی می‌گوید من اجازه داشته باشم تردید کنم و سؤال کنم و او وظیفه‌اش باشد جواب دهد. پس از آن طرف هم باید انتظار داشته باشم مخاطب من در برابر من همین جور باشد. انتظار ندارم همه حرف‌های من را درست بیسندند و قبول کنند، ولی انتظار گفت‌وگو دارم. لذا احتمالاً اکثر مواردی که در ذهن من هستند با گفت‌وگو حل و فصل شدند و جلو رفتند، مگر یکی دو مورد جزئی که حالا خیلی هم مهم نیست. شما یک‌سری خطوط قرمز داری، یک‌سری واجبات و یک‌سری مستحبات که حالا شد شد، نشد نشد. پس اهمیتی ندارد. فقط یک مورد در ذهن من بولد است و به یک معنا من را اذیت کرد و به نظرم هنوز آن مسیر کج در شهرداری دارد می‌رود و آن هم بحث فروش اوپن دیتا بود.

مصاحبه‌کننده: قضیه چه بود؟

مهدی ثنایی: بحثی مطرح شد که خب شهرداری داده‌های بسیار زیادی در حوزه‌های مختلف دارد، با این‌ها چه کار کنیم؟ گفتم خب معلوم است، باید منتشر کنیم. گفتند نه، کی گفته معلوم است! می‌توانیم این‌ها را بفروشیم. در دنیا هم فروش داده ترند است و از این حرف‌ها. گفتم ترند کی هست؟! از اینجا دعوا شروع شد.

من کلی استدلال آوردم که این حرف مربوط به بخش خصوصی است. گفتم بخش خصوصی چون خودش پول درمی‌آورد و داده را خودش با پول خودش زحمت می‌کشد و جمع می‌کند، می‌تولند خودش درمورد آن تدبیر کند. اگر بخواهد، به اشتراک می‌گذارد، می‌فروشد، سرویس تهیه می‌کند و از این کارها. ولی پول بخش عمومی را چه کسی دارد می‌دهد؟ پولش را مردم داده‌اند. اصلاً داده مال مردم است. گفتم قانون هم همین را می‌گوید. قانون انتشار دسترسی آزاد به اطلاعات سال ۸۸، ماده ۲، ۵، ۹ همین را می‌گوید که داده مال مردم است، چون پولش را مردم داده‌اند. اصلاً by default (به‌صورت پیش‌فرض) باید این‌ها را منتشر کنیم. این می‌شود اوپن دیتا.

^۸ قانون «انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات»، مصوب ۸۷/۱۱/۰۶

اما آن چیزی که آن‌ها می‌گفتند می‌شود shared data (داده اشتراکی)، یعنی من [شرکت] دوست دارم داده‌ای را با یک پروتکلی با یک شرکت دیگری به اشتراک بگذارم و فقط هم به آن شرکت می‌دهم و به یک شرکت دیگر نمی‌دهم. این می‌شود shared data. ما داریم داده را بین خودمان به اشتراک می‌گذاریم.

استدلال کردم و قبول نشد و دوستان گفتند Data is the new oil (داده همان نفت جدید است) و از این حرف‌ها که در بخش خصوصی می‌زنند. من همه این‌ها را بلد بودم، رساله دکتری من اوپن گاورنمنت دیتا بود. گفتم من پنج-شش سال روی حوزه اوپن دیتا کار کرده‌ام و مقاله دارم. این حرف‌ها که می‌گویید درست است ولی مال والیبال است که توپ را با دست می‌زنند، درحالی که اینجا زمین فوتبال است؛ اگر با دست بزنی هت است و کلاً توپ با پاست. گفتند نه، ما می‌رویم آنجا می‌پریم بالا و توپ را با دست می‌زنیم!

مصاحبه‌کننده: این را شهرداری می‌گفت؟

مهدی ثنایی: نه، یکی از اعضای کمیته. این ایده یک مدافع سرسخت در کمیته داشت که شرکتی جمع محسوب می‌شد. خب ما همیشه موضع‌مان با ایشان این‌جوری بود. یادم است در آن جلسه واقعاً از دست ایشان عصبانی شدم. ببینید، عصبانیت وقتی رخ می‌دهد که شما رفتاری را ببینید که از طرف مقابل انتظار نداشته باشید. مثلاً ممکن است بروید توی خیابان و یک کسی به شما فحش بدهد و شما عصبانی نشوید، ولی در آن جلسه واقعاً انتظار نداشتیم. اینجا کمیته شفافیت و فلان و بیسار و بهمان است. نظر ایشان از منظر شرکتی کاملاً درست بود. با ادبیات شرکتی‌شان درست می‌گفت، پرفکت و کامل. ولی داستان در مورد جایی مثل شهرداری کاملاً فرق می‌کرد.^۹

مصاحبه‌کننده: بخشید حالا اینکه اول گفتید نظر شما پذیرفته نشد، یعنی خانم آروین نظر شما را نپذیرفت؟ اصلاً موضع خانم آروین چه بود؟

مهدی ثنایی: یادم نیست که جمع‌بندی جلسه، نظر خانم آروین و تصمیم درباره این حوزه چه شد، ولی می‌دانم شهرداری در بحث اوپن دیتا به انحراف رفت و ما کنش معنادار و مؤثری در قبال این موضوع نکردیم. یک شاهد مثال دیگر هم دارم. بعد از این جلسه، یادم نیست که چقدر از نظر زمانی به هم نزدیک بودند، یک جلسه دیگر هم از طرف سازمان فناوری اطلاعات شهرداری دعوت شدم که اسمش هم کمیته اوپن دیتا بود. نمکش هم این است. میز طول و درازی بود و سرتاسر آدم نشست‌ه بودند و از همه‌جای عالم آمده بودند! قرار بود آن کمیته مستمراً سیاست‌گذاری دیتای شهرداری را انجام دهد. بعد همه حرف زدند که شهرداری با دیتایی که دارد چه کار کند. بعد گفتند آره دیگر باید بفروشیم و سرویس بدهیم و ای‌پی‌آی^{۱۰} بدهیم و چه و چه. نوبت من که شد گفتم این حرف‌ها چیست؟ این حرف‌ها مال بخش خصوصی است. اینجا شهرداری است (نه بخش خصوصی) و مضافاً اینکه قانون و تکلیف واضح هم داریم. تازه اگر قانون و تکلیف هم نبود، من می‌توانم استدلال منطقی برایش بیاورم که این راهی که شما می‌خواهید

^۹ مهدی ثنایی استدلال‌های دو طرف را اینجا ثبت کرده است.

^{۱۰} ای‌پی‌آی (Application Programming 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.

بروید مستوجب فساد است و چه و چه و چه. فکر می‌کنید چه شد؟ از جلسه بعدی من را دعوت نکردند! خب من به بقیه اعضا نمی‌خوردم.

مصاحبه‌کننده: صورت مسئله را پاک کردند.

مهدی ثنایی: آره؛ یک نفر دارد اذیت می‌کند و جلسه را به هم می‌زند، منطقی است که دیگر دعوتش نکنیم. البته قضاوت نمی‌کنم، ولی خب شهرداری این مسیر را رفت و الان هم ما داریم اثرات آن را می‌بینیم و متأسفانه این مسیر، مسیر بسیار جذابی برای سازمان‌هاست و امروز بحران‌های شفافیت در کشور ما ناشی از همین است. ناشی از این است که دستگاه‌ها دارند دیتا می‌فروشند.

مصاحبه‌کننده: در این داستان، کمیته بی‌طرف بود یا نقش مثبتی در فروش دیتا داشت؟

مهدی ثنایی: نقش مثبتش را نمی‌دانم. این را باید دوستان دیگر بگویند. یادم نیست. ولی می‌توانم بگویم که حداقل کمیته کنش مؤثری برای متوقف کردن این جریان نکرد. این واضح است. ولی آن طرفش (یعنی حمایت از فروش داده) را نمی‌دانم.

مصاحبه‌کننده: اگر من درست به یاد داشته باشم، شاید خیلی بعدتر از این جلسه‌ای که شما می‌گویید، در یکی از همین سالن‌های جلسات شورا نشست عمومی راجع به موضوع داده باز برگزار شد و اگر اشتباه نکنم، استدلالی از سمت خانم آروین مطرح شد در دفاع از اینکه شهرداری اگر برود به سمت فروش داده‌هایش -حالا تحت ضوابطی- حداقل می‌توانیم شاهد وضع بهتری از وضع موجود باشیم، آن هم در جایی که درآمد شهرداری دارد از تراکم‌فروشی تأمین می‌شود. داده‌فروشی درواقع مکانیسم تمیزتر یا سالم‌تر یا پایدارتری برای کسب درآمد است. ایده‌آل ما نیست ولی بین بد و بدتر می‌خواهیم انتخاب کنیم.

به نظر خودتان پافشاری شما روی اینکه داده عمومی باید بدون هزینه و رایگان به صورت عمومی منتشر شود یک مقداری آرمان‌گرایی نیست؟

مهدی ثنایی: نه. هنوز هم موضع من همان است. دلیل هم این است که این استدلال زمانی قابل قبول است که درآمد شهرداری از دیتا بتواند حداقل با درآمد تراکم رقابت کند، اما این دو تا اصلاً نزدیک همدیگر هم نمی‌توانند بشوند. یک موقع طرف دارد سم می‌خورد، به او می‌گویند سم نخور بیا نوشابه بخور. نوشابه هم ضرر دارد ولی حالا دیگر سم نیست. در بهترین شرایط، شهرداری یک ده‌هزارم یا یک صده‌هزارم درآمد فروش تراکم را هم نمی‌تواند از فروش داده داشته باشد. از آن طرف، فروش داده مسیر خیرات زیادی را در حوزه عمومی می‌بندد.

الان ببینید وضعیت چطور شده است دیگر. من می‌توانم مثال دستگاه‌های دیگر را بزنم. دو مثال می‌زنم. الان مرکز آماری که بودجه می‌گیرد از من و شما که آمار پایش و منتشر کند، دارد داده‌هایش را می‌فروشد. دوم، سامانه کیلید^{۱۱} را دیده‌اید؟ کلید نه، کیلید. این سامانه نرخ قیمت ملک در مناطق مختلف در زمینه خرید و فروش و اجاره را نشان می‌دهد. این سامانه ظاهر کاملاً تجاری دارد و کاملاً یک شرکت است، ولی داده‌هایش را به صورت انحصاری از یکی از دستگاه‌ها می‌گیرد. یک وزارتخانه صرفاً دیتایش را آورده با یک بخش شرکت خصوصی اشتراک‌گذاری کرده و یک دکان راه

^{۱۱} <https://kilid.com>

انداخته. یعنی ما با انحصارهای وحشتناک و خطرناک‌تری روبه‌رو هستیم. قدرتی که داده با خودش می‌آورد، عوض اینکه توزیع شود، به نفع رژیم مسلط کار می‌کند و ما این روند را تقویت هم کرده‌ایم. قبلاً داده‌های محسوب نمی‌شد. ما گفته‌ایم داده هم جزء دارایی است. بدین ترتیب، هژمونی بعضی دستگاه‌ها بیشتر هم می‌شود. تعداد خطرناکی از این کارها الان در کشور دارد دنبال می‌شود.

مصاحبه‌کننده: البته می‌توانیم بین انحصار و پول گرفتن تمایز قائل شویم. می‌توانیم ضوابطی بگذاریم که در اختیار قراردادن داده انحصاری نباشد، حتی اگر برای این کار پول بگیریم.

مهدی ثنایی: بله. این دو با هم متفاوت‌اند، ولی سرفصل جفتشان یکی است. می‌توانم در فرصت دیگری مفصل توضیح بدهم. من به این بحث‌های علمی که به نظرم بسیار هم مهم‌اند علاقه دارم. اما به‌طور کلی ملاحظه من این است که بعضی مسیرها از اصل اشتباه‌اند، حالا ممکن است در یک مصداق خاصی ضرر خاصی هم پیش نیاید، ولی در واقع دارد بایی باز می‌شود که ممکن است درباره بقیه مصداق‌ها متضرر شویم، یعنی هر که از آن طرف برود به مسیر اشتباهی افتاده است.

مصاحبه‌کننده: در تجربه همکاری با کمیته شفافیت، موردی پیش آمد که شفافیت در تعارض با منافع مردم قرار بگیرد و خود شما بگویید من با شفافیت در این مورد مخالفم؟

مهدی ثنایی: جواب اصلی و درست‌تر این است که یادم نیست. جواب دوم این است که احتمالاً بوده. احتمالاً، چون کلاً این‌طور نیست که بگویید باید همه چیز یک‌شبه شفاف شود. این فرایند کاملاً زمان‌بر است. البته برنامه‌ریزی این کار باید توسط متخصص انجام شود، در غیر این صورت، اگر کسی این حرف را بزند من می‌گویم این بهانه‌ای است برای اینکه کار را انجام ندهد. ولی موقعی که آن متخصص دلسوز آمده و با حوصله با تو پیش می‌رود، این‌طور نیست. پس با این توضیح، ممکن است در بازه‌ای من معتقد بوده باشم به اینکه هنوز زمان آن نرسیده که یک مصداقی شفاف شود. الان که بیشتر فکر می‌کنم، می‌بینم بله، موردی بوده که معتقد بودم این نباید الان شفاف شود و باید طی زمان صورت بگیرد. در همین زمینه اتفاقاً خاطره بامزه‌ای دارم. یکی از چهار وعده خانم آروین شفافیت قراردادهای بود. آقای نجفی^{۱۲} دو-سه بار مصاحبه کرده بود و یکی از وعده‌هایش شفافیت قراردادهای بالا یک میلیارد تومان بود. اولین چیزی هم که کمیته پیگیری کرد شفافیت قراردادهای بالای یک میلیارد بود. یادتان هست سامانه‌اش کی افتتاح شد و آمد بالا؟

مصاحبه‌کننده: فروردین ۹۷.

مهدی ثنایی: فروردین ۹۷. شب قبل از افتتاح سامانه، 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 لحظه تصمیم‌گیری بود. ما هم که هیچ‌جا تجربه شفافیت قراردادهای را نداشتیم و نمی‌دانستیم از فردا که این قراردادهای 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 بالا آمدن سامانه بود و تردید

^{۱۲} محمدعلی نجفی، شهردار تهران از ۹۶/۰۶/۰۵ تا ۹۷/۰۱/۲۱

داشتیم. یادم هست گفتم خانم دکتر این همه پیگیری کردیم و تا اینجا آمده‌ایم، دیگر توکل به خدا. 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! لذا می‌خواهم بگویم احتمالاً آن موقع موضع ما این بود که فعلاً قراردادهای خردتر منتشر نشود.

مصاحبه‌کننده: چرا؟

مهدی ثنایی: ببینید، شما وقتی تبعات موضوعی را نمی‌دانید اول یک تکه را انجام می‌دهید بعد اگر مناسب بود تکه بعدی و بعد تکه بعدی. البته این آن تکه کوچک‌تر ماجرا نبود. یعنی از نظر تعدادی قراردادهای بالای یک میلیارد تکه کوچک بود. ولی از نظر حجمی تکه بزرگی بود. یعنی از نظر تعداد آدم‌های درگیر شاید در ذهنمان این بود که تکه کوچک است. هرچند خود آن هم کم نبود. چندتا ردیف اطلاعاتی بود؟ الان چند تا ردیف است؟ شما یادتان نمی‌آید؟

مصاحبه‌کننده: نه.

مهدی ثنایی: عددی که من در ذهنم هست، حالا باید به‌روز شود، حدود ۳۲۰۰ قرارداد در سال اول انتشار اطلاعات بود. عدد کمی نبود. ۳۲۰۰ قرارداد بالای یک میلیارد، آن هم یک میلیارد آن روز، نه یک میلیارد الان. ۳۲۰۰ قرارداد خیلی بود. ولی گفتیم اول این کار را کنیم ببینیم چه می‌شود. بعد هم که حدنصاب مبلغ را تا سطح متوسط پایین آوردیم. یعنی بعدها اطلاعات قراردادهای متوسط هم منتشر شد اما قراردادهای خرد نه.

مصاحبه‌کننده: طبق مصوبه، شهرداری ملزم بود اطلاعات قراردادهای متوسط و بیشتر را منتشر کند.

مهدی ثنایی: آن موقع حد قرارداد متوسط چند میلیون تومان بود؟

مصاحبه‌کننده: عددها هر سال عوض می‌شود. فکر کنم آخرین رقم‌های مربوط به دوره پنجم، دویست-سیصد میلیون تومان برای قراردادهای متوسط بود.

مهدی ثنایی: پس احتمالاً قراردادهای بین صد تا دویست-سیصد میلیون تومان متوسط محسوب می‌شد.

مصاحبه‌کننده: یعنی درواقع اینجا هم شما مخالفت بنیادین با خود انتشار اطلاعات نداشتید، بلکه چون کار جدید بود می‌گفتید بگذار گام به گام بزرگش کنیم تا پیچیدگی‌های اجرایی‌اش مشخص شود یا مکانیسم‌های موردنیاز شکل بگیرد و فرصت داشته باشیم این‌ها را بازبینی کنیم، شکل بدهیم، بهبود ببخشیم و دامنه کار را وسیع کنیم.

مهدی ثنایی: بله.

مصاحبه‌کننده: جدای این مشخص شدن مکانیسم‌ها، بازبینی و این‌ها، من حس می‌کنم شما فکر می‌کردید ممکن است این کار پیامدهای پیش‌بینی نشده‌ای داشته باشد؟

مهدی ثنایی: بله.

مصاحبه‌کننده: چه پیامدهای پیش‌بینی نشده‌ای مثلاً؟

مهدی ثنایی: به الان نگاه نکنید. 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. اصلاً open contract partnership (مشارکت برای قرارداد باز) برای خودش

یک جنبش گسترده دارد. خیلی موضوع مهمی است. آخر می‌دانستیم و می‌دانیم که چه حجم عظیمی از فساد در قراردادهای هست. احتمال می‌دادیم از فردای انتشار اطلاعات قراردادهای کل جریان کله‌پا شود.

مصاحبه‌کننده: ولی نشد.

مهدی ثنایی: نه.

مصاحبه‌کننده: فکر می‌کنید چرا؟ خودتان تحلیلی دارید؟ 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 باز خورد 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 بپنداز، صاحبش برش می‌دارد». این همان طوری 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 (من به جاهای مختلف در دولت و اینجا به بچه‌های سازمان گفته‌ام که شما دو موضوع را دنبال کنید: سوت‌زنی و تعارض منافع مدیران. البته تعارض منافع فردی مدیران ارشد، یعنی مدیرکل به بالا، نه همه، و آن هم در یک چارچوب سخت‌گیرانه. گفتم دولت اگر این دو کار را در امر فساد انجام دهد، لازم نیست کار دیگری انجام دهد. این‌ها واقعاً مهم‌اند). 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.

مصاحبه‌کننده: یعنی در واقع شما می‌گویید پتانسیل و نیرویی که این اطلاعات را رصد کند وجود داشت و چه‌بسا این کار را هم می‌کرد، منتها مکانیسمی وجود نداشت که اگر مورد خلافی را پیدا کرد آن را گزارش دهد.

مهدی ثنایی: نه، در واقع صرف انتشار اطلاعات جذاییتی نداشت که فرد بیرونی برای رصد آن وقت و انرژی بگذارد. می‌دانید، سوت‌زنی پنج شرط اصلی دارد. سه شرط اولیه‌اش عبارت‌اند از: یک، پاداش مالی معنادار، دو، محرمانه‌ماندن اسم و سه، حمایت و حفاظت از آن فرد. چهارم و پنجم را هم کنار بگذاریم، این سه تا را نداریم. وقتی این سه تا را نداریم کار خیلی سخت می‌شود، مخصوصاً که در این سال‌ها ما تعدادی مصداق داشتیم که فرد سوت‌زنی کرده و نقره‌داغ شده.

مصاحبه‌کننده: اگر من اشتباه متوجه شده‌ام شما من را اصلاح کنید. در ذهن من سوت‌زنی مربوط به موقعیتی است که شخصی به اطلاعات محرمانه‌ای دست پیدا می‌کند و بر مبنای آن، فساد یا تخلفی را گزارش می‌دهد. ولی وقتی شما اطلاعات را به‌صورت عمومی منتشر می‌کنید و در واقع می‌خواهید نظارت عمومی روی این اطلاعات صورت گیرد، احتمالاً ملاحظاتی خیلی کمتر از آن حالتی است که شما می‌خواهید تخلفی را بنا بر اطلاعات محرمانه گزارش دهید. دیگر آن بحث‌های صیانت و مخفی‌ماندن هویت محلی از اعراب ندارند. بالاخره اطلاعاتی است که به‌صورت عمومی منتشر شده و احتمالاً هرکسی سراغش برود می‌تواند بر اساس آن گزارش بدهد.

مهدی ثنایی: ببینید، در اصطلاحات تخصصی دو مفهوم است که این‌ها به‌صورت سنتی تحت یک کلمه به نام whistleblower (سوت‌زن) گفته شده، ولی این دو با هم متفاوت‌اند. من سعی کردم از همان اول در ایران این‌ها را به‌طور متفاوت در ادبیاتم بیاورم و استفاده کنم تا کمک کنیم از همین ابتدا متمایز بشوند. یکی همین سوت‌زن است که دقیقاً به کسی گفته می‌شود که چیزی را کشف می‌کند و، بر مبنای اطلاعات پنهانی، فساد را گزارش می‌دهد. کجا گزارش می‌دهد؟ در رسانه‌ها. مثلاً افشای فساد شرکت Enron را در سال ۲۰۰۱ داریم که باعث ورشکستگی یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های انرژی دنیا شد. این شرکت تخلف مالیاتی داشت و مدیرکل مالی‌اش که یک خانمی بود این را گزارش داد. یا مثلاً سوت‌زنی ادوارد اسنودن را در سال ۲۰۱۳ داریم. به این‌ها می‌گویند whistleblower. از طرفی مکانیسم کاملاً متفاوتی داریم که فرد اطلاعاتی دارد ولی حق ندارد آن را در رسانه‌ها بگوید. می‌رود این‌ها را مستقیم یا غیرمستقیم به یک نهادی می‌گوید. آن نهاد گزارش او را تحلیل می‌کند. اگر درست بود بین ۱۰ تا ۴۰ درصد پاداش مالی به او می‌دهند و از او حفاظت می‌کنند و این‌ها، ولی شما می‌روید می‌بینید در شرط whistleblower گفته hot line باید داشته باشد. hot line یعنی مسیر ارتباطی مطمئنی که کسی که فساد را کشف می‌کند از طریق آن بیاید و فقط به آن مجموعه حراستی و نظارتی گزارش دهد. این حالت فرق می‌کند با وقتی که گزارش فساد در رسانه‌ها منتشر می‌شود. ادوارد اسنودن مثلاً رفت به گاردین گفت. در هتلی در هنگ‌کنگ جلسه گذاشتند و چند روز فیلم‌برداری کردند و آن را منتشر کردند. این ربطی به hot line نداشت. یعنی رسماً این‌ها دو مکانیسم متفاوت است ولی به هر دوی این‌ها در غرب می‌گویند whistleblower. البته این دوتا به هم وصل هستند و هر دو سروته یک فرایند هستند. یعنی کسی که فساد را کشف می‌کند اول باید به مراجع رسمی بگوید، آن‌ها از او حمایت کنند، او را بی‌نام کنند، به‌ش پاداش بدهند و تشویقش کنند. از طرف دیگر، باید با یک‌سری مکانیسم‌های مکمل، اطلاعات به‌صورت عمومی منتشر شود که بقیه توان بازرسی و حراستی و نظارتی‌شان بالا رود. وقتی هیچ‌کدام این‌ها جواب نداد، آخرُ الدَّاءِ الکی^{۱۳}؛ وقتی هیچ‌کس گوش نداد آخرین دوا می‌شود جراحی که باید دیگر در رسانه‌ها فریاد بزنند.

همان بحثی که پیش‌تر گفتم خیلی قدیمی است فریاد در رسانه‌هاست. الان در دنیا در ادبیات فساد می‌گویند که شما مثل پزشک می‌مانی؛ قرار نیست وقتی طرف را جراحی می‌کنی جار بزنی که ما امروز دل و روده این آدم را ریختیم بیرون و این هم عکسش، ببینید سرطان‌ش را و آبروی طرف را ببری. حق نداریم این کار را بکنیم. این‌ها باعث ترس عمومی، از بین بردن اعتماد عمومی و مفسده‌های دیگر می‌شود. روزنامه‌ها از این کارها می‌کنند و اسم این را هم می‌گذاریم مبارزه با فساد و می‌گوییم در مبارزه با فساد باید این کار را بکنیم. نه، این کارها مؤثر نیستند. مثلاً ادوارد اسنودن که این کار را کرد تشویقش کردند؟ چرا اسنودن رفت سراغ گاردین؟ چرا نرفت سراغ نیویورک تایمز؟ چون گاردین انگلیسی بود. در آمریکا جرئت داشت این کار را بکند؟ چرا الان فراری است؟ چرا ویکی‌لیکس ایجاد شد؟ به خاطر اینکه اصلاً پشتیبانی از سوت‌زن وجود ندارد. لذا می‌خواهم بگویم اصلاً داستان اینکه در برخی کشورها رسانه آزادی وجود دارد که در افشا و کنترل فساد مؤثر است و در این سیستم از افشاگر نیز حمایت می‌شود که کشک است.

^{۱۳} عبارتی از خطبه ۱۶۸ نهج‌البلاغه که معنای آن این است: آخرین دوا داغ‌نهادن است.

خلاصه افشاگری در رسانه‌ها و گزارش فساد به نهاد نظارتی واقعاً دو اتفاق متفاوت‌اند. اثرهایشان فرق می‌کند، مکانیسم‌هایشان فرق می‌کند، جایگاهشان فرق می‌کند. من یک جدول مدونی کشیده‌ام و چهار چیز را با هم در مؤلفه‌های مختلف مقایسه کرده‌ام و تفاوت‌هایشان را گفته‌ام: شفافیت سیاسی، شفافیت اقتصادی - چون این‌ها هم در ایران قاطی شده‌اند - سوت‌زنی، و افشاگری، که منظورم همان گزارشگری تخلف است.

مصاحبه‌کننده: خب اینکه مردم به اطلاعاتی که از قراردادها منتشر شد وقعی نهندند و مطالبه‌ای شکل نگرفت، یعنی

شما انتظار راه‌حلی از جانب شورا یا کمیته داشتید؟ یعنی از بالا باید یک اتفاق دیگری می‌افتاد که نیفتاد؟

مهدی ثنایی: در سطح عالی خب کار کمیته نبود، ولی وقتی کسی کاری نمی‌کند شما همه کار می‌کنید دیگر. فرض کنید شما آدم خوبی هستید و به یک روستا می‌روید و می‌خواهید کمک کنید مثلاً مردم خانه بسازند. بعد می‌بینید مشکل غذا هم دارند، مشکل جاده هم دارند. هزاران مشکل دارند. یک راه این است که بگویی من آمده‌ام خانه بسازم و کاری با مشکلات دیگر ندارم. اما یک موقع خودتان را همراه بقیه دردها هم می‌دانید. به یک معنا بعضی از این موضوعات فراتر از سطح کمیته بود و هست. اما خب وقتی کسی کنش نمی‌کند شما چه کار می‌توانید بکنید؟ کمیته خودش را نسبت به «اثر» مسئول می‌دانست، پس ناگزیر در قلمرو موضوع و فعالیت خودش می‌دانست که باید در این حوزه‌ها ورود کند. مثلاً در کمیته همان سال دوم ما موضوع تثبیت دستاوردها را شروع کردیم. من یادم است با خود اندیشکده داشتیم قراردادی می‌بستیم که اندیشکده کارهای تثبیتی و ترویجی و این‌ها انجام بدهد. حالا یادم نیست که چرا نشد، کاری ندارم.

مصاحبه‌کننده: یعنی شما به این نتیجه نرسیدید که شفافیت آن کارکردی که می‌خواستید را نداشت؟

مهدی ثنایی: نه.

مصاحبه‌کننده: چرا؟

مهدی ثنایی: چون از همان اول می‌دانستم که شفافیت به‌تنهایی قرار نیست معجزه کند. یک موقع یک کسی فکر می‌کند شفافیت به‌تنهایی معجزه می‌کند که خب این تصور غلطی است. ما از اول می‌دانستیم که شفافیت یکی از حلقه‌های زنجیره است. ما در همان پاورپوینت‌های اولیه هم قشنگ زنجیره را نشان داده‌ایم که شفافیت گام اول است و بعد یک اتفاقات دیگری باید بیفتد تا کاهش فساد رخ دهد. اما این نباید ما را به خطای همه یا هیچ بیندازد که چون همه زنجیره شکل نگرفت، آن بخشی که شکل گرفت هم بیهوده است. این طور نیست. اگر می‌خواهی کاری پیش ببری باید ابتدا گام اول را انجام بدهی، بعد دومی را انجام بدهی و همین طور ادامه بدهی. این هم همین طور بود. ما می‌دانستیم شفافیت لازم است، اما می‌دانستیم بقیه‌اش هم لازم است. نه فقط من، کمیته هم می‌دانست. 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.

مصاحبه‌کننده: آقای ثنایی پشت هر یک از کارت‌های روبه‌روی شما که به‌صورت تصادفی روی هم قرار گرفته‌اند، یک حس نوشته شده است، لطفاً با برداشتن هر کارت از موقعیت‌ها و اتفاقاتی بگویید که در همکاری شما با خانم آروین و کمیته شفافیت، این حس در آن پررنگ بوده است.

مهدی ثنایی: افسوس. به‌طور کلی من با این کلمه خیلی ارتباط نمی‌گیرم. یعنی نه فقط اینجا، در هیچ نقطه‌ای در زندگی‌ام احساس افسوس نکردم. این به معنای این نیست که همیشه همه‌چیز موفقیت‌آمیز پیش رفته، بلکه به این معنی است که آدم در هر لحظه متناسب با داشته‌ها و توانایی و فهمش تصمیم می‌گیرد و دست به کاری می‌زند. شاید جمله‌ای که می‌گویم به نظر کلیشه‌ای بیاید، اما معتقدم هر شکست و ناکامی خود یک تجربه است.

شاید با قدری اغماض چیزی که درمورد واژه افسوس در ارتباط با کمیته شفافیت بتوانم بگویم این باشد که افسوس که کمیته و اندیشکده آن موقع بیشتر پول نداشتند تا بتوانند کارهای بزرگ‌تر و بیشتری بکنند. چون به نظرم مهم‌ترین محدودیتی که با وجود دانش و فهم و تجربه آن موقع نگذاشت آن تجربه موفق‌تر یا بزرگ‌تر شود کمبود منابع مالی بود. چالشی مبنایی که بوده، هنوز هم سر جایش هست و نمی‌دانم تا کی خواهد بود! و می‌شود آن را ذیل واژه‌ای مثل افسوس گنجاند.

مصاحبه‌کننده: فکر می‌کنید اگر منابع مالی بیشتری در اختیار داشتید چه اتفاقات دیگری می‌افتاد؟

مهدی ثنایی: از جانب اندیشکده دو سری اتفاق می‌توانست بیفتد. یک، ما دوست داشتیم در پروژه پایدارسازی دستاوردهای کمیته شفافیت مشارکت کنیم. صحبت‌هایی هم شده بود و حتی پروپوزال هم ارائه داده بودیم. آنجا رویکرد 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 دارم که درنهایت به دلیل کمبود منابع مالی و این جور مسائل کار پیش نرفت و نتوانستیم ورود معناداری به موضوع بکنیم.

دو اینکه، محدودیت مالی فقط از سوی کمیته شفافیت نبود و ما در اندیشکده «شفافیت برای ایران» هم منابع مالی محدودی داشتیم. این محدودیت باعث می‌شد توان جذب نیروی جدید و تقسیم انرژی خود را از دست بدهیم. شما اگر پنجاه نفر نیرو داشته باشید، خب انرژی خود را روی پنج پروژه ده‌نفره می‌گذارید، ولی وقتی مثلاً ده-دوازده نفر باشید که انرژی یکسان هم ندارید و بعضی‌ها دو برابر بقیه و بعضی‌ها سه برابر بقیه انرژی دارند، در چنین شرایطی شما مجبور می‌شوید کلاً متمرکزتر کار کنید. درحالی‌که اگر ما می‌توانستیم نیرو بگیریم، این چهار سال فرصت خیلی خوبی بود که از افراد اندیشکده «شفافیت برای ایران» در کمیته حضور داشته باشند و این جوری ما هم در بعضی لاین‌های دیگر کاری کمیته مشارکت و ورود کنیم، اما خب نشد. بنابراین با وجود اینکه اشاره کردم با این واژه خیلی ارتباط نمی‌گیرم اما شاید بتوانیم افسوس را تحت این مقوله بگنجانیم.

مصاحبه‌کننده: اجازه دهید واژه افسوس را به موقعیتی اطلاق کنیم که در آن علی‌رغم اینکه به نظر می‌رسید کمیته با موفقیت تنها یک قدم فاصله دارد اما درنهایت نتوانست به آن دست پیدا کند درحالی‌که یک تصمیم یا اقدام متفاوت می‌توانست نتیجه نهایی را تغییر دهد. در طول همکاری با کمیته، تجربه‌ای بود که با در نظر گرفتن این تعریف، آن را ذیل واژه افسوس بیاورید؟

مهدی ثنایی: در شفافیت حقوق و مزایا تا یک قدمی موفقیت پیش رفتیم و اگر یادتان باشد لیستش هم آماده بود که روی سایت قرار بگیرد، ولی درنهایت شهرداری این کار را نکرد. مطمئن نیستم ما واقعاً می‌توانستیم کار دیگری بکنیم یا نه، قضاوتی ندارم. اما اگر آن تجربه اتفاق می‌افتاد در این محور خیلی جلو می‌افتادیم. کاری که تازه همین پارسال بعد از چند سال شهردار کرمان،

آقای شعراباف، کرد و در راستای شفافیت، حقوق و مزایای مدیران و کارکنان را منتشر کرد. آن موقع اگر این اتفاق می‌خواست در شهرداری تهران بیفتد، شاید به دو-سه سال فاصله زمانی نیاز داشتیم. بر همین اساس موارد دیگری را هم می‌توانم بگویم. مثلاً حیف شد که سوت‌زنی انجام نشد.

مصاحبه‌کننده: جایی بود که شما با دانش و تجربه کنونی خودتان فکر کنید اگر زمان به عقب برمی‌گشت، کار دیگری می‌شد کرد و از راه دیگری می‌شد رفت که ثمربخش‌تر باشد؟

مهدی ثنایی: این کلا سؤال سختی است. نمی‌دانم. کلاً سؤال «برگردیم به گذشته» برای من سؤال سختی است، چون آدم نمی‌تواند با دانش فعلی‌ش به عقب برگردد. اما اگر برگردد قطعاً خیلی چیزها فرق می‌کند. من اگر با دانش فعلی خودم به گذشته برمی‌گشتم، تعاملم را فقط به شورا محدود نمی‌کردم. سعی می‌کردم یک‌جوری به سطوح بالای شهرداری هم ورود کنم، نیروی انسانی بیشتری برای کمک ببرم و بیشتر مشارکت کنم. به این معنا که نخواهیم فقط از یک طرف (طرف شورا) هل بدهیم. شاید مثلاً خودم می‌رفتم داخل شهرداری و همه اقدامات خوبی که می‌شد از آن طرف انجام داد را انجام می‌دادم. مثلاً در توسعه سامانه، ایجاد سامانه‌های مکمل، استفاده و تحلیل اطلاعات، زمینه‌های غیرفنی و اموری که به موضوعات پشتیبانی مربوط می‌شد ورود می‌کردم. می‌توانم کلی از این‌ها فهرست بکنم. سعی می‌کردم من هم از آن طرف بار را بکشم. ولی فارغ از اینکه می‌توانستیم وارد شهرداری شویم یا نه، آن موقع هیچ تلاشی نکردیم. یا بعداً هم که با شهرداری تعامل کردیم عموماً در سطح پایین تعامل کردیم. خب الان آدم می‌تواند یک جور دیگر وارد شود و تعامل بکند، اما آن روزها شرایط خیلی فرق می‌کرد. البته با وجود اینکه همین الان پیشنهاد سطح بالا برای کار در شهرداری دارم اما دیگر حاضر نیستم وارد شوم. چون هم یک کار دیگر دارم و احساس می‌کنم اینجا (سازمان اداری و استخدامی) مؤثرتر از آنجاست و هم اینکه خانم آروین، آن آدمی که بخواهد شفافیت را پیش ببرد و آن را بفهمد، دیگر آنجا نیست. در نهایت اینکه بدانی چقدر اثر می‌گذارد مهم است.

مصاحبه‌کننده: با دیگر نمایندگان شورا هم کاری نداشتید؟

مهدی ثنایی: نه چون ما بهتر از خانم آروین پیدا نمی‌کردیم. بقیه درگیر موضوعات دیگری بودند. علاوه‌براین، من اصلاً با آدم‌های چندکاره هم نمی‌توانم کار کنم.

مصاحبه‌کننده: اتفاقی که سر ماده ۷ مصوبه مدیریت تعارض منافع افتاد^{۱۴}، از آن موقعیت‌هایی نبود که فکر کنید با ایجاد تغییراتی شاید می‌توانستید نتیجه را عوض کنید؟

مهدی ثنایی: باور کنید این موضوع همین الان هم چالش ما در سازمان اداری و استخدامی است. من همچنان پیگیر این موضوع هستم. لایحه و طرح مدیریت تعارض منافع در مجلس هم قفل شده و تلاش ما گرفتن دستور از مقامات در هر سطحی است؛

^{۱۴} ماده ۷ مصوبه «مدیریت تعارض منافع در شهرداری تهران»، کارکنان شهرداری تهران و واحدهای تابعه را، تا زمانی که رابطه استخدامی آن‌ها با شهرداری تهران و واحدهای تابعه پابرجاست، از استفاده از صلاحیت‌های مندرج در پروانه سازمان نظام مهندسی ساختمان خود در شهر تهران منع کرده است تا بدین ترتیب موقعیتی که در آن ممکن است منافع فردی یا شرکتی شخص دارای پروانه نظام مهندسی با وظایف او در شهرداری در تعارض قرار گیرد، حذف شود. در اجرای این ماده از مصوبه «مدیریت تعارض منافع در شهرداری تهران»، شهرداری تهران، فهرست کارکنان دارای پروانه سازمان نظام مهندسی ساختمان شهر تهران را به‌عنوان فهرست ممنوعه در سامانه شهرداری وارد کرد تا ممنوعیت قیدشده در ماده ۷ مصوبه، به‌طور سیستمی در رابطه با این افراد اعمال گردد. در ادامه با ارائه شکایتی به دیوان عدالت اداری، اجرای ماده ۷ مصوبه برای مدتی متوقف شد و بعد از پذیرش اصلاحیه آن از سوی دیوان، که محدودیت‌های کمتری را بر کارکنان شهرداری اعمال می‌کرد اجرای آن مجدداً مورد پیگیری قرار گرفت.

رئیس‌جمهور، رئیس سازمان اداری استخدامی و ... فرقی نمی‌کند. اصل چالش این است که در چنین مواردی که قوانین بالادستی ممنوعیتی وضع نکرده‌اند اگر بخواهید محدودیتی ایجاد کنید به دیوان عدالت اداری ارجاع داده خواهد شد و داستانی مشابه داستان ماده ۷ مصوبه مدیریت تعارض منافع شهرداری پیش خواهد آمد. ما هنوز نمی‌دانیم با این شرایط چه باید کرد. استراتژی خود من این است که فعلاً شفافیت داوطلبانه پیش برود و به سمت قانون کردن آن نرویم. وقتی شفافیت به این شکل پیش برود که ابتدا طرف خودش را ملزم کند، بعد یک عده را درگیر کند، و از این طریق شفافیت آرام‌آرام گسترش پیدا کند، گفتمانی ایجاد می‌شود که می‌تواند مجلس را هم مجبور به قانون‌گذاری کند. این استراتژی در مورد اقدام سازمان اداری و استخدامی هم داشت خوب پیش می‌رفت و اگر یک نفر زیرآب آن را نزده بود، شاید رئیس‌جمهوری برای ۱۰ اردیبهشت دستوری صادر می‌کرد.

مصاحبه‌کننده: کمی بیشتر توضیح دهید که در سازمان اداری و استخدامی به دنبال انجام چه کاری بودید که تا یک قدمی اقدام رئیس‌جمهور پیش رفت ولی زیرآب آن خورد.

مهدی ثنایی: ما متنی در چهارده بند به‌عنوان تعهدنامه داوطلبانه شفافیت و تعارض منافع مدیران دولتی آماده کردیم (فکر کنم ده محور مربوط به مدیریت تعارض منافع و چهار محور مربوط به شفافیت است) و تلاش کردیم تا از رئیس‌جمهور روی آن دستور بگیریم.

بینید، بررسی لایحه تعارض منافع در مجلس در جریان است، به همین دلیل ما الان امکان کنش حقوقی جدید در سمت مجلس نداریم و باید تا نتیجه کار مجلس صبر کنیم. به همین دلیل، به‌طور موازی، ایده تعهدنامه داوطلبانه را پیش بردیم (البته واقعیت امر این است که تلاش خیلی زیادی برای پیش‌بردن این ایده نکردیم چون من خیلی دست‌تنها بودم. اگر یک نفر را داشتیم که روی این موضوع متمرکز بود شرایط خیلی فرق می‌کرد. اما متأسفانه دست‌تنها بودم و روی این موضوع هم مثل بیست تا موضوع دیگه‌ای که باید پیش می‌بردیم، مثلاً ۵ درصد انرژی گذاشتم).

ما امیدوار بودیم که از ابتدای دولت فعلی، متنی را به‌عنوان تعهدنامه داوطلبانه شفافیت و تعارض منافع ارائه دهیم با ده-چهارده تا محور در حوزه‌های مختلف (فکر می‌کنم ده تا از محورها در حوزه مدیریت تعارض منافع بود، محدودیت شرکت‌داری و سهام‌داری و عقد قرارداد تا صلاحیت‌های حرفه‌ای و درب‌های گردان و دیگر محورهای مرسوم مدیریت تعارض منافع فردی، و چهار-پنج محور هم در حوزه شفافیت از جمله شفافیت سفرها و اموال و دارایی‌ها و حقوق و مزایا و موارد مشابه)، تا در شرایط فعلی که به‌لحاظ قانونی ضعف داریم، افراد به‌صورت داوطلبانه به این محورها متعهد شوند.

آن‌طور که شنیدم، آخرین اتفاقی که برای این تعهدنامه افتاد این بود که تا سطوح بالای نهاد ریاست‌جمهوری بالا رفت اما در مراحل آخر تصمیم‌گیری درخصوص اینکه آیا رئیس‌جمهور این تعهدنامه را به‌عنوان یک دستور به مدیران ابلاغ کند یا نه، به دلیل مخالفت یک نفر، به سرانجام نرسید. من سال‌هاست این فرد را می‌شناسم و فرد فوق‌العاده سالمی است. با خودش و کارشناسش صحبت کردم. اعتراضش این بود که این کار سبک است و تعهدنامه به‌جای آنکه داوطلبانه باشد، باید در قالب یک حکم و دستور قاطع حقوقی ابلاغ شود. اینجا برایش توضیح دادم که چون فعلاً بستر کار حقوقی نداریم، این موضوع را در قالب یک کار داوطلبانه مطرح کرده‌ایم و این توضیحات در متن هم آمده است. ایشان گفت نه، من چنین توضیحی در متن ندیده‌ام. بررسی کردیم و فهمیدیم که اساساً متن اصلی ما به دست این دوستان نرسیده است، بلکه خلاصه‌ای را که یک بنده‌خدایی از متن اصلی تهیه کرده بود دیده‌اند؛ یعنی یک نفر را که با موضوع آشنایی نداشت گذاشته بودند تا یک متن فوق‌العاده فنی را خلاصه کند و چه خلاصه بدی بود! خود من هم اگر قرار بود روی آن خلاصه قضاوت کنم، مخالفت می‌کردم.

بنده وقتی موضوع خلاصه را فهمیدم دوباره یک‌سری تلاش پنج‌درصدی را برای جلو بردن کار شروع کردم. واقعاً با سرعت لاک‌پشتی جلو می‌روم. مثلاً هفته‌ای یک پیام به دوستان نهاد می‌دهم که آیا متن ما را خوانده‌اید یا نخوانده‌اید. تقریباً مطمئنم اگر فقط یک نفر تمام‌وقت روی این موضوع متمرکز می‌بود می‌شد در همین دولت این موضوع را پیش برد. ولی متأسفانه چون چنین فرد متمرکزی وجود ندارد، کار هم آن‌طور که باید پیش نمی‌رود.

مصاحبه‌کننده: برگردیم به موضوع ماده ۷ مصوبه مدیریت تعارض منافع. فکر می‌کنید کار دیگری می‌شد کرد؟

مهدی ثنایی: راستش نمی‌دانم کار دیگری می‌توانستیم بکنیم یا نه چون متن لایحه ما بد نبود، حالا ممکن است یک‌خرده می‌توانست بهتر شود اما مسئله اصلی این بود که فضای جلسه دیوان فضای کنش علمی نبود و افراد بحث فنی و منطقی نمی‌کردند؛ یکی-دو نفر موافق حرف می‌زدند و یکی-دو نفر مخالف و -آن‌طور که در ذهنم دارم- آقای قاضی هم گفت یک چیز وسطی را بگیرد و سازش کنید. به همین دلیل فکر نمی‌کنم تغییراتی مثل بهتر کردن لایحه می‌توانست نتیجه را عوض کند.

مصاحبه‌کننده: این فنی نبودن فضا که می‌فرمایید را می‌توان به قدرت ذی‌نفعان این حوزه -لابی شهرسازان- و نقشی که می‌توانستند ایفا کنند مرتبط دانست؟

مهدی ثنایی: نه، چون اگر می‌خواستند، می‌توانستند این را هم مثل ماجرای آقای آخوندی^{۱۵} کلاً هوا کنند. مشخصاً استناد هم کرده بودند که او که وزیر بود و گنده‌تر از شما بود و محدودیت کوچک‌تری را هم مدنظر داشت نتوانست، شما که کوچک‌ترید و در عین حال اقدام به اعمال تغییرات وسیع‌تری کرده‌اید به طریق اولی نخواهید توانست. اما در عمل، در حالی که دیوان همان دیوان بود و کار به راحتی می‌توانست هوا شود، این اتفاق نیفتاد. بنابراین می‌توان گفت در ماجرای وزارت راه، لابی و قدرت ذی‌نفعان نقش مهمی ایفا کرد اما در مورد ماده ۷ مصوبه تعارض منافع این‌طور نبود (حداقل به آن شدت نبود). در حالی که ارزیابی من این است که به واسطه علمی نبودن فضای آن جلسه از دیوان عدالت، فکر نمی‌کنم اگر ما کار حقوقی سنگین‌تری می‌کردیم تفاوتی در نتیجه حاصل می‌شد، چون کار از نظر فنی ایرادی نداشت. ضعف ما جای دیگری بود.

ببینید، همه بحث‌ها فنی نیست؛ به نظر من این گفتمان است که اهمیت زیادی دارد. مثلاً در مورد گفتمان مدیریت تعارض منافع، دور اول یا دوم دولت آقای روحانی بود که وزیر بهداشت در فرایند گرفتن لایحه اعتماد در جواب سؤال نمایندگان که به تعارض منافع او اشاره کرده بودند جلوی تریبون به صورت علنی پاسخ دادند «لابد باید بیاییم معمارها را بگذاریم در وزارت بهداشت و پزشکان را ببریم یک وزارتخانه دیگر!» نمایندگان مجلس آن‌زمان با شنیدن چنین پاسخی قانع شدند، در حالی که با گذشت زمان، فضای مجلس، متأثر از فهم عمومی، تغییر زیادی کرده و این گفتمان آن‌قدر بالغ شده (نه اینکه خیلی بالا رفته باشد اما کمی بهتر شده) که الان دیگر کسی با چنین جوابی نمی‌تواند رأی اعتماد بگیرد. بنابراین در ماجرای مثل ماده ۷ من وزن زیادی به نقشی که ذی‌نفعان قدرتمند می‌توانند ایفا کنند نمی‌دهم، بلکه ارزیابی‌ام این است که عامل اصلی، ضعف گفتمانی بود.

مصاحبه‌کننده: در تکمیل بحث مربوط به سؤال بازگشت به عقب و تغییر در تصمیمات، شما بین دو گزینه «گسترش شبکه

همکاران» و «متمرکز کردن منابع مالی و انرژی محدود در شورا و شهرداری» همچنان گزینه اول را انتخاب می‌کردید؟

مهدی ثنایی: با فرض ثابت‌نگه داشتن تنوعی از متغیرها، احتمالاً همین کاری که کردیم را می‌کردم. ببینید ما دیدیم شکر خدا کمیته هم به خاطر خود خانم دکتر و هم آدم‌هایی که دوروبرش آمدند خودش دارد جلو می‌رود و نیازی به گفت‌وگو و پیگیری

^{۱۵} عباس آخوندی، وزیر راه و شهرسازی دولت حسن روحانی از ۹۲/۰۵/۲۴ تا ۹۷/۰۷/۲۸.

بیشتر از سمت ما وجود ندارد. اکثر بچه‌های کمیته (آن‌هایی که من می‌شناختم) واقعاً خوب بودند. بر همین اساس ما احساس کردیم بیش‌ازاین در آن لایه‌ای که می‌خواستیم، نمی‌توانیم اثر بگذاریم. به همین دلیل ما ترجیح دادیم انرژی‌مان را جای دیگری بگذاریم و به نظرم تصمیم خوبی هم بود.

ببینید برای چنین کاری (یعنی ترویج شفافیت در سطح کشور)، شما به بازیگران مختلف با کارکردهای مختلف نیاز دارید. هم به کسی نیاز دارید که بتولند مثل دارکوب یک نقطه را بزنند، هم به فرد دیگری که یک دستی به همه درخت‌های جنگل بزنند. هر کدام از این افراد کارکرد متفاوتی دارد. شما الان را نگاه نکنید که ادبیات شفافیت خیلی فراگیرتر از قبل شده است. آن موقع (سال ۹۶) واقعاً چنین فضایی نبود. زمان زیادی از سال ۹۶ نمی‌گذرد، ولی واقعاً فضا این نبود.

یکی از ویژگی‌ها و موفقیت‌های تجربه خانم آروین، خود توسعه ادبیات و گفتمان شفافیت بود. من خیلی مثال از این دارم. اینکه چرا ما آن را خیلی خوب حس می‌کردیم اما بچه‌هایی که فقط در کمیته بودند این را حس نمی‌کردند، به این دلیل بود که ما با دستگاه‌های دیگر تعامل داشتیم. این توسعه گفتمانی خودش را به دو شکل نشان می‌داد. شکل غیرمستقیمش این بود که بدون درخواست یا کنش ما، صرفاً [مثلاً] تجربه شفاف شدن قراردادهای شهرداری باعث می‌شد تا یک نهاد و سازمان دیگری هم در پی شفاف کردن 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 این جوری جواب ادعاهای آن‌ها را که شفاف کردن قراردادهای مشکل قانونی دارد و چیزهایی شبیه به آن را یک‌جا می‌دادیم. در واقع 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. هیچ استدلالی مثل این نیست که به سیاست‌گذار یا مدیر اجرایی بگویید در داخل یا خارج فلان کار را کرده‌اند و شده. به‌عنوان یک نمونه، سال ۹۴ ما موضوع شفافیت اموال و دارایی مسئولان را در مجمع تشخیص مصلحت نظام پیش می‌بردیم. فارغ از آنکه فرد روبه‌رویمان عمامه‌به‌سر بود یا غرب‌گرا، هر طور استدلال می‌کردیم، او در جواب چیز دیگری می‌گفت. اما وقتی از یک تجربه بین‌المللی مثال می‌آوردیم، دیگر کسی چیزی نمی‌گفت. این تغییر موضع خیلی بارز بود. خلاصه در عرصه سیاسی مهم‌ترین استدلال مثال است، مثال «شدن!» می‌خواهم بگویم تجربه کمیته از این جهت خیلی مؤثر بود و حداقل ما در اندیشکده خیلی از آن استفاده می‌کردیم.

مصاحبه‌کننده: شما به اهمیت گفتمان‌سازی اشاره کردید و به اینکه ضرورت مفاهیمی مثل شفافیت یا تعارض منافع در چند سال گذشته بیشتر درک شده و جا افتاده است و این‌ها تبدیل به موضوعاتی شده‌اند که دیگر نمی‌توان به راحتی با آن‌ها مخالفت کرد یا زیرسؤالشان برد؛ اما به نظر می‌رسد این امر بیشتر معطوف به نهادها و سازمان‌های بخش عمومی اتفاق افتاده، تا مردم و تشکلهای و جامعه مدنی و درمورد اندیشکده هم، مخاطب اصلی سازمان‌ها و دستگاه‌های دولتی بوده‌اند. درست است؟

مهدی ثنایی: در این ارتباط باید به یکی-دو نکته اشاره کنم. اول این‌که به نظر من کلاً چیزی به اسم مردم وجود ندارد. وقتی هم می‌گوییم مردم منظورمان جمع‌های تشکلی یافته‌ای از مردم است. چون مردم عادی درگیر نان و آب و خننه 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 (طرف را بردند جنگل را نشان

بدهند، گفت من جنگل ندیدم. گفتند چرا؟ گفت آن قدر آنجا درخت بود که نتوانستیم جنگل را ببینیم! آقا، جنگل همان درخت‌هاست. این هم همان 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. نکته دوم این که اتفاقاً دایره اثر و کنش ما در درجه اول مردم به معنای عامش بود. مخاطب ما در برنامه‌هایی که داشتیم و دوره‌های آموزشی‌ای که برگزار می‌کردیم، جمع‌های نخبگانی، دانشجویان و کنشگران در شهرستان‌ها و... بودند. اتفاقاً مخاطب ما به معنای واقعی کلمه دایره گسترده‌ای از مردم بود و به دنبال گفتمان‌سازی عمومی بودیم. تا قبل از همکاری با خانم آروین در سال ۹۶ و همکاری با آقای میدری^{۱۶} در سال ۹۷ حتی با یک مسئول هم کاری نداشتیم. ببینید الان چند سال دارد از شروع این کار می‌گذرد؟ من تازه دارم در سال ۱۴۰۲ دوره آموزشی شفافیت در سازمان بازرسی کشور برگزار می‌کنم درحالی که اولین دوره آموزشی شفافیت من برای عموم مردم به سال ۱۳۹۴-۱۳۹۳ برمی‌گردد. حالا بعد از هشت-نه سال و با فاصله زیاد، این دوره تازه دارد در سازمان بازرسی برگزار می‌شود.

مصاحبه‌کننده: برویم سر کارت دوم.

کارت رضایت. این را هم فکر می‌کنم گفته‌ام. سرجمع همکاری با کمیته شفافیت برای من تجربه خیلی خوبی بود.

مصاحبه‌کننده: اتفاقی را که حس رضایت در آن بارز باشد در ذهن دارید؟

مهدی ثنایی: مثلاً یک جایی که با بچه‌های اندیشکده گفته باشیم: «اووووم؟» می‌دانید، نکته‌ای که وجود دارد آن است که وقتی افق را خیلی دور تعریف کرده باشید، این امکان وجود دارد که کارهای جزئی حس خوبی به شما بدهد ولی این حس، احتمالاً آن احساس رضایتی که اینجا مدنظر شما است نیست. چنین حسی، در حدی که مثلاً دل آدم دو-سه روزی غنچ رفته باشد و با خودش بگوید که آخی، الان برای یک هفته لازم نیست کار کنم (حسی که بعد از رتبه‌آوردن در کنکور تجربه می‌شود) را یادم نمی‌آید.

اما در سطحی دیگر، بله، حتماً هرکدام از این اتفاقات جزئی که افتاده (هر بار که به سایت شفافیت ماژولی اضافه شد یا داده‌ای به‌روز شد یا...) ما کلی کیف کردیم؛ با بچه‌ها کار ترویجی روی آن کردیم و در نهایت خدا را شکر کردیم که این اتفاق افتاد. بنابراین به این معنا حس رضایت داشتیم. به خصوص که نتیجه را از خودمان (اندیشکده) می‌دانستیم. با وجود اینکه شاید به نظر برسد اندیشکده به موضوعات مختلف فقط ورود اولیه داشت و زحمت اصلی را فرد یا افراد دیگری کشیدند، اما بالاخره ما هم در پیشبرد و به نتیجه رساندن کارها نقش داشته‌ایم، ولو در سطح اینکه مثلاً یک بخش از حس یا دانش آن کسانی که مستقیم‌تر با کار درگیر بودند از اندیشکده «شفافیت برای ایران» به آن‌ها منتقل شده باشد. بنابراین نسبت به این‌ها احساس دور نداشتیم و موفقیت کمیته (پروژه شفافیت) را موفقیت خودمان می‌دانستیم.

اصلاً بالاتر از این، حتی موقعی که بچه‌ها ناراحت بودند خودمان را شریک می‌دانستیم مثل وقتی که در سال ۹۸ آن اتفاقات افتاد و همه خیلی عصبانی و ناراحت بودند. در آن شرایط بعضی بچه‌های کمیته به همه چیز از اساس شک کرده بودند. خانم آروین یک جلسه‌ای گذاشتند که من هم حضور داشتم و در این موارد صحبت شد. ولی آنجا هم من همچنان حس می‌کردم سرجمع،

^{۱۶} احمد میدری، معاون وزیر «تعاون، کار و رفاه اجتماعی» در دولت یازدهم و دوازدهم (۱۳۹۲-۱۴۰۰)

کمیته شرایط خوبی دارد. به خانم آروین که خیلی ناراحت بود پیشنهاد دادم قبل از تصمیم به استعفا یک مدت فاصله بگیرد، مثلاً به سفر برود، تا کمی آرام شود.

اینجا در سازمان اداری و استخدامی هم می‌توانم بعضی موارد را نام ببرم که اگر اتفاق بیفتد واقعاً ممکن است احساس رضایت کنم. مثلاً همین تعارض منافع اگر اتفاق بیفتد، به نظرم خیلی اتفاق بزرگی است. یا مثلاً الان در سازمان پیگیر ماده بیست‌ونهم برنامه ششم، شفافیت حقوق و مزایای مسئولان، هستیم. در این مورد سازمان هم خیلی همراه است و اصلاً برای اینکه حقوق و مزایای همه دولتی‌ها منتشر شود هزینه داده. اتفاق خیلی بزرگی است. سازمان قصد داشت خرداد پارسال این کار را بکند اما نشد. ببینید، چون کشور سال‌ها از نظر اجتماعی وضعیت ملت‌هایی داشته، همه محافظه‌کار شده‌اند. اکثریت آن‌ها آدم‌های بدی نیستند ولی بالاخره عموم مدیران محافظه‌کارند.

دلیل این محافظه‌کاری چیه؟ به دلیل 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 وظایف‌ها را بدهی، ولی اگر شکست بخوری مسئولی!).

مصاحبه‌کننده: منظور شما به وجود آمدن فضای امنیتی است؟

مهدی ثنایی: بله. یک کلمه‌ایش می‌شود فضای امنیتی. ولی با گفتن واژه امنیتی با مسئله ساده برخورد کرده‌ای. آدم فقط وقتی خودش روی صندلی مسئولیت می‌نشیند معنای آن را می‌فهمد. شبیه به همان تماس ساعت ۹ شب خانم آروین و این سؤال که واقعاً این کار را بکنیم؟ دقیقاً همان است. یعنی تو نمی‌دانی بعدش چه اتفاقی می‌افتد و حتی ممکن است به قیمت حذف شدن کامل تو از عرصه 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 مسئله خیلی واقعی و اداری است. تو مسئولی و الان می‌خواهی یک تصمیم بگیری. به خصوص در شرایطی که تجربه قبلی مشابهی وجود نداشته باشد، واقعاً از پیش نمی‌دانی که عواقب تصمیمی که می‌گیری خوب است یا بد. مثلاً من تصمیم به شفافیت قراردادهای بعداً و چندین جای دیگر مثل آب خوردن گرفتیم 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 اطلاعاتتان 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 ممکن است فضای کشور را ملتهب کند. مشکل این است که این «دست‌نگه‌داشتن» زمان پایان ندارد. من همین امروز یک نامه چند صفحه‌ای آماده کردم که آقای دکتر لطیفی خطاب به رئیس‌جمهور بزند و در آن استدلال کرده‌ام که چرا دولت باید شفافیت حقوق و دستمزد مدیران را جلو ببرد. یکی این است. با وجود اینکه تصویری که از آینده دارم بهتر شدن فضای اجتماعی است، اما برد دشمن در این است که فضای کشور را همیشه ملتهب نگه دارد. این را در جهالت مسئولین ضرب کنید، مساوی می‌شود با این که فضای کشور حالاً‌حالاها ملتهب خواهد بود. [لذا، ای مسئول و مدیر! تصمیم بگیر!]

مصاحبه‌کننده: براساس آنچه تا الان گفته شد به نظر می‌رسد که کلیت همکاری با پروژه شفافیت شورا و شهرداری برای شما رضایت بخش بوده است. لطفاً از موقعیت‌هایی بگویید که این حس در آن برجسته بوده. آیا تجربه مشابهی در همکاری با سازمان‌ها و دستگاه‌ها و پروژه‌های دیگری که پیش می‌بردید داشته‌اید؟

مهدی ثنایی: با وجود اینکه من بعداً تجربه‌های خیلی متنوع‌تر و بعضاً در سطوح بالاتری داشتم و دارم، ولی هنوز فکر می‌کنم تجربه همکاری با کمیته بهترین تجربه‌ای بود که داشتیم. ببینید ممکن است یک موقع شما مثلاً از دو رسیده باشی به ده، یعنی پنج برابر. یک موقعی از بیست رسیده باشی به چهل. درست است که در حالت دوم، میزان افزایش بیشتر بوده، اما به نظر من ارزش آن پنج برابر شدن بیشتر است.

همکاری با پروژه شفافیت شورا و شهرداری، چنین جنسی داشت. تجربه کمیته خیلی از موضوعات را جلو برد و به ما هم جسارتی داد که فراتر از کار ترویجی‌ای که تا آن موقع انجام می‌دادیم، با بخش‌های مختلف از نزدیک وارد تعامل شویم. علاوه بر این توانستیم خیلی از موضوعاتی که به لحاظ نظری مطرح می‌کردیم را به صورت میدانی تجربه کنیم؛ موضوعاتی مثل شفافیت قراردادهای شفافیت مشروح مذاکرات، شفافیت آرا (این شفافیت آرا هم از آن اتفاقات خیلی بزرگی بود که خوب تبلیغ و ترویج نشد و ماسفانه در نهایت دیده نشد. در این دوره هم که به نظر می‌رسد کسی خیلی دنبالش نمی‌کند).

برای همین است که من نه تنها در این جمع، بلکه در جلسات مختلف مکرر گفته‌ام که موفق‌ترین تجربه اندیشکده، تجربه همکاری با کمیته بود. به نظرم دقیقاً مصداق *The right person in the right time, in the right place* بود؛ هر کدام از این مؤلفه‌ها مهم است. هم خود خانم آروین و شخصیت فوق‌العاده ایشان، هم آن بازه زمانی، هم آن جایگاهی که خانم آروین داشت (رئیس کمیته شفافیت و شهر هوشمند در شورای شهر) همگی مؤثر بود. به نظر من اگر خانم آروین می‌رفت مثلاً در وزارت رفاه جای آقای میدری، این نتیجه حاصل نمی‌شد.

مصاحبه‌کننده: در این تجربه اگر تفکیکی داشته باشیم میان کلیت پروژه با آن بخشی که به تعامل اندیشکده با یک نهاد سیاست‌گذار یا با یک فرد در یک نهاد سیاست‌گذار مربوط می‌شود، لطفاً از زیرساخت‌های لازم برای شکل‌گیری یک تعامل مؤثر و سازنده بگویید و این که چه ویژگی‌هایی در این تعامل باعث شده بود تا شما از آن به عنوان یک همکاری ثمربخش یاد کنید؟

مهدی ثنایی: این بحث مفصلی است. به نظر من برای اینکه یک تعامل خوب بین دولت و سازمان‌های عمومی با اندیشکده‌ها شکل بگیرد، هشت زیرساخت لازم است که عبارت است از: مالی، فیزیکی، نهادی، نیروی انسانی، فرایندی، قانونی، فرهنگی و فناورانه.

زیرساخت مالی. اولین و مهم‌ترین زیرساخت مالی است که به نظرم شرایط کار با شورا از این باب خیلی خوب بود. ببینید، 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 بقیه دستگاه‌ها به این راحتی نمی‌توانی کار کنی (شاید مهم‌ترین کاری که من در این یک سال و نیم در سازمان اداری و استخدامی کرده‌ام، یکی، پیدا کردن منابع مالی بود - که البته هنوز هم وضعیتمان خوب نیست - و دومی که مهم‌تر از مورد اول است پیدا کردن و جانفداختن فرایندهای چلبک و متنوع‌تری برای تأمین مالی مجری بود. شما خودتان در جریان بودید که چقدر طول کشید تا بتوانیم یک‌سری پروژه با

اندیشکده‌ها و گروه‌های اندیشه‌ورزی را به قرارداد تبدیل کنیم). به‌علاوه وقتی مدل همکاری با گروه‌های بیرونی در قالب قرارداد پروژه است، دیگر هرچه در متن قرارداد آمده باشد باید عیناً انجام شود، حتی اگر در میانه کار به این نتیجه برسید که بهتر است کار دیگری کنید.

پس زیرساخت مالی دو بعد دارد. یکی داشتن منابع، که شورا تا یک حد اولیه‌ای داشت. و دو اینکه فرایندهای تأمین مالی منعطف و چابک باشد. 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 دغدغه زیادی در رابطه با فرایندهای اداری‌اش داشته باشد. درست است که بالاخره محدودیت‌هایی هم وجود داشت، ولی به‌راحتی می‌توانست بگوید این برود و یکی دیگر بیاید. حالا مگر ما در دولت این جور هستیم؟ ما حتی نمی‌توانیم دست روی مسئول دفترمان بگذاریم. این جور نیست که اگر بخواهیم تغییری در ترکیب افراد دهیم تا هفته بعد انجام شود. خیلی طول می‌کشد.

زیرساخت فیزیکی. این مورد برای خانم آروین خیلی مسئله نبود. البته 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 نشستیم 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 دکمه آسانسور را می‌زدی و تمام. درحالی که در فضاهای دیگر دولتی به این راحتی نیست.

زیرساخت نهادی، به معنای اینکه بتوانی یک چیزی بسازی. خب خانم آروین کمیته شفافیت و شهر هوشمند را ساختند. به چه سختی؟ هیچی. گفت من کمیته شفافیت و شهر هوشمند هستیم. سریع یک برندی ساخت که معتبر و پذیرفته شده بود. این مهم است. همه‌جا شما نمی‌توانید این کار را بکنید و این لطفی است که خدا داشت. البته ما اینجا در سازمان هم توانستیم این کار را بکنیم.^{۱۷}

زیرساخت نیروی انسانی، به معنای اینکه بتوانی بچه‌های خوبی را بیاوری پای کار. ایجاد این زیرساخت بسیار وابسته به موضوع مالی است. البته منحصر به آن نیست. گاهی تو پول داری ولی آدم نمی‌شناسی. اینجا خانم آروین به‌خاطر معلم‌بودن و تجربه‌های قبلی‌شان دسترسی خوبی به بچه‌های حلقه اول خودشان داشتند.

زیرساخت فرایندی هم، 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 اندیشکده «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، به‌لحاظ فرایندی می‌توانست هر کدام از این مدل‌های تعامل را می‌خواست پیش ببرد.

^{۱۷} اشاره مهدی ثنائی به تشکیل دبیرخانه اندیشه‌ورزی و نوآوری اداری (دانا) است که سال ۱۴۰۱ ذیل حوزه ریاست سازمان اداری و استخدامی تشکیل شد و وظیفه آن تسهیل ارتباط با خبرگان و اندیشه‌ورزان از یک سو، و با بخش خصوصی از سوی دیگر است.

مصاحبه‌کننده: همکاری شما در عمل با چه فرایندهایی اتفاق افتاد؟ چون اینکه بتوان با مدل‌های مختلفی همکاری کرد یک بحث است و اینکه آیا این‌ها مدل‌های کارآمدی بودند یا نه یک بحث دیگر.

مهدی ثنایی: خوب بود. مشکل فقط حجم منبع مالی بود. یعنی اگر خانم آروین دستش مثلاً ده برابر باز بود، می‌توانست فرایندی را پوشش دهد که بشود تنوعی از سرویس‌ها را گرفت. شیوه همکاری خود ما مبتنی بر قرارداد ساعتی بود. یکی-دو نفرمان (من و آقای علیزاده) با شورا قرارداد داشتیم. تنها جایی که به‌صورت پروژه‌ای وارد شدیم بحث مشروح مذاکرات بود که اتفاقاً پروژه خاصی بود و داستان‌هایی پیش آورد.

ماجرای این بود که ما معتقد بودیم تهیه مشروح مذاکرات باید با یک استاندارد مشخص انجام شود. تهیه مشروح مذاکرات ابتدا از خود کارمندان شورا خواسته شد ولی آن‌ها انجام ندادند. پیشنهاد ما این بود که خودمان (اندیشکده) این کار را انجام دهیم، یک مدت جلو برویم و درنهایت نمونه موفق بسازیم و براساس آن بتوانیم به شورا بگوییم لطفاً همین روال را ادامه دهید. ایده خوبی بود، خانم آروین هم موافق بود و بر همین اساس هم قراردادی با اندیشکده بسته شد. یادم هست تا یک جایی هم کار خوب پیش رفت. همان موقع نیروهای زیادی برای اندیشکده کار می‌کردند و روال ما در اندیشکده این‌طور بود که کارها به بچه‌ها واگذار شود. خلاصه بعد از مدتی من دیگر شخصاً در کار تهیه مشروح مذاکرات دخیل نبودم و نمی‌دانستم بچه‌ها دارند چه کار می‌کنند. فقط بهشان می‌گفتم بچه‌ها خدا خیرتان بدهد دقت کنید که کار با کیفیت انجام شود. بعدش دیگر از روند انجام کار خبر نداشتیم. تا وقتی که یک روز آقای جواهریان تماس گرفتند که کار عقب افتاده و علی‌رغم پیگیری‌های فراوان، بچه‌ها هنوز متن‌ها را نفرستاده‌اند. خب تازه من در جریان قرار گرفتم که گویا کار آن‌طور که باید پیش نمی‌رود و آمدم پرسیدم که بچه‌ها چی شده. در مجموع در جریان این پروژه یک‌سری ضعف‌ها از سمت ما بود و یک‌سری ضعف‌ها، مثلاً سر پول دادن و این‌جور مسائل، از سمت شورا. قصور غالباً از این جنس بود که یک نفر نامه زده بود اما نرسیده بود، یک نفر نامه را فرستاده بود اما طرف دیگر ندیده بود و ... این جایی بود که من خیلی ناراحت و شرم‌منده شدم. چون ما می‌خواستیم کمک بدهیم. پولش که ارزشی نداشت. قرارداد میلیاردی که نبود! مبلغی که ما بابت قرارداد این کار می‌گرفتم پولی نبود. لذا هیچی بدتر از این نیست که قصد داشته باشی به یک نفر لطف کنی، بدتر به او آسیب بزنی. من چنین حسی داشتم. این کار برای ما مهم بود و می‌خواستیم به شورا کمک بدهیم، می‌خواستیم یک نمونه موفق و به‌روز و استاندارد بسازیم و اینجا، خود زمان انتشار یک مؤلفه تأثیرگذار است. اما در عمل مشروحي که قرار بود فلان تاریخ برسد هی با تأخیر مواجه می‌شد. درنهایت عملکرد ما باعث شد کار آسیب ببیند.

مصاحبه‌کننده: شما کار آماده‌سازی مشروح مذاکرات را با جای دیگری هم انجام داده‌اید؟ و آیا آنجا تجربه متفاوتی داشتید؟

مهدی ثنایی: در این ارتباط ما پروژه فنی انجام داده‌ایم. ببینید اندیشکده هشت تا ده سامانه ساخت. یکی از آن‌ها mashruh.ir بود که البته الان بالا نیست. ما متن مشروح مذاکرات مجلس را که از منابع مختلف به دست می‌آوردیم به سامانه می‌دادیم و در سطح فنی استاندارد می‌کردیم. مثلاً مشخص می‌کردیم چه کسی فلان حرف را زده است. بعد اسم این آدم در متن مشروح مذاکرات را به صفحه پروفایلش در سامانه وصل می‌کردیم. یعنی قبلاً برای هر شخص صفحه پروفایلی ایجاد کرده بودیم که همه گفته‌هایش در جلسات آنجا نمایش داده می‌شد. سامانه قابلیت جست‌وجوی پیشرفته روی حرف‌های افراد و قابلیت ایجاد ابر کلمات (به این معنا که به‌صورت بصری نشان دهد در طول زمان یک‌سری کلیدواژه‌ها چقدر و در کجاها گفته شده) را داشت.

خلاصه روی متن مذاکرات سرویس‌های فنی می‌دادیم. یک کار civic tech^{۱۸} (فناوری شهروندی) بود که کارفرمایی هم نداشت و ما با منابع خودمان آن را انجام دادیم. یا پروژه شفافیت قراردادهای ما را نمی‌دانم دیده بودید یا نه، مثل آن بود. یا مثلاً رسمیه^{۱۹}. احتمالاً رسمیه را دیده‌اید. به یک معنا پروژه متعلق به جایی نبود. ما با منابع خودمان سامانه و داده آن را ایجاد کرده بودیم. حالا یکی مثل رسمیه به بیزینس رسید و روی پای خودش ایستاد. یکی مثل شفافیت قراردادهای مناقصات و مزایده؛ مثل مشروح مذاکرات؛ مثل مجلس نما نمی‌توانند به منابع مالی برسند و فاز بعدی طی نمی‌شود و در نهایت پروژه شکست خورده و سامانه پایین می‌آید.

اگر بخواهم به سوال شما پاسخ دقیقی دهم باید بگویم که بعد از تجربه پیاده‌سازی مشروح مذاکرات با شورای تهران، تصمیم گرفتیم دیگر از این سبک پروژه‌ها انجام ندهیم. یعنی نیت خیر داشتن یک چیز است، توان انجام آن و ایجاد تجربه موفق یک چیز دیگر است.

در ادامه فهرست زیرساخت‌های لازم برای همکاری اندیشکده‌ها با دستگاه‌های دولتی موارد فرهنگی، قانونی و فناورانه است. زیرساخت فرهنگی از سمت خانم آروین فراهم بود. ایشان می‌خواست که از ما کمک بگیرد، به این کار علاقه‌مند و نسبت به آن گشوده بود. از چنین همکاری‌هایی استقبال می‌کرد و به یک معنا فرهنگ این کار را داشت. زیرساخت قانونی در رابطه با همکاری ما با کمیته مصداق ندارد اما در مورد زیرساخت فناورانه اینکه در پروژه‌ای مثل شفافیت بلوغ فناورانه مجموعه و بلوغ بخش فناوری اطلاعات باعث سرعت گرفتن 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.

مصاحبه‌کننده: مثال می‌زنید؟

مهدی ثنایی: ببینید، وقتی ما در سال ۱۴۰۰ به سازمان اداری و استخدامی آمدیم، دولت نمی‌دانست که اساساً چند نفر کارمند در کشور داریم. یا مثلاً سازمان سه سامانه اصلی داشت که اطلاعات مربوط به کارمندان، اینکه چه کاری انجام می‌دهند و اینکه چقدر حقوق می‌گیرند در این سه سامانه ثبت می‌شد: سامانه اطلاعات کارمندان، سامانه ساختار و سامانه حقوق و مزایا. با اینکه پیمانکار هر سه سامانه یکی بود، هر سه سامانه پروژه جاری و زنده داشت و قرارداد پشتیبانی و توسعه هر سه سامانه فعال بود، با این حال این سامانه‌ها اتصالی به همدیگر نداشتند و نزدیک به یک میلیون ردیف اطلاعاتی اختلاف بین آن‌ها وجود داشت! یعنی مثلاً یک میلیون کارمند داشتی که نمی‌دانستی روی کدام پست نشسته‌اند یا چقدر حقوق می‌گیرند. فاجعه بود! ما تازه پارسال توانستیم اولین سالنامه آماری دولت را منتشر کنیم که اطلاعات آن بر مبنای داده ثبتی (و نه خوداظهاری) درآمده بود (قبل از آن سالنامه‌ای که داده آن خوداظهاری شده بود داشتیم؛ مثلاً از وزارت نفت یا وزارت راه یا وزارت ... سؤال می‌شد که تو چند نفر کارمند داری و هر جوابی که آن وزارتخانه می‌داد پذیرفته می‌شد).

در همین بحث شفافیت قراردادهای ما، من نمی‌دانم دولت با دست‌فرمان فعلی کی به سطح شهرداری آن روزها خواهد رسید. البته شهرداری و دولت هم اساساً با هم فرق می‌کنند. می‌دانید چرا؟ ببینید ابعاد کار که عوض می‌شود اصلاً مسئله عوض می‌شود. در

^{۱۸} civic tech به استفاده گروه‌ها و اجتماعات مردمی و مدنی از فناوری اطلاعات و ارتباطات به منظور کمک به عملکرد دولت از طریق بهبود کانال‌های تعاملی دولت با مردم، ارتقای سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری و ارائه خدمات اشاره دارد.

^{۱۹} رسمیه پلتفرمی برای تحلیل و ارتباط شرکت‌ها بر مبنای داده‌های مراجع رسمی است. نگاه کنید به <https://rasm.io>

شهرداری عمده واحدهای زیرمجموعه به سامانه مرکزی شهرداری برای ثبت قراردادهای وصل بودند و داده اولیه‌ای که از قراردادهای در سامانه موجود بود، داده خوبی بود. درست است که بعضی از سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه به سامانه وصل نبودند اما جلوتر که رفتیم آرام آرام 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 شش‌ماه و هفتمی و ... هم اضافه شود. یک‌دانه هم نداریم. دولت در بعضی موضوعات خیلی عقب است.

مورد بعدی اینکه در شهرداری تو دستت باز بود. انتخاب می‌کردی که از بین فیلدهای اطلاعاتی مختلف، کدام را منتشر کنی. اما اینجا باید ببینی چی داری و خیلی عقبیم، خیلی! در خیلی موضوعات، ابتدایی‌ترین اطلاعات که مربوط به تعداد می‌شود وجود ندارد. مثلاً من می‌گویم می‌خواهم در مورد شوراهای کشورهای اطلاعات منتشر کنم. اولین سؤالی که باید به آن پاسخ دهم این است که تعداد شوراها چقدر است. باور نمی‌کنید، پژوهشی انجام شده بود با این موضوع که در کشور چندتا شورای عالی داریم. عددها متغیر است. مثلاً ما در اندیشکده رسیده بودیم به صد و خرده‌ای، فکر کردیم ترکاندیم. الان آمدیم اینجا، اینجا بعضی مدعی هستند که بالای سیصدتا است. بالای سیصدتا یعنی چندتا؟ ۳۰۱ بالای سیصد است. ۳۹۹ هم بالای سیصد است. پانصد هم بالای سیصد است. یعنی در وضعیتی هستیم که هنوز حتی تعداد را هم نمی‌دانیم.

مسئله بعدی اینکه اگر یک پلتفرم بیاوری چطوری می‌خواهی همه را مجبور کنی به آن وصل شوند و در آن اطلاعات را ثبت کنند؟ چند سال طول می‌کشد؟ ثبت اطلاعات پیش‌نیاز شفافیت است. مگر اینکه شفافیت داوطلبانه باشد و مکانیسم معتبری هم برای خوداظهاری وجود داشته باشد.

خلاصه در دولت سطح پیچیدگی‌های کار خیلی فرق می‌کند. به‌خاطر همین از نظر من الان کشور بلوغ و ظرفیت و آمادگی شفافیت را نه فقط از منظر زیرساخت فنی، که از منظر سیاسی و اجتماعی هم ندارد. اگر مشکل فقط زیرساخت آبی بود اما اگر مثلاً رئیس‌جمهور سفت‌وسخت پشت کار بود، حاضر بود هزینه شخصی بدهد و می‌گفت حتی اگر من را زمین بزنند من پشت این کار می‌ایستم، ممکن بود شرایط فرق کند. اما الان نه اراده سیاسی پشت این کار است، نه دستگاه‌ها آمادگی‌اش را دارند و نه مطالبه عمومی را داریم؛ پس شفافیت را بگذار کنار. همان تعارض منافع مهم‌تر است، به این معنا که قابلیت بیشتری برای کنش کردن دارد. اکثر محورهای مدیریت تعارض منافع نیازی به داده ندارد. بیشتر مبتنی بر تعهد افراد است به این معنا که از الان به بعد یک‌سری کارها را نکنند. با پیش از این کاری نداریم. از الان به بعد مهم است که در صورت بروز شرایط تعارض منافع عضو و سهام‌دار شرکت‌ها نباشد، اگر به سفر خارجی رفت اطلاعاتش را منتشر کند، بستگانش را در زیرمجموعه خودش استخدام نکند، از هیچ پروانه‌ای برخوردار نباشد و اگر بود تحویل دهد...

مصاحبه‌کننده: این یک مدل شفافیت داوطلبانه نیست؟

مهدی ثنایی: این‌ها تعهد داوطلبانه است که البته برخی از محورهای آن (شفافیت سفرها، اموال و دارایی‌ها، و حقوق و مزایا) شفافیت داوطلبانه هم محسوب می‌شود. البته این مدل شفافیت چون داوطلبانه است و موردی است؛ من تعهدات را می‌پذیرم و خودم را شفاف می‌کنم، کاری به ۲۵۹۹۹۹۹ نفر دیگری که در دولت هستند ندارم. این مکانیسم نیازمند سامانه‌های جامع اطلاعاتی نیست و با اندک مصادیقی می‌شود کار را شروع کرد. در مثالی دیگر، به صندوق حمایت از پژوهشگران و فناوران گفتیم تو بیا اطلاعاتت را منتشر کن. ما کاری به هفتاد صندوق دیگر در کشور نداریم. تو که می‌توانی منتشر کنی، منتشر کن. این قابل

کنش است. ولی تا می‌گوییم دولت سخت می‌شود. شاید هم آقایان باید پارادایم را عوض کنند همان‌هایی که دنبال کار بزرگ هستند و چون کار بزرگ نمی‌توانند انجام بدهند کلش را تعطیل می‌کند.

مصاحبه‌کننده: کار بزرگ، آن هم احتمالاً با یک قالب واحد برای همه بخش‌ها.

مهدی ثنایی: البته از طرفی شاید حق هم دارند. ببینید در این مسائل بلوغ سیاسی و اجتماعی را هم باید در نظر گرفت. الان اگر مثلاً وزارت راه بیاید و اطلاعاتی منتشر کند، رسانه‌ها چه کار می‌کنند؟ می‌گویند دولت حتماً یک ریگی به کفشش هست که اطلاعات وزارت راه را منتشر کرده اما اطلاعات وزارت نفت را منتشر نکرده. بنابراین عرصه اجتماعی ما هم هیچ فیدبک مثبتی به حوزه سیاست نشان نمی‌دهد که طرف انگیزه ادامه‌دادن و پیش‌رفتن پیدا کند.

دقت کنید که این مدیر نه تنها از فضای عمومی ضربه می‌خورد، بلکه از فضای اداری و همکارانش هم ضربه می‌خورد. بالاخره سایرین که به هر نحوی همراه نیستند به او حمله خواهند کرد که چرا این کار را کردی.

طبیعتاً در چنین فضایی اگر این کار انجام شود، مطمئناً ضربه می‌خورد. این نکته خیلی مهمی است. فضای موجود، فضای خیلی بدی است. در چنین شرایطی هم خب انگیزه آدم‌ها برای ورود به این موضوعات حداقل می‌شود.

برویم برگه بعدی. / امیدواری.

مصاحبه‌کننده: در حین همکاری با کمیته شفافیت نقطه‌ای بود که در آن به‌طور ویژه‌ای احساس امیدواری کرده باشید؟ البته به

نظر می‌رسد شما اصولاً آدم امیدواری هستید.

مهدی ثنایی: بله، همین‌طور است. تاریخ به آدم می‌گوید که امیدوار باشید. من در کل امیدوارم. ولی بعضی از مواقع، شرایط امیدوارانه‌کننده‌تر است و بعضی نقاط بیشتر تزریق امیدواری می‌کند. نمی‌دانم برای من امیدواری چقدر از آن واژه رضایت تفکیک شده است. ولی خب آن جاهایی که تو یک مقداری احساس رضایت داری احتمالاً یک حس امیدواری هم برایت ایجاد می‌شود. لذا آن نقاط احتمالاً همین نقاط است. به جز آن، الان امیدواری خاص و ویژه‌ای به یاد ندارم. به نظرم هر مایلیستونی که کمیته طی کرده باعث شده تا هم حس رضایت در جمع (و در ما به‌عنوان عضوی از جمع) ایجاد شود و هم حس امیدواری نسبت به آینده، به این دلیل که یک موفقیت داشتیم و یک گام رو به جلو رفتیم.

مصاحبه‌کننده: در مورد عکس این حس چطور؟ یعنی ناامیدی.

مهدی ثنایی: ناامیدی برای من نه در این مصداق و نه در مصداق‌های دیگر خیلی وجود ندارد.

کارت بعدی، نمی‌خواهم/دلمه بدهم. نه، برای چه باید خواسته باشم ادامه ندهم؟

مصاحبه‌کننده: حتی یک لحظه گذرا؟

مهدی ثنایی: یادم نمی‌آید. می‌گویند النادر کالعدم.^{۲۰} نمی‌خواهم/دلمه بدهم به نظرم سطح تندتری از ناامیدی است. چون ناامیدی گاهی در یک موضوع است ولی مجموعه ناامیدی‌ها احتمالاً تبدیل می‌شود به این که: نه، دیگر بس است. این مسیر، مسیر من نیست.

^{۲۰} «موضوع نادر مانند این است که اساساً وجود ندارد.»

از این جنس ناامیدی‌ها در همکاری با کمیته نداشتیم. ممکن است در تعامل با مجموعه‌های دیگری به این نتیجه رسیده باشیم که این کاره نیستند و از کار کردن با آن‌ها چیزی در نمی‌آید و بعد تصمیم گرفته باشیم که دیگر با آن‌ها ادامه ندهیم ولی در کمیته سرجمع یادم نمی‌آید که چنین حسی برای ما بوده باشد.

کارت بعدی، تعجب و جاخوردن. احتمالاً در مواردی چنین حسی پیش آمده اما الان با گذشت زمان، مصداق‌هایش را در ذهن ندارم. شاید در همان جلسه‌ای که گفتم با عصبانیت همراه بود، تعجب و جا خوردن و افسوس هم وجود داشت به این معنا که چرا چنین موضع یا شناختی وجود دارد. احتمالاً این‌ها به هم نزدیک بوده، ولی خب هیچ‌وقت تبدیل به نمی‌خواهم ادامه بدهم نشد.

مصاحبه‌کننده: یک جاهایی همین درگیر شدن با این پروژه و آشنا شدن با پیچیدگی‌های اجرایی یا واقعیت وضعیت شهرداری،

حس تعجب یا جا خوردن را برای شما ایجاد نکرد؟

مهدی ثنایی: آره، حتماً ایجاد کرده. ولی عمق خیلی ویژه‌ای نداشته که در ذهنم بماند. بالاخره شما در مسیر اجرا جابه‌جا متوقف می‌شوید. اصلاً ممکن است یک‌هوا یک نفر یک تصمیمی بگیرد و اثر غیرمستقیمش این باشد که کار شما متوقف شود. ممکن است انجام کاری یک، دو یا سه ماه عقب بیفتد. در این شرایط در صورتی که احساس کنی که طبیعی است و در ذهنت آمادگی داشته باشی (مثل کوهنوردی که می‌دانی قرار است سخت باشد) جا نمی‌خوری. ولی وقتی قرار بر کوهنوردی باشد اما یک‌دفعه یک دیوار جلویت سبز شود، این دیگر کوهنوردی نیست، صخره‌نوردی است. آنجاست که جا می‌خوری.

مصاحبه‌کننده: از آنجاکه تجربه کاری شما با خانم آروین اولین تجربه شما از همکاری با یک دستگاه دولتی بود، این طور نبود که

با انتظار کوهنوردی شروع کرده باشید، اما با صخره مواجه شده باشید؟

مهدی ثنایی: اولین تجربه بود اما همان زمان هم نسبت به فضای اداری بیگانه نبودم. من پیش از این در مرکز همکاری‌های تحول و پیشرفت که یکی از نوآورانه‌ترین فضاهای اداری کشور است مشغول بودم. درست است که آنجا یک اداره است اما خب جای خیلی نوآورانه، خاص و خوبی است. علاوه‌براین، چون رشته‌ام مدیریت دولتی بود، در مقایسه با کسی که فیزیک، شیمی و رشته‌های دیگر خوانده با فضای دولتی آشنایی بیشتری داشتم. البته این آشنایی در مقایسه با کسی که با بدنه اداری به هر دلیلی تعامل داشته، مثلاً پدرش مدیر بوده، کمتر بود. ولی خب در کل سختی کار خیلی دور از تصورم نبود. ضمن این‌که ما تجربه کمپین را هم داشتیم. در حوزه اجتماعی کار کردن مگر راحت بود؟ در آن کمپین به ما تلفنی فحش دادند و تهدیدمان کردند. الان در تجربه شورا کسی ما را تهدید کرد؟ کسی شما را تهدید کرد؟ شما را نمی‌دانم ولی ما را که کسی تهدید نکرد. ولی دو سال قبلش، سال ۹۴ در حین برگزاری کمپین به ما زنگ زدند و فحش دادند و تهدیدمان کردند. می‌خواهم بگویم از نظر یک مؤلفه‌هایی اتفاقاً آن تجربه‌ها تندتر از تجربه شورا بود. تجربه کار اداری الزاماً سخت‌ترین تجربه تعامل نیست. کار است دیگر. هر کاری سختی خودش را دارد. مگر استاد دانشگاه شدن خالی از سختی است؟ نه. به همین دلیل ما به یک معنا برای سختی آماده بودیم.

حالا ممکن است برسید که در نهایت، بعد از چهار سال، انتظارتان این بود که به خیلی بیشتر از این برسید یا به کمتر از این برسید؟ آنچه انجام شد با آنچه می‌خواستید انجام دهید چقدر فاصله داشت؟ جوابم این است که خیلی فاصله نداشت. در واقع چیزهایی که به آن‌ها رسیدیم و چیزهایی که به آن‌ها نرسیدیم مثل دو دایره عام و خاص من وجه بودند. یعنی ابتدا یک تصویر کلی از چیزهایی که خوب است اتفاق بیفتد داشتیم. یک سری چیزها انجام شد که فکر هم می‌کردیم می‌شود. یک سری چیزها انجام نشد که از اول هم فکر می‌کردیم احتمالاً نمی‌شود. یک سری چیزها هم بود که اتفاقاً فکرش را نمی‌کردیم بشود اما اتفاق افتاد و این‌ها به آن‌ها در شد. تصور ما قبل از ورود به کار خیلی کلی و اجمالی بود که البته طبیعی است؛ مثل هر کار دیگری.

مثلاً شما قبل از ورود به دانشگاه هم یک تصور کلی دارید. وقتی وارد می‌شوید یک‌سری چیزها به‌دست می‌آوردید و یک‌سری چیزهای دیگر را هم علی‌رغم اینکه انتظارش را داشتید به‌دست نمی‌آوردید.

خلاصه ایده‌های ما قبل از همکاری با کمیته خیلی کلی و خام بود و به همین دلیل شاید مقایسه آنچه می‌خواستیم به آن برسیم با آنچه در واقع به آن رسیدیم خیلی معنادار نباشد. بله، اگر الان مثلاً خانم آروین، من یا شما بخواهیم طرحی را در شهرداری یا شورای شهر اجرا کنیم، این مقایسه معنادار می‌شود چون طرحی که الان می‌بریم، مبتنی بر یک دانش و علم تفصیلی است ولی قبلاً...

مصاحبه‌کننده: در مورد چیزهایی که فکر می‌کردید بشود اما نشد بیشتر می‌گویید؟

مهدی ثنایی: مثلاً در تصور ما بود که شفافیت حقوق و مزایا حتماً اتفاق می‌افتد. مورد دیگر، شفافیت اموال و دارایی‌های مسئولان بود. این مورد جزء پروتکل استاندارد ما برای شفافیت هم قرار می‌گرفت اما نه برای نمایندگان شورا و نه برای مدیران شهرداری اتفاق نیفتاد. ولی انتشار مواردی از قبیل مجوزهای برج‌باغ‌ها، کیوسک‌ها و مجوز طرح‌ترافیک خبرنگاری از جمله مواردی بود که اصلاً در مخیله من نبود. شهرداری را با این جزئیات نمی‌شناختیم. یا مثلاً آنجا که در سایت my.tehran.ir اطلاعات مجوزهای ساخت‌وساز منتشر شد، ممکن بود کلیاتش به ذهنم برسد ولی هیچ‌وقت انتظار این تفصیل اطلاعاتی را نداشتم. یا یک‌سری از فیلدهای 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 می‌نوشتیم هم به ذهنم نمی‌رسید.

مصاحبه‌کننده: یعنی در صورتان نبود که چنین چیزی خوب است منتشر شود یا در صورتان نبود که این کار شدنی است؟

مهدی ثنایی: اساساً اینکه خوب است چنین موردی منتشر شود، را تصور نمی‌کردیم. یعنی دانشش را نداشتم. اصلاً جزء مطالبات ما نبود. تهش می‌گفتیم در قراردادها 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.

مصاحبه‌کننده: همکاری با خانم آروین و پروژه شفافیت شورا و شهرداری به‌طور مشخص برای شما و اندیشکده چه آورده‌ای داشت؟ به نمودار یادگیری و اینکه شیب این نمودار به تدریج برای هر دو طرف کم شد اشاره کردید ولی راجع به مصادیق آن

صحبت نکردید.

مهدی ثنایی: البته آورده همکاری با کمیته شفافیت برای ما فقط از جنس یادگیری نبود. ولی بگذارید اول یادگیری‌هایش را بگویم و بعد بقیه دستاوردها را.

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 قراردادهای 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 قابل توجه بود.

ما همچنین فهمیدیم بستری که با آن تعامل می‌کنیم چقدر مؤثر و مهم است. شاید ما با پنجاه جای دیگر هم تعامل داشتیم اما هیچ کدام مشابه تعامل ما با شورا و شهرداری پیش نرفت. عامل این تفاوت هم صرفاً کار با شخصیتی مثل خانم آروین نبود، بلکه فراتر از آن ویژگی‌های بستر و زمینه هم خیلی مهم بود. درعین حال خود شخصیت فردی که با او در تعامل بودیم، این که چقدر می‌شود با او کار کرد و آدم‌های دوروبرش چه کسانی هستند خیلی مهم بود. هر کدام از این‌ها یک یادگیری بود. ما واقعاً چیزهای خیلی زیادی یاد گرفتیم.

مصاحبه‌کننده: آن تجربه چطور روی کارهای بعدی شما تأثیر گذاشت؟

مهدی ثنایی: چیزی که می‌خواهم بگویم و فکر می‌کنم مهم است این که 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. نکته این است که تجربه کارشناسان و مشاوران متفاوت بود. درست است که برای ما (مشاوران) هم کمیته مهم بود و در نتیجه این همکاری دستاورد داشتیم، ولی همان‌طور که عرض کردم ما مرتب در حال تعامل و یادگیری با مجموعه‌های مختلف بودیم. لذا من می‌توانم بعضی از ویژگی‌های خوب شورا را بگویم ولی ممکن است در توضیح آن یا از نظر بعضی ویژگی‌های دیگر، از برخی از تعاملات دیگرمان هم اسم ببرم. به‌عنوان مثال، تعامل ما با آقای دکتر میدری در وزارت تعاون باعث مطرح شدن موضوعی به اسم تعارض منافع و ادبیات مرتبط با آن در کشور شد. این تولید ادبیات و متولد شدن یک موضوع اتفاق خیلی مهمی است که حتی کمیته درمورد شفافیت نتوانست چنین کاری کند.

مصاحبه‌کننده: یعنی گستره کار کمیته مثل آن نبود؟

مهدی ثنایی: بله، مثل آن نبود. درست است که کمیته در ترویج گفتمان شفافیت به‌صورت عمومی یا ایجاد مطالبه مؤثر بود ولی مقایسه سطح اثرگذاری کمیته در موضوع شفافیت با آنچه درمورد تعارض منافع در وزارت رفاه افتاد، شبیه به همان مثال مقایسه دو و ده با بیست و چهل است. این ضرب در پنج شده و آن یکی ضرب در دو. می‌خواهم به‌عنوان مقدمه بگویم این به این معنا نیست که فقط کمیته این کار را کرده. خیلی از تجارب دیگر هم در این ارتباط وجود دارد. اما به‌طور خاص درمورد کمیته، به نظر من این مهم است که بدانید باید دنبال چه آدمی بگردید. آن آدم خیلی مهم است و این خیلی تجربه مهمی بود. البته من قبلش هم این روحیه را داشتم که حاضر نبودم با هرکسی و به هر قیمتی تعامل کنم. ولی خب واقعاً تجربه همکاری با کمیته این مسئله را خیلی تقویت کرد. علاوه‌براین، یک رزومه خوب به اندیشکده اضافه شد. وقتی می‌پرسیدند شما کی هستید؟ جواب می‌دادیم ما عضو کمیته شفافیت و شهر هوشمند شورا هستیم؛ کمیته‌ای که این کارها را کرده و دارد این کارها را می‌کند. قبلش اگر می‌پرسیدند شما کی هستید؟ باید می‌گفتیم ما کسی هستیم که در این زمینه‌ها مطالعه کرده‌ایم. اما الان در جواب این سوال که چه کار کردید؟ می‌گوییم این کارها، این پروژه‌ها ... بزن سایت شفاف دات تهران و سایت را ببین. می‌دانید، سایت خیلی اهمیت دارد. این یکی از جملات پرتکرار من است که هیچ رزومه‌ای مثل سامانه نیست. یعنی صدی کار هم کرده باشی و مثلاً آیین‌نامه و مصوبه تصویب کرده باشی، این جور چیزها که ریخته. کسی نمی‌فهمد که دو خط نوشته شما به این ده تن متن قانونی کشور

چه مزیتی دارد. مخاطب این را نمی‌فهمد و توان تشخیص ندارد که از بین این همه آیین‌نامه و این جور چیزها که به‌وفور ریخته، تصویب آن آیین‌نامه خاص چه تأثیری می‌تواند داشته باشد. ولی بالا آمدن سامانه کار متمایزی است که خدا را شکر کمیته توانست کار را به آن مرحله برساند.

خلاصه یک تجربه عملیاتی و یک رزومه برای اندیشکده به دست آمد که خیلی مهم است.

به نظر من آورده مهم دیگر برای اندیشکده این بود که بعد از تجربه همکاری با کمیته ما حتماً با جرئت و جسارت بیشتری با مجموعه‌های مختلف تعامل کردیم. ما قبل از آن، خودمان را بیشتر متعلق به طرف جامعه مدنی و civil society می‌دانستیم. معمولاً هم civil society خیلی سمت تعامل با دستگاه‌ها نمی‌رود. ولی ما بعد از آن تجربه، توانستیم با جرئت و جسارت بیشتری با دستگاه‌ها تعامل کنیم.

مورد بعدی اینکه این تجربه به عمیق شدن خیلی از موضوعات و مفاهیمی که با آن سروکار داشتیم هم منجر شد. یاد می‌آید هم‌زمان با همکاری با کمیته، روی رساله دکتری‌ام کار می‌کردم که موضوع آن هم سیاست‌گذاری اوپن گاورنمنت دیتا بود. تجربه همکاری با کمیته باعث شد من یک درک عملی از آن موضوع پیدا کنم و بحثی که در رساله می‌کردم دیگر بحث صرفاً آکادمیک نبود. واقعاً این طرفش را هم می‌دیدم که در عمل چه اتفاقی می‌افتد. برای خیلی از موضوعاتی که در رساله آوردم رسماً از کیس‌های شورا و شهرداری مثال زدم. مثلاً یکی از کیس‌هایی که در پایان‌نامه من هست اوپن دیتا پالیسی شهرداری تهران بود. تعمیق خیلی از موضوعات، مثلاً شفافیت قراردادها، شفافیت آرا و ملاحظاتی و... که تا قبل از آن برایم صورتی کلی داشت، آنجا با دیدن جزئیات و تفصیل آن‌ها صورت گرفت. دیدم که با آن کلیات نمی‌شود مدیرها را متقاعد کرد و در نهایت به اجرا رسید. واقعاً یک قلب تپنده‌ای، یک تسهیلگری، یک واسطی لازم است تا آن کلیات را به مرحله اجرا برساند.

مصاحبه‌کننده: منظورتان کلیاتی که از سمت اندیشکده‌ها و گروه‌های بیرونی به سمت نهاد اجرا می‌آید؟

مهدی ثنایی: دقیقاً. مثلاً مطالبه شفافیت در حوزه معدن را در نظر بگیرید. باید یک فرد یا تیمی باشند که بروند و عمیقاً روی این حوزه کار کنند تا ایده‌های اولیه قابلیت اجرا پیدا کند. این کار کردن هم از نظر جزئیات اجرایی است، هم از نظر پیگیری، هم از صد منظر دیگر. در غیر این صورت ایده به اجرا تبدیل نمی‌شود. 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. واقعاً 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 دانشمندان علوم سیاسی آن قدر ساده و غیرواقعی فکر می‌کنند؟ الان بخش اجرایی آن قدر 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 این که 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 این که توسعه بوروکراسی چیست خودش اول گفت‌وگو است.

پس در اجرایی کردن ایده‌ها، فهم تفصیلی ما از این جزئیات و اقتضائات و مفاهیم و پیچیدگی‌ها و ملاحظات و استدلال‌های موافقان و مخالفان خیلی مهم است. همکاری با کمیته 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 به صورت تیپ در جلسات مختلف تکرار می‌شود.

مصاحبه‌کننده: جسته و گریخته در صحبت‌های شما اشاراتی به این سؤال بود ولی به‌عنوان جمع‌بندی، به نظر شما نقاط قوت و ضعف خانم آروین، کمیته شفافیت و آن تیمی که به‌طور مشخص روی پروژه شفافیت شورا و شهرداری کار می‌کرد و شما هم بخشی از آن بودید چه بود؟

مهدی ثنایی: به نقاط قوت اجماً اشاره کردم. مواردی مثل باور بچه‌ها نسبت به موضوع شفافیت. باور خیلی مهم است. تعهد و تلاش‌گری آن‌ها. من واقعاً کسی را از بچه‌های کمیته نمی‌شناختم که همین‌جوری و بی‌هدف و صرفاً برای انجام یک پروژه آمده باشد. خانم آروین خودش نیروها را انتخاب می‌کرد، بنابراین هرکسی که آمد با یک باور و دغدغه‌ای بود. گرچه میزان امیدواری‌ها با هم متفاوت بود. پس به نظرم نقاط مثبت همان سلامت، دغدغه و تلاش بچه‌ها بود که البته بقیه شرایط هم به کمکشان آمد. افراد زیادی را در موقعیت‌های مشابه می‌شناسم که واقعاً زحمت کشیدند، اما یک‌دهم کمیته هم نتیجه نگرفتند. خدا خیلی لطف کرد و همه چیز جور بود؛ همان «فرد درست در زمان و جای درست». واقعاً این‌جوری نگاه کنید. همین خانم آروین، الان که در دانشگاه است، گرچه جنس کارش فرق می‌کند، اما چقدر ممکن است خودش احساس مفیدبودن داشته باشد؟ (ممکن است خودش احساس کند الان مفیدتر است. نمی‌دانم. دوست دارم از شما بپرسم کدام حس را داری.)

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. 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 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 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. 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 نسبتی دوستان حاصل شد. این ضعف حتماً خودش را در عملکرد کمیته در موقعیت‌های مختلف هم نشان داده اما من ادراک تفصیلی نسبت به آن ندارم.

البته وجود چنین ضعفی طبیعی هم هست و خیلی اتفاق عجیب و غریبی نیست. الان برای خود من واضح است که من یک سال و نیم پیش (مهر ۱۴۰۰ که به سازمان آمدم) با الان خیلی فرق کرده‌ام. نه فقط من، رئیس من، معاونان سازمان، هرکسی که جدید آمده فهمش از نظام اداری، ربط و نسبتی که با آن دارد تغییر می‌کند. اگر بخواهم درمورد خودم بگویم، در این سازمان جاخوردن، عصبانیت و تعجب و افسوس زیادی تجربه می‌کنم. چرا تجربه‌ام در اینجا با تجربه‌ام با کمیته متفاوت است؟ چون آن موقع نسبت من با کمیته مشاور بود. اما اینجا که آمدم تصورم این بود که رئیس سازمان معاون رئیس‌جمهور است و رتبه خیلی بالایی دارد. حالا من مشاور او در حوزه سلامت اداری هستم، پس دیگر تمام است! به شوخی می‌گویم که فکر می‌کردم می‌توانیم شش ماهه کمر فساد را بشکنیم! ولی این احساس به سرعت در موارد مکرری تبدیل به عصبانیت شد. واقعاً یکی از موفقیت‌های اینجا این بود که توانست چندین بار من را عصبانی کند! البته الان فرق کرده و نگاهم واقع‌گرایانه‌تر شده. اینجا مسائل نسبت به شورا خیلی پیچیده‌تر است و طبیعی است که تا آدم ربط، نسبت‌ها و زمین بازی را یاد بگیرد طول می‌کشد. شرایط اینجا از منظرهای مختلف مانند نوع تعامل و ... با شورا فرق می‌کند.

برگردم به آن نقطه ضعفی از کمیته که گفتم. خواستم مثالی از خودم زده باشم تا به نظر نرسد که ادعا می‌کنم ما با تجربه بودیم و بچه‌های کمیته بی‌تجربه بودند. نه، اصلاً منظورم این نبود. هرکسی به نسبت نقطه‌ای که در آن قرار دارد ممکن است در آن لحظه کم‌تجربه باشد یا یک قدری با تجربه‌تر باشد. این کم‌تجربگی بچه‌ها حتماً خودش را در جاهای مختلف مانند تعامل با دستگاه‌های اجرایی، پیگیری‌ها، جلسات، انتظارات، گفت‌وگوها و ... هم نشان داده. چون من به صورت محدود (در حد جلسات شنبه بعدازظهرهای کمیته) می‌آمدم خیلی با آن وجه قضیه طرف نبودم و شاید تصور درستی ندارم، اما حدس می‌زنم احتمالاً خودش را چنین جاهایی نشان داده. درنهایت فکر می‌کنم بخشی از اصطلاحاً ناکامی‌ها یا ضعف کمیته، حتماً تابع کم‌تجربگی بچه‌ها بوده است.

مصاحبه‌کننده: یعنی فکر می‌کنید بهتر بود این تیم به لحاظ سابقه کار اجرایی ترکیب با تجربه‌تری می‌داشت؟

مهدی ثنایی: بله بله، دقیقاً. ولی خب سخت است. مثلاً آیا می‌توانستی آقای احمدی^{۲۱} را آنجا مستقر کنی؟ اگر می‌شد خیلی خوب بود ولی آیا می‌توانستی؟ نه. یعنی اگر کمی واقع‌گرایانه نگاه کنید می‌بینید به کارگیری یک ترکیب متفاوت سخت بود.

مصاحبه‌کننده: این موضوعی بود که فکر کنید خوب است راجع به آن به خانم آروین بازخورد بدهید؟ مثلاً بدان که تیمت را

این جوری چیدی و این کار فلان تبعات را دارد.

مهدی ثنایی: شما با سؤالاتان خیلی به اعماق تاریخ برگشتید! فکر می‌کنم یک‌بار چنین بازخوردی دادم اما مطمئن نیستم. البته اگر هم داده باشم باز آن قدری بولد نبود که خانم آروین بخواهد به فکر فرو رود که الان چه کار کنم. یا حالا بر فرض به خانم

^{۲۱} مرتضی احمدی، مشاور کمیته شفافیت و شهر هوشمند

آروین گفتی و او هم قبول کرد. مگر ایشان می‌توانند به راحتی تغییر ایجاد کنند؟ به راحتی نمی‌توانند، آن هم به دلایل مختلف. به عنوان مثال، بالاخره نرخ [حق‌الزحمه] فردی مثل آقای احمدی با نرخ مهدی ثنایی فرق می‌کند. تازه فقط نرخ مالی نیست که، مگر می‌توانی آقای نامداری را بیاوری؟ دوبرابر پولی که می‌گیرد هم به او می‌دادی آن آدم احتمالاً براساس جایگاهی که دارد نمی‌آمد. البته باز هم به نظرم خانم آروین با توجه به شرایط و امکانات افراد توانمندی را پای کار آورد ولی ببینید، من فکر می‌کنم کسانی که تجربه کار قبلی با اعضای تیمشان را ندارند، تا بیایند آدم‌ها را بچینند و بفهمند چه کسی چه نقطه ضعف و نقطه قوتی دارد و در نهایت هر کس جای خودش را پیدا کند، زمان زیادی از دست می‌دهند. منظورم از کار هم کار پیچیده است، و نه رفاقت و صمیمیت یا حتی کارهایی مثل مقاله و پایان‌نامه نوشتن. در مقابل، فرض کنید قرار باشد آقای نامداری^{۳۲} از جایی که الان کار می‌کند به جای دیگری برود؛ او احتمالاً با تیمش می‌رود که با گذشت زمان دیگر می‌دانند ف یعنی فرحزاد، ربط و نسبت هر یک از اعضا مشخص است. جایگاه هر فرد تعریف شده و کسی نمی‌خواهد جای دیگری را بگیرد. مثل مهره‌های شطرنج، افراد در کنار همدیگر هر کدام قابلیت و خاصیت خودشان را دارند. ما در اندیشکده هم چنین حس و حالی داشتیم، هر کسی مزیتش معلوم بود. خانم آروین این تجربه را نداشت. بچه‌های خوبی را دور خودش می‌شناخت ولی تجربه کار حرفه‌ای نداشتند. بالاخره باید تجربه می‌کرد و ناگزیر بود از تجربه کردن. اما حالا احتمالاً به شناختی رسیده و در تجربه بعدی می‌تواند بگوید فلانی‌ها، شما بیایید و هر کدام چه کاری را انجام بدهید. اینکه آن‌ها بیایند یا نیایند بحث دیگری است ولی اگر بیایند ۸۰ درصد ربط و نسبت‌ها معلوم است. در نهایت باید بگویم این حتماً ضعف کمیته بوده، اما خب هر ضعفی الزاماً گریزپذیر نیست. ممکن است گریزناپذیر باشد.

مصاحبه‌کننده: ممنونیم که وقتتان را در اختیار ما گذاشتید.

مهدی ثنایی: من هم از شما سپاسگزارم.

^{۳۲} نیما نامداری، مشاور کمیته شفافیت و شهر هوشمند

مصاحبه با محمدمهدی حسینی

ریوندی

کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

تاریخ انجام مصاحبه: خرداد ۱۴۰۲

مصاحبه‌کننده: خیلی متشکرم از وقتی که در اختیار ما گذاشتید. برای شروع لطفاً خودتان را معرفی بفرمایید و بگویید همکاری شما با کمیته شفافیت چگونه شکل گرفت و حوزه‌های اصلی همکاری شما چه بود؟

محمد مهدی ریوندی: محمد مهدی حسینی ریوندی هستم، دارای لیسانس عمران از دانشگاه صنعتی شریف و ارشد مدیریت از لوگانو^۱. من در حوزه ساختمان (سرمایه‌گذاری، مدیریت ساخت، طراحی و...) فعال بودم. پیش از انتخابات شورای شهر سال ۹۶، از طریق یکی از دوستان با سرکار خانم دکتر آروین آشنا شدم. ایده اصلی و شعار ایشان در انتخابات شورای شهر شفافیت و شهرداری شیشه‌ای بود. من یکی-دو جلسه با خانم دکتر در مورد چیزهایی که به ذهنم می‌رسید، دغدغه‌هایی که در نتیجه مشاهده رفتاری مردم در پیچ‌وخم شهرداری در حوزه شهرسازی برایم ایجاد شده بود، فساد که به نظر می‌آمد آنجا خیلی رایج و آشکار است و راهکاری که از مسیر شفافیت به نظر می‌رسید صحبت کردم. آن موقع تصور می‌کردم احتمالاً یکی از اثرات توسعه شفافیت در حوزه شهرسازی این خواهد بود که تخلف کردن هزینه‌بر شود یا به عبارت دیگر هزینه آن بیشتر از زمان حال باشد. این بود که با ورود خانم دکتر به شورای شهر - که خب شکر خدا با رأی بالایی هم انتخاب شدند - همکاری من با ایشان شکل گرفت و ایشان انصافاً از همان روز اول یکی از دغدغه‌های اصلی‌شان حوزه شهرسازی بود.

به یاد دارم همان ابتدا در یک جلسه داخلی فرایندهای حوزه شهرسازی را با هم بررسی کردیم و از اولین جلساتی که کمیته شفافیت با مدیران ارشد شهرداری برگزار کرد هم جلسه‌ای با آقای دکتر مهدی حجت، معاون معماری و شهرسازی آقای نجفی (شهردار وقت)، بود. همان طور که پیش‌بینی می‌شد ایشان خیلی مخالفت کرد. یادم می‌آید سر انتشار اطلاعات پروانه‌های ساخت‌وساز می‌گفت ما چرا باید اطلاعات پروانه‌ها را منتشر کنیم؟ گفتیم خب برای اینکه مثلاً همسایه از همسایه خبردار شود و بداند طرف در چه مایه‌هایی پروانه گرفته که اگر متوجه شد او از حدود و ثغور تعیین‌شده تخلف کرده بتواند گزارش دهد و جلوی آن را بگیرد. بالاخره این روحیه در مردم وجود دارد که علاقه‌مندند ببینند طرف چند سقف پروانه گرفته، چقدر پیش‌روی کرده و الی آخر. انتشار این اطلاعات این امکان را به ما می‌دهد تا بتوانیم از نظارت عمومی و همگانی استفاده کنیم و در صورتی که مردم یا رهگذران ایرادی دیدند و آن را اطلاع دادند جلوی تخلف را بگیریم. آقای دکتر حجت می‌گفت ببینید این عین این است که شما به بقیه بگویید مهریه زنت چقدر است. شما حاضری بگویید؟ من گفتم بله، مشکل خاصی ندارد. چهارده سکه است. گفت نه، حالا شما می‌گویید، ولی بقیه نمی‌گویند. از آن جلسه خاطره این مثال جالب و جذاب آقای دکتر حجت در یاد من مانده. انتظارش را نداشتیم که یک استاد دانشگاه در این سطح و جایگاه برای توجیه اینکه نباید اطلاعات منتشر شود از چنین مثالی استفاده کند. خلاصه پیگیری شفافیت در حوزه شهرسازی از اینجا شروع شد و ما جلو رفتیم.

مصاحبه‌کننده. آقای حجت در آن جلسه استدلال دیگری مطرح نکرد؟

محمد مهدی ریوندی: حرف ایشان 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. مثالش هم در همین

^۱ University of Lugano

ارتباط بود. وقتی دو خانم مهریه‌شان را به هم بگویند، یکی می‌گوید پس چرا مهریه من کمتر از آن یکی است و در دسر می‌شود. در حالی که به نظر من مهریه یک مسئله شخصی و در حیطه مسائل خصوصی افراد است، اما موضوع پروانه و تخلف از پروانه ساختمانی و کلاً تخلفات معماری و شهرسازی در ساحت عمومی مطرح می‌شود؛ بحث حق الناس است و می‌تواند حقوق شهروندی بقیه را تحت الشعاع قرار دهد و باعث آزار و اذیت، محدودیت و ضایع شدن حقوق افراد دیگر شود. در این ارتباط استدلال ما این بود که عدم شفافیت این تالی فاسدها را در حوزه حقوق شهر و شهروندان در پی خواهد داشت.

مصاحبه‌کننده: بعد از آن مخالفت اولیه چه کردید؟

محمد مهدی ریوندی: این داستانی که گفتم مربوط به جلسه اول بود و قابل پیش‌بینی هم بود. من دکتر حجت را دورادور می‌شناختم و می‌دانستم که آدم فرهنگی‌ای هست ولی نمی‌توانستم کامل پیش‌بینی کنم که ایشان به این موضوع چه ری‌اکشنی نشان خواهد داد، اما خب حدس می‌زدم که مخالفت کند یا بگوید نمی‌شود و سخت است یا شبیه به این. اجازه دهید کمی موضوع را باز کنم. هدف ما از شفافیت چه بود؟ جلوگیری از وقوع فساد. هدف ما از جلوگیری از وقوع فساد چه بود؟ جلوگیری از هدررفت منابع مالی یا معنوی شهر و شهرداری. آن موقع دو مسیر به نظرمان رسید: یکی اینکه اگر پروانه‌ای صادر می‌شود و اگر حقی به کسی اعطا می‌شود تا آنجایی که مربوط به ساحت عمومی است و حریم خصوصی به حساب نمی‌آید آن را منتشر کنیم (مثلاً لازم نیست بگوییم در پلان داخلی، سرویس بهداشتی کجاست یا عکس‌های سه‌بعدی داخلی را نشان دهیم)، و از این طریق، بقیه شهروندان را در جریان این فرایند قرار دهیم و بگوییم پروانه‌ای با این مشخصات فیزیکی گرفته شده است و فرد برای گرفتن آن این میزان پول پرداخت کرده است. با چه مقصودی؟ برای اینکه به شهروندان ابزار بدهیم که ببینند و در نظارت بر صدور پروانه به ما کمک کنند. ما و نیروهای شهرداری با این تعداد محدود که نمی‌توانیم همه پروانه‌ها و ساخت‌وسازها را کنترل کنیم. بر فرض هم که بتوانیم، همیشه امکان وقوع فساد هست. همیشه این امکان وجود دارد که یک بازرس و ناظر را بشود خرید. نه اینکه حتماً آن آدم آدم بدی باشد، نه، ولی می‌شود سر او را کلاه گذاشت یا هر چیزی شبیه به این. پس ما از عموم مردم بخواهیم که در امر نظارت به ما کمک کنند چون طبیعتاً نمی‌شود همه مردم را خرید. اطلاعات پروانه‌ها را از این جهت می‌خواستیم انتشار دهیم.

البته اینکه از هر پرونده چه اقلام اطلاعاتی‌ای را منتشر کنیم هم جزئیاتی داشت. بالاخره یک سری اطلاعات منتشر شد و یک سری اطلاعات هم ما دوست داشتیم منتشر شود اما نشد. ولی در مجموع اطلاعاتی که منتشر شد اطلاعات بسیار ارزشمندی بود و واقعاً می‌شد با آن کارهای خوبی انجام داد. البته روی تک‌تک آن‌ها، از جمله حدود و ثغور هر طبقه، پیش‌آمدگی‌ها، عوارض پرداختی، آرای شورای معماری^۲، چالش و دعوا داشتیم و در جلسات بحث می‌کردیم. از ایرادات فنی مبنی بر اینکه اصلاً توان انتشار آن را داریم یا نه، تا ایرادات امنیتی تا ایرادات بعضاً حقوقی که از طریق آن اجازه انتشار را زیر سؤال می‌بردند مطرح می‌شد. مثلاً برای انتشار آرای شورای معماری ابتدا مخالفت از جنس این بود که

^۲ اعضای شورای معماری عبارتند 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).

عمده‌آرا خلاف ضوابط هستند و اگر منتشر شوند مشکل‌زا خواهد بود. خب طبیعتاً پاسخ ما روشن بود که اگر خلاف ضوابط است که اساساً نباید چنین آرای صادر شود. پس از آن، بهانه‌دوستان شهرداری برای عدم انتشار مسائل فنی بود که نهایتاً همه این موارد مرتفع گردیدند و آرای شورای معماری منتشر شد. در نهایت تا حد خیلی خوبی مقصود ما از انتشار محقق شد.

مصاحبه‌کننده: چه کسانی در تدوین طرح شفافیت اطلاعات شهرداری^۳ دخیل بودند و فرایندش چطور بود؟

محمد مهدی ریوندی: قبل از تصویب طرح جلساتی با شهرداری برگزار کردیم و در آن خودمان از شهرداری خواستیم بحث شفافیت اطلاعات شهرداری 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. 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 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 شهرداری و سازمان فاوا چک کردم که آیا قابلیت خروجی گرفتن از اطلاعاتی که روی سامانه‌ها هست وجود دارد یا نه. در نهایت طرح را بنا بر نتیجه بررسی‌ها تدوین کردیم و به شورا پیشنهاد دادیم. طرح به کمیسیون مشترک «شهرداری 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.

مصاحبه‌کننده: خاطرتان هست که محورهای این بحث و دعوای چه بود؟

محمد مهدی ریوندی: خودمان در کمیته که با هم بحثی نداشتیم. با معاونت شهرداری هم تقریباً مشکل خاصی نبود. البته 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. ما می‌گفتیم ما این اطلاعات را از شهرداری می‌خواهیم و برایمان فرقی نمی‌کند اطلاعات دست قسمت مالی شهرداری است یا قسمت شهرداری. فقط یک خروجی به ما بدهید.

اما فکر می‌کنم بزرگ‌ترین چالش ما مربوط به جلسه مشترکی می‌شد که در آن افرادی از کمیسیون معماری و شهرداری حضور داشتند و حتی خود آقای هاشمی^۴ هم بود. من آنجا می‌گفتم فایل پی‌دی‌اف حدود و مرز پیرامونی پروانه گرفته شده هم منتشر شود. می‌گفتند شما می‌خواهید پلان‌ها را منتشر کنید؟ چنین چیزی امکان ندارد. من می‌گفتم نه، منظور ما قسمت دیگری است. می‌گفتند اینکه موجود نیست. گفتم در همان صفحه اول نقشه‌هایی که مردم در فرایند گرفتن پروانه آپلود می‌کنند، چیزی به اسم سایت پلان داریم. ما همان را می‌خواهیم منتشر کنیم. بعد چیزی را که می‌خواستیم با ماژیک روی کاغذ بزرگ کشیدیم و گرفتیم بالا و گفتم این را می‌خواهیم. عکسمان را هم

^۳ طرح «الزام شهرداری تهران به انتشار عمومی اطلاعات شهرداری». این طرح در تاریخ ۹۷/۰۷/۰۲ به تصویب شورای شهر رسید.

^۴ محسن هاشمی رفسنجانی، عضو و رئیس پنجمین دوره شورای شهر تهران

گرفتند و جزء عکس‌های آن جلسه شورا روی سایت گذاشتند. اگر یادتان باشد، همان موقع‌ها این آقای نتانیا هو رفته بود سازمان ملل و آنجا تصویری در رابطه با دستیابی ایران به بمب اتمی نشان داده بود و با رسم شکل توضیحاتی داده بود. براساس همان داستان آقای رنگین کمان -از مشاوران کمیته- به من می‌گفت نگاه کن، عکس تو هم مثل نتانیا هو درآمد، روی کاغذ کشیده‌ای و داری به سیاست‌مدارهای مملکت نشان می‌دهی.

اما خب این تنها چالش مهم بود و 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 ۷^۵ بود که آن را هم قبول کردند و منتشر کردند. شورای معماری قرار بود در مواردی که ضوابط موجود پاسخگو نیستند، با رعایت مصالح شهر و شهروندان، جهت حل مشکل تصمیم‌گیری کند اما عملاً به تاریک‌خانه معاونت شهرسازی در شهرداری‌های مناطق تبدیل شده بود و احتمالاً در دوره جدید هم هست. حتی به یادم دارم یک بار به‌طور اتفاقی روی یکی از پرونده‌های منتشر شده کلیک کردم و دیدم در رأی شورا نوشته شده با ساخت مثلاً پنج طبقه موافقت شد اما پیرو نامه یکی از اعضای محترم شورای شهر، اجازه ساخت یک طبقه اضافه هم وجود دارد. ما دقیقاً به دنبال درآوردن چنین موارد و سوتی‌های جذابی بودیم تا بگوییم شورای معماری به چه حقی در طرح تفصیلی تغییرات ایجاد می‌کند.

مصاحبه‌کننده: روی این موردی که پیدا کردید اقدامی هم کردید؟

محمد مهدی ریوندی: خیر، وظیفه ما دخالت در موارد این‌چینی نبود. به اندازه کافی بلبت انتشار اطلاعات زیر فشار بودیم، لذا تمرکزمان را روی شفافیت قرار داده بودیم.

مصاحبه‌کننده: از بین همه مواردی که بنا بر مصوبه منتشر شد، به نظر شما انتشار اطلاعات آرای شورای معماری و کمیسیون‌های مرتبط با فرایند صدور پروانه موجب شد تا در عین آنکه اختیاراتشان حفظ شده بود ضابطه‌مندتر عمل کنند؟

محمد مهدی ریوندی: بله. البته این را بگوییم که ما هم‌زمان به دنبال محدود کردن اختیارات کمیسیون‌ها هم بودیم، ولی خب این کار اساساً در چارچوب وظایف کمیته نبود. حتی در چارچوب وظایف کمیسیون برنامه و بودجه هم نبود. علاوه بر این، در خود کمیسیون معماری و شهرسازی که متولی این قضیه بود، دو نظر متفاوت وجود داشت. یک عده می‌گفتند اصلاً به کمیته شفافیت چه ربطی دارد که راجع به این قضیه حرف می‌زند. عده دیگر هم می‌گفتند ما در شهرداری و شورای شهر به محلل‌هایی مثل شورای معماری و کمیسیون ماده ۱۰۰^۶ و امثالهم نیاز داریم تا یک‌سری مشکلات را حل کند. هرچند که چنین کاری خلاف ضابطه است اما از آن طرف هم لازم است. ما حرفمان خیلی

^۵ 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.

^۶ منظور کمیسیونی است بنا بر تبصره ۱ ماده ۱۰۰ قانون «شهرداری»، مصوب ۱۳۳۴ با اصلاحات بعدی، تشکیل می‌شود. ترکیب اعضای این کمیسیون عبارت است از: نماینده وزارت کشور به انتخاب وزیر کشور، یکی از قضات دادگستری به انتخاب وزیر دادگستری، و یکی از اعضای انجمن شهر به انتخاب انجمن. وظیفه این کمیسیون رسیدگی به موارد عملیات ساختمانی بدون پروانه یا مخالف مفاد پروانه است.

کلاسیک بود. می‌گفتیم اگر لازم است پس باید جنبه قانونی بگیرد. اگر هم به درد نمی‌خورد و مشکلی را حل نمی‌کند منحلشان کنید. دعوا سر این بود.

مصاحبه‌کننده: شما بعداً توانستید سنجشی انجام دهید و بفهمید که آیا پس از انتشار رأی، ارجاعات به شورای معماری و

کمیسیون‌های مرتبط با صدور پروانه کمتر شده یا تغییرات مشابهی اتفاق افتاده است یا نه؟

محمد مهدی ریوندی: والا تصورم این است آن کسانی که از انتشار این آرا خبردار شدند هم دغدغه چندان نداشتند. فکر می‌کنید چند نفر آن اطلاعات را دیدند؟ شهرداری حتی به ما آمار کلیک را که بر اساس آن می‌توانستیم بفهمیم چند نفر این اطلاعات را دیده‌اند نداد. سامانه‌شان هم آن قدر کند بود که تا یک کلیک می‌کردی باید مدتی طولانی می‌نشستی تا باز شود و تازه وسط کار هم تو را از سامانه بیرون می‌انداخت. تازه ما با اینترنت شورا و با سیستم خود خانم دکتر، در همین اتاق شورا می‌نشستیم و چک می‌کردیم و وضع سامانه این بود. بعد هم ببینید 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.

مصاحبه‌کننده: داستان محدودیت در تعداد نمایش اطلاعات پرونده‌های شهرسازی چه بود؟

محمد مهدی 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.

با وجود اینکه خانم دکتر تأکید داشتند بدین نباشم اما من بودم. ببینید، آن موقع مسئولیت در سازمان فاوا به دست کسانی بود که بیشتر به دنبال پوزیشن خودشان بودند، به این معنی که در زمان تصمیم‌گیری نگاه بلندمدت به آینده کاری خودشان داشتند تا مسائل دیگر. با وجود اینکه ممکن بود ادعای روشنفکری داشته باشند، اما به نظر من دنبال جایگاه خودشان بودند و انگیزه و دغدغه لازم را نداشتند. بنابراین دلیلی نداشت برای خودشان در اکوسیستم فعالان حوزه‌ای‌تی دشمن درست کنند و بقیه را با خودشان دریندازند. 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 سیستم بابت این کلیک‌ها به مشکل خورد هم باید دنبال این باشی که بودجه بگیري 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 بیاوریم نداشتیم. خلاصه که دسترسی یک مدت محدود بود اما فکر می‌کنم بعداً اصلاح شد. الان نمی‌دانم سیستم چطور است.

مصاحبه‌کننده: در این محدودیتی که ایجاد کرده بودند بحث منفعت هم مطرح بود؟

محمد مهدی ریوندی: به نظرم بیشتر به این دلیل بود که می‌توانست به ضررشان باشد. مثلاً اگر کسی می‌افتاد دنبالش و پیگیری می‌کرد ممکن بود آن وسط ملک یک حاجی معروف، آقا، یا آقازاده‌ای هم رو شود. وقتی شما دسترسی را باز

می‌گذاری تا افراد به همه پرونده‌ها دسترسی داشته باشند و بتوانند با یک کلیک همه را نگاه کنند، احتمال اینکه چیزی از توی آن دربیاید زیادتر است. به‌رحال باغچه هر کسی را بیل بزنی چهار تا کرم هم پیدا می‌کنی. روی همین حساب بود که آن‌ها هم نمی‌خواستند با دست خودشان دعوا راه بیندازند.

مصاحبه‌کننده: بحث فروش داده مطرح نبود؟

محمد مهدی ریوندی: نه. داده مگر مال شهرداری است؟ پول و مالیاتش را مردم داده‌اند. شهرداری که با سرمایه‌گذاری شخصی این داده را تولید نکرده. درمورد برخی داده‌ها که محرمانه است خب بله، آن‌ها را نباید منتشر کند. ولی داده‌های دیگر مثل همین اطلاعات پرونده‌های شهرسازی را مگر با پول پدرش تولید کرده که حالا می‌خواهد بفروشد؟

مصاحبه‌کننده: منظور من این است که آیا پشت محدود کردن دسترسی، ایده فروش داده‌ها مطرح بود؟

محمد مهدی ریوندی: 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. خلاصه فرصت‌ها را به این شکل و با این استدلال‌ها سوزاندند.

مصاحبه‌کننده: با توجه به اینکه شما جدای از بحث‌های شهرسازی در دیگر جلسات کمیته هم شرکت می‌کردید و

کم‌وبیش در جریان ماجراها بودید ...

محمد مهدی ریوندی: من سعی می‌کردم در همه جلسات کمیته حضور داشته باشم و فکر می‌کنم رکورددار شرکت در جلسات بودم.

مصاحبه‌کننده: خب این کار ما را هم راحت‌تر می‌کند. 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؟

محمد مهدی 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 هر کدام 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 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 همه چیز درباره یک ملک مشخص باشد اما مبلغی که بابت صدور پروانه پرداخت شده نامشخص باشد، مگر اینکه کل پرونده 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 ثبت‌شده پرت‌وپلا بوده.

محمد مهدی 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.

مصاحبه‌کننده: یکی دیگر از پروژه‌های حوزه شهرسازی کمیته شفافیت الکترونیکی کردن فرایند صدور پروانه ساخت‌وساز بود. در این باره توضیح می‌دهید؟

محمد مهدی ریوندی: تلاش دیگر ما برای جلوگیری از فساد در حوزه شهرسازی آن بود که فرایند صدور پروانه و مجوزها و استعلامات را غیرحضوری کنیم، به این معنا که اصلاً نیازی به حضور شهروند در شهرداری، شورای شهر و هر سازمانی مربوط به شهرداری نباشد. هدف ما این بود که با به حداقل رساندن ارتباط بین کارمند و ارباب‌رجوع تا جای ممکن جلوی شکل‌گیری ارتباطات فاسد را بگیریم. اینجا لازم بود تا زیرساخت فنی انجام کارها به صورت الکترونیکی فراهم شود. در این ارتباط چالش‌هایی هم داشتیم مثل بحث احراز هویت که راه‌حل‌های پیشنهادی ما در رابطه با آن عمدتاً پذیرفته نشد.

مصاحبه‌کننده: راه‌حل‌های پیشنهادی شما چه بود؟

محمد مهدی ریوندی: پیشنهاد ما این بود که مشابه سجام یا سیستم‌های احراز هویت غیرحضوری که سایر دستگاه‌ها طراحی و عملیاتی کرده بودند عمل شود.

خلاصه 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 نگذاشت در نهایت 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.

علاوه بر احراز هویت، ما اصرار داشتیم که لازمه غیرحضوری و الکترونیکی کردن فرایندهای حوزه شهرسازی مثل صدور پروانه، پایان کار و ... این است که سامانه شهرسازی تا حدی هوشمند شود و بتوانیم با اعمال محدودیت‌های سیستمی کنترل بیشتری بر فرایندها داشته باشیم. مثلاً اگر در طرح تفصیلی گفته شده در فلان بلوک فقط می‌توان پنج طبقه روی همکف ساخت یا ۳۰۰ درصد - پنج طبقه هر کدام به میزان ۶۰ درصد مساحت زمین، جمعاً ۳۰۰ درصد، سامانه روی این اعداد قفل شود و اجازه تغییر مقادیر را ندهد. هر کدام از صاحبان امضا در فرایند صدور پروانه هم بخواهد اقدامی خارج از این ضوابط انجام دهد، متناسب با طرح تفصیلی آن ملک، نتواند اعداد را از یک حدی بیشتر دستکاری کند. این‌ها جزئیاتی بود که خیلی پیگیری‌شان کردیم ولی خب متأسفانه نتوانستیم موفق باشیم و خیلی زود جلوی آن گرفته شد. درحالی که به لحاظ فنی و اداری امکان انجام این کار وجود داشت و برای مصالح شهر و شهروندان مطلوب هم بود ولی خب ناممکنش کردند و عملاً اجرایی نشد.

مصاحبه کننده: اگر ممکن است دربارهٔ دوگانهٔ تقدم الكترونيكي كردن وضع موجود فرايندها يا تقدم اصلاح فرايندها بر الكترونيكي كردن كه آن روزها بحث داغي داشت توضيح دهيد. چه كساني كدام موضع را انتخاب کرده بودند، موضع شما و كميته چه بود و با چه استدلالی؟

محمدمهدی ریوندی: رویکرد ما در کمیته شفافیت این بود که اول هر آنچه هست الكترونيكي شود و بعد روی آنچه الكترونيكي شده اصلاحات انجام و فرايند بهينه شود. اينكه فرايند اصلاح و بعد الكترونيكي شود سنگ بزرگی بود که ما با آن موافق نبودیم، چون می دانستیم برای تک تک اصلاحات و حذف و اضافاتی که بخواهد انجام شود نیاز به کسب تکلیف از جاهای مختلف داریم. بنابراین می گفتیم ما را در این تله نیندازید. همین وضع موجود را الكترونيكي کنید. با این روش نیازی هم به اجازهٔ کسی نیست و کار جلو می رود. خانم دکتر هم نظرش همین بود. اينكه اصلاح فرايند نسبت به الكترونيكي كردن آن تقدم داشته باشد در واقع یکی از ترمزهای اساسی ما بود. آن را هم چه كساني می گفتند؟ كميسيون معماری و شهرسازی، خود اداره كل تدوين ضوابط و طبيعاً سازمان فاوا. ما پای صحبت آن ها نشستیم، اما می دانید از یک تاریخی به بعد من به دوستان كميسيون شهرسازی و کلاً شهردار یچی ها خیلی بدبین شدم. به جایی رسیده بودم که اگر آن ها می گفتند فلان کار را انجام دهیم، من به این فکر می کردم که انجام این کار چه منفعتی می تواند برای آن ها داشته باشد که می خواهند انجام دهند.

مصاحبه کننده: در نهایت با چه فرمانی پیش رفتید؟

محمدمهدی ریوندی: سعی کردیم همان وضع موجود را الكترونيكي کنیم. ولی خب نتوانست ادامه پیدا کند و متوقف شد. ما فقط توانستیم مرحلهٔ تشکیل پرونده را الكترونيكي کنیم.

مصاحبه کننده: گویا مرحلهٔ تأیید نقشه هم الكترونيكي شد؟

محمدمهدی ریوندی: آن که از اول هم الكترونيكي بود. ببینید، از قبل برخی مراحل به صورت جزیره ای الكترونيكي شده بود. هدف ما این بود که بین این جزیره ها پل بزنی و همه را به هم وصل کنیم. تأیید نقشه یکی از همان جزیره ها بود و از قبل الكترونيكي شده بود.

مصاحبه کننده: کار تابل شهروندی هم بخشی از همین پروژه بود؟

محمدمهدی ریوندی: بله.

مصاحبه کننده: اگر ممکن است توضیح دهید که صورت مسئله چه بود و وضعیت شهروند قبل و بعد از راه افتادن کار تابل شهروندی چه فرقی کرد؟

محمدمهدی ریوندی: ببینید شهروند برای اینکه فرايند انجام کار را به صورت الكترونيكي شروع و یا گردش کار پرونده را پیگیری کند بالاخره باید از یک درگاه الكترونيكي وارد می شد. کار تابل شهروندی این امکان را به او می داد تا بتواند آنجا تمام پرونده هایی را که در آن ها مللک یا نمایندهٔ مللک است رؤیت کند و با توجه به ارتباطی که با آن مللک دارد روی پرونده اقدام کند (ویرایش، درخواست، اعلام و ...). طبيعاً کار ساده بود چون فقط کافی بود فرد با موبایلش وارد کار تابل شود و ببیند که چه خبر است. ما می گفتیم می خواهیم همهٔ مراحل را روی همین بستر اضافه کنیم و جلو برویم و تا به مرحلهٔ صدور فیش برسیم. یعنی فیش را صادر کند و دیگر برود برای صدور پروانه که خب کار از این مرحله پیش تر نرفت.

مصاحبه‌کننده: تا قبل از راه‌افتادن این کارتابل شهروندی، اگر کسی می‌خواست اطلاعات پرونده‌هایش را داشته باشد باید چه کار می‌کرد؟

محمد مهدی ریوندی: باید به منطقه یا دفتر خدمات الکترونیک می‌رفت.

مصاحبه‌کننده: این اطلاعات آنجا به راحتی در دسترس قرار می‌گرفت؟

محمد مهدی ریوندی: ابتدا فرد احراز مالکیت و هویت می‌شد و، در صورت تأیید، اطلاعات را به او می‌دادند. البته این اطلاعات در حدی بود که می‌توانست وضعیت فعلی پرونده‌اش را ببیند. آن زمان یک سامانه وجود داشت که با استفاده از شماره پرونده نشان می‌داد پرونده فرد در چه مرحله‌ای قرار دارد، اما اطلاعات بیشتری در اختیار نمی‌گذاشت. دفاتر برای ارائه همین اطلاعات هم از شهروند پول می‌گرفتند. کلاً برای هر اقدامی لیست تعرفه مصوب داشتند که متناسب با درخواست شهروند هزینه را از شهروند می‌گرفتند.

مصاحبه‌کننده: لطفاً در مورد ماده ۷ مصوبه مدیریت تعارض منافع^۷ توضیح دهید.

محمد مهدی ریوندی: از افتخارات شورای پنجم که آن را مدیون کمیته شفافیت است همین مصوبه مدیریت تعارض منافع است. به نظر من مصوبه بسیار مترقی و پیشرفته‌ای است و تیم خیلی خوبی روی آن کار کرد. فکر می‌کنم ما با بالاترین توانمان در این موضوع ورود کردیم و تمام تیم درگیر کار بود، مشاورانی را هم از بیرون دعوت کردیم و در نهایت این مصوبه واقعاً الگو شد. خیلی مصوبه عجیبی است. خود من اگر بخوایم شورای شهر یا کمیته شفافیت را در جایی معرفی کنم، نمی‌آیم با مصوبه شهرسازی^۸ یا مصوبه قراردادها^۹ معرفی کنم. همیشه با همین مصوبه تعارض منافع معرفی می‌کنم. می‌گویم ما در کمیته شفافیت این کار را کردیم، شما چه کار کردید؟ این مصوبه در اجرا چالش‌برانگیز شد که ما در رابطه با یکی از بندهای آن تا دیوان هم رفتیم و از آن دفاع کردیم. اتفاقاً آن موضوعی که در ارتباط با آن از مصوبه به دیوان شکایت شد به حوزه شهرسازی مربوط بود.

مصاحبه‌کننده: چرا این مصوبه نسبت به مصوبات یا حوزه‌های دیگری فعالیت کمیته شفافیت، این قدر برای شما متمایز است؟

محمد مهدی ریوندی: الان دو وجه به نظرم می‌رسد. یکی اینکه این مصوبه خیلی شجاعانه بود. ما ممنوعیت‌هایی را وضع کردیم که هنوز هم باورم نمی‌شود که تصویب شد، بماند که از خبری که از شهرداری و شورای شهر می‌شنوم تقریباً به این باور رسیده‌ام که این ممنوعیت‌ها در عمل اعمال نمی‌شود. با وجود این، تصویب آن هم خیلی شجاعانه بود. حرف ما این بود که آقای شهردار شما حق ندارید کس و کارتان را بیاورید در شهرداری استخدام کنید. آقای معاون شهردار، شما حق ندارید با آشناهای خودتان قرارداد ببندید. نه الان، حتی دو سال بعد از پایان مسئولیت هم همین است. بعد هم نه هر آشنایی. اگر بیش از ۵ درصد سهام شرکتی را داشته باشید، تمام است، آن شرکت می‌رود در لیست سیاه و

^۷ مصوبه «مدیریت تعارض منافع در شهرداری تهران»، مصوب ۱۳۹۷/۰۷/۱۰ با اصلاحات بعدی. بنا بر ماده ۷ این مصوبه (نسخه پیش از اصلاح)، کارکنان شهرداری تهران و واحدهای تابعه چه به صورت حقیقی و چه به صورت حقوقی، تا زمانی که رابطه استخدامی آن‌ها با شهرداری تهران و واحدهای تابعه پابرجاست، حق استفاده از هیچ‌یک از صلاحیت‌های مندرج در پروانه سازمان نظام مهندسی ساختمان خود را در شهر تهران ندارند.

^۸ مصوبه «الزام شهرداری تهران به انتشار اطلاعات شهرسازی»، مصوب ۹۷/۰۷/۰۲

^۹ مصوبه «الزام شهرداری تهران به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات»، مصوب ۹۷/۰۳/۰۱

اگر طرف قرارداد شهرداری شود مشمول جریمه می‌شود. اگر یادتان باشد در راستای همین مصوبه بود که ما انتشار اطلاعات مدیران را الزامی کردیم. گفتیم حالا باید حقوقشان هم منتشر شود. واقعاً کار خیلی بزرگ و اتفاق باورنکردنی‌ای بود. به نظرم این شجاعانه‌ترین اقدام کمیته شفافیت و شورای شهر پنجم بود.

وجه دوم این است که این مصوبه اساساً زیربنایی‌تر از مصوبات دیگر کمیته است؛ در لایه‌های پایینی‌تری اثر می‌گذارد و اصطلاحاً ریشه‌ای‌تر است. این دو دلیل یعنی شجاعانه‌بودن و زیربنایی‌بودن باعث می‌شود تا به نظر من تصویب مصوبه مدیریت تعارض منافع مهم‌ترین کار به حساب بیاید. البته همه کارهایی که در کمیته انجام دادیم ارزشمند بودند. من همان موقع‌ها یک بار گفتم که ما اگر می‌گوییم این کار یا آن کارمان را بیشتر دوست داریم، مثل ونگوگ می‌مانیم. ونگوگ هر نقاشی‌ای که کشیده عجیب ارزشمند است. ولی خب از میان تمام نقاشی‌هایی که کشیده احتمالاً خودش هم دو تا را بیشتر دوست داشته است. همه کارهای ما عجیب، جدید، و خاص بود. وقتی آدم با حال‌وروز امروزان مقایسه می‌کند، چه با مجلس و چه با شورای امروز، می‌فهمد که آن کارها اصلاً تکرارنشده هستند. شما نگاه کنید، چند روز پیش فیلمی منتشر شد از جدلی بین رئیس شورای شهر و رئیس کمیته شفافیت فعلی در صحن علنی شورا. نمی‌دانم شما آن فیلم را دیده‌اید یا نه. چمران^{۱۰} می‌گوید آقای صادقی^{۱۱}، رئیس کمیته شفافیت، درخواست کرده که من را بگذار نماینده شورا در کمیسیون ماده ۷ منطقه ۱ که نزدیک خانه من است. من را بالای شهر بگذار. آقای صادقی هم می‌گوید من کی چنین حرفی به شما زدم آقای چمران؟ دهان روزه چرا دروغ می‌گویید؟ او می‌گوید نخیر، خودت به من گفتی. حالا شما فضا را مقایسه کنید با بحث‌هایی که در دوره پنجم می‌شد. کاری که آن موقع می‌کردیم تکرارنشده است. می‌خواهم بگویم همه کارهای کمیته ما کارهای فوق‌العاده‌ای بود.

من همین امروز دیدم لیستی از ساختمان‌های نایمن منتشر شده است. این هم یکی از کارهایی بود که ما در حوزه شهرسازی انجام دادیم. من آن موقع که در جلسات کمیسیون محیط‌زیست^{۱۲} شرکت می‌کردم، می‌گفتم که کمیسیون شهرسازی و معماری و کمیسیون محیط‌زیست باید برای ساختمان‌های نایمن استاندارد بگذارد، سازمان آتش‌نشانی براساس این استانداردها ساختمان‌های نایمن را تعیین کند، لیست را در یک وبسایت اعلام کنیم و ساختمان‌ها را هم در سامانه شهرسازی قفل کنیم. چه اتفاقی می‌افتد؟ دیگر نه می‌شود این ساختمان‌ها را معامله کرد، نه می‌شود برایش مفاصا^{۱۳} گرفت، نه می‌شود روی آن‌ها شرکت ثبت کرد و نه هیچ کار دیگری. ساختمان قفل است و حتی نمی‌توان آن را برای گرفتن وام به رهن گذاشت. بنابراین مالک انگیزه پیدا می‌کند ساختمان را ایمن کند. این کار به نفع خود مالک هم هست. شبیه کسی می‌ماند که واکسن نزده و مدرسه او را ثبت‌نام نمی‌کند. نه اینکه نخواهد ثبت‌نام کند، درواقع این محدودیت را برای فرد گذاشته‌اند که نه به خودش آسیب بزند و نه به بقیه بچه‌ها در مدرسه. می‌گویند ثبت‌نام نمی‌کنیم تا واکسن بزنی. واکسن زدی، بیا، ثبت‌نامت می‌کنیم. درمورد ساختمان‌های نایمن هم همین است؛ می‌گویند ایمن کن، قفل سامانه را باز می‌کنیم.

^{۱۰} مهدی چمران، عضو و رئیس ششمین دوره شورای شهر تهران

^{۱۱} احمد صادقی، عضو ششمین دوره شورای شهر تهران و رئیس کمیته شفافیت و شهر هوشمند» ذیل کمیسیون «برنامه و بودجه» شورا

^{۱۲} کمیسیون «سلامت، محیط‌زیست و خدمات شهری» شورای شهر تهران

^{۱۳} مفاصاحساب سندی است دال بر بستن یک حساب و تسویه آن.

اگر خاطرتان باشد شهرداری جرئت تصویب این طرح را نداشت و عملاً به جایی نرسید. امروز دیدم در لیستی چند ملک را معرفی کرده‌اند که به نظر خنده‌دار است. بعضی از این‌ها واقعاً نایمن است اما هدف ما واقعاً این نبود که چهار تا ملک را معرفی کنیم و صرفاً برای مالک مشکل ایجاد کنیم. ما حتی قصد نداشتیم لیست ساختمان‌های نایمن را اعلام عمومی کنیم. ما می‌خواستیم وبسایتی ارائه دهیم تا کسی که مثلاً می‌خواهد ملکی را بخرد، بتواند با وارد کردن کد نوسازی ملک یا انتخاب پارسلِ مربوطه روی نقشه ببیند که آن ملک جزء ساختمان‌های نایمن هست یا نه. به‌هرحال مصوبهٔ تعارض منافع خیلی مصوبهٔ خوبی بود. ما در آن بخشی که مربوط به شهرسازی بود گفتیم کسانی که عضو سازمان نظام مهندسی هستند حق ندارند در دوران مسئولیتشان مهندس ناظر یا مشاور پروژه‌های ساختمانی باشند. برای مدیران ارشد در کل شهر تهران و برای یک‌سری از کارمندان در منطقهٔ فعالیتشان محدودیت‌هایی گذاشتیم. البته نظر من این بود که ممنوعیت کارمندان باید در کل مناطق تهران باشد چون مثلاً اگر پروژه‌ای در منطقهٔ ۱۵ باشد، کسی که در منطقهٔ ۱۲ کار می‌کند می‌تواند بالاخره چهار تا رفیق در منطقهٔ ۱۵ پیدا کند و با واسطه درگیر زدوبند شود. روی همین بند از مصوبه شکایت شد. چند تا از مهندسان کارمند شرکت مترو از مصوبه به دیوان عدالت اداری شکایت کردند. ما برای دفاع به جلسهٔ هیئت عمومی دیوان رفتیم و آنجا روی سطح خفیف‌تری از ممنوعیت نسبت به نسخهٔ اولیهٔ مصوبه توافق کردیم. چیزی که از این ماجرا یاد گرفتیم این بود که شورای شهر حق قانون‌گذاری ندارد و فقط می‌تواند رویه بگذارد. این هم یکی از جاهایی بود که انگار واقعیت به ما سیلی زد و چیزی بود که نمی‌توانستیم با آن کنار بیایم. مردم ۲۱ نفر متخصص انتخاب کرده‌اند، آن‌ها عضو شورای شهر شده‌اند، اما حق قانون‌گذاری ندارند. قانون را فقط مجلس باید بگذارد؛ مجلسی که لزوماً آن قدری که این ۲۱ نفر در فیلد و میدان هستند، در میدان نیستند و از جزئیات خبر ندارند. این‌ها فقط می‌توانند رویه‌گذاری کنند و آن‌ها قانون‌گذاری. این را حاج‌آقای که قاضی جلسهٔ دیوان بود به خانم دکتر گفت و ما هم شنیدیم و جالب بود. یکی از جذابیت‌های کمیتهٔ شفافیت برای من این بود که از همهٔ سلايق سیاسی، فرهنگی و ... در آن عضو بودند و برای یک هدف مشترک فعالیت می‌کردند. من مشابه این را در هیچ کمیته و مجموعه‌ای در شورای شهر ندیدم. عده‌ای که کارمند شورا بودند که هیچی، آن‌ها -کارمندان و کارشناسان- همیشه هستند؛ از دورهٔ قبل در شورا بودند و در جلسات مختلف می‌آمدند. اما در تیمی که خانم دکتر آروین جمع کرد همه مدل آدمی بود. باوجوداین، همه یک هدف داشتند و آن هم اینکه با ابزار شفافیت جلوی فساد را بگیرند. در جلسهٔ دیوان، دو وکیل و فرد حقوق‌خوانده همراه ما بودند که شاید از لحاظ گرایش‌های سیاسی ۱۸۰ درجه با خانم دکتر آروین تفاوت داشتند، ولی جالب این است که در آن جلسه همراه خانم آروین و مدافع کار او بودند. این نشان می‌دهد که وقتی هدف یک هدف عام‌المنفعه باشد همه پای کار می‌آیند. افراد وقتی واقعاً تشخیص دهند که دغدغهٔ حزبی و جناحی و شخصی وجود ندارد، از همهٔ سلیقه‌ها می‌آیند و کمک می‌کنند. این اتفاقی بود که در عمل افتاد و جا دارد به‌خاطر آن به خانم دکتر آروین تبریک گفت.

مصاحبه‌کننده: نسخهٔ اولیهٔ مادهٔ ۷ مصوبهٔ تعارض منافع تمامی کارمندانی که به هر نحوی با شهرداری همکاری داشتند را فارغ از اینکه چه کار می‌کنند و کجا کار می‌کنند از استفاده از صلاحیت‌های پروانهٔ نظام مهندسی‌شان منع کرده بود.

به‌نظر شما این محدودیت زیادی سختگیرانه نبود؟

محمد مهدی ریوندی: باید توجه کنید که این پیشنهاد در چه بستری ارائه شده است. در شرایطی که دسترسی‌ها و نفوذ یک آبدارچی در منطقه آن قدر زیاد است که می‌تواند تغییراتی در مسیر کارها ایجاد کند یا یک مسئول بیگانی چنان قدرتی دارد که می‌تواند باعث شود پرونده یک نفر شش ماه زودتر یا دیرتر به نتیجه برسد، شما از مهندسی که پروانه نظام مهندسی دارد، در فلان منطقه پرونده دارد و در جلو یا عقب رفتن فلان پروژه نفع دارد، انتظار دارید که اعمال نفوذ و قدرت نکند؟

فرض کنید فردی در یکی از مناطق شهرداری کار می‌کند. در عین حال در یک منطقه دیگر، ناظر سازه یک پروژه است. حالا سر مباحث مالی یا به هر دلیل دیگری با مالک به مشکل می‌خورد. در چنین شرایطی دو تا تلفن به رفقای خودش در شهرداری آن منطقه می‌زند و می‌خواهد که بهانه‌ای پیدا کنند تا پروژه بخوابد و مالک مجبور شود سراغ او بیاید تا کارش راه بیفتد. این وسط او هم چیزی کاسب می‌شود و با دوستانش دور هم می‌خورند. رفیقش در منطقه هم احتمالاً سه ماه پیش چنین چیزی از خود او خواسته و او برایش انجام داده و حالا به همین دلیل این کار را انجام می‌دهد. در واقع این یک بده‌بستان است و شبکه‌ای از افرادی وجود دارد که چنین کاری انجام می‌دهند.

حالا در چنین بستری و براساس آنچه در واقعیت اتفاق می‌افتاد، حرف ما این بود که آقا یا خانمی که در شهرداری هستی، تو تعارض منافع داری، و به همین دلیل نباید بتوانی هم‌زمان هم این طرف میز باشی و هم آن طرف. اصلاً قضیه خیلی روشن‌تر از این حرف‌ها بود. می‌دانید، طرف اگر کارش در تهران گیر باشد، از شهرداری مشهد می‌تواند اعمال نفوذ کند، دیگر چه برسد به اینکه در شهرداری تهران - هر چند در منطقه‌ای متفاوت - کار کند.

مصاحبه‌کننده: به نظر شما بعد از اصلاحی که روی ماده ۷ صورت گرفت، دامنه تأثیرگذاری آن محدود شد؟

محمد مهدی ریوندی: به نظرم ما پیامان را به شهرداری و شورای شهر دادیم که هرگونه تخلف از این دست خط قرمز ماست و طبیعتاً در صورت شناسایی با آن برخورد می‌شود. اما شاید باید اول بپرسیم این جنس فساد که موضوع مصوبه تعارض منافع بود چه میزان بود و بعد از تصویب طرح چه میزان کاهش یافت؟ زمانی که شما توانستید به این سؤال پاسخ دهید، من هم به شما می‌گویم دامنه تأثیرگذاری آن بعد از اصلاح محدود شد یا نه. احتمالاً شما هیچ عددی از وضعیت فساد پیش و پس از تصویب طرح ندارید و من هم هیچ عددی از وضعیت فساد پس از اصلاح ماده ۷ ندارم که به شما بدهم. اما خب صحبت این است که بالاخره اگر قرار است جلوی چیزی را بگیریم و محدودش کنیم، مثلاً یک موقعیت تعارض منافع را کنترل کنیم، یا باید درست‌و‌درمان این کار را بکنیم یا اصلاً به آن دست نزنیم.

مصاحبه‌کننده: گفتید که در جلسه‌ای که دیوان برای رسیدگی به شکایت از ماده ۷ مصوبه مدیریت تعارض منافع

گذاشت با این مسئله مواجه شدید که شورا تنها می‌تواند رویه‌گذاری کند، درحالی‌که شما در مصوبه داشتید قانون‌گذاری

می‌کردید. چنین اشکال حقوقی‌ای را قاعدتاً هیئت تطبیق^{۱۴} نباید تشخیص می‌داد؟

محمد مهدی ریوندی: درست است که گفتیم ما در جلسه دیوان فهمیدیم که حق قانون‌گذاری نداریم، اما این فقط یک جمله معترضه بود که مشخصاً ربطی به آن جلسه نداشت و به صورت کلی آن را گفتیم.

^{۱۴} منظور هیئت تطبیق مصوبات شوراهای اسلامی کشور با قوانین (در اینجا هیئت تطبیق مصوبات شورای اسلامی شهر تهران به ریاست فرماندار تهران) است که وظیفه بررسی تطبیق مصوبات شوراها با وظایف و اختیارات قانونی شوراها و همچنین قوانین کشور را دارد. در صورت اعتراض این هیئت به مصوبه شورا، شورا ملزم است مصوبه را مورد بررسی مجدد قرار دهد. در غیر این صورت، مصوبه شورا برای شهرداری لازم‌الاجرا خواهد بود.

در رابطه با مصوبه، اشکال حقوقی‌ای وجود نداشت. چیزی که ما آماده و تصویب کردیم مبتنی بر بخشنامه‌ای بود که چند ماه قبل از آن، آقای آخوندی، وزیر راه و شهرسازی، ابلاغ کرده بود. این بخشنامه هم بعد از ابلاغ به دیوان عدالت اداری رفت و آنجا ابطال شد. اصلاح‌شده آن دوباره ابلاغ و این بار تأیید شد و لازم‌الاجرا. ما هم بر اساس همان بخشنامه مصوبه را تدوین کردیم. یعنی پایه کار ما بخشنامه وزیر بود و ممنوعیت مدنظر ما عملاً در بخشنامه‌ای که وزارتخانه ابلاغ کرد مستتر بود. ما تنها کاری که کردیم این بود که آن را در شهرداری لازم‌الاجرا کردیم. ما با شکایت چند تن از کارمندان شرکت مترو - یعنی با شکایت شاکی خصوصی - به دیوان رفتیم. زمانی که به دیوان رفتیم، دیوان این قصد را نداشت که به راحتی مصوبه را ابطال کند. به ما گفت شما آن را اصلاح کنید تا ما مجبور نشویم ابطالش کنیم. ما می‌گفتیم نسخه اولیه مصوبه ما در محدوده همان بخشنامه‌ای است که وزیر ابلاغ کرده. بخشنامه وزیر هم برای ما جزء قوانین بالادستی محسوب می‌شود. اما دیوان می‌گفت نه، حالا شما کمی به این افراد ارفاق کنید تا بتوانند در جایی خارج از محدوده خدمتشان هم پروژه بگیرند. در نهایت هم که اصلاح انجام شد.

مصاحبه‌کننده: چرا باید قاضی چنین چیزی بگوید؟ فکر می‌کنید این قدرت لابی شهرسازان بود که قاضی دیوان را به سمت درخواست مصالحه برد؟

محمد مهدی ریوندی: نه، به نظرم قاضی داشت مثبت برخورد می‌کرد. می‌گفت بیا ببیند با هم صلح کنید تا تمام شود و وارد فرایند رسیدگی نشوید. حرف افرادی که شکایت کرده بودند این بود که من کارمند مترو چه ارتباطی می‌توانم با فلان منطقه داشته باشم. حرف ما این بود که کارمند شهرداری نباید حقوق بگیر از شهرداری باشد و هم‌زمان از شهروندی که با شهرداری طرف شده است هم حقوق بگیرد. یعنی نباید بتواند دو طرف میز بنشیند. در مسیر ایجاد چنین ممنوعیتی، یک جاهایی هم مجبور به سخت‌گیری بودیم برای اینکه نباید فرقی می‌کرد. اگر کارمندان مترو را استثنا می‌کردیم، خب شاید مجبور می‌شدیم آتش‌نشانی را هم استثنا کنیم، بعد از آن دوتای دیگر را هم استثنا می‌کردیم و باب این باز می‌شد که طرف بگوید من هم در بخش مالی و اداری منطقه هستم، چرا من را استثنا نمی‌کنید؟

در نهایت در ارتباط با شکایتی که از ما به دیوان شد مصلحت‌سنجی کردیم. فکر کردیم که اگر سفت روی نسخه اولیه بایستیم، وارد یک فرایند رسیدگی طولانی می‌شویم که نیاز به یک تیم برای شرکت در جلسات رسیدگی و دفاع دارد. علاوه بر اینکه تا به نتیجه رسیدن رسیدگی، کل مصوبه معلق می‌ماند. به این ترتیب ما معامله کردیم. به شاکیان گفتیم قبول، شما مجازید در شهرداری جایی جز محل خدمت خودتان هم از پروانه نظام مهندسی‌تان استفاده کنید.

ولی خب همه این‌ها شوخی است. چون با وجود کاری که ما کردیم و مصوبه‌ای که تصویب کردیم، آقای شهردار جدید آمد و به دامادش سمت داد. دامادش هم اتفاقاً دانشگاه شریفی بود. در لیسانس با من هم‌دوره بود و بعد هم هر دو از یک دانشگاه فوق لیسانس گرفتیم. یعنی ایشان هم در همان دانشگاهی درس خوانده که من در سوئیس درس خواندم.

مصاحبه‌کننده: می‌گویید همه این‌ها شوخی است ولی آیا دلیل اینکه داماد آقای زاکانی حداقل دیگر علناً سمتی ندارد

به خاطر وجود همین مصوبه نبود؟

محمد مهدی ریوندی: خب البته همان موقع هم تهدید کردند که ما در شورا جلسه می‌گذاریم و این مصوبه را ابطال می‌کنیم. حرف آن‌ها این بود که این مصوبه چرت است و چرا یک نفر که توانمند است بر اساس این مصوبه نباید بتواند

کار کند؟ حرف ما هم این بود که ما داریم قانونی را می‌گذاریم تا از این طریق بتوانیم جلوی یک‌سری از فسادها را بگیریم. شما چرا می‌خواهید استثنا قائل شوید؟

مصاحبه‌کننده: موضوع دیگری که در حوزه شهرسازی پیگیری شد بحث پرونده‌های برج‌باغ بود. لطفاً راجع به آن هم توضیح دهید.

محمد مهدی ریوندی: یادم است که ما اولین بار از سازمان باغات خواستیم لیست پروانه‌های ساخت‌وساز در باغات را به ما بدهد. سازمان باغات درست‌و‌درمان به ما اطلاعات نداد و آخرش بچه‌های فاوا به ما کمک کردند و اطلاعات دادند. در واقع این بحث بر سر آن شایعه‌ای بود که اعضای دوره پنجم شورا بعد از لغو مصوبه برج‌باغ^{۱۵}، کلی پروانه ساخت‌وساز در باغات صادر کرده‌اند. این در حالی بود که بنا بر چیزی که در ذهن من باقی مانده، وقتی ما لیست را درآوردیم، این موارد خیلی زیاد نبود. پرونده‌هایی هم که وجود داشت معمولاً ارگانی بود، یعنی مربوط به بنیاد یا سازمانی بود که برایش رأی دیوان عدالت اداری، مبنی بر ارائه مجوز صدور پروانه ساخت‌وساز، گرفته بودند. من آن زمان با یک باندی آشنا شدم که برای افراد در ازای پول، رأی دیوان می‌گرفتند. من خودم برای اینکه مظنه دستم بیاید با یکی از این تیم‌ها صحبت کردم. اطلاعات یکی از این ملک‌هایی که در سامانه بود را برداشتم و رفتم گفتم من یک باغی دارم که اجازه ساخت‌وساز در آن را به من نمی‌دهند. هزینه ابطال این رأی چقدر می‌شود؟ آن زمان می‌گفتند بیست میلیارد تومان بده، شش ماهه از دیوان برایت رأی می‌گیریم به تو پروانه بدهند، اما باید حواست باشد که صدایش را درنیآوری.

مصاحبه‌کننده: یعنی تخلفی صورت می‌گرفت یا اینکه این‌ها خبره ماجرا بودند و از طریق قانونی کار می‌کردند؟

محمد مهدی ریوندی: لغو مصوبه برج‌باغ یعنی اینکه شما یک باغ یا ملک ارزشمندی دارید، اما حق ندارید در آن چیزی بسازید و مثلاً فقط می‌توانید در آن رستوران بزنید. حالا این رستوران برای من مالک چقدر منفعت دارد؟ من چند سال باید کار کنم تا معادل سودی که یک برج برای من دارد از یک رستوران دربیآورم؟ مالک بابت این ممنوعیت به دیوان شکایت می‌کرد، دیوان هم بررسی می‌کرد، با قوانین بالادستی مقایسه می‌کرد، می‌سنجید و می‌گفت شهرداری اشتباه کرده است و باید به شما مجوز بدهد. مصوبه شورای شهر هم که قانون نبود، یک رویه بود. دیوان می‌گفت این رویه خلاف قانون است و شهرداری، تو موظف به صدور پروانه‌ای. شهرداری هم مصوبه دیوان را نگاه می‌کرد، می‌گفت چشم انجام می‌دهم و پروانه می‌داد. البته شهرداری و به‌طور خاص شهرداری‌های مناطق هم طبیعتاً منافعی در صدور پروانه دارند، چون برای صدور پروانه مثلاً از یک پروژه پنجاه میلیارد تومان عوارض می‌گیرند و این پول وارد خزانه‌شان می‌شود. البته مالکان زیادی نبودند که این کار را کرده بودند و به همدیگر هم خبر نمی‌دادند به دو دلیل: یکی اینکه وقتی شما برای ساخت‌وساز در یک محله پروانه می‌گیری بهتر است فقط خودت در

^{۱۵} شورای پنجم، اسفند ۹۶، مصوبه «اصلاحیه و تکمیل (جایگزین) مصوبه دستورالعمل ضوابط اجرایی مربوط به چگونگی اجرای ماده یکم قانون حفظ و گسترش فضای سبز در شهرها» (موسوم به مصوبه برج‌باغ) را لغو نمود و هرگونه تشکیل پرونده و صدور پروانه جدید برای املاکی که باغ شناخته شده‌اند را تا ارائه لایحه جایگزین توسط شهرداری و تهیه و تصویب ضوابط جدید متوقف کرد. لایحه جایگزین این مصوبه با عنوان «پیشنهاد به شورای عالی شهرسازی و معماری جهت بازنگری و اصلاح دستورالعمل ماده ۱۴ قانون زمین شهری» (موسوم به مصوبه خانه‌باغ) که ضوابط سختگیرانه‌تری بر انجام ساخت‌وساز در باغات تهران اعمال می‌کرد، اسفندماه ۹۷، به تصویب شورای شهر تهران رسید.

آن محله سازنده باشی تا بعداً بتوانی املاکی که ساخته‌ای را به قیمت بالاتری بفروشی. دوم اینکه مردم می‌توانند به مصوبات دیوان حتی اگر برای یک ملک دیگر صادر شده باشد استناد کنند و برای ملک خودشان از آن استفاده کنند. به همین دلیل منفعت آن وکلای «رأی دیوان بگیر» هم در این بود که نتیجه پرونده‌های دیوان خیلی پخش نشود تا مراجعاتشان کم نشود و سر هر پرونده چیزی گیرشان بیاید. یعنی هم وکیل و هم موکل یک نفع دوطرفه داشتند که ماجرای رأی گرفتن از دیوان خیلی پخش نشود. جلب بود، از این کارها می‌کردند اما در نهایت تعداد پرونده‌هایی که از این طریق گرفته شد زیاد نبود.

به‌نظرم ایراد در خود مصوبه خانه‌باغ بود. شاید در آن زمان کار بهتر این بود که بیشتر از ممنوعیت، روی وضع عوارض برای ساخت‌وساز در باغات کار می‌کردیم. یعنی کاری می‌کردیم که ساخت‌وساز در باغات توجیه اقتصادی نداشته باشد. یک مثال بزنم. فرض کنید شما بخواهید تردد موتور سیکلت را کاهش دهید. برای این کار، به جای ممنوعیت و گرفتن اینکه حق ندارید با موتور بیرون بیایید، می‌توانید بگویید عوارض سالیانه موتورسیکلت برای مثال به اندازه یک ۲۰۶ است. یعنی هزینه تردد با موتورسیکلت را برای طرف بالا ببری.

مصاحبه‌کننده: فکر می‌کنید این کار در واقعیت قابل انجام بود؟

محمد مهدی ریوندی: در تمام دنیا همین است.

مصاحبه‌کننده: تجربه دیگری در همان شورای پنجم در بحث افزایش عوارض ساخت‌وساز ساختمانی و آپدیت کردن

ضرایب محاسبه عوارض وجود دارد که کلی سروصدا کرد و در نهایت هم ضرایب به آن میزانی که باید افزایش پیدا

نکرد.

محمد مهدی ریوندی: برآورد من این بود که بعضاً اعضای شورای شهر نماینده مردم نبودند، بلکه نماینده سازندگان بودند. می‌گفتند این افزایش عوارض باعث ایجاد تورم می‌شود. ما می‌گفتیم منطقه ۱ خودش یک منطقه تورم‌ساز است. پول پروانه‌ای که دارید می‌گیرید باید به نسبت قیمت آپارتمانی باشد که فروخته می‌شود. این چه کاری است که بخواهید عوارض منطقه ۱ را زیاد نکنید؟ اتفاقاً از این‌ها پول دربیابید و نگران نباشید، به آن بالای شهری فشار نمی‌آید. کسی که آپارتمان را آن موقع مثلاً متری صد میلیون تومان می‌خرد برایش مهم نیست که متری ده میلیون تومان هم عوارض بدهد. تازه آن موقع ما می‌گفتیم که عوارض صدور پروانه را سالیانه کنید. یعنی طرف وقتی می‌خواهد خانه بخرد حساب کند که فلان قدر قیمت ملک و سالی فلان قدر هم عوارضش است. خانه‌ها موقع خرید باید این‌طوری با هم مقایسه شوند. می‌گفتیم از بالا شهری‌ها بگیرید و به پایین شهری‌ها هم اتفاقاً سوبسید بدهید. از افراد در منطقه‌ای که تراکم زیاد است، بافت فرسوده است و خطر آسیب بیشتر در زلزله وجود دارد اصلاً عوارض نگیرید و حتی به آن‌ها برای ساخت‌وساز وام هم بدهید. بگویید اصلاً من شهرداری نه‌تنها از تو عوارض نمی‌گیرم، برای هر واحد صد میلیون هم کمک می‌کنم و مثلاً وام ۵ درصد به تو می‌دهم. از آن بالایی بگیر و پایین را رونق بده. ولی خب آن موقع دوستان کمیسیون معماری و شهرسازی، مشخصاً آقای سالاری^{۱۶} و برخی مشاوران ایشان که از کارمندان دوره‌های قبل شورا بودند، به این شیوه تمایلی نداشتند. ایده‌های ایشان بیشتر معطوف به اخذ سریع عوارض از املاکی بود که تقاضای اخذ

^{۱۶} محمد سالاری، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران و رئیس کمیسیون «شهرسازی و معماری» شورا

پروانه داشتند و ابدأ نگاه بلندمدت و تأمین مالی پایدار نداشتند. حرف‌هایشان بیشتر در راستای دفاع از سرمایه‌دار بود. یادم است در یکی از جلساتی که راجع به عوارض با همدیگر بحث می‌کردیم آقای سالاری به من گفت تو چرا شبیه چپی‌ها حرف می‌زنی؟ من سبزواری بودم و ایشان هم سبزواری بود. گفت آن قدر شریعتی خوانده‌ای که شبیه چپی‌ها حرف می‌زنی، یعنی چی از پولدارها بگیر به فقرا بده؟ گفتم چه ربطی دارد؟ چرا برچسب می‌زنی؟ تمام دنیا همین است که مالیات را براساس درآمد می‌گیرند و از جایی که متمول‌تر است بیشتر می‌گیرند. حرف ما این بود که عوارض را بر اساس متوسط قیمت ملک در منطقه تعیین کنید.

مصاحبه‌کننده: شما می‌گویید شورای شهر شورای حامی شهرسازان بود. در این شرایط به نظر می‌رسد اگر خانم آروین طرحی برای بالابردن عوارض به‌جای ایجاد ممنوعیت را هم به صحن شورا می‌برد، مورد حمایت قرار نمی‌گرفت.

محمد مهدی ریوندی: بله، حمایت نمی‌شد. یک عده حمایت نمی‌کردند نه به‌خاطر اینکه طرفدار پولدارها و سرمایه‌دارها یا سازنده‌ها بودند. حمایت نمی‌کردند چون اساساً در عالم دیگری سیر می‌کردند. به یاد دارم در جلسه‌ای با حضور نماینده‌ها و اعضای چند کمیسیون در سالن شیبانی واقع در ساختمان شماره ۱ شورا داشتیم مصوبه مدیریت تعارض منافع را خطبه‌خط می‌خواندیم. رسیدیم به تعریف «بستگان». در تعریف بستگان، تا کلمه «همسران» را خواندیم یک‌دفعه یکی از نماینده‌های خانم گفت یعنی چی؟ گفتیم چی یعنی چی؟ گفت این چه جمله‌ای است نوشتید؟ گفتیم چی نوشتیم؟ گفت شما دارید به چندمتری رسمیت می‌بخشید. گفتیم چرا راه دور می‌روید خواهر من؟ همان کسی که با رأی تمام اعضای شورای شهر شهردار تهران شد دوتا زن داشت. پس چندمتری وجود دارد و خدا می‌داند چه تعداد از مدیران فعلی و بعدی چندمسر باشند. حالا شما کل قصه را ول کرده‌اید و چسبیده‌اید به همسران و چندمتری؟ می‌خواهم بگویم تذکر عضو شورا در چنان جلسه‌ای در این سطح بود. دنیای او این بود. ممکن است شما بگویید این طرز فکر هم لازم است، ولی به نظر من نه در شورای شهر.

اگر خانم دکتر آروین در شورای شهر پیشنهاد می‌کرد که، به‌جای ممنوعیت، عوارض را بالا ببریم مطمئنم یکی از کسانی که اعتراض می‌کرد علی اعطا^{۱۷} یا خود همین سالاری بود که چرا ببریم بالا. اصلاً ممنوع کنیم. به نظرم می‌آید علی اعطا کسی بود که می‌گفت نباید بگذاریم در باغات ساخت‌وساز شود. حرف غلطی نبود اما من در این مدت فهمیدم که وقتی می‌خواهیم برای یک موضوع اقتصادی راه‌حل ارائه بدهیم راه‌حل ما هم باید اقتصادی باشد. نباید فارغ از دنیا به قضیه نگاه کنیم. اینجا در مورد برج‌باغ‌ها هم وقتی می‌خواهی جلوی از بین رفتن منابع فضای سبز شهر را بگیری که ایجاد مجدد آن هزینه‌بر است و ممکن نیست، باید یک راه‌حل اقتصادی مثل وضع جریمه یا هزینه ریالی در نظر بگیری. در حالی که این‌ها برعکس، محدودیتی برای ساخت‌وساز وضع کردند که عملاً توجیه اقتصادی نداشت. گفتند فقط امکان ساخت دو طبقه، آن هم با ۱۵ درصد سطح اشغال و مجوز بهره‌برداری فقط به‌صورت رستوران و گالری و ... وجود دارد. ببخشید، طرف عملاً باید یک آدم بی‌عقل و اسکلی باشد که حاضر باشد چنین کاری کند. خب چرا قاعده‌ای وضع می‌کنید که هیچ‌کس تمایلی به استفاده از آن نداشته باشد؟ این می‌شود که طرف می‌افتد دنبال گرفتن جواز ساخت؛ هزینه می‌کند و بیست میلیارد به وکیل می‌دهد تا پروانه‌اش را بگیرد. خب روشی که پیدا کرده‌اید غلط

^{۱۷} عضو و سخنگوی پنجمین دوره شورای شهر تهران و عضو کمیسیون «شهرسازی و معماری» و کمیسیون «نظارت و حقوقی» شورای شهر تهران در دوره پنجم

بوده. راهش این نیست. در مجلس هم که عرضه ندارید بپرید تصویب کنید. مجلس و دولت دوره شما هم از جنس خودتان بود، تقریباً اصلاح طلب بودند با این حال خیلی از مصوبات شما می‌رفت در فرمانداری گیر می‌کرد، چه برسد که بخواهد برود مجلس. به هر حال به نظرم این موضوع آنجا این شکلی بود و در واقع بیشتر یک چالش سیاسی محسوب می‌شد.

مصاحبه‌کننده: آقای ریوندی، اینجا هفت کارت قرار دارد که پشت هر کدام یک حس نوشته شده است. لطفاً به‌طور تصادفی یکی از کارت‌ها را انتخاب کنید و در مورد موقعیت‌ها، اتفاقات و خاطرات دوران همکاری با کمیته که حس نوشته شده روی کارت در آن پررنگ بوده برای ما صحبت کنید.

محمد مهدی ریوندی: کارت اول، امیدواری. بعد از انتخاب خانم دکتر آروین، در اولین جلسه‌ای که با جمعی از دوستان داشتیم من خیلی امیدوار بودم. در اوج امیدواری بودم. بعد از تأیید مصوبه مدیریت تعارض منافع در فرمانداری هم خیلی به آینده امیدوار بودم و خیلی حس خوبی داشتم. ولی خب امید و آرزو بر جوانان عیب نیست.

مصاحبه‌کننده: حالا بیایید راجع به نقاط مقابلش هم صحبت کنیم. یعنی نقاط ناامیدی. ممکن است شما بگویید حتی از یک جایی به بعد ناامیدی حس غالب من بود ولی اگر اتفاق مشخصی هم هست که خیلی این حس را برای شما ایجاد کرده لطفاً به آن هم اشاره کنید.

محمد مهدی ریوندی: چند واقعه و جلسه بود که این حس را خیلی برای من تداعی می‌کرد. البته امیدواری هم همین‌طور، خیلی وقت‌ها اتفاق می‌افتاد. این نبود که از یک تاریخی به بعد فقط ناامیدی باشد. مثلاً یکی از جاهایی که خیلی حس امیدواری من تحریک می‌شد و واقعاً امیدوار می‌شدم جلسات مربوط به شفافیت و الکترونیکی کردن قراردادها بود که خانم فروغی^{۱۸} بیچاره با بیست نفر در جلسه می‌نشست و موارد را آیتم به آیتم بررسی می‌کردند. با خودم می‌گفتم خداوکیلی چه حوصله‌ای! خانم دکتر آروین هم همین‌طور. میزان پیگیری این افراد واقعاً جزء مصادیق امیدواری بود.

مصاحبه‌کننده: یعنی به نظر تان می‌رسید مسیری که دارند طی می‌کنند و شیوه‌ای که دارند پیگیری می‌کنند نتیجه‌بخش خواهد بود؟

محمد مهدی ریوندی: نه اتفاقاً چون لزوماً نتیجه‌بخش هم نبود، این بیشتر به چشم می‌آمد که این‌ها آدم‌هایی هستند که انگیزه بالایی دارند، خودشان را کاملاً وقف کار کرده‌اند و با تمام وجود روی جزئیات موضوعات کار می‌کنند. یادم هست یکی از جاهایی که خیلی حس ناامیدی در من تحریک شد مربوط به یکی از کارشناسان سازمان فاوا می‌شد که در حوزه شهرسازی همیشه خیلی به ما کمک می‌کرد و اطلاعات خوبی به من می‌داد. یک روز هرچه به او زنگ زدم جواب نداد. به سازمان فاوا رفتم تا حضوری او را ببینم. گفتند او را از اینجا برداشته‌اند و یک جای پرت گذاشته‌اند. انگار فهمیده بودند این فردی است که به ما اطلاعات و خط می‌دهد و به ما کمک می‌کند. طفلکی را کلاً لنداختند بیرون. من با خودم گفتم اگر رؤسای سازمان که به لحاظ سیاسی رفیق و هم‌فکر ما هستند در سازمان فاوا چنین حرکتی بزنند چه امیدی به آیندگان. عملاً هم همین شد. اطلاع ندارم از زمانی که تیم جدید آمده‌اند سامانه‌ها تا چه حد آپدیت

^{۱۸} سمیه فروغی، کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

می‌شود - شما حتماً چک می‌کنید- ولی خب دیگر اصلاً اسمی از شفاف نیست. آن موقع اگر یادتان باشد هفته‌ای یک بار، دوهفته‌ای یک بار، خبری از شفافیت و یک حرکت جدید منتشر می‌شد. درحالی‌که الان من مدت‌هاست خبری از شفافیت در کانال‌ها و اخبار مختلف نمی‌بینم. خب این خودش شاید نشانه‌ای بود. کسی هم دیگر پیگیر موضوع نیست.

مصاحبه‌کننده: از این کارشناس سازمان فاوا که می‌گویید چه جور اطلاعاتی می‌گرفتید؟

محمد مهدی ریوندی: مثلاً ما مطرح می‌کردیم که فلان کار را می‌خواهیم انجام دهیم، آیا به لحاظ فنی در سامانه‌های شهرداری شدنی است؟ 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 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 بنابراین او در رابطه با انتشار اطلاعات مختلف، راهکار ارائه می‌داد که مثلاً راهش این است. کار را برای ما ساده می‌کرد. برخلاف دوستان دیگری در شهرداری که کار را سخت می‌کردند و می‌گفتند نمی‌شود، ایشان کار را ساده می‌کرد. طبیعتاً دوستان فهمیدند و او را جابه‌جا کردند. احتمالاً بعد از مدتی این‌ها فکر کردند چه کسی در مجموعه ما به اطلاعات دسترسی دارد؟ خب غیر از این آقا که کسی ندارد. پس فهمیدند که این فرد احتمالاً با کمیته شفافیت در تماس است و در جلسات هم که حضور دارد. گفتند او را از این بالا برداریم، بگذاریم یک جای دیگر. طفلی را گذاشتند در بخش «کیف پول» در سامانه «تهران من» که کلاً به او بی‌ربط بود.

مصاحبه‌کننده: ارتباط و اعتماد بین شما و کارشناس سازمان فاوا از کجا شکل گرفت؟ روی چه حسابی ایشان به شما اطلاعات می‌داد؟ بالاخره لایحه او خودش هم پیش‌بینی می‌کرد که وقتی این اطلاعات را می‌دهد ممکن است برایش تبعاتی داشته باشد.

محمد مهدی ریوندی: این مثل زمان انقلاب است که در فیلم‌ها نشان می‌دادند؛ طرف ریش و سبیلش را هم تراشیده بود ولی یک‌دفعه انقلابی و سمپات از کار درمی‌آمد. خب همه در مورد فعالیت‌های کمیته می‌شنیدند. خیلی‌ها این حس خوب را داشتند که عجب کار باحالی. اعتماد کرده بودند. وقتی یکی یک پرچم دستش بگیرد، شاید همه نیایند زیر آن پرچم. اما اگر یک‌دفعه زمان بحران بروید دم‌خلنه او، در خلنه‌اش را باز می‌کند و به تو پناه می‌دهد. فکر می‌کنم این بنده خدا هم جزء همان آدم‌ها بود. فهمیده بود این کار کار درستی است و دلش می‌خواست کمک کند. یادم می‌آید که من آن موقع به خانم دکتر آروین هم می‌گفتم که بعضی‌ها کمک می‌کنند چون به کار اعتقاد دارند. بعضی‌ها هم کمک می‌کنند چون دلشان می‌خواهد خودشان را به شما و سیستم نزدیک کنند و پس‌فردا ارتقا بگیرند. هر دوی این‌ها خوب است. یعنی طرف برای ارتقا پیدا کردن نیامده دنبال چاپلوسی و کارهای به‌دردنخور. دنبال این است که به هدف تو کمک کند، بعد چون به هدف تو کمک کرده ارتقا هم پیدا کند و این خیلی خوب است. چرا که نه؟ خلاصه قصه این بود.

مصاحبه‌کننده: شما در حوزه شفافیت شهرسازی منابع اطلاعاتی یا روابط غیررسمی دیگری هم داشتید که از آن برای پیشبرد کار استفاده کنید؟

محمد مهدی ریوندی: اگر بگوییم 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 خب 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 خب کمک هم می‌کردند. منابع غیررسمی ما این‌ها بودند.

مصاحبه‌کننده: شما چطور با آن‌ها ارتباط می‌گرفتید؟

محمد مهدی ریوندی: پیش می‌آمد که در پایان جلسه با واحدهای مختلف شهرداری، کارشناسی را برای ردوبدل کردن اطلاعات و گزارش‌های مرتبط به ما معرفی کنند. بعد می‌دیدیم چه آدم خوبی است، چقدر اطلاعات خوبی دارد. بعد دیگر با او طرح دوستی می‌ریختیم. اول به او نشان می‌دادیم که قصد ما چیست. شاید بعضی وقت‌ها یکی از مشکلات ما این بود که به طرف ثابت کنیم که ما برای جاه و مقام نیامده‌ایم و قرار نیست چیزی به ما بماند. ما صرفاً این هدف (شفافیت) را دوست داریم. خب این سخت بود و نمی‌شد آن را به خیلی‌ها ثابت کرد. خیلی از افراد سؤالشان این بود که انگیزه شما برای این کارها چیست؟ چرا ما باید با شما همراهی کنیم؟ اما آن‌هایی که به هر دلیلی اعتماد می‌کردند و دغدغه‌مند هم بودند به ما اطلاعات، دسترسی و گزارش می‌دادند و ما را کمک می‌کردند.

مصاحبه‌کننده: از شیوه‌های رسمی مثل نامه‌زدن به واحد اجرایی مربوطه نمی‌توانستید به این گزارش‌ها و اطلاعات دست

پیدا کنید؟

محمد مهدی ریوندی: روابط غیررسمی خیلی زیاد نبودند. مثلاً برای دو-سه تا پروژه، آن هم در حد ۵ درصد به ما کمک می‌کرد. ولی خب داشتن این ارتباطات بد نبود. مثلاً من می‌خواستم بروم با مدیرکل تدوین ضوابط^{۱۹} که از طرف معاون شهرسازی مسئول شده بود تا برای الکترونیکی کردن فرایند صدور پروانه و پایان کار 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 خب 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 فلان طور می‌شود. روابط غیررسمی این‌جوری کمک می‌کرد. ولی اینکه بگوئید در این تعاملات اطلاعات ذی‌قیمت محرمانه به دست ما می‌رسید، نه. شکر خدا ما دسترسی‌های خوبی به سامانه‌ها داشتیم. اگر می‌خواستیم در موضوعی تعمق کنیم، حداقل در حوزه شهرسازی برای ما خیلی کار سختی نبود. ما به هر پرونده‌ای دسترسی و امکانات خوبی برای سرچ بین پرونده‌ها داشتیم. لذا از این جهت مشکلی نبود.

مصاحبه‌کننده: اینکه شما خودتان در حوزه شهرسازی فعال بودید در شکل‌گیری این ارتباطات تأثیری نداشت؟ حالا چه

از جهت آشنایی با افراد و چه از جهت توانایی در بهتر ارتباط گرفتن.

محمد مهدی ریوندی: یک داستانی خدمت شما بگویم. فکر کنم سال ۹۲ بود که کارم به شهرداری افتاد. آن زمان می‌خواستم برای خانه‌مان پروانه ساخت بگیرم و بسازم. تازه هم از فرنگ برگشته بودم و در همان حال‌وهوا بودم که

^{۱۹} اداره کل «تدوین ضوابط، نظارت و صدور پروانه» ذیل معاونت «شهرسازی و معماری» شهرداری تهران

همه چیز قانونی، تروتمیز و مرتب است. بعد دیدم هی دارم به بن بست می خورم. کلاً هم آدمی نبودم که به گزینه‌های دیگری مثل اینکه به طرف شیرینی بدهم کارم را راه بیندازد و این چیزها فکر کنم. به یاد دارم یک روز در شهرداری منطقه بودم و خیلی اذیتم کرده بودند. قائم مقام معاونت شهرسازی به من گفت اصلاً به تو پروانه نمی‌دهم، هر کاری می‌خواهی بکن. گفتم چرا؟ گفت دوست ندارم بدهم؛ می‌گویی حق توست، برو حقت را بگیر. از همین ادبیات استفاده کرد. من خیلی حالم گرفته شد. وقت اذان بود، رفتم نمازخانه شهرداری نماز بخوانم. با خودم گفتم بعد از نماز می‌روم به این حاج آقای پیش نماز می‌گویم که این چه وضعی است، چه جای درب و داغونی است و چرا این جور می‌کنند، چرا خلاف قانون عمل می‌کنند. این را هم خدمت شما بگویم که همیشه در شهرداری در حوزه شهرسازی دلال‌ها حضور دارند. وقتی آن بنده خدا با من این جور برخورد کرد، در واقع به دلال‌ها یک کد داد. دلال‌ها این کد را می‌گیرند و می‌آیند سراغ ارباب رجوع که بالاخره کار را جمع و مسئله را حل کنند. نکته جالب این است که من چه سلبریتی‌هایی دیدم که جزء دلال‌ها هستند، از دروازه بان سابق تیم ملی گرفته تا آدم‌های سیاسی. به هر حال آمدند سراغ من که بیا فلان قدر بده، مشکل را حل می‌کنیم. من هم خیلی سفت می‌گفتم نه، نمی‌خواهم این کار را بکنم. بعد از نماز خواستم به این حاج آقا بگویم این چه وضعی است و این حرف‌ها، دیدم یک ارباب رجوع دیگری رفت پیش حاج آقا و شروع کرد با او صحبت کردن. دیدم حاج آقا خودش کارچاق کن است. از طرف مشخصات گرفت، شماره داد و شماره گرفت و گفت با من تماس بگیر و کپی پرونده‌ات را برایم بیاور، من صحبت می‌کنم با فلانی و برایت حل می‌کنم و این‌ها. من هم دیدم این جور است، از صحبت با حاج آقا منصرف شدم.

دست آخر من با ضرب و زور اینکه به حراست و بازرسی شکایت می‌کنم، شما دارید تخلف می‌کنید و این حرف‌ها پرونده‌ام را پیگیری کردم و کارم را جلو بردم. یادم هست روی میز آن کارمندی که داشت اذیت می‌کرد پنجاه-شصت تا پرونده بود. به او گفتم پرونده من فقط یکی از پرونده‌های توست. ولی برای من، تمام زندگی و سرمایه‌ام است. اگر اذیت کنی من هم می‌افتم دنبالت و اذیت می‌کنم. من که چیزی اضافه‌تر از آنچه به طور قانونی باید به من بدهی نمی‌خواهم. بعد همان جا رفتم به بازرسی شکایت کردم. بازرسی شهرداری هم خاطرتان هست که آدم‌های مسلط و به نظر من باهوشی نبودند. افاقه نکرد. رفتم حراست. به حراست که شکایت کردم، ظرف یک هفته کارم درست شد. شاید طرف به این نتیجه رسید که از این یکی کاسبی نکنیم، این برای ما دردسر است، از افراد دیگر کاسب شویم. حالا کاری به وجه شخصی این داستان ندارم اما در آن فرایند خیلی دستم آمد که چقدر اوضاع و احوال خراب است و چقدر مردم دارند اذیت می‌شوند. خب الان که این فرصت پیش آمده و یکی از دوستان ما (خانم آروین) آمده در این موقعیت (نماینده‌گی شورای شهر) قرار گرفته و اتفاقاً خودش هم دغدغه دارد، چرا که نه؟ بیاییم شانسمان را امتحان کنیم، شاید بشود کاری را درست کرد.

خلاصه که نزدیک به دو سال بالاوپایین رفتن از راهروها و طبقات شهرداری برای یک کار شخصی باعث آشنایی من با ساختار شهرداری شد و دید خوبی از فرایندها به من داد. در جلسات هم که بحث می‌کردیم، طرف می‌گفت تو چطوری این قدر می‌دانی که قصه چیست؟ از کجا این قدر مطلعی؟ یادم است در یکی از جلسات معاون وقت شهردار، آقای گلپایگانی، به من گفت معلوم است تو را خیلی اذیت کرده‌اند، چرا این قدر گیری؟ ناگفته نماند، یکی از پروژه‌هایی که من تلاش کردم در کمیته شفافیت شروع کنم ولی متأسفانه به جایی نرسید شفافیت پروژه‌های مشارکتی شهرداری

تهران بود. تمام تلاشمان را کردیم که تا اطلاعات منتشر شود اما مدیر (یا سرپرست) سازمان مشارکت‌های شهرداری^{۲۰} به هیچ وجه همکاری نکرد. نمی‌دانم چرا، شاید به همان دلیلی که مدیران سازمان فاوا علاقه‌ای به هزینه‌دادن نداشتند. من در جریان آن پروژه برای اینکه از فرایندها مطلع شوم به چند اداره سرمایه‌گذاری و مشارکت مردمی در مناطق مختلف سر زدم. مسئول یکی از این ادارات همان قائم‌مقام سابق معاون شهرسازی آن شهرداری منطقه‌ای بود که به من گفت بهت پروانه نمی‌دهم، برو حقت را بگیر. ایشان هم من را شناخت. ولی نه من به روی خودم آوردم و نه ایشان به روی خودش آورد چون دیگر جایگاهمان فرق می‌کرد. من به‌عنوان نماینده کمیته شفافیت آنجا رفته بودم و ایشان هم باید در حوزه خودش به ما پاسخگو می‌بود. البته پاسخ درستی که به ما نداد و در نهایت اتفاقی در شفافیت این حوزه نیفتاد.

مصاحبه‌کننده: خب ما در حس ناامیدی رسیده بودیم به آن نقطه‌ای که کارشناس همکاری کننده در سازمان فاوا را جابه‌جا کردند.

محمد مهدی ریوندی: آن یکی از اولین دفعات بود. یادم است در سازمان سرمایه‌گذاری و مشارکت‌های مردمی یک دوستی پیدا کردم که دیدم از قضا معاون مدیرعامل شده است. جایگاهش طوری بود که دسترسی‌های خوبی داشت. خیلی خوشحال شدم که شکر خدا یک آدمی با فلان ویژگی‌ها مسئولیت گرفته است. بر اساس چیزی که از قبل از این آدم در ذهنم بود فکر می‌کردم کارمان را راه می‌اندازد و کمک می‌کند. رفتم پیش او و این هم یکی از نقاط ناامیدکننده بود؛ دیدم نه، ایشان اصلاً آمده آنجا که کاسبی کند. یعنی رسماً به من پیشنهاد کرد که بیا خودمان روی این پروژه‌ها سرمایه‌گذاری کنیم. حتی یک روز گفت بیا کارت دارم. من را برداشت با راننده سازمان برد سر چهار-پنج پروژه که بیا با هم در این پروژه‌ها مشارکت کنیم. من خودم نمی‌توانم با شهرداری قرارداد ببندم. تو بیا قرارداد ببند یا یکی را بیاور قرارداد ببندد، من این وسط کمک می‌کنم قرارداد بسته شود. برای من خیلی ناراحت‌کننده بود که کسی که من فکر می‌کردم می‌تواند کمک بکند وارد این فازها شده بود و قضیه برعکس شد.

یکی از نقاط ناامیدکننده دیگر سرنوشتی بود که برای انتشار اطلاعات ساختمان‌های نایمن پیش آمد. ما در بحث ساختمان‌های نایمن خیلی تلاش کردیم که اطلاعات منتشر و ساختمان‌های نایمن در سامانه شهرسازی قفل شوند، اما هیچ‌کدام اتفاق نیفتاد. خانم صدراعظم نوری^{۲۱} پای کار بود ولی دو-سه تا کارشناس داشت که نمی‌دانم آن‌ها را از کجا پیدا کرده بود - بهش تحمیل شده بودند یا خودش انتخاب کرده بود - آن‌ها خیلی سفت می‌گفتند نباید این اتفاق بیفتد و این کار درستی نیست. حرف ما این بود که شما تا زمانی که به آن‌ها خدمات بدهید، هیچ انگیزه‌ای برای اصلاح و ایمن‌سازی پیدا نمی‌کنند. اما حرف آن‌ها چیز دیگری بود. می‌گفتند بستن پرونده شهرسازی مردم ضایع کردن حق و حقوق آن‌هاست.

مصاحبه‌کننده: ولی اطلاعات یک‌سری از ساختمان‌ها منتشر شد، گرچه بعداً برداشته شد.

^{۲۰} سازمان «سرمایه‌گذاری و مشارکت‌های مردمی» ذیل معاونت «مالی و اقتصاد شهری» شهرداری تهران

^{۲۱} زهرا صدراعظم نوری، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران و رئیس کمیسیون «سلامت، محیط‌زیست و خدمات شهری» شورا

محمد مهدی ریوندی: شاید برای چند ساعت، یک لیست از تعداد خاصی از این ساختمان‌ها منتشر شد. در حالی که ما اصلاً می‌گفتیم شما بیا روی نقشه «تهران من» موارد نایمن را با علامت قرمز مشخص کن با هدف مطلع کردن مردم که ما این ساختمان را به دلیل نایمن بودن بلوکه کرده‌ایم و به آن خدمات شهرسازی هم نمی‌دهیم. حواسشان باشد حتی ماشین را کنار این‌جور ساختمان‌ها پارک نکنند. بعضی وقت‌ها یک ساختمان مثلاً فقط به خاطر وضعیت آسانسورش یا مسائل خیلی ساده دیگر نایمن است و می‌توان راحت درستش کرد. ولی خب نمی‌کنند.

مورد دیگر ناامیدی زمانی بود که آن اتفاق برای الکترونیکی کردن فرایند صدور پروانه و پایان کار افتاد. مبحث مفصلی است. اوایل خیلی امیدوار بودم به خاطر 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 خب نشد چون طبیعتاً با این کار نان‌دانی خیلی‌ها قطع می‌شد. شما به بخش شهرسازی یک منطقه سر بزیند، می‌بینید که چقدر آدم جلوی میز تک‌تک کارمندان ایستاده است. از بر و کف گرفته تا قسمت صدور، همه در 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.

مصاحبه‌کننده: اقدامات شما برای پیگیری الکترونیکی شدن صدور پروانه چه بود؟

محمد مهدی 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 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!

مصاحبه‌کننده: شما نماینده شورای شهر بودید، یعنی نهاد ناظر و سیاست‌گذار شهرداری و به قول خودتان کار را به لحاظ

اجرایی و فنی هم بررسی کرده بودید و شدنی بود، پس چرا پیش نرفت؟

محمد مهدی ریوندی: زیر بار نمی‌رفتند. ببینید یک‌دفعه پروژه‌های ما در کمیته خیلی زیاد و کشتار شده بود. من فکر می‌کنم ایده خانم دکتر آروین هم این بود که «یک ده آباد بهتر از صد شهر خراب است» است، به این معنی که ما باید بتوانیم چند مورد محدود و مشخص را به سرانجام نهایی برسانیم. در مورد بقیه موارد هم همین که تلاشمان را کرده باشیم که کمی پیش برود کافی است. سازمان فاوا سر بحث قراردادها همراه ما انرژی زیادی گذاشته بود، اما سر

بحث شهرسازی از یک جایی به بعد احساس می‌کردم که انگار فقط من دارم اصرار می‌کنم و بچه‌های فاوا خیلی جدی نمی‌گیرند این‌طور به شما بگویم که کار به جایی رسید که مسئول سامانه شهرسازی در سازمان فاوا (که بعد هم معاون نرم‌افزار سازمان شد) جواب زنگ ما را نمی‌داد یا رد تماس می‌کرد، یا رد تماس می‌کرد، می‌گفت بعداً تماس می‌گیرم و تماس هم نمی‌گرفت. ده بار زنگ می‌زدیم و جواب نمی‌داد. مخصوصاً هرچه کار جلوتر می‌رفت این همکاری نکردن جدی‌تر شد. یک هماهنگی بین معاونت شهرسازی و سازمان فاوا وجود داشت برای اینکه کار را انجام ندهند. انگیزه‌ها هم متفاوت بود. مثلاً کسی که مسئول پاسخ‌گویی به ما در شهرسازی بود در دوره آقای قالیباف از افراد خیلی نزدیک و معتمد او بود و از لحاظ سیاسی و فکری هیچ قرابتی با خانم آروین نداشت. به نظر من اصلاً به ضرر خودش می‌دانست که بخواهد این کارها را انجام دهد، چون شما اگر بخواهید در این مملکت به جاهای خوب برسید باید با گردن کلفت‌ها ببینید نه اینکه کاری کنید که سازنده متخلف گردن کلفتی که اگر بخواهد، چند طبقه اضافه می‌سازد، دیگر نتواند این کار را بکند. قصه این بود.

به‌عنوان مثال یک پرونده تخلف خیلی جدی و بزرگ وجود داشت، در حدی که بر اساس قانون متخلفان باید به زندان می‌رفتند اما همان کسانی که در دوره آقای قالیباف شهردار منطقه بودند، تخلف کرده بودند و امضایشان پای آن پرونده‌ها بود در دوره آقای حناچی ارتقاء هم گرفتند و معاون شهردار تهران شدند. این وسط ما داشتیم چه کار می‌کردیم؟ با شفاف کردن چه چیزی را می‌خواستیم ثابت کنیم؟ بر همین اساس بود که نمی‌گذاشتند کار پیش رود. حتی اطلاعات پرونده‌ها هم که منتشر شد مشروط به این بود که اطلاعات مربوط به پرونده‌هایی که از سال ۹۷ به بعد تشکیل شده بودند انتشار پیدا کند. ما آن را به‌عنوان گام اول قبول کردیم. ما در واقع معامله کردیم. ما گفتیم به این نیت که از حالا به بعد بشود جلوی تخلف را گرفت و در دوره ما تخلفی نشود، قبلی‌ها را الان منتشر نکنید، فقط از حالا به بعد را منتشر کنید که در دوره ما تخلفی نشود. می‌خواستیم در گام بعد همه پرونده‌ها را منتشر کنیم که نشد. پرونده‌های قبل‌تر را هیچ‌وقت منتشر نکردند. برای همین بود که از یک جایی به بعد سعی کردم با برخی از سازمان‌های نظارتی ارتباط بگیرم بلکه آن‌ها بتوانند کمک کنند. ولی آن تلاش هم ناموفق بود. بعضی دوستان دوران دانشگاه من که رفته بودند در سازمان بازرسی کل کشور و شورای عالی امنیت ملی و در قسمت مبارزه با فساد مشغول بودند خیلی تشویق کردند. گفتند باریکلا، چقدر خوب، بیایید در سازمان بازرسی هم ارائه‌ای از کارتان بدهید. رفتیم و کل کارهای کمیته شفافیت را ارائه دادیم. حتی من با معاون نظارت و بازرسی امور فرهنگی و اجتماعی سازمان بازرسی کل کشور که امور شهرداری‌ها به آن مربوط بود جلسه داشتم و توضیح دادم که چه کرده‌ایم. از آن‌ها خواهش کردم تا به ما کمک کنند اما دغدغه‌هایشان متفاوت بود به‌خصوص که داشتیم به زمان انتخابات مجلس نزدیک می‌شدیم. خلاصه صرفاً به تشویق کردنمان بسنده کردند و این هم تلاش موفقی از آب درنیامد.

مصاحبه‌کننده: کمی قبل‌تر اشاره کردید که از یک جایی به بعد به نظر می‌رسید از سمت شورا و کمیته فقط شما پیگیر الکترونیکی شدن صدور پروانه هستید و نتیجه این بود که شهرداری هم خیلی جدی نمی‌گرفت و سازمان فاوا تلفن جواب نمی‌داد و

محمد مهدی ریوندی: نه، منظورم این بود که فقط خانم آروین و تیمش پیگیر بودند. یعنی کلیت شورا دیگر پیگیر نبود. کمیسیون شهرسازی و معماری اصلاً دغدغه و علاقه‌ای به این موضوع نداشت و پیگیری نمی‌کرد. تازه کارشکنی هم

می‌کرد و می‌گفت این موضوع در حیطة وظایف ماست، شما چه کار دارید؟ برای چه می‌خواهید فرایند را الکترونیکی کنید؟ می‌گفتیم ما کمیته شفافیت و شهر هوشمند هستیم و این کار به حیطة هوشمندسازی مربوط می‌شود. البته خودمان هم قبول داشتیم که هوشمندسازی‌ای در کار نیست و فقط داریم الکترونیک می‌کنیم. اما خب در اصل ماجرا تفاوتی ایجاد نمی‌کرد. به این بهانه می‌خواستیم بگوییم این کار بخشی از وظایف ماست تا اجازه انجام آن را بگیریم ولی خب نشد. قصه این است که سر مصوبه مدیریت تعارض منافع، طی یک اقدام هماهنگ، محکم جلو رفتیم و نتیجه هم گرفتیم. اما در موارد دیگر اختلافات و بحث‌هایی به وجود آمد و متأسفانه نتیجه‌ای که باید حاصل نشد.

مصاحبه‌کننده: پس شما تلاش کردید که با کمیسیون شهرسازی هم تعامل کنید و همکاری شکل دهید.

محمد مهدی ریوندی: خیلی. ولی خب نشد. یعنی یک جاهایی اصلاً دغدغه آن‌ها چیز دیگری بود و با دغدغه ما فرق می‌کرد. ما روی بحث شفافیت تعارف نداشتیم، می‌گفتیم ایده ماست، می‌خواهیم این کار را بکنیم و به نظرم هم این راه انجام آن است. این‌ها می‌گفتند تند نروید، این کار را نکنید، آن کار را نکنید. همان‌طور که تحقیق و تفحص از سازمان املاک^{۲۲} به نتیجه نرسید. چرا؟ چون عزمی وجود نداشت. اصلاً در خود تیم تحقیق و تفحص آدم‌هایی بودند که نمی‌خواستند کار انجام شود. یکی از آن‌ها زنگ می‌زد من را دعوت به همکاری می‌کرد، یکی دیگر زنگ می‌زد و می‌گفت که اینجایی که شما قرار است کار کنید چندی پیش یک نفر را کشته‌اند - البته به نظر من چرت‌وپرت بود. الکترونیکی کردن هم به همان دلیلی که تحقیق و تفحص از سازمان املاک و اصلاح عوارض صدور پروانه به نتیجه نرسید، نتوانست به نتیجه برسد.

مصاحبه‌کننده: پس شما فکر می‌کنید اگر در موضوع املاک یا در بحث صدور پروانه یا عوارض ساخت‌وساز اعضای

شورا هماهنگ بودند شهرداری مجبور به تمکین می‌شد؟

محمد مهدی ریوندی: صد درصد. شما الان نگاه کنید، اعضای شورا جلسه می‌گذارند و معاون شهردار یا خود شهردار را می‌کشاند و می‌گویند باید فلان‌طور شود. جلسه بررسی طرح مدیریت تعارض منافع را خاطرتان هست؟ محسن هاشمی نشست بود. سه تا معاون شهردار هم نشسته بودند. در این شرایط مگر می‌شد بگویند نه؟! بر همین اساس اگر در تک‌تک موارد چنین اتفاقی می‌افتاد، کار بزرگی بود. اعضای شورا حتی اگر در جلسه شرکت نمی‌کردند، حداقل می‌توانستند مواقعی که گیر می‌کردیم چهار تا تلفن بزنند و از شهرداری پیگیری کنند که چرا جواب نمی‌دهید و چرا پاسخ‌گو نیستید. در این صورت می‌توانستیم به نتیجه برسیم. البته نبود عزم راسخ در شورا تازه آن وجه آشکاری است که ما می‌بینیم. شاید پشت‌صحنه چیزهای دیگری هم بوده که ما خبر نداشتیم. مثلاً چه‌بسا از خود شورا طرف را صدا کرده‌اند و گفته‌اند که به حرف کمیته شفافیت گوش نکن، کار خودت را بکن، فعلاً وقت‌کشی کن. زمانی که ما در خود شورای شهر نشسته بودیم و از شبکه داخلی استفاده می‌کردیم دسترسی‌مان به سامانه شهرسازی و سایت «تهران من» خیلی کند بود. می‌خواستیم یک گزارش بگیریم پدرمان درمی‌آمد. فکر می‌کنید این‌ها واقعاً قابل‌اصلاح نبود؟ مطمئناً می‌توانستند اصلاح کنند، اما نمی‌کردند. من متوجه این موضوع هستم که ذات شفاف‌سازی احتمالاً با منافع برخی افراد

^{۲۲} طرح «تحقیق و تفحص از نحوه واگذاری املاک و مستغلات شهرداری تهران» در تاریخ ۱۳۹۸/۱۰/۰۱ به تصویب شورای شهر رسید و گزارش آن در تاریخ

۱۴۰۰/۰۴/۲۲ مصوب شورا شد.

در تضاد است و باعث مقاومت آن‌ها می‌شود، اما می‌گوییم اگر عزم جزمی وجود داشت، چه در ما، چه در بقیه اعضای شورا و چه در شورای بعدی، کار به نتیجه می‌رسید و مقاومت بالاخره شکسته می‌شد. یا در مورد سوت‌زنی، فکر می‌کنید چرا در نهایت به نتیجه نرسید و نتوانستیم آن را به‌عنوان یکی از کارهای خیلی خوب راه بیندازیم؟ چرا نتوانستیم مثل بقیه جاهای دنیا که سوت‌زنی را انجام می‌دهند و حتی از آن درآمدزایی می‌کنند، آن را در مملکت خودمان راه انداخته و جا بیندازیم؟

مصاحبه‌کننده: شما هیچ‌وقت به سمت استفاده از پشتوانه مردمی و حمایت اجتماعی برای پیشبرد کاری مثل الکترونیکی کردن صدور پروانه نرفتید؟ چون اگر به تجربه خودتان از دریافت پروانه هم رجوع کنید، به نظر می‌رسد با الکترونیکی شدن صدور پروانه منفعت مستقیم و ملموسی به شهروندان می‌رسید.

محمد مهدی ریوندی: مطمئنید؟

مصاحبه‌کننده: شما بگویید.

محمد مهدی ریوندی: چیزی که خانم دکتر آروین در صحبت‌هایشان مکرراً به آن اشاره می‌کردند این بود که بروید ذی‌نفع پیدا کنید و آن‌ها را در کار دخیل کنید. در صورتی که فرض را بر این بگذاریم که فساد از سمت شهرداری اتفاق می‌افتد و می‌خواهند پول زور از مردم بگیرند، حرف شما درست است و تمام کسانی که متقاضی صدور پروانه هستند از الکترونیکی شدن فرایند منفعت می‌برند. ولی قضیه دوطرفه است. اتفاقاً بیشتر اوقات آن کسی که می‌خواهد پروانه بگیرد به کارمند شهرداری پیشنهاد می‌دهد که اگر این پروانه را برای ما ردیف کنی، مثلاً یک میلیارد به تو می‌دهم. در جایی که حقوق کارمند ماهی مثلاً ده میلیون تومان است، یک میلیارد می‌شود حقوق ده سال آن فرد. یعنی او دارد حقوق ده سال خود را روی یک پرونده می‌گیرد. معلوم است که راهش را پیدا می‌کند و کار را انجام می‌دهد. اما پرداخت این یک میلیارد چه سودی برای متقاضی پروانه دارد؟ او یک میلیارد را پرداخت می‌کند و در عوض، مجوز یک طبقه اضافه می‌گیرد و بعد آن طبقه را ده میلیارد می‌فروشد و ده برابر سود می‌کند. این کار توجیه اقتصادی قابل توجهی دارد. در نتیجه افراد مترصد چنین فرصتی هستند. اما وقتی فرایند صدور پروانه الکترونیکی شود، دیگر نمی‌شود چنین کاری کرد و تمام است. فقط همین پنج طبقه‌ای را که قانون گفته به فرد می‌دهند و طبقه ششمی در کار نیست. بنابراین با الکترونیکی شدن صدور پروانه، متقاضی شاید ده واحد نفع می‌برد اما احتمالاً صد واحد هم ضرر می‌کرد. بنابراین کسی که درخواست صدور پروانه داده است در شرایطی که مستقیم با کارمند شهرداری در تماس باشد منفعت بیشتری دارد. در نهایت در الکترونیکی شدن صدور پروانه، ذی‌نفع کسی که درخواست صدور پروانه می‌داد نبود، همسایه‌های او بودند. با انجام این کار، افراد دیگر نمی‌توانستند تخلف کنند و مثلاً مجوز ساخت طبقه اضافه بگیرند.

ما یک آماری گرفته بودیم که سالی ۱ درصد از مردم برای دریافت پروانه درخواست می‌دهند. ۹۹ درصد بقیه اصلاً در این فضاها نیستند. بنابراین شاید باید بین متقاضیان صدور پروانه با مردم به معنای عام آن تفکیک قائل شد و بتوان گفت که اتفاقاً این از آن دست مواردی بود که ما باید به‌عنوان بخشی از حاکمیت و وکیل مدافع مردم ورود می‌کردیم و جلوی آن را می‌گرفتیم. اما متأسفانه نشد، ذی‌نفعی که حامی الکترونیکی شدن فرایند باشد هم نتوانستیم تعریف کنیم و این اتفاقات افتاد.

مصاحبه‌کننده: با این توضیحات، می‌توان این‌طور نتیجه گرفت که اگر دوباره به ابتدای کار برمی‌گشتید اصلاً به دنبال

الکترونیکی شدن فرایند صدور پروانه و انتشار اطلاعات پرونده‌های ساخت‌وساز نمی‌رفتید و شروع نمی‌کردید؟

محمد مهدی ریوندی: نه، نمی‌گویم دنبالش نمی‌رفتم و شروع نمی‌کردم. برعکس، می‌آدمم و جور دیگری موضوع 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 یاد دارم که خانم دکتر آروین به من گفته بود که سر موضوعات حوزه شهرسازی اصلاً با رسانه صحبت نکنم. ولی خب شاید بهتر بود فعالانه‌تر اقدام می‌کردیم و سروصدای بیشتری راه می‌انداختیم. البته از طرفی واقعاً نمی‌دانم نتیجه چنین کارهایی چه می‌شد.

مصاحبه‌کننده: کار را رسانه‌ای می‌کردید تا فشار را از چه سمتی فعال کنید؟

محمد مهدی ریوندی: از ظرفیت روزنامه‌هایی که دوست داشتند افشاگری کنند برای دعوا با آن‌هایی که جلوی این فرایند می‌ایستادند یا آن را کند می‌کردند یا هر اقدامی شبیه به این استفاده می‌کردیم. مثلاً وقتی می‌دیدیم سازمان فاوا کمک نمی‌کند یا دارد جریان انجام امور را کند می‌کند، با صراحت می‌پرسیدیم که چرا سازمان فاوا دارد علی‌رغم وجود مصوبات سنگ‌اندازی می‌کند. آن زمان نظر کمیته این بود که احترام مدیران سازمان فاوا و معاونت شهرسازی نگه داشته شود. اما به نظر من این جور احترام نگه داشتن جایی ندارد وقتی فرصت رو به اتمام است. 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. مثلاً وقتی از آن جلسه اولیه با حجت بیرون می‌آدمم، مباحث را در رسانه‌ها مطرح می‌کردم. گرچه باز هم نمی‌دانم بعدش چه می‌شد. شاید بدتر می‌شد و تازه ما را هم به فلان جا احضار می‌کردند که چرا چنین حرفی زدی. احتمالاً خانم دکتر هم چنین فکری می‌کرد و چنین ملاحظاتی داشت که به سمت کار رسانه‌ای پرسروصدا نمی‌رفت.

مصاحبه‌کننده: برویم سراغ کارت بعدی.

محمد مهدی ریوندی: کارت بعدی، نمی‌خواهم/دلمه بدهم. نه، من این حس را نداشتم. تا روز آخر هم چنین حسی را تجربه نکردم. درست است که یک جاهایی ناامید می‌شدم و فکر می‌کردم تلاشی که می‌کنیم فایده‌ای ندارد، اما ایده‌ام این بود که حداقل آدم تلاشش را می‌کند. ما در روستای خودمان، ریوند - که اخیراً متوجه شدم شهر شده - یک مثلی را از زبان پدر بزرگ و پدرم زیاد می‌شنیدیم و تأثیر زیادی بر زندگی ما داشت. می‌گوید «به درو نمی‌برندت، داست را که ازت نمی‌گیرند». خب این‌ها کشاورز و آن موقع زمین‌دار بودند. روال کار هم این بوده که یک‌سری از دهقانان و کشاورزان در فصل درو سر زمین بقیه می‌رفتند و در ازای پول یا درصدی از محصول، برای طرف درو می‌کردند. این اصطلاح آنجا کاربرد دارد و به این معناست که تو برو پیشنهاد بده و تلاشت را بکن. تهش این است که می‌گویند نمی‌خواهیم درو کنی. داسی که با خودت بردی را که از تو نمی‌گیرند. چیزی از دست نمی‌دهی. من چه در تجربه کار با کمیته و چه در زندگی نمی‌ترسم که حتی داسم را هم از دست بدهم. حالا به درو نمی‌برند اما تلاشم را می‌کنم.

به یاد دارم آخرین پروژه‌ای که درگیر آن شدم، و بعد از آن با جدی شدن کرونا جلسات غیرحضوری شد، پروژه بازار تهاتر آنلاین بود، کار بسیار عظیمی که اگر انجام می‌شد، اصلاً انقلابی در حکمرانی دولت و بخش دولتی به پا می‌شد و صرفه‌جویی بی‌نظیری در منابع به وجود می‌آمد. قضیه از این قرار بود که ما می‌خواستیم اموالی را که شهرداری قصد فروش آن‌ها را دارد تهاتر کنیم. به این شکل که اگر شهرداری از کسی طلبی دارد لازم نباشد از او ملک، وسیله، یا جنسی بگیرد و اگر کسی هم به شهرداری بدهی دارد لازم نباشد به شهرداری ملک بدهد. فسادی که در چنین موقعیت‌هایی پیش می‌آمد این بود که مثلاً آپارتمانی که متری صد تومان قیمت داشت را به شهرداری متری دویست تومان می‌انداختند و کسانی که واسطه بودند سود دلالی عایدشان می‌شد. ضمن اینکه ممکن بود آن ملکی که به شهرداری می‌دهند هزارتا مشکل اعم از نداشتن سند یا پایان کار ملک، داشتن چندین معارض، استاندارد نبودن اجناس فنی و ... داشته باشد. از آن طرف هنگامی که شهرداری می‌خواست ملکی را به یک طلبکار بدهد، اتفاقی که ممکن بود بیفتد و عمدتاً هم می‌افتاد این بود که آن ملک به قیمت واقعی به طلبکار داده نشود و کمتر ارزش گذاری شود و یک عده دلال برای حفظ منافع آن طلبکار بیابند وسط. پیشنهاد پروژه بازار تهاتر آنلاین فراهم کردن بستری بود که در آن طلبکار و بدهکار بتوانند املاک و اجناس خود را بدون واسطه به یکدیگر عرضه کنند و این وسط شهرداری هم بتواند مطالباتش را وصول کند و بدهی‌هایش را با قیمت عادلانه پرداخت کند. در چنین شرایطی قیمت عادلانه خواهد بود چون دو طرف معامله مردم هستند و در این فرایند قطعاً قیمت واقعی آن کالا، محصول یا ملک کشف می‌شود.

به‌هرحال جلسه‌ی مربوط به بازار تهاتر آنلاین جلسه‌ی بزرگی شده بود. از سمت کمیته بنده می‌رفتم، از سمت بازرسی، حراست، اداره کل حقوقی، اداره کل املاک، معاونت شهرسازی و معاونت مالی هم افرادی شرکت می‌کردند. تقریباً همه افراد حاضر در جلسه با راه‌افتادن این بازار مخالف بودند و این خیلی جالب بود. در یکی از جلسات من با نماینده اداره کل حقوقی دچار چالش شدم و بحث خیلی بالا گرفت. او گفت این آقا می‌خواهد به ما چیز یاد بدهد، اصلاً شما چه کاره هستی؟ آنجا بود که گفتم شما در هر بدبختی‌ای که شهرداری می‌کشد و فساد می‌کند در آن وجود دارد دخیل هستید. شما می‌گویید بیست سال است که در شهرداری، در اداره کل حقوقی بوده‌اید و درعین حال می‌گویید چنین فسادهایی اتفاق افتاده است. پس شما در این بیست سال کجا بودید و چه می‌کردید؟ من آنجا مطمئن شدم که این پروژه به جایی نمی‌رسد. باوجوداین، حتی همان موقع هم با خودم نگفتم که ادامه نمی‌دهم. برایم مهم بود که حداقل حرف درست زده شود و جایی ثبت شود. بعد از آن جلسه نماینده حراست من را کشید کنار و گفت داری خیلی تند می‌روی، مراقب باش برایت دردسر درست نکنند. نماینده حراست عملاً کارمند واجا^{۳۳} در شهرداری بود و خب او به چنین استنباطی رسیده بود که به من هشدار دهد. خلاصه که نه، من هیچ‌وقت خواستی مبنی بر ادامه‌ندادن نداشتم.

مصاحبه‌کننده: پروژه بازار تهاتر آنلاین به کجا رسید؟

محمد مهدی ریوندی: آن جلسه حضور می‌مربوط به آخر تیرماه ۹۹ بود. جلسات بعدی به دلیل شیوع کرونا غیرحضوری شد و در ادامه هم کار به جایی نرسید.

^{۳۳} وزارت اطلاعات جمهوری اسلامی ایران

مصاحبه‌کننده: دستورالعمل اجرایی مدیریت منابع نقد و غیرنقد، که در آن شهرداری به راه‌اندازی بازار آنلاین تهاتر ملزم شده، آبان ۹۷ تصویب شد و دستورالعمل اجرایی چگونگی فعالیت و فرایند تهاتر در بازار الکترونیکی تهاتر منابع غیرنقد شهرداری تهران تیرماه ۱۴۰۰ تصویب شد. چرا فاصله بین تصویب این دو سند این قدر طولانی بود؟

محمد مهدی ریوندی: خب به هر حال نان دانی بزرگی بود. مثلاً در آن جلسه‌ای که داستانش را گفتم توجه من به ساعت مچی یکی از آقایانی که از وضع موجود نفع می‌برد جلب شد. من علاقه زیادی به ساعت دارم و در حد بودجه‌ام ساعت مچی جمع می‌کنم. ساعت مچی‌ای که این فرد به دست داشت آن موقع دوپست و پنجاه میلیون تومان قیمت داشت. فکر می‌کنید یک کارمند ساده شهرداری چطور می‌تواند چنین ساعتی داشته باشد؟ فیک هم نبود، من آن ساعت را می‌شناختم و می‌دانم که الان قیمتش خیلی بیشتر هم شده و باید حدود هفتصد-هشتصد میلیون تومانی باشد. چنین مواردی را زیاد می‌دیدم. به یاد دارم در یکی از جلسات شهرداری فردی را دیدم که همسایه خود ما بود و ماشین و خانه آن چنانی داشت. با خودم می‌گفتم وقتی ماشین این فرد نزدیک به دو میلیارد تومان است، با چه توجیه اقتصادی‌ای باید بیاید با حقوق ماهی ده میلیون تومان در شهرداری کار کند؟ فردی هم نبود که دغدغه خدمت داشته باشد. خب جواب سؤال ساده است؛ درآمدهای جانبی. 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 قابل توجه درآمدهایشان خواهد بود، چون تک‌تک این افراد صاحب امضاهای طلایی هستند و در تمام این نقل و انتقالات و تسویه‌ها نفع دارند.

مصاحبه‌کننده: اگر شواهد و قرائنی که نشان می‌دهد دلیل اصلی مقاومت این افراد منافع شخصی آن‌هاست را کنار بگذاریم، این افراد در جلسات رسمی با چه استدلالی به مخالفت با طرح می‌پرداختند؟

محمد مهدی ریوندی: یکی از مسائلی که از سوی شهرداری مطرح می‌شد این بود که شهرداری دقیقاً کجای فرایند تهاتر خواهد بود؟ ما می‌گفتیم هیچ کجا، شهرداری صرفاً داور است. می‌گفتند یعنی ما در قیمت‌گذاری هم نباید نقش داشته باشیم؟ می‌گفتیم معلوم است که نه. می‌گفتند اگر قیمت پایین گذاشته شد چه؟ می‌گفتیم خب اگر قیمت پایین گذاشته شد، طرف نمی‌فروشد.

فرض کنید که شخص x از شهرداری طلبکار و شخص y به شهرداری بدهکار است. y می‌خواهد به ازای بدهی خود یک آپارتمان به شهرداری بدهد. x هم می‌داند که برای وصول طلب خود باید بیاید از y یا یک فرد دیگر چیزی بردارد در غیر این صورت به مالش نمی‌رسد. ما یک مهلت مثلاً دو هفته‌ای به او می‌دهیم و چون از طلبکارهای اولویت‌دار است محصولات را زودتر به او عرضه می‌کنیم. در واقع شهرداری بود که اولویت‌بندی طلبکار و بدهکار را الزامی کرد. ما هم گفتیم خب اولویت‌بندی کنید. قرار شد دارایی‌های فروشی بدهکاران را برای فرد دارای اولویت زودتر عرضه کنند و او مثلاً یک هفته یا ده روز وقت داشته باشد تا انتخاب کند. بعد از آن محصولات به گروه اولویت دوم، گروه اولویت سوم و ... عرضه می‌شود. طبیعتاً x حاضر نیست آپارتمان y را به قیمت بالاتر از قیمت واقعی آن بردارد. y هم حاضر نیست به قیمتی پایین‌تر از قیمت واقعی آن را بفروشد. بر این اساس معامله به‌طور گریزناپذیر روی نقطه درست می‌شود. در واقع نقش شهرداری این است که این دو نفر را به همدیگر برساند. البته می‌تواند این وسط به ازای اینکه طلبکاری به

طلبش رسیده و بدهکاری هم بدهی‌اش را داده کارمزدی هم برای خودش در نظر بگیرد. اما درواقع منفعت اصلی برای شهرداری در این فرایند این است که خیلی راحت‌تر خواهد توانست بدهی‌هایش را صاف کند که به این معناست که خیلی راحت‌تر هم می‌تواند پیمانکار انتخاب کند و کار انجام دهد. شهرداری همیشه بدهکار دارد، افراد زیادی هستند که بابت پروانه ساختشان بدهی دارند و از آن طرف هم شهرداری تعداد زیادی پروژه زمین مانده دارد که باید انجام دهد. با راه‌اندازی این بازار دیگر لازم نبود شهرداری برای صاف کردن بدهی‌اش زمین ارزشمندش را بفروشد، پروانه خیلی ارزشمندی صادر کند، یا ملکی را تغییر کاربری دهد که به ضرر شهر و شهروند است.

بنابراین یک استدلال معطوف به نقش شهرداری بود و اینکه قبول نمی‌کردند شهرداری نباید نقشی داشته باشد. به نظر ما اتفاقاً شهرداری باید کنار می‌ایستاد، به چیزی دست نمی‌زد و فقط بستر را آماده می‌کرد. آن‌ها نمی‌توانستند قبول کنند که در این بازار هر کالایی را می‌توان عرضه کرد و این مورد به شهرداری ربطی ندارد. فردی دلش می‌خواهد به‌ازای بدهی خود آپارتمان، میل‌گرد، خودرو یا حتی ژتون چلوکبابی بدهد. ما می‌گوییم خب هرچه می‌خواهد بدهد. اگر طلبکاری آمد و آن را به‌عنوان طلبش از شهرداری برداشت تمام است. ما همین را می‌خواهیم. به کسی چه ربطی دارد بدهکار چه چیزی را عرضه می‌کند؟

یکی دیگر از چالش‌ها که در جلسات راجع به آن بحث می‌شد این بود که احراز طلبکار و بدهکار چگونه انجام شود. ما می‌گفتیم آقا تا حالا چگونه احراز طلب یا بدهی می‌کردید؟ همان روش را پی بگیرید. برای اشاره به موارد بیشتر من باید به دست‌نوشته‌هایم رجوع کنم ولی چالش‌ها این‌ها بود. مهم‌ترینش این بود که نقش شهرداری چیست. من آن نسخه نهایی دستورالعمل را ندیدم. اگر ببینم احتمالاً می‌توانم بگویم که نهایتاً چقدر با ایده‌های ما فرق و فاصله داشت.

مصاحبه‌کننده: جایی در شهرداری نبود که برایش مهم باشد طلب‌ها و بدهی‌ها با دزدسر و هزینه کمتری صاف شود؟ هیچ‌جایی در شهرداری حامی این طرح نبود؟

محمد مهدی ریوندی: نه. جالب اینجاست که کارمندی از سازمان بازرسی کنار من در جلسات می‌نشست و همیشه صحبت‌های من را تأیید می‌کرد و می‌گفت درست است، درست است. ولی فکر می‌کنم نظر خود سازمان بازرسی هم این نبود و فقط همان یک کارمند با ما همسو بود. چون بعداً که نماینده سازمان بازرسی عوض شد فهمیدیم اساساً تفکر دیگری در سازمان حاکم است. منطقی هم هست. الان شما می‌توانید فرض کنید که یکی از بچه‌های کمیته مخالف راه‌اندازی بازار تهاتر آنلاین باشد؟ نه، با این استدلال که خب چرا باید مخالف باشد. حالا در شهرداری قضیه کاملاً برعکس است و سؤال اصلی باید این باشد که آنجا چرا کسی باید موافق چنین طرحی باشد.

مصاحبه‌کننده: توضیحی که شما درمورد کارت نمی‌خواهم ادامه دهم دادید معطوف به تعاملاتی بود که با شهرداری داشتید. جدای از این جنبه، در رابطه با تعاملات داخلی و مناسبات داخلی کمیته شفاف جایی بود که فکر کنید نمی‌خواهید ادامه دهید؟

محمد مهدی ریوندی: یعنی در اینترکشن با بچه‌های خودمان؟

مصاحبه‌کننده: مثلاً.

محمد مهدی ریوندی: نه، هیچ وقت. 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 هم دانشگاهی بودیم و اگر اشتباه نکنم دز شریفی‌ها بالا بود.

مصاحبه‌کننده: در رابطه با رئیس کمیته چطور؟

محمد مهدی 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. 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. البته که این اواخر به این نتیجه رسیده بودیم که در موقعیت‌های بسیاری در شورای شهر تنها هستیم. شاید دوردور از ما حمایتی می‌شد اما بعدش نه. حتی فراتر از این، مشهود بود که یک عده قصد زدن ما را داشتند.

یک بار فردی که که می‌دانست من در شورای شهر رفت‌وآمد دارم اما نمی‌دانست با چه کسی کار می‌کنم به من گفت آقا خبر داری پسر یکی از اعضا را گرفته‌اند؟ گفتم چه کسی؟ گفت پسر خانم آروین، آقای فالانی. گفتم برای چه؟ گفت فساد. دلالی یک پرونده را کرده، او را گرفته‌اند. گفتم عجب! چه اتفاق بدی افتاده، اما خب سانشان به هم نمی‌خورد. گفت چطور؟ گفتم آخر ببین خانم دکتر آروین اگر اشتباه نکنم متولد ۶۱ است. اما این آقای که داری می‌گویی فکر کنم متولد ۶۶-۶۷ باشد. چطور می‌شود این مادر او باشد؟ گفت نه اشتباه می‌کنی. دکتر آروین سنش بالاتر است. تو اصلاً او را در شورا دیده‌ای؟ گفتم فکر کنم یکی-دو بار دیده باشم. بنده‌خدایی که این را به من گفت فرد معروفی بود که یک مقطعی اصلاً پول می‌گرفت تا برای افراد معروف پرونده‌سازی و بعد افشاگری کند. عرضم این است که شاید خانم دکتر آروین کار خوبی کرد که یک جاهایی از مرز مشخصی که داشت خارج نشد چون هنوز هیچی نشده، چنین شایعاتی پشت سر ایشان مطرح بود.

مصاحبه‌کننده: با توجه به توضیحات شما در مورد راه‌اندازی این بازار آنلاین تهاتر، به نظر می‌رسد خود آن طلبکار و بدهکار نفع زیادی می‌بردند و احتمالاً ایده شما این است که اگر ما کار رسانه‌ای قوی‌تری انجام می‌دادیم، ممکن بود به

نتیجه برسیم.

محمد مهدی ریوندی: نخیر. ببینید، منفعت طلبکار، بدهکار و شهرداری، به نحوی در راه‌نیفتادن این بازار بود، در حالی که نفع جامعه در راه افتادن آن بود. می‌پرسید چطور؟ خب سیستم فعلی برای طلبکار این فایده را داشت که او اگر چه دیر به طلبش می‌رسید اما دو-سه برابر بیشتر از طلبش به دست می‌آورد. این خودش انگیزه‌ای برای همکاری با شهرداری به حساب می‌آمد، به این معنا که اساساً فرد با این نیت از شهرداری پروژه می‌گیرد که یک چیز جذاب گیرش بیاید، به این شیوه که به واسطه‌ها و دلال‌های شهرداری چیزی می‌دهد تا آن‌ها ملک یا پرونده‌ای را کمتر از ارزش واقعی آن ارزش‌گذاری کنند و این فرد آن را به ازای طلب خود بردارد. بدهکار هم که تکلیفش مشخص است، بعداً با افراد داخل شهرداری می‌بندد و یک چیزی را به ارزشی بیشتر از ارزش واقعی‌اش به شهرداری قالب می‌کند و حق و حساب بقیه را

هم می‌دهد. شهرداری هم که شخصیت مستقلی ندارد. این کارمندان هستند که از موقعیت دلالی نفع می‌برند. دقیقاً مسئله همین بود که ما در جلسه با کسانی نشستیم بودیم که همه از بدنه شهرداری بودند و هیچ‌کدام از راه‌افتادن بازار آنلاین تهاتر نفع نمی‌بردند.

مصاحبه‌کننده: برویم سراغ کارت بعدی.

محمد مهدی ریوندی: تعجب و جا خوردن. در اولین جلسه‌ای که برای پیگیری انتشار اطلاعات پرونده‌ها به اداره کل تدوین ضوابط رفتم جو و حسی که در جلسه وجود داشت خیلی سنگین بود. خیلی بد، تحقیرآمیز و از موضع امنیتی و بالا با من صحبت می‌کردند. البته تک‌تک آن آدم‌ها بعداً کاری که ما می‌خواستیم را برایمان انجام دادند. اما یادم است در آن جلسه آقای که جلوی من نشسته بود فرد دیگری را که ریش زیادی هم داشت معرفی کرد و گفت ایشان همکار ما از حراست هستند. من متوجه نشدم که چرا باید فردی از حراست در جلسه حضور داشته باشد. از طرز رفتارشان خیلی جا خوردم و فکر کردم مگر ما داریم در مورد چه موضوعی صحبت می‌کنیم که چنین رفتاری نشان می‌دهند. اتفاقاً آن آقا که آن موقع در شهرداری مدیرکل بود خودش فرد متخلفی بود و بعد از مدتی هم کلاً برکنار شد. یک خانمی هم در آن جلسه بود که متأسفانه اسمش را به یاد ندارم و او هم خیلی تند و از موضع بالا صحبت می‌کرد، اما بعد که دید سنبه ما پرزور است، تا زمانی که سمت داشت، از موضع افتادگی و تواضع حرف می‌زد و بعد هم برکنار شد. در آن جلسه حس تعجب و جا خوردن را تجربه کردم. فقط هم همان‌جا بود و بعد از آن دیگر خودم را جمع‌وجور کردم و سعی کردم هم مثل خودشان پررو باشم و هم با اطلاعات کامل‌تری در جلسات شرکت کنم.

مصاحبه‌کننده: در ادامه فضا چطور شکسته شد؟

محمد مهدی ریوندی: شکسته نشد. آن جلسه به همین چرندیات گذشت که چه کسی گفته چنین اطلاعاتی منتشر شود و اصلاً انتشار این اطلاعات مجوز می‌خواهد و از این‌جور حرف‌ها. بعد من متوجه شدم که مجوز یعنی مصوبه شورا.

مصاحبه‌کننده: آن موقع هنوز مصوبه الزام شهرداری به انتشار اطلاعات شهرسازی را نداشتید؟

محمد مهدی ریوندی: نه. در همان گیرودار بود که به این نتیجه رسیدیم برای پیشبرد کار باید مصوبه داشته باشیم و اگر خاطرتان باشد شروع به آماده کردن 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.

مصاحبه‌کننده: پس مصوبه داشتن به پیشبرد کار کمک می‌کند؟

محمد مهدی ریوندی: بله. مصوبه حبل‌متینی است که می‌توانیم به آن چنگ بیندازیم و با تکیه بر آن شهرداری را ملزم به انجام کار کنیم.

مصاحبه‌کننده: داشتن مصوبه مشخصاً در بحث شهرسازی چطور کمک کرد؟

محمد مهدی ریوندی: ببینید، اگر کسی که از حراست آمده بود را کنار بگذاریم، شاید سن جوان‌ترین فرد از افراد فنی در آن جلسه‌ای که گفتم بیست سالی از من بیشتر بود و این طوری می‌خواستند فضای جلسه را برای من سنگین بکنند. جالب اینکه آن موقع نماینده فاوا و مسئول امور شهرسازی هم که در جلسه حضور داشت، دائم می‌گفت نه نمی‌شود. 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 که در نهایت اجرا هم شد.

مصاحبه‌کننده: برویم سراغ کارت بعدی.

محمد مهدی ریوندی: افسوس. حس افسوس را زیاد تجربه کردم. به خصوص افسوس می‌خورم که چرا آن اوایل کار که مقبولیت‌مان بیشتر بود و مردم خوشحال‌تر بودند و هیجان بیشتری داشتند، تصمیمات متهورانه بیشتری نگرفتیم. البته باید اینکه در ابتدای کار تجربه و سابقه این سال‌ها را نداشتیم هم در نظر گرفت.

افسوس دیگر اینکه ای کاش بقیه اعضای شورا هم قدرت فهم و درک کاری که در حال انجام بود را داشتند و حمایت بیشتری می‌کردند. یا ای کاش دوستان خانم دکتر و بقیه در دولت بیشتر کمک می‌کردند یا حتی شاید بتوان گفت کاش اساساً کمک می‌کردند، چون به نظرم این کار را نکردند. ای کاش آن دوستان اصول‌گرا و حزب‌اللهی ما هم وقتی متوجه شدند که هدف خانم آروین و کمیته شفافیت واقعاً اصلاح مسیر است، کمک می‌کردند و دنبال این نبودند که از این نمد برای خودشان کلاه بدوزند. داخل کمیته همدلی خیلی خوبی وجود داشت، اما کاش بیرون از کمیته همدلی بیشتری بود. آن موقع، برعکس الان که هیچ امیدی ندارم، فکر می‌کردم خیلی کارها می‌شود کرد. گرچه همین حالا هم، با وجود اینکه مطمئنم اوضاع دیگر درست نمی‌شود، اگر کسی مثل دکتر آروین بخواهد کار مشابهی کند قطعاً هر کاری از دستم بریاید انجام می‌دهم. افسوس از این جنس است، و گرنه همه بچه‌ها وقت و انرژی گذاشتند و همه تلاششان را کردند.

مصاحبه‌کننده: احساس افسوس برای شما معطوف به عملکرد خود کمیته نبود؟ اینکه فکر کنید شاید اگر فلان قدم را برمی‌داشتید یا روش دیگری اتخاذ می‌کردید نتیجه متفاوتی می‌گرفتید.

محمد مهدی ریوندی: آخر ما هم بیشتر از این بلد نبودیم. این از آن جنس افسوس‌ها نیست که من بخواهم به آن اعتبار بدهم. وقتی بلد نبودیم افسوس چه چیزی را بخوریم؟ آن چیزی که واقعاً ارزش افسوس خوردن دارد آن است که با وجود اینکه دولت به‌عنوان حرفه‌ای این کار، یا فلان عضو شورا که سی سال پست و مقام‌های مختلف داشته و بالاوپایین‌های زیادی را تجربه کرده، به ارزش این کار واقف بودند باز هم حمایت نکردند. عضوی که می‌داند در دوره بعد در موضع ضعف خواهد بود و می‌تواند به‌واسطه تحقق ایده شفافیت در دور بعد خیلی راحت‌تر رأی بیاورد چرا باز هم حمایت نمی‌کند؟ مثلاً مجید فراهانی^{۲۴} یکی از افرادی است که من همیشه حسرت می‌خورم که چرا درست از کمیته شفافیت حمایت نکرد. او کسی است که سال‌ها کار مشاور مدیریتی کرده و آدم باهوشی است اما خودش و تیمش اصلاً در فاز دیگری بودند. اگر او چند پروانه ارزشمند یا چند صد میلیارد پول به جیب می‌زد دلیل عدم حمایتش را می‌توانستم بفهمم، اما او دنبال دنیا نبود. برای همین نمی‌فهمیدم که به دنبال چه چیزی است و چرا از فعالیت‌های ما حمایت نمی‌کند. یا مثلاً آقای سالاری با سال‌ها سابقه حضور در شورا و اطلاعات خوبی که در حوزه شهرسازی داشت قطعاً می‌دانست این کارها تا چه حد ارزشمند است با وجود این حمایت نکرد. این‌ها مسائلی است که قابل حسرت خوردن‌اند و من حسرتشان را می‌خورم. ولی در بقیه مسائل از قبیل اینکه خودمان چه کارهایی کردیم و یا نکردیم نه، چون بیش از آنچه کردیم بلد نبودیم و از ما بر نمی‌آمد.

^{۲۴} مجید فراهانی، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران و رئیس کمیته «بودجه و نظارت مالی» شورا ذیل کمیسیون «برنامه و بودجه»

مصاحبه‌کننده: شما خودتان برای ایجاد ارتباط و همکاری با بقیه اعضای شورا اقدامی کردید؟

محمد مهدی ریوندی: من خودم با آقایان مجید فراهانی، سالاری، رسولی^{۲۵} و خانم صدراعظم نوری به‌طور مستقیم صحبت کردم، اما هیچ نتیجه‌ای حاصل نشد.

مصاحبه‌کننده: این اقدامات تلاش‌های شخصی خودتان بود؟

محمد مهدی ریوندی: بله. هماهنگی خاصی هم پشتش نبود. مثلاً اتاق آقای رسولی دیواربه‌دیوار اتاق خانم دکتر بود. یک بار وقتی می‌خواست بعد از ناهار مسواک بزند در دستشویی دیدمش. گفتم آقای دکتر می‌خواهم با شما صحبت کنم. از آنجاکه خراسانی و سال‌ها استاندار خراسان بود، چهار تا آشنایی هم دادم و باب صحبت باز شد. به‌طور خاص در مورد موضوعی با او صحبت کردم و برایش توضیحاتی دادم، باوجوداین آخر هم حمایت نکرد.

چند بار با مجید فراهانی صحبت کردم. تازه او از کمیته طلبکار هم بود. می‌گفت خانم دکتر با ما هماهنگ نیست. گفتم چه هماهنگی با شما داشته باشد؟ سوت‌زنی یکی از موضوعاتی بود که برای کمیته شفافیت اهمیت داشت و یادم است ایشان متولی پیگیری آن شده بود که در آخر هم به جایی نرسید. گفتم یک موضوع را شما قرار بود به نتیجه برسانید که آن هم معلوم نشد آخر چه کردید.

با خانم صدراعظم نوری سر قضیه ساختمان‌های نایمن صحبت کردم، اما مشاوره را در جلسه گذاشته بود که ترمز بود و نمی‌گذاشت کار به جایی برسد. با سالاری هم که هیچی، فقط چند بار با او دعوایمان شد. حتی سر یک ماجرای در صحن اسم من را هم برد. خطاب به خانم دکتر گفت این مشاور شما آقای ریوندی معلوم نیست چه چیزی به شما گفته که شما این‌جوری دارید موضع‌گیری می‌کنید.

مصاحبه‌کننده: موضوع بحث یادتان هست؟

محمد مهدی ریوندی: یادم نیست. خودم هم در جلسه نبودم، آقای جواهریان^{۲۶} بود. او من را صدا کرد گفت بیا، این قدر پاپی شدی که اسم تو را هم برد. فکر می‌کنم آقای رنگین‌کمان هم داشت لایو صحن را گوش می‌کرد. او هم با من تماس گرفت گفت چه کار کردی با این سالاری که دارد اسم تو را می‌برد؟ الان موضوع را یادم نیست. ولی خلاصه با هم به تفاهم نرسیدیم.

مصاحبه‌کننده: شما در صحبت‌هایتان به کم‌تجربگی اعضای کمیته اشاره کردید. می‌خواهم بدانم حالا با وجود این

تجربه چهارساله و تجربیاتی که بعد از آن داشتید اگر به عقب برمی‌گشتید چه می‌کردید؟ فکر می‌کنید جایی بود که

می‌شد متفاوت عمل کرد و نتیجه متفاوتی به دست آورد؟

محمد مهدی ریوندی: 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،

^{۲۵} سید حسن رسولی، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران و رئیس کمیته «تشکیلات و منابع انسانی» شورا ذیل کمیسیون «برنامه و بودجه»

^{۲۶} سید محمود جواهریان، مسئول دفتر بهاره آروین و عضو گروه راهبری کمیته شفافیت و شهر هوشمند

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.

پیشنهاد دیگرم انجام کار رسانه‌ای سنگین بود که قبلاً هم به آن اشاره کردم. یک تیم رسانه‌ای قوی به کار می‌گرفتیم و حامی مالی جذب 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^{۳۷} از چنین کارهایی حمایت کنند.

مصاحبه‌کننده: خب برویم سراغ کارت بعدی.

محمد مهدی ریوندی: استرس. فکر کنم فقط کمی سر رأی‌گیری مصوبه انتشار اطلاعات شهرداری و اصلاحات احتمالی آن استرس داشتم. جز این، مورد خاص دیگری نبود. کلاً چالش برای من جذاب است. هنوز هم به خیلی از کارهاییم به چشم بازی و فرصتی برای تجربه جدید نگاه می‌کنم. بنابراین هیچ‌وقت استرس خاصی نداشتم.

مصاحبه‌کننده: انتظار داشتید طرح انتشار اطلاعات شهرداری با آن رأی بالا تصویب شود؟

محمد مهدی ریوندی: نه. البته می‌دانستم که طرح تصویب می‌شود و بالا یا پایین بودن تعداد رأی هم برایم خیلی مهم نبود. نکته‌ای که وجود داشت و باعث می‌شد کمی استرس داشته باشم این بود که نکند در جریان بررسی طرح آن را طوری تغییر دهند که عملاً کار ابتر شود و جوهره آن گرفته شود. اما خداروشکر این اتفاق نیفتاد.

مصاحبه‌کننده: شما جایی در صحبت‌هایتان گفتید که شورا حامی ایده‌های شما در حوزه شهرداری نبود. ولی از آن طرف می‌بینیم طرح انتشار اطلاعات شهرداری با رأی بالا و بدون اینکه خیلی تغییری کند تصویب شد. این‌ها با هم

تناقض ندارد؟

محمد مهدی ریوندی: تصویب طرح مربوط به اوایل دوره بود. آن موقع اگر کسی می‌خواست مخالفت کند برایش هزینه‌بر بود. نمی‌خواهم خیلی به اعضای شورا کِردیت بدهم. اتفاقاً می‌خواهم بگویم همکاری آن‌ها براساس حبّ به کمیته و علاقه به ایده شفافیت نبود، بلکه از خوف زیرسؤال رفتن جایگاهشان بود. از یک جایی به بعد هم که خوفشان ریخت و دیگر کمک نکردند.

مصاحبه‌کننده: خب، کارت بعدی.

محمد مهدی ریوندی: رضایت. از تصویب طرح مدیریت تعارض منافع که پیش‌تر در موردش صحبت کردم که بگذریم، تصویب مصوبه انتشار اطلاعات شهرداری و بعد هم پیاده‌سازی آن اتفاقات خیلی خوب و خوشحال‌کننده‌ای بود. در تک‌تک جلسات هم وقتی به یک موفقیت یا راه‌حل می‌رسیدیم و یا موافقتی را از شهرداری می‌گرفتیم خب حس خوبی داشت.

^{۳۷} سی‌اس‌آر (Corporate Social Responsibility) سرواژه انگلیسی مخفف مسئولیت اجتماعی شرکتی است.

مصاحبه‌کننده: بین توافقاتی که در جلسه حاصل می‌شد با کاری که در عمل انجام می‌شد چقدر تناظر برقرار بود؟

محمد مهدی ریوندی: اوایل تناظر زیاد بود اما به تدریج کم و کم و کمتر شد. در نهایت 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، در حالی که در جلسه هفته آینده تازه شروع می‌کردند درباره اینکه اطلاعات چطور منتشر شود بحث می‌کردند. می‌گفتیم هفته پیش جلسه گذاشتیم، صحبت کردیم و در نهایت 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.

کارت بعد، عصبانیت. اوه این حسی است که زیاد تجربه کردم. مثلاً در آن جلسه‌ای که در مورد بازار تهاتر آنلاین بود، کاملاً صداهايمان بالا رفته بود و داشتیم دادوبیداد و حتی به همدیگر توهین می‌کردیم. حس عصبانیت از این ناشی می‌شد که احساس می‌کردم گیر عجب آدم‌های احمقی افتاده‌ایم و فقط دارند وقت ما را می‌گیرند. در جلسات و صحن خیلی این حالت برایم پیش می‌آمد. مثلاً اعضایی که فقط چون در لیست بودند وارد شورا شده بودند یا این اعضایی که صندلی گرفته بودند، اما اصلاً معلوم نبود چه فازی دارند و هیچ کاری نمی‌کردند خیلی حرص من را درمی‌آوردند. یکی از دفعاتی که اعصاب من خیلی خرد شد، جلسه‌ای بود در رابطه با طرح مدیریت تعارض منافع. جلسه قبل از تصویب طرح بود و در آن یکی از اعضای کمیسیون حقوقی با یک حرصی با ما دعوا می‌کرد که این طرح شدنی نیست و قطعاً مصوب نخواهد شد. چرت‌زدن‌های اعضا در جلسات کمیسیون هم خیلی من را عصبانی می‌کرد. خب عزیز من، این چه وضعی است؟ یا یک دفعه رفتم پیش یکی از اعضای کمیسیون فرهنگی گفتم یک ملک بسیار ارزشمند تاریخی و شناسنامه‌دار نزدیک خانه ما وجود دارد که تبدیل به محل زندگی معتادها شده و خوب است که به وضعیتش رسیدگی شود. به عنوان کسی که در رابطه با این موضوعات مسئولیت داشت حتی آن را یادداشت هم نکرد. با در نظر گرفتن اینکه من را در جلسات دیده بود و می‌دانست در دفتر خانم آروین هستم و کسی نیست که آمده باشم همین طوری یک چیزی گفته باشم، اما باز هم اهمیت نداد. این جور چیزها من را عصبانی می‌کرد و به من این حس را می‌داد که هنوز خیلی عقبیم. یا مثلاً سخنرانی‌های طولانی اعضا من را عصبانی می‌کرد. در جلسات یک ساعت صحبت می‌کردند. بعد صحبت‌هایشان را که می‌جوشاندی و عصاره‌اش را می‌گرفتی، می‌دیدید در نهایت هیچی از آن در نیامد. یا مثلاً ایرادات چرت‌وپرت حقوقی که بعضی وقت‌ها به بعضی چیزها گرفته می‌شد عصبانی‌کننده بود. ما در تیممان وکیل و حقوقدان - قاضی‌زاده و یک نفر دیگر - هم داشتیم و آن‌ها افراد به‌روزی بودند با ذهن‌هایی شارپ. بر اساس بررسی‌هایی که این دو نفر انجام داده بودند و از نظر حقوقی ایرادی از آن در نیآورده بودند، متوجه می‌شدیم که ایرادات چرت است و انجام آن کار نشد ندارد.

مصاحبه‌کننده: به نظر شما دلیل عدم توجه نمایندگان به موضوعاتی که ذکر کردید چه بود؟ آیا اعضای شورا اساساً

کاری نمی‌کردند یا دلیل بی‌توجهی‌شان این بود که اولویت‌های دیگری داشتند؟

محمد مهدی ریوندی: از آنجاکه معمولاً موضوعاتی که آن‌ها از ما انتظار حمایت داشتند با اصولمان در تناقض بود و زیر بار آن نمی‌رفتیم - بخشی از دغدغه‌های آن‌ها حزبی بود - آن‌ها هم به ما کمک نمی‌کردند. جنس دغدغه‌های آن‌ها

متفاوت بود. در مورد بعضی از افراد متوجه می‌شدم چه می‌کنند و فازشان چیست. اما مثلاً نمی‌فهمیدم حرف بقیه، که برخی از آن‌ها تجربه زیادی در مدیریت اجرایی داشتند، دقیقاً چیست، دنبال چه هستند یا مثلاً چرا فعال تر نیستند.

مصاحبه‌کننده: با توجه به تجربه همکاری با کمیته شفافیت فکر می‌کنید چطور کاراکتری برای پیشبرد کارها در تعامل با شورا و شهرداری مناسب‌تر است؟

محمد مهدی ریوندی: با کدام شهرداری و با کدام شورا؟ اگر آن شورای اصلاح طلب را در نظر بگیریم، من فکر می‌کنم شخصیتی که به عنوان یک فعال اجتماعی عمل‌گراتر باشد بهتر است. یکی از افرادی که این ویژگی‌ها را داشت یکی از مشاوران خانم آروین به اسم نیما نامداری بود که خیلی زود هم به دلیل پیشنهاد کاری‌ای که گرفت از ما جدا شد و دغدغه‌اش کسب و کار جدیدش شد. اگر اشتباه نکنم الان مدیرعامل کارنامه است. کارنامه زیرمجموعه هزارستان است و کارش کارشناسی خودرو و این جور چیزهاست. ایشان آدم باتجربه و باسوادی بود که خیلی رک حرفش را می‌زد و تعارف نداشت. من فکر می‌کنم شخصیت مناسب برای تعامل با اصلاح طلب‌ها چنین فردی بود، به این معنا که از حمایت یک یا دو عضو شورا برخوردار بود و بعد محکم جلو می‌رفت. اما در مورد دوره جدید شورا، آن‌ها را نمی‌شناسم. فکر می‌کنم فازشان خیلی فرق می‌کند.

مصاحبه‌کننده: شما دارید در سطح اعضای خود شورا می‌گویید؟

محمد مهدی ریوندی: بله.

مصاحبه‌کننده: در سطح اعضای کمیته هم بگویید.

محمد مهدی ریوندی: بچه‌های کمیته که خیلی خوب بودند.

مصاحبه‌کننده: یعنی همین کاراکترهایی که داشتند برای پیشبرد کارها مناسب‌ترین بود؟

محمد مهدی ریوندی: ببینید، بچه‌های کمیته انگیزه و دغدغه لازم را داشتند. آی کیوهایشان 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. تنها مسئله‌ای که در تیم وجود داشت نداشتن رسانه بود. فکر می‌کنم پروژه شفافیت باید یک رسانه جدی می‌داشت و برای تبلیغات حامی مالی پیدا می‌کرد تا بتواند جای خودش را در سپهر سیاسی پیدا کند. کار رسانه‌ای باعث می‌شد پروژه شفافیت بین مردم جایگاه پیدا کند و نامزدهای دوره‌های بعدی شورا را به این سو ببرد که اگر می‌خواهند در دوره بعدی شورا رأی بیاورند دنبال چنین پروژه‌ها و ایده‌هایی باشند. در این صورت، پروژه شفافیت، حتی اگر خانم آروینی نبود، می‌توانست ادامه پیدا کند. به نظرم این موضوع مهمی بود که تجربه‌ای شد که برای آنکه بعداً در آینده اگر در آینده بنا شد کار مشابهی انجام شود، توجه بیشتری به آن شود. بعضی‌ها آمدند با ما کار کنند، اگر اشتباه نکنم آزاده شمس، نورا حسینی، صنم عابدی، ولی خب کار رسانه‌ای مان قوی نبود. فکر کنم بحث رسانه خیلی در اولویت خود خانم دکتر هم نبود.

مصاحبه‌کننده: به نظر شما در مجموع کمیته چقدر در دستیابی به اهدافی که برای خودش در حوزه شهرسازی تعریف

کرده بود توفیق داشت؟

محمد مهدی ریوندی: من فکر می‌کنم ما نمی‌توانیم اهدافی که آن زمان برای خودمان تعریف کرده بودیم را مبنا قرار دهیم و بعد ببینیم چقدر توانستیم به آن‌ها نزدیک شویم چون کاری که می‌خواستیم بکنیم برای ما یک تجربه نو بود که

تا پیش از این انجام نداده بودیم. تصور من این است اگر کاری که ما در شورا و بالتبع در شهرداری انجام دادیم - من همه کارها و قسمت‌ها را می‌گویم و فقط در مورد حوزه شهرسازی صحبت نمی‌کنم - را با تلاشی که پیش از این شده بود، یا با تلاشی که امروز دارد می‌شود و یا، مهم‌تر از آن، با تلاشی که هم‌زمان با ما در بخش‌های دیگر حاکمیت در حال انجام بود مقایسه کنیم، می‌توانیم نتیجه بگیریم که پروژه شفافیت شورا و شهرداری پروژه بسیار موفق بود. من آن موقع در ارتباط با همین موضوع شفافیت هم با برخی شهرداری‌ها و نهادهای عمومی در تماس بودم. آن‌ها خیلی فشل و درب‌وداغون بودند و اصلاً چنین اقداماتی را مسخره می‌کردند. فضای غالب به این شکل بود. در دولت و در جاهای دیگر، نه قبل و نه بعد از آن تجربه هم خبری نبود. شما خودتان می‌توانید از آقای صدوقی یا آقای جواهریان بپرسید که الان چه کار می‌کنند، یا چه کار جدیدی که با یکی از پروژه‌های شفافیت دوره قبل قابل قیاس باشد انجام داده‌اند. ساده‌ترین پروژه‌ای که ما در شورا روی آن کار می‌کردیم انتشار طرح‌های تحقیقاتی و مطالعات و کتاب‌های شهرداری بود. حالا شما از شهرداری و شورا بپرسید که شبیه به چنین کاری که دیگر ساده‌تر از آن نداشتیم در دو سال اخیر انجام داده است؟ من بعید می‌دانم. اصلاً به قیافه و طرز فکر این‌ها نمی‌خورد که از این کارها بکنند.

بنابراین گرچه ممکن است با ایده‌آل‌هایی که برای خودمان گذاشته بودیم فاصله زیادی داشتیم، اما به نظر من آن‌ها قابل استناد نیستند چون ما با نگاه واقع‌گرایانه آن‌ها را تعیین نکرده بودیم. ما خیلی چیزها را نمی‌دانستیم. ما فکر می‌کردیم عضو شورای شهر کسی است که می‌تواند همه کار بکند، درحالی‌که چنین خبری نبود. ما همان هفت ماه اول به حاشیه داستان دکتر نجفی رفتیم و بعد هم درگیر دعوای حزبی بر سر تعیین شهردار شدیم. مسئله این بود که حناچی شهردار شود یا محسن هاشمی یا آخوندی. خلاصه ما همواره درگیر چنین داستان‌هایی بودیم و این‌ها خیلی تأثیرگذار است. وقتی رأی شما آخوندی است و حناچی با اختلاف یک رأی شهردار می‌شود، طبیعتاً پس فردا نمی‌توانی از کسانی که به حناچی رأی داده‌اند انتظار داشته باشی که به همه کارهای تو رأی بدهند. چرا؟ چون در این صورت انتظار خواهند داشت که تو هم به چیزهایی که آن‌ها دوست دارند رأی بدهی. بنابراین در کنار اهدافی که تعریف کرده بودیم پای چنین سیاسی‌کاری‌هایی هم وسط بود. در نتیجه من ترجیح می‌دهم که عملکردمان را با واقعیت مقایسه کنیم. واقعیت همان چیزی بود که قبل از ما، حین کار ما و بعد از ما داشت اتفاق می‌افتاد و در مقایسه با آن ما عملکرد خیلی خوبی داشتیم.

مصاحبه‌کننده: فکر می‌کنید اگر آقای نجفی شهردار باقی مانده بود در روند پروژه شفافیت و دستاوردهای آن تغییر

مثبتی حاصل می‌شد؟

محمد مهدی ریوندی: ببینید آقای نجفی سر انتشار قراردادهای مبنای بر این گذاشت که اطلاعات قراردادهای یک میلیارد به بالا منتشر شود و این کاری بزرگ و شروع خیلی خوبی بود. اما در کل نه، چنین نظری ندارم. برای من کارکردن با گلپایگانی (معاون شهرسازی حناچی) خیلی راحت‌تر از کارکردن با حجت (معاون شهرسازی نجفی) بود. حرف من این است که وقت ما سر مسائلی مثل انتخاب شهردار گرفته شد. تغییرات آن قدر زیاد اتفاق می‌افتاد که اصلاً معلوم نبود کت تن کیست و با کی باید بنشینیم و توافق کنیم.

مصاحبه‌کننده: مهم‌ترین دستاورد کمیته شفافیت از نظر شما چه بود؟

محمد مهدی ریوندی: به نظر من مصوبه مدیریت تعارض منافع شاهکار کمیته بود. همه تیم در همه حوزه‌ها درگیر بودند: قراردادهای، استخدام‌ها، حقوق، شهرسازی. موضوع جدیدی بود و مصوبه هم خیلی بزرگ و جامع بود و خوب می‌توانست به راحتی بنچمارک جاهای دیگر شود که نشد.

مصاحبه‌کننده: بر اساس تجربه‌ای که داشتید، هنوز هم فکر می‌کنید شفافیت می‌تواند راهکار اصلی کاهش فساد در مجموعه شهرداری یا مجموعه‌های مثل شهرداری باشد؟

محمد مهدی ریوندی: یک ذره نظرم فرق کرده است. الان اشکالات دیگری در سیستم در نظرم برجسته شده است. معتقدم مهم‌ترین دلایل وقوع فساد لزوماً ربطی به عدم شفافیت ندارد و برای آن قائل به وجود یک دلیل ساختاری وزیربنایی‌ترم. با وجود این باز هم فکر می‌کنم اگر این موضوع به عنوان یک خواست عمومی مطرح و پیگیری شود می‌تواند مؤثر باشد. چون بحث شفافیت می‌تواند فارغ از مسائل سیاسی و جناح‌بندی‌ها مطرح باشد. حتی ای کاش می‌شد در چهار سال ۹۶ تا ۱۴۰۰ کاری کرد که پیگیری بحث شفافیت یکی از شعارهای تمام گروه‌های شرکت‌کننده در انتخابات‌های بعدی شود. این می‌توانست اتفاق خیلی جذابی باشد.

مصاحبه‌کننده: یعنی همچنان فکر می‌کنید اگر برای شفافیت یک مطالبه عمومی شکل بگیرد، شعار انتخاباتی شود و با قدرت هم پی گرفته شود، در نهایت می‌تواند به اصلاح فساد ساختاری بینجامد؟

محمد مهدی ریوندی: بله، صد درصد. ولی اینکه چگونه چنین مفهومی می‌تواند تبدیل به خواست عمومی شود خودش یک اصلاح اساسی فرهنگی-اجتماعی می‌طلبد. نیاز به اصلاح بسیار عمیق و دگرگونی جدی در فهم عامه دارد تا چیزهایی را دور بریزند و چیزهای جدیدی روی مغزشان نصب کنند و این کار سختی است.

مصاحبه‌کننده: پس به نظر شما در دوره قبلی شفافیت هنوز یک خواست عمومی نبود؟

محمد مهدی ریوندی: اصلاً عموم مردم فهمی از چنین مسائلی ندارند. مشکل این بود که اعضای تیم ما بیش از حد انتلاکت بودند و به نظر من این بد بود. ما نمی‌فهمیدیم که مردم چیز دیگری می‌خواهند. منظورم این نیست که پیگیری خواست مردم، هر چه که باشد، لزوماً درست است. اما مسئله این بود که ما نتوانستیم به مردم بگوییم که پیگیری شفافیت به دردشان می‌خورد و دواي بسیاری از دردهای آن‌هاست.

مصاحبه‌کننده: آقای ریوندی قبل از همکاری با کمیته شفافیت با آقای ریوندی بعد از همکاری با کمیته شفافیت چه تفاوت‌هایی کرد؟

محمد مهدی ریوندی: برای من بزرگ‌ترین دستاورد سال‌های ۹۶ تا ۱۴۰۰ یا به طور خاص ۹۶ تا ۹۸ که فعالیت حضوری بیشتری در کمیته داشتم همین همکاری با کمیته و چیزهای زیادی بود که یاد گرفتم. اینکه کانتربییوشنی در بهبود جامعه داشته باشم حس خوبی به من می‌داد. مثلاً پزشک‌ها در طرحی که می‌گذرانند، در واقع موظف به ارائه خدمت رایگان به جامعه‌اند. به این ترتیب آن‌ها خدماتی را که تحت عنوان تحصیلات رایگان گرفته‌اند به جامعه برمی‌گردانند. اما ما مهندس‌ها چنین دوره‌ای نداریم. من درسم که تمام شد، رفتم خارج دورهایم را زدم و بعد هم وارد بازار کار شدم. بنابراین همکاری با کمیته فرصت خیلی خوبی بود که هم بتوانم ادای دینی به جامعه کنم و هم بسیاری از سازوکارها و قواعد را یاد بگیرم، با کار تشکیلاتی و نیمه‌دولتی آشنا شوم و خوب همه این‌ها برایم ارزشمند بود. ضمن اینکه در این مدت دوستان خیلی خوبی پیدا کردم، با افکار و نگاه‌های مختلف آشنا شدم و این اتفاق خیلی خوبی بود.

مصاحبه‌کننده: خیلی ممنون از فرصتی که به ما دادید و از تجربه‌هایتان در زمان فعالیت در کمیته شفافیت برایمان

گفتید.

محمد مهدی ریوندی: من هم ممنونم از شما.

مصاحبه با سید محمود جواهریان

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

تاریخ انجام مصاحبه: مهر ۱۴۰۱

مصاحبه‌کننده: خیلی ممنون که درخواست ما را پذیرفتید. لطفاً کمی خودتان را معرفی کنید، سابقه کاری و تحصیلی‌تان را بفرمایید و بگویید چطور با کمیته شفافیت و شهر هوشمند آشنا شدید. همچنین به‌طور خلاصه حوزه همکاری‌تان با کمیته را توضیح دهید.

سید محمود جواهریان: بسم الله الرحمن الرحيم. خدمت شما عرض ادب دارم. من سیدمحمود رضایی جواهریان هستم. سال ۸۸ به‌عنوان کارشناس وارد بخش آموزش و مشارکت‌های مردمی سازمان مدیریت بحران شهرداری تهران شدم. هفت سال در سازمان مدیریت بحران بودم و خیلی دوران خوبی برایم بود. آنجا در حوزه مشارکت مردمی کار کردم و بحث‌های آموزشی هم که مفصل بود. بعد از آن به سازمان آتش‌نشانی رفتم و کارشناس منابع انسانی شدم. علتش این بود که تحصیلات من هم در دوره لیسانس و هم در دوره فوق لیسانس مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی در دانشگاه علامه طباطبایی بود. تقریباً دو-سه سالی در آنجا مشغول بودم تا اینکه خانم آروین، از طریق یکی از بستگانشان که من را می‌شناختند، با من تماس گرفتند و پیشنهادی برای همکاری مطرح کردند. کمی طول کشید تا من این پیشنهاد را بپذیرم و شروع به همکاری کنم. از تماس اول تا پذیرفتن و سر کار آمدن من حدود هشت ماه طول کشید که علت اصلی آن محدودیت‌ها و مشکلات اداری من در سازمان آتش‌نشانی بود. تیر ۹۷ به‌عنوان مسئول دفتر خانم آروین مشغول به کار شدم. اما در همان گفت‌وگوی اولیه من به خانم آروین گفتم و ایشان هم تصدیق می‌کرد که من آدمی نیستم که بخواهم فقط در دفتر بنشینم و کارهای روتین دفتر را انجام بدهم. به همین دلیل، فوراً دوستان دیگری هم در دفتر به من ملحق شدند و با پذیرفتن برخی کارهای دفتر از سوی ایشان، من مقداری در کارهای اجرایی کمیته شفافیت درگیر شدم. در ابتدا کارهای محتوایی کمتری انجام می‌دادم و بیشتر درگیر کارهای اجرایی بودم. بخش زیادی از کارهای اجرایی کمیته مانند هماهنگی‌ها با شهرداری تهران، هم برای جلسات و هم پیگیری مصوبات، هماهنگی برای سایر جلسات و دیدارها و گرفتن گزارش‌ها از شهرداری به عهده ما بود. برخی از این کارها به‌طور معمول جزء وظایف دفتر نیست، ولی هم به دلیل علاقه‌مندی من و هم به دلیل رویکرد خانم آروین، یعنی لزوم فعال بودن دفتر، در این کارها ورود کردم. بعد از چند ماه من عملاً جزء تیم اول کمیته شدم که در کارهای محتوایی، اجرایی و شکلی درگیر بودم و تا آخر دوره هم همین روند ادامه پیدا کرد. البته خانم طاهری که مشاور خانم دکتر بودند به امور محتوایی مسلط‌تر بودند، اما کارهای شکلی و کارهای هماهنگی در شورا و شهرداری و این‌ها با ما بود. یک‌سری از کارهای محتوایی مرتبط با خود شورا مثل شفافیت شورا هم به عهده من بود. حالا یا خودم شخصاً انجام می‌دادم یا با دوستان هماهنگ می‌کردیم ولی مسئولیت آن مستقیماً با من بود.

مصاحبه‌کننده: درباره آن تیم اول که اشاره کردید شما هم یکی از اعضای آن بودید بیشتر توضیح می‌دهید؟ چه کسانی در این تیم بودند و کارشان چه بود؟

سید محمود جواهریان: 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. هر موضوعی که طرح می‌شد و خانم آروین می‌خواست آن را از طریق کمیته پیگیری کند، چه ایده خود خانم دکتر بود چه ایده کارشناسان بود و چه ایده‌ای بود که از بیرون از مجموعه پیشنهاد داده می‌شد، ابتدا در این گروه بررسی می‌شد. بررسی

به این معنا که راجع به خوبی یا بدی آن، نحوه اجرا و حدود و ثغور آن گفت‌وگو می‌کردیم. خانم دکتر در بیرون از مجموعه شورا، شهرداری و کمیته هم مشاورانی داشتند. گاهی از آن‌ها ایده‌های خام می‌گرفتند و ما در گروه راهبری با توجه به سیستم شهرداری و شورا آن ایده‌ها را شکل می‌دادیم و جزئیات آن‌ها را تکمیل می‌کردیم تا قابلیت تبدیل شدن به لایحه یا طرح را پیدا کند. یعنی ما در گروه راهبری پخت‌وپز اولیه را انجام می‌دادیم و، بعد، کار را برای پیگیری‌های بعدی به کارشناسان کمیته در حوزه مربوطه ارجاع می‌دادیم. کار دیگری که ما در این گروه انجام می‌دادیم بررسی گزارش‌هایی بود که کارشناسان کمیته برای خانم آروین می‌نوشتند. اگر گزارش ابهامی داشت یا نیاز به جزئیات بیشتری داشت آن‌ها را می‌پرسیدیم و تکمیل می‌کردیم یا در مواقعی که نیاز بود موردی از شهرداری پیگیری شود و خود کارشناس به بن‌بست خورده بود، با توجه به بررسی که دفتر نماینده در شهرداری داشت، ما پیگیری را انجام می‌دادیم. در نهایت گزارش تکمیل شده را برای استفاده در جلسات یا کارهای دیگر به خانم آروین تحویل می‌دادیم.

مصاحبه‌کننده: آیا اضافه شدن گروه راهبری با توجه به اینکه واسطه‌ای بین کارشناسان و خانم آروین بود لود کارها را بالاتر نمی‌برد؟

سید محمود جواهریان: بله، اما دو نکته وجود داشت. نکته اول اینکه سلیقه مدیر ارشد این بود. من مدیر ارشدی هم می‌شناسم که مستقیماً با چهل نفر کار می‌کند و خوشحال است. اما خانم آروین تمایل نداشتند با آدم‌های متعدد کار کنند. می‌خواستند به صورت کانالیزه به آدم‌ها متصل باشند. حتی در مورد ارتباط با شهرداری هم این چنین بودند. زیاد پیش می‌آمد که کسی از شهرداری درخواست دیدار با خانم دکتر را داشت و خانم آروین می‌گفت ابتدا شما ایشان را ببینید و بعد اگر نیاز بود برایشان با من جلسه بگذارید. به هر حال یک واسطه اضافه شده بود و حجم کار زیاد و گردش کار طولانی شده بود و کارها به تعویق می‌افتاد، ولی لزوماً در همه مواقع امتیاز منفی نبود. نکته دومی که می‌خواهم عرض کنم هم همین است که وجود این گروه در خیلی مواقع باعث می‌شد تمرکز مدیر ارشد روی کارش بالاتر برود. وقتش هرز نمی‌رفت. واقعیت این بود که ایشان یک بخشی از اختیارات و کارهای خودش را به گروه راهبری سپرده بود. مثلاً در این گروه در مورد برگزاری جلسات کمیته شفافیت با شهرداری و اینکه از چه کسانی در این جلسات دعوت کنیم گفت‌وگو می‌کردیم و تصمیم می‌گرفتیم. بعد از حدود یک‌سال و نیم روی دور افتاده بودیم و با هم هماهنگ شده بودیم. قبل از جلسات کمیته با شهرداری، دستور جلسه و خروجی موردانتظار از جلسه را می‌نوشتیم و به خانم آروین می‌دادیم. بنابراین ایشان می‌دانستند که جلسه را به چه سمتی راهبری کنند. اگر تیم راهبری نبود شاید کارها این قدر یک‌دست پیش نمی‌رفت. مثلاً کارشناسان مختلف با روش‌های مختلف گزارش می‌نوشتند یا مدل‌های مختلفی برای مواجهه با مسائل داشتند و ارتباط مستقیم آن‌ها با مدیر ارشد به این معنا بود که مدیر باید مثلاً بیست مدل رفتار را تحلیل کند. ما نقش فیلتر را داشتیم. ورودی رفتارهای متنوع بود و خروجی فرمت ثابتی داشت که برای خانم آروین آشنا بود و راحت با آن ارتباط برقرار می‌کرد. شاید این روش بیشتر از اینکه به کارشناسان کمک کند به مدیر ارشد کمک می‌کرد. مدیر ارشد یک تیم منسجم داشت که کارها را یک‌دست به او ارائه می‌داد، همیشه در یک فرمت به او گزارش می‌داد و حواسش به نکات مختلف بود و مثلاً اگر می‌خواست کسی را دعوت کند از زوایای مختلفی او را بررسی می‌کرد. به هر حال برای مدیر ارشد کمک خوبی بود و ظاهراً خروجی‌اش هم به لحاظ کاری خیلی بد نبود.

مصاحبه‌کننده: تشکیل گروه راهبری و واسطه‌گری این گروه در پیش‌بردن کارها به این شکل چه میزان سلیقه مدیر ارشد بود و چه میزان حاصل تجربه کاری کمیته؟ این سؤال را از این جهت می‌پرسم که بعضی از کارشناسان در مصاحبه‌های دیگر قصه تشکیل شدن این گروه را مرتبط با مسائل پیش‌آمده در حین کار می‌دانستند. یعنی پس از مدتی که همه کارشناسان ارتباط مستقیم با مدیر داشتند یک‌سری مشکلاتی به وجود آمد و این باعث شد که روش‌های دیگری از جمله ارتباط با واسطه امتحان شود.

سید محمود جواهریان: برداشت من این است که هر دو دلیل مؤثر بود. بخشی از اتفاقات و تصمیم‌گیری‌ها در این مسیر مربوط به نبودن این کار بود. کمیته شفافیت در دوره پنجم به‌تازگی شکل گرفته بود. همه اتفاقات جدید بود. هر طرح یا لایحه‌ای که ارائه می‌شد و یا هر ایده‌ای که مطرح می‌شد با نگاه جدیدی به نام شفافیت که قبل از آن نبود دیده و بررسی می‌شد. شرایط با جایی مثل کمیته بودجه متفاوت بود که با تغییر دوره و دست‌اندرکاران ممکن است ۲۰ درصد تغییر فرایندی داشته باشد، چون ورودی و خروجی این کمیته مشخص است. وظایف جزءبه‌جزء مشخص است و سال‌هاست که دارد تکرار می‌شود و، برخلاف کمیته شفافیت، یک انباشت داده و تجربه در آن صورت گرفته است. در کمیته شفافیت، فرایندها و روال‌های کاری تازه باید درمی‌آمد. تا پیش از آن، کمیته شفافیت جایی در فرایندهای شهرداری نداشت. کارشناسان کمیته هم افرادی با سلیقه‌های متنوع و از قشرهای مختلف و با دغدغه‌های گوناگون بودند. یکی کارمند بود، یکی در کار ساخت‌وساز بود، یکی دانشجوی بود، یک‌سری بچه‌های اندیشکده «شفافیت برای ایران» بودند. همه این افراد متنوع کنار هم قرار گرفته بودند برای هدفی نو. در این شرایط شاید سیستم ناگزیر از امتحان کردن مدل‌های مختلف همکاری بود تا نهایتاً به تشکیل گروه راهبری رسید. حتماً این سیستم هم مشکلاتی داشت. به نظر من سه مشکل عمده داشت. بزرگ‌ترین مشکل را برای کارشناسان ایجاد کرده بود. کارشناس دوست دارد دیده شود؛ دوست دارد اگر گزارشی تهیه می‌کند یا حرف و ایده‌ای دارد، مستقیماً با بالاترین مقام مجموعه طرح کند. دوست ندارد این حرف با واسطه به مدیر ارشد منتقل شود حتی اگر آن واسطه نقل کند که فالانی این ایده را مطرح کرده است. یا مثلاً ممکن است کارشناس بگوید من از این تیم راهبری کارشناس تر هستم؛ چرا من باید این تیم را توجیه کنم و آن‌ها بروند مدیر ارشد را توجیه کنند. خب خودم می‌روم و مستقیماً صحبت می‌کنم. حرفش هم نامربوط نیست. شاید گردش کار در کمیته شفافیت از این حیث بیشترین فشار روانی را برای کارشناس داشت.

مشکل بعدی لود کاری بالای همین تیم راهبری بود. با توجه به اینکه اعضای این تیم یکی از شئون مدیر ارشد را گرفته بودند و باید با کارشناسان سروکله می‌زدند، بنابراین باید افرادی منعطف و یک کانال ارتباطی امن می‌بودند. درعین حال باید موضوعات را با دقت بین مدیر ارشد و کارشناسان منتقل می‌کردند که در این رفت‌وبرگشت‌ها دل‌خوری پیش نیاید و روابط انسانی صدمه نبیند. مسئله سوم هم مربوط به مدیر ارشد بود، چراکه عملاً خودش را از یک‌سری دیدارها و گفت‌وگوها محروم کرده بود. درکل، من وزن سلیقه مدیر ارشد را در انتخاب این روش پررنگ‌تر می‌بینم.

مصاحبه‌کننده: ما چند تا کارت داریم که روی هر کدام یک حس را نوشته‌ایم. لطفاً یکی از این‌ها را به صورت تصادفی انتخاب کنید و درمورد نقاط و موقعیت‌هایی از دوره همکاری‌تان با کمیته شفافیت که حس نوشته‌شده روی کارت در آن‌ها پررنگ بوده صحبت کنید.

سید محمود جواهریان: حس عصبانیت. همین تحت فشار بودن تیم راهبری از دو طرف من را عصبانی می‌کرد. هم مدیر ارشد و هم کارشناسان از ما توقع‌هایی داشتند. توقع از سمت مدیر این بود که ما بخشی از شئون مدیریت را رعایت کنیم و از طرف کارشناسان هم ما یک‌سری همکار و کارشناس تلقی می‌شدیم. این در حالی بود که در اصل ما رابط بین کارشناسان و مدیر ارشد بودیم. برای من عصبانیت به‌خصوص زمانی رخ می‌داد که در بدنه کارشناسی تنشی پیش می‌آمد و ما در گروه راهبری تلاش می‌کردیم که بدون اینکه موضوع به مدیر ارشد منتقل شود مسئله را برطرف کنیم. ممکن بود مثلاً رفع این مشکل دو هفته طول بکشد. بعد به دلایلی مدیر متوجه وجود این تنش و حل شدن آن می‌شد و در این شرایط تیم راهبری از سمت مدیر ارشد تحت فشار قرار می‌گرفت که چرا این موضوع را به من منتقل نکردید. من می‌توانستم این مشکل را دوروزه حل کنم. بعد ما در جواب می‌گفتیم که خب وجود ما به‌عنوان واسطه سلیقه و نظر خود شما بوده و ما قرار بوده همین کار را انجام دهیم. این مسئله‌ای را که می‌شده در دو هفته حل کنیم چرا باید به شما منتقل می‌کردیم؟ و حالا هم که مسئله حل شده! بعد هم ایشان با کارشناس جلسه می‌گذاشتند و صحبت می‌کردند و خروجی جلسه این می‌شد که بله، تقصیر تیم راهبری بوده که حل مشکل این قدر طول کشیده. اگر به عهده ما - یعنی مدیر ارشد و کارشناس - می‌گذاشتید ما این موضوع را حل می‌کردیم. این در حالی بود که تجربه نشان داده بود اگر از همان ابتدا موضوع را به مدیر ارشد منتقل می‌کردیم هم ایشان می‌گفتند که حالا شما بروید یک دو هفته‌ای تلاشتان را بکنید، شاید مسئله حل شود. یعنی مدل و سبک کاری کمیته این بود که نزدیک‌ترین حلقه به خانم دکتر آروین تحت فشار کاری و روانی بالایی بودند.

مصاحبه‌کننده: امکانش هست که مشخص‌تر و ملموس‌تر توضیح دهید؟ چه جور مسائلی پیش می‌آمد که حل آن برای تیم راهبری دو هفته طول می‌کشید اما خانم آروین می‌توانست دوروزه آن را حل کند؟

سید محمود جواهریان: یک مثال می‌زنم که البته دقیق نیست اما شبیه آن اتفاق افتاده. ما می‌خواستیم در بخش مالی یک گزارش از قراردادهای منتشر کنیم. کارشناس دو ماه بود که می‌رفت و می‌آمد و می‌گفت معاونت مالی با ما همکاری لازم را نمی‌کند که دیتای شسته‌رفته بدهد و تا این کار انجام نشود هم ما نمی‌توانیم برویم مرحله بعد و به اصطلاح این نقطه یک گلوگاه است. تیم راهبری به حسب وظیفه برای حل مشکل دست به کار می‌شود و با شهرداری تماس می‌گیرد، جلسه تنظیم می‌کند. مثلاً با سه نفر از معاونت مالی طرح رفاقت می‌ریزد و رابطه می‌تراشد یا به صورت رسمی تلفن می‌زند. بالاخره بعد از دو هفته این موضوع حل می‌شود، منتها با یک تأخیری. ناگهان مدیر سر بزنگاه سراغ انتشار همان مورد را می‌گیرد و می‌پرسد چرا این داده زودتر منتشر نشده. ما توضیحات لازم را به ایشان می‌دهیم ولی ایشان می‌گوید چرا به من زودتر نگفتید. اگر گفته بودید من به معاون مالی شهرداری زنگ می‌زدم و مسئله دوروزه حل می‌شد. پس علت تأخیر پیش آمده اشتباه شما - تیم راهبری - است. ولی واقعیت اجرایی این است که اگر مدیر ارشد هم تماس می‌گرفت تا آن فعالیت‌های جانبی مثل جلسه گذاشتن و ارتباط گرفتن انجام نمی‌شد کاری صورت نمی‌گرفت. در چنین مواقعی بود که حس عصبانیت به آدم دست می‌داد، چراکه تلاش خودمان را کرده بودیم که کارها به بهترین حالت پیش برود، ولی طرفین، یعنی هم مدیر ارشد و هم بدنه کارشناسی، می‌گویند مقصر شما نیست. آن هم درحالی که کار به نتیجه رسیده است!

مصاحبه‌کننده: متوجه نشدم که چرا بدنه کارشناسی باید شما را مقصر بدانند؟

سید محمود جواهریان: بدنه کارشناسی می گوید وقتی من مشکل را به شما منتقل کردم، شما باید به مدیر ارشد منتقل می کردید و او همان موقع با فلانی تماس می گرفت. این تصمیم شما که می خواستید خودتان مسئله را حل کنید اشتباه بوده و بد عمل کردید و باعث این تأخیر شدید.

مصاحبه کننده: موقعیت دیگری هم بوده که شما را عصبانی کند؟

سید محمود جواهریان: بله، بوده. حالا شاید نتوان اسمش را عصبانیت گذاشت، شاید هم بشود. راستش دارم فکر می کنم چطور کادوپیش شده توضیح بدهم.

به عنوان مثال مدیر ارشد سیاست گذاری می کند که سیستم رأی گیری شورا تا یک ماه آینده الکترونیکی شود و من جواهریان را مسئول پیگیری این کار می کند. ما در تیم به صورت خیلی جدی و با اولویت بالا دنبال این کار می رویم و خب لود زیادی هم روی ما می آید. از طرفی کسانی که کار اجرایی کرده اند می دانند که، در عمل، آن یک ماه روی کاغذ یک ماه نمی ماند. یعنی کاری که در برنامه ریزی اولیه و روی کاغذ قرار بوده یک ماه طول بکشد به دلیل اینکه هزاران اتفاق دیگر روی آن اثر می گذارد مثلاً سه ماه طول می کشد. ناگهان مدیر ارشد سراغ نتیجه کار را می گیرد. می پرسد کار به کجا رسید. شما قرار بود در یک ماه این کار را به سرانجام برسانی. شما مسائل را برای ایشان توضیح می دهید، ولی ایشان گوش شنوایی برای شنیدن شما ندارد و می گوید من کاری به این توضیحات ندارم. شما باید این کار را انجام می دادید. من کارشناس برای ایشان توضیح می دهم که شما تجربه درستی از اجرای این کار ندارید چون تا به حال انجام نداده اید. ایشان هم می گوید نه، این طوری نیست و این کار باید انجام می شد، یعنی عدم تفاهم. طبیعتاً در این جور مواقع به دلیل جایگاه ایشان حق با مدیر ارشد است. [می خندد] من می توانم بگویم که این تجربه را فقط در دوره همکاری ام در شورا و کمیته داشتم، چون افراد در عموم بخش های شهرداری و ادارات بر اساس تجربه کاری پست می گیرند. مثلاً در شهرداری تهران یک مدیر میانی پانزده سال سابقه کار دارد که مثلاً هشت سال آن کارشناس بوده است. البته ارتقاها آسانسوری هم داریم که کسی یک شبه مدیر یک مجموعه شود ولی عموماً ارتقاها پله به پله است. حتی با فرض اینکه فرد بر مبنای شایستگی بالا نرفته باشد و با ارتباطات مدیر شده باشد هم ارتقا معمولاً پله به پله است. یعنی این طور نیست که کسی تا وارد مجموعه می شود مدیرعامل یا معاون شود. حالا البته پست های مدیرعاملی و معاونت یک مقدار پست های سیاسی هستند و بعضاً انتصاب یک دفعه ای دارند ولی در مورد پست های مدیریتی پایین تر عموماً سابقه کار مرتبط لحاظ می شود. به همین دلیل در جایی مثل شهرداری این مدل درگیری بین کارشناس و مدیر کمتر پیش می آید. در این مورد یک مثال از زمانی که من تازه وارد شورا و کمیته شده بودم بزنم. مثلاً ما به جایی نامه می زدیم. خانم آروین بعد از دو-سه روز سراغ نتیجه آن نامه را از من می گرفت. من می پرسیدم کدام نامه، این نامه را که ما به تازگی زده ایم! ایشان می گفت ما سه روز است که این نامه را زده ایم! می گفتم بله، درست است که سه روز است نامه را زده ایم ولی نامه هنوز به دست مخاطب اصلی نرسیده است. این نامه نگاری ها گردش کار دارد. ابتدا باید در دبیرخانه ثبت شود. بعد بروید دبیرخانه شهرداری. سپس مثلاً به معاونت برنامه ریزی شهرداری ارجاع داده شود. از آنجا به اداره کل تدوین ضوابط و از آنجا به معاونت خدمات شهری ارجاع داده شود. سپس به عنوان 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 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. من در این مواقعی که احساس می‌کردم طرف مقابلم درکی از کار اجرا ندارد واقعاً عصبانی می‌شدم.

مصاحبه‌کننده: با توجه به اینکه کارشناسان کمیته هم سابقه کار در شهرداری را نداشتند آیا با آن‌ها هم مشکلات

مشابهی داشتید؟

سید محمود جواهریان: بله. اوایل بیشتر و بعد کمتر. مثلاً ما با کارشناسان برای فلان سامانه با مسئولان شهرداری جلسه‌ای می‌رفتیم. کارشناس فردای آن روز با من تماس می‌گرفت و پیگیری موضوعی در ارتباط با آن جلسه را می‌کرد. من هم می‌گفتم باید صبر کنید. البته چون کارشناس خودش را بالاتر از ما نمی‌دانست، تنش شدید به وجود نمی‌آمد. شاید هم پیش خودش می‌گفت که جواهریان دغدغه ندارد، پیگیری نمی‌کند یا کار را طول می‌دهد. اما نهایتاً به دلیل اینکه فضای بین ما رئیس-مرئوسی نبود آن تنش سنگینی که با عضو شورا پیش می‌آمد پیش نمی‌آمد. ایشان رک‌وراست به ما می‌گفت که علت تأخیر در کار، اهمال کاری شماست در حالی که در واقع این‌طور نبود.

مصاحبه‌کننده: این مسئله به تدریج کمرنگ نشد؟

سید محمود جواهریان: بله. هرچه گذشت کاهش پیدا کرد. چون آن‌ها هم شهرداری را شناختند. مثلاً این اواخر پیش می‌آمد که خانم آروین مستقیماً درمورد موضوعی با معاون شهردار صحبت کرده بود و بعد به من می‌گفت شما سه روز دیگر زنگ بزن و نتیجه را پیگیری کن، یعنی این تجربه به دست آمده بود که برای جواب‌گرفتن درمورد موضوعی که حتی تلفنی و نه با نامه مطرح شده بود حداقل سه-چهار روز باید صبر کرد. 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.

مصاحبه‌کننده: لطفاً کارت بعدی را انتخاب کنید.

سید محمود جواهریان: حس ناامیدی. چون اعضای تیم کمیته شفافیت مثل خانم آروین آدم‌های بانگیزه‌ای بودند، کم پیش می‌آمد که فضای مایوس‌کننده و ناامیدانه‌ای داشته باشیم. کسی دنبال منافع شخصی یا پست و مقام نبود و فضای پویا و سازنده‌ای داشتیم. ولی من در دو-سه موقعیت واقعاً دچار ناامیدی شدم. شاید جدی‌ترینش، که همان موقع هم به خود خانم دکتر عرض کردم، احتمال استعفای ایشان در سال ۹۸ بعد از ماجرای هواپیمای اوکراینی بود. من به ایشان گفتم ما خودمان -مجموعه کمیته شفافیت- سوار یک هواپیما در حال پرواز به سمت ایجاد شفافیت با ادبیات جدید هستیم. شما با این کارتان انگار ناگهان این هواپیما را رها کردی و دارد سقوط می‌کند. شاید بتوان گفت بدترین دوره کمیته همان موقع‌ها بود. علتش این بود که ایشان ناگهان همه موضوعاتی را که پیگیرش بودند رها کردند. می‌گفت این چه کاری است که ما در این اوضاع داریم انجام می‌دهیم؟ مگر با خودمان شوخی داریم؟ و به نظرم از آن موقع در

کمیته تحولات زیادی رخ داد. موضوعات دیگر دغدغه خانم آروین نبود. کارشناس‌ها هم به واسطه اینکه کمتر دیده می‌شدند کم‌کارتر شدند. ایشان لیستی از کارهایی که برایش اولویت داشت تهیه کرد و گفت باقی کارها را هر کسی دوست دارد ادامه دهد و من هم کمک می‌کنم. ولی برای شخص من همین لیست مهم است. به نظرم این نگاه به مجموعه آسیب زد؛ این نگاه که شما به عنوان مدیر مجموعه سیگنال بفرستی که از بین این سی تا کار برای من این شش تا اهمیت دارد و باقی هم اگر پیگیری شود خوب است و در صورتی که کمک خواستید من در کنارتان هستم ولی تمرکز من روی همین شش تاست. این موضوع عملاً یعنی اگر پیگیری هم نکردید، من یقه شما را نمی‌گیرم. ما توقعمان این بود که قرار است این چهارسال را بدون وقفه حرکت کنیم ولی در این زمان همه چیز شل شد.

مصاحبه‌کننده: بعد از مدتی کمیته دوباره به میزان فعالیت قبلی برگشت؟

سید محمود جواهریان: هیچ‌وقت دیگر مثل قبل نشد. نمی‌شود که ما ناگهانی تعدادی از پروژه‌هایی که داشتیم پیگیری می‌کردیم را زمین بگذاریم و فقط مثلاً پنج کار را در اولویت قرار دهیم. شما نمی‌توانی مثلاً فقط روی شفافیت مالی تمرکز کنی و شفافیت منابع انسانی را از دستورکار خارج کنی. نمی‌شود دست قضیه را بزرگ گرفت و پا را کوچک. باید بین دستورکارها تناسب وجود داشته باشد. الان در شورای ششم این انتقاد را نسبت به شورای پنجم زیاد می‌شنوم که آن‌ها یک‌سری دغدغه مشخص داشتند و فقط هم روی همان‌ها تمرکز کردند و باقی مسائل را کاری نداشتند. البته به نظرم این حرف دقیق نیست اما ناشی از این نوع نگاه است. البته خانم آروین بعد از چند ماه دوباره به میدان برگشت و آن مسائلی که از اولویت‌هایش خارج کرده بود را هم پیگیری کرد، ولی هیچ‌وقت مثل قبل نشد. آن زمان که به کار برگشت فکر می‌کنم نیمه سال ۹۹ بود زمانی بود که دیگر پایان دوره بود. یک سال آخر شورا بود که دیگر خیلی کاری نمی‌شد کرد، مگر اینکه شما یک موضوع خاص را هر روز پیگیری می‌کردی که درمورد شفافیت حوزه قراردادهای مالی این اتفاق افتاد ولی بقیه موضوعات نسبتاً ضعیف پیش رفت.

مصاحبه‌کننده: اولویت ایشان هم بیشتر همان شفافیت مالی بود. صراحتاً هم اعلام کردند.

سید محمود جواهریان: بله، بله. حرف درستی هم است چون به واسطه شفافیت در حوزه مالی خیلی حوزه‌های دیگر را هم می‌توان شفاف کرد. به علاوه، زیرساختش هم آماده بود و کار شدنی بود. یعنی یک هدف در دسترس بود که تا حدود زیادی هم محقق شد. ولی در بقیه موارد، کار سخت‌تر و پیچیده‌تر بود و زمانی که در سال آخر دوباره موتور داشت روشن می‌شد، دیگر زمانی باقی نمانده بود.

مصاحبه‌کننده: فکر می‌کنم ماجرای استعفا در ادامه به شروع شیوع کرونا و غیرحضور شدن کارها هم برخورد کرد و این هم مؤثر بود. درست است؟

سید محمود جواهریان: بله، درست است.

مصاحبه‌کننده: برگردیم به همان قضیه استعفا. ایشان در واقع استعفا که نداد.

سید محمود جواهریان: زبانی استعفا داد. بله.

مصاحبه‌کننده: ارتباط این قضیه استعفا و در ادامه آن محدود شدن تمرکز ایشان روی تعدادی از پروژه‌ها با ماجرای ساقط شدن هواپیمای اوکراینی چه بود؟

سید محمود جواهریان: پاسخ دقیق این سؤال را باید از خود خانم آروین پرسید. هرچه من بگویم دقیق نیست چون بحث شخص ایشان بود. اما بنا بر یکی-دو متنی که ایشان 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. در میانه این تلاش‌های ما در کمیته شفافیت ناگهان یک اتفاق این‌چنینی بی‌سروته و نامعلوم می‌افتد و اعتماد عمومی را با سر به زمین می‌زند! در این شرایط پس ما برای چه چیزی داریم تلاش می‌کنیم؟ خواجه در فکر نقش ایوان است در حالی که خانه از پای‌بست ویران است، یعنی ما در حال تلاش بیخودی هستیم. خانه از پای‌بست ویران است. برداشت من از ارتباط بین این دو موضوع این بود. دلیل دوباره به کار برگشتن ایشان هم این بود که درست است که مشکلات زیادی وجود دارد، ولی ما قدر توان خودمان و در حدی که می‌شود اثر مثبت در سیستم بگذاریم. هر چند که این اثر کم‌رنگ و کم‌عمق باشد بهتر از بی‌اثر بودن است. کما اینکه 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.

مصاحبه‌کننده: در ادامه نکته آخری که گفتید و با توجه به اینکه شیوه کار کمیته شفافیت در مورد محورهایی که روی آن‌ها تأکید داشته مصوبه گرفتن و پیگیری اجرای آن بوده است، می‌خواستم بپرسم که به نظرتان این شیوه چقدر کارآمد بوده است؟

سید محمود جواهریان: من روی یک نکته واقعاً تأکید دارم و آن هم این است که پروژه شفافیت در دوره قبل تجربه اولش بود. شیوه کار در کمیته شفافیت حتماً با شیوه کار در مثلاً کمیته منابع انسانی فرق می‌کند و باید هم فرق کند، تا وقتی که شفافیت هم به اندازه کمیته‌های کهنه کار شهرداری مثل منابع انسانی، بودجه و فضای سبز تجربه کسب کند و جایگاه خودش را پیدا 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» 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. 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. یعنی خود مصوبه گرفتن کار لازم و درستی بود. اما اشکال کار در شیوه پیگیری اجرای مصوبه بود. ما دو روش برای این کار 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. مطلبی که در دوره شورای پنجم خود خانم آروین هم می‌گفت که من برای گرفتن یک داد، ده بار تماس می‌گیرم و پیگیری می‌کنم و در آخر هم معلوم نیست که به من بدهند یا خیر، ولی آقای حسن رسولی^۱ - که اتفاقاً اتاقش کنار اتاق خانم آروین هم بود - یک تماس می‌گیرد و دو ساعت بعد هرچه می‌خواهد روی میزش است! چرا این طور است؟ حالا در بعضی موارد هم برعکس این حالت بود البته. ولی به‌هرحال سؤال این است که اگر این دو نفر هر دو عضو شورا هستند و به یک اندازه قدرت و اختیار دارند، چرا این قدر تفاوت وجود دارد؟ این موضوع ناشی از تأثیر روابط غیررسمی است. آقای رسولی قبلاً در دولت بوده و کار اجرایی می‌کرده و بازنشسته شده و دوباره سر کار آمده بود. یعنی ایشان سی سال سابقه رفاقت و آشنایی با افراد و جاهای مختلف داشت. ولی خانم دکتر چنین سابقه‌ای نداشت و اول راه حضور در بدنه اجرایی بود. بقیه آدم‌ها خانم آروین را صرفاً یک عضو شورا می‌دیدند، ولی آقای رسولی کسی بود که مثلاً ده سال پیش مدیرشان بوده یا بیست سال پیش همکارشان بوده. آقای رسولی یک شبکه غیررسمی داشت و خانم آروین این را نداشت. کارشناسان ما در طول کار تک‌توک 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. برای پیگیری اجرای مصوبات به هر دوی روش‌های رسمی و غیررسمی نیاز است. درواقع ساختن یک سری روابط از طریق گپ‌وگفت با افراد و پذیرش دعوت به جلسات غیررسمی‌تر مثل صرف ناهار کاری است که باید به آن توجه کرد.

مصاحبه‌کننده: خانم آروین دعوت‌های این‌چنینی را نمی‌پذیرفتند؟

سید محمود جواهریان: ما یک بار برای بازدید به سازمان زیباسازی رفتیم و فکر می‌کنم چهار ساعت در آنجا چرخیدیم و از این لتاق به آن لتاق رفتیم. به نظر من بی‌دست‌آورد نبود، ولی تصور خانم دکتر این بود که ما می‌توانستیم این دست‌آورد را به‌جای چهار ساعت در یک جلسه یک‌ساعت و نیمه با مدیرعامل به دست بیاوریم. البته به نظر من این طوری نیست، چون اتفاقاً وقتی شما در یک سازمان می‌چرخید و بین معاون‌ها و کارشناس‌ها می‌روید از لابه‌لای حرف‌ها و گفت‌وگوها چیزهایی به دست می‌آوردید که ارزش زیادی دارد. شاید دست شما سند ندهد اما شما را ده پله جلو می‌اندازد.

^{۱۱} سید حسن رسولی، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران و رئیس کمیته «تشکیلات و منابع انسانی» شورا ذیل کمیسیون «برنامه و بودجه»

البته یکی از دلایل اینکه خانم آروین نماینده کم‌بازدید و کم‌ملاقات بروبی بود این بود که ایشان استاد دانشگاه است و چند روزی در هفته را درگیر تدریس و دانشگاه‌رفتن بود و تمام‌وقت در شورا حضور نداشت. البته که درکل سلیقه ایشان هم این مدل روابط کاری نبود و این خودش خیلی مهم است. مثلاً فرض کنید که شما به‌عنوان عضو شورا برای افتتاح فلان بوستان بروید. بالاخره در چنین مراسمی شهردار، معاونان و مدیرعاملان می‌آیند. اگر بروید و فقط روبان ببرید، اتلاف وقت است اما اگر در آنجا زمانی هر چند کوتاه را به گپ‌وگفت با آن‌ها اختصاص دهید، دستاوردی دارد که شاید نتوان آن را با برگزاری یک ساعت جلسه به دست آورد، چون رفاقت و شبکه غیررسمی ایجاد می‌کند. اما این کارها یعنی رفتن به بازدید و مراسم‌های افتتاحیه و این‌ها از نظر ایشان اتلاف وقت بود. من فکر می‌کنم هم ایشان و هم اکثر تیم ایشان درنهایت یا نتوانستند این روابط غیررسمی را بسازند و یا خیلی دیر توانستند چون کارمند شهرداری نبودند و شناختشان از شهرداری کم بود. حوزه‌ای که کارشناس آن تقریباً از اول کار از شبکه غیررسمی استفاده کرد حوزه شهرداری بود. یادم است که آقای ریوندی که پیگیر این حوزه بود نسبت به معاون شهرداری 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 این طوری کار را پیش می‌برد. کار از طریق روابط غیررسمی خیلی سریع‌تر پیش می‌رود. الان ما در کمیته شفافیت در شورای ششم متفاوت از کمیته دوره پنجم رفتار می‌کنیم. بخشی از کار از طریق همان روابط ساخته شده در دوره کمیته شفافیت در شورای پنجم پیش می‌رود. حتی می‌دانم که مرکز نوسازی و تحول اداری^۲ که الان متولی امر شفافیت است با چند تن از هم‌بند دست افراد، که در دوره قبل درگیر پروژه شفافیت بودند، برای همکاری تماس گرفته‌اند. البته آن‌ها عموماً به این دلیل که در حال حاضر سمت‌های خوبی دارند نپذیرفته‌اند، اما در کنار کار رسمی خود، همچنان با ما هم کار می‌کنند. درواقع اگرچه ساختاری که دوره پیش پیگیر شفافیت بود از بین رفت و با ساختار جدیدی جایگزین شده است، اما همان شبکه غیررسمی‌ای که ایجاد شد همچنان دارد کار می‌کند. خلاصه به نظرم جا داشت که در دوره قبل، در کنار کار ساختارمند و رسمی، روی تقویت شبکه غیررسمی سرمایه‌گذاری بیشتری شود.

مصاحبه‌کننده: این شبکه‌ها که می‌گویید صرفاً با رفاقت و آشنایی و گپ‌وگفت شکل می‌گیرد و کار می‌کند یا عوامل و تبدلات دیگری نیز لازم است تا شبکه کار کند؟

سید محمود جواهریان: چون غیررسمی است نمی‌توان برای آن ضابطه خیلی مشخص تعریف کرد. اما بالاخره یک جاهایی شما باید در جیتان دست کنید و مثلاً یک کارت هدیه هم به طرف مقابل بدهید. البته حکم کلی نیست. اتفاقاً یک جاهایی هم نباید این کار را انجام دهید. یک جاهایی هم مثلاً با یک تماس تلفنی و تبریک عید کار راه می‌افتد. درمورد بعضی افراد که دنبال پست هستند باید زنگ بزنید و سفارشش را بکنید. خلاصه ملغمه‌ای است. در بعضی موارد اصلاً نباید کار غیررسمی انجام دهید چون کار بدتر می‌شود. به‌رحال یک بازی است و باید قاعده آن را بدانید. همان‌طور که گفتم در جایی با سفارش کردن، جایی دیگر با کارت هدیه دادن، جایی با تماس تبریک عید و جایی هم با هیچ‌کدام این‌ها و صرفاً با رفاقت می‌توان این شبکه غیررسمی را تشکیل داد.

^۲ مرکز «نوسازی و تحول اداری» ذیل معاونت «برنامه‌ریزی، توسعه سرمایه انسانی و امور شورا» شهرداری تهران

مصاحبه‌کننده: این نوع بده‌بستان‌ها از جنس رفتارهای فسادزا نیست؟ به‌خصوص که ما داریم در مورد کار در کمیته شفافیت صحبت می‌کنیم.

سید محمود جواهریان: این اسمش فساد نیست چون این کارها در کنار پیگیری رسمی صورت می‌گیرد. به‌هرحال عضو شورا یا هر مدیر دیگری مقداری بودجه دارد و نحوه هزینه آن به عهده خودش است. می‌تواند آن را به‌عنوان پاداش خودش بردارد، می‌تواند کتاب بخرد و به جایی اهدا کند، می‌تواند به کارمندش بدهد، می‌تواند به خزانه شورا واریز کند، می‌تواند به هیئات مذهبی بدهد، می‌تواند به خانه موسیقی بدهد و مثلاً می‌تواند آن را تبدیل به بن شهروند کند و به کسی هدیه بدهد. به‌هرحال کسی که در فضای غیررسمی برای شما وقت می‌گذارد انتظار پاداش از شما دارد. جنس این پاداش هم لزوماً بن و پول نیست. مثلاً من الان در سازمان آتش‌نشانی یک کارشناس ساده هستم ولی چون به شورا رفت‌وآمد دارم و در کمیته شفافیت کار می‌کنم، در سازمان من را بیشتر تحویل می‌گیرند و مثلاً معاون آنجا با من سلام‌و‌علیک می‌کند. [می‌خندد] چه بسیارند افرادی که در این شبکه غیررسمی همین که در یک جلسه از آن‌ها دعوت کنید برایشان کافی باشد. برای کارشناسی که در جلسه‌ای حضور پیدا می‌کند که معاون فلان سازمان هم هست حس پیشرفت شغلی به وجود می‌آید، چون در آن جلسه می‌تواند روابط جدید ایجاد کند و رفاقت‌هایی بسازد که در غیر این حالت به‌وجود آوردن آن سخت است. کما اینکه پرداخت پاداش نقدی به‌صورت رسمی توسط شورای شهر هم صورت می‌گرفت. مثلاً به اعضای فلان کمیته سکه می‌دادند. خود کمیته شفافیت هم به همکاران پروژه سامانه طرح‌ها و لوایح، پس از اتمام کار، لوح تقدیر داد. برای آن افراد هم بسیار لذت‌بخش بود چون می‌دیدند که به دلیل مشارکت فعالانه‌تر نسبت به همکار بغل دستی‌شان پاداشی گرفته‌اند. کار خلاف قانون نیست که اسمش فساد باشد.

مصاحبه‌کننده: راجع به این نکات با خانم آروین صحبت نمی‌کردید؟ در واقع به‌شکل انتقال تجربه با ایشان وارد گفت‌وگو نمی‌شدید که تغییری در روند همکاری کمیته شفافیت با شهرداری رخ دهد؟

سید محمود جواهریان: بله، در مقاطع مختلفی صحبت می‌کردیم. به‌طور کلی رویه خانم آروین بریزوبپاش نبود و اصلاً بودجه‌اش را هم نداشت، چون بودجه‌ها و هدلیایی که تحت عناوین مختلف از شهرداری و شهردار می‌رسید را نمی‌پذیرفت و پس می‌داد. یعنی از نظر مالی که وارد این روابط نمی‌شدند. در مورد انواع دیگر پاداش‌دهی که جنس مالی نداشت و جنس اعتباردهی داشت هم ایشان می‌گفت با توجه به اینکه ما شناخت درستی از آدم‌ها نداریم، اگر ما وارد این دست‌روابط شویم، ممکن است طرف مقابل بعداً به‌عنوان مثال از آن لوح تقدیر یا نامه ما سوءاستفاده کند و بعدها به اسم ما کار خلافی انجام دهد یا اینکه توقعش از ما بیشتر شود و یا دیگران هم از ما متوقع شوند. درحالی‌که به‌هرحال طرف مقابل کارشناسی از بدنه شهرداری بود که برای کارهای کمیته به‌طور ویژه وقت گذاشته بود.

در رابطه با کارشناس‌های خودشان هم همین‌طور بودند. کمیته می‌توانست تا سقف سیصد نفر ساعت کار در ماه قرارداد ببندد و به دلیل این محدودیت، بسیاری از کارشناسان کمیته با ما قرارداد نداشتند و ما تا یک موقعی حتی یک برگه به آن‌ها نداده بودیم که نشان دهد آن‌ها مشغول کار با کمیته شفافیت هستند. بخشی از این چالش ما با ایشان به روحیه ایشان برمی‌گشت.

نهایتاً در دو جا ما توانستیم موافقت خانم آروین را برای تقدیر و تشکر افراد به دست آوریم. مورد اول، تقدیر از از همکاران شورا و شهرداری دست‌اندرکار پروژه سامانه گردش طرح‌ها و لوایح بود. به این‌ها لوح تقدیر داده شد که بعداً

هم بازخورد مثبت این کار را به من دادند و گفتند این سند خیلی به کار ما آمد. شاید برای کسی که به طور موقت در شورا یا شهرداری کار می‌کند چنین سندی که شما در آن ذکر می‌کنید که فلانی در فلان پروژه همکاری داشته و از آن فرد تقدیر می‌کنید اهمیت نداشته باشد، اما برای کسانی که کارمند شورا یا شهرداری هستند بسیار کارآمد است. مورد دیگر مربوط به پایان دوره است که داکیومنتی درست کردیم و در آن، نام افراد تیم کمیته شفافیت و شهر هوشمند و حوزه فعالیت آن‌ها را نوشتیم و منتشر کردیم و به اعضای تیم هم گواهی همکاری دادیم.

مصاحبه‌کننده: به گفت‌وگوهای کمی قبل‌تر برگردیم. شما گفتید برای خانم آروین سؤال شده بود که چطور است وقتی من داده‌ای را می‌خواهم به‌رغم پیگیری‌های زیاد خیلی سخت می‌توانم آن را به دست بیاورم، ولی آقای رسولی این چنین نیست و اطلاعات موردنیازش خیلی راحت‌تر به دستش می‌رسد. تحلیل شما این بود که آقای رسولی سال‌ها در پست‌های مختلف اداری بوده و شبکه‌ای از روابط دارد و به همین دلیل این چنین است. سؤال این است که خانم آروین در موقعیت‌هایی مشابه آنچه به آن اشاره شد از کمک بقیه اعضای شورا استفاده نمی‌کردند؟

سید محمود جواهریان: به نظر من برای اینکه بتوانیم این سؤال را به خوبی جواب بدهیم ابتدا باید ساختار شورا را بشناسیم. 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. به نظر من در شورای پنجم این رقابت بعد از یک‌سال‌ونیم 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 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، از آقای اعطا به‌عنوان عضو کمیسیون شهرسازی و از خانم صدراعظم نوری به‌عنوان رئیس کمیسیون سلامت، محیط‌زیست و خدمات شهری کمک می‌گرفت. البته این تعامل‌ها هم باید دوطرفه باشد و چون خانم آروین آدم سیاسی‌ای نبود خیلی هم وارد این بده‌بستان‌های اداری و سیاسی نشد. سعی می‌کرد همه‌چیز را در قالب رسمی پیش ببرد که درگیر حواشی نشود و بخش زیادی از موفقیتش در ساختن چیزی به نام شفافیت که تا قبل آن وجود نداشت را مدیون این رویکرد است. یعنی اگر درگیر حواشی و باج‌خواهی و باج‌دادن به این آن می‌شد بخش زیادی از انرژی‌اش هدر می‌رفت. کمااینکه برای بقیه این اتفاق افتاد. اما ایشان توانست کار خودش را با حداقل تنش باج‌دهی و باج‌خواهی به نتیجه برساند. یعنی وقت خودش را در این بازی‌ها هدر نداد.

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.

مصاحبه‌کننده: شما قبل‌تر به این اشاره کردید که وقتی خانم آروین چند ماه بعد از حادثه هواپیما به اصطلاح ریکاوری شد و به کار برگشت، به دلیل اینکه سال آخر شورا بود عملاً خیلی کاری پیش نمی‌رفت. یک سال زمان کمی نیست. چرا این طوری بود؟

سید محمود جواهریان: کلاً در سیستم کارمندی وقتی شما ببینی زیر پای مدیر بالای سرت لق است خیلی او را جدی نمی‌گیری. این رویه در همه‌جا وجود دارد. مثلاً وقتی همه می‌دانند که مدیرعامل فلان سازمان شهرداری فقط تا دو ماه دیگر در این سمت است حتی اگر برای کاری دستور مکتوب بدهد هم دستورش را اجرا نمی‌کنند. از آن طرف، چون طرف هنوز مدیرعامل است به‌عنوان مثال می‌تواند معاون خودش را برکنار کند، ولی به دلیل اینکه خودش هم می‌داند که رفتنی است و نمی‌خواهد تنش درست کند این کار را انجام نمی‌دهد.

در مورد اعضای شورا هم به همین ترتیب است و در واقع این وضعیت بازخورد شهرداری تهران به انتخابی بودن نهاد شورای شهر است. یعنی 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 بیچنانند 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! 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 خواهد بود و احتمالاً در شورا هم اصولگراها روی کار خواهند آمد پس شل‌تر از قبل کار می‌کردند تا زمان بگذرد.

درواقع 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. 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 وهله بعدی ما یک بشقاب می‌فرستادیم و باز به همین منوال پیش می‌رفت. آن قدر 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. منظورم این است که 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، به‌خصوص در آستانه پایان دوره!

مصاحبه‌کننده: اگه موافقید برویم سراغ کارت بعدی.

سید محمود جواهریان: حس خوشحالی. همان طور که قبل تر هم گفتم، هم خانم آروین و هم تیم ایشان واقعاً دغدغه کار داشتند و برای پول و پست و مقام یا اینکه از قبل کار کردن در کنار عضو شورا بخواهند به جایی برسند کار نمی‌کردند. برای همین است که کسانی از تیم کمیته شفافیت که کارمند شهرداری نبودند بعد از پایان دوره از مجموعه شورا و شهرداری رفتند و آن‌هایی هم که کارمند شهرداری بودند سر کارهای قبلی‌شان برگشتند. سر زمین بودند با تراکتور و برگشتند سر زمین بی تراکتور! به‌عنوان کسی که ده-دوازده سال است در شهرداری مشغول به کار هستم این را می‌گویم که چنین فضایی در مجموعه شورا و شهرداری بسیار کم و نادر است و قطعاً یکی از آن‌ها کمیته شفافیت و شهر هوشمند شورای پنجم بود. برای همین وقتی این کمیته در پروژه‌ای به نتیجه می‌رسید واقعاً خوشحال می‌شدم. به‌عنوان مثال کلی آدم تلاش کردند تا اطلاعات سفرهای خارجی کارکنان شهرداری تهران روی سایت شفاف برود. زمانی که چنین اتفاق‌هایی می‌افتاد و ما می‌رفتیم اطلاعات منتشر شده را روی سایت می‌دیدیم، واقعاً خوشحال می‌شدیم. تجربه به‌نتیجه‌رساندن کار خیلی مهم است و خب چون پروژه شفافیت در شهرداری و شورای شهر تهران کار جدیدی بود از این دست موفقیت‌ها و به دنبال آن احساس رضایت خیلی زیاد بود. در واقع یک زمین بکری بود. یادم هست خانم آروین وقتی منتظر تحقق یک کاری بودند می‌گفتند که خبر آن را بدهید ما یک جشنی بگیریم. این اصطلاح «بگوئید تا یک جشنی بگیریم» اصطلاحی بود که ایشان این اواخر بیشتر به کار می‌برد. البته یادم نمی‌آید نهایتاً جشنی گرفتیم یا نه [می‌خندد]، ولی حداقل زیاد در موردش صحبت می‌کردیم. 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.

من یک تجربه شخصی هم بگویم. من پس از اتمام کارم در شورای پنجم و کمیته شفافیت به سازمان آتش‌نشانی برگشتم. حالا بگذریم که در آنجا مرا اذیت کردند. همان موقع از چند جای دیگر شهرداری پیشنهادها همکاری داشتم. از لحاظ حقوق و مزایا و جایگاه شغلی هم برای من بهتر بودند. اما من تجربه کار در تیمی را داشتم که می‌دانست اهدافش چه چیزهایی است و برای رسیدن به آن‌ها پرتلاش پیش می‌رفت. ما چند سال با این پروژه زندگی کردیم و وقتی به هدف می‌رسیدیم سرشار از احساس رضایت درونی بودیم. بعد از این تجربه، نمی‌توانستم از آن فضا وارد کارهای روزمره و الکی آن موقعیت‌های پیشنهادی بشوم. با خودم گفتم من حتماً افسرده خواهم شد.

مصاحبه‌کننده: ما در کارت‌هایمان ذیل حس خوشحالی تعدادی حس دیگر هم داریم. اگر موافقید این‌ها را مرور کنید و در صورتی که مصداق یا موقعیت جدیدی به ذهنتان رسید، قصه آن را برای ما تعریف کنید.

سید محمود جواهریان: چشم. حس مؤثر بودن. من تقریباً راجع به این حس هم صحبت کردم. یک کارشناس یا کارمند که نقش کلان ندارد، ولی وقتی جایگاه خودش را در سیستم بداند و حس کند که یکی از چرخ‌دنده‌ها برای کار کردن ساعت است و اگر نباشد ساعت از کار می‌افتد، احساس مؤثر بودن می‌کند و خانم آروین این مهارت را داشت که این حس را به افراد بدهد. به نظرم ما در تیم کمیته شفافیت در حین کار احساس معنادار شدن می‌کردیم.

کارت بعدی، دیده شدن. به نظرم در کمیته کم پیش می‌آمد که افراد این حس را داشته باشند. یک نمونه را خدمتان می‌گویم. بعد از اتمام کار کمیته، خانم آروین گفت داکيومنتی با عنوان «وقتی از کمیته شفافیت و شهر هوشمند

می‌گوییم» تهیه کنیم که در آن همکاران کمیته شفافیت و حوزه‌های کاری‌شان معرفی شود. این کار را انجام دادیم و ایشان این فایل را در شبکه‌های اجتماعی و وبسایتشان گذاشتند که واقعاً کار خوبی بود. به نظرم حتماً امکان این بود که زودتر از این‌ها این کار انجام شود. یعنی از همان سال اول فعالیت، تیم معرفی شود و با این کار، افراد دیده شوند، نه اینکه وقتی داری سفره را جمع می‌کنی، بگویی مثلاً نان این سفره را فلانی آورد.

کارت بعدی، احساس *توانمندی*. به این موضوع از دو زاویه می‌توانم بپردازم. یکی اینکه در یکی-دو سال آخر کمیته خانم آروین به افراد خیلی اعتماد کرده بود. یعنی همان زمانی که ایشان گفت اولویت من این چند موضوع است و هر کس خواست، موضوعات دیگر را هم پیش ببرد و من هم در کنارش خواهم بود. در این زمان ایشان واقعاً کار را به کارشناسان سپرده بود و واقعاً معتقد بود خودش می‌تواند کار را پیش ببرند. نظرش این بود که بعد از گذشت حدود دو سال هر کدام از کارشناسان توانایی پیش‌بردن کارها را بدون ایشان دارند. این یک طرف داستان بود. اما از طرف دیگر ایشان خودش آدم باهوش، توانمند و خوش‌حافظه‌ای بود و در حوزه‌هایی که خود خیلی توانمند بود، ایرادات کار دیگران بیشتر به چشمش می‌آمد و این در بازخوردی که به آنان می‌داد منعکس بود. در واقع رویکرد ایشان به منابع انسانی طوری نبود که کارشناسان همیشه پرانرژی، با انگیزه و با علاقه ادامه بدهند.

کارت بعدی، *تعلق خاطر*. قبل‌تر هم گفتم که هم خود خانم آروین و هم همکارها واقعاً به کار تعلق خاطر داشتند.

مصاحبه‌کننده: خودتان چی؟

سید محمود جواهریان: من هم همین‌طور. یعنی من هم واقعاً به شفافیت و به کمیته شفافیت تعلق خاطر داشتم. حس می‌کردم که اینجا آن جایی است که من می‌توانم واقعاً در آن رشد کنم. فضای این آدم‌ها فضای سالمی است. دیده‌اید تبلیغ می‌کنند که مثلاً بچه‌ات را بفرست مسجد چون فضای مسجد فضای سالمی است و نرود جایی که هر کسی هست. کمیته واقعاً این‌طوری بود. فضایش فضای سالمی بود. آدم‌هایی که آنجا می‌آمدند، از صدر تا ذیل، دنبال منافع شخصی خودش نبودند. دنبال بازی نبودند. به آن کار و هدف تعلق خاطر داشتند، در صدر آن‌ها هم خانم آروین. من به‌عنوان کسی که در شورا مسئول دفتر بودم و الان هم ارتباطاتی با این مجموعه دارم می‌دانم که عضو شورا، مسئول دفتر، مشاور عضو شورا و بقیه می‌توانند هزاران استفاده مالی و غیرمالی از شهرداری ببرند. این قدر زیاد است که فکرش را نمی‌کنید! یعنی منافی که عضو شورا به‌واسطه اینکه عضو شورا است می‌تواند از شهرداری بگیرد خیلی زیاد است. کارهایی که مسئول دفتر عضو شورا می‌تواند با تلفن‌زدن انجام دهد خیلی زیاد است. پیش‌بردن کارهای اجرایی خیلی سخت است، اما در حواشی همه‌چیز خیلی خوب است و خوب پیش می‌رود. خانم آروین اهل این منفعت‌طلبی‌ها نبود و تیمی هم که با ایشان کار می‌کرد همین‌طور. تعلق خاطر خانم آروین به کار بود و ما هم همین‌طور. به خاطر همین تعلق خاطر است که الان من با شورای ششم هم دارم کار می‌کنم، وگرنه می‌توانستم در همان آتش‌نشانی با کارهای بی‌دردسر مشغول باشم. اما ما دغدغه کار و تیم را داشتیم و برای تیم مثل خانواده خودمان احترام قائل بودیم. مشکلمان مشکل ما بود.

قرارگرفتن در جای درست. قطعاً ما اشتباهی بودیم. هم خانم آروین و هم تیم خانم آروین و هم شفافیت. یعنی نه جنس عموم اعضای شورا و نگاهشان مثل خانم آروین بود، نه جنس عموم مسئول‌دفترها مثل من بود، نه جنس عموم کارشناسان کمیته‌ها مثل کارشناس‌های کمیته شفافیت بود و نه نوع کار بقیه مثل نوع کار ما بود. یک جمله‌ای خانم

طهرانی می گفت که قشنگ بود. ایشان می گفت اصلاً نوع کار ما استرسی نیست. می خواهیم یک چیزی را روی سایت شفاف بگذاریم. هر جور حساب کنید استرس از توی آن در نمی آید، ولی نمی دانم چرا ما استرس داریم. از این جهت است که می گویم ما اشتباهی بودیم. اینکه ما آمدیم و اینجا کار کردیم، از عضو شورا گرفته تا بنده و بقیه اعضای تیم، خیلی اتفاقی بود. بخواهم در مورد خودم بگویم، من بعد از چند سال که در شهرداری تهران کار کردم، بدم نمی آمد که مسئول دفتر یک معاون یا مدیرعاملی بشوم. یعنی یکی از گزینه های من این بود. بعد از تجربه ای که در شورای شهر داشتم اگر به من بگویند حقوقت را سه برابر می کنیم، برو بشو مسئول دفتر مدیرعامل، نمی روم. فهمیده ام که مسئول دفتری کار من نیست گرچه، اگر تعریف از خود نباشد، معتقدم که بنده در دوره مسئول دفتری خانم آروین این کار را خوب انجام دادم. یعنی اگر بخواهم به عنوان مسئول دفتر به خودم نمره بدهم، واقعاً نمره خوب و قابل قبولی می دهم. ولی دیگر تکرارش نمی کنم. یعنی اگر بگویند بیا، می گویم نه، قربان دست شما، همین برای ما کافی است.

مصاحبه کننده: یک خرده باز می کنید که چرا؟

سید محمود جواهریان: بگذارید ابتدا یک نکته ای را عرض کنم. همان قدر که من جواهریان، با تجربه و کارا کتری که داشتم، آدمم و در پست مسئول دفتری عضو شورا یک چیزهایی را به این مجموعه اضافه کردم - معتقدم واقعاً یک چیزهایی را به دفتر اضافه کردم و استاندارد دفتر عضو را بالا بردم - همان قدر هم این جایگاه به من اضافه کرد. یعنی صندلی مسئول دفتری کلی عایدی برای من داشت. من تا قبل از اینکه اینجا بیایم، اصلاً شناخت درستی از شورا نداشتم. اما وقتی مسئول دفتر عضو شورا شدم که سه سال هم عضو هیئت رئیسه بود و، به واسطه انجام کارهای هیئت رئیسه، از دستور جلسات و مصوبات هیئت رئیسه و گاهی از مباحثی که در جلسات هم اندیشی مطرح می شد مطلع می شدم، یکپهلو در جایگاهی قرار گرفتم که می توانستم خیلی مسائل را از بالا ببینم و اصلاً نگاهم به مسئول و مسئول بودن در جمهوری اسلامی عوض شد. خلاصه می خواهم خیلی ساده بگویم که نگاهم واقعاً عوض شد. یعنی فهمیدم اگر آقای X یا آقای Y یا خانم Z می تواند عضو شورای شهر یا شهردار منطقه یا معاون شهردار یا مدیرکل شهردار باشد، داستانش چه جوری است. حس می کنم نمره ام در درک از شهرداری، از مسئولیت، از پاسخ گویی و همه این موضوعات از دو یکپهلو رسید به هجده و الان می فهمم که مسئول بودن یعنی چی. فرایند تصمیم گیری، اینکه یک قانونی چطور قانون می شود، را الان هم ۹۰ درصد جامعه نمی دانند. همه فکر می کنند که یک تیم کارشناسی نشست و طرحها را بررسی می کند. ولی وقتی می آیی در شورای شهر یا مجلس می نشینی، می بینی که لزوماً مطالعه ای پشت مصوبات نیست و مثلاً یک نفر فی المجلس پیشنهادی می دهد و تصویب می شود و شهرداری و مجری و مردم را می اندازد توی چاه. اصلاً واقعاً نگاهم عوض شد. حتی نگاهم به زندگی تغییر کرد. جدی می گویم. برای همین هم می گویم که شاید همان قدر که من استانداردهای مسئول دفتری را بالا بردم، مسئول دفتر بودن هم استاندارد مرا بالا برد. برای همین با همه دردسرها و آفت هایی که این کار داشت و با همه مشکلات و فشاری که برای من ایجاد کرد، در مجموع راضی ام که در آن جایگاه قرار گرفتم. برای من عایدی داشت. البته این عایدی خیلی گران به دست آمد.

اما در مورد سؤال شما که چرا دیگر مسئول دفتری را نمی پذیرم، دو سه نکته وجود دارد. یکی اینکه اعتبار مسئول دفتر به رئیس است. یعنی شما بهترین و متخصص ترین آدم را هم بیابوری و مسئول دفتر بکنی، نگاه بیرونی به او نه نگاهی است که به یک کارشناس می شود و نه نگاهی که به یک مدیر می شود. نگاه این است که مسئول دفتر آدم رئیس است.

یعنی مدیر حوزه یا دفتر همیشه در سایه مدیریت ارشد دفتر قرار دارد. شرایط کارشناس، حتی اگر جایگاهش پنج لول پایین تر هم باشد، این جور نیست. بنده سال‌ها در سازمان مدیریت بحران و سازمان آتش‌نشانی کارشناس بودم. به‌عنوان کارشناس، نظر مستقیم را حتی اگر مخالف نظر مدیرعامل بود، داده‌ام. حالا مدیرعامل هر تصمیمی می‌خواست بگیرد، دیگر به من ربطی نداشت. اما مدیر دفتر نمی‌تواند از خودش استقلال نظر داشته باشد و آزادانه نظر بدهد چون نظرش به‌عنوان نظر رئیس تلقی می‌شود. این نکته اولی بود که باعث می‌شود جایگاه مسئول‌دفتری را دوست نداشته باشم.

نکته دوم این است که مسئول دفتر نه وقتش را دارد و نه جایگاهش اجازه می‌دهد که کار کارشناسی انجام دهد. تقریباً نمی‌تواند کار کارشناسی مفصل بکند. کار مسئول دفتر این است که از مثلاً پنج یا پانزده نفری که زیردست مدیر کار می‌کنند خروجی بگیرد، آن را شسته‌ورفته کند و نظم‌ونسق دهد و گزارش تهیه کند. یعنی وظیفه‌اش راست‌ورس کردن امور مربوط به یک مدیر ارشد است و این جایگاهی نیست که هر روحیه‌ای آن را بپذیرد. من شخصاً دوست ندارم. نه اینکه جایگاه بدی باشد، کمااینکه همان دور گذشته کسانی بودند که به شوخی و جدی می‌گفتند ما حاضریم حقوق هم بگیریم، اما یک ماه جای شما بنشینیم و مسئول دفتر عضو باشیم. چون این جایگاه قدرت دارد. سخت هم است که شما قدرت داشته باشی و بخواهی از آن استفاده نکنی. یک جنس خاصی آدم می‌خواهد. آدم سالم می‌خواهد. حالا الحمدالله از این نظر تیم خانم آروین اوکی بود.

نکته سوم هم این است که مسئول دفتر واقعاً مسئول است. مسئولیت دارد. حداقل سبک خانم آروین این مسئولیت را ایجاد می‌کرد. یعنی همه مسئول‌دفترها این جور نیستند. ما مسئول دفتر داریم که ده سال است مسئول دفتر عضو شورا است، اما اگر ارزش درباره فرق طرح و لایحه یا فرایند ارجاع طرح و لایحه به کمیته و کمیسیون را بررسی نمی‌داند. صرفاً تلفن جواب داده و جلسه هماهنگ کرده. همین. یک دانه از نامه‌ها را نمی‌خواند. اما مثلاً خانم آروین روی این قضیه تأکید داشت که اینجا هیچ کس -نمی‌گفت شما یا من، می‌گفت هیچ کس- نباید فقط کار شکلی انجام بدهد و همه باید تا حدی به کارها ورود محتوایی داشته باشند. به این موضوع و اینکه افراد توانمندی ورود محتوایی به کارها را دارند اعتقاد داشت و آدم‌ها را به آن مجبور می‌کرد. مسئله‌ای که با خود من پیش می‌آمد این بود که گاهی به دلیل اینکه واقعاً فرصت نداشتیم، محتوای اسناد و گزارش‌ها را خوب نمی‌خواندم. مثلاً درمورد نامه‌هایی که در اتوماسیون شهرداری می‌آمد، عنوانش را نگاه می‌کردم و متن را هم خیلی کلی می‌خواندم و، از روی همین، فکر می‌کردم که نامه با فلان موضوع مرتبط است و این را به خانم آروین منعکس می‌کردم. بعد ایشان می‌گفت تو چرا نامه را نمی‌خوانی. اگر شما این را درست بخوانی می‌فهمی که نامه اصلاً ربطی به من ندارد. حرفش هم درست بود. خلاصه یعنی می‌گفت شما توانمندی این را داری که به محتوا ورود کنی و آدم را به سمت ورود محتوایی هل می‌داد و این ارزش داشت. برای من که خوب بود. قضیه قرارگرفتن در جای درست هم همین است. یعنی من خودم از این چند سالی که مسئول دفتر بودم فهمیدم که می‌توانم مسئول دفتر یا مدیر حوزه خوبی باشم، به این معنا که درکم از وضعیت تعاملات آدم‌ها با یکدیگر درست است، می‌توانم تعاملات را خوب تنظیم کنم، می‌توانم از بدنه کارشناسی کار بگیرم و خروجی کارها را به آدم‌ها مختلف وصل بکنم. اما کار سخت و تجربه گرانی است. برای همین خیلی دنبال تکرارش نیستم.

کارت بعدی را خارجی نوشتید. [می‌خندد] Engaged؟

مصاحبه‌کننده: بله. هرچه به معادل فارسی مناسبش فکر کردیم دیدیم معادل‌های فارسی معنی دیگری را به ذهن متبادر می‌کند. منظورمان از *engaged* این بود که احساس کنید درگیر ماجرا و داخل بازی هستید.

سید محمود جواهریان: فکر می‌کنم در توضیحات قبلی‌ام به‌صورت ضمنی به این موضوع هم پرداختم. تک‌تک کسانی که در شورای پنجم در کمیته شفافیت بودند و همچنین خود من واقعاً حس می‌کردیم که در پیشبرد کار نقش داریم و درگیر بازی بودن همین است. ما حس می‌کردیم که در موفقیت و شکست کار سهیم داریم. حس خوشحالی هم از همین جا می‌آمد که حس می‌کردیم در دستاوردها نقش داریم. حالا در خوشحالی خیلی سهیم بودیم، در شکست بیشتر سهیم بودیم؛ درگیر بودن بالاخره دوطرفه است و نمی‌شود وقت موفقیت گفت شما عامل موفقیت بودید اما وقت شکست نگفت شما عامل شکست بودید. همان کسی که موفقیت حاصل می‌کند همان هم شکست می‌خورد. البته مکانیسم این موضوع در کمیته شفافیت درست عمل نمی‌کرد و نقش داشتن در شکست‌ها بیش از نقش داشتن در موفقیت‌ها دیده می‌شد. نمی‌شود آنجایی که شکستی حاصل می‌شود بگوییم آقای جواهریان، تیم راهبری یا کارشناس بد عمل کرده، ولی آنجایی که موفقیتی حاصل می‌شود نجویی این‌ها خوب عمل کردند.

مصاحبه‌کننده: گفتید به خودتان در پست مسئول دفتری نمره خوبی می‌دهید و به نظرتان به عملکرد دفتر، عضو شورا و کمیته شفافیت افزودید. کمی باز می‌کنید که منظورتان چه بود؟

سید محمود جواهریان: می‌دانید، آن چیزی که روی کاغذ عموماً از مسئول دفتر یا مدیر یک حوزه توقع می‌رود ایجاد نظم در برنامه‌ها، انجام هماهنگی‌ها و مکاتبات و نظیر این‌هاست. اگر احکامی که تحت عنوان مدیر حوزه ریاست، مدیر حوزه معاونت، مسئول دفتر معاون، مسئول دفتر مدیر و امثالهم صادر می‌شود را ببینید، چنین مواردی در آن قید شده است. ولی من خودم از همان اولین دیداری که با خانم دکتر آروین داشتم با ایشان مطرح کردم که من این‌کاره نیستم و ایشان هم موافق بود که این کارها به اندازه کافی معنادار نیست و من اگر بخواهم فقط کارهای معمول یک مسئول دفتر را انجام بدهم، برایم کسل‌کننده خواهد شد. برای همین ما جایگاه مسئول دفتر عضو شورا را از کسی که فقط مسئول هماهنگی باشد به کسی که در همه شئون فعالیت‌های عضو صاحب‌نظر باشد - نه به اندازه عضو، ولی تا حد خوبی به موضوعات ورود داشته باشد - ارتقا دادیم. مثلاً وقتی قرار شد سامانه‌ای با عنوان سامانه گردش طرح‌ها و لوایح در شورای شهر ایجاد شود که فرایند مفصلی را که از ورود طرح‌ها و لوایح به شورا تا تصویب و ابلاغ یا رد آن طی می‌شود سیستمی کند. مسئولیت پیگیری کارهای مربوط به این سامانه با من شد و من، به‌عنوان نماینده عضو، در جلساتی که با سازمان فاوای شهرداری، اداره مصوبات شورا، اداره فناوری اطلاعات شورا، کمیته تنقیح شورا - آن موقع آقای نوریان از کمیته تنقیح به ما کمک می‌کرد - برگزار می‌شد، شرکت می‌کردم. از آن طرف، خانم آروین در سه سال اول شورای پنجم، منشی هیئت‌رئیس بود. ما صورت جلسه تهیه می‌کردیم، دستورجلسات را تهیه می‌کردیم طرح‌ها و لوایحی را که آماده طرح در صحن بود آماده می‌کردیم. یکی از خروجی‌های جلسات هیئت‌رئیس دستورجلسات صحن - یعنی آن موضوعاتی که قرار است در صحن مطرح بشود - است. تهیه پیش‌نویس دستورجلسات صحن یکی از وظایف منشی هیئت‌رئیس است که به‌صورت سالانه بین دو منشی هیئت‌رئیس می‌چرخید. در دو سالی که نوبت خانم آروین بود، کارهای تهیه پیش‌نویس را من انجام می‌دادم؛ قبل از من خانم طاهری این کار را می‌کرد. بعد ایشان منفک و بیشتر درگیر کارهای کمیته شد و نوشتن پیش‌نویس دستورجلسه صحن بر عهده من قرار گرفت. در مقابل، در سالی که خانم

دکتر نژادبهرام - منشی دیگر هیئت‌رئیس - متولی تهیه پیش‌نویس دستورجلسات بودند، مسئول دفتر ایشان بعضاً می‌آمد پیش ما و هم‌فکری می‌کرد که چه کار باید بکند یا اداره مصوبات اگر سؤالی درباره دستورجلسه داشت از ما می‌پرسید. با اینکه یک سال از پایان کار شورای پنجم گذشته، اداره مصوبات هنوز است وقتی در رابطه با یک مصوبه از دوره پنجم ابهام دارد - مثلاً یک مصوبه‌ای بوده که به هیئت‌رئیس دوره پنجم ارجاع شده اما اداره مصوبات خروجی جلسه هیئت‌رئیس را ندارد - به من زنگ می‌زند و درباره آن پرس‌وجو می‌کند.

کار دیگری که خانم آروین به‌عنوان منشی هیئت‌رئیس گردن گرفت پیگیری تهیه مشروح مذاکرات جلسات صحن شورا بود. پیاده‌سازی صوت جلسات برون‌سپاری شد اما ناظر کار ما بودیم؛ من و خانم طاهری متن پیاده‌شده را چک و تأیید می‌کردیم و خانم آروین، به‌عنوان ناظر نهایی، امضا می‌کرد. برای این کار، من در جلسات صحن شرکت می‌کردم و مصوبات را جزء‌به‌جزء یادداشت می‌کردم و بعداً هم صوت جلسات را با متن پیاده‌شده مطابقت می‌دادم. به‌طور کلی تسلط بنده به طرح‌ها و لوایح، به مصوبات جلسات هیئت‌رئیس و به مصوبات جلسات صحن بسیار بالا بود و مطمئنم که تسلطی که بنده در آن یک‌سال ونیمی که مشروح مذاکرات تهیه می‌شد به مصوبات شورا پیدا کردم، بعضاً خود اعضای شورا نداشتند. [می‌خندد] این باعث شده بود که بنده یک شأنی غیر از مسئول‌دفتری پیدا کنم که البته این قدر با مسئول‌دفتری عجین شده بود که نمی‌شد این‌ها را از همدیگر تفکیک کرد. یعنی همان طوری که من می‌دانستم باید رابطه کارشناسان کمیته و مراجعان بیرونی را با خانم آروین تنظیم کنم، لابه‌لای همان ممزوج شده بود که بر مصوبات شورا، قوانین و بخش‌نامه‌ها هم اشراف داشته باشم. بعضاً وقتی کسی از بیرون می‌آمد و می‌خواست خانم آروین را در مورد فلان موضوع ببیند، خود ما به او جواب می‌دادیم و می‌رفت. موبایل خانم آروین روی گوشی من دایورت بود و چند بار پیش آمد که تماس خبرنگارها با ایشان را من جواب دادم. یک وقت‌هایی خبرنگارها دنبال مصاحبه نبودند، بلکه سؤال و ابهام داشتند - معمولاً هم سؤالاتشان درباره تصویب یا عدم تصویب پیشنهادها در صحن و رأی‌های مخالف و موافق بود - و ما به این‌ها جواب می‌دادیم و مسئله‌شان حل می‌شد. یعنی مخاطب بیرونی هم این را می‌فهمید که دفتر خانم آروین خودش یک جایگاهی دارد. شخص من نه، اما دفتر یک وزنه است. یعنی طرف وقتی وارد دفتر می‌شد، حتی اگر من در دفتر نبودم و مثلاً با آقای صدوقی^۳ یا آقای نوروززاده^۴ مواجه می‌شد که ممکن بود در جریان برخی امور هم نباشند، فضا طوری بود که می‌فهمید اینجا ظاهراً با بقیه جاها فرق می‌کند. نکته در این بود که خانم آروین این روحیه را داشت که یک جاهایی مسئولیت‌هایی را به اعضای تیمش واگذار کند و بگوید شما توانمندی انجام آن را دارید و اعتماد کند. و این اتفاقی بود که افتاد؛ یعنی ما در دفتر خانم آروین واقعاً مالتی‌تسک عمل کردیم و نشان دادیم که می‌شود هم مسئول دفتر بود، هم شفافیت جلسات شورا را پیگیری کرد، هم یک جاهایی در سامانه شفاف مداخله کرد و هم در امور کمیته و عملکرد کارشناس‌ها و تعامل با شهرداری ورود کرد. نشان دادیم که می‌توان دفتر را از صرفاً یک هماهنگ‌کننده به یک وزنه تبدیل کرد.

^۳ محمدحسین صدوقی، کارشناس دفتر بهاره آروین

^۴ حمدالله نوروززاده، کارشناس دفتر بهاره آروین

مصاحبه‌کننده: فرمودید که قرار گرفتن در جایگاه مسئول دفتری برای شما عایدی زیادی داشت ولی این عایدی گران به دست آمد.

سید محمود جواهریان: خیلی گران به دست آمد.

مصاحبه‌کننده: می‌شود این گران بودن را توضیح بدهید؟

سید محمود جواهریان: ببینید، این تجربه‌ای که حاصل شده رایگان به دست نیامده. یعنی وقتی که من به شما می‌گویم مسئول دفتری جایگاهی است که می‌تواند هم این کار را بکند، هم آن کار را و هم یک کار دیگر را، معنی‌اش این است که مسئول دفتر باید اندازه سه نفر کار کند. ممکن است که یک کسی از بیرون بگوید خب کار کند! عموماً کارکنان ما بیکارند و مثلاً ساعت کار مفید دو ساعت است. پس وقتی شما هشت ساعت در دفتر هستی، می‌توانی به اندازه سه-چهار نفر کار مفید انجام بدهی. اما این نگاه ناقص است، چون داشتن زمان تنها یک بخش از مسئله است. بخش دیگر توان ذهنی شماست که بتوانی سه یا پنج موضوع را به صورت هم‌زمان با هم پیش ببری و درحالی که داری یک کار را انجام می‌دهی، کارهای دیگر را که لزوماً از یک جنس هم نیستند فراموش نکنی و از قلم نیندازی. یک مثال بزنم. ممکن است یک مدیر پروژه در اداره کل برنامه و بودجه شهرداری هم بگوید من دارم ۲۲ پروژه بودجه‌ای را هم‌زمان در ۲۲ منطقه شهرداری پیش می‌برم. راست هم می‌گوید اما نکته این است که همه این ۲۲ پروژه از یک جنس است. یعنی مدیر مذکور یک بار فکر می‌کند و ۲۲ بار اجرا می‌کند. اما وقتی کارها تنوع داشته باشند، شرایط فرق می‌کند. محدوده کار دفتر از رسیدگی به اینکه دفتر نیاز به نظافت دارد، کاغذ آچار تمام شده، پرینتر خراب شده، لامپ سوخته و کیفیت پذیرایی از مهمانان بد است تا اینکه با مدیرکل شهرسازی درمورد مصوبه شهرسازی تماس بگیرد و توافق کند که جریمه تخلفات چقدر گران بشود را در بر می‌گرفت، یعنی از کارهای کاملاً روتین تا کارهای کاملاً تخصصی و محتوایی. البته همه کارهای دفتر را من به تنهایی انجام نمی‌دادم. بعد از دو-سه ماه، آقای صدوقی و بعد از آن هم آقای نوروززاده برای کمک آمدند. اما باز هم چیزی از بار مسئولیت مسئول دفتر از روی دوش من برداشته نشد. یعنی درست است که دیگر همه کارها را خودم انجام نمی‌دادم، اما مسئولیت هر گونه تماسی که با دفتر یا از دفتر حاصل می‌شد، هر نامه‌ای که به دفتر می‌آمد یا از دفتر می‌رفت، هر ملاقاتی که خانم دکتر آروین داشت، یا کسی درخواست داشت که با ایشان جلسه بگذارد و امثالهم با من بود و اگر اشتباهی در آن پیش می‌آمد، خانم آروین من را مقصر می‌دانستند و من باید پاسخ‌گو می‌بودم. این دامنه وسیع مسئولیت‌ها که هم کلیه وظایف متعارف مسئول دفتر را در بر می‌گرفت و هم موارد اضافه‌تری که پیش‌تر به آن اشاره کردم توان ذهنی مرا به چالش می‌کشید.

حالا این را هم باید اضافه کنم که خانم دکتر آروین هم آدم سفتی بود و خیلی انعطاف نداشت. یعنی وقتی می‌گفت فلان کار انجام شود واقعاً توقع داشت که کار سه‌روزه انجام شود و وقتی این اتفاق نمی‌افتاد شما را به چالش می‌کشید که چرا کار انجام نشده. یعنی فشار روانی مضاعف ایجاد می‌کرد و این فشار روانی مضاعف به معنی چند سال زندگی در استرس دائم بود، به معنی اینکه شب با ذهن درگیر بخوابم و صبح با استرس از خواب بیدار شوم. چندباری پیش آمد که مثلاً چهارشنبه یا پنجشنبه هشت شب موبایلم زنگ می‌خورد و پشت تلفن، خانم آروین، عصبانی بابت یک موضوعی، شروع می‌کرد به گفتن این که چرا فلان اتفاق افتاده؟ زیاد پیش نیامد، اما آن چند باری که پیش آمد فشار روانی خیلی زیادی به من وارد کرد به خصوص که اولین زمانی که می‌شد اقدامی برای رفع مسئله کرد (هشت صبح شنبه)، دو-سه روز بعد

بود و تماس آخرفهته‌ای خانم آروین و انتقال موضوع با آن حجم از استرس، کمکی به حل مسئله نمی‌کرد. البته هر قدر به پایان دوره نزدیک شدیم، ایشان هم بر خودش مسلط‌تر شد و واکنش‌هایش را بیشتر کنترل می‌کرد. اما خب در مجموع، هم حجم و تنوع کار و هم جنس واکنش‌ها و رفتارهای خانم آروین به من استرس خیلی زیادی وارد می‌کرد. برای یکی از دوستان کمیته تعریف کرده‌ام که ما یک گروه واتس‌اپی با خانم آروین داشتیم و من یک صدای زنگ خاصی را برای پیام‌های این گروه گذاشته بودم که هر وقت در گروه پیام آمد، سریع مراجعه کنم و گوشی را ببینم. بعد از یک مدت هم صدا را حذف کردم. شورا تمام شد و آن گروه هم غیرفعال شد اما همچنان وقتی گوشی‌ام آن صدای خاص را می‌داد استرس می‌گرفتم تا اینکه گوشیم را عوض کردم و مشکل حل شد. [می‌خندد] برای کاری که ما می‌کردیم، این‌ها هزینه‌های گزافی بود. یعنی آن چیزی را که به دست آوردیم نه فقط با صرف توان کاری و استفاده از مهارت‌هایمان، بلکه با تحمل و استرس خیلی زیاد کسب کردیم. شاید بخشی از کارها نمی‌شد که بدون این استرس پیش برود، اما بخش زیادی از کارها را می‌شد با حداقل کردن استرس پیش برد. به‌رحال جنس همکاری ما در کمیته شفافیت با هد کمیته که خانم آروین بود، چنین استرسی را در خودش داشت و به‌صورت خاص در تیم راهبری این استرس شدیدتر و مضاعف بود. شاید اینکه بالاتر گفتم دیگر مسئول دفتر نمی‌شوم هم ناشی از همین تجربه باشد. شاید شما بگویید یک کسی هست که همه این کارها را هم می‌کند و استرسی هم ندارد، من این را رد نمی‌کنم.

مصاحبه‌کننده: در رابطه با این فضای پراسترسی که توصیف کردید، به خانم آروین بازخورد هم داده بودید؟

سید محمود جواهریان: بله، بله. هم ما بازخورد داده بودیم و هم ایشان خودش وقتی با کسی برخوردی می‌کرد، بعدش متوجه نحوه رفتارش می‌شد. به نظر من، نحوه رفتار ایشان، بیشتر از آنکه سبک کاری‌اش باشد، مدل شخصیتیش بود چون ما مشابه همین رفتار را در صحن شورا هم می‌دیدیم. یکی-دو بار پیش آمد که بعد از درگیر شدن با کسی از اعضای شورا در جلسه صحن، جلسه را ترک کرد و در ادامه عصبانیتش در رفتار با ما بروز کرد. البته گاهی خودش قبول نداشت که رفتارش تحت تأثیر اتفاقات صحن است. خلاصه ما بازخورد می‌دادیم ولی سبک شخصیتی ایشان این مدلی بود دیگر. البته رفته‌رفته که به پایان دوره نزدیک می‌شدیم پختگی رفتاری ایشان هم بیشتر می‌شد. حالا ایشان یک توجیهی هم داشت که بالاخره این پختگی‌ها بدون این استرس حاصل نمی‌شود. من هم این موضوع را صد درصد نفی نمی‌کنم. یعنی معتقدم که آدم‌ها در فشارهای زندگی گاهی ره دوساله را دوهفته‌ای می‌روند و به پختگی می‌رسند. چرا؟ چون تحت فشارند، تحت فشار کار می‌کنند و تحت فشار درست تصمیم می‌گیرند. باین همه، 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 این قدر لود را روی آدم‌ها بالا ببریم که طرف یک جایی یکهو بسوزد و بگوید من دیگر نیستم. کمااینکه 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.

مصاحبه‌کننده: کارت بعدی.

سید محمود جواهریان: رضایت. فکر می‌کنم حرف‌های مربوط به احساس رضایت را ذیل خوشحالی و تعلق خاطر و این‌ها گفتم و اجمالاً عرض کردم که من مجموعاً راضی بودم از اینکه به دفتر خانم آروین آمدم. یعنی اگر یکی-دو جا

که عصبانی بودم را کنار بگذاریم، در هیچ مرحله‌ای از اینکه این انتخاب را کردم و آمدم در کنار خانم آروین و تیمش قرار گرفتم ناراضی نبودم.

کارت بعدی، امیدواری. باز این هم شاخه‌ای از احساسات است که در صحبت‌های قبلی‌ام راجع به آن صحبت کرده‌ام. حالا الان با یک زبان دیگر می‌گویم. 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.

مصاحبه‌کننده: می‌گویید آن موقع امیدوار بودید. الان چطور؟ فکر می‌کنید چه میزان از دستاوردهای آن دوره باقی خواهد ماند یا گسترش پیدا خواهد کرد؟ چقدر به آینده این پروژه امیدوارید؟

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. ما 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 پیگیر قضیه بود و الان بالاخره یکی-دو نفری که هنوز هستند دارند کار را پیگیری می‌کنند. این طور بگویم که 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 می‌زنند. باین 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. ما از مجموعه مصوبات شورا نزدیک به هفتاد قلم اطلاعات استخراج کرده‌ایم که باید شفاف شود. حراست با همه جلسه گذاشت و دست‌آخر تنها با انتشار دو قلم از اطلاعات مخالفت شد. یعنی از نظر حراست، شفاف‌شدن باقی موارد باید اجرایی شود. این‌ها را مصوب و ابلاغ کرده و انشاءالله تا دو-سه ماه آینده روی سایت شفاف می‌آید. البته از این شصت‌و‌خردده‌ای، سی عنوانش در دوره قبل روی شفاف رفته بود. کاری که الان قرار است انجام شود با کاری که دوره قبل انجام شد قابل‌مقایسه نیست. آن موقع، از هیچی به انتشار سی مورد رسیده بودیم که یعنی بی‌نهایت برابر شدن. الان قرار است این سی مورد دو برابر شود. و موقعیت فعلی، ذاتاً متفاوت است. اما نکته‌ام این است که با مدل شورای پنجم، هرگز این اتفاق نمی‌افتاد. یعنی من امیدوارم که اگر بتوانیم این مدلی که الان شکل گرفته را در شهرداری جا بیندازیم، به‌علاوه آدم‌های مؤثر را حذف نکنیم و همکاری‌شان را جلب کنیم، بحث شفافیت توسعه خیلی جدی‌ای پیدا کند. در دوره قبل، یک‌سری افراد در شورا و شهرداری تهران آدم‌های مؤثری در پیشبرد پروژه شفافیت بودند. ما به حراست می‌گوییم مثلاً فلانی را دعوت کن که در جلسه بیاید. اگر همیشه او را دعوت کند ما کلی جلو هستیم.

مصاحبه‌کننده: حراست تحت چه عنوانی متولی شفافیت در شهرداری تهران شده است؟

سید محمود جواهریان: ببینید، شهرداری تهران از قبل ستادی تحت عنوان ستاد ارتقای سلامت اداری داشت که ریاست آن با معاون منابع انسانی بود. آقای زاکانی بخش‌نامه مربوط به این ستاد را بازنویسی کرد و شهردار تهران را رئیس ستاد کرد. ذیل ستاد، یک کمیته به اسم کمیته «اجرایی و نظارت» تعریف کرد و رئیس و جانشین رئیسش را معاون برنامه‌ریزی^۵ و رئیس سازمان بازرسی شهرداری گذاشت. گفت چون ارتقای سلامت اداری با فساد سروکار دارد، بازرسی هم باشد. مرکز نوسازی و تحول اداری را به‌عنوان دبیرخانه کمیته اجرایی و نظارت تعیین کرد که کارهای کمیته را انجام بدهد. به دلیل تنوع حوزه کارهای کمیته و برای اینکه بتوانند کارهای کمیته را جمع کنند، چند کارگروه تعریف کردند و هر کارگروه را به یکی دادند، مثلاً یک کارگروه شهرسازی داریم که رئیسش معاون شهرسازی است یا یک کارگروه هوشمندسازی داریم که رئیسش رئیس مرکز فناوری اطلاعات است. یعنی لول کارگروه‌ها بالاست. حالا اینجا یک کارگروه شفافیت و رفع تعارض منافع هم بود که دیدند بهتر است ریاست آن دست بازرسی یا حراست باشد که قدرت مبارزه با فساد هم داشته باشد یعنی اتوریته این را داشته باشد که اگر از توی شفافیت یا مدیریت تعارض منافع یک فسادی درآمد، با آن برخورد کند. به‌خاطر مسائل صیانتی که ممکن است در انتشار عمومی باشد، موضوع را به حراست دادند.

نکته دوم هم این بود که حراست خیلی روی این نکته نظر داشت. حالا در جلسه اولی که من شرکت کردم، رئیس حراست کاملاً موضعش نسبت به بحث شفافیت منفی بود و شاید ایده‌اش این بود که سایت شفاف را حذف کنیم و به‌جایش یک چیزی راه بیندازیم به نام «شفاف‌مدیران» که فقط مدیران شهرداری به اطلاعات آن دسترسی داشته باشند. می‌گفت ملت برای چی باید بتوانند قراردادهای ما را ببینند؟ در آن جلسه من و دوستان دیگری که حضور داشتند صحبت کردیم و ایشان دید که از شفافیت واقعاً می‌توان به‌عنوان یک ابزار کنترلی استفاده کرد. آخر آن جلسه گفت این

^۵ معاون «برنامه‌ریزی، توسعه سرمایه انسانی و امور شورا»

آقا را -من را می‌گفت- دعوت کنید بیاید ما حرف‌هایش را بیشتر بشنویم، بالاخره مثل اینکه یک کارهایی انجام شده. یعنی این‌ها تصورشان این بود که در دوره قبل جز یک مشت کارهای الکی در حوزه شفافیت هیچ کاری انجام نشده. حالا من هم در جلسه کاری نکردم، فقط سایت شفاف را بالا آوردم و درباره‌اش توضیح دادم. خلاصه رئیس حراست به من اشاره کرد و گفت ایشان را بیاورید که بگوید چه کارهایی شده و مثل اینکه کارهای بدی هم نبوده. بعد از آن همراه شد. یعنی ضلع سوم که الان، در کنار کمیته شفافیت شورای شهر و مرکز نوسازی و تحول اداری، پیگیر شفافیت است، حراست است و واقعاً دارد مجدانه پیگیری می‌کند. و این خوب است چون حراست -همان که همیشه همه چیز را محرمانه می‌کند- این اقتدار را دارد که وقتی بگوید فلان چیز منتشر شود، هیچ‌کس در شهرداری ان‌قلت نیاورد. اما البته همراهی حراست بسته به شخص است و خطر ساختار فعلی در اینجا است. یعنی ممکن است رئیس فعلی عوض شود و کسی که یک ذره بسته‌تر است سر کار بیاید و کار را خراب کند. اما ساختارش که در شهرداری شکل بگیرد خیال همه راحت است.

مصاحبه‌کننده: یعنی در واقع حراست زورش از شورای شهر در اینکه مصوبات شورا اجرا بشود بیشتر است.

سید محمود جواهریان: بله، بله. حراست می‌تواند با ابزار ترک فعل، مدیر واحد اجرایی را بکشد به حراست. همه از حراست می‌ترسند. از شورا نمی‌ترسند.

مصاحبه‌کننده: در هر ساختاری، آنجا که وجه امنیتی دارد حرفش می‌رود.

سید محمود جواهریان: بله. مثلاً حراست معاون منابع انسانی را می‌آورد و بهش می‌گوید چرا دریافتی مدیران را منتشر نکردید؟ طرف می‌گوید شورای قبلی هم پذیرفت که دریافتی منتشر نشود. می‌گوید پذیرفتن معنی ندارد. طبق مصوبه باید منتشر می‌کردید. طرف به تهنئه می‌افتد. می‌گوید آقا من سر این موضوع مذاکره کرده‌ام. می‌گوید با کی مذاکره کردی؟ متن مصوبه این است که مجموع دریافتی مدیران اعم از حقوق و مزایا و مستمر و غیرمستمر و پاداش منتشر شود. چرا منتشر نکردی؟ بعد این طرف هم یک سری توجیهات می‌آورد. حراست هم می‌گوید خیلی خوب. حالا چون بچه خوبی هستی [می‌خندد] یک لایحه اصلاحی بزن که شورا این بند مصوبه را حذف کند. او هم می‌گوید چشم. یعنی جنس حراست این جور است. حراست در دل شهرداری قدرت دارد. الان ما در شورای شهر وقتی گزارش می‌خواهیم مثلاً اطلاعات یک منطقه را به ما می‌دهند، اما اطلاعات منطقه دیگر را نمی‌دهند و ما ابزار آن‌چنانی برای فشار آوردن نداریم. ولی حراست قضیه‌اش فرق می‌کند. اگر در اداره‌ای دو تا صندلی باشد، یکی از آن‌ها حراست است. یعنی این قدر نفوذ دارد. به صورت مویرگی در سیستم توزیع شده است. برای همین بد نیست که بالای سر کار باشد. البته می‌گوییم، خورش این است که یک کسی سر کار بیاید که خیلی دگم و بسته باشد. حالا فعلاً که نیامده.

مصاحبه‌کننده: یعنی همان قدر که می‌تواند به پیشرفت کار کمک کند، همان قدر هم می‌تواند عامل توقف باشد.

سید محمود جواهریان: بله. ولی توجه داشته باشید که اگر محوریت با شورا می‌ماند حتماً کار تا حالا تعطیل شده بود. هر جای دیگری هم محور می‌شد، مثلاً مرکز نوسازی و تحول، باز همین اتفاق می‌افتاد چون این‌ها اقتدار لازم را ندارند. حراست اقتدار لازم را دارد و فعلاً دارد خوب کار می‌کند.

مصاحبه‌کننده: پس ما منتظر هستیم که ببینیم انشاءالله چه آیت‌های جدیدی به شفاف اضافه می‌شود.

سید محمود جواهریان: یک آیتام اضافه شده. طبق مصوبه «الزام شهرداری تهران به انتشار عمومی اطلاعات شهرسازی»، آرای کمیسیون ماده ۵ باید روی نقشه اطلاعات مکانی شهر تهران منتشر شود. آرای کمیسیون ماده ۵ قبلاً در سایت خود ماده ۵ منتشر می شد و کسی پیدایش نمی کرد. اما فکر کنم در همین هفته آرای کمیسیون ماده ۵ را به نقشه شهر تهران هم اضافه کردند. کار خیلی ساده‌ای بوده است، ولی به هر حال مورد جدیدی است که اضافه شده و یعنی یکی از بندهای مصوبه شورا اجرایی شده.

مصاحبه کننده: خب، کارت بعدی.

سید محمود جواهریان: استرس. در مورد استرس زیاد صحبت کردم. بارها استرس را با گوشت و پوستمان تجربه کردیم. کارت بعدی، انجام کار محوله سخت بود. خیلی وقتها کاری که ارجاع می شد واقعاً سخت بود. بعضی وقتها، جنس و ذات خود کار سخت بود. به هر حال شما هر جایی کار کنید یک کارهایی هست که جنسش سخت است، اعصاب خردکن یا زمان بر یا مثلاً کاری است که تمرکز زیاد می طلبد. چک کردن مشروح مذاکرات و پیگیری آن چنین کاری بود. من عموماً چک کردن متن پیاده شده را می گذاشتم بعد از ساعت اداری که خلوت باشد، رفت و آمد نباشد و تلفن زنگ نخورد. چون این کار نیاز به این داشت که من دو ساعت رویش متمرکز باشم. کار پیچیده‌ای نبود ولی اعصاب خردکن بود و، از این جهت، سخت. خب پس از این جور کارهای سخت وجود داشت و به نظرم ناگزیر است و چیز بدی نیست. شما هر جا کار کنید یک سری کارها سخت است. اما یک وقتی سختی کار ناشی از عوامل دیگری مثل عدم همکاری طرف مقابل است. مثلاً ممکن بود یک کاری به ما محول شود که پیشبرد آن به همکاری معاونت برنامه ریزی شهرداری هم نیاز داشت و آن‌ها همکاری نمی کردند. لزوم جلب همکاری آن‌ها روی کار گره می انداخت و ما نیاز داشتیم که مدیر ارشدمان در کار مداخله بکند و او هم یک جاهایی مداخله می کرد و یک جاهایی مداخله نمی کرد. سختی کاری که اینجا پیش می آمد از جهت شیوه مدیریتی و روش انجام کار بود که اذیت کننده، کسالت آور و روی اعصاب می شد و به نظرم تا حد خوبی قابل اجتناب بود.

یک مثال از پروژه سامانه گردش طرح‌ها و لویج بزنم. اولش که قرار شد این پروژه انجام شود، یک کلیتی در ذهن همه بود که آن قدر هم پیچیده نیست؛ می دهید سامانه را می نویسند و طرح‌ها و لویج هم در آن بارگذاری می شود. اما همان طور که گفتیم، کار اجرایی وقتی واردش می شوی هزار چرخ می خورد. در این پروژه هم هر چه جلوتر رفتیم، ابعاد تازه و کارهای بیشتری که می شد در آن انجام داد آشکار شد، مثلاً اینکه سامانه به اتوماسیون شهرداری وصل شود، به سامانه

ماده ۵ قانون تأسیس شورای عالی شهرسازی و معماری ایران: بررسی و تصویب طرح‌های تفصیلی شهری و تغییرات آن‌ها در هر استان به وسیله کمیسیون به ریاست استاندار (و در غیاب وی معاون عمرانی استانداری) و با عضویت شهردار و نمایندگان وزارت راه و شهرسازی، وزارت جهاد کشاورزی، وزارت کشاورزی و سازمان میراث فرهنگی و گردشگری و صنایع دستی و همچنین رئیس شورای اسلامی شهر ذی ربط و نماینده سازمان نظام مهندسی استان (با تخصص معماری یا شهرسازی) بدون حق رأی انجام می شود.

تغییرات نقشه‌های تفصیلی اگر بر اساس طرح جامع شهری مؤثر باشد باید به تأیید مرجع تصویب کننده طرح جامع (شورای عالی شهرسازی و معماری ایران یا مرجع تعیین شده از طرف شورای عالی) برسد.

تبصره ۳: در مورد شهر تهران، معاونین ذی ربط وزرای راه و شهرسازی، کشور، نیرو، جهاد کشاورزی و معاونین رؤسای سازمان‌های حفاظت محیط زیست و میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی و شهردار تهران (رئیس کمیسیون) و همچنین رئیس شورای اسلامی شهر تهران بدون حق رأی، اعضای کمیسیون می باشند. محل دبیرخانه این کمیسیون در شهرداری تهران خواهد بود. جلسات کمیسیون با حضور اکثریت اعضا رسمیت یافته و تصمیمات کمیسیون حداقل با چهار رأی موافق معتبر است.

رای گیری شورا وصل شود، به سامانه ابلاغ مصوبات شورا وصل شود. انجام این کارها خیلی وقتها نیاز به تصمیم گیری طرفینی داشت. من چون نماینده خانم آروین و شورای شهر بودم، برای تصمیم گیری گاهی با خانم آروین مشورت می کردم و گاهی هم خودم به تنهایی تصمیم می گرفتم. اما طرف مقابل نماینده تام الاختیار نبود و نمی توانست تصمیم بگیرد و در نتیجه بار کار تصمیم گیری را روی دوش ما می انداخت. مثلاً نماینده فاوا می گفت برای فلان موضوع الان شما باید به مدیر اتوماسیون فاوا زنگ بزنید و با او هماهنگ بکنید. ما می گفتیم مگر شما نماینده او نیستید؟ می گفت نه، من نماینده او نیستم. یعنی ما نیاز داشتیم یک رده سازمانی بالاتر برویم و مشکل این بود که رده بالاتر دیگر به من پاسخ گو نبود بلکه به خانم آروین پاسخ گو بود. خانم آروین هم بعضاً در قضایای این شکلی ورود نمی کرد و ما مجبور می شدیم با روابط رسمی و غیررسمی ده نفر از فاوا را بکشیم اینجا یا برویم آنجا و برایشان جلسه بگذاریم که اقناعشان بکنیم فلان کار را برای سامانه انجام بدهند. این در حالی بود که مدیر آن ها به آن ها دستوری نداده بود و مدیر آن ها هم ما را نمی دید. یعنی ما نمی توانستیم به راحتی مدیر فاوا را ببینیم و او را به انجام کار ملزم کنیم. خلاصه بلید کلی از خودمان خلاقیت به خرج می دادیم که نیروها را سر خط کنیم درحالی که واقعاً بعضی از کارها می شد که با یک تلفن یا یک پیام خانم آروین حل شود.

مصاحبه کننده: ولی خانم آروین ورود نمی کردند؟

سید محمود جواهریان: بله. ایشان می گفت من با آقای فلانی -مدیر مذکور- مثلاً بیست تا کار دیگر هم دارم و هر کدام از این کارها یک انرژی ای از من و ایشان می گیرد. این موارد جزئی را نکنید کار بیست و یکمی. اگر می شود، کار را بدون مداخله من انجام دهید که بلیت هایمان در تعامل کاری با فلانی الکی نسوزد. چنین ملاحظاتی هم مطرح بود که ایشان گاهی به صراحت و گاهی به صورت ضمنی مطرح می کرد.

مصاحبه کننده: درواقع شما تلاش خودتان را می کردید که کار را بدون ارجاع به خانم آروین پیش ببرید.

سید محمود جواهریان: بله و این خیلی سخت بود. در انجام کارها خیلی گره می افتاد که خودش باعث طولانی شدن زمان انجام کارها می شد و از آن طرف خانم آروین جویا می شد که فلان کار چرا این قدر طول کشیده. خلاصه با این تیپ سختی های ناشی از گره خوردن کارها هم مواجه بودیم.

کارت بعدی، فرسودگی. ما اصلاً در دوره قبل که اینجا بودیم فرسوده شدیم. چهار سال بیشتر نبود ولی به اندازه ده سال فرسوده شدیم و دلیلش هم همان کار کردن تحت استرس و فشار و یک جاهایی هم دیده نشدن بود. مثلاً بعضی وقتها ما راهکاری برای مسئله ای ارائه می دادیم و خانم آروین به دلایل مختلف نمی پذیرفتند. به همین دلیل مجبور می شدیم ده برابر انرژی بگذاریم که از راهی که راحت نیست کار را پیش ببریم. مثالش را کمی قبل تر گفتیم. واقعاً در تیم فرسودگی ایجاد شد. به نظرم یک علت اینکه تیم کمیته شفافیت در شورا باقی نماند همین مسئله بود. عموم کسانی هم که با کمیته همکاری می کردند تجربه کاری کمی داشتند و به نظرم بعضی از این ها تصور کردند که همه جا شرایط کار همین جوری است. من اگر روزی بشنوم بعضی از این افراد دیگر سر کار نرفته اند تعجب نمی کنم. کار ما در افراد واقعاً فرسودگی ایجاد کرد. کلاً بحث مدیریت منابع انسانی در کمیته شفافیت ضعیف بود و فرسودگی ایجاد کرد.

مصاحبه کننده: ما ذیل این حس هم یک سری کارت داریم. یک مروری بکنید و اگر نکته یا مطلبی روی هر کدام دارید

بفرمائید.

سید محمود جواهریان: گیجی. فکر می‌کنم ما این را زیاد تجربه کردیم. مثلاً پیش می‌آمد که ما روی گزارشی مفصل وقت گذاشته بودیم. وقتی در جلسه راهبری این گزارش را برای خانم آروین می‌بردیم و خدمت ایشان ارائه می‌دادیم، ایشان یکپاره یکسری ایراد از کار می‌گرفت و بعد هم جلسه تمام می‌شد. دوباره خودمان با کارشناس یک جلسه می‌گذاشتیم و واقعاً نمی‌دانستیم چه کار کنیم چون می‌دیدیم هر نکته‌ای که خانم دکتر گفت را قبلاً بهش فکر کرده بودیم و مسئله را به فلان مدل حل کرده بودیم. نه اینکه نکات ایشان غلط بود، ولی راه دیگری وجود نداشت یا حداقل به ذهن ما نمی‌رسید. دوباره با یک فاصله زمانی با ایشان جلسه می‌گذاشتیم و دوباره همان مسائل مطرح می‌شد. اما معمولاً این گیجی و این حسی که در خلاء رها بشویم که این کار کار درستی نبوده را داشتیم. یعنی معمولاً نقدها به این صورت بود که این روش شما غلط است و این کار شما اشتباه است و این گزارش شما دقیق نیست. اما به اینکه حالا چه کار کنیم که اشکال کار رفع بشود کمتر پرداخته می‌شد و به نظرم این یکی از عوامل فرسوده‌کننده بود.

سرخوردگی. خب این هم پیش می‌آمد. فکر می‌کنم در صحبت‌های قبلی‌ام اشاراتی به این موضوع داشتم. گاهی شما تمام توان خودت را می‌گذاری ولی، بنا به ملاحظات، مدیر شما زیر بار نمی‌رود. مثلاً شما معتقدی که فلان کار با تذکر در صحن شورا یا با یک نامه تند به شهرداری حل می‌شود، ولی به دلایل جانبی دیگری، مدیر شما می‌گوید که نه، الان وقت تذکر دادن نیست و یک جور دیگر مسئله را حل کنید. خب حل نمی‌شود! یعنی راه‌های مختلف را تست می‌کنی ولی همه آن‌ها به بن‌بست می‌خورد و آن نتیجه‌ای که می‌خواهی به دست نمی‌آید. این جور وقت‌ها، احساس سرخوردگی در آدم ایجاد می‌شود. تازه بعداً هم مدیر شما شاکی می‌شود که چرا مسئله حل نشده. البته این را هم بگویم که در دوره قبل، به خاطر همدلی‌ای که بین تیم کمیته وجود داشت، این سرخوردگی‌ها طولانی‌مدت باقی نمی‌ماند. یعنی وقتی یک مشکلی ایجاد می‌شد، افراد عموماً از آن عبور می‌کردند. تک‌وتوک مصدوم هم داشتیم [می‌خندد] اما درکل آدم‌ها عبور می‌کردند.

بی‌کفایتی. [با خنده] گاهی تلاش می‌شد که ما به این نقطه برسیم ولی خب نرسیدیم! یک وقت‌هایی اشتباهاتی در کار صورت می‌گرفت که ما به‌عنوان دفتر خانم آروین یا من به‌عنوان مسئول دفتر ایشان شاید می‌توانستیم جلوی آن اشتباه را بگیریم، اما یا موضوع را جدی تلقی نمی‌کردیم یا می‌گفتیم به ما ربطی ندارد و مشکل جای دیگر است. اگر اشتباه پیش آمده به خانم آروین منتقل می‌شد، ایشان سریع از ما شاکی می‌شد که مثلاً شما اگر دو هفته پیش فلان نکته را به من یا بهمانی می‌گفتید، شاید مشکل حل می‌شد و حل نشدن مشکل به خاطر بی‌کفایتی شما بوده. دقیقاً این عبارت را به کار نمی‌بردند اما مفهوم پشت حرفشان چنین چیزی بود. درحالی که گاهی واقعاً رخداد مشکل و اشتباه به ما ربطی نداشت. پیش آمده بود که من می‌گفتم خب من که به شما گفته بودم فلان مسئله وجود دارد یا فلان کار را لازم است انجام بدهیم. می‌گفتند نه، شما اصرار نکردید. یا آن‌طور که باید می‌گفتید، نگفتید. مثلاً یادم است درمورد یکی از کارشناس‌ها به ایشان گفتم یک جلسه با کارشناس بگذارید. لازم است. ایشان گفت نه، لازم نیست. فکر کنم یک بار دیگر هم به ایشان گفتم که خوب است با کارشناس جلسه بگذارید. مجدد موافقت نکردند. بعد یک دعوایی پیش آمد که باعث شد ایشان با کارشناس جلسه بگذارند. بعد از جلسه، هم خانم آروین و هم کارشناس مورد بحث معتقد بودند که تقصیر آقای جواهریان است که مطالب را خوب منتقل نکرده و گرنه زودتر از این‌ها جلسه گذاشته می‌شد! خلاصه در مقاطعی محتمل بود که احساس بی‌کفایتی به من منتقل شود ولی من سعی می‌کردم زیر بار نروم.

افسوس. 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 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. از این دست افسوس‌ها پیش می‌آمد.

ناتوانی. برای من پیش نیامد که واقعاً حس کنم فلان کار را نمی‌توانم انجام دهم. شاید انجام بعضی کارها برایم سخت بود اما انجامش می‌دادم و، به آن معنا، تجربه‌ای از احساس ناتوانی نداشتم. اگر ناتوانی‌ای هم بود، ناتوانی در اقناع طرف مقابل بود، یعنی وقت‌هایی که نمی‌توانستم مدیر ارشد خودم را که اتفاقاً آدم سالمی هم بود اقناع کنم و بهش بفهمانم که قضیه آن جوری که فکر می‌کند نیست و جور دیگری است احساس ناتوانی می‌کردم. اما به‌طور کلی، احساس ناتوانی احساس پررنگی نبود.

نمی‌خواهم/ادامه بدهم. من همیشه می‌خواستم که ادامه بدهم. یک جا وسط‌های راه از اینکه این مسئولیت را انتخاب کردم پشیمان شدم و آن وقتی بود که این مسئله که مدیر بنده آدم کم‌تجربه‌ای است به‌شدت من را اذیت کرد. یادم است که همان روز به یک بنده‌خدایی زنگ زدم و گفتم من اشتباه کردم پذیرفتم با مدیری کار کنم که سابقه کار مدیریت ندارد و از این به بعد هرگز این اشتباه را نمی‌کنم. البته آنجا هم بحث این نبود که بخواهم قطع همکاری کنم و این جور نبود که نخواهم کار را ادامه بدهم. ولی حس می‌کردم که فشار خیلی سنگینی روی من است و کاش این مسئولیت را انتخاب نمی‌کردم. البته همان‌طور که گفتم، درمجموع با انتخابی که کرده بودم اوکی بودم.

تعجب و جاخوردن. فکر می‌کنم که همراه‌بودن و هم‌نگاه‌بودن یک مدیر با تیمش خیلی مهم است، یعنی وقتی به یک قضیه نگاه می‌کنند همه زوایای مشترکی را ببینند. من تا آخر دوره هم با خانم آروین این جور نبودم. یعنی می‌دیدم که فلان موضوع را من یک جور می‌بینم و ایشان کلاً یک جور دیگر می‌بیند. بنابراین ایشان از من جا می‌خورد و من از ایشان جا می‌خوردم و تعجب می‌کردم که تو اصلاً چی را داری نگاه می‌کنی. یک جاهایی او را به‌خاطر نگاه درستش به مسئله تحسین می‌کردم و یک جاهایی هم فکر می‌کردم که نگاهش اشتباه است و موضع غلطی دارد و از نوع تحلیلش از قضایا جا می‌خوردم.

مصاحبه‌کننده: این موقعیت‌ها، آن‌هایی که ایشان زوایایی از موضوع را می‌دید که شما متوجهش نبودید و آن‌هایی که

ایشان جوری تحلیلشان می‌کرد که به نظر شما اصلاً تحلیل درستی نبود، دسته‌بندی خاصی داشتند؟

سید محمود جواهریان: دسته‌بندی‌ای نمی‌توانم ارائه دهم ولی مثال می‌زنم. مثلاً شهرداری یا کارشناس کمیته گزارشی ارائه می‌کرد. من این گزارش را می‌خواندم و مثلاً پنج نکته مهم و کلیدی آن را استخراج می‌کردم و گزارش و نکات کلیدی را به خانم آروین ارائه می‌دادم. بعد خانم آروین گزارش را می‌خواند و می‌گفت ای بابا، فلان نکته گزارش هم مهم است. می‌دیدم راست می‌گوید. یعنی مثلاً از پنج نکته‌ای که به نظر من کلیدی بود، فقط چهار تایش مهم بود اما دو نکته مهم دیگر هم در گزارش وجود داشت که من به آن توجه نکرده بودم -ایشان خیلی هم متن‌محور بود و کلاً

داکیومننت دوست داشت. یا مثلاً در صحبت‌های افراد، برای من یک‌سری نقاط برجسته می‌شد و برای ایشان یک‌سری نقاط دیگر که بعد می‌دیدم واقعاً هم نقاط مهمی بوده‌لند. یعنی در این جور مواقع واقعاً خوب تحلیل می‌کرد و من هم یاد می‌گرفتم. اما گاهی ماجرا برعکس بود. مثلاً یک نامه‌ای به‌اشتباه ارسال می‌شد و تحلیل ایشان از اینکه چرا این اشتباه رخ داده تحلیل عجیبی بود، درحالی‌که ممکن بود علت به‌سادگی این باشد که مسئول ارسال نامه فراموش کرده نامه را بزند. یا مثلاً کسی را به جلسه دعوت می‌کردیم و طرف تا دو دقیقه قبل از جلسه می‌گفت می‌آیم اما درنهایت نمی‌آمد. ممکن بود تحلیل ما این باشد که طرف از اولش هم نمی‌خواست به جلسه را بیاید اما ایشان گاهی از آن طرف بام می‌افتاد و کلی توجیه می‌کرد که این‌طور نیست که طرف نمی‌خواست بیاید. دلیل نیامدنش فلان اتفاق بود. یعنی صورت‌بندی‌ای از قضایا و اتفاقات ارائه می‌کرد که خیلی منطبق با صورت‌بندی‌ای که ما ارائه می‌کردیم نبود و باعث تعجب ما می‌شد. حتی گاهی تحلیل‌هایی درمورد رفتار خود ما ارائه می‌کرد که به نظر من درست نبود.

کارت بعدی، *امام زمان مملکت را نگه داشته*. درباره این کارت می‌خواهم نه از کمیته شفافیت، که از صحن شورای شهر بگویم. فرایند تصویب یک لایحه یا طرح در شورای شهر و -احتمالاً قانون در مجلس و مصوبه در هیئت دولت- واقعاً از الگوی امام زمان مملکت را نگه داشته پیروی می‌کند.

مصاحبه‌کننده: و در شوراهای عالی.

سید محمود جواهریان: و در شوراهای عالی و همه‌جا. یک کارشناسی در یک گوشه‌ای به‌عنوان مغز متفکر یک چیزی آماده می‌کند و این می‌آید، در انبوهی از تلاطمات، روبه‌روی افرادی قرار می‌گیرد که هیچ تخصصی در زمینه آن ندارند و اصلاً متن را نخوانده‌اند. یعنی قبل از جلسه رأی‌گیری، متن را مطالعه نکرده‌اند و در جلسه برای اولین بار است که با آن مواجه می‌شوند. این وسط یکی یکپهو یک پیشنهاد می‌دهد که یکپهو رأی می‌آورد و می‌شود قانون، می‌شود مقرره، می‌شود آیین‌نامه، می‌شود بخش‌نامه. درمورد خیلی از مصوبات، این اتفاق می‌افتاد. اینکه این مصوبه قرار است بعداً چطور اجرا شود را خدا می‌داند. بگذارید یک مثال عینی از همین دوره ششم بزنم. مرکز نوسازی و تحول اداری بخش‌نامه‌ای درمورد مدارک آموزش کارکنان صادر کرد که من بعد از خواندنش اصلاً شوکه شدم و گفتم مگر می‌شود. با آن بخش‌نامه، مدارک آموزشی همه کارکنان کان لم یکن بود. انگار هیچی ندارند.

مصاحبه‌کننده: مدارک آموزشی یعنی مدارک دانشگاهی؟

سید محمود جواهریان: نه، مدارک دوره‌های آموزشی که ضمن کار گذرانده‌اند و برای کارمندان مزایایی ایجاد می‌کند. خلاصه فردایش یک اصلاحیه روی این بخش‌نامه آمد که فلان مدرک استثناست. هفته بعد یک بخش‌نامه دیگر آمد که مثلاً مدرک آی‌سی‌دی‌ال^۷ هم مستثناست. این بخش‌نامه چندین بار اصلاح شد. یعنی در موضوعی که سراسر شهرداری، یعنی شصت‌هزار نفر را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد، یک بخش‌نامه آمده با چندین اصلاحیه و تکمله. اینکه درمورد مصوبات شورا اغلب این اتفاق نمی‌افتد، یعنی هر مصوبه را صد بار اصلاح نمی‌کنیم، واقعاً کار خداست. 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

^۷ آی‌سی‌دی‌ال (International Computer Driving License) سرواژه انگلیسی گواهینامه بین‌المللی کار با کامپیوتر است.

نسخه‌هایی که مصوب شد هم نسبت به نسخه‌های اولیه حداقل تغییرات را داشتند. در کمیته شفافیت، کار کارشناسی فرایند خودش را طی می‌کرد و کار امام زمان این بود که منابع انسانی را از سختی‌های شرایط کار حفظ کند!

مصاحبه‌کننده: از مجموعه صحبت‌هایی که شما کردید این‌طور استنباط می‌کنم که سختی کار برای تیم کمیته شفافیت ناشی از مسائل داخلی تیم بوده است و اگر این مسائل را کنار بگذاریم، تعریف کارها و پیشبرد آن با شهرداری مسیر روانی داشته است. این برداشت درستی است؟

سید محمود جواهریان: ۸۰ درصد درست است. برمی‌گردم به آن صحبت خانم طهرانی که می‌گفت جنس کار ما اصلاً استرس‌زا نیست، ولی ما داریم در اوج استرس این کار را انجام می‌دهیم. جنس کار شفافیت آزردهنده نیست، ولی به آن تیمی که داشتند کار می‌کردند خیلی فشار کاری آمد. البته همان‌طور که گفتم، هر کاری بالاخره سختی‌هایی دارد. اما در مورد پروژه شفافیت، قطعاً می‌شد کار را در فضای تعاملی بهتری هم در درون تیم، هم با اعضا و کارمندان شورا و هم با شهرداری، با آرامش بیشتر و خیلی مؤثرتر پیش برد. همان‌طور که گفتم، کارمندان شهرداری روابط غیررسمی را دوست دارند. بسیاری از مدیرکل‌های شهرداری دوست دارند که یک خدمتی به اعضای شورای شهر ارائه بدهند و در افزایش 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. ببینید، این حرف درستی است که جنس پروژه شفافیت طوری نیست که شهرداری دنبال آن بدود. حتماً مقاومت دارد. ولی این مقاومت را می‌شد، به جای برخورد قهری و تنش و فشار مضاعف، جور دیگری شکست. الان شما به هر جایی در شهرداری تهران بگویید ما در کمیته شفافیت کارشناسی داشتیم که برای اینکه سامانه معاملات شهرداری بالا بیاید رفته با چهل‌ودو سازمان و شرکت تابعه شهرداری جلسه گذاشته، تک‌تک از این‌ها اطلاعات گرفته، در معاونت‌ها آدم پیدا کرده، شبکه ارتباطی ایجاد کرده و این‌ها اصلاً باورش‌شان نمی‌شود. چون این شیوه مرسوم انجام کار در شهرداری نیست. یعنی ما در مجاری متعارف شهرداری تهران کار نکردیم، بلکه با پروژه شفافیت به‌مثابه یک استثنا برخورد کردیم و روش دیگری را پیش گرفتیم که باعث شد لود کاری، استرس و فشار خیلی بالا برود و آدم‌ها بیشتر اذیت شوند. قطعاً کاری مثل شفافیت کار سختی هست و به این راحتی نمی‌شود افراد را مجاب کرد. حرفم این است که کار می‌توانست و می‌تواند کار بسیار شیرینی باشد.

مصاحبه‌کننده: به نظر می‌آید کارت‌های احساسات تمام شدند. خیلی ممنون. دست شما درد نکند و خسته نباشید.

سید محمود جواهریان: ممنون از شما.

مصاحبه با محمدحسین صدوقی

کارشناس دفتر بهاره آروین

و

رئیس دبیرخانه ستاد ارتقای سلامت اداری و مبارزه با فساد شهرداری تهران در دوره بعد از آن

تاریخ انجام مصاحبه: خرداد ۱۴۰۲

مصاحبه‌کننده: لطفاً خودتان را معرفی کنید و بفرمایید که همکاری‌تان با کمیته چطور شکل گرفت.

محمدحسین صدوقی: بسم‌الله الرحمن الرحیم. محمدحسین صدوقی هستم، فوق‌لیسانس مهندسی مکانیک و کارمند شهرداری تهران. قبل از ورود به کمیته شفافیت، در شرکت مترو، کار فنی و مهندسی می‌کردم و تقریباً از سال ۹۷ وارد مجموعه کمیته شدم، یعنی از شهرداری تهران مأمور شدم به شورای شهر و از همان موقع کم‌وبیش درگیر کارهای کمیته شدم. سال ۹۹ به صورت رسمی از کمیته جدا شدم و دوباره به شهرداری برگشتم، اما به صورت جسته‌گریخته همچنان با شورا در ارتباط بودم. از سال ۱۴۰۰ هم در ستاد سلامت اداری شهرداری^۱ تهران فعالیت می‌کنم. یکی از وظایف این ستاد در دوره جدید مدیریت شهری، پیشبرد اهداف شفافیت مخصوصاً بحث انتشار اطلاعات روی سایت شفاف است.^۲

مصاحبه‌کننده: در کمیته شفافیت چه می‌کردید و نقش شما چه بود؟

محمدحسین صدوقی: من پیش از ورود به کمیته تجربه خاصی در زمینه شفافیت نداشتم و، اوایل، در دفتر عضو شورا (خانم آروین) مستقر بودم و قسمت عمده کارم از جنس پیگیری بود، حالا یا پیگیری از شهرداری در خصوص موضوعاتی که در دستور کار کمیته قرار داشت، و یا پیگیری از سیستم اداری شورا در خصوص کارهایی که برای شفاف کردن عملکرد شورا انجام می‌شد، مثل تهیه و انتشار مشروح مذاکرات جلسات صحن شورا یا راه‌اندازی سامانه گردش طرح‌ها و لوایح. کاری که در خصوص مشروح مذاکرات می‌کردم بیشتر از جنس چک کردن متن پیاده‌شده و تطبیق آن با صوت جلسه بود. در بحث سامانه گردش طرح‌ها و لوایح، قرار بود سامانه‌ای داخلی برای شورا طراحی شود تا فرایند تصویب طرح‌ها و لوایح در شورا، از زمانی که لایحه یا طرح در دبیرخانه شورا ثبت می‌شود تا زمانی که در جلسه شورا به رأی گذاشته می‌شود، نظام‌مند و شفاف شود. در این زمینه هم بیشتر اجرای توافقات و مصوبات جلسات مربوطه و رعایت زمان‌بندی توسط واحدهای متولی در شورا و شهرداری را پیگیری می‌کردم - کار توسعه سامانه گردش طرح‌ها و لوایح تا حد خوبی پیش رفت و سامانه در دوره قبل مورد استفاده قرار گرفت، اما فکر می‌کنم استفاده از آن الان متوقف شده باشد. یک سال آخر همکاری با کمیته، از دفتر خانم آروین جدا شدم و به‌عنوان کارشناس کمیته فعالیت کردم. در این دوره، علاوه بر کار پیگیری از شهرداری که جدی‌تر شده بود، در دو-سه موضوع هم به کار محتوایی هم وارد شدم که فکر می‌کنم مهم‌ترینش تهیه پیش‌نویس طرح حمایت و صیانت از گزارشگران تخلف بود. این طرح اواخر دوره قبلی شورا تصویب شد.^۳

مصاحبه‌کننده: در دیگر مصاحبه‌هایی که داشتیم بارها به این موضوع اشاره شد که پیگیری کارها از شهرداری از ویژگی‌های بارز شیوه کاری کارشناسان کمیته شفافیت بوده است. نوع پیگیری شما، به‌عنوان عضو دفتر خانم آروین، با

نوع پیگیری کارشناسان کمیته تفاوتی داشت؟

^۱ ستاد ارتقای سلامت اداری و مقابله با فساد

^۲ در دوره ششم شوراهای اسلامی شهر، پیگیری اجرای تکالیف مرتبط با شفافیت شهرداری تهران، از شورا (کمیته شفافیت و شهر هوشمند) به شهرداری منتقل شد. این تغییر در پی تشکیل ستاد «ارتقای سلامت اداری و مقابله با فساد» در شهرداری به ریاست شهردار (علیرضا زاکانی)، تعیین مرکز نوسازی و تحول اداری به‌عنوان دبیرخانه و تشکیل هفت کارگروه ذیل این ستاد صورت گرفت. در حال حاضر متولی بحث شفافیت در شهرداری کارگروه «رفع تعارض منافع و شفافیت» است که ریاست آن را رئیس حراست شهرداری بر عهده دارد.

^۳ مصوبه «حمایت و صیانت از گزارشگران تخلف و فساد در شهرداری تهران»، مصوب ۱۴۰۰/۰۴/۲۹

محمدحسین صدوقی: در کمیته، سیاست‌گذاری‌های محتوایی را غالباً خود خانم آروین انجام می‌داد، جنس کار کارشناسان کمیته هم کار تخصصی و کارشناسی بود. اما بعضی وقت‌ها، در کار شکلی خلائی احساس می‌شد چون اکثر دوستانی که با کمیته شفافیت کار می‌کردند افراد دانشگاهی بودند و با شهرداری تهران آشنایی چندانی نداشتند. 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 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.

مصاحبه‌کننده: همان‌طور که خودتان هم اشاره کردید، شما از معدود اعضای کمیته شفافیت بودید که تجربه کار در شهرداری داشتید. این تجربه چطور به شما در کاری که انجام می‌دادید کمک می‌کرد؟ اساساً چه جاهایی کمک می‌کرد و چه جاهایی در کار مانع ایجاد می‌کرد؟

محمدحسین صدوقی: ببینید، شورای شهر چیزی است بین یک سازمان اداری ساختارمند و یک سازمان مردمی؛ نماینده شورا از یک طرف با مردمی در ارتباط است که به او رأی داده‌اند - یا نداده‌اند - و از طرف دیگر با سازمان ساختارمندی مثل شهرداری. در خود شهرداری، واحدهای کلیدی‌تر معمولاً اداره یا دفتری برای ارتباط با واحدهای دیگر و پیگیری امور دارند، مثلاً در ساختار مصوب معاونت‌های شهرداری و برخی ادارات کل، اداره‌ای وجود دارد به اسم «پیگیری ویژه». به‌علاوه هر اداره کل در شهرداری تهران ساختار چندسطحی و مشخصی دارد که مدیرکل با اتکا به آن می‌تواند کارهایش را پیش ببرد؛ هر مدیرکل یک مدیر دفتر دارد و چند نفر در دفترش کار می‌کنند، چند معاون دارد، دبیرخانه دارد، مسئول پیگیری دارد. ولی عضو شورا حتی یک آبدارچی مخصوص به خودش هم ندارد که مثلاً به او بگوید برای من، به‌جای ساعت یک، ساعت سه غذا بیاور؛ کسی که مسئول این کار بود آن را به‌طور مشترک برای همه اعضا انجام می‌داد. البته فکر می‌کنم شورای شهر هم یک قسمت پیگیری اداری برای امور مربوط به مصوبات شورا داشت، اما دامنه فعالیت آن محدود بود. عموماً هم دفاتر اعضای شورا دفاتر قوی‌ای نبودند که بتوانند به امور مربوط به فعالیت‌های یک نماینده ورود جدی داشته باشند و نقش واحد پیگیری‌کننده را بازی کنند. در این شرایط، وقتی یک عضو شورا می‌خواست به موضوعی به‌صورت جدی و گسترده ورود کند - نظیر کاری که خانم آروین در دوره قبل در بحث شفافیت کرد - با خلائی ساختاری مواجه می‌شد که ناشی از جنس مردمی سازمان شورا است. ما ناچار بودیم برای اینکه کار پیش برود، و به نتیجه و به نقطه برگشت‌ناپذیر برسد، کمی هم به کار اجرا ورود کنیم. درواقع علاوه بر سیاست‌گذاری که کار شورا است، باید پیگیری بارگذاری اطلاعات و چک کردن اطلاعات منتشرشده و بسیاری کارهای دیگر را هم انجام می‌دادیم. به همین دلیل نیاز داشتیم تا به‌صورت غیررسمی، درون دفتر عضو شورا و کمیته شفافیت، ساختار و فرایندی برای پیگیری‌های اداری ایجاد کنیم.

وقتی من به دفتر خانم آروین آدم 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. یک قسمت از این پیگیری‌ها بحث مکاتبات بود؛ ما تعداد زیادی مکاتبه با بخش‌های مختلف شهرداری داشتیم که اگر پیگیری نمی‌کردیم، به‌صورت 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 این جور است؛ لود کار زیاد است و اگر کاری پیگیری نشود در اولویت اجرایی واحدها قرار نمی‌گیرد. بنابراین پیگیری کارها یک ضرورت بود.

مصاحبه‌کننده: پس یعنی در کل تجربه شما و آشنایی‌تان با ساختار شهرداری به پیشبرد کارها کمک می‌کرد؟

محمدحسین صدوقی: قطعاً، همان‌طور که تجربه‌ام در کمیته شفافیت هم در کاری که الان در دبیرخانه ستاد سلامت اداری انجام می‌دهم به من کمک می‌کند.

مصاحبه‌کننده: در دبیرخانه ستاد سلامت اداری چه می‌کنید؟

محمدحسین صدوقی: برای پاسخ به این سؤال ابتدا باید درباره ادامه مسیر پروژه شفافیت بعد از پایان دوره پنجم توضیح دهم. در دوره پنجم دو نفر که از بدنه شهرداری تهران به طور جدی درگیر کارهای کمیته بودند بنده و آقای جواهریان بودیم. آقای جواهریان، علاوه بر وظایف مرسوم یک مسئول دفتر، به دستور کارها و پروژه‌های کمیته هم ورود محتوایی داشتند و بخشی از مسئولیت راهبری تیم کمیته شفافیت بر دوش ایشان بود. تقریباً اواخر دوره بود که من در آزمون دستیاری مدیران شهرداری شرکت کردم و به عنوان دستیار معاون سرمایه انسانی از شورا به شهرداری برگشتم. آن زمان معاون سرمایه انسانی شهرداری رئیس ستادی به اسم ستاد ارتقای سلامت اداری و مقابله با فساد بود. آنجا بود که به نظرمان رسید نقشی که شورا و کمیته شفافیت در دوره پنجم در بحث شفافیت بازی کرد اگر بخواهد در شهرداری جایگاهی داشته باشد، این ستاد برایش جای مناسبی است. ستاد ارتقای سلامت اداری بالاتر از ارکان دیگر بود و، علاوه بر ظرفیت بالادستی، یک موقعیت بین‌سازمانی هم داشت که موجب می‌شد در موضوعات بین‌سازمانی شأن تصمیم‌گیری داشته باشد و مصوبات قدرتمندی باشد.

من وقتی وارد این ستاد شدم، دیدم مثل خیلی از ستادها و کمیسیون‌های شهرداری فقط یک اسم است و عملاً آن را کنار گذاشته‌اند، یعنی ستادی است که به‌رغم جدی بودن خودش و سندبالادستی‌اش، فقط روی کاغذ وجود دارد و جلساتش در عمل تشکیل نمی‌شود. من دستیار معاون شهردار بودم و کم‌وبیش کارهای مرتبط با بحث مقابله با فساد و سلامت اداری را انجام می‌دادم. معاون وقت مجموعه هم دست من را آزاد گذاشته بود و کار روتین اداری به من نداده بود تا با توجه به علاقه و دغدغه‌ای که داشتم به این مباحث ورود کنم. به‌رغم تجربیاتی که در یک سال آخر دوره پنجم در ستاد کسب کردم، اما در واقع با یک خلا یک‌ساله روبه‌رو بودم تا اینکه دوره عوض شد. مدیریت جدید که آمد ستاد

را جدی گرفت، یعنی هم ستاد را احیا کرد و هم جایگاه آن را ارتقا داد. قبلاً رئیس ستاد، معاون سرمایه انسانی بود، اما در دوره جدید، خود شهردار تهران رئیس ستاد شد. می‌توانم بگویم یکی از شانس‌های خدمتی من این بود که توانستم در دبیرخانه این ستاد مشغول به کار شوم. دبیرخانه‌ها اصولاً نقطه اصلی ستادها هستند که تصمیم‌گیری می‌کنند، دستورالعمل‌ها را می‌چینند و خروجی‌ها را پیگیری می‌کند.

خب، ستاد و دبیرخانه هم من را پذیرفت و من توانستم افرادی را که چه در داخل شهرداری و چه بیرون از شهرداری می‌شناختم به مجموعه متصل کنم که بیابند حداقل تجربیاتشان در حوزه سلامت اداری و مبارزه با فساد را منتقل کنند. مثلاً می‌گفتم این فرد تجربه مالی است؛ او را با خودم به جلسه می‌بردم و او گزارشی ارائه می‌داد و دبیرخانه انتخاب می‌کرد که بر اساس گزارشات ارائه‌شده فلان موضوع اولویت ستاد هست یا نیست؛ ما در ابتدای دوره جدید مدیریت شهری بودیم و تیم جدید در حال تعیین اولویت‌هایش بود. در واقع این شانس خدمتی من بود که توانستم دوره قبل را به دوره جدید وصل کنم یا حداقل زمان وصل شدنش را کوتاه کنم. احتمالاً این وصل شدن بدون من هم بالاخره اتفاق می‌افتاد؛ به‌هرحال بعید بود بیش از چهار-پنج نفر در مجموعه شهرداری باشند که بخواهند در حوزه مبارزه با فساد و شفافیت کار کنند و اگر مجموعه دنبال آن‌ها می‌گشت احتمالاً می‌توانستند با یک سال تأخیر آن‌ها را پیدا کند، اما آن شانس که می‌گویم این زمان را کوتاه‌تر کرد. ما توانستیم افراد دغدغه‌مند قدیمی و جدید را زودتر به همدیگر وصل کنیم. البته ما یک سری ایده‌آل داشتیم که لزوماً محقق نشد. مثلاً دوست داشتیم در دبیرخانه از نیروی انسانی دغدغه‌مند و باتجربه‌ای که از قبل در قسمت‌ها و حوزه‌های مختلف شهرداری -حوزه مالی، حوزه شهرسازی و...- کار می‌کردند و ما آن‌ها را می‌شناختیم استفاده کنیم و از توان و تخصص آن‌ها استفاده کنیم، یا به این صورت که آن‌ها به‌طور کامل به واحد ما بیایند یا به شکل‌های دیگر. محدودیت‌های اداری موجب شد در برخی از مواردی که خود افراد تمایل به همکاری با ما داشتند این اتفاق به‌سختی بیفتد. در برخی موارد هم افراد تمایل به همکاری نداشتند. به‌هرحال، شما با انسان طرف هستید. حال و هوای خود سرمایه انسانی هم متغیر است. ممکن است نیرویی که در یک دوره خیلی فعال بوده است در یک دوره دیگر احساس کند اگر کار آرام‌تری داشته باشد برایش جذاب‌تر است.

مصاحبه‌کننده: این را کمی جزئی‌تر توضیح می‌دهید؟

محمدحسین صدوقی: ببینید، ستاد تقریباً اواخر سال ۱۴۰۰ به‌طور جدی تشکیل شد. من در دبیرخانه هیچ نیرویی نداشتم. از آن طرف هم ستاد هفت کارگروه ذیل خودش داشت که یکی از کارگروه‌ها روی بحث شفافیت و تعارض منافع کار می‌کرد و دستور کار این کارگروه تقریباً همان چیزی تعریف شده بود که ما در دوره پنجم در کمیته پیگیری می‌کردیم. حالا داستان این بود که دوره پنجم تمام شده بود و، با شروع دوره ششم، کارهایی که در دوره قبل توسط کمیته شفافیت پیگیری می‌شد همه متوقف شده بود، حتی پروسه انتشار که شامل پیگیری، چک کردن اطلاعات، و گرفتن تأییدیه بود. در کمیته برای کارهای مرتبط با هر حوزه -مالی، شهرسازی و...- نفر داشتیم. اما از آنجاکه آن‌ها افراد دانشگاهی بودند و رابطه استخدامی جدی با شورا و شهرداری نداشتند با تمام شدن دوره پنجم حضور آن‌ها در مجموعه نیز تمام شد. بنابراین ظرفیت نیروهایی که در دوره پنجم پیگیری شفافیت بودند دیگر وجود نداشت و حالا باید برای این فکری می‌شد. پس در واقع خود مدیریت جدید می‌خواست بحث شفافیت را ادامه دهد و نمی‌خواست سایت شفاف تعطیل شود، ولی از آن طرف هم آن قلب تپنده‌ای که در دوره قبل داشت کار می‌کرد یک‌دفعه ایستاده بود و

خلائی ایجاد شده بود. از طرفی هم اشتباه بود که محوریت فرایندهای مرتبط با شفافیت همچنان در شورا باقی بماند، چون حتی اگر در دوره جدید هم می‌توانستیم مجدداً شورا و کمیته شفافیت آن را فعال کنیم، دوباره چهار سال دیگر و با عوض شدن دوره، با همین خلأ مواجه می‌شدیم. برای همین تصمیم گرفتیم این پروسه را داخل شهرداری تهران بیاوریم و همین شد که یکی از هفت کارگروهی که ذیل ستاد ارتقای سلامت اداری تعریف شد را «شفافیت و رفع تعارض» گذاشتیم و رئیس آن هم حراست شهرداری شد. از قضا این کارگروه الان از همه کارگروه‌های دیگر فعال‌تر است.

مصاحبه‌کننده: فکر می‌کنید دلیل فعال‌تر بودن این کارگروه چیست؟

محمدحسین صدوقی: چند عامل در کنار هم قرار گرفت - البته شانس هم در آن دخیل بود- که موجب شد این کارگروه فعال‌تر از بقیه کارگروه‌ها شود. اول اینکه دستور کار این کارگروه معلوم بود، یعنی شورا برای ما ۷۷ مورد الزام به شفافیت و انتشار اطلاعات را که در مصوبات مختلف شورا آمده بود مشخص کرده بود و کارگروه باید اجرای آن‌ها را پیگیری می‌کرد. در واقع نقطه آغاز و پایان و مسیر کار کارگروه مشخص بود. البته که این وسط کارهای زیاد دیگری هم باید انجام می‌شد، از جمله اینکه در شهرداری، برای هر کدام از داده‌هایی که باید منتشر شود، واحد متولی مشخص شود. عامل دوم این بود که ریاست کارگروه بر عهده واحدی قرار گرفت که حرفش در مجموعه شهرداری برش دارد. ببینید، در شهرداری، حرف معاون مجموعه حراست شاید از حرف معاون یک اداره ستادی خیلی بیشتر برش داشته باشد و مثلاً، در جمع چند رئیس، معاون یا مدیرکل، احتمال اینکه حرف معاون حراست پیش برود بیشتر است. در واقع، هم برش بخش حراست و هم رویکرد محتاطانه‌اش در مسائل مختلف باعث می‌شود که کار وقتی دست خودش می‌افتد بهتر پیش برود، انگار وقتی خودش متولی است و می‌داند کار چیست و شرایط چیست، خیالش راحت‌تر است و چون فرایند دست خودش است لازم نیست آن را چک کند. در این صورت، شاید منطقی‌تر و با حساسیت کمتری با موضوعی مثل شفافیت و انتشار اطلاعات برخورد می‌کند و کار زودتر جلو می‌رود.

عامل سوم که در واقع مکمل عامل دوم است این بود که شخصی که از بخش حراست کار کارگروه را دست گرفت خودش فرد پیگیر و دغدغه‌مندی بود و قدرت و برش بخش حراست را در جهت پیشبرد شفافیت به کار گرفت. عامل آخر که آن هم خیلی مهم است این بود که کمی که زمان گذشت، افراد زیادی درگیر کار کارگروه شدند و ادبیات شفافیت به تدریج بین اعضای کارگروه جا افتاد. 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 قس علی‌هذا. 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 دو-سه ارائه داشتیم. مثلاً شرکت رسمیه^۴ آمد ارائه داد که ما از اطلاعات ریز چطور استفاده می‌کنیم و چه نتیجه‌گیری‌هایی می‌کنیم. این موضوع

^۴ رسمیه پلتفرمی برای تحلیل و ارتباط شرکت‌ها بر مبنای داده‌های مراجع رسمی است. نگاه کنید به <https://rasm.io>

خیلی برای اعضای کارگروه جا افتاد، برای همین الان همه اعضا حرف هم را می‌فهمند و وقتی کاری را به عضو کارگروه در حوزه مالی، خدمات شهری و امثالهم می‌سپاریم دیگر خیالمان راحت است. یعنی کار ما خیلی راحت‌تر شده است.

درنهایت، می‌توانم بگویم در اینکه همه این عوامل هم‌زمان در کنار هم قرار گرفتند شانس هم دخیل بود، چون واقعاً چیدن چنین سیستمی سخت است؛ اینکه فرد دغدغه‌مندی را پیدا کنید که برش هم داشته باشد، و در کنار آن بتوانید به‌خاطر پیگیری‌هایی که از سمت شورا می‌شود به کارگروه اهمیت، جایگاه و مجوزی برای پیشبرد کارهایش بدهید، به نظرم اسش شانس است.

مصاحبه‌کننده: اینکه حراست برش دارد یعنی چه؟ ابزارهای الزام‌آور حراست چیست؟

محمدحسین صدوقی: ببینید، در شهرداری عموماً حرف کسی را می‌خوانند که کارشان پیش او گیر باشد. مثلاً وقتی کسی قرار است از قسمتی از شهرداری بودجه، پست، یا تأییدیه‌ای بگیرد، در این صورت حرف آن قسمت برش داد. وگرنه هر کسی آن‌قدر برای خودش کار دارد که دیگر نمی‌آید برای خودش در دسر ایجاد کند و یک کار جدید را قبول کند یا تغییری در سیستمش ایجاد کند. شما بخواهید در زیرمجموعه خودتان یک نفر را جابه‌جا کنید، می‌بینید این فرد چقدر ناراضی می‌شود. حالا فرض کنید یک نفر از بیرون بگوید فرایندتان را تغییر دهید، می‌دانید چقدر ناراضی در سیستم ایجاد می‌شود؟ در این میان، مدیر باید جوابگو باشد و کارمندهایش را توجیه کند که این تغییر فرایندی را می‌خواهیم به‌خاطر شفافیت انجام دهیم، یعنی کاری که سود مستقیمی برای کارمندان ندارد و حتی در یک برهه‌ای کارشان را زیاد هم می‌کند. در این شرایط، چون مثلاً بحث تأییدیه‌ها و نظارت دست حراست است و به‌صورت مویرگی در کل بخش‌های شهرداری نفر دارند، افراد عموماً سعی می‌کنند با آن‌ها تعامل کنند، یعنی اگر حراست گزارشی بخواهد یا خواسته‌ای داشته باشد حتماً برایش انجام می‌دهند.

نکته دیگری که در رابطه با حراست وجود دارد دسترسی‌هایی است که این‌ها دارند. مثلاً اگر کسی در جلسه‌ای بگوید من به فلان اطلاعات دسترسی ندارم و به همین دلیل نمی‌توان کار را انجام دهم، نفر آ‌ی‌تی حراست می‌گوید من دسترسی دارم و اطلاعات را به تو می‌دهم. یعنی به‌اصطلاح نمی‌توانند ادعای کذبی برای حراست بکنند و بگویند که فلان کار نمی‌شود. در واقع اگر حراست پایه باشد و فرد متخصص در حوزه مربوطه را هم داشته باشد، مثلاً حوزه آ‌ی‌تی، واحدها نمی‌توانند با این توجیه که از روی سامانه نمی‌توانیم فلان خروجی را بگیریم از زیر انجام کار در برون؛ خودشان می‌دانند که به مشکل می‌خورند، مخصوصاً جاهایی که قضیه جدی می‌شود و دستورات، مصوب و رسمی می‌شود و حراست نامه می‌زند و چیزی را می‌خواهد. وقتی می‌گویم حراست برش دارد، منظورم چنین فضایی است.

مصاحبه‌کننده: کمی پیشتر گفتید که همان‌طور که تجربه شما و آشنایی‌تان با ساختار شهرداری به کاری که در کمیته شفافیت می‌کردید کمک می‌کرد، تجربه‌ای که در کمیته شفافیت کسب کردید هم در کاری که الان در دبیرخانه ستاد سلامت اداری انجام می‌دهید به شما کمک می‌کند. کمی بیشتر توضیح می‌دهید که تجربه همکاری با کمیته شفافیت چطور در کار فعلی شما تأثیرگذاری بوده است؟

محمدحسین صدوقی: مثلاً 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، چک کردن و تأیید

اطلاعات، و در نهایت انتشار عمومی - در این دوره به ما کمک زیادی کرد. این مدل در دوره قبل شکل گرفته بود و به واسطه آنکه در اجرا مورد استفاده قرار گرفته بود، برای شهرداری هم جالب بوده و معنادار شده بود. زمانی که ما در ستاد مشغول به کار شدیم، اگر این مدل را پیش رویمان نداشتیم، مزایا و معایبش را نمی دانستیم و می خواستیم چنین مدلی را از صفر طراحی و اجرا کنیم، برای پاسخ به مطالبات و تذکرات اعضای جدید شورا که چرا سایت شفاف به روز نمی شود به مشکل می خوردیم، آن وقت نه ما می دانستیم از کجا و چطور باید شروع کنیم، و نه چنین فرایندی برای شهرداری آشنا بود. مثلاً کسی نمی دانست فاز تستی یعنی چه، چک کردن اطلاعات یعنی چه یا مسئول دیتا یعنی چه.

مصاحبه کننده: این مدل را کمی بیشتر توضیح می دهید؟

محمدحسین صدوقی: ما در کمیته شفافیت برای انتشار اطلاعات فرایند مشخصی تعریف کرده بودیم که از مرحله ای که کمیته درخواست انتشار اطلاعات، مثلاً اطلاعات قراردادها، روی سایت شفاف را می زد، تا وقتی که این درخواست به شهرداری تهران ارائه می شد و در شهرداری تهران به حوزه تخصصی مربوطه و همچنین سازمان فاوا ارجاع می شد را در بر می گرفت؛ این را هم عرض کنم که این درخواست انتشار اطلاعات و مطالبه گری برای آن از سمت شورا بود، یعنی این طور نبود که خود شهرداری رأساً بگوید من می خواهم فلان اطلاعات را منتشر کنم. الان هم با توجه به اینکه در ستاد ارتقای سلامت اداری و کارگروه رفع تعارض و شفافیت همچنان طبق مصوبات شورا پیش می رویم تقریباً می توان گفت همین طور است. در مرحله بعد سازمان فاوا از حوزه تخصصی مربوطه می خواست که اجازه دهد سازمان فاوا اطلاعات درخواست شده را از روی دیتابیس بردارد یا اینکه خود واحد متولی گزارشی از اطلاعات را در اختیار سازمان بگذارد؛ در مواردی که سامانه ای برای ثبت اطلاعات وجود نداشت و اسناد مثلاً باید اسکن می شد، خود آماده سازی اطلاعات به صورتی که بتوان آن را روی سایت بارگذاری کرد یک مرحله جداگانه بود. بعد از آن سازمان فاوا برای نمایش این اطلاعات یک لینک صفحه وب تستی ایجاد می کرد. لینک این صفحه تستی را عموماً به کمیته شفافیت می فرستاد. در کمیته شفافیت اطلاعات بارگذاری شده روی صفحه تستی توسط کارشناسانی که هر کدام متخصص یک حوزه - مالی، شهرسازی و ... - بودند چک می شد و بعد از تأیید می رفت برای انتشار عمومی. در این میان، بعضاً از خود حوزه متولی اطلاعات - معاونت مالی، معاونت شهرسازی، معاونت منابع انسانی و ... - هم تأییدیه می گرفتند و بعد اطلاعات منتشر می شد.

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 سیاست گذاری انتشار اطلاعات روی سایت شفاف را بر عهده داشته باشد؛ سازمان فاوا که به اطلاعات دسترسی دارد و نیازمندی های فنی را پیاده سازی می کند 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 در نهایت، ستاد ارتقای سلامت اداری را داریم که بر کل این فرایند نظارت می کند. یعنی اگر هر کدام از ارکان دیگر کارشان را انجام ندهند، ما در دبیرخانه ستاد به موضوع ورود می کنیم.

ما این فرایند را از کمیته شفافیت الگو گرفتیم. اگر یادتان باشد 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. فرایندی که در دوره فعلی در ستاد ارتقای سلامت و کارگروه شفافیت پیاده‌سازی کردیم تقریباً ۷۰-۸۰ درصد همان چیزی است که اواخر دوره قبل روی آن به جمع‌بندی رسیده بودیم.

مصاحبه‌کننده: مورد دیگری هم خاطرتان هست که تجربه همکاری با کمیته شفافیت به کاری که اکنون در ستاد ارتقای سلامت اداری انجام می‌دهید کمک کرده باشد؟

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.

مسیر دیگری که برای ایجاد شیوه‌ای کارآمد برای کنترل و نظارت بر گردش کارها در ستاد رفتیم و آن هم الگو گرفته 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. این ستاد یکسری موضوعات و یکسری زیرمجموعه و کارگروه دارد. ما این کارگروه‌ها را به‌مثابه کمیسیون‌های شورا و ستاد اصلی را به‌مثابه صحن علنی در نظر گرفتیم. در ستاد اصلی موضوعاتی مطرح می‌شود و از جاهای مختلفی ورودی و گزارش می‌گیرد. بعد، این موضوعات برای بررسی به کارگروه‌های مربوطه محول می‌شود و کارگروه‌ها باید به ستاد اصلی گزارش بدهند، شبیه ارجاع طرح‌ها و لوایح به کمیسیون‌های تخصصی و، بعد، دریافت گزارش کمیسیون‌ها جهت بررسی در صحن شورا. ما در واقع می‌خواستیم از طریق سامانه این فرایند شفاف شود که مثلاً فلان موضوع در فلان کارگروه بررسی شده، نظر کارشناسی چنین و چنان بوده و الان در چه مرحله‌ای است و چه کاری باید انجام شود.

چنین مدلی کار دبیرخانه ستاد را بسیار راحت می‌کند، چون گردش کار را نشان می‌دهد و هر لحظه می‌توانیم ببینیم فلان کار در چه مرحله‌ای است و در چه مرحله‌ای گیر کرده. همچنین یکی از کارهای دبیرخانه این است که روی صورت‌جلسات ستاد و زیرمجموعه‌های آن از اعضا امضا بگیرد. ما می‌خواستیم در آن سامانه امضای دیجیتال هم داشته باشیم. برای مثال ما در کمیته برنامه‌ریزی و نظارت ستاد ارتقای سلامت اداری و مقابله با فساد ۱۲ عضو داریم. امضاگرفتن از تک‌به‌تک این ۱۲ عضو خیلی سخت است، یعنی برای هر صورت‌جلسه باید به دفتر ۱۲ نفر برویم. بعضی‌ها ممکن است بگویند ما اصل صورت‌جلسه را می‌خواهیم و کپی و عکس قبول نکنند، یا مثلاً بگویند فلان بند را قبول نداریم. همه این‌ها باعث می‌شود پروسه امضاگرفتن به‌صورت دستی خیلی طولانی شود.

برای راه‌اندازی این سامانه تا یک‌جایی هم پیش رفتیم، ولی تقریباً یک سال پیش سازمان فاوا به‌صورت غیررسمی پیشنهاد داد که از اپلیکیشن میزیتو استفاده کنید که خیلی بهتر است و فلان امکانات را دارد. می‌گفتند چرا می‌خواهید چرخ را از اول اختراع کنید؟ اما حراست برای استفاده از میزیتو به ما تأییدیه نداد. به‌علاوه، نمی‌شد در میزیتو امضای دیجیتال تعریف کرد و طراحی میزیتو هم پروژه‌محور بود و به مدل تعریف کار ما نمی‌خورد. ما می‌خواستیم کارها را در کارتابل وارد کنیم و گردش کارهایمان را ببینیم. همچنین می‌خواستیم از آن سامانه در جاهای دیگر هم استفاده کنیم، مثلاً به‌جز ستاد ارتقای سلامت اداری، شورایی داریم به اسم شورای توسعه مدیریت که همه شهرداری‌های مناطق و همه بخش‌های زیرمجموعه شهرداری اعم از مترو، آتش‌نشانی و ... چنین واحدی دارند. در این شوراها درباره منابع و سرمایه انسانی و جابه‌جایی و ارتقای افراد و بحث‌های مدیریتی و جانشین‌پروری تصمیم‌گیری می‌شود. قرار بود کارهای این شوراها هم در همان سامانه وارد شود که بتوانیم از روی کارتابل به‌طور دقیق ببینیم در این شوراها چه می‌گذرد. مثلاً برای انتقال خانم اکبری از شهرداری منطقه ۱ به شهرداری منطقه ۲ همه اعضای شورای توسعه مدیریت مربوطه باید موافق باشند، حال در آن سامانه با برقراری امکان امضای دیجیتال فرایند چنین کاری خیلی راحت می‌شد و همه این‌ها را می‌شد به سامانه سرمایه انسانی شهرداری هم وصل کرد تا نیاز به نامه‌نگاری مجزا با معاونت سرمایه انسانی نباشد. ما می‌خواستیم چنین مدلی را پیاده کنیم و هنوز هم البته درگیرش هستیم، اما موفق نشده‌ایم و به‌خاطر مشکلاتمان با سازمان فاوا کارمان جلو نرفته است.

مصاحبه‌کننده: دیگر چه؟

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 آن قدر توانمند کنیم که او قدرت کافی برای پیگیری کار از مجموعه خودش یا مجموعه‌های هم‌تراز را پیدا کند.

مصاحبه‌کننده: این تأکید شما بر نقش افراد از چه باب است؟

محمدحسین صدوقی: انجام کار ماندگار در یک مجموعه خیلی سخت است. مثلاً یک مصوبه را که تصویب آن پروسه خیلی جدی‌ای طی می‌کند در نظر بگیرید. شما ۲۱ عضو شورا را با خودتان همراه می‌کنید و شهرداری را مجبور می‌کنید مثلاً یک لایحه بفرستد. شورا به آن لایحه رأی موافق می‌دهد و بعد هم آن لایحه در فرمانداری تأیید می‌شود.

بالین حال، در دوره بعدی اگر اعضای شورا یا خود شهرداری دنبال آن مصوبه نروند و پیگیر اجرای آن نشوند، آن مصوبه به راحتی به حاشیه می‌رود. این چیزی که می‌خواهم بگویم خیلی تجربی است، اما در مجموعه‌ای مثل شورا و شهرداری کارها عموماً روی افراد می‌گردد.

ببینید، خیلی خوب است که شما کار جدیدی را وارد مجموعه و آن را ساختارمند کنید، ولی چهار-پنج سال زمان کافی برای چنین چیزی نیست؛ کار جدید تا پخته شود و به بلوغ برسد، مورد تأیید قرار بگیرد و یک تار بشود در تاروپودی که از قبل وجود داشته است، به زمان بیشتری نیاز دارد. اگر دوره مدیریت شما بلندمدت باشد، می‌توانید ساختارمند فکر کنید و ادبیات خودتان را به صورت ساختارمند و قانونی در کل مجموعه پیاده کنید تا آن ادبیات جا بیفتد. مثال آن سازمان بازرسی است. الان سازمان بازرسی در همه واحدهای شهرداری، به صورت مویرگی، نفر و کارشناس دارد. با وجود آنکه چند نهاد نظارتی دیگر مثل حراست و گزینش و این‌ها هم در واحدهای مختلف نفر دارند، ولی سازمان بازرسی هم طی سالیان متوالی در مجموعه شهرداری جا افتاده است. اما هر موضوعی این قابلیت را ندارد و به نظر من با توجه به شرایط موجود و فرصت کمی که هر دوره مدیریت شهری پیش روی خود دارد، باید بیشتر روی افراد سرمایه‌گذاری کرد تا کار بلندمدت. یک سری کارها کارهای خوبی‌اند ولی زمان زیادی لازم دارند.

مصاحبه‌کننده: در این رابطه، مثال مشخصی که به فعالیت‌های کمیته شفافیت در دوره قبل مربوط باشد در ذهن دارید؟
محمدحسین صدوقی: مثلاً سازمان مدیریت پسماند آن موقع معاونی داشت به اسم آقای گودرز. ایشان فرد خیلی دغدغه‌مندی بود و دوست داشت پروسه پیمانکاری در حوزه پسماند اعم از تعداد پرسنل، حضور و غیاب پرسنل و مواردی از این دست شفاف شود. این فرد تا جایی که ما از او حمایت کردیم توانست در مجموعه‌شان بالا برود. اما خب مقاومتی که همیشه در بدنه وجود دارد باعث شد این فرد از آن مجموعه بیرون بیاید و همکاری‌اش با سازمان پسماند ادامه پیدا نکند. شاید اگر یک‌ذره حمایت ما از او قوی‌تر بود و مثلاً می‌توانستیم برای این فرد از شهردار یا معاون شهردار حکمی بگیریم، او هم اقداماتش را بیشتر توسعه می‌داد. ما می‌توانستیم کاری که او برای پسماند کرده بود - یعنی همین بحث پیمانکارها و نیروهای پیمانکاری که هنوز هم با آن درگیر هستیم - را در حوزه‌های دیگر هم انجام دهیم.

مصاحبه‌کننده: چطور یک مدیر به این نقطه می‌رسد که قطع همکاری کند؟ چه اتفاقی می‌افتد؟

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 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 بلبت 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 چهار نفر نیروی انسانی دارم، راست می‌گوید و واقعاً چهار 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، به‌خصوص اگر مدیر با یک نگاه و دید بازرسی وارد آن سازمان شده باشد، چون آقای گودرز هم قبلاً بازرس بودند و با چنین سابقه و نگاهی معاون سازمان پسماند شدند.

مصاحبه کننده: منظور شما از «دید بازرسی» چیست؟

محمدحسین صدوقی: ببینید، جنس کار یک مدیر تعاملی است، یعنی مثلاً وقتی شما مدیر ارشد هستی چیزی می‌دهی و در برابر آن چیزی می‌گیری. مثلاً اگر می‌خواهی در واحد خودت شفافیت ایجاد کنی، به‌ازای دو تا کاری که برای پیشبرد شفافیت انجام می‌دهی باید کاری هم برای خواسته‌های زیرمجموعه خودت انجام دهی تا صدای آن‌ها بابت اقدامات دیگر تو درنیاید. اما جنس کار بازرسی این نیست. دید بازرسی یعنی اینکه «بیا جواب بده که فلان چیز چرا این‌طوری است». درواقع همه را مجبور می‌کند تا ذیل چارچوبی مشخص پاسخگو باشند و وقتی مدیر اجرایی با دید بازرسی به کار وارد شود، عملاً عملکرد همه کمتر یا بیشتر زیر سؤال می‌رود. در چنین شرایطی، پیمانکار منافعی را از دست می‌دهد، آن که تا الان گزارش رد می‌کرده همه گزارش‌هایش زیر سؤال می‌رود و باید بابت آن جواب بدهد، خود مدیر سازمان با کارشکنی مواجه می‌شود، یعنی مثلاً پیمانکار یک‌دفعه کار را زمین می‌گذارد و مدیرعامل سازمان پسماند باید جواب پس بدهد که چرا اشغال‌های فلان منطقه جمع نشده است. بنابراین، کار را به شیوه بازرسی جلو بردن جواب نمی‌دهد.

البته این ضعف در حوزه‌های نظارتی ما وجود دارد که بازرسی یک مجموعه مثلاً ماشین، کامپیوتر و برقش را از همان واحدی که باید بر او نظارت کند می‌گیرد. حتی ممکن است اضافه‌کار، حقوق و کارکردش را آن واحد برایش رد کند. وجود چنین مناسباتی در فرایند نظارت اختلال ایجاد می‌کند. اما به‌هرحال وقتی در سمت مدیر اجرایی یا معاون یک مجموعه قرار می‌گیری دیگر نمی‌توانی با این نگاه کار کنی. اگر واقعاً قصد داری که یک برنامه مشخص را در آن واحد پیش ببری اولاً باید بدانی که صد درصد آن را نمی‌توانی پیاده کنی، و ثانیاً کار را باید با سیاست جلو ببری. اگر سیاست درستی در پیش‌گیری و به‌خصوص اگر بخواهی در زمان کوتاه به نتیجه کامل بررسی قطعاً به مشکل برمی‌خوری. کسی که سیاست، تدبیر و تجربه کار در شهرداری را داشته باشد احتمالاً می‌گوید هر دفعه یک گوشه از کار را درست می‌کنم، حالا اینجا را درست می‌کنم، بعد آنجا را درست می‌کنم، تا در بلندمدت بتواند مثلاً ۵ درصد اصلاح انجام دهد.

مصاحبه کننده: پس یعنی آقای گودرز با تصمیم مدیرعامل کنار گذاشته شد؟ درواقع می‌خواهم ببینم مقاومت بدنه

درنهایت با چه ابزاری باعث می‌شود مدیری کناره بگیرد یا کنار گذاشته شود؟

محمدحسین صدوقی: ببینید، شما در هر سازمانی که کار کنید، حتماً مواردی در کار شما وجود خواهد داشت که بتوانند به شما بگویند اینجای کارت یا این رفتارت اشتباه بود یا فلان سند را اشتباه امضا کردی و با این دلایل بالاخره تو را کنار بگذارند، یعنی برکناری‌ها معمولاً بدون دلیل انجام نمی‌شود؛ از یک جای کار تو ایراد می‌گیرند و بعد کنارت می‌گذارند. ولی اصل داستان این نیست، چون در شهرداری امکان رد کردن فاکتور الکی یا اینکه مسئول خرید برای تهیه اقلام موردنیاز واحدهای شهرداری فرایند معاملات خرد را طی نکند، یا در معاملات متوسط سه تا استعلام‌بها نگیرد یا هر سه استعلام‌بها را از یک نفر بگیرد و از این جور کارها وجود دارد و خیلی از اوقات هم مشکلی پیش نمی‌آید. اما آنجایی که ببینند نمی‌توانند با کسی کار کنند، او را کنار می‌گذارند. 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 اشغال 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.

او با خودش می‌گوید یک آقای آمده در واحد من که به جای اولویت اول من - جمع‌آوری زبله و نظافت - اولویت‌های دیگری دارد که هم برای مجموعه و هم برای خود من به عنوان مدیرعامل مقاومت و هزینه ایجاد می‌کند. اگر فردا صدای یک منطقه دربیاید، ممکن است باعث شود که من را از این سمتی که دارم بردارند. در واقع بیشتر چنین مسائلی است که باعث می‌شود یک نفر را هرچقدر هم آدم خوب و سالمی باشد و حرفش درست باشد از یک مجموعه کنار بگذارند.

مصاحبه‌کننده: در مورد حمایت قوی‌تر از آقای گودرز که فرمودید، با خانم آروین هم صحبت کردید؟ یعنی آن موقع به این ایده که جایگاه ایشان تقویت شود فکر شد؟

محمدحسین صدوقی: آن موقع شاید این تجربه را نداشتیم و فکر می‌کردیم کار دارد به روال خودش جلو می‌رود تا اینکه به نقطه شکست رسیدیم. در آن نقطه شکست هم اتفاقی که نباید می‌افتاد افتاده بود و اگر می‌خواستیم از آقای گودرز حمایت کنیم، احتمالاً دیگر اثری نداشت. ولی خب الان اگر به عقب برگردیم تلاش می‌کنیم برای تمام افرادی که با ما کار می‌کنند حکم و پست بگیریم. خیلی مهم است که شما بتوانید پستی برای یک فرد بگیرید که این فرد تثبیت شود یا به او جایگاهی بدهید تا اتوریتته لازم را داشته باشد و بتواند در هر مجموعه‌ای کار را جلو ببرد. به نظر من این خیلی مهم است که وقتی می‌بینید فردی توانمند و دغدغه‌مند است، تا جایی که لیاقتش را دارد و می‌تواند و کارآمد است او را در مجموعه بالا بکشید.

مصاحبه‌کننده: عضو شورا معمولاً به چه شیوه‌هایی می‌تواند از افراد حمایت کند؟

محمدحسین صدوقی: کارهای خیلی مختلفی می‌تواند انجام دهد، از کارهای کوچک و ساده گرفته تا کارهای بزرگ و مهم. یکی از کارهای خیلی ساده این است که همیشه در نامه‌های اداری به آن شخص اشاره کنید. مثلاً همیشه یکی از رونوشت‌های نامه شما به معاونی در یک مجموعه باشد. یا این معاون همیشه در جلساتی که دارید مخاطب باشد، بگذارید سخنران باشد، حرفش را بزند و دیده شود. همین دیده‌شدن‌ها باعث می‌شود که آن فرد ناخودآگاه جایگاه خودش را در مجموعه پیدا کند. یا خود مجموعه هوشمند است و می‌داند که الان این فرد فعال است و فرد نزدیک به عضو شورا محسوب می‌شود. همین باعث می‌شود که این فرد، ولو به صورت غیررسمی، جایگاه پیدا کند. یعنی ممکن است پست سازمانی هم نداشته باشد، اما وقتی یک عضو شورا نامه‌ای را امضا می‌کند و مخاطبش هم آن فرد است، همه در مجموعه می‌گویند که این فرد کسی است که حتماً حرفش شنیده می‌شود. همین الان خود ما در کارگروه‌هایی که برای ستادمان راه انداخته‌ایم شخص دغدغه‌مندی را که معاون یکی از مجموعه‌ها بود دبیر آن کارگروه کردیم و در همه نامه‌ها هم او را مخاطب قرار می‌دهیم. در صورتی که در روال اداری، قاعده بر این نیست که مقام بالاتر به مقام پایین‌تر در نامه‌ها رونوشت دهد. ولی همین کار ساده می‌تواند باعث دیده‌شدن آن فرد شود. کمترین پیامد چنین کاری این است که وقتی جواب نامه شما را می‌دهند به آن بنده خدا هم رونوشت می‌دهند که او هم در جریان قرار بگیرد و از وقایع اطلاع داشته باشد.

مصاحبه‌کننده: پیرو صحبت‌های قبلی شما درخصوص اهمیت جانداختن و ماندگار کردن تغییرات، کمیته شفافیت در دوره قبل چه اقداماتی برای اینکه بعد از پایان دوره هم پروژه شفافیت ادامه پیدا کند انجام داد؟

محمدحسین صدوقی: من حس می‌کنم چنین دغدغه‌ای 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 برساییم، 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 نبود و یک‌دوره هم شانسی 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.

مصاحبه‌کننده: شما در ستاد ارتقای سلامت اداری نیروهایتان را چطور انتخاب می‌کردید؟

محمدحسین صدوقی: زمانی که من به دبیرخانه ستاد آمدم هیچ نیرویی نداشتم، چون هم ساختار و هم جایگاه هر دو جدید بودند. قبلاً جایگاه دبیرخانه در اداره کل دیگری بود و الان به مرکز نوسازی و تحول شهرداری تهران آمده بود. اگرچه ساختار و پست‌ها روی کاغذ تعریف شده بودند، ولی در دنیای واقعی هیچ نیرویی نبود و من هم با تجربه‌ای که از همکاری با پروژه شفافیت در دوره قبل داشتم علاقه‌مند بودم نیروی جدی و دغدغه‌مند جذب کنم. یعنی نیت من این بود که مثلاً یک خبره مالی، یک خبره شهرسازی، یک خبره آی‌تی و نیروهایی از این دست بیاورم، چون خودم از نظر کار محتوایی شناخت کمی از هر موضوع داشتم. بعد شروع کردم مشورت‌گرفتن از دوستان کمیته، مثلاً از خانم فروغی که قبلاً در حوزه مالی کار می‌کردند پرسیدم که کسی را در شهرداری می‌شناسد که دغدغه‌مند و خبره باشد یا نه.

مصاحبه‌کننده: باید حتماً از بدنه خود شهرداری نیرو می‌آوردید؟

محمدحسین صدوقی: این‌طوری کار خیلی راحت‌تر بود، چون یکی از تفاوت‌های شهرداری با شورا همین بحث جذب نیروهای موقت به‌صورت ساعتی بود. برای ما جذب نیروی ساعتی پروسه سخت‌تر و طولانی‌تری دارد و شاید هم اصلاً به نتیجه نرسد. راه جایگزین این بود که با افراد بیرونی به‌صورت پروژه‌ای قرارداد ببندیم که آن هم مسائل خودش را داشت. در نتیجه بهتر بود از خود شهرداری نیرو می‌گرفتیم تا هم از جهت مسائل اداری چالش کمتری داشته باشیم و هم نیرویی که برای توانمندکردنش وقت و انرژی صرف می‌کردیم در مجموعه ماندگار شود. یعنی بحث جانشین‌پروری هم بود.

در انتخاب نیرو چهار-پنج شاخصه برای ما خیلی مهم بود. یکی اینکه فرد مثلاً در حوزه مالی، شهرسازی یا آی‌تی متخصص باشد، حالا متخصص نه به این معنی که حتماً درسش خوانده باشد یا مدرک تحصیلی مرتبط داشته باشد، بلکه به این معنی که خبره باشد، تجربه کار در شهرداری را داشته باشد، البته اگر مدرک داشت هم که چه بهتر. اولویت ما کسانی بودند که کاری را جلو برده بودند و، در رده بعدی، افرادی که دغدغه‌مند بودند. ما می‌توانستیم برای افراد

دغدغه‌مند، حتی اگر تجربه کافی نداشتند، وقت بگذاریم و به آن‌ها آموزش دهیم و به جایی برسائیمشان تا کمک ما باشند. ما به دنبال این تیپ آدم‌ها بودیم که با آن‌ها کار کنیم. خود ما در حوزه‌های تخصصی ورود چندانی نداشتیم و نداریم و اطلاعاتی سطحی از این حوزه‌ها داریم، پس برای اینکه دور نخوریم و سیاست درستی در کارهایمان اتخاذ کنیم به این‌جور افراد نیاز داشتیم. به این ترتیب، در وهله اول اولویت را روی افراد توانمندی که در جریان پروژه شفافیت هم بودند گذاشتیم. در گام بعدی سعی کردیم کسانی را جذب کنیم که دغدغه و تخصص داشتند، اما باید به آن‌ها زمان می‌دادیم تا توانمندی لازم را کسب کنند. متأسفانه تقریباً هیچ‌کدام از تلاش‌های ما برای جذب افرادی از هر یک از این دو گروه موفقیت‌آمیز نبود؛ افرادی بودند که آمدند یا دوست داشتند بیایند، اما جذب آن‌ها به‌خاطر بوروکراسی و محدودیت‌های اداری به مشکل خورد.

خلاصه آن حدود بیست-سی نفر نیرویی را که من می‌شناختم و به دنبال آن‌ها بودم نشد که به‌عنوان نیروهای دبیرخانه داشته باشیم. بنابراین تصمیم گرفتیم از تخصص و تجربه این افراد، بدون اینکه از جایی که هستند جابه‌جا شوند، استفاده کنیم. گفتیم مثلاً در این حوزه فلانی را داریم، در آن حوزه فلانی را. حالا بیاییم برای آن‌ها حکم بگیریم، ارتباط بگیریم، به جلسه دعوتشان کنیم و بگوییم مثلاً به‌عنوان نماینده مدیر ارشدشان در فلان جلسه شرکت کنند و دانش و تخصصشان را در اختیار ما بگذارند. این کار تا حدودی جواب داد، اما باز هم نه با نفراتی که ما می‌شناختیم، و همین اتفاق جالبی بود اینجا افتاد. ما جذب نیرو و ارتباط گرفتن با نیروهای دغدغه‌مند و توانمند را معطوف به افرادی که در هر حوزه می‌شناختیم شروع کردیم، اما در حین کار افراد جدید زیادی را پیدا کردیم که تا آن زمان با آن‌ها کار نکرده بودیم و دیدیم اتفاقاً آن‌ها هم افراد دغدغه‌مندی هستند. دغدغه‌مند بودن این افراد به ما کمک زیادی کرد. ما تجربه و کاری که را تا آن زمان در حوزه شفافیت انجام شده بود به آن‌ها انتقال دادیم و الان آن‌ها در برخی مباحث از ما خیلی جلوترند. ولی خوب همان‌طور که گفتیم آن چیزی که از اول دنبالش بودیم نشد، یعنی نتوانستیم افرادی را که می‌شناختیم به‌عنوان نیروهای دبیرخانه پیش خودمان بیاوریم.

مصاحبه‌کننده: آن افرادی که می‌شناختید چه جایگاهی در بدنه شهرداری داشتند و ارتباطشان با کمیته شفافیت در دوره پنجم به چه شکل بود؟

محمدحسین صدوقی: ما در دوره قبل، در کمیته شفافیت غالباً با مدیران ارشد سروکار داشتیم. یعنی افرادی که با آن‌ها سروکار داشتیم یا مدیرکل بودند یا معاون بودند، یا معاون شهردار بودند یا در نهایت معاون مدیرکل بودند. کمتر پیش می‌آمد که بخواهیم با یک مدیر میانی یا یک کارشناس ارتباط جدی بگیریم؛ البته بعضی وقت‌ها هم چنین اتفاقی می‌افتاد، مثلاً در همان بحث سامانه‌های مالی و معاملات، ما با مدیر تیم سامانه مالی، که مدیر ارشد هم نبود و مدیر میانی حساب می‌شد، تعامل زیادی داشتیم. البته ایشان شاید خود یک مانع بود. عموماً اگر مدیر ارشد یک مجموعه چیزی را می‌خواست اتفاق می‌افتاد و هنوز هم همین است، یعنی اگر واقعاً مدیر ارشد بخواهد اتفاقی در مجموعه‌اش بیفتد می‌تواند کار را جوری پیش ببرد که اتفاق بیفتد و کس دیگری ممانعت نکند. ولی خوب افرادی که مانع ایجاد کنند هم داشتیم که در حوزه املاک برای ما خیلی پررنگ بود. کارهایی که می‌خواستیم در حوزه املاک بکنیم کارهای خیلی شسته‌رفته و مشخصی بود، ولی مقاومت سازمانی هم در برابر آن وجود داشت.

من 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 فروغی تعدادی را به من معرفی می‌کرد و می‌گفت این افراد ویژگی‌های مدنظر شما را دارند. بعد من با افرادی که به من معرفی شده بودند تماس می‌گرفتم. مثلاً یکی را به ما معرفی کرده بودند که خودش مدیرکل بود. خب من که نمی‌توانستم این مدیرکل را بیاورم با من کار کند. طرف می‌گفت شما الان نمی‌توانید جایگاه من را تأمین کنید، شاید من خودم الان پست نداشته باشم، اما اگر بخواهم در مجموعه شما کار کنم باید در حد مدیرکلی به من پست بدهید. خب ما هم نمی‌توانستیم و این فرد از لیست ما خارج می‌شد. 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.

به‌طور کلی مدیران ارشدی را که کنار گذاشته شده بودند سخت می‌شد وارد مجموعه کرد، چون یا نمی‌توانستیم پست معادل به‌شان بدهیم یا خودشان نمی‌خواستند با مجموعه ما کار کنند. مدیرانی که در مجموعه مشغول به کار بودند هم سخت بود که بخواهند از پستشان جدا شوند و پیش ما بیایند یا حتی به‌صورت پاره‌وقت با ما کار کنند. به‌علاوه، اینکه حال و هوای افراد متغیر است هم تأثیر داشت. مثلاً اکبری که زمانی خیلی پرکار بود بعد از یک دوره پرکار شاید دوست داشت برود جایی که فشار کاری کمتر باشد و فرصت و مجال برای یادگیری داشته باشد. به‌خاطر همین چیزهاست که سرمایه انسانی موضوع حساسی است. آدم‌ها حالت سینوسی دارند، یک موقعی دوست دارند پرکار باشند، یک موقع نه. افراد دغدغه‌مند می‌توانند بروند با شرایط بهتری در یک گوشه شهرداری به کار شخصی‌شان برسند یا برای خودشان آورده علمی کسب کنند. این چیزها زیاد اتفاق می‌افتد. بنابراین نمی‌شود سی سال از یک فرد انتظار ثابتی داشت و گفت اگر مثلاً آقای صدوقی الان فلان ویژگی‌ها را دارد، برای سی سال این شکلی خواهد بود. نه، این جور نیست.

خلاصه، داستان شکل‌دهی به سرمایه انسانی در ستاد به این صورت بود. آخرش به اینجا رسید که در رفت‌وبرگشت‌هایی که داشتیم به افراد جدیدی رسیدیم که خودشان دغدغه‌مند بودند و آمدند کار را گرفتند و دارند پیش می‌برند و هنوز هم هستند.

این نکته را هم اضافه کنم که ابتدای کار ستاد، ایده من این بود که، با جذب نیروهای توانمند، ستاد را به واحدی تبدیل کنیم که علاوه بر کار نظارت به جزئیات اجرا هم ورود و درباره آن اظهارنظر می‌کند. اما الان فکر می‌کنم این ایده لیده خوبی نبود و بهتر بود، به‌جای دخالت در اجرا، خروجی را سفت می‌گرفتیم و بعد که می‌دیدیم خروجی ایراد دارد، بر

اصلاح خروجی اصرار می‌کردیم. در چنین مدلی، واحد ناظر خودش را درگیر فرایند اجرا نمی‌کند، بلکه به واحد اجرایی می‌گوید برای من خروجی اهمیت دارد و از تو خروجی می‌خواهم، خودت به هر طریقی که صلاح می‌دانی کار را انجام بده.

مصاحبه‌کننده: اینجا تناقضی به نظرم می‌آید. شما کمی قبل‌تر سر داستان آقای گودرز گفتید که می‌خواست کارهایی کند که به‌هرحال بدنه و مدیرعامل به دردمس می‌افتادند و این باعث شد که او در سمتش باقی نماند. از این طرف می‌گویید که اگر مدیر ارشد - آقای گودرز هم مدیر ارشد محسوب می‌شد - بخواهد در مجموعه خودش کاری انجام دهد، عموماً می‌تواند آن را پیش ببرد.

محمدحسین صدوقی: نه، منظورم از مدیر ارشد رأس یک مجموعه است. مثلاً مدیر ارشد سازمان املاک می‌شود رئیس سازمان املاک. اگر ما کاری از رئیس سازمان املاک بخواهیم و او هم واقعاً قصد انجامش را داشته باشد، حالا نه ۱۰۰ درصد، ولی می‌تواند ۲۰، ۳۰ یا ۴۰ درصد از آن خواسته را محقق کند. گرچه ریسک دارد و می‌تواند برایش هزینه داشته باشد. ممکن است قضیه جدی شود و خود مدیر را بردارند، مثل اتفاقی که برای آقای گودرز افتاد. بنابراین خود مدیر ارشد هم خیلی جاها محدودیت دارد. اما به نظر من کسی که واقعاً به انجام کاری اعتقاد داشته باشد یا می‌شود کورسوی امیدی در عملکردش دید بالاخره یک کمک‌های حداقلی به کار می‌کند یا دست‌کم مانع ایجاد نمی‌کند. خیلی وقت‌ها کار داشت جلو می‌رفت، اما مدیر مربوطه مثلاً با ارائه اطلاعات غلط یک‌دفعه مانع ایجاد می‌کرد. مدیری که واقعاً به کاری اعتقاد داشته باشد از این دست سنگ‌اندازی‌ها نمی‌کند.

لازم است این را هم اشاره کنم که اوایل دوره پنجم که بحث شفافیت تازه مطرح شده بود کار سخت‌تر بود، اما الان شاید مقاومت کمتر است. انگار حالا که حسن نیت کسانی که پشت ماجرای شفافیت بودند آشکار شده است، کسانی که واقعاً دغدغه‌مند هستند هم راحت‌تر همراهی می‌کنند، درحالی‌که در دوره قبل این اتفاق‌ها نمی‌افتاد. همه فکر می‌کردند خانم آروین آمده و می‌خواهد ادبیاتی برای خودش راه بیندازد تا اعتباری کسب کند، آورده‌ای برای خودش داشته باشد، در دور بعدی انتخابات شرکت کند یا دوره بعد پست بالاتری بگیرد. ولی وقتی دیدند دنبال هیچ سود و منفعتی نبود، ملکی برای خودش نگرفت یا فامیلی استخدام نکرد، و خودش هم به همان چیزی که می‌گفت پایبند بود، به کار اعتماد کردند و پیش خودشان گفتند احتمالاً کار کار درستی بوده که استارت خورده و یک چنین شخصیتی هم پشت آن بوده. همه این‌ها باعث شد الان که دو سال است مدیریت شهری عوض شده، کار ما راحت‌تر پیش برود. یعنی آن اعتماد به وجود آمده و افراد اگر هم کارمان را قبول نداشته باشند حداقل می‌دانند که ما داریم از روی حسن نیت آن را انجام می‌دهیم. یعنی الان دیگر بحث این نیست که کسانی که پیگیر شفافیتند، دنبال شفافیت یا کسب منفعت شخصی هستند، الان بحث سر این است که مثلاً انتشار عمومی فلان اطلاعات به صرفه و صلاح شهرداری هست یا نیست. یعنی از روی حسن نیت با ما روی موضوعات بحث تخصصی می‌کنند.

مصاحبه‌کننده: فکر می‌کنید فقط ثابت‌شدن حسن نیت در این روند تأثیر داشته یا اینکه نه، کلاً کیفیت کار این دوره با دوره قبل هم تفاوت‌هایی دارد که باعث می‌شود افرادی که در دوره قبل مانع کار بودند حالا همراهی کنند؟

محمدحسین صدوقی: سنجش کیفیت، کار خیلی سختی است و حوزه به حوزه فرق می‌کند. یک جا می‌بینید یک معاون قوی می‌آید و کار را بهتر جلو می‌برد، یک جا می‌بینید معاون جدید از قبلی ضعیف‌تر است و عقب‌گرد داریم. یک جا یک

نقطه قوت وجود دارد و یک جا نقطه ضعفی وجود دارد. مثلاً 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.

خلاصه هر دوره مدیریتی قاعدتاً نقاط ضعف و نقاط قوتی دارد و در ارزیابی باید هر دو را در نظر بگیریم و منصفانه ارزیابی کنیم. نمی‌توانم به‌طور کلی بگویم کیفیت مدیریت کدام دوره خوب بوده و کدام دوره بد.

مصاحبه‌کننده: البته منظورم از کیفیت، خوب یا بد بودن نیست. منظورم این است که آیا شیوه پیشبرد کارها تفاوت کرده است؟

محمدحسین صدوقی: اگر بخواهم فقط در حوزه خودم بگویم، بحث سلامت اداری در این دوره جدی‌تر پیگیری می‌شود. اگر یک شاخص این «جدی‌تر بودن» را برگزاری جلسات در سطوح بالا در نظر بگیریم، ما در عرض یک‌سال ونیمی که در این حوزه فعالیت کرده‌ایم شاید بالای صد جلسه با حضور معاونان شهردار برگزار کرده‌ایم که در مقایسه با دوره مدیریت شهری گذشته در شهرداری تهران بی‌سابقه است. گفتم که اوایل که وارد ستاد ارتقای سلامت اداری شدم، ستاد تقریباً تعطیل بود. یعنی کل خروجی ستاد در دو-سه سالی که من عملکردش را رصد می‌کردم شاید فقط هفت-هشت اظهار نظر روی طرح و لایحه حمایت و صیانت از گزارشگران بود. ولی الان ستاد خیلی فعال است.

مصاحبه‌کننده: به نظرتان این فعال‌تر بودن به این ربط ندارد که حالا شهرداری است که شفافیت را پیگیری می‌کند و آن موقع شورا پیگیر بود؟

محمدحسین صدوقی: عموماً شهرداری در پیگیری و اجرا قوی‌تر است، چون به اصطلاح کسی که پول در دست دارد می‌تواند بگوید چه کار کنیم و چه کار نکنیم. ببینید، شمای کارمند شهرداری هیچ‌وقت حرف رئیس بالاسری خودت را زمین نمی‌گذاری که حرف رئیس بالاتر - یعنی شورا - را گوش بدهی، چون با او طرفی و تمام منافع و کار اداری تو در دست اوست. حالا شما فکر کن بخواهی او را ول کنی و بروی با مجموعه بالاتر، خب مدیر و معاون و مدیرکل تو حتماً از تو شاکی می‌شوند. دقیقاً همان مثالی که در مورد بازرسی زدم و اینکه تا وقتی خود او زیرمجموعه یک واحد محسوب می‌شود و خیلی از کارهایش گیر آنجاست نمی‌تواند کاری از پیش ببرد، این هم دقیقاً همین است. وقتی کارکرد تو دست رئیس است، او باید ورود و خروج را تأیید کند، اجازه مرخصی‌ات را بدهد، اگر بخواهی ماشین بگیری اوکی بدهد، و اوست که برای ارتقای تو تصمیم‌گیری می‌کند - ممانعت ایجاد می‌کند یا به تو پست بالاتر می‌دهد - معلوم است که حرف او را گوش می‌دهی. مثلاً جایی مثل مترو که هشت هزار نفر نیرو، یا شهرداری که صد هزار نفر نیرو دارد را در نظر بگیرید. رئیس مترو یا شهردار تهران چطور می‌تواند بر همه این نیروها اشراف داشته باشد؟ این رئیس اداره است که می‌تواند به آن‌ها پست بدهد، جایگاهشان را ارتقا بدهد و یا حتی یک وقت‌هایی برایشان دردسر درست کند - گزارشی علیه‌شان رد کند، اذیتشان کند، جابه‌جایشان کند. مثلاً فرض کنید که نزدیکی محل کار به خانه برای شما مزیت مهمی باشد، اما مدیرتان شما را به جای دیگری در آن طرف شهر منتقل کند که دو ساعت با خانه‌تان فاصله دارد. حالا شما

حساب کن چند سال باید این رفت و آمد دوساعته را تحمل کنی، فقط به خاطر اینکه با مدیریت مشکل داشتی یا خوب نبودی.

این توضیحات را دادم که بگویم وقتی کار به شهرداری تهران می آید یک لایه به بدنه نزدیک تر می شود. یعنی وقتی شما به جای عضو شورا دستور شهردار را دارید، مجموعه ها هم حرف شنوی بیشتری دارند. وقتی معاون شهردار هم روی انجام کاری صحنه می گذارد - صحنه نه به معنای درستی و نادرستی، بلکه به معنای پیگیری کار - شما هم جدی تر می شوید. اگر ببینید مدیر کل هم پیگیر است، می فهمید کار واقعاً جدی است و باید انجام دهید. یعنی وقتی کار می آید در شهرداری، جایی که منفعت و کار و حقوق و پست و ارتقای افراد آنجاست، افراد می فهمند کار جدی است و پیگیر آن می شوند. در حالی که در مورد شورا این طور نیست. زیاد پیش می آید که مثلاً عضو شورا یک نظری داشته باشد، ولی مجموعه مدیریت داخل شهرداری آن قدر همراه نباشد و اولویتش آن موضوع نباشد. مثلاً طرح TOD⁵ مدنظر شورا است، اما چون دغدغه مدیریت شهری فقط اصلاح طرح ترافیک است، انرژی محدودش را روی همان موضوع مودنظر خودش سرمایه گذاری می کند. بنابراین وقتی پروسه شفافیت و مبارزه با فساد داخل شهرداری می آید قطعاً بوروکراسی کمتر می شود، ممانعت ها کمتر می شود، و سرعت پیش رفتن کار بیشتر می شود.

یک روال بدی هم که متأسفانه شکل گرفته این است که در دوره های مختلف نه خود شورا خیلی پیگیر اجرای مصوباتش بوده، نه اینکه شهرداری حس کرده اگر مصوبه ای اجرا نشود برایش هزینه جدی دارد. منظورم از شهرداری بدنه شهرداری است که در تحولات مدیریتی ثابت می ماند. در واقع بدنه شهرداری حس می کند که اگر تشخیص داد مصوبه شورا خیلی هم به درد بخور نیست و صلاح دانست که اجرائش نکند، هزینه خاصی برایش ندارد. به عبارتی، مصوبات شورا ضمانت اجرایی ندارد، این طور نیست که اگر مصوبه ای اجرا نشود، مدیر کلی برکنار شود یا اتفاق خاص دیگری بیفتد. بنابراین نسبت به قوانین و مقررات نوعی بی تفاوتی به وجود آمده که لزوماً هم نمی شود اسمش را تخلف گذاشت.

به همین دلایل است که وقتی مغز کار و سیاست گذاری کار در خود شهرداری قرار می گیرد، به تسهیل و جلورفتن کار کمک زیادی می کند.

مصاحبه کننده: بر اساس تصویری که شما ارائه دادید من این طور می فهمم که در سطح سازمانی خواسته شفافیت وجود داشته، اما در فاصله پایان دوره پنجم تا شکل گیری ستاد و دبیرخانه و کارگروه ها در دوره ششم، کسی نبوده که آن را پیگیری کند. اگر این طور است پس آن همه مقاومت و سنگ اندازی های شهرداری در دوره پنجم شورا چه بود؟

محمدحسین صدوقی: آن سنگ اندازی و آن چسبندگی سازمانی همیشه هست. شما همین الان به کارمند شهرداری بگویید صندلی ات را از اینجا دو متر ببر آن طرف تر، مقاومت می کند. 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. شفافیت موضوع جدیدی بود و کسی اطلاع چندانی از ادبیات این موضوع نداشت. هنوز هم جدید است. یعنی همچنان خیلی از

⁵ Transit-oriented Development یا توسعه مبتنی بر حمل و نقل عمومی به الگویی از توسعه شهری اطلاق می شود که حمل و نقل عمومی را در مرکز قرار می دهد و شهر را بر مبنای امکان دسترسی به فضاهای مسکونی، تجاری و تفریحی شهری از طریق حمل و نقل عمومی توسعه می دهد.

واحدها فکر می‌کنند هدف از انتشار اطلاعات منتشر کردن تخلف‌ها و می‌گیری 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.

ما در جلسات سعی می‌کنیم که اگر کسی دغدغه و ملاحظه‌ای در خصوص شفافیت دارد بگذاریم حرف‌هایش را بزند، دغدغه‌هایش را مطرح کند و چیزهایی را که صد بار توضیح داده‌ایم دوباره توضیح می‌دهیم. ادبیات را می‌گوییم. مثال می‌زنیم. مثال‌ها هم الان زیاد است چون تابه‌حال اطلاعات زیادی را منتشر کرده‌ایم. مثلاً می‌گوییم ما این‌همه اطلاعات منتشر کرده‌ایم، نه کسی را با آن گرفته‌اند، نه سوءاستفاده‌ای شده و نه اتفاقی افتاده. این‌ها را که می‌گوییم باعث جلب اعتماد می‌شود. حالا ممکن است یک عده هم که به لحاظ 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. خب با این جنس افراد هم مواجه هستیم، افرادی که می‌دانند شفافیت چیست، حرف ما را هم می‌فهمند اما عمداً نمی‌خواهند که شفافیت اتفاق بیفتد.

مصاحبه‌کننده: از اینکه می‌گویید اگر شهرداری نخواهد مصوبه را اجرا کند باز هم راهش را پیدا می‌کند، می‌توانیم نتیجه

بگیریم که مصوبه اساساً چیز خیلی مهمی نیست؟

محمدحسین صدوقی: نه، ببینید یکی از عواملی که باعث شد بتوانیم شفافیت را به این زودی پیاده کنیم همین بود که شفافیت در شورا شکل گرفت. شورا اسناد بالادستی را تولید کرد و ما همه‌جا می‌توانستیم بگوییم اسناد بالادستی ما را موظف کرده که در شهرداری این کارها را بکنیم. هنوزم که هنوز است همین است. یعنی 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. چیزهایی که هنوز هم دارد منتشر می‌شود به‌خاطر مصوبات شورا است. یعنی مصوبات شورا برای پیشبرد کار شرط لازم است گرچه شاید کافی نباشد. شرط کافی‌اش عزمی است که اگر با آن همراه باشد کارها خوب پیش می‌رود، یعنی 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.

مصاحبه‌کننده: شما گفتید بدنه شهرداری حس می‌کند اگر مصوبات را اجرا هم نکند، اتفاق خاصی نمی‌افتد. این در حالی

است که شورا نهاد سیاست‌گذار و از آن طرف هم نهاد ناظر است، یعنی فرض این است که اتوریته‌ای دارد و می‌تواند به

شهرداری بگوید باید چه کار کند و از او گزارش بخواهد. سؤال این است که در عمل و روی زمین، شهرداری چطور

می‌تواند به حرف شورا گوش ندهد؟

محمدحسین صدوقی: ببینید، 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 این همه مشکل را حل کند؟

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 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. مثلاً برای خود ما در بحث معاملات املاک چنین اتفاقی افتاد.

ما می‌خواستیم بخش معاملات ملکی سامانه معاملات را به سامانه مالی وصل کنیم اما سازمان املاکی‌ها 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. چنین چیزی برای فردی که سمت شهردار تهران را قبول می‌کند خیلی زیاد اتفاق می‌افتد. 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. کمالینکه الان خودتان شاهد هستید که در ۲۲ منطقه شهرداری تهران با ۲۲ فرایند مختلف برای صدور پروانه ساخت‌وساز مواجهیم. مثلاً وقتی معاون شهرسازی شهرداری یکی از مناطق به منطقه دیگر منتقل می‌شود فرایند شهرسازی موردنظرش را با خودش به منطقه جدید می‌برد و می‌گوید من دوست دارم با این فرایند کار کنم. درواقع شما حتی یک چنین فرایند ساده‌ای را هم نمی‌توانید فراگیر کنید و از همه بخواهید طبق یک رویه واحد عمل کنند. خلاصه همراه کردن مجموعه شهرداری واقعاً سخت است.

مصاحبه‌کننده: در این دوره یا دوره قبل در مجموعه شورا و شهرداری در رده‌های مختلف چه کسانی حامی شفافیت بودند؟

محمدحسین صدوقی: افراد زیادی بودند و هنوز هم هستند. مثلاً از اعضای شورای قبلی، به جز خود خانم آروین، آقای فراهانی^۶ و خانم صدراعظم نوری^۷ همراه بودند. آقای هاشمی^۸ تا حدی همراه بودند. این‌ها کسانی بودند که در این حوزه اقداماتی می‌کردند. شاید افراد دیگری هم بودند که هم‌نظر بودند اما کسانی که واقعاً به موضوع ورود و کار جدی می‌کردند این افراد بودند. در بدنه شهرداری هم افراد حامی و همراه حضور داشتند، مثلاً آقای گودرز را می‌توان مثال زد که کار جدی می‌کرد. از دوستان سطح کارشناسی هم آقای شکری پور و اکبری را به یاد می‌آورم.

از بین مدیران هم خود آقای فرجود^۹ همراه بود. آقای فرجود با تمام محدودیت‌هایی که یک مدیر دارد و همچنین اختیاراتی که به او اجازه می‌داد برخی کارهایی که از او خواسته می‌شد را انجام ندهد، به نظر من باز هم خوب همراهی کرد و این خودش نقطه قوتی بود. کسانی که شاید بعداً خیلی به ما کمک کردند آقای حقیقی از معاونان سابق سازمان فاوا بود که الان به یکی از شهرداری‌های مناطق رفته‌اند. آقای جالینوس هم که آن موقع معاون حراست بود و الان هم فکر می‌کنم یکی از مدیران ارشد شهرداری باشد با ادبیات شفافیت همراه بود. از کسانی که در این دوره با آن‌ها کار می‌کنیم آقای مرشدلو، از معاونان حراست، حامی و همراه شفافیت هستند.

یک اتفاق جالب دیگری هم که افتاد این بود که برخی افرادی که ما در دوره کمیته آن‌ها را مانع کار شفافیت می‌دانستیم، حالا که مدتی گذشته است، با ادبیات شفافیت آشنا شده‌اند و حسن نیت ما برایشان آشکار شده است و در این دوره همراهی و کمک زیادی می‌کنند. همچنین ما با این پدیده روبه‌رو شدیم که افراد وقتی در پستی مسئولیت دارند، یک واکنش دارند و وقتی از آن پست کنار گذاشته می‌شوند واکنش دیگری. مثلاً طرف وقتی مدیر کل یک بخش حساس بوده، در برابر انتشار عمومی اطلاعات بخش خودش مقاومت کرده است، اما بعد که از آن پست کنار گذاشته می‌شود -عذرش را می‌خواهند یا جابه‌جا می‌شود و به واحد دیگری می‌رود- و دیگر آن محدودیت‌های مدیریتی را ندارد، کاملاً همراهی می‌کند، حتی راهکار ارائه می‌دهد یا می‌آید برای کار تو تسهیلگر می‌شود. با این موضوع خیلی مواجه شده‌ایم و هنوز هم مواجه می‌شویم. حالا دلیل این همراهی یا این است که دیگر ذی‌نفع نیست یا اینکه نفعش در همکاری با ماست. در واقع چنین فردی انگار با خودش می‌گوید حالا که من را بازی نمی‌دهند، بروم به ستاد و همراهی کنم تا دیده شوم، چند جلسه بروم و بشوم مثلاً مشاور معاون شهردار. ممکن است این نگاه من به نظر شما بدبینانه برسد اما راستش برای خود من قبول این موضوع کمی سخت است که فردی که قلباً به سلامت اداری و مبارزه با فساد و شفافیت اعتقاد دارد، زمانی که در مجموعه قبلی خودش سِمَت داشت، آن قدر مقاومت نشان داده باشد و همه چیز را خیلی سازمانی و محدود دیده باشد. وقتی چنین شخصی را می‌بینم که زمانی مانع بوده و الان همراه است، همراهی‌اش را از جنس اعتقاد و دغدغه‌مندی نمی‌بینم. حتی ممکن است پشت همکاری و همراهی او، کینه و دلخوری بابت

^۶ مجید فراهانی، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران و رئیس کمیته «بودجه و نظارت مالی» شورا ذیل کمیسیون «برنامه و بودجه»

^۷ زهرا صدراعظم نوری، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران و رئیس کمیسیون «سلامت، محیط‌زیست و خدمات شهری» شورا

^۸ محسن هاشمی رفسنجانی، عضو و رئیس پنجمین دوره شورای شهر تهران

^۹ محمد فرجود، مدیرعامل سازمان «فناوری اطلاعات و ارتباطات» شهرداری تهران هم‌زمان با دوره پنجم شورا

کنار گذاشته شدن هم باشد. ما اینجا باید حواسمان باشد که اطلاعات دچار بایاس و سوگیری نشود. اما خلاصه این یکی از شگردهای خود ما هم هست که تا یک نفر جابه‌جا می‌شود فوراً می‌رویم سراغ او که آقا، شما چطور می‌توانی به ما کمک کنی. چون او مجموعه قبلی خودش را می‌شناسد و شاید خودش هم کاری کرده باشد و بتواند در جهت پیشبرد کارها به ما کمک کند.

در نهایت، به نظر من همه افرادی را که نه فقط در نظر، بلکه در عمل هم با ما و با پروژه شفافیت همراه بودند می‌شود دو دسته کرد. گروه اول کسانی هستند که همراهی با پروژه شفافیت برایشان آورده‌ای داشت، یعنی همراهی‌شان از جنس اعتقاد و پایبندی به آرمان شفافیت نبود. گروه دوم کسانی هستند که واقعاً اعتقاد داشتند که باید چنین کاری انجام شود. مثلاً ما در پیاده‌سازی جلسات صحن شورا دیدیم که پشتمان را خالی کردند. ما کار پیاده‌سازی و انتشار مشروح مذاکرات صحن را یک مدت به زور جلو بردیم ولی موقعی که قرار شد فرایند انجام این کار در شورا بررسی شود و برایش هزینه کنند و ساختار و نیرو در نظر بگیرند، با بیرون آمدن خانم آروین از هیئت‌رئیس، کار خوابید. یعنی تا موقعی که خانم آروین بالای سر کار بود، دیگران این‌ور و آن‌ور می‌گفتند ما در شفافیت شورا پیشرو هستیم و مشروح مذاکرات و چه و چه را منتشر می‌کنیم، ولی در عمل کار را زمین زدند، در صورتی که فقط یک نفر از اعضای هیئت‌رئیس تغییر کرده بود و بقیه ترکیب اعضا همان ترکیب قبلی بود. در واقع در آن سه سال هم در مقام حرف همراهی می‌کردند، ولی در عمل کاری نکردند؛ تا فشار خانم آروین برداشته شد و پیگیری ایشان از میان رفت بحث پیاده‌سازی جلسات صحن شورا عملاً زمین خورد. این نشان می‌دهد همراهی اعضایی که با این موضوع درگیر بودند ظاهری بود. شاید واقعاً اعتقادی به این قضیه نداشتند یا آن را مفید نمی‌دانستند.

بعضی وقت‌ها این جور است که ما با افرادی مواجه می‌شویم که سالم‌اند و به سلامت اداری اعتقاد دارند اما می‌گویند این کار شما مفید و کمک‌کننده نیست. می‌گویند شفاف می‌کنید که چه بشود؟ این شفافیت به مقابله با فساد کمی نمی‌کند. در واقع چون اعتقادی به این کار ندارند آن را انجام نمی‌دهند، نه اینکه افراد سالمی نباشند.

در مورد پیاده‌سازی جلسات صحن هم شاید مسئله همین بود و در نظر بقیه، این کار فایده‌ای نداشت. اما خب کسانی هم بودند که واقعاً حمایت می‌کردند، مثلاً آقای فراهانی یا خانم نوری که مثال زدم به نظرم با توجه به صحبت‌هایشان در دفاع از لایحه‌ها و طرح‌های مرتبط با شفافیت در صحن و کمیته‌های تخصصی به بحث شفافیت اهتمام داشتند و آن را در مصوبه‌ها می‌آوردند. یا در بحث باغات^{۱۰} حس می‌کردم خانم نوری واقعاً دنبال این است که جلوی فساد را بگیرد.

مصاحبه‌کننده: در دوره قبلی حراست کلاً ورودی به بحث شفافیت نداشت؟

محمدحسین صدوقی: ورود نداشت، ولی شاید مشکل از تجربه کم ما و شیوه پیشبرد کار توسط ما بود که نتوانستیم با آن‌ها ارتباط بگیریم. شاید اگر من با تجربه و دید الانم به کمیته چهار-پنج سال قبل اضافه می‌شدم جور دیگری به موضوع تعاملاتمان با واحدهای مختلف شهرداری ورود می‌کردم و سعی می‌کردم چیزهایی را که به نظرمان بدیهی و

^{۱۰} منظور تشخیص باغ بودن یا نبودن زمین‌هایی است که در حریم شهرها قرار دارد. در حال حاضر، پرونده‌های باغات ابتدا در کمیسیون ماده ۷ بررسی می‌گردد 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. در صورتی که مالک به رأی کمیسیون اعتراض داشته باشد، پرونده در دستور کار صحن شورای شهر قرار می‌گیرد.

درست می‌رسید خیلی بدیهی فرض نگیریم. ما فکر می‌کردیم درگیر کردن حراست در بحث شفافیت بوروکراسی کار را زیاد می‌کند. شاید اگر این‌جوری نمی‌دیدیم و این قضاوت را نداشتیم اتفاقات دیگری می‌افتاد. حداقل می‌توانستیم امتحان کنیم که می‌شود با حراست کار را جلو برد یا نه. البته همه این‌ها تجربه است. هر قدر جلوتر برویم تجربه بیشتر می‌شود.

مصاحبه‌کننده: می‌توانید از کسانی مثال بزنید که از سمتشان جابه‌جا شدند و شما پس از آن، برای کسب اطلاعات به سراغشان رفتید؟

محمدحسین صدوقی: ما سه تجربه این‌چنینی داشتیم، با سازمان املاک، با سازمان فناوری اطلاعات و حراست. در هر یک از این سه حوزه با افرادی که جابه‌جا شده بودند صحبت کردیم که گیر کار و علت واقعی مقاومت چه بوده، کجا ما را دور زده‌اند، و حالا چه کار کنیم که دور نخوریم و بتوانیم کار را در ستاد پیش ببریم. زمانی که من در ستاد مشغول به کار شدم، فرایندهایی که در کل واحدهای شهرداری وجود داشت و اتفاقاتی که حین طی کردن این فرایندها می‌افتاد هنوز برای ما شفاف نبود. بعد از جابه‌جایی مدیران، سراغ دو-سه تا از مدیران سازمان املاک رفتیم و اطلاعات خوبی گرفتیم و فهمیدیم گیر کار کجا بوده. مثلاً شفاف و دقیق به ما گفتند اگر می‌خواهید ثبت اطلاعات املاک در سامانه املاک صورت بگیرد یا امکان تغییر مالکیت، صدور مجوز ساخت و ... برای یک ملک قفل شود، چه چیزی را باید از سازمان املاک مطالبه کنیم. بعد از آن ما دیگر می‌دانستیم که باید دقیقاً روی چه چیزی هدف‌گذاری کنیم. حتی از باگ‌هایی در فرایندها و سامانه املاک باخبر شدیم که تا آن موقع نمی‌دانستیم. مثلاً گفتند سال ۹۸ امکان انجام فلان عملیات فسادآمیز در سامانه املاک وجود داشت اما ما در سال ۹۹ این امکان را مسدود کردیم. خب ما سال ۹۸ اصلاً اشراف نداشتیم که چنان اتفاقی ممکن است در سامانه بیفتد. بعد حالا که مدیر مربوطه جابه‌جا شده می‌گوید آن موقع چنین امکانی در سامانه بوده و شاید فساد می‌رخ داده است.

مصاحبه‌کننده: اگر الان به عقب و به ابتدای همکاریتان با کمیته شفافیت برمی‌گشتید چه کارهایی می‌کردید؟

محمدحسین صدوقی: قطعاً اگر الان به عقب می‌گشتم سعی می‌کردم با بعضی افراد از بدنه خود شهرداری به صورت پاره‌وقت کار کنیم، مثلاً به مدیر فلان‌جا می‌گفتیم شما یک روز در هفته برای ما (کمیته شفافیت) زمان بگذار و با ما همکاری کن. در این صورت رابطه‌ای دوطرفه بین ما شکل می‌گرفت، هم او را از جایی که کار می‌کرد جدا نکرده بودیم، هم برای ما بار اضافه کردن نیروی جدید ایجاد نمی‌شد و هم اینکه می‌توانستیم از ظرفیت چنین افرادی استفاده کنیم. مثلاً برای چک کردن دیتای شهرسازی حتماً لازم نبود کارشناسمان را از بیرون بیاوریم بلکه فردی از بدنه خود شهرداری می‌توانست با صرف یک روز در هفته این کار را انجام دهد.

همچنین سعی می‌کردم روی بحث جانشین‌پروری کار کنم، یعنی سعی می‌کردم بچه‌هایی که در کمیته کار می‌کردند در شهرداری تثبیت شوند و به صورت جدی پیگیر می‌شدم که افراد، رابطه استخدامی جدی با شهرداری داشته باشند. همچنین سعی می‌کردم جایگاه کسانی در بدنه شهرداری که با ما کار می‌کردند را بالا ببرم. چون عموماً در شهرداری این طوری است که وقتی فردی را در یک جایگاهی بالا ببری بعداً هم در همان محدوده بازی می‌کند و پایین‌تر نمی‌آید. مثلاً اگر فردی را تا سطح معاون یک مجموعه بالا ببری، اگر هم معاون آنجا باقی نماند، معاون یک جای دیگر می‌شود. علاوه بر این، شاید وقت بیشتری برای انتقال ادبیات شفافیت به مجموعه شهرداری می‌گذاشتم. ما یک جاهایی شاید

به‌خاطر اینکه می‌دیدیم از طرف شورا اتوریته داریم، قانع کردن مدیران و کارشناس‌ها را لازم نمی‌دیدیم. می‌گفتیم این کار را انجام بده و انتظار داشتیم کار را انجام دهد. درحالی‌که باید یک وقت جدی می‌گذاشتیم که ادبیات شفافیت را در مجموعه و در بدنه جا بیاندازیم. اگر این اتفاق می‌افتاد کارهایمان راحت‌تر پیش می‌رفت.

موضوع دیگری که حتماً رویش کار می‌کردم بحث شاخص‌های شفافیت و سلامت اداری است. اگر چنین کاری را پایه‌گذاری کرده بودیم، روی آن وقت گذاشته بودیم و این شاخص‌ها هر سال پایش می‌شد می‌توانستیم در پایان دوره دیتای سه-چهارساله خوبی داشته باشیم.

کار دیگری که به نظرم بلید 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 ببینند 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. خوب ما می‌توانستیم به‌طور جدی پایه‌گذار این کار بشویم، نه در حد این چیزی که در حال حاضر در مرکز مطالعات به‌صورت اسمی هست. می‌توانستیم برای این کار واقعاً فرایند ببینیم، 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. یک بحث دیگر هم بحث تدوین نظام آمار و حکمروایی داده شهرداری بود که زمان ما مغفول ماند و خیلی به آن توجه نکردیم. یکی-دو جلسه در رابطه با آن گذاشتیم ولی آن قدر ایده‌آل گرایانه به آن نگاه کردیم که آن را به اجرا نرساندیم و همچنان به نظرم جایش خالی است. اگر روی این موضوعات کار می‌کردیم خیلی خوب بود و مثل سایت شفاف که الان به موجودیتی جاافتاده تبدیل شده است، تا حدی در بدنه جا می‌افتاد.

مصاحبه‌کننده: فکر می‌کنید اگر کارشناس‌های کمیته رابطه استخدامی جدی‌تری با شهرداری پیدا می‌کردند آن وقت می‌توانستند همان کارایی سابق را داشته باشند؟ درگیر مناسبات کارمندی نمی‌شدند؟

محمدحسین صدوقی: در آن دوره قبل که بله، چون فرقی در شیوه کارشان ایجاد نمی‌شد فقط نوع قراردادشان فرق می‌کرد.

اما آن وقت می‌شد این افراد را بعد از اینکه دوره تمام شد هم در سیستم نگه داشت و به آن‌ها جایگاه داد. مثلاً ممکن است احساس کنید خانم طاهری^{۱۱}، کسی که بدون سابقه کار اداری وارد تیم کمیته شد اما خیلی سریع فهمید که شهرداری چه جور جایی است و کار اداری یعنی چه و با سیستم آداپته شد، در اداره کل تدوین در بدنه شهرداری می‌تواند کار را خوب پیش ببرد. یا مثلاً ممکن است صدوقی بتواند کنار معاون برنامه‌ریزی کار را خوب پیش ببرد. می‌شد در شش-هفت ماه آخر دوره که دیگر کاری خیلی پیش نمی‌رود و همه منتظر تغییرات و تحولات هستند، چنین نقل و انتقالاتی را انجام داد. شاید آن دوره دوره خوبی بود برای اینکه بتوانیم نیروهای کمیته را در مجموعه شورا و شهرداری پخش کنیم و کسانی را که فکر می‌کردیم به درد مجموعه می‌خورند و توانمندند در نقطه‌هایی که می‌دانستیم مثرتر هستند بنشانیم.

مصاحبه‌کننده: ابتدای صحبتتان بحثی کردید درباره اینکه کمیته جزئیات کارها را از شهرداری پیگیری می‌کرد و حتی وارد کار اجرایی می‌شد. چقدر این شیوه انجام کار کمیته را مفید یا لازم می‌دانید؟

محمدحسین صدوقی: برای آن که کار انجام شود، ناچاراً مدلس 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 مناسبش 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 به خودی خود 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: به عبارتی، کمیته نمی‌توانست صرفاً با مطالبه‌گری کار را پیش ببرد.

محمدحسین صدوقی: قطعاً نمی‌شد.

^{۱۱} نجمه طاهری، مشاور بهاره آروین و عضو گروه راهبری کمیته شفافیت و شهر هوشمند

مصاحبه کننده: ورود کمیته به کار اجرایی عملاً باعث نمی‌شد جلوی جافتادن 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 بخواهم 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.

مصاحبه کننده: مثال و مصداقی از دوران کمیته خاطرتان هست که پیش خودتان افسوس بخورید و بگویید کاش کار دیگری کرده بودیم؟

محمدحسین صدوقی: افسوس؟ نه واقعاً. البته تجربه من کم است، تنها دو دوره شورا را به‌طور جدی دیده‌ام. ولی فکر نمی‌کنم کار بزرگی که در دوره پنجم در حوزه شفافیت انجام شد در کل دوره‌های شورا سابقه داشته باشد و توانسته باشند اتفاق به این بزرگی را رقم بزنند. این اتفاق، اتفاق خیلی بزرگی بود. در واقع نمی‌توانم بگویم بابت چیزی افسوس می‌خورم یا مثلاً کم‌کاری‌ای کردیم و مثلاً به جای دوازده ساعت می‌توانستیم سیزده ساعت کار کنیم؛ نه، همه حداکثر توانشان را گذاشتند و کار کردند و از خودگذشتگی نشان دادند و حتی از منفعت شخصی‌شان چشم‌پوشی کردند. باین حال با تجربه‌ای که به دست آورده‌ام اگر به عقب برگردم، مثلاً شش ماه اول دوره پنجم، به نظرم بهتر بود به حوزه مالی جدی‌تر ورود می‌کردیم و در سامانه‌های مالی تغییراتی اساسی ایجاد می‌کردیم. شاید این کار هزینه زیادی می‌برد ولی به نظرم طراحی مجدد سامانه مالی شهرداری آورده زیادی می‌توانست داشته باشد.

مصاحبه کننده: منظورتان این است که سامانه‌های موجود را کنار می‌گذاشتید و از نو سامانه جدید طراحی می‌کردید؟ شبیه اتفاقی که برای سامانه قراردادها افتاد؟

محمدحسین صدوقی: بله، یک سامانه خیلی جامع و بزرگ ایجاد می‌کردیم که بتوانیم صفر تا صد همه اتفاقات مالی شهرداری را در آن ثبت کنیم، از تخصیص بودجه و اعتبار گرفته تا بحث پرداخت‌های مالی و همچنین اجرای کار. چنین کاری شفافیت زیادی ایجاد می‌کرد. شهرداری قبلاً هم شبیه این کار را در حوزه شهرسازی کرده بود. سال ۸۸ سامانه قدیمی شهرسازی را آرام‌آرام کنار گذاشت و سامانه جدید را جایگزین کرد. سامانه قبلی اصلاً کارآمد نبود. الان سامانه مالی هم همین‌طور است و هیچ انسجامی ندارد، مثلاً کل فرایند تخصیص بودجه، تصویب بودجه و پرداخت بودجه باید یکپارچه باشد، ولی نیست. یا در شهرداری‌های مناطق، یک سقف تأمین تخصیص بودجه داریم و یک سقف خرج کردن داریم، اما این‌ها با همدیگر نمی‌خوانند. مثلاً هزار میلیارد به منطقه تخصیص داده شده، ولی به اندازه دو-سه هزار

میلیارد خرج می‌کند. یعنی چون فرایند را یکپارچه ندیده و به بودجه‌اش خیلی اعتقاد و اعتمادی ندارد، آنچه کف میدان رخ می‌دهد (هزینه) با تئوری‌اش (بودجه تخصیص یافته) نمی‌خواند، به نظر من نبود یک سامانه جامع و بالتبع فرایند یکپارچه باعث می‌شود که چنین مشکلاتی پیش بیاید. ولی خب اگر صفر تا صد همه چیز در سامانه باشد خیلی مسائل را می‌توان کنترل کرد و بر خیلی اتفاقات می‌توان نظارت داشت که نتیجه‌اش کاهش هزینه‌های مدیریت شهر است. در این حالت، مثلاً اگر به منطقه گفته شود سقف تأمین تو فلان قدر است، منطقه خودبه‌خود می‌رود به سمت اینکه بودجه خود را مدیریت کند، خرج تراشی نکند و نیازهای واقعی خود را هم با کمترین قیمت تأمین کند. اما وقتی دستش در خرج کردن باز باشد و بداند که رد شدن از سقف بودجه خیلی هم خط قرمز نیست، خب جور دیگری رفتار و خرج می‌کند. حتی سامانه فعلی هم با اینکه در این حد جزئی نیست از نظر سلامت اداری آورده‌های زیادی برای شهرداری داشته است.

مصاحبه‌کننده: شهرداری نمی‌تواند روی همین سامانه‌ای که دارد امکان رد شدن از سقف بودجه یا موارد مشابه را ببندد؟

محمدحسین صدوقی: می‌تواند، اما این جور کارها به‌مثابه مسکن است و درمان قطعی، طراحی کلی و مجدد سامانه هست؛ وقتی سامانه یکپارچه باشد، فرایندها یک‌جا جمع شده باشد، و امکان ردوبدل دیتا بین زیرسامانه‌ها وجود داشته باشد، این‌ها باعث کنترل بیشتر بر فرایندها و شفافیت بیشتر آن‌ها می‌شود.

مصاحبه‌کننده: در حال حاضر ایده طراحی مجدد سامانه مالی در شهرداری مطرح نیست؟

محمدحسین صدوقی: لازمه انجام این کار این است که متولیان کار، هزینه اتفاق‌هایی که در مجموعه می‌افتد و مقاومت‌هایی که هست را به جان بخرند. ببینید، 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. به جرئت می‌توانم بگویم اگر خانم آروین در این دوره هم عضو شورا می‌شد نمی‌توانست نظیر کاری که در دوره اول کرد را دوباره تکرار کند، با اینکه شناخت ایشان از مجموعه الان بسیار بیشتر از شناخت ایشان در طول دوره قبل است. چون دیگر مجموعه او را شناخته و ایشان هم مجموعه را شناخته و تغییر و تحول جدی‌ای صورت نمی‌گیرد. این یک اتفاق ایده‌آل است که کسی که از بیرون به مجموعه وارد شده، شناخت عمیقی از مجموعه داشته باشد و در شش ماه اول برای مجموعه یک تصمیم جدی بگیرد و بدنه مدیریت شهری هم او را همراهی کند؛ یعنی شهردار اعتماد به نفس آن را داشته باشد که بگوید من حاضریم یک تغییر و جراحی جدی در مجموعه داخلی خودم داشته باشم.

مصاحبه‌کننده: در صحبت‌هایتان اشاره کردید که در دوره فعلی به دلایل مختلف از جمله اعتمادی که به وجود آمده و

انتقال متولی پیگیری شفافیت از شورا به شهرداری و کمتر شدن بوروکراسی کارها راحت‌تر پیش می‌رود. احیاناً یک دلیل

دیگر این امر این نیست که شما که در دبیرخانه هستید، خودتان هم از بدنه شهرداری هستید، بنابراین آن

پیچانده شدن‌ها را راحت‌تر می‌توانید تشخیص بدهید و این خودش باعث می‌شود که یک‌سری دورخوردن‌ها که کمیته یا شورا با آن مواجه بود و ممکن بود چند ماه یا حتی دو سال طول بکشد تا بفهمد که شهرداری بالاخره واقعاً می‌خواهد فلان کار را بکند یا نه، برای شما از ابتدا مشخص است؟

محمدحسین صدوقی: بله قطعاً یک دلیلش همین است. ببینید، موضوع این است که منی که در شهرداری هستیم می‌دانم در شهرداری چه خبر است و همکارانم در شهرداری هم می‌دانند که من از روال کار شهرداری باخبرم. پس شرایطمان مساوی است و نمی‌توانند بیچانند. یعنی حتی برای این کار تلاش هم نمی‌کنند. شما وقتی در شورا هستید شاید ندانید در شهرداری چه می‌گذرد. ولی ما اتفاقات را می‌دانیم. درواقع 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 سطح بالای 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. نظیر این موارد زیاد پیش می‌آید.

این از فیلترگذشتن همیشه در اطلاع‌رسانی و خبردادن‌ها هست، چون دوست داریم وضعیت را یک مقدار مثبت‌تر از آنچه هست جلوه دهیم. اینجا باید منافع مدیر را هم در نظر گرفت. منافع او به معنای منفعت‌طلبی به معنای منفی آن نیست، بلکه مدیر پیش خودش می‌گوید اگر دو تا از این گزارش‌های منفی برای من رد شود سریع از پستم برکنار می‌شوم و دیگر نمی‌توانم کارهایی را که مدنظر خودم بوده انجام دهم. ببینید، آن قدر در قسمت‌های مختلف شهرداری ضعف هست که همیشه می‌توان سه-چهار ضعف را بولد کرد تا فلان مدیر تذکر بگیرد و بعد هم برکنار شود. در این صورت، مدیری که دغدغه‌مند بوده دیگر آن پست را ندارد که بخواهد کاری انجام بدهد. پس درواقع می‌توانم بگویم بخشی از این پیچانده شدن‌های ما در دوره قبل، به‌خاطر بی‌تجربگی ما در تعامل با شهرداری بود و بخشی هم به این برمی‌گردد که به‌هرحال 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 هستیم و خیلی چیزها را بی‌واسطه می‌بینم هم اگر به شورا بروم، این فیلتر برایم ایجاد می‌شود. حالا یک‌سری از پیچانده‌ها 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 سمت گرفته بودند. همین باعث می‌شد که خود این مدیرها پیچانده سیستم زیردستانشان را کنترل کنند. مثلاً شاید اگر کنترل‌های آقای فرجود (رئیس سازمان فناوری اطلاعات شهرداری) نبود، وقتی کمیته از سازمان فاوا پیگیر ایجاد تغییراتی در سامانه‌های شهرداری می‌شد هزارویک جور سنگ جلوی پایشان می‌گذاشتند که مثلاً با این کار امنیت سامانه پایین می‌آید یا فلان مشکلات به وجود می‌آید. ولی خود فرجود مدیریت می‌کرد که هم کار کمیته پیش رود و هم سیستم به لحاظ فنی و امنیتی آسیب نبیند. می‌خواهم بگویم

چون مدیران ارشد منصوب همان دوره و در نتیجه با شورا همراه هستند شاید بحث پیچاندن و این‌ها کمتر اتفاق بیفتد، ولی باز هم مجموعه می‌تواند بپیچاند. یعنی همین الان هم اگر مجموعه نخواهد کاری را انجام بدهد، خصوصاً اگر کسی که در آن حوزه مورد نظر دانش تخصصی دارد و به اصطلاح سوار موضوع است همراه نشود یا به هر دلیلی نخواهد کار را پیش ببرد، می‌تواند سنگ بیندازد.

مصاحبه‌کننده: مثال مشخصی از پیچانده شدن‌ها در دوره قبل در ذهن دارید؟

محمدحسین صدوقی: مثال مشخص این پیچاندن‌ها همان است که گفتم 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. مثلاً یکی از مدیران سابق املاک می‌گفت تا قبل از سال ۹۸ اگر کسی سندی را از مخزن اسناد ما حذف می‌کرد نه معلوم می‌شد چه کسی حذف کرده و نه معلوم می‌شد که اصلاً سندی حذف شده. یعنی شما می‌توانستی بروی یک سند شهرداری را پیدا کنی و هر بلایی می‌خواهی سرش بیاوری، حتی از سامانه حذف کنی و اصلاً معلوم نشود که آن را حذف کرده‌ای. مثلاً ممکن بود یکی از بچه‌های سازمان املاک که به سامانه دسترسی دارد ملکی را شناسایی کند، اطلاعات آن را از سامانه حذف کند، خودش هم برود کارسازی بکند و اصلاً ملک را بفروشد و آن را به شخص دیگری انتقال دهد، بدون اینکه رد و اثری از این کار جایی بماند. تازه داستان این املاک، جدای از داستان املاکی است که اصلاً در سامانه سازمان املاک ثبت نیستند و در شهرداری منطقه ثبت شده‌اند. مثلاً شهرداری منطقه آمده به‌جای عوارض، ملک گرفته و این را به سازمان املاک اعلام نکرده است. یعنی اطلاعات معامله‌اش هیچ‌جا جز خود شهرداری منطقه نیست. بعد مثلاً ملک تجاری است و سالی پانصد میلیون هم اجاره‌اش است و این اجاره را خود منطقه می‌گیرد بدون اینکه جایی ثبت شود یا لاگی بیندازد. نه شهرداری مرکز می‌داند شهرداری منطقه چنین ملکی دارد و نه درآمد منطقه از این ملک در حسابرسی می‌آید. این پول می‌رود پیش چند فرد معتمد در شهرداری منطقه و معلوم هم نیست چطور خرج می‌شود.

مصاحبه‌کننده: این مشکلی که در رابطه با سامانه سازمان املاک گفتید الان در سامانه رفع شده است؟

محمدحسین صدوقی: می‌گویند که رفع شده است. شاید الان لاگ می‌اندازد که چه کسی سند را حذف کرده، یا سند با چه دسترسی‌ای حذف شده است. البته این‌ها را ما هم هنوز ندیده‌ایم و صرفاً گزارشش به ما رسیده است.

مصاحبه‌کننده: از زمانی که به شهرداری برگشته‌اید، در جلسات شهرداری پشت سر کمیته و خانم آروین چه چیزهایی

می‌گویند؟ اگر از این نقل قول‌ها و خاطرات چیزی یادتان هست برای ما بگویید.

محمدحسین صدوقی: یک بار با خانم آروین شوخی می‌کردم، گفتم ما جلسه‌ای نرفتیم که به شما فحش تکراری بدهند.

هر بار یک چیز جدید می‌گفتند. [می‌خندد]

حرف و حدیث و غر زیاد بود، ولی وقتی آدم‌ها می‌بینند تغییری اتفاق افتاده و طرف واقعاً کسی را با خودش وارد مجموعه نکرد، خانه‌ای نگرفت، حسن نیت داشت، رفته‌رفته این غرها هم کم و کمتر می‌شود، چون عموماً بدنه، مدیریت را اول با

این چیزها می‌سنجند و بعد می‌روند در این فاز که نظر کارشناسی او یا فلان نظرش در حوزه شفافیت اشتباه بوده. یعنی بحث از این سمت که طرف خودش این‌جوری است یا آن‌جوری می‌رود به این سمت که خب نظر کارشناسی‌اش اشتباه بوده. هنوز هم این حرف‌وحديث‌ها هست، اما درکل می‌توانم بگویم بدنه شهرداری با خانم آروین همراه بودند. همین الان هم ممکن است مثلاً یکی از قدیمی‌های مجموعه شهرداری بگوید یکی مصوبه‌ای با خود آورده، چرا ما باید اجرا کنیم. ولی می‌بینی همین کسی هم که به تو غر می‌زند هم وقتی پنج تا جلسه بگذارید که حرفش را بزند و تو هم حرفت را بزنی، اگر حرفت درست باشد، حرف تو را قبول می‌کند و راه می‌آید. ببینید، شفافیت به‌خودی‌خود چیز خاصی نیست و صرفاً یک بستر است. شاید اگر در دوره قبل، آورده‌ای از شفافیت به بدنه ارائه می‌دادیم و برایشان چند مثال از میوه‌های شفافیت می‌زدیم، این‌ها خیلی با ما همراه‌تر می‌شدند. مثلاً می‌گفتیم با انتشار معاملات، آمار ترک تشریفات هم پایین آمده، یا با انجام فلان کار، سلامت اداری این‌قدر رشد داشته است.

مصاحبه‌کننده: این‌ها برای بدنه جذاب است؟

محمدحسین صدوقی: برای کسانی که بخواهند کار کنند، یعنی برای آن کسی که می‌خواهی با خودت همراه کنی، جذاب است، وگرنه برای کسانی که از روی غرض‌ورزی مقاومت دارند، نه.

مصاحبه‌کننده: برای من جذاب است بدانم غالباً موضوع این غرزدن‌ها و مقاومت‌ها چه بود، یعنی به چه چیزهایی گیر می‌دادند؟ پشت‌سر چه غرهایی می‌زدند؟

محمدحسین صدوقی: بحث‌ها بیشتر حول این بود که انتشار اطلاعات به شهرداری آسیب می‌زند. در جلسات که نمی‌توانستند علنی بگویند مثلاً نیت من بد است و می‌خواهم سوءاستفاده کنم و شما جلوی آن را بسته‌اید. عموماً چیزی که مطرح می‌کردند این بود که انتشار اطلاعات به شهرداری آسیب می‌زند؛ مثلاً اگر شما اطلاعات درآمدها و دارایی‌ها را منتشر کنید بدهکارها از شهرداری شکایت می‌کنند، یا امکان سوءاستفاده از اسامی منتشرشده وجود دارد، یا مثلاً می‌گفتند اگر اطلاعات کارکنان را منتشر کنید با مشخص شدن حقوق واقعی فردی که به خانواده‌اش گفته فلان‌قدر حقوق می‌گیرم، دعوای خانوادگی می‌شود. از این جور چیزها.

مصاحبه‌کننده: این‌ها در جلسات رسمی گفته می‌شد؟

محمدحسین صدوقی: بله. البته افراد عموماً در جلسات غیررسمی هم از آن چارچوب اداری خارج نمی‌شدند. یعنی احتیاط را از دست نمی‌دادند که بگویند ما می‌خواستیم فساد کنیم اما شما راه آن را بسته‌اید، بلکه طور دیگری استدلال می‌کردند. ببینید، 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 حدود 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 نخواست، عدم شفافیتی را به وجود می‌آورد که در کنار کارراه‌انداز بودن، 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.

البته همان طور که گفتیم این غرها در فضای غیررسمی زده می‌شد، در جلسه رسمی که طرف نمی‌گوید من می‌خواهم بروم غیرقانونی پول در بیاورم.

مصاحبه‌کننده: مثال دیگری از همین انتقادهای تخصصی و عدم‌همراهی‌های تخصصی با کاری که کمیته شفافیت می‌کرد یا تصمیماتی که می‌گرفت در ذهنتان هست؟

محمدحسین صدوقی: قبل از اینکه پاسخ این سؤال را بدهم بهتر است به نکته‌ای اشاره کنم. 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 کار کردن در شهرداری منطقه با کار کردن در شهرداری ناحیه فرق می‌کند. این طور 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.

بحث دیگر بحث نداشتن زبان مشترک بود. یعنی کمیته و شهرداری نمی‌دانستند چطور باید حرفشان را به هم بزنند. به همین خاطر گاهی سوءتفاهم ایجاد می‌شد؛ مثلاً خواسته به‌درستی به فرد مربوطه در شهرداری منتقل نمی‌شد و او یک کار دیگر را اجرا می‌کرد. یا خواسته کمیته جوری به فرد مربوطه می‌رسید که باعث ناراحتی‌اش می‌شد که فلان کار را از ما می‌خواهند؟ در صورتی که اصلاً منظور کمیته آن کار نبود.

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 به‌جای 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.

مورد دیگری که ایجاد سوءتفاهم می‌کرد (و هنوز هم با آن مسئله داریم) پذیرفتن ضرورت شفافیت و الزامات آن بود. همین الان از هیئت وزیران دستورالعملی برای شیوه انتشار اطلاعات آمده است؛ مثلاً bulk (فله) باشد، ریزدانگی‌اش زیاد باشد و مواردی از این دست. بعد از چهار-پنج سال که شهرداری در این حوزه تجربه دارد، همچنان یک‌سری مسائل برایش جای سؤال است از جمله اینکه ما متوجه نمی‌شویم انتشار یک‌جا و دسته‌ای اطلاعات یا ریز اطلاعات به

درد چه کسی می‌خورد و چرا باید این کار را بکنیم. درمورد افرادی که مغرض نبودند و قصد و نیت سوئی نداشتند، عموماً در این چیزها بود که اختلاف نظر پیش می‌آمد و مثلاً شاید به بدگویی و گلاویه و شکایت از کمیته می‌رسید و به اینکه مثلاً خواسته‌های کمیته موجب ناکارآمدی است، وقت ما را گرفته و دارد سیستم‌های ما را به هم می‌ریزد.

مصاحبه‌کننده: از بین کارهایی که در دوره قبل شروع شد ولی آن موقع به نتیجه نرسید، موردی هست که در این دوره به واسطه ساختار جدید و شرایط جدید راحت‌تر پیش رفته باشد؟

محمدحسین صدوقی: به نظرم خود کمیته ناخواسته به این نتیجه رسید که بهتر است چند مورد خیلی مهم را پیگیری کند. مثلاً رفت سراغ بحث انتشار اطلاعات معاملات و برخی موارد دیگر که با امکانات آن موقع شدنی بود. در دوره جدید، از طرف ستاد به شورا گفتیم از مصوبات شورا هرچه الزام انتشار دارد را به ما منعکس کنید. مواردی را گفتند و ما آن‌ها را ملاک عمل قرار دادیم. می‌توانم بگویم تقریباً نصف آن موارد تا همان زمان منتشر شده بود، ولی این نصف از نظر تعداد بود نه اهمیت. یعنی ممکن بود آن نصفی که انجام شده بود موضوعات پراهمیت‌تر بودند که منتشر شده بودند. شاید هم منتشر شده‌ها و منتشر نشده‌ها از نظر اهمیت مساوی بودند. خودم واقعاً الان نمی‌توانم قضاوت کنم.

برخی مواردی که انجام نشده است انتشار واگذاری‌های املاک شهرداری ذیل بند ۶ ماده ۵۵ قانون شهرداری^{۱۲} است که باید پیگیری کنیم که انجام شود، بحث شورای معماری مناطق است که فرایند کاری‌اش هنوز کاملاً شفاف و مشخص نیست، بحث کمیسیون ماده ۵^{۱۳} است که آن هم فرایندش نیاز به شفافیت و تطبیق پیدا کردن با قوانین دارد، همچنین یک سری موضوعات مربوط به کمیسیون ماده ۱۴۱۰۰ که باید انجام شود و از این دست کارها. مثلاً الان مصوبات کمیسیون ماده ۵ دارد منتشر می‌شود که به نظرم اتفاق خوبی است. پانزده-شانزده مورد از ۷۷ مورد هم مربوط به انتشار مصوبات شهرداری است که شاید بیشتر جنبه اطلاع‌رسانی داشته باشد تا شفافیت، مثلاً نرخ کرایه تاکسی و لیست قیمت موزه‌ها. این‌ها را روی شفاف منتشر کرده‌ایم. علاوه بر این‌ها، داریم کیفیت انتشار همان چیزهایی که منتشر شده را بالا می‌بریم، مثلاً ممکن است یک موضوعی قرار بوده با بیست آیتم منتشر شود، اما با ده آیتم منتشر شده، سعی ما بر این است که آن ده آیتم دیگر را اضافه کنیم. یا بارگذاری برخی اطلاعات را از حالت دستی به حالت برخط تبدیل کنیم یا دست‌کم بازه زمانی به‌روزرسانی اطلاعات را کوتاه‌تر کنیم. داریم از این جنس کارها می‌کنیم که احتمالاً یک تعدادش به ثمر برسد و تعدادی هم بماند برای بعدی‌ها.

^{۱۲} وظایف شهرداری‌ها بنا بر بند ۶ ماده ۵۵ قانون «شهرداری»، مصوب ۱۳۳۴ با اصلاحات بعد، عبارت است از: اجرای تبصره ۱ ماده ۸ قانون تعلیمات اجباری و تأسیس مؤسسات بهداشتی و تعاونی و فرهنگی مانند نوانخانه و پرورشگاه یتیمان و درمانگاه بیمارستان امراض ساریه و شیرخوارگاه و تیمارستان و کتابخانه و کلاس‌های اکابر و کودکان و باغ کودکان و امثال آن در حدود اعتبارات مصوبه و همچنین کمک به این قبیل مؤسسات و مساعدت مالی به انجمن تربیت بدنی به میزان صدی سه درآمد مستمر وصولی سالیانه شهرداری و کمک به انجمن‌های خانه و مدرسه. شهرداری در این قبیل موارد با تصویب انجمن شهر می‌تواند از اراضی و ابنیه متعلق به خود را، با حفظ حق مالکیت، مجانی و با شرایط معین به‌منظور ساختن و استفاده به اختیار مؤسسات مزبور بگذارد.

^{۱۳} منظور کمیسیونی است که در اجرای ماده ۵ قانون «تأسیس شورای عالی شهرسازی و معماری ایران» تشکیل می‌شود و بررسی و تصویب طرح‌های تفصیلی شهری و تغییرات آن‌ها در هر استان را بر عهده دارد. اعضای این کمیسیون عبارت‌اند از: استاندار (و در غیاب وی معاون عمرانی استانداری)، شهردار و نمایندگان وزارت راه و شهرسازی، وزارت جهاد کشاورزی، و سازمان میراث فرهنگی و گردشگری و صنایع دستی و همچنین رئیس شورای اسلامی شهر ذی‌ربط و نماینده سازمان نظام مهندسی استان (با تخصص معماری یا شهرسازی) بدون حق رأی.

^{۱۴} منظور کمیسیونی است بنا بر تبصره ۱ ماده ۱۰۰ قانون «شهرداری»، مصوب ۱۳۳۴ با اصلاحات بعدی، تشکیل می‌شود. ترکیب اعضای این کمیسیون عبارت است از: نماینده وزارت کشور به انتخاب وزیر کشور، یکی از قضات دادگستری به انتخاب وزیر دادگستری، و یکی از اعضای انجمن شهر به انتخاب انجمن. وظیفه این کمیسیون رسیدگی به موارد عملیات ساختمانی بدون پروانه یا مخالف مفاد پروانه است.

مصاحبه‌کننده: نقاط قوت و ضعف کمیته شفافیت به نظر تان چه بود؟

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 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 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 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 این‌قدر خوب نباشد.

درباره نقاط ضعف، فکر می‌کنم شاید تعاملات و بده‌بستان‌های غیررسمی که عموماً در کارهای اداری وجود دارد می‌توانست به کمیته کمک کند. یعنی اگر جاهایی امتیازی می‌دادیم و یک جایی امتیازی می‌گرفتیم بهتر بود.

مصاحبه‌کننده: به چه کسی امتیاز می‌دادید؟

محمدحسین صدوقی: به افراد یا بخش‌های مختلف در شهرداری و شورا. مثلاً ممکن است یک معاون یا مدیر در تلاش باشد در بودجه شهرداری، برای واحد خودش بودجه اضافه‌تر بگیرد، از آن طرف هم به شورا می‌گوید کار من را در اولویت بگذار یا یک چیزی خارج از وظایف مجمع برای من انجام بده من هم فلان امتیاز را به شما می‌دهم تا کار شما در شهرداری زودتر پیش برود. یا مثلاً شما ممکن است در صحن شورا به نفع چیزی که مدنظر معاون اجتماعی است رأی بدهی و در ازای آن، او هم با تو همراه شود و در مقابل کاری برای تو کند. آن رأی که تو دادی تخلف نیست ولی شاید شما بین خوب و خوب‌تر، به خوب رأی داده باشی. شاید اگر این ارتباطها شکل می‌گرفت -می‌گویم شاید و خودم هم نمی‌دانم- بهتر بود. شاید هم اینکه شما بیایی صاف و ساده، کار قشنگ و درست را انجام بدهی خیلی بهتر باشد و در درازمدت، آورده‌های بیشتری داشته باشی، مثلاً اگر بعداً کارهای شما را زیر ذره‌بین بگذارند، بگویند مو لای درز کارش نمی‌رود. نمی‌دانم، اما بالاخره تعامل کردن هم یک ایده است و الان هم بین اعضا ایده خیلی رایجی است و پیش خودشان می‌گویند خب ما می‌خواهیم کاری انجام بدهیم پس در ازای جلوبردن کاری که مدنظر ماست، از یک قسمتی از شهرداری حمایت می‌کنیم.

مصاحبه‌کننده: مهم‌ترین مانعی که فکر می‌کنید شفافیت با آن مواجه بود، چه آن موقع که شما در شورا کار می‌کردید و چه الان که در شهرداری هستید، چه بود؟

محمدحسین صدوقی: به نظر من بزرگ‌ترین مانع این بود که ادبیات موضوع جا نیفتاده بود و هنوز هم نیفتاده. ببینید شفافیت پکیجی بود که آسیب‌های احتمالی خودش را هم داشت، اما باید فرایندش طی می‌شد، مثل بچه‌ای که شما دستش را در پارک ول می‌کنید، یک جا زمین می‌خورد، پایش زخمی می‌شود، از سرسره می‌افتد ولی در ازای آن یک مهارتی کسب می‌کند. شاید اگر پای حرف آن‌هایی که می‌گویند شفافیت آسیب می‌زند بنشینیم ببینیم که آن‌ها هم فکت‌هایی درمورد اینکه شفافیت مثلاً فلان جا آسیب زد داشته باشند. همچنین، پذیرش ریسک آسیب‌هایی که ممکن بود شهرداری از سوی کسانی که از شفافیت متضرر می‌شوند ببیند برای مجموعه سخت بود. مثلاً فرض کنید شهردار تصمیم می‌گیرد املاک واگذار شده ذیل بند ۶ را منتشر کند... خوب ممکن است یک عده از آن‌هایی که بنا بر بند ۶ ملک گرفته‌اند افراد ذی‌نفوذی باشند و همین باعث شود شهردار برکنار شود. یعنی تضمین اینکه شفافیت مانعی در کار یک مدیر ایجاد نکند سخت است.

مصاحبه‌کننده: به نظر شما از این موضوع که مجموعه اطلاعاتی که تا به حال منتشر شده مشکل خاصی برای کسی در شهرداری ایجاد نکرده، نمی‌توانیم نتیجه بگیریم که اطلاعات منتشر شده، اطلاعات مهمی نبوده است؟

محمدحسین صدوقی: بله، یکی از ملاک‌ها این است که آیا به واسطه انتشار اطلاعات صدای کسی که تخلفی کرده یا در یک فرایندی ذی‌نفع است درآمده یا نه. اما این طور هم نیست که تا به حال اطلاعات مهمی منتشر نشده باشد، بلکه شاید ما هنوز در گام‌های اولش هستیم. یعنی ما در زمین بازی ورود کرده‌ایم و اگر ده سال یا پنج سال دیگر با همین فرمان پیش برویم -البته زمان‌ها را همین طوری می‌گوییم- شاید به نقطه‌ای برسیم که واقعاً اطلاعات مهم منتشر شود و مثلاً جلوی یک فساد را بگیریم. یعنی شفافیت یک مسیر است و این جور نیست که بگوییم الان داریم اشتباه می‌رویم. شما باید از یک نقطه به موضوع ورود کنید تا کم‌کم مجموعه اعتماد کند و بتوانید سامانه‌هایتان را راه بیندازید. مثل سیم‌کشی است؛ برای سیم‌کشی یک لامپ باید یک متر به یک متر سیم بکشی تا برسانی به آن لامپ و کلید را بزنی و روشن شود. این اتفاق زمان‌بر است و ما تازه اول کار هستیم.

مصاحبه‌کننده: نگاه شما به آینده این پروژه و ادامه سیم‌کشی چطور است؟

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. با این حال آینده پروژه خیلی به شرایط بستگی دارد. مثلاً یک‌دفعه اتفاق نادری مثل کرونا می‌افتد و برنامه پنج‌ساله شهرداری را به هم می‌زند. یا مثلاً در یک دوره‌ای آدم دغدغه‌مندی مثل خانم آروین پیدا می‌شود که یک‌دفعه چنین بستری ایجاد می‌کند. یا ممکن است مدیری روی کار بیاید و کل پروژه را تعطیل کند و بگوید شفافیت نمی‌خواهیم. یا یک‌دفعه سامانه‌های شهرداری هک شود و بگویند بالا آوردن سایت شفاف و وصل کردنش به سامانه‌های شهرداری و

انتشار اطلاعات باعث هک شدن اطلاعات شد و باید شفاف را جمع کنیم. به این ترتیب ممکن است کلی گره در کار بیفتد یا از آن طرف، گره‌ها باز شود. در کل اگر با همین فرمان جلو برویم، به نظرم اتفاق خوبی می‌افتد ولی زمان بر است. یعنی در بلندمدت اتفاق خوبی است ولی خب زمان را از دست می‌دهیم و در زمان داریم ضرر می‌کنیم.

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 گفتیم، 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.

مصاحبه‌کننده: با توجه به تجربه‌ای که داشتید آیا هنوز هم فکر می‌کنید که شفافیت راهکار مؤثری برای بهبود عملکرد مدیریت شهری است؟

محمدحسین صدوقی: ببینید، 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. در واقع 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 نسخه تستی صفحه انتشار اطلاعات برسان اما منتشر نکن، ما موافقیم که اطلاعات را انتشار عمومی ندهیم و آن را فقط مثلاً برای مدیران ارشد منتشر کنیم.

ببینید، 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 سرراست 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. 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 منتشر شده از معاملات کامل باشد. یعنی اگر بحث شفافیت معاملات مطرح نبود، شاید هیچ‌کس پیگیر یکپارچگی و تدقیق اطلاعات معاملات نمی‌شد.

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 هیئت مدیره‌ها در این سامانه نداشتیم و باید این اطلاعات را از امور مجامع^{۱۵} می‌گرفتیم. حتی مؤسسات تابعه‌ای بودند که اطلاعاتشان را خود مجامع هم نداشت و نمی‌دانست آخرین تغییرات هیئت‌مدیره آن‌ها چه بوده است.

بنابراین انتشار عمومی اطلاعات و در ادامه، مطالبه‌گری و پیگیری اصلاح، تجمیع و تدقیق اطلاعات با خودش شفاف‌شدن فرایندها برای مجموعه داخلی شهرداری را به همراه داشت.

در دوره فعلی، ما سیاست ایجاد شفافیت داخلی را جدی‌تر گرفته‌ایم، یعنی همان‌طور که گفتیم، به واحدهای مختلف می‌گوییم شما بیا فرایند و اطلاعاتت را برای ما شفاف کن، این را فقط در اختیار برای نفر اول شهرداری (شهردار) می‌گذاریم، دیگر برای او که هیچ محرمانگی‌ای وجود ندارد. یعنی یک ادبیاتی راه انداخته‌ایم به نام شفافیت داخلی که در شکستن مقاومت واحدها در ارائه اطلاعات خیلی مؤثر است چراکه بهانه خیلی‌ها برای مخالفت با انتشار عمومی اطلاعات این است که این کار به شهرداری آسیب می‌زند. بحث شفافیت داخلی، این بهانه را از آن‌ها می‌گیرد و آن‌ها باید دنبال بهانه جدیدی برای همراهی نکردن با ما بگردند. واقعیت این است که خیلی چیزها در مجموعه شهرداری برای خود ما در ستاد ارتقای سلامت اداری هم غیرشفاف است؛ ما نمی‌دانیم چه تعداد از مدیران دارند فلان قدر حقوق می‌گیرند؛ اطلاعات واگذاری غُرف را به صورت یکپارچه نداریم، نمی‌دانیم چه تعداد پرونده قضایی داریم، از چه کسانی شکایت کرده‌ایم، در چه تعداد از پرونده‌ها برنده بوده‌ایم و چه تعدادی را باخته‌ایم، و قس علی‌هذا. تصمیم گرفتیم در برخی موضوعات، شفافیت عمومی را کنار بگذاریم، و فرایندی برای شفافیت داخلی طراحی کنیم که بتوانیم این اطلاعات را دست‌کم به نفر اول شهرداری بدهیم که محرم‌ترین فرد است و باید همه اطلاعات را داشته باشد. در مرحله بعد، اطلاعات را با سطوح دسترسی مختلف، در اختیار دیگر مدیران ارشد شهرداری بگذاریم، یعنی مثلاً سایتی درست کنیم که به مدیرکل‌ها یک‌جور دسترسی بدهد، به معاون‌های شهردار یک‌جور دسترسی و برای خود شهردار یک‌جور دسترسی. با شفاف‌شدن فرایند برای یک مدیر او می‌تواند بفهمد که الان جذب پرسنلش چقدر است، فرایند معاملات چگونه است و چیزهایی از این دست، بعد می‌تواند در یک فرایند شفاف تصمیم‌گیری کند. در این تصمیم‌گیری هم خیلی چیزها دخیل است و به نگاه مدیریت شهری و اولویت‌های او بستگی زیادی دارد.

البته پیش‌بردن همین ایده هم بدون مشکل نبوده و شبیه همان موانعی که بر سر راه شفافیت عمومی وجود داشت و دارد، از جمله پراکندگی اطلاعات، نبود سامانه و زیرساخت فنی برای ثبت اطلاعات، مقاومت سازمانی و اینکه لایه میانی نمی‌خواهد لایه بالایی از کارش سر دریاورد و ... اینجا هم خودش را نشان می‌دهد و به نتیجه‌رساندن کار، آسان نیست.

مصاحبه‌کننده: پس ایمانتان را نسبت به شفافیت از دست نداده‌اید؟

^{۱۵} اداره کل «امور مجامع و حسابرسی» ذیل معاونت «مالی و اقتصاد شهری» شهرداری تهران

محمدحسین صدوقی: نه، از دست نداده‌ام. شفافیت، حداقل در بحث داخلی‌اش، خیلی آورده دارد و در بحث سلامت اداری، باعث شده خیلی‌ها خیلی کارها را نکنند. مثلاً وقتی جذب نیرو در شهرداری رصد شود، دیگر کسی که مدیرعامل می‌شود با خودش پنجاه نفر را وارد مجموعه شهرداری نمی‌کند.

مصاحبه‌کننده: خاطره خاصی از دوران همکاری با کمیته شفافیت در یادتان هست که بخواهید برای ما بگویید؟

محمدحسین صدوقی: خاطره‌ای از آقای جواهریان دارم که درباره 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 جلسه صحن شورا داشتیم. خب این روحیه، با روحیه معمول اداری خیلی متفاوت است. حتی یک مدیر هم شاید چنین کاری نکند اما ایشان به خاطر وظایفی 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.

مصاحبه‌کننده: خب این نشان‌دهنده سختگیری خانم آروین نبود؟

محمدحسین صدوقی: نمی‌دانم. چون خانم آروین برای خیلی‌ها سختگیری کرد و خیلی‌ها از مجموعه جدا شدند. به نظرم نشان‌دهنده پتانسیل بچه‌هایی بود که داشتند با خانم آروین کار می‌کردند.

مصاحبه‌کننده: یعنی جدی گرفتن کار؟

محمدحسین صدوقی: بله، نشان‌دهنده دلسوزی‌ای است که نسبت به کار وجود داشت. این برای من خیلی بولد بود. این جدیت را هم بچه‌ها داشتند و هم 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 نتیجه مطلوب نرسید، خواهند گفت فلانی هم نتوانست کار را پیش ببرد. به نظرم خانم آروین انرژی و هزینه و اعتبار زیادی برای این کار خرج کردند.

مصاحبه‌کننده: خود شما قبل و بعد از این همکاری چه تفاوت‌هایی کردید؟

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 پرثمر چطور می‌تواند باشد نداشتم. بعد که به کمیته آمدم 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 برسم، خودم را از لحاظ مرتبه شغلی و علمی ارتقا بدهم، ولی الان دوست دارم جایی باشم که بتوانم مثمرتر باشم. یعنی اگر ببینم 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 گرفتیم 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 نکرده‌م.

مصاحبه‌کننده: اگر نکته‌ای باقی مانده لطفاً بفرمایید.

محمدحسین صدوقی: الان چیز خاصی به ذهنم نمی‌آید.

مصاحبه‌کننده: ممنون و خسته نباشید.

محمدحسین صدوقی: من هم از شما ممنونم.

مصاحبه با نجمه طاهری

مشاور بهاره آروین و عضو گروه راهبری کمیته شفافیت و شهر هوشمند
تاریخ انجام مصاحبه: آذر ۱۴۰۱ و اردیبهشت ۱۴۰۲

مصاحبه‌کننده: پشت هر کدام از این کارت‌ها یک حس نوشته شده است. یکی از کارت‌ها را به صورت رندوم انتخاب کنید و راجع به آن وقایع و اتفاقاتی در دوران کمیته که حس نوشته شده روی کارت در آن پرننگ بوده برای ما بگویید.

نجمه طاهری: استرس. خب نمی‌دانم بقیه حس‌هایی که نوشته‌اید چه هستند. ولی استرس، که از قضا اولین کارتی بود که رو شد، واقعاً محوریت داشت. من هیچ‌وقت فکر نمی‌کردم این شغلی که دارم قبول می‌کنم جزء شغل‌های پر استرس باشد. ولی رفته‌رفته واقعاً پرننگ‌ترین حس من و احتمالاً بقیه در کار همین بود. با اینکه اوایل کارها و مسئولیت‌ها کمتر بود، ولی یک شب‌هایی از استرس از خواب می‌پریدم. به خودم می‌گفتم شاید یک آتش‌نشان یا فردی که در اورژانس کار می‌کند چنین استرسی در شغلش داشته باشد، اما چرا این حس این قدر برای تو پرننگ است؟

اوایل یک استرس نامعلومی بود و بعد هی معلوم‌تر می‌شد که بابت چی آدم استرس دارد. حس می‌کنم کارشناس‌ها هم با این مسئله مواجه بودند. آن‌ها استرس این را داشتند که مثلاً کارشان به جلسه نرسد یا گزارششان خوب نباشد. یا به هر حال شرکت در جلسات مختلف با شهرداری به‌عنوان نماینده خانم آروین خودش می‌توانست استرس‌زا باشد. برای 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 دستان می‌بود استرس‌زا بود.

مصاحبه‌کننده: من همین‌جا یک سؤالی بپرسم که در واقع باید آن را اول می‌پرسیدم ولی یادم رفت. کار شما در کمیته شفافیت چه بود؟ چطور به کمیته وارد شدید و آنجا چه می‌کردید؟

نجمه طاهری: فکر کنم یکی من را نفرینی چیزی کرده بود [می‌خندد]. خب من خانم آروین را از دوران دبیرستان می‌شناختم. ایشان معلم درس جامعه‌شناسی ما در سال سوم دبیرستان بود. در دوران دانشجویی هم با اینکه استاد من نبود، اما در ارتباط بودیم. با ایشان و چند نفر دیگر یک گروه مطالعات و پژوهش علوم اجتماعی به اسم «تجربه روش» داشتیم و جلساتی با هم برگزار می‌کردیم. ایشان که کاندیدای شورای شهر شد، یکی - دو هفته‌ای در ستاد ایشان فعالیت کردیم. البته آن موقع اصلاً فکر نمی‌کردم که اگر خانم آروین به شورا برود، آینده من هم حضور در شورا باشد. نیت ما از فعالیت در ستاد، کمک به کسی بود که می‌خواستیم نماینده ما در شورای شهر باشد.

خانم آروین رأی آورد، یک گروه همفکری تلگرامی تشکیل داد که در آن راجع به مسائل مختلف مربوط به شورا و نمایندگی مشورت می‌گرفت. کمی بعد از تشکیل این گروه، ما - اعضای گروه تجربه روش - هم بنا به دغدغه‌های پژوهشی‌ای که داشتیم و برای اینکه در جریان کارهای شورا قرار بگیریم به آن گروه اضافه شدیم. یعنی در گروه‌مان یک صحبتی شده بود که الان موقعیتی پیش آمده که بتوانیم به بخشی از میدان سیاست و سیاست‌گذاری وارد شویم و از نزدیک مشاهده کنیم که چه اتفاقی برای ایده‌ای مثل شهرداری شیشه‌ای یا نماینده‌ای مثل خانم آروین می‌افتد. در فاصله سه‌ماهه بین برگزاری انتخابات و آغاز به کار دوره جدید، از طریق پیام‌هایی که خانم آروین در گروه همفکری می‌فرستاد، مشورت‌هایی که می‌خواست و بحث‌هایی که آنجا شکل می‌گرفت در جریان اتفاقات قرار می‌گرفتیم و گاهی مباحثات گروه را یک جا مستند و آرشیو می‌کردیم که بعداً بتوانیم از آن‌ها استفاده پژوهشی کنیم.

آن سه ماه گذشت و خانم آروین وارد شورا شد. فکر می‌کنم یک ماه بعد - یعنی اواخر شهریور - بود که به من زنگ زد و گفت دنبال فردی برای نقش مسئول دفتری می‌گردد، چون کسی که الان به‌عنوان مسئول دفتر هست فرد مناسبی

نیست و نظر کسان دیگری هم این بوده که این فرد باید عوض شود. قبل از من با چند نفر دیگر هم صحبت کرده بود و به نتیجه نرسیده بود.

من کمی فکر کردم و با یکی-دو نفر دیگر که هم من را می‌شناختند و هم خانم آروین را مشورت کردم و درنهایت پیشنهاد خانم آروین را قبول نکردم و گفتم مایل نیستم به کار ثابت کارمندی هرروزه وارد شوم. بعد از مدتی، دوباره با من تماس گرفت و گفت عضو شورا، علاوه بر مسئول دفتر، می‌تواند مشاور هم داشته باشد و این یکی کار پاره‌وقت است و پیشنهاد کرد به‌عنوان مشاور خودش به شورا بروم. من هم دیگر قبول کردم و اوایل مهر بالاخره یک روز رفتم شورا و در همان اتاقی که مسئول دفتر خانم آروین حضور داشت مستقر شدم. آن روز که رفتم، خود خانم آروین هم یک سر آمد آنجا. برای من یک میز در آن اتاق گذاشتند، چون از قبل میز اضافه در اتاق نبود.

بعد از گذشت چند هفته همچنان نظر خانم آروین این بود که مسئول دفتر فعلی آن آدمی که می‌خواهد نیست. در این فاصله یک تغییری هم رخ داده بود و آن اینکه قرار شده بود مسئول دفتر خانم آروین، هم‌زمان، مسئول دفتر یکی دیگر از اعضا که اتاقش کنار اتاق خانم آروین بود هم باشد و کارهای او را هم انجام دهد. دیگر وقتی خانم آروین دید که انتظاراتش از مسئول دفتر در این سیستم فعلی برآورده نمی‌شود، قرار شد خانم مسئول دفتر فقط مسئول دفتر آن یکی عضو باشد و خانم آروین یکی از دانشجویان سابقش را، که من هم چند باری در خانه خانم آروین دیده بودم، برای مسئول دفتری آورد. پس اولین ترکیبی که در دفتر خانم آروین شکل گرفت این شکلی بود: من و دانشجوی سابق خانم آروین که هر دو پیمان را خانم آروین خودش آورده بود. دانشجوی سابق نفر ثابت و تمام‌وقت دفتر خانم آروین شد و من هم سه روز در هفته، به‌صورت پاره‌وقت، به شورا می‌رفتم.

مصاحبه‌کننده: انتظارات خانم آروین از مسئول دفتر چه بود که مسئول دفتر اول از عهده برآورده کردن آن بر نمی‌آمد؟

نجمه طاهری: این قدر در چهار سال شورا در تعریف نقش‌ها و تقسیم کارها تغییر و تحول دادیم که دقیق یاد نمی‌آید آن موقع مشکل چه بود. ولی خب انتظارات ما از آدم‌ها همیشه بالا بود و بعضاً آن ارتباطی که باید، با آدم‌ها شکل نمی‌گرفت. در مورد مسئول دفتر اول، احتمالاً حس خانم آروین این بوده که ایشان بلید خودش از پیش یک‌سری خواسته‌ها را تشخیص و یک‌سری کارها را انجام دهد ولی این انتظار در عمل برآورده نمی‌شد.

مصاحبه‌کننده: وظایف شما به‌عنوان مشاور خانم آروین چه بود؟

نجمه طاهری: یکی از اولین کارهایی که خانم آروین به من سپرد چک کردن صورت‌جلسات صحن بود. به آن می‌گفتند «برگه رصد». خانم آروین می‌گفت هرچه به اداره مصوبات می‌گویم اسامی رأی‌دهندگان را هم در برگه رصد بنویسید یا خلاصه‌ای که از جلسه می‌نویسید مفهوم نیست و درستش کنید، کار درست نمی‌شود. می‌خواست یک نفر حواسش به برگه رصد باشد و اصلاح آن را از اداره مصوبات پیگیری کند.

یادم است که اولین مواجهه‌ام با برگه رصد خیلی خنده‌دار بود. نگاه کردم دیدم بالای برگه نوشته مثلاً دومین جلسه «چهارمین» دوره شورای شهر، درحالی که ما دوره پنجم بودیم و این در برگه‌های بعدی هم تکرار شده بود. هیچ‌کس توجه نکرده بود که این باید تغییر کند. خلاصه پس اولین کار من چک کردن برگه رصد بود. نکاتی که به نظرم می‌آمد یا جاهایی که ابهام داشتم را با مداد روی برگه علامت می‌زدم.

یک کار دیگر جواب دادن تلفن‌ها بود. خانم آروین خودش نمی‌رسید همه تماس‌هایش را جواب دهد و شماره‌اش را روی شماره من دایورت کرده بود. بعد که دانشجویش را به‌عنوان مسئول دفتر آورد، شماره‌اش را روی شماره او برد و بعد از آن هم روی شماره آقای جواهریان^۱ که بعدتر برای مسئول‌دفتری آمد. زنگ‌خور شماره خانم آروین بالا بود و جواب‌دادن به تلفن‌ها خودش یک کاری بود.

کار دیگری که آن اوایل روی زمین مانده بود و به من محول شد به‌روز کردن سایت و کانال تلگرام خانم آروین بود. آن موقع هنوز اینستاگرام نداشتیم.

مصاحبه‌کننده: سایت و کانال را با چه چیزی به‌روز می‌کردید؟

نجمه طاهری: با گزارش فعالیت‌های خانم آروین، صحبت‌هایی که در صحن یا جاهای دیگر می‌کرد و گزارش از اقدامات انجام‌گرفته در طرح شهرداری تمام‌شیشه‌ای. مثلاً یک بار خانم آروین از مرکز مطالعات شهرداری بازدید کرد و من گزارش کوتاهی از این بازدید نوشتم و با عکس‌های مربوط به آن روی سایت و کانال گذاشتم. با این جور چیزها شروع شد، ولی بعد محتواهای دیگری مثل دستور جلسه و صورت‌جلسه کمیته شفافیت هم اضافه شد. اولین جلسه کمیته مهر سال ۹۶ برگزار شد. اوایل در جلسات کمیته شرکت می‌کردم که بتوانم صورت‌جلسه بنویسم. یادم نیست که بعدش چه شد که تا مدتی دیگر جلسات کمیته را نرفتم.

کارهای ابتدائی‌ای که بر عهده من گذاشته شد همین‌ها بود. جلوتر که آمدیم، باز آن ارتباطی که باید بین خانم آروین و مسئول‌دفتر جدیدش شکل نگرفت و این باعث شد که من به‌گردش کار وظایف مسئول‌دفتر اضافه شوم. مثلاً یکی از کارهای مسئول‌دفتر این بود که تصمیمات جلسات هیئت‌رئیس را که خانم آروین روی نامه دستور جلسه هیئت‌رئیس پاراف می‌کرد به نامه تبدیل کند و برای اعضای هیئت‌رئیس بفرستد. از یک جایی به بعد، خانم آروین گفت که متن نهایی نامه‌ها را من چک کنم که درست باشد و تأیید بدهم.

مصاحبه‌کننده: شما قبل از شورا تجربه کار اداری و اجرایی داشتید؟

نجمه طاهری: نه، تجربه‌ای نداشتیم.

مصاحبه‌کننده: من فکر کردم شاید شما تجربه قبلی داشتید که از شما خواسته می‌شد متن نامه را چک کنید.

نجمه طاهری: شاید مسئله این بود که از بین آدم‌هایی که خانم آروین آن موقع با آن‌ها کار می‌کرد به کار من اعتماد بیشتری داشت. شاید فکر می‌کرد افراد دیگر - دانشجوی سابق یا آن شخصی که در ابتدا مسئول‌دفتر بود - ممکن است خیلی متوجه نشوند که آن پارافی که تبدیل به نامه شده درست تبدیل شده و درست منظور را می‌رساند یا نه. می‌خواست یک نفر همه چیز را چک کند که کار در نهایت درست انجام شود.

خلاصه آن ارتباطی که باید با دانشجوی سابق هم شکل نگرفت. ما چند بار هم جلسه سه‌نفره گذاشتیم که چه کار کنیم ارتباط شکل بگیرد. مثلاً قرار می‌گذاشتیم یک هفته به‌صورت آزمایشی فلان کار را یا فلان اقدام را انجام دهیم و ببینیم نتیجه چه می‌شود. دانشجوی سابق هم آدم استرسی‌ای بود و حتی اگر نبود هم، به‌هر حال خود کار استرس‌زا بود و اینکه ارتباط شکل نمی‌گرفت هم استرس او را اضافه می‌کرد. خلاصه وضعیت مناسبی نبود.

^۱ سید محمود جواهریان، مسئول‌دفتر بهاره آروین و عضو گروه راهبری کمیته شفافیت و شهر هوشمند

نظر من این بود که باید صبر کنیم تا آدم‌ها جا بیفتند و ارتباط شکل بگیرد؛ به‌رحال فضا جدید بود و ما با هم باید کارکردن در این فضا را یاد می‌گرفتیم. اما شاید اگر همکاری‌مان با دانشجوی سابق را زودتر قطع می‌کردیم برای هر دو طرف بهتر بود. خلاصه از تیر ۹۷، همکاری‌مان با دانشجوی سابق هم تمام شد. شخصاً نمی‌دانم اگر دوباره در چنین موقعیتی قرار بگیرم چه کار خواهم کرد. یعنی هنوز خودم نمی‌توانم بفهمم که نقطهٔ بهینهٔ ختم همکاری کجاست. آیا وقتی ارتباط شکل نمی‌گیرد، اگر زودتر به همکاری خاتمه داده شود، همه کمتر ضرر نمی‌بینند؟ اصلاً شیوهٔ خاتمهٔ همکاری چطور باید باشد؟ این هم موضوع خیلی مهمی است و آنجا دیدم که چقدر ما بلد نیستیم که چطور باید یک همکاری را خاتمه داد، چون فکر می‌کنم سر قطع همکاری یک دلخوری‌ای برای دانشجوی سابق پیش آمد.

این وسط‌ها، یک عضو جدید به ما اضافه شد که قرار بود مشاور رسانه‌ای و رابط خانم آروین با خبرنگارها باشد. باز مثلاً خانم آروین از صورت‌جلسه‌هایی که او برای انتشار روی کانال و سایت می‌نوشت راضی نبود و به من می‌گفت متن‌ها را ببینم و چک کنم. البته این‌طور نبود که من تأییدکنندهٔ متن‌های مشاور رسانه‌ای‌مان باشم. بیشتر این‌طور بود که پیگیری می‌کردم صورت‌جلسات نوشته شود و برای نوشتن متن هم هم‌فکری می‌کردیم و من سعی می‌کردم نکاتی را که فکر می‌کردم مدنظر خانم آروین است در متن بگنجانم.

مصاحبه‌کننده: در این بازبینی‌ها، حالا چه صورت‌جلسه‌های کمیته و چه پاراف‌هایی که باید نامه می‌شد و بعد هم صورت‌جلسهٔ جلسات هیئت‌رئیس که تدوین می‌شد و شما بازبینی می‌کردید، معمولاً نکات اصلاحی شما چه جور مواردی بود؟

نجمه طاهری: خیلی یادم نمی‌آید. مثلاً یک وقت‌هایی خانم آروین معتقد بود که درک مشاور رسانه‌ای‌مان از صحبت‌هایی که انجام شده و توافقاتی که صورت گرفته درست نبوده و پاراگرافی که در توضیح آن نوشته است درست و کامل نیست. یا مثلاً فکر کنم طولانی‌بودن نوشته‌های او را هم نمی‌پسندید. زمان‌هایی که خانم آروین وقت نمی‌کرد نوشته‌های او را تأیید کند، می‌گفت که من این کار را بکنم. گاهی مشاور رسانه‌ای متن یکی-دو تا صورت‌جلسه را می‌فرستاد و درحالی که ما نرسیده بودیم آن‌ها را چک کنیم، جلسهٔ بعدی می‌رسید. در این شرایط یک حال سرخوردگی برایش ایجاد می‌شد از این نظر که این همه متن نوشته بود ولی بعد این مدت هیچ کاری رویش انجام نشده و معطل تأیید ما بود.

خب، پس دانشجوی سابق آمد، بعد مشاور رسانه‌ای به تیم اضافه شد و بعد دانشجوی سابق از تیم جدا شد. به‌جای دانشجوی سابق، آقای جواهریان مسئول دفتر خانم آروین شد. ایشان را آقای رنگین‌کمان^۲ به ما معرفی کرد. آقای جواهریان و آقای رنگین‌کمان در شهرداری همکار بودند. آقای جواهریان یکی-دو باری آمد و با خانم آروین صحبت کرد و قرار شد که از محل خدمت خودش انتقالی یا مأموریت بگیرد و برای پست مسئول دفتری به تیم ما اضافه شود. فکر می‌کنم از تیرماه ۹۷ آقای جواهریان به ما اضافه شد. دفتر کار من و آقای جواهریان لتاق روبه‌روی لتاق خانم آروین بود. با آمدن ایشان دیگر پاسخ به تلفن‌های دفتر و نامه‌ها به عهدهٔ ایشان بود. آقای جواهریان در شهرداری کار

^۲ امیر رنگین‌کمان، مشاور کمیتهٔ شفافیت و شهر هوشمند

کرده بود و سیستم اداری و اتوماسیون و این‌ها را می‌شناخت. به همین دلیل دیگر خود ایشان این جور کارها را هندل می‌کرد. گوشی خانم آروین هم روی خط ایشان دایورت شد.

در همین زمان‌ها بود که مریم اکبرپور هم به‌عنوان دبیر کمیته به ما اضافه شد. از بین کارشناس‌ها هم سمیه فروغی در همین حدود زمانی برای مصاحبه آمد و با خانم آروین صحبت کرد. یاد می‌آید که مصاحبه مریم و سمیه در یک روز بود. فکر کنم اردیبهشت‌ماه ۹۷ بود. قبل از سمیه هم آقای یاسر ملایی برای همکاری در کمیسیون برنامه و بودجه آمده بود (خانم آروین عضو این کمیسیون بود). آقای ثنایی^۳ و همکارانشان در اندیشکده «شفافیت برای ایران» هم، که بلافاصله بعد از مشخص شدن نتایج انتخابات با خانم آروین ارتباط گرفته بودند، در جلسات کمیته شفافیت شرکت می‌کردند.

زمانی که ما، برای بررسی سامانه قراردادهای شهرداری، دسترسی این سامانه را گرفتیم، یکی از بچه‌های اندیشکده مسئول بررسی این سامانه شد. سمیه 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، که از قبل با آقای رنگین‌کمان 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 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.

کار با مریم هم مطابق انتظار پیش نرفت. البته مریم کارهای خوبی هم انجام داد. مثلاً استفاده از گوگل درایو را او شروع کرد و خیلی از اسناد را روی آن آرشیو کرد. برای جلسات فرم حضور و غیاب تهیه کرد و صورت‌جلسات را می‌نوشت. کمی که گذشت خانم آروین به من گفت که مجدداً در جلسات کمیته شرکت کنم تا صورت‌جلسه بنویسم. در این زمان کمیته هنوز اتاقی نداشت. یعنی فضایی که در اختیار ما بود همین اتاق خانم آروین و اتاق روبه‌روی‌اش - اتاق مسئول دفتر - در ساختمان شماره یک شورا بود. ساختمان شماره یک شامل صحن و اتاق‌های اعضا و دفاترشان و اتاق‌های کمیسیون‌هاست. کم‌کم که تعداد کارشناسان ما زیاد شد، خانم آروین به دنبال یک اتاق برای کارشناسان بود. در ساختمان شماره دو شورا که فکر می‌کنم در دوره قبلی اضافه شده بود اتاقی گرفتیم. این ساختمان به شکلی بود که به غیر از سرویس بهداشتی‌ها و تالارهایش در جای دیگر دیواری نداشت و فضاها را با پارتیشن از هم جدا کرده بودند. در این ساختمان بخش‌های اداری، مالی و دبیرخانه شورا قرار دارد و کمیته‌ها و کمیسیون‌ها هم در آن اتاق‌هایی دارند. به کمیته ما یکی از اتاق‌هایی را که با پارتیشن جدا شد بود دادند. میز و صندلی‌هایی که در آن اتاق گذاشته بودند افتتاح بود. میز و صندلی‌ها پلاستیکی بودند که برای استفاده طولانی‌مدت بچه‌ها و کارکردن خیلی نامناسب بود. آقای جواهریان کلی پیگیری و نامه‌نگاری کرد تا به ما صندلی مناسب کار دادند. اول یک اتاق کوچک داشتیم، بعد از مدتی

^۳ مهدی ثنایی، رئیس اندیشکده «شفافیت برای ایران» و مشاور کمیته شفافیت و شهر هوشمند

گفتیم که جای ما کوچک است و کارشناس‌هایمان زیادند. به همین دلیل تغییراتی در پارتنرها دادند و فضای بزرگ‌تری به ما دادند که سال سوم و چهارم را آنجا بودیم.

خلاصه، خرداد ۹۷ هنوز اتاقی برای کمیته نداشتیم. بعد که بچه‌ها آمدند و تعدادمان زیاد شد اتاق‌دار شدیم. البته من خیلی به اتاق کمیته نمی‌رفتم و بیشتر در همان ساختمان شماره یک مستقر بودم. هر کدام از بچه‌ها که می‌خواستند بیایند و حضوری کار کنند باید با مریم هماهنگی می‌کردند.

آقای برابری هم یکی از کارشناس‌هایی بود که با هم‌زمان با سمیه یا کمی قبل‌تر از او به کمیته آمد. یک زمانی هم، که دقیق یادم نیست کی بود، مشاور رسانه‌ای‌مان از تیم جدا شد. با مریم هم ارتباط به خوبی شکل نگرفت و خودش هم قصد اپلای کردن داشت و کم‌کار شده بود و از تیم رفت.

مریم که رفت به فکر این بودیم که چه کسی را جایگزین کنیم. یادم نیست که اواخر سال ۹۷ بود یا اوایل سال ۹۸ که ندا طهرانی به‌عنوان جایگزین مریم و با سمت دبیر اجرایی کمیته به ما اضافه شد.

کارهای ما به‌مرور 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. یک 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. او قبل از آمدن مریم مدتی برای کارهای دبیری کمیته به ما اضافه شده بود. مثلاً در یک گروه تلگرامی، جلسات را به بچه‌ها اعلام می‌کرد و هماهنگی‌های لازم را انجام می‌داد و در جلسات هم صورت جلسه می‌نوشت. نهایتاً او هم به دلیل اینکه کارهای خودش زیاد بود ماندگار نشد.

مصاحبه‌کننده: کمی پیش‌تر، به اضافه‌شدن شاخ‌وبرگ کارهای کمیته و حوزه‌های کاری اشاره کردید. لطفاً در این باره توضیح دهید.

نجمه طاهری: بحث سامانه قراردادها و انتشار قراردادها را داشتیم که اولین خروجی‌اش فروردین ۹۷، هم‌زمان با استعفای نجفی، روی سایت شفاف رفت. این اتفاق مربوط به قبل از پیوستن سمیه به ما بود. بعد از آن، مصوبه معاملات^۴ را تصویب کردیم. فکر می‌کنم آقای احمدی^۵ از جمله کسانی بود که در تدوین این طرح نقش داشت. آقای احمدی را آقای فراهانی^۶، برای همکاری در بخش شهر هوشمند، معرفی کرده بود، اما ایشان از همان ابتدا در تمامی جلسات کمیته، حتی اگر به حوزه شهر هوشمند مربوط نمی‌شد، شرکت می‌کرد. البته در این جلسات من حضور نداشتم، یعنی آن زمان در جلسات کمیته شرکت نمی‌کردم.

فکر می‌کنم مصوبه معاملات خرداد ۹۷ تصویب شد. هم‌زمان با بحث شفافیت معاملات، شفافیت حوزه شهرسازی هم پیگیری می‌شد. بعد از مدتی دیدیم کار در حوزه شهرسازی هم همین‌طوری پیش نمی‌رود. برای همین برای شفافیت

^۴ مصوبه «الزام شهرداری تهران به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات»، مصوب ۹۷/۰۳/۰۱

^۵ مرتضی احمدی، مشاور کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۶ مجید فراهانی، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران و رئیس کمیته «بودجه و نظارت مالی» شورا ذیل کمیسیون «برنامه و بودجه»

حوزه شهرسازی هم یک طرح تصویب کردیم.^۷ در این بین یک کارهایی هم در حوزه شهر هوشمند انجام دادیم، از جمله تدوین بخش شهر هوشمند برنامه سوم توسعه شهر تهران.^۸

کارهای مربوط به هیئت‌رئیس هم بود، از جمله نامه‌هایی که برای صورت‌جلسه هیئت‌رئیس باید می‌زدیم یا مرتب کردن نامه‌ها و اولویت‌بندی کردن آن‌ها در کارتلبل خانم آروین. اولیل، این کار را من با کمک آن دانشجوی سابق انجام می‌دادم. بعد جزء وظایف آقای جواهریان شد.

این را یادم رفت بگویم که من در جلسات صحن شورا هم شرکت می‌کردم. یکی از محورهای طرح شهرداری تمام‌شیشه‌ای شفاف‌شدن آرای نمایندگان شورا بود. آن زمان هیچ‌جایی ثبت نمی‌شد که چه کسی به چه چیزی چه رأیی داده است. فقط تعداد مخالفان و موافقان را ثبت می‌کردند. فکر می‌کنم من از جلسه دهم در جلسات صحن شرکت کردم. خانم آروین به من گفت که من بروم که آرا را بشمارم.

شمارش آرا فرایند خیلی خنده‌داری داشت. البته الان که فکر می‌کنم بیشتر گریه‌دار بود. این طوری بود که مثلاً دو نفر را از کارمندان اداره مصوبات می‌گذاشتیم برای شمارش آرا. یکی آقای سیاه‌کارزاده - به نظر من چنین فامیلی‌ای داشت - و دیگری خانم سلیمانی. خانم سلیمانی صورت‌جلسه را می‌نوشت و نفر دیگر هم موقع رأی‌گیری با گرفتن عکس سعی می‌کرد سریع ثبت کند که چه کسی به چه چیزی رأی داده است. علاوه‌براین، از مسئول فیلم‌برداری جلسه هم خواسته بودیم که موقع رأی‌گیری دوربین را به سمت نمایندگان بچرخاند و از نمایندگان فیلم بگیرد و بعداً ما چک کنیم که رأی‌دهندگان به هر مورد چه کسانی بودند. خود من هم بعد از اینکه فکر کردم که چطوری رأی‌ها را دقیق‌تر ثبت کنم، جایگاه نمایندگان را روی یک کاغذ کشیدم و بر اساس اینکه چه کسی برای چه رأیی دستش را بالا برده، روی جایگاه او را خط می‌زدیم. یعنی ما چندباره رأی‌ها را چک می‌کردیم.

بعد از مدتی سیستم رأی‌گیری الکترونیکی راه افتاد. داستان این سیستم این بود که، در دوره قبلی، یک سامانه الکترونیکی رأی‌گیری خریداری شده بود که استفاده نمی‌شد. قرارداد شورا با شرکت پیمانکار هم تمام شده بود و دیگر آن شرکت از این سیستم پشتیبانی نمی‌کرد. بعد از ده-بیست جلسه -دقیق یادم نیست- اداره فناوری اطلاعات شورا سعی کرد خودش سامانه رأی‌گیری الکترونیکی را راه بیندازد. این کار یک مقدار مشکل ثبت آرا را حل کرد. البته کار به این راحتی نبود، چون مثلاً سیستم رأی‌گیری باید به سیستم ثبت ورود و خروج اعضا وصل می‌شد تا غایبان هنگام رأی‌گیری را درست ثبت کند و گاهی این ارتباط قطع می‌شد. یا مواقعی پیش می‌آمد که سیستم رأی‌گیری الکترونیکی قطع می‌شد و مجبور می‌شدند که با بلند کردن دست رأی‌گیری کنند. البته برای برخی موضوعات مثل تمدید زمان جلسات رأی‌گیری کلاً به صورت دستی انجام می‌شد.

خلاصه من برای دو کار به جلسات صحن می‌رفتم، یکی برای همین ماجرای ثبت آرای اعضا و دیگری برای چک کردن برگه رصد. به برگه‌های صورت‌جلسه صحن «برگه رصد» می‌گفتند.

مصاحبه‌کننده: کمی بیشتر راجع به اینکه چه چیزی را باید در برگه رصد چک می‌کردید توضیح می‌دهید؟

^۷ مصوبه «الزام شهرداری تهران به انتشار اطلاعات شهرسازی»، مصوب ۹۷/۰۷/۰۲

^۸ برنامه سوم توسعه شهر تهران، مصوب دی‌ماه ۹۷

نجمه طاهری: خانم سلیمانی، که گفتم کارمند اداره مصوبات بود، فرمی داشت که دستور جلسه سخن در آن را وارد شده بود و در خلال جلسه خانم سلیمانی، ذیل هر کدام از موارد دستور، خلاصه‌ای می‌نوشت از اینکه چه کسی چه اظهارنظری در رابطه با آن دستور کرده است. این فرم همان برگه رصد بود.

در خود این برگه رصد هم تحولات زیادی اتفاق افتاد. اوایل یک خلاصه‌ای نوشته می‌شد که فلانی فلان حرف را زد. از نظر خانم آروین، که حتی از چیزهایی که ما به‌عنوان نقل قول‌های حاضران در جلسات کمیته در صورت جلسات می‌نوشتیم ایراد می‌گرفت، این متن دیگر خیلی پرایراد بود. خانم آروین می‌گفت اینکه یکی بنشینند و خلاصه صحبت‌های افراد را بنویسد غیردقیق است و بنابراین ما باید مشروح مذاکرات تهیه کنیم و از خانم سلیمانی خواست که فقط اسامی کسانی که به‌عنوان موافق و مخالف حرف زدند و کسانی که نطق کردند یا تذکر دادند را بنویسد. در برگه رصد، خلاصه متن تذکرها هم را می‌نوشتند و سؤال ما این بود که چرا اصل متن را روی سایت آپلود نمی‌کنید؟

بنابراین فرم رصد تغییرات زیادی کرد که از جهاتی کار کارمندان اداره مصوبات را ساده‌تر می‌کرد و از جهاتی سخت‌تر. مسئله دیگری که در پرکردن برگه‌های رصد وجود داشت این بود که گاهی اینکه اساساً چه چیزی دارد رأی‌گیری می‌شود به‌درستی و دقیق ثبت نمی‌شد. گاهی طرح و لایحه و مصوبه با هم اشتباه گرفته می‌شد. ممکن بود بررسی یک طرح یا لایحه چند جلسه طول بکشد و سر آن چندین بار رأی‌گیری انجام شود. ممکن بود اعضا روی مواد مختلف آن پیشنهادهایی بدهند یا روی حذف و اضافه کردن مواد مختلف یا حتی کلمه‌ای در یک ماده در یک لایحه یا طرح بحث شود. یا ممکن بود در یک روز روی مثلاً ماده اول یک طرح یا لایحه دیگری که احیاناً مربوط به روزهای قبل بوده و تعیین تکلیف نشده بود رأی‌گیری شود و این باعث شود در ثبت اینکه رأی آورد یا نه اشتباهی رخ دهد. خلاصه اینکه ثبت وقایع در برگه رصد نادقیق بود.

پس یک خروجی جلسه سخن برگه رصد بود که در آن اتفاقات جلسه ثبت می‌شد، اینکه که کی موافق و کی مخالف فلان پیشنهاد بود، هر دستور چند رأی آورد، مدعوین جلسه چه کسانی بودند، غایبان، ورودهای با تأخیر و کسانی که زودتر جلسه را ترک کردند چه کسانی بودند. حضور و غیاب مهم بود و بعداً با ساعت ورود و خروج، که از طریق انگشت‌زدن در سیستم ثبت می‌شد، هم تطبیق داده می‌شد. نکته جالبی که راجع به ورود و خروج و غیبت اعضا وجود دارد این است که به‌طور معمول، هر چند وقت یک بار، نایب‌رئیس شورا گزارش غیبت‌ها و تأخیرهای هر یک از اعضا را در نامه‌ای محرمانه برایشان ارسال می‌کند. ما با انتشار آن نامه‌های محرمانه کاری نداشتیم، اما خودبه‌خود با انتشار صورت جلسات، اینکه در هر جلسه چه کسی غایب بوده و چه کسی با تأخیر در جلسه شرکت یا زودتر آن را ترک کرده منتشر می‌شد.

خروجی دیگر جلسات سخن هم مصوبات بود. ما باید متنی که به‌عنوان مصوبه به شهردار ابلاغ می‌شد را هم چک می‌کردیم. فکر می‌کنم در دوره‌های قبلی، منشی‌های هیئت‌رئیس مصوبات را چک نمی‌کردند؛ خود اداره مصوبات شورا مصوبه را تنظیم می‌کرد و چمران اوکی می‌داد و به شهردار ابلاغ می‌شد. اما از آنجاکه خانم آروین به کار بقیه کم‌اعتماد بود - و واقعاً به‌درستی هم کم‌اعتماد بود - ما خودمان هم آنچه به‌عنوان مصوبات جلسه ثبت شده بود یا برخی موارد که مورد تأکید خانم آروین بود را چک می‌کردیم. پیش آمده بود که چیزهایی را اشتباه ثبت کرده باشند یا اصلاً ثبت نکرده

باشند و بنابراین مصوبه‌ای که ابلاغ می‌شد متفاوت از آن چیزی بود که در صحن تصویب شده بود. خلاصه، من برای این دو تا کار در جلسات صحن شرکت می‌کردم.

مصاحبه‌کننده: پس این‌طور که شما می‌گویید، در فرایندی که تا پیش از حضور شما در صحن برای تهیه فرم رصد وجود داشت ممکن بود اینکه دقیقاً درباره چه پیشنهادی رأی‌گیری شده است یا چه کسانی رأی موافق و مخالف داده‌اند یا

یک پیشنهاد تصویب شد یا نشد به اشتباه ثبت شود و در مصوبه رسمی شورای شهر هم اعمال شود، درست است؟

نجمه طاهری: بله، امکانش وجود داشت. البته نکته این است که تا قبل از آمدن ما، برگه رصد اصلاً برای کسی مهم نبود؛ نه کسی امضایش می‌کرد و نه کسی با آن کاری داشت. ببینید، در قانون هست که باید از جلسات، صورت‌جلسه تهیه شود و آن‌ها هم یک چیزی می‌نوشتند برای اینکه وظیفه قانونی را انجام داده باشند و در مستندات خودشان آرشیوش کنند. هیچ‌کس هم کاری نداشت که جمله‌ای که نوشته شده درست است یا غلط. برای هیچ‌کس مهم نبود. فکر کنم در زمان‌های قدیم‌تر، یک نفر در اداره مصوبات بوده که با خطی خوش، در یک‌سری دفتر بزرگ، صورت‌جلسه را در حدی که یک چیزی ثبت شده باشد ثبت می‌کرد. زمانی که ما به شورا رفتیم، این کار در قالب فرم رصد انجام می‌شد.

برای ما مهم بود که محتوای برگه رصد دقیق باشد، چون می‌خواستیم آن را منتشر کنیم. 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. 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 خِرشان را می‌گرفتیم. بعد هم داشتیم یک گردش کار و تقسیم کار 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 هیئت‌رئیس‌ه 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 آپلود کردن فایل رصد باشد، اداره آی‌تی یا اداره مصوبات، خودش ماجراهایی داشت. مثلاً ما چک می‌کردیم و می‌دیدیم صورت‌جلسه 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 صورت‌جلسه - که همان فرم رصد بود - انتشار دستورجلسه را هم شروع کردیم. یعنی باز هم کاری به کارهای کارمندان شورا اضافه کردیم. انتشار دستورجلسه هم فقط این نبود که برگه نامه دستورجلسه منتشر شود، نه، گفته بودیم لازمه شفافیت دستورجلسات این است که مستندات و ضوابط دستورجلسه، مثل گزارش کمیسیون‌های

تخصصی روی طرح‌ها و لوایح یا قوانینی که مورد ارجاع است، هم باید منتشر شود که مشخص باشد بحثی که روی هر بند دستورجلسه انجام خواهد شد بر چه مبنایی است و انتشار دستورجلسه هم حتماً باید روز قبل از جلسه انجام شود. خوب، ممکن بود دستورجلسه لحظه آخر نهایی شود و کارمند بنده خدا 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 نتوانستیم. بعد می‌گفتیم حجم فایل را کم کنید. می‌گفتند به فلان دلایل نمی‌توانیم. خلاصه یک چنین بحث‌های ادامه‌داری وجود داشت.

بعد می‌رسیم به انتشار صوت جلسه. البته صوت جلسات را برای چک کردن فرم رصد هم می‌خواستیم، اما از یک جایی به بعد خود صوت را هم منتشر می‌کردیم. گرفتن صوت جلسه هم بساطی داشت و هر دفعه باید صد دقیقه صوت جلسه صحن را چک می‌کردیم که سوتی نداشته باشد. یک بار من داشتم صوت یکی از جلسات ابتدایی را گوش می‌دادم و یک لحظه یک چیزی به گوشم خورد که چشم‌هایم گرد شد. قضیه این بود که میکروفون یکی از نماینده‌ها باز مانده بود و صدای شوخی آرامی که با بغل‌دستی‌اش کرده بود در صوت جلسه افتاده بود. یک حرفی زده بود که ما دیدیم منتشر شدنش بد است و روی آن قسمت از صوت جلسه نویز انداختیم. ببینید، ما نمی‌خواستیم از انتشار حرف‌هایی که در جلسه زده شده جلوگیری کنیم، بلکه مسئله‌مان این بود که داشتیم یک کار جدید می‌کردیم و نمی‌خواستیم با انتشار یک حرف بی‌ربط عواقب و پیامدهایی را به وجود بیاوریم که کل کار را زیرسؤال ببرد.

به لحاظ قانونی الزامی وجود نداشت که صوت جلسات منتشر شود. خودمان رأساً اقدام به این کار کردیم. پخش زنده هم همین‌طور بود. برخلاف مجلس که ملزم به پخش زنده جلسات است، در قانون شورا چنین الزامی وجود ندارد. اما پخش زنده را هم راه انداختیم. از قبل سیستمی برای پخش زنده جلسات در شبکه داخلی شورا وجود داشت و ما پیگیری کردیم که این روی شبکه اینترنت برود.

خلاصه بعد از مدتی دیدیم چک کردن و اصلاح صوت جلسات خیلی وقت‌گیر است و تصمیم گرفتیم به جای صوتی که از طریق میکروفون‌ها ضبط می‌شد و کیفیت بالاتری داشت، صوتی که به صورت جداگانه توسط سیستم پخش زنده ضبط می‌شد را بدون چک کردن منتشر کنیم. استدلالمان هم این بود که لابد همه حواسشان به حرفی که در پخش زنده می‌زنند هست و کسی نمی‌تواند بر انتشار چیزی که قبلاً منتشر شده عیب و ایرادی بگیرد.

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.

این اتفاق‌ها باعث شد که تا مدت‌ها، گوش کردن به صوت سخنان گوهر بار اعضای شورا جزء کارهای ما باشد. بعد که انتشار مشروح مذاکرات شروع شد، با توجه به اطمینانی که به تیم پیاده‌کننده داشتیم - کار پیاده‌سازی برون‌سپاری شده بود- از کسی که صوت جلسات را پیاده می‌کرد خواستیم حرف‌هایی که به نظرش مسئله‌ساز یا غیررسمی می‌آید را مشخص کند و ما فقط صوت آن قسمت‌های مشخص شده را چک کنیم.

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^۹ که خزانه‌دار شورا بود زیر بار برون‌سپاری یا گرفتن نیروی جدید نمی‌رفت. می‌گفت دبیرخانه و اداره مصوبات این همه کارمند بیکار دارد و از خود همین کارمندان کسی را برای این کار بگذارید. قرار شد اداره مصوبات، به صورت 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 در نهایت کار برون‌سپاری شد و برای پیاده‌سازی جلسات با بچه‌های «شفافیت برای ایران» قرارداد بستیم.

اگر درست یادم باشد، انتشار مشروح مذاکرات از جلسه چهارم شورا شروع شد. در واقع قرار شد تهیه مشروح مذاکرات را از جلسات پیش رو شروع کنند و اگر کار با سرعت خوبی پیش رفت، برای تهیه مشروح مذاکرات جلسات ابتدایی، قرارداد جداگانه ببندند.

اوایل، کار خیلی کند پیش می‌رفت. من مجدد همه متن‌های پیاده‌شده را با صوت چک می‌کردم. نه اینکه کل متن را چک کنم؛ به صورت رندوم، بخش‌هایی از فایل را چک می‌کردم. اوایل قسمت‌های بیشتری را چک می‌کردم و به تدریج کمتر شد. زیاد پیش می‌آمد که گوینده را اشتباه تشخیص داده باشند. خصوصاً صدای خانم‌ها را خیلی با هم اشتباه می‌گرفتند.

اوایل، مشابه کاری که برای مجلس انجام شده بود، فایل ورد و پی‌دی‌اف مذاکرات را منتشر می‌کردیم که خب بالاخره یک سطحی از شفافیت را محقق می‌کرد. اما بعد گفتیم کاری کنیم که بشود روی متن مذاکرات جست‌وجو و دسته‌بندی موضوعی و از این جور کارها انجام داد که استاندارد بالاتری از شفافیت محقق شود. خانم فرمد از کمیته شفافیت پیگیر این ماجرا شد و خود واحد آی‌تی شورا کدنویسی‌های مربوطه را انجام داد و در نهایت متن مشروح مذاکرات یک‌جور خوشگل و تمیزی روی یک سایتی بالا آمد که امکاناتی مثل سرچ متنی، سرچ بر حسب گوینده و تعیین بازه زمانی برای جست‌وجو هم داشت. این نکته را بگویم که تیم تهیه مشروح مذاکرات از همان ابتدا قواعدی را هنگام پیاده‌سازی صوت جلسات رعایت می‌کردند که باعث شد کار تبدیل فایل ورد مذاکرات به فرمت اچ‌تی‌ام‌ال^{۱۰} با آن قابلیت‌هایی که گفتم خیلی راحت‌تر شود، مثلاً همیشه اسم گوینده‌ها را در { } می‌گذاشتند.

برای ۱۳۵ جلسه، مشروح مذاکرات تهیه و منتشر شد ولی از یک جایی به بعد کار ادامه پیدا نکرد، به خاطر اینکه هم هزینه‌بر بود و هم خیلی مراجعه‌ای به آن نشد. یعنی شاید خود اعضا هم نمی‌دانستند که چنین چیزی دارد منتشر

^۹ سید حسن رسولی، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران و رئیس کمیته «تشکیلات و منابع انسانی» شورا ذیل کمیسیون «برنامه و بودجه»

^{۱۰} اچ‌تی‌ام‌ال (Hyper Text Markup Language) سرواژه انگلیسی مخفف زبان نشانه‌گذاری ابرمتنی است که برای طراحی صفحات وب به کار می‌رود.

می‌شود. خبرنگارها هم شاید نمی‌دانستند. خلاصه با اینکه سامانه مشروح مذاکرات یک چیز خوشگل و تروتیمیز و تازه و نویی بود، ولی متأسفانه تهیه مشروح مذاکرات در پایان سال سوم متوقف شد.

خب، این هم از وظایفی که من در رابطه با جلسات صحن داشتیم، یعنی رصد جلسه و پیگیری انتشار دستور و صورت جلسه، صوت جلسه و مشروح مذاکرات. همه این کارها را به خاطر عضویت خانم آروین در هیئت رئیسه انجام می‌دادیم. در واقع به واسطه عضویت ایشان در هیئت رئیسه، اینکه ما آرا و فرم رصد را چک کنیم یا پیگیری انتشار صوت و دستور جلسات باشیم و جاهت پیدا می‌کرد.

از یک جایی به بعد، آقای جواهریان وظایفی که من در رابطه با جلسات صحن داشتیم را تقبل کرد و وقت من بیشتر صرف کارهای کمیته شد. چون کار آقای جواهریان زیاد شد، ایشان پیشنهاد داد که یکی از دوستانش که او هم کارمند شهرداری بود بیاید و دستیار آقای جواهریان شود. آقای صدوقی به دفتر خانم آروین آمد و من به اتاق کمیته نقل مکان کردم. بعد از مدتی قرار شد آقای صدوقی هم بیشتر درگیر کارهای کمیته شود و آقای نوروززاده جایگزین ایشان در دفتر خانم آروین شد؛ گفتم که ما کلاً تقسیم کار بین افراد و نحوه گردش کارها را زیاد تغییر می‌دادیم.

از کارشناس‌های بخش رسانه هم که داستان مشاور رسانه‌ای اولمان را گفتم. او رفت و به جایش فرد دیگری آمد، اما همکاری با او هم بعد از مدتی قطع شد. مدتی کسی را نداشتیم تا صنم عابدی آمد. اوایل همکاری صنم با ما بود که قضیه هواپیما و استعفا پیش آمد و فعالیت رسانه‌ای ما برای مدتی مسکوت بود. دوباره که شروع کردیم، دیگر دوران کرونا بود و خیلی از کارها غیرحضورى شده بود و خیلی صنم را نمی‌دیدیم.

با اینکه هر کدام از افراد مختلفی که به عنوان مشاور و رابط رسانه‌ای با ما کار کردند بازه کوتاهی حضور داشتند - صنم ماندگارترینشان بود - اما هر کسی هم که آمد، یک کار و اثری از خودش به جا گذاشت. یادم نیست مشاور اولمان چه دستاوردی داشت اما مشاور دوم اینستاگرام را راه انداخت. خانم آروین از قبل حساب اینستاگرام داشت، اما بعد از جنجالی که همان اوایل دوره سر انتشار یک پست راه افتاد، دیگر فعالیتی در اینستاگرام نداشت. مشاور دوم که آمد، دوباره اینستا را راه انداخت. بعد از رفتن او، مدتی الهه^{۱۱} کارهای مربوط به حوزه رسانه را انجام می‌داد؛ دستور جلسه و صورت جلسه جلسات کمیته را می‌نوشت و منتشر می‌کرد و حواسش به به‌روزرسانی سایت‌ها و کانال تلگرام بود.

صنم که آمد، ارتباط ما با خبرنگارها بهتر شد. تا قبل از آن، شیوه ارتباطی مشخصی با خبرنگارها نداشتیم. صنم خودش خبرنگار بود و با آمدنش باعث شد پوشش رسانه‌ای فعالیت‌های خانم آروین منظم‌تر شود و ما هم با خبرنگارها ارتباط بیشتری بگیریم و تعداد مصاحبه‌های خانم آروین بالا برود. البته بنده خدا ایده‌هایی هم برای گسترش فعالیت‌های رسانه‌ای ما و بیشتر دیده شدن فعالیت‌های خانم آروین و کمیته می‌داد که ما خیلی به آن‌ها بها نمی‌دادیم. ولی در کل صنم گزینه خوبی برای انجام کارهای رسانه‌ای ما بود و، برخلاف نفرات قبلی، تا آخر دوام آورد و با ما ماند.

از دستاوردهای صنم یکی همان بهبود ارتباط با خبرنگارها بود و یکی اینکه باعث شد فعالیت‌های خانم آروین در صحن خیلی به موقع و خوب پوشش داده شود. قبل از صنم، الهه این کار را می‌کرد. زمانی که من و آقای جواهریان هر دو به جلسات صحن می‌رفتیم، من صوت صحبت‌های خانم آروین در صحن را برای الهه می‌فرستادم و او آن را پیاده و

^{۱۱} الهه فرمد، کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

گزارشش را تنظیم می‌کرد. این شیوه خیلی بهینه نبود ولی صنم که آمد، با اینکه من دیگر جلسات صحن را نمی‌رفتم کار خوب جمع می‌شد. البته صنم از فرایند راضی نبود چون گزارشی که می‌نوشت باید به تأیید خانم آروین می‌رسید و این پروسه برای او خیلی غیرعادی بود. در فضای خبرنگاری، زمان خیلی مهم بود و اگر می‌خواستی خبرنگاران متنی که خودت به آن‌ها می‌دهی را کار کنند باید خیلی زود، قبل از آنکه خودشان خبر را منتشر کنند یا اصلاً کارکردشان را با اخبار دیگر پر کنند و خبر تو بسوزد، متن را به دستشان می‌رساندی. این بخش کار خودش استرس داشت.

از یک زمانی هم خانم آروین توییتر را راه انداخت. فکر کنم توییتر را حتی زودتر از اینستاگرام راه انداخت. برای فعالیت توییتر هم یک گروه مشاوره و اتسای با چند تا از فعالان توییتری زده بودیم که خانم آروین قبل از توییت‌زدن درباره متن توییت‌ها از آن‌ها مشورت می‌گرفت. کلاً برای هر کاری ما یک گروه در واتساپ می‌ساختیم. من و آقای جواهریان در اکثر این گروه‌ها عضو بودیم و فکر کنم تا پایان دوره، تعداد گروه‌های مشترکمان پنجاه‌تایی شده بود. بیشتر این گروه‌ها مربوط می‌شد به بررسی طرح‌ها و لویجی که قرار بود در صحن شورا رأی‌گیری شود. هر وقت یک طرح یا لایحه برای بررسی تخصصی به کمیسیون برنامه و بودجه یا کمیته ما ارجاع می‌شد، سریع با کارشناس مربوطه یک گروه برایش می‌ساختیم و بحث‌های مربوط به آن را در گروه انجام می‌دادیم. طرح‌های مربوط به کمیسیون را با آقای ملایی و بعد با آقای آمن‌زاده که به جای او آمد مطرح می‌کردیم. فکر کنم من هیچ‌وقت آقای آمن‌زاده را حضوری ندیدم چون پیوستن ایشان به ما اوایل دوران کرونا اتفاق افتاد.

طرح‌ها و لویجی که به حوزه‌های کاری کمیته مربوط می‌شد را هم با کارشناسان کمیته مطرح می‌کردیم. روال کارمان این بود که من و آقای جواهریان و کارشناسانی که طرح یا لایحه به حوزه کاری و تخصصی‌شان مرتبط بود سریع یک گروه تشکیل می‌دادیم و روی طرح یا لایحه بحث می‌کردیم. البته این‌طور نبود که فقط طرح‌ها یا لویجی که مستقیماً به کارهای کمیته مربوط می‌شد را بررسی کنیم. باید بقیه طرح‌ها و لویج را هم نگاهی می‌کردیم و اگر پیشنهاد کارشناسی داشتیم به خانم آروین انتقال می‌دادیم. مثلاً یکی از موضوعات استفاده اصناف از پیاده‌روها بود که یکی از کارشناسان ما مسئول بررسی طرحی شد که یکی دیگر از کمیسیون‌ها پیشنهاد داده بود.

بعضی از طرح‌ها و لویج برایمان مهم‌تر بود و جدی‌تر روی آن کار می‌کردیم، اما درمورد بعضی طرح‌ها در حد اینکه دو-سه پیشنهاد در صحن مطرح شود وقت می‌گذاشتیم. مثلاً در رابطه با طرح‌های مربوط به بحث‌های اجتماعی، پریسا^{۱۲} ممکن بود پیشنهادهایی داشته باشد. این پیشنهادها را روی برگه‌هایی می‌نوشتیم و به خانم آروین می‌دادیم که در صحن ارائه دهد.

خلاصه یکی از کارهایی که باید می‌کردیم این بود که حواسمان به طرح‌ها و لویجی که در دستور کار شورا قرار می‌گیرد باشد. اواخر دوره این کار را جدی‌تر گرفتیم، چون یکی-دو بار پیش آمد که دیدیم اگر طرحی را زودتر به کارشناسان ارجاع داده بودیم می‌توانستیم حرفی روی آن برای گفتن داشته باشیم اما متأسفانه زمانی دست به کار شدیم که زمان مؤثر نظردهی گذشته بود. پس بررسی طرح‌ها و لویجی که در دستور کار جلسات شورا قرار می‌گرفتند هم یکی دیگر از کارها بود.

^{۱۲} پریسا مختاباد، کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

مصاحبه‌کننده: گفتید که از یک جایی به بعد، وظایف مربوط به جلسات صحن را واگذار کردید و بیشتر درگیر کارهای خود کمیته شدید. منظورتان از کارهای کمیته همین ارتباط گرفتن با کارشناس‌ها و پیگیری بررسی طرح‌ها و لوایح و نظیر این‌هاست؟

نجمه طاهری: بله. یک‌سری کارها مربوط به پروژه‌های خودمان می‌شد. مثلاً ما طرح داده بودیم و طرح مصوب شده بود و باید اجرای آن را پیگیری می‌کردیم. فکر نکنم در شورا هیچ‌کس این شکلی که ما کار کردیم کار کند. معمولش این است که بعد از تصویب طرح‌ها، نمایندگان دیگر کاری با اجرای آن ندارند. ممکن است یک موقع به شهرداری تذکری بدهند که فلان مصوبه را چرا اجرا نکردید، اما این‌طور نیست که مثل ما، پایه‌پای شهرداری، اجرای مصوبه‌ها را پیگیری کنند. مصوبه مدیریت تعارض منافع^{۱۳}، که نصف موهای سر من به‌خاطر آن سفید شد، یکی از طرح‌های سنگینی بود که پیگیر اجرایش بودیم و آخرسر هم یک‌سری از بندهایش اجرا نشد. یا مصوبه مربوط به شفافیت معاملات هم مصوبه‌ای بود که بسیاری از جلسات کمیته درخصوص اجرای آن بود. با اینکه اولین بار در سال ۹۷ اطلاعات قراردادهای هزینه‌ای منتشر شد، اما باز هم تا آخر دوره نمی‌توانستی بگویی شفافیت معاملات کامل اجرا شده است. با اینکه هر هفته جلسه داشتیم و هر هفته کارشناس‌های ما از شهرداری پیگیری می‌کردند، باز هم یک‌گیری یک جایی پیش می‌آمد. مدام باید با هم مشورت می‌کردیم که اینجا را چه کار کنیم، جلسه بعدی را چطور بگذاریم، چه کسی را بگوییم که بیاید و در جلسه حضور داشته باشد و چه کسی را نگوییم و این‌ها.

کمی که گذشت، تقسیم‌کار ما این‌طوری شد که ندا - و شاید قبل از آن مریم - و آقای صدوقی بیشتر کارهای اجرایی و هماهنگی اجراییات را با بچه‌ها پیش می‌بردند و در کنار بچه‌ها پیگیری‌هایی که باید از شهرداری صورت می‌گرفت را انجام می‌دادند. آقای صدوقی، 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.

من و آقای جواهریان بیشتر کارهای محتوایی را انجام می‌دادیم. مثلاً در دوره کرونا، جلسات هفتگی یا دو هفته یک بار آنلاین با بچه‌ها می‌گذاشتیم و سراغ کارهایشان را می‌گرفتیم. می‌پرسیدیم در جلسه با شهرداری چه خبر بوده است، آیا به اینکه خانم آروین با شهرداری جلسه بگذارد نیاز دارند یا نه، جلسه کمیته چطور برگزار شود، و این چیزها. خلاصه اگر کمک یا پیگیری‌ای نیاز بود انجام می‌دادیم.

درنهایت تقسیم‌کار به این شکلی که گفتم تبدیل شد. یک کاری هم که من انجام می‌دادم تنظیم کردن نامه‌های دستور جلسه و صورت جلسه کمیته یا نامه‌هایی که برای پیگیری کارها می‌زدیم بود. یک موقع‌هایی نیاز بود، برای نوشتن صورت جلسه، صوت جلسه را گوش بدهم تا ببینم دقیقاً چه چیزهایی گفته شده و موعدهایی که برای کارها تعیین کرده‌ایم چه زمانی بوده. محتوای نامه را با کارشناس مربوطه هم چک می‌کردم و اگر نیاز بود، چیزی را اضافه و کم می‌کردم. بعد نامه را تهیه می‌کردم و خانم آروین که تأیید می‌داد، به دفتر می‌گفتم نامه را ارسال کنند. غیر از نامه‌های

^{۱۳} مصوبه «مدیریت تعارض منافع در شهرداری تهران»، مصوب ۱۳۹۷/۰۷/۱۰ با اصلاحات بعدی

صورت جلسه‌های هیئت‌رئیس که آقای جواهریان یا شخص دیگری از همکاران دفتر می‌زد، بقیه نامه‌ها را من می‌نوشتیم و نهایی می‌کردم که خانم آروین تأیید کند و نامه را بفرستیم.

مصاحبه‌کننده: پس در واقع شما (و دیگر اعضای گروه راهبری) در عین آنکه به همه موضوعاتی که کمیته شفافیت پیگیر آن بود ورود داشتید، روی هیچ کدام به طور تخصصی متمرکز نبودید.

نجمه طاهری: تقریباً همین طور است که می‌گویید. البته استثنائاتی هم وجود داشت. مثلاً آقای جواهریان موضوع راه‌اندازی سامانه گردش کار طرح‌ها و لوایح را به طور متمرکز پیگیری می‌کرد. یا در مورد سامان‌دهی املاک بند ۶، من یکی از افراد اصلی تیم کارشناسی کمیته بودم.

مصاحبه‌کننده: در مورد سامان‌دهی املاک بند ۶ کمی توضیح می‌دهید؟

خانم طاهری: طبق بند ۶ ماده ۵۵ قانون شهرداری، شهرداری می‌تواند املاکش را برای مصارف عام‌المنفعه در اختیار مؤسسات فرهنگی و اجتماعی و آموزشی و امثالهم قرار دهد. دوره قبل شورا به شهرداری گیر داد که شما کلی ملک داده‌اید به این و آن بدون آنکه این واگذاری‌ها جایی ثبت شده باشد، و کاربری خیلی از آن‌ها هم آن چیزی نیست که در قانون آمده و خلاصه املاک شهرداری، به بهانه این بند، دارد حیفومیل می‌شود.

شورای پنجم، همان اوایل روی کار آمدنش در سال ۹۶، طرحی در این خصوص تصویب کرد.^{۱۴} این طرح را کمیسیون حقوقی داده بود مبنی بر اینکه شهرداری از این به بعد، برای واگذاری هر ملک باید از شورا تأیید بگیرد و لیست واگذاری‌های قبلی را هم طی سه ماه به شورا ارائه دهد. زمان‌بندی الزام‌شده در مصوبه فضایی بود و در عمل، پروسه اجرای این مصوبه خیلی طولانی شد و به اواسط یا اواخر سال ۹۹ رسید. آن موقع شهرداری برای مصوب کردن ساختار و فرایند واگذاری املاک لایحه‌ای به شورا ارائه کرد که یک لیست از انواع واگذاری‌های انجام‌شده را هم ضمیمه آن لایحه کرده بود.

این لیست خیلی ناقص بود و اطلاعاتش کامل نبود (مثلاً تاریخ واگذاری‌ها مشخص نبود و یک‌سری فیلدها هم خالی مانده بود) و همین‌جوری هم می‌شد فهمید که یک‌سری ملک‌های واگذاشته در لیست نیست. پیچیدگی‌ای که در رابطه با احصای این املاک وجود داشت و کار تهیه این لیست را طولانی کرده بود این بود که کار صرفاً دست سازمان املاک نبود و معاونت فرهنگی و اجتماعی هم در این خصوص نقش داشت و این دو کار را به هم پاس می‌دادند؛ سازمان املاک می‌گفت من اطلاعات املاک را به معاونت فرهنگی و اجتماعی داده‌ام و او باید آن را تأیید و برای شورا ارسال کند، و معاونت فرهنگی و اجتماعی هم می‌گفت سازمان املاک اطلاعات را کامل به من نداده است. این وسط، بخشی از اطلاعات املاک هم دست شهرداری‌های مناطق بود. پس هم مناطق، هم سازمان املاک و هم معاونت فرهنگی اجتماعی درگیر این کار بودند.

در نهایت لایحه شهرداری، که براساس مصوبه سال ۹۶ تدوین شده بود، برای شورا ارسال شد. یک بخش از لایحه درباره دسته‌بندی املاک شهرداری و شرایط واگذاری آن‌ها صحبت می‌کرد و یک بخش دیگر، در واقع بخش پیوست، فهرست املاک واگذاشته بود. ما علاوه بر بررسی متن لایحه، فهرست املاک را هم بررسی می‌کردیم. سعیمان این بود که واگذاری‌ها را دسته‌بندی کنیم و بر مبنای آن، برای سامان‌دهی واگذاری‌های انجام‌شده و واگذاری‌های آینده مکانیسم‌های مناسب طراحی کنیم طوری که شورا در موافقت یا عدم موافقت با واگذاری نقش داشته باشد. از آنجایی که در هر موضوعی، ما کار را خیلی بزرگ می‌کردیم، اینجا هم در کنار لایحه شهرداری، ما هم در کمیته شفافیت چند طرح نوشتیم

^{۱۴} مصوبه «الزام شهرداری تهران به ساماندهی واگذاری حق بهره‌برداری املاک، اراضی و اموال غیرمنقول شهرداری به اشخاص حقیقی، حقوقی و مؤسسات عمومی غیردولتی»، مصوب ۹۶/۰۷/۲۳

و نسخه‌ای را که محافظه کارتر و شدنی‌تر بود با سایر کمیسیون‌ها و کمیته‌ها به اشتراک گذاشتیم. کمیسیون‌ها و کمیته‌های دیگری هم در شورا دغدغه سامان‌دهی واگذاری‌ها را داشتند و درمورد این املاک حرف می‌زدند و کار می‌کردند. مثلاً کمیسیون سلامت (خانم نوری) یا یکی از کارشناس‌های کمیته آقای میرلوحی هم روی این موضوع کار می‌کرد. نسخه‌های مختلف بین ما رفت‌وبرگشت داده می‌شد تا نسخه نهایی برود برای بررسی در کمیسیون برنامه و بودجه. موضوعات مختلفی درخصوص این املاک مطرح بود. مثلاً یک بحث، تعمیر و نگهداری این املاک بود. ماجرا این بود که شهرداری، نه تنها حق بهره‌برداری از املاکش را به رایگان واگذار می‌کرد، بلکه وقتی مثلاً چراغ ملک خراب می‌شد هم خودش باید برای تعمیر و تعویض آن اقدام می‌کرد. نتیجه آنکه املاک واگذار شده به تدریج خراب می‌شدند. ما تلاش کردیم در طرح پیشنهادیمان این را بگنجانیم که بهره‌بردار ملک، باید ملک را همان‌طور که تحویل گرفته تحویل دهد. موضوع دیگری که در طرح گنجانیدیم این بود که واگذاری‌ها باید محدودیت زمانی داشته باشد و بهره‌بردار مثلاً هر سال باید از شورا برای تداوم استفاده از ملک مجوز بگیرد.

البته در همان مصوبه اول شورا در سال ۹۶ هم گفته شده بود که از این به بعد هر ملکی که بخواهد بنا بر بند ۶ واگذار شود باید از شورا تأیید بگیرد. درمورد چند واگذاری هم این فرایند طی شد. مثلاً آقای الویری طرحی برای واگذاری یک ملک به شورای عالی استان‌ها ارائه کرد که تصویب شد. یک ملک هم به خانم ایران درودی واگذار شد. موارد دیگری هم بود که الان خاطریم نیست.

موضوع دیگری که درخصوص واگذاری‌های املاک شهرداری مطرح بود، انتشار فهرست املاک واگذار شده بود (همان فهرستی که پیوست لایحه بود). شورا نمی‌دانست در این رابطه چه کار کند و در پشت‌پرده برایشان دغدغه ایجاد شده بود. می‌گفتند اگر لیست را در صحن نبریم، مردم می‌گویند این‌ها یک چیزی را قایم کرده‌اند. اگر هم ببریم و مسئله را باز کنیم ضایع است چون اطلاعاتی که شهرداری ارائه کرده کامل نیست. می‌گفتند اگر تأیید بدهیم که اطلاعات این لیست کامل است یک جور به مشکل برمی‌خوریم، تأیید ندهیم هم یک جور دیگر به مشکل برمی‌خوریم. فکر می‌کنم دغدغه دیگری که شورای پنجم درخصوص انتشار لیست واگذاری‌ها داشت این بود که اگر ما پای این لیست امضا بزنیم، انگار به‌طور ضمنی موافقت کرده‌ایم که واگذاری‌های انجام‌شده ادامه داشته باشد و املاک دست بهره‌برداران فعلی بماند، درحالی‌که بسیاری از این واگذاری‌ها موجه نیست. کلاً ماجرا خیلی پیچیده شد. درنهایت همه این بحث‌ها و تلاش‌ها در قالب مصوبه تعیین تکلیف املاک واگذار شده^{۱۵} به تصویب شورا رسید که فهرستی هشتادوشش‌تایی از واگذاری‌های منطبق بر قانون و مورد تأیید شورا هم پیوست آن بود. درمورد انتشار عمومی اطلاعات بقیه واگذاری‌ها هم اقدامی صورت نگرفت.

مصوبه‌ای که تصویب شد در نهایت چه بود؟ چه شرایطی برای واگذاری در نظر گرفته بود؟

مصوبه درنهایت گسترده‌تر از لایحه اولیه شهرداری بود، ایرادات و کمبودهای آن را نداشت، املاک و عملیات‌های مختلفی که شهرداری می‌تواند روی آن‌ها انجام دهد را دسته‌بندی کرده بود و ریزتر به مسئله پرداخته بود. هیچ جای آن اسم ملک خاصی نیامده بود، فقط آمده بود که واگذاری‌های پیوست این مصوبه (همان هشتادوشش‌تایی) ادامه پیدا کند. درکل مصوبه بدی نیست. حالا ممکن است بگویید خوب و بد یعنی چه! وقتی مصوبه اجرا نشده و کسی هم پای اجرای آن نبوده یعنی مصوبه بد، یا شاید یک مصوبه اجرا ناپذیر. اما این مصوبه، در مقایسه با وضعیت معمول مصوبه‌های شورا، مصوبه‌ای است که جنبه‌های مختلف ماجرا را دیده، سعی کرده ابهام نداشته باشد و مثلاً صراحتاً گفته برو ملک‌هایی که طبق ضابطه بند ۶ واگذار نشده را پس بگیر یا اگر ملک با عنوان دیگری واگذار شده ارزش مادی‌اش را تعیین کن، تعویض کن، و یا از این‌هایی که در ملک واگذار شده درآمدزایی می‌کنند اجاره بگیر. این‌ها حرف‌هایی است که تا قبل

^{۱۵} مصوبه «تعیین تکلیف املاک واگذار شده تهران به اشخاص حقیقی و حقوقی»، مصوب ۱۴۰۰/۰۴/۱۵

از این مصوبه زده نشده بود؛ ملک را می‌دادند می‌رفت، تازه چراغش هم که خراب می‌شد با پول شهرداری تعمیر می‌کردند. شهرداری بابت هزینه نگهداری و تعمیر هم که چیزی نمی‌گرفت. بنابراین این مصوبه خیلی پیشرو به حساب می‌آمد. البته نسخه پیشنهادی ما در کمیته خیلی مفصل‌تر بود و خیلی برای تهیه آن تلاش کرده بودیم. می‌خواستیم نهایت کار درست و ضابطه‌مند را پیشنهاد دهیم. اما خب آن نسخه ما خریدار نداشت. البته چه‌بسا تلاش‌های ما بی‌فایده هم نبود چون شاید جلساتی که با بقیه کمیته‌ها و کمیسیون‌ها داشتیم و تلاشی که برای توجیه بقیه کردیم باعث شد که در نهایت یک سری موضوعات در مصوبه بیاید. شاید اگر این پیش‌زمینه نبود چنین اتفاقی نمی‌افتاد. اما خود من، الان که بعد از دو سال به آن فکر می‌کنم، می‌بینم ما خیلی در فضای ایده‌آلی خودمان بودیم. وقتی قرار بود در نهایت چنین مصوبه‌ای دربیاید - که چیز بدی هم نیست - چرا ما به آن شیوه دیگر پیش رفتیم و انرژی خودمان را هدر دادیم؟ در یکی از جلساتی که با آقای پیرحسین‌لو، نماینده معاونت و فرهنگی اجتماعی که پیگیر احصا و تعیین تکلیف این املاک بود، داشتیم حرفی زد که فهمیدم محال است کار در اجرا به این شکل دقیق و با جزئیات به سرانجام برسد. گفت پایتان را روی زمین بگذارید. فکر کردم وقتی او که آدم همسویی است و در دل کار هم هست این حرف را می‌زند، از بقیه شهرداری چه انتظاری؟ یعنی به این فکر می‌کنم که چطور به ما می‌گفتند که فضایی فکر می‌کنیم، اما ما ول کن نبودیم. احتمالاً ذهنیت ما این بود که آن‌ها، چون جزئی از ساختار موجود شده‌اند، نمی‌توانند یک سری مسائل را ببینند و دارند اشتباه می‌کنند ولی ما می‌خواهیم پای انجام کار درست بایستیم.

در عین حال این سؤال هم برای من پیش آمده که این همه گزارش و گزارش‌نویسی انجام شد، اصلاً دوره بعدی شورا پیگیر اجرای این مصوبه شدند یا نه؟ خبرنگارها، رسانه‌ها و جامعه مدنی چطور؟ شاید کسانی که قبلاً از املاک نجومی گفته‌اند، اصلاً متوجه تصویب چنین مصوبه‌ای نشده باشند، اما کسی که چند دوره خبرنگار شهری بوده است، حتماً این مصوبه را دیده و در جریان مصوبه قبلی هم بوده. پس چطور است که هیچ مطالبه‌ای نمی‌کند که مهلت تعیین تکلیف واگذاری‌های قبلی تا مرداد ۱۴۰۰ بوده اما کار انجام نشده؟ بعد از آن هم شهرداری باید هر دو ماه از وضعیت اقدامات صورت‌گرفته در خصوص املاک به شورا گزارش می‌داد و فهرست کسانی که باید تخلیه می‌کردند ولی نکرده‌اند را هم به صورت عمومی منتشر می‌کرد. هیچکس پیگیرش نیست.

مصاحبه‌کننده: بعد از همه این توضیحات برگردیم به کارت/استرس و اینکه استرس کجای این داستان بود؟
نجمه طاهری: شالوده همه‌اش بود.

مصاحبه‌کننده: برای من کمی عجیب است چون این تصویری که شما از کارها ارائه دادید ...
نجمه طاهری: یک سری کار روتین معمولی است و دلیلی ندارد استرس داشته باشد؟

مصاحبه‌کننده: بله، هم خود کاری که می‌گویید انجام می‌دادید به نظر کار استرس‌آوری نمی‌آید و هم، از تصویری که از شرایط کار در سازمانی مانند شورای شهر ارائه دادید، به نظر می‌آید که وقوع خطا و اشتباه مشکل جدی‌ای پیش نمی‌آورد. برای مثال راجع به فرم رصد گفتید که حتی اگر خطاهای زیادی در ثبت صورت‌جلسه وجود داشت هم انگار به جایی بر نمی‌خورد یا خلاصه فشاری به کسی در آن سیستم اداری نمی‌آمد و به راحتی هم فشارها را از روی خودشان برمی‌داشتند یا مانع از این می‌شدند که فشار کاری بخواند زیاد شود. اینجا این سؤال پیش می‌آید که چرا می‌گویید کار شما این قدر با استرس همراه بود؟

نجمه طاهری: یاد می‌آید که یکی - دو مورد جنجال رسانه‌ای برای خانم آروین درست شده بود و این باعث شده بود که ما اگر می‌خواستیم چیزی منتشر کنیم دست و دلمان بلرزد که یک موقع سوتی‌ای از آن درنیاید. وقتی دوره شورا

تمام شد، من هنوز ادمین کانال تلگرام خانم آروین بودم اما سریع از آن خارج شدم چون همیشه یکی از استرس‌هایم این بود که به جای اینکه به خانم آروین پیام دهم، در کانال - که به اسم ایشان بود- پیامی بگذارم. فکر می‌کنم برای هر کسی که به بحث رسانه وارد می‌شد چنین استرس‌هایی وجود داشت. مثلاً ما فلان تیتراژ را می‌زدیم و بعد خانم آروین می‌گفت چرا این تیتراژ را زدید و من منظورم از فلان کامنتی که راجع به تیتراژ دادم این نبود که این را بنزید.

این بود که همه چیز را چند بار چک می‌کردیم. قبل از اینکه الهه مطلبی را در کانال پست کند، چند بار متن را چک می‌کردیم. صنم از ما استرس کمتری داشت چون سرعت برایش مهم‌تر از دقت بود. یعنی استرس نداشت ولی حرص می‌خورد که آقا، فلان چیز دیر شد و زودتر بنزیم برود. ولی خب برای ما، در رابطه با هر پستی که می‌خواستیم منتشر کنیم، خیلی نکات وجود داشت که استرسش را داشتیم. رسانه واقعاً یکی از بخش‌های استرس‌زای کار بود. البته ممکن است بخشی از استرسی که داشتیم هم به خاطر شخصیت خودم باشد. یعنی اگر طرفم خانم آروین هم نبود، کار رسانه برای من احتمالاً کار استرس‌زایی می‌شد چون خیلی مهم است که مطلبی که می‌خواهی از قول کس دیگری منتشر کنی سوتی نداشته باشد.

استرس دیگر من مربوط به اولین بارهایی بود که نامه‌های اتوماسیونی می‌زدم. من تا قبل از ورود به شورا، فقط کار پژوهشی کرده بودم و با همکارانم هم بیشتر دوست بودیم تا همکار. یعنی رابطه دوستی همیشه بر رابطه همکاری غلبه داشت. اما فضای کار شورا متفاوت بود. دائماً به این فکر می‌کردم که آیا نامه را درست زده‌ام و آیا نامه را به آدم درستی فرستاده‌ام؟ من سابقه کار قبلی در این فضاها را نداشتم و آن موقع در ذهنم محیط محیط مهمی بود که یک اشتباه این‌جوری در آن محیط می‌تواند جبران‌ناپذیر باشد. پس در مورد استرس، یک بحث بحث آشنا نبودن با فضای کار در سازمانی مثل شورا و ناشی‌گری‌های اول کار بود، که حالا این‌ها می‌توانست کنترل شود.

حس می‌کنم یک بحث دیگر بحث کمال‌گرایی ما بود. کاری به استانداردهای بالای خانم آروین ندارم، اما 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 مصوب شدن فلان طرح، مصوبه هنوز کامل اجرا نمی‌شود. فشار کار به خودی خود زیاد بود و این حس کمال‌گرایی هم باعث می‌شد که بیشتر کار کنیم و خستگی و فشار کار بیشتر شود. اینکه بعضی کارها به هم وابستگی داشت و مثلاً اگر تو دیر می‌کردی، ممکن بود کار یکی دیگر هم لنگ بماند هم به فشار کار اضافه می‌کرد. شاید اگر با وجود کمال‌گرایی ما، رئیس‌مان این قدر کمال‌گرا نبود یا برعکس، اگر رئیس‌مان کمال‌گرا بود ما کمال‌گرا نبودیم، وضعیت متفاوت می‌شد.

یک بحث دیگر هم ماهیت زمان‌مند این مدل کاری است که ما در شورا می‌کردیم. احتمالاً مجلس هم همین است. دولت را نمی‌دانم. دولت شاید مثل شهرداری باشد. ولی اصول کار شورا این‌طوری است که عضو شورا همه چیز را نمی‌داند و کارشناس عضو باید اطلاعات را به او برساند. تو به عنوان 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. بعد مثلاً می‌بینی که صبح شده و کارشناس گزارشی که قرار بوده دیشب بفرستد را نفرستاده و فرصتی هم تا شروع جلسه صحن باقی نمانده. دوبار در هفته جلسه صحن و کمیسیون برگزار می‌شد و کمیته هم به صورت هفتگی جلسه داشت. من، به عنوان هماهنگ‌کننده کار بچه‌ها، باید حواسم می‌بود به اینکه گزارش‌های لازم برای همه این

جلسات برسد. مواقعی هم پیش می‌آمد که من در جریان موضوعی نبودم و مثلاً یک‌هوا خانم آروین می‌گفت فلانی قرار است برای فردا یک چیزی بفرستد و چک کن که آماده کرده است یا نه. حالا من باید بروم آن کارشناس را پیدا کنم و پیگیری کنم که آقا گزارشت چه شد؟ به نظرت خانم آروین در جلسه با فلان چیز موافقت بکند یا نه؟

همین که باید یک چیزی به فلان زمان برسد خودش استرس‌زا می‌شد. حالا پیش می‌آمد که نظر کارشناس را می‌گرفتم و می‌دیدم که نصفه‌ونیمه است و به فلان نکته نپرداخته است. اینجا باید پیگیر کامل شدن گزارش می‌شدم. پس ماهیت زمان‌مند کار و تعداد بالای جلسات مختلف هم یک عامل استرس‌زای دیگر بود. این وسط این نکته را بگویم که بعد از آزمون و خطاهایی که ما برای گرفتن نظر کارشناسی بچه‌ها روی طرح‌ها و لوایح کردیم، به یک فرمت جدولی رسیده بودیم و کارشناس پیشنهادهايش را در قالب آن جدول ارائه می‌داد. فکر کنم اولین بار پریسا نظرش را در آن قالب داده بود و ما دیدیم که چه کار خوبی کرده و قالبی که استفاده کرده برای اینکه منظور به‌طور واضح منتقل شود خیلی خوب است و، از آن به بعد، برای بقیه هم از همان قالب استفاده کردیم.

بخشی از استرس کار هم به‌خاطر ویژگی‌های شخصیتی و کاری خانم آروین بود. یعنی فکر می‌کنم اگر رئیس من شخص دیگری با ویژگی‌های اخلاقی دیگری بود، این قدر کار کردن برای ما استرس‌زا نمی‌شد. خانم آروین قبل از هر چیزی ایراد کار را می‌دید. ممکن است خود من هم همین بوده باشم و من هم وقتی کار بچه‌ها را می‌دیدم اول از همه ایرادهايش به چشمم می‌آمد. شاید دو تا شدن ما هم کار را برای بچه‌ها سخت‌تر کرده بود. یعنی شاید اگر من این شکلی نبودم کار برای مجموعه کم‌استرس‌تر می‌بود. خیلی وقت‌ها ندای بنده‌خدا می‌خواست این موضوع را تعدیل کند ولی خیلی کاری از دستش برنمی‌آمد و خود او هم استرسی می‌شد. خلاصه، اینکه محوریت کار با خانم آروین بود، یعنی او عضو شورا بود و ما داشتیم برای او کار می‌کردیم، و او شخصی بود که خیلی استرس وارد می‌کرد، خیلی اثرگذار بود. ما می‌درگیر این بودیم که اشتباهاتمان را کم کنیم و همه‌اش باید در این راستا تلاش می‌کردیم و اما هیچ‌وقت هم نمی‌توانستیم کامل باشیم. این موضوع خیلی استرس‌زا بود.

مصاحبه‌کننده: این دقت‌نظر و کمال‌گرایی و البته، در کنار این دو، استرس چه تأثیری بر عملکرد تیم شما داشت؟ آیا باعث شد که مجموعاً عملکرد بهتری داشته باشید یا خیر؟

نجمه طاهری: حس‌های بدی مثل استرس یا ترس، به شرطی که باعث بروز رفتارهای مثبت شوند، بد نیستند. مثلاً ترس باعث ایجاد حفاظ می‌شود یا استرس اگر باعث بالا رفتن دقت شود، خوب است، ولی استرس زیاد واقعاً فلج می‌کند و برای سلامتی بد است. حالا مثلاً کار ما تمام شد، بعد از آن همه استرسی که گذرانده بودیم سلامت روانمان را چه کار کنیم؟

در رابطه با اینکه برای حل کردن آن چه کار کردیم یا چه کار می‌توانستیم بکنیم، به نظرم تلاشمان را کردیم. اما خب کلاً حجم کار زیاد بود. مثلاً می‌خواستیم کارهای سمیه را کم کنیم، اما چون سمیه کارشناس باهوشی بود که زود ماجرا را می‌گرفت و می‌فهمید که گیر کار کجاست و به‌جای آنکه آن را زیر لحاف قایم کند، دنبال راه‌حلش می‌رفت، خودبه‌خود به حجم کارهايش اضافه می‌شد. سعی کردیم برایش دستیار بگیریم ولی خب آن هم بگیر نگیر داشت و نمی‌توانست مسئله را کامل حل کند. یا سعی کردیم کارهايش را اولویت‌بندی کنیم و مثلاً بگویم فلان موضوع را اصلاً

سراغش نرو یا این هفته به آن فکر نکن. یا در جلساتی که به صورت آنلاین در دوران کرونا برگزار می‌کردیم سعی می‌کردیم که به او کمک و همفکری بدهیم.

یا شاید همین که ارتباط خانم آروین با کارشناس‌ها را در کمترین حد خودش نگه داشتیم یکی از نمودهای 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 به عنوان 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 تقسیم‌کار 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 تقسیم‌کار 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 کوتاه‌ترین 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. می‌خواهم بگویم هر دفعه یک جایی یک نکته‌ای گیر می‌آمد که نیازمند بررسی و پیگیری بود. درمورد خود الکترونیکی کردن معاملات که هر دفعه یک گیری پیدا می‌شد. مثلاً واحد حقوقی سنگی می‌انداخت. پیش‌نرفتن کارها هم خودش یک فشاری بود. با خودت می‌گویی حالا که این همه انرژی گذاشتم، انتظار داشتم که کار بیش از این‌ها پیش رود. این مدل تفکر هم خودش یک کم فشار و استرس ایجاد می‌کرد.

مصاحبه‌کننده: این بازاندیشی که به آن اشاره کردید منحصر به روابط داخلی و روال‌های انجام کارها در کمیته بود یا خود پروژه شفافیت و ایده اولیه آن را هم در بر می‌گرفت؟

نجمه طاهری: هر دو بود. اما شاید برای من به دلیل نقشی که در تیم راهبری داشتم، بازاندیشی درمورد روابط درونی پررنگ‌تر بود. 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. البته وجه دیگری از بازاندیشی که به آن اشاره کردید هم وجود داشت که برای من از وجه اول کم‌رنگ‌تر بود. مثلاً یکی از بحث‌هایی که راجع به خود شفافیت و اینکه آیا این پروژه از اساس خوب است یا خوب نیست پیش آمد بعد از سانحه هواپیمای اوکراینی بود. آن‌طور که من به خاطر می‌آورم فردای روزی که خانم آروین با انتشار پستی در اینستاگرام احتمال استعفای خود را اعلام کرد، جلسه‌ای با حضور بچه‌های کمیته در اتاق کمیسیون برگزار شد. آنجا شاید نظر بیشتر از نیمی از افراد همچنان آن بود

که شفافیت مهم است، می‌توانیم کار کنیم و از خانم آروین خواستند که استعفا ندهد. بنابراین در طول دوره باور اکثر اعضای کمیته این بود که شفافیت مهم و قابل‌پیگیری است. ممکن بود علاقه‌مند باشند موضوعات دیگری جز شفافیت را هم پیگیری کنند، اما به نظر خیلی این شکل را نداشت که در شفافیت را ببندیم و برویم پی کارمان. پس اگر سؤال این است که آیا اصلاً چنین موضوعی مطرح و به آن فکر می‌شد یا نه، پاسخ این است که بله. اما آن‌طور که در خاطر است، شک روی اصل شفافیت آن قدری برای تیم پررنگ نبود که روی کار تأثیر بگذارد - خود خانم آروین را نمی‌دانم. حالا البته ممکن است برخی بگویند که تردید و سؤال در خود ایده شفافیت یا کاری که داشت انجام می‌شد جدی‌تر از این حرف‌ها بود، اما کسی به سؤالات و بحث‌هایی که درخصوص آن مطرح می‌شد وقتی نمی‌نهاد یا کسی به ما چنین پروبالی نمی‌داد که بخواهیم کل پروژه شفافیت یا بخشی از آن را زیرسؤال ببریم و برویم در یک‌سال‌ونیم آخر پروژه دیگری را شروع کنیم، پس ناچار همان کارهای قبلی را ادامه دادیم. این بحث دیگری است. اما براساس چیزی که در ذهن من است چنین مباحثی مطرح می‌شد اما خیلی پررنگ نبود.

مصاحبه‌کننده: براساس تصویری که شما ارائه می‌دهید فضای کار در کمیته پراسترس و پرفشار بود و به همین دلیل بازاندیشی‌های مکرر درخصوص روش پیشبرد کارها انجام می‌گرفت. همچنین به نظر می‌رسید خروجی‌ها و موفقیت‌های به‌دست‌آمده با میزان انرژی صرف‌شده تناسب ندارد. باوجوداین، در جلسات دورهمی سالیانه اعضای کمیته که در آن درباره عملکرد یک‌ساله و برنامه‌های سال بعد صحبت می‌شد، فضای متفاوتی تصویر می‌شود؛ استرس و فشار کاری و حتی به یک معنا بازاندیشی نمود ویژه‌ای در آن ندارد و بیشتر حسی مثبت حاکی از اینکه ما چقدر خوب و موفق و بادست‌آورد کار کرده‌ایم بر فضا حاکم است. در این باره کمی توضیح می‌دهید؟

نجمه طاهری: حافظه من الان بعد از یکی-دو سال یاری نمی‌کند که در جلسات چه صحبت‌هایی می‌شد. یکی-دو بار را به یاد می‌آورم که راجع به اینکه تغییراتی در روال کار بدهیم یا موضوعات دیگری را دنبال کنیم حرف زده شد. اما بیش از آن به یاد نمی‌آید که در جلسات چه صحبت‌هایی می‌شد و آیا فقط مثبت و گل و بلبل و این‌ها بود یا چه.

مصاحبه‌کننده: بقیه اعضای شورا، کمیته‌ها و کمیسیون‌ها چطور کار می‌کردند؟ شما گفتید که بخشی از استرسی که تجربه کردید مربوط به ذات و ماهیت کار بود. آیا بقیه نمایندگان و کارشناسانشان هم تجربه مشابهی داشتند؟

نجمه طاهری: من خودم یک وقت‌هایی برایم سؤال می‌شد که بقیه کارهایشان را چطور پیش می‌برند. مثلاً وقتی از ابزارهای کار مشترک مثل گوگل درایو استفاده نمی‌کنند، چطور کارهایی که نیازمند همکاری چند کارشناس است را انجام می‌دهند؟ وقت‌هایی که باید کار مشترکی با کارشناسی از یک کمیته دیگر انجام می‌دادیم و به او می‌گفتیم که برای فلان چیز یک گوگل داک ایجاد می‌کنم، می‌پرسید چی؟ کجا؟ شاید اصلاً جیمیل هم نداشت. حالا من نمی‌گویم اینکه جیمیل نداشت اشکالی داشت. خصوصاً اینکه خیلی از این افراد سن بالایی داشتند. اما برایم سؤال بود که چطور بدون این ابزارها کار می‌کنند.

خلاصه هیچ‌کس مثل ما استرس نداشت و هیچ‌کس مثل ما رئیسش سخت‌گیر نبود. ولی از آنجاکه ماهیت کار زمان‌مند بود، بقیه هم یک حدی از بدودو داشتند که مثلاً یک چیزی را برای جلسه صحن به عضو برسانند و یا ممکن بود یک عضوی به کارشناسش اعتراض کند که چرا تذکر را به جلسه نرساندی.

پس برای بقیه هم ماهیت زمان‌مند کار استرس ملویی ایجاد می‌کرد که شاید برای ما شوخی بود. حتی یک استرس ملویی برای کارمند اداره مصوبات هم وجود داشت. حالا شاید استرس نه، ولی کارمند مصوبات هم باید حواسش می‌بود که همه چیز برای جلسه جور باشد. یادم می‌آید اوایل دوره، یک بار قاری به جلسه صحن نرسید و آقای فراهانی قرآن را خواند. بعد خانم آروین عصبانی شده بود که قاری کو؟ چرا قاری ندارید؟

یا شاید مثلاً برای بچه‌های آی تی شورا سر قطع شدن سیستم رأی‌گیری موقعیت استرس‌زا به وجود می‌آمد و باید برای این شرایط آماده می‌بودند و شاید در روزهای صحن مرخصی گرفتن برایشان سخت بود. خلاصه زمان‌مند بودن جلسات صحن برای همه، چه کارشناس عضو و چه کارمند شورا، یک سختی‌هایی و استرسی به همراه داشت ولی در کل فکر نمی‌کنم هیچ‌کس به اندازه ما استرس داشت.

مصاحبه‌کننده: شما در مورد اینکه انتظار و استاندارد کاری در تیم شما بالا بود صحبت کردید. با توجه به اینکه شفافیت برنامه خانم آروین بود و در زمان انتخابات هم روی این موضوع خیلی مانور داده بود، این انتظاری که از آن صحبت می‌کنید چقدر بیرونی بود؟

نجمه طاهری: فکر نکنم خیلی انتظار بیرونی‌ای وجود داشت. روی کاغذ، تقریباً تمامی محورهای وعده‌های انتخاباتی خانم آروین همان اوایل دوره محقق شد. مثلاً در همان سال اول با هر زجری که بود انتشار آرای نمایندگان را آغاز کردیم. آن زمان هنوز سیستم رأی‌گیری الکترونیکی نشده بود. کاری که می‌کردیم این بود که در جلسات صحن شرکت می‌کردیم و از رأی‌دادن نماینده‌ها فیلم می‌گرفتیم و، با بررسی فیلم، آرا را ثبت و منتشر می‌کردیم. انتشار صورت‌جلسات صحن هم در فاصله سه ماه از شروع دوره آغاز شد. فروردین ۹۷ اطلاعات قراردادهای بالای یک میلیارد و بعد هم بعضی اطلاعات در حوزه شهرسازی منتشر شد. بنابراین همان‌طور که قبلاً هم گفتیم، می‌شد خیلی زود ادعا کرد که وعده‌های انتخاباتی انجام شده است. اما چون تیم ما در کار محتوا و شبه‌اجرایی ورود کرد و از پس‌و‌پشت و گیروگرفت‌های 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. اگر ما هم مثل بقیه کارشناسان و نمایندگان شورا کار کرده بودیم که مثلاً ساعت چهار عصر همه می‌رفتند و نه کارشناسی در ساختمان شورا می‌ماند و نه کارمندی، و همین خروجی را به دست آورده بودیم از نظرمان اوکی بود. اما بچه‌های ما تا نه شب می‌ماندند و کار می‌کردند و تعداد زیادی جلسه داخلی و خارجی می‌رفتند و کلی پیگیری می‌کردند. برای همین انتظار خروجی بیشتری را داشتیم. انتظارمان در مقایسه با بقیه بالا بود البته منظورم این نیست که غیرواقع‌بینانه بود. اما خب آدم به این فکر می‌کند که چرا بلید چهار سال کار کند و عمرش را بگذارد برای چیزی که پایدار نخواهد بود. یکی از چیزهایی که با نزدیک شدن به پایان دوره برای من ناراحت‌کننده بود، همین پایدار نبودن خروجی‌های کار ما بود. وقتی سامانه معاملات پرید و تمام زحماتی که سمیه در سال آخر برای الکترونیکی شدن بازگشایی پاکت‌ها و الکترونیکی شدن 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 این همه 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.

خلاصه 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 می توانست به کار ما جهت دهد و به پیشبرد آن کمک کند. نمی دانم چه کسی باید این کار را می کرد، رسانه ها یا ان جی اوها. ما به خبرنگاران ارادت داریم - به خصوص خبرنگارانی که این روزها در بند هستند - ولی یادم است که آن موقع، خبرنگارانی که در حوزه شهری کار می کردند، 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 می آمد کسانی که با خانم آروین در مورد پروژه ها مصاحبه می کردند متوجه اصل موضوع نمی شوند. البته کارهای ما هم واقعاً کارهای پیچیده ای بود و شاید نمی شد 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. وقتی شهرداری از زمان بندی های تعیین شده تخطی می کرد، ما به شهرداری می گفتیم که شما به ما این زمان را گفته بودید و ما هم اعلام عمومی کردیم و حالا خبرنگاران سراغش را از ما می گیرند و ما به آن ها می گوئیم که بیایند از خود شما پیگیری کنند. اما در همین موارد هم خبرنگاران جزئی و محتوایی به موضوعات ورود نمی کردند و شاید به همین دلیل، مداخله آن ها خیلی تأثیرگذار نبود و آن حس مطالبه گری یا انتظار بیرونی را به ما نمی داد. در کل، آن مطالبه گری پیش برنده خیلی شکل نمی گرفت.

البته شاید هم انتظارات خبرنگاران از ما زیاد بود، ولی شکلش با آن چیزی که مدنظر ما بود فرق داشت. شاید آن ها از ما انتظار داشتند که کلاً کار دیگری انجام دهیم. خب ما این انتظار را برآورده نمی کردیم و برایمان هم مهم نبود و می گفتیم که آن ها در لیگ دیگری دارند بازی می کنند و ما از اساس نمی خواهیم آنجا بازی کنیم.

مصاحبه کننده: می توانید از موضوعاتی که خبرنگاران انتظار داشتند شما پیگیر آن باشید اما در کارهای شما جایی نداشت

مثال بزنید؟

نجمه طاهری: مثال مشخصی یادم نیست، ولی منظورم این است که به طور کلی به چیزهایی که غیر مرتبط با شفافیت بود و یا مرتبط بود اما به دلایلی در دستور کار ما قرار نگرفته بود گیر می دادند که چرا این را شفاف نمی کنید.

مصاحبه کننده: مثل شفافیت حقوق و دریافتی مدیران؟

نجمه طاهری: بله. البته در رابطه با حقوق و دریافتی این طور نبود که ما نخواهیم شفافیت این حوزه را پیگیری کنیم. ما پیگیری لازم را در حد توان و اختیاراتمان انجام دادیم و کار هم در یک حدی پیش رفته بود. مسئله این بود که آن ها نمی رفتند بقیه کار را از آدم درستش پیگیری کنند یا مثلاً نمی رفتند انجام کار مشابهی را از دولت پیگیری کنند. ما حکم مدیران را منتشر کرده بودیم، اما انتشار کل دریافتی مانده بود و پیش هم نمی رفت. دولت و جاهای دیگر همین را هم انجام نداده بودند و سؤال ما از خبرنگاران این بود که چرا سراغ بقیه نمی روید.

به علاوه، خبرنگاران از همان اطلاعات منتشر شده که اطلاعات مهمی هم بود به درستی استفاده نمی کردند. شاید اصلاً نمی دانستند آن اطلاعات به چه دردی می خورد و چه استفاده ای می شود از آن کرد. فقط در مواردی که از قراردادها

چیزی برای افشاگری پیدا می‌کردند یا مثلاً دم انتخابات در قراردادی، نکته‌ای علیه کلنیدها پیدا می‌کردند پیگیرش می‌شدند.

پرسش: برویم سراغ کارت بعدی.

نجمه طاهری: رضایت. شاید یک وقت‌هایی حسش کرده باشم. حس استرس را در طول دوره کاری‌ام همواره داشتم، طوری که اصلاً نمی‌خواهم به آن زمان برگردم. اصلاً نمی‌توانم تصور کنم که دوباره در آن فضا قرار بگیرم و تحمل آن فشار و استرس کاری از توانم خارج است.

مصاحبه‌کننده: بخش‌های ذاتی آن یا بخش‌های غیرذاتی‌اش؟

نجمه طاهری: هر دو، هم ذاتی و غیرذاتی. در کل، می‌خواهم بگویم اینکه در تمام دوره من خیلی استرس داشتم برایم واضح است و موقعیت‌ها همه در ذهنم هستند، ولی احساس رضایت مانند استرس برایم روشن و پررنگ نیست و خیلی به آن موقعیتی که خاطرات دوره دارد برایم تداعی می‌شود، حس‌های دیگری که در آن لحظه دارم و بخشی از تجربه کاری‌ام که دارم به آن فکر می‌کنم بستگی دارد. یعنی ممکن است الان بگویم که در مجموع از آن چهار سال راضی بودم و در موقعیت دیگری خلافتش را بگویم.

به‌هرحال اگر بخواهم جواب مشخص‌تری به سؤال شما بدهم می‌توانم بگویم که در طول چهار سال همکاری با کمیته شفافیت، صبرم فوق تصور خودم بود. البته شاید این موضوع خیلی ارتباطی به احساس رضایت نداشته باشد ولی به‌هرحال با کار پرچالشی روبه‌رو بودم که آن را با صبر زیاد پشت سر گذاشتم و ممکن است این رضایت‌بخش باشد. ولی یک تناقض هم در این حس وجود دارد و آن این است که از خودم می‌پرسم «چرا تا آخر دوره صبر کردی؟»

مصاحبه‌کننده: خب چرا صبر کردید؟

نجمه طاهری: یک بخش آن دیوانگی است. [می‌خندد] بخش دیگرش هم حس‌های مثبت در طول کار است، مثل همین رضایت. من الان نمی‌توانم بگویم که شفافیت حتماً حل‌کننده مسائل است. از طرفی نمی‌خواهم بگویم که شفافیت و کار ما کاری بی‌اهمیت بود. در زمانی که ما پروژه شفافیت را پیش می‌بردیم شفافیت حیله‌ای بود که می‌شد در آن کار کرد و به نظرم جایش هم جای درستی بود. آن مسیری که ما داشتیم برای تحقق شفافیت می‌رفتیم کارهایی که ما می‌خواستیم و می‌توانستیم انجام دهیم را پوشش می‌داد و همان طور که گفتم جای درستی هم ایستاده بودیم و این موضوع خودش ایجاد رضایت می‌کرد. متمرکز کار کردن روی یک موضوع و پراکنده کار نکردن هم منجر به ایجاد رضایت می‌شد. البته ما ذیل شفافیت به‌عنوان نخ تسبیح، دستور کارهای 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! به نظر من نهایتاً خروجی ما در نسبت با حجم کار و تلاشمان، ناکافی بود، ولی در مقایسه با بقیه کمیته‌ها یا دیگر اعضای شورا و یا دیگر پروژه‌های شورا در طول آن چهار سال، نتیجه‌ای که ما گرفتیم رضایت‌بخش بود. الان هم پیگیر کارهایی که در شورا انجام می‌شود نیستیم و فکر می‌کنم که کارهایی که ما انجام دادیم فراموش شده‌اند، ولی باوجود این به نظرم کار ما نسبت به بقیه بهتر بوده و هست و من در مقایسه با کاری که بقیه می‌کردند و می‌کنند از کار و خروجی خودمان رضایت دارم.

آن تیمی که با هم کار می‌کردیم هم از عوامل رضایت برای من بود. البته همان طور 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. از نظر یک‌سری اصول همکاری و کاری یک‌دست بودیم و همکاری خیلی ویژه و شاید تکرارنشده‌ای بین ما شکل گرفت و این موضوع یکی از عوامل رضایت من از کار بود.

مصاحبه‌کننده: راجع به این اصول مشترک توضیح می‌دهید؟

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، کم‌اینکه ما مواردی می‌دیدیم از اینکه مثلاً فردی کارشناس فلان عضو شورا بود و بعد از مدتی در شهرداری پست گرفت.

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. البته این مورد آخر هم مثبت است و هم منفی و باید علتش آسیب‌شناسی شود و احتمالاً به استرس زیاد کار و فشار کاری زیاد برمی‌گردد و ممکن است اینکه همگی به این شکل کار می‌کردیم باعث تشدید این ویژگی در تک‌تک اعضای تیم هم شده باشد. خلاصه می‌خواهم بگویم برای من، هم خروجی رضایت‌بخش بود و هم تیمی که با آن کار می‌کردیم.

رئیی 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؛ به‌هرحال 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 و به‌خاطر آن، شاید دیگر این رئیس یا رئیس دیگری با همین ویژگی‌های شخصیتی را برای کار کردن انتخاب نکنم.

مصاحبه‌کننده: به نظر می‌رسد شما زمان و انرژی زیادی صرف قطع همکاری با افراد و شکل‌گیری همکاری‌های جدید می‌کردید. با توجه به محدودبودن فرصتی که در اختیار داشتید این شیوه چقدر شیوه بهینه و قابل‌دفاعی بود؟

نجمه طاهری: براساس سؤالی که شما پرسیدید، انگار شیوه ما این بوده که دو نفر بیایند یک مدت کار کنند و بروند. درحالی‌که شیوه انتخابی ما اینکه فرد دو ماه کار کند و برود نبود. ما می‌گفتیم آزمایشی است تا ببینیم می‌شود همکاری را ادامه داد یا نه، ولی این‌جوری نبود که بخواهیم یک نفر به‌صورت کوتاه مثلاً دو ماه کار کند و برود، یعنی انتخاب

نمی‌کردیم که آدم‌ها بیایند و بروند، بلکه این‌طور اتفاق می‌افتاد. به دلیل این اتفاق هم فکر می‌کردیم اما چون نگاه کوتاه‌مدت داشتیم، وقتی ارتباط خوب شکل نمی‌گرفت به نظرمان می‌رسید بهینه است که همکاری قطع شود. درمورد همین چند نفری که در صحبت‌هایم مثال زدم به نظر می‌رسید این کار هم برای ما و هم برای آن‌ها خوب بود، به این معنا که شاید آن‌ها هم دیگر خیلی نمی‌خواستند با آن شرایط ادامه بدهند.

علاوه بر این، من جایی را سراغ ندارم که یک تیم ثابت کاری را از اول شروع کند و اعضای آن همه با هم به این همکاری ادامه داده باشند. تا جایی که می‌دانم کارشناس‌های بقیه اعضای شورا هم تغییر می‌کردند، جابه‌جا می‌شدند یا مثلاً یک‌دفعه می‌رفتند و در شهرداری کار می‌کردند، ولی به نظرم چون کارشان جمع‌وجورتر بود یا کار کارشناسی‌شان خیلی تخصصی نبود - راجع به کمیته‌ها می‌گویم نه کمیسیون - این امر خیلی برایشان مسئله‌ساز نمی‌شد. ولی حیطه کاری ما جزئیات داشت و روزبه‌روز شاخ‌وبرگ بیشتری می‌گرفت و باید با کارشناسان بیشتری کار می‌کردیم. شاید به همین دلیل این حس را داریم که کارشناسان بیشتری می‌آمدند و می‌رفتند. ولی می‌خواهم بگویم این تصور که تیمی از اول ثابت می‌ماند و ریزش و رویش آن کم است درست نیست و به نظر من چنین چیزی اتفاق نمی‌افتد.

مصاحبه‌کننده: پس الان که به آن دوره نگاه می‌کنید، فکر می‌کنید تغییراتی که در ترکیب تیم اتفاق افتاد اجتناب‌ناپذیر بود و باید انجام می‌گرفت؟

نجمه طاهری: به نظرم بخشی از آن اجتناب‌ناپذیر بود. به هر حال تو نمی‌توانی یک نفر را به‌زور نگه داری یا وقتی می‌بینی همکاری با او خوب نیست به همکاری با او ادامه بدهی. یا از آن طرف، اگر فرد فکر کند در این تیم نمی‌خواهد کار کند یا به هر دلیل برای او صرفه ندارد، طبیعی است که بگذارد و برود. مثلاً دو-سه نفری بودند که می‌خواستیم همکار سمیه باشیم. کج‌دار و مریز تا یک جایی پیش رفتیم اما در نهایت سمیه نتوانست با آن‌ها کار کند. می‌گفت حضورشان مفید نیست یا کارشان خیلی دقیق نیست و خلاصه در کم‌شدن کار سمیه تأثیری ندارند. خب اینجا واقعاً دلیلی نداشت که ما بخواهیم همکاری را با این افراد ادامه دهیم. یا مثلاً در بحث رسانه مهم بود که مشاور و رابط رسانه‌ای با خانم آروین مچ شود. برای ما بحث حساسی بود و نمی‌توانستیم از آن آسان رد شویم. نمی‌توانستیم مثلاً بگوییم خب هر تیتری که می‌خواهی بزن ولی در تیم ما بمان. یا ما کار را چک نمی‌کنیم تا بتوانی با سرعتی که مطلوبت است پست بزنی و در تیم بمانی. بنابراین موقعیت جوری بود که از سویی آن فرد شرایط را نمی‌پذیرفت، از سوی دیگر خانم آروین نمی‌توانست از حساسیت‌های خود کوتاه بیاید و چنین چیزهایی را بپذیرد.

اما درمورد افرادی مثل سمیه یا پریسا که از کارشناسان اصلی تیم به حساب می‌آمدند تلاش می‌کردیم تا رضایت طرفینی در کار تأمین شود و آن‌ها در تیم بمانند. ممکن است اگر از خود این افراد بپرسیم، فکر کنند آن کاری که کردیم کار مهمی نبود یا تأثیری در اینکه با رضایت بیشتری در تیم بمانند نداشت که این بحث دیگری است. ولی این موضوع مطرح بود که این آدم‌ها را نمی‌شود از دست داد. یعنی مثلاً اگر سمیه برود کلاً پروژه مالی ما می‌خوابد بنابراین باید او را نگه داریم. یا هوشمندسازی را نمی‌توانیم به فرد دیگری واگذار کنیم و پریسا را باید نگه داریم. بر همین اساس به راهکارهایی فکر می‌شد، درمورد آن گفت‌وگو می‌شد، و شیوه‌هایی در کار تغییر می‌کرد که شاید الان اگر به‌شان فکر کنم به این نتیجه برسم که خیلی تغییر خاصی هم نبوده، ولی آن لحظه و آنجایی که بودیم فکر می‌کردیم برای اینکه آن آدم بماند داریم یک تغییر ایجاد می‌کنیم. 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، تقسیم‌کار می‌کردیم و مثلاً می‌گفتیم 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. کارت بعدی، توانمندی. منظورتان از توانمندی چیست؟

مصاحبه‌کننده: این کارت و چند کارت بعدی ذیل کارت رضایت قرار می‌گیرند. اگر اضافه بر صحبت‌هایی که تا اینجا درباره احساس رضایت کردید، نکته‌ای دارید در باب مثلاً احساس توانمندی که رضایت‌آور بوده باشد، برای ما بگویید.

نجمه طاهری: توانایی من در صبر کردن افزایش پیدا کرده است، حالا خوب و بدش را نمی‌دانم. همچنین توانمندی من در انجام کار گروهی بیشتر شده است. قبلاً نمی‌دانستم که می‌شود به این شکل کار گروهی انجام داد. با شیوه‌های جدید کار کردن و ابزارهای جدیدی مثل گوگل درایو و گوگل داکس و گوگل کیپ آشنا شدم. ما که در دوره چهارساله معتادشان شده بودیم. یکی از بچه‌ها می‌گفت برای خریدهای خانه هم با همسرش از گوگل کیپ استفاده می‌کنند. خلاصه به نظرم می‌رسد همکاری با کمیته شفافیت یک توانمندی‌هایی در من ایجاد کرده باشد. فکر می‌کنم بقیه اعضای تیم هم بعد از این دوره کاری توانمندتر شده باشند و یا توانمند بوده‌اند و این دوره باعث شکوفایی آن‌ها شده باشد. بنابراین از حیث یادگیری و رشد اعضای تیم هم خروجی تیم ما خروجی تیم هم نسبت به بقیه خروجی بهتری بوده است.

کارت بعدی، حس مؤثر بودن. به نظرم مؤثر بودن یک وجه غیرشخصی دارد و یک وجه شخصی. منظورم از وجه غیرشخصی این است که آیا در کل کارها و پروژه‌های ما در کمیته تأثیری روی بهبود چیزی داشته است یا نه، و اگر داشته است، آیا این تأثیر پایدار بوده است یا نه. یا اگر هدف تیم ما، ارائه الگویی برای نمایندگی متفاوت و کار متفاوت کردن بوده، چقدر در انجام آن موفق و مؤثر بوده‌ایم. در مورد این وجه غیرشخصی، احساسات متغیری دارم. یعنی گاهی به کار کمیته شفافیت به چشم یک تجربه گذرا نگاه می‌کنم و به اینکه آیا دستاوردهای ما پایدار مانده است یا نه فکر نمی‌کنم و گاهی پایداری دستاوردها برایم مهم می‌شود و شنیدن اینکه اوضاع پیگیری پروژه شفافیت در شهرداری در حال حاضر آن قدرها هم بد نیست و زحمات و نتایج ما باد هوا نشده است احساس خوب مؤثر بودن را در من ایجاد می‌کند.

یک وجه دیگر احساس مؤثر بودن وجه شخصی آن است، یعنی اینکه شخص من چقدر در تیم و در کار مؤثر بوده‌ام. گاهی حس نسبت به خودم در آن نقشی که در تیم داشتیم بد می‌شود و حس می‌کنم، بیشتر از تأثیر مثبت، تأثیر منفی گذاشتم. مثلاً شاید ترکیب من و خانم آروین ترکیب خوبی نبود و به جای آنکه یک چیزهایی را در تیم متعادل کند، آن را تشدید می‌کرد. وقت‌هایی بود که به علت اینکه من و خانم آروین از نظر شخصیتی شبیه هم بودیم کار گره می‌خورد و نمی‌توانستیم راه‌حلی برای مشکلاتی که پیش می‌آمد پیدا کنیم. البته خیلی پیش می‌آمد که با زاندیشی کنیم، ولی باز هم همان دو نفری که خیلی به هم شبیه بودیم می‌خواستیم شیوه جدیدی را ابداع یا اجرا کنیم. حالا هرچقدر هم بقیه اعضای گروه راهبری - آقای جواهریان یا ندا - می‌خواستند تلاش کنند که تغییری ایجاد کنند، نمی‌توانستند به سادگی از سد ما بگذرند. شاید اگر شخص دیگری نقش من را در کمیته بر عهده گرفته بود، کارها آسان‌تر و بهتر انجام می‌شد. شاید یکی از عوامل سختی کار در کمیته شفافیت، عملکرد من در نقشی که داشتیم بود. گاهی که به این موضوع فکر

می‌کنم حالم بد می‌شود. نمی‌دانم، شاید اگر تجربه کاری بیشتری داشتم یا جای من شخص باتجربه‌تری قرار گرفته بود بهتر بود. البته خود خانم آروین هم در این زمینه‌ها بی‌تجربه بود. به‌جز بعضی از همکاران که از قبل در شهرداری کار می‌کردند، همه ما تقریباً همین‌طور بودیم. وقتی به این فکر می‌کنم که در شکل‌گیری یک‌سری روال‌های انجام کار که احتمالاً موجب فشار آمدن به اعضای تیم بوده بیش از حد مؤثر بودم و از آن طرف نمی‌توانستم آن تأثیری که باید را در بهبود شرایط بگذارم حالم بد می‌شود. اینکه ممکن است با توجه به جایگاه و نقشم در تیم مقداری از فشار کاری‌ای که روی افراد آمد به خاطر من بوده باشد حس خوبی به من نمی‌دهد. اگر دوباره چنین شغلی به من پیشنهاد شود که این‌طور بر عملکرد یک تیم اثرگذار باشد برای پذیرفتنش دست و دلم می‌لرزد. آدم نمی‌داند چطور می‌شود این مشکل را حل کرد. به نظرم هر کس باید در جای درست خودش قرار بگیرد. مثلاً شاید کسی مثل من یا باید کار کارشناسی انجام دهد یا باید به کار دیگران نظارت محتوایی داشته باشد و من آدم مناسبی برای مدیریت پروژه و راهبری تیم نیستم. بخواهم جمع‌بندی کنم، به نظرم شفافیت حوزه خوبی بود که ما به آن ورود کردیم و تلاش کردیم که مؤثر باشیم. اما خوب و بد تأثیرگذاری خودم بر تیم و پروژه برایم جای سؤال دارد.

کارت بعدی، دیده‌شدن. چند وقت پیش در نشستی که شما و یکی-دو تا از همکاران سابق کمیته در خانه اندیشه‌ورزان برگزار کردید متوجه شدم که در طول کار در کمیته شفافیت، بچه‌ها احساس می‌کردند که دیده نمی‌شوند و البته این حس خیلی هم به‌زیان‌آوردنی نبود. مثلاً چیزی که من حس می‌کردم این بود که شهرداری می‌دلند که اگر می‌خواهد راجع به قراردادهای مالی صحبت و تعاملی با ما انجام دهد باید برود سراغ فروغی و احیاناً او را راضی کند، چون فروغی است که به آروین خط می‌دهد. یا در مورد حوزه شهرسازی باید با ریوندی صحبت و تعامل کند. منظورم این است که هر کدام از بچه‌ها در بین مدیران و کارمندان مرتبط با ما در شهرداری در حوزه‌های کاری خودشان شناخته شده بودند. ولی در جریان برگزاری آن نشست من متوجه شدم که کمبودی که وجود داشته و همان موقع هم حس می‌شده و شاید بیان نمی‌شده این بوده که این کارشناسان در خارج از مجموعه شورا و شهرداری شناخته شوند. شاید اگر کس دیگری جای من بود متوجه کمبود این وجه می‌شد، ولی من آن زمان به این موضوع فکر نمی‌کردم. شاید لازم بود که اگر اینجا و آنجا تأکید می‌شود که نتایج به‌دست‌آمده در کمیته شفافیت حاصل کار تیمی است، به‌طور مشخص گفته شود که این تیم شامل چه کسانی است. البته خانم آروین در پایان دوره در یک رشته‌توییت اعضای تیم را معرفی کرد ولی حداقل از نظر تعدادی از همکاران این کار کافی نبود و نارضایتی آن‌ها را رفع نکرد.

کارت بعدی، تعلق خاطر. اگر منظورتان تعلق خاطر به کاری که داشتیم انجام می‌دادم است، جوابش بله است. آن موقع تعلق خاطر داشتیم. الان شاید اگر بخواهم به‌عنوان یک کار مفید - و نه به‌عنوان کار درآمدزا - در حوزه‌ای ورود کنم دنبال شفافیت نرم. نمی‌دانم. باز بستگی دارد به اینکه مجموعه چیزی که داری راجع به آن صحبت می‌کنی چیست. آن موقع، هم به کار و هم به تیم تعلق خاطر داشتیم. یعنی یک حس داشتیم که این کاری که در آن وارد شده‌ام کار مهمی است و تیم هم تیم خوبی است. برای شخص من یک شانس بود که با شهرداری خیلی در ارتباط نبودم. تیمی که تا آخر ماند اعضای آن همه اشتراکاتی داشتند و بر همین اساس بود که ما به همدیگر علاقه‌مند بودیم؛ من الان اگر خبر خوبی از هر کدام از این افراد را بشنوم خیلی خوشحال می‌شوم و خدای ناکرده اگر چیز ناراحت‌کننده‌ای بشنوم ناراحت می‌شوم. برای من یک علقه‌ای با این تیم حدود بیست و چند نفره شکل گرفت که هنوز هم در حد سلام و علیک،

خبرگرفتن یا حتی دیدار سالانه ادامه دارد. اصلاً نقطه قوت کار برای من این بود که دوستانی پیدا کردم و با کسانی در ارتباط بودم که هم آن‌ها را می‌پسندیدم و هم دوستشان داشتم. پس مجموعاً کار و تیم را دوست داشتم و حس مفید بودن می‌کردم. البته خیلی وقت‌ها در طول آن چهار سال می‌خواستیم از تیم جدا شوم و بروم و هر چند وقت یک بار هم با خانم آروین سر اینکه می‌خواهم بروم جلسه برگزار می‌کردیم چون احساس می‌کردم دیگر نمی‌خواهم و نمی‌توانم بمانم. حالا این چیزی که گفتم به تعلق خاطر مربوط نمی‌شد، ولی به‌هرحال با دیدن این کارت یاد این ماجراها افتادم. حس ناامیدی. 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 صورت جلسه نمی‌نویسیم. چون هر دفعه که جلسه داریم، کار از طرف شهرداری پیش نرفته و همان حرف‌های قبلی و صورت جلسه‌های 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. خیلی وقت‌ها این حس به سراغمان می‌آمد. از آن طرف، یک اجباری را حس می‌کردی که باید کارت را انجام دهی و این باعث می‌شد که ادامه بدهیم. سر ساقط کردن هواپیمای اوکراینی حس ناامیدی خیلی غلبه کرد. بعد از آن هم سر شیوع کرونا و مجازی شدن جلسات و کارها یک وقت‌هایی این حس زیاد می‌شد. یادم می‌آید سال آخر دوره، انتشار مشروح مذاکرات صحن شورای شهر که این همه برایش زحمت کشیدیم رفت روی هوا. این همه زنگیان^{۱۶} کد نوشت و خروجی تروتمیز بالا آورد و این همه 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 این همه 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. این اتفاقات حس ناامیدی به من می‌داد. سال آخر به جای خانم آروین، آقای میلانی^{۱۷} عضو هیئت رئیسه شد. ما سعی کردیم از طریق آقای جواهریان کارهایی که خانم آروین در هیئت رئیسه پیگیری می‌کرد را به آقای میلانی منتقل کنیم که در ادامه ایشان پیگیرش شود. ولی ظاهراً کارهایی که ما در خصوص شفافیت جلسات صحن می‌کردیم هم سنگین‌تر از آن بود که انتظار داشته باشیم کس دیگری راضی شود بار آن را بردارد، و هم خیلی متکی به شخص خانم آروین پیش رفته بود و روال‌هایش آن قدری جا نیفتاده بود که نفر بعدی به راحتی بتواند کار را ادامه دهد.

البته شاید هم انتظار زیادی است که بخواهیم طی سه سال ونیم هم روال‌های جدید راه بیندازیم، هم ساختارمندش کنیم و هم از پایداری‌اش مطمئن شویم. به‌هرحال آدم‌ها و قدرتشان محدود است. ولی به‌هرحال آن اتفاق مؤثری که موجب

^{۱۶} محسن زنگیان، رئیس وقت اداره فناوری اطلاعات شورای شهر تهران

^{۱۷} آرش حسینی میلانی، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران و منشی هیئت رئیسه شورا در سال آخر دوره پنجم

پایداری حس رضایت در تو شود هم با این شرایط محقق نمی‌شود و این موضوع باعث شده بود اواخر دوره خیلی ناامیدی را حس کنم. مثلاً با اینکه هر هفته خانم آروین با شهرداری جلسه می‌گذاشت و برای پیگیری کارها به آن‌ها زنگ می‌زد و با اینکه ما فکر می‌کردیم لابد به خاطر شیوع کرونا بحث الکترونیکی شدن فرایندها باید جدی‌تر گرفته شود، کارهای مربوط به الکترونیکی کردن فرایند معاملات پیش نمی‌رفت. این قدر مقاومت شهرداری زیاد بود که کار نهایتاً رها شد و این همه زحمتی که بچه‌ها کشیدند به نتیجه نرسید. با توجه به تلاش زیادی که برای این کار شده بود خب طبیعی است که انجام نشدن و نتیجه نگرفتن ایجاد ناامیدی کند. بقیه کارها هم همین بود. سؤال ما این بود که سراغ کدام پروژه برویم و چه کاری بکنیم وقتی وضعیت همه‌شان همین است و پیش نمی‌روند و آن چیزی که می‌خواهیم پایدار کنیم پایدار نمی‌ماند. در این زمان‌ها حس ناامیدی خیلی پررنگ می‌شد. از آن طرف هم یک وقت‌هایی به این فکر می‌کردیم که بالاخره یک تیم کوچک کار متفاوتی انجام داده است و مفهومی مثل شفافیت را جا انداخته است. امروز صبح تیترا مصاحبه‌ای از آقای اعطا را دیدم که درباره شفافیت بود. یعنی بالاخره گویا ما در اینکه مفهوم شفافیت و ضرورت آن را جا بیندازیم تا حدی موفق بودیم. اگر این شکلی به موضوع نگاه کنیم، امیدوارکننده است ولی خب یک وقت‌هایی واقعاً احساس ناامیدی خیلی پررنگ می‌شد.

مصاحبه‌کننده: درمورد الکترونیکی شدن انجام معاملات، فکر می‌کنید با توجه به اینکه هم به لحاظ فرایندی اوکی شده بود، هم به لحاظ حقوقی و هم به لحاظ فنی به مرحله تست آزمایشی رسیده بود چرا اجرایی نشد؟

نجمه طاهری: من در جریان جزئیات آن نیستم، چون بعد از ما این اتفاق افتاد و سمیه بهتر می‌داند. تا جایی که من می‌دانم این یکی از پروژه‌هایی بود که ما تا لحظه‌های آخر هم رها نکردیم و تا هفته‌های آخر که جلسات -چه جلسات داخلی با کارشناسان خودمان و چه جلسات کمیته با شهرداری- برگزار می‌شد و گزارش می‌دادند که مثلاً این تعداد از مناطق توکن^{۱۸} گرفته‌اند و در این تعداد از مناطق انجام الکترونیکی معامله به صورت تستی انجام شده. بعد از دوره ما دیگر ولش کردند. چند ماه بعد هم که سازمان بازرسی کل کشور بابت مصوبه معاملات به دیوان عدالت شکایت کرد و کلاً زیرآب آن مصوبه زده شد. البته تاجایی که من یادم هست و سمیه هم در صحبت‌ها گفته بود، حتی قبل از اینکه مصوبه از سمت دیوان عدالت ملغی شود هم خود شهرداری دیگر پیگیر انجام الکترونیکی معاملات نبود.

مصاحبه‌کننده: پس اینکه گفتید زحمات سمیه هوا شد مربوط به بعد از دوره خودتان است؟

نجمه طاهری: بله. 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 نمی‌دانم حل شد یا نه. چون در واقع موضوع این بود که مشکل حقوقی واقعی وجود نداشت و اداره حقوقی بیشتر داشت سنگ اندازی می‌کرد. خلاصه چند مرحله را الکترونیکی کردیم، یک جاهایی را تستی رفتیم، ولی این طور نبود که انجام یک معامله به طور کامل الکترونیکی شده باشد. هرچند نسبت به سرعت شهرداری، پیشرفت خوبی داشتیم اما بعدش دیگر پیگیری نشد.

^{۱۸} 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.

مصاحبه‌کننده: در صحبت‌هایتان به عدم اجرای برخی بندهای مصوبه مدیریت تعارض منافع اشاره کردید. به نظر شما مشکل و گیر کار کجا بود؟

نجمه طاهری: یکی از بندهای این مصوبه 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 در نهایت محقق نشد. مقاومت سر این موضوع خیلی زیاد بود.

در مورد برخی بندها مسئله این بود که ما نمی‌توانستیم با اطمینان بگوییم اجرا شده است یا نه. مثلاً در مصوبه گفته شده که اگر کسی مدیر شهرداری باشد، نمی‌تواند هم‌زمان عضو هیئت‌مدیره یا مشاور شرکتی باشد که قصد دارد با شهرداری قرارداد ببندد. فقط در صورتی که چند سال، مثلاً دو یا پنج سال، از خاتمه همکاری مدیر با شهرداری گذشته باشد، شرکت می‌تواند با شهرداری معامله کند و طرف قرارداد شهرداری شود. این یک ممنوعیت بود. حالا در مورد اینکه اجرا شد یا نشد، من نمی‌توانم با اطمینان اظهار نظر کنم. می‌خواهم بگویم اجرا یا عدم اجرای بندهای مصوبه دو بخش دارد. یک بخش آن است که می‌دانی کار انجام نشد، مثل نصفه‌ماندن انتشار دریافتی مدیران. بخش دیگر این است که می‌گویید ما قانون ممنوعیتش را گذاشتیم و کارهایی هم در راستای چک کردن وضعیت و جلوگیری از نقض ممنوعیت انجام دادیم، اما اینکه اجرا شد یا نشد را نمی‌دانیم، مثلاً اطلاعات همه مدیران را تا یک سطحی که نمی‌دانم رده‌اش چند می‌شود منتشر کردیم تا افراد بیرونی، ان‌جی‌اوها و خبرنگاران هم امکانی داشته باشند که بتوانند چک کنند که کسی که مدیر شهرداری شده شرکتی دارد که طرف قرارداد شهرداری باشد یا نه. یک ممنوعیت دیگر این بود که فامیل‌های مدیران و اعضای خانواده آن‌ها نباید در شهرداری استخدام شوند. در این رابطه اطلاعات کارمندان هم منتشر شد. می‌خواستیم سال ورودشان هم منتشر شود و اینکه کسی جدیداً استخدام شده یا ارتقا پیدا کرده به اطلاع شورا برسد و امکان چک کردن آن فراهم شود که البته انتشار سال ورود با مشکلاتی مواجه شد و به نتیجه نرسید. این‌ها اقداماتی بود که انجام دادیم ولی نمی‌توانم بگویم تخلفی انجام شد یا نه.

مصاحبه‌کننده: در همین مورد حقوق و دستمزد مدیران یا اگر در پروژه‌های دیگری یک جایی کار گیر می‌کرد شیوه کمیته در برخورد با این گیر کردن‌ها چه بود؟ چه اقدامی انجام می‌داد؟ از چه ابزارهایی استفاده می‌کرد؟

نجمه طاهری: بستگی به موردش داشت. سعی می‌کردیم هر مورد را جداگانه و بنا بر شرایط خودش بررسی و بالابراین کنیم و به راهکار برسیم. البته حتی در این حالت هم اینکه برخی کارها پیش نمی‌رفت ممکن بود پس‌و‌پشتی داشته باشد که با دلایلی که شهرداری رسماً به ما اعلام کرده بود تفاوت داشته باشد و راهکارهای ما عملاً گرهی را باز نکند. می‌خواهم بگویم ما تلاش می‌کردیم که گره‌ها را باز کنیم، حالا یا از آن‌ها نتیجه می‌گرفتیم یا نتیجه نمی‌گرفتیم.

در این رابطه می‌توانم به یکی-دو مثالی که یاد می‌آید اشاره کنم. سر انتشار حقوق و دستمزد، اول حقوق مندرج در حکم منتشر شد. این اولین قدم بود. بعد از آن همه می‌گفتند که این اشتباه است و شهرداری دروغ می‌گوید که حقوق‌ها را منتشر کرده -البته دقیقاً نه با این لفظ. جنجالی شده بود که اطلاعات منتشر شده الکی است و مگر می‌شود مدیری در شهرداری فقط پنج میلیون بگیرد؟ حالا هرچقدر ما توضیح می‌دادیم که اطلاعات منتشر شده فقط مربوط به رقم مندرج در حکم است و کل دریافتی نیست فایده‌ای نداشت. 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. باوجود این باز هم خودشان زیر بار نرفتند و منصرف شدند و گفتند این هم دردرس 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،^{۱۹} 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 دردرس‌هایی ایجاد می‌شود که ما نمی‌خواهیم زیر بار آن برویم. استدلال شهرداری برای منتشر نکردن کل دریافتی به نظر خانم آروین هم منطقی می‌آمد و موافق بود که مطالبه شفافیت حقوق و دستمزد به سمت دستگاه‌های دیگر رود. درنهایت به این جمع‌بندی رسیدیم که این مورد، در مقایسه با کارهای زیرساختی دیگری که داریم انجام می‌دهیم و می‌تواند به پایدارسازی دستاوردهای کمیته هم کمک کند، آن قدری اهمیت ندارد که بخواهد تا این حد انرژی عضو شورا را بگیرد. همین که گهگاه پیگیری‌ای صورت بگیرد کفایت می‌کند. پس درمورد انتشار حقوق و دستمزد، خود شهرداری راه‌حل میانه‌ای پیشنهاد داد - البته همان هم درنهایت بنا بر یک سری استدلال‌های سیاسی، سیاسی و مدیریتی اتفاق نیفتاد- و ما هم سطح پیگیری‌مان را کم کردیم.

یک مورد دیگر بحث ساختمان‌های نایمن بود. اطلاعات این ساختمان‌ها یک بار منتشر شد. روی نقشه هم منتشر شد. اما دو-سه روز بعد یا شاید هم همان روز آن را از روی سایت برداشتند. تلویزیون هم پیگیر بود و خبر منتشر شدن و سپس برداشته شدن اطلاعات را هم کار کرد. انتشار اطلاعات ساختمان‌های نایمن تکلیف یکی از مصوبه‌های شورا و در نتیجه لازم‌الاجرا بود. استدلالی که در جلسات رسمی در دفاع از برداشته شدن اطلاعات گفته می‌شد جنبه امنیتی داشت. می‌گفتند با انتشار اطلاعات ساختمان و به‌طور خاص نقاط ضعف آن، مثلاً اینکه فلان ساختمان برقش مشکل دارد یا فلان ساختمان کلاً نایمن است، ساختمان در معرض حملات خرابکارانه قرار می‌گیرد و مشکل امنیتی ایجاد می‌شود و به همین دلیل این اطلاعات نباید منتشر شود. اما به‌طور غیررسمی شنیده بودم که دلیل دیگری نیز پشت این تصمیم وجود داشت و آن اینکه با انتشار این اطلاعات قیمت این املاک پایین می‌آید. البته که هر کدام از این دلایل به‌تنهایی می‌توانست مقاومت سنگینی ایجاد کند. باوجود این ما باز هم پیگیری کردیم. مثلاً گفتیم به‌جای انتشار جزئی اطلاعات براساس فاکتورهای زیادی که در لیست خود سازمان آتش‌نشانی بود، مثل نمره برق و گاز و امثالهم، یک سری اطلاعات کلی را در رابطه با هر ساختمان منتشر کنید. مثلاً بسته به نمره کلی ایمنی هر ساختمان، یک رنگ به آن اختصاص دهید و رنگ ساختمان‌ها را منتشر کنید؛ این ساختمان قرمز است، آن یکی نارنجی است و ... اما باز قبول نکردند. گفتیم خوب بیاید از آن طرف، اطلاعات ساختمان‌های ایمن را منتشر کنید. حتی همان ایمن‌ها را هم براساس رنگ‌های آبی و سبز منتشر کنید. باز هم نشد. این هم موردی بود که راه‌حل‌هایی برای حل مسئله ارائه کردیم و شیوه‌های متفاوتی برای انتشار اطلاعات پیشنهاد دادیم، اما آن‌ها باز هم زیر بار نرفتند و درنهایت نشد. حالا البته درست است که در انتشار عمومی اطلاعات ایمنی به نتیجه نرسیدیم، اما پیگیری‌هایمان به لحاظ تقویت زیرساخت اطلاعات

^{۱۹} 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.

ایمنی ساختمان‌ها بی‌دست‌آورد هم نبود. خانم مهرورزی -کارشناس ما- در جلسات شرکت می‌کرد و خیلی پیگیری کرد تا سازمان آتش‌نشانی اطلاعات هر ساختمان را به‌طور کامل در سامانه‌هایش ثبت کند و اطلاعات ساختمان‌های ناایمن را تکمیل کند. تکمیل شدن سامانه علاوه بر اینکه کار شهرداری در پیگیری ایمن شدن ساختمان‌ها را راحت‌تر می‌کرد، در انجام عملیات‌های امدادی هم به کارشان می‌آمد. ما چنین پیگیری‌های زیرساختی‌ای انجام دادیم، اما خب نتوانستیم مقاومت در برابر انتشار عمومی اطلاعات را بشکنیم.

مصاحبه‌کننده: به نظر می‌رسد وقتی گیری در کار پیش می‌آمد و شهرداری با استدلالی در برابر انجام کاری حتی اگر مصوبه شورا بود مقاومت می‌کرد، کمیته نقش تسهیلگر را بازی می‌کرد و سعی می‌کرد راهکارهایی میانه و جایگزین ارائه دهد و مشکل شهرداری را یک‌جوری حل کند. این برداشت درستی است؟

نجمه طاهری: بله، تقریباً همین است. البته این حل شدن مشکل شهرداری که می‌گویید در واقع در جهت اهداف ما و به معنای پیش‌رفتن کاری بود که ما هم می‌خواستیم انجام شود. بنابراین باید به جزئیات اجرایی کارها هم ورود می‌کردیم تا هم بفهمیم که مشکل و گیر کار دقیقاً چیست و هم خواسته بی‌منابایی نداشته باشیم که شهرداری امکان و توان انجامش را نداشته باشد. بعضی وقت‌ها شهرداری مشکل اصلی یا همه‌ی 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.

بگذارید از حوزه معاملات مثال بزنم که این اتفاق در آن زیاد می‌افتاد. 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. بعد که مغایرت‌ها 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.

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. این کار چندین ماه طول کشید و این قدر کش‌وقوس 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. می‌خواهم بگویم 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 قراردادهای 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.

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.

سر یک میز نشستن متولیان مختلف در یک حوزه و اینکه هر کسی کار خودش را می‌کند مختص شهرداری هم نیست. من در یک پروژه پژوهشی دیگر همکاری داشتم که مربوط به مشارکت در مدیریت آب بود. آنجا وقتی مصاحبه‌شوندگان که بعضاً از مدیران رده‌بالای اجرایی کشور بودند از مدیریت مشارکتی آب حرف می‌زدند منظورشان مشارکت در سطح دولت بود، یعنی مثلاً ارگان‌هایی مثل وزارت آب و وزارت کشاورزی و سازمان برنامه یک ماه با همدیگر در طرح احیا یا شاید هم تعادل بخشی -درست یادم نیست کدام بود- کار کرده بودند و فلان اتفاق افتاده بود، فلان پروژه را تصویب کرده بودند یا فلان برنامه‌ها را نوشته بودند. یعنی آن قدر کار کردن و نشستن چند ارگان با هم اتفاق عجیبی است که از آن با عنوان مشارکت یاد می‌شود و مفهوم وسیع مدیریت مشارکتی آب که می‌تواند به معنی مشارکت کشاورز و شهروند و باشد به همکاری ارگان‌ها در سطح دولت محدود می‌شود و همین هم برایشان یک اتفاق بزرگ است و بر همین اساس می‌گویند ما مدیریت مشارکتی انجام دادیم. می‌خواهم بگویم اینکه کمیته واحدهای مختلف را سر یک میز می‌نشاند واقعاً یک رویکرد و راهکاری بود برای اینکه حرف همه را بشنود و بتواند آن‌ها را به همکاری با هم وادار کند تا کار پیش برود.

مصاحبه‌کننده: فکر نمی‌کنید اگر خانم آروین و کمیته بیش از اینکه بخواهد نقش تسهیلگر را بازی کند نقش مطالبه‌گر را بازی می‌کرد -یعنی به جای ورود به حوزه اجرا، صرفاً به شهرداری فشار می‌آورد تا شهرداری به تکاپو بیفتد و خواسته‌های شورا را انجام دهد- متمرکزتر می‌بود و همچنین موجب می‌شد فشار کاری در سمت کمیته کمتر شود؟

نجمه طاهری: نمی‌دانم. یعنی چطور مطالبه می‌کرد؟ اگر ابزارهای مطالبه را چیزهایی شبیه به تذکر دادن در صحن بدانید که ما دیرتر -سال آخر یا یک‌سال ونیم آخر- به آن روی آوردیم، بله خب می‌توانستیم از تذکر و نطق بیشتر استفاده کنیم تا به شهرداری یک فشاری بیاید. اما نمی‌شد فقط به آن اکتفا کرد. ببینید، 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 تذکره‌ایشان را می‌دیدند و کیف می‌کردند که ما فلان قدر تذکر دادیم. ولی خب که چه؟ شهرداری در پاسخ به تذکر یک نامه می‌زد، یک جواب ابلهانه و ازسربازکنی می‌داد و تمام می‌شد. یعنی در عمل هیچ تغییری اتفاق نمی‌افتاد. می‌خواهم

بگویم اگر می‌خواست صرفاً به تذکر و نطق اتکا شود، اتفاقی نمی‌افتاد. با وجود این، شاید ما می‌توانستیم هوشمندانه‌تر و بهتر از این ابزار استفاده کنیم.

اما اینکه، به غیر از آن، مطالبه‌گری عضو شورا یا نماینده مجلس به چه شکلی می‌تواند اتفاق بیفتد را نمی‌دانم. شاید بتواند رسانه را برای پیشبرد کار خودش فعال کند که البته ما در این مورد هم یک مقدار ضعیف بودیم. هرچند باز هم مطمئن نیستم تکیه صرف به آن یا حتی تکیه بیشتر به آن چقدر می‌توانست به پیشبرد کار کمک کند. ولی با اینکه می‌گویند زیادی در کار اجرا وارد می‌شدیم موافقم. شاید نباید این قدر 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.

کارت بعدی، حس تعجب یا جاخوردن. 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 همه چیز را در سمت شهرداری تاریک و سیاه می‌دیدم و شاید این موضوع باعث شد که دیگر از چیزی جا نخورم و به جایش عصبانی شوم. اگر هم کاری انجام می‌شد متعجب می‌شدم. قبل تر که داشتیم راجع به حس ناامیدی صحبت می‌کردیم، بیشتر معطوف به کار خودمان صحبت کردم اما الان می‌توانم ناامیدی کامل از شهرداری را هم اضافه کنم.

نکته بعدی اینکه به نظرم تحمل ما و بی‌خیال نشدن ما تعجب‌برانگیز بود و مسئولان شهرداری را هم متعجب می‌کرد که آقا این‌ها چرا ول نمی‌کنند؟ چرا دست از سر فلان سامانه بر نمی‌دارند؟ چرا این قدر زنگ می‌زنند و پیگیری می‌کنند؟ کارت بعدی، *امام زمان مملکت را نگه داشته است*. این کارت ذیل کارت تعجب است؟ خب بله، عبارت آشنایی است و ممکن است آن زمان در مواقعی استفاده کرده باشیم ولی الان من را یاد اتفاقی نمی‌اندازد. ممکن است واقعاً گفته باشیم که مثلاً شهرداری چطور حقوق این همه کارمند را می‌دهد؟ چطور کارها دارد انجام می‌شود؟ چطور بودجه را می‌چیند که در نهایت همه چیز با همه چیز می‌خواند، اما از آن طرف چهار سال است که می‌گویند می‌خواهیم خرجی که برای پل صدر شده است را حساب کنیم ولی نتوانسته است؟

مصاحبه‌کننده: من یک سؤال راجع به بحث قبلی ناامیدی بپرسم. گفتید که ماجرای هواپیمای اوکراینی یکی از نقاط

خیلی ناامیدکننده بود. در این باره بیشتر توضیح می‌دهید؟

نجمه طاهری: کلاً وضعیت مملکت بد بود. وضعیت و حال ما هم این شکلی بود که این چه وضعیتی است و چه کار باید کرد؟ باید ول کرد یا نه؟ در این شرایط اصلاً شفافیت چه معنی‌ای دارد؟ ناامیدی به وجود آمده بیشتر به خاطر اوضاع مملکت بود و نه خود کاری که در کمیته انجام می‌دادیم.

مصاحبه‌کننده: این موضوع چطور کار کمیته شفافیت را تحت تأثیر قرار داد؟

نجمه طاهری: خب وقتی قضیه استعفای خانم آروین پیش آمد، کار کمیته هم تحت تأثیر قرار گرفت. یعنی اگر ماجرای استعفا پیش نیامده بود، شاید وضعیت کاری ما خیلی تغییری نمی کرد و فقط حس و حالمان به خاطر اتفاقی که افتاده بود و وضعیت کلی مملکت بدتر از قبل بود. قضیه استعفا فشار اضافه‌ای به ما آورد به خاطر اینکه در یک وضع نامشخص قرار گرفتیم؛ نمی دانستیم کارمان چه می شود، آیا ادامه خواهیم داد یا نه، خانم آروین واقعاً استعفا خواهد داد یا نه. انتشار زودهنگام آن پست در اینستاگرام اشتباه بود.

مصاحبه کننده: اشتباه؟

نجمه طاهری: بله. اینکه در اینستاگرام منتشر کند که دارد به استعفا فکر می کند درحالی که هنوز تصمیم قطعی را نگرفته اشتباه بود، اشتباه سیاسی. آدم سیاسی چنین اکتی نمی زند و چنین اشتباهی نمی کند. پست احساسی‌ای بود. به تبعاتش فکر نشده بود.

مصاحبه کننده: انتشار آن پست یک تصمیم فردی بود؟

نجمه طاهری: بله، یک تصمیم فردی بود. من به این موضوع هم فکر کرده‌ام که جاهایی که در کار رسانه‌ای خیلی ضربه خوریم جاهایی بود که تصمیم فردی گرفته شد. سوتی‌هایی که گهگاه ما ممکن بود با نوشتن تیتیر نامناسب یا عبارات اشتباهی بدهیم خیلی مهم نبود. بعدش خودمان می فهمیدیم که مثلاً تیتیر خوبی زده‌ایم و اصلاح می کردیم یا به هر حال خیلی اشتباهات هزینه‌زایی نبود. اتفاقاً اشتباهاتی که در فضای رسانه خیلی هزینه‌زا شدند همان‌هایی بودند که اشتباه فردی خود خانم آروین بود، مثل همین مورد. خیلی از مشاوران ایشان موافق استعفا نبودند. اگر درست یادم باشد، حتی صبح همان روزی که پست را منتشر کرد چند نفر گفتند این پست را نگذار ولی یک دفعه آن را منتشر کرد.

مصاحبه کننده: پس یعنی مشورت کرده بودند ولی از نظرات استفاده نکرده بودند؟

نجمه طاهری: اگر حافظه‌ام درست یاری کند همان روز که صبحش اعلام کردند هواپیما را خودمان زده‌ایم، با یک جمعی جلسه‌ای گذاشتیم با محوریت اینکه خانم آروین استعفا بدهد یا نه. آن روز در آن جلسه حال همه خیلی بد بود. در آن جمع فکر می کنم آرا نصف-نصف بود؛ نصف می گفتند استعفا بدهد و نصف می گفتند نه. من هم ممتنع بودم. نهایتاً قرار شد باز همه فکر کنند و فردای آن روز دوباره صحبت کنیم. یعنی قرار نبود تا جلسه بعدی کاری انجام شود. آن روز بعد از جلسه خانم آروین من را به خانه‌مان رساند -خانه‌هایمان به هم نزدیک است- و در طول راه هم قطعیتی برای اعلام استعفا نداشت. فردا صبحش یعنی روز یکشنبه، یکپهو قبل از جلسه صحن در گروهی که کارهای اجرایی را می کردیم متنی فرستاد و درخواست کرد که آن متن را برای انتشار در اینستاگرام تبدیل به تصویر کنیم.^{۲۰} یادم نیست

^{۲۰} متنی که نجمه طاهری به آن اشاره می کند از این قرار است:

«دو سال قبل که با رأی شما به شورای شهر تهران راه پیدا کردم، آرزوهای بزرگی داشتم که بتوانم برای زندگی بهتر شما تلاش کنم. اما هر روز که می گذرد، ناامیدتر می شوم از اینکه بتوان در ساختار موجود قدمی برای کاهش رنج شهروندان برداشت. بر این باور بودم و هستم که شفاف بودن و شفاف عمل کردن یکی از اصلی‌ترین راه‌های کاهش فساد است. اما دریغ که امروز در ساختاری غرق در فساد سیستماتیک، با منظره‌ای تکان‌دهنده از دروغ و پنهان کاری و مسئولیت‌ناپذیری روبه‌رو شده‌ایم که با سازوکار موجود هیچ امیدی به اصلاحش نداریم. به سهم خودم شرمندۀ شما هستم که می‌بینم نمی‌توانم برای بهبود روز و حال جمعی‌مان کاری از پیش ببرم. امیدوارم مسئولان امر، محض رضای خدا، یک بار هم که شده مسئولانه رفتار کنند و تصمیمی شجاعانه برای خروج کشور از چرخه بی‌پایان دروغ و فساد و ناکارآمدی بگیرند. شاید یک تصمیم تاریخی خودخواسته برای تغییرات بنیادی مصداق چنین رفتار مسئولانه‌ای باشد.»

که آن متن را قبل از پست کردن در اینستاگرامش در گروه همفکری با مشاوران هم فرستاد یا نه. چیزی که من را ناراحت می‌کند این است که چرا وقتی خانم آروین از ما خواست که آن متن 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.

مصاحبه‌کننده: چه هزینه‌ای داشت؟

نجمه طاهری: هزینه فردی و روانی داشت. یعنی از سر ناراحتی یک تصمیم رسانه‌ای اشتباه گرفت. همه از آن پیام این طور برداشت کردند که او می‌خواهد استعفا بدهد و بعدش که استعفا نداد این طور برداشت شد که حرفش را پس گرفته است. کسی که می‌خواهد چنین چیزی را در شبکه اجتماعی‌اش بگذارد باید این را پیش‌بینی کند و موقعیت را بسنجد و تیمش هم باید بسنجد که اصلاً این کار می‌ارزد یا خیر، هدف از این کار چیست و اصلاً با این کار به چیزی که می‌خواهد می‌رسد یا نه.

برگردیم به بحث ناامیدی بعد از ماجرای هواپیما. یک بحث ناامیدی فردی بود که تا روزهای بعدش هم این ناامیدی همراهمان بود و حتی تا همین الان هم هواپیما ما را ول نکرده است. ولی تبعاتی که برای کارمان داشت ناامیدی حاصل از خود ماجرای هواپیما نبود. فشاری که روی ما بود به خاطر این بود که نمی‌دانستیم الان خانم آروین هست یا نیست، کارمان را ادامه بدهیم یا نه، جلسه‌های کمیته را خواهیم داشت یا نه، بچه‌ها جلسات با شهرداری را بروند یا نه. بچه‌ها از ما می‌پرسیدند که الان جلسه هست؟ مگر خانم آروین نرفته؟ در کل وضعیت روهوایی بود.

مصاحبه‌کننده: در مصاحبه‌های قبلی وقتی بحث ماجرای استعفا و هواپیما مطرح می‌شد بعضی‌ها اشاره می‌کردند که بعد از این اتفاق، روال انجام کارها در کمیته شفافیت خیلی تغییر کرد. لطفاً شما هم روایت خودتان را از این تغییرات و اینکه در مجموع به نفع عملکرد تیم بود یا به ضررش بگویید.

نجمه طاهری: این طور در ذهنم است که یک وقفه دو-سه هفته‌ای کامل داشتیم که خانم آروین نبود. اینکه دقیقاً چند روز بعد از همایش شفافیت و رونمایی از سایت رصد بود را یادم نیست. تا مدتی خانم آروین اصلاً به جلسات صحن و هیئت‌رئیسه نمی‌رفت. من یک وقفه‌ای به این شکل در ذهنم هست. بعد از آن هم جلسات و کارهایمان آنلاین شد برای همین تغییرات رخ داده بیشتر با کرونا در ذهنم پیوند خورده تا با ماجرای هواپیما.

مصاحبه‌کننده: بقیه دوستان این طور می‌گفتند که تغییر اصلی این بوده که خانم آروین کارها را واگذار کرده بوده و گفته بود که من دیگر کاری را از کارشناسان پیگیری نمی‌کنم و خود کارشناسان کارها را پیش ببرند و اگر جایی لازم

هنوز نمی‌دانم که استعفای شخصی آیا می‌تواند به نتیجه‌ای منجر شود یا لااقل به معنای اقدام مسئولانه از موضع منتخب مردم تلقی شود یا خیر. هنوز باید فکر کنم، ولی اگر به چنین نتیجه‌ای رسیدم، پیشاپیش عذرخواه مردم این شهر غم‌زده خواهم بود.»

می‌دیدند که من ورود کنم، درخواستشان را مطرح کنند، یعنی ورود خانم آروین به موضوعات روی درخواست کارشناسان باشد.

نجمه طاهری: باز هم تکرار می‌کنم که برای من این تغییرات با ماجرای هواپیما پیوند نخورده. به‌هرحال ما دائم در حال تغییر روال انجام کارها بودیم. به‌طور کلی یادم می‌آید که در آن زمان خانم آروین نسبت به قبل کمتر برای کارهای کمیته زمان می‌گذاشت. رسیده بودیم به سال آخر بود و قرار نبود پرونده جدید باز کنیم و می‌خواستیم همان قبلی‌ها را پیگیری کنیم. کارها کارهای ریز فنی و اجرایی بود و به همین دلیل خانم آروین کارها را بیشتر از قبل به کارشناسان واگذار کرد و گفت کارشناسان اگر کاری داشتند به من بگویند. در روال جدید برای ما یک وقت‌هایی عجیب می‌شد که چرا یک جاهایی ما حس می‌کنیم که انگار خانم آروین دارد برای ما کار می‌کند، در صورتی که ما داشتیم به اسم او و برای اهداف او تلاش می‌کردیم. برایمان سؤال می‌شد که چه شد که یک‌دفعه جای ما عوض شد و این‌جوری شد که ما از او بخواهیم به موضوعی ورود کند، نه اینکه او از ما پیگیری کند که کارها به کجا رسیده‌است.

مصاحبه‌کننده: به نظر شما این تغییر مثبت بود یا منفی؟

نجمه طاهری: مثبت و منفی‌اش را نمی‌دانم. ولی سؤالی که داشتم این بود که خب اگر می‌شد کمتر کار کنیم، چرا به‌جای اینکه این‌قدر به خودمان فشار بیاوریم، از اول همین‌قدر کار نمی‌کردیم؟ چرا خانم آروین از اول با همین فشاری کاری کمتر و واگذاری بیشتر کار نمی‌کرد؟

مصاحبه‌کننده: در مصاحبه‌های دیگری که داشتیم این موضوع هم مطرح شد که بعد از ماجرای هواپیما، با توجه به تردید پیش‌آمده برای بعضی از اعضای تیم کمیته شفافیت مبنی بر اینکه در این وضعیت کشور آیا کارکردن در زمینه شفافیت معنا دارد یا نه، قرار شد هر کدام از کارشناسان اگر ایده جدید و متفاوت و حتی بی‌ربط به شفافیت دارند مطرح کنند و خانم آروین هم از شروع چنین پروژه‌هایی استقبال می‌کند. در این باره شما چه چیزی در خاطر دارید؟

نجمه طاهری: از همان ابتدای دوره هم خانم آروین کمابیش این موضوع را مطرح می‌کرد که کارشناسان و مشاوران اگر ایده‌ای دارند، از آن موقعیت و جایگاه خانم آروین استفاده کنند و ایده‌هایشان را عملی کنند. این کار را سوءاستفاده تلقی نمی‌کرد و استقبال هم می‌کرد. اما الان یادم نمی‌آید که به‌طور خاص، بعد از ماجرای هواپیما، پروژه‌ای با موضوعی غیر از شفافیت شروع و پیگیری شده باشد.

مصاحبه‌کننده: فکر می‌کنم پروژه پسماند برای همان مقطع زمانی بود.

نجمه طاهری: آهان، بله، درست می‌گویید. خود خانم آروین هم مدتی سر اینکه آیا در این وضعیت پیگیری شفافیت کار مؤثری هست یا نه شک داشت و منجر به این شد کتاب «توانمندسازی حکومت»^{۲۱} را بخوانیم. بعد از آنکه پیشنهاد پروژه پسماند مطرح شد، خانم آروین گفت که اگر رویکرد و شیوه بیان مسئله آن مشابه این کتاب باشد می‌تواند آن را پیگیری کند و یکی-دو پیشنهاد در صحن در این راستا بدهد. البته یادم نیست که در نهایت خانم آروین از خروجی‌های آن پروژه پیشنهادی در صحن مطرح کرد یا نه.

^{۲۱} توانمندسازی حکومت، نویسندگان: مت آندروز، لنت پریچت و مایکل وولکاک، مترجمان: جعفر خیرخواهان و مسعود درودی (با مقدمه احمد میدری)

غیر از پسماند موارد دیگری هم بود که فکر می‌کنم به شهر هوشمند مرتبط بود و خیلی از حیطة اسم کمیته ما دور نبود. مثل مصوبه «هوشمندسازی ثبت مشارکت‌ها و نحوه تشویق شهروندان». این مصوبه خیلی به شفافیت ربط نداشت ولی به هوشمندسازی ربط داشت و یک فضای دیگر را باز می‌کرد. البته از قبل بحث تهیه و تدوین چنین مصوبه‌ای در کمیته مطرح شده بود، یعنی طرحش مال خیلی وقت قبل از این‌ها بود. ولی نهایی شدن طرح و مصوبه شدنش مربوط به اواخر دوره بود.

این‌ها در سال آخر اتفاق افتاد که کرونا هم بود. همان‌طور که قبل‌تر هم گفتم در سال آخر بنا شد که هر کس هر ایده‌ای دارد مطرح کند و پیگیرش شود و خانم آروین هم حمایت کند. یک مقداری از این تغییرات هم شاید به تبع تغییرات شخصی خانم آروین بود، همان تغییراتی که باعث شده بود که حضورش هم کمتر شود. شش ماه آخر دیگر کارمان خیلی کمتر بود.

کارت بعدی، حس فرسودگی. فکر می‌کنم راجع به این حس یا حس‌های مشابهش صحبت کردیم، همان بحثی که چرا این همه کار می‌کنی و خروجی‌ای که می‌خواهی را به دست نمی‌آوری و این همه استرس برای چیست.

مصاحبه‌کننده: اگر می‌شود کمی بیشتر راجع به «این همه کار می‌کنی و خروجی‌ای که می‌خواهی را به دست نمی‌آوری» توضیح دهید. اگر خاطره مشخصی در این رابطه در ذهنتان وجود دارد برایمان بگویید.

نجمه طاهری: الان دقیق یادم نمی‌آید که مصداقش چه بود اما بگذارید اتفاق جالبی که اخیراً برایم افتاد را برایتان تعریف کنم. در این مدت اخیر خواهرم خیلی کار داشت و مادرم هم تهران نبود و بنابراین من در خانه تنها بودم. بعضی روزها یک‌دفعه می‌دیدم که ساعت ۶ عصر شده و خواهرم هنوز به خانه برنگشته است. نگران می‌شدم که چرا دیر کرده است. یک روز که ساعت ۹-۹:۳۰ شب شده بود و نیامده بود و جواب تلفنم را هم نداده بود، دیگر خیلی استرس گرفتم. در این حس و حال‌ها بودم که یک‌دفعه تلنگری به خودم زدم که در دوره کاری‌ام در شورا من زودتر از ساعت ۸ شب به خانه بر نمی‌گشتم. بعد با خودم گفتم که لابد مادرم هم شبیه همین حس الان من را داشته که ساعت برگشت من به خانه همیشه روی مخش بود و اعتراض می‌کرد که چرا این قدر دیر می‌آیم. آن موقع، برای من که آن طرف ماجرا بودم این اتفاق - دیر به خلنه رفتن - غیرطبیعی نبود. فکر می‌کردم که خب بقیه ساعت ۵ رفته‌اند و من به دلیل اینکه کارم زیاد است مانده‌ام که کارهایم را انجام دهم. شاید اتفاق غیرطبیعی همین بود که تا دیر وقت ماندن برایم غیرطبیعی نبود!

حالا یک سؤال این است که تو تا ۸ شب در شورا چه کار می‌کردی؟ بیا و یک روزت را تعریف کن. شاید الان حافظه‌ام درست یاری نکند و نتوانم بگویم چه کار می‌کردم. مثلاً یکی از کارهایم نامه نوشتن بود. خب مگر نامه نوشتن چقدر طول می‌کشد؟ مگر در هفته چند تا نامه می‌نوشتی؟

این وسط یک چیزی یادم آمد. زمانی که در گروه «تجربه روش» فعالیت می‌کردیم فکر می‌کردیم یکی از کارهایی که می‌توانیم در دوره حضور در کمیته انجام دهیم مستندنگاری است و اصلاً یکی از انگیزه‌های من برای اوکی نهایی دادن به کار کمیته این بود که بتوانم اتفاقات و وقایع این چهار سال و خودم و تغییراتی که طی این دوره می‌کنم را ثبت کنم. ولی این قدر در کار اجرایی غرق شدم که نشد این ایده را اجرایی کنم. نمی‌دانم، شاید اگر کسی واقعاً با تعریف انجام کار پژوهشی وارد کمیته می‌شد این اتفاق نمی‌افتاد. ولی خلاصه در نهایت نشد که ما حال و احوالات و وقایع دوره چهارساله

را ثبت کنیم و نتیجه‌اش این است که الان که من اینجا نشسته‌ام و به خودم تلنگر می‌زنم که آقا تا ۸-۹ شب در شورا چه کار می‌کردی، درست یادم نمی‌آید. بعد باز به این فکر می‌کنم که آیا از اشتباهم درس گرفته‌ام یا نه؟ حالا نمی‌دانم اسمش اشتباه است یا نه. منظورم این است که این تجربه کاری‌ام در کمیته و شورا من را خیلی فرسوده کرد و همان‌طور که قبلاً هم اشاره کردم، در شش ماه آخر که کمتر کار می‌کردیم، سؤالم این بود که اگر می‌شد با این روال کار کرد، چرا از ابتدا این جوری کار نکردیم و چرا تا قبل از این، این قدر خودمان را به آب‌و‌آتش زدیم؟ نمی‌دانم اگر دوباره سر کار دیگری بروم حواسم خواهد بود که در وادی زیاد کار کردن و فرسودگی نیفتیم یا خیر. از طرف دیگر به این فکر می‌کنم که مبادا یک موقع در دام زندگی کارمندی بیفتیم، یعنی آن آدمی بشوم که از کار خودم بیگانه هستم و همین‌طوری یک کار الکی انجام می‌دهم. چون هیچ‌وقت نمی‌خواستیم این شکلی زندگی کنیم. حالا اینکه مرز بین این دو کجاست نمی‌دانم.

سؤال شما چه بود؟

مصاحبه‌کننده: مصداق و مثالی برای اینکه کار می‌کردید و نتیجه مورد انتظار را نمی‌گرفتید در ذهن دارید؟

نجمه طاهری: داشتم می‌گفتم که الان خیلی یادم نمی‌آید. فقط یادم می‌آید که خیلی کار می‌کردیم. مثلاً اگر همه کارمندان شورا و شهرداری تا ساعت ۵ عصر رفته بودند، ولی سمیه تا ۸ شب با این‌وآن تلفنی صحبت می‌کرد و مشغول پیگیری کارها بود. مثال پروژه «رصد»^{۲۲} به ذهنم می‌آید که چقدر می‌نشستیم سر درآوردن شاخص‌ها با هم بحث می‌کردیم یا سایت‌های شورا و شهرداری شهرهای مختلف را برای امتیاز دادن چک می‌کردیم. می‌توانم این پروژه را به‌عنوان نمونه بگویم که یادم مانده که برایش زمان زیادی گذاشتیم و کارهای متنوعی انجام دادیم، ولی بقیه کارها را واقعاً یادم نیست و نمی‌توانم توضیح بدهم. در ذهنم چیزی نیست که بخواهم با جزئیات بگویم. مثلاً یک زمان‌هایی که جلسه کمیته داشتیم بعدش باید سعی می‌کردیم صورت‌جلسه بنویسیم یا می‌رفتیم سر کارهای دیگری که داشتیم. من حتی زمانی که به‌خاطر کرونا کارهایمان آنلاین شد نسبت به قبل آن بیشتر کار می‌کردم. یادم می‌آید که ۸ صبح لپ‌تاپم را روشن می‌کردم و می‌نشستم پای آن تا ۸ شب، یعنی حتی آن زمانی که قبلاً برای رفت‌وآمد می‌گذاشتم را هم انگار صرف کار می‌کردم. تا قبل از آن به‌هرحال یک زمانی را در مسیر رفت و آمد می‌گذارند، اما با شروع دورکاری دیگر تمام مدت پای لپ‌تاپ بودم. این شرایط برای بقیه خیلی خنده‌دار بود چون همه فکر می‌کردند که دورکاری یعنی کار نکردن و پول گرفتن. مثلاً کارمند شهرداری که دارد دورکاری می‌کند، در خانه نشسته است و دارد پولش را می‌گیرد. این در حالی بود که ما تمام جلسات کمیته را به‌صورت آنلاین برگزار می‌کردیم، حتماً صورت‌جلسه داشتیم و کارشناس‌ها در طول هفته بعد انجام مصوبات جلسه را پیگیری می‌کردند تا در جلسه بعدی دستمان باز باشد. در این جلسات همه کسانی که باید حضور می‌داشتند می‌آمدند، مثلاً آقای فرجود^{۲۳} و آقای زارعلی^{۲۴}. یا اگر جلسه با یکی از شرکت‌های

^{۲۲} پروژه رصد شفافیت شوراها و شهرداری‌های کشور، سال ۹۸ با هدف ارائه استاندارد برای ارزیابی و مطالبه شفافیت مجموعه‌های مدیریت شهری کشور آغاز شد. اولین دوره رصد، زمستان ۱۳۹۸ توسط کمیته شفافیت و شهر هوشمند شورای شهر تهران در همکاری با جمعی از سمن‌های فعال در حوزه شفافیت و مبارزه با فساد انجام گرفت و وضعیت شفافیت در ۳۲ شهر بالای پانصد هزار نفر کشور از طریق بررسی وبسایت شوراها و شهرداری‌های این شهرها ارزیابی شد. برای مشاهده اطلاعات بیشتر درباره این پروژه و خروجی دوره اول رصد به آدرس tpmonitor.ir مراجعه کنید.

^{۲۳} محمد فرجود، مدیرعامل وقت سازمان «فناوری اطلاعات و ارتباطات» شهرداری تهران

^{۲۴} محمدرضا زارعلی، مدیرکل وقت «امور مالی و اموال» شهرداری تهران

شهرداری بود، مدیرعامل آن شرکت در جلسه آنلاین ما شرکت می‌کرد. جلسات درونی خودشان را آنلاین برگزار نمی‌کردند، ولی جلسات ما را که آنلاین بود واقعاً می‌آمدند. می‌خواهم بگویم که ما در زمان دورکاری هم واقعاً کار می‌کردیم. یک سری از جلساتمان هم درونی بود یعنی با کارشناس‌ها برای پیش‌بردن و هماهنگی یک سری کارها جلسه می‌گذاشتیم. این وسط این نکته را بگویم که یکی از امتیازاتی که جایگاه شغلی من در کمیته داشت و من خدا را برای آن شاکرم این است که به‌جز جلسات کمیته با شهرداری نیاز نبود با شهرداری‌چی‌ها جلسه بروم. یعنی درکل ارتباط با آن‌ها خیلی زیاد نبود. اگر از سمت آن‌ها تماس یا پیگیری‌ای بود، دفتر پاسخ می‌داد و اگر نیاز بود کسی از کمیته در جلساتشان شرکت کند بقیه بچه‌ها می‌رفتند. شاید یک دلیل اینکه برای من خوبی‌های محیط کار پرننگ بود همین است که بیشتر با بچه‌های کمیته در ارتباط بودم و خیلی با آدم‌های شهرداری تعاملی نداشتم. نهایتاً شاید یک روز در هفته لازم می‌شد با کسی در شهرداری ارتباط بگیرم. ولی به نظرم می‌آید که بقیه بچه‌ها واقعاً یک عذابی می‌کشیدند که باید می‌رفتند و با شهرداری‌چی‌ها طرف می‌شدند. به نظرم آن کار هم برای خودش فرسوده‌کننده بود.

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 همه‌چیز 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 هی تکرار شد و هر چند ماه یک بار باید برای یک آدم جدید همه 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 توجیه کردن آن کارشناس می‌کردیم. خلاصه یکی از چیزهایی که بچه‌ها را کلافه می‌کرد همین جابه‌جایی‌ها بود.

مصاحبه‌کننده: دوره شهرداربودن آقای حناچی به‌نسبت طولانی بود، درست است؟

نجمه طاهری: بله، ولی در دوره او هم باز تغییراتی داشتیم. یعنی تغییر مدیران در شرایطی که شهردار تغییر نکند هم اتفاق می‌افتد. باز حالا در دوره ما این توجیه برای تغییرات زیاد مدیران وجود داشت که شهردار چند بار عوض شده است. در دوره فعلی که شهردار ثابت بوده که انگار آدم‌های بیشتری دارند عوض می‌شوند. نمی‌دانم با این وضعیت اصلاً چطور دارند کار می‌کنند.

کارت بعدی، حس سرخوردگی. این هم مثل همان حس ناامیدی است. یعنی به نظرم در این مصاحبه نمی‌شود باز کرد که منظور از اینکه زیاد کار می‌کردیم و نتیجه نمی‌گرفتیم یعنی چه. شاید هم الان باید به این فکر کنیم که چطور راجع به آن حرف بزنیم. 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.

بعدی، حس بی‌کفایتی. منظورتان این است که احساس اینکه «کافی نیستم» کرده باشیم؟ کلاً بی‌کفایتی برای من عبارت راه‌دستی نیست. اگر بخواهید راجع به احساس کافی نبودن بگویم، خوب آره، درمورد خودم یک وقت‌هایی ممکن بود حس کنم که مثلاً عملکردم در جایگاهی که دارم دارد باعث بدتر پیش‌رفتن کارها می‌شود و شیوه‌ای که پیش گرفته‌ام نامناسب است. ولی درمورد بچه‌ها حس کافی نبودن نداشتم. مسلماً از نظر توانایی، شخصیتی و اخلاقی اصلاً

این طور نبوده که کافی نباشند. همه آن‌ها افرادی توانمند، باخلاق 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 در مورد بقیه - یعنی کارمندان شهرداری - افرادی با این ویژگی‌ها خیلی کم پیدا می‌شد. اگر بخواهم چیز دیگری راجع به این حس بگویم باید بیشتر فکر کنم.

کارت بعدی، *انجام کار محوله سخت بود*. این کارت ذیل کارت فرسودگی است، درست است؟

مصاحبه‌کننده: بله.

نجمه طاهری: اگر آن «کار محوله» را «کسب رضایت خانم آروین» در نظر بگیریم، بله سخت بود. شاید هم اصلاً کاری نشدنی بود. از جنبه دیگری خیلی وقت‌ها حس من و بچه‌ها این بود که انگار انتظار ایشان این است که کاری که یک اداره در شهرداری باید انجام می‌داد را کارشناس ما انجام دهد. نمی‌دانم دارم این حرف را توی دهان بقیه بچه‌ها می‌گذارم یا نه، ولی انگار واقعاً چنین انتظاری وجود داشت.

یک وقت‌هایی این حس از جانب خانم آروین به من منتقل می‌شد که اگر کاری انجام نشده، به‌خاطر ضعف ما (تیم کمیته) بوده. حالا اگر این سؤال را از خود خانم آروین بپرسید احتمالاً این حرف من را تأیید نکند. ولی حسی که منتقل می‌کرد چنین چیزی بود. بعد ما می‌دیدیم که آقا، مثلاً یک تیم در سازمان فاوا فلان کار را نمی‌تواند انجام بدهد. یعنی سازمان فاوا در آن کار مانده است. آن وقت یک نفر کارشناس ما باید چه کار کند؟ مثلاً یک نفر پریسا باید با این ۱۸۸۸۱ یا ۱۳۷۱ یا چه کار کند که کار را انجام نمی‌دهند و هر جلسه حرف‌های قبلی تکرار می‌شود.

بینید، یک طرف قضیه صلب بودن شهرداری بود و به همین دلیل شاید تو نمی‌توانستی کار محولات را درست انجام بدهی. اما یک طرف دیگر قضیه هم شاید این بود که ما کارها را خیلی بزرگ بسته بودیم و کارشناس زمان کم می‌آورد. مثلاً تعداد و گستردگی پروژه‌هایی که پریسا مسئول آن‌ها بود خیلی زیاد شده بود. یعنی هر دفعه یک بخشی از کارش شاخ‌وبرگ پیدا می‌کرد و هم‌زمان کارهای دیگری هم به او واگذار می‌شد. شرایط سمیه هم همین‌طور بود. می‌خواهم بگویم یعنی یک وقت‌هایی ممکن بود انتظار از کارشناس‌هایی که کارهای متعدد داشتند زیادی بالا بوده باشد.

مصاحبه‌کننده: در مورد خودتان، کاری بود که با خودتان درباره‌اش بگویید من اصلاً دوست ندارم این کار را انجام بدهم؟

نجمه طاهری: تمام کاری که داشتم می‌کردم، مثل نامه نوشتن. من از نامه‌نوشتن متنفر بودم. از تکرار چندباره یک حرف در نامه‌ها که دیگر حالم به هم می‌خورد. قبل از ورود به شورا، اصلاً در تصورم نبود که شغل و وظیفه‌ام این باشد که نامه بنویسم. قضیه سخت بودن نیست. نمی‌دانم، شاید اینکه جایگاه شغلی‌ام طوری بود که باید نقش میانه و واسط بین کارشناس تیم و رئیس تیم را بازی می‌کردم برایم سخت بود. می‌فهمم که تیم به چنین نقشی نیاز داشت ولی اینکه اساساً چطور باید این نقش را ایفا کرد که به بغرنج‌تر شدن وضعیت نینجامد یا برای مسئله‌ها راه‌حل‌های سخت‌تر از قبل ارائه نشود برایم جای بحث دارد، چون این نقش قرار است به آسان‌تر پیش‌رفتن کارها کمک کند. نمی‌دانم، شاید به شخصیت آدم بستگی دارد یا شاید هم یک‌سری قواعد خاصی وجود دارد که رعایت آن باعث می‌شود فرد واسط مسئله‌ها را پیچیده‌تر نکند و بتواند کارها را تسهیل کند.

بعدی، *حس ناتوانی*. حس می‌کنم حرف‌ها دارد تکراری می‌شود.

مصاحبه‌کننده: اگر فکر می‌کنید تکراری است از این حس بگذریم.

نجمه طاهری: بعدی، حس گیجی. شاید حس گیجی ابتدای کار بیشتر بود؛ گیج بودیم که حالا می‌خواهیم چه کار کنیم و هدفمان از این کاری که داریم راجع به آن حرف می‌زنیم چیست و دنبال چه هستیم. آن گیجی اولیه کم‌کم برطرف شد و جای آن را گیجی دیگری گرفت که مربوط به وقتی بود که در جایی از کار گیر می‌کردیم و نمی‌دانستیم باید چه کار کنیم. مثلاً در مورد کار سمیه پیش می‌آمد که سه جلسه پشت هم با شهرداری همان حرف‌های قبلی را می‌شنیدیم. در این شرایط باید فکر می‌کردیم اقدام بعدی ما چه باشد که از آن بن‌بست به‌وجودآمده با شهرداری دربیاییم. البته شاید اسم این شرایط گیجی نباشد. اسمش می‌شود راه‌های حل مسئله! به این فکر می‌کنی که چه کار کنی که کارت پیش برود و بتوانی در تعامل با طرف مقابل حرفت را به کرسی بنشانی و به نتیجه برسی. همان‌طور که قبل‌تر هم گفتیم به نظرم گیجی حس‌ی بود که آن اول کار داشتیم. ممکن بود که در ادامه هم نسبت به یک چیزهایی نادان باشیم و هم‌چنان این حس را داشته باشیم که آقا بالاخره ما در مقابل فلان مانع چه کار کنیم، ولی دیگر گیجی نبود.

مصاحبه‌کننده: لطفاً کمی توضیح دهید که آن حس گیجی اولیه را در چه موقعیت‌هایی داشتید و چطور برطرف شد.

نجمه طاهری: مثلاً تا سر دریاوریم که کار هیئت‌رئیس چیست یا جلسه کمیسیون چطوری است و باید برایش چه کار کنیم زمان برد. شکل گرفتن جلسه‌های کمیته و اینکه مثلاً به این نقطه برسیم که برای جلساتمان دستور جلسه و صورت جلسه تهیه کنیم و برای پیگیری صورت‌جلسات به شهرداری نامه اداری بزنیم هم هم‌چنین. 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. اینکه اصلاً کار ما به‌عنوان کمیته شفافیت و شهر هوشمند چیست و چطور می‌خواهیم شفافیت را پیگیری کنیم و چطور باید ارتباط بگیریم هم یکی از مواضع گیجی بود. یک گیجی دیگر این بود باید با شهرداری و بخش اداری شورا چه کار کنیم. 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. خلاصه گیجی‌های 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 گیجی‌ها با آمدن آقای جواهریان رفع شد. ولی نادانی و ناتوانی تا بعدها ادامه داشت. حس گیجی به حس تعجب که قبلاً درباره‌اش صحبت کردیم نزدیک است. هر دو در اوایل کار وجود داشتند و بعد جای خودشان را حس‌های دیگری دادند. همان‌طور که قبل‌تر هم گفتیم، اول کار می‌شد اسمش را تعجب گذاشت. و بعد در عمل دیگر تو را متعجب نمی‌کند. بیشتر سؤال پیش می‌آید که چرا کارها پیش نمی‌رود؟ چرا معاملات الکترونیکی نمی‌شود؟ چرا هر دفعه واحد حقوقی می‌آید همان حرف‌های جلسه پیش را تکرار می‌کند و هرچه به آن‌ها می‌گوییم فلان چیز از نظر قانونی مشکل ندارد، دوباره همان حرف قبلیش را تکرار می‌کند؟

کارت بعدی، نمی‌خواهم/ادامه بدهم. خیلی وقت‌ها این حس را داشتم که دیگر نمی‌خواهم ادامه بدهم. چندین بار هم مطرح کردم که دیگر نمی‌خواهم بیایم. ولی هر دفعه ماجرا به اینجا می‌رسید که یک چیزهایی را در شیوه و شرایط کار

تغییر دهیم شاید مشکل حل شود. درست یادم نیست ولی فکر می‌کنم سر همین تغییرات بود که آقای صدوقی به ما اضافه شد. تغییراتی که می‌دادیم واقعاً یک تأثیراتی داشت، ولی انگار در عمل حس می‌کردی که در همچنان روی همان پاشنه می‌چرخد. همان‌طور که قبل‌تر هم گفتم، خوش‌بختانه من با شهرداری در ارتباط نبودم. اتفاقاً بیشتر با بچه‌های خودمان که گلچین روزگار بودند کار می‌کردم. این تعامل خوب بود و برخلاف کارشناسانمان که ممکن بود از کار کردن با شهرداری به ستوه بیایند - مثلاً یادم می‌آید که یک بار پریسا، که بین ما مؤدب‌ترین بود، از میزان بی‌ادبی شهرداری‌چی‌ها ناراحت بود و خب با خودش می‌گفت من اصلاً چرا باید با این آدم‌ها کار کنم - مشکل من مربوط به کارهای داخلی خودمان در کمیته و استرس و فشاری بود که به صورت شخصی احساس می‌کردم.

حس / افسوس. اگر منظورتان از افسوس این است که الان با خودم بگویم آخ! چه روزگاری بود، بله این حس را دارم. یاد اتاق کمیته و بچه‌ها این حس را به من می‌دهد. اصلاً می‌دانید، زندگی وقتی که تو شاغل باشی حتی اگر مجازی باشد خیلی فرق می‌کند، به خاطر اینکه تو با تعداد زیادی آدم، مثلاً با ده نفر که کم هم نیستند، در ارتباط هستی. اینکه تو با آن‌ها در ارتباط باشی و روزانه یک چاق سلامتی بکنی و یک حرفی بزنی خیلی خوب است. اگر اشتراکات زیادی با همکارانت داشته باشی - مثل شرایط ما در کمیته - که خیلی بهتر هم می‌شود. ما با تعدادی از بچه‌های کمیته بعد از همکاری در کمیته دوست شدیم و با تعدادی دیگر پیشینه دوستی داشتیم. اینکه با چنین آدم‌هایی روزانه و هفتگی در ارتباط باشی باعث شاداب‌تر شدن زندگی می‌شود. با اینکه استرس کار خیلی زیاد بود و فرسودگی به وجود می‌آمد، ولی من نسبت به الان که آن ارتباطات را ندارم حس سرزندگی بیشتری داشتم.

افسوس این هم هست که آن چهار سال چرا این قدر سخت گذشت. یعنی شاید می‌شد کاری کنم که سخت نگذرد و الان حس نکنم که نقاط منفی آن دوره در نظرم بزرگ است و هنوز فشار آن روزها من را رها نکرده باشد.

مصاحبه‌کننده: در زمان کار در کمیته موقعیتی بود که افسوس خورده باشید که اگر فلان کار را کرده بودیم فلان نتیجه موردنظرمان حاصل می‌شد و با خود بگویید چه حیف که انجامش ندادیم یا چه حیف که فلان اتفاق افتاد؟

نجمه طاهری: کاش جلوی گذاشتن آن پست مربوط به استعفای خانم آروین را گرفته بودم. کاش با انتشار آن پست مخالفت کرده بودم. البته شاید اسمش افسوس نباشد. می‌توان گفت اسمش تجربه کردن است. هرچند نمی‌دانم اگر الان دوباره در موقعیت مشابه قرار بگیرم از این تجربه استفاده می‌کنم یا نه.

درمورد افسوس و یا «کاش فلان کار را کرده بودیم» موارد دیگری هم وجود دارد. مثلاً یکی از آن‌ها مربوط به حوزه مالی و کار سمیه است. ممکن است الان سمیه بگوید کاش از ابتدا، به جای پیگیری اینکه بستر انجام الکترونیکی معاملات روی خود سامانه شهرداری ایجاد شود، پیگیری می‌کردیم که شهرداری هم به سامانه ستاد^{۲۵} بپیوندند. یک چنین افسوس‌هایی ممکن است وجود داشته باشد. باز هم تأکید می‌کنم که نمی‌دانم اسمش افسوس است یا نه. شاید بهتر باشد، به جای افسوس، راجع به این صحبت کنم که اگر به عقب برمی‌گشتیم، بهتر بود چه کارهایی را طور دیگری انجام دهیم.

^{۲۵} سامانه تدارکات الکترونیکی دولت (ستاد) بستر انجام الکترونیکی معاملات دولتی است که توسط مرکز توسعه تجارت الکترونیک (ذیل وزارت صمت) راه‌اندازی شده است.

به‌طور کلی یاد می‌آید که سر سامانه‌ها، به‌خصوص سامانه‌های مالی، خیلی اذیت شدیم و داستان داشتیم. مثلاً یک جایی سامانه قراردادها - سامانه‌ای که از ابتدا در شهرداری وجود داشت - را کنار گذاشتند و به‌جایش یک سامانه جدید بالا آوردند. با این تغییر، خیلی از کارهایی که تا آن موقع در بحث شفافیت قراردادها کرده بودیم ریست شد. قبل از آن، ما مدتی بود که شرکت به‌شركت و سازمان به‌سازمان جلسه می‌گذاشتیم و به آن‌ها می‌گفتیم که از این به بعد اطلاعات قراردادهایتان را در سامانه قراردادها وارد کنید. عضو شورا بلند می‌شد و به فلان سازمان یا فلان شرکت می‌رفت که به آن‌ها بگویید قراردادهایتان را اینجا ثبت کنید. بعد یک‌هفته 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. اینکه آیا می‌توانستیم برای جلوگیری از این اتفاق کاری کنیم یا نه را نمی‌دانم. یعنی نمی‌دانم آیا می‌توانستیم سفت بایستیم و بگوییم غلط می‌کنید، برای چه می‌خواهید سامانه را عوض کنید. به‌رحال آن هم تصمیمی بود که شاید می‌شد کاری کرد که نهایی و اجرایی نشود. البته باز هم نمی‌توان با قطعیت نظر داد که عوض شدن سامانه بر اینکه انجام الکترونیکی معاملات در نهایت عملی نشد تأثیرگذار بود یا نه.

شاید سر پروژه تهیه مشروح مذاکرات هم می‌شد کار دیگری کرد. شاید می‌شد برای اینکه نتایج کار بیشتر دیده شود اقداماتی کرد، مثلاً می‌توانستیم برایش مخاطب بگیریم و مطالبه ایجاد کنیم و در کل کاری کنیم که شورا به این راحتی زیرش نزند و انتشار مشروح مذاکرات را هوا نکند. البته منظورم این نیست که کاری کردیم به‌کل بی‌هوده بود و نمی‌دانم که مطالبه کردن هم لزوماً به چیزی می‌رسید و تأثیری می‌داشت یا نه. ولی خب شاید می‌شد جور دیگری فکر کرد و کار را پیش برد.

شاید می‌شد کاری کنم که آن دوره چهارساله هم به خودم و هم به بقیه این قدر سخت نگذرد و این‌طور نباشد که کار تا این حد روی همه زندگی و اعصاب و روانمان سیطره پیدا کند.

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: در مورد بخشی از آن صحبت کردیم. مثلاً گفتم در مورد تسهیلگری یا به‌طور کلی شیوه تعامل با شهرداری، هنوز به ایده جایگزینی برای آن نرسیده‌ام که بگویم اگر برمی‌گشتم فلان تغییرات را در شیوه تعامل ایجاد می‌کردم. مثلاً نمی‌دانم اگر می‌خواستیم کمتر نقش تسهیلگر را ایفا کنیم، به‌جایش چه کار می‌توانستیم بکنیم. اما می‌توانم بگویم که حالا دیگر پیچانده شدن را بهتر می‌فهمم، مثلاً می‌توانم به‌جای دو ماه، در دو هفته بفهمم که فلان فرد دارد می‌پیچاند و باید یک اقدام جایگزین انجام دهیم. در چنین چیزهایی ممکن است تجربه مؤثر باشد اما در مورد اینکه چه تغییرات اجرایی‌ای در روال‌های کار می‌توانست انجام شود، از کار خودمان (تیم راهبری) بیشتر می‌توانم مثال بزنم یا ایده داشته باشم. همین کمتر فشار آوردن به بچه‌ها، 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 گذاشتنش در آنجا چقدر طول می‌کشد. زندگی کارمندی را در نظر بگیری، به این معنا که حواست باشد اگر چه 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. خصوصاً که تو نهایت چهار سال اینجا هستی و بعد از آن می‌روی. اگر اواخر دوره باشد که مثلاً یک سال دیگر بیشتر اینجا نخواهی بود. می‌خواهم بگویم درک موقعیتی که داری در آن کار می‌کنی شاید در اینکه به نتایج و دستاوردهای بیشتری بررسی خیلی تأثیر نگذارد - شاید هم بگذارد، نمی‌دانم - اما دست کم باعث می‌شود انتظارات معقول‌تری داشته باشی و فشار کمتری به خودت و تیمت بیاوری و بر شما آسان‌تر بگذرد.

علاوه‌براین باید به این فکر کنی که درنهایت 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. کما اینکه الان هم اگر کارهایی دارد در حوزه شفافیت انجام می‌شود به‌خاطر 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.

پس تو باید به شیوه‌ای در کار کارمند تغییر ایجاد کنی که هم بار کاری او خیلی زیاد نشود و هم آن کاری که تو می‌خواهی را بتواند انجام دهد. باید به این چیزها فکر کنی چون او ملنگار است و تو رفتنی. باید بتوانی وظایف و روال‌ها را جواری بچینی و در مجموعه او بگنجانی که وقتی تو رفتی هم او بتواند از پس کار بربیاید.

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 خب به‌تدریج پیگیری همان محورها هم کلی شاخ‌وبرگ 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 شاخ‌وبرگ اضافه می‌شود.

ولی نکته‌ای که در مورد تمرکز می‌گویید 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 پروژه‌های املاک را پیگیری نکنیم تا کار سبک‌تر شود؟ مثلاً الکترونیکی‌شدن 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.

تازه صحبت بعضی از بچه‌های کمیته را به این اضافه کنید که با وجود زیادبودن کار و نارضایتی از آن، اما می‌گفتند من فلان پروژه را هم می‌خواستم جلو ببرم - یعنی می‌خواستیم به تعداد کاری که انجام می‌دادم اضافه کنیم - ولی نشد و به من اجازه ندادند و در سیستم کاری کمیته باید کارهای دیگری را انجام می‌دادم. این در حالی بود که ما می‌دیدیم او از

کار زیاد دارد اذیت می‌شود. می‌فهمم که این حرف یک وجه دیگری هم دارد، به این معنا که کارشناس می‌گوید کاری که دوست نداشتیم را انجام می‌دادم و کاری را که می‌خواستیم انجام دهم نمی‌توانستیم، ولی می‌خواهم بگویم حس آن فرد این است که اگر به من اجازه داده بودند فلان پروژه را هم انجام می‌دادم. برای همین هم انتخاب کمی سخت است. اما خب نکته مهمی است که باید حواست به آن باشد و آن را انجام دهی.

مصاحبه‌کننده: در صحبت‌هایتان به این اشاره کردید که کوتاه‌بودن دوره و اینکه می‌خواستید از تمام انرژی‌تان برای پیش‌بردن بیشترین کار در پایدارترین شکل آن در دوره چهارساله استفاده کنید یکی از دلایلی بود که موجب شد سرمایه‌گذاری محدودی روی بحث مدیریت منابع انسانی و مدیریت پروژه انجام دهید. الان که به آن تجربه چهارساله نگاه می‌کنید چه نظری دارید؟ یعنی اگر دوباره به همان نقطه برگردید با همان فرمان پیش می‌روید؟

نجمه طاهری: نه. الان به اینکه چگونه کار کنیم تا فشار کمتری به افراد بیاید اشاره کردم. این سؤال شما هم شبیه همان سؤال بازنگری است. صحبت من این بود که آن موقع هدف ما این بود که بتوانیم از آن چهار سال بیشترین استفاده را بکنیم. الان من اگر برگردم می‌گویم نه، چهارسال چه عمر یک فرد باشد و چه ضرب در تعداد کنی - مثلاً اگر ده نفر باشند می‌شود چهل سال - تو باید این را به شیوه خوبی سپری کنی. درست است که باید بیشترین بازده را از کارت بگیری ولی این باید در شرایطی معقول اتفاق بیفتد، یعنی شرایطی که نیروی انسانی‌ات خسته جسمی و روحی نشوند، به آن‌ها فشار نیاوری و درعین حال که بهینه از آن‌ها استفاده می‌کنی، بتوانی انسانی‌تر نگاه کنی.

مصاحبه‌کننده: این مطلب را از یک منظر اخلاقی مطرح می‌کنید یا از همان منظر که چطور ما می‌توانیم بهتر نتیجه بگیریم؟

نجمه طاهری: به نظرم هر دو. 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 در مورد شهرداری، یادم می‌آید در دوره ما، کارشناسی در سازمان فاوا بود که خیلی کار می‌کرد. همه بار یک بخش یا یک اداره روی دوش این کارشناس بود. خب حالا چه شد؟ بعد از دو-سه سال اساساً سازمان به شکلی درآمد 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؟ بنابراین به نظرم هر دو جنبه وجود دارد. تو که نمی‌خواهی این چهار سال نهایت عمر نیروی انسانی‌ات باشد و بعد عمرش از نظر شغلی و حرفه‌ای تمام شود. می‌خواهی او بتواند جای دیگری برود و بتواند حداقل از این تجربه استفاده کند و فعالیت خودش را ادامه دهد. بنابراین به نظرم هر طور که فکر کنی کار درست این است که وقتی نماینده شورا هستی یا برای نماینده کار می‌کنی و می‌خواهی بهینه از مدت زمانی که مشغولی استفاده کنی، با در نظر گرفتن چنین شروطی بهینه کار کنی، نه اینکه من با هر ضرب و زوری آدم نمونه باشم، تیم نمونه باشم و بیشترین کار را کرده باشم، نه! باید این شرایط انسانی را در نظر بگیری و نقطه بهینه را پیدا کنی.

مصاحبه‌کننده: جایی در کار بود که فکر کنید شفافیت در تعارض با منافع عمومی قرار گرفته؟ موقعیتی بود که خود شما، حداقل در آن زمان، از شفاف‌شدن یک حوزه خاص دفاع نکنید؟

نجمه طاهری: موردی یادم نمی‌آید که حس کنم شفافیت به نفع عموم نیست و انتشار فلان اطلاعات به ضرر جامعه است، اما ممکن بود با توجه به نقشی که داشتیم و در راستای هدف کلی‌مان که انتشار حداکثری اطلاعات بود به این نتیجه برسیم که پیگیری شفافیت فلان حوزه به صرفه نیست. مثلاً سر همین انتشار اطلاعات حقوق و دستمزد مدیران، از یک طرف، انتشار کامل اطلاعات انرژی زیادی می‌خواست و، از طرف دیگر، تبعاتش ممکن بود آن قدر زیاد باشد که کارهای دیگر را تحت‌الشعاع قرار دهد. بر همین اساس، ما یک دودوتا-چهارتای محاسباتی عقلانی کردیم. گفتیم خب ما می‌خواهیم بحث ایجاد زیرساخت انجام الکترونیکی معاملات را پیش ببریم که اگر انجام شود اتفاق خیلی مهمی است یا انتشار اطلاعات شهرسازی اتفاق مهمی است. حاشیه‌های انتشار حقوق و دستمزد می‌توانست باعث شود این کارها تحت‌الشعاع قرار گیرند، به این معنا که برای شهرداری در دسر ایجاد کند و هم انرژی همه را بگیرد و هم انتشار اطلاعات در بقیه حوزه‌ها را با مقاومت روبه‌رو کند. در این شرایط، جمع‌بندی‌مان این بود که اگر حقوق مدیران شهرداری منتشر نشود هم اتفاقی نمی‌افتد. روی همین حساب دیگر انتشار کل دریافتی مدیران را سفت‌وسخت پیگیری نکردیم. من هیچ‌وقت چنین حسی نداشتم که پیگیری شفافیت یک حوزه انجام نشد، چون به نظر می‌رسید به صلاح جامعه نباشد یا کژکارکرد پیدا کند. اما اینکه بر مبنای یک سری محاسبات حوزه‌ها را اولویت‌بندی کنیم وجود داشت. بگذارید در همین رابطه یک مثال بزنم.

من این روزها به مناسبت اینکه عازم حج هستم در جلسات توجیهی و آموزشی که برای آمادگی این سفر برگزار می‌شود شرکت می‌کنم. در یکی از این جلسات، یکی از مسئولان آماری از تعداد کاروان‌ها، اینکه چه تعداد مدینه-اول و چه تعداد مدینه-دوم هستند ارائه می‌داد. یک جایی از گزارش گفت که پروازهای رفت‌مان در سی روز است و پروازهای برگشت‌مان در ۲۲ روز. بعد از چند دقیقه من شنیدم پشت سرمان یک خانمی دارد به بغل دستی‌اش می‌گوید شنیدی؟ گفت یک سری‌ها سفرشان ۲۲ روز است! این در حالی بود که اصلاً چنین حرفی زده نشده بود و این را هم در نظر بگیرید که تعداد روز در این سفر مهم است. به آن‌ها گفتم که این اصلاً این را نگفت، بلکه گفت ما ۲۲ روز پرواز برگشت داریم و پروازهای برگشت طی این مدت‌زمان انجام می‌گیرد. حالا نمی‌خواهم بگویم که این برداشت‌های اشتباه برای آن مسئول سازمان حج در دسر ایجاد می‌کند، اما به‌هرحال اگر آن گزارش و آمار و اطلاعات را نمی‌داد، برای آن زنی که پشت من نشسته بود یک سؤال الکی ایجاد نمی‌شد و اشتباه برداشت نمی‌کرد که چطور سفر من مثلاً ۴۵ روز طول کشید، اما سفر یک‌سری ۲۲ روز بود.

همین مثال را درباره‌ی شورا و شهرداری هم می‌شود زد. بعد از تجربه‌ی کار در شورا برایم قابل‌درک است که افراد بگویند چه کاری است که اطلاعات را منتشر کنیم و برای خودمان در دسر ایجاد کنیم؟ دادن اطلاعات زیادی در دسر است. نشسته‌ایم سر جایمان و مشکلی هم نداریم. چرا با انتشار اطلاعاتی که مردم هم از آن سر در نمی‌آورند سؤال الکی ایجاد کنیم؟

نمی‌خواهم از این حرف‌ها نتیجه بگیرم که انتشار اطلاعات خوب نیست. اگر نظر شخصی من مطرح باشد می‌گویم همه‌چیز در ریزترین حالت منتشر شود و کسی حق ندارد به بهانه‌ی اینکه در دسر ایجاد خواهد شد، مانعی در شفافیت ایجاد

کند. اما می‌خواهم بگویم قابل درک 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 می‌زمین هم دیدم برایم قابل درک‌تر 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.

مصاحبه‌کننده: در اطلاعاتی که در ضمن پروژه شفافیت منتشر شد موردی پیش آمد که مصداق این حرف شما باشد؟ یعنی کج‌فهمی‌ها و دردسرهایی در رابطه با اطلاعات منتشرشده به وجود بیاد که مثلاً اراده شهرداری یا شورا را در تداوم شفافیت سست کرده باشد.

نجمه طاهری: چنین موردی به یاد نمی‌آید. اتفاقاً 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 مرقد امام بود. رقم قرارداد رقم بزرگی به نظر می‌رسید و سروصدا ایجاد کرد. آن موقع هنوز شرح‌خدمات قراردادها منتشر نمی‌شد. اتفاقاً ما از این موضوع استفاده کردیم و به شهرداری گفتیم که اگر شرح‌خدمات این قرارداد منتشر شده بود و خبرنگارها می‌دیدند که بازه زمانی قرارداد چقدر است و قرارداد مربوط به نظافت چند چشمه توال است و این‌ها، می‌فهمیدند که رقم قرارداد رقم بالایی نیست. پس بیا و شرح‌خدمات قراردادها را هم منتشر کن. یعنی اتفاقاً مورد این طرفی داشتیم که به شهرداری گفتیم تو جزئیات بیشتری را منتشر کن که از دردسر جلوگیری شود. ببینید، این ترس در سمت شهرداری وجود داشت که اگر الان فلان اطلاعات را منتشر کنیم بهمان اتفاق‌ها می‌افتد، ولی در عمل خیلی اتفاق دردسرساز جدی‌ای پیش نیامد. حتی سر منابع انسانی که چند مشکل و ایراد در اطلاعات منتشرشده وجود داشت، طوری نشد که شهرداری بگوید بی‌خیال کل شفافیت. در لحظه می‌ترسید و می‌گفت دردسر می‌شود، ولی در نهایت یاد نمی‌آید، به‌جز مواردی که در اثر کمبود جزئیات در اطلاعات منتشرشده بود، دردسری پیش آمده باشد.

مصاحبه‌کننده: بعد از اتمام همکاری شما با کمیته شفافیت، هنوز هم شفافیت را راه‌حل مناسبی برای کاهش فساد و ارتقای کارآمدی می‌دانید؟

نجمه طاهری: همچنان به نظرم شفافیت یکی از ابزارهاست، اما ممکن است من خودم دیگر دنبال آن نروم. یعنی حس می‌کنم که کارهای ساختاری‌تر اولویت دارد. حالا نمی‌دانم دقیقاً بگویم چه کار ساختاری‌ای، ولی به نظرم انتشار اطلاعات به‌تنهایی نمی‌تواند آن اصلاحاتی که تو می‌خواهی را انجام دهد. نمی‌گویم نباید دنبال شفافیت بود. به نظرم موضوع مهمی است که باید دنبالش رفت و تحقق آن هم خیلی مهم و مفید است. اما چیزهایی که عموماً گفته می‌شود پیامد تحقق شفافیت است، مثل کاهش فساد و افزایش کارآمدی، به نظرم نتیجه مستقیم آن نیست و باید از مسیرهای دیگری دنبال شود. در واقع شفافیت لازم است ولی کافی نیست. حتی در درجه لازم‌بودنش هم می‌توانم بگویم که موضوعات مهم‌تر دیگری هم وجود دارد. با این‌همه نمی‌گویم دنبال شفافیت رفتن کار بی‌هوده‌ای است.

مصاحبه‌کننده: می‌توانید مثالی از آن موضوعات مهم‌تر بزنید؟

نجمه طاهری: الان مثالی در ذهنم نیست که بگویم مثلاً دولت حقوق مدیران را منتشر نکند و به جایش برود فلان کار را کند. اما براساس تجربه‌ای که دارم می‌توانم در مورد کارهایی که نباید بکند و کارهایی که اصلاح ساختاری محسوب نمی‌شود مواردی را بگویم. مثلاً اینکه نباید هی ستاد و مجموعه و وزارت‌خانه و اداره بزند. با این کارها چیزی درست نمی‌شود و فقط یک مجموعه بودجه‌خوار اضافه می‌شود. یا تصویب قانون، حالا هرچقدر هم که قانون خوبی باشد، لزوماً وضعیت را درست نمی‌کند و در عمل اصلاح انجام نمی‌شود. این‌ها مواردی است که به صورت سلبی می‌توانم بگویم اما الان پیشنهاد ایجابی مشخصی ندارم.

مصاحبه‌کننده: ممنونم از وقتی که در اختیار ما گذاشتید.

نجمه طاهری: من هم از شما بابت این پروژه مستندنگاری ممنونم و امیدوارم که در نهایت کار خوبی از آب درآید.

مصاحبه با ندا طهرانی

دبیر کمیته شفافیت و شهر هوشمند

تاریخ انجام مصاحبه: مهر ۱۴۰۲

مصاحبه‌کننده: لطفاً خودتان را معرفی کنید و بگویید همکاری شما با کمیته شفافیت به چه صورت آغاز شد.

ندا طهرانی: من ندا طهرانی هستم. فکر می‌کنم اواسط سال اول دوره پنجم شورا به جمع پیوستم. قبل از آن در یک شرکت لوازم خانگی کار می‌کردم، ولی مدتی بود که از آنجا استعفا داده بودم و دنبال کار بودم. بهاره دوست قدیمی من بود و و از طرفی دوستی هم داشتیم در شورا به نام مریم که می‌خواست اپلای کند و برود، به همین خاطر یک پوزیشن خالی شده بود و بهاره به من پیشنهاد داد که به جای مریم بیایم. بعد از من تست ام‌بی‌تی‌آی^۱ و تست هوش گرفت. پاسخ تست را برای آقای جواهریان^۲ فرستادم و بعد از آن دیگر در کمیته مشغول به کار شدم. کارم هم در واقع یک جور کار کوردینیتور بود. یعنی من کارشناس هیچ حوزه‌ای نبودم، ولی با کارشناس‌ها معاشرت می‌کردم و وظیفه‌ام این بود که موقع برگزاری جلسات کمیته حواسم به سروشکلش و ضبط کردن صدای جلسه و داکيومنت کردن صورت‌جلسات باشد. در واقع صورت‌جلسات را بچه‌ها، نجمه^۳ و الهه^۴ تهیه می‌کردند و من این‌ها را در گوگل درایو و فولدرهایی که داشتیم آرشیو می‌کردم.

مصاحبه‌کننده: انگیزه‌تان برای قبول همکاری با کمیته شفافیت چه بود؟

ندا طهرانی: ببینید، من دنبال کار بودم و خب این کار هم خیلی متفاوت از چیزی بود که من تا آن زمان تجربه کرده بودم. من همیشه در بیزنس‌های خصوصی کار کرده بودم و هیچ‌وقت در حوزه عمومی فعالیت نداشتم درحالی‌که همیشه آرزوی آن را داشتم و فکر می‌کردم می‌شود در این حوزه کارهایی کرد. برای من که فکر نمی‌کردم هیچ‌وقت بتوانم فیلدم را عوض کنم همکاری با کمیته شفافیت تجربه شخصی جالبی بود. در واقع این فرصتی استثنایی و متفاوت برای من بود و خیلی خوشحال بودم که قرار است در حوزه شهرداری و کمیته شفافیت کار کنم.

مصاحبه‌کننده: درنهایت، بعد از فعالیت در کمیته، حستان نسبت به کار در حوزه عمومی و دولتی چه بود؟

ندا طهرانی: من با بهاره از زمان کنکور و انتخاب رشته دوست بودم. بهاره رفت جامعه‌شناسی و من هم با اینکه رشته دبیرستانم ریاضی بود اما تصمیم گرفتم علوم سیاسی بخوانم. در آن یک سالی که برای کنکور علوم سیاسی می‌خواندم با بهاره به دانشکده‌شان می‌رفتم. به دانشکده علوم سیاسی هم می‌رفتم. بعد از مدتی احساس کردم من اصلاً علوم سیاسی خواندن را نمی‌خواهم و این خوشحالم نمی‌کند و آن چیزی که در تصورم بود با واقعیت این رشته در دانشگاه فرق دارد. به همین خاطر، تصمیم گرفتم مدیریت بخوانم. موقع انتخاب رشته، انتخاب اولم رشته مدیریت بود و دانشگاه علامه قبول شدم (اتفاقاً بهاره هم خیلی شاکی شد که چرا این کار را کردم).

در شورا هم به نوعی اتفاق مشابهی برایم افتاد. اولیل فکر می‌کردم کارهای زیادی می‌توان انجام داد، ولی درنهایت احساس استیصال داشتم که انگار نمی‌شود هیچ کاری کرد. مدام به سمیه فروغی^۵ می‌گفتم که سمیه، به جای کار در اینجا، برو بخش خصوصی و پول دریاور، این قدر اینجا جان نگذار، این قدر بخیه به آبدوغ نزن. سمیه فروغی هم

^۱ ام‌بی‌تی‌آی (Myers-Briggs Type Indicator) سرواژه انگلیسی مخفف شاخص تیپ مایرز-بریگز یا، آن‌طور که مصطلح است، آزمون شخصیت‌شناسی مایرز-بریگز است.

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

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

^۴ الهه فرمد، کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۵ کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

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. درواقع در حوزه خصوصی، به‌رحال یک منطق روشنی وجود دارد، منطق روشن سود و رضایت مشتری و امثالهم، و وقتی در این جهت کار و تلاش کنی حتماً نتیجه می‌گیری. مثلاً سخت‌ترین کاری که ما در شرکت قبلی با آن مواجه بودیم تغییر سیستم‌های اتوماسیون شرکت بود. شرکت تولیدی بود و می‌خواستند سیستم را عوض کنند. و خب مهم‌ترین چالش‌شان برخی مقاومت‌هایی بود که در برابر این کار وجود داشت. ولی من مطمئنم که اگر یک تیم منطقی می‌آمد و همه مسائل و نقطه‌نظرات را بررسی می‌کرد و به همه کارکنان، از پایین‌ترین سطح گرفته تا بالاترین سطح، آموزش می‌داد، همه قانع می‌شدند و آن سیستم به بهترین شکل در یک دوره زمانی محدود اجرایی می‌شد و تیک این کار می‌خورد و شرکت می‌رفت نکست استپ.

ولی در شهرداری ماجرا این‌قدر سرراست نبود. یعنی تو تلاشت را می‌کردی اما بعد برایت سؤال پیش می‌آمد که اصلاً این کاری که داریم می‌کنیم درست است؟ آیا این هوشمندسازی به نفع مردم هست؟ پریسا کسی بود که خیلی وارد این مباحث می‌شد. یک جاهایی می‌گفت کارهایی که شهرداری دارد می‌کند (و ما هم در کمیته مخالف آن نبودیم) اصلاً به نفع مردم نیست و اتفاقاً ممکن است باعث سلب آزادی مردم شود. بعد همیشه تو شک می‌کردی که آیا این کاری که ما داریم می‌کنیم درست است؟ خود من مثلاً وقتی با پریسا صبحت می‌کردم یک‌دفعه می‌ترسیدم که هوشمندسازی واقعاً چه کار دارد می‌کند، به‌خصوص که آ‌ی‌تی شهرداری خیلی به هوشمندسازی و تهران هوشمند می‌نازید. اما پریسا ابعاد هولناکی از آن را ترسیم می‌کرد. بعد آدم می‌ترسید که سیستم هوشمند را داریم دست چه کسی می‌دهیم. این سؤال‌ها که مطرح می‌شد آدم واقعاً جوابی نداشت، خیلی پیچیده بود و من را گیج و کلافه می‌کرد. این جور وقت‌ها به خودم می‌گفتم اصلاً بهتر است برگردم به همان بخش خصوصی که آرامشم هم بیشتر باشد. البته بخش خصوصی هم اماواگرهای خودش را دارد ولی به‌رحال آن قبیل سؤال‌هایی که معمولاً در بخش عمومی موضوعیت دارد در آن کمتر مطرح است.

مصاحبه‌کننده: به‌طور کلی، روال تعاملات در کمیته در فضای شورا و شهرداری به چه شکل بود؟

ندا طهرانی: می‌توانم بگویم تنها کسی که روالمند بود آقای جواهریان 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. همه بچه‌ها بچه‌های خیلی خوبی بودند و با انگیزه وارد کمیته و شورا شده بودند. اول یک اتاق کوچک داشتیم ولی بعداً توانستیم اتاق بزرگ‌تری بگیریم. امکانات زیادی هم نداشتیم و هر کس با لپ‌تاپ خودش کار می‌کرد. درواقع می‌خواهم بگویم، به یک معنا، روال خاصی نداشتیم. همه چیز کم‌کم شکل گرفت و روال‌هایمان در طول کار تغییرات زیادی پیدا کرد. مثلاً از یک جایی به بعد قرار شد کارشناس‌ها دیگر خودشان مستقیم با بهاره در ارتباط نباشند و ارتباطشان با بهاره از طریق من و نجمه باشد.

^۶ پریسا مختاباد، کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

من و نجمه، و فکر می‌کنم الهه، کلید اتاق کمیته را داشتیم. اگر جلسه‌ای بود، نجمه زودتر می‌رسید، حتی زودتر از من، و چراغ کمیته را روشن می‌کرد تا بقیه بیایند. کارشناس‌های کمیته خودشان روزهایشان را برنامه‌ریزی کرده بودند و هر کارشناس روزهای مشخصی را به صورت حضوری به اتاق کمیته می‌آمد. در این بین 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^۷، به‌عنوان مسئول دفترهای خانم آروین، جلسه‌ها را با کارشناس‌های شهرداری هماهنگ می‌کردند.

آن مدتی که در شورا بودم خیلی به صداهایی که از بقیه اتاق‌ها می‌آمد گوش می‌دادم اما برایم خیلی سخت بود که بروم با کارشناس‌های بقیه اعضای شورا به صورت مستقیم ارتباط بگیرم و ببینم که آن‌ها چه کار می‌کنند. خیلی وقت‌ها بچه‌ها با بقیه کارشناس‌ها ارتباط برقرار می‌کردند. مثلاً بهراد فراهانی چون معماری خوانده بود با کارشناس‌های آقای اعطا^۸ و بقیه در ارتباط بود. بین اعضای شورا، کارشناس‌های آقای مسجدجامعی^۹ یا خود آقای مسجدجامعی صمیمانه‌تر با ما برخورد می‌کردند. ولی کلاً ما وصله ناجور بودیم در شورا. کسی خیلی با ما دوستی خاصی نمی‌کرد و ارتباطات من هم بیشتر با روابط عمومی شورا بود و برای هماهنگی عکاسی از جلسات و کارهای مشابه تعاملاتی داشتیم. آن‌ها هم خیلی صمیمی نمی‌شدند و خیلی مکانیکی عکس و فیلم جلسات و ارائه‌ها را به ما می‌دادند. در حد یک خوش‌وبش معمولی با هم رابطه داشتیم. گویا دلخوری‌ای از خانم آروین داشتند که سرسنگینی‌شان را حفظ می‌کردند.

صاحبه‌کننده: به نظرتان چرا وصله ناجور بودید؟ چرا چنین احساسی داشتید؟

ندا طهرانی: نمی‌دانم اگر الان شما با مثلاً کارشناس‌های آقای اعطا صحبت کنید آن‌ها هم بگویند که ما با بقیه دوستی خاصی می‌کردیم یا نه. درواقع نمی‌دانم کلاً همه این جور بودند یا فقط ما این جور بودیم. برای من همه چیز یک وجه سیاسی داشت. من نمی‌دانستم برخورد دیپلماتیک چطور است و مدام نگران این بودم که نکند حرفی بزنم که بد باشد. مثلاً خانمی در مجاورت اتاق ما بود که خیلی حرف می‌زد و چرت‌وپرت می‌گفت، آن هم با صدای بلند. خیلی روی من همه ما بود. یک بار سمیه فروغی به‌ش گفت خانم، آرام‌تر! و او هم به سمیه پرید. مثلاً من خودم نمی‌توانستم به‌ش بگویم آرام‌تر حرف بزن. فکر می‌کردم زشت است، ممکن است صورت خوشی نداشته باشد و دعوا شود و چه و چه. درواقع فکر می‌کردم تعامل نکردن بهتر از تعامل بد کردن است. ما خیلی وقت‌ها دیگران را سرناهار می‌دیدیم و سلام‌وعلیکی با هم می‌کردیم، ولی انگار همه یک ریاکاری عمومی داشتند و نمی‌خواستند عقایدشان را بروز دهند. الان که به آن زمان فکر می‌کنم به نظرم این‌طور می‌آید. شاید هم اصلاً این‌طور نبوده و آن‌ها هم داشتند کارشان را می‌کردند و ایده خاصی پشت رفتارشان نبوده است.

درنهایت اگر بخواهم جمع‌بندی کنم، درواقع تجربه‌ای که از تعامل با افراد شورای قبلی و از بقیه آدم‌ها که انگار منتظر بودند ببینند ما می‌خواهیم چه گلی به سر شهر بزنیم داشتیم این حس را به من می‌داد. به خاطر همین ترجیح می‌دادم وارد تعامل خاصی نشوم. یعنی از تعامل می‌ترسیدم و می‌گفتم همین که با کارشناس‌های خودمان ارتباط داشته باشیم کافی است. انگار درواقع به نحوی خودسانسوری می‌کردم.

^۷ محمدحسین صدوقی، کارشناس دفتر بهاره آروین

^۸ علی اعطا، عضو و سخنگوی پنجمین دوره شورای شهر تهران و عضو کمیسیون «شهرسازی و معماری» و کمیسیون «نظارت و حقوقی» شورا

^۹ احمد مسجدجامعی، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران و عضو کمیسیون «فرهنگی و اجتماعی» شورا

مصاحبه‌کننده: ماجرای دلخوری عکاس‌ها از خانم آروین چه بود؟

ندا طهرانی: دقیق یادم نیست. این‌ها اتفاقاتی بودند که اوایل شورا افتاده بودند و با این حال انگار آدم‌ها هنوز فراموش نکرده بودند. مثلاً یکی از بچه‌های روابط عمومی بود که فکر می‌کنم یک بار بهار را گرفته بود، و خیلی محتاط با ما برخورد می‌کرد. من مدام با خودم می‌گفتم این چرا یخش باز نمی‌شود که بعداً فهمیدم یک بار آن اوایل، که بهاره منشی جلسه صحن شورا بوده، پرش به پر بهاره گیر کرده. یکی-دو بار من آمدم باهاش شوخی کنم و فهمیدم که کلاً با خانم آروین مشکل دارد.

مصاحبه‌کننده: تعاملتان با کارشناس‌ها به چه صورت بود؟

ندا طهرانی: کلاً بیچاره کارشناس‌ها همیشه کمک‌هایی می‌خواستند از آدم، به‌خصوص کمک‌های فکری. بعضی وقت‌ها به مشکلاتی برمی‌خوردند و می‌گفتند حالا این را چه کار کنیم. من واقعاً نمی‌دانستم باید چه کار کرد و در خیلی از موارد ایده‌ای نداشتم. این جور مواقع معمولاً نجمه کمک می‌کرد و خوش‌فکرت‌تر بود. بعد هم من خیلی درکی نداشتم از اینکه مثلاً این کارشناس چقدر در کارش حرفه‌ای است و این متر هم دستم نبود که بدانم چقدر نیاز تخصصی دارد یا چقدر می‌خواهد فقط حرفش شنیده شود؛ یعنی دارد بلندبلند فکر می‌کند برای اینکه فکر خودش روشن شود. اما اواخر شورا دیگر دستم آمده بود که مثلاً این کارشناس خیلی حرفه‌ای نیست و درواقع داریم با همدیگر حرف می‌زنیم که افکار خودش برایش روشن‌تر شود. در بعضی کارها مثل کارهای آقای ریوندی^{۱۰} (حوزه شهرسازی)، من به‌کل وارد نمی‌شدم و خودش کارهایش را پیش می‌برد و با شهرداری ارتباط برقرار می‌کرد و کارشناس مرتبط را پیدا می‌کرد. آقای ریوندی وزنه‌ای بود برای خودش و همه را می‌شناخت و کار را جلو می‌برد. ولی خیلی وقت‌ها که پروشات^{۱۱} و پریسا و بچه‌هایی که با هم روابط نزدیک‌تری داشتیم به مشکلی می‌خوردند، یعنی کارشان پیش نمی‌رفت، با هم گپ می‌زدیم که به نحوی دلشان گرم شود برای اینکه بتوانند رنج کارشان را تحمل کنند. واقعاً در همه محیط‌های کاری، همیشه یکی هست که زورش از ما بیشتر است و گاهی آدم احتیاج دارد که غر بزند برای اینکه حس بدش از بین برود و دوباره به خودش مسلط شود و بتواند کارش را پیش ببرد. فکر می‌کنم توانستم در ارائه چنین حمایتی به بچه‌های کمیته نقش داشته باشم.

مصاحبه‌کننده: درواقع می‌شود گفت گوش شنوای کارشناسان کمیته بودید؟

ندا طهرانی: بله، مثلاً با کسی که غر می‌زد و به‌نوعی درد دل می‌کرد همراهی می‌کردم و سعی می‌کردم درکش کنم. اما مثلاً برای سمیه فروغی، که کارهای کمی پیچیده‌تر هم بود، واقعاً دیگر کاری از دستم بر نمی‌آمد. سمیه، هم از طرف شهرداری و هم از طرف بهاره، تحت فشار زیادی بود و فکر می‌کنم حتی گاهی با حرف‌هایی که «سمیه ولش کن، درست می‌شود» حرصش را هم درمی‌آوردم، چون واقعاً با این چیزها حالش خوب نمی‌شد. او نیاز به یک جور کمک عملی واقعی و یک حرف درست‌و‌درمان داشت و شاید در این مواقع نجمه بهتر می‌توانست به او کمک کند. ولی خب من کلاً از تجربه کار قبلی‌ام به این نتیجه رسیده بودم که هرچقدر در کار بیشتر خوش بگذرد برای زندگی بهتر است؛

^{۱۰} محمد مهدی ریوندی، کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^{۱۱} پروشات مهرورزی، کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

در نهایت، هم کار انجام می‌شود و هم خوش گذشته است. در واقع معتقدم اول باید خوش بگذرد و بعد، کار هم انجام می‌شود (البته این تجربه من از کار کردن است و شاید خیلی‌ها با این نظر موافق نباشند).

من اوایل در شورا اصلاً احساس تسلط نمی‌کردم و فکر می‌کردم اصلاً از هیچ چیز سر در نمی‌آورم، ولی از یک جایی به بعد که در کمیته احساس تسلط کردم، دیدم این قاعده اینجا هم جواب می‌دهد. شاید هم من قضایا را خیلی ساده می‌دیدم، ولی خلاصه حضورم در کمیته در این راستا بود؛ دلم می‌خواست حداقل به‌مان خوش بگذرد. کار که حالا یا انجام می‌شد یا نمی‌شد، ولی دغدغه‌ام این بود که از این جمع یک خاطره خوب بماند. خودم هم واقعاً هر وقت که می‌رفتم سر کار، حتی روزهایی که می‌دانستم روز سختی پیش رو داریم، حسم این بود که اول مهم است خوش بگذرد.

مصاحبه‌کننده: در کمیته چطوری خوش می‌گذشت؟

ندا طهرانی: ببینید، من واقعاً فکر می‌کردم که خیلی خوب است که مثلاً با همدیگر صبحانه بخوریم، بگوییم و بخندیم، و بعد بنشینیم سر کار. در واقع با آن انرژی‌ای که از آن حس و حال درمی‌آید آدم قادر است کارها را پیش ببرد. خوش‌وبش و شوخی با آدم‌ها و آن حس و حال به افراد انرژی می‌دهد؛ می‌توانی بروی مثلاً با همکار روابط عمومی که با ما سرسنگین بود هم گپی بزنی، یا با آدم‌های شهرداری هم ارتباطی برقرار کنی و این طوری کارت بیشتر و بهتر پیش می‌رود. واقعاً به آن انرژی خوش‌وبش اعتماد دارم و معتقدم انرژی و جسارتی به آدم می‌دهد که می‌تواند کارها را پیش ببرد.

مصاحبه‌کننده: شما الان مخزنی از خاطرات آدم‌ها از دلخوری‌ها و خوشی‌ها و ناراحتی‌هایشان هستید. اگر خاطره‌ای از

این‌ها دارید برایمان تعریف کنید.

ندا طهرانی: یادم است سمیه فروغی چند بار گریه کرد. همچنین یادم است یک بار یکی از دوستان پریسا، که در حوزه تحلیل داده کار می‌کرد، به کمیته آمده بود و می‌خواست برای مسابقه ویزوال کردن داده‌های سایت شفاف ایده‌هایی بدهد.^{۱۲} من نشسته بودم روی یکی از صندلی‌های چرخ‌دار کمیته و برای رفتن از این سر اتاق به آن سر، به جای آنکه از جایم بلند شوم، با پا خودم و صندلی را روی زمین می‌کشیدم. آن بنده‌خدا که من را نگاه نمی‌کرد ولی پریسا می‌گفت ندا، آبروی من رفت! [می‌خندد]

مصاحبه‌کننده: بیشترین عصبانیت‌ها و ناراحتی‌ها در چه موقعیت‌هایی پیش می‌آمد؟

ندا طهرانی: عصبانیت‌ها و ناراحتی‌ها، هم در موقعیت‌های مرتبط با شهرداری و هم موقعیت‌های مرتبط با اتفاقات داخلی کمیته پیش می‌آمد و می‌توانم بگویم سهمشان با هم برابر بود. البته ناراحتی‌های داخلی کمیته برای بچه‌ها سنگین‌تر بود. انتظارشان این بود که حالا شهرداری که در موضوعات مختلف اذیت می‌کند، حداقل در تیم خودمان نوازش شوند. انتظارشان این بود که حالا که آن‌ها داشتند تلاش و کارشان را می‌کردند، در داخل تیم دیگر دعوا نشوند. وقتی از بهاره ناراحت می‌شدند، دردش بیشتر بود. به شهرداری که حرجی نبود و ناراحتی‌ها و عصبانیت‌ها از شهرداری با همان غرزدن حل می‌شد. ولی وقتی در خود کمیته ناراحتی پیش می‌آمد دردش بیشتر بود. در خود کمیته هم بچه‌ها بیشتر با خود

^{۱۲} شهرداری تهران، دی‌ماه ۱۳۹۸، مسابقه «تهران به روایت شفاف» را با هدف معرفی سایت شفاف به پژوهشگران و تحلیلگران داده برگزار کرد. ایده برگزاری این مسابقه از سوی کمیته شفافیت و شهر هوشمند به شهرداری ارائه شد.

بهاره به مشکل می‌خوردند و ناراحتی پیش می‌آمد. یادم نمی‌آید با کس دیگری مشکلی داشته باشند. مثلاً آقای جواهریان و آقای صدوقی که روال شهرداری را هم خوب می‌دانستند همیشه حامی بچه‌ها بودند. تعامل بچه‌ها با شهرداری بیشتر از جنس شگفتی بود؛ مثلاً پریسا می‌گفت این‌ها بی‌سوادند و یک‌سری چیزهای اولیه را نمی‌دانند یا مثلاً یک حماقت‌هایی دارند یا گوش نمی‌دهند. البته در نهایت بچه‌ها به نحوی در شهرداری نفوذ می‌کردند. ولی وقتی با بهاره به مشکل می‌خوردند دیگر هیچ کاری نمی‌توانستند بکنند.

حالا که دارید در خاطراتان کندوکاو می‌کنید، پیشنهادم این است که برویم روی کارت احساس. ما تعدادی کارت داریم که رویشان کلماتی نوشته شده و کارکردش این است که ذهن شما را قلقلک بدهد که خاطراتی از آن دوران یادتان بیاید و به ما بگویید. من یکی یکی این احساسات را می‌گویم و شما برای ما خاطراتان را بگویید. اولین کارت **عصبانیت** است. کجاها عصبانی شدید و این حس در شما پدیدار شد؟

ندا طهرانی: عصبانیت من در ارتباط با خودم نبود. یادم هست که یکی-دو بار به خاطر سمیه فروغی عصبانی شدم که چرا بهاره این قدر به این بچه سخت می‌گیرد. بهاره یکی-دو تا پیام صوتی برای سمیه فرستاده بود و در آن‌ها او را دعوا کرده بود. بعد من عصبانی بودم چون به نظرم انصاف نبود که با سمیه آن جور برخورد شود.

مصاحبه‌کننده: کارت بعدی، رضایت.

ندا طهرانی: درباره چند تا از کارهایی که با پیگیری‌های کمیته انجام شد، مثلاً کارهای حوزه شهرسازی، احساس رضایت خیلی زیادی می‌کردم. خود شهرداری هم همایشی برگزار کرد تا از سرویس‌های حوزه شهرسازی که آنلاین شده بود رونمایی کند. آنجا خیلی احساس رضایت داشتم که یک‌سری کارهایی که بچه‌ها از سال اول پیگیر آن بودند، تیک خورد. این‌ها در واقع دستاوردهای کمیته بود.

موقعیت دیگری که در آن احساس رضایت کردم زمانی بود که همه اطلاعات شرکت‌ها (اساس‌نامه‌ها، گزارش‌های حسابرسی، ترازنامه‌ها و ...) رفت روی سایت شفاف. بهاره قبلاً در برنامه «تهران ۲۰» وعده داده بود که این اطلاعات روی سایت شفاف خواهد رفت و آن‌ها هم پیگیری می‌کردند که این کار انجام شد یا نه. کسی که در کمیته مسئول پیگیری انجام این کار از شهرداری بود آقای ملانوری^{۱۳} بود اما من هم از نزدیک درگیر این کار بودم و به‌واسطه تجربیات کاری قبلی‌ام، از ماجرا هم سر درمی‌آوردم. شهرداری اطلاعات و گزارش‌ها را به ما داده بود و ما هم آن‌ها را بررسی و چک کرده بودیم و دیگر فقط مانده بود که اطلاعات روی سایت شفاف برود. آقای جواهریان دو-سه روز از شهرداری پیگیری می‌کرد که اطلاعات را منتشر کنند. آن زمان مدیرعامل سازمان فاوا، آقای فرجود، برای سفر کاری رفته بود اسپانیا و فاوایی‌ها هم می‌گفتند ما فعلاً نمی‌توانیم اطلاعات را منتشر کنیم. خلاصه دیگر آقای فرجود از اسپانیا به بچه‌های خودش زنگ زد که این کار را بکنید.

از این جور لحظه‌های رضایت‌بخش زیاد بود. هر کاری که به نتیجه می‌رسید این حس می‌آمد. سر انتشار اطلاعات حوزه منابع انسانی یا سر انتشار اطلاعات ساختمان‌های نایمن که مربوط به اواخر دوره شورا بود هم احساس رضایت زیادی

^{۱۳} محمد ملانوری، کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

داشتیم؛ احساس رضایت همراه با هیجان. بماند که بعد از انتشار اطلاعات ساختمان‌های نایمن، یک‌دفعه شهرداری اطلاعات را برداشت.

مصاحبه‌کننده: کارت بعدی تعجب یا جاخوردن است.

ندا طهرانی: من چندان در جلسه‌های صحن شورا شرکت نمی‌کردم، ولی یادم می‌آید یکی-دو باری که شرکت کردم از ناآگاهی‌ها و اظهارنظرهای پرت‌وپلا تعجب می‌کردم. الان مصداق مشخصی در ذهنم نیست ولی یادم هست که یکی-دو بار واقعاً تعجب کردم.

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. درواقع 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.

مصاحبه‌کننده: خب برویم سراغ کارت بعد، انجام کار محوله سخت بود.

ندا طهرانی: والا بچه‌های گروه راهبری یک فایل اکسل برای کنترل پروژه‌های کمیته درست کرده بودند و قرار بود که من کارها را در آن بشکنم و زمان‌بندی بدهم و این‌ها. با اینکه ساعت‌های زیادی برای طراحی فایل اکسل وقت گذاشته بودیم اما پرکردن آن فایل اکسل برایم کار خیلی سختی بود چون مدل پیش‌رفتن کارها با ساختار فایل اکسل هم‌خوانی نداشت (بگذریم که آقای رنگین‌کمان^{۱۴} معتقد بود تا ۳۰ درصد انحراف بین اطلاعات فایل اکسل و وضعیت واقعی کارها و پروژه‌ها مشکلی ندارد). مسئله این بود که کارهای کمیته از دل جلسات درمی‌آمد و سرعت پیش‌رفتنش خیلی وقتی‌ها اصلاً به اراده ما ربطی نداشت. کسانی باید در شهرداری می‌خواستند که این کارها انجام شود. باید یک چیزهایی را، هم آن‌ها می‌خواستند و هم ما می‌خواستیم، بعد در جهت آن حرکت می‌کردیم. یعنی کارهایی که ما می‌خواستیم انجام شود لزوماً آن طور که برنامه‌ریزی کرده بودیم انجام نمی‌شد و خیلی وقت‌ها هم یک‌سری کارهای خیلی یکپهویی پیش می‌آمد که ما اصلاً به آن فکر نکرده بودیم. البته درنهایت سعی می‌کردیم در تعامل با شهرداری کارها را پیش ببریم، آن‌ها هم خیلی وقت‌ها کمک می‌کردند و ما هم کارشناس خودمان را به آن‌ها معرفی می‌کردیم و کار انجام می‌شد. اما در هر حال، به‌روزنگه‌داشتن آن فایل اکسل برای من کار خیلی سختی بود.

سخت‌تر از آن، پیام‌های سخت خانم آروین بود که من باید به بچه‌ها انتقال می‌دادم. آخ‌آخ، این سخت‌تر از فایل اکسل بود. شاید نشود اسمش را کار گذاشت ولی واقعاً سخت بود. بعضاً وقتی بهاره می‌خواست کسی را دعوا کند به من می‌گفت به طرف بگو. یا مثلاً می‌گفت به آقای ریوندی بگو این ساعت برود این جلسه. ای خدا، من چطوری بگویم؟ آقای ریوندی خودش یک‌پا رئیس است، بعد من بگویم بیا این جلسه ما را برو؟

مصاحبه‌کننده: خب برویم سراغ کارت بعدی، امیدواری.

ندا طهرانی: حوزه‌املاک از آن حوزه‌هایی بود که خیلی برایش جلسه رفتیم، و همه‌اش هم از سر این بود که امیدوار بودیم به اینکه ممکن است کاری انجام شود. خیلی از جلسات بود که شهرداری هیچ کاری نکرده بود ولی ما باز ادامه

^{۱۴} امیر رنگین‌کمان، مشاور کمیته شفافیت و شهر هوشمند

می‌دادیم و برایشان ددلاین تعیین می‌کردیم که فلان کارها تا این موقع انجام شود. بعد دوباره سر ددلاین جلسه می‌گذاشتیم و می‌دیدیم مثلاً مدیرعامل عوض شده و یک جورهایی باید از اول همه حرف‌ها و بحث‌ها را تکرار کنیم. فکر می‌کنم مدیرعامل سازمان املاک در مدتی که ما در شورا بودیم سه-چهار بار عوض شد و هیچ کاری هم انجام نمی‌شد. الان که فکر می‌کنم می‌بینم امیدواری در این زمینه چقدر عبث بود. در بقیه کارها امید داشتیم و کارهایی هم انجام شد، مثلاً در حوزه هوشمندسازی و شهرسازی، ولی در زمینه املاک واقعاً به جایی نرسیدیم. خیلی امیدوارم بودیم که فهرست واگذاری‌های املاک بند ۱۵۶ منتشر شود [ولی نشد]. یادم هست سامانه املاک هم مسائلی داشت؛ می‌خواستیم بعضی فرایندها را سامانه‌ای کنیم اما انگار مشکلی بین سازمان فاوا و سازمان املاک وجود داشت که نمی‌گذاشت کار انجام شود.

مصاحبه‌کننده: حالا که امیدواری را گفتید، درمورد ناامیدی هم بگویید.

ندا طهرانی: والا در ارتباط با شهرداری، من همه‌اش ناامید بودم که واقعاً اینجا هیچ‌وقت درست نمی‌شود. اما فکر کنم ناامیدی اصلی زمانی بود که بهاره گفت می‌خواهد استعفا دهد. شاید فقط هم به خاطر استعفای بهاره نبود. مجموعه‌ای از اتفاقات افتاده بود که ابداً برگشت‌پذیر نبود. سر ماجرای آبان ۹۸ و بعد هم ساقط شدن هواپیما من دیگر واقعاً امیدم را از دست دادم. فکر می‌کنم برای خیلی‌های دیگر هم همین‌طور بود. من فقط یک بار اشک نجمه را دیدم. آن شنبه‌ای که گفتند هواپیما را خودمان زده‌ایم، نجمه اول از همه به اتاق کمیته آمده بود و نشسته بود و گریه می‌کرد. نجمه آدم گریه‌کنی نبود. حداقل من تا آن روز ندیده بودم. بعد آقای صدوقی آمد. بعد یکی یکی بقیه بچه‌ها آمدند.

مصاحبه‌کننده: من هم آن روز کمیته بودم. از همه جان‌گدازتر گریه سمیه بود که دوستش در هواپیما بود.

ندا طهرانی: خلاصه بهاره هم بعد از آن گفت که می‌خواهد استعفا دهد. آنجا برای من واقعاً ته ناامیدی بود، ناامیدی از همه چیز و از کارهایی که داریم می‌کنیم. درواقع معنی استعفای بهاره برای من این بود که او هم از اینکه با دست‌فرمان فعلی اصلاح معناداری اتفاق بیفتد دست شسته است و هیچ کار دیگری نمی‌شود کرد.

مصاحبه‌کننده: بعد از این ماجرا، نوع بودن شما در کمیته تفاوتی کرد؟

ندا طهرانی: امیدم فرق کرد ولی نوع بودنم تفاوت نکرد. بعد از آن احساس می‌کردم که یک چیزی خراب است که ما نمی‌توانیم درستش کنیم. قبلش همه چیز را یک جور دیگر می‌دیدم. فکر می‌کردم داریم چیزهایی را درست می‌کنیم. خیلی مثل آن شعر «تو چراغ خود برافروز تویکی نه‌ای جهانی»^{۱۶} فکر می‌کردم، ولی بعدش دیگر این‌طوری نگاه نمی‌کردم. فکر می‌کردم که خب ما داریم کارهایی می‌کنیم، ولی خیلی‌های آن بخیه به آب‌دوغ زدن است. دیگر خیلی شوروشوق نداشتیم. قبلش خیلی به کارهایی که می‌کردیم می‌بالیدم ولی بعدش دیگر این‌طور نبود. انگار دیگر امید به کل مملکت نداشتیم. واقعاً فکر می‌کردم یک چیزی خراب است.

^{۱۵} منظور بند ۶ ماده ۵۵ قانون «شهرداری»، مصوب ۱۳۳۴ با اصلاحات بعدی، است. بنا بر این بند از قانون، شهرداری موظف است به اجرای تبصره ۱ ماده ۸ قانون تعلیمات اجباری و تأسیس مؤسسات بهداشتی و تعاونی و فرهنگی مانند نوانخانه و پرورشگاه یتیمان و درمانگاه بیمارستان امراض ساریه و شیرخوارگاه و تیمارستان و کتابخانه و کلاس‌های اکابر و کودکان و باغ کودکان و امثال آن در حدود اعتبارات مصوبه و همچنین کمک به این قبیل مؤسسات و مساعدت مالی به انجمن تربیت بدنی به میزان صدی سه درآمد مستمر وصولی سالیانه شهرداری و کمک به انجمن‌های خانه و مدرسه. شهرداری در این قبیل موارد با تصویب انجمن شهر می‌تواند از اراضی و ابنیه متعلق به خود را، با حفظ حق مالکیت، مجانی و با شرایط معین به‌منظور ساختن و استفاده به اختیار مؤسسات مزبور بگذارد.

^{۱۶} مصرعی از یکی از غزلیات مولوی.

این ماجراها هم‌زمان شده بود با اواخر دوره. فکر می‌کنم بعد از آن هم دیگر پروژه جدیدی تعریف نکردیم؛ همان قبلی‌ها را پی گرفتیم و بردیم جلو. بعد از قضیه هواپیما هم انگار همه‌چیز رفت روی دور تند. فکر می‌کنم یک‌سال‌ونیم بعد از آن ماجرا شورا تمام شد. واقعاً چقدر زود گذشت.

مصاحبه‌کننده: کارت بعدی، افسوس.

ندا طهرانی: سؤالتان این است که کی افسوس خوردم؟

مصاحبه‌کننده: بله، هم اگر جایی افسوس خوردید که کاش خودتان طور دیگری عمل کرده بودید، و هم اگر جایی

افسوس خوردید که کاش خانم آروین یا کمیته طور دیگری عمل کرده بود.

ندا طهرانی: راجع به خودم افسوس نمی‌دارم. در مورد کمیته هم فکر می‌کنم با وجود همه اتفاقاتی که افتاد، اکثر آن کارهایی را که می‌خواست به‌رحال پیش برد. افسوسم بیشتر از بابت این است که کاش کارهای ما در شورای بعدی هم ادامه پیدا می‌کرد. ولی باز افسوس این را هم نمی‌خورم و می‌گویم به‌رحال این هم یک فکت است، فکتی است که ممکن است ما را به یک جایی برساند. در واقع افسوس من این است که کاش این شفافیت در همه ابعاد نظام، مثلاً در همه آن نهادهایی که برای مشورت با ما تماس می‌گرفتند، مثل مجلس، آستان قدس، بسیج مستضعفان و همه جاهایی که هیچ شفافیتی وجود ندارد و با یک دالان پر از ابهامات مواجهیم، اجرایی می‌شد. افسوسم بیشتر این است که کاش کمی از وجه شفافیت در کشور کم می‌شد و به عملی‌بودنش بیشتر پرداخته می‌شد. ولی می‌دانید، این کلمه شفافیت به نحوی شبیه کارهای دیگری شد که در کشور انجام می‌شود، یعنی همه‌اش ادا و تبلیغ و این حرف‌هاست. شفاف است. کاش از شفافش کاسته می‌شد و به عملیاتی‌بودنش بیشتر پرداخته می‌شد. کاش اصلاً آدم‌ها ارزشی برای این شفافیت قائل بودند.

ما زمانی می‌خواستیم در ترکیه خانه بخریم. برای من خیلی شگفت‌انگیز بود که می‌دیدم که اطلاعات سازمان ثبت و اطلاعات شهرداری در یک سایت یکپارچه شده و می‌توانی خانه را ببینی، مالک خانه را ببینی و همه بلوک‌ها و خانه‌ها و مالکانشان مشخص است. دسترسی به این اطلاعات جزء حقوق شهروندی است، و مسئله اصلاً امنیتی و این‌ها نیست. این در حالی است که مثلاً به یاد می‌آورم در یکی از جلسات، فکر کنم یکی از اعضای شورا می‌گفت که گفته‌اند مسیر یاب ویز مشکل امنیتی دارد و نباید استفاده کنید. یا یادم می‌آید که می‌گفتند اینکه زمان حرکت قطارهای مترو در ایستگاه‌ها نشان داده شود مشکل امنیتی دارد و امکان‌پذیر نیست. ولی در کانادا، وارد ایستگاه که می‌شوید، آن بالا نوشته مثلاً قطار پنج دقیقه دیگر حرکت می‌کند. بعد این قشنگ تو را راهنمایی می‌کند؛ یا می‌دوی، یا آرام می‌روی. ولی یادم هست در ایران می‌گفتند این اطلاعات امنیتی است. یعنی افسوس من این است که کاش همه‌چیز در ایران این قدر امنیتی نبود که نشود خیلی از کارها را عملیاتی کرد. یا کاش شفافیت کمی اقبال بیشتری پیدا می‌کرد.

مصاحبه‌کننده: کارت بعدی، استرس.

ندا طهرانی: اوایل بیشتر استرس داشتم. موقع جلسات فکر می‌کردم که وای، اگر تلویزیون کار نکند یا فایل پرنزنتیشن خراب یا اشتباه باشد یا اینترنت قطع شود یا ضبط صدا قطع شود یا ... چه اتفاقی می‌افتد! واقعاً فکر می‌کردم آسمان به زمین می‌آید و خانم آروین هم هیچ اغمازی ندارد و بدبخت می‌شویم. به خاطر همین، همیشه از جلسات با گوشی‌ام هم عکس می‌گرفتم و، علاوه بر ویس ریکوردر، با گوشی هم جلسه را ضبط می‌کردم. ولی بعد از مدتی خیلی ریلکس‌تر

شدم و فهمیدم بابا، این قدر هم که ما فکر می‌کنیم هیچ چیزی پرفکت نیست و اگر برخی مشکلات کوچک هم پیش بیاید اشکالی ندارد. اواخر، استرسم خیلی کم شده بود. آدم وقتی کمی بر کار تسلط پیدا می‌کند، می‌فهمد که خب اگر فلان اتفاق هم افتاد می‌شود یک‌جوری رفع‌وجوعش کرد. می‌فهمد که می‌تواند به بقیه اعضای تیم اعتماد کند. مثلاً از یک جایی به بعد می‌دانستم اگر مشکلی پیش آمد و ویس ضبط نشد، بالاخره بچه‌ها در جلسه حضور داشته‌اند و گوش کرده‌اند و می‌شود از آن‌ها نکات مهم را پرسید. نجمه معمولاً یادش بود که در جلسه چه حرف‌هایی زده شده است.

مصاحبه‌کننده: این کم‌شدن استرس ناشی از مقایسه عملکرد شما (خانم آروین و تیمش) با عملکرد با اعضای دیگر و شیوه کار ایشان هم بود؟

ندا طهرانی: نه، من هیچ‌وقت فرصت مقایسه نداشتیم که بخواهم مقایسه کنم. ولی فهمیدم که آدم‌های دیگری هم که به جلسه می‌آیند آدم‌های خیلی مسلطی نیستند و آن‌ها هم استرس‌ها و نقص‌های خودشان را دارند. من همیشه فکر می‌کردم نقص از جانب ماست و اگر اتفاقی بیفتد تقصیر ماست. بعد که کمی در جلسات حاضر شدم دیدم که به‌رحال همه ما با هم یک شبکه را تشکیل می‌دهیم. در واقع کم‌شدن استرسم بیشتر به تسلط خودم بر موقعیت برمی‌گشت.

مصاحبه‌کننده: کارت بعدی دیده‌شدن هست. جایی بود که دیده‌شدن برای شما یا بچه‌های کمیته به مسئله تبدیل شده باشد؟

ندا طهرانی: ببینید، همه ما فکر می‌کردیم دستاوردهای کمیته شفافیت و قول‌هایی که داده و به ثمر نمانده، در مقایسه با دستاوردهای بقیه اعضای شورا، خیلی بهتر از آن چیزی است که به نظر می‌آید. یعنی حس می‌کردیم کمتر از آنچه که باید دیده شده‌ایم. ولی خیلی هم توانایی این را نداشتیم که تبلیغ خاصی کنیم. اواخر، می‌خواستیم کلیپی از دستاوردهای شفافیت بسازیم که آخرش هم به سرانجام نرسید، یعنی فکر کنم کلیپ ساخته شد ولی نمایش داده نشد.

مصاحبه‌کننده: این ناتوانی ناشی از چه چیزی بود؟

ندا طهرانی: شاید آن اوایل بچه‌ها و خود شورا کمی دغدغه دیده‌شدن داشتند، ولی بعد از ماجرای هوایما و استعفا فکر می‌کنم این دیگر مسئله‌شان نبود. حتی کلیپ هم ساختیم و می‌خواستیم در کانال‌های شورا نمایش دهیم که آخر سر بهاره گفت نمایش ندهید. ببینید، کارهایی که ما کرده بودیم شاید سزاوار این بودند که برایشان جشنی گرفته شود، ولی بعد از آن اتفاقات کسی دیگر دل‌ودماغ این کارها را نداشت.

الان یادم آمد، یکی از آیت‌های آن کلیپ درباره سامانه ۱۳۷ بود ولی آن را هم تبلیغ نکردیم چون خیلی امید می‌داشتیم که ادامه پیدا کند. نمی‌دانم ۱۳۷ هنوز آن آپشن را که موقع ثبت پیام، عکس و فیلم هم ثبت کنی دارد یا نه.

مصاحبه‌کننده: بله، دارد.

درباره کارهایی که گفتید جا داشت بیشتر دیده شوند ولی نشدند، فکر نمی‌کنید کم‌کاری از سمت خود کمیته بود و می‌توانست بیشتر و بهتر اطلاع‌رسانی کند؟

ندا طهرانی: نه، فکر نمی‌کنم. ببینید، این دیده‌شدن به نظر من لیده بچه‌هایی در تیم ما بود که کارمند شهرداری بودند، مثل آقای رنگین‌کمان و آقای جواهریان. آن‌ها این چیزها را بلد بودند و می‌گفتند ما نسبت به بقیه و نسبت به کارهایی که کرده‌ایم کمتر دیده شده‌ایم. این هم باز برمی‌گردد به همان فضای شوآف که در کشور حاکم است. یعنی کسانی که در سیستم‌اند همیشه کارشان را شوآف می‌کنند و نمایش می‌دهند. اما دغدغه بچه‌های کمیته این نبود. اگر

هم چنین دغدغه‌ای داشتند، انتظارشان این بود که تلاششان دیده شود و بهاره قدرانشان باشد. مثلاً سمیه فروغی چنین انتظاری داشت. اصولاً همه بچه‌ها دوست داشتند که از سمت بهاره دیده شوند و بهاره تشویقشان کند، نه اینکه مثلاً دوست داشته باشند کسی با آن‌ها مصاحبه کند و این‌ها. درواقع آن دیده‌شدن به معنی شواف که گفتم بیشتر مربوط به فرهنگ شهرداری بود و نه فرهنگ درونی کمیته.

مصاحبه‌کننده: فکر نمی‌کنید کمیته، به خاطر اثربخشی بیشتر اقدامات و اهداف خودش هم که شده، باید سروصدا و تبلیغات بیشتری درخصوص دستاوردهای شفافیت و الکترونیکی‌شدن خدمات می‌کرد؟ طبیعی است که وقتی هیچ‌کس حرفی از کارهایی که انجام شده نزند بدنه جامعه هم خیلی خردار نمی‌شود که چه اقداماتی صورت گرفته است.

ندا طهرانی: کارهایی که در دوره قبل انجام شد باید به صورت سیستماتیک در مجموعه خدمات شهرداری قرار می‌گرفت، مثل بقیه خدمات شهرداری که مردم از آن استفاده می‌کنند مثل ۱۳۷ و این‌ها. درواقع وظیفه شهرداری بود که به مردم بگوید چه کارهایی انجام شده است. ما فکر می‌کنیم کارهایی که در دوره قبل انجام شد خیلی کارهای خاصی‌اند، درحالی‌که این‌طور نیست. این‌ها باید باشد، یعنی اگر نباشد باید کوئشن کرد که چرا نیست. واقعاً فکر می‌کنم که اطلاع‌رسانی وظیفه شهرداری بود. دست کم الان چنین نظری دارم. اگر هم آن زمان فکر می‌کردیم باید سروصدایی راه بیندازیم و شواف کنیم، تحت‌تأثیر همان دوستان شهرداری بود. اما من الان تصورم بر این است که ما باید کار خودمان را می‌کردیم (که کردیم) و شهرداری هم اگر می‌خواست می‌رفت به مردم اطلاع‌رسانی می‌کرد. این بخش کار به ما ارتباطی نداشت.

مصاحبه‌کننده: درمورد خدمات شهری بله، ولی درمورد انتشار اطلاعات چطور؟ اطلاعات زیادی منتشر شد که خیلی هم کسی نتوانست استفاده خاصی از آن کند، چون انگار آدم‌ها اصلاً خبردار نشدند.

ندا طهرانی: همین خبردارنشدن به خاطر نقص سیستم شهرداری است. خود شهرداری باید سیستمی را تعبیه کند که آدم‌ها بتوانند از اطلاعات منتشرشده استفاده کنند و رپورت بدهند. ما، به عنوان یک کمیته خیلی کوچک، کارهایی انجام دادیم. اگر شهرداری نمی‌خواهد کسی بداند که این کارها انجام شده، از دست ما کاری بر نمی‌آید. اگر هم اطلاع‌رسانی‌ای می‌کند همان شواف است که گفتم. مثلاً همین الان هم برای من پیامک می‌آید -انگار این سوت‌زنی را راه انداخته‌اند- که اگر کسی رشوه داد بیا بگوید، پیگیری می‌شود و پول رشوه هم به شما برگردانده می‌شود. دارند تبلیغات می‌کنند که با این کار فساد کم می‌شود، ولی به‌رحال من فکر نمی‌کنم کسی از این امکان استفاده کند و با این کارها فساد کم شود؛ همه چیز در حد حرف و ایده خواهد ماند. وقتی این پیامک‌ها را می‌زنند خنده‌ام می‌گیرد.

مصاحبه‌کننده: کارت بعدی، قرارگرفتن در جای درست.

ندا طهرانی: من خودم واقعاً خیلی تصادفی وارد شورا شدم؛ بهاره آروین رأی آورد و من دوستش بودم و از این طریق وارد شورا شدم. برای من تجربه خیلی خوبی بود ولی نمی‌توانم بگویم در جای درستی قرار گرفته بودم یا نه.

مصاحبه‌کننده: خب برویم سراغ آخرین کارت، گنجی.

ندا طهرانی: احساس گنجی را من خیلی داشتم. البته من خیلی آدم مناسبی برای حرف‌های تحلیلی نیستم اما قضیه این است که شورا نهاد بالادستی شهرداری است، بعد من گنج 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 به‌خاطر 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!

مصاحبه‌کننده: به نظر شما کمیته شفافیت چه نقاط ضعف و قوتی داشت؟

ندا طهرانی: به نظر من نقطه قوت کمیته کارشناسانش و همچنین خود رئیس کمیته بود. یعنی به نظرم بهاره واقعاً نقطه قوت کمیته بود. آن نگاه شفاف عملگرایی او واقعاً نقطه قوت بود. 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 این قدر 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.

از نقاط ضعفش اگر بخواهم بگویم به نظرم مهم‌ترینش این بود که ما نتوانستیم ایده‌هایمان را، آن‌طور که ایده‌آل‌مان بود، عملی کنیم. همچنین یکی دیگر از نقاط ضعف کوتاه‌بودن دوره فعالیت کمیته بود. البته این ضعف ما نبود و درواقع وضعی 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.

مصاحبه‌کننده: فکر می‌کنید می‌شد کار دیگری کرد که به پایدارشدن اقدامات کمیته شفافیت و دستاوردهای آن کمک

کند؟

ندا طهرانی: نه، فکر نمی‌کنم. راستش نمی‌دانم و اصلاً قدرت تحلیلش را هم ندارم که بخواهم بگویم چطور باید می‌بود، ولی شاید اساساً ما قضیه را اشتباه دیدیم. شاید اگر تیم ما، به‌جای شورا، در شهرداری جایگزین شده بود کارهایی که آنجا پایه‌گذاری می‌کرد پایداری و تداوم بیشتری پیدا می‌کرد، چون شهرداری که از بین نمی‌رود؛ هرچقدر هم که سیاسی باشد، یا هرچقدر هم مدیران تغییر کنند، به‌هرحال بیس و پایه سر جایش باقی می‌ماند. ولی شورا این‌طور نیست. نقص از اینجاست. نقش شورا انگار یک نقش تئوریک حرف‌بزن است و ما اگر می‌خواستیم کاری کنیم شاید باید از شهرداری شروع می‌کردیم. یعنی من قضیه را ساختاری می‌بینم و واقعاً فکر نمی‌کنم ما، از جایگاهی که در شورا داشتیم، اشتباه یا کم‌کاری‌ای کردیم یا اگر کار دیگری می‌کردیم تغییری در خروجی ایجاد می‌شد. فکر می‌کنم که ما اصلاً نفهمیدیم که شورا آن قدرها هم مهم نیست. شاید اگر از همان اول می‌رفتیم آدم‌ها را در شهرداری پیدا می‌کردیم و با آن‌ها ارتباط

بیشتر و عمیق‌تری برقرار می‌کردیم نتیجه بهتری می‌گرفتیم. حالا البته الان هم نمی‌دانم از آن کارهایی که ما کردیم همه‌اش از بین رفته یا هنوز چیزهایی باقی مانده است.

مصاحبه‌کننده: بیس کار باقی مانده، برای مثال سایت شفاف هنوز بالاست و حتی سرفصل‌های اطلاعاتی جدیدی به آن اضافه شده است. منتها شیوه پیگیری کار در دوره جدید تغییر کرده است. اولاً اصل پیگیری‌ها الان توسط شهرداری (ستاد ارتقای سلامت اداری) انجام می‌شود و نه شورا، و ثانیاً نوع حساسیت‌ها و نحوه پیگیری هم متفاوت با دوره قبل است.

به‌عنوان سؤال آخر، ندا طهرانی قبل از همکاری با پروژه شفافیت با ندا طهرانی بعد از پروژه شفافیت چه تفاوتی کرد؟ ندا طهرانی: من تئوری‌هایی برای خودم داشتم که تجربه حضور در شورا هم آن‌ها را تأیید و تقویت کرد. مثلاً من همیشه فکر می‌کردم که از کار کردن و دوران کاری فقط تعدادی دوست برای آدم باقی می‌ماند، یعنی خود کار بالاخره انجام می‌شود ولی اینکه روابط آدم‌ها حفظ شود برای من اهمیت بیشتری داشت. الان هم از اینکه به واسطه کار در کمیته شفافیت دوستانی پیدا کرده‌ام خیلی خوشحالم.

احترام در محیط کاری، درک متقابل و اینکه نگذاری به کسی سخت بگذرد و آدم‌ها را در موقعیت سخت قرار ندهی و کار را برایشان آسان کنی برای من خیلی مهم بود و بعد از شورا هم اهمیتش برایم دوچندان شد. شاید الان حتی بیشتر از قبل به روابط انسانی در محیط کار اهمیت می‌دهم چون واقعاً فکر می‌کنم اگر آدم در محل کارش آرامش، و به آن، دل‌بستگی داشته باشد کارها خودبه‌خود انجام می‌شود و حس خوب محیط کار است که برای همیشه با آدم می‌ماند. من فکر می‌کنم آدم‌های کمیته هم الان از دوستی‌ها بیشتر یاد کنند تا کارهایی که انجام شده. من خودم دوستان خیلی خوبی پیدا کردم.

همچنین از بهاره و بچه‌های کمیته یاد گرفتم که واقعاً هر کاری را می‌شود با برنامه‌ریزی و پیگیری انجام داد و این واقعاً مرا امیدوار می‌کند و به همین خاطر الان کمی احساس قوی‌بودن هم می‌کنم. به‌خصوص وقتی به سمیه فروغی و نجمه فکر می‌کنم می‌بینم واقعاً با برنامه‌ریزی و پیگیری خیلی کارها را می‌توان انجام داد (حتی با وجود اینکه خیلی از کارهایی که در دوره قبل انجام شد، به نتیجه موردنظر نرسید یا ادامه پیدا نکرد). من خیلی وقت‌ها که در تنگناهای کاری گیر می‌کنم به نجمه فکر می‌کنم که هم کارش را خوب انجام می‌داد، هم روابطش عالی بود و هم با همه با احترام برخورد می‌کرد. مثلاً اگر من اشتباهی می‌کردم نجمه خیلی خوب آن را می‌دید و تحلیل می‌کرد. واقعاً چیزهای زیادی از او یاد گرفتم. بی‌ادعایی و درعین حال کاربردی‌اش خیلی برایم آموزنده بود.

خلاصه بعد از دوره کمیته نسبت به قبل از آن، کمی پیرتر شده‌ام [می‌خندد] و قدر روابط خوب انسانی را هم بیشتر از قبل می‌دانم.

مصاحبه‌کننده: ممنونیم از شما.

ندا طهرانی: من هم از شما ممنونم.

مصاحبه با صنم عابدی

مشاور رسانه‌ای بهاره آروین

تاریخ انجام مصاحبه: شهریور ۱۴۰۲

مصاحبه‌کننده: برای شروع لطفاً خودتان را معرفی کنید و بفرمایید که تعامل و همکاری‌تان با کمیته شفافیت و شهر هوشمند چگونه شکل گرفت.

صنم عابدی: من صنم سادات عابدی هستم. قبل از آشنایی با کمیته شفافیت و ورود به آن، در خبرگزاری ایلنا، خبرنگار حوزه شهری بودم و اخبار حوزه شهری را پوشش می‌دادم. مثلاً هر زمان که شورای شهر جلسه علنی داشت (یک زمانی یکشنبه‌ها و سه‌شنبه‌ها بود و بعد فقط یکی از این دو روز) جلسات را پوشش می‌دادم. به جز آن، کارهای شهرداری را هم دنبال می‌کردم و در مدتی که خبرنگار ایلنا بودم پوشش هر اتفاقی که در شهرداری می‌افتاد بر عهده بنده بود. کار خبرنگاری دارای حوزه‌بندی است و در آن هر کسی حوزه‌ای دارد؛ حوزه شهری، که همیشه زیرمجموعه حوزه اجتماعی است، هم با بنده بود.

من ابتدای دوره پنجم در شورا نبودم و در حوزه دیگری مشغول بودم. با ورود به حوزه شهری، زمانی که فقط خبرنگار ایلنا بودم (قبل از ورود به کمیته شفافیت)، با خانم آروین آشنا شدم. برای من کاملاً مشخص بود که خانم آروین «کار می‌کند». حتی اگر کاری که انجام می‌شد به زعم من غلط بود و فکر می‌کردم که دارند مسیر را اشتباه می‌روند، اما باز هم مشخص بود که دغدغه‌ای پشت انجام این کار است، و این چیزی بود که من به آن علاقه داشتم. اتفاقاً وقتی خانم آروین در صحن راجع به موضوع شفافیت و کاری که کمیته شفافیت انجام می‌داد سخنرانی می‌کردند، چون مباحث خیلی تخصصی بود، من چندان متوجه نمی‌شدم. برای من که این مباحث حوزه تخصصی‌ام نبود و فقط عادت داشتم اخبار شهری کوچک و خیابان را بشنوم، فهم این صحبت‌ها کمی سخت و ثقیل بود. به این ترتیب اصلاً فکر نمی‌کردم که روزی بخواهم دقیقاً زیرمجموعه خانم آروین کار کنم و مدام با همان مسائل در ارتباط باشم.

با این وجود، زمان گذشت و به دلیل پیش‌آمدن اتفاقاتی از ایلنا بیرون آمدم و همکاری من با این خبرگزاری به پایان رسید. زمانی که خواستم به دنبال کار بگردم، اول به سراغ خانم دکتر آروین رفتم، چون از قبل می‌دانستم که ایشان مشاور رسانه‌ای ندارند و دلم می‌خواست با خانم آروین کار کنم. برایم مهم بود با کسی همکاری کنم که می‌دانم واقعاً کار می‌کند.

واقعیت این است که در شورای شهر بسیاری از اعضا روابط گرمی با خبرنگارها دارند. منظورم این نیست که به آن‌ها نظر دارند، نه، یک ارتباط معمولی است، اما خب مشخص است که بعضی‌ها به چه دلیل با خبرنگار گرم می‌گیرند. چون خبرنگار تحت‌تأثیر این برخورد قرار می‌گیرد و دلش نمی‌آید در مورد کسی که با او صمیمی برخورد می‌کند خبرهای بد کار کند. پای پول یا منافع خاصی هم وسط نیست و فقط به خاطر این است که خبرنگارها آن فرد را دوست دارند. برای مثال من شخصی از نمایندگان شورا را به یاد می‌آورم که هیچ کاری انجام نمی‌داد اما همه خبرنگارها عاشقش بودند. آن‌ها در روزهای مشخصی در اتاق ایشان جمع بودند و در اعیاد برای عیددیدنی به اتاق ایشان می‌رفتند. البته من از او زیاد خوشم نمی‌آمد، ایشان هم این مسئله را فهمیده بودند و به من محل نمی‌گذاشتند. اما خانم آروین اصلاً اهل تحویل گرفتن خبرنگارها و چنین رفتارهایی نبودند. علاوه‌براین، صحبت‌هایشان هم ثقیل بود و همه این موارد دست‌به‌دست هم می‌داد تا فعالیت‌هایشان آن‌طور که باید و شاید پوشش داده نشود. البته صحبت‌های ایشان پوشش داده می‌شد، اما من اگر جای خبرنگارهای آن دوره بودم، سعی می‌کردم بیش از این‌ها به فعالیت‌های خانم آروین بپردازم، یعنی روی هر اتفاقی که در سایت شفاف می‌افتاد گزارش و تحلیل می‌رفتم و سعی می‌کردم پوشش خبری وسیعی بروم.

اما خب نمی‌دانم این موضوع را باید بگویم یا نه، من همیشه فکر می‌کردم کاش خانم دکتر آروین هم یک مقدار با خبرنگارها گرم‌تر می‌بود. درست است که روحیهٔ 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 همان گرم‌گرفتنی است که آن شخصی که مثال زدم داشت. اگر خانم آروین هم چنین رفتاری داشت برای دیده‌شدن سایت شفاف خیلی بهتر بود. خوشبختانه من با خانم دکتر آروین ارتباط مناسبی داشتم و قبل از اینکه به کمیتهٔ شفافیت بیایم مصاحبه‌های خیلی خوبی با ایشان داشتم. تا اینکه من خودم به خانم دکتر آروین پیشنهاد دادم و گفتم من می‌خواهم با شما کار کنم، شنیده‌ام که مشاور رسانه‌ای ندارید.

قرار شد خانم آروین به من خبر بدهند. آن زمان می‌خواستند این پیشنهاد را با خانم فرمد^۱ مطرح کنند چون قبل از من ایشان کارهای رسانه‌ای را انجام می‌داد. درنهایت خانم آروین با خانم‌ها فرمد، طاهری^۲ و بچه‌های دیگر صحبت کردند و خلاصه موافقت شد که من به کمیتهٔ شفافیت راه پیدا کنم. هیچ‌وقت فکر نمی‌کردم که من بتوانم به این دژ محکم راه پیدا کنم اما راه پیدا کردم. بگذریم از اینکه از آن زمان که مشاور رسانه‌ای عضو شورا می‌شوی برخورد خبرنگارهای دیگر با تو تغییر می‌کند. چون انگار خبرنگار کسی از خودشان است اما زمانی که مشاور یا مسئول روابط عمومی یک عضو می‌شوی از جمعشان بیرون می‌روی. اما به‌هرحال شروع به کار کردیم و من از این همکاری خیلی لذت بردم. نمی‌گویم نقد نداشتیم، برای مثال یک وسواس‌هایی در کار وجود داشت. خبرنگارها معمولاً فقط همان مباحث اصلی را منتقل می‌کنند و خیلی روی ادبیات و ویرایش متن وقت نمی‌گذارند چون این‌طوری سرعت فدا می‌شود و در کار خبر سرعت از اهمیت بالایی برخوردار است. این در حالی بود که وسواس زیادی روی نگارش متون در تیم خانم آروین وجود داشت و متن شصت بار دست بچه‌ها می‌چرخید. اوایل فشار زیادی به من می‌آمد. این شیوه برایم سخت بود که متن چند بار دست خودمان می‌چرخید، بعد تازه آن را دست رسانه می‌دادیم و به رسانه که می‌خواست آن را تغییر دهد هم می‌گفتیم حق نداری حتی یک واو را تغییر دهی. همهٔ این موارد وجود داشت. اما من هم کم‌کم عادت کردم و رضایت بسیار بسیار زیادی داشتم که توانستم در این جمع خوب باشم؛ احساس می‌کردم مفید هستم، کاری که انجام می‌دهم مثمرتر و پولی که دریافت می‌کنم حلال است.

مصاحبه‌کننده: فرمودید خانم آروین مشاور رسانه‌ای نداشتند، یعنی داشتن مشاور رسانه‌ای معمول بود و تمام نماینده‌های شورا مشاور رسانه‌ای داشتند؟

صنم عابدی: افراد کمی هم بودند که نداشتند اما بیشتر اعضا مشاور رسانه‌ای داشتند.

مصاحبه‌کننده: نقش مشاور رسانه‌ای چیست؟

صنم عابدی: فرض کنید به‌عنوان خبرنگار بخواهید با یک عضو شورا صحبت کنید. عضوی که مشاور رسانه‌ای دارد می‌گوید اگر می‌خواهی متن خبرها و چیزی که نوشته‌ای را برای تأیید بفرستی یا وقت حضوری برای مصاحبه

^۱ الهه فرمد، کارشناس کمیتهٔ شفافیت و شهر هوشمند

^۲ نجمه طاهری، مشاور بهاره آروین و عضو گروه راهبری کمیتهٔ شفافیت و شهر هوشمند

می‌خواهی، بهتر است با مشاور رسانه‌ای من ارتباط بگیری، ایشان می‌دانند که چه کاری باید انجام دهند. با این کار خبرنگار به‌طور مستقیم با عضو وارد ارتباط نمی‌شود که بخواهد مثلاً خبر یا مصاحبه‌ای را که نوشته برای تأیید به تلگرام یا واتساپ خود عضو بفرستد. یا مثلاً وقتی مشاور رسانه‌ای می‌داند موضوعی در کمیته‌شان مهم است و می‌خواهد آن را پوشش دهد یا راجع به آن موج خبری ایجاد کند، رسانه‌ای را که فکر می‌کند بهتر است انتخاب می‌کند و از خبرنگار آن می‌خواهد تا راجع به آن موضوع با آن‌ها مصاحبه کند. بعضی از مشاورهای رسانه‌ای حتی کل متن و خبر مصاحبه را آماده می‌کنند و خودشان لقمه‌درسته دست خبرنگار می‌دهند تا دیگر نگران این نباشند که خبرنگار به خبر شاخ‌وبرگ اضافه کند یا از سروته مصاحبه بزند. همچنین اگر عضو شورا بازدید از یک مکان شهری داشته باشد یا اقدامی در راستای وظایفش انجام دهد اطلاع‌رسانی آن به رسانه‌ها به عهده مشاور رسانه‌ای است. اما نقش عمده مشاور رسانه‌ای غالباً در همان حد بود که صحبت‌های عضو شورا در صحن را آماده کند و دست بچه‌های خبرنگار دهد. بچه‌های خبرنگار می‌دانستند که دیگر نیازی نیست متن صحبت‌های آن کسی که مشاور رسانه‌ای دارد را بنویسند. می‌دانستند که آن عضو شورا هر صحبتی بکند، مشاورش متن آن را برایشان ارسال خواهد کرد.

در کار خبر سرعت اهمیت زیادی دارد و مثلاً باید تا نیم ساعت یا یک ساعت بعد از جلسه خبر را زده باشی و به شب یا فردای آن روز موکول نشود. فکر می‌کنم در این ارتباط، تا قبل از ورود من، زمان برای کمیته شفافیت اهمیتی نداشت و با توجه به رفت‌وبرگشت زیادی که روی متن‌ها انجام می‌گرفت، انتشار متن اخبار به همان روز نمی‌رسید. به یاد می‌آورم آن موقع که خبرنگار ایلنا بودم، می‌دانستیم خانم آروین مشاور رسانه‌ای که به‌صورت حرفه‌ای خبرنگار بوده باشد ندارند و اگر بخواهیم منتظر متن تیم ایشان باشیم ممکن است خبر دیر برسد، به همین دلیل سعی می‌کردیم خودمان صحبت‌های ایشان را پوشش دهیم. چون کار خبر این‌گونه است که صحبت‌ها را همان لحظه پیاده، ویرایش و ارسال می‌کنیم تا نهایتاً نیم ساعت تا یک ساعت بعد منتشر شود.

ما این کار را انجام می‌دادیم اما چون خانم آروین ثقیل صحبت می‌کرد کار خبرنگار سخت می‌شد. حتی فهم خیلی از صحبت‌ها برای خود من سخت بود. روال کار این بود که صحبت‌ها را ضبط می‌کردیم و بعد سعی می‌کردیم آن را پیاده کنیم تا مطمئن باشیم که درست است، اما 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 بخش». من این عبارت را نشنیده بودم و اولین بار موقعی که مشاور رسانه‌ای خانم آروین بودم به گوشم خورد.

خلاصه نقش مشاور رسانه‌ای همین است که همه این موارد را روی غلطک بیاندازد. او کار تهیه متن را سریع انجام می‌دهد و به دست خبرنگار می‌رساند، خبرنگار هم از این طریق می‌تواند اخبار را خیلی بهتر پوشش دهد چون اخبار شورا در زمان برگزاری صحن علنی بسیار زیاد است و واقعاً کمک مشاوران رسانه‌ای مورد نیاز است. خبرنگار متنی که مشاور رسلنه‌ای در اختیار او قرار داده را به‌عنوان خبر تولیدی خود ارسال می‌کند. و از آنجاکه هرچه تعداد خبرهای تولیدی خبرنگار بالاتر باشد برایش بهتر است، پس او تمایل دارد تا سراغ افرادی برود که متن صحبت‌های انجام‌شده را سریع‌تر

برای او ارسال می‌کنند. در واقع خبرنگار سراغ موارد مهم‌تر و آسان‌تر می‌رود چون زمان کمی دارد. حالا اگر صحبت خانم آروین مهم بود خبرنگارها سعی می‌کردند که خبر آن را صد درصد کار کنند، منتها اگر این امکان را داشتند که این خبر را بیچانند، آن را کار نمی‌کردند. خود من هم در زمان خبرنگاری همین‌طور بودم چون فقط برای اخبار مهم وقت داشتم و تازه باز وقت کم می‌آوردم.

مصاحبه‌کننده: خود شما هم زمانی که جذب کمیته شدید همین نقش را به‌عنوان مشاور رسانه‌ای ایفا می‌کردید؟

صنم عابدی: بله، عمده‌اش همین‌ها بود. البته مشاور رسانه‌ای ادمین پیچ اینستاگرام و سایت هم می‌شود و مثلاً سایت و پیچ اینستاگرام خانم آروین دست من بود. علاوه‌براین در تهیه و انتشار گزارش عملکرد سالانه کمیته شفافیت هم همکاری داشتم.

مصاحبه‌کننده: این تعریفی که از مشاور رسانه‌ای ارائه دادید انگار بیشتر به رابط رسانه‌ای می‌خورد....

صنم عابدی: اینکه عنوان کار مشاور رسانه‌ای باشد یا رابط رسانه‌ای، به ماهیت کار بستگی دارد. اگر فرد فضای کار و ایده‌پردازی داشته باشد عنوان مشاور رسانه‌ای زبیده‌تر است اما اگر به او فضا ندهند و از او صرفاً اطلاع‌رسانی‌های در سطح معمول و روبه‌پایین بخواهند، عنوان رابط خبری معقول‌تر است.

مصاحبه‌کننده: شما در کمیته جز کارهای معمول مشاور رسانه‌ای چه می‌کردید؟

صنم عابدی: من همیشه ایده‌هایی می‌دادم. دلم می‌خواست اخبار هر اقدامی که در ارتباط با سایت شفاف انجام می‌شود خیلی بیشتر پخش شود و دوست داشتم با خبرنگارها ارتباط بهتری داشته باشیم. پیشنهاد دادم که اگر امکانش هست یک نشست خبری بگذاریم و در آن به سایت شفاف و اقدامات خانم آروین بپردازیم. اما خب یکی از کارهایی که در نشست خبری انجام می‌دهند و در حوزه خبرنگاری معمول است اهدای کارت هدیه است. حقوق‌های خبرنگاری عموماً پایین است و اکثر رسانه‌ها هم دولتی هستند (حتی خبرگزاری ایلنا که دولتی نیست و خصوصی است هم به زعم خیلی‌ها از یک منابعی تأمین می‌شود) بنابراین خبرنگارها دوست دارند که کارت هدیه بگیرند. حالا بعضی‌ها عذاب وجدان می‌گیرند و بعضی موارد را ردّ مظالم می‌دهند، بعضی‌ها هم می‌گویند فلان قدر حقوقی که از دولت می‌گیرم حق من است، اگر از شورا بگیرم هم از دولت محسوب می‌شود و خب حالا که برای بیت‌المال کار می‌کنم، اشکال ندارد.

من در مورد کارت هدیه به آن صورتی که در کمیته شفافیت با آن زاویه داشتند، زاویه نداشتم چون خودم قبلاً خبرنگار بودم و می‌دانستم چنین کاری روال است و خبرنگارها به این قضیه علاقه زیادی دارند و حتی برای خرج و مخارجشان روی آن حساب می‌کنند. چون بعضی خبرگزاری‌ها حقوق‌های خیلی پایینی دارند. برای همین بدم نمی‌آمد در نشست خبری‌ای که می‌خواستیم برگزار کنیم کارت هدیه هم بدهیم. مثلاً می‌گفتم نفری دویست تومان بدهیم و اگر خانم آروین دوست ندارند که این مبلغ از بودجه عمومی خرج شود اشکال ندارد، می‌توانیم از جایی جور کرده و بدهیم، حتی آدم از جیب خودش می‌دهد تا رابطه با خبرنگارها بهتر شود. اما خب فکر می‌کنم چون من اسم کارت هدیه را آورده بودم، قضیه کلاً کنسل شد و نشست خبری برگزار نشد.

خلاصه ایده‌هایی می‌دادم اما اجرا نمی‌شد. مثلاً یادم است که آخر دوره گیر دادم راجع به سامانه «تهران من» فیلم بسازیم. در «تهران من» و به‌طور خاص در حوزه ۱۳۷ و ۱۸۸۸ تغییرات خیلی خوبی افتاده بود که به نظرم تا حد زیادی تحت‌تأثیر اقدامات خانم آروین بود. در دوره‌ای که خانم آروین عضو شورا بودند، هر چند وقت یکبار با

شهرداری‌چی‌ها جلسه می‌گذاشتند و در این جلسات که من هم حضور داشتم، گاهی یک مقدار خشونت هم چاشنی کار می‌کردند و آن‌ها را حسابی تکان می‌دادند. شهرداری‌چی‌ها هم که می‌دیدند یکی بالای سرشان در حال نظارت است به تکاپو می‌افتادند. به نظر من نظارت موضوع مهمی است. اصلاً اگر در کشورهای آمریکایی و اروپایی هم نظارت وجود نداشت، این کشورها مثل جهان سوم پر از دزدی بودند اما به واسطه اینکه همه ارگان‌ها می‌دانند به صورت لایه‌به‌لایه و حتی توسط مردم نظارت می‌شوند، هیچ‌کدام دزدی نمی‌کنند. درحالی‌که متأسفانه در مملکت ما چنین نظارتی وجود ندارد. من قبلاً با «تهران من» کار نکرده بودم. زمانی که با آن آشنا شدم، قرار شد یک فیلم از تغییراتی که در «تهران من» اتفاق افتاده بسازیم. آن زمان اپلیکیشن «تهران من» راه افتاده بود و ۱۳۷ به آن اضافه شده بود.

راه‌اندازی اپلیکیشن موضوع خیلی مهمی بود چون مردم معمولاً برای ثبت پیشنهادات و شکایات خود به سایت نمی‌روند یا تلفن نمی‌زنند؛ چراکه احتمال می‌دهند که شاید با تماس تلفنی کسی تحویلشان نگیرد. اما خوب استفاده از اپلیکیشن واقعاً کاری ندارد و از این طریق می‌توانند مشکلات شهری را خیلی راحت گزارش دهند. البته هنوز هم که هنوز است مردم خبر ندارند که می‌شود چنین کارهایی کرد. یادم نیست ایده ساخت فیلم از چه کسی بود اما من پشتش را گرفتم و اصرار زیادی کردم که ساخته شود، تا حدی که حتی بچه‌ها از نظر مالی و... به سختی افتادند.

یادم می‌آید زمانی که در حال ساخت فیلم بودیم، کارگردان آن پسر جوانی بود که برای انجام این کار، چند پیام از قبیل اینکه پل فلان‌جا خراب است، پله‌برقی کار نمی‌کند و... که هیچ‌کدام واقعیت نداشت، را در «تهران من» ثبت کرده بود تا بعد در فیلم بگنجانند. گویا صبح با تماس‌های متعدد و پیگیری زیاد شهرداری از خواب بیدار می‌شود. حرفشان این بود که لوکیشن گزارش‌های ثبت‌شده در «تهران من» دقیق نیست و تا لوکیشن دقیق را مشخص نکنید ما نمی‌توانیم برای رفع مشکلات گزارش‌شده اقدام کنیم. حتی بخشی از این تماس‌ها از طریق شماره‌تلفن شخصی برقرار شده بود و نشان از دغدغه زیاد شهرداری برای حل مشکل آن شهروند داشت. خوب من دوست دارم فکر کنم که چنین مواردی از پیامدهای نظارت خانم آروین بود. آن‌ها که نمی‌دانستند فردی که پیام را ثبت کرده کارگردانی است که برای کمیته کار می‌کند. فقط دیده بودند که گزارش‌هایی ثبت شده و دنبال حل آن‌ها بودند. این موضوع برای من خیلی دلچسب بود.

درنهایت فیلم را تهیه کردیم. به نظر من فیلم خوبی هم بود. البته بودجه کمی به آن اختصاص دادیم ولی بچه‌ها زحمت زیادی کشیدند، جلسات زیادی گذاشتیم و رفت‌وبرگشت‌هایی داشتیم. متأسفانه زمانی که فیلم آماده شد، به انتهای دوره شورا خوردیم و هیچ بودجه‌ای برای توزیع وسیع آن نداشتیم و نتوانستیم آن را وارد سایت‌های تبلیغاتی کنیم. من اعتقاد دارم همین که مردم با چنین موضوعی آشنا شوند و بدانند که مثلاً اپلیکیشنی مثل «تهران من» وجود دارد که می‌توانند در آن مشکلات شهر را گزارش دهند، باعث می‌شود تا خود مردم به راحتی به شهرداری فشار بیاورند و به این ترتیب شهرداری را مجبور کنند تا کار کند. اما وقتی مردم اصلاً ندانند چنین اپلیکیشنی وجود دارد و هیچ گزارشی به شهرداری ندهند شهرداری هم در خواب همیشگی خود فرو می‌رود و دوباره همان روال قبلی مدیریت شهری تکرار می‌شود.

من برای توزیع فیلم تلاش‌هایی کردم. چند سایت و پیج معروف و پرفالوئر پیدا کرده بودم که بشود در آن‌ها با کم‌ترین قیمت تبلیغات داد، اما درنهایت خانم آروین گفتند تلاش می‌کنند در شورای بعدی فردی را پیدا کنند تا از طریق او بتوان فیلم را توزیع کرد چون اصلاً بودجه نداشتیم و این انتشار فیلم را سخت می‌کرد. اطلاعی ندارم که سرنوشت آن فیلم چه شد. بعید می‌دانم کاری در این ارتباط انجام شده باشد چون من در شورای بعدی عزم زیادی برای دنبال کردن

شفافیت ندیدیم. به همین دلیل آن فیلم هم آن طور که انتظارش را داشتم پخش نشد و فقط خودم آن را در پیج اینستاگرامم به اشتراک گذاشتم.

یادم است یکی دیگر از پیشنهادهای که اول دوره دادم، تبلیغات پاپ-آپ بود. پاپ-آپ یک مدل تبلیغات است که به صورت پنجره در سایتها و شبکههای اجتماعی باز می شود. شاید در مورد وبسایت شفاف که تخصصی تر بود شدنی نبود اما پیشنهاد من این بود که حداقل در مورد «تهران من» از چنین شیوههای تبلیغاتی استفاده کنیم تا مردم هر جا که می روند آن را ببینند. شبیه به تبلیغات چیپس و پفک که آن را همه جا می بینند، «تهران من» را هم همه جا ببینند، برایشان عادی شود، بعد کم کم وارد صفحه اش شوند، با آن کامل آشنا شوند و استفاده از آن برایشان جا بیفتد. اما خب همه این ایده ها معمولاً در حد ایده می ماند، چون همه شان بودجه می خواست. البته به طور خاص در مورد ایده پاپ-آپ یادم است که گفتند بچه های سازمان فاوا خودشان این کار را انجام می دهند و این طوری شد که قضیه به طور کامل از دست من خارج شد.

مصاحبه کننده: اگر بخواهیم به بحث قبلی برگردیم می شود این گونه گفت که خانم آروین مشاور رسانه ای نداشتند، شما به ایشان همکاری پیشنهاد دادید و ایشان هم پذیرفتند. ایشان به چه دلیل مشاور رسانه ای نداشتند؟ برای من عجیب است.

صنم عابدی: آن زمان خانم فرمد کارهای مرتبط را انجام می دادند و نمی توانستیم بگوییم خانم آروین مشاور رسانه ای یا به عبارت دقیق تر رابط رسانه ای نداشتند. اما نکته این بود که شاخه کاری خانم فرمد چیز دیگری بود و خودش هم اذعان می کرد که «من خبرنگار نیستم»، به این ترتیب نمی توانست با رسانه ها ارتباطی که باید را برقرار کند. مثلاً ما (بچه های خبرنگار) هر روز در صحن و برنامه های شهرداری شرکت می کردیم و همدیگر را می دیدیم، با هم در ارتباط و حتی دوست بودیم؛ بنابراین ارتباطی که من بنا به تجربه خبرنگاری می توانستم با آن ها بگیرم با ارتباطی که خانم فرمد، که دیگر خبرنگاران نمی شناختندش، می توانست بگیرد تفاوت زیادی داشت. احتمالاً این خانم فرمد بود که دنبال خبرنگاران می رفت و آن ها هم ناز می کردند. از حق نگذریم ناز بعضی هایشان هم واقعاً زیاد بود. بعضی از آن ها حتی برای منی که دوستشان بودم هم ناز می کردند چه رسد به اینکه یک فرد غریبه از بیرون بخواهد ارتباط بگیرد. بنابراین شاید بتوان گفت خانم آروین تا پیش از همکاری من با ایشان هم مشاور رسانه ای داشتند اما این مشاور آن قدری که باید در حوزه خبر تجربه و ارتباطات نداشتند.

مصاحبه کننده: با ورودتان به کمیته چه چیز برجسته بود و نظرتان را جلب کرد؟

صنم عابدی: به یاد می آورم وقتی وارد کمیته شدم، اولین جلسه ای که در آن شرکت کردم، یکی از جلسات خانم آروین با برخی مدیران شهرداری بود. برای مثال یادم است که آقای فرجود، رئیس سازمان فاوا، در آن جلسه حضور داشت. آنجا متوجه شدم که چقدر بابت اضافه شدن هر دکمه و آیکون به یک سایت یا اپلیکیشن که اصلاً به چشم ما نمی آید بحث و جدل وجود دارد. بعضی از عناصر شهرداری کارشکنی می کردند و تمام تلاششان را می کردند تا کار را انجام ندهند. البته که برای آن ها هم ایجاد تغییر سخت بود، بالاخره این همه سال به شیوه کاری خودشان عادت کرده بودند. به نظر من این ذهنیت کارمندی که از آن حرف می زنند حقیقت دارد؛ در ذهنیت کارمندی کاری که طرف انجام می داده همیشه همین بوده، با همین خوش است و فکر می کند که به اندازه کافی مفید است. او دلش نمی خواهد 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 درحالی 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. خانم آروین هر بار در جلسات ددلاین می‌گذاشت که فلان کار باید در این بازه زمانی انجام شود، اما کار انجام نمی‌شد و این بازه زمانی هم عقب می‌رفت.

مورد دیگری که جلب توجه می‌کرد این بود که مباحث خیلی تخصصی بود و من تعجب می‌کردم که خانم آروین و بچه‌های کمیته چگونه متوجه می‌شوند. می‌توانم بگویم من در جلسه اول هیچ چیزی نفهمیدم، جز اینکه اضافه شدن هر آپشن یا آیکنی به سایت یا اپلیکشین، به بحث، تبادل نظر، درگیری و تخصص زیادی نیاز دارد.

علاوه بر این، میزان تلاش خانم آروین هم خیلی به چشم می‌آمد. ما معمولاً انتظار نداریم که جماعت مسؤل 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 به نتیجه رسیدن نیاز به پیگیری دارد. این چیزی بود که توجه من را جلب کرد و باعث شد فکر کنم کاش همه مسؤلان 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.

مطمئن باشید اگر همه مسؤلان و نمایندگان شورا، در هر حوزه‌ای که فعال بودند، این میزان پیگیری را داشتند، اوضاع بهبود پیدا می‌کرد. اینکه می‌گویند چنین تغییراتی نیازمند زمان زیادی است به نظر من صحت ندارد. ما در همین چهار سال می‌توانستیم تغییرات زیادی در فضای شهری و اجتماعی شهرمان داشته باشیم. اما متأسفانه غالب افراد وارد شورا می‌شوند، چهار سال هستند، بعد بیرون می‌آیند و دوباره چهار سال دیگر افراد دیگری وارد می‌شوند و هیچ چیز هم عوض نمی‌شود. شهر را همان‌طور که تحویل گرفته بودند تحویل می‌دهند، بدون اینکه تغییر قابل توجهی ایجاد شده باشد (حتی وضعیت زباله‌های آرادکوه که آن قدر حاد و اورژانسی است هیچ تغییری نمی‌کند، چه رسد به دیگر مسائل).

مصاحبه‌کننده: در صحبت‌های شما تأکید زیادی بر فضای تخصصی جلسات و گفت‌وگوها وجود دارد. با توجه به اینکه شما و بقیه خبرنگارها با چنین فضایی مأنوس نبودید، چطور خبر تهیه می‌کردید؟ فکر می‌کنید اگر تسلطی بر مباحث تخصصی وجود داشت، تفاوتی در کمیت و کیفیت بازتاب رسانه‌ای فعالیت‌های خانم آروین و کمیته شفافیت رخ می‌داد؟

صنم عابدی: در واقع موضوع فقط استفاده از عبارتی مثل ثمن بخش به‌عنوان یک عبارت عربی ناآشنا نبود. الان خیلی حضور ذهن ندارم که بتوانم مثال خوبی بزنم اما کلماتی مثل برخط، آنلاین، هوشمندسازی و خلاصه کلمات حوزه‌ای‌تی استفاده می‌شد که کلمات تخصصی بودند و جایگزینی نداشتند. قطعاً در جلسات کمیته بحث خیلی تخصصی‌تر می‌شد. مثلاً اگر جلسه با حضور سازمان فاوا برگزار می‌شد، جلسه رسماً حول مباحث آی‌تی و کامپیوتر و ... می‌چرخید و آن قدر تخصصی می‌شد که دیگر نمی‌شد به آن جنبه عمومی داده و آن را به‌عنوان خبر پوشش دهیم. اما صحبت‌های صحن هم خالی از بار تخصصی نبود و هنوز هم از صحبت‌های بقیه اعضای شورا یک سر و گردن بالاتر بود. به‌علاوه

خانم آروین مسلط و تند صحبت می‌کردند و همه این موارد در کار خبرنگاران تأثیر می‌گذاشت. چون کار خبرنگار جواری است که باید صحبت‌ها را در همان لحظه بنویسد. البته آن‌ها برای احتیاط صدا را ضبط هم می‌کنند اما معمولاً نمی‌رسند فایل ضبط‌شده را گوش دهند چون بین خبرنگاران رقابت وجود دارد و اگر فردی خبر را سریع‌تر از تو کار کند برای تو خوب نیست، بنابراین همه آن‌ها صحبت‌ها را در لحظه می‌نویسند تا بتوانند خبر را هرچه سریع‌تر برسانند. خب این کار را سخت می‌کرد. شاید اگر به خبرنگار در حد نیم‌ساعت زمان می‌دادند تا روی مطلب کار کند، جنبه تخصصی صحبت‌ها به چالش تبدیل نمی‌شد، چون خبرنگاران با یک سرچ می‌توانستند بفهمند مثلاً واژه برخط و چهار تا کلمه دیگر که استفاده شده به چه معناست و داستان چی است.

مصاحبه‌کننده: متوجه نمی‌شوم که چرا فهم موضوعات و سریع کارکردن خبر برای خبرنگاران سخت بود، با توجه به اینکه خبرنگاران، خبرنگار حوزه شهری بودند و موضوعاتی که در صحن مطرح می‌شد هم موضوعات حوزه شهری بود.

صنم عابدی: ببینید، شورا وظایف مختلفی به‌عهده داشت. وظایفی مثل عوض کردن اسم کوچه و خیابان‌ها، پرداختن به مسائل اجتماعی از قبیل کودکان کار و زباله‌گردان، ساخت و ساماندهی پارک و فضای سبز شهری و امحاء زباله‌ها که همگی موضوعاتی محسوب می‌شوند که فهمشان برای عموم مردم آسان است. البته به جز صحبت‌های خانم آروین، موضوعات مالی شورا هم مباحث ثقیلی بودند. یعنی مثلاً آقای رسولی^۳، که خزانه‌دار شورا بود، هم جزء کسانی بود که صحبت‌هایش ثقیل بود. منتها چون همیشه در یک فرم خاص صحبت می‌کرد و گزارش می‌داد، تنها لازم بود معنی یک‌سری کلمات مشخص در حوزه مالی و حسابداری را بدانی و مابقی، عددهای گزارش‌ها بود که تغییر می‌کرد.

مصاحبه‌کننده: حوزه شهرسازی چطور؟

صنم عابدی: بعضی از کلمات حوزه شهرسازی هم تخصصی محسوب می‌شد اما آن‌ها هم ثابت بودند. خبرنگاری که تازه‌وارد باشد، ممکن است نداند معنی اصطلاح عرصه و اعیان چیست، اما این‌ها کلمات ثابتی است و او بعد از گذشت زمان متوجه معنای آن‌ها می‌شود و دیگر می‌فهمد که داستان از چه قرار است. اما کلمه‌های خانم آروین از این جنس نبود و در کنار صحبت‌های غیرتخصصی و معمولی در صحن (مثل نطقی که در مورد آقای پورسیدآقایی داشتند^۴)، همیشه اشاره‌ای به مباحث تخصصی و بسایت شفاف، هوشمندسازی و اپلیکیشن و مسائل اینترنتی و کامپیوتری داشتند؛ مسائلی که فقط خانم آروین راجع به آن‌ها در صحن صحبت می‌کردند و مردم و خبرنگارها متوجه خیلی از آن‌ها نمی‌شدند. حتی لایحه‌هایی که خانم آروین در مورد آن‌ها صحبت می‌کرد مثل دستورالعمل غیرنقد^۵ هم ثقیل بودند؛ ایشان علاوه بر مسائل آی‌تی در مورد مسائل مالی هم صحبت می‌کردند و مباحث مالی هم پیچیدگی‌های خاص خودش را دارد.

خلاصه منظورم این نیست که خبرنگاران صحبت‌های خانم آروین را پوشش نمی‌دادند. اما چون خانم آروین مشاور رسانه‌ای نداشتند و باید خود خبرنگاران خبر را می‌نوشتند، برایشان سخت بود و ترجیحشان نبود. مثلاً یادم است در مورد صحبت‌های آقای رسولی، چون ایشان مشاور داشتند و او متن صحبت را برای خبرنگاران می‌فرستاد کار خیلی آسان

^۳ سید حسن رسولی، عضو و خزانه‌دار پنجمین دوره شورای شهر تهران

^۴ نطق پیش از دستور بهاره آروین در جلسه ۱۸۳ شورای پنجم با عنوان «به‌جای استعفا»

^۵ مصوبه «دستورالعمل اجرایی مدیریت منابع و مصارف غیرنقد»، مصوب ۹۷/۰۸/۱۵

بود. شاید اگر در مورد آقای رسولی هم بچه‌ها مجبور بودند خودشان صحبت‌های ایشان را بنویسند، برایشان سخت می‌شد.

مصاحبه‌کننده: در مصاحبه‌های دیگری که داشته‌ایم، خود اعضای کمیته هم به جای خالی رسانه در زمان فعالیتشان در کمیته اذعان می‌کردند و اینکه در شکل دادن مطالبه عمومی و درگیر کردن مردم قوی ظاهر نشدند. اما اگر مباحث به این میزان تخصصی محسوب می‌شده، به نظر شما انتظار غیرواقعی‌گرایانه‌ای نیست که فکر کنیم اگر ارتباط خوبی با رسانه بگیریم، رسانه می‌تواند به ما کمک کند؟ البته اگر اساساً با این ایده موافقید که رسانه می‌توانست کمک کند.

صنم عابدی: من قویاً اعتقاد دارم اگر فعالیت‌های کمیته شفافیت به‌خوبی رسانه‌ای می‌شد می‌توانست کمک زیادی کند. اما به نظرم میزان کاری که در حوزه رسانه انجام دادیم بسیار کمتر از چیزی بود که می‌توانستیم انجام دهیم. می‌دانید، درست است که مباحث تخصصی بودند اما دقیقاً موضوع همین است که قرار نیست ما موضوعات تخصصی را به مردم بگوییم. مثلاً در مورد تشویق مردم به استفاده از «تهران من»، من انتظار داشتم طوری پیش برود که به محض اینکه شهروند از در خانه بیرون می‌آید و مشکلی را می‌بیند، آن را سریع در «تهران من» گزارش کند. اپلیکیشن «تهران من» تبدیل شود به یکی از اپلیکیشن‌های پرکاربرد مثل واتساپ، تلگرام، دیوار که الان در گوشی همه‌مان هست و خیلی راحت و سریع با آن‌ها کار می‌کنیم. درحالی‌که الان خود من هم «تهران من» را در گوشی‌ام ندارم و حتی زمانی که داشتم هم استفاده چندانی از آن نمی‌کردم و این نشان می‌دهد که «تهران من» هیچ‌گاه آن کاربردی که می‌توانست داشته باشد را پیدا نکرد. اما من مطمئنم که اگر شهروند یک بار وارد «تهران من» شود، یک مسئله را در مورد محله‌اش گزارش کند و بعد ببیند که موضوع حل شده است، دیگر «تهران من» را رها نمی‌کند. فکر می‌کنم وقتی افراد از چیزی جواب و بازخورد مثبت می‌گیرند، خوششان می‌آید و به تعامل با آن ادامه می‌دهند. درحالی‌که اگر بلد نباشند با آن کار کنند یا از آن جواب نگرفته باشند، دیگر تمایلی ندارند تا سمتش بروند.

اگر ما می‌خواستیم فعالیت رسانه‌ای خوبی داشته باشیم می‌توانستیم مثلاً در تلویزیون در مورد وبسایت شفاف یا «تهران من» آگهی تبلیغاتی بدهیم. وبسایت شفاف کمی تخصصی‌تر است و شاید خیلی از استادان و دانشجویان می‌توانستند پایان‌نامه‌هایشان را در حوزه داده‌های وبسایت شفاف تعریف و روی آن کار کنند. افرادی که در حوزه‌های مرتبط کار می‌کردند و حتی مردم عادی هم می‌توانستند از وبسایت شفاف استفاده کنند. فرض کنید فلان اداره، که هیچ ربطی هم به شهرداری ندارد، می‌توانست با رصد وبسایت شفاف ببیند که حقوق‌های پرداختی در شهرداری چگونه است و با اداره خودشان مقایسه کند. اگر این موارد بیشتر رسانه‌ای می‌شد، می‌توانست به گوش همه برسد و کنجکاو همه را برانگیزد تا حداقل سایت شفاف را ببینند. یا مثلاً اگر تلویزیون دائم از «تهران من» می‌گفت، بالاخره مردم هم گوشی را دست می‌گرفتند، «تهران من» را نصب و از آن استفاده می‌کردند. دنیایی را فرض کنید که در آن شهروندان یک‌ریز در «تهران من» هستند، موضوعاتی را گزارش می‌دهند و بعد که جواب گرفتند به هم‌محله‌ای‌هایشان پز می‌دهند که رفع فلان مشکل در محله به دلیل گزارشی که من در «تهران من» داده بودم است. هم‌محله‌ای‌ها هم می‌گویند چه خوب! ما هم این کار را انجام دهیم. می‌بینید می‌توانست چه دنیای قشنگی باشد؟

حتی خود کارمندان شهرداری و شهرداری‌چی‌ها هم می‌توانستند وبسایت شفاف را دائم چک کنند و در مورد نقص‌ها و کاستی‌های آن سؤال کنند. فکر می‌کنم زمانی که این کار به تدریج وسعت می‌گرفت ادارات دیگر هم احساس می‌کردند

کم آورده‌اند و آن‌ها هم باید سایت مشابهی را بالا بیاورند. می‌دانید، بعضی وقت‌ها خود رئیس یک اداره نمی‌خواهد اقدامی را انجام دهد اما آن‌قدر از اطراف به او فشار می‌آورند و از اداره دیگری که فلان کار و بهمان کار را کرده است برایش مثال می‌زنند که این رئیس منفعل هم ناچار می‌شود در رقابت، آن کار را انجام دهد.

مصاحبه‌کننده: متوجه هستم که کارهای زیادی با استفاده از رسانه می‌شود انجام داد اما سؤال این است که وقتی خبرنگارها ورود تخصصی به موضوعات ندارند، یا آنچه برایشان مهم است، بالا بودن تعداد خبرهایی است که کار می‌کنند، اساساً رسانه این ظرفیت را داشت که بازوی کمکی باشد و مطالبه عمومی شکل دهد (فرض کنیم که کمیته شفافیت ارتباط بهتری با رسانه‌ها می‌داشت)؟ یا اصلاً چرا از سمت رسانه‌ها مراجعه زیادی به سایت شفاف یا خانم آروین نمی‌شد؟ یا شاید مراجعه از سمت آن‌ها بود و روی خوش نمی‌دیدند؟

صنم عابدی: آنچه در مورد سخت‌بودن نوشتن خبر از مباحث تخصصی و دغدغه تعداد خبرهای کارشده خبرنگاران گفتم مربوط به رسانه‌های مکتوب بود. درحالی که وقتی از معرفی وبسایت شفاف یا «تهران من» حرف می‌زدم منظورم لزوماً رسانه‌های مکتوب نبود و رادیو و تلویزیون -رادیو کمتر و تلویزیون بیشتر- را می‌گفتم. چون بیشتر مردم جز در مواردی که در کانال‌های تلگرامی چیزی به چشمشان بخورد، رسانه‌های مکتوب را نمی‌خوانند. واقعیت این است که اخبار زرد برای مردم جذاب‌تر است. منظور من از رسانه رسانه‌ای است که وسعت و پوشش‌دهی زیادی داشته باشد، نه خبرگزاری‌های ما که بازدیدهایشان محدود به صد تا دویست نفر است. البته بازدید بعضی خبرگزاری‌ها بیشتر است اما اکثراً همین حول و حوش است. منظور من بیشتر رسانه‌ای بود که اخبار آن گستره و بازتاب بیشتری داشته باشد، مثل تلویزیون که می‌توانی در آن تبلیغات انجام دهی و جذابیت و محبوبیت موضوعی مثل «تهران من» را با اهدای جایزه و قرعه‌کشی بالا ببری تا افراد ترغیب شوند از آن استفاده کنند. یعنی نیاز است مثل تبلیغاتی که برای کالاها انجام می‌شود، چنین موضوعاتی نیز آن‌قدر به گوش مردم بخورد تا در ذهنشان بماند. در چنین شرایطی است که وقتی می‌گویی «تهران من» یا وبسایت شفاف، آن‌ها می‌دانند از چه چیزی حرف می‌زنی. درحالی که اگر ارتباط فقط با رسانه‌های مکتوب برقرار شود چنین تأثیری نخواهد داشت.

البته که همه چیز زنجیره‌ای است و رسانه‌های مکتوب هم تأثیرگذاری خودشان را دارند. آن‌ها بر اخباری که به شبکه‌های خبری خارجی مثل اینترنشنال و بی‌بی‌سی فارسی و من‌وتو می‌رود و یا در صداوسیما کار می‌شود تأثیر دارند. علاوه بر این اساساً اصلی‌ترین دغدغه رسانه‌ها از جمله تلویزیون پیدا کردن سوژه است. کارگردان، فیلم‌ساز و برنامه‌ساز همگی دنبال سوژه‌های جذابند تا آن‌ها را تبدیل به برنامه‌هایی کنند که برای مردم جذاب است. کاری که رسانه‌های مکتوب در این ارتباط انجام می‌دهند آن است که موضوعی را با گستره زیاد پخش می‌کنند، آن وقت رسانه‌های تصویری و شنیداری که به دنبال سوژه هستند نسبت به آن حساس می‌شوند و در مورد آن برنامه می‌سازند. اگر ما می‌توانستیم وبسایت شفاف و «تهران من» را حتی به‌عنوان سوژه به همین رسانه‌های تلویزیونی خودمان معرفی کنیم خیلی خوب بود. افراد زیادی در حوزه ساخت رئالیتی‌شو کار می‌کنند و من صد درصد مطمئنم که این افراد از سوژه‌های خوب برای ساخت رئالیتی‌شوهای خود استقبال می‌کنند. در صورتی که ما کارمان را خیلی خوب برای این‌گونه افراد پرزنت می‌کردیم و می‌توانستیم با آن‌ها ارتباط بگیریم، می‌توانستند برنامه‌های خود را در ارتباط با «تهران من» و وبسایت شفاف بسازند.

البته این را هم بگویم که برقراری ارتباط الزاماتی مثل اهدای کارت هدیه هم دارد. بنابراین اگر ارتباط می‌خواهی باید این را هم قبول کنی و نمی‌توانی سخت‌گیری کنی. اگر در دنیای خبر دریافت کارت هدیه معمول و محبوب است، نمی‌توانی کارت هدیه ندهی و متوقع باشی که آن‌ها خبر را برایت کار کنند. چون خبرنگاران، با وجود حقوق کمی که از دولت می‌گیرند، به‌صورت شبانه‌روزی در حال انجام کار هستند و با این استدلال که کارت‌های هدیه هم از همان بودجه دولتی است و می‌تواند حقوق کم آن‌ها را جبران کند، دریافت کارت هدیه را حق خود دانسته و آن را رشوه نمی‌دانند. اساساً نمی‌شود با خبرنگاران ارتباط گرم برقرار نکرد و متوقع بود که اخبار تو را کار کنند. خبرنگاران را باید حتی شده در مهمانی، دورهمی یا برای عیددیدنی دعوت کرد تا جذب شوند. این‌ها قوانین جذب و تبلیغات است که در همه حوزه‌ها یکسان است. یعنی نیاز داریم تا کارمان را خوب جلوه دهیم، خودمان را دغدغه‌مند و دوستدار خبرنگار و رسانه نشان دهیم. اما این چیزی بود که ما در کمیته شفافیت به آن توجهی نداشتیم.

یکی دیگر از ایده‌هایی که مطرح کردم آموزش روش کار با سایت شفاف به خبرنگاران بود. چون خبرنگاران اساساً کار با سایت شفاف را بلد نبودند و وقتی سایت را باز می‌کردند نمی‌دانستند باید کجا بروند و چه کنند. مثلاً نمی‌دانستند هر کدام از نمادها و دکمه‌های سایت به چه معناست. خود من هم وقتی وارد وبسایت شفاف می‌شدم نمی‌دانستم چگونه باید با آن کار کنم، در حالی که برای بچه‌های کمیته شفافیت که با سایت زیاد سروکار داشتند عادی و آسان بود. بنابراین جلسه‌ای برگزار کردیم تا این موارد را به خبرنگاران یاد دهیم اما متأسفانه اصلاً بازخورد خوبی نگرفتیم. مطمئنم که اگر می‌خواستیم بازخورد خوبی بگیریم باید به خبرنگاران حاضر در جلسه هدیه می‌دادیم. یادم است این جلسه اواخر دوره شورا برگزار شد، یعنی زمانی که دوره پنجم در حال اتمام بود و خبرنگار دیگر ضرورتی برای ارتباط با عضوی که به زودی با شورا خداحافظی می‌کرد نمی‌دید. در واقع انگیزه‌ای که خبرنگاران را به این جلسه بکشاند وجود نداشت. بر همین اساس به نظرم خبرنگارانی که در این جلسه، چه به‌صورت حضوری و چه به‌صورت آنلاین، شرکت کردند جوانمردی کردند. متأسفانه این جلسه تنها یک بار برگزار شد. فکر می‌کنم که اگر مثلاً سه جلسه برگزار می‌کردیم و در هر سه جلسه هم به خبرنگاران کارت هدیه می‌دادیم (بگذریم که حتی نمی‌شد چنین ایده‌ای را در کمیته مطرح کرد) خبرنگاران علاوه بر اینکه یاد می‌گرفتند با وبسایت شفاف کار کنند، برایشان جالب هم می‌شد چون خبرنگار اساساً دنبال سوژه است و به دنبال آن است تا مثلاً با درآوردن آمار، بگوید فلان اشخاص حقوق بالایی دریافت می‌کنند، فلان واحدهای شهری کار را به‌درستی انجام نداده‌اند، برای فلان مورد بودجه زیاد و نامعقولی صرف شده است و وقتی خبرنگار بلد باشد با وبسایت شفاف کار کند، اطلاعات خوبی هم در سایت باشد و او بتواند از این موارد تیتیر خوبی که باعث سروصدا شود در بیاورد (همه ما خبرنگاران دنبال چنین تیتیرهایی هستیم) چرا نباید خوشش بیاد؟ حتماً از آن استقبال می‌کند. اما ما تنها یک جلسه، آن هم اواخر دوره شورا، گذاشتیم که در آن تعداد کمی شرکت کردند و چیزی به‌عنوان هدیه هم نداشتیم. خبرنگاران آمدند، خشک‌وخالی رفتند و اتفاقی که از برگزاری جلسه انتظار داشتیم نیفتاد.

هرچند در این قضیه شخص خاصی مقصر نبود؛ بسیاری از موارد باید دست به دست هم می‌داد تا اتفاقی که باید می‌افتاد. بنابراین نمی‌توان گفت فلان شخص یا گروه کم‌کاری کرده بود. گاهی اوقات در چهار سال اول نمی‌دانیم باید چه کار کنیم و مانند رئیس‌جمهورها تازه در چهار سال بعدی می‌فهمیم که باید چه کنیم. شاید الان خانم آروین ایده‌های زیادی داشته باشد و بگوید کاش در آن چهار سال آن‌ها را انجام می‌دادم یا مثلاً اگر روزی دوباره در چنین

جایگاهی قرار بگیرم، بعضی از آن‌ها را انجام می‌دهم. یعنی بعد از گذشت این چهارسال تازه متوجه می‌شود که اشتباهات یا کم‌کاری‌ها کجا بوده و می‌فهمد که می‌توانست کارهای بیشتری انجام دهد. هرچند ایشان در آن دوره کارهای بسیاری انجام دادند، اما افرادی که پتانسیل رشد دارند، بالاخره چیزهایی پیدا می‌کنند تا به خودشان بگویند که می‌توانستم فلان کار را بهتر انجام دهم. 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. ان‌شالله روزی خانم آروین دوباره وارد شورا شوند. فکر می‌کنم سری بعدی کار خیلی بهتر انجام شود، چون از تجارب قبلی هم استفاده می‌شود و کار ماندگار خواهد شد.

مصاحبه‌کننده: تعداد بازدید خبر در حقوق خبرنگار هم تأثیر دارد؟

صنم عابدی: نه، روی حقوق خبرنگار و پرداخت ثابت تأثیر ندارد. البته ممکن است به او پاداشی مثلاً در حد دویست-سیصد هزار تومان بدهند. اما مهم‌تر از بحث مالی، آن تأثیری است که روی تعاملات دبیر با خبرنگار و روحیه خبرنگار دارد. خبرنگار معمولاً کل ماه از دبیر یا سردبیر حرف و حدیث می‌شنود اما تعداد بالای بازدید خبر باعث می‌شود خبرنگار سری در سرها درآورد و دیگر نتوانند او را جلوی بقیه ضایع کنند. معمولاً در تحریریه‌ها خبرنگاران هر حوزه (اجتماعی، اقتصادی، شهری و ...) دور یک میز می‌نشینند و دبیر هرچه بخواهد به کسی بگوید آن را جلوی بقیه می‌گوید. حتی در تحریریه‌ها ما می‌بینیم که دادوبیداد می‌شود. متأسفانه اخلاق زشتی که در رسانه وجود دارد این است که خیلی از دبیرها و سردبیرها اهل دادوفریاد هستند و زمانی که به جایگاهی می‌رسند می‌خواهند زیردست خودشان را ضایع کنند؛ جلوی همکاران دیگر سرش داد می‌زنند و ضایعش می‌کنند. اگر خبرنگار بتواند تعداد اخبار و بازدیدهایش را بالا ببرد از چنین موقعیت‌هایی خلاص می‌شود.

مصاحبه‌کننده: برای شهرداری مهم است که رسانه‌ها از قول شورا چه چیزی راجع به آن می‌گویند؟

صنم عابدی: خود من هیچ‌وقت در شهرداری نبودم و پاسخ این سؤال را بر اساس مشاهداتم می‌گویم. 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 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.

مصاحبه‌کننده: به نظر شما این حساسیت حساسیت به‌جایی است؟ چون به قول خودتان خبری که در خبرگزاری کار می‌شود بازدید زیادی ندارد. پس اساساً چرا باید مهم باشد؟

صنم عابدی: اول اینکه رسانه داریم تا رسانه. بعضی از رسانه‌ها بازدید کمی دارند و بعضی (که تعدادشان در ایران زیاد نیست) بازدید بیشتری دارند. دوم اینکه، ما دو بازدید مهم در رسانه داریم. فرض کنید من خبری را در حوزه شهری کار کرده‌ام که فقط صد بازدید داشته، اما این صد بازدید مربوط به دو گروه مهم است. یکی همان بخش مسئول در

شهرداری است. مثلاً من خبری راجع به سازمان رفاه^۶ کار می‌کنم، قطعاً همان سازمان خبر را می‌بیند. خودش هم نبیند، حتماً به گوشش می‌رساند. اما علاوه بر این، سایر خبرنگارهای حوزه شهری هم خبر را می‌بینند چون خبرنگارها مدام در حال بالا-پایین کردن صفحات خبرگزاری‌های دیگر هستند. مثلاً من که در حوزه شهری کار می‌کنم، مدام خبرگزاری‌های فارس، ایسنا، تسنیم و ایرنا را چک می‌کنم تا ببینم آن‌ها چه خبری زده‌اند و من چه خبری زده‌ام، کار من بهتر بوده یا کار آن‌ها، من زودتر خبر را کار کرده‌ام یا آن‌ها. یا مثلاً کانال‌های تلگرامی حوزه شهری را بالا-پایین می‌کنیم تا ببینیم این کانال‌ها روی خبر کدامان جولان داده‌اند. اگر خبر خودمان را برداشته و در کانالشان منتشر کرده باشند کیف می‌کنیم، اگر خبر دیگری را کار کرده باشند، سعی‌مان را می‌کنیم تا خبری بزنیم که دفعه بعد آن را استفاده کنند. بنابراین درست است که مردم عادی این خبرها را چک نمی‌کنند، اما این دو گروهی که بازدید می‌کنند خیلی مهم هستند. یادم است که یک بار خبری در خبرگزاری کار کردم با موضوع گرمخانه‌ها که، در هوای سرد، هر روز صبح، بی‌خانمان‌ها را بیرون می‌کردند و فقط شب‌ها به آن‌ها جا می‌دادند. بعد از انتشار آن خبر، سازمان متولی اعلام کرد که در هوای سرد، بی‌خانمان‌ها را صبح‌ها هم نگه می‌دارد. با وجود اینکه هزینه این مجموعه بابت تهیه غذا و رسیدگی بالا می‌رفت، اما قبول کرد که این کار را انجام دهد. می‌خواهم بگویم درست است که تعداد بازدید آن خبر توسط مردم بسیار کم بود اما مهم این است که خود آن سازمان دیده بود یا به گوشش رسانده بودند.

مصاحبه‌کننده: در طول همکاری با کمیته شفافیت، چه موقعیت‌هایی پیش آمد که برای شما همراه با احساس رضایت بود؟

صنم عابدی: بیشتر مواقع این حس را تجربه می‌کردم. وقتی کاری انجام می‌شد، مثلاً وقتی موردی به وسایت شفاف اضافه می‌شد، وقتی نتیجه می‌گرفتیم یا وقتی شهرداری‌چی‌ها در بازه زمانی‌ای که خانم آروین تعیین کرده بودند کار را انجام می‌دادند این حس را داشتیم. بعضی حوزه‌ها هم برایم مهم‌تر بودند که وقتی به نتیجه می‌رسیدند خوشحال می‌شدم.

مصاحبه‌کننده: در ارتباط با کار رسانه چگونه؟

صنم عابدی: مهم‌ترینش زمانی بود که ساخت فیلم درمورد «تهران من» بالاخره تمام شد؛ آن زمان احساس رضایت زیادی داشتم. موارد جزئی دیگر عبارت است از زمانی که فکر می‌کردم حوزه‌ای مهم است و باید در آن زمینه مصاحبه برویم و خانم آروین قبول می‌کرد، مصاحبه را می‌گرفتیم و بعد هم یک رسانه خوب آن را منتشر می‌کرد. سر آن جلسه‌ای که به منظور معرفی وسایت شفاف برگزار کردیم هم من حس خیلی خوبی داشتم. با وجود اینکه آن‌طور که می‌خواستیم پیش نرفت و افراد کمی در آن شرکت کردند، اما همین که احساس کردم چند نفر از بچه‌های خبرنگار دغدغه داشتند و سعی می‌کردند کار با وسایت شفاف را یاد بگیرند و بعد متوجه می‌شدند که این وسایت چه قابلیت‌های دیگری هم دارد، برایم رضایت‌بخش بود. فکر می‌کردم چه خوب که من این پیشنهاد را دادم، کاش زودتر پیشنهاد می‌دادم یا سعی می‌کردیم این کار را وسیع‌تر انجام دهیم تا خبرنگارهایی که واقعاً می‌خواستند کار کنند زودتر با سایت شفاف آشنا می‌شدند.

^۶ سازمان «رفاه، خدمات و مشارکت‌های اجتماعی» ذیل معاونت «امور اجتماعی و فرهنگی» شهرداری تهران

مصاحبه‌کننده: منظور شما از اینکه خانم آروین قبول می‌کرد تا مصاحبه‌ای را انجام دهد چیست؟ یعنی غالباً این اتفاق نمی‌افتاد؟

صنم عابدی: نه، اصلاً چنین منظوری نداشتم. منظورم زمانی بود که ایده مصاحبه را خودم می‌دادم و خانم آروین قبول می‌کردند. احساس می‌کردم با دادن این ایده کار مثبتی انجام داده‌ام. وگرنه که اتفاقاً خانم آروین مصاحبه انجام می‌داد و در بسیاری از موارد خودشان به بچه‌های کمیته می‌گفتند که راجع به فلان موضوع مصاحبه کنیم. کارت بعدی، استرس. مثلاً هنگامی که قرار شد نشست خبری برگزار کنیم (که البته برگزاری این نشست منتفی شد)، زمانی که ایده دادن کارت هدیه به خبرنگاران را مطرح کردم و در کل موقع پوشش خبرهای صحن که نوشتنش سخت بود و بعضی وقت‌ها خانم آروین تند صحبت می‌کردند هم استرس داشتم. کلاً استرس کار خبر زیاد است، چون همیشه بابت سوتی‌های احتمالی نگرانی وجود دارد. من هم از سوتی‌دادن در خبری که می‌زدم می‌ترسیدم. اما علاوه‌براین، همیشه استرس این را داشتم که نتوانم آن‌طور که باید کمیته را از نظر رسانه‌ای معرفی کنم و در هر حرکتی که انجام می‌دادم واقعاً این استرس بود. چون وقتی می‌خواهی کاری را رسانه‌ای کنی، وظیفه تبلیغات به گردن تو است. می‌ترسیدم نتوانم خوب تبلیغ کار شفافیت را انجام دهم. حقیقت این است که واقعاً هم نتوانستم. به نظر من قضیه باید خیلی بیشتر از این‌ها سروصدا به پا می‌کرد اما من فقط استرسش را کشیدم و درنهایت نتوانستم این کار را انجام دهم. ان‌شاءالله فرصتی ایجاد شود که در آینده بتوانم به‌گونه‌ای جبران کنم.

مصاحبه‌کننده: با توجه به توضیحی که دادید، اگر به اوایل دوران همکاری با کمیته برمی‌گشتید چه کار متفاوتی انجام می‌دادید؟ کار مشخصی در ذهنتان هست که فکر کنید انجامش می‌دادم یا انجامش نمی‌دادم؟

صنم عابدی: نمی‌دانم تأثیر داشت یا نه، اما شاید بیشتر با خانم آروین صحبت می‌کردم تا بیشتر با هم می‌ج شویم. فکر می‌کنم هرچه بیشتر می‌شدیم، ایده‌ها را بهتر می‌توانستم جلو ببرم. مثلاً همین موضوع کارت هدیه که یک مثال خیلی جزئی است را من اول با بچه‌های کمیته (خانم طاهری و...) مطرح کردم. یادم است وقتی بالاخره با خانم آروین درمیان گذاشته شد، حتی نتوانستم توضیح دهم که به چه علت این پیشنهاد را مطرح کردم. همین مواردی که الان درمورد دید خبرنگار نسبت به کارت هدیه گفتم را هم نتوانستم به‌صورت کامل برای خانم آروین توضیح دهم تا شاید بتوانم دید او را عوض کنم.

علاوه‌براین، خیلی بیشتر با ایشان درمورد گرم‌گرفتن با خبرنگاران و اینکه حتی اگر خبرنگارها را دوست هم ندارند، بهتر است آن‌ها را بیشتر تحویل بگیرند صحبت می‌کردم. من اعتقاد دارم که ما باید ارتباط خیلی بهتری با خبرنگاران برقرار می‌کردیم. درست است که یک سر این ارتباط‌گیری من بودم اما این قابل انکار نیست که سر دیگر آن خانم آروین بودند. حتماً ایشان هم دلایل خودشان را داشتند. دلایل خوب و قشنگی هم داشتند اما می‌دانید شاید (تأکید می‌کنم، شاید) بهتر باشد آدم گاهی به خاطر رسیدن به هدف خوبی که دارد، کمی از اصولش فاصله بگیرد. مثلاً حتی اگر می‌دانی که طرف مقابل آدم بدی است و از او خوش نمی‌آید، الکی به رویش بخندی تا کار را انجام دهد. کار را هم که برای منافع خودمان نمی‌خواهیم پیش ببریم، قرار است که درنهایت به نفع مردم باشد.

شاید یکی از کارهای خیلی مهم دیگر این بود که سعی می‌کردم از همان اول جلسات مرتبی با خانم آروین داشته باشم و بدون واسطه با ایشان صحبت کنم. این‌طوری می‌توانستم مواضع خودم را برایشان توضیح دهم، ضمن اینکه شاید

متوجه اینکه چطور می‌توانیم بودجه بیشتری بگیریم، به تلویزیون برویم و... هم می‌شدم و باتوجه به همه این موارد می‌توانستم خیلی بهتر عمل کنم. اما دستم اصلاً باز نبود. من حتی نمی‌دانستم بودجه‌مان چقدر است و چقدر می‌توانیم قدم پیش بگذاریم. حالت کارمندی را داشتیم که هرچه از بالا می‌گویند، باید انجام دهد. شرایط به گونه‌ای نبود که بتوانم در انجام کارها خلاقیت به خرج دهم، چون ارتباط مستقیمی با رئیس نداشتم (البته ایشان فرصت این کار را هم نداشتند) و علاوه بر آن، خیلی چیزها را نمی‌دانستم که احتمالاً ناشی از کم‌کاری خودم بود. مثلاً نمی‌دانستم در زمینه تبلیغات چقدر دست‌مان باز است یا چقدر می‌توانیم از شهرداری کمک بگیریم. این‌ها چیزهایی بود که می‌توانستم با واسطه بفهمم اما بعضی موضوعات مثل میزان بودجه تخصیص یافته را هیچ‌وقت نمی‌فهمیدم. این صد درصد سیاست کمیته بود اما حرفم این است که شاید اگر بیشتر با خانم آروین می‌بودم و صحبت می‌کردیم، یا اگر در جلساتی که این موضوعات مطرح می‌شد شخصاً حضور پیدا می‌کردم، ایشان می‌توانست به من بیشتر اعتماد کند و به این ترتیب ایده‌هایم را هم می‌پذیرفت. اما من اصلاً نتوانستم چنین اعتمادی را ایجاد کنم که خانم آروین حاضر شود ایده من را با علاقه گوش کند و برای این قضیه وقت بگذارد. بنابراین ایده‌ای مثل کارت هدیه همان اول کار رد شد و به مراحل بعدی نرسید. بعد از آن ایده برگزاری نشست خبری به صورت دوره‌ای و منظم و ایجاد ارتباط بیشتر با خبرنگاران هم رد شد. یعنی این روند رد شدن ایده‌ها، با همان ایده کارت هدیه شروع شد و ادامه پیدا کرد طوری که من تا حدودی از ارائه ایده ناامید شدم. به خودم گفتم من تلاشم را کردم اما نشد و دیگر هم نمی‌شود. نمی‌دانم، شاید باید بیشتر تلاش می‌کردم.

مصاحبه‌کننده: لطفاً کمی بیشتر در مورد این فرایند ارتباط با واسطه با خانم آروین که می‌گویید توضیح دهید.

صنم عابدی: ببینید، من به عنوان رابط خبری با خود خانم آروین خیلی جلسه نداشتم و زیاد بدون واسطه با ایشان صحبت نمی‌کردم. من بیشتر صحبت‌هایم با خانم طاهری بود که نماینده خانم آروین محسوب می‌شد و به نظرم بعد از خانم آروین رئیس کمیته شفافیت بود. در واقع همه کارها با خانم طاهری بود اما خب ایشان فرد خیلی محتاطی بود. حوزه رسانه و تبلیغات نیاز به افراد ریسک‌پذیرتری دارد. البته من فکر می‌کنم خود خانم آروین هم زیاد ریسک‌پذیر نبودند. به هر حال خانم طاهری، که من با ایشان در ارتباط مستقیم بودم، شاید به این دلیل که خودش رئیس کل مجموعه نبود و محدودیت‌هایی داشت، دست‌وبالش بسته بود و ریسک‌پذیر نبود. بنابراین این امکان وجود نداشت تا من با چنین ارتباط با واسطه‌ای ایده‌هایم را عملی کنم. یعنی باید اول از یک‌سری فیلترها رد می‌شدی تا به خانم آروین بررسی که خود ایشان هم در نهایت بعضی ایده‌ها را رد می‌کرد. یعنی همه می‌خواستند به بهترین شیوه عمل کنند اما برای رسانه‌ای کردن یک موضوع یا تبلیغات، نمی‌شود با احتیاط و ملاحظه زیاد پیش رفت. از الزامات چنین کاری این است که جلسه بگذاری، فکر کنی که چه کار انجام دهی و اصلاً یک طوفان فکری راه بیاندازی تا بتوانی بترکانی و برای یک موضوع مشخص سروصدا راه بیاندازی. بعد هم باید همه گروه دست‌به‌دست هم دهند و بودجه، ارتباطات و ... را وسط بگذارند تا موضوع را در رسانه بولد کنند.

خلاصه به نظرم آن ارتباط صمیمانه‌ای که باید، با رئیس کمیته وجود نداشت؛ چیزی که خارج از کشور تأکید زیادی روی آن وجود دارد. من اصلاً توقع نداشتم که مانند ارتباطی که در کشورهای توسعه‌یافته می‌بینیم، افراد به اسم کوچک صدا زده شوند، اما انتظار داشتم که بتوانم خانم آروین را راحت‌تر ببینم و ایشان هم حاضر باشند برای حوزه رسانه وقت

بگذارند؛ یعنی طوری نباشد که من احساس کنم وقت ایشان را گرفته‌ام. شاید اگر یک دوره دیگر در شورا بودیم، سعی می‌کردم این را جا بیندازم و نظر خانم آروین را هم به این نکته جلب کنم که رسانه واقعاً یک مسئله حاشیه‌ای نیست که بگوییم ما کاری را انجام می‌دهیم، حالا کنارش بعضی موارد را هم رسانه‌ای می‌کنیم. درمقابل، 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. به نتیجه 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.

مصاحبه‌کننده: اساساً خبرنگارها دنبال چه چیزی بودند و پوشش چه مسائلی برایشان اولویت داشت؟ اگر یادتان باشد همان اوایل دوره که سیستم رأی‌گیری الکترونیکی در جلسات صحن شورا تازه راه افتاده بود، برای نمایش در صحن باید سیستم خانم آروین را به نمایشگر صحن وصل می‌کردند. یک بار که گویا هنوز وقت نمایش نتایج نشده بود، کسی خواست سیم نمایشگر را وصل کند که خانم آروین ممانعت کرد. از این ماجرا کلیپی درآمد و سروصدا شد که آروین که دم از شفافیت می‌زند، خودش مانع نمایش و شفافیت آرا شده است.

صنم عابدی: البته که آدمیزاد همیشه به شوخی و طنز علاقه دارد و خبرنگاران هم از این قضیه مستثنی نیستند. بگذریم، نگاه غالبی در مورد خبرنگاران وجود دارد که بر اساس آن افراد زیادی فکر می‌کنند خبرنگار دنبال منافع خودش و ایجاد سروصدا است، و اصلاً به دنبال حقیقت نیست. درحالی‌که واقعاً این‌گونه نیست. شاید خبرنگار به خاطر فشارهای زیادی که رویش است تمایل داشته باشد تیتری بزند که سروصدا کند و دبیر و سردبیر کمتر توبیخش کنند، اما حقیقتاً ماجرا فقط این نیست.

خیلی از خبرنگاران دغدغه دارند و برایشان اینکه موردی اصلاح شود اهمیت زیادی دارد. اما گاهی نمی‌دانند چه کاری موثرتر است. مثلاً اگر خبرنگاری بداند که با بالا-پایین کردن وبسایت شفاف چیزی گیرش می‌آید که به درد مردم هم می‌خورد صد درصد آن کار را انجام می‌دهد. نمی‌گوییم همه خبرنگاران این کار را می‌کنند اما واقعاً این‌طور هم نیست که همه‌شان دنبال پول باشند. آن‌ها در گفت‌وگوهای بین خودشان راجع به اتفاقاتی که می‌افتد حرص و جوش هم می‌خورند و خلاصه اتفاقاتی که در عرصه سیاست رخ می‌دهد برای آن‌ها حائز اهمیت است.

اما مسئله دیگری که وجود دارد این است که خبرنگاران گاهی هم فریب می‌خورند. مثلاً یکی از باگ‌های خبرنگاری این است که جذب مسئولی می‌شوند که هیچ کاری برای مردم نمی‌کند اما با خبرنگاران خوش‌وبش دارد؛ این یک باگ است. درست است که آن مسئول هیچ کاری نمی‌کند اما چون با توی خبرنگار خوب است، تو چه کار می‌کنی؟ دست خودت نیست، اصلاً نمی‌گذاری خبر آن فرد از زیر دستت در برود، هرطور که شده حرف‌هایش را پوشش می‌دهی چون طرف با تو دوستانه برخورد می‌کند. خب آدمیزاد همین است، دوست دارد که به او محبت کنند و با او گرم بگیرند. وقتی یک مسئول با خبرنگار گرم می‌گیرد، خبرنگار از او خوشش می‌آید. حتی من یک بار در مورد یکی از وزیران بهداشت شنیدم که کار نمی‌کرد اما با خبرنگارها چنان خوب تا می‌کرد که آن‌ها شیفته او بودند. در این میان اگر یک خبرنگار می‌دانست وزیر یادشده وظایفش را انجام نمی‌دهد و با انتشار اخبار منفی به او انتقاد می‌کرد، همه خبرنگاران با آن یک خبرنگار لج می‌شدند. متأسفانه آدمیزاد زود گول می‌خورد و این ضعف در همه وجود دارد؛ چه خبرنگار باشی و چه نباشی.

مصاحبه‌کننده: این سؤال یک وجه دیگر هم دارد و آن این است که چرا خبرنگارها نسبت به بعضی موضوعات حساسیت ندارند؟ مثلاً در مورد خود شورا، در دوره قبل دستورجلسات، صوت جلسات و مشروح مذاکرات همگی منتشر می‌شد اما الان هیچ کدام منتشر نمی‌شود. چرا هیچ خبرنگاری پیدا نشد که پیگیری کند و بگوید چرا انتشار این موارد معوق مانده؟ صنم عابدی: بادم است دستورجلسات در گروه واتساپ شورا ارسال می‌شد و من آنجا می‌دیدم. یعنی خبرنگاران حتی در همان دوره پنجم هم نمی‌رفتند چک کنند که دستورجلسات روی سایت شورا منتشر می‌شود یا نه؛ چون در گروه واتساپ به آن دسترسی داشتند. راستش را بخواهید آن چیزی که برای خبرنگار مهم است چنین چیزهایی نیست. کمالینکه برای خود من هم زمانی که خبرنگار شورا بودم مهم نبود، چون انتشار عمومی دستورجلسه و مشروح مذاکرات خوب است اما به درد مردم نمی‌خورد؛ هیچ کس حاضر نیست وقت بگذارد و آن‌ها را بخواند. در عوض چیزهای دیگری مثل حقوق‌های کارکنان شهرداری یا میزان پیشرفت فلان پروژه برای خبرنگار مهم است. مثلاً انتشار پایه حقوق مدیران و کارمندان شهرداری را در نظر بگیرید. من فکر می‌کنم دیگر خود شهرداری هم جرئت نمی‌کند که چنین اطلاعاتی را منتشر نکند. اگر هم روزی منتشر نکند، خبرنگارها دنبال آن می‌روند. اما در مورد چیزی مثل دستورجلسه که برای خبرنگار در گروه واتساپ می‌فرستند و بعد از اتمام جلسه دیگر سالی یک‌بار هم به آن نگاه نمی‌کند، فکر نمی‌کنم اهمیتی برای خبرنگاران داشته باشد که بروند دنبالش.

مصاحبه‌کننده: روابط حسنه اعضا با خبرنگارها باعث نمی‌شود که آن‌ها در مورد کسی که مثلاً با عضو شورای مورد علاقه‌شان زاویه دارد شیطنت کنند، یا در رابطه با شورا و شهرداری بخواهند یک پلن رسانه‌ای خاص را پیاده کرده و به فرد خاصی فشار بیاورند؟

صنم عابدی: چنین شیطنتی که می‌گویید جنبه عمومی پیدا نمی‌کند، یعنی این طوری نیست که ناگهان همه خبرنگارها، صرفاً چون عضو مورد علاقه‌شان با یک نفر لج است، بخواهند او را بزنند. به‌رحال در میان خبرنگاران هم انسان وجود دارد. ممکن است یکی از آن‌ها چنین کاری بکند اما او هم بابت این قضیه هزینه زیادی نمی‌کند چون به‌رحال به تعامل با آن عضو شورا نیاز دارد؛ پس فردا مجبور می‌شود با آن عضو شورا مصاحبه‌ای انجام دهد یا بالاخره باید خبرهای مربوط به او را هم پوشش دهد، بنابراین نمی‌تواند چنین رفتاری داشته باشد. هیچ‌وقت موقعیتی پیش نمی‌آید که همه خبرنگاران بگویند بیایید فلان شخص را بکوبیم، مگر اینکه آن فرد با آن‌ها (خود شخص یا تیم) بد کرده باشد؛ آن وقت قضیه فرق می‌کند. مثلاً یک بار همه خبرنگاران ناگهان نسبت به یکی از شهردارها زاویه پیدا کردند، چون شهردار با آن‌ها برخورد خوبی نداشت. اما من تا به حال ندیده‌ام که خبرنگارها بخواهند کسی را، به این دلیل که با عضو موردعلاقه‌شان لج است، اذیت کنند.

مصاحبه‌کننده: فکر می‌کنید توانستید کدام کار را از نظر رسانه‌ای خوب پیش ببرید؟ منظورم هر نوع کار رسانه‌ای در ارتباط با کمیته است که به عهده شما بود، انجامش دادید و در نهایت از نتیجه راضی بودید.

صنم عابدی: مثلاً زمان‌هایی که خانم آروین در صحن راجع به موضوعی صحبت می‌کردند و می‌توانستیم متن آن را به‌موقع دست خبرنگارها برسانیم و می‌دیدیم که همه رسانه‌ها خبر را زده‌اند و حتی بلااستثنا در کانال‌های تلگرامی هم رفته است احساس رضایت داشتیم. موضوع اگر موضوع خوبی بود، تیترو خوبی از آن در می‌آمد که باعث می‌شد خیلی بهتر پخش شود. این مواردی که خبری را به طیف زیادی از رسانه‌ها می‌دادیم و آن‌ها منتشر می‌کردند باعث رضایتم

بود اما در مواقعی که خودم یک مصاحبه اختصاصی به یک رسانه می‌دادم تا کار کند، نه، از روند مصاحبه‌های اختصاصی چندان راضی نبودم. چون یک رسانه به‌تنهایی مگر چه کار می‌تواند بکند و چقدر می‌تواند دیده شود؟ در کل همان‌طور که قبلاً هم اشاره کردم، من از عملکرد رسانه‌های خودم در کمیته شفافیت چندان راضی نبودم. کارم در حد یک رابط خبری تعریف می‌شد و واقعاً در حد مشاور رسانه‌ای نبود.

مصاحبه‌کننده: پیش‌تر در مورد حساسیت‌هایی که نسبت به محتوای متن‌های خبری و رفت‌وبرگشت‌های بسیاری که در کمیته وجود داشت حرف زدید. دغدغه پشت این حساسیت‌ها چه بود؟ به نظر شما حساسیت‌های به‌جایی بود؟

صنم عابدی: به نظرم در کل به‌جا نبود. من یک خبرنگارم. شاید روزهایی که به‌عنوان یک خبرنگار در صحن بودم بیست خبر کوتاه می‌زدم و می‌رفت. یعنی مثلاً بیست نفر می‌آیند پشت سر هم صحبت می‌کنند و تو هم، متن صحبت بعضی را از مشاور رسانه‌ای می‌گیری و بعضی را خودت می‌نویسی، و خلاصه هرچه می‌توانی خبر می‌زنی. خب من به چنین روالی عادت کرده بودم. راستش را بخواهی، خیلی از رفت‌وبرگشت‌ها و ویرایش‌هایی که در کمیته روی متن خبر انجام می‌شد بیشتر جنبه ادبی و دست‌ورزیان داشت و متن‌ها در رساندن مفهوم به خواننده مسئله نداشتند. یادم است که مثلاً باید متن را به گوگل داک انتقال می‌دادیم و چند نفر روی آن کار انجام می‌دادند. من تا پیش از این چنین چیزی ندیده بودم. برای ما خبرنگاران سرعت و صحت اهمیت زیادی دارد و ویرایش متن اولویت کمتری دارد. ما می‌خواهیم خبر را با سرعت و درست برسانیم، در حدی که خواننده فحواي مطلب را بگیرد و جنبه ادبی قضیه برایمان خیلی مهم نیست. به همین دلیل تا آخر شورا کنار آمدن با شیوه کمیته در انتشار خبر برایم سخت بود. بهشان می‌گفتم که این کاری که انجام می‌دهند روال معمول کار خبری نیست و بیش از حد دارند وارد قضایای دیگری مثل ویراستاری می‌شوند. اما خب این خط‌مشی کمیته بود و باید توجه کرد که بالاخره شیوه انجام کار در هر گروه و سازمانی به شکلی است که ممکن است صد وجه آن را بیسندی و یک وجهش را هم نپسندی. جایی نیست که تو صد درصد بتوانی با آن جور شوی و همه چیزش را بیسندی. بنابراین فکر می‌کنم با این همه کار مفیدی که کمیته انجام داده، این اشکال خیلی مهمی نبود و اصلاً به حساب نمی‌آید.

مصاحبه‌کننده: و سؤال انتهایی. صنم عابدی قبل از همکاری با کمیته شفافیت با صنم عابدی بعد از همکاری با کمیته چه تفاوتی دارد؟

صنم عابدی: در نتیجه همکاری با کمیته شفافیت احساس مفید بودن داشتم و این تجربه تبدیل به نقطه عطفی در زندگی کاری‌ام شد. اگر با هر کمیته یا عضو دیگری در شورا کار می‌کردم فقط می‌توانستم پز دهم که من مشاور رسانه‌ای فلان عضو شورا بودم. البته معمولاً مردم اعضای شورا را نمی‌شناسند و شاید عده زیادی خانم آروین و کمیته شفافیت را شناسند که بتوانم پز قضیه را بدهم اما یک احساس مثبت در ارتباط با همکاری با کمیته شفافیت دارم که جنبه درونی دارد. هرچند همیشه حسرت این را می‌خورم که شاید می‌توانستم خیلی مفیدتر باشم اما همین که توانستم با این کمیته همکاری کنم، واقعاً برایم باعث افتخار است. به‌علاوه، تا پیش از این تجربه، من به‌عنوان خبرنگار فقط می‌توانستم از بیرون ببینم که بعضی کارها انجام نمی‌شوند. اما وقتی داخل شدم دیدم که چقدر جلوی پای کسی که می‌خواهد کار کند سنگ می‌اندازند و او برای ایجاد تغییر، چه راه سختی در پیش دارد. خلاصه به شناخت خوبی دست پیدا کردم و برایم تجربه نویی بود.

مصاحبه‌کننده: این شناخت از خلال جلسات کمیته و ... به دست آمد؟

صنم عابدی: بله، از خلال جلسات کمیته و مشاهده‌ی دیگر تلاش‌هایی که انجام می‌شد مثل موضوعاتی که در صحن مطرح می‌شد و اینکه رأی می‌آورد یا نمی‌آورد، یا تلاش‌هایی که کمیته انجام می‌داد. آخر هم که دیدید سرنوشت سایت شفاف چه شد و انتهای کاری که داشت پیش می‌رفت ابتر ماند. در نتیجه‌ی چنین تجربه‌ای می‌فهمی که وقتی یک ساختار مسیر را کج می‌رود، اگر یک مهره کوچک سعی کند آن را صاف کند نه تنها نمی‌تواند به نتیجه برسد که روزی خود او را هم اوت می‌کنند و آن ساختار دوباره به مسیر کجش ادامه می‌دهد. بنابراین یک عامل یا فرد کوچک به‌تنهایی نمی‌تواند کاری از پیش ببرد.

مصاحبه‌کننده: خاطره یا نکته‌ی دیگری هست که بخواهید بگویید؟

صنم عابدی: دوست دارم این تجربه دوباره تکرار شود. همه‌مان تغییر زیادی کرده‌ایم و فکر می‌کنم برای بار دوم خیلی بیشتر بتوانیم با هم میج عمل کنیم و به یک درک عمومی و نقاط مشترک خوب برسیم. کلاً فکر می‌کنم اگر افرادی که تجارب خوبی در حوزه عمومی و دولتی رقم زده‌اند دوباره دورهم جمع شوند و همان راه را ادامه دهند، برای بار دوم می‌توانند سنگ‌بنا را محکم‌تر بگذارند چون این دفعه می‌دانند چیزی که شل شده دلیلش چیست، از کجا می‌شود عیب‌ها و اشکالاتش را گرفت و سوراخ کار کجاست. برای همین کاش بشود دوباره این اتفاق بیفتد. اما خب خیلی بعید می‌دانم تکرار شود. فکر نکنم خانم آروین در این حال و هواها باشد. ممکن است هم دچار بالا‌پایین‌هایی شده است. اما انشاءالله بالاخره یک روز اتفاق بیفتد.

مصاحبه‌کننده: خیلی ممنونم از وقتی که در اختیار ما گذاشتید.

صنم عابدی: من هم از شما سپاسگزارم.

مصاحبه با امیرحسین عبدالله زاده

کارشناس کمیسیون سلامت، محیط زیست و خدمات شهری شورای شهر

و مهدی عزیزی

کارشناس کمیسیون معماری و شهرسازی شورای شهر

تاریخ انجام مصاحبه: مهر ۱۴۰۲

مصاحبه‌کننده: برای آغاز لطفاً خودتان را معرفی کنید و سابقه‌ای از فعالیت‌های خود در مجموعه شورا و شهرداری تهران بفرمایید.

امیرحسین عبدالله‌زاده: بسم الله الرحمن الرحيم. من، امیرحسین عبدالله‌زاده، فارغ‌التحصیل کارشناسی ارشد رشته شهرسازی از دانشگاه تهران هستم و در حال حاضر دوره دکتری همین رشته را در دانشگاه تربیت مدرس می‌گذرانم و سال‌ها کارشناس کمیسیون‌های شورای شهر بوده‌ام.

مهدی عزیزی: بنده مهدی عزیزی همدانی هستم. در دانشگاه تهران معماری خوانده‌ام و در حال حاضر در حال گذراندن دوره دکترا هستم. از سال ۹۰ در شورای اسلامی شهر تهران مشغول به کار شدم. در ابتدا کارشناس حوزه باغات و کارشناس کمیسیون «توسعه و عمران شهری» بودم. این توضیح را بدهم که آن موقع شورا سه کمیسیون بیشتر نداشت و به جای دو کمیسیون «شهرسازی و معماری» و «عمران و حمل‌ونقل» که در حال حاضر در شورا وجود دارند، کمیسیون توسعه و عمران شهری وجود داشت. ما در واقع بیشتر در حوزه معماری و شهرسازی کمیسیون توسعه و عمران کار می‌کردیم، مثلاً پیگیر اجرای طرح جامع شهر تهران که سال ۱۳۸۵ تصویب شد بودیم. بعد از تشکیل کمیسیون شهرسازی و معماری هم کارشناس این کمیسیون بوده‌ام تا الان. با توجه به اینکه شورا بنا بر وظایفی که بر عهده دارد در موضوعاتی مختلفی ورود پیدا می‌کند، ما هم در کمیسیون حسب مورد در موضوعات مختلفی ورود کردیم از جمله بحث هوشمندسازی و غیرحضوری کردن و الکترونیک کردن فرایندهای حوزه شهرسازی.

مصاحبه‌کننده: اولین بار چطور با پروژه شفافیت آشنا شدید؟

مهدی عزیزی: ببینید، شورای شهر ذاتاً به دنبال انتظام‌بخشی به شهرداری در حوزه‌های مختلف است. مثلاً سال ۹۴ مصوبه‌ای داشتیم در خصوص 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 اداری و تعریف فرایند بوده است تا مثلاً بحثی مثل شفافیت که نگاه و رویکرد متفاوتی محسوب می‌شود. بر همین منوال، ما هم در یکی-دو سال اول شورای پنجم با بحث‌ها و فعالیت‌هایی که در شورا در خصوص شفافیت اتفاق می‌افتاد هیچ قرابتی نداشتیم و با خانم آروین و کمیته شفافیت هم همکاری مشترکی هم نداشتیم. یک‌سال و نیم آخر دوره بود که ملاقاتی با خانم آروین داشتیم و گفتیم تعدادی از دوستان ما علاقه‌مندند که در حوزه‌هایی که دغدغه شماست فعالیت کنند. بچه‌ها را به خانم آروین معرفی کردیم و کم‌کم همکاری شکل گرفت. همکاری ما با خانم آروین هم از جایگاه عضویت‌مان در کمیسیون شهرسازی و کمیسیون خدمات شهری نبود، بلکه به‌عنوان اشخاص حقیقی با ایشان و کمیته شفافیت همکاری کردیم. امیرحسین عبدالله‌زاده: همان‌طور که ایشان توضیح دادند، 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.

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، به خصوص هوشمندسازی قوانین و مقررات، کار می‌کردم و خودم را بیشتر به عنوان کسی که دنبال هوشمندسازی و سیستمی و سیستماتیک کردن فرایندهاست می‌دیدم. این اشتراکِ 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^۱ برقرار بود. خانم آروین گفتند ما تا الان در حوزه خدمات شهری ورود نداشته‌ایم و خانم نوری هم من را به عنوان 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.

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. 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 یک سری قله‌ها و عرصه‌های جدید پیش روی شما قرار گرفته است.

مصاحبه‌کننده: آن افق بالاتر چه بود؟

امیرحسین عبدالله‌زاده: ببینید، 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^۲ یا شورای معماری^۳ 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

^۱ زهرا صدراعظم نوری، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران و رئیس کمیسیون «سلامت، محیط‌زیست و خدمات شهری» شورا

^۲ 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 نماي 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.

^۳ 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).

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.

این را هم اضافه کنم که آن موقع که همکاری ما با خانم آروین شروع شد، آقای ریوندی، کارشناس و نماینده خانم آروین در امور مربوط به حوزه شهرسازی، از کمیته رفته بودند و در نبود ایشان خلأی در کمیته ایجاد شده بود. شاید اگر آقای ریوندی در کمیته می‌ماند همکاری ما با کمیته آن قدری که جدی شد جدی نمی‌شد.

مصاحبه‌کننده: گفتید که شما به‌عنوان اشخاص حقیقی، و نه به‌عنوان کارشناسان کمیسیون‌های شورا، با کمیته شفافیت همکاری می‌کردید. چرا به‌جای این کار یک همکاری بین کمیسیونی-کمیته‌ای شکل ندادید؟

امیرحسین عبدالله‌زاده: اصولاً آن موقع‌ها -نمی‌دانم الان هم همان‌طور است یا نه- هر کمیسیون یا کمیته‌ای، به‌صورت کور، فقط محتوای مربوط به خودش را پیگیری می‌کرد و آن افق بالاتر را نمی‌دید. یعنی فقط می‌آمد طرح‌ها، لوایح و موضوعاتی که بهش ارجاع شده بود را بررسی می‌کرد و خیلی سریع از این طرح به آن لایحه به آن مصوبه می‌رفت؛ الان فصل بودجه است، الان فصل برنامه سوم است، این‌ها مصوبات عوارضی است و قس‌علی‌هذا. خود ما هم اواخر شورای چهارم و اوایل شورای پنجم به همین روش کار می‌کردیم. منظورم از حرکت کور این است که پشت کاری که می‌کردیم افق بلندتری را نمی‌دیدیم و برنامه بلندمدتی نداشتیم. شما مثلاً الان در این اتاق دارید کاری انجام می‌دهید، اگر اتاق تاریک باشد یک‌سری کارها را حسی انجام می‌دهید ولی اگر یک‌دفعه چراغ‌ها را روشن کنند و یک تصویر کلان‌تر را روبه‌روی شما بگذارند اصلاً مدل کارکردن شما عوض می‌شود. خب شفافیت به‌عنوان آن چراغ و تصویر کلان‌تر در کاری که کمیسیون‌ها می‌کردند جا نداشت.

به‌علاوه، برای رؤسای وقت کمیسیون‌ها و همچنین بدنه متخصص کارشناسی کمیسیون‌ها، سیستم شهرداری، به‌زعم خودشان، تقریباً شفاف بود؛ به یک‌سری اطلاعات دسترسی داشتند، به یک‌سری اطلاعات هم به‌سختی دسترسی پیدا می‌کردند و کاری هم که می‌کردند در چارچوب همان اطلاعاتی بود که به دست می‌آوردند و درکل دغدغه و نگرانی‌ای بابت شفافیت نداشتند. یعنی دغدغه‌ای درخصوص اطلاعات دیگری که شاید وجود داشت اما این‌ها از آن مطلع نبودند نداشتند و تحلیلی هم نمی‌کردند که چه اتفاقاتی دارد می‌افتد و خیالشان راحت بود که سیستم برای من رئیس کمیسیون شفاف است. می‌توانم بگویم که این نتیجه‌گیری ۵۰ درصد درست بود و آن موقع، برای رئیس کمیسیون خدمات شهری یا کمیسیون شهرسازی، سیستم واقعاً شفاف بود. یعنی مثلاً اگر به‌ش می‌گفتید که آقا پهنه‌بندی چی هست، جواب برای او بدیهی و معلوم بود. یا مثلاً اگر می‌گفتید می‌خواهم بینم خانه روبه‌رویی من چند طبقه است، می‌گفت الان در سیستم نگاه می‌کنم و جواب را به تو می‌گویم.

در این شرایط، چون برای بدنه تخصصی کمیسیون‌ها -منظورم بدنه الیت تخصصی است و نه لزوماً همه اعضای کمیسیون- و رئیس کمیسیون، به‌زعم خودشان، سیستم شفاف بود، دیگر دغدغه شفافیت و ایضاً دغدغه رفع تعارض منافع و ایضاً دغدغه اصلاح فرایندها برای رفع تعارض منافع را نداشتند. البته اگر بر حسب اتفاق اطلاعات جدیدی به

دستشان می‌رسید که تا پیش از آن نمی‌دانستند، ممکن بود برایشان دغدغه‌ای ایجاد شود و به فکر اصلاح فرایند هم بیفتند.

مهدی عزیزی: من در تکمیل صحبت آقای عبدالله‌زاده این را بگویم که شورا، به دلیل آنکه ذاتاً وظیفه نظارت و راهبری شهرداری در عرصه‌های مختلف را بر عهده دارد، به‌طور کلی دغدغه اصلاح فرایندها را دارد. مثال می‌زنم؛ مثلاً شورا از آقای سازمان پسماند می‌پرسد غرفه‌های جمع‌آوری پسماند خشکتان را چه کار می‌کنید؟ جواب می‌دهد که اجاره می‌دهم. می‌پرسد به کی اجاره می‌دهی، تخفیف می‌دهی یا نمی‌دهی، چطور قیمت‌گذاری می‌کنی، و این‌ها. شورا این سؤال‌ها را از سازمان پسماند می‌کند و سازمان پسماند هم جواب‌هایی می‌دهد. بعد ممکن است به نظر شورا بیاید که همه چیز خیلی ول است، می‌گوید خب بیاییم برای امور غرف پسماند یک‌سری فرایند درست کنیم.

درواقع می‌خواهم بگویم در شورا، نظارت بر شهرداری و فرایندسازی بحثی است که همیشه مطرح بوده است، اما سؤال این است که اصلاح فرایندها با چه دیدی یا با چه افقی انجام می‌شود؟ به قول آقای عبدالله‌زاده، آیا با چراغ شفافیت و هوشمندسازی می‌خواهیم جلو برویم یا با چراغ دیگری؟ درست است که شهرداری تهران در الکترونیکی کردن بسیاری از فرایندهایش یک نهاد پیشرو بوده، اما به دلیل آنکه آن چراغ را نداشته، کار به جایی رسیده که 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 الکترونیکی کردن 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 حالتی 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.

مصاحبه‌کننده: پس دلیل آنکه شما به‌عنوان شخص حقیقی، و نه کارشناسان کمیسیون‌ها، با کمیته شفافیت وارد همکاری شدید این بود که کمیسیون‌ها - رئیس کمیسیون یا بقیه کارشناسان - دغدغه شفافیت را نداشتند.

مهدی عزیزی: شفافیت و هوشمندسازی اولویت کمیسیون‌ها نبود یا پنجره‌ای نبود که بخواهند همه فعالیت‌هایشان را از این پنجره نگاه کنند.

امیرحسین عبدالله‌زاده: و دلیل آن هم آن سه موردی بود که بالاتر به آن اشاره کردم. یکی اینکه در حیطه وظایف جاری‌شان به امور مسلط بودند و در آن زمینه دیتا داشتند. دوم اینکه تا حدی که اطلاعات داشتند و تا مرز دانشی‌شان، از نظرشان قضایا شفاف بود. دلیل سوم هم این بود که به سیستمی که برآمده از خود شورا بود، یعنی شهرداری، اعتماد داشتند. 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.

مهدي عزيزي: اين سؤالات بدنه شهرداري را خيلي اذيت مي کرد. مي گفتند اين ها قضايا را نمي دانند و هي مي آيند از ما سؤال مي پرسند، خب بروند بدانند!

اميرحسين عبدالله زاده: اين سه دليل، بي اعتمادی و اطلاعات کم و نداشتن تجربه قبلي، باعث شد کمیته شفافيتي ها از زاويه دید مردم از شهرداري سؤال بپرسند. خود من همين الان خيلي از اوقات به آقای عزيزي مي گويم شما داريد چه کار مي کنيد؟ فلان قضيه چرا اين طوري است؟ فلان چيز را کجا برديد؟ آقای عزيزي هم مي گويد اين سؤالاتي که تو مي پرسی براي ما حل شده است. ولي در نگاه مني که از بيرون دارم قضايا را نگاه مي کنم، واقعاً به نظر مي آيد که آن ها دارند کار عجيب و غريبي انجام مي دهند. شايد تهش هم مي بينيم که کار عجيب و غريبي انجام نمي دهند ولي چون سيستم شفاف نيست، براي فرد بيروني سؤالات بي جواب زيادي ايجاد مي شود.

ويژگي همه کسانی که از بيرون با يك سيستم مواجه مي شوند همين است. اولش فکر مي کنند که درون سيستمي ها بردند و خوردند و نابود کردند و شهر فلان و بهمان شد. فکر مي کنند که حتماً فلان جا تراکم اضافه داده شده يا یک جای ديگر براي جوازا حتماً دارند خلاف مي کنند و خلاصه حتماً یک سری اتفاقات ناگوار و پنهانی دارد انجام مي شود. آن وقت سؤالاتي که براي درون سيستمي ها خيلي بديهي و ابتدایي و سطحی هست را اين ها به عنوان سؤالات اصلي مطرح مي کنند. سيستم هم علی القاعده اول مي خندد و مسخره مي کند. بعد مي گويد که نه، اين جوري که شما مي گوويد نيست. در نهايت هم اگر حسن نيت داشته باشد مي آيد و توضيح مي دهد.

مهدي عزيزي: و تازه اين توضيح دادن و شفاف کردن را براي همان فردي که سؤال کرده انجام مي دهد و نه به صورت عمومي.

اميرحسين عبدالله زاده: بله، براي آن سؤال کننده شروع مي کند به شفاف کردن. طرف هم آرام مي شود و مي گويد نه، مثل اينکه کار داشته خوب پيش مي رفته و من خبر نداشته ام.

اما کمیته شفافيت، به همان دلایل سه گانه، به اين راحتی آرام نمي شد و به دنبال شفافيت عمومي بود، برعکس کميسيون های تخصصی که چون آنچه را مي خواستند بدانند مي دانستند و به سيستم هم اعتماد داشتند، شفافيت ديگر دغدغه شان نبود.

مهدي عزيزي: امکان از بيرون به شهرداري نگاه کردن مزيت بزرگ کمیته شفافيت بود. ما الان هم در کميسيون خودمان کارشناسی داريم که تازه به مجموعه وارد شده است. حرفی که به او مي زنم اين است که خواهشاً تو با همان ديده بيروني به موضوعات نگاه کن، چون من الان ده سال هست که دارم با اين موضوعات کار مي کنم و خيلي چيزها ممکن است براي من بديهي شده باشد و ديگر به چشم نيابد. اما تو، با دید یک ناظر بيروني، مي توانی سؤالات بيشتري پرسی و خطاها را تشخيص دهی.

اين ماجرا حکايت آن کسی است که مي گویند بعد از بو کردن گلی خوش بو بيهوش شد. گفتند چطور به هوش بياوريمش؟ یک نفر رفت و یک شئی بدبو آورد و گرفت جلوی بینی فرد بيهوش و او به هوش آمد. قضيه اين بود که طرف هميشه با چيزهای بدبو سروکار داشته و اين باعث شده بود که کلاً ذائقه اش تغيير کند. البته در هر کاری اين جوري است که ممکن است یک سری چيزها براي شما بديهي شده باشد، سؤالی هم از آن نپرسيد و انجامش دهيد. روزمرگی است ديگر. حالا آقای عبدالله زاده به آن مي گويد متخصص بودن، اما من مي گويم روزمرگی.

امیرحسین عبداللهزاده: به جای متخصص بودن، می‌گویم داشتن اشراف اطلاعاتی. مهدی عزیزی: نه، این روزمرگی که من می‌گویم یک موضوع دیگر است. 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: انگار طرف اهلی شده است.

مصاحبه‌کننده: اگر موافق باشید راجع به دستور کارهای کمیته شفافیت در حوزه شهرسازی و نقش شما در آن، تک‌به‌تک، صحبت کنیم. با مصوبه «الزام شهرداری تهران به انتشار اطلاعات حوزه شهرسازی»^۴ شروع کنیم. آیا کمیسیون شهرسازی در تصویب این طرح نقشی داشت؟

مهدی عزیزی: زمانی که کمیته شفافیت طرح این مصوبه را به شورا ارائه کرد، ما هنوز به صورت مستقیم با کمیته کار نمی‌کردیم. اما خب طبق روال، این طرح برای بررسی به کمیسیون شهرسازی ارجاع شد و به دست ما رسید. ما چند جلسه مشترک با کمیسیون برنامه و بودجه روی این طرح داشتیم، البته نظرم آن بود که کمیسیون اصلی بررسی‌کننده طرح ما هستیم.

این طور یادم است که کمیسیون برنامه و بودجه می‌خواست الزام به انتشار یک سری اطلاعات را در طرح اضافه کند، اما آقای سالاری^۵ و کمیسیون شهرسازی با آن مخالف بودند و خیلی سر آن بحث کردند و البته آخر سر هم طرح خیلی بزرگ شد و موردی نماند که در طرح نیامده باشد. نگرانی و بحث اصلی در مورد انتشار اطلاعات حوزه فردی بود. جالب بود که کمیسیون شهرسازی می‌گفت الزام به انتشار اطلاعات فردی پرونده‌های شهرسازی به هیچ وجه نباید در طرح بیاید، یعنی برای من شهروند عادی نباید مشخص باشد که یک ملک را چه کسی دارد می‌سازد یا نقشه معماری طبقاتش چیست یا مساحت واحدهایش چقدر است. سر این‌ها خیلی دعوا شد. الان که فکر می‌کنم به نظرم کمیسیون شهرسازی، از جایگاهی که داشت، اصلاً نباید چنین دغدغه‌ای در خصوص انتشار اطلاعات حوزه فردی می‌داشت، اما به هر حال این دعوای اصلی کمیسیون سر آن مصوبه بود.

آن موقع من هیچ ایده‌ای نداشتم که پشت این طرحی که تحت عنوان انتشار عمومی اطلاعات شهرسازی دارد مصوب می‌شود هدف بزرگ‌تری وجود دارد که، با ایجاد شفافیت در عملکرد شهرداری، تعارض منافع آشکار شود. نمی‌دانستیم ما چرا فقط شفافیت حوزه شهرسازی 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.

حالا در پراکنش هم بگویم که ما تا قبل از تصویب این مصوبه و ایجاد سامانه «تهران من» و بردن اطلاعات شهرسازی روی این سامانه، این امکان را روی سایت اصلی شهرداری داشتیم که با وارد کردن کد شناسایی یک ملک، ضوابط طرح

^۴ مصوبه «الزام شهرداری تهران به انتشار عمومی اطلاعات شهرسازی»، مصوب ۹۷/۰۷/۲۹

^۵ محمد سالاری، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران و رئیس کمیسیون «شهرسازی و معماری» شورا

تفصیلی^۶ آن را ببینیم. یعنی سرویس استعلام طرح تفصیلی روی سایت شهرداری (tehran.ir) وجود داشت. بگذریم که سروشکلش جالب نبود، اما به هر حال وقتی کد شناسایی ملک یا شماره پرونده شهرداری ملک را می‌زدی، نقشه طرح تفصیلی و ضابطه مربوط به آن ملک می‌آمد.

وقتی که طرح شفافیت حوزه شهرداری تصویب و بحث انتشار عمومی اطلاعات مطرح شد، آمدند در قسمت سامانه شهروندی تهران من، بخشی هم برای اطلاعات و خدمات حوزه شهرداری ایجاد کردند.

مصاحبه‌کننده: کارتابل شهروندی را می‌گویید؟

مهدی عزیزی: خیر، در کارتابل شهروندی شهرداری هر فرد به اطلاعات پرونده‌های شهرداری خودش دسترسی دارد. البته کارتابل شهروندی یک سری امکانات دیگر هم در حوزه شهرداری به شما می‌دهد. مثلاً اطلاعات تصاویر هوایی ملک را به تو می‌دهد و می‌توانی آن را ببینی (در پرنتر بگویم که الان سازمان فاوا لایحه آورده که بابت ارائه عکس هوایی پول بگیرد. البته ما در کمیسیون شهرداری با این ایده مخالفیم و گفته‌ایم باید از لایحه حذف شود). این را هم بگویم که برای فعال شدن کارتابل شهروندی شهرداری شما باید به دفاتر خدمات الکترونیکی شهر مراجعه و فرم پر کنید. بگذریم که این طور 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 فعال شدنش درخواست بدهید. خود من وقتی برای فعال کردن 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.

در اجرای مصوبه شفافیت اطلاعات حوزه شهرداری، در بخش اطلاعات شهرداری تهران من، نقشه شهر تهران را گذاشتند. دسترسی به این بخش نیازی به احراز هویت و مراجعه به دفاتر خدمات ندارد. فقط باید حساب کاربری «تهران من» داشته باشید. شما اگر از روی نقشه ملکی را انتخاب کنید یا کد نوسازی آن را در سامانه جست‌وجو کنید، اطلاعات ملک، اطلاعات پروانه (اگر پروانه گرفته باشد)، صورت جلسه شورای معماری، صورت جلسه کمیسیون ماده ۷^۷ و اطلاعاتی از این دست را نشان می‌دهد. اما اتفاق عجیب این است که به جز پهنه‌بندی (نوع کاربری ملک)، بقیه اطلاعات مربوط به ضابطه طرح تفصیلی ملک را نشان نمی‌دهد. یعنی با وجود اینکه بعد از تصویب مصوبه، اطلاعات بسیار زیادی از املاک شهر منتشر شد، اما برخی اطلاعاتی که قبلاً در دسترس بود دیگر در دسترس نیست. البته ما نامه‌نگاری و پیگیری کرده‌ایم که انتشار این موارد در مصوبه سال ۹۷ (همان مصوبه شفافیت اطلاعات شهرداری) تکلیف شده و باید انجام شود اما پاسخ داده‌اند که مصوبه در این موارد دارای ابهام است و باید ابتدا رفع ابهام شود. این خیلی برای من دردآور بود که اطلاعاتی که قبل از تصویب مصوبه سال ۹۷ در اختیار شهروندان بود، بعد از تصویب

^۶ ضابطه طرح تفصیلی برای یک ملک شامل پهنه‌بندی (نوع کاربری) حداکثر تراکم ساختمانی مجاز، حداکثر تعداد طبقات، حداکثر سطح اشغال، حداقل اندازه قطعات و حداقل عرض معبر می‌شود.

^۷ 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.

مصوبه و ایجاد زیرساخت جدید، حذف شده است. شما می‌بینی پهنه ملک R۱۲۲ (مسکونی با تراکم متوسط) است، اما سامانه به تو نمی‌گوید ملک چه ضابطه‌ای دارد. باید خودت بدانی که R۱۲۲ چه ضابطه‌ای دارد، مثلاً عرض گذر در آن تأثیر دارد یا نه، و ...

امیرحسین عبدالله‌زاده: یعنی مصرف‌کننده آن فقط یک‌سری متخصصان شهری هستند. مهدی عزیزی: دقیقاً، اصلاً مردم نمی‌توانند استفاده‌ای از این اطلاعات بکنند. ببینید، بعضی وقت‌ها مسیری که در بوروکراسی اداری و فرایندهای اجرایی طی می‌کنیم باعث می‌شود هدف اولیه گم شود. یکی از مصادیق آن هم همین اتفاقی است که در اجرای مصوبه شفافیت شهرسازی افتاد. هدف اولیه چه بود؟ اینکه وقتی یک شهروند عادی می‌بیند در شهر یا محله‌اش دارد ساخت‌وسازی انجام می‌گیرد، بتواند بررسی کند که آیا این ساخت‌وساز طبق ضابطه انجام گرفته یا نه. یا مثلاً اگر خواست بداند در محدوده‌ای که دارد زندگی می‌کند چند ساخت‌وساز در حال انجام است، بتواند. در پراگماتیک‌بگویم که شهرداری در برابر ارائه گزارش‌های تحلیلی مقاومت کرد و گفت ما اصلاً اطلاعات تحلیلی از محله، ناحیه، منطقه یا شهر نمی‌دهیم و تا الان هم نداده است. ما خواستیم این موضوع را در مصوبه بیاوریم اما شهرداری مخالفت کرد.

مصاحبه‌کننده: با چه استدلالی مخالف بودند؟

مهدی عزیزی: می‌گفتند این موضوع به مردم ربطی ندارد یا اینکه انتشار این اطلاعات بعداً برای شهرداری دردسر خواهد شد و تعداد شکایت‌های شهروندی از شهرداری به دیوان عدالت اداری افزایش خواهد یافت.

امیرحسین عبدالله‌زاده: از نظر آن‌ها، بعضی موضوعات به شورا هم ربطی ندارد!

مهدی عزیزی: دقیقاً. ما در شورا بعضاً در گرفتن دسترسی به سامانه‌های شهرداری مشکل داریم و شهرداری یک‌سری دسترسی‌ها را به راحتی به ما نمی‌دهد. بدون دسترسی مستقیم به سامانه‌ها هم نمی‌توان از صحت و سقم گزارش‌های شهرداری مطمئن شد. مثلاً الان اظهاراتی در مورد پروانه‌های ساخت‌وساز از قول آقای صارمی^۸ ارائه شده که صحت ندارد و اخیراً اکوایران، با استفاده از داده‌هایی که از سامانه‌های شهرداری در اختیارش قرار گرفته است، گزارشی در همین رابطه منتشر کرده است.^۹

برگردم به موضوع اصلی. گفتم که در بوروکراسی اداری و سیستم قانون‌گذاری شورای شهر هدف اولیه گم می‌شود. ما یک هدف ساده را باید به ساده‌ترین وجه برآورده کنیم. اما در جریان تصویب و اجرای مصوبات اتفاقاتی می‌افتد که مردم عملاً نمی‌توانند به ساده‌ترین وجه از نتایج کار استفاده کنند. ممکن است فرد متخصص بتواند، اما عموم مردم نه. یعنی اصلاً آن هدف اولیه گم می‌شود. همین الان شهرداری یک لایحه جدید برای یکپارچه کردن درگاه ارائه خدمات غیرحضور شهرداری آورده است. در بررسی این لایحه به‌شان گفتیم شما هدف اصلی را اول لایحه بنویسید که بعداً در این بوروکراسی‌ای که دارید در متن لایحه تعریف می‌کنید گم نشود. در بعضی مصوبه‌های حوزه شفافیت دوره قبل این اهداف هست و در بعضی‌هایش نیست. اما اولاً، در هر سندی هدف شما باید مشخص باشد و ثانیاً، هدف تا

^۸ حمیدرضا صارمی، معاون «شهرسازی و معماری» شهرداری تهران هم‌زمان با شورای ششم

^۹ نگاه کنید به «۲ روایت از رونق ساخت و ساز در پایتخت؛ مسکن سازی یا آمارسازی؟»

پایین ترین سطوح اجرا باید دنبال شود. به نظر من در طرح شفافیت شهرسازی، هدف در اجرا گم شده است، یعنی پیچیدگی‌هایی به کار اضافه شده که موجب شده نتیجه برای عموم قابل استفاده نباشد و این اذیت کننده است.

مصاحبه کننده: برویم سراغ موضوع الکترونیکی کردن فرایند صدور پروانه‌های ساختمانی. هدف از این کار چه بود، چه اقداماتی انجام شد و چه نتایجی به دست آمد؟

امیرحسین عبدالله‌زاده: ما در کمیسیون خدمات شهری روی هوشمندسازی فرایندهای مربوط به مدیریت و نگهداشت فضای سبز، مدیریت پسماند، تشخیص باغات و ... کار می کردیم و در تلاش بودیم سیستم دستی و کاغذی را با سیستم الکترونیکی جایگزین کنیم. به عنوان نمونه، سال ۹۶، وقتی من از جانب کمیسیون خدمات شهری وارد سازمان بوستان‌ها^{۱۰} شدم با یک فرایند فوق العاده سنتی دستی کاغذی روبه‌رو شدم. یعنی حتی فرم‌ها و گزارش‌ها را تایپ نمی کردند و با خودکار می نوشتند یا وقتی می خواستند فرمی را اصلاح کنند این کار را با لاک غلط‌گیر می کردند، یعنی سیستمی در اشل فرم‌های بانکی دههٔ چهل.

ما در این سازمان یک مسیر تحولی را شروع کردیم، برای مثال ابتدا فرم‌ها را تایپی کردیم -درحالی که هنوز اطلاعات به صورت دستی و خودکاری در فرم‌ها وارد می شد- 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 می زدند. بعد همهٔ این فرایندها را در یک سامانهٔ هوشمند متصل به سامانهٔ 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. مرحلهٔ آخر این بود که فرایند امضا و اجرای رأی اعم از پرداخت عوارض یا کاشت درخت یا جلبه‌جایی درخت و امثالهم، اعلام بدهی و ارسال پرونده به سامانهٔ شهرسازی هم سامانه‌ای و هوشمند شود. آن موقع، خدا پدیده‌ای به نام کرونا را راه انداخت که باعث شد که جلسات کمیسیون ماده ۷ غیرحضوری شود و همین اتفاق کار ما برای هوشمندسازی فرایندهای مربوطه را سرعت بخشید. هیچ وقت در مخیلهٔ هیچ کس نمی گنجید 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 صورت جلسهٔ کمیسیون بیفتد، به فاز دیگری رفتیم که دست کم فایل اسناد موجود و در اختیار همه بود.

از طرف دیگر، ما هم‌زمان با هوشمندسازی دنبال بهبود پرفورمنس هم بودیم. چرا؟ چون بزرگ‌ترین منتقدان هوشمندسازی همین افرادی هستند که می گویند شما با هوشمندسازی کارآمدی را پایین آورده‌اید. در همین راستا، ما هم‌زمان انجام یک سری اصلاحات سنگین در فرایندها و قوانین و فرمول‌ها و غیره را هم شروع کردیم.

برای مثال، اوایل که سامانه ایجاد شده بود، رأی‌گیری به صورت دستی و کاغذی انجام می شد و بعد اسکن آن را در سامانه بارگذاری می کردند و باقی مراحل را با سامانه پیش می بردند. اسمش هم این بود که مدت‌زمان فرایند رسیدگی

^{۱۰} سازمان «بوستان‌ها و فضای سبز» شهرداری تهران

به پرونده‌های کمیسیون ماده ۷ دو ساعت است و به همه هم می‌گفتند ما ظرف نصف روز به پرونده‌های باغات جواب می‌دهیم، درحالی‌که بخش دستی کار خودش یکی-دو ماه طول کشیده بود. ما گام‌به‌گام سعی کردیم سامانه را توسعه دهیم به نحوی که دخالت کاربر کم شود، ورود اطلاعات محدودتر شود، فرایندهای موازی ادغام و یکپارچه شوند و فرایندهای قدیمی منهدم شوند. در حین کار ایده‌های جدیدی هم به ذهنمان می‌رسید. مثلاً گفتیم به جای اینکه اپراتور مشخصات مالک را در سامانه وارد کند، اطلاعات مالک از سامانه شهرداری - که فرد قبلاً در آن پرونده تشکیل داده بود- فراخوانی شود. هدفمان این بود که از دوباره‌کاری در ورود اطلاعات جلوگیری کنیم و تا جای ممکن نقش کاربر در ورود اطلاعات را هم کم کنیم.

پس ما هم‌زمان هم دنبال هوشمندسازی بودیم و هم ارتقای پرفورمنس و اگرچه کار خیلی پرچالش و پردعوایی بود، اما در نهایت توانستیم به نتیجه برسیم. اگر بخواهم از نتایج مجموعه این اقدامات مثال بزنم، 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 کانالیزه نمودن 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.

حالا البته این کارهایی که ما کردیم، و حسمان هم این بود که شق القمر کرده‌ایم، در دنیا در دهه‌های ۸۰ و ۹۰ میلادی انجام گرفته است. ولی ما سال ۹۷-۹۸ اولین تجربیاتمان در این زمینه را طی کردیم.

مصاحبه‌کننده: این توضیحاتی که شما فرمودید به بحث الکترونیکی شدن فرایند صدور پروانه هم مربوط می‌شود؟

امیرحسین عبدالله‌زاده: نه، این‌ها مربوط به حوزه خدمات شهری بود.

مصاحبه‌کننده: موضوع الکترونیکی شدن فرایند صدور پروانه به چه شکل پیش رفت؟

مهدی عزیزی: این طور یادم می‌آید که در اولین جلسه‌ای که با خانم آروین داشتیم، طرح مسئله ایشان این بود که ما در حوزه‌های مختلفی ورود کرده‌ایم و توانسته‌ایم به نتایج خوبی برسیم؛ سایت شفاف را راه انداخته‌ایم، اطلاعات قراردادها را منتشر کرده‌ایم، اطلاعات پژوهش‌های شهرداری را منتشر کرده‌ایم، اطلاعات شهرداری را منتشر کردیم. اما در مورد الکترونیکی کردن فرایندهای صدور پروانه‌های ساختمانی نتوانسته‌ایم اقدام خاصی بکنیم و موفق نبوده‌ایم. باز در پراتنز این را بگویم که ما با آقای جعفرنژاد، که در حال حاضر یکی از مدیران مرکز تحول شهرداری^{۱۱} است، جلسه داشتیم و ایشان هم دقیقاً همین موضوع را مطرح کرد که ما در حوزه‌های دیگر ورود کردیم و توانستیم، اما در شهرداری نتوانستیم. خیلی جالب است. یعنی طرح مسئله کسانی که دغدغه خودکارسازی و الکترونیکی کردن فرایندهای حوزه شهرداری را دارند، هم در سمت شورا و هم در سمت شهرداری، این است که «نتوانستیم». البته خود معاونت شهرداری که می‌گوید من هوشمند هستم و لازم نیست کاری انجام شود!

^{۱۱} مرکز «نوسازی و تحول اداری» ذیل معاونت «برنامه‌ریزی، توسعه سرمایه انسانی و امور شورا» شهرداری تهران

برگردم به بحث قبلی. خانم آروین به ما گفتند که ما نتوانستیم در الکترونیکی کردن صدور پروانه پیش برویم. ما هم تعدادی از دوستان را جمع کردیم و گفتیم بیایید فکر کنیم ببینیم چه کار می‌شود کرد. یک جمع حدوداً ده نفره شدیم که سه-چهار نفرمان در شورا و شهرداری بودیم و پنج-شش هم نفر هم خارج از این مجموعه. با خانم آروین جلسه گذاشتیم. یک پیشنهاد این بود که تجربه‌های جهانی شهرسازی را بررسی کنیم. البته من بعداً دیدم مرکز مطالعات^{۱۲} خودش یک مطالعه تطبیقی در این زمینه انجام داده است. پیشنهادهای دیگری هم مطرح شد اما در نهایت کار محدود شد به ما دو نفر، من و آقای عبدالله‌زاده. ما خیلی خواستیم از بقیه دوستان هم کمک بگیریم اما نشد. شاید علتش این بود که آن دوستان با فرایندهای شهرداری چندان آشنا نبودند و باید وقت خیلی بیشتری می‌گذاشتند برای اینکه با فضا و محیط آشنا شوند و این کار را سخت می‌کرد.

رویکرد خانم آروین در موضوعات مختلف این بود که طرح کار را بزرگ می‌دید اما، در سطح اقدام، اقدامات را کوچک تعریف می‌کرد و به‌انجام‌رسیدن آن را به‌طور مستمر پیگیری می‌کرد تا به نتیجه برسد. مثالش این است که یک مصوبه پروپیمان و حداکثری بنویسید و بعد اجزایش را دانه‌به‌دانه پیگیری کنید تا اجرا شود. بر همین مبنا، 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 شهرداری 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 پایانی دوره می‌رسد، ترجیح می‌دهد، به‌جای کارهایی مثل تصویب طرح، یک موضوع را پیگیری کند بلکه بتواند آن را به خروجی عملی برساند.

خلاصه قرار شد ما روی دو موضوع کار کنیم. اولین موضوع تکمیل کارتابل شهروندی بود. مثلاً آقای عبدالله‌زاده خیلی پیگیری کرد که کمیسیون ماده ۷ در کارتابل شهروندی اضافه شود.

مصاحبه‌کننده: منظورتان این است که شهروند بتواند گزارش کمیسیون ماده ۷ روی پرونده‌اش را در کارتابل شهروندی خودش ببیند؟

مهدی عزیزی: هم بتواند گزارشش را ببیند هم، علاوه بر مشاهده، امکان اقدام داشته باشد. مثلاً بتواند روی رأی کمیسیون اعتراض و نتیجه آن را پیگیری کند.

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. این‌طور 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

^{۱۲} مرکز «مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران» ذیل معاونت «برنامه‌ریزی، توسعه سرمایه انسانی و امور شورا»ی شهرداری تهران

ماده ۷، رأی را از کارتابل شهروندی می‌آورد و نشان ما می‌داد. خود ما هم به کسانی که مراجعه می‌کردند می‌گفتیم 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.

خب پس تکمیل کارتابل شهروندی یک حوزه بود که ما به آن ورود کردیم. حوزه دیگر، الکترونیکی کردن فرایندهای صدور گواهی‌های ساختمانی بود. سؤال این بود که روی الکترونیکی شدن کل فرایند دریافت یکی از انواع گواهی تمرکز کنیم، یا الکترونیکی شدن بخشی از کار که بین فرایندهای مختلف مشترک است را پیگیری کنیم. به نظرم حالت دوم درست‌تر بود اما آن موقع این کار را نکردیم. قرار شد روی الکترونیکی شدن کامل فرایند صدور پایان کار ساختمانی متمرکز شویم. سراغ فرایند صدور پروانه ساخت و ساز نرفتیم چون شهرداری می‌گفت کارآمدی و کارایی پایین می‌آید، زمان زیاد می‌شود، به مشکل می‌خوریم و ... اما صدور پایان کار این چالش‌ها را نداشت؛ اگر دو سال هم طول می‌کشید به جایی بر نمی‌خورد چون طرف دیگر ساختمان‌ش را ساخته بود. از بین انواع پایان کار هم گفتیم اولویت با صدور پایان کار آپارتمانی باشد که هم تعداد متقاضیانش زیاد است و هم فرایندش کوتاه. پس درنهایت قرار شد روی الکترونیکی شدن فرایند صدور پایان کار آپارتمانی کار کنیم.

خب تا حدی پیگیری کردیم و با شهرداری تعامل کردیم، اما کاری که شهرداری انجام داد درنهایت قابل استفاده نبود. یک کارشناس فناوری نشسته بود و یک سری صفحه طراحی کرده بود اما سیستم عملکرد نداشت، یعنی مراحل قابل طی کردن نبود؛ صفحات به همدیگر وصل نبود یا موقع ورود اطلاعات ارور می‌داد. ما شروع کردیم پیچ به پیچ این سیستم را بررسی کردیم، با همان دید که طراحی صفحات باید شهروندمدار باشد، باید فرایند را تسهیل کند، ساده باشد، در حد فهم عموم مردم باشد، شفاف باشد، خودکار باشد و از این قبیل موارد. توانستیم کار را تا یک جایی پیش ببریم و سیستم یک دوره‌ای فعال شد و شما می‌توانستید تا انتهای فرایند را به صورت الکترونیکی طی کنید. متأسفانه الان آن بخشی از سامانه شهروندی «تهران من» که مربوط به این کار بود قطع است و کار نمی‌کند و فعال نیست.

امیرحسین عبدالله‌زاده: بگذارید یک مطلب جالب برای شما بگویم. طرح تفصیلی شهر تهران بهمن سال ۹۰ تصویب شد. از فردای تصویب این طرح، به مدت چهل و پنج روز، اکیپی در معاونت شهرسازی و سازمان فناوری تشکیل می‌شود و بخش طرح تفصیلی را به سامانه شهرسازی اضافه می‌کنند. آن زمان شهرداری یک سامانه شهرسازی مبتنی بر سیستم عامل داس داشت و این‌ها می‌آیند بخش طرح تفصیلی را هم روی همان بالا می‌آورند.

من این سامانه را اولین بار سال ۹۶ دیدم. نکته جالب این بود که در سامانه، سطوح مختلف دسترسی تعریف شده بود: مدیران، ناظر شورا، مهندسان، و حتی سطح دسترسی شهروندی. می‌خواهم بگویم از همان سال ۹۰ چیزی به نام دسترسی شهروندی را در پلتفرم سامانه شهرسازی داشته‌ایم. حتی سطح دسترسی مهندس ناظر را داشته‌ایم. اما فعال کردن این سطوح دسترسی از همان ابتدا خفه می‌شود. تازه در سال ۹۸ دسترسی مهندس ناظر باز شد و چند ماه بعد از آن هم دسترسی شهروندی.

اینکه در پارادایم فکری و زمانی سال ۹۰ چنان امکاناتی در سامانه تعبیه شده بود خیلی حرکت عجیب و پیشرفته‌ای بود. یعنی در آن بستر زمانی که ما موضوعاتی مثل شفافیت و هوشمندسازی را نداشتیم، افرادی که سامانه شهرسازی را

طراحی کرده بودند خیلی فرهیخته و هوشمند عمل کرده بودند. اما به مدت شش سال این قضیه مسکوت می ماند تا می رسیم به شورای پنجم و راه اندازی کارتابل شهروندی.

زمان آقای گلپایگانی^{۱۳} و خانم آروین و آقای سالاری^{۱۴}، اشتباهی ادراکی بین این افراد وجود داشت - که البته من وقوع آن را خیلی عمده نمی دانم - و آن اینکه نگاه آن ها از شفافیت به صرف الکترونیکی کردن فرایند چرخیده بود. یاد می آید زمان مناظرات انتخابات ریاست جمهوری سال ۱۴۰۰ بود. مناظره مثلاً ساعت ۴ شروع می شد و ما از ساعت ۱۲ در خصوص الکترونیکی کردن فرایندهای حوزه شهرداری جلسه مجازی داشتیم. من بودم، آقای عزیزی بود، خانم آروین بود، آقای گلپایگانی و آقای سلیمی هم از معاونت شهرداری بودند. آقای گلپایگانی می گفت من برای کارهای سامانه شهرداری یک پیمانکار گرفته ام و یک قرارداد بزرگ بسته ام - حالا آن را هم به واسطه فشارهای ما انجام داده بود - خب، بیایم دانه به دانه فرایندهای حوزه شهرداری را الکترونیک کنیم. در آن جلسه حرف من این بود که این چیزی که شما می گوئید دنبالش هستید الکترونیکی شدن هست اما فرایند را شفاف تر نمی کند. می گفتم شما پیمانکار گرفته ای که مثلاً زونکن کارگاهی را، که یک امر کاغذی است، دیجیتالی کند و این کار هیچ ربطی به شفافیت صدور پروانه ندارد.

مصاحبه کننده: مگر در بحث صدور پروانه مسئله اصلی همین الکترونیکی شدن فرایند نبود؟

امیرحسین عبدالله زاده: دراصل، خانم آروین دنبال شفافیت در این حوزه بود، اما شفافیت مدنظر خانم آروین یک شفافیت الکترونیک محور بود. برای همین پله اول این بود که فرایند الکترونیکی شود که بتوانیم داده خوانی کنیم، گزارش های الکترونیکی بگیریم و آن را به صورت الکترونیکی منتشر کنیم. یعنی ابتدا باید یک دیتابیس به وجود می آمد که بعد بتوانیم روی آن شفاف شویم. خب وقتی این دیتابیس الکترونیکی وجود نداشت، گام اول می شد سامانه ای کردن فرایندها و ایجاد این دیتابیس. در همه جلسات هم دعوا سر این بود که شهرداری می گفت من بودجه ندارم، فلان قدر سامانه و پلتفرم باید ایجاد کنم، فلان فرایند اجرایی گیر است، الان آخر سال است و می خواهم عوارض را اصلاح کنم و کل نیروهای سازمان فاوا در حوزه شهرداری درگیر این کار هستند و چیزهایی از این دست. به همین دلیل ما در همان گام اول ماندیم و به گام دوم نرسیدیم.

در این شرایط، چون شهرداری گام اول، یعنی ایجاد زیرساخت الکترونیکی فرایندهای حوزه شهرداری، را کامل طی نکرده بود، هرچقدر روی پله دوم که شفافیت بود اصرار می کردی و می خواستی توسعه زیرساخت الکترونیکی را هم با هدف ایجاد شفافیت پیش ببری، بیشتر دعوا تولید می کرد. در واقع چون مدیریت شهرداری در حوزه شهرداری درکی از پله دوم به اسم شفافیت نداشت، شفافیت را برد در پله اول. یعنی پیمانکار را هم برد و گفت کارها را الکترونیکی کن و پیمانکاری را که قرار بود کارهایی که منجر به ایجاد شفافیت می شد را انجام دهد (نظیر توسعه کارتابل شهروندی) مشغول کارهای دیگری که مدنظر خودش بود کرد.

بینید، در آن دوره آمدند چهار-پنج موضوع از جمله زونکن کارگاهی و صورت جلسات کمیته نما، شورای معماری و کمیسیون داخلی را الکترونیک کردند به این معنا که اسکن اسناد کاغذی در سامانه آرشیو می شد. اما خانم آروین دنبال

^{۱۳} عبدالرضا گلپایگانی، معاون «شهرداری و معماری» شهرداری تهران در دوره پنجم شورای شهر، هم زمان با تصدی سمت شهردار توسط پیروز حناچی

^{۱۴} محمد سالاری، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران و رئیس کمیسیون «شهرداری و معماری» شورا

این بود که بتوان روی این صورت‌جلسات کوثری سیستمی زد، یعنی مثلاً بتوانیم به صورت سیستمی محاسبه کنیم که در یک بازه زمانی چند طبقه یا چند مترمربع تراکم اعطا کرده‌ایم. اما شهرداری می‌گفت صورت‌جلسات شورای معماری ما دستی است و این جوری نیست که یک سری فیلد اطلاعاتی در سامانه داشته باشیم و بخش‌های مختلف صورت‌جلسات و آرای شورای معماری به صورت پارامتری در سیستم ثبت شود، ما فوئش بتوانیم یک فایل پی‌دی‌اف به شما بدهیم.

مهدی عزیزی: در همین رابطه، سال ۹۸ لایحه‌ای در خصوص سامان‌دهی و ارتقای نظارت بر شوراهای معماری در شهرداری‌های مناطق تصویب شد.^{۱۵} وقتی لایحه برای بررسی و اظهارنظر به کمیسیون شهرسازی آمد، من تمرکز را روی ماده ۴ این مصوبه گذاشتم. این ماده به سازوکار رسیدگی به پرونده‌های درخواستی در شورای معماری منطقه می‌پرداخت. نشستم و فرایند سامانه‌ای شدن آن را مرحله به مرحله نوشتم. مهم‌ترین دغدغه من مشخص کردن پارامترهای اطلاعاتی در هر مرحله بود که بعد این پارامترها در سامانه تعریف شوند و ثبت اطلاعات از آن به بعد به صورت پارامتریک صورت بگیرد. در حال حاضر مراحل مربوط به بعد از تأیید نقشه پارامتریک شده است، اما مراحل مربوط به قبل از تأیید نقشه و همچنین دریافت پایان کار خیر.

در ماده ۴ گفتیم نه تنها تصمیمات شورای معماری باید به صورت پارامتریک در سامانه وارد شود، قبل از آن، دلایل ارسال پرونده به شورای معماری هم باید به صورت پارامتریک ثبت شود، برای اینکه بعداً بتوانیم روی دلایل تحلیل انجام دهیم. اینجا ما دنبال این نبودیم که سازوکار رسیدگی به پرونده‌ها در شورای معماری صد درصد الکترونیکی شود، بلکه می‌خواستیم فرایند تا حدی شفاف‌تر شود و حداقل بدانیم چه موضوعاتی با چه فراوانی‌ای در پرونده‌های شورای معماری تکرار شده است. ما چنین تلاش‌هایی کردیم اما اگر بخواهم به حرف آقای عبدالله‌زاده برگردم، باید بگویم که بله، شهرداری در مسیر الکترونیکی کردن فرایندهایش بود و برای مثال در مصوبه‌های مربوط به کمیته‌های نما در سال ۱۳۹۷، شورای معماری در سال ۱۳۹۸ و کمیسیون داخلی مناطق در سال ۱۳۹۹ به این موضوع پرداخت اما افقشان در این مسیر شفافیت، حل تعارض منافع یا شهروندسپاری نبود، بلکه می‌خواستند با سامانه‌ای و الکترونیکی کردن، نظم و نسقی درونی به برخی فرایندها بدهند.

امیرحسین عبدالله‌زاده: اینجا باید به نکته‌ای هم درباره مدیریت سامانه شهرسازی اشاره کنم. سامانه شهرسازی - که صدور پروانه هم از طریق آن انجام می‌شود - تنها سامانه‌ای است که دست سازمان فناوری اطلاعات شهرداری نیست. در واقع هم هست و هم نیست. یعنی مدیریت این سامانه، و اختیار اصلاح و تغییرش، به طور کامل، دست معاونت شهرسازی است. حتی کارشناس سازمان فاوا که کدنویسی می‌کند نیز با معاونت هماهنگ است. از طرفی از معاونت شهرسازی هم که بپرسید می‌گویند ما کاره‌ای نیستیم. این وضعیت حتی مرکز نوسازی و تحول اداری شهرداری را هم که به دنبال اصلاح و الکترونیکی کردن فرایندهای حوزه شهرسازی بود به بن‌بست کشاند.

^{۱۵} مصوبه «تعیین مأموریت‌ها، حدود اختیارات و مسئولیت‌های شوراهای معماری مناطق»، مصوب ۹۸/۰۹/۲۶

^{۱۶} مصوبه «طراحی، پایش و اجرای نماهای شهری»، مصوب ۹۷/۱۰/۲۳

^{۱۷} مصوبه «تعیین مأموریت‌ها، حدود اختیارات و مسئولیت‌های شوراهای معماری مناطق»، مصوب ۹۸/۰۹/۲۶

^{۱۸} مصوبه «چارچوب اختیارات و وظایف کمیسیون‌های داخلی مناطق»، مصوب ۹۹/۰۳/۱۱

مصاحبه‌کننده: منظور تان از اینکه سامانه دست معاونت شهرسازی است چیست؟

مهدی عزیزی: ببینید، قبلاً سازمان فناوری نزدیک به ده کارشناس مختص سامانه شهرسازی داشت که همه کارهای مربوطه از جمله پاسخ به استعلامات، پاسخ به سی‌تی‌اس‌ها^{۱۹}، توسعه، اعمال تغییرات ناشی از مصوبات شورا و غیره را انجام می‌دادند. آن ده نفر الان شده‌اند چهار نفر. یک نفر از این چهار نفر رئیس است که هیچ کاری نمی‌کند و فقط جلسه می‌رود. می‌مانند سه نفر که باید کل نیازمندی‌های سامانه و پاسخ به درخواست‌های بیست‌ودو شهرداری منطقه را پوشش دهند. دیگر خودتان ببینید چه فاجعه‌ای می‌شود!

امیرحسین عبدالله‌زاده: کارشناسان سازمان فاوا اگرچه محل استقرارشان سازمان فاواست، اما صد درصد تحت اختیار و هدایت معاونت شهرسازی هستند. برای مثال، وقتی ما از سازمان فاوا درخواست دسترسی به سامانه شهرسازی را می‌کنیم، سازمان فناوری از مدیرکل تدوین ضوابط معاونت شهرسازی کسب تکلیف می‌کرد که دسترسی را بدهد یا ندهد.

مهدی عزیزی: (خطاب به امیرحسین عبدالله‌زاده) نه، این موضوعی که شما می‌گویید مختص معاونت شهرسازی نیست. الان سازمان فاوا می‌گوید من فقط پیمانکار سامانه‌های معاونت‌های تخصصی هستم و تصمیم‌گیرنده در مورد دسترسی‌ها خود معاونت‌های تخصصی هستند. سازمان فاوا نه فقط در مورد سامانه شهرسازی، که در مورد هیچ سامانه دیگری هم، بدون تأیید معاونت تخصصی متولی سامانه، برای افراد دسترسی باز نمی‌کند.

مسئله‌ای که وجود دارد این است که الان معاونت شهرسازی‌ها هم می‌گویند فاوایی‌ها در اختیار ما نیستند. مثلاً یک بار به معاونت شهرسازی گفتیم نرخ جدید عوارض بافت فرسوده چرا در سامانه اعمال نمی‌شود، گفتند خانم فلانی در سازمان فاوا باید انجام دهد. گفتیم چرا انجام نمی‌دهد؟ گفتند خانم فلانی فعلاً مشغول کار روی سامانه شهرزاد است. امیرحسین عبدالله‌زاده: الان وضعیت طوری شده که شما نمی‌دانید در رابطه با سامانه شهرسازی طرف حساب شما چه کسی است. یک مدتی مرکز نوسازی روی معاونت شهرسازی فوکوس کرده بود، اما آخر سر به این نتیجه رسید که معاونت، در اینکه تغییرات موردنظر مرکز در سامانه شهرسازی صورت نمی‌گیرد، تقصیری ندارد. بعد از آن مرکز رفت سراغ سازمان فاوا، ولی آنجا هم به این نتیجه رسید که فاوایی‌ها از شهرسازی‌ها بی‌تقصیرترند. و خلاصه آخرش هم نفهمید با چه کسی طرف است و گفت من به فرایندهای حوزه شهرسازی ورود نمی‌کنم.

مهدی عزیزی: یعنی وقتی به سازمان فاوا می‌گویید چرا کارهایی که باید را انجام نمی‌دهی، می‌گویید معاونت شهرسازی باید به من بگوید که چه کاری را بکنم. از معاونت شهرسازی که سؤال می‌کنی، می‌گوید من اولویت‌هایم را به سازمان فاوا گفته‌ام ولی سازمان کار را انجام نمی‌دهد.

حالا الان مرکز نوسازی لایحه‌ای آورده که برای راهبری موضوع الکترونیکی شدن خدمات شهرداری شورایی تشکیل شود که از مرکز نوسازی، سازمان فاوا، معاونت شهرسازی و برخی واحدهای دیگر شهرداری هم در آن حضور داشته باشند بلکه از این طریق مرکز نوسازی قدرت بیشتری برای پیشبرد کار پیدا کند. ما که در شورا دیگر دستانمان به جایی بند نیست.

^{۱۹} سی‌تی‌اس (Customer Technical Support) سرواژه انگلیسی مخفف پشتیبانی فنی مشتریان است.

امیرحسین عبدالله‌زاده: قبلاً دو بازیگر اصلی بودند که به همدیگر پاس می‌دادند: معاونت شهرسازی و سازمان فاوا. این لایحه اگر تصویب شود، می‌شوند چند بازیگر، مرکز نوسازی و دیگر اعضای آن شورا هم اضافه می‌شوند. خلاصه بحث شفافیت صدور پروانه به این سه دلیل به نتیجه نرسید؛ اول به دلیل اینکه خلط موضوع شد با الکترونیکی کردن و کارهای یومیۀ معاونت شهرسازی، دوم اینکه برای معاونت دغدغه نبود چون برای خودشان سیستم خیلی هم شفاف بود، و سوم هم اینکه متولی روشنی نداشت. باین حال به نظر من کار مهمی که خود خانم آروین کرد این بود که از درون سیستم شورای شهر و شهرداری افرادی مثل آقای عزیزی را آورد و در این موضوع درگیر کرد. این افراد، که از سر شانس یا اتفاق یا هر چیز دیگری با خانم آروین هم‌فکر و همسو شدند، بعد از پایان دوره قبل هم در سیستم ماندند و همچنان موضوعات مختلف را پیگیری می‌کنند و توانستند برخی موضوعاتی که در دوره قبل به نتیجه نرسید را به نتیجه برسانند.

مهدی عزیزی: به نظر من هم بزرگ‌ترین مزیت شیوۀ کاری خانم آروین این بود که کسانی را در سیستم پیدا کرد که هم دیدگاهشان به او نزدیک بود و هم ورود تخصصی به حوزه‌های مختلف شهرداری داشتند. حالا من خودم را مثال نمی‌زنم. اما به نظرم می‌رسد شما هرکاری که بخواهید انجام دهید باید بروید افرادی که دیدگاهتان به هم نزدیک است را پیدا و توجیه کنید و البته آن افراد هم باید در حوزه تخصصی‌ای که می‌خواهند با شما همکاری کنند دستی داشته باشد، مسائل و مناسبات را بفهمند، بروند سر اصل موضوع و شهرداری بتواند آن‌ها را دور بزند. به نظرم خانم آروین در این کار موفق بود. من بعداً که طرح‌ها و لوایح حوزه شفافیت که در شورای پنجم مصوب شده بود را نگاه کردم دیدم چقدر تخصصی و خوب نوشته شده‌اند، چقدر روی زمین‌اند و فضایی و روی هوا نیستند. خب این اتفاق حتماً در نتیجه مشورت با افرادی شکل گرفته که در حوزه‌های مربوطه متخصص بودند و آمدند با خانم آروین همکاری کردند. ما هم وقتی شروع به همکاری با خانم آروین در حوزه شهرسازی کردیم سعی‌مان بر این بود که کار واقعی و روی زمین انجام دهیم و، همان‌طور که خدمتان گفتم، دو موضوع تکمیل کارتابل شهروندی و الکترونیکی شدن صدور پایان کار آپارتمانی را پیگیری کردیم.

ما واقعاً الکترونیکی شدن دریافت پایان کار آپارتمانی را در دوره قبل به یک نتیجه‌ای رساندیم، یعنی زیرساخت فنی و سامانه‌اش درست شد. اولش یک صفحه خام بالا آورده بودند که شهروند معمولی که به آن مراجعه می‌کرد اصلاً نمی‌فهمید چطور باید خودش را معرفی کند، نمی‌دانست کد ملی بزند یا کد شناسایی ملک را بزند. کد شناسایی هشت‌رقمی است اما سایت می‌گفت کد سیزده‌رقمی را وارد کن. ما سعی کردیم کاربری این صفحه را ارتقا دهیم. مثلاً گفتیم شما یک مثال از کدی که باید وارد شود در این صفحه بگذارید یا مثلاً عکس فیش نوسازی را بگذارید و روی آن نشان دهید که کدام کد باید وارد شود. آخراً هم گفتیم این کارها را ول کنید، بگذارید طرف بتواند از روی نقشه شهر تهران خانه‌اش را انتخاب کند و بگوید ملک من این است، و سیستم خودش اطلاعات ملک را بخواند.

مصاحبه‌کننده: شما می‌گویید دریافت الکترونیکی پایان کار آپارتمانی به انجام رسید. پس چرا این سرویس الان فعال

نیست؟

مهدی عزیزی: چون می‌گویند می‌خواهند به درگاه یکپارچه خدماتی دولت وصل شوند.

مصاحبه‌کننده: این موضوع را کمی باز می‌کنید؟

مهدی عزیزی: ببینید، شهرداری تهران طبق قانون ملزم است به درگاه ملی مجوزها و سامانه ملی زمین متصل شود. مرکز تحول شهرداری به عنوان متولی پیگیری انجام این کار در شهرداری، تقریباً دو سال پیش، جلساتی را برگزار کرد اما بعد از یکی-دو جلسه، کار رها شد. حالا از هفت-هشت ماه پیش دوباره به جد شروع کرده است به جلسه گذاشتن.

مصاحبه کننده: با کجا؟

مهدی عزیزی: با سازمان فناوری اطلاعات کشور، سازمان اداری و استخدامی، وزارت اقتصاد و دارایی و سامانه ملی زمین که ذیل وزارت اقتصاد و دارایی قرار دارد.

امیرحسین عبدالله زاده: و همچنین هیئت مقررات زدایی^{۲۰}.

مهدی عزیزی: بله، اینها ارکان بیرونی هستند. در شهرداری هم مرکز تحول و معاونت شهرسازی و سازمان فاوا به طور مستقیم درگیر این موضوع هستند.

من به طور اتفاقی فهمیدم که چنین جلساتی در حال برگزاری است، یعنی ما -شورا و کمیسیون شهرسازی- از ابتدا در این بازی نبودیم. با آقای سلیمی، مدیرکل تدوین ضوابط معاونت شهرسازی، رفیق شده بودم و یک بار او به من گفت من فردا فلان جلسه ام، شما نیستی؟ گفتم نه، چه جلسه ای؟ بعد زنگ زدم به مرکز تحول که شما فلان جلسه را دارید؟ گفتند بله. گفتم شورا را دعوت نکرده اید؟ گفتند نه، اما شما تشریف بیاورید، شورای برای ما مهم است و از این حرفها. ما هم جلسه را رفتیم و از جلسه بعدش دعوتمان می کردند. نکته بامزه این است که وقتی دعوت نامه می دهند هم آن را خطاب به آقای عباسی^{۲۱} می فرستند و می گویند نماینده تان را بفرستید. یعنی به کلیت شورا کاری ندارند.

برگردم به سؤال شما. اگر بخواهم راستش را بگویم نمی دانم سرویس دریافت پایان کار آپارتمانی از کی قطع شد. آبان سال گذشته ما -کمیسیون شهرسازی- جلسه ای با معاونت شهرسازی داشتیم که آقای جواهریان از کمیته شفافیت هم در آن جلسه حضور داشت. در آن جلسه من گفتم این سرویس به صورت الکترونیکی وجود دارد. سامانه را باز کردم و یک بار، از اول تا آخر، همه مراحل را طی کردم. همه اطلاعات لازم را هم خیلی سریع بارگذاری کردم چون از قبل مدارک و اطلاعات لازم را داشتم، وگرنه باز هم اگر شهروند عادی سراغ سامانه می رفت در آن گم می شد. خلاصه تا مرحله نهایی که پرداخت هزینه دفتر خدمات بود رفتیم ولی آنجا گیر کردیم. سیستم پرداخت وصل نبود. گفتیم چرا سامانه به درگاه بانک وصل نیست؟ گفتند که قطعش کردیم تا بعد ببینیم چطور می خواهیم به درگاه ملی مجوزها وصل شویم!

مصاحبه کننده: به عنوان سؤال پایانی این بخش، نقش دفاتر خدمات الکترونیکی در به نتیجه نرسیدن الکترونیکی شدن

فرایند صدور پروانه چه بود؟ نه تنها در دوره قبل، که در دوره فعلی هم این کار انجام نشد. این در حالی است که معاون

شهرسازی در ماه اردیبهشت مصاحبه ای کردند و گفتند که فرایند صدور پروانه تا آخر ماه آینده صد درصد الکترونیکی

می شود.

^{۲۰} هیئت «مقررات زدایی و تسهیل صدور مجوزهای کسب و کار» ذیل وزارت «امور اقتصادی و دارایی»

^{۲۱} مهدی عباسی، عضو ششمین دوره شورای شهر تهران و رئیس کمیسیون «شهرسازی و معماری» شورا

امیرحسین عبدالله‌زاده: بله، اصلاً در یکی از جلسات ایشان به مدیرکل تدوین ضوابط گفت که اگر این کار را تا فلان تاریخ انجام ندادی تو را می‌لندازم بیرون. درنهایت کار انجام نشد و آقای مدیرکل هم -البته به دلایل دیگری- مدیر باقی نماند.

مهدی عزیزی: حالا برویم سر اصل موضوع. بگذارید ابتدا ببینیم فلسفه شکل‌گیری دفاتر خدمات الکترونیک و نقش آن‌ها چه بوده است. فلسفه‌اش از اسمش مشخص است؛ ما می‌خواستیم خدمات را الکترونیک کنیم، اما مشکلی داشتیم و آن این بود که اکثر مردم نمی‌توانستند به این سیستم الکترونیکی دسترسی داشته باشند. سال ۸۵ که دفاتر خدمات شکل گرفتند در حدود ۹ درصد از مردم به اینترنت دسترسی داشتند؛ سال ۹۸ یا ۹۹، این آمار در حدود ۹۱ درصد بود. به همین دلیل دفاتر خدمات الکترونیک شکل گرفتند تا دسترسی مردم به خدمات الکترونیکی را تسهیل کنند. اما خب دفاتر خدمات صرفاً تسهیل‌کننده ارائه خدمات به مردم باقی نماندند و در طول زمان خودشان جزئی از بدنه شهرداری در فرایندهای حوزه شهرداری شدند و در واقع روابط و مناسباتی فارغ از بحث ارائه خدمات الکترونیک بین دفاتر و شهرداری شکل گرفت.

دفاتر می‌توانستند نقش سازنده‌ای در ارائه خدمات الکترونیک داشته باشند اگر ساختارشان مشابه کافی‌نت‌ها باقی می‌ماند. کافی‌نت واقعاً مثال خوبی در ایران است. کافی‌نتی می‌گوید اگر تو بلد نیستی بروی در سایت یارانه‌ها و ببینی دهکت چند است، من بلام. کد ملی‌ات را بگو، بعد هم کدی که روی موبایل آمده را برای من بخوان تا نتیجه را ببینیم. کافی‌نتی برای اینکه دهک تو را بگوید کاری ندارد که برای مثال تو ارتباطی با وزارت اقتصاد و دارایی داری یا نه، یا دهک درآمدی‌ات را درست اعلام کرده‌ای یا نه. اما درمورد دفاتر، این اتفاق نیفتاده است و ما نقش و وظیفه خیلی بیشتری به دفاتر خدمات داده‌ایم. شما حتماً باید به دفتر خدمات منطقه‌ای که ملک‌ت در آن قرار دارد بروی. و مثلاً اگر در منطقه یک باشی، باید بروی مثلاً دفتر ۱۰۱؛ اگر بروی دفتر ۱۰۲ کارت یا انجام نمی‌شود یا سخت انجام می‌شود. در رابطه با دفاتر چند اتفاق نامطلوب دیگر هم افتاده. یکی اینکه دفاتر شده‌اند کاربر تخصصی سامانه‌های شهرداری، یعنی برخی کارها را خود کارمند شهرداری هم دیگر بلد نیست با سامانه انجام دهد و دفتر باید انجام دهد. به عبارتی شهرداری الان در برخی کارهای تخصصی متکی به کارشناسان دفاتر خدمات الکترونیک شده است و خودش از نیروی متخصص آن امور خالی شده است و این خیلی بد است. مثلاً الان بروید به معاونت شهرداری منطقه بگوئید اطلاعات نقشه‌های معماری را در سیستم وارد کن بلد نیست. چه کسی بلد است؟ کارشناس بازدید دفتر خدمات الکترونیک که الان کارشناس متخصص حوزه شهرداری شده است.

اتفاق دوم، که مهم‌تر هم هست، این است که دفاتر در کارهایی که علی‌الاصول خودِ ذی‌نفع -مقاصی پروانه- باید انجام می‌داد هم ورود کرده‌اند. الان دفاتر کار تهیه تایتل را هم انجام می‌دهند، نقشه را هم می‌کشند. یکی از مدیران کل معاونت شهرداری در دوره پیش می‌گفت که ۳۴ درصد دفاتر کار دفتر مهندسی را هم انجام می‌دهند. دفتر مهندسی یک نهاد خصوصی است. دفتر خدمات الکترونیک فقط باید کار کافی‌نتی را بکند نه کار دفتر مهندسی. اما کار دفتر مهندسی را هم دارد انجام می‌دهد و این اتفاق محل تعارض منافع است.

سومین اتفاق واگذاری بخشی از نقش‌های حاکمیتی شهرداری در حوزه معماری و شهرداری به دفاتر خدمات الکترونیک است. یک زمانی در حوزه حمل‌ونقل و ترافیک هم چنین اتفاقی افتاده بود. یعنی مثلاً شما طرح ترافیک

می‌خواستی باید دمِ دفتر را می‌دیدى تا مدارک تو را تأیید کند. بعد از آن دیگر کسی خیلی کاری به کار تو نداشت. البته دوره پیش کلاً آن سیستم را ترک‌اندند. اما واگذاری نقش حاکمیتی در حوزه معماری و شهرسازی هنوز هم به‌صورت جدی وجود دارد. مثلاً اینکه یک ملک خلاف دارد یا ندارد را دفتر تأیید می‌کند. اگر دفتر خدماتی به‌اشتباه بگوید که ملک خلاف دارد، مالک سه ماه باید دنبالش بدود که نشان دهد ملکش خلاف ندارد و دفتر اشتباه کرده است.

ببینید، شهرداری هم از واگذاری وظایف حاکمیتی‌اش به دفاتر استقبال می‌کند. ترجیح می‌دهد اینکه ملک خلاف دارد یا ندارد را دفتر مشخص کند که مردم اگر هم شکایتی دارند بروند سراغ دفتر. دفتر هم از این موضوع -واگذاری وظایف حاکمیتی- استقبال می‌کند چون او هم از این طریق کاسبی می‌کند. اصلاً اگر این وظایف را نداشت که کسی با دفتر کاری نداشت. فکر کن وزارت اقتصاد و دارایی به کافی‌نت‌ها این اختیار را بدهد که آن‌ها بررسی کنند که طرف مثلاً مدارک درآمدی‌اش درست است یا نه و اگر درست است، تیک تأیید را بزنند یا این اختیار را به آن‌ها بدهد که درخواست بررسی مجدد مدارک را تأیید کنند. درحالی‌که الان این جور نیست. هر کسی به دهکش اعتراض داشته باشد خودش می‌تواند اعتراض را ثبت کند.

خلاصه این مثال را زدم که بین کافی‌نت و دفاتر خدمات الکترونیکی شهر مقایسه کنم. پس درمورد دفاتر، به‌خاطر این سه موضوعی که گفتم، دیگر موضوع کافی‌نت بودن مطرح نیست: یک اینکه شهرداری از کارشناس‌های حوزه خودش خالی شده، دو اینکه شهرداری برخی وظایف حاکمیتی خودش را به دفاتر واگذار کرده، و سه اینکه دفاتر خدماتی را ارائه می‌دهند که محل تعارض منافع است. به قول معروف، دفتر برای خودش «أنا رجل» شده است. این وضعیت بر نحوه الکترونیکی‌شدن خدمات هم اثر گذاشته و تحقق آن حالت ایده‌آلی که شهروندسپاری انجام گیرد، یعنی شهروند این امکان را داشته باشد که صفر تا صد فرایند را خودش طی کند را دور از دسترس کرده است؛ لازمه این که خود شهروند صفر تا صد فرایند را طی کند این است که فرایندها ساده شود، اصل محاسبات و پردازش‌ها در back-office (پسخوان) صورت گیرد و کاری که در front-office (پیشخوان) از شهروند خواسته می‌شود که انجام دهد یک چیز ساده باشد.

حرف من این نیست که در شرایط ایده‌آل ما نیازی به دفاتر خدمات نداریم، چون حتی در شرایطی که خودکارسازی و شهروندسپاری خدمات به‌طور کامل محقق شده باشد هم ممکن است افرادی باشند که نتوانند با سامانه کار کنند یا به هر دلیل ترجیح دهند به‌جای اینکه خودشان با سیستم و سامانه درگیر شوند، کار را بدهند دست جایی که مربوط به شهرداری است تا او برایشان انجام دهد. به عبارتی اگر بخواهیم خدماتمان همه‌جانبه و همه‌شمول باشد، باز هم به جایی مثل دفتر خدمات الکترونیک نیاز داریم. اما همان‌طور که پیش‌تر توضیح دادم، با وضعیت فعلی دفاتر خدمات، خیلی از مسیر اصلی منحرف شده‌ایم و ردپای این انحراف در الکترونیکی‌کردن خدمات هم دیده می‌شود.

یادم می‌آید آن زمان که پیگیر الکترونیکی‌شدن دریافت پایان کار بودیم، من خیلی دعوا کردم سر اینکه اختیار تأیید اینکه ملکی خلاف دارد یا ندارد دست دفتر خدمات نباشد. اما آخر سر هم این دسترسی را برای دفاتر حذف نکردند و اگر الان هم دریافت الکترونیکی پایان کار مجدد راه بیفتد، همچنان تأیید این موضوع در اختیار دفتر است.

مصاحبه‌کننده: اگر شهرداری بخواهد دفاتر را کلاً جمع کند چه مشکلی وجود دارد؟

مهدی عزیزی: یک مشکل این است که در حال حاضر در شهرداری کارشناسان متخصص در ورود و چک اطلاعات نداریم و جمع کردن دفاتر خلائی را به لحاظ نیروی تخصصی در شهرداری ایجاد می‌کند. البته این مشکل را یک ذره حل کرده‌ایم؛ شهرداری در سامانه برای مهندسان طراح و ناظر کارتابل مهندسی ایجاد کرده و مهندسان را الزام کرده است که خودشان اطلاعات مربوط به کار خودشان را در سامانه وارد کنند. البته هنوز هم خیلی‌ها -که از رفقای خودمان هم هستند- مثلاً نقشه معماری را می‌کشند و آن را به دفتر می‌برند و می‌گویند تو اطلاعاتش را در کارتابل وارد کن، من خودم نمی‌توانم و بلد نیستم.

مطلب دوم این است که باید ببینیم با آن وظایف حاکمیتی که در حال حاضر بر عهده دفاتر است چه می‌خواهیم بکنیم. مثال می‌زنم؛ طبق قانون جامع خدمات‌رسانی به ایثارگران^{۲۲}، ایثارگران در پرداخت عوارض صدور پروانه ساخت‌وساز مشمول تخفیف می‌شوند. در حال حاضر چه کسی این موضوع را چک می‌کند؟ دفتر خدمات؛ معاونت شهرسازی شهرداری‌های مناطق حتی به این بخش از سامانه دسترسی هم ندارند. اگر این وظیفه را از دفتر بگیری، آن را به کدام قسمت در شهرداری می‌دهی؟ به معاونت شهرسازی می‌دهی؟ معاونت شهرسازی می‌گوید به من ارتباطی ندارد.

امیرحسین عبدالله‌زاده: ببینید، سال ۹۱ یک سامانه خیلی خوب و به‌روز در حوزه شهرسازی ایجاد شد، اما از آن زمان به بعد، این سامانه، جز در بخش دریافت عوارض، تغییر جدی‌ای نداشته است. همین اتفاق در مورد نقش‌ها و وظایف دفاتر خدمات الکترونیک هم افتاده است و ساختار و فرایندهای این دفاتر متناسب با تغییرات یک دهه اخیر تغییر نکرده است. در نتیجه لختی و جمود در آن رسوب کرده و آن سیستم جوان و شادابی که قرار بود به کمک شهرداری بیاید تبدیل به یک سیستم عجوزه شده و دیگر خودش به یک معضل و مانع و چالش برای شهرداری تبدیل شده است. بسیاری از مراحل که شهروند برای دریافت پروانه در دفتر طی می‌کند را مجدداً باید در شهرداری هم طی کند؛ شهرداری می‌گوید این من هستم که باید زیر جواز تو را امضا کنم و دفتر مسئولیتی در این باره ندارد، پس اسناد و مدارک را برای من هم بیاور. یعنی آن ساختاری که قرار بود کمک کار شهرداری هم در پرفورمنس، هم در شفافیت و هم در هوشمندسازی باشد به کل دارد نتیجه عکس می‌دهد و روزبه‌روز هم این وضعیت دارد و خیمه‌تر می‌شود. این درگاه ملی مجوزها هم که جوان است و هنوز پا نگرفته ده-پانزده سال دیگر ممکن است چنین بلاهایی سرش بیاید، اگر در طول زمان پویا نباشد و تغییرات لازم را در ساختار، فرایندها و زیرساخت‌هایش ندهند.

مهدی عزیزی: چند سال است در شورا در مصوبات مختلف می‌نویسیم که شهرداری لایحه بازنگری دفاتر را بیاورد، از جمله در آخرین مصوبه تعرفه خدمات دفاتر خدمات الکترونیک هم یک ماده گذاشتیم که شهرداری، تا پایان شهریور، لایحه ساماندهی دفاتر خدمات الکترونیک را بیاورد.

امیرحسین عبدالله‌زاده: دفاتر سال‌هاست که از نظر اجرایی، رویه‌ای و محتوایی تکان نخورده‌اند. مثلاً مؤسسه فناوران^{۲۳}، چهار سال، معاون فنی و اجرایی نداشته است. حالا کمیته انضباطی دفاتر خدمات دست چه کسی است؟ دست همین معاونت مؤسسه. پس یعنی دفاتر خدمات هم چهار سال کمیته انضباطی نداشته‌اند. بگذریم که الان هم که مثلاً آمده‌اند

^{۲۲} قانون جامع خدمات‌رسانی به ایثارگران، مصوب ۹۱/۱۰/۰۲

^{۲۳} مؤسسه «فناوران شهر» ذیل سازمان «فناوری اطلاعات و ارتباطات» شهرداری تهران. این مؤسسه وظیفه سیاست‌گذاری، تعیین خط‌مشی، ارزیابی، پایش، مدیریت و راهبری دفاتر خدمات الکترونیک شهر را بر عهده دارد.

کمیته انضباطی را تشکیل دهند، شدیدترین محکومیت کسی که تخلف سنگین کرده باشد این است که مثلاً یک ماه دسترسی اش به سامانه را ببندند. یا اگر بالاترین حد از تخلف و فساد در دفتری اتفاق بیفتد مثلاً می آیند تمام پرونده‌هایی که دست این دفتر است را به مدت سه ماه به دفتر دیگری واگذار می کنند. یعنی مجازات‌ها در حد یک شوخی است. خلاصه حرفم این است که در این سال‌ها فرایندهای اجرایی دفاتر تکان نخورده، دفاتر لخت، خانگی و اهلی شده و به قول معروف رسوب کرده‌اند، هرکاری که خواسته‌اند کرده‌اند و هیچ‌گونه بازدارندگی، نظارت، تنبیه و حتی تشویقی هم در کار نبوده و به مرور، بعد از ده سال، به چیزی تبدیل شده‌اند که کاملاً بر ضد اهداف اولیه از تشکیل آن عمل می کنند و روزبه‌روز هم این وضعیت دارد بدتر می شود.

به‌علاوه، چون منافع و، به تبع آن، تعارض منافع سنگینی حول این دفاتر به وجود آمده. اگر بخواهید آن‌ها را حذف کنید، شروع می کنند به لابی کردن یا اینکه کار شهرداری را می خوابانند و می روند در فازی که شهرداری نتواند از جایش تکان بخورد. ببینید، زمان آقای حناچی - و البته الان هم چندان فرقی با آن زمان ندارد - ۵۰ تا ۷۰ درصد درآمد شهرداری از عوارض حوزه شهرداری تأمین می شد. اگر دو روز کار دریافت عوارض بخوابد، شهرداری چند صد میلیارد متضرر می شود. به عبارتی درآمدهای حوزه شهرداری رگ حیاتی شهرداری محسوب می شود و اهمیت حفظ این رگ حیاتی حتی افراد خوب و جسور را به شدت محافظه کار می کند. مثلاً آقای صارمی که به شدت به دنبال ایجاد تحول در دفاتر خدمات بود - معتقد بود دفاتر خدمات باید کلاً منحل شوند - بسیار محافظه کار شد و ترسید که نکند به دفاتر دست بزند و یکهو کار بخوابد 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 می کنند موجب شده است کسی به دفاتر خدمات دست نزند.

مهدی عزیزی: در همین رابطه بگذارید داستانی را برایتان بگویم. اوایل سال، آقای صارمی وظیفه خیلی مهمی را به آقای عربی - مدیرکل تدوین ضوابط معاونت شهرداری - سپرد و آن هم حذف مرحله تأییدیه نقشه‌های معماری توسط شهرداری بود. درواقع آقای صارمی، آقای عربی و آقای سلیمی - که پیش از آقای عربی مدیرکل تدوین ضوابط بودند - بر این نظر بودند که وقتی مهندس معمار نقشه را تأیید و پای آن را مهر کرده، لزومی ندارد شهرداری هم نقشه را بررسی کند و بگوید درست است یا نه، یا مقررات ملی ساختمان در آن رعایت شده است یا نه. مسئولیت تأیید نقشه با مهندس معمار است و او هم صلاحیتش را از جای دیگری - سازمان نظام مهندسی ساختمان - گرفته است. اگر ما بعداً متوجه شدیم که نقشه مطابق ضوابط نبوده است، می رویم از مهندس معمار شکایت می کنیم تا پروانه‌اش باطل شود. یعنی خلاصه حرفشان این بود که شهرداری صرفاً تطابق سطح و سطوح ملک و کاربری آن با طرح تفصیلی را کنترل کند و کاری به درست بودن نقشه نداشته باشد. از سال ۹۸ هم چک کردن سطح و سطوح سیستمی و خودکار شده بود و اصلاً نیازی به عامل انسانی نبود. قرار شد آقای عربی پیگیر حذف مرحله تأییدیه نقشه از فرایند صدور پروانه شود. اتفاقی که در نهایت افتاد این بود که از هفت مرحله‌ای که نقشه در آن چک می شد، پنج مرحله‌ای که در معاونت شهرداری مناطق گردش می خورد حذف شد، اما دو مرحله‌ای که در دفاتر خدمات انجام می شد باقی ماند؛ در ماه اردیبهشت بود که گفتند دفاتر نقشه‌ها را کنترل کنند.

مصاحبه‌کننده: بررسی و تأیید نقشه توسط دفاتر محل تعارض منافع است؟

مهدی عزیزی: بله، گلوگاه است. کارشناس دفتر می‌گوید نقشه‌ات مشکل دارد و با مقررات ملی جور نیست. تو می‌گویی من هم می‌دانم مشکل دارد، اما اداره شهرسازی منطقه آن را تأیید کرده است. دفتر می‌گوید نه، به هر حال نقشه مشکل دارد و ما تأیید نمی‌کنیم، دم ما را ببین تا ما کار را بفرستیم جلو. البته این مثالی که گفتم حالت ضایع ماجراست. یک حالت دیگر این است که کارشناس دفتر به شما می‌گوید نقشه ایراد دارد - و راست هم می‌گوید که ایراد دارد - اگر بخواهی، ما می‌توانیم نقشه را برای اصلاح کنیم. شما هم به عنوان کسی که خودش معماری نمی‌داند و نقشه‌اش را به یک شرکت مهندسی داده بوده، نقشه را برای اصلاح به دفتر می‌دهید که کار دوباره گره نخورد.

مصاحبه‌کننده: خب مگر دفتر نباید به مراجع بگوید که ایراد نقشه‌ها پیش چیست؟

مهدی عزیزی: چرا، ایرادها باید ثبت شوند.

مصاحبه‌کننده: خب پس با این حساب مراجع می‌تواند نقشه را جهت رفع ایرادات به هر شرکت مهندسی که بخواهد بدهد و لزومی ندارد حتماً از خدمات مهندسی دفاتر استفاده کند.

مهدی عزیزی: بله، همین‌طور است اما ممکن است دفتر ایرادات را یکی‌یکی به شما بگوید و شما را هی ببرد و بیاورد تا آخر سر شما هم بگویید که اصلاً نقشه را می‌دهم به خودت که اصلاح کنی. شما مثلاً بیست تومان به مهندس معمار داده‌ای تا نقشه را برای مهر کند، پنج تومان هم به دفتر می‌دهی و دفتر هم واقعاً خدمات مهندسی به شما ارائه می‌کند. اما به هر حال گلوگاهی است که در خودش تعارض منافع دارد.

امیرحسین عبدالله‌زاده: دفاتر الان چند سال است که می‌خواهند در آیین‌نامه جدید خودشان امتیاز دفتر خدمات را موروثی کنند. یعنی این‌ها این قدر خانگی شده‌اند که می‌گویند امتیاز دفتر، بعد از فوت صاحبش، به بازماندگان به ارث برسد، مثل اتفاقی که برای شرکت‌ها طبق قانون تجارت می‌افتد. اما دفاتر شرکت نیستند. حالا جالب است که آقای صارمی که به دنبال این بود دفاتر کلاً باید جمع شوند الان با انتقال امتیاز یکی از دفاتر به دختر صاحب دفتر موافقت کرده است. تازه در این مورد، صاحب دفتر هنوز در قید حیات است. یا اینکه دفاتر خدمات الکترونیکی درخواست دارند که یک اتحادیه تشکیل دهند و از ذیل مؤسسه فناوران شهر خارج شوند. این نشان می‌دهد که شما با پدیده‌ای مثل مثلاً کافی‌نت یا دفتر خدمات قضایی یا پلیس +۱۰، که یک سری اپراتور ساده بچه‌مبث پشت کانتور آن نشسته‌اند، طرف نیستید.

مهدی عزیزی: بگذارید یک مطلب بامزه برای شما بگویم. شما می‌دانستید تعرفه خدمات دفاتر پیشخوان دولت سه سال است که تغییر نکرده است؟ من با یکی از صاحب‌دفترها صحبت کرده‌ام. خودش عجیب آدم شریفی بود. می‌گفت می‌خواهم دفتر را جمع کنم چون دخل و خرج دیگر به زور به هم می‌رسد، من از صدوخرده‌ای میلیون درآمد ماهانه، صد میلیونش را برای حقوق هفت کارمند می‌دهم. می‌گفت اصلاً برنامه بلندمدت دولت این است که دفاتر پیشخوان جمع شود و در واقع موبایل مردم بشود پیشخوان دریافت خدمات. دیگر لازم نخواهد بود کسی پشت کانتور بنشیند و خدمت دهد. البته دفاتر پیشخوان دولت، به خصوص در شهرستان‌ها، هنوز مزیت‌هایی دارند اما برنامه دولت این است که دفاتر را جمع کند و به همین خاطر هم هست که تعرفه‌هایشان را زیاد نمی‌کند.

من باز هم تأکید می‌کنم که از نظر من، حذف کردن دفاتر خدمات الکترونیکی خطاست و ارائه همه‌شمول خدمات به چنین ساختارهای تسهیلگری نیاز دارد، اما با توجه به وضعیت فعلی دفاتر شاید درستش این باشد که برای دوره‌ای این‌ها را حذف کنیم تا برخی گره‌ها از کار باز شود و کار راه بیفتد.

مصاحبه‌کننده: اگر الان به ابتدای همکاری‌تان با خانم آروین برگردید چه پیشنهادی به ایشان، چه در رابطه با تعریف

دستور کارها و چه در رابطه با شیوه پیشبرد آن، می‌کنید؟

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 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.

مصاحبه‌کننده: این شبکه‌سازی بر چه چیزی اثر می‌گذاشت؟

مهدی عزیزی: بر اینکه تغییرات عمیق‌تر و دائمی‌تر باشد و با جداشدن خانم آروین هم ادامه پیدا کند. امیرحسین عبدالله‌زاده: بگذارید در تأیید صحبت آقای عزیزی، مثالی بزنم. 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 آرام آرام پی گرفته شد.

مهدی عزیزی: موضوع دیگری که در ارتباط با سؤال قبلی شما می‌خواهم به آن اشاره کنم این است که به نظر من عدم درک ساختار درون شهرداری خیلی به کار خانم آروین آسیب زد. شیوه کار ایشان این بود که در موضوعات مختلف ابتدا پایه قانونی آن را می‌گذاشتند - همان که برای امور مختلف مصوبه می‌گرفتند - و بعد اجرای آن را از شهرداری پیگیری می‌کردند. اگر کارشناس ایشان در جلسه با کارشناسان و مدیران کل شهرداری به نتیجه نمی‌رسید، خود خانم آروین با معاون مربوطه جلسه می‌گذاشت. رویکرد ایشان در جلسات تعاملی بود، یعنی می‌گذاشت طرف شهرداری هم حرفش را بزند و با هم به یک جمع‌بندی مشترک برسند. این طور یاد می‌آید که بعد از این جلسات ما یک نامه مفصل می‌زدیم و همه توافقات جلسه را موردبهمورد و با جزئیات می‌نوشتیم. یک بار که بعد از مدت‌ها به یکی از این نامه‌ها مراجعه کردم گفتم بابا، ما چقدر علاف بودیم! چه دلیلی وجود داشت که چنین صورت جلسه دقیقی نوشته شود؟

خلاصه رویکرد خانم آروین تعاملی بود. آقای گلپایگانی که آن زمان معاون شهرسازی بود هم چنین رویکردی داشت و دلش می‌خواست کارمندانش را قانع کند. اما این سیستمی نبود که در شهرداری درک شود. الان آقای صارمی 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. ببینید، شهرداری یک نظام پادگانی بالا به پایین 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.

مجبور کردن در شیوه کار خانم آروین خیلی کم‌رنگ بود و باعث می‌شد کارها آن‌طور که باید به نتیجه نرسند. معاون یا مدیر مربوطه باید تحت فشار قرار گیرد و مجبور شود تا کاری را انجام دهد. اما 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 منافعی که 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. مثلاً خانم آروین باید جوری به آقای گلپایگانی فشار می‌آورد که او می‌دانست اگر کار را در وقت مقرر انجام ندهد روی صندلی معاونت نخواهد ماند و، به تبع آن، آقای گلپایگانی هم فشار مشابهی به معاون خود، آقای سلیمی، می‌آورد. 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 مدیر بالادست بنا ندارم تو را قانع کنم. حفظ جایگاهت منوط به اجرای این کار است.

شیوه خانم آروین این نبود. شاید هم خاصیت دانشگاهی بودن ایشان بود که این شیوه را قبول نمی‌کرد. امیرحسین عبدالله زاده: روش مذاکره و مصالحه با معاونان و تعارفات اداری و رفتارهای اداری و فرهیختگی جوابگو نیست. بلکه تهدید و فشار چندجانبه به مدیران به 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 بالا به پایین 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 یک سری 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 یک سال 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 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 درمورد شهردار منطقه‌ای صحبت می‌کنیم که پانصد تا هزار تا نیرو زیردستش دارد.

به‌هرحال 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. در کل حرفم این است که درک ساختار اداری و شیوه مدیریت منابع انسانی در هر مجموعه‌ای که به آن وارد می‌شویم تا در آن تغییر ایجاد کنیم ضروری است. شما باید بفهمید آن ساختار چطور کارش را انجام می‌دهد تا بتوانید روی آن ساختار سوار شوید و تغییرات موردنظرتان را ایجاد کنید.

مصاحبه‌کننده: این نکاتی که گفتید ناظر به شیوه پیشبرد کارها بود. در رابطه با هدف‌گذاری‌ها هم پیشنهادی برای خانم آروین داشتید؟ برای مثال در اوایل مصاحبه به این موضوع اشاره کردید که از نظر شما (آقای عزیزی) الکترونیکی کردن یک یا چند مرحله که بین چند فرایند مشترک بود مسیر بهتری بود نسبت به اینکه روی تمام الکترونیکی‌شدن یک فرایند تمرکز شود.

مهدی عزیزی: به نظرم اصل هدف‌گذاری‌ها درست انجام شده بود. اما در خردکردن کار، دو مدل می‌شد عمل کرد: بر مبنای نوع فرایند یا بر مبنای مرحله‌ای مشترک بین فرایندهای مختلف. به نظر من، درست است که اگر روی یک مرحله مشترک دست می‌گذاشتیم، کل فرایند مثلاً پایان کار الکترونیکی نمی‌شد، اما یک گام کلیدی در الکترونیکی‌شدن فرایندهای حوزه شهرسازی برداشته شده بود، شبیه کاری که الان در رابطه با اتصال شهرداری به درگاه ملی مجوزها رویش دست گذاشته شده است، اینکه مرحله تشکیل پرونده، فارغ از اینکه برای دریافت کدام خدمت باشد، بیاید روی درگاه ملی.

پس به‌طور کلی در هدف‌گذاری اختلاف‌نظری نداشتیم. اختلافاتی که در شیوه پیشبرد کار وجود داشت هم آن‌قدرها مهم و عمده نبود.

در پایان می‌خواهم به این نکته اشاره کنم که اعضای شورا عمدتاً درگیر روزمرگی می‌شوند، اینکه اگر لایحه‌ای، برنامه‌ای یا طرحی می‌آید آن را بررسی و درباره‌اش اظهارنظر کنند. اما به نظر من کمیته شفافیت و شهر هوشمند از محدود کمیته‌های شورای پنجم بود که برای خودش هدف مشخصی داشت و می‌خواست هدفش را در اتفاقاتی که در شهرداری می‌افتد پیگیری کند و این مزیت بزرگ کمیته شفافیت و شهر هوشمند بود که دیگر کمیته‌ها و کمیسیون فاقد آن بودند.

مصاحبه‌کننده: آقای عبدالله‌زاده، شما نکته‌ای ندارید؟

امیرحسین عبدالله‌زاده: اول در مورد خودم، اگر الان به ابتدای دوره همکاری با خانم آروین برمی‌گشتم، نگاه و افق بلندتری را ترسیم می‌کردم و همچنین کاری را که در یک سال انجام دادم شاید می‌توانستم در دو ماه انجام دهم. ببینید، من همین اردیبهشت پارسال (۱۴۰۱) دو روز در اتاق کمیته شفافیت نشستم و کار کردم و با همین کار دوازده پیش‌نویس طرح درگاه یکپارچه استعلامات^{۲۴} را درآوردم. یعنی اگر دوباره برگردم یک‌سری کارها را با فشار و گستردگی و عمق بیشتر از منظر شفافیت، انتشار عمومی اطلاعات و بازکردن فضا برای عموم ذی‌نفعان انجام خواهم داد. الان هم دو-سه تا موضوع در حوزه شهرسازی هست که قصد دارم آن‌ها را به طرح تبدیل کنم. اگر این موارد به تصویب اعضا برسد، خودبه‌خود، یک اتفاق ویژه در حوزه شهرسازی و مالی شهرداری رخ خواهد داد. برای مثال من هفته پیش آقای صادقی^{۲۵} را به این جمع‌بندی رساندم که طرحی بنویسیم در خصوص شفافیت محل‌های درآمدی شهرداری از حوزه شهرسازی و ایضاً بحث تهاترهای نقد و غیرنقد که شهرداری در حوزه درآمدی انجام می‌دهد. این کاری است که خانم آروین در دوره قبل به مرز انجام آن رسید، اما دیگر اجازه ادامه و اتمام فرایند را به ایشان ندادند. فکر می‌کنم اگر موانعی که پیش آمد پیش نمی‌آمد و خانم آروین هم با همان انرژی و انگیزه‌ای که پیش از آن موضوع شفافیت را پیش برده بود شش ماه دیگر ادامه می‌داد، این دو موضوع به نتیجه می‌رسید و به هدف خود در شفافیت نزدیک‌تر می‌شدیم.

مصاحبه‌کننده: منظورتان از بحث تهاترهای شهرداری راه‌اندازی بازار آنلاین تهاتر است؟

امیرحسین عبدالله‌زاده: بازار آنلاین تهاتر به خصوص در حوزه درآمدهای حوزه شهرسازی. مصوبه راه‌اندازی این بازار اواخر دوره پنجم به تصویب رسید^{۲۶}، ولی من به دنبال پیش‌نویس اولیه آن هستم و می‌خواهم آن را تبدیل به لایحه کنم که از طرف شهرداری به شورا ارائه و ان‌شاءالله تصویب شود. دوره پیش، آقای هاشمی^{۲۷} آن پیش‌نویس اولیه را که حاصل تلاش خانم آروین و تیم ایشان بود هوا کرد.

موضوع دیگری که از نظر من اهمیت دارد و تحقق آن اتفاقات عجیب‌وغریبی را در رابطه با استعلامات حوزه شهرسازی رقم خواهد زد وصل شدن شهرداری به درگاه ملی مجوزهاست. الان در این موضوع هم پرده‌نشین شده‌ایم که بیایم سه نفر از نمایندگان تأثیرگذار شورا و کارشناسانشان را توجیه کنیم که بروند در جلسات مرتبط چه بگویند که کار پیش برود. نکته بعدی که می‌خواهم به آن اشاره کنم این است که برخی اهدافی که خانم دکتر آروین در دوره قبل در حوزه شهرسازی دنبال می‌کرد به مدت زمان 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 مورد نظر است را ایجاد کند.

^{۲۴} مصوبه «الزام شهرداری تهران به ارائه لایحه یکپارچه‌نمودن درگاه صدور مجوزها، گواهی‌ها، استعلامات و خدمات غیرحضوری شهرداری تهران» مصوب ۱۴۰۱/۰۳/۰۱. در این مصوبه شهرداری ملزم شده است تا لایحه‌ای برای ایجاد درگاه واحد ارائه خدمات الکترونیکی شهرداری، با رعایت استانداردها و الزامات اسناد بالادستی، تهیه و به شورای شهر ارائه کند.

^{۲۵} احمد صادقی، عضو ششمین دوره شورای شهر تهران و رئیس کمیته «شفافیت و شهر هوشمند» ذیل کمیسیون «برنامه و بودجه» شورا

^{۲۶} مصوبه «دستورالعمل چگونگی فعالیت و فرایند تهاتر در بازار الکترونیکی تهاتر منابع غیرنقد شهرداری تهران»، مصوب ۱۴۰۰/۰۴/۲۲

^{۲۷} محسن هاشمی رفسنجانی، عضو و رئیس پنجمین دوره شورای شهر تهران

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. به‌علاوه، به نظر جامع‌ها هم هنوز به فرهیختگی لازم برای درک شفافیت نرسیده بود. مثلاً شخصی که مسئول امور توسعه نرم‌افزار در سازمان فناوری بود به من می‌گفت فلانی، به‌خاطر تو این کارهایی که می‌گویی را انجام می‌دهم، اما گیریم که درگاه شهروندی را هم ایجاد کردیم، چه کسی از این درگاه استفاده خواهد کرد؟ مردم اصلاً به آنجا سر نمی‌زنند.

آن موقع بحث درگاه ملی مجوزها و خیلی از سامانه‌های ارائه خدمات دولت مثل درگاه پرداخت مالیات سازمان مالیاتی، درگاه سوپرخن سامانه ملی تجارت و درگاه تأمین اجتماعی را نداشتیم و مردم سواد سایبرنتیک آن را نداشتند که با گوشی‌شان کار اداری انجام بدهند و مجوز بگیرند و امثال این‌ها. اما الان می‌توانم بگویم حتی پیرزن‌ها و پیرمردها هم سراغ این سامانه‌ها رفته‌اند. سازمان مالیاتی که اصلاً سیستم ممیز را جمع کرده و دریافت مالیات را کلاً روی سامانه برده است. سیستم قبلی‌اش به‌لحاظ پیچیدگی، فسادخیز بودن و فرسوده بودن، نابودتر و وحشتناک‌تر از شهرداری بود.

مهدی عزیزی: سازمان امور مالیاتی گفت حتی اگر درآمد من از بین برود ایراد ندارد، من سیستم ممیز را جمع می‌کنم. امیرحسین عبدالله‌زاده: خلاصه زمان خانم آروین هنوز فرهیختگی استفاده از پیشخوان موبایل و شفافیت و این‌ها نبود. هیچ‌وقت حرف حرف مسئول سامانه شهرسازی در سازمان فاوا را یاد نمی‌رود. گفت فلانی، به‌خاطر راضی کردن تو کارتابل شهروندی شهرسازی را راه می‌اندازم، ولی بدان که کارتابل شهرسازی به هیچ دردی 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 شهرسازی 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.

امیرحسین عبدالله‌زاده: خلاصه حرف من این است که موضوعاتی مثل شفافیت، انتشار عمومی، الکترونیکی کردن و نظایر آن، آن موقع هنوز در فهم جامعه نبود و مطالبه جامعه هم نبود. الان خیلی از آن حرف‌ها جزء بدیهیات شده است. یعنی اگر خانم آروین و پکیج تیم همراه ایشان در شورا و تیم شهرداری در دوره قبل چهار سال دیرتر آمده بودند، کاری که ایشان در دوره قبل طی چهار سال انجام دادند را به نظر من الان طی یک سال انجام می‌دادند و می‌توانستند افق‌ها و قله‌های جدیدی را بزنند.

مصاحبه‌کننده: خانم آروین، اوایل سال ۹۸، نطق پیش‌ازدستوری با عنوان «به نام مردم، به کام بسازفروش‌ها» در جلسه سخن شورا ایراد کردند که، به‌طور مختصر، حرف اصلی‌اش این بود که شهر تهران سال‌ها در همدستی بسازفروش‌ها با رأس مدیریت شهری و مدیران میانی اداره شده و فضا و هوای شهر خیلی ارزان فروخته شده و حالا هم که ما،

دوره پنجمی‌ها، می‌خواهیم عوارض ساخت‌وساز را افزایش دهیم، دائم تحت فشار هستیم که از تصمیم به به‌روزرسانی ضرایب فرمول محاسبه عوارض و افزایش آن عقب‌نشینی کنیم. به‌عنوان کارشناسان متخصص حوزه شهرسازی، اولاً چقدر با این تصویرسازی خانم آروین که شهر در همدستی آن سه ضلع اداره شده است موافقید، و ثانیاً چقدر با این تصویرسازی خانم آروین، که در پی تصمیم شورای پنجم به به‌روزرسانی و افزایش ضرایب، انواع لابی‌ها و مقاومت‌ها در مقابل این تصمیم شروع شده است موافق هستید؟

مهدی عزیزی: در اینکه شهر دست سرمایه‌داران است شک نکنید. قبلاً بوده و هنوز هم هست. دو تا فکت از اتفاقات این دوره در تأیید این حرف می‌گویم. یکی اینکه شهرداری لایحه‌ای آورد که عوارض ساخت‌وساز هتل ۶۰ درصد کم شود. هفته بعد از آن قرار بود لایحه تعیین عوارض ساختمانی بررسی و تصویب شود. ما گفتیم لایحه کاهش عوارض ساخت‌وساز هتل را نگه داریم و هر تغییری قرار است در عوارض ساخت‌وساز صورت گیرد را در لایحه تعیین عوارض ساختمانی اعمال کنیم. گفتند نه، بررسی لایحه کاهش عوارض ساخت‌وساز هتل فوریت دارد. حالا دلیلش چه بود؟ دلیلش این بود که صاحب یکی از هتل‌های بزرگ تهران می‌خواهد یک هتل جدید در ولنجک بسازد و شهرداری، برای کار این یک نفر، یک لایحه به شورا داد! پس بله، شهر دست سرمایه‌داران است و در آن دوره هم بود. آیا این گروه شورا و شهرداری را تحت فشار می‌گذارند؟ بله، تحت فشار می‌گذارند. در این دوره ما در لایحه عوارض ساختمانی گفتیم روی تراکمی که مازاد بر طرح تفصیلی داده می‌شود، یا به عبارتی انتفاعی که از ساخت‌وساز بیشتر حاصل می‌شود، جداگانه عوارض گرفته شود. اسمش را هم گذاشتیم «عوارض تأمین سرانه» اما شهرداری به آن می‌گفت O۴. بعد از اجرای این لایحه، یکی از اعضای شورا آمد گفت این اوشار -منظورش همان O۴ بود- چیست؟ باید یک فکری برای آن کنیم. یعنی به او رسیده بود که یک چیز جدیدی به اسم به قول ایشان اوشار باعث شده سازنده‌ها مجبور به پرداخت پول بیشتری شوند و ایشان هم بر علیه اوشار موضع گرفت.

اگر بخواهم یک مثال دیگر بزنم، سال پیش شهرداری لایحه‌ای آورد برای اینکه ساختمان‌سازها تا ۴۰ درصد روی عوارض ساختمانی تخفیف بگیرند. اجرایی هم شد و در اخبار نوشتند که شهرداری دوهزار و ششصد میلیارد تومان تخفیف به صاحبان سرمایه داده است. اکثر کسانی که از این تخفیف استفاده کردند هم سازندگان منطقه یک بودند. پس خلاصه این حرف درستی است که سرمایه‌داران شهر فشار می‌آورند و لابی می‌کنند.

اما در مورد آن موضوع خاصی که خانم آروین در رابطه با آن نطق کرد اتفاقاً ماجرا برعکس شد. یعنی به‌روزرسانی ضرایب به شیوه‌ای انجام گرفت که ضریب برای مناطق بالاتر از خط انقلاب افزایش پیدا کرد و برای مناطق پایین‌تر از خط انقلاب کاهش. سیاست معاون شهرسازی وقت این بود که در به‌روزرسانی ضرایب امتیاز بیشتری به مناطق کمتر برخوردار و فرسوده‌تر شهر داده شود. البته از نظر من این کار اشتباه بود و بهتر بود اصلاً ضریب تعدیلی تعیین نشود.

امیرحسین عبدالله‌زاده: من هم این‌طور به یاد می‌آورم که بعد از جلسه‌ای که خانم آروین در آن نطق کردند به ایشان گفتم حرفی که درباره به‌روزرسانی ضرایب زدید اشتباه بود. ببینید، سال ۹۳، شهرداری فرمولی برای محاسبه نرخ عوارض ساختمانی تعیین می‌کند و یکی از ضرایب این فرمول (ضریب p) را هم خیلی بالا در نظر می‌گیرد، به‌طوری که

میزان عوارض ساخت‌وساز نزدیک به ۷ درصد ارزش معاملاتی ملک می‌شود. در واقع یک جهش وحشتناک در میزان عوارض ایجاد می‌شود. فرمول طی سال‌ها ثابت می‌ماند اما ضریب p را سال به سال به‌روز می‌کنند تا اینکه در سال ۹۷ میزان عوارض ساختمانی به حدود ۰/۵ درصد ارزش معاملاتی ملک می‌رسد.

مهدی عزیزی: این یعنی فاجعه!

امیرحسین عبدالله‌زاده: یعنی اگرچه رقم ریالی عوارض، به خاطر جهش قیمت دلار و مسکن، هر سال افزایش پیدا می‌کرد، اما سهم آن از ارزش ملک ساخته‌شده کمتر و کمتر می‌شد؛ مثلاً دلار ده برابر شده بود اما عوارض ساخت‌وساز ۶۰-۷۰ درصد افزایش پیدا کرده بود. سال ۹۷، در مصوبه شورا، ضریب p طوری به‌روز می‌شود که سهم عوارض برای مناطق بالا حدود ۲ درصد می‌شود و برای مناطق پایین تقریباً بدون تغییر (در حدود ۰/۷ درصد) باقی می‌ماند. در واقع به‌روزرسانی ضریب در سال ۹۷، در حد خودش، یک جهش قیمتی در هزینه‌های جواز ساخت‌وساز برای مناطق بالا ایجاد کرد.

مهدی عزیزی: پس در واقع حرف خانم آروین در نطقشان که شورا دارد از تصمیم خودش مبنی بر افزایش سهم عوارض عقب‌نشینی می‌کند حرف دقیقی نبود. آن چیزی که خانم آروین در مورد آن نگران بود به مصوبه شورا مربوط نمی‌شد، بلکه به بخشنامه آقای جهانگیری^{۲۸} در سال ۹۹ برمی‌گشت. وقتی ضریب قیمت منطقه‌ای در سال ۹۹ وحشتناک بالا رفت، ایشان با بخشنامه کردن ضریب تعدیل، سهم عوارض ساختمان را به ۳۶ درصد و در سال بعد به ۱۶ درصد رساند. این ضریب به اسم خود ایشان هم معروف شد؛ آقای سالاری می‌آمد و در صحن می‌گفت «بله، ضریب جهانگیری...» امیرحسین عبدالله‌زاده: در نقد رویکرد خانم آروین در نطقی که داشتند، نگاه دیگری هم هست که می‌گوید قرار نیست درآمد شهر را از آن پنج یا ده هزار نفری که دارند بسازبفروشی می‌کنند دریاوریم. طبق این نگاه، شهر دارد به نه میلیون نفر سرویس می‌دهد و اینکه ما ده هزار نفر را بچزانییم تا خرج مدیریت شهر را درآوریم خیلی عدالت‌محور نیست. در پایان مایلم خاطره‌ای را که قبلاً بارها گفته‌ام و بعد از این هم بارها خواهم گفت برای شما بگویم. آقای صارمی سال ۹۴ آمد سر کلاس ما در دانشگاه و گفت شما فکر می‌کنید شهردار تهران چه کسی است؟ ما همه یک‌صدا گفتیم آقای قالیباف. گفت کورخواندید، تهران را دارند چندتا بسازبفروش اداره می‌کنند، آقای قالیباف که کاره‌ای نیست. البته این جمله انگار همین الان هم برقرار است و آن‌ها هستند که تعیین می‌کنند عوارض چقدر باشد یا چه کسی در حوزه شهرسازی مدیر باشد.

مهدی عزیزی: بله، دوره قبل هم که ضرایب به آن شکل به‌روزرسانی شد از دستشان دررفت و الان دارند درستش می‌کنند. در همین دوره هم برای مثال مصوبه شورا این بود که پرونده‌هایی که با رأی کمیسیون ماده ۵ پروانه می‌گیرند دو برابر عوارض بدهند، اما این را هم دوستان دارند زحمت می‌کشند و به حالت قبل برمی‌گردانند.

مصاحبه‌کننده: خیلی ممنونم از وقتی که در اختیار ما گذاشتید.

مهدی عزیزی: من هم به‌نوبه خودم از شما تشکر می‌کنم.

امیرحسین عبدالله‌زاده: من هم از شما ممنونم.

^{۲۸} اسحاق جهانگیری، معاون اول رئیس‌جمهور در زمان ریاست جمهوری حسن روحانی (۱۳۹۲-۱۴۰۰)

مصاحبه با سمیه فروغی

کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

تاریخ انجام مصاحبه: شهریور و دی ۱۴۰۱

مصاحبه‌کننده: خانم فروغی، ممنون که دعوت ما را برای مصاحبه پذیرفتید. در ابتدا لطفاً خودتان را معرفی کنید و بگویید که چطور همکار کمیته شفافیت و شهر هوشمند شدید.

سمیه فروغی: آشنایی من با کمیته شفافیت از طریق معرفی بود. از آذر ۹۶ به من گفتند که خانم دکتر آروین دنبال نیرو هستند. آن زمان خیلی مردد بودم که برای همکاری اقدام کنم یا نه. دلیلش هم این بود که خانم دکتر یک شخصیت سیاسی بودند و روحیات من این طور نیست که با شخصیت‌های سیاسی کار کنم و بیشتر دوست دارم وجهه علمی داشته باشم (قبل از همکاری با کمیته شفافیت هم در پژوهشکده سیاست‌گذاری دانشگاه شریف مشغول بودم). البته کلاً ایشان را خیلی نمی‌شناختم و راستش در انتخابات هم به‌شان رأی نداده بودم. با حرف‌هایی که در انتقاد و اعتراض به قرارگرفتن ایشان در لیست امید بود هم تقریباً همدل بودم چون، بنا بر رزومه، ایشان سبقتی اجرایی نداشتند و به آن‌هایی که به قرارگرفتن ایشان در لیست نقد وارد می‌کردند حق می‌دادم.

خلاصه درنهایت برای همکاری اقدام نکردم، اما 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 وجهه علمی شخصیت ایشان پررنگ است.

ابتدای سال ۹۷، شورای شهر می‌خواست عوارض پسماند را بازنگری کند. اینجا یک بحث تخصصی به اسم 'externality' پیش آمد که حوزه‌ای بود که من در آن کار کرده بودم. به این واسطه، مجدداً به من رجوع شد و من هم که واقعاً همیشه علاقه داشتم بتوانم دانشی را که دارم در کار اجرایی به کار گیرم، پذیرفتم. یعنی هم کار اجرا را دوست دارم و هم دوست دارم در اجرا وجهه علمی پررنگ باشد. بعد از آن، چند نفر از بچه‌های دانشگاه شریف که از بچه‌های اقتصاد بودند و در کمیسیون برنامه و بودجه با خانم دکتر کار می‌کردند پیشنهاد کردند که در چند جلسه از جلسات کمیته شفافیت شرکت کنم و در صورت تمایل، همکاری را ادامه دهم. رزومه فرستادم و یکی از شنبه‌هایی که جلسه کمیته برگزار می‌شد، خانم آروین به من گفتند جلسه را بیا. قرار بود به خانمی که قبلاً دانشجوی ایشان و، آن موقع، مسئول دفتر ایشان بود زنگ بزنم که دقیقاً به من بگوید که کجا باید بروم و چه کنم. یک خاطره‌یامزه هم دارم که به آن خانم - خانم طاهری^۲ - زنگ زدم و گفتم که من دارم می‌آیم، فقط ممکن است یک مقدار دیر برسم. بعد ایشان گفت شما دارید از کجا می‌آید؟ منظورش این بود که از کدام سازمان و مؤسسه. من هم گفتم از خانه‌مان. این اولین مواجهه من با خانم طاهری بود.

دفعه اولی که در جلسه کمیته شفافیت شرکت کردم، فکر می‌کنم جلسه با سازمان بازنشستگی بود. اصلاً از اتفاقاتی که در جلسه افتاد و سؤال و جواب‌هایی که ردوبدل شد خوشم نیامد؛ روند جلسه خوب نبود و خیلی به دلم نشست. آخر جلسه رفتم خودم را به خانم آروین معرفی کردم و گفتم من فلانی هستم. گفتند من که امروز وقت ندارم و شما فعلاً چند هفته جلسات کمیته شفافیت را بباید.

^۱ زمانی که فرد یا بنگاهی فعالیتی را انجام می‌دهد که منافع یا هزینه‌هایی برای سایرینی که ارتباطی با این فعالیت ندارند به همراه دارد این اثرات مثبت یا منفی را externality یا اثرات جانبی گویند. با استفاده از روش‌های ابداع شده برای کمی کردن این اثرات می‌توان آن‌ها را در محاسبات وارد کرد.

^۲ نجمه طاهری، مشاور بهاره آروین و عضو گروه راهبری کمیته شفافیت و شهر هوشمند

آن موقع به نظرم برداشتشان از شفافیت خیلی سطحی بود، یعنی شفافیت را صرفاً انتشار یک سری داده می‌دانستند و نسبت به اتفاقاتی که در پشت سیستم باید بیفتد تا داده ثبت بشود و به مرحله انتشار روی سایت شفاف برسد دید نداشتند. در جواب دوستانی که من را معرفی کرده بودند و می‌پرسیدند نظرت چیست، می‌گفتم به نظرم خوب نیست. در همین حین، خانم آروین پیشنهاد انجام پروژه‌ای برای تدوین شاخص شفافیت شهرداری تهران را مطرح کردند. من به‌واسطه تجربیات کاری‌ام در پژوهشکده سیاست‌گذاری و شورای عالی عتف^۳ و همچنین دوره بین‌المللی‌ای که در حوزه M&E System^۴ یا همان طراحی سیستم‌های پایش و ارزیابی گذرانده بودم، تخصصی پیدا کرده بودم که به زبان ساده می‌شود شاخص‌سازی. من خودم در حوزه ارزیابی سیستم‌های انرژی هم تجربه داشتم. خلاصه خانم آروین گفتند من می‌خواهم یک پروژه برای تدوین شاخص شفافیت در شهرداری تهران انجام بدهم و شما هم که رزومهات متمرکز در این حوزه است، بیا و این پروژه را برای من انجام بده. یک پروژه کاملاً پژوهشی بود. به من گفتند از سه گروه پروپوزال گرفته‌اند: از من؛ از آقای ثنائی - رئیس وقت اندیشکده «شفافیت برای ایران» - و از یک نفر که دانشجوی آقای جوادی یگانه، رئیس وقت مرکز مطالعات شهرداری تهران بود (آقای جوادی یگانه اول رئیس مرکز مطالعات بودند و بعد معاون فرهنگی و اجتماعی شهرداری شدند). از بین این سه پروپوزال، پروپوزال من اکسپت شد. یعنی خانم آروین گفتند به نظر من این پروپوزال جالب‌تر و به رویکرد من نزدیک‌تر است و قرار شد که این پروژه را من انجام بدهم. یعنی من به‌واسطه این پروژه به کمیته شفافیت ملحق شدم و این بود داستان آشنایی من با کمیته. البته بعدها اتفاقات دیگری افتاد که زمینه اصلی همکاری من با کمیته شفافیت را تغییر داد.

مصاحبه‌کننده: در مورد اولین باری که در جلسات کمیته شفافیت - جلسه با سازمان بازنشستگی - شرکت کردید، گفتید

که روند جلسه برای شما دل‌چسب نبود. مشکل آن جلسه چه بود؟

سمیه فروغی: لازم است ابتدا توضیحی راجع به عملکرد سازمان بازنشستگی بدهم. ببینید، همه صندوق‌های بازنشستگی این کارکرد را دارند که آدم‌ها یک پولی آنجا می‌گذارند و سازمان مربوطه با این پول‌ها دارایی‌های زیادی را خریداری و با این دارایی‌ها کار می‌کند تا در نهایت بتواند حقوق بازنشسته‌ها را بدهد. سازمان بازنشستگی شهرداری تهران از دارایی‌هایش خوب استفاده نکرده بود و مثلاً در پروژه‌های مشارکتی، طرف ضرر کرده بود. آن وضع باملند بود و n تا پروژه مشابه دیگر هم داشت و خلاصه نتوانسته بود از دارایی‌هایش استفاده کند و یک سازمان ضرر کرده شده بود و پرداخت حقوق بازنشسته‌ها که عدد هنگفتی هم می‌شد به گردن خود شهرداری افتاده بود. در جلسه‌ای که ذکرش رفت، مکالمه خیلی تهدیدآمیزی بین مدیرعامل وقت سازمان بازنشستگی و خانم آروین در گرفت. مدیرعامل می‌گفت ما می‌دانیم بد عمل کرده‌ایم اما یک فرصت دیگر به ما بدهید. 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 هم این بود که اگر این طوری است، ما هم این‌هایی را که حقوق می‌خواهند می‌فرستیم جلوی در شورا، شما خودتان جوابشان را بدهید. برای من جای سؤال بود که نهاد اجرایی چطور جرئت می‌کند که به نهاد نظارتی که بالادست اوست این‌طور جواب بدهد.

^۳ شورای عالی «علوم، تحقیقات و فناوری»

^۴ Monitoring and Evaluation System

یک موضوع دیگر هم که باعث شد توی ذوق من بخورد این بود که من حس می‌کردم طرفِ شورا برای جلسه باید خیلی آمادگی داشته باشد، از قبل بداند که چه خبر است، از آمار و ارقام اطلاعات داشته باشد، به مسائل و حتی راهکارها فکر کرده باشد و در جلسه خواسته‌اش را بگوید. اما آن جلسه این طوری بود که ما تازه داشتیم از خود این‌ها - یعنی شهرداری - می‌پرسیدیم که داستان چیست؛ شما کی هستید، چند نفر نیرو دارید، ماهانه چقدر حقوق می‌دهید و این‌ها. نصف جلسه به گزارش مدیرعامل سازمان بازنشستگی گذشت که بعضاً آمارش متناقض بود. یاد 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 قیدها گفتیم و آن عدد دوم را با لحاظ کردن بهمان قیدها.

مصاحبه‌کننده: هدف آن جلسه چه بود؟ با توجه به اینکه جلسه کمیته شفافیت بود، مثلاً قرار بود بحث شفافیت عملکرد مالی سازمان بازنشستگی دنبال شود؟

سمیه فروغی: دقیقاً یاد می‌آید چون اولین جلسه‌ای بود که شرکت می‌کردم و آن موقع‌ها هم هنوز برای جلسات دستور جلسات و صورت‌جلسات منسجم نداشتیم. فکر می‌کنم از اواسط ۹۷ بود که برای جلسات فرم حضور و غیاب و صورت‌جلسه داشتیم.

مصاحبه‌کننده: به ادامه داستان همکاری شما با کمیته شفافیت برگردیم. گفتید که کار با پروژه تدوین شاخص شفافیت شهرداری شروع شد اما در ادامه حوزه همکاری شما با کمیته شفافیت گسترده‌تر شد.

سمیه فروغی: بله. خیلی طول کشید تا قرارداد پروژه بسته شد. آن اوایل حسم این بود که این طولانی‌شدن برای پروژه من است که اتفاق افتاده و عمومیت ندارد، اما بعداً فهمیدم که کلاً میانگین زمان عقد قرارداد در شهرداری تهران خیلی طولانی است. فکر کنید، من تیرماه پروپوزال اولیه را به خود خانم دکتر دادم. یک ماه طول کشید تا ایشان آن سه پروپوزال را ارزیابی کنند. مردادماه پروپوزال را به مرکز مطالعات دادند و در نهایت قرارداد پروژه اواخر بهمن امضا شد. حسم این بود که مرکز مطالعات نمی‌خواهد من مجری پروژه باشم و از اینکه یک مجری به آن‌ها معرفی شده و از شان خواسته شده که با او قرارداد ببندند حسشان منفی است.

مصاحبه‌کننده: فرایند ارائه و تصویب این پروپوزال خارج از رویه رسمی بود؟

سمیه فروغی: تا حدی بله. تا حدی این طوری بود که خود خانم دکتر از طریق معرفی به سه نفر رسیده بود: من، لندی‌شکده «شفافیت برای ایران» و یکی از شاگردان آقای جوادی یگلنه. در کل هم مگر چند نفر هم در حوزه شاخص‌سازی و هم در حوزه شفافیت کار کرده‌اند؟ اصلاً کل بحث شفافیت مگر چند دهه است که باب شده؟ اگر شما سرچ کنید، مقاله فارسی مرتبط در این حوزه خیلی کم است. باز مقالات خارجی بیشتری می‌توان پیدا کرد. خلاصه ایشان از طریق معرفی به این افراد رسیده بودند و از آن‌ها پروپوزال گرفته بودند و پروپوزال‌ها را ارزیابی و یک نفر را به مرکز مطالعات معرفی کرده بودند. این‌ها همه خارج از فرایند رسمی بود. فکر می‌کنم شهریور بود که آقای جوادی یگلنه از من خواستند در جلسه‌ای با حضور افرادی دیگر از پروپوزال دفاع کنم. در نهایت هم نظر اکثریت این بود که ایشان - یعنی من - سوار کار است و دانش کافی را دارد. با این حال باز هم قرارداد بسته نشد. مرکز مطالعات خیلی تعلل می‌کرد و من وقتم داشت تلف می‌شد و کلافه شده بودم. در این مدت به خاطر پروژه در جلسات کمیته شرکت می‌کردم که در فضا قرار بگیرم و وقتی می‌خواهم برای شهرداری شاخص دریاورم، خروجی کار چیز پرتی نباشد. دائم هم پیگیر قرارداد

بودم اما قرارداد بسته نمی‌شد. یک بار خانم آروین جلوی من به آقای جوادی یگانه زنگ زدند و گفتند که ببین، اگر شما با مجری مشکل داری، اشکال ندارد. خانم فروغی را کنار می‌گذاریم و شما فرایند را هر طور خودت می‌دانی از صفر طی کن. منتها من این پروژه را می‌خواهم. آقای جوادی یگانه هم گفتند که ما نه با مجری مشکل داریم و نه با پروژه. اما قرارداد بسته نمی‌شد و بعد از این همه مدت نمی‌فهمیدم که چرا بسته نمی‌شود.

بالاخره بهمن‌ماه که آقای جوادی یگانه داشتند از مرکز مطالعات می‌رفتند، یک امضای دقیقه‌نودی زدند، ولی قرارداد باز هم بسته نشد. مثل اینکه فرایندش مراحل دیگری هم داشت. بعد از آقای جوادی یگانه، یک دوره کوتاه آقای که اسمش یادم نمی‌آید سرپرست مرکز شد و با موافقت ایشان قرارداد بسته شد. یادم است که خانم دکتر با هر دو مدیر دربارهٔ قرارداد صحبت کرد، اما به هیچ‌کدام دستوری نگفت که قرارداد باید با فلانی بسته شود، هم خودشان به لحاظ شخصیتی چنین منشی نداشتند و هم اینکه من حقیقتاً خودم هم می‌ترسیدم که اگر کار بخواهد با امر و دستور پیش برود، بعداً داستان بشود. پروژه‌هایی که این طوری شروع می‌شوند را دیده بودم. خیلی دچار مشکل می‌شوند چون شهرداری در طول کار همکاری نمی‌کند، درست و حسابی داده در اختیار نمی‌گذارد و خلاصه مشکل‌ساز می‌شود.

خلاصه تا قرارداد پروژه بسته شود، چند ماهی بیکار بودم. با خانم آروین صحبت کردم که اگر اینجا کاری مختص من نیست و قرار است وقت من صرف جلسه رفتن بشود، خب من از اینجا می‌روم. اینجا بود که ایشان با توجه به ارزیابی اولیه‌ای که از من پیدا کرده بود، پیشنهاد کردند که درگیر کار دیگری در کمیته شفافیت بشوم. این را در پراتز بگویم که این طور نبود که صرفاً بر مبنای رزومه و معرفی، همکار کمیته بشوی. به این راحتی نبود. خود من با خانم دکتر سه جلسه مصاحبه داشتم و ساعت‌ها با همدیگر صحبت کردیم. خلاصه قرار شد من مشغول کار دیگری در کمیته شوم. اولین کاری که به من محول کردند مربوط به سامانهٔ قراردادها بود. قبلاً یکی از اعضای اندیشکدهٔ «شفافیت برای ایران»، آقای خانی، این کار را انجام می‌دادند ولی به دلیل اینکه ایشان وقت کافی نداشتند - یا شاید به دلایل دیگری که من دقیق نمی‌دانم - خانم دکتر کار را از ایشان گرفتند و به من دادند. آن موقع سامانهٔ قراردادها به سایت شفاف وصل شده بود و مسئلهٔ محوری‌ای که وجود داشت این بود که مطمئن شویم تمام قراردادهای واجد شرایط انتشار عمومی از سامانهٔ قراردادها روی سایت شفاف می‌رود. من کارم را با این سؤال محوری شروع کردم. یک جلسه داشتیم که کار از آقای خانی به من تحویل داده شد و من مسئول سامانهٔ قراردادها شدم و پیگیری‌های مربوط به آن را انجام می‌دادم. اوایل هم کار فقط در سطح مناطق ۲۲گانه بود. بعدها، پیگیری ثبت و انتشار قراردادهای سازمان‌ها و شرکت‌های تابعهٔ شهرداری و همچنین بررسی سامان، مالی - که سامانهٔ خیلی پیچیده‌ای است - و ارتباطش با سامانه قراردادها هم به مسئولیت‌های من اضافه شد. یادم است که در لابی طبقهٔ پنج، همان طبقه‌ای که دفتر خانم آروین بود، نشسته بودم. خانم آروین رد شدند و گفتند ببین خانم فروغی، از این به بعد سامانهٔ مالی را هم خودت دست بگیر. بعد کم‌کم سامانه‌های دیگری هم به حوزهٔ کارهای من اضافه شد. این طوری شد که در بحث شفافیت قراردادها نقش جدی پیدا کردم و وقتی قرارداد پروژهٔ تدوین شاخص شفافیت بسته شد، دیگر نمی‌توانستند من را از این کار کنار بگذارند و باید هر دو کار را با هم پیش می‌برد.

مصاحبه‌کننده: موضوع صحبت در آن سه جلسه مصاحبه چه بود؟

سمیه فروغی: جلسه اول که به من گفتند بگو چه کارهایی کرده‌ای، چه کارهایی بلدی و چقدر با اهداف و کار کمیته آشنایی داری و این‌ها. یادم است که وقتی با مصاحبه‌هایی که بعدها برای جذب برخی همکاران کمیته انجام شد مقایسه می‌کردم، می‌دیدم که من هنگام ورود به کمیته خیلی می‌دانستم که کار کمیته چیست و چه کرده. همان‌طور که گفتم، از آذر تا اردیبهشت کانال تلگرام، وبلاگ و وبلاگ قبلی خانم دکتر را رصد می‌کردم و می‌خواندم و کامل می‌دانستم که چه کار دارند می‌کنند. در جلسات بعدی یک ذره به ایده‌ها پرداخته شد، اینکه من چه ایده‌هایی برای کار دارم و خود ایشان چه ایده‌هایی دارند. مشخصاً یادم است که یکی از موضوعات، بحث یکپارچگی سامانه‌ها بود.

سال ۹۳-۹۴، من و تعدادی از دوستانم، به‌واسطه اینکه با دوستان مختلف در دولت و جاهای مختلف کار کرده بودیم، فهمیده بودیم که، حداقل در حوزه علم و فناوری، سامانه‌ها چقدر مشکل دارند. منظورم از مشکل این است که سامانه‌ها به هم وصل نیستند و اطلاعات یکپارچه نیست. آن موقع اهمیت این موضوع برای من از حیث رصد و ارزیابی سیستم بود؛ شاخص‌سازی، و رصد و ارزیابی سیستم، بر مبنای آن، نیازمند زیرساخت اطلاعاتی یکپارچه‌ای است که وقتی شما رفتید و یکی دیگر آمد هم این شاخص تولید شود و سیستماتیک و درست هم اندازه‌گیری شود. در جلساتی که با خانم دکتر داشتم، راجع به یکپارچگی سامانه‌های قراردادها و مالی خیلی حرف زدیم. به‌واسطه‌ای، من با مشکلات سامانه‌های مالی در شهرداری هم آشنا بودم و حرف برای گفتن داشتم.

موضوع دیگری که در جلسه راجع به آن صحبت کردیم این بود که پیشنهاد دادم شاخص‌های شهر پایدار را در بیاوریم. این موضوع دغدغه شخصی من بود و به نظرم موضوع خوبی بود. مسئله‌ای هم بود که به شهر می‌پرداخت و نه صرفاً به شهرداری. اینجا شد که خانم دکتر به من گفتند لیستی از عناوین پژوهشی که فکر می‌کنی خوب است تبدیل به پروژه بشوند در بیاور. یادم است سه-چهار پروژه پیشنهاد دادم که البته در نهایت هیچ‌کدام انجام نشد. چرایی‌اش را به من نگفتند. شاید خودم خیلی مصرانه پیگیری نکردم. البته ایشان هم خیلی استقبال نکردند.

مصاحبه‌کننده: اینجا یک‌سری کارت داریم که روی هر کدام یک حس نوشته شده است. لطفاً از بین آن‌ها یکی را به‌صورت تصادفی انتخاب کنید و درباره نقاط و یا بازه‌های زمانی که در طول همکاری با کمیته شفافیت این حس را داشتید برای ما صحبت کنید.

سمیه فروغی: برگه اول/امیدواری است. از جهت این حس، خیلی در دورانی که در کمیته بودم نوسان داشتم. به‌لحاظ شخصیتی، آدمی هستم که گهی تند و گهی خسته هستم. در زندگی عادی، احساس امیدواری در من نوسان بسیار زیادی دارد و در دوران همکاری با کمیته هم این نوسان خیلی زیاد بود. بخشی از این نوسان به شخص من برمی‌گشت و بخشی هم به ماهیت کارهای ما در کمیته و فضای کاری ما. اگر بخواهم از چند جایی که به‌طور مشخص امیدوار شدم مثال بزنم، یکی‌اش تصویب طرح «الزام شهرداری تهران به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات شهرداری تهران»^۵ بود. من مسئول نظارت بر حسن اجرای این مصوبه بودم و وقتی مرحله‌به‌مرحله و آیت‌به‌آیت اطلاعات قراردادها منتشر می‌شد خیلی به وجد می‌آمدم. برخی آیت‌ها برای اولین بار در کشور بود که انتشار عمومی پیدا می‌کرد، مثلاً برای اولین بار در کشور شرح خدمات قراردادها منتشر شد یا برای اولین بار در کشور

^۵ مصوبه «الزام شهرداری تهران به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات»، مصوب ۹۷/۰۳/۰۱

صورت جلسه کمیسیون معاملات منتشر شد! 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 بزنیم، 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، ولی خب فکر کنم جزء پاسخ سؤال شما به حساب بیاید. سال ۹۸ هم به لحاظ احساس ناامیدی بدترین سال بود. خیلی افتضاح بود.

مصاحبه‌کننده: توضیح می‌دهید که برای انتشار آن مواردی که برای اولین بار در کشور منتشر می‌شد چه مسیری طی

شد و چه چالش‌هایی وجود داشت؟

سمیه فروغی: شفافیت اطلاعات معاملات با انتشار قراردادهای بالای یک میلیارد شروع شد. آن موقع هنوز مصوبه‌ای هم در کار نبود. بعداً که مصوبه تصویب شد، صراحتاً در آن گفته شده بود که برای هر معامله، دوازده آیتم اطلاعاتی باید منتشر شود.^۷ در مورد یک سری از این اطلاعات، بستر فنی انتشار آن‌ها روی شفاف فراهم بود و منتشر شد. در مورد یک سری از اطلاعات بستر فراهم بود ولی فعلاً ما دست نگه داشته بودیم. در مورد یک سری از اطلاعات اصلاً بسترش هم فراهم نبود. بنابراین ما چند دسته آیتم داشتیم. 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. در واقع حرفشان این بود ما که نمی‌توانیم کل شرح خدمات 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 شرح خدمات در قالب فایل باید قابلیت آپلود و دانلود را به سایت اضافه می‌کردند) و هم ترس داشتند که انتشار شرح خدمات برایشان دردسر درست کند. یعنی مثلاً پیمانکارانی که در مزایده یا مناقصه برنده نشده‌اند روی این اطلاعات دست بگذارند و معترض شوند که شرح خدمات برنده با قیمت قرارداد تناسب ندارد. در حالی که از نظر خودشان (یعنی شهرداری)، تشخیص تناسب شرح خدمات با مبلغ قرارداد یک بحث تخصصی بود که نمی‌شد با دیدن چند خط شرح خدمات و مبلغ نهایی قرارداد

^۶ کمیسویی که در خصوص انتخاب طرف معامله از میان متقاضیان تصمیم‌گیری می‌کند.

^۷ آیتم‌های مورد اشاره عبارت‌اند از: آگهی و فراخوان مناقصه، مزایده و سرمایه‌گذاری؛ نام و مشخصات اعضای کمیسیون، مناقصه‌گران و حاضران در جلسات مناقصات، مزایده‌ها و ترک تشریفات؛ اسناد فراخوان معامله؛ روش و مراحل ارزیابی و شیوه تعیین برنده؛ صورت‌جلسات و نتایج ارزیابی‌های توانمندی فنی و مالی؛ نام و مشخصات برنده یا برندگان شامل نام شخص حقوقی و اشخاص حقیقی امضاکننده، شناسه ملی و کد اقتصادی؛ نام و مشخصات کارفرما شامل نام سازمان و امضاکنندگان از سوی سازمان؛ موضوع و شرح خدمات قرارداد؛ مبلغ معامله و نحوه پرداخت؛ تاریخ شروع و پایان قرارداد؛ هر نوع تغییر در قرارداد اعم از اصلاحیه، متمم و الحاقیه؛ نام و مشخصات ناظر قرارداد.

درباره آن جمع‌بندی کرد. چالش دیگر بارگذاری شرح خدمات این بود که شرح خدمات تنها یکی از بخش‌های یک قرارداد است. در یک قرارداد، ما شرایط عمومی پیمان داریم، شرایط خصوصی پیمان داریم، موادی برای تعهدات طرفین داریم که شرح خدمات یکی از بندهای آن محسوب می‌شود. تو خواهی شرح خدمات را از یک قرارداد بیست صفحه‌ای جدا کنی، نیاز به نیرویی داری که بیاید و این را جدا کند. حالا اینجا نماینده شهرداری‌های مناطق می‌گفت سازمان فاوا برود آن تکه را جدا کند. سازمان فاوا هم می‌گفت من برای این کار آدم ندارم. خلاصه یک چالش این جور وجود داشت. البته در نهایت قرار شد خود مناطق صفحه مربوط به شرح خدمات را در قالب عکس یا پی‌دی‌اف از فایل کلی قرارداد جدا کنند و به عنوان ضمیمه اطلاعات قرارداد در سامانه قراردادها ثبت کنند و لینک دانلود آن روی سایت شفاف قرار بگیرد. 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. اتفاقی که در عمل افتاد این بود که در بعضی از مناطق کار جداسازی بخش شرح خدمات از کل قرارداد را انجام می‌دادند و در بعضی مناطق که حوصله نداشتند همان فایل کلی را ثبت می‌کردند و الان برای برخی قراردادهای متن کامل قرارداد روی سایت شفاف است. برای ما که بد نبود؛ مسئولیت انتشار اطلاعات اضافی بر عهده خودشان بود و ما هم که هرچه اطلاعات بیشتری از قراردادها منتشر می‌شد، خوشحال‌تر بودیم.

مصاحبه‌کننده: چطور چک می‌شد که سند معتبری به عنوان شرح خدمات ثبت شود؟ چون ممکن بود هر چیزی، مثلاً یک فایل خالی، جای شرح خدمات ثبت شود.

سمیه فروغی: بله، این اتفاق هم افتاد. 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. در مورد چک کردن فایل‌ها، ما یک کارگروه به اسم کارگروه سامانه قراردادها داشتیم - بعداً اسمش کارگروه معاملات شد. در این کارگروه که تولی‌گری آن با معاونت مالی بود، من به عنوان نماینده شورای شهر، یک نفر به عنوان نماینده شهرداری‌های مناطق، یک نفر به عنوان نماینده اداره کل حقوقی و برخی افراد دیگر حضور داشتند. کلاً در شهرداری برای برخی سامانه‌ها چنین کارگروه‌هایی وجود داشت. کارگروه قراردادها را ما ایجاد کردیم. آن اوایل یکی از کارهای من در کمیته شفافیت این بود که اشکالات اطلاعات منتشر شده را دریاورم که این موارد را ببریم در کارگروه مطرح کنیم تا برای دانه‌به‌دانه‌اش فکری شود. آن اوایل اطلاعات خیلی مشکل داشت چون کنترلی روی ورودی وجود نداشت و ورود اطلاعات هوشمند نبود. مثلاً سال تولد ۱۵۰۰ 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 n تا جلسه با معاونان مالی مناطق ۲۲ گانه، ذی‌حسابان 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 تنبلی 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.

مصاحبه‌کننده: پس عملاً یکی از نقش‌هایی که شما در پروژه شفافیت اطلاعات معاملات داشتید این بود که روی اجرای مصوبه نظارت کنید و نظارت هم به این صورت انجام می‌شد که مثلاً اطلاعات منتشرشده روی سایت شفاف را چک کنید و روی آن گزارش بدهید. آیا اتفاق افتاد که شهروندان که قرار بود مخاطب اصلی سایت شفاف باشند هم نقص‌ها و اشکالات اطلاعاتی را گزارش کنند؟ یعنی درواقع دامنه عوامل نظارت بر اطلاعات منتشرشده روی سایت شفاف وسیع‌تر از نهاد شورا باشد.

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. سه-چهار باری هم برخی خبرگزاری‌ها روی داده‌های شفاف گزارش منتشر کردند. فکر کنم یکی‌شان دنیای اقتصاد بود. بعضی از این گزارش‌ها مغرضانه بود و بعضی هم واقعاً تحلیلی بود. البته این‌طور نبود که آن‌ها به نکاتی رسیده باشند که من به‌عنوان کسی که با داده‌های شفاف کار می‌کردم به آن نرسیده باشم. 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 به‌صورت 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 به‌صورت نقد پرداخت می‌شود و چقدر آن به‌صورت غیرنقد. صدی‌نود خانه‌های ستون غیرنقد روی سایت شفاف صفر بود و، هم‌زمان، مبلغ واردشده برای ستون نقد هم با مبلغ کل قرارداد هم‌خوان نبود.

خلاصه درمورد دامنه نظارت‌کنندگان که پرسیدید، علاوه بر من، یک‌سری گزارش‌های موردی به ما رسید، و سه-چهار گزارش هم خبرگزاری‌ها کار کردند.

مصاحبه‌کننده: این گزارش‌ها چه اقداماتی را از طرف شورا و شهرداری در پی داشت؟

سمیه فروغی: همان‌طور که گفتم، این‌طور نبود که این گزارش‌ها به نکاتی رسیده باشند که من نرسیده باشم. تازه آن‌ها فقط لایه رویی قضیه - یعنی اطلاعات منتشرشده از سامانه شهرداری روی سایت شفاف - را می‌دیدند و من به خود سامانه‌های اصلی دسترسی داشتم. بعضی از اشکالات توجیه داشت. مثلاً در همین مورد مبلغ نقد و غیرنقد، ما هیچ‌وقت نمی‌توانستیم مقدار این دو فیلد را $real$ (واقعی) کنیم که جلوتر توضیح می‌دهم چرا. اما در رابطه با بقیه موارد، ما خودمان هم داشتیم دنبال رفع اشکال می‌دویدیم، یعنی در فرایند اصلاح آن بودیم. مثلاً از یک جایی به بعد، کد اقتصادی از سامانه ثبت شرکت‌ها و شناسه ملی از سامانه ثبت احوال می‌آمد - یعنی اطلاعات به‌صورت سیستمی از پایگاه داده‌های این دو سامانه فراخوانی می‌شد و به‌صورت دستی وارد نمی‌شد، مگر در رابطه با نهادهایی مثل قرارگاه خاتم‌الانبیاء که، به‌لحاظ 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.

مصاحبه‌کننده: مبلغ نقد و غیرنقد را چرا نمی‌توانستید واقعی کنید؟

سمیه فروغی: یک قرارداد از زمانی که درخواست اولیه برای آن ثبت می‌شود تا زمانی که منعقد می‌شود و تا زمانی که بودجه آن هزینه می‌شود، یک گردش کاری دارد. در این فرایند، مبلغ کل قرارداد ثابت است، اما میزان نقد و غیرنقدش

به صورت دینامیک تا لحظه آخر در حال تغییر است. بنابراین اطلاعات فیلدهای نقد و غیرنقد برای آنکه درست باشد، باید به طور مستمر به روز می‌شود. اما مسئله این بود که در گردش کار قرارداد، مراحل مربوط به هزینه کرد در سامانه قراردادها طی نمی‌شد و در سامانه مالی طی می‌شد، یعنی در ابتدای کار، سامانه مالی اطلاعات مربوط به قرارداد را از سامانه قراردادها به عنوان ورودی می‌گرفت، اما در ادامه اطلاعات مربوط به هزینه‌ها و حسابداری و این‌ها را به سامانه قراردادها بر نمی‌گرداند. این در حالی بود که در مورد مبلغ نقد و غیرنقد قرارداد، اگر می‌خواستیم اطلاعات به روز باشد، باید یک ارتباط دوطرفه بین سامانه قراردادها و سامانه مالی برقرار می‌شد و سازمان فاوا هم زحمت این کار را قبول نمی‌کرد. در نهایت پیشنهاد من این بود که مبلغ کل را نگه داریم و دو فیلد نقد و غیرنقد حذف شود و، به جای آن، زحمتی که می‌خواهیم بکشیم را صرف اضافه کردن فیلد پرداخت که برخط خوانده شدنش مهم‌تر است کنیم. من این پیشنهاد را مطرح کردم ولی خود خانم دکتر گفتند اگر مبلغ نقد و غیرنقد را حذف کنیم، خبرگزاری‌ها می‌گویند این چه اطلاعات مهمی بود که این‌ها از روی سایت برداشتند! حقیقتش من با این نظر مخالف بودم. به نظر من بهتر بود که وقتی ما نمی‌توانیم عدد درست را منتشر کنیم و درست کردنش هم زحمت زیاد و آورده کمی دارد، فیلد اطلاعاتی مربوط به آن حذف شود که ابهام ایجاد نکند.

مصاحبه‌کننده: گفتید که نکاتی که در گزارش‌های خبرگزاری‌ها مطرح شده بود، چیزی نبود که خود شما در جریان پیگیری انتشار کامل و به روز اطلاعات قراردادها روی شفاف به آن نرسیده باشید. سؤال این است که انتشار چنین گزارش‌هایی تأثیری روی عملکرد شهرداری و اینکه جدی‌تر اقدامات لازم برای شفافیت قراردادها را پیگیری کند داشت؟ آیا می‌توانیم اثر این گزارش‌ها را مصداق مطالبه عمومی در نظر بگیریم که بر شهرداری برای بهبود عملکرد خود فشار وارد می‌کند؟

سمیه فروغی: ببینید، نمی‌دانم که انتشار این گزارش‌ها در سطح کلان واقعاً روی عملکرد شهرداری اثر خاصی می‌گذاشت یا نه، ولی در سطح میانی اثرگذار بود. خود من از این گزارش‌ها به عنوان ابزار خیلی استفاده می‌کردم. یعنی مثلاً لینک گزارش را برای اعضای کارگروه می‌فرستادم و می‌گفتم ببینید، آبرویمان رفت. چرا پیگیری نمی‌کنید که فیلد کد اقتصادی به سامانه ثبت شرکت‌ها وصل شود؟ اینکه کاری ندارد. وقتی این فیلد غلط است، مردم می‌گویند حتماً آن چهار فیلد دیگر هم غلط است. خلاصه من خودم به‌شخصه خیلی از این گزارش‌ها استفاده ابزاری می‌کردم که به کارگروه بفهمانم جز ما کسان دیگری هم سایت شفاف را نگاه می‌کنند. چون یک موضوعی که در جلسات خیلی حرفش بود این بود که اصلاً کسی شفاف را می‌بیند؟ اصلاً این اطلاعات به چه درد مردم می‌خورد؟ به دردشان هم بخورد، شفاف اصلاً چند نفر بازدیدکننده دارد؟ در جواب حرف‌های این‌چنینی، من از آن گزارش‌ها استفاده می‌کردم که بگویم سایت شفاف بازدیدکننده دارد و اصلاً داریم رصد می‌شویم. تأثیرگذاری گزارش‌ها در سطح کلان را نمی‌دانم ولی می‌دانم در سطح میانی هم خودم از این گزارش‌ها استفاده می‌کردم و هم پیش آمد که چندباری که ما از گزارشی مطلع نبودیم، مرکز ارتباطات و امور بین‌الملل شهرداری به ما اطلاع داد که فلان گزارش درآمده است. یادم است که یک بار، یکی از رئیس وقت مرکز ارتباطات و امور بین‌الملل شهرداری سؤالی راجع به شفاف پرسیده بود که ایشان جوابش را نمی‌دانست. ایشان هم از خانم آروین پرسیده بود و ایشان هم از من پرسید. می‌دانید، مرکز ارتباطات چون در واقع واحد

روابط عمومی شهرداری محسوب می‌شد، محل رجوع بود و انتشار گزارش‌ها باعث می‌شد که توجه بخش‌های مختلف شهرداری به خصوص مرکز ارتباطات به سایت شفاف جلب شود.

مصاحبه‌کننده: اینکه می‌گویید سؤالی از رئیس وقت مرکز ارتباطات و امور بین‌الملل شهرداری درباره سایت شد و ایشان برای پاسخ به آن به شورا رجوع کرد نشان‌دهنده این نیست که شهرداری خیلی هم پیگیر سایت شفاف نبود و دغدغه‌ای در مورد آن نداشت و حالا صرفاً اگر گزارش و سؤالی مطرح می‌شد، توجهی نشان می‌داد؟

سمیه فروغی: بله، همین‌طور بود. 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. منتها بالآمدن شفاف سایدفاکت‌هایی 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 انجام الکترونیکی، بالآمدن سایت شفاف و اینکه سامانه قراردادهای 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 قراردادهای و سامانه مالی در شهرداری و واحدهای تابعه‌اش بودند، کما اینکه 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. خلاصه پروژه شفافیت اگر هم در شهرداری حامی داشت به‌خاطر چنین چیزهایی بود، نه اینکه دلشان با شفافیت باشد یا مثلاً بخواهند عملکرد شهرداری بهتر شود. حالا البته شاید بشود برای این مورد دوم (بهبود عملکرد شهرداری) مثالی پیدا کرد اما به‌طور کلی، کسی با اصل پروژه شفافیت همدل نبود. این موضوع را اگر در دوره چهارساله کمیته شفافیت به من گفته بودید نمی‌فهمیدم. اما الان کم‌کم می‌فهمم.

مصاحبه‌کننده: کمی راجع به کارگروه سامانه قراردادهای صحبت کنیم. این کارگروه از قبل در شهرداری وجود داشت یا در ادامه پیگیری‌ها برای اجرای مصوبه انجام الکترونیکی شکل گرفت؟ اصل کاری که این کارگروه می‌کرد چه بود، چقدر کارگروه کارآمدی بود و سرانجام آن چه شد؟

سمیه فروغی: ببینید، از قبل برای سامانه مالی کارگروهی وجود داشت ولی برای سامانه قراردادهای کارگروهی وجود نداشت. من یک بار اتفاقی به کارگروه سامانه مالی دعوت شدم. دلیل دعوت هم این بود که، در ابتدای کار، سامانه مالی و سامانه قراردادهای مستقل از هم کار می‌کردند و اطلاعات قراردادهای به‌صورت جداگانه در این دو سامانه ثبت می‌شد. یکی از اولین گام‌هایی که برای اجرای مصوبه انجام الکترونیکی برداشتیم این بود که درگاه ورود اطلاعات قراردادهای یکی شود. بنابراین امکان ثبت اطلاعات قراردادهای 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 هیچ کدام به دیگری نمی‌رسید که تو ببند یا برعکسش. ما دیدیم سامانه تخصصی قراردادهای سامانه قراردادهاست، بنابراین کاری که کردیم این بود که امکان ایجاد قرارداد جدید روی سامانه مالی را بستیم و گفتیم تو باید اطلاعات قراردادهای را از روی سامانه قراردادهای فراخوانی کنی. اما 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 بگیریم 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، باین 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. برای هماهنگی‌ها در این حوزه، یک بار من را به جلسه کارگروه سامانه مالی دعوت کردند. سامانه مالی به خاطر کارکردی که دارد - و نه لزوماً به خاطر طراحی بهتر - نسبت به دیگر سامانه‌های شهرداری، سامانه قوی‌تری بود و هست و، به همین دلیل، کارگروه فعال داشت. خلاصه من را به جلسه کارگروه دعوت کردند و آنجا دیدم که جلسات کارگروه چه چیز خوبی است. از افراد مختلف دعوت شده بود که بیایند 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 این جور صحبت‌ها. بعداً پرس‌وجو که کردم گفتند قبلاً کارگروه مشابهی هم برای سامانه قراردادهای بوده، ولی چون خود سامانه خوب نبوده و کسی مسئول سامانه نبوده و این‌ها، کارگروه شکل نگرفته است. خلاصه آمدیم کارگروه سامانه قراردادهای 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 قراردادهای محرمانه). یک موضوعی که من مشخصاً در آن نقش داشتم این بود که آمدیم کارگروه را دوسطحی کردیم: کارگروه سامانه قراردادهای مخصوص مناطق و کارگروه سامانه قراردادهای مخصوص سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه.

مصاحبه‌کننده: دلیل دوسطحی کردن کارگروه چه بود؟

سمیه فروغی: دلیلش این بود که مسائل مبتلابه سازمان‌ها و شرکت‌ها جنسش با مسائل مبتلابه مناطق فرق می‌کرد. اغلب شرکت‌کنندگان در جلسات هر دو سطح افراد یکسانی بودند - به جز برخی افراد مثل نماینده امور مجامع و حسابرسی که فقط در جلسات کارگروه واحدهای تابعه شرکت می‌کردند - ولی انگار می‌طلبید که جلسات از هم جدا باشند. هر هفته، یکشنبه‌ها و سه‌شنبه‌ها جلسه کارگروه بود؛ یک جلسه، کارگروه سطح مناطق و یک جلسه، کارگروه سطح سازمان‌ها و شرکت‌ها. در جلسات سطح سازمان‌ها و شرکت‌ها، هر هفته از دو سازمان یا شرکت دعوت می‌شد و نماینده امور مجامع هم می‌آمد. بعد مثلاً در جلسه صورت‌جلسه می‌کردیم که سازمان یا شرکت حاضر در جلسه وظیفه دارد تا فلان تاریخ گردش کار معاملاتش را بفرستد و ما، برای نظارت بر روند کار، نماینده امور مجامع را به سازمان یا شرکت مربوطه می‌فرستیم.

از یک جایی به بعد، حضور نماینده اداره کل حقوقی در جلسات کارگروه سازمانها و شرکتها ضروری شد. دلیلش هم این بود که هر سازمان و شرکتی آییننامه معاملاتی و مالی خاص خودش را داشت و معاملاتش گردش کار متفاوتی را طی می کرد. یک جایی ما دیدیم گردشگری که برخی از اینها می خواهند در سامانه پیاده شود خلاف مقرراتشان است، یعنی حتی خلاف آییننامه های خودشان است. در این موارد نیاز بود که نماینده اداره کل حقوقی حضور داشته باشد و چک کند که این گردشگری که اینها داده اند سوتی نداشته باشد. در رابطه با مناطق، چون گردش کار معاملاتشان متحدالشکل بود، نماینده حقوقی نقش پررنگی نداشت، حداقل تا قبل از اینکه سراغ تمام الکترونیکی کردن فرایند انجام معاملات برویم.

مصاحبه کننده: کارگروه کارآمد بود؟ یعنی واقعاً احساس شما این بود که مسائل مطرح می شود، پیگیری و حل می شود و

کار جلو می رود؟

سمیه فروغی: صفرویکی که نیست، اما بودنش خیلی بهتر از نبودنش بود. البته کارگروه بعد از عوض شدن سامانه یه ذره شل شد که حق هم داشت. حالا این داستان تعویض سامانه را هم باید جلوتر تعریف کنم چون خیلی به فرایند پیگیری مصوبه آسیب زد و جزء نقاط ناامیدی من بود. بعد از این اتفاق، اصلاً تا مدت ها انگیزه نداشتیم که مصوبه را پیگیری کنیم. داستان از این قرار بود که برای شفافیت کامل قراردادهای شهرداری، باید سامانه قراردادهای ما به شدت توسعه می دادیم. آن اوایل، یکی از سوالات 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 دسترسی ای که خودم در شورا داشتم دیدیم و بعد رفتیم به سازمان فاوا. آنجا گفتم که برنامه نویس پیمانکار سامانه بیاید با دوستان ما صحبت کند. دو-سه جلسه مشترک برگزار کردیم و در نهایت ارزیابی دوستان بنده که متخصص هم بودند این بود که سامانه فعلی به درد اهداف ما نمی خورد.

مصاحبه کننده: امکانش هست توضیح دهید که منظور شما از توسعه سامانه چه بود؟

سمیه فروغی: یک بعد توسعه این بود که سامانه انواع مختلف قرارداد را پشتیبانی کند. قبلاً فقط قراردادهای هزینه ای شهرداری و آن هم در سطح ۲۲ منطقه در سامانه زده می شد. ما داشتیم تنوع قراردادهای زیاد می کردیم و علاوه بر قراردادهای هزینه ای، قراردادهای درآمدی، مشارکتی و ملکی را هم در آن سامانه اضافه می کردیم. تازه فقط قرارداد هم نه، می خواستیم سامانه کل انواع معاملات، مثلاً تفاهم نامه هایی که بار معاملاتی دارد، را پشتیبانی کند.

مصاحبه کننده: معاملات اعم از قرارداد است؟

سمیه فروغی: بله. علاوه بر تنوع انواع قرارداد، داشتیم تعداد و تنوع واحدهایی را هم که باید در سامانه ثبت اطلاعات می کردند اضافه می کردیم. یعنی ۴۴ سازمان و شرکت تابعه نسل اول هم به ۲۲ منطقه اضافه می شدند. سامانه در این دو بعد داشت با سرعت خیلی زیادی توسعه پیدا می کرد. مهم بود که سامانه نه فقط در زمان حال، بلکه در آینده هم کسش این توسعه را داشته باشد. همان طور که گفتم ارزیابی دوستان من این بود که سامانه موجود مناسب نیست. من این ارزیابی را به خانم دکتر انتقال دادم. یادم است یک عصری بود که بالاخره توانستیم با مدیرعامل فاوا جلسه ای هماهنگ کنیم. هفت-هفت ونیم شب در دفتر خود خانم دکتر جلسه را گذاشتیم. من، معاون نرم افزار سازمان فاوا و خانم

طاهری هم بودیم. مسئول سامانه مالی نیامده بود -ایشان همان کسی بود که بالاتر گفتیم، در رابطه با سامانه‌های حوزه مالی، فردی محوری بود.

در آن جلسه خانم دکتر گفت که ارزیابی ما این است که سامانه 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 قراردادها جدا باشد. اگر این‌ها را یکی کنیم که زبان این دو نرم‌افزار و دیتابیسشان یکی باشد خیلی بهتر است. ما هم این‌ور 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 قراردادها متناسب با نیاز مناطق، سازمان‌ها و شرکت‌ها و آموزش آن‌ها برای کار با سامانه تلاش کرده بودیم. فاوا خودش برای این کارها چقدر پول به جیب زد! برای واحدها فاکتور می‌فرستاد و آن‌ها هم می‌آمدند به ما شکایت می‌کردند که فاوا دارد بابت چیزی که شما زور کرده‌اید از ما پول می‌گیرد، وگرنه ما الان داریم با یک سامانه دیگر کارهایمان را انجام می‌دهیم؛ چرا باید پول بدهیم؟

خلاصه این‌همه انرژی گذاشته شده بود، بعد یک‌هفته سامانه عوض شد و همه‌چیز 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.

مصاحبه‌کننده: برگردیم به سؤال از کارآمدی کارگروه.

سمیه فروغی: همان‌طور که بالاتر هم گفتیم، بودن کارگروه خیلی بهتر از نبودنش بود اگرچه خیلی زحمات را خودم می‌کشیدم. مثلاً دستورجلسات و صورت‌جلسات را خودم می‌نوشتیم. 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. با این حال، کارگروه واقعاً بازوی کمکی من در پیگیری اجرای مصوبه بود. مثلاً آقای شکری پور خیلی کمک می‌کرد. آقای شکری پور 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 مدیر پروژه‌های فاوا، از این افراد بود. بعضی‌ها هم که سنگ چشم‌دار بودند و حضورشان هیچ تأثیر خاصی نداشت. در کل می‌توانم بگویم کارآمدی کارگروه بالای ۵۰ درصد بود.

مصاحبه کننده: سرانجام این کارگروه چی شد؟ تا آخر دوره پنجم ادامه داشت و کار می کرد؟

سمیه فروغی: کارگروه سامانه مالی که بود و تا جایی که می دانم الان هم هست. در مورد کارگروه معاملات، از یک جایی به بعد دیدیم که تعداد حاضران در جلسه زیاد شده و انگار یک دکانی ایجاد شده، مثلاً در جلسه نماینده ذی حسابی می آمد، نماینده حسابرسی می آمد، نماینده بازرسی می آمد و خب برای اینها بابت حضور در جلسات حکم زده می شد و حق جلسه می گرفتند. یعنی می دانید، در شهرداری همواره یک منافع این چنینی دنبال می شود. برای همین افراد دوست داشتند صوری هم که شده در این کارگروه باشند. یک ماجرای را قبلاً هم گفته ام و حالا هم برای اینکه ثبت در تاریخ بشود دوباره می گویم. یک بار قرار شد بابت پاداش شرکت در جلسات کارگروه، یک پولی به ما بدهند. نهایتاً تنوع افراد شرکت کننده در جلسات را اگر در نظر می گرفتید، مثلاً می شد پنجاه نفر. اما من شنیدم که به دوست نفر بابت جلسات کارگروه پاداش داده اند. به خاطر منافع این چنینی، از یک جایی به بعد افراد زیادی در جلسات کارگروه می آمدند و این مزاحمت ایجاد می کرد. مثلاً آن اواخر نماینده ذی حسابی خیلی روی مخ بود. هر چه می گفتیم را می گفت نمی شود، امکان ندارد، اصلاً خلاف قانون و خلاف رویه همیشگی است و مشکل ایجاد می کند و اینها. واقعاً کارگروه داشت به سمت همان ناکارآمدی که می گفتید پیش می رفت. اینجا ایده ای که زدیم این بود که من، آقای شکری پور به عنوان نماینده اداره کل حقوقی، اکبری به عنوان نماینده سازمان فاوا و آقای کفاشی از اداره کل مالی یک گروه جداگانه ساختیم و گفتیم به جای روال قبلی برگزاری جلسات، اول خودمان بین خودمان پیش جلسه می گذاریم. هر جا با هم همسو بودیم، تصمیمات را مصوب می کنیم و می رویم برای اجرا. هر جا هم به اختلاف خوردیم، آن وقت موضوع را به کارگروه می بریم.

مصاحبه کننده: یعنی یک گروه غیررسمی بین خودتان تشکیل دادید؟

سمیه فروغی: بله، وقتی دیدیم سیستم قبلی کار نمی کند، یک بچه کارگروه غیررسمی بین خودمان تشکیل دادیم و این جوری کار را پیش بردیم. من از این گروه دوم اتفاقاً بیشتر راضی بودم. فقط بعضی تصمیم گیری ها طوری نبود که ما چهار نفر بتوانیم برای کل شهرداری تصمیم بگیریم و موافقت مدیران بالادستی لازم بود. این موارد را به مدیران بالادستی ارجاع می دادیم که بعضاً کار به گیر می خورد و دیگر خود خانم دکتر تماس می گرفت و اینها.

مصاحبه کننده: مصوبات آن کارگروه کوچک و غیررسمی برای بخش هایی که مصوبات به آنها برمی گشت پذیرش

داشت؟

سمیه فروغی: تا حدی که مصوبات خلاف قانون و رویه حقوقی نبود و قرار نبود رویه فعلی شهرداری را خیلی بتکاند، بله، مشکلی نبود. مثلاً مصوبه این بود که از این به بعد یک node (مرحله) جدید در گردش کار قرارداد اضافه شده است که سازمان بازرسی باید فلان چیز را تأیید کند. ده روز برای این کار زمان دارد و در پایان این ده روز، گردش کار قرارداد به صورت اتوماتیک از این مرحله عبور می کند. ما خیلی ندیدیم که از کسی صدایی سر این جور مصوبات دربیاید چون خللی در کارشان ایجاد نمی کرد؛ نهایتش این بود که یکی-دو زحمت سیستمی اضافه می کرد. یک سال همین طوری طی شد. فقط یکی-دو جا که به ذی حسابی برمی گشت به مشکل برخوردیم.

مصاحبه کننده: اعضای کارگروه سراغ نمی گرفتند که چرا جلسات برگزار نمی شود؟

سمیه فروغی: چرا. یکی-دو بار به من گفتند خانم فروغی، کار را ول کرده‌اید؟ چرا جلسات تشکیل نمی‌شود؟ من هم گفتم به هر حال باید موضوعی باشد که برایش جلسه بگذاریم.

مصاحبه‌کننده: حق‌الجلسه را اداره خودشان به‌شان می‌داد یا معاونت مالی پرداخت می‌کرد؟

سمیه فروغی: تا جایی که من می‌دانم از معاونت مالی می‌گرفتند.

مصاحبه‌کننده: خیلی جالب است که برای یک بخشی از ساعت کاری‌شان در شهرداری، جداگانه دست‌مزد می‌گرفتند.

سمیه فروغی: کلاً این جور مناسبات در شهرداری خیلی جالب است. یکی از مسائلی که باعث می‌شد ما در کمیته شفافیت دید خوبی نسبت به بعضی مسائل نداشته باشیم این بود که ما کارمند شهرداری نبودیم و یک چیزهایی را درک نمی‌کردیم. مثلاً در مورد همین حق‌الجلسه، یک بار به یکی از کارمندان گفتم که من کارشناس ساعتی شورا هستم و بابت حضور در جلسه ساعت می‌زنم. برای چی باید بابت جلسه جداگانه پول بگیرم؟ فلسفه دادن این پول را نمی‌فهمم. جوابش این بود که خب این جلسات باعث می‌شود آدم به‌طور مضاعف خسته فکری بشود. می‌دانید چه می‌گویم؟ 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.

مصاحبه‌کننده: برویم سراغ کارت بعدی.

سمیه فروغی: عصبانیت. در مورد عصبانیت، هم می‌توانم معطوف به شهرداری حرف بزنم (نسبت به کارشناس‌های دیگر کمیته، من کم با شهرداری دعوا نداشتم) و هم می‌توانم معطوف به روابط درونی کمیته شفافیت و رابطه رئیس و مرئوس حرف بزنم. ترجیح شما کدام است؟

مصاحبه‌کننده: هر دو.

سمیه فروغی: خب من به‌واسطه اینکه جتهام ریز است و چهره‌ام هم بچه‌سال می‌زند باید در شهرداری از خودم یک چیزهایی بروز می‌دادم -یک قاطعیتی- که من را جدی بگیرند. آن اوایل این طوری بود که به خودم می‌گفتم تو در واقعیت این نیستی، ولی برای اینکه کارت پیش برود باید این طوری رفتار کنی. ولی بعدها اصلاً یک‌سری شیوه‌های رفتاری درونم نهادینه شد. در شهرداری، یک جاهایی سیستم این را بر نمی‌تابید یک نفر که از بیرون از سیستم آمده، علی‌الظاهر خیلی بچه‌سال است و سابقه کاری آن‌چنانی هم ندارد، بخواهد در کاری ورود کند. البته این را بگویم که من به نسبت سنم، سابقه کاری کمی نداشتم؛ از ۲۲ سالگی سر کار رفته بودم و از ۲۳ سالگی برایم بیمه رد شده بود. نسبت به سنم، سابقه کاری خوبی داشتم. اما به‌هر حال شهرداری بر نمی‌تابید و کلاً هم سن ملاک مهمی برای ارزش‌گذاری روی حرف‌ها بود. بنابراین وقتی من در جلسات این را بیان می‌کردم که یک کاری اشتباه است، منجر به اصطکاک می‌شد و در نهایت دعوا شکل می‌گرفت. تازه یک وقت‌هایی هم برای اینکه پذیرش بیشتری نسبت به حرفم وجود داشته باشد، از جانب خودم اظهار نظر نمی‌کردم. به‌جایش مثلاً می‌گفتم نظر شورا این است. مثلاً 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.

مصاحبه کننده: سمت ایشان چه بود؟

سمیه فروغی: ذیل معاونت نرم افزار سازمان فاوا یک سوری اداره بود. ایشان رئیس یکی از این اداره‌ها به نام دایره اطلاعات بود. خلاصه سر این موضوعی که گفتم یک دعوی شد. ایشان آدم فاسدی نبود؛ بالاخره آدم می‌داند با آدم فاسد چطور تا کند. شاید فکر می‌کرد کاری که می‌کند بهترین انتخاب است. من که گفتم این چه وضعی است، چرا این کار را انجام می‌دهید، بس است دیگر، این قدر سامانه‌ها دستتان آمد و این‌ها، یک خانمی در جلسه به من گفت بالاخره ایشان جای پدر توست و موهایش سفید است و نباید این طور با او حرف می‌زدی. دیگر من هم بعدش رفتم گفتم ببخشید و اگر صدایم بالا رفت منظوری نداشتیم. خودش هم گفت نه، ما دعوی کاری می‌کردیم و این نشان می‌دهد که کار برایمان مهم است.

مصاحبه کننده: در تجربه شما، علاوه بر فاکتور سن، زن بودن هم در جدی گرفته شدن یا نشدن تأثیر داشت؟

سمیه فروغی: کم نبود جلساتی که مثلاً از ده نفر حاضران، فقط من خانم بودم. مخصوصاً جلساتی که به حوزه‌های فنی و عمرانی و حمل و نقل و ترافیک مربوط می‌شد این طور بود. در این جلسات می‌دیدم که عملاً نادیده گرفته می‌شوم. مثلاً می‌خواستیم مؤدبانه وارد صحبت شوم، اما کسی به من نوبت نمی‌داد. مجبور می‌شدم بپریم وسط صحبت‌ها اما باز هم کسی محل نمی‌گذاشت. حالا نمی‌دانم چند درصد این اتفاق به زن بودن برمی‌گشت، چند درصدش به سن یا عوامل دیگر. حسی که به من منتقل می‌شد این بود که زن بودن بی‌تأثیر نیست، اما یادم نمی‌آید کسی اشاره‌ای به جنسیت کرده باشد. در عوض به سنم خیلی گیر داده می‌شد. مثلاً در یکی از جلسات با حوزه فنی و عمران، یک آقای برگشت گفت ببینید، همه کسانی که دور این میز جمع شده‌اند حداقل پانزده سال خاک شهرداری خورده‌اند، جز یک عده و قیافه‌اش را طوری کرد که معلوم بود اشاره‌اش به من است.

مصاحبه کننده: پس برعکس چیزی که معروف است، مشکل بیشتر ایجیستی بوده است تا سکسیتی.

سمیه فروغی: بله.

مصاحبه کننده: به داستان دعوای برگردیم.

دعوی دیگری که خیلی در ذهنم مانده با اداره کل ارزیابی عملکرد و بر سر پایش‌های سالانه عملکرد واحدهای شهرداری بود. اداره کل ارزیابی عملکرد ساختار ارزیابی را تغییرات اساسی داده بود و برای اولین بار می‌خواست ارزیابی را با ساختار جدید انجام دهد.

مصاحبه کننده: چه سالی بود؟

سمیه فروغی: سال ۹۷. خانم دکتر به من گفتند تو به عنوان نماینده کمیته برو و لابه‌لای شاخص‌های این‌ها چند تا شاخص شفافیت هم بگنجان. اتفاقی که افتاد این بود که آن‌ها شاخص‌های ما را در کنار بقیه شاخص‌ها نمی‌آوردند. من آنجا عصبانی شدم. یک خانمی بود که رئیس اداره کل دفتر برنامه‌ریزی و هماهنگی امور اقتصادی شهرداری بود. برگشتم به آن خانم گفتم این چه وضعی است، چرا این شاخص‌ها را نمی‌گذارید، من که الکی اینجا نیامده‌ام. مشکل این شاخص‌ها چیست؟ شاخص‌ها شاخص‌های بدی هستند؟ آن خانم هم گفت الان سال اول است و بیکهو همه واحدها در این شاخص‌ها نمره پایین می‌گیرند. این شاخص‌ها را بگذارید برای سال بعد. من هم گفتم اشکال ندارد. فووش این است که نمره این شاخص‌ها را حساب نمی‌کنید. ولی بگذارید شاخص‌ها باشد تا از همین الان فرهنگ‌سازی شود. بعد

آن خانم برگشت گفت یعنی چی، یک بچه‌سالی بیاید اینجا، برای ما تعیین تکلیف کند و رویه ما را به هم بریزد، این خانم آروین فکر کرده کی هست و این‌ها. یک تکه‌ای هم به سن‌وسال من انداخت که من برگشتم گفتم چه ربطی به سن‌وسال دارد. شما اگر عملکردتان خوب بود، وضعیت شهرداری این نبود. یک حرف این طوری زد که خیلی بد بود. نباید می‌گفتم. در نهایت گفتم من این رفتار شما را گزارش می‌دهم. او هم گفت برو به هر کس می‌خواهی بگو.

مصاحبه‌کننده: علت مخالفت با قراردادن شاخص‌های شفافیت در فهرست شاخص‌ها دقیقاً چه بود؟

سمیه فروغی: می‌گفت واحدها در این شاخص‌ها نمره کمی می‌گیرند. حرفش هم درست بود چون سال اولی بود که این شاخص‌ها مطرح می‌شد. منتها من می‌گفتم اشکالی ندارد که نمره کم بگیرند. فو‌قش امتیاز این شاخص‌ها را در ارزیابی حساب نکنید، اما بگذارید شاخص‌ها باشند که از همین الان به رسمیت شناخته بشوند.

مصاحبه‌کننده: مگر بقیه شاخص‌ها طوری بود که نمرات بهتری می‌گرفتند؟

سمیه فروغی: بله. اصلاً تدوین شاخص‌ها یک فرایند خیلی جالبی داشت. اداره ارزیابی عملکرد از واحدها می‌خواست که شاخص‌های پیشنهادی‌شان را ارسال کنند. مثلاً فرض کنید چهل شاخص ارسال می‌شد. بعد این‌ها دور هم می‌نشستند و به این نتیجه می‌رسیدند که سی تا از این چهل شاخص خوب است. بعد دوباره با واحدها جلسه می‌گذاشتند. در جلسات مربوط به شهرداری‌های مناطق ۲۲گانه، شهرداران و معاونان برنامه‌ریزی مناطق و معاونان منطقه‌ای و ستادی حوزه تخصصی‌ای که شاخص به آن مربوط بود حضور داشتند و در جلسات مربوط به سازمان‌ها و شرکت‌ها، مدیرعاملان و معاونان برنامه‌ریزی واحد.

خلاصه جلسه می‌گذارند و می‌گویند ما می‌خواهیم با این سی شاخص شما را ارزیابی کنیم. اگر با شاخص‌ها موافقت شود، صورت جلسه می‌شود که آقای شهردار فلانی موافقت کرد که با این شاخص‌ها ارزیابی بشود. در صورت مخالفت، در یک فرایند کاملاً سازشی، شاخص‌های مورد مخالفت را تغییر می‌دهند تا موافقت حاصل شود. البته کار اینجا تمام نمی‌شود. اتفاقی که سال اول افتاد این بود که بعد از ارزیابی مشخص شد مناطق در چند شاخص افتضاح‌اند. اینجا شهرداران مناطق زیر میز زدند که ما نتایج این ارزیابی را قبول نداریم و در نهایت آن چند شاخص حذف شدند. واقعاً این اتفاق افتاد. من خبرش را دیدم.

مصاحبه‌کننده: نتایج ارزیابی عملکرد چه تأثیری دارد؟

سمیه فروغی: هم یک‌سری پاداش مالی دارد، مثلاً به کارکنان مناطقی که اول یا دوم شده‌اند، بیست ساعت اضافه‌کاری داده می‌شود و هم اینکه رتبه خوب در ارزیابی عملکرد برای خود شهردار خیلی برند است. می‌نشینند این‌ور و آن‌ور می‌گویند که مثلاً منطقه من در شاخص تحقق درآمدها اول شده است.

مصاحبه‌کننده: در بودجه‌شان هم تأثیر دارد؟

سمیه فروغی: راستش نمی‌دانم از حیث تخصیص بودجه، یعنی اینکه مثلاً بودجه زودتر به‌شان تخصیص پیدا کند تأثیری دارد یا نه. ولی شاخص‌های مالی - شاخص‌های انضباط مالی، تحقق درآمد نقد و غیرنقد، تحقق درآمد پایدار - در بودجه سال بعد خیلی تأثیر دارد. باین حال مثل اینکه برند و افتخار رتبه خوب در شاخص‌ها و اینکه بگویند، به‌واسطه حضور ایشان در سازمان، آن سازمان در مثلاً ده شاخص یا به‌طور کلی در شاخص‌های عمومی اول شده است اهمیتش خیلی بیشتر است. این را رزومه می‌کنند که به سازمان بالاتری بروند. خیلی ادبیات رایجی در شورا و شهرداری دارد. من

مدتی رئیس اداره ذی‌حسابی شورا بودم. یکی از کارهای ما این بود که ذی‌حسابان را ارزیابی کنیم. خیلی این را می‌دیدم که مثلاً طرف قبلاً در یک منطقه یا سازمان و شرکتی معاون مالی بوده و می‌گفت در دوره‌ای که من معاون مالی بودم، شاخص‌های انضباط مالی‌مان همیشه سه‌ستاره یا چهارستاره بوده، همیشه نمره‌اش الف بوده. پس حالا که من در انضباط مالی این نمره را گرفته‌ام، توانسته‌ام ذی‌حساب بشوم. از نتایج ارزیابی عملکرد استفاده‌های این طوری خیلی می‌کردند. از دعوای و عصبانیت‌ها، این دو مورد خیلی بارز بودند.

مصاحبه‌کننده: باز هم اگر مصداقی دارید بگویید.

سمیه فروغی: یک بار در دوره کرونا، در یکی از جلسات مجازی کارگروه به شخصی که رئیس معاونت تلفیق ذیل اداره کل امور مالی و دبیر کارگروه‌های مربوط به سامانه‌های مالی و معاملاتی بود گفتم خواهش می‌کنم این قدر استدلال‌های سطح پایین نیاورید. در لحظه خیلی با عصبانیت این حرف را زدم و از این موارد کم نبود. او هم گفت باشد، من با بیست سال سابقه نمی‌فهمم و شما می‌فهمید! که من گفتم چرا این صحبت‌ها را به هم ربط می‌دهید؟ یک نکته کلی درباره این عصبانیت‌ها بگویم. ببینید یک جاهایی ماجرا عصبانیت کاری بود و دعوای دو نفر. آنجا من بحثی نداشتم. یک جاهایی بود که طرف از قصد می‌خواست تو را عصبانی کند و مثلاً دیگر کم مانده بود زبانش را دراز کند و بگوید نمی‌گذارم کاری که می‌خواهی را انجام بدهی. در این موقعیت‌ها من از سمت دفتر یا رئیس کمیته انتظار حمایت داشتم که به این‌ها بفهماند کمیته پشت کارشناس هست، بالاخره باید پشتت محکم باشد تا بتوانی با قدرت ظاهر بشوی. چون این حمایتگری را ندیدم حس کردم این دعوای در کل به ضرر تمام می‌شود و یادم است که بعد دعوای سعی می‌کردم فضا را با صحبت حضوری یا ارسال یک پیام تلطیف کنم که ارتباطم با آن فرد خدشه‌دار نشود - البته اگر دعوای کاری بود و طرف مقابل آدم مریضی نبود. مثلاً با املاکی‌ها این رویه را نداشتم. چون به‌هرحال با آن آدم سروکار داری و باید کارت را با او پیش ببری و پشتت هم که کسی نیست. مجبوری با آن آدم بسازی. بنابراین بعد از دعوای سعی می‌کردم فضا تلطیف شود. یک‌سری دعوای هم با آدم‌های مریض بود و کاری نمی‌شد کرد چون او از قصد می‌خواست تو را عصبانی کند. خلاصه حرفم این است که اگر حمایتی که بالاتر گفتم وجود داشت، نه اینکه من بیشتر دعوای می‌کردم یا خوشحال می‌شدم که طرف مقابل ضایع شود، اما وقتی طرف مقابل می‌دید که رئیس پشت کارشناس را خالی نمی‌کند پس حرفی که کارشناس می‌زند پشتوانه دارد و تو نمی‌توانی هرچه می‌خواهی به او بگویی، این عصبانیت‌ها و دعوای ثمربخش می‌شد.

مصاحبه‌کننده: موضوع حمایت از کارشناس را با دفتر یا رئیس کمیته هم مطرح کرده بودید؟

سمیه فروغی: آره، مطرح کردم. اما اتفاقی نیفتاد. سیاست این نبود. من حتی تکه‌هایی از صوت بعضی جلسات که در آن حرف‌های بدی به من و به شخص خانم دکتر زده می‌شد را برای خانم دکتر ارسال کردم. این کار را کردم چون شاید به‌خاطر اینکه من از بیرون آمده بودم و برخلاف بسیاری دیگر از بچه‌های کمیته که از قبل با خانم دکتر آشنایی داشتند (مثلاً رابطه استاد و شاگردی داشتند) از من شناخت قبلی نداشتند، اطمینانی که باید را به نقل قول من از آنچه در جلسات گذشته بود نداشتند.

اولین مواجهه ایشان با این کار این بود که ضبط جلسات به‌لحاظ اخلاقی کار درستی نیست. این در حالی بود که ما خیلی از جلسات را برای اینکه بتوانیم بعداً به صحبت‌های انجام‌گرفته رجوع و مصوبات جلسه را دقیق کنیم ضبط

می‌کردیم و من کار مخفیانه‌ای هم نمی‌کردم. دیگر وقتی گوشه‌ای را این شکلی می‌گذاری [گوشی را وسط می‌گذارد]، یعنی داری جلسه را ضبط می‌کنی. دو بار تکه‌های صوت جلسات را فرستادم و شرح ماقع دادم که داستان این بوده، موضوع این بوده و مکالمه هم این بوده. ولی وقتی دیدم اثر ندارد دیگر این کار را انجام ندادم. نظر من این بود که اگر با طرف مقابل برخورد نشود، طرف وقیح‌تر و پرروتر و اوضاع بدتر می‌شود. منظورم از برخورد هم این است که به مدیرش بگوییم به فلان شخص تذکر بده. نه اینکه اتفاق خیلی خاصی بخواهد بیفتد که نان‌بری شود. ما اصلاً از این روحیات نداشتیم که چه در راستای ترفیع افراد و چه در راستای تنزلشان بخواهیم واکنش نشان دهیم. اما در همین حد تذکر لسانی هم من واکنشی نمی‌دیدم. و اصلاً بخش زیادی از عصبانیت‌های من مربوط به درون کمیته بود. این عصبانیت‌ها هم دو حالت داشت، عصبانیت از موضع‌گیری‌ها یا نحوه مدیریت رئیس کمیته در جلسات، و عصبانیت از مسائل درونی کمیته. از آن طرف خانم دکتر هم از ما عصبانی می‌شدند ولی دلایل کارشناسی داشت. ایشان فرد خیلی نکته‌سنج و ریزبینی بودند و در کارها به صورت جزئی ورود می‌کردند؛ micromanage می‌کردند (سبک مدیریتی جزءنگرانه داشتند). بعد وقتی گزارش‌های کارشناسی کیفیت لازم را نداشت، یعنی مثلاً از قبل برای سؤالات ذهنی ایشان پاسخ آماده نشده بود یا بررسی‌ها دقیق انجام نشده بود، عصبانی می‌شدند. نحوه بروز این عصبانیت بود که منجر به دعوی دوطرفه می‌شد. من در طول همکاری با کمیته، سه-چهار بار خداحافظی کردم و گفتم این جور رفتارها را برنمی‌تابم. یادم است این جمله را بارها گفتم که من مدیر زیاد داشته‌ام ولی تا حالا مدیری نداشته‌ام که این طوری با من صحبت کند. خب مثلاً یک گزارش کارشناسی تهیه نشده دیگر. مگر سال ۹۷ که اصلاً گزارش کارشناسی نداشتیم، نمی‌شد جلسات را مدیریت کرد؟ حالا مثلاً یک اتفاقی برای فلانی افتاده، مثلاً لپ‌تاپش خراب شده و نتوانسته گزارش را آماده کند. چه اتفاقی افتاده واقعاً؟ ارزش این برخوردها را دارد؟

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. یک حرفی آقای جواهریان، مسئول دفتر خانم دکتر، به من گفتند که کاملاً حرف درستی بود. گفتند که هیچ‌وقت دعوا را تکستی و تلفنی انجام ندهید. اگر می‌خواهید دعوا کنید، حضوری باشد. زمانی که حضوری با خانم دکتر صحبت می‌کردیم، مسائل را می‌پذیرفتند ولی وقتی در تکست یا با پیام صوتی صحبت می‌کردیم، خیلی حرف‌های بدی از سمت هر دو طرف ردوبدل می‌شد. بحث سر این نیست که یک مدیر نباید از کارشناسش ناراضی باشد، نه. بحث سر نحوه اظهارنظر و نحوه انتقاد است و ما در کمیته سر این موضوع تا دقیقه آخر به شدت چالش داشتیم و شاید با تمام شدن کمیته نفس راحتی از این بابت کشیدیم. به‌شخصه خیلی تحت فشار بودم. در کمیته بچه‌هایی بودند که می‌توانستند درون خودشان بریزند ولی من آدمی هستم که باید برون‌ریزی می‌کردم. یعنی نمی‌توانستم خیلی راحت بگویم که باشد، شما درست می‌گویید و ادامه بدهم.

مصاحبه‌کننده: راجع به عصبانیت از موضع‌گیری‌ها هم یک مقدار توضیح می‌دهید؟

سمیه فروغی: یک‌سری از عصبانیت‌ها مربوط به حوزه املاک می‌شد. مثلاً 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) وقت‌کنشی 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. اما در نهایت

خانم دکتر بنا به صلاح دید خودشان با آن‌ها مباحثات می‌کردند. می‌گفتند ما باید با آن‌ها کار کنیم. شاید هم استراتژی درستی بود.

یک مورد دیگر مربوط به همان ماجرای ارزیابی سامانه قراردادهای سازمان فاوا می‌شود. من گفتم شما سفت و محکم بایستید و نگذارید که سامانه عوض شود، ما که از قبل به این‌ها درباره وضعیت سامانه گفته بودیم....

این را یادم رفت بگویم. گفتم که جلسه حدود ساعت هفت-هفت‌ونیم شروع شد و حدود ساعت نه تمام شد. به من گفتند برایت ماشین بگیریم که به خانه بروی. اما من آن قدر حالم بد بود که گفتم نه، می‌روم در پارک راه بروم. بعد از جلسه گریه می‌کردم. اولین گریه من در دوران همکاری با کمیته بود. در جلسه مدیرعامل وقت سازمان فاوا خیلی بد با من حرف زد. حالتش این‌طور بود که مثلاً تو کی هستی که داری اینجا می‌گویی سامانه ما سامانه بدی است یا پیمانکار ما پیمانکار بدی است. آنجا هم یکی از موقعیت‌هایی بود که خانم دکتر پشت من نایستادند. البته این حرف را به رئیس فاوا زدند که اگر با این سامانه ادامه می‌دهید، تبعاتش را هم باید بر عهده بگیرید. ما اینجا داریم از شما قول می‌گیریم که سامانه می‌کشد و اختلالی در کار ایجاد نمی‌شود. بعداً برنگردید به ما بگویید پیمانکار ما محدودیت دارد، وقت ندارد، پول ندارد. ایشان هم گفت نه، خیالتان راحت. خلاصه در آن جلسه رئیس سازمان فاوا خیلی با من بد حرف زد. خانم دکتر هم که پشت من نایستاد. بعد از جلسه گریه می‌کردم که ایشان متوجه شد و آمد دل‌جویی کرد و از این حرف‌ها. بعداً که سامانه عوض شد، من به ایشان گفتم که موضع قاطع بگیرید؛ سفت و محکم بایستید که سامانه نباید عوض بشود. ولی موضع قاطع نگرفتند.

مصاحبه‌کننده: اساساً قدرت گرفتن موضع قاطع‌تر را داشتند؟

سمیه فروغی: ببینید، کلاً اعضای شورا خودشان تعیین می‌کنند چقدر قدرت داشته باشند. این را من به‌عینه دیدم. یک عضو شورا قلمش قدرت دارد. یکی نامه می‌نویسد. یک عضو شورا تلفنش قدرت دارد. یک عضو شورا هم کلاً جلسه می‌گذارد و هیچ قدرتی ندارد. ایشان خودش انتخاب کرده بود که قدرتش در این سطح باشد.

مصاحبه‌کننده: چرا؟

سمیه فروغی: استراتژی‌اش این بود و من هم نمی‌گویم لزوماً غلط بود. ببینید، بعضی‌ها برای مقاصد خودشان از قدرتی که دارند استفاده می‌کنند. مثلاً به‌راحتی آدم عوض می‌کنند. یک نمونه‌اش عوض شدن شخصی بود که در سمت ذی‌حساب ۲ شهرداری بود. شاید آن قدری که ذی‌حساب ۲ برای شورا اهمیت دارد، معاون مالی اهمیت ندارد. چرا؟ چون معاون مالی را شهرداری انتخاب می‌کند اما ذی‌حساب ۲ با رأی شورا انتخاب می‌شود. ما در کمیته شفافیت و در حوزه مالی و معاملات خیلی با ذی‌حساب ۲ کار داشتیم. ذی‌حساب ۲ در دوره ما سه بار عوض شد. یعنی با هر تغییر شهردار، ذی‌حساب ۲ هم عوض شد. من حدوداً یک ماه قبل از عوض شدن ایشان به خانم دکتر گفتم که از طریق افرادی در شهرداری که با آن‌ها ارتباط داشتیم، فهمیده‌ام که یکی از اعضای شورا دنبال این است که این آدم را عوض کند. ایشان گفت نه، من بعید می‌دانم و حتماً اشتباه می‌کنی. یک ماهی گذشت و در این مدت ایشان به من می‌گفت دیدی خبری نشد. این را هم بگویم که ایشان با ما خیلی مچ بود. خیلی خوب داشتیم با او پیش می‌رفتیم و عوض شدن این آدم خیلی به ضرر ما تمام شد. خلاصه بعد از یک ماه که ایشان عوض شد، خود خانم دکتر هم خیلی متعجب شد. نکته‌ام این

است که آن عضو شورا که او را عوض کرد در صحن مدام تذکر می‌داد و اعلام نارضایتی می‌کرد و آخر سر هم او را عوض کرد و آدم خودش را آورد. حالا نه که بگوییم آن عضو شورا آدم فاسدی بود. نمی‌دانم، شاید هم بود. ولی تا جایی که می‌دانم در رابطه با این فرد حرفش این بود که این آدم ناشایست است و دارد به سیستم ضربه می‌زند. ایشان باید برود و کسی که من فکر می‌کنم شایسته است بیاید. ما از این مدل کارها نمی‌کردیم و این را که نهاد ناظر بخواهد نیرو را تعیین کند کار درستی نمی‌دانستیم. 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. ما در دوره قبل سر n نفر به این نتیجه رسیدیم که این‌ها آدم‌های ناکارآمدی هستند ولی استراتژی خانم آروین این بود که در تغییر آن‌ها دخالتی نکند. یعنی در واقع ایده این بود که دخالت در تعیین نیروها رویه درستی نیست و ما می‌خواهیم کارها را از مسیر درستش به نتیجه برسانیم حتی اگر این مسیر کم‌بازده باشد. هم در دوره قبل این طور بود و هم در دوره فعلی این طور 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. حالا ممکن است جاهایی نتیجه این بده‌بستان‌ها و رویه‌های غیررسمی بازده بیشتری هم داشته باشد و افراد کارآمدی هم در پست‌های مختلف منصوب شوند، اما این رویه چاقوی دولبه است. در موردی مثل عوض شدن این شخص هم حرفم این نیست که خانم دکتر باید با موضع‌گیری قاطع جلوی این تغییر را می‌گرفتند، ولی می‌توانستند و قدرتش را داشتند اجازه ندهند این اتفاق بیفتد یا این کار را پرهزینه کنند.

مصاحبه‌کننده: گفتید که کار با آن ذی‌حساب ۲ داشت خوب پیش می‌رفت. کمیته شفافیت در چه موضوعاتی با

ذی‌حساب ۲ تعامل و همکاری داشت؟

سمیه فروغی: در بحث شفافیت مالی و معاملاتی شهرداری ما دو نوع نظارت داشتیم: نظارت سیستماتیک و نظارت فردی. در نظارت سیستماتیک، مثلاً اطلاعات ثبت‌شده در سامانه‌ها به‌صورت سیستماتیک با هم تقاطع داده می‌شد تا مغایرت‌ها و خطاهای اطلاعاتی مشخص شود. در نظارت فردی از ذی‌حسابان خواسته شده بود چک کنند که اگر قراردادی روی سایت شفاف نرفته، اسناد مربوط به آن را امضا نکنند. ببینید، فرایند پرداخت پول در شهرداری، چه در مناطق و چه در سازمان‌ها و شرکت‌ها، به این صورت است که سه نفر باید چک را امضا کنند: شهردار منطقه یا مدیرعامل، معاون مالی و ذی‌حساب. پس ذی‌حساب قدرت این را دارد که با امضانکردن چک‌ها یا برخی اسناد جلوی یک‌سری کارها را بگیرد. مجموعاً در مناطق، سازمان‌ها، شرکت‌ها و یک‌سری واحدهای ستادی ۷۵ ذی‌حساب داریم که زیر نظر ذی‌حساب ۲ کار می‌کنند. در واقع اگر بخواهیم دقیق بگوییم، ذی‌حسابان، قائم‌مقام ذی‌حساب ۲ در واحدهای شهرداری محسوب می‌شوند. ذی‌حسابان از شورا رأی اعتماد می‌گیرند و بازوی نظارتی شورا در واحدهای مختلف شهرداری محسوب می‌شوند. البته ذی‌حساب فاسد هم کم نداریم ولی به دلیل اینکه ذی‌حسابان از شورا رأی اعتماد می‌گیرند، در مجموع معتمد شورا محسوب می‌شوند و ما هم، در بحث نظارت فردی در حوزه شفافیت مالی و معاملاتی، از ذی‌حسابان استفاده کردیم. در خود مصوبه انجام الکترونیکی آمده است که ذی‌حساب قبل از امضای اسناد مربوط به هر قرارداد موظف است مطمئن شود که اطلاعات آن قرارداد روی سایت شفاف رفته باشد. در غیر این صورت ذی‌حساب باید از امضای اسناد خودداری کند.

مصاحبه‌کننده: به‌طور کلی فضای اظهارنظر و تبادل نظر در کمیته شفافیت چطور بود؟ اگر جایی اختلاف‌نظری بین

رئیس کمیته و کارشناس کمیته پیش می‌آمد چطور تصمیم‌گیری می‌شد؟

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. از یکی از فرماندهان جنگی این طور نقل می‌شود که صد درصد شناسایی مساوی است با صد درصد موفقیت. ایشان نظرش بر این بود که اگر قبل از عملیات، دو-سه شهید در مرحله شناسایی بدهی خیلی بهتر است که عملیات بدون شناسایی کافی انجام شود و چند صد نفر شهید بشوند و عملیات هم شکست بخورد. منتها چون انگار شهیددادن برای شناسایی خیلی بد بود و این شهید شهید باکیفیتی نبود، ملامت می‌شد که آخر برای چه چند نفر سر کاری که لازم نبود تلف شدند.

من هم با همین سابقه کمی که در کار دارم اعتقاد پیدا کرده‌ام که قبل از تصمیم‌گیری باید بررسی‌های لازم را کامل انجام دهی و بررسی دقیق و میدانی و کار کارشناسی خیلی اهمیت دارد. 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. از طرفی 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. در برخی موارد که ایشان خودش شهودی نداشت، نظر من را می‌پذیرفت. در برخی موارد که خودش شهود داشت، حتی اگر هزار تا فکت هم برایش می‌آورد، نمی‌پذیرفت. این موضوع را به‌عینه دیدم. اوایل ناراحت می‌شدم ولی بعد راحت کنار می‌آمدم. یک کاری هم که آن اواخر می‌کردم این بود که نظری را که صد درصد مطمئن بودم درست است، البته ۱۰۰ که نداریم، اما حرفی را که ۹۹ درصد مطمئن بودم درست است اما با شهود ایشان هم‌خوان نیست و ایشان نمی‌پذیرد را از طریق اشخاص دیگری هم مطرح کنم. مثلاً خانم طاهری را توجیه کنم و ایشان موضوع را با خانم دکتر مطرح کند، چون بالاخره فرق دارد که آدم یک حرفی را از یک نفر بشنود یا از دو نفر و یا اینکه حرف را از چه کسی بشود. این شیوه یک جاهایی کار می‌کرد و یک جاهایی هم کار نمی‌کرد. شکر خدا ما این فضا را در کمیته داشتیم که سر مسائل کارشناسی - و نه همه مسائل - گفت‌وگو و استدلال کنیم و ترسی از بیان نظرمان نداشتیم. اما تصمیم آخر را درنهایت خود خانم دکتر می‌گرفتند؛ خرد جمعی نبود که تصمیم می‌گرفت.

مصاحبه‌کننده: آن مسائل دیگر چه بودند؟

سمیه فروغی: مسائلی که به سیستم گردش کار در کمیته، به رابطه رئیس و مرئوسی و به گروه راهبری برمی‌گشت، مثل نحوه جلسه‌گذاشتن با کارشناس‌ها. یادم است اوایل که به کمیته شفافیت آمده بودم، خانم دکتر خودشان کار به

کارشناس‌ها ارجاع نمی‌دادند. گروه راهبری، یعنی آقای جواهریان یا خانم طاهری، می‌گفتند که خانم دکتر چه گزارشی را خواسته است. اتفاقی که می‌افتاد این بود که بعضاً چیزی که خانم دکتر می‌خواست با چیزی که به کارشناس منتقل می‌شد یکی نبود. بعد مثلاً من گزارش را آماده می‌کردم و ایشان می‌گفت این چیست؟ من که این را نخواستم! بعد از مدتی، ایشان مستقیماً تماس می‌گرفت و کار را تعریف می‌کرد. اشکال این شیوه این بود که گروه راهبری از اینکه کاری تعریف شده است مطلع نمی‌شد و بعداً که خانم دکتر از گروه راهبری پیشرفت کار را جویا می‌شد، گروه راهبری اظهار بی‌اطلاعی می‌کرد. بعد از آن رفتیم سراغ اینکه جلسات مشترک داشته باشیم، یعنی جلسه با حضور خانم دکتر، گروه راهبری و کارشناس. آن اواخر هفته‌ای یک بار جلسه کارشناسی داشتیم که بعضاً ضرورتی هم نداشت. در جلسه کارشناسی راجع به اینکه کار در چه مرحله‌ای است، برای چه موضوعاتی لازم است با شهرداری جلسه گذاشته شود، نقاط ابهام و تاریک قضیه کجاست و قبل از جلسه با شهرداری، کارشناس چه گزارش‌هایی باید آماده کند صحبت می‌شد. مجازی شدن جلسات به خاطر شرایط کرونا این فرصت را به وجود آورد که بتوانیم جلسات کارشناسی مرتب و متعدد داشته باشیم. اگر قرار بود جلسات حضوری باشد، بعید می‌دانم عملی می‌بود. مسئله‌ای که وجود داشت این بود که خانم دکتر پذیرای نقدهایی که ما به این روال‌ها وارد می‌کردیم نبودند. اگر خودشان جایی احساس می‌کردند که روال ایرادی دارد، تغییری ایجاد می‌کردند و تغییرات لزوماً در اثر بازخورد گرفتن نبود.

مصاحبه‌کننده: اگر موافقید برویم سر کارت بعدی.

سمیه فروغی: رضایت. رضایت هم‌پوشانی مفهومی با امیدواری ندارد؟

مصاحبه‌کننده: قطعاً دارد. ما کارت‌ها را متنوع گذاشته‌ایم ولی اگر فکر می‌کنید یک کارت در صحبت‌های قبلی پوشش داده شده از آن عبور کنید.

سمیه فروغی: رضایت شغلی به خیلی پارامترها برمی‌گردد. در این مورد، یکی دو تا مسئله مشخص در ذهنم وجود دارد. من در کمیته از یک‌سری 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.

مصاحبه‌کننده: کمی راجع به آن چیزهایی که کفه را سنگین می‌کردند صحبت می‌کنید؟

سمیه فروغی: هدف پروژه برایم مقدس و مهم بود. شفافیت شاید بهترین جواب برای مسئله فساد و ناکارآمدی نباشد ولی جواب خوبی است. تیم خوب و سالمی هم شکل گرفته بود. اهداف کثیف نبود و بر مبنای منفعت عمومی بود. تلاش همه این بود که کار علمی و اصولی انجام شود و شیوه‌های درست به کار گرفته شود. البته به نظر من درستی با کارآمدی متفاوت است. بعضاً شیوه‌های ما درست بود اما کارآمد نبود. کما اینکه شیوه درست می‌تواند کارآمد هم باشد. خلاصه منظورم این است که در کمیته ما مطمئن بودیم دنبال خراب کردن یک چیزهایی نیستیم. این‌ها کفه را سنگین می‌کرد. دوستی و شبکه ارتباطی خیلی خوب و هم‌افزایی شکل گرفته بود. بعضی وقت‌ها هم بچه‌ها می‌گفتند که دلیل اینکه من نوعی ادامه می‌دهم این است به فلانی نگاه می‌کنم می‌بینم فلانی دو برابر من مشکلات و مسائل و اعصاب‌خردی دارد ولی دارد ادامه می‌دهد. مثلاً من نجمه را می‌دیدم. یا بقیه به من اشاره می‌کردند. این جوری نبود که یکی-دو شخص خاص باشند؛ همه به هم نگاه می‌کردیم و این خیلی مسئله مهمی بود. مگر چند تا شغل هست که آدم

می‌تواند با تیمش خوب و راحت باشد یا مثلاً به قول بچه‌ها در خدمت نظام سرمایه‌داری نباشد و در خدمت کاری عام‌المنفعه باشد؟

مصاحبه‌کننده: از عوامل نارضایتی، به میزان حقوق و نحوه استفاده از ظرفیت‌هایتان اشاره کردید. این دو مورد را کمی باز می‌کنید؟ به‌خصوص که طبق گفته‌های خودتان، شما مأمور شده بودید که کیفیت اطلاعاتی که روی سایت شفاف رفته بود را بررسی کنید، توسعه سامانه مالی و سامانه قراردادهای و اتصال آن‌ها به همدیگر را پیگیری کنید، با واحدهای مختلف شهرداری برای اتصال به این سامانه‌ها تعامل کنید و کارهایی از این دست. یعنی حوزه کاری شما در کمیته شفافیت به نظر خیلی گسترده، متنوع و چالشی می‌آید.

سمیه فروغی: من از نرخ ساعتی‌ای که کمیته به‌عنوان حق‌الزحمه پرداخت می‌کرد ناراضی بودم. من در آن زمان در جای دیگری هم کار می‌کردم که پرداختی بیشتری داشت. همان ابتدای ورودم به خانم آروین گفتم که برای قبول این کار چهار معیار دارم که یکی از آن‌ها بحث مالی است و ایشان گفتند که با هم کنار می‌آییم. ولی هیچ‌وقت دریافتی‌ام از کمیته مطلوب نبود. نه تنها مطلوب نبود، که فکر می‌کردم آنچه که حقم است پرداخت نمی‌شود چون پرداختی کمیته از پرداختی خود شورا هم کمتر بود. ولی نهایتاً چون اختلافش خیلی هم زیاد نبود من ادامه دادم و به نظرم نه می‌صرفید سرش دعوا کنم و نه می‌صرفید که رها کنم و بروم. درمورد گستردگی حوزه‌های کاری‌ام در کمیته شفافیت، حس من این است که این گستردگی را خودم ایجاد می‌کردم -البته شاید رئیس من این نظر را نداشته باشد- کسی از من نمی‌خواست یا به من تکلیف نمی‌کرد. حتی در بعضی موارد که لزومی به بررسی‌های گسترده‌تری که انجام می‌دادم احساس نمی‌شد، از آن ممانعت می‌شد. نمی‌دانم! به‌عنوان مثال 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. سر این کار من دعوا شدم! به من گفته شد که تو نباید سرخود به جاهای مختلف شهرداری سرک بکشی. شما کارشناسان کمیته هر جا بروید به‌عنوان نماینده خانم آروین دیده می‌شوید. ممکن است بعدها مشکلی پیش بیاید. من هم به این دست پیگیری‌ها ادامه ندادم. حتی به من تذکر داده شد که نباید ساعت کاری‌ات از ۱۲۰ ساعت بیشتر شود. من از این حرف خیلی ناراحت شدم. البته نهایتاً با دیده شدن خلل نبود این دست پیگیری‌ها به من گفتند هر کاری که فکر می‌کنی خوب است انجام بده.

مطلب بعدی اینکه هیچ‌کدام از پژوهش‌هایی که در ابتدای مصاحبه گفتم که لیستش را دادم انجام نشد. یا در حوزه مالی و معاملات، یک زمانی من متوجه شدم که متدی که اداره ارزیابی عملکرد استفاده می‌کند شیوه غلطی است. حوزه علاقه من هم شاخص‌سازی بود و ما می‌توانستیم ورود فعالانه‌تری به این موضوع داشته باشیم که این اتفاق نیفتاد. یا مثلاً یک جاهایی دوست داشتم لاین جدیدی باز کنم و آن را جلو ببرم ولی اجازه داده نمی‌شد. البته مواردی هم بود که به فراخور فعالیت‌هایی که در کمیته در حال انجام بود، با باز شدن لاین‌های جدید موافقت می‌شد. این نکته را هم اضافه کنم که در این پیشنهادها من دنبال علایقم بودم. لزوماً علایق من با اولویت‌های کمیته و خانم دکتر هم‌راستا نبود.

به هر حال شاید مخالفت‌های ایشان با پیشنهادهای من، به لحاظ نگه‌داشتن تمرکز کارشناسان روی اهداف کمیته، منطقی بود.

مصاحبه‌کننده: برویم سراغ کارت بعدی.

سمیه فروغی: مفاهیم خیلی به هم نزدیک است. علاقه‌مندم راجع به دیده‌شدن صحبت کنم. من راجع به این حس در دو بعد صحبت می‌کنم، یکی خود بچه‌های کمیته و یکی هم کارمندان شهرداری که با ما خوب همکاری می‌کردند. خب، 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 بودند. بین بچه‌ها بحث دیده‌شدن خیلی مطرح نبود. مثلاً من می‌شنیدم که در کمیته‌های دیگر به مناسبت‌های مختلف مثل تولدهای بچه‌ها دورهمی می‌گرفتند، در مواقعی به کارشناسانشان تقدیرنامه می‌دادند یا مثلاً دقایقی در وصف هر کدام از بچه‌ها صحبت می‌کردند. البته ما هم چند تا دورهمی داشتیم. من می‌دیدم که این کارها در روحیه کارشناسانشان چه تأثیر مثبتی دارد. در مواقعی هم پاداش نقدی می‌دادند که من واقعاً با این بخش خیلی کاری ندارم. اما این قدردانی‌ها یک دیده‌شدن درون‌سازمانی و بین‌خودمانی بود. بگذریم از اینکه به نظرم کار دیگری که اصلاً در راستای اهداف خود پروژه می‌شد انجام بشود و نمی‌شد این بود که رئیس کمیته در جلسات مشترک با شهرداری از کارشناسان کمیته تعریف کنند و باعث بالا رفتن جایگاه کارشناسان در چشم مدیران و مسئولان شهرداری شوند. این اقدامات انجام نمی‌شد. حتی یادم است که ایشان می‌گفتند کارشناسی که کارش را خوب انجام دهد که دارد وظیفه‌اش را انجام می‌دهد و نیاز به گفتن ندارد. در مواردی که کسی کارش را خوب انجام نمی‌دهد باید به او تذکر داد. به نظر من این پیش‌فرض اشتباهی است. آدم‌ها نیاز دارند که نکات مثبتشان به آن‌ها گفته شود. در مواقعی که کار خیلی سخت می‌شد و اصطلاحاً کارد به استخوان می‌رسید، ایشان از ما تعریف می‌کردند و مثلاً می‌گفتند که تو کارشناس بسیار خوبی هستی ولی من چون از تو انتظار بیشتری دارم یک‌سری نکات را می‌گویم.

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 کنترل شده 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.

وجه دیگر دیده‌شدن عدم توجه به آن دسته از کارمندان شهرداری بود که همکاری خیلی خوبی با کمیته داشتند. به نظرم باید با کارهایی مثل تقدیرنامه دادن به آن افراد توجه بیشتری می‌کردیم. این‌ها که کار بدی نمی‌کردند. داشتند در راستای منفعت عمومی و خیر جمعی کار می‌کردند. ما هم که فساد می‌خواستیم بکنیم. می‌توانستیم با توجه کردن به شان قدرت بدهیم و نشان بدهیم که پشتشان گرم است. خیلی وقت‌ها اعضای شورا به ارتقای افراد کمک می‌کردند. البته من اصلاً منظورم این نیست که خوب بود ما هم از این جور کارها بکنیم. اما مثلاً خانم دکتر یک بار هم حتی به صورت لسانی از این افراد تشکر نکردند. مثلاً از شخصی مثل اکبری بسیار باسواد، متعهد و کاربلد بودند تشکری

نکردند. به نظرم ظرفیت این را داشتند که مدیر پروژه‌های ما در فاوا باشند اما ما حمایت نکردیم. صحبت‌ها این است که ما حداقل‌ها را هم در ارتباط و همکاری با این افراد به کار نبردیم. تقدیر که هیچ، یک پیامک تبریک عید یا یک پیام خداحافظی - در پایان دوره - برای این‌ها فرستاده نشد. کم‌اینکه بقیه نماینده‌ها این کارها را انجام می‌دادند. من خودم در دوره یک‌ساله‌ای که زیر نظر آقای فراهانی^۸، رئیس اداره ذی‌حسابی، بودم، هفت-هشت تقدیرنامه از ایشان گرفتم. من از آقای هاشمی تقدیرنامه دارم. از آقای رسولی بابت اقداماتی که در زمان ریاستم در اداره ذی‌حسابی انجام دادم - مثل راه‌اندازی اپلیکیشن ذی‌حسابی - تقدیرنامه دارم. کار خاصی هم با آن‌ها انجام نمی‌دهم، اما این کارها به نظرم کارهای جذابی است و به آدم حس خوبی می‌دهد. حالا البته کارشناسان کمیته نیروهای خاصی بودند و شاید دنبال این چیزها نبودند. اما در مورد کارمندان شهرداری، کارهایی مثل دادن تقدیرنامه حس خوبی به‌شان می‌داد و می‌شد با صرف کمترین هزینه از‌شان قدردانی کرد.

مصاحبه‌کننده: هیچ‌وقت راجع به این موضوع در کمیته صحبت کردید؟ این ایده را طرح کردید؟

سمیه فروغی: بله. مثلاً همین اواخر، قبل نوروز ۱۳۹۹ یا ۱۴۰۰ بود که من یک اکسل از لیست کسانی در شهرداری که خیلی با ما همکاری می‌کردند آماده کردم و حتی افراد را بر اساس میزان همکاری‌شان رتبه‌بندی کردم. ولی کاری روی آن انجام نشد.

مصاحبه‌کننده: با چه دلیلی؟

سمیه فروغی: نمی‌دانم. حتی من از این موضوع شاکی شدم و گفتم اگر نمی‌خواستید کاری انجام دهید چرا برای تهیه اکسل این همه بررسی و هم‌فکری کردیم و اسم درآوردیم؟

مصاحبه‌کننده: آن دوره‌هایی که پیش‌تر اشاره کردید در کمیته برگزار می‌شد چه بود؟

سمیه فروغی: مشخصاً سه مورد را یادم است. کمیته به صورت سالانه این دوره‌ها را برای بازنگری در عملکردش و گرفتن بازخورد از افراد برگزار می‌کرد. علاوه بر افراد مشغول در کمیته، از مشاوران هم دعوت می‌شد، هم مشاوران شاغل در شهرداری و هم دیگر مشاوران. البته این بازخورد گرفتن‌ها لزوماً باعث نمی‌شد که مسیر کاری کمیته تغییری کند. خلاصه، بودن این جلسات خوب بود اما به نظرم می‌توانست بهتر برگزار شود.

مصاحبه‌کننده: در این جلسات چه اتفاقی می‌افتاد؟ مثلاً نقطه‌نظرهای عملکردی مطرح می‌شد و در مورد آن‌ها بحث

می‌شد؟ در واقع سؤال این است که چقدر کمیته این ایده و رویکرد را داشت که در عملکرد خودش بازاندیشی و بازنگری

کند و ادامه مسیرش را بر مبنای دانش و تجربه‌هایی که تا آن زمان کسب کرده بچیند و پیش برود؟

سمیه فروغی: در زبان خیلی تلاش می‌شد که این اتفاق بیفتد. ولی از آن جلسات دوره‌ها هم چیز خاصی در نمی‌آمد، هرچند که عنوان می‌شد هدف برگزاری جلسات دوره‌ها بازاندیشی است. شاید از جلسات محدودتری که گاهی داشتیم، چیزی درمی‌آمد. یادم است جلساتی داشتیم که در آن کل پروژه را مورد سؤال قرار می‌دادیم. یعنی چرا پروژه شفافیت؟ آیا در حال حاضر وقتش است؟ بین این همه موضوع مهم چرا شفافیت؟ خب من دو دوره شورا را دیده‌ام. نکته‌ای که اینجا باید بگویم این است که وقتی شخصی با یک ایده‌ای وارد شورا می‌شود یا در جایی مدیر می‌شود، آمده

^۸ مجید فراهانی، عضو پنجمین دوره شورا شهر تهران و رئیس کمیته «بودجه و نظارت مالی» شورا ذیل کمیسیون «برنامه و بودجه»

است که آن ایده را پیش ببرد و سعی کند به اهدافش برساند. این شخص یک ذهنیتی دارد. من حس می‌کنم هرچقدر هم اهل مشورت و بازانندیشی باشد زیرسؤال بردن اصل ایده و هدفش و نهایتاً انصراف از آن نشدنی است. انگار ناگهان دستش خالی می‌شود. دارم در مورد کسی حرف می‌زنم که نیامده فقط عضو شورا یا مدیر جایی باشد، بلکه ایده‌ای دارد که واقعاً می‌خواهد آن را پیش ببرد. خب حالا چه کاری کند؟ مثلاً الان من با مدیری کار می‌کنم که به نظر من ایده‌اش کارآمد و مناسب نیست و چند باری هم به ایشان گفته‌ام. ولی خب بی‌فایده است. البته در مورد شفافیت که ایده خانم آروین بود من به آن اعتقاد داشتم. نکته‌ای که می‌خواهم بگویم این است که شاید بازانندیشی و بازننگری در زبان ساده باشد، اما اگر عملیاتی به موضوع نگاه کنیم کار پیچیده و سختی است. در کمیته شفافیت به نظر عملاً در سطوح خرد بازانندیشی اتفاق می‌افتاد ولی در سطوح کلان نه. علت اینکه اصلاحات در سطوح خرد باقی می‌ماند را نمی‌دانم. من حس می‌کنم این است که اواخر دوره فقط می‌خواستیم ادامه دهیم تا تمام شود.

مصاحبه‌کننده: خاطرتان هست که در چه زمانی از دوره چهارساله، سؤال بازننگری در مورد اصل پروژه مطرح شد؟ چقدر از شروع کار کمیته گذشته بود؟

سمیه فروغی: یادم است در سال ۹۷ یک خانمی را برای مشاوره در مورد مسائل منابع انسانی و انگیزش شغلی آوردند و با کارشناسان کمیته به صورت جداگانه صحبت‌هایی کرد. ایشان دوره کوتاهی حضور داشتند. یکی از نتایج آن گفت‌وگوها این بود که بعضی از کارشناسان کمیته به کارآمدی اصل پروژه یعنی موضوع شفافیت شک داشتند. خب این موضوع پیگیری چندانی نشد. بار دیگر هم بعد از ساقط شدن هواپیمای اوکراینی و ماجرای احتمال استعفای خانم آروین، خود ایشان به کارآمدی اصلاحات ذیل پروژه شفافیت شک کردند. من حس می‌کنم این است که بعد از آن فقط داشتیم ادامه می‌دادیم که دوره به اتمام برسد. اندازه این موضوع (شک در کارآمدی شفافیت) در بار اول کوچک‌تر از دومی بود.

مصاحبه‌کننده: شما هم جزء کسانی بودید که تردید داشت؟
سمیه فروغی: نه، من تردید نداشتم.

مصاحبه‌کننده: آن کسانی هم که تردیدهایی داشتند همچنان ادامه دادند؟
سمیه فروغی: شاید. من فکر می‌کنم حتی خود خانم آروین هم از اول تا آخر تردیدهایی داشت.

مصاحبه‌کننده: الان هم تردید ندارید؟

سمیه فروغی: من الان هم سر اصل پروژه تردید ندارم. سر مسیری که طی شد خیلی تردید داشتم و دارم.
مصاحبه‌کننده: اینکه تردید ندارید معنایش این است که فکر می‌کنید، بین همه مسائل قابل پیگیری در شهرداری تهران، شفافیت در اولویت بود؟

سمیه فروغی: بله. الان اگر یک عضو فعلی شورا هم بخواهد موضوع شفافیت را مثل خانم آروین به طور جدی پیگیری کند من در تیمشان عضو می‌شوم، اما در مسیر بازننگری خواهیم کرد. این مسیری که ما رفتیم مسیر پربازدهی نبود و می‌توانستیم بیشتر از این‌ها موفقیت داشته باشیم.

مصاحبه‌کننده: کمی بیشتر توضیح می‌دهید؟

سمیه فروغی: خوب است در ابتدا اهداف مشخص شود، چه کیفی و چه کمی. مثلاً هدف این است که در یک ماه یا یک فصل، فلان تعداد داده روی سایت شفاف منتشر شود، یا این تعداد اصلاح فرایندی صورت بگیرد. البته قبلش باید

بینیم که رویکرد نتیجه‌محور است یا فرایندمحور. مثلاً یادم است یک پیشنهاد این بود که در کنار تلاش برای اصلاح فرایندها که کاری طولانی و زمان‌بر است، هدف فصلی یا ماهانه برای تعداد اطلاعات قابل انتشار در سایت شفاف گذاشته شود و برای آن هدف هم زمان تعیین شود تا، با دیدن چنین دستاوردهایی که در دسترس‌تر و زودبازده‌تر است، تیم روحیه بگیرد. به‌خصوص اینکه روی اصلاح فرایندی به‌لحاظ رسانه‌ای و توجه افکار عمومی نمی‌توان مانور داد. به نظرم حرف منطقی‌ای است. در واقع منظورم چگونگی پیگیری کارهاست. مثلاً می‌توان یک نفر را استخدام کرد که فقط روی انتشار ماهانه یا فصلی اطلاعات متمرکز باشد. مثلاً به نظرم هدف و شیوه کاری اندیشکده «شفافیت برای ایران» همین است. من مطمئنم اگر این پروژه ما دست آن‌ها بود این مقدار به اصلاح فرایند ورود نمی‌کردند. حتی در مورد پروژه «تدوین شاخص‌های شفافیت شهرداری تهران» هم این مسیری که من رفتم را نمی‌رفتند. در کل، آن‌ها نظرشان این است که هرچه اطلاعات داریم را روی سایت منتشر کنیم و خود این کار به اصلاح فرایندها منجر خواهد شد که به نظر من این حرفی نپخته است!

من روی روش کارمان یعنی جلسه گذاشتن مرتب، نامه‌نگاری و این‌ها هم خیلی بحث داشتم و به نظرم فرایندی کم‌بازده بود. همان موقع با اعضای دیگری هم کار می‌کردم و الان هم اعضای این دوره را می‌بینم و می‌بینم که امکانش است که از مسیرهای دیگری رفت و کارها را پیش برد و این قدر هم زحمت نکشید. در کل ولی الان نمی‌توانم بگویم بهترین مسیر چیست.

مصاحبه‌کننده: به ماجرای ساقط شدن هواپیمای اوکراینی اشاره کردید. بعد از این حادثه، خانم آروین در صفحات مجازی‌اش اعلام کرد که احتمال دارد استعفا بدهد. قبل از اینکه سراغ این موضوع برویم، حادثه روی خود شما به‌عنوان کسی که داشتید در بخش عمومی و در راستای منافع عمومی تلاش می‌کردید چه تأثیری گذاشت؟

سمیه فروغی: روزهایی از عمرم هست که دوست دارم از زندگی‌ام حذف شوند و دیگر به آن‌ها فکر نکنم، از جمله روزهای بعد از حادثه. من چند نفر از کسانی که در آن هواپیما بودند را می‌شناختم. من هم مثل آحاد جامعه حالم خیلی بد بود. خیلی بد! ولی موافق تصمیم خانم دکتر نبودم. به نظرم استعفادادن چیزی را عوض نمی‌کرد. از فرایند اتخاذ این تصمیم هم خیلی ناراحت و ناراضی بودم. ایشان جلسه‌ای با اعضای کمیته شفافیت گذاشتند که در مورد این موضوع با هم صحبت کنیم. ولی به نظرم آن جلسه بی‌فایده بود. نظرم این بود که ایشان تصمیمشان را گرفته‌اند و صرفاً دارند ما را مطلع می‌کنند، چون قبل از جلسه احتمال استعفا را در صفحات مجازی‌شان اعلام کرده بودند و عملاً در جلسه هم موضع ایشان همان بود. درحالی‌که به نظرم ایشان حق نداشتند چنین تصمیمی را خودشان بگیرند و صرفاً ما را از آن مطلع کنند، ژست اینکه انگار ما داریم جمعی تصمیم می‌گیریم. خلاصه فارغ از خود تصمیم که من از مخالفانش بودم، از فرایندی که داشت به تصمیم‌گیری منجر می‌شد هم ناراحت بودم. چند ایمیل هم همان موقع برای ایشان فرستادم و پیرو آن ایمیل‌ها با هم صحبت هم کردیم. یادم است که تلویحاً یک رأی‌گیری هم در کمیته انجام شد. درصد موافقان و مخالفان را یادم نیست. حال همه از حادثه‌ای که رخ داده بود بد بود، ولی به نظرم با استعفادادن چیزی عوض نمی‌شد. می‌شد به‌جایش مثلاً یک ماه کار نکنیم و بعد از این دوره ریکاوری به تصمیم فکر کنیم. به نظرم نقطه ضعف تیم ما این بود که مدیر ما سبقت مدیریتی نداشت و پروژه long term (درازمدت) انجام نداده بود. یک‌سری از پروژه‌ها یک‌روزه و دوروزه نتیجه نمی‌دهند. یک پروژه‌ای مثل شفافیت که به‌نوعی پروژه اصلاحات محسوب می‌شود زمان‌بر است. سر

اجرای مصوبات این ضعف به وضوح نمود داشت. خانم دکتر موقع گرفتن اکشن پلن از مسئولان اجرایی متوجه تدریجی بودن بعضی اقدامات نبود. مثلاً نمی توان توقع داشت که بعضی از کارها دوماهه در ۲۲ منطقه اجرا شود و یک جاهایی حق با شهرداری بود که می گفت در آن مدت زمانی که کمیته تعیین کرده است نمی شود بعضی کارها را انجام داد. متأسفانه این نکات را نمی شد به خانم دکتر منتقل کرد. مقالات هم تدریجی بودن بعضی اصلاحات را تأیید می کنند. نه فقط در ایران، در همه جای دنیا این چیزها زمان بر است. حالا ممکن است در ایران زمان برتر باشد. مثال بخواهم بزنم، چند دهه است که پروژه بودجه ریزی مشارکتی در برخی کشورها دنبال می شود. در شورا هم، یک عضو فعلی (دوره ششم) و، قبل از آن، یکی از اعضای دوره قبل (دوره پنجم) پیگیر این موضوع در شهرداری بوده اند. طبق گزارش های بانک جهانی، موفقیت کشورهای که به دنبال پیاده سازی بودجه ریزی مشارکتی بوده اند در سال های ابتدایی حدود ۲۰ درصد بوده است و بعد از حدود ده سال بالاترین درصد اجرایی شدن پروژه ۷۸ درصد بوده است. تحقق یک چیزی مثل شفافیت هم مستلزم سال ها تلاش است تا حلقه های مختلف شکل بگیرد و نهایتاً ثمر دهد. البته در کشور ما اتفاقاتی مثل اخبار توزیع رانت و این جور چیزها می افتد که انگار چیزی مثل شفافیت را بی معنی می کند. شفافیت برای من جایی بی معنی می شود که مثلاً مشخص می شود در جایی فساد رخ داده است ولی وقیحانه می آیند و ماست مالی می کنند؛ پاسخ گویی ای وجود ندارد که هیچ، مردم هم بدهکارشان می شوند. یعنی تو از خودت می پرسی حالا من شفافیت را هم به وجود آوردم، وقتی پاسخ گویی وجود ندارد که چه. البته این احساس بی معنی شدن همیشه مقطعی بوده است. من الان کماکان به شفافیت اعتقاد دارم و می دانم که مسیر رسیدن به آن طولانی است.

مصاحبه کننده: در نهایت خانم آروین استعفا نداد. از آن به بعد، نحوه پیشبرد کارها در کمیته شفافیت تغییری کرد؟

سمیه فروغی: تا مدتی که کارها به حالت تعطیل درآمده بود و دیگر آن جلسات منظمی که پیش از آن با واحدهای مختلف شهرداری می گذاشتیم برگزار نمی شد. 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 ملنده بود. متعجب بودند که چرا مثل قبل اجرای مصوبه انجام الکترونیکی را پیگیری نمی کنیم و می گفتند که بکهو نروید در صحن تذکر بدهید یا نامه تند بنویسید.

ما خودمان هم نمی دانستیم چه کار کنیم. هستیم؟ نیستیم؟ کمی بعد هم کرونا شد که آن وضعیت کار نکردن و بلا تکلیفی را تشدید کرد. در همان حین از جایی به من پیشنهاد همکاری شد. من هم قبول کردم. بعد که دوره به اصطلاح افسردگی کمیته به پایان رسید، به من گفتند که آن کار را رها کن و ما برگشته ایم به کار. یادم است که یک بحثی در گرفت. من گفتم من نمی توانم خودم را با دوره های افسردگی شما تنظیم کنم.

مصاحبه کننده: مهم ترین دستاورد طرح شهرداری شیشه ای را برای شخص خودتان، مردم و مجموعه مدیریت شهرداری

چه می دانید؟

سمیه فروغی: اولین دستاورد برای خودم این بود که با افراد خیلی خوبی آشنا شدم. به نظرم مهم‌ترین سرمایه هر انسانی شبکه ارتباطی آن فرد است. من در کمیته، هم دوستان خیلی خوبی پیدا کردم و هم ایام خیلی خوبی را با آن‌ها تجربه کردم. همچنین این دوره این آورده را برای من داشت که متوجه شدم چطور باید با نهاد اجرایی برخورد کنم. شهرداری را شناختم. متوجه شدم که جنس نهادهای اجرایی با هم متفاوت است، مثلاً دولت و شهرداری در یک زمینه‌هایی واقعاً با هم فرق دارند.

این دوره همکاری با کمیته اثر منفی شخصی هم بر من گذاشت. خستگی بسیار زیادی را تجربه کردم. قبلاً در در کارهای اجرایی این قدر خسته نمی‌شدم.

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 بر نمی‌گردد. مردم فراموش کار 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. یادم است در روزهای ابتدایی تعداد بازدیدهای روزانه سایت شفاف شهرداری تهران چند صد تا بیشتر نبود. این باید هنر ما می‌بود که بتوانیم ارتباط بگیریم و اطلاع‌رسانی کنیم. حتی زمانی که دیگر اطلاعات سایت شفاف مطابق قبل به‌روزرسانی نمی‌شد، می‌توانستیم این موضوع را اطلاع‌رسانی کنیم. این کار هم سطح توقع را بالا می‌برد. دسترسی به اطلاعات پرونده‌های شهرداری و مواردی از این قبیل هم که دستاوردی برای ذی‌نفعان خاص بود. دستاوردی که برای مدیریت شهری داشت این بود که این فرهنگ‌سازی شد که می‌توان به این روش هم در شورا کار کرد.

مصاحبه‌کننده: به چه روشی؟

سمیه فروغی: 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 راحت‌تر کار کنیم و می‌توان این قدر پیگیر و منظم بود. این‌ها دستاوردهای عام بود. 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. البته به نظرم جذاب‌ترین و عام‌ترین دستاورد همان الگوسازی در سطح خرد، متوسط و کلان بود.

مصاحبه‌کننده: نکته دیگری که به آن اشاره کردید ضعف کمیته در حوزه رسانه بود. در این مورد هم کمی بیشتر توضیح دهید.

سمیه فروغی: در کنار ضعف‌های دیگری که داشتیم این ضعف خیلی مشهود بود و خیلی ضربه زد. ما واحد رسانه‌ای قوی نداشتیم. برخلاف خیلی‌ها، ما کارهای مختلفی می‌کردیم ولی رسانه‌ای نمی‌کردیم. به نظرم چند دلیل داشت. یک اینکه نیروی متخصصی که با سلیق و اهداف مدیریت کمیته همسو باشد نبود. دو اینکه به این موضوع بها نمی‌دادیم و زمانی برایش نمی‌گذاشتیم. البته کار خیلی انرژی‌بری هم بود. ولی به نظرم خیلی لازم بود. نبودش خیلی ضربه زد. درمقابل، عضوی از اعضای حال حاضر شورا می‌شناسم که کلاً سه تا نیرو دارد. یکی مسئول دفتر، یکی فردی که همراهش به بازدیدها می‌رود و دیگری نیروی رسانه. این عضو مدام در اینستاگرام پست می‌گذارد، مدام مصاحبه می‌کند، مدام کلیپ بیرون می‌دهد. درواقع هیچ تناسبی بین عملکردش و حجم فعالیت‌های رسانه‌اش وجود ندارد. برعکس، ما کارهای خیلی مختلفی می‌کردیم اما رسانه‌ای نمی‌کردیم و این مسئله در فراگیرشدن دستاوردها خیلی تأثیرگذار بود. یک شاخص دم‌دستی برای کار رسانه‌ای ما می‌توانست تعداد بازدیدهای سایت شفاف در ابتدا و انتهای سال باشد؛ بالاخره هدف همه این تلاش‌ها برای انتشار اطلاعات این بود که این اطلاعات دیده شود، اما در کمیته به این چیزها اصلاً توجه نمی‌شد.

مصاحبه‌کننده: این حرف شما جالب است چون به نظر می‌آید کانال‌ها و صفحه‌های مجازی خانم آروین به‌طور منظم به‌روز می‌شد و گزارش کار داده می‌شد و فعالیت‌ها منعکس می‌شد.

سمیه فروغی: بگذارید یک مثال بزنم. یکی از اعضای حال حاضر شورا قصد دارد سیاست‌های برنامه چهارم توسعه شهر تهران را جمع‌سپاری کند. ظاهراً قبلاً در جایی پروژه جمع‌سپاری انجام داده و به نظر خودش موفق بوده است، ولی به نظر بقیه این‌طور نبوده و هدررفت منابع بوده است. از نظر من هم کار بیخودی است و این را بارها به ایشان گفته‌ام. ایشان این کار را بلد است و خب دارد ادامه می‌دهد. یک سایت هم راه انداخته‌اند. چندین بار از این سایت رونمایی کرده‌اند. چندین بار در برج میلاد همایش برگزار کرده‌اند و افراد مختلف و دانشگاهیان را دعوت کرده‌اند. ما نهایتاً پست اینستاگرام و تلگرام می‌گذاشتیم. این که کار رسانه‌ای محسوب نمی‌شود.

مصاحبه‌کننده: اگر فکر می‌کنید ما الان در نقطه‌ای هستیم که یک‌سری حرف‌ها زده شده و خوب است بحث را جمع‌بندی کنیم، بقیه صحبت‌ها را به جلسه بعد موکول کنیم. اگر نه، می‌توانید یک کارت دیگر را انتخاب کنید.

سمیه فروغی: کارت/استرس. کار در کمیته پراسترس بود درحالی‌که می‌توانست نباشد. من تا به حال کار به این پراسترسی نداشتیم. دلیل پراسترس بودنش ماهیت کار با شهرداری نبود. ۹۰ درصد استرس کار به مدیریت مجموعه بازمی‌گشت. من از این مسئله بسیار ناراضی بودم و دوره چهارساله همکاری با کمیته برای من عوارض روحی و جسمی به دنبال داشت. البته افزایش سن هم مؤثر است ولی آدم متوجه سرعت رشد عوارض می‌شود. به نظرم این عوارض به‌خاطر استرس زیاد کار بود. همین مسئله من را به شک می‌اندازد که اگر با اطلاعات حال حاضر به عقب برمی‌گشتم آیا همکاری با کمیته را انتخاب می‌کردم یا خیر.

مصاحبه‌کننده: راجع به این استرس بیشتر توضیح می‌دهید؟

سمیه فروغی: استرس مربوط به زمانی بود که ما به‌عنوان کارشناس یک حوزه باید گزارش آماده می‌کردیم و در جلسه به رئیس کمیته ارائه می‌دادیم. اگر گزارش ما استاندارد مدنظر ایشان را نداشت، حس ناکارآمد بودن را به ما منتقل می‌کردند. من به ضرس قاطع می‌گویم که استاندارد و کیفیت کار ۹۰ درصد کارشناسان کمیته از میانگین کارهای نیروهای شهرداری به مراتب بالاتر بود. من الان هم مشغول به کار هستم. کیفیت کاری که ارائه می‌دهم در مقایسه با کاری که در کمیته ارائه می‌دادم قابل مقایسه نیست و پایین‌تر است. خودم هم دل‌سوزی کمتری به خرج می‌دهم. باین‌همه باز هم کیفیت کارم از میانگین شهرداری بالاتر است و این را هم خودم می‌دانم و هم مدیرم. به همین دلیل قدردان من هستند. البته به کار من نقد وارد می‌کنند و پیشنهادهایی روی کارم به من می‌دهند، ولی مطمئنم که برخورد منفی با من نمی‌شود. یکی از معیارهای رضایت شغلی برای من همین آرامش روحی و روانی در کار است، یعنی در فضایی امن بازخورد می‌گیرم که اتفاقاً خیلی هم مؤثر است. وقتی فضا غیر از این باشد، آدم گارد می‌گیرد و پذیرای بازخوردها نیست. این فضا یک ویژگی بسیار بسیار منفی کار در کمیته شفافیت بود. یادم است مادرم با دیدن سختی فضای کار به من می‌گفتند: «این کار را رها کن.» هم‌چنان هم به من گوشزد می‌کنند کاری انتخاب نکن که عصرها با ناراحتی به خانه برگردی. البته ممکن است من هم آدم حساسی باشم. ولی در هشت سالی که تجربه کار کردن داشته‌ام، این تنها تجربه این‌چینی من بوده است.

مصاحبه‌کننده: این وضعیتی که توصیف کردید تنها برای شما اتفاق می‌افتاد یا یک وضعیت عمومی در کمیته شفافیت بود؟

سمیه فروغی: مشاهدات من نشان می‌داد در رابطه با اکثر کارشناسان صادق است. هرچه کار افراد سنگین‌تر بود و به‌لحاظ روابط کاری به خانم دکتر نزدیک‌تر بودند و به همین دلیل توقع این بود که قدردانی و حمایت بیشتری وجود داشته باشد، از قضا استرس و فشار بیشتری وارد می‌شد. یکی از دلایلی که من در مقاطع مختلف قصد قطع همکاری داشتم همین موضوع بود.

با اینکه چندین بار این مسئله را با ایشان مطرح کرده بودیم ایشان تغییر رویه نمی‌دادند. دیگران را نمی‌دانم ولی من چند بار صراحتاً انتقاداتم را به ایشان گفتم ولی تغییری حاصل نشد. خود ایشان هم می‌گفتند من نمی‌توانم تغییر کنم. به همین دلیل به دنبال راه حل‌های موقت هم بودیم که البته آن راه حل‌ها هم خالی از اشکال نبود. مثلاً یک مدت قرار شد که من مستقیم با ایشان در ارتباط نباشم و اگر بازخوردی روی کار من دارند، از طریق گروه راهبری به من منتقل شود. فکر می‌کنم ریشه این مشکل یک بخشی‌اش شخصیتی بود و یک بخشی‌اش به نداشتن تجربه قبلی در مدیریت کار تیمی برمی‌گشت. به‌هرحال وضعیت ناخوشایندی بود و فکر می‌کنم اگر دوباره موقعیت همکاری مشابهی پیش بیاید، افراد کمتری از همکاران کمیته به ایشان بپیوندند.

مصاحبه‌کننده: البته با این سؤال از موضوع استرس فاصله می‌گیریم اما می‌خواستم بپرسم که انرژی‌ای که کارشناسان کمیته شفافیت برای تهیه گزارش‌های کارشناسی صرف می‌کردند در نسبت با کاری که در عمل در شهرداری پیش می‌رفت چقدر مفید و ضروری بود؟

سمیه فروغی: دقیقاً بخشی از عصبانیت من از همین موضوع بود که گزارش‌ها باید جزئیات زیادی می‌داشت ولی عملاً ایشان از آن جزئیات استفاده نمی‌کرد. من این انتقاد را چند بار با ایشان مطرح کردم. پاسخ ایشان این بود که من این اطلاعات را در ذهنم نگه می‌دارم و در زمانی که اثربخشی دارد به کار می‌گیرم. در جلسات واقعی بود که کاملاً از روی گزارش کارشناس می‌خواندند و مشخصاً از گزارش استفاده می‌کردند. ولی یک وقت‌هایی هم انگارانه‌انگار که گزارشی وجود دارد. در این مواقع معترض می‌شدم که چرا من باید با شب‌بیداری و سختی گزارش را به جلسه برسانم و از همه مهم‌تر منابع محدود کمیته هزینه شود ولی از گزارش استفاده نشود.

البته نکته‌ای را اضافه کنم. در بعضی موارد ایشان وقت نمی‌کرد گزارش را بخواند. در بعضی موارد نیز همان‌طور که اشاره کردم گزارش را می‌خواندند و صلاح نمی‌دانستند از آن استفاده کنند و این موضوع را صراحتاً بیان می‌کردند. در مواردی که مسئول یا مدیر شهرداری در جلسه ادعا می‌کرد کاری انجام شده یا با کیفیت خاصی انجام شده و این اتفاق نیفتاده بود و من این را در گزارش ذکر کرده بودم و ایشان در لحظه عکس‌العمل نشان نمی‌دادند، من معترض می‌شدم. پاسخ ایشان این بود که من می‌خواهم ببینم چه کسی دروغ می‌گوید و در زمان مناسب این عدم صداقت را مطرح خواهم کرد. من از این شیوه ناراضی بودم چون این تصویر را به طرف شهرداری می‌داد که توانسته است شورا را گول بزند. به‌رحال من جایگاه کارشناسی داشتیم و مسئولیت کلیت کار با خانم دکتر بود و شاید تصمیم ایشان بهترین تصمیم بود.

مصاحبه‌کننده: یعنی در چگونگی استفاده از گزارش‌ها با کارشناسان هیچ مشورتی نمی‌کردند؟

سمیه فروغی: نه، اصلاً. با تشخیص خودش از گزارش‌های ما استفاده می‌کرد. به‌ندرت پیش آمد اما چند بار از موضع‌گیری‌هایی که ایشان با اتکا به گزارش‌های کارشناسی در جلسات کردند خیلی خوشحال شدم. یک موردش مربوط به حوزه معاملات ملکی بود. سازمان املاک از قبل یک سامانه برای ثبت اطلاعات املاک شهرداری داشت که خیلی سامانهٔ بیخودی بود. از آن طرف، اطلاعات معاملات ملکی هم در سامانهٔ معاملات ثبت می‌شد. حالت مطلوب این بود که سامانهٔ معاملات اطلاعات ملکی موردنیاز برای انجام و ثبت معاملات ملکی را از سامانهٔ 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 سامانهٔ املاک بسیار ناقص بود و اطلاعات ثبت‌شده شاید کمتر از یک‌سوم املاک شهرداری را پوشش می‌داد. اگر می‌خواستیم امکان ثبت دستی اطلاعات ملک در سامانهٔ معاملات را حذف کنیم، فرایند انجام معاملات ملکی گره می‌خورد. پیشنهاد عملیاتی ما این بود که اگر اطلاعات ملکی در سامانهٔ املاک ثبت شده بود، سامانهٔ معاملات اطلاعات ملک را از سامانهٔ املاک فراخوانی کند و، در غیر این صورت، اطلاعات ملک به‌صورت دستی در سامانهٔ معاملات ثبت شود. در جلسه، حرف سازمان املاک این بود که برای انجام معاملهٔ ملکی، اطلاعات ملک باید از سامانهٔ ما فراخوانی شود و تا وقتی که ما اجازه نداده‌ایم و وریفای نکرده‌ایم، نباید معامله انجام شود. اینجا خانم دکتر موضع گرفتند که اصلاً کی سامانهٔ شما را نگاه می‌کرد؟ پنج سال بود که این سامانه یک گوشه افتاده بود و ما باعث شدیم که سامانهٔ شما جدی گرفته بشود و به سامانه‌های دیگر وصل شود. این از آن موضع‌گیری‌هایی بود که من خیلی می‌پسندیدم. یادم است که یکی از کارمندان شهرداری که در آن جلسه بود، برگشت به من گفت ایول خانم دکتر. من از

این نوع موضع‌گیری‌ها که واقعاً به‌حق هم بود خیلی خوشحال می‌شدم، ولی به‌ندرت پیش می‌آمد. خودشان تشخیص می‌دادند کجا این‌طور برخورد کنند و کجا مماشات کنند.

مصاحبه‌کننده: به همان نسبت هم مسئولیت نتیجه کار بر عهده خودشان بود؟

سمیه فروغی: نه، اصلاً این طوری نبود. بارها پیش آمده بود که بعد از جلساتی که با شهرداری داشتیم و نتیجه مطلوبی نداشت، در گروه راهبری یک پیام صوتی می‌فرستاد و نظراتش را به‌شکل تندی ابراز می‌کرد و قصور ما را گوشزد می‌کرد که مثلاً ما تا قبل از آنکه فلان چیز مشخص نشده بود نباید جلسه می‌گذاشتیم یا اصلاً من چرا باید سر موضوعات خرد ورود کنم و خود خانم فروغی موضوع را از طریق کارگروه پیگیری کند.

مصاحبه‌کننده: درخواست جلسه با شهرداری را همیشه کارشناس می‌داد؟

سمیه فروغی: درخواست جلسه بر عهده کارشناس بود. برای من پیش آمده بود که مدتی گذشته بود و به دلایلی مثل اینکه امیدوار بودم کار با پیگیری خودم و دفتر پیش برود، درخواست جلسه نمی‌دادم. ایشان پیشرفت کار را از ما پیگیری می‌کرد و درخواست دادن گزارش وضعیت می‌کرد. من گزارش می‌دادم. ایشان می‌گفت برای اینکه شهرداری خیال نکند ما کار را رها کرده‌ایم جلسه بگذاریم. مثلاً یادم است سر خرید توکن^۹، با اینکه کار اجرایی بود و نیازمند تصمیم‌مدیریتی نبود، اما کار پیش نمی‌رفت. وقت‌هایی که کار گره می‌خورد، اگر طرف حسابمان در شهرداری یک نفر بود، خانم دکتر به مدیر مربوطه تلفن می‌زد اما وقت‌هایی که طرف حسابمان چند نفر بودند، جلسه می‌گذاشتیم. درمورد خرید توکن، نظر من این بود که نیازی به جلسه نیست و خودم کار را پیش خواهم برد. اما نظر ایشان این بود که جلسه بگذاریم. یادم است بعد از جلسه عصبانی شدند که چرا برای چنین چیزی که رئیس و معاون فاوا هم آن‌قدر مهم نمی‌دانند که در جلسه‌اش شرکت کنند، من باید وقت بگذارم. من و گروه راهبری می‌گفتیم ما که گفته بودیم نیازی به جلسه نیست.

مصاحبه‌کننده: ما لیستی از چالش‌ها و موانع شفافیت را که حاصل تجربه کاری کمیته شفافیت است خدمت شما داده‌ایم.

اگر موافقت یک‌یکی درمورد این موانع و مصداق‌هایشان صحبت کنیم.

سمیه فروغی: شکاف بین قوانین و رویه‌ها یا غلبه امر غیررسمی. چیزی که به نظرم می‌رسد این است که نه‌تنها قوانین شهرداری، مثل آیین‌نامه مالی و معاملاتی یا قانون شهرداری‌ها، به‌روز نیست و سال‌ها قبل نوشته شده است، بلکه به همین قوانین قدیمی هم عمل نمی‌شود. نمی‌دانم اصلاً همان n 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. ادعای خودشان 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.

^۹ 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.

ما مشخصاً دو جا این را دیدیم. یکی 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. 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.

اگر منطقی و عقلانی هم نگاه کنیم، وقتی تو قرار است با یک پیمانکار برای سال بعد دوباره کار کنی، آن پیمانکار باید از اول فرایند تشریفات معامله را طی کند. ولی الی ماشاءالله در خود شهرداری تمدید قرارداد انجام می‌شد و کسی هم جلویش نمی‌ایستاد. آن وقت در جایی مثل الکترونیکی کردن بازگشایی پاکت‌ها با استناد به قانون جلویش می‌ایستادند. دیگری در مورد بازار آنلاین تهاتر بود که دقیقاً همین مسئله وجود داشت. از فرایند تصویب طرح^{۱۰} و داستان‌هایی که داشت می‌گذرم. طرح بازار آنلاین تهاتر پس از تصویب در شورا به فرمانداری رفت و آنجا با قوانین تطبیق داده شد و تشخیص دادند که مشکلی ندارد. اما در جلساتی که در شهرداری داشتیم، شهرداری با استناد به ماده‌ای از آیین‌نامه مالی و معاملاتی شهرداری با این بخش از طرح که شرکت‌های واسطه‌گری که شهرداری با آن‌ها کار می‌کرد حذف شوند و بدهکارها و طلب‌کارها مستقیماً با هم در ارتباط باشند مخالفت کرد. می‌گفتند در قانون آمده بدهکار و طلب‌کار نمی‌توانند مستقیماً با هم مرادوه مالی داشته باشند و حتماً شهرداری باید نقش واسطه‌گری داشته باشد. در حالی که من یادم است که در همان جلسات، آدم‌های مختلف تفسیرهای مختلفی از این ماده قانونی داشتند و یا حتی راه‌های مختلفی برای دورزدن آن پیشنهاد می‌دادند.

بنابراین جمع‌بندی من این است که به‌روزی 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. اما همچنین رویه قانون‌مداری در شهرداری طوری نیست که بتوان گفت صرفاً مشکل این است که قانون به‌روز نیست.

مصاحبه‌کننده: شما انجام الکترونیکی معاملات را به‌عنوان موردی مثال زدید که روی متن قانون ایستادگی شد و بعد هم بحث تمدید قرارداد را به‌عنوان یک مثال اجرایی از اینکه کسی با متن قانون کاری ندارد مطرح کردید. توجیه این وضعیت این نیست که شهرداری همان طور که شما از قول مسئولان آن گفتید، جایی از قانون فاصله می‌گیرد که عمل بر مبنای قانون کارها را قفل می‌کند - مثل مورد تمدید قرارداد - وگرنه بر قانون ایستادگی می‌کند - مثل مورد انجام الکترونیکی معاملات؟ یعنی اتفاقاً شهرداری نمی‌خواهد دل‌خواهی و غیرقانونی عمل کند ولی یک جاهایی مجبور است.

^{۱۰} دستورالعمل «چگونگی فعالیت و فرآیند تهاتر در بازار الکترونیکی تهاتر منابع غیر نقد شهرداری تهران»، مصوب ۱۳۰۰/۴/۲۲. بر طبق این طرح شهرداری ملزم شده است تا با راه‌اندازی سامانه «بازار الکترونیکی تهاتر منابع غیرنقد»، امکان تسویه حساب طلبکاران و بدهکاران قطعی شهرداری را از طریق تهاتر مستقیم منابع غیرنقد بین ایشان فراهم کند.

سمیه فروغی: اگر در این استدلال که «مجبوریم خلاف قانون عمل کنیم» باز شود، دیگر می‌شود هر کسی بگوید ما مجبور شدیم. کارشناسان حقوقی شهرداری خودشان می‌گفتند که شما فکر می‌کنید همان زمان به ذهن قانون‌گذار نرسیده که امکان تمديد یک قرارداد را در قانون لحاظ کند. چطور امکان اینکه برای پروژه‌ای که زمانی یا مبلغی به موعد مقرر نرسیده تا سقف ۲۵ درصد الحاقیه زده شود را دیده ولی امکان این را نگذاشته که قرارداد تمديد شود؟ در اینکه امکان تمديد را نگذاشته‌اند عمدی بوده چون می‌تواند محل فساد شود.

ما برای راه‌اندازی سامانه معاملات در واحدهای تابعه شهرداری، تک‌به‌تک به سازمان‌ها و شرکت‌ها می‌رفتیم. یادم است همه قراردادهای سازمان پایانه‌ها و اتوبوس‌رانی از یک سالی به بعد کلاً تمديد بود و ما مانده بودیم که مگر می‌شود این همه وقت فقط تمديد کرده باشند؟ اتوبوس‌های سازمان اتوبوس‌رانی را یک‌سری شرکت‌های بخش خصوصی به‌صورت پیمان‌کاری تأمین می‌کنند. از حدود سال ۹۰ برای انتخاب شرکت مزایده برگزار نشده بود و هر سال با همان شرکت قبلی تمديد قرارداد می‌کردند و هیچ‌کس از شهرداری هم بابت این کار به سازمان اتوبوس‌رانی گیری نداده بود. آقای شکری‌پور که آن زمان در اداره کل حقوقی بود می‌گفت اصلاً چیزی به نام تمديد قرارداد در آیین‌نامه نداریم، ولی آن‌ها می‌گفتند ما تمديد می‌کنیم و کسی هم با ما کاری ندارد.

در بعضی مواقع که مثلاً قرارداد با قرارگاه خاتم‌الانبیا بسته شده، خب نمی‌توان تمديد نکرد. یا ممکن است برای یک کار عظیم و کلان قرارداد بسته شده باشد و صرف‌نکنند که برای بخش کوچکی از کار مزایده جدید برگزار شود. مثلاً شهرداری برای توسعه سامانه‌ها این کار را کرده بود. یعنی یک شرکت از n سال پیش برای سازمان فاوا سامانه طراحی کرده بود و برای طراحی و توسعه بخش کوچک دیگری گفتند که اگر با شرکت جدیدی قرارداد ببندیم، ممکن است به جهت سازگاری زبان برنامه‌نویسی و طراحی دیتابیس و این‌ها محصول شرکت جدید با شرکت قبلی به مشکل بخوریم و خلاصه برای ما نمی‌صرفد که مزایده برگزار کنیم و با همان شرکت قبلی این کار را پیش می‌بریم. در جایی مثل این موقعیت آدم آن «مجبور بودن» را می‌فهمد ولی در مورد سازمان اتوبوس‌رانی هیچ‌کدام این حالت‌ها صادق نبود. همان طور که قبل‌تر هم گفتم وقتی در این‌طور عذر و بهانه‌ها باز شود خوب نیست و برای همین قانون‌گذار این قبیل راه‌ها را بسته است. 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 تمديد 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.

مصاحبه‌کننده: نهادی که بتواند از خط قانون بیرون زدن را پیگیری کند و بابت آن شهرداری را بازخواست کند کجاست؟
سمیه فروغی: در شهرداری یک واحد حقوقی مرکز - اداره کل حقوقی - داریم که در مناطق نماینده دارد و این نماینده‌ها را خود این واحد حقوقی تعیین می‌کند - در سازمان‌ها و شرکت‌ها این‌طوری نیست و این واحدها خودشان مدیر حقوقی را انتخاب می‌کنند. انگار کلاً در شهرداری‌ها حقوقی‌ها آدم‌های منفوری محسوب می‌شوند که هر چیزی از آن‌ها می‌پرسند فقط می‌گویند بر اساس قانون نمی‌شود و راهکاری به تو نمی‌دهند.

البته به لحاظ ساختاری، اداره کل حقوقی ذیل معاونت مالی است و بالادستی‌ها معمولاً به حقوقی‌ها می‌گویند بگذارید کار پیش برود و کار را قفل نکنید. انگار به لحاظ ساختاری و مکانیسم‌های انگیزشی، آن بالادستی‌ها به کارشناسان حقوقی دستور می‌دهند که چشمتان را روی بعضی بی‌قانونی‌ها بیندید و اجازه بدهید دو تا کار انجام شود. در واقع به نوعی ناظر و مجری یکی هستند و ناظر خودش در بی‌قانونی ذی‌نفع است. از این نظر نمی‌توان انتظار داشت که کسی مراقبت کند تا بی‌قانونی رخ ندهد.

مصاحبه‌کننده: یعنی در بیرون از شهرداری و شورا نهاد ناظری وجود ندارد؟ مثل سازمان بازرسی کل کشور؟

سمیه فروغی: آن‌ها موردی وارد مسائل می‌شوند. مثلاً اگر قراردادی خیلی صدا کرده باشد ورود می‌کنند. ولی اینکه مثلاً برای هر قراردادی در جلسات مناقصه و مزایده حضور داشته باشند، خیر.

مصاحبه‌کننده: پس یعنی به لحاظ ساختاری می‌توانیم موافقت یا مخالفت واحد حقوقی شهرداری را موافقت یا مخالفت معاونت مالی در نظر بگیریم؟

سمیه فروغی: بله. اتفاقاً این هم خیلی جالب است که سازوکار ذی‌حسابی هم به لحاظ ساختاری با مشکل مشابهی مواجه است. ذی‌حسابان منتخبان ذی‌حساب ۲ شهرداری هستند که خودش توسط شورا انتخاب می‌شود - به او رأی اعتماد می‌دهند. ذی‌حساب هر واحد موظف است که چک‌ها و اسناد واحد خود را دانه‌به‌دانه بررسی و امضا کند و حواسش باشد که در واحد مربوطه چه می‌گذرد. اگر چه در شورا اداره‌ای برای رسیدگی به امور ذی‌حسابان وجود دارد، اما از آن طرف ذی‌حساب ۲ هم‌زمان رئیس اداره کل مالی و اموال در معاونت مالی نیز هست و این نقش دوم بر نقش اول - ذی‌حسابی - غلبه دارد. چطور می‌شود یک نفر هم خودش دخل و خرج را انجام دهد و هم از دخل و خرج مراقبت کند؟ اصلاً با هم نمی‌خوانند. یادم است زمانی که مدیر اداره ذی‌حسابی شورا بودم، درصد بالایی از گلایه ذی‌حسابان این بود که می‌گفتند ما عملاً زیرمجموعه شهرداری هستیم و تأیید و رد و همه چیز ما هم دست آن‌هاست. ما چطور می‌توانیم وظیفه ذی‌حسابی را به درستی انجام دهیم؟

مصاحبه‌کننده: بالاخره قضیه الکترونیکی کردن لاک و مهر پاکت‌ها حل شد؟

سمیه فروغی: از معاونت حقوقی دولت قبل یک نظر استمزاجی 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. 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. به نظرم اگر این رویه یک سال دیگر ادامه پیدا می‌کرد به نقطه خوبی می‌رسیدیم.

مصاحبه‌کننده: به نقطه برگشت ناپذیر.

سمیه فروغی: بله، ولی نشد دیگر.

مصاحبه‌کننده: چه بخش‌هایی از فرایند انجام معاملات الکترونیکی شد و بعد از پایان دوره پنجم الکترونیکی باقی ماند و

چه بخش‌هایی به حالت قبل برگشت؟ چه بخش‌هایی اصلاً الکترونیکی نشد؟

سمیه فروغی: همه اطلاعیه‌ها و آگهی‌های فراخوان‌های عمومی، مناقصات، مزایادات، مناقصات محدود و حراج در یک درگاه واحد تجمیع شد و به‌روز هم هست و به سامانه معاملات هم متصل است. بخشی از فرایند عقد قرارداد هم الکترونیکی شد. البته در سطح مناطق این موضوع محقق شد و در سطح واحدهای تابعه هنوز کامل نیست. فرایند عقد قرارداد یک گردش کار ۳۶ مرحله‌ای دارد. یکی از مراحل مهم آن برگزاری جلسه کمیسیون معاملات و تنظیم و امضای صورت‌جلسه آن توسط اعضای کمیسیون است که شامل شهردار منطقه، معاون مالی منطقه، ذی‌حساب منطقه، نماینده واحد حقوقی و نماینده معاونت تخصصی مرکز می‌شود. شیوه کار این کمیسیون این است که اول، با بررسی پاکت «الف» شرکت‌کنندگان در مزایده یا مناقصه، مشخص کند که کدام شرکت‌کنندگان توانمندی لازم را برای انجام کار دارند. بعد پاکت ب منتخبان که پاکت قیمت است باز می‌شود. قیمت‌های پیشنهادی را در یک فرمول خاص می‌گذارند و هر کدام از قیمت‌ها که در بازه موردنظر افتاد، پیشنهاددهنده آن قیمت را به‌عنوان برنده اعلام می‌کنند. قرار بود مثل دولت، برگزاری و امضای صورت‌جلسه جلسه کمیسیون الکترونیکی شود و در نهایت هر کدام از آن پنج نفر نظرش را در صورت جلسه 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. بعضی‌ها به‌اشتباه فکر می‌کنند بازگذاری اسکن صورت‌جلسه کار یعنی الکترونیکی کردن صورت‌جلسه! برنامه ما این بود که دیگر کاغذی در کار نباشد و در حالت تمام‌الکترونیکی در سامانه دکمه تأیید برای هر پنج نفر وجود داشته باشد و آن‌ها تأیید را در سامانه انجام دهند. خوشبختانه این کار را در سطح ۲۲ منطقه انجام دادیم، ولی باز هم برگشت به حالت انجام موازی فیزیکی و الکترونیکی. در واقع برنامه ما این بود که اول مرحله تنظیم و تأیید صورت‌جلسه به‌صورت تمام‌الکترونیک انجام شود و، بعد، مرحله بازگشایی پاکت «الف» و «ب» الکترونیکی شود. در حال حاضر همان‌طور که گفتیم تنظیم و تأیید صورت‌جلسه به حالت موازی فیزیکی و الکترونیکی برگشته و بازگشایی پاکت «الف» و «ب» هم تا جایی که من مطلعم کاملاً فیزیکی انجام می‌شود.

مصاحبه‌کننده: حسن انجام موازی چیست؟

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^{۱۱} و سازمان مالیاتی برای سرکشی می‌آیند، از من کاغذ می‌خواهند. تو چطور از من می‌خواهی کاغذ را حذف کنم؟

ما می‌خواستیم ارائه صورت‌وضعیت توسط پیمانکار را هم الکترونیکی کنیم، یعنی هم ارسال آن از سمت پیمانکار الکترونیکی شود و هم فرایند بررسی و تأییدات و پرداخت ما در شهرداری. می‌گفتند غیر از دارایی و سازمان امور

^{۱۱} وزارت امور اقتصادی و دارایی

مالیاتی، خود حسابرس‌های شورای شهر هم که برای بررسی اسناد می‌آیند از ما نسخه فیزیکی آن را می‌خواهند و رندوم یک سری از اسناد را بیرون می‌کشند و بررسی می‌کنند و صرف دیدن اسناد در سامانه را قبول ندارند. آنجا صحبت این هم شد که ما برویم و با نهادهای بیرون از شهرداری برای اینکه اسناد الکترونیکی را هم بپذیرند مذاکره کنیم. با همه این‌ها به نظر من این صحبت‌ها بهانه بود، چون سر الکترونیکی کردن صورت جلسه کمیسیون که به خود شهرداری ربط داشت و پای نهاد خارج از شهرداری وسط نبود هم باز مخالفت می‌کردند. سوئیچ کردن از حالت فیزیکی به الکترونیکی برایشان خیلی سخت بود. انگار ما باید یک مرحله گذار را طی می‌کردیم که در آن هم فیزیک اسناد موجود باشد و هم نسخه الکترونیکی آن‌ها. از طرفی به الکترونیکی شدن فرایندها هم دل گرم نبودند و امیدی نداشتند چون می‌گفتند سازمان فاوای ما یک سیستم اتوماسیون را نمی‌تواند درست هندل کند یا یک اوت‌لوک ما را نمی‌تواند درست تنظیم کند، آن وقت می‌خواهد چنین کار بزرگی را انجام دهد؟

به نظر من هم این نگرانی و ناامیدی آن‌ها بجا بود. ما هم به سازمان فاوا اعتماد نداشتیم. مثلاً یک بار من برای بازگشایی آزمایشی الکترونیکی پاکت‌ها به منطقه ۱۳ رفته بودم. واقعاً سه ساعت همه علاف سیستم بودیم. فیزیک پاکت‌ها جلوی مهمان‌ها بود اما ما گفتیم آن‌ها را باز نکنند تا هم‌زمان نسخه الکترونیکی را هم برایشان بیاوریم. این قدر مشکل داشت که نماینده فاوا دو ساعت مشغول بالا آوردن سیستم بود. اتفاقاً شهردار هم آنجا نشست. خلاصه نمی‌شد به راحتی سوئیچ کرد. می‌خواهم بگویم این فرایند گذار باید طی می‌شد برای اینکه این‌ها دل گرم شوند و اعتماد کنند و باگ‌های سیستم هم دربیاید.

چالش بعدی، کاهش اختیارات و قدرت اجرایی مدیران میانی ناشی از تغییر شیوه دستی انجام امور به شیوه الکترونیکی. من موارد مهمی که مصداق این چالش است را نام می‌برم. مثلاً آن اوایل که جلسه کمیسیون به صورت پایلوت الکترونیکی شده بود، ما به اینکه سامانه کار می‌کند یا نه خیلی مطمئن نبودیم. طبعاً در این شرایط از شهردار منطقه برای حضور در جلسه درخواست نمی‌کردیم. شهردار می‌تواند نماینده بفرستد و اختیاراتش را تفویض کند. من به عنوان نماینده شورا در جلسات شرکت می‌کردم و خوب به نسبت بقیه شرکت‌کنندگان یک موجود کوچکی بودم که در گوشه‌ای نشسته بودم و کسی هم خیلی حواسش به این موجود کوچک نبود که دارد یک چیزهایی را می‌بیند و یک سری حرف‌ها را نباید جلوی او زد. من در آن جلسه کمیسیون چیز جالبی دیدم که می‌خواهم آن را به موضوعی که قبل‌تر اشاره کردم ربط دهم. 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 پاکت این پیمانکاری که آشنای خودمان است را باز کنیم، شاید اصلاً نیازی به باز کردن بقیه پاکت‌ها نباشد.

درحالی‌که آن‌ها موظف‌اند همه پاکت‌ها را باز کنند. نماینده‌های همه پیمانکاران، بندگان خدا پشت در لقا جلسه نشستند و منتظرند ببینند نتیجه چه می‌شود. صحبت این شخص برای من عجیب بود. 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 الکترونیکی شدن فرایندها بساط این جلسات و دوره‌های جمع می‌شد. حالا من نمی‌خواهم بگویم دلیل مخالفت‌ها و مقاومت‌ها و اینکه انجام الکترونیکی به‌طور کامل محقق نشد به‌طور صد درصد چیزهایی از این دست بود،

ولی وقتی قضیه جدی می‌شد و فرایندها طوری چیده می‌شد که امکان چنین کارهایی نباشد، می‌توانست مؤثر باشد. چنین تغییری مثل یک شوک برای سیستم بود که البته هیچ‌وقت این شوک وارد نشد. اما مطمئنم که اگر به آن نقطه می‌رسید مخالفت‌های جدی‌تری می‌شد.

مصاحبه‌کننده: طبق مصوبه «انجام الکترونیکی و اعلان عمومی»، شرح خدمات، مبلغ قرارداد و صورت‌جلسه کمیسیون معاملات جزء آیتم‌هایی از هر قرارداد است که باید منتشر شود. خود انتشار عمومی این آیتم‌ها باعث نمی‌شد این مسائلی که می‌گویید کنترل شود؟ یعنی پیمانکاران بتوانند شرح خدمات و مبلغ ارائه‌شده توسط برنده را با شرح خدمات و مبلغ خودشان مقایسه کنند و در صورتی که تخلفی در انتخاب برنده رخ داده بود مراتب را گزارش دهند. در نتیجه بدون اینکه اختیارات کسی به‌واسطه الکترونیکی کردن فرایند محدود شود، انتشار عمومی نتایج جلسه کمیسیون باعث ضابطه‌مند شدن عملکرد اعضای کمیسیون شود.

سمیه فروغی: با انتشار عمومی صورت‌جلسات معاملات چیزی از فرایندها دستگیر مخاطب نمی‌شد. یعنی حتی مخاطب حرفه‌ای هم با خواندن صورت‌جلسات متوجه فرایند نمی‌شد، چراکه اطلاعاتی که در آن درج می‌شود خیلی خلاصه است و اصلاً جزئیات فرمول‌ها یا اختیارات عمل‌هایی که نمایندگان شهرداری در انتخاب پیمانکار داشتند در آن ذکر نمی‌شود.

مصاحبه‌کننده: یعنی ممکن بود یک پیمانکار با مقایسه نتایج منتشرشده مدعی شود که با توجه به پاکت‌هایی که فرستاده صلاحیت برنده شدن را داشته است، ولی در جواب به او بگویند که شما از تمامی معیارهای تصمیم‌گیری ما اطلاع ندارید و طبق معیارها شخصی که اصلح بوده انتخاب شده؟

سمیه فروغی: بله، دقیقاً. حالا 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 دستمان آمده بود که ببینید نتیجه انجام الکترونیکی چقدر می‌تواند با انجام دستی متفاوت باشد. درنهایت هم با این استدلال ماست‌مالی کردند که هفته پیش شهردار یک بخش‌نامه داده و در آن فلان اختیار را داده که ما آن را در اکسل خودمان لحاظ کردیم ولی در سامانه وارد نشده است و علت این اختلاف همین است.

مصاحبه‌کننده: امکانش نبود به‌جای الکترونیکی کردن فرایند که به نظر کار خیلی انرژی‌بری هم بوده است، تمرکزتان را روی انتشار عمومی اطلاعات این حوزه می‌گذاشتید و تلاشتان را می‌کردید که اطلاعات با جزئیات بیشتر و کامل‌تری منتشر شود؟

سمیه فروغی: می‌شد این کار را کرد. اصلاً جدای از بحث جلوگیری از وقوع تخلف، ما می‌خواستیم چند آیتم مهم صورت‌جلسه را در سامانه بگذاریم، چون از دل آن‌ها شاخص‌های خیلی جالبی مثل میانگین تعداد شرکت‌کنندگان در مناقصات درمی‌آمد - این شاخص یک شاخص استاندارد بین‌المللی است که با آن می‌توان برای مثال رقابتی بودن شرایط معامله را سنجید. این میانگین می‌تواند میانگین با تکرار یا بی‌تکرار باشد. منظور از تکرار مثلاً شرایطی است که یک

پیمانکار در همه ۲۲ منطقه و در همه مناقصات شرکت می‌کند. محاسبه خودکار این شاخص مستلزم این بود که، به جای فایل صورت جلسه کمیسیون، آیتم‌های اطلاعاتی مندرج در آن به صورت فیلد روی سایت شفاف منتشر شود. بارگذاری اطلاعات در قالب فایل خیلی کارکرد شفافیتی نداشت چون همه که حوصله نداشتند فایل دانلود کنند و بخوانند. آمار سازمان فاوا از میزان کلیک خوردن اطلاعاتی که به صورت فایل روی سایت شفاف منتشر شده بودند هم عدد پایی را نشان می‌داد. اصلاً مناسب بودن فرمت انتشار اطلاعات خودش یکی از ابعاد شفافیت است. بنابراین لازم بود که این اطلاعات به صورت فیلدی در سامانه منتشر شود. ما سر اضافه کردن هر فیلد خیلی اذیت می‌شدیم. یعنی فکر نکنید که این کار انرژی کمی می‌برد. آن اوایل که این بخش کار پیمانکار مجزایی داشت، آن پیمانکار به ازای ایجاد هر فیلد در سامانه برای سازمان فاوا یک فاکتور می‌فرستاد و بعد آن‌ها به ما می‌زدند که این خرده فرمایشات شما برای ما بار مالی دارد. مگر شورا به ما چقدر بودجه می‌دهد؟

البته نهایتاً شفافیت ردیف بودجه پیدا کرد. لذا جمع‌بندی من این است که فکر نکنید آن کار انرژی کمتری می‌برد. تلاش‌هایی هم برایش انجام شد ولی به طور کامل انجام نشد. ضمن اینکه ما فکر می‌کردیم الکترونیکی کردن فرایند معاملات کار بنیادی‌تری است.

مصاحبه‌کننده: به جز کمیته شفافیت کسان دیگری هم بودند که موافق یا پیگیر الکترونیکی شدن فرایند معاملات یا بخش‌های خصوصی از آن باشند؟

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 این قدر جزئی که ما دنبال شفافیت بودیم پیگیر آن بوده باشد. اعضای دوره فعلی هم خیلی از اهمیت شفافیت می‌گویند ولی نمی‌دانم به صورت جزئی هم کار را پیگیری می‌کنند یا نه. در این دوره چهار-پنج نفر هستند که درباره شفافیت صحبت می‌کنند، ولی بعضی مواقع صحبت‌هایشان عجیب و متناقض است و در جایی از شفافیت صحبت می‌کنند که موضوعیت ندارد. هم در دوره پیش چنین چیزهایی داشتیم و هم این دوره.

مصاحبه‌کننده: شما گفتید کمیته بودجه حداقل به زبان موافق انجام الکترونیکی معاملات بود. شما به دنبال ائتلاف‌سازی با آن‌ها نرفتید؟

سمیه فروغی: من تا جایی که اطلاع دارم کارشناسان هیچ عضوی به این شکل که ما در کمیته کار می‌کردیم کار نمی‌کردند. یعنی اعضا و کارشناسان آن‌ها تا این حد جزئی وارد کار اجرا نمی‌شدند. بنابراین حتی اگر ما می‌خواستیم از بقیه اعضا خواهش کنیم که بیایند و با هم کار کنیم، به نظر من پتانسیلش را نداشتند. من از صحبت‌های خانم آروین حسم این بود که رویکرد این است که ما از همراهی اعضای دیگر برای رأی گرفتن یا مثلاً برای اینکه در تبصره‌ای در بودجه بحث شفافیت را بگنجانند استفاده کنیم. آقای فراهانی در نوشتن تبصره‌های بودجه نقش پررنگ‌تری نسبت به خانم آروین داشت، اینکه مثلاً وقتی دارند در سند بودجه تکلیف فلان کمک‌ها یا بهمان بدهی‌ها را مشخص می‌کنند، این را هم اضافه کنند که اطلاعات مربوطه در سامانه شفافیت درج شود. این وظیفه را آقای فراهانی به جای خانم آروین داشت که شفافیت را تا جایی که می‌شد در سند بودجه بگنجانند. این هم شاید برایتان خیلی جالب باشد. بودجه معمولاً

۴۰-۴۲ تا تبصره دارد. دور قبل فکر کنم حداقل در ۱۶ یا ۲۶ تبصره - بین این دو عدد شک دارم - بحث شفافیت مطرح شده بود. در دوره فعلی، تعداد تبصره‌هایی که بحث شفافیت را در خودش دارد شش تا هشت که نشان می‌دهد آن فردی که نقش وارد کردن شفافیت به سند بودجه را داشت دیگر نیست. آن موقع حداقلش این بود که تکالیف مرتبط با شفافیت در سطح قانون می‌آمد، حالا بگیریم که کسی جز ما اجرای آن تکالیف را پیگیری نمی‌کرد. الان هم مثلاً اگر نطق‌های نمایندگان شورا را ببینید، از شفافیت حرف می‌زنند ولی در قانون واردش نمی‌کنند.

مصاحبه‌کننده: به نظرتان وارد شدن شفافیت در تبصره‌های بودجه در اینکه عملکرد شهرداری شفاف‌تر شود مؤثر بود؟

سمیه فروغی: به خودی خود نه. تبصره‌ها سالانه عوض می‌شود و تو به اندازه یک سال می‌توانی از آن استفاده کنی. این طور نبود که ما صرفاً به استناد فلان تبصره اقدام خاصی انجام داده باشیم. ما از آن استفاده می‌کردیم که جای پیمان سفت شود. داستان این است که شهردار باید به محض آنکه طرح یا لایحه‌ای در شورا تصویب می‌شود و فرمانداری هم اوکی می‌دهد، آن را برای اجرا ابلاغ کند. بعضاً پیش می‌آید که شهردار مصوبه را ابلاغ کرده است، ولی افرادی در بدنه شهرداری که مستقیماً با آن مصوبه مرتبط‌اند اصلاً آن مصوبه را ندیده‌اند و حتی به گوششان هم نخورده. ذی حساب یا معاون مالی که برایشان در یک مصوبه نقشی دیده شده سایت شورا را چک نمی‌کنند که ببینند آیا مصوبه‌ای مرتبط با حوزه کاری آن‌ها تصویب شده است یا نه. ما این حالت را در مصوبه انجام الکترونیکی معاملات به وضوح داشتیم. هفت-هشت ماه بود که طرح تصویب شده بود، اما در جلسه با سازمان‌ها و شرکت‌ها آن‌ها می‌گفتند ما این مصوبه را ندیده‌ایم.

یادم است که به همین دلیل همیشه چند تا پرینت از مصوبه‌ها را همراه خودم به جلسات می‌بردم و به آن‌ها می‌گفتم این را باید اجرا کنید.

خلاصه می‌دانستیم که همه نمی‌روند دانه‌به‌دانه مصوبات شورا را بررسی کنند، ولی می‌دانستیم که تبصره‌های بودجه را حتماً می‌خوانند. برای همین ما تکالیف شفافیتی را در سند بودجه هم می‌گنجاندیم. 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 آورده بودیم و هدفمان این بود که بدنه شهرداری مدام واژه «شفافیت» را بشنوند و با آن ناآشنا نباشند.

مصاحبه‌کننده: موضع معاون مالی در برابر الکترونیکی کردن فرایند معاملات چه بود؟

سمیه فروغی: در طول دوره پنجم، سه شهردار و، به تبع آن، سه معاون مالی عوض کردیم. رویکرد اولین معاون را که یادم نیست. دومین معاون مالی هم به زبان یک حرف‌هایی می‌زد ولی در عمل کار دیگری می‌کرد. سومین معاون مالی از دولت آمده بود و برداشت من این است که چون در دولت چیزهایی در مورد 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 چیزی دیگری به ما می‌گوید.

من نمی‌توانم این موضوع را صحت‌سنجی کنم، ولی شواهدی وجود داشت که آدم حس می‌کرد پربیراه هم نمی‌گفتند. خلاصه می‌توان گفت که آخرین معاون مالی که ما خیلی هم با او همکاری داشتیم حداقل در زبان کاملاً موافق و همسو بود.

مصاحبه‌کننده: به‌عنوان جمع‌بندی این بحث، آیا می‌توانیم بین نقش مدیران ارشد، مدیران میانی و کارشناسان در اینکه کار پیش برود یا نرود و نوع مقاومت یا همراهی این سه گروه تفکیکی داشته باشیم؟

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 به‌رحال 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. کارشناسان هم درست است که ثبات دارند ولی به‌رحال درون سازمان جابه‌جا می‌شوند و قدرت خاصی هم ندارند. بنابراین من وزن خیلی زیادی به لایه مدیران میانی می‌دهم.

مصاحبه‌کننده: کمی راجع به مسئله بی‌ثباتی و تغییرات مدیران توضیح دهید.

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. 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 مشاوره‌هایش 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. حس می‌کنم درست است که بی‌ثباتی مدیریتی هم در شهرداری و هم در دولت وجود دارد، ولی در شهرداری با عوض شدن شهردار به‌شکل پررنگ‌تری رخ می‌دهد. نقطه تمایز دولت و شهرداری همین اعتمادبه‌نفس اولیه است. یعنی وقتی یک نفر در دولت وزیر می‌شود شاید در ابتدای کار اعتمادبه‌نفس خیلی بالایی من باب اینکه خیلی سریع کار را دست می‌گیرد نداشته باشد و از همان اول محتاطانه عمل کند، ولی در شهرداری این‌گونه نیست و به‌نظرم در شهرداری آن اعتمادبه‌نفس اولیه کار را

خیلی خراب می‌کند و برای خود آن آدم گران تمام می‌شود. 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 اصلاح‌طلبی بود. واقعاً می‌شود این سؤال را مطرح کرد که شاخص‌های 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. می‌دانید چه می‌گویم؟ آدم متعجب می‌شود که چرا بعد از عوض شدن سه تا شهردار اکثر این افراد عوض می‌شوند و تعداد خیلی کمی ثابت باقی می‌ماند. 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 خرده‌ای تغییرات و عزل و نصب‌های زیادی داشته‌ایم و تعدادی از معاونان شهردار، شهرداران ۲۲ منطقه و مدیرعاملان عوض شده‌اند. خلاصه به نظرم مشکلی وجود دارد که مربوط به ذات این نهاد است و ربطی به اصول‌گرا و اصلاح‌طلب ندارد یا خیلی ربطی به عوض شدن شهردار هم ندارد. این موضوع راه را برای اینکه تغییرات مثبت به راحتی اتفاق بیفتد می‌بندد. ما می‌خواستیم تغییر مثبت در جهت شفافیت‌بخشی به این نهاد ایجاد کنیم، دیگرانی هم می‌خواستند تغییرات مثبت دیگری بدهند. مثلاً معاون مالی دوره فعلی ایده‌های خیلی خوبی داشت و من شنیده بودم فرد سالمی هم هست، ولی چون از دولت آمده بود و تصورات خودش را داشت، نتوانست تغییری ایجاد کند و اخیراً هم که عوض شد. انگار ایجاد تغییر در شهرداری کار سختی است.

مصاحبه‌کننده: این اعتمادبه‌نفس اولیه را تیم شما در کمیته شفافیت هم داشت؟

سمیه فروغی: نه، به خاطر اینکه میانگین سنی و تجربه کاری در اطرافیان خانم آروین و کارشناس‌هایشان کم بود -البته برخی از مشاورانشان مستثنی بودند. آن‌ها چنین اعتمادبه‌نفسی که اینجا یک نهاد کوچکی است و می‌رویم کار را جمع می‌کنیم نداشتند. اتفاقاً حس می‌کنم برعکسش بود. به نظر من خود خانم آروین هم همین طور بود و همی، دلیل گستردگی تعداد مشاوران و کارشناسان کمیته شفافیت بود، تو حس نمی‌کنی که خودت همه چیز را بلدی. البته نه اینکه بگویم دلیل داشتن تعداد زیاد کارشناس و مشاوران فقط همین بود. بخشی از دلیلش این بود و بخش دیگرش هم به رویکرد خانم آروین در پیش‌بردن کارها برمی‌گشت.

مصاحبه‌کننده: سؤالی که برای من پیش می‌آید این است که اگر تحولی بخواهد در شهرداری اتفاق بیفتد از کجا باید

کلید بخورد؟ شما می‌گویید مدیرانی که از بیرون می‌آیند درواقع با مدیران میانی جهت‌دهی می‌شوند و این مدیران میانی

هم انگیزه و قدرت آن را دارند که وضع موجود را حفظ کنند. یعنی فردی که انگیزه دارد تغییری ایجاد کند توانش را

ندارد و فردی که توان ایجاد تغییر را دارد انگیزه‌اش را ندارد.

سمیه فروغی: عرض من این نبود که مدیران میانی انگیزه‌ای برای ایجاد تغییر و تحول ندارند.

مصاحبه‌کننده: برای مثال در روایتی که از الکترونیکی کردن معاملات گفتید، به این موضوع اشاره کردید که معاون مالی

در زبان با شما همسو بود ولی درعمل این‌طور نبود و در ادامه گفتید کسانی که مدیر ارشد را جهت‌دهی می‌کنند مدیران

میانی هستند. پیش‌تر از آن هم درباره مقاومت اداره کل حقوقی در برابر الکترونیکی شدن برخی مراحل معاملات گفتید

که استنباط من این بود که این مقاومت درواقع از سوی بدنه مدیریتی و کارشناسی باثبات شهرداری بوده است.

سمیه فروغی: ببینید، تعداد مدیران میانی در شهرداری بسیار زیاد است. یعنی این طور نیست که اگر کسی مدیر است، لزوماً تعداد زیادی از افراد زیردست او کار می کنند. مثلاً یک نفر ممکن است مدیر سه نفر باشد. حالا شما حساب کنید که از ۱۲۰ هزار نفری که در شهرداری کار می کنند، چند مدیر درمی آید. یک زمان هست که ما داریم راجع به میانگین مدیران میانی صحبت می کنیم. اینجا من با شما موافقم که، به طور میانگین، مدیران میانی در عین توان اثرگذاری انگیزه ای برای ایجاد تغییر ندارند. یک زمان هم توجه ما معطوف به چند مدیر میانی منتخب است که، در عین توانمندی، طرح و ایده برای ایجاد تغییر و تحول دارند. آن نتیجه گیری قبلی به این قبیل مدیران قابل تعمیم نیست. به نظر من اتفاقاً چنین شخصی وقتی مدیر ارشد شود انگیزه دارد که کاری انجام دهد. برای مدیر میانی جذاب است که بتواند شهردار منطقه و بعد مثلاً معاون شهرداری شود. این است که وقتی در جایگاه مدیریت ارشد یک جایی قرار بگیرد، اگر ایده داشته باشد سریع ایده هایش را پی می گیرد و با توجه به تجربیاتی که دارد می تواند منشأ تغییر شود. دقت کنید که داریم درباره مدیرانی که مشت نمونه خروار هستند صحبت نمی کنیم.

مصاحبه کننده: یعنی بنا بر نظر شما، مدیر میانی ای که ایده و انگیزه برای ایجاد تغییر و تحول دارد از مدیر ایده مندی که از بیرون بیاید مؤثرتر می تواند باشد.

سمیه فروغی: بله. به نظر من این طور است. البته مثال نقض هم دارد. ولی به طور کلی وقتی یک نفر از بیرون مجموعه شهرداری برای پست مدیریت وارد می شود، آن قدر فرایند شناخت سازمان سخت است که حتی اگر با خودش تیم آورده باشد، ناچار است که از تجربیات و دانش بدنه شهرداری هم استفاده کند. به نظر من اگر مدیری با خودش تیم کوچکی بیاورد و از بدنه شهرداری استفاده کند نشانه هوشمندی اوست نه لزوماً نشان دهنده اینکه طرف تیم نداشته است چون در هر صورت افراد ناچارند از بدنه شهرداری استفاده کنند. فرایند ارتباط گرفتن با بدنه شهرداری برای شخص تازه وارد بسیار چالشی و سخت است، هر چند که فرد ایده مند و متخصصی باشد. به نظر من از مزیت های یک مدیر میانی شاغل در شهرداری که مدیر ارشد شده است این است که در شهرداری عقبه ای دارد و بالاخره بین این ۱۲۰ هزار نفر کارمند شهرداری ده نفر را می شناسد و تا حدی می داند چه کسی خوب است و چه کسی بد. به نظر من و با توجه به دیده هایم در این چند سال، کسی که از داخل شهرداری مدیر ارشد شود نسبت به فردی که از بیرون بیاید پتانسیل بیشتری برای مرکز تحول شدن یا ایجاد تحول دارد. یک نمونه بگویم. مثلاً در این دوره برای سازمان مدیریت پسماند یک نفر که استاد دانشگاه و آدم خفنی بود را به عنوان مدیرعامل گذاشتند. همه می دانستند که ایشان شخص سالمی است. یعنی به لحاظ نظری بسیار قوی بود. ما در دانشکده یک سری کنفرانس داشتیم و من حرف هایش در آن کنفرانس ها را گوش داده بودم و مقاله هایش خوانده بودم. تعریفش را از دانشجویها و اساتیدمان هم شنیده بودم. با این تفاسیر بعید است که او ایده و تخصص لازم را برای چنین پستی نداشته باشد. ضمن آنکه یک تیم دانشجویی هم در کنار خودش داشت. همه می گفتند جزء معدود انتخاب های خوب دوره فعلی است.

ولی او در دوره مدیریتش نتوانست قدم از قدم بردارد و نهایتاً هم برکنار شد. اتفاقاً در چنین موقعیتی آدم به این موضوع شک می کند که این فرد احتمالاً نتوانسته با بدنه شهرداری ارتباط بگیرد و آن قدر برای این آدم اصطکاک ایجاد کرده اند که در آن مدتی که در شهرداری بوده نتوانسته حرکتی ایجاد کند. البته باز تأکید کنم که این ها را من از مشاهداتم و با توجه به شهردم می گویم.

چالش بعدی، رقابت واحدهای سازمانی مختلف در افزایش قدرت و اختیارات اجرایی با حفظ مالکیت بر داده‌ها. این موضوع جالبی است که می‌خواهم راجع به آن دو تا مثال مشخص بزنم. اولی در ارتباط با اداره کل خزانه‌داری است. همان‌طور که گفتیم ما تا دقیقه آخر هم نتوانستیم اطلاعات دقیق پرداختی قراردادها را منتشر کنیم، البته نه فقط به خاطر ناهماهنگی واحد خزانه‌داری. به‌طور کلی اطلاعات پرداخت اطلاعات ذی‌قیمتی است. اداره کل خزانه‌داری و اداره کل درآمد^{۱۲} دو تا از اداره کل‌های مهم ذیل معاونت مالی هستند و دو داده خیلی مهم را در اختیار دارند؛ اداره کل درآمد 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 ماهانه بود- ولی شواهد نشان می‌داد در واقع آن‌ها نمی‌خواهند اطلاعات بدهند. یعنی داشتن اطلاعات برایشان یک قدرتی به همراه داشت. ما فکر می‌کردیم که چون ما حرف از شفافیت می‌زنیم و این‌ها 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. مثلاً کمیته تخصیص است. کار این کمیته که نمایندگانی از خزانه‌داری، درآمد، اداره کل 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. استدلالش هم این بود که شما متوجه نیستید و اگر ما به شما میزان وجه وصول شده 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. به‌علاوه، 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.

البته من این استدلال را نفی نمی‌کنم، ولی حرفم این است که بحث مالکیت داده خیلی پررنگ بود. یعنی آن‌ها حس می‌کردند که مالک این داده‌ها هستند و نباید آن را حتی به واحد دیگری درون خود شهرداری بدهند. خودشان در جلسات ماهانه یا سه‌هفته‌یک‌بار در خزانه‌داری اطلاعات درآمد وصول شده 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.

^{۱۲} اداره کل تشخیص و وصول درآمد

پس بحث شفافیت در این موضوع دو تکه داشت، یکی بحث اینکه اطلاعات را برای مردم شفاف کنیم و دیگر اینکه برای خود شهرداری مشخص شود که چقدر به کجا و برای چه کاری پول داده است و این پول صرف چه چیزی شده است. همان طور که گفتم، خزانه‌داری می‌دانست چه مقدار پول به هر واحد اجرایی داده است، اما حتی خود خزانه‌داری هم تا آخر سال مالی نمی‌دانست این پول‌ها دقیقاً صرف چه چیزی شده است. دلیلش هم این است که در شهرداری هم مثل دولت پرداخت‌ها دمرحله‌ای 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. خلاصه همیشه بین اداره کل خزانه‌داری و اداره کل بودجه سر این موضوع دعوی اساسی است. اداره کل بودجه به اداره کل 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 اداره کل خزانه‌داری، بودجه‌ریزی و برنامه‌ریزی اداره کل بودجه را هوا می‌کند. اداره کل 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.

ما سر سامان دادن به پرداخت‌های علی‌الحساب خیلی اذیت شدیم. به نظرم رویه موجود خیلی افتضاح بود. در دولت هم به همین شیوه عمل می‌کنند. در حالی که اصلاً^{۱۳} FMIS منطقتش این است که تو پول محدودی داری و برای همین باید به صورت متمرکز و از خزانه مرکز تعیین شود که در سطح منطقه و محله چه پروژه‌هایی اولویت دارد. در دنیا هم همین است. یا اینکه اگر می‌خواهید اختیار را تفویض کنید، باید فرایند را به اندازه‌ای بالغ، رصدپذیر و شفاف تعریف کنید که متوجه شوید کجا دارد چقدر برای چه چیزی هزینه می‌شود. فرایندهای ما غیرمتمرکز است و شفاف هم نیست. پولی را می‌دهیم و آخر سال می‌فهمیم که چه اتفاقی برایش افتاده.

مصاحبه‌کننده: یعنی در واقع ما اسماً متمرکزیم ولی در عمل غیرمتمرکزیم، درست است؟

^{۱۳} Financial Management Information System

سمیه فروغی: می‌شود این‌طوری هم گفت. البته باید ببینیم که کمیته تخصیص برای چند درصد از بودجه دارد تصمیم‌گیری می‌کند. 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.

مصاحبه‌کننده: چرا بخش بودجه که برنامه‌ریز است و بخش خزانه که پول را واریز می‌کند و به نظر می‌آید کار یکی در

ادامه کار دیگری است، دو جزیره جدا از هم هستند؟

سمیه فروغی: من آن اوایل که آمده بودم می‌گفتم که اصلاً چرا باید این‌ها دو جای متفاوت باشند. حرف من این بود که این دو تا بخش را که این‌همه با هم چالش دارند یکی کنیم، ولی ظاهراً منطقاً امکانش نیست. مثل اینکه در دنیا هم این قاعده برقرار است که کسی که برنامه‌ریز است هم‌زمان نباید کسی باشد که اجرا کننده است. دقیق نمی‌دانم. منطق پشت این قانون را شیرفهم نشدم. الان در دولت هم یک سازمان برنامه و بودجه وجود دارد و یک وزارت امور اقتصادی و دارایی. ذیل دارایی یک خزانه‌داری وجود دارد. باز من یادم است زمانی که به سازمان برنامه و بودجه رفت‌وآمد داشتم، یک کتاب ساختار مالی آمریکا آنجا بود که آن را می‌خواندم. در آمریکا هم دو نهاد جدا از هم مسئول برنامه‌ریزی برای بودجه و پرداخت بودجه هستند.

مصاحبه‌کننده: چرا این مسئله‌ای که به‌خاطر جدا بودن این دو نهاد در اینجا به وجود می‌آید در آمریکا به وجود نیامده

است؟ به‌خاطر وجود شفافیت در آنجا و عدم شفافیت در ایران؟

سمیه فروغی: بله، فکر می‌کنم همین‌طور است.

چالش بعدی، ناهم‌سویی اولویت‌های سازمان با اولویت‌های شفافیت. 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. جز آن شاخص شفافیتی که به شاخص‌های ارزیابی عملکرد اضافه کرده بودیم، کاری در راستای تشویق کسانی که شفاف عمل می‌کردند نکردیم. تازه آن شاخص‌ها هم نتوانست انگیزه‌ای ایجاد کند، چون اداره کل ارزیابی عملکرد آن را جدی نگرفت. انگیزه‌بخشی نکردن از نقاط ضعف کار ما بود.

مصاحبه‌کننده: سؤالی که می‌توان در ادامه این بحث مطرح کرد این است که اصلاً زمان مناسب برای اقدام به انتشار

اطلاعات کی است؟ اگر شفاف‌شدن عملکرد و روشن‌شدن فساد و ناکارآمدی‌ای که وجود دارد باعث ناامیدی جامعه شود که

نقض غرض است. شاید اقدام به انتشار اطلاعات زمانی باید صورت بگیرد که فساد تا حدی کاهش پیدا کرده باشد و

مبانی شفافیت به‌صورت درونی محقق شده باشد.

سمیه فروغی: شفافیت چند ذی‌نفع دارد. یکی ذی‌نفع عامه که مردم هستند و ذی‌نفع دیگر مسئولان، مثلاً اعضای شورای شهر یا مدیران میانی و ارشد شهرداری. ما شفافیت را از عمومی‌ترین حالتش شروع کردیم یعنی درحالی که یک‌سری داده‌ها مثل اطلاعات خزانه برای هیچ‌کس در شهرداری هم شفاف نبود، ما با شفافیت اطلاعات برای همه - انتشار عمومی اطلاعات - شروع کردیم. شاید می‌شد این مسیر را رفت که، در گام اول، داده‌ها را برای اعضای شورا شفاف می‌کردیم و، بعد از تحلیل آن‌ها، قدم بعدی را برای انتشار عمومی برمی‌داشتیم. آقای ثنایی و اندیشکده «شفافیت برای ایران» اکیداً مخالف این روش بودند. آن‌ها می‌گفتند اطلاعات را از ابتدا باید به‌صورت عمومی منتشر کرد. ناامیدی مردم که از این بیشتر نمی‌شود.

خانم دکتر آروین هم می‌گفتند ما اگر فقط بخش‌هایی از اطلاعات را به‌صورت عمومی منتشر کنیم، اگر نکته و مسئله‌ای در آن اطلاعات وجود داشته باشد، مخاطب فکر می‌کند که این مشت نمونه خروار است و آنچه که منتشر نشده هم پر از نکته و مسئله است، ولی اگر هر چیزی که داریم را به‌صورت عمومی منتشر کنیم و کل اطلاعات در دسترس مردم باشد، عکس این جمله اتفاق می‌افتد، یعنی می‌بینند که مشت نمونه خروار نیست.

ولی به نظر من این استدلال همه‌جا درست نیست و بعضی جاها نیاز است که شفافیت مرحله‌به‌مرحله اتفاق بیفتد. مثلاً سازمان‌ها و شرکت‌ها هیچ‌وقت زیر بار انتشار عمومی نتایج ارزیابی عملکرد سالانه نرفتند و نتایج این ارزیابی حتی برای همه اعضای شورا هم شفاف نبود. نگرانی‌ها و ملاحظاتی داشتند که وقتی آدم استدلال‌هایشان را می‌شنید، بعضی‌هاش منطقی بود. من نمی‌دانم که به‌لحاظ نظری و تئوریک زمان مناسب برای تصمیم به انتشار عمومی کی است و با انواع استدلال‌هایی که در مخالفت با شفافیت می‌شود چه مواجهه‌ای باید داشت. شاید باید به‌صورت شهودی و طبق تجربه راجع به هر حوزه جداگانه به نتیجه رسید، مثلاً اینکه انتشار عمومی اطلاعات مربوط به کمک‌ها مثبت است یا خیر را جداگانه بررسی کنیم و برای انتشار اطلاعات شهرسازی هم جداگانه و بنا بر مقتضیات این حوزه تصمیم‌گیری کنیم. البته با توجه به اینکه ادبیات شفافیت سی-چهل سال است که شکل گرفته احتمالاً چارچوب و منطقی برای تحقق شفافیت در حوزه‌های مختلف وجود داشته باشد. بنابراین به نظرم باید طبق تجربه و به‌صورت مصداقی راجع به این موضوع صحبت کنیم. مثلاً سر انتشار عمومی اطلاعات کمک به اشخاص حقیقی و حقوقی، عده‌ای می‌گفتند ضرر این کار بیشتر از فایده‌اش است و اعضای شورا هم به این جمع‌بندی رسیدند که این اطلاعات منتشر نشود. یا سر انتشار اطلاعات بدهی‌های شهرداری، علی‌رغم اینکه ما مصوبات مختلفی برای آن داشتیم، در تبصره‌های بودجه تکلیف کرده بودیم، در برنامه سوم آورده بودیم و شورا هم با آن موافق بود، معاون مالی مخالف جدی این کار بود و می‌گفت ضررش بیشتر است و به همین دلیل اطلاعات بدهی‌ها را منتشر نکرد.

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 درحالی که خیلی مواقع، بعد از انتشار می‌بینند که اصلاً کسی نرفته اطلاعات را ببیند و هیچ اتفاقی نمی‌افتد.

ضعف زیرساخت فنی. من از این بخش مختصر و سریع رد می‌شوم. تعداد سامانه‌ها در شهرداری خیلی زیاد است. شهرداری خدمات خیلی متنوعی به شهروندان ارائه می‌دهد و برای ثبت و ضبط این خدمات، تعداد بسیار زیادی سامانه ایجاد کرده است. نکته جالب برای من این است که کم پیش می‌آید سامانه‌ای را کنار بگذارند -یک‌سری از سامانه‌ها

مربوط به خیلی سال قبل است- و در عوض سامانه‌های جدیدی تولید می‌شود. من حسم این است که یکی از دلایل تعدد سامانه‌ها نبود برنامه‌ریزی و دستورالعمل متمرکز در این خصوص است. در همین رابطه، در دوره قبل بحثی وجود داشت بر سر اینکه سازمان فناوری اطلاعات ذیل معاونت برنامه‌ریزی باشد یا ذیل دفتر شهردار باشد. اگر ذیل یک معاونت باشد، قدرتش در تصمیم‌گیری‌های مربوط به توسعه سامانه‌ها در حد یک معاونت خواهد بود ولی اگر ذیل خود شهردار باشد، می‌تواند به‌عنوان یک قوه عاقله مرکزی تصمیم‌گیری کند. در دوره قبل سازمان فاوا چند بار بین معاونت و دفتر شهردار جابه‌جا شد. در این دوره هم ایجاد سازمان‌های جدیدی مثل سازمان تحول فناوری - اگر نامش درست یادم باشد- که در بعضی مأموریت‌هایشان با سازمان فاوا اشتراک داشتند باعث شد که سازمان فاوا جایگاه قبش را تا حدی از دست بدهد. ما در دوره قبل سر اینکه بالاخره نقش سازمان فناوری اطلاعات چیست چالش زیادی داشتیم. 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. البته در نهایت داده‌های این سامانه به سامانه جدیدی که سازمان فاوا توسعه داد منتقل شد، ولی کلاً بحث چارچوب توسعه سامانه‌ها در شهرداری موضوع چالشی‌ای بود که می‌خواستند بخشی از این چالش را با تغییر ساختاری جایگاه سازمان فاوا حل کنند که طبق مشاهدات من حل نشد، به‌خاطر اینکه سر ساختار سازمانی و اینکه سازمان فاوا کجای ساختار باشد اختلاف نظر وجود داشت. بعضی‌ها می‌گفتند اگر فاوا قرار است برای کل شهرداری تصمیم بگیرد باید ذیل دفتر شهردار باشد.

از طرفی عده‌ای می‌گفتند که چون کار سازمان فاوا کاری تخصصی است، باید ذیل یک معاونت مثل معاونت برنامه‌ریزی قرار بگیرد. به‌طور کلی در شهرداری سازمان‌های کمی هستند که ذیل دفتر شهردار قرار دارند. مثل سازمان بازرسی.

یک مسئله دیگر مربوط به محرمانگی و مالکیت داده‌ها و پروتکل استفاده از آن‌ها بود که قرار بود با نوشتن سند حکمروایی داده این مسئله را حل کنند. نمی‌دانم این سند تصویب شد یا نه.

مثال‌های دیگری هم از این دست ناهماهنگی‌ها در راه‌اندازی سامانه وجود دارد. مثلاً ما داشتیم با معاون مالی، معاون برنامه‌ریزی و رئیس سازمان فاوا کاری را برای الکترونیکی کردن ثبت و پرداخت صورت‌وضعیت‌ها پیش می‌بردیم. از آن طرف متوجه شدیم که معاونت فنی و عمران برای الکترونیکی کردن صورت‌وضعیت‌های عمرانی با یک پیمانکار قرارداد بسته و دارد کار را مستقل از سازمان فاوا پیش می‌برد. البته اینکه سازمان فاوا خیلی لخت و کند بود هم بی‌تأثیر نبود. انگار باز در این موضوع هم مشکل اصلی یک مشکل ساختاری در شهرداری است. درمورد سازمان‌ها و شرکت‌ها هم همین ماجرا بود. مثلاً 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 و 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.

مصاحبه‌کننده: در دوره قبل، سازمان فاوا مدتی ذیل دفتر شهردار قرار گرفت. این تغییر جایگاه سازمانی موجب بهتر شدن وضعیت نشد؟ به این صورت که سازمان فاوا اقتدار بیشتری پیدا کند و در نتیجه خواسته‌های شما از این سازمان که نیازمند تعامل با دیگر واحدهای شهرداری بود راحت‌تر و بهتر پیش رود.

سمیه فروغی: دوره‌ای که سازمان فاوا ذیل دفتر شهردار بود این‌قدر کوتاه بود که ارزیابی‌ای از تأثیرات آن ندارم. سازمان بعد از مدتی به جایگاه قبلی خود ذیل معاونت برنامه‌ریزی برگشت. من به‌شخصه اثر خاصی ندیدم. اثری هم اگر بود اتفاقاً سر انتصابات بود و نه مثلاً سر اینکه تغییری در وضعیت سامانه‌های شهرداری به وجود بیاید. بالاخره سامانه‌زدن یک فرایند زمان‌بر است و به این راحتی نیست. البته مثلاً یادم است در همان دوره کوتاه، سازمان فاوا از فرصت استفاده کرد و سریع یک بخش‌نامه با امضای شهردار زد که همه معاونت‌ها ملزم‌اند از سامانه صورت‌وضعیت مرکزی استفاده کنند. آن موقع سازمان فاوا دنبال این بود که یک سامانه صورت‌وضعیت سراسری راه بیندازد و معاونت فنی و عمرانی هم دنبال ایجاد یک سامانه صورت‌وضعیت برای پروژه‌های عمرانی بود. بخش‌نامه سازمان فاوا چون با امضای شهردار ابلاغ می‌شد همه واحدها را ملزم به اجرا می‌کرد، اما بخش‌نامه معاونت فنی و عمران فقط برای معاونت‌های متناظر در شهرداری‌های مناطق الزام‌آور بود.

خلاصه، بعد از بخش‌نامه سازمان فاوا درگیری‌های زیادی اتفاق افتاد. معاونت فنی و عمرانی گفت من به شرطی قبول می‌کنم که مثلاً ظرف فلان مدت این خواسته‌های من در سامانه مرکزی پیاده‌سازی شود. این خودش یک داستانی شد. حالا نمی‌خواهم وارد این مصداق خاص شوم، ولی منظورم این است که نیاز به زمان داشت که بفهمیم سازمان فاوا ذیل دفتر شهردار کارآمدتر است یا ذیل معاونت برنامه‌ریزی. در رابطه با کارهایی که ما با سازمان فاوا داشتیم به نظر می‌رسید قرار گرفتن سازمان ذیل دفتر شهردار بهتر باشد. اما به‌رحال این اتفاق مخالفانی هم داشت که لزوماً از زاویه دید ما به قضیه نگاه نمی‌کردند و ملاحظات دیگری داشتند.

مصاحبه‌کننده: این طور که شما توضیح دادید، پس اگر سازمان فاوا ذیل معاونت برنامه‌ریزی باقی می‌ماند و قصد صدور بخش‌نامه داشت، این بخش‌نامه به امضای معاون برنامه‌ریزی می‌رسید و مثلاً در شهرداری‌های مناطق فقط برای معاونت‌های برنامه‌ریزی الزام‌آور بود؟ این با آن نقشی که معاونت برنامه‌ریزی باید در کل مجموعه شهرداری بازی کند تعارض ندارد؟

سمیه فروغی: معاونت برنامه‌ریزی، چه در سطح نه معاونت ستاد و چه در سطح معاونت‌های شهرداری‌های مناطق، جزء کم‌قدرت‌ترین معاونت‌هاست. قدرت معاونت مالی بیشتر است، قدرت معاون شهرسازی - که سمت منابع را دارد - بیشتر

است. قدرت معاونت فنی و عمرانی بیشتر است. باز معاونت برنامه‌ریزی مرکز دو اداره کل مهم «برنامه و بودجه» - که کمیته تخصیص ذیل آن قرار دارد- و «ارزیابی عملکرد»^{۱۴} را ذیل خودش دارد. وضعیت معاونت‌های برنامه‌ریزی مناطق و سازمان‌ها و شرکت‌ها بدتر است و ضعیف‌ترند. این را من از معاون برنامه‌ریزی یکی از شهرداری‌های مناطق شنیدم که می‌گفت ما خیلی جایگاه بدی داریم. وظیفه مهمی داریم ولی کسی در شهرداری به برنامه‌ریزی اعتقادی ندارد. همه کار خودشان را می‌کنند و ما اتفاقاً مانع آن‌ها هم هستیم. بنابراین تا جایی که من می‌دانم، بخش‌نامه معاونت برنامه‌ریزی معاونت‌های دیگر را ملزم به اجرا نمی‌کند، مگر اینکه معاون مربوطه شخصاً همراه باشد یا به این دلیل که ارزیابی عملکرد یا تخصیص بودجه دست معاونت برنامه‌ریزی است بخش‌نامه را اجرا کند.

مصاحبه‌کننده: پس انگار معاونت برنامه‌ریزی یک معاونت مشورتی است.

سمیه فروغی: بله، همین‌طور است. قرار گرفتن سازمان فاوا ذیل معاونت برنامه‌ریزی یک چالش دیگر هم در رابطه با توسعه و ارتقای سامانه‌ها متناسب با استانداردهای توسعه نرم‌افزار ایجاد می‌کند که ریشه در زبان متفاوت و دغدغه‌های متفاوت کارمندان سازمان فاوا و کارمندان دیگر معاونت‌ها دارد. اتفاقی که می‌افتد این است که مثلاً معاونت فنی و عمرانی می‌گوید نیازمندی من این چیزهاست و سازمان فاوا الا و لابد باید این ویژگی‌ها را در سامانه ایجاد کند. از آن طرف سازمان فاوا هم بنا بر ملاحظات و دغدغه‌های فنی‌ای که دارد می‌گوید انجام خواسته شما ممکن نیست و یا فلان تبعات منفی را دارد و به زبانی هم این‌ها را می‌گوید که برای آن معاونت قابل فهم نیست. در شرایطی که این دو جایگاه سازمانی یکسان دارند، کار گره می‌خورد. البته حالا این را هم بگویم که میانگین سواد کارشناس‌های سازمان فاوا خیلی پایین است.

مصاحبه‌کننده: سواد فنی یا سوادشان از بیزنس شهرداری؟

سمیه فروغی: احتمالاً هر دو، ولی من اینجا بیشتر منظورم سواد فنی 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 به صورت 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

^{۱۴} دفتر پایش برنامه، کنترل پروژه و ارزیابی عملکرد

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 تنشان 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.

این موضوع به کنار، نکته‌ای که کمی پیش‌تر داشتم می‌گفتم این بود که حتی اگر مسئله کم‌سوادی کارشناسان سازمان فاوا هم مطرح نبود، مشکلی که وجود داشت این بود که ممکن بود مثلاً معاونت فنی و عمرانی به‌عنوان یک «هم‌رده» خواسته‌هایی داشته باشد که سازمان فاوا بگوید، از منظر فنی، خواسته‌تو درست نیست و کار باید طور دیگری انجام شود. اتفاقی که می‌افتاد این بود که معاونت فنی و عمرانی انگار خیلی وقعی به نظر تخصصی فنی سازمان فاوا نمی‌نهاد و بالاخره یک راهی پیدا می‌کرد که خواسته‌تو خودش را انجام دهد. ما در کمیته شفافیت چون پیگیر آن بودیم که سامانه‌های مالی موازی در واحدهای مختلف شهرداری جمع شود و همه از سامانه مالی مرکز استفاده کنند، ابلاغیه‌ای از طریق معاونت مالی دادیم که هیچ‌کس حق ندارد ریالی بابت سامانه مالی موازی هزینه کند. آن موقع برخی واحدهای تابعه از سامانه مالی شرکت «رایورز» یا «همکاران سیستم» استفاده می‌کردند. همین ابلاغیه مکانیسمی شد که واحدها مجبور به استفاده از سامانه مرکزی بشوند، چون به‌لحاظ مالی در هزینه‌کردن برای سامانه موازی محدود شده بودند. ولی سازمان فاوا این قدرت را نداشت که، بر مبنای نظر فنی و تخصصی، واحدها را ملزم به استفاده از سامانه مرکزی کند.

یا مثلاً در بحث یکپارچگی داده‌ها، ما فکر می‌کردیم قاعده‌تاً 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. مثلاً ما از آن‌ها می‌خواستیم که فلان داده را در فلان سامانه بریزند ولی مثلاً آن‌ها می‌گفتند owner سامانه معاونت منابع انسانی است و تا او به ما نگوید نمی‌توانیم داده‌ها را بدهیم. این خیلی مسخره بود. به نظر می‌رسد سازمان فاوا باید به‌عنوان متولی توسعه سامانه‌ها چنین اجازه‌ای را داشته باشد ولی نداشت.

پس خلاصه دو عامل وجود داشت که سامانه‌ها با استاندارد واحد و بالا توسعه و ارتقا پیدا نکنند، یکی به‌روزی نبودن کارشناسان سازمان فاوا و، دیگری، اقتدار سازمانی پایین سازمان فاوا و معاونت بالادست آن که موجب می‌شد این سازمان به‌لحاظ ساختاری نتواند دیگر معاونت‌ها را در زمینه‌های تخصصی کار خودش ملزم کند و نظرات تخصصی این سازمان در عمل آن اهمیتی را که باید نداشت.

مصاحبه‌کننده: سازمان فاوا با چه معیاری تصمیم می‌گرفت توسعه یک سامانه برون‌سپاری شود یا به‌صورت امانی توسط خود سازمان انجام گیرد؟

سمیه فروغی: به‌طور کلی سازمان فاوا این رویکرد را در پیش گرفته بود که به جای پیمانکار گرفتن برای ایجاد سامانه‌ها، خودش کار را به‌صورت امانی انجام دهد اما من واقعاً تا لحظه آخر نفهمیدم استراتژی سازمان فاوا برای اینکه کاری را خودش انجام بدهد یا آن را برون‌سپاری کند چیست و مبنا و ملاک و شاخص تصمیم‌گیری‌اش چیست. این به‌نظر من سؤال خوبی است که می‌شود از مدیرعامل سابق سازمان پرسید که در دوره شما با چه ملاکی در این زمینه تصمیم‌گیری می‌شد.

یک مصداق چنین تصمیم‌گیری‌هایی بحث سامانه صورت‌وضعیت بود که پیشتر به آن اشاره کردم. در مورد سامانه صورت‌وضعیت ماجرا این بود که از قبل یک پیمانکار تعیین شده بود و دمو سامانه‌اش را به دو معاونت «فنی و عمرانی» و «خدمات شهری و محیط‌زیست» نشان داده بود. این پیمانکار در شهرداری مشهد هم سامانه را راه انداخته بود و بالاخره در سطح شهرداری با این موضوع آشنا بود و امتحانش را پس داده بود. معاونت فنی و عمرانی راضی شده بود با این پیمانکار کار کند. اما اینجا، یکی از مدیران معاونت نرم‌افزار سازمان فاوا توانست آقای فرجود را، با وعده انجام سریع‌تر و ارزان‌تر کار، قانع کند که توسعه سامانه صورت‌وضعیت، به‌جای برون‌سپاری، به تیم آن مدیر سپرده شود. این مدیر مسئول یک‌سری پروژه‌های خیلی مهم در حوزه‌های مالی و معاملاتی بود که برای ما (کمیته شفافیت) هم اهمیت داشت.

در مورد الکترونیکی شدن صورت‌وضعیت پسماند هم همین اتفاق افتاد که یک پیمانکار از سال‌های قبل سامانه‌ای در شهرداری راه انداخته بود. پیمانکار خیلی قوی‌ای هم بود و شهر تهران و مسائل و فرایندهای مدیریت پسماند را خیلی خوب می‌شناخت و تجربه راه‌اندازی سامانه برای چند شهرداری را داشت. مثلاً مشخصاً یادم هست که سامانه مدیریت پسماند شهرداری رشت را راه انداخته بود. زمانی که یکی از مشاوران آقای فرجود عضو هیئت‌مدیره مؤسسه «رایانه شهر»^{۱۵} شد، این سامانه را از پیمانکار گرفتند و دادند به «رایانه شهر». خب این تصمیم سازمان فاوا هم به‌نظر من جزء تصمیمات مهم و اشتباهش بود. یادم است دو-سه بار این اتفاق تکرار شد که ابتدای سال، جلسه‌ای با حضور کمیته محیط‌زیست و خانم نوری برگزار شد و شورا به سازمان پسماند گفت برای اینکه ما بتوانیم عملکرد سازمان پسماند را خوب رصد کنیم از مسیر سامانه به ما صورت‌وضعیت بدهید و هر کس تا فلان موقع از این مسیر صورت‌وضعیت ندهد ما به او پولی پرداخت نمی‌کنیم. این را هم در نظر داشته باشید که صورت‌وضعیت‌های پسماند عددهای بزرگی دارد و قراردادهای پسماند، آن هم در سطح ناحیه (و نه حتی منطقه)، قراردادهای بزرگی است و میلیاردی است و پیمانکاران به‌صورت ماهانه به شهرداری صورت‌وضعیت می‌دهند (مثل قراردادهای عمرانی نیست که پیمانکاران چند ماه یک بار صورت‌وضعیت می‌دهند). ولی همه تمهیدات زمین می‌خورد و هیچ وقت هم اجرایی نمی‌شد و همه می‌دانستند که تهدید توخالی است، به‌خاطر اینکه اگر به پیمانکاران پول داده نمی‌شد، آن‌ها هم اشغال‌ها را جمع نمی‌کردند و شهرداری هم نمی‌توانست پاسخگوی مردم باشد. در این شرایط، سوئیچ کردن از سامانه پیمانکار قدیمی به سامانه شرکت رایانه شهر بی‌تأثیر نبود در اینکه سامانه صورت‌وضعیت الکترونیکی پسماند شکل نگرفت یا شکل‌گیری‌اش خیلی کند شد. البته تنها عامل نبود، اما به هر حال مؤثر بود.

^{۱۵} مؤسسه «رایانه شهر» ذیل معاونت «حمل‌ونقل و ترافیک» شهرداری تهران

خلاصه، تصمیم سازمان فاوا در خصوص شیوه توسعه سامانه صورت وضعیت تصمیم مهمی بود. البته این تصمیم تأثیر چندانی بر فعالیت‌های ما در کمیته شفافیت نگذاشت چون ما شفافیت صورت وضعیت‌ها را آن قدری جدی پیگیری نکردیم ولی اگر به آن سمت حرکت می‌کردیم این تصمیم سازمان فاوا خیلی در روند کار اثرگذار و برای ما مهم می‌شد.

مصاحبه‌کننده: چه مورد دیگری از تصمیمات سازمان فاوا را به یاد می‌آورید که بر روند برآورده شدن خواسته‌های کمیته شفافیت تأثیرگذار بوده باشد؟

سمیه فروغی: مورد مهمی که به یاد می‌آید، مربوط به بحث امضای الکترونیک و بازگشایی مجازی پاکت (پاکت‌ها) و امثال آن می‌شود. در این رابطه، هم سر بودجه و هم سر شدنی بودن آن و هم اینکه سازمان فاوا توانمندی این کار را دارد یا ندارد خیلی بحث شد. یاد می‌آید مباحثات خیلی طول کشید و آخرش هم ما از تصمیماتی که گرفته شد و نتایجی که به دنبال داشت ناراضی بودیم. سازمان فاوا می‌گفت ما خودمان می‌توانیم امضا و اسناد الکترونیکی را راه بیندازیم، اما همه شک داشتند. مثلاً شهرداری‌های مناطق به سازمان فاوا اعتماد نمی‌کردند و می‌گفتند ما یک درخواست رفع اشکال در سامانه مالی را به سازمان فاوا می‌دهیم یک هفته طول می‌کشد تا آن را برطرف کند، چطور می‌خواهد کار به این مهمی انجام دهد که مثلاً پاکت‌ها به صورت الکترونیک بازگشایی شود و کسی تا لحظه بازگشایی به محتوای آن دسترسی نداشته باشد؟ چطور می‌خواهد امنیت فرایند را تأمین کند؟ شهرداری‌های مناطق به خاطر سابقه‌ای که سازمان فاوا داشت واقعاً به عملکرد این سازمان اطمینان نداشتند.

ما هم تمایل داشتیم همان تیم دولت بیاید و امضا و اسناد الکترونیکی را پیاده‌سازی کند. سازمان فاوا گفت ما با تیم دولت جلسه گذاشته‌ایم و از آن‌ها درخواست کرده‌ایم. اولش رقم خیلی بزرگی به عنوان هزینه انجام کار به ما گفتند اما بعد از آن آمدند گفتند نه، ما اصلاً کار نمی‌کنیم. این گزارشی بود که سازمان فاوا به ما داد. اما ما که خودمان با تیم دولت صحبت کردیم، این طور نبود که گفته باشند ما کلاً با شهرداری کار نمی‌کنیم. می‌گفتند سازمان فاوا از ما خواسته فقط برخی از مراحل انجام الکترونیکی معامله که در سامانه شهرداری وجود ندارد را پیاده‌سازی کنیم، اما روال کار ما این است که پیاده‌سازی A to Z فرایند انجام معامله واگذار شود. خلاصه تیم دولت چنین گزارشی به ما داد ولی سازمان فاوا موضوع را این طور به ما منتقل کرد که اولاً، رقم درخواستی تیم دولت بالاست، ثانیاً، اگر کار را به آن‌ها بسپریم انجام کار زمان خیلی بیشتری می‌برد و ثالثاً، خود پیمانکار تمایل به همکاری ندارد. یک گروهی‌های این چنینی هم از شورا می‌کردند که چون این کارهایی ما که داریم می‌کنیم درخواست‌های شورا است، شما باید بودجه ما را افزایش دهید یا فلان ردیف بودجه را برای ما ایجاد کنید. البته این را بگویم که ما هم در طول دوره چهارساله، در بودجه، ردیف‌هایی برای شفافیت اضافه کردیم. یک سری ردیف‌ها اصلاً خاص ما ایجاد شد.

تصمیم‌گیری درباره اینکه چه کسی اسناد و امضای الکترونیکی را پیاده‌سازی کند تصمیم مهمی بود و به نظر من اینکه قرار شد خود سازمان فاوا کار را انجام دهد باعث کندی پیشرفت آن شد. ببینید، سازمان فاوا خودش کارهای روزمره زیادی دارد. کارهای زیادی سر سازمان فاوا ریخته و پشتیبانی و توسعه سامانه‌های متنوعی مثل اتوماسیون، اوت‌لوک، یک سری سامانه‌های درونی که برای کارهای خودشان دارند یا انواع سامانه‌های شهرداری مثل همین سامانه مالی، شبکه اینترنت و اینترنت شهرداری یا مثلاً سانترال کردن تلفن‌ها بر عهده این سازمان است. با این حجم و تنوع کار،

سازمان قاعداً نمی‌رسید یک‌سری کارهای تخصصی مثل پیاده‌سازی اسناد و امضای الکترونیکی را انجام دهد. علی‌رغم اینکه دوره کرونا واقعاً دوره‌ی طلایی‌ای برای پیشبرد پروژه‌هایی مثل الکترونیکی کردن انجام معامله بود و امضای الکترونیک و بازگشایی الکترونیکی پاکت‌ها و برگزاری مجازی مناقصه و ... واقعاً می‌توانست با استفاده از فرصت آن موقعیت اجرایی شود، به نظر من سازمان فاوا با همین تعلل و تصمیمات نامناسبش فرصت را از دست داد.

می‌خواهم در مورد امضا و اسناد الکترونیکی یک نکته‌ی دیگر را هم اضافه کنم. ببینید، مرکز ریشه جایی است که برای مراکزی که می‌خواهند خدمات امضا و اسناد الکترونیک ارائه دهند (مراکز میانی) مجوز صادر می‌کند. شهرداری تهران، برای پیاده‌سازی امضای الکترونیک، یا باید از یکی از این مراکز میانی خدمات می‌گرفت یا خودش یک مرکز میانی می‌شد و یا تبدیل به جایی مثل مرکز ریشه می‌شد. تصمیم سازمان فاوا این بود که خودشان به یک مرکز ریشه تبدیل شوند. در دفاع از این تصمیم به ما گفتند چه نیازی به خدمات‌گیری از مراکز میانی یا تبدیل شدن به یک مرکز میانی هست؟ وقتمان تلف می‌شود. یک آقای که معاون وزیر وقت ارتباطات بود هم، در جلسات، مخالف اصلی این ایده سازمان فاوا بود و می‌گفت فکر نکنید این‌ها (سازمان فاوا) می‌خواهند فرایند کوتاه شود، بلکه این‌ها می‌خواهند با تبدیل شدن به مرکز ریشه، پول دریاورند. یعنی به چشم منبع درآمدزایی به این کار نگاه می‌کنند. درنهایت سازمان فاوا برای اخذ گواهی مرکز ریشه ثبت‌نام کرد و به نتیجه رسیدنش هم خیلی زمان بر شد. یادم نمی‌آید گواهی گرفتند یا نه. خلاصه شهرداری، به واسطه‌ی مصوبه‌ی شورا، ملزم بود بستر انجام الکترونیکی معاملات را راه بیندازد و اگر در این زمینه تصمیمات درستی گرفته می‌شد، راه‌اندازی این بستر می‌توانست به تحقق شفافیت هم سرعت ببخشد. در عمل اما، با تصمیماتی که گرفته شد، مسیر اجرای مصوبه کند شد.

مصاحبه‌کننده: باز هم مورد دیگری از تصمیمات سازمان که بر کار شما اثرگذار بود در ذهن دارید؟

سمیه فروغی: یک مورد دیگر از تصمیمات سازمان فاوا این بود که برای ایجاد یکپارچگی در داده‌های حوزه مالی، سامانه مالی مرکزی در کل واحدهای زیرمجموعه شهرداری راه‌اندازی شود. اینجا آقای فرجود خانم آروین را راضی کرد که این طور شود؛ به خانم آروین گفت ما نیاز داریم همه واحدها از همین سامانه مالی‌ای که ما توسعه داده‌ایم استفاده کنند و سامانه‌های موازی کنار گذاشته شوند.

این تصمیم سازمان فاوا خوبی‌هایی داشت و بدی‌هایی. یکی از خوبی‌هایش این بود که می‌شد گزارش‌های یک‌دستی از سامانه گرفت. اگر سازمان‌ها و شرکت‌های شهرداری و بقیه واحدها در مراوداتشان از یک بستر واحد استفاده کنند، برای آماده کردن گزارش‌هایی مثل گزارش تلفیق و تفریح راحت‌تر می‌شود اطلاعات را تجمیع کرد. ولی خب بدی‌اش این بود که صدای خود واحدها خیلی درآمد. می‌گفتند ما نیازهای متنوعی داریم، مثلاً شرکت اتوبوسرانی نیازهای بسیار متفاوتی از سازمان میادین میوه‌وتره‌بار یا سازمان پسماند دارد، ولی شما می‌خواهید یک نسخه واحد را برای همه بپیچید. سامانه شما نیازهای متنوع ما را پاسخ نمی‌دهد. سازمان فاوا هم می‌گفت شما نیازتان را بگویید، ما آن را در سامانه پیاده‌سازی می‌کنیم. ولی من یادم هست وقتی یکی از واحدها به سازمان می‌گفت فلان گزارش خاص را برای ما بسازید n ماه طول می‌کشید که آن گزارش را برایش بسازند. خود خانم آروین بعدها می‌گفت اگر دوباره برگردد، پیگیری می‌کند این سامانه مالی‌ای که در شهرداری راه افتاده کنار گذاشته شود و از اول، یک سامانه مالی دیگر راه‌اندازی شود، به خاطر

اینکه سامانه فعلی سامانه خوبی نیست. اما آن زمان، ما از تصمیم سازمان فاوا حمایت کردیم؛ بخشنامه دادیم که ذی حسابها حق ندارند خرجی را که بابت ارتقا و توسعه سامانه‌های جانبی و موازی با سامانه مالی است، مثلاً فاکتوری که بابت سامانه «رای‌ورز» یا «همکاران سیستم» است، امضا کنند و اجازه هزینه کرد بدهند. حالا این وسط سازمان فاوا بابت توسعه سامانه و آموزش نیروها برای واحدهای زیرمجموعه شهرداری فاکتور می‌فرستاد. آن‌ها هم می‌آمدند به ما گله می‌کردند که کار ما را مختل کرده‌اید و نه تنها نمی‌گذارید امور مالی ما در رابطه با سامانه‌های موازی پیش برود، خرجی هم روی دست ما گذاشته‌اید و از آن طرف هم سامانه شهرداری نیازهای ما را پاسخ نمی‌دهد. این حرف از جهاتی منطقی بود. البته هدف بعضی واحدها از استفاده نکردن از سامانه شهرداری این بود که در واقع نمی‌خواستند حساب و کتابشان معلوم شود، مثل شرکت برج میلاد. ولی بعضی‌هایشان هم دلایل منطقی داشتند.

مصاحبه‌کننده: نظر خانم آروین مینی بر اینکه بهتر بود سامانه قوی‌تری جایگزین سامانه مالی موجود شود باز هم با

همان رویکرد بود که یک سامانه به صورت متمرکز توسعه پیدا کند و همه واحدها از یک سامانه استفاده کنند؟

سمیه فروغی: نه، اتفاقاً ایده ایشان این بود که در سازمان‌ها و شرکت‌ها در استفاده از سامانه مالی تمرکز وجود نداشته باشد. در واقع ضعف سامانه مالی موجود را در این می‌دانست که سامانه مالی قابلیت ارتباط و گزارشگیری از مثلاً «همکاران سیستم» را نداشت. می‌گفت اگر این سامانه قدرتمند باشد، سازمان یا شرکت زیرمجموعه می‌رود از سامانه خودش استفاده می‌کند و می‌آید به سامانه مرکزی هم خروجی می‌دهد و این‌ها با یک زبان مشترک با همدیگر حرف می‌زنند. به نظر من هم سامانه مالی شهرداری واقعاً این نقطه ضعف را داشت.

یکی دیگر از تصمیمات سازمان فاوا که بر کار ما اثرگذار بود، اضافه شدن مرکز آمار^{۱۶} به گردش کار انتشار اطلاعات روی سایت شفاف بود. اگر یادتان باشد، از یک جایی به بعد ما دیگر مستقیماً با خانم آژیر (کارشناس اداره پرتال‌های شهرداری‌ها) و تیمی که ایشان با آن‌ها کار می‌کرد در ارتباط نبودیم و قرار شده بود از طریق خانم آهنگری و همکارانش در مرکز آمار با خانم آژیر در ارتباط باشیم. این تغییر پروسه انتشار اطلاعات روی سایت شفاف را طولانی کرد، چون بچه‌های مرکز آمار خیلی از چندوچون کارهای ما اطلاعات نداشتند و نمی‌دانستند چه خبر است و تازه در وسط کار اضافه شده بودند درحالی که پیش از آن، ما دیگر ارتباطمان با خانم آژیر شکل گرفته بود. به نظر من این هم تصمیم مسخره‌ای بود که سازمان فاوا گرفت و اجرا کرد.

این‌ها مواردی از تصمیمات سازمان فاوا بود که بر کار ما اثر داشت و من به یادم آمد، ولی می‌دانم که در حوزه شهرسازی خیلی تصمیمات مهم‌تری گرفته شد یا اتفاقاتی که در رابطه با پروژه^{۱۷} ZRM و ۱۳۷ و ۱۸۸۸ افتاد خیلی مهم بود که باید درباره هر کدام از کارشناس مرتبطش سؤال کنید.

مصاحبه‌کننده: برویم سراغ مورد بعدی.

سمیه فروغی: چالش‌های حقوقی. من نکته‌ای را در ابتدا بگویم. می‌گویند قانون بلاتشبییه شبیهه قرآن است که همه چیزش باید به همه چیزش بخورد. کلاً قانون نوشتن خیلی کار سختی است و یک اشراف اطلاعاتی روی همه قوانین

^{۱۶} مرکز «آمار و رصد شهری» ذیل سازمان «فناوری اطلاعات و ارتباطات» شهرداری تهران

^{۱۷} citiZen Relationship Management

می‌خواهد. این طوری نیست که تو بروی خیلی راحت یک بند قانون را عوض کنی که مشکل لاک و مهر پاکت دیجیتال حل شود. به علاوه فرایند تغییر و تصویب قانون در مجلس هم فرایند سختی است. این قدر کشور مسئله دارد که مسائل شهرداری‌ها اولویت دست‌چندم مجلس است. و انگاری که صرف نمی‌کند که روی این انرژی بگذارد. نه تنها صرف نمی‌کند، منطقی هم نیست که تو برای اینکه فقط این یک تکه خاص را عوض کنی طرح و لایحه ببری؛ اول کلی در صف قرار می‌گیرد، بعد باید بروی کمیسیون، بعد صحن مجلس، بعد شورای نگهبان. خیلی داستان دارد. تصور من این است که همه به این قائل بودند که قانون شهرداری‌ها یا آیین‌نامه مالی و معاملاتی قدیمی است. ولی انگار اصلاحات یک سنگ بزرگی بود که هیچ‌کس نزدیکش نمی‌شد. می‌دانم مطالعات زیادی درباره‌ی اینکه چطور در قانون شهرداری‌ها بازنگری شود انجام شده است. پروژه‌هایی با مبالغ کلان برای این موضوع تعریف شده است. ولی باز انگار آن چیزی که دهه‌ی چهل نوشته شده قرآنی است که کسی نمی‌تواند به یک آیه از آن دست بزند، چون اگر به یک آیه‌اش دست بزنی شیرازهاش می‌ریزد و انگار کسی هم این توانایی را در خودش نمی‌بیند که قرآن جدیدی بنویسد. به علاوه، این قدر فرایند اصلاح طولانی است که افراد فکر می‌کنند اصلاً به دوره‌ی آن‌ها قد نمی‌دهد. محال است شما در شهرداری کسی را ببینید که قائل به این نباشد که قانون شهرداری‌ها به‌روز نیست، ولی باز کسی جرئت نمی‌کند به آن نزدیک شود. ما این مسئله را در سطح دولت هم داریم. مثلاً قانون محاسبات عمومی n سال پیش نوشته شده و هیچ‌کس جرئت نمی‌کند به آن نزدیک شود. نمی‌دانم راهکار چیست ولی حداقل، در سطح شناسایی مشکل، این‌هایی که عرض کردم را فهمیده‌ایم.

مورد بعدی، ابهام در مرز شفافیت و حریم شخصی. من سواد حقوقی زیادی ندارم و نمی‌توانم از منظر حقوقی در این حوزه اظهار نظر دقیق بکنم. اما چند مثال می‌زنم از اینکه به بهانه‌ی حفظ حریم شخصی از انتشار یک‌سری اطلاعات جلوگیری می‌شود. مثلاً ما گفتیم در اطلاعاتی که از قراردادهای 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 کمیته‌ی 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. 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. البته باز هم تأکید کنم که من بنا بر مشاهداتم این‌ها را می‌گویم و تخصص حقوقی ندارم.

مصاحبه‌کننده: به نظر می‌رسد در برخی موارد، کسی لزوماً با خود انتشار اطلاعات مشکلی نداشته است، بلکه مقاومت در برابر شفافیت ریشه در این داشته که مثلاً یک‌سری رویه‌های غیررسمی در شهرداری جا افتاده است که شهرداری نگران است اگر شفاف شود، به او گیر بدهند و کارها بخوابد یا ممکن است مدیری بابت مشخص نبودن پیامدهای انتشار

اطلاعات یا محدود شدن حوزه اختیارش نگران باشد به خاطر اینکه دیگر مالک و صاحب اختیار داده‌ها نیست. یعنی یک سری مقاومت‌های بوروکراتیک بر سر راه است. اما ممکن است در برخی موارد ریشه مقاومت در برابر شفافیت این باشد که مثلاً دست من خلاف کار رو می‌شود یا من یک سری منافع شخصی‌ام را از دست می‌دهم که این به آن تصویر کلاسیک ما از فساد نزدیک است. منظور ما از مقاومت ذی‌نفعان و پیامدهای آن این صورت دوم بود.

سمیه فروغی: به نظرم شفافیت اطلاعات بدهی‌ها و مطالبات را می‌شود در این قالبی که گفتید جای داد. در این مورد واقعاً می‌شود در آورد که چه ذی‌نفعانی درون و بیرون از شهرداری به شفافیت این حوزه راضی نبودند. 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 این طور نیست که دل بخواهی 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 این طور 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.

مثال دیگری که به نظرم می‌رسد مربوط به حوزه خدمات شهری است. در حوزه خدمات شهری، صورت وضعیتی که پیمانکار می‌دهد را ناظر ناحیه باید تأیید کند. مثلاً پیمانکار وظیفه دارد هفته‌ای یک بار سطل‌های زبله را بشوید، ایستگاه‌های اتوبوس را بشوید، معابر را جارو بزند و کارهایی از این دست. ناظر ناحیه هر روز با موتور در ناحیه گشت می‌زند و بر مبنای لیستی که دارد چک می‌کند که پیمانکار کارش را درست انجام داده است یا نه. در پایان روز هم می‌گوید مثلاً ۹۰ درصد صورت وضعیت مورد تأیید است و شهرداری مطابق آن به پیمانکار پول می‌دهد. یک نفر هم روی کار ناظر نظارت می‌کند. در واقع در هر ناحیه پنج نفر هستند که کارشان نظارت بر پیمانکار یا نظارت بر ناظر است. واقعاً مسخره است ولی حالا شما ببینید که اگر ناظر ۹۰ درصد را بکند ۹۵ درصد، هر روز چند میلیون فرقی می‌شود. این را ضرب کنید در تعداد روزهای ماه و در تعداد نواحی - ۱۲۲ ناحیه - عدد خیلی معنی‌داری می‌شود و ما اختیار این را در سطح ناحیه داده‌ایم دست چند نفر که نظارتی هم بر کارشان نیست و جایی مشخص نمی‌شود که ناظر کارش را چقدر دقیق انجام داده است. آخرش این است که من شهروند اگر آشغال‌های کوچه‌مان را جمع نکرده باشند یا سطل آشغالمان بو بدهد، یک پیام در ۱۳۷ ثبت می‌کنم که بیایند تمیز کنند. ما گفتیم شما گزارش‌های ناظر را منتشر کنید که خود ساکنان نواحی و شهروندان بتوانند چک کنند صورت وضعیت که ناظر تأیید کرده با واقعیت وضعیت نظافت کوچه و خیابان‌شان چقدر تطابق دارد. انتشار عمومی هم نمی‌دهید، خود شهرداری می‌تواند تطبیقی بین پیام‌های ۱۳۷ و ۱۸۸۸ که شهروندان در موضوعات مربوط به خدمات شهری ثبت می‌کنند با صورت وضعیت که ناظر تأیید کرده بدهد. در واقع من این را جزء آن چند شاخص شفافیتی گذاشته بودم که گفته بودیم در ارزیابی عملکرد سالانه واحدهای شهرداری اضافه شود. در نهایت چون این موضوع جزء اولویت‌های کمیته شفافیت نبود چندان پیگیری‌اش نکردیم، ولی مسئله خیلی جالبی بود. من مکانیسم ماجرا 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^{۱۸} 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 پرینتر بخرد، ما به پیمانکار می‌گوییم تأیید تو را بالاتر می‌زنیم، به‌جایش تو برای ما پرینتر بخر. حالا این حالت خوبش بود. یک نفر هم ممکن است از این اختیارات در راستای منافع شخصی خودش استفاده کند. خلاصه ما این موضوع را پیگیری نکردیم. نظر خانم دکتر این بود که به همان کارهایی که از قبل تعریف کرده بودیم برسیم و انرژی‌مان را پراکنده‌تر نکنیم.

یک مورد دیگر مربوط به شفافیت کمک‌هاست که یکی از محورهای اولیه طرح شهرداری شیشه‌ای هم بود. طبق دستورالعملی که وزارت کشور ابلاغ می‌کند، مبلغی در اختیار اعضای شورا و شهردار و شهرداری‌های مناطق قرار می‌گیرد که در نحوه هزینه‌کرد آن اختیار کامل دارند و لزومی هم ندارد که سند و فاکتوری برای آن ارائه کنند و این خیلی محل فساد است. ما در نهایت سراغ این حوزه نرفتیم. استدلال خودمان این بود که معلوم است که با این پول‌ها چه کار می‌کنند. روی شفافیت آن پافشاری کنیم، به خاطر چندصد میلیارد، که در مقابل کل بودجه شهرداری ناچیز بود، همان پشتوانه و حمایت حداقلی دیگر اعضای شورا و مدیران شهرداری را هم از دست خواهیم داد. این را ولش کنیم و نفرت همه را برنیزیم، در عوض آن حمایت حداقلی را برای شفاف‌کردن حوزه‌های مهم‌تر حفظ کنیم.

حالا البته یک کار سیستمی در پشت ماجرا انجام شد که شاید برای شما جالب باشد. قبلاً ممکن بود یک نفر پیش چند شهردار منطقه برود و از هر کدام مبلغی به‌عنوان کمک بگیرد؛ بعضی‌ها قلق کمک‌گرفتن از نهادهای مختلف را خوب بلدند. کاری که انجام شد این بود که سیستمی راه افتاد که شهرداران مناطق می‌توانستند ثبت کنند که به چه شخص حقیقی یا حقوقی کمک کرده‌اند. این طوری اگر مثلاً برای یک شهردار منطقه مهم بود که از ده درخواستی که سمتش آمده، به سه نفری که قبلاً از جایی کمک دریافت نکرده‌اند کمک کند، می‌توانست چک کند که کدام درخواست‌کننده قبلاً کمک دریافت کرده و کدام نه. البته ثبت اطلاعات دریافت‌کنندگان کمک الزامی نبود و این سیستم در همان حدی که شهرداران به‌صورت اختیاری در آن ثبت اطلاعات می‌کردند کارآمدی داشت. یعنی نمی‌توانیم بگوییم که این سیستم واقعاً گرهی از کار شهرداری باز کرد. اما به‌رحال قدمی بود برای اینکه اعطای کمک‌ها کمتر کورکورانه باشد.

مصاحبه‌کننده: بسیار جالب است. اصلاً خود اینکه قانونی برای این موضوع وجود دارد خیلی جالب است.

سمیه فروغی: نکته جالب دیگر این است که در دوره‌های مختلف شورا و شهرداری، بسته به رویکرد کسانی که سر کار آمده بودند سعی می‌شد دامنه کمک‌ها کم و زیاد شود. البته تا به حال هیچ‌کس جرئت نکرده که آن را صفر کند. دستورالعمل آن از خود وزارت کشور می‌آید و آن‌ها هم موافق‌اند که چنین چیزی باشد. چرا؟ چون این بخشی از کمکی است که شهرداری به فرمانداری بابت انتخابات می‌دهد. یعنی این طوری است که وزارت کشور می‌گوید آقا ما دست شما را باز گذاشته‌ایم که به خودمان پول بدهید. خیلی جالب است.

مصاحبه‌کننده: بادم است قبل از دوره پنجم، یک سروصدایی سر کمک به هیئت‌ها درآمده بود و فکر کنم برای همین،

شفافیت کمک‌ها یکی از محورهای طرح شهرداری شیشه‌ای شد.

^{۱۸} نمایندگان معاونت «خدمات شهری و محیط‌زیست شهرداری تهران»

سمیه فروغی: درست است. من یادم است در جلسه‌ای با حضور نماینده وزارت کشور، دستورالعمل ماده ۱۶ و ۱۷^{۱۹} داشت بازنگری می‌شد. خیلی جالب بود که چطور شهرداری و وزارت کشور سر پروتکل‌های تعیین شده در دستورالعمل با هم چانه می‌زدند. شهرداری می‌گفت شما -وزارت کشور- خیلی زرنگ هستید؛ در دستورالعمل جدید دست ما را اینجا و اینجا بسته‌اید ولی برای کمک به فلان نهاد و بهمان نهاد، که مربوط به خودتان است، دست ما را باز گذاشته‌اید. نماینده وزارت کشور هم می‌خندید و می‌گفت خودتان هم می‌دانید این برای انتخابات است دیگر. شهرداری هم می‌گفت که اگر می‌خواهی من آنجا به تو کمک کنم، دست من را جای دیگری باز بگذار. واقعاً جلسه خیلی جالبی بود.

مصاحبه‌کننده: صحبت‌های ما تا اینجا بیشتر حول بحث معاملات و عملکرد مالی بود. اگر موافقت کنید، کمی راجع به حوزه

املاک صحبت کنیم.

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 به صورت متمرکز کار کند -همان طور که خانم آروین روی شفافیت متمرکز بود، البته شفافیت چون می‌توانست در بخش‌های مختلف پیگیری شود، یک جورهایی غیرمتمرکز هم بود- 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؛ این قدر گیروگور دارد که من خیلی خوش بین نیستم که اگر یک نفر کل چهار سال را هم روی این حوزه تمرکز کند، بتواند کار خاصی انجام دهد. ببینید، 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 اجازه 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 اجازه 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 اجازه داده می‌شود. اصلاً خود بحث شناسایی املاک شهرداری هم مشکلاتی دارد که ما در بحث سامان‌دهی املاکی که ذیل بند ۶ ماده ۵۵ قانون شهرداری‌ها واگذار شده بود به آن برخوردیم. شهرداری می‌تواند املاکش را به هر فرد و سازمانی

^{۱۹} دستورالعمل ماده ۱۶ و ۱۷ به بخشی از دستورالعمل نحوه هزینه‌کرد کمک‌های بلاعوض شهرداری‌ها به بخش عمومی و خصوصی اشاره دارد که توسط وزارت کشور تدوین و به شهرداری‌ها ابلاغ می‌شود.

که موضوع بند ۶۶ ماده ۵۵ باشد - یعنی مؤسساتی که فعالیت فرهنگی و اجتماعی دارند مثل نوانخانه، درمانگاه، کتابخانه - واگذار کند. به خاطر 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 نهادی می‌گذاری و او هم یک جای دیگر کار تو را راه می‌لندازد و طبعاً همه این‌ها هم در یک فرایند غیرشفاف رخ می‌دهد. به یک معنا انگار هدف ما و شهرداری یکی بود و هر دو به دنبال این بودیم که صرفه و صلاح شهرداری تأمین شود و شهرداری از همکاری و همراهی نهادهای مختلف و هم‌افزایی‌ای که شکل می‌گیرد بهره‌بردار، اما صورت‌بندی‌مان از مسئله و روشمان برای حل آن متفاوت بود. 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. بعد هم گفته بودیم نهادهای متقاضی استفاده از املاک شهرداری باید پروپوزال بدهند، ما بررسی کنیم کدام پروپوزال از همه بهتر است و چه کسی از ملک موردنظر بهتر استفاده خواهد کرد و بعد تصمیم بگیریم که ملک را به کی بدهیم. کسی هم که انتخاب می‌شود بعداً باید گزارش بدهد که چطور از ملک استفاده کرده است و این گزارش‌ها هم در تصمیم‌گیری‌های بعدی لحاظ شود. 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. 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.

مصاحبه‌کننده: طبق قانون، شهرداری باید املاکش را رایگان واگذار کند، درست است؟

سمیه فروغی: قانون دست شهرداری را باز گذاشته که یک عدد کمی به‌عنوان اجاره بگیرد. ما در دستورالعمل گذاشتیم که اگر طرف از ملک استفاده تجاری نمی‌کند و از قبل آن درآمدزایی ندارد، شهرداری هم پولی در ازای واگذاری ملک نگیرد. ولی اگر طرف دارد درآمدزایی می‌کند، حالا چه ماهیت آن ملک تجاری باشد چه نباشد، باید درصدی را به شهرداری بدهد. به نظر خودمان یک دستورالعمل خیلی عالی نوشته بودیم و همه چیز را هم لحاظ کرده بودیم ولی مثلاً من یادم است وقتی دستورالعمل را به معاون فرهنگی ارائه دادیم برگشت گفت شما انگار دارید برای آسمان دستورالعمل می‌نویسید. انگار شهرداری را نمی‌شناسید. بیایید روی زمین. و از این جور حرف‌ها. یعنی تا این حد اجرای آن دستورالعمل را نشدنی می‌دانستند.

مصاحبه‌کننده: پس گویا مصداق آن حوزه‌ای است که نمی‌توان رویه‌های آن را به‌سادگی تغییر داد.

سمیه فروغی: می‌دانید، نوشتن یک دستورالعمل خوب یک بحث است، اجرای آن یک بحث، نظارت بر اجرا هم یک بحث دیگر. یعنی اصلاً گیریم که دستورالعمل را ابلاغ هم کردی، چه کسی می‌خواهد چطور بررسی کند که این دستورالعمل اجرا شد یا نشد؟

مصاحبه‌کننده: گفتید یک‌سری املاک شهرداری تکلیفشان مشخص نبود - سند ثبتی نداشتند و مثلاً چند نهاد ادعای مالکیت آن را داشتند - و به همین دلیل نمی‌شد فرایند معاملات مربوط به آن را شفاف کرد. چرا شهرداری پیگیری نمی‌کرد که این املاک تعیین تکلیف شوند و در دسرهای خودش کم شود؟

سمیه فروغی: بگذارید داستانی را برای شما بگویم. یک زمانی در کمیته تصمیم بر این شد که طرحی برای شفافیت معاملات املاک بدهیم، چون دیدیم حوزه املاک نیازمند توجه جداگانه است و با مصوبه «انجام الکترونیکی معاملات» نمی‌شود بحث معاملات ملکی را جمع کرد. قرار شد پیش‌نویس طرح را من بنویسم. یادم است یک بعدازظهر پاییزی بود که به اداره مصوبات رفتم تا ببینم پیش از این چه مصوباتی راجع به املاک تصویب شده است. مصوبه خیلی خوبی پیدا کردم که مربوط به سال ۹۵ و زمانی که دبیر^{۲۰} رئیس کمیسیون برنامه و بودجه شورا بود می‌شد.

مصاحبه‌کننده: دبیر کشتی گیر؟

سمیه فروغی: بله، دبیر کشتی گیر.

مصاحبه‌کننده: خیلی جالب است که ایشان رئیس کمیسیون برنامه و بودجه بوده.

سمیه فروغی: آره، خیلی عجیب و جالب است. یک بار از کسی که سابقه زیادی در شورا و شهرداری و دولت داشت شنیدم که می‌گفت به نظرم قدرت بودجه را در این کشور فقط دو نفر فهمیده‌اند، تاجگردون در مجلس و دبیر در شورا. هیچ‌کس دیگر قدرت بودجه را نفهمیده است.

خلاصه دیدم مصوبه‌ای که پیدا کرده‌ام مصوبه خیلی خوبی است. خیلی هم طولانی بود و بندهای زیادی داشت. بعد رفتم سابقه مصوبه را بررسی کردم که چه کسی طرح اولیه را آورده، چه تغییراتی کرده و چه چیزهایی حذف و اضافه شده و چه کسانی آن را امضا کرده‌اند. خیلی تاریخچه جالبی داشت. ما عقبه مصوبات را نمی‌بینیم ولی نکات خیلی جالبی در آن‌ها وجود دارد. حقیقتاً دلم می‌خواهد یک موقع فرصت کنم و عقبه یک‌سری مصوبات را بررسی کنم.

برگردیم به بحث مصوبه. نسخه اولیه یک چیز خیلی مختصری بود، اما نشان می‌داد که دبیر مسئله املاک را فهمیده است و دنبال سامان‌دهی آن است. بعد از آن عده زیادی آمده بودند و بندهای مختلفی به آن اضافه کرده بودند و طرح خیلی بزرگ شده بود. آن طرح بزرگ رأی نمی‌آورد و دوباره به یک چیز کوچک‌تری تبدیل می‌شود که مصوب می‌شود و همان هم خیلی چیز جالبی بود. موضوعاتی در آن بود که تا آن زمان به ذهن ما نرسیده بود. در مصوبه اینکه املاک شهرداری باید در تعامل با سازمان ثبت اسناد و دیگر نهادها تعیین تکلیف شود قشنگ آمده بود. آن موقع یک گزارشی هم از شهرداری گرفته بودند که مثلاً ما چند هزار ملک بلاتکلیف داریم و نامه‌نگاری‌های دبیر روی آن گزارش هم بود.

^{۲۰} علیرضا دبیر، 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.

مصوبه مصوبه سنگینی بود و گفته بود که تا آخر ۹۶ یک سری اقدامات باید انجام و کار جمع و جور 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 هیچ کس هم کاری به کار اجرای آن نداشت. خیلی عجیب بود. دبیر کلی به شهرداری بلیت عدم اجرای مصوبه تذکر داده بود و با شهرداری نامه نگاری کرده بود ولی دوره تمام شده بود و مصوبه اجرا نشده بود. ما دیگر مصوبه جدید تصویب نکردیم و پیگیر اجرای همین مصوبه شدیم. در پراگماتر 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. هم در دوره قبل و هم در دوره ما، ۱۱ بار با سازمان ثبت تفاهم‌نامه بسته شد که سامان‌دهی املاک شهرداری انجام شود، ولی انجام نمی‌شد.

مصاحبه‌کننده: شهرداری که به نفعش بود املاکش تعیین تکلیف شود و دردسرهایش کم شود. چرا مصوبه را اجرا نمی‌کرد؟

سمیه فروغی: نه، اتفاقاً در فضای ابهام و غیرشفاف انگار بیشتر می‌تواند با املاک بازی کند. یعنی ابزار قدرتش است. حالا در دوره جدید خیلی روی این مانور می‌دهند که ما حوزه املاک را شفاف کرده‌ایم و املاک را در بورس ارائه کرده‌ایم و این‌ها.

مصاحبه‌کننده: دوره جدید یعنی شورای ششم؟

سمیه فروغی: بله، شورای ششم. شما فکر می‌کنید کلاً چندتا ملک در بورس عرضه شد؟ سه تا. چون املاک شهرداری اصلاً قابلیت عرضه در بورس را ندارد. بورس همه چیزش شفاف و تروتمیز است. در مورد همان سه تا ملکی که در بورس عرضه شده است هم هفته پیش کمیسیون حقوقی تذکر داد که به لحاظ حقوقی کفایت نداشته است و شهرداری چرا پیش از احراز املاک، آن‌ها را در بورس عرضه کرده. یعنی آن همه مانوری که زاکانی روی شفافیت املاک داد مربوط به سه ملک بود که آن هم چنین تذکری از شورا گرفت. عرضه املاک شهرداری در بورس ایده معاون مالی زاکانی بود. یعنی در دوره قبل هم مطرح شده بود، ولی همه می‌دانستند قابلیت اجرا ندارد. معاون زاکانی از دولت آمده و خواسته بحث مولدسازی دارایی‌ها که در دولت مصوباتی برای آن تصویب شده را به شهرداری هم بیاورد. خب، بیشترین دارایی شهرداری هم که املاکش است و ایشان ایده‌اش این شده که برای مولدسازی املاک شهرداری، این‌ها را در بورس عرضه کنند. ولی همان طور که گفتم، این ایده قابلیت اجرا ندارد و مصداقی است از صحبتی که کمی قبل‌تر درباره عملکرد مدیران وارداتی در شهرداری داشتیم.

خلاصه عرض بنده این است که همه املاک شهرداری را به عنوان جعبه سیاه می‌شناسند و انگار زور هیچ کس به شفاف کردن آن نمی‌رسد. در دوره قبل مدیرعامل سازمان املاک چهار بار عوض شد و من خودم شاهد این بودم که هر بار مدیرعامل جدید بحث بستن تفاهم‌نامه با سازمان ثبت را مطرح می‌کرد و از تفاهم‌نامه رونمایی می‌کرد ولی در نهایت کار انجام نمی‌شد.

مصاحبه‌کننده: اجرای این تفاهم‌نامه‌ها از سمت شهرداری پیش نمی‌رفت یا از سمت سازمان ثبت؟

سمیه فروغی: از سمت سازمان ثبت به خاطر کُندی عملکرد این سازمان پیش نمی‌رفت و از سمت شهرداری هم به دلایلی پیش نمی‌رفت.

مصاحبه‌کننده: ظاهراً خود شهرداری انگیزه ندارد.

سمیه فروغی: بله.

مصاحبه‌کننده: جالب است چون بنا بر مطالبی که در گزارش جلسات کمیته شفافیت با شهرداری نقل شده، یکی از دغدغه‌هایی که شهرداری در رابطه با املاکش مطرح می‌کند این است که وقتی ملک‌های ما تعیین تکلیف نشده و سند ثبتی ندارد، بعضاً در دادگاه نمی‌توانیم از مالکیت خودمان بر آن ملک دفاع کنیم و مجبور می‌شویم، برای یک ملک، چندباره پول بدهیم. یعنی خود شهرداری هم از بابت وضعیت ناروشتن املاکش متضرر می‌شود.

سمیه فروغی: این طور که یادم می‌آید، در این رابطه کیس‌های مختلفی مطرح می‌شد. مثلاً در مورد املاکی که دعوای نهادی بر سر آن بود و هیچ‌یک از طرفین هم مستندات کافی نداشتند، یک پیشنهاد این بود که شهرداری با سازمان ثبت تفاهم کند که این سازمان این املاک را فریز کند و اجازه معامله روی آن را ندهد. خوبی این کار این بود که شهرداری ناگهان با این مواجه نمی‌شد که ملکش از دستش رفته. یعنی سازمان ثبت در حد همین فریز کردن را هم انجام می‌داد، برای شهرداری خیر و برکت داشت.

مصاحبه‌کننده: این اتفاق افتاد؟

سمیه فروغی: نه.

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.

مصاحبه‌کننده: مدیران املاک مناطق با چه استدلالی از ثبت اطلاعات املاک امتناع می‌کردند؟

سمیه فروغی: به‌نوعی 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.

مصاحبه‌کننده: یعنی علاوه بر اینکه گفته بودید اطلاعات املاک ثبت شود، در فرایند معاملات ملکی هم تغییر داده و

تأیید سازمان املاک را هم به آن اضافه کرده بودید؟

سمیه فروغی: یک تقسیم‌بندی در معاملات وجود داشت. مثلاً برای خرید و فروش اجازه سازمان املاک حتماً نیاز بود ولی برای اجاره‌هایی که کمتر از یک مبلغ مشخص بود، به مناطق تفویض اختیار شده بود و شهردار منطقه می‌توانست رأساً معامله را انجام دهد، البته باز هم به شرط ثبت معامله در سامانه. 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 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. البته این دلایلی بود که در عیان مطرح می‌کردند. در خفا هم که مشخص است چه خبر است. دلایل مختلفی وجود داشت که، در بحث املاک، ما خیلی قاطعی بازی‌های این‌ها افتادیم و جز برخی پیشرفت‌ها در ثبت سیستمی بخشی از اطلاعات املاک و معاملات ملکی دستاورد چندانی نداشتیم. اولاً که کارشناس فول‌تایم برای حوزه املاک نداشتیم. من و آقای ریوندی^{۲۱} با هم بحث املاک را پیش می‌بردیم که اولویت اصلی هیچ‌کدامان نبود. در بحث‌های حقوقی هم ضعف داشتیم و کارشناس حقوقی متمرکز نداشتیم. این در حالی بود که حوزه املاک حوزه پیچیده‌ای است و بدون کار متمرکز و تخصصی پیش نمی‌رود.

مصاحبه‌کننده: تا اینجای صحبت به موارد مختلفی اشاره کردید که چرا خواسته‌ها و مصوبات شورا در شهرداری پیش نمی‌رفت. می‌خواهم راجع به مورد دیگری بپرسم که خیلی در صحبت‌های شما نمود نداشته است و آن ضعف توان اجرایی شهرداری است. آیا یک دلیل اینکه خواسته‌های شورا خیلی در شهرداری پیش نمی‌رفت این نبود که خواسته‌ها از توان و ظرفیت اجرایی شهرداری فراتر بود و با واقعیت توان و ظرفیت اجرایی شهرداری فاصله داشت؟

سمیه فروغی: به نظرم این موضوع باید مصداقی بحث شود و نمی‌شود یک نظر کلی داد. قرار بود مطالعه‌ای در مورد میزان اجرایی شدن مصوبات شورای پنجم انجام شود که نمی‌دانم انجام شد یا نه، ولی چنین مطالعه‌ای می‌تواند شاخصی به ما بدهد که به‌طور کلی مصوبات چقدر دارد اجرا می‌شود و بعد ببینیم آنجا که اجرا نمی‌شود علتش چیست، به‌خاطر این است که شهرداری توان ندارد یا این است که برایش مهم نیست یا مثلاً این است که ما مکانیسم تنبیهی درستی برای عدم اجرای مصوبه در نظر نگرفته‌ایم. یعنی سؤال خیلی سؤال عمیقی است و به این راحتی نمی‌شود به آن جواب داد. من اگر با شهود خودم بخوام 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 به‌لحاظ گستردگی و پیچیدگی، نسبت به پروژه‌ای مثل راه‌انداختن دوچرخه‌های اشتراکی مثل بیدود کارهای ساده‌تری بود. البته 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. ولی نشد ندارد به این معنا که بگوییم شهرداری از پشش بر نمی‌آید.

خلاصه خیلی وقت‌ها در مصوبات، انگیزه‌های شهرداری و توان اجرایی شهرداری در نظر گرفته نمی‌شد. البته کسانی که خودشان سابقه کار اجرایی داشتند معمولاً ارزیابی دقیق‌تری از اینکه چه کاری در چه بازه زمانی شدنی است داشتند. مثلاً ما در جلسه با سازمان املاک می‌گفتیم فلان کار باید بشود، بعد آقای هاشمی می‌آمد می‌گفت تو این کارها را

^{۲۱} سید محمد مهدی ریوندی، کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

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 سابقه کار اجرایی خصوصاً در شهرداری دارند دقیق‌تر صحبت می‌کنند. انگار از شهرداری انتظاراتی دارند که می‌دانند می‌تواند انجام بدهد. زمان‌بندی‌های ما - کمیته شفافیت - در مصوبه‌هایمان غیردقیق بود و خواسته‌هایی داشتیم که انجام آن در بازه زمانی گفته شده در توان شهرداری نبود. با این حال 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.

مصاحبه‌کننده: این طور نبود که برخی خواسته‌های شورا یا کمیته شفافیت از شهرداری اصولاً از عهده شهرداری خارج باشد؟ یعنی نیازمند تعامل و همراهی سازمان‌های دیگر باشد. خود کمیته شفافیت چقدر دنبال این می‌رفت که از طریق برقراری ارتباطات فراسازمانی (سازمان شورا و شهرداری) به پیشبرد اهدافش کمک کند؟

سمیه فروغی: همین پروژه املاک خیلی نیازمند تعاملات بین‌سازمانی به خصوص برای برقراری ارتباطات الکترونیکی بین‌سازمانی بود، اما به واسطه اینکه رئیس کمیته شفافیت ارتباطات برون‌سازمانی خیلی قوی‌ای نداشت از چنین ظرفیت‌هایی استفاده نشد. البته این مشکل نه تنها در کمیته ما که در سطح شهردار هم وجود داشت. یادم است یک بار آقای هاشمی در تهران ۲۰ از این گلایه کرد که حناچی از ظرفیت شرکت در جلسات هیئت وزیران برای حل مشکلات بین‌سازمانی شهرداری با دستگاه‌های دیگر استفاده نمی‌کند. تو داری چند وقت به چند وقت همه وزرا و معاون رئیس‌جمهور را می‌بینی. یک استفاده‌ای بکن.

مصاحبه‌کننده: بنا بر تجربه‌ای که دوره قبل در کمیته شفافیت و دوره فعلی در کمیته بودجه داشته‌اید، چطور کاراکتری را برای عضو یا کارشناس شورا در پیشبرد کارها در شورا و شهرداری مناسب می‌دانید؟

سمیه فروغی: به نظرم به ترکیبی از ویژگی‌ها نیاز داریم. اگر عضو شورا یک شخصیت اجرایی است باید حتماً مشاوران متخصصی که وجه آکادمیک داشته و مورد اعتمادش باشند داشته باشد و بالعکس، یعنی اگر عضو شورا یک شخصیت آکادمیک است، باید مشاوران اجرایی داشته باشد. البته من به حالت اول وزن بیشتری می‌دهم و آن را ترکیب مناسب‌تری می‌دانم، یعنی کسی که در رأس است آدم اجرایی باشد و مشاورانش متخصص. نکته مهم برای اینکه رابطه این دو خوب کار کند این است که دو طرف یکدیگر را خیلی قبول داشته باشند، خیلی به حرف هم گوش بدهند و کاملاً پشت هم باشند و اگر یک نفرشان حوزه اجرا را کاور می‌کند یک نفرشان بحث‌های تخصصی را پوشش بدهد. شرایط خوب این است که یکی از آن‌ها واقعاً توان اجرا، توان مذاکره و فهم چگونگی مواجهه با موقعیت‌های مختلف را داشته باشد و دیگری حوزه تخصص و علم و کار اصولی را پوشش دهد. به نظر من ایده‌آلش این است که چنین تقسیم وظیفه‌ای وجود داشته باشد. اینکه چقدر شدنی هست یا نیست را نمی‌دانم و با این دانش اندکم نمی‌توانم نمونه‌ای واقعی را مثال بزنم و بگویم ببینید، این‌ها خیلی ایده‌آل‌اند.

مصاحبه‌کننده: اگر می‌خواستید دوباره در جایگاه کارشناس کمیته شفافیت شروع به کار کنید، چه تغییراتی در تعریف کارها و همچنین نحوه پیشبرد آن می‌دادید؟ البته تا همین جای صحبت هم به نکاتی در این باره اشاره کردید.

سمیه فروغی: به طور کلی هم در سطح خرد و هم در سطح کلان یک نکاتی به ذهنم می‌رسد که مثلاً این کارها را بکنم. در سطح خرد، پیش‌تر هم گفتم که حتماً در سطح شهرداری شبکه‌سازی انجام می‌دهم و کاری می‌کنم از افراد این شبکه حمایت شود، فکر نکنند که دارند بی‌جیره و مواجب کار می‌کنند و حمایتی هم پشت سرشان نیست. در سطح کلان هم در تعریف پروژه‌ها و اولویت‌بندی آن‌ها تغییراتی می‌دهم.

مثلاً به نظرم نباید پروژه‌ها را این قدر خرد و جزئی تعریف کنیم و در پیگیری هم این قدر خرد و جزئی وارد شویم. هر چند 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 نمی‌تولند این کار را بکنند، 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 توانمندان 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.

با بینشی که الان دارم، به نظرم یک‌سری موضوعات که در تعریف پروژه‌ها وزن زیادی به آن دادیم کم‌اهمیت بود و اگر سراغشان نمی‌رفتیم بهتر بود. از آن طرف، یک‌سری موضوعات هم به نظرم بیش از آنچه به آن اهمیت دادیم اهمیت دارند. شاید اگر برمی‌گشتم می‌گفتم حوزه املاک مسئله اول و آخر من در این چهار سال باشد و حضور متخصص حقوقی هم لازم است، مثلاً یک فرد حقوقی از بیرون از شهرداری و یک فرد حقوقی از درون شهرداری که شبکه‌سازی هم صورت بگیرد. روی شبکه‌سازی با بیرون از سازمان شورا و شهرداری هم باید سرمایه‌گذاری بیشتری بکنیم. ترداف داشتن با اعضای دیگر و جلب حمایت آن‌ها هم به نظرم خیلی موضوع مهمی است، اینکه نخواهی یک‌تنه یک‌سری کارها را جلو ببری و از ظرفیت کارشناسی - البته در کل، اعضای دیگر کارشناسان زیادی نداشتند - و همچنین ظرفیت لابی‌گری اعضای که تعاملات بهتری با شهرداری و نهادهای دیگر دارند استفاده کنی. حالا نمونه آن را فکر کنم یک دفعه خود خانم آروین گفتند. شاید هم در یک جلسه گفتند. مثلاً مصوبه‌ای بوده که یکی از اعضای خانم می‌آید امضا جمع کند. در حد اینکه مثلاً ده میلیارد بدهیم به فلان سازمان. مثلاً آمده به خانم آروین گفته که من قول دادم به این سازمان که این را بگیرم و خانم آروین مثلاً امضا نکرده. او هم به پیشنهاد بودجه‌ای خانم آروین رأی نداده و خود خانم آروین می‌گفت که من چه اشتباهی کردم. به نظرم ما خیلی کم از ظرفیت بقیه اعضا استفاده کردیم.

مصاحبه‌کننده: نقطه‌ای بود که به نظر شما شفافیت در تعارض با منافع عمومی باشد؟

سمیه فروغی: ببینید، خیلی مهم است که شفافیت را از کجا شروع می‌کنید و آیا می‌توانید شفافیت حوزه‌های مختلف را به صورت موازی و متوازن پیش ببرید یا نه. شفافیت یک پکیج است که باید به صورت 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 می‌کند که شفافیت به صلاح نیست واقعاً داشت صادقانه این حرف را می‌زد. این از آن حرف‌هایی است که خیلی باید به پشتش فکر کرد و این در توان هر کسی هم نیست. کسی که اهل مذاکره نباشد، آدم دیپلمات‌گونه‌ای نباشد و بخواهد بازی را بر مبنای حرفی که طرف مقابل در رویه ماجرا می‌زند پیش ببرد موفق نمی‌شود، چون واقعاً ممکن است پشت استدلال شهرداری که شفافیت در فلان حوزه جواب نمی‌دهد چیز دیگری باشد. خود ما هم بارها به اشتباه حرف شهرداری را باور کردیم.

مصاحبه‌کننده: توضیح می‌دهید که منظورتان از اینکه شفافیت یک پکیج است چیست؟

سمیه فروغی: 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. به‌هرحال 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 زمین‌خوردن پروژه می‌شود. در واقع نقطه 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. انگار ساختارها طوری طراحی نشده‌اند که افراد به‌صورت داوطلبانه برای ایجاد شفافیت انگیزه داشته باشند.

مصاحبه‌کننده: خیلی ممنونیم از فرصتی که در اختیار ما گذاشتید.

سمیه فروغی: من هم از شما ممنونم.

مصاحبه دوم با سمیه فروغی

تاریخ انجام مصاحبه: شهریور ۱۴۰۲

مصاحبه کننده: ما تابدين جا با افراد مختلفی، از کارشناسان کمیته شفافیت گرفته تا مدیران و کارشناسان شهرداری، مصاحبه کرده ایم. در تعدادی از مصاحبه ها، از جمله مصاحبه ای که با خود شما داشتیم، از حوزه املاک به عنوان حوزه ای که پیشبرد شفافیت در آن با پیچیدگی و مقاومت زیادی روبه رو بود یاد شده است. در گفت و گوی حاضر می خواهیم به طور مفصل به حوزه املاک بپردازیم. کمیته شفافیت در این حوزه چه دستورکاری را دنبال می کرد و به چه نتایجی

دست یافت؟

سمیه فروغی: ما به دنبال آن بودیم که اطلاعات معاملات ملکی در سامانه معاملات ثبت، و روی سایت شفاف، منتشر شود. برای این کار لازم بود تا ابتدا اطلاعات املاک شهرداری جایی ثبت شده باشد. پس یک بخش از دعوای ما با شهرداری مربوط به ثبت اطلاعات املاک بود و بخش دیگر مربوط به ثبت الکترونیکی اطلاعات معاملات، که بدانیم اصلاً معامله املاک دارد چطور انجام می شود و نقش سازمان املاک چیست.

بر سر اینکه اطلاعات املاک در کدام سامانه ثبت شود و ارتباط بین سامانه های معاملات، مالی و املاک چگونه باشد بحث و دعوای بسیاری انجام شد. آخرین طراحی ای 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 می شود. همچنین هنگام انجام معامله، اطلاعاتی همچون متراژ و لوکیشن ملک از طریق سامانه املاک در اختیار سامانه معاملات قرار گیرد.

ابتدا این را بگویم که سازمان املاک هم، مثل ما، می خواست تا ثبت اطلاعات املاک و ثبت اطلاعات معاملات ملکی اتفاق بیفتد. شاید یک دلیل آن این بود که بفهمد شهرداری های مناطق چه املاکی دارند و با املاکشان چه می کنند، چون مناطق لزوماً اعلام نمی کنند که چه ملکی دارند. شهرداری منطقه، در صورتی که ملکی را اجاره داده باشد، اگر فسادی در کار نباشد و پول اجاره را در جیبش نگذارد، درآمد آن را در سامانه مالی شهرداری ثبت می کند تا درآمدش را بالا نشان دهد. اما این امکان هم وجود دارد که ملکی را با قیمت پایین تر به دوست و آشنا داده باشد. در این موارد، شهرداری منطقه نمی خواهد بگوید مال الاجاره این ملک مربوط به کدام ملک است که مثلاً سازمان املاک بفهمد این ملک مال شهرداری است و دست شهرداری منطقه است.

می دانید، من یک بار به خانم آروین هم گفتم که با این کارهایی که ما کردیم، واقعاً در راستای تقویت سازمان املاک قدم برداشتیم. به یاد می آورم در جلسه ای، از سازمان املاکی ها پرسیدم می دانند در فلان بازه زمانی چند معامله ملکی در سامانه املاک ثبت شده یا نه. چون طبق مصوبات، آن ها باید خبردار می شدند، مگر املاکی که متراژش خیلی کم بود، یک گوشه کناری افتاده بود و نه می شد آن را ساخت و نه می شد کار دیگری با آن کرد؛ فقط می شد کیوسک یا غرفه ای در آن زد. سازمان املاک فقط در مورد این املاک به مناطق اجازه داده بود که بدون اطلاع سازمان، رأساً روی آن معامله کنند.

خلاصه در پاسخ به سوالی که مطرح کردم، یک عددی گفتم و پرسیدم که خبر داشتند این تعداد معامله انجام شده است یا نه. گفتند نه، می شود لیستش را به ما بدهید؟ یعنی کاری که ما پیگیر آن بودیم برای آن ها هم واقعاً آورده داشت، هر چند از اینکه سامانه املاک به سامانه های دیگر وصل شود خوششان نمی آمد چون قدرت انحصاری شان روی

اطلاعات املاک کم می‌شد. متوجه نبودند که بدون این ارتباطات بین‌سامانه‌ای و محدودیت‌هایی که به این واسطه روی گردش کار معاملات ملکی اعمال می‌شود، جامعیت و اعتبار اطلاعات سامانه خودشان هم پیشرفت چندانی نخواهد کرد.

مصاحبه‌کننده: گفتید که برای شفافیت معاملات ملکی، طراحی‌ای برای اتصال سه سامانه املاک، مالی و معاملات تهیه شد. این طراحی پیاده‌سازی شد؟

سمیه فروغی: پیگیری اجرایی شدن این طراحی جالب و در عین حال نفسگیر بود. هرچه جلوتر می‌رفتیم موانع جدیدی پدیدار می‌شد.

به‌منظور ثبت ملک در سامانه املاک، اداره املاک منطقه باید به سامانه جامع مالی شهرداری وصل می‌شد و از زیرسیستم «اموال و دارایی» برای املاک خود کد اموال می‌گرفت. مشکلی که در دریافت کد اموال برای املاک وجود داشت این بود که برخی از املاک شرایط دریافت کد اموال را نداشتند، مثلاً ثبت دفتری نشده بودند یا معارض داشتند و پروسه حقوقی مربوط به آن‌ها هنوز نهایی نشده بود. برای حل این مشکل، پیشنهاد ما به سازمان فناوری و سازمان املاک این بود که سامانه مالی یک کد اموال الکی برای این املاک تولید کند که کار راه بیفتد. آن‌ها هم می‌گفتند نه، به‌لحاظ حسابداری، ما نمی‌توانیم این کار را انجام دهیم.

کار دیگری که انجام شد این بود که در سامانه معاملات، انواع معامله ملکی (خرید، فروش، اجاره، تهاتر) را تعریف کردیم تا مناطق بتوانند گردش کار معاملات ملکی را از طریق سامانه معاملات انجام دهند. همان‌طور که پیشتر اشاره کردم، خواسته ما این بود که سرویسی بین سامانه املاک و سامانه معاملات ایجاد شود و اطلاعات پایه ملک، که برای انجام معامله مورد نیاز بود، به‌صورت سامانه‌ای، از سامانه املاک به سامانه معاملات فراخوانی شود.

این ارتباط برقرار شد اما چندان پایدار نماند چراکه ادارات املاک مناطق لزوماً اطلاعات ملک مورد معامله را در سامانه املاک ثبت نمی‌کردند. اساساً سازمان املاک هم تمایل نداشت اطلاعات سامانه خود را در اختیار دیگران بگذارد.

راهکار ما برای حل این مشکل این بود که امکان ثبت اطلاعات پایه ملک، به‌طور مجزا، در سامانه معاملات ایجاد شود. البته شهرداری‌های مناطق با این راهکار موافق نبودند؛ می‌گفتند وقتی اداره املاک ما قرار است یک بار اطلاعات املاک را در سامانه املاک وارد کند، چه دلیلی دارد واحد قراردادها هم هم‌زمان این کار را انجام دهد؟ دوباره کاری است! به‌رغم مخالفت مناطق، این راهکار در سامانه معاملات پیاده‌سازی شد. حالا مشکلی که وجود داشت این بود که نمی‌توانستیم مطمئن باشیم مناطق همه معاملات ملکی خود را از طریق سامانه معاملات انجام می‌دهند. به همین دلیل هم رفتیم دنبال ایده‌هایی مثل قفل کردن ردیف بودجه.

ببینید، در بودجه، چه در سمت منابع و چه در سمت مصارف، چند ردیف مربوط به اموال غیرمنقول است. هزینه و درآمد حاصل از خرید و فروش اموال غیرمنقول، که یکی از آن‌ها ملک است، یا درآمد حاصل از مال‌الاجاره ذیل این ردیف‌ها قرار می‌گیرد. طبق قاعده، واحد اجرایی، موقع انجام معامله، باید در سامانه مالی ثبت کند که از چه ردیف بودجه‌ای دارد استفاده می‌کند.

شهرداری‌های مناطق تمایل نداشتند اطلاعات معاملات ملکی را ثبت کنند اما تمایل داشتند که درآمد خودشان را بالا نشان دهند چون یکی از شاخص‌های ارزیابی عملکرد مناطق مربوط به رتبه منطقه در میزان درآمد غیرنقد است که درصد بالایی از آن را درآمد حاصل از فروش و اجاره اموال تشکیل می‌دهد. انگیزه آن‌ها از زیاد نشان دادن درآمدشان این بود که نشان دهند چقدر خوب از املاکشان استفاده می‌کنند.

ما گفتیم زمانی که یک شهرداری منطقه می‌خواهد درآمد حاصل از مثلاً مال الاجاره را در سامانه مالی ثبت کند، این امکان را نداشته باشد، مگر اینکه اطلاعات قرارداد مربوط به آن را در سامانه معاملات ثبت کرده باشد و مشخص باشد که این درآمد از کجا و از محل چه قراردادی به دست آمده است، یعنی باید حتماً کد قرارداد را وارد کند (برقراری ارتباط بین سامانه مالی و سامانه معاملات). این خودش داستان ایجاد کرد، چون تا آن زمان، مواردی وجود داشت که بدون بستن قرارداد، ملک را اجاره می‌دادند....

مصاحبه‌کننده: پس درآمد حاصل از آن را چطور ثبت می‌کردند؟

سمیه فروغی: چک می‌گرفتند و آن را می‌آوردند ذیل ردیف درآمدی مربوطه ثبت می‌کردند، بدون آنکه لازم باشد اطلاعاتی درخصوص قرارداد آن ثبت کنند.

پس ما پیگیری کردیم که ثبت اصطلاحاً «عامل درآمد» در سامانه مالی اجباری شود. این کار به این معنا بود که اگر درآمد از محل یک قرارداد است، اطلاعات آن قرارداد باید پیش از آن در سامانه معاملات ثبت شده باشد تا بتوان درآمد را در سامانه مالی ثبت کرد. همین کار را برای «عامل هزینه» هم پیگیری کردیم. مدیر سامانه مالی در سازمان فاوا به من گفت که اجباری شدن عامل هزینه و درآمد، به نوبه خود، باعث نظم‌بخشی شد. مثلاً تا قبل از آن، اجاره لزوماً در قالب قرارداد نبود اما بعد از آن، یک اطلاعات حداقلی از قرارداد ثبت می‌شد.

البته اجباری کردن عامل هزینه و درآمد آن قدرها هم کار آسانی نبود و پیچیدگی‌های خودش را داشت چون اجباری کردنشان کارها را قدری به هم می‌ریخت. مثلاً آخر سال که می‌شد، شهرداری منطقه با سازمان فاوا دعوا می‌کرد که می‌خواهیم حساب‌های مالی را ببندیم و چاره‌ای نداریم، این را اختیاری کنید. ما چندین بار این‌ها را اجباری و دوباره اختیاری کردیم.

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.

این را در پرانتز بگویم که 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.

مصاحبه‌کننده: برای گرفتن دسترسی چه پروسه‌ای را طی کردید؟

سمیه فروغی: دو-سه تا نامه رسمی به شهردار زدیم و گفتیم که ما دسترسی به یک‌سری از سامانه‌ها را می‌خواهیم. در جلسات مختلف هم این موضوع مطرح می‌شد.

حالا ما چطوری متوجه می‌شدیم که دسترسی‌مان کامل نیست؟ این طوری که مثلاً وقتی من با کارمندان ادارات املاک مناطق جلسه می‌گذاشتم و ازشان می‌خواستم جلوی من سامانه املاک را باز کنند، می‌دیدم یک‌سری مازول‌ها در سامانه وجود دارد که زمانی که با دسترسی‌ای که به خانم آروین داده شده بود سامانه را باز کرده بودم آن‌ها را ندیدم.

مصاحبه‌کننده: پاسخ شهرداری به نامه‌هایی که برای دریافت دسترسی می‌زدید چه بود؟

سمیه فروغی: ادعای آن‌ها این بود که ما دسترسی را داده‌ایم. کاری که می‌کردند این بود که دسترسی ما به یک‌سری داشبوردهای اطلاعاتی را باز می‌کردند و می‌گفتند اطلاعاتی که می‌خواهید آنجا هست و باید کلی پیگیری می‌کردیم تا دسترسی به بعضی بخش‌ها را برای ما باز کنند. بعد باید هی نامه یادآوری می‌زدیم به آقای فرجود^۱ که هنوز دسترسی فلان سامانه را نداده‌اند یا مثلاً آخر جلسه، همین‌طور سرپا که داشتند خداحافظی می‌کردند، خانم آروین به آقای فرجود می‌گفتند آقا، بگو این دسترسی را هم بدهند. حالا اگر کارشناس مسئول این کار آنجا حاضر نبود، آقای فرجود به خانم آروین می‌گفت فردا یک زنگ بزن یا یک پیام به من بده تا به او بگویم. یا مثلاً قرار می‌شد آقای جواهریان^۲ فردا با دفتر فرجود تماس بگیرد و پیگیری کند. چنین فرایندهایی طی شد. ادعای سازمان املاک هم این بود که من دسترسی موردنظر شما را داده‌ام.

مصاحبه‌کننده: شما تا بدین‌جا درمورد املاک و معاملات ملکی شهرداری‌های مناطق صحبت کردید. املاک و معاملات

ملکی سازمان املاک شرایط متفاوتی داشتند؟

سمیه فروغی: معاملات خود سازمان املاک بحث دیگری است. ببینید، یک‌سری املاک تحت اختیار شهرداری منطقه هستند و یک‌سری املاک فرامنطقه‌ای و تحت اختیار سازمان املاک هستند. آن ملکی که تحت اختیار سازمان املاک بود به منطقه هیچ ربطی نداشت و بخش زیادی از فرایند معاملاتش در خود سازمان املاک انجام می‌شد.

شفافیت معاملات ملکی سازمان املاک پیچیدگی زیادی نداشت. تعداد و اهمیت املاکی که در اختیار داشت، در مقایسه با مناطق، کمتر بود. تعداد معاملاتش هم همین‌طور. یادم است در یک سال شاید سه-چهار مورد معامله داشت. البته مترژها خیلی بالا بود و اجازه خود شخص شهردار را می‌خواست. حتی مصوبه داده بودند که برای فروش این املاک مصوبه شورا هم لازم است و در این راستا، چند لایحه هم به شورا آمد.

ما کلی زور زدیم و زمان زیادی صرف کردیم که سازمان املاک اطلاعات معاملاتش را در سامانه معاملات ثبت کند. تلاش‌هایمان چندان موفقیت‌آمیز از آب درنیامد چون درنهایت، کاری که سازمان املاک می‌کرد این بود که معاملاتش را بدون گردش در سامانه ثبت کند. یادم است سه-چهار بار آمدند و گردش کار معاملاتشان را، برای آنکه در سامانه پیاده‌سازی شود، ارائه دادند و گردش‌های که هر بار می‌دادند با گردش دفعه قبل فرق می‌کرد. مثلاً می‌گفتند ما فهمیدیم

^۱ محمد فرجود، مدیرعامل سازمان «فناوری اطلاعات و ارتباطات» شهرداری تهران هم‌زمان با دوره پنجم شورا

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

فرایند قبلی فرایند خوبی نیست و تغییرش دادیم. یا اینکه هی معاونت‌های سازمان را کم و زیاد می‌کردند و این خودش به معنای تغییر در nodeهای فرایند بود.

این تغییرات خیلی ما را کلافه کرد. اینجا به سازمان‌فاوایی‌ها هم حق می‌دادیم که شاکی شوند، چون کزدن، برنامه‌نوشتن و پیاده‌سازی سامانه کار آسانی نیست که هی بخواهی فرایندی که باید پیاده‌سازی شود را تغییر دهی.

خلاصه معاملات ملکی سازمان املاک شفاف نبود. حداقل به لحاظ سامانه‌ای جایی ثبت نمی‌شد، به دلیل همین تغییراتی که در فرایندهای معاملات اتفاق می‌افتاد. این فرایندها در دوره هر کدام از مدیرانی که آمدند فرق می‌کرد. مثلاً در دوره ما، آخرین مدیرعامل سازمان املاک تصمیم گرفت برای صرفه‌جویی در زمان، فرایند معامله را از حالت دوامضایی به تک‌امضایی تغییر دهد.

خب، پس فرایند در حال تغییر بود و ما هم هیچ‌وقت موفق نشدیم فرایند انجام معاملات سازمان املاک را در سامانه معاملات پیاده کنیم. اینکه آیا، پس از انجام معامله، اطلاعات همه معاملاتشان را وارد سامانه می‌کردند یا نه هم محل سؤال بود. به نظر من کامل وارد نمی‌کردند و چون از سامانه مالی شهرداری هم به‌طور کامل استفاده نمی‌کردند، راهکارهایی مثل بستن ردیف‌های بودجه تضمین نمی‌کرد که اطلاعات همه معاملاتشان وارد شود. ما فقط دو سال دنبال این دودیم که سامانه مالی‌شان، که قبلاً «رای‌ورز» یا شاید هم «همکاران سیستم» بود، را به سامانه مالی شهرداری تغییر دهند. تا دقیقه آخر هم اینکه به‌طور کامل از سامانه مالی شهرداری استفاده می‌کنند یا نه نامشخص بود. این‌طور نبود که هیچ اطلاعاتی در سامانه مالی وارد نکنند، ولی حجم اطلاعات وارده شده و اسناد ثبت شده کم بود و به نظر می‌رسید بخش‌هایی از اطلاعات را در سامانه وارد نمی‌کنند. خلاصه یعنی سازمان املاک حتی استفاده از سامانه مالی شهرداری را هم قبول نمی‌کرد.

مصاحبه‌کننده: درمورد معاملات املاک صحبت کردیم. می‌ماند بحث ثبت اطلاعات املاک.

سمیه فروغی: شهرداری می‌گفت شصت و خرده‌ای هزار ملک دارم که اسناد کاغذی همه این‌ها را اسکن و آرشیو کرده‌ام. اما وارد کردن اطلاعات به‌صورت فیلدی در سامانه و پرکردن همه فیلدها پروسه زمان‌بری بود. مثلاً گزارش می‌دادند که از جلسه پیش تا الان اطلاعات پانصد ملک دیگر را وارد سامانه کرده‌ایم. بعضی از این املاک معارض یا مدعی داشت و می‌گفتند برای اینکه اطلاعات آن‌ها در سامانه ثبت شود، لازم است دعوای حقوقی که روی این املاک بود را حل کنیم و حل شدن آن‌ها هم طول می‌کشید. مسئله دیگر این بود که خیلی از معاملات ملکی که انجام شده بودند ثبت دفتری نشده بودند. مثلاً یک توافق کاغذی بین شهرداری با فردی صورت گرفته بود، و خود این هم پروسه‌ای بود که در پیاورند صاحب فلان ملک واقعاً کیست.

اتفاق دیگری که می‌افتاد این بود که افراد یا سازمان‌های بیرونی روی بعضی از املاک که ثبت دفترخانه‌ای نشده بودند دست می‌گذاشتند و ادعا می‌کردند که شهرداری ملکشان را گرفته است. شهرداری هم نمی‌توانست در موعد مقرر از بین اسناد کاغذی اطلاعات مربوط به معامله آن ملک را پیدا کند، بنابراین شواهد کافی برای اثبات اینکه پول این ملک را قبلاً داده و آن را خریده است نداشت و مجبور می‌شد دوباره و سه‌باره برای یک ملک پول بدهد. ثبت اطلاعات املاک

در سامانه به جلوگیری از این اتفاق هم کمک زیادی می‌کرد چون دسترسی به اسناد و مدارک مربوط به هر ملک را سرعت می‌بخشید.

بحث دیگری هم بود که طی تفاهم با سازمان ثبت املاک و اسناد کشور، لیست املاکی که شهرداری مدعی مالکیت آن‌ها است در اختیار این سازمان قرار گیرد و هر اقدام قضایی یا معامله‌ای که خواست روی هر کدام از این املاک انجام شود، سازمان ثبت ملک را فریز کند و به شهرداری آلازم داده شود. چون ممکن بود چنین اقداماتی انجام شود و شهرداری نفهمد یا وقتی کار تمام شود تازه شهرداری بیاید بگوید این ملک مال من بود. این‌طور به یاد می‌آورم که تفاهم‌نامه بسته شد و سازمان املاک مدعی بود که اجرایی شده است. البته نه ما بررسی دقیقی درخصوص صحت این ادعا انجام دادیم و نه گزارش دقیقی در این باره به دست ما رسید.

ببینید، تفاهم با سازمان ثبت فکر ما نبود. این راهکار طی ادوار مختلف به فکر همه رسیده بود. فکر می‌کنم مصوبه‌ای مربوط به سال ۹۳ یا ۹۴ دقیقاً به همین موضوع اشاره کرده بود. اما خب درمورد به نتیجه‌نرسیدن آن، یکی می‌گوید خود شهرداری نخواست، یکی می‌گوید سازمان ثبت خیلی سازمان کند و ناتوانی است، یکی می‌گوید در دوره‌های مختلف این دو مجموعه (شهرداری و سازمان ثبت) ارتباط خوبی با همدیگر نداشته‌اند. نکته‌ای که می‌خواهم به آن اشاره کنم این است که در حوزه املاک، نه مسائل جدید بودند و نه راهکارها. یعنی من راهکاری نشنیدم که خیلی جدید باشد و آن را امتحان کرده باشیم و برای اولین بار دیده باشیم که به نتیجه نمی‌رسد.

به‌هرحال، شناسایی و ثبت اطلاعات املاک شهرداری مأموریت سازمان املاک است. یادم می‌آید یک بار برای بازدید از ساختمانی که اسناد املاک شهرداری در آن نگهداری می‌شد رفته بودم. من چون تک‌نفره برای بازدید رفته بودم خیلی چیزهای امنیتی را دیدم. اگر به همراه عضو شورا می‌رفتم احتمالاً خیلی چیزهایی که دیدم را نمی‌دیدم. مثلاً یک سیستم انگشت‌نگاری پیچیده داشت که طرف انگشت را می‌زد، بعد یک کدی می‌زد که بتواند وارد شود، عین این فیلم‌های امنیتی که ورودشان چند مرحله دارد. قفسه‌ها رنگ‌بندی داشتند. سیستمی وجود داشت که من در آن وارد می‌کردم که چه سندی را می‌خواهم، بعد صدای بوقی از یک قفسه می‌آمد و پرونده مورد نظر خارج می‌شد.

می‌گفتند اینجا جوری است که هوایش باید شرایط خاصی داشته باشد که اسناد پوسیده نشوند. کلی هم بابت این سیستم پول داده بودند. یکی آمده بود این را برای این‌ها طراحی کرده بود و آن موقع چند میلیارد گرفته بود و هم‌اش را هم انجام نداده بود، گفته بود برای اینکه تمامش کنم این قدر می‌خواهم.

حالا شما تصور کنید چنین سیستم پیشرفته‌ای را راه انداخته بودند، اما زمانی که می‌خواستند اسناد را از ساختمان قبلی به این ساختمان منتقل کنند، آن‌ها را در گونی و کیسه‌زباله می‌ریزند و به اینجا منتقل می‌کنند. بعد هم خیلی راحت گفتند ممکن است در جابه‌جایی‌ها یکی از این گونی‌ها گم شده باشد یا یکی برداشته باشد، ما نمی‌دانیم. حالا فکر کن برای چنین افرادی که این اسناد را ریخته‌اند توی گونی، از آنجا تا اینجا آورده‌اند و حتی نمی‌دانند یک گونی‌اش گم شده یا نه، سیستم امنیتی بچینی.

نمی‌گویم آن سیستم به‌درد نمی‌خورد، اما می‌شد هزینه‌ای که بابت آن شده بود را صرف ورود اطلاعات املاک در سامانه کرد، که کار مهم‌تری بود؛ جلوی ازدست‌رفتن اموال را می‌گرفت و آورده بیشتری دارد. به نظر من این اصلاً باید

مأموریت اصلی سازمان املاک می‌بود. این اواخر محمدمزاده (رئیس وقت سازمان املاک) می‌گفت شما به من بودجه بدهید تا چند پیمانکار و نیرو بگیرم و کار وارد کردن اطلاعات املاک در سامانه را تمام کنم. ببینید، بخشی از بودجه‌ای که به سازمان‌ها داده می‌شود هزینه‌ای است و بخشی از آن سرمایه‌ای. خب قفسه‌ها را با بودجه سرمایه‌ای راه انداخته‌اید، از بودجه هزینه‌ای خود برای ثبت اطلاعات در سامانه استفاده کنید دیگر! (این را در پراکنش بگویم که به نظر ما، برقراری ارتباطات بین سامانه‌ای و تعریف کردن گلوگاه خیلی بیشتر به سرعت گرفتن کار ثبت اطلاعات املاک کمک می‌کرد تا افزایش تعداد نفرات برای وارد کردن اطلاعات. چنین اختلاف رویکردی بین ما و سازمان املاک وجود داشت. همان طور که گفتیم، سازمان املاک در برقراری ارتباطات بین سامانه‌ای چندان با ما همراه نبود).

خاطره دیگری هم دارم. در یکی از اولین جلسات کمیته با شهرداری درخصوص املاک، یکی از حقوقی‌های سازمان املاک ردیف پشتی نشسته بود. حرف ثبت اطلاعات املاک در سامانه که شد، گفت که چه؟ که اطلاعات را منتشر کنید؟

ما گفتیم نه، نمی‌خواهیم اطلاعات املاک را منتشر کنیم، فقط می‌خواهیم اطلاعات در سامانه ثبت شود. می‌گفت نه، شما دارید می‌گویید انتشار. ما می‌گفتیم منظور ما ثبت است. می‌گفت خب همین یعنی انتشار، همین که کارنده‌های ما ببینند که چه املاکی وجود دارد می‌شود انتشار، و ما این را نمی‌خواهیم. این اطلاعات اگر در سامانه ثبت شود، خیلی‌ها می‌بینند ما چه املاکی داریم، مگر می‌شود؟

خیلی واضح این حرف‌ها را زد. ما مانده چه کار کنیم بودیم و می‌دیدیم که دقیقاً این شفافیت درونی چیزی است که شهرداری‌های مناطق عمراً نمی‌خواهند اتفاق بیفتد. معمولاً کسی با شفافیت درونی مخالفت علنی نداشت و ان‌قلت‌ها در مورد انتشار عمومی اطلاعات بود، که مثلاً پیمانکارها فلان خواهند کرد و در دسر می‌شود. اما این یکی می‌گفت اصلاً ثبت در سامانه هم نباشد. گفتیم باشد!

مصاحبه با پریسا مختاباد

کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند و نماینده بهاره آروین در ستاد شوراییها

تاریخ انجام مصاحبه: مهر و آبان ۱۴۰۱

مصاحبه‌کننده: لطفاً خودتان را معرفی کنید و بگویید چطور شد که همکار کمیته شفافیت و شهر هوشمند شدید و حوزه‌های فعالیت‌تان در کمیته شفافیت چه بود.

پریسا مختاباد: من متولد ۶۸ هستم. موقعی که همکار کمیته شفافیت شدم، فوق‌لیسانس مطالعات شهری و لیسانس‌های جامعه‌شناسی و انسان‌شناسی داشتم. سابقه کار چندانی در حوزه اجتماعی نداشتم جز اینکه یک سال برای دفتر نوسازی خدمات بافت فرسوده کار کرده بودم. سال ۹۷ فراخوانی برای جذب نیرو روی سایت کمیته شفافیت منتشر شد و یک نفر لینکش را یک جایی به اشتراک گذاشته بود که من دیدم و اقدام کردم. خانم آروین را از قبل نمی‌شناختم و ایشان هم من را نمی‌شناخت. ولی بعد که رفتم آنجا دیدم نجمه که هم‌مدرسه‌ای بودیم آنجاست. به نجمه نمی‌آمد که پارتی‌بازی بکند بنابراین به نظر نمی‌رسد که بودنش در آنجا تأثیری در پذیرفته‌شدن من داشته باشد. [می‌خندد] با من مصاحبه کردند و اولش به من گفتند ساعتی بیا اینجا کار کن و فکر کنم بعد از پنج-شش ماه با من قرارداد بستند. قرارداد کامل نبود. بیست روز از سی روز را بیمه داشتم.

حوزه فعالیت‌ها در کمیته شفافیت خیلی گسترده بود. یک‌جورهایی بیشتر پروژه‌ای بود تا حوزه فعالیت‌ها باشد، اما عنصر مشترک در تقریباً تمام این پروژه‌ها بحث مشارکت بود. من وقتی به کمیته شفافیت پیوستم که چارچوب فعالیت‌ها تا حدی مشخص شده بود و یک‌سری سیاست‌ها تعیین شده بود - مثلاً سیاست یکپارچه‌سازی سامانه‌های شهرداری - و یک‌سری فعالیت‌ها آغاز شده بود. در رابطه با بحث مشارکت هم پیش از من افراد دیگری متولی حوزه‌های مربوطه بودند و مسئولیت‌ها کم‌کم به من منتقل شد.

بخشی از پروژه‌های من مربوط به حوزه شهر هوشمند می‌شد. مثلاً یکی از پروژه‌های من پیگیری ارتقای سامانه‌های ۱۳۷ و ۱۸۸۸ که سامانه‌های نظارت همگانی شهرداری محسوب می‌شوند و ایجاد درگاه واحد برای این‌ها بود. یک پروژه دیگر مربوط به ایجاد کاتالوگ داده‌های شهرداری و داده‌باز^۱ و ای‌پی‌آی^۲ باز در حوزه‌های حمل‌ونقل و محیط‌زیست و این‌ها بود. همچنین نماینده خانم آروین در ستاد شورایی‌ها بودم که کارهایی که آنجا در بحث مشارکت می‌کردیم بعضاً با کارهایی که در حوزه شهر هوشمند می‌کردیم ارتباط پیدا می‌کرد، مثلاً یک جایی قرار شد نمایندگان شورایی برای نظارت بر نحوه رسیدگی شهرداری به پیام‌های ۱۳۷ و ۱۸۸۸، به سامانه‌ها دسترسی پیدا کنند. روی موضوع گزارشگری امن تخلف، رفع سدمعبر پیاده‌روها و مدیریت پسماند هم کار کردم.

مصاحبه‌کننده: اگر موافق باشید، به ترتیب درباره پروژه‌های مختلف شما در کمیته شفافیت صحبت کنیم. ابتدا معرفی مختصری از هر پروژه، اهداف و شیوه پیشبرد آن داشته باشید. در ادامه، آسیب‌شناسی خودتان از تعریف و نحوه پیشبرد هر پروژه را بیان کنید؛ اگر الان به عقب برمی‌گشتید، چه تغییری در تعریف و نحوه پیشبرد هر پروژه می‌دادید؟ اگر موافقت کنید، با پروژه ارتقای سامانه‌های ۱۳۷ و ۱۸۸۸ شروع کنیم.

پریسا مختاباد: خب، دو تا سامانه داشتیم؛ ۱۳۷ یا سامانه فوریت‌های خدمات شهری برای رسیدگی به حوادث شهری، و ۱۸۸۸ یا سامانه نظارت شهری برای ثبت شکایات، تخلفات، پیشنهادهای و انتقادات. شهروند از طریق تلفن یا سایت در

^۱ open data

^۲ ای‌پی‌آی (Application Programming 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.

سامانه‌ها پیام ثبت می‌کرد و پیام بر مبنای یک‌سری دسته‌بندی‌های درونی سامانه‌ها برچسب زده می‌شد، مثلاً دسته «نصب روشنایی و نورپردازی» در ۱۳۷ یا دسته «شکایت یا ثبت تخلف کارکنان شهرداری» در ۱۸۸۸، و به واحد مربوطه ارجاع داده می‌شد. پیام‌های ۱۳۷ معمولاً به ناحیه ارجاع داده می‌شد و کارمند ناحیه باید آن را پیگیری می‌کرد و جواب می‌داد.

در مورد این دو سامانه، هدف ما این بود که با ارتقای آن‌ها، رابطه شهروندان با مدیریت شهری تسهیل و به پیام‌ها بهتر رسیدگی شود و برای این منظور، سه-چهار ارتقای مشخص را پیگیری می‌کردیم. یک مورد این بود که علاوه بر تلفن و سایت، امکان ثبت پیام از طریق برنامه موبایل هم فراهم شود. یک مورد دیگر این بود که شهروند بتواند روی میزان رضایتش از رسیدگی به پیامی که ثبت کرده بازخورد بدهد. یک مورد دیگر این بود که شهروند بتواند وضعیت رسیدگی به پیام را ببیند. یک مسئله مهم دیگر دسته‌بندی پیام‌ها در دو سامانه بود که جلوتر در مورد آن مفصل توضیح می‌دهم. در کنار این موارد، ما رفع یک‌سری ایرادات فنی سامانه‌ها را هم پیگیری می‌کردیم. مثلاً ۱۸۸۸ دسترسی خیلی بدی داشت و من با پیش‌شماره صفر-نهصدوسی و خرده‌ای نمی‌توانستم در آن پیام بگذارم. یک چنین ایراد خنده‌داری. بماند که اصلاً سؤال از شهرداری این بود که شما چه نیازی به شماره کسی دارید که می‌خواهد با نظارت شهری حرف بزند. شما ببینید اصل حرفش چیست. البته حرف شهرداری هم این بود که بعضاً مردم می‌آیند یک جمله می‌نویسند که اصلاً معلوم نمی‌کند ماجرا از چه قرار است و با داشتن شماره تلفن می‌توانیم پیگیری کنیم. از یک جهاتی حرفشان درست بود. حالا البته ما روی این کار کردیم که این مشکل با تغییر فرم ثبت پیام حل شود.

در مورد دسته‌بندی پیام‌ها یک مثال بزنم. خب من آن موقع دوچرخه‌سواری می‌کردم و خیلی‌ها را هم می‌شناختم که دوچرخه‌سواری می‌کنند. اصلاً دوچرخه جزء برنامه‌های تبلیغی جدی شهردار حناچی بود. ولی در نهایت وقتی می‌خواستی پیامی مرتبط با دوچرخه در ۱۳۷ ثبت کنی و مثلاً بگویی یک نفر روی مسیر دوچرخه پارک کرده است، هیچ دسته‌بندی مرتبطی برای آن در سامانه وجود نداشت. ما توانستیم این دسته‌بندی را در سامانه بگنجانیم، اما نکته این بود که ماجرا خیلی اتفاقی و غیرسیستماتیک بود. یعنی چون کمیته شفافیتی بود که درخواست اضافه‌شدن این دسته‌بندی را داد، این اتفاق افتاد. البته شهرداری به ما می‌گفت که دسته‌بندی‌ها در ۱۳۷ مدام به‌روز می‌شود و مواردی به آن اضافه می‌شود. این حرف حرف درستی بود؛ واقعاً یک مواردی به دسته‌بندی‌ها اضافه می‌شد، ولی بر مبنای اولویت‌های خودشان و نه مثلاً بر مبنای اولویت‌های یک شهر پاک. این طور بود که اگر شهردار شما حناچی است و تمام مدت در حال دوچرخه‌سواری و عکس‌گرفتن است، تو هم ممکن است با یک عقلی بروی و بگویی ایول، دسته‌بندی دوچرخه را هم اضافه می‌کنیم. البته همین اتفاق هم در واقعیت نیفتاد، چون نه تیم حناچی از ۱۳۷ اطلاع داشت و نه اولویت ۱۳۷‌ای‌ها این بود که کار خودشان را زیاد کنند. تازه بعد از اینکه به درخواست ما دسته‌بندی دوچرخه اضافه شد، گفتند که در شهرداری هیچ واحدی وجود ندارد که مسائل مربوط به دوچرخه را رسیدگی کند. خیلی عجیب بود! مگر می‌شود؟ مگر در سطح شهر دوچرخه وجود ندارد؟ مگر مسیر دوچرخه وجود ندارد؟ پس چطور ممکن است کسی مسئول آن نباشد؟ کاری که ما کردیم این بود که کل دسته‌بندی‌ها را هم بازبینی کردیم و با دسترسی‌ای که به داده‌های خام پیام‌های ثبت‌شده و گزارش‌های آماری شهرداری از پیام‌ها داشتیم سعی کردیم تغییراتی در دسته‌بندی‌ها بدهیم که ثبت پیام راحت‌تر و بهتر انجام شود. اما نکته اصلی‌ای که می‌خواهم بر آن تأکید کنم این است که ما 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 کلنال‌های 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 غیرقابل ارجاع 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 کلنال‌های 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. ولی چه انتظاری از تهران؟ تازه وقتی در جلسات این مسائل را مطرح می‌کردیم، ۱۳۷‌ای‌ها و ۱۸۸۸‌ای‌ها خیلی هم ناراحت می‌شدند. نمی‌دانم، اصلاً چه بسا بازدهی ۱۳۷ و ۱۸۸۸ بهتر از بقیه ادارات شهرداری تهران بود.

مصاحبه‌کننده: یک تجربه شخصی از ثبت پیام ۱۳۷ بگویم. ماه محرم امسال یک تکیه‌ای خیابان را بسته بود. خواستم

در این رابطه پیامی در ۱۳۷ ثبت کنم اما دسته‌بندی‌ها به شدت زیاد و متنوع بود و قابلیت سرچ هم وجود نداشت.

پریسا مختاباد: بله، دقیقاً. اضافه‌شدن قابلیت سرچ هم یکی از مواردی بود که پیگیری می‌کردیم. اگر صورت جلسه جلسات کمیته شفافیت را نگاه کنیم، حداقل در چهار جلسه این موضوع مطرح شده است. جالب اینکه قابلیت سرچ در سایت درست شد اما در برنامه موبایل نه. کلاً یک بازی‌ای که سر ایجاد تغییرات در سایت و برنامه درمی‌آوردند این بود که می‌گفتند هر تغییری که در سایت ایجاد شود، به‌طور متوسط یک تا دو ماه بعد در اپلیکیشن می‌آید چون پیمانکاران فرق دارد. این‌ها عاشق این بودند که پروژه‌ها را بشکنند و پروژه جدید تعریف کنند و مدیر پروژه تعریف کنند و درواقع پول بود که بین پیمانکارهای مختلف و پروژه‌های مختلف پخش می‌شد و کارها هم آن‌طور که باید پیش نمی‌رفت.

اگر بخواهم جمع‌بندی کنم، 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 ۱۳۷‌باز 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.

در ادامه، دو کارگروه مجزا برای پیگیری مسائل ۱۳۷ و ۱۸۸۸ تشکیل دادیم. البته که امور مربوط به ۱۳۷ و ۱۸۸۸ کاملاً از هم قابل تفکیک نبود ولی به هر حال ما این کار را کردیم. کارگروه‌ها متشکل بودند از نماینده سازمان فاوا، پیمانکار سازمان فاوا و نماینده کمیته شفافیت که من بودم. پیمانکار سازمان فاوا در واقع پیمانکاری بود که با سازمان فاوا کار می‌کرد و پولش را سازمان فاوا می‌داد اما باید خواسته‌های معاونت‌های ۱۳۷ و ۱۸۸۸ را انجام می‌داد. این پیمانکار این قدر حجم همکاری‌هایش با سازمان فاوا زیاد بود که در سازمان اتاق داشت؛ پیمانکار قدیمی سازمان فاوا بود و خیلی با هم دوست بودند و خیلی با هم بهتر بودند تا با شورای شهر. هر هفته جلسه داشتیم و در دوره کرونا هم جلسات را به صورت آنلاین ادامه دادیم. برای هر جلسه، دستور جلسه داشتیم و برای انجام کارهای مختلف ددلاین تعیین می‌کردیم. من تأکید داشتم که جلسات صورت جلسه داشته باشد، صورت‌جلساتی که کلی نباشد، دقیقاً گفته باشد ما چه می‌خواهیم و تاریخ انجام هر کاری مشخص شده باشد. اما صورت‌جلسه‌ها معمولاً ارسال نمی‌شد و در جلسات کمیته شفافیت با شهرداری که رئیس کمیته و مدیران ارشد شهرداری حضور داشتند، توافقاتی که در جلسات کارگروه کرده بودیم عملاً انکار می‌شد. از این طرف، اصرار من به اعضای کارگروه برای داشتن صورت جلسه و، از آن طرف، ارسال نشدنش برای جلسات کمیته خیلی تنش‌زا شده بود.

البته نکته‌ای که وجود داشت این بود که ددلاین گذاشتن‌های ما هم غیرمنطقی بود. من به عنوان 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 در واقع 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. خلاصه اینجا می‌توانید ببینید لزوماً دستوری که از بالا و از نهاد نظارتی آمده اجرا نمی‌شود.

حالا که بحث اولویت‌بندی شد این را بگویم اولویت‌بندی پروژه‌های شهر هوشمندی سازمان فاوا خودش موضوع چند جلسه کمیته شفافیت بود و تا یک جایی از طرف کمیته پیگیری شد، اما بعد عملاً رفت در شورایی به نام شورای راهبری شهر هوشمند که شهردار، چند تا از معاونانش و شخصی به نام جهانگرد در آن عضویت داشتند و خیلی جای مهمی شده بود. اولویت‌بندی پروژه‌های سازمان فاوا یکی از موضوعاتی بود که من ناخواسته درگیر آن شدم و اصلاً هم از آن خوشم نمی‌آمد. موضوعی که احتمالاً در بقیه مصاحبه‌هایتان دیگر همکاران هم به آن اشاره کرده‌اند این است که چیزهایی که به عنوان پروژه تعریف می‌شد لزوماً هم‌اسم با ردیف بودجه‌ها نبود. یعنی رابطه یک‌به‌یک نداشتند یا مشخص نبود که هر پروژه به کدام ردیف بودجه مرتبط می‌شود. انگار ما یک سند به نام بودجه داشتیم و یک سند به نام پروژه‌ها که این دو هیچ ربطی به هم نداشتند و به فراخور اینکه در کجا می‌توانستند ز رنگ‌بازی در آورند پروژه‌ها را به سند بودجه می‌خوراندند!

خلاصه یکی از کارهایی که در کارگروه شهر هوشمند ذیل کمیته شفافیت در زمانی که آقای رنگین کمان^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 پروژه‌های محیط‌زیستی، حمل‌ونقل و مشارکت شهروندی بود و باقی موضوعات را در دسته ب و ج گذاشتیم. چیزی که یاد می‌آید این است که ما با اهرم فشار سند برنامه سوم توسعه^۴ 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. 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.

من کل ماجرای شهر هوشمند شهرداری را این‌طور می‌فهمم که قرار است با توسل به ادبیات هوشمندسازی و کار استارت‌آپی و دانش‌بنیانی، یک پولی بین یک طبقه نوحاسته که رانت استارت‌آپی و دانش‌بنیانی دارند بازتوزیع شود. و این پول آن قدر مهم است که برایش شورایی تشکیل می‌شود که افراد مهمی از دولت در آن عضویت دارند. در این فضا، طبیعی است که کمیته شفافیت نمی‌توانست خیلی تغییری در برنامه‌های شهر هوشمند سازمان فاوا یا اولویت‌بندی پروژه‌هایش بدهد. البته تأکید می‌کنم که این‌ها حدسیات و برداشت من از ماجراست.

مصاحبه‌کننده: اگر الان به عقب برمی‌گشتید این کار را چطور پیش می‌بردید؟

پرپرسا مختاباد: شاید اگر اسامی این پروژه‌های سطح‌بندی‌شده را به‌صورت عمومی منتشر می‌کردیم اتفاق بهتری می‌افتاد.

الان یاد همایش «خشت طلا» و جوایز آن افتادم. یک اتفاقی که افتاد و من برای آن خیلی غصه خوردم این بود که سازمان مدیریت بحران به‌خاطر یک خروجی در اتوبان همت جایزه خشت طلا گرفت، درحالی‌که آن خروجی اصلاً وجود خارجی نداشت! ما این موضوع را می‌دانستیم ولی هیچ‌وقت این را جایی مطرح نکردیم. آیا دلیلش این بود که این اطلاعات را از طریق غیررسمی متوجه شده بودیم و منبع خبر خودش از کارمندان سازمان مدیریت بحران بود؟ از این دست اطلاعات جزئی باز هم بود و الان من به این فکر می‌کنم که چرا ما درمورد آن‌ها با خبرنگاران صحبت نمی‌کردیم. البته غیر از رسانه‌ها و خبرنگاران، بازیگران دیگری هم بودند که ما می‌توانستیم با آن‌ها بیشتر ارتباط بگیریم. من فکر می‌کنم در ارتباط با پیگیری همه پروژه‌ها می‌توانستیم با نهادها و سازمان‌های خارج از شهرداری ارتباط بگیریم. مثلاً سازمان محیط‌زیست هم همیشه برای آلودگی هوا متهم است و انگار باید پاسخ‌گو باشد ولی به‌تنهایی اصلاً قدرت اجرایی برای رفع این مشکل را ندارد، مثلاً این سازمان هیچ کنترلی بر تعداد ماشین‌های سطح شهر ندارد یا قدرتی ندارد که بخواهد دولت را وادار به خرید اتوبوس‌های نو بکند، اما همیشه فحش‌ها را می‌خورد. شاید اگر ما ارتباط بیشتری با این بازیگران خارج و درون شهرداری می‌گرفتیم، به ما کمک می‌کرد. البته سؤالی که وجود دارد این است که

^۳ امیر رنگین کمان، مشاور کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۴ برنامه پنج‌ساله سوم توسعه شهر تهران (۱۴۰۲-۱۳۹۸)، مصوب دی‌ماه ۹۷

آیا امکانش بود با ارتباط‌گیری با سایر نهادها و بازیگران کارمان را به‌نحوی که تبدیل به رسوایی سیاسی و گروکشی نشود پیش ببریم.

مصاحبه‌کننده: این مطالبی که الان گفتید بعد از اتمام کار در کمیته به نظرتان آمد یا در همان زمان هم آن را مدنظر داشتید و راجع به آن با اعضا و رئیس کمیته صحبت می‌کردید؟

پریسا مختاباد: فکر می‌کنم بعد از دوره کمیته بود. آن موقع شاید خیلی درک زیادی از اینکه چطور می‌توان با بقیه بازیگران ارتباط گرفت نداشتیم. البته در پروژه پسماند تمام تلاش ما این بود که با بقیه جاها ارتباط بگیریم ولی امکان‌پذیر نبود. 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 اضافه کردن یک خبرنگار کافی نبود و آدم‌های بیشتری با تخصص‌های دیگری نیاز بود.

مصاحبه‌کننده: اگر موافق باشید، بحث ارتقای ۱۳۷ و ۱۸۸۸ را تمام کنیم.

پریسا مختاباد: بله، خلاصه 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. آن‌ها 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. فکر می‌کنم از موقعی که کارگروه‌ها شروع به کار کردند یک سال طول کشید تا برخی ارتقاها انجام شود. 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، کد نویسی‌های 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 ایرادهايش 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. می‌خواهم بگویم در مسیر ارتقای این دو سامانه خیلی مشکلات وجود داشت چون مدت‌ها بود که شهرداری این دو سامانه را ول کرده بود. البته یک نکته که در مورد ۱۳۷ و ۱۸۸۸، اسمارت سیتی یا هرگونه پلتفرم شهری وجود دارد و من و سوپروایزر الان داریم روی آن کار می‌کنیم^۵ این است که، به‌صورت کلی، این پلتفرم‌ها عمر کوتاهی دارند. یعنی مثلاً در بوق‌و‌کرنا می‌کنند که ما یک بازی خفن برای مشارکت شهری درست کرده‌ایم. چهار سال بعد می‌بینی که همه چیز این پلتفرم موجود است و حتی مقلله‌اش درآمده، اما کار نمی‌کند. یعنی این یک مد جهانی است که هی

^۵ پریسا مختاباد در حال حاضر دانشجوی دوره دکترا رشته جامعه‌شناسی علم و تکنولوژی در دانشگاه چالمرز سوئد است.

پلتفرم‌های جدید بیاید و پلتفرم‌های قبلی کار نکند و مسئله‌ای منحصر به تهران نیست. همه‌جای دنیا با این مسئله درگیرند و باید سیستم‌ها دو-سه سال یک بار عوض شود چون الزامات فنی اپلیکیشن‌ها دائم تغییر می‌کند و ما باید این زودگذربودن را در نظر می‌گرفتیم. بنابراین همان موقع هم واقعاً تغییر پلتفرم بهتر از اصلاح پلتفرم بود. البته بماند که وقتی می‌گوییم ۱۳۷، درواقع داریم درمورد تلفن‌خانه شهرداری تهران صحبت می‌کنیم و شبکه بزرگی که بر اساس این تلفن‌خانه به وجود آمده بود قابلیت تغییر و ارتقا متناسب با نیازها و امکانات روز را نداشت.

مصاحبه‌کننده: از صحبت‌های شما این‌طور برمی‌آید که در بحث ۱۳۷ و ۱۸۸۸، شما در شهرداری فقط با سازمان فاوا طرف بوده‌اید درحالی‌که بهره‌بردار این سامانه‌ها بخش‌های دیگری در شهرداری تهران بودند.

پریسا مختاباد: نه، فقط با سازمان فاوا طرف نبودیم. سازمان بازرسی هم طرف حساب ما بود. بعد از حراست، سازمان بازرسی جای خیلی مهمی در شهرداری تهران است ولی بخش‌های مربوط به ۱۸۸۸ و ۱۳۷ خیلی آدم‌های بی‌اهمیتی هستند و اتفاقاً خیلی بهتر با ما راه می‌آمدند. همان‌طور که گفتم، یکی از مسی‌رهایی که برای ارتقای ۱۳۷ و ۱۸۸۸ رفتیم -از مهم‌ترین کارها- این بود که از سمت سازمان بازرسی نیازسنجی کنیم. اگرچه در ادامه با ما دعوا کردند و خیلی بی‌ادب بودند، اما درواقع ما داشتیم دقیقاً موردهایی که خودشان گفته بودند را پیگیری می‌کردیم. معاون ۱۳۷ خیلی زود رابطه‌اش با من خراب شد و کار به تهدید کشید که اگر با من همکاری نکنند، جابه‌جا می‌شود. ولی باز هم رفتارشان با من بدتر و بدتر شد. این هم جالب است که در شهرداری، دو جور با تو برخورد می‌کنند؛ یک جور، برخورد مزورانه است که ظاهر را حفظ می‌کنند اما در باطن، کارت را انجام نمی‌دهند. یک جور هم این است که مثلاً دیگر جواب تلفنت را نمی‌دهند یا با تو خیلی تند صحبت می‌کنند.

مصاحبه‌کننده: اگر الان به نقطه شروع پروژه ارتقای ۱۳۷ و ۱۸۸۸ برمی‌گشتید، چه تغییری در تعریف این پروژه یا شیوه پیشبرد آن می‌دادید؟

پریسا مختاباد: چه کار دیگری می‌کردیم؟ به نظرم ماجرا خیلی ساختاری است و نمی‌شود این ساختار را عوض کرد مگر اینکه آدم‌هایی که در ۱۳۷ و ۱۸۸۸ کار می‌کنند درکی از مشارکت و از خواسته‌های مردم پیدا کنند و به این فکر کنند که کار آن‌ها این نیست که آمارسازی کنند و یک برچسب روی پیام مردم بزنند که این پیام غیرقابل‌انجام است یا از دسترس خارج است. البته باید این را هم در نظر بگیریم که تعداد پیام‌های ۱۳۷ و ۱۸۸۸ خیلی زیاد است. طبق بررسی‌هایی که داشته‌ام، در کلان‌شهرها و شهرهای بزرگ دیگر کشورها، ثبت و رسیدگی به پیام‌هایی که جنس ۱۳۷ و ۱۸۸۸ دارند خیلی محله‌محور انجام می‌شود. نهادهای محله‌ای با مردم رابطه خوبی دارند و به‌جای یک سیستم مرکزی مثل ۱۳۷ و ۱۸۸۸، آن نهادهای محلی هستند که خواسته‌های سطح شهر را جلو می‌برند.

مصاحبه‌کننده: مگر همین الان رسیدگی به پیام‌های ۱۳۷ از طریق نواحی انجام نمی‌شود؟

پریسا مختاباد: بله. پیام‌ها به‌صورت متمرکز ثبت می‌شود. اپراتورها، در مرکز، پیام را به ناحیه مربوط به آن ارجاع می‌دهند و، در ناحیه، کارمند ناحیه و پیمانکار ناحیه با همدیگر کار را انجام می‌دهند.

مصاحبه‌کننده: پس منظور از رسیدگی محلی به پیام‌ها چیست؟ اینکه مثلاً یک نهاد مردمی‌تر که خودش هم مستقیماً با مشکلات محله یا ناحیه درگیر است مسئول باشد؟

پریسا مختاباد: بله، منظورم این است که جایی که مسئول رسیدگی به پیام‌هاست با ساکنان و مردم محل پیوند داشته باشد. از اینجا می‌رسیم به بحث مدیریت محله‌محور که دامنه‌اش از رسیدگی به پیام‌های شهروندان درخصوص مشکلات شهر فراتر می‌رود و مثلاً اینکه پول بیلبوردهای تبلیغاتی در هر محله صرف همان محله شود یا اصلاً تصمیم‌گیری درمورد اینکه فلان بیلبورد تبلیغاتی در محله باشد یا نباشد را هم در بر می‌گیرد. محله‌محوری بحث مفصلی است. ما از دوره اول شوراهای شهر، در مدیریت شهری تهران، شورایی‌ها را داریم که به همین ایده‌های محله‌محوری نزدیک می‌شود منتها همین ایده هم در ساختار موجود تبدیل به یک اتفاق بد شد. جلوتر در این مورد توضیح خواهم داد.

تغییر دیگری که فکر می‌کنم باید در شیوه کار می‌دادیم و بالاتر هم به آن اشاره کردم، پیگیری تعویض پلتفرم به جای اصلاح پلتفرم بود، یعنی به جای اینکه سامانه‌های ۱۳۷ و ۱۸۸۸ را ارتقا بدهیم، یک پلتفرم جدید را جایگزین کنیم. تا حدی هم این موضوع را پیگیری کردیم. درواقع خود شهرداری پیگیر آن بود که بر مبنای یکی از بندهای برنامه سوم توسعه شهر تهران^۶، مرکز تماس یکپارچه شهرداری را راه‌اندازی کند، یعنی یک درگاه واحد شهروندی ایجاد شود که هر کس با هر جایی از شهرداری کار دارد (۱۳۷، ۱۸۸۸، آتش‌نشانی و امثالهم)، از طریق این درگاه یک تیکت ثبت کند و این تیکت از آنجا به واحد مربوطه ارجاع داده شود. اسم این پروژه را ZRM^۷ گذاشته بودند و اگر اجرا می‌شد، آن تعویض پلتفرمی که مدنظر ما بود هم انجام می‌شد. منتها این پروژه هم مثل تمام پروژه‌هایی که تحت عنوان شهر هوشمند در سازمان فاوا تعریف شده بود یک پروژه پوشالی از آب درآمد. یک تیم در شهرداری تهران پشت تعریف این جور پروژه‌ها بودند که توهمات خاصی درباره شهر تهران داشتند و یک سری پروژه کوتاه‌مدت تعریف کرده بودند که معلوم نیست سرانجامشان چه شد؛ مثلاً آن پروژه کیوسک هوشمند شهری که نمی‌دانم الان اصلاً یک دانه از این‌ها در شهر تهران وجود دارد یا نه. می‌خواهم بگویم کار دست شبکه‌ای از آدم‌ها افتاده بود که بیشتر دنبال نتورکینگ بودند؛ همایش‌های پرخرج برگزار می‌کردند و افتخارشان این بود که رفته‌اند بارسلونا^۸ و از آن‌ها تقدیر شده.

با اینکه ما خیلی پیگیری کردیم، اما پروژه ZRM به جایی نرسید. 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 می‌گذاشت و در جلسه کمیته سرشان داد می‌زد. یا ممکن بود نامه بنویسم. پیگیری از طریق نامه یک مقدار جدی‌تر بود ولی خب البته ارزیابی دقیقی هم نداریم که واقعاً چقدر مؤثرتر بود. خلاصه 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 مدیر پروژه داشت و جلسه می‌آمد و یک توضیحاتی راجع به کار می‌داد و در جلسات راجع به آن صحبت می‌شد، اما درواقع همه چیز پوشالی و پوک بود. سؤالی که پیش می‌آید این است که چرا باید تظاهر می‌کردند که پروژه دارد پیش می‌رود. شاید

^۶ بند ۴ ماده ۱۹ برنامه پنج‌ساله سوم توسعه شهر تهران، مصوب دی‌ماه ۹۷، شهرداری را مکلف کرده است به «راه‌اندازی درگاه واحد خدمات و اطلاع‌رسانی شهرداری، شرکت‌ها و سازمان‌های تابعه با رویکرد ساده‌سازی کاربرد آن برای گروه‌های مختلف شهروندی و در بسترهای مختلف».

^۷ citiZen Relationship Management

^۸ اشاره پریسا مختاباد به شرکت شهرداری تهران در Smart City Expo World Congress در سال ۲۰۱۹ است که هرساله در بارسلونای اسپانیا برگزار می‌شود.

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 شفاف بود منظورم همین است. کل ماجرا یک‌جور پوسته بود از کارهایی که می‌خواستند انجام بدهند و انجام نمی‌دادند. مثلاً به هرکس بگویی ZRM، می‌گوید من نمی‌دانم این اصطلاح از کجا آمده (یعنی از یک جهاتی تو را تحقیر می‌کردند به خاطر اینکه تو از حوزه آن‌ها نبودی). 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.

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. 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 غیرقابل‌ارجاع نخورد یا اگر پیگیری می‌کند که چرا پیامش برچسب غیرقابل‌ارجاع خورده، به او نگویند که پیامش در دست بررسی است. برای کنترل چنین مسائلی، امکان ثبت بازخورد را به پلتفرم‌های ۱۳۷ و ۱۸۸۸ 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 ۱۸۸۸ سراغ پیام‌های بازخورد هم بروند یا به‌رحال گزارشی از آن گرفته شود.

خلاصه داده خام 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 داده خام به درد مردم نمی‌خورد. من هیچ‌جا ندیده‌ام که از این ایده دفاع کند که مردم به دنبال داده خام هستند. داده خام اگر بخواهد به درد مردم بخورد به یک حلقه واسط نیاز دارد که آن هم دیتا ژورنالیسم است. کار بهتری که ما می‌توانستیم به‌جای انتشار داده خام بکنیم این بود که روی نقشه نشان بدهیم که مثلاً چند نفر بابت خرابی فلان پیاده‌رو پیام ثبت کرده‌اند. این سیستم‌های اوپن سورس و ازپیش‌ساخته‌شده‌ای که الان وجود دارد و آن موقع هم وجود داشت، مثل FixMyStreet که قبلاً به آن اشاره کردم، این قابلیت را دارند. البته واقعیت این است که فکر نمی‌کنم اگر هم می‌خواستیم این کار را بکنیم، به دلیل نگاه امنیتی‌ای که در سازمان فاوا و سازمان بازرسی وجود داشت، می‌توانستیم. حتماً یک دلایل چرتی که میل به این بکند که ماجرا ابعاد امنیتی پیدا خواهد کرد مطرح می‌کردند که داده‌ها روی نقشه باز نشود. کلاً سازمان بازرسی و سازمان فاوا جزء امنیتی‌ترین سازمان‌های موجود در شهرداری تهران هستند و این نگاه امنیتی را در همه موضوعات همراه خودشان دارند.

اگر بخواهم بحث را جمع‌بندی کنم، شاید بهتر بود ما می‌آمدیم از اولش می‌گفتیم این سیستم فعلی ۱۳۷ و ۱۸۸۸ را جمع کنید. تلفن‌خانه‌تان را داشته باشید اما سایت و اپلیکیشنی که به آن وصل است را کلاً عوض کنید و یک پلتفرم

جدید برای ثبت پیام بالا بیاورید که تعداد پیام‌های ثبت‌شده برای نقاط مختلف را هم روی نقشه نشان بدهد. بعد هم به این فکر کنید که چطور می‌توانید تلفن‌خانه را به این پلتفرم جدید وصل کنید. اما نکته این است که همان‌طور که ماجرای ZRM هم نشان داد، تغییر پلتفرم در توان خانم آروین و کمیته شفافیت نبود و خانم آروین هم بدنه اجتماعی نداشت که در این تغییرات حمایتش کند. نصف اینکه شورای شهر - و نه فقط خانم آروین - بدنه اجتماعی نداشت به‌خاطر آبان ۹۸ بود. اما کلاً هم هیچ‌وقت آن رابطه‌ای که باید بین شورا و شهروندان ساخته نشد. می‌شد یک کارهایی شبیه این انجام داد که کمیته شفافیت پیچی داشته باشد که از کسانی که با ۱۳۷ مشکل دارند بخواهد طوماری را برای تغییر پلتفرم امضا کنند یا مثلاً بگوید ما این سالن را اجاره کرده‌ایم، بیایید با هم حرف بزنیم و ببینیم چه کار می‌توانیم بکنیم

اما نه، آن نگاه امنیتی که گفتم اجازه نمی‌داد طوماری امضا شود یا آدم‌ها به‌خاطر یک مسئله مدنی دور هم جمع شوند. پس عملاً آن کارها هم ناممکن بود. نمی‌دانم چه کار دیگری می‌شد کرد.

مصاحبه‌کننده: نیاز به بدنه اجتماعی حامی و کارهایی که برای ایجاد آن می‌توان انجام داد موضوعی بود که در کمیته شفافیت راجع به آن صحبت کنید و مورد توجه خانم آروین و تیم کمیته باشد؟

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.

مصاحبه‌کننده: در صحبت‌هایتان به ضرورت تغییر در درک کارمندان ۱۳۷ و ۱۸۸۸ از مسائل مردم و همچنین از مشارکت اشاره کردید و اینکه این تغییر می‌تواند موجب شود برخی تغییرات دیگری که کمیته شفافیت در رابطه با دو سامانه ۱۳۷ و ۱۸۸۸ به دنبال آن بود و حتی ماهیت فنی داشت توسط خود کارمندان پیگیری شود یا حداقل پیگیری آن از سوی کمیته تسهیل شود. برداشت درستی از صحبت شما داشتیم؟

پریسا مختاباد: بله، منظورم همین بود. ولی آن هم خیلی کار عجیبی است. نگرش کارکنان چطور باید تغییر کند؟ با آموزش؟ اگر بله، چه کسی آموزش دهد؟ در خود شهرداری که انگیزه‌ای برای تغییر وجود ندارد و ضمناً شهرداری تهران هر وقت خواسته آموزش دهد، آموزش را به سهل‌ترین حالت آن - شبیه چیزی که در کتاب‌های آموزشی وزارت علوم می‌بینیم - درآورده است و به بدترین وضع اجرا کرده است. به همین خاطر فکر می‌کنم آموزش کارکنان باید یک ربطی به سازمان‌های مردم‌نهاد پیدا کند، اما مسیر همکاری سازمان‌های مردم‌نهاد در آموزش هم چندان هموار نیست.

یک مثال بزنم. فکر می‌کنم حوالی سال ۹۵، معاونت فرهنگی و اجتماعی شهرداری تحقیقی در مورد خطوط سفید راهنمایی و رانندگی انجام داد. در این تحقیق درآمده بود که مثلاً بالای ۶۰ درصد افراد خط سفید را نمی‌خوانند؛ چه خط سفیدی که بین ماشین‌هاست و چه خط سفید عابر پیاده. اینجا منظورم از «نمی‌خوانند» این است که اصلاً خط سفید را دریافت نمی‌کنند و برایشان با خط سفیدی که برای قشنگی در خیابان کشیده شده باشد فرق ندارد و این نشان می‌دهد که در مورد خطوط سفید آموزش صورت نگرفته است. یک‌سری از دوستان ما که کارگاه‌های مشارکتی برای آموزش

کودکان برگزار می‌کردند آمدند، در همکاری با شهرداری، در رابطه با خطوط سفید راهنمایی و رانندگی کارگاه برگزار کردند. استفاده از ظرفیت سمن‌ها و گروه‌های مردمی اتفاق خوبی بود، اما در همان کار هم برگزارکنندگان کارگاه به شهرداری گفتند به ما گل و گلدان بدهید که به بچه‌ها جایزه بدهیم و شهرداری یک چیزهای پلاستیکی بی‌کیفیتی را با یک رانتی از مثلاً پسرخاله یکی خرید و به آن‌ها داد. می‌خواهم بگویم این ساختار و شبکه منافع این قدر درهم‌تنیده است که حتی در سطح خرد هم یک اتفاق خوب نمی‌تواند خیلی خوب انجام شود. خلاصه موافق برداشتی که از صحبت من داشتید هستیم، اما فکر نمی‌کنم که راه آموزش هم راه خیلی همواری باشد.

مصاحبه‌کننده: نگاه امنیتی شهرداری به موضوعات که به آن اشاره کردید واقعی بود یا بهانه‌ای برای سرپوش گذاشتن بر وضع موجود و انجام‌ندادن کارها؟ درک و دریافت شما بعد از این مدتی که در شورا کار کردید چیست؟

پریسا مختاباد: فکر می‌کنم وقتی به یک چیزی امنیتی نگاه کنید واقعاً امنیتی می‌شود و کم‌کم به جایی می‌رسید که هیچ چیز غیرامنیتی‌ای وجود نخواهد داشت. کلاً سازمان فاوا را باید یک سازمان امنیتی در شهرداری در نظر بگیریم. درست است که اسم این سازمان «فاوا» است اما در واقع یک‌جور سازمان اطلاعات شهرداری هم هست و آدم‌های بسیار امنیتی‌ای در آنجا هستند. کل شهرداری همین‌طور است اما در سازمان فاوا خیلی بیشتر. خلاصه 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.

مصاحبه‌کننده: موضوع بعدی ما داده باز و ای‌پی‌آی باز است که با همان دو سؤال عمده قبلی می‌خواهیم به آن بپردازیم؛ کار را چطور پیش بردید و اگر الان دوباره می‌خواستید شروع کنید، چه تغییراتی در تعریف و نحوه انجام کار می‌دادید.

پریسا مختاباد: در مورد ای‌پی‌آی باز، اولویت ما حوزه حمل‌ونقل و محیط‌زیست بود. حوزه حمل‌ونقل که می‌شد بحث مترو و اتوبوس زودتر جواب داد. البته همان هم یک مثنوی پرآب‌چشم بود و خیلی سرش دعوا شد و خیلی اذیت شدم. برای اینکه ببینم چه ای‌پی‌آی‌هایی در حوزه حمل‌ونقل موردنیاز کسب‌وکارهاست، از طریق لینک‌هایی که داشتم با «بلد» و «نشان» تماس گرفتم. 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 می‌گویند را بی‌خیال شوید و هیچ مشکل امنیتی‌ای وجود ندارد و ای‌پی‌آی مکان اتوبوس‌ها و قطارها باید باز شود. یاد 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 باز کردن 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.

باز شدن ای‌پی‌آی قدم اول بود. قدم بعدی این بود که متقاضیان واقعاً بتوانند ای‌پی‌آی بگیرند و اینجا یکی از مشکلات اصلی این بود که مثلاً می‌دیدیم چهار ماه است به درخواست دریافت ای‌پی‌آی فلان شرکت جواب داده نشده. بعد ما شروع می‌کردیم از شهرداری پیگیری کردن که چرا درخواست را جواب نداده. کلاً در شهرداری اگر بخواهیم از نقطه A

به نقطه B برویم و یک node (مرحله) بین این دو نقطه باشد، کار حتماً در آن node گیر می‌کند. البته حداقل این را می‌دانم که شرکت‌های بلد و نشان از ای‌پی‌ای‌های حمل‌ونقل استفاده کردند.

یک داستان جالب دیگر ای‌پی‌ای‌های حوزه حمل‌ونقل مربوط به ای‌پی‌ای پارک حاشیه‌ای بود. پارک حاشیه‌ای با یک عقل کمترینی ایجاد شده بود. خیلی جالب است که بچه‌هایی که در حوزه فاوا کار می‌کنند یک‌سری آدم‌اند که هیچ درکی از جامعه‌شان ندارند. ما در دپارتمان یک اصطلاحی داریم که «فلانی مهندس است، فلانی یک آدم خطرناک است»، به‌خاطر اینکه هیچ چیزی از جامعه‌اش نمی‌داند، و این‌ها واقعاً همین شکلی بودند. درمورد پارک حاشیه‌ای، شهرداری آمد ای‌پی‌ای آن را باز کرد. ولی تا جایی که من پیگیری کردم، خود پروژه پارک حاشیه‌ای به این شکل پیش رفت که برای نظارت بر پارک ماشین‌ها، یک ماشینی با دوربین می‌آمد و چک می‌کرد و هر نیم‌ساعت، یک ترافیکی ایجاد می‌کرد! حالا باز کردن ای‌پی‌ای پارک حاشیه‌ای نیازی به پیگیری ما نداشت چون برای شهرداری درآمدزا بود و خودش پیگیر بود که انجام شود. کلاً عاشق پول بودند. البته پول درآوردن از داده‌های شهرداری یک جورهایی با نظرات خانم آروین هم هم‌راستا بود. خانم آروین از نظر اقتصادی کمی راست است تا اینکه چپ باشد.

به‌طور کلی اگر قرار بود به عقب برگردم، پروژه‌های مربوط به داده باز و ای‌پی‌ای باز را پیگیری نمی‌کردم، چراکه به نظرم جزء اولویت‌های مردم نیست. اپلیکیشن‌های نشان و بلد هم خودشان باید پیگیری می‌کردند. منظوم این است که استارت‌آپ‌ها اصلاً صدایشان کوتاه نیست و خودشان می‌توانند حق خودشان را بگیرند و نیازی به پیگیری و کمک ما نیست و بازیگران ای‌پی‌ای باز یعنی استارت‌آپ‌ها و سازمان فاوا خودشان باید کارها را پیش می‌بردند. اگر به فرض در این بین قرار بود نقش ما تسهیلگری باشد هم ما تسهیلگر خوبی نبودیم و نمی‌توانستیم برای آن‌ها کاری انجام دهیم. البته شاید برگزاری جلسات منظم بین خانم آروین و استارت‌آپ‌ها می‌توانست مؤثرتر باشد. به‌هرحال اگر به عقب برمی‌گشتم در کل سراغ این بخش از کار نمی‌رفتم.

برویم سراغ داده باز. کل پروژه شفافیت را می‌توان یک پروژه داده باز در نظر گرفت. با این تعریف، کاری که من تحت عنوان داده باز انجام می‌دادم بخش کوچکی از کار بود. من پیگیری می‌کردم که مجموعه داده‌هایی که درباره مناطق شهر تهران بود و بیشتر هم به کار پژوهشگران می‌آمد روی سایت داده‌نمای شهرداری^۹ منتشر شود. کاری که می‌کردم این بود که در سامانه‌های شهرداری بگردم ببینم چه داده‌هایی به‌دردبخور است و پیگیری کنم که منتشر شوند. به‌عنوان کسی که قبلاً در حوزه‌های شهری کار کرده بودم می‌دانستم داده‌های شهری چقدر به درد پژوهش و همچنین مارکتینگ می‌خورد. مثلاً اینکه بدانید جمعیت به‌روز شهر تهران چقدر است به شما کمک می‌کند که اندازه بازار لوازم‌التحریر را بسنجید. اگر سایت داده‌نما را نگاه کنید، در حوزه‌های خیلی متنوعی داده وجود دارد اما متأسفانه اغلب قدیمی هستند. درباره داده باز ۱۳۷ و ۱۸۸۸ هم که قبلاً توضیح دادم. راستی هنوز داده‌هایش روی سایت هست؟

مصاحبه‌کننده: داده خام پیام‌ها دیگر روی سایت نیست. به‌جایش یک‌سری فایل پی‌دی‌اف هست که درباره دسته‌بندی پیام‌های ثبت‌شده و وضعیت رسیدگی به آن‌ها گزارش می‌دهد.

^۹ data.tehran.ir

پریسا مختاباد: خب، این هم سرانجام داده باز! 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.

مصاحبه‌کننده: خیلی جالب است چون به نظر می‌رسد مصوبه گرفتن روبه کمیته شفافیت بوده است. برای شفافیت حوزه معاملات، شهرسازی و منابع انسانی و همچنین هوشمندسازی مشارکت شهروندان و گزارشگری تخلف مصوبه گرفته شد.

پریسا مختاباد: راستش این را نمی‌دانم که کم‌کاری از من بود یا چه اتفاقی افتاد که مصوبه نگرفتیم. حتی یاد می‌آید که یک بار چیزی نوشتم و تحویل دادم که شهرداری موظف شود داده باز را ادامه دهد، ولی یاد نمی‌آید چه اتفاقی برای آن افتاد و چرا تبدیل شدنش به مصوبه را پیگیری نکردیم.

مصاحبه‌کننده: آیا دلیلش این نبود که شهرداری بنا بر حکم برنامه سوم توسعه شهر تهران باید سند حکمروایی داده را درمی‌آورد^{۱۰} و عملاً آن سند پیش‌نیاز این بود که شما بتوانید مصوبه‌ای درخصوص داده باز داشته باشید؟

پریسا مختاباد: درست است. آن سند باید درمی‌آمد که ما بفهمیم چه داده‌هایی دارد جمع‌آوری می‌شود. درواقع این سند حکمروایی داده سندی بود که واحدهای مختلف شهرداری را ملزم به همکاری با فاوا می‌کرد تا اول ببیند چه داده‌هایی دارند و بعد آن‌ها را سطح‌بندی کنند؛ این‌ها هم که عاشق این بودند همه سطح‌بندی‌ها قرمز و نارنجی شود، یعنی سطح محرمانگی داده‌ها بالا باشد. ولی اینکه شهرداری ملزم به انتشار داده‌ها به صورت باز باشد، خیلی در خود سند حکمروایی هم نبود. البته ما این را در سند گنجانیدیم که پیش‌فرض درمورد داده‌هایی که سطح‌بندی سبز دارند این است که در اختیار عموم قرار بگیرد اما؛ به‌طور کلی، سند حکمروایی داده بیشتر سندی بود برای اینکه داده‌ها در درون خود شهرداری منسجم شود.

مصاحبه‌کننده: داده‌ها احصا شد؟

پریسا مختاباد: نه، این کار از سازمان فاوا بر نمی‌آمد. قرار شد خردخرد داده‌ها را احصا کنند، اما درنهایت 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 جمع‌وجور کردن خودش را ندارد؟

مصاحبه‌کننده: احصا کردن داده‌ها کار سخت و پیچیده‌ای است؟

پریسا مختاباد: نه واقعاً. یعنی اینکه مثلاً یک شخصی را مسئول این کار بگذاریم و بگوییم دانه‌به‌دانه به واحدهای مختلف زنگ بزن و از آن‌ها بخواه داده‌هایی که دارند را در یک فرم مشخص وارد کنند، اگر در یک سال به نتیجه نرسد ولی در دو سال به نتیجه می‌رسد.

^{۱۰} بند ۱ ماده ۲۰ برنامه پنج‌ساله سوم توسعه شهر تهران، مصوب دی‌ماه ۹۷، شهرداری را مکلف کرده است به «تدوین و ابلاغ سند حکمروایی داده شهرداری و تدوین سیاست‌ها و تنظیم مقررات لازم با هدف توسعه رویکرد داده باز و به‌اشتراک‌گذاری داده‌های شهری با کلیه ذی‌نفعان تا پایان سال اول برنامه».

مصاحبه‌کننده: من از یکی از جلسات با سازمان فاوا این‌طور یاد می‌آید که می‌گفتند بعضی table‌های (جدول‌های) ما پنجاه ستون دارد و خود ما هم نمی‌دانیم چه چیزهایی در این table‌ها ثبت می‌شود. از این صحبت‌ها این‌طور برمی‌آید که احصای داده‌ها کار سخت و پیچیده‌ای است.

پریسا مختاباد: آن نوابغی که در سازمان فاوا بودند، کلاً مکتب ترجمه را هم خیلی جدی گرفته بودند. در یکی از جلسات سند راهبردی اتفاقاً ما به‌شان گفتیم فرم احصای داده را ساده کنید. برای چه فرم شما این‌قدر پیچیده است که هیچ‌کس آن را پر نکند؟ شما یک‌سری اطلاعات خیلی معمولی مثل اینکه جمع‌آوری داده به چه طریقی بوده، کی انجام شده و بسامد جمع‌آوری داده چقدر است را می‌خواهید. لازم نیست تا رنگ لباس کسی که داده جمع‌آوری می‌کند را داشته باشیم که عملاً دریافت آن غیرعملی شود و کار انجام نشود.

مصاحبه‌کننده: می‌گویید تا نیازش نباشد، سازمان فاوا انگیزه‌ای برای احصای داده‌هایی که در شهرداری ثبت می‌شود ندارد. منظور شما از نیاز چیست؟ چه پروژه‌ای باید تعریف شود یا چه چیزی از سازمان فاوا باید خواسته شود تا برای احصای داده‌ها انگیزه پیدا کند؟

پریسا مختاباد: بگذارید یک مثال از اتحادیه اروپا بزنم. اتحادیه اروپا نهادی است که یک‌سری دستورالعمل‌ها را از بالا به کشورهای عضو ابلاغ می‌کند. آن کشورها هم برای اینکه فاند اتحادیه اروپا را بگیرند مجبورند که یک کارهایی انجام دهند. البته این را بگویم که آنجا هم خیلی بخوربخور است. اصلاً معروف است که یک‌سری گرگ می‌افتند دنبال پروژه‌هایی که اتحادیه اروپا تعریف می‌کند تا یک پولی به خودشان و فک‌وفامیلشان برسد. از این جهت خیلی شبیه شهرداری تهران است. خلاصه اتحادیه اروپا به کشورها می‌گوید که مثلاً در ازای اینکه شما ساختارشان را یکپارچه کنید، ما به شما پول می‌دهیم.

اگر ساختار کشوری یکپارچه نشود، پول گنده اتحادیه اروپا را که خیلی هم زیاد است دریافت نمی‌کند. یا مثلاً اتحادیه اروپا برای سیاست‌گذاری، کنترل و خیلی چیزهای دیگر به داده نیاز دارد و به همین دلیل، با یک سیستم بالا‌به‌پایین، داده باز را به کشورها وارد می‌کند.

یک مثال دیگر از مدیریت آب در گوتنبرگ بزنم که مربوط به پروژه‌ای می‌شود که خودم الان مشغول آن هستم. در گوتنبرگ اگر ما داده‌های مربوط به سطح آب را نداشته باشیم به مشکل می‌خوریم. مثلاً بعضی وقت‌ها که خیلی باران می‌آید یک‌دفعه فاضلاب بالا می‌زند. 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. اگر ما در انتخابات شوراها، به جای لیست‌های سیاسی با لیست‌های شهری مواجه بودیم، شاید وضعیت فرق می‌کرد. اما در شرایط فعلی، ما مثلاً به اصلاح‌طلب‌ها رأی می‌دهیم به‌خاطر اینکه اصلاح‌طلب‌ها را تنها گزینه می‌دانیم؛ می‌گوییم فعلاً این‌ها بیایند که بقیه نیایند کار را خراب‌تر کنند. ماجرا

این نیست که از لیست انتظار داشته باشیم مسائل مشخصی را حل کند و اگر این کار را نکرد، دیگر به آن لیست رأی ندهیم.

مصاحبه‌کننده: آخسر سند حکم‌روایی داده باز شهرداری درآمد؟

پریسا مختاباد: روی این سند چند بار رفت و آمد انجام شد و آخرش قرار شد در شورای راهبردی تصویب شود و نه در کمیته شفافیت یا شورای شهر، چون در برنامه سوم نگفته بود که این سند باید به تصویب شورا برسد. البته خبر ندارم که در نهایت تصویب شد یا نه.

چیزی که در مورد 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^{۱۱} 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.

مصاحبه‌کننده: اگر بخواهیم با نگاه منفعت‌طلبانه نگاه کنیم، به‌رحال شهرداری می‌توانست از فروش داده‌هایش به

شرکت‌ها درآمد کسب کند. فارغ از اینکه این کار درست است یا خیر، چرا برای استفاده‌های این‌چنینی به این داده‌ها

سروسامانی ندادند؟

پریسا مختاباد: فکر می‌کنم جواب این سؤال را کارشناسان مالی شهرداری بهتر بدانند. صحبت من این است که به‌طور کلی داده‌ها در دو دسته به کار می‌آیند، یکی برای بهبود سیستم درونی شهرداری که «سند حکم‌روایی داده» راجع به این بخش بود. البته اینجا سؤال پیش می‌آید که اساساً شهرداری چقدر قصد بهبوددادن خودش را دارد؟ دومی هم داده‌هایی است که ممکن است به کار استارت‌آپ‌ها و درکل مجموعه‌های خارج از شهرداری تهران بیاید که در این حالت می‌توان گفت که داده‌ها به‌عنوان یک asset (دارایی) و یا سرمایه دیده می‌شود. اینکه داده‌ها را به شکلی دربیآورند که

^{۱۱} هوش مصنوعی: Artificial Intelligence

بتوانند آن‌ها را برای فروش در اختیار استارت‌آپ‌ها و سایر جاها قرار دهند را assetize کردن داده (تبدیل داده به دارایی) می‌گویند. از طرفی در شهرداری تهران بدون حساب و کتاب در سطح خرد و کلان پول‌هایی جابه‌جا می‌شود و پول‌هایی به دست کسانی می‌رسد که اصلاً قرار نبوده برسد.

مصاحبه‌کننده: به نظر می‌آید با توجه به اینکه سازمان فاوای شهرداری تهران خیلی دنبال پروژه‌های مرتبط با شهر هوشمند بود و ای‌پی‌آی باز هم می‌توانست در همین راستا باشد باید همکاری بیشتری در این حوزه با شما و استارت‌آپ‌ها می‌داشت. فکر می‌کنید چرا این‌طور نبود؟

پریسا مختاباد: سازمان فاوا دنبال خشت طلا بود، دنبال این بود که هکاتون^{۱۲} بسازد، دنبال شواف بود. اگر به پروژه‌هایی که با عنوان شهر هوشمند انجام شده‌اند و خوب هم بوده‌اند نگاهی بیندازیم، می‌بینیم که اتفاقاً از جنس حمل‌ونقل و ترافیک بوده‌اند و ربطی به سازمان فاوا نداشته‌اند. سازمان فاوا عملاً بستری برای رانت‌خواری آماده می‌کرد. مثالش هم ایجاد مرکز نوآوری در سطح مناطق بود که از این طریق به کسانی که می‌شناسند مکانی برای کار بدهند. در راستای شهر هوشمند یک اپلیکیشن دوچرخه راه انداخته بودند که اصلاً کار نمی‌کرد. من بارها این موضوع را به‌شان گفته بودم ولی برایشان خیلی اهمیت نداشت. چیزی که مهم بود این بود که حالا که شهردار، آقای حناچی، سوار دوچرخه می‌شود، ما هم یک اپلیکیشن دوچرخه راه انداخته باشیم! به نظرم شهر هوشمند فاوا چیزی جز دروغ نبود! همه‌چیز در ظاهر بود. 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. این اتفاقی است که در سازمان فاوا داشت می‌افتاد. یک وقتی ما با یک مسئله فنی مواجه هستیم و در اینجا پاسخ فنی جواب می‌دهد. خیلی از پروژه‌های IoT^{۱۳} در دنیا، از این جنس‌اند. مثلاً اینکه وقتی اتوبوس به چهارراه نزدیک شود، چراغ برایش سبز شود. اما در شهر هوشمند سازمان فاوا، برای مشکلاتی که ریشه‌های غیرفنی داشت دنبال جواب‌های فنی بودند که اصولاً کار درستی نیست.

مصاحبه‌کننده: الان مثالی در ذهنتان هست؟

پریسا مختاباد: مثلاً پروژه هوشمندسازی یارانه‌های فرهنگی که به قصد از بین رفتن رانت تعریف شد. ایده این پروژه را خود شهرداری داده بود و به همین خاطر جزء اولویت‌هایش بود. قرار بود شهروندان متناسب با میزان عوارضی که پرداخت می‌کنند، بن شهروندی دریافت کنند، یک ایده تبعیض‌آمیز که برای مرفهین و قشر برخوردار مزیت بیشتری داشت. ما به این طرح ورود کردیم به خاطر اینکه فکر کردیم باید یک‌جوری این طرح را خراب کنیم و به یک چیز دیگر تبدیلش کنیم که کمتر تبعیض‌آمیز باشد. ایده ما این بود که به شهروندان بر اساس سطح برخورداری، منطقه محل سکونت، سن، داشتن معلولیت و یک سری 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 کمتر تبعیض‌آمیز بود، اما باز هم اینکه داشتیم یک جواب تکنولوژیک به رانتی که مثلاً در

^{۱۲} رویدادی که در آن علاقه‌مندان به برنامه‌نویسی و توسعه نرم‌افزار در یک بازه زمانی چندروزه روی توسعه یک نرم‌افزار یا سخت‌افزار کار می‌کنند.

^{۱۳} اینترنت اشیا: Internet of Things

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.

مصاحبه‌کننده: این طرح یک مصوبه هم دارد به اسم مصوبه «هوشمندسازی ثبت مشارکت‌ها و نحوه تشویق شهروندان». این مصوبه چند بخش دارد؛ ایجاد بانک اطلاعات شهروندی، طراحی مدل امتیازدهی به شهروندان، فراهم کردن امکان مشارکت شهروندان در امور شهری، و ارائه یارانه خدمات به شهروندان بر اساس امتیاز، همه این‌ها هم روی بستر واحد سامانه «تهران من». روی کاغذ همه چیز درست به نظر می‌آید. هنوز برای من ملموس نیست که چرا می‌گویید چنین ایده‌هایی مشکل‌مبنایی دارند و خیال خام‌اند.

پریسا مختاباد: ببینید، این طرح و مصوبه در پاسخ به یک طرح تبعیض‌آمیز به وجود آمد و از این حیث قابل دفاع است. اما حتی در مورد این مصوبه هم نکته این است که پشت مسائل اجتماعی ما ساختار یافتگی‌ای وجود دارد که پلتفرم‌سازی آن را از بین نمی‌برد و فقط باعث دیده‌نشدن آن می‌شود. البته این طور 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 چگونه دارد پخش می‌شود. بماند که آن طرح به لحاظ اجرایی هم عملی نبود. مثلاً ساختن پایگاه داده‌ای که مدنظر مصوبه است از نظر من کاری نشدنی است. وزارت رفاه و کمیته امداد هم می‌خواسته‌اند این کار را انجام دهند، اما تا جایی که من می‌دانم پایگاه داده هر کدامشان یک‌سوم با هم اشتراک دارد.

مصاحبه‌کننده: اگر موافق هستید راجع به مصوبه «گزارشگری امن تخلف» که یکی از پروژه‌هایی بود که شما مدیریت آن را بر عهده داشتید صحبت کنیم. لطفاً ابتدا داستان تدوین این طرح را برای ما تعریف کنید و بعد هم راجع به محتوای خود طرح توضیح دهید.

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. 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.

برای این پروژه من با چند نفر از گزارشگران تخلف در شهرداری تهران هم صحبت کردم. واقعاً وحشتناک بود. داستان یکی از آن افراد، که یک خانمی بود، این بود: اداره توانمندسازی شهرداری تهران در راستای انجام خدمات اجتماعی،

یک مدرسه برای کودکان کار در یکی از مناطق شهرداری تهران، در اختیار مسئولان این مدرسه قرار داده بود. ظاهراً روزی معاون اجتماعی آن منطقه تصمیم می‌گیرد مدرسه را از آن‌ها بگیرد و به شخص دیگری بدهد. نهایتاً مسئولان مدرسه می‌توانند با روابطی که در خارج از شهرداری داشتند مدرسه را پس بگیرند، اما آن خانمی که تخلف شهرداری را گزارش می‌کند به‌خاطر این کار دو سال از کار معلق می‌شود. آن شخصی که قرار بوده ملک را به او بدهند ادعا می‌کرده که با یکی از نهادهای قدرتمند مرتبط است. من یک مورد دیگر هم شنیده بودم که مثل همین مورد فرد روبه‌رو به نهادهای امنیتی بالاتر از شهرداری مرتبط بوده و خیلی کاری از کسی بر نمی‌آمده است. این موارد را بگذارید کنار اینکه افراد گزارشگر تخلف در مورد سازمان بازرسی می‌گفتند اصلاً سازمان بازرسی شوخی است و جایی نیست که بتوان تخلفات را به آنجا گزارش داد و نتیجه گرفت.

سؤال ما این بود که پس کجا باید به این تخلفات رسیدگی کند. پیشنهاد ما این بود که همان دفتر هماهنگی هیئت‌های رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان شهرداری، که نسبت به سازمان بازرسی و حراست شهرداری تهران بهتر هم کار می‌کرد، محل رسیدگی به گزارش‌ها هم باشد. در نهایت ترکیب حراست و بازرسی و شورای شهر به‌عنوان مرجع رسیدگی قرار گرفت.

در مورد مصوبه «گزارشگری امن تخلف» این‌طور در ذهنم است که یکی از بدنام‌ترین و ریاکارترین کارشناسان دوره شورای شهر می‌گفت اندیشه‌ی «شفافیت برای ایران» این مصوبه را برای اینکه یک پولی بگیرد و برندی برای خودش بسازد نوشته است. در واقع بازیگرانی که داشتند چنین مصوبه‌ای را پیگیری می‌کردند هم به یکدیگر اعتماد نداشتند. من نمی‌دانم در سیستمی که تا این حد بی‌اعتمادی وجود دارد چطور می‌توان فرایند «گزارشگری امن تخلف» را راه‌اندازی و پیگیری کرد. همین شخص که از نظر من یکی از مزورترین کارشناسان شورا بود پیشنهاد داد که، مثل مشهد، شورای شهر مسئول رسیدگی به تخلفات شود. به نظر من این پیشنهاد پیشنهاد مخربی بود، چون اینکه ما شورای شهر را جدا از شهرداری در نظر بگیریم اشتباه است. اعضای شورای شهر حتی در دوره اصلاح‌طلبان هم پیوند و نزدیکی زیادی با شهرداری داشتند و شورا نمی‌توانست در رسیدگی به گزارش‌های تخلف نهاد مستقلی باشد.

در ارتباط با اوضاع فساد و گزارشگری تخلف در شهرداری تهران، یکی از کارمندان شهرداری که همکار ما در کمیته هم بود به من می‌گفت در شهرداری وقتی قرار است یک نفر جابه‌جا شود، مدیر دفتر جدید از مدیر دفتر قبلی آن شخص در رابطه با روش و منش او در مقابل تخلف و فساد می‌پرسد. یعنی می‌پرسد که این آدم اهل سکوت است یا نه؟ من در مصاحبه با افراد متوجه شدم که این موضوع صحت دارد و مبالغه نیست و کسانی که سکوت نمی‌کنند اصطلاحاً گاو پیشانی سفید هستند، تعدادشان کم است و همچنین جایی برای ارتقا ندارند. باید این را در نظر بگیریم که در مجموعه شهرداری چه کسانی در سیستم رشد می‌کنند و بالا می‌روند. در واقع برداشت من این است که شهرداری تهران برای متخلفان مجموعه بسیار امنی است. دلیلش این است که متخلفان کسانی هستند که جایگاه باثباتی دارند و پول زیادی هم در شهرداری تهران وجود داشته و ردوبدل می‌شده - الان را نمی‌دانم ولی سال‌های سال این‌طور بوده است.

مصاحبه‌کننده: اگر الان به عقب برمی‌گشتید این پروژه را چطور پیش می‌بردید؟

به‌هرحال به نظرم سیستم «گزارشگری امن تخلف» باید وجود می‌داشت، ولی اینکه در مجموعه‌ای مثل شهرداری تهران که میزان فسادش خیلی زیاد است، چنین فرایندی تا چه میزان میسر و امکان‌پذیر است را من نمی‌دانم. در واقع

منظورم این است که من نمی‌توانم تخیل کنم که چطور در مجموعه‌ای که سازمان بازرسی آن بدنام است و حراستش به هر مسئله‌ای نگاه امنیتی دارد و جلوی فاش شدن خیلی چیزها را می‌گیرد، می‌توان فرایند «گزارشگری امن تخلف» ترتیب داد و پرونده‌ها را به دست این نهادها سپرد.

از طرفی من فکر می‌کنم یکی از مسائل اصلی سازمان‌های اداری ایران این است که چطور می‌توان فساد اداری را جمع‌وجور یا حتی کم کرد. این موضوع مسئله‌ای است که واقعاً کار و اراده می‌خواهد. چیزی که به ذهن من می‌رسد این است که شاید بهتر بود نهادی بالادست شورای شهر و شهرداری مسئول رسیدگی به گزارش‌های تخلف می‌شد. با فرض اینکه دستگاه قضایی کارش را درست انجام می‌دهد این ایده می‌توانست راه‌حل خوبی باشد.

مصاحبه‌کننده: شما گفتید که انگار حراست همیشه یک مقاومت و احتیاطی در اینکه چیزی فاش شود دارد. مگر گزارشگری تخلف لزوماً به این معنا بود که تخلفات به صورت عمومی آشکار شود؟ خب می‌توانست درونی به آن‌ها رسیدگی شود.

پریسا مختاباد: بله، درست است. ولی در کل حراست می‌گفت فقط ما باید از تخلفات آگاه باشیم. 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.

مصاحبه‌کننده: ولی در نهایت طرح تصویب شد. درست است؟

پریسا مختاباد: فکر کنم نشد.

مصاحبه‌کننده: چرا، در خرداد ۱۴۰۰ تصویب شد.

پریسا مختاباد: من یادم نبود که تصویب شد. ولی اگر بگویند کاری هم انجام شده، خیر، کاری انجام نشده.

مصاحبه‌کننده: این طور که شما می‌گویید انگار در سیستم فعلی امتناعی از به وجود آمدن سازوکار گزارشگری امن تخلف وجود دارد. حالا امتناع هم نه به این معنی که کلاً نشود ولی خب احتمالاً پیچیده است یا ما الان ایده آن را نداریم. تحقیقات و مصاحبه‌هایی که در زمان تصویب طرح انجام دادید هم نشان داده که ماجرا به این سادگی‌ها نیست. این در حالی است که شما روی پیش‌نویس طرح اندیشکده «شفافیت برای ایران» کار کردید و آن را تصحیح کردید و پیگیری‌های بعدی برای تصویب طرح را انجام دادید. بنابراین به نظر می‌آید شما در کمیته شفافیت فکر می‌کردید که این ایده جواب می‌دهد و شدنی است. اینجا تناقضی وجود ندارد؟

پریسا مختاباد: فکر کنم در کمیته شفافیت یک ایده کلی وجود داشت که ما راهی جز نامه‌زدن، مصوبه گرفتن و جلسه گذاشتن برای رسیدن به اهدافمان نداریم. ولی در مورد گزارشگری امن تخلف، بعد از آن مصاحبه‌هایی که از گزارشگران سابق تخلف در شهرداری گرفتیم مشخص شد که این طرح جواب نمی‌دهد. خب من کارشناس بودم. شاید نمی‌توانستم بزنم زیر کل طرح و پروژه و بگویم این کار بیهوده است. شاید خاصیت کارمندی از خودم نشان دادم! در یکی از مصاحبه‌ها که در مورد تخلفات حوزه شهرسازی بود، یکی از مصاحبه‌شوندگان می‌گفت برای ما واضح است که

تخلفات شهرسازی هیچ‌وقت به تخریب یا توقف ساخت‌وساز منجر نمی‌شود، به‌خصوص اگر مربوط به پروژه بزرگی باشد.

می‌خواهم بگویم بازیگران حوزه تخلف خیلی قوی هستند. با شخصی که در منطقه ۱ در بخش شهرسازی بود صحبت می‌کردیم و او می‌گفت از اینکه درمورد این حوزه و فسادهای آن حرف بزنند می‌ترسند. در حوزه شهرسازی که اسمش مافیای مسکن، مافیای بسازبفروش و این‌هاست، در مواردی که مثلاً در منطقه ۱، بدون مجوز تراکم، ساختمان ده‌طبقه ساخته‌اند، یعنی کل پروژه روی تخلف بنا شده است، هم مأموران از اینکه وارد رسیدگی به تخلف شوند می‌ترسند. چون سازنده یا مدیر پروژه به آدم بزرگی وصل است. حتی با مأموران برخورد فیزیکی می‌شود. یک پروژه متخلف دیگر هم یادم است ساخت مهدکودک برای بستگان یکی از مدیران شهرداری بود.

درواقع همان طور 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!

مصاحبه‌کننده: با توجه به توضیحات شما آیا می‌توان این‌گونه جمع‌بندی کرد که در بستر اداری ما موضوعاتی مثل

شفافیت یا گزارشگری امن تخلف بی‌معنی است؟

پریسا مختاباد: درواقع اقتصاد سیاسی ماجرا اینجا خیلی اهمیت دارد. شهرداری سیستمی است که قرار است منابع را بازتوزیع کند و درعین حال فساد بسیار زیادی دارد که از بیرون هم تأیید می‌شود و کسانی که در شهرداری هستند با نهادهای بالادستی امنیتی لینک‌های خیلی عمیقی دارند. شفافیت فقط یک دعوی بین این‌ها ایجاد می‌کند و تغییری در ساختار ایجاد نمی‌کند. 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. مثلاً من بعد از انجام آن مصاحبه‌ها برای طرح گزارشگری امن تخلف خیلی ناامید شدم. اتفاقاً من خیلی دنبال پاسخ این سؤال گشتم که «چگونه شفافیت می‌تواند منجر به مطالبه‌گری اجتماعی شود؟» و چیزی پیدا نکردم. 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 رانتی هستند و سیستم‌های غیردموکراتیک سر کار هستند موانع بیشتری وجود دارد. یک سؤال کلی این است که «اصلاً شفافیت کجا و در چه زمان به درد یک جامعه می‌خورد؟». سوئد، که من الان در حال زندگی و تحصیل در آن هستم، جایی است که خیلی از ایده‌های شفافیت از اینجا آمده و به‌نوعی سنت شفافیت اینجا وجود دارد. مثلاً اگر شما الان در آی‌پی سوئد اسم مرا وارد کنید کلی اطلاعات درباره من از جمله اینکه با چه کسی زندگی می‌کنم، متراژ خانم چقدر است و پلاک خانم چیست و امثالهم را برای شما نشان می‌دهد. تا چند سال پیش حتی حقوق افراد را هم نشان می‌داد. البته بعد از اعتراضات حقوق را از اطلاعات حذف کردند. می‌خواهم بگویم که شفافیت از سمت مردم هم پذیرفته شده است. این‌هایی که گفتم شفافیت داده‌های مربوط به شهروندان بود. شفافیت سمت دولت هم سطح خیلی بالایی دارد. در اینجا هر شهروندی می‌تواند درخواست دهد و مکاتبات ایمیلی نهادهای دولتی و نیمه‌دولتی را

بخواند و به مکاتبات دو کارمند بخش دولتی یا نیمه‌دولتی دسترسی داشته باشد. برای چنین درخواستی نیاز به دادگاه رفتن نیست. می‌تواند به یک مرجع قضایی درخواست دهد و آن‌ها هم ایمیل را در اختیارش قرار می‌دهند. دانشگاهی که من در آن تحصیل می‌کنم خصوصی است، با وجود این شهروندان به ایمیل‌های ما هم می‌توانند دسترسی داشته باشند، مثلاً ایمیل‌های من با مدیرم. در سوئد، همگی، چه شهروند و چه دولت، در معرض شفافیت هستند. در اینجا بستر اقتصادی و سیاسی شفافیت وجود دارد. البته من می‌دانم که مدتی سوئد فساد اداری زیادی داشته است. می‌خواهم بگویم ممکن است شفافیت پاسخ درست مسئله فساد در هر جایی و هر بستری نباشد.

مصاحبه‌کننده: با این توضیحات آیا شما اطلاعات منتشرشده در درگاه شفاف را مصداق شفاف‌شدن عملکرد شهرداری

تهران می‌دانید یا خیر؟

پریسا مختاباد: به نظر من موفق‌ترین پروژه پژوهشیار بود که ایده‌اش در واقع متفاوت با شفافیت بود. ایده پژوهشیار این بود که اگر ما داریم از منابع عمومی برای انجام یک پروژه پژوهشی استفاده می‌کنیم، نتایج آن هم باید در اختیار عموم قرار گیرد. مثل تلاش‌هایی که ما برای تغییر مدل کاربری سرای محلات کردیم و نتیجه نداد. ایده شفافیت در مورد پروژه‌های ۱۸۸۸ و ۱۳۷ به‌طور واضحی شکست‌خورده بود، به دلیل اینکه هیچ‌کس از آن اطلاعات استفاده نمی‌کرد. این معنی‌اش این است که مردم ابزاری برای استفاده از آن اطلاعات نداشتند. ما می‌خواستیم نهادهای مدنی از اطلاعات منتشرشده استفاده کنند، ولی نهاد مدنی‌ای وجود نداشت. یک شرکتی به نام «دقیقه» وجود داشت که اتفاقاً خیلی هم آدم‌های درست‌وحسابی‌ای بودند. من با آن‌ها صحبت کردم که روی داده‌های ۱۳۷ کار کنند. آن‌ها گفتند برای انجام چنین کاری شصت میلیون تومان می‌گیرند. همان موقع حقوق من چقدر بود؟! ساعتی خنده تومن! می‌خواهم بگویم جاهایی هم که بودند به کار ما نمی‌آمدند. قطعاً در مورد موفقیت یا عدم موفقیت پروژه‌های دیگر بچه‌های دیگر باید صحبت کنند. ولی اگر من بخوام ماجرا را تعمیم دهم این‌طور می‌گویم که سیستمی که فساد را پدید آورده از یک روابط و اقتصادی آمده که نمی‌گذارد همه چیز دیجیتال شود تا بتواند خیلی چیزها را دور بزند. ایده شفافیت اگر بخواهد جواب دهد، ما در یک سمت باید نهادهای مدنی را داشته باشیم که به دولت برای شفاف‌شدن فشار بیاورند چون داده می‌خواهند. حالا در تهران ما نمایندگان شورای شهر را داریم که بعد از انتخاب‌شدن تقریباً ارتباطی با شهروندان ندارند و، از آن طرف، نهادهای مدنی هم به آن صورت نداریم. البته در حوزه حقوق کودکان داریم و بسیار هم فعال‌اند. اما در حوزه شفافیت مالی غیر از تعدادی افراد خاص مثل یاشار سلطانی کسی نیست که مطالبه‌گر شفافیت باشد. می‌خواهم بگویم شفافیت مطالبه‌ای نبوده که از سمت نهادهای مدنی آمده باشد. این مطالبه از سمت نماینده مردم آمد که این نماینده نه وقت چندان برای بررسی این داده‌ها دارد و نه بازوی رسانه‌ای دارد. این نماینده اگر برآمده از هر چیزی به جز یک حزب اصلاح‌طلب بود، می‌توانست از این داده‌ها استفاده کند. کسانی که از احزاب اصلاح‌طلب مثل اتحاد ملت آمده بودند علاقه‌مند به کار حزبی بودند نه به کار مدنی که انتظار داشته باشیم از قبل آن‌ها مطالبه‌گری مدنی پدید آید یا کسانی باشند که بخواهند از این داده‌های منتشرشده استفاده کنند. نقدی که در سطح بالاتر وارد است این است که ما با مردم هم‌خواسته و هم‌سطح نبودیم. ما داشتیم از هوشمندسازی صحبت می‌کردیم، درحالی که مسئله مردم این بود که شهرداری از ما بیخودی پول می‌گیرد یا شهرداری مسائل مربوط به سد معبر را رسیدگی نمی‌کند. در واقع مسائل عینی‌ای که شهروندان را اذیت می‌کرد ارتباطی با کارهایی که ما می‌خواستیم در حوزه هوشمندسازی بکنیم نداشت.

یعنی مطالبه‌های مردمی این‌چنینی در سطح کوچه و خیابان وجود دارد و چیزهایی مثل هوشمندسازی یا داده‌باز و شفافیت مطالبه‌ای است که باید از سمت نهادهای مدنی طرح شود و آن‌ها هستند که باید با این داده‌ها کاری انجام دهند، وگرنه شما تصور کنید که داده‌های ۱۳۷ به چه درد شهروندانی مثل مادر من می‌خورد؟

حالا من در حاشیه 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 داشتیم یک آدمی آمده بود که تسبیح دستش بود و آیه و حدیث می‌خواند - من نمی‌خواهم نمادهای مذهبی را مسخره کنم و فقط می‌خواهم بگویم که این آدم بر همین مبنا در این جایگاه شغلی بود- و از طرفی مشخصاً آدم امنیتی‌ای هم بود. من از او راجع به یک‌سری کارها که قرار بود انجام شود پرسیدم و او گفت 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 هیچ‌انگیزه‌ای برای کار کردن در این سازمان نداشتند. تجربه من در تعامل با کارکنان این سازمان این بود که هرچه از آن‌ها می‌خواستیم جواب سربالا می‌دادند و اصطلاحاً پوست موز پرت می‌کردند!

مصاحبه‌کننده: داستان پروژه پسماند را برای ما تعریف کنید. چطور شد که این پروژه تعریف شد و ارتباطش به بحث شفافیت چه بود؟

پریسا مختاباد: پروژه پسماند انتهای سال ۹۸ و بعد از ماجرای استعفای خانم آروین طرح شد. در آن زمان قرار بر این بود که اگر کسی ایده‌ای در ارتباط با پروژه‌های تحولی دارد مطرح کند. یعنی قرار بود فارغ از موضوع کار اصلی کمیته، که شفافیت و انتشار اطلاعات بود، هر پروژه‌ای که در راستای تحول ساختاری و حل یک مشکل باشد طرح و احیاناً پیگیری شود. دقیقاً یادم نیست چرا پسماند مطرح شد. شاید چون فکر می‌کردیم مسئله مدیریت پسماند مسئله‌ای است که بازیگران اصلی آن در شهرداری هستند و در حیطه اختیارات ما خواهد بود که برایش کاری کنیم، البته بعدها متوجه شدیم بازیگران اصلی این مسئله در شهرداری نیستند یا شهرداری نهادی نیست که روی همه بازیگران آن نظارت داشته باشد یا مثلاً بازوی اجرایی‌ای داشته باشد که به تبع آن شورای شهر بتواند بازوی نظارت باشد و تغییراتی را ایجاد کند. همچنین به نظرمان تصور عمومی بر این بود که مسائلی مثل مدیریت پسماند، آلودگی هوا و به‌طور کلی محیط‌زیست شهری در حیطه وظایف شهرداری است و یک خواسته عمومی جدی از شهرداری در این حوزه‌ها وجود دارد.

از ابتدای کار تا دو-سه ماه ما مشغول بررسی این بودیم که این مسئله یک مسئله زیست‌محیطی است یا اجتماعی یا اقتصادی. درنهایت، حداقل این تیمی که من در آن عضو بودم به این نتیجه رسید که مسئله پسماند بیشتر از اینکه یک

مسئله اقتصادی باشد، یک مسئله اجتماعی است و به خصوص زباله‌گردی به‌عنوان یک مسئله در جامعه احساس می‌شود؛ در شبکه‌های اجتماعی، مصاحبه‌های سیاسی یا در شعرهایی با مضامین اجتماعی، کودک زباله‌گرد به‌عنوان یک موتیف مدام تکرار می‌شود. همچنین در آن زمان با شیوع کرونا، واکنش‌هایی نسبت به کودکان زباله‌گرد وجود داشت که این‌ها عامل انتقال هستند. فکر می‌کنم حناچی هم چنین موضعی داشت و راه‌حش حذف این نیروها بود، یعنی گفت که برای مدتی زباله‌های خشک را از داخل مخازن سطح شهر جمع نکنند و این کار در ایستگاه‌های میانی انجام شود. فکر می‌کنم دو-سه هفته‌ای این اتفاق افتاد. در آن زمان هلال‌احمر و سازمان بهزیستی به کمک سمن‌ها و یک‌سری نیروی داوطلب -یکی از دوستان من عضو آن تیم بود- کودکان زباله‌گرد را شناسایی کرده بودند و به آن‌ها آموزش مراقبت از خود در مقابل کرونا را می‌دادند. این را گفتم که شاهد دیگری بر این باشد که موضوع زباله‌گردی و پسماند بازیگران دیگری هم دارد.

فردی با گرایشات رئیس کمیته شفافیت سعی داشت برای حل این مسئله اجتماعی راه‌حل اقتصادی پیدا کند. این روش کمیته شفافیت بود. مثلاً کاری که سمیه فروغی می‌کرد، یعنی گذاشتن گلوگاه مالی برای انجام خواسته‌ها یا برای ایجاد یک تغییر. در واقع ایده این بود که اگر ما گلوگاه مالی را به فرایندها اضافه کنیم، به طوری که انجام فرایندهای مال، منوط به برآورده کردن برخی خواسته‌ها مثل تکمیل اطلاعات پروژه‌ها یا قراردادهای سامانه‌ها شود، تغییر مدنظر ما به واسطه آن خودبه‌خود رخ می‌دهد.

حالا بگذریم. پس ما مسئله را آسیب‌های انسانی و اجتماعی زباله‌گردی در نظر گرفتیم. روشی که برای حل این مسئله به کار بردیم روش انطباق تکرار شونده مسئله‌محور^{۱۴} بود. نهادی که می‌تواند از این روش استفاده کند، تا جایی که خاطر من هست، نهادی است که دارای قدرت حکمروایی است یا بخشی از شبکه حکمروایی است. اینکه نهاد حکومتی چقدر زور دارد و تا چه حد می‌تواند بنا به زورش بازیگرانش را بچیند خیلی مهم است.

این روش چند مرحله دارد. مرحله اول این است که ما مسئله‌ای را که حس می‌کنیم تعریف کنیم. اینکه ساخت مسئله را چه کسی تعریف می‌کند هم خیلی مهم است. مثلاً ساخت مسئله‌ای که من به‌عنوان کسی که در کمیته شفافیت شورای شهر هستم تعریف می‌کنم با ساخت مسئله‌ای که یک فعال مدنی تعریف می‌کند متفاوت است. پس خواه‌ناخواه مسئله از سمت نهاد حکمرانی -شورای شهر- دارد تعریف می‌شود. بعد از تعریف مسئله باید آن را به چند زیرمسئله بشکنیم که به این کار در اصطلاح تیغ ماهی می‌گویند. مثلاً یک تیغ ماهی مسئله اجتماعی پسماند پایین‌بودن قدرت چانه‌زنی زبله‌گردان بود. تیغ ماهی دیگر تبعیت نکردن پیمانکاران از دستورالعمل‌ها و یک تیغ ماهی دیگر ناکارآمدی نهادهای نظارتی بود. بعد از کشیدن مدل تیغ ماهی و تفکیک مسائل از هم، به این فکر می‌کنیم که در هر کدام از این زیرمسئله‌ها، ما چه کاری می‌توانیم انجام دهیم. در این موضوع 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. از طرف دیگر، برای ارتباط گرفتن با معاونت اجتماعی شهرداری بارها از دفتر خانم آروین تماس گرفته شد. چون معاون شهردار زمانی استاد من بود خودم

^{۱۴} PDIA: Problem Driven Iterative Adaptation

هم ایمیل دادم و رزومه فرستادم و خلاصه‌ای از کاری که می‌خواستیم انجام دهیم را برایش فرستادم ولی او حاضر به دیدار نشد. البته او با کمیته شفافیت خوب نبود و فکر می‌کرد کمیته دارد به همه چیز ضرر می‌زند! می‌خواهم بگویم در این طرح مسئله، ما به خاطر جایگاهی که داشتیم خیلی نمی‌توانستیم با بازیگران دیگر پیوند درستی داشته باشیم. تیم و قدرت اجرایی مان هم محدود بود. خیلی مهم است که برای هر یک از راهکارهایی که برای هر کدام از تیغ‌های ماهی می‌دهی چقدر قدرت اجرایی داری و ما قدرت اجرایی لازم را نداشتیم. وقت هم کم بود. تقریباً سال آخر شورای پنجم بود. شاید برای به نتیجه رسیدن چنین پروژهای لازم بود که کار از ابتدای دوره پیگیری شود.

در نهایت ما به سمت این رفتیم که ببینیم چه کاری می‌توانیم با استارت‌آپ‌ها انجام دهیم و همچنین اینکه چه اصلاحاتی را روی طرح جامع پسماند^{۱۵} پیشنهاد دهیم، یعنی همان روال معمولی که کمیته شفافیت در رابطه با هر طرح دیگری انجام می‌داد. البته در مورد طرح جامع پسماند، به دلیل مبلغ کلانی که برایش پرداخت شده بود و اینکه دست‌اندرکاران آن همگی به اصطلاح متخصص بودند، امکان اعمال نظر و تغییر، حداقل در آن زمان، نبود. در مقایسه، مثلاً نظراتی که ما در کمیسیون و صحن روی یک طرحی در حمایت از معلولان یا چیزی شبیه به آن که به دست کمیته شفافیت رسیده بود دادیم اعمال شد.

من نمی‌دانم با تغییر رویکرد می‌توانستیم کار مؤثرتری انجام دهیم یا نه. باید بیشتر فکر کنم و شاید در ادامه جلسه مصاحبه چیزی به ذهنم برسد. ولی این را می‌دانم که وقت و هماهنگی مان کم بود و تعداد نیروهایمان برای پیش بردن پروژهای به این بزرگی هم محدود بود.

درباره ارتباط این پروژه به کمیته شفافیت هم باید بگویم که ایده اصلی این بود که اگر اقتصاد غیررسمی جمع‌آوری پسماند خشک به اقتصاد رسمی تبدیل شود و در واقع از حالت زیرزمینی و غیررسمی بیرون بیاید، مسئله تا حد زیادی حل خواهد شد.

مصاحبه‌کننده: پروژهای دیگر کمیته شفافیت از جنس انتشار اطلاعات بوده است اما پروژه پسماند، با اینکه همان‌طور که گفتید با اقتصاد غیررسمی و به نوعی عدم شفافیت مرتبط بود، ولی به‌رحال با سایر پروژه‌ها متفاوت بود. چه اتفاقی موجب شد چنین پروژه متفاوتی تعریف شود؟

پریسا مختاباد: فکر می‌کنم اتفاق اصلی یک اتفاق اجتماعی بود، منظورم آبان ۹۸ و بعد هم ماجرای هواپیمای اوکراینی است. بعد از ماجرای هواپیما یک بازنگری در همه پروژه‌ها انجام شد. برداشت من از صحبت‌های خانم آروین بعد از ماجرای احتمال استعفایش این بود که یک‌جورهایی به ما کارشناسان می‌گویند این پروژه‌ها، یعنی پروژه‌های جاری در کمیته، را رها کنید، این پروژه‌ها به جایی نمی‌رسند، فایده ندارند.

در آن زمان یک‌جوری توجه ما به اقتصاد سیاسی جلب شد، یعنی سیاست‌هایی که مثلاً باعث به‌وجود آمدن اقتصاد غیررسمی می‌شود، که خب بعد هم پروژه پسماند تعریف شد. به نظرم بعد از اتفاقات نیمه دوم سال ۹۸، گسستی بین پروژه‌های قبل و بعد اتفاق افتاد. حداقل برای من که این‌جوری بود.

^{۱۵} طرح جامع پسماند شهر تهران، مصوب ۱۴۰۰/۰۱/۲۲

مصاحبه‌کننده: شما در ابتدای توضیحاتتان راجع به پروژه پسماند تعبیری به کار بردید که نقل به مضمونش این است که می‌خواستید در این پروژه یک مسئله عمده یا عمومی را حل کنید. آیا خود پروژه شفافیت به معنای انتشار عمومی اطلاعات درصدد حل یک مسئله عمده نبود؟

پریسا مختاباد: فکر می‌کنم قبل‌تر هم راجع به این موضوع صحبت کردیم که شفافیت پاسخی است به فساد در یک زمینه و بستر خاص و در ایران نیازموده است. همان سال‌هایی که کمیته شفافیت شروع به کار کرد، شفافیت به‌عنوان یک رویکرد یا راهکار در نهادها و جاهای دیگر ایران از سوی نیروهای سیاسی معتدل و میانه هم مطرح شد اما راهکاری امتحان‌نشده بود، یعنی خود مطرح‌کنندگان و پیشنهاددهندگان آن هم دقیق نمی‌دانستند چه خواهد شد. فرض بر این بود که با وجود شفافیت، دانش نیروهای اجتماعی بیشتر خواهد شد و این خود به کاهش فساد خواهد انجامید. اما این یک فرض است و من در عمل ندیده‌ام که شفافیت به تعبیری بینجامد. می‌توان شفافیت را به‌عنوان یک اصل کلی پذیرفت و دولت و نهادهای حکمرانی را موظف به رعایت شفافیت کرد، ولی نمی‌توان آن را راه‌حل یک مسئله ساختاری یا ایجاد تحول ساختاری دانست.

مصاحبه‌کننده: کمی قبل‌تر راجع به این گفتید که در جلساتی با نهادهای مردمی، آن‌ها از تجربه‌های تلخشان از کار ردن با شهرداری می‌گفتند. کمی راجع به این تجربه‌ها توضیح می‌دهید؟

پریسا مختاباد: بله. 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. این دقیقاً کاری بود که ما هم می‌خواستیم انجام دهیم! ما هم در جریان پروژه پسماند می‌خواستیم آن‌ها را برای کمک به پیشبرد پروژه جذب کنیم. البته فرقی این بود که ما از آن‌ها راجع به طرح جامع پسماند نظر می‌خواستیم و دوست داشتیم نظرات آن‌ها را داشته باشیم و به دست‌اندرکاران طرح جامع نظرات و پیشنهادهایشان را منتقل کنیم. می‌گفتند هر بار که مدیر جدید می‌آید از ما دعوت می‌کنند و جلسه‌ای برگزار می‌شود و همین.

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. مثلاً در موضوع کودکان کار، هر از گاهی شهرداری بگیروبندهایی راه می‌لندازد. این قبیل اقدامات، یعنی رویکرد پلیسی و گرفتن کودکان کار و زندانی کردن آن‌ها و عدم اجازه به نهادهای مردمی برای ورود به موضوع، باعث می‌شود که موضع این نهادها نسبت به شهرداری قهر و عدم همکاری باشد.

مصاحبه‌کننده: شما در پروژه پسماند با کمیسیون سلامت شورا هم تعامل داشتید؟

پریسا مختاباد: کمیسیون سلامت جایی بود که طرح جامع باید در ابتدا به تصویب آن می‌رسید تا بعد در صحن به رأی گذاشته شود. تعامل ما با کمیسیون سلامت بسیار محدود بود، مثلاً ماهی یک بار با آن‌ها در تماس بودم و از کارهایی که قبلاً انجام داده بودند می‌پرسیدم.

من به عنوان مدیر پروژه پسماند از طرح جامع پسماند شهرداری کم‌اطلاع بودم و به نظرم کم‌کاری کردم. یعنی خیلی دیر متوجه وسعت این طرح شدم. فکر می‌کردم این هم یک طرحی است و یک موقعی به دست ما می‌رسد و ما هم می‌توانیم تغییراتی روی آن بدهیم. در واقع در جریان این میزان پولی که شهرداری داشت بابت آن می‌داد نبودم. خب به خاطر هزینه‌ای که برایش شده بود اعمال نظر روی آن و تغییردادنش سخت بود. شاید اگر با کمیسیون سلامت بیشتر در ارتباط بودیم، می‌توانستیم چیزهایی را تغییر دهیم.

مصاحبه‌کننده: بین شما و کمیسیون سلامت در بحث مدیریت پسماند همسویی وجود داشت یا فاصله داشتید؟

پریسا مختاباد: دغدغه کمیسیون سلامت بیشتر ماجرای پسماند تر بود و مسئله‌اش این بود که چطور مخازن زباله سطح شهر را جمع‌آوری کنیم. در نتیجه همسویی وجود نداشت و من هم کسی نبودم که بتوانم همسویی ایجاد کنم. شاید این کاری بود که اگر می‌خواستیم انجام دهیم، باید خانم آروین انجام می‌داد. بیشتر ارتباط ما با کمیسیون سلامت هم در زمینه به‌اشتراک گذاشتن اطلاعات بود تا تلاش برای تعامل دوطرفه در خصوص خود پروژه پسماند. مثلاً کارشناس‌هایشان در مورد اقداماتی که قبلاً در زمینه پسماند انجام داده‌اند به ما توضیح می‌دادند یا ما از طریق آن‌ها با کسانی در وزارت کار که قبلاً در زمینه کودکان زباله‌گرد کار انجام داده بودند لینک شدیم.

مصاحبه‌کننده: اینکه کمیته شفافیت و شهر هوشمند به حوزه پسماند که حوزه تخصصی کمیسیون سلامت است وارد

شده بود بین کمیسیون و کمیته رقابت ایجاد نکرد؟

پریسا مختاباد: نه. اصولاً اگر خاطرتان باشد در شورای شهر، به خصوص در بدنه، همیشه از اینکه یک نفر گوشه کاری را بگیرد استقبال می‌کردند، به خصوص اگر آن کار «نوشتن» بود! یاد می‌آید که طرح‌هایی بودند که به لحاظ موضوعی هیچ ارتباطی به کمیته شفافیت نداشتند ولی از سمت ما ارائه می‌شدند چون در کمیته شفافیت یک عده‌ای بودند که برخلاف بقیه حوصله نوشتن داشتند!

مصاحبه‌کننده: با کدام نهادهای مدنی ارتباط گرفتید؟

پریسا مختاباد: انجمن حمایت از حقوق کودکان بود. با سمانه اصغری - که الان زندان است - در ارتباط بودیم. شبکه یاری کودکان که مجموعه‌ای سیال بین ان‌جی‌اوه‌های^{۱۶} فعال در حوزه کودکان است. این ان‌جی‌اوها بین خودشان درگیری‌هایی دارند، ولی اگر بخواهند با هم کاری انجام دهند می‌توانند و نیرو هم به قدر کافی دارند. می‌خواستیم با جمعیت امام علی هم ارتباط بگیریم که مصادف با زمانی شد که داشتند اعضایش را می‌گرفتند و در حال انحلال بود. در آن شرایط ما نمی‌توانستیم به راحتی با جایی که در حال انحلال بود و اعضایش داشتند دستگیر می‌شدند ارتباط بگیریم و آن‌ها هم متقابلاً به ما که از شورای شهر بودیم بی‌اعتماد بودند. نهایتاً ما جلسه‌ای با حضور نمایندگان از این ان‌جی‌اوها و جمعیت امام علی و خانم آروین برگزار کردیم و به هر حال تا حدی با آن‌ها ارتباط گرفتیم. به نظرم مشکل اصلی^{۱۷} نحوه تعریف کار با آن‌ها بود. کسانی که فعالیت‌های مدنی دارند در فهم مسئله بسیار خوب هستند و نیاز را به خوبی متوجه می‌شوند، ولی مشکل در ترجمه خواسته‌های آن‌ها به یک راهکار اجرایی است. این ترجمه را یکی باید انجام می‌داد که

^{۱۶} ان‌جی‌او (Non Governmental Organization) سرواژه انگلیسی سازمان غیردولتی است که در فارسی، معمولاً، معادل سمن (سازمان مردم‌نهاد) برای آن به کار می‌رود.

ما نتوانستیم این کار را انجام دهیم. مثالش این است که «کودک کار نباید وجود داشته باشد». اگر خواسته اجتماعی این است، دیگر موضع عضو شورای شهر به عنوان نماینده مردم نباید این باشد که حالا که زباله گردی کودک وجود دارد، پس ما بیاییم شرایط کار را برایشان بهتر کنیم. به نظر من این خواسته باید به این ترجمه شود که ما چطور می توانیم نهادهای مدنی را به خیریه ها یا جاهای پولدار در دولت وصل کنیم تا بتوانیم ماجرای مالی خروج کودکان از زباله گردی را به یک جایی برسانیم یا از امکانات شورای شهر استفاده کنیم و یک مدرسه کار ایجاد کنیم یا با سازمان فنی و حرفه ای رایزنی کنیم که به این کودکان به صورت ویژه آموزش هایی دهد تا بتوانند در بزرگسالی به کارهای فنی روی آورند. ما نتوانستیم این کارها را انجام دهیم. اینکه ما تحت عنوان شورای شهر از نهادهای مدنی خواسته هایشان را بپرسیم و بعد بعضی از آن ها را که بسیار حیاتی هم هستند نادیده بگیریم باعث ایجاد بی اعتمادی می شود. خواسته های آن ها واضح است. آن ها آسیب ها و مریضی هایی را که به کودکان وارد می شود به خوبی دیده و لمس کرده اند. این ایده که صرفاً شرایط کار کودکان زباله گرد را مناسب تر کنیم، ترجمه اجرایی خواسته مردم نیست.

مصاحبه کننده: در پروژه پسماند مسئله زباله گردها فقط به کودکان منحصر نبود، درست است؟

پریسا مختاباد: مسئله فقط کودک زباله گرد نبود، ولی تعداد کودکان، اگر تعریف کودک را فرد زیر ۱۸ سال در نظر بگیریم، خیلی زیاد است. فکر می کنم بیش از ۵۰ درصد باشد. به نظر می آید جامعه هم حساسیتی به این موضوع ندارد که یک فرد مثلاً بیست و پنج ساله بدون ابزار مناسب در حال زباله گردی است و در مقایسه با حساسیتی که در مورد کودکان وجود دارد، زباله گردی بزرگسالان از نظر اجتماعی بحران نیست.

مصاحبه کننده: آیا این جمع بندی یا راه حل بعد از پایان پروژه برای شما روشن شد یا در طول کار روشن شد و در راستای آن تلاش هم کردید ولی به نتیجه نرسید؟

پریسا مختاباد: در مجموع، برآیند نظر تیم این نبود که به سمت ایده آل حذف کودکان زباله گرد نرویم. در بین اعضا کسانی بودند که به نظرشان نمی شد پدیده کودکان کار را حذف کرد و کسانی هم بودند که نظری عکس این داشتند. اما امکاناتمان خیلی کم بود. مثلاً یکی از اعضای تیم پیشنهاد راه انداختن یک کمپین با استارت آپ های حوزه پسماند را داشت. ایده این بود که به جای اینکه در ازای خرید پسماند از مردم به شان پودر ماشین لباس شویی و گل و از این جور چیزها بدهیم، استارت آپ هایی را تبلیغ کنیم و بگوییم این ها بخشی از درآمدشان را به ان جی اوهای حمایت از کودکان کار می دهند. به این ترتیب در صورتی که شهروندان زباله هایشان را به این استارت آپ ها بدهند در حل مسئله زباله گردی کودکان سهمیم خواهند بود. برای راه انداختن چنین کمپینی نیاز به نیروهایی بود که ما نداشتیم. مثلاً ما گرافیک نداشتیم و به طور کلی اجرای ایده از توان اجرایی تیم ما خارج بود. بنابراین در طول پروژه ایده های این چنینی وجود داشت ولی امکاناتمان برای اجرا کم بود.

من یک نکته دیگر هم بگویم. به هر حال من مسئول این پروژه بودم و خیلی از این به نتیجه نرسیدن ها تقصیر من است و به ناتوانی من ربط دارد، ولی در دفاع از خودم هم بگویم که پروژه های من متنوع بودند و ممکن بود من در هفته نرسم که مثلاً بیشتر از هشت ساعت روی پروژه پسماند وقت بگذارم. من هم زمان درگیر پروژه های ۱۳۷ و ۱۸۸۸ بودم. از آن طرف طرح هایی از کمیسیون های دیگر به دست من می رسید که باید برای بررسی آن ها هم زمان زیادی می گذاشتم.

مثلاً یک طرح جدید می‌فرستادند و من باید این را با نسخه قبلی تطبیق می‌دادم، با دیگران راجع به آن صحبت می‌کردم و نظرات آن‌ها و نظرات خودم را جمع‌بندی می‌کردم و طرح را بازنویسی می‌کردم.

مصاحبه‌کننده: اگر به عقب برمی‌گشتید و دوباره می‌خواستید این پروژه را انجام دهید چه کارهای دیگری انجام می‌دادید یا کدام کار را انجام نمی‌دادید؟

پریسا مختاباد: فکر می‌کنم ما الان یک چیزهایی می‌دانیم که آن موقع نمی‌دانستیم. ما سعی کرده بودیم تمام تحقیقاتی را که قبلاً انجام شده بود مطالعه و فیش‌برداری کنیم. یعنی با یک دانش عمومی وارد پروژه شدیم. اما در طول پروژه یک چیزهایی به هم گره خورد و تبدیل به مسئله حل‌نشده شد. یک‌سری از راه‌ها را نباید می‌رفتیم و یک‌سری از کارها را هم باید انجام می‌دادیم که ما این‌ها را در طول پروژه و با تجربه کردن متوجه شدیم. با فرض به عقب برگشتن و شروع دوباره، باید یک زمانی بگذاریم و این تجربه‌ها را مرور کنیم و مسیر را دوباره تعریف کنیم. مثلاً فکر می‌کنم اگر تمام تلاشمان را می‌کردیم می‌توانستیم ایده کمپین با استارت‌آپ‌ها را اجرایی کنیم؛ یا آن نامه‌ای که آقای شریفی فرد پیشنهاد داد از طرف خانم آروین خطاب به وزارت صنعت و معدن بزنیم را می‌زدیم. منظورم این است که اگر به اینجا رسیده بودیم که این مسئله حل‌نشده و دارای ابعاد زیادی است باید راهکارهای مختلف را با قدرت بیشتری پیش می‌بردیم و همه را امتحان می‌کردیم.

مصاحبه‌کننده: ماجرای نامه‌زدن به وزارت صمت چه بود؟

پریسا مختاباد: نامه‌ای خطاب به وزیر صنعت و معدن نوشتیم ولی نفرستادیم. محتوای نامه هم این بود که با توجه به قانون مدیریت پسماندها^{۱۷}، اعطای مجوز و نظارت بر استارت‌آپ‌های تفکیک پسماند باید از شهرداری سلب و به وزارت صنعت و معدن واگذار شود.

مصاحبه‌کننده: چرا نامه را نفرستادید؟

پریسا مختاباد: به نظر خانم آروین کار مؤثری نبود. البته اگر به نظر ما مؤثر بود و تأکید روی فرستادنش می‌کردیم، خانم آروین با فرستادنش موافقت می‌کرد. من کم‌کاری کردم! البته این نکته هم بود که از نظر ساختاری جایگاه خانم آروین به‌عنوان نماینده شورای شهر از وزیر پایین‌تر بود و مشخص نبود که در این شرایط نامه‌زدن به صورت تک‌نفره جواب بدهد یا خیر، ولی می‌توانستیم امتحان کنیم. شاید هم می‌شد از خانم آروین بخواهیم که با کمیسیون سلامت لابی کند. این کار نیازمند این بود با کمیسیون همسو شویم.

مصاحبه‌کننده: برداشت من از مجموعه صحبت‌ها درباره این پروژه این است که انگار پروژه پسماند یک پروژه اکتشافی بود. انگار آن انرژی و عزمی که در پروژه‌های دیگر وجود داشت که حتماً تغییر و اصلاحی رخ دهد، در این پروژه نبود. آیا این برداشت درستی است؟

پریسا مختاباد: من فکر می‌کنم رویکرد مسئله‌محور یک کار اکتشافی هست، ولی درمورد نبود عزم و اراده موافق نیستیم. این پروژه برای دوره کاری‌ای از کمیته است که خانم آروین مدیریت پروژه‌ها را به‌طور کامل به کارشناسان واگذار کرده

^{۱۷} قانون مدیریت پسماندها، مصوب سال ۸۳

بود و هر جا که ما می‌خواستیم، ورود می‌کرد. شاید این هم مؤثر بوده باشد. به نظرم عزم و اراده وجود داشت، مسئله اصلی ندانستن و نتوانستن بود.

مصاحبه‌کننده: شما نماینده خانم آروین در ستاد هماهنگی شورایاری‌ها هم بودید. آنجا چه می‌کردید؟

پریسا مختاباد: کار اصلی‌ای که ما در رابطه با شورایاری انجام دادیم تدوین طرحی با عنوان «ساماندهی سراهای محلات» بود. مسئله این بود که در مصوبه شورایاری دقیقاً مشخص نبود که نسبت سرای‌های محله با شورایاری چیست. ایده ما این بود که سرای محلات ظرفی برای فعالیت‌های مدنی شهروندان شود. مسئله دیگری که در طرح مدنظر ما بود توقف استفاده تجاری از سرای محلات بود. درست است که در سرای محلات فعالیت‌هایی مثل برگزاری کلاس برای توانمندسازی مردم محله انجام می‌شد، ولی یک‌جورهایی دکان شده بود. فضای سرای محله اجاره داده می‌شد و معلوم هم نبود پولش به کی می‌رسد. به مدیر محله می‌رسد؟ به رئیس شورایاری می‌رسد؟

یادم می‌آید یک بار ما داشتیم از سرای محله باغ فیض رد می‌شدیم. باغ فیض سرای محله زیبایی دارد. بخشی از آن را گل‌فروشی کرده بودند. ما می‌خواستیم از یک طرف آن رد شویم که کسی با تشر به مامان من گفت از آن طرف رد نشوید، از یک طرف دیگر رد شوید.

یعنی می‌خواهم بگویم ما در واقع آمده‌ایم فضاهای شهری عمومی که قبلاً پارک بودند را خصوصی کرده‌ایم. آدم باید گریه کند و بزند توی سر خودش که فضاهای عمومی شهری که برای همه بوده را به فضای ساخت‌وساز تبدیل کرده‌ایم و بعد هم آن را خصوصی کرده‌ایم و داده‌ایم به یک قشر خاص که با مدیریت محله لینک داشته‌اند. استفاده تجاری از سرای محلات و، به تبع آن، وسیع شدن دموکراسی‌هایشان مشکل دیگری هم ایجاد کرده بود و آن این بود که حدود دو-سه هزار نفر در دوره‌ی قالیباف در سرای محلات مشغول به کار شده بودند. این افراد ذیل آرم شهرداری کار می‌کردند اما قرارداد کاری نداشتند. طبق قانون کار ایران، اگر تو قرارداد نداشته باشی، قراردادت تمام‌وقت محسوب می‌شود و پدر کارفرما درمی‌آید. یعنی این‌ها می‌توانستند با شکایت از شهرداری به راحتی استخدام شهرداری شوند و یک تعداد افتضاحی به بدنه شهرداری اضافه شود. این مسئله همه را در سمت شورا مشوش کرده بود. میرلوحی^{۱۸} و بقیه می‌گفتند هر جا جلوی ضرر را بگیریم منفعت است. همین‌جا باید بایستیم و تکلیف این چند هزار نیروی انسانی را مشخص کنیم و از آن طرف هم سرای محلات را غیرتجاری کنیم که بیشتر از این درگیر این ماجراها نشویم.

پیشنهاد اولیه من و خانم آروین برای اصلاح این وضعیت یک حالت میانه‌ای بود، به این صورت که همه مستأجرهای فعلی بروند بیرون و غرفه‌ها با رزرو قبلی و به صورت کوتاه‌مدت و ساعتی -مثلاً یکی- دو ساعت در روز- اجاره داده شود. این طرح را بارها بازنویسی کردم و در ستاد شورایاری از آن خیلی استقبال شد و گفتند که خیلی خلاقانه است و این جور صحبت‌ها، اما در ادامه، در جلسات نمایندگان شورا که عضو ستاد هماهنگی شورایاری‌ها بودند، تصمیم بر آن شد که سرای محلات بالکل حق هیچ بهره‌برداری اقتصادی در ازای در اختیار گذاشتن امکاناتشان نداشته باشند و ساکنان محله هم با نوبت‌گیری و به صورت ساعتی از امکانات سرای محله استفاده کنند. الان که فکر می‌کنم، این کار از پیشنهاد ما هوشمندانه‌تر و درست‌تر بود.

^{۱۸} سید محمود میرلوحی، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران و رئیس کمیته «اقتصادی و تنظیم مقررات شهری» ذیل کمیسیون «برنامه و بودجه»

خلاصه پس دعوای ما در رابطه با شوراییاری دو محور کلی داشت، یکی خارج شدن سرای محلات از نظارت شهرداری و دیگری غیرتجاری شدن آن. در نهایت طرح با یک رأی اختلاف تصویب نشد و یکی از بهترین اتفاق‌هایی که می‌توانست در زمینه مشارکت شهروندی بیفتد نیفتاد. لابی‌گر اصلی بر ضد طرح هم رئیس دفتر مدیریت محله^{۱۹} بود. دفتر مدیریت محله بخشی در شهرداری است که بودجه بیست‌میلیاردی دارد و سرای محلات ذیل آن قرار دارد و رئیس آن از فارغ‌التحصیلان علوم اجتماعی و فرد بسیار بی‌ادبی بود که با اعضای اصلی یکی از احزاب اصلاح طلب هم نسبت داشت. این فرد برای اینکه کنترل این سراهای محلات از زیر این دفتر نرود و به ستاد شوراییاری نرسد با اعضای شورا ضد طرح لابی کرد. حالا اصلاً آن حزب چیز مهمی نیست که بگوییم مثلاً یک مافیا هستند یا چنین چیزی، ولی خود مدیر دفتر محله خیلی فرد جاه طلبی بود. این هم جالب است که ویژگی‌های فردی چقدر می‌تواند اثرگذار باشد. یعنی تجربه من این است که پیشبرد کارها در جایی مثل شورا و شهرداری خیلی خیلی فردمحور است. همان طوری که خانم آروین در جلسات توان این را داشت که بقیه را اقناع کند و برنده شود، مدیر دفتر محله هم، به پشتوانه حزبی و جاه طلبی شخصی خودش، توان این را داشت که برای پیشبرد خواسته‌هایش لابی‌گری کند و این طرح با اختلاف یک نفر شکست خورد. یعنی یک رأی نیامورد. این بزرگ‌ترین کاری بود که قرار بود ما در رابطه با شوراییاری انجام دهیم که نشد. بعد از این شکست خانم آروین به من گفت من دیگر از تو در رابطه با شوراییاری‌ها انتظاری ندارم و تمام شد و رفت. ما عطای شوراییاری را به لقایش بخشیدیم و فهمیدیم که نمی‌توانیم کاری انجام دهیم.

مصاحبه‌کننده: چرا این ماجرا این قدر محوری بود؟

پریسا مختاباد: به خاطر اینکه اصل اهمیت شوراییاری به ایجاد مشارکت شهروندی بود. اما در واقع شوراییاری تبدیل شده بود به یک نهاد غیرمردمی که نسبتش با سرمایه و پولی بود که در سرای محلات تقسیم می‌شد و نه ایجاد مشارکت. برای مثال، من شوراییار می‌آمدم مثلاً یک مغازه را روی کاغذ به یک نفر بیست میلیون اجاره می‌دادم و تازه در واقعیت از او شصت میلیون می‌گرفتم. می‌خواهم بگویم این فساد بود که ما فکر می‌کردیم مانع از این است که سرای محله به یک شورای محله تبدیل شود. این قدر انگیزه مالی برای شوراییاران بالا بود که اگر نمی‌توانستیم آنجا را غیرتجاری کنیم، وجه مشارکتی شوراییاری و سرای محله برای شوراییاران ارزشی پیدا نمی‌کرد.

مصاحبه‌کننده: خود اعضای ستاد هماهنگی شوراییاری با این ایده (غیرتجاری کردن سرای محلات) موافق بودند؟

پریسا مختاباد: بله، اعضای ستاد شوراییاری موافق بودند جز یک نفر که رأی موافق همان فرد می‌توانست باعث تصویب طرح شود. معمولاً در شورا این طور بود که اگر نظر تخصصی کمیسیون یا ستادی موافق یا مخالف چیزی بود، بقیه اعضای شورا هم به این نظر تخصصی اعتماد می‌کردند، ولی در این مورد، به خاطر لابی‌گری‌های مدیر دفتر محله، این اتفاق نیفتاد.

مصاحبه‌کننده: اگر می‌خواستید همین ماجرای شوراییاری را دوباره پیگیری کنید، چه تغییری در تعریف یا نحوه پیشبرد کار می‌دادید؟

^{۱۹} منظور مصاحبه‌شونده «ستاد مدیریت محله» است که دبیرخانه آن ذیل معاونت فرهنگی و اجتماعی شهرداری دارد.

پریسا مختاباد: اگر خانم آروین می‌توانست این ماجرا را در حزب اتحاد ملت پیگیری کند که لابی مدیر دفتر محله نگیرد یا با اعضای دیگر بیشتر حرف می‌زد شاید جواب می‌گرفتیم. اما فکر نمی‌کنم من به‌عنوان کارشناس کار خیلی متفاوتی می‌توانستم بکنم، چون قرار بود تغییری انجام شود که واقعاً به شورا و اینکه چه تصمیمی بگیرد ربط داشت. اتفاقاً ما در فضای کارشناسی خیلی متحد بودیم. من فقط یک سال آنجا بودم ولی برخی کارشناسان شورایاری مثلاً بیست-سی سال بود که آنجا بودند و از همه چیز هم بسیار ناامید بودند. امید داشتند که شاید بتوانیم این تغییر را به سرانجام برسانیم و همه هم یک‌دل و یک‌صدا پشتیبان طرح بودند. این کارشناس‌ها خیلی هم کارشناس‌های باشعوری بودند. خلاصه کارشناس‌ها خیلی همدل بودند و ما همدلی بسیاری از اعضای ستاد مثل میلانی و مسجدجامعی را هم داشتیم. نمی‌دانم این‌ها چرا قدرت تأثیرگذاری نداشتند.

مصاحبه‌کننده: این هم سؤال جالبی است. رأی‌ها آن موقع علنی بود؟

پریسا مختاباد: بله.

مصاحبه‌کننده: ثبت الکترونیکی هم می‌شد؟ یعنی کاملاً مشخص می‌شد چه کسی چه رأیی داده است؟

پریسا مختاباد: بله، خیلی سریع همه فهمیدند که چه کسی موافق یا مخالف رأی داده. بعد از این ماجرا، نایب‌رئیس ستاد شورایاری یک بار شورایاران را به سالنی در شورا دعوت کرد. معاون فرهنگی و اجتماعی وقت شهرداری هم آمده بود و درواقع این اولین برخوردش با شورایاران بود. شورایاران شروع کردند به فحش دادن به او چون، بنا بر برداشت خودشان، فکر می‌کردند طرحی که در شورا رأی نیاورد قرار بوده اختیارات آن‌ها را زیاد کند و الان سرای محلات از دستشان درآمده. حالا ما نمی‌خواستیم سرای محلات را بدهیم دست شورایاری. ما اتفاقاً داشتیم شورایاری را خلع مالی می‌کردیم، ولی برداشت آن‌ها چیز دیگری بود. طرح هم که تصویب نشد، سرای محلات کماکان دست شهرداری ماند و شهرداری بعد از آن ماجرا یک‌جورهایی شورایاران را از سرای محلات بیرون می‌کرد. خلاصه اصلاً دبیر ستاد چنین جلسه‌ای را ترتیب داده بود که این‌ها بیایند و فحش بدهند. من که تماماً از رفتار این‌ها سرخ شده بودم. باورتان نمی‌شود چه رفتارهای زشتی از این‌ها دیدم. این‌ها یک‌سری آدم بی‌سروپا بودند. قطعاً نه همه‌شان. ولی یک‌سری که قدرتمندتر بودند اصلاً ما را به‌عنوان شورا به رسمیت نمی‌شناختند. خلاصه در آن جلسه، یک‌سری فحش به اصلاح‌طلب‌ها دادند و یک لات‌ولوت‌بازی‌ای درآوردند که من مانده بودم. مثلاً می‌گفتند همین؟ به ما یک ساندیس و کیک دادید؟

من اگر بودم هیچ‌وقت این کار را نمی‌کردم که چنین جلسه‌ای بگذارم و شورایاران را این شکلی به شورا و شهرداری نمایش بدهم، ولی نایب‌رئیس ستاد شورایاری به‌خاطر اینکه آدم دیوانه‌ای بود این کار را کرد. یعنی این‌جوری نبود که خود ستاد شورایاری یک بافت استعلایی داشته باشد. من خیلی موقع‌ها می‌دیدم که اعضای ستاد بلد نبودند دو خط بنویسند. خیلی عجیب بود. یا آدم‌هایی را می‌دیدم که کمترین درکی از مشارکت یا انگیزه‌ای برای ایجاد مشارکت نداشتند. درکشان از مشارکت چه بود؟ اینکه در سرای محله برنامه بگذارند و مردم بیایند در برنامه شرکت کنند. حالا برنامه چیست؟ کیک و ساندیس می‌دهیم، به یکی هم می‌گوییم دلک‌بازی دریاورد، خاله شادونه هم بیاید شما را بخنداند. در بهترین حالت، تعریفشان از مشارکت این بود. بعد مثلاً آدم‌هایی بودند که می‌دیدم سر غذایی که شورای شهر دارد مجانی به‌شان می‌دهد دعوا می‌کردند یا همین‌جور پاداش پشت پاداش بود که می‌گرفتند. هر ماه به‌شان دو-سه تومن پول می‌دادند. یعنی می‌خواهم بگویم شرم هم خوب چیزی است. تو هر ماه داری پول می‌گیری، بس است!

مصاحبه‌کننده: کمی دربارهٔ تجربهٔ کار در کمیته صحبت کنید. فکر می‌کنید نقاط ضعف و قوت کمیتهٔ شفافیت چه بود؟

پریسا مختاباد: من بچه‌های کمیتهٔ شفافیت را خیلی دوست دارم. به نظرم مهم‌ترین کاری که خانم آروین انجام داده بود این بود که یک جمع و شبکه‌ای را تشکیل داده بود. اینکه بیشتر این جمع دختران جوان بودند هم نکتهٔ مهمی است. اینکه ما می‌توانستیم به ساختمان شورا برویم و کار کنیم هم خیلی خوب بود. من می‌دانم که در دورهٔ قبل‌تر از ما فضا خیلی بسته‌تر بود.

من به‌عنوان کسی که جامعه‌شناسی خوانده بودم و بعد هم مطالعات شهری، قبل از اینکه با کمیته همکاری کنم، در معاونت اجتماعی شهرداری تهران همکار پروژهٔ لتاف (ارزیابی تأثیرات اجتماعی و فرهنگی) شده بودم. آن پروژه را شخصی از شهرداری گرفته بود و رابط من ایشان بود. کلاً یک‌سری از افراد کارشان همین است که واسطهٔ پروژه‌گرفتن از شهرداری باشند. من به‌عنوان پژوهشگر در آن پروژهٔ بیست‌وپنج‌میلیونی مشغول شدم. همهٔ کارها را عملاً من انجام می‌دادم. بعد از چهار ماه، دو میلیون تومان به من دادند و بعد دوباره با فاصلهٔ دو ماه دو میلیون دیگر دادند. خلاصه در این‌گونه پروژه‌های شهرداری پژوهشگر خیلی بی‌پناه است. یک‌سری دلال و پیمانکار پروژه‌ها را می‌گیرند و می‌دهند دست یک نفر دیگر و اعتبار و همه‌چیزش هم برای پیمانکار است. خلاصه در آن پروژه‌ای که گفتم، نهایتاً یک جلسه‌ای با یک شهردار منطقه داشتیم و من متوجه نشدم چطور شد که رابط به من نگفت جلسه کجاست و من به جلسه دیر رسیدم. او از شهردار منطقه عذرخواهی کرد و من این کار را نکردم چون مکان جلسه به من اطلاع داده نشده بود. او به من گفت تو حتی عذرخواهی هم نکردی و من هم گفتم تو حتی یک خط از این پژوهش را ننوشتی. خلاصه مشخص شد که من در آن سیستم نمی‌توانم کار کنم. 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 کمیتهٔ شفافیت این فضاها نبود خیلی خوب بود. ضمن آنکه من نسبتاً تازه به ایران برگشته بودم و، قبل از همکاری با کمیتهٔ شفافیت، در بخش مارکتینگ یک شرکت کار می‌کردم و خب 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.

از دیگر نقاط قوت کمیته این بود که ما جمعی بودیم که داشتیم در آن سیستم و فضایی که می‌دانیم چگونه است واقعاً کار می‌کردیم و پروژه‌ها را پیگیری می‌کردیم و در کنار آن یک چیزهایی یاد می‌گرفتیم. مثلاً از یک زمانی به بعد، من در کنار کار عمده‌ام که پیگیری ریزبه‌ریز پروژه‌هایم بود، یک کار دیگر هم انجام می‌دادم؛ یک‌سری طرح به من می‌دادند که بخوانم و از جانب خانم آروین دربارهٔ آن طرح‌ها اظهارنظر کنم. چیزی که من در این کار تعلیم دیدم و خیلی جالب بود این بود که بتوانم وجود رانت در آن طرح‌ها را ببینم. مثلاً یک طرحی در ارتباط با سمن‌ها به دست من رسیده بود. در این طرح بودجه‌ای برای تبلیغات در نظر گرفته بودند. من متوجه شدم که در واقع در این طرح رانتی برای یک شرکت تبلیغاتی آموزشی در نظر گرفته شده است. در واقع اینکه در کمیتهٔ شفافیت آدم‌هایی حضور داشتند که فارغ از اینکه پروژهٔ خودشان جواب می‌دهد یا خیر، مانعی برای رانت‌های مخفی در پروژه‌ها و طرح‌های دیگر بودند و این‌گونه از دل متون رانت را استخراج می‌کردند و سعی می‌کردند که با آن مقابله کنند نقطهٔ قوتی بود.

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.

نقاط ضعف کمیته شفافیت در ساختار درونی خود کمیته بود. در خود کمیته زیاد عدالت اجتماعی وجود نداشت. این در حالی بود که پروژه شفافیت، یا حداقل همه پروژه‌هایی که من در کمیته درگیرشان بودم، برای برداشتن گامی در جهت برابری و عدالت اجتماعی تعریف شده بود.

من خانم آروین را خیلی دوست دارم و او را فرد باهوش و مدیری می‌دانم. این به کنار. اما جلسه‌های زیادی را به یاد می‌آورم که به‌عنوان کارشناس توسط ایشان و آن سیستم بسیار سلسله‌مراتبی کمیته تحقیر شدم. یا مثلاً ایشان در جلسات به من یا بقیه تشر می‌زدند. به همین دلیل بارها پیش آمد که من بعد از جلسات گریه می‌کردم. تا یک زمانی، این را یک ویژگی شخصیتی می‌دیدم ولی بعد از آن ماجرا را طور دیگری دیدم. چیزی که من خودم هم خیلی دیر متوجه شدم یا درواقع ماجرا را این‌گونه دیدم این بود که اگر کسی نتواند در سطح خرد عدالت را برقرار کند، در سطح کلان هم نمی‌تواند این کار را انجام دهد. این موضوع را من بعد از سؤال یکی از دوستانم راجع به حقوقم و بحثی که در ادامه آن داشتیم متوجه شدم. او از من پرسید چقدر حقوق می‌گیری. من گفتم فلان قدر. او گفت ما به یک فوق‌لیسانس چهار برابر این عدد حقوق می‌دهیم، به‌خصوص اگر بی‌ثبات کار هم باشد. مجموعه آن‌ها هم یک جای دولتی بود. حالا بحث پول و حقوق را می‌توان این‌گونه حل کرد که کمیته پول نداشت که بخواهد حقوق بیشتری بدهد. ولی درمورد رفتارهای خانم آروین این مسئله قابل طرح است. درحالی‌که این کارشناسان بودند که داشتند کارها را انجام می‌دادند و خانم آروین نقش هدایت‌گر را داشت، اما یک رابطه بالابه‌پایین را می‌شد در مدیریت پروژه‌ها دید. اگر تو برابری را در سطح خرد در نظر نگیری، نمی‌توانی در سطح کلان هم در نظر بگیری. نتیجه‌اش می‌شود مثلاً پروژه داده بازی که از بین مردم و متناسب با نیاز مردم شکل نگرفته است.

مصاحبه‌کننده: در مصاحبه‌های دیگر ما هم بود و شما هم به این موضوع اشاره کردید که پس از ازسرگیری مجدد کارها در پی توقیفی که بعد از اجرای ساقط‌شدن هواپیمای اوکراینی و احتمال استعفای خانم آروین در فعالیت کمیته پیش آمد، خانم آروین کارها را به کارشناسان واگذار کرد و جهت پیگیری کارها تقریباً برعکس شد، یعنی خانم آروین گفت من دیگر کاری را از کارشناسان پیگیری نمی‌کنم و هر زمان کارشناسی در کارش به نقطه‌ای رسید که من باید مداخله می‌کردم به من بگوید. در پی این تغییرات، مشکلاتی که می‌گویید در ساختار کمیته وجود داشت خفیف‌تر نشد؟

پریسا مختاباد: نه. اتفاقاً این‌طور یادم می‌آید که خیلی پیش می‌آمد بعد از جلسات اسکایپی آزرده باشم! جلسات اسکایپی هم مربوط به دوره کرونا و بنابراین بعد از ماجرای هواپیما بود. به همین دلایل بود که من در هیچ‌کدام از دوره‌های خداحافظی کمیته شرکت نکردم. چون فکر می‌کردم فضا ناعادلانه بوده است.

نکته دیگر در مورد شرایط کاری کمیته بی‌ثبات کاری بود که وقتی از آن جدا شدم یا اواخر کار خیلی به این مسئله فکر کردم. ما زمانی را به صورت ساعتی و بدون قرارداد کار کردیم و بعد از اینکه قرارداد بستیم هم به صورت ساعتی به ما حقوق می‌دادند. با اینکه من تمام مدت در حال کار کردن بودم ولی شرایط کاری ام معادل کار تمام وقت نبود. یادم است که سال ۹۸ دو-سه هفته‌ای مریض شدم طوری که نمی‌توانستم کار کنم و آن ماه پول نداشتیم که اجاره خانه‌ام را پرداخت کنم. می‌خواهم بگویم از این جهت کمیته جای مهربانی نبود. هیچ امنیت شغلی‌ای وجود نداشت. مرخصی استعلاجی یا بیمه کامل هم نداشتیم. مرزی بین فضای شخصی و کاری هم وجود نداشت. ممکن بود کاری شب به تو محول شود و تو باید آن را برای فردا انجام می‌دادی. یعنی همیشه در رقابتی نانوشته با خودت بودی که باید کارهایی را که از بالا به تو گفته می‌شد انجام دهی.

نقطه ضعف دیگر کمیته شفافیت رابطه نداشتن با دیگر بازیگرها بود. باید برای این موضوع فکری می‌کردیم که چطور می‌شود با بازیگرها و ذی‌نفع‌های دیگر در ارتباط بود، طوری که از این طریق بتوان بدنه اجتماعی ساخت تا به پایداری این سیستمی که فقط چهار سال برای شکل دادن به آن وقت داشتیم کمک کند. من خیلی‌ها را می‌شناسم که در انتخابات ۱۴۰۰ شورای شهر شرکت نکردند، در حالی که شورای شهر نهادی است که مستقیماً با وضعیت زیست شهروندان مرتبط است. ولی خب چون آن زیست سیاسی بود، پیگیری ماجرای زیست شهری هم نقطه‌ای بود که در آنجا تمام شد. یعنی اینکه بله، شهر تهران دارد به سمت آلودگی بیشتر و غیر قابل سکونت بودن می‌رود و کاری هم نمی‌شود کرد.

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 یک سری نیازها و خواسته‌هایی وجود دارد که آن‌ها می‌دانند و دارند آن خواسته‌ها را نمایندگی می‌کنند.

مصاحبه‌کننده: سمن‌های شهری تهران؟

پریسا مختاباد: بله، سمن‌های شهری تهران. 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. یک مثال می‌زنم. 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. اصلاً الان که به موضوع نگاه می‌کنم واضح است که ساماندهی پیاده‌رو خودش یک پوشش دیگر روی همین روابط موجود در شهرداری است که دوباره این پول‌ها را جابه‌جا می‌کند. این را بگویم که من و کارشناسان دیگری که روی این طرح کار می‌کردیم با این طرح مخالف بودیم. اما وقتی طرح جلوتر رفت، در پاسخ به آیین‌نامه شهرداری، خودمان را ملزم دیدیم که روی طرح کار کنیم. ایده ما این بود که، به جای ممنوعیت کامل استفاده دست‌فروشان و مغازه‌ها از پیاده‌رو، ضوابطی برای استفاده آن‌ها از پیاده‌رو مشخص کنیم. ضوابط خیلی سخت‌گیرانه‌ای هم پیشنهاد کرده بودیم. دقیق یادم نیست چه بود ولی مثلاً این طور بود که باید در پیاده‌رو

به اندازه دو تا ویلچر برای رفت و آمد فضا باقی بماند. ما فکر می‌کردیم این ایده خیلی خوب جواب خواهد داد اما خوشبختانه جلسه‌ای با سمن‌های شهری گذاشتیم و آن‌ها به کل طرح را شستند و گذاشتند کنار و گفتند شما در شورای شهر بروید به کارهای اصلی‌تان برسید. چه کار به پیاده‌روها دارید؟ 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 استفاده 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. من بعدها متوجه شدم که اگر قرار بود این طرح یک طرح مردمی باشد باید از خیابان می‌زد نه از پیاده‌رو، نه از ضعیف‌ترین قشر شهری که عابر پیاده و کارمند و کارگری است که از پیاده‌رو استفاده می‌کند. همین‌طوری هم به واسطه عبور موتور و سروصدا به صورت عمومی به حقوق این قشر تجاوز می‌شود. ما اگر می‌خواستیم کاری بکنیم هم مثلاً باید می‌گفتیم یک لاین از سه لاین خیابان که برای تردد ماشین است را به مغازه‌دارها می‌دهیم. می‌دانید، ما نیامدیم بگوییم که ما می‌خواهیم فضا را از قلدرهای ماشین‌سوار بگیریم و به دستفروش بدهیم. 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.

مسئله دیگری که مایلیم به آن اشاره کنم این است که مشارکت و مطالبه‌گری ساختنی نیست. مطالبه‌گری بخشی از ایده اصلاح‌طلبی است. 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 گشته‌ام ولی در مورد مطالبه‌گری به این شکل ادبیاتی ندیده‌ام. مثلاً در مورد 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 به هر حال 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 نمی‌تواند بدون واسطه نهادهای مدنی انجام شود، یعنی ما نمی‌توانیم بدون میانجی با مسئله اجتماعی یا شهری که به هر حال وجود دارد روبه‌رو شویم. در حال حاضر شورای شهر نهادی است که می‌خواهد از بالا کاری انجام دهد، در حالی که برای حل مسئله اجتماعی باید از سمت مسئله بیاییم. یک مقدار توضیح این موضوع سخت است ولی می‌خواهم بگویم بهترین رویکردی که شورای شهری با برند اصلاح‌طلبی می‌توانست در پیش بگیرد شاید این بود که، به جای اینکه خودش بیاید و ایده‌پردازی کند و کارهایی را با هزار زور و زحمت انجام دهد، از بازیگران دیگر استفاده کند.

مصاحبه‌کننده: در واقع می‌توانیم این‌طور بگوییم که نقش نمایندگی را به معنای واقعی ایفا می‌کرد، یعنی به‌عنوان نماینده، صدای خواسته‌های کسانی که او را انتخاب کرده‌اند بلند کند یا به قول شما برای آن خواسته‌ها - و نه آن چیزی که خودش فکر می‌کند خوب است یا آن چیزی که فکر می‌کند مردم باید آن را بخواهند - بسترسازی کند.

پریسا مختاباد: در ادامه حرف شما، تا جایی که من در جریان بودم، اتفاقاً نمایندگان سمن‌ها می‌خواستند جزء لیست اصلاح‌طلب‌ها باشند، ولی به آن‌ها اجازه ندادند. مبنای انتخاب افراد برای لیست مبنای اشتباهی بود. البته شخصی مثل مسجدجامعی به دلیل دانش انباشته‌ای که از شورای شهر داشت باید می‌آمد. ولی کسانی مثل ترانه یلدا که سرمایه اجتماعی مدنی بودند در آن لیست نبودند. درحالی‌که اتفاقاً آن‌ها باید در لیست می‌بودند و وارد شورا می‌شدند و لینک درستی بین نهادهای مدنی و ساختار اجرایی شهرداری تهران برقرار می‌کردند.

مصاحبه‌کننده: شما به‌عنوان یکی از نقاط ضعف کمیته شفافیت گفتید که ارتباطش با دیگر بازیگران کم بود. منظور شما مشخصاً ارتباط خانم آروین به‌عنوان رئیس کمیته با دیگر بازیگران است یا در سطح کارشناسی هم این ضعف وجود داشت؟ امکان‌ش هست مشخص‌تر و دقیق‌تر راجع به این نقطه ضعف توضیح دهید؟

پریسا مختاباد: من فکر می‌کنم در ایده‌پردازی، پیگیری و پایداری شفافیت، یعنی در همه مراحل کارهای کمیته، ارتباط با سمن‌ها باید وجود می‌داشت. شاید در ظاهر بحث هوشمندسازی به مثلاً انجمن حمایت از حقوق کودکان مرتبط نباشد، ولی ماجرا این است که آن‌ها در تماس مستقیم با اقلاری هستند که کمیته شفافیت می‌خواست حق آن‌ها ضایع نشود. حالا من در مورد مثلاً ایده یکپارچه‌سازی سامانه‌های شهرداری صحبت نمی‌کنم، ولی در مورد پروژه‌های خود من می‌توانست این اتفاق بیفتد. مثلاً در ایده «شهر دوستدار کودک» می‌توانستیم به این شیوه عمل کنیم و سمن‌ها را درگیر کنیم، یعنی می‌توانستیم همه کسانی که در حوزه کودک فعالیت دارند را جمع کنیم و جلسات منظم برگزار کنیم و آن‌ها به ما دستور کار بدهند. به نظر من شورای شهر باید نماینده مردم باشد. حالا که به هر دلیلی این طور نیست و نماینده جناح‌های سیاسی است، می‌توان از طریق ارتباط‌گیری با سمن‌ها در مراحل مختلف پروژه‌ها پیوند شورا با مردم را برقرار کرد. البته باز تأکید می‌کنم که این موضوع را در مورد پروژه‌هایی از کمیته شفافیت می‌گویم که مشارکت مردمی در آن‌ها معنا دارد.

مثلاً در حوزه گزارشگری تخلف جای سمن‌ها و افراد فعال برای پیگیری املاکی که، تحت عنوان کمک به مؤسسات فرهنگی و اجتماعی^{۲۰}، بی‌حساب و کتاب به افراد بی‌نام‌ونشان و فامیل‌های شهرداری‌چی‌ها واگذار شده بود که حتی هزینه واگذاری را هم به شهرداری پرداخت نمی‌کردند کاملاً خالی بود. ما از این تخلفات در بخش‌های مختلف شهرداری از جمله سرای محلات باخبر بودیم و از آن طرف می‌دانستیم که فلان سمن برای برگزاری یک کارگاه در به‌در دنبال جا و مکان است. در طرح مربوط به سرای محلات که پیش‌تر توضیح دادم در واقع قصد داشتیم بتوانیم این تخلفات را از بین ببریم که هوا شد! خب ما نتوانستیم به‌عنوان تسهیلگر یا واسط این معضل را برطرف کنیم. شاید اگر سمن‌ها را بیشتر وارد بازی می‌کردیم خودشان می‌توانستند منافعشان را بهتر از ما پیش ببرند. شاید از این طریق می‌توانستیم با کمک آن‌ها کارهایمان را پایدار کنیم و یا آن‌ها به ما پیشنهادهایی می‌دادند و در واقع ما کارهایی که آن‌ها از ما می‌خواستند را انجام می‌دادیم. بنابراین به نظر من جای افراد فعال و سمن‌ها بسیار خالی بود.

^{۲۰} بنا بر بند ۶ ماده ۵۵ قانون شهرداری‌ها

مصاحبه‌کننده: جدای از پروژه‌های مشارکتی، تجربه‌هایی در همکاری با سمن‌ها در کمیته شفافیت وجود داشت مثل همکاری با سمن‌ها در پروژه «رصد»^{۲۱}. در طول چهار سال هم که کمیته همکاری نسبتاً زیادی با اندیشکده «شفافیت برای ایران» داشت. البته این نکته اصل صحبت شما را زیر سؤال نمی‌برد و احتمالاً این‌گونه همکاری‌ها باید خیلی تجربه بشود تا شکل بگیرد و واقعاً یک ظرفیتی را فعال بکند، ولی شاید کمیته شفافیت در این زمینه صفر صفر هم نبود. پریسا مختاباد: بله، شاید بشود این‌طور گفت که کمیته شفافیت برای پیشبرد دستورکارهای اصلی خودش در حوزه شفافیت توانست با سمن‌ها و مؤسسات بیرون ارتباط بگیرد و از ظرفیت آن‌ها استفاده کند، ولی برای ایجاد تغییر اجتماعی نتوانست با سمن‌ها در تماس باشد.

مصاحبه‌کننده: شما مسئله پسماند را به‌عنوان مسئله‌ای که اصلی‌ترین بازیگر حکومتی آن شهرداری بود و سدم عبر را به‌عنوان مسئله‌ای بین‌نهادی که متولیان حکومتی متعددی داشت مثال زدید. در تجربه شما، تفاوتی بین این دو نوع مسئله از جهت قابل‌حل بودن آن‌ها وجود دارد؟

پریسا مختاباد: به نظر من تفاوت دو مسئله‌ای که گفتید در تعدد ذی‌نفعان سازمانی درگیر نیست، بلکه عامل مهم، تطابق (یا عدم تطابق) وظایف و اختیارات است. من در مورد پسماند می‌دانم که از ریز تا درشت شهرداری و در سطح ناحیه و منطقه کاملاً می‌توانند به مسئله ورود کنند، ولی در موضوعی مثل سد معبر می‌دانم با اینکه شهرداری مسئولیت رسیدگی به آن را بر عهده دارد اما مثلاً حق تویخ و جریمه کردن ندارد. یعنی وظیفه‌ای بر عهده‌اش گذاشته شده که برایش قدرت اجرایی ندارد. همین است که مجبور می‌شود به صورت غیررسمی و غیرقانونی یک‌سری قلچماق را بیاورد که بازوی اجرایی‌اش بشوند و همین‌جا کلی زدوبند اتفاق می‌افتد.

یک تیم تحقیقی را درباره دست‌فروش‌هایی که سد معبر می‌کنند انجام داده بود و وقتی یکی از اعضای تیم برایم از مصاحبه‌هایی با خانم‌هایی که جورابی چیزی می‌فروختند تعریف کرد، واقعاً وحشتناک بود! آن‌ها هم یک پولی به شهرداری می‌دادند و هم یک پولی به مغازه‌ای که روبه‌روی آن می‌نشستند و مغازه‌دارها بعضاً در مورد اینکه این فروشندگان با چه کسی حرف بزنند و چطور لباس بپوشند برایشان تعیین تکلیف می‌کردند. یعنی یک‌جور برده‌داری خیلی عجیبی بود. شهرداری هم عملاً با کسانی که در ازای سد معبر پیاده‌رو به‌ش پول می‌دادند کاری نداشت. کلاً چیزی که در ماجرای سد معبر برای من جالب است این است که به سد معبر پیاده‌رو خیلی به چشم مسئله نگاه نمی‌شود. سد معبر خیابان است که مسئله است که اتفاقاً پلیس خیلی راحت به آن ورود می‌کند.

مصاحبه‌کننده: با در نظر گرفتن همه نقدهایی که تا اینجا صحبت به ایده شفافیت و عدم تناسب آن با زمینه سازمانی و اجتماعی ما وارد کردید، اگر دوباره به نقطه شروع همکاری با کمیته شفافیت برمی‌گشتید، این همکاری را آغاز می‌کردید؟ اساساً اولویتی برای مسئله شفافیت در نظام حکمرانی کشور قائل هستید؟

^{۲۱} پروژه رصد شفافیت شوراها و شهرداری‌های کشور، سال ۹۸ با هدف ارائه استاندارد برای ارزیابی و مطالبه شفافیت مجموعه‌های مدیریت شهری کشور آغاز شد. اولین دوره رصد، زمستان ۱۳۹۸ توسط کمیته شفافیت و شهر هوشمند شورای شهر تهران در همکاری با جمعی از سمن‌های فعال در حوزه شفافیت و مبارزه با فساد انجام گرفت و وضعیت شفافیت در ۳۲ شهر بالای پانصد هزار نفر کشور از طریق بررسی وب‌سایت شوراها و شهرداری‌های این شهرها ارزیابی شد. برای مشاهده اطلاعات بیشتر درباره این پروژه و خروجی دوره اول رصد به آدرس tponitor.ir مراجعه کنید.

پریسا مختاباد: اگر دوباره به نقطه شروع همکاری برمی‌گشتم، برای شفافیت نه، ولی برای پسماند همکاری می‌کردم. با این دولت (دولت سیزدهم) هم نه. یعنی می‌خواهم بگویم خیلی فرق دارد که چه دولتی سر کار باشد. اینکه شورای شهر پنجم نتوانست هیچ کاری انجام دهد به‌رحال جالب است. شورا دست یک‌سری آدم بود که دلشان می‌خواست تغییراتی ایجاد کنند و نتوانستند. یعنی مسئله‌ها آن قدر پیچیده بود که کسی نتوانست سنگی از جلوی پای مردم بردارد. همان موقع هم که من همکار کمیته شده بودم، همه دوستانم به من می‌گفتند تو مزدوری یا می‌گفتند مثلاً مگر چقدر پول می‌دهند که با این‌ها کار می‌کنی یا می‌گفتند چقدر ساده‌ای که فکر می‌کنی می‌شود کاری کرد و از این جور حرف‌ها. به‌خصوص کسانی که قبلاً با شهرداری کار کرده بودند از این حرف‌های ناامیدکننده زیاد می‌زدند، مثلاً یکی به من می‌گفت چقدر هم شهرداری شفاف است که شما برایش مسابقه تحلیل داده‌های سایت شفاف گذاشته‌اید. الان من هم جزء همان تیم ناامیدها هستم. البته به کسی نمی‌گویم مزدور، ولی به این فکر می‌کنم که چقدر دیگر آن آدم‌هایی که الان در حال فعالیت‌اند هم قرار است مثل من ناامید شوند.

یک تجربه از یکی دوستانم بگویم. نقش ما در شورا چه بود؟ ما یک جور تسهیلگر بودیم. این دوست من هم در وزارت کار تسهیلگر بود. می‌رفت با بخش‌های مختلف صحبت می‌کرد که ببیند چه موانعی جلوی کار آن‌ها وجود دارد و چون دستیار احمد میدری (معاون وزیر) بود، قدرت بالایی هم داشت. حالا اینکه او هم در نهایت ناامید شد به کنار، برداشت کلی‌اش این بود که بدنه کارشناسی خیلی درک و شعورش بیشتر از بدنه مدیریتی است و کارشناس‌ها گزارش‌های خوبی تهیه می‌کنند یا راهکارهای خوبی ارائه می‌دهند. ولی در عرصه عمل، تصمیم‌گیری‌ها در جاهای دیگری و با ملاحظات دیگری که ملاحظات وزارت کار نیست انجام می‌شود و، به همین دلیل، تجربه تسهیلگری در وزارت کار را تجربه شکست‌خورده‌ای می‌دانست.

برای من، داستان شورای شهر هم شبیه داستان وزارت کار است. سؤال این است که چطور می‌شود وارد شورای شهر شد و تغییراتی ایجاد کرد که پایدار هم باشد؟ آیا واقعاً به‌صورت کلی ناممکن است؟ 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. برای همین من از ایده شفافیت دفاع نمی‌کنم، ولی از کمیته‌ای که تلاش می‌کرد یک کارهایی انجام بدهد دفاع می‌کنم. اگر به سال ۹۷ برگردم، دوباره عضو کمیته شفافیت خواهم شد، اما دیگر ده پروژه را هم‌زمان جلو نمی‌برم. فقط یک پروژه را می‌برم جلو.

مصاحبه‌کننده: آن هم با موضوعی غیر از موضوع شفافیت؟

پریسا مختاباد: بله. البته شفافیت در مورد ۱۳۷ و ۱۸۸۸ اتفاقاً به نظرم معنادار است. منظورم از شفافیت این نیست که داده‌های پیام‌های ثبت‌شده را منتشر کنیم. منظورم این است که بسترمان را جوری تغییر دهیم که متوجه شویم کجاها چه مسئله‌ای وجود دارد و خواست عمومی در آن چیست. اینکه خواست عمومی را جمع کنیم - کاری که در اصطلاح پلتفرمی به آن aggregation of data (تجمیع داده‌ها) می‌گویند - اتفاق خوبی است. می‌خواهم بگویم اگر شورای شهر با این مشکل مواجه است که ایده شفافیت یا ایده‌های دیگرش به جایی نمی‌رسد، شاید باید به این فکر کند که امر

جمعی را خطاب قرار نداده است، از عدم ارتباط با نهادهای مدنی گرفته تا اینکه داده خامی را انتشار می‌دهد که هیچ پتانسیل جمعی ندارد.

مصاحبه‌کننده: گفتید مسئله پسماند به نظرتان مسئله مهمی است که پیگیری شود، ولی نه در این دولت و بعد راجع به این صحبت کردید که شورای شهر اصلاح طلب هم بالاخره نتوانست کاری انجام دهد. سؤال این است که اصلاً چقدر مسائل حکمرانی کشور را از مسائلی می‌دانید که حل یا عدم حل آن به اینکه چه گروه سیاسی‌ای سر کار باشد وابستگی دارد و چقدر این‌ها را مسائلی می‌دانید که ریشه غیرسیاسی دارد و اینکه چه گروه سیاسی‌ای سر کار باشد تأثیر ویژه‌ای بر حل یا عدم حل آن ندارد؟

پریسا مختاباد: اینکه گفتیم در دولت فعلی (دولت سیزدهم) کار نمی‌کنم دلیلی شخصی دارد و بیشتر به خاطر فشار هم‌سالان است. یعنی برای آدم‌های دوروبرم توجیهی ندارم که بگویم با این دولت کار می‌کنم. حالا اصلاً نمی‌خواهم در مورد دوقطبی حرف بزنم ولی شرایط سیاسی یک جور قهر اجتماعی است. تا زمانی که یکسری خواسته‌های اولیه مردمی مثل آزاد کردن زندانی‌ها به ثمر نرسد همکاری کردن به صورت شخصی برای من یک جور انگ است. ولی از آن طرف کاملاً می‌فهمم همان‌طور که خود من و افرادی که در دانشکده علوم اجتماعی می‌شناسم، در دولت قبلی، کارشناسان ناامیدی بودیم که به هر حال داشتیم کار می‌کردیم، الان هم این دولت کارشناسان ناامیدی دارد که همین شکلی برایش کار می‌کنند. البته این‌ها نظرات کاملاً شخصی من است و انتظار ندارم کسی با من موافق باشد. خلاصه من نمی‌توانم این ماجرا را فارغ از جناح سیاسی و وضعیت اجتماعی ببینم.

به علاوه، بخشی از مشکل من با کار کردن برای این دولت هم این است که به آن‌ها اعتماد ندارم. اگر بخواهم مثال بزنم، طبق شنیده‌هایم، نتایج مطالعات اجتماعی به نهادهای امنیتی داده می‌شود برای برخورد فیزیکی و بگیروبیند. نکته‌ای که می‌خواهم بگویم این است که بعضی مواقع، کارشناسان اجتماعی، با هدف حل یک مسئله مشخص اجتماعی، کاری را انجام می‌دهند اما حکومت به خاطر اینکه با بحرانی روبه‌رو شده است، از نتیجه کار همان بخش اجتماعی استفاده می‌کند برای اینکه راهکار خودش را پیش ببرد و این ایجاد بی‌اعتمادی می‌کند.

مصاحبه‌کننده: جدای از موضع شخصی شما، تحلیل شما از ریشه‌های ناکارآمدی حکمرانی ما چیست؟ چقدر ریشه مشکل را سیاسی می‌بینید و چقدر فارغ از این می‌دانید که چه گروه سیاسی سر کار باشد؟

پریسا مختاباد: فکر نمی‌کنم دانش آن را داشته باشم که در مورد ساختار کلی حکمرانی کشور نظر بدهم، اما فکر می‌کنم قطعاً ساختار دولت دارد جوری کار می‌کند که ربطی ندارد که چه جناحی سر کار باشد. یعنی در ناکارآمدی پیوسته دارد کار می‌کند و یک بخش آن به خاطر همان کارشناس‌هایی است که دارند با جان و دل کار می‌کنند که این بدنه لخت را جلو ببرند. یکی از این کارشناس‌ها که در ستاد شورایی بود می‌گفت ما دیگر برای تغییر امید نداریم ولی اگر ببینیم یک سقوطی دارد ایجاد می‌شود یا یک طرح بدی دارد انجام می‌شود ما حتماً دنبال ترمزگیری هستیم که مانع وقوع آن شویم. من این را مثلاً در مرکز پژوهش‌های مجلس هم می‌بینم که یکسری آدم مانع از این هستند که هر طرحی تصویب شود.

مصاحبه‌کننده: فکر می‌کنید اگر خانم آروین به‌جای اینکه نماینده شورای شهر باشد یک مدیر ارشد در شهرداری می‌بود یا شما به‌جای اینکه کارشناس شورای شهر باشید کارشناس شهرداری می‌شدید، در میزان تأثیرگذاری یا توان پیشبرد یک‌سری از ایده‌ها تغییری ایجاد می‌شد؟

پریسا مختاباد: فکر نکنم. یعنی اگر جایگاه ما شهرداری بود حتی وضعیت خیلی بدتر می‌شد. کمالینکه مثلاً یکی مثل معاون فرهنگی و اجتماعی وقت شهرداری هم، با این همه انتقادی که به عملکرد شهرداری در حوزه اجتماعی داشت، باز هم نمی‌توانست کاری انجام دهد یا تغییری ایجاد کند. اتفاقاً به نظرم در بستر شهرداری و شورا، شورا آن نهادی است که دست بالا را دارد و ممکن است بتواند یک کارهایی انجام دهد.

مصاحبه‌کننده: به‌عنوان سؤال آخر، پریسا مختاباد قبل از همکاری با کمیته شفافیت با پریسا مختاباد بعد از همکاری با کمیته شفافیت چه تفاوت‌هایی کرد؟

پریسا مختاباد: خیلی چیزها از بحث اجرایی و پیچیدگی‌های آن یاد گرفتم. مثلاً اینکه در مورد پسماند، چطور آن چیزی که ایده‌آل ماست واقعاً نامیسر است یا اینکه مشکل آلودگی هوا چرا حل نمی‌شود. فکر کنم پیچیدگی حل مسئله در عمل را فقط آدم‌هایی که از نزدیک با کار اجرایی درگیر بشوند متوجه می‌شوند. چیز دیگری که به آن فکر کردم و یاد گرفتم این بود که تغییر از بالا شاید آن رویکردی نیست که به تغییر و حل مسئله اجتماعی کمک کند و به همین دلیل، اگر به دنبال تغییر هستیم، راهش ورود به دولت نیست.

مصاحبه‌کننده: خیلی ممنونیم از فرصتی که در اختیار ما گذاشتید.

پریسا مختاباد: من هم از شما ممنونم.

مصاحبه با پروشادات مهرورزی

کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

تاریخ انجام مصاحبه: اردیبهشت ۱۴۰۲

مصاحبه‌کننده: سپاس که دعوت ما را پذیرفتید.

پروشات مهرورزی: ممنون از دعوت شما برای همکاری در این پروژه که فرصتی برای مرور خاطرات است. وقتی داشتیم می‌آمدم فکر می‌کردم احتمالاً جزئیات را خیلی به یاد نداشتمه باشم و باید تلنگری به حافظه‌ام بخورد تا به یاد بیاورم چون زمان زیادی گذشته است، خصوصاً بعد از کرونا، انگار حافظه آدم دچار اختلال شده است.

مصاحبه‌کننده: در آغاز لطفاً خودتان را معرفی کنید و بگویید چطور همکار کمیته شفافیت شدید و حوزه‌های کاری‌تان در کمیته چه بود؟

پروشات مهرورزی: من از دوران مدرسه دورادور با خانم آروین، که آن زمان در مدرسه ما تدریس می‌کردند، آشنایی داشتم و در انتخابات شورای شهر هم به ایشان رأی داده بودم، ولی ارتباط نزدیکی با ایشان نداشتم. همکاری من با کمیته شفافیت این‌طور شروع شد که یکی از دوستانی که با خانم آروین آشنا بودند گفتند که در حال حاضر کمیته شفافیت برای حوزه‌های مختلف نیروی کارشناسی می‌گیرد. آن موقع من خیلی جدی دنبال کار نمی‌گشتم، ولی کار کمیته شفافیت برایم جذاب بود. خیلی کلاسیک رزومه فرستادم، مصاحبه و بعد دعوت به همکاری شدم.

همین‌جا اجازه بدهید یک خاطره از جلسه مصاحبه برایتان بگویم که یکی از بهترین مصاحبه‌ها و خاطره‌های زندگی من است. مصاحبه را سمیه^۱ و نجمه^۲ و آقای احمدی^۳ و آقای رنگین‌کمان^۴ انجام دادند. این چهار نفر نشستند و اصلاً یک‌حالی بود. مثلاً سمیه یک‌سری سؤالات جدی می‌پرسید. نجمه یک چیزهایی می‌پرسید. آقای رنگین‌کمان و احمدی هم واقعاً در شوخی و خنده بودند. ولی گویا از همان بین هم سؤالاتشان را مطرح می‌کردند و به جواب رسیده بودند. فکر می‌کنم جلسه مصاحبه حدود یک ساعت و چهل دقیقه طول کشید. آمدم بیرون، به یکی از دوستانم زنگ زدم و گفتم اصلاً مهم نیست این کار بشود یا نه، این‌قدر اینجا به من خوش گذشت و تجربه خوبی بود که حد ندارد.

در نهایت قرار شد من با کمیته همکاری کنم. اولین کاری که به من محول شد این بود که شفافیت اطلاعات حوزه منابع انسانی شهرداری را، با تمرکز بر انتشار دریافتی کارمندان و مدیران، پیگیری کنم که خب خیلی موفقیت‌آمیز نبود و من همیشه از آن به‌عنوان یک شکست بزرگ یاد می‌کنم. البته آقای احمدی می‌گویند که این شکست نبوده و شما این‌طور فکر می‌کنید، ولی به نظر من شکست بود.

موضوع دیگری که در همان حوزه منابع انسانی پیگیر آن بودم انتشار برخط اطلاعات سفرهای خارجی، به‌خصوص هزینه‌های سفر، بود که آن‌هم تا جایی که می‌دانم نه برخط شده و نه هزینه‌ها کاملاً مشخص است. یعنی پروسه داخلی شهرداری برای اینکه این اتفاق بیفتد هنوز هم دچار مشکل است.

حوزه کاری دیگر من هم پیگیری شفاف‌سازی وضعیت ایمن‌سازی ساختمان‌های آسیب‌پذیر یا آسیب‌پذیرتر تهران بود. آن موقع مشکلاتی وجود داشت که موجب شد نتوانیم اطلاعات این ساختمان‌ها را به‌طور کامل منتشر کنیم اما بعد از

^۱ سمیه فروغی، کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۲ نجمه طاهری، مشاور بهاره آروین و عضو گروه راهبری کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۳ مرتضی احمدی، مشاور کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۴ امیر رنگین‌کمان، مشاور کمیته شفافیت و شهر هوشمند

ماجرای متروپل^۵، تلاش‌هایی که ما در زمان خانم آروین کرده بودیم تازه به نتیجه رسید و اطلاعات ساختمان‌های پرخطر بالاخره منتشر شد. تنها چیزی که می‌توانم به آن افتخار کنم و بگویم که من در پروسه آن نقش داشته‌ام شفاف‌سازی اطلاعات ایمنی ساختمان‌های تهران است.

مصاحبه‌کننده: تحصیلات شما در چه زمینه‌ای بود و آیا ارتباطی با فعالیت‌هایتان در کمیته داشت؟

پروشات مهرورزی: رشته لیسانس من آمار، و رشته ارشدم پژوهش علوم اجتماعی بود. کارهایی که در زمان تحصیل در مقطع کارشناسی ارشد انجام داده بودم یک مقدار به فضای منابع انسانی مرتبط بود. از آنجاکه آمار هم خوانده بودم، در جلسات اولی که با خانم آروین صحبت می‌کردیم قرار شد پیگیر دیتاسازی شهرداری، خصوصاً در حوزه سفرهای خارجی و منابع انسانی، شوم. چون یک مقدار آدم کینه‌ای و ول‌نکن پرسنی هم هستم، خانم آروین تشخیص دادند که برای گرفتن دیتا از شهرداری آدم مناسبی‌ام که دائم گیر بدهم که دیتا را بدهید. دیتا را بدهید.

مصاحبه‌کننده: منظورتان از دیتاسازی این است که تشخیص دهیم که کجا شهرداری دارد آمار و اطلاعات اشتباه به ما می‌دهد؟

پروشات مهرورزی: نه، منظور این است که بتوانیم آمار و اطلاعات را شبیه‌سازی کنیم، یعنی با داشتن بخشی از اطلاعات، بخش دیگری از اطلاعات که در اختیار ما نیست را به صورت حدودی مشخص کنیم. مثلاً اگر داشته باشیم که این صد نفر این قدر حقوق و دستمزد می‌گیرند، بتوانیم بگوییم حقوق و دستمزد آن ده نفر دیگری که اطلاعاتشان را نداریم حدوداً چقدر است. البته کار اصلاً به آنجا نرسید که بتوانیم روی اطلاعات کل دریافتی مدیران و کارکنان کار تحلیلی انجام دهیم، چون تنها داده مکتوب و قابل‌اتکایی که در اختیار ما قرار گرفت حقوق حکم مدیران بود که با مجموع دریافتی متفاوت است.

سر شفاف‌سازی وضعیت ایمنی ساختمان‌ها قضیه متفاوت بود چون داشتند از پیس برای ارزیابی وضعیت ایمنی ساختمان‌ها مدل‌سازی می‌کردند. ما چنین چیزی در ایران نداشتیم و داشتند از روی مدل‌های کشورهای مختلف مثل مالزی، لندن و این‌ها الگوسازی می‌کردند که آیت‌ها و شاخص‌های ایمنی ساختمان‌ها به چه صورت باشد. با توجه به اینکه یک شاخص را از فلان کشور و آن یکی را از کشور دیگری کپی کرده بودند، مدل‌هایی به وضعیت ساختمان‌های تهران خیلی بی‌ربط بود، طوری که حتی ما که در زمینه ایمنی و آتش‌نشانی تخصص نداشتیم می‌فهمیدیم اعداد عجیب و غریب است و ربطی به آن ساختمان ندارد. در این زمینه هم بک‌گراند من کمی تأثیر داشت.

مصاحبه‌کننده: شما از چه سالی همکاری‌تان را با کمیته شروع کردید؟

پروشات مهرورزی: اگر اشتباه نکنم انتهای سال ۹۶. چون ۹۷ و ۹۸ را کامل در کمیته بودم.

مصاحبه‌کننده: در بحث اطلاعات مدیران و کارکنان، و همچنین بحث حقوق و مزایا و سفرهای خارجی و ساختمان‌های نایمن که به آن‌ها اشاره کردید، کمیته شفافیت به دنبال چه چیزی بود؟ چه اقداماتی انجام شد؟ چه دستاوردهایی داشت و آسیب‌شناسی شما از کاری که صورت گرفت چه بود؟ اگر الان برمی‌گشتید به اول کار چه تغییری، چه در تعریف کار و چه در شیوه پیشبرد کار، می‌دادید؟ اگر موافق باشید با اطلاعات مدیران و کارکنان شروع کنیم.

^۵ حادثه فروریختن ساختمان متروپل در شهر آبادان در خرداد ۱۴۰۱

پروشات مهرورزی: فکر می‌کنم چیزی که باعث شد انتشار اطلاعات کارکنان و مدیران در دستور کار قرار گیرد استخدام‌های خیلی زیاد و عجیب و غریب شهرداری در دوران آقای قالیباف بود. برای پروژه شفاف‌سازی اطلاعات پرسنل باید بررسی می‌کردیم که اصلاً این افراد در چه تاریخی استخدام شده‌اند، چه نیازی به آن‌ها بوده و چنین چیزهایی درباره اطلاعات مدیران و کارکنان، مشکلی که از 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. در حالی که 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.

طی دو-سه سالی که ما در شورای شهر شفافیت این حوزه را پیگیری می‌کردیم خود قسمت آی تی معاونت منابع انسانی خیلی همکاری کرد و اصلاً دغدغه آن‌ها هم بود که حتماً دیتای سامانه‌شان اصلاح شود. کار تمیز کردن دیتای شهرداری در نهایت با کمک آقای بهادری، معاون منابع انسانی، و آقای نجفی، مسئول آی تی معاونت منابع انسانی، خیلی خوب پیش رفت، غیر از بخش حکم استخدام که همه چیز در مورد آن خیلی دستی بود.

ماجرای 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 این طوری بودند که قراردادهای یک‌ساله می‌بستند - و تو برای اینکه ببینی فلان شخص، کارمند قدیمی شهرداری است یا به تازگی استخدام شده، اگر به تاریخ شروع قراردادش نگاه می‌کردی ممکن بود به اشتباه بیفتی. در مورد 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 سنتی 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.

این تمیز کردن دیتاها و داشتن یک سامانه منظم کمک می‌کرد بتوانیم دیتای حقوق و دستمزد واحدهای مختلف را هم به راحتی داشته باشیم، چون بعد از آن می‌شد سامانه‌های مرتبط را به هم متصل و با هم یکپارچه کرد. در واقع سامانه منابع انسانی می‌توانست به زیرسامانه حقوق و دستمزد در سامانه مالی شهرداری متصل شود و از همان سیستم مالی استفاده کند.

طبق آخرین آماری 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 ۱۳-۱۴ هزار نفری که دیتایشان تمیز نشد اگر اشتباه نکنم ۵ سازمان و شرکت بودند که اصلاً همکاری نمی‌کردند. بزرگ‌ترینش هم شهری

بود. آتش‌نشانی تا یک زمانی با ما همکاری نمی‌کرد ولی بعد همکاری کرد. سازمان بازنشستگی هم همکاری نمی‌کرد. اصلی‌ترین‌ها همین‌ها بودند. پرسنل آن چند تای دیگر شاید روی هم‌رفته ۳ هزار نفر می‌شد. 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.^۶ 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.

در رابطه با ضرورت شفافیت اطلاعات مدیران یک مسئله دیگر هم وجود داشت و آن بحث شایسته‌سالاری مدیران بود. حدود هشتصد و خرده‌ای مدیر در سطوح مختلف مدیریت در شهرداری داشتیم و شورا در مصوبه مدیریت تعارض منافع^۷ شهرداری را مکلف کرده بود تا رزومه این هشتصد و خرده‌ای 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 استعلام گرفتن از یک سری دانشگاه‌ها هم خیلی سخت و زمان‌بر بود. در واقع 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 رزومه‌شان 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. باین همه، 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.

^۶ تبصره ۲۱ بودجه ۹۹ شهرداری تهران:

به منظور ایجاد هماهنگی و پرداخت به موقع 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.

^۷ مصوبه «مدیریت تعارض منافع در شهرداری تهران» مصوب ۹۷/۰۷/۱۰ با اصلاحات بعدی

در مورد پاک‌سازی دیتا، که بعد از دو سال‌واندی پیگیری ما در نهایت با پیشنهاد خود شهرداری شروع شد، فکر می‌کنم اگر به عقب برمی‌گشتم، شاید اولین کاری که می‌کردم این بود که سعی می‌کردم گلوگاه‌هایی که موجب ایجاد داده غلط می‌شوند را زودتر پیدا کنم. یکی از این گلوگاه‌ها دستی بودن دیتای مناطق و واحدهای تابعه مختلف بود.

مصاحبه‌کننده: منظورتان از دستی بودن چیست؟

پروشات مهرورزی: منظورم این است که پرونده‌ها فیزیکی بودند. چون پرسنل بیست‌و‌خنده‌ای 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 سروسامان دادن 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 از شان همکاری گرفت؛ و در انتها هم اصلاح داده‌های واحدهایی مثل شرکت مترو که راحت به ما دیتا نمی‌دادند. روند کار به این شکل بود که برای مناطق نیرو تعریف کرده بودند که اطلاعات پرونده‌های قدیمی را وارد سامانه کند. 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. یک نکته دیگر هم هست که نمی‌دانم گفتنش درست است یا نه؛ 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. من دیرتر از چیزی که باید متوجه شدم که راه مقابله با این قضیه چیست. یکی از مدیران منابع انسانی را به یاد می‌آورم که استاد و پروردگار پیچاندن دیتا بودند. ایشان به اصطلاح مشت بسته داشتند و از دستشان دیتا نمی‌چکید. این فرد بعد از مدتی به سازمان دیگری رفت و از قضا فردی که جایگزین او شد خیلی همراه بود. یکی دیگر از کسانی که پروردگار پیچاندن بودند یکی از مدیران بخش انتصابات بودند که دیتای احکام حقوق و دریافتی‌ها دستشان بود.

یکی از مشکلات دیگر ما این بود که عزیزان ما را سورپرایز کردند و بدون هماهنگی شورا «تاریخ استخدام‌ها» را به جدول اطلاعات کارکنان روی سامانه شفافیت اضافه کردند. 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.

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 قبلاً هم جای دیگری مشغول بود. به ازای 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 می کردی، سه پوزیشن مختلف برایش می آمد. یکی از رسانه ها روی همین داده گزارشی منتشر کرد که این آقا از سه جا دارد حقوق می گیرد و شهرداری چقدر دارد لغت و لیس می کند. حالا چرا این اشکال پیش آمده بود؟ موقع انتقال از این واحد به واحد دیگر و متعاقب آن وارد کردن نامش در سامانه، به دلیل اشتباه در کد ملی و فارسی/عربی کاراکترهای اسمش (مثلاً ی عربی به جای 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. بعد از اینکه دیتا تمیز شد، پرسنل شهرداری از ۶۵ هزار تا شد ۶۱ هزار نفر. یعنی ۴ هزار ردیف اطلاعات اضافی داشتیم. این ۴ هزار نفر یا بازنشسته شده بودند ولی حکم بازنشستگی شان نخورده بود (و اسمشان به عنوان کارمند شهرداری در سامانه مانده بود)، یا مشابه مورد علی عالی اسمشان تکراری در سامانه ثبت شده بود.

مصاحبه کننده: این اشتباهاتی که در ثبت داده در سامانه منابع انسانی وجود داشت برای شهرداری ایجاد مشکل نمی کرد؟

پروشات مهرورزی: نه چون تا قبل از آن شهرداری کاری به داده های این سامانه نداشت، اما حالا می خواستند این سامانه را فعال کنند، طوری که تا وقتی دیتای افراد در سامانه نیامده قرارداد استخدامشان امضا نشود. بعد یک کار دیگری هم که انجام شد، البته نمی توانم با اطمینان صد درصد بگویم ولی فکر می کنم انجام شد، این بود که داشتند سعی می کردند به سازمان ثبت احوال متصل شوند تا مثل همه جای دیگر، با وارد کردن کد ملی، تاریخ تولد و اسم مشخص شود که اصلاً این آدم وجود خارجی دارد یا نه. چون بعضی خطاها صرفاً خطای دستی بودند و هیچ وقت چک نمی شدند. مثلاً ممکن بود مسئول وارد کردن دیتا در ورود داده اشتباه کند و چون نمی دانست چطور این دیتای اشتباه را پاک کند، یک بار دیگر دیتا را وارد کند.

آن زمان، هر کدام از سازمان های شهرداری سامانه داخلی خودشان را داشتند و سیستم هنوز یکپارچه نشده بود و تا زمانی هم که به بحث پول و حقوق ربط پیدا نمی کرد که اگر اطلاعات در سامانه نباشد خبری از حقوق و دستمزد نیست این یکپارچگی اتفاق نمی افتاد. ولی از سال ۹۸ که آقای بهادری^۸ آمدند، خیلی اصرار بر این بود که حتماً داده ها تمیز شود، چون خودشان هم سردرگم بودند. قرار شد اطلاعات هر فرد جدیدی که استخدام می شود یا منتقل می شود در سامانه وارد شود، وگرنه انگار اصلاً پرسنل شهرداری نیست. در شرکتی که در حال حاضر کار می کنم هم می بینم که استپ اول همین است، یعنی تا زمانی که اطلاعات فرد وارد دیتاستر نشده، اصلاً نمی تواند وارد سامانه حقوق و دستمزد شود.

مصاحبه کننده: درباره رزومه مدیران که گفتید قرار بود مدیران خوداظهاری کنند، دو سؤال دارم. یکی اینکه این سیستم خوداظهاری باگ نداشت؟ یعنی اینکه خب طرف می توانست هر چه می خواهد بگوید.

پروشات مهرورزی: استدلال این بود که طرف می آید می گوید من اینم و اینم، ولی قطعاً یکی هست که برود نگاه کند و ببیند این آقایی که دارد این اظهارات را بیان می کند راست می گوید یا نه و آیا مثلاً واقعاً در فلان دانشگاه درس خوانده

^۸ اسحاق بهادری، مدیرکل «سرمایه انسانی» ذیل معاونت «برنامه ریزی، توسعه سرمایه انسانی و اموری شورا»ی شهرداری تهران

یا نه. البته فکر می‌کنم موقع ارتقاداتن مدیران، صحت مدرکشان از دانشگاه‌ها استعلام می‌شد، ولی چون پروسه زمان‌بری بود در کنارش سامانه خوداظهاری را هم راه انداختند. درواقع اگر بگوییم شفافیت زنجیری است که چندین حلقه دارد، یک حلقه آن همین دیتایی است که ما قرار است به آدم‌ها بدهیم. یک حلقه خبرنگاران و شهروندان و افراد عادی هستند که از آن دیتا استفاده می‌کنند. ایده این بود که بخشی از صحت‌سنجی رزومه مدیران توسط این حلقه بیرونی انجام شود. تجربیاتی مثل آنچه سر قضیه علی عالی پیش آمد و آبرویی که بر باد رفت نشان داده بود که اطلاعات منابع انسانی، حتی در مورد افرادی که شاخص هم نبودند، توسط شهروندان و خبرنگارها رصد می‌شود. به همین دلیل، اعتقاد عزیزان - که من هم تا حدود زیادی موافق آن بودم - این بود که باگ سیستم به این شکل درمی‌آید، یعنی متوجه داده‌های اشتباه رزومه‌ها خواهیم شد. البته چون اصلاً تعداد کسانی که خوداظهاری کردند آن قدر زیاد نشد، عملاً نفهمیدیم که این حرف درست است یا نه.

مصاحبه‌کننده: چرا مدیران رزومه‌های خود را ثبت نکردند؟ استنباط شما چیست؟

پروشات مهرورزی: 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 این طور 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.

مصاحبه‌کننده: یعنی بحث نفع شخصی نبود؟

پروشات مهرورزی: واقعاً نمی‌دانم. شاید هم بود ولی احساسم این است که همه آن‌ها این قدر خودشان را برحق می‌دانستند که با خودشان فکر می‌کردند حالا من این‌ها را اینجا بگذارم یا نگذارم هم فرقی نمی‌کند، من این قدر آدم خفنی هستم که جایم همین جایی است که هستم. الان که به این طرف میز برگشته‌ام می‌گویم احتمالاً چون پای فامیل‌بازی و این‌ها وسط است، طرف، به خاطر نفع شخصی خودش، در برابر انتشار اطلاعات مقاومت داشت ولی آن موقع که وسط کار بودم، این حس را نداشتم که مسئله نفع شخصی است. البته شاید هم آن زمان من درک و اطلاع کمتری از تعارض منافع و فامیل‌بازی و اخبار مربوط به آن داشتم.

مصاحبه‌کننده: به طور کلی تجربه تعاملتان با شهرداری چطور بود؟ خودتان در صحبت‌ها به شهرداری‌چی‌ها اشاره کردید.

لطفاً کمی مصداقی‌تر راجع به این تجربه با شهرداری برایمان بگویید.

پروشات مهرورزی: سر بحث شفافیت حقوق و دستمزدها، ما جلسه خیلی جالبی با معاون منابع انسانی آن زمان و مدیر آی‌تی معاونت داشتیم. آن‌ها می‌گفتند خب ما نمی‌خواهیم دقیق بگوییم دریافتی فلانی چقدر است. ما گفتیم برای ما، همین هم که رنج دریافتی‌ها دربیاید هم اوکی است و شما سقف و کف و میانگین دریافتی هر کدام از رده‌های شغلی را بگویید، یعنی مثلاً بگویید 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. ما می‌گفتیم خب آن یک نفر را سقف در نظر می‌گیریم و وقتی میانگین خیلی کمتر باشد مشخص می‌شود آن داده داده

پرت است، ولی دوستان شهرداری دائم روی آن یک نفری که حق جانبازی می‌گیرد و حقوقش خیلی بیشتر می‌شود تأکید داشتند. 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!

خلاصه در نهایت 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. آخرش هم یک جدول عجیبی به ما دادند که حتی با تعریفی که در سایت خودشان بود هم من متوجه نشدم - و هنوز هم نمی‌شوم - منظور از رده‌هایی که آنجا آمده بود، مثل کارشناس یک، کارشناس دو، مدیر یک، مدیر دو، چیست. یعنی کاملاً دیتاسازی کرده بودند و فقط یک چیزی دادند که ما داشته باشیم. فکر کنم 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 هی ما را پیچانند و اداواطوار درآورند و آخرش هم دیتا را به ما ندادند. بعد برای اینکه ما را آرام کنند که دیگر پیگیری نکنیم، آمدند تاریخ استخدام‌ها را به سامانه اضافه کردند که بگویند اگرچه فلان کار را انجام ندادیم ولی داریم کار دیگری انجام می‌دهیم - البته این برداشت من است و شاید واقعاً نیتشان چیز دیگری بوده باشد.

بعد از آن جلسه جالب و عجیب با معاون منابع انسانی و مدیران او، در جلسه 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. این‌ها که می‌گویم عین جملات آن مدیر ارشد است. کمی جلوتر، یک جایی به من گفت که پس قرار شد شما فلان کار را انجام بدهید. گفتم نه، من که نگفتم انجام می‌دهیم یا انجام نمی‌دهیم. گفت پس یاد گرفتی شهرداریچی بودن چطوری است. گفتم آره، دو-سه ماه دیگر را با شما بگذرانم، من شما را می‌پیچانم، نگران نباشید.

مصاحبه‌کننده: چه بامزه، خودشان به خودشان می‌گفتند شهرداریچی.

پروشات مهرورزی: آره خودشان لفظ «شهرداریچی جماعت» را به کار می‌بردند. می‌گفتند شهرداریچی جماعت را تو شناخته‌ای.

به نظرم یکی از شهرداریچی‌ترین سازمان‌های روی زمین سازمان بهشت‌زهراست. دیتای عجیب‌وغریبی دست این سازمان است. حالا من با سازمان بهشت‌زهرا در زمان خودمان زیاد کار نکردم و خانم فروغی بیشتر با آن کار کرده. من یک بار فقط با خانم فروغی رفتم که در دعوا با سازمان دو نفر باشیم.

مصاحبه‌کننده: دیتای اموات؟ خیلی مهم است؟

پروشات مهرورزی: بله. دیتای اموات خیلی عجیب است. یکی از معاونان سازمان می‌گفتند چون دیتای اموات سیاسی و اعدامی‌ها دست ماست، اصلاً نمی‌خواهیم این اطلاعات به بیرون درز کند. احتمالاً با خانم فروغی هم صحبت کرده‌اید و چیزهایی در این باره گفته باشند. خلاصه سیستمشان این طوری بود که خارج از محیط آنجا کسی به سامانه‌شان دسترسی

نداشت. من و خانم فروغی را به اتاقی مجهز به دوربین بردند و گفتند هر دیتایی را می‌خواهید روی همین کامپیوتری که اینجا هست همین جا می‌توانید ببینید. بعد ما را تنها گذاشتند، اما ما احساس تحت‌نظر بودن داشتیم.

مصاحبه‌کننده: شما چه دیتایی را می‌خواستید؟

پروشات مهرورزی: آن زمان روی قیمت قبور و اینکه به یک نفر یک‌دفعه نه قبر فروخته شده خیلی بحث بود، دقیقاً مثل بحث مسکن. الان هم البته قیمت‌ها نجومی است - بعضی قبرها الان قیمت میلیاردی دارند - ولی آن زمان قیمت قبر به یکباره بیش از حد معقول بالا رفته بود. گویا قانونی هم وجود داشت - البته من نمی‌دانم این قانون کی و چگونه تصویب شده - که به هر شخص در زمانی که زنده است می‌توان دو قبر فروخت، ولی دیتایی داشتیم که یک نفر ده قبر در قطعه‌های قدیمی‌تر بهشت‌زها داشته و آن را با قیمت بالا به چند نفر فروخته.

مصاحبه‌کننده: پس خیلی ربطی به شفافیت و شهر هوشمند نداشت و جزء کارهای حاشیه‌ای کمیته بود.

پروشات مهرورزی: چرا، دیتای آن هم می‌توانست برخط باشد که مشخص باشد هر نفر دارد چند قبر می‌خرد. به علاوه، مسئله دیگر مربوط به قبرهای اهدایی به سازمان‌های مختلف بود که این اطلاعات هم می‌توانست منتشر شود. به شهر هوشمند و شفافیت ربط داشت.

مصاحبه‌کننده: به موضوع انتشار حقوق و دستمزد مدیران بگردیم. دلیل شهرداری برای این همه مقاومت چه بود؟

پروشات مهرورزی: دریافتی‌ها با احکام خیلی متفاوت بود. بعد یادم است که می‌گفتند خب این آیت‌های اضافه بر حکم را قرارداد همه شرکت‌های عادی هم دارد، مثلاً حق جذب می‌گذارند برای اینکه مالیات نخورد، حق ایاب‌وذهاب و چنین مواردی.

مصاحبه‌کننده: عائله‌مندی و ...

پروشات مهرورزی: عائله‌مندی و بن خواربار و مسکن و این‌ها را دولت تعیین و تصویب می‌کند، ولی ایاب‌وذهاب و جذب و این‌ها به صورت داخلی تصویب می‌شود.

بخش قابل توجهی از دریافت‌ها پاداش‌هایی بود که هیچ‌جا هم ثبت نمی‌شد. مثلاً یادم است آن زمان پایه حقوق یکی از مدیران در حکم استخدامی‌اش پنج میلیون و پانصد بود، اما ما می‌دانستیم او که رئیس دفتر فلان قسمت شهرداری است دارد هشت میلیون می‌گیرد. آن موقع اگر اشتباه نکنم سقف حقوق شهردار تهران ده میلیون تومان بود و خب معلوم بود که با ده میلیون تومن کسی نمی‌آید شهردار شود. در همان جلسه کذایی، 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. بعد 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.^۹ آن‌ها می‌گفتند خب اول دولت منتشر کند که بینیم مدل انتشار چیست، بعد ما منتشر کنیم. یعنی دغدغه‌شان تا حدی این بود که سیبل نشوند. آن موقع یک سازمانی هم که نامش یادم نیست حقوق بازنشسته‌هایشان را منتشر کرد.

مصاحبه‌کننده: فکر می‌کنم میعاد صالحی^{۱۰} در صندوق بازنشستگی کشوری این کار را کرد.

پروشات مهرورزی: آره، همین بود. فکرش را بکنید، زمانی که می‌گفتند شهردار تهران حدود ده میلیون تومان می‌گیرد، عدد و رقم‌های آنجا حدود شصت میلیون بود. البته به نظر من در جامعه خیلی هم سروصدا نکرد، ولی دیگر هی آن را مثال می‌زدند و می‌گفتند ببینید چقدر سروصدا شد. متأسفانه خیلی از سروصدا شدن می‌ترسیدند.

مصاحبه‌کننده: سرنوشت این اقدامات در زمان کمیته در آخر به کجا رسید؟

پروشات مهرورزی: زمان کمیته، بحث شفافیت حقوق و دستمزد مدیران در همین نقطه که احکام منتشر شود متوقف شد.

مصاحبه‌کننده: شما تا آخر دوره پیگیر بودید؟

پروشات مهرورزی: آره. تا آخر پیگیر بودیم، مخصوصاً بعد از اینکه دو دیوار دفاعی، که من اصلاً نمی‌توانستم با آن‌ها ارتباط بگیرم و واقعاً پروردگار پیچاندن بودند، رفتند و بعد از آن اوضاع کمی بهتر شد. معاون بعدی، آقای بهادری، خیلی بیشتر با ما همراهی کردند. البته مسئله حقوق و دستمزد دغدغه اصلی آقای بهادری هم نبود ولی مشکلی هم با این نداشت که انجام شود. استارت اینکه دیتای کارمندان در سامانه منابع انسانی تمیز شود هم زمان آقای بهادری و با پیگیری خودشان خورد. آقای بهادری چون، در زمان معاون قبلی، معاون ایشان بود کامل در جریان کارها و خواسته‌های ما بود و لازم نبود همه‌چیز را از صفر شروع کنیم. چون یکی از مشکلات در پیش‌بردن کارها همین جلیبه‌چایی و عوض شدن افراد بود. ما پروژه‌های 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. درواقع توافقات خیلی متکی به فرد و خواست او بود.

مصاحبه‌کننده: ولی در قضیه انتشار اطلاعات مدیران و کارکنان به نظر می‌آید این تغییر برای شما بد هم نشد.

پروشات مهرورزی: بله، اینجا تغییر خوبی بود. همان‌طور که گفتم، 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 درمورد شفافیت سفرهای خارجی فکر کنم آن وسط یک بار معاون روابط بین‌الملل عوض شد و دوباره تمام کارهای ما از صفر شروع شد. حالا هر وقت ماجرای حقوق و دستمزد را تمام کردم، سراغ ماجرای سفرهای خارجی هم می‌روم.

مصاحبه‌کننده: بله، داشتید سرنوشت شفافیت اطلاعات مدیران و کارکنان را می‌گفتید.

^۹ 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.

^{۱۰} سید میعاد صالحی، مدیرعامل صندوق بازنشستگی کشوری از ابتدای سال ۹۸ تا اواخر مردادماه همان سال

پروشات مهرورزی: 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 می کشید. مثلاً ما سه ماه بود می دانستیم 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 می شد 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.

برای حل مشکل تأخیر در به روزرسانی اطلاعات مدیران، آقای بهادری و آقای ننجی، معاون آقای بهادری، پیشنهادی دادند (البته از بخش انتصابات هم همکاری هایی 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 سِمَت هایی که در حال تغییر بودند در سایت گزینه «در حال امضای حکم» اضافه شود. با اضافه شدن این گزینه مشخص بود که دیتا در حال تغییر است و اعتبار بقیه داده ها زیر سؤال نمی رفت.

مصاحبه کننده: یعنی بالاخره اطلاعات مدیران به صورت برخط منتشر شد؟

پروشات مهرورزی: بله، برخط شد و گزینه «در حال امضای حکم» برای سِمَت هایی که هنوز حکم منصوب جدید آن امضا نشده بود به آن اضافه شد. شهرداری نه معاونت داشت و قرار شد، برای آن نه نفر معاون، اطلاعات به صورت دستی به روز شود، ولی برای بقیه مدیران «در حال امضای حکم» را اضافه کردند. این ها تغییراتی بود که در زمان فعالیت من در کمیته انجام شد. یک سری دیتا هم امور مجامع^{۱۱} از مدیران و رؤسای سازمان ها و شرکت ها داشت که چون این دیتا در سامانه ای به جز سامانه منابع انسانی ثبت می شد، آن را هم به صورت دستی در سامانه شفافیت وارد می کردند. یعنی در واقع فایل اکسل اطلاعات را به سازمان فاوا می دادند تا در سامانه وارد کند. آن را هم ما نتوانستیم برخط کنیم و تا جایی که می دانم هنوز هم به طور دستی، ماهی یک بار، اطلاعات به روز می شود، که البته در سایت شفافیت تاریخ به روز شدن اطلاعات ثبت می شود و همین باعث می شود وقفه در به روزرسانی داده ها اعتبار داده ها را از بین نبرد.

اگر بخواهم جمع بندی کنم، تا جایی که می دانم هنوز دیتای کارکنان مترو و همشهری درست نشده، ولی بقیه کارهایی که در منابع انسانی انجام شده بود همچنان ادامه دارد، چون برخط بوده و دارد انجام می شود. ولی نمی دانم دقیقاً مدیران جدید چه کارهایی انجام داده اند. پارسال یکی از مدیران منابع انسانی به من مسیج زد که خانم مهرورزی، از وقتی شما رفتید، پدر ما با مدیران جدید و شورا درآمد. همه قدیمی ها را جابه جا کرده اند. یک سری جدید آمده اند که ما اصلاً

^{۱۱} اداره کل «امور مجامع و حسابرسی» ذیل معاونت «مالی و اقتصاد شهری» شهرداری تهران

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.

یعنی خلاصه افرادی در شهرداری وجود دارند که خواستار درست‌شدن همه این سیستم‌ها و فرایندها هستند، و مدیران هم وجود دارند که نه همکاری می‌کنند و نه می‌گذارند بقیه کار کنند.

مصاحبه‌کننده: روال تعامل شما با شهرداری و پیگیری پیشرفت کار به چه شکلی بود؟ چه بخشی را شخصاً پیگیری می‌کردید؟ چه بخشی را خانم آروین یا کمیته یا دفتر پیگیری می‌کرد؟ اساساً پروژه‌ها به چه صورت انجام می‌شدند؟

پروشات مهرورزی: روال کار در طول فعالیتم در کمیته تغییراتی داشت. اوایل، معمولاً پیگیری پیشرفت پروژه‌ها یا هماهنگی جلسات و این‌ها از طریق دفتر خانم آروین انجام می‌شد. اما حس می‌کنم از یک جایی به بعد اختیاراتم بیشتر شد. حالا نه لزوماً اختیار، اما شاید مسئولیتم بیشتر شد که بتوانم کارها را خودم انجام بدهم. مخصوصاً در مورد پروژه منابع انسانی، ارتباط و تعامل من با نفرات جدید ارتباط و تعامل خیلی خوبی بود. یعنی با آن‌ها به‌طور مستقیم در ارتباط بودم و هر موقع می‌خواستم می‌توانستم راحت با آن‌ها تماس بگیرم و حتی دعوا کنم.

یادم است یک بار از من خواستند جلسه‌ای داشته باشیم درباره استپ‌های تمیز کردن دیتا. من فکر می‌کردم قرار است مثل همیشه، من و معاون و مدیرکل‌های او بنشینیم و صحبت کنیم. رفتم 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 آی‌تی معاونت و دو-سه نفر از مدیران مناطق شهرداری را هم 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. به همین دلیل هم ما تعامل خیلی خوبی با هم داشتیم. در آن جلسه، که رسمی‌تر از حالت عادی بود، با خودم می‌گفتم کاش اطلاع داده بودند و ما هم از کمیته سه-چهاره نفر می‌آمدیم یا خانم آروین هم می‌آمد.

زمان معاون قبلی همه‌چیز خیلی رسمی و بوروکراتیک از سمت دفتر خانم آروین پیگیری می‌شد. البته بعد از آن هم در همه مراحل و همیشه هر وقت جایی گیر می‌کردم، خانم آروین تماس می‌گرفتند و جانانه صحبت می‌کردند و مشکل حل می‌شد. در واقع می‌توانم بگویم برای همه پروژه‌ها، ابتدا یک جلسه آشنایی با متولیان شهرداری با حضور خانم آروین و اعضای دفترشان داشتیم، بعد می‌توانستیم خودمان راحت ارتباط بگیریم و بیشتر پیگیری‌های بعدی با خودمان بود. در طول مسیر هم، هر جا به مشکل برمی‌خوردیم، خانم آروین پیگیری می‌کرد.

مصاحبه‌کننده: در بحث شفافیت اطلاعات مدیران و کارکنان، کمیته‌ها یا کمیسیون‌های دیگر شورا هم درگیر بودند؟ تعاملی با هم داشتید؟

پروشات مهرورزی: اتفاقاً یک بار سر این بحث شد که اگر مثلاً دو-سه نفر دیگر از اعضای شورا هم خواستار این موضوع باشند، کار راحت‌تر پیش می‌رود، ولی فکر می‌کنم فقط آقای فراهانی^{۱۲} کمی به این مسئله علاقه نشان دادند. البته تا جایی که می‌دانم، خیلی وارد این حوزه نشدند. حداقل کارشناس‌هایش که هیچ کمکی به ما نمی‌کردند. فقط دو-سه دفعه، چون ما به سامانه‌های شهرداری دسترسی داشتیم، از ما خواستند دیتایی را برایشان درآوریم.

^{۱۲} مجید فراهانی، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران و رئیس کمیته «بودجه و نظارت مالی» شورا ذیل کمیسیون «برنامه و بودجه»

حالا خود این سامانه هم خیلی عجیب و غریب بود. قشنگ معلوم بود که بیس سامانه منابع انسانی و همچنین سامانه سفرهای خارجی را از جای دیگری آورده‌اند و صرفاً ترجمه کرده‌اند. شش ماه اول، کار من این بود که سامانه‌ها را بررسی کنم و مشکلاتش را درآورم. مثلاً سامانه سفرهای خارجی را که نگاه می‌کردم، دیدم گزینه سفر به اسرائیل هم دارد. زنگ زدم و اطلاع دادم و بعدش کلی از من تشکر کردند که اگر صدایش درمی‌آمد که چنین گزینه‌ای در سامانه هست به باد می‌رفتیم و ممنون خانم مهرورزی. در نهایت تصمیم گرفتیم سامانه را از اول بررسی کنیم.

مصاحبه‌کننده: گفتید که اگر به عقب برمی‌گشتید، احتمالاً از همان اول گلوگاه‌های ایجاد داده غلط را شناسایی می‌کردید، طوری که تمیز کردن داده‌ها از همان ابتدا جزئی از پروژه شفافیت اطلاعات منابع انسانی باشد.

پروشات مهرورزی: بله.

مصاحبه‌کننده: راجع به بحث حقوق و دستمزد چه؟ اگر به عقب برمی‌گشتید چه تغییراتی در کار می‌دادید؟

پروشات مهرورزی: به نظرم بحث انتشار حقوق و دستمزد هیچ‌وقت در هیچ حوزه‌ای در ایران شدنی نیست، چون همیشه در برهه حساس کنونی هستیم و همیشه ترسی از پیامدهای انتشار چنین داده‌ای وجود دارد. به نظرم خود آدم‌هایی هم که در مناصب مختلف مدیریتی هستند می‌دانند که لازم نیست این قدر پول بگیرند. یعنی انگار خودشان هم قبول دارند و به همین دلیل نگران‌اند. با توجه به این مسائل، احتمالاً ما خیلی ایده‌آل‌گرایانه فکر می‌کردیم که می‌خواستیم کل دریافتی افراد منتشر شود.

اگر به عقب برمی‌گشتم، شاید از اول تمرکز را می‌گذاشتم روی اینکه به سقف، کف و میانگین دست پیدا کنیم، چون حرف آن‌ها این بود که ما احکام و مدل‌های خیلی مختلفی برای محاسبه حقوق داریم. احتمالاً اگر زمان بیشتری را صرف این بحث می‌کردیم به مدل خوبی می‌رسیدیم. بنابراین اگر به عقب برمی‌گشتم، شاید آن ایده‌آل‌گرایی را کنار می‌گذاشتم و تلاش می‌کردم روی همان میانگین و کف و سقف به یک توافقی با شهرداری برسیم و احتمالاً از خود شهرداری هم می‌توانستیم کمک‌هایی بگیریم، چون وقتی خودشان پیشنهادی می‌دهند، معمولاً ایده‌ای هم برای نحوه انجام‌دادنش دارند.

مصاحبه‌کننده: خب برویم سراغ سفر خارجی. ماجرای شفافیت سفرهای خارجی چه بود؟

پروشات مهرورزی: درباره سفرهای خارجی، دو مسئله وجود داشت. مسئله اول این بود که اصلاً این سفر یا آن آدمی که دارد به این سفر می‌رود توجیهی دارد یا نه. مثلاً سفر شهردار برای بهره‌مندی از تجربیات شهرداری سؤال احتمالاً توجیه داشته باشد، ولی توجیهی ندارد که مثلاً معاونت امور بازنشستگی به چنین سفری برود. مسئله دوم هم هزینه این مأموریت‌ها بود. خب جایی که قرار است ارز خرج شود خیلی جای حساسیت‌برانگیزی است، حتی برای آدم‌های عادی. خصوصاً که آن زمان قیمت ارز سه-چهار برابر شده بود و هی به مردم می‌گفتند الان سفر

نروید و گردشگری را از منزل خودتان شروع کنید.^{۱۳} فکر می‌کنم در مصوبات شورا هم بود که اطلاعات این سفرها باید شفاف باشد.^{۱۴}

این پروژه به نظر من خیلی پروژه موفق نبود، چون دیتای آن، حداقل تا زمانی که ما بودیم، دستی بارگذاری می‌شد. دیتای مالی‌اش هم در نهایت خیلی شفاف نشد و مشخص نبود خرج خیلی از سفرها چقدر شده. بعد هم که کرونا پیش آمد و بسیاری از سفرها کنسل شد. فکر کنم کل سفرهای پرسنل شهرداری - در واقع مدیران شهرداری - در سال ۱۳۹۹ دو یا سه سفر بود.

اطلاعات این سفرها هم خیلی سنتی و کلاسیک آپدیت می‌شد. اینجا هم معاونت امور بین‌الملل یک فایل اکسل برای سازمان فاوا می‌فرستاد و سازمان فاوا آن را در سایت شفافیت بارگذاری می‌کرد. من هر ماه وضعیت به‌روزرسانی دیتای سفرها را چک می‌کردم و پیش می‌آمد که ببینم در سامانه داخلی سفرهای خارجی شهرداری یکسری سفر ثبت شده ولی روی سامانه شفافیت نرفته. باید پیگیری می‌کردم که اکسل مربوط به این اطلاعات به سازمان فاوا ارسال شود تا خانم آژیر، کارشناس اداره پرتال‌های شهرداری، آن را روی سامانه بارگذاری کند.

دیتای خود سامانه داخلی شهرداری هم خیلی مشکلات عجیب و غریب پیسیکی 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 به‌هرحال 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 امضای تأیید مأموریتش گرفته شود، ولی آن سفر به دلیل صادر نشدن ویزا اصلاً کنسل شود. یک آقای - که اسمش الان یادم نیست - در بخش فناوری معاونت بین‌الملل بود که خیلی همراه بود. هر دفعه از او می‌پرسیدیم به نظر شما راه حل درست شدن این مشکلات چیست، می‌گفت راه حلش این است کمیته شفافیت دو تا نیرو به من بدهد، من درستش می‌کنم. می‌گفت خانم‌های مسئول این کارها در بخش امور بین‌الملل یکی بیست و هشت سال سابقه کار دارد و دیگری بیست و پنج سال و دو سال دیگر بازنشسته می‌شوند و به فکر ارتقا دادن سامانه و بهبود فرایندها نیستند، فکر این هستند که فقط یک کاری بکنند و بروند خانه‌هایشان. در واقع مسئله‌اش این بود که در قسمت امور بین‌الملل، آدمی که بلد کار باشد نداریم که بتوانیم راه‌حلی پیدا کنیم. اواخر دوره

^{۱۳} اشاره به اظهار نظر یک کارشناس تلویزیونی دارد که در برنامه‌ای با موضوع گردشگری گفته بود «گردشگری نه به معنی اینکه بریم خارج از کشور و ارز و دلار خرج کنیم. گردشگری از خود ما و خانه ما شروع می‌شود.» و به تکیه کلامی بین عموم مردم تبدیل شد.

^{۱۴} ماده ۱۴ مصوبه «مدیریت تعارض منافع در شهرداری تهران»: «شهرداری تهران مکلف است مشخصات زیر را ناظر به کلیه سفرهای خارجی مرتبط با مسئولیت کاری مدیران و کارکنان شهرداری تهران و واحدهای تابعه که از تاریخ ابلاغ مصوبه انجام پذیرفته حداکثر تا سه هفته پس از اتمام سفر منتشر و در دسترس عموم قرار دهد:

الف) مقصد یا مقاصد سفر

ب) طول مدت سفر

پ) همراهان سفر

ت) علت و ضرورت سفر

ث) میزان و محل تأمین هزینه سفر

ج) گزارش و دستاوردهای سفر

قبل این آقا با من تماس گرفت که خانم مهرورزی، مطمئنید که نمی‌خواهید بیاید اینجا در بخش امور بین‌الملل به ما کمک کنید؟ گفتم نه، مرسی، من غلط بکنم دیگر با شهرداری کار کنم.

سر شفافیت سفرهای خارجی ما دورهای باطل زیادی زدیم. یک دلیلش این بود که خود شهرداری هم خیلی تعریف واضح و to the point (دقیق و مرتبط) و استریتی از اینکه فرایند تعریف و تأیید مأموریت‌ها به چه شکل باشد نداشت. طبق روالی که تعریف کرده بودند، تا پانزده روز بعد از انجام مأموریت و سفر، گزارش هزینه‌ها و دستاوردهای سفر باید در سامانه بارگذاری می‌شد. در غیر این صورت، حکم سفر امضا نمی‌شد و ارزی که قرار بود به سفر تخصیص داده شود به آن تعلق نمی‌گرفت. ولی خب عملاً این روال انجام نمی‌شد. وقتی با آن دو خانمی که در امور بین‌الملل بودند سر کیس‌های مختلف صحبت می‌کردم که مثلاً فلانی رفته سفر ولی گزارشی اینجا نیست، می‌گفتند ما چطور به معاون شهردار بگوییم که گزارش بده، وگرنه پولت را نمی‌دهیم. رئیس و بالادست ماست و نمی‌توانیم بهش بگوییم بیا دیتا را بده. حقوق ما دست اوست. یک‌سری سلسله‌مراتب وجود داشت و چون روال قانونی انجام سفر خیلی اجرا نشده بود، این سلسله‌مراتب بیشتر به چشم می‌آمد که خب نیروی پایین دست چطور برود از معاون دیتا بگیرد.

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. 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. برای همین هم یک‌سری‌ها در شهرداری خیلی انگیزه‌ای برای پیگیری درست‌شدن فرایند انجام سفر و سامانه سفرها نداشتند.

مصاحبه‌کننده: من یک موضوع را متوجه نشدم. شما گفتید بعضی وقت‌ها سفر انجام می‌شد درحالی‌که هنوز حکم سفر امضا نشده بود. پس چطوری هزینه این سفر داده می‌شد؟

پروشات مهرورزی: دقیقاً من مورد سفر معاونان شهردار را سر همین گفتم. معاون شهردار که سفر رفته بود خودش باید حکم سفرش را امضا می‌کرد. خب رفته بود و برگشته بود و هزینه سفر را هم گرفته بود.

مصاحبه‌کننده: یعنی فرایندها در دو سامانه جداست؟ پرداخت مالی در یک سامانه بوده، ثبت اطلاعات حکم سفر در یک سامانه دیگر؟

پروشات مهرورزی: بله، دقیقاً. 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. آن اواخر، باز معاون روابط بین‌الملل عوض شد و دوباره باید از صفر شروع می‌کردیم که اتفاقاً خیلی بد هم نبود، ولی هم فرصت ما کم بود و هم اینکه آن دو خانمی که کارمند آن بخش بودند خیلی خسته بودند و احتمالاً در دلشان به ما فحش می‌دادند. یعنی همت بزرگی می‌خواست که همه چیز برخط و سیستماتیک شود و امضاها الکترونیک شود.

حالا البته بعد از وقوع کرونا، در دوره ما، جز یکی-دو مورد، سفری انجام نشد (و اطلاعات آن یکی-دو مورد هم روی سایت شفافیت آمد) و برای مدتی به روزرسانی دیتای سفرها دیگر موضوعیت نداشت. در یک سال اخیر هم من شخصاً این قسمت سایت شفافیت را چک نکرده‌ام که بینم دیتای جدیدی بارگذاری شده یا نه. اما انگار در دوره جدید هم ماجرای انتشار اطلاعات سفرها دارد پیگیری می‌شود.

مصاحبه‌کننده: در این حوزه اگر به نقطه شروع برمی‌گشتید چه می‌کردید؟

پروشات مهرورزی: 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. شاید هم ما دیر متوجه شدیم که گلوگاه کجاست و اقداماتی که کردیم خیلی موفقیت‌آمیز نبود. خلاصه تا زمانی که ما در کمیته بودیم، دیتای سفرهای خارجی به‌صورت دستی وارد می‌شد و ماهانه آپدیت می‌شد. آن اواخر، دغدغه ما این بود که فرایند انتشار دیتای سفرها پایدار نیست، یعنی اگر کمیته شفافیتی وجود نداشته باشد که پیگیری کند، داده‌ها هم به‌روز نخواهد شد. به‌علاوه، هزینه سفر هم دیتای مهمی بود که تقریباً منتشر نمی‌شد. این داده حتی در خود سامانه سفرها هم به‌طور کامل ثبت نمی‌شد. ممکن بود از ده تا سفر، دیتای مثلاً سه تا وارد شده باشد. آن سفرهایی هم که دیتای مالی‌شان منتشر می‌شد معمولاً سفرهایی بودند که هزینه‌شان بر عهده دعوت‌کننده خارجی بود و قرار نبود از جیب شهرداری خرجی شود. مثلاً یادم است برای سفر به سئول، خود سئول پانصد یورو داده بود. درواقع می‌خواهم بگویم ثبت و انتشار دیتای سفرها مبتنی بر فرد بود و این باعث عدم پایداری می‌شد.

مصاحبه‌کننده: حوزه اطلاعات کارکنان و مدیران و سفرهای خارجی حوزه‌های نسبتاً حساسیت‌برانگیزی برای مردم هستند. آیا بعد از انتشار اطلاعات، گزارش‌های مردمی هم دریافت کردید و از سمت شهروندان هم بازخوردی گرفتید؟ می‌خواهم بدانم آیا نظارت همگانی و مطالبه عمومی در این حوزه‌ها نسبت به حوزه‌ای مثل معاملات که تخصصی‌تر است فعال‌تر بود؟

پروشات مهرورزی: در رابطه با اطلاعات کارکنان و مدیران که خوب چند مورد را گفتم که مثلاً اسم کسی را که می‌دانستند در شهرداری کار می‌کند سرچ می‌کردند که ببینند کجاست و چه می‌کند. اما در سفرهای خارجی، ما گزارشی دریافت نکردیم. اتفاقاً خانم آروین پیشنهاد داده بودند که این توضیح در سایت شفاف گذاشته شود که اگر کسی اطلاعاتی دارد که مغایر با اطلاعات سامانه شفافیت است یا می‌داند که سفری انجام شده اما اطلاعاتش در سایت نیست تماس بگیرد و بگوید که پیگیری کنیم. فکر می‌کنم در طول آن سه سال، فقط یک مورد گزارش شد که از آن مواردی بود که سفر انجام شده بود اما دیتا وارد نشده بود و با یک سال تأخیر ثبت شد.

یک خاطره دارم از خانم فخاری عزیز که یک فایل اکسل برای ما فرستادند و گفتند که من کی رفتم کربلا که اسم من در سفرهای خارجی آمده. یادم است اطلاعات ده سفر در آن فایل بود و دو تا از ردیف‌ها، از جمله همان ردیفی که مربوط به خانم فخاری بود، یکسان بود. یعنی مثلاً دو تا ردیف شماره ۹ در فایل بود. خانم فخاری شاکی بودند که این فایل دیشب روی سایت بارگذاری شده و این جوری با آبروی مردم بازی می‌کنید. من با خودم فکر می‌کردم در شرایطی که من هر سه ماه یک بار خودم را تکه‌پاره می‌کنم که دیتا به ما بدهند، خیلی خوب است اگر شهرداری خودش دست‌به‌کار شده باشد و اطلاعات را بارگذاری کرده باشد! اما درواقع قضیه این بود که این فایل اکسل را یکی از روی سایت شفافیت دانلود کرده بود، یک ردیف با اسم خانم فخاری اضافه کرده بود، و برای ایشان ارسال کرده بود یا توی یک سایت یا کانال تلگرامی گذاشته بود. حتی حوصله نکرده بود شماره ردیف را درست کند و ردیف خانم فخاری را هم‌شماره با یک ردیف دیگر زده بود. خلاصه یک‌جور شیطنت رسانه‌ای بود که بگویند اعضای شورای شهر ریخت‌وپاش‌های این‌چنینی دارند.

مصاحبه‌کننده: حالا به جز شورا و شهرداری، مخاطب عام چطور؟

پروشات مهرورزی: فقط همان یک تماس را داشتیم که آن هم از آن مواردی بود که یک سال بعد اطلاعاتش منتشر شد. یادم است حتی در آن مسابقه‌ای که برای تحلیل داده‌های سامانه شفافیت گذاشتیم هم روی دیتای سفرهای خارجی کار خاصی انجام نشد. به نظر من، این دیتا زمانی برای مخاطب عام جالب می‌شود که عدد و رقم بیاید وسط. وقتی عدد و رقمی نباشد، نه می‌شود کار پژوهشی کرد، نه بودجه‌بندی، نه بازی با داده‌ها. فقط مشخص می‌شود که در این چند سال این تعداد سفر انجام شده. البته این نظر من است و ممکن است ذهن خلاق دیگران جور دیگری بتواند با این داده‌ها کار کند.

مصاحبه‌کننده: این موضوع باعث نشد که اهمیت پیگیری شفافیت اطلاعات سفرهای خارجی برای شما کم شود و با خودتان فکر کنید کاش این زمان را صرف کار دیگری کرده بودید؟

پروشات مهرورزی: نه، چون در مصوبه شورا هم آمده بود که آن عدد و رقم باید شفاف شود. یعنی درنهایت دنبال شفافیت این عدد و رقم‌ها بودیم و مهم بود که مشخص باشد در این اوضاع و احوال چقدر دارد برای این سفرها هزینه می‌شود. ولی خب از اواخر ۹۸ و با شیوع کرونا، چون عملاً سفری انجام نمی‌شد، خود من هم شخصاً کمتر پیگیری می‌کردم. شاید برای همین هم هست که پیشرفت خیلی زیادی نداشتیم. آن زمان، بعد از حادثه بیمارستان سینا اظهر^{۱۵}، موضوع ایمنی ساختمان‌ها برای ما و مردم خیلی حساس‌تر شده بود. به‌خاطر همین، انرژی ما بیشتر روی دو موضوع اصلاح اطلاعات سامانه منابع انسانی و همچنین شفافیت اطلاعات ایمنی ساختمان‌ها پخش شد. به نظرم اگر آن اوایل که همچنان سفرها انجام می‌شد می‌فهمیدیم چطور می‌شود سامانه مالی و سامانه سفرهای خارجی را یکپارچه کرد، هم انتشار اطلاعات سفرها برخط می‌شد، هم احتمالاً دیتای مهمی از دست در نمی‌رفت، هم مخاطب عام ارتباط بیشتری با دیتای منتشرشده برقرار می‌کرد و هم پایدارسازی انتشار اطلاعات راحت‌تر می‌شد.

^{۱۵} حادثه آتش‌سوزی در کلینیک سینا اظهر تهران در تیر ۹۹

مصاحبه‌کننده: برای کارهای مختلفی که شما در حوزه شفافیت منابع انسانی و ایمنی ساختمان‌ها کردید مصوبه پشتیبان وجود داشت؟

پروشات مهرورزی: در مصوبه «مدیریت تعارض منافع در شهرداری تهران» به الزام شهرداری به انتشار اطلاعات مدیران اشاره شده بود و ما با استناد به آن داشتیم پیش می‌رفتیم. در مورد حقوق و دستمزد که اصلاً مصوبه مجلس بود که باید احکام و دریافتی‌های مدیران دولتی مشخص و شفاف باشد. درباره سفرهای خارجی هم طبق مصوبه شورا پیش می‌رفتیم.

مصاحبه‌کننده: برویم سراغ شفافیت وضعیت ایمنی ساختمان‌ها.

پروشات مهرورزی: شفافیت وضعیت ایمنی ساختمان‌ها پروژه خیلی جالبی بود. فکر می‌کنم قبل از اینکه من همکاری‌ام را با کمیته شفافیت شروع کنم کارهایی در شورا و شهرداری در این زمینه انجام شده بود، اما بعد از ماجرای سینا اطهر، این موضوع یکی از اولویت‌های کمیته شفافیت قرار گرفت چون موضوع خیلی مهمی بود و برای همه قابل لمس بود. مسائل این حوزه کمی عجیب و غریب بود و من نمی‌دانم تا کجا می‌توانم قضایا را بدون سانسور تعریف کنم.

قدم اول در این پروژه تعریف شاخص و الگویی بود که بتوان با آن وضعیت ایمنی ساختمان‌های تهران را اندازه‌گیری کرد. در جریان پروژه، تعریف این شاخص‌ها چندین بار تغییر کرد. باید بگویم که طبق شاخص‌های جهانی، ما در تهران ساختمان ایمن نداریم. در نتیجه، شاخص جهانی را ایرانیزه کردیم که بتوانیم مقایسه‌ای بین وضعیت ساختمان‌ها داشته باشیم و، بر این مبنای ساختمان‌های نسبتاً ایمن را شناسایی کنیم. شاخص ایمنی آیتم‌های مختلفی داشت، اعم از کابل‌کشی برق، پله فرار، ایمنی پی و بن، و از این‌جور موارد. شاخص‌ها ریز و متنوع بودند و هر کدام هم کلی زیرمجموعه داشتند، مثلاً زیرمجموعه کابل‌کشی شاید ده مورد بود که آیا از داکت رد شده یا روکار است و از این‌جور چیزها.

کار تعریف شاخص‌ها رفت و برگشت زیادی میان ما و سازمان آتش‌نشانی داشت. اگر اشتباه نکنم، آقای قدیری که آن موقع معاون آموزش آتش‌نشانی بودند با این قضیه اوکی بودند و ما مستقیماً با هم در ارتباط بودیم. بعد از اینکه آن شاخص تعریف شد، بقیه کار خیلی یدی بود. از هر ساختمانی باید دو پرسنل آتش‌نشانی بازدید می‌کردند، همه چیز را از نزدیک می‌دیدند و شاخص‌ها را امتیازدهی می‌کردند.

مصاحبه‌کننده: همه ساختمان‌های شهر؟

پروشات مهرورزی: نه. قرار بود اول از همه ساختمان‌های عمومی مثل مدارس، بیمارستان‌ها، مساجد، پاساژها و جاهایی که معمولاً آدم‌های زیادی به آن رفت و آمد دارند بررسی و وضعیت ایمنی آن‌ها شفاف شود تا شهروندان بدانند از چه امکاناتی دارند استفاده می‌کنند. طرح دیگری را هم خود شهرداری قبل از شروع این پروژه تعریف کرده بود به نام طرح «پلاک طلایی». در این طرح، شما به عنوان شهروند می‌توانستید به شهرداری زنگ بزنید و درخواست دهید که شهرداری از ساختمان شما دیدن کند و مشکلات و راه‌های اصلاحش را بگوید. بعد اگر شما ایرادات را برطرف می‌کردید، پلاک طلایی می‌شدید. در ساختمان خود ما، یک همسایه آتش‌نشان این کار را کرده بود؛ زنگ زده بود، آمده بودند و بررسی کرده بودند و ما از آن سال داریم سعی می‌کنیم ریزریز ایراداتی که گرفته بودند را رفع کنیم. مثلاً ستون‌های ساختمان در پارکینگ را ضدحریق کردیم.

بعد از تعریف شاخص‌ها، 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. در نهایت بودجه‌ای تصویب شد و ده تا تبلت خریدند. یک دور که کار سنجش شاخص‌ها روی تعدادی از ساختمان‌ها انجام شد، متوجه شدند که این شاخص‌ها باز هم جوابگو نیست و باید شاخص‌ها را تغییر داد که به معنی دوباره‌کاری و صرف هزینه و زمان بود.

مصاحبه‌کننده: شما هم با پرسنل آتش‌نشانی برای بازدید می‌رفتید؟

پروشات مهرورزی: نه. طبق صحبتی که داشتیم، قرار شده بود که در گام اول، دیتای ۲۵۰۰ ساختمان تا ۷مهر، روز آتش‌نشان، روی نقشه شهر تهران در سامانه «تهران من» منتشر شود و افراد با کلیک روی هر کدام از این ۲۵۰۰ پلاک بتوانند ببینند ساختمان در چه مواردی ایمن است و در چه مواردی نیست. بعد از آن هم قرار بود هر ماه، دیتای بین ۱۵۰۰ تا ۳۰۰۰ ساختمان دیگر اضافه شود. در واقع ما گفته بودیم ۳۰۰۰ تا، ولی می‌دانستیم به بررسی این تعداد ساختمان نمی‌رسند و همان ۱۵۰۰ تا هم برای ما اوکی بود.

مصاحبه‌کننده: مگر تهران این قدر اماکن عمومی دارد؟

پروشات مهرورزی: بله. در این لیست، دیتای انبارهای ذخیره مواد نفتی هم، که بسیار نایمن‌اند، موجود بود. مثلاً انبار شهران جزء ساختمان‌های پرخطر است.

یادم است که معاون سازمان آتش‌نشانی، که فکر کنم اسمش آقای داوری بود، در برنامه تهران ۲۰ در شبکه ۵ اعلام کردند ما امروز دیتای ایمنی ۲۵۰۰ ساختمان را به مناسبت روز آتش‌نشان منتشر کردیم و در سامانه «تهران من» وجود دارد. فکر می‌کنم یک‌شنبه بود که این دیتا منتشر شد و ما هم خیلی خوشحال بودیم که پروژه به سرانجام رسیده. چهارشنبه همان هفته، به معاون نرم‌افزار سازمان فاوا زنگ زدم که بگویم بهتر است برای نمایش این دیتا فلان کار را هم انجام دهیم تا کاربردی‌تر شود. گفتند مگر نمی‌دانید این دیتا را از روی سامانه برداشته‌ایم. جا خوردم. مسئول پروژه ما بودیم، شورای شهر ناظر پروژه بود ولی اصلاً به ما اطلاع نداده بودند. مستقیماً از یک نهاد امنیتی با آقای محسن هاشمی تماس گرفته بودند و گفته بودند این دیتا را بردارید. از یک نهاد امنیتی دیگر هم تلفنی با آقای قدیری تماس گرفته بودند و گفته بودند این دیتا امنیتی است و آن را بردارید. برخی می‌گفتند یکی از علت‌ها این بود که در برهه حساس کنونی اعتراضات سال ۹۸ اگر مثلاً گفته شود فلان پاساژ نایمن است، قیمت سهامش افت می‌کند و سهام‌دارها شورش می‌کنند. ذهنیت من این بود که اگر در این شرایط حساس بگویم فلان ساختمان نایمن است ممکن است یک آتش‌سوزی عمدی آنجا اتفاق بیفتد. اصلاً فکرش را نمی‌کردم که دغدغه‌شان این باشد که قیمت سهامش افت می‌کند.

مصاحبه‌کننده: پس ماجرا فراتر از شهرداری بود.

پروشات مهرورزی: آره، خیلی فراتر از شهرداری بود. بعد از این ماجرا بود که ما تصمیم گرفتیم نحوه امتیازدهی را عوض کنیم و یک دسته‌بندی جایگزین برای آن ۲۵۰۰ ساختمان ارائه دهیم. گفتیم بر مبنای مقادیر شاخص‌ها، یک نمودار نرمال می‌کشیم، دو سر طیف را خیلی ایمن و بسیار پرخطر در نظر می‌گیریم و وسطی‌ها را هم می‌گوییم نسبتاً پرخطر یا نسبتاً ایمن که ترس و وحشتی هم ایجاد نشود. اصلاً رنگ‌بندی می‌کنیم، صرفاً پنج رنگ در نظر می‌گیریم و وضعیت ایمنی ساختمان‌ها را با رنگ نشان می‌دهیم، دیتیل مقادیر شاخص‌ها را نمی‌دهیم. خلاصه بعد از رفت و برگشت‌های

بسیار، تأیید انتشار مدل نهایی را از رئیس شورا، شهردار و نهادهای امنیتی گرفتیم. یعنی نزدیک به چهار ماه، انواع مدل‌ها را با خانم آروین تنظیم کردیم که ببینیم درنهایت کدام مورد تأیید قرار می‌گیرد.

مصاحبه‌کننده: منظورتان این است که کدام یک می‌تواند دغدغه‌های بالادستی را رفع کند؟

پروشات مهرورزی: دقیقاً. درواقع باید الگویی ارائه می‌کردیم که حساسیت‌برانگیز نباشد. درنهایت هم الگویی تأیید شد که دیتیل زیادی نداشته باشد، مثلاً قرار شد بگوییم این ساختمان پرخطر است، این یکی نسبتاً پرخطر است، این یکی نسبتاً کم‌خطر است. اما همان هم درنهایت منتشر نشد. فکر می‌کنم تا اواخر حضور ما در شورا از یازده هزار ساختمان بازدید شد و این ساختمان‌ها امتیازدهی شدند، ولی دیتای آن منتشر نشد. تازه بعد از حادثه متروپل بود که این دیتا منتشر شد. من چک کردم و دیدم همان دیتایی است که در دوره قبل به ما داده بودند. یعنی در این مدت بازدید مجدد و به‌روزرسانی دیتا انجام نشده بود.

مصاحبه‌کننده: به نظر می‌رسد این حوزه جزء معدود حوزه‌هایی بود که تعامل خوبی با شهرداری داشتید.

پروشات مهرورزی: بله. 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.

خلاصه ما می‌خواستیم راهی پیدا کنیم تا اتفاق پلاسکو برای ساختمان‌های عمومی نایمن نیفتد. در جلسه‌ای با حضور خانم آروین، آقای جواهریان، آقای قدیری، آقای داوری، آقای عبدلی -یکی دیگر از معاونان آتش‌نشانی که من می‌بینم همچنان در مصاحبه‌های مختلف دغدغه شفافیت را دارند و ایمن کردن ساختمان‌ها خیلی برایشان مهم است- پیشنهاد شد که سه اخطار پلمپ به این‌جور ساختمان‌ها داده شود و مردم در جریان این اخطارها باشند، یعنی جایی ثبت شود که این ساختمان پرخطر است و یک بار، دو بار یا سه بار اخطار گرفته. ولی باز هم طبق یک‌سری دلایل فرادستی که من درکی ازشان ندارم، چون مثل آن‌ها فکر نمی‌کنم، گفتند این هم نباید منتشر شود و خود دادگستری مستقیماً وارد عمل شود و ما خودمان را درگیر نکنیم. ولی به نظر من مهم است که مردم بدانند سینمایی که می‌خواهند دو ساعت در آن فیلم ببینند جای ایمنی هست یا نه، و اخطار گرفته یا نگرفته. اما دغدغه‌های دیگری وجود داشت که برای من قابل تعریف و قابل درک نیست و نمی‌فهمم چرا این دیتا نباید منتشر شود.

مصاحبه‌کننده: با توجه به حادثه کلینیک سینا اطهر، این گذاشتن و برداشتن اطلاعات حساسیت‌برانگیز نشد؟ یعنی

باز خوردی از جانب افکار عمومی نداشت؟

پروشات مهرورزی: از تهران ۲۰ بارها و بارها با خانم آروین تماس گرفتند. فکر می‌کنم دو بار یا سه بار با خانم آروین تلفنی صحبت کردند که پس این قولی که به ما دادید چه شد. یعنی دغدغه مردمی در سطح تلویزیون ملی وجود داشت و از سمت خبرگزاری‌ها هم زیاد پیگیری می‌شد. آن زمان من در توییتر هم که سرچ می‌کردم، می‌دیدم آدم‌های عادی هم خیلی درموردش صحبت می‌کنند. یعنی اتفاقاً چون موضوع ملموسی بود خیلی پیگیری وجود داشت. و خب ماجرا این بود که کار انجام شده بود ولی باید تأیید یک‌سری نهادهای امنیتی را می‌گرفتیم. این‌ها را بعدها آقای قدیری به من یاد داد که تأیید نهادهای امنیتی هم مهم است چراکه تأمین امنیت شهر با برخی قرارگاه‌هاست. یعنی مثلاً برای دربی تهران هم این نهادها باید تأیید کنند که الان در این شرایط بازی با حضور تماشاچی برگزار شود یا نه.

بعد دوباره سر متروپل این قضیه خیلی بولد شد، تا حدی که خود من با آدم‌های درستکار و بزرگ‌تر اطرافم مدام مشورت می‌کردم که حالا که من این دیتا را دارم، به‌عنوان یک ناشناس، وظیفه شرعی و اخلاقی من هست که این را منتشر کنم یا نه. یعنی خیلی فشار روی ما بود. مثلاً یکی از دوستانم می‌گفت اصلاً بده من منتشر کنم، بگو لو رفته، چون این وظیفه اخلاقی ماست که به آدم‌ها بگوییم کجا دارند زندگی می‌کنند. شکر خدا خود شهرداری داده‌های ۱۲۹ ساختمان بسیار پرخطر را منتشر کرد و این بار از روی دوش من برداشته شد.

مصاحبه‌کننده: یعنی تا قبل از حادثه متروپل، بازخوردهای افکار عمومی منجر به این نشد که تغییر رویه‌ای اتفاق بیفتد و اطلاعات منتشر شود؟

پروشات مهرورزی: نه، این اتفاق نیفتاد. به‌رغم آنکه ما تأیید انتشار اطلاعات همان ۲۵۰۰ ساختمان در الگوی جدید - که دیگر نکته حساسیت‌برانگیزی هم نداشت - را گرفتیم اما چیزی منتشر نشد. ببینید، موضوع ایمنی ساختمان‌ها از زمان پلاسکو مطرح شده بود، دغدغه آتش‌نشانی هم بود و حتی طرح پلاک طلایی هم برای همان زمان بود. این هم که اخطار بدهیم و دادگستری وارد عمل شود به‌خاطر قضیه پلاسکو بود، چون می‌گفتند این ساختمان اخطار گرفته بوده ولی مالک با مغازه‌دارها طوری توافق نکرده که بتوانند آن را ایمن کنند. الان هم به نظر من، بعد از متروپل، هیچ پیگیری‌ای وجود ندارد. ما بیست‌وهفت هزار پلاک داریم که وضعیت ایمنی آن‌ها باید بررسی شود. از این بیست‌وهفت هزار تا، اطلاعات ایمنی تنها هفت هزار تا احصا شده است، یعنی حدود یک‌سوم. بیست هزار تای دیگر مانده است.

مصاحبه‌کننده: بعد از پایان دوره همکاری شما با کمیته که بالاخره رصد می‌کردید چه اطلاعاتی منتشر شده، اضافه شده یا کم شده، هیچ‌وقت به فکر مطالبه‌گری نیفتادید؟

پروشات مهرورزی: چرا اتفاقاً من همین مطالبه‌گری را داشتم. با همان دوست وکیل که صحبت می‌کردم، گفت برو با یاشار سلطانی بیند، چون او بلد است که مطالبه را جور می‌کند (مطرح کند) که به گوش همه برسد. یعنی دنبال راه‌هایش بودم ولی احساس می‌کردم صدای خودم صدای بلندی نیست. مثلاً درباره همان دیتایی که گفتم به‌ش دسترسی داشتم در جمع‌های مختلف صحبت می‌کردم، در توییت‌ها می‌نوشتم که این دیتا وجود دارد، این قدر ساختمان داریم، ولی آتش‌نشانی منتشر نمی‌کند. با همه این‌ها، راه درست مطالبه‌گری را نمی‌دانستم. اگر یادتان باشد، در بحث شفافیت هم مطالبه‌گری برای من خیلی بولد بود. یعنی به نظرم اگر مطالبه‌گری وجود داشته باشد، می‌تواند فشاری ایجاد کند که باعث شود کارها پیش برود، همان‌طور که بعد از متروپل، چون فشار لحظه‌ای زیاد بود، دیتا منتشر شد.

مصاحبه‌کننده: راجع به مطالبه‌گری با بچه‌های کمیته یا خانم آروین صحبت نمی‌کردید؟

پروشات مهرورزی: راستش نه. نه اینکه نخواهم این کار را بکنم. من با خانم طهرانی^{۱۶} و خانم فلاطونی^{۱۷} که ارتباط روزمره با هم داشتیم راجع به این مسئله صحبت می‌کردم و این دغدغه هر سه ما بود که از چه کانالی می‌شود این کار را انجام داد. پیش‌نهاد خانم طهرانی این بود که می‌توانیم از آقای جواهریان کمک بگیریم. دقیقاً در بحبوحه اینکه چه

^{۱۶} ندا طهرانی، دبیر کمیته شفافیت و شهر هوشمند
^{۱۷} الهه فلاطونی، کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

کنیم و چه نکنیم بود که در همان هفته دیتا منتشر شد. ولی موضوع این است که حادثه متروپل هم آن قدر امنیتی بود که من حس می‌کردم ممکن است باز هم از نهادهای امنیتی بیایند و بگویند چرا این اطلاعات دارد منتشر می‌شود. دغدغه دیگر من برای انتشار این اطلاعات این بود که به واسطه حضور من در کمیته شفافیت و اعتماد خانم آروین بود که سازمان آتش‌نشانی به من اعتماد کرده بود و این دیتای محرمانه را در اختیار من گذاشته بود. حالا با انتشار لیست ساختمان‌های نالیمن ممکن بود پای آدم‌های دیگری را وسط بکشم که شاید اصلاً نمی‌خواستند درگیر این ماجرا شوند. این مسائل اخلاقی و فلسفی خیلی در ذهنم وجود داشت.

مصاحبه‌کننده: الزام شهرداری به انتشار ساختمان‌های نالیمن مصوبه داشت؟

پروشات مهرورزی: دقیق یادم نیست، ولی فکر می‌کنم مصوبه داشت، چون رویه کلی ما این بود که بر پایه و با اتکا به مصوبات پیش برویم. اما در این مورد، دقیق یادم نیست که مصوبه داشتیم یا نه، چون خود سازمان آتش‌نشانی آن قدر مشتاق به این کار بود که اصلاً لازم نمی‌شد کسی را قانع کنیم و خودشان کارها را انجام می‌دادند. ولی خب همان ده تا تبلت یک چیز بیسیکی بود که سازمان آتش‌نشانی نداشت و مانعی در پیشبرد کار بود. جالب است که خود دفتر مرکزی سازمان آتش‌نشانی نالیمن است. یک ساختمان خیلی قدیمی و خیلی نالیمن است که من هر بار می‌گفتم الان اینجا زلزله بیاید همه ما می‌میریم. کابل‌کشی‌ها از رو انجام شده و خیلی نکات ایمنی دیگر رعایت نشده.

مصاحبه‌کننده: به درد تمرین مانور می‌خورد!

پروشات مهرورزی: بله.

مصاحبه‌کننده: به طور کلی مصوبه‌داشتن به پیشبرد کارها کمک می‌کرد؟ یا اینکه همه چیز به این وابسته بود که واحدی

که با شما طرف است بخواهد همکاری کند؟

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

مصاحبه‌کننده: لطفاً کمی درباره تعاملاتتان با اعضای کمیته برایمان بگویید.

پروشات مهرورزی: 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 همکار بودم. 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 نظرمان سطح ایده‌آل یک تیم بچه‌های

کمیته بودند و آن را باید مبنا 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 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، به اصطلاح با شمشیر سامورایی‌شان، وارد شوند و به ما کمک کنند. این اعتماد خیلی برای من ارزشمند بود.

البته این را هم بگویم که این تغییر روال هم‌زمان شد با عوض شدن آدم‌ها در شهرداری و روی کار آمدن آدم‌های درست‌تر، یعنی من با آدم‌های همراه‌تری در شهرداری در ارتباط مستقیم بودم و این باعث می‌شد کارها سریع‌تر پیش برود. وگرنه با مشغله‌ای که خانم آروین داشتند، اگر لازم بود به واسطه بدقلقی طرف شهرداری مدام با حضور خانم آروین جلسه برگزار کنیم، کار خیلی سخت می‌شد.

مصاحبه‌کننده: با رئیس کمیته یا با بچه‌ها اختلاف نظر هم داشتید؟

پروشات مهرورزی: من با خانم آروین کمترین اختلاف نظر را داشتم. فکر می‌کنم بچه‌های دیگر اختلاف نظر بیشتری با خانم آروین داشتند. البته خودم مستقیماً شاهد موردی نبودم، ولی من و خانم آروین انگار هم‌زبان‌تر بودیم. شاید هم پروژه‌هایی که دست من بود هدفشان خیلی to the point و مشخص بود و حالا در این بین ممکن بود در مسیرهایی که برای جلو بردن کار انتخاب می‌کنیم تفاوت نظر داشته باشیم که در این مواقع، من معمولاً به خانم آروین اعتماد می‌کردم چون شناخت بهتری از شهرداری‌چی‌ها داشتند.

مصاحبه‌کننده: گردش کار در کمیته به چه شکل بود؟ شما با چه کسانی در ارتباط بودید؟ کارها در چه فرایندی تعریف و به شما منتقل می‌شد؟

پروشات مهرورزی: آن‌بوردینگ ما با آقای رنگین کمان بود. در واقع ایشان بودند که تصمیم می‌گرفتند کدام کارشناس به درد کدام پروژه می‌خورد. فکر کنم ما دو-سه ماه با ایشان کار کردیم. آقای رنگین کمان واسطه ما با خانم آروین بودند و هماهنگی‌ها را انجام می‌دادند. به نظر من آن موقع کارها کندتر پیش می‌رفت؛ موضوعات را با یک پله‌ای باید به یک کسی می‌گفتم و او بررسی می‌کرد و بعد به خانم آروین منتقل می‌کرد. انگار یک مقدار بوروکراسی مان بیشتر بود. اما بعد از آن، خانم آروین و دوستان راهبری به این نتیجه رسیدند که آن مدل گزارش به آقای رنگین کمان و بعد گزارش به خانم آروین خیلی جواب نمی‌دهد و مدل کار عوض شد و ایشان دیگر ارتباط مستقیمی با ما نداشتند. به جایش، به واسطه‌ها، کسانی مثل آقای جواهریان^{۱۸} و خانم طاهری، اختیارات بیشتری داده شد تا در کارها ورود و اظهار نظر کنند و فقط گزارش‌های نهایی کارها به خانم آروین داده می‌شد. این طوری کارها سریع‌تر پیش می‌رفت و به نظرم شیوه خوبی بود. خود بچه‌ها هم بعد از مدتی تجربه‌شان در کار کردن با آدم‌های شهرداری و شورا زیاد شده بود و دیگر اصلاً لازم

^{۱۸} سید محمود جواهریان، مسئول دفتر بهاره آروین و عضو گروه راهبری کمیته شفافیت و شهر هوشمند

نبود یک‌سری چیزهای بیسیک و اولیه به لایه بالاتر منتقل شود. هدف مشخص بود و درمورد مسیر هم یا بنا بر تجربه خودمان کار به راحتی جلو می‌رفت یا از واسطه‌ها مشورت می‌گرفتیم. مثلاً اگر موضوعی به حوزه مالی مربوط می‌شد، یک خانم فروغی داشتیم که به تدریج بلد کار شده بود. نظر او را می‌پرسیدیم و اگر او اوکی می‌داد، می‌رفتیم به واسطه‌ها و خانم آروین می‌گفتیم. در این سیستم کارها خوب پیش می‌رفت و این روش روش خوبی بود. اما مثلاً یادم است الهه فلاطونی کمی با این مدل مشکل داشت و بعضی وقت‌ها می‌گفت اگر رابطه‌مان با خانم آروین مستقیم بود کار راحت‌تر پیش می‌رفت.

مصاحبه‌کننده: نقاط ضعف و قوت کمیته شفافیت را در چه می‌دانید؟

پروشات مهرورزی: به نظرم نقطه قوت کمیته این بود که با وجود اینکه اعضا از نظر اعتقادات سیاسی و حتی مدل کارکردن خیلی با هم متفاوت بودند، طوری که در هر مسئله‌ای ما نظرانی از دو سر طیف داشتیم، اما زبان مشترک خیلی خوبی داشتند و می‌توانستند راحت به راه حل درست برسند. حالا ممکن بود راه حل جواب ندهد، ولی با وجود همه اختلاف‌نظرها، می‌توانستند با هم هم‌زبان شوند. این هم‌زبان شدن خیلی خوب بود.

نکته دیگری که به نظرم می‌رسد این است که نظم و انضباط خانم طاهری، که یک جورهایی کوردینیتور کمیته بود، خیلی قابل تقدیر بود. با توجه به اینکه مدل کاری ما مدل ساعت شناور آزاد بود که خودت هر کار دوست داری بکنی، جمع‌وجور کردن این تیم خودش یک تولنایی مدیریتی می‌خواهد. یا مثلاً خانم طهرانی که حتی نگران تغذیه بچه‌ها هم بود و روحیه و شادابی‌اش کلاً آدم را امیدوار می‌کرد و آدم دوست داشت همیشه در محیط شورا باشد. بعد هم اینکه همه با هم دوست و تعدادی از ما هم مدرسه‌ای بودیم. انگار داشتیم توی مدرسه کار می‌کردیم. خیلی خوش می‌گذشت.

به علاوه، کمیته جایی بود که فهمیدم بالاخره می‌توانم چیزهایی که خولنده‌ام را با کاری که دوست دارم تلفیق کنم و فکر کنم اثرگذارم. کمیته به من حس اثرگذاری می‌داد. حالا درست است که پروژه‌های ناموفق داشتیم، ولی واقعاً احساس می‌کردم کاری که دارم می‌کنم یک کار عمیق و بامعنی است. برای همین، بعد از کمیته، همیشه به این فکر می‌کردم کجا کار کنم که این قدر خوشحال باشم.

نقطه ضعف کمیته به نظر من ایده‌آل‌گرایی تک‌تک اعضای کمیته شفافیت بود، طوری که یک جاهایی باعث می‌شد قسمت بیسیک پروژه هم جلو نرود. مثلاً سر همین سفرهای خارجی، شاید به خاطر ایده‌آل‌گرایی ما بود که هیچ بخشی از انتشار اطلاعات برخط نشد. همه اعضا هم ماشالله ایده‌آل‌گرا بودند، یکی از یکی ایده‌آل‌گراتر.

مصاحبه‌کننده: فضای ابراز نظر هم وجود داشت؟

پروشات مهرورزی: خیلی زیاد. مثال بارزش خانم فروغی است که معمولاً نظرهای برنده‌ای داشت و با توجه به سابقه و تجربه‌اش می‌توانست کاملاً درست اظهار نظر کند و مخالفت‌هایش را هم خیلی جدی با خانم آروین مطرح می‌کرد. هیچ وقت این جوری نبود که نظراتش را نگوید یا با گفتنش اتفاقی بیفتد که دفعه بعدی اظهار نظر نکند. فضا به نظرم خیلی باز بود.

مصاحبه‌کننده: با توجه به تجربه کار در کمیته شفافیت و پیش‌بردن چند پروژه و دیدن نتایج این پروژه‌ها، فکر می‌کنید که واقعاً شفافیت راهکار کارآمدی برای کاهش فساد و ناکارآمدی در شهرداری باشد؟ یعنی همچنان مسئله اولویت‌داری

است؟ موقعی که وارد کمیته شدید چنین عقیده‌ای داشتید؟ بعد از دوره کمیته آیا دیدتان نسبت به ماهیت مسائل شهری و راه حل آن‌ها تغییر کرد؟

پروشات مهرورزی: من هم‌زمان با سال آخر دوره پنجم شورا و یکی-دو سال بعد از آن، با جمع دیگری همکاری داشتم که در زمینه فساد، تبعیض و مسئولیت اجتماعی تولید محتوا می‌کردند. اصلاً به‌خاطر فعالیت و تجربیاتم در شورا بود که به این موضوعات علاقه‌مند شدم و پادکستی هم در زمینه فساد داشتیم. بعد از کمیته هم ارتباطم با موضوع شفافیت قطع نشد؛ در زمینه تجربه شفافیت در اقصی نقاط دنیا مطالعه می‌کردم، کتاب می‌خواندم و کلاً برایم جالب بود. درباره اینکه شفافیت اولویت دارد یا نه، همچنان نظر من این است که شفافیت مسئله لوکسی نیست و اگر بخواهیم جلوی فساد را بگیریم باید شفافیت وجود داشته باشد و یکی از راهکارهای اصلی است. ولی مسئله این است که بعد از اینکه در شورا کار کردم حسم این بود که زور ما خیلی کمتر از آن است که بتوانیم شفافیت را به‌طور کامل محقق کنیم. انگار یک اصلاح یا تغییر کلی ساختاری لازم است که بعد تازه بتوانیم شفاف کنیم.

درست است که در شرایط حساس کنونی کشور، شفافیت دوباره شبیه به یک مسئله لوکس شده، ولی به نظرم خیلی جاها مسئله اصلی واقعاً عدم شفافیت و عدم گردش اطلاعات است. خیلی زنجیره عجیبی است. وقتی مردم به دولت و ساختار حکومت بی‌اعتماد شوند، مشکلات زیادی به وجود می‌آید. 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. مثالش همان مورد علی عالی بود که پیراهن عثمان شد و هزاران بار به ما گفته شد. یک دور باطل است. خلاصه به نظرم شفافیت کاملاً اولویت دارد، ولی حس من بعد از همکاری با کمیته این بود که من چقدر زورم کم است.

نکته دیگری که دوست دارم اینجا به آن اشاره کنم این است که در دوره کمیته می‌دیدم یک چیزهایی بازی سیاسی است و تو باید بلد باشی آن را انجام دهی. مثلاً بعضی تصمیماتی که گرفته می‌شد به‌خاطر نفهمی نبود، بلکه به‌خاطر این بود که انتخاب دیگری وجود نداشت و بین گزینه‌های موجود، آن تصمیم بهترین تصمیم بوده. مثلاً ایده‌آل من این بود که دیتای دقیق دریافتی مدیران را داشته باشم ولی در شرایطی که ما را بازی می‌دادند، تصمیم من این شد که به میانگین دریافتی رضایت دهم. می‌خواهم بگویم وقتی به‌طور عملی وارد کار می‌شوی، می‌فهمی بازی‌ها و موانع سیستماتیک وجود دارد - مثل همین که داده‌ها فیزیکی است و باید دستی وارد شود و این باعث می‌شود مثلاً تاریخ استخدام را نداشته باشیم - که نمی‌گذارد شفافیت اتفاق بیفتد. البته آن موقع که در کمیته بودم خیلی بیشتر این را درک می‌کردم. الان که دوباره این طرف می‌رویم، حس می‌کنم باید ایده‌آل گرایانه مطالبه کنیم و از شهرداری یا نهادهای مشابه دیگر بخواهیم که بروند سیستمشان را درست کنند چون حق ماست که بدانیم.

مصاحبه‌کننده: شما گفتید مسئله شفافیت به نظرتان همیشه اولویت داشته و همچنان هم اولویت دارد. یادم است سر حادثه ساقط شدن هواپیمای اوکراینی مسئله شفافیت برای بعضی بچه‌ها کمی زیر سؤال رفت. برای شما این‌طور نشد؟

پروشات مهرورزی: آن زمان همچنان به نظرم می‌آمد شفافیت چیز مهمی است، ولی خب قضیه مسئله روح و روانمان بود. اعتمادمان به همه چیز از دست رفته بود. به‌خاطر همین، اتفاقاً قضیه هواپیما را می‌توانیم به شفافیت ربط دهیم، باید همان روز اول می‌گفتند به‌خاطر خطای انسانی یا هر توجیه دیگری اشتباه زده‌ایم. مسئله بزرگی که بچه‌ها آن زمان

داشتند این بود که تا سه روز حرف حکومت را باور کرده بودند که عامل سقوط هواپیما از سمت نیروهای خودی نبوده. خب اگر از روز اول شفاف کرده بودند شاید خیلی از این بی‌اعتمادی‌ها به وجود نمی‌آمد. مصاحبه‌کننده: پس آن حادثه برای شما اتفاقاً تأییدی بود بر اهمیت و اولویت شفافیت. پروشات مهرورزی: بله.

مصاحبه‌کننده: شما گفتید حس می‌کردید زورتان در شورا کم بود. یعنی عضو شورا یا نهاد شورا این زور را ندارد که بتواند آن تغییر ساختاری را به وجود بیاورد یا آن شفافیت از بیخ‌وبین را محقق کند؟ ایده شما برای حل این مسئله چیست؟

پروشات مهرورزی: به نظر من اصلاح باید از بالا به پایین انجام شود، یعنی همان حرفی که مدیرکل انتصابات هم می‌زدند و می‌گفتند اگر مجلس فلان دیتا را منتشر کند، من هم پشت سرش انجام می‌دهم. به نظر من اگر نهادهای بالادستی تر شفاف شوند، مثلاً شفافیت رأی نمایندگان مجلس که هزاران سال است راجع به آن بحث می‌شود انجام شود، احتمالاً قدمی است در راستای شفافیت نهادهای دیگر و عضو شورای شهر هم می‌تواند با استناد به آن بگوید که مثلاً مجلس دارد این کار را می‌کند و تو هم باید انجام دهی. نه اینکه جایی که خودش قانون اصلی کشور را تصویب می‌کند به آن پایبند نباشد که نهادهای زیردستی تر هم بتوانند از آن سرپیچی کنند.

مصاحبه‌کننده: در این مثال خاص، اتفاقاً آرای اعضای شورا که شفاف بود.

پروشات مهرورزی: برای مثال عرض کردم. چون مجلس هزاران سال است این وعده را داده ولی عملی نکرده. مثلاً سر دیتای حقوق و دستمزد خیلی این اتفاق می‌افتاد. می‌گفتند خب مجلس حقوق نماینده‌های خودش را شفاف کند تا ما هم بکنیم یا دولت مثلاً حقوق وزرا را شفاف کند تا ما هم بکنیم.

مصاحبه‌کننده: با تجربه‌ای که در شورا و شهرداری داشتید به نظرتان کلاً چطور کاراکتری برای کار با شهرداری و شورا مناسب است؟ یعنی چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد؟

پروشات مهرورزی: پیگیر باشد، صبور باشد و اعتمادبه‌نفس بالا داشته باشد، چون احتمالاً توسط کارمندهای شهرداری خیلی تحقیر خواهد شد. با اینکه شورا نهاد بالادستی شهرداری است، کارمندهای شهرداری نگاه بالابه‌پایین به شورا دارند که به نظرم به‌نوعی ترفندشان است. درواقع یک‌جور نگاه بالابه‌پایین اطلاعاتی دارند، یعنی فکر می‌کنند اعضای شورا اطلاعاتی از فرایندهای داخلی شهرداری ندارند و نمی‌دانند کی چه کاره 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. معمولاً کارمندان و مدیران شهرداری برای اینکه اهداف و نظر خودشان را جلو ببرند از این موضوع سوءاستفاده می‌کنند. فکر می‌کنم صبور بودن مهم‌ترین ویژگی است. چون باید صبور باشی و هی بگویی دیتا بده، دیتا بده.

درمورد 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 لحظه‌نگاهی به مسئله می‌انداختند و می‌توانستند هزاران نقد مطرح کنند. خیلی باهوش‌اند.

مصاحبه‌کننده: لطفاً درباره مسابقه «تهران به روایت شفاف» هم برایمان بگویید.

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 مبنا قراردادن 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 کنیم، 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 نظرم این بود که هم باگ دیتاهای ما دربیاید و هم اینکه، با کمک پژوهشگران، حلقه مطالبه‌گری فعال شود، چون همان‌طور که گفتم یکی از حلقه‌های زنجیره شفافیت استفاده پژوهشگران و خبرنگاران و امثالهم از دیتایی است که منتشر شده، اینکه آن دیتای خام را تبدیل کنند به تحلیل قابل لمسی که دغدغه عمومی است، یعنی دیتای خام تبدیل شود به دیتای غیرخام و یک چیزی ازش دربیاید، چون دیتای خام که کاربردی ندارد. مثلاً از دیتای کارمندها دربیاید 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 حلقه گمشده 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. قضیه 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 بخوایم کمی از خودمان تعریف کنیم، سطح اعضای کمیته، اگر می‌خواستند داده‌ها را تحلیل کنند، خیلی بالاتر بود.

مصاحبه‌کننده: اگر دوباره می‌خواستید این مسابقه را برگزار کنید چه تغییری در نحوه برگزاری می‌دادید؟

پروشات مهرورزی: الان با توجه به تجربه این مسابقه و مشاهده 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 هوشیگری 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، هوشیگری و تبلیغات مسابقه در سوشال مدیا باعث می‌شد آدم‌های مطالبه‌گر و عادی‌تر هم سراغ دیتا بروند و آن را ببینند.

مصاحبه‌کننده: خانم پروشات مهرورزی قبل و بعد از همکاری با کمیته شفافیت چه تفاوت‌هایی کرد؟

پروشات مهرورزی: خب، گفتم که در کار با شورا و شهرداری باید صبور بود و اعتماد به نفس بالا داشت. تغییر در این زمینه‌ها برایم کاملاً قابل لمس بود. وقتی از سمت شورا با آدمی در شهرداری صحبت می‌کنی، چون در واقع تو در جایگاه ناظر هستی، حس است که موضع بالا را داری. این موضع بالا داشتن را بعد از تجربه همکاری با کمیته هم سعی کرده‌ام حفظ کنم. قبل از کمیته، جاهای دیگری که کار می‌کردم، خیلی در اظهار نظر محتاط بودم و اگر مخالفتی داشتیم بیان نمی‌کردم و همین هم باعث نارضایتی من از آن شغل‌ها می‌شد. همه‌اش این طوری بودم که من با یک چیزهایی مخالفم و در لحظه بابت بعضی کارهایی که دارم انجام می‌دهم حالم خوب نیست، اما در مورد آن مسائل صحبت نمی‌کردم و همین موضوع منجر به این می‌شد که بعد از چند وقت که از خودسانسوری خسته می‌شدم، از آن کار بیرون بیایم. در کمیته یاد گرفتم که تو می‌توانی اظهار نظر کنی، با دلیل و منطق و فکت و محرمانه، مخالفت خودت را اعلام کنی، بدون اینکه فکر کنی که وای! نیروی بالادستی من الان فلان می‌شود. این خیلی برای من در زندگی شخصی‌ام دستاورد مهمی بود چون در مسیر شغلی‌ام خیلی تأثیرگذار بود.

تغییر دیگری که کردم این بود که فهمیدم زورم آن قدرها نیست، و ایده‌آل‌گرایی‌ام در مورد اصلاح ساختار حکومتی تعدیل شد. یک ذره هم شاید ناامیدم شدم، یعنی یک جاهایی این جور می‌شدم که واقعاً بعضی چیزها از پای بست ویران است و بعضی کارهای اشتباه سالیان سال است دارد انجام می‌شود و فساد در آن صورت می‌گیرد و تو هیچ کاری نمی‌توانی برای آن بکنی، مثلاً رشوه. البته شاید مثال بی‌ربطی باشد، ولی مثلاً تا یک زمانی حتی گفتن این لفظ زشت بود. اصلاً اینکه کلمه رشوه به زبان بیاید بار منفی بزرگی داشت، ولی الان کلمه شیرینی تبدیل به کلمه‌ای جاافتاده شده است و تا پنج میلیون هم بعضاً شیرینی محسوب می‌شود و رشوه نیست. به نظرم اتفاقات این‌چنینی زیادی هست که از زیرساخت‌ها شروع شده‌اند و یک کار اشتباه و خلاف آنچنان مصطلح شده که دیگر حتی به چشم هم نمی‌آید. دیدن این‌ها بعضاً ناامیدم می‌کرد.

مصاحبه‌کننده: نکته یا خاطره دیگری هست که در پایان بخواهید برای ما بگویید؟

پروشات مهرورزی: یک خاطره دارم که خیلی جاها هم تعریف کرده‌ام. این خاطره تعلق خاطر ما را به کمیته نشان می‌دهد. ما در کمیته امکان دورکاری داشتیم و کارها را معمولاً از خانه انجام می‌دادیم و شاید در هفته فقط یکی-دو روز در دفتر کمیته حاضر می‌شدیم. ولی من یادم است که صبح شنبه‌ای که گفتند هواپیما را خودمان زدیم، دقیقاً در اخبار ساعت ۹ شبکه خبر دیدم و همان موقع لباس پوشیدم بیایم کمیته که جایی باشم که آدم‌ها من را می‌فهمند. وقتی وارد کمیته شدم، دیدم همه آدم‌هایی که معمولاً دور کارند آنجا هستند و انگار همه برای همین آمده‌اند. کمیته احساس یک جور جای امن را به من می‌داد و این خیلی برای من ارزشمند بود. یادم است آقای صدوقی آن گوشه برای خودش گریه می‌کرد. بین بچه‌های کمیته، برای اینکه حس را بگویی لازم نبود هیچ حرفی بزنی.

مصاحبه‌کننده: ممنون از اینکه وقت گذاشتید و از تجربیاتتان در کمیته شفافیت برایمان گفتید.

پروشات مهرورزی: من هم ممنونم از شما.

مصاحبه‌شوندگان شورای شهر و
شهرداری تهران

مصاحبه با مهدیه آقاملایی

رئیس اداره مصوبات و تنقیح مقررات شورای شهر

تاریخ انجام مصاحبه: آبان ۱۴۰۲

مصاحبه‌کننده: لطفاً خودتان را معرفی کنید و از سابقه شروع به کارتان در شورای شهر بگویید.

مهديه آقاملايي: من مهديه آقاملايي هستم. فوق‌لیسانس مدیریت فرهنگی دارم. سابقه کارم در شورا به سال ۱۳۷۹ و دوره اول شورا برمی‌گردد، یعنی حدود بیست و چهار سال است که در شورا فعالیت می‌کنم. در دوره اول خانم جلايي‌پور رئیس ستاد شورایاری بودند و من، به‌عنوان اینکه قرار است در ستاد شورایاری مشغول به کار شوم، همکاری با ایشان را شروع کردم و فعالیتیم در شورا از همان‌جا آغاز شد.

مصاحبه‌کننده: الان در کدام بخش مشغول به کار هستید؟

مهديه آقاملايي: با انحلال دوره اول، شورا با چالش روبه‌رو شد و بین نمایندگان شورا و همکاران اداری شورا فاصله افتاد تا زمانی که شورای دوره دوم تشکیل گردید. شکر خدا، بعد از آن، ما در معاونت مصوبات مشغول و همان‌جا ماندگار شدیم. تقریباً بیست و یک سال است که در این معاونت هستم و در حال حاضر رئیس اداره مصوبات و تنقیح مقررات^۱ هستیم.

مصاحبه‌کننده: وظیفه اداره مصوبات و تنقیح مقررات چیست؟

مهديه آقاملايي: همان‌طور که از اسم آن هم برمی‌آید، خروجی نهایی کار اداره مصوبات «مصوبه» است. بنا بر ماده ۸۰ قانون شوراهای شهر تهران مصوباتی را تصویب می‌نماید که در نهایت توسط اداره مصوبات انشا و ویرایش می‌شود و به شهرداری تهران و مراجع ذی‌ربط ابلاغ می‌شود. تصویب یک مصوبه مراحل دارد؛ اولین مرحله و پایه اصلی آن معمولاً ارائه یک طرح یا لایحه است. البته ما مواردی مثل نام‌گذاری معابر و یا تشخیص باغ در پرونده‌های باغات را هم داریم که به لحاظ حقوقی «نظریه حقوقی» هستند و نه طرح یا لایحه، اما بالاخره به رأی‌گیری در صحن نیاز دارند و به همین دلیل جزء مصوبات به حساب می‌آیند. پس نام‌گذاری معابر، تشخیص باغات، طرح و لایحه طی مراحل در نهایت به مصوبه شورا می‌انجامند.

بخشی از وظیفه رئیس اداره مصوبات و تنقیح مقررات ارجاع طرح یا لایحه و درخواست معرفی نمایندگان بر اساس قوانین موضوعه به کمیسیون‌های تخصصی شورا است. در ادامه، رئیس اداره مصوبات باید پیگیری کند تا کمیسیون‌ها گزارش‌های خود را ارسال کنند، و بعد از دریافت گزارش‌ها، آن‌ها را، به همراه دیگر موارد قابل طرح در صحن شورا، در اختیار رئیس اداره جلسات قرار دهد تا در فهرستی به نام «فهرست موارد آماده جهت دستور» قرار گیرد. ممکن است آنچه در صحن شورا مصوب می‌شود با آنچه کمیسیون تخصصی در گزارش خود روی یک طرح یا لایحه پیشنهاد داده است متفاوت باشد. اداره مصوبات و تنقیح مقررات وظیفه دارد تغییراتی را که در صحن شورا پیشنهاد و تصویب شده است در گزارش کمیسیون اعمال نماید و پس از تأیید معاونت مصوبات، متن نهایی را، جهت امضاء، به رئیس شورا ارسال نماید.

مصاحبه‌کننده: ثبت اتفاقات جلسات صحن بر عهده چه کسی است؟

^۱ در رأس ساختار سازمانی شورای شهر تهران، اداره کل اداری و اجرایی قرار دارد. یکی از معاونت‌های ذیل این اداره کل معاونت «مصوبات» است که هم‌زمان دفتر

هیئت‌رئیس شورا نیز محسوب می‌شود. این معاونت دو اداره «مصوبات و تنقیح مقررات» و «امور جلسات و هیئت‌رئیس» را زیرمجموعه خود دارد.

^۲ قانون «تشکیلات، وظایف و انتخابات شوراهای اسلامی کشور»، مصوب ۷۵/۰۳/۰۱، با اصلاحات بعدی

مهديه اقاملايي: الان دو قسمت شده است. ثبت فيلم و صوت جلسه توسط روابط عمومي شورا و رصد جلسه توسط معاونت مصوبات انجام مي‌شود. اين معاونت فقط مي‌خواهد بداند براي آنچه قرار است ابلاغ شود چه اتفاقي افتاده، بنا بر اين فقط رصد جلسه را لازم دارد. البته بنا بر آنچه در قانون آمده، برخي موارد مربوط به رصد جلسات، مثل ثبت مذاكرات، جزء وظايف هيئت رئيسته شورا است كه در حال حاضر اين بخش را هم معاونت مصوبات انجام مي‌دهد.

مصاحبه‌كننده: معاونت مصوبات، بعد از ابلاغ مصوبه، در پيگيري اجرائي آن هم نقش دارد؟

مهديه اقاملايي: بله، دارد. اصلاً يكي از وظايف رئيس شورا پيگيري اجرائي مصوبات است. ما در معاونت مصوبات شايد اجرائي مصوبات را در سطح كارشناسي پيگيري نكنيم، اما برخي مصوبات الزاماتي دارند كه به لحاظ زمان بندي بايد حواسمان به اجرائي آنها باشد، مثل الزام شهرداري به ارسال لايحه يا معرفي نماينده‌هايي كه بايد به كميته‌ها بروند. ما همه مصوبات را بررسي مي‌كنيم و براي مصوبه‌هايي كه چنين تكاليفي دارند به شهرداري نامه پيگيري مي‌زنيم. اما پيگيري كارشناسي نوع ديگري از پيگيري است كه معمولاً كميسيون‌ها درخواست مي‌كنند و مثلاً مي‌گويند ما در مورد فلان مصوبه پيگيري مداوم مي‌خواهيم، و ما هم ارسال نامه پيگيري براي آن مصوبه را در دستور كارمان مي‌گذاريم. البته قبلاً بدون درخواست كميسيون‌ها هم نامه‌هاي پيگيري كارشناسي را ارسال مي‌كرديم، اما الان تعداد مصوبات خيلي زياد شده و از طرفي مي‌بينيم كميسيون‌ها تمايل دارند، بر اساس اهداف و اولويت‌هايشان، مستقيماً با شهرداري مكاتبه كنند و پيگير اجرائي مصوبات شوند. به همين دليل ما معمولاً سعي مي‌كنيم تا وقتي خود كميسيون‌ها درخواست نكرده‌اند، نامه پيگيري نزنيم. البته همان طور كه گفتم برخي موارد مثل پيگيري ارسال لايحه يا پيگيري معرفي نماينده يا اقدامي كه خيلي مهم است و بايد ظرف مثلاً يك ماه نتيجه آن به شورا برسد را ما خودمان انجام مي‌دهيم. يعني پيگيري مقطعي را انجام مي‌دهيم. ولي اگر مثلاً در حوزه پسماند تكليفي به عهده شهرداري قرار گرفته باشد، نامه پيگيري را در صورتي مي‌زنيم كه رئيس شورا دستور پيگيري بدهد يا كميسيون خدمات شهري شورا درخواست آن را داشته باشد.

مصاحبه‌كننده: در دوره قبل چطور با فعاليت‌هاي خانم آروين و پروژه شفافيت شورا و الكترونيكي شدن فرايندهاي آن

آشنا شديد؟

مهديه اقاملايي: اصلي‌ترين موضوع همكاري من با خانم آروين راه‌اندازي سامانه گردش طرح‌ها و لوايح در شورا بود كه زمان زيادي هم برد. قرار بود همه طرح‌ها و لوايحي كه به شورا ارائه مي‌شد - طرح‌ها را كه خود اعضاي شورا پيشنهاد مي‌دهند و لوايح را عمدتاً شهرداري ارائه مي‌دهد - در اين سامانه ثبت شود و گردش كار داخلي رسيدگي به آنها تا زمان تصويب نيز در اين سامانه طي شود. من رئيس اداره مصوبات و تفريح مقررات هستم و احتمالاً چون ارجاعات طرح‌ها و لايحه‌ها و مراحل اداري اصلي بررسي پيشنهادها تا ابلاغ مصوبه به عهده من بود و كارشناس آن حوزه به حساب مي‌آمدم، رئيس واحد من را به عنوان نماينده معاونت مصوبات به خانم آروين معرفي كردند. فكر مي‌كنم انتخابشان كسي بود كه كار را بلد باشد، بداند كه بايد چه كار كند و مراحل كار را درست اطلاع‌رساني كند. البته به جز من، برخي ديگر از همكاران معاونت هم، به تناسب موضوع، با اين پروژه همكاري مي‌كردند.

ما، علاوه بر كار اداري معمول خودمان، بايد زمان مي‌گذاشتيم و در هفته در چند جلسه شركت مي‌كرديم و تمام ريزه‌كاري‌هاي فرايندها را درمي‌آورديم. بايد مشخص مي‌شد كه در هر مرحله سامانه بايد چه قابليت‌هايي داشته باشد،

مثلاً چطور باید یک طرح در سامانه تعریف شود، یا وضعیت اجرای آن ثبت شود یا اساساً نیاز اعضا به عنوان کاربران سامانه چیست. همگی این موارد نیاز به بررسی داشت و زمان می برد و من تا جلسه بعدی باید آماده می بودم که چیزی از قلم نیفتد.

مسئله ای که وجود داشت این بود که اتوماسیون از دوره سوم یا چهارم وجود داشت، اما به گونه ای 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 می شد و فضا خیلی خوب شده بود. همه ارجاعات اتوماسیونی شده بود و حتی دسترسی خود ما به طرح ها و لوایحمان هم خیلی راحت تر شده بود چون می دیدیم لینک همه این طرح ها و لوایح در سیستم اتوماسیون قابل مشاهده است و حتی اگر پرونده فیزیکی موجود نبود، از طریق لینک های موجود می توانستیم ببینیم که چه اتفاقی روی طرح یا لایحه افتاده است، به چه کسی ارجاع شده و به چه کسی ارجاع نشده است.

با فعال شدن اتوماسیون، اولین موضوعی که ما در رابطه با سامانه طرح ها و لوایح با خانم آروین مطرح کردیم این بود که سامانه ای که قرار است طراحی شود در خود بستر اتوماسیون ایجاد شود و خارج از اتوماسیون نباشد، یعنی طرح ها و لوایح دوباره جای دیگری ثبت و ضبط نشوند که ما مجبور شویم دنبال آن ها بگردیم. شروع کردیم به شرکت در جلساتی که خانم آروین با کارشناس های سازمان فناوری و اطلاعات شهرداری و کارشناس های خودمان در اداره فناوری اطلاعات شورا برگزار می کرد. آنجا هم پیشنهاد اصلی من همین بود که کار از محور اتوماسیون خارج نشود چون ما تازه متوجه شده بودیم که اتوماسیون واقعاً قابلیت های خوبی دارد و می تواند کمک زیادی به کارهای ما کند. پیشنهاد ما پذیرفته و کار ایجاد سامانه شروع شد.

**مصاحبه کننده: به طور مشخص سامانه گردش طرح ها و لوایح قرار بود چه تغییری در سیستم کار شورا به وجود بیاورد؟
قبل از آن کار چطور بود؟**

مهدیه آقاملائی: قرار بود سامانه همان کمکی را به ما بکند که اتوماسیون داشت می کرد. اما خب آن زمان استفاده از اتوماسیون تازه فراگیر شده بود و خود من بعد از دو-سه سال متوجه شدم که سیستم اتوماسیون می تواند چقدر مفید باشد - کما اینکه همان زمان هم به خود سامانه گردش طرح ها و لوایح کمک زیادی کرد- طوری که من دیگر سراغ پرونده فیزیکی نمی روم چون تمام سوابق یک طرح یا لایحه، ریزه ریز، در سیستم اتوماسیون وجود دارد. شاید اگر من آن موقع با اتوماسیون بیشتر آشنا بودم، می توانستم افراد را متقاعد کنم که کاری را که از سامانه طرح ها و لوایح انتظار دارند همین اتوماسیون می تواند انجام دهد. البته یک تفاوت بین سیستم اتوماسیون با سامانه وجود داشت و آن هم این بود که ما می توانستیم روی اطلاعات ثبت شده در سامانه گزارش گیری کنیم. آن گزارش هایی که قرار بود از سامانه طرح ها و لوایح بگیریم برای خانم آروین اهمیت زیادی داشت.

ببینید، یکی از وظایف ما به عنوان کارشناس اداره مصوبات این است که اطلاعاتی را که هیئت رئیسه می خواهد در اختیارشان بگذاریم. تا قبل از راه افتادن سامانه، من یک سری اطلاعات را روی سیستم خودم و برای خودم داشتم و از آن ها برای گزارش دادن به هیئت رئیسه استفاده می کردم. مثلاً وقتی دوره عوض می شود اعضای جدید شورا اطلاع چندانی ندارند که در دوره قبل چه طرح ها و لوایحی در دستور کار قرار داشته است. ما موظف هستیم به آن ها اعلام

کنیم که چه تعداد طرح و لایحه معوقه از دوره قبل داریم. پس زمانی که خانم آروین اطلاعات طرح‌ها و لوایح را خواست برای ما چیز جدیدی نبود. اما خب تا پیش از آن، من آن‌ها را پرینت می‌کردم یا به صورت فایل ورد یا پی‌دی‌اف در اختیار هیئت‌رئیس می‌گذاشتم، چون معمولاً تعداد محدودی طرح و لایحه بود که باید در اختیارشان قرار می‌دادم. درحالی‌که خانم آروین می‌خواستند همه طرح‌ها و لوایح جایی ثبت و ضبط شوند و بتوانیم از طریق سامانه بفهمیم که مثلاً چه تعداد طرح و چه تعداد لایحه داریم، طرح‌ها و لوایح به کجا ارجاع شده‌اند، چقدر از آن‌ها معوق و بلا تکلیف مانده، و

مورد دیگری که برای خانم آروین اهمیت داشت زمان‌بندی‌هایی بود که، طبق قوانین و آیین‌نامه‌های مربوط به اداره شورا، باید در فرایند بررسی پیشنهادهای 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 نیاورند هم، بررسی طرح یا لایحه به مرحله بعد رود و در لیست «آماده به دستور» قرار گیرد و کار معطل نماند.

مصاحبه‌کننده: تا قبل از اینکه سامانه طرح‌ها و لوایح راه بیفتد کنترل زمان‌بندی‌ها چطور انجام می‌شد؟

مهدیه آقاملایی: کنترل سفت‌وسختی اعمال نمی‌شد. 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 دستور جلسه شوند. یعنی خواستند زمان قانونی مبنی بر ورود پیشنهادهای به دستور جلسه رعایت شود. اما در عمل این اتفاق نیفتاد چون بالاخره موضوعات مورد بررسی تخصصی هستند و ورود موضوع به صحن بدون کار کارشناسی و گزارش کمیسیون هم باز خورد خوبی ندارد. یعنی نمی‌شد به زمان‌بندی‌های سامانه اکتفا کنیم و بگوییم چون یک پیشنهاد قرار بوده در فلان تاریخ وارد دستور جلسه شود پس باید بشود؛ نه، ماجرا ابعاد دیگری هم دارد.

مثلاً فکر کنید لایحه خیلی مهمی داریم که کمیسیون مربوطه، به هیچ طریقی، گزارش خود در ارتباط با این لایحه را نمی‌دهد. خانم آروین نظرش این بود که وقتی به مهلت تعیین شده می‌رسیم چند بار از کمیسیون پیگیری شود و اگر باز هم گزارش را ارائه ندادند، لایحه در لیست «آماده به دستور» قرار گیرد. برای خانم آروین نظم انجام کار اهمیت زیادی داشت. اما خب وقتی کمیسیونی 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 در نهایت انجام نشد. خانم آروین اهداف خوبی را دنبال می‌کردند، اما بعضی ایده‌های ایشان خیلی شخصی بود و سیستم لزوماً نمی‌توانست با آن همراهی کند.

مصاحبه‌کننده: در نهایت چه بخش‌هایی از سامانه طرح‌ها و لوایح راه‌اندازی شد و شما شروع به استفاده از آن کردید؟

مهدیه آقاملایی: سامانه ابتدا طرح‌ها و لوایح را از سیستم اتوماسیون فراخوانی می‌کرد و بعد از آن هم گردش کار بررسی طرح‌ها و لوایح، از زمانی که به کمیسیون‌های تخصصی ارجاع می‌شدند تا زمانی که در دستور جلسه قرار می‌گرفتند، از طریق سامانه انجام می‌شد. بعد از آن هم نامه اتوماسیونی دستور جلسه واقعاً از روی خروجی سامانه ساخته می‌شد. انجام هفتاد-هشتاد درصد این مراحل بر عهده من بود. من از زمانی که سامانه راه‌اندازی شد، ورود اطلاعاتم در آن به‌روز بود

و اطلاعات را هم‌زمان با ارائه طرح‌ها و لوایح وارد سامانه می‌کردم. قرار بود اطلاعات مواردی که مربوط به قبل از راه‌اندازی سامانه بود هم به تدریج روی سامانه بارگذاری شود، اما شیوع کرونا در کشور در این کار وقفه انداخت. فاصله‌ای که کرونا ایجاد کرد اثر بسیار منفی‌ای در رابطه با این سامانه داشت و باعث اخلاف در انجام بعضی کارها شد.

مصاحبه‌کننده: این موضوع را کمی بیشتر باز می‌کنید؟ معمولاً در رابطه با سامانه‌ها می‌گویند بروز کرونا به توسعه و گسترش آن‌ها کمک کرد.

مهدیه آقاملایی: خب بالاخره کسی که اطلاعات را وارد سامانه می‌کرد باید در شورا حضور می‌داشت. ما مراحل اول - که مسئولیتش با من بود- را می‌توانستیم به صورت غیرحضوری در سامانه انجام دهیم، اما کارهای مرحله دستور جلسه را باید رئیس اداره «امور جلسات و هیئت‌رئیس» -یکی دیگر از ادارات ذیل معاونت مصوبات- انجام می‌داد و دیگر دست من نبود. بعد از برگزاری جلسه هم باید اتفاقات صحن در سامانه وارد می‌شد که یکی از آن‌ها نتایج رأی‌گیری‌ها بود. تا قبل از کرونا، رأی‌گیری‌ها به صورت الکترونیکی انجام می‌شد و آمار آن را بلافاصله پس از جلسه داشتیم، اما در دوران کرونا رأی‌گیری به راحتی انجام نمی‌شد و بعضاً وقتی می‌خواستیم اطلاعات رأی‌گیری را در سامانه وارد کنیم، می‌دیدیم که اطلاعات آن را نداریم. شرایط جوری بود که مثلاً سه نفر از اعضا الکترونیکی رأی داده بودند و بقیه دستی، چون در دوران کرونا همه اعضای شورا به صورت حضوری در جلسات شرکت نمی‌کردند و کسانی که در صحن حضور نداشتند نمی‌توانستند از سیستم رأی‌گیری الکترونیکی استفاده کنند. در واقع هنوز زیرساخت مناسب و کافی برای رأی‌گیری الکترونیکی از راه دور ایجاد نشده بود. اعضا برای رأی‌گیری باید در صحن دکمه می‌زدند و اگر این کار را نمی‌کردند به معنای عدم ثبت سیستمی این مرحله بود و کار نصفه می‌ماند.

خلاصه شرایط از زمانی که رأی‌گیری‌ها کلاً به صورت دستی انجام می‌شد هم بدتر بود. کارشناس صحن ما گاهی به صورت حضوری در جلسه شرکت می‌کرد و گاهی، به دلیل محدودیت‌های کرونایی، مجبور می‌شد جلسه را از طریق پخش زنده دنبال و رأی‌ها را ثبت کند. بعضی اوقات هم می‌گفت هنوز اطلاعات رأی‌گیری‌ها به دست من نرسیده، یا می‌گفت دوباره باید صوت جلسه صحن را گوش بدهم و جمع‌بندی کنم. این وضعیت داشت کار ما را به تعویق می‌انداخت و اگر می‌خواستیم صبر کنیم که کارشناس اطلاعات را جمع‌بندی و رأی‌های ۲۱ عضو را وارد سامانه کند، زمان زیادی صرف می‌شد. سامانه هم طوری طراحی شده بود که باید هر مرحله انجام می‌شد تا به مرحله بعد می‌رسیدیم. یعنی اگر کارشناس نمی‌توانست اطلاعات آرا را وارد کند، ما هم نمی‌توانستیم مرحله ابلاغ مصوبه را انجام دهیم و این را هم در نظر داشته باشید که ما برای ابلاغ مصوبه‌هایمان به شهرداری فقط یک هفته فرصت داریم.

این طوری شد که شورا از یک جایی به بعد کلاً سیستم رأی‌گیری الکترونیکی را کنار گذاشت. یعنی حتی کسانی که پشت سیستم بودند هم رأی‌هایشان را با بلندکردن دست اعلام می‌کردند و منشی هیئت‌رئیس -خانم نژادبهرام^۳ یا خانم آروین - یادداشت می‌کردند.

خلاصه یکی از معضلاتی که کرونا برای ما ایجاد کرد همین بود که خیلی از طرح‌ها و لوایح در سامانه ثبت شدند، اما به مرحله‌ای که مصوبه مربوط به آن‌ها در سامانه تولید و از طریق آن ابلاغ شود نرسیدند.

^۳ زهرا نژادبهرام، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران و منشی هیئت‌رئیس شورا

مصاحبه‌کننده: بعد چه اتفاقی افتاد؟

مهدیه آقاملایی: در نهایت سامانه طرح‌ها و لوایح کنار گذاشته شد، چون ایرادات سامانه برطرف نشد. ما در مرحله آزمون بودیم و تازه می‌خواستیم ایرادات را دریاوریم و با کارشناس‌ها مطرح کنیم که درگیر کرونا شدیم. یعنی هنوز ایرادات قبلی را برطرف نکرده بودیم که با یک سری مشکلات جدید روبه‌رو شدیم و در نهایت به مرحله اجرای قطعی نرسیدیم. بعد هم که کلاً دوره عوض شد.

هرچند بعد از آن اتوماسیون نقش خوبی ایفا کرد و باعث شد ما نبود سامانه را زیاد حس نکنیم. بعد از آن بود که دیدم اتوماسیون چه قابلیت‌های خوبی دارد و اگر بشود در همین سیستم اتوماسیون، گزارش‌گیری هم داشته باشیم عالی است. نمی‌خواهم بگویم سامانه طرح‌ها و لوایح خوب نبود، نه، اما می‌شد که ارتباط سامانه و اتوماسیون، و همچنین ارتباط مراحل مختلف در سامانه آن قدر درهم‌تنیده نباشد که کل سیستم، با کوچکترین اشتباه یا مشکل، قطع شود و از کار بیفتد.

مصاحبه‌کننده: شورای شهر تهران سامانه‌ای برای ثبت و انتشار مصوبات شورا و اطلاعات تنقیحی آن دارد به نام

«سامانه جامع مصوبات» که سامانه‌ای به‌روز و محل رجوع است. در مقام مقایسه، فکر می‌کنید چرا سامانه جامع

مصوبات شورا در شورا جاگیر شد، اما چنین اتفاقی برای سامانه طرح‌ها و لوایح نیفتاد؟

مهدیه آقاملایی: شاید سامانه جامع مصوبات به دلیل نوع ارتباطی که میان مراحل مختلف تعریف کرده بود توانست موفق شود. آنجا یک اپراتور اطلاعات همه مراحل را بارگذاری می‌کند و زمان‌بندی آن دست خودش است. به‌طور کلی کمیته تنقیح^۴ - که متولی سامانه جامع مصوبات است - آن قدری درگیر زمان نیست، درحالی‌که برای اداره مصوبات زمان اهمیت زیادی دارد.

برای مثال، ما، طبق قانون، برای ابلاغ مصوبه‌هایمان فقط یک هفته و برای پاسخ به اعتراض فرمانداری فقط ده روز زمان داریم. به‌علاوه، سامانه هم محدودیت‌های زیادی در ترتیب انجام کارها برای ما گذاشته بود. نمی‌توانستیم بگوییم فلان مرحله را بعداً سر فرصت انجام می‌دهیم یا فعلاً آن را به‌صورت دستی انجام می‌دهیم و بعداً اطلاعات آن را در سامانه وارد می‌کنیم. باید همه مراحل را به‌ترتیب و به‌صورت آنلاین انجام می‌دادیم و اگر سامانه قطع می‌شد کار می‌خوابید. پیش می‌آمد روزی که کارشناس دستور جلسه می‌خواهد متن دستور را ارسال کند و اعضا هر لحظه منتظر هستند، سامانه مشکل پیدا می‌کند و این بنده‌خدا، هم‌زمان که درگیر درست کردن سامانه می‌شد، باید جواب اعضا را هم می‌داد. گاهی اوقات سامانه واقعاً قاطی می‌کرد و تا وقتی ایرادش برطرف نمی‌شد ورود به سامانه ممکن نبود. رئیس اداره یا رئیس شورا هم منتظر نمی‌ماند که من زنگ بزنم تا کارشناس فاوا ایراد را بررسی و آن را برطرف کند، می‌گفت دستور را سریع بفرستید بیاید. ما هم مجبور می‌شدیم کلاً بی‌خیال سامانه شویم. دفعه بعد باز ممکن بود یک ایراد دیگر پیش بیاید.

^۴ کمیته «تنقیح مصوبات» ذیل کمیسیون «نظارت و حقوقی» شورای شهر تهران

بنابراین زمان، هم در ابلاغ و هم در دیگر مراحل، برای ما اهمیت زیادی داشت، اما کمیته تنقیح دغدغه زمان نداشت و از ابتدا همه اطلاعات را آفلاین وارد می کرد، برای همین کار کردن با سامانه مشکلی برایش ایجاد نکرد. فکر می کنم همین باعث شد تا سامانه مصوبات در مقایسه با سامانه طرح ها و لوایح عملکرد بهتری داشته باشد.

البته به واسطه نقشی که خانم آروین ایفا کردند، الان خود ما هم با کمیته تنقیح همکاری داریم. ما عملاً با همه حوزه ها در شورا همکاری و تعامل داریم چون، به قول معروف، معاونت مصوبات قلب شورا است و اگر اطلاعاتی که واحدهای دیگر نیاز دارند از آنجا خارج نشود، نمی توانند بعضی کارها را انجام دهند. مثلاً همین مصوبه ای که در سامانه جامع مصوبات بارگذاری می شود را اداره مصوبات در اختیار کمیته تنقیح قرار می دهد. این را دوباره بگویم که در چنین مرحله ای اتوماسیون نقش خیلی خوبی ایفا می کند. آن زمان خود من، شاید چون هنوز با اتوماسیون آشنا نبودم، تمایل زیادی داشتم که سامانه طرح ها و لوایح راه بیفتد، اما بعد از مدتی دیدم به سادگی و از طریق رونوشت دادن به کمیته تنقیح در اتوماسیون هم می توانیم مصوبات را مستقیماً به آن ها ارجاع دهیم و دیگر لازم به ارسال نسخه فیزیکی نیست. اما قبلاً باید حواسمان بود که حتماً یک کپی از هر مصوبه، که ممکن بود پنجاه-صد صفحه باشد، تهیه کنیم و در اختیارشان بگذاریم و این خیلی برای ما سخت بود چون اگر قرار بود ما در این حد درگیر واحدهای دیگر شویم از کار خودمان عقب می ماندیم. اما با استفاده از اتوماسیون و با یک تیک ساده، رونوشت می زدیم و کار دیگری هم لازم نبود انجام دهیم؛ فایل گزارش، هر چند صفحه که بود، در اختیار آن ها قرار می گرفت و آن ها هم آن را راحت دریافت و بارگذاری می کردند. در حال حاضر، کمیته تنقیح یکی از گزینه های اصلی رونوشت مصوبه های ماست، یعنی ما همان طور که به فرماندار رونوشت می زنیم، به کمیته تنقیح هم حتماً باید رونوشت بزنیم تا آن ها هم، هم زمان با تصویب مصوبات، آن ها را بارگذاری کنند.

نقشی که خانم آروین ایفا کردند در ارجاع طرح ها و لوایح به کمیته تنقیح بود. هم زمان با ما که روی سامانه طرح ها و لوایح کار می کردیم، کمیته تنقیح هم روی ایجاد قسمتی در سامانه مصوبات برای گردش کار طرح ها و لوایح کار می کرد. از دید کمیته تنقیح کار ما موازی کاری به حساب می آمد. در نهایت جلسه ای هم تحت این عنوان که این موازی کاری ادامه پیدا نکند گذاشته شد. خانم آروین گفتند تا سامانه گردش طرح ها و لوایح بخواهد راه بیفتد، ما با کمیته تنقیح همکاری کنیم و اطلاعات طرح ها و لوایح را در اختیار آن ها هم بگذاریم. قرار شد این رونوشتی که ما برای مصوبه هایمان به کمیته تنقیح می زنیم، برای طرح ها و لوایحمان هم بزنیم. یعنی عملاً با یک رونوشت ساده از طریق اتوماسیون و بدون اینکه بخواهیم وارد سامانه دیگری شویم، هم سرعت کار بالا رفت، هم اسناد به صورت خودکار ارجاع می شد و هم شفافیت تحقق یافت. این کار الان دارد انجام می شود. رونوشت های ما هم موارد ثابت و مشخصی هستند که عبارتند از طرح، لایحه، مصوبات، موارد رأی های دیوان و قوانین مربوطه، که همه خودبه خود دارد از طریق اتوماسیون به کمیته تنقیح ارجاع می شود و آن ها هم روی سامانه مصوبات بارگذاری شان می کنند.

مصاحبه کننده: این روال هنوز هم باقی است؟

مهدیه آقاملایی: بله، ادامه دارد. ما با کارشناس های جدید این دوره جلسه گذاشتیم و همه این تعاملات دارد با آن ها هم انجام می شود. ابتدای دوره ما نمی دانستیم آن ها می خواهند طرح ها و لوایح را روی سامانه شان بارگذاری کنند یا نه، اما

دیدیم که آن‌ها خودشان جلسه گذاشتند و گفتند ما می‌خواهیم این کار را انجام دهیم و خواهش کردند که روند قبلی ادامه پیدا کند.

مصاحبه‌کننده: اطلاعات رأی‌گیری‌ها هم بارگذاری می‌شود؟

مهديه آقاملايي: راستش من اطلاع دقیقی در این مورد ندارم. این را باید از واحد فناوری بپرسید.

مصاحبه‌کننده: پس در حال حاضر، سامانه گردش طرح‌ها و لوایح مورد استفاده نیست و خود سیستم اتوماسیون شورا

کمک می‌کند و کار را پیش می‌برد؟

مهديه آقاملايي: به نظرم اتوماسیون نقش خیلی خوبی دارد. قبلاً کارشناس‌های کمیسیون‌ها می‌آمدند و می‌خواستند که پرونده‌ها را در اختیارشان بگذاریم. از آنجاکه فقط نسخه فیزیکی موجود بود و حتی اگر یک برگه کم می‌شد من باید پاسخگو می‌بودم، نمی‌توانستم اعتماد کنم و به همین دلیل مجبور بودم بگویم بیا بیاید اینجا، بنشینید، تا اجازه در اختیار گذاشتن پرونده را بگیرم. اما الان خیلی خوب شده. مخصوصاً وقتی دوره عوض می‌شود، من فقط شماره طرح، لایحه یا مصوبه هر موضوعی که دبیرهای کمیسیون‌ها بخواهند را در اختیار آن‌ها می‌گذارم و می‌گویم بروید در لینک‌های مربوطه و چیزی که می‌خواهید را ببینید و هر جا موردی بود ما شما را راهنمایی می‌کنیم. الان اطلاعات مکاتبات مربوط به تقریباً سه دوره -از اواخر دوره سوم به بعد- در اتوماسیون درج شده و حتی اسکنش را می‌توانند ببینند، بنابراین دیگر به پرونده فیزیکی نیاز ندارند.

آن زمان که استفاده از اتوماسیون هنوز اجباری نشده بود، ما خودمان هم اطلاع دقیقی از امکانات اتوماسیون نداشتیم. من خودم، به‌عنوان کارشناس، از وقتی با اتوماسیون کار می‌کنم، سوابق پرونده‌ها را از روی اتوماسیون چک می‌کنم. سیستم اتوماسیون به من نشان می‌دهد که چه نامه‌ای با چه تاریخی و حتی از کجا روی یک مصوبه آمده است. در لینک‌هایی که به نامه‌ها ضمیمه شده حتی ریزه‌کاری‌های تغییراتی که روی طرح‌ها و لوایح انجام شده را هم می‌توانم ببینم. نه فقط من، که این اطلاعات برای همه، حتی کسی که مکاتبه به او ارجاع نشده است، هم قابل مشاهده است و منعی ندارد. امکان دسترسی به این اطلاعات دیگر اصلاً قائم به شخص نیست. بنابراین وقتی دبیر قبلی کمیسیون می‌رود، کافی است دبیر جدید کار با اتوماسیون را بلد باشد. مصوبه‌ها هم که کاملاً بارگذاری شده است. شماره مصوبه و شماره اتوماسیون و کل لینک‌های مربوط به آن هم موجود است و افراد خیلی راحت و شفاف می‌توانند به سوابق طرح و لایحه دسترسی پیدا کنند. فقط باید کمی دانش استفاده از آن را داشته باشند که آن هم مختص کار با اتوماسیون نیست و حتی کار با سامانه گردش طرح‌ها و لوایح هم نیاز به آموزش داشت.

با همه این تفاسیل، گزارش‌گیری، که هدف خانم آروین بود، از طریق اتوماسیون محقق نمی‌شود. اتوماسیون امکان گزارش‌گیری به صورت مقطعی و لحظه‌ای را ندارد. البته ما خودمان چون در بطن کار مصوبات هستیم، تمام اطلاعات -تعداد طرح‌ها و لایحه‌ها- را داریم و بر اساس آن جمع‌بندی می‌کنیم و نیازی به سیستم جدیدی برای گزارش‌گیری نداریم. به‌علاوه، در حال حاضر امکان گزارش‌گیری روی مصوبات تا حدی در سامانه جامع مصوبات وجود دارد؛ کمیته تنقیح در دوره جدید - دوره ششم - حتی شناسه نامه مصوبات را هم بارگذاری می‌کند و شما از طریق آن نیز می‌توانید مصوبات را، هم در سامانه مصوبات و هم در اتوماسیون، به راحتی جست‌وجو و پیدا کنید.

به نظر من بخش مربوط به مصوبات در سیستم اتوماسیون خیلی خوب است و من از آن زیاد استفاده می‌کنم.

مصاحبه‌کننده: سیستم اتوماسیون پیش از فعالیت کمیته شفافیت در دوره پنجم هم وجود داشت و سامانه جدیدی نبود. آیا می‌توان گفت که خواسته کمیته شفافیت مبنی بر شفافیت گردش کار طرح‌ها و لوایح باعث شد که از اتوماسیون به‌عنوان یک ابزار جدی‌تر استفاده کنید؟

مهدیه آقاملایی: بله. قبلاً ما روی نسخه‌های فیزیکی پرونده‌ها کار می‌کردیم. در اتوماسیون کاری نمی‌کردیم جز اینکه شماره نامه‌ای را بزنیم و متن نامه را نگاه کنیم. هیچ‌وقت نیامده بودند کار با اتوماسیون را به‌صورت مدون به ما آموزش بدهند. صرفاً گفتند این اتوماسیون است. بعداً که بیشتر با اتوماسیون کار کردیم به جزئیاتش آگاه شدیم و حتی خود من کار با بایگانی آن را بعد از مدتی یاد گرفتم.

ما در ابتدا از اتکا به سیستم اتوماسیون ترس داشتیم و فکر می‌کردیم اگر اطلاعات صرفاً در اتوماسیون باشد، دیگر هیچ اطلاعاتی در دستمان نیست. هرچند الان هم سعی می‌کنیم فیزیک پرونده‌ها را داشته باشیم چون برای مثال، بعد از یک خبر سامانه‌های شهرداری، اگر می‌خواستیم سابقه یک مصوبه را به رئیس شورا بدهیم، بدون داشتن پرونده فیزیکی در دستمان به هیچ‌جا بند نبود و رسماً انگار هیچ اطلاعاتی نداشتیم. بنابراین ما، به‌عنوان نبض شورا، سعی می‌کنیم نسخه‌ای فیزیکی از پرونده‌ها را حفظ کنیم و زونکن جداگانه‌ای هم برای مصوبات داریم. شاید قبلاً نسخه‌های فیزیکی بیشتری از مصوباتمان داشتیم اما بعد از گسترش کار با اتوماسیون حداقل یک نسخه را داریم و مکاتبات مرتبط با آن‌ها را هم کامل می‌کنیم. هرچند در نهایت مکاتبات همه اعضا روی یک پرونده از طریق اتوماسیون هم قابل مشاهده است. قبل از آنکه با سیستم اتوماسیون به‌خوبی آشنا شوم، خیلی وقت‌ها نمی‌دانستم که مثلاً کمیسیون شهرسازی روی فلان موضوع در اتوماسیون نامه پیگیری زده است. به همین دلیل من هم دوباره نامه پیگیری می‌زدم.

ما این را از آنجا متوجه شدیم که وقتی نامه پیگیری می‌زدیم، شهرداری می‌گفت پاسخ قبلاً طی نامه شماره فلان ارسال شده. خوب این برای سیستم شورا خیلی بد بود که مثلاً سه-چهار بار برای یک موضوع نامه بزند و شهرداری چنین پاسخی بدهد. برای من سؤال پیش می‌آمد که چرا من متوجه پاسخ‌های شهرداری نمی‌شوم. بعد فهمیدم که اگر کار با اتوماسیون را بلد باشم می‌بینم که نه فقط کمیسیون، بلکه اگر عضو شورا هم نامه پیگیری زده باشد قابل مشاهده است. بنابراین نه فقط من، بلکه همه کسانی که با اتوماسیون کار می‌کنند می‌توانند بدون اینکه لازم باشد وقت زیادی بگذارند به همه این اطلاعات دسترسی داشته باشند و با یک بررسی ساده به جزئیات کار پی ببرند. حالا مکاتبات شخصی اعضا با شهرداری را کاری نداریم، اما مکاتبات انجام‌گرفته روی مصوبات به کار همه اعضای شورا می‌آید و عملاً همه باید در جریان آن باشند.

الان این‌طور است که من، قبل از ارسال نامه پیگیری، اتوماسیون را چک می‌کنم و اگر مثلاً کمیسیون مربوطه قبلاً نامه زده باشد، همان را کپی می‌کنم، می‌گذارم روی پرونده و به رئیس یا رئیس شورا اطلاع می‌دهم این پیگیری انجام شده و می‌پرسم آیا نیازی به پیگیری مجدد هست یا نه؟ مثلاً می‌گویند بله، روی نامه پیگیری فلان کمیسیون یک نامه پیگیری دیگر هم بزنید.

مصاحبه‌کننده: فرمودید زمانی که سامانه گردش طرح‌ها و لوایح می‌خواست ایجاد شود جلساتی برگزار می‌شد و شما هم شرکت می‌کردید. کمی راجع به این جلسه‌ها توضیح می‌دهید؟ حاضران چه کسانی بودند، دستور کار چه بود، و شما چه نقشی داشتید؟

مهديه آقاملايي: کار را خانم آروين شروع کرده بودند و خودشان محور اصلی جلسات بودند. حاضران هم عبارت بودند از: یکی از کارشناسان خود خانم آروين (کارشناس فناوری اطلاعات)، کارشناسان سازمان فناوری اطلاعات شهرداری (چند تیم آمدند و یک تیم انتخاب شد)، کارشناس فناوری اطلاعات شورا، و من هم به عنوان کارشناس اداره مصوبات حضور داشتم. بعدها، بنا به ضرورت، کارشناس صحن و رئیس اداره جلسات صحن هم در جلسات شرکت کردند تا فرایندهای مرتبط را مرحله به مرحله توضیح دهند. البته در نهایت همچنان محوریت تعامل معاونت مصوبات با خانم آروين در پروژه سامانه گردش طرحها و لوايح با من بود.

مصاحبه کننده: نقش شما در آن جلسات چه بود؟

مهديه آقاملايي: من مراحل مختلف فرایندهای مربوط به گردش کار مصوبات را تشریح می کردم. برای مراحل که مربوط به تنظیم دستور جلسه بود هم از کارشناس مربوطه همکاری می گرفتم، چون بعضی مراحل نکات بسیار ریزی داشت که شاید به چشم من نمی آمد اما وقتی از خودشان می پرسیدیم ایشان این نکات را باز می کردند. یا مثلاً مسئول صحن بر اساس مراحل که در صحن طی می شد توضیح می داد که در طراحی سامانه توجه به چه چیزهایی نیاز است.

مصاحبه کننده: فکر می کنید روال ایجاد سامانه چگونه می توانست موفقیت آمیزتر پیش برود؟

مهديه آقاملايي: ارتباط تنگاتنگی که هر مرحله با مراحل بعدی داشت باعث می شد، با پیش آمدن اشکال در هر یک از مراحل، کار متوقف شود. فکر می کنم اگر، مثل سامانه جامع مصوبات، عملکرد هر مرحله از دیگری مستقل بود خوب بود؛ مثلاً بحث گزارش گیری، بارگذاری طرحها و لوايح و تنظیم دستور جلسات، هر کدام، از یکدیگر جدا بودند. فکر می کنم اگر هر کس می توانست اطلاعات مربوط به حوزه کاری خودش را بارگذاری کند و در نهایت این اطلاعات جمع بندی می شد نتیجه بهتری حاصل می شد.

مصاحبه کننده: این نکته را با خانم آروين مطرح نکردید؟

مهديه آقاملايي: من یکی-دو بار گفتم اما خانم آروين روی اتصال مراحل به یکدیگر، طوری که امکان دست بردن در اطلاعات در هیچ مرحله ای وجود نداشته باشد، تأکید زیادی داشتند. ما می گفتیم خب بعضی موارد، مثل کار تهیه دستور جلسه، زمان بر است و گاهی لازم می شود نامه دستور جلسه دستی تنظیم شود و بعد آن را آفلاین وارد سامانه کنیم. می گفتند نه، تا جایی که می شود باید کارها آنلاین و طبق مرحله بندی سامانه انجام شود. البته چون در مرحله اولیه -آزمایشی- بودیم، به ما مجوز استفاده از شیوه آفلاین را هم داده بودند، اما تأکیدشان این بود که در نهایت همه مراحل فقط از طریق سامانه انجام شود. درحالی که گاهی نمی شد این کار را کرد؛ چه بسا همین کرونا یا حمله های سایبری که الان هم درگیرش هستیم نشان دادند که اتکای کامل بر سامانه یک جاهایی جواب نمی دهد و می تواند ما را گیر بیندازد. ما نگران چنین شرایطی بودیم. مثلاً خود من به عنوان یک کارشناس می گفتم نکند سامانه یک دفعه قطع شود و تا من بخواهم مصوبه را به مرحله ابلاغ برسانم آن یک هفته زمانی که در اختیار دارم بگذرد.

بینید، کاری که ما روی مصوبات جلسات صحن می کردیم فقط این نبود که پیشنهادهای مصوب را روی متن طرحها و لوايح اعمال کنیم. اگر این طور بود، کار راحت جمع می شد. اما در بعضی موارد باید متن نهایی را به کمیسیون تخصصی هم می دادیم تا نگاه کند و تأیید کارشناسی دهد و گاهی می دیدی خود کمیسیون کار را دو روز نگه می داشت. یا مثلاً زمانی که خانم آروين، به عنوان یکی از دو منشی هیئت رئیسه، وظیفه چک کردن مصوبات پیش از ابلاغ آنها را بر عهده

گرفته بود -ایشان و خانم نژادبهرام^۵، یکسال درمیان، این وظیفه را جابه‌جا می‌کردند- برایشان مهم بود که مصوبه‌ها حتماً به رؤیت ایشان برسد. بنابراین ما باید مصوبات را به‌صورت فایل برایشان می‌فرستادیم تا نگاه کنند و این زمان می‌برد. گاهی پیش می‌آمد که تا من مصوبه را بفرستم و خانم آروین آن را ببیند روز کاری تمام می‌شد و یک روز از مهلت ابلاغ مصوبه می‌گذشت. می‌خواهم بگویم همه این موارد زمان می‌برد و برای ما کنتور می‌انداخت که مثلاً یک روز از زمان ابلاغ گذشت و من هنوز مصوبه را نفرستاده‌ام.

درمورد رئیس شورا هم همین بود. رئیس شورا باید در جلسه حضور می‌داشت یا در دسترس می‌بود تا بتواند نامه ابلاغ مصوبه را امضا کند. حالا خوبی‌اش این بود که سیستم اتوماسیون طوری بود که رئیس شورا می‌توانست از خانه هم با آن کار کند و نامه را امضا کند. بچه‌ها هم آن را همان روز از خانه ثبت می‌کردند. درواقع دوباره این اتوماسیون بود که برای ما نقش مثبتی ایفا می‌کرد و با دسترسی‌هایی که به کارشناس‌ها و بچه‌های دبیرخانه برای کار در خانه داده بودند، سرعت ما را بالا برده بود. گرچه بعد از حملات سایبری و هکی که اتفاق افتاد، استفاده از آن از راه دور محدود شد، اما به‌رحال آن زمان خیلی به ما کمک کرد. برای ما اینکه مصوبات در مهلت زمانی تعیین‌شده 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، یک‌ذره دل‌نگران بودیم.

ببینید، کل فرایند الکترونیکی و سامانه‌ای شدن کارهای شورا از دوره اول شورا تا الان به‌تدریج 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 تبدیل به خدمات فناوری شد -در شهرداری هم همین اتفاق افتاد. مثلاً آن اوایل ما کارمندان یک گوشی همراه نداشتیم که به کسی زنگ بزنیم، حتی پشت میزمان یک خط مستقیم تلفن هم نداشتیم. اما یواش‌یواش و به‌مرور زمان همه‌چیز به سمتی رفت که راحت به همه‌چیز دسترسی داشته باشیم و مثلاً الان هر یک از ما روی گوشی برای خودمان اینترنت داریم.

در دوره چهارم بود که شورا و شهرداری یک‌دفعه در بحث فضای مجازی فعال شدند و اتفاقات خوبی افتاد. زیرساخت‌ها به وجود آمد و کامپیوترها فعال شدند. سیستم اتوماسیون هنوز به‌نحوی راه نیفتاده بود که ما هم استفاده کنیم، اما مثلاً رئیس اداره دستورجلسات پیوسته‌ها را آماده می‌کرد و از طریق دبیرخانه، به‌صورت اتوماسیونی، برای همه اعضا ارسال می‌کرد. البته باوجوداین 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.

مصاحبه‌کننده: خود اعضا مطالبه نسخه کاغذی داشتند؟

مهدیه آقاملایی: بله، چون فرایندها هنوز به‌طور کامل سامانه‌ای نشده بود. بعداً که به‌تدریج 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.

^۵ زهرا نژادبهرام، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران و رئیس کمیته «شهرسازی» ذیل کمیسیون «شهرسازی و معماری» شورا

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. با توجه به مسائل امنیتی، دسترسی‌های مختلفی به این فضا وجود داشت. مثلاً آرای کمیسیون باغات، تا مرحله‌ای که در دستورجلسه قرار بگیرند، محرمانه هستند و نیاز نبود که در این فضای شبکه‌ای قرار گیرند. ولی مابقی موارد در این فضا قرار می‌گرفت.

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.

مصاحبه‌کننده: تعامل مستقیم معاونت مصوبات با اعضا چقدر رایج بود؟ آیا در دوره قبل موقعیتی پیش آمد که اعضای شورا درخواستی مغایر با روال‌های معمول از شما داشته باشند؟

مهدیه آقاملایی: من رئیس اداره مصوبات هستم، اما معمولاً این معاونت مصوبات است که در صحن با همه اعضا در ارتباط است. معاونت مصوبات زیرمجموعه رئیس شورا است، بنابراین، در نهایت، با رئیس شورا و هیئت‌رئیس ارتباط مستقیم دارد و ما باید دقیقاً کاری را که دستوردهنده نهایی، یعنی رئیس شورا و هیئت‌رئیس، از ما می‌خواهد انجام دهیم. نمی‌توانیم فراتر از آن و به سلیقه خودمان عمل کنیم. پس پاسخگویی به اعضای شورا وجود دارد، اما با دستور رئیس شورا و هیئت‌رئیس. روال دقیق آن هم بستگی به ساختاری دارد که در هر دوره بین رئیس شورا، هیئت‌رئیس و معاونت مصوبات تعریف می‌شود.

برای مثال، در دوره پنجم، خانم نژادبهرام و خانم آروین که منشی‌های هیئت‌رئیس بودند بین خودشان تقسیم‌کار کرده بودند؛ دوره‌ای خانم آروین مسئول کنترل دستورجلسه بودند و خانم نژادبهرام مسئول کنترل مصوبات و دوره‌ای هم برعکس. زمانی که خانم آروین مسئول دستورجلسه بودند، در مورد دستورجلسات با ایشان هماهنگ می‌کردیم. اگر غیر از این بود خودشان هم نمی‌پذیرفتند و مثلاً می‌گفتند چرا شما از فلانی دستور گرفتید؟ مگر قرار نیست دستورجلسه با هماهنگی من تهیه شود؟ در مقطعی که تکلیف مصوبه‌ها با خانم آروین بود، ما دیگر دستورجلسات را با خانم نژادبهرام هماهنگ می‌کردیم. شاید در بعضی موارد خانم آروین هم به صورت تعاملی پیشنهاد می‌دادند که به خانم نژادبهرام یا رئیس شورا بگویید مثلاً فلان مورد را در دستور بگذارند، اما ما نمی‌توانستیم بگوییم ما حتماً این مورد را در دستور قرار می‌دهیم، چون بر اساس تقسیم‌بندی خودشان، اینجا خانم نژادبهرام بود که حرف آخر را می‌زد و ما باید حرف او را گوش می‌دادیم.

حتی اعضای دیگر هم نقشی در بستن دستور ندارند. می‌توانند پیشنهاد بدهند ولی نمی‌توانند بگویند فلان مورد را در دستور بگذار. اول باید به رئیس شورا بگویند و هیئت‌رئیس تصمیم بگیرد که آیا مورد پیشنهادشده در اولویت است یا نه. چون دستورجلسه هم قوانین و نظم خاص خودش را دارد. مثلاً اول باید بررسی طرح‌ها و لوایح فوریت‌دار در دستور قرار گیرد و بعد طرح‌ها و لوایح عادی یا آن‌ها که تاریخشان گذشته. اگر غیر از این باشد غیرقانونی است. یک وقت می‌دیدید ما برای دستور فهرستی از چند مورد را داشتیم که باید اولویت‌بندی می‌شدند. مثلاً موردی که مرتبط با بحث عوارض - درآمد‌های شهرداری - بود در اولویت قرار داشت. این‌ها دیگر بحث‌های تخصصی بود که ما در مورد هر کدام از آن‌ها با

کارشناس یا عضوی که هیئت‌رئیس تعیین می‌کند هماهنگ می‌کردیم. تعامل خوبی هم داشتیم چون خود عضو، مثلاً خود خانم آروین یا خانم نژاد بهرام، با معاونت یا رئیس اداره ارتباط می‌گرفت و هماهنگی‌ها را انجام می‌داد.

مصاحبه‌کننده: پس تعامل مستقیم شما با خانم آروین به‌واسطه عضویت ایشان در هیئت‌رئیس بود؟

مهدیه آقاملائی: بله. البته تعامل ما با ایشان در سال چهارم که عضو هیئت‌رئیس نبودند هم در موضوع راه‌اندازی سامانه گردش طرح‌ها و لویج ادامه پیدا کرد. گرچه آن هم با کرونا مصادف شد و متوقف شد.

مصاحبه‌کننده: راه‌افتادن رأی‌گیری الکترونیکی کار شما را در ثبت تعداد مخالف و موافق راحت‌تر کرد؟ خطاهای کار کمتر شد؟

مهدیه آقاملائی: ببینید، 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 که رأی‌ها لب‌مرز 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.

مصاحبه‌کننده: شما به‌عنوان کسی که از اولین دوره در شورا حضور داشتید مهم‌ترین مسئله‌ای که شورا همیشه با آن مواجه بوده است را چه می‌دانید؟ به نظر شما نقاطی که خانم آروین و تیمش روی آن دست گذاشتند - سامانه‌ای کردن

فرایندها و شفافیت عملکرد شورا - در مقایسه با دیگر مسائل شورا چقدر اولویت داشت؟

مهدیه آقاملائی: ببینید، الان همه‌جا بحث شفافیت داغ است و تبدیل به اولویت شده، طوری که اگر در جامعه شفافیت وجود نداشته باشد باعث مشکل می‌شود. الان دیگر نمی‌توانی چیزی را از کسی پنهان کنی. مثلاً قبلاً اگر موردی ارجاع می‌خورد، فقط به چند نفر ارجاع می‌شد. توجیهشان هم این بود که می‌گفتند چون نسخه فیزیکی ارسال می‌شود، این امکان وجود ندارد که اطلاعات را کپی بگیریم و برای همه اعضا ارسال کنیم. اما الان که کار سامانه‌ای شده است، همه اطلاعات بارگذاری و برای همه ارسال می‌شود. بنابراین طرح‌ها و لویج همه‌جا هست و همه می‌توانند ببینند. خلاصه الان شفافیت یک دغدغه عمومی است. گویا یکی از چیزهایی که مردم از جامعه و حتی از شهرداری می‌خواهند این است که شفاف باشند. فکر می‌کنم شفافیت در جامعه تبدیل به یک نیاز شده است.

مصاحبه‌کننده: فکر می‌کنید شفافیت کدام موضوع در شورا اهمیت بیشتری داشت؟

مهدیه آقاملائی: 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 ارباب‌رجوع به من زنگ می‌زد و مصوبه شورا را درخصوص مثلاً پرداخت فلان عوارض یا فلان تسهیلات و تخفیف می‌خواست. من باید می‌گفتم بیا بیاید اینجا تا به شما بدهیم. حتی ممکن بود پیش خودش فکر کند ما نمی‌خواهیم مصوبه را به او بدهیم. درحالی‌که الان راحت می‌گوییم این شماره ابلاغ آن مصوبه است، برو در فلان قسمت از سامانه و ببین. حتی گاهی اوقات که پشت سیستم هستیم می‌گوییم 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 منعی برای اینکه من بخواهم مصوبه را به کسی بدهم ندارد. فکر می‌کنم

کارهای داخلی شورا روندی دارد که لازم نیست مردم همهٔ مراحلش را بدانند، اما مصوبه چیزی است که باید در اختیار مردم قرار داده شود.

مصاحبه‌کننده: اگر به شما بگویند ما می‌خواهیم بخشی از کار شورا را الکترونیکی کنیم، الکترونیکی شدن کدام بخش بیشتر خوشحالتان می‌کند؟

مهدیه آقاملایی: الان دیگر همهٔ کارها مرحله‌به‌مرحله سامانه‌ای شده و چیزی نیست که سامانه‌ای نباشد. اتوماسیونی هم که با آن کارها را انجام می‌دهیم یک‌جور الکترونیکی شدن است دیگر. البته اگر اتوماسیون جوری طراحی شود که از طریق گوشی‌هایمان به آن دسترسی داشته باشیم و یک‌سری کارها را راحت‌تر انجام دهیم خیلی خوب است. شهرداری این فضا را فراهم کرده و قبلاً هم با کامپیوتر شخصی از خانه یا با لپ‌تاپ امکان دسترسی به اتوماسیون وجود داشت، اما من می‌گویم گاهی لازم است بشود با گوشی هم یک‌سری کارها را انجام داد.

مصاحبه‌کننده: خب سر سامانه‌ای شدن کدام یک از موارد خوشحال شدید؟

مهدیه آقاملایی: همین اتوماسیون. خیلی خوب بود. جسارتی در ما ایجاد کرد که بتوانیم کارها را فقط به‌صورت سامانه‌ای انجام دهیم. 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 «حذفِ تأیید» می‌کنند و می‌توانم نامه را درست کنم.

یک خاطره هم در این ارتباط دارم. همان‌طور که گفتم، زمان برای ما اهمیت زیادی دارد. طبق قانون، مصوبهٔ تحقیق و تفحص باید ۲۴ ساعت بعد از اینکه امضا شد ارسال شود. اوایل دورهٔ پنجم و هفتهٔ اولی که با اتوماسیون کار می‌کردم، باید نامهٔ مربوط به یک طرح تحقیق و تفحص را ارسال می‌کردم. از طریق اتوماسیون نامه را زدم اما نمی‌دانستم باید فایل گزارش تحقیق و تفحص، که اعضا باید آن را امضا می‌کردند، را هم پیوست کنم. حالا اتوماسیون هم داشت با جدیت اجرا می‌شد و به واحد ما گفته بودند هر کسی اجرا نکند توبیخ می‌شود. من آن نامه را چهارشنبه زده بودم، دو روز بعدی هم آخر هفته بود و اضطراب داشتم که اگر مشکلی برای نامه پیش بیاید، کسی در شورا نیست که رسیدگی کند. اتفاقاً از دبیرخانه به من زنگ زدند که خانم آقامولایی، نمی‌توانیم نامه‌ات را ثبت کنیم، پیوست ندارد و اگر نامه را بدون پیوست ثبت کنیم و برود، صدای اعضای شورا درمی‌آید. اگر این اتفاق می‌افتاد خیلی بد می‌شد، چون آن وقت من باید به ۲۱ نفر جواب می‌دادم. باورتان نمی‌شود که آن دو شب به من چه گذشت. خیلی بد بود. بدترین خاطرهٔ عمرم بود. فکر می‌کردم یک قتل بزرگ انجام داده‌ام. شنبه صبح آمدم و معاونان گفت این نامه باید بیست و چهارساعته می‌رفته. خودت برو دفتر آقای هاشمی^۶ و توضیح بده.

به رئیس‌دفتر آقای هاشمی که زنگ زدم، خدا خیرشان بدهد، گفتند چرا این قدر ترسیدی؟ نگران نباش، آقای هاشمی نامه را «حذفِ تأیید» کرد، می‌توانی نامه را اصلاح کنی.

^۶ محسن هاشمی رفسنجانی، عضو و رئیس پنجمین دورهٔ شورای شهر تهران

بعداً فهمیدم که اتوماسیون قانون خدا نیست. ایرادی هم در کار پیش بیاید، مشکل بزرگی نیست و قابل اصلاح است. اما در عوض این خاطره تجربه‌ای شد که هر نامه‌ای که می‌خواهم بزنم حواسم باشد که پیوست‌هایش قرار گرفته باشد. 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. به نظر من، راه‌اندازی سیستم اتوماسیون به‌نوعی الکترونیکی‌شدن بود و خیلی خوب بود. حالا شاید بشود آن را به‌روزتر کرد یا کارایی‌اش را بیشتر کرد یا نیاز واحدهای دیگر، دفاتر، اعضا را در آن گنجاند یا حتی همان گزارش‌گیری که خانم آروین می‌خواست را هم از همین اتوماسیون گرفت. به نظرم اتوماسیون می‌تواند ارتقا پیدا کند و این خوب است.

مصاحبه‌کننده: حالا که بحث خاطره شد، از خانم آروین خاطره‌ای دارید؟

مهدیه آقاملایی: راستش را بگویم؟ اوایل خیلی از ایشان می‌ترسیدیم، ولی آخرها دیگر نه. خیلی جدی بود. شاید با خودش فکر می‌کرد ما نمی‌خواهیم کار را انجام دهیم. درحالی که روحیه من اصلاً آن‌طوری نیست و اتفاقاً دوست دارم برای بهبود سازمانم هر کاری از دستم برمی‌آید انجام دهم. خانم آروین، خانم نژادبهرام، آقای میلانی^۷ 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 و انگیزه‌مان چیزی به غیر از این نیست. اصلاً نباید به ابعاد دیگرش نگاه کنیم. هدف ما فقط این است که کارمان را به نحو احسن انجام دهیم. اعتقاد خود من این است که باید کارم را درست انجام دهم تا نانی که می‌برم سر سفره زندگی‌ام حلال باشد.

خلاصه اوایل یک ذره از خانم آروین می‌ترسیدم. اما بعدش طوری شده بود که به خودش هم می‌گفتم که مثلاً اینجا نمی‌شود کاری که شما می‌گویید را انجام داد. در اولین برخوردها می‌گفت نه، باید انجام شود. اما به‌مرور دیدم که کمی منعطف‌تر شد.

دوست داشتم یک گله از خانم آروین بکنم، نمی‌دانم به گوشش می‌رسد یا نه. 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، درحالی که با خانم نژادبهرام که همکار و همسو بودند چنین فضایی به وجود نمی‌آمد. البته به‌مرور خوب شد و هرچه جلو رفتیم تعاملمان بهتر شد.

مصاحبه‌کننده: منظورتان از اینکه ارزیابی خوبی از عملکرد شما نداشت چیست؟

مهدیه آقاملایی: داستان آن مربوط به یکی از مواردی است که ما، بنا بر رأی‌گیری‌های صحن، باید یک آیتم را در یک مصوبه اصلاح و انشا می‌کردیم. آن زمان، رئیس‌مان، آقای مهندس باقری، مریض بود و من خیلی دست‌تنها بودم. ما فایل خام مصوبه را از کمیسیون مرتبط گرفتیم و تغییرات را روی آن اعمال کردیم. نگو کمیسیون، به‌اشتباه، به‌جای فایلی که در صحن ارائه شده بود، فایل یک ورژن قبل را به ما داده بود که یک مورد در آن با آنچه در صحن مصوب

^۷ آرش حسینی میلانی، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران و منشی هیئت‌رئیسه شورا در سال آخر دوره پنجم

شده بود تفاوت داشت. من چند مورد را در متن چک کردم و وقتی دیدم درست است، بقیه موارد را رندوم جلو رفتم و سریع رد شدم. خانم آروین که متن نهایی را دید، برداشتش این بود که ما با قصد و غرض متن را تغییر داده‌ایم. به خانم آروین گفتم که ما قصدی نداشتیم و اشتباه شده و اشتباه ما این بوده که به فایل کمیسیون اعتماد کردیم و خودمان آن را نخواندیم. خانم آروین می‌گفت کمیسیون هم به عمد فایل اشتباه را فرستاده است. من به ایشان گفتم نمی‌توانیم گناه کمیسیون را به گردن بگیریم، اما حتی اگر آن‌ها عمدی این کار را کرده بودند ما وظیفه داشتیم که متن را با دقت بخوانیم. درواقع اشتباه اول را کمیسیون انجام داده بود، اما قبول دارم که ما هم بی‌دقتی کردیم که متن را ریزبه‌ریز نخواندیم.

رفتم پیش دبیر کمیسیون فرهنگی و به ایشان گفتم این فایلی است که شما برای ما فرستاده‌اید و در شبکه داخلی هم ثبت شده است، تاریخ ارسالش هم معلوم است و من نمی‌توانم تغییرش دهم. ایشان آقای جواهریان -مسئول دفتر خانم آروین- را کشاندند پایین. آقای جواهریان آمد و فایل را روی سیستم دبیر کمیسیون فرهنگی دید. به نظر می‌رسید همه چیز مشخص و سوءتفاهم رفع شده است، به‌خصوص که همه این ماجراها مربوط به قبل از ابلاغ مصوبه بود و هنوز ابلاغی صورت نگرفته بود و به‌علاوه، ما هر کاری هم در متن مصوبات می‌کردیم، درنهایت خانم آروین قبل از ابلاغ متن را چک می‌کرد. اما مدتی بعد، به‌طور اتفاقی، متوجه شدم که خانم آروین هنوز از ما گله‌مندند و توضیحات ما ایشان را کامل قانع نکرده است که عمدی در کار نبوده است.

به‌هرحال، این ماجرا برای من ناراحت‌کننده بود. البته بعداً ما با هم ارتباط خوبی گرفتیم و روز آخری هم که از اینجا رفتند از تک‌تک افراد واحد ما اسم بردند و از من هم تشکر کردند.

مصاحبه‌کننده: فکر می‌کنید اگر سامانه گردش طرح‌ها و لویج، که در آن اتفاقات صحن هم ثبت می‌شد، راه می‌افتاد می‌توانست جلوی چنین اتفاقی را بگیرد؟

مهدیه آقاملایی: نه، حتی اگر سامانه هم راه می‌افتاد، مانع از آن نبود که چنین اتفاقاتی بیفتد. موقع انشای متن نهایی مصوبات و ابلاغ آن نمی‌توانی همه چیز را به سامانه واگذار کنی؛ تصمیم‌گیری‌های صحن باید به‌صورت دستی روی متن اولیه مصوبات اعمال شود.

مصاحبه‌کننده: لطفاً راجع به نقاط قوت و ضعف خانم آروین، تیمش و روال انجام کار بگویید.

مهدیه آقاملایی: خانم آروین و تیمش را خیلی دوست داشتم. تیم قوی‌ای داشت، از خانم طاهری^۸ بگیر تا آقای جواهریان و خانم فرمد^۹. در کارشان بسیار متخصص بودند و با من دوستانه همکاری می‌کردند. تعامل با آقای جواهریان را بسیار دوست داشتم. وقتی دلخوری پیش می‌آمد سعی می‌کردند جوری بین طرفین ماجرا قرار گیرند که کدورتی نماند. به‌لحاظ کاری هم اطلاعاتشان خوب بود. مثلاً وقتی مراحل کار را توضیح می‌دادم خیلی خوب می‌گرفتند. ایرادات کار را که می‌گفتم متوجه می‌شدند که با هدف اصلاح می‌گویم و نمی‌خواهم جلوی کار گرفته شود. درکل تیم خیلی خوبی بود.

^۸ نجمه طاهری، مشاور بهاره آروین و عضو گروه راهبری کمیته شفافیت و شهر هوشمند

^۹ الهه فرمد، کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

مصاحبه‌کننده: نقاط ضعف چه بود؟

مهديه آقاملايي: شايد اگر نگاه منصفانه‌تري به عملکرد ما داشتند بهتر بود. نمي‌خواهم از واژه بدبيني استفاده کنم چون فکر مي‌کنم اين نگاه همراه با شک و ترديد ايشان هم بعضي وقت‌ها منطقي بود. شايد تجربه کار با آدم‌هايي را داشتند که چندان همکاري نکرده بودند. شايد من خودم را مي‌بينم که وقتي وظيفه‌اي براي من تعريف شده باشد، دوست دارم آن را تا آخرش درست انجام دهم. درحالي که فکر مي‌کنم احتمالاً آدم‌هايي هستند که نمي‌خواهند کار پيش رود و کار را به نحو احسن انجام نمي‌دهند و شايد اين‌ها باعث شده بود که خانم آروين اين ديد را پيدا کنند.

مصاحبه‌کننده: اگر الان برگرديد چه پيشنهادي به خانم آروين مي‌دهيد؟

مهديه آقاملايي: آن موقع هم به خانم آروين گفتم که بخش گردش کار طرح‌ها و لوايح در سامانه را با موارد ديگر قاطي نکنند، يعني هي ما را با مرحله تنظيم دستور جلسه درگير نکنند. حرف ايشان اين بود که اين کار در نهايت يک سيستم جامع و گسترده و خيلي خوبي مي‌شود. شايد هم خوب مي‌شد اما من فکر مي‌کنم بهتر بود که بخش طرح‌ها و لوايح چند وقتي کار خودش را پيش مي‌برد و وقتي به ثبات مي‌رسيد، به‌مرور با موارد ديگر ارتباط برقرار مي‌کرد. اين همان کاري بود که کميته تنقيح کرد. اول روي بارگذاري مصوبات کار کرد و بعد به تدريج دامنه اطلاعات را گسترده کرد. نظر من اين بود که اول کار را به يک جايي مي‌رسانديم و يک کار در حد بارگذاري طرح‌ها و لوايح کامل انجام مي‌شد - در اين صورت شايد الان هم مي‌توانستيم کار ثبت طرح و لايحه و گزارش گيري را انجام دهيم چون کار جايي گير نمي‌کرد - و مراحل بعدي را به صورت آفلاين پيش مي‌برديم. حرف من اين است که کاش يک مرحله را تا يک جايي بدون ارتباط با دستور جلسه، پيش مي‌برديم. به نظرم اينکه الزام کردند دستور جلسات حتماً از خروجي سامانه درآيد يک خرده کار را خواباند. چون تنظيم دستور جلسه يک کار فورس است. اگر ما براي ابلاغ مصوبه يک هفته وقت داريم، گاهي براي نهايي کردن دستور جلسه و ارسال آن فقط يک بعدازظهر وقت داريم.

فکر کنيد در دوران کرونا، من کارها را در خلنه انجام مي‌دادم، خودم هم کرونا داشتم و يک دفعه يک طرح دوفوريتي مي‌آمد که به دليل اولويتي که داشت بايد در دستور جلسه قرار مي‌گرفت. به من زنگ مي‌زدند که خانم آقاملايي طرح آمده. بايد طرح از طريق سيستم يا اتوماسيون به من ارجاع مي‌شد و من آن را وارد سامانه مي‌کردم و همه مراحل را طي مي‌کردم تا طرح قابليت اضافه شدن به دستور جلسه را پيدا کند. فقط هم با يوزر و پسورد خودم مي‌توانستم وارد شوم. يک مرحله را که رد مي‌کردم به مرحله بعدي مي‌رسيد و اين‌ها کار را سخت مي‌کرد. حالا بعضي موارد را به همکاران بخش‌هاي ديگر هم ياد داده بودم که خودشان انجام دهند. من شايد به مدت بيش از يک ماه نتوانستم به شورا بيايم چون خودم کرونا داشتم. بعدش هم که حضور در شورا نوبتي بود، يک روز مي‌آمدي و يک روز نمي‌آمدي، چون تعداد کارمندان نبايد از يک حدي بيشتر مي‌بود. در نهايت فکر مي‌کنم مشکل سامانه گردش طرح‌ها و لوايح وابستگي زياد مراحل به هم از همان ابتدا بود.

مصاحبه‌کننده: ممنونيم از فرصتي که در اختيار ما گذاشتيد.

مهديه آقاملايي: من هم ممنونم از شما.

مصاحبه با اکبری (نام مستعار)

کارشناس سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات در حوزه امور مالی

تاریخ انجام مصاحبه: مرداد ۱۴۰۲

مصاحبه‌کننده: لطفاً برای شروع خودتان را معرفی کنید و بگویید که چطور با کمیته شفافیت آشنا شدید.

اکبری: من در دوران فعالیت کمیته شفافیت شورای پنجم در سازمان فناوری اطلاعات در حوزه مالی و معاملات کار می‌کردم؛ الان هم در سازمان فناوری هستم اما حدود یک‌سال و نیم - دو سال است که دیگر در حوزه قبلی کار نمی‌کنم. پروژه شفافیت شورا و شهرداری از طرف کمیته‌ای استارت خورد و پیگیری شد که در حوزه هوشمندسازی، فناوری اطلاعات و مباحثی از این دست کار می‌کرد. اصلی‌ترین حوزه‌ای که تیم شفافیت بر آن تمرکز داشت، یعنی شفافیت قراردادهای شهرداری، ارتباط مستقیمی با سامانه‌های مالی و معاملات شهرداری پیدا می‌کرد که من هم جزء تیم پشتیبانی و راه‌اندازی آن سامانه‌ها بودم. البته کمیته شفافیت حوزه‌های دیگری مثل شفافیت بودجه و شهرسازی را هم دنبال می‌کرد، اما بخش بزرگ و برجسته‌ای از کار آن‌ها پیگیری شفافیت قراردادهای بود که شاید همه، حتی خبرنگارهای خارج از شهرداری هم، روی آن زوم بودند و آن را رصد می‌کردند.

در ابتدای کار، توسعه و پشتیبانی سامانه معاملات، که آن زمان به آن سامانه قراردادهای می‌گفتند، و سامانه مالی دست دو تیم مختلف در سازمان فاوا بود. هر قراردادی یک بخش حقوقی دارد و یک بخش مالی. فرایندهای مربوط به بخش مالی در سامانه مالی که اداره آن با تیم ما بود انجام می‌شد و فرایندهای مربوط به بخش حقوقی در سامانه قراردادهای که دست تیم دیگر بود. اما بعد از مدتی به دلیل مسائلی که سرسینک کردن و یکپارچه‌سازی اطلاعات و برخی ضعف‌هایی که وجود داشت پیش آمد، تصمیم گرفته شد تا این دو سامانه یکی شوند. با توجه به اینکه سامانه مالی سامانه بزرگ‌تری بود و نقش برجسته‌تری در فرایندهای جاری شهرداری داشت قرار شد سامانه جدیدی تحت عنوان معاملات توسط تیم سامانه مالی اضافه شده و سامانه قراردادهای با این سامانه جایگزین شود. از اینجا به بعد کار هندل کردن و پیش‌بردن سامانه معاملات - همه مراحل از طراحی و توسعه تا راه‌اندازی و پشتیبانی - هم به تیم ما سپرده شد. به این ترتیب، از آنجا که بخش اعظم تمرکز کمیته شفافیت هم به‌طور خاص روی موضوع قراردادهای بود ارتباط ما با کمیته شفافیت شکل گرفت.

علاوه بر این، یکی دیگر از آیت‌هایی که در سامانه شفافیت نمایش داده می‌شد بودجه و گزارش‌های عملکرد مالی شهرداری بود. اطلاعات مربوط به بودجه و عملکرد مالی هم در ابتدای امر باید وارد سامانه مالی می‌شد. مسلماً سیستم مالی بدون بودجه نمی‌تواند هیچ کاری انجام دهد، پس اجرای بودجه‌ریزی هم عملاً از طریق سیستم ما انجام می‌شد. البته در این موضوع تیم شفافیت اطلاعات را از اداره کل مالی می‌گرفت و ما به‌طور مستقیم با تیم شفافیت در ارتباط نبودیم. اما باز هم یک‌سری گزارش‌گیری‌ها و تطابق داده‌ها و اطلاعات بودجه‌ای از طریق سیستم ما انجام می‌شد. دو سال گذشته فیلد کاری من هم کاملاً عوض شده، ولی تا جایی که حضور ذهن دارم این دو حوزه مواردی بودند که تیم ما به واسطه آن درگیر پروژه شفافیت بود و بر همین اساس هم ما با تیم کمیته شفافیت آشنا شدیم.

مصاحبه‌کننده: رشته تحصیلی شما با کاری که در سازمان فاوا انجام می‌دادید مرتبط بود؟

اکبری: من ارشد مهندسی نرم‌افزار دارم و مشغول به تحصیل در مقطع دکترا در رشته مدیریت فناوری اطلاعات هستم. کلاً من از دوران کارآموزی در سازمان فناوری هستم. آن موقع پشتیبان سیستم بودم، هم پشتیبان نرم‌افزار و هم پشتیبان دیتابیس. سامانه‌های پایه شهرداری یواش یواش شکل گرفتند. حتی خود سیستم مالی شهرداری هم در ابتدای امر، یعنی حدود سال ۸۷-۸۶ که من در سازمان فناوری شهرداری با آن آشنا و درگیر شدم، خیلی کوچک و خلاصه شده

بود و فقط بخش حسابداری، آن هم برای شهرداری مرکز و شهرداری‌های مناطق و نه سازمان‌ها و شرکت‌ها، را در برمی‌گرفت. اما بعد یواش یواش بزرگ شد. اول از همه یک دستورالعمل آمد که سیستم مالی باید در کل شهرداری و سازمان‌های تابعه راه اندازی شود. از آنجا که شهرداری فقط بخشی از بودجه سازمان‌های تابعه را می‌دهد و بخش اعظم آن را خودشان از درآمدهایشان کسب می‌کنند، این سازمان‌ها مستقل‌اند و چندان به رعایت قوانین و دستورالعمل‌های شهرداری ملزم نیستند، اما خب با هدف یکپارچه‌سازی و ردگیری اجرای بودجه نیاز به رصد سازمان‌ها بود تا مشخص شود که عملکرد مالی هر کدام به چه شکل است. بنابراین ما به سازمان‌های مختلف می‌رفتیم و سامانه مالی را نصب و راه‌اندازی می‌کردیم، تا جایی که این سیستم یواش یواش بزرگ و برای انواع نیازمندی‌های مالی واحدهای مختلف customize (مناسب‌سازی) شد.

عرض کردم که در کنار سامانه مالی، سامانه دیگری به نام سامانه قراردادهای هم به وجود آمد. سیستم مالی و استفاده از آن در شهرداری قدمت چنددهه‌ای دارد اما سامانه قراردادهای -اگر درست خاطرمان باشد- تازه در سال ۹۰ استارت خورد که آن هم به عهده تیم ما نبود. آن موقع با کمک اداره کل حقوقی و اداره کل‌های دیگری که درگیر بودند، سامانه قراردادهای یواش یواش نوشته شد. بعد از سال ۹۷-۹۸ کار تحت عنوان سامانه معاملات گسترده‌تر شد. سامانه معاملات هم قراردادهای و هم، بعد از بسته شدن قرارداد، صورت وضعیت پیمانکارها را شامل می‌شد. در واقع همه جوانب یک معامله که نیاز به ثبت در سیستم داشت ذیل سامانه معاملات و زیر نظر تیم ما قرار گرفت. بیس کار را تیم توسعه خودمان می‌نوشتند و از آن طرف هم تیم پشتیبانی خودمان پشتیبانی سامانه را از نظر دیتا و بقیه مسائل به عهده داشت.

مصاحبه‌کننده: منظور از تیم شما یعنی چه کسانی؟

اکبری: ساختار سازمان فناوری اطلاعات به این شکل است که، در کنار سایر معاونت‌ها، یک معاونت نرم‌افزار دارد که کارش تهیه نرم‌افزارها یا سامانه‌ها یا سرویس‌های موردنیاز کلیه واحدها در شهرداری تهران است. شهرداری تهیه بعضی از این سامانه‌ها و سرویس‌ها را بنا به ملاحظات به پیمانکار می‌دهد. در واقع زمانی که یک ریکوئست یا تقاضا برای ایجاد یک سامانه می‌آید، تیمی تشکیل می‌شود و تجزیه و تحلیل می‌کند که اگر این کار را به پیمانکار بسپرد برای شهرداری به صرفه‌تر است، یا به تیم داخلی. بر اساس تصمیمی که آنجا گرفته می‌شود پیمانکار یا تیم داخلی سامانه را می‌نویسد.

با توجه به قدمت چنددهه‌ای و به دلیل حساسیت دیتای مالی شهرداری و مسائل امنیتی و همچنین قوانین و مقررات خاص شهرداری تهران، سامانه مالی هیچ‌وقت به پیمانکار داده نشد و از محصولات شرکت‌هایی که شاید خیلی بزرگ و قدر بودند خریداری نکردند؛ سامانه مالی از همان اول توسط تیم داخلی نوشته شد. زمانی که بحث شفافیت اطلاعات قراردادهای مطرح شد، یک جورهایی 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 قراردادهای 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 قراردادهای 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 عهده‌دار نوشتن سامانه قراردادها شد، تیمی که برنامه‌نویسانش دیگر پیمانکار نبودند بلکه کارمند خود سازمان فناوری بودند و کار پشتیبانی هم با خودشان بود. اداره یا تیم ما از یک بخش «توسعه و برنامه‌نویسی» و یک بخش «راه اندازی و پشتیبانی» تشکیل می‌شد؛ ما در ساختار سازمانی تحلیل را جدا نکرده بودیم چون تحلیل و طراحی در دل پشتیبانی است. به این ترتیب انجام این کار بین بخش توسعه و بخش پشتیبانی تقسیم شد.

مصاحبه‌کننده: شما خودتان با کلیت ایده گرفتن کار از پیمانکار و سپردن آن به یک تیم داخلی موافق بودید؟

اکبری: اگر بحث رضایت مشتری را مبنا قرار دهیم، شاید پیمانکاران بهتری بودند که سازمان می‌توانست با آن‌ها قرارداد ببندد. تا جایی که من اطلاع دارم در حوزه‌های مالی و معاملات، سامانه‌های خیلی بهتری وجود دارند، مثل سامانه مشابهی که دولت برای قراردادها داشت. اما از آن طرف قراردادی که سازمان با همین پیمانکار سامانه، که خروجی کارش هم در نهایت رضایت مشتری را تأمین نمی‌کرد، داشت خیلی سنگین بود که در نهایت موجب شد سازمان تصمیم بگیرد کار سامانه قراردادها را به تیم داخلی بدهد.

با توجه به ظرفیت واحد ما، مسلماً بار خیلی سنگینی بر دوش تیم ما قرار گرفت. ظرفیت تیم ما محدود بود. وقتی کار سامانه قراردادها را 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 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 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.

البته شما خودتان می‌دانید که در جذب نیرو از بیرون و وارد کردن آن به پروژه دو مشکل وجود دارد: یکی اینکه آوردن یک فرد متخصص هزینه خیلی بالایی به سازمان تحمیل می‌کند که سازمان از پس آن بر نمی‌آید و دیگر اینکه شناخت بیزنس شهرداری خیلی مهم است. حوزه مالی و معاملات هم مفاهیم سنگینی دارد. چندین ماه طول می‌کشد تا نیروی جدید تازه با مفاهیم اولیه واحد اجرایی، بودجه‌ریزی و امثالهم آشنا شود. به همین خاطر این طوری نیست که خیلی راحت بگوییم نیرو تأمین می‌کنیم؛ کار سختی است که باید به تدریج انجام شود.

شاید از نظر من واگذاری مسئولیت ایجاد سامانه قراردادها را جدید به تیم ما باعث شد فشار زیادی به تیم بیاید، یا رضایت مشتریان از سامانه مالی افت کند و به همین دلیل از تصمیم گرفته شده راضی نباشم، اما از دید مدیر ارشدی که وقتی به کل مجموعه‌اش نگاه می‌کند می‌بیند که هزینه‌ها پایین‌تر آمده، این تصمیم احتمالاً تصمیم درستی بوده است. به خصوص که در طولانی مدت می‌بیند که کار به مرور و بعد از چند ماه روی روال افتاده و بالاخره جذب، آموزش و در کل صرف وقت برای مهیا کردن نیرویی که قرار بوده کار را دست بگیرد جواب داده است. به همین دلیل اگر بخواهیم از

این دید نگاه کنیم شاید بگوییم تصمیم منطقی‌ای بوده، اما در زمان اجرا واقعاً سخت بود و فشار مضاعفی روی تیم ما آورد. ضمن اینکه وقتی آدم می‌بیند با وجود اینکه تلاش می‌کند، باز هم نمی‌تواند رضایت متقاضیان، مشتریان و کاربران سامانه یا انتظارات آن‌ها از خروجی را تأمین کند -تفاقی که با توجه به نصف‌شدن توان تیم ما هم در مورد سامانه مالی و هم در مورد سامانه قراردادهای جدید افتاد- به‌هرحال ناراحت می‌شود و خستگی به تنش می‌ماند.

مصاحبه‌کننده: این نارضایتی که می‌گویید از سمت چه کسانی و سر چه چیزی بود؟

اکبری: ببینید، سیستم جدید قراردادها تازه در حال نوشته‌شدن بود. اگرچه به دلیل بحث‌های امنیتی معمولاً دیتابیس همه سامانه‌هایی که سازمان ارائه می‌دهد روی دیتا سنتر خودمان در مجموعه سازمان هستند و پیمانکار فقط اپلیکیشن یا برنامه یا سرویسش را می‌نویسد -سازمان به پیمانکاران فقط یک دسترسی می‌دهد که بتوانند کار کنند- اما پیمانکار دیتاهای مربوط به تجزیه و تحلیل نیازمندی‌های سامانه و فرایندها را به ما نمی‌داد و باید خودمان از ابتدا کار را انجام می‌دادیم. به‌علاوه، سامانه‌ای که تازه دارد نوشته می‌شود، به‌خصوص اگر فورس و اجبار بالای سر کارشناسان باشد و زمان محدودی داشته باشند، قطعاً باگ دارد. از طرفی استرس بالایی که در این شرایط به کارشناسان وارد می‌شود و خستگی بچه‌های برنامه‌نویس باگ مضاعف و مشکلات دیگری تولید می‌کند. اینکه پیمانکار اطلاعات مربوط به تجزیه و تحلیل نیازمندی‌های حوزه قراردادها و فرایندهای آن را به ما نمی‌داد و باید خودمان از ابتدا، کار تجزیه و تحلیل را انجام می‌دادیم هم به دشواری کار اضافه می‌کرد. پس دیتایی که از قراردادها در سامانه قبلی وجود داشت دست خودمان بود اما برای convert (تبدیل) و انتقال صحیح اطلاعات از سامانه قبلی به سامانه جدید بایستی ساختار دیتابیس و ذخیره‌سازی اطلاعات در سامانه قدیم را می‌دانستیم. این اطلاعات در دست نبود و تیم پشتیبانی به تدریج آن را شناسایی و استخراج کرد. به‌علاوه، اطلاعات لازم برای تجزیه و تحلیل نیازمندی‌ها و فرایندها را هم نداشتیم؛ به عبارتی شناخت، دانش و تجربه‌ای که از فرایند انعقاد یک قرارداد، از ابتدای درخواست آن تا انتهای انعقاد آن، طی چندین سال کسب شده بود را کامل در اختیار نداشتیم. همه این مسائل بر کیفیت نرم‌افزار خروجی تأثیر می‌گذاشت. خب آدم به آن بنده‌خدایی که پشت سیستم نشسته و باید مدام با نرم‌افزاری کار کند که مشکل دارد و کار کردن با آن و وارد کردن دیتا در آن کار پرزحمتی است چه بگوید؟ می‌خواهم بگویم 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 قراردادها 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 قراردادها 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 می‌آوری، سیستم هم درست و آن‌طوری که می‌خواهند کار نکند، حالا چه از این نظر که نحوه پیاده‌سازی فرایندها آن‌طور که موردنظرشان 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. خداوکیلی نمی‌شود گفت همه نارضایتی آن‌ها ناشی از یک مقاومت ناموجه بود.

مصاحبه‌کننده: این مهاجرتی که از سامانه قراردادهای قبلی به سامانه جدید اتفاق افتاد کاملاً ناگهانی بود؟ یعنی از یک جا دکمه خاموش آن یکی سامانه را زدند و این یکی را روشن کردند؟

اکبری: نه، مسلماً این اتفاق ناگهانی نیفتاد. خردخرد پیش رفت. کلاً مسیری که سازمان در بعضی از حوزه‌ها مخصوصاً حوزه‌های مهمی مثل مالی و قراردادها برای توسعه سامانه طی می‌کند به این نحو است که ابتدا فرم‌های اولیه کار را می‌نویسد. مثلاً برای قراردادها یک سری فرم‌های اولیه و پایه نیاز است که درخواست عقد یک قرارداد و اطلاعات قرارداد منعقدشده وارد آن شود. پس از نوشته‌شدن فرم‌ها، آن‌ها در اختیار کاربران قرارداد می‌شود، و بعد یواش یواش گردش کاری برای ورود اطلاعات در این فرم‌ها تعریف می‌شود.

برای مثال در رابطه با یک قرارداد، گردش کار به این شکل است که ابتدا یکی از واحدهای شهرداری درخواست انعقاد قرارداد می‌دهد، برای مثال اداره فضای سبز یک منطقه برای نگهداری یکی از بوستان‌های منطقه درخواست انعقاد قرارداد با پیمانکار را می‌دهد. بعد از آن باید مراحل تأیید لزوم انعقاد قرارداد با شرایط اعلام‌شده و برگزاری کمیسیون قرارداد طی شود، بعد از تعیین برنده هم قرارداد امضا شود تا در نهایت بتوانیم بگوییم قرارداد منعقد شده است. این قرارداد به بخش مالی می‌آید و بخش مالی از آن برای تکتک هزینه‌هایی که می‌کند استفاده می‌کند و می‌گوید من دارم این هزینه را بر اساس صورت‌وضعیتی که پیمانکار روی فلان قرارداد ارائه کرده انجام می‌دهم. پس شکل‌گیری این فرم‌ها و گردش کار پشت آن خردخرد انجام شد، چون هم‌زمان با کدنویسی، تجزیه و تحلیل هم انجام می‌شد. مثلاً ممکن بود نظر اداره کل حقوقی این باشد که بسته‌شدن 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 می‌آید 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.

علاوه بر این، ما در شهرداری انواع مختلفی از قرارداد داریم که هر کدام گردش کار خودش را دارد و واحدهای اجرایی و افراد متخصصی که باید در مراحل مختلف گردش کار آن نظر و تأیید بدهند فرق می‌کند؛ قراردادهای خدمات شهری یک جورند، قراردادهای تأمین تجهیزات جور دیگری و قراردادهای فنی و عمرانی هم به همین ترتیب. ما باید افراد متخصص هر حوزه که فرایندهای مربوط به اخذ قرارداد در آن حوزه را بشناسند را شناسایی می‌کردیم. البته متخصص بودن به تنهایی کافی نبود. علاوه بر تخصص، اینکه فرد مسئولیت اظهارنظری که در خصوص چگونگی فرایند می‌کند را هم بپذیرد لازم بود. بعضی اوقات ما می‌توانستیم افراد متخصص را پیدا کنیم اما آن‌ها مسئولیت نمی‌پذیرفتند. حق هم داشتند چون در نهایت قبول مسئولیت اثرات و تبعاتی برایشان داشت. بعضی اوقات هم فردی مسئولیت را می‌پذیرفت اما بقیه ناراضی بودند و می‌گفتند نه آقا، شما اصلاً در جریان گردش کار نیستید و صرفاً یک چیزهایی از دور می‌دانید و صلاحیت اظهارنظر در خصوص چگونگی گردش کار، افراد و واحدهای اجرایی‌ای که در گردش کار دخیل هستند، فیلدهای اطلاعاتی‌ای که باید در فرم قرارداد باشد، اطلاعاتی که افراد مختلفی که در فرایند دخیل هستند مجاز به دیدن آن هستند، دسترسی‌های افراد مختلف در ورود یا تغییر اطلاعات و ... را ندارد.

مصاحبه‌کننده: گفتید ممکن بود موقع احصای گردش کار مربوط به انواع مختلف قرارداد، واحدهای مختلف مدعی شوند که نقشی هم باید برای آن‌ها در گردش کار دیده شود. در این مواقع، واحدها معمولاً چطور به جمع‌بندی می‌رسیدند؟

اکبری: با اداره کل حقوقی، اداره کلی مالی و همه کسانی که ممکن است در گردش کار یک قرارداد درگیر باشند مثل سازمان بازرسی، حراست و... هماهنگ می‌شد و جلسه‌ای با حضور نمایندگان این واحدها برگزار می‌شد. در بعضی از این جلسات خود تیم شفافیت هم بودند. اگر بحث درخصوص جزئیات فنی قراردادهای یک حوزه بود، از نماینده آن حوزه هم برای حضور در جلسه دعوت می‌شد. مثلاً درمورد قراردادهای سازمان مهندسی و عمران، چون این سازمان معاونت‌های مختلفی دارد که درگیر هستند، پس در آن جلسه از معاونت‌ها و ادارات این سازمان حضور داشتند و با تیم ما هم‌فکری می‌کردند تا به یک جمع‌بندی درمورد پیاده‌سازی گردش کار قراردادهای این سازمان در سامانه برسیم. قطعاً زمانی که جلسه‌ای درباره دیتیل و جزئیات مربوط به حوزه فنی برگزار می‌شد، نیاز به حضور بازرسی و حراست و سایر واحدهای نظارتی و غیرفنی نبود. بعضی اوقات هم جلسات کلی‌تر بود و ممکن بود بازرسی و حراست و سایر واحدهای نظارتی هم باشند. در کل نیاز به برگزاری جلسات متعددی بود و بسته به اینکه روند کار به کجا رسیده است و در کدام مرحله هستیم از یک یا چند بخش که درگیر بودند دعوت می‌شد تا در جلسه حاضر شوند و اظهار نظر کنند.

مصاحبه‌کننده: در این جلسات - که در آن افرادی از بخش‌ها و واحدهای مختلف حضور داشتند - در نهایت چگونه

تصمیم‌گیری می‌شد؟

اکبری: اکثر اوقات با جنگ و دعوا. یکی می‌گفت این‌طوری هست، یکی می‌گفت این‌طوری نیست، دیگری می‌گفت باید یا نباید فلان جور شود. ممکن بود در یک جلسه به جمع‌بندی برسیم، ممکن بود هم بود نرسیم و کار به جلسه بعدی بکشد. بعد از رسیدن به جمع‌بندی، در نهایت باید افرادی که از نظر پست و جایگاه سازمانی دارای اختیارات بودند جمع‌بندی جلسه را تأیید می‌کردند. مثلاً مدیر کل فنی و عمرانی یا معاون مربوطه یا شخصی که امضای نهایی را می‌زند یا از نظر سازمان تأثیرگذاری لازم را دارد بگوید من این مواردی که صورت جلسه شده است را می‌پذیرم، مثلاً از نظر ما اگر این مواردی که در صورت جلسه قید شده در فرم ثبت قرارداد قرار بگیرد کفایت می‌کند و دیگر نیازی نیست مواردی به صورت دستی اضافه شود یا اگر این افرادی که در صورت جلسه قید شده مراحل عقد قرارداد را بازبینی کنند برای ما کفایت می‌کند و ما مرحله دستی دیگری نداریم.

بینید، کاری که ما می‌خواستیم بکنیم سامانه‌ای کردن همان چیزی بود که داشت به صورت دستی انجام می‌شد. اما متأسفانه ذی‌نفعان مختلف در سازمان نمی‌توانستند درمورد اینکه این سیستمی شدن چگونه باید اتفاق بیفتد به جمع‌بندی برسند. بعضی مواقع 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 در کل 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. البته غالباً به یک جمع‌بندی می‌رسیدند و بالاترین شخصی که می‌توانست اظهار نظر کند می‌گفت من این جمع‌بندی را تأیید می‌کنم و مسئولیتش را می‌پذیرم. همین مواردی که در صورت جلسه آمده برای ما کفایت می‌کند و چیز دیگری لازم نیست اضافه شود.

مصاحبه‌کننده: نظر کمیته شفافیت راجع به کنار گذاشتن سامانه قراردادهای قبلی و ایجاد سامانه جدید چه بود؟

اکبری: اتفاقاً یکی از پشتیبانان این ایده کمیته شفافیت بود و به همین دلیل هم انجام شد. چون به هر حال این سامانه از قبل یک پیمانکار داشت و چندسالی هم برای آن هزینه شده بود. این هزینه هم شامل پیمانکار می‌شد و هم آن تیم داخلی که در سازمان مستقر بودند و روی کار پیمانکار نظارت داشتند، چون نمی‌شود پیمانکار را به امان خدا رها کرد تا سامانه‌ای را بالا بیاورد، باید تیم ناظری از همکاران سازمان وجود داشته باشد تا مطمئن شود منافع مشتری و کاری که می‌خواهد محقق شده است. می‌گویم مشتری، چون در مورد سامانه قراردادها، سازمان فاوا خودش شخص سوم بود و متقاضی عملاً واحد دیگری، مثلاً اداره کل حقوقی یا اداره کل مالی یا تیم شفافیت بود. بنابراین تعویض سامانه نیاز به مجاب کردن مدیریت سازمان فاوا داشت که بخش بزرگی از این کار را همین تیم شفافیت انجام داد. آن‌ها به دلیل نارضایتی‌ای که از سامانه اولیه داشتند توانستند مدیریت را مجاب کرده و موافقت او را بگیرند تا این کار را انجام دهد. قبلاً خدمتتان عرض کردم که تیم شفافیت در مدتی که با پیمانکار همراهی می‌کردند و جلساتی برگزار می‌کردند تا اطلاعات قراردادهای بخش‌های مختلف گردآوری، جمع‌بندی و درنهایت در سامانه اعمال و پیاده‌سازی شود، به آن چیزی که می‌خواستند نرسیدند. بابت سینک کردن سامانه قراردادها و سامانه مالی، هزینه زیادی از نظر زمان، نیروی انسانی و از هر نظری که تصور کنید تلف می‌شد. می‌دانید که در شهرداری وقتی بودجه‌ای به کاری اختصاص داده می‌شود، واحدهای اجرایی معمولاً کمتر از آن خرج نمی‌کنند. تمام تلاششان را می‌کنند تا کل آن بودجه خرج شود، دلیلشان هم این است که وقتی معاونت برنامه‌ریزی و توسعه سرمایه انسانی یا کمیسیون برنامه و بودجه شورا ببینند هزینه‌ها از میزان مصوب کمتر شده یا کل بودجه‌ای که به کاری اختصاص داده شده مصرف نشده می‌گویند پیش‌بینی اشتباه بوده و سال بعد بودجه انجام آن کار را کم می‌کنند. در نتیجه متأسفانه واحدهای اجرایی سعی می‌کنند حتماً بودجه اختصاص داده‌شده را تا نهایتش مصرف کنند. البته تقصیر آن‌ها هم نیست چون اگر یک سال این اتفاق نیفتد، سال بعد بودجه آن‌ها را کم می‌کنند بنابراین آن‌ها هم مجبورند به این شیوه عمل کنند. در واقع یک دور تسلسل در این مورد وجود دارد. در مورد سامانه قراردادها هم همین موضوع صادق بود؛ پول زیادی صرف محصولی می‌شد که کارکرد مطلوب را نداشت.

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. از بین این دو سامانه، 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. پس حتماً آن طرف مشکلی وجود دارد. درنهایت هم آن سامانه مواردی که مدنظرشان بود تأمین نکرد و این طوری شد که مدیریت هم تصمیم گرفت به جای هزینه‌های مضاعفی که علاوه بر پیمانکار، خرج نیروی انسانی و مالی برای سینک کردن این دو سامانه می‌کرد، که آخر هم نتیجه موردنظر به دست نمی‌آمد، آن‌ها را با هم یکپارچه کند. 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. واقعیت هرکاری را نگاه کنید همین است؛ یک عده راضی هستند و یک عده ناراضی. در چنین موردی که می‌خواهی پروژه را از یک تیم بگیری و به تیم دیگر بدهی، قطعاً آن تیمی که پروژه را از او می‌گیری ناراضی خواهد بود. اما خدمتتان عرض کردم که در مجموع، با توجه به اینکه هزینه‌های نیروی انسانی و مالی کمتر می‌شود، 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. تیم شفافیت هم در تصمیم سازمان فاوا برای تغییر سامانه قراردادها خیلی نقش داشت و یک جورهایی حق هم داشت.

کلاً روند توسعه نرم‌افزار هم دارد به سمت یکپارچه‌سازی می‌رود. حتی زمانی می‌خواستند سامانه منابع انسانی را هم ذیل سامانه مالی یا سامانه‌ای که از نظر ساختاری با آن یکپارچه باشد بیاورند، چون سینک کردن و یکپارچه‌سازی اطلاعات سامانه‌های مختلف هزینه‌های گزافی دارد. اصلاً فکر می‌کنید چرا دستورالعمل کردند که همه سازمان‌های شهرداری باید از سامانه مالی استفاده کنند؟ چون شهرداری هر ساله بابت همین حسابرسی ساده‌ای که در سازمان‌ها انجام می‌شود هزینه‌های گزافی پرداخت می‌کند، اما وقتی همه از یک سیستم استفاده کنند بخش بزرگی از کار حسابرسی عملاً دیگر معنایی ندارد و حذف می‌شود. فقط بخش کوچکی از جمله بررسی مدارک فیزیکی و از این دست باقی می‌ماند، چون در سامانه مالی می‌توانی دیتا را ببینی؛ یک دکمه می‌زنی صورت مالی یا تراز مالی را می‌گیری. از آن به بعد، به جای حسابرسی و تطبیق اطلاعات موجود با اطلاعات ادعاشده هر واحد که به اداره کل حسابرسی یا امور مجامع ارائه کرده است، بیشتر وقت و انرژی صرف بازرسی و کنترل کیفیت دیتا می‌شود. به همین دلیل کلاً روند همه سازمان‌ها و سیستم‌های اینترنتی سازمانی به سمت یکپارچه‌سازی است، هرچند اینکه این کار چه زمانی، با چه اولویت‌بندی‌ای و چگونه پیاده‌سازی شود که به سیستم فشار نیاید بحث دیگری است و نحوه درست اجرایی نمودن آن داستان جدایی دارد.

مصاحبه‌کننده: به‌عنوان کسی که در طرف شهرداری با پروژه شفافیت درگیر بودید، نظرتان نسبت به رویکرد واحدهای شهرداری نسبت به اقدامات یا خواسته‌های کمیته شفافیت چه بود؟

اکبری: هوشمندسازی و کلاً سیستمی کردن کارها اثرات و پیامدهای خودش را دارد و مقاومت بدنه را برمی‌انگیزد. بخشی از این مقاومت از تغییر و دوبر شدن بار کاری کارمندان ناشی می‌شود، چون آن‌ها با یک سامانه شسته‌رفته و خیلی تروتیمیز که سروکار ندارند. حتی در حوزه مالی که سامانه‌ای کردن کارهای آن چنددهه قدمت دارد چنین سامانه‌ای وجود ندارد. 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. جنبه دیگر مقاومتی است که در مقابل خود شفافیت دارند. پس دو نوع مقاومت وجود داشت.

مصاحبه‌کننده: علت مقاومت گروه دوم در برابر شفافیت چه بود؟

اکبری: خب ببینید شفافیت و بالتبع سامانه‌ای شدن باعث می‌شود که خیلی راحت و تنها با یک دکمه بتوان مثلاً صورت‌های مالی را دید، حسابرسی کرد، تراز گرفت و از این دست کارها. بعضی‌ها می‌گفتند ما نمی‌خواهیم به این دیتایی که با آن کار می‌کنیم دسترسی دهیم، این طوری اهمیتی که این دیتا برای ما دارد و قدرتی که به واسطه کنترل بر آن داریم از بین می‌رود. همچنین هم سازمان فناوری که دارد آن را برای ما می‌نویسد، هم اداره کل، امور مجامع و خیلی‌های دیگر می‌توانند راحت آن را ببینند. نظر بخش‌های مختلف در مجموعه شهرداری هم این بود که دیتا را همه نباید ببینند. حرفشان این بود که کسی که در سازمان فناوری نشسته و کد سامانه را می‌زند یا آن را پشتیبانی می‌کند چرا باید بتواند دیتا را ببیند. حتی فلان مدیرکل هم لزومی ندارد بتواند فلان دیتا را ببیند. تازه این‌ها که واحدهای داخلی شهرداری هستند، می‌خواهید یک روکش از دیتا بگیرید و بگذارید در سایتی که کل شهروندها هم بتوانند آن را ببینند؟ این یکی هم که برای خودش داستانی است و اصلاً نمی‌شود.

مصاحبه‌کننده: در مصاحبه‌ها و صحبت‌هایی که با دوستان در فضای غیررسمی داشتیم، از شما به‌عنوان یکی از همراه‌ترین افراد شهرداری که به پروژه شفافیت کمک زیادی کرد یاد شد. با وجود چنان فضایی که در شهرداری وجود داشت شما چرا با پروژه شفافیت همراه بودید؟

اکبری: ابتدا یک نکته را بگویم؛ درست است که من نیروی بخش اجرایی و آی‌تی قضیه هستم، اما خب بالاخره من هم در همین شهر زندگی می‌کنم و این حرف‌ها را به‌عنوان یک شهروند می‌زنم. اگر قرار است تخلفی صورت بگیرد یا موردی پیش بیاید، شاید ضررش مستقیماً به من نرسد اما به‌عنوان یک شهروند، من هم به‌طور غیرمستقیم متضرر می‌شوم. به همین دلیل فکر می‌کردم که هرچقدر ناامیدانه یا کوچک باید هر کاری که از دستم برمی‌آید را انجام دهم. در غیر این صورت، اگر بعداً موردی پیش بیاید من حق ندارم به‌عنوان یک شهروند بنالم. چون آن کاری را که از دستم برمی‌آمده برای شهرم نکرده‌ام، پس من هم مقصرم. بنابراین فکر می‌کردم تا جایی که می‌توانم باید تلاشم را بکنم. نکته بعدی اینکه من به‌عنوان کسی که به تیم شفافیت کمک می‌کردم از اول هم می‌دانستم موفق نخواهیم شد و این پروژه در نهایت متوقف می‌شود. کمالینکه اواخر دوره قبل که تیم قبلی مدیریت شهری هنوز سر کار بودند اما مشخص بود که رفتن آن‌ها قطعی است، از سمت مدیریت ارشد تیم جدید دستور آمد که سامانه شفافیت بخوابد.

مصاحبه‌کننده: خوابید؟

اکبری: بله. فکر می‌کنم حداقل برای چندماه خوابید و دیتایش به‌روز نشد. نمی‌دانم هنوز هم این‌طور است یا نه.

مصاحبه‌کننده: درمورد سامانه مالی و سامانه قراردادهای هم این اتفاق افتاد؟

اکبری: نه، آن‌ها هنوز کار می‌کنند، هرچند آن فورس قبلی که حتماً همه سازمان‌ها و شرکت‌ها هم از این سامانه‌ها استفاده کنند برداشته شده است. 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 قراردادهای خودشان بود. الان که دیگر آن الزام سفت‌وسخت قبلی هم برداشته شد. من بعد از برداشته شدن این فورس اصلاً نرفتم ببینم که اطلاعات قراردادهای واحدهای مختلف به‌روز است یا نه. اما بعید می‌دانم

به روز باشد. یا مثلاً ممکن است بخش اعظمی از قراردادهایی که دارند را روی سامانه نگذاشته باشند. چون دیگر فکر نمی‌کنم کسی بالای سرشان باشد که کامل بودن ورود اطلاعات را بر اساس مثلاً منطقی بودن یا نبودن تعداد قراردادهای ثبت شده توسط هر واحد در سامانه رصد کند. یادم است آن موقع خانم فروغی^۱ قشنگ می‌رفت رصد و چک می‌کرد که تعداد قراردادهای سامانه قراردادهای 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، ولی الان واقعاً بعید می‌دانم که این اتفاق بیفتد.

خلاصه من، با اطمینان از اینکه تلاش‌هایمان نتیجه‌ای ندارد، می‌گفتم ایرادی ندارد، ما تلاشمان را می‌کنیم، بقیه‌اش با خدا. من وظیفه خودم و آن چیزی که به عهده من است و روی دوش من گذاشته شده را انجام می‌دهم تا حداقل کم‌کاری‌ای از جانب من رخ نداده باشد. حالا دیگر اینکه بقیه می‌خواهند چه کار کنند یا ما زورمان چقدر برسد و چقدر به نتیجه برسیم را نمی‌دانم. مسئولیت عملکرد هر کس با خودش است.

مصاحبه‌کننده: ما اینجا تعدادی کارت داریم که پشت هر کدام یک حس نوشته شده است. از شما می‌خواهیم که با برداشتن هر کارت، از اتفاقات و وقایعی بگویید که در جریان همکاری شما با پروژه شفافیت این حس در آن پررنگ بوده است.

اکبری: افسوس. بله، زحمت خیلی زیادی کشیده شد. من دلم برای خود خانم فروغی می‌سوخت. آن میزان تلاش، زحمت و انرژی‌ای که بابت پیگیری کارها می‌گذاشت خوشایند خیلی‌ها نبود. حتی گاهی می‌گفتند ما مدیر کل فلان جا هستیم و فلان سمت را داریم. چرا از ما می‌خواهی که فلان کار را انجام دهیم؟ کلی چغولی این بیچاره رایبه خانم آروین می‌کردند که به چه حقی دستیار یا نیروی شما به ما می‌گوید چرا فلان دیتا در سامانه نیست. حالا ما مجری بودیم و در نهایت داشتیم کارمان را انجام می‌دادیم. من خودم شخصاً یک بخش خیلی کوچک و ناچیز از کار را در حد توان واحد و سازمان خودمان انجام می‌دادم، اما خانم فروغی با تمام سازمان‌ها و کلی جای دیگر با همه مقاومتی که داشتند درگیر بود. درواقع با توجه به اینکه دستور از سمت کمیته بود، ایشان به‌عنوان نماینده خانم آروین می‌رفتند با واحدهای مختلف شهرداری صحبت می‌کردند، از آن‌ها مطالبه می‌کردند و آن‌ها را بازخواست می‌کردند. و آن‌ها همه چیز را، از لزوم راه‌اندازی سامانه‌ها تا انجام اقدامات لازم برای الکترونیک‌شدن فرایندها تا لزوم اطلاعاتی که صلاح نمی‌دانستند در سامانه‌های یکپارچه وارد نمایند، از چشم او می‌دیدند. خیلی سنگین بود که این زحمت و تلاش در نهایت به نتیجه نرسد و بعد از مدتی به فراموشی سپرده شود. واقعاً افسوس دارد. خیلی خیلی افسوس دارد.

مصاحبه‌کننده: آن‌طور که ما می‌دانیم در دوره قبل در بحث قراردادهای دو موضوع اصلی پیگیری می‌شد، یکی ثبت و انتشار اطلاعات قراردادهای و دیگری انجام الکترونیکی آن‌ها. حالا شما می‌فرمایید با وجود تلاش فراوان و انرژی زیادی که گذاشته شد آخر هم آن نتیجه‌ای که باید به دست نیامد. اگر ممکن است کمی جزئی‌تر بگویید که در دوره قبل چه کارهایی انجام شد و چقدر پیش رفت، و کدام اقدامات به نتیجه نرسید. چون به نظر می‌رسد این‌طور نیست که اقدامات دوره قبل هیچ دستاورد پایداری نداشته باشد.

^۱ سمیه فروغی، کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

اکبری: به نکته بجایی اشاره کردید. ببینید همین که استارت این قضایای سامانه‌ای شدن و شفافیت خورد، خیلی خوب بود و قدم خیلی مهمی محسوب می‌شد. تا آن موقع در کل ایران بی سابقه بود که مثلاً صورت وضعیت‌های پیمانکاران سامانه‌ای شود. از یک طرف بعضی از پیمانکاران می‌گفتند که شهرداری صورت وضعیت آن‌ها را گم کرده است، و تا زیرمیزی و شیرینی ندهند اصلاً صورت وضعیت آن‌ها را پیدا نمی‌کنند. به همین دلیل از اینکه صورت وضعیت الکترونیکی شده خیلی خوشحال‌ند. راستش را بخواهید من حسی که نسبت به سامانه صورت وضعیت داشتم به سامانه قراردادها نداشتم. در حد توان، وظیفه‌ام را در حوزه قراردادها انجام می‌دادم اما معتقد بودم که مثلاً سیستمی برگزار شدن یا نشدن مناقصات دخالتی در عادلانه برگزار شدن آن ندارد. به همین دلیل خیلی پیگیر این قضیه نبودم و مثلاً حساسیت زیادی روی اینکه امضای قرارداد الکترونیکی باشد یا نباشد نداشتم. اما در مقابل می‌دیدم که وارد شدن صحیح دیتای صورت وضعیت پیمانکار در سامانه چقدر اهمیت دارد.

درواقع ما این همه سال سامانه مالی داشتیم، پیمانکاران و صورت وضعیت‌هایشان هم از همان موقع بوده و کار داشته در شهرداری انجام می‌شده، اما برای انجام امور مربوط به صورت وضعیت‌ها سامانه‌ای وجود نداشته. سامانه‌ای شدن صورت وضعیت برای پیمانکار خیلی اهمیت داشت. خود من با اینکه سال‌ها کارمند شهرداری بودم اما برایم شوک عظیمی بود که فهمیدم پیمانکاری که برنده شده و قرارداد بسته -حالا کاری به عادلانه بودن یا نبودن فرایند آن ندارم- باز هم سر صورت وضعیت این همه اذیت می‌شود. صورت وضعیتش گم می‌شود و این‌ها، بر همین اساس شاید من لزومی نمی‌دیدم که مثلاً پیگیر نشست دیتیل فنی قراردادهای عمرانی در سامانه باشم، اما برایم مهم بود که صورت وضعیت حتماً سامانه‌ای شود تا بتوان گردش کار آن را هم مثل قراردادهای ردیابی کرد که الان کجاست، دست چه کسی مانده، چه کسی صورت وضعیت را بیشتر از همه دست خودش نگه داشته و فرایند را طولانی کرده. به این ترتیب دیگر کسی نمی‌توانست بگوید صورت وضعیت گم شده یا نمی‌دانیم کجا مانده است. اگر به اندازه یک اپسیلون هم که شده جلوی چنین مواردی گرفته می‌شد اتفاق خیلی خوبی بود و من از اینکه در انجام آن نقش داشتم خیلی خوشحال بودم. در این سیستمی که طراحی شد، گردش کار صورت وضعیت برای همه از جمله خود پیمانکار کاملاً قابل رصد بود و وقتی ناظر بالادستی به موضوعی ورود می‌کرد، کارمند یا مدیر واحد اجرایی نمی‌توانست حاشا کند.

علاوه بر این، سامانه‌ای شدن صورت وضعیت از جنبه توجه به بیت‌المال هم اهمیت داشت. تا پیش از این امکان نظارت چندانی روی اینکه پیمانکار طلب خود را از شهرداری به درستی دریافت کرده یا نه وجود نداشت. در مواردی هم که این نظارت وجود داشت، در سامانه‌ای ثبت نمی‌شد. اما راه‌افتادن سامانه صورت وضعیت موجب می‌شد تا بتوان نظارت نسبتاً دقیق‌تری روی اینکه پیمانکار واقعاً همان اندازه که درست و عرف است و تأیید شده پول بگیرد. به نظر من این هم موضوع خیلی مهمی بود.

در مورد قراردادها باید بگویم که در نهایت سامانه‌ای شد و خیلی هم گام مهمی بود. حتی اگر سامانه قراردادها دست ما نبود و برای خودش یک سامانه مجزا داشت هم موضوع این بود که بالاخره بعد از سال‌ها ثبت و انجام قراردادها سامانه‌ای شده بود. سامانه‌ای کردن به رعایت شدن قوانین هم کمک می‌کند. در حالت دستی و غیرمکانیزه خیلی راحت‌تر می‌توان انواع و اقسام استثناها را در فرایند، به خصوص در برگزاری و تصمیم‌گیری‌های کمیسیون‌ها، وارد کرد. مثلاً در کمیسیونی که برگزار می‌شد، می‌گفتند این یک استثنا دارد، آن یکی فلان جور است و مسائلی از این دست وجود داشت،

اما سامانه‌ای و مکانیزه کردن باعث می‌شود تا جای ممکن تطبیق دادن موارد با قوانین مکتوب راحت‌تر شود. همچنین مکانیزه شدن باعث می‌شود تا اگر عده‌ای بخواهند به خاطر منافع مشترکشان کاری را که باید انجام ندهند یا برخلاف توافقاتی که قبلاً صورت گرفته عمل کنند، کار سخت‌تری در پیش داشته باشند. برای مثال وقتی توافقات آن جلساتی که برای تجزیه و تحلیل فرایندها برگزار می‌شد در سامانه پیاده‌سازی شود، خیلی سخت‌تر می‌توان زیرش زد و به قول ما برنامه‌نویس‌ها یک «if و else» و یک شرط جدید آن وسط گذاشت و از زیر کار دررفت. حداقلش این است که کاربر هر کاری با سامانه انجام دهد ثبت می‌شود و می‌توان با فشردن یک دکمه گزارش آن را درآورد. خداکیلی کاری که هم در حوزه قراردادهای و هم در حوزه صورت‌وضعیت‌ها صورت گرفت گام خیلی بزرگی بود.

شاید آن افسوسی که گفتم بیشتر به این ماجرا اشاره دارد که ما با تلاش زیاد، امکان انجام سامانه‌ای و الکترونیکی قرارداد را فراهم کردیم، اما در عمل سیستم به این سمت رفت که از انجام مکانیزه برخی مراحل ببرد 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 صورت‌جلسه 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. یعنی 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 در نهایت 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 در مورد گردش کار و مراحل مختلف فرایند عقد قرارداد و توافقاتی که در این باره صورت گرفته بود، و چه در مورد 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 وارد کردن اطلاعات قرارداد در سامانه قراردادها، کارهای مالی قرارداد را در سامانه مالی انجام دهیم.

خلاصه هرچیز که بود، آن مسیری که در دوره قبل در بحث انجام الکترونیکی قراردادها آغاز شد و به نتایج خوبی هم رسید ادامه پیدا نکرد. نمی‌گویم آن موقع کیفیت مدنظرمان صد درصد اتفاق افتاد اما خیلی تلاش شد و به جای مقبولی رسیدیم. باوجوداین، بلافاصله کیفیت کار افت کرد و این‌همه انرژی هدر رفت و اینجاست که افسوس دارد. شاید این احساس افسوس از کمال‌گرایی من باشد، اما اگر آن‌همه انرژی گذاشته نشده بود، الان این حس افسوس را نداشتیم، چون خداکیلی آن زمان همه بیشترین تلاش خودشان را کردند و از نظر مالی هم برای توسعه سامانه‌های مالی و قراردادها و ایجاد بستر الکترونیکی انجام قرارداد هزینه شد. بنده خدا خانم فروغی هم خیلی خیلی تلاش کرد که حداکثر بازخورد و کارایی را از همه بگیرد، اما افسوس که در نهایت آن کیفیت افت کرد.

مصاحبه‌کننده: منظور شما از اینکه «همه» تلاششان را کردند چه کسانی است؟

اکبری: بچه‌های کمیته که با تمام توان خودشان تلاش کردند. همچنین آدم ناحقی نکنند، بعضی از مدیران شهرداری واقعاً موافقت و همراهی می‌کردند و مسئولیت می‌پذیرفتند. در شهرداری مسئولیت قبول کردن کار راحتی نیست؛ دل شیر می‌خواهد که کسی بیاید و بگوید همین کار را کنیم و جلو برویم و من مسئولیتش را قبول می‌کنم. وگرنه ممکن است ده جلسه هم برگزار شود، همه توی سروکله هم بزنند و آخر هم به نتیجه نرسند و کار بخوابد.

یکی از مسائل و مشکلاتی که ما سر سامانه قراردادها داشتیم و کار پیش نمی‌رفت همین بود که فرد متخصص آشنا به فرایندها را پیدا و برای همکاری مجاب کنیم. حالا نه اینکه لازم باشد آن فرد تخصص خیلی خاصی داشته باشد، اما ضمن داشتن شناخت مناسب، باید مسئولیت این را که مرحله به مرحله روی طراحی و پیاده‌سازی فرایند در سامانه تأیید دهد می‌پذیرفت. چون به هر حال یک فرایند دستی داشت سامانه‌ای می‌شد و باید مراحل که در سامانه پیاده‌سازی می‌شد با مراحل فرایند دستی مطابقت داده می‌شد. طی این مطابقت‌دادن‌ها ممکن بود معلوم شود ما مرحله‌ای را در پیاده‌سازی جا انداخته‌ایم. این جور اتفاقات طبیعی بود و اشکالات را به تدریج رفع می‌کردیم، اما مهم بود که کار استارت بخورد و مراحل طی شود.

در این مسیر همه به نحوی کمک کردند، اما خب چون دستور انجام کار از طرف تیم شفافیت می‌آمد بیشترین مخالفت‌ها هم به سمت آن‌ها بود. در همه واحدها، از معاونت فنی و سازمان فناوری گرفته تا سازمان بازرسی، حراست و اداره کل حقوقی، مثل همه‌جای دیگر افرادی همراه بودند و افرادی مخالف. اما در هر یک از این واحدها کسی که موافق و همراه بود در برابر بخشی از مخالفت‌ها سینه سپر می‌کرد و جلوی می‌ایستاد. اما سینه تیم شفافیت باید جلوی همه این مخالفت‌ها سپر می‌بود، چون در نهایت تیم شفافیت مخاطب همه مخالفت‌ها بود، درحالی که بقیه ممکن بود فقط در واحد خودشان یا در یک موضوع خاص با مخالفتی روبه‌رو باشند.

مصاحبه‌کننده: در همین ارتباط مقاوم‌ترین و همراه‌ترین واحدها کدام بودند؟

اکبری: در ابتدا صاحب یا owner سامانه قراردادها اداره کل حقوقی بود؛ بعداً صاحب سامانه اداره کل مالی شد. این اداره کل جزء همراه‌ترین واحدها بود آن هم به خاطر حضور یک فرد خاص در این واحد، که از حق نگذریم خیلی خیلی همراهی می‌کرد.

سازمان فناوری هم که اصلاً کار نوشتن سامانه‌ها را به عهده داشت، هر چند که شاید با بعضی از سیاست‌های تیم شفافیت مخالف بود. البته دلیل آن هم محدودیت منابع و نیاز به اولویت‌بندی کارها بود. به هر حال وقتی یک سامانه جدید می‌نویسیم باید حواسمان باشد که مثلاً سامانه‌های دیگرمان نخوابد یا سینک کردن دو سامانه به درستی انجام شود چون رضایت کاربران سامانه برای ما خیلی مهم است. حالا درست است که دستور ارتقای سامانه قراردادها یا سینک کردن سامانه قراردادها و سامانه مالی از طرف تیم شفافیت آمده بود، اما این ما بودیم که باید این دستور را پیاده‌سازی می‌کردیم و به عنوان ارائه‌دهنده سیستم جدید شناخته می‌شدیم، پس به هر حال باید به فکر رضایت کاربران هم می‌بودیم. تا جایی که من به عنوان 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.

یک دلیل دیگر مخالفت هم مدل و طراحی کمیته شفافیت از ارائه اطلاعات بود. سازمان فاوا می گفت با توجه به تجربه ای که من دارم، آن واحدی که باید این سامانه در آن پیاده شود پذیرای این میزان شفافیت که مورد نظر شماست نیست. به من اجازه بده تا در گام اول سطح پایین تری از شفافیت را در سامانه پیاده سازی کنم یا این کار به نحو دیگری انجام شود که انجام آن برای کاربران سهل تر بوده یا رغبت بیشتری به انجام آن داشته باشند و بعد از جافتادن کلیت موضوع، جزئیات آن به تدریج از کاربر خواسته شود تا رضایت اولیه واحد owner جلب شود و آن ها راضی شوند که از سامانه استفاده کنند. در گام بعدی، اگر زورت رسید، سامانه را یواش یواش به آن سطح از شفافیت که می خواهی برسان. شاید برخی از مخالفت های سازمان فاوا با تیم شفافیت هم از این جنس بود.

یک بحث دیگر هم موضوع اولویت بندی بود. مثلاً به نظر من مکانیزه شدن صورت وضعیت ها خیلی مهم تر از قراردادها بود. هر چند ما نیاز داشتیم اول قراردادها را الکترونیکی کنیم و بعد سراغ صورت وضعیت ها برویم، چون بدون آنکه قراردادی در سامانه باشد، نمی توان صورت وضعیت آن را الکترونیکی کرد. بگذارید مثال بهتری بزنم؛ امضای الکترونیک. حرف و حدیث زیادی پشت اعتبار امضای الکترونیک بود. اداره کل حقوقی یک بار می گفت امضای الکترونیک را می پذیریم و یک بار می گفت نمی پذیریم و من هنوز هم نمی دانم که بالاخره پذیرفت یا نه. امضای الکترونیک موضوعی بود که برای ما اولویت نداشت، اما خب کمیته شفافیت تأکید زیادی داشت که این کار حتماً انجام شود و از نظر نیروی انسانی و مالی هزینه سنگینی بابت آن شد. شاید من به عنوان یک IT man (فرد متخصص در حوزه آی تی) دوست داشته باشم که امضای الکترونیک را بیاوریم در شهرداری تا در شهرمان از آن استفاده کنیم یا من به این واسطه بتوانم با یک تکنولوژی جدید آشنا شوم و در حوزه تخصصی خودم یادگیری داشته باشم، اما واقعیت این است امضای الکترونیک در شهرداری کارایی نداشت. وقتی که ذی حساب هم آن را نمی پذیرد، شما هر چقدر هم نیروی انسانی بگذارید، توکن بخری و پخش کنی، آموزش بدهی، از نظر امنیتی حفاظت فرایند را تأمین کنی، آخر هم می گویند قبول نمی کنیم و مجبور می شوی سیستم دستی را هم نگه داری. دلیلشان چیست؟ می گویند امضای الکترونیک را قوه قضاییه یا ذی حسابی شهرداری قبول نمی کند. یا مدیران شهرداری مدام تغییر می کنند و تا امضای الکترونیک برای مدیر جدید تعریف شود، مراحل گردش قرارداد متوقف می شود. بنابراین چنین مسائلی هم وجود داشت که علی رغم فوکوس تیم شفافیت بر انجام این کار، که حتماً دلایل و ملاحظات خودشان را داشتند، می دیدیم که صرف این همه هزینه و نیرو نتیجه ای که باید را در بر ندارد. این در حالی است که شهرداری تعداد بسیار زیادی مسئله نیازمند شفاف شدن و صرف انرژی و نیرو دارد که امضای الکترونیک در آن بین گم است.

مصاحبه کننده: به نظر شما اولویت باید چه می بود؟

اکبری: فکر می کنم اولویت بندی های کمیته شفافیت تا حد زیادی مناسب بود، چون خودشان با افراد مختلفی از سازمان ها و شرکت ها و کسانی که دست اندر کار بودند صحبت می کردند و مسائل را تجزیه و تحلیل می کردند. اما خب

موارد معدودی مثل همین امضای الکترونیک بود که برای آن‌ها اولویت بود، اما از نظر شخص من نباید در اولویت گذاشته می‌شد.

مصاحبه‌کننده: فکر می‌کنید کمیته باید انرژی خود را بیشتر صرف چه چیزی می‌کرد؟

اکبری: صرف محکم کردن کاری که شروع کرده بود، سر همین سیستمی کردن قراردادها. مثلاً برگزاری الکترونیکی جلسات کمیسیون‌ها بنا به نوع قرارداد، حضور الکترونیکی شرکت‌کنندگان کمیسیون‌ها، انجام سامانه‌ای محاسباتی که انجام می‌شود تا شخص برنده مشخص شود، مکانیزه‌شدن مراحل قرارداد، صورت‌وضعیت 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 مکانیزه‌شدن 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. خب برای سامانه‌ای که تازه نوشته شده و در حال سفارشی‌سازی است، پیش‌آمدن 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. 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.

البته از این نکته هم غافل نشویم که مسیری که تیم شفافیت رفت موجب شد حداقل برای یک بار هم که شده امضای الکترونیک در شهرداری انجام شود و اگر سال‌های بعد این موضوع دغدغه تیم دیگری باشد و بخواهد این کار را انجام دهد، حداقل پیشینه‌ای از انجام این کار در شهرداری موجود است و روالی برای انجام آن طراحی شده که می‌تواند کار آن‌ها را تسهیل کند. بنابراین کاری که انجام شد تاریخچه و توشه راه‌آیندگان می‌شود. اما خب از این سمت هم می‌شود گفت که دیدید این کاری که انجام دادید با رفتن شما چقدر کم‌رنگ شد؟

حالا البته اظهارنظر درباره اینکه اولویت‌های کمیته چه باید می‌بود الان که دوره قبل تمام شده و زمان گذشته راحت است و گرنه، در حین انجام کار، تصمیم‌گیری و انتخاب اینکه چه چیزی اولویت باشد و کدام کار انجام شود واقعاً سخت است.

مصاحبه‌کننده: گفتید بعضاً واحدها از شما می‌خواستند یک راه دررویی در سامانه‌ها برایشان بگذارید. مثال مشخصی از

این موارد در خاطرتان هست؟

اکبری: چیزی که به طور برجسته به یاد می‌آورم درخصوص برگزاری کمیسیون مناقصات است که مرحله خیلی مهمی هم بود.

مصاحبه‌کننده: از شما می‌خواستند چه کار کنید؟

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 آیت‌ها 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 ملنده. 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، اداره کل حقوقی و اداره کل مالی، مجبور می‌شدیم از پیاده‌سازی برخی قواعد در سامانه بگذریم و آن‌ها را در کد برنامه لحاظ نکنیم که کارها به‌لحاظ اجرایی قفل نشود. درست است که ما از جزئیات فنی امور مربوط به قراردادهای حوزه‌های مختلف سر در نمی‌آوردیم، اما استدلال این دوستان به نظرم منطقی می‌آمد و با خواسته‌شان همراهی می‌کردیم. ضمن اینکه ما نمی‌خواستیم در سامانه شرط یا شروطی غیرقانونی پیاده‌سازی کنیم بلکه صرفاً از سامانه‌ای شدن برخی مراحل چشم‌پوشی می‌کردیم؛ به‌علاوه، طبق مقررات، هر کمیسیون چندین ناظر دارد که پای صورت‌جلسه آن را امضا می‌کنند و عملاً صحت‌سنجی بر عهده آن‌هاست. البته در بعضی موارد هم می‌گفتیم که اگر فکر می‌کنی فلان قانون و قاعده سختگیرانه است پس چرا اصلاً آن را گذاشتید؟ یا می‌شود با وجود یک قانون کار کرد یا نمی‌شود. اگر نمی‌شود، اصلاً چرا آن را گذاشتید؟ نمی‌شود که ما همه قوانین و قاعده‌ها را از سامانه برداریم!

مصاحبه‌کننده: این چالش‌ها و ملاحظات را به کمیته شفافیت هم انتقال می‌دادید؟

اکبری: تا حدود خیلی زیاد انتقال می‌دادیم. اینکه می‌گویم تا حدود خیلی زیادی، چون در برخی موارد اول تغییرات را انجام می‌دادیم و بعد کمیته را در جریان می‌گذاشتیم. همان‌طور که گفتم به‌هرحال باید رضایت کاربران و متولی سامانه که اداره کل مالی و اداره کل حقوقی بود هم محقق می‌شد. علاوه‌براین، 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 صورت‌جلسه کمیسیون مناقصه را باز بگذاریم تا اگر سیستم امضای الکترونیک به مشکل خورد، دست کم پی‌دی‌اف

صورت جلسه با امضای دستی را در سامانه داشته باشیم و این طور 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. حالا اگر این وسط مثلاً اعضای کمیسیون با استفاده از راه‌درروهای سامانه تخلفی هم می‌کردند از نظر حقوقی مسئولیتی بر دوش ما نبود؛ ما فقط مجری کار بودیم و مسئولیت با امضاکنندگان صورت جلسه بود. البته همان طور که گفتم نمایندگان سازمان بازرسی و حراست هم بر جلسه کمیسیون نظارت داشتند و اگر آن‌ها واقعاً فکر می‌کردند عملکرد کمیسیون مشکلی دارد و کار غیرقانونی‌ای صورت گرفته است می‌توانستند از کانال‌های خودشان پیگیری و حسابرسی کنند.

مصاحبه کننده: گفتید به نظر شما الکترونیکی شدن فرایند عقد قرارداد کمک چندانی به عادلانه شدن این فرایند نمی‌کرد. در مورد این کمی توضیح می‌دهید؟ چون در نگاه اول به نظر می‌آید وقتی همه چیز الکترونیکی شود، شرایط برای همه متقاضیان برابرتر می‌شود.

اکبری: اولین مسئله اطلاع‌رسانی به پیمانکارانی است که ممکن است متقاضی شرکت در مناقصه باشند؛ اینکه چطور باخبر شوند، درخواست دهند و بتوانند در جلسه مناقصه شرکت کنند. خب، الکترونیکی کردن فرایند عقد قرارداد تأثیری بر این مسئله نداشت. مسئله بعدی شرایطی بود که پیمانکار برای کسب مجوز انجام کار باید احراز می‌کرد. این خودش بحث مفصلی داشت و فرایند مربوط به آن هم در سامانه تأمین کنندگان کالا و خدمات که بعداً در دل سامانه قراردادها رفت انجام می‌شد. ورود به مناقصه شرایط سنگینی داشت، مثلاً اینکه آیا تعداد و کیفیت فنی ماشین‌های پیمانکار مناسب انجام کار هست یا نه. پس مهم‌ترین مسئله این بود که شرایط افراد حاضر در جلسه مناقصه به درستی احراز شده است یا نه که حالا این‌ها توانسته‌اند در مناقصه شرکت کنند. الکترونیکی شدن فرایند بستن قرارداد روی این مسئله تأثیری نداشت. درست است که مجاز بودن یا نبودن پیمانکار به شرکت در مناقصه را سامانه کنترل می‌کرد، اما واقعاً بخش اعظمی از کار وابسته به نظر و تأیید عوامل انسانی بود چون در واقع کاری که سامانه انجام می‌داد بر مبنای اطلاعاتی بود که ناظران انسانی از تجهیزات، ماشین‌آلات، سابقه کار و ... پیمانکار وارد سامانه می‌کردند. یا در مورد قیمت قرارداد، ما یک قیمت برآورد داشتیم که شرکت‌کننده‌ای که نزدیک‌ترین قیمت به این قیمت برآورد را پیشنهاد می‌داد برنده مناقصه می‌شد. خب وقتی آن قیمت برآورد را خود اعضای کمیسیون واحد درخواست‌کننده قرارداد می‌دهند، و پیمانکاران شرکت‌کننده را هم یک‌جورهایی خودشان تأیید کرده‌اند، ناممکن نیست که قیمت برآورد هم به راحتی در اختیار این پیمانکاران قرار گیرد. بر همین اساس است که می‌گویم الکترونیکی شدن فرایند عقد قرارداد کمک چندانی به عادلانه شدن آن نمی‌کرد. ممکن است اگر همه مراحل از همان ابتدای کار، یعنی از زمان بررسی شرایط پیمانکاران و احراز مجوز آن‌ها برای حضور در مناقصه، سامانه‌ای می‌شد، شرایط فرق می‌کرد. شبیه کاری که قرار بود سامانه صورت وضعیت خدمات شهری برای مراحل تأیید اجرای کار پیمانکار بعد از انعقاد قرارداد انجام دهد و از تردد ماشین‌ها تا ساعات کار و ... همه را سامانه‌ای کند، کاری که همان موقع هم خیلی به نتیجه نرسید.

هرچند اگر در یک دنیای خیالی همه این مراحل هم از ابتدا تا انتها الکترونیکی شود، باز هم باید ناظری باشد که تعداد ماشین‌ها و کارگرها را بشمارد، بررسی کند که کارگرها ایرانی هستند یا افغانستانی - به آن بنده خداها نمی‌توانستند پول بدهند - و اطلاعات را در سیستم ثبت کند. بنابراین باز هم نظارت انسانی نقش مهمی بازی می‌کند. با این همه الکترونیکی کردن این فرایندها خالی از لطف نیست و جلوی خیلی از مسائل را می‌گیرد. اما باز هم تأکید می‌کنم که یک

فرایند از همان نقطه اول باید الکترونیکی باشد. به شرط اینکه تشخیص صلاحیت یک پیمانکار برای به‌عهده‌گرفتن کار از طریق سامانه انجام می‌گرفت، می‌شد پذیرفت که الکترونیکی‌شدن بقیه مراحل در برگزاری عادلانه و بی‌تخلف معامله تأثیر قابل توجهی داشته باشد.

مصاحبه‌کننده: یعنی به نظر شما تیم شفافیت گلوگاه‌های تخلف و فساد را خوب تشخیص نداده بود؟

اکبری: نه اینکه خوب تشخیص نداده بودند. فرصت نبود. بنده خدا متولیان امور مربوط به تأمین‌کنندگان (پیمانکاران) هم با سامانه‌ای شدن تعیین و احراز شرایط پیمانکاران موافق بودند و ما داشتیم این کار را می‌کردیم. جلسات برگزار کردیم و در آن پنج-شش مشخصه و مقادیر حداقل و حداکثر آن را که شرکت‌کنندگان باید می‌داشتند، مثل تعداد ماشین یا تعداد نیروی انسانی پیمانکاران، مشخص کردیم. در این ارتباط قوانین مکتوبی هم وجود داشت که لزوماً رعایت نمی‌شد. ما با سامانه‌ای کردن فرایند، رعایت این قوانین را هم تا حدی الزامی می‌کردیم یا حداقل کاری می‌کردیم که اگر کسی بخواهد این قوانین را دور بزند، ردی از این کار در سیستم بماند؛ بعداً اگر کسی می‌خواست، می‌توانست گزارش‌گیری کند که فلان تعداد قرارداد عیناً طبق قوانین و بر اساس محاسبات سامانه جلو رفته و برای فلان تعداد قرارداد، محاسبات سامانه اعمال نشده است. البته ما محاسبات را تغییر نمی‌دادیم، بلکه گاهی مجبور می‌شدیم قرارداد را مثلاً از دور محاسبات خارج کنیم و بگوییم نتیجه 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. این حرف برای ما که در حوزه‌ای هستیم و کار کامپیوتری می‌کنیم مثل این است که بگویید دو دوتا را بکن پنج‌تا. نمی‌شود. می‌گفتند همه مراحل به روال معمولش طی شود باشد اما سامانه، انتهای این برگه چهارصفحه‌ای صورت‌جلسه کمیسیون، یک عدد دیگر را به‌جای عدد محاسبه‌شده بنویسد. این کار ممکن نبود. ما نمی‌توانستیم دودوتا را پنج‌تا کنیم. کاری که می‌توانستیم بکنیم این بود که نتیجه محاسبه در تصمیم‌گیری نهایی و انتخاب برنده 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. واقعاً خدا را شکر می‌کنم که این مورد در این حد قابل شناسایی و قابل تفکیک بود. بنابراین می‌توانم بگویم که شاید گلوگاه‌ها هم به‌درستی شناسایی شده بود، اما در آن مدت کم، با آن همه مخالفت - که گفتیم 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 این همه کار واقعاً امکان‌پذیر نبود.

مصاحبه‌کننده: شما به دو گلوگاه اشاره کردید، یکی نحوه احراز مجوز پیمانکاران برای شرکت در مناقصه یا مزایده، و دیگری نحوه اطلاع‌رسانی و خبررسانی به پیمانکاران درخصوص برگزاری مناقصه یا مزایده. راه‌اندازی تالار آگهی می‌توانست به رفع شدن گلوگاه دوم کمک کند؟ آیا راه افتاد؟

اکبری: بله، تالار آگهی راه افتاد ولی نمی‌دانم تا چه حد در مطلع‌شدن پیمانکارها از برگزاری مناقصات و افزایش شرکت‌کنندگان تأثیر داشت. حالا اتفاقاً بحث‌هایی هم سر همین بود که مثلاً می‌خواستند شرکت بکنند، ولی دانش و تجهیزات لازم برای شرکت از طریق تالار آگهی و به‌صورت الکترونیکی را نداشتند برای همین ما باز هم سیستم را

نمیستیم که فقط از طریق تالار آگهی امکان شرکت در مناقصه را داشته باشند. برگزاری تمام الکترونیک و شرکت الکترونیک پیمانکاران راه افتاد و سازمان فناوری هم جزء اولین سازمان‌هایی بود که پیمانکارانش از همان طریق می‌آمدند در مناقصه یا مزایده شرکت کرده و پاکتشان باز می‌شد، ولی باز هم ما 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. پس چنین مشکلاتی هم وجود داشت.

برخی از دولت‌ها 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. پس در جواب سؤال شما باید بگوییم که بله، 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 به‌صورت 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 به‌صورت 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 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.

مصاحبه‌کننده: خب، برویم کارت بعدی؟

اکبری: عصبانیت، احساس عصبانیت برای من بیشتر در موقعیت‌هایی به وجود می‌آمد که با کسانی که نمی‌خواستند کار انجام دهند و مقاومت‌های بعضاً بی‌دلیل آن‌ها مواجه می‌شدم. می‌گفتم شما هم مثل ما دارید در این شهر زندگی می‌کنید! چرا دغدغه ندارید؟ در مورد آن‌هایی که مشکلمان با اصل بحث شفافیت بود که واقعاً کاری از دست ما بر نمی‌آمد. از آن‌ها عصبانی می‌شدم اما حداقلش این بود که راه و مسیر و فکر و ایده آن‌ها کاملاً مشخص بود. ولی من بیشتر از دست آن کسانی عصبانی می‌شدم که از روی تنبلی و از سر اینکه حجم کارشان بیشتر می‌شود و نمی‌خواهند با سامانه سروکله بزنند مقاومت می‌کردند، عصبانیت خالی هم نه، عصبانیت توأم با افسوس.

بعضی اوقات هم به‌خاطر برخی تصمیم‌گیری‌ها که از نظرم اشتباه بود عصبانی می‌شدم. البته عصبانیتی که در این موارد اتفاق می‌افتاد بعضاً گذرا بود. یعنی یک لحظه عصبانی می‌شدم، ولی وقتی سعی می‌کردم از منظرهای دیگر هم به مسئله نگاه کنم به نظرم می‌آمد می‌توانم با توجه به شرایط موجود، به کسی که تصمیم را گرفته است حق بدهم. مثال بخواهم بزنم، وقتی قرار شد سامانه قراردادها کنار گذاشته شود و سامانه جدیدی یکپارچه با سامانه مالی ایجاد شود، اولش واقعاً احساس می‌کردم که تیم ما الان شرایط پذیرفتن این مسئولیت جدید را ندارد. کمالینکه برای ما فورس زمانی هم گذاشتند که مثلاً سامانه قراردادها و سامانه صورت‌وضعیت‌ها باید تا اوایل سال ۹۸ بالا بیاید؛ آن موقع اواخر سال ۹۷ بود. نظر شخصی من این بود که این کار امکان‌پذیر نیست؛ رسیدن به سامانه‌ای که عملکرد قابل‌قبولی داشته باشد نیاز به پیش‌زمینه‌هایی دارد که در آن فرصت کم امکان ایجاد آن نبود. به‌علاوه، حرف دیگر من این بود که سامانه مالی سامانه بسیار مهمی است و هر کاری در سامانه قراردادها یا سامانه صورت‌وضعیت یا هر سامانه مشابه دیگری انجام شود درنهایت به سامانه مالی ربط پیدا می‌کند. از طرفی همچنان برخی واحدهای شهرداری در برابر استفاده از این سامانه مقاومت دارند. ما همین‌ها را هم به‌سختی راضی کردیم که از سامانه مالی استفاده کنند. چندین سال طول کشید تا آن‌ها راضی شوند که از سامانه مالی استفاده کنند. از سال ۹۰ تا همین اواخر هنوز هم یک‌سری از شرکت‌ها مثل شرکت مترو و ... از سیستم ما استفاده نمی‌کردند. این‌ها را با کلی شرایط خاص توانستیم راضی کنیم. حالا این‌ها منتظر یک اشاره هستند که یک ناراضیتی پیش بیاید و این را بولد کنند و دوباره استفاده از سامانه مالی را کنار بگذارند.

حرف من این بود که اگر ما نیرویمان را بین سامانه‌های مختلف تقسیم کنیم عملاً کاربران خود را ناراضی خواهیم کرد و وجهه و مقبولیتی که کسب کرده‌ایم - و به واسطه همین وجهه هم کاری که از تیم قراردادها گرفته شد به تیم ما پیشنهاد شد - آسیب می‌بیند. آن دوران کلاً من را از بحث سامانه صورت‌وضعیت‌ها کنار گذاشتند، مدتی گذشت و به مشکل خوردند و نتوانستند کار را به سرانجام برسانند و دوباره من را به آن تیم اضافه کردند و دقیقاً همان تایم و مرحله‌ای که برای ایجاد بستر نرم‌افزاری مدنظر پیش‌بینی شده بود طی شد تا درنهایت سامانه به سرانجام رسید.

مصاحبه‌کننده: این فورس زمانی را چه کسی تعیین کرده بود؟

اکبری: شاید یک بخشی از آن از طرف تیم شفافیت آمد. تیم شفافیت دغدغه‌های خودش را داشت و بر مبنای آن مسیر و پروسه‌ای را چیده بود و خواسته‌هایی داشت. البته نیازمندی‌های تیم شفافیت مشخص و تعریف شده بود، تا حد زیادی به توانایی سازمان و منابعی که در اختیار داشت توجه می‌کرد و اگر با دلیل و منطق محدودیت‌های کار را برایش توضیح

می‌دادی، می‌پذیرفت. واقعیت این است که بخش زیادی از آن فورس زمانی از طرف مدیریت تیم خودمان به ما وارد شد.

همان‌طور که قبلاً هم به آن اشاره کردم، سازمان ما متولی توسعه سامانه‌های موردنیاز واحدهای مختلف و ارائه سرویس به آن‌هاست. مدیریت تیم ما هم به‌طور خاص این خواسته را داشت که بیشترین سرویس را ارائه بدهد. به‌هرحال 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. اما شاید این رویکرد و این ایده‌آل‌گرایی باعث شود هم ظرفیت‌هایی که داری، مثلاً نیروی انسانی‌ای که در اختیار توست، تحت فشار زیاد تحلیل برود و هم رضایت کاربران و وجهه‌ای که به‌واسطه آن کسب کرده‌ای آسیب ببیند. در این شرایط باید یک مقدار از آن حس پیشرفت‌خواهی عقب نشست. ببینید، همه پیشرفت را دوست دارند. نمی‌توانی بگویی یکی پیشرفت را دوست دارد و یکی ندارد. ولی وقتی این حس پیشرفت‌خواهی شکلی خارج از عرف به خودش بگیرد و به جایی برسد که فقط بخواهی یک کاری بدون اینکه بستر آن فراهم باشد انجام شود، عملاً یک رؤیای سراب می‌شود؛ هم تو به پیشرفت و مقام و مرتبه موردنظر نمی‌رسی و هم کاربران را ناراضی می‌کنی. در عمل جایگاهت افول می‌کند.

البته این را هم باید در نظر بگیریم که شهرداری این خاصیت را دارد که اگر بخواهی یک سامانه شسته‌رفته برایش بالا بیاوری باید حداقل ده سال زمان داشته باشی. در این شرایط، استراتژی برخی مدیران این است که ابتدا یک جوری 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 راه‌اندازی کنند و بعد خردخرد کار را جلو ببرند و سامانه را کامل کنند. مدیر تیم ما هم چنین استراتژی‌ای داشت که البته تا آن زمان کارساز بود و برای تیم ما هم جواب داده بود.

مصاحبه‌کننده: منظورتان همان شیوه «راه‌بنداز، جا‌بنداز» است؟

اکبری: همین را می‌خواستیم بگوییم اما نگفتم. این دقیقاً اصطلاحی است که همه شهرداری با آن آشنا هستند. اگر تیم ما هم این قدر پیشرفت کرد و توسعه یافت، واقعاً به دلیل این بود که مدیریت تیم چنین استراتژی‌ای را اجرا می‌کرد؛ باید کار را دست بگیریم، یواش‌یواش در برابر مخالفت‌ها مقاومت کنی، یواش‌یواش محصول را سوهان‌بزی و صیقل دهی و درست کنی. وگرنه بخواهی صبر کنی و نظر این و آن را هم بگیری و یک چیز پرفکتی وسط بگذاری هیچ‌وقت به نتیجه نمی‌رسی. اصلاً شدنی نیست و این یک واقعیت است. به‌خاطر همین، مدیریت تیم می‌گفت عیب ندارد، حالا ما مسئولیت این سامانه را هم قبول می‌کنیم ولی از این بخش و این بخش و این بخش می‌زنیم و یک چیز اولیه بالا می‌آوریم تا بعد یواش‌یواش کار را تکمیل کنیم. 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. اصلاً از طریق مراجع بالادستی و مدیریت ارشد شهرداری برایش آیین‌نامه و قانون می‌دادیم. البته هر جور 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.

مصاحبه‌کننده: این ایده‌آل‌گرایی که می‌گویید خصلت فردی مدیر تیم شما بود؟

اکبری: دقیقاً. من در یازده سالی که در سازمان فاوا بودم، عضو تیم مالی بودم و در این مدت هم غیر از آن اوایل که پشت‌سرهم یکی-دو تا مدیر عوض شد، مدیریت تیم ثابت بود. یعنی برای نه سال، یک فرد ثابت مدیر تیم بود و این ایده‌آل‌گرایی که از آن صحبت کردیم خصلت فردی ایشان بود. البته شاید ایده‌آل‌گرایی کلمه درستش نباشد. چون وقتی می‌گویی ایده‌آل‌گرایی یعنی می‌خواهی کار را کامل ارائه بدهی، اما رویکرد مدیر ما گسترده‌کردن و همه‌گیر کردن دایره فعالیت‌های تیم بود.

مصاحبه‌کننده: یک نوکی به هر چیزی زدن؟

اکبری: شاید همه‌گیری لفظ بهتری باشد، اینکه در حوزه‌های گسترده‌ای ورود کرده باشی و سامانه‌های تیم تو ضریب نفوذ بالایی در مجموعه شهرداری داشته باشد. 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.

مایی که در دل کار بودیم می‌فهمیدیم که این رویکرد چه کم‌وکسری‌هایی دارد و چه مسائلی پیش می‌آورد، اما او طبعاً این موارد را به مدیریت سطح بالاتر سازمان انتقال نمی‌داد و سعی می‌کرد مدیریت بالاتر یا در مواردی تیم شفافیت را در راستای خواسته‌های خودش توجیه کند که مثلاً من توانایی این را دارم که این یکی سامانه را هم بپذیرم و توانایی این را دارم که آن یکی کار را هم قبول کنم. پای عمل که می‌رسید می‌گفت حالا اشکال ندارد، در ابتدا یک ذره از کار این بخش کم می‌کنیم، یک ذره از کار آن بخش کم می‌کنیم و بعد خردخرد کار را کامل می‌کنیم.

البته این طور نبود که بازخورد واحدهای مختلفی که کاربر سامانه‌های ما بودند در مورد کیفیت کار ما به مدیریت ارشد سازمان نرسد و این اتفاق بود که افتاد.

مصاحبه‌کننده: وقتی در مورد کارت افسوس صحبت می‌کردیم، شما گفتید شهرداری از خانم فروغی بابت پیگیری

زیادش چغلی می‌کرد. برای من جالب است کمی بیشتر بدانم که در شهرداری پشت سر کمیته شفافیت چه حرف‌هایی

می‌زدند. کلاً نگاه کارکنان شهرداری به کمیته شفافیت و فعالیت‌هایش چه بود؟

اکبری: در شهرداری دو نگاه کلی نسبت به کمیته شفافیت وجود داشت، عده‌ای موافق بودند و عده‌ای مخالف. آن‌ها که موافق بودند که موافق بودند. ولی مخالف‌ها دو دسته می‌شدند؛ یک‌سری با اصل شفافیت مخالف بودند و این را خیلی راحت در جلسه هم می‌گفتند و از کسی ابایی نداشتند. مثلاً طرف برمی‌گشت می‌گفت دیتای املاک من نباید وارد

سیستم شود یا دیتای این قرارداد من نباید وارد شود یا من دیتای این چهار کارگزار را در سیستم نمی‌زنم اما بقیه را می‌زنم. تو اگر از فلان کس - که جایگاه بالاتری دارد - دستور بگیری، آن وقت من دیتا را کامل وارد می‌کنم. دسته دیگر مخالفان کسانی بودند که به خاطر دردهای سامانه‌ای کردن و تأثیری که بر حجم و روال کارشان می‌گذاشت مخالفت می‌کردند. مثلاً می‌رفتی نحوه کار با سیستم را به یک کارشناس یاد بدهی، می‌گفت وای، کارم را سخت کردی! اصلاً چرا باید ما این کار را سامانه‌ای کنیم؟ چه دلیلی دارد؟ حالا ما باید کلی به او توضیح می‌دادیم که سامانه‌ای شدن این آثار مثبت را دارد و این جوری روال را بهبود می‌دهد و در نهایت برای کار خودت بهتر می‌شود. آن‌هایی که با اصل شفافیت مخالف بودند به هیچ‌وجه توجیه‌پذیر نبودند؛ آن‌ها دلایل خودشان را برای عدم همراهی داشتند و در مورد آن‌ها نمی‌توانستی کاری کنی. ولی این گروه دوم مخالفان را می‌توانستیم تا حدی آرام و با خودمان همراه کنیم.

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. خدا کیلی خیلی زحمت کشید. از نظر من او فرد باهوش و با استعدادی بود که سعی می‌کرد با تمام نیرو و تلاش از قضا سر دربیاید و bottleneckها و گلوگاه‌ها را شناسایی کند و هر کاری 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 قابل تقدیر بود. در این مسیر با برخوردهای آزادنده زیادی هم روبه‌رو بود. مثلاً بعضی‌ها ابایی نداشتند که در صورت او بگویند تو چرا فلان موضوع را پیگیری می‌کنی؟ چه حقی داری از کارشناس من بخواهی این کار را انجام بدهد یا او را بازخواست کنی که چرا این کار را انجام داد یا نداد؟ اصلاً من گفتم انجام ندهد. اصلاً برو از بالادستی دستور بگیر.

خانم فروغی و به‌طور کلی تیم شفافیت زیاد با موقعیت‌های این‌چنینی مواجه بودند، این در حالی بود که بحث شفافیت به‌جز فحش و فضاحت آورده دیگری برای آن‌ها نداشت، جز منفعتی که می‌توانست برایشان به‌عنوان یک شهروند و به‌طور غیرمستقیم داشته باشد. 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، درحالی که می‌دانستم فلان اقدام نتیجه‌ای ندارد و بر فرض هم که انجام شود، دو روز دیگر که سرت را برگردانی همه‌چیز سر جای قبلی برمی‌گردد. به‌رحال ما هم چون سامانه‌ها دستمان بود، تا حدی قدرت داشتیم که در برابر فشارها و مخالفت‌ها خم نشویم یا خم شویم، بایستیم یا نایستیم. در بعضی موارد هم کاری از دست ما بر نمی‌آمد، مثل آن مثالی که در مورد جلسات طراحی فرایند زدم. 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 راه‌درروی وجود دارد. به‌شان می‌گفتم از ما نشنیده بگیرید، اما چنین موردی در سامانه وجود دارد. خودتان هر جور صلاح می‌دانید برخورد کنید.

مصاحبه‌کننده: پس یعنی ویژگی‌های شخصیتی اعضای تیم شفافیت و آن خلوصشان که به شما ثابت شده بود باعث می‌شد با این تیم همکاری کنید؟

اکبری: بله، دقیقاً به همین دلیل که ثابت شده بود. آدم اولی‌ل کار اعتماد ندارد، ولی کم‌کم آن قدر 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 به خاطر خود این‌ها باید موافقت کنم. بعضی اوقات هم آدم در کمال ناامیدی 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.

البته بعضی‌ها هم جلوی آن‌ها می‌ایستادند، چون از اساس با اقدامات این تیم مخالف بودند. می‌خواستند بایستند و می‌ایستادند و برای آن‌ها فرقی نمی‌کرد که با چه کسی طرف باشند. ولی برای کسی که می‌خواهد همراه شود، خلوص و تلاش بسیار ایشان منشأ انرژی و دلگرمی بود.

مصاحبه‌کننده: شما صرفاً با خانم فروغی در ارتباط بودید؟

اکبری: در بیشتر موارد بله، چون ایشان نماینده خانم آروین در حوزه‌های مالی و معاملات بود و تقریباً مسئولیت همه کارهای این دو حوزه با خودش بود، هم ابلاغ اینکه فلان کار باید انجام شود، هم اینکه اجرا را در نهایت ببیند و تأیید کند، هم اینکه بعد از اجرا خروجی را کنترل کند؛ مثلاً برود تمام قراردادهای آن نگاه کند، برود تمام سامانه را بالا بپایین کند و ببیند حالا این کار که اجرا شده و شهرداری هم گفته ما هم انجام دادیم، آیا واقعاً این دیتایی که الان روی سامانه نشسته معقول است یا صرفاً برای اینکه یک چیزی در جلسات نشان داده باشند، یک ادعایی کرده‌اند. البته در نهایت نتایج این بررسی‌ها در جلسات مدیریتی‌ای که خود خانم آروین به همراه رؤسای ارشد شهرداری - در حد مدیران عامل و معاونان شهردار - حضور داشتند مطرح می‌شد. بهتر است این‌طور بگویم اول یک سری جلسات مدیریتی برگزار می‌شد و آن‌ها تأیید می‌کردند که باید فلان اتفاق بیفتد. بعد جلساتی در سطح مدیران میانی و کارشناسان برگزار می‌شد که دستورات مدیریتی تجزیه و تحلیل شود و طراحی‌اش مشخص شود، و بعد پیاده‌سازی شود و بعد از پیاده‌سازی هم در نهایت اجرا شود.

یکی از بزرگ‌ترین افسوس‌های من به خاطر انرژی آن تیم بود که هدر رفت. به شخصه برای من همکاری با تیم شفافیت یادگیری‌های زیادی در حوزه تخصصی خودم یعنی آی‌تی داشت و خوب بود؛ از نظر فنی چیزهای زیادی یاد گرفتم، مثل بحث پیاده‌سازی امضای الکترونیک. به لحاظ آشنایی با بیزنس‌های سازمان هم، فرایندهای حقوقی و مالی را یاد گرفتم. ضمن اینکه ما مجری بودیم و بنابراین چه این کار و چه هر کار دیگری را که به ما محول می‌کردند باید انجام می‌دادیم. البته که به عنوان یک فرد ترجیح می‌دهم کاری که انجام می‌دهم مثمر باشد و صرفاً به خاطر درآمدی که دارد یک کار را انجام ندهم؛ به هر حال آدم ترجیح می‌دهد کاری را انجام دهد که با دیدن نتایجش ذوق کند. اما جدای از بحث شخصی، بیشترین افسوسم این بود که اعضای تیم شفافیت واقعاً «بی‌مزد بود و منت هر خدمتی که کردند»^۲؛ در عین آنکه با مقاومت زیادی روبه‌رو بودند، تلاش بسیاری کردند و آخر سر هم شاید کسی از ما تشکر می‌کرد، ولی به

^۲ «بی‌مزد بود و منت هر خدمتی که کردم، یا رب مباد کس را مخدوم بی‌عنایت»، حافظ.

این‌ها یک «دست‌ت درد نکند» هم نمی‌گفتند. تازه همه از دستشان شاکی بودند. حتی وقتی که دیتایی روی سایت می‌رفت و منتشر می‌شد و مردم هم می‌دیدند، باز هم کسی به این‌ها نمی‌گفت دست‌ت درد نکند، ما دیدیم و در جریان قرار گرفتیم. اگر کار یک ذره بالاوپایین می‌شد این بنده‌خداها از چندین جبهه تحت فشار قرار می‌گرفتند، چه از طرف مردمی که به هر حال به واسطه تلاش همین آدم‌ها یک امکانی در اختیارشان قرار گرفته بود، چه از طرف خبرنگارانی که دیتا را رصد می‌کردند. ببینید، کاری که انجام شد به هر حال قدم بزرگی بود در راستای شفافیت و در جریان قراردادن مردم نسبت به امورات دولتی. این امورات دولتی دقیقاً مثل یک جعبه سیاه است. حتی ما هم که داخل مجموعه هستیم خیلی از مسائل را نمی‌دانیم، چه برسد به مردمی که آن بیرون هستند. ولی با راه‌افتادن سایت شفاف یک دورنمایی از امورات دولتی دستشان آمد. ولی باز آن‌ها از یک طرف شاکی بودند و شکایت می‌کردند که چرا چنین قراردادی بسته شده، چرا فلان شده، و از طرف دیگر هم آن سازمان متولی که قراردادش سروصدا کرده بود شاکی می‌شد و جوابش را تیم شفافیت باید می‌داد.

مصاحبه‌کننده: برویم کارت بعدی؟

اکبری: تعجب و جاخوردن. بعضی اوقات از این حجم از عدم شفافیت و این حجم از قباح‌ت که علناً می‌گفتند من نمی‌خواهم شفاف شوم جا می‌خوردم. واقعاً بعضی اوقات انتظار نداشتم این قدر رک بگویند که من نمی‌خواهم شفاف باشم.

مصاحبه‌کننده: مثالی در خاطرتان هست؟

اکبری: در رابطه با سامانه مالی این اتفاق سابقه‌دار بود. مثلاً می‌گفتند حاضرم از سامانه مالی استفاده کنم به این شرط که اطلاعات این چهار کارگزارم را ثبت نکنم، یا حاضرم همه قراردادهای داخل سامانه قرار دهم، به جز 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 آن طرف نشسته، به عنوان حسابرس من، بتواند با زدن یک دکمه همه گزارش‌هایی که می‌خواهد را بگیرد؟ باید اول به من درخواست بدهد و من به او دسترسی بدهم.

مصاحبه‌کننده: اگر در نام‌بردن از واحدها معذوریت ندارید می‌توانید واحدهایی که کلاً زیر بار نمی‌رفتند را نام ببرید؟

اکبری: خیلی از واحدها بودند، از سازمان املاک گرفته تا شرکت مترو و خیلی‌های دیگر. راحت‌تر است بگویم آن‌هایی که همکاری می‌کردند کدام‌ها بودند. تعداد واحدهایی که می‌گفتند در یک‌سری موارد برایمان استثنا قائل شوید یا می‌گفتند اصلاً نمی‌خواهیم از سامانه استفاده کنیم خیلی بیشتر 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. تعدادی از مدیران علناً می‌گفتند نمی‌خواهیم. تعدادی دیگر هم که به آن اندازه قباح‌ت نداشتند یا رویشان نمی‌شد که این را علنی بگویند، خودشان و زیرمجموعه‌هایشان به روش‌های غیرمستقیم دستورات را می‌پیچاندند. ببینید، کار تیم شفافیت فقط به انتشار دیتا روی سامانه شفافیت خلاصه نمی‌شد و بحث هوشمندسازی و سیستمی کردن و اتوماسیون و این جور چیزها را هم در بر می‌گرفت و مثلاً بحث سامان‌دهی اطلاعات املاک را هم پوشش می‌داد. کار توسعه و راه‌اندازی سامانه جامع املاک هم از شانس بد افتاده بود به تیم ما. سازمان املاک از جمله واحدهایی بود که علناً می‌گفت نمی‌خواهیم روی سامانه مرکزی بیاییم.

مصاحبه‌کننده: تکنیک‌های پیچاندن دستورات چه بود؟

اکبری: تکنیک‌های مختلفی وجود داشت. یک تکنیک این بود که از سامانه ایراد بگیرند؛ مثلاً اینکه اینجا 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 - آن قدر ان قلت 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؛ به هر حال وقتی کاری به صورت سنتی و دستی دارد انجام می‌شود، پس قطعاً می‌شود آن را به صورت سامانه‌ای هم انجام داد. مثلاً اطلاعات مورد نیاز برای ثبت سامانه‌ای یک ملک، قاعدتاً، خارج از آیتم‌هایی 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 جوری می‌شد که اصلاً نمی‌شد فرایند را سامانه‌ای کرد. وقتی‌هایی که می‌دیدند ما دست روی یکی از گلوگاه‌ها گذاشته‌ایم، مخصوصاً آن قلت می‌آوردند که نه، تا کل ورک‌فلو در نیامده باشد و تا ریز فیلدهای اطلاعاتی در نیامده 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 بخوابد و دست یک نفر بماند ولی در سامانه دیتا وارد نکنند.

مصاحبه‌کننده: گفتید برخی خیلی روشن و علنی می‌گفتند نمی‌خواهیم شفاف شویم.

اکبری: بعضی‌ها این طوری می‌گفتند، آن‌هایی که مدیران ارشدتری بودند و قدرتش را داشتند.

مصاحبه‌کننده: به شما که سازمان فاوا بودید با این صراحت می‌گفتند یا به شورا هم می‌گفتند؟

اکبری: خیلی راحت در جلسه با عضو شورا این حرف را می‌زدند. یک‌سری هم که آشنا بودند و ما را می‌شناختند به صورت غیررسمی به ما می‌گفتند ببین من اصلاً اجازه ندارم این دیتا را وارد سامانه کنم، این را از من نخواه. به من گفته‌اند این اتفاق نیفتند پس من هم نمی‌توانم این کار را بکنم. دلیل مقاومت این است.

ما، به عنوان سازمان فاوا، رضایت کاربران برایمان مهم بود و تلاش می‌کردیم با سامانه‌ای کردن، کارهایشان را یک‌جوری تسهیل کنیم که هر طور شده دیتا را وارد سامانه کنند. واقعیت این است که سامانه‌ای شدن، جدای از بحث شفافیت، خیلی به آن‌ها کمک می‌کند. شاید همان مدیران داخلی مقاوم هم در مجموع تا حدی با استفاده از سامانه موافق بودند، ولی یک جاهایی خط قرمزشان بود و آنجا دیگر مخالفت می‌کردند. جایی که ما دستور از بالا داشتیم، به هر حال باید سامانه را مطابق با دستور راه می‌انداختیم، اما همان موقع هم تلاش می‌کردیم تا جای ممکن کار برای واحد اجرایی تسهیل شود و به هر حال آن‌ها هم از ما تشکر می‌کردند؛ می‌دانستند که دستور انجام کار از جای دیگری آمده و اگر در مواردی نمی‌خواهند زیر بار دستور بروند، باید مخالفتشان را جای دیگری ببرند.

مصاحبه‌کننده: پس یعنی آن مخالفت‌های علنی را در جلساتی که با حضور کمیته شفافیت برگزاری می‌شد ابراز

نمی‌کردند؟

اکبری: دو حالت بود. تا جایی که حضور ذهن دارم، یکی-دو بار شد که مدیر ارشد یا مدیرعامل یکی از سازمان‌ها یا شرکت‌ها در جلسه‌ای که نماینده کمیته شفافیت یا حتی خود خانم آروین حضور داشت گفت که نه، اصلاً من نمی‌خواهم فلان دیتا در سامانه بیاید. اگر می‌توانی دستور فلان مقام بالاتر را بگیر که این کار انجام شود. چند باری هم شد که مثلاً گفتند از من نشنیده بگیر، اما مدیر من به من گفته دیتای این چند کار را در سامانه وارد نکنید و بقیه را وارد کنید و به همین خاطر من این‌ها را نمی‌توانم وارد کنم. اگر این موارد را استثنا کنید کار انجام می‌شود.

مصاحبه‌کننده: کارت بعد.

اکبری: نمی‌خواهم/ادامه بدهم. بعضی وقت‌ها که می‌دیدم تلاش‌ها بیهوده است و شب تا صبح تلاش می‌کردم و فردا نتایج تلاشم به باد می‌رفت، این احساس را داشتم. چند بار همین سامانه شفاف در همان بازه‌ای که مدیریت قبلی (همزمان با دوره پنجم شورا) سر کار بود هم قطع و وصل شد. آن موقع‌ها شاید خیلی ناراحت می‌شدم و با خودم می‌گفتم واقعاً این کاری که می‌کنم به چه دردی می‌خورد و چه نتیجه‌ای دارد؟ با این حال، وقتی آدم روحیه تیم شفافیت را می‌دید انرژی می‌گرفت. با خودم می‌گفتم ایرادی ندارد، ما کاری را که می‌خواهند انجام می‌دهیم، بگذار به خودشان هم ثابت شود که نتیجه‌ای ندارد، شاید هم برعکس، به من ثابت شود که نتیجه می‌دهد.

کارت بعدی، رضایت. درخصوص راه‌اندازی سامانه صورت‌وضعیت‌ها احساس رضایت داشتم. خب، اتوماسیون اداری در شهرداری‌های شهرهای غیر از تهران هم وجود داشت و بقیه سامانه‌ها مثل سامانه مالی را هم بسته‌گریخته داشتند. حتی سامانه قراردادهای ما هم می‌دانستیم که بعضی جاها دارند. ولی سامانه صورت‌وضعیت‌ها برای اولین بار در کل شهرداری‌ها بود که راه می‌افتاد و به همین خاطر جزء مواردی بود که به من احساس رضایت می‌داد. البته این احساس رضایت با توجه به واکنش‌ها کم و زیاد می‌شد. اگر کسی با ما همکاری می‌کرد، خوشحال و راضی می‌شدیم و انرژی می‌گرفتیم. اگر کسی، علنی یا غیرعلنی، مخالفت و مقاومت می‌کرد، ناراضی و ناراحت می‌شدیم. همراه با آن، گاهی افسوس می‌خوردیم و گاهی عصبانی می‌شدیم. وقتی سامانه را می‌نوشتیم و بالا می‌آمد، اگر کاربر راضی بود ما هم راضی و خوشحال بودیم که کار دارد نتیجه می‌دهد. اما وقتی فردایش می‌آمدند و می‌گفتند سامانه را بیاورید پایین یا این تغییرات را در آن اعمال کنید، یا وقتی سامانه به یک باگی برمی‌خورد، ناراضی می‌شدیم. کار بالا و پایین داشت، ولی در کل 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. اما در کل، سیستمی که ناظر باشد، جلوی مخالفان بایستد و برای آن‌ها عواقبی در پی داشته باشد وجود نداشت. در برخی امور که چنین سیستمی وجود داشت کارها پیش می‌رفت. یادم می‌آید شورا یکی-دو تا از مدیران را به خاطر مخالفت‌هایشان با مصوبات شورا عوض کرد. یک دفعه همه ترسیدند و سایر مخالفان هم دیگر مخالفتشان را علنی نمی‌کردند. ولی متأسفانه به‌طور

کلی ما در همه کارها، حتی در فوتبال، به سمت قهرمان پروری پیش می‌رویم و یک روند و فرایند سیستمی نداریم. نمونه‌اش همین بحث تغییر ساعت که امسال برخلاف همیشه اتفاق نیفتاد. خب مشابه این تصمیم را سال‌ها پیش هم گرفته بودند، اما اصلاً انگار همه یادشان رفته بود که آن موقع به چه مشکلاتی برخوردند. غیر از بحث هزینه انرژی و این چیزها، خود ما به مشکلات فراوانی برخوردیم. من در حوزه کاری جدیدم در سازمان فاوا کاملاً با سرورها در ارتباط هستم. همه آن‌ها محصول آمریکا و کشورهای خارجی است و تایم زون تعریف شده آن‌ها به ما نمی‌خورد و همین تغییر ندادن ساعت مشکلات زیادی برای سرورهای ما به وجود آورد. من تازه به این حوزه آمده‌ام و اولین بار بود داشتم با این مشکلات مواجه می‌شدم، ولی سایر همکارانم که قدیمی‌تر بودند و در دوره قبلی که این اتفاق افتاده بود هم حضور داشتند، می‌گفتند آن موقع هم این مشکلات پیش آمده. ولی انگار در سطح مدیریت این بحث‌ها مطرح نبود و تجربه دفعه قبل هیچ‌جا اندوخته نشده بود تا چراغ راه و توشه راه دیگران باشد. اصلاً انگار حافظه تاریخی افراد تصمیم‌گیر پاک شده بود. 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، تأمین کنندگان 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 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.

مصاحبه‌کننده: حوزه کاری شما چرا تغییر کرد؟ خودتان خواستید؟

اکبری: بله، خودم خواستم. یکی از دلایلیش همان است که گفتم و آن اینکه متأسفانه اهمیت رضایت کاربران برای تیم ما داشت خیلی کم‌رنگ می‌شد. واقعاً دوست نداشتم به این اعتراف کنم، اما آن تئوری «راه بینداز، جا بینداز» واقعاً تنها قاعده‌ای است که در شهرداری کارایی دارد. البته باید این را هم در نظر بگیریم که کارمندان فعلی شهرداری را نمی‌شود با کارمندان ده سال پیش مقایسه کرد؛ سطح توقع‌ها بالاست. به‌رحال شرکت‌های خصوصی توانسته‌اند سامانه‌های باکیفیتی ارائه بدهند و این کارمندان هم بی‌خبر نیستند و آن سامانه‌ها را دیده‌اند و بنابراین نمی‌توانی آن‌ها را با حداقل‌ها راضی کنی. درواقع نمی‌شود با عجله کار کرد؛ باید یک بازه زمانی مقبولی وجود داشته باشد که، با خیال راحت ولی به‌شکل برنامه‌ریزی شده، یک تیم سیستم‌محور بیایند پروژه را دست بگیرند، کار را استارت بزنند و به یک جایی برسانند و بعد بروند برای راه‌اندازی. اما تصور این بود که ما هیچ‌وقت به این الگوی کارآمد نخواهیم رسید، چون نیازمند برنامه‌های بلندمدت است و قطعاً بیشتر از چهار سال، یعنی حداکثر زمانی که یک تیم یا یک مدیریت ارشد سیاست‌گذار کار را در دست دارد، به طول می‌انجامد. 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 به‌تبع 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، دوره اش تمام شده. اصلاً دوست ندارم دوباره این جمله را بگویم، شاید هم جایش نباشد و شاید هم اصلاً نباید بگویم، ولی متأسفانه این طوری شده که چون فرصت ندارند کاری کنند و می‌دانند دوره بعد هم نیستند، فقط می‌خواهند بار خودشان را ببندند و بروند. منظورم اصلاً این نیست که آدم‌های خوب یا افراد دلسوز وجود ندارند؛ اتفاقاً دارم همین را می‌گویم که این شرایط قهرمان‌پرور است. سیستم به نحوی نیست که اگر این تیم چهار سال بعد رفت و یک تیم دیگر آمد، ملزم باشد ادامه کار این‌ها را انجام دهد. ما باید برنامه بلندمدت داشته باشیم تا هم کارها بی‌نتیجه نماند، هم انگیزه‌ها زیاد شود و هم تجربه‌ها از بین نرود.

مصاحبه‌کننده: هنوز متوجه نشده‌ام که چرا جای خودتان را عوض کردید.

اکبری: برای شخص خود من فشار کاری خیلی زیاد بود و دلیل دیگرش هم یک‌سری مسائل خیلی کوچک و داخلی تیم خودمان بود و به پروژه شفافیت ربطی نداشت.

مصاحبه‌کننده: یعنی مثلاً این طوری نبود که همراهی شما با پروژه شفافیت برایتان پوئن منفی داشته باشد و بگویند این

فرد خیلی به تیم شفافیت نزدیک بود پس کنار بگذاریمش؟

اکبری: نه واقعاً. ممکن است از دید کسی مثل خانم فروغی ماجرا این‌طور بود که من داشتم با ایشان و با تیم شفافیت همکاری می‌کردم، ولی به‌صورت کلی و از دید رئیس خودم، این‌گونه بود که دارم با تیم داخلی خودمان همکاری می‌کنم، چون می‌خواهم کار به ثمر بنشیند و آن چیزی که برایمان دستورالعمل شده انجام شود. پس قاعدتاً رئیس من راضی بود، چون من می‌خواستم کاری که بر عهده تیمان بود تحقق پیدا کند. از دید سایر کارکنان شهرداری هم این‌گونه بود که من می‌خواهم رضایت آن‌ها هم به‌گونه‌ای جلب شود، نه لزوماً به این معنا که ما هر طور که آن‌ها بخواهند قوانین را در سامانه پیاده‌سازی کنیم، بلکه به این معنا که یک سامانه معقولی در اختیار آن‌ها قرار داده شود که حداقل باگ را داشته باشد. ممکن بود فرداروزی ببیند در جلسه و آن باگ‌ها را دستمایه کنند و جلوی ما بایستند و بگویند این سامانه شما که این قدر حامی آن هستید و راه‌اندازی و اجرایش را ضروری می‌دانید فلان مشکلات را دارد. من این باگ‌ها را در اسرع وقت به تیم توسعه ارجاع و رفع آن‌ها را پیگیری می‌کردم و موارد مربوط به انتقال صحیح اطلاعات از سامانه قدیم به جدید یا اصلاح مشکلات داده‌ای ناشی از باگ‌ها را هم در اسرع وقت با همکاری تیم پشتیبانی انجام می‌دادم تا حداقل آن کارشناسی که مجبور بود با آن سامانه کار کند راحت‌تر کارش را انجام دهد. شاید آن مدیری که با شفافیت مشکل داشت و نمی‌خواست آن کار را انجام دهد از من خوشش هم نمی‌آمد و شاید در جلسه هم جلوی من می‌ایستاد و با من بحث‌وجدل می‌کرد، یعنی او دلیل و برهان می‌آورد که سامانه تو خوب نیست و من می‌گفتم نه، فلان مزایا را دارد - هرچند اگر با دید کلی نگاه کنیم، مدیران آن شکلی کمتر هستند و کلاً مسئله من با آن‌ها نبود - اما کارشناسانی که با سامانه کار می‌کردند و منافع آن مدیر را نداشتند، اگر غر می‌زدند یا ناراحتی و مخالفت و مقاومتی می‌کردند، فقط از این باب بود که سامانه اذیتشان می‌کرد. خب من سعی می‌کردم آن بار را از روی دوش آن‌ها بردارم. پس تعداد افرادی که از کار من راضی بودند بیشتر از مخالفان بود. بنابراین تغییر حوزه کاری من ارتباطی با قضیه شفافیت نداشت. این یک تصمیم شخصی بود و تا حدی به اختلاف‌نظرهای من با مدیر داخلی مان برمی‌گشت.

حتی در ابتدا اجازه نمی‌دادند که جایم را تغییر دهم. مجبور شدم از طریق مدیریت ارشدتر بخش خودمان اقدام کنم و جلیه‌جا شوم. من و مدیر تیممان از نظر همدل کردن منابع انسانی و منابع داخلی خودمان گاهی با همدیگر اختلاف داشتیم. شیوه من این‌گونه بود که خروجی کار ما باید ملموس و قابل‌اتکا و قابل‌ارائه باشد. مخالف این بودم که صرفاً یک چیزهایی به نمایش گذاشته شود و دائماً کیفیت همان چیزها کم و کمتر شود. به‌طور کلی با گسترش بیش‌ازحد و بدون کیفیت حوزه‌های کار مخالف هستم.

کارت بعدی، استرس. کار ما واقعاً خیلی استرس داشت؛ از یک طرف بحث کاربر بود که باید می‌توانستی در جلسات جلوی آن‌ها دربیایی و بهانه‌ای دستشان ندهی که بگویند سامانه فلان مشکل را دارد و ما از آن استفاده نمی‌کنیم. البته که گاهی واقعاً باید به آن‌ها حق می‌دادی، چون سامانه نوپا بود و مشکلاتی داشت، اما این را هم می‌دانستی که دارند این مشکلات را دستاویز می‌کنند. می‌گفتم خب سامانه نوپاست، اگر کمی همکاری کنید و یک مقدار با آن راه بیابید، مسیرش را طی می‌کند و به یک نتیجه و سرمنزلی می‌رسد. در طرف دیگر هم تیم شفافیت بود که بالاخره باید به آن‌ها هم جواب می‌دادی. از هر طرف که نگاه می‌کردی استرس خیلی خیلی شدیدی داشت.

مصاحبه‌کننده: استرس کدام بیشتر بود، جواب‌دادن به تیم شفافیت یا جواب‌دادن به واحدهای شهرداری؟

اکبری: راستش از یک طرف من برای کار تیم شفافیت خیلی ارزش قائل بودم؛ خلوصی که داشتند و همچنین موضوع و هدفی که دنبال می‌کردند برایم اهمیت زیادی داشت. از طرف دیگر هم کار آن کارمند ساده و بدون‌رتبه‌ای که شاید هیچ‌کسی در کل شهرداری او را نمی‌شناخت ولی درنهایت او بود که به‌عنوان یوزر با سامانه کار می‌کرد و اطلاعات را وارد سامانه می‌کرد، حالا چه رئیسش می‌گفت اطلاعات را وارد کن و چه می‌گفت نکن، واقعاً کار این کارمند برایم اهمیت و ارزش داشت. بنابراین برای او هم استرس می‌گرفتم که در کاری که دارد می‌کند اذیت نشود. اتفاقاً همین امروز تصادفاً یکی از این افراد را دیدم که مدیر میانی بود و در بخش مالی یکی از این سازمان‌های فنی کار می‌کرد. خوب است به‌عنوان نمونه او را مثال بزنم؛ آدم بی‌نهایت دقیقی است و جزء افرادی است که بعد از رفتنش سامانه‌شان تقریباً خوابید. هم روی بیزنس سازمان و هم روی بحث فنی سامانه‌شان مسلط بود، ولی خیلی کمال‌گرا بود و به معنای واقعی کلمه، کل تیم ما را یک بار از دم تیغ خودش گذرانده بود و همه وقتی با او جلسه داشتند دست‌وپایشان می‌لرزید. ولی از طرفی، کارش واقعاً در راستای بهبود عملکرد بود. خودش برنامه‌ای برای امور مالی نوشته بود و سازمانشان از سامانه کوچک او استفاده می‌کردند. برای اینکه روی سامانه مالی ما بیابند، باید سامانه ما، یعنی سامانه‌ای که این همه سازمان از آن استفاده می‌کردند، برای این‌ها سفارشی‌سازی می‌شد. این کار خیلی زمان‌بر و سخت بود. از طرف دیگر، چون خودش برنامه‌نویس بود و بنابراین هم از نظر برنامه‌نویسی و هم از نظر بیزنسی کاملاً بر کار مسلط بود، سطح توقع خیلی بالایی داشت. راضی کردن او هم واقعاً استرس‌زا بود و این هم از نظر من مهم بود، چون او هم داشت وظیفه‌اش را انجام می‌داد و می‌خواست بتواند مشابه یک‌سری گزارش‌هایی که تیم شفافیت از منظر شفافیت می‌گرفت را از دید فنی خودش از سامانه بگیرد و برای او این گزارش‌ها اهمیت زیادی داشت. به خود خانم فروغی هم گفته بودم که در اولویت‌بندی من، پیاده‌سازی خواسته‌های او 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 ببندند 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. خب 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 بُعد شفافیتش برسیم؛ اگر او کارش لنگ می‌ماند، کار شفافیت هم از بیخ زیر سؤال می‌رفت.

به همین دلیل، همکاری با این کارشناسان برای شخص من در اولویت بود، هرچند شاید برای مدیریت ما اینکه نشان بدهند ما با تیم شفافیت همراهیم و مخالفت نمی‌کنیم اولویت بیشتری داشت. ولی برای شخص من این‌طور بود که آن کارشناس اگر نتواند حساب‌هایش را جمع کند، باید تا ساعت یک نصفه‌شب بماند، باید روز تعطیلش هم بیاید سر کار، باید از زندگی‌اش بزند، پس من جواب‌گوی آن کارشناس هم هستم. واقعاً هم در بحث مالی بازه ساعت کاری گاهی تا ساعت دوی نصفه‌شب، و حتی گاهی بدون بازه، بود و ما می‌گفتیم شیفت ما ته ندارد؛ باید ماند تا زمانی که کار جمع شود و فرقی هم ندارد روز تعطیل باشد یا غیرتعطیل. پس از نظر من اولویت با کار روتین و جاری است؛ کار روتین اول باید انجام شود بعد بخوای 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 آیین‌های خواهد بود که فقط بخشی از ماجرا را نشان می‌دهد.

مصاحبه‌کننده: این موضوعات را در جلسات کمیته با خانم آروین هم مطرح می‌کردید؟

اکبری: راستش جلسات کمیته خیلی مدیریتی و در سطح مدیریت ارشد بود. کار من در آن جلسات این بود که به‌عنوان یک کارشناس فنی در آنجا پاسخ‌گو باشم. مثلاً اگر می‌خواستند سامانه ما را زیر سؤال ببرند یا با ما مخالفت کنند، من در آنجا حاضر بودم که راه‌درروی راحتی برای آنکه بگویند به فلان و بهمان دلیل اطلاعات را در سیستم نمی‌گذاریم پیدا نکنند. ولی این قبیل مسائل را آنجا مطرح نمی‌کردم و بیشتر به خانم فروغی که نماینده خانم آروین بود می‌گفتم. شاید به صلاح تیم ما و شفافیت هم نبود که من بخوایم در جمع به ایشان این‌طور بگویم که، علی‌رغم نظر شما، برای من کارهای دیگری اولویت دارد و اول باید این کارها انجام شود تا بعد کار شما معنا پیدا کند، چون این صحبت بهانه‌ای می‌شد که اولویت‌بندی‌های تیم شفافیت زیرسؤال رود. معمولاً هم تداخلی بین اولویت‌های تیم شفافیت با اولویت‌های کاری من پیش نمی‌آمد، ولی مثلاً آن موقع که گفتند سامانه صورت‌وضعیت باید به‌صورت یکپارچه با سامان، مالی و قراردادهای راه‌اندازی شود، علناً به مدیریت خودمان گفتم که این کار الان که در پایان سال هستیم مقدور نیست؛ انتهای سال ۹۷ بود. به همین خاطر من را از تیم کنار گذاشتند و گفتند تو خسته شده‌ای، برو در جای دیگری کار کن و ما خودمان این کار را پیش می‌بریم. خب من به اندازه فهم کارشناسی خودم می‌دانستم چه کاری را در چه زمانی می‌توان انجام داد. اگر من این را ندانم که کارشناس خوبی نیستم. اگر ندانم چه ظرفیتی داریم که سرپرست خوبی نیستم. پس این را می‌دانستم که الان موقع بستن حساب‌های مالی است یا الان زمان فلان کار است و این کار باید با روند خودش انجام بشود تا خدشه‌ای به آن وارد نشود و مشکلی پیش نیاید و بعد بتوانیم برویم سراغ بقیه چیزها. که اتفاقاً دقیقاً همین اتفاق افتاد و تا بعد از بستن حساب‌ها هیچ کاری پیش نرفت، بهتر است بگویم کوچک‌ترین کاری انجام نشد، و اصلاً خودشان هم از تیم شفافیت و معاونت فنی و عمرانی، که متولی سامانه صورت‌وضعیت بود، زمان گرفتند برای بستن حساب‌ها. بعد از آن به من گفتند خب شما استراحتت را کردی، ما هم کار را پیش نبردیم، حالا شما برگرد و ادامه

کار را انجام بده. ببینید، 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 در مورد کاری که خارج از توان و ظرفیت است می‌بینند. 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، خب 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 خب در عمل اولویت‌بندی‌ها به این ترتیب چیده می‌شد.

برگه آخر، امیدواری. چقدر جالب که کارت امیدواری آخرین کارت است. من هنوز هم امیدوارم؛ امیدوارم تمام زحمتهای که این تیمی که آمدند کشیدند و همه کارهایی که انجام شد و اتفاقاتی که رقم خورد روزی پیش برود. برای بهبود باید امیدوار باشیم و هر کاری که از دستمان برمی‌آید، هرچند کوچک، انجام دهیم، و امیدوار باشیم که افراد دیگری هم همراهی می‌کنند و راه را ادامه می‌دهند تا کار به سرمنزل برسد. با همه افسوس‌ها و همه ناراحتی‌ها و همه مسائلی که بود، من همچنان امید به بهبود دارم و ان‌شاءالله که این مسیر ادامه پیدا می‌کند.

مصاحبه‌کننده: تعدادی سؤال هم برای جمع‌بندی داریم؛ یکی اینکه به نظرتان موقعیتی بود که شفافیت مضر یا در تضاد

با منافع عمومی باشد؟

اکبری: در تضاد با منافع عمومی؟ بعید می‌دانم. حداقل تا جایی که حضور ذهن دارم، نه. اگر هم موردی بوده، که واقعاً بعید است، حتماً آن قدر مهم یا مشکل‌ساز نبوده که من در خاطرمان مانده باشد. بنابراین اقداماتی که انجام گرفت در تضاد با منافع عمومی نبود، اما شاید با منافع برخی افراد یا گروه‌های خاص که چندان کم‌تعداد نبودند و یا شاید مخالف شفافیت بودند مغایرت داشت. البته اینجا هم لزوماً بحث منافع شخصی در میان نبود. مثلاً وقتی می‌خواهید سیستم جدیدی را راه بیندازید، چون در ابتدای راه قرار دارید، بعضی از کارمندان ممکن است برای کار با سیستم جدید به مشکل بر بخورند و نتوانند خودشان را با آن وفق دهند، یا اگر سیستم باگ داشته باشد ممکن است نتوانند با آن سروکله بزنند یا حجم کار و زمانی که باید به کار اختصاص دهند بیشتر شود. در این صورت شاید بتوانیم بگوییم شفافیت با منافع این کارمندان در تضاد بود. ولی باز هم نمی‌توانم بگویم اقدامات دوره قبل با منافع عموم مردم ضدیت داشت. به‌خاطر همین هم من تلاش می‌کردم تا، به‌عنوان یک شهروند، تمام کاری را که از دستم برمی‌آید انجام دهم و به همین خاطر هم خلوص تیم شفافیت و اینکه احساس می‌کردم آن‌ها هم همه به دنبال منافع عمومی شهروندان هستند و به‌عنوان یک شهروند برای تحقق شفافیت تلاش می‌کنند برایم باارزش و قابل تقدیر بود. خلاصه اینکه فکر نمی‌کنم چیزی در تضاد با منافع عموم مردم در فرایندی که ما برای شفافیت طی کردیم بوده باشد.

مصاحبه‌کننده: اگر الان قرار باشد به ابتدای همکاری خود با کمیته شفافیت برگردید فکر می‌کنید تغییری در تعریف کار یا شیوه پیشبرد آن می‌دادید؟

اکبری: من قبل از مصاحبه هم گفتیم که سعی می‌کنم کاملاً روراست باشم. من همان موقع هم آن کاری را می‌کردم که واقعاً فکر می‌کردم درست است. در مواردی که غیر از این بود، مثلاً گاهی که اصرار خانم فروغی را به‌عنوان نماینده خانم آروین می‌دیدم که به من می‌گفت فلان کار را انجام بده - من خودم مستقیماً با خانم آروین در ارتباط نبودم - به‌خاطر خلوص نیت و هدفی که داشت و تلاشی که می‌کرد، فقط می‌گفتم «باشد، من اعتقادی به این کار ندارم ولی انجامش می‌دهم». گاهی وقت‌ها هم خلاف نظر خانم فروغی کاری را انجام می‌دادم که موجب نارضایتی ایشان می‌شد و مثلاً می‌گفت چرا فلان دسترسی را در سامانه برای شهرداری ایجاد کردید؟ دلایلم را برایش توضیح می‌دادم و می‌پرسیدم آیا درست است کاری کنیم که این‌ها اصلاً از سامانه ما استفاده نکنند؟

مصاحبه‌کننده: چه دسترسی‌ای داده بودید؟

اکبری: منظورم همین دسترسی‌ها و اجازه‌هایی است که می‌گفتند در سامانه برایمان ایجاد کنید، مثل اینکه در فلان‌جا ضرورتی نداشته باشد که امضای الکترونیک بکنند یا فایل پی‌دی‌اف بگذارند. به خانم فروغی می‌گفتم پنج نفر از شهرداری در جلسه برگزاری مناقصه حضور داشته‌اند و نماینده حراست و بازرسی هم که ناظران جلسه بودند اشکالی به کار وارد نکرده‌اند؛ هیچ‌کس چیزی نگفته است. ضمن اینکه درخواست این تغییرات با تأیید متولیان سامانه یعنی اداره کل امور مالی و اداره کل حقوقی انجام شده است. در این شرایط چرا ما باید سامانه را ببندیم و کارشان را متوقف کنیم تا بعد همین را بهانه کنند و بگویند ما از سامانه استفاده نکردیم چون خوب نبود؟ به او می‌گفتم تو راضی بودی چنین اتفاقی بیفتد؟ خب ما آن دسترسی‌ها و اجازه‌ها را به‌شان دادیم. یک چنین مواردی هم پیش می‌آمد. در مجموع بعضی از کارها را با اینکه خودم هم راضی نبودم انجام می‌دادم، البته با عنایت به اولویت‌بندی‌ها و اینکه با کار روتین و جاری مردم و امور شهرداری تداخل نداشته باشد و باعث توقف کارها نشود. فکر می‌کنم اگر به گذشته برگردم هم همان مسیر را می‌روم. در این زمینه فکر نمی‌کنم تغییری صورت بدهم.

مصاحبه‌کننده: در تکمیل سؤال قبلی، اگر به گذشته برمی‌گشتید چه پیشنهادی برای کمیته شفافیت و خانم آروین داشتید؟ موردی بود که فکر کنید اگر طور دیگری عمل می‌کردند، حالا چه از حیث تعریف دستورکارها و چه از حیث شیوه پیشبرد کارها، بهتر بود؟ در صحبت‌هایتان اشاره‌هایی به بحث اولویت‌ها و مسائلی از این قبیل داشتید. ولی اگر مورد دیگری هم هست بفرمایید.

اکبری: نمی‌خواهم بعد از امیدواری برسم به ناامیدی و افسوس خوردن. ولی باید بگویم که ما معمولاً هیچ تجربه‌ای را حفظ نمی‌کنیم و هر کاری هم که انجام می‌شود، اگر فاصله‌ای بیفتد و تیم دیگری بخواهد همان کار را انجام بدهد مجبور است دوباره از صفر شروع کند. بدون حفظ تجربه‌ها و بدون سیستمی کردن تغییرات -منظورم از سیستم یک سیستم مکانیزه و سامانه نیست، منظورم یک روال سیستمی است که به قاعده و قانون تبدیل شود- ورود به حوزه‌های مختلف و راه‌اندازی سامانه‌ها بدون قوانین و مقررات پشتیبان عملاً بی‌فایده است. 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. باز می‌گویم که خیلی سعی می‌کنم خودم را امیدوارم کنم، ولی الان ما هیچ داکيومنتی نداریم. حتی شاید باورتان نشود که درخصوص این سامانه مالی و معاملات به این بزرگی هیچ داکيومنتی وجود ندارد. منظورم داکيومنتی کاربردی است که فرایندهای پیاده‌سازی شده و مسیر توسعه سامانه را مستند کرده باشد و نشان دهد که این مسیر چطور طی شده و سامانه‌ها چطور به اینجایی که هستند رسیده‌اند. حتی در حوزه سامانه‌های مالی و معاملات هم با اینکه برنامه‌نویس‌های خودمان آن را نوشته‌اند و عملیاتش داخل مجموعه خودمان انجام شده و پشتیبانی می‌شود، با این حال اگر زمانی این تیم منحل شود، دیگر هیچ سرنخی از آن نداریم و تیم بعدی تقریباً باید از صفر شروع کند و دوباره تمام این مراحل که انجام شده را تکرار کند. در جایی مثل شهرداری که همه با هم در ارتباط‌اند و فرایندها در هم تنیده‌اند، ورک‌فلودرآوردن خیلی دشوار است. کسی مسئولیتش را قبول نمی‌کند و این هم یکی از مسائل تعجب‌آور است؛ از یک طرف می‌گویند چرا من را در فرایند نیاوردی، اما از یک طرف حاضر نمی‌شوند به‌صورت رسمی اظهار کنند که در فرایند نقش داشته‌اند. به همین دلیل من معتقدم باید یک قانون و مقرراتی وضع می‌شد و تغییرات حالت سیستمی می‌گرفت، ولی در حوزه‌های محدودتری. نه اینکه درگیر سامانه‌های متعددی شویم که بعد هم به‌راحتی بشود آن‌ها را کنار گذاشت و متأسفانه کار به جایی برسد که اگر بخواهند دوباره به این سامانه‌ها رجوع کنند و آن‌ها را توسعه و ارتقا دهند، هیچ داکيومنت و مستند کاربردی از سامانه‌ها و فرایندها در دسترس نباشد. حداقلش این بود که باید کار داکيومنت‌سازی به‌نحوی انجام می‌شد. این همه دانشی که خود خانم فروغی دارد - واقعاً دانش خیلی زیادی دارد چون در حوزه‌های متعددی ورود و اطلاعات کسب کرد- باید ثبت می‌شد، حتی اگر شده به‌طور خلاصه و برای اینکه تاریخچه‌ای از فرایندها و مسائل بخش‌های متعدد و مختلف شهرداری داشته باشیم. می‌شد این کار را به‌عنوان یک دفترچه راهنما درباره سازوکار شهرداری در نظر بگیریم؛ اگر بخواهیم حرف‌های ایشان را بنویسیم، دفترچه مفصلی می‌شود ارائه داد؛ اینکه من صرفاً به خانم فروغی اشاره می‌کنم به این دلیل است که با ایشان خیلی در ارتباط بودم، اما قطعاً راجع به سایر همکارانی که در تیم کمیته شفافیت بودند نیز همین مسئله وجود دارد که نفر بعد به دانش آموخته این افراد دسترسی ندارد و باید از صفر شروع کند. کلاً ما در بحث داکيومنت‌سازی و سیستمی کردن خیلی ضعیفیم. سیستمی کردن فقط بالا آوردن یک سامانه نیست. متأسفانه کل این مجموعه، همه، حتی مدیران، فکر می‌کنند همین که فلان سرویس و سامانه را آوردیم بالا کافی است. نه، باید این «روند» را به‌شکل سیستمی درآوریم، چون این سامانه قرار است آن روند دستی را به روندی مکانیزه تبدیل کند. اگر همان روند دستی را سروسامان بدهیم، یک جمع‌بندی و داکيومنت‌سازی درست و حسابی انجام دهیم و روالی سیستمی به آن بدهیم، کار مهمی کرده‌ایم و در آینده هم اگر بخواهیم سامانه‌ای بنویسیم و سرویسی بالا بیاوریم، کار راحت‌تری در پیش خواهیم داشت. ولی متأسفانه کل کار را مترادف با بالا آوردن یک سرویس می‌بینند و بعداً ممکن است یک نفر بیاید و بگوید این سرویس فلان مشکل را دارد و به همین دلیل اصلاً نباید از آن استفاده کرد، یا به‌جای آن یک سرویس دیگر را با پیمانکار مدنظر خودش بیاورد بالا.

مصاحبه‌کننده: غیر از اشاره‌هایی که در صحبت‌هایتان بود، نقاط قوت و ضعف کمیته شفافیت از نظر شما چیست؟

اکبری: نیتشان خالص بود و راستش افراد باهوشی هم بودند، یعنی در همان زمان محدودی که داشتند می‌توانستند به قضایا ورود کنند، دانش کسب کنند، تجزیه و تحلیل کنند و برای مسائل راهکار هم ارائه دهند. خب این کارها قطعاً به هوش بالایی نیاز دارد و، علاوه بر آن، تلاش و پشتکار زیادی هم می‌طلبد که بخواهند پیگیرِ اجرایی‌شدنِ همهٔ این کارها بشوند. منظورم از هوش مثلاً همین مهارت و تخصصی است که شما در کار مصاحبه به کار می‌گیرید و یک سری اطلاعات را به دست می‌آورید، اطلاعاتی که در نهایت آن خروجی مدنظرتان و گزارشی را که می‌خواهید به شما بدهد. این کار هم تخصص می‌خواهد. در غیاب تخصص، ممکن است وسط این مصاحبه برخی مسائل از قلم بیفتد یا برخی مسائل اصلاً مطرح نشود و برخی سؤال‌ها پرسیده نشود و بنابراین خروجی کارتان مطلوب نخواهد بود. کار آن‌ها هم دقیقاً به همین معنا مستلزم تخصص بود. پس منظورم از هوش مهارتی توأم با تخصص بود که می‌توانستند تجزیه و تحلیل کنند، از افراد اطلاعات بگیرند، گفته‌های افراد مختلف در جاهای مختلف را به هم پیوند دهند و در نهایت نتیجه‌گیری کنند که مثلاً گلوگاه یا مشکل سامانهٔ جامع املاک فلان مسئله است. حالا می‌توانستند نتیجه بگیرند که یک قانون در مورد فلان معضل وضع کنیم یا فلان مورد باید سامانه‌ای شود. شناسایی مسئله خیلی اهمیت دارد. 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. لازمهٔ همهٔ این کارها تخصص و هوش بود. در مرحلهٔ بعد هم وقتی تعیین می‌شد چه کارهایی باید انجام شود و چه سامانه‌هایی و چه سرویس‌هایی و چه مسائلی باید وضع شود، اعضای تیم در تعیین نحوهٔ پیاده‌سازی ورود می‌کردند و پیشنهاد و راهکار می‌دادند. در مرحلهٔ بعد پیگیری می‌کردند که آیا شهرداری دستورات را اجرا می‌کند یا نه و با بررسی سامانه‌ها و سنجیدن آن‌ها و کشف یک سری نکات بر عملکرد شهرداری نظارت می‌کردند. این‌ها دیگر جزء ویژگی‌های شخصیتی تک‌تک افراد آن تیم بود که می‌نشستند و این کارها را انجام می‌دادند.

مصاحبه‌کننده: به‌عنوان سؤال آخر، از نظر شما آیا شفافیت راهکار کارآمدی برای کاهش فساد است؟

اکبری: صد درصد. چرا نباشد؟ همین که مخالف دارد، همین که برخی افراد، چه علنی چه غیرعلنی، با آن مخالفت می‌کنند نشان می‌دهد که قطعاً راهکار کارآمدی است. اما مهم این است که این شفافیت به چه نحوی اجرایی و در چه حوزه‌هایی عملیاتی شود. من نظر خودم را در این باره گفتم؛ روال اجرای کار و نظارت بر آن باید سیستمی شود و نباید فقط به بالا آوردن سامانه و سرویس بسنده کرد. هرچند حتی در حد همین بالا آوردن سامانه و سرویس هم می‌بینیم که مخالفان زیادی داشت و سروصدای زیادی به پا کرد. یکی از این سامانه‌ها چند بار خوابید و بالا آمد.

مصاحبه‌کننده: کدام سامانه؟

اکبری: خود سامانهٔ شفاف. سامانهٔ شفاف چندین بار دچار این مشکل شد. و همین نشان می‌دهد که، هرچند کم، اما به‌رحال کارآمد است؛ انتشار قراردادهای شهرداری در آن ابعاد طوری که برای عموم قابل‌رصد باشد بی‌سابقه بود. مخالفان، حتی با اینکه می‌دانستند اگر اطلاعات را در سامانهٔ ما وارد کنند در نهایت افراد بیشتری می‌توانند به آن‌ها

دسترسی داشته باشند و به همین دلیل هم با آن مخالفت می‌کردند، میزان تأثیر و نمایشی که این سامانه داشت برای خودشان هم قابل‌پیش‌بینی نبود و شوکه شدند. پس می‌شود گفت که قطعاً کارآمد بوده است.

مصاحبه‌کننده: خیلی ممنون. اگر موضوعی باقی مانده که باید در مورد آن صحبت می‌کردیم و جا افتاده بفرمایید.

اکبری: به نظر من سؤالات شما کامل و جامع بود و همهٔ مسائل را در بر گرفت. من هم تا جایی که توانستم گفتم و امیدوارم اطلاعاتم به درد شما بخورد. البته چون مدتی گذشته و کاملاً از آن حوزه دور شده‌ام و دیگر رجوع هم نمی‌کنم و اصلاً نپرسیده‌ام که کار سامانه‌ها به کجا کشیده، شاید حضور ذهن کافی نداشتم. باین حال تلاش کردم نکات مهم را در حد توانم بازگو کنم.

مصاحبه‌کننده: خیلی ممنون.

اکبری: من هم از شما سپاسگزارم.

مصاحبه با اسحاق بهادری

مدیر کل سرمایه انسانی شهرداری تهران

تاریخ انجام مصاحبه: مهر ۱۴۰۲

مصاحبه‌کننده: لطفاً خودتان را معرفی کنید و بفرمایید آشنایی و همکاری شما با کمیته شفافیت چگونه شکل گرفت.

اسحاق بهادری: بنده، اسحاق بهادری، کارمند بازنشسته شهرداری تهران هستم. در آذرماه ۱۴۰۰ با سمت مدیرکل سرمایه انسانی شهرداری تهران^۱ بازنشسته شدم. بعد از مدتی، به‌عنوان عضو کمیته تشکیلات و منابع انسانی^۲، همکاری با شورا را شروع کردم و الان هم به‌عنوان دبیر این کمیته در خدمت شما هستم.

آشنایی من با کمیته شفافیت به زمانی برمی‌گردد که معاون اداره کل کارگزینی مدیران شهرداری تهران^۳ بودم (من با این اداره کل در حفاصل سال‌های ۱۳۹۳ تا ۱۳۹۸ همکاری داشتم). در سال ۱۳۹۷، با ابلاغ مصوبه تعارض منافع^۴ و درخواست کمیته شفافیت در رابطه با انتشار اطلاعات حوزه منابع انسانی، و با توجه به سمت و مسئولیتی که در شهرداری داشتم، همکاری ما با کمیته شفافیت آغاز شد. طی این همکاری، ما ضمن شنیدن درخواست‌ها و توضیحات کمیته در جلسات و بحث درباره آن‌ها، سعی می‌کردیم، در راستای تحقق اهداف کمیته شفافیت، اطلاعات موردنظر کمیته را در اختیار آن‌ها قرار دهیم و در این زمینه اقداماتی انجام دادیم. در واقع این شروع همکاری من با کمیته بود. بعد از آن، برای مدت شش ماه، مشاور آقای دکتر جوادی یگانه، معاون امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری، شدم و به این معاونت رفتم. بعد از آن، به‌عنوان مدیرکل سرمایه انسانی شهرداری تهران، دوباره به حوزه منابع انسانی برگشتم. اقداماتی که در زمان مدیریت من بر این اداره کل در راستای خواسته‌های کمیته شفافیت انجام شد یکی-دو مورد بیشتر نبود که مهم‌ترین آن هم تکمیل اطلاعات سامانه جامع منابع انسانی بود.

اساساً در شفافیت حوزه سرمایه انسانی چند موضوع اهمیت دارد. اولین موضوع کامل بودن، تمیز بودن و سلامت داده‌ها و اطلاعات نیروی انسانی است. از قدیم در شهرداری تهران، بر اساس نیاز روز و تعداد نیروی انسانی شهرداری، سامانه‌های مختلفی مورد استفاده قرار گرفته‌اند که به‌مرور 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. خب یکی از موضوعاتی که برای تحقق شفافیت اهمیت داشت همین تکمیل اطلاعات پرسنل در سامانه بود. ما این فرایند را شروع کردیم و ظرف مدتی که من در اداره کل سرمایه انسانی بودم، موفق شدیم هم اطلاعات پرسنلی و هم اطلاعات حقوق و دستمزد کارکنان را تکمیل کنیم.

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،

^۱ اداره کل «سرمایه انسانی» ذیل معاونت «برنامه‌ریزی، توسعه سرمایه انسانی و امور شورا»ی شهرداری تهران. این اداره کل، پیش از اسفند ۹۹، تحت عنوان معاونت «توسعه منابع انسانی» در ساختار شهرداری تهران تعریف شده بود. اما از اسفند ۹۹ و با ادغام دو معاونت «برنامه‌ریزی، توسعه شهری و امور شورا» و «توسعه منابع انسانی» و تشکیل معاونت «برنامه‌ریزی، توسعه سرمایه انسانی و امور شورا»، در قالب یک اداره کل ذیل معاونت اخیر درآمد.

^۲ کمیته تشکیلات و منابع انسانی» ذیل کمیسیون «برنامه و بودجه» شورای شهر تهران

^۳ اداره کل «کارگزینی و انتصاب مدیران»، تا پیش از ادغام دو معاونت «برنامه‌ریزی، توسعه شهری و امور شورا» و «توسعه منابع انسانی» در اسفند ۹۹، یکی از ادارات کل ذیل معاونت «توسعه منابع انسانی» بود. در حال حاضر، این اداره کل به معاونتی ذیل اداره کل «سرمایه انسانی» تبدیل شده است.

^۴ مصوبه «مدیریت تعارض منافع در شهرداری تهران»، مصوب ۹۷/۰۷/۱۰

ناهم‌خوانی‌هایی بین اطلاعات سامانه منابع انسانی و اطلاعات سامانه حقوق و دستمزد به وجود می‌آید، مثل زمانی که نیرویی جذب می‌شد اما هنوز فرایند تکمیل پرونده‌اش کامل نشده بود تا مراحل مربوط به پرداخت حقوق و مزایا برای او طی شود یا زمانی که نیرویی از مجموعه می‌رفت و بین زمان پایان همکاری تا پایان مراحل تسویه حساب فاصله وجود داشت (وقتی کسی بازنشسته می‌شود ممکن است دو ماه، چهارماه یا حتی یک سال طول بکشد تا کارهای تسویه حسابش انجام شود)، یعنی انگار فرد، بسته به اینکه اطلاعات کدام سامانه مورد استناد قرار می‌گرفت، برای مدتی هم کارمند ما بود و هم کارمند ما نبود. با وجود اینکه تعداد این موارد زیاد نیست اما به‌رحال درصد کوچکی از اطلاعات کارکنان را مخدوش می‌کند.

از طرف دیگر خود محتوای اطلاعات هم نیاز به ویرایش، بازنگاری 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 ببینند 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.

در ارتباط با بحث شفافیت و انتشار اطلاعات، در سال ۱۳۹۷ که من معاون کارگزینی مدیران بودم، عضو محترم شورا، سرکار خانم آروین، جلساتی گذاشتند و از معاونت منابع انسانی هم دعوت کردند و به این ترتیب ما هم در آن جلسات شرکت کردیم. اولین بحثی که ایشان در آن مقطع زمانی داشتند، ایرادگرفتن به سامانه جامع منابع انسانی بود مبنی بر اینکه اطلاعات این سامانه کامل نیست. من به ایشان عرض کردم که من به‌عنوان معاون کارگزینی مدیران فقط می‌توانم اطلاعات مدیران تحت شمول اداره کل را برای ایشان بازخوانی، ویرایش، مستندسازی و تکمیل کنم و اطلاعات و ریزاطلاعاتی که می‌خواهند را در اختیارشان قرار دهم.

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. خلاصه، خروجی نهایی را در قالب یک فایل اکسل در اختیار سازمان فاوا می‌گذاشتیم تا روی سایت شفاف بارگذاری شود و مردم با مراجعه به این سایت بتوانند در جریان تغییراتی که در حوزه مدیران شهری رخ می‌دهد قرار گیرند. خب این اطلاعات به‌مرور کامل‌تر شد.

مصاحبه‌کننده: این اطلاعات شامل چه مواردی بود؟

اسحاق بهادری: ببینید، اطلاعات افراد شامل اطلاعات شناسنامه‌ای، اطلاعات پرسنلی، اطلاعات سوابق خدمتی و اطلاعات مدرک تحصیلی می‌شود. همه این موارد باید جمع شود و در حکم کارگزینی بیاید. علاوه‌براین، در حکم کارگزینی فرد، ما یک‌سری آیتم‌های مربوط به حقوق و دستمزد و پرداخت‌های غیرمستمر هم داریم. برای مثال، در آن مقطع زمانی در شهرداری تهران، اضافه‌کار به همه مدیران به‌صورت فیکس پرداخت می‌شد (الان هم به همین ترتیب

است). البته مصوبه هیئت وزیران، که هرساله ابلاغ می‌شود و سقف حقوق و مزایای قابل پرداخت به مدیران را تعیین می‌کند، ملاک عمل بود و در پرداخت‌ها (مجموع حقوق حکم، مزایای مستمر، مزایای غیرمستمر و پاداش‌ها) لحاظ می‌شد. یادم است سال ۱۳۹۵ مصوبه‌ای از سوی شورای حقوق و دستمزد^۵ ابلاغ شد که در آن سقف پرداختی و دریافتی کارکنان و مدیران را اعلام کرده بود. آن سقف کماکان ملاک عمل است. فقط در مصوبه هیئت وزیران (مصوب سال ۹۹ یا ۱۴۰۰) بود که آن سقف را کمی کاهش دادند.

مصاحبه‌کننده: گفتید اطلاعات مدیران به صورت فایل اکسل روی سایت شفاف بارگذاری می‌شد. آیا امکان آن وجود نداشت که این اطلاعات به صورت برخط و اتوماتیک از سامانه منابع انسانی فراخوانی شود و روی سایت شفاف قرار گیرد؟

اسحاق بهادری: اتفاقاً داشت و 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 به صورت اتوماتیک منتشر شود. این اتفاق هم افتاد اما بعد از یک دوره زمانی خیلی طولانی.

مصاحبه‌کننده: یعنی در دوره قبل به نتیجه رسید؟

اسحاق بهادری: بله، به نتیجه رسید. تا جایی که من حضور ذهن 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. چون از ۱۴۰۰ به این طرف که بازنشسته شدم دیگر نمی‌دانم در شهرداری تهران چه اتفاقاتی افتاده است؛ نمی‌دانم اصلاً این اطلاعات هنوز منتشر می‌شود یا نه، اطلاعات را در قالب فایل اکسل بارگذاری می‌کنند یا برخط، یا آیا اصلاحات دیگری انجام شده است یا نه. از این موارد اطلاعی ندارم.

مصاحبه‌کننده: چه الزامی وجود داشت که اطلاعات یک مدیر حتماً در سامانه منابع انسانی ثبت شود؟ اگر اطلاعات یک مدیر در سامانه ثبت نشده بود، آن مدیر با مشکلی مواجه می‌شد (مثلاً در دریافت حقوق یا امضای اسناد)؟

اسحاق بهادری: در این رابطه، الزام مدیریتی وجود داشت که اطلاعات همه مدیران در سامانه ثبت شود و پرداخت حقوق و مزایای مدیران بر مبنای اطلاعات ثبت‌شده 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

^۵ شورایی که طبق ماده ۷۴ قانون «مدیریت خدمات کشوری»، مصوب ۸۶/۰۷/۰۸ با اصلاحات و الحاقات بعدی، با هدف ایجاد هماهنگی در تعیین حقوق و مزایای کارمندان دستگاه‌های اجرایی تشکیل شده است:

ماده ۷۴- به منظور هماهنگی در تعیین حقوق و مزایای کارمندان دستگاه‌های اجرایی، شورای حقوق و دستمزد با عضویت رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و وزیر امور اقتصادی و دارایی و دو نفر از وزرا به انتخاب هیئت وزیران و رئیس دستگاه ذی‌ربط و مجموعاً دو نفر نماینده از کمیسیون‌های اجتماعی و بودجه و محاسبات مجلس شورای اسلامی (به‌عنوان ناظر) تشکیل می‌شود، کلیه دستگاه‌های اجرایی اعم از اینکه مشمول مقررات این قانون باشند یا نباشند مکلف‌اند قبل از اتخاذ تصمیم در مراجع قانونی ذی‌ربط برای تعیین و یا تغییر مبنای و مقررات حقوق و مزایای کارمندان خود و یا هر نوع پرداخت جدید موافقت شورای مذکور را کسب کنند. مصوبات و تصمیمات شورا پس از تأیید رئیس‌جمهور قابل اجرا است. وظایف دبیرخانه شورای حقوق و دستمزد به عهده سازمان خواهد بود.

تبصره- هیئت وزیران و سایر مراجعی که اختیار تنظیم مقررات پرداخت دارند، موظف‌اند قبل از هرگونه تصمیم‌گیری نظر موافق این شورا را اخذ نمایند.

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.

مصاحبه‌کننده: به‌طور کلی نظر شما راجع به انتشار اطلاعات مدیران چه بود؟

اسحاق بهادری: یکی از مطالبات دوره پنجمی‌ها، با توجه به وعده‌هایی که به مردم داده بودند، بحث شفاف‌سازی کلیه عملیات شهرداری تهران بود. از جمله می‌خواستند به اطلاع مردم برسانند که مدیران شهرداری تهران چه کسانی هستند که اگر شهروندی از مدیری انتظاری دارد یا گله‌مند است و شکایت دارد بتواند وارد مجموعه شود، با او صحبت کند و موضوعات را حل‌وفصل کنند. نگاه خود من به این اتفاق، مثبت است اما فکر می‌کنم زمانی که موارد منتشر شده را خیلی ریز می‌کنی و وارد جزئیات می‌شوی، درواقع هم به سازمان و هم به مدیریت ضربه می‌زنی. ببینید، شفافیت اطلاعات خیلی خوب است ولی زمانی که اطلاعات افراد (محل تولد و ...) در سایتی قرار می‌گیرد، ممکن است پیامدهای بسیار دیگری هم داشته باشد. نباید از آن طرف بام بیفتیم. این یک واقعیت است. خیلی از افراد نمی‌دانند فلانی کجا کار می‌کند. وقتی متوجه می‌شوند می‌گویند «! فلانی آن‌جاست. برویم سراغش». ممکن است یک‌سری ارتباطات دیگر هم مشخص شود. یعنی احتمالاً تا پیش از این، افراد معدودی که با سیستم یا مجموعه شهرداری سروکار داشتند می‌دانستند چه کسی در شهرداری هست، اما وقتی اطلاعات روی سامانه منتشر می‌شود خیلی از مردم هم مطلع می‌شوند. به نظر من انتشار اطلاعات مدیران مزایا و معایبی دارد. بستگی دارد که بخواهیم چطور به آن نگاه و از آن استفاده کنیم. ولی به‌هرحال شورا در آن دوره این‌گونه تشخیص داد که این کار انجام شود.

البته این را بگویم که آن موقع، اطلاعات همکاران واحدهای حراست و بازرسی، به دلیل ملاحظات نظارتی، روی سایت شفاف قرار نگرفت.

مصاحبه‌کننده: بقیه مدیران چطور؟

اسحاق بهادری: اطلاعات بقیه مدیران منتشر شد.

مصاحبه‌کننده: بعد از انتشار اطلاعات مدیران، ماجرا و دردسری هم پیش آمد؟

اسحاق بهادری: برای من شخصاً اتفاقی نیفتاد. درواقع آن مواردی که گفتم اتفاق نیفتاد، بلکه چیزهایی بود که پیش‌بینی می‌شد اتفاق بیفتد.

مصاحبه‌کننده: یعنی شهرداری از پیامدهای احتمالی انتشار اطلاعات مدیران ترس داشت؟

اسحاق بهادری: دقیقاً. به همین خاطر اطلاعات بچه‌های حراست و کلاً اطلاعات دستگاه نظارتی ما روی سامانه شفافیت نیامد.

مصاحبه‌کننده: اطلاعات مدیران دستگاه نظارتی در سامانه منابع انسانی هم نبود؟

اسحاق بهادری: در سامانه منابع انسانی بود و هست، اما به سامانه شفافیت لینک نشد.

مصاحبه‌کننده: و این موضوعی بود که سر آن با کمیته شفافیت توافق شد؟

اسحاق بهادری: بله، توافق شد که اطلاعات مدیران بخش حراست و دستگاه نظارتی منتشر نشود.

مصاحبه‌کننده: یکی از موضوعات چالش‌برانگیز که در رابطه با شفافیت اطلاعات مدیران، تکمیل و انتشار رزومه آن‌ها

بود. اطلاعات این بخش چطور آماده شد؟

اسحاق بهادری: ببینید، در رزومه افراد، تکلیف اطلاعات تحصیلی، فردی و شناسنامه‌ای که مشخص است و مستندات دارد. اما در رزومه این سوابق خدمت است که اهمیت دارد. سوابق خدمت در بخش دولتی هم حکم و ابلاغ دارد و کاملاً مشخص است اما در بخش خصوصی اصلاً قابل استناد نیست و نمی‌شود طرف آن رفت مگر اینکه راستی‌آزمایی و مستندسازی صورت گیرد تا اطلاعات به دست بیاید. در مورد همین سابقه خدمتی مدیران، ما سعی کردیم تا جایی که می‌شد دقیقاً مستندات موجود و سابقه‌ای که مشخصاً مورد تأیید است را در جمع سوابق آن‌ها لحاظ کنیم. آنجا توضیح می‌دادیم که فرد چند سال سابقه در بخش دولتی و در فلان دستگاه دولتی دارد. مثلاً بهادری ده سال در وزارت نیرو بوده، سمت‌های او هم این بوده، این هم ابلاغ‌ها و این هم احکام کارگزینی او است. بنابراین، تا جایی که به سوابق خدمتی افراد در بخش دولتی مربوط می‌شد، همه چیز کاملاً مشخص بود. ولی برای سوابق خدمتی در بخش خصوصی ما حتماً باید استعلام می‌کردیم. بعضی سازمان‌های بخش‌های خصوصی اصلاً منحل شده بودند، پس دلیلی وجود نداشت که ما بخواهیم سوابق مربوط به آن را در سامانه بارگذاری کنیم. البته این خودش محل دعوا بود؛ یکی می‌گفت من فلان سوابق را دارم، ما هم می‌گفتیم داشتی، درست، اما ما نمی‌توانیم به چنین چیزی استناد کنیم، این باید تأیید شود. زمانی که من می‌نویسم سابقه شما بیست سال است، به‌عنوان کسی که این سابقه را ثبت کرده، باید پاسخگو باشم و چون نمی‌توانم از صحت آن دفاع کنم بنابراین آن را ثبت نمی‌کنم. چنین چالش‌هایی وجود داشت که البته به ندرت اتفاق می‌افتاد. بعضی از اشخاص می‌گفتند آقا من پانزده-بیست سال فلان جا سابقه دارم، می‌گفتم من این‌ها را قبول نمی‌کنم. آن موقع بعضاً با دوستان شورا و شهرداری هم این چالش را داشتیم. می‌گفتند حتماً باید فلان سابقه را ثبت کنید و من می‌گفتم ما ثبت نمی‌کنیم. یعنی با آن‌ها سر سوابق خدمتی‌ای که نمی‌توانستیم صحت آن را اثبات کنیم بحث داشتیم.

مصاحبه‌کننده: در دوره قبل، رزومه مدیران منتشر نشد، درست است؟

اسحاق بهادری: آن موقع اطلاعات سوابق خدمتی به‌صورت یک جدول خلاصه در سامانه شفافیت آمد؛ مثلاً گفته شد ده سال سابقه خدمت در وزارت نیرو یا پنج سال سابقه خدمت در شهرداری تهران. تا جایی که حضور ذهن دارم این اطلاعات وجود داشت و در سامانه درج می‌شد. حداقل در فایل اکسلی که ما به سازمان فاوا می‌دادیم چنین اطلاعاتی درج شده بود.

مصاحبه‌کننده: آیت‌م مناقشه‌برانگیز دیگر هم بحث حقوق و دریافتی بود. آن چیزی که در دوره قبل منتشر شد حقوق حکم مدیران بود که گفته می‌شود با کل دریافتی آن‌ها فاصله زیادی دارد.

اسحاق بهادری: دقیقاً، کاملاً درست است.

مصاحبه‌کننده: چرا انتشار کل دریافتی پیش نرفت؟

اسحاق بهادری: ببینید، یک دلیل وجود دارد. مزایای مستمر حکمی ناشی از حکم ماست. مزایای غیرمستمری که پرداخت می‌شود هم شامل اضافه‌کار، ایام تعطیل و شب‌کاری است و نحوه پرداختش در حوزه اختیارات مدیریتی است. علاوه‌براین، بر اساس دستور شهردار وقت و بر مبنای آیین‌نامه استخدامی شهرداری تهران از سال ۱۳۸۵، آیتمی به‌عنوان پاداش سه‌ماهه به مدیران پرداخت می‌شد که تا الان هم دارد پرداخت می‌شود. البته در این پرداخت‌ها، سقفی که عرض کردم (مربوط به ماده ۷۴ قانون مدیریت خدمات کشوری) رعایت می‌شود. به هر ترتیب، ما همه اطلاعات (پرداختی،

حقوق حکم، مزایای غیرمستمر و ...) را از سامانه حقوق و دستمزد استخراج می‌کردیم و همه را تحویل کمیته شفافیت می‌دادیم. اما کمیته در انتشار آن‌ها ملاحظاتی داشت مبنی بر اینکه ممکن است این کار، اتفاق مناسبی نباشد و اذهان عمومی را خدشه‌دار کند.

مصاحبه‌کننده: یعنی این خود کمیته شفافیت بود که در انتشار این اطلاعات ملاحظه داشت؟

اسحاق بهادری: بله. ببینید، حقوق بازنشستگی بچه‌های شهرداری ناشی از حکمشان است. کارندهای شهرداری تهران بعضاً ممکن است صندوقشان صندوق تأمین اجتماعی باشد. آن‌ها که صندوق تأمین اجتماعی هستند کل دریافتی‌شان مشمول کسور بازنشستگی می‌شود. اما من که کارمند مستخدم شهرداری هستم (چون صندوق ما صندوق شهرداری تهران است)، فقط حقوق حکم مشمول کسور بازنشستگی می‌شود. حالا این را داخل پرائز بگویم، مثلاً ته حکم شاغلی خود من سال آخری که شاغل بودم، یعنی سال ۱۴۰۰، دوازده میلیون و پانصد هزار تومان بود. ما در سازمان بازنشستگان شهرداری از دو صندوق استفاده می‌کنیم: صندوق تکمیلی و صندوق بازنشستگی. زمانی که بازنشسته شدم، حقوق بازنشستگی من در صندوق اصلی یازده میلیون و چهارصد شد. در صندوق تکمیلی نزدیک به سه میلیون و خرده‌ای. یعنی جمع آن چهارده و ششصد شد. درست است که زمانی که شاغل بودم حکم من دوازده و پانصد بود، اما خب به اندازه یک ونیم برابر این مبلغ مزایای غیرمستمر (اضافه کار، ایام تعطیل، شب کاری) داشتیم. به اضافه اینکه پاداش سه‌ماهه (آن موقع برای مدیرکل حدود بیست و هشت-سی تومان بود) هم داشتیم که آن را هر سه ماه پرداخت می‌کردند.

مصاحبه‌کننده: این مبلغ برای مجموع آن سه ماه بود؟

اسحاق بهادری: بله، مجموع سه ماه که تقریباً ماهی ده تومان می‌شد. یعنی کل دریافتی من در سال ۱۴۰۰، در طول یک ماه، سی تومان بود. اما زمانی که در همان سال بازنشست شدم، دریافتی من پانزده تومان شد. با این توضیح که مدیرهای شهرداری تهران در زمان اشتغال به کار، زمان ورود و خروج ندارند و در بحث اجراء، شب و روز کار می‌کنند. گاهی پیش می‌آمد که من شش صبح به اداره می‌آمدم و دوازده شب به خانه می‌رفتم. ضمن اینکه متأسفانه سیستم شهرداری تهران طوری است که بیشترین کار به عهده مدیر، و بعد معاون مدیر، و بعد رئیس اداره است و بقیه در کنار این افراد کار می‌کنند. درواقع با هم به طرز مسالمت‌آمیزی زندگی می‌کنند. [می‌خندد]

نظام پرداختی کارمندان ثابت شهرداری تهران واقعاً نظام غلطی است. ما تابع قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت هستیم. این قانون مربوط به سال ۱۳۷۰ است و تا الان به‌روزرسانی نشده. از طرف دیگر نزدیک به شصت-هفتاد دستگاه دیگر در کشور تابع نظام هماهنگ هستند. بعد از اینکه در سال ۱۳۸۶ قانون مدیریت خدمات کشوری تصویب و در سال ۱۳۸۸ ابلاغ شد، برخی از دستگاه‌ها به استناد ماده ۱۱۷ آن از شمول این قانون مستثنی شدند و شهرداری تهران هم به‌عنوان یک مؤسسه عمومی غیردولتی مشمول این قضایه شد. یک بار که من گزارش گرفتم، شهرداری تهران در بحث دستگاه‌های تابعه نظام هماهنگ، عملاً رتبه سی‌ام یا سی‌ویکم را داشت. یعنی از نظر میانگین مبلغ حکم، در میان دستگاه‌های تابعه نظام هماهنگ، آن وسط‌ها قرار داشت.

درواقع حکم‌های شهرداری تهران حکم‌های پایینی به حساب می‌آید. البته این به شهرداری تهران محدود نیست و من خیلی از دستگاه‌های دیگر را هم دیده‌ام که متأسفانه این مشکل را دارند. درواقع مشکل اصلی از سازمان اداری و

استخدامی کشور است که نه الان، و نه در سنوات گذشته، به هیچ وجه نتوانسته پرداخت‌ها را بر مبنای مشاغل و ماهیت کاری که در آن‌ها انجام می‌شود بسنجد و همواره هم در حال آزمون و خطاست. حتی حقوق خودِ دستگاه‌های اجرایی‌ای که تابع قانون مدیریت کشوری هستند با همدیگر متفاوت است. چرا؟ چون در قانون خدمات کشوری نوشته شده که اگر دستگاهی حق و حقوقی را پرداخت می‌کرده که در صورت اجرای قانون کاهش پیدا می‌کند، باید همان وضعیت قبلی حفظ شود و کاهش اتفاق نیفتد. همین موضوع در پرداخت‌های دستگاه‌های مشمول قانون مدیریت ایجاد اختلاف کرد که طبعاً به مرور زمان بیشتر هم شد. متأسفانه من، بر اساس چیزی که در این سال‌ها دیده‌ام، عملکرد سازمان اداری و استخدامی کشور را واقعاً ضعیف ارزیابی می‌کنم؛ سازمانی ضعیف که در حوزه مدیریت منابع انسانی و علی‌الخصوص بحث حقوق و مزایای کارکنان نمی‌تواند تصمیمات درستی بگیرد. این سازمان با قانون خدمات کشوری جلو رفته است و اساساً قانون نظام هماهنگ را نمی‌شناسد و این ناآشنایی با قانون نظام هماهنگ پرداخت و دستگاه‌هایی که تابع این قانون هستند باعث شده تا اختلاف وسیعی بین حقوق کارمندان ایجاد شود طوری که حقوق برخی از دستگاه‌های اجرایی خیلی بالا و حقوق بعضی‌ها خیلی پایین است. حتی اختلاف حقوق بین ادارات و سازمان‌ها و شرکت‌های زیرمجموعه یک وزارتخانه هم ممکن است قابل توجه باشد. خب این نشان می‌دهد که سازمان متأسفانه نتوانسته نقش خودش را در این حوزه آن‌طور که باید و شاید ایفا کند. این یک واقعیت است و کاری هم نمی‌شود کرد.

مصاحبه‌کننده: این نکاتی که فرمودید چطور به بحث انتشار کل دریافتی مدیران شهرداری مرتبط می‌شود؟

اسحاق بهادری: حرفم این است که چنین فرایندی وجود داشت و بنابراین کل دریافتی‌ها در هر ماه متفاوت بود. چون اضافه‌کار یا تعطیل کاری متغیر است (مثلاً در یک ماه پنج روز، در یک ماه شش روز و در یک ماه هشت روز) و به همان نسبت هم وجوهش فرق می‌کند و در نتیجه اعداد دریافتی متغیر است. مثلاً یک کارمند یا یک مدیر یک بار بیست و نه تومان، یک بار بیست و هفت تومان و بار دیگر سی و دو تومان می‌گرفت. به این ترتیب، بنا بر مصلحت شورا، تصمیم کمیته شفافیت این شد که کل دریافتی، به واسطه تغییراتی که داشت، در سایت شفاف درج نشود. نظر خود من این بود که اطلاعات حقوق منتشر نشود اما اگر قرار است منتشر شود، کُلش (حکم و دریافتی) گذاشته شود.

مصاحبه‌کننده: از چه جهت می‌گفتید اطلاعات منتشر نشود بهتر است؟

اسحاق بهادری: اصلاً چه دلیلی دارد که همه کشور بدانند شما چه حقوقی می‌گیرید؟ ببینید، سازمانی داریم به اسم سازمان امور اداری و استخدامی کشور، آن سازمان می‌تواند حقوق همه را داشته باشد. اتفاقاً یک سامانه هم به نام «پاکنا»^۶ برای همین موضوع دارند. یادم است زمانی که مدیرکل سرمایه انسانی شهرداری شدم، سازمان اداری و استخدامی من را خواست و من آنجا توضیح دادم که زمانی می‌توانم به سیستم شما وصل شوم که اطلاعات خودم کامل و سالم باشد. اما من سامانه خودمان را با اطلاعات بیست و هشت - بیست و نه هزار نفر تحویل گرفته‌ام در حالی که نزدیک به پنجاه و هشت هزار پرسنل دارم. گفتم من اول بلید اطلاعات خودم را تکمیل کنم تا بعد از آن بتوانم به سیستم شما وصل شوم.

^۶ پایگاه اطلاعات کارکنان نظام اداری

در این ارتباط حتی دیوان محاسبات هم بعد از بازنشستگی برای من یک نامه فرستاد و برایشان توضیح دادم که من اینجا در یک دوره زمانی مشخص، چه اقداماتی به منظور سالم‌سازی و تکمیل اطلاعات انجام داده‌ام و اطلاعات را به تدریج از بیست و نه هزار تا به پنجاه هزار تا، به پنجاه و دو هزار تا، و در نهایت به پنجاه و هشت هزار تا رسانده و تحویل دادم.

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 غیرمعماری که داشتند، وارد سامانه منابع انسانی نشدند. البته الان دارند وارد می‌شوند. یعنی بالاخره سرخط شده‌اند و آمده‌اند.

مصاحبه‌کننده: بالاخره ورود اطلاعات کردند؟

اسحاق بهادری: بله، بعد از اینکه ما جابه‌جا شدیم، وقفه‌ای در کار افتاد اما مثل اینکه دوباره شروع کرده‌اند. البته هنوز هم چالش‌هایی وجود دارد.

به نظر من اطلاعات حقوق مدیران اساساً ربطی به مردم ندارد. ببینید، شما سازمانی به اسم سازمان اداری و استخدامی کشور دارید که تمام اطلاعات پرسنل، حقوق، مزایا، رفاهیات و هر چیزی که شما به مجموعه کارمندان در تمام دستگاه‌های اجرایی، اعم از تابعان قانون خدمات کشوری، تابعان آیین‌نامه‌های داخلی خودشان نظیر آنچه در وزارت نفت و وزارت نیرو برقرار است، و ... می‌دهی باید در سامانه سازمان به صورت متمرکز ثبت شده باشد. از آنجاکه مهارت مورد نیاز، شرح، اهمیت و سختی یک شغل، همگی، مشخص است، سازمان اداری و استخدامی بنا بر مجموع این موارد به یک عدد می‌رسد و حقوق افراد (سمت‌ها) را مشخص می‌کند.

ببینید، کاری که وزارت نفت انجام می‌دهد با کاری که شهرداری انجام می‌دهد متفاوت است. حتی درون یک بخش هم هر کسی کار متفاوتی دارد. مثلاً کار من دفتری است. کسی هم که زباله جمع می‌کند کارش معتبر است چون اگر این کار را نکنند شهر را گند برمی‌دارد. من هم اگر کارم را درست انجام ندهم فساد می‌افتد. واقعیت این است که جایگاه‌های شغلی با هم متفاوت‌اند اما تفاوت‌های جایگاه‌های شغلی و معیارهایی که سازمان اداری و استخدامی بر مبنای آن حقوق کارمندان را تعیین می‌کند برای عموم مردم قابل فهم نیست. شما به عنوان مخاطب این اطلاعات، اگر کارمند شهرداری تهران نباشی، اینکه سامانه شفافیت بزنند و این اطلاعات را آنجا ارائه کنند، برای شما چه فایده‌ای دارد؟ حتی اگر استاد تجزیه و تحلیل اطلاعات باشی، باز هم نمی‌توانی از این اطلاعات استفاده کنی. این‌ها چیزهایی نیست که مردمان عادی بندگان خدا لازم داشته باشند بدانند. به همین دلیل من فکر می‌کنم عوض اینکه چنین اطلاعاتی را در اختیار مردم قرار دهیم، این موارد باید در سازمان اداری و استخدامی بماند و آنجا بررسی شود تا سازمان در نهایت بگوید که آقای دستگاه شهرداری تهران، سقف حقوقی شما / تومان است، اگر شما در پرداخت‌های خودت از / تومان فراتر رفته‌ای، باید آن را اصلاح کنی.

مصاحبه‌کننده: شما دیدگاه خودتان در این باره را با کمیته و خانم آروین مطرح کردید؟

اسحاق بهادری: با همکاران کمیته شفافیت مطرح کرده بودم.

مصاحبه‌کننده: پاسخ آن‌ها چه بود؟

اسحاق بهادری: گفتند «باید» انجام شود. ما یک چیزی به اسم باید داریم دیگر! آن باید، باید است و نمی‌شود هم کاریش کرد.

مصاحبه‌کننده: ابزار شما برای ملزم کردن شرکت‌ها و سازمان‌ها به وارد کردن اطلاعات کارمندانشان در سامانه منابع

انسانی چه بود؟

اسحاق بهادری: دستگاه نظارتی، یعنی سازمان بازرسی و حراست، به موضوع ورود کرد. 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. من دقیقاً در بهمن ۱۳۹۸ مدیرکل شدم و از ۴ اسفند ۱۳۹۸ شیوع کرونا در ایران، و به‌خصوص تهران، در حال اوج گرفتن بود. من از همان تاریخ، (اگر اشتباه نکنم ۱۲/۹) از سیستم فضای مجازی استفاده کردم و برای اینکه در آن شرایط افراد در یک اتاق جمع نشوند، اولین جلسه آنلاین را در اداره کل تشکیل دادم. الحمدلله سازمان فناوری شهرداری تهران بسترش را داشت و ما توانستیم از آن استفاده و اکثر جلساتمان را آنلاین برگزار کنیم. ما جلسات فیزیکی بسیار کمی داشتیم.

مصاحبه‌کننده: برای تکمیل و اصلاح اطلاعات پرسنل، شما با سازمان‌های بیرون از شهرداری مثل سازمان ثبت احوال

هم ارتباط داشتید؟

اسحاق بهادری: بله. اساساً سامانه منابع انسانی برای گرفتن اطلاعات شناسنامه‌ای به سامانه سازمان ثبت احوال وصل است.

مصاحبه‌کننده: در زمان شما وصل شد یا پیش از آن هم وصل بود؟

اسحاق بهادری: از ابتدا وصل بود. شهرداری تهران همیشه مجبور بوده است که با این سازمان ارتباط داشته باشد. چون خدمات شهرداری تهران از زمان تولد تا زمان مرگ، یعنی از زمانی که فرد در بیمارستان متولد می‌شود تا زمانی که فوت می‌کند و دفن می‌شود، ادامه پیدا می‌کند. این یک واقعیت است. به همین خاطر ارتباط شهرداری با سیستم ثبت احوال از گذشته بوده و بعد تکمیل شده است.

مصاحبه‌کننده: چطور در عین اتصال سامانه منابع انسانی به سامانه ثبت احوال، در اطلاعات ثبت‌شده از کارکنان

شهرداری مغایرت هم وجود داشت؟

اسحاق بهادری: سازمان ثبت احوال فقط مشخصات شناسنامه‌ای و کد ملی را می‌دهد که در این موارد مغایرتی وجود نداشت. مغایرت در امور پرسنلی از جمله مدرک تحصیلی، آدرس محل سکونت و تلفن وجود داشت.

مصاحبه‌کننده: در مصاحبه‌های دیگر این‌طور برای ما گفته شد که یکی از مواردی که پس از انتشار اطلاعات کارکنان

کمی سروصدا کرد، این بود که شخصی به اسم «علی عالی» سه بار در جدول اطلاعات کارکنان آمده بود و این شائبه

را ایجاد کرده بود که این فرد، همزمان دارد از سه جا حقوق می‌گیرد. درحالی‌که بررسی بیشتر نشان داد که مشکل از

نحوه ثبت اطلاعات کارکنان در سامانه در سال‌های قبل بوده است. آیا این مورد را به خاطر دارید؟ لطفاً داستان آن

را برای ما می‌گویید؟

اسحاق بهادری: این مورد خاص را به خاطر ندارم، اما به طور کلی، سرویس ثبت احوال مشکلی نداشت و همان طور که گفتم، مغایرتی ایجاد نمی‌شد. احتمالی که به ذهنم می‌رسد این است که در فرایند خروجی گرفتن از سامانه و تهیه فایل اکسل برای بارگذاری روی سایت شفاف اشتباهی رخ داده باشد.

مصاحبه‌کننده: برداشت شما از اهداف و فعالیت‌های کمیته در آغاز و همچنین حین همکاری چه بود؟

اسحاق بهادری: ببینید، 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 حیفاومیل نمی‌شود و همان خدماتی که باید را، دریافت می‌کنند. خب، 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.

مصاحبه‌کننده: لطفاً توضیح دهید که منظورتان از اطلاع‌رسانی چیست؟

اسحاق بهادری: ببینید، مثلاً ما می‌خواهیم در داخل خود شهرداری یک افزایش حقوق داشته باشیم. باید ابتدا به کارمندان خودمان اطلاع دهیم و بگوییم ما می‌خواهیم بابت مثلاً حق جذب، شرایط محیط کار، فوق‌العاده شغل و ... حقوق شما را افزایش دهیم. باید مسئله را برایشان دقیق و واضح بیان کنیم جوری که هم به آن‌ها درست اطلاع‌رسانی شده باشد و هم شفافیت کار را در سامانه شفافیت تشخیص دهند. هر دوی این‌ها کنار هم می‌تواند کار کند، وگرنه شفافیت، به‌تنهایی، دردی را دوا نمی‌کند. شفافیت ممکن است باعث شود شما موضوعی را ببینی اما لزوماً اعتماد شما را افزایش نمی‌دهد. ممکن است بگویید این شفافیت نمایشی است و خودشان یک چیزهایی را درست کرده‌اند و روی سایت گذاشته‌اند؛ مثل اتفاقی که در مورد انتشار حقوق مدیران رخ داد. 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 به صورت 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 را می‌بینند حس می‌کنند یک جای کار می‌لنگد و آن کجای کار است؟ منتشر نکردن مزایای غیرمستمر. مردم عادی که نمی‌دانند داستان چیست. خیال می‌کنند در شهرداری بخوربخور است و بودجه شهرداری حیفاومیل می‌شود. درحالی که اگر اطلاع‌رسانی انجام می‌شد، شفافیت می‌توانست تکمیل‌کننده آن باشد.

مصاحبه‌کننده: شما در حوزه منابع انسانی فعالیت کرده‌اید و مهمترین مسائل این حوزه را می‌دانید. به نظر شما کمیته شفافیت دست روی نقاط درست و اولویت‌داری در این حوزه گذاشت؟ آیا موضوعاتی که پیگیری می‌کرد مهمترین مسائلی بود که کمیته باید، با توجه به اهداف خودش، در حوزه منابع انسانی به آن می‌پرداخت؟

اسحاق بهادری: ببینید، همه موضوعات حوزه منابع انسانی مهم است و نمی‌توان گفت فقط انتشار حقوق و مزایا یا برخط‌نمودن اطلاعات مدیران اهمیت دارد. در حوزه منابع انسانی موضوعاتی از قبیل تعداد نیروی انسانی شهرداری تهران، میزان حقوق و مزایای پرداختی به کل پرسنل، اینکه هر اداره کل یا شهرداری منطقه یا سازمان یا شرکت با چه تعداد نیروی انسانی و با چه فرایندی اداره می‌شود، عدم وابستگی افراد در انتصاب‌ها و استخدام و ... همگی مهم هستند. بعضی از مدیران یا کارمندان شهرداری در شرکت‌های بیرون از شهرداری هم عضو هیئت‌مدیره یا مدیرعامل بودند و یا مدارکشان را برای استفاده در بخش خصوصی ارائه کرده بودند. یکی از کارهای مهمی که کمیته شفافیت انجام داد بحث مدیریت تعارض منافع بود، یعنی جلو آمد تا عملاً جلوی موقعیت‌هایی که کارکنان شهرداری تهران را دچار تعارض منافع می‌کند بگیرد. یکی از بندهای مصوبه سال ۱۳۹۷^۷ این بود که نباید بستگان مدیران و کارمندان شهرداری استخدام شهرداری شوند (در پست‌های انتصابی). یا بند دیگری داشت که بر اساس آن بستگان افراد نمی‌توانند در جایگاه‌های مدیریتی منسوب شوند. درحالی که این‌ها در عمل اتفاق می‌افتد. بماند که در این مسیر شما باید هر یک از این موارد را هم تعریف کنید. مثلاً مدیر چه کسی است؟ ما در شهرداری تهران سطوح مختلف مدیریتی داریم که عبارت‌اند از مدیر ارشد، مدیر میانی، مدیر عملیاتی و نهایتاً مدیر پایه. آیا منظور مصوبه از مدیر همه این افراد است؟ من فکر می‌کنم اگر کمیته فرایند تکمیلی خودش را از زمانی که شروع به کار کرد (از سال ۱۳۹۷) تا الان ادامه می‌داد، می‌توانست خیلی بهتر از این‌ها نتیجه بگیرد.

مصاحبه‌کننده: به نظر شما اگر کمیته چطور پیش می‌رفت بهتر بود؟

اسحاق بهادری: عملکرد کمیته برای آن مقطع خوب بود. البته من درمورد حوزه مرتبط با خودم اظهارنظر می‌کنم. 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 ۱۸۸۸ می‌گرفتند)، همه بهره‌برداران این اطلاعات بودند و تکمیل اطلاعات پرسنلی به کارشان می‌آمد. به‌علاوه اتوماسیون اداری ما، از نظر توقف نامه، سرعت در ارجاع نامه، در ارسال نامه، و حتی در محتوا (فهم درست محتوای نامه‌ها و انشای پاسخ صحیح) هم بهتر شده بود و عملکرد کمیته از این نظر خوب بود.

مصاحبه‌کننده: آیا می‌توانم این‌طور جمع‌بندی کنم که از نظر شما، اولویت باید تکمیل اطلاعات خود شهرداری و شورا می‌بود تا انتشار عمومی آن‌ها؟

اسحاق بهادری: دقیقاً. اگر این اتفاق می‌افتاد، هم اطلاع‌رسانی می‌توانست خیلی بهتر انجام شود و هم شفافیت محقق می‌شد. اگر هم قرار بود موضوعی را به اطلاع مردم نرسانند، مثل همان اتفاقی که درمورد اطلاعات مدیران افتاد، می‌توانستند بگویند که ما فقط فلان بخش را منتشر می‌کنیم و به چه دلیل این کار را انجام می‌دهیم.

^۷ مصوبه «مدیریت تعارض منافع در شهرداری تهران»، مصوب ۹۷/۰۷/۱۰ با اصلاحات بعدی

مصاحبه‌کننده: من این را درست متوجه نشدم که در نهایت تکمیل و اصلاح اطلاعات در دوره قبل کامل شد یا نه؟

اسحاق بهادری: بله دیگر، در دوره پنجم کامل شد. البته، همان‌طور که گفتم، چهار-پنج تا از سازمان‌ها و شرکت‌ها به سامانه حقوق و دستمزد وصل نشدند. ببینید، اداره کل مالی حقوق را بر اساس اطلاعات پرسنلی پرداخت می‌کرد. در مورد واحدهایی که به سامانه حقوق و دستمزد وصل بودند، تطبیق لیست کارکنان با لیست پرداخت حقوق به صورت سامانه‌ای انجام می‌شد. اما در مورد آن چند سازمان و شرکتی که به سامانه وصل نبودند، آن‌ها باید لیست کارکنانشان را در اختیار ذی حساب می‌گذاشتند تا آن را تأیید کند. ذی حساب هم لیست را با اطلاعات پرسنلی چک می‌کرد و در صورت تأیید، در نهایت پرداخت صورت می‌گرفت.

مصاحبه‌کننده: سامانه حقوق و دستمزد زیرسیستم سامانه مالی است؟

اسحاق بهادری: بله. متولی داده‌های حقوق و دستمزد اداره کل امور مالی است. متولی اطلاعات حکم پرسنلی، اطلاعات فردی و تردد هم اداره کل سرمایه انسانی است.

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؟

مصاحبه‌کننده: این کار چطور امکان‌پذیر است؟ مگر بالاخره هر پرداختی از طریق زیرسیستم‌های سامانه مالی صورت نمی‌گیرد؟

اسحاق بهادری: راه‌های مختلفی وجود دارد که اطلاعات برخی پرداخت‌ها مستقیماً در امور مالی ننشیند، مثل دادن بن یا پاداش نقدی.

مصاحبه‌کننده: و مواردی مثل تعریف پروژه‌های صوری و بستن قراردادهای صوری؟

اسحاق بهادری: نه، این چیزها در حوزه‌های اداری و منابع انسانی کم اتفاق می‌افتد. یعنی به ندرت کسی وارد این مقوله می‌شود. بیشتر تخلفات اداری در ارتباط با غیبت و تأخیر است و مثلاً جعل مدرک تحصیلی که همان هم خیلی کم اتفاق می‌افتد. شاید ۷۰ درصد تخلفات اداری ما این موارد باشد و درصد کمی از آن وارد حوزه‌های دیگر می‌شود که اینجا نقش سامانه شفافیت در جلوگیری از این دست تخلفات پررنگ می‌شود. مهمترین تخلفاتی که در مجموعه شهرداری وجود دارد در مورد قراردادهای حوزه فنی و عمرانی، حوزه خدمات شهری، و حوزه شهرسازی (موضوعات مربوط به ساخت‌وساز مثل تراکم، سقف پارکینگ، درز انقطاع، اضافه اشکوب و ...) است. این‌ها موضوعاتی است که کارمندان هم بعضاً به آن آلوده می‌شدند اما هر کسی هم نمی‌توانست وارد چنین مقولاتی شود و عمومیت نداشت. در واقع تکمیل اطلاعات منابع انسانی بیشتر با هدف ساماندهی کلیت تخلفات اداری (آن ۷۰ درصد) پیگیری می‌شد.

مصاحبه‌کننده: نظر شما درباره رابطه شورای شهر و شهرداری چیست؟ شیوه تعامل شما با شورا و کمیته شفافیت برای پیشبرد کارهای مشترک (تکمیل، اصلاح و شفافیت اطلاعات مدیران و کارکنان) چه بود؟

اسحاق بهادری: به نظرم شهرداری باید از تکالیفی که شورا برای او معین می‌کند تبعیت کند. تعامل کردن بحث دیگری است اما اصل موضوع، تبعیت شهرداری از شورا است. زمانی که شورا، از باب نظارتی، موضوعاتی را تکلیف می‌کند، یا جواب می‌خواهد، یا اقدام بر اساس چارچوب خاصی را مطالبه می‌کند، شهرداری باید تکلیف خود را درست انجام دهد.

من در این قضیه اصلاً انتخاب میان قبول داشتن یا نداشتن دستور را نمی‌پذیرم. یعنی این مسائل بر اساس سلیقه و نظر ما نیست و جنبه دستوری دارد. انتخابات انجام شده، افرادی بر اساس قانون عضو شورا شده‌اند و طبق ماده ۸۰ قانون شوراها^۸ تکالیفی برای آن‌ها معین شده که باید بر اساس آن از شهرداری موضوعاتی را مطالبه کنند. شهرداری هم موظف است مطالبات را طبق ضابطه پاسخ دهد. من اصلاً یاد نمی‌آید که ما در دوره قبل بخواهیم در حوزه منابع انسانی بگوییم فلان تصمیم یا اقدام شورا اشتباه یا غلط است، نه. اطلاعاتی که از ما می‌خواستند را در اختیار آن‌ها قرار می‌دادیم و اگر هم جایی نیاز بود توضیح می‌دادیم. مثلاً من در مورد انتشار اطلاعات حقوق مدیران، تشخیص و نظر خودم را گفتم که این اطلاعات در سایت شفاف درج نشود چون تبعاتی دارد، اما تصمیم نهایی با خودشان بود.

مصاحبه‌کننده: پیش می‌آمد که شورا یا کمیته شفافیت خواهسته‌هایی داشته باشند که به لحاظ اجرایی ممکن نباشد؟

اسحاق بهادری: در مواردی که شورا خواهسته‌های غیراجرایی داشت، یعنی خواهسته‌هایی که با قانون منافات داشته باشد، به آن‌ها اعلام می‌کردیم. در مورد کمیته، پیش نیامد که چنین خواهسته‌هایی داشته باشند. موارد غیراجرایی که بخواهد از اراده ما خارج باشد هم از ما نخواستند. کمیته شفافیت هرچه از ما خواست در حوزه اختیارات و اراده سیستم شهرداری بود و در حوزه منابع انسانی، چیزی خارج از آن نخواست.

مصاحبه‌کننده: ورود کمیته شفافیت به جزئیات اجرایی کارها کمک‌کننده بود یا ایجاد مانع می‌کرد؟

اسحاق بهادری: بستگی داشت. مثلاً ورود کمیته به بحث تکمیل اطلاعات سامانه منابع انسانی خوب بود، اما در بحث انتشار حقوق و مزایا، اینکه کمیته تبعات این کار، مثل سؤالاتی که ممکن بود برای کارکنان در خصوص تفاوت سطح پرداختی در واحدهای مختلف ایجاد شود (این تفاوت ریشه در تفاوت آیین‌نامه‌ها و اساس‌نامه‌های واحدهای تابعه دارد) و باید پاسخگو می‌بودیم، را در نظر نمی‌گرفت، ایجاد مانع می‌کرد.

مصاحبه‌کننده: کمیته شفافیت کارشناسی را مختص پیگیری شفافیت حوزه منابع انسانی تعیین کرده بود. این موضوع در پیشبرد کارها کمک‌کننده بود یا ایجاد مانع می‌کرد یا تأثیر خاصی نداشت؟

اسحاق بهادری: به طور کلی، تعیین کارشناس کاربرد به اجرا کمک می‌کند. اما اگر کارشناس کاربرد نباشد، نه تنها کمک‌کننده نیست، که بیشتر ایجاد زحمت می‌کند چون باید زمانی را هم صرف آموزش و سرخط آوردن کارشناس کنی. در مورد کارشناس کمیته شفافیت، حضور ایشان انصافاً خوب بود و به پیشبرد کارها کمک می‌کرد.

مصاحبه‌کننده: به طور کلی شما، به عنوان کسی که در سمت اجرا ایستاده بود، نقاط ضعف و قوت کمیته شفافیت را چه

می‌دانید؟

اسحاق بهادری: خب این اولین بار بود که چنین طرحی (شفافیت) در شهرداری تهران اجرا می‌شد و شهرداری تهران با توجه به اسناد بالادستی، از جمله مصوبه مدیریت تعارض منافع، در این مسیر حرکت کرد. ببینید، شهرداری تهران یک سازمان عریض و طویل است که در آن یک بخش از کار را ما انجام می‌دهیم، بخش دیگر را پیمانکارها انجام می‌دهند و مثلاً اطلاعات حوزه پیمانکاری و عملیات، اطلاعات کامل و شفافی نبود. ضعف اطلاعاتی در همه حوزه‌های شهرداری تهران وجود داشت، از حوزه اداری و منابع انسانی بگیرد تا حوزه قراردادهای، حوزه خدمات شهری، حوزه شهرسازی، حوزه

^۸ قانون «تشکیلات، وظایف و انتخابات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران»، مصوب ۷۵/۰۳/۰۱ با اصلاحات بعدی

مالی، حوزه اجتماعی و.... چون اطلاعات به صورت برخط از طریق سامانه‌ها استخراج نمی‌شد بالطبع در خروجی آن بعضاً اشکالاتی وجود داشت و هر تلاشی برای سروسامان دادن و تکمیل اطلاعات شهرداری کمک بزرگی محسوب می‌شد. به این ترتیب، تشکیل کمیته شفافیت به این سرعت خوب بود. اما ای کاش قبل از اقدام به انتشار اطلاعات، یکی-دو سال زمان می‌گذاشتند و راه‌حلی برای تکمیل اطلاعات در همه زمین‌ها پیدا می‌کردند. اگر شما همین الان از شهرداری تهران بپرسید چند نفر نیرو دارد، به شما می‌گوید صد و ده هزار نفر. معاون شهردار که صحبت می‌کند می‌گوید ما پنجاه و پنج هزار نفر نیرو داریم. معاون مالی می‌گوید من به صد و پنج هزار نفر حقوق می‌دهم. مشاهده چنین تناقضی در صحبت‌های افراد شما را دچار یأس و ناامیدی می‌کند و فکر می‌کنید پس کمیته شفافیت کارش چه بوده و در مدت فعالیت خود چه کرده است؟ این آمار و ارقام متفاوت یک واقعیت است و دلیل آن هم این است که شهرداری موقع پرداخت، نیروی انسانی تحت پوشش پیمانکارش را هم به حساب می‌آورد. درحالی‌که آن نیروی انسانی در زمره کارمندان شهرداری تهران نیست. درواقع برداشت‌ها و نحوه برخورد با تعاریف حوزه منابع انسانی متفاوت است. من فکر می‌کنم که کمیته شفافیت اول باید این ادبیات را درست می‌کرد. اما این ادبیات درست نشد.

به‌علاوه، کمیته شفافیت اطلاع‌رسانی را هم نتوانست به‌طور کامل انجام دهد. مثلاً اطلاعات قراردادهای سایت شفاف بارگذاری کردند و از آن رونمایی شد، اما خروجی آن چه بود؟ پرسش اصلی اینجاست که از این سامانه چه استفاده‌ای می‌شود؟ تا الان از آن استفاده مطلوبی شده است یا نه؟ این پرسش‌ها مهم است. باید از شهروندان بپرسید که از پروژه شفافیت چه استفاده‌ای کرده‌اند، اصلاً به دردشان خورده است یا نه، و نگاهشان به آن چیست. چیزی که اهمیت دارد همین نگاه شهروندی است. شاید اصلاً به شما بگویند که پروژه شفافیت حالت نمایشی داشته و مشخص است که هرچه خودشان خواسته‌اند را منتشر کرده‌اند.

مصاحبه‌کننده: شما درواقع به اهمیت مسئله اعتمادزایی نسبت به اطلاعات منتشرشده اشاره می‌کنید.

اسحاق بهادری: بله، این خیلی مهم است اما قبلاً باید زیرساخت‌های اطلاع‌رسانی ایجاد می‌شد که به نظر من نشد. بعد دوره عوض شد. دوره جدید آمد و دستاوردهای دوره قبل را کنار گذاشت؛ اقدامات آن‌ها را نقض کرد یا به آن ایراد گرفت. بعد شروع به تعریف یک سناریوی جدید کرد. اما خب از کجا معلوم که این سناریوی جدید درست باشد؟ درواقع دوره جدید هرچه در گذشته بوده را کنار می‌گذارد، خراب می‌کند، شخم می‌زند و همان کارها را دوباره از اول انجام می‌دهد و راهی که یک بار طی شده را دوباره می‌رود.

مصاحبه‌کننده: فکر می‌کنید کمیته شفافیت می‌توانست از این اتفاق جلوگیری کند؟

اسحاق بهادری: همان‌طور که گفتم، مطمئن هستم اگر کمیته شفافیت ابتدا ادبیات مشترکی را در کل شهرداری جا می‌انداخت و نگرش افراد به موضوع را یکسان می‌کرد، بعد اعلام می‌کرد که نیاز دارد تا اطلاعات در سامانه‌ها بارگذاری شود، و بعد از طریق سازمان فناوری با همه سرحوزه‌ها هماهنگ می‌کرد و، پیش از هر چیز، اطلاعات را (حتی شده تا ۹۰ درصد و مابقی را در حین انجام کار و بر اساس نیازی که در مجموعه احساس می‌شد) کامل می‌کردند، این روند ایجاد شده در دوره جدید هم نمی‌توانست قطع شود. اگر مراحل کار این‌گونه طی می‌شد، شما الان یک سامانه شفافیت و یک کمیته شفافیت خوب در شهرداری تهران داشتید. پنج سال زمان کمی برای رساندن سازمان به یک بلوغ خوب نیست و این اتفاق می‌توانست در آن دوره بیفتد.

مصاحبه‌کننده: اطلاع دارید که اقداماتی که شما برای تکمیل اطلاعات سامانه منابع انسانی انجام دادید همچنان ادامه دارد یا نه؟ آیا سامانه منابع انسانی همچنان به‌روز است و همه واحدهای زیرمجموعه در آن اطلاعات وارد می‌کنند؟ و آیا

اطلاعات کارکنان و مدیران هنوز به‌صورت برخط روی سایت شفاف منتشر می‌شود؟

اسحاق بهادری: اطلاع دقیق ندارم. با توجه به اینکه بازنشسته شده‌ام، پیگیری‌ای به عمل نیاورده‌ام.

مصاحبه‌کننده: خیلی ممنونم از وقتی که در اختیار ما گذاشتید.

اسحاق بهادری: من هم از شما ممنونم.

مصاحبه با علیرضا جالینوس

معاون برنامه‌ریزی و فناوری حراست کل شهرداری تهران

تاریخ انجام مصاحبه: آذر ۱۴۰۲

مصاحبه‌کننده: لطفاً خودتان را معرفی کنید و بگویید تا به حال چه فعالیت‌هایی در شهرداری تهران داشته‌اید و در حال حاضر مشغول چه کاری هستید.

علیرضا جالینوس: من فارغ‌التحصیل رشته مهندسی کامپیوتر (گرایش سخت‌افزار) از دانشگاه امیرکبیر هستم و الان هم در حال تدوین رساله دکتری در حوزه بیزنس اینتلیجنس در دانشگاه فردوسی مشهد هستم. نزدیک بیست سال است که در حوزه آی‌تی کار می‌کنم. در طی چهار سالی که در شهرداری مسئولیت داشتم، ابتدا معاون برنامه‌ریزی و فناوری حراست کل شهرداری بودم، بعد مسئول مؤسسه فناوران شهر شدم و بعد از آن هم مسئول مرکز آمار و رصد شهری. در حال حاضر هم معاون فنی هلدینگ فناوری و نوآوری بانک تجارت یا همان «تفتا» هستم. کل سابقه کاری من در حوزه آی‌تی بوده و دو فیلد تخصصی را پیگیری کرده‌ام، یکی بحث آی‌سی‌تی سکیوریتی یا سایبر سکیوریتی، و دیگری هم حوزه بی‌آی^۱. در حوزه بی‌آی چهار-پنج سال است که وارد شده‌ام ولی از همان بیست سال پیش در حوزه امنیت فعالیت داشته‌ام؛ هم کار پروژه‌های کرده‌ام، هم مشاور بوده‌ام و هم در سازمان‌های مختلف مسئولیت داشته‌ام، از جاهای خیلی حساس بگیرد تا جاهایی مثل شهرداری که بحث smartivism (هوشمندگرایی) و ارائه خدمات هوشمند و شفافیت در آن مطرح بوده است.

یکی از موضوعاتی که از منظر حوزه حراست اهمیت بالایی دارد بحث دیتا پروتکشن است. استانداردهای مختلفی در جهان برای این موضوع وجود دارد، مثلاً استاندارد جی‌دی‌پی‌آر^۲ که مشخصاً الان در کل دنیا از آن استفاده می‌کنند، یا استاندارد PCI DSS^۳ که در حوزه بانکی برای حفاظت از داده‌هایی که در اختیار service provider (ارائه‌دهنده خدمت) است به کار می‌رود.

آن بخش از فعالیت من که با موضوع صحبت امروز ما مرتبط است مربوط به زمانی است که من معاون برنامه‌ریزی و فناوری حراست کل شهرداری بودم. البته در واقع ما هم واحد برنامه‌ریزی بودیم و هم فناوری. حفاظت فناوری، در کنار حفاظت اسناد، یکی از ارکان اصلی حراست است. در واقع حفاظت اسناد هم، به علت روند رو به رشد دیجیتالی شدن کل مجموعه اطلاعات، معمولاً زیرمجموعه حفاظت فناوری قرار می‌گیرد (در تجربه خودم، حداقل در دو تا از سازمان‌هایی که من تا به حال در آن‌ها مسئولیت داشته‌ام، حفاظت اسناد ذیل حفاظت فناوری قرار داشته است).

در بحث حفاظت فناوری و اسناد، موضوعی وجود دارد تحت عنوان طبقه‌بندی اطلاعات یا ارزش‌گذاری اطلاعات که زیرمجموعه طبقه‌بندی دارایی‌ها یا asset classification قرار می‌گیرد. Information classification در شهرداری به‌درستی شکل نگرفته بود و مهم‌ترین نکته‌ای که بین ما و خانم آروین چالش ایجاد می‌کرد همین موضوع بود. البته این کار هم فقط وظیفه حراست نبود؛ information classification وظیفه همه از واحدهای سازمانی است، با نظارت و هدایت حراست. از آنجاکه دیتاهای داخل شهرداری از نگاه خود واحدهای شهرداری خیلی مهم نبود، طبقه‌بندی

^۱ بی‌آی (Business Intelligence) سرواژه انگلیسی مخفف هوش تجاری است.

^۲ جی‌دی‌پی‌آر (General Data Protection Regulation) سرواژه انگلیسی مخفف مقررات‌گذاری حفاظت از داده‌های عمومی است.

^۳ Payment Card Industry Data Security Standard: استاندارد امنیت داده‌های صنعت کارت پرداخت

اطلاعات هیچ‌وقت اتفاق نیفتاده بود، تا اینکه موضوع شفافیت مطرح شد و بحث information management (مدیریت اطلاعات) بالا آمد. Information management عام‌تر از شفافیت و پابلیش دیتاست و بحث استور کردن دیتا، نقل و انتقال دیتا و هزارتا موضوع دیگر را هم دربرمی‌گیرد.

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.

مصاحبه‌کننده: گفتید که در شهرداری، استانداری برای طبقه‌بندی اطلاعات وجود نداشت. در این شرایط، بر چه مبنایی می‌گویید که در مواردی، انتشار عمومی اطلاعات سطوح محرمانگی یا حفظ حریم شخصی را نقض کرد؟

علیرضا جالینوس: ببینید، درست است که طبقه‌بندی اطلاعات وجود نداشت، ولی من که می‌دانستم طبقه‌بندی اطلاعات چیست. واقعیت این است که خیلی از دیتاهایی که در شهرداری وجود دارد مشمول سطوح بالاتر طبقه‌بندی اطلاعات می‌شود و، در دوره قبل، خیلی جاها ما جلوی انتشار چنین اطلاعاتی را گرفتیم. طبعاً چون استاندارد مشخصی وجود نداشت، مجبور بودیم مصداقی ورود کنیم. وگرنه قاعده این است که شما شابلونی داری که آن را در اختیار همه واحدها می‌گذاری تا اطلاعاتی که در دستشان است را بررسی کنند، و بعد، با تأیید نهادهای نظارتی، مشخص شود که در واحد فلان چه اطلاعاتی محرمانه‌اند، چه اطلاعاتی خیلی محرمانه، چه اطلاعاتی سری و چه اطلاعاتی به کلی سری. تا پیش از آن، این دسته‌بندی‌ها در شهرداری مفهومی نداشت. بنابراین مهم‌ترین چالش ما با بحث شفافیت این بود که این دسته‌بندی اتفاق بیفتد.

ما با خانم بوربور، که آن موقع مسئول مرکز آمار و رصد شهری (ذیل سازمان فاوای شهرداری) بود، یک کارگروه تشکیل دادیم و درفتی به دوستان مرکز آمار و رصد شهری دادیم که شامل مدل پابلیش اطلاعات بود؛ اینکه اگر کسی از شما دیتا خواست، چطور به او دیتا بدهید و هر دیتایی بر مبنای مدلی که دارد در چه سطحی قابلیت انتشار دارد.

مصاحبه‌کننده: تدوین سند حکمروایی داده، که حکم برنامه سوم توسعه شهر تهران بود، هم به همین بحث مربوط می‌شود؟

علیرضا جالینوس: بخش امنیت و همچنین حفظ حریم خصوصی آن سند را، دوستان مرکز رصد زحمت کشیدند و نوشتند و بعد برای ما فرستادند و از ما نظرخواهی کردند. البته این‌طور نبود که بگوییم ما باید سند را تأیید کنیم، بلکه به خاطر تسلط ما در حوزه امنیت آی‌تی، ما هم روی سند اظهار نظر کردیم. من کارم را از سازمان فناوری اطلاعات ایران شروع کردم. هفده-هجده سال پیش، مدیر امنیت سازمان فناوری بودم و چون دوستان مرکز رصد من را می‌شناختند می‌گفتند فلانی هم نظر بدهد. می‌خواهم بگویم ورود ما به این داستان خیلی ربطی به جایگاه حراستی‌مان نداشت و فضا این شکلی نبود که ما بگوییم همه چیز را برای ما بفرستید تا ببینیم چیست و تأییدش کنیم.

مصاحبه‌کننده: سرانجام آن سند چه شد؟ یعنی بالاخره استاندارد طبقه‌بندی اطلاعات و روال انتشار اطلاعات در شهرداری درآمد؟

علیرضا جالینوس: نه، زمانمان تمام شد. درواقع این طور بود که کارگروه تشکیل می‌شد ولی موقع مجوزگرفتن و این‌ها که می‌شد کار متوقف می‌شد. البته می‌دانم الان پیگیر هستند که تشکیل یک کارگروه امنیت سایبری مصوب شود. البته همان را هم شرح وظایف و مدلس را ما طراحی کرده بودیم.

مصاحبه‌کننده: خب، شما فرمودید که بعضی از اطلاعات منتشرشده طبقه‌بندی را نقض می‌کرد. مثال مشخصی از این موضوع در ذهنتان هست؟ اقدامی که انجام دادید چه بود؟

علیرضا جالینوس: مثالش که در ذهنم هست ولی نمی‌توانم بگویم. اقدامی که انجام دادیم این بود که گفتیم اطلاعات را از روی سایت بردارید.

بینید، من با کلیت فعالیت‌های کمیته شفافیت کاملاً موافق بودم و از آنجاکه خودم را آدم فناوری می‌دانم، نگاهم این بود که شفافیت باید واقعاً شکل بگیرد. اما ایراداتی به عملکرد کمیته وارد بود. به نظر من، مثل خیلی از کارهای دیگر، فرایندهای کار نوشته نشده بود یا حداقل اجرا نمی‌شد و این باعث می‌شد که ما نتوانیم از خیلی از مکانیسم‌ها استفاده کنیم. ما (حراست) اصلاً در پروسه 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.

مصاحبه‌کننده: درخصوص برداشتن اطلاعات از روی سایت شفاف، شما مستقیم با سازمان فاوا تعامل می‌کردید؟ علیرضا جالینوس: اغلب بله.

مصاحبه‌کننده: اطلاعات ساختمان‌های نایمن، آن طور که در مصاحبه‌ها برای ما داستانش را گفته‌اند، مدت خیلی کوتاهی روی سایت بود و بعد برداشته شد. شما در جریان آن بودید؟ خبر دارید چرا این اطلاعات برداشته شد و با چه فرایندی؟ یعنی طبقه‌بندی‌ای را نقض کرده بود، یا به‌خاطر ملاحظات دیگری این اطلاعات از روی سایت حذف شد؟ علیرضا جالینوس: من می‌خواهم کمی تکنیکال‌تر به این موضوع بپردازم. اساساً بحث ما درمورد اطلاعات ریسک اقدامی است که می‌تواند روی آن انجام شود. Asset classification هم بر مبنای همان ریسک شکل می‌گیرد. یعنی می‌گوییم سرمایه ما را، با توجه به آسیب‌پذیری‌هایش، چه خطراتی ممکن است تهدید کند. درمورد اطلاعات ایمنی ساختمان‌ها هم همین طور بود. انتشار عمومی آن اطلاعات ریسک‌های متعددی به دنبال داشت. ریسک انتشار خیلی از اطلاعات، در مقابل نتایج مثبتی که انتشار آن اطلاعات می‌تواند داشته باشد، خیلی زیاد است. مثلاً فرض کنید هدف نوعی فرهنگ‌سازی، اخطار دادن 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.

مصاحبه‌کننده: حالا درعمل هم موردی بود که این ریسک‌های احتمالی از حالت بالقوه به حالت بالفعل درآید؟ یعنی از مجموعه اطلاعاتی که منتشر شد شما این دریافت را داشتید که ما یک جاهایی ضربه خوردیم؟ نکته‌ای که خیلی در

مصاحبه‌های ما تکرار می‌شود این است که اصلاً کسی نمی‌رفت داده‌ها را ببیند. مثلاً می‌گفتند انتظار داشتند بعد از انتشار اطلاعات، تماس‌های زیادی با شهرداری گرفته شود و باز خورد عمومی بالا باشد، اما چنین اتفاقی نیفتاد. به همین خاطر، بعد از مدتی، این سؤال پیش آمد که چرا هیچ‌کس این داده‌ها را نمی‌بیند؟ در واقع دوستانی که با آن‌ها مصاحبه کردیم می‌گفتند اولیل خیلی نگران بودیم، بعد دیدیم نه، خیلی هم جای نگرانی نیست. حالا می‌خواهم ببینم از زاویه ملاحظه‌ای که مطرح می‌کنید، در عمل چه اتفاقی افتاد؟

علیرضا جالینوس: ببینید، ما داریم از دو تا ویو پوینت مختلف حرف می‌زنیم. یکی بحث usability (کاربردپذیری) دیتاست و یکی بحث ریسک دیتا. ریسک هم سه عامل دارد: ایمپکت، احتمال، و ارزش دارایی. اگر حاصل ضرب این سه در هم عدد بزرگی شود می‌گوییم ریسک کار ما بالاست و دور آن را خط می‌کشیم. اگر ایمپکت بالا باشد، ولو آنکه احتمال اندک باشد، عاقلانه نیست که دست به اقدام بزنیم. در واقع در حوزه امنیت سایبری و موضوع حفاظت از اطلاعات، نگاه ما کاملاً مبتنی بر ارزیابی ریسک است. بر این اساس، خیلی از اقدامات ریسکی محسوب می‌شود. یک بار در نمایشگاه ال‌کامپ دیدم که دوستان سازمان فناوری، انواع لایه‌های سیستم جی‌آی‌اس^۴ شهر تهران را، با افتخار، ارائه داده بودند. واقعاً هم افتخار دارد و آدم از دیدن کاری که انجام شده لذت می‌برد. اما اگر کسی به این سیستم دسترسی پیدا می‌کرد، به این معنا بود که اطلاعات تمام زیرساخت‌های شهری تهران را داشت. من حراست باید حواسم به کسی باشد که می‌خواهد از این اطلاعات بهره‌برداری سوء کند؛ افرادی که، به انحاء مختلف، بسیار پیگیر دسترسی به اطلاعات مختلف هستند. متوجهید که عرض من چیست؟ همین الان در حوزه فناوری هر هفته موضوع هک و لورفتن دیتا مطرح است.

همیشه می‌گویند بین ارائه سرویس و حفاظت از اطلاعات، تردید آف وجود دارد. حراست طرف حفاظت از اطلاعات است، ارائه‌دهنده سرویس طرف در اختیار گذاشتن اطلاعات برای ارائه سرویس‌های بهتر. اگر در این تردید آف 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 منتشر شده 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 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.

مصاحبه‌کننده: در دوره قبل، این ملاحظاتی که می‌گویند را به خانم آروین انتقال دادید؟

علیرضا جالینوس: بله، ولی دیگر تقریباً اواخر دوره شورا بود. در واقع ارتباط بین ما و کمیته شفافیت خیلی دیر شکل گرفت. دلیلش هم نوعی پیش‌داوری نسبت به حراست است که حراستی‌ها نمی‌گذارند کاری انجام شود. بعضاً برخی

^۴ جی‌آی‌اس (Geographic Information System) سرواژه انگلیسی مخفف سیستم اطلاعات مکانی است.

دوستان ما، به دلیل ضعف در حوزه‌های فنی، خیلی زود به هر کار جدیدی «نه» می‌گویند و این باعث می‌شود ارائه‌دهنده سرویس، از همان ابتدا، از جلب همکاری حراست ناامید باشد. خلاصه، تا اواخر دوره پنجم شورا، ما و خانم آروین با هم ارتباط مستقیم نداشتیم. بعد که ایشان در جریان کارهای ما در سامانه اشرف قرار گرفتند، خیلی به ما اظهار لطف داشتند، اما دیگر زمان زیادی نبود که بتوانند از ظرفیت‌های اشرف استفاده کنند. راستی شما سامانه اشرف را دیده‌اید؟

مصاحبه‌کننده: در یکی از همایش‌هایی که شهرداری چندوقت پیش برگزار کرد، ارائه‌ای از آن را دیدم.

علیرضا جالینوس: صفر تا صد سامانه اشرف را ما راه انداختیم. از زمانی که موضوع جذب نیرو برای دستیاری مدیران شهرداری مطرح شد، من روی داوطلبان حوزه خودم بررسی‌های زیادی انجام دادم و در نهایت دو نفر را انتخاب کردم. این دو نفر را شش ماه به یک دوره آموزشی فشرده در حوزه دیتا ساینس فرستادم تا مهارت‌های لازم را کسب کنند. از این طرف هم دو-سه تا از بچه‌های قوی شهرداری را، که در دیتا ماینینگ و ای‌تی‌ال^۵ تخصص داشتند، آوردیم و با دسترسی به جاهای مختلف و دیتاهای مختلف، اشرف را راه انداختیم. من چند ماه دنبال این بودم که خانم آروین این سامانه را ببینند. وقتی خانم آروین این سامانه را دید، خیلی خوشش آمد. حتی روزهای بعد از آن، به ما زنگ زدند که به ما دسترسی بدهید که بتوانیم از این سامانه استفاده کنیم.

برخلاف پروژه شفافیت که فقط روی تولید و انتشار دیتا تمرکز داشت و بحث تحلیل داده‌ها، چه predictive (پیش‌بینی‌کننده) و چه prescriptive (تجویزی)، اصلاً در آن مطرح نبود، ما در اشرف، مبتنی بر دیتا ماینینگ، ماشین لرنینگ و اساساً خود بیزنس اینتلیجنس، چند کار اساسی انجام دادیم.

اول، موارد تضاد منافع را تشخیص دادیم. سامانه اشرف می‌توانست انواع و اقسام تخلفات، کلونی‌ها، ارتباطات نامتعارف کاری و تخطی از قوانین و آیین‌نامه‌های مالی و اداری را تشخیص دهد. این‌ها که می‌گویم اثبات شده است، اغراق نمی‌کنم. این سامانه در جاهای مختلفی ارائه شد. برای خیلی‌ها ایجاد چنین سامانه‌ای عجیب به نظر می‌رسید.

ببینید، هدف از شفافیت چه بود؟ اینکه فساد کاهش پیدا کند. چگونه؟ با crowdsourcing (جمع‌سپاری) نظارت بر عملکرد شهرداری شود؛ ما که وقت نداریم همه اطلاعات را بررسی کنیم، پس با انتشار اطلاعات، توان نظارتی مردم را هم وارد بازی می‌کنیم و این وسط، ممکن است کسی چیزی پیدا کند و سوت‌زنی صورت گیرد (البته این یکی از اهداف و فواید شفافیت بود. یکی دیگر از اهدافش هم این بود که مردم با موضوعات کاری شهرداری آشنا شوند و بتوانند به ما کمک کنند و راهنمایی دهند). اگر ما، از همان اوایل، در جریان پروژه شفافیت قرار می‌گرفتیم، می‌توانستیم با ابزارهای بیزنس اینتلیجنس به تحقق همین اهداف کمک کنیم.

در دنیای امروز بحث fraud detection (تشخیص و کشف کلاهبرداری و تخلف) یکی از موضوعات مطرح است. یعنی ما این‌قدر دیتا داریم که باید بتوانیم کلاهبرداری را دیتکت کنیم. این کار با روال‌های عادی امکان‌پذیر نیست چون حجم داده‌ها و پیچیدگی پردازش آن‌ها بسیار بالاست و توانایی انسان محدود است. اما ماشین این توانایی را دارد. مثلاً

^۵ ای‌تی‌ال (Extract, Transform, and Load) سرواژه انگلیسی مخفف استخراج، تغییر و بارکردن است و به فرایند ترکیب داده‌ها از چند منبع مختلف و جمع‌آوری آن‌ها در یک انبار داده متمرکز اشاره دارد.

سامانه اشرف توانایی آن را داشت که تضاد منافع سببی و نسبی را تا چند سطح تشخیص دهد. نکته این است که به جهت کراس چکی که سامانه بین مجموعه داده‌های مختلف انجام می‌داد، دیتای نهایی ما، به لحاظ دقت و صحت، از دیتای مرکز آمار و رصد خیلی دقیق‌تر بود.

مصاحبه‌کننده: اشرف داده‌های خام را از کجا می‌گرفت؟

علیرضا جالینوس: ما هیچ نوع data entry (ورود داده) مستقیم در سامانه اشرف نداشتیم. همه داده‌ها را از سامانه‌های موجود می‌گرفتیم. کاری که ما می‌کردیم این بود که این داده‌ها را با هم merge (ادغام) می‌کردیم، یا کراس چک می‌کردیم، و یک سری rule (قاعده) هم برای آن‌ها می‌نوشتیم. مثلاً طبق قانون، برای هر کدام از انواع معامله (فاکتوری، خرد، متوسط و کلان) سقف مبلغی وجود دارد. ما این سقف‌های مبلغی را در قالب تعدادی rule در سامانه پیاده می‌کردیم و هر معامله‌ای که این rule‌ها را نقض می‌کرد، به‌عنوان یک exception (مورد خاص) شناسایی می‌شد و این می‌شد آن نقطه حساسی که ما بررسی و چک می‌کردیم.

بنابراین ما چیزی تحت عنوان ورود دیتا نداشتیم. همه ورودی‌های ما از پایگاه‌های اطلاعاتی خود شهرداری می‌آمد. ما داده‌ها را کراس چک می‌کردیم و به دنبال کوربلیشن بین داده‌های مختلف می‌گشتیم (کوربلیشن بهتر از کراس چک بود و خروجی‌های جالب‌تری می‌داد). بعد این خروجی‌ها را تحلیل می‌کردیم و به یک نتیجه‌ای می‌رسیدیم. این کاری بود که ما در اشرف می‌کردیم.

مصاحبه‌کننده: از سازمان‌های بیرونی هم سرویس می‌گرفتید؟

علیرضا جالینوس: بله، ما از سازمان‌های بیرونی هم سرویس می‌گرفتیم.

مصاحبه‌کننده: یعنی دسترسی شما فراتر از دسترسی‌هایی بود که معاونت‌های شهرداری به‌طور معمول داشتند؟ چون من یادم هست که دوره قبل، مثلاً برای سرویس گرفتن از سازمان ثبت اسناد و املاک، خیلی چالش وجود داشت و هنوز هم وجود دارد.

علیرضا جالینوس: نه، این‌طور نیست. ما همان موقع از سازمان اسناد سرویس گرفته بودیم.

مصاحبه‌کننده: پس شهرداری ما را می‌پيچاند که می‌گفت این‌ها دسترسی نمی‌دهند؟

علیرضا جالینوس: بگذارید یک مثال بزنم. سال‌هاست هم وزارت آموزش و پرورش و هم وزارت علوم سرویس صحت‌سنجی مدارک تحصیلی را ارائه می‌دهند. من خیلی ازشان پیگیری کردم که این سرویس را به ما هم بدهند. گفتند ما به شما داده‌ایم. بعد گفتند روی جی‌اس‌بی^۶ است و مشخصاتش هم این و این است. ما هم رفتیم سرویس را گرفتیم و پروسه‌ای که دو-سه هفته طول می‌کشید، دو-سه‌روزه شد. بالاخره کسی که آمده جذب شهرداری شود، یا مسئول خانواده است یا مشکل مالی دارد یا نگاه ما باید این باشد که پروسه جذب خیلی سریع انجام شود. واقعیت این است که سرویس‌های زیادی در سازمان فناوری وجود داشت و قابل استفاده بود.

^۶ جی‌اس‌بی (Government Service Bus) سرواژه انگلیسی مخفف گذرگاه خدمات دولت است.

مصاحبه‌کننده: کیفیت داده‌هایی که در دیتابیس‌های شهرداری ثبت می‌شود، هم به جهت صحت داده و هم به جهت کامل‌بودنش، شما را دچار چالش نمی‌کرد؟

علیرضا جالینوس: چرا، می‌کرد. در هر حوزه‌ای که وارد شدیم که برای اشراف دیتا بگیریم، بعد از پروسهٔ 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. از آن طرف من معتقدم که همچنان چیزی تحت عنوان master data management (مدیریت کلان داده‌ها) به معنای واقعی آن در شهرداری نداریم. یا حداقل چیزی که استراکچری برای دیتا مدل تعریف کند نداریم. اولین کاری که ما در هر سازمانی باید بکنیم این است که ساختار داده را تعیین کنیم، یعنی بگوییم نوع نگاه ما به داده و اطلاعات به چه شکل است. یک لول بالاتر از آن بحث استراتژی داده است که موضوع آن در صحبت امروز ما نمی‌گنجد. واقعیت این است که تا مدیریت داده و استراتژی داده شکل نگیرد، هر کاری که ما انجام دهیم موردی و مصداقی خواهد بود. مثلاً الان در ماجرای آخرین هکی که در شهرداری اتفاق افتاد، هیچ‌کدام از سرورهای حراست هک نشد، چون به دلیل حساسیت اطلاعات این سرورها، از قبل، مکانیسم‌هایی برای حفاظت از اطلاعات تعبیه شده بود. در این حد بود که حراست اطلاعات سرورهای خودش را در اختیار معاونت منابع انسانی گذاشت تا آن‌ها بتوانند مجدداً سامانه‌شان را راه بیندازند. این فضاها در واقع وقتی شکل می‌گیرد که ما به‌طور اصولی به این مباحث فکر کنیم، یعنی ببینیم که می‌خواهیم چه کاری با اطلاعات بکنیم. بعد از آن، می‌توانیم روی داده‌ها و اطلاعاتمان سرویس‌های مختلفی ارائه دهیم که یکی از آن‌ها بحث شفافیت است. ما اساساً چیزی تحت عنوان knowledge worker system (سیستم کارگزار دانش) در شهرداری نداریم. یعنی کسی را نداریم که، بر اساس دانش سازمانی‌ای که تا به حال شکل گرفته، کار تخصصی کند. به نظرم، این خیلی مهم‌تر از انتشار اطلاعات است که شاید، به قول شما، خیلی هم کسی آن را نبیند، یا اصلاً ریسک زیادی برای ما داشته باشد. انتشار اطلاعات باید صورت گیرد، ولی به‌عنوان بخشی از کار، نه اینکه تمام تمرکز ما روی آن باشد. الان تکنولوژی‌های خیلی پیشرفته‌ای برای تشخیص کلاهبرداری و خلاف داریم که موضوع سوت‌زنی، بحث استفاده از crowdsourcing و حتی مثلاً بحث پابلیش اطلاعات می‌تواند مکمل آن باشد. من شخص علیرضا جالینوس مخالفتی با این موضوعات ندارم. ولی می‌گویم واقعاً باید ببینیم هدفی که دنبال می‌کنیم و مناسب‌ترین ابزار برای تحقق آن چیست. من، خودم، به غیر از یکی دو موردی که از ظن خودم گفتم، واقعاً نمی‌دانم چه دیدگاهی بر کمیتهٔ شفافیت حاکم بود.

مصاحبه‌کننده: بنا بر توضیحات شما، با به‌راه‌افتادن سامانهٔ اشراف، شما نسبت به انواع مختلف تخلف، کلاهبرداری، تضاد منافع و چیزهایی از این دست دید پیدا کردید. در این زمینه‌ها چه اقداماتی انجام شد؟ آیا مثلاً الان می‌توان گفت فساد و تخلف در مجموعهٔ شهرداری کاهش پیدا کرده، یا نتیجهٔ راه‌افتادن این سامانه صرفاً این بود که به شما دید بهتری نسبت به وضعیت شهرداری داد؟

علیرضا جالینوس: اتفاقاً سامانه اشرف در اصلاح برخی از فرایندها کاملاً تأثیرگذار بود و باعث شد محیط برای آدم‌های متخلف ناامن و امکان تخلف کمتر شود. ما، از نتایج تحلیل‌های اشرف، گزارش‌های زیادی به واحدهای مختلف در شهرداری می‌دادیم. تازه آن چیزی که تا زمان حضور من در شهرداری در اشرف پیاده‌سازی شد - و آن همه راجع به آن تبلیغ شد - فقط ۲۰ درصد از چیزی بود که من برای اشرف طراحی کرده بودم.

انصافاً سامانه خوبی بود و به نظرم اتفاق خیلی بزرگی بود. البته قبول دارم که آن‌طور که باید در مجموعه نهادینه نشد. در همان ۲۰ درصدی از کار که انجام شده بود ما مکانیسم‌هایی طراحی کردیم و دسترسی‌های مختلفی به حراست واحدهای مختلف دادیم که بر مبنای آن باید اکشن نشان می‌دادند. اما نگاه من این بود که متولی اول امنیت در هر سازمان مدیر آن سازمان است، بنابراین او هم باید دسترسی داشته باشد و حقش است که وضعیت سازمانش را ببیند و نباید این‌طور باشد که ما بخواهیم مچ‌گیری کنیم. وظیفه حراست این است که به واحدهای مختلف کمک کند و بگوید دستت را بده به من که تو را از وضعیتی که داری بیرون بکشم. یعنی وظیفه‌اش حفاظت از افراد و سازمان‌ها در شرایط مختلف است، نه اینکه منتظر باشد اتفاقی بیفتد و بعد مچ بگیرد. نگاه من به نقش حراست این است و بسیاری از حراستی‌ها هم چنین نگاهی دارند و هدفشان کمک کردن است، اما خب همه آدم‌ها هم یک‌جور نیستند. بر اساس مدل‌هایی که ما در اشرف طراحی کردیم، افراد باید کارتابلشان را در اشرف چک می‌کردند، در موضوعات مالی، تضاد منافع، ارتباطات خارج از عرف اداری و ... گزارش می‌گرفتند و اکشن نشان می‌دادند. برای پیاده‌سازی خیلی موضوعات دیگر در اشرف هم رودمپ داشتیم و می‌دانستیم که می‌خواهیم چه کار کنیم، اما، خوشبختانه یا متأسفانه، دیگر امکان ادامه خدمت برای من فراهم نبود و من به مؤسسه فناوران رفتم.

مصاحبه‌کننده: موارد تضاد منافع را بر چه مبنایی تعریف کرده بودید؟ به مصوبه مدیریت تعارض منافع شورا^۶ ارتباط داشت؟

علیرضا جالینوس: اگر اشتباه نکنم، قانون سال ۱۳۳۵ یک سری مصادیق تضاد منافع را به‌طور مشخص تعریف کرده است. ما این‌ها را به rule‌های سیستمی تبدیل کردیم، یعنی گفتیم if این، then این، بنابراین اکشن می‌شود این. به‌علاوه، ما بررسی روابط افراد و شرکت‌ها با شهرداری را به یک لول و دو لول محدود نکرده بودیم و این امکان را داشتیم که عمق بررسی را تا چند لول بالا ببریم. از آن طرف، به اطلاعات ثبت شرکت‌ها هم دسترسی داشتیم (که البته چیز پیچیده‌ای نبود و همین الان شما هم می‌توانید دسترسی داشته باشید). ما مجموعه داده‌ها را با هم چک می‌کردیم و خروجی‌اش می‌شد اینکه مثلاً در فلان حوزه خاص، روابط مستقیم و غیرمستقیم این پنج شرکت می‌تواند مصداق تضاد منافع باشد. این را به‌عنوان یک حدس اولیه و یک زیردستی به واحد مربوطه اعلام می‌کردیم. ببینید، ما هیچ‌جا بر مبنای خروجی اشرف تصمیم‌گیری قطعی نمی‌کردیم، بلکه ما تصمیم‌سازی می‌کردیم.

مصاحبه‌کننده: یعنی به‌عنوان شخص حقیقی با شهرداری قرارداد بسته بود؟
علیرضا جالینوس: بله.

مصاحبه‌کننده: پس یعنی در تعیین rule‌های سامانه اشرف، مصوبه تعارض منافع شورا چندان ملاک عمل شما نبود؟

^۶ مصوبه «مدیریت تعارض منافع در شهرداری تهران»، مصوب ۹۷/۰۷/۱۰ با اصلاحات بعدی

علیرضا جالینوس: چرا، ما هرچه داشتیم استفاده کردیم. در واقع چند سند و چند قانونی که وجود داشت را به مدل سیستمی تبدیل کردیم.

مصاحبه کننده: شما یا واحد حراست در پروسه تدوین طرح مدیریت تعارض منافع حضور داشتید؟

علیرضا جالینوس: از حراست، معاونت دیگری به طور مستقیم پیگیر کار بود و با دیگر واحدها تعامل می کرد. من در جلسات داخلی خودمان در این زمینه شرکت می کردم. البته یادم است یک بار هم برای این مورد به شورا آمدم. ولی به طور کلی، من در جلسات کمیته ای که در خود حراست تشکیل شده بود حضور پیدا می کردم. یک سری موضوعات که مبنای فنی داشت را ما به طرح اضافه کردیم چون اساساً موضوع سوت زنی ...

مصاحبه کننده: سؤال من درباره مصوبه تعارض منافع است که سال ۹۷ تصویب شد. فکر می کنم شما دارید درباره مصوبه حمایت و صیانت از گزارشگری تخلف صحبت می کنید که به موضوع سوت زنی می پردازد و تصویب آن مربوط به اواخر دوره پنجم شورا می شود.

علیرضا جالینوس: بله، من سال ۹۷ اصلاً در شهرداری نبودم اما زمان تدوین طرح سوت زنی به شهرداری آمده بودم.

مصاحبه کننده: آها. خب پس بفرمایید.

علیرضا جالینوس: شهرداری، تا پیش از آن مصوبه، مکانیسمی برای سوت زنی نداشت. اگر یک نفر می خواست تخلفی را اطلاع رسانی کند، این کار را یا از طریق ۱۸۸۸ را انجام می داد یا در داخل خود سازمان به آقا یا خانم x یا y زنگ می زد. در این میان، قبل از اینکه گزارش به مرجع رسیدگی برسد، خود آن کسی که درمورد او گزارش داده شده بود از ماجرا باخبر می شد. این n بار اتفاق افتاده بود که مثلاً طرف را صدا کرده بودند که فلانی، چرا این کار را انجام داده ای؟ بنابراین ما دنبال این بودیم که این روال را با به کارگیری ابزار فنی اصلاح کنیم. طرحی پیشنهاد دادیم و زیرساختی که باید پیاده سازی می شد را مشخص کردیم و مدل فرایندش را درآوردیم. یعنی یک طراحی کامل و اجرایی درآوردیم. طرح عظیمی برای ایجاد یک زیرساخت امن و مطمئن ارتباطی بود که یکی از کاربردهایش هم همین بحث سوت زنی بود. نمی دانم بعد از خروج من از حراست کار ادامه پیدا کرد یا نه.

بنابراین من درگیر جنبه های فنی طرح بودم و به مابقی جنبه های این طرح کاری نداشتیم. یعنی خیلی پیگیری نمی کردم. البته متن طرح را خواندم، حتی مدلی که طراحی کرده بودند را دیدم که شامل نحوه صیانت از گزارشگران تخلف یا مثلاً نحوه تشویق آن ها بود.

مصاحبه کننده: از سمت شهرداری فقط حراست درگیر این طرح بود؟

علیرضا جالینوس: نه. سازمان بازرسی هم بود.

مصاحبه کننده: چه تقسیم کار یا چه تعاملی بین حراست و سازمان بازرسی در رابطه با این مصوبه وجود داشت؟

علیرضا جالینوس: بی تعارف بگویم، ما آن موقع زورمان بیشتر بود. من کاملاً با شرح وظایف حراست آشنا هستم و خیلی روی آن کار کرده ام، و به نظرم بحث سوت زنی واقعاً در حیطه کار حراست بود. ما داشتیم سازمان دهی اجرایی طرح را می بردیم به سمت حراست. اما چیزی که الان شنیده ام، و نمی دانم درست است یا نه، این است که می گویند سازمان دهی اجرایی کار رفته سمت سازمان بازرسی، احتمالاً به خاطر وجود سامانه ۱۸۸۸، که البته کار غلطی است چون حجم عظیمی از گزارش های تخلف از داخل سیستم به دست نهادهای نظارتی می رسد [درحالی که سامانه ۱۸۸۸

مخصوص اطلاع‌رسانی از بیرون از مجموعه است]. نمی‌خواهم عدد بدهم، ولی نسبت گزارش‌هایی که از طریق ۱۸۸۸ می‌رسد به گزارش‌های داخلی حتی ۵۰-۵۰ هم نیست. به‌علاوه، خیلی از اطلاعاتی که از بیرون می‌رسد اطلاعات چندان درستی نیست.

موضوع بعدی این است که وقتی گزارش‌های تخلف را بررسی می‌کنیم، چه آن‌هایی که از طریق ۱۸۸۸ به دست ما می‌رسد و چه آن‌هایی که از طریق مکانیسم‌های داخلی گزارش می‌شود، می‌بینیم این گزارش‌ها خیلی هم قابل اطمینان نیست و بعضاً به دلیل اختلافات شخصی یا تعارضات پیش‌آمده صورت گرفته یا به‌لحاظ زمانی دیگر فایده لازم را ندارد. از نظر من، ما نباید منتظر رسیدن گزارش‌های تخلف باشیم چراکه استپ‌های قبلی آن قابل شناخت و ردگیری است. یعنی ما اگر کوریلیت کردن را درست انجام دهیم و rule‌هایی که لازم داریم را درست بنویسیم، بسیاری از این تخلفات گزارش شده، بدون نیاز به اینکه کسی آن را گزارش کند، به‌راحتی قابل تشخیص است. اصلاً هم کار سخت و پیچیده‌ای نیست. در واقع بحث سوت‌زنی باید مکمل اقدامات دیگر ما در تشخیص و ردگیری تخلف و کلاهبرداری و امثال آن باشد. در دوره‌ای که من در شهرداری بودم، توان این کار در حراست بود و نه سازمان بازرسی، و این دلیل دیگری است که به نظر من، سازمان‌دهی اجرایی سوت‌زنی باید به سمت حراست می‌بود.

مصاحبه‌کننده: فرمودید که روی شرح وظایف حراست اشراف دارید. توضیح می‌دهید که اساساً کار حراست با کار سازمان بازرسی چه تفاوتی دارد؟ حراست در چه موضوعاتی ورود می‌کند و به چه شکلی؟ سازمان بازرسی چطور ورود می‌کند؟

علیرضا جالینوس: عرض کردم که حراست چهار رکن دارد. یکی از آن‌ها حفاظت از پرسنل است، یعنی حراست باید از ورود افراد نااهل به سیستم جلوگیری کند و از افرادی که در سیستم هستند به‌درستی حفاظت کند. این کارها را با روش‌های مختلفی انجام می‌دهد؛ یا با ارتباطات بیرونی که دارد، یا با توصیه‌هایی که می‌کند یا با آموزش‌هایی که می‌دهد. برای مثال، یکی از آموزش‌هایی که به کارکنان می‌دهند مربوط به سفر خارجی است؛ مثلاً می‌گویند وقتی رفتید این کار را نکنید، این کار را نکنید، اینجا بروید، اینجا نروید، اگر کسی نزدیکتان شد این کار را نکنید، و ... این‌ها بحث‌های آموزش و فرهنگ‌سازی است.

رکن دیگر حراست حفاظت فناوری است که چند وظیفه را، اعم از بررسی طرح‌ها و پروژه‌ها، پیگیری موضوعات امنیت، راه‌اندازی کمیته‌های امنیت، رعایت امنیت در حوزه سایبری و بررسی قراردادهای حوزه فناوری - که حساسیت زیادی دارد - شامل می‌شود. بررسی طرح‌ها و پروژه‌ها از این جهت انجام می‌شود که حراست بتواند ریسک‌ها را تشخیص دهد، و بر مبنای آن، اقدامات لازم را انجام دهد.

رکن دیگر حراست حفاظت اسناد است، هم اسناد کاغذی و هم اسناد الکترونیکی. بحث نحوه حفاظت از آن‌ها و طبقه‌بندی اطلاعات ذیل این رکن قرار می‌گیرد. رکن آخر هم حفاظت فیزیکی است که وظیفه‌اش حفاظت از اماکن و ابنیه و این‌هاست.

درمقابل، عمده کار سازمان بازرسی اطمینان حاصل کردن از این است که هم فرایندهای سازمانی به‌درستی انجام می‌شود و هم اینکه فرایندها با قوانین انطباق دارند.

با همه این تفصیلات، هم دوستان حراست و هم دوستان سازمان بازرسی ممکن است تفاسیر مختلفی از حوزه وظایفشان داشته باشند و این کانفلیکت ایجاد می‌کند.

مصاحبه‌کننده: به نظر شما کمیته شفافیت گلوگاه‌های فساد را خوب تشخیص داده بود؟ اگر شما هم می‌خواستید پروژه‌ای مثل پروژه شفافیت را جلو ببرید روی همین نقاط دست می‌گذاشتید یا به نظرتان اولویت‌های دیگری وجود داشت؟

علیرضا جالینوس: نگاه شخصی‌ام را بگویم؟

مصاحبه‌کننده: نگاه غیرشخصی چه می‌شود؟

علیرضا جالینوس: نگاه غیرشخصی مربوط به سمت در سازمان یعنی معاون برنامه‌ریزی حراست کل است که با نظر شخصی خود متفاوت است.

مصاحبه‌کننده: نگاه شخصی را بگویید.

علیرضا جالینوس: راستش نظر من این است که استفاده از فناوری برای تشخیص و مبارزه با فساد بسیار مفید است و نتیجه‌بخش بودن آن را هم دیده‌ام. همین سامانه اشرف که ما راه انداختیم بسیار مورد توجه نهادهای نظارتی قرار گرفت و ما، to the point (دقیق و مشخص)، می‌دانستیم که چه کار می‌خواهیم بکنیم.

نکته بعدی این است که من خیلی روی کانسپت شفافیت تسلط ندارم. من، همین الان که خدمت شما هستم، نمی‌دانم اهداف پروژه شفافیت، چه به لحاظ استانداردهای جهانی آن و چه به لحاظ کاری که تیم کمیته شفافیت دنبال می‌کرد، چیست. کمیته از پیگیری پروژه شفافیت مقاصدی داشت که من از آن‌ها آگاهی ندارم و خودم را هم در این جایگاه نمی‌بینم که بخواهم آن‌ها را نقد یا ارزیابی کنم. به عنوان یک آدم حرفه‌ای، می‌گویم که فهم من از شفافیت در این حد است و تیم کمیته، که متخصص این کار بودند، بهتر می‌دانستند.

خلاصه من مخالف شفافیت نیستم و اتفاقاً می‌گویم که باید باشد و شاید از قبل آن چهار تا اتفاق مثبت هم رقم بخورد. عرضی که دارم این است که اگر من جای خانم آروین بودم، برای مبارزه با فساد، که حالا مصادیق مختلفی دارد، به جهت تخصص و علاقه‌ای که دارم، می‌رفتم سمت استفاده از بی‌آی، که این کار را هم کردم و به نظر خودم موفق هم بودم.

مصاحبه‌کننده: سؤال من از خدمت شما ناظر به راهکار نبود. فارغ از آنکه راهکارمان برای مبارزه با فساد چیست، شفافیت یا بی‌آی، به نظر شما، حوزه‌هایی که خانم آروین و تیمشان رویش دست گذاشتند حوزه‌های مهمی بودند یا اگر شما جای ایشان بودید سراغ حوزه‌های دیگر می‌رفتید؟

علیرضا جالینوس: حوزه‌هایی که شفاف‌شدن آن‌ها پیگیری شد واقعاً حوزه‌های مهمی بودند. مثلاً به نظرم شهرسازی core business (کارویژه اصلی) شهرداری است و عمده اتفاقاتی که می‌افتد در حوزه شهرسازی است. من، بعداً که به مؤسسه فناوری رفتم، این را به وضوح دیدم. حوزه مالی هم به نظرم حوزه مهمی است. بحث انتشار دریافتی کارکنان هم موضوع مهمی بود.

مصاحبه‌کننده: دریافتی کارکنان منتشر نشد، فقط دریافتی مدیران منتشر شد.

علیرضا جالینوس: تا رده ۱۵-۵ منتشر شد.

مصاحبه‌کننده: بله، مدیران ارشد. البته آنچه منتشر شد هم کل دریافتی مدیران نبود، بلکه تنها حقوق حکم ایشان بود.

پس به نظر شما انتشار این مورد مهم بود؟

علیرضا جالینوس: بله، به نظرم اتفاق خوبی بود. البته باز هم می‌گویم که من آدمی نیستم که بتوانم نظر درستی در این خصوص بدهم. شما باید با کسی صحبت کنید که متخصص شفافیت است و همه جوانب این کار را می‌شناسد. اما در کل، به عنوان یک شهروند و به عنوان یکی از پرسنل شهرداری، و نه به عنوان کسی که درگیر بحث مبارزه با فساد بوده است، به نظرم اقدام خوبی بود. در واقع اگر من مطالعاتی در این زمینه داشتم می‌توانستم نظر تخصصی بدهم و بگویم شما مثلاً برخلاف فلان استاندارد عمل کرده‌اید، ولی الان نظراتم در حد فهم یک شهروند است، نه بیشتر. البته با توجه به شناختی که از خانم دکتر آروین دارم، می‌دانم قطعاً یک سری آدم متخصص نشسته‌اند و فکر کرده‌اند و بر اساس آن یک سری اقدام انجام داده‌اند، و کاری که انجام شده است را قابل تقدیر می‌دانم.

مصاحبه‌کننده: مهم‌ترین دستاورد پروژه شفافیت شورا و شهرداری را چه می‌دانید؟

علیرضا جالینوس: ببینید، در smartivism، چیزی داریم تحت عنوان درگیرکردن شهروندان که به نظرم شاید یکی از مبانی‌اش همین کار شفافیت است. این اتفاق خیلی بزرگی است. همچنین اگر شما آماری دارید که به واسطه شفافیت از یک سری تخلفات جلوگیری شده، که به نظرم حتماً چنین اتفاقی افتاده، این هم دستاورد قشنگی است. در واقع شما استارت کاری را زده‌اید که مبنای شفافیت کل کشور شد و خیلی‌های دیگر تکرارش کردند و این خیلی ارزشمند است. مثلاً مشهد، بعد از تهران، سامانه فاش را راه انداخت. آن‌ها هم کار قشنگی کرده بودند. بعد از آن خیلی شهرهای دیگر هم کارهای مشابهی انجام دادند.

مشخصاً یکی از مباحث حوزه smartivism این است که اعتمادسازی وقتی شکل می‌گیرد که افراد یا شهروندان، به صورت کلیر، احساس کنند که دارند دیتاهایی را می‌بینند که حقیقت 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. در کل به نظرم کار باارزشی بود، ولی می‌توانست، با استفاده از تکنولوژی، خیلی بهتر باشد. به نظرم اگر زمانی قرار باشد کار مشابهی انجام شود، افراد متخصص در حوزه بیزنس اینتلیجنس می‌توانند مسیرهای خوبی پیشنهاد دهند.

من خیلی دوست دارم بدانم نظر خانم آروین در مورد عرایض بنده چیست. آخرهای دوره که سامانه اشرف را دیدند، خیلی هم از آن استقبال کردند. دوست دارم وقتی کاری که شما دارید انجام می‌دهید، منظورم همین پروژه مستندسازی است، تمام شد، درباره تجربه شفافیت شهرداری حرف بزنیم. حتی کارگروهی تشکیل دهیم و پیشنهادهایی برای ادامه کار بدهیم، شاید این وسط کسی پیدا شود که بتواند از آن استفاده کند.

مصاحبه‌کننده: نقاط قوت و ضعف خانم آروین و تیمشان را چه می‌دانید؟

علیرضا جالینوس: اولین نقطه ضعفش این است که تلفن جواب نمی‌دهد، و دومین نقطه ضعفش این است که با حراست بد است. [می‌خندد]

من با خود ایشان آشنایی شخصی ندارم، اما می‌دانم آدم درستی است. کاری که شروع کرد خیلی ارزشمند بود. اساساً پیشرو بودن در این مملکت آسیب‌های زیادی دارد، چون آدم‌های مختلف، به جهت عدم شناختی که دارند، ضربات

مختلفی می‌زنند. من نگاه جنسیتی ندارم ولی واقعیت این است که اینکه یک زن کاری را استارت بزند خیلی شجاعت می‌خواهد و در تیم شما این اتفاق افتاد. ولی کاش ایشان تیم ما را زودتر می‌شناختند. البته حق هم داشتند. ببینید، من هیچ ترس و لبایی از گفتن این جمله ندارم که شاید حراست بزرگ‌ترین ضربه را خودش به خودش می‌زند چون اینترفیس آن کسانی هستند که قرار است با افراد برخورد کنند، یعنی شما غالباً فقط وقتی به واحد حراست می‌روید که یا می‌خواهید فرم پر کنید یا می‌خواهند به شما تذکری بدهند. حالا فرض کنید همان موقع که شما در راه دفتر حراست بوده‌اید، این خبر را هم شنیده‌اید که فلان مناقصه را، با رانت یا تخلف، به فلانی داده‌اند. این در ذهن شما به یک تناقض تبدیل می‌شود.

من بارها در مورد این صحبت کرده‌ام که نگاه بیرونی به حراست باید تغییر کند. علاوه بر این‌ها، تخصصی‌نشدن مجموعه‌های نظارتی هم علت دیگری برای عدم رجوع به حراست است. یعنی مثلاً شاید خانم دکتر آروین بگوید مگر از حراست چه چیزی درمی‌آید که من بخواهم سراغ آن‌ها بروم؟ و حق دارد و من هم این را قبول دارم. در نهایت باید بگویم پروژه شفافیت کار ارزشمندی بود. من واقعاً به همه شما تبریک می‌گویم - هرچند خودم را هم خارج از شماها نمی‌دانم - پیشرو بودن همیشه خیلی سخت است. و به نظر من این بزرگ‌ترین دستاوردی بود که تیم شما به آن دست پیدا کرد.

مصاحبه‌کننده: سؤالات ما تمام شد. اگر خودتان نکته‌ای در پایان دارید بفرمایید.

علیرضا جالینوس: عرض خاصی ندارم. ولی فکر می‌کنم اگر بتوانیم در آخر پروژه مستندسازی پیشنهادهایی برای ادامه کار شفافیت و مبارزه با فساد بدهیم خیلی خوب می‌شود. در هر صورت، اینجا مملکت ماست و ما باید برای آن تلاش کنیم. از جای دیگری که کسی نمی‌آید به ما کمک کند. ما خودمان باید تلاش کنیم، مثلاً شما ده آجر گذاشته‌اید، یک نفر هم پیدا می‌شود و پنج آجر دیگر می‌گذارد و هستند آدم‌هایی که هنوز امید داشته باشند.

مصاحبه‌کننده: ممنون از شما.

علیرضا جالینوس: من هم از شما ممنونم.

مصاحبه با مسعود حمزه‌ای

رئیس سازمان بازرسی شهرداری تهران

تاریخ انجام مصاحبه: آذر ۱۴۰۲

مصاحبه‌کننده: لطفاً خودتان را معرفی کنید و بفرمایید که چه شد رئیس سازمان بازرسی شهرداری تهران شدید.

مسعود حمزه‌ای: من کارمند وزارت راه و شهرسازی هستم. مدت‌ها در دفتر مقررات ملی ساختمان در حوزه معاونت «مسکن و ساختمان» وزارتخانه حضور داشتم. از سال ۸۰ به معاونت «معماری و شهرسازی» آمدم و مدیرکل دفتر مدیریت شهری آنجا شدم. مدیرکل دبیرخانه شورای عالی شهرسازی و مدیرکل دفتر نظارت بر طرح‌های توسعه و عمران هم بوده‌ام.

زمانی که آقای دکتر حناچی^۱ به من فرمودند به سازمان بازرسی شهرداری بیا، گفتم من خیلی در این بحث‌ها ورود نداشته‌ام و فکر می‌کنم جای دیگر مفیدتر باشم. اما ایشان فرمودند که از نظر من، سازمان بازرسی از روال خودش، یعنی شناخت مسائل و پیشنهاد اصلاح رویه‌ها، خارج شده و می‌خواهیم دوباره این جایگاه را به سازمان بازرسی برگردانیم. این شد که من دو سال در سازمان بازرسی در خدمت شهرداری بودم.

من اینجا گزارش مختصری دارم از آنچه در دوره حضورم در سازمان بازرسی در حوزه بازرسی انجام شد. این گزارش موارد مختلفی را دربرمی‌گیرد، از تعریف قانونی بازرسی که اصلاً بازرسی چیست و یک بازرس باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؛ انواع بازرسی چه مدل‌هایی می‌تواند داشته باشد؛ فرق بازرسی با نظارت، کنترل و ارزیابی چیست؛ تا احصای مسائل شهرداری تهران در حوزه‌های مختلف و عوامل و مبنای شکل‌گیری تخلف و فساد در شهرداری، به‌خصوص در حوزه‌های تدارکات و پشتیبانی، قراردادهای شهرسازی، املاک، حقوقی، دسترسی‌های خدمات الکترونیک، درآمد فاقد قرارداد، هزینه فاقد اعتبار و ... و همچنین راهبردهای پیشگیری از این تخلفات و برخورد با آن‌ها. این راهبردها عبارت‌اند از: شفاف‌سازی، مستندسازی، استانداردسازی، هوشمندسازی، ساده‌سازی رویه‌ها، آموزش، جلب مشارکت، افزایش هزینه تخلف، حمایت از افشاگر فساد، جلوگیری از تعارض منافع. موضوع شفافیت و افشاگران فساد هم که مدنظر شماست، جزء همین راهبردهاست.

ما نقشه‌راهی برای سامان بازرسی ارائه دادیم و پیگیری هر کاری که در ارتباط با موضوعات این نقشه‌راه در شهرداری انجام می‌شد با ما بود. از روی همین نقشه، حدود وظایف و اختیارات سازمان بازرسی را تدوین کردیم، مشخص کردیم که چه چیزهایی داریم و چه چیزهایی می‌خواهیم، و بر این اساس، فرایندهای درون‌سازمانی سازمان بازرسی را اصلاح کردیم. نمونه آن اقداماتی است که در رابطه با سامانه‌های ۱۳۷ و ۱۸۸۸، که سازمان بازرسی متولی آن‌هاست، انجام دادیم.

دوره‌ای که ما در سازمان بازرسی خدمت می‌کردیم، بازرس‌های ما بر مبنای تشخیص خودشان بازرسی می‌کردند. این کار را سخت می‌کرد چون تشخیص افراد می‌تواند با همدیگر متفاوت باشد. ما از یک طرف مدیر شهرداری را داشتیم که، قاعدتاً، بر یک اساس و مبنایی صلاحیت تصدی آن سمت را پیدا کرده بود، و از طرف دیگر، بازرس سازمان بازرسی را داشتیم که، در خیلی از موارد، نظرش با نظر مدیر متفاوت بود. ما گفتیم فرایند بازرسی، نه بر اساس نظر و تشخیص هر فرد، بلکه باید بر اساس یک چارچوب مشخص انجام شود. ایده تهیه چک‌لیست از اینجا آمد. ما سعی کردیم برای کلیه فعالیت‌ها انواع چک‌لیست‌های نظارتی را تهیه کنیم و چک‌لیست‌ها از دل وظایف مدیران احصا شد. سامانه‌ای را

^۱ پیروز حناچی، سرپرست شهرداری و سپس شهردار تهران از ۹۷/۰۸/۲۷ تا ۱۴۰۰/۰۵/۱۷

هم تدوین کردیم که از طریق آن و بر اساس چک لیست‌ها، هم‌زمان می‌توانستیم عملکرد شهرداری‌های مناطق را ارزیابی کنیم و بازرسی‌های خودمان را هم محک بزنیم.

موضوع دوم بحث دستورالعمل‌های اجرایی بود. ما سعی کردیم برای کلیه فعالیت‌هایمان دستورالعمل تدوین کنیم؛ از دستورالعمل رسیدگی به پیام‌های شهروندان (مکانیسم‌های عملکردی سامانه‌های ۱۸۸۸ و ۱۳۷) گرفته تا هر اقدام دیگری که می‌خواستیم انجام دهیم. فرض بفرمایید خیلی از همکاران ما در ۱۳۷ با موقعیت‌هایی مواجه بودند که شهروند ناراحت و عصبی زنگ می‌زند و با استفاده از الفاظ نادرست مشکلش را مطرح می‌کند. در چنین موقعیتی، بعضی از همکاران ما گریه می‌کردند، بعضی ناسزا می‌گفتند، بعضی تماس را قطع می‌کردند، ... به آن‌ها گفتیم اگر قرار است اینجا باشید، باید بر اساس یک رویه تعریف‌شده عمل کنید. سعی کردیم برای جزء‌به‌جزء کارها یک دستورالعمل بنویسیم و با هم همراهشان کنیم.

کار دیگری که انجام شد این بود که سامانه‌ای داخلی برای ثبت و پیگیری تخلفات ایجاد کردیم. در نتیجه زمانی که تخلف به ما اعلام می‌شد، گم نمی‌شد. همان ابتدا یک کد یونیک می‌خورد و آخرش تو باید جوابگو می‌بودی که آیا مورد اعلام‌شده تخلف بوده یا نه؛ اگر تخلف بوده، سرنوشت آن چه شده؛ و این تخلف ثبت‌شده چگونه و توسط چه کسی بررسی شده است. ثبت سامانه‌ای همه این موارد مهم بود و به ما امکان تحلیل داده‌ها را می‌داد. بر اساس آن می‌توانستیم مشورت‌های خوبی در رابطه با وضع موجود به مقامات مسئول و شهردار تهران بدهیم که آقا، مثلاً در فلان ناحیه فلان منطقه، بیشترین اعتراضات روی فلان موضوع است. اینجا می‌شد مدیران شهرداری را حساس کنیم که، در محدوده عملکرد خودشان، چه مسائلی را پیش کنند.

ارتقای سامانه‌های ۱۳۷ و ۱۸۸۸ کار دیگری بود که آن را در موضوعات مختلف دنبال کردیم. اوایل که وارد سازمان بازرسی شده بودم، خود من هم توجه نبودم که فرق سامانه‌های ۱۳۷ و ۱۸۸۸ با همدیگر چیست و چه ضرورتی دارد که برای یک موضوع دو دکان باز کرده‌ایم. اما وقتی اطلاعاتم بیشتر شد، دیدم کاملاً ضرورت دارد که این دو از هم جدا باشند. ۱۳۷ برای اعلام ایراد یا خرابی و ۱۸۸۸ برای اعلام تخلف است. مفهوم این دو دسته پیام با هم فرق می‌کند. هدف نهایی در ۱۳۷ این است که مثلاً اگر جایی روکش آسفالت برداشته شده یا آب گیر کرده و به مردم می‌پاشد، بروند و آن را درست کنند. اما در ۱۸۸۸ باید گلایه مطرح‌شده را تا آنجا که مشخص شود این اتفاق به چه علت افتاده و چه کسی مقصر است دنبال و سعی کنند آن را ریشه‌یابی کنند. مثلاً فرض بفرمایید زنگ می‌زنند و می‌گویند فلان جا آمده‌اند و از ما حق حساب می‌خواهند. یا ما یک مورد سدمعبر را اعلام کرده‌ایم اما کسی نمی‌آید آن را رفع کند، به جایش، از کسی که سدمعبر کرده حق حساب می‌گیرند. یعنی گزارش‌ها مربوط به مواردی بود که در آن، همکاران شهرداری متهم به انجام تخلف می‌شدند.

یکی از مسائلی که جدا بودن درگاه‌های ۱۳۷ و ۱۸۸۸ برای ما ایجاد کرده بود این بود که مثلاً همکار ما در ۱۳۷ حرف‌های یک شهروند را گوش می‌کرد و وقتی حرف او تمام می‌شد، می‌گفت ببخشید، این‌ها مربوط به ۱۸۸۸ است، لطفاً با آنجا تماس بگیرید. ما تلاش کردیم در بحث بهبود فرایندها، این دو را به هم وصل کنیم. شهروندی که تماس می‌گیرد نمی‌داند فرق ۱۳۷ با ۱۸۸۸ چیست اما بعد از اینکه موضوع صحبتش شناسایی می‌شود، همکار ما می‌گوید اجازه

دهید شما را به ۱۸۸۸ وصل کنیم. در واقع ارجاع شهروند به درگاه مناسب برای ثبت پیام را تبدیل به یک فعالیت درون دستگاہی کردیم و امکان ترنسفر تماس بین دو سامانه را ایجاد کردیم.

در دوره من، ۱۳۷ یکسری ماشین با آرم ۱۳۷ هم داشت، که به محض آنکه مشکلی اعلام می‌شد، یکی از این ماشین‌ها می‌رفت و مشکل را برطرف می‌کرد. اشکال کار این بود که سازمان بازرسی، به‌عنوان یک دستگاہ نظارتی، در جایگاه مجری قرار گرفته بود. اگر سازمان بازرسی خودش مجری باشد، چه کسی او را چک کند؟ به همین دلیل یکی از کارهای دیگری که انجام شد این بود که، با هماهنگی معاونت خدمات شهری و محیط‌زیست، ماشین‌های ۱۳۷ را در شهرداری‌های نواحی مستقر کردیم و بخش اجرایی رسیدگی به گزارش‌های ۱۳۷ را به دست شهرداری‌های مناطق و نواحی سپردیم. قرار بر این شد که ما صرفاً دریافت‌کننده پیام‌های شهروندان باشیم و آن‌ها را به شهرداری ناحیه مربوطه انعکاس دهیم. به‌علاوه، بر کار مناطق و نواحی نظارت کنیم تا اقدامات لازم انجام و مشکل برطرف شود. اساساً وقتی ماشین‌ها در ناحیه استقرار داشته باشد سریع‌تر هم می‌توانند به محل حادثه و وقوع مشکل برسند.

مصاحبه‌کننده: یعنی تا قبل از آن، خود سازمان بازرسی به پیام‌ها رسیدگی می‌کرد؟

مسعود حمزه‌ای: بله. ماشین‌ها و نیرو در اختیار سازمان بازرسی بود و بازرسی اعلام می‌کرد که فلان ماشین، برو و به فلان مشکل رسیدگی کن. درحالی‌که بعد از این تغییر درون سازمانی، بازرسی مشکل گزارش‌شده را به شهرداری ناحیه اعلام می‌کرد و دیگر شهرداری ناحیه مسئول آن بود که، به هر طریقی که می‌داند، موضوع را رسیدگی کند.

برنامه‌ریزی آموزشی هم از جمله کارهایی بود که ما انجام دادیم. ویژگی‌ها و صلاحیت‌های لازم برای یک بازرس را تبدیل به محتوای آموزشی مکتوب و یکسری سرفصل آموزشی کردیم و سعی کردیم با برگزاری دوره‌های آموزشی، گواهی این دوره‌ها را در سوابق پرسنل ثبت کنیم و برای نظام‌مند کردن انتصابات یا ارتقا شغلی از آن استفاده کنیم. الان رویه معمول این است که یکسری دوره‌های آموزشی غیر کاربردی و بی‌ربط در مجموعه‌ها برگزار می‌شود. ما سعی کردیم دوره‌های آموزشی هدفمند عمومی و اختصاصی تعریف کنیم و آن را به فرایند انتصاب، ارتقا، و از طرفی، سابقه کاری همکارها وصل کنیم.

یکی دیگر از مسائل جدی که در سازمان بازرسی وجود دارد و سعی کردیم آن را حل کنیم اما به نتیجه‌ای نرسید، تغییر ساختار سازمان بازرسی از حالت موضعی به حالت موضوعی بود. ساختار فعلی سازمان بازرسی یک ساختار موضعی است، یعنی کنار هر مدیر، از شهردار منطقه گرفته تا رئیس شرکت‌ها و دستگاہ‌های وابسته، یک بازرس داریم. وقتی ما به این موضوع ورود کردیم، دیدیم که مثلاً در شهرداری منطقه، بیشترین پاداش به بازرس داده می‌شود. خب این یعنی ای بازرس، دهن و چشم‌هایت را ببند. ببینید، اگر بازرس زیادی به شهردار نزدیک شود عملاً بی‌خاصیت می‌شود. البته اگر زیادی دور شود هم خوب نیست و با تصمیم‌گیری‌هایش مانع انجام کارها خواهد شد. ما مواردی داشتیم که بازرس عملاً چوب لای چرخ می‌گذاشت. شهردار یک مسئول اجرایی است و در لحظه باید تصمیم بگیرد. مواردی داشتیم که شهردار منطقه آمده بود و درخواست تغییر بازرس را داشت و می‌گفت این اصلاً نمی‌گذارد من کار کنم، یا این را عوض کنید یا من می‌روم.

خب پیشنهاد من این بود که، به‌جای اینکه در کنار هر مدیری یک بازرس داشته باشیم، در هر موضعی یک بازرس داشته باشیم. مثلاً موضوع انعقاد قرارداد را در نظر بگیرید. فرقی نمی‌کند که یک قرارداد در شهرداری منطقه منعقد شود،

یا در معاونت حمل و نقل یا در یک معاونت اجرایی. انعقاد قرارداد یک بحث حقوقی است که بازرس باید اطلاع درستی از آن داشته باشند.

ما یک ساختار جدید پیشنهاد کردیم که در آن، در رابطه با هر موضوع، یک هسته تخصصی بازرسی تشکیل می‌شد. متأسفانه فرایند اداری اجرای این تغییر به عمر ما قد نداد. اما به نظر من لازم است که این اتفاق بیفتد. چون الان بازرس شهرداری عملاً باید همه چیز را بداند، از قرارداد گرفته تا مباحث ترافیکی تا مباحث اجرایی، و این معنی ندارد. وقتی که ما ساختار را موضوعی کنیم، این مسئله هم حل می‌شود.

علاوه بر اصلاحاتی که در درون سازمان بازرسی دنبال کردیم، مواردی را هم در شهرداری شناسایی کردیم و، با همکاری هر یک از معاونت‌ها، به دنبال اصلاح رویه‌های موجود در شهرداری رفتیم. مثلاً فرض بفرمایید طبق قانون، مأمور شهرداری مکلف است بر ساختمان‌ها نظارت و از بروز تخلف جلوگیری کند. خب تخلف یعنی چه و مأمور شهرداری یعنی چه کسی؟ ما تا زمانی که آن را تعریف نکردیم، نمی‌دانستیم که باید یقه چه کسی را بگیریم. می‌دانید، معمولاً متخلفان تلاش می‌کنند که جمعی را با خودشان همراه کنند تا وسط یک مجموعه گم شوند. ما سعی کردیم این را شفاف کنیم.

تخلف ساختمانی یا در محاسبه عوارض رخ می‌دهد، یا در صدور مجوز و یا در مرحله اجرای ساخت و ساز. اگر در مرحله اجرا باشد، عدم جلوگیری از تخلف صورت گرفته و یا عدم اجرای آرای که بعداً صادر شده. اگر عدم جلوگیری از تخلف باشد، باید دید ساختمان پروانه داشته یا نه. می‌خواهم بگویم بسته به شرایط، با تخلف‌های مختلفی روبه‌رو هستیم. ما تخلفات را تعریف کردیم و مقصرها را هم تعریف کردیم، یعنی دقیقاً گفتیم که من بازرسی به چه جرمی یقه مقصر را خواهم گرفت. این کار را با هماهنگی معاونت شهرسازی و معماری پیش بردیم.

یکی از چالش‌های این کار این بود که 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. به‌رحال 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.

یکی دیگر از مسائلی که در شهرداری وجود داشت و دارد بحث حدود اختیارات شورای معماری مناطق است. ما سعی کردیم آن را سامان دهیم. می‌دانید، ادعای وزارت راه و شهرسازی این است که شهرداری صرفاً مجری طرح توسعه شهری است و نمی‌تواند خارج از چارچوب وظایف و تکالیفی که به او ابلاغ شده است تصمیم‌گیری کند، برای مثال نمی‌تواند در طرح جامع یا طرح تفصیلی دست ببرد. این در حالی است که این اتفاق، از طریق کمیته‌هایی که درون هر یک از شهرداری‌های منطقه با عنوان شورای معماری منطقه تشکیل شده است، به راحتی انجام می‌شود.^۲

^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).

یک نمونه برای شما بگویم. ساختمانی که باید برج‌باغ می‌بود، شش بار به شورای معماری رفته بود و هر بار یک امتیاز جدید به او داده بودند. اول کاربری‌اش عوض شد، بعد تعداد طبقاتش عوض شد (زیاد شد)، دوباره کاربری طبقات عوض شد و الی آخر، تا در نهایت تبدیل شد به پالادیوم. چیزی که در این ماجرا گیر شهرداری آمد، در مجموع، هشتاد میلیارد تومان بود. یعنی از کل مجتمع پالادیوم، با آن یال و کوپال و ترافیکی که در آن منطقه ایجاد کرد و زندگی مردم آن محله را مختل کرد، فقط هشتاد میلیارد تومان گیر شهرداری تهران آمد که به اندازه قیمت دو تا مغازه زیرپله‌ای آن هم نمی‌شود. زمانی که من کت شهرداری را پوشیده بودم بهشان عرض کردم که اولاً، بر اساس طرح تفصیلی، این کار غلط و خلاف است و نباید چنین چیزی آنجا ساخته می‌شد. ثانیاً، اگر هم خلاف می‌کنید، حداقل پولش را بگیرید. این مبلغ هشتاد میلیارد تومان به معنای این است که چیزی هم گیرتان نیامده است. یا اگر هم آمده، ما خبر نداریم گیر چه کسی آمده؛ هر کسی هست، شهرداری نیست.

می‌رسیم به موضوع حمایت از افشاگران فساد در شهرداری که موضوع ساده‌ای نیست. اگر بخواهیم خیلی ساده‌اندیشانه بگوییم، بله، می‌شود طبق قانون سوت‌زنی یک سوت بدهیم دست هر کسی. منتها این خودش در عمل می‌تواند تبدیل به ابزار باج‌گیری شود. موردش را هم داشتیم. همکاران شهرداری با یک عده بیرون از شهرداری ارتباط برقرار کرده بودند و در مورد ساختمان‌هایی که خلاف کرده بودند به آن‌ها اطلاعات می‌دادند. آن‌ها هم به متخلف زنگ می‌زدند و می‌گفتند یا فلان قدر بده یا ما این تخلف را اطلاع می‌دهیم. متوجه شدیم که این فرایند شده دکان. ماشاءالله ما روش‌های دورزدن هر چیزی را بلدیم. این هم از آن جنس بود. ما سعی کردیم مکانیسمی طراحی کنیم که در آن، چنین مسائلی به حداقل ممکن برسد، چون همان‌طور که عرض کردم، این فرایند داشت به ضد خودش تبدیل می‌شد.

آمدیم انواع حمایت‌ها را از جمله حفظ محرمانگی، حمایت‌های معنوی و مالی، ارتقای سازمانی و بیمه عدم تنزل سازمانی تعریف کردیم. حفظ محرمانگی بخشی از این حمایت‌ها بود چون خیلی از افراد می‌گفتند من تخلف را اطلاع می‌دهم اما می‌خواهم نفهمند من آن را گزارش داده‌ام، وگرنه پوست من را می‌کنند. یا بحث ارتقا و عدم تنزل سازمانی از آن نظر اهمیت دارد که به اعتقاد من، تنها ابزار مدیریت و مبنای اتوریته در مملکت ما همین بحث عزل و نصب، و در درجه بعدی، پاداش است. حالا ما در همه این موارد تجارب و مثال‌هایی داریم. مثلاً فردی تخلفی را اعلام کرده بود و ما هم برایش دست زده بودیم و جایزه‌ای هم به او داده بودیم. از فردا، این فرد شده بود شاخ منطقه؛ شهردار می‌گفت من نمی‌توانم به او بگویم بالای چشم تو ابروست. یعنی اگر می‌خواستند او را بردارند، تهمت می‌زد که شهرداری می‌خواهد من را، به دلیل اینکه فلان تخلف را گزارش داده‌ام، حذف کند. خب، ببینید، این‌ها نکاتی است که اگر بخواهید به موضوع افشاگری فساد ورود کنید، باید به آن‌ها توجه کنید. لازم است همه جوانب موضوع با هم دیده شود.

مکانیسمی که ما تعریف کرده بودیم با دریافت تماس از طریق سامانه نظارت همگانی آغاز می‌شد. گزارش باید حتماً ثبت و صحت‌سنجی اولیه می‌شد و اینجا سه حالت ممکن بود پیش بیاید؛ اگر تشخیص ما بر عدم صحت گزارش بود، یعنی گزارش دهنده گزارش خلاف واقع داده بود همین را ما به گزارشگر تخلف اعلام می‌کردیم و عملیات خاتمه می‌یافت. اگر پیام در حد عادی بود، آن را به حوزه اجرایی مربوطه ارجاع می‌دادیم و پیگیری می‌کردیم و در نهایت هم به گزارشگر اعلام می‌کردیم که دغدغه‌ات رفع شد. اما پیام‌هایی هم وجود داشت که موضوع خاصی را مطرح می‌کردند و باید به شیوه ویژه‌ای دنبال می‌شدند. در این موارد، ما دستگاه نظارتی مربوطه را درگیر موضوع می‌کردیم و آن چتر

حمایتی محرمانگی را که عرض کردم روی آن اعمال و درنهایت پیگیری می کردیم. درواقع پیگیری چنین مواردی را از انواع دیگر متمایز کردیم و نتایج خوبی هم گرفتیم.

در رابطه با بحث حمایت از افشاگران فساد، ما جلسات متعددی هم خدمت سرکار خانم آروین بودیم. شورای شهر خیلی مایل بود که خودش متولی سامانه نظارت همگانی باشد و ورودی‌ها را چک کند. ما می‌گفتیم این موضوع از جمله تکالیف سازمان بازرسی است. به‌علاوه، شما وظیفه اجرایی ندارید و کار هم صرفاً دریافت «الو، فلان جا دزدی شده و تخلف کرده‌اند» نیست؛ رسیدگی به پیام‌ها گردش کار مخصوص به خودش را دارد. خلاصه طی جلسات متعددی که داشتیم شورا را متقاعد کردیم که ما آمادگی داریم فرایند را به‌گونه‌ای تعریف کنیم که برای آن‌ها هم شفاف باشد و اشراف کامل به موضوع داشته باشند و هر زمانی که لازم داشتند ورود کنند، اما اجازه دهند که گردش کار در درون سازمان بازرسی دنبال شود.

مسئله دیگری که سازمان بازرسی در زمان تصدی من به آن ورود کرد گودهای پرخطر بود. این گودها در شهر تهران صاحب ندارند و مهمترین مسئله برای ما این بود که مسئول آن‌ها را تعیین کنیم. معاونت خدمات شهری، معاونت شهرسازی و معاونت فنی و عمرانی شهرداری همیشه این گودها را به هم پاس می‌دهند. خب، ابتدا معاونت شهرسازی این اجازه را داده که گود کنده شود. یکی از ایراداتی که وجود داشت همین بود که شهرداری، پیش از اینکه کار قطعی و پروانه صادر شود، اجازه تجهیز کارگاه و کندن گود را می‌داد. آن وقت اگر کار، به هر دلیلی، متوقف می‌شد، این گودها هم رها می‌شدند. نمونه‌هایی از این گودها را در ایران زمین (ملک بابک زنجانی) و کنار برج میلاد داریم که همه گودهای خطرآفرینی هستند. خلاصه ما سعی کردیم مکانیسمی برای رسیدگی به وضعیت این گودها تعریف کنیم و آن را در شورای معاونان، در خدمت آقای شهردار، مصوب کردیم.

موضوع دیگر هوشمندسازی است. ببینید، شهرداری تعداد زیادی اپلیکیشن دارد اما به نظر من این به معنای هوشمندبودن نیست. این‌ها الکترونیکی کردن و تسریع در کار است. تا اینجا دستشان هم درد نکند، اما مفهوم هوشمندسازی این است که من بتوانم به بهترین حالت از این اپلیکیشن‌ها استفاده کنم. فرض کنید ماشین من خراب شده است. باید یک سامانه مادر وجود داشته باشد که، با استفاده از انواع اپلیکیشن‌های موجود، به من یک‌سری پیشنهاد دهد؛ مثلاً به من نزدیک‌ترین تعمیرگاه‌ها و ایستگاه‌های مترو را روی نقشه نشان دهد، امکان ارسال تعمیرکار سیار را به من دهد، برایم بلیت مترو بگیرد و امثالهم. این کار استارت‌آپ‌هاست. شما می‌توانید مجموعه اپلیکیشن‌های موجود را در اختیار آن‌ها قرار دهید و به آن‌ها اجازه دهید که خودشان گام بعدی را بردارند. شهروند با چنین چیزهایی راضی می‌شود و جواب می‌گیرد. و الا من خودم به‌عنوان یک شهروند ساکن تهران اولین بار در زمان تهیه این گزارش بود که فهمیدم در شهرداری چنین اپلیکیشن‌هایی هم وجود دارد. تا پیش از این اصلاً ندیده بودم یا اگر هم دیده بودم، نمی‌دانستم مال شهرداری است. به نظر من لازمه هوشمندسازی این است که، با کمترین هزینه، استارت‌آپ‌ها درگیر شوند و از محل خدماتی که ارائه می‌دهند خودشان کسب درآمد کنند؛ یعنی ما فقط شرایط را برای آن‌ها فراهم کنیم و بقیه کار را به آن‌ها بسپاریم.

موضوع کودکان کار که یک مدتی داغ شده بود هم موضوعی بود که ما پیگیری کردیم. واقعیت این است که اکثر نیروهایی که در حوزه خدمات شهری و جمع‌آوری زباله کار می‌کنند کودک هستند. ما سعی کردیم مکانیسم‌هایی برای

جلوگیری از این اتفاق دریاوریم و به یک جاهایی هم رسیدیم ولی در نهایت متأسفانه زورمان به تغییر وضعیت نرسید. این مسئله باید ریشه‌ای‌تر حل شود.

موضوع بعدی، سامانه شفافیت. ما، در کنار دوستان شورا، راه‌اندازی و گسترش سامانه شفافیت را به صورت مفصل دنبال کردیم. ما هم معتقد به شهر شیشه‌ای بودیم و معتقد بودیم مهم‌ترین اقدامی که می‌تواند هم شهروند را امیدوار و هم او را تشویق به مشارکت کند این است که در جریان قرار گیرد که چه اتفاقی دارد می‌افتد و ما این مورد را با جزئیات زیاد دنبال کردیم. شفافیت با انتشار قراردادهای کلان شروع شد و فهرست دریافت‌کنندگان طرح ترافیک، لایحه پیشنهادی بودجه، بودجه‌های مصوب، اطلاعات مدیران و کارکنان، اطلاعات سفرهای خارجی کارکنان و گزارش عملکرد مالی شهرداری هم به تدریج اضافه شد.

حجم زیادی از این‌ها فقط اطلاعات بود و صرفاً بستر را برای شفافیت آماده می‌کرد. اما شفافیت در خیلی از موارد این ظرفیت را داشت روی تصمیمات شهرداری هم تأثیر بگذارد. برای مثال، همان‌طور که مستحضربید، کمیسیون ماده ۵ کمیسیونی است که، به استناد قانون، اجازه تصویب طرح‌های تفصیلی و تغییر در این طرح‌ها را دارد.^۳ تصویب طرح یک بار انجام می‌شود و تغییرات بعدی آن دیگر می‌شود دکانی که خودش محل فساد است. ما، این طرف، در حوزه شهرداری وزارت راه و شهرسازی، ادعا داریم که اسناد طرح‌های توسعه شهری (طرح جامع و طرح تفصیلی) میثاق بین مردم و حاکمیت است. شما وقتی که در شهر دنبال خانه برای خرید می‌گردید، خبر می‌روید یا طرح را نگاه می‌کنید یا پرس‌وجو می‌کنید که مثلاً پارک و مدرسه نزدیک یک خانه کجاست و بر این اساس تصمیم می‌گیرید. این یعنی به طرح اعتماد کرده‌اید و تمام سرمایه‌تان را گذاشتید و آن خانه را خریدید. حالا اگر فردا ببینید وسط پارک یک برج درآمد چه؟ خبر این غلط است و مفهوم میثاق‌نامه را عملاً زیر سؤال می‌برد، گرچه، به لحاظ قانونی، اختیار چنین تغییراتی به کمیسیون ماده ۵ داده شده است.

خب ما در موضوع شفافیت می‌خواستیم به بحث مصوبات کمیسیون ماده ۵ ورود کنیم. ما مصوبه‌ای از شورای عالی شهرسازی داشتیم مبنی بر اینکه اگر قرار است در طرح مصوب تغییراتی ایجاد شود، این کار باید با اطلاع و نظر مردم انجام شود. یعنی قبل از هر تغییری، اعلام شود که مردم، آیا با این تغییر موافقت می‌کنند؟ آن هم نه فقط مردم محله، چون فقط محله تحت تأثیر قرار نمی‌گیرد و کل شهر صاحب حق هستند. مثلاً شاید خانه من اطراف فروشگاه کوروش نباشد، اما هر بار که در ترافیکی که فروشگاه کوروش ایجاد کرده می‌مانم، چهار تا لعنت به بانیان آن نثار می‌کنم. بنابراین زندگی من تحت تأثیر تخلفی که آنجا انجام شده قرار گرفته است. بله، فروشگاه کوروش مبتنی بر خلاف ایجاد شده و این خلاف دارد روی زندگی من تأثیر می‌گذارد. به چه حقی؟ چه کسی اجازه داده که این اتفاق بیفتد؟

ما داشتیم مکانیسمی طراحی می‌کردیم که تصمیماتی که قرار است طرح تفصیلی را دچار تغییر کند روی سامانه شفاف قرار گیرد تا مردم بتوانند روی آن اعلام نظر کنند. حتی اگر اعلام نظرهای خیلی خشن است، بعداً جمع‌بندی شود و به

^۳ در اجرای ماده ۵ قانون «تأسیس شورای عالی شهرسازی و معماری ایران»، مصوب ۵۱/۱۲/۲۲ با اصلاحات بعدی، کمیسیونی تشکیل می‌شود که بررسی و تصویب طرح‌های تفصیلی شهری و تغییرات آن‌ها در هر استان را بر عهده دارد. اعضای این کمیسیون عبارت‌اند از: استاندار (و در غیاب وی معاون عمرانی استانداری)، شهردار و نمایندگان وزارت راه و شهرسازی، وزارت جهاد کشاورزی، و سازمان میراث فرهنگی و گردشگری و صنایع دستی و همچنین رئیس شورای اسلامی شهر ذی‌ربط و نماینده سازمان نظام مهندسی استان (با تخصص معماری یا شهرسازی) بدون حق رأی.

اطلاع اعضای کمیسیون برسد. یعنی تصمیمات کمیسیون صرفاً بر مبنای مصلحت‌سنجی درونی گرفته نشود و نظرات شهروندان هم بتواند در تصمیم‌گیری کمیسیون دخیل شود.

مصاحبه‌کننده: این کار به کجا رسید؟

مسعود حمزه‌ای: هیچ‌جا. متأسفانه مدیریت در کشور ما این‌طوری است که همراه با تغییر افراد، کلاً همه چیز فراموش می‌شود.

مصاحبه‌کننده: بحث نظرخواهی از مردم در خصوص تصمیمات کمیسیون ماده ۵ در همان دوره‌ای که خود شما در سازمان بازرسی حضور داشتید مطرح شد؟

مسعود حمزه‌ای: بله، اینکه نظرخواهی قبل از تصمیم‌گیری انجام شود مطرح شد.

مصاحبه‌کننده: در این ارتباط فقط خود واحد بازرسی پیگیر بود یا با واحدهای دیگر و بخش‌های دیگر هم تعامل داشتید؟
مسعود حمزه‌ای: ببینید، جز کارهایی که مربوط به درون سازمان خودم بود، هر موضوع دیگری که دنبال کردیم با همراهی بخش‌های مختلف انجام شد. ما سعی می‌کردیم هر موضوع را با همکاری معاونت و بخش مربوطه دنبال کنیم و جلسات متعددی در رابطه با این موضوعات با دوستان داشتیم.

موضوع صورت‌وضعیت الکترونیک هم کار بسیار باارزشی بود که با همکاری معاونت خدمات شهری جلو بردیم. البته نمی‌دانم الان به کجا رسیده است. موضوع این بود که مشخص شود از لحظه‌ای که زباله شما از خیابان جمع‌آوری می‌شود چه فرایندی را طی می‌کند و این فرایند مکانیزه شود. خب، نرم‌افزارهای مورد نیاز این کار تهیه و دستور استفاده از آن ابلاغ شد. بر این اساس، از سیستم ثبت اثرانگشت کارگران تا بحث پیمایش وسیله نقلیه (وسیله نقلیه دارد آشغال‌ها را به کجا می‌برد) کاملاً در سامانه پیاده‌سازی شده بود. توزین زباله‌ها هم الکترونیکی بود و مشخص بود که چند کیلو آشغال جمع‌آوری شده است. نتایج این محاسبات، بلافاصله و بدون هیچ‌گونه دستکاری، تبدیل به فرم مالی می‌شد و به سامانه معاونت مالی ارسال می‌شد تا پرداخت حق الزحمه پیمانکار انجام شود. ما پیگیر عملیاتی شدن این سیستم بودیم اما نمی‌دانم الان در چه وضعیتی است.

موضوع دیگر، یکی از دغدغه‌های جدی شهرداری، یعنی ایجاد درآمد بود. یکی از دغدغه‌هایی که ما در حوزه شهرسازی هم با آن روبه‌رو هستیم این است که وقتی نمی‌توانند از راه‌های صواب درآمد دریاورند به شهرفروشی متوسل می‌شوند. به‌علاوه، ما در شهرداری حجم زیادی درآمد داشتیم که جایی ثبت نمی‌شد. 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. واقعاً هم درست می‌گویند، اما من پیش‌تر هم خدمتتان عرض کردم که درآمدی که ثبت نشود خودش منشأ فساد است. ان‌شاءالله همه شهرداران مناطق درآمدهایشان را به درستی خرج می‌کنند، اما خب آمدیم و یکی به هر عنوانی مثلاً....

مصاحبه‌کننده: گذاشت توی جیب خودش.

مسعود حمزه‌ای: بله، ممکن است. کاری که ما کردیم این بود که همه پارک‌ها، سالن‌های ورزشی و ... که کسب درآمد می‌کنند را لیست کردیم. این هم از آن کارهای خیلی شیرین و دقیقی بود که انجام دادیم و خوب بود. خدمت آقای شهردار رسیدیم و لیست را در اختیار ایشان گذاشتیم و گفتیم شهرداری می‌تواند از محل این فعالیت‌ها درآمد زیادی داشته باشد، این در حالی است که درآمد هیچ‌کدام از این‌ها در سامانه درآمدی شهرداری ثبت نمی‌شود. از ایشان خواستم اجازه دهند که ما کلاً اختیار خرج این درآمدها را از شهرداری‌های مناطق بگیریم و آن‌ها را ملزم کنیم این درآمدها را به حساب واحد شهرداری بریزند. اما از آن طرف، شهرداری هم بپذیرد که درصدی از این درآمدها را، در قالب ماده ۱۷ معروف^۴، که خرج‌های بدون حساب و کتاب است، به شهرداری‌های مناطق یا به دستگاه‌های مربوطه برگرداند چون حرفی که شهرداران هم می‌زدند منطقی بود؛ آن‌ها هزینه‌هایی دارند که تعریف چندان مشخصی ندارد و قابل ثبت در سامانه‌ها نیست، مثل همان بازدید از خانواده‌های محروم. اگر مطمئن می‌شدند که بخشی از درآمد به‌شان برمی‌گردد دیگر بهلنه‌ای برای مخفی کردن این جنس درآمدهایشان نمی‌داشتند. این کار هم تا حدی پیش رفت اما نمی‌دانم ادامه پیدا کرد یا نه.

موضوع دیگر، تابلوهای شهری بود. شهرداری برای تابلوی فروشگاه‌های تجاری استاندارد مشخصی دارد. صدور مجوز نصب تابلو خارج از استاندارد شهرداری محل کسب درآمد قابل توجهی برای شهرداری‌های مناطق شده بود که خیلی هم حساب و کتاب نداشت. ما برای سامان‌دهی این حوزه و ایجاد یک سامانه همکاری کردیم و کل درآمد ناشی از عوارض تابلوهای شهری را در حساب سازمان زیباسازی متمرکز کردیم. بنابراین کار از آن چرخه ابهام‌آور و رویه مبهم خارج شد. طبق برآوردی که ما آن سال کردیم حدود یک‌پانزدهم کل درآمد شهرداری، یعنی چیزی حدود هزار و هشتصد میلیارد از بودجه بیست و هفت هزار میلیاردی آن زمان شهرداری، از محل عوارض تابلوهای شهری قابل تأمین بود. یعنی چنین ظرفیتی وجود دارد.

املاک بند ۶ هم موضوع دیگری بود که سر آن بحث‌های زیادی مطرح شد. خب، ما هم به این موضوع ورود کردیم که بینیم داستان چیست. واقعیت این است که قانون حرف مشخصی دارد؛ بند ۶ ماده ۵۵ قانون درباره وظایف شهرداری‌ها می‌گوید:

«تأسیس مؤسسات فرهنگی و بهداشتی و تعاونی مانند بنگاه حمایت مادران و نوانخانه و پرورشگاه و درمانگاه و بیمارستان و شیرخوارگاه و تیمارستان و کتابخانه و کلاس‌های مبارزه با بی‌سوادی و کودکان و باغ کودکان و امثال آن در حدود اعتبارات مصوب و همچنین کمک به این قبیل مؤسسات و مساعدت مالی به انجمن تربیت‌بدنی و پیشاهنگی و کمک به انجمن‌های خانه و مدرسه و اردوی کار. شهرداری در این قبیل موارد و همچنین در مورد موزه‌ها و خانه‌های فرهنگی و زندان با تصویب انجمن شهر از اراضی و ابنیه متعلق به خود با حفظ مالکیت به رایگان و یا با شرایط معین به منظور ساختمان و استفاده به اختیار مؤسسات مربوط خواهد گذاشت.»

^۴ دستورالعمل ماده ۱۶ و ۱۷ به بخشی از دستورالعمل نحوه هزینه‌کرد کمک‌های بلاعوض شهرداری‌ها به بخش عمومی و خصوصی اشاره دارد که توسط وزارت کشور تدوین و به شهرداری‌ها ابلاغ می‌شود.

این چیزی که قانون می‌گوید متأسفانه مبنا و مجوز شکل‌گیری املاک نجومی شده بود. ما تلاش کردیم این را سرخط بیاوریم. تک‌تک املاکی که متعلق به شهرداری بود احصا شد. برخی از آن‌ها در اختیار سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه خود شهرداری بود. مثلاً سازمان بهشت‌زهرا چهل و پنج تا زمین دارد. اینکه این تعداد زمین در اختیار سازمان بهشت‌زهراست که تخلف نیست چون جزء بدنه خودش است. یک‌سری املاک در اختیار دستگاه‌های نظامی و انتظامی بود که آن‌ها هم احصا شد. با جزئیات درآوردیم که شهرداری کجاها چه املاک و اراضی‌ای دارد. همه این‌ها لیست شد. در جلسات متعددی با حضور مسئولان مربوطه مشخص شد که باید به دنبال بازپس‌گیری کدام موارد برویم، کدام‌ها اگر برگردانده نشود هم ایرادی ندارد، و تأکیدمان این بود که همه این موارد باید ثبت و ضبط شوند. خروجی این کار به شورای اسلامی منعکس شد و در نهایت املاک شهرداری دارای حساب و کتاب شد. همه این‌ها در دو سال شکل گرفت. کار در شهرداری خیلی شیرین است چون حجم کاری که انجام می‌دهید بالاست. فکر می‌کنم همین یک کاری که انجام شد، به اندازه کار یکی-دو وزارتخانه باشد.

مصاحبه‌کننده: اطلاعات و واگذاری‌های املاک در نهایت منتشر شد؟

مسعود حمزه‌ای: ما آن را رسماً تقدیم شورای شهر کردیم. منتشر شده یا نه، به هر حال ما آن را تحویل ایشان دادیم.

مصاحبه‌کننده: بعضی‌ها می‌گفتند اگر همین املاکی که به بعضی از نهادها واگذار شده منتشر شود برای شهرداری شر می‌شود ...

مسعود حمزه‌ای: نه، اصلاً چنین چیزی نیست. ببیند، اولاً، ملک واگذار نشده بلکه مجوز بهره‌برداری از آن برای طرف مقابل صادر شده است. بعد هم نهادهایی که از شهرداری ملک گرفته‌اند، عمدتاً نهادهای انتظامی و نظامی هستند، که لازم است فلان جا یک کالنتری داشته باشند. من ضمن اینکه می‌پذیرم باید، با وسواس، توجه شود که چه مواردی احتمالاً نیازمند محرمانگی است، اما باور کنید حتی یک مورد هم چیزی ندیدم که انتشار عمومی آن بخواهد مشکل جدی‌ای به وجود آورد. موضع من این است که بگذارید مردم بدانند.

موضوع دیگر سازمان آتش‌نشانی بود که همیشه بابت کمبود نیرو و تجهیزات برای کلان‌شهر تهران گلایه داشت. ما با سازمان آتش‌نشانی صحبت کردیم و تصمیم گرفتیم از ماشین‌های ۱۳۷ که در شهرداری‌های نواحی مستقر بودند برای کمک به سازمان استفاده کنیم. با کمک سازمان آتش‌نشانی یک‌سری چارچرخه تهیه کردیم که به پشت هر یک از وانت‌های ۱۳۷ وصل می‌شد و به عهده گرفتیم که رسیدگی به بعضی موارد، که چندان جنس آتش‌نشانی ندارد، توسط نواحی انجام شود. یعنی به جای اینکه نیروی آتش‌نشانی را زیاد کنیم، مأموریت‌هایش را کم کردیم. خروجی کار بسیار رضایت‌بخش بود. یادم است روزهای آخر بود که رفتیم و این چارچرخه‌ها را تحویل ماشین‌های ۱۳۷ دادیم. کار قشنگی بود.

مصاحبه‌کننده: اگر ممکن است کمی در مورد شیوه‌های رسیدگی به تخلفات در شهرداری توضیح دهید.

مسعود حمزه‌ای: اولاً شهرداری تهران در رابطه با موضوع تخلفات نسبت به شهرداری‌های دیگر یک استثناست. قانون رسیدگی به تخلفات اداری^۵ می‌گوید رئیس مجلس، وزراء، بالاترین مقامات اجرایی و شهردار تهران می‌توانند مجازات‌های

^۵ قانون «رسیدگی به تخلفات اداری»، مصوب ۷۱/۰۴/۰۹ با اصلاحات و الحاقات بعدی

بندهای مشخصی را، رأساً و بدون مراجعه به هیئت‌های رسیدگی به تخلفات اداری، در مورد کارکنان متخلف اعمال کنند. یعنی نگفته شهرداران، گفته شهردار تهران. این اختیار بسیار مهمی است اما واقعیت این است که نگران‌کننده هم هست و اگر این سمت دست نااهل بیفتد چالش برانگیز می‌شود.

قبل از ورود من به سازمان بازرسی، آقای شهردار دستور داده بود که گزارش تمامی تخلفات باید به هیئت رسیدگی به تخلفات بیاید و شهرداری‌های مناطق نباید خودشان رأساً به تخلفات رسیدگی کنند. اتفاقی که افتاد این بود که صرفاً دکان عوض شد و هیئت تخلفات تبدیل به یک دکان عجیب و غریب شد. کسی که چندین میلیارد بالا کشیده بود و باید می‌رفت تخلفات اداری، با آن کسی که رفته بود آن پشت و مثلاً یک سیگار کشیده بود، هر دو متخلف بودند و باید در نوبت رسیدگی قرار می‌گرفتند. ما سعی کردیم برای این دغدغه یک مدل تعریف کنیم و اول از همه تخلفات را طبقه‌بندی کردیم. ببینید، مثلاً طرف قبلاً شهردار منطقه بوده و الان معاون شهردار شده. مشخص می‌شود زمانی که شهردار منطقه بوده تخلفی کرده. اگر او را به هیئت تخلفات بفرستیم بلافاصله پر می‌شود که معاون شهردار رفت هیئت تخلفات، و این درست نیست. اگر بابت تخلفی که انجام داده بازخواست نشود و رها شود هم درست نیست. ما گفتیم برای مدیران ارشد، اول یک کمیته ویژه تحقیقات لازم را انجام داده و گزارشش را به شهردار بدهد. در صورتی که وقوع تخلف محرز شد، اول کت معاونت و مسئولیت ارشدی را از روی متخلف برداریم و بعد دیگر اصلاً مهم نیست بگویند آقای فلانی به هیئت تخلفات رفته است. یعنی جدا کردن پست از آدم‌ها کار مهمی است و به خصوص برای مدیران ارشد لازم است.

یک سری تخلفات تخصصی است. خود من که رشته‌ام ساختمان است سال‌ها عضو هیئت‌های مختلف رسیدگی به تخلفات بوده‌ام. در این هیئت‌ها، هر کدام از اعضا در یک حوزه تخصص دارند. وقتی یک موضوع تخصصی پیش می‌آید، ناگزیر به فردی که تخصص و اطلاعاتی در این رابطه داشت تکیه می‌کردیم و هر چه می‌گفت ما هم قبول می‌کردیم و می‌گفتیم لابد تو راست می‌گویی. اما خب این دیگر اسمش هیئت نبود. برای رفع این مشکل آمدیم گفتیم اگر تخلف تخصصی است باید به معاونت تخصصی مربوطه ارجاع شود. مثلاً اگر تخلف مرتبط با حوزه حمل‌ونقل است، آن را معاونت حمل‌ونقل و ترافیک بررسی کند. یا اگر تخلف از تخلفات اداری خرد به حساب می‌آید اجازه دهیم خود شهرداری منطقه آن را مدیریت کند. یا تخلفات دستگاه‌های نظارتی را باید رئیس دستگاه نظارتی مربوطه رسیدگی کند. من این را، به جد، در مورد سازمان خودم خواستم و گفتم پرسنل من بازرسی نباید به هیئت تخلفات برود چون اگر این اتفاق بیفتد، شما توان بازرسی او را می‌شکنید. به محض اینکه یک‌بار به هیئت تخلفات برود، جسارتش از بین می‌رود. خلاصه حرف ما این بود که به جز این مواردی که گفتم، هر چه باقی ماند به هیئت تخلفات برود. نکته‌ای که اینجا مهم است انتساب تخلف به متخلف و تناسب تخلف با مجازات است. در قوانین ما، تخلفات اداری از اعمال و رفتار خلاف شئون شغلی یا اداری شروع می‌شود تا سوءاستفاده از مقام و موقعیت اداری، هر نوع استفاده غیرمجاز از اموال شهرداری و امثال این‌ها. کیفرها هم از اخطار کتبی بدون درج در پرونده شروع می‌شود تا انفصال دائم. کاری که ما دنبال کردیم تعریف مکانیسمی بود که از آن طریق بتوانیم این دو را دسته‌بندی و به هم وصل کنیم.

موضوع دیگر این بود که شهرداری، با هزار بدبختی، عوارضی را برای یک نفر می‌بست. می‌گفت باید مثلاً پنجاه میلیون تومان به حساب شهرداری واریز کنی. طرف می‌آمد پیش اپراتوری که فیش را صادر می‌کند. اپراتور آن پنجاه میلیون را

برایش می‌کرد پنج میلیون تومان و فیش صادر می‌شد. طرف هم مبلغ را به حساب شهرداری واریز می‌کرد و فیش واریزی را یک‌راست می‌برد پیش مرجع مربوطه، او هم می‌دید مبلغ فیش صادرشده و آنچه به حساب شهرداری واریز شده یکی است، تأیید می‌زد و تمام. اپراتور هم آن پنج میلیون را دوباره پنجاه میلیون می‌کرد و تمام. از این تخلفات داشتیم. ریشه‌یابی که کردیم متوجه شدیم ایراد در سهولت امکان دسترسی به سامانه‌هاست، یعنی هر کسی می‌تواند یک جوری در سامانه‌ها اعمال نفوذ کند.

اولین کاری که کردیم این بود که دسترسی‌های ممکن را احصا کردیم. ما در شهرداری تعداد زیادی سامانه داریم که یعنی تعداد بسیاری درگاه مرتبط با بخش‌های مالی، اجرایی، شهرسازی و ... همه این‌ها را شناسایی کردیم. بعد مشخص کردیم که به چه سامانه‌ای، چه کسانی و در چه سطحی می‌توانند دسترسی داشته باشند. دسترسی، غیر از سطوح دسترسی عمومی که می‌تواند شامل همه شهروندان یا همه پرسنل شهرداری شود، یا بر اساس پست سازمانی تعریف می‌شود، یا رده سازمانی، یا بر اساس تفویض مرجع دارای دسترسی و یا امکان دسترسی برای مراجع نظارتی. خود من در سازمان بازرسی معتقد بودم باید به همه سامانه‌ها در سطح مشاهده دسترسی داشته باشم اما حق دستکاری نداشته باشم چون دستکاری وظیفه شخص دیگری است. علاوه بر این، مسئولیت تفویض را باید فرد تفویض‌کننده بپذیرد. یعنی اگر من درخواست دسترسی همکار یا معاونم را دادم تا بخشی از کارهای من را انجام دهد، اگر تخلفی صورت گیرد، مسئولیتش با من است. خلاصه دسترسی‌ها و سامانه‌ها را شناسایی کردیم و پیشنهاد مشخصی برای اینکه دسترسی‌ها چگونه باشد و چه کسی مسئولیت داشته باشد ارائه دادیم. این هم نوعی شفافیت بود دیگر، به این معنا که اگر کسی در سامانه‌ای دست برد معلوم شود چه کسی بوده و چه کرده.

مصاحبه‌کننده: شما برای انجام این کار، از سازمان فاوا گزارش گرفتید؟

مسعود حمزه‌ای: بله. سازمان بازرسی در تمام بخش‌های شهرداری نیرو دارد. مثلاً من بازرس فاوا، بازرس معاونت شهرسازی، بازرس شهرداری منطقه، بازرس زیباسازی و ... داشتم. درواقع آن‌ها نیروهای من بودند که در هر بخش مستقر بودند و ما سعی می‌کردیم با همکاری آن‌ها و جلسات متعددی که با مدیران مربوطه داشتیم کارها را پیش ببریم.

مصاحبه‌کننده: شما خروجی کارهایی که انجام می‌دادید را به خود شهردار ارائه می‌کردید؟

مسعود حمزه‌ای: بله. با توجه به بررسی‌های انجام‌شده، پیشنهاد مشخص می‌دادیم که فلان رویه به این ترتیب اصلاح شود.

مصاحبه‌کننده: چقدر از پیشنهادات شما عملی شد؟

مسعود حمزه‌ای: این امضاها را می‌بینید؛ این‌ها جایی است که من توانسته‌ام امضای شهردار را بگیرم. یعنی موافقت ایشان را گرفتیم.

مصاحبه‌کننده: مثلاً در همان بحث دسترسی سامانه‌ها؟

مسعود حمزه‌ای: الان حضور ذهن ندارم.

مصاحبه‌کننده: فرمودید به نظر شما سازمان بازرسی باید دسترسی مشاهده به همه سامانه‌ها را می‌داشت. آیا در واقعیت

هم این‌طور بود؟ می‌توانستید مطمئن باشید که چنین دسترسی‌ای به تمام سامانه‌ها دارید؟

مسعود حمزه‌ای: ببینید، من در دوره‌ای مدیرکل دبیرخانه شورای عالی شهرسازی بودم. آن زمان، بعد از اینکه بسیاری از تخلفات شهرداری درآمده بود، شورای عالی مصوبه‌ای داد مبنی بر اینکه شهرداری امکان نظارت بر سامانه شهرسازی را به دبیرخانه شورای عالی بدهد. اما ما هر کاری کردیم، شهرداری خواسته ما را انجام نداد. از آن موقع فهمیدم که اصلاً بنای چنین کاری را ندارند. البته کارهای من در دوره‌ای که در سازمان بازرسی بودم خیلی زیربنایی‌تر بود و من هنوز چنین دسترسی‌هایی را لازم نداشتیم. 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 درحالی 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؟

مصاحبه‌کننده: من این سؤال را از این جهت پرسیدم که وقتی با نمایندگان شورا یا کارشناسانشان صحبت می‌کنیم، می‌بینیم آن‌ها هم با این چالش روبه‌رو بوده‌اند که شهرداری دسترسی‌های لازم را به آن‌ها نمی‌داد. می‌خواهم ببینم داخلی خود شهرداری چطور است.

مسعود حمزه‌ای: ببینید، اطلاعات خیلی ذی‌قیمت است، به‌خصوص وقتی که شفاف نباشد. سازمان بازرسی مرجعی است که اطلاعات زیادی دارد و به همین دلیل جای حساسی است. یکی از چیزهایی که آقای شهردار را نگران کرده بود و بر همین اساس من را آنجا فرستاد هم همین بود. من نمی‌دانم شما در شهرداری اسمی از من شنیده‌اید یا نه. من سعی می‌کردم اسمی از من نباشد؛ بازرسی که نباید خودش را مطرح کند. درحالی که اگر الان چهارتا اسم از رؤسای قبلی یا بعدی خودم بگویم، می‌بینید که این‌ها زمانی همه‌کاره شهرداری بوده‌اند. یعنی بازرسی این امکان را دارد که به ابزار اعمال قدرت تبدیل شود.

ما تمام تلاشمان را کردیم که این اتفاق نیفتد. مثلاً سر برقراری دسترسی سطح مشاهده به سامانه‌ها، در مواردی که این دسترسی را نداشتیم، من می‌توانستم دسترسی را بگیرم، اما نگران بودم که وقتی هنوز ساختار درونی سازمان بازرسی، به ترتیبی که قبلاً توضیح دادم، اصلاح نشده، حتی بچه‌های خودم از این دسترسی سوءاستفاده کنند. این یک واقعیت است. در یک جو آشفته، شما باید همه جوانب را در نظر بگیرید. به همین دلیل من اصراری نداشتیم که دسترسی سامانه‌ها را بگیرم، مگر در موارد خاص.

مصاحبه‌کننده: با این توضیحات، نظر شما راجع به خود بحث شفافیت و اینکه چقدر می‌تواند راهکار کارآمدی برای مقابله با فساد باشد چیست؟

مسعود حمزه‌ای: بدون هیچ شکی، عدم شفافیت ریشه همه این موارد است. ببینید، این را باید به‌عنوان یک اصل بپذیریم که قرار نیست چیزی از مردم پنهان باشد. یعنی اگر قرار است چیزی پنهان باشد، باید به‌صورت موردی ثابت شود که این کار لازم است.

من، هم در شهرداری و هم اینجا، رابط سازمان بازرسی کل کشور بوده‌ام. از میان تمام مکاتباتی که دارم، تقریباً روی هیچ کدام مهر محرمانه نخورده است. این کار را نمی‌کنم. برای چه بکنم؟ مگر در شرایطی که افشای یک مورد آسیبی

برساند، لازم است که همه چیز شفاف باشد. پس اصل شفافیت را حتماً باید بپذیریم. حالا بر سر چگونگی اعمال آن می‌توان حرف زد. مثلاً ما در شهرداری بحث حساب‌های واسط را داشتیم که خلاف اندر خلاف بود.

فرض کنید حساب شرکت متروی ما، در مقطعی و بنا به علتی، پول کافی ندارد و طلبکار می‌رود بانک چکش 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.

مصاحبه‌کننده: از میان اطلاعاتی که در دوره قبل به صورت عمومی منتشر شد، موردی بود که خود شما فکر کنید انتشارش خوب نیست و شخصاً با انتشار آن مخالفت کرده باشید؟

مسعود حمزه‌ای: هیچی. چیزهایی که منتشر شد اصلاً در این حدود نبود که انتشار آن مشکلی ایجاد کند.

مصاحبه‌کننده: سازمان بازرسی اساساً در چه مواردی ورود می‌کند و با چه فرایندی؟

مسعود حمزه‌ای: می‌کند یا باید بکند؟ سازمان بازرسی قبلاً در همه موارد ورود می‌کرد و خط روشنی بین وظایف سازمان بازرسی و حراست وجود نداشت.

مصاحبه‌کننده: اساساً تفاوت این دو نهاد چیست؟

مسعود حمزه‌ای: دستگاه بازرسی یک دستگاه تخصصی است و قرار نیست بگیروبیند کند. ما، حتی وقتی به مرحله احراز تخلف می‌رسیدیم، متخلف را به هیئت تخلفات می‌فرستادیم و این حق را برای خودمان قائل نبودیم که متخلفان را تنبیه کنیم. اما خب، در دوره‌های قبل و بعد، اصلاً این جور نبود و رئیس بازرسی رسماً اعلام می‌کرد که مثلاً فلان فرد اخراج شود. از نظر من این غلط است. ما دستگاه تخصصی هستیم و وظیفه ما بررسی رویه‌های حاکم بر شهرداری، شناسایی نقاط ضعف و قوت و ارائه پیشنهاد برای اصلاح رویه‌هایی است که دچار ضعف‌اند.

مصاحبه‌کننده: وظیفه حراست چیست؟

مسعود حمزه‌ای: حراست به وزارت اطلاعات وصل است و دغدغه‌های تخصصی‌ای دارد که من از آن اطلاعی ندارم.

مصاحبه‌کننده: شما فرمودید که وظایف این دو نهاد با هم تداخل داشته است. پس یعنی موضوعاتی بوده که هر دو به آن ورود می‌کردند؟

مسعود حمزه‌ای: بله، تداخل زیادی داشتند. یعنی هم آن‌ها تا دلتان بخواهد به حیطة ما ورود می‌کردند و هم ما به حیطة آن‌ها ورود می‌کردیم. من تلاش زیادی کردم تا مرز کار هر کدام مشخص شود و خوشبختانه مدیرکل محترم حراست

شهرداری هم، در دوره من، آدمی بود که با هم جور بودیم و از همان اول با هم قرار گذاشتیم که سنگ‌هایمان را جدا کنیم.

مصاحبه‌کننده: شما از بیرون به مجموعه شهرداری وارد شدید. چطور سازمان بازرسی را شناختید؟ فرایند شناخت سازمان

را چطور طی کردید که هم بفهمید بازی دست کیست و چی به چی است و هم مطمئن شوید شما را دور نمی‌زنند؟

مسعود حمزه‌ای: من، تا شش ماه، در جلسات شورای معاونان چندان صحبت نمی‌کردم. تقریباً با همه مسئولان حوزه بازرسی (نه معاونم و بازرسان مناطق) یک مصاحبه مفصل و با جزئیات داشتم. یک دفتر از نکات این مصاحبه‌ها پر شد. اوایل از حرف‌هایشان چیز زیادی نمی‌فهمیدم. با این وجود مایل بودم نسبت به بچه‌ها شناخت پیدا کنم.

به‌عنوان یک مدیر بیرونی احساس می‌کردم لازم است نظامات موجود را به‌هم نریزم. به همین دلیل هیچ‌کدام از بچه‌ها را حذف نکردم و جابه‌جایی هم نداشتم. در طول دو سال، شاید چهار نفر را جابه‌جا کردم و این کل حجم جابه‌جایی‌های من در طول دوره بود. معتقد بودم من قرار است بروم و در این سازمان ماندگار نخواهم بود، پس باید سعی کنم در همین شرایط موجود اثرگذار باشم. به همین دلیل از سمت خودم نیروی جدید وارد نکردم؛ حتی مسئول حوزه مدیر بازرسی را، که باید نزدیکترین فرد به رئیس بازرسی باشد، دست ن‌زدم.

سعی کردم سیاست درهای باز را پیش بگیرم، یعنی بین خودم و مجموعه حائلی ایجاد نکنم تا اطلاعات کانالیزه نشود. ما دوستانی داشتیم که در دوره‌ای، به دلیل جناح‌بندی‌های سیاسی، مطلقاً کنار گذاشته شده بودند. من ایشان را تحت عنوان بازرسی ویژه آوردم و گفتم نمی‌خواهم در مسائل اجرایی دخالت کنید اما حتماً حضورتان را لازم دارم. سعی کردم حداکثر استفاده را از همه دیدگاه‌ها و نظرات بکنم و ورود اطلاعاتم را کانالیزه نکردم.

مصاحبه‌کننده: با پروژه شفافیت چطور آشنا شدید؟

مسعود حمزه‌ای: حضور ذهن ندارم که چطور آشنا شدم اما این هم یکی از کارهایی بود که به شدت درگیرش بودیم. من شفافیت را به‌عنوان راهکار ریشه‌ای همه مسائلی که به آن اشاره کردم می‌دانم و از این منظر، اعتقاد عمیقی به آن دارم. معتقدم اگر قرار است چیزی محرمانه باشد، باید دلیل آن گفته شود، وگرنه باید بنا را بر شفافیت بگذاریم.

مصاحبه‌کننده: در تعاملات و جلساتی که با خانم آروین و کمیته شفافیت داشتید خواسته آن‌ها از شما چه بود؟

مسعود حمزه‌ای: بیشترین چالشی که ما با دوستان شورا داشتیم سر همین بود که آن‌ها، به‌عنوان یک نهاد نظارتی، لزومی ندارد وارد فعالیت اجرایی شوند. می‌گفتم وظیفه شما وظیفه نظارتی است و ما باید شرایط را برای اعمال نظارت شما فراهم کنیم. اما خب مجری شدن برای خیلی‌ها جذاب است؛ این حس را بهشان می‌دهد که دارند کاری می‌کنند. کاری به شخص خانم آروین ندارم، نگاه شورا را عرض می‌کنم. حتی ما، سر یکی از این سامانه‌ها، دو-سه بار به جایی رسیدیم که من گفتم ول می‌کنم و می‌روم. حرف شورا این بود که ما هم می‌خواهیم یک سامانه داشته باشیم. گفتم خب بروید راه بندازید. گفتند شورا اجازه ندارد برای این کار هزینه کند. گفتم خب اگر نمی‌تواند، لابد دلیلی دارد که نمی‌تواند. تنها بحثی که بین ما وجود داشت، همین مورد بود. وگرنه، برای من، دغدغه‌مندی اکثر اعضای محترم شورای شهر برای اینکه کاری انجام دهند بسیار جذاب بود و ارادت ویژه‌ای خدمتشان دارم.

مصاحبه‌کننده: در رابطه با ورود به بحث اجرا، مثال مشخصی از کمیته شفافیت و خانم آروین دارید؟

مسعود حمزه‌ای: مثلاً همین سامانه سوت‌زنی. می‌گفتند این سامانه باید در شورای شهر استقرار پیدا کند، و ما مخالف بودیم.

مصاحبه‌کننده: در موضوع ارتقای سامانه‌های ۱۳۷ یا ۱۸۸۸ و یا انتشار پیام‌های ثبت‌شده در این دو سامانه هم چنین فضایی وجود داشت؟

مسعود حمزه‌ای: ما جلسات متعددی سر همین داستان با دوستان شورا داشتیم که منجر به نتایجی شد که خدمتان عرض کردم (کارهایی که در ارتباط با ۱۳۷ انجام دادیم). این از آن پارادوکس‌هاست. 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 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: زورتان به چه کسی نمی‌رسید؟

مسعود حمزه‌ای: به شهردار و معاونان. ببینید، بازرسی یک دستگاه نظارتی به حساب می‌آید و از آنجاکه ما اساساً مردم نظارت‌پذیری نیستیم، واحدهای اجرایی در تقابل با بازرسی بلافاصله خودشان را جمع می‌کنند. ما هر کجا ورود می‌کردیم، حس می‌کردیم که در مقابلمان گارد می‌گیرند و یک کاور غیرشفاف روبه‌روی ما می‌گذارند. بگذارید یک خاطره از زمانی که اینجا (وزارت راه و شهرسازی) بودم برایتان بگویم. سال ۹۲، مسئولیت این را داشتم که بینم طرح تفصیلی تا چه میزان با طرح جامع انطباق دارد و چه میزان پیشرفت کرده است. نشست با یکی از مشاوران این طرح گذاشتیم. این بنده خدا هم استقبال کرد و گفت بیا شرکت. رفتیم. با چای، میوه و شیرینی پذیرایی مفصلی از من کردند. بعد گفتم خوب، بسم‌الله، بگوئید چه خبر؟ گفت من همه این‌ها را دادم، مخلصت هم هستم، اما به من گفته‌اند با تو حرف نزنم. یعنی دقیقاً گفته بودند در رابطه با کار صحبت نکن، اطلاعاتی که آن‌ها می‌خواهند مربوط به شهرداری است و ربطی به وزارتخانه ندارد.

مصاحبه‌کننده: اگر برگردیم به دوره‌ای که در شهرداری بودید، 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. مسئله این است که در شرایط پیچیده، هنر مدیریت لازم است. مثلاً یکی از دغدغه‌های جدی شهرداری در سالیان اخیر پرداخت حقوق پرسنل سه 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. این مسائل از جنسی بودند که ما را نیازمند اهرم‌های متفاوتی

می‌کرد. مثلاً 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.

الان وضعیت چطوری است؟ کرکرها را پایین داده‌اند؟

مصاحبه‌کننده: الان، بیشتر، خود شهرداری متولی و پیگیر شفافیت است.

مسعود حمزه‌ای: همه آن چیزهایی که قبلاً منتشر شده بود هنوز هم هست یا نیست؟

مصاحبه‌کننده: هیچ آئینی حذف نشده و یک‌سری آئیم هم اضافه شده است، اما اینکه کیفیت به‌روزرسانی داده به چه

شکل است را دقیق نمی‌دانم. برای مثال، فکر می‌کنم سوابق آرای شورای معماری، که شما هم در صحبت‌هایتان به آن

اشاره کردید، در این دوره اضافه شده باشد و در بخش شهرسازی «تهران من» قابل مشاهده باشد.

مسعود حمزه‌ای: بگذارید ماجرای شورای معماری را برای شما بگویم. ما دو مجموعه در شهرداری‌های مناطق داریم که در مورد پروانه‌ها تصمیم می‌گیرند، یکی شورای معماری مناطق است و دیگری کمیسیون داخلی مناطق. این دو، به‌لحاظ ماهیت، با هم تفاوت دارند. یک وقت شما می‌خواهید پروانه بگیرید، به شهردار منطقه می‌گویید آقا، اجازه بده من دو طبقه اضافه‌تر هم بزنم. او هم شما را به شورای معماری منطقه می‌فرستد و شورای معماری، بنا بر قواعدی، ممکن است به شما اجازه دهد که دو طبقه اضافه‌تر بسازید. این یک مقوله است.

اما یک وقت هم هست که شما می‌روید دو طبقه اضافی‌تان را روی ساختمان می‌سازید و بعد می‌گویید آقا، ببخشید، من نفهمیدم چطور این دو طبقه اضافه شد! این موارد می‌رود به کمیسیون داخلی.

از طریق همین کمیسیون‌ها و شوراهاست که می‌بینید یک برج بیست طبقه با تخلف ساخته شده و انگار هیچ‌کس هم نفهمیده است!

مصاحبه‌کننده: مگر پرونده‌های تخلف به کمیسیون ماده ۱۰۰ نمی‌رود؟

مسعود حمزه‌ای: نکته قضیه همین است. اگر ماده ۱۰۰ را یکبار قرئت کنید، می‌بینید که نکته قشنگی دارد. می‌گوید: «مالکین اراضی و املاک واقع در محدوده شهر یا حریم آن باید قبل از هر اقدام عمرانی یا تفکیک اراضی و شروع ساختمان از شهرداری پروانه اخذ نمایند». پس، گرفتن پروانه الزامی است. «شهرداری می‌تواند از عملیات ساختمانی ساختمان‌های بدون پروانه یا مخالف مفاد پروانه به وسیله مأمورین خود اعم از آنکه ساختمان در زمین محصور یا غیرمحصور واقع باشد جلوگیری نماید». می‌دانید که کلمه «می‌تواند» هم در شهرداری از آن کلمات بحث‌برانگیز است. شهرداری، وقتی می‌خواهد دور بزند، می‌گوید قانون گفته می‌تواند نگفته الزاماً یا باید، که این هم از آن حرف‌هاست. «تبصره: در موارد مذکور فوق که از لحاظ اصول شهرسازی یا فنی یا بهداشتی، قلع تأسیسات و بناهای خلاف مشخصات مندرج در پروانه ضرورت داشته باشد، به تقاضای شهرداری موضوع در کمیسیون ماده ۱۰۰ مطرح

^۶ منظور کمیسیونی است بنا بر تبصره ۱ ماده ۱۰۰ قانون «شهرداری»، مصوب ۱۳۳۴ با اصلاحات بعدی، تشکیل می‌شود. ترکیب اعضای این کمیسیون عبارت است از: نماینده وزارت کشور به انتخاب وزیر کشور، یکی از قضات دادگستری به انتخاب وزیر دادگستری، و یکی از اعضای انجمن شهر به انتخاب انجمن. وظیفه این کمیسیون رسیدگی به موارد عملیات ساختمانی بدون پروانه یا مخالف مفاد پروانه است.

می‌شود». پس می‌گویند در مواردی که قلع بنا ضرورت داشته باشد، پرونده را به کمیسیون ماده ۱۰۰ می‌فرستند. این عین قانون است که درحقیقت به شهرداری قدرت مانور می‌دهد، چون از شرایطی صحبت می‌کند که قلع بنا ضرورت دارد، یعنی ممکن است در شرایطی، قلع بنا ضرورت نداشته باشد. پس اینجا، شهرداری تصمیم‌گیر است و می‌تواند بگوید نه، اینجا ضرورت ندارد که پرونده را به کمیسیون ماده ۱۰۰ بفرستیم، ضرورت ندارد که قلع کنیم.

یکی از کارهایی که ما در دوره قبل کردیم، تعیین چارچوب اختیارات کمیسیون داخلی مناطق بود و شورا آن را مصوب کرد.^۷ درست در پایان سال ۱۳۹۹، حمله عجیب‌وغریبی از سوی سازمان بازرسی کل کشور به ما شد که این مصوبه خلاف است. یکی رفته بود دیوان عدالت و مصوبه شورا را ابطال کرده بود و بلافاصله به ما گفتند این مصوبه تعطیل است. حالا نمی‌دانم چه چیزی پشتش بود، اما به هر حال نمایندگان سازمان بازرسی کل کشور و دوستان وزارت کشور را دعوت کردیم و، در جلسه، قانون را برایشان خواندم و توضیح دادم. گفتم الان، به استناد این قانون، می‌گویند شهردار منطقه می‌تواند پرونده را به کمیسیون ماده ۱۰۰ نفرستد. کاری که ما در شورا انجام دادیم این بود که این «می‌تواند» را چارچوب‌مند کردیم. گفتیم تا کجاها می‌تواند و از کجا بیشتر «حتماً» باید بفرستد. به‌عنوان رئیس سازمان بازرسی شهرداری گفتم که ما کلی زور زده بودیم که این مورد را چارچوب‌مند کنیم و ابطال این مصوبه فاجعه است. در نهایت دوستان گفتند حالا اینکه گذشت و ابطال شد، اما شما دوباره عین همان را تصویب کنید. الان هم اگر شما سوابق مصوبات شورا را نگاه کنید، می‌بینید که شورا دوباره حدود وظایف کمیسیون‌های داخلی مناطق را مصوب کرد^۸ و این دفعه دیگر دوستان ورود نکردند.

مصاحبه‌کننده: در مورد ارتقای سامانه‌های ۱۳۷ و ۱۸۸۸، در دوره قبل، امکاناتی مثل ثبت عکس و لوکیشن و فیلم هم اضافه شد. ما صورتجلسه‌های کمیته شفافیت را که می‌دیدیم، اضافه‌شدن همین چند مورد در جلسات متعددی پیگیری شده بود تا انجام شود. دلیل آن چه بود؟

مسعود حمزه‌ای: بله، چون این‌ها 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 درآمد بود تا این جور مسائل. البته آن زمان شاید حق هم داشتند. یعنی واقعاً کسب ریال مهم بود.

بحث درآمدهای شهرداری برای خودش داستانی است. درآمد پایدار مسئله‌ای است که باید به‌جد در شهرداری دنبال شود. ببینید، درآمد شهرداری اصولاً یکی از این پنج مورد است: درآمدهای موردی، درآمد مستمر، درآمد بهای خدمات، درآمدهای ناشی از فعالیت اقتصادی، و کمک‌های دولتی. یکی از ایراداتی که در دوره قبل اتفاق افتاد این بود که با هدف شفاف‌سازی، درآمد ناشی از جرائم ماده ۱۰۰ را وارد بودجه کردند. شما که نباید جریمه را به بودجه وصل کنید!

^۷ مصوبه «چارچوب اختیارات و وظایف کمیسیون‌های داخلی مناطق»، مصوب ۹۹/۰۳/۱۱

^۸ مصوبه «چارچوب اختیارات و وظایف کمیسیون‌های داخلی مناطق» مصوب ۱۴۰۰/۰۲/۰۷ با الحاقات بعدی

فرض کنید بگوییم از محل فلان جرائم، مدرسه ساخته شود. معنی اش این است که اگر تخلف انجام نشود، پول ساخت مدرسه در نمی آید و مدرسه ساخته نمی شود. خب این ایراد است. این جور درآمدها حتماً باید به صورت موردی برود یک گوشه. شما نمی توانید جرائم را به یک هزینه پایدار وصل کنید. اگر آن را وارد بودجه کنید، یعنی برای آن خرج کرد تعریف کرده اید و بعد باید تلاش کنید تخلف صورت گیرد تا جریمه ای پرداخت شود و بتواند آن خرج را بدهد. این کار غلط است. من تلاش زیادی کردم تا این اتفاق نیفتد اما ...

مصاحبه کننده: عوارض ساخت و ساز هم از همین جنس است؟

مسعود حمزه ای: ببینید، شما می توانید در بیابان ده یا صد یا هزار مترخانه بسازید و اصلاً هر کاری می خواهید بکنید. اما وقتی داخل شهر می آید که در نزدیکی شما، پارک و مدرسه و درمانگاه وجود دارد، باید بابت حضور در شهر و خدماتی که شهر به تو می دهد، به شهرداری عوارض بدهید. یا مثلاً شما می توانید امواتان را ببرید و در بیابان بفروشید، اما آنجا مشتری ندارید. اگر بیابید در شهر، شهرداری برای شما فضا و متقاضی کالا (جمعیت) فراهم می کند، بنابراین می توانید کالاهایتان را در شرایط بهتری بفروشید. در عوض باید عوارض کسب و پیشه بدهید. این دو، پایدارترین درآمدهای شهر هستند. شهر اصولاً باید بتواند مبتنی بر این دو نوع درآمد خرج روتینش را در بیاورد.

با علم به این موضوع، حالا فرض کنید فردی می خواهد برای شهر یک ساختمان جدید بسازد. خب او دارد با ساخت خانه شهر را توسعه می دهد و آن را آباد می کند؛ شهر را که نابود نمی کند. پس باید برای او فرش قرمز پهن کنند. در عوض، الان دارند از چنین افرادی عوارض می گیرند. یعنی شهرداری دارد درآمدش را از محل غلط کسب می کند. به جای اینکه عوارض سکونت بگیرد، زمانی که فرد خانه می سازد، از سازنده عوارض گرفته می شود. خب البته گرفتن عوارض سکونت سخت است و دردسر دارد. از نظر من عوارض ساخت و ساز جزء درآمدهای موردی است. آمدیم و در شهر دیگر هیچ کس خانه نساخت، آیا باید کارهای شهرداری قفل شود؟ نه. شهرداری باید بتواند خودش را بدون وابستگی به درآمد ناشی از عوارض ساخت و ساز اداره کند. پس عوارض ساخت و ساز جزء درآمدهای موردی است. درآمدهای مستمر درآمدهایی هستند که بر مبنای مصوبات قانونی اخذ می شوند، مثل عوارض کسب و کار و پیشه، عوارض املاک و مستغلات و ...

یک سری درآمد به نام درآمد بهای خدمات هم داریم. بعضی از خدمات هست که همه شهروندان با هم از آن استفاده نمی کنند. مثلاً اگر آسفالت رویه خیابان لکه گیری شود، این، خواه ناخواه، برای هر شهروندی که با ماشینش از آنجا رد می شود مفید است. اما در بهشت زهرا، یک قبر اضافه تر چه بهره ای برای شهروندان دارد؟ اگر شما بخواهید لزوماً در تهران بمیرید از آن قبر استفاده می کنید. وگرنه، من که بچه شهرستان هستم و مثلاً دوست دارم بروم همان طبع خودمان قبر بگیرم، چرا باید برای آباد کردن قبرستان پول بدهم؟ یا مثلاً من ماشین دارم و نمی خواهم از اتوبوس استفاده کنم. خب شهرداری به کسانی که می خواهند از اتوبوس استفاده کنند بلیت می فروشد. این ها می شود درآمد بهای خدمت.

یک سری درآمد دیگر، درآمد ناشی از فعالیت اقتصادی است. مثالش فروشگاه های شهروند، درمانگاه های شهرداری، میادین میوه و تره بار و ... هستند که بحث زیادی دارد. مثلاً شهروند در یک مقطعی به عنوان ابزار تنظیم بازار استفاده می شد اما الان کلی رقیب (افق کوروش، هایپر و ...) دارد. ما الان افتاده ایم به رقابت با بخش خصوصی که، در مواردی،

توانمند هم هستند. اگر در این رقابت شکست بخوریم، باید فروشگاه‌های شهروند را جمع کنیم؛ دیوانه نیستیم که پول شهروندان را خرج چیزی کنیم که قرار است شکست بخورد. اگر هم در این رقابت برنده شویم که بدتر است. آن کسی که سرمایه‌اش را در افق کوروش تهران گذاشته می‌گوید مگر دیوانه‌ام کاری کنم که شکست بخورم؟ پولم را می‌برم، فرضاً، اصفهان هزینه می‌کنم. بنابراین تهران بخشی از سرمایه خودش را از دست می‌دهد. پس من، به‌عنوان مدیر شهر، حتماً نباید با بخش خصوصی در حوزه اقتصادی رقابت کنم. برد و باخت من هر دو برای شهر باخت محسوب می‌شود. یکی دیگر از انواع درآمدهای شهرداری کمک‌های دولتی است. ما به این کمک‌ها می‌گوییم کمک‌های برابری‌ساز. الان دولت معادل ۵۰ درصد هزینه مترو را تقبل کرده است. بر فرض که آن را بدهد، ما داریم تهران را فضای جذاب‌تری برای زندگی می‌کنیم. هموطن بلوچستانی هم می‌گوید مگر من مریضم که اینجا بمانم، بلند می‌شوم می‌آیم در حریم شهر تهران، یک آلونک می‌زنم، کار می‌کنم، مترو هم که دارد، می‌روم در آن هم کاسبی می‌کنم. به نظر من، دولت حق ندارد چنین کمکی را به تهران بدهد. باید آن کمک را به بلوچستان بدهد. باید شرایط زندگی را در سراسر ایران برابر کند تا این مهاجرت‌های وحشتناک و حاشیه‌نشینی صورت نگیرد. پس من اعتقاد دارم که روی درآمد شهرداری از محل کمک دولت هم نمی‌شود حساب کرد.

اگر بخواهم جمع‌بندی کنم، درآمدهای موردی خرجش با خودش است؛ درآمد ناشی از فعالیت اقتصادی غلط است؛ و کمک‌های دولتی را هم، خداوکیلی، نباید به ما بدهند و باید جای دیگری هزینه کنند. پس کل درآمد شهرداری می‌شود درآمدهای مستمر و درآمدهای بهای خدمات. درحالی که الان اصل درآمد شهرداری از این دو نوع نیست و ما عملاً داریم با شهرفروشی کسب درآمد می‌کنیم.

مصاحبه‌کننده: در دوره قبل، سازمان فاوا پروژه‌ای را تحت عنوان ZRM^۹ تعریف کرده بود و می‌خواست درگاه واحد تماس شهروندی ایجاد کند؛ یعنی شهروند، مستقل از کاری که با شهرداری دارد، با یک شماره یا اپلیکیشن واحد با شهرداری تماس بگیرد. شما در سازمان بازرسی در جریان این پروژه بودید؟

مسعود حمزه‌ای: ببینید، ایده دوستان این بود که شهروند، در لحظه‌ای که نیاز به کمک دارد، نباید فکر کند که به کدام شماره زنگ بزند. نگاه کلان این بود که درگاه واحدی وجود داشته باشد. اصل موضوع درست است که من شهروند فقط با یک شماره تماس بگیرم. کل کاری که این درگاه باید می‌کرد این بود: یک آدمی که بلد است چه چیزی را به کجا وصل کند آن پشت نشسته باشد، مشکل شهروند را بشنود و او را به جایی که باید وصل کند؛ به آتش‌نشانی، اورژانس، ۱۱۰، ۱۳۷ و ... تا اینجا را من هم قبول دارم. اما اینکه درگاه واحد خودش دوباره یک دکان جدیدی شود، به این معنا که مسئولیت ۱۳۷ و آتش‌نشانی و ... را باهم خلط کنیم، نه. درگاه واحد باید فقط در این حد باشد که من تهرانی بدانم، حالا هر مشکلی که دارم، کافی است به یک شماره مشخص زنگ بزنم، اپراتور هم بداند من را به کجا وصل کند و به همان جا وصل کند. ارتباط من با اپراتور باید در همین حد باشد. دیگر ZRM، XYZ و ... پیچیدگی اضافه بود. من توجیه نشدم که چرا باید سامانه من با آتش‌نشانی قاطی شود. به اعتقاد من، مسئولیت‌ها نباید خلط شود.

مصاحبه‌کننده: می‌خواستند چنین کاری کنند؟

^۹ citiZen Relationship Management

مسعود حمزه‌ای: برداشتی که من داشتم این بود. خیلی شلوغ می‌شد. گفتم الان وقت این حرف‌ها نیست.

مصاحبه‌کننده: این پروژه، به همین دلیل که شما همراه نبودید، به نتیجه نرسید؟

مسعود حمزه‌ای: من همراه نبودم. دو-سه‌باری که دوستان صحبت کردند، من اعتقاد داشتم عین همین کاری که در ۱۳۷ و ۱۸۸۸ کردند انجام شود، یعنی همین که در صورت تماس شهروندان با هر کدام از این دو سامانه، اگر احیاناً موضوع پیام شهروند مربوط به بخش دیگری بود، اپراتور شهروند را به بخش مربوطه وصل کند و تمام. موافق نبودم که بخواهند کار دو دستگاه را قاطی کنند. مثل اینکه الان هم ۱۳۷ و ۱۸۸۸ یکی شده‌اند.

مصاحبه‌کننده: در دوره قبل، برای مدتی، پیام‌های خام ثبت‌شده در سامانه‌های ۱۳۷ و ۱۸۸۸ روی سایت شفاف منتشر

می‌شد. نظر شما درباره این اقدام چه بود؟

مسعود حمزه‌ای: ببینید، به نظر من یکی از مواردی که در موضوع شفافیت باید مراعات شود حفظ حریم خصوصی است. باید بپذیریم که نباید در حریم خصوصی ورود کنیم. این نکته ظریفی است و تعیین مرز آن نیازمند کار جدی است. واقعیت این است که الان مثلاً من گوشی را برمی‌دارم و فحش جدوآباد به شهردار فلان منطقه می‌دهم، آیا این هم باید روی سامانه برود؟ خب که چه؟ تازه بعد هم معلوم می‌شود که من یک مرض و غرضی داشتم و اصل ماجرا دروغ بوده است. این پیام‌ها، قبل از انتشار، باید یک بار توسط مرجع درستی پالایش شود. یعنی این نگرانی در مورد انتشار حرف‌هایی که هنوز تحلیل نشده و صحت آن‌ها جای سؤال دارد وجود دارد. ممکن است بگوییم عیب ندارد، شورا به آن دسترسی داشته باشد و اتفاقاً بفهمند که مثلاً فلان شهردار چقدر بدخواه دارد اما این انتشار نباید عمومی باشد. ما نباید در انتشار چیزی که ممکن است غلط باشد کمک کنیم. اگر کسی خیلی ناراحت است، می‌تواند برود شکایتش را در شهر جار بزند. اما سامانه من نباید به انتشار حرف صحت‌سنجی نشده دامن بزند.

مصاحبه‌کننده: اتفاقی که دوره قبل افتاد از این جنس بود؟

مسعود حمزه‌ای: نه.

مصاحبه‌کننده: اما اطلاعات پیام‌ها منتشر شد.

مسعود حمزه‌ای: خب من موافق نبودم. البته خاطر هست که در بحث تفکیک ۱۳۷ و ۱۸۸۸ این مسئله بود که ۱۳۷ اصولاً مخاطبش فرد و تخلف نبود، بلکه حادثه و مشکل در شهر بود. سؤال این بود که چرا باید مردم بدانند فلان جا چاله است؟ یعنی چرا باید الزام به صرف انرژی برای بارگذاری چنین اطلاعاتی وجود داشته باشد؟ طبعاً مسئولان باید بدانند که مثلاً فلان جا آمار چاله و چوله‌های خیابانی زیاد است. اصلاً مدیر مربوطه می‌تواند به خاطر چنین چیزی شهردار منطقه و ناحیه را عوض کند. عیب ندارد. اما انتشار چنین اطلاعاتی برای عموم باید یک خاصیتی داشته باشد یا نه؟ یعنی شفافیت یک تعریفی هم دارد دیگر. شما الان می‌دانید که رنگ جوراب من چیست؟ نمی‌دانید. ولی لزومی هم ندارد من اعلام کنم که رنگ جوراب من فلان است. به شما چه ربطی دارد؟ حالا اگر خیلی دلتان می‌خواهد بدانید هم عیب ندارد، من پایم را از کفش درمی‌آورم تا شما ببینید؛ نگران نشان‌دادنش نیستم اما ضرورتی هم برای نشان‌دادن ندارم. باید بین این دو تفاوت قائل شد.

مصاحبه‌کننده: یک ایده کمیته شفافیت برای انتشار این پیام‌ها انجام کار تحلیلی و پژوهشی روی این داده‌ها بود و

همچنین اینکه انتشار این پیام‌ها انگیزه‌ای شود که شهرداری بهتر به پیام‌ها رسیدگی کند.

مسعود حمزه‌ای: ما، خودمان، گزارش‌های خوب ماهیانه یا دوماهانه خدمت آقای حناچی می‌دادیم. من مکلف بودم که گزارش‌هایی از بازخورد ۱۳۷ و ۱۸۸۸ در جلساتی که با شهرداران مناطق و معاونان شهرداری داشتیم ارائه کنم. دو نفری هم که مسئول سامانه‌های ۱۳۷ و ۱۸۸۸ بودند برای آماده‌کردن این گزارش‌ها کلی تحت فشار بودند. من در حضور همه، از جمله شهرداران مناطق، اعلام می‌کردم که مثلاً مردم از فلان مسئله در فلان منطقه ناراحت هستند. فکر می‌کنم این شیوه گزارش‌دهی می‌تواند کمک کند، اما اینکه بخواهیم جار بزنیم، نه.

مصاحبه‌کننده: درمورد پیام‌های ۱۸۸۸، صرفاً پیام‌هایی که به سرانجام رسیده بودند منتشر شدند؟

مسعود حمزه‌ای: من خبر ندارم. منظورتان پیام‌های ۱۳۷ نیست؟

مصاحبه‌کننده: پیام‌های ۱۳۷ و ۱۸۸۸، هر دو، منتشر شدند.

مسعود حمزه‌ای: ۱۸۸۸ هم شد؟ نمی‌دانم. به‌هرحال من مخالف بودم.

مصاحبه‌کننده: راجع به فرایند تصویب طرح حمایت و صیانت از گزارشگران تخلف^{۱۰} توضیح می‌دهید؟ چه واحدهایی

درگیر بودند؟ شما چطور در تدوین طرح مشارکت داشتید؟

مسعود حمزه‌ای: جلسات متعددی برگزار شد. ببینید، بحث سوت‌زنی یک بحث قدیمی است. در اولین بازدید که من از معاونت ۱۸۸۸ داشتم، رئیس ۱۸۸۸ فردی را معرفی کرد و گفت ایشان مسئول یک اکپ محرمانه هستند. بعداً متوجه شدم که سازمان بازرسی تیمی از بچه‌های خود شهرداری دارد که این‌ها از درون مجموعه گزارش می‌دهند و به‌عبارتی خبرچینی می‌کنند. اسامی آن‌ها هم محرمانه است و هیچ‌کس، حتی خود رئیس ۱۸۸۸، آن را نمی‌داند. به من گفتند که شما، اگر دستور بدهید، می‌توانید اسامی را دریافت کنید و گرنه ما به‌خودی‌خود این اسامی را نمی‌دهیم. این تنها ساختاری بود که من بلافاصله آن را حذف کردم. گفتم می‌خواهم صد سال این مدل جاسوس‌بازی و همدیگر را متهم کردن نباشد. حرفم این است که در بحث طرح حمایت و صیانت باید حواسمان به این می‌بود که جوی ایجاد نکنیم که من کارمند فکر کنم می‌توانم از لطمه‌زدن به همکارم منفعتی برای خودم ایجاد کنم. هیچ‌چیزی کریه‌تر از این نیست. ویژگی مهم سوت‌زنی این است که پنهانی نیست. اگر من اینجا تخلفی دیدم، سوت می‌زنم که، آی عالم و آدم، بدانید. درحالی که ما با این اکپ محرمانه وارد فازی شده بودیم که افراد یواشکی یک سوت کوچولو بزنند. چنین نگاهی مملکت را نابود می‌کند.

مصاحبه‌کننده: طرح حمایت و صیانت رویکرد متفاوتی نداشت؟

مسعود حمزه‌ای: در مدلی که در این طرح ارائه دادیم گفتیم ما باید اول تشخیص دهیم که گزارش واقعاً درست است یا نه، یعنی گزارش را صحت‌سنجی کنیم. بعد دریاوریم که آیا فرد گزارش‌دهنده در معرض لطمه و آسیب قرار دارد یا نه، و در مرحله سوم هم ببینیم که چگونه می‌توانیم از او در برابر تهدیدات احتمالی صیانت کنیم.

یک بار یکی از همکاران ما اطلاعاتی درخصوص یک سری تخلفات را در اختیار منابع بیرونی گذاشته بود. یک روز یکی از اعضای محترم شورای شهر، سر همین داستان حمایت و صیانت، به من زنگ زد که حمایت از بقیه به کنار، هیچ خبر داری آن کسی که این‌ها را لو داده، و گروه مقابل ما را هم زده و ما باید به او جایزه می‌دادیم، الان یک گوشه غریب

^{۱۰} مصوبه «حمایت و صیانت از گزارشگران تخلف و فساد در شهرداری تهران»، مصوب ۱۴۰۰/۰۴/۲۹

افتاده؟ گفتم من پیگیری می‌کنم. گفتم بیاید پیش من که ببینیم چی به چی است. ایشان آمد. اولاً انتظار داشت به دلیل کاری که کرده بود جایزه بگیرد. من صحبت را این‌طور با او شروع کردم که خب، دست شما درد نکند، کاری که انجام شد، در زمان خودش، انقلابی بود، اما شما قبلاً این مورد را به چه کسانی در سلسله‌مراتب گزارش داده بودید و مسئولیت شما چه بود؟ گفت به هیچ‌کس، آن‌ها خودشان افراد متخلفی بودند. گفتم ببین، تو کارمند همان آدم‌های متخلف بودی، تو موظف بودی اول به آن‌ها اطلاع دهی و اگر رسیدگی نکردند، گام بعدی را برداری. تو اگر بدون اینکه این مراحل طی شود، همین‌جوری عشقت بکشد که خبری را از درون شهرداری برداری و بیرون بدهی که هنر نکرده‌ای، باید توبیخت کرد.

خلاصه بنده خدا جوابی نداشت و بدهکار رفت. معلوم بود که این کار را برای منافی انجام داده بود. دیده بود یک اطلاعاتی گیرش آمده، گفته بود بروم و افشا کنم و جایزه‌ای بگیرم. من منکر این نیستم که ممکن بود اگر واقعاً این فرد اول به مدیر مافوقش گزارش می‌داد، خودش را بردارند و کاری انجام ندهند، اما حرفم این است که چارچوب‌مند بودن گزارشگری تخلف و سوت‌زنی یک ضرورت است.

مصاحبه‌کننده: شما گفتید که شورا خیلی اصرار داشت سامانه سوت‌زنی دست خودش باشد.

مسعود حمزه‌ای: بله، اصرار داشت که صفر تا صد سامانه مال خودش باشد.

مصاحبه‌کننده: این طرف، در خود شهرداری، بین دستگاه‌های نظارتی اختلاف‌نظری سر اینکه متولی اصلی چه کسی باشد وجود نداشت؟

مسعود حمزه‌ای: ما می‌گفتیم متولی سامانه باید سازمان بازرسی باشد، دوستان حراست هم یک وقت‌هایی می‌گفتند باید آن‌ها باشند، که ما مخالف بودیم. این از محدود مخالفت‌های ما با بچه‌های حراست بود.

مصاحبه‌کننده: مهمترین دستاورد پروژه شفافیت شورا و شهرداری را چه می‌دانید؟

مسعود حمزه‌ای: خوشنامی مدیریت شهری. 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.

آقای حناچی در پاسخ به این سؤال که خروجی دوره شهرداری‌بودن تو چیست، می‌گفتند من ثابت کردم که می‌شود بدون تخلف هم مدیریت کرد. اثبات این خودش ارزشمند است؛ اینکه لزومی ندارد ما برای اداره شهر حتماً شهرفروشی کنیم و می‌شود مدل‌های دیگری را درپیش گرفت. در رابطه با شفافیت هم همین‌طور است. من می‌گویم یکی از مهمترین آورده‌هایی که پروژه شفافیت برای ما و شورا داشت این بود که ته دلمان خوشحال و خوشنام هستیم و می‌دانیم که به این کار با علم و اراده ورود کردیم و تلاش کردیم که این اتفاق بیفتد. اما خیلی طول می‌کشد تا نتایج واقعی آن به مردم منتقل شود. تازه، مطمئن باشید بعد از اینکه راه بیفتد هم مخالفت‌هایی مطرح می‌شود.

مصاحبه‌کننده: خود شهرداری هم که از انتشار حقوق حکم مدیران فراتر نرفت.

مسعود حمزه‌ای: خب همین. ببینید، کار دارد تا درست شود. اما مهم بود سنگ‌بنای آن گذاشته شود که شد.

مصاحبه‌کننده: شما به سامانه شفافیت مراجعه، و از اطلاعات آن استفاده هم می‌کردید؟

مسعود حمزه‌ای: نه. من هیچ‌وقت آن قدر به مدیران محترم و اینکه اطلاعات به‌درستی وارد سامانه شفافیت می‌شود اطمینان نداشتم. نمی‌گویم اطلاعات غلط وارد می‌شود، اما معتقدم اگر از جامعیت اطلاعات مطمئن نباشیم، انتشار اطلاعات آن ارزشی که باید را ایجاد نمی‌کند.

مصاحبه‌کننده: چون قابل استناد نیست؟

مسعود حمزه‌ای: بله. 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.

مصاحبه‌کننده: اگر به عقب برمی‌گشتید، چه پیشنهادی به خانم آروین و تیم ایشان می‌دادید؟

مسعود حمزه‌ای: خیلی خوب بود، دستشان درد نکند، کماکان همین راه را ادامه بدهند و آن را تکرار کنند. خانم آروین از آن جنسی بودند که دقیقاً حس شورایی را به آدم منتقل می‌کردند. خط بین اجرا و نظارت خط ظریفی است. خیلی‌ها دوست دارند اگر کاری از دستشان برمی‌آید، خودشان آن را انجام دهند. اما خاطره خوبی که من از خانم آروین داشتم این بود که تلاش می‌کردند در چارچوب حدود وظایفشان عمل کنند.

مصاحبه‌کننده: سؤالات ما تمام شد. اگر نکته‌ای هست که جا مانده بفرمایید.

مسعود حمزه‌ای: نه. فکر می‌کنم سرتان را هم درد آورد.

مصاحبه‌کننده: خیلی جالب بود و استفاده کردیم.

مسعود حمزه‌ای: ممنونم.

مصاحبه با میثم درویشی

رئیس اداره درگاه‌های اینترنتی شهرداری تهران

تاریخ انجام مصاحبه: آذر ۱۴۰۲

مصاحبه‌کننده: لطفاً خودتان را معرفی بفرمایید.

میثم درویشی: میثم درویشی هستم. سال ۱۳۸۶، به‌عنوان کارشناس وارد سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران شدم و از ابتدای سال ۱۳۸۹ توفیق این را داشتم که به‌عنوان رئیس اداره درگاه‌های اینترنتی شهرداری تهران یا به عبارتی اداره پرتال‌ها انجام وظیفه کنم.

همان‌طور که از عنوان اداره مشخص است، وظیفه اصلی من و همکارانم کوردینیت کردن سایت‌های شهرداری تهران شامل شناسایی نیازمندی‌ها، تولید و پیاده‌سازی؛ پشتیبانی سرورها و ... بود. به عبارتی کلیه امور مرتبط با پرتال‌های شهرداری تهران با هماهنگی این اداره انجام می‌شد.

مصاحبه‌کننده: کلیه پرتال‌های شهرداری‌های مناطق، سازمان‌ها و شرکت‌ها؟

میثم درویشی: بله همین‌طور هست که می‌فرمایید. آماده‌سازی زیرساخت، پیاده‌سازی موضوعات تکنیکال، نگهداری و پشتیبانی از کلیه پرتال‌هایی که ذیل دامنه tehran.ir بود را من و همکارانم در اداره درگاه‌های اینترنتی شهرداری تهران بر عهده داشتیم.

مصاحبه‌کننده: بارگذاری اطلاعات را هم شما انجام می‌دادید؟

میثم درویشی: خیر، طبق پالیسی‌های سازمان فاوا، برای به‌روزرسانی محتوای پرتال‌ها، به نمایندگانی که از سوی واحدهای متولی هر پرتال معرفی می‌شدند، دسترسی‌ها و آموزش‌های لازم ارائه می‌شد و به‌روزرسانی محتوای سایت توسط نماینده همان سایت انجام می‌گرفت. درواقع مسئولیت ما آموزش، رفع مشکلات، توسعه زیرساخت، ارتقای تکنولوژی‌های مورد استفاده و امثالهم بود.

اگر بخواهم تاریخچه مختصری از سامانه شفافیت خدمت شما عرض کنم، اواخر سال ۱۳۹۶، زمانی که آقای دکتر فرجود مدیرعامل سازمان فاوا بودند، لزوم ایجاد سامانه‌ای که بتواند بخشی از اطلاعات مرتبط با امور شهرداری تهران را برای نمایش عموم آماده سازد مطرح شد. به همین منظور جلساتی با حضور آقای مهندس میلایی، معاون نرم‌افزار وقت سازمان فاوا، و سایر متولیان طرح برگزار و پس از شناسایی اولیه سیستم، گام‌های اولیه برای راه‌اندازی سامانه مذکور برداشته شد.

یکی از مهم‌ترین نیازمندی‌های این سامانه ارائه اطلاعات مرتبط با قراردادهای شهرداری تهران به عموم شهروندان بود. مشابه این طرح تا آن زمان سابقه نداشت. به همین دلیل، نخستین گام تیم اجرایی، پس از شناسایی نیازمندی‌های سیستم، ارائه طراحی و دیزاین صفحات بود. نسخه اولیه، تا آنجا که حضور ذهن دارم، دو لینک شامل لایحه پیشنهادی بودجه سال ۱۳۹۷ و اطلاعات قراردادهای کلان شهرداری تهران را داشت.

اینجا لازم است به این نکته اشاره کنم که در بحث شفافیت، تمرکز اداره ما بیشتر بر مسائل فنی انتشار اطلاعات بود و مداخله‌ای درخصوص اینکه مثلاً انتشار اطلاعات چه بازخوردهایی را در پی خواهد داشت نداشتیم. این را هم در نظر داشته باشید که انتشار عمومی اطلاعات قراردادهای کار بسیار حساسی بود و تا پیش از آن، حتی درخصوص دسترسی همکاران شهرداری به اطلاعات هم پالیسی‌های بسیار دقیقی اعمال می‌شد. به‌رحال مسئولیت مدیریت بازخوردهای عمومی نسبت به انتشار اطلاعات بر عهده معاونت‌های دیگر شهرداری تهران بود و همان‌طور که عرض کردم، تمرکز تیم اجرایی سامانه روی موضوعات فنی و چالش‌های مرتبط با آن بود.

لازم است این نکته را بگویم که آن زمان، تصمیم‌گیری درخصوص اینکه کدام موضوعات و فیلدهای مرتبط با قرارداد قابل انتشار است با خانم دکتر آروین در کمیته شفافیت شورا بود. درخصوص اینکه کدام موضوعات و فیلدهای مرتبط با قراردادها قابل انتشار هست ایشان تصمیم‌گیری می‌کردند. برای مثال، عنوان قرارداد، سال و مبلغ قرارداد از جمله فیلدهای منتشرشده بود.

رویکرد ما در طراحی سامانه شفافیت این بود که روزی این اطلاعات در دسترس همه شهروندان قرار گیرد. بنابراین همواره از نظر پرفورمنس و امنیت، کلیه مؤلفه‌های لازم برای پاسخگویی به نیاز تمام شهروندان را لحاظ کردیم. برای انتشار اطلاعات قراردادها روی سامانه شفافیت، این سامانه باید به سامانه قراردادهای شهرداری تهران (که بعدها سامانه جامع معاملات جایگزین آن شد) وصل می‌شد، اطلاعات را دریافت و روی سایت نمایش می‌داد.

برخلاف تصور اولیه که ارتباط بین سامانه شفافیت و سامانه قراردادهای مستقیم خواهد بود، ما، به دلایل فنی، یک دیتابیس واسط ایجاد کردیم که اطلاعاتی که قرار بود روی سامانه شفافیت قرار گیرد از این دیتابیس فراخوانی شود. این دیتابیس مطابق با آخرین تغییرات سامانه قراردادهای به‌روزرسانی می‌شد. همکاران کمیته شفافیت از بابت این طراحی نگرانی‌هایی داشتند؛ نگرانی بابت دستکاری در اطلاعات یا به‌روزی نبودن آن. این نگرانی‌ها با برگزاری جلسات فنی، ارائه توضیحات و ایجاد اطمینان از این موضوع که هیچگونه مغایرتی بین اطلاعات دیتابیس اصلی و دیتابیس واسط وجود ندارد حل و فصل شد. البته ناگفته نماند که برای توجیه این موضوع و جلوگیری از بروز چالش، ما به مدت شش ماه در جلسات متعددی حضور پیدا کردیم.

مصاحبه‌کننده: بنابراین انگار که شما یک نسخه کپی از دیتابیس سامانه قراردادهای می‌گرفتید و به‌جای آنکه سامانه شفافیت، مستقیماً، به دیتابیس سامانه قراردادهای وصل شود، از طریق دیتابیس واسط به اطلاعات دسترسی پیدا می‌کرد. میثم درویشی: بله، همین‌طور است. این کار را به خاطر ملاحظات فنی و به‌منظور حفظ امنیت و سرعت سامانه قراردادهای، که یکی از سامانه‌های مهم داخل شهرداری محسوب می‌شود، کردیم. ترتیبی دادیم که هرگاه اطلاعات دیتابیس سامانه معاملات تغییر کرد، با ارسال نوتیفیکیشن، به سامانه شفافیت آلام داده شود و اطلاعات آن به‌روزرسانی شود.

جا دارد اشاره کنم که درخصوص شفافیت اطلاعات قراردادهای، ما دو چالش اصلی داشتیم: نخست، متقاعد کردن تیم کمیته شفافیت درخصوص شیوه عملکرد دیتابیس و به‌روزرسانی اطلاعات، که شاید مهمترین چالش این پروژه بود. سازمان فاوا با نگاهی تکنیکال و فنی تصمیم به ایجاد دیتابیس واسط گرفته بود اما نمی‌شد انتظار داشت که کمیته شفافیت نیز اشراف کامل به موضوعات فنی و تکنیکال داشته باشد. اوایل پروژه، همکاران کمیته درخصوص موضوعاتی مثل فرایند به‌روزرسانی اطلاعات چالش‌های زیادی داشتند. البته همان‌طور که گفتیم، این موضوع، با صرف زمان و انرژی و برگزاری جلسات مختلف، تا حدود زیادی مرتفع شد.

چالش دوم پیچیدگی‌های فنی خود پروژه بود. در گام نخست قرار بود صرفاً اطلاعات مرتبط با قراردادها منتشر شود، اما با پیشرفت پروژه، تعداد موضوعات افزایش یافت تا جایی که نمایش اطلاعات مرتبط با املاک، عملکرد مالی، منابع انسانی، پژوهش‌ها و ... نیز در دستور کار قرار گرفت.

لازم است اشاره کنم که درخصوص انتشار اطلاعات حوزه منابع انسانی چالش‌ها و حساسیت‌های زیادی وجود داشت چون همان‌طور که در ابتدای گفت‌وگو اشاره کردم، بستر و فرهنگ چنین موضوعی در کشور وجود نداشت و سابقه نداشت که درخصوص فعالیت‌های هیچ دستگاه و یا ارگانی به این ترتیب شفاف‌سازی شود. همین موضوع باعث ایجاد مقاومت‌هایی از طرف نیروی انسانی شهرداری و اشخاص دیگری که در این ارتباط ذی‌نفع بودند شد. به‌عنوان مثال، همکارانی بودند که مایل نبودند حتی اقوام و نزدیکانشان درخصوص محل کار، میزان درآمد، سمت و ... اطلاعاتی بیش از آنچه خود در اختیار دیگران گذاشته بودند داشته باشند.

مصاحبه‌کننده: سر انتشار اطلاعات قراردادهای چنین بحث‌هایی مطرح نبود؟

میثم درویشی: خیر، به‌هرحال حساسیت‌هایی درخصوص انتشار اطلاعاتی مثل کدملی و مشخصات شناسنامه‌ای کارکنان وجود داشت که البته چنین حساسیتی منطقی است، اما به‌هرحال این مقاومت و حساسیت مانع از پیشبرد پروژه نشد و اطلاعات تأییدشده روی سامانه قرار گرفت.

درخصوص قراردادهای این حساسیت‌ها کمتر بود و شفافیت قراردادهای اتفاقاً گام مؤثر و ارزشمندی در راستای شفاف‌سازی بود و شهرداری تهران در این خصوص به‌نوعی پیشگام بود.

مصاحبه‌کننده: وقتی دستور انتشار اطلاعات یک حوزه از سمت شورا یا کمیته شفافیت می‌آمد، حالا چه در بحث

قراردادهای و چه بحث منابع انسانی و چه هر حوزه دیگری، شما موقع پیاده‌سازی این دستورها، به چالش‌های فنی هم

برمی‌خوردید؟

میثم درویشی: خیر، چالش‌های فنی بخشی از پروژه است ولی ما با تمام توان موضوعات فنی را پیش می‌بردیم. چالش اصلی بحث بستر فرهنگی و جو حاکم بر شهرداری تهران بود. به‌هرحال قرار بود اطلاعات حساسی مثل اطلاعات پرسنل شهرداری تهران منتشر شود و برای پرسنل جای سؤال داشت که چرا اطلاعات سایر کارکنان دولت منتشر نمی‌شود. درواقع بیشترین چالش‌ها در مواجهه با بازخوردهایی بود که درخصوص انتشار اطلاعات دریافت می‌کردیم و ارتباطی به موضوعات فنی و تکنیکال نداشت. به‌عنوان مثال، یک بار یکی از خبرنگاران با گرفتن یک ویو از سورس صفحه نسبت به انتشار فیلدهای مخفی اقدام کرد. این فیلدها مواردی بودند که هنوز بین کمیته شفافیت و سازمان فاوا درخصوص انتشار و یا عدم انتشار آن‌ها تصمیم‌گیری نشده بود. همین موضوع باعث ایجاد حجه‌هایی در خلال پروژه شد.

مصاحبه‌کننده: کمی بیشتر راجع به این موارد مخفی توضیح می‌دهید؟

میثم درویشی: ببینید، مثلاً این بحث مطرح بود که مواردی از قبیل تاریخ تولد خبرنگار نمایش داده شود یا خیر. چنین بحث‌هایی درخصوص خیلی از موضوعات مطرح بود. پیش می‌آمد که کمیته انتشار فیلدی را مصوب می‌کرد و ما نیز اجرا می‌کردیم، بعد ابلاغیه می‌آمد که این فیلد باید حذف شود و یا فیلد دیگری هم اضافه گردد. این اتفاق در حالی می‌افتاد که سامانه بالا بود و ما زمان و محدودیت‌های خاص خود را برای انجام اصلاحات داشتیم. به همین دلیل ناگزیر بودیم که برخی فیلدهای اطلاعاتی را از قبل روی صفحه قرار دهیم و انتشار یا عدم انتشار آن‌ها را با تغییر در وضعیت نمایش آن‌ها مدیریت کنیم.

در سال دوم راه‌اندازی سامانه شفافیت، ما در حوزه‌های متنوعی نسبت به انتشار اطلاعات اقدام کردیم و لینک‌های زیادی به صفحه سایت اضافه شد. یکی از چالش‌های مهم ما در این پروژه این بود که پشت بسیاری از اطلاعاتی که قرار بود منتشر شود سامانه‌ای وجود نداشت. به‌عنوان مثال، ما سامانه‌ای نداشتیم که بخواهیم اطلاعات خبرنگارانی که سهمیه طرح ترافیک دریافت کرده‌اند را از آن فراخوانی کنیم و ناگزیر بودیم اطلاعات را در قالب فایل اکسل از واحد متولی دریافت و نسبت به انتشار آن اقدام کنیم. همین موضوع، از لحاظ تکنیکال، مشکلاتی را برای ما ایجاد می‌کرد چراکه باید زمان زیادی را صرف آماده‌سازی و انتشار اطلاعات می‌کردیم.

به‌طور کلی کار کردن با فایل اکسل برای تیم فنی فرایندی ناخوشایند بود و ترجیح تیم فنی بر به‌روزرسانی خودکار اطلاعات بود. با همه این تفاسیل، برای ادامه پروژه و اجتناب از ایجاد خلل و توقف، ناگزیر به پذیرش شرایط حاکم بودیم.

جالب است بگویم که با پیشرفت پروژه، نه‌تنها موضوعات تسهیل نمی‌شد، بلکه پیچیدگی‌های فنی و غیرفنی پروژه نیز بیشتر می‌شد. با این حال، هر جا که متولی یک سامانه در مقابل انتشار محتوا مقاومت می‌کرد، شهرداری و شورا دست به دست هم می‌دادند که این مقاومت را بشکنند. 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.

نباید این موضوع را از یاد ببریم که فرهنگ‌سازی و به اصطلاح نهادینه کردن یک سامانه یا یک سیستم جدید در بدنه یک سازمان کار بسیار پرچالشی است، اما شورا و شهرداری تهران تمام توان خود را به کار گرفتند تا سامانه شفافیت را مستقر کنند. در همین راستا، سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران با حمایت از مدیرانی که برای همراهی با توسعه سامانه شفافیت اعلام آمادگی کردند در راستای اهداف شهرداری اقدام نمود، چراکه تنها در این صورت بود که ضریب نفوذ سامانه‌های شهرداری تهران افزایش می‌یافت و فرایند ورود اطلاعات تسریع می‌شد و پیروی آن، زمینه انتشار خودکار اطلاعات نیز فراهم می‌گردید.

سال ۹۸، شرایط سازمان فاوا در توسعه سامانه شفافیت متفاوت از سال پیش از آن بود و برخلاف مقاومت‌هایی که در ابتدای پروژه داشتیم، با همراهی و اقبال بیشتری از سوی واحدهای مختلف مواجه شدیم. برای مثال، وقتی اطلاعات پرسنل در سطوح کارشناسی منتشر شد، موجی از بازخوردهای منفی را دریافت کردیم ولی وقتی اطلاعات مربوط به مدیران ارشد شهرداری نیز منتشر گردید این نارضایتی جای خود را به آرامش و اطمینان بیشتر داد.

مصاحبه‌کننده: یادتان هست که بحث شفافیت مشخصاً در چه حوزه‌هایی به استقرار سامانه‌ها کمک کرد؟

میشم درویشی: سامانه شفافیت تا حد زیادی در استقرار سامانه‌های مالی و قراردادهای نقش داشت، چرا که یکی از مهمترین اصول شفافیت، شفافیت اطلاعات مربوط به قراردادهای شهرداری بود؛ مسائلی اعم از اینکه علت انعقاد یک قرارداد چه بوده، چرا ترک تشریفات شده، علت انتخاب پیمانکار چه بوده و نظایر آن. در گام نخست، فقط اطلاعات قراردادهایی با سقف مشخص منتشر شد، اما در گام‌های بعدی، سایر قراردادهای هم روی سامانه قرار گرفتند.

مصاحبه‌کننده: حوزه شهرسازی چگونه؟

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.

درخصوص موضوعات مالی نیز سامانه داشتیم اما، به دلیل نپا بودن، این سامانه به صورت کامل مستقر نشده بود. درخصوص سامانه قراردادهای نیز به این ترتیب نبود که اطلاعات و اسناد کلیه قراردادها در سامانه موجود باشد. به عبارتی تولد سامانه شفافیت باعث ایجاد یک تحول و ایجاد رویه‌های مثبت در سامانه قراردادها شد.

مصاحبه‌کننده: اطلاعات سفرهای خارجی چطور؟ گرچه برای ثبت این اطلاعات سامانه وجود داشت ولی تا آخر دوره، اطلاعات، در قالب فایل اکسل و با فاصله‌های چندماهه، بارگذاری می‌شد.

میثم درویشی: استقرار سامانه سفرهای خارجی نیز یکی از چالش‌های ما در پروژه بود. اگر بخواهم خیلی خلاصه شرح دهم، فرایند عملی تصویب و تأیید سفر خارجی چابک‌تر از آن چیزی بود که در این سامانه پیاده‌سازی شده بود. به بیان دیگر، بی‌زینس این سامانه با آنچه در واقعیت اتفاق می‌افتاد مطابقت نداشت، بنابراین محتوای ارائه‌شده در سامانه قابل استناد نبود. به عنوان مثال، تغییر در برنامه سفرها خیلی زیاد اتفاق می‌افتاد، درحظه یک فرد با شخص دیگری جایگزین می‌شد و فرصتی برای طی کردن گردش کار در سامانه وجود نداشت. به همین دلیل اطلاعات مرتبط با سفرهای خارجی نیز در قالب فایل اکسل دریافت می‌شد و تاکنون نیز همان روال برقرار است. اطلاع دقیقی ندارم که چرا مناسب‌سازی سامانه سفرهای خارجی پیگیری نشد.

جا دارد اینجا به یک موضوع مهم اشاره کنم؛ به‌طور کلی مشکل خیلی از سامانه‌های شهرداری این است که به خوبی 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 دیتا در شهرداری وجود دارد که باید در رابطه با آن تصمیم‌گیری شود.

مصاحبه‌کننده: البته در این دوره (دوره ششم)، شورا به اطلاعات سفرهای خارجی حساس است. چند باری درباره خالی بودن فیلدهای هزینه سفر و گزارش سفر به شهرداری تذکر داده‌اند.

میثم درویشی: من اطلاعاتی در این خصوص ندارم و نمی‌توانم اظهارنظر دقیقی در این زمینه داشته باشم.

مصاحبه‌کننده: اولین روزی که قرار بود اطلاعات قراردادها روی سامانه شفافیت برود، شما چه تصویری از پیامدهای این اقدام داشتید؟ پیش‌بینی‌تان چه بود؟

میثم درویشی: زمانی که سامانه 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. به بیان دیگر، سامانه شفافیت به مرجعی برای رسانه‌های خبری تبدیل شده بود.

لازم است اشاره کنم که اختلاف نظرهایی درخصوص نمایش دادن یا ندادن یک سری از اطلاعات بین سازمان فاوا و کمیته شفافیت وجود داشت. مثلاً کمیته مایل بود که آمار بازدید از سامانه به صورت عمومی نمایش داده شود، اما راهکار ما این بود که یک پنل مدیریتی در اختیار نماینده کمیته برای نمایش اطلاعات مورد نظر قرار داده شود. خلاصه استقبال از سامانه با چشم اندازی که ما برای آن پیش بینی کرده بودیم فاصله داشت؛ از نظر ما این سامانه واجد جذابیت برای مخاطبان زیادی بود ولی عملاً مورد توجه افراد متخصص قرار گرفت.

مصاحبه کننده: کدام یک از اطلاعات بازدیدکننده‌های بیشتری داشت و شورهیجانی در پی انتشار آن به وجود آمد؟

میثم درویشی: نقطه عطف و بحث جذاب در داخل شهرداری انتشار اطلاعات کارکنان بود. به هر حال انتشار این اطلاعات باعث آشکار شدن یک سری نسبت‌های خویشاوندی و ... شد.

اینکه کدام بخش از اطلاعات منتشر شده برای مخاطبان خارج از شهرداری جذاب بود برای من خیلی مشهود نیست و آمار دقیقی از این موضوع ندارم که خدمت شما عرض کنم، اما به هر حال بحث قراردادهای، به دلیل توجه رسانه‌ها، مورد توجه سایر اقشار نیز قرار می‌گرفت.

جا دارد به این نکته هم اشاره کنم که اطلاعات برخی قراردادهای، به دلیل ملاحظات که در رابطه با تحریم‌ها وجود داشت، منتشر نمی‌شد.

مصاحبه کننده: شما خودتان این قراردادها را فیلتر می‌کردید؟

میثم درویشی: خیر، این کار توسط همکاران مناطق، سازمان‌ها و شرکت‌ها صورت می‌گرفت. به هر حال ملاحظات درخصوص انتشار اطلاعات از طرف متولیان امور و ذی‌نفعان پروژه وجود داشت.

مصاحبه کننده: گردش کار انتشار اطلاعات روی سامانه شفافیت چگونه بود؟ چه کسی تعیین می‌کرد چه چیزی منتشر

شود؟ چطور به شما منتقل می‌شد؟ شما قبل از انتشار داده‌ها چه فرایندی را طی می‌کردید؟

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 برگزاری 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. به عنوان مثال، پیش می‌آمد که شورا درخصوص انتشار یک دیتا در زمانی مشخص تصمیمی اتخاذ می‌کرد و این در حالی بود که دیتا حتی به صورت فایل اکسل هم در اختیار ما نبود. اینجا کمیته برای انتشار سریع‌تر دیتا به سازمان فاوا فشار می‌آورد درحالی 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 اطلاعات را در اختیار ما می‌گذاشتند و اداره پرتال‌ها صرفاً کارهای مربوط

^۱ مرکز «آمار و رصد شهری» ذیل سازمان «فناوری اطلاعات و ارتباطات» شهرداری تهران

به امور تکنیکال را پیگیری می‌کرد و انجام می‌داد. با افزایش حجم و فشار کاری تیم‌های دیگری نیز به ما ملحق شدند و این به روشمندتر شدن کار کمک قابل توجهی کرد.

لازم است توضیح دهم که در اولین گام، ما دیتا را روی یک صفحه تستی بارگذاری می‌کردیم و لینک آن را از طریق اتوماسیون برای متولی داده ارسال می‌کردیم تا هم دیتا مجدد کنترل شود و هم تأیید نهایی را برای انتشار رسمی دیتا اخذ کنیم.

کمی که جلوتر رفتیم روابط عمومی^۲ نیز درگیر این پروژه شد و آخرین مرحله برای اخذ تأیید انتشار دیتا، تأیید روابط عمومی بود. توجه این کار هم این بود که روابط عمومی متولی اطلاع‌رسانی در شهرداری است و باید انتشار داده‌ها را در آخرین مرحله تأیید کند.

هدفم از گفتن این روند این بود که ببینید چطور از ابتدای پروژه و با درک حساسیت موضوعات رویه‌ها اصلاح شد و بهبود یافت.

مصاحبه‌کننده: تأییدیه روابط عمومی اواخر دوره قبل به گردش کار اضافه شد، درست است؟

میثم درویشی: بله، 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 پاسخگوی آن باشد، درحالی‌که 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.

مصاحبه‌کننده: شورا و خانم آروین هم با این گردش کار اوکی بودند؟

میثم درویشی: به‌هرحال شورا تمایل داشت وقتی اراده می‌کند که دیتایی منتشر شود این کار انجام گیرد. ولی مدیریت وقت سازمان فاوا، آقای دکتر فرجود، با آینده‌نگری نسبت به بازخوردهای احتمالی انتشار دیتا، اصرار داشتند که یک متولی و یک پاسخگو تعیین گردد. بدیهی بود که روابط عمومی بهترین گزینه برای این امر بود.

مصاحبه‌کننده: این تغییرات در گردش کار، در مجموع، کمک‌کننده بود، یا فقط کار را سخت‌تر و طولانی‌تر کرد؟

میثم درویشی: به‌هرحال پروژه پیچیدگی‌های خاص خود را داشت و آموزش فرایندها و رویه‌های تعریف‌شده کار زمانبری بود و 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. به‌علاوه، اضافه‌شدن هر مرحله نامه‌نگاری اتوماسیونی به فرایند حداقل یک هفته‌ای 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 سامانه شفافیت، که موضوع شفافیت بود، کمک شایانی می‌کرد.

^۲ منظور همان مرکز «ارتباطات و روابط بین‌الملل» شهرداری تهران است.

مصاحبه‌کننده: من خیلی شنیده‌ام که می‌گویند سامانه شفافیت کاربرپسند نیست. پنج سال هم از راه‌اندازی این سایت می‌گذرد. چرا سایتی که قرار است مخاطب بیرونی داشته باشد، هنوز به آن شکل قابل قبول خودش نرسیده؟ اصلاً خود سازمان فناوری دغدغه‌ای در این مورد دارد؟

میثم درویشی: درخصوص طراحی یوآی سایت، فرایند کار به این ترتیب بود که ما، بعد از انجام تحقیقات و بررسی نمونه‌های داخلی و خارجی که بی‌زینس مشابهی داشتند، طراحی‌های متفاوتی را تهیه و برای کمیته شفافیت ارسال کردیم. کمیته نیز یکی از طرح‌ها را تأیید کرد و ما آن را پیاده‌سازی کردیم. در نظر داشته باشید که درخصوص طراحی یوآی، ما ابتدا باید نظر درخواست‌دهنده را جلب کنیم تا سامانه راه‌اندازی شود، اما در مراحل رشد سامانه، با دریافت بازخورد از مخاطبان و انجام تست‌های بعدی، می‌توان سامانه را از تمام جوانب ارتقا داد.

نکته بعدی اینکه در طراحی سایت، ما با دیدگاه‌ها و درخواست‌های متنوع و بعضاً مغایری مواجه بودیم. مثلاً گاهی یک متولی درخواست می‌کرد که عکس و فیلم در سایت بارگذاری شود، اما متولی دیگری می‌گفت این موضوع سایت را مشابه رسانه‌های خبری می‌کند و باعث حواس‌پرتی مخاطبان خواهد شد.

برخلاف آنچه درخصوص طراحی سایت فرمودید، کاربر با ورود به سامانه شفافیت دچار سرگردانی نمی‌شود، چراکه لینک‌ها و جداول به‌درستی و در جای خود قرار گرفته‌اند و طراحی واکنش‌گرا یا همان responsive نیز اعمال شده است.

نکته دیگر اینکه ارزش اصلی ما در طراحی سامانه دسترسی سریع به محتوا و اجتناب از پیچیدگی بود. برای تحقق این مهم نیز ما بنچمارک‌های زیادی انجام دادیم و درنهایت به طرح فعلی رسیدیم و با قاطعیت می‌گوییم که با توجه به اهمیت و فورس‌ماژور بودن پروژه یکی از بهترین طرح‌هایی بود که در آن شرایط می‌توانستیم ارائه دهیم.

مصاحبه‌کننده: اینکه می‌فرمایید «در آن شرایط» منظورتان چه شرایطی است؟

میثم درویشی: پیشتر هم عرض کردم؛ این پروژه کار نویی بود و هر کار نویی با چالش‌ها و مشکلات زیادی، چه از نظر موضوعات فنی و زیرساختی و چه از نظر بستر فکری و زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی، مواجه است.

مصاحبه‌کننده: آیا پیش می‌آمد که از شما، به‌صورت غیررسمی، درخواست شود که برخی اطلاعات را روی سایت منتشر نکنید؟

میثم درویشی: خیر، چون ما در لایه تکنیکال و فنی پروژه قرار داشتیم و درخواست‌هایی از این جنس به حوزه کاری ما مرتبط نمی‌شد. با تعریف و مشخص شدن رویه‌های کاری نیز میزان درخواست‌های متفرقه و نامرتب به ما کاهش یافت.

مصاحبه‌کننده: شما در این دوره هم همچنان مسئول سامانه شفافیت هستید؟

میثم درویشی: خیر، از سال ۱۴۰۱ تا کنون، بنده به‌عنوان رئیس اداره‌های خدمات هوشمند شهروندی و پلتفرم «تهران من» به ارائه خدمت مشغول هستم.

مصاحبه‌کننده: ما می‌خواستیم مقایسه‌ای بین دوره قبل و دوره فعلی داشته باشیم و ببینیم گردش کار انتشار اطلاعات، نقش شورا در آن، و تغییرات کمی و کیفی داده‌ها روی سایت در این دوره چه فرقی با دوره قبل کرده است. اگر شما اطلاعاتی در این زمینه دارید، لطفاً بفرمایید.

میثم درویشی: در حال حاضر، به دلیل تغییر مسئولیت، از جزئیات این پروژه مطلع نیستم. تا این اندازه در جریان هستم که قرار است یک بازنویسی درخصوص سیستم این سامانه انجام گیرد.

مصاحبه‌کننده: در دوره قبل، چالش برانگیزترین موقعیتی که در رابطه با سایت شفافیت با آن روبه‌رو شدید چه بود؟

میثم درویشی: بعضاً پیش می‌آمد که دیتایی منتشر می‌شد، بعد متولی و یا شخصی که ذی‌نفع بود اطلاع می‌داد که دیتا باید برداشته شود. البته این مورد بیشتر در اوایل پروژه که هنوز رویه‌ها منظم و شفاف نشده بود اتفاق می‌افتاد و با پیشرفت پروژه به تدریج مرتفع شد.

اما شاید بیشترین مشکل را درخصوص انتشار اطلاعات پرسنل داشتیم؛ پرسنل این موضوع را از چشم ما می‌دیدند، درحالی‌که ما فقط کارهای فنی و تکنیکال پروژه را انجام می‌دادیم و درخصوص انتشار و یا عدم انتشار اطلاعات تصمیم‌گیرنده نبودیم.

مصاحبه‌کننده: یعنی شما در این رابطه از کارمندان بازخورد می‌گرفتید؟

میثم درویشی: بله. تمام همکاران ما، حتی همکاران سازمان فاوا، بابت این موضوع ابهام و نگرانی داشتند و سؤالشان این بود که چرا اطلاعات شخصی آن‌ها باید روی سامانه شفافیت قرار گیرد. بدیهی است که افراد مایل به انتشار عمومی یک‌سری اطلاعات شناسنامه‌ای خود مثل نام و نام خانوادگی، تاریخ تولد و نظایر آن نیستند، چه به لحاظ موضوعات امنیتی و چه از نظر فاش شدن روابط نسبی و

مصاحبه‌کننده: شیرین‌ترین موقعیتی که تجربه کردید چه بود؟

میثم درویشی: شیرین‌ترین موقعیت زمانی بود که سامانه شفافیت به بهره‌برداری رسید و ما منتظر بازخوردها بودیم. به‌رحال ماهیت این پروژه جسورانه و جذاب بود. البته چالش‌ها و پیچیدگی‌های این پروژه در مقایسه با جذابیت‌های آن بسیار زیاد بود و ما تمام توان خود را به کار گرفتیم تا مشکلی در فرایند پروژه ایجاد نشود.

مصاحبه‌کننده: تلخ‌ترین خاطره‌ای که در رابطه با سامانه شفافیت در ذهنتان مانده چیست؟

میثم درویشی: موضوع خاصی به ذهنم نمی‌آید. موضوعات ما بیشتر از جنس چالش‌هایی بودند که جزء گریزناپذیر چنین پروژه‌هایی است.

مصاحبه‌کننده: اگر برمی‌گشتید به نقطه اولی که با پروژه شفافیت درگیر شدید، برای خانم آروین و کمیته شفافیت چه

پیشنهادی داشتید؟

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.

مصاحبه‌کننده: اینکه مجموعه نسبت به پروژه شفافیت دید پیدا کند، به لحاظ عملی، چه تأثیری بر پیشبرد کار

می‌گذاشت؟

میثم درویشی: 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 صدماته اقبال و جذب بیشتر مخاطبان هدف گردد.

مصاحبه‌کننده: نقاط قوت و ضعف خانم آروین و کمیته شفافیت را چه می‌دانید؟

میثم درویشی: به‌صورت کلی عرض می‌کنم که همکارانم در کمیته شفافیت بسیار فعال، پیگیر و توانمند بودند اما همان‌طور که عرض کردم، شاید ایجاد زمینه فکری و اطلاع‌رسانی بیشتر در خصوص اهمیت و فواید این پروژه می‌توانست تا حدودی در رفع برخی مشکلات و شکستن مقاومت‌ها راهگشا باشد.

مصاحبه‌کننده: اگر برمی‌گشتید، در عملکرد خودتان چه تغییری می‌دادید؟

میثم درویشی: با توجه به شناختی که در خلال پروژه نسبت به سامانه پیدا کردم، شاید در خصوص یک‌سری مؤلفه‌های فنی تجدیدنظر می‌کردم و آن‌ها را بهبود می‌دادم. البته واقعیت این است که سیستمی مثل سامانه شفافیت باید آرام‌آرام به مسیر خود ادامه دهد تا به بلوغ و پختگی لازم برسد. اما به‌طور کلی، از حیث موضوعات نرم‌افزاری، با توجه به پیشرفت‌های نرم‌افزاری که در سال‌های اخیر داشته‌ایم، اگر به عقب برمی‌گشتم اصلاحاتی را لحاظ می‌کردم.

مصاحبه‌کننده: اگر نکته دیگری باقی مانده است بفرمایید.

میثم درویشی: خیر، بابت طرح این موضوع از شما سپاسگزارم. موفق و پاینده باشید.

مصاحبه‌کننده: خیلی ممنون.

مصاحبه با محسن شکری پور

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»
تاریخ انجام مصاحبه: خرداد ۱۴۰۲

مصاحبه‌کننده: برای شروع لطفاً خودتان را معرفی کنید و بفرمایید چطور با خانم آروین و کمیته شفافیت آشنا شدید.

محسن شکری‌پور: محسن شکری‌پور هستم و در مقطع لیسانس در رشته مهندسی کامپیوتر با گرایش سخت‌افزار و در مقطع فوق لیسانس در رشته مدیریت فناوری اطلاعات تحصیل کرده‌ام و از سال ۱۳۹۲، یعنی ده سال پیش، به‌عنوان کارشناس فناوری شهرداری منطقه ۱۵ وارد مجموعه شهرداری تهران شدم. در آغاز، کارم را از پایین‌ترین رده ممکن در قسمت فناوری شروع کردم و سعی‌ام بر این بود که به‌واسطه تلاشی که داشتم سریع پیشرفت کنم و بتوانم در حوزه کاری خودم تأثیرگذار باشم. به لطف خدا، بعد از چند ماه حضور در اداره فناوری منطقه، توانستم به‌عنوان راهبر و مسئول پشتیبانی سامانه مالی در شهرداری منطقه ۱۵ به فعالیت خود ادامه دهم. قرار گرفتن در چنین جایگاهی به من این فرصت را داد که بتوانم در حوزه مالی مشغول به کار شوم، حوزه‌ای که هم به آن علاقه‌مند بودم و هم معتقد بودم در راستای بهبود فرایندهای آن می‌توان اقدامات زیادی انجام داد.

ما در شهرداری تهران و به‌طور خاص در شهرداری‌های مناطق، در حوزه‌های مالی، قراردادهای و تردد - ثبت رفت‌وآمد کارکنان و ساعات کاری ایشان - با اعمال سلیقه روبه‌رو بودیم. آنجا سعی کردم تمام تلاشم را برای انجام کاری که فکر می‌کردم درست است بکنم. با خواست خدا، پس از مدتی، در سال ۹۴-۹۵، پروژه ایجاد سامانه قراردادهای شروع شد. جلسه‌ای برگزار شد که راهبرهای سامانه مالی هر بیست‌و‌دو منطقه نیز به آن دعوت شدند. در آن جلسه، به لطف خدا و بر اساس جمع‌بندی حاضران، من به‌عنوان نماینده راهبران شهرداری‌های مناطق بیست‌و‌دوگانه، به‌منظور مشارکت در شناخت فرایندهای مالی و معاملاتی شهرداری‌های مناطق و پیاده‌سازی آن در سامانه و همچنین اعلام مشکلات راهبران در کار با سامانه، انتخاب و عضو کمیته سامانه قراردادهای شدم.

یکی از مهم‌ترین موضوعات و مشکلاتی که در مسیر ایجاد سامانه قراردادهای وجود داشت مقاومت زیاد در برابر الکترونیکی‌شدن فرایندها و تغییر یا حذف روال‌های موجود بود. این امری بود که حتی در موضوع تغییر سامانه قراردادهای به سامانه جامع معاملات که مدنظر خانم آروین بود نیز مانع ایجاد کرد و باعث شد که سیستم یک‌سال‌الی یک‌سال‌ونیم دچار عقب‌گرد شود. البته این یک تصمیم مدیریتی بود و هر تصمیمی مزایا و معایب خودش را دارد.

خب، پس من وارد کمیته سامانه قراردادهای شدم. دوره پنجم شورا زمانی روی کار آمد که سامانه قراردادهای، بر اساس فرایندهای اولیه و پس از رفع باگ‌های موجود، در مناطق بیست‌و‌دوگانه شهرداری تهران پیاده‌سازی، و انجام الکترونیکی‌تشریفات معاملات از طریق آن آغاز شده بود. سرکار خانم آروین، به‌عنوان عضو شورا در دوره پنجم، طرحی را درخصوص انجام و اعلان الکترونیکی معاملات به شورای شهر ارائه کردند و این طرح به تصویب شورا رسید.^۱ ایشان، پس از تصویب مصوبه، روی سامانه قراردادهای دست گذاشتند و در راستای اجرای آن مصوبه شهرداری را به تکمیل فرایندها و اضافه‌نمودن یک‌سری آیت‌ها در سامانه ملزم کردند. آن زمان، در اولین جلسه‌ای که قرار بود سرکار خانم آروین با دوستان شهرداری داشته باشند، مدیرکل مالی وقت از من خواستند تا، با توجه به اینکه دو سال روی این سامانه کار کرده بودم و فرایندهای سامانه را کامل می‌شناختم، در آن جلسه همراه ایشان باشم. حضور در آن جلسه باب آشنایی من را با دوستان کمیته شفافیت باز کرد و از آن به بعد، در کنار اینکه راهبر سامانه مالی و قراردادهای شهرداری منطقه ۱۵ بودم، بیشتر روزها،

^۱ مصوبه «الزام شهرداری تهران به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات شهرداری تهران»، مصوب ۹۷/۰۳/۰۱

بعد از اتمام زمان کاری در منطقه، برای پیگیری کارهای مربوط به سامانه قراردادها به معاونت مالی و اقتصاد شهری می‌آمدم و در خدمت دوستان بودم و انجام وظیفه می‌کردم.

مصاحبه‌کننده: شما به اعمال سلیقه در فرایندهای مالی و معاملات شهرداری اشاره کردید. اگر ممکن است در مورد آن بیشتر توضیح دهید.

محسن شکری‌پور: بگذارید از روالی که من معمولاً برای انجام معاملات متوسط در مناطق دیده‌ام و برگزارنشده جلسه کمیسیون معاملات متوسط در اکثر مناطق مثال بزنم.

بینید، بنا بر قانون، شهرداری می‌بایست در راستای انجام امور در حوزه معاملات متوسط حوزه تدارکات، از حداقل سه شرکت درخصوص کار موردنظر استعلام کسب کند و سپس جلسه کمیسیون ماده ۴ قانون آیین‌نامه معاملات شهرداری تهران^۲ برگزار گردد و در آن جلسه، با بررسی تمامی جوانب، شرکت برنده مشخص گردد. اما متأسفانه این جلسه برگزار نمی‌شود و در برخی موارد، با اعمال سلیقه از سوی کارپرداز منطقه، شرکت برنده مشخص شده و با اخذ امضا از اعضای کمیسیون ماده ۴ به صورت فیزیکی، نسبت به انعقاد قرارداد و انجام کار اقدام می‌شود. یعنی مثلاً فرض کنید می‌خواهند به منظور تسریع در امور با آقای احمدی قرارداد ببندند. به او می‌گویند ما می‌خواهیم با تو قرارداد ببندیم و برای این کار باید سه برگه استعلام بها برای ما بیاوری. آقای احمدی از شرکت‌های مختلف، که یا مهر آن‌ها را دارد و یا شرکت دوستانش است، دو استعلام بهای مهرشده با مبلغ بالاتر و استعلام بهای خودش را با مبلغ پایین‌تر می‌آورد و به عنوان برنده انتخاب می‌شود و تمام. یعنی بعضاً دیده می‌شود که یک منطقه، برای تأمین یک کالای خاص، ده سال است که از یک شرکت ثابت خریده کرده است. این وسط، برخی از کارپردازان نیز، در ازای کاری که برای پیمانکار انجام می‌دهند، از پیمانکار پاداش دریافت می‌کنند.

بر همین اساس، شاید اگر استارت شفافیت معاملات متوسط زودتر و با اولویت بیشتر از سوی کمیته شفافیت زده می‌شد و کمیته مسائلی را که شاید در معاملات عمده کمتر اتفاق بیفتد، مثل همین تشکیل‌نشده کمیسیون معاملات به‌رغم آنکه تشکیل جلسات آن الزام قانونی دارد، شناسایی و روی آن‌ها تمرکز می‌کرد بهتر بود و نتایج مثبت زیادی می‌داشت. اما آن موقع، تمرکز دوستان در کمیته شفافیت روی پیگیری شفافیت معاملات عمده بود، با این استدلال که هم رقم چنین معاملاتی بیشتر است و هم تعداد آن‌ها. فکر می‌کنم یک سال آخر دوره بود که گفتند معاملات متوسط هم باید شفاف شود، که به نظر من شاید کمی دیر بود و اگر من بودم، اتفاقاً اول به معاملات متوسط ورود می‌کردم. البته در معاملات عمده هم آسیب‌هایی وجود دارد اما به روش خودش و بنا بر ماهیت معاملات عمده.

مثلاً این امکان وجود دارد که شهرداری، برای آنکه انجام یک‌سری وظایف ذاتی این مجموعه مثل رفت‌و‌رو، نگهداری فضای سبز و امثالهم روی زمین نماند، تصمیم بگیرد، به عنوان مثال، تا زمان برگزاری مناقصه مجدد، کار را با پیمانکار

^۲ ماده ۴ قانون «آیین‌نامه معاملات شهرداری تهران»، مصوب ۵۵/۰۱/۲۵ با اصلاحات بعدی، از این قرار است:

مأمور خرید در صورتی که حداقل بهای به‌دست‌آمده در استعلام بها را عادلانه تشخیص دهد پس از جلب موافقت کمیسیونی مرکب از مسئولین ادارات حسابداری، بازرسی و تدارکات یا معاونان آن‌ها که به نام کمیسیون معاملات نامیده می‌شود با پیشنهاددهنده حداقل بها معامله را انجام خواهد داد. کمیسیون مزبور می‌تواند در صورت احتیاج از نظر متخصصین و مطلعین شهرداری استفاده نماید.

تبصره - در کلیه مناطق شهرداری و سازمان‌های وابسته و تابع شهرداری پایتخت اعضای کمیسیون معاملات با پیشنهاد مسئول منطقه یا سازمان و تصویب شهردار پایتخت تعیین می‌گردند.

قبلی ادامه دهد. این امکان، که ریشه در ضروریات اداره شهر دارد، ممکن است جای سوءاستفاده را نیز باز کند و باید برای آن چاره‌ای اندیشید. اما به نظر من، در معاملات عمده، دست کم اصل رقابت‌پذیری رعایت می‌شود، یعنی حداقل این است که آگهی منتشر می‌شود و تمام کسانی که در آن رسته دارای تجربه هستند می‌توانند شرکت کنند. البته بعضی‌ها آنجا هم در آگهی شرط خاصی می‌گذارند که خودبه‌خود از ورود برخی شرکت‌ها به مناقصه یا مزایده جلوگیری می‌کند. نتیجه این می‌شود که شهرداری همیشه با یک‌سری پیمانکار مشخص اقدام به بستن قرارداد خواهد کرد. یا مثلاً در قراردادهای رفت‌وروب، بعضاً پیمانکارهایی که در یک منطقه کار می‌کنند نواحی را بین خودشان تقسیم می‌کنند و هر پیمانکار فقط در فراخوان‌های مربوط به ناحیه خودش شرکت می‌کند یا با هماهنگی یکدیگر قیمت‌ها را جوری تنظیم می‌کنند که هر کس در ناحیه موردنظر خود در همان منطقه کار نماید. چنین مسائلی وجود دارد. اما ما در دوره قبل زمان کافی برای بررسی و ارائه راهکار در تمامی این موارد را نداشتیم و برخی تصمیمات هم این وضعیت را تشدید کرد. به‌طور مشخص تغییر سامانه قراردادها به سامانه جامع معاملات حدود یک‌سال تا یک سال‌ونیم کار شفافیت و الکترونیکی کردن معاملات را به عقب برگرداند.

من اولین نفری بودم که با تغییر سامانه مخالفت کردم. به یاد دارم در جلسه‌ای که در دفتر سرکار خانم آروین برگزار شد و دوستان همه بودند، ایشان هم با نظر بنده موافق بودند، اما تصمیم‌گیرنده مدیرعامل محترم وقت سازمان فناوری بود و ایشان هم دغدغه و سیاست‌های خودشان را داشتند که البته بنده هم با برخی از آن‌ها که منجر به اتخاذ چنین تصمیمی شد موافقم.

ببینید، ایده برون‌سپاری در حوزه فناوری، از گذشته، از دوره‌ای که آقای قائمی^۳ مدیرعامل سازمان فناوری بودند، وجود داشت و ایشان اولین کسی بود که این ایده را در شهرداری مطرح کرد و پروژه‌های مهم شهرداری تهران را به پیمانکارهایی که واقعاً توانمند بودند سپرد. استدلال این بود که اگر از ظرفیت شرکت‌هایی که دارای نیروی متخصص هستند استفاده کنیم، نسبت به جذب نیرو و سرمایه‌گذاری روی آن‌ها هزینه کمتری دارد. مبتنی بر این ایده، سامانه قراردادها توسط پیمانکار خارج از شهرداری بالا آمده بود. اتفاقی که در دوره بعد افتاد این بود که این سیستم برون‌سپاری را قطع کردند. گفتند چرا برون‌سپاری؟ نیرو جذب می‌کنیم. به پیمانکار سامانه قراردادها هم، به این بهانه که توانایی پیاده‌سازی امضای الکترونیک - که درخواست سرکار خانم آروین بود - را ندارد، گفتند دیگر سامانه تو را نمی‌خواهیم و سامانه جامع معاملات را جایگزین سامانه قراردادها کردند. حالا اینکه پیمانکار واقعاً می‌توانست امضای الکترونیک را به سامانه اضافه کند یا نه یک بحث فنی است و از آن می‌گذریم، اما بالاخره به این بهانه تصمیم گرفتند که سامانه را عوض کنند. اما علت اصلی چیز دیگری بود.

علت اصلی ریشه در پیامدهای تصمیم درست و صحیح سرکار خانم آروین در خصوص یکی کردن نقطه ورود اطلاعات قراردادها در سامانه‌های شهرداری داشت. ایشان در پیاده‌سازی مصوبه انجام و اعلان الکترونیکی 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،

^۳ رئیس سازمان «فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران» در طول مدت تصدی سمت شهردار توسط محمدباقر قالیباف و همچنین اوایل دوره پنجم شورا

هم از لحاظ تعداد قرارداد ثبت شده و هم از لحاظ دیتای ثبت شده برای هر قرارداد، مغایرت‌های بسیاری وجود داشت. مثلاً در مورد تعداد قراردادهای سال ۱۳۹۷، یک سامانه می‌گفت پنج هزار، دومی می‌گفت هفت هزار، و سومی می‌گفت دو هزار قرارداد وجود دارد. راه‌حلی که ارائه شد آن بود که این درگاه‌ها یکی شود و تنها درگاه ایجاد قراردادهای سامانه قراردادهای باشد و دو سامانه دیگر اطلاعات قراردادهای را از این سامانه فراخوانی کنند. یعنی مثلاً دیتا از سامانه قراردادهای وارد سامانه مالی شده و در ادامه، کار صورت وضعیت مالی قرارداد انجام شود.

وقتی این اتفاق افتاد، 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 قراردادهای کشیده شده بود، خودشان سامانه‌ای را به جای سامانه قراردادهای 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 قراردادهای را کنار بگذارد و کار ایجاد سامانه جایگزین را به صورت امانی به خود سازمان فاوا بسپارد. آن موقع من دیگر در اداره کل مالی مشغول شده بودم. در مورد این موضوع نامه‌ای رسمی با امضای مدیرکل مالی وقت زدیم که این کار واقعاً کار درستی نیست و به صرف و صلاح شهرداری تهران نیست. ولی به محض اینکه خانم آروین موضوع امضای الکترونیک را مطرح کردند، آن‌ها فرصت مناسب را پیدا کردند و اعلام کردند که پیمانکار سامانه قراردادهای 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 وب سرویس، امکان استفاده از آن در تمامی سامانه‌ها وجود داشت و لزومی به تعویض سامانه نبود. کما اینکه 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.

با حذف سامانه قراردادهای و جایگزینی سامانه جدید، مسائل مختلفی به وجود آمد، از جمله آنکه کاربر شهرداری تهران با سامانه‌ای که از نظر یو‌آی^۴ کاملاً متفاوت با سامانه قبلی بود، و همچنین در ابتدای راه‌اندازی باگ‌های فراوانی داشت، روبه‌رو شد و همین برایش ایجاد مشکل کرد. برای سامانه قبلی حدود یک‌سال-یک‌سال و نیم 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 گردشی 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. این مشکلات باعث شد تا در نهایت اعلام کنند که سازمان‌ها و شرکت‌ها فعلاً لازم نیست فرایندی را که منجر به عقد قرارداد می‌شود در سامانه جدید طی کنند و همین که وقتی قرارداد فرایندش را طی کرد و به انتها رسید، دیتای نهایی قرارداد وارد سامانه شود کافی است. به این علت است که می‌گویم ما عقب‌گرد کردیم و یک سال زمان از دست دادیم تا سامانه جدید کمی قوت بگیرد. البته باز هم سامانه جدید، از نظر پوشش‌دهی فرایندهای

^۴ یو‌آی (User Interface) سرواژه انگلیسی مخفف واسط کاربری است.

سازمان‌ها و شرکت‌ها، به پای سامانه قراردادها نرسید و می‌توان گفت تا به امروز هم که در انتهای سال ۱۴۰۲ هستیم این اتفاق نیفتاده است.

با وجود اینکه یکی کردن درگاه ورود قراردادها تصمیم بسیار درستی بود، اما باعث شد افرادی منافع خود را از دست بدهند و بخواهند که از سمت دیگر ماجرا و در شیوه اجرایی کردن آن ورود کنند. منظورم همان سیاستی است که تیم سامانه مالی سازمان فناوری در پیش گرفت. این اتفاق چیزی بود که خانم آروین نمی‌توانستند جلوی آن را بگیرند. البته آن لحظه انتظار من این بود که این کار را بکنند، چون سرکار خانم آروین تنها کسی بودند که همیشه، در مواقعی که ما در پیاده‌سازی مصوبات به مشکل برمی‌خوریم، مدیرعامل سازمان یا شرکت مربوطه را صدا می‌زدند و با او جلسه می‌گذاشتند. این کار باعث می‌شد آن مدیرعامل، با توجه به اینکه یکی از اعضای شورای شهر پای کار بود، در انجام آن کار جدیت بیشتری داشته باشد. هیچ‌وقت فراموش نمی‌کنم که ما هر هفته با مدیرعاملان سازمان‌ها و شرکت‌ها جلسه داشتیم، یک بار با مدیرعامل سازمان میادین، یک بار با مدیرعامل سازمان املاک و امثالهم. هر زمان هم که مشکلی وجود داشت که از طریق جلسه با مدیرعامل و مدیرکل و ... حل نمی‌شد، ایشان مستقیم به دفتر معاون مالی می‌رفتند، آنجا می‌نشستند، بقیه را می‌خواستند و خروجی مدنظرشان را می‌گرفتند. ولی سر تغییر سامانه قراردادها این اتفاق نیفتاد. آن لحظه تصمیم‌گیری را به مدیرکل مالی و مدیرعامل سازمان فناوری سپردند و در نتیجه این اتفاقاتی که گفتم رقم خورد.

من اینکه امانی کردن توسعه سیستم قراردادها نکات مثبتی هم داشت را می‌پذیرم. مثلاً با این کار اطلاعات من شهرداری دست پیمانکار نبود، نیروی متخصص جذب شد که در آینده هم می‌شد از آن‌ها استفاده کرد و کمتر نیازمند پیمانکاران خارجی بود. این‌ها می‌تواند اتفاقات خوبی باشد، البته به شرط آنکه تیم جدید از تشریفات قراردادها و سامانه قبلی شناخت کامل داشته باشند، نه اینکه تازه بخواهند از اول شروع کنند، که در این مورد خاص این اتفاق افتاد و دوباره از صفر شروع کردیم؛ تعویض سامانه باعث شد فرایندی که قبلاً شروع شده و تا حد خوبی پیش رفته بود از بین برود. ما ۷۰ درصد راه را رفته بودیم، ۳۰ درصد آخرش مانده بود تا هدف نهایی مصوبه تحقق پیدا کند. اما با این کار، از آن ۷۰ درصد راهی که جلو رفته بودیم ۴۰ درصد عقب‌گرد کردیم. من می‌دانم که خود خانم آروین هم صد درصد اعتقاد دارد که تصمیم به تغییر سامانه باعث این اتفاق شد. علاوه بر اینکه هم‌زمان با آن، یک تغییر دیگر - یک تصمیم مدیریتی - هم داشتیم، و آن هم کنارگذاشتن من از تیم تصمیم‌گیرنده در حوزه مالی بود.

من را از حوزه سامانه قراردادها و اجرای مصوبه شفافیت قراردادها دور و خارج کردند. گفتند دیگر در این حوزه فعالیت نکن. به نظر من، آن موقع ما به نقطه واقعاً خوبی رسیده بودیم. 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 قراردادها 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.

مصاحبه‌کننده: مهاجرت از سامانه قراردادها به سامانه معاملات یک‌دفعه اتفاق افتاد یا تدریجی؟

محسن شکری‌پور: تغییر به این صورت انجام شد که ما فرایندهای سامانه قراردادها را، به همراه توضیحات آن، در اختیار دوستان در تیم مالی سازمان فناوری قرار دادیم. آن‌ها هم تمام این فرایندها را برای شهرداری‌های مناطق پیاده‌سازی و آماده کردند. بعد گفتند تمام دیتاهای قبلی را به سامانه جدید منتقل خواهیم کرد و سرور سامانه قراردادها را خاموش می‌کنیم. اما نکته‌ای که وجود دارد این است که در این جابه‌جایی نتوانستند همه اطلاعات را به سامانه جدید منتقل کنند. این باعث شد که در فرایندی که طراحی کردند با مشکلاتی مواجه شوند و برخی قابلیت‌هایی که در سامانه قبلی وجود داشت، در ابتدای راه‌اندازی سامانه جدید، در آن غایب باشد. این یکی از نقاط ضعف تغییر سامانه در سال ۹۷ بود. با وجود این، 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.

شایان ذکر است که در حال حاضر نیز، بعد از گذشت چندین سال، همکاران در واحد قراردادهای مناطق درگیر برخی مشکلات هستند، اما اگر زمان برایمان موضوعیت نداشته باشد و زحماتی که صرف سامانه اول شد را در نظر نگیریم، سامانه جدید قابلیت‌هایی دارد که در سامانه قبلی وجود نداشت. البته شاید اگر آن زمان نیز این قابلیت‌ها مدنظر کمیته بود، می‌شد آن‌ها را در سامانه قبلی هم پیاده‌سازی کرد. اجازه دهید یک مثال بزنم.

در حال حاضر، زمانی که بخواهیم قراردادی ببندیم، سامانه جدید قابلیت این را دارد که قیمت قرارداد را برآورد کند، به این صورت که درخواست‌کننده ریز کارهای خود را وارد سامانه می‌کند و سامانه، بر اساس اطلاعات فهارس بها، محاسبات مربوط به برآورد قیمت را انجام می‌دهد. کار بسیار خوب و دقیقی انجام می‌گیرد. در زمان سامانه قبلی، پیاده‌سازی این قابلیت جزء اولویت‌ها نبود؛ ما، در فاز اول، می‌خواستیم تشریفات قانونی معاملات را الکترونیکی نماییم و این موارد قرار بود در فازهای بعدی انجام پذیرد که عمر ما و سامانه به پایان رسید. آن موقع، برآورد قیمت را به صورت دستی محاسبه می‌کردیم و می‌گفتیم برآورد قیمت معامله من فلان مقدار است و محاسبات را به‌عنوان پیوست در مستندات قرارداد بارگذاری می‌کردیم. شاید این مورد هم، مثل امضای الکترونیک، قابلیت اضافه‌شدن به سامانه قبلی را داشت - همان‌طور که گفتیم، به نظر من، دوستان امضای الکترونیک و برخی موارد دیگر را بهانه کردند تا سامانه را عوض کنند. در نهایت هم برای پیاده‌سازی امضای الکترونیک پیمانکار گرفته شد - اطلاعات قرارداد آن روی سایت شفاف هم در دسترس است. یکی از موضوعاتی که ما آن موقع روی آن کار می‌کردیم و از اقدامات مثبتی بود که در آن دوره انجام شد الکترونیکی‌شدن امضای صورت‌جلسه کمیسیون ماده ۱۳^۵ بود. خداروشکر، این اقدام بذری بود که کاشته شد و با وجود اینکه دوره بعدی

^۵ ماده ۱۳ قانون «آیین‌نامه معاملات شهرداری پایتخت»، مصوب ۵۵/۰۱/۲۵ با اصلاحات بعدی، از این قرار است:

کمیسیون مناقصه از پنج نفر به شرح زیر تشکیل می‌شود:

- ۱ - یکی از معاونان شهرداری به انتخاب شهردار پایتخت
- ۲ - مسئول امور مالی شهرداری پایتخت و در غیاب جانشین او
- ۳ - مسئول واحد تقاضاکننده مورد معامله و در غیاب جانشین او
- ۴ - مسئول امور حقوقی شهرداری پایتخت و در غیاب جانشین او

شورا روش کارشان متفاوت است و اولویت‌های دیگری را دنبال می‌کنند، خود شهردار تهران بسیار دغدغه شفافیت را دارد و، به تبع او، زیرمجموعه‌های ایشان نیز بر اساس همین سیاست حرکت می‌کنند و، در حوزه مالی، شهرداری به سمت تکمیل فرایندها گام می‌دارد و، در حال حاضر، به سمت استفاده از امضای الکترونیک در معاملات متوسط رفته‌اند. درست است که فعلاً فقط می‌خواهند امضای صورت‌جلسه را الکترونیکی کنند و هنوز به الکترونیکی کردن فرایند برگزاری جلسه کمیسیون معاملات متوسط نرسیده‌اند - همان‌طور که پیش‌تر هم اشاره کردم، در عمل این جلسات تشکیل نمی‌شود - اما همین هم یک اقدام مثبت است.

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 به‌خاطر پیگیری فراوان خانم آروین اتفاق افتاد و باعث شد تا اداره کل حقوقی از معاونت حقوقی ریاست‌جمهوری 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.

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، به‌جای 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 به‌صورت پایلوت انجام دهیم، اما بعد از آن، دیگر کسی پیگیر این کار نشد.

مصاحبه‌کننده: گفتید که خانم آروین تصمیم‌گیری راجع به تغییر سامانه را واگذار کردند؟

محسن شکری‌پور: بله، این موضوع را به متولی سامانه و سازمان فناوری اطلاعات - به‌عنوان ناظر سامانه - واگذار کردند.

مصاحبه‌کننده: اما در عمل این مدیرعامل سازمان فاوا بود که تصمیم نهایی را گرفت؟

محسن شکری‌پور: تصمیم‌گیری در مورد سامانه‌ها به عهده بالاترین مقام در حوزه فناوری یعنی مدیرعامل سازمان فاواست. درست است که اداره کل مالی متولی داده‌های کلیه معاملات است و باید تصمیم بگیرد که آیا می‌خواهد این سوئیچ انجام شود یا خیر، ولی همیشه این تصمیم را به کسی که متخصص امر است واگذار می‌کند و خودش صرفاً نظر مشورتی می‌دهد. متخصص امر دوستان در سازمان فاوا بودند و آن‌ها با سیاستی که داشتند تصمیم به تغییر سامانه گرفتند.

مصاحبه‌کننده: شما به وجود مغایرت‌های اطلاعاتی فراوان در اطلاعات قراردادهای به دلیل تعدد درگاه‌های ورود اطلاعات اشاره کردید. فارغ از بحث شفافیت و اقدام برای تجمیع داده‌ها و اطمینان از صحت و جامعیت اطلاعاتی که به‌صورت

عمومی منتشر شد، این مغایرت‌ها در کار خود شهرداری ایجاد مشکل نمی‌کرد؟ یعنی اگر بحث شفافیت مطرح نمی‌شد و قرار نبود اطلاعات به صورت عمومی منتشر شود، شهرداری اقدامی برای رفع مغایرت‌ها انجام نمی‌داد؟

محسن شکری پور: ببینید، در شهرداری کارها اساساً به صورت 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 اوضاع این طور نبود. به عنوان 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 ثبت شده 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. با همین استراتژی بود که توانستند سامانه قراردادهای را به سامانه معاملات تغییر دهند.

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 قراردادهای، 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. 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 جمع و یکی کردن سامانه‌ها این بود که سامانه جدید مال خودشان باشد و به این وسیله قدرت و نیرویشان بالا برود، کار آن طور که باید پیش نرفت. برای دوستان، مهم راه‌اندازی سامانه بود، نه اینکه خروجی سامانه لزوماً درست باشد.

هیچ وقت یادم نمی‌رود؛ من به عنوان نماینده مدیرکل مالی در حوزه فناوری، تقریباً شش ماه قبل از اینکه تغییر سامانه قراردادهای 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.

من در تمام دورانی که در حوزه قراردادهای مالی انجام وظیفه می‌کردم، تنها یک بار، آن هم از طرف آقای قالیباف، پاداش گرفتم. زمانی که سامانه قراردادهای راه‌اندازی شد، ایشان که خیلی پیگیر راه‌اندازی این سامانه بودند، به بیست نفر از اعضای کمیته‌ای که دو سال برای راه‌اندازی آن سامانه زحمت کشیده بودند پاداش دادند. زمان راه‌اندازی سامانه قراردادهای، به منظور شناخت و رفع باگ‌ها، شخصاً مرحله به مرحله با سامانه کار می‌کردم؛ به اتاق همکاران می‌رفتم، هم‌زمان که مراحل کار را برایشان توضیح می‌دادم، نحوه کار سامانه را هم بررسی می‌کردم و با استفاده از نقطه نظرات عملی همکاران، برای بهبود فرایندهای سامانه تصمیمات جدید می‌گرفتم. به همین دلیل بود که سامانه قراردادهای توانست به سرعت در مناطق

پیاپیاده‌سازی شود. من حتی در بیشتر مناطق بیست‌ودوگانه یک‌سری جلسات آموزشی برگزار کردم که بسیار تأثیرگذار و مفید بود. این روش باعث شد که هم دانش خودم بالا برود، به‌طوری که الان، با وجود اینکه یک IT man (فرد متخصص در حوزه آی‌تی) هستم، می‌توانم در زمینه‌های مختلفی مثل بودجه، قراردادها و مالی و تشریفات معاملات اظهارنظر کنم، و هم اینکه می‌توانستم خودم را جای کاربر سامانه بگذارم و بهتر متوجه شوم که سامانه چه ایراداتی دارد یا انجام چه تغییراتی در فرایندها کار را برای کاربر راحت‌تر خواهد کرد.

برای مثال، زمانی که سامانه قراردادها را راه‌اندازی کردیم، قرارداد ابتدا تعهد اعتبار می‌شد و بعد برای اخذ تأیید شهردار منطقه فرستاده می‌شد. حالا اگر شهردار منطقه تأیید نمی‌داد و می‌گفت که کار انجام نشود، ما گرفتار می‌شدیم. در واقع مراحل فرایند اشتباه چیده شده بود؛ درستش این بود که ابتدا درمورد انجام شدن یا نشدن کار تصمیم‌گیری می‌شد و بعد تعهد اعتبار صورت می‌گرفت. این یکی از جاهایی بود که ما متوجه شدیم یک جای کار می‌لنگد و فرایند را اصلاح کردیم. یا 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 و، 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.

یا تا دو-سه سال پیش، اگر شما طرف‌های قرارداد شهرداری در سامانه مالی را نگاه می‌کردید، ممکن بود چند بار اسم یک سازمان واحد را ببینید. علت آن بود که اسم سازمان‌های طرف قرارداد شهرداری به‌صورت دستی در سامانه وارد می‌شد و تفاوت‌های املائی در ورود نام موجب می‌شد به‌ازای یک سازمان واحد چند ردیف اطلاعاتی مختلف در دیتابیس سامانه ایجاد شود. یکی از کارهایی که اگر اشتباه نکنم خانم آروین پیگیر انجام آن شد این بود که برای سازمان‌ها از شناسه ملی آن‌ها جهت ثبت و واکنشی اطلاعات آن‌ها در سامانه مالی استفاده شود.

یکی دیگر از کارهای خیلی خوبی که با پیگیری زیاد کمیته شفافیت در سامانه مالی انجام شد الزامی کردن تعیین «عامل هزینه» در هنگام ثبت درخواست وجه در سامانه جامع مالی بود. حرف این بود که باید مشخص باشد عامل هزینه مورد درخواست چه چیزی است. مثلاً اگر درخواست وجه را بابت فلان قرارداد ثبت می‌کنی باید بگویی دقیقاً بابت کدام قرارداد است. لازمه این کار این بود که سامانه مالی دیتای قرارداد را از سامانه قراردادها بخواند و کاربر، موقع درخواست وجه برای یک قرارداد، قرارداد مربوطه را در سامانه مالی انتخاب کند. یعنی حتی اینکه کاربر در سامانه بنویسد درخواست وجه بابت فلان قرارداد است کافی نبود چون نمی‌شد روی آن گزارش‌گیری درستی انجام داد، بلکه حتماً لازم بود که اتصال سیستمی بین سامانه مالی و سامانه قراردادها برقرار شود. برای انجام این کار جلسات متعددی برگزار شد و بالاخره، در نتیجه پیگیری‌های سرکار خانم آروین و خانم فروغی^۶، این کار انجام، و خداوشکر، ماندگار شد و از جمله اقداماتی بود که واقعاً در حوزه مالی کمک کرد.

^۶ سمیه فروغی، کارشناس کمیته شفافیت و شهر هوشمند

اتفاق مثبت دیگری هم با تغییر سامانه قراردادها افتاد. زمانی که سامانه قراردادها راه اندازی 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. در کل 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. به جز در یک حالت خاص که آن را استثنا کردیم، به مناطق گفتیم اول مبلغ درخواست را تأمین کنید و بعد، هر زمان که قرارداد بسته شد، تعهد را در سامانه صورت‌وضعیت پیاده کنید. تعهد مربوط به زمان پرداخت است نه زمان برگزاری مناقصه، چون در زمان برگزاری که پرداختی صورت نمی‌گیرد. 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.

مصاحبه‌کننده: در نهایت انجام شد؟

محسن شکری‌پور: بله، 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 یک سری 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 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 قراردادها در همان حد ورود اطلاعات قرارداد منعقد شده 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. راه‌اندازی سامانه قراردادها در سال ۱۳۹۴ و بعد از آن تصویب و اجرای

مصوبه شفافیت معاملات^۷ در سال ۹۷ نقطه شروع اصلاح این چرخه شد. تصویب مصوبه اهمیت زیادی داشت. اگر این مصوبه و پیگیری کمیته شفافیت برای اجرای آن نبود، شاید به این سرعت به نقطه‌ای که در آن هستیم نمی‌رسیدیم. 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.

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 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 عملیاتی‌تری به دست می‌آید.

مصاحبه‌کننده: ناآشنایی تیم کمیته شفافیت با شهرداری چه چالش‌هایی به وجود می‌آورد؟ اگر ممکن است موضوع را کمی باز کنید.

محسن شکری‌پور: ببینید، 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 قراردادهای 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 دانش‌آئی‌تی خوبی داشتند، موارد مغایرت‌های اطلاعات قراردادهای 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 آن‌ها 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، بخواهند تا کار را انجام دهند.

شورا جایگاه نظارت دارد، اما دوستان شهرداری این جایگاه را نمی‌دیدند و به اتفاقی که در آن دوره می‌افتاد می‌گفتند دخالت. از نظر من اسم آن دخالت نبود، بلکه پیگیری انجام مصوبات بود و دوستان کمیته شفافیت، در راستای اجرای آن و با توجه به شناختی که از مجموعه پیدا کرده بودند، پیشنهادهایی می‌دادند که اتفاقاً می‌توانست به شهرداری کمک

^۷ مصوبه «الزام شهرداری تهران به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات شهرداری تهران»، مصوب ۹۷/۰۳/۰۱

زیادی کند. اگر آن پیگیری‌ها نبود، به چنان نتایجی که در آن بازه زمانی رسیدیم نمی‌رسیدیم. شما فکر کنید که هر هفته، مدیرعامل سازمان فناوری را به جلسه می‌آوردند. این بنده‌خدا، با همه مشغله کاری که داشت، اما کمیته شفافیت این تعهد و الزام را ایجاد کرده بود که این فرد به جلسه بیاید و پاسخگو باشد.

به نظر من آقای فرجود، در آن مدتی که مدیرعامل سازمان فناوری بود، با همکاری کمیته شفافیت، کارهای مهمی انجام دادند. درست است که منتقد تصمیم ایشان در مورد تغییر سامانه قراردادها بودم، اما اعتراف می‌کنم که زمان ایشان اتفاقاتی در شهرداری تهران رقم خورد که شاید اگر ایشان در رأس سازمان فناوری نبود هیچ‌وقت انجام نمی‌شد. من عملکرد آقای فرجود را در مجموع بسیار مثبت ارزیابی می‌کنم. به نظر من ایشان فرد واقعاً توانمند و مدیری بودند و در راستای سیاست‌های شهرداری از نیروهای خود کار طلب می‌کردند. من هیچ‌وقت فراموش نمی‌کنم؛ آن موقع آقای فرجود به مرکز آمار و رصد شهری 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 و سایت شفاف، کار را همان لحظه انجام می‌داد؛ جا دارد این نکته را در پراکنش بگویم که در حال حاضر، بسیاری از نیروهای توانمند و باتجربه سازمان فناوری از این سازمان رفته‌اند و در شرکت‌های خصوصی مشغول به کار شده‌اند یا میل به کوچ کردن دارند یا در گوشه‌ای نشسته و کار ساده انجام می‌دهند. در واقع ما (مجموعه شهرداری) از نیروهای توانمندی که برایشان هزینه کرده بودیم و پرورششان داده بودیم به راحتی گذشتیم و به جای استفاده از دانش و تجربه آن‌ها، فقط به دلایل واهی، باعث خروج آن‌ها شدیم. این واقعاً ناراحت‌کننده است.

رویه کار کمیته شفافیت در دوره جدید با دوره قبل بسیار متفاوت است و دوستان کمیته نه تیمی مثل تیم دوره قبل را در کنار خود جمع کرده‌اند و نه آن پیگیری‌ای که دوره قبل اتفاق می‌افتاد را دارند. می‌توان گفت اولویت‌ها و برنامه‌های آنان متفاوت است. اینکه کدام روال درست است در حد دانش من نیست. در حال حاضر، تمام کارهایی که کمیته شفافیت در دوره گذشته انجام می‌داد با دستور شهردار تهران، و از طریق کمیته‌ای که ذیل مرکز نوسازی و تحول اداری^۸ ایجاد شده است انجام می‌شود. شش کارگروه ذیل این کمیته تعریف شده است و متولی هر کارگروه یکی از واحدهای شهرداری است. یکی از این شش کارگروه، کارگروه «شفافیت و رفع تعارض» به ریاست حراست شهرداری تهران است و پیگیری موضوع شفافیت بر عهده این کارگروه است.

برخی از این کارگروه‌ها فعالیت زیادی ندارند و در دو سال گذشته تنها یکی-دو جلسه برگزار کرده‌اند و دیگر هیچ وجود ساختارهای پیگیری از سوی شورای شهر، نظیر آنچه کمیته شفافیت در دوره پنجم انجام می‌داد، می‌توانست در فعال شدن این کارگروه‌ها بسیار مؤثر باشد. به علاوه، دوستان مرکز نوسازی هم در اوایل کار از افراد باتجربه شهرداری در زمینه‌های مختلف استفاده نمی‌کردند. البته باید اقرار کرد بعد از گذشت دو سال، خوشبختانه در حال حاضر از افراد باتجربه استفاده می‌شود.

^۸ مرکز «نوسازی و تحول اداری» ذیل معاونت «برنامه‌ریزی، توسعه منابع انسانی و امور شورا» شهرداری تهران

من یک نکته دیگر را هم بگویم. اولویت کار کمیته شفافیت در دوره پنجم، در بحث معاملات، شفافیت معاملات عمده بود. شاید بتوان گفت آن زمان، سیاست کمیته بیشتر از آنکه توجه به نقاط فسادخیز در معاملات باشد، توجه به رقم قرارداد بود و رقم قرارداد اهمیت اصلی را داشت. آن موقع معاملات دویست و پنجاه میلیون تومان به بالا عمده محسوب می‌شد. خب دویست و پنجاه میلیون تومان آن موقع رقم قابل توجهی بود، اما الان سقف معاملات متوسط یک میلیارد و چهارصد و پنجاه میلیون تومان شده است. بنابراین خیلی از معاملاتی که قبلاً عمده محسوب می‌شد الان به معامله متوسط تبدیل شده است. یکی از دلایلی که الان می‌خواهند صورت جلسه معاملات متوسط را هم الکترونیکی کنند همین است. با توجه به تورمی که در کشور داریم، حدنصاب معاملات ما دارد خیلی سریع بالا می‌رود. این امر باعث شده تا شهرداری تهران در بسیاری از موارد به سمت معاملات متوسط برود که هم قانونی است هم سرعت انجام تشریفات آن بیشتر است. به عنوان مثال، گزارش توجیهی می‌نویسد مبنی بر اینکه من آسفالت هر ناحیه‌ام را می‌دهم به یک نفر تا کار بهتر انجام شود. از آنجاکه این استدلال منطقی به نظر می‌رسد پذیرفته می‌شود و این باعث می‌شود قراردادهای آسفالت کوچک شده و مثلاً چند قرارداد هفتصد میلیون تومانی داشته باشیم که در حال حاضر قرارداد متوسط محسوب می‌شوند. برای قرارداد متوسط هم که مناقصه برگزار نمی‌شود و به این ترتیب اصلاً نیازی به فراخوان گذاشتن نیست. اینجا یکی از همان نقاط فسادخیزی است که می‌گویم آن موقع ما کاری برای آن نکردیم. در دوره گذشته، دستور کار اصلی اجراشدن مصوبه^۹ بود که چهار بند و هر بند هم تبصره‌های خاص خودش را داشت. بیشتر دنبال اجرای آن چهار مورد بودند که البته تلاش خیلی خوبی هم بود. اگر اجرای آن بندها پیگیری نمی‌شد شاید الان ما نه امضای الکترونیک داشتیم، نه صورت جلسه الکترونیک، نه برگزاری الکترونیکی جلسه کمیسیون ماده ۱۳، و نه محاسبه اتوماتیک قیمت دامنه عادلانه را. 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، به اشتباه، برنده مناقصه شود. در کل سامانه‌ای کردن اقدام بسیار مثبتی است. مثلاً پیاده‌سازی ماده ۱۸ آیین‌نامه معاملات شهرداری^{۱۰} در سامانه امر بسیار مهمی بود. حالا معاون شهردار تهران، به جای ارسال نامه اتوماسیونی، باید در فرم ارائه شده در سامانه نتیجه ماده ۱۸ معاملات را اعلام کند و امضا بزند. کارهای خوب زیادی از این دست انجام شده است. موضوع اصلاح فرایند تأمین و تعهد را هم که توضیح دادم.

مصاحبه‌کننده: بر اساس فرمایش شما، به نظر می‌رسد افراد در داخل شهرداری هم متوجه گلوگاه‌های فساد موجود در آن بودند، اما عملاً در این زمینه اصلاحاتی صورت نگرفت، مگر زمانی که مصوبه‌ای تصویب شد. درست است؟

^۹ منظور مصوبه «الزام شهرداری تهران به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات شهرداری تهران»، مصوب ۹۷/۰۳/۰۱ است. البته در این مصوبه

شهرداری، در خصوص معاملات متوسط نیز، به انجام الکترونیکی و انتشار عمومی اطلاعات آن‌ها ملزم شده است.

^{۱۰} ماده ۱۸ قانون «آیین‌نامه معاملات شهرداری پایتخت»، مصوب ۵۵/۰۱/۲۵ با اصلاحات بعدی، از این قرار است: تصمیم کمیسیون مناقصه پس از موافقت شهرداری پایتخت و تصویب انجمن شهر باید به مناقصه‌گزار ابلاغ شود و مناقصه‌گزار نیز باید حداکثر ظرف پنج روز به استثنای ایام تعطیل نتیجه مناقصه را به برنده ابلاغ و سپس به انعقاد قرارداد و انجام معامله اقدام نماید.

محسن شکری پور: حتی اگر چهار سال دوره پنجم را کنار بگذاریم، وقتی در این دوره مرکز تحول و نوسازی شهرداری تهران به دنبال پیدا کردن گلوگاه‌های فساد در شهرداری است، به این معناست که به وجود چنین نقاطی در شهرداری باور دارد. در واقع هر جایی که پول زیادی وجود دارد، قراردادی بسته می‌شود و حجم معاملات بالاست به احتمال زیاد مسائلی هم وجود دارد.

ببینید، این‌طور نیست که اگر مصوبات شورا نباشد، شهرداری هیچ انگیزه‌ای برای رفع آسیب‌های موجود ندارد، اما وجود مصوبات و پیگیری‌های شورا، نظیر آنچه در دوره قبل از سوی کمیته شفافیت اتفاق افتاد، به پیشبرد کارها سرعت می‌دهد. البته در همان دوره قبل هم برخی خواسته‌های کمیته شفافیت را شهرداری به اجبار به انجام رساند؛ کارهای سختی بودند و به همین دلیل، افراد درگیر در حوزه مالی مایل نبودند به آن ورود کنند. اما به‌طور کلی، خود شهرداری نیز ایده‌ها و طرح‌های متعددی برای بهبود وضع موجود داشت. برای مثال، یکی از طرح‌های ما که به نظر من اگر اجرا می‌شد می‌توانست به اصلاح وضع موجود کمک کند، راه‌اندازی تالار معاملات شهرداری تهران بود.

مصاحبه‌کننده: منظورتان راه‌اندازی یک تالار فیزیکی است؟

محسن شکری پور: بله. ببینید، ما در حال حاضر هنوز به آنجا نرسیده ایم که بخواهیم فیزیک را به‌طور کامل کنار بگذاریم. خود مصوبه هم تنها به موضوع الکترونیکی کردن فرایند معامله پرداخته است و نه حذف کاغذ. اساساً این کار امکان‌پذیر نیست. ما زیرساخت مناسب برای برگزاری آنلاین جلسات را نداشتیم. در حال حاضر هم جلسات کمیسیون ماده ۱۳ به‌صورت حضوری برگزار و تمامی مدارک به‌صورت فیزیکی اخذ می‌شود. در مصوبه، تکلیف شهرداری ارسال اسناد به‌صورت الکترونیکی بود و ما می‌بایست دوباره برای تشکیل پرونده از سیستم پرینت می‌گرفتیم. در نتیجه راه‌اندازی تالار معاملات بسیار کمک‌حال شهرداری تهران و حتی دستگاه‌های نظارتی همچون شورا می‌بود.

در توضیح طرح تالار معاملات شهرداری تهران باید بگویم که قرار بود تمامی جلسات مناقصه و مزایده بیست و دو منطقه را به‌صورت هم‌زمان و یک‌جا در تالار برگزار کنیم، از این طریق، انحصاری که هر منطقه برای خودش ایجاد کرده بود را از بین ببریم. سرکار خانم آروین با این ایده مخالف بودند و دلیل مخالفتشان هم این بود که می‌گفتند شما می‌خواهید یک تالار بورس معاملات راه‌اندازی کنید، حال آنکه ما -خانم آروین و کمیته شفافیت- به دنبال الکترونیکی کردن کار هستیم و ایده شما با مصوبه ما در تضاد است.

درحالی‌که اصلاً این‌گونه نبود. باید پذیرفت که برخی از مراحل انجام تشریفات معاملات بهتر است به‌صورت حضوری صورت پذیرد و یکی از آن‌ها برگزاری کمیسیون ماده ۱۳ قانون آیین‌نامه معاملات است که می‌توان گفت یکی از مهم‌ترین مراحل در تشریفات معاملات است. راه‌اندازی تالار معاملات حداقل کاری بود که می‌توانستیم انجام دهیم. الان، هر یک از بیست و دو منطقه پیمانکارهای خاص خودشان را دارند. من حتی دیده‌ام -البته به‌ندرت- که برخی مناطق، با اعمال سلیقه و برخی سیاست‌های خاص، از فروش اسناد به برخی شرکت‌کنندگان جلوگیری می‌کنند. ولی وقتی همه به آن تالار می‌آمدند، به احتمال زیاد، رقابت‌پذیری بیشتر می‌شد و امکان آن وجود داشت که با نظارت بر اسناد و آگهی‌ها از انحصاری کردن معاملات جلوگیری شود. البته دوستان در کمیته شفافیت کار را به جایی رسانده بودند که خود اسناد هم به‌صورت الکترونیکی به فروش می‌رسید و پیمانکاران می‌توانستند آن‌ها را دانلود کنند. بنابراین از این نظر مشکلی وجود نداشت. ما فقط دنبال انتقال محل برگزاری خود جلسات به یک مکان واحد بودیم. مزیت این کار این بود که تعداد

شرکت‌کنندگان بالا می‌رفت و رقابت‌پذیری، که در حال حاضر در بسیاری از مناقصات ما وجود ندارد، و همچنین امکان انتخاب پیمانکار با قیمت بسیار مناسب‌تر ایجاد می‌شد. مثلاً فردی که تا پیش از این فقط پیمانکار منطقه پنج بود، آنجا می‌توانست ببیند که در منطقه شش و هفت هم قرارداد مشابهی وجود دارد و متوجه می‌شد که در مناقصه این مناطق هم می‌تواند شرکت کند. در نتیجه رقابت‌پذیری بالا می‌رفت و احتمال اینکه کار با قیمت مناسب‌تر انجام شود به وجود می‌آمد. تا پیش از این مثلاً فقط سه نفر در آن منطقه کار می‌کردند و به راحتی می‌توانستند با هم هماهنگ شوند و ناحیه‌ها را بین خودشان تقسیم کنند.

راه‌اندازی تالار معاملات همچنین موجب سهولت پیاده‌سازی روال‌ها و اعمال سیاست‌های کلان شهردار محترم تهران و نظارت دستگاه‌های نظارتی و نیز امکان استفاده از افراد خبره در کمیسیون ماده ۱۳ می‌شد که می‌توانست بسیار کمک‌حال شهرداری تهران باشد. راه‌اندازی تالار این امکان را به وجود می‌آورد که در انتخاب مأمور فنی از افراد خبره و واجد صلاحیت و مورد اعتماد شهردار پایتخت استفاده شود، نه اینکه در هر منطقه، یک نفر که برخی از اوقات مسئول دفتر شهردار آن منطقه بود و شاید نسبت به موضوعات معاملات و قرارداد شناخت نداشت به کار گرفته شود.

در کل، اجرای این طرح مزایای بسیاری داشت که متأسفانه با مشورت‌های نادرستی که به کمیته شفافیت داده شد و ترس این دوستان نسبت به از بین رفتن زحماتشان به سرانجام نرسید. اگر این پروژه پیاده‌سازی می‌شد، من مطمئنم که کمیته شفافیت نیز با سرعت بیشتری به اهداف خود می‌رسید، زیرا اعمال سیاست‌های مدنظر کمیته در قالب یک تالار واحد بسیار راحت‌تر بود تا پیگیری آن‌ها در بیست‌ودو منطقه. به‌هر حال، آن زمان، این اتفاق به سرانجام نرسید.

مصاحبه‌کننده: با این تفصیل، برای افرادی که در خود شهرداری هستند هم وجود گلوگاه‌های فساد در شهرداری اظهر من الشمس است. پس می‌توان این سؤال را پرسید که علی‌رغم مقاومت‌هایی که در برخی بخش‌های شهرداری وجود دارد، چه چیزی باعث می‌شد تا افرادی مانند شما با این جریان اصلاحی - شفافیت - همراه شوند؟

محسن شکری‌پور: می‌دانید، 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 می‌کردند و کمک‌حال تمامی مناطق بیست‌ودوگانه، سازمان‌ها و شرکت‌های زیرمجموعه بودند و هر جایی که این‌ها به بن بست می‌خوردند، اکبری، با استفاده از دانش و تجربه‌ای که در حوزه مالی داشتند، مشکل را برطرف می‌نمودند. یکی از موضوعاتی که قبلاً هم به آن اشاره کردم وجود ده‌هزار مغایرت بین اطلاعات قراردادها در سامانه جامع مالی و سامانه قراردادها بود که رقم عجیبی بود. خانم آروین مصوب کردند که این مغایرت‌ها تا ۳۰ مهر ۹۷ رفع شود. سر همین موضوع، من و اکبری شب‌ها تا ده-یازده شب سر کار بودیم. اما در ادامه چه اتفاقی افتاد؟ از یک جایی به بعد گفتند این افراد دارند خیلی به قضیه ورود می‌کنند و با تصمیمات مدیریتی در سمت شهرداری هر دوی ما را کنار گذاشتند.

الان، اکبری را، که کمترین سمتی که باید داشته باشد ریاست اداره مالی و معاملات سازمان فناوری است، به‌عنوان کارشناس در حوزه‌ای غیر از حوزه تخصصی ایشان به کار گرفته‌اند و این واقعاً جای تأسف دارد. من با او صحبت کردم. گفت عیبی ندارد، دارم دکترا می‌خوانم، دیگر چه کار کنم؟ آن آدمی که ساعت دوازده شب، به‌زور، از اداره بیرونش

می‌کردند حالا دیگر اصلاً انگیزه ندارد. فقط صبح سر وقت می‌رود، کارش را، که به یک‌هزارم توانایی او هم نیاز ندارد، انجام می‌دهد و پایان تایم اداری هم برمی‌گردد. نتیجه‌ی زمان و انرژی‌ای که او برای این سیستم گذاشت این بود. باید از چنین فرد متخصصی استفاده می‌شد. او باید پیشرفت می‌کرد. باید حداقل رئیس اداره می‌شد و سامانه‌ها می‌آمدند زیر نظر او، اما همان کار را هم برایش انجام ندادند. این موضوع مهمی است که ما در شهرداری تهران چنین نیروهایی کم نداریم، اما این سیستم و نحوه‌ی مدیریت است که در جذب یا دفع چنین افرادی نقش تعیین‌کننده دارد. 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 نه شب کار می‌کردم چون علاقه و دغدغه داشتم و برایم مهم بود. البته در نهایت من یک کارمند بودم که اگر مدیر نمی‌خواست کاری انجام شود، من هم آن را انجام نمی‌دادم و در این باره تصمیم‌گیر نبودم. آن موقع، خانم آروین می‌خواست و توانست در هر حوزه آدم‌های دغدغه‌مند را هم شناسایی کند؛ افرادی مثل خانم فروغی، اکبری، خانم حیدری، خانم محمدی‌ها در سازمان املاک، و بسیاری دیگر که الان حضور ذهن ندارم تا نامشان را بگویم. همین الان اگر قرار باشد در زمینه شفافیت یک تیم دغدغه‌مند جمع کنیم، من پانزده-بیست نفر را می‌شناسم که حاضرند کمک کنند - البته به شرط آنکه به آن‌ها اجازه دهند - ولی خب هیچ‌کدام از آن‌ها الان درگیر کار شفافیت نیستند و در شهرداری به کارهای دیگری مشغول‌اند.

این را بگویم که خانم آروین در مورد 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. 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 قراردادهای 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 مورد نظر 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. آن را کنار گذاشتند، و با مدیریت مرکز نوسازی و تحول اداری و همکاری آقای حسن‌زاده، مشاور معاون مالی و اقتصاد شهری، در حال راه‌اندازی سامانه جامع املاک هستند که اگر نتیجه‌بخش باشد، اقدام بسیار بزرگی در شهرداری تهران خواهد بود. در واقع کاری که در سال ۱۳۹۸ می‌توانست انجام پذیرد را در سال ۱۴۰۲ داریم انجام می‌دهیم و اینجاست که باید گفت که وجود افراد دغدغه‌مند، با دانش و متعهد به‌عنوان مشاور در جایگاه‌های حساس بسیار مفید است. چنین افرادی در شهرداری تهران بسیارند که ما آن‌ها را نادیده گرفته و با رفتارمان بی‌انگیزه می‌کنیم.

ببینید، همان‌طور که گفتم، به نظر من آقای فرجود کسی بود که در حوزه فناوری به خانم آروین کمک زیادی کرد. اما خب برخی مواقع هم، بر اساس مشاوره‌های غلطی که به او دادند، اجازه نداد بعضی اقدامات مثبت انجام شود. بالاخره هر مشاوره‌ای هم راهنمایی‌های خوب دارد و هم راهنمایی‌های بد، اما تصمیم‌نهایی را مدیر می‌گیرد. من همیشه به بچه‌هایی

که زیرمجموعه من هستند می‌گویم شما حرف کارشناسی بزنید، من تصمیم مدیریتی می‌گیرم. همین حرف را به مدیر بالادستی خودم هم می‌زنم. می‌گویم من حرف کارشناسی می‌زنم، شما تصمیم مدیریتی بگیرید. شاید حرف کارشناس همیشه مورد تأیید مدیر نباشد، اما یک کارشناس باید این آزادی را داشته باشد که، بدون در نظر گرفتن اینکه مدیر او ناراحت می‌شود یا نه، نظرات خود را بیان کند. نحوه رفتار مدیران در اینجا خیلی مهم است؛ برخی مدیران این نوع عملکرد را دوست ندارند و می‌گویند هرچه ما گفتیم، کارشناس باید فقط بگوید چشم.

زمانی که از اداره کل مالی بیرون آمدم، به عنوان مسئول دفتر در گوشه‌ای مشغول به کار شدم. همه می‌گفتند جای تو اینجا نیست. معاون مالی یکی از مناطق برای من در سیستم نامه زد که مشاور من باش. گفتم نه، الان دیگر وقتش نیست، الان زمانی است که من باید یک گوشه بنشینم، نمی‌خواهم دیگر توی چشم باشم.

اما روزگار چرخید و بعد از پنج-شش ماه، مدیر فناوری اداره کل حقوقی شدم. خدا خواست و دوباره از موضع دیگری به موضوع شفافیت ورود پیدا کردم.

مصاحبه‌کننده: در مورد آن مشاوره‌های بد به آقای فرجود، می‌شود مصداقی تر بگویید؟

محسن شکری پور: خب، یکی همان تغییر سامانه قراردادها بود. یک مورد دیگر مقاومت در تغییر سامانه املاک شهرداری تهران بود. 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.

مصاحبه‌کننده: سازمان فناوری واقعاً تا این حد قدرتمند است؟

محسن شکری پور: بله. سازمان فناوری و اطلاعات در حوزه فناوری و سامانه‌ها حرف اول را می‌زند و شما هر کاری که بخواهید انجام دهید به اجازه او نیاز دارید.

مصاحبه‌کننده: مشاوره‌های بد به مدیرعامل سازمان فاوا نوعاً از سمت چه کسانی بود؟ کسانی که از بیرون آمده بودند و

شاید شناخت و درک زیادی از کار در شهرداری نداشتند یا کسانی که جزء بدنه شهرداری بودند؟

محسن شکری پور: ببینید، من نمی‌خواهم موضوع را شخصی کنم، اما 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 تعریف شده باشند، می‌تواند خروجی بسیار عالی‌ای رقم بزند. اگر ما چنین تیمی را در هر سازمانی داشته باشیم و بالاترین مقام سازمان هم مدیر قابل‌باشد، واقعاً می‌توان اقدامات بسیار مفیدی انجام داد. آقای فرجود فردی توانمند و باسواد بود و خودش، بعد از گذشت مدتی، متوجه وجود خلأ در تیم مشاورش شد و به خوبی آن را مدیریت کرد.

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 این و آن 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.

مصاحبه‌کننده: این طور که شما می‌گویید خانم آروین در انجام امور پیگیری فراوانی داشت و این باعث می‌شد که شما و خانم فروغی و بقیه دوستان هم در تعامل با بخش‌ها و سازمان‌های مختلف قدرت بیشتری داشته باشید.

محسن شکری‌پور: بله، 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.

مصاحبه‌کننده: شما بر نقش خانم آروین به عنوان عضو شورای شهر در پیشبرد کارها تأکید زیادی دارید. از طرفی، طبق توضیحات شما، از دید شهرداری مرکز هم تغییر و تحولات در بحث‌های معاملاتی و مالی اتفاق خوبی بود چون فرایندها را ضابطه‌مندتر و نظارت‌پذیرتر کرد. سؤال من این است که خود مدیرکل مالی یا معاون مالی این انگیزه و قدرت را نداشتند که کار را به نتیجه برسانند؟ به عنوان مثال، سازمان فاوا، حداقل در آن دوره‌ای که ذیل معاونت برنامه‌ریزی بود، پایین دست معاونت مالی محسوب می‌شد. اینجا خود معاون مالی این قدرت را نداشت که راه را در سازمان فاوا برای شما باز کند؟

محسن شکری‌پور: چرا قدرت ندارد؟ معاونت مالی یکی از قدرتمندترین و مهم‌ترین معاونت‌های شهرداری تهران است. اصلاً مهم نیست سازمان فاوا زیر نظر کجاست. حتی اگر زیر نظر شهردار تهران باشد، از آنجاکه در حال حاضر معاون مالی رئیس هیئت‌مدیره سازمان فناوری است و همچنین فرایندهای مالی دست معاونت مالی است، قدرت عمل زیادی دارد. من در یک جلسه علنی بودم که آقای فرجود با همه معاون‌هایش آمد تا در مورد سامانه سپند^{۱۱} گزارش دهد؛ معاون مالی وقت همان موقع به او گفت: «چه خبره؟ تیم کشی کردی!». من از این کار آقای فرجود خیلی خوشم آمد؛ گزارشش را داد، کارهای موردنظر معاون شهردار را هم در همان جلسه انجام دادند و، از آن طرف، تمامی موضوعاتی که از سازمان فناوری در آن معاونت باز مانده بود را نیز مطرح و از ایشان درخواست کردند که دستورات لازم را صادر کنند. این نشان می‌دهد که آقای فرجود مدیر باسیاست و باتجربه‌ای بود که از فرصتی که در جلسه برایش ایجاد شد بیشترین بهره را برد و در راستای وظایف سازمانی خود نتایج خوبی را برای سازمانش رقم زد.

به طور کلی، سامانه‌هایی که زیر نظر معاونت مالی هستند سامانه‌های قوی‌تری هستند. این امر چند دلیل دارد. اولین دلیل وجود افراد سیستمی و باتجربه در بدنه معاونت مالی است که دغدغه سامانه‌ای شدن فرایندها را دارد. من در تمامی ادارات

^{۱۱} سامانه هوشمند ناوگان داخلی شهرداری تهران

کل این حوزه افرادی را می‌شناسم که هم دانش مالی بسیار بالایی دارند و هم دغدغه‌مند سیستم هستند و علاقه زیادی به الکترونیکی‌شدن فرایندها دارند.

دلیل بعدی آن است که اراده مدیران این معاونت بر این بوده که سامانه‌ها در این معاونت شکل بگیرند و جا بیفتند. این دلیل دوم هم دلیل مهمی است؛ تفاوت در انگیزه‌ها و دغدغه‌های مدیران تأثیر زیادی در اینکه برخی کارها انجام شود و برخی کارها هم انجام نشود دارد. فکر می‌کنید آن زمان چطور می‌شد؟ مدیرکل مالی وقت، با توجه به دغدغه‌هایی که در این حوزه داشت، از من می‌خواست که با تمام قوا پیگیر انجام کارها شده و روزانه به ایشان گزارش دهم و اگر در هر منطقه‌ای موضوع و مسئله‌ای وجود داشت به او اعلام کنم تا ایشان، خودش، پیگیر رفع آن شود. خب این خیلی مهم است. آن روزها من هر روز تا ده-یازده شب باید سر کار می‌ماندم چون مشغله‌های مدیرکل مالی به حدی بود که اصلاً وقت نداشت من در طول روز با او صحبت کنم. باید بعد از تایم اداری پیش او می‌رفتم. هیچ وقت یادم نمی‌رود؛ یک وایت‌برد در دفترش گذاشته بود، من روی آن توضیح می‌دادم، خودش هم از دیدگاه مالی نظر می‌داد و در نهایت دستوری صادر می‌کرد. پنجشنبه‌ها می‌آمد سر کار و می‌گفت تو بیا ببینم چه کار داری. همیشه به من می‌گفت کارهایت را در تایم آزاد من -آخر وقت- مطرح کن که بتوانم وقت و انرژی بگذارم اما در تایم اداری فقط برای کارهای خیلی ضروری به اتاق من بیا. این شیوه خیلی کمک کرد. می‌خواهم بگویم اینکه چنین فردی با چنین روحیه‌ای مسئولیت مدیرکلی مالی را بر عهده داشت در اینکه کارها پیش برود خیلی اثرگذار بود و وقتی می‌گویم خانم آروین پشت قضیه بود هم منظورم همین است.

حالا که بحثش شد، بگذارید داستان آشنایی من با اداره کل مالی و رفتنم به آن اداره را هم بگویم. داستان عجیبی بود. خانم آروین جلسه‌ای در شورا در موضوع ثبت سامانه‌ای قراردادها گذاشته بودند. دوستان سامانه ستاد^{۱۲} آمده بودند، مدیرکل مالی به همراه یکی از معاونان خود و من هم به همراه مدیرکل برنامه‌ریزی و اقتصاد شهری رفته بودم. مدیرکل مالی، که من اصلاً ایشان را نمی‌شناختم، روبه‌روی ما نشستند. من در آن جلسه حدود نیم‌ساعت -چهل دقیقه‌ای صحبت کردم. بعد از جلسه ایشان من را صدا کرد و گفت فردا، هشت صبح، بیا دفترم. زمانی که به دفتر ایشان رفتم، گفتند من تو را فقط برای بحث سامانه قراردادها اینجا نیاوردم؛ می‌خواهم تا در حوزه فناوری برای همه سامانه‌ها (مالی، قراردادها و ...) به من مشاوره دهی.

به یاد دارم روزی آقای یزدانی، معاون خدمات شهری وقت شهرداری، به مدیرکل مالی زنگ زدند و گفتند ما دو سال است روی اجباری نمودن استفاده از سامانه صورت‌وضعیت‌های پسماند در شهرداری‌های مناطق کار کرده‌ایم، اما به نتیجه مطلوب نرسیده‌ایم و می‌خواهیم از ظرفیت‌های حوزه مالی، به منظور عملیاتی نمودن سامانه صورت‌وضعیت‌های پسماند، استفاده کنیم. جلسه‌ای میان مشاور ایشان و من، به عنوان نماینده مدیرکل مالی، برگزار شد و با توضیحاتی که به مدیرکل دادم و از آنجاکه مدیرکل مالی خود علاقه به این موضوعات داشت، در کنار سازمان مدیریت پسماند قرار گرفتیم و به عنوان یکی از متولیان، به راه‌اندازی این سامانه کمک کردیم که بسیار هم تأثیرگذار بود. ما، در تمامی

^{۱۲} سامانه تدارکات الکترونیکی دولت (ستاد) بستر انجام الکترونیکی معاملات دولتی است که توسط مرکز توسعه تجارت الکترونیک (ذیل وزارت صمت) راه‌اندازی شده است.

مناطق، جلساتی با حضور معاون‌های مالی و خدمات شهری مناطق برگزار کردیم تا سرانجام آن سامانه به بهره برداری رسید.

ساماندهی حوزه خدمات شهری اهمیت زیادی دارد، زیرا این حوزه یکی از حوزه‌های مهم و پرچالش در شهرداری تهران است که واقعاً جای کار دارد و می‌بایست با الکترونیکی کردن تمامی فرایندها و با استفاده از هوشمندسازی موضوعات را حل نمود.

مصاحبه‌کننده: ما، در آغاز، گفت‌وگو را با سامانه قراردادهای و جزئیات جالبی از تجربه کار در شهرداری شروع کردیم. حالا بیایید به اولین مواجهه‌تان با کمیته شفافیت بازگردیم. لطفاً بگویید زمانی که با خانم آروین صحبت کردید، قرار بر این شد که چه چیزهایی را پیگیری کنید، چطور پیگیری کنید و کلاً روال کار و تعامل با کمیته چگونه بود؟

محسن شکری‌پور: ما در اولین جلساتی که خدمت خانم آروین می‌رسیدیم هنوز اختیار و قدرت چندانی نداشتیم. آن موقع کمیته درخواست‌هایی داشت و من، به‌عنوان کسی که به دوستان معاونت مالی کمک می‌کردم، می‌گفتم نحوه پیاده‌سازی ایده‌ها چگونه باشد.

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، خواسته‌های کمیته از شهرداری تهران در راستای اجرای آن مصوبه به‌صورت 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 دستور کار حوزه مالی بود، اما پیگیری‌های کمیته شفافیت به انجام آن‌ها سرعت داد. در واقع در بحث شفافیت قراردادهای، 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 قراردادهای ورود کردم که تمرکز خانم آروین هم بر هدف خود ما، یعنی راه‌اندازی سامانه قراردادهای، بود.

برای انجام خواسته‌های کمیته شفافیت، در معاونت مالی، کارگروه سامانه قراردادهای، که بعداً به کارگروه سامانه معاملات تغییر نام داد، را تشکیل دادیم و من دبیر این کارگروه شدم. آنجا پنج-شش نفر از افراد دلسوز و متخصص را دعوت می‌کردیم و درخواست‌های خانم آروین با آن‌ها مطرح می‌شد تا نظر خود را بگویند. نماینده اداره کل حقوقی، نماینده اداره کل مالی، نماینده حوزه‌ای که به‌طور تخصصی به موضوع بحث ورود داشت، دوستانی که در شهرداری‌های مناطق بودند و نماینده سازمان فاوا، هر کدام بر اساس تخصصی که داشتند، درخواست‌ها را بررسی می‌کردند و نظرشان را می‌گفتند. جمع‌بندی این نظرات، در نهایت، به طراحی شیوه درست انجام کار می‌انجامید. آن را در سامانه پیاده‌سازی می‌کردیم و به کمیته گزارش کار می‌دادیم. کمیته هم بعضی اوقات روی کاری که انجام شده بود نظرات اصلاحی می‌داد و بعضی اوقات هم می‌گفت خوب است. به این ترتیب خروجی آن پیگیری‌ها به اینجا رسید.

مصاحبه‌کننده: پیشنهادها را از کارگروه سامانه قراردادهای به کمیته شفافیت می‌بردید؟

محسن شکری‌پور: نه. مطالبه اولیه از طرف خانم آروین و کمیته شفافیت مطرح می‌شد. آن را از کمیته شفافیت به کارگروه سامانه قراردادهای 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. درنهایت، جمع‌بندی خودمان را به کمیته گزارش می‌دادیم.

به‌عنوان مثال، کمیته شفافیت مسئله ثبت قراردادهای سه درگاه متفاوت و مغایرت‌های موجود را کشف کرد، روی آن دست گذاشت و درخواست بررسی و ارائه راه‌حل داد. ما هم مغایرت‌ها را درآوردیم، دلیل ایجاد آن را بررسی کردیم و به دنبال راه‌حل گشتیم. راه‌حلمان برای جلوگیری از ایجاد مغایرت‌های جدید یکی کردن درگاه ورود اطلاعات قراردادهای بود. اما حوزه مالی سازمان فناوری نمی‌پذیرفت که درگاه ورود اطلاعات قرارداد در سامانه مالی را ببندد. اینجا کمیته شفافیت بود که به ما کمک کرد. آن‌ها یک بخشنامه با امضای خود خانم آروین به سازمان فاوا یا شاید هم به شهردار تهران دادند و مشکل ما حل شد. بر اساس این بخشنامه، سازمان فناوری مکلف شد تا اقدامات لازم را انجام دهد و از ۳۰ مهر یا اول آبان سال ۹۷ ورود قرارداد تنها از طریق یک درگاه واحد، یعنی سامانه قراردادهای، انجام شد.

خب، 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 قراردادهای 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. اگر این همکاری بین من و سازمان فناوری نبود رفع مغایرت‌ها به نتیجه نمی‌رسید، زیرا برخی مناطق حوصله رفع این مغایرت‌ها را نداشتند. این اولین نتیجه همکاری ما با کمیته شفافیت بود که باعث خوشحالی و القای این احساس به ما شد که کار مثبتی در راستای نظم‌بخشیدن به اطلاعات در حوزه امور قراردادهای انجام شده است. بعد از آن، ورود دیتای قراردادهای فقط از طریق سامانه قراردادهای انجام می‌شد و درگاه‌های ورودی در سامانه‌های دیگر بسته شد.

چالش بعدی ورود دیتای بدون گردش به سامانه قراردادهای بود. اجازه دهید ابتدا توضیح دهم منظور از ثبت با گردش و ثبت بدون گردش چیست.

ببینید، زمانی که شهرداری از ابتدای درخواست انجام معامله تا زمانی که قرارداد بسته می‌شود را به‌طور کامل و با طی کردن تمامی مراحل اداری و تشریفات قانونی از طریق سامانه قراردادهای انجام می‌دهد، به این کار ثبت با گردش قرارداد می‌گوییم. ولی زمانی که تمامی مراحل به‌صورت فیزیکی انجام می‌پذیرد و قرارداد منعقد می‌گردد و فقط اطلاعات اصلی قرارداد وارد سامانه می‌شود، به آن ثبت بدون گردش قرارداد می‌گوییم.

سامانه قراردادهای اساساً راه‌اندازی شده بود تا تمامی قراردادهای به‌صورت باگردش در آن ثبت شوند، اما برای آنکه بتوانیم اطلاعات قراردادهای سال‌های قبل را هم در سامانه ثبت کنیم، امکان ثبت بدون گردش قرارداد نیز در سامانه ایجاد شده بود. اتفاقی که افتاد این بود که برخی برای قراردادهای جدید خود نیز از این آیت استفاده می‌کردند. برای رفع این مشکل، امکان ثبت بدون گردش قراردادهای جدید در مناطق بیست‌و‌دوگانه بسته شد. درواقع پیاده‌سازی این محدودیت نیازمند یک دستور مدیریتی بود که با تصمیم کارگروه سامانه قراردادهای این اتفاق رخ داد. به این ترتیب، شهرداری ملزم شد تا از

سال ۹۹ به بعد دیگر ثبت بدون گردش قرارداد در سامانه نداشته باشد و این الزام، علاوه بر مناطق بیست و دوگانه، شامل سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه هم می‌شد.

این نکته را در نظر داشته باشید که هر کدام از سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه آیین‌نامه و فرایندهای مالی و معاملات خاص خود را داشتند. ما فرایندهای معاملاتی این سازمان‌ها را، برای آنکه بتوانند قراردادهای خود را به صورت باگردش در سامانه قراردادها ثبت کنند، بر اساس آیین‌نامه خودشان طراحی و در سامانه پیاده‌سازی کردیم. بر اساس آخرین آماری که داشتیم ۷۰-۸۰ درصد سازمان‌ها و شرکت‌ها به صورت با گردش کار می‌کردند و آن‌هایی هم که هنوز گردش کارشان در سامانه پیاده‌سازی نشده بود، از جمله سازمان‌هایی بودند که حجم قراردادهایشان بسیار پایین بود.

اگر بدانید که برای راه‌اندازی باگردش سامانه قراردادها در هر کدام از این سازمان‌ها و شرکت‌ها چقدر جلسه گذاشته شد! من هیچ‌وقت ندیده بودم که یک عضو شورا در جلسه کارشناسی شرکت کند، اما خانم آروین خودش شخصاً در جلسه کارشناسی‌ای که امور مجامع شهرداری تهران ترتیب داده بود و تمامی سازمان‌ها و شرکت‌ها را دعوت کرده بود شرکت کرد. حضور عضو شورا باعث می‌شد دوستان متوجه شوند که اهمیت کار بالاست و عزم بر انجام شدن آن است. زمانی که گزارش عملکرد سازمان‌ها به کمیته شفافیت داده می‌شد و همکاران کمیته متوجه می‌شدند که فلان سازمان با جدیت کار را انجام نمی‌دهد، خانم آروین وارد عمل می‌شد و نامه می‌زد، مهلت می‌داد و هفته بعد مدیرعامل آن سازمان را روی صندلی کنار دست خانم آروین می‌دید که نشسته است و دارد جواب می‌دهد. کار به جایی می‌رسید که خود مدیرعامل سازمان هم که می‌دید هر روز از سوی شورا پیگیر موضوع هستند، بنابراین یک فرد مورد اعتماد خود را جهت انجام به‌موقع کار و ارائه گزارش روزانه مسئول می‌کرد. این نکته مثبت آن دوره بود و سرکار خانم آروین در به نتیجه رساندن کارها خیلی خیلی تأثیرگذار بودند.

هرچه جلوتر می‌رفتیم ایشان بیشتر متوجه الزامات اجرایی نمودن اهداف خود می‌شد. مثلاً امضای الکترونیک موضوعی بود که برای انجام آن مقاومت زیادی در شهرداری تهران وجود داشت. اما امضای الکترونیک انجام شد. کار سختی بود و همه می‌گفتند نشدنی است، اما به خوبی انجام شد. گرچه شاید هنوز کامل انجام نشده یا نحوه اجرایش ایراداتی داشته باشد، اما از نظر من نمره هفتاد از صد را می‌گیرد که از نظر آماری خیلی خوب است.

نکته دیگر تیپ‌شدن و تولید صورت جلسه کمیسیون ماده ۱۳ توسط سامانه قراردادها بود. تا آن زمان، هر واحد صورت جلسه را به صورت فیزیکی و با فرمت خودش ارائه می‌داد. ولی درخواست کمیته شفافیت این بود که صورت جلسه یک قالب مشترک داشته باشد و همه از همان استفاده کنند. ما این درخواست را در کارگروه سامانه قراردادها مطرح و یک قالب مشترک درست کردیم. بهترین حوزه برای شروع این کار هم معاونت فنی و عمرانی بود که یکی از دقیق‌ترین صورت جلسه‌های کمیسیون ماده ۱۳ را بر مبنای مجموعه‌ای از ریزمترها دارد.

اما خب در مورد بعضی حوزه‌ها مثل خدمات شهری چالش‌هایی هم وجود داشت. خدمات شهری‌ها می‌گفتند پیمانکاران ما مهارت مورد نیاز برای کار با سامانه قراردادها را ندارند. برای حل این مشکل، در ابتدای کار، ثبت نام پیمانکاران خدمات شهری در سامانه را خودمان به عهده گرفتیم، یعنی در صورتی که پیمانکاری در سیستم ثبت نام نکرده بود، خود همکاران واحد قراردادهای شهرداری‌های مناطق ثبت نام آن‌ها را انجام می‌دادند.

بعد بحث خرید توکن^{۱۳} برای پیمانکار شد که بتواند امضای الکترونیک انجام دهد. سؤال این بود که چه کسی در شهرداری متولی تهیه و توزیع توکن باشد. دقیقاً به یاد دارم که همان موقع خانم آروین در جلسه به آقای فرجود ارجاع دادند و آقای فرجود گفتند خرید توکن با ما. خب اگر خانم آروین یا مدیرعامل سازمان فناوری در آن جلسه نبود فکر می‌کنید چنین اتفاقی می‌افتاد؟ اصلاً 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 به خاطر حضور بالاترین مقام حوزه‌های مرتبط در جلسه ممکن شد. زمانی که واحدهای تصمیم‌گیر، به جای بالاترین مقام، نمایندگان خودشان را می‌فرستند، سرعت انجام کارها کم می‌شود زیرا اولاً ممکن است فرد نماینده اختیار تصمیم‌گیری‌ای 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 مطرح شده در جلسه را به درستی 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.

مصاحبه‌کننده: اگر اشتباه نکنم، سامانه قراردادهای، که بعد با سامانه معاملات جایگزین شد، در شهرداری‌های مناطق به‌طور

کامل راه‌اندازی شد، و در مورد سازمان‌ها و شرکت‌ها هم می‌فرمایید در ۷۰-۸۰ درصد واحدها.

محسن شکری‌پور: آخرین آماری که ارائه دادم در مورد سامانه قراردادهای بود. وقتی سامانه قراردادهای تبدیل به سامانه معاملات شد، فقط شهرداری‌های مناطق می‌توانستند اطلاعات قراردادهایشان را به‌صورت باگرددش در سامانه ثبت کنند و سازمان‌ها و شرکت‌ها دوباره به حالت ثبت بدون گردش برگشتند.

مصاحبه‌کننده: زمانی که هنوز سامانه قراردادهای فعال بود، دلیل وصل نشدن آن ۲۰-۳۰ درصد چه بود؟ هنوز فرصت نشده

بود یا علت دیگری داشت؟

محسن شکری‌پور: ببینید، برخی از این ۲۰-۳۰ درصد سازمان‌ها و شرکت‌های ما، از نظر تعداد، قرارداد قابل توجهی ندارند، مثلاً سالی دو-سه قرارداد دارند. آن زمان، این سازمان‌ها و شرکت‌ها اولویت آخر ما بودند. به این ترتیب می‌توانیم بگوییم که در مورد اصلی‌ترین سازمان‌ها و شرکت‌ها، کار ما به نتیجه رسیده بود. البته در مورد برخی واحدها هم مقاومت جدی وجود داشت. مثلاً سازمان‌های املاکی‌ها می‌گفتند ما خودمان متخصص امر هستیم، و جایگاه و مزایای خاصی برای خودشان قائل بودند. می‌گفتند ما خودمان دو سامانه داریم و نیازی به استفاده از سامانه دیگری نداریم. این در حالی بود که دوستان سازمان‌های املاک حاضر به اصلاح و حتی تکمیل آن سامانه‌ها نبودند. به علاوه، وقتی یک سازمان دو سامانه دارد یعنی در آن سازمان احتمال موازی‌کاری وجود دارد.

^{۱۳} 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.

خلاصه در آن زمان، افراد تصمیم‌گیر در سازمان املاک خواستار انجام مصوبه شفافیت معاملات در حوزه خود نبودند. با این 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. قصد ما این بود که سامانه املاک و سامانه قراردادهای را به یکدیگر متصل کنیم، اما متأسفانه زمان به ما اجازه نداد.

مقاومت نماینده سازمان فاوا هم در راستای تغییر در سامانه بسیار بود و دوستان می‌گفتند ما خودمان می‌خواهیم سامانه املاک را تکمیل کنیم و برای آن برنامه داریم. در یک جلسه مدیریتی با حضور مدیرعاملان سازمان املاک و سازمان فناوری و خانم آروین، به این جمع‌بندی رسیدند که سامانه املاک توسعه پیدا کند و اطلاعات نهایی قراردادهای ملکی به سامانه قراردادها و سپس شفاف منتقل شود و تا زمانی هم که سامانه املاک برای طی شدن گردش کار قراردادهای ملکی ارتقا پیدا کند، شهرداری‌های مناطق قراردادهای اجاره خود را به صورت بدون گردش در سامانه قراردادها ثبت کنند. قضاوت را به خودتان می‌سپارم اما به نظر من، این تصمیم مدیریتی باعث شد که تاکنون این امر انجام نشود.

از آنجاکه قراردادهای خرید و فروش بیشتر توسط سازمان املاک انجام می‌گرفت، تصمیم جایگزین و مناسب در آن زمان این بود که تمامی فرایندهای مربوط به معاملات ملکی در سامانه جامع معاملات پیاده‌سازی شود. اما این امر اتفاق نیفتاد و ما به امید راه‌اندازی و توسعه سامانه‌ای که خود نیاز به کار زیادی داشت ماندیم و تاکنون که چندین سال از آن روز می‌گذرد این اتفاق رخ نداده است. البته به تازگی شنیده‌ام که دوستان به این نتیجه رسیده‌اند که سامانه جدیدی راه‌اندازی کنند و در حال طراحی آن هستند، موضوعی که ما چند سال قبل گفته بودیم. به هر حال ما کارشناس هستیم و حرف کارشناسی می‌زنیم و مدیران تصمیم مدیریتی می‌گیرند. در دوره جدید، با اقدامات مرکز نوسازی و تحول اداری، سامانه جامع املاک در حال راه‌اندازی است. به نظر من، به نتیجه رسیدن این سامانه کار بسیار بزرگی است. شاید اگر آن زمان هم به ما اجازه می‌دادند، ما نیز می‌توانستیم این کار را انجام دهیم و چند سال زودتر از این سامانه بهره‌مند شویم.

مصاحبه‌کننده: آیا می‌توانیم این‌طور نتیجه بگیریم که بقیه سازمان‌ها و شرکت‌هایی که به سامانه وصل شدند مشکلی با وصل شدن به سامانه و با ارائه دیتا و شفاف شدن نداشتند، فقط تا آن زمان کسی نبوده که پیگیر این کار باشد و دستورکار بدهد؟

محسن شکری‌پور: ببینید، هر جای دنیا شما بخواهید روال و سامانه جدیدی راه‌اندازی کنید، در ابتدای امر، آدم‌ها مقاومت می‌کنند. اما باید افرادی باشند که پیگیری کنند و دغدغه‌های این آدم‌ها را رفع کنند تا آن‌ها هم روال جدید را بپذیرند و از سامانه جدید استفاده کنند. یعنی برخی مواقع، آن واحدی که مقاومت دارد هم در واقع 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؛ جا دارد از زحمات معاون مالی وقت و رئیس قراردادهای سازمان بهشت زهرا، که پایه‌پای ما کار می‌کردند و کنار ما بودند، تقدیر کنم. اگر این افراد در رأس کار نبودند، شاید کار به این سرعت پیش نمی‌رفت. 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.

یکی از مشکلات ما در سازمان فناوری در همه دوره‌ها همین است که سازمان سامانه‌ای را راه‌اندازی می‌کند، یک جلسه آموزشی در حد نیم‌ساعت-یک‌ساعت می‌گذارد و می‌گوید بسم‌الله، دیگر خودتان با سامانه کار کنید. این شیوه جواب نمی‌دهد. مثلاً منطقه ۱۵ بیش از هزار پرسنل دارد. وقتی می‌خواهی سامانه جدیدی آنجا راه‌اندازی کنی، اگر کنارشان نباشی کار به نتیجه نمی‌رسد.

مسئله مهم دیگر این است که سازمان فناوری بعضاً سامانه‌ای را تحویل می‌دهد که خودشان یک بار هم آن را بررسی نکرده‌اند و پر از باگ است و کارشناسان و راهبران در مناطق باید مرحله‌به‌مرحله ایرادات را پیدا و اعلام کنند و سپس منتظر رفع آن بمانند. این روال برخی مواقع باعث دلزدگی کاربران می‌شود.

این موضوع را من در جلسات خدمت آقای فرجود هم گفتم. 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 ببینند 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. آن موقع من دیگر در اداره کل مالی نبودم و به اداره کل حقوقی رفته بودم، باین حال، به درخواست کمیته شفافیت، قرار بود در این موضوع کمک کنم. یعنی علی‌رغم اینکه متولی سامانه معاملات اداره کل مالی بود، اما مصوب کردند که پیگیری الکترونیکی شدن پاکات را اداره کل حقوقی انجام دهد و به این ترتیب، دوباره به این موضوع ورود کردم. در دو-سه منطقه، الکترونیکی شدن پاکت «الف»^{۱۴} را با همکاری اکبری و مدیران قراردادهای منطقه انجام دادیم. پیمانکارها زنگ می‌زدند به خودم و من هم آن‌ها را با کمک اکبری راهنمایی می‌کردم که چطور پاکت و اطلاعات را بارگذاری کنند. همه این پیگیری‌ها را خودمان انجام دادیم. این کارها در شش ماه آخر دوره قبل انجام شد، چون دوستان در آن زمان عزم جدی به انجام این کار یعنی الکترونیکی شدن بارگذاری و بازگشایی پاکات نداشتند.

مصاحبه‌کننده: دوستان یعنی چه کسانی؟

محسن شکری‌پور: شهرداری تهران. شهرداری، به دلایل مختلف، برای انجام این کار پیش‌قدم نمی‌شد. اولین دلیل موانع قانونی الکترونیکی کردن پاکات بود. از نظر اداره کل حقوقی، پاکات باید فیزیکی می‌بودند و لاک و مهر الکترونیکی اعتبار نداشت.

^{۱۴} اسناد مناقصه و مدارک ارزیابی پیمانکار

دلیل بعدی، نگرانی بابت ایجاد اختلال در روال انجام امور بود. برای مثال، شهرداری تیم پشتیبانی برای انجام این کار را نداشت. الان به عنوان مثال، سامانه ستاد یک ساختمان چندطبقه برای پشتیبانی دارد چون وقتی سامانه جدیدی راه می افتد باید بتواند جوابگوی کاربران هم باشد.

دلیل سوم آن بود که با الکترونیکی شدن مراحل بارگذاری و بازگشایی پاکات، تعداد شرکت کننده های ما کم می شد، به این خاطر که فرهنگ سازی نکرده بودیم و پیمانکارها اصلاً نسبت به این موضوع یعنی الکترونیکی شدن انجام معامله شناخت نداشتند. تا یک زمانی، مسئله ما کارمندان شهرداری بودند، کسانی که شما می توانید با تکیه بر دستورالعمل و بخشنامه کار را با آنها پیش ببرید؛ آنها کارمندان سیستم هستند و راحت تر می توان با آنها کنار آمد. اما شرایط با پیمانکار متفاوت است و در این قسمت فرهنگ سازی بسیار مهم است. اگر سیستم کاری شما برای پیمانکار جا نیفتد، نتیجه اش این می شود که پیمانکار می گوید من دیگر با شهرداری کار نمی کنم. در برخی از حوزه ها پیمانکاران شناخت کافی نسبت به نحوه استفاده از سامانه های الکترونیکی را ندارند که بخواهند درگیر فرایندهای الکترونیک شوند. با این کار، همان چهار تا شرکت کننده ای هم که داشتیم می رفتند و خیلی از مناقصات ما نتیجه نمی گرفت و کارها می خوابید و رقابت پذیری هم پایین می آمد. 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 راه افتادن پاکت الکترونیکی در شهرداری بود. هنوز هم شرایط به لحاظ فرهنگ سازی و امکان پشتیبانی از پیمانکاران همین است.

مصاحبه کننده: با همه این تفصیلات، فکر می کنید اگر شهرداری عزمش را داشته باشد پاکت الکترونیکی را راه بیندازد می تواند؟

محسن شکری پور: اگر عزمش را داشته باشد و آدم هایی که این کاره هستند سر کار بگذارد، با مدیریت مناسب، صد درصد می شود.

مصاحبه کننده: خب آن موقع معاون مالی یا مدیرکل مالی عزم این کار نداشتند؟

محسن شکری پور: آن موقع خواست معاون مالی یا مدیرکل مالی و حقوقی یا حتی شهردار تهران انجام این کار بود، اما وقتی ما به عنوان کارشناس به موانع موجود اشاره می کردیم، آنها به فکر فرو می رفتند و وسواس بیشتری در تصمیم گیری به خرج می دادند. ولی خانم آروین تا لحظه آخر پیگیر بود که باعث شد ما سیستم پاکت الکترونیکی را دو-سه منطقه اجرا کنیم و نشان دهیم که این کار شدنی است. اساساً آن موقع بحث این بود که این کار شدنی است یا نه. پیگیری خانم آروین خوب بود، اما شاید برای اینکه کار در تمام شهرداری فراگیر شود و جا بیفتد دیگر دیر شده بود. البته نمی خواهم بگویم کمیته شفافیت در این زمینه تقصیری داشت، چراکه برای رسیدن به این نقطه موانع زیادی در سر راه وجود داشت و کارهای زیادی باید انجام می گرفت. ضمن آنکه همان طور که قبلاً گفتم، تغییر سامانه کار را بیش از یک سال عقب انداخت، وگرنه تا الان صد درصد انجام شده بود. البته کمیته شفافیت هم یک جا اشتباه کرد و آن پافشاری روی انجام تمام الکترونیک معاملات بود. اگر آن پافشاری نبود و می پذیرفت که تنها پاکت «الف» الکترونیکی شود و، به جای پیگیری الکترونیکی شدن بقیه مراحل، به فرهنگ سازی فکر می کرد، شاید تا الان تمام مراحل الکترونیکی شده بود.

مصاحبه کننده: در دوره قبل شهردار تهران سه بار عوض شد. این تغییرات چقدر در پیشبرد کارها مؤثر بود؟

محسن شکری پور: تغییر شهردار تأثیری نداشت. می‌دانید چرا؟ چون تمام این مطالبات درخصوص الکترونیکی کردن فرایند معاملات از طرف کمیته شفافیت بود و کمیته شفافیت عوض نشده بود؛ ما در سمت شورا فرد پیگیری همچون خانم آروین را داشتیم که سال به سال هم نسبت به ساختار و فرایندهای شهرداری شناخت بیشتری پیدا می‌کرد. اگر مطالبات مربوط به شهردار بود، با توجه به تغییرات مدیریتی، شاید کار به این سرعت جلو نمی‌رفت. اما چون برای همه شهرداریانی که آن دوره روی کار آمدند مطالبات کمیته شفافیت جزء اولویت‌ها بود، از زیرمجموعه‌های خود می‌خواستند کار را انجام دهند.

مصاحبه‌کننده: اینکه اگر کمیته‌ای نبود و شهردار بالای سر ماجرا ایستاده بود، کار آن قدری که الان پیش رفته پیش نمی‌رفت را کمی باز کنید.

محسن شکری پور: شهردار تهران، به دلیل حجم بسیار بالای وظایف خود، امکان آن را ندارد که شخصاً چنین موضوعی را پیگیری کند و طبیعتاً آن را به یکی از زیرمجموعه‌های خود می‌سپارد. در دوره فعلی، شهردار تهران کار را به مرکز نوسازی و تحول اداری سپرده است. این مرکز هم به دلیل حجم زیاد وظایفی که برای آن تعریف شده، محدودیت‌هایی که در تیم‌های کاری خود دارد و همچنین کاستی‌هایی که به‌خصوص در دوره فعلی در حوزه فناوری اطلاعات وجود دارد، برای پیشبرد اهداف خود، با چالش‌های مختلفی روبه‌روست. البته برخی اقدامات این مرکز، از جمله پیگیری راه‌اندازی سامانه املاک و سامانه صورت‌وضعیت الکترونیکی، که از دوره پیش باز مانده بود، جای تقدیر و تشکر دارد. اما به‌طور کلی، جای خالی پیگیری و مطالبه‌گری کمیته شفافیت شورا در سرعت‌بخشیدن به پیشبرد کارها محسوس است. مثلاً در یک‌سال و نیم گذشته کارگروه «هوشمندسازی» - یکی از کارگروه‌های هفت‌گانه زیرنظر مرکز نوسازی - فقط یک جلسه تشکیل داده است، در حالی که هوشمندسازی یکی از موضوعات مهم در شهرداری است. نکته قابل توجه اینکه در این مدت سامانه‌های شهرداری هک شدند. دقیقاً یک هفته قبل از هک، اولین جلسه کارگروه هوشمندسازی در دفتر مدیرعامل سازمان فناوری برگزار شد که ما هم در آن شرکت کردیم و مسائلی را هم مطرح کردیم. هفته بعد از آن جلسه، سامانه‌های شهرداری هک شدند. اگر یک بازه پنج-شش ماهه را هم برای مدیریت این موضوع در نظر بگیریم باز هم تا الان باید اقدامات بسیاری در حوزه شهر هوشمند انجام می‌گرفت، درحالی‌که بعد از هک، هیچ‌کس پیگیر فعال شدن کارگروه هوشمندسازی نشد. اگر کمیته شفافیت پیگیری می‌کرد، حتماً می‌توانستیم جلسات و خروجی‌های بیشتری در این حوزه داشته باشیم.

تا جایی که من اطلاع دارم، از کارگروه‌های هفت‌گانه، تنها کارگروه «شفافیت و رفع تعارض» است که به‌صورت منظم و هفتگی جلسه برگزار می‌کند. البته در چند ماه گذشته، با حضور آقای حسن‌زاده، مدیرعامل سابق سازمان املاک و مشاور فعلی معاون مالی شهرداری، کارگروه «انضباط مالی شهرداری» نیز با قدرت در حال انجام کار است و خروجی‌های خوبی داشته است. آقای حسن‌زاده فردی متخصص، باتجربه و دغدغه‌مند برای شهرداری است و اینجاست که نمایان می‌شود استفاده از افراد باتجربه و دغدغه‌مند - که در شهرداری تهران هم کم نیستند - در رأس کار می‌تواند چه اثرات مثبتی داشته باشد.

مصاحبه‌کننده: شما در جلسات کارگروه «شفافیت و رفع تعارض» شرکت ندارید؟

محسن شکری پور: نه، من نیستم. تصمیم‌گیری‌هایی که در این کارگروه انجام می‌شود بیشتر جنبه حقوقی دارد تا فنی، و از مرکز ما هم فرد دیگری برای اظهارنظر در امور حقوقی شرکت می‌کند. البته برخی اوقات، بسته به موضوع، در جلسات کارگروه «انضباط مالی» شرکت می‌کنم.

مصاحبه‌کننده: اگر قرار باشد به چهار سال پیش برگردید، چه پیشنهادی به خانم آروین می‌دهید؟

محسن شکری پور: پیشنهاد اولم این است که شفافیت معاملات متوسط را حتماً در اولویت بگذارد. یعنی هم‌زمان با پیگیری انتشار اطلاعات معاملات عمده، به دنبال انتشار اطلاعات معاملات متوسط و طی شدن فرایند آن مبتنی بر متن قانون هم باشد. قانون می‌گوید باید سه فرد، با سمت‌های مشخص، جلسه‌ای برای انتخاب از استعلام‌بها‌های صورت گرفته تشکیل دهند و موارد ارسالی را بررسی کنند. تشکیل این جلسه اصلاً کار سختی نیست. زمانی که فرایند را برای سامانه قراردادها طراحی کردیم، که بعداً همان عیناً به سامانه جامع معاملات منتقل شد، این روال قانونی را در آن در نظر گرفتیم. درحالی که در عمل جلسه‌ای تشکیل نمی‌شود و به جایش یک کاربر اطلاعات مربوط به برگزاری جلسه را در سامانه وارد می‌کند، گویی جلسه تشکیل شده است. به نظر من این قانون، که بنا بر قانون بودنش لازم‌الاجراست، را خیلی راحت می‌توان در کار وارد کرد.

پیشنهاد دومم ورود جدی‌تر به حوزه املاک است. املاک حوزه خیلی مهمی است که می‌شود اقدامات بسیار مثبتی در آن انجام داد. از جمله کارهای مهم و اثرگذار در این حوزه ایجاد بانک اطلاعاتی جامع از املاک شهرداری تهران است. در حال حاضر، آمار دقیق و درستی از املاک شهرداری تهران در هیچ سامانه‌ای به صورت متمرکز وجود ندارد.

پیشنهاد سومم توجه بیشتر به قراردادهای مشارکتی شهرداری تهران است. اغلب دعوی قضایی شهرداری تهران مربوط به قراردادهای مشارکتی‌ای هستند که معلوم نیست چطور بسته شده‌اند، به کجا رسیده‌اند و چه اتفاقاتی طی اجرای آن‌ها افتاده است. قراردادهای مشارکتی از یک مبلغی به بالا توسط سازمان مشارکت‌ها^{۱۵} بسته می‌شود، اما از آن مبلغ به پایین را خود شهرداری‌های مناطق انجام می‌دهند. من حدود پنج-شش مرتبه با افراد مختلف در سازمان مشارکت‌های شهرداری جلسه گذاشتم و در نهایت فرایند مرتبط با قراردادهای مشارکتی را طراحی کردم. همه کارها انجام شده بود و اگر سازمان مشارکت‌ها می‌خواست، پیاده‌سازی این فرایند در سامانه قراردادهای شدنی بود. اما سازمان مشارکت‌ها حاضر به همکاری نشد و در نهایت این فرایند در سامانه قراردادهای پیاده‌سازی نشد.

حالا چرا من ورود به این حوزه‌ها را پیشنهاد می‌دهم؟ چون این نقاط از گلوگاه‌های فساد در شهرداری تهران هستند و اگر بتوانیم در این حوزه‌ها کاری انجام دهیم، می‌توانیم از بروز خیلی از مسائل جلوگیری و به شهرداری تهران کمک کنیم.

پیشنهاد دیگر من مربوط به حوزه منابع انسانی بود. این حوزه نیازمند یک سامانه قوی‌تر و یک بانک اطلاعات کامل است اما وضعیت فعلی سامانه منابع انسانی مطلوب نیست. این را موقع گزارش‌گیری از این سامانه به خوبی متوجه می‌شوید. در دوره قبل، حوزه منابع انسانی نپذیرفت داده‌های خود را به صورت برخط به سامانه شفافیت بفرستد. البته خانم آروین نیز در این زمینه زیاد پیگیر نبودند. اگر کمیته شفافیت ورود جدی‌تری به این موضوع می‌کرد، حتماً سامانه به مراتب

^{۱۵} سازمان «سرمایه‌گذاری و مشارکت‌های مردمی» ذیل معاونت «مالی و اقتصاد شهری» شهرداری تهران

قوی‌تری نسبت به حال حاضر داشتیم. به همین دلیل است که می‌گوییم برداشت من این است که برخی کارشناسان کمیته شفافیت، نسبت به کارشناسان کمیته در حوزه‌های مالی و شهرسازی، در پیگیری از شهرداری ضعیف‌تر عمل کردند.

این موضوع درخصوص انتشار اطلاعات قراردادهای مزایادات سازمان میادین^{۱۶} هم مورد بحث است که چرا اطلاعات قراردادهای غرف این سازمان هیچ‌گاه در وبسایت شفاف نمایش داده نشد. البته من در این زمینه بیشتر سازمان میادین و سازمان فناوری را مقصر می‌دانم، زیرا مطالبه انجام این کار چندین بار از سوی خانم آروین مطرح شد، هم در جلسه‌ای که خانم آروین با مدیرعامل وقت سازمان میادین داشتند، و هم در جلسات کارشناسی که در سازمان فناوری، و با حضور من به‌عنوان دبیر کارگروه قراردادها، نماینده مدیرکل امور مالی، نماینده سازمان میادین و نمایندگان و پیمانکار سامانه غرف سازمان میادین برگزار می‌شد. با این حال آن زمان کار به نتیجه نرسید و هنوز هم نرسیده است.

مصاحبه‌کننده: پس یعنی سازمان میادین جزء سازمان‌هایی بود که به سامانه قراردادهای وصل نشد؟

محسن شکری‌پور: سازمان میادین اطلاعات مناقصات را در سامانه قراردادهای وارد می‌کرد، اما اطلاعات مزایادات را، که اطلاعات مهمی هم محسوب می‌شود، در سامانه قراردادهای وارد نمی‌کرد. در واقع سازمان میادین از جمله سازمان‌هایی بود که سامانه‌ای مجزا برای خودش داشت و مزایادات خود 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 شفاف وصل کنند تا اطلاعات مزایادات سازمان میادین هم روی سایت شفاف بیاید، اما این کار انجام نشد.

مصاحبه‌کننده: لطفاً بیشتر توضیح دهید که چرا سازمان میادین به‌طور کامل به سامانه قرارداد وصل نشد.

محسن شکری‌پور: آن‌ها سازمان فناوری را بهانه می‌کردند. سازمان فناوری پیمانکار دیگری داشت که در هر جلسه‌ای که با او گذاشتیم می‌گفت امکان برقراری ارتباط بین سامانه سازمان میادین و سایت شفاف وجود ندارد. می‌دانید، عزم جدی برای این کار وجود نداشت و بالاتر از آن، بعد از یکی-دو جلسه، فهمیدیم که دوستان در سازمان میادین اساساً نمی‌خواهند این کار انجام شود. خب متولی هم که ما نبودیم، سازمان میادین بود. کمیته هم در حوزه خدمات شهری نیرویی که پیگیری کند نداشت و همین قضیه باعث شد کار پیش نرود.

مصاحبه‌کننده: دیگر چه پیشنهادی برای خانم آروین داشتید؟

پیشنهاد دیگرم بررسی وضعیت نمودار سازمانی و چارت سازمانی و پست‌های موجود در شهرداری تهران بود. البته شاید بگویید این کار به کمیته شفافیت ارتباط ندارد، اما در واقع سامان‌دهی چارت سازمانی و پست‌های شهرداری کاری است که به نمایش صحیح و مناسب اطلاعات پرسنلی در سایت شفاف نیز کمک می‌کند. پیشنهاد دیگر من بررسی سود و زیان سازمان‌ها و شرکت‌های شهرداری تهران و نحوه هزینه‌کرد درآمد آن‌ها بود که موضوعی چالشی هم محسوب می‌شود.

^{۱۶} سازمان «میادین میوه و تره‌بار و فرآورده‌های کشاورزی» ذیل معاونت «خدمات شهری و محیط‌زیست» شهرداری تهران

پیشنهاد دیگرم راه‌اندازی تالار معاملات شهرداری تهران بود که قبلاً هم به آن اشاره کردم. راه‌اندازی این تالار می‌توانست و می‌تواند در راستای سامانه‌ای کردن فرایندها و اجرای سیاست‌های مدیریتی و رعایت صرفه و صلاح شهرداری تهران در زمینه معاملات و حتی کاهش دعاوی حقوقی بسیار تأثیرگذار باشد، اما این کار متأسفانه با برداشت اشتباه همکاران در کمیته شفافیت و ارائه مشاوره اشتباه به خانم آروین، درحالی‌که ۹۵ درصد راه را رفته بودیم، در دوره قبل ناتمام باقی ماند. مورد بعدی که به نظر می‌رسد ایجاد تیم راه‌اندازی و پشتیبانی سامانه‌ها با هدف شفافیت با حضور نمایندگان تمامی حوزه‌های مرتبط و برگزاری جلسات در سطح کارشناسی و مدیریتی در راستای انجام مصوبات است. پیشنهاد دیگری که داشتم این بود که بحث هوشمندسازی نیز در کمیته شفافیت جدی گرفته شود. توسعه هوشمندسازی می‌توانست تأثیر بسیار زیادی در حرکت شهرداری به سمت شفافیت بگذارد.

در کل پیشنهادهای زیادی می‌توان مطرح کرد. امیدوارم که روزی، شهرداری، با استفاده از دانش و تجربه همکاران خود، بتواند به جایگاهی که باید برسد. من، به‌عنوان یک کارشناس، می‌توانم مسائل متعددی در شهرداری تهران به همراه راهکار حل آن‌ها پیشنهاد دهم. حال ببینید اگر دانش و تجربه همه افرادی که در زمینه‌های تخصصی خود مشغول به فعالیت هستند را کنار هم قرار دهیم چقدر ایده و طرح خواهیم داشت که می‌توانیم با استفاده از آن‌ها و در راستای بهبود وضعیت مردم شهر تهران اقدام کنیم. امیدوارم که این اتفاق یک روز بیفتد.

مصاحبه‌کننده: پیشنهادهایی که شما مطرح کردید به معنای این بود که به این حوزه‌ها پرداخته نشده بود و کاش پرداخته می‌شد؟

محسن شکری‌پور: نه، در هر کدام از این حوزه‌ها کارهایی انجام شد. منتها الان ما داریم درمورد موضوع شفافیت صحبت می‌کنیم. 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.

مصاحبه‌کننده: از این نظر می‌پرسم که کمیته شفافیت به‌رحال انرژی و توان محدودی داشت، در نتیجه باید از بین موضوعات مختلف انتخاب و آن‌ها را اولویت‌بندی می‌کرد. با توجه به مواردی که گفتید اگر به عقب برمی‌گشتید به خانم آروین پیشنهاد می‌دادید، به نظر می‌رسد از نظر شما کمیته شفافیت می‌توانست به‌نحو دیگری اولویت‌بندی کند، درست است؟

محسن شکری‌پور: نه. حوزه قراردادهای خانم آروین روی آن دست گذاشت یکی از مهم‌ترین حوزه‌های شهرداری تهران بود و بعد از آن هم حوزه خدمات شهری و املاک دارای اهمیت بود.

مصاحبه‌کننده: اگر به عقب بازگردید درمورد روال پیگیری و انجام کار هم پیشنهادی دارید؟

محسن شکری پور: نه. همان طور که گفتیم، خانم آروین و کمیته شفافیت به خوبی موضوعات مختلف را پیگیری می کردند. فقط می بایست حوزه هایی که نتیجه مطلوب در آن ها کسب نشد را بررسی و دلایل را پیدا می کردند. البته شاید هم این اتفاق افتاده و من اطلاعی ندارم.

مصاحبه کننده: بچه های شهرداری پشت سر کمیته چه می گفتند؟

محسن شکری پور: اوایل، ما بچه های شهرداری به اینکه کسی به ما بگوید چه کار کنیم عادت نداشتیم، چون تا پیش از این واقعاً این جور نبود. قبلاً شورا یک نامه می زد که گزارش قرارداد را بده. ما فقط گزارش می دادیم. کسی نمی گفت چه کار کنیم. اما شیوه کمیته شفافیت این بود که به ما می گفت برو فلان کار را انجام بده. در اصل، شورا مطالبه گر شده بود و خودش موضوعات را بررسی می کرد و پیشنهاد می داد.

آن اوایل همگی معتقد بودیم کاری که کمیته می کند دخالت است. بعد از این مقاومت اولیه و با گذشت یک بازه زمانی، به اینجا رسیدیم که چیزی که کمیته می خواهد در راستای سیاست های خودمان در حوزه مالی است، در نتیجه، با توجه به اولویت هایمان، تصمیم به انجام آن ها گرفتیم. اما خب از آنجا که کمیته به تدریج نسبت به ساختار و روال ها شناخت پیدا کرد، یک سری مواردی که جزء اولویت های ما نبود را نیز از ما درخواست می کرد و در دستور کار ما قرار می داد. آنجا ما گیر می کردیم و می گفتیم باید تصمیم مدیریتی باشد تا ما کار را انجام دهیم. بعد می دیدیم خانم آروین هفته بعد جلسه ای با حضور مدیر مربوطه برگزار کرد. مدیر هم کار را قبول می کرد و دستور انجام آن را می داد. آن موقع دیگر ما نمی توانستیم بگوییم انجام نمی دهیم. می دانید، شاید یک جایی کارمند هم دوست دارد کار را انجام دهد، اما چون از مدیر بالاسری دستور ندارد آن کار را انجام نمی دهد. کمیته جایی بود که همیشه دستور مدیر را می گرفت.

یکی از نکات مثبت هم ارتباط خوبی بود که ما در کار گروه سامانه قراردادها با کمیته شفافیت داشتیم که به پیشبرد اهداف مشترکمان کمک می کرد. بسیاری از اقدامات مثبت و مؤثر که در دوره قبل انجام شد به خاطر همدلی و همکاری بین حوزه مالی و کمیته شفافیت به نتیجه رسید. پیش می آمد که به خانم فروغی مسئله موجود و راه حل آن را می گفتیم و قید می کردم که خود من نمی توانم این موضوع را مستقیماً طرح کنم. او هم آن را می برد در جلسه کمیته با مدیران شهرداری و آنجا موضوع را مصوب می کردند. 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. همچنین نباید از عزم معاون مالی و مدیر کل مالی وقت در راستای انجام امور گذشت؛ آن ها واقعاً پای کار بودند و می خواستند هر اقدامی که برای شفافیت حوزه مالی قابل انجام است انجام شود. ایشان همیشه به من می گفتند با تمام توان پیگیر انجام امور باش، و این واقعاً نکته بسیار مهمی بود.

این را هم بگویم زمانی که من را کنار گذاشتند، همه گفتند خانم آروین ظرف یک هفته من را برمی گرداند. اما این اتفاق نیفتاد و همان بهتر که اتفاق نیفتاد. واقعاً تصمیم خانم آروین در آن لحظه تصمیم درستی بود؛ اصلاً نگفت چرا فلانی دیگر نیست و کار را با افراد جدید ادامه داد. این از نظر من بهترین تصمیمی بود که ایشان در رابطه با این موقعیت می توانست بگیرد. اگر ایشان بر ماندن من پافشاری می کردند، برای آینده کاری من خوب نبود و از خداوند ممنونم که همیشه یار و یاور من بوده است. اگر این اتفاق نمی افتاد، من را به ایشان وصل می کردند و در شهرداری، موقعی که به یک نفر وصل شوی، ضربه می خوری. برای همین به آدم هایی که به من زنگ می زدند و می گفتند که جایگاه تو این نیست، می گفتم من یک مدت باید کنار باشم. این واقعاً بهترین تصمیم بود. تعارف نداریم، اعضای شورا و مدیران ارشد

شهرداری می‌آیند و می‌روند. ما کارشناس‌ها هستیم که باید بمانیم. خیلی‌ها می‌گفتند برای آروین و کمیته شفافیت این همه کار کردی، یک زنگ هم نزدند بگویند کجایی. گفتم کار خیلی خوبی کردند. من اصلاً برای این‌ها کار نکردم، من بر اساس شرح وظایفی که آن زمان بر عهده من بود کار انجام دادم و معامله من با خدا بود. من زمانی وظیفه‌ای داشتم و الان ندارم. این وظیفه به فرد دیگری سپرده شده و او آن را انجام می‌دهد. نحوه مواجهه خانم آروین با کنار گذاشته شدن من واقعاً به نفع شخص خودم تمام شد. اگر، بر فرض، حمایتی از من انجام می‌شد، ممکن بود که در آن زمان کار کمیته بهتر و با سرعت بالاتری پیش برود، اما برای آینده شغلی من بد بود و یک سال و نیم - دو سال بعد وضعیتی که الان دارم را نداشتیم.

ما در شهرداری باید یاد بگیریم که سیستم به فرد وابسته نباشد. من این اعتقاد را داشتم و دارم که تغییر خوب است و هر کسی هم جای دیگری بیاید، اگرچه ممکن است در سرعت و کیفیت انجام کار تأثیر مثبت یا منفی بگذارد، اما در نهایت، کاری که عزم انجام آن وجود داشته باشد جلو خواهد رفت و انجام خواهد شد.

من همیشه به هر مدیری که با او کار می‌کنم می‌گویم من صدم را برای شما می‌گذارم، اما بدان در برخی موارد نظر کارشناسی من ممکن است خوشایند شما نباشد یا حتی مخالف نظر شما باشد. اگر قرار باشد برای حفظ جایگاه، فقط حرف‌هایی که شما دوست دارید را بزنم یا همیشه شما را تصدیق کنم، به شما خیانت کرده‌ام. به علاوه، دیگر فرقی هم نخواهد کرد که من اینجا باشم یا شخص دیگری؛ هر شخص دیگری هم بیاید می‌تواند تأیید و تصدیق نظر شما را انجام دهد. به هر حال وظیفه من است که حرف کارشناسی بزنم و به مدیر و مافوق خودم به درستی مشاوره بدهم، شما هم باید تصمیم مدیریتی بگیرید.

الان در مرکز حقوقی این سومین رئیسی است که به خواست خدا دارم. وقتی رئیس قبلی آمد، همه گفتند اولین نفری که عوض می‌شود شکر پور است. دلیل حرفشان هم این بود که من را نفر قبل تر از او به مرکز حقوقی آورده بود. اما چون من همیشه با خدا معامله می‌کنم، خدا هم از من حمایت کرد و تنها اتفاقی که برای من افتاد این بود که من را از کاری که در ارتباط با سامانه مرکز حقوقی انجام می‌دادم دور کردند و در جایی دیگر، که آن هم مسائل و چالش‌های خاص خودش را داشت، قرار دادند. از نظر من، این جای جدید جای حساس‌تری هم بود و بسیار برای پیشرفت من خوب بود چون چیزهای بسیاری یاد گرفتم. رئیس فعلی مرکز هم که آمد، چون دغدغه هوشمندسازی داشت، اولین کاری که کرد این بود که من را، با حفظ سمت، رئیس دو اداره کرد که تا وقتی که یک نفر را برای این طرف پیدا کند، من کار هوشمندسازی را که می‌توانم در آن مؤثرتر باشم پیش ببرم.

مصاحبه‌کننده: مهم‌ترین دستاورد کمیته شفافیت را چه می‌دانید؟

محسن شکر پور: 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.

مصاحبه‌کننده: چه اتفاقاتی؟

محسن شکر پور: مدیرعامل یکی از سازمان‌ها نمی‌دانست که دیتای سامانه معاملات به صورت برخط روی سایت شفاف می‌نشیند. در تاریخ ۱۴۰۱/۱۲/۲۷ قراردادی بست که پر از ایراد و مشکل بود و خیلی از کانال‌های خبری خبرش را کار کردند. خب این خیلی مهم است. علاوه بر این، درست است که مهم‌ترین دیتای سایت شفافیت قراردادهاست ولی غیر از

این، دیتای حواله‌ها، پروانه‌های شهرسازی و اطلاعات پرسنلی، سفرهای خارجی، بودجه، هزینه و درآمد، و بسیاری اطلاعات دیگر هم روی آن هست. به نظر من مهم‌ترین دستاورد کمیته شفافیت خود سایت شفاف و دیتایی است که داخل آن است. برای برخط کردن همین اطلاعات قراردادها شما می‌دانید ما چقدر داستان داشتیم؟ اوایل این‌طور بود که یک نفر باید قبل از انتشار، دیتا را تأیید می‌کرد و می‌توانست هر موردی را که نمی‌خواهد تأیید نکند و نگذارد روی سایت شفاف برود. سر همین موضوع، خانم آروین جلسه‌ای در کمیته شفافیت برگزار کرد و دلایل این موضوع را پرسید. بعد از بررسی‌های زیاد، تصمیم جمع به انتشار برخط و اتوماتیک اطلاعات معاملات شهرداری شد.

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 در کل، این سایت ویتترین پروژه شفافیت است. بعضاً موضوعاتی در فضای مجازی بازتاب پیدا می‌کند که نمایانگر رصد شدن اطلاعات قراردادهای شهرداری است. این موضوع باعث شده 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.

البته نباید فراموش کرد که در حال حاضر اطلاعات قراردادهای بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها در سامانه جامع معاملات ثبت نمی‌شود و متعاقباً روی سایت شفاف هم نمی‌رود. این هم باز برمی‌گردد به تبعات تصمیمی که در خصوص تعویض سامانه گرفته شد. کاش آن تصمیم گرفته نمی‌شد یا حداقل برنامه‌ریزی بهتری برای آن انجام می‌گرفت که شاهد چنین عقب‌گردی نباشیم.

مصاحبه‌کننده: فکر می‌کنید اتفاقی که ۲۷ اسفند افتاد و بازتابی که عقد آن قرارداد در فضای رسانه‌ای پیدا کرد به این معناست که سامانه شفافیت توانسته مخاطبش را پیدا کند؟

محسن شکری‌پور: بله، سامانه شفافیت سامانه‌ای است که روزانه مخاطبان خاص خودش را دارد که آن را رصد می‌کنند. بسیاری از مواقع خبرنگارها به‌جای اینکه بروند اطلاعات و اخبار را ببینند اول می‌آیند و سایت شفاف را چک می‌کنند و ریز تمامی اطلاعات قراردادهای شهرداری تهران را مورد بررسی قرار می‌دهند. اگر سایت شفاف نبود، دسترسی به این اطلاعات هم فراهم نبود. این سایت و دیتایی که روی آن است خیلی تأثیرگذار بوده است.

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 قراردادها 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 وسایط شفاف نیز باید بگوییم 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. این را در پرنتر بگوییم که برداشت من این است که سازمان بازرسی کل کشور با اصل مصوبه مشکلی نداشت، اما به دلیل آنکه شهرداری تهران از استفاده از سامانه ستاد در آن زمان خودداری می‌کرد، به دنبال علت ایجاد سامانه جامع معاملات رفت و از آنجاکه ماده ۱ مصوبه^{۱۷} دقیقاً به این موضوع اشاره می‌کند، پیگیر ابطال مصوبه شد تا شاید از این طریق شهرداری به سامانه ستاد بپیوندد.

مصاحبه‌کننده: چرا شهرداری به سامانه ستاد نمی‌پیوندد؟

محسن شکری‌پور: بحث پیوستن به ستاد نیست. ما این را قبلاً هم گفته‌ایم و شهرداری تهران در این رابطه رسماً نامه زده است؛ پیوستن به ستاد و کارکردن بر اساس قانون برگزاری مناقصات دولت اشتباه است. این را به‌عنوان یک کارشناس می‌گوییم. ببینید، ما نمی‌گوییم که اطلاعات خود را در سامانه ستاد ثبت نمی‌کنیم؛ اتفاقاً ما اعلام کرده‌ایم که شهرداری تهران قانون خاص خودش را دارد و حاضر است بر اساس قانون خود نسبت به ثبت اطلاعات اقدام نماید. مسئله این است که ما اگر بخواهیم بر اساس فرایند موجود سامانه ستاد اقدام کنیم بسیاری از دستاوردهای کمیته شفافیت و حوزه مالی در چند سال گذشته از بین خواهد رفت، زیرا ساختار قانونی ستاد هم در بودجه و هم در تشریفات معاملات بسیار متفاوت است. ما اعلام کرده‌ایم که جایی که از بودجه دولت استفاده می‌کنیم و پای ذی‌حساب دولت وسط می‌آید موظفیم بر اساس قانون برگزاری مناقصات عمل کنیم و از طریق سامانه ستاد اقدام نماییم، و این کار در حال انجام است. در جایی هم که از اعتبارات شهرداری تهران استفاده می‌کنیم، اگر شما فرایندهای سامانه ستاد را بر اساس آیین‌نامه معاملات شهرداری طراحی کنید، شهرداری می‌آید و آنجا کار می‌کند. این یکی از پیشنهادهای ما به دوستان ستاد بود.

پیشنهاد دیگر این بود که گفتیم شما چه نیازهای اطلاعاتی‌ای دارید، همان‌ها را به ما بگویید و ما دیتای موردنیاز را با وب‌سرویس از سامانه معاملات خودمان در اختیار سامانه ستاد می‌گذاریم. می‌گویید قبل از برگزاری مناقصه باید اطلاعات مناقصه را داشته باشید، خوب ما همه اطلاعات را با وب‌سرویس می‌دهیم که بگذارید در تالار مناقصات خودتان. این جواری شرکت‌کننده‌های ما هم بیشتر می‌شوند، دست شما هم درد نکند. می‌گویید هر وقت قرارداد بستی، بیا اطلاعات قرارداد را بده. ما همین اطلاعاتی که روی سایت شفاف می‌گذاریم را به شما هم می‌دهیم تا روی سایت خودتان بگذارید. شهرداری تهران همه‌جوره آماده همکاری با سامانه ستاده بوده و هست.

مصاحبه‌کننده: در آخر فکر می‌کنید سؤالی بود که جا داشت پرسیم و نپرسیدیم؟

محسن شکری‌پور: من شاید خیلی پراکنده حرف زدم. اما در کل این را می‌گوییم که جای مطالبه‌گری و پیگیری کمیته شفافیت در راستای پیشبرد مصوبات و سیاست‌های کلان شهرداری تهران در حال حاضر خالی است و کاش این کمیته

^{۱۷} بنا بر ماده ۱ مصوبه «لزام شهرداری تهران به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات»، مصوب ۱۳۹۷/۰۳/۰۱، شهرداری تهران و واحدهای تابعه اعم از سازمان‌ها، شرکت‌ها و مؤسسات مستقل و وابسته مکلف هستند کلیه معاملات خود با روش‌های مختلف اعم از خرید، مناقصه، مزایده، سرمایه‌گذاری، مشارکت یا ترک تشریفات، توافق‌نامه یا تفاهم‌نامه را در «سامانه جامع معاملات شهرداری تهران» که به این منظور حداکثر ظرف مدت شش (۶) ماه از زمان لازم‌الاجرا شدن این مصوبه توسط شهرداری تهران پیاده‌سازی می‌شود، به‌صورت برخط به انجام رسانند.

دوباره فعال می‌شد. حتی اگر فکر می‌کرد حوزه‌هایی که در دوره قبل به آن ورود کرد اشتباه بوده، می‌توانست در زمینه‌های دیگری فعال شود و کار کند.

بینید، خانم آروین، بر اساس مصوباتی که در شورای شهر تصویب شده بود، از شهرداری تهران مطالبه‌گری می‌کردند و در طول مسیر، در صورتی که موردی در سامانه‌ها و رویه‌های انجام کار به ایشان گزارش می‌شد، درخواست الکترونیکی کردن موضوع را می‌دادند تا شفافیت بیشتر شود. ایشان در نحوه انجام کار دخالتی نداشتند و این امر را به متولی موضوع در شهرداری می‌سپردند، اما هر زمان که فکر می‌کردند کار گره خورده است، سریع با بالاترین مقام حوزه مربوطه جلسه می‌گذاشتند، موانع را جویا و خواستار رفع آن‌ها می‌شدند. این رویه به نظر من بسیار کمک‌حال شهرداری بود.

نکته دیگر این است که به نظر من، در حال حاضر، از ظرفیت برخی حوزه‌های شهرداری مثل کنترل پروژه، دفتر پایش و ارزیابی عملکرد، مرکز آمار و رصد شهری، و سازمان فناوری اطلاعات، که می‌توانند در تصمیم‌سازی برای مدیران ارشد بسیار مؤثر باشند، به خوبی استفاده نمی‌شود. همچنین استفاده نکردن از افراد توانمند مجموعه، که تعدادشان کم هم نیست، یا بی‌انگیزه نمودن آن‌ها موجب افت کیفیت و سرعت انجام امور در برخی سازمان‌های مهم شهرداری شده است. امیدوارم روزی برسد که در کنار دانش نیروهای جوان، از تجربه افراد باسابقه نیز استفاده شود.

شاید یکی دیگر از موضوعاتی که خانم آروین می‌توانست جور دیگری مدیریت کند و به نتیجه مطلوب‌تر برسد الکترونیکی کردن پاکات بود. به نظر من خانم آروین و دوستان کمیته در پافشاری بیش از حد در خصوص الکترونیکی کردن پاکت «ب»^{۱۸} در مناقصات و معاملات شهرداری تهران اشتباه کردند. نمی‌دانم دلیل آن چه بود. 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 پنج-شش بار نامه رسمی زدند و هر بار جواب شهرداری همین بود. بر فرض که این ایده اشتباه هم باشد، اما خب دیدگاه شهرداری این است. 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 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 الکترونیکی شود باعث شد در مورد هیچ‌کدام به نتیجه نرسیم.

بینید، 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

^{۱۸} اسناد مربوط به پیشنهاد قیمت پیمانکار

مقاومت می‌کند، زیرا برای ایجاد آن بسیار زحمت کشیده شده و این سامانه الان یکی از مهم‌ترین و کاربردی‌ترین سامانه‌های شهرداری است.

موضوع الکترونیکی شدن پاکات هم همین است. اگر کمیته شفافیت بی‌خیال الکترونیکی شدن پاکت «ب» می‌شد و کاری می‌کرد که در پایان دوره الکترونیکی شدن پاکت «الف» در شهرداری تهران فراگیر شود، ممکن بود شبیه همان اتفاق اینجا هم بیفتد. ببینید، زیرساخت فنی الکترونیکی شدن تمام پاکت‌ها، از تهیه توکن گرفته تا ابلاغ بخشنامه‌های مرتبط، در سازمان فاوا آماده شده بود و فقط منتظر دستور اجرا بودند. 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. به این ترتیب در این موضوع ما پنج-شش ماه زمان از دست دادیم و اگر آن پافشاری نبود، من صد درصد قول می‌دهم که الکترونیکی شدن پاکت «الف» راه‌اندازی و ماندگار می‌شد. حتی این احتمال وجود داشت که مدیریت بعدی پیگیر رفع ابهامات قانونی الکترونیکی شدن پاکت «ب» و یا حتی اخذ مجوز از معاونت حقوقی ریاست جمهوری می‌شدند. به یاد دارم که اداره کل حقوقی وقت ابتدا در مورد امضای الکترونیک هم اعلام نظر کرد که نمی‌شود، اما پس از درخواست خانم آروین، مدیر کل حقوقی وقت از معاونت حقوقی ریاست جمهوری در این خصوص استعلام کرد و با نظر موافق معاونت، مجوز استفاده از امضای الکترونیک در شهرداری تهران صادر شد. من انتظار داشتم که دوستان کمیته، بر اساس این تجربه، به سمت فرهنگ‌سازی و همچنین به نمایش کشیدن خوبی‌های حذف پاکت «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. به هر حال، به هر دلیلی که بود، الکترونیکی شدن پاکات انجام نشد.

البته نمی‌توان تمامی تقصیر را گردن کمیته شفافیت انداخت. به نظر من، تیم مالی سازمان فناوری اطلاعات هم مقصر بودند زیرا آن زمان، اولویت جدیدی را، حتی بدون هماهنگی متولی آن یعنی اداره کل امور مالی و اموال، در دستور کار خود قرار دادند. منظورم راه‌اندازی سامانه صورت‌وضعیت الکترونیکی است که کار سنگین و پرچالشی هم بود و آن هم به دلیل عدم هماهنگی سازمان فناوری در آن دوره به نتیجه نرسید. البته، خداروشکر، در سال ۱۴۰۲ و با پیگیری مرکز نوسازی، این سامانه در حال راه‌اندازی است.

مصاحبه‌کننده: می‌توان این‌طور گفت که آن موقع حجم تغییری که کمیته شفافیت به دنبال ایجاد آن بود بیشتر از کشش سیستم بود؟

محسن شکری‌پور: خیر. ببینید، در خصوص حذف پاکات و الکترونیکی نمودن تمامی فرایندهای 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. در عین حال افراد تصمیم‌گیر در رأس انجام کار در اداره کل امور مالی، اداره کل حقوقی، معاونت مالی و کلاً همه شهرداری تهران متفق‌القول می‌گفتند ما پاکت «الف» را

الکترونیکی می‌کنیم، اما فقط پاکت «الف». ولی خانم آروین روی الکترونیکی شدن هر دو پاکت پافشاری داشتند و می‌گفتند من این دو را با هم می‌خواهم. شهرداری هم قبول نکرد.

قبلاً هم گفتم، هر چیز جدیدی که می‌خواهد راه‌اندازی شود سختی‌های خاص خودش را دارد، اما من مطمئن بودم با وجود پیگیری‌ای که خانم آروین داشتند و با وجود همکاری بسیار خوب آقای فرجود با خانم آروین که خیلی مهم بود، فروش اسناد به صورت الکترونیکی و بارگذاری اطلاعات پاکت «الف» می‌توانست طی پنج-شش ماه، در بیست و دو منطقه شهرداری تهران به صورت الکترونیک راه‌اندازی و فرهنگ‌سازی شود و ماندگار بماند. اگر این اتفاق می‌افتاد، چه بسا در موقعیت کنونی، شهرداری به سمت الکترونیکی کردن پاکت «ب» هم می‌رفت. آن موقع من چندین بار این موضوع را گفتم که بی‌خیال پاکت «ب» شوید، فعلاً بگذارید همین پاکت «الف» فرهنگ‌سازی شود، بگذارید پیمانکار یاد بگیرد و بداند باید توکن داشته باشد، نحوه کار با توکن را یاد بگیرد و بعد برویم سراغ پاکت «ب». این مسیری بود که اگر در پیش گرفته می‌شد، من حس می‌کنم نتیجه صد درصد بهتری داشت. این را هم اضافه می‌کنم که اگر تالار معاملات شهرداری تهران راه افتاده بود، این امر بسیار راحت‌تر راه‌اندازی و مدیریت می‌شد.

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. تنها نکته منفی مدیریت ایشان که من همیشه می‌گویم همان تصمیم مربوط به جایگزین کردن سامانه قراردادها بود. در این مورد، هیچ وقت چیزی را که آقای فرجود علناً جلوی همه به من گفت یاد نمی‌رود. وقتی من در جلسه کمیته شفافیت با این تصمیم مخالفت کردم - خود خانم آروین هم با دلایل من موافق بودند - آقای فرجود گفتند فکر کردی من شب خوابیدم، صبح پاشدم و این تصمیم را گرفتم؟ گفتم نه، به شما مشاوره و دیتای اشتباه داده‌اند. من استدلال‌هایم را کردم و بعد قرار شد آن دو عزیز - آقای فرجود و مدیر کل مالی - تصمیم‌گیری کنند. کار درست هم همین است. الان اگر من هم مدیر کل مالی یا مدیر عامل سازمان فناوری شوم، بین حرف یک مالی‌چی و یک متخصص حوزه فناوری، حرف متخصص حوزه فناوری‌ام را گوش می‌دهم. تصمیم آقای فرجود در درازمدت شاید تصمیم درستی هم بود و شاید پیمانکار سامانه قراردادها واقعاً ظرفیت پیاده‌سازی خواسته‌های بعدی را نداشت - من واقعاً نمی‌دانم - اما به هر حال این تصمیم‌گیری، در آن برهه، ما را از هدفمان دور کرد.

من حتی بعد از جلسه‌ای که در دفتر مدیر کل مالی وقت برگزار شد، به مشاور آقای فرجود و رئیس سامانه مالی سازمان فناوری گفتم حال که تصمیم به تغییر سامانه گرفته شده است، سامانه جدید را، موازی با سامانه موجود، توسعه دهید تا جایی که به سطح سامانه موجود برسد، و بعد از آن، آن را با سامانه موجود جایگزین کنید. اما متأسفانه این اتفاق نیز صورت نپذیرفت و در حال حاضر فرایند گردش کار بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها در سامانه جامع معاملات وجود ندارد. کار دیگری که می‌خواستیم انجام دهیم اما چون دنبال موضوعات دیگر رفتیم در آن دوره انجام نشد، این بود که متن قرارداد را هم خود سامانه تولید و شماره‌گذاری کند. ببینید، این امکان برای دبیرخانه‌ها وجود داشت که در سیستم اتوماسیون اداری، یک سری شماره قرارداد الکی و بدون موضوع ایجاد کنند، تا موقعی که گیر می‌کنند، مثلاً هنوز قرارداد جدید بسته نشده اما پیمانکار کار را شروع کرده و صورت‌وضعیت داده است، از آن استفاده کنند. مثلاً ممکن بود قرارداد امروز منعقد شده باشد اما پیمانکار از یک ماه پیش کار را شروع کرده و صورت‌وضعیت داده باشد. در چنین شرایطی یک

شماره قرارداد مربوط به تاریخی قبل از شروع کار پیمانکار پیدا می‌کردند، آن را بالای قرارداد می‌زدند و فایل قرارداد را ذیل قراردادی که مثلاً یک ماه پیش در سامانه ثبت شده بارگذاری می‌کردند.

برای همین، ما، در دوره قبل، پیگیری کردیم که امکان آنکه سامانه قراردادهای خودش متن قرارداد را تولید کند، به جای آنکه فایل متن قرارداد در آن بارگذاری شود، ایجاد شود. این اتفاق افتاد، اما با تغییر سامانه، چون سامانه جدید این قابلیت را نداشت، تولید اتوماتیک متن قرارداد روی هوا رفت. چنین قابلیتی می‌توانست نتایج بسیار خوبی داشته باشد و به نظر من یکی از مواردی بود که می‌توانست در بسیاری از موارد به نفع شهرداری تهران باشد، اما متأسفانه به سرانجام نرسید -البته الان چندین ماه است که امکان ایجاد شماره قراردادهای بدون موضوع در اتوماسیون اداری محدود شده است، به این صورت که امکان ویرایش نامه‌ها بعد از ۲۴ ساعت بسته می‌شود، باین حال راه‌حل اساسی همان بود که متن قرارداد توسط خود سامانه تولید شود.

می‌خواهم بگویم شاید اگر کمیته شفافیت روی برخی موضوعات پافشاری زیاد نمی‌کرد، نتیجه بهتری می‌گرفتیم. یکی از مواردِ کاردستی خانم فروغی انتقال صحیح موضوعات به خانم آروین بود و خانم آروین هم به افرادی که با آن‌ها کار می‌کرد اعتقاد داشت و این نکته خیلی مثبتی بود. اینکه فرد بگوید حرف فقط حرف من است خیلی بد است. خانم آروین این‌جوری نبود. این را من دیده بودم که مثلاً وقتی مشاوران یا کارشناسان به ایشان می‌گفتند اگر فلان اتفاق بیفتد می‌تواند نتیجه مثبتی داشته باشد، ایشان در جلسات کمیته، با سیاست خودشان، کار را به آن سمت سوق می‌دادند. این نشان می‌داد که حرف افرادی که به‌عنوان مشاور یا هر عنوانی با آن‌ها همکاری داشت برایش خیلی مهم بود، آن‌ها را قبول داشت و می‌پذیرفت. حرف حرف خودش نبود. این بسیار مهم است با آدمی کار کنی که به نظرات و پیشنهادهای تو فکر کند و آن‌ها را در تصمیم‌گیری برای سیاست‌های حوزه مرتبط به آن دخیل کند.

مصاحبه‌کننده: خیلی ممنونیم از فرصتی که در اختیار ما قرار دادید و از تجربیاتتان به تفصیل گفتید.

محسن شکری‌پور: من هم از شما ممنونم.

مصاحبه با محمد فرجود

رئیس سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران

تاریخ انجام مصاحبه: تیر و مرداد ۱۴۰۲

مصاحبه‌کننده: لطفاً خودتان را معرفی کنید و بفرمایید چه شد که مدیرعامل سازمان فاوای شهرداری شدید.

محمد فرجود: من محمد فرجود هستم. سال ۱۳۷۹ وارد دانشگاه صنعتی شریف شدم و بعد از تحصیل در رشته مهندسی مکانیک، بلافاصله در همان دانشگاه در رشته MBA (ارشد مدیریت کسب و کار) وارد مقطع فوق لیسانس شدم. از همان موقع هم در حوزه مدیریت تکنولوژی و مدیریت نوآوری در مرکز مطالعات تکنولوژی دانشگاه شریف درگیر کار شدم. آنجا روی پروژه‌های مختلفی، عمدتاً در حوزه‌های فناوری و نوآوری، کار می‌کردیم که بعضی از آن‌ها از جنس سیاست‌گذاری و بعضی از جنس ارائه مشاوره به مجموعه‌های مختلف بود. بر مبنای همین تجربه از من دعوت شد تا در ایجاد مجموعه‌ای جدید ذیل شرکت سرمایه‌گذاری تأمین اجتماعی (شستا) همکاری کنم. به این ترتیب من معاون شرکت تازه‌تأسیسی به نام شرکت مدیریت صنایع نوین تأمین (شمص تأمین) شدم که به‌عنوان هلدینگ تخصصی زیرمجموعه شستا در حوزه فناوری‌های نوین فعالیت می‌کرد. چند سالی آنجا بودم و روی پروژه‌های مختلفی کار کردیم. چند شرکت در حوزه بیوتکنولوژی و فناوری اطلاعات و مخابرات ایجاد کردیم. یکی از آن‌ها پروژه اپراتور سوم موبایل بود که بعد نامش رایتل شد. چند سالی هم در رایتل و بعد در ایرانسل مشغول به کار بودم. بعد هم به‌عنوان مدیرعامل سازمان فناوری اطلاعات در شهرداری تهران مشغول به کار شدم.

داستان آمدنم به شهرداری هم این بود که من در ایرانسل، در حوزه کسب و کار سازمانی، کارهای مختلفی از قبیل توسعه سرویس و مشتریان سازمانی و تکنولوژی‌های جدید می‌کردم. یکی از حوزه‌هایی که ما روی آن کار می‌کردیم هم اسمارت سیتی بود. زمانی که آقای نجفی شهردار شد، تعدادی از فارغ‌التحصیلان دانشگاه صنعتی شریف که خیلی‌هایشان از شاگردهای قدیمی‌شان بودند با ایشان وارد شهرداری شدند و مسئولیت واحدها و سازمان‌های مختلفی را برعهده گرفتند. روال این بود که برای انتخاب مدیران عامل سازمان‌ها و شرکت‌ها، از جاهای مختلفی افرادی پیشنهاد می‌شدند و رزومه‌های آن‌ها ارسال می‌شد و نهایتاً شهردار یک نفر را از میان آن‌ها انتخاب می‌کرد. اما در مورد سازمان فاوا، آقای نجفی گفته بود انتخاب مدیرعامل توسط یک تیم تخصصی انجام شود. یکی از دوستانم که با آن تیم در تماس بود به من گفت که رزومه من را به آن تیم داده تا با من صحبت کنند.

من تا آن زمان نه خیلی کار دولتی کرده بودم و نه به آن علاقه‌مند بودم، بنابراین در وهله اول تمایل چندانی به قبول مدیرعاملی سازمان فاوا نداشتم. اما در صحبت‌هایی که با آن تیم داشتیم احساس کردم می‌توانم از این طریق اثرگذار بودم. آقای نجفی هم جلسه‌ای با من گذاشتند و گفتند من می‌خواهم شما روی اسمارت سیتی تمرکز کنی و آن را اینجا پیاده کنی و اینجا را تغییر دهی.

به این ترتیب من اواخر سال ۹۶ به شهرداری آمدم. این مسیر ورود من به شهرداری بود. تا پیش از ورودم به سازمان فاوا، شهرداری را چندان نمی‌شناختم. و پیش از آن تجربه همکاری با شهردار وقت آقای دکتر نجفی را هم نداشتم. ایده این بود که مدیرعاملی سازمان فاوا یک پست تخصصی است و من هم با این فرض وارد شدم که می‌خواهم کار تخصصی انجام دهم.

مصاحبه‌کننده: تیمی که قرار بود با شما در سازمان فاوا کار کنند را خودتان آوردید یا از نیروهای خود سازمان فاوا

استفاده کردید؟

محمد فرجود: من تیم خاصی با خودم نیاوردم؛ معمولاً این کار را نمی‌کنم. وقتی از رایتل به ایرانسل رفتیم، تیمی که در رایتل داشتیم همه در رایتل ماندند. از ایرانسل هم که آمدم تقریباً هیچ‌کس را با خودم نیاوردم.

وقتی وارد شهرداری شدم، آقای قائمی که قبل از من دوازده سال -یعنی تمام دوره آقای قالیباف- مدیرعامل سازمان فاوا بودند در سازمان بیمه سلامت مسئولیت پذیرفته بودند. با رفتن ایشان، ظرف چند ماه، سه نفر از معاونان کلیدی سازمان فاوا جهت انتقال به آن مجموعه از سازمان فاوا جدا شدند. از طرف دیگر، در همین دوره جذب نیرو در شهرداری متوقف شد مگر با اخذ اجازه شهردار، که آن هم کار خیلی سختی بود. در این شرایط و با توجه به مدت چندماهه‌ای که با تیم قبلی سازمان کار کرده بودم، تصمیم گرفتم از ظرفیت نیروهای خود سازمان استفاده کنم. در نتیجه اکثر معاونانی که گذاشتم از مدیران خود سازمان بودند. سعی کردیم یک مکانیسم جدید هم بگذاریم؛ برای بعضی از پوزیشن‌ها با افراد مصاحبه می‌کردیم و از بیرون چند مشاور گرفتیم که آن‌ها را ارزیابی کنند. اما به‌رحال هم آن موقع و هم بعد از آن، عمدتاً افراد را از داخل شهرداری به کار گرفتیم. یعنی تعداد نیروهایی که ما از بیرون آوردیم، جز برای موضوع شهر هوشمند که موضوعی جدید و تخصصی بود و تجربه چندانی در مورد آن در سازمان وجود نداشت، نسبت به نیروهایی که از داخل خود شهرداری برای اکثر معاونت‌ها و انجام کارهای حوزه‌های اصلی به کار گرفتیم خیلی کمتر بود.

مصاحبه‌کننده: اولین مواجهه شما با پروژه شفافیت شورا و شهرداری چطور صورت گرفت؟

محمد فرجود: ما در سازمان فاوا، همان اوایل دوره پنجم، یعنی سال ۹۶ و ابتدای سال ۹۷، بررسی و تحقیق زیادی در مورد اسمارت سیتی انجام دادیم تا ببینیم شهر هوشمند چیست، تجربه بقیه کشورها و شهرها چیست و باید چه کار کنیم؛ اسناد بالادستی را خواندیم، انواع گزارش‌های موجود را بررسی کردیم و دانشگاه شریف هم یک کار مطالعاتی در مورد تجربه بقیه شهرهای دنیا برای ما انجام داد، و در همین حین، مواردی را که احتمالاً باید روی آن‌ها کار می‌کردیم شناسایی کردیم. از جمله آن‌ها، بحث اوپن دیتا و شفافیت بود. می‌خواهم بگویم از همان ابتدا، مطالعه روی دیتا و دسترسی مردم به داده و عدالت داده‌ای -که کشورهای مختلف دنیا تجارب زیادی در این زمینه‌ها داشتند- در دستور کار ما قرار داشت. ایده اولیه سایت شفاف را هم خود ما در همان اواخر سال ۹۶ دادیم. به‌طور موازی، در شورا و شهرداری نیز موضوع شفافیت شروع شده بود. لذا مقرر شد درگاهی با موضوع شفافیت ایجاد شود و برخی داده‌هایی که مردم تا به حال به آن‌ها دسترسی نداشته‌اند روی آن قرار داده شود. آخر سال ۹۶، اولین باری بود که ما اسم شفاف را برای آن درگاه مطرح کردیم و بعدش هم سایت shafaf.tehran.ir را ایجاد کردیم.

مصاحبه‌کننده: اگر بخواهیم دقیق بگوییم، از سایت شفاف اواخر فروردین ۹۷ با اطلاعات مناقصات بالای یک میلیارد شهرداری رونمایی شد.

محمد فرجود: بله، همین‌طور است. یادم است اسم شفاف را در یکی از جلسات درونی خودمان در سازمان فاوا انتخاب کردیم. اتفاقاً بعداً هم دولت به همه دستگاه‌های اجرایی ابلاغ کرد که آدرس درگاه شفافیت خودشان را دامنه‌ای با پیشوند شفاف قرار دهند.

پس سایت شفاف آخر سال ۹۶ بالا آمد و سال ۹۷ هم دیتای مناقصات عمده روی آن بارگذاری شد. احتمالاً این اتفاق بر اساس صحبت‌هایی که با شورا داشتیم افتاد، اما می‌خواهم بگویم خود ما هم از قبل درمورد شفافیت و داده‌باز^۱ مطالعه داشتیم.

مصاحبه‌کننده: پس این‌طور که می‌گویید، در رابطه با موضوعات مدنظر کمیته شفافیت، خودتان هم برنامه‌ها و ایده‌هایی داشتید.

محمد فرجود: بله، البته قاعدتاً بخشی از برنامه‌ها و ایده‌های ما از دل همان تعاملات با شورا و کمیته شکل گرفت، اما درعین حال خود ما هم به‌طور مستقل درگیر موضوعاتی مثل داده‌باز و ای‌پی‌آی^۲ باز و شفافیت بودیم.

مصاحبه‌کننده: وقتی ما با دوستان کمیته شفافیت صحبت می‌کنیم یا حتی دستورجلسات یا صورت‌جلسات کمیته شفافیت با شهرداری را می‌خوانیم حضور پررنگ سازمان فاوا در جلسات و اینکه سازمان فاوا پای ثابت جلسات کمیته شفافیت بود خیلی بارز است. کمیته شفافیت از سازمان فاوا چه می‌خواست؟

محمد فرجود: ببینید، 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.

درخصوص نحوه اجرا، سازمان فاوا باید ابزار مناسب را ارائه می‌داد. در این رابطه، مسئله‌ای که با آن روبه‌رو بودیم این بود که چه کسی تصمیم بگیرد که چه داده‌ای روی سایت شفاف برود. راجع به این موضوع، به‌خصوص بعد از راند اول انتشار اطلاعات و گسترش تدریجی حوزه‌های انتشار اطلاعات، بحث‌های زیادی شروع شد. به یادم دارم که سر انتشار حقوق مدیران شهرداری، بخش‌های مختلف نظرات مختلفی داشتند. مثلاً معاونت منابع انسانی می‌گفت حقوق مدیران را منتشر کنیم اما نه با جزئیات. یا مرکز ارتباطات و روابط بین‌الملل شهرداری هم درخصوص انتشار اطلاعات سفرهای خارجی ملاحظاتی داشت و از زاویه ملاحظات خودش خواسته‌هایی را مطرح می‌کرد.

بنابراین 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. معتقد بودم حتماً باید کمیته‌ای وجود داشته باشد که علاوه بر تأیید صحت داده، راجع به اینکه چه داده‌ای منتشر شود هم تصمیم بگیرد. بالاخره قرار بود اطلاعات گوناگونی روی سایت شفاف برود، یک روز بحث انتشار اطلاعات قراردادها بود، یک روز اطلاعات شهرسازی، یک روز اطلاعات حقوق مدیران، یک روز اطلاعات سفرهای

^۱ open data

^۲ ای‌پی‌آی (Application Programming 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.

خارجی. می‌گفتم اگر سازوکار مشخصی برای تصمیم‌گیری درباره انتشار یا عدم انتشار داده‌ها وجود نداشته باشد، هر دفعه که اطلاعاتی می‌خواهد منتشر شود یکی مدعی می‌شود و کار پیش نمی‌رود.

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.

چنین مسائلی وجود داشت، اما به‌رحال رویکرد ما این بود که کمک کنیم تا کار انجام شود. واقعیت این است که در آغاز کار هم صرفاً یک‌سری اطلاعات استاتیک (از طریق یک‌سری فرم‌ساز) در سایت می‌گذاشتیم که از نظر فنی پیچیدگی خاصی نداشت. ولی خب 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 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 -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.

مصاحبه‌کننده: این اشتباهات و خطاهایی که در داده‌ها وجود داشت چطور به وجود آمده بود؟

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 موردنیاز باید از منابع مختلف جمع‌آوری می‌شد و به‌صورت دستی در لیست‌ها قرار می‌گرفت. ما به تدریج 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 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.

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 یاد 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؛ هر محتوایی که از سمت شهرداری می‌آید یک متولی دارد که باید انتشار محتوا را تأیید کند. در خصوص اطلاعات سفرهای خارجی، اطلاعات را از سامانه‌های سازمان فاوا استخراج می‌کردیم و در اختیار روابط عمومی^۳ قرار می‌دادیم تا تأیید کند. فرایند تأیید اطلاعات زمان‌بر بود، زیرا باید اطلاعات استخراج‌شده با اسناد و مدارک موجود چک و بررسی می‌شد.

مصاحبه‌کننده: شورا نهاد بالادست محسوب می‌شود. وقتی او به شما می‌گوید اطلاعات را روی سایت بگذارید نباید تحت هر شرایطی این کار را انجام دهید؟

محمد فرجود: 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.

مصاحبه‌کننده: تدوین سند حکمروایی داده، که تکلیف برنامه‌سوم توسعه هم بود، نمی‌توانست به نظم و سروسامان دادن به این وضعیت کمک کند؟

محمد فرجود: بله، می‌توانست. ما سند حکمروایی 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، کدام‌یک از داده‌ها محرمانه است و کدام نیست. اگر اشتباه نکنم، این موضوع در سند دیده شده بود که دو کمیته تصمیم‌گیری وجود داشته باشد، یکی high level (سطح بالا) که وظیفه راهبری را بر عهده داشته باشد و جلسات متناسب با نیاز و موضوعات قابل طرح تشکیل شود، و یکی در سطح کارشناسی و اجرایی که با استمرار بیشتری تشکیل جلسه دهد و در این جلسات راجع به مصادیق محرمانگی و مسائل مرتبط با انتشار داده‌ها صحبت کنند و اگر شخص یا سازمانی از شهرداری داده‌ای می‌خواهد که تکلیفش معلوم نیست، آنجا تعیین تکلیف شود که داده درخواست‌شده در کدام کتگوری قرار می‌گیرد، محرمانه است یا نیست و می‌توانیم به آن دسترسی بدهیم یا خیر. در این سند، سازوکار این کمیته‌ها با جزئیات دیده شده بود و وظیفه هر کمیته و فکر کنم اعضایشان هم مشخص شده بود.

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

^۳ منظور همان مرکز «ارتباطات و روابط بین‌الملل» شهرداری تهران است.

شد. مثلاً 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.

درمقابل، 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.

مصاحبه‌کننده: لطفاً کمی بیشتر توضیح دهید که چرا می‌گویید راه‌اندازی سامانه قراردادهای در واحدهای مختلف کار خیلی سختی بود.

محمد فرجود: اولاً سطح بلوغ سازمان‌ها و شرکت‌های شهرداری از نظر طراحی فرایند و فراهم‌بودن زیرساخت‌های یکسان نبود. یا مثلاً خیلی پیش می‌آمد که سازمان فاوا سامانه‌ای را آماده و در چند بخش هم راه‌اندازی کرده باشد، اما بخش‌های دیگر به دلایل مختلف از آن استفاده نکنند. راه‌اندازی یک سامانه جدید در همه بخش‌های شهرداری اصلاً کار آسانی نبود. ممکن بود که یکی از زیربخش‌های شهرداری درخصوص استفاده از سامانه‌ها همکاری لازم را نداشته باشد مگر آنکه شهرداری آن را موظف کرده باشد - مثلاً دریافت حقوق را منوط به اتصال واحد اجرایی به سامانه منابع انسانی کرده باشد - که در این حالت برای راه‌اندازی سامانه در بخش خودشان همکاری می‌کردند.

اجرای دستور ثبت سامانه‌ای و انتشار اتوماتیک اطلاعات قراردادهای هم با همین مسائل مواجه بود. ما باید کل فرایند مربوط به درخواست و انعقاد قرارداد را الکترونیکی می‌کردیم. برای این کار، سراغ سامانه قراردادهای شهرداری رفتیم که قبلاً ایجاد شده بود اما هنوز در همه بخش‌ها راه‌اندازی نشده بود. 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. در راند اول گفتیم کل اطلاعات قرارداد را خودتان به‌صورت دستی در سامانه قراردادهای 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.

به‌طور موازی، شروع کردیم به راه‌اندازی سامانه قراردادهای دیگر سازمان‌ها و شرکت‌های زیرمجموعه. این کار از دو-سه سازمان شروع شد و بعد سایر شرکت‌ها و سازمان‌ها به این طرح اضافه شدند. جلسات زیادی در این خصوص برگزار شد. الکترونیکی کردن کل فرایندهای مربوط به قراردادهای کار خیلی سختی بود. در سازمان فاوا، همه مراحل، از تصمیم‌گیری کارشناس یا مدیر به عقد قرارداد و اعلام نیاز و ارائه آراء 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 قراردادها به نام سامانه قراردادهای چابک تهیه کردیم که چند بخش اصلی از سامانه قراردادها 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 قراردادها 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 قراردادها مانند رقم و طرف قرارداد نیز وجود داشت. 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. اما خب، طراحی و راه‌اندازی سامانه قراردادها در کلیه بخش‌های زیرمجموعه واقعاً کار خیلی سختی بود و انرژی خیلی زیادی برد.

مصاحبه‌کننده: سازمان فاوا رأساً اقدام به توسعه سامانه‌ها - سامانه قراردادها یا هر سامانه دیگری - می‌کرد؟

محمد فرجود: نه، ما سفارش را از واحد بهره‌بردار سامانه می‌گرفتیم. مثلاً 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.

این نکته را در نظر داشته باشید که وقتی من به شهرداری وارد شدم، هم درمورد سامانه قراردادها، 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. مثلاً درمورد سامانه منابع انسانی، گفته شده بود که شهردار وقت اطلاعاتی درخصوص تعداد نیروی انسانی فعال در شهرداری خواسته بود که نتوانسته بودند اطلاعات دقیقی در این خصوص ارائه بدهند. درواقع 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.

بعد که ما آمدیم و این موضوع را برای من گفتند، دیدم که سامانه منابع انسانی تا به حال چهار بار پیاده‌سازی شده است اما هر بار، تیم جدیدی که بر سر کار آمده گفته سامانه موجود خوب نیست و باید عوض شود. زمانی که من به شهرداری آمدم دوباره با سفارش تیم جدید داشتند نسخه آخر را می‌نوشتند. معاونت منابع انسانی متولی پروژه شد و تقریباً یک‌سال طول کشید تا ما توانستیم سامانه منابع انسانی را در تمام مجموعه شهرداری راه‌اندازی کنیم. کار خیلی سختی بود. 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^۴ 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^۵ (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 پروژه راه‌اندازی سامانه منابع انسانی در واحدهای مختلف شهرداری یک‌سال‌و‌اندی طول کشید. راه‌اندازی سامانه در برخی بخش‌ها مثل شرکت اتوبوسرانی^۶ 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.

در حوزه مالی و حوزه قراردادهای 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 شهرداری انجام می‌دادیم.

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. ببینید، ما در سامانه شفافیت دو نوع داده داشتیم، داده‌های ثبتي و داده‌های غیرثبتي. داده‌های غیرثبتي 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 ثبتي بود که مستقیماً از سامانه‌ها روی سایت شفاف منتشر می‌شد و خطای کمتری داشت. یکی از مهم‌ترین اتفاقاتی که تلاش کردیم در شهرداری رقم بزنیم این بود که ما سامانه‌ها را یکی‌یکی در بخش‌های مختلف مستقر کنیم و سهم داده‌های ثبتي را نسبت به داده‌های غیرثبتي بالا ببریم. بعد از این کار تازه آشکار شد که شیوه

^۴ 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.

^۵ یکی از شرکت‌های ذیل معاونت «حمل‌ونقل و ترافیک» شهرداری تهران

^۶ شرکت واحد اتوبوسرانی تهران و حومه، ذیل سازمان «حمل‌ونقل و ترافیک» شهرداری تهران

غیرثبتی چقدر نقص و خطا دارد. مثلاً درخصوص راه‌اندازی سامانه منابع انسانی تازه مشخص شد که چقدر نقص دیتا در بخش‌هایی مثل مدرک تحصیلی، حکم و سابقه کاری کارمندان وجود دارد. خوشبختانه با اقداماتی که انجام شد، بعد از یک سال، ما تا حد خوبی دیتای دقیق داشتیم که همین الان در شهرداری چند نفر کار می‌کنند؛ چه تعداد از آن‌ها آقا و چه تعداد خانم هستند؛ مدرک تحصیلی آن‌ها چیست؛ در همین ماه چند نفر از شهرداری رفته‌اند؛ چند نفر بازنشسته شده‌اند و چند نفر جذب شهرداری شده‌اند و اطلاعاتی از این قبیل؛ و همه این‌ها در حد خوبی داشبورد شد (البته تعداد اندکی از بخش‌ها باقی ماندند که سامانه منابع انسانی در آن‌ها راه‌اندازی نشد).

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. اما واقعیت این است که اکثر آن‌ها، چون زیرساخت سامانه‌ای برای ثبت اطلاعات نداشتند، اطلاعاتی که روی سامانه شفافیتشان منتشر می‌کردند مبتنی بر گزارش‌گیری دستی و غیرالکترونیکی بود، در نتیجه ممکن بود در داده‌های منتشرشده خطا وجود داشته باشد و داده‌ها با فاصله زیادی به‌روز شود. در بهترین حالت می‌توانستند مثلاً هر سه ماه یک بار داده‌ها را به‌صورت غیرثبتی و دستی از بخش‌های مختلف جمع‌آوری کنند و در سامانه بارگذاری کنند؛ در غیر این صورت داده‌هایشان همان‌جور قدیمی و به‌روز نشده می‌ماند. اما در شهرداری تهران، به‌جز انتشار اطلاعات سفرهای خارجی که تا آخر دوره هم به‌صورت دستی و از طریق بارگذاری فایل اکسل انجام می‌شد، انتشار اکثر داده‌ها روی سایت شفاف به‌صورت اتوماتیک انجام می‌گرفت. این اتوماتیک‌شدن، صحت داده‌ها را بالا برد و مکانیسم انتشار داده را تسریع کرد.

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 شورای شهر انجام شد، جلو می‌رفتیم و کار را انجام می‌دادیم. بخش خوبی از پیشرفت کار، به‌ویژه در حوزه مالی و قراردادهای 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. همیشه چیزهای غیرشفافی هم وجود دارد که واحدها دوست ندارند شفاف شود. خلاصه مقاومت‌ها کم نبود. مثلاً ممکن بود یکی از بخش‌ها اعلام کند که ما نیروی انسانی لازم برای پیاده‌سازی این سامانه و ورود اطلاعات در آن، و امکانات و سرمایه لازم برای تأمین نیروی انسانی موردنیاز را نداریم. 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 آن قدر 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.

نمی‌دانم سامانه قراردادها هنوز هم استفاده می‌شود یا نه، اما تا آن زمانی که ما در شهرداری بودیم فرایندهای مربوط به قراردادها هم تا حد خوبی سامانه‌ای و الکترونیکی شد.

مصاحبه‌کننده: گفتید بعد از یک سال که راه‌اندازی سامانه منابع انسانی در بخش‌های مختلف شهرداری را پیگیری کردید، دیتای نسبتاً دقیقی از کارمندان شهرداری و اینکه چه کسانی هستند و کجا کار می‌کنند و از کی مشغول شده‌اند در اختیار داشتید. اما همچنین گفتید تعداد کمی از بخش‌ها نیز از سامانه منابع انسانی استفاده نکردند. لطفاً این موضوع را کمی باز کنید؛ چرا از این سامانه استفاده نکردند؟ یا چه شد که سامانه در آن بخش‌ها راه نیفتاد؟

محمد فرجود: اولاً، سامانه منابع انسانی ماژول‌های مختلفی داشت. ماژول اصلی یا core سامانه اطلاعات ثبت‌نامی افراد را نگه می‌داشت. به‌مرور ماژول‌های دیگری مثل ماژول حضور و غیاب، ماژول رفاهیات و ماژول حقوق‌پردازی، که یکی از ماژول‌های مهم بود، به آن اضافه شد و سامانه کامل‌تر شد. ممکن بود شما از سامانه منابع انسانی استفاده کنید ولی، به دلایل مختلف، هنوز حقوق‌پردازی شما در آن تعریف نشده باشد. در واقع راه‌اندازی کامل این سامانه در هر یک از واحدهای شهرداری چندمرحله‌ای بود: اول باید داده‌های قبلی، که ممکن بود در قالب یک فایل اکسل یا دیتابیس یک سامانه دیگر باشد، به سامانه منابع انسانی convert شود. بعد باید می‌دیدند کدام فیلدهای اطلاعاتی خالی است و چه داده‌هایی موجود نیست؛ در این زمان نقص اطلاعات مشخص می‌شد. همه این نقص‌ها و اشکالات طی مراحل مختلف راه‌اندازی سامانه یکی‌یکی مشخص و برطرف می‌شد. پس لزوماً همه ماژول‌های سامانه منابع انسانی در همان فاز اول راه‌اندازی نمی‌شد و وقتی از راه‌اندازی سامانه منابع انسانی در واحدهای مختلف حرف می‌زنیم، همین راه‌اندازی هم ممکن است در بعضی واحدها فقط در لایه‌های بیسیک سامانه اتفاق افتاده باشد و در بعضی واحدها در لایه‌های پیشرفته‌تر، به‌عنوان مثال راه‌اندازی کامل سامانه در واحدهای ستادی تقریباً همان اول انجام شد.

اما در مورد سؤال شما که چه واحدهایی روی سامانه منابع انسانی نمی‌آمدند یا چرا نمی‌آمدند، ببینید، شهرداری تعداد زیادی سازمان و شرکت زیرمجموعه دارد و شرکت‌ها و سازمان‌ها، با اینکه هر کدام ذیل یکی از معاونت‌های شهرداری هستند و مجموعه‌های کاملاً مستقل به حساب نمی‌آیند، ممکن بود آمادگی استفاده از سامانه جدید را نداشته باشند یا اصولاً ثبت اطلاعاتشان در سامانه مقدور نباشد. مثلاً سازمان فرهنگی و هنری شهرداری چندان زیرمجموعه شهرداری به حساب نمی‌آید؛ خودش هیئت‌امنا دارد و هیئت‌امنا تصمیم می‌گیرد و ممکن است بگوید من -به هر دلیلی- نمی‌خواهم از این سامانه استفاده کنم.

در شرایط ایده‌آل می‌توانستیم با واحدهایی که مایل به استفاده از سامانه منابع انسانی نبودند این‌طور توافق کنیم که آن‌ها سامانه خودشان را داشته باشند اما با وب‌سرویس به سامانه منابع انسانی مرکزی دیتا بدهند و از آن دیتا بگیرند. این سیاستی بود که من در بخش خصوصی تجربه‌اش را داشتم. آنجا هر کدام از شرکت‌های زیرمجموعه شرکت مادر، سامانه، دیتابیس و داشبوردهای خودش را داشت و یکپارچگی از طریق تبادل داده بین این سامانه‌های مختلف حاصل می‌شد. ولی ما در شهرداری به این نتیجه رسیدیم که در مورد سامانه‌های پایه نمی‌شود انعطاف و دمکراسی زیادی به خرج داد و باید سامانه‌های مستقل را یکی‌یکی با سامانه‌های پایه replace (جایگزین) کنیم تا integrity (یکپارچگی) اتفاق بیفتد.

در این میان ممکن بود برخی بخش‌ها آمادگی استفاده از سامانه مرکزی را نداشته باشند یا از نظر اندازه سازمانی کوچک باشند، شهرداری هم سیاستش این بود که از معاونت‌ها، شرکت‌ها و سازمان‌های اصلی و بزرگ شروع کند، یا مثلاً به هر دلیلی بگویند که سامانه ما فرایندهایشان را پشتیبانی نمی‌کند. بالاخره چنین چالش‌هایی برای پیاده‌سازی سامانه وجود داشت. البته چنین واحدهایی کم بودند. 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 در مورد 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.

مصاحبه‌کننده: در مواردی که دلیل استفاده نکردن از سامانه منابع انسانی پشتیبانی نکردن آن از فرایندهای واحد مربوطه عنوان می‌شد، این امکان وجود نداشت که سامانه برای استفاده آن واحد مناسب‌سازی شود؟ آیا فرایندی طی می‌شد که سامانه شما از نیاز آن‌ها پشتیبانی کند؟

محمد فرجود: این کار شدنی بود و نمونه‌اش را هم داشتیم. مثلاً وقتی به سازمان‌های بزرگ مثل سازمان بوستان‌ها یا سازمان اتوبوسرانی ورود می‌کردیم، تیم ما، متناسب با نیازمندی‌های این سازمان‌ها، customization (مناسب‌سازی) روی سامانه انجام می‌داد. اما ممکن بود واحد مربوطه بخش کوچکی باشد که راه‌اندازی سامانه در آن نه برای ما مهم باشد و نه برای معاون ارشد آن واحد، و معاونت بگوید همین که گزارشی از دیتای کارکنان این بخش به ما بدهید که ما اطلاعات کلی از تعداد نفرات آن‌ها داشته باشیم کافی است.

خلاصه این‌طور نبود که کل شهرداری از یک سامانه استفاده کنند و فکر می‌کنم در نهایت تعدادی از بخش‌ها باقی ماندند که از سامانه دیگری استفاده می‌کردند. با این حال، تا جایی که می‌دانم، داده‌های سامانه منابع انسانی تا حد بسیار زیادی دقیق شد.

مصاحبه‌کننده: گفتید ما در شهرداری به این نتیجه رسیدیم که بهتر است در مورد سامانه‌های پایه همه واحدها از یک سامانه مرکزی استفاده کنند، به‌جای آنکه بین سامانه‌های متعدد با سامانه مرکزی تبادل اطلاعات داشته باشیم. کمی در این خصوص توضیح می‌دهید؟

محمد فرجود: تصمیم سختی بود. البته در نظر داشته باشید که وقتی می‌گویم تصمیم گرفتیم همه از «یک» سامانه استفاده کنند، منظورم این نیست که تصمیم گرفتیم همه از یک نرم‌افزار واحد و یک شکل استفاده کنند، چون همان‌طور که گفتم، برای هر واحد، سامانه را به‌صورت مجزا customize می‌کردیم (مناسب‌سازی می‌کردیم). ولی بالاخره core همه این سامانه‌های customize شده برای آن مجموعه یکی بود و وقتی جمع‌آوری داده انجام می‌شد و شما یک شبکه یکپارچه هم داشتید، همه دیتاها سریع می‌آمد و یک جا قرار می‌گرفت.

در مجموع این کار مزایای زیادی داشت. یکی از مزایای آن این بود که سطح بلوغ اکثر سازمان‌ها و شرکت‌های زیرمجموعه شهرداری در حدی نبود که بتوانند واحد آی‌تی مفصلی داشته باشند و اصلاً نرم‌افزارنویس و معمار نرم‌افزار نداشتند. این واحدها تا پیش از استفاده از سامانه مرکزی، توسعه و نگهداری و پشتیبانی و این چیزها را همیشه به

پیمانکار می‌سپردند و آن پیمانکارها هم معمولاً محصول شرکت خودشان را که لزوماً برای شهرداری customize نشده بود به این واحدها ارائه می‌دادند. ما آمدیم یک سامانه آماده که متناسب با کار شهرداری و واحد مربوطه customize شده بود به آن‌ها دادیم که فقط باید دیتایی را که از قبل داشتند در آن وارد می‌کردند. پس برای این واحدها، راه‌اندازی سامانه مرکزی به نفعشان شد. هزینه این customizationها را معمولاً خود سازمان‌ها می‌دادند، ولی هزینه راه‌اندازی سیستم مرکزی را یک بار شهرداری داده بود.

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 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 به شدت به هم متصل بودند و آن قدرها 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. سازمان فاوا هم همین‌طور بود؛ درست است که سازمان بودیم و براساس قانون تجارت فعالیت می‌کردیم، هیئت‌مدیره خودمان را داشتیم و ... ولی بالاخره همه بودجه‌مان را از شهرداری می‌گرفتیم و ۹۰ درصد تبادلات مالی و منابع انسانی‌مان با شهرداری بود و شهرداری هم می‌گفت باید قوانین شهرداری را تا حد زیادی در حوزه‌های مالی و منابع انسانی رعایت کنید. 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 آمادگی و این قبیل موارد هم دیگر به شهرداری بدهکار نباشند.

خلاصه در اکثر موارد، خود واحدهای زیرمجموعه از راه‌اندازی سامانه‌های پایه استقبال می‌کردند. این کار معمولاً یک پیک کاری سخت برای سازمان فاوا و برای واحدی که قرار بود سامانه آنجا راه‌اندازی شود به همراه داشت. ما یک تیم حدوداً بیست الی سی نفره را ایجاد و تجهیز می‌کردیم و آن‌ها به مدت یک ماه یا دو ماه در واحد مربوطه مستقر می‌شدند و کار data conversion (انتقال داده)، رفع عیب‌ها و launch کردن (راه‌اندازی کردن) سامانه را انجام می‌دادند.

مصاحبه‌کننده: با این توضیحاتی که دادید، آیا می‌توانیم این‌طور نتیجه بگیریم که اگر در بعضی از سازمان‌ها و شرکت‌های مهم شهرداری، مثل سازمان املاک، برخی سامانه‌های پایه راه‌اندازی نشدند یا آن‌طور که باید راه‌اندازی نشدند، مسئله بر سر مقاومت ایشان در برابر شفاف‌شدن بوده است؟

محمد فرجود: در سازمان املاک هم سامانه منابع انسانی و هم سامانه مالی راه‌اندازی شد.

مصاحبه‌کننده: تا جایی که من می‌دانم، اگر هم این سامانه‌ها راه‌اندازی شدند، اما چندان مورد استفاده قرار نگرفتند.

محمد فرجود: در مورد سامانه منابع انسانی، بعید می‌دانم این طور باشد که شما می‌گویید، اما سامانه مالی را نمی‌دانم. به طور 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 این جور 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 داشتیم که بتوانیم خواسته‌هایشان در حوزه فناوری اطلاعات را به سرانجام برسانیم. ولی در نهایت، 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. ببینید، بالاخره اگر مدیر یک بخش تمایل به همکاری نداشته باشد و اگر سیستم داخلی یک بخش از سامانه‌ای شدن و شفافیت گریزان باشد، می‌توانند جلوی آن را بگیرند.

با تمام این تفصیلات، در مورد سامانه‌های پایه، چون یک فورس قوی از سوی شهرداری وجود داشت، در اکثر واحدها راه‌اندازی شد. مثلاً ما در سامانه قراردادهای خیلی چالش داشتیم، اما به خاطر 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 قراردادهای، ولو از نسخه چاپک آن، استفاده کنند. اما تا این پروسه طی شود زمان زیادی صرف شد. این طور نبود که همه از همان اول همراه باشند. دو سال قبل از اینکه من به سازمان فاوا بروم، سازمان فاوا سامانه قراردادهای 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 به طور 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 قراردادهای پیش آمد و استفاده از سامانه قراردادهای فورس شد. وقتی اطلاعات قراردادهای واحدهای مختلف روی این سامانه آمد، خود معاونت مالی تازه فهمید چه خبر است و اطلاعات قراردادهای در خود شهرداری هم شفاف شد.

مصاحبه‌کننده: در مصاحبه‌هایی که تا اینجا داشته‌ایم، به نقل از بعضی از واحدها گفته شده که دلیل اینکه تمایل چندانی نداشتند به سامانه‌های پایه مرکزی بیوندند و ترجیح می‌دادند از سامانه‌های خودشان استفاده کنند این بوده که کیفیت سامانه‌های سازمان فاوا خیلی خوب نبوده، یا پیاده‌سازی نیازمندی‌های خاص هر واحد در سامانه و فرایند رپورت مشکلات و اصلاح‌شدن آن‌ها به‌کندی انجام می‌گرفته و زمان بر بوده است. شما چقدر این استدلال را موجه می‌دانید؟

محمد فرجود: خب این حرف خیلی کلی است. بله، با این همه سامانه‌ای که شهرداری داشت و با آن تیمی که از قدیم در سازمان فاوا بودند - که هر چند توانمندی‌هایی داشتند ولی بالاخره مثل بخش خصوصی که نبودند - قطعاً نمی‌شود به طور 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 همه 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 نحوه 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 سامانه 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.

می‌خواهم بگویم وقتی واحدی راجع به کیفیت سامانه‌ای اظهار نظر می‌کند، صرفاً دارد بر مبنای تجربه UX^۷ خودش نظر می‌دهد و نمی‌توان از روی آن راجع به کیفیت سامانه قضاوت قطعی کرد. بنابراین، با اینکه نفی نمی‌کنم که ایراداتی وجود داشت، ولی این مشکلات حداقل درمورد سامانه‌های زیرساختی و پایه مثل ای‌آرپی‌ها^۸ یا سامانه‌های منابع انسانی و مالی معضل چندانی درست نمی‌کرد. دلیلش هم این بود که این سامانه‌ها با توجه به شرایط شهرداری و متناسب با نیاز آن‌ها ایجاد شده بودند. مثلاً سامانه 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 مازول‌هایش 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.

بینید، اگر شما ده-دوازده سال وقت داشته باشید، خوب دست‌به‌کار می‌شوید و یکی یکی مشکلات سامانه‌ها را به‌صورت زیربنایی برطرف می‌کنید. ولی عمده کاری که از دست ما برمی‌آمد از این جنس بود که به سامانه‌ها مازول 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 اش کنیم و کارهایی از این قبیل، البته تبدیل سامانه مالی به حالت web-based در دستور کار سازمان فاوا بود و فکر می‌کنم نسخه web-based آن اواخر دوره مسئولیت ما تقریباً آماده شد.

ولی به‌هرحال این مشکلات، حداقل درمورد سامانه‌های پایه، مانع بزرگی در استفاده از این سامانه‌ها نبود. البته این را هم بگویم 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.

^۷ تجربه کاربر: User Experience

^۸ ای‌آرپی (Enterprise Resource Planning) سرواژه انگلیسی مخفف برنامه‌ریزی منابع سازمانی است.

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 سر عوض کردنش بحث بود، در حدود بیست مازول 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. اگر منابع مالی مناسب داشته باشید، می‌توانید پیمانکارهای بزرگ‌تری بگیرید تا تغییرات لازم را در چنین سامانه‌ای انجام دهند. اما در شهرداری، در آن شرایط کرونا و محدودیت‌های مالی و اینکه می‌گفتند همه کار را سازمان فاوا انجام دهد، نمی‌شد کار عجیب‌وغریبی کرد و طبیعتاً باید مدام بین کارهای توسعه‌ای و کارهای واجب تعادل برقرار می‌کردیم. مثلاً به شما می‌گویند من الان مثلاً مازول کمیسیون ماده ۱۰۰^۹ یا مازول کمیته نما^{۱۰} می‌خواهم؛ خب شما می‌روید این‌ها را درست می‌کنید. 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. به همین دلیل می‌گویم کندی سامانه و نظایر آن که ذکر شد واقعاً نمی‌تواند دلیل جدی‌ای برای استفاده نکردن از سامانه‌های پایه باشد.

البته ممکن بود، و کم هم نبود، که واحدهای مختلف در شهرداری از شرکت‌های بیرونی سامانه بگیرند. اما در این موارد هم بحث ما این بود که دیتابیس این سامانه کجا نگهداری می‌شود؟ امنیتش چطور تأمین می‌شود؟ یا integration داده‌ها در مجموعه شهرداری چه می‌شود؟ پس اینکه بگویند مثلاً سامانه منابع انسانی شهرداری خیلی کند و نامناسب بود و به همین دلیل ما از سامانه‌های دیگر استفاده می‌کردیم، نه؛ به نظر من دلیل قانع‌کننده‌ای نیست چون همه داشتند از این سامانه استفاده می‌کردند. حداقل در مورد سامانه‌های مالی و منابع انسانی این گونه بود.

مصاحبه‌کننده: راجع به سامانه منابع انسانی گفتید که خود معاونت منابع انسانی تأمین بودجه مناسب‌سازی سامانه و راه‌اندازی آن در واحدهای مختلف را به عهده گرفت و این موضوع به پیشبرد کار خیلی کمک کرد. در مورد سامانه‌های مالی و قراردادهای تأمین مالی چطور انجام شد؟

محمد فرجود: در مورد آن‌ها هم به همین ترتیب بود که ما اکثراً هزینه آن را از شهرداری دریافت می‌کردیم. یعنی 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 به صورت نقدی تخصیص دادند. بعد دوباره گفتند فلان مقدارش غیرنقدی است.

^۹ منظور کمیسویی است بنا بر تبصره ۱ ماده ۱۰۰ قانون «شهرداری»، مصوب ۱۳۳۴ با اصلاحات بعدی، تشکیل می‌شود. ترکیب اعضای این کمیسیون عبارت است از: نماینده وزارت کشور به انتخاب وزیر کشور، یکی از قضات دادگستری به انتخاب وزیر دادگستری، و یکی از اعضای انجمن شهر به انتخاب انجمن. وظیفه این کمیسیون رسیدگی به موارد عملیات ساختمانی بدون پروانه یا مخالف مفاد پروانه است.

^{۱۰} کمیته نما کمیسویی 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.

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. در مالی هم به همین ترتیب بود، چون هزینه ایجاد و راه‌اندازی سامانه مالی را هم عملاً شهرداری پرداخت می‌کرد. اتفاقاً سامانه مالی از بقیه سامانه‌ها برای واحدهای شهرداری حیاتی‌تر بود، چون خیلی از واحدها داشتند از سامانه مالی استفاده می‌کردند و فرایند فعالیتشان در آن تعریف شده بود. اما در دوره ما ضریب نفوذ اکثر این‌ها، یعنی آن سامانه‌هایی که تصمیم گرفته بودیم در همه واحدها یکی باشند، خیلی بالا رفت و اکثر واحدها روی این سامانه‌ها آمدند.

مصاحبه‌کننده: گفتید که در دوره قبل، فرایند انتشار اطلاعات قراردادهای تا حد زیادی خودکار شد؛ یعنی وقتی قراردادی در سامانه ثبت می‌شد، اطلاعات آن مستقیماً روی سایت شفاف می‌رفت و این باعث شد میزان خطا در اطلاعاتی که منتشر می‌شود کاهش یابد و اطلاعات به‌روز باشد. خب این یک وجه ماجراست که اطمینان از انتشار کامل و صحیح اطلاعات قراردادهای را بالا می‌برد. اما حتی در همین حالت هم، چه تضمینی وجود داشت که مثلاً سازمان فاوا خودش داده‌ای را کم‌وزیاد نکند؟

محمد فرجود: چه دلیلی دارد که سازمان فاوا بخواهد داده‌های سامانه‌ای که خودش متولی دارد را کم و زیاد کند؟ اصلاً کم و زیاد کردن داده‌ها به این راحتی‌ها نیست.

مصاحبه‌کننده: منظورم این نیست که لزوماً سازمان فاوا خودش رأساً اقدام به چنین کاری کند

محمد فرجود: ببینید، شما وقتی ادمین سامانه‌های کل شهرداری هستید، در لایه‌های مختلف، از دولوپر گرفته تا ادمین دیتابیس و ...، بالاخره افراد دسترسی‌هایی دارند و در هر کجای این لایه‌ها ممکن است کسی تخلف کند. ولی طبیعتاً در سیستم‌های آی‌تی یک سری مکانیسم‌های کنترلی برای جلوگیری از وقوع چنین اتفاقاتی در نظر می‌گیرند. مثلاً لاگ اتفاقاتی که در سیستم می‌افتد، از جمله اینکه چه کسی چه زمانی وارد دیتابیس شده و چه چیزی را تغییر داده، ثبت می‌شود و در مورد دیتابیس‌های حساس، چند نفر بر آن نظارت دارند. ما هم طبیعتاً چنین مکانیسم‌هایی را فعال کرده بودیم. به شکل سازمانی و رسمی که اصلاً ممکن نبود تغییری در داده‌ها ایجاد شود، و اصلاً یکی از وظایف همیشگی سازمان فاوا این بوده که از داده‌های شهرداری حفاظت کند. در زمان ما هم به هیچ وجه نه قبول می‌کردیم و نه کسی اجازه داشت به داده‌ها دست بزند. بله، فرایندی وجود داشت که مثلاً معاونت شهرسازی می‌گفت فلان پروژه مصوب شده و آن را در سامانه وارد کنید. یعنی به شکل مکتوب نامه می‌زدند و درخواست می‌دادند و ما هم انجام می‌دادیم - البته باز هم این مثالی که زدم از جنس دخل و تصرف در اطلاعات قراردادهای نبود.

خلاصه در این مکانیسم همه چیز معلوم است و مشخص است که چه کسی به چه کسی چه درخواستی داده و چه کسی در چه ساعتی تغییرات را در سیستم ایجاد کرده است. پس بر فرض که یک کارشناس می‌خواست خلاف فرایند عمل کند و برخلاف ضوابط داده‌ای را دستکاری کند، مشخص می‌شد و به‌طور معمول کنترل‌هایی روی سامانه‌ها قرار داده شده بود که این خلاف دستورالعمل‌ها عمل کردن را رصد کند. با همه این‌ها نمی‌دانم که آیا احتمال دستکاری صفر بوده یا نه، چون بالاخره همیشه ممکن است خطا رخ دهد.

مصاحبه‌کننده: علاوه بر ثبت الکترونیکی اطلاعات قرارداد، انجام الکترونیکی مراحل پیش از عقد قرارداد مثل اعلام فراخوان و برگزاری مناقصه و مزایده هم الکترونیکی شد؟ تا جایی که می‌دانم، انجام الکترونیکی این مراحل در دوره قبل آن قدرها عملیاتی نشد.

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.

این طور جمع‌بندی می‌کنم که ما، به لحاظ فنی، انجام تمام الکترونیکی معاملات را پیاده‌سازی کرده بودیم؛ مثلاً یک تالار الکترونیکی آگهی‌های مناقصات و مزایده‌ها راه انداخته بودیم که اگر کسی کامل از سامانه قراردادها استفاده می‌کرد، اطلاعات فراخوان مناقصات و مزایده‌ها خودبه‌خود در این تالار منتشر می‌شد.^{۱۱} اما خب بله، اینکه زیرساخت را پیاده‌سازی کنی یک چیز است، اینکه از این زیرساخت استفاده شود و اطلاعات در سامانه وارد شود چیز دیگری. استفاده از بستر انجام الکترونیکی معاملات در شهرداری فراگیر نشد.

مصاحبه‌کننده: بروز همه‌گیری کرونا به فراگیر شدن استفاده از بستر انجام الکترونیکی معاملات کمک نکرد؟

محمد فرجود: نه، این طور نشد. عاملی که راه‌اندازی سیستم انجام الکترونیکی معامله را جلو برد فشار و اصرار خیلی زیاد از طرف کمیته شفافیت بود. کار در شهرداری‌های مناطق تا حد خوبی جلو رفت، به نحوی که دیگر همه توکن^{۱۲} و امضای دیجیتال داشتند و می‌توانستند مناقصاتشان را آنلاین برگزار کنند. حتی در یک بازه زمانی کمیته شفافیت نظارت می‌کرد که چه کسانی مناقصاتشان را الکترونیکی برگزار کردند و چه کسانی نکردند. پس می‌شود گفت که حداقل در سطح شهرداری‌های مناطق، انجام معاملات الکترونیکی شده بود، هر چند که هم‌زمان به صورت 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 در خصوص راه‌اندازی و استفاده از سیستم انجام الکترونیکی معاملات انجام دهد، اما کار آن طور که باید پیش نمی‌رفت. بعد از آن هم که مصادف شد با تغییر دوره و فکر کنم کار دیگر متوقف شد. بنابراین اینکه سیستم انجام الکترونیکی معاملات در شهرداری فراگیر نشد واقعاً به دلیل موانع و مشکلات فنی نبود؛ همه چیز سامانه کار می‌کرد و همان طور که گفتیم، ما در سازمان فاوا همه فرایند را کاملاً الکترونیکی انجام می‌دادیم.

بینید، 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

^{۱۱} نگاه کنید به business.tehran.ir

^{۱۲} 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.

فرایندهای تک تک 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 بیناندازد 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.

مصاحبه‌کننده: ابتدای دوره پنجم، سازمان فاوا ذیل معاونت برنامه‌ریزی شهرداری قرار داشت و بعد برای مدتی ذیل دفتر شهردار رفت.

محمد فرجود: بله، تقریباً دو سال ذیل دفتر شهرداری بودیم.

مصاحبه‌کننده: آیا در آن دوران حرف‌شنوی بخش‌های مختلف از سازمان فاوا بیشتر شد؟ به عبارتی، آیا تغییر جایگاه سازمان فاوا در ساختار سازمانی موجب شد که سازمان فاوا توانایی بیشتری در اعمال فشار برای پیشبرد کارها به دست بیاورد؟

محمد فرجود: بله، قدرت ما در آن دو سال بیشتر بود و از نظر من، برگرداندن مجدد سازمان فاوا ذیل معاونت برنامه‌ریزی تصمیم اشتباهی بود که شورا گرفت. البته ما به دلیل دید باز آقای مظاهریان^{۱۳}، ذیل معاونت برنامه‌ریزی هم خیلی راحت بودیم و انتقال مجدد ما ذیل این معاونت چالش جدی‌ای برای ما ایجاد نکرد و کارهای ما در یک سال آخر دوره هم پیش رفت، اما همچنان معتقد بودم که وقتی سازمان فاوا مستقیماً ذیل دفتر شهردار باشد، قدرتی دارد که به‌واسطه آن می‌تواند جدی‌تر عمل کند.

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 سازمانی‌مان داشتیم در بخش‌های مختلف راه‌اندازی کنیم.

ولی به‌هرحال همان‌طور که ما در پرزنتیشن‌های مختلفمان هم زیاد تکرار می‌کردیم، در ساختار کلان اجرای پروژه‌های آی‌تی، هم‌راستا کردن بخش‌های مختلف و راه‌اندازی سامانه در آن‌ها خیلی مهم‌تر از ابعاد فنی پروژه است. نه اینکه بگوییم اگر سامانه از نظر فنی ضعیف باشد اشکالی ندارد، اما خب تعارف که نداریم، کوالیتی 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

^{۱۳} حامد مظاهریان، معاون «برنامه‌ریزی، توسعه سرمایه انسانی و امور شورا»ی شهرداری تهران از ۹۸ تا ۱۴۰۰

که تاپ‌ترین دولوپرهای نرم‌افزار ایران را به کار بگیریم و نه وقت آن را داشتیم که همهٔ دویست سامانهٔ شهرداری را کنار بگذاریم و از اول بنویسیمشان. در نتیجه ما در وهلهٔ 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. ولی موضوع راه‌اندازی واقعاً مسئلهٔ پیچیده‌ای است. یعنی اینکه بنشینیم آن بالا و فقط بگوییم «بشود»، نمی‌شود. باید همیشه پیگیری کنی، هرازچندی به بالاسری‌ها گزارش دهی، جلوی بقیه بگویی این بخش‌ها همکاری کرده‌اند و آن بخش‌ها همکاری نکرده‌اند و از این جور کارها. هم ما و هم شورا دائم از این کارها می‌کردیم که پروژه پیش برود.

بنابراین اگر بخواهم جواب سؤال شما را بدهم باید بگویم بله، قرار گرفتن سازمان فاوا ذیل دفتر شهردار حتماً خیلی کمک می‌کرد. به نظر من آن مقطعی که سازمان فاوا ذیل دفتر شهردار بود قدرتمان بیشتر بود و هنوز هم توصیه می‌کنم که جایگاه این سازمان در حد یک معاونت باشد. در اکثر کشورهای دنیا هم می‌بینید که شهرداری‌ها chief information officer (مدیر ارشد فناوری اطلاعات) دارند که در حد یک معاون است. اگر نظر من را بخواهید، حتماً در ساختار شهرداری یک معاونت شهر هوشمند و تحول دیجیتال لازم است. قطعاً اگر اثرش از برخی از معاونت‌های فعلی بیشتر نباشد، کمتر نیست. ولی خب آن موقع چنین معاونتی وجود نداشت و ما هم مجبور بودیم در محدودهٔ سازمانی خودمان عمل کنیم و بعضی مواقع هم نمی‌توانستیم در بازی رده‌های بالاتر وارد شویم. اما آن برهه‌ای که زیر نظر شهردار بودیم به نظرم شرایطمان خیلی خوب بود. نه اینکه بگویم بعدش برایمان بد شد، چون ما تا آن موقع خیلی از موضوعات مدنظر خودمان را نهادینه کرده بودیم و نوع ارتباط و وابستگی دیگر بخش‌ها به سازمان ما به نحوی بود که دیگر کسی نمی‌توانست به راحتی در برابر راه‌اندازی و استفاده از سامانه‌ها مقاومت کند. در این شرایط دیگر خیلی فرق نمی‌کرد که جایگاهمان در ساختار سازمانی کجا باشد. آقای مظاهریان هم انصافاً معاون بسیار همراهی بود که باعث شد ما به چالش خاصی برنخوریم، اما بالاخره فضای شهرداری طوری است که نگاه می‌کنند ببینند هر کسی چه جایگاهی دارد و بر این اساس روابطشان را با آن تنظیم می‌کنند.

مصاحبه‌کننده: مثال مشخصی در ذهنتان هست که کاری از قبل گره خورده باشد یا دست‌اندازش زیاد بوده باشد اما در دوره‌ای که ذیل دفتر شهردار بودید راحت‌تر پیش رفته باشد؟

محمد فرجود: باید چک کنم، اما اکثر مثال‌هایی که درخصوص راه‌اندازی سامانه‌ها زدم مربوط به همان دوره بود که ما ذیل دفتر شهردار بودیم. البته ترکیب هیئت‌مدیرهٔ سازمان فاوا هم خاص بود و افراد تأثیرگذاری در آن عضو بودند که به قدرتمند شدن سازمان فاوا کمک می‌کردند؛ خود آقای حناچی (شهردار تهران)؛ آقای کاظمی (مدیر حوزهٔ شهردار)؛ آقای مظاهریان (معاون برنامه‌ریزی، توسعهٔ سرمایه انسانی و امور شورا)؛ و سید مهدی نادمی (مدیرعامل سازمان بازنشستگی شهرداری تهران) از اعضای هیئت‌مدیرهٔ سازمان فاوا بودند.

اگر بخواهم در این مورد مثال بزنم، باید به کلان پروژهٔ شهر هوشمند اشاره کنم. در حوزهٔ اسمارت سیتی تعداد زیادی پروژه تعریف شده بود. یک روز پیش آقای حناچی رفتم و گفتم 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. خب، 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.

ببینید، معاون‌های محترم هم چالش‌ها و مشکلات مختلفی داشتند و شاید اصلاً خبردار نمی‌شدند که یک‌سری کارها در زیرمجموعه‌شان مسکوت مانده است. با ارائه آن گزارش‌ها در جلسه آن‌ها هم متوجه وضعیت می‌شد. البته من موقع گزارش دادن رعایت انصاف را می‌کردم و مراقب بودم که به معاونی برنخورم. صرفاً توضیح می‌دادم که در حال پیگیری چه کارهایی هستیم و آخر سر هم یک گزارش ارائه می‌دادیم که وضع کدام پروژه‌ها بحرانی شده و نیاز به توجه معاون دارد. همین گزارش، کار خودش را می‌کرد و خیلی اثر داشت. حتی بعضی مواقع برای پروژه‌های بحرانی، جلسه جداگانه می‌گذاشتند. همه این‌ها که گفتیم در همان دوره‌ای اتفاق افتاد که سازمان فاوا ذیل دفتر شهردار قرار گرفت.

واقعیت این است که پروژه‌هایی مثل اسمارت سیتی، که بالاخره زیرساخت‌های شفافیت را هم تأمین می‌کند، پیش نمی‌رود مگر آنکه شخص اول مجموعه هم بخواهد. معاونان و مدیران شهرداری هم دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به پروژه‌های شهر هوشمند داشتند؛ بعضی‌ها می‌گفتند این پروژه‌های آی تی برای ما چالش ایجاد می‌کند، یکی دیگر می‌گفت این‌ها کارهای خوبی است اما معاونت ما مشکلات دیگری دارد، دیگری می‌گفت من نمی‌دانم هدف شما از دریافت این اطلاعات چیست، آن یکی می‌گفت ما سال‌های طولانی با این روند و فرایند فعالیت کردیم و نمی‌شود که شما بخواهید روال ما را عوض کنید و همه فرایندهای ما را تغییر بدهید، آن یکی می‌گفت سازمان فاوا اگر هنر دارد، به‌جای پروژه جدید، آن ده سامانه دیگر ما را که قدیمی هستند و ما را گرفتار کرده تغییر دهد.

همه این موارد نظرات بخش‌های مختلف بود و واقعاً وقتی شما می‌خواهید چهل-پنجاه پروژه انجام دهید، این گونه نیست که همه آن‌ها عالی و به نحو احسن انجام شود. ولی با نظارت و پیگیری و بالابردن اولویت پروژه‌های شهر هوشمند، خیلی از آن‌ها بالاخره جلو رفت. یعنی ما خیلی پیگیری می‌کردیم، می‌رفتیم و می‌آمدیم و دائماً گزارش می‌دادیم که این کار عقب است و آن کار عقب است، یک ستادی هم گذاشته بودیم به نام مرکز تهران هوشمند که نمی‌گذاشت کارها استاپ شود. باوجود این، پروژه‌هایی هم بود که هیچ‌وقت جلو نرفت، مثل پروژه راه‌اندازی ال آر تی^{۱۴} که سازمان حمل‌ونقل و ترافیک معرفی کرده بود. وقتی پیشرفت کار را پیگیری می‌کردیم، می‌گفتند هنوز سیاست‌گذاری در این زمینه انجام نشده و یا تأمین مالی صورت نگرفته است. در آخر ما ال آر تی را حذف کردیم و به سازمان حمل‌ونقل اطلاع دادیم که فعلاً لازم نیست در این خصوص فعالیتی داشته باشند. یا مثلاً خودرو برقی، ایستگاه‌های باتری برقی و این چیزها را در برنامه‌ها گذاشتند که پیش نرفت. نکته این است که ما برنامه تهران هوشمند را از خودمان که

^{۱۴} ال آر تی (Light Rail Transit) سرواژه انگلیسی مخفف قطار سبک شهری است.

نمی‌توانستیم بنویسیم. روزی که برنامه را نوشتیم با تک‌تک معاونت‌ها صحبت کرده بودیم و سعی ما این بود که حرف‌های خام و سطحی در برنامه نیاید. اما وقتی معاونتی می‌گوید اول‌آرتی اولویت اول من است، خب ما هم در برنامه قرارش می‌دهیم.

مصاحبه‌کننده: بعضی‌ها می‌گویند در شرایطی که ما در الکترونیکی کردن فرایندهایمان مانده‌ایم، شهر هوشمند موضوع بی‌ربطی است.

محمد فرجود: این حرف ناشی از عدم تخصص است. اولاً که ما یک فرایند خطی نداریم که ابتدا الکترونیکی کنیم، بعد دیجیتال کنیم، بعد هوشمند کنیم. شما باید چشم‌انداز هوشمندشدن داشته باشید و به سمت آن حرکت کنید. اتفاقاً وقتی به سمت هوشمندشدن می‌روید، کارهایی هم که در حوزه الکترونیکی کردن می‌کنید معنادار می‌شود و در جهت درست‌تری قرار می‌گیرد. هیچ کجای دنیا این‌طور نیست که همه‌چیز از اول هوشمند و سیستمی باشد.

بینید، کلاً حوزه‌ای‌تی این‌طوری است که هیچ‌وقت هیچ‌کس از آن راضی نیست. به‌علاوه این را هم در نظر بگیرید که در شهرداری دویست سامانه وجود دارد که وقتی ما سازمان فاوا را تحویل گرفتیم تکنولوژی خیلی از آن‌ها قدیمی بود. مگر چندتا از آن‌ها را می‌توانستیم غیرفعال کنیم و دوباره از اول و با فناوری جدید ایجاد کنیم؟ در نتیجه مجبور بودیم قدم به قدم جلو برویم و سعی کنیم همین‌ها را improve کنیم. ولی آیا لازم بود همه این‌ها را improve کنیم و بعد به فکر رفتن به سمت هوشمندسازی باشیم؟ اصلاً این‌جوری نیست. کانسپت هوشمندسازی می‌گوید همین‌ها را هم اگر بخواهی درست کنی یا هر کاری دیگری با آن‌ها بکنی، باید حواست به integration باشد، حواست به دیتاها باشد و تصویری از این داشته باشی که سامانه‌ها و دیتاها در وضع مطلوب قرار است چطور باشند، و با در نظر داشتن این تصویر بروی و آن‌ها را درست کنی.

بگذارید مثال بزنم. ما چهار-پنج سامانه^{۱۵} AVL tracking یا مدیریت ناوگان خودرویی داشتیم. آتش‌نشانی این سامانه را داشت ولی تقریباً استفاده مناسبی از آن نمی‌کرد. شاید هم نداشت. یکی-دوتا سازمان دیگر هم چنین سامانه‌ای داشتند، مثلاً اتوبوسرانی داشت و بیشتر برای اینکه ببیند چه اتوبوسی کجاست از آن استفاده می‌کرد. سازمان تاکسیرانی این سامانه را نداشت. سازمان مدیریت پسماند به آن نیاز داشت. خلاصه چند سامانه قدیمی داشتیم و چند سازمان که به سیستم مدیریت ناوگان خودرویی نیاز داشتند.

یک روز من گفتم بینیم کدام‌یک از این سامانه‌ها کار می‌کند. متوجه شدیم که تقریباً هیچ‌کدام کارکرد مناسبی ندارد، به‌جز همان سامانه اتوبوسرانی. اول گفتیم برویم یکی‌یکی سامانه‌ها را درست کنیم اما بعد تصمیم گرفتیم یک پلتفرم واحد ایجاد کنیم که همه فیچرها را داشته باشد و به همه این سازمان‌ها سرویس بدهد، البته هر سازمانی هم فقط ماشین‌های خودش را ببیند. کار سختی بود؛ پیمانکار گرفتیم و یک سال هم طول کشید تا این کار را انجام دهیم؛ مثلاً در خصوص پسماند موردبهمورد پیمانکار جمع‌آوری زباله را راضی می‌کردیم جی‌پی‌اس‌های خراب ماشین‌هایشان را فعال کند تا ماشین‌ها در سامانه قابل مشاهده باشند.

^{۱۵} ردیابی خودکار مکان وسیله نقلیه: automatic vehicle location tracking

بعد این سامانه را وصل کردیم به سیستم ارزیابی عملکرد ماشین‌ها. بعد اتوبوسرانی و بهشت زهرا هم توانستند ماشین‌هایشان را ببینند. درواقع کاری که ما کردیم این بود که در راه‌اندازی سیستم مدیریت ناوگان خودرویی، کانسپت اسمارت سیتی را در نظر گرفتیم و حواسمان بود که باید دیتاهایمان integrate باشد، باید سعی کنیم به شکل پلتفرمی به موضوع نگاه کنیم و نه به صورت نرم‌افزارهای جداگانه.

آن دوستان چون اطلاع زیادی ندارند، فکر می‌کنند یک چیزی هست به نام سیستم الکترونیک و یک چیز دیگری هست به نام سیستم هوشمند. نه، هوشمندسازی یعنی اینکه شما به سمت اصولی بروید که بر اساس آن‌ها شهر را هوشمندتر اداره کنید، و این یک journey (سیر) است و آرام‌آرام تحقق می‌یابد. برخی از پروژه‌ها جدیدند و یک سری کارهای قبلی هم مانده است. پیش بردن آن کارهای قبلی را هم باید با نگاه شهرهوشمندی انجام دهید. ما با همین نگاه شهرهوشمندی تصمیم گرفتیم که بسیاری از سامانه‌ها را kill (متوقف) یا در هم ادغام کنیم، و علاوه بر آن کلی چیزهای جدید هم اضافه کردیم. اگر این نگاه را نداشتیم، وقتی «تهران من» می‌خواست طراحی و راه‌اندازی شود، نه به سمت اپلیکیشن کردن آن می‌رفتیم و نه به سمت multi mega platform (پلتفرم چندوجهی) کردن آن، و درنهایت «تهران من» هم تبدیل می‌شد به سامانه دیگری کنار آن دو سیستم سامانه.

اما ما «تهران من» را مبتنی بر کانسپت شهر هوشمند توسعه دادیم. بنا بر این کانسپت شما باید سعی کنید همه سرویس‌ها را روی یک درگاه واحد بیاورید و آنجا integrate کنید و به جای پاس دادن شهروند به درگاه‌های مختلف، فقط یک جا از او دیتا بگیرید. در حوزه‌های تخصصی - مثلاً حمل‌ونقل، سلامت، محیط‌زیست - موضوع کمی عمیق‌تر است، یعنی باید اقدامات بیشتری برای یکپارچه‌سازی خدمات معاونت‌های مختلف انجام داد. مثلاً در حوزه حمل‌ونقل و ترافیک، باید کار خیلی عمیق‌تری انجام شود تا سیستم واقعاً هوشمند شود و واقعاً هوشمند تصمیم‌گیری کند که الان کدام خیابان را ببندیم و کدام را باز کنیم، ترافیک را چطور منیج کنیم و از این دست مسائل. خیلی هم در این حوزه تلاش کردیم و همه کارش را هم کردیم. آراف‌پی‌ش را هم نوشتیم که یک پلتفرم اسمارت موبیلیتی در تهران داشته باشیم. ولی درنهایت در لایه‌های حمل‌ونقلی شهر هوشمند توفیق زیادی نداشتیم. البته یک سری کارها در حوزه‌های دیگر به نتیجه رسید.

مثلاً در حوزه شهرسازی در حد توانمان قدم‌هایی برداشتیم. البته به نظرم هنوز زمان زیادی لازم داشت که کل سامانه شهرسازی به یک سیستم هوشمند تبدیل شود، چون سامانه موجود با دیزاین لازم برای ایجاد یک سیستم هوشمند تطبیق نداشت. باین‌حال ما کارهایی انجام دادیم تا فرایندهای renovation (نوسازی) این سامانه سریع‌تر انجام شود و درخواست‌های renovation سامانه شهرسازی زودتر به نتیجه برسد.

بنابراین اینکه تا فلان سامانه را نداریم یا تا سامانه‌هایمان قدیمی هستند نباید به سمت هوشمندسازی برویم حرف عجیبی است. به نظرم اگر ما آن نگاه شهرهوشمندی را نداشتیم همین کارهایی که در زمینه بهبود سامانه‌های شهرداری انجام شد هم عملی نمی‌شد. اصلاً شما باید نگاه تحول دیجیتال داشته باشید تا بتوانید چنین سازمان‌هایی را تکان بدهید. در غیر این صورت، اگر قرار باشد در همان چارچوب معمول که یک واحد به شما آورد می‌دهد و شما برایش نرم‌افزار می‌نویسید کار کنید، بی‌فایده است.

مصاحبه‌کننده: در ابتدای مصاحبه اشاره کردید که شما ایده شهر هوشمند را داشتید و کمیته شفافیت هم خیلی از این فضا دور نبود و یک همسویی کلی بین سازمان فاوا و کمیته شفافیت وجود داشت. البته آن‌ها وزن بیشتری به شفافیت داده بودند، ولی شهر هوشمند هم جزء دغدغه‌هایشان بود. سازمان فاوا در آن دوره لیستی از پروژه‌های اولویت‌دار شهر هوشمند شهرداری به کمیته شفافیت ارائه می‌کند و کمیته هم، بنا بر اولویت‌های خودش، آن را مرتب می‌کند. نکته جالب برای من این است که اولویت‌های سازمان فاوا با اولویت‌های کمیته شفافیت اشتراک خیلی کمی دارند. در چهارده پروژه اول کمیته شفافیت، تنها سه پروژه حضور دارد که مطابق با اولویت‌بندی سازمان فاوا، جزء چهارده پروژه اول این سازمان است: یکی همین پروژه سامانه قراردادها، یکی ریزمتره، که نوشته‌اید عنوانش هم باید اصلاح شود، و مورد آخر، سامانه رصد و پایش وسایل نقلیه.

محمد فرجود: می‌شود لیست را ببینم؟

مصاحبه‌کننده: بفرمایید.

محمد فرجود: این لیست مربوط به چه تاریخی است؟ به نظرم خیلی قدیمی است چون خیلی از این موارد در آن لیستی که بعداً لیست پروژه‌های ما شد وجود ندارد یا عوض شده است. حالا الان سؤال شما چیست؟

مصاحبه‌کننده: به نظر می‌آید اولویت‌های سازمان با اولویت‌های کمیته در بحث شهر هوشمند همپوشانی نداشته است.

محمد فرجود: یادم نمی‌آید که تفاوت جدی‌ای وجود داشته باشد. البته طبیعتاً ما متولی جمع کردن برنامه‌های طیف گسترده‌ای از سازمان‌ها و معاونت‌ها و ... بودیم و برای خودمان مکانیسم مجزایی برای تعریف و اولویت‌بندی پروژه‌ها داشتیم. با یک لیست بلند شامل تقریباً پانصد پروژه شروع کردیم، تعدادی را حذف و موارد باقی‌مانده را وزن دهی کردیم. ما یک کمیته راهبری تهران هوشمند هم داشتیم که شامل شهردار و چهار معاون او، چهار عضو از بیرون از مجموعه شهرداری، و خانم آروین به‌عنوان نماینده شورا می‌شد - البته خانم آروین در جلسات شرکت نمی‌کرد. در آن کمیته پروژه‌ها را اولویت‌بندی می‌کردیم. فرایند اولویت‌بندی چندمرحله‌ای بود و لیست نهایی ما را ۵۰ پروژه اول تشکیل داد. ما در زمان خودمان نزدیک چهل‌وخرده‌ای از این ۵۰ تا را توانستیم استارت بزنیم. دلیل هم داشت که برخی از پروژه‌ها استارت نخورد. مثلاً معاون حمل‌ونقل تأکید زیادی روی پروژه ال‌آرتی داشت. چندین بار من گفتم که به نظرم شدنی نیست. اما ایشان اصرار داشت که من معاون حمل‌ونقل و ترافیک هستم و تو هم داری اسمارت موبیلیتی را استارت می‌زنی و باید این پروژه را هم در لیست پروژه‌ها بگذاری.

بعداً معاون حمل‌ونقل تغییر کرد و معاون جدید اعتقاد چندانی به این پروژه نداشت و ال‌آرتی را از لیست ما حذف کرد. ولی در ابتدا که می‌خواستیم پلن را بنویسیم باید می‌رفتم پیش معاون وقت حمل‌ونقل و معاون شهرسازی و دیگران که روی پروژه‌های آن‌ها توافق کنیم. نمی‌شد به شکل دستوری به آن‌ها بگوییم شما باید فلان کار را انجام دهید.

بالاخره روی چهل-پنجاه تا پروژه توافق شد. هر سال هم ما یکی-دو بار لیست را ریوایز می‌کردیم. بسیاری از پروژه‌ها هم در این ریوایزها حذف می‌شد و یا دوباره add می‌شد. ولی آن لیست نهایی، که با این لیست شما فرق دارد، بالاخره از حاصل این فرایند درآمد. در خاطر من نیست که هیچ‌وقت شورا ایرادی به لیست ما وارد کرده باشد و گفته باشد بخشی از آن باید تغییر کند.

مصاحبه‌کننده: در سطح کلان شورا من هم موردی در خاطر من نیست، ولی به یاد می‌آورم که کمیته شفافیت خیلی پیگیر این بود که درباره اولویت‌بندی‌های پروژه‌های شهر هوشمند با سازمان فاوا به توافق برسد.

محمد فرجود: من چیزی در خاطر من نیست، ولی ما حداقل درباره موضوعات اساسی اختلاف نظر جدی با کمیته نداشتیم و، تا جایی که یادم هست، همه پروژه‌هایی که برای کمیته مهم بود در لیست ما هم بود. ما هم داشتیم همه اولویت‌ها را تقریباً به صورت هم‌زمان با هم جلو می‌بردیم و در بعضی مواقع سی تا پروژه با هم در جریان بود که موضوعاتش هم با هم متفاوت بود و تیم‌های متفاوتی روی آن کار می‌کردند؛ در سازمان یک تیم کارهای نرم‌افزاری حوزه حمل‌ونقل را انجام می‌دادند، یک تیم کارهای حوزه شهرسازی و معماری را انجام می‌دادند، و ... مثلاً پانزده نفر در قالب تیم‌های کوچک‌تر مستقل روی پروژه‌های حوزه شهرسازی متمرکز بودند. در نتیجه پروژه‌ها با هم انجام می‌شد و این طور نبود که یکی انجام شود و یکی نشود. ممکن بود که بعضی از پروژه‌ها دیرزود شود، مثلاً در مورد شفافیت اطلاعات شهرسازی، مجبور شدیم چند جلسه با خانم آروین و آقای گلپایگانی داشته باشیم، ولی به طور کلی اختلاف نظر جدی‌ای بین ما و کمیته یادم نمی‌آید.

مصاحبه‌کننده: روی هر کدام از کارت‌هایی که مقابل شما قرار دارد یک تصمیم نوشته شده؛ تصمیمی که یا سازمان فاوا در دوره حضور شما در سازمان گرفت یا در مسیر اخذ آن تصمیم قرار داشت. لطفاً کارت‌ها را به ترتیب بردارید و داستان تصمیمی که روی آن نوشته شده است را برای ما بگویید.

محمد فرجود: نپیوستن به سامانه تدارکات الکترونیکی دولت (ستاد)^{۱۶}. نپیوستن به ستاد بیشتر یک تصمیم بالاسری بود تا تصمیم سازمان ما. دو-سه دلیل پشت این تصمیم بود. یک دلیل این بود که سامانه ما خیلی مفصل‌تر از ستاد بود. مثلاً در سازمان خود ما، از لحظه‌ای که فرد یا واحدی اعلام نیاز می‌کرد و درخواست کار می‌داد تا برگزاری مناقصه یا مزایده تا عقد قرارداد را می‌توانستیم به صورت الکترونیکی انجام دهیم. درست است که برخی مراحل مربوط به انجام معامله هنوز الکترونیکی نشده بود، مثل بازگشایی پاکت «ج»^{۱۷} که البته آن هم زیرساختش فراهم بود، اما به هر حال چیزی که ما پیاده‌سازی کرده بودیم خیلی کامل‌تر از ستاد بود؛ ما نه تنها امکان بارگذاری الکترونیکی اسناد، که امضای دیجیتال و بازگشایی الکترونیکی پاکت را هم پیاده‌سازی کرده بودیم.

به علاوه، در شهرداری، سامانه قراردادها، سامانه مالی و سامانه صورت‌وضعیت به همدیگر متصل و با هم یکپارچه شده بودند و تا جایی که بخش‌های مختلف شهرداری از این سامانه‌ها استفاده می‌کردند، همه عملیات‌های مالی و معاملاتی، با جزئیات، در این سامانه‌ها ثبت می‌شد. این موضوع خودش مزیتی برای استفاده از سامانه قراردادهای شهرداری به جای سامانه ستاد بود.

یادم است ستادی‌ها از ما می‌خواستند یک تکه از فرایند انجام معاملات را از سامانه خودمان درآوریم و آن قسمت را روی سامانه ستاد انجام دهیم. این کار سامانه ما را تبدیل به یک چیز ناقص الخلقه می‌کرد. ضمن آنکه بعد از چند جلسه با ستادی‌ها، به این جمع‌بندی رسیدیم که پیاده‌سازی مراحل انجام معاملات شهرداری روی ستاد، به واسطه جزئیات

^{۱۶} سامانه تدارکات الکترونیکی دولت (ستاد) بستر انجام الکترونیکی معاملات دولتی است که توسط مرکز توسعه تجارت الکترونیک (ذیل وزارت صمت) راه‌اندازی شده است.

^{۱۷} اسناد مربوط به تضمین

بسیاری که این مراحل دارد، به لحاظ فنی برایشان ممکن نیست. خب، چیزی هم که شورا به ما تکلیف کرده بود خیلی مفصل تر از چیزی بود که ستاد از آن پشتیبانی می کرد. مجموعه این دلایل موجب شد تا پیوستن شهرداری تهران به سامانه ستاد منتفی شود. حداکثر کاری که می شد کرد این بود که ما یک گزارش دستی، مثلاً یک فایل اکسل، از معاملاتمان به آن ها بدهیم تا روی ستاد بارگذاری کنند، اما امکان برقراری سرویس الکترونیکی بین این دو سامانه وجود نداشت.

شهرداری برای پیوستن به ستاد یک دلیل دیگر هم داشت و می گفت بودجه شهرداری از سمت دولت تأمین نمی شود، پس الزامی وجود ندارد که به سامانه دولت بپیوندم. اگر هدف شفافیت و اطلاع رسانی است که من دارم این کار را از طریق سامانه های خودم می کنم. فرایند انجام معاملات را هم که آنلاین کرده ام و هرکس می خواهد شرکت می کند. در نهایت پیوستن به ستاد یک تصمیم بالادستی بود.

مصاحبه کننده: شما به عنوان سازمان فاوا چه نقشی در این تصمیم داشتید؟

محمد فرجود: ما با دوستان ستاد جلسه گذاشتیم و صحبت کردیم. به آن ها گفتیم امکانات سامانه شما خیلی کمتر از سامانه ایجاد شده توسط سازمان فاوا شهرداری است. یادم است خود آن ها گفتند که ما نمی توانیم مدل مدنظر شما را در سامانه پیاده کنیم. بنابراین اگر می خواستیم از سامانه ستاد استفاده کنیم، بیشترین کاری که می توانستیم انجام دهیم این بود که یک نسخه آفلاین از همه کارهایی که در سامانه قراردادها می کنیم برداریم و در سامانه ستاد بارگذاری کنیم.

ما این جمع بندی و نظر کارشناسی را به مقامات بالادست انتقال دادیم، اما واقعیت این است که اگر شهرداری می گفت باید به سامانه ستاد بروید، خب می رفتیم. در نهایت تصمیم این شد که لزومی ندارد ما به آن سامانه ای که خیلی ناقص تر از سامانه خود ماست بپیوندم؛ سامانه خودمان دارد خیلی بیشتر از آن کاری که آن سامانه می خواهد انجام دهد را انجام می دهد - در پراتز بگوییم که الان دارند پیمانکار سامانه ستاد را عوض می کنند.

مصاحبه کننده: برویم سراغ کارت بعدی.

محمد فرجود: استفاده از سامانه قراردادها به عنوان بستر اجرای مصوبه «الزام شهرداری تهران به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات». مصوبه شهرداری را ملزم کرده بود تا بستر انجام الکترونیکی تمامی انواع معاملات در شهرداری را فراهم و اطلاعات آن را منتشر کند. این طور به یاد دارم که ما همیشه نگاه می کردیم ببینیم که چه چیزی داریم و چطور می توانیم از آن استفاده کنیم. زمانی هم که بحث انجام الکترونیکی معاملات و انتشار اطلاعات آن مطرح شد، با تیم های مرتبط در سازمان فاوا جلساتی گذاشتیم و به این نتیجه رسیدیم که همان سامانه ای 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 قراردادها می گفتیم. این سامانه در ابتدا قرار بود کار درخواست مناقصه و فرایند تأیید آن تا رسیدن به مرحله برگزاری مناقصه را انجام دهد. این قسمت و همچنین قسمت مربوط به ثبت اطلاعات قراردادهای منعقد شده را در دوره های قبل از ما سفارش داده بودند و آماده شده بود. می ملند قسمت میانی فرایند معاملات یعنی مراحل مثل اعلام مناقصه، دریافت و بازگشایی پاکات و امضای صورت جلسه.

قرار شد این قسمت میانی را بنویسیم - که کار خیلی مفصلی هم بود- و بعد آن را به سامانه add کنیم. هم‌زمان، قسمت‌های موجود را برای آنکه از کلیه انواع معاملات، و نه فقط مناقصات، پشتیبانی کند و فرایندهای معاملاتی سازمان‌ها و شرکت‌ها هم به آن اضافه شود، ارتقا دهیم. به این ترتیب، ما اول دیدیم چه چیزی داریم و بعد هم بررسی کردیم که چه چیزهایی را باید به آن اضافه کنیم.

یادم است پیاده کردن همه قابلیت‌های سامانه 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، دست کم بتوانند پس از انعقاد قرارداد، اطلاعات قرارداد خود را در سامانه وارد کنند. اما قسمتی که مربوط به برگزاری مناقصه یا مزایده به صورت الکترونیک بود اساساً جدید بود و ما در همان دوره آن را به عنوان یکی از پروژه‌هایمان تعریف کردیم. واقعاً هم در آن مقطع از لحاظ فنی کار خیلی خوب و مناسبی انجام شد. وقت زیادی صرف کردیم که ببینیم باید چه کار کنیم تا سیستم واقعاً کار کند، به این معنا که فرد بتواند پی‌دی‌اف اسناد معاملات را به صورت الکترونیکی دریافت و آن را پر کند، اسناد را به صورت دیجیتالی sign (امضا) کند، بعد داکومننت را بارگذاری کند و ما با کلید و امضای دیجیتال آن را باز کنیم - توجه داشته باشید که این داستان مربوط به سه سال پیش می‌شود که بحث امضای دیجیتال به اندازه الان مطرح نبود، الان مردم با این مفهوم بیشتر آشنا شده‌اند. پیاده‌سازی این قابلیت‌ها در دوره قبل اتفاق افتاد و قبل از آن اصلاً چنین قابلیت‌هایی در سامانه وجود نداشت.

مصاحبه‌کننده: شما رئیس سازمانی شده بودید که سابقه کار قبلی در آن را نداشتید و معاونان و مدیران آن را نمی‌شناختید. در عین حال می‌خواستید بر مبنای گزارش‌های کارشناسی آن‌ها - چه در موضوع سامانه ستاد و سامانه قراردادهای، چه در موضوعات دیگر - تصمیم‌گیری کنید. چطور گزارش‌هایی که به شما می‌رسید را ارزیابی و به آن اعتماد می‌کردید؟

محمد فرج‌نورد: این سؤال خیلی کلی است و به مقطع زمانی‌ای که درباره آن حرف می‌زنیم هم بستگی دارد. طبیعتاً شما خودت نمی‌توانی بروی جای کارشناس بنشین و همیشه باید تا حد زیادی به نظر کارشناسی اعتماد کنی. فرایند اعتماد کردن یک‌روزه اتفاق نمی‌افتد. وقتی شخصی سازمانی را تحویل می‌گیرد، به خصوص اوایل کار، باید کلی دیتا از منابع مختلف جمع کند، کم‌کم با سازمان و کار آن آشنا شود، بفهمد که چه کسی چه کار کرده، چه دیتایی دارد، شیوه و رویه‌اش چیست و مواردی از این دست. این فرایند شناخت اصلاً به این راحتی‌ها طی نمی‌شود و شخص به تدریج و با تجربه کردن می‌فهمد که چی به چی است.

ما افرادی را که به عنوان معاون یا مدیر منصوب می‌کردیم با جست‌وجو و بررسی زیاد انتخاب کرده بودیم. ضمن اینکه ما در سازمان فاوا خیلی از افراد را از سمت کارشناسی به مرور زمان تا سمت مدیریت ارتقا دادیم و این افراد خیلی هم به ما کمک کردند. بالاخره هم من و هم آقای مقصدلو (جانشین مدیرعامل در سازمان فاوا) و هم تیم مدیریتی که کنار ما بودند تا حد زیادی دستمان آمده بود که چه کسی در چه کاری متخصص است، یا اگر دیتای اشتباه می‌آید چطور باید اطلاعات را ارزیابی و صحت‌سنجی کنیم؛ از افراد مختلف گزارش می‌گرفتیم و تقاطع می‌دادیم و سعی می‌کردیم با گزارش‌گیری و سؤالات مکرر به داده‌های موردنظرمان برسیم. به علاوه، در حوزه نرم‌افزار و حوزه شبکه مشاورانی

داشتیم که اگر سواد ما نمی‌رسید آن‌ها هم نظر می‌دادند. اصلاً معاون شبکه را من خودم از خارج از سازمان آورده بودم و می‌دانستم که اطلاعات اشتباه نمی‌دهد.

نکته دیگری که می‌خواهم بگویم این است که قاعدتاً ما هم مکانیسمی برای شناختن بیشتر معاون و نیروهای زیرمجموعه داشتیم. این طور نبود که فقط به حرف یک نفر گوش کنیم. همه پرسنل، از مدیر تا کارشناس، را می‌شناختیم. در صورتی که به گزارش مدیر بالادست شک می‌کردیم، سراغ کارشناس می‌رفتیم. بالاخره در این مدت افرادی هم جذب شده بودند که زمان خود ما آمده بودند و تراست ما به آن‌ها بیشتر بود.

ببینید، همیشه این امکان وجود دارد که گزارشی که به دست مدیر می‌رسد بایاس داشته باشد یا اشتباه باشد؛ این واضح است. اما بالاخره مدیر باید این قدرت را داشته باشد که بتواند این موارد را بفهمد. ما اغلب می‌توانستیم این موارد را تشخیص دهیم و خیلی بعید بود که تصمیمات بزرگ را با داده‌های ناقص بگیریم. شاید روزهای اول احتمال خطا در تصمیم‌گیری‌های ما بیشتر بود اما روزهای آخر امکان اینکه با اطلاعاتی که ۱۸۰ درجه با واقعیت فرق کند روبه‌رو شویم و نفهمیم بعید بود. هرچند در تصمیم‌گیری این امکان وجود داشت که به‌خاطر کارهای دیگری که داشتیم، مثلاً بهبود سامانه‌ای که می‌دانستیم عملکرد مناسبی ندارد را در اولویت نگذاریم. یا ممکن بود ایده‌آل ما این باشد که سطح کوالیتی تیم‌هایمان دوبرابر شود اما وقتی شهرداری می‌گفت نمی‌گذارم نیرو بگیریم، نمی‌شد شرایط تیم‌ها را خیلی change کرد (تغییر داد). یک‌سال و نیم طول کشید تا ما توانستیم از همین نیروهای پارت‌تایم شهرداری سی نفر را جذب کنیم. تازه شورای جدید ما را بازخواست کردند که چرا نیروی جدید گرفتید. می‌گفتند این‌ها (یعنی ما) زمانی که به پایان دوره نزدیک شده بودند و در دقیقه نود، نیرو اضافه کرده‌اند. من هم به صحن شورا رفتم و گفتم تاریخ ورود همه کسانی که جذب سازمان فاوا شدند به دوره مدیریت‌های قبلی برمی‌گردد. آن‌ها هم دیگر چیزی نگفتند.

کارت بعدی. محدودیت مشاهده اطلاعات شهرسازی برای هر کاربر. منظورتان از این کارت چیست؟

مصاحبه‌کننده: بعد از انتشار پرونده‌های ساخت‌وساز روی نقشه تهران، با انتخاب بلوک-ملک و کلیک روی آن می‌شد اطلاعات پرونده شهرسازی مربوط به آن را دید. اما هر کاربر در هر روز فقط می‌توانست اطلاعات پنج پرونده را ببیند.

محمد فرج‌نور: در ابتدا چنین محدودیتی وجود نداشت. این طور که یادم است، مشکلی که پیش آمد این بود که معاملات ملکی‌ها دائماً روی ملک‌ها استعلام 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 قاعدتاً نمی‌آید هر روز استعلام ده تا ملک را بگیرد، بنابراین کسانی که مدام در حال استعلام گرفتن هستند استفاده‌های دیگری جز بحث شفافیت و نظارت بر تخلفات ساخت‌وساز از این داده‌ها دارند، پس ما بیاییم یا از یک تعداد بیشتر استعلام در روز را پولی کنیم و یا روی تعداد استعلام روزانه لیمیتیشن بگذاریم. گفتند پولی نکنیم، و به این ترتیب قرار شد روی تعداد استعلام 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 استعلامات مشکل داشتیم، چون سامانه

شهرسازی سامانه سنگینی بود و تعداد زیاد استعلامات هم لود زیادی روی سامانه ما ایجاد می کرد. اگر وضع به همان منوال پیش می رفت، دیگر هیچ کس نمی توانست از سامانه استفاده کند و عملاً نقض غرض می شد.

مصاحبه کننده: از کجا فهمیدید تعداد بالای استعلامات مربوط به املاکی هاست؟

محمد فرجود: خب معلوم است کاربری که روزی صدتا ملک را استعلام می گیرد مشاور املاک است. به هر حال ما حالت رایگان این امکان را برای نیاز مردم عادی فعال نگه داشته بودیم. قرار بود که حالت تجاری اش هم فعال شود و فکر کنم ای پی آی آن را هم گذاشتیم که اگر کسی می خواهد بیلید پکیج تجاری اش را بگیرد (وقتی پول می دهید دیگر استعلام بیهوده نمی کنید) در بحث ای پی آی، دسترسی برای شرکت های واسط ایجاد می شد که از طریق ای پی آی می توانستند اطلاعات را فراخوانی کنند، به همین خاطر برای هر فراخوانی باید هزینه ای پرداخت می شد. این روند، مجزا از دسترسی عمومی ای بود که در سامانه ایجاد کرده بودیم. یعنی دسترسی عمومی را از بین بردیم، ولی برای دسترسی رایگان محدودیت برقرار کردیم، چون اطلاعات پرونده های شهرسازی سنگین بود، هر کدام اطلاعات متفاوتی داشت و اگر هر کسی می خواست هر روز برود همه این ها را ببیند، لودش خیلی زیاد می شد، نمی توانستیم آن را کنترل کنیم و سرور با مشکل مواجه می شد.

با این اوصاف، طبیعی بود که یک جاهایی محدودیت هایی اعمال کنیم. البته اطلاعات بیسیک، پابلیک بود و این محدودیتی که می گویم مربوط به دیتیل پرونده ها بود، یعنی اینکه بخواهید همه اطلاعات پرونده را ببینید.

مصاحبه کننده: به جای ایجاد محدودیت مشاهده، به سمت ارتقاداتن سیستم ها نرفتید؟

محمد فرجود: ببینید، سامانه شهرسازی سامانه خیلی سنگین و پیچیده ای بود. بیست و خرده ای زیرسامانه داشت. به این راحتی ها نبود که بگوییم برویم سیستم را ارتقا دهیم. اگر می شد این کار را انجام داد، می کردیم، که البته خیلی جاها هم این کار را کردیم. ضمن آنکه لیمیت گذاشتن روی سرویس آزاد و رایگان هم کار عجیبی نیست و متداول است. عمده کاربران این سرویس هم مردم نبودند. یعنی من هیچ وقت کسی از مردم را ندیدم که شکایت کند، بگوید من امروز می خواستم پنجاه تا استعلام بگیرم و نتوانستم، چون نیاز مردم عادی در این حد نیست. مثلاً می خواهند یک خانه بخرند. حالا اگر در روز بنگاهی پنج تا خانه هم به آن ها نشان بدهد و آن ها بخواهند اطلاعات این پنج خانه را ببینند، همان پنج استعلام کافی است. مشخص بود که تعداد زیاد استعلامات از یک آدرس مشخص (ای پی آی^{۱۸})، بنگاهی ها هستند و نه شهروند معمولی. پیشنهاد ما این بود که اگر بنگاهی ها سرویس می خواهند، ما یک سرویس برایشان درست کنیم و داده را به آن ها بفروشیم که در این حالت چون برای دریافت اطلاعات هزینه مالی می کردند، در استفاده از آن دقت می کردند و فشاری به سیستم وارد نمی آمد. اما آن موقع تصمیم معاونت شهرسازی بر چنین رویه ای نبود و گفتند فعلاً موقعیت را با همین لیمیتیشن گذاشتن مدیریت کنید.

مصاحبه کننده: کلاً سازمان فاوا ایده درآمدزایی از طریق داده را داشت؟

محمد فرجود: بله.

^{۱۸} آی پی (Internet Protocol) سرواژه انگلیسی مخفف پروتکل اینترنت است. پروتکل اینترنت نشانی عددی است که به هر یک از دستگاه ها و رایانه های متصل به شبکه رایانه ای که بر مبنای مجموعه پروتکل اینترنت کار می کند اختصاص داده می شود.

مصاحبه‌کننده: عملیاتی هم شد؟

محمد فرجود: قرار بود کمیته‌ای راجع به بحث درآمدزایی از داده تصمیم‌گیری کند اما جلسات آن تشکیل نشد - با وجود اینکه حتی احکام اعضایش را که عمدتاً صاحب‌نظران و معاونان سازمان فاوا و مرکز آمار و رصد شهری بودند را هم زده بودند. به همین خاطر ما خودمان در مواردی مثل سرویس نقشه، سرویس‌های جی‌آی‌اس^{۱۹}، بخشی از ای‌پی‌آی‌هایی که روی api.tehran.ir ارائه می‌شد و نظایر آن مجوز گرفتیم تا روی این سرویس‌ها درآمدزایی کنیم. برای درآمدزایی از ای‌پی‌آی‌ها ما مدل pricing (قیمت‌گذاری) داشتیم؛ تعدادی از ای‌پی‌آی‌ها رایگان بود و تعدادی پولی. در شهرداری هم فقط ما این کار را می‌کردیم و کس دیگری دنبالش نبود. هدف اصلی ما هم این نبود که بخواهیم درآمدزایی داشته باشیم، چون مبلغی که از این طریق به دست می‌آمد مبلغ قابل توجهی نبود. بیشتر به خاطر این بود که به‌هرحال فرایند آماده‌سازی این سرویس‌ها هزینه داشت و طرف سرویس‌گیرنده هم راغب بود که هزینه آن را بپردازد. در نتیجه روی ارائه ای‌پی‌آی‌های مختلف، قیمت‌گذاری هم می‌کردیم و درمورد آن جدی بودیم. اصلاً بخش فروش و پشتیبانی مشتری در سازمان فاوا یک تیم داشت که به درخواست‌های دریافت ای‌پی‌آی رسیدگی می‌کرد. فکر می‌کنم این سیستم هنوز هم در شهرداری فعال باشد.

کارت بعدی. فعال کردن کمیته اطلاع‌رسانی. این چیست؟

مصاحبه‌کننده: پیش‌تر اشاره کردید که شما تلاش کردید تا فرایندی برای تأیید محتوایی دیتا برای انتشار عمومی در شهرداری تعریف شود. آن‌طور که ما می‌دانیم، کمیته‌ای با نام کمیته اطلاع‌رسانی برای این منظور تشکیل شد - یا از قبل وجود داشت و در دوره قبل فعال شد - تا تأیید نهایی انتشار اطلاعات را بدهد. نقش شما در فعال کردن این کمیته چه بود؟

محمد فرجود: نه، کمیته اطلاع‌رسانی که شما می‌گویید چیز دیگری بود. ببینید، شهرداری یک کمیته اطلاع‌رسانی داشت که اگر اشتباه نکنم در معاونت اجتماعی تشکیل می‌شد و از خود معاونت، سازمان فاوا، روابط عمومی، سازمان فرهنگی و هنری و شاید برخی بخش‌های دیگر در آن عضویت داشتند. دستورکار این کمیته از آن چیزی که شما می‌گویید متفاوت بود؛ دستورکارش تصمیم‌گیری درمورد نحوه اطلاع‌رسانی موضوعات مختلف به شهروندان بود. حالا ما چرا در آن کمیته عضو بودیم؟ چون در دوره‌ای سایت شهرداری و اکانت‌های شهرداری در شبکه‌های مجازی در اختیار سازمان فاوا بود. حتی تیم تولید محتوا هم در سازمان فاوا بود. من که به سازمان فاوا آمدم، مدیر وقت روابط عمومی گفت سایت و اکانت توئیتر و غیره را در اختیارشان قرار بدهیم. من طبق منطق خودم دیدم درست می‌گوید و مسئولیت تولید محتوا نباید دست سازمان فاوا باشد؛ سازمان فاوا باید سایت را ایجاد کند و روابط عمومی باید محتوا را روی این سایت بگذارد. بنابراین با روابط عمومی جلسه گذاشتیم و سایت و اکانت‌های مجازی را به آن‌ها تحویل دادیم. اما بعد از مدتی مشکلی پیش آمد.

زمانی که ما اکانت‌ها را به روابط عمومی تحویل دادیم، برای هر کدام یک پسوندد ساده، چیزی شبیه ۱۲۳۴۵، گذاشته بودیم و به آن‌ها گفتیم خودتان این پسورد را تغییر دهید. آن‌ها این کار را نکردند و مثلاً بعد شش ماه، یک نفر اکانت

^{۱۹} جی‌آی‌اس (Geographic Information System) سرواژه انگلیسی مخفف سیستم اطلاعات مکانی است.

تویتر شهرداری را هک کرد. فکر می‌کنم اوایل سال ۹۷ بود. در پی این اتفاق چالش‌ها و بحث‌های مختلفی ایجاد شد. ما با سختی زیاد اکانت را پس گرفتیم، یعنی در واقع فقط توانستیم آن را inactive (غیرفعال) کنیم. به هر حال نکته اصلی که می‌خواهم بگویم این است که رویکرد ما این بود که سازمان فاوا فقط ابزار را فراهم می‌کند و مسئول اطلاعات نیست. در حالی که قبلاً این‌جوری نبود و همان‌طور که گفتم، تیمی در سازمان فاوا گذاشته بودند که خبر تولید می‌کرد و توییت می‌زد. این سیستم بر اساس اعتمادی که شهردار وقت به مدیرعامل سازمان فاوا داشت شکل گرفته بود و گرنه از نظر فانکشنال این اتفاق نباید می‌افتاد. دلیل حضور ما در کمیته اطلاع‌رسانی هم همین سیستم باقی‌مانده از دوره قبل از ما بود. البته با انتقال مسئولیت تولید و تأیید محتوا به روابط عمومی، حضور ما به تدریج کم‌رنگ شد. کارت بعدی، جایگزینی سامانه جامع مالی با سامانه‌های مالی موازی. به نظرم راجع به این موضوع به قدر کافی صحبت کردیم. این کار از آن کارهای سخت بود، ولی در نهایت شهرداری خیلی از بابت انجامش خوشحال بود.

مصاحبه‌کننده: منظورتان از شهرداری، شهرداری مرکز است؟

محمد فرجود: بله، شهرداری مرکز. سازمان‌ها و شرکت‌ها اعتراضاتی داشتند، ولی واقعیت این است که در نهایت خیلی به نفعشان شد چون دیگر از داستان‌های توسعه و پیشتیبانی سامانه راحت شدند و همه چیز مرکزی شد. خب، کارت بعدی توسعه سامانه صورت وضعیت به صورت امانی است. کمی درباره این کارت توضیح می‌دهید؟

مصاحبه‌کننده: قرار بود در شهرداری - به‌طور خاص در معاونت‌های خدمات شهری و فنی‌عمرانی که خیلی با بحث صورت وضعیت درگیرند - سامانه‌ای برای مدیریت بحث‌های مربوط به صورت وضعیت در شهرداری راه بیفتد. پیمانکارانی بودند که بعضاً سابقه کار برای شهرداری تهران یا تجربه راه‌اندازی سامانه برای شهرداری‌های دیگر را داشتند و این معاونت‌ها داشتند به این سمت می‌رفتند که برای توسعه سامانه صورت وضعیت با این پیمانکارها کار کنند. اما در نهایت تصمیم بر آن می‌شود که این کار به پیمانکار سپرده نشود و سازمان فاوا خودش به صورت امانی کار را انجام دهد. این ماجرای بود که در مصاحبه‌های دیگر گزارشش به ما رسید. می‌خواستیم ببینیم مبنای این تصمیم چه بوده است؟

محمد فرجود: یادم نیست. این را باید بپرسم.

مصاحبه‌کننده: به‌طور کلی تصمیم‌گیری راجع به اینکه کار یک سامانه را خودتان در سازمان انجام دهید یا آن را به پیمانکار دهید چطور انجام می‌شد؟

محمد فرجود: تصمیم به برون‌سپاری یا استفاده از ظرفیت‌های داخلی تصمیمی بود که ما روزانه با آن روبه‌رو بودیم. در سازمان زیاد از این داستان‌ها داشتیم و یک فرایند و مکانیسم درونی هم داشتیم که ببینیم چه کاری را به پیمانکار بدهیم؛ بیشتر در مورد نرم‌افزار بود، اما در مورد جی‌آی‌اس هم بود. در آن مواردی که واحدهای ذی‌ربط و معاونت‌های سازمان فاوا می‌توانستند تصمیم بگیرند که تصمیم می‌گرفتند، در آن مواردی که سطحش بالاتر بود، معمولاً موضوع به شورای معاونان سازمان فاوا می‌آمد، یا جلسات ویژه می‌گذاشتیم که تصمیم بگیریم، یعنی، غیر از معاونان، ما هم به موضوع ورود می‌کردیم. در کل فراوان پیش می‌آمد که مثلاً تصمیم بگیریم کاری را که تا الان خودمان انجام داده‌ایم برون‌سپاری کنیم، یا کاری را که بیرون انجام می‌شود برگردانیم داخل. دلایل مختلفی هم داشت. به‌طور معمول، من

خیلی سعی کردم که ما خودمان توسعه‌دادن همه‌چیز را به عهده نگیریم و تا جایی که می‌توانیم از ظرفیت بقیه استفاده کنیم. اما یکی از مشکلات سازمان این بود که اکثر پیمانکارهایش در حد و اندازه سازمان فاوا نبودند. ما پیمانکارهایی داشتیم که کل درآمدها از ما بود، یعنی اگر ما به آن‌ها کار نمی‌دادیم، شرکتشان تعطیل می‌شد. خیلی از این پیمانکارها اصلاً سابقه‌ای نداشتند؛ روزی آمده بودند و مسئولیتی را قبول کرده بودند و بعد همین‌گونه فعالیتشان ادامه پیدا کرده بود. به همین دلیل، اتفاقات نامناسبی هم افتاده بود؛ مثلاً پیش می‌آمد که نیروهای یک شرکت رفته بودند ولی شرکت همچنان پیمانکار شهرداری باقی مانده بود و به همین دلیل کیفیت سرویسی که ارائه می‌شد مناسب نبود، و مثلاً وقتی از او می‌خواستیم که کار جدیدی را دولوپ کند، چون نیروهایش کم شده بود نمی‌توانست کار را به‌درستی انجام دهد. ما خیلی از این شرکت‌ها داشتیم. پیمانکار هم باید از نظر فنی هم‌اندازه کارفرما باشد. به همین دلیل یکی از کارهایی که ما کردیم این بود که دائماً فراخوان‌های باز گذاشتیم، یعنی می‌گفتیم در حوزه‌های مختلف هرکسی هر موقع علاقه‌مند بود بیاید خدماتش را ارائه کند. دائم این لیست‌هایمان را نگاه می‌کردیم و سعی می‌کردیم شرکت‌های جدید را وارد بازی کنیم. پیمانکارهای بزرگ نرم‌افزاری خیلی کم با شهرداری همکاری می‌کردند. اکثر پیمانکارهایی که ما داشتیم شرکت‌هایی بودند که وقتی از آن‌ها می‌پرسیدیم چند درصد درآمدت از سازمان فاوا است، می‌گفتند ۹۰ یا ۹۵ درصد. حتی یکی از آن‌ها می‌گفت همه درآمد من از شماست و اگر شما کار ندهید ما باید تعطیل کنیم. خب این‌ها از نظر اندازه کوچک بودند.

پس آن موضوعی که می‌گوئید -تصمیم به توسعه سامانه صورت وضعیت به صورت امانی- محتمل است. البته درباره جزئیات این مورد خاص باید پرس‌وجو کنیم. اما به‌هرحال ممکن است متوجه شوید که پیمانکاران نمی‌تواند کار را انجام دهد و یک جایی، برای اینکه کار شهرداری به سرانجام برسد، تصمیم بگیرید که آن را برگردانید داخل. ولی روال این نبود. روال ما این بود که تا جای ممکن ظرفیت بیرونی را اضافه و پیمانکار اضافه کنیم و مشاوران و پیمانکاران بزرگ و باتجربه بیاوریم.

مصاحبه‌کننده: پیمانکارهای قدر خودشان مایل نبودند با شهرداری کار کنند یا شهرداری رهشان نمی‌داد؟

محمد فرجود: به نظرم هیستوری طولانی‌ای دارد و یک ماجرای دوطرفه است. مثلاً اینکه شهرداری خوب پول نمی‌دهد یا نمی‌داده یکی از عوامل عدم تمایل شرکت‌های بزرگ به کارکردن با شهرداری است. از این طرف شهرداری گاهی سطح کارها را خیلی پایین می‌آورد تا آن را به یک پیمانکاری بدهد که فقط محصول یا خدمتی ایجاد شود. وقتی خودتان چشم‌انداز کاملی از آنچه باید انجام شود ندارید، ممکن است آن کار را به شرکتی دهید که در حد و اندازه خواسته و برنامه شما نباشد و در این صورت محصول مناسبی ایجاد نخواهد شد. کم نبودند پروداکتهای ناقص الخلقه و ضعیف و سامانه‌هایی که روزی نوشته شده بودند و می‌پرسیدی چه کسی از آن‌ها استفاده می‌کند، می‌گفتند فقط چند نفر از چند سازمان که تعداد قابل ملاحظه‌ای هم نبود. ولی چالش اصلی این بود که چه زمانی می‌توانیم منابع مالی تعبیردادن این سامانه‌ها را تأمین کنیم.

مشکل دیگر این بود که شهرداری تهران، وقتی ما به آن وارد شدیم، به اکوسیستم خودش در حوزه شرکت‌های آی تی و حتی مخابراتی چندان متصل نبود، یعنی خیلی از شرکت‌ها می‌گفتند ما خواستیم با شهرداری همکاری کنیم و آمدم و رفتیم ولی خبری نشد یا شهرداری اصلاً از حال ما و کارهای ما خبر ندارد. ما دائم با بخش‌های مختلف نظام صنفی امور

رایانه‌ای استان و کشور جلسه می‌گذاشتیم یا برای اینکه چهار تا شرکت قوی‌تر هم بیایند کنار همین‌هایی که هستند، فراخوان می‌گذاشتیم. ما پیمانکاران قبلی را هم اخراج نکردیم و به خیلی‌هایشان کمک کردیم که تقویت شوند. ولی واقعیت این است که خیلی ضعف وجود داشت، یعنی آن زمانی که من وارد شدم واقعاً نمی‌توانم بگویم که پنج تا پیمانکار بزرگ well-known (شناخته‌شده) در حوزه آی تی در سازمان وجود داشت. آن‌هایی که بودند اکثراً کوچک بودند، کوچک‌هایی که، با وجود سال‌های همکاری با شهرداری، رشد هم نکرده بودند. مثلاً دو-سه تا دولوپر نرم‌افزار گرفته بودند و گذاشته بودند آنجا. رشد هم خوب طبیعتاً اتفاق نمی‌افتاد، چون پول را می‌گرفتند و خرج می‌کردند و دیگر کاری در جهت رشد نمی‌کردند.

مصاحبه‌کننده: زیرساخت فناوری اطلاعات شهرداری در مقایسه با سایر سازمان‌های دولتی و عمومی چه وضعیتی داشت؟

محمد فرجود: شهرداری به نسبت بهتر از خیلی سازمان‌های دولتی دیگر بود. هرچند ما سازمان‌هایی ذیل بعضی از وزارت‌خانه‌ها داریم که پول‌دار بودند و پول‌های خوبی در حوزه آی تی خرج کرده بودند و بنابراین نمی‌توانم حکم کلی بدهم. در کل باید ببینید چقدر منابع به حوزه آی تی اختصاص می‌دهید. شهرداری، به واسطه اینکه در مقطعی وضع مالی‌اش خیلی خوب بوده، به نسبت عموم سازمان‌های دولتی اوضاع بهتری داشت. قبل از ما، به‌ویژه در دوره آقای قالیباف که ذاتاً به آی تی علاقه داشت، زیرساخت‌های شهرداری توسعه زیادی پیدا کرده بود. البته مدلی که در دوره آقای قالیباف کار شده بود به نظر من خیلی capital intensive (سرمایه‌بر) بود. در مقایسه، ما چون منابع مالی مناسبی نداشتیم، بیشتر روی software (نرم‌افزار) و این چیزها کار کردیم، ولی آن‌ها روی زیرساخت شبکه و سخت‌افزار بیشتر سرمایه‌گذاری کردند که در آن مقطع شاید واقعاً کمک‌کننده هم بوده. به‌رحال آن‌ها به آی تی از یک سطح بالاتر نگاه می‌کردند و زیرساختی را آماده کرده بودند که ما بعداً کارهایمان را روی آن سوار کردیم. ما هم بیشتر تلاشمان صرف این می‌شد که سرویس بیشتری بدهیم، چون من نمی‌توانستم آن خرج‌هایی را که آن‌ها به دلار کرده بودند بکنم؛ تمام پول ما طی چهار سال، بعضاً به‌اندازه پولی که آن‌ها در یک سال صرف توسعه سخت‌افزاری زیرساخت آی تی شهرداری کرده بودند نمی‌شد. در کل اگر بخواهم استیت را بگویم، وضعیت شهرداری از خیلی از سازمان‌های دولتی بهتر است یا بهتر بود، چون الان را نمی‌دانم که اوضاع به چه ترتیب است، ولی در مقایسه با خیلی از سازمان‌های بخش خصوصی ضعیف‌تر است.

در مقایسه با دنیا هم وضع بد نبود؛ در شهرداری تهران، با تمام ضعف‌هایی که وجود دارد، از خیلی از کشورهای دنیا جلوتریم. دلیلش این است که اولاً ما در حوزه سرویس‌های شهرداری‌ها و شهر تهران، که خب از سایر شهرهای ایران جلوتر است، سامانه‌های زیادی داشتیم و داریم که خیلی از کشورها نداشتند و ندارند. ثانیاً IT readiness (آمادگی فناوری اطلاعات) ما در ایران هم در مردم هم در کارکنان بد نیست، یعنی اکثر کارکنان ما حداقل مدرک لیسانس دارند و بخش قابل‌ملاحظه‌ای از مردم هم گوشی‌های تلفن همراه هوشمند دارند و کار کردن با آن را بلدند.

شما نمی‌توانید ده کشور در دنیا را پیدا کنید که پلتفرم خدمات شهری مثل «تهران من» داشته باشند، پلتفرمی که چهارمیلیون یوزر داشته باشد، تنوعی از سرویس‌ها را ارائه بدهد، سیستم payment (سیستم پرداخت) آن آنلاین باشد و

امثالهم. البته یک دلیل آنکه ما اینجا با سهولت بیشتری می‌توانیم چنین پلتفرمی داشته باشیم این است که ما یک‌سری از محدودیت‌ها یا شاید بگوییم رگولیشن‌هایی مثل Visa و Master را که سایر جاهای دنیا دارند نداریم. ما در اینجا یک سیستم بانکی داریم، کیف پول راه می‌اندازیم، و دستمان در software بازتر است چون کپی‌رایت نداریم. ولی به‌هرحال چیزی مثل «تهران من» با این معماری و مدلی که دارد و شما می‌توانی اطلاعات عوارض شهرداری خانه‌ات را ببینی، ترددت را ببینی، payment خودت را ببینی، می‌توانی در آن بلیت بخری و از این کارها نمونه‌های مشابه زیادی ندارد و خیلی‌ها وقتی آن را می‌دیدند تعجب می‌کردند. می‌پرسیدند همه‌چیز آنلاین است؟ مثلاً فلان چیز را هم می‌توانی ببینی؟ حالا کشورهایی مثل آمریکا را باید استثنا کنیم. هرچند در همان آمریکا هم سرویس برنامه‌های کاربردی شهری زیادی وجود ندارد. از آن طرف مثلاً دبی بود که در حوزه دولت الکترونیک از ما خیلی جلوتر است و پلتفرم خدمات شهری‌اش با فاصله زیاد از ما پیشرفته‌تر بود و سرویس‌های خیلی زیادی را روی همین پلتفرم آورده بود، ولی البته تعداد یوزرهایش ۳۰۰-۴۰۰ هزار نفر بود - در زمان ما این قدر بود، حالا بیشتر شده - ولی ما چهارمیلیون کاربر داشتیم؛ خب این را هم باید در نظر بگیریم. به‌هرحال، حداقل در آن مقطع، تعداد کشورهای مثل دبی خیلی زیاد نبود. به همین خاطر، در مقام مقایسه با خیلی از کشورهای دیگر، استیث شهرداری تهران چندان بد نبود. مثلاً در دوربین‌های ترددی و پلاک‌خوانی، در مقایسه با شهری مثل بارسلونا، ما سه-چهار برابر یا حتی بیشتر دوربین پلاک‌خوان داشتیم که دیتایش به سیستم پلاک‌خوان می‌آمد. در بعضی بازه‌های زمانی ده میلیون تصویر را پردازش می‌کردیم؛ در بارسلونا این عدد یک‌دهم یا یک‌هشتم ما بود.

مصاحبه‌کننده: ده میلیون تصویر در روز؟

محمد فرجود: بله، ده میلیون در روز. البته در دوره کرونا کمتر شد، ولی ما بعضی روزها تا ده میلیون تصویر پلاک را پردازش می‌کردیم. سطح کار و حجم کار خیلی زیاد بود. خب یکی از دلایلی این است که تهران بزرگ است. تهران جزء چند شهر اول بزرگ جهان است. بعضی شهرها الان در اسمارت سیتی پرند شده‌اند، ولی اگر بررسی کنید می‌بینید پانصد هزار یا یک میلیون نفر جمعیت دارند. با یک میلیون نفر جمعیت هر کاری می‌شود کرد، ولی با ده میلیون نفر نمی‌شود همه آن کارها را کرد، چون اصلاً سطح پردازش و دیتایی که باید جمع کنید و خطوط شبکه‌ای که باید به همه‌جای شهر بکشید از لحاظ عددی خیلی متفاوت است. پس وقتی می‌خواهید شهرها را مقایسه کنید، scale (مقیاس) مقایسه هم مهم است.

نکته دیگر اینکه کار برای یک شهر جدید راحت‌تر است تا کار برای شهرهایی مثل تهران که مثلاً به‌محض اینکه برای کابل کشی بروید زیر زمین، یا لوله آب می‌ترکد یا لوله گاز، بنابراین در آن مقطع که ما وضعیت شهرداری تهران را با بقیه شهرداری‌های دنیا مقایسه می‌کردیم، و وقتی در این مقایسه بقیه مسائلی که در کشور داشتیم را هم لحاظ می‌کردیم، به این نتیجه می‌رسیدیم که وضع شهرداری تهران به نسبت شهرهای دیگر دنیا بهتر است. البته قبل از آن مقطع هم همین جور بود. الان را نمی‌دانم.

خب برویم سراغ کارت بعدی، تعویض سامانه قراردادها. منظور از این کارت چیست؟

مصاحبه‌کننده: اگر اشتباه نکنم، سال ۹۸ سامانه قراردادها کلاً کنار گذاشته شد و یک سامانه جدید به اسم سامانه جامع معاملات جایگزین آن شد. این اتفاق در شرایطی افتاد که، غیر از شهرداری‌های مناطق و ستاد، سامانه قراردادها در حدود ۷۰ درصد از سازمان‌ها و شرکت‌های زیرمجموعه شهرداری هم راه‌اندازی شده بود.

محمد فرجود: نه، این طوری که نبود، ولی یادم هست که یک تغییر داشتیم، یعنی تا یک جایی رفتیم جلو و بعد مجبور شدیم سامانه را تغییر دهیم. تیم دیگری، غیر از آن تیمی که سامانه جامع مالی را نوشته بود، این سامانه را نوشته بود و ما آن سامانه را در واحدهای مختلف راه‌اندازی کرده بودیم ولی به سامانه جامع مالی متصل نمی‌شد. یعنی در integration سامانه‌ها به مشکل خوردیم. بعد از چندین بار رفت‌وآمد، وقتی مشکل حل نشد، درنهایت در سازمان تصمیم گرفتیم که کار توسعه سامانه قراردادها را به همان تیمی بسپاریم که سامانه مالی را نوشته بود. تا جایی که می‌دانم در مورد این تصمیم و change ای که اتفاق افتاد چالش زیادی وجود داشت. در خاطر هم نیست که تیم جدید آیا کارشان را کلاً از ابتدا شروع کردند یا نه، ولی چون تیم قبلی بخشی از راه را رفته بود، احتمالاً تیم جدید هم همان را ادامه داده است.

بینید، ما در سازمان مدام از این جنس تصمیمات می‌گرفتیم. مثلاً دو تا تیم داشتیم که هر کدام می‌خواستند کار تازه‌ای که راه افتاده بود را بگیرند؛ جلسه می‌گذاشتیم و تصمیم می‌گرفتیم که فلان تیم فلان کار را دولوپ کند و آن یکی کار دیگری را. فکر می‌کنم درباره موضوع مدنظر شما هم به همین ترتیب بود، یعنی ما کار سامانه قراردادها را از یک تیم داخلی به یک تیم داخلی دیگر دادیم. حالا یادم نیست که سامانه جدید را مجدداً از ابتدا نوشتند یا نه؛ زمان زیادی گذشته، حدود چهار-پنج سال.

یک دلیل تغییر تیم‌ها شاید این بود که در سازمان، بخش‌ها و زیربخش‌هایمان را عوض کردیم، یعنی تصمیم گرفتیم که یک تیم فقط مسئول سامانه‌های مالی، قراردادها، و حقوقی باشد، یک تیم مسئول سامانه‌های حمل‌ونقل، یک تیم مسئول سامانه‌های فرهنگی و حوزه خدمات شهری (یعنی نیازمندی‌های دو معاونت را پاسخ دهد)، یک تیم هم مسئول شهرسازی، و مواردی اینچنینی. احتمالاً این تغییرات بر تصمیم به انتقال کار سامانه قراردادها از یک تیم به تیم دیگر تأثیر گذاشته باشد. البته آن سامانه احتمالاً از نظر فنی هم مشکلاتی داشته که باید بازنویسی می‌شده یا از اول طراحی می‌شد. از این موارد زیاد داشتیم، مثلاً در مورد خود سامانه منابع انسانی، وقتی من به سازمان آمدم به من گفتند که در سه-چهار سال اخیر، این بار چهارمی است که این سامانه را نوشته‌ایم. نمی‌خواهم این را بگویم که نباید از روز اول سعی کرد با حواس جمع تصمیمی را گرفت که در ادامه نیازی به تغییر آن نباشد، اما هرچقدر هم سعی کنید تصمیم درست را بگیرید، بالاخره ممکن است به نقطه‌ای برسید که لازم باشد تصمیم دیگری بگیرید و تصمیم قبلی‌تان را override (لغو و بازنویسی) کنید.

ما خیلی جاها تصمیمی می‌گرفتیم و بعد می‌دیدیم که نمی‌شود، اشتباه کرده‌ایم و باید برگردیم و از مسیر دیگری برویم تا بتوانیم حتماً کار را انجام دهیم و این بهتر از آن است که کار را بلا تکلیف بگذاریم. توجه داشته باشید که کارهای زیادی در سازمان فاوا بود که در رودربایستی، 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.

خلاصه اینکه بله، ممکن است ما در مواردی تصمیم گرفته باشیم که کاری را که خودمان انجام داده‌ایم از لحاظ فنی، معماری و این‌ها مجدداً بررسی کنیم. مثلاً تا جایی که یادم می‌آید، معماری و طراحی بک‌اند «تهران من» را، همان‌طور که این پلتفرم بزرگ‌تر می‌شد و سرویس‌های جدیدی روی آن می‌آمد و به مشکلات جدیدی برمی‌خوردیم، سه یا چهار بار عوض کردیم چون توسعه چنین پلتفرمی خیلی ظرافت دارد، حجم زیادی دیتا می‌آید و ممکن است بخش‌هایی از آن با بقیه سازگار نباشد و کل پلتفرم دچار اختلال شود و از کار بیفتد. تا یک جایی سعی می‌کردیم با بهبود همان محصول موجود مشکلات را رفع کنیم، ولی از یک جایی به بعد می‌دیدیم دیگر نمی‌شود، باید تغییراتی اساسی در محصول ایجاد کنیم و کل کار را یک ورژن ارتقا دهیم. ایجاد چنان تغییراتی خیلی زحمت داشت ولی وقتی سیستم توسعه محصول پویا باشد، این تغییرات را می‌پذیرد و در خودش هضم و حل می‌کند. اتفاقاً سیستمی که پویا نباشد به مسائل و مشکلاتی که در حین کار پیش می‌آید واکنش نشان نمی‌دهد و ترجیح می‌دهد کلیت محصول به همان صورت باقی بماند. بنابراین من مشکلی در این نمی‌بینم که بعضی جاها از تصمیمات قبلی مان برگشته باشیم و آن را اصلاح کرده باشیم.

مصاحبه‌کننده: لطفاً فرایند گرفتن تصمیمی مثل تعویض سامانه قراردادها را یک مقدار توضیح دهید. شما مدیرعامل سازمان فناوری بودید و قاعدتاً خودتان پشت سیستم نمی‌نشستید که کد بنویسید و خودتان از منظر فناوری و دانش طراحی نرم‌افزار به ماجرا ورود نمی‌کردید، ولی در نهایت مسئولیت برخی از این تصمیمات ناظر به تغییرات با شما بود.

محمد فرج‌دو: این تصمیمات اکثراً به صورت تیمی گرفته می‌شد. ببینید، ما در سازمان یک‌سری کمیته داشتیم که راجع به مسائل مختلف در آن کمیته‌ها تصمیم می‌گرفتیم. علاوه بر آن، در برخی موارد تقسیم کار هم کرده بودیم، مثلاً در مورد نرم‌افزار بیشتر خود آقای مقصدلو همراه با معاون نرم‌افزار تصمیمات را می‌گرفتند و فقط در صورتی که لازم بود، موضوع روی میز من می‌آمد. معمولاً هم همیشه تصمیمات به صورت دسته‌جمعی گرفته می‌شد، یعنی معاونان مربوطه حضور داشتند و بعضاً مشاوران ما هم می‌آمدند، خودمان هم بودیم، بعد PROS & CONS (جوانب مختلف مثبت و منفی) موضوع را بررسی می‌کردیم تا به تصمیم برسیم. من اصولاً معتقدم که در عصر ما پارامترهای تصمیم‌گیری برای موضوعات آن قدر زیادند و شرایط آن قدر به سرعت عوض می‌شود که هنر یک مدیر آن است که بتواند، در عین اینکه نگاه استراتژیک دارد، دائماً تصمیمات مختلف بگیرد و حتماً هم این کار را انجام دهد و تصمیم‌گیری را معلق نکند. پیش‌تر هم گفتم که سرعت تصمیم‌گیری در سازمان خیلی زیاد بود. ما هر روز باید درباره مسائل فراوانی تصمیم می‌گرفتیم، حتی اگر دیتای ما برای تصمیم‌گیری کامل نبود. البته این‌طور نبود که بدون فکر و شتابزده تصمیم بگیریم، ولی به هر حال گاهی مسائلی وجود دارد که باید همین امروز راجع به آن‌ها تصمیم بگیریم. در خیلی از موارد هم به همین ترتیب بود: همکاران سازمان تحلیل را می‌آوردند و درباره منابعشان، معماری کار، ظرفیت‌هایشان و اینکه تیم‌ها مشغول کدام پروژه‌ها هستند و اینکه الان خودمان می‌توانیم کار را انجام دهیم یا باید برون‌سپاری کنیم توضیح

می‌دادند. یا مثلاً، ضمن توضیح دربارهٔ معماری پروژه، و ذکر این نکته که می‌دانیم بهتر است یا می‌توانیم معماری جدیدتری بنویسیم، می‌گفتند چون این کار به ده تا مسئلهٔ دیگر متصل است و الان فرصت کافی نداریم، بنابراین اگر با همان معماری قبلی آن را بنویسیم کار سریع‌تر پیش می‌رود. حالا ما باید تصمیم می‌گرفتیم که بر اساس این پارامترهای مختلف با حرفشان موافقت کنیم یا نه.

پارامتر دیگر نیروی انسانی بود. مثلاً می‌دیدیم الان تیم لازم برای فلان کار را نداریم، یا آن تیم در حال حاضر مشغول کار دیگری است، بنابراین مجبوریم کار را عقب بیندازیم و مثلاً برویم با معاونت شهرسازی مذاکره کنیم و توضیح دهیم که من که الاستیک نیستم که بتوانم در آن واحد ده تا کار را انجام بدهم و دقیقاً فردای همان روزی که دستور می‌دهید، آن هم با آن شرایط شهرداری، بروم ده تا نیرو از بیرون به کار بگیرم. اگر هم بخواهم برون‌سپاری کنم، بالاخره کارهای مربوط به فراخوان و قرارداد و مناقصه و چیزهایی از این قبیل مثلاً دو ماه زمان می‌برد. بنابراین یا باید صبر کنید، یا باید اجازه دهید تا ما ظرفیت ایجاد کنیم. ظرفیت هم به شکل دستوری و در یک چشم‌به‌هم‌زدن ایجاد نمی‌شود.

به‌طور کلی فرایند تصمیم‌گیری به این شکل بود که معمولاً با تیم‌های خودمان مشورت می‌کردیم و اگر لازم بود مشورت خارجی هم می‌گرفتیم. ولی مهم این بود که سعی می‌کردیم به هر صورتی که هست تصمیم بگیریم و نمی‌گذاشتیم تصمیمات خیلی معلق بمانند، ولو اینکه بعداً لازم بود تصمیم را به هر دلیلی عوض کنیم، مثل اینکه می‌فهمیدیم تصمیم اشتباهی بوده و به نتیجه نمی‌رسد، یا اصلاً اشتباه هم نبوده ولی تا یک جایی از مسیر را پیش می‌رفتیم و می‌دیدیم از یک جایی به بعد دیگر امکان پیش‌روی نیست. از این موضوعات زیاد داشتیم، حتی در مورد خود افراد؛ فرض کنید مثلاً مدیر یکی از پروژه‌های ما پیشنهاد کاری می‌گرفت و می‌رفت. حالا باید کارش را می‌دادیم به یک تیم دیگر، و تا آن تیم جدید روی کار مسلط شود و راه بیفتد مدتی طول می‌کشید و یک‌سری مشکلات پیش می‌آمد. از این موارد زیاد پیش می‌آمد.

یک بار با خانم آروین هم صحبت می‌کردیم، و ایشان معترض بود که چرا در مورد فلان مسئله به این شکل تصمیم‌گیری شده است. من به ایشان گفتم این قبیل مسائل خیلی زیاد است و اصلاً کار من و سازمان همین تصمیم‌گیری‌هاست. مضاف بر اینکه من مدیرعاملم و نباید در همهٔ موارد دخالت کنم. یک‌سری تصمیم‌گیری‌ها کار معاون است. مثلاً وقتی در معاونت نرم‌افزار من صدوپنجاه تا سامانهٔ کوچک و بزرگ وجود دارد، معاون مربوطه به‌طور مداوم دارد در مورد این‌ها تصمیم می‌گیرد، ادلهٔ خودش را می‌گوید و توضیح می‌دهد که هر کسی را مسئول چه بخشی کرده و کدام کارها را چون فرصت کافی ندارد باید برون‌سپاری کنیم یا از این پیمانکار بگیریم و بدهیم به آن‌یکی. اتفاقاً در خیلی از موارد هم نتیجهٔ کار خوب از کار درمی‌آمد، مثلاً یک پیمانکار آمده بود کاری را انجام داده بود و ما به ذهنمان می‌رسید که برای انجام کاری دیگری هم مناسب است. کار را به او می‌دادیم و بعد هم می‌دیدیم نتیجهٔ خیلی خوب از کار درآمد، درحالی‌که شاید روز اول به آن فکر نکرده بودیم. خلاصه اینکه طبیعتاً متناسب با اقتضای زمان و شرایط و منابعمان تصمیم می‌گرفتیم.

مصاحبه‌کننده: تصمیماتی را که در سازمان می‌گرفتید، وقتی می‌بردید به سطوح بالاتر یا در واقع به معاونت‌های مربوطه،

آیا به راحتی و بدون چالش پذیرفته می‌شد؟

محمد فرجود: بعضاً ممکن بود سؤال و چالشی پیش بیاید. من در پاسخ می‌گفتم بالاخره سازمان فاوا برای شما در حکم solution provider (ارائه‌دهنده راه‌حل) است و باید یک جاهایی هم به آن اعتماد کنید تا ما بتوانیم ابزارهای خودمان را جابه‌جا کنیم یا ترکیب‌هایمان را عوض کنیم. در موارد خیلی حساس طبیعتاً آن‌ها را در جریان می‌گذاشتیم یا با آن‌ها مشورت هم می‌کردیم، که زیاد هم پیش می‌آمد. مثلاً من با خود معاون‌ها هم مشورت می‌کردم. اصلاً در حوزه شهرسازی، تیم شهرسازی ما آن قدر با معاونت شهرسازی کار کرده بودند که دیگر خودشان جزء معاونت شهرسازی به حساب می‌آمدند، و گاهی راجع به نحوه سازمان‌دهی نیروهای شهرسازی خودمان از معاونت مشورت می‌گرفتیم و نظراتشان را اعمال می‌کردیم. مثلاً می‌گفتند شخصی ده سال با ما کار کرده، پس بگذاریدش سر آن یکی پروژه که مهم‌تر است. منظورم این است که با معاونت‌ها تعامل می‌کردیم و این‌طور نبود که بگوییم همین است که ما می‌گوییم، یا بگوییم ما یک شرکت بیرونی هستیم و شما هم شهرداری هستید، بنابراین هر کاری دلمان بخواهد می‌کنیم. باین‌حال این تصمیمات فنی core کار ما بود و اگر کسی می‌پرسید چرا فلان کار را کردید، از تصمیمات فنی خودمان دفاع می‌کردیم و این هم طبیعی است، چون بالاخره وقتی روی صندلی مدیریت می‌نشینید و مسئولیت کاری را می‌پذیرید، باید کارها را به‌نحوی پیش ببرید.

ممکن است هر کسی از بیرون بگوید چرا فلان سامانه را عوض کردی یا چرا فلان سامانه از این پیمانکار گرفته شد و به آن پیمانکار داده شد و از این شرکت رفت به آن شرکت. در این شرایط باید دلایلتان را توضیح بدهید، ولی درنهایت یکی از شاخص‌های عملکردی شما این است که کارها انجام شود. بعضی مواقع من این‌طور با معاونت‌ها توافق می‌کردم که به آن‌ها می‌گفتم شما نگران نباشید، نهایتش این است که من تیم را چند روز بیشتر نگه می‌دارم تا کارشان را مطابق استانداردهای خودمان و ددلاین مورد انتظار شما به شما تحویل دهند، ولی بالاخره ما باید ملاحظات و استانداردهای خودمان را در کاری که انجام می‌دهیم لحاظ کنیم و اگر تصمیم ما این بوده که کار را از آن تیم بگیریم و بدهیم به این تیم، یا تصمیم ما این بوده که فلان پلتفرم عوض شود و پلتفرم دیگری جایگزین آن شود، باید این کار را بکنیم تا بعداً به مشکل جدی‌تری برخورد نکنیم. به آن‌ها می‌گفتم بالاخره این تصمیم سازمان است و اصلاً وظیفه سازمان همین است که چنین تصمیماتی را بگیرد.

کارت بعدی، کنارگذشتن پروژه^{۲۰} ZRM. منظورتان از این کارت چیست؟

مصاحبه‌کننده: کمیته شفافیت خیلی به دنبال ارتقاداتن سامانه‌های ۱۳۷ و ۱۸۸۸ - یا به تعبیر کمیته، سامانه‌های نظارت همگانی - بود تا ثبت پیام و پیگیری گردش کار در این سامانه‌ها بهبود یابد. سازمان فاوا ارتقای این سامانه‌ها را ذیل پروژه ZRM یا همان پروژه درگاه واحد تماس شهروندی، که یکی از پروژه‌های شهر هوشمند هم بود، تعریف کرده بود اما از یک جایی به بعد به کمیته شفافیت گفته شد که این پروژه کنار گذاشته شده است.

محمد فرجود: بگذارید ابتدا توضیح دهم که ایده پشت پروژه ZRM چه بود. اگر شهرداری را یک سازمان یا شرکت در نظر بگیریم، در هر سازمان تیم‌های مختلفی وجود دارد مثل تیم فنی، تیم فروش و تیم بازاریابی. اما علاوه بر این‌ها باید

^{۲۰} citiZen Relationship Management

یک بخش امور مشتریان هم وجود داشته باشد. شهرداری امور مشتریان متمرکز نداشت. نزدیک‌ترین چیز به بخش امور مشتریان در شهرداری سامانه ۱۳۷ بود که مدیریت آن در اختیار سازمان بازرسی بود.

آن اوایل ما پیشنهادی برای یکپارچه کردن درگاه تماس شهروندان با شهرداری و یکی کردن همه سرشماره‌ها به سازمان بازرسی ارائه دادیم که طرح جالبی بود. اسم پروژه‌اش را ZRM گذاشتیم. برای آن مناقصه برگزار شد و یکی از شرکت‌های شهرت‌کننده در مناقصه برنده شد. در ادامه، خود سازمان بازرسی این قدر در طرح اولیه دست برد و گفت این قسمت یا آن قسمت نباشد که عملاً پروژه را از بین برد. ما هم دیگر از اجرای پروژه یکی کردن مرکز تماس‌ها ناامید شدیم چون هم با سازمان بازرسی به جمع‌بندی نرسیدیم و هم دیدیم که جز سازمان بازرسی، بخش دیگری در شهرداری نیست که بتواند متولی این پروژه باشد؛ یعنی پروژه بدون متولی شد. البته ما بخشی از کارهایی که در پروژه می‌خواستیم انجام دهیم را در قالب «تهران من» به نتیجه رساندیم تا کاربر، برای دسترسی به خدمات الکترونیکی شهرداری، مجبور نباشد در چند درگاه لاگین کند و یک‌سری دیتاها یکپارچه شود. از جمله اینکه ثبت پیام ۱۳۷ و ۱۸۸۸ را هم روی «تهران من» آوردیم و زیرساخت آن را هم کلاً عوض کردیم و به صورت کال سنتر درآمد. پس یکپارچه کردن درگاه دریافت خدمات شهروندی تا حد خوبی انجام شد، اما کارهایی مثل ایجاد مرکز تماس یکتا را دیگر نتوانستیم انجام دهیم. دلیل اصلی‌اش هم این بود که آن کار متولی نداشت و دغدغه کسی نبود که همه این سرشماره‌ها، یا حداقل یک‌سری از آن‌ها که ضرورت دارد، یکی شود.

کارت بعدی، حذف اطلاعات ایمنی ساختمان از سایت شفاف.

خب، ما در تصمیمی که آن موقع در خصوص این اطلاعات گرفته شد مسئولیتی نداشتیم.

مصاحبه‌کننده: بالاخره شما یک node (مرحله) فرایند انتشار و حذف اطلاعات بودید.

محمد فرجود: بله، همه کارهای فنی‌اش را ما کردیم. چند مرحله تیم جی‌آی‌اس ما با سازمان آتش‌نشانی اطلاعات مربوط به ساختمان‌ها از قبیل زمان ساخت، سن ساختمان و نظایر آن را جمع کرد. فرم‌های الکترونیکی ارزیابی ایمنی را طراحی کردیم و در اختیار سازمان آتش‌نشانی گذاشتیم. دیتای اولیه‌ای که آتش‌نشانی به ما داد خیلی بی کیفیت بود. آن را به خودشان برگرداندیم و گفتیم اصلاحش کنید. از آنجاکه این پروژه جزء کارهای تهران هوشمند ما هم بود، چندسری از آتش‌نشانی پیگیری کردیم و حتی در چند تا از جلسات شورای معاونان شهرداری موضوع را مطرح کردیم تا این دیتاها تکمیل شد. اینجا دو مسئله وجود داشت، یکی تجمع دیتاها بود و دیگری انتشار آن‌ها. به سازمان آتش‌نشانی تکلیف شده بود که ساختمان‌ها را درجه‌بندی کنند؛ پرخطر، کم‌خطر، ایمن. بعد این درجه‌بندی را به ما بدهند و ما درجه ساختمان‌ها را روی جی‌آی‌اس ببریم.

ما این کار را خیلی جدی پیگیری کردیم و به انجام رساندیم. البته خب طبیعتاً فقط می‌توانستیم روی آن دیتایی که به ما دادند، که همان هم حجم زیادی داشت، کار کنیم چون جمع‌آوری دیتا در اختیار ما نبود؛ آتش‌نشانی باید ساختمان‌ها را شناسایی و اطلاعات ایمنی آن‌ها را در فرمی که ما به شکل سیستمی درست کرده بودیم وارد می‌کرد. اطلاعات وارد شده می‌آمد روی سل و پارسل خودش در نقشه تهران می‌نشست. همه این کارها انجام شد. اما در مورد 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 می‌تولند آن‌ها را تارگت خرابکاری کند. یادم هست از این مرحله بود که کار با

مشکل مواجه شد، و آلاً همه چیز ما آماده بود. یعنی روزی که ما خروجی کار را به صورت آزمایشی نمایش دادیم، اگر یک کلیک می زدیم اطلاعات ساختمان ها روی نقشه تهران پابلیش می شد.

مصاحبه کننده: پس در نهایت حراست شهرداری با انتشار عمومی اطلاعات مخالفت کرد؟

محمد فرجود: فکر می کنم حراست بود ولی شاید جاهای دیگری هم بودند. دغدغه شان همان مسئله ای بود که گفتیم و البته از منظر خودشان لزوماً دغدغه اشتباهی نبود. می گفتند اگر گریه بندی ساختمان ها را به این شکل ارائه کنیم و به خصوص اگر پرخطرها را اعلام کنیم، خودش می شود تارگت خرابکاری. اتفاقاً این بحث ها حول وحوش همان زمانی بود که بیمارستانی در تهران آتش گرفت.^{۲۱} حرفشان این بود که اگر کسی بخواهد خرابکاری و شیطنت کند و مثلاً بمبی کار بگذارد، اعلام ساختمان های پرخطر کار را برایش آسان می کند. بنابراین به نظرم اتفاقی که افتاد این بود که مجموعه شهرداری و شورا به جمع بندی نرسیدند که ابعاد ریسک انتشار عمومی اطلاعات چقدر است و چه پیامدهایی خواهد داشت. حتی فکر می کنم یک بار هم اطلاعات را پابلیش کردیم و بعد به ما گفتند که اطلاعات را حذف کنیم.

مصاحبه کننده: چه کسی به شما گفت اطلاعات را بردارید؟

محمد فرجود: تصمیمی بود که در جلسه گرفته شد. فکر کنم جلسه در سطح شورای معاونان بود و شهردار هم حضور داشت و مفصلاً درباره این موضوع بحث شد و بعد هم دستور عدم انتشار آمد. یعنی اصلاً این طوری نبود که اتفاق پنهانی ای افتاده باشد. اتفاقاً با جدیت هم از حرفشان دفاع می کردند. فکر کنم سازمان مدیریت بحران شهرداری هم با آن ها هم عقیده بود که اگر این اطلاعات را اعلام کنیم، تبعاتی دارد و ساختمان های نایمن تارگت خرابکاری می شوند. در نهایت جمع بندی این شد که دیتاها را از روی سایت برداریم، و ما هم برداشتیم. البته به خود شهرداری همه دیتاها را دادیم و کار خوبی هم از کار درآمد. بعداً از آن تجربه برای طراحی مجدد سیستم ممیزی املاک^{۲۲} استفاده کردیم که یکی از کارهای سختی بود که انجام دادیم.

ممیزی املاک قبلی تماماً به صورت دستی و کاغذی انجام شده بود؛ ممیزها برای هر ملک یک فرم کاغذی پر می کردند، بعد این فرمها را به شهرداری منطقه می بردند و اطلاعات آن را به صورت دستی وارد سیستم می کردند. برای ممیزی پنجم، این فرایند به گمانم پنج سال طول کشیده بود و آخر سر هم نتیجه دقیق و کاملی حاصل نشده بود. مثلاً یک بار در آماری که از آن گزارش شد، اعلام کردند که ۴۰ یا مثلاً ۶۰ درصد از املاک شهر تهران استخر دارند که واضح بود این آمار غلط است. حالا این اعداد از کجا آمده بود؟ احتمالاً دلیلی شبیه به این داشته که مثلاً املاک استخردار عوارض کمتری پرداخت می کردند و بنابراین یک سری املاک بدون استخر را هم استخردار ثبت کرده بودند، یعنی دیتای خلاف واقع وارد سیستم کرده بودند. هیچ نظارتی بر فرایند ثبت داده نبود و حتی معلوم نبود واقعاً کسی برای بازدید ملک رفته است یا نه.

برای ممیزی ششم، من خیلی جنگیدم و تلاش کردم تا اجازه ندهم حتی یک برگه کاغذ در فرایند ممیزی استفاده شود و، به جای آن، همه چیز سیستمی و آنلاین باشد. خود این کار چهار سال زمان سیو می کرد. آن سیستم قبلی هیچ وقت به

^{۲۱} حادثه آتش سوزی در کلینیک سینا اطهر تهران در تیر ۹۹

^{۲۲} بنا بر قانون «توسازی و عمران شهری»، مصوب ۴۷/۰۹/۰۷ با اصلاحات و الحاقات بعدی، شهرداری ها موظفاند هر پنج سال نسبت به محاسبه «بهای کلیه اراضی، ساختمان ها و مستحدثات واقع در محدوده قانونی شهر» اقدام نموده و بهای محاسبه شده را مبنای وصول عوارض قرار دهند.

خروجی موردنظر نرسیده بود. حجم عظیمی از داده باید جمع‌آوری و در سیستم وارد می‌شد - برای هر ملک، سیصد-چهارصد آیتم اطلاعاتی ثبت می‌شد. مضاف بر اینکه اصلاً معلوم نبود ممیز واقعاً به ملک مراجعه کرده است یا نه. ما علاوه بر حذف کاغذ، کلی قاعده و ضابطه چیدیم تا از درست‌انجام‌شدن کار مطمئن شویم. مثلاً جی‌پی‌اس ممیز را در منطقه مأموریتش قفل می‌کردیم؛ یا به هر ممیز یک آی‌دی بارکد دوبعدی می‌دادیم که صاحب ملک می‌توانست آن را اسکن کند و مطمئن شود که شخص مراجعه‌کننده مأمور شهرداری است. اطلاعات ممیزی املاک باید دست‌آخر در دیتابیس سامانه شهرسازی می‌نشست و دیتابیس سامانه شهرسازی هم سنگین بود. فرایندی طراحی کردیم که اطلاعاتی که در فرم‌های الکترونیکی وارد می‌شود، بدون ایجاد مشکل در سامانه شهرسازی، در دیتابیس این سامانه بنشیند. تازه این اتفاق بعد از آن می‌افتاد که ناظران و مسئولان ذی‌ربط، ثبت اطلاعات را approve می‌کردند. قبلاً یک ساختار عریض و طویل برای خودشان طراحی کرده بودند که در همه مناطق شهرداری ساختمان‌هایی را در اختیار بگیرند؛ فرم‌هایی که مأموران ممیزی پر می‌کنند آنجا ماشین شود؛ بعد یک‌سری افراد در اتاق‌های دیگری این‌ها را تأیید کنند، و برای این کار می‌خواستند دو هزار نفر را استخدام کنند که ما گفتیم این کار لازم نیست. گفتیم همه‌چیز باید سیستمی باشد، و نیازی هم به دراختیارگرفتن ساختمان جدید نیست. ناظران می‌توانند در شهرداری‌های مناطق مستقر شوند و از همان‌جا فرم‌ها را در کامپیوترشان ببینند و تأیید کنند. تنها چیزی که باقی ماند بحث آن مأمورانی بود که باید به منازل شهروندان مراجعه می‌کردند.

این طرحی که ما ریختیم به بحث ممیزی املاک محدود نماند و ما نیازمندی‌های سازمان آتش‌نشانی، نیازمندی‌های سازمان بوستان‌ها برای ممیزی درخت‌ها و خیلی چیزهای دیگر را به آن add کردیم. حرفمان این بود که اطلاعات مختلفی که واحدهای مختلف شهرداری باید از املاک شهر جمع‌آوری کنند به‌صورت یک‌جا گرفته شود، نه اینکه هر واحدی به‌صورت جداگانه برود و اطلاعات را از شهروندان جمع‌آوری کند. خیلی طرح خوبی از کار درآمد، هرچند نمی‌دانم درنهایت عملیاتی شد یا نه. اما واقعاً به‌رغم همه بحث‌ها و چالش‌ها مصوب شد که هیچ چیزی کاغذی نباشد؛ همه‌چیز باید روی تبلت ثبت شود و مستقیماً هم برود روی سیستم. بعد هم lock (قفل) شود، یعنی وقتی مأمور فرم را پر می‌کند، دیگر نه خودش و نه هیچ کس دیگری نتواند چیزی را عوض کند. هر عملیاتی هم که در سیستم انجام شود، لاگ آن گرفته شود. علاوه‌براین‌ها، کارهای دیگری هم انجام دادیم، مثلاً برای مأموران ممیزی route planning (برنامه‌ریزی مسیر حرکت) درست کردیم که وقتی مأمور مثلاً باید ده تا ملک را ببیند، بداند از کجا برود به کجا.

خلاصه در بحث data gathering (جمع‌آوری داده) ممیزی املاک سعی کردیم مشابه کاری را انجام دهیم که با همکاری سازمان آتش‌نشانی برای جمع‌آوری دیتای ایمنی ساختمان‌ها انجام داده بودیم. ولی خب چالش اصلی در انتشار اطلاعات بیشتر امنیتی و امنیت شهری بود. من به‌شخصه می‌گفتم که اگر این اطلاعات را منتشر کنید بهتر است و مسئولیت از گردن شما برداشته می‌شود. درمورد تبعاتش هم استدلالم 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. فکر می‌کنم شورای فعلی هم مجدداً راجع به این موضوع بحث کرده است.

مصاحبه‌کننده: انتشار اطلاعات ایمنی ساختمان‌ها؟

محمد فرجود: بله. چندین بار فکر کنم درباره آن بحث شده است. هم موافقانی دارد، هم مخالفانی.

مصاحبه‌کننده: لیستی هم در خبرگزاری‌ها منتشر شد.

محمد فرجود: بله. در نهایت یک خروجی‌ای ارائه دادند.

مصاحبه‌کننده: یکی از دوستان ما که داده‌های این لیست را چک می‌کرد می‌گفت این داده‌ها همان داده‌هایی است که

در دوره قبل گردآوری شده است.

محمد فرجود: بعید نیست، چون کار جدید انجام نشده است.

مصاحبه‌کننده: فکر می‌کنید دلایل یا انگیزه‌های دیگری پشت این استدلالی که در مخالفت با انتشار اطلاعات ایمنی

ساختمان‌ها مطرح می‌شد وجود داشت؟

محمد فرجود: نه، به نظرم نبود. چون اتفاقاً به نفع شهرداری بود که این اطلاعات را منتشر کند؛ در صورت انتشار، آن بخشی از شهرداری که در قبال فروریختن ساختمان‌ها باید پاسخگو باشد در جواب می‌توانست بگوید من مکرراً به مالک اعلام کرده‌ام و ابلاغیه زده‌ام - همان‌طور که درباره پلاسکو اتفاق افتاد. چون پیش از هر جای دیگری به شهرداری می‌گویند تو چرا به موضوع ایمنی این ساختمان که اوضاعش این‌قدر خراب است ورود نکرده‌ای. با انتشار اطلاعات، اگر حادثه‌ای برای یک ملک ناایمن اتفاق می‌افتاد شهرداری می‌توانست بگوید این ابلاغیه‌ها موجود است و به مردم هم وضعیت این ساختمان را اعلام کرده‌ام. تازه انتشار اطلاعات می‌توانست با ایجاد فشار عمومی باعث شود که مالک برود و ایرادات ایمنی ملکش را درست کند. به نظرم ذات انتشار اطلاعات ایمنی ساختمان‌ها اتفاق بدی نبود.

مصاحبه‌کننده: در مورد ساختمان‌های باارزش این‌طور می‌گفتند که انتشار اطلاعات ایمنی ممکن بود ارزش اقتصادی این

ساختمان‌ها را تحت تأثیر قرار دهد - ارزش آن را کم کند - و دلیل واقعی مخالفت با انتشار اطلاعات چنین موضوعی بوده است.

محمد فرجود: ممکن است این هم باشد. ولی بسیاری از این‌ها ساختمان‌های دولتی بودند.

مصاحبه‌کننده: کارت آخر.

محمد فرجود: تبدیل شهرداری مرکز به میانی. این چیست؟

مصاحبه‌کننده: در بحث امضای الکترونیک، گویا ایده سازمان فاوا این بوده که، به جای استفاده از خدمات شرکت‌هایی

که زیرساخت امضای الکترونیک و سند الکترونیک ارائه می‌دهند (مراکز میانی)، خود شهرداری این زیرساخت را توسعه دهد.

محمد فرجود: بله، این پیشنهاد مطرح بود. ایده این بود که برای ارائه خدمت به خودمان و حتی به سایر شهرداری‌ها، مجوز مرکز میانی بگیریم. یعنی ایده‌مان محدود به شهرداری تهران نبود و گفتیم مرکزی باشد که به همه شهرداری‌ها سرویس دهد. پیش‌بینی ما این بود که در سال‌های آینده، به تعداد زیادی امضای دیجیتال برای سرویس‌های شهرداری‌ها نیاز هست و این امضاها یک‌سری شرایط خاص دارند که خوب است مرکزی مختص همین حوزه وجود داشته باشد. عملی هم بود.

بانک مرکزی هم می‌خواست کار مشابهی در حوزه بانک‌ها کند. البته کیس بانک مرکزی پیچیدگی‌های بیشتری داشت چون بانک مرکزی می‌گفت من زیر نظر وزارت صمت نمی‌آیم - متولی بحث امضای الکترونیک در کشور مرکز توسعه

تجارت الکترونیکی است که ذیل وزارت صمت قرار دارد. خلاصه یک اختلاف نظری بین آن‌ها وجود داشت که در نهایت وزارت صمت برنده آن بحث شد و سیاست ارائه مجوز مرکز میانی هم به سمت محدودسازی رفت -خب وزارت صمت هم رگولاتور این حوزه است و حق دارد در این خصوص تصمیم بگیرد- و الان به گمانم تعداد مراکز میانی بیشتر از چهار-پنج تا نباشد. ما هم دیگر از گرفتن مجوز مرکز میانی منصرف شدیم.

مشابه ایده ایجاد مرکز خاص برای شهرداری‌ها را در حوزه‌های دیگری مثل اتصال به جی‌اس‌بی^{۲۳} دولت هم داشتیم. دولت یک زیرساخت تبادل خدمات الکترونیکی به اسم جی‌اس‌بی دارد که قرار است تمام خدمات و استعلامات سازمان‌های دولتی از یکدیگر از طریق آن انجام گیرد. یک پی‌جی‌اس‌بی^{۲۴} هم دارد که مخصوص سرویس‌دادن به سازمان‌های بیرون از دولت و بخش خصوصی است. خیلی از سازمان‌های دولتی بزرگ مثل ثبت‌احوال، پلیس، برخی بانک‌ها و شهرداری تهران به جی‌اس‌بی متصل هستند. ما جزء اولین سازمان‌هایی بودیم که به جی‌اس‌بی وصل شدیم تا سرویس‌هایی را که پیش از آن باید به صورت مستقل از سازمان مربوطه می‌گرفتیم، مثل سرویس ثبت‌احوال که از سازمان ثبت‌احوال می‌گرفتیم، از جی‌اس‌بی بگیریم. خود ما هم سرویس‌های زیادی روی جی‌اس‌بی به بخش‌های دیگر می‌دادیم.

به مرور تعداد سرویس‌گیرندگان از جی‌اس‌بی زیاد شد و شهرداری‌های شهرهای دیگر هم گفتند که ما هم مثلاً سرویس ثبت‌احوال را می‌خواهیم و می‌خواهیم احراز هویت افرادی که به شهرداری می‌آیند را انجام دهیم. دولت هم می‌گفت من ظرفیت این کار را ندارم که به دویست شهر روی جی‌اس‌بی سرویس بدهم و باید بروید از پی‌جی‌اس‌بی سرویس بگیرید. بعضی شهرداری‌ها سراغ من هم آمدند تا کمکشان کنم، چون دبیر کارگروه کلان‌شهرها بودم.

ما پیشنهاد دادیم که در کنار جی‌اس‌بی، یک گذرگاه دیگر، مثلاً سی‌اس‌بی^{۲۵} راه بیندازند که مخصوص تبادل سرویس بین شهرداری‌ها باشد و همچنین تعدادی از سرویس‌های دولتی که مورد نیاز شهرداری‌هاست هم روی آن بیاید. این‌طوری دیگر لازم نبود همه شهرداری‌ها به جی‌اس‌بی وصل شوند. هنوز هم به نظرم ایده خوبی است، و شاید حتی ضروری باشد چون اگر تبادل داده و استعلامات کل سازمان‌های دولتی و عمومی کشور بخواهد روی یک گذرگاه تجمیع شود، خودش یک bottleneck (گلوگاه) می‌شود و برای رفع آن باید کلی هزینه کنند. این در حالی است که ما موضوعات زیادی داریم که می‌توان در همین لوپ شهرداری‌ها حلشان کرد، یعنی یک service bus (گذرگاه خدمت) برای شهرداری‌ها باشد که آنجا اطلاعات و داده‌هایشان را تبادل کنند، وزارت کشور دیتاهایش را از آنجا بگیرد، و تعدادی از دولتی‌ها هم آنجا سرویس بدهند و هر شهر کوچک و بزرگی هم بتواند به آن وصل شود و لازم نباشد به جی‌اس‌بی وصل شود. اما این پیشنهاد در دستور کار قرار نگرفت. در نهایت پذیرفتند که تهران و مشهد روی جی‌اس‌بی بیایند و بقیه شهرها را روی پی‌جی‌اس‌بی فرستادند.

^{۲۳} جی‌اس‌بی (Government Service Bus) سرواژه انگلیسی مخفف گذرگاه خدمات دولت است.

^{۲۴} پی‌جی‌اس‌بی (Public Government Service Bus) سرواژه انگلیسی مخفف گذرگاه عمومی خدمات دولت است.

^{۲۵} سی‌اس‌بی (City Service Bus) سرواژه انگلیسی مخفف گذرگاه خدمات شهری است.

مصاحبه‌کننده: تا اینجا مصاحبه، درباره برخی مطالبات کمیته شفافیت از شهرداری و به‌طور خاص سازمان فاوا صحبت کردیم و با جزئیات فرایند تصمیماتی که شما از جایگاه مدیرعامل سازمان فاوا باید می‌گرفتید آشنا شدیم. در اینجا من از شما می‌خواهم تا قدری بیشتر در رابطه با کمیته و نوع تعاملتان با آن صحبت کنید و در ادامه نقاط قوت و ضعف کمیته را برشمارید.

محمد فرجود: ببینید، طبیعتاً هرچقدر هم شما بخواهید جایگاه سیاست‌گذاری و نظارتی شورا را به شهرداری نزدیک کنید، دست آخر باز هم با دو نقش متفاوت مواجه خواهید شد. یعنی شما در قامت مدیر اجرایی با مسائل و ملاحظات فراوانی روبه‌رو هستید و، در این بین، حتماً باید یکی از پارامترهایتان تعامل با نهاد بالادستی باشد که ناظر و سیاست‌گذار است. ولی به‌هرحال، جنس نقش مدیر اجرایی با جنس نقش نماینده شورا فرق می‌کند. پس باید درک کرد که سیاست‌ها و استراتژی‌هایی که در نگاه کلان خوب هستند، وقتی به مرحله اجرا می‌رسند، لزوماً همان‌طور که باید باشند محقق نمی‌شوند.

در مورد کمیته شفافیت، 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.

به نظرم نقطه قوت کمیته نسبت به باقی کمیته‌های شهرداری پیگیری آن‌ها بود، اینکه بیایی و با تیم اجرا بنشینی و پیشرفت کار و چالش‌ها و فراز و نشیب‌های آن را به‌صورت 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 کردن از نقاط قوت کمیته هوشمندسازی بود. منتها، ما در بحث‌های اجرایی یک‌سری 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 دلایل‌هایی که گفته بودیم نمی‌رسیدیم. به‌خصوص 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؟ اما من مدیرعامل هم، به اعتبار حرف معاون این قول را داده بودم، و معاون هم به اعتبار حرف مدیرش چنین گفته بود و مدیر هم به اعتبار حرف کارشناسش. ولی خب ممکن بود اتفاق‌های مختلفی در این میان رخ دهد که کار آن‌طور که باید پیش نرود. هم از جنب ما ممکن بود یک‌سری مشکلات پیش آمده باشد و هم از جانب دیگر واحدهای متولی در شهرداری. مثلاً در خیلی از موارد پیش می‌آمد که من باید دستور از سمت کمیته را اجرا می‌کردم، ولی آن کسی در شهرداری که باید اجازه اجرا را صادر می‌کرد حضور نداشت، یا نمی‌گذاشت و نمی‌شد. در این جور مواقع، بر سر اینکه چرا کار پیش نرفته دچار چالش می‌شدیم. البته

ما هم دوباره می‌آمدیم و پیگیری می‌کردیم؛ این طور نبود که برویم بگوییم ببخشید دیگر، ما خواستیم کار را انجام دهیم اما نشد و تمام. در واقع نکته‌ام این است که تقریباً هیچ کدام از مسائل و اختلاف نظرهایی که بین ما و کمیته پیش می‌آمد ناشی از اختلاف‌های عمیق نبود. کارها بالاخره با دو ماه تأخیر - یا بعضاً بیشتر - انجام می‌شد.

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. شما خودتان خانم آروین را می‌شناسید و می‌دانید که مدلش این گونه نبود که از ما تشکر کند. یک بار هم به شوخی به او گفتم لااقل این همه 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 انجام شده اشاره می‌کرد. ولی به خاطر آن کمالگرایی‌ای که در ایشان وجود داشت، نمره ما هیچ وقت 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 انتقادها اداره نکنیم. ولی تقریباً در هر جلسه‌ای که با کمیته شفافیت داشتیم، بالاخره این موضوع طرح می‌شد که فلان کارها عقب مانده است.

کمیته شفافیت در حوزه قرار دادها جلسات متعددی برگزار کرد. در این جلسات، ما می‌آمدیم، اداره کل مالی می‌آمد، اداره کل حقوقی می‌آمد، و همه باید در خصوص 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 به تنهایی 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. می‌خواهم بگویم که وجود این جلسات به نظرم در ذاتش خیلی به پیشبرد کار کمک کرد و مسیری که خانم آروین و کمیته شفافیت در پیش گرفته بود در مجموع مسیر خوبی بود.

اما چطور می‌شد بهتر باشد؟ شاید اگر بخواهیم بلندمدت‌تر فکر کنیم، در ترکیب تیم کمیته شفافیت باید تعداد آدم‌های فنی که به حوزه‌ای‌تی مسلط باشند بیشتر می‌بود؛ منظورم افراد فنی 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. این در حالی بود که اکثر دوستان کمیته مدیریت یا رشته‌های دیگر خوانده بودند. شاید حضور افراد فنی می‌توانست لینک و ارتباط متقابل ما و کمیته را بهبود دهد.

مصاحبه‌کننده: در واقع منظورتان این است که انتظارات دو طرف را به هم نزدیک‌تر کند؟

محمد فرجود: بله دیگر. 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.

مورد بعدی این است که به نظرم، شرکت‌نکردن خانم آروین در جلسات کمیته راهبردی تهران هوشمند، خود، موجب بروز چالش‌هایی می‌شد. در واقع من باید یک بار اعضای کمیته راهبردی را مجاب می‌کردم و بعد مجبور بودم همین کار را جداگانه در جای دیگری انجام دهم. البته در این رابطه، خانم آروین سیاست خودش را داشت. شاید هم حق داشت. می‌گفت شأن شورایی نباید با شأن اجرایی قاطی شود. بالاخره شهرداری سازمان اجرایی است و شورا سازمان نظارتی. البته الان که ما راجع به نسل جدید سیاست‌گذاری و G5 و تنظیم مقررات به صورت مشارکتی و این‌گونه مفاهیم حرف می‌زنیم، می‌شد که آن مسائل را هم یک مقدار راحت‌تر گرفت. چه‌بسا اگر ایشان در جلسات شورای راهبردی حضور پیدا می‌کرد و نکاتش را در همان صحن جلسه می‌گفت، مسائل راحت‌تر حل می‌شد تا اینکه ما در جلسه حرف‌هایی بزنییم و تصمیماتی بگیریم و بعد شورا هم نظر خودش را بدهد و بگوید فلان کار را بکنید و دوباره از اول. به‌هرحال آن موقع، مناسبات بین شورا و شهرداری این‌گونه بود و موضوعی هم نیست که من خیلی صلاحیت اظهارنظر راجع به آن را داشته باشم.

در نهایت شاید مهم‌ترین چالش مشترک ما موقعیت‌هایی بود که ما و کمیته با همدیگر در برابر قدرت‌های درون شهرداری نمی‌توانستیم کاری انجام دهیم، موقعیت‌هایی که معاون شهردار یا مدیران پایین‌تر از او به دلایل مختلف با کارهای مدنظر ما موافق نبودند یا آن حدی از change را که ما می‌خواستیم نمی‌خواستند ببینند. البته خب خیلی از مدیران شهرداری قدیمی بودند. این‌طور نبود که بگوییم همه تجددخواه و تغییرگرا بودند؛ نه، یک‌سری کارها سختشان بود. مثلاً باید ده تا جلسه با آن‌ها می‌گذاشتیم تا بالاخره بتوانیم به یک جمع‌بندی برسیم و بعضی وقت‌ها هم نمی‌شد به جمع‌بندی رسید. لزوماً نمی‌توانستیم ذهن افراد را تغییر دهیم. خلاصه یک جاهایی با جمع‌شدن پاور کمیته و سازمان فاوا روی همدیگر هم کار پیش نمی‌رفت. به همین دلیل برای ارزیابی نتیجه کار ما باید ببینید ظرف همان سه یا چهار سال چه کاری امکان‌پذیر بود. مثلاً موضوع املاک را ما خیلی پیگیری کردیم. در موضوع املاک، قدرت‌های زیادی درگیر بودند و پرسش این بود که آیا آن‌ها می‌گذارند همه چیز را شفاف کنی یا خیر. یعنی در آخر، در خیلی از پروژه‌ها، ما و کمیته شفافیت هم‌نظر بودیم، ولی طرف‌های دیگر نه.

مصاحبه‌کننده: آن‌طور که من فهمیدم، موضوع شهر هوشمند هم اولویت شما بود و هم اولویت کمیته. آیا همان قدر که

کمیته روی شفافیت تمرکز داشت شما هم این تمرکز را داشتید؟

محمد فرجود: بله، ما که برنامه جدی‌مان بود.

مصاحبه‌کننده: آیا هنوز هم بعد از پایان تجربه دوره قبل فکر می‌کنید تمرکز بر موضوع شفافیت کار درستی بود یا اساساً باید روی موضوع دیگری تمرکز می‌شد؟

محمد فرجود: برای ما که وظیفه‌مان بود و درست هم بود. از نظر من، همه شهرداری‌های دنیا باید به این سمت پیش بروند، به طوری که در هر شهرداری واحدی مسئول حرکت به سمت هوشمندشدن و تحول دیجیتال در حوزه مدیریت شهری شود. اصلاً گریزی از این کار نیست. ما هم در دوره قبل سعی کردیم نقش سازمان فاوا را بازتعریف کنیم، به گونه‌ای که سازمان بتواند نقش راهبری شهرداری به سمت هوشمندشدن را بپذیرد. این کار آسانی نبود و ۱۰۰ درصد هم اجرایی نشد. اصلاً دلیل اینکه ما سازمان را ذیل دفتر شهردار آوردیم همین بود. بماند که بعدتر یکی از اعضای شورا آمد و گفت یعنی چه که یک سازمان برود ذیل دفتر شهردار. من گفتم نظر من این است که سازمان فاوا با همه سازمان‌های دیگر فرق می‌کند، چون این سازمان قرار است شهرداری را تغییر دهد. به همین خاطر بگذارید سازمان همچنان ذیل شهردار بماند و اگر کسی هم خواست این جایگاه را تغییر دهد، دوره بعدی‌ها باشند. حداقل شما این را عوض نکنید. گفتند نه، سازمان فاوا باید برگردد ذیل معاونت برنامه‌ریزی. گفتم بسیار خب، بالاخره این شما هستید که تصمیم می‌گیرید، بروید و ساختار را عوضش کنید. البته این موضوع برای من چندان فرقی نمی‌کرد، چراکه من، حتی وقتی سازمان فاوا ذیل دفتر شهردار نبود هم، کارهایم را با شهردار چک می‌کردم و پیش می‌بردم.

در مجموع می‌خواهم بگویم تمرکز بر شهر هوشمند ذاتاً نه تنها اشتباه نبود، بلکه می‌توانست خیلی بیشتر و بهتر از این هم باشد. یعنی اگر مثلاً 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 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. به‌هرحال، من اصلاً در این موضوع شک ندارم که اگر قرار باشد چیزی شهرداری را نجات بدهد همین حرکت به سمت برقراری اسمارت سیتی است؛ اسمارت سیتی نه به‌عنوان یک پروژه، بلکه به‌عنوان یک کانسپت. در این تعریف، نقطه شروع شهر هوشمند، حکمروایی هوشمند است، یعنی اول باید بروی ببینی حکمرانی شهری چطور انجام می‌شود و از کجا شروع می‌شود. حکمرانی شهری از شورای شهر و شورای معاونان شهردار و از این سؤال شروع می‌شود که این شوراها چقدر درست تصمیم‌گیری می‌کنند. می‌خواهم بگویم اگر کانسپت اسمارت سیتی درست درک شود، دیگر موضوع فقط تمرکز بر تکنولوژی و ابزار و این حرف‌ها نیست. در اسمارت سیتی، همه چیز باید بر محور شهروند باشد. واقعاً الان چنین است؟ چقدر همین الان نظر شهروندان را در اجرای کارها اعمال می‌کنند؟ از این حیث، فاصله ما با دنیا بیشتر هم شده است.

موضوع اسمارت سیتی ترند روز دنیاست. الان موج تحول دیجیتال، دیجیتال شدن و هوشمن شدن در همه حوزه‌ها به وجود آمده است. ما الان داریم روی مفهوم Industry ۴.۰^{۲۶} کار می‌کنیم که راجع به هوشمندشدن صنایع است. همه صنایع دارند عوض می‌شوند، همه دارند هوشمند می‌شوند، تکنولوژی‌های جدید دیجیتالی و هوش مصنوعی می‌آید و اصلاً شما گریزی از این تحولات ندارید. حالا شما ممکن است دولتی باشی، و برای خودت نشسته باشی یک جا و خودت را تغییر ندهی. ولی یک روز، طوری که متوجه نشوی، موجی می‌آید و تو را برمی‌دارد و با خودش می‌برد. این اتفاق همین الان هم افتاده؛ در شهرداری هم کم کم دارد این نیاز احساس می‌شود چراکه دیگر درآمدها و هزینه‌های آن‌ها با یکدیگر همخوانی ندارد. اینجا شما مجبور می‌شوی سازمانت را تغییر دهی؛ سازمانت باید agile (چابک) شود، کوچک‌تر شود، به سمت استفاده از ابزارهای جدید برود، داده‌هایش مرتب‌سازی شود و قس‌علی‌هذا. به نظرم افتادن در این مسیر انتخابی نیست، بلکه اجباری است. ولی خب حالا در دوره جدید این موضوعات خیلی فهم نمی‌شود. اما چه کار می‌توانیم بکنیم؟

مصاحبه‌کننده: البته منظور من این بود که حتی در شرایطی که همه به شفافیت باور داریم و می‌دانیم راه درستی است و در آن مسیر هدف‌گذاری می‌کنیم، ممکن است در عمل ببینید که مسیرش خیلی طولانی است و اول باید موانع زیادی را از سر راه برداشت و بعد به فکر شفاف‌شدن داده‌ها افتاد.

محمد فرجود: یک نکته را باید در نظر بگیریم. به نظرم نباید این مسائل را با هم اشتباه گرفت. شفافیت یک کانسپت است، و این یک استراتژی است که من سعی کنم به سمت شفاف‌شدن بروم. با این حال خود شفافیت فقط یک تکه از پازل خیلی بزرگ چیزی مثل شهر هوشمند یا تحول دیجیتال است. به نظرم قبل از هر چیز باید ببینیم تعریف ما از ابعاد شفافیت چیست. معنای شفافیت این نیست که همه از همه دیتاها مطلع باشند؛ دیتای شخصی را نباید همه بدانند، دیتای محرمانه را همه نباید بدانند طبیعتاً. تعریف من از شفافیت این است که مردم، به موقع، به اندازه لازم و در جای درست، درمورد آنچه در یک سازمان بزرگ اتفاق می‌افتد اطلاعات داشته باشند، مثلاً درباره اینکه فرایند شهرسازی چیست و ضوابط چیست اطلاع داشته باشند. ولی وقتی شما مثلاً چند هزار نقش و وظیفه در شهرسازی داری، باید دکترا داشته باشی تا متوجه شوی برای تخریب یک ملک چه کارهایی می‌شود کرد و چه کارهایی نمی‌شود کرد. در شهرسازی تعدد قوانین وجود دارد. حالا هرچقدر هم که بخواهید این‌ها را مکتوب کنید، اصلاً تبدیلیش کنید به کتاب، باز هم چیزی نخواهد شد که عموم افراد بتوانند آن را بفهمند. منظورم این است که یک بعد شفافیت هم ساده‌کردن قوانین است. بله، مسیر این شفافیت مهم است، ولی شفافیت فقط منحصر در این نیست که یک سازمان را ترنسفورم کنید به سمت یک چیز جدید و متفاوت، یعنی فقط بروید و آن سازمان را شفاف کنید. به نظرم در خیلی از موارد شفافیت خروجی یک پروژه است، نه خود پروژه. یعنی اگر در مسیر data driven (داده‌محور) و هوشمندکردن یک سازمان حرکت کنید، یکی از بای پروداکت‌ها و خروجی‌ها این است که موضوعات مختلف مربوط به آن سازمان برای مردم شفاف‌تر می‌شود. چطور؟ مثلاً شما به مردم می‌گویید برای اینکه کارهایتان در شهرداری را انجام دهید، لازم نیست به دفتر من مراجعه کنید.

^{۲۶} Industry ۴.۰ یا انقلاب صنعتی چهارم اصطلاحی است که به پیشرفت‌های فناوری در قرن اخیر، از جمله هوش مصنوعی و رباتیک، و تأثیر آن بر حوزه صنعت اشاره می‌کند.

همه قوانین و مراحل داخل سامانه قابل دسترسی است؛ از همان داخل خانه، دکمه را می‌زنید، اطلاعات را بارگذاری می‌کنید و کار تمام می‌شود. خب این یعنی فرایند شفاف‌تر شده است.

برای رسیدن به این خروجی، باید از قبل پلن کنید، ذهن آدم‌ها را عوض کنید. مهم‌ترین لازمه چنین کاری از نظر من این است که واقعاً خواهان تغییر باشید. من خیلی نشانه‌ای از این تغییرخواهی در دوره جدید نمی‌بینم.

مصاحبه‌کننده: اگر نکته پایانی دارید بفرمایید.

محمد فرجود: امیدوارم این حرف‌ها بتواند برای بقیه کمک‌کننده باشد؛ چه شکست‌ها و چه تجربه‌ها و چه موفقیت‌ها، امیدوارم ترکیب این‌ها به بقیه کمک کند. ما عادت داریم که وقتی در سازمانی مسئولیت می‌گیریم، اولین حرفمان این باشد که قبلی‌ها کاری نکرده‌اند و اوضاع چقدر بد و خراب است. همه یاد گرفته‌ایم برای کردیت خودمان بگوییم که با در نظر گرفتن چیز خرابی که تحویل گرفته بودیم، عملکردمان خیلی خوب بوده است. این فایده ندارد. اصولاً من معتقدم که هرچه تحویل گرفته‌ای مهم نیست، هنر این است که بروی بینی خودت چه کار می‌کنی. حالا امیدوارم این نگاه موجود در شهرداری تهران هم ان شاء الله تغییر کند، چون اوضاع کنونی خوب نیست. به گمانم اکثر سرویس‌هایی که داشتیم، همه آن مواردی که در این گفت‌وگو راجع به آن حرف زدیم، استاپ شده است. تصور کنید سی-چهل پروژه بود که به صورت هفتگی پیگیری می‌شد و الان دو سال است که کسی آن‌ها را پیگیری نکرده است. زمان ما، برای «تهران من» یک رودمپ داشتیم و تقریباً ماهی نبود که دو سرویس به «تهران من» اضافه نشود. حتی می‌خواستیم قابلیت نمایش امتیاز شهروندان را هم به آن اضافه کنیم. اما الان همان سرویس‌های قبلی هم یکی در میان کار می‌کند.

مصاحبه‌کننده: آیا شما و تیمی که در دوره فعلی به شهرداری و سازمان فاوا آمدند جلساتی با هدف انتقال دانش و تجربه و تحویل دادن و گرفتن کار با هم داشتید؟

محمد فرجود: بله، خیلی زیاد. من قبل از آنکه به طور 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.

ببینید، آقای حناچی معمار بود و واقعاً در آی تی تخصصی نداشت، سروکارش هم هیچ‌وقت با این مسائل نبود. ولی ایشان چند ویژگی مهم داشت: اول اینکه اعتماد می‌کرد و می‌گفت من اگر در فلان حوزه تخصص ندارم، متخصصش را گذاشته‌ام تا کار را انجام دهد؛ دوم اینکه وقتی موضوعی مطرح می‌شد، گوش می‌کرد و سعی می‌کرد با آن ارتباط برقرار کند و آن را بفهمد. ادله ما را گوش می‌کرد و واقعاً هم از ما حمایت می‌کرد. در واقع من هیچ‌وقت احساس نکردم که در کاری که داریم می‌کنیم حمایت ایشان را نداریم. این خیلی کمک می‌کرد. الان اوضاع به این منوال نیست. الان موضوعاتی مثل شهر هوشمند دغدغه نیست؛ اما برای ایشان دغدغه بود، و مثلاً اگر چهارتا برنامه مهم داشت، یکی از آن‌ها شهر هوشمند بود. البته بهادادن به شهر هوشمند برایشان دستاورد هم داشت؛ ما در جایزه‌های جهانی رتبه می‌آوردیم، مردم فیدبک مثبت می‌دادند و ایشان هم بالاخره می‌توانست از خروجی کارها گزارش بدهد. الان این‌گونه نیست و شهرداری این دغدغه را ندارد که مثلاً مردم بگویند چقدر خوب که سرویس‌های شهرداری الکترونیکی شده و نیاز به مراجعه حضوری نیست. در لایه‌های پایین‌تر سازمان فاوا هم به دلایل مختلفی کارها اجرایی نشده، مهم‌تر از

همه به این دلیل که سازمان بی‌سامان بوده و بعد از یک‌سال‌ونیم، تازه مدیرعامل حکم گرفته که امیدوارم بعد از این اتفاق اوضاع کمی بهتر شود.

مصاحبه‌کننده: در دوره قبل اقدامی برای پایدارسازی کارهایی که در حوزه فاوا و شهر هوشمند صورت گرفت انجام دادید؟

محمد فرجود: پایدارسازی از ابتدا دغدغه ما بود. به نظر من همین که «تهران من» هنوز پابرجاست و تا به حال از بین نرفته است به همین دلیل است. «تهران من» همین‌طور بزرگ و بزرگ‌تر می‌شد و یک جایی دیدیم که اصلاً نمی‌شود با مدل عادی مدیریتش کرد. مثل یک اپراتور اینترنت شده بود. مثلاً های‌وب و ایرانسل را در نظر بگیرید؛ چطور به شما سرویس می‌دهند؟ یک تیم آن پشت نشسته که جواب شما را می‌دهد، یک تیم دیگر محصول را develop می‌کند، یک تیم دیگر وظیفه‌اش فقط این است که این محصول، هرچه که هست، زنده بماند.

ما هم دیدیم «تهران من» به چنین چیزی تبدیل شده، یعنی یک عده باید دائماً دولوپ کنند، یک عده باید اینترفیس را درست کنند، یک عده باید حواسشان به عملکرد باشد. روزانه پانصدهزار نفر از اپلیکیشن استفاده می‌کردند و تعداد زیادی پرداخت از طریق آن انجام می‌شد و یک تیم باید حواسش به آن‌ها می‌بود و تیم دیگری هم باید جواب مردم را می‌داد، حالا چه به صورت تلفنی یا از طریق تیکت و راه‌های دیگر.

دیدیم دیگر نمی‌شود به همان منوال قبلی کار را مدیریت کرد. شهرداری یک ساختمان داشت که محل دانشگاه علمی-کاربردی شهرداری بود و آن موقع، در دوره کرونا، تعطیل شده بود. ما دانشگاه را به محل دیگری منتقل کردیم و آن ساختمان را به «تهران من» اختصاص دادیم. همه تیم‌هایی که در «تهران من» کار می‌کردند و تا پیش از آن در بخش‌های مختلف سازمان فاوا پراکنده بودند -تیم payment، تیم حمل‌ونقل، ...- را به آن ساختمان بردیم و در طبقات مختلف مستقر کردیم. در یک طبقه‌اش هم کال سنتر راه انداختیم. تیم «تهران هوشمند» هم در همان ساختمان مستقر بود. وقتی وارد آن ساختمان می‌شدید، می‌دیدید که کلاً با سیستم و فضای سازمان فاوا متفاوت است؛ رنگ همه درودیوارها شبیه استارت‌آپ‌ها بود و طراحی داخلی فضاهای کاری فلت بود. همه افراد هم دولوپر نرم‌افزار بودند.

بعد از این انتقال، اتفاقات خوب زیادی افتاد؛ سرعت ما در توسعه سرویس، پاسخ‌گویی به کاربران و بهبود خود اپلیکیشن خیلی ارتقا پیدا کرد و از نظر تعداد بوزر، تعداد تراکنش و تعداد سرویس با شیب خوبی در حال رشد بودیم. اما فکر کنم پنج-شش ماه بعد از اینکه من از سازمان بیرون آمدم، همه افرادی که روی «تهران من» کار می‌کردند را اخراج کردند، مدیرانش را از کار برکنار کردند، ساختمان را دادند به بخش دیگری در شهرداری و گفتند همه‌چیز برگردد به همان شکل قبلی. همه دستاوردهایی که ایجاد شده بود را متوقف کردند. حالا چرا؟ چون می‌گفتند ما هر کاری در «تهران من» بکنیم به اسم قبلی‌ها تمام می‌شود. می‌خواهیم یک چیز دیگر درست کنیم به نام شهرزاد و این یکی باید تعطیل شود تا ما برویم سراغ آن. بعد هم رفتند قرارداد بزرگی با یک شرکتی بستند و آن هم یک‌سال‌ونیم است که قرار است بیاید و چیزی به عنوان جایگزین «تهران من» بنویسد که دقیقاً هم عین همان باشد. البته او هم هنوز کاری نکرده و «تهران من» هم برقرار مانده. توجیهشان برای این کارها فقط همین بود که این «تهران من» متعلق به قبلی‌هاست. خب چه ایرادی دارد متعلق به قبلی‌ها باشد؟ چهارمیلیون بوزر دارند از «تهران من» استفاده می‌کنند. خب بیا از همین استفاده کن. هر کاری می‌خواهی بکنی از همین استفاده کن. به آن‌ها گفتیم که من طبق وظیفه‌ام تا اینجا کار را انجام

داده‌ام، تحویل شما، از اینجا به بعد شما کار را جلو ببرید. ولی زیر بار نرفتند. اولش رفتند در این فاز که با تغییر ظاهر «تهران من»، مثلاً تغییر رنگ منوها و این‌ها، به کاربر این حس را بدهند که با محصول جدیدی طرف است. باور کنید پروژه تعریف کردند که حداقل ظاهر «تهران من» عوض شود که به اسم قبلی‌ها نباشد. ولی بعد به این تغییر ظاهر هم راضی نشدند و گفتند ما هر کاری در قالب «تهران من» انجام دهیم می‌گویند کار قبلی‌هاست. آن چیز دیگر هم که هنوز ایجاد نشده است. ساختار مدیریتی این یکی را هم متلاشی کردند. ما معاون داشتیم، بعد مدیر ارشد داشتیم و الی آخر. الان مثلاً مدیر ارشد را کردند کارشناس. مدیر ارشد حوزه ترافیک در «تهران من» که سال‌های سال کارش این بود و همه این پلاک‌خوانی‌ها و ... را انجام داده بود و من هم از دوره قبلی او را آورده بودم را کردند کارشناس. این کارها معنادار است و به این معناست که من می‌خواهم هیچ چیزی از آن روال سابق باقی نماند.

حالا در انجام کار خودشان چقدر موفق بوده‌اند؟ دو سال گذشته و هیچ. با این حال، 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 به راحتی دست بزنند، مثل سیستم وصول عوارض - عوارض ملک و راه و طرح ترافیک و ... - که آن را اول در «تهران من» راه‌انداختیم، و بعداً ای‌پی‌ای‌بازش 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 ای‌پی‌ای 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، همه چیز را متحول کرد؛ شهرداری آن قدر 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. 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.

مصاحبه‌کننده: سپاسگزارم.

محمد فرجود: موفق باشید.

مصاحبه با محمود قدیری

معاون پیشگیری سازمان آتش نشانی و خدمات ایمنی شهرداری تهران

تاریخ انجام مصاحبه: آذر ۱۴۰۲

مصاحبه‌کننده: لطفاً خودتان را معرفی بفرمایید و سابقه‌ای از حضورتان در شهرداری بگویید:

محمود قدیری: من قدیری هستم. تقریباً از سال ۱۳۶۳ در سازمان آتش‌نشانی، در بخش‌های ایستگاه، ستاد فرماندهی، آیت‌تی و آی‌سی‌تی، کار کردم و ده سال آخر خدمت هم در حوزه معاونت پیشگیری کار می‌کردم. بعد از ۳۶ سال بازنشسته شده و الان هم یک شرکت دارم و در بخش خصوصی کار می‌کنم.

مصاحبه‌کننده: موضوعی که مایلیم درباره آن بدانیم، اقداماتی است که در دوره قبلی مدیریت شهری در زمینه ارزیابی و انتشار اطلاعات ایمنی ساختمان‌ها انجام شد. برای شروع، لطفاً بفرمایید آیا سازمان آتش‌نشانی، قبل از مصوبه سال ۹۸ شورا^۱، که شهرداری را ملزم به راه‌اندازی سامانه برخط پایش ایمنی ساختمان‌ها در حوزه حریق و آتش‌سوزی کرده بود، در رابطه با ارزیابی ایمنی ساختمان‌ها وظیفه‌ای داشت و کاری انجام می‌داد؟

محمود قدیری: تقریباً از دهه ۷۰، رفتار سازمان آتش‌نشانی در برابر آتش‌سوزی تغییر کرد و علاوه بر مقابله و اطفای حریق، به بحث پیشگیری و حفاظت در برابر حریق هم پرداخت. از اوایل قرن بیستم مسئله در سطح بین‌المللی به صورت حرفه‌ای و علمی جا افتاده بود و استانداردهای مختلفی از جمله استاندارد NFPA (استاندارد انجمن ملی آمریکا) و استاندارد EN (استاندارد اروپا) شکل گرفته بود. انگلستان، به دلیل حرقی که در شهر لندن اتفاق افتاد و شهر کاملاً سوخت و از بین رفت، در این زمینه پیشقدم بود. در آن حریق، اکثر ساختمان‌های شهر از جنس چوب بود که موجب شد آتش، در ابتدا به صورت تدریجی و سپس، به دلیل ایجاد گرمای شدید، به سرعت گسترش پیدا کند و شهر کاملاً در اثر توسعه حریق بسوزد.

در کشور ما چون ساختمان‌ها از جنس خشت و آجر و گل بوده است چنین اتفاقاتی نیفتاده است. در عوض، دوره ای که به دلیل محدودیت زمین، ساخت‌وساز به سمت آپارتمان‌سازی رفت و ساختمان‌ها به صورت عمودی بالا رفتند، حوادثی اتفاق افتاد که بعضاً منجر به تلفات شد (رشد حریق عمودی است و آن زمان، دانش مرتبط با ایمنی ساختمان‌های مرتفع وجود نداشت). بعد از آن بود که در ایران هم کم‌کم به سمت ضابطه‌مند کردن ایمنی ساختمان‌ها در برابر حریق رفتیم. حفاظت در برابر حریق هم شامل پیشگیری می‌شود و هم مقابله، و برای هر کدام آیین‌نامه و ضوابطی نوشته شده است. طبیعتاً در آغاز، ضوابط این‌قدر گسترده و کامل نبود و البته هنوز هم نواقص زیادی دارد، اما این سیر تکاملی طی خواهد شد و امید می‌رود که روزبه‌روز بهتر شود.

در سال ۱۳۸۰، اولین ویرایش مبحث سوم مقررات ملی ساختمان با عنوان «حفاظت ساختمان‌ها در مقابل حریق» چاپ شد. دومین ویرایش سال ۹۲ منتشر شد که بخش اعظم کار تدوین آن را سازمان آتش‌نشانی بر عهده داشت. آنجا ما دیدیم ضعف‌های زیادی در بحث مقررات ملی ساختمان و ایمن‌سازی وجود دارد، به همین جهت برای خیلی از موضوعات هیچ پاسخی وجود ندارد و هر کسی بنا بر سلیقه خودش تصمیم می‌گیرد. در این دوران، بر اساس استانداردها و دانش موجود و توان و پتانسیلی که در سازمان آتش‌نشانی وجود داشت و همکاری دوستان خارج از مجموعه، دومین ویرایش مبحث سوم مقررات ساختمانی تدوین و در سال ۹۲ منتشر شد.

^۱ مصوبه «الزام شهرداری تهران به ایجاد سامانه برخط پایش ایمنی ساختمان‌های موجود شهر تهران در برابر خطر آتش‌سوزی»، مصوب ۹۸/۱۱/۰۶

ویرایش بعدی مربوط به سال ۹۵ است. آن زمان دفتری در وزارت مسکن^۲، که مستقیماً زیر نظر وزیر بود، به مرکز تحقیقات ساختمان (بخش آتش) منتقل شد. کمیته‌ای در آن تشکیل شد که ما هم عضو آن بودیم و در بحث‌های فنی مشارکت داشتیم. خیلی از خواسته‌هایمان را در بحث آتش‌نشانی مطرح کردیم و با دانش و تجربه‌ای که در بخش آتش مرکز تحقیقات وجود داشت و همچنین تجربیات سازمان آتش‌نشانی تهران، ورژن سوم مبحث مذکور خیلی کامل‌تر از ورژن قبلی شد.

ببینید، به‌طور کلی، ضوابط آتش‌نشانی محدودکننده است، یعنی دست‌وبال مهندسان و مالکان را می‌بندد که نتوانند هرطرحی که مدنظر دارند را اجرایی نمایند. آن کسی که ساختمان می‌سازد سعی می‌کند آن را طوری طراحی کند که منافع خود را بیشینه کند و بیشتر بحث زیبایی و افزونگی فضای بهره‌برداری برایش ملاک عمل است. او تلاش می‌کند تا فضایی که کاربری ندارد و از نظر بهره‌بردار و خریدار ارزش افزوده ایجاد نمی‌کند را به حداقل برساند، درحالی‌که بعضی ضوابط آتش‌نشانی با این ایده مغایر است. مثلاً وقتی شما بر اساس این ضوابط پلکان را طراحی کنید، در هر طبقه حدوداً ۱۴ متر مربع مساحت را اشغال می‌کنید. جمع مساحت پلکان‌ها در یک ساختمان بیست طبقه می‌شود ۲۸۰ متر. این مترها وقتی در قیمت هر مترمربع ملک در مناطق شمالی شهر ضرب شود، عدد بزرگی می‌شود. تازه ضوابط پلکان فقط بخشی از ضوابط ایمنی ساختمان است. فضای پناه‌دهی، راهروها و ... هم ضوابط خودش را دارد، که از نظر سازنده و مصرف‌کننده -البته مصرف‌کننده عوام- باعث ایجاد فضای غیرمفید زیادی می‌شود، درصورتی‌که این‌ها تضمین‌کننده ایمنی و جان ساکنان است. سرانته آن زیاد نیست اما مجموع آن و کاهش که در منافع سازنده و مالک ایجاد می‌کند قابل توجه می‌شود.

علی‌رغم اینکه این ضوابط در سال ۹۵ ابلاغ شد اما باز هم کمبودهای زیادی وجود داشت. در مبحث سوم بیشتر به بحث معماری پرداخته شده بود اما بحث اعلام حریق، اطفای حریق، تهویه دود و امثالهم به استانداردهای NFPA ارجاع داده شده است که بر اساس شرایط بومی کشورهای آمریکا و ... نوشته شده و خیلی سختگیرانه است. ما (سازمان آتش‌نشانی) از دوستانی که خارج از سازمان آتش‌نشانی بودند و در این موضوع تخصص داشتند برای بازبینی این مقررات دعوت کردیم. این را هم در نظر داشته باشید که آتش‌نشانی یک حوزه بین‌رشته‌ای است و ترکیبی از مهندسی عمران، مهندسی معماری، مهندسی برق، مهندسی مکانیک و ... برای پاسخ به مسائل آن مورد نیاز است. مثلاً فردی که تخصص عمران و سازه دارد می‌تواند در بحث مقاومت سازه در برابر حریق ورود پیدا کند، اما در بحث اطفای حریق حرفی برای گفتن ندارد. یا مثلاً فضا‌بندی را باید خود معمار طراحی کند. اصلاً یکی از چالش‌های آتش‌نشانی همین است که نمی‌توانیم تیم مکانیک را بیاوریم کنار تیم برق و عمران قرار دهیم؛ تجمیع این‌ها سخت است چون این‌ها را قبول ندارد و متقابلاً طرف دوم نظر اولی را نمی‌پذیرد. به نظر می‌رسد ما به ایجاد رشته‌ای جداگانه، مثلاً با عنوان مهندسی حریق، نیاز داریم.

مصاحبه‌کننده: بعد از انتشار ویرایش سوم مقررات ملی ساختمان، وظایف سازمان آتش‌نشانی در حوزه پایش و ارتقای

ایمنی ساختمان‌ها چه بود؟ این وظایف در دوره پنجم شورا تغییری کرد؟

^۲ وزارت «مسکن و شهرسازی». این وزارتخانه در سال ۱۳۹۰ با وزارت «راه و ترابری» ادغام شد و به «وزارت راه و شهرسازی» تغییر نام یافت.

محمود قدیری: ببینید، مقررات ملی ساختمان، فی نفسه، یک آیین نامه است و به وظایف سازمان‌ها نمی‌پردازد. فقط یک کمیته دارد و آن کمیته یک دبیر دارد و او موظف است مسائل فنی و آیین‌نامه‌ای را پیگیری کند.

مسئول اجرای مقررات ملی در محدوده شهری شهرداری است، و در شهرداری هم، معاونت شهرسازی و معماری مسئول نظارت بر اجرای این مقررات است. معاونت هم کار نظارت را، جز در مبحث سوم، به سازمان نظام مهندسی، که یک سازمان تخصصی است، واگذار کرده است. مبحث سوم، چون بحث تخصصی حریق است، به سازمان آتش‌نشانی واگذار شده است. البته شهرداری دلش می‌خواهد این واگذاری را پس بدهد و به سازمان نظام مهندسی برگرداند، اما زورش نمی‌رسد، چون مسئولیت این کار خیلی سنگین است و سازمان نظام مهندسی هم تخصص این کار را ندارد. اگر روزی زور شهرداری برسد و بتواند موانع حقوقی این کار را حل کند، همچنان ممکن است این مسئولیت را به جای دیگری واگذار کند. الان سازمان آتش‌نشانی در مجموعه شهرداری یک استخوان توی گلو است که شهرداری نه می‌تواند آن را قورت دهد و نه می‌تواند بیرون بیندازدش.

در سازمان آتش‌نشانی هم متأسفانه دپارتمان پیشگیری دپارتمان بزرگی نیست. موضوع پیشگیری هم بین‌رشته‌ای است که طبیعتاً نیاز به جذب تعداد زیادی نیروی متخصص و تشکیل کمیته‌های فنی و نظارتی دارد. ما سعی کردیم این دپارتمان را شکل دهیم؛ یک سری مهندس مکانیک، مهندس برق و عمران آوردیم که هر کدام روی پروژه خودشان کار کنند. منتها مشکل این بود که تعداد این افراد کم بود. مثلاً کمیته عمران باید ده نفر آدم داشته باشد که بتواند به نیازهای شهر به این بزرگی پاسخ دهد و موجب اطلاع زمان صدور پروانه نشود.

صدور پایان کار و عدم خلاف و ... در آتش‌نشانی زمان‌بر بود، چون اولاً مردم و سازنده‌ها با این مسائل آشنا نبودند، و ثانیاً، آن‌ها که آشنا بودند هم بعضاً دوست نداشتند مقررات ایمنی را رعایت کنند. همان‌طور که عرض کردم، از نظر آن‌ها، رعایت این مقررات صرف هزینه‌زاید بود، چون در قیمت‌گذاری هیچ تأثیری نداشت. یک ساختمان دیتکتور دود داشته باشد یا نداشته باشد، قیمتش هیچ فرقی نمی‌کند، اما اضافه کردن لوستر، کاشی و یا سنگ باعث تفاوت قیمت از زمین تا آسمان می‌شود. به هر حال این کارها (ایمن‌سازی) در ایران ارزش افزوده ندارد و هیچ‌کس طالب آن نیست. فقط موقعی که یک حادثه یا حریق اتفاق می‌افتد، روزنامه‌ها و رسانه‌های ارتباط جمعی، چه خصوصی و چه دولتی، برای اینکه حرف جذابی برای گفتن داشته باشند، به موضوع ورود پیدا می‌کنند. البته بعضی از مسئولان واقعاً دلسوز حادثه اتفاق افتاده را زود فراموش نمی‌کنند، مثل خانم آروین در شورای شهر، که بعد از حادثه کلینیک سینای اطهر^۳، بحث ایمنی ساختمان‌ها را خیلی پیگیری کردند.

سال ۹۵، علاوه بر مبحث سوم، ما مصوبه توسعه و بهبود خدمات ایمنی و آتش‌نشانی^۴ را در شورای شهر مصوب کردیم. مصوبه جامع‌الاطراف است که اگر شما تاریخ ابلاغ آن را نگاه کنید می‌بینید که درست قبل از حادثه پلاسکو^۵ بوده است. ما، در این مصوبه، در چارچوب اختیارات شورای شهر، تقریباً به تمام جوانب آتش‌نشانی در حوزه حمل‌ونقل، حوزه مترو و حوزه ساختمان پرداخته‌ایم (شورای شهر نمی‌تواند در مسائل اجرایی ورود کند). آن مصوبه هنوز هم بهترین

^۳ حادثه آتش‌سوزی در کلینیک سینا اطهر تهران در تیر ۹۹

^۴ مصوبه «توسعه و بهبود خدمات ایمنی و آتش‌نشانی»، مصوب ۹۵/۰۶/۲۳

^۵ حادثه آتش‌سوزی و ریزش ساختمان پلاسکو در دی‌ماه ۹۵

مصوبه شورای شهر در حوزه ایمنی و آتش نشانی محسوب می‌شود که متأسفانه هنوز به‌طور کامل عملیاتی نشده است. البته پیگیری زیادی توسط خانم آروین و خود ما شد، اما اساساً در بحث مقررات ایمنی ساختمان‌ها، بین شهرداری و سازمان آتش نشانی، تعارض منافع وجود دارد. شهرداری دنبال آن است که سریع‌تر پروانه را صادر کند، تا به مسائل مالی خودش برسد و رضایت شهروندان را داشته باشد، اما مقررات ایمنی دست‌وپاگیر است (اگر چه نجات‌بخش و پیش‌نیاز شهر پایدار است).

مثلاً یک نفر می‌آید و می‌گوید من می‌خواهم اینجا را بسازم و حاضرم، در آن واحد، سیصد میلیارد تومان پول بدهم (این رقم‌ها واقعاً رقم‌های دورازذهنی نیستند و الان رایج‌اند). موقعی که کار به مرحله اخذ تأییدیه سازمان آتش نشانی می‌رسد، سازمان می‌گوید تو می‌خواهی سی طبقه بروی بالا، اگر یک حریق در طبقه سی اتفاق بیفتد، ماشین آتش نشانی از کجا نردبانش را عَلم کند و مردم را نجات دهد؟ معبر و کوچه این ملک تنگ است و در این نقطه نمی‌شود سی طبقه ساخت. اینجا بین شهرداری و آتش نشانی تعارض منافع پیش می‌آید. آتش نشانی می‌گوید هر حرقی در طول حیات این ساختمان ایجاد شود من باید بروم و آن را خاموش کنم، بچه‌های من می‌روند زیر آوار و از بین می‌روند، و مردم ما را دادگاهی می‌کنند. سر هر حادثه‌ای، چه کشته داده باشیم و چه نه، همیشه ما رفته‌ایم دادگاه. اما از آن طرف، شهرداری هم به دنبال درآمدزایی است. بنابراین یک مسئله، تعارض منافی است که وجود دارد و دلیلش هم نقص قانون از بالا به پایین است. در کشورهای صنعتی، شهرداری می‌گوید اول تأییدیه سازمان آتش نشانی را بگیرد و بعد پیش من بیاید، اما اینجا شهرداری از آتش نشانی (که زیرمجموعه خودش هم هست) شاکی است.

مسئله دیگر این است که هر جایی که در کشور گلوگاه شد، منشأ فساد هم می‌شود. مسئله فساد در سازمان آتش نشانی همیشه وجود داشته و رقم‌هایی که ردوبدل می‌شود هم بعضاً خیلی بالا است. مالک حاضر است مثلاً یک پنجم سودی که از کاهش تعداد پلکان نصیبش می‌شود را به کارمند آتش نشانی پیشنهاد دهد ولی پلکان دوم را اجرا نماید، چون چهارپنجم آن را سود می‌کند و آن یک پنجم رقمی است که در مقایسه با حقوقی که کارمند آتش نشانی می‌گیرد قابل توجه است. مفاسد اداری، ضعف تخصص در داخل سازمان آتش نشانی، تعارض منافع بین سازمان و شهرداری، فشار روی شهرداری برای توسعه عمرانی شهر تهران (توسعه معابر، توسعه و نوسازی ساختمان‌ها) و ... همه مسائلی است که سازمان‌های آتش نشانی کشور با آن‌ها دست‌به‌گریبانند.

ببینید، نوسازی ساختمان‌های جنوب شهر، در معابر تنگ و باریک، به نفع همه است. نوسازی بافت فرسوده کمک می‌کند ایمنی آن هم بهتر شود. اما از طرفی ضوابط آتش نشانی دست‌وپاگیر است چون سازمان آتش نشانی نمی‌پذیرد مسائل ایمنی، در ساختمان‌هایی که از این به بعد ساخته می‌شوند، رعایت نشود. تا سال ۹۹ که من در سازمان بودم، ما به جای خوبی رسیدیم و اتفاقات خوبی افتاد.

مصاحبه‌کننده: این اتفاقات خوب را کمی باز می‌کنید؟

محمود قدیری: یکی از اتفاق‌های خوب، که در ادامه همان مصوبه توسعه و بهبود خدمات آتش نشانی افتاد، این بود که ضوابط ایمنی و اطفای حریق نوشته شد و مبنای کار سازمان آتش نشانی را کمی محکم‌تر، علمی‌تر و اجرایی‌تر کرد. در گذشته، ضوابط در ذهن بچه‌های آتش نشانی بود. ما آمدم ضوابط را، بر اساس استانداردهای موجود جهانی، بومی‌سازی و تدوین و منتشر کردیم. این اتفاق خوبی از حیث شفاف‌سازی و عمومی کردن موضوعات تخصصی در جامعه مهندسی

محسوب می‌شد. با این کار، از یک سو، نیازهای تخصصی ایمنی تا حد قابل قبولی به گروه‌های مختلف دخیل در توسعه شهر عرضه شد، و از سوی دیگر، شرایط برای دریافت بازخورد درخصوص نقاط ضعف و قوت ضوابط در سطح شهری و حتی ملی فراهم شد. البته بازاری جدید هم برای سودجویان حرفه‌ای فراهم گردید، اما در مجموع، مقایسه منافع با آسیب‌های احتمالی نشان داد اگرچه باید با آسیب‌ها برخورد کرد، ولی هزینه بازگشت به شرایط گذشته، از نظر ریالی و انسانی، فوق‌العاده زیاد است و جامعه آن را بر نمی‌تابد. همین جا، بدون توجه به حواشی، صمیمانه و خاضعانه از همه عزیزان شورای اسلامی شهر در دوره‌های سال ۱۳۹۵ به بعد، به ویژه کمیسیون خدمات شهری^۶ و کمیته ایمنی شورای^۷ که همواره از موضوع ایمنی با نگاهی خاص حمایت کرده‌اند، صمیمانه سپاسگزاری می‌نمایم؛ اگر حمایت این عزیزان نبود، یقیناً مسائل تا این حد پیشرفت نمی‌نمود.

بحث دیگری که مورد پیگیری واقع شد، آموزش‌های لازم برای مهندسی حریق بود. آیین‌نامه‌ها تدوین شد و یک تیم حدوداً پانزده-شانزده نفره دوره آموزشی را گذراندند و در بخش پیشگیری سازمان شروع به کار کردند. با انتشار آیین‌نامه‌ها و آموزش به افراد شفافیت روبه‌ها و روال‌ها خیلی بیشتر شد. موقعی که آیین‌نامه‌ها منتشر شد، هر چند هنوز ۳۰-۲۰ درصد ابهام وجود داشت، اما ما کار را از صفر به مرحله ۷۰-۶۰ درصد رسانده بودیم.

کار دیگری که انجام شد عبارت از این بود که گفتیم شرکت‌های ایمنی و آتش‌نشانی باید از سازمان آتش‌نشانی مجوز بگیرند، به پرسنلشان آموزش تخصصی دهند و از آن‌ها آزمون بگیرند. الان شما می‌بینید ده‌ها دوره آموزشی برای پرسنل نظام مهندسی برگزار شده و اکثراً در حوزه خاص خودشان این آموزش‌ها را دیده‌اند. شرکت‌های بسیار تخصصی ایجاد شده که زمانی اصلاً وجود نداشتند، یا اگر بودند، به اندازه انگشت‌های یک دست هم نمی‌شدند؛ شرکت‌هایی که هم مشاوره می‌دهند و هم اجرا می‌کنند. شما بروید در سایت آتش‌نشانی و ببینید که الان چقدر شرکت مشاوره‌ای وجود دارد. رقابت این شرکت‌ها باعث شده قیمت‌های نجومی که اول وجود داشت کاهش چشمگیری پیدا کند.

از دیگر اتفاقات خوبی که افتاد تولید داخلی خیلی از محصولات آتش‌نشانی بود. من به جرئت به شما می‌گویم که قبلاً، ۹۰ درصد تجهیزات اطفای حریق فیک بود. روزی که من به سازمان آتش‌نشانی آمدم، دیدم همه شرکت‌ها اجناس یک برند خاص را می‌فروشنند. بعد دیدیم بالغ بر ۹۰ درصد این‌ها فیک است؛ یک قالب می‌زنند و آن را کپی می‌کنند، بدون هیچ آزمایش و تستی.

گفتیم جنسی که قرار است در ساختمان کار شود باید برچسب اصالت کالا داشته باشد. یک دفعه مواجه شدیم با یک هجمه شدید علیه خودمان. ما را غیرمستقیم تهدید کردند که مراقب خودت باش که توی خیابان زیر نگیریمت. باور نمی‌کنید که چقدر پیامک و پیام و ... برای من آمد (هنوز این شبکه‌های اجتماعی راه نیفتاده بود). الان که با شما صحبت می‌کنم، تقریباً ۹۰ درصد محصولات اعلام و اطفای حریق را خودمان تولید می‌کنیم که این‌ها استاندارد ملی و تأییدیه مرکز تحقیقات ساختمان را گرفته‌اند. علاوه بر ارتقای ایمنی، هزینه‌های تمام‌شده مالکان هم کمتر شده است،

^۶ کمیسیون «سلامت، محیط‌زیست و خدمات شهری» شورای شهر تهران

^۷ کمیته «ایمنی و مدیریت بحران» ذیل کمیسیون «سلامت، محیط‌زیست و خدمات شهری» شورای شهر تهران

شرکت‌های مختلفی ایجاد شده‌اند و فضا رقابتی است، و دانشگاه‌ها هم به این موضوعات ورود کرده‌اند. خوب از این بهتر شما چه می‌خواهید؟

ببینید، ما در حوزه آتش‌نشانی اشکالاتی هم داریم. یک اشکال این است که اتفاقاً تلفات و حریق‌های ما بیشتر مربوط به ساختمان‌های کم‌ارتفاع است، در صورتی که ما روی ساختمان‌های بلندمرتبه (شش طبقه و بیشتر) فوکوس کرده‌ایم. قبل از اینکه من به معاونت پیشگیری سازمان بیایم، آمدم و سیستم‌های آماری آتش‌نشانی را مکانیزه کردیم. دیتابیس آمار کل حریق‌های آتش‌نشانی از سال ۸۸-۸۹ تا الان، به صورت مکانیزه، وجود دارد. اگر شما آمار را نگاه کنید، می‌بینید ۸۰ درصد حریق‌ها مربوط به ساختمان‌های کمتر از شش طبقه هستند. چرا؟ چون ساکنان این ساختمان‌ها از بنیه مالی کمتری برخوردار هستند، فراوانی این ساختمان‌ها بیشتر است و ساختمان هم بدون نظارت جدی و اثربخش ساخته شده است. بنابراین، جز در موارد استثنا مثل حریق ساختمان پلاسکو، حریق منجر به مرگ در ساختمان‌های بلندمرتبه خیلی کم داریم.

پس یکی از نقاط ضعفی که وجود دارد همین بحث است. یکی از دعوایی که ما با معاونت شهرسازی داشتیم این بود که می‌گفتیم همه ساختمان‌ها باید مشمول رعایت ضوابط آتش‌نشانی شوند. متأسفانه معاونت 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 سازمان 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). خلاصه سازمان آتش‌نشانی را همیشه به عنوان یک مزاحم و ترمز برای ساخت‌وساز می‌شناسند. سازمان آتش‌نشانی هم از آن طرف می‌گوید من دارم از حقوق شهروندان دفاع می‌کنم.

ببینید، کسانی که ساخت‌وساز می‌کنند به شهر سود می‌رسانند - به هر حال اگر پول آن‌ها نباشد که ساختمان ساخته نمی‌شود - پس آن‌ها آدم‌های بدی نیستند. این طرف، بچه‌های آتش‌نشانی هم تعبیر تندی در رابطه با این افراد به کار می‌برند و مثلاً به آن‌ها می‌گویند «یک مشت بسازبفروش». خوب اگر این بسازبفروش‌ها نباشند که نصف کارهایی که شما (در سازمان آتش‌نشانی) می‌کنید هم بلاموضوع می‌شود! نکته این است که ما باید فرهنگ رعایت ضوابط ایمنی را جا بیندازیم.

بنابراین، ما سعی کردیم تسهیلگری کنیم، البته نه به معنای حذف یا نادیده گرفتن ضوابط، اما به هر حال سعی کردیم روشی را طراحی و اجرا کنیم که ترمزها و توقف‌ها و تأخیرها کمتر شود. روند روبه‌جلویی هم داشتیم. ولی هنوزم که هنوز است، هر لحظه بیم آن می‌رود که کسی در صدر کار قرار گیرد که همه چیز را ببرد، و برود و بگوید من مسئولیتش را می‌پذیرم. این نگرانی به شدت وجود دارد. البته هرچه تعداد شرکت‌ها و افرادی که در حوزه ایمنی ساختمان ورود

کرده‌اند بیشتر شده است، بازگشت به عقب هم سخت‌تر شده است. خود وزارت مسکن هم در این حوزه خیلی ورود پیدا کرده و آزمایشگاه خیلی بزرگی را برای این منظور تجهیز کرده است.

مصاحبه‌کننده: اگر موافق باشید، درباره پروژه شفافیت اطلاعات ایمنی ساختمان‌ها، که در دوره قبل، خانم آروین و کمیته شفافیت پیگیر آن بودند، صحبت کنیم. ارزیابی ایمنی ساختمان‌ها کاری بود که سازمان آتش‌نشانی به‌طور روتین انجام می‌داد یا موضوع جدیدی بود که در دوره قبل مطرح شد؟

محمود قدیری: شورا مصوبه‌ای داشت که بر اساس آن، سازمان آتش‌نشانی را موظف کرده بود تا ساختمان‌های نایمن شهر را شناسایی، و اطلاعات این ساختمان‌ها (آدرس، مالک، کاربری و ...)، موارد نایمنی و دستورالعمل ایمنی را در یک بانک اطلاعاتی ثبت کند.^۸ سازمان آتش‌نشانی این کار را از ده‌ها سال قبل انجام می‌داد، اما به‌صورت پراکنده و غیرمنسجم. به‌علاوه، سازمان آتش‌نشانی به ساختمان‌های نایمن اخطار هم می‌دهد اما به این اخطارها توجهی نمی‌شود چون سازمان آتش‌نشانی برای برخورد با کسانی که از دستورالعمل‌های ایمنی آتش‌نشانی تمکین نمی‌کنند اختیار قانونی ندارد. البته بند ۱۴ ماده ۵۵ قانون شهرداری وجود دارد^۹، اما اختیاراتی که این بند به شهرداری تفویض می‌کند خیلی روشن و شفاف نیست و اصلاً اجرای آن غیرممکن است، یعنی نمی‌شود شهرداری خودش موارد نایمنی را رفع کند و بعد هم پولش را از مالکان بگیرد. این موضوع در گروه‌های مختلف شهرداری و شورای اسلامی شهر تهران مورد بررسی قرار گرفت و عملاً به این نتیجه رسیدیم که اجرای بند ۱۴، به آن ترتیبی که گفته شده، امکان‌پذیر نیست چون هزینه‌هایی که باید برای ایمن‌سازی ساختمانی مثل ساختمان پلاسکو انجام شود خیلی بالاست. شهرداری چنان بودجه‌ای ندارد که بتواند برای چنین ساختمان‌هایی ایمن‌سازی انجام دهد و بعد هم پول آن را همراه با سودش بگیرد. اصلاً باید از چه کسی بگیرد؟ پلاسکو که یک مالک ندارد، تعداد مالکانش خیلی زیاد هستند. بنابراین آتش‌نشانی با محدودیت اختیارات و ضعف قانون مواجه بود و در یک بن‌بست گیر کرده بود. از یک طرف، مصوبات شورا برای ما تکالیفی تعیین می‌کرد و از طرف دیگر، نمی‌توانستیم کاری جز شناسایی موارد نایمن انجام دهیم. باور کنید برخی ساختمان‌ها بالای ده‌بیست بار بازدید شده بودند و چندین بار برایشان اخطار صادر شده بود. سال ۷۲-۷۳، یعنی ۲۳ سال قبل از آتش‌سوزی بزرگ پلاسکو در سال ۱۳۹۵، معاون پیشگیری وقت سازمان درمورد همین ساختمان پلاسکو نوشته بود که اگر در این ساختمان حریق اتفاق بیفتد فاجعه رخ می‌دهد.

به‌هرحال ما مصوبه شورا را محور ثبت اطلاعات قرار دادیم. گرچه این مصوبه بیشتر از نظر فکری به ما کمک کرد، و متأسفانه، از نظر ماهیتی، در اینکه فرایند بازدید و رفع موارد نایمنی به نتیجه برسد اثرگذاری زیادی نداشت. ما بر اساس مبحث سوم مقررات ملی ساختمان و استانداردهای مرجع یک چک‌لیست برای ارزیابی ایمنی ساختمان‌ها داشتیم. برخلاف دستورالعمل‌های بین‌المللی، که به‌خصوص در بحث ایمنی در برابر آتش خیلی مفصل و نزدیک به ده-

^۸ مصوبه «الزام شهرداری تهران به ایجاد سامانه برخط پایش ایمنی ساختمان‌های موجود شهر تهران در برابر خطر آتش‌سوزی»، مصوب ۹۸/۱۱/۰۶

^۹ بند ۱۴ ماده ۵۵ قانون شهرداری، مصوب ۱۳۳۴ با اصلاحات بعدی، درخصوص وظایف شهرداری‌ها چنین می‌گوید:

۱۴- اتخاذ تدابیر مؤثر و اقدام لازم برای حفظ شهر از خطر سیل و حریق و همچنین رفع خطر از بناها و دیوارهای شکسته و خطرناک واقع در معابر عمومی و کوچه‌ها و اماکن عمومی و دالان‌های عمومی و خصوصی و پرکردن و پوشاندن چاه‌ها و چاله‌های واقع در معابر و جلوگیری از گذاشتن هر نوع اشیاء در بالکن‌ها و ایوان‌های مشرف و مجاور به معابر عمومی که افتادن آن‌ها موجب خطر برای عابرین است و جلوگیری از ناودان‌ها و دودکش‌های ساختمان‌ها که باعث زحمت و خسارت ساکنان شهرها باشد.

بیشتر هزار صفحه هستند، تعداد صفحات مبحث سوم زیاد نیست؛ متن خلاصه‌ای است که به استانداردهای مختلف ارجاع می‌دهد. مثلاً می‌گوید در فلان مورد اگر بقیه اطلاعات را لازم داشتید می‌توانید به این استانداردها مراجعه کنید. به هر حال بر اساس کتاب‌ها و مراجع چک‌لیست‌هایی تهیه شده بود. یکی از آیتم‌های این چک‌لیست راه‌های خروج بود. بر اساس استانداردها و اصل redundancy (افزونگی)، هر ساختمان باید حداقل دو راه خروج امن داشته باشد که اگر یک راه به علت حریق بسته شد، مردم بتوانند خودشان را از طریق راه دیگر نجات دهند. خود بحث راه‌های خروج هم استانداردهایی دارد از قبیل دسترسی به راه‌های خروج، عرض خروجی، ارتفاع خروجی، درها و ...

آیتم دیگر بحث منطقه‌بندی حریق است، یعنی به کارگیری تمهیداتی برای آنکه آتش‌سوزی یک واحد به دیگر واحدها سرایت نکند. مثلاً در پلاسکو این اتفاق افتاد. آتش از یک واحد شروع شد و به سایر بخش‌ها تسری پیدا کرد. در صورتی که بر اساس استاندارد، واحدهای مستقل باید در مقابل حریق کاملاً از هم ایزوله شوند. خیلی هم کار ساده‌ای است و هزینه بالایی ندارد. به انتخاب مصالحی که به کار می‌رود بستگی دارد. مثلاً آجر و سیمان مصالحی هستند که به راحتی مقاومت دو یا حتی سه‌ساعته در برابر آتش را تضمین می‌کنند. علاوه بر این، چیدمان کالا، نوع کالاهایی که وجود دارد، نوع منابع حرارتی، سیستم‌های اعلام و اطفای حریق و ... هم اهمیت دارند. خود سیستم‌های اعلام و اطفای حریق در چک‌لیست زیرمجموعه‌هایی دارند؛ مثلاً اینکه مخزن آب و پمپ چطوری است، پوشش کافی دارد یا نه، نگهداری می‌شود یا نه.

مورد دیگر، جمعیت است. زمانی که حریق مسجد ارگ اتفاق افتاد^{۱۰}، من در مرکز فرماندهی ۱۲۵ بودم. در آن حادثه هیچ کدام از مردم از حریق نمردند، بلکه چند ده نفر به خاطر هجوم و فشار جمعیت فوت کردند. دلیل آن هم این بود که آنجا، جهت باز شدن درها، به جای اینکه به سمت مسیر خروج باشد، به سمت داخل بود. یعنی فقط به خاطر جهت اشتباه درها، عده‌ای جان خودشان را از دست دادند.

خلاصه ایمنی از آتش در گروهی همین موضوعاتی است که عرض کردم. بعضی‌ها فکر می‌کنند ایمنی در برابر آتش قضیه خیلی پیچیده‌ای است، در صورتی که به جز ساختمان‌های خاص، مثل انبار مواد سلولزی که قابل انفجار یا سریع‌الاشتعال هستند و تعداد آن‌ها خیلی اندک است، ۹۰ درصد ساختمان‌های ما با اقدامات خیلی ساده ایمن‌سازی می‌شوند. اما به دلیل اینکه مالکان و ذی‌نفعان باور ندارند که آتش می‌تواند جان خود و عزیزانشان را به خطر بیندازد، تمکین نمی‌کنند و حاضر نیستند هزینه ایمن‌سازی را بدهند. هزینه ایمن‌سازی هم سه وجه دارد: هزینه نقدی که باید پرداخت کنند، هزینه نگهداری، و هزینه ناشی از ازدست‌دادن فضای قابل بهره‌برداری.

معمولاً مالکان حاضر نیستند برای ایجاد و نگهداشت و تأسیسات ایمنی سرمایه‌گذاری یا هزینه کنند یا از سود ناشی از فروش مساحت بیشتری از ساختمان چشم‌پوشی کنند. مثلاً ساختمان‌های بیش از پنج طبقه حتماً باید دو راه‌پله داشته باشند. همان‌طور که قبلاً هم اشاره کردم، راه‌پله در هر طبقه به‌طور متوسط حدود ۱۴ متر مربع مساحت اشغال می‌کند. در یک ساختمان پانزده طبقه، ۲۱۰ متر مربع مساحت عملاً غیرقابل فروش می‌شود. ۲۱۰ متر در شمال شهر با قیمت

^{۱۰} حریق مسجد ارگ تهران در بهمن ۸۳

متری ۱۰۰ میلیون تومان می‌شود ۲۰ میلیارد. معلوم است که مالکان حاضر نیستند از این مبلغ بگذرند. البته الان دیگر تابو شکسته شده و با حمایتی که از سازمان آتش‌نشانی شد دیگر کسی به دنبال حذف پله‌ها نیست.

مشکل جدی اینجاست که اغلب سازندگان ساختمان بهره‌بردار آن نیستند. مشکل دوم این است که ما در قانون و اجرا ضعف داریم؛ در بعضی جاها قانون نداریم، در بعضی جاها قانون داریم اما اجرا نمی‌کنیم و نظارتی نیست. همه این‌ها دست به دست هم می‌دهند و می‌شود یک شهر نایمن. در شهری به گستردگی شهر تهران، تعداد زیادی ساختمان وجود دارد که از درجات مختلف نایمنی برخوردارند. این در حالی است که اگر حادثه‌ای برای هر یک از این ساختمان‌ها اتفاق بیفتد، آن کسی که باعث و بانی آن است از پاسخگویی کاملاً مصون است و دلیلی نمی‌بیند پاسخی دهد؛ ما قوانین بازدارنده نداریم، شناسنامه‌ای از ساختمانی که ساخته شده وجود ندارد و هیچگاه در صورت فروریزش ساختمان نرفته‌اند یقه کسی که آن را ساخته و روی ساخت آن نظارت کرده بگیرند. به جای آن راحت می‌گویند حریق کجا شروع شد، چه کسی عامل بروز آتش‌سوزی بود، چه چیزی عامل توسعه‌اش بود، سازمان آتش‌نشانی چرا بد عمل کرد، چرا چپ رفت، چرا راست رفت، چرا بالا رفت، چرا پایین آمد، و ... می‌نشینند این‌ها را بررسی می‌کنند و دنبال این نمی‌روند که چه کسی ساختمانی را که به‌عنوان یک مرکز درمانی ساخته شده تغییر کاربری داده - کلینیک سینای اطهر را می‌گویم - و چه کسی باعث بروز این حادثه شده است. حوادث ریشه‌یابی نمی‌شوند و فقط کسانی که عامل بروز آتش‌سوزی بوده‌اند را شناسایی می‌کنند یا سازمان آتش‌نشانی را سینه‌جیم می‌کنند که مثلاً چرا دیر رسیده است. حالا نمی‌خواهم بگویم سازمان آتش‌نشانی هیچ‌وقت تقصیری نداشته، اما اگر ما واقعاً با ریشه‌های بروز حوادث برخورد کنیم و از ساخت ساختمان‌های نایمن جلوگیری کنیم، در سال‌های بعد به نقطه‌ای می‌رسیم که کم‌کم این مباحث فراگیر و این مسائل حل می‌شود.

مصاحبه‌کننده: با وجود همه شرایطی که توصیف کردید، فکر می‌کنید انتشار اطلاعات ایمنی ساختمان‌ها می‌توانست به سازندگان انگیزه بدهد که در ساختمان‌هایشان ضوابط ایمنی را رعایت کنند؟

محمود قدیری: ببینید، بحث اول، بحث آگاهی‌بخشی است. عمومی و رسانه‌ای کردن این اطلاعات می‌تواند باعث باز شدن ذهن مردم شود که اساساً ساختمان نایمن و ساختمان ایمن یعنی چه. این آگاهی‌بخشی خیلی خوب است. منتها اگر مسئله اپیدمی و فراگیر نشود مردم فراموش می‌کنند؛ مثل طوفان و رعد و برق‌های زودگذری است که به فراموشی سپرده می‌شود.

بحث دیگر، بحث پیگیری و ریشه‌یابی است که این ساختمان‌های نایمن چرا ساخته شده‌اند و چرا ایمن نگه داشته نشده‌اند. اگر این‌ها ریشه‌یابی شود، کسانی که ذی‌مدخل هستند و در ساخت و توسعه و نگهداشت یا مسائلی که در طول دوره بهره‌برداری از ساختمان اتفاق افتاده سهم و مسئولیتی دارند هم به خودشان می‌آیند. این‌ها اگر بدانند که ممکن است زمانی پایشان گیر بیفتد، یقیناً تکان می‌خورند و حداقل از این به بعد دقت می‌کنند.

یک بحث هم این است که شفافیت، آگاهی و اطلاع‌رسانی عمومی 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 آیت‌ها 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. موضوع دیگر بحث‌های اجتماعی است. دوستانی که مسئولیت این موضوع را برعهده دارند بابت انتشار اطلاعات نگران می‌شوند. می‌گویند زمانی که به افراد می‌گویید این ساختمان‌ها نایمن هستند، جو و احساس نایمی در شهر راه می‌افتد و مردم احساس ناراحتی می‌کنند. بله، ممکن است اگر روز اول خیلی شلوغش کنیم چنین شود، اما من معتقدم در درازمدت، مسئله کم‌کم جا می‌افتد و به یک فرهنگ تبدیل می‌شود. تا موقعی که افراد نتوانند حقوق خودشان را بشناسند و ندانند در یک ساختمان باید به دنبال چه چیزهایی باشند و شاخص‌های ایمنی چیست، این مسائل برایشان مهم نیست. اما من فکر می‌کنم اگر زمانی این شاخص‌ها به یک عامل ارزش در قیمت ساختمان تبدیل شود، شرایط خیلی تغییر کند.

بینید، اگر در شهرهای ما سوانح آتش‌سوزی نسبت به کشورهای اروپایی و آمریکایی کمتر اتفاق می‌افتد دلیلش این نیست که ضوابط ایمنی بیشتر رعایت می‌شود، بلکه دلیلش این است که جنس مصالحی که ما استفاده می‌کنیم آجر و سیمان و خشت و گل است که معمولاً نسوز هستند و خود این‌ها کمک می‌کنند که حریق توسعه چندانی پیدا نکند. اما با این انبوه‌سازی و کوچک‌شدن متراژ واحدها به دلیل کاهش توان مالی مردم، تراکم جمعیت در ساختمان‌ها بالا می‌رود. افزایش تراکم جمعیت مساوی است با افزایش بار اشتعال و احتمال بروز آتش‌سوزی، چون آدم‌ها که زیاد شوند احتمال خطا بیشتر می‌شود، و تعداد منابع الکتریسیته و منابع حرارتی هم افزایش پیدا می‌کند. می‌خواهم بگویم با این تغییرات ساخت‌وساز و کاهش سرانه مساحت برای هر خانوار، احتمال بروز آتش‌سوزی بیشتر می‌شود و باید دقت بیشتری شود. البته در کنار این تغییرات منفی، تغییرات مثبتی هم رخ داده است. الان ما می‌بینیم که در شهرهای مختلف کشور، بحث ایمن‌سازی خیلی جدی‌تر شده است. سازمان آتش‌نشانی تهران در دهه ۹۰ به‌عنوان الگو شناخته شد و دوستان آتش‌نشانی از سراسر کشور به ما مراجعه می‌کردند و می‌گفتند ما مدیون سخت‌گیری‌هایی هستیم که آتش‌نشانی تهران انجام داد. البته این سخت‌گیری‌ها در ارتباط با ساختمان‌های نوساز بوده است، درحالی‌که بیشتر از ۹۵ درصد ساختمان‌های موجود ما قدیمی و در حال بهره‌برداری هستند.

به هر حال شاخص‌های موجود خیلی نامحدود نیستند و پیچیدگی و دشواری شناسایی ندارند. خود شما، حتی اگر رشته‌تان عمرانی و مهندسی هم نباشد، با گذراندن یک دوره آموزشی خوب یک‌هفته‌ای، به میزان ۷۰ درصد با کلیات این موضوع آشنا می‌شوید.

این مسائل می‌توانند به‌سادگی حل شوند منتها اگر اراده‌ای از بالا وجود داشته باشد. مقامات بالادستی (وزارتخانه‌های متولی و شهرداری‌هایی که مجوز صادر می‌کنند) باید در این مسئله خیلی جدی باشند و از پایین‌دستی‌ها مطالبه کنند؛ می‌گویند «الناس علی دین ملوکهم». اما ما همیشه با شهرداری چالش داشتیم. آن‌ها به ما به چشم مانع ساخت‌وساز و نوسازی شهر و البته کسب درآمد برای شهرداری نگاه می‌کردند. شهرداری می‌گفت من می‌خواهم جواز صادر کنم، هم ساختمان فرسوده نوسازی شود و هم برای شهرداری درآمد کسب کنم، و ما به‌عنوان مانع می‌دید. اما خب این را در نظر نمی‌گرفت که ساختمانی که شما می‌سازید قرار است پنجاه سال استفاده شود و سرنوشت آدم‌هایی که در آن زندگی

می‌کنند و حیات و مמתشان بستگی به این ساختمان دارد. حالا ما چطور می‌توانیم به منظور کسب درآمد ریسک کنیم و مردم را داخل ساختمانی نایمن سکنی دهیم؟

مصاحبه‌کننده: برداشت من از صحبت‌های شما این است که شما، شخصاً، با انتشار اطلاعات وضعیت ایمنی ساختمان‌ها موافق بودید، درست است؟

محمود قدیری: بله. من موافق بودم و هستم، به شرط اینکه یک‌دفعه جو ایجاد نکنیم و این کار را تدریجی انجام دهیم. مثلاً از ساختمان‌های بلندمرتبه شروع کنیم و کم‌کم بیاییم پایین. علاوه‌براین، یک فرصت زمانی به مالکان و ذی‌نفعان برای ایمن‌سازی بدهیم و آن وقت، در صورتی که اقدام نکرده‌اند، اطلاعاتشان منتشر شود. شاید آن موقع، مسئولان حوزه اجتماعی می‌ترسیدند ما یک‌دفعه اعلام کنیم که ده هزار ساختمان نایمن داریم و این خبر جو و داستان ایجاد کند. گرچه بعید می‌دانم جو درست می‌شد. البته این نظر من است و چه‌بسا مسئولان حوزه اجتماعی بیشتر از ما می‌فهمیدند. خلاصه من شخصاً ۱۰۰ درصد موافق انجام این اطلاع‌رسانی بودم منوط به اینکه برنامه‌ریزی کنیم، از موارد مهم شروع کرده و ذره‌ذره جلو بیاییم، 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.

مصاحبه‌کننده: اطلاعاتی که دوره قبل، برای مدت کوتاهی، منتشر شد مربوط به چه ساختمان‌هایی بود؟

محمود قدیری: اطلاعات منتشرشده آن‌قدرها وسیع نبود. ما از ساختمان‌های پرخطر شروع کردیم. اول رتبه‌بندی کردیم و آن‌هایی که پرخطر بودند، مانند مراکز تجاری، را اعلام کردیم. مشکلی که این مراکز از نظر ایمنی دارند این است که جمعیتی که آنجا می‌آید ترکیب مختلفی از افراد هستند (آدم‌های مسن، کم‌بینا، ناشنوا و ...) و تراکم جمعیت هم بالاست. ما به‌عنوان بخش حاکمیتی باید به مردم اطلاع‌رسانی کنیم که وضعیت ایمنی جایی که می‌خواهند از آن خرید کنند چگونه است. این از حقوق مردم است که بدانند در صورت مراجعه به یک ساختمان نایمن، جانشان با خودشان است و باید مواظب باشند. حتی باید سردر آن ساختمان نصب کنیم که این ساختمان در فلان موارد نایمن است (بعضی جاهای دنیا این کار را می‌کنند).

بنابراین به نظر من، انتشار اطلاعات وضعیت ایمنی اماکنی که عمومی است و ممکن است طیف‌های مختلفی از افراد با سن و مدرک تحصیلی و توان ذهنی و بینایی مختلف در آن حضور پیدا کنند اهمیت دارد.

مصاحبه‌کننده: پس آنچه در دوره قبل منتشر شد اطلاعات یک‌سری از ساختمان‌های پرخطر عمومی بود؟

محمود قدیری: عمدتاً عمومی بودند اما نه همه آن‌ها.

مصاحبه‌کننده: چه شد که این اطلاعات برداشته شد؟

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 نایمن 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. بگذارید یک مثال بزنم. زمانی من در مورد عملکرد آتش‌نشانی در دنیا تحقیق می‌کردم. دیدم در یکی از کشورها که چندان هم توسعه‌یافته نیست - فکر می‌کنم فیلیپین - خانمی هفته‌ای یک ربع ساعت در یکی از کانال‌های تلویزیونی در مورد مسائل آتش‌نشانی صحبت می‌کرد. می‌گفت من شنیده‌ام خیلی از این دیتکتورهایی که در ساختمان‌ها استفاده می‌شوند موضعی هستند، یعنی به برق وصل نمی‌شوند و با باتری کار می‌کنند. باتری ۷۰ درصد این‌ها تمام شده و کسی این باتری‌ها را عوض نکرده است. این خانم می‌گفت من فکر کردم چه جمله‌ای به کار ببرم که تأثیرگذار باشد. یک جمله انتخاب کردم و رفتم در تلویزیون گفتم من امشب آرزو کردم ای کاش فرشته‌ای بودم و می‌توانستم بروم در خانه‌های مردم تا باتری‌ها را عوض کنم، حیف است که به خاطر عوض نکردن باتری جان چند نفر از دست برود. می‌گفت بعد از این آمار گرفتند، نزدیک به ۶۰ تا ۷۰ درصد باطری‌ها عوض شده بود.

می‌خواهم بگویم شاید فرهنگ‌سازی مهم‌تر از بحث‌های فیزیکی و زور و اجبار باشد. ما حتی کار فرهنگی هم نکرده‌ایم، شاید چون سیستم حاکمیتی ما یکپارچه نیست و هر کسی فقط خودش را می‌بیند. صداوسیما، آتش‌نشانی و شهرداری هر کدام فقط خودشان را می‌بینند. این یکی از مشکلات فرهنگی در سطح مدیران است که فقط به فکر جلوگیری از مشکلات خودشان هستند. ما در مسائل قانونگذاری، فرهنگی و مدیریتی حوزه ایمنی مشکل داریم. در واقع بحث فرهنگ‌سازی و قانون مکمل همدیگر هستند و هیچ‌کدام را نمی‌توان از دیگری تفکیک کرد. هم باید قانون محکمی وجود داشته باشد و هم بحث اطلاع‌رسانی و مسائل اجتماعی اهمیت دارد. این‌ها اگر دست به دست هم بدهند خیلی کمک می‌کند. آن شفاف‌سازی که شما می‌گویید هم می‌تواند کمک زیادی کند اما تنها یک بخش از مسئله است و همه مسئله نیست.

مصاحبه‌کننده: اطلاعاتی که منتشر شد چرا برداشته شد؟ آن هم به فاصله خیلی کم. فکر می‌کنم حتی به دو-سه روز هم نکشید.

محمود قدیری: خب من دقیقاً نمی‌دانم به چه کسی گفتند، اما از بالا گفتند فعلاً جمعش کنید تا دستور بعدی بیاید.

مصاحبه‌کننده: بعضی‌ها می‌گفتند استدلال پشت این کار این بوده که اگر ما اطلاعات ساختمان‌های ناایمن را منتشر کنیم، در واقع خودمان داریم نقطه ضعف ساختمان‌ها را آشکار می‌کنیم و عملاً داریم این ساختمان‌ها را تارگت عملیات خرابکاری قرار می‌دهیم. شما چقدر چنین استدلالی را معتبر می‌دانید؟

محمود قدیری: من در مسائل اجتماعی و امنیتی تخصص ندارم اما با این نظر چندان موافق نیستم.

مصاحبه‌کننده: قبل از انتشار این اطلاعات، سازمان آتش‌نشانی مصاحبه هم کرده بود و اعلام کرده بود که می‌خواهد این اطلاعات را، همزمان با روز آتش‌نشانی (۷ مهر)، منتشر کند. بعد از اینکه اطلاعات برداشته شد بازخوردی از سمت رسانه‌ها یا شهروندان نداشتید؟

محمود قدیری: نه. 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.

به‌هرحال 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.

من فکر می‌کنم که ما در بحث ایمنی، در سطح کلان مدیریت کشور مشکل داریم. البته مثلاً بعد از حادثه پلاسکو توجه مردم و شهرداری‌ها به مسئله ایمنی جلب شد و متوجه شدند که باید به‌صورت جدی به آن توجه کنند. جالب است که ما ضوابط را بعد از حادثه پلاسکو تغییر ندادیم و بر اساس همان ویرایش سال ۹۵ مبحث سوم عمل کردیم، اما مردم (کسانی که متقاضی پروانه ساخت‌وساز هستند) فکر می‌کنند بعد از پلاسکو ضوابط سختگیرانه شده و آتش‌نشانی پدرشان را درآورده است. ببینید، حتی هنوز هم می‌گویند پدر ما درآمد، نمی‌گویند از نظر ایمنی خوب شد. آتش‌نشانی هیچ‌وقت قدرت قانونی هم نداشته و دلش فقط به حمایت مقامات بالادستی مثل شورای شهر و شهرداری خوش بوده است.

من روی فرهنگ‌سازی تأکید زیادی دارم و بخشی از فرهنگ‌سازی آموزش است. یک اصطلاح بین‌المللی در حوزه آتش‌نشانی داریم به نام E4، که می‌شود Engineering (مهندسی)، Education (آموزش)، Enforcement (الزام)، و Encouragement (تشویق). در مورد آموزش، یادم است زمانی که ما دانشجوی بودیم، یک درس کارگاه عمومی داشتیم که در آن تأسیسات، ساختمان و ... به ما یاد می‌دادند تا به‌عنوان یک مهندس، وارد هر ساختمانی که شدیم، با دیدن یک لوله یا شیر آب خراب نترسیم و نسبت به آن سنس داشته باشیم. الان هم ما می‌توانیم و باید این کار را انجام دهیم. مثلاً در مدارس و مقاطع مختلف تحصیلی یک درس ساده بگذارند و بچه‌ها از دیکتاتور خله عکس بگیرند و بفرستند؛ یا این خاله‌های مختلف در برنامه‌های کودک یک بحث ایمنی خیلی ساده را به بچه‌ها یاد بدهند. افراد اگر این مسائل را در بچگی یاد بگیرند، بزرگ هم که بشوند در ذهنشان باقی می‌ماند و می‌توانند به مدیران جامعه در کنترل مسائل ایمنی کمک کنند.

مصاحبه‌کننده: شما در جریان طرح «پلاک طلایی» بودید؟

محمود قدیری: طرح پلاک طلایی را نشنیده‌ام اما طرح «پلاک ایمن» را داشتیم. ایده خوبی بود که فکر می‌کنم قبل از حضور من در معاونت پیشگیری سازمان آتش‌نشانی، زمان مدیرعاملی آقای حاجی‌بیگی در سال ۸۷ یا ۸۸، در مورد چند ساختمان اجرا شد. در این طرح، ساختمان‌ها را بر اساس شاخص‌هایی به سه گروه طلایی، نقره‌ای و برنز تقسیم می‌کردند و از طرف سازمان آتش‌نشانی یک تابلوی فلزی سردر ساختمان نصب می‌شد که حاکی از میزان رعایت ضوابط ایمنی در آن ساختمان بود و جنبه نمادین داشت.

هنگام اجرای این طرح برای اولین ساختمان، از سازمان آتش‌نشانی هم دعوت کردند و ما آنجا رفتیم. زمانی که دیدیم راه‌های خروج ساختمان درست است و همه شاخص‌های ایمنی را درست و استاندارد و با استفاده از محصولات مرغوب

اجرا و رعایت کرده‌اند، خیلی خوشحال شدیم. تقریباً همه چیز ساختمان خوب بود و آن موقع بالاترین رتبه را گرفته بود. این مسئله چند وقتی هم در رسانه‌ها برجسته شد و خیلی خوب بود چون می‌توانست نقش مهمی در فرهنگ‌سازی داشته باشد.

می‌دانید، ما همه‌اش نباید دنبال زور باشیم، تشویق هم مهم است. اگر بیاییم بحث ایمنی را در جامعه به‌عنوان یک ارزش تعریف کنیم، طبیعتاً روی قیمت ساختمان تأثیر می‌گذارد. باورتان نمی‌شود؛ ساختمان‌های خیلی لوکسی که تا متری چهارصد-پانصد میلیون تومان قیمت دارند، برای سیستم اطفای حریق هر جنس نامرغوبی را استفاده می‌کنند، چون خریدار به کیفیت این تجهیزات توجهی ندارد. ما در محصولات آتش‌نشانی هم سطح‌بندی داریم. مثلاً جنس ده‌دلاری داریم و جنس پنجاه‌دلاری. هر دوی این‌ها هم گواهی استاندارد دارند. اما نکته این است که استاندارد کف نیازهاست. جنس ده‌دلاری احتمال دارد دو سال دیگر خراب شود اما مثلاً جنس پنجاه‌دلاری ضمانت‌نامه دارد که تا بیست سال طوری نشود. در ایران معمولاً محصولات ایمنی باکیفیت، بازار کمتری دارد چون خریدار می‌گوید من فقط تأییدیه آتش‌نشانی را می‌خواهم، پس قیمت هرچه کمتر، بهتر. آن‌هایی که واردکننده یا تولیدکننده هستند هم ناخودآگاه به این سمت می‌روند که محصولات با کیفیت پایین‌تری وارد یا تولید کنند که هزینه تمام‌شده‌شان کمتر شود. پس این سیستم از آن طرف هم دارد ضربه می‌بیند.

وقتی کسی می‌خواهد خانه بخرد، خانم خانه اول می‌رود آشپزخانه، بعد مهمانخانه و بعد هال و پذیرایی و سرویس بهداشتی‌اش را می‌بیند. اما هیچ‌گاه نگاه نمی‌کند که آیا این ساختمان دیتکتور، سیستم اطفای حریق و راه خروج دارد یا نه، چون اصلاً اطلاعاتی در این زمینه ندارد. می‌خواهم بگویم این ارزش ماهیتاً وجود ندارد. علاوه بر اینکه بعضی ملزومات رعایت ضوابط ایمنی در ساختمان نیاز به نگهداری هم دارند، مثل سیستم‌های اعلام و اطفای حریق و تهویه دود. الان شما از آتش‌نشانی آمار بگیرید و ببینید چند درصد از این محصولات در ساختمان‌هایی که دو-سه سال اخیر تأیید کرده‌اند فعالند. من به‌جرت به شما می‌گویم بالای ۶۰ درصدشان غیرفعالند (باتریش تمام شده، برقش قطع شده یا خاموش کرده‌اند). بنابراین وقتی فرهنگ‌سازی انجام نشده باشد، تضمینی وجود ندارد که مسائل ایمنی، حتی در ساختمان‌هایی که ایمنی‌شان به‌ظاهر تأیید شده، رعایت شود. سازندگان فقط موقع گرفتن پروانه و ساخت ساختمان، از روی ناچاری، تمکین آتش‌نشانی را می‌کنند. بعد از آن، در زمان بهره‌برداری، آتش‌نشانی هیچ تسلطی روی ایمنی ساختمان ندارد.

مصاحبه‌کننده: بازدید دوره‌ای ساختمان‌های ساخته‌شده جزء روال‌های سازمان آتش‌نشانی نیست؟

محمود قدیری: هست اما اجازه بازدید نمی‌دهند. آتش‌نشانی نمی‌تواند به‌سادگی به ساختمان‌های مسکونی یا ساختمان‌های خاصی مثل اماکن دولتی ورود کند. این اماکنی که به‌عنوان ساختمان ناایمن شناسایی می‌شوند هم عمدتاً اماکنی هستند که درشان همیشه باز است و شما به‌عنوان یک فرد عادی هم می‌توانید داخل آن‌ها شوید، مثل مراکز خرید یا نمایشگاه‌ها. آتش‌نشانی عملاً قدرت بیشتری ندارد مگر در بعضی از مناطق و نواحی شهرداری که بعضی از رؤسایشان دغدغه ایمنی دارند و برای ساختمان‌های ناایمن اخطار می‌زنند. درصد این‌ها هم خیلی بالا نیست.

ببینید، شرایط الان نسبت به قبل کمی بهتر شده؛ متولیان امر کمی جدی‌تر شده‌اند و به تعدادی از اماکن پرخطر اخطار داده‌اند. مثلاً موضوع ایمنی بیمارستان‌ها بعد از حادثه کلینیک سینا اطهر کمی جدی‌تر شده است. اما به‌طور کلی،

سازمان آتش‌نشانی از نظر قدرت اجرایی ضعیف است و بیشتر وظیفه کارشناسی دارد تا اجرایی. در صورتی که در دنیا عبارتی وجود دارد به نام AHJ یا Authority Having Jurisdiction (مرجع دارای صلاحیت)، یعنی ارگان و نهادی که مسئولیت ایمنی ساختمان‌ها با اوست و می‌تواند، مثل پلیس، در خانه را بزند و داخل شود و کسی هم جرئت نکند در را باز نکند. مثلاً می‌گویند تنها سازمانی که می‌تواند بدون پرس‌وجو داخل کاخ ملکه انگلیس شود آتش‌نشانی است. پلیس باید اجازه بگیرد، اما آتش‌نشانی، با هر ماشینی (ماشین اطفای یا ماشین سواری)، می‌تواند بدون سؤال و جواب داخل شود. آتش‌نشانی هر جا بگوید فلان فعالیت ساختمانی باید متوقف شود، کار فوراً تعطیل می‌شود. البته آتش‌نشان‌هایشان هم متخصص و حرفه‌ای هستند. ما اینجا مشکل دیگری که داریم، کمبود نیروی متخصص و حرفه‌ای آتش‌نشانی در مسائل ساختمان است.

مصاحبه‌کننده: پس یعنی آن کاری که دوره قبل در بحث ارزیابی ایمنی انجام شد منحصر به ساختمان‌های عمومی بود؟

محمود قدیری: بله، عموماً عمومی بودند.

مصاحبه‌کننده: شما ابتدای صحبت‌هایتان گفتید که نیروهای آتش‌نشانی ارزیابی ایمنی را بر اساس چک‌لیست‌هایی که دارند انجام می‌دهند. بازدید یک ساختمان چقدر طول می‌کشد و فرم ارزیابی کاغذی پر می‌شود یا الکترونیکی؟

محمود قدیری: ببینید، فرم که معمولاً کاغذی است. ما یک دور آمدم کار را سامانه‌ای انجام دهیم، یک سری تبلت هم خریدیم، اما به دلایل فنی و اجرایی نشد. بنابراین فرم‌ها به صورت کاغذی پر می‌شدند. مهم این بود که بعداً در سامانه ثبت شوند. آن موقع نرم‌افزار مورد نیاز ما توسط سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری نوشته شد که برای همان هم خیلی اذیت شدیم. اگر شما قرارداد توسعه آن سامانه را با هر شرکت دیگری در بخش خصوصی می‌بستید، کار سه‌ماهه انجام می‌شد، اما ما یک سال و اندی معطل سازمان فناوری شدیم و آخرش هم گیر افتادیم. این وسط، برای جلساتی که با کمیته شفافیت داشتیم، سازمان فناوری یک نسخه نمونه به ما می‌داد و می‌گفت فعلاً این را نشان دهید، بعداً بگویید تکمیل شده. ما هیچی نمی‌گفتیم؛ نه می‌گفتیم شده و نه می‌گفتیم نشده. در شهرداری هم بخشنامه شده بود که فقط سازمان فناوری شهرداری می‌تواند نرم‌افزار بنویسد. خب این دستور خوبی بود که باعث یکپارچگی و سازگاری کل سامانه‌های شهرداری می‌شد، اما ایرادش این بود که کار دست سه-چهار نفر افتاده بود و هرچه اراده می‌کردند، همان بود. اگر با کسی چپ می‌شدند و گیر می‌دادند، کار انجام نمی‌شد. یک سری مسائل دیگر هم مطرح بود که گفتنش اینجا صلاح نیست و درست نیست. نرم‌افزار هم که تهیه شد، باور نمی‌کنید، اما تا روز آخری که من در سازمان بودم، ما نتوانستیم با آن کار کنیم و راه نیفتاد. من واقعاً افسوس می‌خوردم اما می‌دانستم اگر حرفی بزنم بدتر می‌شود. یعنی همین هم که داشتیم تعطیل می‌شد. آن موقع، یکی از نقاط ضعف ما همین بحث نرم‌افزار و سامانه بود.

مصاحبه‌کننده: خود بازدیدهای ساختمان حدوداً چقدر زمان می‌برد؟

محمود قدیری: اگر ساختمان تیپ باشد و همه طبقاتش مثل هم باشند، یکی-دو طبقه‌اش بازدید می‌شود که حداقل دو-سه ساعت طول می‌کشد. اما اگر ساختمان بزرگی باشد، ممکن است چند روز هم طول بکشد، مثل مراکز تجاری بزرگ که چندین طبقه دارند و طبقات هم با هم متفاوتند، و حجره‌ها و مغازه‌های این مراکز باید دانه‌دانه بازدید و نایمنی‌های آن‌ها شناسایی شود.

مصاحبه‌کننده: تعامل شما با کمیته شفافیت و تیم خانم آروین در بحث ارزیابی ایمنی و انتشار اطلاعات به چه صورت بود؟ در چه سطحی و با چه دستورکاری انجام می‌شد؟

محمود قدیری: تعامل ما همین بود که با هم جلساتی داشتیم. در بعضی جلسات خود خانم آروین هم بودند و کار را پیگیری می‌کردند. ما درخواست‌هایشان را می‌شنیدیم و کار را در خود سازمان آتش‌نشانی و با همکاری سازمان فناوری انجام می‌دادیم. سازمان آتش‌نشانی وظیفه شناسایی، و سازمان فناوری وظیفه ثبت اطلاعات را به عهده داشت. اطلاعات باید در سیستم جی‌آی‌اس^{۱۱} شهرداری هم ثبت می‌شد چون ما می‌خواستیم پراکندگی ساختمان‌های نایمن را در سطح شهر ببینیم. 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 به به و چه چه می‌کردند و ما هم هیچی نمی‌گفتیم. از آن طرف، شورا هم باور می‌کرد.

مصاحبه‌کننده: ورود شورا به موضوع ارزیابی ایمنی ساختمان‌ها و انتشار اطلاعات آن، در مجموع، کمک‌کننده بود یا باعث کندی کار می‌شد و خواسته‌هایی داشتند که چندان عملی نبود؟

محمود قدیری: اگر شورا نبود که این کار اصلاً استارت نمی‌خورد. خانم آروین، با نگاهی واقع‌بینانه، کار خوبی را شروع کرد. در ادامه، پیگیری از سمت شورا هم خوب بود. اما من شیوه پیگیری‌ای که در سطح مدیریتی انجام می‌شود را اصلاً قبول ندارم. چرا؟ چون می‌آیند در جلسه و می‌پرسند چه کار کردید؟ آن‌ها هم یک صفحه نشان می‌دهند که پشتوانه‌ای ندارد. درحالی که باید مثلاً خانم آروین یک کارشناس نرم‌افزار بیاورد و بگوید شما برو ارزیابی کن و تهش را در بیاور که این‌ها (شهرداری) در چه مرحله‌ای هستند. جالب نبود که در یک جلسه، مثلاً مدیر یا کارشناس سازمان فناوری بگوید من ۷۰ درصد پیشرفت داشته‌ام، از قبل هم به سازمان آتش‌نشانی گفته باشد که اگر واقعیت را بگویی برای شهرداری بد می‌شود، و خب طبیعتاً آتش‌نشانی هم با سکوتش از او حمایت کند. درست است که هر دو سازمان زیر نظر شهرداری بودند، اما تیغ آن یکی که به مدیرعامل سازمان فناوری نزدیک‌تر بود بیشتر می‌برید. بنابراین من فکر می‌کنم که نظارت شورا نظارت مؤثری نبود و خود شورا باید کارشناس می‌گذاشت.

به نظر من، کمیسیون‌های مختلف شورا باید کارشناس داشته باشند و این کارشناس‌ها بروند در دل کار. مثلاً موقعی که شهرداری می‌گوید یک ایستگاه آتش‌نشانی ساخته شده، کارشناس شورا باید بررسی کند که این ایستگاه چه ویژگی‌هایی دارد، جایش خوب است یا بد است، و آیا اصلاً ساخت آن ضرورت داشته یا نه. بعد از مدتی هم ارزیابی کند که راه‌اندازی این ایستگاه چقدر به مردم کمک کرده است. بالاخره فعالیت هر ایستگاه هزینه بسیار بالایی دارد. هر ایستگاه نزدیک به چهل نفر نیرو دارد. هر نیرو در ماه به‌طور متوسط سی-چهل میلیون هزینه (حقوق و هزینه‌های جانبی) دارد. چهل میلیون ضربدر چهل نفر می‌شود یک و ششصد، ضربدر دوازده کنید، می‌شود حدود هیجده-نوزده میلیارد. یعنی یک ایستگاه در سال حداقل بیست میلیارد هزینه برای جامعه دارد. خیلی از ایستگاه‌هایی که ساخته شده اصلاً اثربخشی ندارد و در سال ده تا حریق هم نمی‌رود. اگر فرض کنیم ده تا از این ایستگاه‌ها داشته باشیم، می‌شود دویست میلیارد

^{۱۱} جی‌آی‌اس (Geographic Information System) سرواژه انگلیسی مخفف سیستم اطلاعات مکانی است.

هزینه. در حوزه ایمنی با دویست میلیارد خیلی کارها می شود کرد. شما با صد میلیارد آن می توانی یک سری کارشناس و نیروی کمکی علاقه مند بیاوری که کار فرهنگی و اطلاع رسانی انجام دهند. با این پول یک معجزه بزرگ می تواند رخ دهد. اما ما این کار را نکردیم، همه اش گفتیم هرچه مدیران بگویند درست است. این نگاه که هرچه مدیران می گویند درست است پدر ما را درآورده است.

یکی از مسائلی که من همیشه به آن اعتراض داشتم این بود که سیستم مدیریتی شورا سیستم ضعیفی است. شورا باید کارشناس متخصص داشته باشد. البته کارشناسی که غرض ورزی نکند، چون بعضی ها هم از این ور می افتند، یعنی آن قدر عداوت و سعایت می کنند که مدیر شهرداری خسته می شود و می گوید ایشان خودش مدیریت کند. اما الان معمولاً از آن ور می افتیم، یعنی شورا کار را رها می کند و می گوید مدیر باید مختار باشد و اگر مدیر اختیار نداشته باشد که کار نمی چرخد. به نظر من، راه حل هیچ موقع صفرویکی نیست؛ معمولاً بینایی است. حالا وزن هر طرف ممکن است فرق کند.

مصاحبه کننده: اگر شما به ابتدای کاری که در دوره پنجم در بحث ارزیابی ایمنی و ثبت و انتشار اطلاعات انجام شد

برمی گشتید، چه تغییری در عملکرد خودتان می دادید؟

محمود قدیری: خب سؤال خیلی سختی است و نمی توان به سادگی به آن پاسخ داد. اما اگر من بودم، یک نقشه راه می نوشتم و برای هر یک از عوامل دخیل در این حوزه (شورا، شهرداری و حتی قوه قضائیه) نقشی تعیین می کردم و می دیدم که چقدر اثربخشی داریم. من چون چند سال در معاونت پیشگیری سازمان آتش نشانی درگیر این بحث بودم، دید خوبی دارم که مثلاً قوه قضائیه چقدر می تواند به ما کمک کند، شورا چطور می تواند کمک کند، و ما چطور می توانیم با آن ها ارتباط برقرار کنیم. مثلاً ما به درون شورا نفوذی نداشتیم. ما نمی توانستیم با خانم آروین جلسه بگذاریم و مسائل را شفاف بگوییم، چون می ترسیدیم چیزی بگوییم که شهرداری و مقام بالادستی ما بعداً بفهمد و از ما ناراحت شود. ما باید یک جوری این ارتباطات را با هم ایجاد کنیم و هماهنگ شویم.

به نظر من اگر ما این مسیر را یواش اما درست برویم، بهتر از این است که تند برویم و بعد هی عقب گرد کنیم. یعنی بحث منیج کردن سیستم، شفاف کردن شرح وظایف هر کس و تعیین تکلیف اینکه چه کسی، چه کاری را، در چه مدت زمانی انجام دهد خیلی مهم است. البته واقعیت این است که من الان دارم ایده آلی فکر می کنم. در عمل این کارها نشدنی است و فایده ای ندارد، چون در سیستم مدیریتی ما، متأسفانه، همه مسائل قربانی مصالح بخشی می شود. این چیزها اصلاً در خون ماست.

مثلاً سازمان فناوری یک جور مصالح دارد. کار همه سازمان های شهرداری را هم به دست او داده اند و به این همه کار نمی رسد. دلش هم نمی خواهد بخشی از آن را به دیگری واگذار کند و قدرتش کاهش پیدا کند. از آن طرف، سازمان آتش نشانی هم نمی خواهد با سازمان دیگری درگیر شود چون در موضوعات دیگر به آن ها نیاز دارد. مثلاً ما در موضوع نرم افزارها و اتوماسیون و بحث های مختلف حوزه آی تی به سازمان فناوری شهرداری نیاز داشتیم. یک سری محافظه کاری ها و بحث های این جوری که مثلاً مدیران شهرداری باید هوای همدیگر را داشته باشند هم بود.

ما برای حل یک مسئله خیلی ساده باید یک سال به من بمیرم، تو بمیری، حضرت عباس و تهدیدهای غیرمرئی متوسل می شدیم. تازه بعد هم درگیر تلافی کردن آن طرف می شدیم. می دانید، سیستم ما مشکل دارد و اجزای مختلفش با هم

سازگاری ندارند. در ظاهر، همه در جلسات می‌نشینند و به‌به و چه‌چه می‌کنند. اگر هم کسی انتقادی کند، می‌گویند فلانی زیرآب‌زنی کرد یا سعایت کرد. می‌خواهم بگویم مشکلات فرهنگی در سیستم مدیریتی ما نقش پررنگی دارد. علاوه‌براین، مسئله جناح‌بندی سیاسی را هم داریم که از مسائل دیگر بدتر است و وقتی با مسائل اجرایی قاطی می‌شود راه را می‌بندد و مخصوصاً برای کارکردن واحدهای پایین‌دستی مشکل زیادی ایجاد می‌کند. ضمن اینکه با مفاسد اداری هم روبه‌رو هستیم. مثلاً یک کارشناس که اصلاً بلد نیست کارشناسی کند را جذب کرده‌اند، او هم می‌رود بازدید و چرندوپرند می‌نویسد.

می‌خواهم بگویم فرهنگ اداری ما در ایران فرهنگ خوبی نیست. در واقع فرهنگ ارتباطات است و همیشه باید مدیر بالادست راضی باشد. اگر او راضی نباشد، صورت مسئله و نحوه اجرای آن به‌سادگی تغییر می‌کند و انرژی‌ای که شما می‌گذارید هدر می‌رود. البته ما، در سازمان آتش‌نشانی، از سمت مدیریت خودمان مشکلی نداشتیم و من، الحق و الانصاف، واقعاً حمایت می‌شدم. ما در سمت شهرداری مشکل داشتیم. مثلاً درحالی که می‌دانستیم نرم‌افزارها آماده نیست، می‌نشستیم در جلسات و نظاره می‌کردیم که می‌گفتند همه چیز آماده است. من بعداً به آن‌ها می‌گفتم چطور همه چیز آماده است؟ من که می‌دانم آماده نیست. آن‌ها هم می‌گفتند درست می‌شود، درست می‌شود. دلم می‌خواهد بگویم ما باید با شورا شفاف می‌بودیم، اما می‌دانم که شدنی نیست. فکر می‌کنم اگر به عقب برمی‌گشتم، باز هم موفق نمی‌شدم، بنابراین ترجیح می‌دهم به آن موقعیت برنگردم. این سیستمی که ما داریم، حالاً حالا درست نمی‌شود. من دوباره هم بروم آنجا، گیر می‌افتم.

خدا را شکر می‌کنم که آمده‌ام بیرون و یک‌خرده اعصابم راحت‌تر است. امیدوارم جوان‌های امروز بتوانند یک کاری کنند. البته انرژی جوان‌های امروز خیلی از ما کمتر است. به قول خارجی‌ها نه تا پنج هستند؛ نه می‌آیند و پنج می‌روند. من که صبح می‌آمدم و تا ساعت نه و ده شب تلاش می‌کردم، نتیجه نمی‌گرفتم. جوان‌ها هم اگر برنامه‌ریزی و هم‌افزایی جدی نداشته باشند اتفاقی نمی‌افتد. البته من معتقد نیستم یک مدیر باید هشت صبح بیاید و ده شب برود؛ این کار غلطی است. باید همان هشت بیایی و پنج بروی و کارهایت هم در همین فاصله انجام شود. یعنی اوضاع باید به‌طور سیستماتیک درست شود.

در سیستم اداری‌ای که کارمند مجموعه نمی‌خواهد کار کند و بالادستی هم نمی‌خواهد کار کند، تو هرچقدر این‌ور و آن‌ور بدوی و بخواهی کار کنی، واقعاً برایت مشکل ایجاد می‌شود. یعنی ناهماهنگ با سیستم هستی چون افراد وظیفه‌محورند؛ اگر کاری به‌شان بدهند انجام می‌دهند، ندهند هم انجام نمی‌دهند. تازه آدم‌های خوبش این‌جوری هستند. افرادی هستند که حتی وظیفه‌محور هم نیستند. طرف هزارتا ان‌قلت می‌آورد تا از زیر انجام کار فرار کند. راندمان سیستم اداری ما خیلی پایین است. فکر می‌کنم زیر ۵۰-۶۰ درصد باشد.

مصاحبه‌کننده: به مسئله جناح‌بندی‌های سیاسی اشاره کردید. در این مورد کمی بیشتر توضیح می‌دهید؟

محمود قدیری: البته در هر جناحی افراد فرهیخته‌ای که به کیفیت و نتیجه کار نگاه کنند هم وجود دارند، اما غالباً اگر دو جناح سیاسی در یک سیستم باشند، به هم رحم نمی‌کنند. مثلاً با اینکه می‌دانند که طرفشان آدم درستی است، اما بر اساس ملاحظات حزبی، حکم می‌کنند که فعلاً او را تقویت نکنند، و واقعاً هم نمی‌کنند. یعنی اول ملاحظات سیاسی مطرح است و بعد ملاحظات کاری. به نظر من، در سیستمی مثل شهرداری، اگر یک جناح حاکم باشد بهتر از دو جناح

است، چون اگر دو تا باشند فقط دنبال تنش، تضعیف همدیگر و تقویت خودشان هستند. در نتیجه مسائل کاری کنار می‌رود و واقعیت فدای مصلحت می‌شود. حداقل آن چیزی که من از جناح‌بندی سیاسی در ایران دیده‌ام این است که واقعیت‌ها فدای مصالح سیاسی می‌شوند.

البته دوستانی مثل خانم آروین هم هستند که واقعاً به کار نگاه می‌کنند. اما عمده‌تاً، یعنی ۸۰-۹۰ درصد، مصالح سیاسی برایشان بر مصالح واقعی ارجحیت و اولویت دارد و این آدم را اذیت می‌کند و رنج می‌دهد. وقتی شما می‌خواهید کاری انجام دهید، می‌گویند نه، فعلاً ولش کن، جناح مقابل از این کار استفاده خواهد کرد. این دردآور و رنج‌آور است. ما باید بیت‌المال را هزینه کنیم تا برای مردم کاری انجام دهیم، نه اینکه این جناح یا آن جناح حاکم شود. البته اگر جناح‌بندی سیاسی درست انجام شود تأثیرات خوبی دارد، چون سیستم تک‌حزبی هم مفسده‌های خودش را دارد؛ خیال افراد را راحت و اشتباهاتشان را زیاد می‌کند چون نگرانی ندارند که زیرسؤال بروند. وجود جناح‌های سیاسی رقیب می‌تواند باعث توسعه کشور شود، اما فکر می‌کنم وضعیت حاکم بر سیستم جناحی کشور ما نیاز به اصلاح دارد.

مصاحبه‌کننده: خیلی ممنون از وقتی که در اختیار ما گذاشتید.

محمود قدیری: من هم متقابلاً از اینکه این فرصت را به من دادید تا گوشه‌ای از مسائل حوزه ایمنی را، به صورت شفاف، تبیین کنم سپاسگزاری می‌کنم و از خداوند بزرگ توسعه ایمنی شهر و روستا را در کل پهنه کشور خواستارم.

مصاحبه با عبدالرضا گلپایگانی

معاون شهرسازی و معماری شهرداری تهران

تاریخ انجام مصاحبه: آبان ۱۴۰۲

مصاحبه‌کننده: لطفاً خودتان را معرفی کنید و سابقه فعالیت‌هایتان در شهرداری و بیرون از آن را بفرمایید.

عبدالرضا گلپایگانی: به نام خدا. من عبدالرضا گلپایگانی هستم، کارشناس ارشد معماری از دانشگاه تهران. اولین همکاری من با شهرداری در سال‌های ۱۳۷۰، ۱۳۷۱ و ۱۳۷۲ به واسطه طراحی و ساخت فرهنگسرای خاوران اتفاق افتاد که در سال ۱۳۷۲ افتتاح شد. انجام پروژه معماری فرهنگسرای خاوران سبب آشنایی من با شهرداری شد و بعد از اتمام آن کار، در سال‌های ۱۳۷۶ تا ۱۳۷۸، به‌عنوان معاون شهردار منطقه ۱۵ کار کردم. بعد از آن، موضوع تهیه طرح تفصیلی شهر تهران پیش آمد. برای تهیه طرح تفصیلی شهر تهران ستادی در معاونت شهرسازی شهرداری تهران راه‌اندازی شد و من مسئول ستاد بودم. اقدامات اولیه آغاز شد، پیش‌نویس شرح خدمات و چارچوب‌های کلی چگونگی انجام کار، درخواست بودجه و ساختار تیم مدیریت کار تدوین شد، نخستین کمیته مشترک بین وزارت مسکن و شهرسازی، شورای شهر و شهرداری تهران تشکیل جلسه داد و بنیان اولیه نهاد با تنظیم یک توافق‌نامه برای تهیه طرح جامع تهران نوشته شد. اما من بنا به دلایلی، از ادامه همکاری در تهیه طرح سر باز زدم و زمانی که آقای احمدی‌نژاد شهردار شد، من کلاً از شهرداری تهران جدا شدم و در بخش خصوصی، با مجموعه‌ای از دوستان و نزدیکان، کارهایی در زمینه طراحی و ساخت مرتبط با معماری و تهیه طرح‌های شهرسازی انجام دادم. در طول دوره کار حرفه‌ای هم چند پروژه پژوهشی برای شهرداری تهران انجام دادم.

ارتباط من با شهرداری و کار روی موضوعاتی مثل صدور پروانه، تخلفات ساختمانی، معماری و شهرسازی ایرانی-اسلامی باعث شد، به‌عنوان کسی که از بیرون به شهرداری نگاه کرده بود، اشراف نسبتاً خوبی نسبت به مسائل حوزه معماری و شهرسازی پیدا کنم. به این ترتیب، زمانی که ابتدا، برای مدتی کوتاه، قائم‌مقام آقای دکتر حناچی و، بعد، معاون شهرسازی و معماری ایشان شدم، اطلاعات و دانشی که در طول زمان کسب کرده بودم راهگشا بود و به کار خودم و تیمی که با من همکاری می‌کرد آمد و فکر می‌کنم در آن دوره، در حوزه معاونت شهرسازی و معماری و در بحث‌های مختلف که یکی از آن‌ها همین موضوع شفافیت بود، دروازه‌های تازه‌ای باز شد.

پس از پایان همکاری و فعالیت در شهرداری تهران، دوباره در حوزه طراحی پروژه‌های معماری و همکاری در زمینه طرح‌های شهرسازی با مهندسان مشاور همکاری می‌کنم. اکنون طراحی و مدیریت تهیه طرح یک پروژه بسیار مهم را به عهده دارم، پروژه‌ای که در فرایند یک مسابقه معماری به بنده و گروه بسیار خوب همکارم واگذار شده است.

مصاحبه‌کننده: شما سابقه کار در وزارت مسکن (حوزه شهرسازی) یا وزارت راه و شهرسازی را هم داشتید؟

عبدالرضا گلپایگانی: نه، من کار دولتی دیگری نداشتم. گرچه برخی اوقات در بعضی کمیته‌هایشان، مثلاً کمیته فنی شورای عالی شهرسازی و معماری، به‌عنوان عضو حقیقی حضور داشته‌ام و دارم. بعضاً پروژه‌های تحقیقاتی هم برای آن‌ها انجام داده‌ام. مثلاً ما کاری روی موضوع تجربه بازسازی بم انجام دادیم که به کتاب تبدیل شد، و از سوی وزارت مسکن و شهرسازی و UNDP^۲، به صورت دوزبانه، منتشر شد. آن هم از نظر من کار خوبی بود.

مصاحبه‌کننده: اولین بار چطور با پروژه شفافیت و الکترونیکی کردن فرایندها در شورا و شهرداری آشنا شدید؟

^۱ این وزارتخانه در سال ۱۳۹۰ با وزارت «راه و ترابری» ادغام شد و به «وزارت راه و شهرسازی» تغییر نام یافت.

^۲ United Nations Development Programme

عبدالرضا گلپایگانی: آشنایی با این پروژه از طریق جلساتی که با خانم آروین و کمیته شفافیت شورا و تیم همکار ایشان داشتیم صورت گرفت. شفافیت یکی از خواسته‌های اصلی شورای پنجم بود که روی آن مانور می‌داد. البته فعال بودن تیم خانم آروین هم در تبدیل این موضوع به یکی از محورهای اساسی فعالیت شورای پنجم مؤثر بود. با خود مفهوم شفافیت هم قبلاً به عنوان یکی از پارامترهای حکمرانی خوب آشنا شده بودم، مخصوصاً در ارتباط با موضوعاتی همچون انتخابات، رأی، بحث سرمایه اجتماعی و لزوم آگاهی رأی‌دهندگان از اقدامات کسانی که انتخاب می‌شوند. یا مثلاً در حوزه شهرسازی، بحث مشارکت مردم در پروژه‌ها موضوع بسیار مهمی بود که در فرایندها و سیستم شهرسازی ما چندان نهادینه نشده بود. این در حالی است که وقتی به اسناد و مدارک شهرسازی در کشورهای دیگر نگاه می‌کنیم می‌بینیم که بحث مشارکت پررنگ است. من فکر می‌کنم بخشی از دلیل پررنگ نبودن مشارکت مردم در اینجا این است که مردم واقعاً از فرایندهای شهرسازی یا هر فرایندی که نیاز به مشارکت ذی‌نفعان داشته باشد اطلاع ندارند و نمی‌دانند در شهرداری چه اتفاقاتی می‌افتد و محدودیت‌ها و مشکلات چیست. بنابراین، حتی وقتی از آن‌ها خواسته می‌شود که مشارکت کنند، باور نمی‌کنند که موضوع جدی است و فکر می‌کنند یک چیز ظاهری و الکی است.

یک خاطره هم بگویم. ما در سال ۱۳۹۳ یا ۱۳۹۴ پروژه طراحی منظر محله عودلاجان را با سازمان نوسازی^۳ داشتیم. زمانی که به محله عودلاجان رفتیم تا برای برداشت‌های اولیه با مردم صحبت کنیم، یکی از آن‌ها گفت شما پنجمین گروهی هستید که آمده‌اید و با ما صحبت می‌کنید، ما یک حرف‌هایی می‌زنیم، شما هم یادداشت می‌کنید و می‌روید پולتان را از کارفرما می‌گیرید و بعد دوباره یک تیم دیگر می‌آید و همین چرخه تکرار می‌شود.

الان در شرح خدمات بسیاری از پروژه‌های شهرسازی و برنامه‌ریزی شهری، بند مشارکت مردم و ذی‌نفعان در پروژه می‌آید، اما فکر می‌کنید در عمل چند درصد از خروجی‌های پروژه برآمده از مشارکت مردم است و بر اساس راهکارها و راهبردهایی شکل گرفته که مشاور از فرایندی که در آن ذی‌نفعان نظرشان را گفته‌اند به آن‌ها رسیده است؟

از نظر من، رکن مهم تحقق مشارکت در موضوع شهرسازی و برنامه‌ریزی شهری شفافیت است. برای اینکه فرایند مشارکت درست طی شود، پیش از هر چیز، مردم باید بدانند که چه خبر است و فرایند انجام کار چیست. اگر مردم از ابتدا در جریان تعریف، تصویب و اجرای پروژه باشند حتماً جدی‌تر مشارکت خواهند کرد. مشارکت در انتخابات هم همین‌طور است؛ وقتی مردم ببینند نماینده‌شان آن چیزی که دغدغه مردم بود را پیگیری کرده است - فارغ از اینکه به نتیجه برسد یا نه - می‌گویند این واقعاً نماینده ماست، و فردا که صندوق رأی بیاورند هم رأی می‌دهند. اما خب وقتی که شفافیت وجود ندارد یا جدی نیست، یک خلاً جدی وجود دارد. به همین دلیل من، به‌شخصه، وقتی دیدم موضوع شفافیت در شورا و شهرداری جدی است استقبال کردم.

مصاحبه‌کننده: محورهای اصلی همکاری شما با کمیته شفافیت چه بود؟

عبدالرضا گلپایگانی: بخشی از این همکاری حول اطلاع‌رسانی فرایندها، مصوبات و آمار و اطلاعاتی که در حوزه شهرسازی تولید می‌شد، و بخش عمده آن بحث الکترونیکی کردن صدور پروانه، مشکلات فرایند صدور پروانه و مسائل

^۳ سازمان «نوسازی شهر تهران» ذیل معاونت «شهرسازی و معماری» شهرداری تهران

مربوط به آن بود که در این مسیر چند گام برداشته شد و توافقاتی به دست آمد که به نظرم در پیشرفت کارهایی که در حوزه الکترونیکی کردن صورت گرفت مؤثر بود.

مصاحبه کننده: این را یک خرده باز می کنید؟

عبدالرضا گلپایگانی: مثلاً مصوبات کمیسیون ماده ۵ واقعاً در حوزه شهرسازی تهران اهمیت زیادی دارد و طبق قانون باید به اطلاع عموم برسد. مصوبات این کمیسیون زیرمجموعه طرح تفصیلی به حساب می آید و قانون هم صراحتاً اشاره کرده که طرح تفصیلی باید به آگاهی عموم مردم برسد. اما خب می بینید که شل کن-سفت کن درمی آورند و مصوبات را گاهی به اطلاع عموم مردم می رسانند و گاهی نمی رسانند. درحالی که در آن دوره دوسال و نیمه که بنده معاون آقای دکتر حناچی بودم، تقریباً تمام مصوبات کمیسیون ماده ۵، به صورت مرتب و به فاصله یک هفته، روی سامانه شفافیت و بخش شهرسازی سامانه «تهران من» بارگذاری می شد، مردم اطلاع داشتند و خیلی راحت با سامانه ارتباط برقرار می کردند. حتی یک دوره، ضوابط و مقررات حوزه شهرسازی، مثل ضوابط طرح تفصیلی، روی سامانه بود. بعد آن را برداشتند. اما در دوره ما، نسخه به روز آن دوباره در بخش ضوابط و مقررات شهرسازی در «تهران من» بارگذاری شد و مردم، کارشناس ها و مهندس ها می توانستند آن را ببینند. حتی آهسته آهسته شروع کردیم به بارگذاری طرح های تفصیلی و گزارش های طرح های تفصیلی روی «تهران من».

در مورد مصوبات کمیسیون ماده ۵، علاوه بر بحث اطلاع رسانی مصوبات، پیاده سازی این مصوبات در سامانه طرح تفصیلی تهران هم مطرح بود. مصوبه باید بلافاصله وارد سامانه شهرداری می شد تا شهرداری هم بر اساس همان مصوبه عمل کند و ارباب رجوع 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 وقت ها این مصوبات بارگذاری نمی شدند - و نمی شوند- و این مشکل ایجاد می کرد؛ شهروند بنا بر مصوبه جدید به شهرداری منطقه درخواست می داد اما شهرداری، به دلیل آنکه مصوبه در سامانه پیاده نشده بود، مطابق با مصوبات قبلی عمل می کرد.

همین الان ما در یکی از پروژه هایمان با این موضوع درگیریم که مصوبه ماده ۵ وجود دارد، اما هنوز در سامانه شهرداری منطقه اصلاح نشده است. یعنی انگار زنجیره اطلاع رسانی و شفافیت کامل نشده است و کار به ایستگاه آخر نمی رسد. این شیوه مواجهه با مصوبه زمینه همه گونه فساد را ایجاد می کند.

مورد دیگری که در بحث شفافیت به ذهنم می آید این است که در دوره ما، اتفاقاتی که در سازمان نوسازی می افتاد و کم هم نبود، به صورت کاملاً شفاف، به اطلاع مردم محل رسانده می شد. مثلاً ما تعداد قابل توجهی دفاتر نوسازی در مناطق مختلف شهر داشتیم، مهندسان شهرساز و معمار و کارشناسان علوم اجتماعی در این دفاتر بودند و قبلاً عمده کارشان تسهیلگری بود، یعنی کارشان این بود که مردم محله را ترغیب کنند تا تجمیع و نوسازی انجام دهند. ما دیدیم دفاتر نوسازی این ظرفیت را دارند که پروژه های در مقیاس محلات از طریق آن ها انجام شوند، چون دفاتر نوسازی در

^۴ منظور کمیسیونی است که در اجرای ماده ۵ قانون «تأسیس شورای عالی شهرسازی و معماری ایران»، مصوب ۵۱/۱۲/۲۲ با اصلاحات بعدی، تشکیل می شود و بررسی و تصویب طرح های تفصیلی شهری و تغییرات آن ها در هر استان را بر عهده دارد. اعضای این کمیسیون عبارت اند از: استاندار (و در غیاب وی معاون عمرانی استانداری)، شهردار و نمایندگان وزارت راه و شهرسازی، وزارت جهاد کشاورزی، و سازمان میراث فرهنگی و گردشگری و صنایع دستی و همچنین رئیس شورای اسلامی شهر ذی ربط و نماینده سازمان نظام مهندسی استان (با تخصص معماری یا شهرسازی) بدون حق رأی.

خود محل واقع بودند و مردم محل، به دلیل همان موضوع تسهیلگری، با آن‌ها ارتباط داشتند، راه دفتر را بلد بودند و می‌رفتند و می‌آمدند. بنابراین یک‌سری از پروژه‌های سازمان نوسازی که می‌آمد کمیسیون ماده ۵ و تصویب می‌شد از طریق این دفاتر انجام شد. چنین فرایندها و اتفاقاتی باعث می‌شود که مردم ببینند ظرف یکی-دو سال چراغی روشن شده است. البته برای اینکه مردم باور کنند که پروژه‌ای از دل محله و مبتنی بر نیاز و خواست مردم بیرون آمده، تصویب شده، می‌رود کمیسیون ماده ۵ و بعد هم اجرا می‌شود، این فرایند باید حداقل ده سال تداوم داشته باشد. مردم وقتی اثر حرفی که زده‌اند را ببینند تو را باور می‌کنند. هرچقدر هم که جلسه بگذاری و کمیته تشکیل دهی، تا مردم اثر و نتیجه کار را به صورت عیان نبینند باور نمی‌کنند. مثلاً الان اگر شما در محله اسلام‌آباد -یکی از محلاتی که در پایین دره اوین در که دارای اسکان‌های غیررسمی است- از مردم محل در مورد تعداد جلساتی که دفتر نوسازی در دوره قبل آنجا برگزار کرد پرسید، حتماً به شما خواهند گفت که هیچ دوره‌ای مثل آن دوره نیامدند اینجا بنشینند و حرف ما را بشنوند. این چیزی بود که، بعد از اتمام معاونتم، شورایاران به من انتقال دادند درحالی که دلیلی هم نداشت بخواهند حرفی بزنند که من خوشحال شوم. می‌خواهم بگویم وقتی شما در محل باشی و مردم را کامل در جریان بگذاری که قرار است چه اتفاقاتی در آن محل بیفتد، مردم یک‌ذره شما را باور می‌کنند. اصل اساسی ما در پروژه اسلام‌آباد این بود که حق سکونت مردم محله -اسکان غیررسمی- را به رسمیت بشناسیم و خود مردم در جریان این تصمیم بودند. مردم اگر ببینند تو به صورت شفاف می‌گویی من می‌خواهم اینجا را مسکونی کنم و مسکونی هم بکنی به تو اعتماد می‌کنند و همراه می‌شوند. اما وقتی بگویی من می‌خواهم اینجا را تبدیل به فضای سبز کنم، ملک را صاحب شوی و بعد کار دیگری بکنی اثرات مخربی دارد و این اتفاقی است که در دوره‌هایی در شهر افتاده است.

خلاصه در دوره ما، در بحث شفافیت، هم ارتباط سازمان نوسازی با مردم محل و نوسازی بافت فرسوده پیگیری می‌شد، هم بحث اطلاع‌رسانی مصوبات و فرایندهای حوزه شهرسازی و شفافیت پروانه‌ها و هم بحث الکترونیکی کردن فرایندها.

مصاحبه‌کننده: فرمودید مصوبات کمیسیون ماده ۵ بعضاً در سامانه شهرسازی نمی‌نشست. علت چه بود؟

عبدالرضا گلپایگانی: در دوره ما ممکن بود به دلیل مشکلات و خرابی سامانه تأخیری 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 سابقه‌هاک شدن سامانه بود. اما به نظر من بهانه‌ای بیش نبود.

مصاحبه‌کننده: دلیل واقعی از نظر شما چیست؟

عبدالرضا گلپایگانی: ببینید، از نظر من بسیاری از مصوبات کمیسیون ماده ۵ در دوره فعلی با چارچوب‌های طرح جامع و قوانین و مقررات مغایرت جدی دارد و به نحوی برای مالکان املاک در شمال شهر تهران ایجاد انتفاع می‌کند. به نظر من، دلیل بارگذاری نشدن مصوبات همین است. اعضای شورای شهر در این دوره با یک چهره خیلی مردمی و انقلابی و جهادی وارد شورا شدند اما مصوبات اثرگذار شهرداری عملاً فقط برای مردم شمال شهر -یا اگر بخواهم دقیق‌تر بگویم، یک عده از مالکان شمال شهر- یا برای برخی از نهادها انتفاع دارد. به این ترتیب عملکردشان با حرف‌هایی که می‌زدند خیلی فاصله دارد و این همان چیزی است که ضرورت شفافیت را نشان می‌دهد، چون شفافیت برای جلوگیری از ایجاد ثروت بادآورده است و آن‌ها با مصوباتشان برای عده قلیلی رانت ایجاد می‌کنند، رانتی که آسیب را در نهایت شهر تهران و مردم تهران می‌بینند. خب معلوم است که آن‌ها خودشان هم می‌دانند رانت تولید می‌کنند و اگر مصوبات برای

رصد و ارزیابی به راحتی در اختیار همه قرار گیرد مغایرت عملکردشان با حرف‌ها و شعارهایی که می‌دادند آشکار می‌شود و این احتمالاً سبب کاهش سرمایه اجتماعی‌شان نزد همان شمار اندکی که به ایشان رأی داده‌اند می‌شود.

مصاحبه‌کننده: در دوره قبل، مدت کوتاهی پیش از آنکه دوره معاونت شما شروع شود، مصوبه‌ای با عنوان «الزام شهرداری تهران به انتشار اطلاعات شهرسازی» برای شفافیت بخشی به حوزه شهرسازی مصوب شد. ارزیابی شما از این مصوبه چه بود؟

عبدالرضا گلپایگانی: به نظر من در جامعه‌ای که مدعی جمهوریت است، یعنی قرار است بر پایه رأی مردم عمل کند، مردم صاحبان اصلی کشور هستند. این یک ضرورت انکارناپذیر است که مردم باید کاملاً در جریان تصمیم مدیریت یا دستگاه حاکمیتی باشند. اینکه تصمیمات در تاریکخانه و پستو گرفته شوند با باور به اینکه مردم صاحبان اصلی کشور هستند و مسئولان «خدمتگزار» و «نوکر مردم» هستند مغایرت دارد. گرچه هیچ کس علناً نمی‌گوید که من نمی‌خواهم مردم در جریان امور باشند و همه مدعی این هستند که خیلی شفاف عمل می‌کنند، اما باید دید در عمل چه می‌کنند و آیا واقعاً به آن حرفی که می‌زنند پایبند هستند یا نه.

من، حداقل در مورد مصوبات کمیسیون ماده ۵، می‌گویم که مدیران به کارگماشته در دوره ششم شورای شهر پایبند نبودند و این در دوره‌ای که ما بودیم کاملاً آشکار بود. نکته مهم دیگر، رویکرد کلان مدیریتی در بحث صدور پروانه است، اینکه آیا صدور پروانه مبتنی بر طرح و نقشه مصوب و در معرض دید همگانی باشد یا مبتنی بر مصوبات موردی. وقتی اصل درآمد شهرداری بر مصوبات متکی باشد، شفافیت این مصوبات وزن بالاتری خواهد گرفت، وگرنه شهرداری را به محل چانه‌زنی برای امتیازگیری تبدیل می‌کند و اگر تصمیم‌های موردی به نفع اشخاص یا نهادها و خارج از عدالت در شهر باشد، علاوه بر آنکه کمر سرمایه اجتماعی شهرداری و مدیریت شهری را خواهد شکست، آسیب‌های فراوانی هم به نظام شهرسازی و آینده شهر تهران خواهد زد.

مصاحبه‌کننده: پس یعنی شما به انتشار مصوبات کمیسیون ماده ۵ پایبند بودید؟

عبدالرضا گلپایگانی: بله، چون حتی بالاتر از مصوبه شفافیت شورا، ما قانون مصوب مجلس را داشتیم که بر اساس آن، مصوبات کمیسیون ماده ۵ باید به آگاهی عموم مردم می‌رسید. در واقع انتشار این مصوبات از زمان آقای کرباسچی آغاز شد. آن زمان -سال‌های ۱۳۷۵ و ۱۳۷۶- شرکت «پردازش و برنامه‌ریزی شهری» مصوبات را در قالب کتاب منتشر می‌کرد. بنابراین مصوبات کمیسیون ماده ۵ همیشه در اختیار مردم قرار داده می‌شد، اما مصوبه شورا دامنه آن را گسترده‌تر کرد. مثلاً تا پیش از این الزامی به ارائه آمار صدور پروانه نبود اما بعد از این مصوبه، آمار صدور پروانه و پایان کار را، به صورت مرتب، منتشر می‌کردیم. همچنین مبنای نوسازی و ساخت‌وساز و درآمد شهرداری را بر طرح و برنامه گذاشتیم و کمیسیون ماده ۵ در چارچوب طرح جامع برای به‌انجام‌رساندن طرح‌های موضعی و موضوعی و حل مشکلات مناطق انجام وظیفه می‌کرد. بیشترین آمار مصوبات طرح‌های موضعی و موضوعی هم مربوط به سال‌های مدیریت بنده و همکارانم پس از ابلاغ طرح جامع بوده است.

این را هم بگویم که ما الان دنبال آمار صدور پروانه فعلی شهرداری تهران هستیم که بفهمیم این ادعایی که در مورد رشد صدور پروانه شده چقدر واقعیت دارد، اما این آمار، دقیق و مرتب، از سوی شهرداری منتشر نمی‌شود. آمار غیررسمی هم با آماری که نهادهای رسمی منتشر می‌کنند فاصله زیادی دارد و آن رشد بالای مورد ادعا را نشان نمی‌دهد. گاهی

شعارهایی می‌دهند از این قبیل که آمار صدور پروانه در بافت‌های فرسوده ۵۰ درصد بالا رفته است. نمی‌دانم، شاید هم درست می‌گویند، خب، راستی‌آزمایی این ادعا نیاز به ارائه آمار دارد تا ببینیم در کدام مناطق و چطور این اتفاق افتاده است. اما در این دوره، آن‌طور که ما در دوره خودمان آمار منتشر می‌کردیم، آمار و اطلاعات منتشر نمی‌کنند. ببینید، انتشار آمار کمک زیادی به مدیریت شهر می‌کند. مثلاً من با نیروی انتظامی -مدیران و کارشناسان دانشگاه پلیس- که به واسطه پرونده‌ای که در منطقه ۲۲ داشتند پیش من می‌آمدند، بحثی داشتیم که آمار بزه را به ما بدهند تا بتوانیم آن را روی نقشه تهران جانمایی کنیم. من فکر می‌کنم این کار می‌تواند به حوزه شهرسازی کمک زیادی کند و یک مبنای خوب مطالعاتی باشد، چون شهرسازی یکی از پارامترهای مؤثر بر بزه است. یعنی اگر طراحی شهری شما درست باشد، چشم مردم به‌عنوان ناظر باعث می‌شود که بزه کاهش پیدا کند. همچنین هرچقدر تراکم نفر در هکتار بالاتر باشد آمار بزه بالاتر می‌رود. پس وقتی شما می‌بینید که در جایی آمار بزه در حال افزایش است، این یک زنگ خطر تراکم ساختمانی هم هست که می‌تواند بر طراحی شهری شما تأثیر بگذارد. تلاش زیادی کردیم تا این آمار در اختیار معاونت قرار گیرد و به کمک سازمان فاوا به‌عنوان یک لایه در سامانه اطلاعات مکانی شهر تهران بارگذاری شود، اما موفق نشدیم.

مثال دیگر، آمار تصادفات در شهر تهران است. خب اگر این آمار یک لایه جی‌آی‌اس^۵ ما باشد و در سامانه نشسته باشد، همه کسانی که روی موضوع ترافیک مطالعه می‌کنند می‌توانند ببینند کجا تصادف بیشتری داریم و این حتماً به اصلاح شبکه معابر کمک می‌کند.

بنابراین اگر این اطلاعات شفاف باشد و حداقل متخصصان در جریان آن قرار گیرند، حتماً به بهبود کیفیت فضای شهری کمک خواهد کرد. درنهایت، من موفق به گرفتن اطلاعات توزیع مکانی بزهکاری نشدم. در مصوبه شفافیت هم به آن اشاره‌ای نشده بود. اما با توجه به تجربه‌ای که داشتم می‌دانستم که این موضوع می‌تواند کمک زیادی به مدیریت شهری کند.

مصاحبه‌کننده: گفتید که به‌طور کلی با ایده شفافیت همسو و موافق بودید. اما آیا در مصوبه شفافیت شهرسازی موردی بود که شما فکر کنید با منافع شهروندان یا صرفه و صلاح شهرداری تعارض دارد؟

عبدالرضا گلپایگانی: راستش الان چنین موردی به یاد من نمی‌آید. به نظر من اساساً صرفه و صلاح شهرداری نباید با صرفه و صلاح مردم در دو جهت متفاوت باشد. مثلاً من در لایحه‌ای که معاونت معماری و شهرسازی، در این دوره، در مورد موضوع باغات به شورا داده بود، دیدم که در ذکر دلایل، عبارت «منفعت مدیریت شهری» را به کار برده بودند. گفته بودند می‌خواهیم برای منفعت مالکان و مدیریت شهری اجازه دهیم که در باغات ساخت‌وساز انجام شود. خب این چه چیزی است؟ منفعت مدیریت شهری یعنی چه؟ منفعت مدیریت شهری زمانی توجیه دارد که هم‌راستا با منفعت همگانی و منفعت مردم شهر باشد. از نظر من مدیریت شهری اساساً از طرف مردم و کالت دارد. مگر یک وکیل می‌تواند برای خودش منفعت تعریف کند؟ اصلاً این حرف معنی ندارد و برآمده از رویکردی است که در آن، شهرداری خودش را حاکم بر مقدرات شهر می‌داند، نه کسی که قرار است به مردم شهر خدمت کند. این دو رویکرد متفاوت است. در

^۵ جی‌آی‌اس (Geographic Information System) سرواژه انگلیسی مخفف سیستم اطلاعات مکانی است.

رویکردی که هدف خدمت است، اصلاً دلیلی ندارد که تفاوت و دوگانگی در اطلاعات وجود داشته باشد و نخواهند اطلاعات را در اختیار مردم قرار دهند.

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 بلدیة 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 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. بسیاری از نهادها واقعاً این نوع نگاه را دارند که بر آن حوزه‌ای که در آن کار می‌کنند حاکم هستند و هر تصمیمی که گرفتند حتماً به خیر و صلاح مردم است. از نظر آن‌ها لازم نیست که مردم در جریان همه جزئیات باشند، مثلاً اینکه چه شد به فلان تصمیم رسیدند، یا اگر تصمیمی گرفته شد نحوه اجرای آن به چه شکل است، یا ارزیابی آن‌ها پس از اجرا چیست و اتفاقی که در عمل افتاد با آن چیزی که اول کار فکر می‌کردند هم‌راستا بود یا نه. به نظر من ضرورت یک جامعه پویا این است که همه مردم در جریان اموری که رقم می‌خورد باشند و از مسیر ساخت آینده خودشان و فرزندانشان اطلاع داشته باشند. ما باید در گام بعدی مؤثر باشیم و بتوانیم در صورتی که جایی از فرایند مدیریت شهری را غلط می‌دانیم، جلوی آن را بگیریم. من فکر می‌کنم که رکن اساسی چنین رویکردی همین موضوع شفافیت است، گرچه خیلی از ما هنوز به چنین رویکردی عادت نکرده‌ایم.

اگر به سؤال شما در مورد تعارض انتشار اطلاعات شهرسازی با منافع مردم یا صرفه و صلاح شهرداری برگردم، باید بگویم که چیزی خاطر من نیست. اما مواقعی 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. 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. در حالی که 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 مورد نظر آن‌ها دست‌یافتنی نیست.

مصاحبه‌کننده: امکان دارد همین نکته آخر را کمی باز کنید و توضیح دهید که چرا خواسته شورا اجرایی نبود؟

عبدالرضا گلپایگانی: ببینید، چه اتفاقی در صدور پروانه می‌افتد؟ برای صدور پروانه شما درخواست می‌دهید و می‌گویید می‌خواهم فلان ملک را تخریب و نوسازی کنم. شهرداری باید برود ملک را ببیند و ارزیابی کند که ساخت‌وسازی که در

^۶ نگاه کنید به صفحه ۴۱ برنامه سوم توسعه شهر تهران در آدرس <http://laws.tehran.ir/Image/AllPages/۵۷۸۹>

آن اتفاق افتاده تخلف دارد یا نه. یک برداشت میدانی می‌کند از نظر ابعاد، بر و کف، طول و عرض، کاربری طبقات و غیره، و خود این یک پروژه است که بیشتر از یک ماه زمان می‌برد. این مرحله اجتناب‌ناپذیر است و شما نمی‌توانید این کار را انجام ندهید.

همچنین باید نوعیت زمین و ملک مشخص شود؛ زمین بایر، موات و دایر، هر کدام، حکم خودش را دارد و باغ بودن یا نبودن زمین هم مسیر ادامه فرایند را دگرگون می‌کند. دست‌کم یک ماه زمان صرف رعایت همین الزام قانونی می‌شود. پس یعنی در ابتدای کار، حداقل دو ماه زمان نیاز است.

بعد از آن، پرونده وارد سیستم شهرداری می‌شود و باید به شما یک دستور نقشه بدهند. فرض کنید دستور نقشه را هم دادند. حالا شما می‌خواهید بر اساس دستور نقشه، ساختمان را مهندسی و طراحی کنید. به‌عنوان یک مهندس معمار به شما می‌گویم که اگر بخواهید یک ساختمان خوب طراحی کنید، خود فرایند طراحی حداقل سه ماه زمان می‌برد. تازه این سه ماهی که من می‌گویم با این فرض است که طرح با هیچ کدام از ۲۲ مبحث مقررات ملی ساختمان مغایرت نداشته باشد. چون خیلی وقت‌ها کسی که باید طرح را کنترل کند یک لیست کامنت روی طرح می‌دهد که فرضاً این طرح با آیتم‌های مبحث ۱۹ (صرفه‌جویی در مصرف انرژی)، مبحث ۳ (حفاظت ساختمان‌ها در برابر حریق) یا مبحث ۴ (الزامات عمومی ساختمان) مغایرت دارد. هر کدام از این‌ها بحث‌های بسیار پیچیده‌ای است و طرحی که تهیه می‌شود باید از نظر سازه، تأسیسات برقی، معماری و امثالهم با مقررات ملی مطابقت داشته باشد. خب تهیه چنین طرحی برای یک ساختمان مسکونی معمولی پنج طبقه حداقل سه ماه زمان می‌برد. این زمان ربطی به گردش کار صدور پروانه در شهرداری ندارد. حالا شما می‌خواهید صدور پروانه یک‌ماهه انجام شود. این حرف کارشناسی نیست.

موضوع دیگری که وجود دارد بحث مالی است. اصلاً خیلی وقت‌ها وقتی فیش اعلام عوارض (تراکم، مازاد تراکم و ...) را به ارباب رجوع می‌دهید، به قول تهرانی‌ها، طرف می‌گرخند. تازه با این فرض که در برداشت اولیه بگویند ملک تخلفی ندارد. فرض کنید شما یک نیم طبقه بالای ساختمان‌تان هم ساخته‌اید، یا بخشی از فضای مسکونی‌تان را به اداری یا تجاری تبدیل کرده‌اید. خب حالا دو حالت دارد. یا باید جریمه این تخلف را بدهید و یا رفع تخلف کنید که اصلاً می‌بینید خود همین رفع تخلف یک سال طول می‌کشد. درصد قابل توجهی از این بناهایی که مالکانشان درخواست صدور پروانه تخریب و نوسازی می‌دهند تخلف کاربری یا زیربنا دارند. اگر فرد رفع تخلف نکند پرونده‌اش قفل می‌شود و می‌رود به کمیسیون ماده ۱۰۰. اگر کمیسیون ماده ۱۰۰ برایش رأی صادر کند، تا زمانی که آن رأی را اجرا نکند، این پرونده بسته است. حالا شما فکر کن که برای ۲۰ درصد پرونده‌ها این اتفاق بیفتد و بسته شوند. وقتی برای ۲۰ درصد پرونده‌ها زمان صدور پروانه به جای یک ماه بشود یک سال، یکبارہ کل آمار زمان صدور پروانه تغییر می‌کند. حالا هرچقدر هم ما می‌گفتیم والله و بالله، اینکه زمان صدور پروانه طولانی می‌شود دست ما نیست، نمی‌پذیرفتند.

بعد از اینکه نقشه‌ها تهیه و پرداخت مالی هم انجام شد، حالا از سازمان نظام مهندسی یک ناظر برای ملک می‌خواهیم. اختیار این موضوع هم از دست شهرداری خارج است. بعضی وقت‌ها انتخاب ناظر خودش یک ماه زمان می‌برد. ممکن است، بنا به دلایلی، ناظر با مالک به نتیجه نرسد چون سرانجام باید یک قرارداد بین آن‌ها ردوبدل شود. ما الزام کرده بودیم که ناظر باید حداکثر ظرف مدت یک هفته مشخص شود اما این یک هفته، مخصوصاً در پروژه‌های بزرگ، خیلی طولانی‌تر می‌شد. بنابراین، انتخاب ناظر خودش یک پروسه زمان‌بر بود.

کاری که در دوره ما بر اساس تجارب موجود و پیگیری‌های شورا انجام شد این بود که آن مسئله خیلی بگرنج به چند مسئله کوچک‌تر شکسته شد تا این گره کور یک‌ذره باز شود. گفتیم بیاییم پروانه‌ها را دو بخش کنیم: پروانه شهرسازی و پروانه معماری. ایده‌مان این بود که از پروانه شهرسازی، وجه فنی و تهیه نقشه را حذف کنیم طوری که به یک‌جور موافقت اصولی تبدیل شود. پروانه شهرسازی به این واسطه می‌توانست یک‌ماهه صادر شود. درواقع پروانه شهرسازی چیزی بود که بعد از پرداخت پول به مالک داده می‌شد تا کلیت قضیه شامل تعداد طبقات، سطح اشغال و نظایر آن دست او بیاید و بداند که باید چه کار کند. حالا مالک با این پروانه شهرسازی باید سراغ یک تیم مهندسی برود و نقشه کامل را تهیه کند. درمورد نقشه هم بنا بود بخشی از دفاتر خدمات الکترونیک تبدیل به دفاتری شوند که نقشه‌ها را کنترل می‌کنند - فقط وظیفه کنترلی داشته باشند - یعنی مالک نقشه را ببرد به دفاتر و آن‌ها که نقشه را تأیید کردند، با ارائه یک نقشه تأییدشده، پروانه ساخت بگیرد. با تفکیک این دو نوع پروانه، می‌شد پروانه ساخت را در عرض یک هفته صادر کرد.

بخشی از خواست ما در تفکیک پروانه‌ها عملی شد، یعنی پروانه شهرسازی، بدون کنترل سختگیرانه روی نقشه‌های معماری، صادر می‌شد. اما 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 به کلی سامانه‌ای و مکانیزه شد؛ کارشناسان و مدیران اداره تدوین ضوابط^۷ با همکاری کارشناسان سازمان فاوا چندین جلسه رفت‌و برگشت 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.

کار دیگری که در دوره قبل با همت همکاران معاونت شهرسازی و شورای شهر انجام شد، و از زاویه شفاف‌سازی، سلامت سیستم کاری و کاهش زمان صدور پروانه بسیار مؤثر بود، تدوین حدود اختیارات شوراهای معماری مناطق و انتشار عمومی آن بود. بررسی‌ها نشان می‌داد یکی از عوامل بسیار مهم در تخلف از مقررات و طرح تفصیلی بی‌دروپیکری شوراهای معماری است. تصمیم‌هایی که در این شوراها گرفته و منجر به صدور پروانه شده بود بسیار حیرت‌آور بود! خوشبختانه در دوره گذشته، این گام مهم -تدوین حدود اختیارات- برداشته شد و در بخش شهرسازی سامانه «تهران من» هم اطلاع‌رسانی گردید. وقتی متقاضی پروانه حدود اختیار مرجع صدور پروانه را بداند، وقت خود را برای افزایش طبقه یا تراکم و تغییر کاربری و دیگر موارد صرف نمی‌کند و می‌داند که، در همه شهرداری‌های مناطق، شرایط پذیرش درخواست تغییر در ضوابط طرح تفصیلی ملکش کاملاً یکسان است. این کار در سلامت روال‌ها و شتاب در انجام کار بسیار اثرگذار بوده است.

کار مهم دیگری که باید انجام می‌گرفت شفافیت و سامانه‌ای‌شدن مباحث مالی شهرسازی بود. در سیستم مالی شهرداری در موضوع صدور پروانه اتفاقات عجیب‌وغریبی می‌افتاد -شاید الان هم بیفتد- که ما این را با یک نبرد و

^۷ اداره کل «تدوین ضوابط، نظارت و صدور پروانه» ذیل معاونت «شهرسازی و معماری شهرداری تهران»

پیگیری مداوم شش-هفت ماهه به نتیجه رساندیم. ببینید، زمانی که شما جنسی را در یک فروشگاه انتخاب می‌کنید، فروشنده برای شما فاکتور صادر می‌کند. آن فاکتور را می‌برید به صندوق، پرداخت می‌کنید و بعد از آن جنستان را تحویل می‌گیرید. در حوزه شهرسازی هم، بر اساس نقشه‌ها و ضوابط و مقررات و مصوبات شورا، مبلغی به‌عنوان عوارض تعیین می‌شود - در دوره قبل، محاسبه عوارض کلاً مکانیزه شد؛ آقای دکتر سالاری^۱ خیلی این موضوع را پیگیری کردند- و برای متقاضی پروانه، یک صورت حساب یا فیش صادر می‌شود. در شهرداری، صندوقدار می‌توانست این فیش را تغییر دهد. اگرچه برخی دلایل منطقی پشت این امکان وجود داشت اما می‌توانست منشأ هزار جور فساد هم بشود. مثلاً به من می‌گفتند ما رفته‌ایم در فلان منطقه، یک فیش ده میلیاردی داده‌اند دست ما و گفته‌اند این فیش را باید پرداخت کنید. بعد دلال آمده و گفته اگر به من دو میلیارد بدهی، من این فیش ده میلیاردی را تبدیل می‌کنم به سه میلیارد.

روی هوا حرف نمی‌زنم‌ها، چنین مواردی را بازرسان به من گزارش کردند. برخی در شهرداری باور نمی‌کردند که چنین اتفاقاتی می‌افتند، می‌گفتند همه مراحل سامانه‌ای است و امکان دخل و تصرف وجود ندارد. وقتی با بچه‌های اداره کل مالی، اداره کل درآمد، حوزه شهرسازی و کسانی که تجربه داشتند نشستیم و بررسی کردیم، متوجه شدیم که نقاط کور کجاست و کجای فرایند در سامانه‌ها امکان اعمال نظر کاربر را می‌دهد. با یک نبرد شش ماهه، جلوی این اتفاق گرفته شد.

مصاحبه‌کننده: با چه کسی نبرد می‌کردید؟

عبدالرضا گلپایگانی: با کسانی که از باگ‌ها و نقاط کور سیستم و همچنین امکان دستکاری در اطلاعات سامانه‌ها انتفاع می‌بردند. در برخی مناطق نهادهای نظارتی هم وارد شدند و بگیروبیند هم پیش آمد، چون سال‌ها بود که جریان واقعاً ناسالمی شکل گرفته بود که در حق شهرداری و در حق مردم اجحاف می‌کرد. گرچه خیلی قلیل بود اما وجود داشت و باید جلوی آن گرفته می‌شد. یکی از کارهایی که ما انجام دادیم این بود که امکان دخل و تصرف صندوقدار - یعنی مدیرکل درآمد- را برداشتیم. گفتیم تو نمی‌توانی فیشی که فروشنده - یعنی معاون شهرسازی و معماری منطقه- دست داده را عوض کنی. آن‌ها با چه استدلالی - که البته درست هم بود- این کار را می‌کردند؟ می‌گفتند ما می‌بینیم مراجعه‌کننده، به دلایل دیگری، از شهرداری طلب دارد. حالا که آمده تسویه کند، می‌گوید من فلان قدر طلب دارم و سندش را هم نشان می‌دهد. ما هم بعد از بررسی سند فیش را اصلاح می‌کنیم و مثلاً به جای ده میلیارد، پنج میلیارد از او می‌گیریم که طلب او هم صاف شود. ما گفتیم نه، نمی‌شود، ممکن است این فرد این فیش را امسال پیش تو بیاورد، شش ماه بعد هم آن را به یک منطقه دیگر ببرد و دوباره ادعای بستانکاری کند و دوباره پول بگیرد. تأدیة بدهی‌ها باید در یک سیستم شفاف و کاملاً قابل‌رصد و پیگیری اتفاق بیفتد. در این کاری که الان در شهرداری انجام می‌دهید نقاط کور وجود دارد و عده‌ای دارند از این نقاط کور سوءاستفاده می‌کنند.

و واقعاً هم سوءاستفاده می‌کردند. این وضعیت به این صورت اصلاح شد که صندوقدار، در صورت مواجهه با مواردی که مراجعه‌کننده از شهرداری بستانکاری دارد، به مرجع صدور فیش بگوید طبق این اسناد، این فرد فلان قدر بستانکار است

^۱ [۱] محمد سالاری، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران و رئیس کمیسیون «شهرسازی و معماری» شورا

و باید مبلغ بستانکاری را از فیش او کم کنیم. بعد فردی که مسئولیت بالاتری در شهرسازی داشت باید این درخواست را تأیید می‌کرد و می‌گفت به استناد نامه اداره درآمد مبنی بر اینکه این فرد به میزان فلان مبلغ بستانکار است این فیش اصلاح شد و به سیستم برگشت. در نهایت صندوق باید فقط مبلغ روی فیش را تحویل بگیرد و حق ندارد فیش را بالاوپایین کند.

فرایند صدور پروانه داستان‌های زیادی دارد، اما همین موضوع مالی یکی از بخش‌های مهم آن بود. فقط کافی بود طرف شنیده باشد که یک دلالی فیش ده‌میلیاردی او را پنج میلیارد می‌کند. این فرد حاضر بود سه ماه دنبال آن دلال بدود تا این کار را برایش انجام دهد. خب این زمانی که صرف پیدا کردن دلال می‌شود اصلاً ربطی به زمان صدور پروانه نداشت، اما در آمارها این‌طور نشان داده می‌شد که صدور پروانه مثلاً یک سال طول کشیده است. البته در نهایت به نظر من بخش عمده زمان بر بودن فرایند صدور پروانه مربوط به وجوه فنی و تخصصی کار است. این موارد را باید از هم تفکیک کرد.

کار دیگری هم در دوره ما انجام شد که برایم عجیب است چرا آن را ادامه ندادند. ببینید، در لندن دو نوع پروانه صادر می‌شود. یک پروانه را ظرف ۴۸ ساعت صادر می‌کنند و به این شکل است که سازنده معتبر اعلام می‌کند که می‌خواهد نقشه‌ای را، بر اساس نقشه‌های مورد تأیید شهرداری آن شهر، برای ملکی به کار گیرد. شهرداری هم ۴۸ ساعت فرصت دارد که اگر آن نقشه، بنا به هر دلیلی، مورد تأییدش نیست به مالک اعلام کند که نمی‌تواند این کار را انجام دهد، وگرنه مالک بعد از ۴۸ ساعت کارش را شروع می‌کند. ما بر اساس این تجربه و با توجه به اینکه همه افرادی که در شهر پروانه می‌گیرند دنبال خلق شاهکار معماری نیستند و صرفاً به دنبال حداقل‌هایی هستند که قابل قبول و از نظر اصول مهندسی درست باشد - خیلی وقت‌ها دفاتر یک نقشه‌تیب از کشوی میزشان درمی‌آورند و به مراجعه‌کننده می‌دهند یا افراد خانه‌های مختلف را می‌بینند و می‌گویند نقشه این خوب بود، من این را می‌خواهم - گفتیم خود شهرداری بیاید برای زمین‌های شهر تهران که بیشترین تکرار را دارند یک‌سری نقشه‌تیب تأیید شده تهیه کند و وقتی ارباب رجوع آمد، از او مساحت زمین و شمالی و جنوبی بودن آن را بپرسد و بر اساس پاسخ‌ها، چند نقشه‌تیب مناسب را به او ارائه کند و بگوید اگر از این نقشه‌ها استفاده کنی، کل مراحل تهیه نقشه حذف می‌شود و از نظر زمانی جلو می‌افتی.

برای این کار، ابتدا آمار بیشترین تکرار قطعات زمین‌های شهر تهران احصا شد، که شد زمین‌های صدویست‌متری. گفتیم از همین زمین‌های صدویست‌متری شروع کنیم. از یک مشاور باتجربه که در حرفه معماری فرد صاحب‌نامی بود برای تهیه نقشه‌های تیب کمک گرفته شد. در زمانی که من معاون بودم، نقشه‌های معماری به‌طور کامل تهیه شد، یعنی در جلسات مختلف روی آن‌ها بحث و تبادل نظر شده بود و در نهایت چند تا نقشه معماری تیب تأیید شد و قرار بود بر اساس آن‌ها، نقشه‌های سازه تهیه شود. در آوردن نقشه سازه خیلی راحت‌تر است. می‌خواستیم نقشه‌های سازه را هم آماده کنیم تا به محض اینکه طرف نقشه معماری‌اش را انتخاب کرد، نقشه سازه فلزی یا بتونی متناظر آن هم آماده باشد و فرد هر کدام را که خواست انتخاب کند. یعنی کل ایده این بود که مراجعه‌کننده یک‌سری گزینه مشخص داشته باشد که بتواند ظرف یک هفته مشورت کرده و یکی را انتخاب کند و به این ترتیب ما کل فرایند مهندسی را طی یک هفته برای او انجام دهیم. وقتی نقشه‌ها تبدیل به تیب شود، چون همه چیز تکرار می‌شود، کار خیلی هم راحت می‌شود.

دیگر طرف می‌تواند بفهمد که عوارض و حتی هزینه ساخت بنایش چقدر می‌شود. می‌شد برآورد کرد که این نقشه چقدر مصالح، آهن، آرماتور و بتن می‌برد. بنابراین مالک با انتخاب هر گزینه می‌فهمید که ساخت این بنا برای او تا مرحله آخر چقدر هزینه خواهد داشت. این خدمتی بود که معاونت شهرسازی می‌توانست در شهرداری ارائه دهد. یک کار شسته‌رفته بود که نمی‌دانم چرا دوستان ره‌ایش کردند.

مصاحبه‌کننده: این کارها چه زمانی انجام شد؟

عبدالرضا گلپایگانی: اواخر دوره قبل بود. همان موقع کار دیگری هم به انجام رسید. برای شما گفتم که در فرایند صدور پروانه، با دو دسته مقررات روبه‌رو هستیم، مقررات شهرسازی و مقررات معماری یا همان مقررات ملی ساختمان. بیشترین گیر مقررات ملی ما مبحث ۴ (الزامات عمومی ساختمان) و مبحث ۳ (حفاظت ساختمان‌ها در مقابل حریق) بود. آیا نمی‌شد کنترل این‌ها سامانه‌ای شود؟ می‌شد. بر همین اساس هم با دانشگاه امیرکبیر قرارداد یک کار پروژه‌ای بسته شد و از آن‌ها خسته شد تا کنترل مبحث ۴ را برای شهرداری سامانه‌ای و اتوماتیک کنند. درواقع قرار شد همان کاری که درمورد مقررات شهرسازی انجام شده بود درمورد مقررات ملی هم، از مبحث ۴، شروع شود. البته اولش برای اینکه مشخص شود چنین کاری اساساً شدنی هست یا نه، من یک مهندس را صدا کردم و گفتم می‌خواهیم این کار را انجام دهیم، برو ببین چه کسی می‌تواند آن را برای ما انجام دهد. او هم رفت، بررسی کرد و گفت در دانشگاه امیرکبیر یک پایان‌نامه دقیقاً با همین رویکرد انجام شده و در دنیا هم فلان کشورها دارند این کار را می‌کنند.

بعد رفتیم سراغ دانشگاه امیرکبیر و با همکاری دانشگاه امیرکبیر سامانه‌ای شدن کنترل مبحث ۴ کاملاً انجام شد. بعد از آن قرار بود مبحث ۳ را هم با هماهنگی سازمان آتش‌نشانی انجام دهیم چون دانشگاه امیرکبیر خودش روی مباحث آتش‌نشانی کار کرده بود. کار تا برگزاری جلسات هماهنگی اولیه هم پیش رفت. اما درمورد مبحث ۴، نتیجه واقعاً آماده بارگذاری بود و به جایی رسیده بود که قرار بود در دوره آقای زاکانی به‌صورت پایلوت بارگذاری شود. با انجام این کار، مهندس معمار نقشه‌ای که تهیه کرده بود را در سامانه بارگذاری می‌کرد و، بعد، این خود سامانه بود که نقشه را کنترل می‌کرد و می‌گفت تو در مبحث ۴ مثلاً این پنج ایراد را داری. این کار کاملاً شدنی بود اما نمی‌دانم چرا رها شد. می‌دانید، این کار به موضوع شفافیت هم ارتباط داشت. الان اگر شما سراغ ارباب‌رجوع بروید، می‌گوید آقا، ما رفتیم دفتر خدمات و یک‌سری ایراد الکی از نقشه ما گرفتند.

واقعاً هم یک وقت‌هایی ایرادات الکی است. اما وجه بد ماجرا این است که حتی اگر ایرادی که گرفته شده درست باشد مردم تصور می‌کنند الکی است. حالا اگر شما بررسی نقشه‌ها را به‌صورت سامانه‌ای و اتوماتیک انجام دهید، این تصور کلاً منتفی می‌شود؛ اینجا دیگر یک سیستم هوشمند دارد به شما می‌گوید که نقشه‌ها فلان ایرادات را دارد و سیستم هوشمند هم که با کسی دشمنی ندارد.

مصاحبه‌کننده: خب در همان حالت دستی هم مگر ایرادات نقشه بنا بر یک‌سری ضوابط مشخص اعلام نمی‌شود؟

عبدالرضا گلپایگانی: بله، ضوابط دارد و همین الان هم به فرد گفته می‌شود که ایرادات نقشه او بر اساس کدام ضابطه است، مثلاً مبحث ۴ (الزامات عمومی)، مبحث ۳ (حفاظت در مقابل حریق) یا مبحث ۱۵ (آسانسورها و پله‌های برقی). مسئله این است که دفتر خدمات وقتی نقشه را کنترل می‌کند واقعاً ممکن است پنج قلم از چشمش بیفتد. دفعه بعد که

فرد مراجعه می‌کند، دفتر این پنج تایی که از قلم افتاده بود را اضافه می‌کند. مراجعه‌کننده هم برایش سؤال می‌شود که چرا این موارد را دفعه قبل نگفتی.

اما سیستم هوشمند این‌جوری نیست و تمام آیتم‌هایی که باید کنترل کند را یک‌به‌یک کنترل می‌کند و سرعت کار هم خیلی بیشتر می‌شود. دیگر لازم نیست مهندس معمار هم به دفتر رفت و آمد داشته باشد؛ در خانه‌اش نشسته و نقشه را بارگذاری می‌کند و آن قدر با سامانه کلنجر می‌رود تا در نهایت تأیید نقشه‌اش را از سامانه بگیرد. به نظر من اگر این اتفاق بیفتد تأثیر چشمگیری در کاهش زمان طولانی صدور پروانه دارد. حداقل آن سه ماهی که سر کنترل نقشه زمان می‌گذارند می‌تواند خیلی کوتاه‌تر شود.

این‌ها تلاش‌هایی بود که در دوره ما برای کوتاه کردن زمان صدور پروانه انجام شد. حرف ما این بود که الزام به صدور پروانه در یک ماه حرف غیر کارشناسی است، وگرنه ما کار را رها نکرده بودیم. سعی کردیم روی مراحل مختلف فرایند صدور پروانه جداگانه کار کنیم تا سرعت صدور پروانه بالا رود. مثلاً آن‌هایی که نقشه تیپ می‌خواستند را تبدیل کردیم به یک دسته. یا مثلاً گفتیم فرایند صدور پروانه برای بناهای تاریخی جدا شود. رفتیم با میراث فرهنگی^۹ نشستیم و فرایندی تعریف کردیم که مخصوص صدور پروانه بناهای تاریخی بود و راه هم افتاد - نمی‌دانم هنوز هست یا نه. یا مثلاً در موضوع مقاوم‌سازی بناها، یک سری بنا در منطقه ۱۲ بود که اگر طرف می‌خواست برایش پروانه بگیرد خیلی از بنایش در گذر می‌رفت و به این دلیل اقدام نمی‌کرد. ما گفتیم اجازه دهید فرد با حفظ وضع موجود (در حد یکی-دو طبقه‌ای که دارد، نه اینکه بنا اضافه کند) برود و مقاوم‌سازی کند و برای این کار، فرایند جداگانه‌ای تعریف کردیم. هرچه این موارد از هم تفکیک و دسته‌بندی شود، کار آسان‌تر می‌شود. برای پروژه‌های بزرگ اصلاً باید راه دیگری رفت و فرایند برای پروژه‌های کوچک می‌تواند ساده‌تر باشد. گام اول در فرایند صدور پروانه برداشت وضع موجود است. خوب اگر یک بار کل پلاک‌های تهران برداشت شود و بعد فقط اطلاعات آن به‌روز شود، این کار می‌تواند تأثیر زیادی بر طول مدت فرایند صدور پروانه بگذارد. این اتفاق کجا می‌افتد؟ در ممیزی املاک. طبق قانون نوسازی باید هر پنج سال یک بار ممیزی انجام شود.^{۱۰} وقتی موضوع ممیزی پیش آمد، گفتیم این همان فرصت است، برویم کل پلاک‌های تهران را یک بار برداشت کنیم. هر پنج سال یک بار هم آن را به‌روز می‌کنیم. ما دفاتر خدمات الکترونیک را مسئول برداشت اطلاعات کردیم و ته ذهنمان این بود که در پایان کار، یک بانک اطلاعاتی کامل از املاک شهر تهران داشته باشیم. البته کار تعطیل شد اما اگر این اتفاق افتاده بود زمان صدور پروانه می‌توانست کاهش پیدا کند. می‌خواهم بگویم مبحث صدور پروانه بحث بسیار گسترده‌ای است و باید در یک دامنه گسترده به این موضوع نگاه کرد. کوتاه کردن زمان فرایند صدور پروانه شدنی است اما واقعاً یک فرایند چندساله است.

مصاحبه‌کننده: پس ممیزی املاک و برداشت وضع موجود، که می‌خواستید ضمن همان اتفاق بیفتد، اتفاق نیفتاد؟

^۹ وزارت «میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی»

^{۱۰} بنا بر قانون «نوسازی و عمران شهری»، مصوب ۴۷/۰۹/۰۷ با اصلاحات و الحاقات بعدی، شهرداری‌ها موظف‌اند هر پنج سال نسبت به محاسبه «بهای کلیه اراضی، ساختمان‌ها و مستحقات واقع در محدوده قانونی شهر» اقدام نموده و بهای محاسبه‌شده را منبای وصول عوارض قرار دهند.

عبدالرضا گلپایگانی: نه، اصلاً رها شد. ببینید، اصلاً در قانون نوسازی آمده که یکی از وظایف شهرداری انجام ممیزی است. سؤال این بود که ممیزی چطور انجام شود. دو حالت داشت، یا باید برون‌سپاری می‌شد - مثلاً کار به دفاتر خدمات الکترونیکی واگذار می‌شد - و یا کار به عده‌ای در داخل شهرداری داده می‌شد که آن را به صورت امانی انجام دهند. خب تعدادی از همکاران عمیقاً با حالت اول مخالف بودند و می‌گفتند دفاتر خدمات الکترونیک چنین وچنان هستند؛ اصلاً گویا خصومتی نسبت به این دفاتر خدمات الکترونیک وجود داشت. مخصوصاً احساس برخی از دوستان شورا، به خصوص همکاران شما در کمیته شفافیت، نسبت به این دفاتر این بود که آن‌ها خیلی متخلف‌اند، در حالی که واقعاً این طور نیست. آن‌ها هم مثل ما کارشناس‌اند، حالا ممکن است چهار تا متخلف هم بین آن‌ها باشد. اگر خاطرتان باشد، ما گوش متخلفان را هم گرفتیم. هیچ دوره‌ای مثل دوره ما نبود. در دوره ما، موارد تعطیل یا تعلیق کردن دفتر داشتیم. مواردی داشتیم که به یک دفتر، برای چند ماه، اجازه رسیدگی به پرونده‌های صدور پروانه را ندادیم. یعنی آنجا که تخلف محرز می‌شد، گوششان را می‌گرفتیم. اما اکثریتشان آدم‌های کارشناس خبره صاحب تجربه‌ای بودند که واقعاً دنبال کار درست بودند. ما گفتیم کار ممیزی را بسپارید به دفاتر خدمات الکترونیکی. برخی همکاران گفتند نه، با این کار تمام اطلاعات شهر تهران دست دفاتر می‌افتد و، بعد، پدر ما و مردم را درمی‌آورند. می‌گفتند امکان سوءاستفاده هست. ما گفتیم نمی‌شود این طور فکر کنید، باید اعتماد کنید و درعین حال کنترل هم بکنید. یعنی اگر روزی یکی از این دفاتر از اطلاعاتی که کسب می‌کند سوءاستفاده کرد، ما باید پدرش را دربیابیم. تازه مگر این اطلاعات چیست؟ در همه دنیا این اطلاعات به صورت عمومی در دسترس است.

اگر این کار با موفقیت انجام می‌شد، در موضوع ممیزی املاک و حتی درآمد شهرداری از محل عوارض نوسازی تغییری اساسی به وجود می‌آمد (درآمدهای شهرداری از محل عوارض نوسازی نیز متکی به اطلاعات ممیزی املاک است). علاوه بر این، ما می‌توانستیم یک پایگاه اطلاعات به روز برای املاک شهر تهران ایجاد کنیم. به نظر من هنوز هم این فرصت برای شهرداری تهران وجود دارد که این کار را انجام دهد، یعنی یک بار برای همیشه اطلاعات املاکش را به طور کامل سامانه‌ای کند و وقتی صدور پروانه اتفاق می‌افتد و بر مبنای آن پایان کار صادر می‌شود، اطلاعات قبلی کنار رود و اطلاعات جدید جایگزین شود. به این ترتیب، یک پایگاه اطلاعات به روز از املاک شهر تهران ایجاد می‌شد و، به قول بچه‌های سازمان فاوا، می‌شد همیشه به صورت لایو به اطلاعات املاک شهر دسترسی داشت.

مصاحبه‌کننده: پس بر اساس فرمایش شما، فرایند صدور انواع پروانه نمی‌توانست از یک حدی کوتاه‌تر شود اما با یک سری سامانه‌ای سازی و اصلاحات فرایندی می‌توانست کوتاه‌تر از آن چیزی که بود بشود، درست است؟

عبدالرضا گلپایگانی: بله، می‌توانست کوتاه‌تر شود. مثلاً اگر از نقشه‌های تیپ استفاده می‌کردیم واقعاً می‌شد پروانه را یک ماهه صادر کرد.

آن موقع ما بحث دیگری هم داشتیم. ببینید، در چنین سیستم‌هایی که یک خدمت تخصصی و پیچیده به شهروند ارائه می‌شود، روشی وجود دارد که شما در کنار متقاضی یک کارشناس می‌گذارید و به جای اینکه خود فرد پرونده‌اش را از این میز به آن میز پیگیری کند، یک نفر معتمد، که ما اسمش را «مهندس همراه» گذاشتیم، این کار را انجام می‌دهد. ما روی این ایده هم خیلی کار کردیم، اما شورایی‌ها، کمیسیون معماری و شهرسازی و کمیته شفافیت یک مقدار در مقابل این قضیه گارد گرفتند. از آن طرف سازمان نظام مهندسی و دفاتر خدمات هم یک مقداری گارد گرفتند؛ فکر

کردند ما می‌خواهیم نان آن‌ها را آجر کنیم درحالی‌که واقعاً این‌طور نبود. الان بهشت‌زهره دارد این سیستم را عملیاتی می‌کند. کسی که می‌رود آنجا گرفتار است، عزیزی را از دست داده و ذهنش به‌هم‌ریخته است. به محض اینکه درخواست می‌دهد، یک نفر می‌آید کنار دستش و همه کارها را آن یک نفر انجام می‌دهد. در نتیجه لازم نیست فرد سوگوار کاری انجام دهد.

اینجا هم ما گفتیم در سیستم، تعدادی مهندس معمار از بخش خصوصی که با موضوع صدور پروانه آشنا هستند باشند و همین کاری که مأمور بازدید شهرداری می‌خواهد انجام دهد را انجام دهند. ایده ما این بود که عین اسنپ، که در آن مقصد و مبدأ را مشخص می‌کنید و دو-سه نفر به شما می‌گویند ما هستیم و قیمت را می‌بینید و توافق می‌کنید، اینجا هم فردی که می‌خواهد پروانه بگیرد اعلام کند که خانه من اینجاست و یک‌سری مهندس همراه - که شهرداری و سازمان نظام مهندسی تأییدشان کرده‌اند، پروانه دارند و برای این کار آموزش دیده‌اند- اعلام آمادگی کنند که ما کار تو را انجام می‌دهیم و با او توافق کنند. فرض کنیم پنج نفر اعلام آمادگی کردند. مثلاً یک نفرشان که خانه‌اش بغل خانه طرف است ممکن است قیمت ارزان‌تری بدهد. یا ممکن است لیست خدماتشان هم متفاوت باشد و یکی از این مهندسان همراه بگوید من نقشه‌ات را هم طراحی می‌کنم. شاید متقاضی بگوید نه، من می‌خواهم یک معمار برند این کار را برایم انجام دهد و سراغ معمار برند برود. یک متقاضی ممکن است طراحی نقشه را حداقلی بخواهد. یکی ممکن است کار یک معمار باتجربه را بخواهد. ممکن است یک متقاضی خانم باشد و بگوید می‌خواهم مهندس همراهم خانم باشد. می‌توانند انتخاب کنند.

ما برای مهندس همراه یک شرح کار نوشته بودیم که باید چه کار کند، اینکه بازدید میدانی را انجام دهد، گزارش آن را تهیه کند و روی سامانه بگذارد، پیش‌نویس دستور نقشه را برای حوزه شهرداری ارسال کند، بعد از کنترل و تأیید پیش‌نویس دستور نقشه توسط معاون شهرداری، کار طراحی نقشه را انجام دهد. یعنی گفتیم به‌جای آدمی که تخصص ندارد، فردی را که فرایند را بلد است بگذاریم تا کار را جلو ببرد و، درمقابل، متقاضی پروانه به او حق‌الزحمه بدهد. دفاتر خدمات می‌گفتند این‌جوری نان ما آجر می‌شود. شهرداری می‌گفت این مهندسان همراه خودشان یک داستان جدید می‌شوند و نیاز به نظارت دارند. چنین بحث‌هایی وجود داشت. اما این روش کار، یعنی ایجاد شبکه‌ای از افراد که می‌توانند یک‌سری خدمات تخصصی را انجام دهند، در خیلی از سازمان‌های موفق پیاده شده است. در این شرایط، شما به‌جای اینکه صدتا دفتر داشته باشید، پنج هزار مهندس دارید که حاضرند خدمات موردنظر شما را به متقاضیان ارائه دهند. می‌گفتند خب دفاتر چه می‌شوند؟ می‌گفتم این پنج هزار مهندس را در صد دفتر سازماندهی می‌کنیم و مسئولیت کنترل صحت انجام کار این مهندسان را هم به آن دفاتر می‌سپاریم. یعنی شبکه گسترده‌ای درست می‌کنیم و به‌جای اینکه سیستم ما «پیشخوانی» باشد، آن را شبکه‌ای می‌کنیم. این خودش در نظامات سیستمی تعریف دارد و شناخته شده است. بنابراین یک شبکه پنج‌هزارنفره کار را برای تو انجام می‌دهند و در نتیجه آن رقابت بالا می‌رود، کیفیت خدمات تغییر می‌کند، و زمان ارائه خدمت هم کوتاه می‌شود. این هم جزء آن طرح‌هایی بود که رویش کار کردیم تا آن را عملیاتی کنیم. برنامه‌اش را هم با سازمان فاوا درآوردیم و گفتیم به‌صورت پایلوت در بعضی مناطق انجام شود. ولی در نهایت پایلوت آن هم اجرا نشد.

اتفاق دیگری که در دوره ما در بحث الکترونیکی کردن جلو رفت و همکاران حوزه شهرسازی هم آن موقع خیلی پیگیر آن بودند سامانه‌ای و اتوماتیک شدن ارائه اطلاعات «بر و کف» به مهندسان طراح بود. بر چیست؟ بعد از مرحله برداشت اولیه، باید به طرف بگوییم که ملک او عقب‌نشینی دارد یا ندارد، که به آن می‌گوییم بر. مبنایی که بر اساس آن می‌توانیم بگوییم کد صفر-صفر ملک کجاست، و ارتفاع مجاز ملک یا ارتفاع رمپ یا عمق مجاز کنسول نسبت به آن سنجیده می‌شود را هم می‌گوییم کف. اطلاعات کف در سامانه داخلی سازمان فاوا موجود بود. سازمان فاوا، با عکسبرداری هوایی، کد ارتفاع (کف) کل شهر تهران را درآورده بود و اطلاعات آن را در سامانه وارد کرده بود. کاری که در دوره ما اتفاق افتاد این بود که اطلاعات کف هم در دستور نقشه آمد و در اختیار طراحان قرار گرفت. فکر می‌کنم از ۱۳۹۹ به بعد، دستور نقشه‌ها، علاوه بر نقشه ملک، کد گذر را هم دارد و الان می‌توانید دقیقاً بفهمید که تراز خیابان‌های اطراف ملک شما چطور است. قبلاً این مقادیر به صورت دستی وجود داشت یا حتی اصلاً محاسبه نشده بود. در نظر داشتیم کار مشابهی برای بر هم انجام شود. می‌خواستیم به جای اینکه مهندس شهرسازی یا کارشناس طرح تفصیلی مجبور باشد برای هر پرونده عرض گذر را خودش محاسبه کند، این اطلاعات برای کل شهر تهران در سامانه ایجاد شود و مورد استفاده قرار گیرد. البته این اطلاعات هم تقریباً در سازمان فاوا وجود داشت اما تطبیق آن با نقشه خیابان‌ها و معابر قدری پیچیده بود. این کار خیلی پیگیری شد و تا اجرای پایلوت آن در منطقه ۶ هم پیش رفت، اما دیگر نمی‌دانم چه شد.

مصاحبه‌کننده: بنا بر توضیحات شما، هم کمیته شفافیت و هم شما و معاونت شهرسازی دغدغه اصلاح فرایند صدور پروانه و الکترونیکی کردن آن را داشتید و در این زمینه بین شما توافق وجود داشت. در جزئیات کار، اولویت‌ها و رویکرد شما چقدر با اولویت‌ها و رویکرد کمیته شفافیت منطبق بود؟ آیا چالش‌هایی از این دست داشتید که کمیته شفافیت بگوید الکترونیکی شدن فلان مراحل اولویت دارد یا اصلاح فرایند باید به فلان شکل خاص صورت گیرد، اما تشخیص شما چیز دیگری باشد؟

عبدالرضا گلپایگانی: زمانی که آقای دکتر حناچی از من خواست معاون شهرسازی ایشان شوم، من با وجود اینکه خودم را در زمینه معماری و شهرسازی صاحب‌نظر می‌دانستم، تقریباً با بیست نفر از افرادی که در این حوزه تجربه داشتند و صاحب‌نظر بودند صحبت کردم که ببینم اولویت‌های اساسی حوزه شهرسازی چه چیزهایی است. تقریباً ۸۰ درصد این بیست نفر معتقد بودند که سروسامان دادن به فرایند صدور پروانه اهمیت زیادی دارد. بنابراین موضوع الکترونیکی کردن، کوتاه کردن زمان و منطقی کردن مراحل صدور پروانه واقعاً یکی از اولویت‌های مهم حوزه شهرسازی بوده و هنوز هم هست و، از این جهت، اولویت‌های ما کاملاً با مصوبات و پیگیری‌های کمیته شفافیت منطبق بود.

تلاش من در دوران معاونتم این بود که بتوانیم همه بچه‌های همکار را در ستاد شهرداری و شهرداری‌های مناطق همراه کنیم. من یک روز با آقای زاکانی در همین ارتباط صحبت می‌کردم. می‌گفتم آقای زاکانی، شهرداری تهران شصت هزار نیرو دارد. معنی آن این است که گردش امورات شهر تهران یک کار شصت‌هزار نفری است. ممکن است بگویید بخش قابل توجهی از آن‌ها زیادی هستند. اصلاً فکر کنید نصف آن‌ها زیادی هستند. این نشان می‌دهد که چرخش شهر تهران یک کار سی‌هزار نفری است. من گفتم آیا این کار سی‌هزار نفره را باید توسط همین سی هزار نفر انجام دهیم یا باید عده‌ای را که فکر می‌کنید بیشتر بلدند، مؤمن‌ترند یا جهادی‌تر هستند از بیرون شهرداری بیاورید؟ من

معتقد به این کار نبودم. می‌گفتم آن‌ها هرچقدر هم که جهادی و مؤمن باشند، شب و روز نخوابند و خودشان را کلاً وقف شهرداری کنند، چند نفر می‌توانند باشند؟ شما بیشتر از هزار نفر از این نیروها می‌توانید بیاورید؟ هزار نفر می‌توانند کار سی هزار نفر را انجام دهند؟ به‌هیچ‌وجه. تو باید همان سی هزار نفر را با خودت همراه کنی. این استراتژی‌ای بود که آقای دکتر حناچی و مخصوصاً من در حوزه شهرداری واقعاً به آن پایبند بودیم. ما فکر می‌کردیم در این زمینه موفق عمل کردیم. البته شاید چون خودمان در کار بودیم این‌طور فکر می‌کنیم و دیگران باید قضاوت کنند. اما واقعاً خود من هیچ‌کدام از پرسنل و مدیران حوزه شهرداری را از بیرون نیاوردم. درست است که مثلاً آقای مقانلو، مدیرکل ماده صد^{۱۱}، کارمند شهرداری نبود، اما او هم وزارت کشور بود، سال‌ها در کمیسیون ماده ۱۰۰ و کمیسیون ماده ۵ نماینده وزارت کشور بود و حوزه شهرداری را کامل می‌شناخت. می‌خواهم بگویم فقط چنین آدمی از بیرون آمد و گرنه بقیه مدیرکل‌های ما کسانی بودند که کارمند و کارشناس شهرداری بودند. باورمان بر یک بسیج همگانی بود و اینکه اگر می‌خواهد اتفاقی رقم بخورد باید همه با هم باشیم.

حالا همه این مقدمات را گفتم که این را بگویم؛ 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 عجیب‌وغریبی 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 اعطاء^{۱۲} و آقای سالاری 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 گپ‌وگفتاری‌های 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 بیچانیم 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 درآمد سال دیگر روی هوا بود. خلاصه چنین موقعیت‌هایی هم پیش می‌آمد که اولویت‌هایمان، به‌صورت تکنیکی و نه به‌صورت استراتژیک، با هم متفاوت باشد و یک جاهایی با چالش روبه‌رو شویم.

مصاحبه‌کننده: گفتید از افراد بیرونی استفاده نکردید. نگرانی نداشتید که همکارانی که همه از قبل در سیستم و با آن

آشنا بودند و خیلی در آن جاگیر شده بودند شما را بیچانند؟ چطور اعتماد می‌کردید؟

عبدالرضا گلپایگانی: اصل و اساس در مدیریت این است که هم اعتماد کنید و هم کنترل. مثلاً با سامانه‌ای شدن کنترل ضوابط شهرداری در صدور پروانه، واقعاً اگر آیتمی خلاف ضوابط بود، هیچ‌کس نمی‌توانست پروانه را صادر کند.

^{۱۱} اداره کل «امور اجرایی کمیسیون‌های ماده صد» ذیل معاونت «شهرداری و معماری شهرداری تهران». بنا بر تبصره ۱ ماده ۱۰۰ قانون «شهرداری»، مصوب ۱۳۳۴ با اصلاحات بعدی، برای رسیدگی به موارد عملیات ساختمانی بدون پروانه یا مخالف مفاد پروانه، کمیسیونی متشکل از نماینده وزارت کشور به انتخاب وزیر کشور، یکی از قضات دادگستری به انتخاب وزیر دادگستری، و یکی از اعضای انجمن شهر به انتخاب انجمن تشکیل می‌شود.

^{۱۲} علی اعطاء، عضو و سخنگوی پنجمین دوره شورای شهر تهران و عضو کمیسیون «شهرداری و معماری» و کمیسیون «نظارت و حقوقی» شورا

شهرداری‌های مناطق آمدند و گفتند، به فلان دلایل، باید امکان تغییر دستی خروجی سامانه وجود داشته باشد. خب، چنین دسترسی‌ای یک امضای بسیار کلیدی محسوب می‌شد. من آن را به یکی از مدیرکل‌ها سپردم و گفتم تو مسئولی و در شهر تهران فقط تو یک نفر می‌توانی حتی اگر سامانه بگوید «نه»، بگویی «آره». اما باید مستندات هر آره‌ای که می‌گویی خیلی شفاف و روشن قابل ارزیابی باشد، یعنی هر کس که وارد سامانه شد و دید که تو یک نه را آره کرده‌ای، بتواند دلایل آن را خیلی شفاف ببیند. اصلاً یکی از اهداف سامانه‌ای شدن این است که هر کس بتواند هر جایی از فرایند را که می‌خواست، به راحتی، ارزیابی کند. خلاصه این کار را به این بنده خدا سپردیم. کسانی که به دنبال تخلف از مقررات بودند و با سد گردش سیستمی مواجه شده بودند گاهی حرف‌وحدیث‌هایی هم پشت سر ایشان می‌سرودند که فلانی این قدر گرفته و پروانه فلان ملک را تأیید کرده. هر از چند گاهی خودم آمارش را می‌گرفتم. خودم که کنترل می‌کردم هیچ، بچه‌های حراست مرکز را هم صدا می‌کردم و بعضی وقت‌ها که آن‌ها هم ابهامی داشتند با آن‌ها کنترل می‌کردم. مدیرکل مذکور هم متوجه بود که کنترل می‌شود. خوشبختانه الان که نزدیک به دو سال از پایان مسئولیت من گذشته، موردی پیش نیامده که بگویند از زیر دست تو دررفته و فلان فساد اتفاق افتاده است.

بخشی از کنترل حین کار اتفاق می‌افتاد. بخش دیگرش هم این بود که ما، قبل از اینکه کسی را در سِمَتی منصوب کنیم، راجع به سوابق و پیشینه او و اینکه به سلامت و پاک‌دستی شهره باشد تحقیق می‌کردیم. مثلاً معاونی که قبلاً در یکی از شهرداری‌های مناطق کار کرده بود برای مدیرکلی ما پیشنهاد شد. وقتی سوابق او را بررسی کردم امضاها و پروانه‌های صادرشده عجیب‌وغریبی از او دیدم. بسیار هم مشتاق و علاقه‌مند بود که مدیرکل شود اما من ایشان را انتخاب نکردم. یعنی وقتی بررسی کردم، دیدم دلایل متقنی وجود دارد که نشان می‌دهد این فرد صلاحیت انجام آن کار را ندارد و نباید آن مسئولیت را به او سپرد. بنابراین باید اول سوابق فرد را دقیق بررسی کرد. بعد از انتخاب هم، حتی اگر سوابق فرد خوب بود، باید همواره او را کنترل کرد، به صورتی که خود آن فرد هم متوجه اینکه کنترل می‌شود باشد.

مصاحبه‌کننده: یکی از موضوعاتی که در صورت‌جلسات کمیته شفافیت با معاونت شهرسازی تکرار می‌شد و هنوز هم مسئله است الکترونیکی شدن آن مراحل از فرایند صدور پروانه است که شهروند باید به دفاتر خدمات الکترونیکی یا شهرداری مراجعه حضوری داشته باشد، مثل مرحله تشکیل پرونده. احراز هویت و تشکیل الکترونیکی پرونده، علی‌رغم تجربه‌های مشابه در کشور مثل سجام و ثنا، و اینکه همه می‌گویند باید اتفاق بیفتد، در دوره پیش کامل انجام نشد و هنوز هم نشده است. گیر کار کجاست؟

عبدالرضا گلپایگانی: در درخواست‌های حوزه شهرسازی، احراز هویت یک امر بسیار مهم است و لازمه آن اتصال الکترونیکی سیستم شهرداری به سیستم سازمان ثبت احوال و سازمان ثبت اسناد و املاک است. با پیگیری‌ها و توافقات صورت گرفته، ارتباط برخط الکترونیکی با سیستم ثبت اسناد برقرار شد، اما با سیستم ثبت احوال، کار نهایی نشد. فکر می‌کنم به همین دلیل احراز هویت و تشکیل پرونده الکترونیکی عملیاتی نشد.

اما از بحث احراز هویت که بگذریم، الکترونیکی کردن مراحل که نیاز به مراجعه حضوری داشت به صورت موردی انجام شد. مخصوصاً پیش آمدن کرونا خودش تبدیل به یک فرصت شد. یعنی زیرساخت‌های ما بهتر شدند و تمایل مردم برای اینکه این اتفاق بیفتد بیشتر شد.

مثلاً یکی از کارهای مهمی که در دوره ما انجام شد راه‌اندازی امکان بارگذاری نقشه‌ها توسط مهندس معمار بود. قبلاً نقشه‌ها به صورت حضوری توسط مهندس معمار تحویل داده می‌شد، اما با همکاری فاوا امکان بارگذاری در سامانه ایجاد شد. ابتدا بارگذاری توسط دفاتر خدمات انجام می‌شد. اما الان، هم دفتر خدمات می‌تواند نقشه‌ها را در سامانه بارگذاری کند و هم خود مهندس معمار. این اقدام مهمی بود. شاید کسی که از بیرون نگاه می‌کند بگوید خب این که چیزی نیست، اما برای سیستم لخت شهرداری واقعاً کار مهمی بود.

آخرین کاری که ما در دوره قبل شروع کردیم و در زمان آقای زاکانی ادامه دادیم این بود که زمان تقریبی مورد نیاز برای انجام هر یک از مراحل صدور پروانه را درآوردیم. یعنی حداقل و حداکثر زمان مورد نیاز برای هر مرحله مشخص شد و گزارش آن به شورا هم اعلام شد. قرار بود در سامانه شهرسازی هم اعمال شود تا اگر انجام یک مرحله بیش از حد طولانی شد، امکان بررسی و پیگیری اینکه چه کسی و چرا کار را انجام نداده است به سهولت فراهم باشد. اما این طرح هم عملیاتی نشد. این در حالی است که دوستان در دوره جدید چند بار وعده داده‌اند که زمان صدور پروانه سه‌ماهه می‌شود. شما در مصاحبه‌های جناب شهردار می‌بینید که در دو سال گذشته، چند بار گفته‌اند که زمان صدور پروانه را کوتاه‌تر می‌کنیم. گاهی هم دیده‌ام که برخی مدیران ارشد ادعا می‌کنند که زمان خیلی کوتاه‌تر شده است. خب احتمال دارد اطلاعات درستی در اختیار مدیر ارشد قرار نمی‌گیرد. توصیه من به آن‌ها این است که از معتمدین خودشان در خارج از سیستم شهرداری هم گزارش بگیرند.

ببینید، 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.

می‌خواهم بگویم چنین سیستم‌هایی نیاز به کنترل مدیر ارشد هم دارند. یادم است شروع سامانه‌ای شدن کارها در شهرداری زمان آقای کرباسچی بود. قرار شد در حوزه شهرسازی کارهای دستی کامپیوتری شوند. آن زمان معاون‌ها تازه شروع به کار با سیستم کرده بودند. ما هم تازه یاد گرفته بودیم و مثلاً برای تأیید f۲ را می‌زدیم. بعد مثلاً پرینت پروانه می‌آمد و ما پرینتش را امضا می‌کردیم. کارها جوری تعریف شده بود که فرضاً انجام فلان مرحله بیست و چهار ساعت بیشتر وقت نداشت، یعنی اگر تو در این بیست و چهار ساعت سند را امضا نمی‌زدی، مقصر بودی و توبیخ می‌شدی. یادم است که آن موقع می‌گفتند آقای کرباسچی یکی-دو تا شهردار منطقه را به خاطر اینکه به زمان بندی مراحل پایبند نبودند برداشته است. می‌خواهم بگویم وقتی مدیر یا کارمند شما متعهد به انجام کاری شده است و همه چیز آن هم منطقی است، بعضی وقت‌ها چنین برخوردهای تنیدی هم لازم می‌شود و اگر برخورد کنی حتماً اثر دارد.

مصاحبه‌کننده: در مصوبه مدیریت تعارض منافع شورا^{۱۳} بندی وجود داشت که کارمندان شهرداری که پروانه نظام مهندسی دارند تا زمانی که کارمند شهرداری هستند، نمی‌توانند از صلاحیت‌های این پروانه استفاده کنند.^{۱۴} عبدالرضا گلپایگانی: بله، دیوان عدالت اداری هم آن را ابطال کرد.

مصاحبه‌کننده: در واقع این بند از مصوبه، بعد از شکایتی که به دیوان شد، اصلاحیه خورد و ورژن سبک‌تری از آن که، بسته به نوع فعالیت کارمندان شهرداری و بخشی که در آن کار می‌کردند، استفاده از صلاحیت‌های پروانه را در برخی شرایط مجاز دانسته بود تصویب شد. می‌خواستیم بدانیم که نظر شما راجع به همان ورژن اولیه چه بود؟

عبدالرضا گلپایگانی: من با آن موافق بودم. ببینید، اصولاً فکر می‌کنم که موضوع نظام مهندسی و کاری که مهندس انجام می‌دهد، چه نظارت و چه طراحی، کار اول اوست؛ کار دوم نیست. یعنی عده‌ای از فارغ‌التحصیلان رشته مهندسی باید بیایند در شهرداری کار کنند، یک عده از آن‌ها باید بروند نقشه طراحی کنند، و عده‌ای هم نظارت کنند. اینکه یک فرد مثلاً هم در وزارت بهداشت و درمان باشد و کارهای مربوط به آن را انجام دهد و هم کار طراحی مهندسی و نظارت انجام دهد چه معنایی دارد؟ این را به صورت کلی می‌گویم و منظورم فقط شهرداری نیست. می‌گویم کسی که کارمند شهرداری است کارمند شهرداری است. کسی که معلم است معلم است.

یک زمانی تعداد مهندس‌ها کم بود، بله، آن موقع می‌گفتند این مهندس بیاید به عنوان کار دوم فلان کار را هم بکند. اما الان که الی ماشاءالله مهندس هست، دلیلی ندارد که من مهندس هم نماینده مجلس باشم و هم بروم کار نظام مهندسی کنم. فکر می‌کنم کسانی که پروانه و کالت دارند هم وقتی وارد دستگاه قضا می‌شوند دیگر نمی‌توانند از پروانه و کالتشان استفاده کنند. در کل به نظر من هر فرد باید یک کار داشته باشد.

وضعیتی که الان وجود دارد باعث می‌شود کسانی که مثلاً در وزارتخانه یا در شهرداری هستند، به واسطه ارتباطاتی که آنجا دارند، شغل دیگرشان هم بهتر پیش رود. مثلاً فردی که در شهرداری است، فرضاً شهرداری منطقه ۱، اگر بخواهد پروانه‌ای در منطقه ۱۵ بگیرد، کلی رفیق و همکار آنجا دارد که بالاخره با هم بده‌بستان می‌کنند. درحالی که آن مهندسی که کارش فقط مهندسی است و می‌خواهد کار نظارت و طراحی را درست انجام دهد، به دلیل ارتباطات ضعیف‌ترش، نمی‌تواند به خوبی کسی که در شهرداری ارتباطات قوی دارد کارش را انجام دهد. به نظر من دوکاره بودن هم به کارمند شهرداری آسیب می‌زند، هم به آن کسی که کارش فقط کار مهندسی است و هم به خود کار. خود کار هم آسیب می‌بیند چون کسی که کار نیمه‌وقت و پاره‌وقت و تمام‌وقتش جای دیگری است نمی‌تواند نظارت درست و خوبی روی آن موضوع داشته باشد.

^{۱۳} مصوبه «مدیریت تعارض منافع در شهرداری تهران»، مصوب ۱۳۹۷/۰۷/۱۰ با اصلاحات بعدی

^{۱۴} بنا بر ماده ۷ مصوبه «مدیریت تعارض منافع در شهرداری تهران» (نسخه پیش از اصلاح)، کارکنان شهرداری تهران و واحدهای تابعه چه به صورت حقیقی و چه به صورت حقوقی، تا زمانی که رابطه استخدامی آن‌ها با شهرداری تهران و واحدهای تابعه پابرجاست، حق استفاده از هیچ‌یک از صلاحیت‌های مندرج در پروانه سازمان نظام مهندسی ساختمان خود را در شهر تهران ندارند.

ما به‌عنوان نماینده شهرداری در کمیسیون زیربنایی دولت^{۱۵} روی اصلاح قانون نظام مهندسی^{۱۶} کار می‌کردیم. آنجا هم موضع شفاف بنده همین بود که آقا، کسی که جایی کارمند است حق ندارد تا زمانی که کارمند است از پروانه‌اش استفاده کند، چه کارمند شهرداری باشد، چه کارمند وزارت راه و شهرسازی باشد، چه کارمند سازمان برنامه باشد، چه کارمند وزارت بهداشت و درمان باشد. در شهرداری و موضوع صدور پروانه، این تعارض منافع پیچیدگی بیشتری پیدا می‌کند، اما در کل فرقی نمی‌کند طرف کارمند کجا باشد. این موضع جدی من بود و همان موقع هم گفتم که مدیریت تعارض منافع را عملیاتی کنید. حتی زمانی که دیوان عدالت آن بند مصوبه شورا را نقض کرد، من به خانم آروین پیشنهادی دادم. گفتم عمده کارشناس‌های شهرداری تهران، شاید بیشتر از ۸۰ درصد، قراردادی هستند و رسمی نیستند. شما مصوب کنید که شهرداری، سر سال که خواست با این‌ها قرارداد ببندد، این بند را به قرارداد اضافه کند که تا زمانی که فرد کارمند شهرداری است نباید از پروانه نظام مهندسی‌اش استفاده کند. این یک شرط حین عقد است که دیوان عدالت اداری هم نمی‌تواند آن را نقض کند.

مصاحبه‌کننده: خانم آروین این پیشنهاد را نپذیرفت؟

عبدالرضا گلپایگانی: نمی‌دانم چرا نپذیرفتند. اما به نظر من این کار شدنی بود. الان هم می‌گویم شدنی است که بگوییم اگر می‌خواهی به‌عنوان کارمند شهرداری با تو قرارداد بنویسیم حق نداری از پروانه‌ات استفاده کنی، البته مشروط به آنکه ناترازی بین درآمد و هزینه‌های زندگی، با ترمیم حقوق کارشناسان، حل شود. می‌دانید، بیشترین دلیل دو یا چندسغله‌بودن در جامعه ما هزینه‌های سنگین زندگی و درآمد نامتناسب است. پایه کار ایجاد تناسب بین درآمد و هزینه زندگی است که به کیفیت کارها لطمه سنگینی زده است.

مصاحبه‌کننده: به‌طور کلی نقاط قوت و ضعف کمیته شفافیت را چه می‌دانید؟

عبدالرضا گلپایگانی: نقطه‌قوت کمیته سماجت و پیگیری‌ای بود که داشت، یعنی پیگیر بود تا حرفی که زده است را به سرانجام برساند. این واقعاً نقطه‌قوت و نشان‌دهنده تعهد یک مجموعه نسبت به آن چیزی است که بیان می‌کند و به نظرم واقعاً ارزشمند بود. عملکردشان در بحث اطلاع‌رسانی و اقدامات رسانه‌ای هم بد نبود. در آن دوره، شفافیت در شورا و شهرداری تهران تبدیل به موضوعی شده بود که تقریباً خیلی‌ها پیگیر اخبار آن بودند و متوجه این قضیه شده بودند که چنین اتفاقی رقم خورده است. این نشان می‌داد که اطلاع‌رسانی کمیته خوب بوده است.

نقطه‌ضعفش 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 تحصیلم‌کرده دانشگاهی، حتی اگر در حوزه 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

^{۱۵} کمیسیون «امور زیربنایی، صنعت و محیط‌زیست» در هیئت دولت، متشکل از وزیران جهاد کشاورزی؛ صنعت، معدن و تجارت؛ نیرو، دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح؛ ارتباطات و فناوری اطلاعات؛ راه و شهرسازی؛ میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی؛ رئیس سازمان برنامه و بودجه کشور؛ رئیس سازمان حفاظت محیط‌زیست؛ رئیس سازمان انرژی اتمی ایران و معاون اجرایی رئیس‌جمهور. به گفته عبدالرضا گلپایگانی، شهردار تهران نیز به این کمیسیون دعوت می‌شود.

^{۱۶} قانون «نظام مهندسی و کنترل ساختمان»، مصوب ۲۴/۱۲/۲۲

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 نقطه‌ضعفشان این بود. کار در سازمانی مثل شهرداری می‌طلبید که شما حتماً افراد باتجربه و کسانی که سابقه 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، 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. مثلاً من وقتی موضوع مهندس همراه را مطرح می‌کردم، می‌گفتم که این ایده در سازمان‌ها اصلاً چیز جدیدی نیست که من اختراع کرده باشم. آقای فلانی روی آن کار کرده، در فلان کتاب هم هست، بروید مطالعه کنید. یعنی این هم یک‌جور شناخت است. در سازمان گسترده شهرداری، با اتکای صرف به چند نفر محدود نمی‌توان جواب خوبی گرفت.

مصاحبه‌کننده: خیلی ممنون.

عبدالرضا گلپایگانی: من هم ممنونم از شما.

مصاحبه با حسن محمد حسن زاده

معاون املاک و بهره‌برداری سازمان املاک و مستغلات در دوره پنجم و رئیس سازمان املاک و مستغلات در ابتدای

دوره ششم

تاریخ انجام مصاحبه: شهریور ۱۴۰۲

مصاحبه‌کننده: خیلی ممنون از فرصتی که در اختیار ما گذاشتید. من اهداف پروژه را به‌طور کلی خدمت شما عرض کردم. ما می‌خواستیم ببینیم زمانی که با کمیته شفافیت همکاری داشتید به‌طور خاص در حوزه املاک چه فعالیت‌هایی داشتید، اصل موضوعات و دغدغه‌ها شامل چه مواردی می‌شد و شما چه موضعی داشتید، چه اقداماتی انجام شد و چالش‌ها و نقاط قوت و ضعف کار چه بود. به‌خصوص عملکرد خود کمیته شفافیت در این زمینه به چه شکل بود.

با این توضیح، لطفاً ابتدا خودتان را معرفی بفرمایید.

حسن محمدحسن‌زاده: بسم الله الرحمن الرحيم. حسن‌زاده هستم. در دوره قبلی شورا (دوره پنجم) در دو موضوع با خانم آروین و کمیته شفافیت کار می‌کردم. اولین موضوع مربوط به زمانی است که من در اداره کل امور مناطق بودم و اتصال دو سامانه ۱۳۷ و سامن^۱ را با کمیته شفافیت و هوشمندسازی و خانم آروین پیگیری می‌کردیم.^۲ می‌خواستیم به‌جای دو اپلیکیشن جدا از هم، اپلیکیشن واحدی برای ارجاع کارها و نظارت بر کارها در حوزه نگهداشت شهر داشته باشیم. فکر می‌کنم متأسفانه آن کار به نتیجه نرسید و ابتر ماند.

بعد از اداره کل امور مناطق، به سازمان املاک و مستغلات شهرداری رفتم و ابتدا به مدت هشت ماه معاون امور مناطق و برنامه‌ریزی سازمان املاک شدم. در همان هشت ماه، طرح تغییر ساختار سازمان املاک را دنبال کردیم و تعداد معاونت‌های سازمان را از شش معاونت به چهار معاونت تقلیل دادیم، از جمله معاونت امور مناطق و برنامه‌ریزی که خودم معاون آن بودم را حذف کردیم. قرار بود از سازمان بروم اما بنا بر صلاحیدگی که وجود داشت قرار شد به‌عنوان معاون «املاک و بهره‌برداری» سازمان فعالیت کنم. هفده ماه معاون املاک سازمان املاک بودم که در این دوره من و آقای دکتر حمیدی، معاون حقوقی سازمان، با تیم خانم آروین که بحث شفافیت و هوشمندسازی را دنبال می‌کردند ارتباط داشتیم. پنج ماه آخر دوره شورای قبل را هم مشاور عالی مدیرعامل سازمان املاک بودم. یک ماه هم مشاور معاون مالی شهرداری بودم و بعد از آن به مدت یک سال مدیرعامل سازمان املاک شدم.

از وقتی استارت موضوع شفافیت در دوره قبلی خورد، درست است که شفافیت کلمه‌ای قدیمی بود، اما در اجرا حرف جدیدی بود و همه عجله داشتند که در شهرداری تهران و شورا یک اتفاقی بیفتد. خصوصاً خانم آروین، عضو محترم شورا که مسئول این کار هم بود، می‌خواست کار به ثمر بنشیند و ادامه‌دار و ماندگار شود. اما خب همیشه در کارهای نو که بر مبنای قوانین و دستوالعمل‌ها ابلاغ می‌شوند، ناپختگی در حیطة اجرایی وجود دارد. به یاد می‌آورم وقتی بحث بارگذاری قراردادهای ملکی مطرح شد (آن موقع من دیگر در سازمان املاک بودم) چندین جلسه با کمیته شفافیت داشتیم که شامل دو بحث بود، یکی انتشار عمومی اطلاعات قراردادهای ملکی، و دیگری هم شفافیت واگذاری‌های موضوع بند ۶ ماده ۵۵ قانون شهرداری‌ها^۳. بحث املاک موضوع بند ۶ هنوز که هنوز است به نتیجه نرسیده است چون

^۱ سامانه مکانمند نگهداشت شهر. این سامانه با هدف کنترل و نظارت بر کارها و وظایف ناظرین و پیمانکاران امور مربوط به نگهداشت شهر راه‌اندازی شده بود و کارکنان شهرداری مشکلات موجود در عملکرد پیمانکاران و ناظران در سطح شهر را در این سامانه ثبت می‌کردند و موارد ثبت‌شده به‌صورت الکترونیکی به پیمانکار مربوطه در سطح منطقه ارجاع می‌شد.

^۲ ایده پست اتصال دو سامانه ۱۳۷ و سامن این بود که شهروندان علاوه بر گزارش مشکلات و معضلات در سطح شهر (که آن زمان از طریق درگاه ۱۳۷ انجام می‌شد)، بتوانند بر نحوه رسیدگی به موارد گزارش‌شده نیز نظارت داشته باشند و مشکلات موجود را گزارش دهند (کاری آن زمان از طریق سامانه سامن و توسط کارکنان شهرداری انجام می‌شد)؛ به‌عبارتی ایده آن بود که شهروندان، علاوه بر گزارش مشکل، در نظارت بر رفع آن نیز نقش داشته باشند.

^۳ وظایف شهرداری‌ها بنا بر بند ۶ ماده ۵۵ قانون «شهرداری»، مصوب ۱۳۳۴ با اصلاحات بعد، عبارت است از: اجرای تبصره ۱ ماده ۸ قانون تعلیمات اجباری و تأسیس مؤسسات بهداشتی و تعاونی و فرهنگی مانند نوانخانه و پرورشگاه یتیمان و درمانگاه بیمارستان امراض ساریه و شیرخوارگاه و تیمارستان و کتابخانه و کلاس‌های آکابر

مسئله دراصل به سازمان املاک ربطی نداشت. اما در بحث انتشار قراردادهای ملکی، خب ما خیلی کشمکش و رفت‌وآمد داشتیم. نظر سازمان و مدیرعامل وقت سازمان، آقای دکتر محمدزاده که بازنشسته هم شده‌اند، این بود که شفافیت قراردادهای ملکی حتماً اتفاق بیفتد. 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 رفت‌وبرگشت 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، حسنک راستگو نباشیم که همه چیز را بگوییم، بلکه اطلاعات عملکردی را در دسترس عموم قرار دهیم.

خلاصه بحث‌های مفصلی در زمینه شفافیت معاملات ملکی داشتیم و الان الحمدالله این موضوع به ثمر نشسته و در حال حاضر گردش قراردادهای شهرداری‌های مناطق در سامانه طی می‌شود و همه قراردادهایی که توسط مناطق تنظیم می‌شوند، اعم از ملکی و غیرملکی، بلااستثنا، مستقیماً روی سامانه شفافیت قرار می‌گیرند و بخش ملکی این قراردادها هم، با آدرس و اطلاعات کامل (البته بدون پلاک ثبتی)، منتشر می‌شود؛ درواقع همه قراردادهای مناطق قابل رصد است.

متأسفانه مصوبه شورای شهر که شهرداری را ملزم به راه‌اندازی سامانه معاملات کرده بود^۴ با شکایت سازمان بازرسی کل کشور در هیئت عمومی دیوان عدالت اداری باطل شد و همین ما را با چالش روبه‌رو کرد. البته تمرکز آن مصوبه

و کودکستان و باغ کودکان و امثال آن در حدود اعتبارات مصوبه و همچنین کمک به این قبیل مؤسسات و مساعدت مالی به انجمن تربیت بدنی به میزان صدی سه درآمد مستمر وصولی سالیانه شهرداری و کمک به انجمن‌های خانه و مدرسه. شهرداری در این قبیل موارد با تصویب انجمن شهر می‌تواند از اراضی و ابنیه متعلق به خود را، با حفظ حق مالکیت، مجانی و با شرایط معین به‌منظور ساختن و استفاده به اختیار مؤسسات مزبور بگذارد.

^۴ مصوبه «الزام شهرداری تهران به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات شهرداری»، مصوب ۹۷/۰۳/۰۱.

روی سامانه معاملات نبود و فقط در بند ۱ از ماده ۵۱^۵ به سامانه معاملات اشاره کرده بود و موضوع مصوبه بیشتر بحث هوشمندسازی و انتشار عمومی اطلاعات بود. اما به هر حال، تا قبل از ابطال مصوبه، ما با استناد به آن، پیوستن سازمان‌ها و شرکت‌ها به سامانه معاملات را پیگیری می‌کردیم. دلیل شکایت از مصوبه و باطل شدن آن هم این است که دولت، بر اساس قوانین بالادستی، ملزم شده است به آنکه سامانه ستاد^۶ را برای ثبت متمرکز معاملات همه دستگاه‌های اجرایی راه بیندازد و همه دستگاه‌های اجرایی ملزمند که معاملاتشان را در این سامانه ثبت کنند. دیوان عدالت به استناد همین قوانین مصوبه شورا را ابطال کرد اما مشکلی که برای پیوستن شهرداری به سامانه ستاد وجود دارد این است که ما، به‌عنوان شهرداری تهران، دارای قانون مصوب مجلس در معاملات یا به‌اصطلاح آیین‌نامه مالی و معاملاتی خودمان هستیم و نمی‌توانیم از آیین‌نامه‌ای غیر از این استفاده کنیم. این در حالی است که سامانه ستاد بر مبنای قانون برگزاری مناقصات^۷، که مبنای فعالیت‌های مالی دولت است، طراحی شده که به ما ربطی ندارد.

ما همچنان به دنبال حل این چالش هستیم که بالاخره تکلیف قانونی شهرداری تهران مشخص شود که آیا ما باید از سامانه ستاد با فرایندهای طراحی شده بر مبنای قانون برگزاری مناقصات استفاده کنیم و یا از سامانه معاملات خودمان. اگر سامانه ستاد را هم بخواهیم استفاده کنیم، قاعدتاً باید فرایندهای آن منطبق با قانون آیین‌نامه مالی و معاملاتی شهرداری تهران پیاده‌سازی شود. پس اگر شهرداری الان در یک سال و نیم اخیر موفق نشده کل قراردادهایش را در سامانه شفافیت ببرد به خاطر باگی است که در سامانه معاملات و نحوه استفاده از آن در پی شکایت سازمان بازرسی کل کشور از مصوبه شورا و رأی دیوان درباره آن مصوبه ایجاد شد، وگرنه تا امروز باید همه قراردادهای شهرداری در سامانه شفافیت منتشر می‌شد و به اطلاع مردم می‌رسید.

مصاحبه‌کننده: در دوره قبل، چالش شما با کمیته شفافیت در رابطه با شفافیت معاملات املاک، صرفاً همین موضوع

گذاشتن یا نگذاشتن پلاک ثبتی املاک بود؟

حسن محمدحسن‌زاده: بله، هیچ‌کس مخالف این نبود که قراردادها به اطلاع مردم برسد. حرف سر این بود که چه بخشی از اطلاعات را باید بدهیم. شفافیت یک طیف است و می‌تواند از صفر تا صد باشد، اما تکلیف ما برای شفافیت چیست؟ بیشتر بحث‌های ما بر سر تعیین حدود اطلاعات قابل انتشار بر اساس قوانین و مقررات بود. دوستان شورا اصرار زیادی داشتند که شفافیت باید کامل باشد و اگر مثلاً اطلاعات پلاک ثبتی نباشد، شفافیت کامل نیست. خیلی سختی کشیدیم تا جا بیندازیم که نبود پلاک ثبتی به معنی نبود شفافیت نیست. ما تأکید می‌کردیم که پیامد انتشار پلاک ثبتی فقط برای طلبکاران شهرداری نیست که ملکشان از آن‌ها گرفته شود، بلکه خطراتی هم برای خود شهرداری دارد. اگر خاطرتان باشد در سال اول دوره آقای زاکانی، دو آپارتمان شهرداری را در بورس املاک بردیم و، خیلی شفاف، فروش

^۵ بنا بر ماده ۱ مصوبه مصوبه «الزام شهرداری تهران به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات شهرداری»، مصوب ۹۷/۰۳/۰۱، شهرداری تهران و واحدهای تابعه اعم از سازمان‌ها، شرکت‌ها و مؤسسات مستقل و وابسته مکلف هستند کلیه معاملات خود با روش‌های مختلف اعم از خرید، مناقصه، مزایده، سرمایه‌گذاری، مشارکت یا ترک تشریفات، توافق‌نامه یا تفاهم‌نامه را در «سامانه جامع معاملات شهرداری تهران» که به این منظور حداکثر ظرف مدت شش (۶) ماه از زمان لازم‌الاجرا شدن این مصوبه توسط شهرداری تهران پیاده‌سازی می‌شود، به‌صورت برخط به انجام رسانند.

^۶ سامانه تدارکات الکترونیکی دولت (ستاد) بستر انجام الکترونیکی معاملات دولتی است که توسط مرکز توسعه تجارت الکترونیک (ذیل وزارت صمت) راه‌اندازی شده است.

^۷ قانون «برگزاری مناقصات»، مصوب ۸۳/۰۱/۲۵

اتفاق افتاد و داشتیم به این سمت می‌رفتیم که فروش متمرکز املاک شهرداری از طریق بورس املاک انجام شود. حتی قرار بود همان طراحی تالار تهاتر املاک را هم که نشد در شهرداری پا بگیرد^۱، ببریم در بورس انجام دهیم. بعد از فروش آن دو آپارتمان و یک هفته بعد از اینکه من از سازمان املاک بیرون آمدم، خبردار شدیم که سازمان تأمین اجتماعی یک لیست بلندبالا از املاک شهرداری تهران را بازداشت کرده است. ببینید، سازمان تأمین اجتماعی به استناد یک ماده قانونی که به یکی از کمیسیون‌هایش اختیار می‌دهد که حکم اجرایی صادر کند و سازمان ثبت اسناد و املاک آن حکم اجرایی را حکم قطعی می‌داند و برایش مثل حکم قضایی است، می‌تواند بازداشت ملک انجام دهد. سازمان تأمین اجتماعی به استناد ادعای طلبی که از شهرداری داشت نامه‌ای به سازمان ثبت زده بود و سازمان ثبت لیست املاک شهرداری را در اختیار سازمان تأمین اجتماعی گذشته بود و سازمان تأمین اجتماعی هم همه آن املاک را بازداشت کرده بود. فکر می‌کنم آقای فروزنده (معاون مالی وقت) و تیمش حدود شش-هفت ماه اذیت شدند تا املاک را آزاد کردند. آن دو آپارتمان بورسی را سریع‌تر آزاد کردند و توانستند واگذار کنند (آن دو آپارتمان، به دلیل آنکه هنوز سندشان منتقل نشده بود، جزء املاک بازداشت‌شده قرار گرفته بودند).

اگر خاطرتان باشد، از سال ۹۸، شهرداری برای انجام معاملات ملکی که ارزش آن از سقف اختیارات شهردار بالاتر بود، به شورا لایحه ارسال کرد و مصوبه شورا را برای انجام این معاملات گرفت. اوایل ما پلاک ثبتی را در این لوایح قید می‌کردیم. اما از سال ۱۴۰۱ پلاک ثبتی را حذف کردیم و گفتیم کد نوسازی اعلام می‌کنیم، چون طلبکار شهرداری با کد نوسازی نمی‌تواند بازداشت املاک انجام دهد (اما با پلاک ثبتی می‌تواند). برای ارائه املاک در بورس هم همین مسئله را داشتیم. سازمان بورس هم می‌گفت باید پلاک ثبتی را اعلام کنید. پنج ماه طول کشید تا با مذاکرات فشرده موفق شدیم ثابت کنیم کد نوسازی در شهر تهران یک کد واحد است، یعنی برای هر ملک یک کد نوسازی یکتا وجود دارد، و با آن کد هم می‌توان اطلاع‌رسانی کرد و در نهایت، از هیئت‌مدیره‌های سازمان بورس، مصوبه جایگزینی کد نوسازی به جای پلاک ثبتی در شهر تهران را اخذ کردیم. اگرچه پنج ماه عقب افتادیم اما این کار را کردیم که بتوانیم تبعات شفافیت مازاد غیراصولی را کنترل کنیم که شهرداری آسیب نبیند.

مصاحبه‌کننده: در بحث شناسایی املاک شهرداری و بازداشت آن‌ها توسط طلبکار، آیا طلبکار شهرداری استنادش به آن چیزی است که شهرداری انتشار عمومی داده است؟ نمی‌تواند با استعلام از قوه قضاییه یا سازمان ثبت اسناد و املاک املاک شهرداری را شناسایی کند؟

حسن محمدحسن‌زاده: نه، به طلبکار جواب نمی‌دهند. فقط یک بار این اتفاق افتاده و آن هم چون سازمان تأمین اجتماعی با سازمان ثبت لابی کرد، لیست املاک شهرداری را گرفت. اما به‌طور کلی سازمان ثبت این اطلاعات را در اختیار کسی نمی‌گذارد. ولی در مورد سازمان تأمین اجتماعی، با لابی‌ای که انجام شده بود لیست در اختیار آن سازمان گذاشته شد که الحمدالله موضوع با تدبیر آقای فروزنده حل شد.

مصاحبه‌کننده: پس آن‌طور که شما می‌گویید، الان تمامی معاملات ملکی در سامانه معاملات ثبت می‌شود؟

^۱ حسن محمدحسن‌زاده به مصوبه «دستورالعمل چگونگی فعالیت و فرآیند تهاتر در بازار الکترونیکی تهاتر منابع غیرنقد شهرداری تهران» که ۱۴۰۰/۰۴/۲۲ به تصویب شورای شهر رسید اشاره دارد.

حسن محمدحسن‌زاده: کل معاملات شهرداری‌های مناطق و اگر اشتباه نکنم ستاد، اعم از ملکی و غیرملکی، همه در سامانه معاملات ثبت و در سایت شفاف منتشر می‌شود. غیر از این، اطلاعات حواله‌های صادره^۹ هم دارد نمایش داده می‌شود.

مصاحبه‌کننده: ما کم‌وبیش در جریان مسیری که برای ثبت اطلاعات معاملات غیرملکی در سامانه معاملات و انتشار آن روی سایت شفاف طی شد هستیم. اگر ممکن است شما کمی در مورد ویژگی‌های خاص معاملات ملکی و چالش‌های اجرایی برای اینکه ستاد و شهرداری‌های مناطق در حوزه معاملات ملکی به سامانه معاملات وصل شوند توضیح دهید.

حسن محمدحسن‌زاده: الان دیگر تقریباً همه این‌ها جا افتاده است. ببینید، همیشه در قبال هوشمندسازی و شفافیت مقاومت وجود دارد، همیشه. در همه جای دنیا هم همین است. این نیست که بگوییم ما ایرانی هستیم و ایرانی‌ها این شکلی هستند، نه، همه جای دنیا همین‌طور است. راه‌اندازی سامانه معاملات خودش یکی از چالش‌هایی بود که دوره قبل شورا با سختی پشت سر گذاشت و به انجام رساند. اتفاق خوبی که در موضوع شفافیت معاملات، چه ملکی و چه غیرملکی، در شهرداری افتاد این بود که انتشار اطلاعات روی سایت شفاف را سامانه‌ای و خودکار کردند. یعنی هر قراردادی که فرایند انعقادش در سامانه معاملات انجام می‌شود، به‌طور خودکار، در انتهای کار اطلاعاتش در سایت شفاف نمایش داده می‌شود.

در سامانه شفافیت این قابلیت گذاشته شده که واحد اجرایی، در صورت صلاحدید سازمانی، بتواند با ارائه دلیل از انتشار عمومی قرارداد جلوگیری نماید. در این شرایط، سیستم‌های نظارتی باید بروند و کنترل کنند که این دلیل موجه است یا نه. یعنی اساساً استفاده از این امکان باعث می‌شود واحد مربوطه طعمه‌ای شود برای کنترل سیستم‌های نظارتی. وقتی قرار باشد یک قرارداد اطلاع عمومی داده نشود، پس آن قرارداد یا واقعاً شرایط خاصی دارد یا یک چیزی در آن ایراد دارد. اینجاست که سیستم‌های نظارتی می‌روند و آن را کنترل می‌کنند. در واقع روش منطقی‌ای گذاشته شده که بتوان یک قرارداد را اطلاع‌رسانی نکرد، اما با دلیل. دلیل باید موردقبول باشد و سیستم‌های نظارتی هم باید کنترل کنند. سیستم‌های نظارتی خارجی هم باید روی اولین چیزهایی که دست می‌گذارند همین باشد: شما چه قراردادهایی دارید که می‌گویید منتشر نشده، برویم آن‌ها را ببینیم و بگویید چرا منتشر نشده. این‌ها همه‌اش دردسر است. من، به‌عنوان یک مدیر اجرایی، اصلاً راضی نیستم که خودم را در چنین دردسری بیاندازم؛ همان شفاف‌بودن بهتر است. اطلاعات را می‌دهم و شفافیت شرش برای مدیر اجرایی کمتر است.

مصاحبه‌کننده: گفتید یکی از چالش‌های شفافیت معاملات، راه‌اندازی سامانه معاملات بود. لطفاً کمی در مورد چالش‌های خاص راه‌اندازی سامانه معاملات در حوزه معاملات ملکی توضیح دهید.

حسن محمدحسن‌زاده: 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

^۹ برای اطلاعات بیشتر در خصوص حواله‌ها، نگاه کنید به «دستورالعمل اجرایی مدیریت منابع و مصارف غیرنقد»، مصوب ۹۷/۰۸/۱۵ شورای اسلامی شهر تهران.

شهرداری باشد. این کار کار اشتباهی بود. به قول آن ضرب‌المثل ایرانی که می‌گوید «طرف اسم بچه‌اش را گذاشت رستم، دیگر می‌ترسید صدایش کند»، داشتند سامانه معاملات را زیادی بزرگ می‌کردند. ما در شهرداری سه سامانه خیلی بزرگ داریم که عموماً کسی جرئت نمی‌کند به این سامانه‌ها دست بزند و تغییر و تحول جدی‌ای در آن‌ها بدهد: اتوماسیون اداری، مالی (فاینانس) و شهرسازی. این سامانه‌ها خیلی بزرگ شده‌اند. 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. چون بعضی وقت‌ها ارزیابی‌های ما از جنس راستی‌آزمایی است و اصلاً برای انجام معامله نیست؛ معامله قبلاً انجام شده و من الان می‌خواهم ببینم عدد و رقم‌ها درست بوده یا نه (حالا زمانی که خواستیم در مورد املاک بند ۶ صحبت کنیم این را برایتان توضیح می‌دهم) یا مثلاً فقط می‌خواهیم ارزش یک ملک را ثبت کنیم و قرار نیست ملک را به کسی واگذار کنیم. یعنی جنس ارزیابی ما فرق داشت، اما نماینده سازمان فاوا به پشتوانه خانم آروین کوتاه نمی‌آمد و می‌گفت همه چیز 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. الان کلاً فرایندهای سازمان املاک را مرکز نوسازی و تحول اداری^{۱۰} پیاده‌سازی کرده و سامانه املاک رفته برای بازنویسی. یعنی شاید بشود گفت که سومین ورژن سامانه جامع املاک دارد پیاده‌سازی می‌شود. این اتفاق خوبی است که، بر اساس رشد زمانی، یک نرم‌افزار سه بار ارتقای اساسی پیدا کرده باشد.

مصاحبه‌کننده: پیمانکاران سامانه مشخص شده‌اند؟

حسن محمدحسن‌زاده: بله، الحمدلله.

مصاحبه‌کننده: شنیده بودم که این سامانه از سال ۹۸ پیمانکار نداشته است.

حسن محمدحسن‌زاده: متأسفانه درست است و درحالی که پیمانکار نداشتیم با کمک کارشناسان فاوا و با چنگ و دندان کار را پیش بردیم. ولی الان، تمام فرایندهای موجود در حوزه معاملات املاک، اعم از آن‌هایی که الکترونیکی شده بود (مثل تهاتر املاک) یا الکترونیکی نشده بود (مثل فعالیت‌های دوامضایی که شامل انتقال سند است) احصا شده است و فرایندها و بازنویسی نرم‌افزاری در حال پیاده‌سازی است.

خلاصه بحث این است که همه قراردادهای شهرداری‌های مناطق و ستاد شهرداری از طریق سامانه معاملات به صورت با گردش در حال انجام است و در سامانه معاملات می‌نشیند. از طرف دیگر حواله‌های غیرنقد صادره هم، همه، دوره‌ای و گروه‌گروه، روی سایت شفاف منتشر می‌شود.

به جز این‌ها، شورا و کمیته شفافیت، در دو موضوع دیگر هم از سازمان املاک مطالبه داشتند که یکی از آن‌ها به خطا بود و سازمان املاک اساساً در آن موضوع مسئولیتی نداشت. آنچه که به خطا بود، بحث واگذاری املاک موضوع بند ۶ ماده

^{۱۰} مرکز «نوسازی و تحول اداری» ذیل معاونت «برنامه‌ریزی، توسعه سرمایه انسانی و امور شورا»ی شهرداری تهران

۵۵ قانون شهرداری‌ها بود. اساساً واگذاری‌های موضوع بند ۶ ماده ۵۵ قانون شهرداری‌ها از جنس اجتماعی و فرهنگی است ولی در دوره قبلی، شورا به جای اینکه گزارش عملکرد این بند را از معاونت اجتماعی بخواهد و برای سامان‌دهی واگذاری‌ها از این معاونت مطالبه کند، از سازمان املاک می‌خواست. سر این موضوع، به سازمان املاک فشار خیلی زیادی آوردند که لیست واگذاری‌ها را بدهید و این وسط، آمارها سیاسی اعلام می‌شد و بالا-پایین می‌شد.

خاطرم هست همان اوایل ورودم به سازمان املاک در اسفند ۹۷ دقیقاً متوجه این اشتباه شدم. من ۱۳۹۷/۱۲/۰۸ به‌عنوان معاون امور مناطق سازمان املاک وارد این سازمان شدم. ۹۷/۱۲/۲۵ نامه‌ای به امضای آقای کرداری، مدیرعامل وقت سازمان املاک، خطاب به آقای جوادی یگانه، معاون اجتماعی وقت شهرداری، با پیوست یک سی‌دی شامل لیست و اطلاعات املاک واگذارشده ذیل بنده تهیه و ارسال کردیم و به ایشان گفتیم که واگذاری‌های بند ۶ جنس اجتماعی دارد و مربوط به املاکی است که در اختیار معاونت شماسست. از همین جا استارت تعامل و همکاری ما با معاونت اجتماعی زده شد. بعد از آن هم دستورالعملی برای واگذاری‌های بند ۶ تهیه کردند که بر مبنای آن کمیسیونی در شهرداری برای تصمیم‌گیری درخصوص واگذاری‌های بند ۶ تشکیل شد.

این را به شما بگویم که شورای پنجم، از ابتدای دوره، به موضوع املاک بند ۶ ورود کرده بود و در پاییز ۹۶ مصوبه‌ای را تصویب کرده بود^{۱۱} که به استناد یکی از موادش، اولاً، کلیه دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها و قوانین قبلی مغایر با آن مصوبه لغو می‌شد، و ثانیاً، اختیار تصمیم‌گیری نهایی درخصوص واگذاری‌ها را، که قانون به شورای شهر داده بود، از شورا گرفته بودند و به کمیسیون تهاتر سازمان املاک سپرده شده بود. خلاصه شورا در آن مصوبه گفته بود که شهرداری باید لیست واگذاری‌های موردنظرش را در قالب لایحه به شورا بدهد و شورا آن را تصویب کند.

همان‌طور که گفتیم، در اجرای این مصوبه، از سال ۹۷ معاونت اجتماعی را وسط آوردیم و معاونت اجتماعی از سال ۹۸ خیلی جدی درگیر کار شد و آن دستورالعمل بند ۶ را تهیه کرد. آقای دکتر حناچی، شهردار محترم وقت تهران، دستورالعمل را ابلاغ کرد و به استناد آن، کمیسیون بند ۶ شکل گرفت و دبیرخانه آن هم در معاونت اجتماعی قرار گرفت. بعد از آن، لیست املاک واگذارشده، به همت آقای پیرحسین‌لو که آن زمان مسئول دبیرخانه کمیسیون بند ۶ بود تدقیق شد. درنهایت، نامه‌ای که لیست این املاک به‌مراه لایحه مربوطه به آن پیوست شده بود در پاییز ۹۹ به شورا ارسال شد.

کار همین‌جا تمام نشد. شورای قبلی درنهایت موفق شد در ماه آخر حیات خودش، یک مصوبه کلان برای تعیین تکلیف املاک واگذارشده شهرداری - فارغ از آنکه موضوع بند ۶ باشد یا نباشد - به تصویب برساند.^{۱۲} البته برداشت بنده از متن مصوبه آن است که مصوبه فقط به واگذاری‌های قبلی پرداخت درحالی‌که ما باید سازوکاری را هم برای واگذاری‌های آینده طراحی می‌کردیم.

مصاحبه‌کننده: با اینکه شفافیت با مقاومت‌ها و نگرانی‌هایی همراه بود، اما تا به حال در بسیاری از حوزه‌ها محقق شده است. چرا در حوزه املاک ما هنوز شفافیت نداریم؟

^{۱۱} مصوبه «الزام شهرداری تهران به ساماندهی واگذاری حق بهره‌برداری املاک، اراضی و اموال غیرمنقول شهرداری به اشخاص حقیقی، حقوقی و مؤسسات عمومی غیردولتی»، مصوب ۹۶/۰۷/۲۳

^{۱۲} مصوبه «تعیین تکلیف املاک واگذارشده شهرداری تهران به اشخاص حقوقی و حقیقی»، مصوب ۱۴۰۰/۰۴/۱۵

حسن محمدحسن زاده: شفافیت در حوزه املاک هم اتفاق افتاده است.

مصاحبه کننده: در حوزه معاملات ملکی، بله. ولی مثلاً راجع به واگذاری‌های موضوع بند ۶ هنوز این اتفاق نیفتاده است. حسن محمدحسن زاده: اطلاع‌رسانی درباره املاک بند ۶ ربطی به سازمان املاک ندارد و مربوط به معاونت اجتماعی است.

مصاحبه کننده: کمی قبل‌تر فرمودید معاملات ملکی که به صورت باگردش در سامانه معاملات ثبت می‌شوند به صورت اتوماتیک روی سایت شفاف قرار می‌گیرند. سؤال من این است که آیا همه معاملات به صورت باگردش ثبت می‌شوند؟ حسن محمدحسن زاده: همه معاملات مناطق بیست و دو گانه به صورت با گردش ثبت می‌شوند.

مصاحبه کننده: بر مبنای مصاحبه‌های دیگری که داشته‌ایم، در رابطه با تکمیل بانک اطلاعات سامانه املاک، یکی از چالش‌ها بحث شناسایی و ثبت اسناد املاک در این سامانه ذکر شده است. حسن محمدحسن زاده: شناسایی و ثبت املاک، (و نه اسناد).

مصاحبه کننده: در مورد تمایز این دو توضیح می‌دهید؟

حسن محمدحسن زاده: اگر مالک چیزی باشی می‌توانی ثبتش کنی. اما مگر املاکی که دست ماست همه‌اش برای خودمان است یا مگر سندش را داریم؟ مثلاً ملکی جایی واقع شده که قبلاً نهر بوده ولی الان دیگر آن نهر وجود ندارد یا مثلاً فرض کنید یک جایی قبلاً خیابان بوده و بعد چون دیگر کارکرد عبور و مرور نداشته، شهرداری حصار زده و یک ناحیه ساخته. آنجا خیابان بوده و سند ندارد، اما ملک شهرداری محسوب می‌شود. پس اگر قرار باشد فقط ثبت اسناد انجام شود فایده چندانی ندارد و بسیاری از املاک شهرداری جا می‌ماند. ما ثبت اسناد و املاک، هر دو، را داریم. تکمیل بانک اطلاعاتی املاک از قدیم یکی از چالش‌های ما بوده است. البته الان وضع خیلی بهتر شده. ما الان ابزارهایمان در زمینه شناسایی ملک را توسعه داده‌ایم.

مصاحبه کننده: حالا به نظرتان نقاط قوت و ضعف پروژه شفافیت در دوره قبل چه بود؟

حسن محمدحسن زاده: اول اینکه کار نو بود و هنوز نپخته بود. از آن طرف، فشار زیادی از سمت شورا به ما وارد می‌شد، آن هم فشارهای غیراصولی، و این موضوع در حوزه معاملات که قرار بود سیستمی شود هم خیلی برجسته بود. برایتان گفتیم که مثلاً آقای آل طه از سازمان فاوا پایش را کرده بود توی یک کفش که سامانه‌های مختلفی که در بحث شفافیت معاملات به آن‌ها نیاز بود منحل شوند و به جای هر کدام از آن‌ها، یک زیرسیستم به سامانه معاملات اضافه شود؛ یعنی هیچ سامانه دیگری نباشد، جز سامانه معاملات. می‌گویند یکی رفت پیش ملانصرالدین گفت مرکز جهان کجاست؟ ملانصرالدین میخ طویل خورش را گرفت و کوبید روی زمین و گفت اینجا. طرف گفت اینجا؟ گفت آره اینجا، اگر قبول نداری برو متر کن. این نگاه قطبی‌نگرانه و اینکه ایده شفافیت جلوی چشممان را گرفته بود خیلی بد بود. واقعی نبود. در دو مورد این را توضیح دادم، یکی در مورد انتشار پلاک ثبتی در معاملات ملکی و یکی هم در مورد تعیین تکلیف سامانه جامع املاک با سامانه معاملات. اصلاً داشتند ما را به اینجا رساندند که سامانه جامع املاک را جمع کنیم و به جایش یک زیرسیستم بانک اطلاعات املاک در سامانه معاملات به ما بدهند. این ایده اشتباه بود. منحصرشدن به یک سامانه یک جور شفافیت‌زدگی در خودش داشت. درحالی که ما باید به قول مرحوم سهراب سپهری چشم‌ها را می‌شستیم و جور

دیگر می‌دیدیم. باید دسته‌بندی‌های مرتب، ارتباطات منطقی و ارتباطات همه‌جانبه و یکپارچگی سیستمی ایجاد می‌کردیم، نه اینکه تک‌سامانه‌ای شویم.

به‌علاوه، آنچه باید مدنظر ما می‌بود، شفافیت حداکثری تا حدود قانونی آن بود. ما یک جاهایی دایهٔ دلسوزتر از مادر می‌شدیم. به نظر من یک جاهایی بیش از حد جلو رفتیم. کمیتهٔ شفافیت و هوشمندسازی الان دیگر جا افتاده و دارد مسیرش را مشخص می‌کند. مهم است که بتوانیم منطقی و درست و با نگاه و شناخت درست حرکت کنیم. شاید آن زمان پروژهٔ شفافیت هنوز به این درجه نرسیده بود. شفافیت حداکثری را به دادن حداکثر اطلاعات می‌شناختند. به نظر من، شفافیت حداکثری یعنی اطلاع‌رسانی صحیح و کامل. اطلاعاتی که ما از املاک شهرداری در پرونده‌های املاک ثبت می‌کنیم صد درصد و کامل است. این اطلاعات وقتی برای شورا که جایگاه نظارتی دارد ارسال می‌شود، باید همراه با گزارش‌های توضیحی و توجیهی باشد تا شورا بتواند وظیفهٔ نظارتی خودش را ایفا کند. وقتی به بحث انتشار عمومی و نظارت عمومی می‌رسیم هم باید ببینیم حداکثر اطلاعاتی که برای نظارت عمومی لازم است چیست و همان را منتشر کنیم. در دورهٔ قبل، این سلسله‌بندی در انتشار اطلاعات مشکل داشت. یعنی می‌گفتند فلان اطلاعات خیلی خوب است و حتماً در سایت قرار بگیرد، این یکی هم خیلی خوب است و منتشر شود، و قس علی‌هذا. خب انتشار بعضی از این اطلاعات در انجام وظایف شهرداری دردسر درست می‌کرد. ما همین الان هم در سامانهٔ شفافیت کلی اطلاعات داریم. شفافیت‌مان به‌سادگی می‌توانست کامل‌تر شود. ما تکلیف داریم املاک شهرداری تهران را معرفی کنیم، اما چه کسی گفته سازمان املاک باید این‌ها را معرفی کند؟ همین الان اکثر قریب به اتفاق املاک ما املاکی هستند که مردم به‌صورت عمومی از آن‌ها استفاده می‌کنند. کافی است در سامانهٔ شفافیت پیچی ایجاد شود شامل اطلاعات ساختمان‌های اداری و ستادی شهرداری، از مناطق و نواحی بگیرد تا ستاد شهرداری، املاکی که دارند به مردم خدمات می‌دهند، اعم از سراهای محلات، بوستان‌ها، ترمینال‌های تاکسی و اتوبوس به تفکیک محلات. می‌شود این اطلاعات را دسته‌بندی کرد و امکان سرچ هم برایش گذاشت که مثلاً املاک شهرداری در محلهٔ جوادیه را نشان دهد. این اطلاعات الان در بانک‌های اطلاعاتی شهرداری موجود است، فقط کافی است یکپارچه شود و به مردم اطلاع‌رسانی شود. خود همین اطلاعات ۸۰ درصد املاک شهرداری تهران را پوشش می‌دهد.

مصاحبه‌کننده: خیلی ممنون.

حسن محمدحسن‌زاده: من هم از شما ممنونم.

مصاحبه با محمدنادر محمدزاده

رئیس سازمان املاک و مستغلات شهرداری تهران

تاریخ انجام مصاحبه: آبان ۱۴۰۲

مصاحبه‌کننده: لطفاً خودتان را معرفی بفرمایید و سابقه‌ای از فعالیت‌هایتان در حوزه زمین، املاک و مستغلات به‌خصوص در دستگاه‌های اجرایی و سازمان‌های بخش عمومی برای ما بگویید.

محمدنادر محمدزاده: من دانش‌آموخته معماری دانشگاه تهران هستم. سال ۷۵ رئیس دفتر فنی استانداری قزوین، بعد از آن هشت سالی مدیرکل میراث فرهنگی و گردشگری و نه سال مدیرکل راه و شهرسازی استان قزوین بودم. سال ۹۳ عضو هیئت‌مدیره و معاون املاک و حقوقی سازمان ملی زمین و مسکن^۱ و بعد از آن مدیرکل راه و شهرسازی استان تهران شدم. در سال ۹۸ به‌عنوان مدیرعامل سازمان املاک^۲ به شهرداری تهران مأمور شدم و سال ۱۴۰۰، هم‌زمان با پایان دوره پنجم شورا، مأموریت من هم به اتمام رسید و سپس به وزرات راه و شهرسازی برگشتم. درواقع به جهت تجربی، سابقه کار در زمینه املاک داشته‌ام، هم در وزارت راه و شهرسازی و هم در سازمان ملی زمین و مسکن.

مصاحبه‌کننده: اولین بار چطور با پروژه شفافیت شورا و شهرداری تهران آشنا شدید و در آن دو سالی که مدیرعامل سازمان املاک بودید در چه زمینه‌هایی با کمیته شفافیت و شهر هوشمند شورا همکاری داشتید؟

محمدنادر محمدزاده: من نیمه دوم دوره پنجم به شهرداری وارد شدم و بحث و اقدام برای شفافیت شهرداری تهران پیش از آن شروع شده بود. موضوع شفافیت در شهرداری تهران از شورا شروع شد، یعنی این شورا بود که بر شفاف‌شدن شهرداری تأکید داشت. این امر محسناتی داشت و اشکالاتی. تأکید و پیگیری سطح بالا می‌تواند تأثیر زیادی بر پیشبرد کار بگذارد و از این جهت، اینکه شورا پای کار شفافیت شهرداری بود حسن محسوب می‌شد. اما از طرف دیگر، فشار از بالا، به‌طور طبیعی، مقاومت بدنه را برمی‌انگیزد اگر همراه با توجیه بدنه نباشد.

اصولاً وقتی سطوح بالا در یک سازمان بخواهند کاری را انجام دهند و سطوح پایین و بدنه سازمان همکاری نکنند کار سخت می‌شود. برعکس این هم هست، یعنی اگر سطوح پایین بخواهند کاری کنند اما سطوح بالا حمایت نکنند نیز کار سخت می‌شود.

درمورد پروژه شفافیت، شورای شهر (سطح بالا) خواستار به‌نتیجه‌رسیدن این موضوع بود اما بدنه شهرداری تهران هم خیلی بزرگ بود و توجیه کردن این بدنه بزرگ توسط شورا به این راحتی ممکن نبود.

مصاحبه‌کننده: در مدتی که مدیرعامل سازمان املاک بودید کمیته شفافیت خواسته‌هایی از شما داشت. خود شما هم حتماً اولویت‌هایی داشتید. سؤال من این است که خواسته‌های کمیته و اولویت‌های شما چه بودند و آیا با هم همسو بودند؟

محمدنادر محمدزاده: ببینید، به‌طور سنتی و طبیعی، مجموعه‌ها، خصوصاً آن‌هایی که دارایی‌های قابل‌توجهی دارند، ترجیحشان این است که اطلاعات خود را بسته نگه دارند و این مسئله، مختص شهرداری یک شهر خاص نیست. درواقع هیچ مجموعه‌ای دلش نمی‌خواهد دارایی‌هایش را نشان بدهد یا کارهایی را که روی دارایی‌هایش می‌کند گزارش کند. حداکثر شاید بگوید درنهایت چه درآمدی توانسته از قبل این دارایی‌ها ایجاد کند اما از فرایند و فعل‌وانفعالات آن چیزی نمی‌گوید.

^۱ سازمان ملی «زمین و مسکن» ذیل وزارت «راه و شهرسازی»

^۲ سازمان «املاک و مستغلات» ذیل معاونت «مالی و اقتصاد شهری» شهرداری تهران

از آن طرف، ما در دوره قبل با شورایی روبه‌رو بودیم که دلش می‌خواست که همه چیز در صحنه عیان و در فضای مجازی یا الکترونیکی که امروزه برای همه قابل رؤیت است قرار گیرد و هر کسی از هر نقطه‌ای در ایران بتواند بفهمد که مثلاً این زمین یا آن ملک در شهر تهران متعلق به شهرداری تهران هست یا نیست، چه شرایطی دارد، از چه روشی به مالکیت شهرداری درآمده، سند آن در چه وضعی است و ... در واقع ما با دو رویکرد خیلی متفاوت و فاصله‌دارازهم روبه‌رو بودیم. اساساً به‌طور سنتی ما از قدیم در ایران اعتقاد زیادی به مستندنگاری نداشته‌ایم، چه رسد که بخواهیم چیزی را شفاف کنیم. تاریخ ایرانی‌ها بیشتر شفاهی است و خیلی از گزارش‌هایی که راجع به ایران هست از سفرنامه مارکوپولو و از سفرنامه ابن بطوطه و امثالهم به دست آمده است، برای اینکه خود ایرانی‌ها خیلی قائل به این نبودند که چیزی را مکتوب کنند و عموماً انتقال سینه‌به‌سینه داشتند. چنین حالتی در سازمان‌های ما هم وجود دارد. واقعیت این است که نه فقط شهرداری تهران، بلکه همه سازمان‌های بخش عمومی که ملک دارند با این مشکل روبه‌رو هستند که املاکشان شسته‌رفته نیست. موضوعات حقوقی، سندی، حدودود، اقداماتی که برای تملک یا خرید املاکشان اتفاق افتاده و ... بعضاً مستند نشده یا مستنداتش کامل نیست. شورا خیلی تمایل داشت که این اتفاقات را به‌صورت کامل و عیان در دسترس قرار دهد که در نفس خود کار خیلی خوبی است. مثلاً در حوزه معاملات املاک هرچقدر همه چیز شفاف‌تر شود مسیرهای فساد کمتر می‌شود؛ مثل فرق زمینی که دور آن دیوار باشد و یا دور آن نرده. طبیعی است اگر هر اتفاقی در زمین محصور با دیوار بیفتد کسی خبردار نمی‌شود، در صورتی که در زمینی که دور آن نرده هست، اگر کسی در معرض خطر قرار گیرد، افرادی که بیرون هستند متوجه شده و می‌توانند به کمکش بیایند.

البته باید بپذیریم درمورد نهادهای عمومی از جمله شهرداری، شفافیت می‌تواند خسارت‌هایی هم داشته باشد. به‌رحال دارایی‌های این نهادها، در یک دوره طولانی (حدود صدسال)، در اختیارشان قرار گرفته است و تا به امروز مدیران و کارمندان مختلفی آمده و رفته‌اند و مسیرهای متفاوتی را طی کرده‌اند و بالاخره در بسیاری از موارد دقت لازم در کار اتفاق نیفتاده است. در این شرایط، عنوان کردن بعضی از دارایی‌ها و اطلاعاتشان می‌تواند زیان‌آور باشد و آسیب بزند. یکی از چالش‌های ما با کمیته شفافیت این بود که بتوانیم در این خصوص با هم به تفاهم برسیم. در واقع به نظر من مهم‌ترین چالش درباره شفافیت این بود که باور همه یکسان شود، یعنی اولاً همه به اصل ماجرا باور داشته باشند و نظرشان این باشد که این اتفاق خوبی است و لازم است، و بعد هم در این باره که این اتفاق از کجا باید شروع شود و تا کجا پیش برود - حداقل تا جایی از کار که به دوره قبل مربوط می‌شد - توافق نظر داشته باشند.

من تجربه کاری در حوزه‌های نرم‌افزاری زیادی را دارم و می‌توانم بگویم به‌طور کلی مجموعه‌هایی که در حوزه‌های نرم‌افزاری کار می‌کنند، به‌خاطر بسط وسیع حوزه نرم‌افزار و رایانه، معمولاً خیلی وسیع با موضوعات برخورد می‌کنند؛ انواع و اقسام حالت‌ها و اشکال را در نظر می‌گیرند که درنهایت منجر می‌شود به تولید محصولی که اصطلاحاً کاربردوست نیست و انجام کار را سخت می‌کند. اما به نظر من محصولات جدید بهتر است تا حد امکان عملیات ساده‌ای داشته باشند و کاربری آن‌ها آسان باشد. البته باید این نکته را بگویم که در شورای شهر، از آنجاکه 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. با همه این‌ها، مهم‌ترین مسئله ما در این حوزه مقاومت بخش‌های مختلف در شهرداری در دادن اطلاعات بود. بعضی واقعاً با نیت درست این کار را می‌کردند، و

بعضی هم، بنا بر آن نگاهی که گفتم در حوزه‌های مالی و اقتصادی هست، ترجیح می‌دادند تا جایی که می‌توانند اطلاعاتشان را، فارغ از اینکه در آن مشکلی وجود دارد یا نه، عیان نکنند. این‌ها فقط نتیجه نهایی را می‌گفتند، مثلاً می‌گفتند بازی شد ۱-۳، و اینکه بازی را کسی ببیند برایشان مهم نبود. مهم این بود که ته قضیه مثلاً چقدر درآمد به دست آمده یا چقدر ملک تملک شده. اینکه این‌ها چطور اتفاق افتاده را عیان نمی‌کردند.

مصاحبه‌کننده: پس در واقع صحبت شما این است که روی شدنی یا درست بودن شفافیت اطلاعات املاک شهرداری اماواگرهایی وجود داشت که از نظر شما هم قابل تأمل بود، اما، به طور خاص، با شفافیت عمومی اطلاعات و فرایند معاملات ملکی موافقت کامل داشتید.

محمدنادر محمدزاده: بله. ببینید، شفافیت در شهرداری دو بخش دارد. یک بخش شفاف‌شدن در حوزه مدیریتی یا در واقع همان شفافیت داخلی است. بخش دیگر، شفاف‌شدن در حوزه عمومی است. به نظر من، شفافیت داخلی اصلاً منع و محدودیتی ندارد. مثلاً در یک مجموعه همه مدیران صاحب صلاحیت آن مجموعه می‌توانند هر کاری را که در حوزه املاک سازمان انجام می‌شود ببینند و از آن مطلع شوند و اگر ایرادی دارد یا اصلاحی نیاز دارد نظرشان را بگویند. این اصلاً اشکالی ندارد. ولی وقتی نگاه شما این است که شفافیت باید در سطح پیکره کل جامعه اتفاق بیفتد، واقعیت این است که شفافیت تام و تمام، حداقل در رابطه با املاک نهادهای عمومی، امکان‌پذیر نیست برای اینکه خسارت‌های دیگری دارد. حتماً حسن‌هایی هم دارد، ولی این حسن‌ها در برابر آن خسارت‌ها قابلیت دفاع چندان ندارند. پس در واقع خوب است که شورای شهر، شهردار، معاون‌های شهردار و شهرداران مناطق از همه اتفاقاتی که در حوزه املاک شهرداری می‌افتد اطلاع داشته باشند و نباید این‌طور باشد که اطلاعات این حوزه در جای نامعلومی ثبت شده باشد یا معلوم نباشد چه کسی به آن دسترسی دارد. بعضی وقت‌ها ممکن است این اطلاعات در سینه کارمندی باشد که با بازنشستگی یا انتقالش از آن سازمان مجموعه دچار گرفتاری شود.

حرف من این است که شفافیت طبقه‌بندی دارد. من با شفافیت موافقم ولی نه برای ارائه آن به همه. شما همه چیز را شفاف کن ولی برای دسترسی به شفافیت طبقه‌بندی بگذار. لازم نیست همه چیز را فرضاً در سایت شهرداری بگذاری که عموم مردم دسترسی داشته باشند. در مورد مسائل مالی مثل خرید یک ملک، فکر می‌کنم خوب است مردم در جریان آن قرار بگیرند و بدانند که با پولشان چه چیزی خریداری شده است؛ بالاخره شهرداری که از جیب خودش پول نمی‌آورد و با پول مردم دارد زندگی می‌کند. یا مثلاً فرض کنید ملکی فروخته می‌شود، خب مردم باید بدانند این ملک به چه قیمتی فروخته شده است. به نظر من شفافیت عمومی در این موضوعات اشکالی ندارد و این موضوعات نباید از مردم پنهان شود.

اما فرض کنید مشخصات ملکی را به عنوان ملک شهرداری برای مردم ارائه کنید و بعداً معلوم شود این پلاک، حالا می‌خواهد به خاطر کوتاهی شهرداری بوده باشد یا محدودیت توان اجرایی آن، هنوز سند تک‌برگی ندارد و همسایه مجاورش می‌تواند ادعای مالکیت کند. اینجا برای شهرداری مشکلات حقوقی پیش می‌آید. به این دلیل و دلایل مشابه، لزومی ندارد همه اطلاعات در اختیار عموم قرار گیرد و همه از برخی کوتاهی‌ها مطلع شوند. شهرداری شاید بیش از صد هزار ملک داشته باشد. در لیست شهرداری بیش از هفتاد هزار سند ملکی داشتیم که بعضی از آن‌ها خودش شامل چند پلاک بود. به نظر من خود مجموعه مدیریت شهری باید به تمامی اطلاعات این املاک دسترسی داشته باشد اما

لزومی ندارد اطلاعات مربوط به همه این چندصد هزار پلاک را در اختیار مردم بگذارد. باز هم تأکید می‌کنم این چیزهایی که می‌گویم فقط مختص مجموعه شهرداری نیست، بلکه در مورد دیگر سازمان‌های عمومی نیز مصداق دارد. خلاصه قبل از هر کاری در خصوص شفافیت (یا موضوعات مشابه) لازم است باوری یکسان میان همه افراد دخیل شکل بگیرد. البته یکسان کلمه بزرگی است. منظورم این است که افراد دخیل باید باورهای نزدیک به هم داشته باشند و همچنین به کاری که قرار است انجام دهند به چشم یک دستور اداری نگاه نکنند، بلکه آن را اتفاقی مؤثر و مفید برای مجموعه بدانند. اگر این اتفاق بیفتد، همه افراد کار را درست انجام می‌دهند و موانع کم می‌شود. در واقعیت شکل دادن چنان باوری در بدنه بزرگ شهرداری کار خیلی سختی است. شما با یک نفر و دو نفر روبه‌رو نیستید؛ شهرداری شصت هزار نیروی مستقیم و در مجموع صد هزار نیروی مستقیم و غیرمستقیم دارد. تعداد مدیران این مجموعه در سطوح مختلف به چند صد نفر می‌رسد. یعنی توجیه کردن مدیران خودش یک کار بزرگ است و البته کافی هم نیست؛ توجیه و همراه شدن حداقل دو رده پایین‌تر هم لازم است، یعنی معاون و کارشناس مسئول هم باید توجیه شود. کار زمان‌بر و سختی است.

مصاحبه‌کننده: خود سازمان املاک اطلاعات کاملی از املاک شهرداری دارد؟

محمدنادر محمدزاده: من با قطعیت می‌توانم بگویم هیچ نهاد عمومی‌ای نمی‌تواند، به اصطلاح خودمانی، قسم حضرت عباس بخورد که من می‌دانم چه املاکی دارم. وقتی می‌گویم نهاد عمومی، منظورم همه مجموعه‌های بزرگی است که املاک زیادی دارند و با مدیریت زمین و ملک روبه‌رو هستند، مثل شهرداری‌ها، وزارت راه و شهرسازی، سازمان منابع طبیعی، سازمان امور اراضی، ستاد اجرایی فرمان امام و بنیاد مستضعفان (منظور من نهادی مثل سازمان ثبت احوال، که ممکن است در کل کشور بیش از صد ساختمان نداشته باشد، نیست). ما در کل کشور حدود هزار تا شهرداری داریم. با اطمینان می‌توانم بگویم هیچ‌کدام از شهرداری‌های بزرگ نمی‌توانند بگویند که ما از همه دارایی‌هایمان اطلاع داریم. البته وقتی من رئیس سازمان املاک شدم، شهرداری تهران مدت‌ها بود شروع به سامان‌دهی و سامانه‌ای کردن اطلاعات املاکش کرده بود، ارتباطات خوبی هم با سازمان ثبت اسناد و املاک برقرار شد و تقریباً داشتیم اطلاعات را تکمیل می‌کردیم. تلاش‌های زیادی انجام گرفته و در حال انجام بود، البته هنوز تا نقطه‌ای که صد درصد اطلاعات ثبت شده باشد فاصله داشتیم و داریم.

یک نکته را هم خدمتان عرض کنم و آن هم این است که بحث کاداستر^۳ و تک‌برگی کردن اسناد کشور، هرچند شاید دیر شروع شد، اما بالاخره دارد انجام می‌شود. در ضمن این کار، به‌طور خودکار، یک‌جور بازشماری کل املاک و زمین‌های کشور هم انجام می‌شود. اگر این موضوع به نقطه نهایی برسد، غفلت‌های مجموعه‌هایی مثل شهرداری، ستاد اجرایی، بنیاد مسکن و مجموعه‌هایی که ملک دارند خودبه‌خود کشف می‌شود. چون خروجی کاداستر و تک‌برگی کردن اسناد در واقع پازل کلیه زمین‌های کشور است که وقتی چیده می‌شود نقطه‌های خالی‌اش پیدا می‌شود و معلوم می‌شود در این پازل، کدام قطعه‌ها خالی‌اند (تعیین تکلیف نشده‌اند)، باید بگردید و آن‌ها را پیدا کنید. به نظرم اگر طرح کاداستر و تک‌برگی کردن اسناد به نتیجه نهایی برسد، نقص اطلاعات دارایی‌های ارضی و ملکی دستگاه‌های اجرایی صفر می‌شود،

^۳ کاداستر یا حدنگاری یا محدوده‌بندی فعالیتی است که طی آن مرزهای دارایی‌های غیرمنقول مشخص و ثبت می‌شود.

چون شما یک پهنه کشور که بیشتر ندارید و وقتی همه قطعه‌های پازل آن تعریف شود، اگر اشکالاتی هم وجود داشته باشد، مشخص می‌شود و همه می‌روند دنبال تعیین تکلیف تکه‌های باقی‌مانده پازل؛ شاید یک نفر آن تکه‌ها را در جیبش گذاشته باشد! خلاصه مثل فیلم‌های لورل-هاردی که پازل درست می‌کردند، بالاخره آن تکه گم‌شده هم پیدا می‌شود.

مصاحبه‌کننده: گفتید که سازمان املاک شهرداری تهران، از پیش حضور در این سازمان، جمع‌آوری و ثبت اطلاعات املاک خود را شروع کرده بود. فرایند کار چگونه بود؟ در واقع سازمان املاک به وسیله چه ابزارهایی شهرداری‌های مناطق و دیگر واحدهای زیرمجموعه را ملزم می‌کرد که اطلاعات املاک در اختیارشان را در اختیار سازمان نیز بگذارند؟

محمدنادر محمدزاده: سازمان برای کشف املاک و دارایی‌های شهرداری مجبور بود روش‌های مختلفی به کار ببرد و صرفاً یک روش جواب نمی‌داد. یکی از این روش‌ها، برقراری ارتباط با اداره ثبت اسناد و املاک کشور و استعلام تمامی دارایی‌هایی بود که در سامانه سازمان ثبت، به اشکال مختلف، به اسم شهرداری ثبت شده بود. این اقدام انجام گرفت و اداره ثبت اسناد لیستی از اموال شناسایی‌شده شهرداری را در اختیار شهرداری گذاشت. اینکه می‌گویم به اشکال مختلف از این جهت است که شهرداری ده‌ها سازمان و شرکت زیرمجموعه دارد و ممکن است بعضی از دارایی‌های شهرداری، نه به نام شهرداری، که به نام یکی از این سازمان‌ها و شرکت‌های زیرمجموعه یا حتی شورای شهر ثبت شده باشد. اینکه شهرداری در زمان‌های قبل به اسم «بلدیه» شناخته می‌شد و برخی دارایی‌ها ممکن بود به اسم بلدیه تهران ثبت شده باشد هم باید در نظر گرفته می‌شد. خلاصه در استعلام از سازمان ثبت، داده‌های سیستم ثبت، با در نظر گرفتن همه این حالت‌ها، جستجو شد. البته این نکته را هم بگویم که فقط اطلاعات دارایی‌هایی که به صورت کاداستری در سامانه ثبت نشسته بود قابلیت دسترسی سیستمی داشت. طبیعتاً دارایی‌هایی که اطلاعاتشان هنوز به طور کامل در سامانه نشسته بود، به صورت سامانه‌ای هم قابل دسترسی نبود.

استعلام از سازمان ثبت اسناد یکی از روش‌های احصای دارایی‌های شهرداری بود. کار خیلی خوب دیگری که مدیریت شهری دوره قبل از ما (زمان آقای قالیباف) انجام داده بود این بود که از شهرداری‌های مناطق و سازمان‌ها و شرکت‌های زیرمجموعه خواسته بود اسناد همه املاکشان را تحویل سازمان املاک دهند. در مرحله بعد، همه اسناد تحویل داده‌شده طبقه‌بندی و اسکن آن‌ها وارد سامانه املاک شد. البته باز هم می‌گویم وقتی می‌گویم همه بخش‌ها اسنادشان را تحویل دادند، این وسط حتماً بخش‌هایی هم بوده‌اند که این کار را نکردند. مطمئناً اگر در سازمان‌ها و مجموعه‌های شهرداری بگردید، اسنادی را پیدا خواهید کرد که در دفتر شهردار فلان منطقه یا مدیرعامل فلان سازمان یا شرکت است و در سامانه هم ثبت نشده است.

کار دیگری که انجام شد این بود که سازمان املاک با تیمی قرارداد بست و این‌ها، به صورت موردبه‌مورد، شروع کردند به پیاده‌سازی این اسناد (که در مخزن سازمان املاک جمع‌آوری شده بود) در سامانه، که پازل‌گیری کنند و ببینند مثلاً اسناد چه بخشی از خیابان آزادی موجود است یا خیابان ولیعصر چه شرایطی دارد. این‌ها تازه املاکی مثل خیابان هستند که اختصاصی خود شهرداری هستند. این هم یک روش دیگر تقاطع‌گیری اطلاعات است که در این زمینه انجام شد. روش بعدی هم ارتباط با شهرداری‌های مناطق بود تا اطلاعات املاک شهرداری که هنوز سند نداشتند یا سند آن‌ها در اختیار شهرداری نبود نیز جمع‌آوری شود. شهرداری‌های مناطق اطلاعات زیادی دارند که باید وارد سامانه می‌شد. اینجا

هم سعی شد که صد درصد اطلاعات تکمیل شود. طبیعتاً این اتفاق نیفتاد، با این حال به نظرم کار خوبی صورت گرفت و امیدوارم هنوز ادامه داشته باشد.

مصاحبه‌کننده: تیر ۱۴۰۰، اواخر دوره‌ای که شما مدیرعامل سازمان املاک بودید، شورای شهر مصوبه‌ای درخصوص تعیین تکلیف املاک شهرداری تصویب کرد.^۴ آن مصوبه بندی داشت با این مضمون که شهرداری موظف است برای پاداش دادن به افرادی که ملک شهرداری را کشف کنند و به شهرداری اطلاع دهند سازوکاری تعریف کند. به نظر شما این جور روش‌ها برای پرکردن جاهای خالی اطلاعاتی مؤثر است؟

محمدنادر محمدزاده: ببینید، هر روشی یک ضریب موفقیتی دارد. با این شیوه شاید اطلاعات پنجاه پلاک اضافه شود. با در نظر گرفتن اینکه ارزش هر کدام از آن پلاک‌ها چندبرابر پاداشی است که می‌دهید، مثلاً ارزش متوسط هر یک از این پلاک‌ها شاید ده‌ها میلیارد باشد و کل پاداشی که شما می‌دهید یک میلیارد هم نشود، پس اینکه شهرداری چنین سازوکاری (یا هر سازوکار مشابهی) را تعریف و اجرایی کند کار خوبی است و ضرر ندارد. ولی این طور نیست که اثر مؤثر و جدی داشته باشد. به نظرم در نهایت چهل-پنجاه پلاک از این طریق شناسایی شود. ضمن آنکه فکر می‌کنم مردم اگر چنین کشفیاتی داشته باشند، حتی اگر بحث پاداش دادن هم در میان نباشد، خودشان مشتاق‌اند که گزارش دهند. البته شاید تعدادی هم به خاطر پاداش تحریک شوند. از طرفی، اطلاعات املاک ما آن قدرها هم کف خیابان نیست که بگوییم مردم می‌گردند و یک چیزی پیدا می‌کنند.

به نظرم اگر سازوکار ارائه پاداش، به صورت درونی، در خود شهرداری تعریف می‌شد بهتر جواب می‌داد؛ ممکن است همکاران شهرداری اطلاعاتی داشته باشند که ثبت نشده باشد و اگر بحث پاداش وسط بیاید به این کار تشویق شوند. در نهایت، این طور نیست که چنین اقداماتی باعث شود که کار مثلاً ده درصد پیشرفت کند، نه، یک درصد هم اثر ندارد. اثرش خیلی جزئی و در حد همان چهل-پنجاه پلاک که گفتم، که خب در برابر صد هزار پلاکی که شهرداری دارد، اصلاً عددی نیست. البته همان طور که گفتم اقدام خوبی است و من مخالفتی ندارم، ولی انتظار زیادی هم از نتایج آن ندارم.

مصاحبه‌کننده: صورت جلسات کمیته شفافیت را که مرور می‌کردم یکی از موضوعات تکرارشونده، بحث ثبت اطلاعات املاک در سامانه املاک بود. انگار در جلسات توافقاتی صورت می‌گرفت، ددلاین‌هایی تعیین می‌شد ولی همچنان کار چندان پیش نمی‌رفت. شما حضور ذهن دارید که ماجرا از چه قرار بود؟

محمدنادر محمدزاده: ببینید، ما آن زمان حداقل هفتاد هزار پرونده و سند داشتیم. مسئله‌ای به این بزرگی این جور نیست که اگر این ماه صورت جلسه کردند، انتظار داشته باشیم ماه بعد به انجام رسیده باشد. در واقع بین هدف مدیریت کلان شهری با آن چیزی که امکان‌پذیر و تحقق‌پذیر بود فاصله وجود داشت.

مورد دیگر به همان موضوع دوبعدی بودن شفافیت برمی‌گردد. 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 در مورد معاملات ملکی انجام شود؛ ما هر روز ملک واگذار می‌کنیم، ملک می‌گیریم، توافق می‌کنیم، تهاتر

^۴ مصوبه «تعیین تکلیف املاک واگذار شده تهران به اشخاص حقیقی و حقوقی»، مصوب ۱۴۰۰/۰۴/۱۵

می‌کنیم، معاوضه می‌کنیم، حساب‌های گذشته را می‌دهیم. حرف ما این بود که ابتدا روی این موضوع که بر سر آن اختلاف نظر نداریم کار کنیم.

ببینید، 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. پس در قدم اول، با توجه به کوتاه‌بودن دوره شورا، باید به یک زبان مشترک می‌رسیدیم که چه اطلاعاتی را در چه حد و در دسترس چه کسی قرار دهیم.

نکته‌ای را هم خدمتتان عرض کنم. نگرانی درباره آسیب‌هایی که گریبانگیر حوزه املاک شهرداری است در همه دوره‌های شورا وجود داشته است. نگرانی غلطی هم نیست برای اینکه کوچکترین اشتباه در این حوزه می‌تواند پیامدهای بزرگی به دنبال داشته باشد. در بعضی حوزه‌ها مثل مترو و اتوبوس، خطا در درآمدها و هزینه‌ها چندان به چشم نمی‌آید، اما در حوزه املاک، ما با دارایی‌های هزارمیلیاردی یا دوهزارمیلیاردی روبه‌رو هستیم و خطا در این حوزه بسیار خسارت‌بار خواهد بود. این نگرانی‌ها حساسیت شورا را برای پرداختن به این موضوع بیشتر می‌کرد. ممکن بود شفافیت در خیلی از حوزه‌های دیگر از حوزه املاک عقب‌تر باشد اما برای شورا اهمیت چندان نداشتند و همچنان تمرکزشان را روی حوزه‌هایی مثل املاک حفظ کنند چون به نظرشان با شفافیت حوزه املاک، خطرات یک جای پراسیب را کاهش می‌دادند. پس درواقع یکی از دلایل پیگیری زیاد و تکرار موضوعات در جلسات مختلف، اهمیت بالای حوزه املاک برای شورا بود.

مصاحبه‌کننده: آن تفاهمی که می‌فرمایید بالاخره حاصل شد؟

محمدنادر محمدزاده: به نظر من بله. در ماه‌های آخر دوره پنجم، تقریباً همه معاملات و اقداماتمان روی املاکی که اطلاعاتشان ثبت شده بود، به‌صورت سامانه‌ای ثبت می‌شد و قابل رؤیت بود. معاملاتمان به‌طور کامل در سامانه معاملات بود و اطلاعات املاک و دارایی‌ها هم در سامانه داخلی شهرداری قابل دسترسی بود. دیگر ما کاری با این نداشتیم که چه کسی می‌تواند به این اطلاعات دسترسی پیدا کند و تشخیص اینکه چه مقدار از این اطلاعات به چه کسی عرضه شود با ما نبود. سطح دسترسی را آقای شهردار و زیرمجموعه او در حوزه فناوری اطلاعات شهرداری تعریف می‌کردند. منظورم از دسترسی هم فقط رؤیت است. ما اجازه حک و اصلاح به خارج از سیستم کارمندان مرتبط و مجاز در سازمان املاک را نمی‌دادیم، چون پروتکل دارد که چه کسی و با چه شرایطی اجازه حک و اصلاح دارد و اگر حک و اصلاحی هم می‌کند باید امضا و ردپایش در سامانه باشد و معلوم باشد چه کسی فلان آیتم را تغییر داده است، مثلاً متراژ یک ملک را از ۸۲۳ متر کرده ۸۲۴ متر یا مثلاً وضعیت یک ملک را از مالکیت به واگذارشده تبدیل کرده است.

البته این نکته را اضافه کنم که در هر کاری، برای اینکه پیش برود، باید سه‌چهار قدم جلوتر را پیش چشم داشته باشیم و آن را بخواهیم؛ یعنی باید چیز بزرگ‌تری را بخواهیم تا به چیز حداقلی مطلوب برسیم. می‌شود گفت شورا همیشه همین‌طور بود، خصوصاً خانم آروین.

به نظر من در ماه‌های آخر دوره پنجم شورا به نقطه قابل قبولی رسیده بودیم؛ در رابطه با معاملات، تقریباً صد درصد 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.

مصاحبه‌کننده: پس چرا طرح تحقیق و تفحص^۵ تصویب و اجرا شد؟ اگر این تفاهم به‌نوعی حاصل شده بود ماجرای تحقیق و تفحص چه بود؟

محمدنادر محمدزاده: بحث شورا در تحقیق و تفحص، بررسی اطلاعات املاک شهرداری نبود، بلکه به عملکرد شهرداری در حوزه املاک در یک دوره خاص مربوط می‌شد. یعنی موضوع تحقیق و تفحص ربطی به اینکه شهرداری چه دارایی‌هایی دارد و در حال انجام چه کاری برای ثبت و ضبط آن‌هاست نداشت.

مصاحبه‌کننده: گزارش تحقیق و تفحص را که نگاه می‌کردم، اوایلش اشاره شده بود به اینکه گزارشی که ما می‌دهیم بر مبنای اطلاعاتی است که به دست ما رسیده و عقیده تنظیم‌کنندگان گزارش این بود که اطلاعات کامل به دستشان نرسیده و بعضی افراد یا واحدها در شهرداری در برابر ارائه اطلاعات به تیم تحقیق و تفحص مقاومت داشته‌اند. واقعاً چنین فضایی وجود دارد؟ تازه در تحقیق و تفحص بحث انتشار عمومی اطلاعات هم مطرح نیست، بلکه قرار است وضعیت برای نهاد ناظر شفاف شود.

محمدنادر محمدزاده: ببینید، داستان تحقیق و تفحص با داستان شفافیت متفاوت است. البته نتیجه تحقیق و تفحص هم یک‌جور شفافیت ایجاد می‌کند ولی جنس آن باکاری که خانم آروین پی‌ریزی کردند متفاوت است. همان‌طور که خودتان هم اشاره کردید مصوبه تحقیق و تفحص اواخر دوره قبلی شورا مطرح شد، برای همین عجله زیادی برای به نتیجه رساندن آن وجود داشت. ما در هیچ حالتی با تحقیق و تفحص مخالف نبودیم ولی وقتی زمان کوتاه است، یا باید موضوعات تحقیق و تفحص کم شود، یا دوره زمانی مورد بررسی کم شود یا تعداد مسائل محدود شود. شورا صورت مسئله خیلی بزرگی تعریف کرده بود و می‌خواست در زمانی کوتاه به جواب تمام سؤالاتش برسد. خب این به نظر من خیلی سخت یا شاید بهتر باشد بگویم غیرممکن بود. داستان این تحقیق و تفحص مثل این بود که پرسید «چه خبر؟» و بعد در ادامه پرسید «دیگه چه خبر؟»، یعنی سؤالات شورا انتها نداشت. ما چند هزار پرونده و چندین هزار ردیف اطلاعاتی داشتیم. این‌طور نبود که مثلاً ما رفته باشیم معاملات و قراردادهای ملکی را بررسی کرده باشیم و اطلاعاتی به دست آورده باشیم و به شورا نگوییم. مواردی مثل صورت‌جلسات هیئت‌مدیره در دوره ده‌ساله مدنظر مصوبه تحقیق و تفحص، تمامی مصوبات کمیسیون توافقات یا تعداد املاکی که در آن دوره فروخته شده بود را می‌توانستیم در اختیارشان بگذاریم. ولی مثلاً اینکه می‌خواستند سازمان املاک گزارشی از تمام معاملات ملکی مشکل‌دار به آن‌ها بدهد امکان‌پذیر نبود چراکه اگر مشکل معامله‌ای از قبل مشخص شده بود، که در این شرایط گزارش آن هم ارائه شده بود، و اگر به دنبال کشف موارد جدید بودیم، لازمه آن این بود که اول همه پرونده‌ها را بخوانیم تا مشخص کنیم فرایند معاملات این ده سال چگونه بوده و کدامشان دارای مشکل است و چنین اقدامی در آن بازه زمانی ممکن نبود.

^۵ مصوبه «تحقیق و تفحص از نحوه واگذاری املاک و مستغلات شهرداری تهران»، مصوب ۹۸/۱۰/۰۱

در هر حال هیچ پرونده‌ای نبوده که ما آن را در اختیار تیم تحقیق و تفحص قرار نداده باشیم یا تیم مذکور دسترسی به آن نداشته باشند اما برای ما امکان‌پذیر نبود که بخواهیم برای تیم تحقیق و تفحص جمع‌بندی کارشان را انجام دهیم. باز هم تأکید می‌کنم که به نظر من، با توجه به کوتاه‌بودن دوره زمانی انجام تحقیق و تفحص و همچنین داده‌های موجود، صورت مسئله تحقیق و تفحص زیادی بزرگ بود؛ باید تعداد موضوعات را کمتر می‌کردند و در عوض تحقیق عمیق‌تری انجام می‌دادند. برای همین من هم قبول دارم که آن چیزی که حاصل تحقیق و تفحص بود همه آن چیزی نبود که در صورت مسئله خواسته شده بود. ولی این دیگر دست ما نبود؛ صورت مسئله را شورا تعیین می‌کرد، ما نمی‌توانستیم کاری کنیم. اما با قاطعیت می‌گویم اطلاعاتی نبود که سازمان املاک داشته باشد و شورا یا تیم تحقیق و تفحص خواسته باشد اما در اختیارش قرار نگرفته باشد. اصلاً مفهومی ندارد که ما، به‌عنوان زیرمجموعه شهرداری، اطلاعات را در اختیار شورا قرار ندهیم. در تیم تحقیق و تفحص، هم اعضای از شورا حضور داشتند و هم اینکه فکر می‌کنم تعدادی کارشناس خبره از بیرون از شهرداری با این تیم همکاری می‌کردند. همچنین در سازمان املاک فضایی برای کار در اختیار این تیم قرار داده شده بود. بایگانی، اسناد مالی و سامانه ما در اختیارشان بود و هر جا را که می‌خواستند می‌توانستند بررسی کنند. بایگانی‌مان در اختیارشان بود و فقط صورت جلسه می‌شد که چه پرونده‌ای خارج و چه پرونده‌ای وارد شده است. یعنی غیر از رسیدادن و رسیدگرفتن، سازمان هیچ مداخله دیگری در کار تیم تحقیق و تفحص نمی‌کرد. ولی من موافقم که جواب‌ها در گزارش نهایی جواب‌های صددرصدی به سؤال‌ها نبود، برای اینکه سؤال‌ها دامنه خیلی وسیعی داشت و زمان بسیار محدودتر از این بود که شما بخواهید به جواب‌های درست و عمیقی برای آن‌ها برسید.

مصاحبه‌کننده: گفتید به نظر شما اولویت با شفافیت معاملات ملکی بود و در این باره اماواگری نداشتید. اما همین که اطلاعات برخی املاک در سامانه ثبت نبود، شفافیت معاملات ملکی را دچار مشکل نمی‌کرد؟ معاملات ملکی می‌تواند شفاف شود در شرایطی که اطلاعات املاک شسته‌رفته نیست یا هنوز در سامانه ثبت نشده است؟

محمدنادر محمدزاده: ببینید، در شهرداری سامانه‌ای طراحی شده بود که اطلاعات املاک شهرداری در آن ثبت شود. فرض کنید مثلاً در این سیستم اطلاعات چند هزار ملک ثبت شده بود و در دوره‌ای که من در شهرداری بودم این عدد هشت برابر شد. منظورم این نیست که من این کار را کردم. دستور شورا و خواسته شهرداری بود، همکاران سازمان هم برایش وقت گذاشتند و هزینه کردیم و مصوبات لازم را گرفتیم و کار با جدیت انجام شد. برای همین آنچه در دو سال آخر شورا ثبت شد فکر می‌کنم بین هشت تا ده برابر آن چیزی بود که از ابتدا ثبت شده بود. البته هنوز اطلاعات کامل نشده بود و جای کار داشت. امیدوارم تا الان به نقطه نهایی رسیده باشد. من معمولاً درباره جایی که قبلاً بوده‌ام خیلی کنکاش نمی‌کنم اما حتماً مدیران جدید شهرداری هم به اهمیت این کار توجه داشته‌اند و آن را ادامه داده‌اند و دارند کار می‌کنند. 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.

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 به‌جایش ملک بدهید یا ملک بگیرید، باز هم باید اضافه یا کم‌شدن این دارایی را ثبت کنید. اگر سیستم مالی را به حوزه املاک گره بزنیم، هرچه در حوزه املاک انجام می‌شود دیگر قابل پنهان کردن 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.

در دوره قبل، سامانه املاک و سامانه مالی از طریق سامانه معاملات (که یکی از زیرسامانه‌های سامانه مالی بود) به هم متصل شدند. شما بالاخره وقتی در یک معامله می‌فروشی و پول می‌گیری یا می‌خری و پول می‌دهی، باید یک دارایی را از سیستم اسناد دارایی کم یا به آن اضافه کنی. طبعاً لازمه ثبت یک معامله ملکی در این سیستم این بود که اطلاعات ملک مورد معامله قبلاً در سامانه املاک ثبت شده باشد. شما چه ملکی را چه می‌خریدی، چه می‌فروختی، چه معاضه می‌کردی، و چه تهاتر می‌کردی، اطلاعات آن ابتدا باید در سامانه املاک می‌نشست و بعد در اختیار سامانه معاملات قرار می‌گرفت تا فرایند معامله روی آن ملک طی شود. خوشبختانه هر معامله ملکی هم بخواهد انجام شود، پاراف معاونت مالی، معاونت شهرسازی، سازمان املاک و همه این‌ها باید اتفاق بیفتد؛ پاراف الکترونیکی و نه پاراف دستی. تا این‌ها در سامانه معاملات نمی‌نشست هیچ معامله‌ای انجام نمی‌شد. بنابراین می‌شد روی سیستمی که در دوره قبل راه افتاد قسم خورد که اطلاعات همه معاملات به‌صورت کامل و صحیح در سامانه معاملات نشسته است. حالا اگر بگویی نه، مثلاً یکی در خیابان پول گرفته و یک ملکی را همین‌جوری و بدون سندزدن داده، بله، چنین حالتی مشمول ثبت در سامانه نمی‌شود. ولی وقتی فرایند سندزدن ملک شما یا سند خوردن به نام شما به سامانه مالی گره می‌خورد، دیگر اصلاً هیچ اتفاق پنهانی‌ای در این حوزه نمی‌افتد.

درمورد آن املاکی که هنوز در سامانه املاک ثبت نشده بودند، معامله‌ای هم روی آن‌ها انجام نمی‌شد. یعنی اگر می‌خواست معامله‌ای روی آن‌ها انجام شود اول باید اطلاعات ملک در سامانه املاک می‌نشست تا بعد از آن چرخه معامله بتواند که طی شود.

مصاحبه‌کننده: امکان داشت که به‌طور غیررسمی روی املاک شهرداری معامله‌ای صورت گیرد؟

محمدنادر محمدزاده: حرفم درباره اینکه یک نفر می‌رود کلاهبرداری می‌کند و ملک دیگری را می‌فروشد نیست. خیلی وقت‌ها اتفاق افتاده که مثلاً ملک فلان نهاد را فرد یا نهاد دیگری در بنگاه معامله کرده. این کار غیرقانونی است و داستانش فرق دارد. راجع به این حرف نمی‌زنم. اما ملکی که در شهرداری معامله می‌شود باید سند بخورد و سند در سامانه قرار گیرد و معاونت مالی و معاونت شهرسازی هم تأیید کنند. چون این فرایند باید طی شود و همچنین چون سامانه مالی و املاک به هم دوخته شده‌اند نمی‌شود در شهرداری معامله ملکی انجام دهید و ملک مورد معامله را پنهان کنید. این کار شدنی نیست.

مصاحبه‌کننده: شما پیش از شهرداری در مجموعه‌های دیگری مشغول بودید و از بیرون به مجموعه شهرداری وارد شدید. به‌عنوان یک فرد بیرونی از چه طریقی سازمان املاک را شناختید؟ چطور در موضوعات مختلف کسب اطلاع

می‌کردید که مطمئن باشید دور نمی‌خورید و اصلاً بفهمید اوضاع از چه قرار است و بازی دست کیست؟ همچنین پروژه شفافیت چطور از طریق سازمان املاک به شما معرفی شد؟

محمدنادر محمدزاده: شما هر قدر هم در یک مجموعه و سازمان سابقه و تجربه داشته باشید، باز هم ممکن است در زمان حضور شما در آن مجموعه اتفاقاتی بیفتد که شما از آن خبردار نشوید یا با تأخیر زمانی زیاد متوجه آن شوید. هیچ‌وقت نمی‌توانید بگویید به همه چیز اشراف صددرصدی دارید. من مدیر کم‌تجربه‌ای نبودم و الان هم بازنشسته هستم اما الان مطلع شده‌ام که مثلاً ده سال قبل موضوعی در یکی از سازمان‌هایی که من مدیر آن بودم اتفاق افتاده و به یک شکلی توانسته‌اند بدون اینکه چرخه موردنظر من را طی کنند عمل کنند.

اما از این نکته کلی که بگذریم، حوزه املاک ادبیات و قواعدی دارد که شما باید با این قواعد آشنا باشید. حالا می‌توانید این آشنایی را از طریق تجربه به دست آورید یا اینکه مطالعه کنید و آموزش ببینید. من، قبل از مدیرعاملی سازمان املاک شهرداری، تجربه کار در وزارت راه و شهرسازی را داشتم که یک ملأک بزرگ محسوب می‌شود و بخشی از کارش در حوزه املاک است. برای همین، حوزه املاک، برای من، حوزه ناشناخته‌ای نبود و از این جهت، مشکلی در سازمان املاک نداشتم. فرق سازمان املاک با مجموعه‌های دیگری که با آن‌ها کار کرده بودم این بود که ورودش به موضوع املاک تخصصی‌تر بود. آنچه که برای من در سازمان املاک شهرداری نو بود چرخه‌های عملیاتی‌اش بود. برای مثال آیین‌نامه‌ها، مجوزها و چرخه خریدوفروش ملک در سازمان املاک، مواردی مثل اینکه سقف رقم مزایده چقدر است یا آگهی مزایده و مناقصه را کجا باید بگذاریم، با آنچه در وزارت راه و شهرسازی یا سازمان میراث فرهنگی جاری بود تفاوت داشت. درواقع قواعد شکلی، مثل رقم سقف معامله، متفاوت بودند، نه قواعد محتوایی. می‌توان گفت بالای هشتاد-نود درصد قواعد محتوایی سازمان املاک شهرداری از قواعد عامه کشور تبعیت می‌کند، ولی مراحل شکلی آن تفاوت‌هایی با دیگر سازمان‌های بخش عمومی دارد، خصوصاً که سازمان املاک شهرداری تهران آیین‌نامه مستقلی دارد که در شهرداری تهیه و در شورا تصویب شده و مخصوص خودش است. اگر آن آیین‌نامه را بخوانید تفاوت‌ها را به راحتی کشف می‌کنید؛ مثلاً در معاملات دولتی روش اجرا فلان شکل است اما در این آیین‌نامه روش دیگری آمده، یا مثلاً اجازه‌ای که در معاملات دولتی وجود داشته، اینجا، بنا به تشخیص شورا و شهرداری، داده نشده است. بنابراین، در رابطه با سؤال شما که از چگونگی آشنایی با سازمان املاک و اموراتش پرسیدید، باید بگویم که مشکل و مسئله به خصوصی وجود نداشت و همه چیز سرراست بود.

اما درمورد آشنایی با بحث شفافیت، عرض کردم که وقتی من وارد شهرداری شدم، خوشبختانه موضوع شفافیت شهرداری شروع شده بود و من در میانه پیشرفت پروژه شفافیت در سازمان املاک با آن همراه شدم. یکی از معاونانم که در این زمینه متخصص بود اطلاعات اولیه را به من داد و بعد از آن در بعضی جلسات مربوطه شرکت کردم.

مصاحبه‌کننده: من دو نکته راجع به صحبت‌های قبلی بپرسم. شما فرمودید تعداد زیادی از املاک نهادهای مختلف شسته‌رفته نیستند. شسته‌رفته‌بودن یعنی چی؟ و اینکه می‌توانید دلیلش را هم توضیح دهید؟

محمدنادر محمدزاده: مسیر ورود ملک به شهرداری اشکال مختلفی دارد. ممکن است از تفکیکی که افراد در پلاک‌های شخصی‌شان انجام می‌دهند، ملکی به شهرداری اضافه شود. حالا ممکن است توافق باشد، یا حاصل عقب‌نشینی در کوچه و معابر باشد. مثلاً اگر شما یک زمین پانصدمتری داشته باشید و تبدیلش کنید به دو قطعه دویست‌متری و صد

متر از آن هم کوچک شود، آن صد متر کوچک می‌شود مال شهرداری. از اینجا یک ملک به شهرداری اضافه می‌شود یا اینکه ممکن است شهرداری خودش برود و طرحی اجرا کند و خیابانی را بخرد، یا طبق برخی قوانین ملکی به شهرداری تعلق گیرد یا حتی خود دولت املاکی در اختیار شهرداری بگذارد. پس ببینید، اولاً در بازه زمانی بیشتر از صد سال، دارایی‌هایی به مجموعه اضافه و از آن کم شده و روش‌های ثبت این دارایی‌ها هم در این مدت متفاوت بوده است. ثانیاً این املاک از مسیرهای مختلفی در اختیار شهرداری قرار گرفته است، از خرید وجهی گرفته تا حکم اجباری یا قانون. نکته بعدی این است که تهران حدود شصت و پنج هزار هکتار مساحت دارد و شهرداری نهاد عمومی بزرگی است. در مجموعه‌ای به این بزرگی، طبیعی است که یک ملک در یک شهرداری منطقه ثبت شود و ملک دیگری در یکی از سازمان‌های زیرمجموعه. این شسته‌رفته‌نبودن از همین جا حاصل می‌شود.

ببینید، من نمی‌گویم وضعیت ثبت املاک شهرداری آشفته بوده یا درصد زیادی از املاک شسته‌رفته نیستند. می‌گویم نمی‌شود قسم حضرت عباسی خورد و گفت که صدر درصد دارایی‌های شهرداری، به صورت متمرکز و تجمیع شده، شناسایی شده است. بالاخره بخشی از دارایی‌های شهرداری شسته‌رفته نیست. این بخش از دارایی‌های شهرداری ممکن است درصد خیلی کوچکی از کل دارایی‌های شهرداری باشد، اما در جایی که شهرداری مثلاً صد هزار ملک دارد، حتی اگر یک درصد از دارایی‌ها هم شناسایی نشده باشد، خودش می‌شود هزار پلاک. مثلاً فرض کنید ملکی هفتاد سال پیش با یک صورتجلسه به مالکیت شهرداری درآمده ولی هنوز سند تک‌برگی ندارد؛ این ملک می‌شود یکی از همان پلاک‌های شناسایی نشده. ثبت این ملک و دریافت سند تک‌برگی برای آن پروسه‌ای دارد که زمان بر است پس، به دلایل مختلف، ممکن است در اطلاعات ثبت شده از زمین‌ها و ملک‌هایی که در اختیار شهرداری قرار گرفته‌اند نواقصی وجود داشته باشد. البته درصد آن زیاد نیست ولی حتی اگر پنج درصد هم باشد، پنج درصد صد هزار تا می‌شود پنج هزار تا، که به لحاظ تعدادی زیاد است و با توجه به ارزش ریالی زمین و ملک در تهران، ارزش آن‌ها رقم بزرگی می‌شود. برای همین است که در این زمینه کار بزرگی در شهرداری دارد انجام می‌شود. البته همان‌طور که گفتیم، مسئله شناسایی و ثبت زمین و املاک منحصر به شهرداری تهران نیست و آنچه که تیر خلاص را در این موضوع در سراسر کشور می‌زند این است که موضوع کاداستر و سند تک‌برگی در کشور به نقطه پایان برسد. یعنی چه دستگاهی خودش را مکلف کرده باشد و زودتر اطلاعات املاکش را سامان‌دهی کرده باشد و چه کوتاهی کرده باشد، نهایتاً با تیر خلاص طرح کاداستری، وضعیت همه زمین‌ها و املاک کشور روشن خواهد شد و انشاءالله روزی که خیلی هم دیر نباشد می‌رسد که ما بتوانیم بگوییم کشور می‌داند وضعیت مالکیت هر سند چیست. این کار واقعاً همت و صبر دستگاه‌ها را هم می‌خواهد، چون وظیفه دستگاه‌ها هم هست که بروند و املاکشان را ثبت کنند.

مصاحبه‌کننده: شسته‌رفته نبودن برخی املاک و سند تک‌برگ نداشتن آن‌ها شهرداری را دچار ضرر و زیان هم می‌کند؟
محمدنادر محمدزاده: ببینید، اینکه پلاکی سند تک‌برگی داشته باشد به این مفهوم نیست که از هر تعرضی مصون است بلکه مفهومش این است که بدون اطلاع صاحب سند تک‌برگی به آن ملک تعرض نمی‌شود. اگر شما، روی یک پلاک، سند تک‌برگی بگیرید باز هم ممکن است مثلاً یکی برود سند شما را باطل کند، ولی این‌جوری نیست که شما از این اتفاق باخبر نشوید. زمانی ممکن بود برای یک پلاک دو تا، سه تا سند صادر شود؛ مثلاً همسایه می‌آمد نصف پلاک شما

را سند می‌گرفت و تصرف می‌کرد. ولی وقتی شما سند تک‌برگی می‌گیرید حداقلش این است که هر اتفاقی روی ملک شما بیفتد شفاف است.

ببینید، طبیعتاً اگر ملکی متعلق به شهرداری نیست عیبی ندارد آن را از او بگیرند. ممکن هست تعدادی از پلاک‌هایی که در تصرف شهرداری است واقعاً مال خودش نباشد. این‌جوری نیست که هرچه در اختیار نهاد عمومی است واقعاً به‌حق در اختیارش است. قرار نیست که مال مردم در اختیار یک نهاد عمومی باشد. ولی سلب مالکیت باید در یک روند مشخص و با اطلاع شهرداری و فراهم کردن امکان ارائه دفاعیه صورت گیرد. خیلی وقت‌ها ملکی از تصرف یک نهاد عمومی خارج می‌شود و آن نهاد سال‌ها بعد از این اتفاق باخبر می‌شود یا شاید هم اصلاً باخبر نشود. البته این اتفاق در گذشته بیشتر می‌افتاد و هرچه جلوتر آمده‌ایم کمتر شده. خلاصه مسئله اصلی این است که باید کاری کنیم که اگر اتفاقی روی ملکی افتاد قابل فهم و قابل رؤیت باشد.

در مورد ضرر و خسارت هم که پرسیدید، بله، ممکن است شهرداری دچار ضرر و زیان شود. مثلاً قوانینی برای املاک بدون سند وجود دارد (قبلاً ماده ۱۴۷ و ۱۴۸ قانون ثبت اسناد^۶ بود و الان تغییراتی کرده. حداقل تغییر آن این است که روی املاک دولتی سند صادر نمی‌شود) که طبق آن سازمان ثبت اسناد و املاک مکلف است زمین‌های بدون سند را سنددار کند. خیلی وقت‌ها اسناد نهادهای عمومی از این طریق به نام اشخاص سند خورده؛ خود نهاد عمومی سند نگرفته بوده است، آن شخص هم ملک یا زمین را معرفی کرده، دو بار هم در روزنامه آگهی کرده - کسی هم که این روزها روزنامه نمی‌خواند- و خبری نشده و سند به نامش صادر شده است. سال‌ها بعد آن نهاد متوجه می‌شود که ملکش به کس دیگری داده شده و حالا باید برود برای پس گرفتن ملکش مسیر قضایی را طی کند. این وسط ممکن است ملکش فروخته شده باشد یا در آن ساختمانی ده‌واحدی ساخته شده باشد و اگر نهاد عمومی بخواهد حقش را بگیرد باید ده خانواده را بیچاره کند. یعنی نداشتن سند تک‌برگی ممکن است آن قدر شرایط پیچیده‌ای به وجود آورد که گرفتن حق نهاد عمومی خسارت بیشتری از نگرفتن آن برای جامعه ایجاد کند.

پس، بله، شهرداری دچار ضرر و زیان می‌شود، ولی البته این‌طور نیست که بگوییم این دست اتفاقات هر روز دارد برای پلاک‌های مختلف تکرار می‌شود و دارایی‌های شهرداری دارد از بین می‌رود؛ اینجا هم درصد املاکی که چنین مشکلاتی برایشان پیش می‌آید خیلی جزئی است، ولی بالاخره چون ارزش ملک بالاست و مجموع دارایی‌های ملکی شهرداری هم زیاد است، حتی اگر درصد خطا کم باشد هم خسارت وارده عدد بزرگی می‌شود.

مصاحبه‌کننده: موضوع دیگری که هم شورا و هم کمیته شفافیت در حوزه املاک خیلی پیگیر آن بودند شفافیت واگذاری حق بهره‌برداری از املاک مطابق با بند ۶ ماده ۵۵ قانون شهرداری‌ها^۷ بود. سازمان املاک در این ماجرا چه نقشی داشت و چه خواسته‌ای از او داشتند؟

^۶ قانون «ثبت اسناد و املاک»، مصوب ۱۰/۱۰/۲۶

^۷ وظایف شهرداری‌ها بنا بر بند ۶ ماده ۵۵ قانون «شهرداری»، مصوب ۱۳۳۴ با اصلاحات بعد، عبارت است از: اجرای تبصره ۱ ماده ۸ قانون تعلیمات اجباری و تأسیس مؤسسات بهداشتی و تعاونی و فرهنگی مانند نوانخانه و پرورشگاه یتیمان و درمانگاه بیمارستان امراض ساریه و شیرخوارگاه و تیمارستان و کتابخانه و کلاس‌های آکابر و کودکستان و باغ کودکان و امثال آن در حدود اعتبارات مصوبه و همچنین کمک به این قبیل مؤسسات و مساعدت مالی به انجمن تربیت بدنی به میزان صدی سه درآمد مستمر وصولی سالیانه شهرداری و کمک به انجمن‌های خانه و مدرسه. شهرداری در این قبیل موارد با تصویب انجمن شهر می‌تواند از اراضی و ابنیه متعلق به خود راه، با حفظ حق مالکیت، مجانی و با شرایط معین به‌منظور ساختن و استفاده به اختیار مؤسسات مزبور بگذارد.

محمدنادر محمدزاده: ما در سازمان املاک، با کمک شهرداری‌های مناطق و معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری، هرچه پرونده و سابقه از واگذاری حق بهره‌برداری از املاک شهرداری داشتیم را تبدیل کردیم به لیستی مشخص و در اختیار شورا و شهرداری قرار دادیم که این ملک با این مشخصات در این منطقه شهرداری در اختیار کیست و بر اساس چه مجوزی. دقیق یادم نیست، اما فکر می‌کنم این لیست حدوداً شامل دو هزار مورد بود. در این مسیر، معاونت اجتماعی خیلی به سازمان املاک کمک کرد، چون عمده این املاک از طریق حوزه معاونت اجتماعی واگذار شده بود. املاکی که شناسایی کردیم از پلاک‌های بسیار کوچک، مثلاً در حد یک مغازه سی‌متری یا یک آپارتمان پنجاه‌متری، بود تا یک مجموعه یک‌هکتاری. بعضی از این املاک در اختیار اشخاص حقیقی قرار گرفته بود و بعضی در اختیار یک نهاد خیریه یا غیرخیریه.

در مرحله بعد، نوع فعالیتی که در هر یک از این املاک انجام می‌شد را شناسایی کردیم. فعالیت بعضی از این املاک با موضوعی که در قرارداد واگذاری قید شده بود تطبیق صددرصدی داشت. فعالیت بعضی هم هیچ ربطی به موضوع قرارداد نداشت. فعالیت بعضی مرتبط با حوزه‌های مأموریتی شهرداری بود، مثلاً فرض کنید که مجموعه‌ای وجود داشت که کودکان یا افراد دارای معلولیت ذهنی را به‌صورت رایگان نگهداری می‌کرد. خب اگر این‌ها را نگهداری نمی‌کردند در کوچه و خیابان رها می‌شدند. پس کار این مجموعه کاملاً مرتبط به شهرداری و مؤثر بر مدیریت شهر بود. از بعضی از این املاک هم استفاده کاملاً شخصی می‌شد، مثلاً یک آدمی برای خودش مغازه زده بود. درواقع دامنه فعالیت این املاک همین قدر گسترده بود، یعنی هم ملکی داشتیم که کارش درست و مفید بود و تازه خوب بود کمک مالی هم به‌شان می‌کردیم، هم ملکی داشتیم که استفاده کاملاً شخصی از آن می‌شد انگار که شهرداری داشت زندگی شخصی یک نفر را تأمین می‌کرد. ما کار شناسایی فعالیت‌های درحال انجام را تا جایی که می‌توانستیم پیش بردیم. نمی‌توان گفت صددرصد، ولی فکر می‌کنم فعالیت بیش از ۹۵ درصد از این املاک را شناسایی کردیم. شاید از آن دو هزار واگذاری که گفتم، شناسایی فعالیت پنجاه مورد مانده بود تا کار تکمیل شود. یعنی آن تعدادی که باقی ماند درصدها زیاد نبود و همگی از وگذاری‌های کوچک‌مقیاس بودند؛ موضوعات بزرگ همه شناسایی شد.

این اطلاعات را در اختیار شهردار قرار دادیم و شهردار هم آن را در اختیار شورا قرار داد. برای تصمیم‌گیری درباره وضعیت این املاک، شورا جلسه تشکیل می‌داد و تصمیم می‌گرفت که به فعالیتشان ادامه دهند یا نه. اینجا ممکن بود اجرای بخشی از تصمیمات شورا به سازمان املاک ارجاع شود که تو برو فلان کار را بکن. من یادم نیست آخرش بحث اینکه کدام واگذاری‌ها بمانند و کدام‌ها پس گرفته شوند به کجا رسید. ولی مثلاً درمورد تعداد معدودی از واگذاری‌ها که کار مرتبط با شهرداری و شورا می‌کردند شورا مصوب کرد یکی-دو سال در ملکی که در اختیارشان بود فعالیت کنند. البته تعدادشان خیلی کم بود، شاید ده تا.

مصاحبه‌کننده: بعضاً تصویری که از واگذاری حق بهره‌برداری املاک شهرداری ارائه می‌شود این است که این واگذاری‌ها خیلی بدون قاعده و ضابطه انجام گرفته است و اختیاراتی که بند ۶ ماده ۵۵ قانون شهرداری‌ها به شهرداری داده است تبدیل به دستاویزی شده است برای اینکه شهرداری، هرچور که بخواهد، بهره‌برداری املاکش را به رایگان واگذار کند. از نظر شما چنین تصویری چقدر با واقعیت مطابقت دارد؟

محمدنادر محمدزاده: من نمی‌توانم درباره‌ی درستی و نادرستی تصمیماتی که برای واگذاری حق بهره‌برداری املاک با استناد به بند ۶ گرفته شده است فتوا بدهم. در تصمیمات این حوزه، سلیقه و زاویه دید تا حدی نقش دارد. مهم این است که برای تصمیماتی که می‌گیرید قاعده و دستورالعمل داشته باشید. مثلاً فرض کنید ما بیابیم کارگاهی را در اختیار یک هنرمند قرار دهیم. اینکه کار بدی نیست. ولی سؤال این است: چرا در اختیار این هنرمند؟ چرا این کارگاه؟ چرا به بقیه داده نشد؟ می‌خواهم بگویم بعضی از واگذاری‌های انجام گرفته کار بدی نبود ولی جای چون‌وچرا داشت. اگر قرار باشد به هنرمندان خدماتی بدهید باید برای آن یک دستورالعمل داشته باشید. ما دستورالعملی پیدا نکردیم.

اگر اختیار واگذاری بهره‌برداری این املاک دست من بود، زیر یک چهارم آن‌ها را نگه می‌داشتم. از نظر من فعالیت‌های مربوط به فقط یک چهارم از این واگذاری‌ها مفید و ضروری بود. یک چهارم هم اصلاً تحت هیچ شرایطی مفید نبود. نیم باقی‌مانده واگذاری‌ها هم کار بدی نبود اما به نظر من دلیلی نداشت شهرداری بخواهد برای آن فعالیت‌ها یارانه ملکی بدهد. ببینید، شما منابعی دارید و وظایفی. به تناسب آن باید تصمیم بگیرید و برای این تصمیم‌گیری باید روش مشخصی داشته باشید. مثلاً برای کمک به هنرمندان ممکن است یکی از این دو کار را انجام دهید: یا یک هنرمند خاص را برای کمک کردن انتخاب کنید و باید برای این انتخاب دلیل داشته باشید، مثلاً بگویید این هنرمند با بقیه فرق می‌کند؛ یا منفعت عمومی همه هنرمندان را در نظر بگیرید. مثلاً ما مکانی در اختیار انجمن خوشنویسان قرار داده بودیم. اینجا می‌توانستیم بگوییم انجمن خوشنویسان نهادی عمومی است که دامنه بزرگی از هنرمندان را پوشش می‌دهد. حالا اگر مکانی را به یک خوشنویس خاص می‌دادیم باید دلیل ویژه‌ای برای انتخاب آن فرد خاص می‌داشتم. درواقع وقتی ملکی را در اختیار نهادی عمومی که نفع جمعی دارد قرار می‌دهیم راحت‌تر می‌توانیم از این تصمیم دفاع کنیم. مثلاً می‌گوییم اولاً خوشنویسی یک موضوع ویژه در ایران است و جزء هنرهای خاص ماست. علاوه بر این، این ملک در اختیار یک نفر نیست، در اختیار خوشنویسان ایران است و متعلق به همه هنرمندان خوشنویس است. پس عیبی ندارد که شهرداری تهران کمکی به این موضوع کند. البته این‌ها که می‌گویم سلیقه شخصی من است. شاید کسی هم بیاید و این استدلال‌ها را رد کند.

خلاصه در آن فهرستی که ما از واگذاری حق بهره‌برداری از املاک شهرداری آماده کردیم، از نظر من ۵۰ درصد فعالیت‌ها یا اصلاً به شهرداری مربوط نبودند، مثل راه‌اندازی فروشگاه تجاری در ملک شهرداری، یا کاری که می‌کردند در انحصار یک آدم یا یک مجموعه کوچک بود، مثل راه‌اندازی آموزشگاه بازیگری توسط یک نفر در یک آپارتمان. اگر به من بود، از سه چهارم بهره‌برداران این املاک عذرخواهی می‌کردم؛ یک چهارم هم که اصلاً بی‌ربط به موضوع بند ۶ ماده ۵۵ بود، دو چهارم هم آن قدر ضروری نبود که شهرداری بخواهد بابتش یارانه بدهد. اگر تصمیمش با من بود، تحت یک شرایط مسالمت‌آمیز، به بهره‌برداران زمان می‌دادم که ملک را تخلیه کنند. حالا شاید حتی مجبور به استفاده از قوه قهریه هم می‌شدیم. ولی فعالیت یک چهارمشان واقعاً نفع عمومی داشت و اگر آن‌ها کاری که می‌کردند را نمی‌کردند، ما باید برای انجامش هزینه می‌کردیم، مثل همان مرکز نگهداری از معلولان که گفتیم. این مجموعه‌ها با فعالیتشان باری را از دوش نهادهای عمومی برمی‌داشتند و خوب بود علاوه بر یارانه ملکی، شهرداری به آن‌ها کمک مالی هم بکند.

مصاحبه‌کننده: گفتید اگر به شما بود، به طرق مسالمت‌آمیز یا قهرآمیز، واگذاری‌هایی که هیچ تطابقی با موضوع بند ۶ ماده ۵۵ نداشتند را به شهرداری برمی‌گردانید. این کار در عمل چقدر امکان‌پذیر بود؟ چون برای مثال ملاحظه‌ای که بعضاً مطرح می‌شود این است که اگر شهرداری بخواهد املاک در اختیار برخی نهادها و سازمان‌ها را از شان پس بگیرد برایش دردسر درست می‌شود و عملاً این کار ممکن نیست.

محمدنادر محمدزاده: طبیعتاً کار خیلی سختی است. ببینید، همه کسانی که حق بهره‌برداری از ملکی به آن‌ها واگذار شده بود بنا بر روابطی مجوز بهره‌برداری را دریافت کرده بودند. این جوری نبوده که مثلاً واگذاری از طریق آگهی روزنامه یا قرعه‌کشی انجام شده باشد. تفاوت در این بود که آن‌هایی که فعالیتشان با موضوع بند ۶ مرتبط بود مسیر مستقیم‌تری را طی کرده بودند و آن‌هایی که فعالیتشان به موضوع بند ۶ بی‌ارتباط بود مسیر غیرسراسر است‌تر و غیررسمی‌تری را. در این وضعیت، سامان دادن املاک موضوع بند ۶ مسئله راحتی نیست. در همان دوره، تعداد معدودی از کسانی که فعالیتشان بی‌ربط با موضوع بند ۶ بود، خودشان شروع به تخلیه ملک کردند. تعدادی هم با مکاتبه و اخطار، و تعدادی هم از طریق سیستم قضایی حل شد. کار خیلی سختی بود. ولی شما، به‌عنوان مدیر اجرایی، باید تصمیم بگیرید. اگر تصمیم بگیرید، کار، شدنی است و غیرممکن نیست. البته خیلی سخت است چون چنین کارهایی بازتاب اجتماعی دارد. پس، اول باید جامعه را برایش آماده کنید. مثلاً فرض کنید یک مستأجر ده ماه یا یک سال به صاحبخانه اجاره نداده باشد. اگر صاحبخانه او را بیرون کند از لحاظ قانونی حق با اوست ولی وقتی همسایه‌ها می‌بینند بساط مستأجر بیرون است حس خوبی پیدا نمی‌کنند. حالا اگر صاحبخانه نهاد عمومی باشد شرایط خیلی بدتر است؛ مثلاً بازتاب خبر به این شکل صورت می‌گیرد که «شهرداری فلان هنرمند را از اینجا بیرون کرد». شهرداری حق ندارد به وجهه اجتماعی خودش آسیب بزند و بگوید خب هرچه شد، شد! به همین دلیل اولین کاری که باید انجام شود این است که زمینه اجتماعی را برای اقدامات بعدی فراهم کنیم. بعد از آن باید وارد کار اجرایی شد. شدنی است ولی خیلی سخت است. اینجا اگر مردم باخبر شوند که مثلاً این واحدی که پس گرفته شد بلافاصله برای فعالیت نافع‌تری به کار گرفته شد، خیلی خوب است. یعنی باید اطلاع‌رسانی شود و مردم بفهمند که شما می‌خواهید کار بهتری از قبل انجام دهید. پس باید اول زمینه اجتماعی را فراهم کرد و بعد از آن وارد فاز اجرایی شد که کار سختی هم هست اما بالاخره این کارها وظیفه شهرداری است. دلیلی ندارد املاک شهرداری بی‌جهت در اختیار کسی باشد. اصلاً فرض کنید تعداد این املاک دو هزار تا نبود و هزار تا بود. یک‌چهارم (همان میزانی که به نظر من کاملاً خارج از موضوع واگذار شده بودند) می‌شود دویست و پنجاه واحد. اگر قیمت هر واحد را مثلاً ده میلیارد در نظر بگیریم، می‌شود دو هزار و پانصد میلیارد تومان سرمایه شهرداری. تازه ده میلیارد برای بعضی از این املاک خیلی دست‌پایین است. قیمت بعضی از این املاک بیش از چندصد میلیارد بود. ولی با همین فرض ده میلیارد و دویست و پنجاه واحد هم دیدید که چه عدد بزرگی به دست آمد. این عدد بزرگ می‌تواند مسئله‌ای از مسائل شهری مردم را حل کند. با دو هزار و پانصد میلیارد تومان کارهای خیلی مؤثر و مفیدی می‌توان در شهر تهران انجام داد. اگر این جوری به مردم اطلاع‌رسانی شود، کار، راحت که نه، اما راحت‌تر می‌شود. به‌رحال سامان‌دهی واگذاری‌ها وظیفه شهرداری است و باید انجامش دهد. امیدوارم که مدیریت فعلی روی این‌ها تمرکز کند و بررسی کند و به مواردی که خارج از موضوع یا اضافه است دستور تخلیه دهد.

البته در تشخیص خارج از موضوع یا اضافه بودن پای یک‌سری بحث‌های نظری هم وسط می‌آید و بسته به منظری که از آن نگاه کنید، ممکن است یک واگذاری مرتبط یا نامرتب محسوب شود. آنچه من دربارهٔ سهم واگذاری‌های نامرتب یا غیرضروری گفتم، نظر شخصی خودم است.

مصاحبه‌کننده: تصمیم به انتشار لیست این املاک را چه کسی باید می‌گرفت؟

محمدنادر محمدزاده: در رأس که تصمیم با شهردار و شورا است، ولی در فرایند اجرا طبیعتاً مسئله به بدنهٔ شهرداری هم ارجاع داده می‌شود.

من موضوعی را خدمتتان عرض می‌کنم که شاید خیلی هم ارتباطی به من ندارد. شورا تأکید بر انتشار لیست املاک واگذارشده ذیل بند ۶ داشت، ولی خیلی شفاف می‌گویم که خودش هم نمی‌خواست آن را منتشر کند. می‌گفت یکی دیگر منتشر کند. مثلاً به ما (سازمان املاک) می‌گفت چرا شما منتشر نمی‌کنید؟ من می‌گفتم سازمان املاک اصلاً وظیفه‌ای در قبال انتشار ندارد. ما لیست این املاک را تهیه کرده‌ایم و در اختیار شهردار محترم قرار داده‌ایم، شهردار هم آن را در اختیار شما قرار داده است، شما خودتان می‌توانید آن را منتشر کنید، حتی می‌توانید مصوب کنید که شهرداری منتشرش کند.

بعضی وقت‌ها موضوعات به طرز غلطی به بیرون درز پیدا می‌کنند، مثلاً گفته می‌شد سازمان املاک لیست را منتشر نمی‌کند. درحالی که سازمان املاک اصلاً اجازه و وظیفهٔ انتشار نداشت. وظیفه‌اش این بود که اطلاعات را تکمیل کند و در اختیار شورا و شهرداری قرار دهد. شورا اگر می‌گفت این لیست در اختیار من قرار نگرفته، سازمان املاک مقصر بود. ولی اینکه لیست در اختیارش قرار گرفته باشد و بگوید چرا منتشر نمی‌شود بحث دیگری است. شورا می‌گفت من دستگاه اجرایی نیستم و وظیفهٔ انتشار ندارم. می‌گفتم درست است، ولی می‌توانید مصوبه بدهید که شهرداری موظف است ظرف یک هفته این‌ها را منتشر کند. شورا می‌تواند به شهرداری دستور دهد و شهرداری هم وظیفهٔ اجرا دارد. برداشت من این است که اگرچه همه دوست داشتند لیست املاک منتشر شود، اما چون اطلاعات تبعات اجتماعی و حقوقی داشت، کسی نمی‌خواست این تبعات اجتماعی و حقوقی را بپذیرد، برای همین این اتفاق حاصل نشد، یا لااقل به صورت رسمی نشد.

بینید، این ماجرا واقعاً تبعات حقوقی داشت. شما واقعاً اجازه ندارید همهٔ اطلاعات را منتشر کنید. بالاخره دارید راجع به آدمی صحبت می‌کنید که، بر اساس قانون، ملکی در اختیارش قرار گرفته. آن روزی که ملک در اختیار آن فرد قرار گرفته به او نگفته‌اید که اطلاعاتش را منتشر می‌کنید. شورا بعداً مصوب کرد که باید تابلویی بیرون از املاکی که ذیل بند ۶ واگذار می‌شوند نصب شود و رویش نوشته شود که این ملک از طریق شهرداری و بر اساس فلان مادهٔ قانونی در اختیار مجموعه قرار گرفته تا همه بدانند که ملک این مؤسسهٔ خیریه را مثلاً آقای محمدزاده تأمین نکرده، بلکه شهرداری آن را داده است. این کار، کار درستی هم هست، چون طرف دیگر نمی‌تواند این‌طور وانمود کند که مثلاً ساختمان چهارطبقه‌اش را در اختیار کار خیر قرار داده - درحالی که یک قران هم بابت آن چهارطبقه پول نداده - و کلی از رانت این موضوع منتفع شود.

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 اگذاری‌های ذیل بند ۶ بود که باعث شد شورا هم، با اینکه خیلی حرف انتشار این اطلاعات را می‌زد، زیر بار انتشار نرود. سازمان املاک وظیفه‌اش را انجام داده بود؛ ما لیست را تهیه کردیم. اما اختیاری درخصوص انتشار اطلاعات نداشتیم. ما حتی لیست را به شورا ندادیم، لیست را روی سی‌دی به شهرداری دادیم و گفتیم هر کار می‌خواهی با این اطلاعات بکن. شهرداری هم عیناً همان سی‌دی و اطلاعات را به شورا داد. فاصله تحویل ما به شهرداری و تحویل شهرداری به شورا کمتر از سه ساعت بود.

مصاحبه‌کننده: نقاط قوت و ضعف پروژه شفافیت دوره پنجم را چه می‌دانید؟

محمدنادر محمدزاده: مهم‌ترین مطلب این است که در برابر کاری به آن بزرگی حتماً مقاومت‌هایی وجود دارد و دلیلش هم این است که افراد درک یکسانی از موضوع ندارند. به‌علاوه، شفافیت یک موضوع عام است اما در پیاده کردن آن در هر حوزه تخصصی باید مسائل و ملاحظات آن حوزه خاص در نظر گرفته شود و اینجا هم با چالش شکل‌گیری درک مشترک روبه‌رو هستیم. مثلاً بدنه شهرداری از اهمیت موضوع شفافیت و کاری که در این خصوص از او خواسته شده آگاه نیست و فقط به‌عنوان یک جور کار اداری به آن نگاه می‌کند، نه یک کار ضروری. از آن طرف، نهادهای بالادستی هم فکر می‌کنند با فشار دادن یک دکمه همه‌چیز حل می‌شود. واقعاً این جور نیست. یعنی برای اجراکننده کار سختی است.

همه کارهای جدید با این جور مشکلات دست‌به‌گریبان‌اند و به نظرم در دوره قبل در این زمینه‌ها اتفاقاً پیشرفت خیلی خوبی داشتیم. هر چیزی را باید با مقیاس خودش، یعنی به تناسب دوره، شرایط و اتفاقات آن دوره، ببینیم. به نظر من با توجه به همه این‌ها پروژه شفافیت گام مؤثری بود.

مصاحبه‌کننده: مقاومت فقط ناشی از نداشتن فهم مشترک است یا پای تعارض منافع هم وسط هست؟

محمدنادر محمدزاده: این امکان وجود دارد که بعضی از مقاومت‌ها مقاومت‌های واقعی باشند، یعنی ریشه در تعارض منافع داشته باشند و پای انگیزه‌های منفعت‌طلبانه در میان باشد. اما نگاه خوشبینانه این است که مقاومت ناشی از آن است که درک یکسانی از موضوع شکل نگرفته و ضرورت انجام کار یا میزان مفیدبودن آن برای طرف مجری روشن نشده است.

مصاحبه‌کننده: خیلی ممنون. اگر نکته‌ای در پایان هست که می‌خواهید اضافه کنید، بفرمایید.

محمدنادر محمدزاده: نکته دیگری ندارم. ممنون.

مصاحبه با محسن هاشمی رفسنجانی

رئیس شورای شهر تهران

تاریخ انجام مصاحبه: آذر ۱۴۰۲

مصاحبه کننده: خیلی ممنون از وقتی که در اختیار ما گذاشتید. لطفاً خودتان را معرفی بفرمایید و از سوابقتان در مجموعه مدیریت شهری بگویید.

محسن هاشمی: بسم الله الرحمن الرحيم. با تشکر از وقتی که در اختیار قرار دادید. بنده محسن هاشمی هستم، ۶۳ سال دارم و از سال ۱۴۰۰، یعنی بعد از پایان دوره پنجم شورای شهر، بازنشسته شده‌ام. مدرک فوق لیسانس مهندسی مکانیک را از پلی تکنیک مونترال دریافت کردم. از اواخر سال ۶۵ که تحصیلاتم تمام شد - زمان جنگ بود- در سازمان صنایع سپاه مشغول به فعالیت شدم. من، در گروه موشکی، مسئول پروژه‌های موشک دوربرد سوخت جامد بودم. بعد هم معاون هماهنگی گروه موشکی سازمان صنایع دفاع شدم و تا سال ۷۱ هم عضو علی‌البدل هیئت‌مدیره سازمان صنایع دفاع بودم.

زمانی که آیت‌الله هاشمی رفسنجانی رئیس‌جمهور شدند، از صنعت نظامی جدا شدم و به دفتر بازرسی ویژه رئیس‌جمهور آمدم و تقریباً تا آخر دوره ایشان رئیس بازرسی ویژه رئیس‌جمهور بودم. یکسال ونیم آخر، با حفظ سمت رئیس‌دفتر رئیس‌جمهور هم بودم. در دوره آقای خاتمی، به پیشنهاد آقای عبدالله نوری -وزیر کشور وقت- و تصویب مجمع، مدیرعامل و رئیس هیئت‌مدیره شرکت راه‌آهن شهری تهران و حومه (مترو) شدم. البته قبل از آن، چهار سال هم در زمان دولت آقای هاشمی عضو غیرموظف هیئت‌مدیره مترو بودم. آن زمان سر بودجه مترو اختلافاتی با بانکی‌ها پیش آمده بود که رئیس‌جمهور که خیلی به ساخت مترو علاقه‌مند بودند و می‌خواستند پروژه به سرعت پیش برود، خواستند به هیئت‌مدیره شرکت مترو بروم و کمک کنم تا کار زودتر جمع شود.

هشت سال در دوره ریاست‌جمهوری آقای خاتمی و شش سال در دوره ریاست‌جمهوری آقای احمدی‌نژاد و شهردار بودن آقای قالیباف مدیرعامل شرکت مترو بودم. این را هم بگویم که قبل از ریاست‌جمهوری آقای خاتمی، شرکت مترو را از دولت جدا کرده بودیم و این شرکت زیرمجموعه شهرداری شده بود و تصمیم‌گیری درباره آن دیگر با دولت نبود. بعد از آنکه از مدیرعاملی شرکت مترو جدا شدم، باز هم حدود سه سال عضو هیئت‌مدیره و نایب‌رئیس شرکت مترو بودم. در نتیجه نزدیک به بیست سال در حمل‌ونقل عمومی انبوه‌بر مشغول بودم. سال ۹۲ که آقای روحانی رئیس‌جمهور شدند، من به دانشگاه آزاد آمدم و به مدت چهار سال، یعنی تا سال ۹۶، معاون عمرانی دانشگاه آزاد بودم. بعد هم در انتخابات شرکت کردم و سال ۹۶ عضو شورای شهر تهران شدم. انتخابات آن سال هم می‌شود گفت پرافتخارترین و پرشورترین انتخابات این چندساله جمهوری اسلامی بود و آن حماسه سیاسی، که رهبری در سال ۹۲ به‌عنوان شعار سال گفته بودند، اتفاق افتاد.

انتخابات ریاست‌جمهوری سال ۹۶ با انتخابات شوراهای شهر و روستا هم‌زمان بود. ما هم کاندیدای انتخابات شورا بودیم. آن زمان، نمایندگان تهران در مجلس کلاً اصلاح‌طلب بودند. یادم است علی‌رغم رد صلاحیت‌های استصوابی زیاد، لیست امید، که شامل سی نفر بود، در انتخابات سال ۹۴ مجلس رأی آورده بود. آن موقع اصلاح‌طلب‌ها مثل الان نبودند که قهر کنند یا حوصله شرکت در انتخابات نداشته باشند، بلکه سیاست بهتری را در پیش گرفتند و، بر اساس همان حماسه سیاسی که آقای هاشمی رفسنجانی شروع کرده بودند، با انگیزه به میدان آمدند. از کسانی که تأیید شده بودند یک لیست دادند. افراد این لیست آدم‌های معروفی هم نبودند و جالب اینکه همه این سی نفر به مجلس راه یافتند. سال ۹۶ این‌ها هنوز در مجلس بودند.

برای انتخابات شورای شهر تهران هم لیستی عمل شد. فکر کنم ۸۰-۹۰ درصد اعضای این لیست، از جمله من، رد صلاحیت شدند. به خود من هم آن موقع خیلی زنگ می‌زدند که شرکت نکنید، چون رد صلاحیت می‌شوید و برای نظام خوب نیست. ولی کنار نرفتیم، حضور پیدا کردیم و توسط هیئت اجرایی رد صلاحیت هم شدیم. به این رأی اعتراض کردیم و هیئت نظارت بر انتخابات شوراها، که با مجلس است و آن زمان از لیست امید بودند و دست شورای نگهبان نیست و در نتیجه نظارت استصوابی در آن به آن معنی وجود ندارد، ما را تأیید کردند، یعنی دوباره ما را برگرداندند و ما، به‌عنوان کاندیدای نمایندگی شورای شهر تهران، در انتخابات شرکت کردیم.^۱

آیت‌الله هاشمی دی‌ماه ۹۵ فوت کردند و همه این اتفاقات بعد از فوت ایشان بود و به‌نوعی اثر فوت ایشان هم بود که انتخابات خیلی پرشور شد، یعنی حتی از انتخابات مجلس هم پرشورتر شد. در آن انتخابات، هم آقای روحانی رأی آورد و هم همه لیست امید انتخابات شورا. می‌توانیم بگوییم پرشورترین انتخابات تهران از نظر تعداد رأی‌دهنده‌ها و مشارکت شد. من یک میلیون و هفتصد و پنجاه هزار رأی آوردم. کف رأی لیست هم فکر کنم متعلق به آقای حجت‌نظری با یک میلیون و صد هزار رأی بود. خانم آروین هم فکر کنم نزدیک به یک میلیون و سیصد هزار رأی آورد.

بعضی از افراد لیست شناخته‌شده نبودند، ولی مردم مشارکت پرشوری کردند و با حس خیلی خوبی آمدند و رأی دادند. در نتیجه می‌شود گفت شورای پنجم تهران پشتوانه مردمی خیلی قوی داشت که البته در ادامه ما را دچار تنگنا کرد؛ از طرفی توقع‌ها از ما برای تغییر و تحول در شهر خیلی بالا بود، از آن طرف هم سنگ‌اندازی‌هایی بود و نمی‌توانستیم بعضی از قول‌ها را انجام دهیم. در نتیجه، برآورده کردن توقعات مردم سخت بود. در واقع شورای پنجم، علی‌رغم اینکه پشتوانه مردمی داشت، نتوانست بعضی از کارهایی که می‌خواست را انجام دهد.

اصولاً جمهوری اسلامی این مشکل را دارد، یعنی آن‌هایی که می‌آیند و بر اساس شعارهایشان رأی می‌آورند بعداً نمی‌توانند شعارهایشان را اجرایی کنند. یعنی شرایط و ساختار حکومتی و نظام ولایت فقیه و روش تصمیم‌گیری و سیاست‌های کلان کشور طوری است که اصولاً اجازه نمی‌دهد مردم بعد از رأی‌دادن تبلور نظراتشان را در کسانی که به آن‌ها رأی داده‌اند ببینند و از این بابت احساس خوبی به‌شان دست نمی‌دهد و احساس می‌کنند بازبچه قرار گرفته‌اند. برای همین معمولاً بعد از بعضی انتخابات‌ها مشارکت مردمی کاهش می‌یابد، چون نمی‌توانیم توقعات مردم را برآورده کنیم. ولی آن حماسه سیاسی که سال ۹۲ آیت‌الله هاشمی رفسنجانی شروع کردند، با آن حرکت درستی که بعد از رد صلاحیت اعتراض و قهر نکردند و به میدان آمدند، تا سال ۹۶ و در چند انتخابات ادامه پیدا کرد، مثل انتخابات مجلس و خبرگان در سال ۹۴. بعد هم انتخابات ریاست‌جمهوری سال ۹۶ را داشتیم که تبلور آن حماسه در انتخاب آقای روحانی و همچنین لیست اصلاح‌طلبان برای شوراها شهر بود. ولی بعد از آن، نظام دوباره به سمت تغییر روش رفت، طوری که در سال ۹۸ و ۱۴۰۰ دو انتخابات با مشارکت بسیار پایین داشتیم. گفته شد درصد مشارکت در تهران ۲۵ درصد و در کل کشور حدود ۴۳ درصد بود.

^۱ طبق قانون «تشکیلات، وظایف و انتخابات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران»، صلاحیت داوطلبان شرکت در انتخابات ابتدا توسط هیئت‌های اجرایی بررسی می‌شود. رأی این هیئت به تأیید صلاحیت داوطلب قطعی است اما رأی به رد صلاحیت مجدداً توسط هیئت‌های نظارت برای انتخابات بررسی می‌شود.

مصاحبه کننده: به نظر شما مردم درست فکر می کنند که بازیچه شده اند؟ یعنی افرادی که در جایگاه های انتخابی قرار می گیرند خودشان از قبل آگاه نیستند به اینکه شرایط و ساختار کلی به شکلی است که نمی توانند شعارهایی که می دهند را محقق کنند؟

محسن هاشمی: مردم که قطعاً بازیچه نشده اند، ولی این حس به آن ها داده می شود. افرادی هم که پا به این عرصه می گذارند بر اساس توانایی هایشان تلاش می کنند، ولی ساختار نظام طوری است که جلوی تلاش ها را در جاهای مختلف می گیرد. مثلاً فرض کنید هر مصوبه ای در شورای شهر باید تأیید فرمانداری را بگیرد، یا مصوبات مجلس را شورای نگهبان باید تأیید کند، یا در هر صورت ارتباطات پنهان هم هست و با فشارهای پنهان می گویند این کار را نکنید یا این کار را نکنید. بالاخره امنیتی ها هم هستند و می آیند توجیه می کنند که فلان کار به نفع هست یا به نفع نیست. مردم فقط دوردور یک حسی دارند که آیا اوضاع به آن سمتی که می خواهند می رود یا نه، و بعضاً حس می کنند که نمی رود.

در دوره هشت ساله آقای خاتمی هم همین جوری شد. می توان گفت در انتهای دوره اول، اصلاحات در بحران بود و در نهایت، اختلافات آن قدر شدید شد که برای دوره دوم، آقای خاتمی ابتدا می گفتند من دیگر برای انتخابات دور دوم نمی آیم. ولی آن قدر تشویق شدند که آمدند و رأی خوبی هم آوردند. بیشتر از بیست میلیون رأی آوردند که واقعاً چشمگیر بود. ولی باز هم اختلافاتی وجود داشت. دو طرف رفتند به سمت اینکه سر این اختلافات با هم چالش کنند و بعد، افراطی جدی در اختلافات به وجود آمد. اختلافات در مدیریت کشور به نفع مردم نیست، چون مشکلات مردم حل نمی شود، چه معیشتی، چه توسعه ای، چه فرهنگی، چه اجتماعی، و فقط سوء تفاهات افزایش پیدا می کند. در نتیجه مردم حس خوبی نمی گیرند. برای همین قشر خاکستری روزبه روز بیشتر می شود. ولی جالب این است که مردم وقتی حس کنند فردی قدرتی دارد و می تواند تغییر و تحولی ایجاد کند، باز هم به میدان می آیند.

مصاحبه کننده: شما در شورای پنجم عضو هیئت رئیسه و رئیس شورای پنجم بودید. هیئت رئیسه کجای ساختار شورا قرار می گیرد؟ حدود وظایف و اختیاراتش چیست و با چه بخش هایی در ارتباط است؟

محسن هاشمی: بگذارید قبل از اینکه این سؤال را جواب دهم، ساختار نظام را خدمتان بگویم. نظام جمهوری اسلامی از نظر اجرایی دو بخش دارد. یک بخش کاملاً زیر نظر ولایت فقیه است و بخش بزرگی هم هست. بیش از دو میلیون نفر از حقوق بگیران در این بخش قرار می گیرند. کل نیروهای مسلح در این بخش قرار دارند. سپاه، ارتش و نیروی انتظامی نزدیک ششصد-هفتصد هزار نفر نیرو دارند. قوه قضاییه و خیلی از سازمان های فرهنگی اعم از امامزاده ها، مساجد و سازمان تبلیغات هم در این بخش هستند. مثلاً الان حدود هشتاد هزار مسجد داریم و امامزاده ها هم که بعضاً تعدادشان بیشتر هم می شود و هر روز هم امامزاده های ویژه پیدا می شود! عتبات و اماکن متبرکه مثل آستان قدس، آستان حضرت معصومه، امامزاده های مهمی که مردم خیلی با علاقه مندی به آن ها می روند هم جزء مراکز فرهنگی هستند و در این قسمت قرار می گیرند. از طرفی سازمان ها و نهادهایی با فعالیت های اقتصادی مثل ستاد اجرایی فرمان امام، بنیاد پانزده خرداد و بنیاد مستضعفان هم در این قسمت قرار می گیرند. این ها را کنار هم بگذارید، عدد بزرگی می شود.

نظارت بر این بخش از طریق شیوه‌های معمول انجام نمی‌شود. این‌ها سیستم نظارت درونی خودشان را دارند. حتی مجلس خبرگان هم اجازه نظارت بر این‌ها را ندارد. یعنی شفافیتشان شفافیت درونی است، کسی نمی‌فهمد که آنجا چه فسادهایی شکل می‌گیرد و اخبارش هم به بیرون درز نمی‌کند. عمدتاً پرونده‌های فساد که در فضای عمومی مطرح می‌شود مواردی است که در بخش دولتی و نهادهایی مثل همین شورای شهر و شهرداری‌ها شکل گرفته است. بخش دوم دولت است. در دولت و همچنین شهرداری‌ها نظارت مجلس را داریم که باید از طریق دیوان محاسبات و خود نمایندگان انجام شود. یک سازوکار نظارتی هم در قوه قضاییه داریم که بازوی اجرایی آن سازمان بازرسی کل کشور است. نظارت سازمان‌های امنیتی را هم بر دولت داریم. سازمان‌های امنیتی هر خبری که به‌شان می‌رسد را، پنهان و آشکار، کنترل می‌کنند و اطلاعات را می‌گیرند و گزارش‌هایی درمی‌آورند. پس سیستم‌های امنیتی خارج از دولت هم بر کار دولت نظارت می‌کنند یعنی این جور نیست که دولت و شهرداری‌ها را باشد. مجموعه این سازوکارها نظارت بیرونی بر دولت را شکل می‌دهند.

در درون دولت هم سیستم نظارتی وجود دارد. مثلاً بازرسی ویژه رئیس‌جمهور بر کل دولت نظارت می‌کند. یا وزارت اطلاعات هم، که خودش یکی از وزارتخانه‌های دولت است، به‌صورت پنهان بر کار دولت نظارت می‌کند. علاوه‌براین‌ها، در وزارتخانه‌ها یا سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی مثل شورای شهر حراست‌ها هم هستند. حراست‌ها هم در واقع جزئی از همان سیستم امنیتی هستند که هم بخش انتظاماتی دارند و هم بخش خبرگیری و گزارش‌دهی به سیستم‌های بالا. علاوه بر نظارت بیرونی و نظارت درونی بر کار دولت، یک شیوه نظارتی سوم هم وجود دارد که می‌شود نظارت مردمی. منظور از آن چیزی که در شورای پنجم تحت عنوان شفافیت و «شهرداری شیشه‌ای» مطرح شد، و درنهایت به آن نتیجه مطلوبی که موردنظر بود هم نرسید، همین نظارت مردم بر شهرداری بود؛ البته شفافیت همیشه به معنای ایجاد دسترسی مردم به اطلاعات نیست، بلکه ممکن است منظور از شفافیت ایجاد دسترسی نهادهای نظارتی به اطلاعات باشد.

پس آنچه الان به بحث ما مربوط است شفافیتی است که اجازه دهد مردم، به‌عنوان ستون یا یکی از ستون‌های نظارت بر فعالیت‌های ارگان‌ها و نهادها، بتوانند هر موقع می‌خواهند اطلاعات بگیرند و بعد بر اساس آن اطلاعات، اگر فساد یا مشکلی می‌بینند یا پیشنهاد یا شکایتی دارند به میدان بیایند. نه فقط مردم، که مدیریت و کارمندان و پرسنل هم می‌توانند از این سامانه شفافیت استفاده کنند و به سازمان خودشان کمک کنند.

برخلاف بقیه ارگان‌ها، شوراهای شهر و روستا سابقه زیادی در کشور ما ندارند. در قانون اساسی، اصول ۱۰۰ تا ۱۰۶، آمده که شوراهای شهر و روستا باید تشکیل شوند، و یک‌سری وظایف هم، در حد شش-هفت ماده، برایشان در نظر گرفته شده است. قانون اساسی سال ۵۸ تصویب شد، ولی بیست سال طول کشید تا انتخابات شوراهای برگزار شود. قانون شوراهای شهر در سال ۷۵ تصویب شد و تا آن زمان قانونی برای شوراهای نداشتیم. قبل از انقلاب، یعنی در رژیم گذشته، انجمن‌های شهر را داشتیم، که آن هم باز موضوع بحث ما نیست. بعد از انقلاب، مدیریت شهری کلاً زیر نظر دولت بود، یعنی شهردار از سوی فرماندار و استاندار و وزارت کشور انتخاب می‌شد و زیر نظر آن‌ها کار می‌کرد و رئیس مجمع شهرداری تهران هم وزیر کشور بوده - الان رئیس شورای شهر رئیس مجمع است - تا زمانی که شوراهای شهر تشکیل شدند.

قانون شوراهای شهر را در سال ۷۵ تصویب شد و اسفند ۷۷ اولین انتخابات شوراهای برگزار شد. پس بیست و پنج سال است که شوراهای شهر را داریم و الان دوره ششم است. همان طور که می‌دانید از اوایل انقلاب تا الان تعداد شهرها به شدت افزایش پیدا کرده، به صورتی که الان بیش از ۷۵ درصد جمعیت در شهرها زندگی می‌کنند و فقط ۲۵ درصد در روستاها زندگی می‌کنند. پس با توجه به افزایش روزافزون شهرنشینی، شهرداری‌ها و شوراهای شهر نقش بسیار مهمی پیدا کرده‌اند.

بر اساس قوانین موجود، شوراهای باید اختیارات خیلی بیشتری نسبت به این چیزی که الان دارند داشته باشند، اما از ۲۵ مورد اختیاراتی که شوراهای طبق قانون دارند، در حال حاضر فقط ۷ مورد واقعاً به آن‌ها داده شده است. ببینید، اداره شهر که فقط پسماند و شهرسازی و زباله و نظافت و خط‌کشی خیابان نیست. توزیع آب و برق و گاز داخل شهرها هم جزء اداره شهر است. بحث نیروی انتظامی و پلیس راهنمایی هم در شهر مطرح است. اصلاً طبق قانون، نظارت بر مسائل آموزشی و بهداشتی هم جزء وظایف شوراهاست. ولی الان اختیار هیچ‌کدام از این‌ها با شوراهای شهر نیست و شوراهای شهر و شهرداری‌های کشور نمی‌توانند به این مسائل ورود کنند یا اگر هم ورود می‌کنند، با کشمکش و کش‌وقوس همراه است. مثلاً در مورد تصمیمات راهنمایی و رانندگی همیشه یک‌سری اختلافات بین شورا و شهرداری با پلیس وجود دارد. به عنوان نمونه، پلیس جایی را می‌بندد که شهرداری موافق نیست. بودجه و عملکرد آموزش و پرورش هم در وزارت آموزش و پرورش مشخص می‌شود و شورا و شهرداری ورودی به آن ندارند. اینکه چرا وزارتخانه اختیار این حوزه را به شهرداری نمی‌دهد هم خیلی مهم است. وزارت آموزش و پرورش می‌گوید تا وقتی ما باید در رابطه با محتوای تعلیم و تربیت، حقوق آموزش و پرورش‌ها، وضعیت ساختمان مدارس و ... به مجلس پاسخگو باشیم، نمی‌توانیم اختیار این حوزه را به شهرداری‌ها واگذار کنیم.

بحث بهداشت و درمان هم همین جور است. الان کلاً بهداشت و درمان زیر نظر وزارت بهداشت است. شهرداری اصلاً ورودی به این حوزه ندارد، به جز در جمع‌آوری زباله از بیمارستان‌ها، یا اینکه مجوز دهد که کجا، بنا بر ملاحظات کاربری و شهرسازی، برای ساخت بیمارستان مناسب است. تازه در این مورد هم بخش عمده‌ای از اختیارات در اختیار وزارت راه و شهرسازی است؛ تصمیمات کمیسیون‌های تخصصی همچون کمیسیون ماده ۱۰۰ و کمیسیون ماده ۵، همه مصوبات تغییر کاربری زمین و حریم شهرها در اختیار آن وزارتخانه است. یعنی اینجا هم باز می‌بینیم که شوراهای شهر اختیار چندانی ندارند. بیشترین حوزه اختیارات شوراهای شهر یکی نظارت بر شهرسازی است و دیگری نظارت بر نظافت شهر و پسماند و بهداشت محیط. همچنین در بحث نظارت بر گورستان‌ها و امور کفن و دفن هم ما اختیارات زیادی داریم. من همیشه به شوخی می‌گفتم که اختیار رئیس شورا در بهشت‌زها از همه‌جا بیشتر است، چون اگر می‌خواستند

^۲ منظور کمیسیونی است بنا بر تبصره ۱ ماده ۱۰۰ قانون «شهرداری»، مصوب ۱۳۳۴ با اصلاحات بعدی، تشکیل می‌شود. ترکیب اعضای این کمیسیون عبارت است از: نماینده وزارت کشور به انتخاب وزیر کشور، یکی از قضات دادگستری به انتخاب وزیر دادگستری، و یکی از اعضای انجمن شهر به انتخاب انجمن. وظیفه این کمیسیون رسیدگی به موارد عملیات ساختمانی بدون پروانه یا مخالف مفاد پروانه است.

^۳ منظور کمیسیونی است که در اجرای ماده ۵ قانون «تأسیس شورای عالی شهرسازی و معماری ایران»، مصوب ۵۱/۱۲/۲۲ با اصلاحات بعدی، تشکیل می‌شود و بررسی و تصویب طرح‌های تفصیلی شهری و تغییرات آن‌ها در هر استان را بر عهده دارد. اعضای این کمیسیون عبارت‌اند از: استاندار (و در غیاب وی معاون عمرانی استانداری)، شهردار و نمایندگان وزارت راه و شهرسازی، وزارت جهاد کشاورزی، و سازمان میراث فرهنگی و گردشگری و صنایع دستی و همچنین رئیس شورای اسلامی شهر ذی‌ربط و نماینده سازمان نظام مهندسی استان (با تخصص معماری یا شهرسازی) بدون حق رأی.

کسی را در جای خاصی از بهشت‌زهرا، یا خارج از بهشت‌زهرا و مثلاً در خانه یا مسجدش، دفن کنند، اجازه‌اش با شورای شهر بود؛ البته دفن در خانه و مسجد و ... غیرقانونی است.

این اختیاراتی که می‌گویم باید به شوراها و شهرداری‌ها واگذار شود در کشورهای توسعه‌یافته سابقه دارد. مثلاً در کلان‌شهرهایی مثل پاریس یا لندن، یا کلان‌شهرهای کشورهای آسیای جنوب شرقی مثل ژاپن، این‌جوری نیست که شرکت برق درباره توزیع برق تصمیم بگیرد. این‌ها در تولید برق نقش دارند اما توزیع آن بر اساس اختیارات و قدرت شهرداری و شورای شهر انجام می‌شود. مثلاً ممکن است به‌خاطر افزایش آلودگی، شورای شهر و شهرداری تصمیم بگیرند که هیچ آپارتمانی دیگر نمی‌تولند یا انرژی‌های گازی یا گازوئیلی کار کند و باید حتماً با انرژی برق کار کند. الان خیلی از شهرهای اروپایی و کشورهای توسعه‌یافته به‌خاطر آلودگی هوا این تصمیم را گرفته‌اند. در نتیجه در پخت‌وپز، در تأسیسات و غیره سوخت فسیلی استفاده نمی‌شود، یا حداقل در داخل شهر استفاده نمی‌شود. مثلاً نیروگاه در پنجاه تا صد کیلومتری شهر است و محصول الکتریسته داخل شهر می‌آید و توزیع می‌شود.

درواقع می‌توان گفت دولت‌ها کوچک شده‌اند و غالباً سیاست‌گذاری‌های کلان را انجام می‌دهند. از این نظر خوب است که مردم دیگر مشکلاتشان را از دولت نمی‌بینند، بلکه مشکلاتشان را از گروهی می‌بینند که به آن‌ها رأی داده‌اند. حالت سیاسی هم ندارد. بیشتر حالت صنفی دارد. در نتیجه، از دولت در برابر غیرمردمی شدن حفاظت می‌شود. دولت سیاست‌های کلان را تعیین و ابلاغ می‌کند و شورای شهر هم باید از طریق شهرداری برنامه‌ریزی و اجرا کند.

به‌جز مسئله حدود اختیارات، یک مشکل دیگر هم در شورای شهر وجود دارد و آن این است که قانون موجود برای یک شهر کوچک مثلاً ده‌هزار نفری همان است که برای یک کلان‌شهر نه‌میلیون نفری مثل تهران. فقط تعداد اعضای شورا و کمیسیون‌ها فرق دارد. خلاصه قصدم از بیان همه این نکات این بود که بگویم در وضع موجود، شما نمی‌توانید توقع عملکرد خیلی قوی از شورای شهر داشته باشید.

برویم سراغ موضوع شفافیت. یکی از شعارهای شورای پنجم - لیست امید شهر تهران - در انتخابات پنجمین دوره شوراها همین شفافیت بود. از اعضای شورا، خانم آروین با جدیت پیگیر تحقق این شعار بود و در همین راستا، مسئولیت کمیته شفافیت و شهر هوشمند شورا را هم به عهده گرفت. ما، سال ۹۷، مصوبه‌ای در خصوص شفافیت تصویب کردیم.^۴ اولین خروجی پروژه شفافیت هم انتشار اطلاعات قراردادهای روی یک وبسایت عمومی بود. کلاً در طول دوره چهارساله شورای پنجم، پیگیری کار این وبسایت خیلی وقت خانم آروین را گرفت و ایشان هم با علاقه‌مندی این موضوع را دنبال می‌کرد. البته به نظرم یک‌جایی از شرایط و وضعیت پیشرفت کارها ناراحت می‌شد و می‌خواست استعفا هم بدهد، بعد دوباره انگیزه پیدا می‌کرد و به میدان می‌آمد.

بحث شفافیت چالش‌های خود را دارد. ببینید، اصولاً در هر کاری تعارض منافع وجود دارد و این تعارض منافع باعث می‌شود که بعضاً همکاری‌ها جدی نشود. البته از دید من، تعارض منافع همیشه ریشه در سودجویی و منفعت‌طلبی شخصی ندارد، بلکه گاهی نیت و قصد مثبتی پشت آن وجود دارد. مثلاً 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

^۴ مصوبه «الزام شهرداری تهران به انجام الکترونیکی و اعلان عمومی اطلاعات معاملات»، مصوب ۹۷/۰۳/۰۱

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. در واقع می‌خواهم بگویم تعارض منافع همیشه با قصد و نیت سوء نیست و می‌تواند مثبت هم باشد. مثلاً شرکتی که فعالیت اقتصادی می‌کند خیلی از مسائلی را لو نمی‌دهد، چون اگر لو بدهد رقبا فوری سوءاستفاده می‌کنند.

چیزی که مدنظر خانم آروین بود شفافیت در فعالیت‌های خود شهرداری بود، با این هدف که مردم حس کنند که سیستم دارد خیلی پاک اداره می‌شود و هیچ خللی در آن وجود ندارد. منظور بیشتر چنین چیزی بود، تا اینکه بخواهند همه نقاط شهرداری را شفاف کنند.

مصاحبه کننده: موقع انتشار اطلاعات قراردادها، شما از بابت تبعات این کار نگرانی یا دغدغه‌ای داشتید؟

محسن هاشمی: یادم می‌آید بعد از انتشار اطلاعات، روزنامه شرق مطلبی نوشت که اطلاعاتی که منتشر شده، از جمله اسم قرارداد و تاریخ قرارداد و مبلغ قرارداد، فایده خاصی ندارد، درحالی‌که آن تبصره‌ها و بندهای قراردادها که از هر کدامشان می‌شود کلی پول درآورد منتشر نشده است.

یا مثلاً در مورد حقوق پرسنلی، قرار بود حقوق پرسنل منتشر شود، اما شهرداری فقط حقوق پایه را منتشر کرد که فاصله زیادی تا دریافتی واقعی کارمندا داشت. ببینید، در فیش حقوقی، علاوه بر حقوق پایه، نزدیک به حداقل ده بند دیگر هم وجود دارد که در محاسبه مبلغ نهایی دریافتی کارکنان وارد می‌شود. برای مثال، کارمندان، علاوه بر حقوق پایه، مبلغی هم به‌عنوان اضافه کاری می‌گیرند که، در هر ماه، می‌تواند از ده ساعت تا دویست و سی ساعت متغیر باشد. در بعضی موارد، مبلغی هم به‌عنوان شب کاری و تعطیل کاری به دریافتی کارمند اضافه می‌شود. ممکن است مبلغی به‌عنوان پاداش، از تقسیم سود شرکت بین کارکنانش، پرداخت شود. علاوه بر این‌ها، پرسنل، با شرایطی، از امکاناتی مثل سفر و ماشین هم بهره‌مند می‌شوند؛ حالا کاری به این نداریم که برخی مدیران از نیروهایی که زیردست دارند برای انجام کارهای شخصی مثل خرید منزل و جابه‌جایی اعضای خانواده استفاده می‌کنند. در نتیجه انتشار پایه حقوق به‌تنهایی چیزی را نشان نمی‌دهد. بر اساس پایه حقوق منتشرشده، پرسنل شهرداری مثلاً پنج میلیون حقوق می‌گیرند، درحالی‌که متوسط دریافتی واقعی چند برابر آن است.

پس یکی از ایراداتی که از اطلاعات منتشرشده می‌گرفتند این بود که اصولاً این اطلاعات کامل نیست. البته خانم آروین در جواب روزنامه شرق مطلبی نوشتند و گفتند روی سایت، برای هر قرارداد، قسمتی وجود دارد به نام «جزئیات»، که یک‌سری اطلاعاتی که روزنامه شرق نوشته بود وجود ندارد آنجا اضافه شده بود. ولی باز هم در مورد هر قرارداد جزئیات زیادی وجود دارد که می‌تواند بسیار بااهمیت باشد و منتشر نمی‌شد. یک مثال خیلی ساده برای شما بزنم. مثلاً فرض کنید کسی با شرکت مترو قرارداد بسته که با هزینه ده میلیارد تومان یک ایستگاه بسازد. فهارس بها هم پیوست قرارداد شده است - از قضا سازمان برنامه و بودجه آمده ریز آیت‌های این فهرست‌ها را درآورده و عددها دقیقاً مشخص است. بر اساس همین، قیمت قرارداد شده است ده میلیارد تومان. حالا فرض کنید فردی بخواهد کلک بزند، حالا نه کلک منفی، اسمش را می‌گذارم کلک مثبت، فرض کنید مثلاً در قرارداد ذکر شده سنگ کف ایستگاه مرمریت باشد، اما موقع اجرا می‌بیند مرمریت کاشان، که موقع عقد قرارداد مترمربعی ده هزار تومان قیمت داده شده، شده مترمربعی

بیست و پنج هزار تومان، و این در حالی است که اگر مرمریت را اجرا کند، همان ده هزار تومان را به او می‌دهند. پس می‌رود با مشاور یا کارفرمای پروژه صحبت می‌کند که مرمریت به درد این کار نمی‌خورد، اگر آب رویش بریزد خراب می‌شود، و گرانیات کنیم بهتر است. حال ممکن است در این مورد دم کسی را هم ببیند. اصلاً فرض کنیم نیت او هم خیر است و درست می‌گوید که مرمریت برای ایستگاه مترویی که قرار است صد سال کار کند خوب نیست و گرانیات بهتر است. خب، وقتی مرمریت به گرانیات تبدیل می‌شود، قیمت سنگ کف مترو هم از قیمت مرمریت به قیمت گرانیات تغییر می‌کند که مثلاً متری چهل هزار تومان است و تازه ۱۰ درصد هم بالاسری به آن اضافه می‌شود. چنین اتفاقاتی موجب می‌شود مبلغ نهایی قرارداد تغییر کند و مثلاً قراردادی که ده میلیارد بود بشود شانزده میلیارد. اساساً قراردادها با قیمت اولیه‌شان تمام نمی‌شود. خب این چطور باید شفاف شود؟

یا 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 ده میلیاردی 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.

اینجا هم یکی از آن موارد تعارض منافع مثبت است، یعنی کاری که آن مدیر می‌کند - موافقت با تعدیل - برای نفع شخصی خودش نیست؛ او می‌بیند اگر این کار را نکند کار جمع نمی‌شود. اکثر مدیران تعدیل را می‌دهند، قیمت‌هایشان را هم به‌روز می‌کنند و کارشان را تمام می‌کنند و بعد هم می‌روند لوح افتخار می‌گیرند. ولی شما نمی‌توانید این پروسه‌ها را در سامانه شفافیت نشان دهید. تنها مطلبی که می‌توانید نشان دهید این است که بگویید مبلغ این قرارداد ده میلیارد تومان بوده، اما بیست میلیارد تومان تمام شده، و به فلان دلایل هم افزایش قیمت داشته است. یا مثلاً می‌توانید بنویسید تأخیرهای پیمانکار مجاز بوده و در تأخیرهای مجاز می‌توان تعدیل داد. در این صورت هم بحث آن قدر پیچیده و تخصصی می‌شود که عموم مردم متوجه نمی‌شوند. در بحث شفافیت، باید مخاطب اطلاعات را هم در نظر بگیریم. اگر سامانه شفافیت برای عامه مردم است، انتشار اطلاعات باید جوری انجام گیرد که مخاطب‌ها اطلاعات را بفهمند و بتوانند آن را تحلیل کنند.

ببینید، به‌طور کلی، در رابطه با سامانه شفافیت چند مسئله مطرح بود. یکی از این مسائل همان بحث مخاطب بود. از نظر من به‌عنوان عضو هیئت‌رئیس، یکی از مشکلاتمان در پروژه شفافیت این بود که روشن نبود مخاطب اطلاعات کیست؛ آیا مخاطب اعضای شورای شهر هستند؟ آیا مخاطب کمیسیون‌های تخصصی هستند؟ آیا مخاطب انجمن‌های تخصصی در شهر هستند؟ آیا مخاطب مردم عادی هستند؟ آیا مخاطب علما و کارشناسان هستند؟ این اطلاعات را برای

چه می‌خواهیم شفاف کنیم؟ این موضوع از همان ابتدای انتشار اطلاعات محل بحث بود که مخاطب ما در شفافیت چه کسانی هستند و می‌خواهیم چه گروهی را پوشش دهیم و می‌خواهیم چه نتیجه‌ای از این کار بگیریم. مثلاً بحث شفافیت املاک - اینکه شفاف شود که شهرداری چقدر ملک دارد و این ملک‌ها دقیقاً کجا و دست چه کسانی هستند - را در نظر بگیرید. سؤال این است که آیا شما می‌خواهید این اطلاعات را، تحت عنوان شهر شیشه‌ای، بگذارید روی سایت شفافیت که همه مردم ببینند؟ آیا مشکلی با این ندارید که همه رقبا و دولتی‌ها بفهمند که شهرداری چه املاکی دارد؟

معمولاً تشکیلاتها و حتی اشخاص حقیقی و حقوقی دوست ندارند همه از کل دارایی‌هایشان خبر داشته باشند. پس اینجا هم تعارض منافع ایجاد می‌شود. تعارض منافع در شفافیت مسئله خیلی مهمی است. آیا یک شهردار، یا شورای شهر باید کم‌وکیف کل دارایی‌اش را روی میز بگذارد که همه ببینند؟ آیا همه پرسنل شهرداری باید از دارایی‌های شهرداری خبر داشته باشند؟ یا فقط مدیریت شهرداری، یا سازمان املاک یا بخش نظارت حقوقی شهرداری بدانند کافی است؟

البته اعضای شورای شهر باید بدانند که شهرداری چه املاکی دارد و این املاک دست چه کسانی است، چون بنا بر قانون می‌توانند املاک شهرداری را برای کارهای عام‌المنفعه در اختیار افراد بگذارند.^۵ مثلاً می‌توانند دفتری در اختیار سمن‌ها قرار دهند یا بدهند برای مراسم مداحی یا اربعین، یا انجمن علمی ریاضیات یا دانش‌بنیان‌ها و یا مجلات و کارهای فرهنگی.

یکی از مشکلات شهرداری همین بود که به‌صورت کامل نمی‌دانستیم املاک شهرداری دست کیست یا آن کسی که ملک را گرفته دارد واقعاً آنجا چه کار می‌کند. به‌علاوه، شهرداری ملک‌هایی دارد که سند ندارند. مثلاً آمده در آپارتمان‌سازی مشارکت کرده و قرار است از یک مجتمع صدواحدی، بیست واحد آن متعلق به شهرداری باشد. شهرداری، تا زمانی که مالک ساختمان را نسازد و سند نگیرد و به نام نزند، نمی‌تواند بگوید من مالک فلان واحدهای این مجتمع هستم. اصلاً امکان دارد آن مجتمع تمام نشود و به مرحله دریافت پایان کار و سند نرسد. در نتیجه می‌خواهم بگویم پیچیدگی اطلاعات این حوزه و بسیاری حوزه‌های دیگر خیلی زیاد است و قراردادن اسناد و اطلاعات در سامانه، طوری که محل شبهه و اشکال نشود، سخت است. البته حتی در این شرایط هم ممکن است برخی این نظر را داشته باشند که اطلاعات باید در اختیار همه قرار گیرد و همه بدانند شهرداری چه املاکی دارد. اما یک دیدگاه هم این است که سامان‌دهی املاک یک کار مدیریتی درون‌سازمانی است و انتشار عمومی همه اطلاعات صحیح نیست.

به نظر من کار درست این است که اگر ما سامانه شفافیت داریم، اعلام کنیم که این قدر از اطلاعات عام و در دسترس همه است و این قدر از اطلاعات را هر کسی به آن دسترسی ندارد، بلکه برخی افراد، با کد و رمز، به آن دسترسی دارند.

^۵ وظایف شهرداری‌ها بنا بر بند ۶ ماده ۵۵ قانون «شهرداری»، مصوب ۱۳۳۴ با اصلاحات بعد، عبارت است از: اجرای تبصره ۱ ماده ۸ قانون تعلیمات اجباری و تأسیس مؤسسات بهداشتی و تعاونی و فرهنگی مانند نوانخانه و پرورشگاه یتیمان و درمانگاه بیمارستان امراض ساریه و شیرخوارگاه و تیمارستان و کتابخانه و کلاس‌های آکابر و کودکان و باغ کودکان و امثال آن در حدود اعتبارات مصوبه و همچنین کمک به این قبیل مؤسسات و مساعدت مالی به انجمن تربیت بدنی به میزان صدی سه درآمد مستمر وصولی سالیانه شهرداری و کمک به انجمن‌های خانه و مدرسه. شهرداری در این قبیل موارد با تصویب انجمن شهر می‌تواند از اراضی و ابنیه متعلق به خود را، با حفظ حق مالکیت، مجانی و با شرایط معین به‌منظور ساختن و استفاده به اختیار مؤسسات مزبور بگذارد.

اصولاً یکی از امکاناتی که نتوانستیم در سامانه شفافیت پیاده کنیم همین بود که سطوح دسترسی مختلف تعریف کنیم، چون کار پیچیده‌ای بود و نیازمند اپلیکیشن قوی که حریم امنیتی بسیار بالایی داشته باشد و نفوذ به آن سخت باشد. یک مسئله دیگر در بحث انتشار اطلاعات رعایت محرمانگی بود. ببینید، یکی از اصول قراردادهای محرمانگی است. بعضی وقت‌ها در قراردادهای می‌نویسند این بخش از اطلاعات محرمانه است. در برابر این‌ها باید چطور عمل کرد؟ شما نمی‌توانید به راحتی بگویید من همه چیز را روی سامانه شفافیت می‌گذارم. در واقع می‌خواهم بگویم که اگر بخواهیم یک سامانه شفافیت قابل استفاده داشته باشیم، مهم است که تعارض منافع در آن طبقه‌بندی شود و، در انتشار اطلاعات، تعارض منافع مثبت و تعارض منافع منفی در نظر گرفته شود. در واقع انتشار اطلاعات باید طوری باشد که هم منافع مردم و هم منافع سازمان و هم مدیریت لحاظ شود.

مسئله مهم دیگری که در رابطه با انتشار اطلاعات روی سامانه وجود داشت و ما نمی‌توانستیم آن را حل کنیم راستی‌آزمایی اطلاعات بود. ببینید، برای مثال، الان سامانه‌های الکترونیکی بسیاری وجود دارند که وقتی کد ملی‌تان را وارد می‌کنید، خودش می‌رود اطلاعات شما را با یک مرجع معتبر چک می‌کند و راستی‌آزمایی انجام می‌دهد. اما راستی‌آزمایی اطلاعاتی که در سامانه شفافیت منتشر می‌شد کار سختی بود. به نظر من که اصلاً امکان‌پذیر نبود، یعنی شما چاره‌ای نداشتید جز اینکه به اطلاعاتی که شهرداری می‌داد اعتماد کنید. حال اگر به جای اسم مدیرعامل فلان سازمان نام مدیرعامل قبلی نوشته شده بود یا مبلغ یک قرارداد، به دلیل اشتباه اپراتور، به جای صد میلیارد، ده میلیارد وارد شده بود، شما راهی نداشتید که این اشکالات را بفهمید یا سامانه این قابلیت را نداشت که خودش اطلاعات غلط را بیرون ببرد.

مسئله دیگر به روزرسانی سامانه بود. شما در شهرداری، هر لحظه دارید دیتای جدید تولید می‌کنید. مثلاً ممکن است ملکی امروز متعلق به شهرداری باشد و فردا نباشد. یا قراردادی که تا دیروز برقرار بوده امروز لغو شده باشد یا کارش به دادگاه کشیده باشد. سؤال این بود که آیا این اطلاعات، به صورت real time (بی‌درنگ)، روی سامانه شفافیت به روز می‌شود؟ به روزرسانی‌نشدن این اطلاعات می‌توانست مشکلات زیادی ایجاد کند.

این‌ها مواردی بود که آن موقع در ذهن ما بود. پروژه 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 علقه 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.

ببینید، 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^۶ رئیس آن است درآمد. آقای صادقی، در جلسه شورای شهر، موضوع

^۶ احمد صادقی، عضو ششمین دوره شورای شهر تهران و رئیس کمیته «شفافیت و شهر هوشمند» ذیل کمیسیون «برنامه و بودجه» شورا

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؛ در مقابل، 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.

یا به‌عنوان یک مثال دیگر، 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 پنهان کاری می‌کنند. این‌ها مسائلی است که در شورای پنجم در بحث شفافیت داشتیم، علی‌رغم آنکه شفافیت شعار شورای پنجم بود.

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. اینجا هم شفافیت خوبی و بدی دارد. مثلاً پرونده‌های باغات را در نظر بگیرید. در رابطه با این پرونده‌ها، عضو شورا باید در مورد باغ‌بودن یا باغ‌نبودن ملک مورد نظر رأی دهد. پیش می‌آید که عده‌ای که نماینده شورای شهر با آن‌ها رودربایستی دارد و ممکن است از دوستان و خویشان باشند به او فشار بیاورند که به باغ‌نبودن این ملک رأی دهد تا ارزش ملک بیشتر شود. دائم به نماینده شورا مراجعه می‌کنند و منتظرند که نماینده رأی به باغ‌نبودن ملک دهد. حال، اگر رأی‌ها شفاف باشد، این فرد تحت فشار قرار می‌گیرد و امکان دارد، خدای نکرده، دستش بچرخد و بنویسد *باغ نیست*، ولی اگر بداند که آن‌ها نمی‌فهمند که چه رأیی داده، راحت‌تر است و می‌نویسد *باغ است*.

در تعدادی از کشورهای پیشرفته رأی را شفاف کرده‌اند، به این دلیل که با احزاب اداره می‌شوند. احزاب می‌خواهند بدانند آیا نمایندگانشان در جهت اهداف حزبشان حرکت می‌کنند یا نه. مثلاً شما می‌بینید که در آمریکا می‌گویند مثلاً از دوست و پنجاه نفر عضو کنگره حزب دموکرات دو نفر در جهت جمهوری خواه‌ها رأی داده‌اند. این چیزها فوری مشخص می‌شود. 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 محدود 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.

مصاحبه کننده: بحث رأی‌گیری علنی تصمیم درونی خود شورای پنجم بود؟

محسن هاشمی: بله.

مصاحبه کننده: شما فرمودید شفافیت آرا خوبی و بدی دارد، و بدی آن این است که ممکن است نمایندگان را تحت

فشار قرار دهد. این مسئله را در شورای پنجم به چه صورت مدیریت کردید؟ درنهایت، به نظرتان رأی‌گیری علنی کار

مثبتی بود یا نه؟

محسن هاشمی: شورای پنجم یکدست بود 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. درواقع چون یکدست بودیم، می‌توانم بگویم به مشکل خاصی برخوردیم.

مصاحبه کننده: یکدست از نظر جناح سیاسی؟

محسن هاشمی: تمام اعضا اصلاح‌طلب بودند. حتی یکی از دلایلی که من از شورا بیرون نرفتم همین ازبین‌رفتن یکدستی بود.

مصاحبه کننده: درباره ملاحظاتی که درمورد بحث شفافیت فرمودید، مثل بحث راستی‌آزمایی، به‌روزرسانی و دسته‌بندی

انواع تعارض منافع، با خانم آروین هم صحبت می‌کردید و نظراتتان را به ایشان می‌گفتید؟

محسن هاشمی: بعضی‌ها می‌گفتند. این بحث‌ها پنهان که نبود.

مصاحبه کننده: نه اینکه پنهان باشد، اما اساساً درباره آن بحث می‌شد؟

محسن هاشمی: گفتم همان روزی که اطلاعات قراردادهای منتشر شد، شرق مقاله مفصلی نوشت که کلیت آن همین حرف‌هایی بود که من گفتم، البته شاید نه با این جزئیات. اگر ما یک دوره دیگر می‌ماندیم، مثل رؤسای جمهور که دو دوره هستند، در دوره دوم می‌توانستیم مسائل را حل کنیم.

مصاحبه کننده: فارغ از بحث شفافیت، در رابطه با نکته‌ای که در بحث راستی‌آزمایی گفتید، اگر تا بدین حد اشکال و

نقص اطلاعاتی وجود دارد، امورات شهرداری چطور می‌گذرد؟

محسن هاشمی: یک سامانه الکترونیکی باید از پایه الکترونیکی باشد. اگر از بالا این کار را انجام دهید، همین می‌شود که داده‌ها پر از خطا و اشکال باشد. فرض کنید می‌خواهید حساب‌های بانکی فردی را به او اعلام کنید. اگر از سامانه بانک گزارش بگیرید و بعد آن را در سایتی که مشتری که قرار است شماره حساب‌هایش را آنجا ببیند وارد کنید، ممکن است حین ورود اطلاعات خطا و اشتباه رخ دهد. همین ماجرا درمورد سامانه شفافیت هم وجود داشت.

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. درواقع 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.

شرکتی مثل شرکت مترو را در نظر بگیرید که ممکن است سالی صدها قرارداد ببندد. در قدم اول، این شرکت باید یک دیتابیس کامل از قراردادهایش داشته باشد. اگر شرکت مترو این دیتابیس را نداشته باشد و بعد بخواهد اطلاعات را وارد سامانه شفافیت کند، ممکن است در این پروسه اشتباهاتی رخ دهد.

مصاحبه کننده: شرکت مترو از سامانه معاملات شهرداری استفاده نمی‌کند؟

محسن هاشمی: نه. به نظرم اکثر شرکت‌ها در شهرداری هنوز قراردادهایشان را دستی می‌بندند. بگذریم از اینکه بسیاری از معاملات شهرداری قرارداد ندارند. در شهرداری، انواع سطوح خرید وجود دارد و در معاملات کوچک، شخص می‌تواند خودش تصمیم‌گیری کند و مثلاً فوری جنسی خریداری شود. اینجا خبری از قرارداد نیست. در معامله متوسط، باید سه تا استعلام گرفته شود. در این روش هم ممکن است کار با استعلام‌های فیک و قلابی انجام شود. برای معاملات بزرگ باید مناقصه برگزار شود. ولی باز اینجا هم روش‌های ترک تشریفات یا ایجاد انحصار وجود دارد. آیا قرار است همه این خریدها در سامانه شفافیت گذاشته شود؟ آیا این دیتاها باید باشد یا نباشد؟ بعضی از این اطلاعات در سامانه مالی شهرداری هست. در نهایت اگر بخواهید یک سایت شفاف واقعی درست کنید باید از پایین پایین دیتا ایجاد کنید.

مصاحبه کننده: در سایت شفاف، اطلاعات به صورت دستی وارد می‌شود؟

محسن هاشمی: به احتمال قوی. البته الان نمی‌دانم به چه صورت است، ولی آن اوایل این طور نبود که برای مثال، خود سامانه شفافیت اطلاعات قراردادهای مترو را از سایت مترو بردارد، یا اطلاعات املاک مترو را از سایتش بردارد، یا اطلاعات کل پرسنل شهرداری را از سیستم پرسنلی شهرداری بگیرد. در مقایسه، کاری که آنلاین بانک‌ها کرده‌اند این است که همه گزارش‌ها اتوماتیک ایجاد می‌شود.

می‌خواهم بگویم سامانه شفافیت فراگیر نبود، بلکه مثل بچه‌ای بود که باید او را همراهی کنید. چرا؟ چون تازه شکل گرفته بود. البته کار بیشتری هم از خانم آروین بر نمی‌آمد. او که پرسنل و قدرت اجرایی چندانی نداشت. خانم آروین کمیته‌ای تشکیل داده و در شورا طرحی برای شفافیت قراردادها ارائه داده بود و شورا هم آن را مصوب کرده بود. این مصوبه به شهرداری ابلاغ شده بود و حالا شهرداری باید اجرایی‌اش می‌کرد. برای اینکه این کار اجرایی شود خانم آروین باید با تعداد زیادی از مدیران و کارشناسان تعامل می‌کرد. اگر چارت شهرداری را نگاه کنید، می‌بینید هشت-نه معاونت دارد. هر معاونت حداقل چهار اداره کل دارد. علاوه بر این‌ها، شهرداری تعداد زیادی سازمان و شرکت دارد. در نتیجه در حدود صدها واحد اجرایی وجود دارد که باید اطلاعاتشان را در اختیار می‌گذاشتند تا اطلاعات قراردادها تکمیل شود. طبیعی است که نرم‌افزار مناسب را نداشتیم. نرم‌افزار را باید شهرداری یا، دقیق‌تر بگویم، سازمان فناوری اطلاعات شهرداری درست می‌کرد.

بینید، تا جایی که من در جریان بودم، ورود اطلاعات در سایت شفاف به صورت اتوماتیک نبود و خانم آروین همیشه فشار می‌آورد که اطلاعات به روز نیست. به هر حال ایرادی که من به سیستم می‌گرفتم - این‌ها را به منظور آسیب‌شناسی می‌گویم، وگرنه که پروژه شفافیت، کار بسیار ارزنده‌ای بود - این بود که باید بودجه کلانی برای پروژه شفافیت در شهرداری تصویب می‌شد تا کل سازمان‌ها و ارگان‌های شهرداری دیتاهای مورد نیاز را تولید کنند و روی سامانه بیاورند. بعد هم سایت شفاف اطلاعاتش را تندتند از روی آن سامانه بردارد. با این شیوه، اطلاعات به روز خواهد بود و

راستی‌آزمایی هم شده است. در این شرایط، اگر هم اطلاعاتی صحیح نباشد، اشکال از سامانه اصلی و مبدأ است و نه سایت شفاف.

آن موقع خانم آروین زحمت زیادی کشید و تمام سعیش این بود که ایراداتی از قبیل به‌روز نبودن یا صحیح نبودن اطلاعات برطرف شود. اما آن چیزی که اساسی بود و باید انجام می‌شد ایجاد دیتا در سطح پایه بود. یکی از مشکلاتی که در دوره‌ای که ما در شورا بودیم وجود داشت این بود که اطلاعات سایت شفاف باید از منابع مختلف جمع‌آوری و وارد سایت می‌شد؛ خود سایت نمی‌توانست برود و از یک جایی اطلاعات را بخواند.

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. آن موقع باید بیایند و دسترسی به این اطلاعات را سطح‌بندی کنند و یک سطح دسترسی هم برای جامعه و عموم مردم تعریف کنند.

مصاحبه کننده: اگر دوره شما طولانی‌تری بود کار چطور پیش می‌رفت؟

محسن هاشمی: مسئله طولانی بودن دوره ما نیست، بلکه اگر دوره بعد هم به این کار علاقه‌مند باشد، کار کم کم پیش خواهد رفت، مثل سامانه‌های بانکی که از یک مرحله شروع کرد و به‌تدریج جلو آمد تا هم‌اکنون که همه بانک‌ها سرویس‌های آنلاین خوبی ارائه می‌دهند. اگر یادتان باشد، زمانی بود که حتی یک ای‌تی‌ام هم در خیابان‌ها نداشتیم. یا مثلاً الان سیستم جریمه خودروها کاملاً به‌روز شده، همه‌جا دوربین هست و این سیستم کاملاً جا افتاده است. یا سیستم ثبت احوال هم از اول این جور کامل نبود. ابتدا آمدند شناسنامه‌ها را عوض کردند، بعد کارت ملی آمد، الان هم می‌خواهند کارت ملی را با کارت تأمین اجتماعی یکی کنند. خارج این‌جوری است دیگر. اینجا هم کم‌کم این‌طور می‌شود که افراد همه کارها را فقط با کارت ملی‌شان انجام دهند؛ مثلاً وقتی بر اساس شماره ملی برایتان نسخه می‌نویسند، پرونده تأمین اجتماعی‌تان را هم می‌توانید بر اساس همان دنبال کنید.

در مورد شفافیت هم باید همین تکامل تدریجی اتفاق بیفتد. 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 دست‌آوردی هم که در دوره پنجم در این ارتباط داشتیم یک دست‌آورد شخصی برای خانم آروین است، چون ایشان برای آن وقت گذاشت. در اجرا هم شهرداری باید همکاری می‌کرد و خب آن‌ها سست اجرا می‌کردند.

مصاحبه کننده: فارغ از بحث شفافیت، به نظر شما ابزار قدرت نماینده برای پیشبرد خواسته‌هایی که از شهرداری دارد چیست؟

محسن هاشمی: وجه قانونی قضیه را ابتدای مصاحبه گفتم. در دولت، رئیس‌جمهور را مردم انتخاب می‌کنند و اعضای هیئت‌دولت هم باید تأیید مجلس را بگیرند. اما رابطه شورای شهر و شهرداری این‌جوری نیست؛ شهردار را اعضای شورای شهر انتخاب می‌کنند، اما نباید هیچ دخالتی در انتصاب معاونان و ... داشته باشند. برخی می‌گویند خوب است که

مشابه مجلس به اعضای شورای شهر هم این اختیار داده شود که معاونان شهرداری را استیضاح کنند. الان مجلس می‌تواند وزرا را استیضاح کند و با این کار به آن‌ها فشار بیاورد. این باعث می‌شود وزرا، بر اساس درخواست مجلس، یک مقدار خودشان را کنترل کنند. اما شورای شهر اختیار مشابهی ندارد و، از شهرداری، فقط شهردار به شورا پاسخگو است. البته اعضای شورا زیاد به شهردار تذکر می‌دهند - در شورای پنجم حدود هشتصد-نهمصد تذکر به شهرداری داده شد- و این تذکرات به معاونان ارجاع داده می‌شود و ایشان به جلسات دعوت می‌شوند و می‌آیند و پاسخ می‌دهند، اما در نهایت اعضای شورا نمی‌توانند با رأی‌گیری آن‌ها را تغییر دهند. اگر بخواهند آن‌ها را تغییر دهند باید به شهردار فشار بیاورند که شهردار فلان معاون را عوض کند. این کار هم دخالت در انتصابات فرض می‌شود و از وزارت کشور به آن ایراد می‌گیرند.

مصاحبه کننده: پس یعنی اعضای شورای شهر ابزار اعمال نظر در انتصابات را ندارند.

محسن هاشمی: قدرت شورای شهر برای دخالت در کارهای اجرایی شهرداری کم است. عده‌ای می‌گویند این مثبت است و عده‌ای می‌گویند منفی است. موافقان با محدودیت قدرت شورا می‌گویند فرض کنید بیست نفر بخواهند در کار شهرداری دخالت کنند، نتیجه این می‌شود که شهرداری، هم در موضوع انتصابات و هم در عملکرد، به هم می‌ریزد؛ همه باید مواظب باشند این بیست نفر را راضی نگه دارند. به همین دلیل می‌گویند شورا دخالت نکند بهتر است. البته نمی‌توان یک حکم کلی برای تمامی شهرها داد. یک شهر ده هزار نفر جمعیت دارد و شهر دیگری نه میلیون نفر. شاید خوب باشد که اجازه دخالت در انتصابات به شوراهای شهرهای بزرگ داده شود.

مصاحبه کننده: پس در واقع دست نمایندگان شورا خالی است.

محسن هاشمی: بله. می‌دانید، تبلور کار شورا در شهرداری است که انتخاب می‌کند. اگر شما بتوانید یک شهردار قوی انتخاب کنید که با شورا هم تعامل خوبی داشته باشد، کارها خیلی خوب پیش می‌رود. اما اگر نتوانید یک شهردار مناسب انتخاب کنید، و مجبور شوید در یک دوره سه تا شهردار عوض کنید، این خودبه‌خود باعث می‌شود کارها لنگ شود؛ تا آن فرد بیاید کار را یاد بگیرد، تیمش را بچیند و مدیران به کار اجرایی مسلط شوند طول می‌کشد. کسی مثل آقای قالیباف که دوازده سال شهردار بود توانست خیلی از کارهایی را که شروع کرده بود به نتیجه برساند و موفقیت‌هایش را در دوره خودش ببیند. اما برای شهرداری که فقط شش ماه شهردار بوده که نمی‌توان موفقیت یا عدم موفقیت را ارزیابی کرد. ما در دوره خودمان دو شهردار داشتیم که چند ماه بیشتر شهردار نبودند، و شهردار سوم، آقای حناچی، هم که فکر می‌کنم دو سال شهردار بودند.

مصاحبه کننده: بودجه ابزار اعمال قدرت نماینده‌ها، برای آنکه بتوانند به شهرداری فشار بیاورند، نیست؟

محسن هاشمی: بله، بودجه خیلی مهم است. مثلاً یکی از کارهایی که خانم آروین می‌توانست بکند - و فکر می‌کنم کرد- این بود که بودجه خوبی برای ایجاد پکیج کامپیوتری یا رایانه‌ای موردنیاز برای اجرای مصوبه مربوط به شفافیت قراردادها تعریف کرد. در این مورد، ایرادی که من به او داشتم این بود که ایجاد پکیج از پایین به بالا اجرا نشد، بلکه از بالا به پایین اجرا شد. این تقصیر خانم آروین هم نیست، تقصیر سازمان فناوری و مدیریت اجرایی شهرداری است که وقتی چنان مصوبه‌ای به دستش می‌رسد، به جای اینکه به آن عمیق نگاه کند، سطحی نگاه می‌کند؛ نمی‌رود مسئله را از پایه حل کند و بیاید بالا.

مصاحبه کننده: اگر به ابتدای دوره پنجم برگردید، چه پیشنهادی به خانم آروین می‌دهید تا پروژه شفافیت بهتر انجام شود؟

محسن هاشمی: نظرم این است که سامانه شفافیت را گسترده نکنیم که همه موارد را در بر گیرد، بلکه از موضوعی که در آن قابل عرضه و اجراست شروع کنیم، پایه را درست کنیم و بعد آن را بیاوریم بالا و کم‌کم به بقیه حوزه‌ها تعمیم دهیم. به‌علاوه، تعارضات منفی و مثبت را، که موارد آن هم زیاد است، در نظر بگیریم و حل کنیم تا بتوانیم همکاری شهرداری را بیشتر جلب کنیم.

ببینید، من، به‌عنوان کسی که سابقه مدیریت اجرایی ارشد دارم، به شما می‌گویم که سازمان‌ها، اگر همه اطلاعاتشان را روی سایت و در معرض دید همگان بگذارند، در همکاری‌شان با دستگاه‌های دیگر دچار مشکلات زیادی می‌شوند و مدیر سازمان نمی‌تواند مدیریت درستی روی سازمان خودش داشته باشد. در این شرایط، مدیر ممکن است به‌خاطر مصالح سازمان با شفافیت در برخی حوزه‌ها همراهی نکند. من به این حلت می‌گویم تعارض منافع مثبت. پروژه شفافیت، برای آنکه موفق باشد، باید می‌توانست پاسخ مناسبی برای این موارد تعارض منافع داشته باشد. البته زمانی که خانم آروین پروژه شفافیت را شروع کرد، کار هنوز فاصله زیادی تا این بحث‌ها داشت و این بحث‌ها مربوط به مراحل پیشرفته کار می‌شود.

آن زمان، پروژه شفافیت از اینجا شروع شد که در شهرداری اطلاعات زیادی هست که شورا هیچ چیز از آن نمی‌داند، یعنی مثلاً شهرداران مناطق سابق و فعلی قراردادهایی امضا کرده‌اند که شورا از آن‌ها خبر ندارد. بالاخره شورا باید بداند که شهرداری چند هزار میلیارد تومان قرارداد دارد یا مثلاً املاک شهرداری دست چه کسانی است. ولی شورا خبر ندارد. این حرف درستی است که این موارد باید شفاف شود و خوب است که شورا اطلاعات را بداند. اما آیا بقیه هم باید این‌ها را بدانند؟ حق دسترسی به این اطلاعات باید برای چه کسانی باشد؟ این موارد را باید یک نهادی بنشیند تنظیم کند. بالاخره کشور سلسله‌مراتبی دارد، کمالینکه هر بنگاهی هم سلسله‌مراتبی دارد. آیا همه پرسنل شرکت باید بدانند که شرکت چقدر وام گرفته، چطور آن را پرداخت کرده یا چرا پرداخت نکرده؟ ضمن اینکه در این جور موارد، ما نگاه نیمچه‌سیاسی هم به موضوع داریم. یعنی باید اطلاعات را داشته باشیم تا بتوانیم بعداً آن را تحلیل و از آن استفاده کنیم.

مصاحبه کننده: استفاده سیاسی؟

محسن هاشمی: بله دیگر. اطلاعات شما هرچه بیشتر و دقیق‌تر باشد، در بزنگاه‌ها بهتر می‌توانی از آن استفاده کنی. این خیلی مهم است. مثلاً اینکه آقای فلانی یک قرارداد بیست‌هزارمیلیاردتومانی با فلان نهاد بسته یا امثال آن. مهم این بود که خانم آروین زحمت خیلی زیادی کشیدند و اتفاقاً نظام هم قدر این کار را دانست. یادم است که ایشان را در ارتباط با این موضوع تشویق می‌کردند. اما بعدی‌ها که آمدند این پروژه را درست ادامه ندادند. البته اخیراً به نظر می‌رسد که دوباره جدی شده‌اند.

مصاحبه کننده: بپردازیم به موضوع فراگیر شدن استفاده از سیستم اتوماسیون در شورای پنجم. اگر ممکن است کمی

در مورد وضعیت اتوماسیون شورا در ابتدای کار توضیح دهید؛ اصلاً زیرساختی برای آن وجود داشت؟ شما خودتان

تجربه‌ای از کار با سیستمی مشابه در سازمان‌های قبلی خودتان داشتید؟

محسن هاشمی: ببینید، اتوماسیون اداری سامانه بسیار مفیدی است. اگر کار با اتوماسیون روال شود، مدیریت و کارمندان متوجه سهولت در جمع‌آوری سوابق، کم‌شدن مصرف کاغذ، افزایش سرعت و ... می‌شوند.

من، بنا بر تجربیات قبلی‌ام، دیده بودم جاهایی کار با اتوماسیون برای مدیرها سخت است، خصوصاً مدیرانی که نشان 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 کارتابل 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 ضمائمش پرینت می‌شود. تازه ممکن است منشی نیز، خدای نکرده، در ورود دستورات خطا هم کند، که اگر این جور شود، باید بگردند و کاغذ اصلی که دستور در آن نوشته شده بود را پیدا کنند و چک کنند. بماند که بعضی منشی‌ها دستورات را در سیستم وارد نمی‌کنند و همان کاغذها را دست‌به‌دست می‌کنند و این طوری ممکن است کاغذها با هم قاطی شود و جمع‌آوری سوابق موضوعات هم دچار مشکل می‌شود.

من شخصاً به اتوماسیون علاقه‌مند بودم، با آن کار می‌کردم و نمی‌خواستم روال کار در شورا دستی باشد. حُسن دیگر اتوماسیون سهولت در دادن دستور بود. چون می‌دانید که خیلی از دستورها مثل «جهت اطلاع»، «جهت اقدام» و «مساعدت شود» تکراری است. از صد دستوری که یک مدیر می‌دهد، روزانه، شاید فقط چند مورد آن نیاز به نوشتن یک متن خاص داشته باشد. بنابراین اتوماسیون کار را راحت می‌کند؛ آنجا دستورات پیش‌فرض را طبقه‌بندی می‌کنید و دیگر نیاز به تایپ همه آن‌ها نیست. مزیت دیگر این سیستم این است که مدیر، هر زمان که بخواهد، به نامه‌های موردنظرش دسترسی دارد و دیگر لازم نیست از منشی بخواهد سوابق را برایش بیاورد.

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 به‌هر حال اجازه داده نمی‌شد کاغذ ردوبدل شود.

مصاحبه کننده: کارها گره نخورد؟

محسن هاشمی: اوایل کمی سخت بود اما بعد منظم شد. به نظرم در شورای شهر پنجم در استفاده از اتوماسیون موفق بودیم. محکم ایستادم که انجام دهیم و موفق هم بودیم.

کار با آن خیلی هم جالب بود. من، هم‌زمان با اداره جلسات صحن، یک دکمه می‌زدم و دستورات جلسه فوری می‌آمد. بنابراین می‌توانستیم در جلسه با سرعت عکس‌العمل نشان دهیم. یکی دیگر از محسنات اتوماسیون این بود که روی اینترنت بود و لازم نبود حتماً از شورا وارد آن شویم؛ در ماشین و حتی در سفر داخلی و حتی خارجی هم می‌توانستیم کارتابل را چک کنیم.

این‌ها ملزوماتی است که در خارج از کشور انجام شده و جا افتاده و ما هم از آن‌ها الگو گرفته‌ایم. اما در مورد سامانه شفافیت این راه را نرفتیم. این هم یکی از مشکلات این پروژه بود. ما باید می‌دیدیم در دنیا روی شفافیت چه کار

کرده‌اند، آیا اصلاً نرم‌افزاری در خارج هست که این کار را انجام دهد، آن نرم‌افزار چیست، چگونه عمل می‌کند، چه دیتایی می‌گیرد، چطور دیتاها را ایجاد و بعد منتقل می‌کند؟ به این کار بنچمارک کردن می‌گویند. البته این کار شورا یا خانم آروین نبود، چون شورای شهر که کار اجرایی نمی‌کند. سازمان فناوری باید این کار را می‌کرد. شورا مصوبه‌ای داده بود که باید وبسایت شفاف درست شود. سازمان فناوری هم باید سایت را درست می‌کرد و ما فقط باید نظارت می‌کردیم که کار انجام شده باشد. تعدادی از مصوبات شورا در نهایت اجرا نمی‌شد، برای همین خانم آروین پای این مصوبه 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.

مصاحبه کننده: فکر می‌کنید اگر خانم آروین به جای شورا در شهرداری بود موفق‌تر بود؟

محسن هاشمی: اگر در شهرداری بود که کار همین قدر هم که پیش رفت، پیش نمی‌رفت. شفافیت در شهرداری پیش نمی‌رود مگر اینکه خود شهردار یا مدیر یک سازمان یا شرکت بخواهد شفاف شود، و مدیران لزوماً این را نمی‌خواهند. اصلاً یکی از مشکلات شرکت‌ها حسابرسی است. حسابرس که شروع به بررسی اسناد می‌کند، همه گاف‌های مدیران درمی‌آید.

مصاحبه کننده: حساسیت اعضای شورای پنجم روی آمار حضور و غیاب در جلسات صحن و همچنین گزارش مالی خود اعضا برای ما جالب بود.

محسن هاشمی: گزارش مالی یعنی اینکه چه مبلغی گرفته شده و چه کار شده است؟
مصاحبه کننده: بله، مثلاً اینکه چقدر حق جلسه گرفته‌اند، از چند ساعت کار کارشناسی استفاده کرده‌اند و این‌ها.
محسن هاشمی: حقوقشان که معلوم بود؛ حق الزحمه ساعتی می‌گرفتند، مثلاً هفتادوپنج ساعت، ساعتی فلان قدر.
مصاحبه کننده: خانم آروین، در پایان سال اول شورا، گزارشی از حقوق سال گذشته خودشان و همچنین اینکه از کدام امکانات شورا مثل ماشین، راننده شخصی، تبلت و ... استفاده کرده بودند ارائه دادند که البته ارائه این گزارش در سال‌های بعد تکرار نشد. استنباط ما این بود که رویکرد کلی اعضای شورا مخالفت با ارائه چنین گزارشی بوده است.

محسن هاشمی: نمی‌دانم، شاید به ایشان حسودی کرده‌اند یا گفته‌اند تو این کار را برای نوعی خودنمایی انجام داده‌ای و ما را هم در عمل انجام شده گذاشته‌ای. اما من فکر می‌کنم موضوع فقط حقوق نیست. چون حقوق خود اعضای شورا، بر اساس ساعت، مبلغ ثابتی بود و اضافه نمی‌شد. اما هر عضو شورا، در هر فصل یا هر سه ماه، مبلغی بودجه جهت کمک به دیگران دریافت می‌کند که به کمک‌های بند ۱۶ و ۱۷ آیین‌نامه^۷ معروف است. تصمیم‌گیری در خصوص چگونه خرج کردن این مبلغ با اعضاست. اعضای شورا مراجعات زیادی دارند و مثلاً به مستضعفی که می‌آید یا به ان‌جی‌اوها کمک می‌کنند. البته باید گزارش آن را بدهند ولی مسئولیت نحوه هزینه این بودجه با خودشان است. خانم آروین هم شاید این را منتشر کرده. وگرنه چرا باید حقوق خود را منتشر کند؟

مصاحبه کننده: خب اعضا این گزارشی را که می‌فرمایید به چه کسی می‌دهند؟

^۷ دستورالعمل ماده ۱۶ و ۱۷ به بخشی از دستورالعمل نحوه هزینه‌کرد کمک‌های بلاعوض شهرداری‌ها به بخش عمومی و خصوصی اشاره دارد که توسط وزارت کشور تدوین و به شهرداری‌ها ابلاغ می‌شود.

محسن هاشمی: سازمان بازرسی کل کشور می‌گفت اعضای شورا باید گزارش هزینه‌کرد این مبلغ را داشته باشند و هروقت از آن‌ها پرسیدیم گزارش دهند. به ما هم می‌گفتند تا این گزارش را از اعضا نگرفته‌اید، مبلغ داده‌شده به آن‌ها را به‌عنوان هزینه محسوب نکنید. اما در آیین‌نامه شورا، وقتی این نقدینگی به حساب اعضای شورا ریخته می‌شود، به‌عنوان هزینه انجام‌شده منظور می‌گردد و گزارشی گرفته نمی‌شود. در طول پنج دوره شورا رویه همین بوده است. چون مثلاً فرض کنید این اختیار به عضو شورا داده شده که مبلغ داده‌شده را هزینه کند، و در آخر دوره، زمانی که می‌خواهد از شورا برود، به او بگویند شما این پنج میلیون تومان را بی‌جهت به این‌ان‌جی‌او داده‌ای و ما قبول نداریم، خب این‌طوری عضو شورا بدهکار می‌شود. به همین دلیل آیین‌نامه شورا این‌گونه نوشته شده بود که واریز مبلغ به منزله هزینه انجام‌شده محسوب شود.

خلاصه، مبلغی به اعضای شورا داده می‌شد تا امور مراجعانشان را رتق‌و‌فتق کنند، همان‌طور که به نمایندگان مجلس هم داده می‌شود. ولی اعضا حساب‌و‌کتاب تمامی هزینه‌ها را داشتند که اگر روزی خواسته شد، ارائه دهند. به من، به‌عنوان رئیس شورای شهر، از بقیه بیشتر می‌دادند و مراجعات من هم بیشتر بود.

می‌خواهم بگویم شاید منظور خانم آروین از گزارش مالی بودجه کمک‌های ردیف ۱۶ و ۱۷ بوده، چون حقوق که کاملاً مشخص است؛ نمی‌توانستیم بیشتر از آنکه قانون مشخص کرده بود، مبلغی به اعضای شورا بدهیم. حتی می‌گفتند وسیله نقلیه‌ای که ما در اختیار اعضای شورا گذاشته بودیم غیرقانونی است و از نظر قانونی نمی‌توانیم به عضو شورا ماشین بدهیم. البته ما ماشین در اختیار اعضا گذاشته بودیم، بلکه اعضا برای مأموریت‌هایشان از موتورپول شورا استفاده می‌کردند.

مصاحبه‌کننده: موتورپول؟

محسن هاشمی: بله، اصطلاح فرنگی است. منظور تمام وسایل موتوری سازمان است. زمانی که ما به شورای شهر آمدیم و من رئیس شورا شدم، از موتورپول بازدید کردم و دیدم وسایل نقلیه همه مستعمل و خراب‌اند. از ایران خودرو، بیست‌وپنج پژو خریدیم. آوردیم در شورا و در اختیار رفت‌وآمد اعضا و کارهای شورا قرار دادیم. سازمان بازرسی کل کشور به این ایراد می‌گرفت. می‌گفت غیرقانونی است و ماشین نمی‌تواند به یک عضو شورا اختصاص پیدا کند، بلکه همه ماشین‌ها باید در موتورپول باشد و هر وقت هر کدام از اعضا درخواست رفت‌وآمد داشت، از ماشین‌ها و راننده‌های حاضر استفاده کند. ولی به دلایلی این روش با مشکل مواجه شد. مثلاً ممکن بود عضوی صبح ماشین بخواهد و نباشد. به همین دلیل ما به دفتر هر عضو یک وسیله نقلیه همراه با راننده اختصاص دادیم. سر استفاده از اتوماسیون هم به هر عضو یک لپ‌تاپ دادیم که از طریق آن از اتوماسیون استفاده کند. اگر یادتان باشد سروصدا هم کرد. آخر سر هم که دوره تمام شد، چون این لپ‌تاپ‌ها شخصی شده بود و افراد اطلاعات شخصی روی آن گذاشته بودند (عکسی گذاشته بودند، پت کرده بودند و ...)، دیدیم نمی‌شود این‌ها را بگذاریم آنجا و برویم، چون حتی بعد از فرمت‌شدن هم امکان بازیابی اطلاعات وجود دارد. بنابراین اجازه دادیم هر کس می‌خواهد لپ‌تاپش را بخرد. قیمت را کارشناسی کردیم و به آن قیمت هر کسی خواست لپ‌تاپش را خرید و برای خود برداشت. سازمان بازرسی نسبت به این امور حساس بود. می‌گفت چرا لپ‌تاپ خریدید و به اعضا اختصاص دادید؟ ما هم پاسخ می‌دادیم که این لپ‌تاپ را صرفاً برای مدت نمایندگی در اختیارشان گذاشته‌ایم. همیشه از این نامه‌نگاری‌ها داشتیم.

مصاحبه‌کننده: به نظر شما، در بحث شفافیت مدیریت شهری، مهم‌ترین موضوعات کدام‌اند؟

محسن هاشمی: شفافیت حقوق کارکنان و قراردادهای آنها از موضوعات مهم است که در دوره پنجم هم پیگیری شد. البته موارد مهمی چون شهرسازی و مدیریت سازمان‌ها و شرکت‌ها (مصوبات هیئت‌مدیره، صورت سودوزیان، تعداد پرسنل و سفرهای خارجی، عملکرد مالی و ...) هم هست.

مصاحبه‌کننده: بله، البته اطلاعات منتشرشده فقط مربوط به مدیران است.

محسن هاشمی: انتشار کل دریافتی کار سختی است. مثلاً فرض کنید یک مدیر وام دارد و مبلغ قسط از دریافتی او کم می‌شود. این چطور قرار است خودش را در اطلاعات منتشرشده نشان دهد؟ همان‌طور که گفتیم، دیتا باید از پایین درست شود.

یا مثلاً در حوزه شهرسازی، فکر نمی‌کنم پروانه‌های ساختمانی، تغییر کاربری‌ها و فرایند ساخت‌وساز در سایت شفاف باشد. هست؟

مصاحبه‌کننده: بله، هست.

محسن هاشمی: اینکه شما بتوانید ببینید چه کسی پروانه گرفته که ممنوع است، چون اطلاعات اشخاص حقیقی و حقوقی و فعالیت‌هایشان محرمانه تلقی می‌شود.

مصاحبه‌کننده: بله، اسم افراد نیست، اما در سامانه «تهران من»، با کلیک روی بلوک-ملک‌های نقشه تهران، اطلاعات شهرسازی هر بلوک-ملک نمایش داده می‌شود که شامل اطلاعات پروانه هم می‌شود.

محسن هاشمی: بله، اما شما نمی‌توانید ببینید یک نفر در ایران چند تا پروانه گرفته است؛ این‌ها اطلاعات محرمانه است. اما در کشورهای توسعه‌یافته به نظرم این‌طور نیست. البته اخیراً، پروانه که می‌دهند، یک تابلو جلوی ساختمان می‌زنند که مشخصات مالک و سازنده آنجا هست.

می‌دانید، در کشورهای پیشرفته، این‌طور است که هر کس می‌خواهد ساختمانی بسازد می‌رود از شهرداری پروانه می‌گیرد. شهرداری موظف است این را آفیش کند. بعد مالک باید سه ماه صبر کند و، در این مدت، اگر کسی نسبت به پروانه‌ای که به این ملک داده‌اند شکایت کند شهردار موظف است به این شکایت رسیدگی کند. اگر شهردار شکایت را تأیید نکند، شاکی می‌تواند همان شکایت را به قوه قضاییه ببرد و مالک مجدداً باید صبر کند که قوه قضاییه شکایت را بررسی کند و نظر قطعی‌اش را بدهد.

در واقع شفافیت در حوزه ساخت‌وساز این است که هر فردی بتواند نسبت به هر ساخت‌وسازی چه به شهردار و چه به مقامات ارشد شکایت کند. اما الان در سیستم ما این‌طوری نیست. اصلاً یکی از مشکلات شهر این است که هر سرمایه‌گذاری هر ساختمانی بخواهد را می‌سازد، بدون اینکه کسی بتواند شکایت کند. اصلاً شکایتش ثبت نمی‌شود. الان در شهرداری از یک کاربر شکایت کنید، هیچ اتفاقی نمی‌افتد؛ می‌گویند شهرداری مجوز داده است دیگر. هیچ‌وقت دیده نشده در دیوان عدالت اداری نسبت به یک پروانه ساختمانی شکایت شده باشد. اصلاً مهم‌ترین نکته بحث شفافیت در شهرسازی این است که افراد بدانند چه چیزی دارد ساخته می‌شود و هر کسی نسبت به آن اعتراض داشت بتواند جلوی آن را بگیرد؛ البته اگر کسی بی‌مورد شکایت کند و جلوی کاری را بگیرد، باید خسارت آن را بدهد. اگر غیر از این باشد که فایده‌ای برای مردم ندارد.

یک سری موضوعات مثل تصمیمات شوراهای معماری، کمیسیون‌های داخلی و وضعیت ایمنی ساختمان‌ها هم خیلی مسئله‌ساز بود. فکر می‌کنم خانم آروین روی این موضوعات هم کارهایی کرده بود، اما نمی‌دانم چقدر نتیجه داد.

مصاحبه کننده: اتفاقاً یکی از سؤالات من هم دربارهٔ اطلاعات ایمنی ساختمان‌ها بود که در دورهٔ قبل منتشر شد، اما بعد از دو-سه روز، شاید هم کمتر، برداشته شد.

محسن هاشمی: بله دیگر. به ما زنگ زدند گفتند بردارید.

مصاحبه کننده: چه کسی زنگ زد؟ چه گفتند؟

محسن هاشمی: از قرارگاه ثارالله. 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.

مصاحبه کننده: استدلالشان چه بود؟

محسن هاشمی: 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 برنامهٔ 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 آیین‌نامهٔ استاندارد ۲۸۰۰ ساخته شده استاندارد ایمنی در برابر زلزله را پاس نمی‌کند. قصد شما این است که مردم در هیچ‌کدام از این مکان‌ها نروند؟

مصاحبه کننده: شورای شهر هم، از خداخواسته، گفت برنامه‌ای ندارم و اطلاعات را برداشت؟

محسن هاشمی: شورای شهر چه می‌توانست بگوید؟ می‌گفتند باید اطلاعات را تکمیل کنید که مشخص شود یک ساختمان نایمن از چه نظر نایمن است: زلزله، آتش‌سوزی یا آسیب‌های غیرمترقبه. الان اگر زلزلهٔ سنگین بیاید ۵۰ درصد ساختمان‌ها خراب می‌شوند و امکان زلزله هم هر لحظه هست. مثل این است که بخواهید سه-چهار میلیون نفر از جمعیت ایران را از خانه‌هایشان بیرون کنید که بروند در چادر زندگی کنند.

هرچند بالاخره لیست ساختمان‌های نایمن بیرون آمد، اما به صورت 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.

بینید، یک مشکلی که به خصوص ساختمان‌های تجاری ایران مثل پلاسکو دارند این است که سرقفلی آن‌ها فروشی است و مالک و صاحب سرقفلی یک نفر نیست. وقتی چنین ساختمانی دچار مشکل شود، وظیفهٔ مالک است که آن را درست کند، نه صاحب سرقفلی. این در حالی است که صاحب سرقفلی انتفاع را از ملک می‌برد. الان بازار هم همین مشکل را دارد. مالک و صاحب سرقفلی اکثر ملک‌های بازار دو نفرند. شما می‌خواهید آنجا را امن کنید، باید از مالک پول بگیرید چون سرقفلی‌دارها پول نمی‌دهند. حالا مثلاً سرقفلی یک مغازه مترمربعی سه میلیارد تومان است، اما سرقفلی‌دار حاضر نیست یک ریال بابت درست کردن ملک پول بدهد. می‌گوید می‌خواهید درست کنید، از مالک بگیرید.

مالک هم می‌گوید من پول ندارم درست کنم. مالک مگر چقدر اجازه می‌گیرد؟ مثلاً ماهی پنجاه هزار تومان. اجازه‌نامه آن املاک پایین است. فقط زمان معامله ملک یا سرقفلی است که مبلغی به مالک تعلق می‌گیرد. پاساژهای قدیمی و مکان‌های دولتی قدیمی هم همین مشکل را دارند. این همه آدم آنجا کار می‌کنند و یک مغازه چهارمتری مثلاً هشت میلیارد تومان قیمت دارد. اگر ساختمان را ببندی چه می‌شود؟ کل سرقفلی زمین می‌خورد. حالا چه کسی باید ساختمان را درست کند؟ مالک. مالک چه کسی است؟ آیا حاضر است تعمیر کند یا می‌گوید من نمی‌خواهم، اصلاً خرابش کنید؟ خلاصه پای چنین بازی‌هایی وسط می‌آید.

موضوع دیگری که به نظرم شفاف‌سازی در آن مهم است آرای کمیسیون ماده ۱۰۰ است. ما هزاران مصوبه کمیسیون ماده ۱۰۰ داریم که اجرا نشده است و حتی برخی از آن‌ها به زمان رژیم پهلوی برمی‌گردد. در نتیجه اکثر ماده‌صدی‌ها، برای معامله، دچار مشکلات هستند، چون تا رأی ماده ۱۰۰ اجرا نشود، پایان کار نمی‌دهند، و پایان کار نباشد هم سند نمی‌دهند و ملک را فقط می‌شود قولنامه‌ای معامله کرد.

در رابطه با اجرای مصوبات ماده ۱۰۰، نکته این است که نظام هنوز تصمیم نگرفته با آرای تخریب چه کار کند؛ نه می‌تواند تخریب کند، نه می‌تواند حکم تخریب را مثلاً به جریمه تبدیل کنند. در شورای پنجم لایحه‌ای ارائه دادیم که بخش مهمی از آرای تخریب قدیمی به جریمه تبدیل شوند. این طوری درآمد شهرداری هم بالا می‌آید چون مالکان حاضر بودند جریمه را بدهند تا مشکلشان حل شود. گفتند نه، چون حکم قضایی و قطعی را نمی‌توانید برگردانید. اصلاً شما در شورای شهر چه کاره هستید که بیاید در حکم قضایی دخالت کنید؟ (در کمیسیون ماده ۱۰۰ یک قاضی هم عضو است، بنابراین وقتی کمیسیون حکم می‌دهد، این حکم، خودبه‌خود، حکم قضایی می‌شود.)

مصاحبه کننده: چرا نمی‌توان حکم تخریب را اجرا کرد؟

محسن هاشمی: چون درگیری جدی می‌شود. فرض کنید یک نفر پارکینگ را تبدیل به اتاق کرده و کمیسیون ماده ۱۰۰ هم حکم به تخریب آن داده است. صبح که شهرداری می‌خواهد اتاق را تخریب کند، طرف با خانواده‌اش می‌آید و جلوی بولدزر می‌خوابد، الان هم که مردم عصبانی هستند، و درگیری می‌شود. به همین دلیل است که هیچ‌کس جرئت نمی‌کند حکم تخریب را اجرا کند. به علاوه، بسیاری از تخلفات ساخت‌وساز به نوعی با کسب مجوز بوده است، یعنی مثلاً ناظر شهرداری مبلغی از مالک گرفته و اجازه داده خلاف بسازد. بعد پرونده این ملک را برده‌اند کمیسیون ماده ۱۰۰، و حالا یکی ممکن است حکم تخریب گرفته باشد، یکی دیگر حکم جریمه و

یکی از کارهایی که بعضی از شهرداران می‌کردند این بود که به مناطق مختلف می‌رفتند و، در مورد پرونده‌هایی که هنوز حکم نگرفته بودند، دستور می‌دادند مشکل «حل شود». مثلاً می‌گفتند فلان قدر از مالک بگیرید و مشکل را حل کنید. اگر یکی مثل ما این کار را بکند او را تنبیه می‌کنند، اما یکی مثل خودشان که چنین کارهایی را کند مردمی و معروف می‌شود. این‌ها دیگر رانت‌هایی است که حاکمیت به کسانی که هماهنگ هستند می‌دهد. بعضی می‌توانند دستور دهند و موضوعی غیرقانونی را شجاعانه حل کنند، اما اگر بعضی دیگر چنین کنند، می‌گویند دستورات غیرقانونی است.

کما اینکه به خانم نژادبهرام^۸ و آقای سالاری^۹ که در شوراهای معماری می‌نشستند و مشکلات را حل می‌کردند گفتند شما چه کاره هستید که امضا می‌کنید؟ شما اصلاً نمی‌توانید در این تصمیم‌گیری‌ها شرکت کنید و این می‌تواند برای شما مشکل درست کند.

در هر صورت کمیسیون ماده ۱۰۰ یا کمیسیون ماده ۱۷۷^{۱۰}، که در مورد اختلاف شهرداری با مؤدی است، نیاز به شفاف‌سازی دارد. مثلاً شخصی به عوارضی که برایش بریده‌اند اعتراض دارد. این کجا برود مشککش را حل کند؟ یا شکایاتی که مردم در ۱۸۸۸ ثبت می‌کنند. شفافیت این موارد برای مردم خیلی مهم‌تر از شفافیت قراردادهاست.

مصاحبه کننده: یعنی به نظرتان انتشار پیام‌های ۱۳۷ یا ۱۸۸۸، که در دوره قبل انجام گرفت، اقدام اولویت‌داری بود؟

محسن هاشمی: خوب است، اما مهم این است که مردم بدانند در نهایت چه بر سر این پیام آمد. اینکه اعلام کنید یکی زنگ زده است و گفته است درب فاضلاب کوچۀ ما کنده شده یا آسفالت مشکل دارد خوب است. اما مهم‌تر آن است که بگویید آیا شهرداری مشکل را حل کرد یا نه. ببینید، در تهران، از نه میلیون نفر، شاید صد نفر علاقه‌مند باشند که در مورد قرارداد شرکت مترو بدانند، اما پیام‌های ۱۸۸۸ و ۱۳۷ مخاطب خیلی عمومی‌تری دارد و به همین دلیل شفافیت آن مهم است. همچنین سفرهای خارجی کارکنان و مدیران برای عموم اهمیت دارد. البته فکر می‌کنم اطلاعات این حوزه در سامانه شفافیت بود.

شفافیت مصوبات مجامع شرکت‌ها و هیئت‌مدیره‌ها هم خیلی مهم است. برای مثال، شما اطلاعات قراردادی که مبلغ آن صد میلیون است را منتشر می‌کنید، اما بعد، هیئت‌مدیره، با یک مصوبه، عدد قرارداد را عوض می‌کند و آن را ابلاغ می‌کند. مثلاً مبلغ قرارداد را ۲۵ درصد افزایش می‌دهد و کمی بعد هم مجدداً ۲۵ درصد افزایش می‌دهد، در نتیجه قرارداد صد میلیارد تومانی می‌شود صد و پنجاه میلیارد تومان، که با مبلغی که قبلاً منتشر شده تفاوت دارد.

شفاف‌سازی در تخفیف‌ها، بخشودگی‌های قانونی و معافیت‌ها هم اهمیت دارد. یک سری معافیت‌ها در سیستم هست که باید روشن باشد؛ رانت از همین جاها ایجاد می‌شود دیگر. باید روی این‌ها کار شود. کمک به افراد و دادن ملک به آن‌جی‌اوها که در موردش صحبت کردم هم باید روشن باشد.

مصاحبه کننده: پس به نظر شما خوب بود که فهرست املاک اصطلاحاً بند ۱۱۶ منتشر شود؟

^۸ زهرا نژادبهرام، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران و عضو کمیسیون «شهرسازی و معماری» شورا

^۹ محمد سالاری، عضو پنجمین دوره شورای شهر تهران و رئیس کمیسیون «شهرسازی و معماری» شورا

^{۱۰} منظور کمیسیونی است که بنا بر ماده ۷۷ قانون «شهرداری»، مصوب ۱۳۳۴ با اصلاحات بعدی، تشکیل می‌شود و وظیفه تصمیم‌گیری در خصوص اختلافات بین مؤدیان و شهرداری در خصوص عوارض و بهای خدمات ارائه‌شده توسط شهرداری را بر عهده دارد. اعضای این کمیسیون را نماینده وزارت کشور، نماینده دادگستری و نماینده شورای شهر تشکیل می‌دهند.

^{۱۱} منظور بند ۶ ماده ۵۵ قانون «شهرداری»، مصوب ۱۳۳۴ با اصلاحات بعدی، است. بنا بر این بند از قانون، شهرداری موظف است به اجرای تبصره ۱ ماده ۸ قانون تعلیمات اجباری و تأسیس مؤسسات بهداشتی و تعاونی و فرهنگی مانند نوانخانه و پرورشگاه یتیمان و درمانگاه بیمارستان امراض ساریه و شیرخوارگاه و تیمارستان و کتابخانه و کلاس‌های اکابر و کودکان و باغ کودکان و امثال آن در حدود اعتبارات مصوبه و همچنین کمک به این قبیل مؤسسات و مساعدت مالی به انجمن تربیت بدنی به میزان صدی سه درآمد مستمر وصولی سالیانه شهرداری و کمک به انجمن‌های خانه و مدرسه. شهرداری در این قبیل موارد با تصویب انجمن شهر می‌تواند از اراضی و ابنیه متعلق به خود را، با حفظ حق مالکیت، مجانی و با شرایط معین به منظور ساختن و استفاده به اختیار مؤسسات مزبور بگذارد.

محسن هاشمی: بله. شاید بگویند از این صد تا ملک، چند ملک را اعلام نکنید چون پوششی هستند، یعنی مثلاً اسمش این است که آنجا دارند فعالیت فرهنگی می‌کنند، اما در واقع دارند فعالیت امنیتی یا پوششی انجام می‌دهند و نمی‌خواهند دشمن بفهمد. اما همهٔ املاک که این طور نیستند. اکثر موارد قابل انتشار است.

مصاحبه کننده: در مصاحبه‌هایی که انجام دادیم شهرداری می‌گفت لیست املاکی که ذیل بند ۶ واگذار شده بودند را به شورا داده، اما شورا تصمیم گرفت آن را منتشر نکند.

محسن هاشمی: یادم می‌آید لیست را به شورا دادند، اما طول کشید تا این لیست به صحن برسد و دیگر اواخر دوره بود. در مورد اکثر املاک، مصوب شد که شهرداری آن‌ها را پس بگیرد. در مورد تعدادی از آن املاک، رأی شورا این بود که ملک دست بهره‌بردار فعلی بماند. دقیق یادم نیست، اما فرض کنید از مثلاً هزار مورد، مصوب شد که نهصد مورد پس گرفته شود و صد مورد بماند.

یکی دیگر از روش‌هایی که به نظر من مهم است و باید روی آن کار می‌شد استفاده از قانون پارتو است. قانون پارتو می‌گوید با ۲۰ درصد منابع می‌توان ۸۰ درصد مشکلات را حل کرد. به نظر من، در پروژه شفافیت باید این روش را مدنظر قرار می‌دادند. یعنی مثلاً باید بودجه را نگاه می‌کردند، و تمرکزشان را روی شفافیت آن ۲۰ آیتمی می‌گذاشتند که ۸۰ درصد هزینه کرد را پوشش می‌داد. تمرکز روی ۸۰ موردی که ۲۰ درصد هزینه‌ها را پوشش می‌دهد به معنی شکست است.

پس در راه‌اندازی سامانه‌هایی مثل سامانه شفافیت باید اولویت‌بندی کرد. مثلاً گفته می‌شود ۵۰ درصد هزینه‌ها در شهرداری بابت حقوق پرسنل است. اگر این بخش از بودجه شفاف شود و ایراداتش دربیاید صرفه‌جویی قابل ملاحظه‌ای صورت می‌گیرد. اگر بتوانند ۱۰ درصد از این ۵۰ درصد هزینه را کم کنند می‌ارزد، و این جایی است که حتماً باید شفاف شود.

یا در مورد قراردادهای شما به جای آنکه بخواهید روی شفافیت همهٔ قراردادها تمرکز کنید، باید تمرکز را بگذارید روی ۲۰ درصد قراردادهایی که ۸۰ درصد هزینه‌ها را ایجاد می‌کنند؛ وارد کردن اطلاعات یک قرارداد صدمیلیاردی همان قدر وقت می‌گیرد که وارد کردن اطلاعات یک قرارداد صدمیلیونی، اما ارزش شفاف‌شدن قرارداد صدمیلیاردی بسیار بیشتر از قرارداد صدمیلیونی است. به نظر من در راه‌اندازی سامانه شفافیت قانون پارتو مورد توجه نبود. آن موقع همیشه در جلسات به شوخی می‌گفتم وقتی می‌خواهید موضوعی را حل کنید، سعی کنید کاری را انجام دهید که، با ۲۰ درصد منابع، ۸۰ درصد مشکل را حل کند.

خانم آروین، یک روز بعد از فاجعهٔ هواپیمای اوکراینی، استعفا داد. ایشان آن قضیه را بهانه کرد و گفت دیگر نمی‌خواهم کار کنم، اما فکر می‌کنم در واقع خسته شده بود. پرسیدم چرا؟ گفت چون احساس می‌کنم در شورا موفق نیستم. یادم است می‌گفت نتوانستم سامانه شفافیت را به معنای واقعی به منصهٔ ظهور برسانم و چنین حس عدم موفقیتی نسبت به موضوع داشت. البته استعفایش در شورا رد شد و در شورا ماند، اما به‌رحال این رفتار استعفاگونه را هم گرفت. حالا نمی‌دانم بالاخره دلیل استعفا حتماً حادثهٔ هواپیما بود یا انفعال؟

بحث دیگری هم آن موقع مطرح بود بود که اگر از سامانه شفافیت واقعاً برای حل معضلات و اصلاح امور استفاده شود، می‌تواند موفق شود، اما اگر تبدیل به ابزاری سیاسی شود و از آن برای افشاگری استفاده شود، زمین می‌خورد. به همین دلیل این نگرانی بود که سامانه شفافیت، به نحوی، تعارض منفی به وجود بیاورد.

مصاحبه کننده: چه کسانی چنین ترسی را داشتند؟

محسن هاشمی: آن‌هایی که بیرون بودند اما قبلاً در شهرداری بودند، یا آن‌هایی که داخل شهرداری و از قدیمی‌ها بودند. حتی آن‌هایی هم که جدید آمده بودند نگران بودند.

مصاحبه کننده: به نظر تان چنین موردی پیش آمد؟

محسن هاشمی: نه. اصلاً کار آن قدری جلو نرفت که چنین چیزهایی خودش را نشان بدهد. سامانه شفافیت، از نظر تبلیغاتی، بروز پیدا کرد اما از نظر اجرایی بروز عملی پیدا نکرد که با آن بشود مچ‌گیری کرد یا بگویند فلان خطا از سایت درآمد. شاید اگر چنین چیزهایی پیدا می‌شد، آن بحث استفاده سیاسی و تعارض منفی هم پیش می‌آمد. یک مورد دیگر را هم درباره سامانه شفافیت بگویم. ببینید، اصولاً سامانه‌ای که قرار است شفاف‌سازی کند، مردمی باشد و تعداد زیادی از آن استفاده کنند، باید خیلی راحت قابل استفاده باشد. خارجی‌ها می‌گویند فرندلی، یعنی وقتی فرد وارد آن می‌شود احساس خوبی به او دست دهد و بتواند با سایت راحت کار کند، مثل اپلیکیشن‌های موبایل که بین مردم محبوبیت دارند و به‌طور گسترده استفاده می‌شوند. اگر قرار باشد چنین نرم‌افزارهایی فقط در شهرداری استفاده شوند، رعایت این موضوع آن قدرها لازم نیست، اما اگر قرار است مردم از آن استفاده کنند باید کاملاً فرندلی یا راحت‌الاستفاده باشند.

مصاحبه کننده: خیلی ممنون از فرصتی که به ما دادید.

محسن هاشمی: من هم ممنونم. موفق باشید.

