

گزارش نشست تخصصی برنامه ریزی غلطان
یا راهبردی؟ چالش‌ها و الزامات بازنگری
برنامه سوم توسعه شهر تهران

تاریخ برگزاری: یکشنبه ۱۴۰۰/۸/۱۶

مدت زمان برگزاری: ۱۴ الی ۱۵:۱۶

محل برگزاری: برخط

تعداد مخاطبین: ۱۲۰ نفر شرکت کننده

گروه های مخاطب: : جامعه متخصصان حوزه شهری،
کارشناسان، مدیران، پژوهشگران و دانشجویان امور
شهری و سیاست گذاری، کارشناسان و مدیران
مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران

تعداد مدعوین: ۱۲۰ نفر

تعداد اعضای میز گرد (پنل و سخنرانان): ۷ نفر،
آقای دکتر بوچانی(رئیس مرکز مطالعات و برنامه
ریزی شهری، آقای دکتر رفیعیان(هیئت علمی
دانشگاه تربیت مدرس)، آقای مهدی
صالحی(شهردار منطقه ۲ تهران)، آقای امیر
شهرابی(سرپرست اداره کل برنامه و بودجه)، آقای
رضا قاضی دیزجی(دبیر کمیته برنامه ریزی و
بودجه و نظارت مالی شورای اسلامی شهر تهران،
خانم راضیه رضابیگی(معاون سیاستگذاری شهری
مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهری تهران) و آقای
شهریار دبیرزاده (دبیر نشست).

شرح نشست:

در ابتدای نشست آقای شهربار دبیرزاده، به عنوان دبیر نشست، با خوش‌آمدگویی و ضمن تبیین و بیان ضرورت موضوع به اهمیت و ضرورت بازنگری در برنامه های راهبردی و به تبع آن برنامه سوم توسعه شهر تهران پرداخت. وی با اشاره به نقاط ضعف برنامه های بلند مدت با توجه به ایستا بودن آنها و عدم تحقق اهداف آنها ناشی از متصلب بودن این دست برنامه های بلند مدت در محیط سیال کنونی و در شرایط بی ثبات به خصوص در حوزه های اقتصادی و محیط پیرامونی، از لزوم بازنگری در برنامه سوم توسعه شهر تهران با روش های جدید، سخن به میان آورد. وی در ادامه با توجه به اهمیت منعطف بودن برنامه ها با توجه به تکان های اقتصادی و محیط مدیریتی، روش برنامه ریزی غلتان را به عنوان روشی برای بازنگری برنامه سوم توسعه دانست و هدف برگزاری این نشست را تبیین نقش برنامه ریزی غلتان در فرآیند بازنگری در برنامه سوم توسعه شهر تهران بیان نمود. وی در ادامه به معرفی اعضای نشست و سخنرانان پرداخت.

شرح گفتگوها:

آقای محمدحسین بوچانی، سخنران اول، شروع سخنرانی: ۱۴:۱۳

در ابتدای سخن آقای دکتر بوچانی، مدیر محترم مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهرداری تهران، به نکات ضروری که در تدوین برنامه در شهرداری های کشور و اهمیت آن در قانون تاسیس شورای عالی معماری و شهرسازی قوانین و ساختار شهرسازی و برنامه ریزی، اشاره نمود. ایشان در ادامه مطرح کرد که همواره یکی از تلاش های مدیران شهری این بوده است که ذیل برنامه های توسعه شهری، برنامه های کوتاه مدت و میان مدت، بالاتر از بودجه سنواتی و پایین تر از طرح های مذکور طرح شود. ایشان به برنامه های اولیه که در شهرداری تهران وجود داشته اشاره کرده و از آن جمله به برنامه هایی مانند تهران هشتاد و یا ساختار برنامه ریزی که در سال ۵۹ شکل گرفته بود اشاره نمود.

وی در ادامه فقدان مدیریت یکپارچه شهری را یکی از نکات اساسی در حوزه مدیریت شهری در ایران و تهران دانست. ایشان اشاره نمود به واسطه فقدان مدیریت یکپارچه، شهرهای ما با مسائل اساسی در نظام برنامه ریزی مواجه هستند. یعنی حتی در طرح جامع تهران نیز کماکان مجموعه ای از تکالیفی که توسط شورای عالی معماری و شهرسازی مصوب شده، متولی طرح های موضعی و موضوعی که در سطح دوم و سوم هستند نیز همچنان دستگاه های خارج از شهرداری هستند و به دلیل عدم استقرار نهاد مدیریت برنامه در شهر تهران که تکلیف طرح جامع نیز بوده است، تعیین تکلیف نشده است. ایشان همچنین به اهمیت تعریف دقیق هدف از برنامه ریزی اشاره کرده و اضافه نمود که همواره این مسئله روبروی مدیریت شهری است که برنامه ریزی شهرداری تهران را راهبری می کند یا برنامه های شهر تهران را؟ اگر هدف، برنامه ریزی برای شهر تهران است، طبق آیین نامه اجرایی بند ۳۲ ماده ۸۰ قانون شوراها صراحتاً بیان شده تمام دستگاه های خدمات رسان مستقر در شهر مکلف اند نسبت به ارائه برنامه و بودجه که از منابع دولت احصاء می کنند برنامه هایشان را به شورای شهر ارائه کنند ولی این که چه زمانی ارائه می شود؟ و شورای شهر با آن برنامه ها چه کاری می تواند انجام دهد؟ و دبیرخانه آن کجا باشد؟ مواردی است که متأسفانه تعیین تکلیف نشده است.

ایشان اشاره نمود علی رغم آنکه امروزه شهرداری تهران با برنامه ریزی سند پنج ساله و چالش های آن از جمله اتصال این برنامه با طرح بالادست که طرح جامع است مواجه است، اما این که شهر تهران دارای برنامه پنج ساله است خود یک فرصت است. در حالی که شاید خیلی از کلان شهرهای کشور فاقد این طرح باشند.

ایشان در جمع بندی سخنان خود اشاره نمود که کنار گذاشتن کامل برنامه سوم، به خاطر طولانی بودن جایگزینی برنامه جدید و باب شدن بی قانونی صحیح نیست. امروز تجربه می گوید که کنار گذاشتن این برنامه درست نیست ولی تغییر در نظام اولویت بندی و تعدیل برخی رویکردها شاید بلندپروازی هایی که وجود داشته را بتواند تعدیل کند. این تعدیل می تواند در چارچوب تکنیک برنامه ریزی غلطان ایجاد شود که البته این موضوع هم چالش های مخصوص به خود را دارد. بنابراین برنامه پنج ساله نیاز است ولی در تعیین اولویت ها راهبردها و شاخص ها متناسب با مقتضیات نهادی کنونی مدیریت شهری، شورای شهر، شهردار محترم و مقتضیات ناشی از کرونا، تحریم ها و دگردیسی در نظام تعیین اولویت ها می توان برای سال ۱۴۰۱ در قالب نظام بودجه ریزی شهرداری تهران تعیین اولویت ها را به تأیید شورای شهر رساند. سوال اینجاست آیا این موضوع در قالب اصلاح برنامه سوم باشد یا در قالب بودجه سنواتی؟ ایشان پاسخ داد که به نظر می رسد می توان در قالب تبصره های بودجه به عنوان یک پیوست اولویت ها و شاخص های برنامه سوم را اولویت بندی نموده و به تصویب شورای شهر رساند.

آقای مجتبی رفیعیان، سخنران دوم، شروع سخنرانی: ۱۴:۲۶

دکتر رفیعیان با اشاره به جایگاه بالای نظام برنامه ریزی در هر نهاد و سازمان بیان کرد که توجه به برنامه ریزی می تواند به علمی تر شدن تصمیمات و ساختار بودجه کمک کند. وی اشاره نمود که نظام های برنامه ریزی نباید قائل به زمان های کوتاه مدت باشند، هرچند تغییر زمان بندی نظام های برنامه ای می تواند سیاست های منعطف تری را پیش رو قرار دهد ولی برخی عدم قطعیت ها از جمله تغییرات اقلیمی که امروزه بیشتر مدنظر هست و به فرا روندها برمی گردد، باعث می شود که برنامه ریزی های بزرگ مقیاس تری هم شکل بگیرد.

وی اضافه کرد افزایش موضوع توجه به محیط و آگاهی از تأثیر تغییرهای محیطی و ارائه چشم اندازی از فعالیت آینده برای سیستم های پویای شهر و سازمان ها بسیار مفید است. همچنین افزایش توجه به عدم قطعیت های محیطی در مسائل فراروی شهر، ابهام و احتمال رخدادهایی را ایجاد می کند. در نتیجه برنامه های راهبردی که توان تصمیم گیری در برابر این مسائل را داشته باشد به ویژه در مدیریت شهری توجه ویژه ای را طلب می کند. برنامه سوم با این رویکرد که برنامه شهرداری برای شهر تهران است، می تواند دچار چالش گردد، به خصوص در مواقعی که مدیریت یکپارچه ای وجود ندارد و عناصر تاثیرگذار در حوزه اقتصاد کلان و سیاست گذاری، در بیرون از شهرداری اتفاق می افتد. این در حالی است که برای داشتن برنامه توسعه ای برای تهران قطعاً به دخیل کردن بازیگران متعدد و متنوع بخش خصوصی دولتی و مردمی، نیاز مبرم وجود دارد.

استراتژی های متنوعی از جمله استراتژی های انفعالی، استراتژی های فعال، استراتژی های پیش اقدام و موقعیت سازی و استراتژی های واکنشی می توانند در برنامه ریزی مورد استفاده قرار بگیرند. دکتر رفیعیان اضافه نمود که به اعتقاد ایشان برنامه پنج ساله علی رغم ضعف در اتصال برون سازمانی، بستر مناسبی است که بتواند مدیریت شهری را به سطح استراتژی های پرو اکتیو^۱ وارد کند. این استراتژی، چالش ها را قبل از وقوع پیش بینی کرده و براساس تحلیلی که از زمینه های محیطی می کند، حوزه تصمیم گیری را از این تغییرات آگاه نموده و می تواند بستر انتخابات و تصمیمات آگاهانه تری را ایجاد کند. ایشان در تبیین انواع استراتژی ها در تدوین برنامه های توسعه شهری به این موارد اشاره نمود:

- استراتژی های انفعالی (Passive) پذیرش و تسلیم شرایط و اعتقاد به قیود مطلق

¹ Pro active

- استراتژی‌های فعال (Active) این استراتژی‌ها در مقابل انفعال یک سیستم را به بقا وادار می‌کند
- استراتژی‌های پیش اقدام و موقعیت ساز (Proactive) :

این گونه از استراتژی‌ها به جای اینکه صرفاً پاسخگوی نیروهای وارده، رقابتی بوده و صرفاً در مقابل شرایط متغیر وارده بر خود واکنش نشان می‌دهد و خود به شکلی موثر بر آنها تأثیر می‌گذارد. این سازمان‌ها قاعدتاً دارای ابتکار عمل در مدیریت شرایط و تغییرات هستند.

- استراتژی‌های واکنشی (Reactive) : سیستم‌ها را قادر می‌سازد که در مقابل فشارها و شرایط متغیرموقعیت از خود واکنش نشان دهند.

ایشان با توجه به اینکه در تدوین برنامه سوم هم‌کفوی نموده بیان نمود که علی‌رغم برگزاری جلسات متعدد در تدوین این برنامه، چالش‌های اصلی پیش رو این بود که بازیگران بیشتری نیاز به حضور و همکاری داشتند و نیاز است که تعارضات درون‌سازمانی یا برون‌سازمانی در برنامه وجود نداشته باشد. به نظر می‌رسد علی‌رغم آنکه در برخی شهرها به‌خاطر ثبات مدیریتی اقتصادی و موارد دیگر برنامه‌های پنجاه‌ساله وجود دارد، ما می‌توانیم استراتژی پرو اکتیو را به‌عنوان زیردستی استفاده کرده تا بخشی از این کاستی‌ها را جبران کرده و زیردستی مناسبی را برای حرکت به ۱۴۰۲ فراهم نماییم.

در نتیجه حرکت به سمت استراتژی‌های پرو اکتیو کمک می‌کند شهرداری‌ها هم شرایط زمین را درک کنند و هم چارچوب برنامه‌ریزی کل‌نگر را ببینند و هدف‌گذاری کنند و این آینده‌سازانه‌تر است. استراتژی‌های ری اکتیو استراتژی‌های ناظر به وضع موجود و اقدامات فوری است، بیشتر در وضع موجود کاربرد دارد و مواردی از جمله حمل‌ونقل عمومی، گرفتگی معابر، سیما و منظر شهری و موضوعاتی از این دست را هدف قرار می‌دهد.

ایشان با اشاره به نقش برنامه‌ریزی غلتان در حل چالش‌های شهری بیان نمود که برنامه‌ریزی غلتان بخشی از نظام برنامه‌ریزی راهبردی است که مشکلات کوچک را حل می‌کند و می‌توان از برنامه‌ریزی غلتان برای حل مشکلات کوچک استفاده کرد. ایشان بیان نمود که نظر من این است که ساختار کلان برنامه‌ریزی حفظ شود و تلاش شود که نحوه تخصیص بودجه‌های سنواتی براساس الگوریتم برنامه‌ریزی غلتان پیش رود.

گام‌ها و مراحل اول برنامه‌ریزی استراتژیک گرفتن بازخورد قوی‌تری را طلب می‌کند و برای جبران بازنگری در کلیت برنامه به‌عنوان یک حلقه مفقوده، می‌توان از برنامه‌ریزی غلتان استفاده کرد. ویژگی برنامه‌ریزی غلتان مجموعه‌ای از اقدامات کوتاه‌مدت همراه با تعداد کمی اقدام میان‌مدت و تعداد خیلی کمتری اقدام بلندمدت مطرح می‌شود. بنابراین در درون ساختار سازمانی شهرداری تهران موضوع **team work** و تشکیل نقشه راه برنامه‌ریزی بر این اساس را می‌توان پیاده کرد. مفهوم برنامه‌ریزی غلتان آن است که از طریق گام‌های کوچک به چرخه اهداف عظیم بیونددیم.

در فصل ۵ ماده ۹۵ برنامه سوم، ظرفیتی ایجادشده که امکان دارد برش‌های سالانه‌ای را به‌عنوان اصلاحات وارد این برنامه کرد و از این قابلیت استفاده دارد. آنچه در بستر حرکت سازمان به سوی اهداف مهم است آن است که تا حد امکان بازه های زمانی برنامه ریزی شده و پایدارتر بوده و جهت گیری‌ها در این بازه پایدار باشد. در ادامه می‌توان ضمن اصلاحات جزئی در ساختار هدف، در درون اقدامات، مختصات جدیدی متناسب با مقتضیات مشخص نمود. ایشان بیان نمود که یکی از رسالت‌های مرکز مطالعات می‌تواند محتواسازی و اعمال رویه‌ها و شیوه‌های این تکنیک باشد.

جناب آقای مهدی صالحی، سخنران سوم: شروع سخنرانی ۱۴:۵۷

جناب آقای مهدی صالحی شهردار محترم منطقه ۲ شهرداری تهران، سخنران دیگر این نشست، از اهمیت توجه به اسناد فرادست در این زمینه سخن به میان آورد. ایشان فرمود: نقدی که به این اسناد وارد است این است که مثلاً طرح جامع شهر تهران، در سال ۱۳۸۶، یعنی ۱۴ سال پیش نوشته شده و اکنون قطعاً به اصلاح نیاز دارد و به جز این سند، اسناد دیگری هم وجود دارد که در تدوین برنامه‌های ۵ ساله شهرداری به آن توجه نشده است. در حوزه‌های مختلفی همچون، آلودگی هوا، پسماند، بازیافت و ... مأموریت‌هایی وجود دارد که قانون‌گذار به عهده شهرداری گذاشته است. اما اینکه اکنون جایگاه ما کجاست و یا این که ما به عنوان شهرداری تهران در کجای آن قرار داریم مشخص نیست. ما در حال حاضر حتی در تعیین شاخص‌های کمی و کیفی دچار مشکل هستیم. برای پرداختن به این مهم یعنی برنامه‌های توسعه ما با سه سوال عمده مواجه هستیم:

۱. میزان تحقق برنامه‌های قبلی چقدر بوده است؟
 ۲. در وضعیت موجود، میزان پایبندی ما به برنامه سوم چقدر بوده است؟
 ۳. سیستم اداری شهرداری تا چه میزان برنامه محور است؟ تا چه میزان از برنامه‌گریز دارد؟ اقدامات منطبق با برنامه شده است؟
- روند تدوین برنامه‌ی اول و دوم با روند تدوین برنامه سوم به کل متفاوت بود. برنامه دوم در بیرون از بدنه شهرداری نوشته شد و پذیرش و اطاعت از آن توسط برخی مدیران کم بود. برنامه سوم در درون شهرداری با دعوت چند متخصص و افراد آکادمیک از بیرون شهرداری نوشته شد. هر سه برنامه ایراداتی داشت. در برنامه سوم به نوعی مأموریت‌های جاری شهرداری را به عنوان برنامه توسعه مطرح کردیم. بیش از هفتاد درصد مأموریت‌ها تا اینجا انجام شده است، اما ارتقایی نسبت به قبل نداشتیم. به نظر من برنامه توسعه نباید کامل در درون شهرداری نوشته شود، موضوعات اعتباری و بودجه‌ای هر چه دقیق‌تر باشد تحقق‌پذیری برنامه افزایش پیدا می‌کند. برنامه سوم باید به چالش کشیده شود، که بازنگری شکلی از آن است که باید در یک فضای معتدل و میانه‌ای اتفاق بیفتد. عواملی مثل کرونا و تحریم‌ها شرایط و بستر را تغییر داده و احتمالاً با توجه به چشم انداز برنامه، شورای ششم از بین مأموریت‌های برنامه سوم چند مورد را انتخاب کرده و تمرکز اصلی را روی آنها قرار دهد تا برنامه سوم به یک سند تحقق‌ناپذیر تبدیل نشود. تاکید من این است که سیستم باید به تحقق‌پذیر بودن برنامه حساس باشد و بخش‌های مختلف گزارشات عملکرد خود را در تحقق شاخص‌های آن برنامه ارائه کنند.

آقای رضا قاضی دیزجی، سخنران چهارم، شروع سخنرانی: ۱۵:۰۶

آقای رضا قاضی دیزجی، دبیر کمیته برنامه‌ریزی و بودجه و نظارت مالی شورای اسلامی شهر تهران سخنرانی خود را در تایید لزوم بازنگری با ذکر مثال آغاز کرد. و با اشاره به نمونه موردی انگلستان، بیان نمود که در این کشور، برنامه ۷ ساله برای توسعه شهر وجود دارد ولی هر دو سال یکبار یک بازنگری روی برنامه انجام می‌شود که برای ۷ سال آینده هست. به این صورت هر دو سال یک بار برنامه بازنگری می‌شود اما با چشم اندازی هفت ساله. ما در شهرداری تهران برنامه‌های میان مدت ۵ ساله داریم و برنامه کوتاه مدت ما همان برنامه‌های بودجه سالانه است. در مورد برنامه ۵ ساله دوم توسعه شهرداری اعداد کمی بودند اما در جداول که ابلاغ می‌شد، می‌دیدیم غیر قابل اجراست. در مورد برنامه ۵ ساله سوم، موارد کیفی شد و گاهی حس می‌گشت که در موضوعات کمی، شاخصی جهت اندازه‌گیری وجود ندارد. در حال حاضر، در وضعیتی که درآمد پایدار شهرداری کم شده است و مشکلات اقتصادی وجود دارد،

نیازمند رویکردی عالمانه و عاقلانه هستیم. در کمیسیون برنامه و بودجه شورای اسلامی شهر تهران از مهرماه هر چند مدت یکبار جلسه‌ای را در مورد چالش‌های مناطق و سازمان‌های شهرداری خواهیم داشت که کارشناسان بودجه به بخش‌های مختلف مراجعه کرده و نظرات آن‌ها را احصا می‌کنند. جلسه‌ای که با اعضای کمیسیون بودجه شورای شهر داریم قرار است بعد از بازدید از سه پروژه شاخص محلی به بررسی چالش‌ها بپردازند و در یک جلسه با حضور شهردار منطقه و معاونین و متخصصین، به برطرف کردن مشکلات محلات بپردازیم.

وی در ادامه با بیان اهمیت مشارکت مردم در برنامه‌های توسعه محله‌ای اشاره نمود که باید سامانه‌ای طراحی کنیم برای جلب مشارکت که از طریق آن، مشکلات مردم به گوش شورا برسد و بر اساس خواست مردم بودجه بندی انجام شود. لازم نیست که همه پروژه‌ها را شهرداری انجام دهد. باید بستری فراهم شود برای مشارکت و سرمایه‌گذاری مردم تا حس تعلق و مسئولیت‌پذیری آن‌ها در اداره و نگهداشت شهر بهتر شود. من نمی‌دانم برنامه سوم بعد از کرونا و تغییرات ارزی شدیدی که در اقتصاد داشتیم چه بر سر اهداف و احکامش خواهد آمد؟ چون این برنامه پویا نیست. باید سناریویی داشته باشیم تا بتوانیم آن را پویا و فعال نمائیم. بودجه باید به طور عادلانه و متوازن تقسیم گردد و تراکم و سرانه کاربری‌های خدماتی با هم هماهنگ باشند تا عدالت برقرار گردد.

آقای امیر شهبابی، سخنان پنجم، شروع سخنرانی: ۱۵:۲۰

آقای امیر شهبابی، سرپرست اداره کل برنامه و بودجه در بحث بازنگری برنامه توسعه سوم ضمن ارائه توضیحاتی در خصوص روش برنامه‌ریزی غلتان افزودند: توقع هست که در جایگاه مدیر کل بودجه، استراتژی‌های بودجه‌ای را بیان کنم، اما اجازه دهید کمی از مبانی نظری صحبت کنیم. در مورد جایگاه برنامه‌ریزی راهبردی و ضرورت آن در توسعه شهری، معتقد هستم حکمروایی خوب شهری به عنوان بهترین راه برون رفت کلانشهرها از مشکلات مدیریتی است؛ در نتیجه مؤلفه‌های نظریه حکمروایی خوب شهری به عنوان نقشه راه توسعه شهر، برای مدیران و تصمیم‌سازان کاربردی ویژه دارد. به بیان دیگر برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان یک سند جامع، پیوند دهنده ابعاد مختلف حکمروایی مطلوب شهری با یکدیگر است.

ایشان در ارائه خود به نکاتی از قبیل مهم‌ترین ارکان یا مؤلفه‌های حکمروایی خوب اشاره فرمودند:

۱. حاکمیت قانون

- چارچوب‌های قانونی عادلانه و منصفانه‌ای با ویژگی‌های بیطرفانه بودن
- محافظت از حقوق کلیه افراد مخصوصاً حقوق محرومان
- دستگاه قضایی مستقل و نیروی پلیس بی طرف و عاری از فساد
- بروزرسانی در ساماندهی‌ها به دلیل وجود قوانین و اهرم اجرای آن

۲. کارایی و اثربخشی

- استفاده پایدار از منابع طبیعی و حفاظت از محیط‌زیست

۳. پاسخگویی

- پاسخگویی نهادهای دولتی، بخش خصوصی و سازمان‌های جامعه مدنی نسبت به عموم مردم و همه افراد ذینفع
- غیرقابل اجرا بودن پاسخگویی بدون وجود شفافیت و حاکمیت قانون
- به کارگیری حداکثری ظرفیت‌های موجود در هر یک از بخش‌های فوق به منظور نیل به اهداف گسترده‌تری از رفاه اقتصادی و اجتماعی

آقای شهبابی با مثالی از ساختار برنامه ریزی راهبردی در شهر تورنتو، بیان کرد که بودجه چند سالانه این شهر مبتنی بر خدمت است: یعنی تعیین برنامه مالی جهت اجراسازی راهبردها و برنامه‌ها خواهد شد.

وی در ادامه بیان نمود که برنامه توسعه اول با برنامه‌های قبل متفاوت بود. در برنامه دوم شاخص‌گذاری‌ها و هدف‌گذاری‌ها کاملتر شد. در برنامه سوم مشکل، عدم اجماع نظر نسبت به مقبولیت این برنامه است و شاخص‌ها کیفی هستند و منابع مالی برای اجرا مشخص نیست.

- در حال حاضر، در برش سالانه هم دچار چالش هستیم خصوصا در ایجاد انطباق بین شاخص‌های برنامه و الزامات آن.
 - برخی افراد نسبت به این برنامه مقاومت دارند.
 - در بحث پایش متولیان احکام، گزارش قابل استناد نسبی ارائه نمی‌دهند
 - خوب است که در مدت باقی مانده از برنامه سوم، آن را در قالب لایحه‌ای به شورا تغییر داد. البته در اجرای برنامه هم نباید توقف ایجاد کرد.
 - چالش برنامه در اجرا به خاطر شاخص‌هاست. باید بازنگری در شاخص‌های سطح یک و دو و سه در جهت تطابق با منابع شهرداری اتفاق بیفتد.
 - در نظام برنامه ریزی کلان ایران، ما به انتهای افق چشم انداز ۲۰ ساله هم نزدیک می‌شویم. به زودی برنامه‌ای برای افق ۱۴۲۴ تدوین خواهد شد که باید این برنامه هم مدنظر باشد. استراتژی برای برنامه سوم باید با تمرکز بر شاخص‌های سطح دو و سه باشد که البته همین هم زمان بر است و ما باید صرف زمان برای بازنگری را به عنوان یک واقعیت بپذیریم.
 - در هر دوره مدیریتی که تغییر صورت می‌گیرد، این فضای مبهم شکل می‌گیرد. اخیرا که مدیریت شهری، شهرداری‌های مختلفی در بازه چهارساله تجربه کرده این تفاوت نظر و شعار به وجود آمده است. اما برنامه‌ها در جاهایی وجه مشترک هم دارند. مباحثی که اخیرا شورا مطرح کرده است، خوشبختانه مشترکات با برنامه دارد.
 - معضل دیگر در شهرداری بحث مدیریت هزینه‌های شهرداری است. شهرداری امروز بیشترین بخش از منابعش را که با توجه به رکود به سختی هم به دست می‌آید را صرف دستمزد می‌کند نه صرف تحقق توسعه، که باید به زودی افزایش هم پیدا کند. به نظر می‌رسد در بازنگری باید نگاهی واقع بینانه به منابع و هزینه‌های شهرداری داشته باشیم. در حال حاضر بدهی‌های شهرداری تهران حدود ۷۳ الی ۷۴ هزار میلیارد تومان اعلام شده است.
 - اداره کل برنامه‌بودجه باید جایگاه خودش را پیدا کند تا در تدوین برنامه دخیل شود و برنامه‌های بودجه و برنامه شهرداری در یک راستا باشند. اگر در مناطق قائم مقام نداریم، باید معاون برنامه‌ریزی جایگاهی بعد از شهردار داشته باشد و همه اقدامات معاونت‌های دیگر با مشورت و هماهنگی معاون برنامه‌ریزی صورت گیرد.
- ایشان در خصوص عارضه‌یابی برنامه سوم توسعه شهر تهران عوامل زیر را مطرح نمودند:

منطبق نبودن ادوار برنامه با دوره های مدیریت شهری

ابهام در تعیین متولی مشخص برای اجرای احکام برنامه

کم توجهی به عنصر زمان به عنوان شالوده هر برنامه ریزی

ضعف در ارکان برنامه نظیر تعریف چشم انداز توسعه شهر

عدم امکان اتصال برنامه های بلند مدت به برنامه های کوتاه مدت به ویژه بودجه به عنوان برنامه مالی سالانه شهرداری

ضعف در شاخص های برنامه

خانم راضیه رضاییگی، سخنران ششم، شروع سخنرانی: ۱۵:۴۵

خانم رضاییگی معاون سیاستگذاری شهری مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهری تهران، ضمن تشکر از سخنرانان این نشست، ضمن جمع بندی بحثهای مطرح شده، تاکید نمودند که لزوم بازنگری در برنامه سوم ۵ ساله توسعه سوم موضوع مشترک همگی سخنرانان بوده که در این نشست از ابعاد مختلفی آن را مطرح کردند.

وی همچنین اشاره نمود که ایرادات برنامه سوم و به روز نبودن آن در حال حاضر لزوم بازنگری را ضروری می نماید. وی در خصوص مدیریت یکپارچه اینگونه بیان نمود که یکی از موضوعات اصلی برنامه سوم نبود مدیریت یکپارچه شهری و عدم وجود هماهنگی درون و برون سازمانی است. وی اشاره نمود که در بند ۳۲ ماده هشتاد قانون شهرداریها، نهادهای اجرایی خارج از شهرداری مکلف شده اند برنامه سالانه خود را به شورا ارائه دهند و برنامه شهرداری باید هماهنگ با برنامه سایر ارگانها تهیه و تدوین شود، اما این امر اتفاق نمی افتد و عدم ارائه برنامه از جانب سایر نهادهای اجرایی باعث می شود، برنامه شهرداری تهران صرفاً برای شهرداری تهران بوده و نه شهر تهران و دیگر ارگانهای مرتبط با مسائل شهری نقشی در این برنامه نداشته باشند.

ایشان ضمن اشاره به ضرورت بازنگری برنامه های بلند مدت و میان مدت بیان نمود که یکی از مواردی که الزام به بازنگری را بیشتر می کند، تحول و تغییرات مدیریتی است. تغییرات ایجاد شده در رویکردهای حاکم بر مدیریت شهری ایجاد می کنند که اولویت های برنامه سوم به روزسانی شوند. منتها این را هم در نظر بگیریم که رویکردهای مدیریتی مغایر با هم نیستند. فقط انعکاس آنها در اقدامات اجرایی شهرداری متفاوت خواهد بود. منابع و بودجه شهرداری تهران محدود است و از این رو اولویت بندی اقدامات اجرایی بسیار حائز اهمیت است.

ایشان همچنین ضمن اشاره به تعدد متولیان برنامه سوم بیان نمودند که در بحث پایش و تدوین برنامه سوم تعدد متولیان کار را سخت کرده است که البته این مساله به عنوان فرصتی جهت همکاری نهادها نیز می تواند باشد و باید در این خصوص تصمیم گیری و تعیین نقش صورت گیرد. در ادامه ایشان با اشاره به نقش مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهرداری تهران در فرآیند بازنگری اشاره نمود که مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران به عنوان مهمترین بازوی فکری شهرداری، با داشتن شناخت و آسیب شناسی درستی از برنامه سوم می تواند کمک کننده بوده و پشتیبانی فکری و تخصصی لازم جهت بازنگری برنامه را ایجاد نماید.

وی با اشاره به مفید بودن اصل برنامه اظهار داشت که ما نباید کل برنامه را زیر سوال ببریم. پوسته و ساختار کل برنامه باید حفظ شود و صیانت از احکام باید صورت بگیرد. بازنگری پویایی می طلبد. ما نمی توانیم برنامه ریزی غلتان را از برنامه ریزی راهبردی جدا کنیم. برنامه ریزی غلتان در دل برنامه های راهبردی است. ایشان با توجه به کم بودن فرصت باقی مانده تا پایان برنامه سوم بیان داشت که در خصوص نحوه و روش بازنگری تمرکز باید روی شاخص های سطح دوم و سوم باشد زیرا با توجه به زمان کم باقی مانده برای برش ۱۴۰۱ سال برنامه، جزئیات اجرایی برنامه سوم باید هر چه سریعتر به شورا ارائه شود.

در ادامه نیز سوالات شرکت کنندگان در خصوص ضمانت اجرایی و پشتیبانی قانونی برنامه های پنج ساله توسعه مورد بحث و بررسی قرار گرفت و دکتر بوچانی، دکتر رفیعیان و دکتر دبیرزاده پاسخ های خود را ارائه نمودند.