

✚ نگرانی درباره تهران بسیار زیاد است، بخشی از تصمیم‌گیری‌هایی که انجام می‌شود شفاف نیست، شما جمله‌ای کلیدی دارید که می‌گویید تصمیم‌های حوزه شهرسازی «بعدا مدایش درمی‌آید». نگرانی هم این است که چند سال دیگر چه بر سر تهرانی می‌آید که همین حالا هم با بحران‌های متعددی روبه‌روست. سال ۹۷ زمانی که برای رأی اعتماد به شورای شهر رفتید، با شعار «تهران؛ شهری برای همه» آمدید. عملکرد دو سال قبل از آن در مقام معاون شهردار و حتی زمانی که در وزارت راه و شهرسازی بودید نیز نشان می‌دادغدغه‌هایی از همین جنس دارید. فکر می‌کنید تلاش شما برای رسیدن به «تهران؛ شهری برای همه» به نتیجه رسید؟ در دوره خودتان چه کردید و امروز تهران را شهری برای همه می‌دانید؟

من جزء کسانی بودم که چه زمانی که در وزارت مسکن قدیم و وزارت راه و شهرسازی فعلی در دبیرخانه شورای عالی شهرسازی فعالیت می‌کردم و چه در بخش‌های مختلف شهرداری تهران، تقریباً یک نگاه و یک مسیر را دنبال کردم و آن هم این بود که ما شهر را برای چه می‌خواهیم؟ شهر را برای مردمی می‌خواهیم که در آن زندگی می‌کنند و باید تلاش کنیم کیفیت زندگی آنها را بالا ببریم. بنابراین هر اقدامی که به افزایش کیفیت زندگی منجر شود، نقطه هدف ماست و برعکس هر اقدامی که کیفیت زندگی را پایین بیاورد، باید مورد توجه قرار گیرد. ممکن است عموم مردم در همان لحظه متوجه پیامد یک تصمیم نشوند اما اهل فن متوجه می‌شوند چه اتفاقی در حال رخ‌دادن است.

فکر نمی‌کنم شهرداری وجود داشته باشد که شعارش این باشد که می‌خواهیم کیفیت زندگی را پایین بیاورم. همه شهرداران می‌گویند تلاش می‌کنند کیفیت زندگی افزایش پیدا کند اما بعضی ممکن است موفق شوند و بعضی نه. مهم این است که قدم‌هایی که پشت سر هم برمی‌دارید در جهت درست باشد تا این هم این بود که ما شهر را برای سمت شاه عبدالعظیم بروید اما قدم‌هایی‌تان را به سمت تجریش بردارید، هیچ‌وقت به شاه عبدالعظیم نمی‌رسید. اگر شهر باکیفیت برای زندگی می‌خواهید، پروژه‌های عملیاتی شما هم باید در امتداد همین هدف باشد. اگر چنین چیزی را در شعار بگویید اما در عمل جور دیگری رفتار کنید، یا متهم می‌شوید کارتان را بلد نیستید یا متهم به تزویر می‌شوید. یعنی یک حرف می‌زنید و عمل دیگری انجام می‌دهید. کسی که درباره کیفیت زندگی در شهر صحبت می‌کند، درخت قطع نمی‌کند، فضای سبز و باغ را از بین نمی‌برد. تمام بردارهای عملکرد او باید به این منجر شود که برای مثال آلاینده‌های ناشی از خودروهای متحرک در سطح تهران کاهش پیدا کنند. عملکرد و آمار و نمودار هم باید همین را نشان دهد. کسی که چنین هدفی دارد باید در دوره مدیریتش فضای سبز داخل محدوده شهر افزایش پیدا کند. اگر کاهش پیدا کند یعنی یک حرف زده اما در عمل کار دیگری انجام داده است و مصداق «لِمَ تقولون ما لا تفعلون» می‌شود.

ما شعاری را در شورا ارائه کردیم به نام «تهران؛ شهری برای همه» و این شعار دوره ما بود. این عبارت ناشی از تجربه جهانی است. نقطه مقابلش «شهر برای عده‌ای خاص» است. اگر شهری به شکلی نامتعادل و با منابعی که در اختیار دارد برای عداای خاص اداره شود، نتیجه‌اش این است که شهر متعلق به آنها می‌شود و ساکنان شهر نقش‌چندانی در آن ندارند. اگر نظام مدیریت شهری آن‌قدر هوشمند باشد که به حساسیت‌های مردم توجه کند و بداند مردم از چه چیزی ناراضی‌اند و از چه چیزیی اظهار رضایت می‌کنند و چه اقداماتی می‌تواند رضایت‌مندی ایجاد کند، شرایط متفاوت خواهد شد. رفتار تمام اجزای نظام مدیریت شهری با مردم از راس که خود شهردار است تا اعضای شورای شهر، معاونان شهردار، مدیران مناطق، رؤسای نواحی و حتی مسئولی که با موتورسیکلت وظیفه کنترل را انجام می‌دهد اهمیت دارد. اگر رفتار و شیوه برخورد آنها با مردم درست باشد، رضایت‌مندی ایجاد می‌شود و اگر نادرست باشد، مردم این لایه‌ها را خیلی طریف درک می‌کنند، چون روزانه با آنها سروکار دارند. همان پیام هم به ذهن شهروندان می‌افتد. نظام مدیریت شهری نقش‌آیند است. «تهران؛ شهری برای همه» هدفش این بود که متقاضی شهر را برای همه بخواهد. ثروتمند و فقیر تفاوتی نداشته باشند و هرکسی که در این شهر زندگی می‌کند بتواند به شکلی عادلانه از موابط شهر استفاده کند. پروژه عملیاتی چنین نگاهی توسعه قلمرو عمومی، مترو، حمل‌ونقل عمومی و فضای سبز است؛ فضاهایی که مردم بتوانند به شکل مساوی از آنها استفاده کنند و کسی دیگری جلوی ورودشان را نگیرد. این یک زبان و ادبیات جهانی است. اگر عکس این عمل کنیم، یعنی شهر را به چهار پنج، ۲۰ یا ۳۰ سرمایه‌گذار بسپاریم، آنها پروژه‌هایی را خواهند آفرید که در درجه اول منافع خودشان در آن باشد. نمی‌گویم کسانی که سرمایه‌گذاری می‌کنند نباید نفوذ ببرند. اما پروژه‌ها نباید صرفاً برای انتفاع آنها تعریف شوند. در هر پروژه‌ای که شهر تعریف می‌کند، چه در کمسیون‌های عالی شورا و چه در کمسیون‌های محلی مانند کمسیون ماده ۵ باید به این سوال پاسخ داده شود که منافع مردم کجاست و مردم از اجرای این پروژه چه نفعی خواهند برد.

✚ **معاون شهرسازی دوره ششم مدیریت شهری دو بار در صحن شورا گفت تهران با پول مفت یا هشت نفر می‌گذرد. فکر می‌کنم این همان افراد خاصی باشند که در صحبت شما وجود دارند. در دوره شما هم تهران با پول همین چند نفری که گفته می‌شود در این دوره شهر با منابع آنها اداره می‌شود می‌شود می‌شود؟**

بالاخره بعضی سرمایه‌گذاران سرمایه‌دارند و علاقه دارند در شهر سرمایه‌گذاری کنند. ما که آنها را بر نمی‌گردانیم اما نباید صرفاً منافع آنها را ببینیم. ما هم چند جلسه با سازندگان شهر داشتیم و طبیعی است که چنین جلساتی داشته باشیم. مهم این است که در این جلسات چه چیزی مطرح می‌شود و چه چیزی به یادگیری می‌گوییم. حرف ما این بود که شهر فقط مسکن نیست، شهر به خدمات و فضاهایی برای گذران اوقات فراغت مردم هم نیاز دارد. می‌گفتیم بیایید این پله را از اصطلاحا «بسازوبفروش» به «توسعه‌دهندگی» ارتقا بدهیم. تفاوت بسازوبفروش با توسعه‌دهنده چیست؟ بسازوبفروش بعد از اینکه پروژه تمام می‌شود بساطش را جمع می‌کند و می‌رود. می‌فروشد و واگذار می‌کند و خیلی برایش مهم نیست بعد از آن چه اتفاقی می‌افتد. اما برای توسعه‌دهنده بعد از پایان پروژه تازه کار شروع می‌شود، چون آغاز بهره‌برداری است. تصور کنید بداندید پروژه‌ای که می‌سازید تا ۳۰، ۴۰ یا ۵۰ ساله وظیفه بهره‌برداری‌اش بر عهده خودتان است. آیا جنس بد استفاده می‌کنید؟ مجبوراً از بهترین کیفیت‌ها استفاده کنید تا هزینه نگهداری کاهش پیدا کند و تیم‌هایی را به کار بگیرید که ساختمان را درست نگهداری کنند. در جلساتی که با آنها داشتیم حرفمان این بود که شهرداری دیگری در شهر اجرا کنیم که بار افزایش جمعیتی نداشته باشد اما بار افزایش کیفیت زندگی داشته باشد. مثلاً یکی از ۱۰ پروژه اولی که دنبال می‌کردیم، محور قطار تهران- تبریز بود؛ حدود هشت‌ونیم تا ۹ کیلومتر محور پیاده. این بزرگ‌ترین کمکی بود که می‌توانستیم به مردم مناطق ۱۷ و ۱۸ بدهیم. حتی ایده‌های بعدی این بود که چون آنجا یک خط رفت‌وبرگشت راه‌آهن و دو خط اضافه وجود داشت، بتوان از ظرفیت آن برای پروژه‌های دیگر استفاده کرد. منطقه ۱۸ آخرین منطقه‌ای است که با خط ۱۱ به مترو وصل می‌شود. این ظرفیت



**پیروز حناچی در گفت‌وگو با «شرق» از نگرانی‌هایش برای تهران می‌گوید**

# شهرفروشی، نسخه ویرانی تهران

**نورا حسینی: شهردار سابق تهران می‌گوید تصمیم‌های شهرسازی از آن تصمیم‌هایی هستند که «صدایشان بعدا درمی‌آید» و متخصصانی که پیامد این تصمیم‌ها را می‌دانند، وظیفه دارند نسبت به آنها حساس باشند. پیروز حناچی در گفت‌وگو با «شرق» از کاهش وابستگی بودجه شهرداری به درآمدهای شهرسازی در دوره مدیریتش، نقش کمسیون ماده ۵، توسعه قلمرو عمومی، سرنوشت دوجرحه‌سواری در تهران، میدان توپخانه، پل طبیعت و خطر شهرفروشی می‌گوید. او معتقد است تهران هنوز قابل نجات است اما هشدار می‌دهد ادامه اداره شهر با درآمدهای ناشی از بارگذاری، افزایش تراکم و فروش ظرفیت‌های شهر، کیفیت زندگی را کاهش می‌دهد و بحران‌هایی مانند آب، انرژی، آلودگی و ترافیک را تشدید می‌کند. حناچی مهم‌ترین نگرانی خود را نه فقط بحران‌های محیط‌زیستی، که بی‌تفاوت‌شدن شهروندان نسبت به سرنوشت تهران می‌داند.**

الان در سامانه شفافیت قرار گرفته و یک بودجه کلی برای طراحی و توسعه دیده می‌شود. آدم نمی‌داند کدام مربوط به کمسیون ماده ۵ است و کدام مربوط به تراکم. شفافیت بودجه در این حوزه‌ها می‌تواند راهگشا باشد. روزی که شهرداری را ترک می‌کردیم گزارش گرفتیم و میزان وابستگی از حدود ۸۵ درصد به زیر ۵۰ درصد رسیده بود. این موفقیت بزرگی بود.

✚ **این سؤال پیش می‌آید که شهرداری برای کاهش وابستگی به درآمدهای شهرسازی چه درآمدهای دیگری ایجاد کرد؟ در این دوره درآمدهای مالیات بر ارزش افزوده هم افزایش پیدا کرد. چه اقداماتی انجام دادید؟**

اول اینکه تلاش کردیم شهر را ارزان‌تر اداره کنیم. ادعای ما این بود که حدود ۴۰ درصد شهر را ارزان‌تر اداره کردیم. هزینه‌هایی که میزان مانور ما در شهر را کم می‌کرد افزایش ندادیم. مثلاً افزایش بی‌رویه نیروی انسانی. الان تخمین زده می‌شود چیزی حدود ۲۰ هزار نفر به شکل مستقیم و غیرمستقیم به بدنه نظام مدیریت شهری اضافه شده باشند. این یعنی در جهت عکس حرکت می‌کنید چون هزینه‌های جاری را افزایش می‌دهد. همه هم می‌دانیم لزوماً این افراد بهترین و متخصص‌ترین کسانی نیستند که می‌توانستند جذب شهر شوند. ممکن است نزدیک‌ترین‌ها باشند اما بهترین‌ها نیستند. نکته بعدی این بود که بعضی عوارض از سال ۹۳ تغییر نکرده بود و ما آنها را به‌روز کردیم. وقتی به‌روزرسانی به‌موقع انجام نشود و تغییرات انباشته شود طبیعتاً مقداری نارضایتی ایجاد می‌کند اما چاره‌ای نبود. وقتی این کار را نمی‌کنید در واقع شهر را به نفع بسازوبفروش‌ها اداره می‌کنید و عده خاصی از این منافع استفاده می‌کنند. اقدام دیگر افزایش سهم شهرداری‌ها از مالیات بر ارزش افزوده بود که با تلاش ما یک درصد افزایش پیدا کرد هرچند اجرای آن به دوره ما نرسید. دولت زیر بار نمی‌رفت. این را خیلی جاه‌نگفته‌ام اما رئیس وقت سازمان برنامه و بودجه مخالف بود چون سهم درآمدهای دولت کاهش پیدا می‌کرد. به او گفتم زمانی که این موضوع اجرا شود نه شما رئیس سازمان برنامه و بودجه خواهید بود و نه من شهردار اما این کار به نفع نظام مدیریت شهری است. در همه‌جای دنیا بخش عمده‌ای از مالیات‌های محلی مربوط به نظام مدیریت شهری است. اگر این کار را نکنید زمینه شهرفروشی آغاز می‌شود. امروز خیلی متاسفم که بگویم ما این کار را کردیم اما زمینه شهرفروشی بسته نشد. کسی که نظام مدیریت شهری را تحویل می‌گیرد ابتدا باید بداند با خودش چندچند است و می‌خواهد چه کار کند. اگر ندانید چه می‌خواهید بکنید مثل آدمی هستید که با چشم بسته در محیطی تاریک می‌دود و معلوم نیست به کجا می‌رود. هیچ نوری نیست که او را هدایت کند. اعتقاد دارم بسیاری از نظریه‌هایی که امروز تحت عنوان مدیریت استراتژیک از آنها استفاده می‌یریم سال‌ها پیش توسط بزرگان ما مطرح شده است. حضرت امیر می‌فرماید خدا رحمت کند کسی را که بداند از کجا آمده، اکنون کجاست و به کجا می‌خواهد برود. این روح مدیریت استراتژیک است. گذشته را خوب بشناسید و مؤثرتر و گسترده‌تر با سربیس بهتر، شرایطی هستید و برای خودتان یک ویزن و چشم‌انداز تعریف کنید و به سمت آن حرکت کنید. ممکن است خیلی‌ها ادعا کنند اما من مطمئنم در این دوره ویزن روشنی برای شهر نداریم. چشم‌اندازی نداریم که بگوییم ۱۰ سال بعد این نقطه را هدف گرفته‌ایم و این می‌تواند به ائتلاف منابع منجر شود. من از روی عملکرد این را می‌گویم. وقتی یک‌دفعه مثلاً ۲۰ هزار نفر به بدنه سازمان اضافه می‌شود این روشن‌ترین دلیل است. سازمانی که قبل از آن هم با انباشت نیروی انسانی مواجه بوده است، تعداد پست‌های رسمی نظام مدیریت شهری حدود ۱۵ هزار و ۵۰۰ نفر است. در زمان شورای اول شهرداری تقریباً همین تعداد یا کمتر نیرو داشت؛ حدود ۱۲ هزار نفر نیرو در برابر ۱۵ هزار پست. در انتهای دوره آقای احمدی‌نژاد تعداد نیروها به ۲۲ هزار نفر رسید. در دوره‌های بعد به ۶۳ تا ۶۷ هزار نفر رسید و ما شهرداری را به ۶۷ هزار نفر تحویل گرفتیم. الان بر اساس اعدادی که خودشان گفته‌اند رسمی و غیررسمی نزدیک ۹۰ هزار نفر هستند و در شرکت‌ها و مؤسسات هم افزایش نیرو اتفاق افتاده است. وقتی چنین اتفاقی می‌افتد چند معنا دارد. یکی اینکه کسی که به صورت راهبردی شهر را اداره می‌کند نمی‌داند به کجا می‌رود. از طرف دیگر دستگاه‌های کامیتی که باید کنترل کنند هم کارشان را درست انجام نمی‌دهند. دستگاه‌های دولتی و حاکمیتی برای حفظ منافع عمومی مردم در آینده وظایفی دارند.

✚ **یکی از مهم‌ترین محل‌های تصمیم‌گیری درباره آینده تهران کمسیون ماده ۵ است. شما زمانی دبیر شورای عالی شهرسازی بودید. برخی این کمسیون را «تاریکخانه شهرداری تهران» می‌دانند.**
ما چیزی داریم به نام دبیرخانه کمسیون ماده ۵ موضوع ماده ۵ قانون تأسیس شورای عالی شهرسازی. تصمیماتی که می‌گیرد قاعداً باید در امتداد مصوبات شورای عالی شهرسازی باشد. اینکه تاریکخانه باشد بستگی دارد شما چگونه از آن استفاده کنید. اگر اطلاعاتی از



فرماندهی شهرداری تهران

این اتاق بیرون نباید و شفاف با مردم صحبت نشود می‌تواند تبدیل به تاریکخانه شود. در مقابل می‌تواند ابزاری برای انعطاف‌بخشیدن به برنامه‌های شهری با هدف افزایش کیفیت زندگی باشد. این مثل چاقو است. می‌توانید با آن میوه پوست بکنید و خدا نکرده می‌توانید به خودتان یا دیگران آسیب بزنید. بستگی دارد چگونه از این ابزار استفاده کنید.

✚ **شما می‌گویید تصمیم‌های این کمسیون باید در جهت افزایش کیفیت زندگی شهروندان باشد اما بررسی کارشناسان و حتی موضوعی که خود شما در دوره وزارت راه و شهرسازی داشتید نشان می‌دهد بخشی از این تصمیم‌ها بیشتر به ویرانی تهران منجر شده است. در مقطعی ترمز آن کشیده شد و نگاه شهرسازانه شما باعث ایجاد نوعی نظام‌مندی شد. آمارهای دوره ششم مدیریت شهری هم نگرانی‌های زیادی ایجاد کرده است. البته در دوره شما هم تعداد پرونده‌های ماده ۵ افزایش پیدا کرد. درباره آن توضیح دهید. چرا کمسیون‌ی که باید به افزایش کیفیت زندگی تهران کمک کند می‌تواند به ماشین امضای ویرانی شهر تبدیل شود؟**

صرف افزایش تعداد جلسات کمسیون نمی‌تواند منفی باشد. نوع دستور‌هاست که باید درباره آن بحث کرد. مثلاً در زمان ما طرح‌های موضوعی و موضوعی مصوب شهر تهران را به کمسیون می‌آوردیم. چیزی که سال‌ها مغفول مانده بود. طبق قانون وظیفه داشتیم این کار را انجام بدهیم چون محورهای آن در طرح جامع آمده بود. طرح‌های موضوعی و موضوعی تهیه می‌شد و باید در کمسیون تصویب و سپس به شهرسازی شهرداری تهران ابلاغ می‌شد تا روی طرح تفصیلی قرار بگیرد و از آن به بعد مطابق آن عمل شود. مثلاً خیابان جوانمرد قصاب درجه ۵ که به مردم حدود ۲۰ سال با آن درگیر بودند. محور شوش و بسیاری از موارد دیگر هم وجود داشت. بسیاری از باغاتی که مصوب کردیم آنجا آمد. محور ولیعصر هم مطرح شد با این هدف که بعداً بتوانیم خیابان ولیعصر را به ثبث جهانی برسانیم و این خیابان را که یکی از خیابان‌های پرنشاط، سرنزده و تاریخی تهران است با کیفیت حفظ کنیم. متأسفانه اتفاق خوبی برای آن نیفتاده و ظاهراً ثبث جهانی آن هم دیگر بگیری نمی‌شود. اینها تفاوت نگاه‌هاست. اینکه آرزوهای بلند و خوب برای شهر داشته باشید یا فقط زمان را سپری کنید. اگر ویزن و چشم‌انداز داشته باشید و هدف روشنی تعریف کنید که معمولاً این اهداف در طرح‌های توسعه‌شهری تعریف می‌شود. مسیر مشخص است. البته الان زمان بازبینی این طرح‌ها هم فرا رسیده است. اگر از ابزار کمسیون ماده ۵ صرفاً برای افزایش تراکم، افزایش درآمد و تأمین منابع مالی استفاده کنید اتفاق خوبی در شهر نمی‌افتد. سه مؤلفه اصلی معمولاً در کمسیون‌ماده ۵ تأثیرگذارند و اگر هرکدام نامتعادل عمل کند پروژه‌ها ناهنجار می‌شوند. یکی اراده مسئولان سیاسی و کسانی است که شهر را اداره می‌کنند. دومی منافع سرمایه‌گذاران و سرمایه‌دارانی است که در شهر فعالیت می‌کنند و سومی منافع شهروندان است. اگر منافع شهروندان به نفع سیاستمداران و سیاست‌گذاران و سرمایه‌گذاران حذف شود پروژه ناهنجار می‌شود. من را‌ها می‌توانم در این شهر پروژه‌هایی را نام ببرم که نتیجه همین نگاه هستند. هر پروژه‌ای از این جنس که در دوره ما مطرح می‌شد باید به این سوال پاسخ می‌داد که با اجرای آن چه چیزی گیر مردم می‌آید؟ چه تأثیر مثبت یا منفی بر زندگی مردم دارد؟ اگر تأثیر منفی دارد جلوی آن را بگیریم و اگر مثبت است آن را دنبال کنیم.

✚ **می‌توان گفت نوعی مهرهای یا دست‌کم بی‌توجهی دستگاه‌های نظارتی و دولت به تصمیم‌هایی وجود دارد که به نفع تهران نیست؟**
به هر صورت کسانی که تخصص این کار را دارند می‌فهمند چه اتفاقی در حال رخ‌دادن است و باید نسبت به آن حساسیت نشان دهند. آموزه‌های دینی و اخلاقی ما هم می‌گوید باید حساسیت نشان بدهیم. اینکه بشنویم و بدانیم چیزی حق نیست و می‌دانیم بعدها مشکل ایجاد خواهد کرد اما صدامیان درنیا بد نیست. یک اصطلاحی هست که کسی شب دید فردی با قفلی ور می‌رود. پرسید چه کار می‌کنی؟ گفت ساز می‌زنم. پرسید اگر ساز می‌زنی چرا صدایی نداری؟ گفت صدایش بعدا درمی‌آید. موارد شهرسازی از این جنس است. ممکن است عده‌ای الان نفهمند که

کار می‌کنند اما افرادی که تخصص دارند و می‌فهمند، وظیفه دارند جلوی آن را بگیرند. نباید کاری کنیم این شهر دیگر قابل زندگی نباشد. نباید به‌گونه‌ای رفتار کنیم که نتوانیم آب این کلان‌شهر را تأمین کنیم یا برای تأمین آب مجبور شویم هزینه‌های بسیار سنگین‌تری بپردازیم. امروز می‌توانیم با عقل و تخصص موضوع را اداره کنیم. چرا این کار را نکنیم؟ چرا وقتی تشخیص می‌دهیم با سر به سمت بحران می‌رویم جلوی آن را نگیریم؟

✚ **همین جمله «صدایش بعدا درمی‌آید» درباره دوره‌های مختلف مدیریت شهری هم قابل مشاهده است. در دوره پنجم ساختمان‌هایی را می‌دیدیم که تناسبی با نگاه آن دوره نداشت اما پروانه آنها متعلق به سال ۹۵ و اواخر دوره چهارم بود و حتی هنوز هم ساختمان‌هایی با پروانه‌های همان سال‌ها ساخته می‌شوند. در مقابل امروز در برخی خیابان‌های مرکزی تهران نتیجه تصمیم‌های دوره پنجم را می‌بینیم. خیابان‌هایی که قبلاً شب‌مردگ داشتند حالا حیات پیدا کرده‌اند. در سنایی، ایرانشهر و نوفل‌لوشاتو نشاط شهری دوباره زنده شده و به نظر می‌رسد ناصر همان تصمیم‌گیری‌ها باشد.**

شب‌مردگی یکی از عارضه‌هایی است که بسیاری از کلان‌شهرها با آن مواجه‌اند و تلاش می‌کنند اتفاق نیفتد. بادم هست مطالعه‌ای در مناطق مرکزی تهران در محدوده میدان توپخانه، سعیدی، لاله‌زار و جمهوری انجام می‌دادیم. یکی از نتایج این بود که شب‌ها حتی یک خانسوده هم در این محدوده زندگی نمی‌کند. این یعنی عدم امنیت. یعنی شما نمی‌توانید دست خانواده‌تان را بگیرید و شب در آن محدوده حرکت کنید و جاذبه‌های هم وجود ندارد.

آنچه اشارت کردید نتیجه تصمیم بود. در مناطق مرکزی تهران عمدتاً در منطقه ۶ با مالکانی مواجه بودیم که خانه‌هایشان را تخریب می‌کردند؛ خانه‌هایی که از نظر معماری ارزشمند و زیبا و خوب طراحی شده بودند. تلاش می‌کردند آنها را خراب کنند و به جایش پنج یا شش طبقه پروانه بگیرند. یکی از این ساختمان‌ها در ضلع شمال شرقی میدان فلسطین بود. خیلی تلاش کردیم جلوی تخریش را بگیریم اما چون پروانه صادر شده بود دیگر نتوانستیم کاری انجام دهیم. در موارد دیگر این کار را کردیم. به شهردار منطقه گفته بودیم با مالکان صحبت کند و اگر در واحدهای بارزش تخریبی اتفاق بیفتد، او را مقصر می‌دانیم. البته صرف صحبت کافی نبود و باید امتیاز هم می‌دادیم. گفتیم اگر کسی این خانه‌ها را به کتاب‌فروشی، گالری یا کاربری فرهنگی تبدیل کند و در کنارش یک کافه یا رستوران کوچک هم داشته باشد آن را تجاری حساب نمی‌کنیم. شورا هم آن زمان این موضوع را تأیید کرد. حتی گفتیم اگر قرار است عوارضی هم گرفته شود بعد از بهره‌برداری دریافت شود. همین تصمیم باعث شد بیش از ۲۴۰ خانه در منطقه ۶ تهران توسط بخش خصوصی مرمت و احیا شود و دوباره به بهره‌برداری برسد. جبهه‌هایی که امروز می‌گویید نتیجه همان تصمیم است. البته این پروژه باید کامل‌تر و کیفی‌تر شود. باید کنترل و هدایت شود و به‌رووری آن افزایش پیدا کند. مشابه این را در فضاهای صنعتی هم داشتیم. بسیاری از فضاهای صنعتی شهر متروکه شده‌اند. آغاز دوره ما از دولت تماس گرفتند و برای پروژه مرکز نوآوری آزادی کمک خواستند. بادم هست یک جلسه شورای معاونان و مدیران را در کارخانه آزادی تشکیل دادیم و اساساً موضوع میراث صنعتی و توجه به آن را مطرح کردیم. گفتیم در نقاط مختلف شهر فضاهای صنعتی رهاشده داریم. به جای اینکه آنها را تخریب و تبدیل به آوار کنیم و در محیط زیست رها کنیم می‌توان با تغییر کاربری و انطباق مجدد آنها را دوباره به زندگی شهری برگرداند. مرکز نوآوری آزادی یکی از آنها بود. البته در دهه ۷۰ یک بار این کار را انجام داده بودیم. کشتارگاه تهران به مرکز فرهنگی تبدیل شد و زمانی کاروان تحولات فرهنگی تهران بود. بسیاری از اتفاقات فرهنگی تهران ابتدا از آنجا شروع می‌شد. در دوره ما کارخانه آرگو چنین سرنوشتی پیدا کرد و سیمان ری هم همین‌طور. آرگو حتی موفق شد جوایز جهانی بگیرد. اگر در شهر دنبال کیفیت باشید این اتفاق تصادفی شکل نمی‌گیرد. باید برایش برنامه‌ریزی کنید. درجه اهمیت تعریف کنید. نیروی متاسب بگذارید و نظارت کنید تا کار به نتیجه برسد.

✚ **کوچه لولاکر هم مثال دیگری در حوزه احیای فضاهای شهری است.**

اجازه بدهید مثالی بزنم که حتی مربوط به دوره خودم نیست. ما پل‌ی به نام پل طبیعت در تهران داریم که خیلی سریع برای مردم جذاب شد و جا باز کرد. همان‌طوره که تهران را با برج آزادی معرفی می‌کنند یا پل طبیعت هم معرفی می‌کنند. چرا چنین اتفاقی افتاد؟ صورت‌مسئله اصلی امنیت شهری بود. تپه‌های طالقانی جای امنی نبود. حتی روز هم جرئت نمی‌کردید خانواده‌تان را برای تفرج یا پیک‌نیک به آنجا ببرید. آن زمان من در هیئت‌مدیره نوسازی عباس‌آباد بودم. این اتفاق به تقاضای آقای ملک‌مدنی آغاز شد و من آن زمان این موضوع را مطرح کردم. تپه‌های عباس‌آباد طرح داشت. این موضوع باعث شد اولین کار شد مصوب شورای عالی شهرسازی بعد از انقلاب را برای تپه‌های عباس‌آباد تصویب کنیم. در آن طرح بخش‌هایی به عنوان قلمرو عمومی و محل فعالیت‌های جمعی و حضور مردم دیده شده بود. مثل پارک آب‌وآتش و دریاچه و پل‌های پیاده‌ای که از روی همت عبور می‌کردند.

برای اتصال از روی مدرس هم همین موضوع وجود داشت اما در مدرس با دهانه‌ای حدود ۲۴ متر مواجه بودیم. بعد از بحث‌های فراوان به این نتیجه رسیدیم که باید پل پیاده احداث شود اما این پل باید آن‌قدر جذاب باشد که مردم برای دیدنش بیایند. این شد صورت مسئله. یک مسابقه معماری برگزار شد و همه پل‌سازهای ایران دعوت شدند. فکر می‌کنم حدود ۱۲، ۱۳، ۱۶ نفر در مسابقه شرکت کردند. طرح‌های زیادی آمد و در دو مرحله داورش بود. در مرحله دوم شرکتی که در عباس‌آباد فعالیت می‌کرد طرح‌هایی از پارک آب‌وآتش را ساخته بود تقاضا کرد در مسابقه شرکت کند. اجازه دادیم و اتفاقاً در میان سه طرح اول قرار گرفت و در مرحله دوم اول شد. معماری که امروز مردم او را می‌شناسند آن زمان بانوی جوانی بود که تازه وارد فعالیت حرفه‌ای شده بود و چندان شناخته‌شده نبود. با این پروژه به عنوان یک معمار معرفی شد و بعدها جایزه گرفت و خود پروژه هم در دنیا به عنوان کار خوب موفق مطرح شد. هدف ما ایجاد امنیت و دسترسی بود اما با استفاده از ظرافت طراحی و ایجاد جاذبه نتیجه دیگری هم به وجود آمد. شهردار وقت نیز برای اجرای آن خیلی حمایت کرد.

برای همه پروژه‌ها اگر این‌طور نگاه کنیم نتیجه روی کیفیت زندگی شهرتاثیرگذار خواهد بود. در ادبیات خودم‌مان من از این توصیه‌ها زیاد داریم: «آب کم جو، تشنگی آور به دست» یا «بجوشد آبت از بالا و پست». اگر این‌گونه به شهر نگاه کنیم شهر متفاوتی خواهیم داشت و واکنش مردم هم متفاوت خواهد بود. نمی‌خواهم نافی زحماتی باشم که الان در مدیریت شهری کشیده می‌شود اما می‌گویم از راندمانی که امکانش را داریم شاید پنج یا ۱۰ درصد استفاده کنیم در حالی که می‌توانیم از ۹۰ درصد آن استفاده کنیم. چرا نکنیم؟

**گفت‌وگوی کامل را در سایت شرق بخوانید**