

تاریخ: ۲۶ دی ۱۳۹۸	گزارش نشست تخصصی - سیاسی
ساعت ۱۳ تا ۱۵	قلعه‌های گنج؛ نقش حکمرانی در توسعه مناطق محروم
سخنرانان اصلی: ۱- سید فرهاد قادریان-معاون آبادانی بنیاد علوی و ۲- دکتر روح الله حمیدی مطلق-رئیس هیأت مدیره صندوق نوآوری اجتماعی	
مکان: سالن همایش‌های صدا و سیما-سومین کنفرانس حکمرانی و سیاستگذاری عمومی	

## قلعه‌های گنج؛ نقش حکمرانی در توسعه مناطق محروم

در این نشست تخصصی با طرح موضوع چگونگی ایجاد ساختار مطلوب بالادستی برای مسئله محرومیت‌زدایی، ضمن بررسی کاستی‌های مدل‌های پیاده‌شده توسط بنیاد علوی در مناطقی چون قلعه‌گنج، راهکارهای پیشنهادی برای بهبود حکمرانی مسئله محرومیت‌زدایی به بحث و تبادل نظر گذاشته شد. اهم مطالب بحث شده در این نشست شامل موارد ذیل بوده است:

- مدل‌های طراحی شده توسعه روستایی در مناطق محروم
- چگونگی ورود به جوامع روستایی
- پایداری مدل‌های توسعه‌ای
- استراتژی خروج توسعه‌گران
- ساختار نهاد پیشرفت
- صندوق‌های خرد در جوامع روستایی
- ارزیابی تاثیرات اجتماعی
- نقش و جایگاه حاکمیت، سازمان‌های مردم‌نهاد و جامعه محلی در توسعه

### دکتر قادریان، معاون بنیاد علوی:

پس از بررسی مداخلات و مطالعه ساختار پروژه‌ها، جمع‌بندی نکات جدی و ارزیابی آنها منجر به تهیه مدل مفهومی شده است. مسیر طراحی شده و تهیه الگوی جامع که نشان‌دهنده یک مدل ساختاری و الگوی عملیاتی بوده، تفاوت‌هایی با مدل‌های پیشین داشته است.

اولین تفاوت، عدم مداخله مستقیم بنیاد علوی در مناطق محروم آتی است. تجربه مداخله قلعه گنج به صورت مستقیم (به این معنا که خود بنیاد علوی داخل قلعه گنج، سایت دارد، راننده دارد، نیرو، کارشناس دارد)، نشان داده که علاوه بر افزایش هزینه‌ها، مردم و مسئولین محلی منابع را مطالبه خودشان دانسته و ضرورتی به مشارکت و همکاری و همیاری نمی دیدند، و بر این اساس اولین نقد جدی بر مدل قلعه گنج، مدل «گران» توسعه در این منطقه است و حتی در صورت داشتن موفقیت، در «تکثیر» و تعمیم پذیری با چالش‌هایی مواجه خواهد بود

نکته دوم، اینکه باور پذیری هر نوع برنامه‌ریزی مشارکتی و اجرایی مشارکتی در این نوع مداخله مستقیم بسیار محدود است. بدین معنی که مردم و مسئولین به نیاز بنیاد به مشارکت آنها در جهت رسیدن به پایداری باور نداشتند.

دلیل سوم، امکان‌پذیری خروج است؛ قرار بر این بوده بعد از ۵ سال بنیاد بتواند از قلعه گنج خارج بشود. ولی نوع مداخلات، علی‌الخصوص در «صندوق‌های خرد»، به شکلی بوده که حتی دور‌نمایی وجود ندارد که نشان‌دهنده چشم‌انداز یا استراتژی خروج در آینده باشد(البته بنیاد در حال برنامه‌ریزی جهت خروج از این برنامه‌ها هست)

به طور خلاصه، تجارب یادگرفته حاصل از مداخله مستقیم را در سه مورد می‌توان بیان نمود:

- ۱- افزایش هزینه و مدل گران توسعه
- ۲- مشارکت اندک مردم و مسئولین محلی
- ۳- به پایداری نرسیدن توسعه و وابستگی توسعه‌گران

بنا به دلایل ذکر شده، در ساختار جدید جمع‌بندی بر این بوده که ورود بصورت «غیر مستقیم» باشد و از یک نهاد مردمی و محلی استفاده شود. پیش‌نویس طرح تهیه شده است و ساختار طراحی شده بر این قرار است که یک نهاد پیشرفت داشته باشیم که قبل از آن، بنیاد علوی ایستاده و قبل‌تر از آن، بنگاه‌های اقتصادی بنیاد مستضعفان. یعنی بنگاه‌ها و بنیاد علوی بی‌واسطه و مستقلاً، تشخیص و مداخله‌ای در منطقه نکنند.

این نهاد پیشرفت یک نهاد مستقل، مقیم، مردمی و مشرف به موضوعات توسعه و محرومیت‌زدایی و درد‌آشنای مردم محلی است. قرار بر این است نهاد پیشرفت ذکر شده بعنوان محور مطالعه، برنامه‌ریزی و اجرا با مشارکت مردم باشد. بنیاد علوی هم به صورت قرار دادی و پروژه‌ای(نه به صورت رابطه کارمندی و روزمزدی)، حمایت‌ها و اعتبارات و پشتیبانی از این نهاد را انجام دهد. قاعدتاً این نهاد هم تسهیل‌گری در سمت مردم و هم تسهیل‌گری نهادی سمت دستگاه‌ها، سازمان‌ها، و خیرین را انجام خواهد داد و همه آن منابع را در خدمت توسعه منطقه قرار خواهد داد. به این شکل، مأموریت جدی نهاد پیشرفت، هم توانمندسازی تهیدستان برای تغییر و هم توانمندسازی مسئولین و دستگاه‌ها برای ادامه‌ی فعالیت‌های آبادانی و پیشرفت خواهد بود و پس از بنیاد فعالیت‌ها را با شبکه «سفیران» - که افرادی با ابزارهای تسهیل‌گری ولی با مسئولیت‌های جدی‌تر در حوزه کارآفرینی، اقتصادی و بحث‌های اجتماعی هستند- ادامه خواهد داد.

مبتنی بر پیشنهاد و مسیر جدید قرار است نهاد پیشرفت اولین سازه‌ی اجتماعی که ایجاد می‌کند یک سازه اجتماعی- فرهنگی باشد. «کانون‌های پیشرفت روستایی و محلات» متشکل از دهیار و شورا و خبگان و خبرگان آن روستا است. اولین خروجی و برون‌داد این کانون(که سفیر و شبکه تخصصی نهاد کمک می‌کند به خلقش)، تولید یک سند پیشرفت است. اگر طبق سند مطالعاتی که مردم خودشان انجام دادند، به این نتیجه رسیده باشند که نیاز به صندوق است، در این حال نهاد پیشرفت از تاسیس صندوق یا یک تعاونی شغلی و کسب و کاری و ..... حمایت خواهد کرد. به عبارتی؛ از نتایجی که در روستا و با مشارکت جامعه محلی گرفته شده حمایت خواهد کرد و از آنجا به بعد نه نهاد پیشرفت، نه بنیاد علوی، هیچ مداخله‌ای در روستا نخواهد کرد. در حالت فعلی اسنادی که بنیاد دارد اسنادی است که توسط مشاوران(بیرون از جامعه محلی و بدون مشارکت مردم)، تهیه شده و متقاعد کردن جامعه محلی برای پیاده‌سازی اسناد در روستاها با دشواری همراه بوده است. اسناد و طرح‌هایی که مردم هیچ ارتباط ذهنی و موضوعی با آن برقرار نکردند.

بنیاد علوی امیدوار است در مسیر جدید اسناد مردمی‌تر و با حمایت‌های تسهیل‌گری و تخصصی نهاد پیشرفت و شبکه سفیران تولید شود و در نتیجه خود مردم و جامعه محلی مطالبه پیاده‌سازی سند توسعه‌روستایی در روستا را داشته باشند. از سوی دیگر به منظور انسجام ستادی و بین‌دستگاهی و توانمندسازی مسئولین، ستاد پیشرفت شهرستان که متشکل از مسئولین و نمایندگان کانون‌های پیشرفت(ذکرشده) شروع به توانمندسازی و فعالیت می‌کند.

بعنوان مثال، یکی از ماموریت‌های جدی بنیاد در منطقه، «آموزش» است؛ آموزش‌های تخصصی کسب و کار برای ارتقای بهره‌وری و آموزش‌های موضوعی دیگر؛ یکی از موضوعات، تجهیز هم به لحاظ امکانات و هم به لحاظ رشد توانمندی ذهن مدیران و مسئولان آن دستگاه و شهرستان خواهد بود.

این مسیر هم به تولید سند جامع پیشرفت شهرستان منجر خواهد شد و باعث خواهد شد که سندهای خرد از سمت روستا جمع شود در سند جامع (شامل اسناد آمایشی و اسناد مطالعات توسعه‌ای که وجود دارد) و در واقع در مطالعات جامع تر و تولید، سر انجام، پیشرفت شهرستان به وقوع می‌پیوندد و پروژه‌های پیشگام و بحث‌های عمومی و کلان‌تر در آن مطرح خواهد بود. چگونگی تدوین ساختار، انتخاب نهاد پیشرفت، شروع فعالیت نهاد پیشرفت، شبکه سفیران و ... از مسائلی است که بنیاد علوی به آنها پرداخته است و انشالله در فرصت مناسب، جزئیات آن قابل ارائه است.

### دکتر حمیدی مطلق، رئیس هیئت مدیره صندوق نوآوری اجتماعی:

حوزه توسعه مناطق محروم (یا کمتر توسعه یافته) از نظر اقتصادی یک مسأله شکست بازاری است. به این معنا که اگر سرمایه را رها کنیم سرمایه به آن سمت نمی‌رود. یعنی اقتصاد به طور طبیعی به سمت آن حرکت نمی‌کند. اگر برنامه این باشد که، چون بخش خصوصی در مناطق محروم سرمایه‌گذاری نمی‌کند، دولت، حاکمیت، بنیاد علوی و مستعضفان سرمایه‌گذاری در این مناطق را انجام دهند، به این معنی که به‌عنوان حاکمیت، این بخش‌ها، نقش بخش خصوصی را ایفا کنند، شاهد بوده‌ایم که تجربه ناموفقی است. در این حالت حاکمیت همان فعالیت‌های بخش خصوصی را با هزینه بسیار بالاتر انجام می‌دهد و اساساً موضوع به شکل اقتصادی جلو نمی‌رود و دینامیک طبیعی اقتصادی در منطقه تشکیل نمی‌شود. در حضور مستقیم حاکمیت، همه عوامل به آن وابسته می‌شود و با خروج از منطقه، همه فعالیت‌ها از بین می‌رود و لذا فعالیت‌های توسعه‌ای حالت پایدار نخواهند داشت.

حال سوال این است؛ مثلاً فرض کنید امروز در کشور ما می‌خواهند جاده بزنند، خود حاکمیت که نمی‌سازد. قراردادی با بخش خصوصی می‌بندد ولی منابع مالی از حاکمیت تامین می‌شود (چون در صورت ورود بخش خصوصی باید منافع‌اش برگشت داده شود، یا با آن قرار داد بسته شود که از محل عوارض جاده ۲۰ سال بگیرد یا باید منابع مالی‌اش از ابتدا تأمین شود تا شروع به جاده‌سازی کند). حال سوالی که مطرح است این است که چگونه می‌توان پذیرفت بخش خصوصی، بخش NGO و بخش غیر دولتی، موسسات مختلف نوآور و دانش بنیان، پتانسیل کار در مناطق محروم را دارند؟ چه مکانیزم و انگیزشی جهت ورود این بخش‌ها به مناطق محروم لازم است؟

به دلیل اینکه این بخش‌ها خود به خود جهت سرمایه‌گذاری در مناطق محروم نمی‌آیند، حاکمیت مجبوره ورود می‌شود. سوالی در این ارتباط مطرح است که سوال همه ما در این جلسه است: ما رفتیم جایی خودمان مستقیم حضور پیدا کردیم. الان گیر مانده‌ایم و خیلی وقت‌ها نگاه می‌کنیم راضی نیستیم از کارهایی که کرده‌ایم. حالا ما می‌خواهیم پیمان را عقب بکشیم. آن وقت باید با چه ساز و کاری مردم را و بخش خصوصی را بفرستیم جلو که سرمایه‌گذاری اتفاق بیفتد و کارهای خوب بشود؟

همان حدی که آقای قادیان ارائه کردند، نشان می‌دهند در واقع یک نهاد پیشرفت را تصور کردند که آن جلو می‌افتد. این سوال در واقع سوال ایشان هم است که با چه ساز و کاری و با چه مکانیزمی؟

مشکلاتش را هم می‌دانیم. من نهادهای توسعه‌ی زیادی را می‌شناسم که رفتند با بخش دولتی قرارداد بستند که کار توسعه‌ای بکنند ولی چون با عدم قطعیت‌های این مدل آشنا هستند، مثلاً می‌دانند اگر قرارداد ببندند بعد سه ماه حاکمیت می‌گوید چه کار کردی؟ بعد من هم شاخص‌های قابل سنجش ندارم چون کار من کار توسعه‌ای است. من می‌خواهم با مردم کار بکنم چطوری می‌توانم بگویم مثلاً من ۱۰ تا دانش آموز این جا را توانمند کردم. نمی‌توانم بگویم؛ چون روشی ندارم برای ارزیابی این‌ها. آنگاه مجبور می‌شویم برویم غالباً به سمت چیزهایی که بتوانیم ارزیابی کنیم. آن وقت نتیجه می‌شود مدل‌هایی که خودمان از آفت‌های آشنا هستیم که وقتی بخش

خصوصی را می‌کنیم متولی یک امری در حوزه دولت، آن بخش خصوصی مجبور است به یک سری «نمایش» هایی که بگوید "من دارم توسعه می‌دهم".

در دفاتر نوسازی شهرداری تهران (که مشاور دولت اند با دولت قرارداد می‌بندند برای کار توسعه‌ای در بافت های فرسوده شهری) دوستان تعریف می‌کردند ما برای اینکه گزارش عملکرد بدهیم، یک بنر می‌زدیم، ۳۰-۴۰ نفر جمع می‌کردیم، دو تا عکس می‌گذاشتیم و این را به عنوان کارنامه می‌دادیم تا بتوانیم مبلغ قراردادمان را بگیریم.

این ها مسایل تکنیکی است که ارتباط حاکمیت با بخش خصوصی را سخت می‌کند؛ از این جهت که کار توسعه‌ای، فعالیت «ناملموس» است و در بستر زمان است که نتایج آن قابلیت مشاهده و درک می‌شود و در واقع در آینده اثراش نمایان خواهد شد. به این معنی که اگر در قلعه گنج ۵ سال دیگر ببینیم، بنیاد مستضعفان ۵۰ تا آدم توسعه‌ای درست کرده، یک ریشه توسعه‌ای گذاشته، و فرهنگ مردم را ارتقا داده، ۵ سال دیگر تازه می‌فهمیم موفق است.

اگر هم برویم سراغ کارهای نمایشی همه ما می‌دانیم امروز قلعه گنج بیشتر از اینکه هتل کپری نیاز داشته باشد، نیاز به یک منش جدید، روح جدید، فرهنگ جدید دارد که در آن منطقه ساخته شود و به دلیل اینکه این موارد را نمی‌توان ارزیابی کرد، سخت است که با مدل بخش خصوصی جلو برود. این، طرح موضوع است. حالا چالش ارتباط بخش خصوصی و حاکمیت که حاکمیت عقب بایستد و بخش خصوصی جلو باشد و واقعا بشود در عمل کار کرد این چالش را چگونه می‌توان حل کرد؟ سوالی که بسیار بسیار مهم است. یک مثال هم می‌زنم الان مثلا من ۱۰ سال پیش یادم است در رفرنس ها می‌خواندیم اکثرا می‌گفتند نمی‌شود تاثیر اجتماعی را ارزیابی کرد. الان ما در دانشگاه های مختلف دنیا دهه‌ها آکادمی می‌بینیم که از آکادمی های وابسته به حاکمیت اند. از مجموعه های دانشگاهی مثل آکسفورد، و کمبریج که این ها حرفشان این است اگر ما نتوانیم تاثیر اجتماعی فعالیت های بخش خصوصی را بسنجیم، نمی‌توانیم رابطه بخش حاکمیت و بخش خصوصی را سازگار کنیم.

لذا مفهومی ساخته شده به نام ارزیابی تأثیرات اجتماعی (Social impact assesment) و نیز مفاهیمی مانند اوراق قرضه اجتماعی (Social impact band). امروز در مورد مطالعاتی انگلستان و مناطق حاشیه‌ای اطراف شهرهای بزرگ مثل منچستر با همین مدل‌ها اقداماتی را انجام می‌دهند. چگونه؟ بخش خصوصی پروژه را می‌گیرد. من اجازه می‌دهم پروژه‌های شما تحت قیمومیت دولت تحت نظارت دستگاه‌های مالی اوراق منتشر کند. مثلا من می‌خواهم قلعه گنج کار کنم. می‌گویم، من یک میلیارد هزینه پروژه ام است. بخش خصوصی هم هستم. حاکمیت می‌گوید برو اوراق منتشر کن و پولش را از مردم بگیر و من پول برای این کار ندارم. اتفاقی که می‌افتد این است من بخش خصوصی با پولی که از مردم جمع کرده ام می‌روم در منطقه کار می‌کنم. بعد یک نهاد مستقل پژوهشی که تخصصی کارش بررسی تأثیرات اجتماعی است، می‌آید در منطقه و هیچ تعارض منافعی با آن نهادی که کار توسعه‌ای کرده ندارد و دستگاه حاکمیت تأثیر اجتماعی شرکت را از مشاور پیگیری می‌کند.

اینکه تاثیر اجتماعی چگونه انجام شود، علم رو به توسعه‌ای است. یعنی من خوشبینم به این تکنیک که می‌آید در منطقه نگاه می‌کند و می‌گوید آقای حمیدی که دو میلیارد خرج کردی من نگاه می‌کنم تو آمدی در مدارس کار کردی، من مدارسم وضعشان این بود به لحاظ کیفی امروز این تغییرات را کرده است. حالا یا آزمون برگزار می‌کنند یا مصاحبه می‌کنند و... بعد که تاثیر اجتماعی من مشخص شد، آقای حاکمیت وارد عمل می‌شود. می‌گوید مردمی که اوراق این شرکت را خریده اند هرچقدر این شرکت اوراقش تاثیر اجتماعی اش بالاتر باشد من حاضرم بابت کاری که انجام می‌دهید سود به اوراقتان بدهم. بنابراین نگران نباشید همانقدر که شما می‌توانید از طریق خرید سهام در بورس، سودآور باشید، همان قدر اگر سرمایه‌گذاری کنید در توسعه این مناطق، من به عنوان حاکمیت حاضرم از سهم خودم بگذرم. بنابراین مردم هیچ فرقی برایشان نمی‌کند بدون اینکه بخواهند، نگاه می‌کنند به سودآوری این پروژه‌ها.

سود آوری این پروژه ها، از سود اقتصادی شان نمی آید، بلکه از سود اجتماعی به اضافه سود اقتصادی می آید؛ یعنی مثلا اگر یک میلیارد خرج می کنم، بازگشت اقتصادی پروژه قلعه گنج ۵۰۰ میلیون است ولی دولت با یک پروتکل با من توافق کرده، اگر این کار تاثیر اجتماعی داشته باشد من حاضرم یک میلیارد بعدی را بدهم. بنابراین تاثیر اجتماعی سرجمع میشود ۱/۵ میلیارد تومان. بنابراین اگر مردم خریدند و حمیدی کارش خوب بود، شما ۵۰ درصد در سال در اوراق سود می کنید.

نمی توان گفت این مدل در ایران کار می کند یا نمی کند؟ بحث این است که امروز بیشتر از اینکه در بحث های کلان گفتگو شود بر سر یک موضوع توافق وجود دارد و آن موضوع این است که نمی توان به عنوان حاکمیت مستقیم وارد مسئله توسعه شد. پس اگر نمی توان، مردم بایستی در بخش خصوصی، یا NGO، این کار را انجام دهند. مردم و بخش خصوصی را چگونه می توان فرستاد سر همان کاری که باید انجام شود؟ یک کلید دارد؛ آن هم این است بین حاکمیت و مردم یک نهاد مستقل باشد که بتواند ارزیابی تاثیرات اجتماعی را انجام دهند و شاید این یک فرصتی باشد که بتوان چنین مدلی را در کشور پیاده کرد؛ که حاکمیت، نهادهای ارزیاب، بخش خصوصی و ... حضور داشته باشند و هر کسی کار خودش را بکند تا بتوان شاهد یک نظام حکمرانی بود. از نظر من در حال حاضر کشور یک سیستم حکمرانی برای مداخله موثر در مناطق محروم ندارد؛ به همین دلیل یا حاکمیت با صرف هزینه زیاد، تجاری مانند مدل (قبلی) توسعه قلعه گنج را اجرا می کند و یا اینکه بخش خصوصی به دلیل محدودیت منابع، نمی تواند در مقیاس بزرگ کار کند. در کشور مشکل مقیاس پذیری وجود دارد.

به عقیده من، مسئله اصلی در حکمرانی مناطق محروم این است که به تجربیات بخش غیردولتی و مردمی مقیاس بدهیم. امید است با ادامه جلسات این چینی و تعامل و همفکری در کنار نهاد حاکمیتی بتوان به دستور کارهایی رسید که باعث ارتقاء در بحث محرومیت زدایی شود.

## پرسش و پاسخ و نظرات حضار

**سیدابوالفضل میرقاسمی، از سازمان مردم نهاد «تکرا» فعال در حوزه توسعه روستایی:** سازمان مردم نهاد تکرا در مطالعات قلعه گنج حاضر بوده و خوشحالم که در سال ۹۵، ۱۴ نکته ای که به دوستان بنیاد علوی پیشنهاد داده بودم در ساختار جدید مطرح شده (که آقای قادریان فرمودند) برطرف شده. من دو سوال دارم از آقای قادریان و یک سوال از آقای حمیدی. اول سوال از آقای حمیدی میپرسم. سوال از دکتر حمیدی: ایده مطرح شده ایده خوبی است ولی چه تمهیدی در جهت مقابله با فساد و سوءاستفاده اندیشیده شده است؟ چه سازوکاری در جهت اطمینان از عدم تبانی کارشناس ارزیاب با بخش خصوصی وجود دارد؟ که بصورت صوری عددسازی کند و نشان دهد که تاثیرات اجتماعی داشته و بخش خصوصی هم پورسانتی به مشاور ارزیاب بدهد.

سوال از آقای قادریان: سوال اول: اینکه به یک نقطه یا به یک روستا توجه شود که سند پیشرفت روستا توسط خود آن ها تهیه شود ایده خوبی است ولی مشکل این است اگر قرار بر توسعه منطقه ای باشد، ارتباط این روستا با روستاهای هم جوار و شهرهای اطراف و بحث مزیت نسبی و مزیت رقابتی این روستاها هم مهم استو آیا آن نهاد پیشرفت می تواند پاسخ دهد؟ به عبارتی؛ کاری که شما از مشاوران خواسته بودید این بود که مشاور مطالعه برنامه ریزی منطقه ای بکند یک مشاور هم سراغ مردم برود. حالا اینکه چقدر موفق بودند یا نبودند ولی فلسفه این کار مبتنی بر توسعه منطقه ای بوده است. مسأله ای که اینجا به عنوان راه حل مطرح شد، ظاهرا نقطه است و بنظرم جواب نمی دهد؛ به دلیل اینکه زمانی که یک روستا از بده و بستان های روستای همجوار اطلاع نداشته باشد مطمئنا جواب نمی دهد و ما اینجا متمرکز بر اقدام نقطه ای شده ایم که نامطلوب است.

سوال دوم: نهاد پیشرفت ایده خوبی است منتهی به شرایطی. تا این نهاد پیشرفت شکل بگیرد، ساخته شود، و از نظر دانش و تجربه مجرب شود زمان می برد. در مثال قلعه گنج، شما مشاوره که خراب کاری کرده و ناشی‌گری هایش را جای دیگر پیاده کرده و رشد کرده را آمدی بهترین مشاور را انتخاب کردی از نظر شاخص‌هایی که داشتی که یک مطالعه‌ای از قلعه گنج بکند. ولی اگر قرار است این مشاور در داخل قلعه گنج شکل بگیرد، چقدر زمان طول می‌کشد تا این نهاد پیشرفت به آن پختگی برسد که بتواند همه این انتظاراتی که شما دارید را برآورده بکند؟

**مهدی شفیعی، از موسسه نواندیشان توسعه و دارای تخصص مدیریت توسعه:** در بحث های قلعه گنج، به هر حال یک نهاد بیرونی راجع به توسعه منطقه‌ای کار می‌کند. در کشور در بحث توسعه محلی زیاد کار شده ولی در مورد توسعه منطقه‌ای ورود زیادی صورت نگرفته است. به هر حال اینکه ورود شده، خیلی خوب است و تمرینی کردند الان دارند بازبینی می‌کنند. برای اینکه بتوانم در راستای صحبت‌های آقای قادریان و حمیدی صحبت کنم چیزی که مهم است حداقل از لحاظ مدیریت به عنوان مدافع حکمرانی در بحث‌های توسعه منطقه‌ای که می‌خواهیم ورود کنیم، بحث استراتژی است که شما می‌خواهید ورود کنید و خروج. اصطلاحاً شما در برنامه ریزی‌ها مداخله انجام می‌دهید یک استراتژی خروج را باید از همان اول طراحی کنید. وقتی شما به عنوان مداخله‌گر بیرونی قرار است مداخله‌ای را انجام دهید با کمک مردم یا نهاد دیگر می‌خواهید به توسعه منطقه کمک کنید و پیش بروید باید از همان اول یک استراتژی داشته باشید که من ۵ سال دیگر نیستم.

حداقل ما در بحث‌های تسهیل‌گری که ورود می‌کنیم به مناطق، این است که از همان اول اینکه ۵ سال دیگر نیستیم در ذهنمان است. اگر به این شکل طراحی شو، از اول شما ساز و کاری که می‌خواهید ورود بکنید را تنظیم کنید. من فکر میکنم این مسئله‌ای است که چالش اصلی ۵ سال تجربه قلعه گنج بود که هم مداخله مستقیم که خودشان فرمودند هم استراتژی خروج. وقتی شما سازوکارها را طراحی می‌کنید مثلاً راجع به صندوق‌ها، می‌توانید به شکلی طراحی کنید، مثلاً این که فرض کنید مشاور می‌گیرید از بیرون (چون اگر منطقه آدم توانمندی داشت توسعه شکل می‌گرفت) و این مشاور که ورود می‌کند کی باید خروج کند؟ دو سال یا سه سال؟ این باید دو سال اول کمک کند تا ساختار محلی تقویت شود یا اگر نیست تشکیل شود بعد از تشکیل شدنش در سال سوم با آن سازمانی که تشکیل شود جایگزین مشاور بیرونی شده باشد که کار را ادامه بدهیم. که سه سال بعد آن نهادی که تشکیل شده کار ما را انجام دهد.

دو تا موضوع دیگر یکی اینکه کانون آبادانی و پیشرفتی که شما می‌خواهید تشکیل بدهید این را باید خیلی رعایت کنید به هر حال مداخله می‌کنید. شورا، رییس بسیج و... بیاید و من هم انتخاب می‌کنم باز هم مردمی نیست. بحث دوم این است که ما نباید دوباره برویم ستاد پیشرفت تشکیل بدهیم. در کمیته برنامه‌ریزی شهرستان، «کارگروهی» به این اسم در ساختار مدیریت و برنامه‌ریزی کشور وجود دارد. ما اگر بخواهیم مداخله بکنیم باید کمک کنیم آن ساختاری که وجود دارد تقویت شود و هم‌افزایی ایجاد شود بین این سازوکارها. یعنی ما از آن طرف که توانمندی مردم را شکل می‌دهیم از یک طرف هم این انسجام سازمانی را که می‌خواهیم تشکیل بدهیم علاوه بر انسجام اجتماعی است باید این نهاد را تقویت کنیم یعنی دوباره نهادگیری لازم نیست.

مسئله دیگری که آقای مهندس قاسمی فرمودند کاملاً درست است یعنی شما نمی‌توانید سند توسعه روستایی بدون در نظر گرفتن سند توسعه شهرستان و بدون در نظر گرفتن برنامه ۵ ساله یعنی توسعه محلی را به کمک مردم بنویسیم یا به برنامه‌هایی که از بالا می‌آید بی‌توجه باشیم. این را باید در سند توسعه پیشرفت ببینیم.

**محسن امیدوار، از گروه جهادی شهید حججی و حوزه علمیه مشکات:** ما تجربه کار متمرکز در حوزه بشاگرد داریم. همان طور می‌دانید، منطقه بشاگرد با قلعه گنج همسایه است. البته این منطقه به دلیل فیزیک خاص‌اش دارای مشکلات بیشتری است. نقد بزرگی که به ذهن من می‌رسد، این است که ورودی که شما در قلعه گنج داشتید، ورود از ناحیه «معلول» است و نه «علت».

سوالی که باید بیشتر به آن بپردازیم، این است که علت محرومیت در این مناطق چیست؟ از نظر ما علت این است ما به خاطر سیاست‌های کلانی که در حوزه‌های مختلفی که از وظایف حاکمیت است مثل حوزه آموزش (که می‌خواهم تمرکز را روی این ببرم) داشتیم، مسائلی در ارتباط با این مناطق پدید آمده است و معلول‌هایی تولید شده که یکی بحث محرومیت اقتصادی است. حاکمیت نتوانسته عدالت آموزشی را در این مناطق به وجود بیاورد. این مناطق در طول زمان از مناطق مشابه شان عقب افتاده‌اند. مثلا ما دبیرهایی از شهرتهران به صورت جهادی می‌فرستیم طرح عامی در توسعه بشاگرد داریم. ۱۵ سال است که هماهنگ هستیم با بعضی نهادها. دبیرها که می‌آیند برای ما تعریف می‌کنند که مثلا فرض کنید دانش‌آموزان راهنمایی، کسر ساده یا رادیکال ساده را نمی‌توانند حل کنند. ما چگونه می‌خواهیم این مشکل را حل کنیم؟ می‌خواهید دوپینگ کنید؟ علی‌رغم اینکه تقدیر می‌کنم از تلاش بنیاد، اما دقت کنیم که روش دوپینگ جواب نمی‌دهد. این تشکیلات، یک بازوی بزرگی پیدا می‌کند بعد هیچ کار دیگری نمی‌تواند بکند. کاملا به صورت کاریکاتوری می‌آئیم و یک منطقه را رشد می‌دهیم و به محض اینکه خارج شویم، مانند فتری برمی‌گردد.

اگر می‌خواهیم مشکل اقتصادی اش را حل کنیم باید خودش مشکل اقتصادش را حل کند. خب، نمی‌تواند! چگونه بتواند؟ یا باید دانشگاه خوب قبول شود یا باید در فنی و حرفه ای خوب درس خوانده باشد و یک مهارت خوب کاری داشته باشند. هیچکدام از این‌ها را بهش ندادیم. این حالا به عنوان بحث علت و معلول است که سعی کردیم خلاصه عرض کنم.

حالا می‌رسیم به این مدل‌ها. ببینید شما می‌آید این هسته‌ها را در روستا تشکیل می‌دهید... خب، چه کسی برای شما سند می‌نویسد؟ مگر مردم عادی، سندنویس هستند؟ ما قبول داریم که اقتصاد باید مردمی رشد بکند؛ ولی مردم باید فعالیت اقتصادی بکنند تا رشد بگیرند. نه فعالیت فکری. نه سند نویسی. ما این را امتحان کرده ایم؛ گفتیم بیاییم یک چیزی بنویسیم... اصلا نمی‌توانستند مصالح کلان حتی مسایل منطقه خودشان را در نظر بگیرند. این البته، باز هم به آموزش برمی‌گردد و کلا این توقع بزرگی است که مردم بیایند سند توسعه بنویسند. سند توسعه را سیاست‌گذار می‌نویسد و مردم بازیگر این صحنه هستند. مثال عرض می‌کنم؛ روستایی هست ۸ میلیارد تومان هزینه جاده ۴ کیلومتری اش است. چقدر جمعیت دارد؟ ۱۰۰۰ نفر. همه روستایی‌ها مطالبه شان این است که دولت بیاید جاده بکشد. این روستای ۱۰۰۰ نفره ۸ میلیارد تومان می‌شود چند میلیون تومان سرانه؟ ۸ میلیون تومان.

هر ایرانی، سالانه ۱۰ میلیون تومان یارانه غیر مستقیم اش است. دولت ۸ میلیون هم باید به بشاگرد بدهد. چرا؟ چون آن سند می‌نویسد. به من می‌گوید باید راه من را فلان بکنی؛ هیچ دغدغه‌ای هم در توسعه درون‌زا ندارد. می‌گویم تجمیع کن ۴ تا روستا هستید بشوید ۵۰۰۰ نفر. مرحوم حاج عبدالله والی، سال ۶۱ رفت در بخش بشاگرد ۲۳ سال کار کرد ۸۰۰ روستا تحویل گرفت، آمد بیرون ۴۰۰ روستا تحویل داد. این‌ها، کارهای حاکمیت است. نه اینکه من بروم انجا کارخانه بزنم. می‌خواهم با یک بیان دیگر عرض کنم. اصلا این مدل، سیاست‌گذاری حکمرانی خوبی نیست... اسمش این است که برا مستضعفان خدمت می‌کنم. اصلا کسی یک مقداری در این مناطق نفس کشیده باشد، می‌فهمد که ورود شما با عنوانی که در آن مناطق می‌روید چقدر توقع‌زا است. خروج که چه عرض کنم...!

ما باید به یک مدل سیاست‌گذاری و حکمرانی جامعی برسیم که مناطق محروم را رشد دهیم. یک نکته مهم نسبت به فرمایش جناب حمیدی؛ بحثی که فرمودند سهامداری و اینکه مردم را دخیل کنیم در توسعه و اینکه «دولت»، ضرر اقتصاد بنگاه را جبران کند. این را در نظر داشته باشیم که نباید همه انگیزه‌ها را با انگیزه‌های مادی و دنیوی برد جلو... آن هم در جمهوری اسلامی! بخشی از کار، حتما با انگیزه‌های اجتماعی است... آیا با این کار، انگیزه‌های اجتماعی، نظیر کمک به هم‌نوع، و انگیزه‌های اخروی مردم آسیب نمی‌بیند؟ این یک مقدار می‌تواند مشکل‌زا باشد به نظرم.

محمد فکری، از مرکز بررسی استراتژیک ریاست جمهوری و پژوهشگر حوزه تأثیرات اجتماعی: درمورد نکته آقای حمیدی در باب ارزیابی تأثیرات اجتماعی، برای من خیلی عجیب بود. چیزی که آقای حمیدی در توضیح ارزیابی تأثیرات اجتماعی (Social impact assessment) گفتند، در واقع توانمندسازی اجتماعی بود. در Social impact assessment (ارزیابی تأثیرات اجتماعی)، اتفاقا

ابعاد منفی را می‌بینیم. فرضاً ما یک پروژه عمرانی انجام می‌دهیم کلی پالایشگاه و پتروشیمی ساختیم این کار عمرانی بزرگ، جامعه محلی آنجا را نابود کرده. انواع آسیب‌های اجتماعی، سیاسی، قومیتی، مذهبی این ارزیابی تاثیرات اجتماعی است. ما می‌رویم مطالعه می‌کنیم که مثلاً پروژه، آثار منفی گذاشته اما چیزی که دکتر حمیدی گفت آن می‌شود توانمند سازی اجتماعی. این‌ها، دو دنیای متفاوت است.

**فرزانه مافی، ارزیاب پروژه قلعه گنج و از بنیان‌گذاران صندوق‌های اعتباری خرد در کشور :** عذرخواهی می‌کنم از این جمله ولی همه می‌گوییم همه چیز را بلدیم ولی وقتی وارد کار می‌شویم خیلی با همدیگر متفاوت هستیم. هر کسی از یک نظر می‌بیند. من می‌توانم بگویم بحث «اعتبارات خرد» در کشور شبیه فیلی است که مولانا در تاریکی ترسیم می‌کند. علی‌رغم اینکه اولین صندوق اعتبارات خرد در کشور در سال ۷۸ تشکیل شد، ولی هنوز افرادی که وارد این پروژه می‌شوند، نگاهشان به پروژه نگاه به آن فیل است. روی اعتبارات خرد و تامین مالی خرد باید بحث کنیم. بحث توانمند سازی برنامه‌ریزی منطقه‌ای و برنامه‌ریزی محلی، این‌ها هر کدام مباحث کلانی هستند که در کشور ما همه ادعا می‌کنند ما بلدیم اما آنچه که می‌توانم در مورد پروژه قلعه گنج و کلا پروژه بنیاد خدمت‌تان عرض کنم، این است که در کنار کار بسیار خوبی که انجام شده بالاخره اشکالاتی که هست که باید برطرف شود.

اشکالاتی که می‌توانیم وارد کنیم یکی اش اینکه در این شکل کاری معمولاً می‌گویند «آدم توسعه یافته» می‌تواند توسعه ایجاد کند. اولین سوال من این است آیا در ساختار بنیاد علوی و مدیریت‌هایی که این کار را دارند انجام می‌دهند، چقدر تخصص برای این کار وجود دارد؟ چقدر «توسعه» را می‌شناسند؟ این مهمترین مشکل است! من چون ۴ سال کار کردم این را می‌گویم: کسی که نگاهش فرق می‌کند با نگاه توسعه و نمی‌داند توانمندسازی چیست، آیا می‌تواند در این پروژه موفق شود؟ اولین اتفاقی که باید بیفتد در بنیاد علوی این است؛ سازمانی که می‌خواهد کار توسعه‌ای بکند، باید ساختار خودش را توسعه‌ای کند. در ساختار بنیاد علوی، چه شاخصی از توسعه وجود دارد؟ مدیرانی که متخصص نیستند؛ بخشید معمولاً همه مهندساند و منابع انسانی را نمی‌شناسند و با مردم کار نکرده‌اند! این‌ها درد است! اصلاً نمی‌دانند چطور باید با مردم برخورد کنند و این ناشی کاری است که متاسفانه هست. پس، نکته دوم این است که ساختار اصلاح شود.

من روزی که می‌خواستیم صندوق‌های خرد را در کشور بنا بکنیم، برای سازمان و جهاد ۴ کارشناس از فائو دعوت کردیم. در حدود ۱۲۰۰ نفر در سطوح صف و ستاد سازمانی را آموزش دادیم که چه می‌خواهیم و چه کاری می‌خواهیم بکنیم که اتفاقاً موفقیت ما همین بود که همین مدیران و کارشناسان در سطوح صف و ستاد همه موافق بودند انجام دهند. پس کار با مردم، آدم‌های توسعه یافته می‌خواهد. نکته اساسی این است که بعد از آنکه ساختار «توسعه یافته» می‌شود الگوی توسعه یافته؟ الگویی داریم که می‌خواهیم آدم‌های توسعه یافته آن را اجرا بکنند. آیا این اتفاق افتاد؟ خیر. بعد از الگوی توسعه، می‌شود مردم محلی برنامه‌ریزی منطقه‌ای کنند؟ آیا ما بین شهر روستا تفاوت قایلیم؟ یا بنیاد پول خرج می‌کند که ثروتمندان وام بیشتری بگیرند؟ توسعه باید از پایین باشد از جامعه روستایی باشد.

**محمد پیرصوفی، از بنیاد توسعه فردا:** بنیاد توسعه فردا از سال ۸۲ تا الان کار سیاستگذاری در خصوص آینده پژوهی انجام می‌دهد. من سه نکته عرض می‌کنم.

- معمولاً در همه جای دنیا به جای اینکه «عنوان مدل» مطرح شود، در خصوص نتیجه یا محتوا صحبت می‌کنند. اگر دوستان ساختاری که به این مدل رسیده را معرفی می‌کردند و فرایندی که برای رسیدن به این مدل طی شده، معرفی می‌شد. شاید بهتر می‌توانستیم در مورد مدل و ابعادش صحبت بکنیم.
- با توجه به مناطق هدفی که این پروژه در نظر دارد، به نظر می‌رسد که یک مدل از همین ابتدا شاید بتواند حداکثر برای یک یا چند منطقه هدف متمرکز باشد. من فکر می‌کنم در بنیاد علوی و مؤسسات همکارش است که این توانمندی را ایجاد کنند که چند مدل جایگزین داشته باشند که بتوانند به اهدافشان برسند.



- در بحث توسعه معمولا این گونه است که افق بلندمدتی را در نظر می گیرند؛ حالا در یک مقطع و بازه‌های زمانی مدل را تعریف می کنند. من امروز از آن افق زمانی برای آن کاری که در مناطق می خواهند بکنند، چیزی نشنیدم.

**محمد حسین انتظاری، از موسسه تحقیق و توسعه دانشمندان:** اینکه فرمودید ما کی باید خارج شویم؟ من فکر میکنم اول باید تعریف درستی از خارج شدن داشته باشیم؛ چیزی که می‌خواهم پیشنهاد دهم این است بالاخره چند سالی در یک جا سرمایه‌گذاری می‌کنند بعد آنجا به یک روالی بیفتند که بازگشت سرمایه بشود. کسب و کارهایی که شکل می‌گیرد باید به بازگشت سرمایه برسد. این بازگشت سرمایه ضمانت می‌کند امتداد آن حرکتی که آنجا شکل گرفته و اگر بازگشت شکل نگیرد حتما به لحاظ سرمایه شما شکست می‌خورید و مجبور می‌شوید دوباره سرمایه تزریق کنید.

این که نهاد پیشرفت را بردید داخل محله اتفاق خوبی بود. نکته دقیق است مردم شاید نیازهای خودشان را خوب نشناسند و با امکاناتشان آشنا نباشند؛ پس باید برای نهاد پیشرفت یک ساختار دقیق در نظر بگیریم و این مشارکت همه جانبه شکل بگیرد. اینکه آقای حمیدی گفتند بخش خصوصی نمی‌تواند مقیاسش را بزرگ کند (scale)، واقعیت این است بخش خصوصی از یک حدی نمی‌تواند بزرگتر شود. اینکه ما همه جا بخواهیم بخش خصوصی را اصالت دهیم من می‌گویم این درست نیست. مهم این است که مسئله حل شود. بخش خصوصی و دولتی نداریم و اینکه سرمایه ما بازگشت داده شود؛ چون این ضمانتش برای موفقیت، بالاست.

**پریسا مکی، از سازمان اداری استخدامی:** یکی از موضوعات مورد بررسی در سازمان اداری-استخدامی، بررسی جایگاه سازمان‌های متولی توسعه کشور، در قوانین و مقررات است که معمولا سازمان توسعه نامیده می‌شوند. قوانین جسته‌گریخته‌ای در برنامه‌های توسعه و قانون اجرای اصل ۴۴ وجود دارد. مطالعات ما نشان می‌دهد که در این زمینه مشکلات ساختاری زیادی داریم. یک قانون منسجم برای سازمان‌های توسعه‌ای نداریم که دولت چطور باید با این رفتار کند و التزاماتش چیست؛ یا اینکه بحث نظارت بر آن‌ها چیست؟ بررسی‌های انجام شده، نشان داده که گستره سازمان‌های توسعه‌ای بسیار متنوع است؛ این که در جلسه با هم به تفاهم نمی‌رسیم شاید به دلیل این طیف متنوع از سازمان‌های توسعه‌ای مدنظر هر کدام از عزیزان هم هست. واقعا اجماع همه این‌ها، حتی یک قانون مستقل یا یک عبارت مستقل مشکل است. از سازمان‌های بین‌المللی بگیرید تا سازمان‌های محلی با هدف توسعه محلی یا توسعه بخشی، «تنوع» وجود دارد. من می‌خواستم توجه را معطوف کنم به خلأهای قانونی موجود در کشور. من خودم بررسی کردم ما قانون سازمان‌های توسعه‌ای منطقه‌ای نداریم. در کشورهای مختلف، این قانون هست؛ ولی در کشور ما نیست. مطمئن نیستم که آیا تدوین آن راهگشا خواهد بود؟ یا مشکل دیگری به مشکلات اضافه می‌کند و اینکه قانون نشان می‌دهد تعریف جامعی از سازمان‌های توسعه‌ای وجود ندارد. علاقه‌مندم به یک اجماعی درباره الزامات تدوین قانون مربوط به این حوزه هم در بررسی‌هایتان بپردازید.

**ناصر نوربخش از بنیاد توسعه فرهنگی سپهر (سازمان مردم‌نهاد در خراسان جنوبی).** بنا به تجربه‌ای که در بحث‌های توسعه روستایی داشته‌ام، مدل نهاد پیشرفت که دوستان به آن رسیده‌اند، خیلی مدل خوبی است. اما اشکالی که دارد این است که:

- من فکر می‌کنم نهادهای حاکمیتی که این نظریه را دارند ستاد پیشرفت شکل بگیرد، این پیام را می‌دهند که بی‌پول شده‌اند. اشاره کردید یک الگوی «گران» توسعه داشتید. الان همه نهادهای حاکمیت می‌گویند سازمان‌های مردم‌نهاد بیاید این کار را انجام دهد؛ چرا؟ شاید چون پول ندارند! اگر به این علت این ایجاد شده، ساختاری درست خواهد شد که خوب عمل نمی‌کند و منطق درستی هم ندارد. و اتفاقی که می‌افتد، بنا بر تصمیم حاکمیت، می‌خواهیم نهاد مردمی این کار را بکند اما عملا آن نهاد مردمی برده تصمیمات حاکمیت شده است.
- در بخشنامه‌هایی که در حد روستا است مطالعه کرده‌ام و دو سه بخشنامه از شورا، هیأت‌های اندیشه ورزی و.. در روستا وجود دارد. به‌نظرم دیگر نهاد جدید ایجاد نکنیم؛ بیاییم آن نهادهای موجود را تقویت کنیم. من خیلی موافق تقویت ساختارهای موجود هستم تا ایجاد ساختار جدید.

**خانم فرزانه مافی (نوبت دوم صحبت):** منطقه محروم شاید ۵۰ درصد محرومیت‌شان این است که آموزش ندیده‌اند؛ حتی معلمانی که آنجا آموزش داده اند ضعیف هستند. چرا می‌گوییم توان افزایشی جامعه محلی؟ قرار نیست آن روزی که وارد منطقه می‌شویم در آن روستا سند بنویسیم! ما در پی این هستیم به‌مرور توانمندی ایجاد کنیم. طی ۵ سال برنامه توسعه (در دنیا مرسوم است ۵ سال برنامه توسعه باشد)، در سال اول فقط رویکرد معیشتی است. هیچ توسعه‌ی اتفاق نمی‌افتد. ۵ سال آموزش مداوم در زمینه‌های مختلف برای توانمندی افراد. تسهیل‌گری داشتیم دانشجوی شاگرد اول دانشگاه زنجان بود، وقتی وارد پروژه شد، تازه شکوفا شد. ما روزی که در منطقه چالدران رفتیم، می‌گفتیم چرا هیچ خانمی در خیابان نیست؟ می‌گفتند رسم‌مان نیست خانم‌ها بیابند بیرون. الان در شهرستان چالدران بازاری خانم داریم. نمی‌خواهیم بگوییم این کار توسعه‌ای است ولی این اتفاق در اثر چه افتاد؟ در اثر آگاهی!... و آموزش‌هایی که دیدند. سال پنجم، سال خروج است. ما در بنیاد شنیده‌ایم که می‌خواهند ۷ سال بکنند دو سال هم برای نظارت.

**دکتر حمیدی مطلق (نوبت دوم صحبت):** قوی که می‌خواستیم از آقای قادریان بگیریم، ماهانه بیایند گزارش بدهند خودمان هم متولی بشویم تا این جلسات ادامه پیدا کند. بحث جناب فکری و امیدوار دو نکته داشتند خیلی در کلمات نمی‌خواهیم وارد شویم. عرض بنده هم از Social impact assesment هم منفی است هم مثبت. ما درباره تأثیرات اجتماعی منفی، داریم مالیات می‌بندیم و برای مثبت‌ها هم باید رفتار متقابل انجام دهیم. یعنی برای آثار مثبت مالیات را کاهش دهیم و بارانه را افزایش دهیم. اما در مورد این سوال که آیا ما در حوزه توسعه، می‌توانیم تفکر مادی اقتصادی یا سودآوری داشته باشیم؟ از نظر من هیچ ایرادی ندارد و منافاتی ندارد با اینکه روح اجتماعی حاکم باشد بر توسعه. ولی اتفاقاً در کشور مشکل این است که ما این دو تا را از هم جدا می‌کنیم. در حالیکه سازمان‌های نسل جدیدی هم هستند با انگیزه‌های توأمان (اجتماعی- معیشتی). هر انسانی همزمان با علایق اقتصادی و اجتماعی و خودخواهی و دگرخواهی‌اش حرکت می‌کند. ساختار firm در اقتصاد اینگونه طراحی شده که مفهومی خودخواهانه است در خدمت سهامداران. سازمان‌های هیبریدی، سازمان‌هایی هستند که همزمان منافع اقتصادی اجتماعی را با هم پیگیری می‌کنند.

**آقای قادریان (نوبت دوم صحبت):** من چند نکته کوتاه را راجع به بحث‌ها عرض کنم. نکته مهم در مورد توسعه، توانمند شدن خود مردم است. تا مردم برای تغییر خودشان و با اراده خودشان برنخیزند، شاهد بازی‌ها و بهانه‌هایی خواهیم بود که در مسیرش قرار است که این مردم توانمند شوند.

آموزش‌ها هم مبتنی بر عملکرد و اقدامات داده می‌شود. به نظر رسید بهترین روش احیای خود آگاهی، خود باوری، و انزوا شکنی مردم شریف این باشد که در یک اقدامی که اتفاقاً جزو مراحل توسعه است، این‌ها توانمندتر شوند. شبکه سفیرانی که متصل به کارگروه‌های تخصصی نهاد هستند، در کنار مردم هستند که هم آموزش‌ها را بدهند هم هدایت‌گری و تسهیل‌گری کنند. کمک کنند اولین اقدام جمعی مردم بتواند موفق شوند که تدوین سندی است که در بخش ساختاری توضیح می‌دهم.

بحث دیگر راجع به این سوال که آیا این استراتژی دوران رکود اقتصادی و بی‌پولی نهادهاست؟ با شرایط مالی خوبی که منابع درآمدی بنیاد علوی دارد، عرض می‌کنم که قطعاً چنین نیست.

در مورد صلاحیت نهاد پیشرفت، باید گفت که انتخاب این نهاد پیشرفت ۳ ماه طول می‌کشد. که این نهاد، نهاد تخصصی و مجرب و دارای سیستم متناسب با مناطق محروم هست یا خیر. اگر این احراز شد که آن نهاد است، از خدمات مشاوران فعلی بهره‌مند می‌شود و ما و مجریان و همکاران ما بیشتر نقش حمایتی و پشتیبانی را برعهده می‌گیریم. بحث برنامه هم این طور است که ۵ سال پیش بینی شده است. سال اول که بیشتر صرف آموزش و مقدمات و تهیه اسناد می‌شود. سال دوم و سوم، خیلی فشار عملیاتی پشتیبانی ما جدی تر است؛ سال ۵ سعی بر این بوده شاخص‌ها اگر اجازه خروج بدهد، از منطقه خارج شویم. ولی امیدواریم که نهاد پیشرفت چون بومی بوده، دغدغه توسعه منطقه خودش را داشته از آن جا به بعد بتواند با حمایت‌های بقیه نهاد‌های رسمی و غیر رسمی، کار توسعه را امتداد دهد.

**دانشجوی کارشناسی مدیریت مالی:** من تجربه‌ای در این حوزه ندارم و تنها هدف به اشتراک گذاشتن نظرم را دارم، ابتدا اینکه در جهت سرمایه‌گذاری از طریق سرمایه‌گذاران خرد، طراحی اوراق بهادار که دارای ۳ ویژگی باشند، به نظرم مفید خواهد بود. ابتدا، دولت می‌تواند سود ثابت را تعیین کند. می‌تواند دوره‌های ۶ ماهه تا ۱ ساله سود ثابت داشته باشد. اما فقط سود ثابت کافی نیست. باید سود متغیر هم داشته باشد که می‌تواند از سال ۲ به بعد شروع شود و در این حالت، باعث می‌شود مزیت نسبی برای سهام‌داران پیش بیاید. ویژگی سوم هم این باشد حتما صورت‌های مالی شان ۳ ماهه ۶ ماهه یک ساله حسابرسی بشود. بگوید از کجا خرج شده مثلا در چه کارهای مولدی. اگر این ۳ ویژگی را داشته باشد هر کس می‌آید سرمایه‌گذاری می‌کند.

**علی فروزانفر، از گروه جهادی شهید حججی:** بیشتر فعالیت‌های گروه ما در حوزه آموزشی و در شهرستان بشاگرد است. ولی به واسطه رفت و آمدهایی که داشتیم، نکته‌ای را عرض می‌کنم. ما اساساً توسعه را در چه می‌دانیم؟ اینکه ما کارخانه تولید رب بزنیم یا...؟ چرا خیلی کوچکتر نگاه نکنیم؟ من خودم روستایی هستم که می‌روم در روستا و می‌بینم که دیگر خبر از مرغ بومی نیست؛ اینکه آنجا کارخانه مرغ‌داری زدیم و دیگر خبری از مرغ محلی نیست، آیا این حالت فرضی، می‌شود توسعه؟ سوالم این است آیا طرح کلان و کارخانه‌ای با چند تا کارگر می‌شود توسعه؟

**حمزه‌ای، از بنیاد علوی معاونت آبادانی و پیشرفت:** من در پروژه‌ها به همراه تیم بوده‌ام، دوستان بحث کارخانه رب را مطرح می‌کنند. این کارخانه توسط «بخش خصوصی» با حمایت بخش حاکمیتی راه‌اندازی شده است. حالا اگر آنجا به ثمر نشسته یا هر اتفاق دیگری، ما بخش خصوصی را حمایت کردیم و ما با هزینه خودمان احداث نکردیم. بحث دیگر، NGO است. ما خودمان در بنیاد علوی و مستضعفان، پیش‌رو بودیم که در این زمینه از بخش خصوصی استفاده نکنیم. خانم مافی خودشان از مشاوران ما بودند. تجربه‌ای از این NGO ها داریم این است که؛ ما کارهایی که به این سازمان‌ها واگذار کردیم، متأسفانه نتیجه خوبی نگرفتیم. به ما حق بدهید؛ ما هم بعضی جاها احتیاط کنیم. من تأکید زیادی روی اجرای برنامه‌ها دارم. بحث اجرایی شدن برنامه جدیدی که وجود دارد، کسانی که این برنامه را نوشتند در حوزه محرومیت‌زدایی چندین سال کار کرده‌اند ما می‌خواهیم آن نقاط ضعف احتمالی به ما داده شود که کار خراب نشود.

**حبیبی، مجری طرح آبادانی و پیشرفت شهرستان چالدران:** سه نکته می‌خواهم بگویم. اول اینکه بنیاد علوی احساسش این است که همیشه اشتباه‌ترین راه اولین راه است. قاعدتا باید در حوزه مسایل اجتماعی این اتفاق بایستی بیفتد روندها به تدریج تکامل پیدا کنند و قابلیت پیاده شدن داشته باشد. نکته دوم نگاه نسخه‌نویسی را باید فکر کنیم درموردش. در طی چند سال گذشته اتفاقات زیادی افتاده است. یکی از آفات این است که نگاه نسخه‌نویسی برای جامعه محلی داشتیم. این کلام، کلام زشتی است که بگوییم این فرد روستایی هیچی تشخیص نمی‌دهد. من خودم کسی هستم که در کف روستا رفتم. روستاییان بعضی وقت تحلیل‌هایی قوی‌تر از تحلیل من ارائه می‌دهند. این که در روستا، کسی قدرت فکر و قدرت مولد بودن را ندارد به خاطر اینکه در مناطق محروم است، اشتباه است. نکته سوم یک ظرفی وقتی توانایی ریزش دارد که گنجایش داشته باشد. متأسفانه این خلأ نهاد حکومتی است و خلأ هم‌افزایی سازمان‌هاست. به نظر من نقش نهاد حکومتی باید پررنگ باشد، دولت چه نقشی دارد، دینفعان و مردم محلی چه نقشی دارد؟