

#### درنگ

چرا بعضی پروژه‌های مشارکتی به سرانجام نرسیدند؟

### تحقق تنها یک طرح

### در دوره قبلی مدیریت شهر

«تا آنجایی که شنیده‌ام در دوره‌های قبلی مدیریت شهری فقط یک پروژه مشارکتی بدون اختلاف پیش رفته وبقیه پروژه‌ها به اختلاف و دادگاه رسیده که واقعا به شهر خسارت زده است.»
این حرف‌ها را پرویز سروری، نایب‌رئیس شورای شهر تهران می‌دهد با وجود تلاش‌ها برای به سرانجام رسیدن پروژه‌های مشارکتی شهرداری با سرسما به‌گذاران بخش خصوصی، طرح‌های اجرایی به دلایل مختلف آتظور که باید و شاید موفق نبوده‌اند. به همین دلیل هم در دوره جدید مدیریت شهری، تأکید مسئولان شهر بر برنامه ریزی دقیق و رفع مشکلات قبلی برای استفاده از فرصت حضور بخش خصوصی در پروژه‌های شهری است؛ فرصتی که هم سرمایه‌گذاران را آرازی می‌کند، هم نیازهای شهروندان را پاسخ می‌دهد.



### بازنگری در دستورالعمل‌ها

تعدد و تنوع خدمت‌رسانی شهرداری‌ها آنقدر زیاد است که در یک روند کاملاً منطقی و مشخص است که شهرداری‌ها به تنهایی قادر به تأمین هزینه‌های ارائه این خدمات نیستند و از طرفی، لزوم دستیابی به درآمدهای پایدار برای شهرداری‌ها توجه زیادی را به سمت مشارکت بخش خصوصی در طرح‌های توسعه شهرداری ایجاد کرده است. از طرف دیگر تأکیدات مقام معظم رهبری مبنی بر کاهش فشار اقتصادی از مردم و هموار کردن مسیر برای مشارکت آنها در امور اقتصادی و امیدآفرینی در جامعه وجود دارد که تلاش در اجرای این تأکیدات، جلوه‌ای از تحقق شعار سال «همراه تورم و رشد تولید» محسوب می‌شود. می‌توان با تعریف فرصت‌های جذاب و دارای توجیه اقتصادی در موضوعات گوناگون شهری با استفاده از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های بخش خصوصی غالب نیازهای شهر را مشارکتی به سرانجام رساند. به همین دلیل هم مینم مظهر، رئیس کمیته بودجه شورای اسلامی شهر تهران گفته است: «قرار بر این شده که در دستورالعمل‌های سازمان سرمایه‌گذاری شهرداری تهران بازنگری صورت بگیرد. در حال حاضر سازمان مشغول تدوین دستورالعمل جدید است که به رؤیت کمیسیون برنامه و بودجه شورا خواهد رسید.» این یعنی مدیران دوره جدید مدیریت شهری، عزم خود را جزم کرده‌اند که تجربه تلخ دوره‌های قبلی را در به سرانجام‌رسیدن پروژه‌های مشارکتی تکرار نکنند.

### مشکلات حقوقی؛ سد راه پروژه‌ها

یکی از اصلی‌ترین دلایلی که برای ناتمام‌ماندن پروژه‌های مشارکتی شهرداری تهران عنوان می‌شود، مشکلات حقوقی است که در این زمینه وجود دارد. بسیاری از پروژه‌های دوره‌های گذشته مدیریت شهری، دچار وقفه‌های طولانی شده‌اند، چرا که برآورد درستی در زمان انعقاد قرار داد نداشته‌اند. اینجاست که مشخص می‌شود حتماً باید ظرفیت حقوقی در سازمان سرمایه‌گذاری تقویت شود و بهترین نیروهای حقوقی در آن حضور داشته باشند تا بتوانند قبل از ایجاد اختلاف میان شهرداری و سرمایه‌گذار، قرار داد مناسبی را منعقد کنند. به گفته پرویز سروری، نایب رئیس شورای شهر تهران، آمار و ارقام نشان می‌دهد که بالغ بر ۹۰ درصد پروژه‌های مشارکتی که در دوره‌های گذشته دچار مشکلات و اختلافات شده و شهرداری در بعضی موارد، زمینه‌ها دقت‌های لازم را برای پروژه‌های سرمایه‌گذاری نداشته است، بطور مثال در مواردی، قبل از اینکه محرز شود زمینه متعلق به شهرداری است، شتابزده کار را با شریک آغاز کرده‌اند، در حالی که ملکیت با داشتن سند اثبات می‌شود و در زمین‌های فاقد سند نباید پروژه مشارکتی اجرا کرد.

### لزوم افزایش اختیارات شهرداری‌ها

در دوره‌های گذشته مدیریت شهری، هر پروژه مشارکتی حتی پروژه‌های کوچک مقیاس که در مناطق اجرایی می‌شد، باید مجوز سازمان سرمایه‌گذاری را می‌گرفت. بعد از بررسی پروژه در سازمان، به شهرداران مناطق تفویض اختیار می‌شد که برای جذب مشارکتی و سرمایه‌گذاری اقدام کنند. این روند گاهی طولانی و به عملی برای کندشدن آغاز و انجام پروژه‌های مشارکتی تبدیل می‌شد. در حالی که در دوره جدید مدیریت شهری، با استناد به تصرم‌های قانون بودجه ۱۴۰۲ شهرداری تهران، اختیاراتی برای شهرداران مناطق در حوزه پروژه‌های مشارکتی در نظر گرفته شده و مبالغ اختیاری آنها اصلاح شده است. افزایش اختیارات مالی شهرداری‌های مناطق موجب افزایش سرعت آغاز پروژه‌ها شده و در نهایت افزایش سرعت در فرایند سرمایه‌گذاری، موجب تشویق سرمایه‌گذاران خرد در مناطق می‌شود و به این ترتیب سازمان سرمایه‌گذاری، وقت آزادتری برای بررسی پروژه‌های کلان دارد.

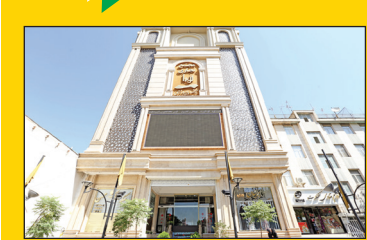
### انتخاب سرمایه‌گذاران نامناسب

مدیران شهری و اعضای شورای شهر، یکی دیگر از دلایل به سرانجام‌نرسیدن پروژه‌های مشارکتی را در دوره‌های قبل، عدم‌انتخاب سرمایه‌گذار مناسب برای پروژه‌ها می‌دانند. در مواردی اهلیت و توان مالی و تخصصی سرمایه‌گذاران محرز نمی‌شد، به گفته مینم مظهر، رئیس کمیته بودجه شورای شهیت تهران، مثلاً گاهی در پروژه‌ای که نیاز مالی ویژه‌ای دارد، سرمایه‌گذاری که توان اقتصادی متناسبی نداشت با هر شکلی از فراخوان وارد می‌شد و پروژه‌ارزخمی می‌کرد درحالی‌که آورده‌توان تخصصی نداشت؛ در واقع، اهلیت و توان مالی این افراد توسط سازمان سرمایه‌گذاری در گذشته به خوبی احراز نشده، به همین دلیل هم اعضای کمیسیون برنامه و بودجه شورای اسلامی شهر تهران بر این موضوع تأکید کرده‌اند که شهرداری باید در پروژه‌های مشارکتی تضمینی از سرمایه‌گذار دریافت کند. دریافت تضمین به این منظور استی از سرمایه‌گذار پروژه‌ای را نیمه‌کاره رها نکند و پروژه به‌عنوان طرح دست‌موم به فردی دیگر واگذار نشود. این تضمین‌ها باعث می‌شود سرمایه‌گذار قبل از اتمام پروژه حق فروش و واگذاری نداشته‌باشد و ملزم شود که پروژه را طبق قرارداد منعقد شده با شهرداری، تمام و کمال تحویل مردم دهد.

## پیرونده



### سینما پیروزی منطقه ۱۳



■ **موقعیت:** خیابان پیروزی، چهارراه کوکاکولا
■ **وسعت:** ۱۴۰۰ مترمربع
■ **امکانات:** سینما پیروزی در طبقه (بالکن و همکف) و حدود ۷۵۰صندلی در ردیف سینماهای درجه یک پایتخت به‌حساب می‌آید. این سینما مدت‌ها تعطیل بود و پس از تخریب بنای قدیمی و ساخته شدن مرکز تجاری جدید، با ۲سال بازگشایی شد. در کنار سینما پیروزی امکانات تفریحی و رفاهی مختلفی از جمله کافی‌شاپ و مراکز خرید مجتمع تجاری پانوراما وجود دارد. در طبقه پایین پردیس سینمایی پیروزی یک فود کورت با حضور برندهای مختلف غذایی راه‌اندازی شده است. سال ساخت اولیه این سینما را، حوالی سال ۱۳۳۰اعلام کرده‌اند.

### مجتمع تفرجگاهی اکباتان، مگامال



■ **موقعیت:** شهرک اکباتان
■ **وسعت:** ۳۲۴هزار و ۶۹۰مترمربع
■ **امکانات:** نخستین مگامال (بازار بزرگ) ایرانی مبتنی بر استاندارد دهای جهانی است و شاید بتوان ادعا کرد که با توجه به امکانات رفاهی و دسترسی آسان، یک سر و گردن بالاتر از سایر مراکز خرید تهران ایستاده است. از امکانات متنوع مگامال می‌توان به فود کورت، شهرپازی، تالار، پارکینگ سر پوشیده، اینترنت وای‌فای، نمازخانه، آسانسور شیشه‌ای، سرویس بهداشتی، هایپرمارکت، فضای سبز، پردیس سینمایی و… نام برد. این مجموعه ۵طبقه که طراحی و معماری جذابی دارد، فروشگاه‌های زیادی با برندهای مطرح و پاکیفیت را در دل خود جای داده و وجود ۳تولید پارکینگ مزیت دیگر آن است.

### پارکینگ طبقاتی ثقیف منطقه ۱۶

■ **موقعیت:** میدان شوش، خیابان صابونیان، خیابان میناق
■ **وسعت:** ۳هزار و ۷۱۷مترمربع
■ **امکانات:** در محله شوش و به‌صورت مشارکتی با شهرداری منطقه ۱۶ و سرمایه‌گذاری و مشارکت‌های مردمی به بهره‌برداری رسیده است. با توجه به پرتردد بودن این محدوده تجاری ووجود بازارهای متنوع در این منطقه، ساخت پارکینگ‌های طبقاتی استاندارد با ظرفیت‌های بالا جزو اولویت‌های پروژه‌های مشارکتی شهرداری است. ۹۰۶واحد تجاری و ۲۲۱پارکینگ در این مجموعه وجود دارد. ساختمان پارکینگ ثقیف در ۱۱طبقه ساخته شده است. این پروژه بخشی از نیاز محدوده به پارکینگ‌های عمومی را پاسخ داده است.

# دست در دست هم برای آبادانی شهر

### شهرداری تهران و بخش خصوصی پروژه‌های مشارکتی موفق را به سرانجام رسانده‌اند

### مجتمع تجاری اداری الماس کریم‌خان



■ **موقعیت:** ضلع جنوب شرقی تقاطع خیابان حافظ و خیابان کریم‌خان زند
■ **وسعت:** ۷۴هزار و ۹۷۷مترمربع
■ **امکانات:** مجتمع الماس کریم‌خان نخستین پاساژ آنلاین و بزرگ‌ترین مرجع تخصصی طلا و جواهرات ایران با متنوع‌ترین محصولات است. ۲۵۰کارگاه طراحی، ۱۰۰واحد تجاری، ۴۰۰واحد فروشگاه‌ی و ۶طبقه پارکینگ، امکاناتی است که برای رفاه حال شهروندان در این مجموعه تدارک دیده شده است. مجتمع الماس کریم‌خان، قلب صنعت طلا و جواهر ایران در مرکز پایتخت و نخستین و بزرگ‌ترین مجموعه متمرکز تخصصی طلا، جواهر، نقره، سکه، ارز، ساعت و صنایع وابسته در مرکز شهر تهران است که با هدف ایجاد بستری یکپارچه، امن و پربروق برای توسعه فضای کسب‌و کار بنیان گذاشته شده است.

### مرکز تجاری شماره یک شهر آفتاب

■ **موقعیت:** اراضی چشمه‌ساهی در دهستان غار بخش ۱۲تهران
■ **وسعت:** ۸۱هزار و ۲۶۱مترمربع
■ **امکانات:** ساختمان مرکز تجاری شماره یک شهر آفتاب در جنوب شرقی مجموعه نمایشگاهی شهر آفتاب است که از سمت شرق با مسجد و ساختمان‌های تجاری اطراف، از ضلع غرب با یکی از ۳هکتار مجموعه، از سمت شمال با چهارباغ و مجموعه نمایشگاهی و از سوی جنوب با اراضی توسعه جنوبی نمایشگاه همجوار است. ساختمان از لحاظ استراتژیک در مسیر محور مستقیم اتصال دهنده ایستگاه مترو و میدان مرکزی قرار گرفته است. مرکز تجاری یک ساختار بسیار انعطاف پذیر دارد که به انواع کاربری‌ها اجازه ارائه و نمایش کالاهایی از کمپانی‌های مختلف، نمایشگاه دائمی کالا، بازار، مراکز خرید، هایپرمارکت و… را می‌دهد.



### شهرپازی بوستان بسیج در منطقه ۱۴

■ **موقعیت:** بزرگراه بسیج، نبش خیابان شهید محلاتی
■ **وسعت:** ۲۵هزار مترمربع
■ **امکانات:** مدرن‌ترین شهرپازی پایتخت در بوستان بسیج است که ساخت این پروژه تفریحی در دوره‌های گذشته مدیریت شهری آغاز شد، اما به‌دلیل عدم‌بگیری، ساخت پروژه سال‌ها طول کشید تا بالاخره با اجرای فاز ۲در دوره جدید مدیریت شهری، این شهرپازی با امکانات متعدد احیا شد و مردم بهره‌برداری قرار گرفت. اختصاص فضاهای تفریحی و خدماتی همچون رستوران‌ها، پارکینگ خودرو، فروشگاه‌های متنوع و نزدیکی ایستگاه متروی بسیج این امکان را برای شهروندان فراهم می‌کند که بدون دغدغه‌از فضای تفریحی بهره‌برند. اینم ساز‌ی دقیق و وسایل بازی باعث شده شهروندان بیشتری را خيال راحت از امکانات این شهرپازی استفاده کنند.

## شهرداری‌های دنیا در اجرای پروژه‌های مشارکتی چه تجربه‌ای دارند؟

# همکاری سازمانی و مردمی

مربوط به نگرانی‌های شهری می‌کند. مجموعه شهرداری لندن به‌منظور افزایش مشارکت عمومی در سیاست‌گذاری شهری، پیش‌نویس برنامه ۲۹۰صفحه‌ای صادق امان خان، شهردار لندن، برای حل ۳چالش ترافیک، آلودگی و مسکن را با هدف جلب نظر ساکنان لندن و تضمین اجرای موفق، در سامانه شهرداری منتشر کرده است تا همواره ایده‌های مکمل مردم را دریافت کند.

**شهر زیست‌پذیر**
مدیران شهر لسوون بلژیک با اجرای طرح «شهر زیست‌پذیر» سقف یکی از کارخانه‌های مشهور تولید نوشیدنی این شهر را با پنل‌های خورشیدی پوشاندند. شهروندان لوون می‌توانند با سرمایه‌گذاری برای خرید و نصب این پنل‌های خورشیدی، برای خود درآمذایی کنند و این یکی

تجربه مدیران شهری موفق در شهرهای دنیا نشان داده دوران مدیریت مستقل و دستوری شهرداری‌ها به پایان رسیده و اگر مدیران شهری قصد دارند در اجرای پروژه‌ها به نتایج مثبت دست پیدا کنند، باید مشارکت سازمان‌ها و شرکت‌های بخش خصوصی و البته مردم را به همراه داشته باشند. در این بخش بعضی شهرداری‌های شهرهای مختلف جهان در جلب مشارکت بخش خصوصی و همراهی مردم در اجرای آنها را مرور کرده ایم.

ساخته، شهرت دارد. سیستم ترافیک شهری که آن را «موج سبز» نام‌گذاری کرده‌اند، این سیستم طوری طراحی شده که دوجرخه‌سواران در مسیر رفت‌وآمد به منزل و محل کار با چراغ قرمز برخورد نمی‌کنند.

**هوشمندترین شهر جهان**
شورای شهر لندن زیرنظر شهرداری در ادامه برنامه هوشمندسازی در چندسال اخیر، توانسته صدها وب‌سایت و برنامه تلفن همراه را طراحی کند که شهروندان را قادر به ارائه گزارش‌های

## هم‌شهری

#### درنگ

### همکاری برای

### همواری پروژه‌های زیرساختی

اگر نگاهی به فهرست پروژه‌ها و طرح‌های مشارکتی شهرداری تهران با بخش خصوصی بیندازیم، متوجه می‌شویم که تنوع طرح‌ها بسیار زیاد است، از پروژه‌های عمرانی و شهرسازی گرفته تا طرح‌های ترافیک محور، ورزشی و تفریحی تا فعالیت برای ساخت شهر هوشمند و دانش‌بنیان. بسیاری از طرح‌هایی که در حال اجرا هستند، جزو پروژه‌های زیرساختی شهر به‌حساب می‌آیند. انجام بعضی از آنها در دوره فعلی مدیریت شهری آغاز شده است. بعضی پروژه‌ها هم در دوره‌های قبلی مدیریت شهری کلید خورده‌اند اما به دلایل مختلف، اجرای آنها نیمه‌کاره رها شده ولی در حال حاضر مدیران شهری تلاش می‌کنند با همراهی سرمایه‌گذاران بخش خصوصی، این پروژه‌های نیمه‌تمام زیرساختی را به سرانجام برسانند. در ادامه با برخی از این پروژه‌های زیرساختی مشارکتی را آشنا می‌شوید.



### شبکه فیبر نوری شهرداری تهران

براساس بندب ماده ۶۷قانون برنامه ۵ساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، شهرداری تهران اجازه دارد مازاد ظرفیت فیبرنوری را برای استفاده مجریان طرح فیبرنوری واگذار کند. اپراتورهای مختلف با اجرای عملیات فیبرنوری در هر پهنه، ضمن ارائه خدمات عمومی و دولتی، به‌صورت انحصاری خدمات فیبرنوری را در آن پهنه تا درمزل شهروندان ارائه می‌دهند.

### قطعه دوم بزرگراه شهید شوشتری

**محل اجرای پروژه: منطقه ۱۵**

**طول پروژه: ۱۶کیلومتر**

بزرگراه شوشتری به‌عنوان یکی از کردیروهای اصلی برای تکمیل کمربند اطراف شهر تهران و در محدوده جنوب‌شرق پایتخت است. این بزرگراه از تقاطع کمربندی دولت‌آباد باجاده خوارون در جنوب‌شرق آغاز و در امتداد به سمت شمال تا تقاطع رسالت در بزرگراه یاسینی ادامه یافته است. براساس مطالعات ترافیکی انجام‌شده در این مسیر در سال ۱۴۰۵ روزانه ۷هزار خودرو تردد خواهند کرد که ۲۰درصد آن وسایل نقلیه سنگین هستند.

### جایگاه‌های سوخت کوچک مقیاس

**محل اجرای پروژه‌ها: محله‌های تهران**

**مساحت پروژه: ۴هزار مترمربع**

بر این پروژه، ۵فرضت سرمایه‌گذاری برای ساخت جایگاه‌های سوخت کوچک‌مقیاس در ۵منطقه منتخب تعریف شده است. در حال حاضر این جایگاه‌ها در مناطق ۲و ۹و شهرداری تهران به بهره‌برداری رسیده‌اند. مساحت زمین موردنیاز برای ساخت هر جایگاه سوخت حدود ۸۰۰مترمربع است و این زمین باید استاندارد‌های شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی را داشته باشد. در این جایگاه‌ها با مخزن ۱۸هزار لیتری، سوخت‌رسانی به‌خودروها انجام می‌شود.

### تجارت جهانی

**محل اجرای پروژه‌ها: اراضی مجموعه شهر آفتاب**

**مساحت پروژه: ۵۲هزار مترمربع**

شهر آفتاب قرار است به یک مرکز تجارت جهانی تبدیل شود. در دنیای امروز ارتباطات بین کشورها بیش از پیش گسترش یافته و موضوع ارتباطات به‌صورت یک الزام بر آمده است. ساخت برج تجارت جهانی به‌منظور استقرار صاحبان صنایع، بازارگنان و شرکت‌های دانش‌بنیان با توجه به تقاضای پیش‌بینی شده موردنیاز است. تأثیر مهم راه‌اندازی این برج، تقویت توانمندی‌های صادراتی ایران است که می‌تواند اقتصاد کشور را به سمت اقتصاد بدون نفت هدایت کند.

### مسیر پیاده

**محل اجرای پروژه‌ها: اراضی بالای تونل رسالت**

**مساحت پروژه: ۱۴هکتار**

مسیر اتصال شرقی غربی با محوریت پیاده‌راه برای اتصال محورهای اصلی مرکزی تهران (مدرس، آفریقا، ولیعصر تا کردستان) ایجاد می‌شود. پیوند این محدوده با مجموعه تفریحی عباس‌آباد، انسجام کالبدی فضای حوزم مرکزی شهر را تقویت خواهد کرد. ضمن اینکه با اولویت قرار دادن تردد عابر پیاده، فضای سزنده‌ایم و امن برای شهروندان فراهم خواهد شد.

### سازه چادری بوستان جوانمردان

**محل اجرای پروژه‌ها: بوستان جوانمردان**

**مساحت پروژه: ۲۹۱۹مترمربع**

هدف از اجرای این پروژه به‌عنوان فرصت سرمایه‌گذاری، برگزاری نمایشگاه‌های مختلف اقوام، مذهبی و… است که با توجه به موقعیت مکانی و واقع شدن این مرکز در بوستان، می‌تواند میزبانی طرح‌های فرهنگی، هنری، مذهبی و آیینی متعددی را برعهده بگیرد. این پروژه جزو سرمایه‌گذاری‌های مؤثر در تأمین زیرساخت‌های فرهنگی و رفاهی شهر محسوب می‌شود.

### پایانه جدید شرق تهران

**محل اجرای پروژه‌ها: منطقه ۱۲**

**مساحت پروژه: ۲۵۰هزار مترمربع**

پایانه جدید شرق تهران، پایانه‌ای مدرن است که از نظر امکانات و تجهیزات سخت‌افزاری، دارای استاندارد‌های جهانی خواهد بود. کارپری‌هایی که در این پروژه تعریف شده شامل پارکینگ، مهمانسرا، کاراوش، تعمیرگاه خودرو‌های سبک و سنگین، بمب‌پزین و مسجد است. با تکمیل پایانه جدید شرق تهران، همه سش‌رکت‌ها و واحدهای موجود در پایانه فعلی شرق به پایانه جدید منتقل می‌شوند.