

برنامه پیشنهادی شهرداری تهران

المه کولایه

استاد دانشگاه تهران

به منتخبین پنجمین دوره

شورای اسلام شهر تهران

تابستان ۱۳۹۶



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## فهرست مطالب

۳	پیشگفتار
۵	مقدمه
۹	شرایط عمومی شهرداری تهران
۱۰	اسناد بالادستی تدوین برنامه شهرداری تهران
۱۱	بررسی ماموریت‌های شش گانه شهر تهران
۱۳	ماموریت حمل و نقل و ترافیک
۱۹	ماموریت اجتماعی و فرهنگی
۲۵	ماموریت خدمات شهری
۳۱	ماموریت توسعه مدیریت، هوشمندسازی و اقتصاد شهری
۳۷	ماموریت ایمنی و مدیریت بحران
۴۳	ماموریت شهرسازی و معماری
۴۹	تامین منابع و درآمدهای پایدار
۵۱	دیپلماسی شهری، شهر جهانی و قابل زندگی
۵۴	نیروی انسانی، چگونگی به کارگیری مدیران و نقش زنان و جوانان
۵۶	توسعه شهر هوشمند
۵۸	تعامل و مشارکت با نهادهای دولتی و نهادهای عمومی و مردمی
۵۹	شفافیت و نظارت پذیری
۶۰	احقاق حق شهری و حقوق شهروندی
۶۳	نتیجه و خطوط اصلی برنامه



## پیشگفتار

این سند، به عنوان برنامه پیشنهادی شهرداری تهران جهت ارائه به منتخبین پنجمین شورای اسلامی شهر تهران تهیه شده است. در تهیه این سند ساختار اسناد بالادستی برنامه‌ریزی شهر تهران از جمله "چشم‌انداز و جهت‌گیری تهران در افق ۱۴۰۴" و "برنامه پنج ساله دوم شهرداری تهران" به عنوان ساختار اصلی مورد توجه قرار گرفته است. از این رو این برنامه منطبق با ماموریت‌های اصلی شهرداری تهران تدوین شده است. در بخش اول قبل از ورود به تشریح برنامه در شش ماموریت، شرایط عمومی شهرداری تهران به صورت کلان تشریح شده است. پس از آن، اسناد بالادستی که در تدوین محتوای برنامه مورد استفاده و دقت نظر قرار گرفته است، معرفی شده و تحلیلی از بررسی هر یک از این اسناد ارائه شده است. پس از آن ماموریت اصلی شهرداری تهران با تحلیلی کلی از وضعیت اعتبار و پیشرفت پروژه‌های هر ماموریت معرفی شده‌اند. در بخش بعدی، در هر ماموریت برنامه پیشنهادی تشریح شده است، بدین ترتیب که در هر ماموریت ابتدا آمار و ارقام مرتبط در سطح کلی بررسی شده است و پس از آن مشکلات کلان وضع موجود ماموریت معرفی است. سرانجام راهکارهای حل این مشکلات به عنوان برنامه اقدام‌های این ماموریت تشریح شده است. پس از ارائه برنامه در ماموریت‌های اصلی شهرداری تهران، با توجه به اهمیت چند حوزه ویژه برای توسعه شهر تهران، در این حوزه‌ها به صورت جداگانه دیدگاه‌ها و برنامه‌های مورد نیاز برای شهر تهران معرفی شده است. این حوزه‌ها عبارتند از:

۱. تامین منابع و درآمدهای پایدار،
۲. دیپلماسی شهری، شهر جهانی و قابل زندگی،
۳. نیروی انسانی، چگونگی به کارگیری مدیران و نقش زنان و جوانان،
۴. توسعه شهر هوشمند،
۵. تعامل و مشارکت با نهادهای دولتی و نهادهای عمومی و مردمی،
۶. شفافیت و نظارت‌پذیری و
۷. احقاق حق شهری و حقوق شهروندی.

در پایان، جمع‌بندی کلی برنامه ارائه شده و سرانجام در بخش "نتیجه و خطوط اصلی برنامه" به معرفی دیدگاه‌های اصلی که در تدوین این برنامه در همه راهکارها مورد توجه بوده، پرداخته شده است.





## مقدمه

در چهار دهه‌ی گذشته، شکوفایی اقتصادی جهانی، توسعه ارتباطات و فناوری، مفهوم دهکده جهانی و در پی آن شهرهای جهانی را مطرح کرده است. جهانی شدن مکان‌های دور از هم را به یکدیگر پیوند داده و تاثیرگذاری رویدادهای سراسر جهان بر یکدیگر را شدت بخشیده است. این تحولات زندگی در شهرها را هم با دگرگونی‌های مهمی روبرو ساخته که حدود و میزان آن، به میزان ارتباط شهرها با جریان جهانی شدن مربوط است. هر قدر این پیوند قدرتمندتر باشد، میزان تاثیرگذاری بر جهان و تاثیرپذیری از آن هم گسترده است که جنبه‌های گوناگون اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و زیست محیطی را در بر می‌گیرد. شناخت روند و تاثیر جهانی شدن بر شهرها و نقش تاثیرگذار آن‌ها در این فرآیند، به تبیین نظریه شهرهای جهانی در نظام برنامه‌ریزی و مدیریت شهری منجر شد. شهرها برحسب رابطه‌ای که با فرآیند جهانی شدن ایجاد می‌کنند، می‌توانند به نقش‌ها و هویت‌های تازه‌ای دست یافته و در سطح جهانی قرار گیرند.

در عرصه مدیریت شهری، دو شاخص مهم برای جهانی شدن شهرها، نخست، مرکززدایی از قدرت دولتی به سود مدیریت شهری و دوم، گذر از الگوی سنتی حکومت شهری به حکمروایی خوب شهری است. این روند ضمن تحقق رویکرد مشارکتی با کاهش فساد دولتی و افزایش نظارت عمومی همراه بوده و رقابت‌پذیری شهرها را افزایش می‌دهد. تمرکززدایی به معنی واگذاری مسئولیت‌ها و اختیارات به نهادهای محلی، گامی مهم در اصلاح نظام شهرداری محسوب شده، می‌تواند چالش‌های پیش روی مدیریت شهری را به‌گونه چشم‌گیر کاهش دهد. هرچند، شاخص‌های کمی و اقتصادی نقش مهمی در رتبه‌بندی شهرهای جهانی دارد، اما در مطالعات گوناگون پیرامون شهرهای جهانی علاوه بر فعالیت اقتصادی، معیارهایی چون میزبانی همایش‌ها و گردهمایی‌های فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، علمی، ورزشی و اقتصادی، میزان پیوستگی اجتماعی ساکنان شهرها با خارج از سرزمین مادری به کمک اینترنت و پذیرایی از گردشگران در تعیین سطح جهانی بودن شهرها مورد استفاده است. در مجموع، شهرهای جهانی با سه شاخص جهانی شدن اقتصاد، جهانی شدن سیاست و جهانی شدن جامعه ارزیابی می‌شوند.

ر چشم‌انداز ۱۴۰۴ تهران مصوب ۲۸۳ امین جلسه شورای اسلامی شهر تهران، تهران جهان‌شهری فرهنگی، دانش‌بنیان و معیار در دنیای اسلام معرفی شده است، اما به نظر می‌رسد در این فاصله کوتاه تحقق چنین چشم‌اندازی دست کم با تاکید بر بعد جهان‌شهری آن دور از ذهن است. بر اساس شاخص جهانی شدن، رتبه جهانی شدن ایران که در سال ۲۰۰۱ برابر ۵۰ بوده است، نه تنها در سال‌های بعد ارتقاء نیافته، بلکه به رتبه ۶۲ تنزل یافته که همچنان ادامه پیدا کرده است. در این میان شاید بتوان تجربه چین را بهترین تجربه ورود شهرها به فرآیند جهان شدن نه تنها در آسیا، که در جهان دانست. شهرهای چینی به ویژه با تاکید بر ابعاد اقتصادی جریان جهانی وارد شدند. ستول و توکیو نیز نمونه‌های موفق از شهرهای جهانی محسوب می‌شوند و در هند نیز تجربه‌های موفق به دست آمده است. رشد جمعیت، افزایش تقاضای مسکن، افزایش درآمد سرانه، کاهش فقر شهری و رشد اقتصادی سبب گسترش شهر و نیز جذب سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی

شد. توافق و تعامل میان توسعه‌گران محلی و بین‌المللی و نقش مدیریت شهری در جهت بهبود کیفیت زندگی و تقویت نهادهای مدنی مبتنی بر مشارکت جمعی، شهرهای هند را به شهرهای جهانی نزدیک ساخته است. تجربه شهر تروندهیم (Trondheim) سومین شهر بزرگ نروژ نیز قابل توجه بوده که راهکار مشتری‌مداری (و به تعبیر بهتر انسان‌مداری) و راهکار رقابتی از جمله رویکردهای مدیریت شهری برای جهانی کردن این شهر به شمار می‌روند.

بنابراین تعامل گسترده با جهان و استفاده از فرصت‌های جهانی شدن امکان بهره‌گیری از تجارب موفق کشورهای دیگر را فراهم می‌آورد. نظام مدیریت شهری اینک از تاکید صرف بر وجوه سخت‌افزاری مدیریت شهری، به جنبه‌های نرم‌افزاری آن توجه یافته است. موضوع توسعه پایدار در این روند از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار شده است، که انسان در کانون آن قرار دارد و اینکه حفظ محیط زیست و پایداری آن با در نظر گرفتن مصالح عموم مردم دنبال شود. به این ترتیب بهبود کیفیت زندگی همه مردم از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده است. این موضوع ارتباط نزدیکی با اهمیت مهارت‌های گسترده‌ی نولیبرال و نابرابری‌های برآمده از آن دارد. بهبود کیفیت زندگی مردم ارتباط مستقیم با مدیریت شهری و ایجاد شرایط قابل زندگی برای مردم در شهرها دارد. امروزه موضوع شهر قابل زندگی در ادبیات توسعه و پیشرفت جهانی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار شده است. بر این اساس ایجاد شهری امن - با در نظر گرفتن جنبه‌های گوناگون امنیت - با داشتن وسایل حمل و نقل متنوع و قابل دسترس، مسکن قابل بهره‌برداری برای همه گروه‌های اجتماعی، اقتصاد رقابتی، پیاده‌مداری، آموزش، مشارکت شهروندی و تنوع فرهنگی و در نتیجه تامین سلامت جسمی و روانی و اجتماعی هم شهروندان مورد توجه قرار گرفته است.

به این ترتیب همه شهروندان باید به خدمات شهری گوناگون دسترسی داشته باشند و افراد کم‌توان و سالمند اهمیت می‌یابند و تنها مسایل کودکان و جوانان مورد توجه قرار نمی‌گیرد. برای اینکه تهران به شهری قابل زندگی با در نظر گرفتن جنبه‌های گوناگون نیازهای شهروندان تبدیل شود، تغییر در نگرش نظام مدیریت شهری ضرورتی اساسی است. برای ایجاد یک نظام مدیریت کارآمد شهری، کنار هم قرار دادن مجموعه‌ای از تخصص‌های معماری و شهرسازی، حوزه‌های گوناگون مهندسی و مدیریت و نیز حقوق و جامعه‌شناسی و روانشناسی، سیاست و روابط بین‌الملل و رشته‌های دیگر الزامی است. نگرش تنها مبتنی بر جنبه‌های سخت‌افزاری مدیریت شهری، پاسخگوی نیاز زندگی شهری در عصر ارتباطات الکترونیک و پیامدهای گسترده و متنوع آن نیست. ضرورت توجه و تجهیز نیرو و ظرفیت مناسب در برابر نیازهای نرم‌افزاری این عرصه قابل چشم‌پوشی نیست.

بسیاری از دشواری‌های کنونی شهر تهران، بدون پرداختن به اقتصاد سیاسی نابرابری، قابل درک و پیگیری نیست. گسترش و تعمیم عدالت که یکی از اساسی‌ترین آموزه‌های اسلامی و نیازهای جدی شهر تهران است، در این چارچوب قابل درک و دنبال کردن است. سیاست‌های نولیبرال و سرمایه‌داری لجام گسیخته با تشدید نابرابری‌های اقتصادی - اجتماعی، بنیان‌های توسعه نه فقط در شهر تهران که در کشور مورد تهدید قرار داده است. عدالت‌گرایی و ترویج آن با خردورزی و بهره‌گیری از تجارب موفق جهانی ارتباطی استوار دارد. به این

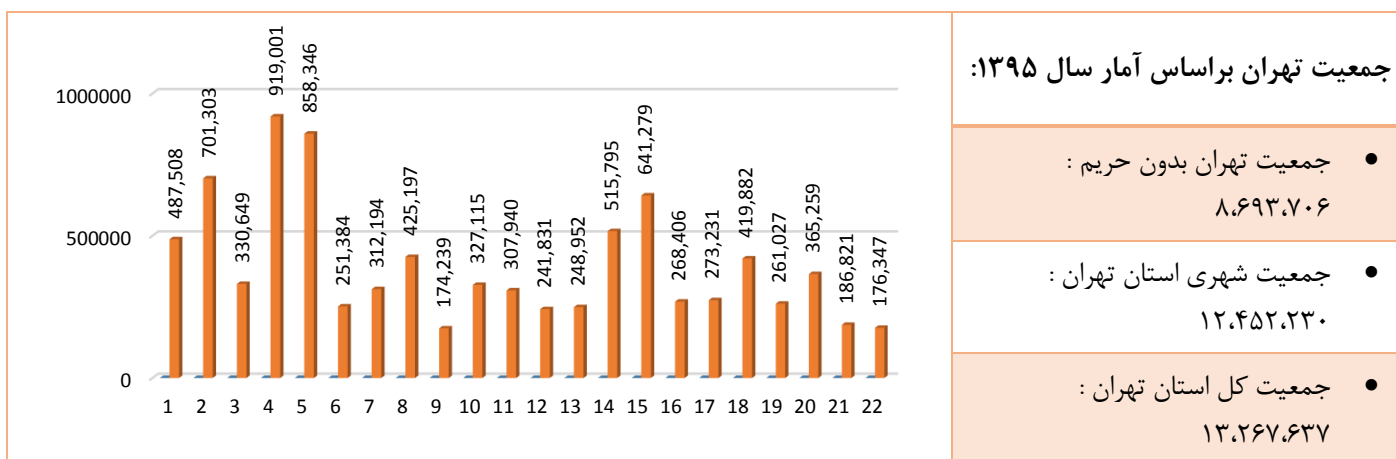
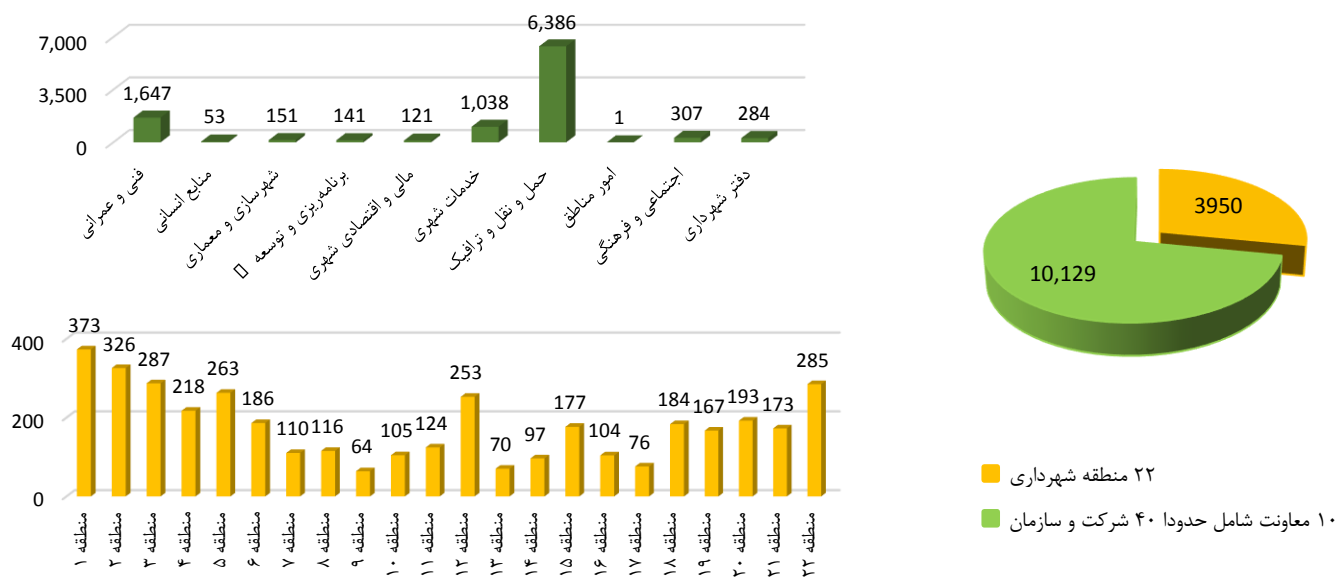
ترتیب طراحی و اجرای الگویی از مدیریت شهری که هم الزام‌های توسعه را در نظر داشته باشد و هم ضرورت‌های عدالت‌گرایی را مورد غفلت قرار ندهد، نیاز مبرم کنونی شهر تهران است. در پرتو تحولات سریع و اهمیت پیگیری دیپلماسی فعال شهری و جذب سرمایه‌های خارجی در جهت تسریع روند توسعه و پیشرفت، ضرورت توجه به تجارب موفق بشری برای مهار فقر و خسارت‌های بنیان برانداز آن غیر قابل انکار است. از بین بردن شکاف موجود در میان نظام مدیریت شهری و دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی کشور ضرورتی اساسی است. با تحکیم حکمروایی خوب شهری و ترویج شفافیت و پاسخگویی در مدیریت شهری و به‌ویژه اعمال قانون در همه سطوح و امور این عرصه راه برای ارتقاء کمی و کیفی مردم تهران هموار می‌شود. بی‌تردید به‌کارگیری زنان و جوانان در عرصه مدیریت شهری، تامین اهداف مورد اشاره برای تبدیل تهران به شهری قابل زندگی را ساده‌تر خواهد ساخت. با توجه به خیل عظیم دانش‌آموختگان با دانش‌های گوناگون مورد نیاز در نظام مدیریت شهری، با تلاش در جهت افزایش مدیران شهری از زنان و جوانان تا ۳۰ درصد در یک دوره ۴ ساله، می‌توان برنامه رشد و توسعه پایدار شهر تهران را شتاب بخشید.



## شرایط عمومی شهرداری تهران

عنوان	میزان
هزینه	شهرداری تهران سازمانی با اعتبار سالانه: حدود ۱۲۰۰۰ میلیارد تومان اعتبار فعالیت‌های سرمایه‌ای
	حدود ۱۸۰۰۰ میلیارد تومان اعتبار فعالیت‌های هزینه‌ای
درآمد	درآمدهای شهرداری سالانه: حدود ۱۰,۰۰۰ میلیارد از محل عوارض و مشارکت‌های ناپایدار ساخت و ساز
	حدود ۴۰۰۰ میلیارد تومان از محل مالیات بر ارزش افزوده و عوارض پایدار
	حدود ۳۰۰۰ میلیارد از فروش دارایی و وام

### تقسیم‌بندی اعتبار پروژه‌های شهرداری در میان مناطق و معاونت‌ها



## اسناد بالادستی تدوین برنامه شهرداری تهران

### اسناد بالادست موجود مدیریت شهری تهران

<ul style="list-style-type: none"> <li>• قانون اساسی</li> <li>• سیاست‌های کلی نظام</li> <li>• سند چشم‌انداز در افق ۱۴۰۴</li> </ul>	سطح ملی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• طرح مجموعه شهری تهران</li> <li>• سند آمایش استان تهران</li> </ul>	سطح استانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• طرح جامع شهر تهران</li> <li>• برنامه عملیاتی ۵ ساله شهرداری تهران</li> <li>• طرح تفصیلی مناطق</li> <li>• بودجه سالانه شهرداری</li> </ul>	سطح شهری
<ul style="list-style-type: none"> <li>• سند توسعه محلات</li> </ul>	سطح محلی

### اسناد و برنامه‌های مدیریت شهری

عنوان	اجزا	بررسی
طرح جامع شهر تهران	شامل طرح راهبردی- ساختاری توسعه و عمران و مصوبه شورای عالی شهرسازی و معماری	شهرداری به طرح جامع شهر تهران پایبند نبوده است. ساخت و سازهای بی رویه بدون توجه به طرح راهبردی- ساختاری توسعه، صورت گرفته است
برنامه عملیاتی ۵ ساله دوم شهرداری تهران	شامل اهداف راهبری و عملیاتی برای چشم‌اندازهای مصوب طرح جامع شهر تهران در هر یک از حوزه‌های عملیاتی	اهداف راهبری و عملیاتی که در بسیاری از حوزه‌ها با کاستی‌ها و دید سخت‌افزاری تبیین شده است. اما متأسفانه میزان عمل به برنامه موجود هم پایین است.
طرح‌های تفصیلی مناطق	شامل الگوی توسعه مناطق، الگوی فضایی مناطق، شبکه معابر، پهنه‌بندی و کاربری‌ها، طرح نوسازی بافت فرسوده	الگوی تفصیلی مناطق و توجه به هویت و بافت محلات، در بسیاری از ساخت و سازها رعایت نشده است.
بودجه سالانه شهرداری	شامل معرفی منابع درآمدی و هزینه‌ای و توزیع اعتبارها با جدا کردن مأموریت، برنامه و خدمت و با جدا کردن مناطق	منابع درآمدی پایدار درصد کمی از درآمدهای شهرداری را تشکیل می‌دهد و هزینه شهرداری به‌ویژه در زمینه‌های نیروی انسانی و خدمات شهری بسیار بالا است
سند توسعه محلات	شامل سند راهبردی محلات و راهکارهای پیشنهادی و برنامه عملیاتی توسعه محلات	مشارکت مردم در مدیریت محله بسیار کم است و به ایجاد ظرفیت‌های لازم جهت همکاری‌های مردمی و کاهش تصدی‌گری شهرداری‌ها توجه کمی شده است.

## بررسی ماموریت‌های شش گانه شهر تهران

رتبه	پیشرفت فیزیکی پروژه‌ها	اعتبار سال ۱۳۹۵	عنوان ماموریت
رتبه اعتبار: ۱ رتبه پیشرفت: ۴	۵۲٪	اعتبار سال ۸،۱۹۴ میلیارد تومان سرمایه‌ای: ۶،۷۸۷ هزینه‌ای: ۱،۳۹۲	حمل و نقل و ترافیک
رتبه اعتبار: ۲ رتبه پیشرفت: ۵	۳۸٪	اعتبار سال ۲،۱۵۷ میلیارد تومان سرمایه‌ای: ۱،۷۵۰ هزینه‌ای: ۳۹۴	اجتماعی و فرهنگی
رتبه اعتبار: ۳ رتبه پیشرفت: ۱	۸۳٪	اعتبار سال ۱،۶۰۲ میلیارد تومان سرمایه‌ای: ۱،۴۷۱ هزینه‌ای: ۱۳۱ (بدون پسماند)	خدمات شهری
رتبه اعتبار: ۴ رتبه پیشرفت: ۲	۶۲٪	اعتبار سال ۸۴۹ میلیارد تومان (بدون پشتیبانی و حقوق و دستمزد) سرمایه‌ای: ۸۱۴ هزینه‌ای: ۳۵	توسعه مدیریت و هوشمندسازی شهری
رتبه اعتبار: ۵ رتبه پیشرفت: ۶	۱۵٪	اعتبار سال ۶۲۰ میلیارد تومان سرمایه‌ای: ۶۰۶ هزینه‌ای: ۱۴	ایمنی و مدیریت بحران
رتبه اعتبار: ۶ رتبه پیشرفت: ۳	۵۸٪	اعتبار سال ۲۴۷ میلیارد تومان سرمایه‌ای: ۱۹۹ هزینه‌ای: ۴۸	شهرسازی و معماری

از آنجا که هدف در تدوین این برنامه انطباق با اسناد بالادستی و پرهیز از تغییرهای ناگهانی در زیرساخت‌های فعلی شهرداری تهران در کوتاه مدت بوده است، برنامه پیشنهادی بر اساس ۶ ماموریت فعلی شهرداری تهران تدوین شده است. در هر ماموریت با جدا کردن زیر ماموریت‌های اصلی، مشکلات و راهکارهای پیشنهادی برای حل مشکلات تبیین شده است.

در ادامه در هر ماموریت برنامه پیشنهادی تشریح خواهد شد.





## ماموریت حمل و نقل و ترافیک





## ماموریت حمل و نقل و ترافیک



### توسعه حمل و نقل ریلی (مترو)

#### آمار و ارقام موجود

<p>سهم اعتبار برنامه به اعتبار ماموریت</p> <p>61%</p>	<p>اعتبار سال: ۵,۰۱۶ میلیارد</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>خطوط بهره‌برداری شده: خط ۱ تا ۷</li> <li>اعتبار کل خط ۳: ۶,۶۲۵ میلیارد تومان</li> <li>اعتبار کل خط ۶: ۷,۶۰۲ میلیارد تومان</li> <li>اعتبار کل خط ۷: ۵,۹۸۳ میلیارد تومان</li> </ul>
	<p>سرمایه‌ای: ۴,۳۹۶ میلیارد</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>خطوط باقیمانده طبق برنامه ۵ ساله: ۲ خط</li> <li>اعتبار کل خطوط باقیمانده: حدود ۱۴,۰۰۰ میلیارد</li> <li>قیمت هر کیلومتر مترو: ۲۲۰ میلیارد تومان</li> <li>طول مسیر بهره‌برداری شده: ۱۷۹ کیلومتر</li> </ul>
	<p>هزینه‌ای: ۶۲۰ میلیارد</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>طول خطوط مترو تا آخر برنامه ۵ ساله: ۳۰۰ کیلومتر</li> </ul>

راهکارها	مشکلات
<ul style="list-style-type: none"> <li>برای توسعه خطوط مترو، منابع مالی از بخش خصوصی جذب شود.</li> <li>مشارکت در سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی تامین شود.</li> <li>شهرداری در بخش ساخت خطوط مترو، تصدی‌گری نداشته باشد که این امر می‌تواند هزینه‌های شهرداری را کاهش دهد و به تامین منابع مالی مترو منجر شود.</li> <li>از توان بخش خصوصی در بهره‌برداری از خطوط مترو استفاده شود. خدمات مترو برون سپاری شود که سبب کوچکتر شدن و کارا تر شدن مترو می‌شود.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هزینه ایجاد هر خط مترو جدید بسیار بالا است (حدود ۷۰۰۰ میلیارد تومان)</li> <li>در ایجاد خطوط مترو تصدی‌گری شهرداری بالاست و مشارکتی از بخش خصوصی تامین نمی‌شود.</li> <li>در بهره‌برداری از خطوط مترو نیز تصدی‌گری شهرداری بالاست. شرکت مترو نیروی انسانی بسیار زیادی دارد که به بهره‌وری و راندمان پایین منجر می‌شود.</li> </ul>

## ماموریت حمل و نقل و ترافیک



### توسعه حمل و نقل غیرریلی (اتوبوسرانی و تاکسیرانی)

#### آمار و ارقام موجود

<p>سهام اعتبار برنامه به اعتبار ماموریت</p>	اعتبار سال: ۸۱۱ میلیارد	<ul style="list-style-type: none"> <li>طبق برنامه ۵ ساله شهرداری مکلف به نوسازی سالانه ۵۰۰ دستگاه اتوبوس فرسوده</li> <li>عمر مفید هر اتوبوس: ۸ سال</li> <li>اتوبوس‌های غیر فرسوده: کمتر از ۳۰۰۰ عدد</li> <li>ناوگان بی آر تی: ۱۲۵۰</li> <li>قیمت حدودی هر اتوبوس جدید: ۵۰۰ میلیون تومان</li> </ul>
	سرمایه‌ای: ۹۱ میلیارد	<ul style="list-style-type: none"> <li>مجموع ناوگان اتوبوسرانی در برنامه ۵ساله دوم: ۹۰۵۳ دستگاه</li> </ul>
	هزینه‌ای: ۷۲۰ میلیارد	

راهکارها	مشکلات
<ul style="list-style-type: none"> <li>به اتوبوسرانی، هم‌عرض مترو و شبکه معابر شهری توجه شود برای جذب سرمایه بخش خصوصی در نوسازی و تامین ناوگان حمایت لازم انجام شود (اعتبار بخش اتوبوسرانی به میزان نیمی از اعتبار شبکه معابر است)</li> <li>با سرمایه‌گذاران خارجی جهت تامین سرمایه برای اتوبوسرانی مشارکت شود. در کنار تامین سرمایه، فناوری اتوبوس‌های تهران ارتقاء یابد (تا به حال تنها ۴ دستگاه اتوبوس هیبریدی در تهران تامین شده است)</li> <li>از خطوط سبک قطار شهری ال آر تی استفاده شود. با توجه به آلودگی کمتر و ظرفیت و سرعت بیشتر، جایگزین بی آر تی شوند.</li> <li>با بخش خصوصی در زمینه تاکسیرانی مشارکت شود. طرح‌های نوآورانه در زمینه تاکسیرانی اجرا شود. به جای تقابل با ماشین‌های شخصی در خطوط تاکسیرانی، این ماشین‌ها ساماندهی شوند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>طبق برآورد شرکت اتوبوسرانی به ۹۰۰۰ دستگاه اتوبوس در تهران نیاز دارد، در حالی که ۶۰۰۰ دستگاه در تهران موجود است. این به معنی است که تهران ۳۰۰۰ دستگاه اتوبوس کمبود دارد.</li> <li>طبق برآورد شرکت اتوبوسرانی بیش از ۵۰ درصد ناوگان فرسوده است که بدین معنی است که ۳۰۰۰ دستگاه اتوبوس ناگاون اتوبوسرانی تهران، نیازمند نوسازی است.</li> <li>در نوسازی ناوگان اتوبوسرانی بیشتر به خطوط بیشتر به بی آر تی توجه شده است. در حالی که بیشتر خطوط محلی، فرسوده شده اند.</li> <li>با توجه به اینکه برنامه خصوصی‌سازی و تامین اتوبوس از بخش خصوصی شروع شده است، اما شهرداری در حوزه‌های مدیریتی، تضامین مالی و اصلاح قوانین، اقدام لازم را انجام نداده است.</li> <li>اتوبوس‌های فرسوده دیزلی نقش مهمی در تولید آلاینده‌های سنگین و آلودگی هوا در تهران دارند.</li> </ul>

## ماموریت حمل و نقل و ترافیک



### روان سازی عبور و مرور وسایل نقلیه موتوری

#### آمار و ارقام موجود

<p>سهم اعتبار برنامه به اعتبار ماموریت</p>	اعتبار سال: ۱,۶۴۰ میلیارد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هزینه پروژه صدر-نیایش: ۷۰۰۰ میلیارد تومان</li> <li>• معادل تامین ۱۴۰۰۰ اتوبوس</li> <li>• معادل راه اندازی یک خط مترو</li> </ul>
	سرمایه‌ای: ۱,۵۹۶ میلیارد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معادل چه میزان برنامه فرهنگی یا مطالعاتی در حوزه حمل و نقل و ارتقاء قوانین؟</li> <li>• کل شبکه اتوبان: ۵۳۵ کیلومتر تا اواسط ۹۴</li> <li>• اعتبار روان سازی در سال ۹۳: ۲,۰۲۴ از ۶,۱۱۰</li> </ul>
	هزینه‌ای: ۳۰ میلیارد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• در سال ۹۴، ۱,۸۱۶ از ۵,۹۴۶</li> <li>• در سال ۹۶: ۹۹۰ از ۵,۹۹۱</li> <li>• میلیارد تومان اعتبار ماموریت است.</li> </ul>

راهکارها	مشکلات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• شهرداری به جای تمرکز بر توسعه شبکه معابر بزرگراهی، بر حمل و نقل عمومی تمرکز کند.</li> <li>• شهرداری به جای تلاش در تعریض و تغییر کلیه معابر شهری، سعی کند که هویت بافت شهری را حفظ کند.</li> <li>• در جهت کاهش سفر با خوردوهای شخصی، عوارض بر خوردوهای شخصی وضع شود. قوانینی برای ارتقاء کیفیت خوردوها از نظر آلاینده‌گی، اعمال شود.</li> <li>• به جای تاکید بر فعالیت عمرانی صرف، به فرهنگ‌سازی و ارتقاء قوانین شهری توجه شود. سرفصل اعتباری لازم و کافی برای ارتقاء فرهنگ و کیفیت رانندگی ایجاد شود.</li> <li>• با مشارکت بخش خصوصی، پارکینگ‌های عمومی بیشتری در سطح شهر ساخته شود.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تمرکز اصلی سرمایه‌های شهری در تهران در ۱۰ سال گذشته، در حوزه معابر شهری بوده است و نگاه صرف عمرانی وجود داشته است.</li> <li>• بسیاری بافت‌های هویت‌دار محله‌های شهری جهت تعریض معابر و ساخت بزرگراه، از میان رفته است.</li> <li>• در ۱۰ سال گذشته، به دلیل نگاه ویژه به معابر شهری و تاکید بر معابر در مقابل حمل و نقل عمومی، تعداد سفرهای با خوردوهای شخصی بسیار بالا بوده است.</li> <li>• تعداد پارکینگ‌ها در سطح شهر بسیار کم است. بخش خصوصی مشارکت بسیار کمی در ساخت پارکینگ‌های شهری داشته است.</li> </ul>

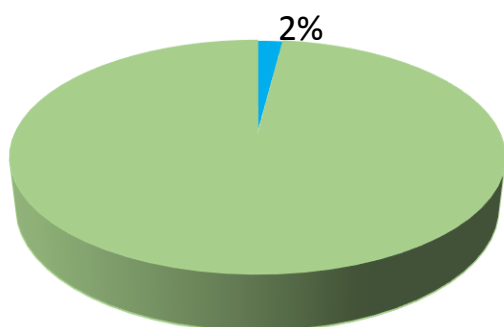
## ماموریت حمل و نقل و ترافیک



### روان سازی عبور و مرور پیاده

#### آمار و ارقام موجود

سهم اعتبار برنامه به اعتبار ماموریت



اعتبار برنامه ای سال ۹۵: ۱۳۳ میلیارد تومان

تحقق اعتبار سال ۹۵: ۱۴۸ میلیارد تومان

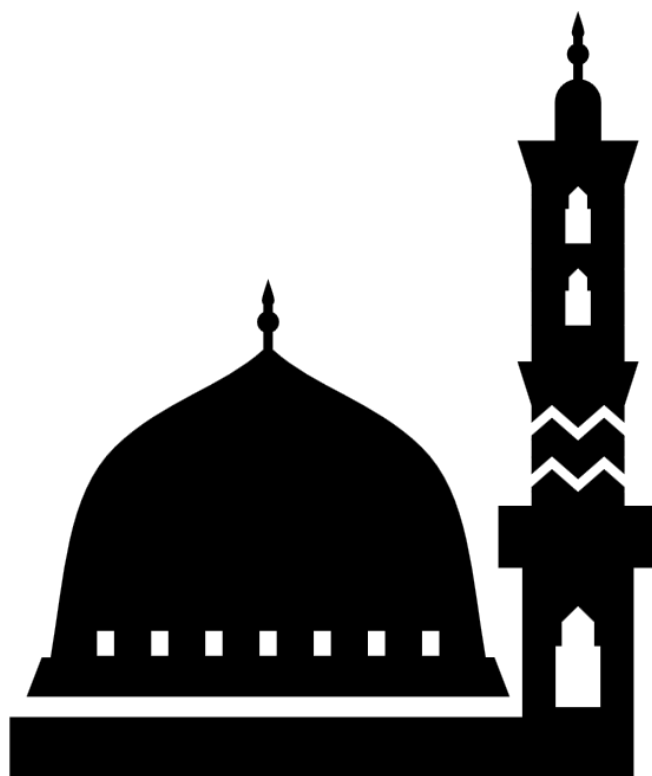
#### راهکارها

- کیفیت پیاده‌راه‌ها و مسیرهای پاک ارتقاء یابد.
- بر فرهنگ‌سازی جهت توسعه حمل و نقل پاک، تاکید بیشتری شود.
- مبلمان و فضاهای شهری جذاب شهری، با مشارکت بخش خصوصی، در تهران ایجاد شود.
- برای به کارگیری دوچرخه به عنوان یک وسیله حمل و نقل شهری، فرهنگ‌سازی شود و زیرساخت لازم برای حمل و نقل با دوچرخه در تهران ایجاد شود.

#### مشکلات

- به معابر پیاده و حمل و نقل پاک بسیار کم توجه شده است.
- فضاها و مبلمان شهری تهران، زیبایی و جذابیت لازم را ندارد.
- حمل و نقل با دوچرخه سهم ناچیزی در حمل و نقل شهری تهران دارد. استفاده از دوچرخه بیشتر به عنوان یک وسیله تفریحی در تهران توسعه یافته است.

## ماموریت اجتماعی و فرهنگی







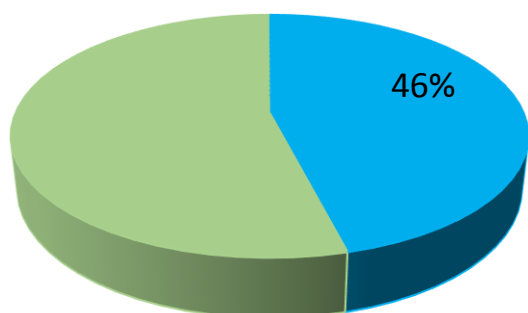
## ماموریت اجتماعی و فرهنگی



### مراکز فرهنگی و مذهبی

#### آمار و ارقام موجود

سه‌م اعتبار برنامه به اعتبار ماموریت



اعتبار سال: ۹۸۷ میلیارد

سرمایه‌ای: ۹۸۱ میلیارد

هزینه‌ای: ۶ میلیارد

#### راهکارها

- ساخت مراکز فرهنگی و مذهبی موازی‌کاری با دیگر نهادهای کشور مانند حوزه علمیه و سپاه پاسداران است. بهتر است ساخت این مراکز فرهنگی و مذهبی به این نهادها سپرده شود.
- بهتر است مساجد از محل کمک‌های مردمی و خیرین و با کمک نهادهای مانند ستاد اقامه نماز، تبلیغات اسلامی، سازمان رسیدگی به امور مساجد، اوقاف و ... تکمیل شود.
- به جای تمرکز اعتبارها بر ساختن، به برنامه‌های فرهنگی و آموزشی بیشتر توجه شود.

#### مشکلات

- نزدیک به ۵۰٪ از اعتبار ماموریت اجتماعی شهرداری تهران صرف ساخت مراکز فرهنگی و مساجد می‌شود. در حالیکه شهرداری تهران متولی قانونی ساخت مساجد و اماکن مذهبی نیست.
- بیش از ۷۰٪ اعتبارات بخش مساجد و مراکز فرهنگی، صرف مراکز فرهنگی و مذهبی شهید شوکت پور، شاطری و تهرانی مقدم می‌شود (۷۰۳ میلیارد تومان) که میزان اعتبار بسیار زیادی می‌باشد.
- در برنامه ۵ ساله دوم شهرداری نیز تکلیف سنگینی در حوزه ساخت مساجد برای شهرداری در نظر گرفته شده است. (ساخت ۴۰۰ مسجد در برنامه دوم برای شهرداری در نظر گرفته شده است)

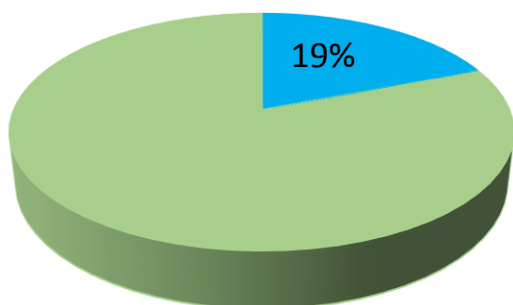
## ماموریت اجتماعی و فرهنگی



### مراکز فرهنگی و هنری

#### آمار و ارقام موجود

سه‌م اعتبار برنامه به اعتبار ماموریت



اعتبار سال: ۴۰۴ میلیارد

سرمایه‌ای: ۳۷۴ میلیارد

هزینه‌ای: ۳۰ میلیارد

#### راهکارها

- به جای فعالیت‌های احدثی فرهنگی توجه بیشتری به برنامه‌های فرهنگی شود.
- سرمایه‌های بخش خصوصی در ساخت مراکز فرهنگی و هنری جذب شود. کمک موسسات فرهنگی هنری مرتبط در این زمینه جلب شود.
- در اداره مراکز فرهنگی و هنری، از مشارکت مردمی استفاده شود. اجرای برنامه‌های فرهنگی و هنری به صورت داوطلبانه افزایش یابد.
- بهره‌برداری از مراکز فرهنگی هنری به بخش خصوصی متخصص در زمینه فرهنگی، واگذار شود.

#### مشکلات

- به جای اجرای برنامه‌های فرهنگی، تمرکز اعتبارات بر ساختن مراکز فرهنگی بوده است.
- در ساخت مراکز فرهنگی هنری تصدی‌گری بالا بوده است. بخش خصوصی و موسسات فرهنگی مشارکتی در ساخت مراکز فرهنگی و هنری نداشته‌اند.
- هزینه اداره و نگهداری مراکز فرهنگی و هنری زیاد است.
- مشارکت مردمی در فعالیت‌های فرهنگی و هنری پایین است. فعالیت‌های داوطلبانه در زمینه فعالیت‌های فرهنگی بسیار کم است.

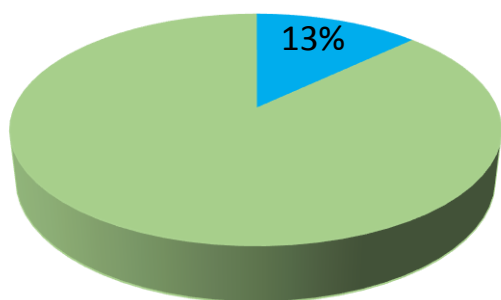
## ماموریت اجتماعی و فرهنگی



### توسعه ورزش شهروندی

#### آمار و ارقام موجود

سهم اعتبار برنامه به اعتبار ماموریت



اعتبار سال: ۲۷۱ میلیارد

سرمایه‌ای: ۲۲۵ میلیارد

هزینه‌ای: ۴۶ میلیارد

#### راهکارها

- در کنار ساخت و ساز ورزشی، بر فرهنگ‌سازی ورزشی و ورزش همگانی بیشتر تاکید شود.
- در ساخت پروژه‌های ورزشی، از منابع بخش خصوصی بهره گرفته شود. منابع و اعتبارها به بخش‌های کم درآمد با مشارکت پایین، تخصیص یابد.
- نگهداشت اماکن ورزشی به بخش خصوصی واگذار شود.

#### مشکلات

- به جای فرهنگ‌سازی در حوزه ورزش، بیشتر اعتبارات بر ساخت و ساز ورزشی متمرکز بوده است.
- بخش خصوصی در ساختن فضاهای ورزشی نقش کمی داشته است. تصدی‌گری شهرداری در ساخت ورزشگاه‌های شهری بالا بوده است.
- اماکن و فضاهای ورزشی، هزینه نگهداری بالایی داشته است.

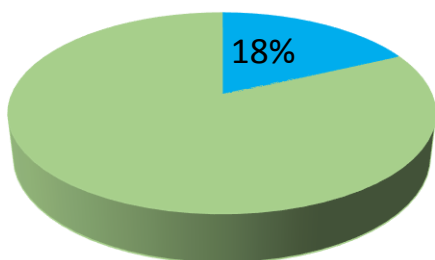
## ماموریت اجتماعی و فرهنگی



### برنامه های فرهنگی و آموزشی

#### آمار و ارقام موجود

سهم اعتبار برنامه به اعتبار ماموریت



اعتبار سال: ۲۴۰ میلیارد

سرمایه‌ای: ۳ میلیارد

هزینه‌ای: ۲۳۷ میلیارد

#### راهکارها

- راه حل اصلی مشکلات تهران در همه حوزه‌ها مانند ترافیک، پسماند، بحران، نوسازی بافت فرسوده و ... فرهنگ‌سازی است که کمترین توجه در ماموریت‌های فرهنگی به آن صورت گرفته است. به جای اعتبارهای زیاد برای ساخت و ساز، باید بودجه قابل توجه صرف و تقویت برنامه‌های آموزشی و فرهنگی به عنوان ابزاری اساسی برای کاهش هزینه و ارتقاء خدمات در همه حوزه‌های شهری شود.
- به کاهش آسیب‌های اجتماعی در شهر توجه اساسی شود. سیاست توانمندسازی شهروندان برای مقابله با آسیب‌های اجتماعی اجرا شود.
- مشارکت مردم در برنامه‌های فرهنگی جلب شود. از توان متخصصین دانشگاهی و فرهنگی هنری استفاده شود.
- به ارتقاء و توسعه گردشگری در تهران توجه ویژه‌ای شود. مشارکت بخش خصوصی برای ایجاد درآمدهای پایدار در حوزه گردشگری افزایش یابد.

#### مشکلات

- حلقه مفقوده فعالیت‌های فرهنگی شهرداری، فرهنگ‌سازی است.
- به آسیب‌های اجتماعی شهروندان و توانمندسازی بسیار اندک توجه شده است.
- به گردشگری بسیار کم توجه شده است. بخش خصوصی در گسترش گردشگری شهر تهران، مشارکت بسیار پایینی دارد.
- در فعالیت‌های فرهنگی، شهرداری تهران با نهادها و سازمان‌های دولتی و غیردولتی موازی کاری می‌کند. به جای آنکه با این نهادها، هم‌افزایی و تعریف فعالیت‌های مشترک داشته باشد.
- برنامه‌های شهرداری تهران با متولین مشخصی مانند راهیان نور اجرا شده است.
- شهروندان تهران در برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی شهرداری، نقش بسیار محدودی و مشارکت کمی دارند.

## ماموریت خدمات شهری





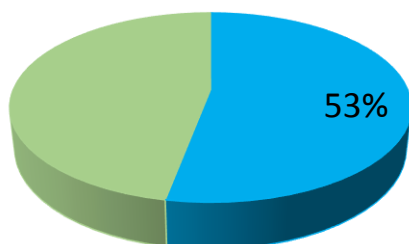
## ماموریت خدمات شهری



### توسعه و مدیریت فضای سبز شهری و پیراشهری

#### آمار و ارقام موجود

سهام اعتبار برنامه به اعتبار ماموریت



اعتبار سال: ۹۳۹ میلیارد

سرمایه‌ای: ۹۰۰ میلیارد

هزینه‌ای: ۳۹ میلیارد

#### راهکارها

- حریم شهر تهران حفظ و از گسترش حاشیه‌های شهری جلوگیری شود.
- در ساختن بوستان‌ها و فضای سبز، تاکید بر سیاست محله محوری و منطقه محوری بوستان‌ها و فضای سبز باشد.
- با توجه به منابع محدود و تغییرهای اقلیمی، گونه‌های گیاهی مناسب تهران استفاده شود که در بلندمدت به صرفه باشند.
- قوانین حمایتی و مشوق‌های ساخت و ساز برای ایجاد فضای سبز توسط مردم در نظر گرفته شود.
- روش‌های نگهداری از فضای سبز مکانیزه شود. روش‌های آبیاری بهبود یابد و با توجه به کمبود منابع آبی از تکنیک‌های مانند آبیاری قطره‌ای در شهر تهران بیشتر استفاده شود.

#### مشکلات

- اگرچه آمار ساختن بوستان‌ها در تهران بالا بوده است، اما این بوستان‌ها بیشتر در حاشیه ایجاد شده است. در واقع در حاشیه شهر، به جزیبی از شهر تبدیل شده است و بخشی از این حاشیه نیز به عنوان پارک حفظ شده است.
- در حالی که سرانه فضای سبز مناطق مرکزی پایین است (مناطق ۱۰، ۷، ۸، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۹، ۱۷ به ترتیب دارای سرانه فضای سبز ۱/۸، ۳/۷، ۴/۱، ۴/۶، ۴/۹، ۵، ۵/۲، ۵/۲)، سرانه مناطق حاشیه‌ای بالا است. (مناطق ۱۹، ۲۲ به ترتیبی داری سرانه فضای سبز ۶۱/۳، ۳۳/۶).
- در طراحی فضای سبز شهر تهران به تغییرهای اقلیمی و منابع محدود طبیعی در ساختن بوستان و فضای سبز، توجه نشده است.
- به دلیل سنتی بودن روش‌های نگهداری و آبیاری فضای سبز در شهر تهران، در این بخش شاهد تراکم نیروی انسانی هستیم.

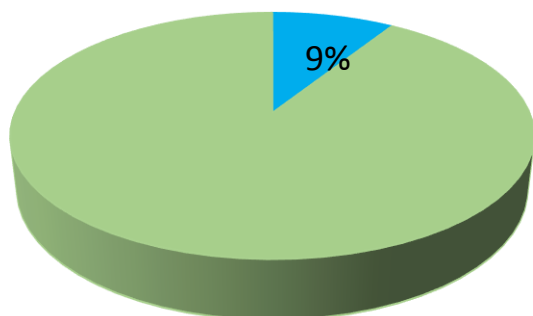
## ماموریت خدمات شهری



### مدیریت پسماند

#### آمار و ارقام موجود

سهام اعتبار برنامه به اعتبار ماموریت



اعتبار طبق برنامه حدود ۵۰۰ میلیارد تومان

#### راهکارها

- اصلی‌ترین راهکار کاهش هزینه جمع‌آوری پسماند، تاکید و تمرکز بر فرهنگ‌سازی و مشارکت مردم است که حتی می‌تواند در این بخش، ارزش افزوده نیز تولید کند.
- در بخش بازیافت و بازیابی پسماند، جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی ضروری است.
- در جهت تشویق مردم به کاهش تولید و جداسازی زباله، عوارض مناسب وضع و قوانین موجود، اصلاح شود. به تولیدکنندگان مواد قابل تبدیل به پسماند، در جهت افزایش پسماند این مواد، عوارض خاصی وضع شود.

#### مشکلات

- میزان تولید پسماند در تهران بسیار بالا است (روزانه حدود ۸۰۰۰ تن). به وضع قوانین یا فرهنگ‌سازی برای کاهش تولید پسماند، توجه نشده است.
- میزان جداسازی پسماند از مبدا، بسیار پایین است. به جای درآمدزایی حاصل از جداسازی پسماند، هزینه‌های بسیاری صرف شده است.
- از زباله جمع‌آوری شده به شیوه مناسب استفاده و بهره‌برداری نمی‌شود (تنها از ۲۰۰ تن زباله برای تولید ۲ تا ۲,۵ مگاوات ساعت برق، استفاده می‌شود).
- هزینه جمع‌آوری پسماند، بسیار بالا است (گاه در روز ۳ بار پسماند جمع‌آوری می‌شود). در نمونه‌های جهانی، پسماند هفته‌ای ۱ بار جمع‌آوری می‌شود. به دلیل ضعف فرهنگ‌سازی و آموزش در فشرده‌سازی و جداسازی پسماند، هزینه‌ی بالایی جهت جمع‌آوری پسماند به مردم تحمیل می‌شود.



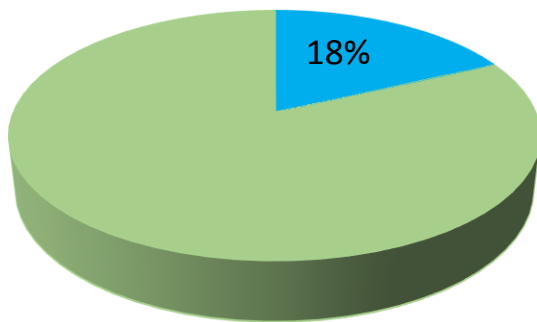
## ماموریت خدمات شهری



### مدیریت شبکه جمع آوری و دفع آبهای سطحی

#### آمار و ارقام موجود

سهم اعتبار برنامه به اعتبار ماموریت



اعتبار سال: ۳۱۱ میلیارد

سرمایه‌ای: ۳۰۸ میلیارد

هزینه‌ای: ۳ میلیارد

راهکارها	مشکلات
<ul style="list-style-type: none"> <li>ایجاد سیستم یکپارچه جمع‌آوری آبهای سطحی اولویت اصلی باشد.</li> <li>برای استفاده بهتر از آبهای سطحی تهران، برنامه‌ریزی دقیق صورت گیرد.</li> <li>جهت مدیریت سفره‌های زیرزمینی، برنامه‌ریزی کامل و جامعی صورت پذیرد.</li> <li>جهت جلوگیری از تخریب قنات‌های شهر تهران، برنامه‌ریزی و طرح جامع ارائه شود.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>به از بین رفتن سیستم قنات‌های تهران بر اثر ساخت و ساز زیاد، توجه نشده است.</li> <li>طرح جامع و سیستم یکپارچه جهت جمع‌آوری آبهای سطحی در تهران وجود نداشته و فعالیت صورت گرفته بیشتر حالت غیرمتمرکز داشته است.</li> <li>الزامها و ضرایب ایمنی معابر و شبکه حمل و نقل زیر زمینی در حوزه آبهای سطحی، رعایت نشده است. در نتیجه شاهد آب‌گرفتگی معابر و خیابان‌ها هستیم.</li> <li>به جای استفاده از آبهای سطحی و بازگردان آب به چرخه طبیعی آن، بر دفع این آبها تمرکز شده است.</li> </ul>

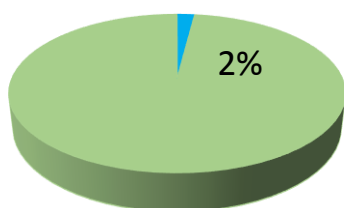
## ماموریت خدمات شهری



### محیط زیست

#### آمار و ارقام موجود

سهام اعتبار برنامه به اعتبار ماموریت



اعتبار سال: ۴۴ میلیارد

سرمایه‌ای: ۲۷ میلیارد

هزینه‌ای: ۱۷ میلیارد

#### راهکارها

- در ماموریت خدمات شهری به مشکلات زیست محیطی نگاه ویژه ضروری است. تمرکز بیشتری بر این بخش شود. همچنین اعتبار بیشتری به این بخش تخصیص پیدا کند (در حال حاضر تنها ۲ درصد اعتبار ماموریت خدمات شهری به این بخش اختصاص یافته است).
- از تجارب بین‌المللی استفاده شود. برای تدوین طرح جامع در حوزه محیط زیست تهران، مشاوران بین‌المللی به کار گرفته شوند. همچنین فرآیندها مطابق با طرح اجرا شود. قوانین موجود اصلاح شود.
- با سازمان‌های دولتی در حوزه محیط زیست همکاری و تعامل صورت گیرد. از تجارب آنها استفاده شود.
- ساماندهی و پالایش صنایع شهر تهران با هدف خروج کارخانجات صنعتی از بافت شهری و انتقال آنها به خارج از محدوده شهری اجرا شود. مالیات بیشتری برای منابع آلاینده اعمال شود.
- یک برنامه مدون برای از رده خارج کردن خودروها و موتورسیکلت‌های فرسوده و جایگزینی آنها با نوع گازسوز و هیبریدی ایجاد شود.

#### مشکلات

- حلقه مفقوده شهرداری، عدم توجه به محیط زیست، به عنوان یکی از اصلی‌ترین ماموریت‌های شهرداری است.
- به مسائلی مانند آلودگی هوا، آلودگی صوتی، آلودگی منظر (بصری)، کوچک شدن زیستگاه‌های جانوران، کنترل حیوانات موزی، طبیعت خواری و تخریب عرصه‌های منابع طبیعی، تخریب باغ‌های شهری، آلودگی و فرسایش خاک و ..... بسیار کم توجه شده است. اعتبار این بخش بسیار پایین بوده است.
- آلودگی هوا و آلودگی‌های صوتی ناشی از کارخانجات و کارگاه‌های صنعتی در پهنه‌های صنعتی شهر (به‌ویژه مناطق ۲۱، ۱۸ و ۲۰) افزایش یافته است.
- به دلیل فرسودگی شمار زیادی از خودروها و موتورسیکلت‌ها در سطح شهر، آلودگی هوا به صورت روز افزون افزایش یافته است و سلامت شهروندان مورد تهدید قرار گرفته است.

# ماموریت توسعه مدیریت، هوشمندسازی و اقتصاد شهری





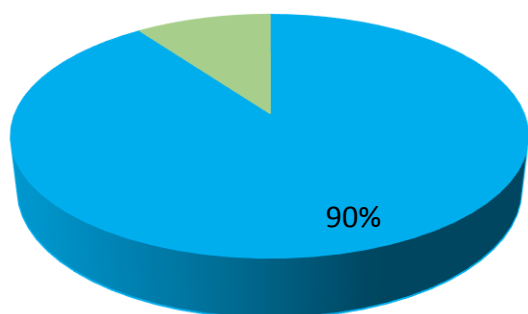
## ماموریت توسعه مدیریت و هوشمندسازی شهری



### پشتیبانی و حقوق و دستمزد

#### آمار و ارقام موجود

سهم اعتبار برنامه به اعتبار ماموریت



اعتبار برنامه ای سال ۹۵: ۵,۵۶۵ میلیارد تومان

#### راهکارها

- راهکارهایی برای افزایش کارایی و راندمان کارمندان شهرداری تهران مشخص و پیگیری شود (کارمندان شهرداری تهران حدود ۶۰ تا ۷۰ هزار نفر هستند).
- شهرداری به نیروهای متخصص و کارآمد نیاز دارد (حتی در سطح مدیران ارشد شهرداری، میزان تخصص مناسب وجود ندارد).
- معماری بسیاری از سازمان‌های شهرداری نیاز به تغییر دارد. ساختار آنها بر اساس سامان‌دهی هوشمند تغییر یابد.
- در بخش ویژه‌ای پس از ماموریت‌های ششگانه، به برنامه‌های این بخش پرداخته خواهد شد.

#### مشکلات

- اعتبار ماموریت هوشمندسازی و توسعه مدیریت واقعی نیست، زیرا اعتبار حقوق و دستمزد و دیون در آن قرار داده شده است (حدود ۹۰ درصد اعتبار این بخش در واقع اعتبار حقوق و دستمزد می‌باشد).
- هزینه حقوق و دستمزد کارمندان شهرداری بسیار بالا می‌باشد. سطح کیفی آنان مناسب نیست.
- ساختار بسیاری از سازمان‌ها و معاونت‌های شهرداری قدیمی است و با نیازهای روز سازگار نیست.

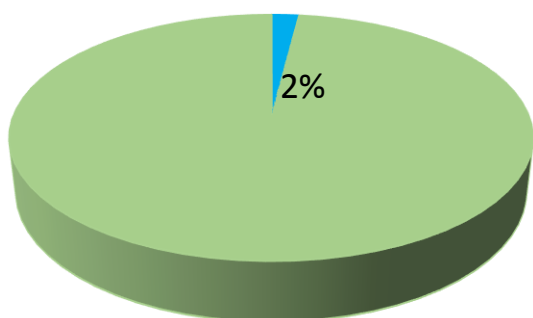
## ماموریت توسعه مدیریت و هوشمندسازی شهری



### تأمین و تعمیرات اساسی ساختمان‌ها

#### آمار و ارقام موجود

سهم اعتبار برنامه به اعتبار ماموریت



اعتبار برنامه ای سال ۹۵: ۱۶۱ میلیارد تومان

تحقق اعتبار سال ۹۵: ۱۵۸ میلیارد تومان

#### راهکارها

- به حوزه‌های فکری و برنامه‌ریزی توجه بیشتری شود، در برابر نگاه ساختمان‌زدگی که وجود دارد.

#### مشکلات

- نزدیک به یک چهارم اعتبار در حوزه هوشمندسازی (غیر از پشتیبانی) به تعمیر و ساختمان اختصاص یافته است.

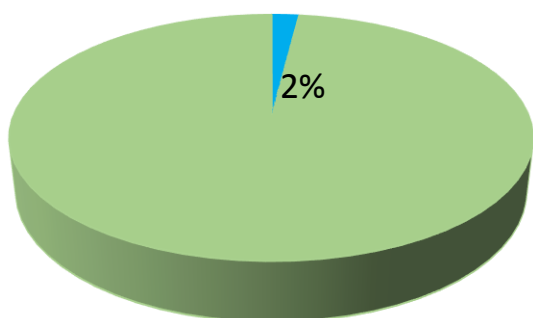
## ماموریت توسعه مدیریت و هوشمندسازی شهری



### فناوری اطلاعات

#### آمار و ارقام موجود

سهم اعتبار برنامه به اعتبار ماموریت



اعتبار برنامه ای سال ۹۵: ۲۶۰ میلیارد تومان

تحقق اعتبار سال ۹۵: ۱۵۴ میلیارد تومان

#### راهکارها

- با توجه به اینکه یکی از دستاوردهای اصلی فناوری اطلاعات یکپارچه‌سازی است. در یکی از اولین اقدام‌ها باید فعالیت‌های اطلاعاتی یکپارچه شود.
- تصدی‌گری در فناوری اطلاعات کاهش یابد. با استفاده از برون سپاری، از توان بخش خصوصی استفاده شود.
- برای مدیریت و حل معضلات شهری و کاهش هزینه‌های شهر، از ظرفیت شرکت‌های خلاقیت‌محور و نوآور، استفاده شود.
- با بهره‌گیری از بستر فناوری اطلاعات، شفافیت و اطلاع‌رسانی مناسب ایجاد شود.
- با بهره‌گیری از بستر فناوری اطلاعات، هزینه‌های خدمات شهری کاهش یابد. ارائه خدمات برای شهروندان تسهیل شود و دیوان‌سالاری کاهش یابد.

#### مشکلات

- بیشترین سهم اعتبار در حوزه هوشمندسازی از فعالیت‌های غیر ساختمانی،
- در زمینه هوشمندسازی، فعالیت‌ها غیرمتمرکز و جزیره‌ای است. در نتیجه بر پایه آمار رسمی حدود ۱۷۰ سامانه و طبق آمار غیر رسمی ۳۰۰ سامانه آمار در شهرداری تهران وجود دارد و به یکپارچه‌سازی توجه نشده است.
- کارمندان سازمان فناوری اطلاعات پرشمارند (نزدیک به ۱۰۰۰ نفر) و بهره‌گیری نکردن از این بخش، حتی در تولید نرم‌افزار نیز تصدی‌گری بالاست. از توان بخش خصوصی هم استفاده نشده است.
- شرکت‌های نوآور و خلاق در این بخش مشارکت نداشته‌اند.

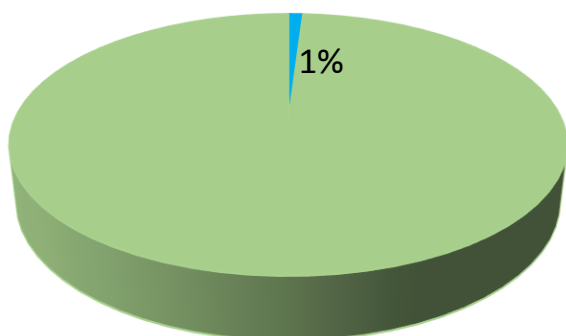
## ماموریت توسعه مدیریت و هوشمندسازی شهری



### سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و پژوهش‌های کاربردی

#### آمار و ارقام موجود

سهم اعتبار برنامه به اعتبار ماموریت



اعتبار برنامه ای سال ۹۵: ۶۲ میلیارد تومان

تحقق اعتبار سال ۹۵: ۵۴ میلیارد تومان

#### راهکارها

- به سیاست‌گذاری شهری، برنامه‌ریزی کلان و تدوین استراتژی به عنوان اصلی‌ترین راهکار برای ایجاد تغییر، بیشتر توجه شود.
- به جای صرف هزینه‌های کلان در فعالیتهای اجرایی و راه حل‌های مقطعی، بیشتر به فرهنگ‌سازی و مشارکت مردم در برنامه‌ریزی‌های شهری و حل معضلات به صورت ریشه-ای توجه شود.
- از ظرفیتهای دانشگاه‌ها، تجارب بین‌المللی و مشاوران خارجی در حوزه ساسیت‌گذاری و برنامه‌ریزی شهری استفاده شود.
- استانداردهای بومی مدیریت شهری با نگاه جهانی و کارکرد ملی، تدوین شود.

#### مشکلات

- به سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی، توجه بسیار کمی شده است (اعتباری در حدود ۴ میلیارد در سال).
- سهم پژوهش از کل فعالیتهای شهرداری، اندک است (اعتباری در حدود ۵۰ میلیارد).
- همکاری شهرداری با جامعه دانشگاهی بسیار پایین است.
- از تجارب خارجی و بین‌المللی در حوزه برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری شهری استفاده نشده است.
- به استانداردهای مدیریت شهری توجه نشده است. شمار بسیار کمی استانداردهای مدیریت شهری تهیه شده است.



## ماموریت ایمنی و مدیریت بحران





## ماموریت ایمنی و مدیریت بحران



### آتش نشانی و خدمات ایمنی

#### آمار و ارقام موجود

<p>سهم اعتبار برنامه به اعتبار ماموریت</p> <p>88%</p>	اعتبار سال: ۵۴۶ میلیارد	<ul style="list-style-type: none"> <li>۱۴۱ خودروی عملیاتی وجود دارد. ۵۶ خودرو فرسوده است.</li> <li>استاندارد جهانی: به ازای هر ۵۰ هزار نفر یک ایستگاه آتش نشانی،</li> <li>در تهران به ازای هر ۷۰۰۰۰۰ نفر یک ایستگاه آتش نشانی،</li> <li>تعداد ایستگاه طبق برنامه: ۱۲۶</li> <li>تعداد ایستگاه‌های موجود: ۱۲۵</li> </ul>
	سرمایه‌ای: ۵۴۶ میلیارد	
	مدیریت و راهبری سازمان: ۴۲۷ میلیارد تومان	

#### راهکارها

#### مشکلات

<ul style="list-style-type: none"> <li>در کنار ساختن ایستگاه‌ها، مساله مهم‌تر تجهیز و نوسازی و ارتقاء فنی ماشین‌آلات و تجهیزات آتش‌نشانی در حد استانداردهای جهانی است که باید مورد توجه قرار گیرد.</li> <li>در سطح خدمت‌رسانی و ارتقاء خدمات باید برنامه‌ای جامع با نگاه مدیریتی تعریف شود. اهدافی مانند کاهش زمان حضور در محل، کاهش تعداد حوادث و کاهش تعداد آسیب‌دیدگان باید موردنظر قرار گیرد. فقط ساختن و افزایش تعداد ایستگاه‌ها هدف نباشد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>به تعداد ایستگاه‌ها در برنامه توجه نشده است. به تکنولوژی و تجهیزات، توجه نشده است.</li> <li>حدود ۵۶ خودرو از ۱۴۱ خودروی عملیاتی آتش‌نشانی تهران، فرسوده شده است.</li> <li>تجهیزات و تکنولوژی به کار گرفته شده در آتش‌نشانی بسیار قدیمی است و با نیازهای روز سازگار نیست.</li> </ul>
---	--

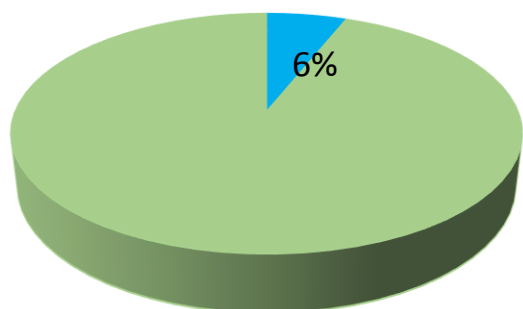
## ماموریت ایمنی و مدیریت بحران



کاهش خطرپذیری و افزایش ایمنی در برابر سوانح طبیعی و انسان ساز

### آمار و ارقام موجود

سهم اعتبار برنامه به اعتبار ماموریت



اعتبار برنامه‌ای سال ۹۵: ۴۰ میلیارد تومان

تحقق اعتبار سال ۹۵: ۳۵ میلیارد تومان

### راهکارها

- به جای تمرکز بر درمان، تمرکز و توان بیشتر باید بر پیشگیری باشد. اعتبار بیشتری به این بخش تخصیص یابد.
- طرح جامع نقاط آسیب‌پذیر تهران تهیه شود. برنامه نوسازی و کاهش خطر در این مناطق در زمان مشخص تدوین شود.
- از ظرفیت‌های همه سازمان‌های مرتبط برای کاهش خطرپذیری و افزایش ایمنی در شهر تهران استفاده شود.
- قوانین و مقررات در حوزه کاهش خطرپذیری و افزایش ایمنی، اصلاح شود. به گونه‌ای که با نیازهای روز منطبق باشد.
- برنامه‌های مقاوم‌سازی و فرهنگ‌سازی برای مقابله با زلزله در شهر تهران به صورت گسترده و منظم اجرا شود.

### مشکلات

- به پیشگیری و کاهش خطرپذیری توجه چندانی نشده است (اعتبار این بخش ۶ درصد از کل اعتبار ماموریت ایمنی و بحران است، در حالی که اعتبار بخش آتش‌نشانی و خدمات ایمنی ۸۸ درصد از کل اعتبار ماموریت ایمنی و بحران است).
- به نقش ساختمان‌های فرسوده در افزایش حوادث شهر تهران و الزام‌های کاهش خطر در آنها، توجه چندانی نشده است.
- قوانین و مقررات در حوزه کاهش خطرپذیری و افزایش ایمنی، منطبق با نیازهای امروز و به روز نیست.
- همکاری موثری با سازمان مرتبط با این حوزه صورت نگرفته است.
- آمادگی چندانی برای مقابله با زلزله در شهر تهران وجود ندارد.

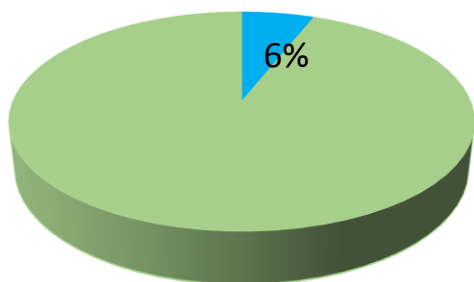
## ماموریت ایمنی و مدیریت بحران



### توانمندسازی سیستم و اعمال مدیریت بحران

#### آمار و ارقام موجود

سهم اعتبار برنامه به اعتبار ماموریت



اعتبار برنامه‌ای سال ۹۵: ۲۷ میلیارد تومان

تحقق اعتبار سال ۹۵: ۳۷ میلیارد تومان

#### راهکارها

- به فرهنگ‌سازی و آموزش به عنوان کلید اصلی مبارزه با بحران‌های شهری، توجه شود. در نمونه‌های موفق جهانی در مدیریت بحران، آموزش و تقسیم وظایف میان مردم پیش از سوانح و بحران‌ها انجام گرفته است.
- برای همکاری با دیگر متولیان قانونی این حوزه، طرح جامع و یکپارچه‌ای تدوین شود. این طرح جامع با توجه به امکانات و زیرساخت‌های موجود تدوین شود و شامل تقسیم وظایف نهادها و متولیان مختلف در این حوزه باشد.
- قوانین، فرایندها و برنامه‌ها تغییر و اصلاح شوند. بعد از به وجود آمدن تجارب تلخ شهری مانند پلاسکو، برای جلوگیری از تکرار آن، تغییرهای لازم در قوانین، فرایندها و برنامه‌ها انعکاس یابد.

#### مشکلات

- سطح آموزش‌های شهروندی بسیار پایین است. آگاهی مردم برای مقابله با سوانح و بحران‌ها بسیار اندک است.
- میزان همکاری با سایر دستگاه‌های متولی مدیریت بحران بسیار پایین است.
- از زیرساخت‌های مدیریت بحران (سوله‌های مدیریت بحران) به صورت نامناسب و غیرمرتبط استفاده می‌شود.
- تجارب شهری مواجهه با بحران در قوانین، مقررات، فرآیندها و برنامه‌های آتی بسیار کم انعکاس یافته است.



## ماموریت شهرسازی و معماری







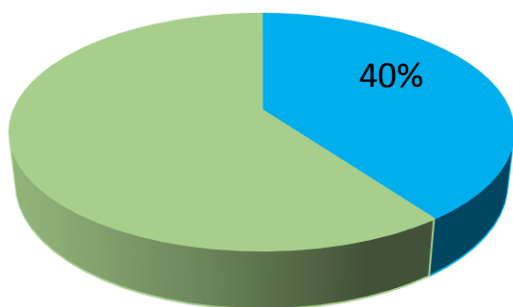
## ماموریت شهرسازی و معماری



### ساماندهی بافت‌های تاریخی و پهنه‌های طبیعی واجد ارزش شهر تهران

#### آمار و ارقام موجود

سهم اعتبار برنامه به اعتبار ماموریت



بافت قدیمی تهران: ۳۰۰۰ هکتار

تکلیف برنامه: نوسازی ۱۹۷۳ هکتار از بافت قدیمی تهران

اعتبار برنامه‌ای بافت‌های قدیمی در سال ۹۵، ۸۵ میلیارد تومان

اعتبار سال: ۹۸ میلیارد تومان

سرمایه‌ای: ۹۸ میلیارد تومان

#### راهکارها

- به گردشگری به عنوان یکی از بسترهای ایجاد درآمد پایدار برای شهر تهران، توجه ویژه باید صورت گیرد. بافت تاریخی و طبیعی تهران با رویکرد ویژه گردشگری احیا شود.
- برنامه جامع حفاظت از بافت تاریخی، خانه‌های تاریخی و منابع طبیعی و باغ‌های شهر تهران، تهیه شود و اصلاحات لازم در قوانین و مقررات این حوزه اعمال شود.
- به جای نگاهی که هدف آن فقط تعریض و نوسازی شهر تهران است، نگاه حفظ بافت اصیل شهری و معابر قدیمی حاکم شود.
- در بخش گردشگری، مشارکت‌های مردمی و سرمایه‌های بخش خصوصی جذب شود. طرح‌ها و بسته‌های اقتصادی برای توسعه گردشگری تهران، تعریف شود.

#### مشکلات

- به احیای بافت تاریخی تهران در حوزه گردشگری، بسیار کم توجه شده است (کمتر از ۰,۵ درصد اعتبار کل شهر تهران به این بخش اختصاص یافته است).
- بخش وسیعی از منابع طبیعی یا باغات تهران در اثر ساخت و ساز بی رویه از بین رفته است.
- کیفیت خدمات و زیرساخت‌ها در مناطق تاریخی و طبیعی تهران، بسیار پایین است. این موضوع جذب گردشگر داخلی و به‌ویژه خارجی را برای شهر تهران دچار مشکل کرده است.
- در این بخش تصدی‌گری شهرداری بسیار بالاست و سطح مشارکت بخش خصوصی، پایین است.
- به جای نگرش حفظ بافت شهری، نگاه نوسازی و تغییر شهر تهران حاکم بوده است.

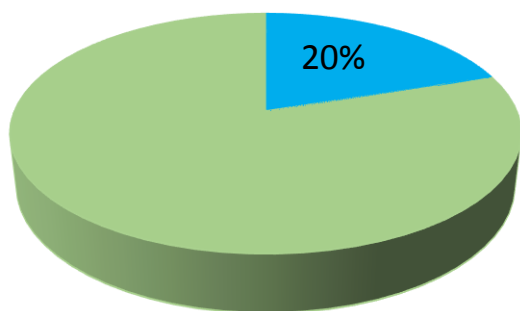
## ماموریت شهرسازی و معماری



### ساماندهی و نوسازی بافت‌های فرسوده

#### آمار و ارقام موجود

سهم اعتبار برنامه به اعتبار ماموریت



اعتبار برنامه ای سال ۹۵: ۸۵ میلیارد تومان

تحقق اعتبار سال ۹۵: ۵۰ میلیارد تومان

#### راهکارها

- سرمایه‌های بخش خصوصی جهت نوسازی بافت قدیمی جذب شود.
- طرح‌های نوسازی با رویکرد جلوگیری از افزایش بافت‌های ریزدانه تدوین شود. هویت محلی و بافت تاریخی سنتی محلات، در فرایند نوسازی حفظ شود.

#### مشکلات

- اقدام‌ها و مشوق‌های غلط تجمیع، سبب پایدار کردن بافت‌های ریزدانه در مناطقی از تهران شده است.
- با وجود نوسازی تعداد بافت‌های ریزدانه افزایش یافته است. جذب مهاجر از حاشیه‌ها، سبب از بین رفتن هویت محلات شده است.
- با وجود سرمایه‌های عظیم بخش خصوصی در حوزه ساخت و ساز، در دهه گذشته از سرمایه‌های بخش خصوصی، در نوسازی بافت‌های قدیمی استفاده نشده است.

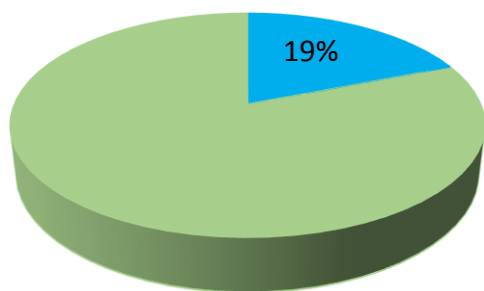
## ماموریت شهرسازی و معماری



### نظارت و کنترل ساخت و ساز

#### آمار و ارقام موجود

سهم اعتبار برنامه به اعتبار ماموریت



اعتبار برنامه ای سال ۹۵: ۴۵ میلیارد تومان

تحقق اعتبار سال ۹۵: ۴۸ میلیارد تومان

#### راهکارها

- جهت کنترل ساخت و ساز و جلوگیری از بین رفتن بافت شهری تهران، باید به طرح جامع تهران پایبند بود. حتی در صورت لزوم، جهت از بین نرفتن بافت شهری، در این طرح اصلاحاتی اعمال کرد.
- در کنار ساخت و ساز، باید به توسعه زیرساخت شهری توجه کرد و ضریب ایمنی در قوانین ساخت و ساز را در شهر تهران افزایش داد.
- باید در قوانین و ضوابط ساخت و ساز، به عواملی مانند تغییرهای اقلیمی، حفظ منابع طبیعی و تاریخی شهر تهران، توجه کرد.

#### مشکلات

- رشد بی رویه ساخت و ساز در تهران، بدون توجه به عواملی مانند زیرساخت‌های شهر و حفظ منابع شهری و بافت شهری صورت گرفته است. تنها رویکرد موجود، افزایش درآمد بوده است.
- در اصلاح ضوابط ساخت و ساز به تغییرهای اقلیمی و آب و هوایی تهران، توجه نشده است.
- در اصلاحات ضوابط ساخت و ساز، به زیرساخت‌ها، ضوابط ایمنی و مدیریت بحران تهران، توجه کافی نشده است.
- ساخت و سازهای گسترده خارج از حریم جغرافیایی شهر تهران انجام شده که سبب شده که گسترش شهر تهران از کنترل خارج شده است.

در ادامه، پس از ارائه برنامه در قالب راهکارها در ۶ مأموریت اصلی شهر تهران، موضوع‌های دارای اهمیت بالا هر یک در بخش ویژه‌ای تشریح خواهد شد:

۱. تامین منابع و درآمدهای پایدار
۲. دیپلماسی شهری، شهر جهانی و قابل زندگی
۳. نیروی انسانی، چگونگی به کارگیری مدیران و نقش زنان و جوانان
۴. توسعه شهر هوشمند
۵. تعامل و مشارکت با نهادهای دولتی و نهادهای عمومی و مردمی
۶. شفافیت و نظارت‌پذیری
۷. احقاق حق شهری و حق شهروندی

## تامین منابع و درآمدهای پایدار

### مشکلات

- منابع درآمدی ناپایدار: عوارض ساخت و ساز مازاد تراکم و درآمد تخلفات شهری و ساختمانی، انواع کمک‌های بلاعوض،
- منابع درآمدی پایدار محدود: عوارض نوسازی، بهای خدمات (عوارض پسماند، عوارض حمل و نقل و ارتباطات)

- سطح پایین برون سپاری خدمات و زیرساخت‌ها
- سطح پایین استفاده از منابع مالی داخلی و خارجی

منابع درآمدی شهر

منابع تامین مالی



لاابیل عدم استفاده از برخی منابع درآمدی در شهرداری

- نیاز به اصلاح قوانین و مقررات،
- نیاز به تغییر نگاه مدیریت ارشد،
- اصلاح نوع تعامل با پیمانکاران عمده،
- اصلاح نوع تعامل با دولت،
- نیاز به فرهنگ‌سازی و افزایش مشارکت مردمی،
- نیاز به فرهنگ‌سازی در جهت کاهش هزینه خدمات.

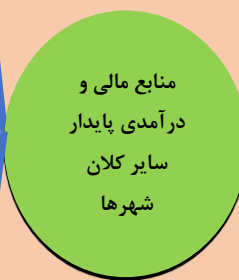
### راهکارها

- انواع عوارض بر املاک و دارایی‌ها
- بهای خدمات ارائه شده به شهروندان در کنار فرهنگ‌سازی (حمل و نقل، پسماند و ...)
- اجاره بهای املاک و تاسیسات شهرداری به صورت بسترهای پایدار
- مالیات‌های مشترک (اختصاص سهم مناسبی از مالیات‌های دولت به شهرداری، در قالب مالیات بر ارزش افزوده)

- برون‌سپاری خدمات و زیرساخت‌ها (مترو، جمع‌آوری پسماند، مراکز تفریحی، مراکز فرهنگی، پارکینگ طبقاتی و...)
- مشارکت بخش عمومی و خصوصی در تامین مالی
- تامین مالی از طریق صندوق‌های سرمایه‌گذاری

منابع درآمدی

منابع تامین مالی



تمرکز عوارض بر روی ارزش زمین (دارایی غیر منقول) بجای ارزش ساختمان (در جهت کاهش سوداگری و کاهش هزینه)

هوشمند کردن نظام عوارض بنا بر قیمت املاک و ایجاد نظام عوارض بر اساس قیمت واقعی املاک.

فرهنگ‌سازی و وضع عوارض در حوزه پسماند، حمل و نقل و خدمات شهری با رویکرد کاهش هزینه‌های خدمات شهری

فرهنگ‌سازی و افزایش مالیات و عوارض بر وسایل نقلیه با توجه به ویژگی‌هایی مانند میزان آلاینده‌گی در جهت کاهش

توسعه گردشگری و ایجاد بسترهای پایدار گردشگری با رویکرد افزایش اشتغال و بستر پایدار درآمدی برای شهرداری

جذب سرمایه‌های خارجی در حمل و نقل عمومی مترو و اتوبوسرانی و مدیریت پسماند و تولید انرژی و احیا بافت

جذب سرمایه‌های داخلی در توسعه مراکز تفریحی، فرهنگی، ورزشی، هنری، پارکینگ‌های عمومی و خدمات شهری و احیا



## دیپلماسی شهری، شهر جهانی و قابل زندگی

### شهر جهانی

میزان پیوستگی شهرها به جریان جهانی شدن، تاثیر قابل توجهی بر ابعاد متنوع اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و زیست محیطی شهری دارد. شهرهای جهانی، رابطه‌ای مناسبی با فرآیند جهانی شدن ایجاد کرده‌اند، در نتیجه به نقش‌ها و هویت‌های تازه‌ای دست یافته و مرکزیت جهانی پیدا کرده‌اند.

رتبه بندی شهرهایی جهانی در سال ۲۰۰۷	براساس Foreign Policy
نیویورک	۱
لندن	۲
پاریس	۳
توکیو	۴
هنگ کنگ	۵

در عرصه مدیریت شهری، دو شاخص مهم برای جهانی شدن شهرها، وجود دارد.

۱- تمرکززدایی از قدرت دولتی به نفع مدیریت شهری :

تمرکززدایی به معنای واگذاری مسئولیت‌ها و اختیارات به نهادهای محلی، گامی مهم در اصلاح نظام شهرداری محسوب شده و نهادهای مدنی مبتنی بر مشارکت جمعی را تقویت می‌کند. در نتیجه فساد دولتی کاهش و نظارت عمومی افزایش می‌یابد.

۲- گذر از الگوی سنتی حکومت شهری به حکمروایی خوب شهری:

در نتیجه میزان پیوستگی اجتماعی ساکنان شهرها با خارج از سرزمین مادری به کمک اینترنت و پذیرایی از گردشگران افزایش می‌یابد و توافق و تعامل میان توسعه‌گران محلی و بین‌المللی را تقویت می‌کند. با بهره‌گیری از راهکارهای انسان‌مداری و راهکارهای رقابتی، رشد اقتصادی شهر گسترش و کیفیت زندگی شهروندان بهبود می‌یابد.

### شهر قابل زندگی

در سال‌های اخیر نظام مدیریت شهری بنیان‌های نظری خود را از استانداردگرایی صرف به دیدگاه‌های کیفی تغییر داده و نظریه توسعه پایدار جایگزین رویکردهای کلان اقتصادی و کالبدی شده است. به کارگیری نظریه توسعه پایدار مبتنی بر سه بعد اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی، تداوم زندگی در شهرها را تضمین کرده و به افزایش کیفیت زندگی شهروندان منجر می‌شود. تعبیر متاخرتری که در ارتباط نزدیک با این موضوع قرار دارد، کیفیت قابل زندگی بودن شهرهاست، بدین معنا که تداوم زندگی مدنی همراه با کیفیت زندگی بالا برای شهروندان حاصل شود.

شهر قابل زندگی با شاخص‌ها و کیفیت‌هایی چون اجتماعی امن، حمل و نقل متنوع، مسکن قابل دسترسی برای همه شهروندان، اقتصاد رقابتی، پیاده‌مداری، مشارکت شهروندی، آموزش و تنوع فرهنگی تعریف شده که به سلامت اجتماعی شهروندان و ارتقاء شرایط کالبدی شهرها منجر می‌شود. اگرچه نظریه‌های مرتبط با

قابل زندگی بودن شهرها از دهه ۱۹۸۰ به ادبیات برنامه‌ریزی و مدیریت شهری وارد شدند، اما مانند بسیاری نظریه‌ها و رویکردهای روزآمد، سرعت نفوذ آنها به نظام مدیریت شهری ایران از جمله تهران به عنوان پایتخت بسیار ناچیز بوده است. مدیریت شهری آتی تهران باید این شهر را به شهری قابل زندگی با رونق اقتصادی، رفاه عمومی و برخوردار از عدالت اجتماعی با تاکید بر گروه‌های کم‌توان و ناتوان جسمی - حرکتی، کودکان و سالمندان، دسترسی‌پذیری به خدمات شهری با کیفیت و حمل و نقل پایدار رهنمون سازد. تامین امنیت و نیازهای زنان در این زمینه از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است.

## وضعیت فعلی

در چشم‌انداز ۱۴۰۴ تهران، این شهر جهان‌شهری فرهنگی، دانش‌بنیان و معیار در دنیای اسلام معرفی شده است. اما تهران در توسعه تهران به مسایل بین‌المللی و تلاش برای تعامل سازنده با جهان، توجه نشده است. جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی، توسعه نرم‌افزاری (قوانین، مقررات، سیاست‌ها و ساختارها) و سخت‌افزاری (تاسیسات، تجهیزات و امکانات) و توجه به هویت غنی ایرانی- اسلامی، می‌تواند به تحقق چشم‌انداز و تبدیل تهران به جهان‌شهری فرهنگی و دانش‌بنیان در دنیای اسلام منجر شود.

رتبه بندی تهران در شاخص جهانی شدن	براساس A.T Kearney
۲۰۰۱	۵۰
۲۰۰۲	۶۲
۲۰۰۵	۶۲

## راهکارهای تقویت دیپلماسی شهری، شهر جهانی و قابل زندگی بودن شهر تهران

در عرصه مدیریت شهری ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل کلان شهر تهران برای تحقق شهری جهانی را، با توجه به سه شاخص جهانی شدن اقتصاد، جهانی شدن سیاست و جهانی شدن جامعه، می‌توان به ترتیب زیر در نظر گرفت:

(الف) ظرفیت‌های اقتصادی: سودمندی سرمایه‌گذاری با تاکید بر بخش‌های خدمات، سلامت و رفاه عمومی. جذب سرمایه‌گذار و بهره‌گیری از مشارکت اقتصادی بخش خصوصی، نه تنها کیفیت زندگی شهروندان و عدالت اجتماعی در دسترسی به خدمات شایسته شهری را ارتقاء می‌بخشد، بلکه با کاهش فشار اقتصادی بر این نهاد، مانع فساد اقتصادی و تراکم فروشی در شهر می‌شود.

(ب) ظرفیت‌های سیاسی: نقش پایتختی. تهران، پایتخت سیاسی کشور و بهترین جایگاه تعامل با جهان است. تهران می‌تواند به محل برگزاری نشست‌ها، گردهمایی‌ها و همایش‌های بین‌المللی و به‌ویژه منطقه‌ای تبدیل شود. در نتیجه با تعامل سازنده، از ظرفیت‌های بالقوه خود برای جهانی شدن بهره‌برداری کند.

(ج) ظرفیت‌های جامعه: جنبه اجتماعی تهران تنوع زیادی از عناصر را دارد. این عناصر با هویت تهران به عنوان پایتختی ایرانی- اسلامی، با برخوردار از جاذبه‌های فرهنگی، مذهبی در ارتباط است. از نگاهی دیگر، جنبه‌های گردشگری تهران، نه تنها می‌تواند با داشتن جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی به پایداری توسعه منجر شود، بلکه در نتیجه معرفی مطلوب به جهان، برندینگ شهری را هم ایجاد می‌کند. بدین ترتیب تهران



به عنوان یک برند، می‌تواند در سطح جهانی مطرح شود. با نگاهی به مبانی شهرهای جهانی، یکی از مهمترین موانع چشم‌انداز جهان شهری تهران، بی‌توجهی به مشکلات فرهنگی-اجتماعی، غفلت از فرصت‌های بین‌المللی و اهمیت تلاش برای تعامل سازنده با کشورهای دیگر است. گفتگو و ارتباط موثر با جهان می‌تواند در کنار تامین زیرساخت‌های اقتصادی، جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی، توسعه نرم‌افزاری (قوانین، مقررات، سیاست‌ها و ساختارها) و سخت‌افزاری (تاسیسات، تجهیزات و امکانات) و توجه به هویت غنی ایرانی-اسلامی به تحقق چشم‌انداز تهران، جهان‌شهری فرهنگی، دانش‌بنیان و معیار در دنیای اسلام منجر شود، که باید جهانی اندیشید و محلی عمل کرد.

## نیروی انسانی، چگونگی به کارگیری مدیران و نقش زنان و جوانان

### ترکیب جنسیتی فعلی مدیران شهرداری تهران

عنوان شغلی	رتبه جایگاه	تعداد کل	تعداد مرد	درصد مرد	تعداد زن	درصد زن
معاون شهردار	۱۷	۹	۹	۱۰۰٪	۰	۰٪
قائم مقام معاون شهردار	۱۶	۹	۹	۱۰۰٪	۰	۰٪
مدیر کل ادارات کل	۱۶	۴۰	۳۷	٪۹۳	۳	٪۷
قائم مقام ادارات کل	۱۶	۴	۴	۱۰۰٪	۰	۰٪
شهردار منطقه	۱۶	۲۲	۲۱	٪۹۵	۱	۵٪
قائم مقام شهردار منطقه	۱۶	۲۲	۲۲	۱۰۰٪	۰	۰٪
مدیر عامل شرکت‌ها	۱۶	۱۲	۱۲	۱۰۰٪	۰	۰٪
قائم مقام مدیر عامل شرکت‌ها	۱۶	۳	۳	۱۰۰٪	۰	۰٪
مدیر عامل سازمان‌ها	۱۶	۲۴	۲۴	۱۰۰٪	۰	۰٪
قائم مقام مدیر عامل سازمان‌ها	۱۶	۱۱	۱۱	۱۰۰٪	۰	۰٪
معاونین شهردار مناطق	۱۵	۱۷۶	۱۶۶	۹۴٪	۱۰	٪۶
معاونین ادارت کل	۱۵	۵۴	۴۹	۹۱٪	۵	۹٪
معاونین شرکت‌ها	۱۵	۳۰	۲۹	۹۷٪	۱	۳٪
معاونین سازمان‌ها	۱۵	۱۰۵	۱۰۵	۱۰۰٪	۰	۱۰۰٪
جمع	-	۵۲۱	۵۰۱	٪۹۶	۲۰	٪۴

### وضعیت فعلی نیروی انسانی کل شهرداری تهران

ردیف	واحد	رسمی		قراردادی		
		کارمند	کارگر	شرکت خدمات اداری شهر	موسسه هادیان شهر	قرارداد مستقیم
۱	واحدهای ستادی	۱۷۶۴	۴۰	۱۷۸۹	۸۴۲	-
۲	شورای اسلامی شهر تهران	۱۰۳	۵	۲۸۲	۳۶	-
۳	سازمان‌های غیرمستقل	۱۸۳	۱۰	۲۸۲	۲۳	-
۴	شهرداری‌های مناطق	۵۸۸۸	۳۵۲	۵۴۹۸	۳۷۲۳	-
۵	سازمان‌های مستقل	۶۷۲۲	۷۹۰	۵۰۸	۶۴۶	۴۲۹۱
۶	شرکت‌های تابعه	۲۰۲۰	۷۸۵۸	۳۲۴	۲۰۲	۱۱۳۹۹
	جمع کل	۱۶۶۸۰	۹۰۵۵	۸۶۸۳	۵۴۷۲	۱۵۶۹۰

## نیروی انسانی، چگونگی به کارگیری مدیران و نقش زنان و جوانان

راهکارها	مشکلات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• شرایط امروز تهران ناشی از غیبت زنان در عرصه‌های مختلف شهر تهران است. شهر تهران، نیازمند نگاه عمیق و همه‌جانبه به مسائل شهری است. زنان ثابت کرده‌اند نقشی تاثیرگذار در جامعه دارند و در عرصه‌های مدیریتی توانایی‌های بسیاری از خود ارایه کرده‌اند. از این رو در سطح مسوولان و معاونین مدیریت شهری، سهم ۳۰ درصدی برای زنان و جوانان در نظر گرفته شود.</li> <li>• توجه جدی‌تری به نقش جوانان در اداره جامعه و استفاده از ظرفیت و همچنین توان تخصصی و دانش جدید آنان صورت گیرد. مدیران جوان می‌توانند تحول و تغییری اساسی، نه تنها در مدیریت شهری تهران، بلکه در همه کلانشهرهای ایران ایجاد کنند. در این زمینه ضرورت دارد در تصدی بخش‌های مدیریت شهری سهم ۳۰٪ برای زنان و جوان تخصیص یابد.</li> <li>• یکی از شاخص‌های اصلی انتخاب مدیران و کارکنان شهری باید عدالت اجتماعی باشد که دستاورد آن شایسته سالاری خواهد بود. فرصت‌های شغلی در شهرداری تهران باید به صورت عادلانه در دسترس همه شهروندان تهرانی قرار گیرد. عواملی مانند ارتباط یا وابستگی‌ها در انتخاب نیروی انسانی در شهرداری تهران نقش بازی نکنند.</li> <li>• معیار اصلی انتخاب مدیران شهرداری باید شایسته سالاری باشد. شایستگی و توانایی‌های فردی معیار اصلی در انتخاب نیروی انسانی باشد. عده‌ای به سبب جنسیت و یا سن از این فرصت‌ها دور نمانند. تخصص، سلامت و پاکدستی و تجارب مرتبط ملاک‌های اصلی انتخاب مدیران باشد.</li> <li>• محله محوری در انتخاب مدیران محلی و ایجاد ارتباط تعلق بین مدیریت و محله، از دیگر ملاک‌های انتخاب مدیران محلی خواهد بود.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بر اساس آمار رسمی شهرداری تهران، این نهاد در سال ۱۳۹۶ نزدیک به ۶۰,۰۰۰ نفر کارمند رسمی، قراردادی و شاغل در سازمان‌ها و شرکت‌های شهرداری دارد. این در حالی است که هزینه حقوق و دستمزد کارمندان شهرداری بسیار بالا و سطح کیفی کارمندان مناسب نیست.</li> <li>• از نزدیک به ۶۰,۰۰۰ نفر کارمندان شهرداری تهران، از کارگر و کارمند، زیر ۵۰۰۰ نفر کارمند زن وجود دارد. به عبارت دیگر زنان ۱۷ درصد از سهم کارمندان شهرداری تهران را به خود اختصاص داده‌اند. در حالی که عرصه زیادی برای فعالیت زنان به‌ویژه در حوزه‌های فرهنگی و هنری، معماری و شهرسازی، زیباسازی، برنامه‌ریزی و مانند آن فراهم است.</li> <li>• شهرداری تهران وضعیت مناسبی در اشتغال زنان در پست مدیریتی را ندارد. زنان و جوانان سهمی بسیار اندک در پست‌های مدیریتی شهرداری تهران را به خود اختصاص داده‌اند. بررسی اطلاعات منتشر شده از سوی شهرداری تهران نشان می‌دهد تنها ۴٪ از پست‌های مدیریتی شهرداری به زنان اختصاص دارد.</li> <li>• حضور زنان در پست‌های مدیریتی در سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه شهرداری تهران تقریباً صفر است. این ۴٪ به ادارت کل و شهرداری مناطق ۲۲گانه مربوط می‌شود. با اینکه زنان در عرصه‌های مختلف، مدیریتی شایستگی و توانمندی‌های خود را به اثبات رسانده‌اند، اما هنوز نتوانسته‌اند جایگاه خود را در شهرداری تهران پیدا کنند. از ۲۲ پست شهرداری مناطق تنها یک نفر زن در این پست حضور دارد و در معاونین شهرداری تهران حتی یک زن هم حضور ندارد. در واقع سهم زنان از مدیریت ارشد شهرداری نزدیک به صفر است.</li> <li>• علاوه بر مساله زنان، مشکلات اصلی کارمندان شهرداری ناکارآمدی، عدم ارتباط تخصصی با حوزه مسئولیت و فساد در انجام مسئولیت است. ناکارآمدی و ضعف تخصص در لایه‌های مدیریتی چشم‌گیرتر است.</li> <li>• با وجود شعار جوان‌گرایی در شهرداری تهران، تعداد جوانان در پست‌های مدیریتی بسیار کم بوده و به ۵ نفر نمی‌رسد.</li> </ul>

## توسعه شهر هوشمند

در جهان امروز و در سطح بین‌المللی، شهرها گذار به پارادایم‌های شهر هوشمند را در دستور کار خود قرار داده‌اند. در حوزه هوشمندسازی شهر، در پنج حوزه مورد توجه قرار دارد:

۱- زندگی شهری هوشمند،

۲- کالبد شهری هوشمند،

۳- شهروندان هوشمند،

۴- حکمرانی شهری هوشمند،

۵- اقتصاد شهری هوشمند.

مهمتر از هوشمندسازی شهر، نگاه مدیریت شهری در هوشمندسازی شهر است که نباید نگاه تصدی‌گری باشد. رویکرد و راهکار اصلی برای توسعه این بخش، فراهم آوردن بسترهای قانونی و اجرایی جهت تسهیل ورود بخش خصوصی در قالب شرکت‌های نوآور و خلاقیت محور برای به دست گرفتن امور شهری و هوشمندسازی شهر خواهد بود. این رویکرد علاوه بر سبک‌سازی و کوچک‌سازی ساختار شهرداری، ضامن ارتقاء کیفیت و موفقیت در ایجاد شهر هوشمند خواهد بود.

پس از تشریح راهکار و رویکرد اصلی در این موضوع، به تشریح پنج حوزه اصلی شهر هوشمند پرداخته می‌شود:

### ۱- زندگی شهری هوشمند

#### الف- حمل و نقل هوشمند

هدف حوزه حمل و نقل هوشمند، حداقلی کردن تاثیرهای منفی اکولوژیک حمل و نقل شهری و در همان حال تسهیل دسترسی به مقاصد شهری برای همه شهروندان است. استراتژی‌های این حوزه عبارتند از:

- بهسازی ناوگان حمل و نقل عمومی،

- فرهنگ‌سازی و تسهیل استفاده از حمل و نقل عمومی،

- فرهنگ‌سازی برای انتخاب و شیوه استفاده از وسایل نقلیه کم‌مصرف و با ضریب آلاینده‌گی پایین‌تر،

- کاهش معنی‌دار مسافت‌های شهری از راه بازنگری در الگوهای ارائه خدمات در سطح شهر.

#### ب- تولید، توزیع و مصرف انرژی و آب هوشمند

هدف حوزه تولید، توزیع و مصرف انرژی و آب هوشمند، حداقلی کردن تاثیرهای منفی اکولوژیک حمل و نقل شهری و در همان حال تسهیل دسترسی به مقاصد شهری برای شهروندان است. استراتژی‌های این حوزه عبارتند از:

- استفاده بهینه از آب خوردنی،

- بازیافت پساب،

- حداقلی کردن مصرف آب مجازی،

- بازنگری پوشش گیاهی در عرصه خصوصی و حوزه‌های سبز عمومی،

- بهینه‌سازی مصرف انرژی

## ج- آموزش هوشمند

هدف این حوزه تبدیل شهر به شهری دوست دار کودک و نوجوان است.

## د- عادات چاشنی و غذای شهری هوشمند در مراحل تولید، توزیع و مصرف

هدف این حوزه ایجاد مشاغل خانگی و خیابانی برای تولید و توزیع وعده‌های غذایی سالم، کنترل دورریز مواد غذایی در چرخه تولید، توزیع و مصرف، بازیافت مواد غذایی در چرخه تولید، توزیع و مصرف و فرهنگسازی رژیم غذایی با کالری بهینه و مغذی باشد.

## و- بهداشت و سلامت شهری هوشمند

هدف این حوزه کاهش مصرف دخانیات و مواد مخدر، افزایش معیار وزن تا سر حد اوبیسیتی در شهر، کاهش معنی‌دار فعالیت فیزیکی و سهم آن در شیوه زندگی شهری، کاهش استرس و اضطراب، تشخیص زودهنگام امراض مبتنی بر قند و چربی بالا و سرطان‌های شایع، به طور ویژه سرطان سینه در بانوان، از مشکلات حال حاضر شهروندان است.

## ه- فرهنگ و هنر شهری هوشمند

برپایی برنامه‌های فرهنگی - اجتماعی و فعال کردن شبکه فضاهای و افتاده شهری و ایجاد بستر برای ایجاد و راهبری کمپین‌های فرهنگساز است.

## ۲- کالبد شهری هوشمند

راهبرد این حوزه، بازبینی و بهسازی کیفیت فضایی عرصه‌های عمومی، ایجاد نظام‌های جدید و بسترهای مجازی مردمی سپاری و حمایت از پروژه‌های پژوهش‌محور و طراحی‌محور انتقادی است.

## ۳- شهروندان هوشمند

هدف این حوزه تبدیل شهر تهران به شهر پذیرا و دوستدار قشر مولد، تعریف و اجرایی کردن شبکه فضاهای کار مشترک و اشاعه فرهنگ مردم‌سپاری و گزارش دهی به مردم است.

## ۴- حکمروایی شهری هوشمند

نظام حکمروایی شهری باید کوچک و چابک شود. راهبرد این حوزه، برون‌سپاری حوزه‌های عملکردی به بخش خصوصی و تبیین ساختارهای ارتباطی کارآمد برای تصمیم‌گیری‌های یکپارچه، ایجاد پایگاه داده‌های شهری با کمک ابزارهای تولید شده توسط مردم و بخش خصوصی و شفاف‌سازی عملکردی با مشارکت خود شهروندان هوشمند است.

## ۵- اقتصاد شهری هوشمند

مدل اقتصادی شهر هوشمند مدلی مبتنی بر ایجاد ارزش افزوده با مشارکت اقتصادی شهروندان مبتنی بر نوآوری و مشارکت شرکت‌های خلاقیت محور با توان ارائه خدمات شهری با ساده‌سازی و نگاه جدید به خدمات است.

## تعامل و مشارکت با نهادهای دولتی و نهادهای عمومی و مردمی

راهکارها	مشکلات
<ul style="list-style-type: none"> <li>نقش و اختیار شهرداری‌ها در نظام مدیریت کشور ارتقاء یابد و مدیریت‌های محلی اختیارات بیشتری در اداره شهر دریافت کنند.</li> <li>سهم شهرداری از درآمدهای مالیاتی و عوارض تامین شود. با همکاری دولت، این درآمدها به شهرداری تخصیص یابد.</li> <li>برای حل معضلات شهر تهران، ارتباط موثر با نهادهای دولتی ایجاد شود. در زمینه‌هایی مانند حمل و نقل عمومی و محیط زیست شهر تهران، موازی‌کاری کاهش یابد.</li> <li>مدیریت شهری همکاری خود را با مجلس شورای اسلامی گسترش دهد. شهرداری موظف است تصویر دقیق‌تری از معضلات و مشکلات شهری را به قانون‌گذاران منعکس کند و تصویب قوانینی را دنبال کند که راهکارهای عملی برای مشکلات نه تنها شهر تهران، بلکه سایر کلان‌شهرهای ایران ارائه می‌کند.</li> <li>در زمینه محیط زیست و آلودگی هوا با نهادها و دستگاه‌های مسئول، هماهنگی و تقسیم وظایف صورت گیرد.</li> <li>برای تسریع در رسیدگی به پرونده‌های حقوقی شهرداری، همکاری با قوه قضاییه افزایش یابد.</li> <li>شهرداری از فعالیت‌های فرهنگی در حیطه نهادهای دیگر پرهیز کند. فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی شهر تهران بر روی فرهنگ‌سازی و آموزش‌های شهروندی تمرکز یابد.</li> <li>شهرداری تلاش کند تا شهروندان را با وظایف و حقوق و تکالیفشان آشنا سازد.</li> <li>سمن‌ها و گروه‌ها و موسسات مردمی در حوزه‌های تخصصی خود به عنوان همکار و بازوی اجرایی شهرداری تهران دیده شوند. بسیاری از خدمات شهرداری به‌ویژه بهره‌برداری از مراکز تخصصی با رسالت فرهنگ‌سازی، می‌تواند به این گروه‌ها واگذار شود.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>شهرداری‌ها نقشی تعیین‌کننده در نظام مدیریت کشور ندارند و اختیارات مدیریت‌های محلی، کم و محدود است.</li> <li>شهرداری تهران سهم کمی از مالیات‌های محلی دارد و عمده مالیات‌های محلی به شهرداری اختصاص نمی‌یابد.</li> <li>موازی‌کاری نهادهای دولتی با فعالیت‌های شهرداری در شهر تهران وجود دارد. به عنوان مثال در زمینه حمل و نقل یا محیط زیست شهر تهران، اقدام‌های بسیاری انجام می‌شود که در حیطه مدیریت شهری و شهرداری تهران است.</li> <li>جایگاه مدیریت شهری در قانون‌گذاری بسیار کم اهمیت و حاشیه‌ای است. شهرداری‌ها نتوانسته‌اند مسائل و مشکلات اصلی را به قانون‌گذاران منتقل کنند. در نتیجه بخش بزرگی از قوانین شهری تصویب شده، کارایی لازم در مدیریت شهری را ندارند.</li> <li>در زمینه آلودگی هوای شهر تهران، نهادها و سازمان‌های بسیاری فعالیت می‌کنند. بسیاری از نهادها فعالیت‌های موازی با اقدام‌های شهرداری انجام می‌دهند.</li> <li>پرونده‌های حقوقی بسیاری مرتبط با شهرداری در دادگاه‌ها وجود دارد که رسیدگی به آنها سال‌ها طول کشیده است.</li> <li>شهرداری تهران در سال‌های اخیر برنامه‌های فرهنگی و اجتماعی بسیاری انجام داده است که در حیطه فعالیت سایر دستگاه‌ها و نهادها است. فعالیت شهرداری در این زمینه‌ها موجب شده که شهرداری نتواند به وظایف فرهنگی و اجتماعی خاص خود عمل کند.</li> <li>سمن‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد نقشی در مدیریت شهری از جمله خدمات شهری و به‌ویژه حوزه فرهنگی و اجتماعی ندارند. نقش این گروه‌ها در فرهنگ‌سازی و ارتقاء کیفیت خدمات شهری می‌تواند بسیار چشمگیر باشد که نادیده گرفته شده است.</li> </ul>

## شفافیت و نظارت پذیری

راهکارها	مشکلات
<p>مردم به عنوان ناظر بر فعالیت‌های شهرداری باید دخیل شوند. سامانه‌های نظارتی با حضور مردم به عنوان ناظر اصلی بازنگری شوند.</p> <p>با رویکرد نظارت غیرمتمرکز، نظارت بر بخشی از فعالیت‌ها و اقدام‌های شهرداری با رویکرد محله‌محور و غیر متمرکز انجام شود. در تصمیم‌گیری‌ها و اقدام‌های محلی، مردم محله دینفع و ناظر باشند.</p> <p>سازوکارهای نظارتی بر سازمان شهرداری و موسسات آن باید افزایش یابد. جایگاه نظارت در پروژه‌های جاری شهرداری ارتقاء یابد. همچنین بررسی دقیق‌تری در مورد هزینه‌کردهای شهرداری صورت گیرد. انضباط مالی در شهرداری و موسسات تابعه آن افزایش یابد.</p> <p>شفافیت مالی در مجموعه شهرداری افزایش یابد. در مورد عملکرد مالی سازمان و موسسات تابعه شهرداری تهران، به شهروندان اطلاع‌رسانی انجام شود.</p> <p>در کلیه قوانین، مقررات، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها با رویکرد افزایش توان نظارت مردم و پاسخگویی شهرداری به مردم، بازنگری انجام شود.</p> <p>سامانه‌های کنترل مالی داخلی بر فرآیندهای شهرداری ارتقاء و تقویت شوند. نقش نظارت در فرآیند طراحی پروژه‌ها افزایش یابد.</p> <p>در استانداردهای ارزش‌گذاری جهت بررسی واگذاری شهرداری تهران تجدید نظر شود و این فرآیندها به‌روز شوند.</p> <p>گزارش‌های بررسی عملکرد مالی شهرداری همانند گزارش حسابرسی، تلفیق، تفریغ و بودجه سنواتی شهرداری تهران با شفافیت بیشتری تنظیم شود. این گزارش‌ها به صورت دوره‌ای برای آگاهی افکار عمومی منتشر شود.</p> <p>جایگاه و نقش دستگاه‌های نظارتی و بازرسی ارتقاء یابد و با به‌کارگیری مدیران توانمند، این جایگاه تقویت شود.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>در مورد بسیاری از منابع درآمدی، مخارج و پروژه‌های شهرداری تهران، شفافیت وجود ندارد. در این زمینه‌ها اطلاع‌رسانی لازم انجام نمی‌شود.</li> <li>سازوکارهای مناسب برای نظارت بر عملکرد مالی مجموعه شهرداری تهران و موسسات تابعه آن وجود ندارد. بی‌انضباطی مالی گسترده مالی در شهرداری و موسسات وابسته آن وجود دارد.</li> <li>بسیاری از قوانین، مقررات، بخشنامه‌ها، رویه‌ها، گردش کار و سایر عوامل نظارتی موجود ناکارآمد و ضعیف است و زمینه لازم برای نظارت بر عملکرد مالی شهرداری تهران را فراهم نمی‌کند.</li> <li>سامانه‌های کنترل داخلی مناسبی در زمینه بررسی عملکرد مالی و اقتصادی شهرداری تهران وجود ندارد. در طراحی فرآیندهای شهرداری، به موضوع نظارت دقت کافی نشده است.</li> <li>بسیاری از گزارش‌های بررسی عملکرد مالی شهرداری مانند گزارش‌های حسابرسی، تلفیق، تفریغ و بودجه سنواتی شهرداری تهران شفافیت لازم را ندارد و در دسترس رسانه‌ها، برای اطلاع شهروندان قرار نگرفته است.</li> <li>اعتماد عمومی به مجموعه شهرداری و سازمان‌های تابعه آن به دلیل عملکرد مالی ضعیف آن کاهش یافته است.</li> <li>حجم زیادی از پرونده‌ها و شکایت مالی از شهرداری در دیوان عدالت اداری وجود دارد.</li> <li>واگذاری مستغلات و املاک در شهرداری تهران بدون نظارت دقیق انجام شده است. ارزش‌گذاری این املاک به درستی انجام نشده است.</li> <li>مردم در نظارت بر فعالیت‌های شهرداری تهران به‌ویژه نظارت‌های مالی دخیل نیستند.</li> <li>فساد در تصمیم‌ها و اقدام‌های شهرداری، به عنوان یک فرآیند جاری پذیرفته شده است.</li> </ul>

## احقاق حق شهری و حقوق شهروندی

مفهوم حقوق شهری فراتر از برداشت جاری از حقوق شهروندی در مدیریت حال حاضر شهرداری تهران است. خوانش‌های متعدد حق شهری نقش موثری در شکل‌گیری مبانی نظری مرتبط با مفاهیم حقوق شهروندی، شهروندی و شهر داشته است. مبانی نظری ارائه شده توسط محققان طیف گسترده‌ای از حق به ساکنان شهر (به جای شهروندان) در تصمیم‌گیری‌هایی که به تولید فضای شهری منجر می‌شود، حق تصرف و بازانگاری فضاهای عمومی شهر توسط بهره‌وران، حق بهره‌وری و باز توزیع عادلانه مازاد اقتصادی در شهرها و حق اقلیت‌ها به شهر و امکانات شهری را شامل می‌شود.

حق شهروندی یک مفهوم حقوقی است که ممکن است شامل تمام افرادی که در یک شهر حاضر هستند، نشود (مانند کارگران فصلی)، اما همین افراد صرف نظر از وضعیت شهروندی‌شان تا زمانی که در فضای شهری حضور دارند، ساکنان شهر بوده و نسبت به شهر حق دارند. بنابراین حق به شهر برای همه افراد، چه شهروند رسمی و چه غیر آن وجود دارد که این حقوق در مفهوم حق شهری بازشناخته می‌شوند. بدین ترتیب، حق اختصاص دادن به خود<sup>۱</sup> به معنای حق استفاده کامل از فضای شهری در زندگی روزمره، حق زندگی کردن، بازی کردن، کار کردن، استفاده از فضاها و اختصاص آن به خود در کنار حق شرکت کردن<sup>۲</sup> به معنای آنکه ساکنان شهر در تصمیم‌گیری‌های مربوط به فضاهای شهری دخالت داشته باشند، با شکل دادن به مفهوم حق استفاده از شهر در بعد عمومی، احساس تعلق به شهر را نیز فراهم می‌آورد. در یک دسته‌بندی کلی می‌توان مفهوم حق شهر را دارای ابعاد زیر دانست:

۱- **حق مشارکت:** ایده کلی در مورد حق مشارکت، اشاره به نقش شهروندان در تصمیم‌گیری در اموری است که به طور مشخص فضای شهری را زیر تاثیر قرار می‌دهند. مشارکت ساکنان را فقط امتیازی از سوی دولت به آنها نباید پنداشت، بلکه مشارکت تلاشی اجتماعی به منظور افزایش کنترل و خودگردانی ساکنان بر شهر باید در نظر گرفت. از این رو حق مشارکت رفع موانعی است که شهرداری و فعالیت‌های آن، ساکنان را از مرکز تصمیم‌گیری به حاشیه رانده‌اند. رشد سرمایه‌محور و فیزیکی شهرها و کالایی شدن روابط فضایی، کاهش نقش شهروندان و افزایش تسلط شهرداری و سرمایه‌داران بر تصمیم‌گیری‌های شهری شده است. این در حالی است که کنترل بر کاربری زمین حق مالکان و شهرداری نیست، بلکه این حق افرادی است که تصمیم در مورد کاربری زمین به صورت مستقیم بر آنها تاثیر دارد.

۲- **حق تخصیص فضای شهری به شهروندان:** از آنجا که شهر مانند اثر هنری بازتاب کثرت‌گرایی و تعدد آرا و نیازهای ساکنان است، بنابراین دسترسی همگان و آزاد به فضای شهر (عرصه عمومی شهر) پیش‌نیاز حق مشارکت شهروندان است. از این رو حق شهر در برگیرنده فرآیند مستمر و فعال تخصیص فضا (بهره‌وری به جای مالکیت) به شهروندان نیز هست. تاکید بر اختصاص دادن فضا به شهروندان، بر

<sup>۱</sup> right to appropriation

<sup>۲</sup> right to participation



مبنای حق استفاده آنها از همه فضای شهر به منظور برخورداری از امکانات روزمره است. حق مختص دانستن فضا به شهروندان برابر است با برتر دانستن ارزش بهره‌وری فضا بر ارزش مبادله‌ای آن؛ به گونه‌ای که دسترسی حضور و استفاده برابر و مستمر برای همه ساکنان شهر تضمین شود. با تاکید بر ارزش بهره‌وری فضای شهر، حق شهری در همگانی بودن آن است. به عقیده لوفور، شهر مکانی برای تعامل و تبادل اجتماعی میان افراد متفاوت است، بنابراین شهر یک فضای همگانی است. با این حال حق تخصیص فضا به شهروندان، فقط حق استفاده از فضاهای موجود شهر نیست، بلکه تولید فضا در جهت پاسخ به نیازهای ساکنان نیز است.

۳- **حق مرکزیت:** حق حضور ساکنان شهر در مرکزیت فضایی و مرکزیت تصمیم‌گیری از مبنای پایه حق شهر بوده که در دوران اخیر کاهش یافته است. مدنیت بدون مرکز، بدون هسته‌ای پویا، سرزنده و همه شمول امکان‌پذیر نیست. از این منظر، حق شهر بهره‌مندی همه شهروندان از زندگی شهری، مرکزیت، آهنگ زندگی و استفاده کامل از زمان و فضا را می‌طلبد.

۴- **حقوق شهروندی:** تاکید بر اهمیت نقش فضا در تولید آهنگ روزمره زندگی و بازتولید روابط اجتماعی، رویکردی به حقوق شهروندی را پدید می‌آورد که در آن ساکنان شهر باید نقش‌آفرینان و ذی‌نفعان اصلی در تولید فضای شهری باشند. حق شهری در واقع حق شهروندی است که موجب تحدید حقوق جمعی در قالب تخصیص فضا به شهروندان و مشارکت آنها در اموری است که به طور مستقیم زندگی روزمره آنها و فضای شهری را زیر تاثیر قرار می‌دهد.

با بیان مفاهیم حق شهروندی (یا حق به شهر) روشن می‌شود که این حقوق برای همه شهروندان بودن در نظرگرفتن سن، جنس، نژاد و مانند آن در جامعه مدنی مطرح بوده که کمتر مورد توجه مدیریت شهری تهران قرار داشته است. آنچه تهران امروز به آن نیاز دارد، رهاکردن ظاهرسازی و توجه به زیرساخت‌هایی است که پایداری توسعه را تضمین می‌کند. باید از اقدام‌های سطحی پرهیز کرد و به صورتی بنیادین به درمان مشکلات زیرساختی شهر پرداخت. مدیریت شهری فقط با اقدام‌های کالبدی چشمگیر به موفقیت نرسیده و کیفیت زندگی شهروندان در این مسیر بهبود نمی‌یابد. آنچه که مدیریت کنونی تهران دچار شده، تمایل مدیران به خودنمایی و انجام اقدام‌هایی است که "به چشم بیایند" اقدام‌هایی که جنبه درمانی نداشته و تنها تسکینی برای تهران به شمار می‌روند. این‌گونه اقدام‌ها بیش از آنکه منافع جمعی را تامین کند، خواسته‌ها و گرایش‌های افراد خاص را در نظر دارد. مدیریت شهری موفق و کارآمد به ترتیبی که افزایش رضایت مندی شهروندان را تامین کند، با اقدام‌های عجیب و خارق‌العاده به دست نمی‌آید، بلکه در الگویی پیوسته، باید ابتدا به تامین روزآمدی زیرساخت‌های کالبدی و اجتماعی پرداخت، سپس در روندی منطقی مسیر توسعه پایدار شهری را هموار ساخت.



## نتیجه و خطوط اصلی برنامه

در این بخش خطوط اصلی برنامه جمع‌بندی شده و به عنوان طرح نگرش کلی به شهر و نظام مدیریت شهری ارائه می‌شود.

مشارکت زنان و جوانان در مدیریت شهر تهران به ۳۰٪ برسد.

هزینه‌های شهرداری تهران از طریق کاهش تصدی‌گری شهرداری کاهش یابد.

مشارکت مردم، سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی در مدیریت شهری افزایش یابد.

فرهنگ‌سازی و آموزش به عنوان راهکار اصلی حل معضلات شهری و ارتقاء کیفیت زندگی مورد توجه قرار گیرد.

سیاست‌های محله محور و مدیریت غیر متمرکز با رویکرد احیاء نقش مردمی محلات، در برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت بر فعالیت‌ها مورد توجه قرار گیرد.

دیپلماسی شهری در جهت تحقق هدف شهر جهانی به طور جدی ارتقاء یابد.

شهر هوشمند به عنوان یک راهکار اساسی برای حل معضلات شهری و ارتقاء خدمات شهری با رویکرد استفاده از ظرفیت‌های جوان، شرکت‌های نوآور و خلاقیت محور در نظر گرفته شود.

حفاظت از محیط زیست و منابع طبیعی محدود شهر تهران، به عنوان اصل اساسی در برنامه‌ها و قوانین و نظارت بر فعالیت‌ها مورد توجه قرار گیرد تا تهران به شهری قابل زندگی تبدیل شود.

تغییرهای اقلیمی و آب و هوایی شهر تهران در برنامه‌ریزی‌های شهری مورد توجه قرار گیرد و برنامه‌ها با رویکرد آینده محور تدوین شود.

بازسازی هویت اسلامی ایرانی در شهر و احیاء هویت فرهنگی محلات تهران به عنوان الزامی اساسی مورد توجه قرار گیرد.

ساختارهای پایدار جلوگیری از فساد، افزایش اطلاع‌رسانی و شفافیت، ایجاد شود.

با سیاست تخصص محوری در جذب و توزیع نیروی انسانی، کارایی شهرداری افزایش یابد.

احقاق واقعی حق شهری و شهروندی مردم در اولویت فعالیت‌های شهرداری قرار گیرد.