

اداری و مالی

نگاهی به عملکرد معاونت اداری و مالی شهرداری تبریز

شاید بتوان به جرات شهرداری‌ها را از بزرگترین بنگاه‌های اقتصادی کشور دانست که حجم انبوهی از سرمایه را در گردش دارند و سهم قابل توجهی از بازار کار و تولید را به خود اختصاص داده‌اند. نقش و جایگاه اقتصادی شهرداری‌ها ابعاد گسترده‌ای دارد که از ظرفیت این مقدمه خارج است و تنها اشاراتی شد برای آشکار شدن نیمه‌ی پنهان مدیریت شهری که در ساختار سازمان شهرداری‌ها، معاونت اداری و مالی، عهده دار آن است! معاونتی که کمتر با مردم مواجهه‌ی مستقیم دارد، اما در حقیقت هر آنچه از شهرداری و خدمات آن می‌بینیم را کارگردانی می‌کند!

« جایگاه و نقش معاونت اداری و مالی، در شهرداری؛

شهرداری از سازمان‌هایی است که مردم بیشترین ارتباط را با آن دارند! یک شهروند از تولد تا مرگ با شهرداری سرو کار دارد و این حجم انبوهی از مسئولیت‌ها را متوجه این نهاد کرده است. وظایف شهرداری دنیوی است، عملیاتی یا صف، مانند خدمات شهری، فنی و عمرانی یا حمل و نقل. دوم وظایف ستادی که در پشت صحنه‌ی همه فعالیت‌ها قرار دارد و کار مدیریت، برنامه‌ریزی، پشتیبانی و نظارت را عهده دار است! می‌توان گفت که معاونت اداری و مالی وظایف ستادی شهرداری را انجام می‌دهد، یعنی از تهیه لایحه و تدوین بودجه گرفته تا حسابرسی و پرداخت دستمزدها!

« سیستم‌سازی؛

هر چقدر کار شهرداری گسترده است، به همان میزان بلکه بیشتر، کار اداری و مالی هم وجود دارد. برای هر عملیات شهری در چرخه‌ی

همچنان در باور ما شهرداری یعنی ساخت و ساز و عمران یا رفت و روب خیابان! به تازگی هم فضای سبز در ذهن ما جا باز کرده است! اما شهرداری بیش از این هاست. در جهان که شهرداری یعنی مدیریت شهر، تمام و کمال! آب و فاضلاب، اینترنت، محیط‌زیست، برق، گاز، ورزش، مسکن، فرهنگ و حتی پلیس! که در ایران به اصطلاح گفته می‌شود مدیریت واحد شهری! و فقط گفته می‌شود و معلوم نیست کی محقق خواهد شد!

اما در وضعیت فعلی هم شهرداری‌ها در کشور ما بخش گسترده‌ای از امور شهر را مدیریت می‌کنند از جمله حمل و نقل، شهرسازی، مدیریت بحران، فضای سبز، بهداشت شهری و... و این همه در کلان‌شهرها سازمان بزرگی را ایجاد کرده است، بزرگتر از بعضی وزارتخانه‌ها.

شهرداری‌ها در کلانشهرهای ایران نقش دیگری هم دارند پنهان‌تر از دیگر نقش‌ها! گردش سرمایه و کار و اشتغال! حجم بزرگی از اشتغال شهری، مستقیم یا غیر مستقیم با شهرداری در ارتباط است و همچنین گردش پول و سرمایه! به عنوان مثال اگر تولید مسکن در دو دهه‌ی گذشته در کشور، جذاب‌ترین حوزه سرمایه‌گذاری بوده، بی‌واسطه شهرداری‌ها در گیر این حوزه کلان اقتصادی بوده‌اند.

مثال دیگر سرمایه‌گذاری خصوصی باشد که بیش‌تر از یک دهه است مورد توجه نظام جمهوری اسلامی قرار گرفته. بد نیست بدانید که جذاب‌ترین حوزه برای سرمایه‌گذاری خصوصی شهرداری‌ها هستند. در چهار همایش سرمایه‌گذاری خصوصی استان آذربایجان شرقی که آخرین‌اش ۱۴ تیر ماه برگزار شد، بیشترین تعداد مفاهمه و قراردادها در پانل عمران شهری منعقد شد! که تحت مدیریت شهرداری تبریز برگزار می‌شود!

اداری و مالی پروسه‌ای طی می‌شود و این باعث ایجاد ساز و کار پیچیده‌ای شده است. سیستم شهرداری‌ها در ایران، عمری ۱۰۸ ساله دارد و یک سیستم سنتی است وابسته به کاغذ و پر از پیچیدگی‌های اداری. بزرگترین هدفی که ما در این حوزه از مدیریت شهری پی‌گرفته‌ایم، عبور از سیستم‌های سنتی و ایجاد ساز و کارهای مدرن، مبتنی بر دانش مدیریت بود. و بیشتر تلاش‌های ما معطوف به شفاف‌سازی قوانین شهرداری بوده است.

« حسابداری تعهدی؛

به عنوان مثال، ساز و کار سنتی حسابداری در شهرداری‌ها معروف به حسابداری نقدی است. این شیوه از حسابداری با این پیش فرض انجام می‌شود که شهرداری درگیر فعالیت‌های غیر انتفاعی است و تنها وظیفه دارد که بودجه را در محل‌های معلوم شده هزینه کند و حسابداری تنها به شرح تامین و مصرف وجوه محدود می‌شود و نیازی به محاسبه‌ی دقیق نتایج عملکرد و وضعیت مالی شهرداری نیست.

در این سیستم، هزینه‌ها فقط شامل مواردی است که به صورت نقدی در یافت و پرداخت شده‌اند و سایر هزینه‌های پنهان دیده نمی‌شوند. در این سیستم حسابداری، توجهی به سرما‌یه‌های انسانی و هزینه‌هایی که در این حوزه بر سیستم تحمیل است نمی‌شود!

شاید مهمترین تحول اداری و مالی در شهرداری تبریز جایگزینی سیستم حسابداری تعهدی به حسابداری نقدی بود که پس از تهران برای نخستین بار به این کار اقدام کرد.!

در حسابداری تعهدی همه‌ی ابعاد هزینه‌ای یک کالا یا خدمات مورد

توجه قرار می‌گیرد.

یکی از مشکلات حسابداری نقدی، تهیه نکردن اطلاعات مناسب در خصوص بهای تمام شده خدمات ارائه شده است. در اندازه‌گیری بهای خدمات، هزینه‌ی استهلاک معمولاً نادیده انگاشته می‌شود. این در حالی است که اگر دارایی‌های سرمایه‌ای بر اساس ارزش بازار ارزیابی شوند، استهلاک این دارایی‌ها می‌تواند اطلاعات ارزشمندی در خصوص هزینه‌های آینده، در اختیار ما بگذارند. به عنوان نمونه برای جمع‌آوری زباله، ما بر اساس وزن با پیمانکار قرار داد می‌بندیم. مثلاً هر کیلو ۱۵ تومان. در حالی که جمع‌آوری زباله با احتساب هزینه‌های پنهان، شاید معادل ۲۵ تومان برای ما هزینه ایجاد کرده است.

ملموس‌ترین نتیجه حسابداری تعهدی، کاهش هزینه‌ها و بهبود تخصیص منابع است و از همه مهمتر شفافیت در بهای خدمات و هزینه کرد بودجه!

« بودجه ریزی عملیاتی؛

یکی از لوازم ایجاد سیستم حسابداری تعهدی، بودجه ریزی عملیاتی است. در این روش، اعتبارات بودجه‌ای بر مبنای عملکرد واحد‌های سازمانی در راستای تولید خروجی (محصول یا خدمات) معطوف به اهداف کوتاه مدت و بلند مدت مدیریت، تخصیص می‌یابد. در بودجه ریزی عملیاتی سازمان مجبور است به سمت شفافیت در نحوه مصرف منابع حرکت کند.

به طور خلاصه، در بودجه ریزی عملیاتی، بودجه بر اساس عملکرد تخصیص داده می‌شود و ما به این منظور تمام ادارات و سازمان‌ها و

مناطق شهرداری را مورد ارزیابی قرار می دهیم و در قبال عملکرد آن ها بودجه را تخصیص می دهیم.

برای مثال در یک منطقه شهرداری، ابتدا لازم است یک هدف کمی سالانه، مانند تولید صد هزار متر مربع فضای سبز تعیین و سپس به صورت دوره ای ارزیابی شود که عملکرد این شهرداری در تولید فضای سبز در قبال هدف از پیش تعیین شده به چه میزان بوده است.

« کاهش فرایندها؛

آنچه گفته شد در صورتی امکان تحقق دارد که ساختارهای سنتی اصلاح شود و فرایندها کاهش یابد.

در راستای کاهش فرایندها، اتفاق بزرگ، الکترونیکی کردن تمامی فرایندهای اداری در شهرداری تبریز بود. این کار از ۱۰ سال پیش در شهرداری تبریز آغاز شد و اکنون در مرحله ای هستیم که همه ی ساز و کار اداری و مالی شهرداری به صورت الکترونیکی انجام می شود.

در این سیستم دیگر امکان ندارد نامه ای گم شود و سندی از بین برود. یعنی یکی از مشکلات بزرگی که در گذشته شهروندان با آن مواجه بودند! نرم افزار جدیدی هم تهیه شده است برای مکانیزه شدن محاسبات صدور پروانه که انشالله با راه افتادن کامل این سیستم، دیگر شاهد نخواهیم بود که شهروندی از محاسبات سلیقه ای هزینه های پروانه گلایه کند. حسابرسی به روز؛

شهرداری یک سازمان تمام وقت است که فعالیت هایش تعطیلی بردار نیست! ۲۴ ساعته کار انجام می شود، ۲۴ ساعته هم سند تولید می شود. بررسی این اسناد کار سنگینی است تا جایی که در گذشته حسابرسی تا ۱۵ سال هم به تعویق می افتاد.

یکی از تحولات اساسی این دوره از مدیریت شهری، به روز رسانی حسابرسی بود. به طوری که بودجه تا سال ۹۰ حسابرسی و تفریغ شده است و ۹۱ هم در حال انجام است. بروز بودن حسابرسی و تفریغ در شهرداری بی سابقه است.

« ممیزی؛

کمتر کسی پیدا میشود که اهمیت اطلاعات شهری را نداند. یکی از مشکلاتی که کمابیش همه ی شهروندان به آن مبتلا هستند عدم شفاف بودن اطلاعات املاک است. کسی ملک می خرد و هر آن احتمال میدهد که با همسایه معارض داشته باشد. حتی گاهی علی رغم تهیه استعلامات، مشکلات پیش بینی نشده ایجاد می شود و باعث منازعات حقوقی چند ساله می شود. در این راستا قانون شهرداری را مکلف کرده است که با

ممیزی املاک اطلاعات شهرداری را هر ۵ سال یک بار به روز کنند. در شهرداری تبریز از سال ۹۰ جایگاه ممیزی ارزیابی و ارتقا یافت و بر خلاف گذشته روند ممیزی ساختار محور شد.

طرح ممیزی املاک در واقع زمینه ساز تامین در آمد های پایدار شهری است که امیدوارم با اجرای موفق آن چالش های بزرگ از روش مدیریت شهری و شهروندان برداشته شود.

« در آمد های پایدار؛

شهرداری بر خلاف تصور رایج، از دولت بودجه دریافت نمی کند و به اصطلاح خودگردان است. در آمد های شهرداری از منابع مختلفی تامین میشود که بیشترین سهم را صدور پروانه های ساختمانی دارد. یعنی حدود ۷۰ درصد. یکی دیگر از منابع در آمدی شهرداری عوارض نوسازی است که کمتر از نیم درصد بودجه را سهم خود کرده است. این در حالی است که شهرهای بزرگ جهان عمده ی بودجه خود را عوارض نوسازی تامین می کنند و بخش قابل توجهی هم از منابع دولتی اعتبار می گیرند. شهرداری استانبول ۴۴ درصد بودجه خود را از دولت می گیرد.

یکی از اهداف مهم شهرداری تبریز این است که در آمد های خود را به سمت در آمد های پایدار سوق دهد. صدور پروانه های ساختمانی در آمد پایدار نیست و تابع رونق یارکود بازار مسکن است. در حالی که عوارض نو سازی در آمدی پایدار است و باعث مشارکت شهروندان در مدیریت شهری می شود.

« سرمایه گذاری خصوصی؛

در راستای سیاست ایجاد در آمد های پایدار، گام بلند شهرداری تبریز گشودن درهای ورود سرمایه های خصوصی به پروژه های شهری بود. این کار برای نخستین بار در کشور از تبریز شروع شد و ما در ۶ سال گذشته هر سال رتبه نخست جذب سرمایه های خصوصی را از آن خود کرده ایم.

اکنون ۵ برابر بودجه امسال شهرداری توسط بخش خصوصی سرمایه گذاری شده است و این رقم تاثیر غیر قابل انکاری دارد که در سال های آینده خود را نشان خواهد داد. به عنوان مثال پروژه لاله پارک که فاز نخست آن به بهره برداری رسیده است توسط چند سرمایه گذار تبریزی مقیم ترکیه انجام شده است که به اذعان همه بازدیدکنندگان ابروی تجاری شهر ماست. یا پروژه بزرگ آيسان که در محل ترمینال قدیم در حال اجراست، با ۴۵۰ هزار متر مربع زیر بنا یک پروژه عظیم شهری به حساب می آید که در ۵ سال آینده این نقطه از شهر را متحول خواهد کرد.

درآمدهای شهرداری تبریز در ۴ ماه نخست سال ۱۳۹۲ (ارقام به هزار ریال)

شرح	بودجه ۳ ماه
بودجه مصوب	۷,۲۲۲,۸۳۳,۳۳۳
درآمد وصولی	۳,۷۲۱,۲۳۲,۵۸۳

هزینه های جاری و عمرانی شهرداری تبریز در ۴ ماه نخست سال ۱۳۹۲ (ارقام به هزار ریال)

شرح	بودجه ۳ ماه
هزینه های جاری	۸۸۷,۲۴۵,۸۹۶
هزینه های عمرانی	۱,۳۰۲,۰۶۵,۱۱۴
جمع	۲,۱۸۹,۳۱۱,۰۱۰

مقایسه بودجه و عملکرد عمرانی شهرداری تبریز در ۴ ماه نخست سال ۱۳۹۲ (ارقام به هزار ریال)

شرح	بودجه ۳ ماه
بودجه مصوب عمرانی	۵,۴۸۲,۹۰۰,۰۰۰
هزینه های عمرانی	۱,۳۰۲,۰۶۵,۱۱۴
نسبت عملکرد به بودجه	۲۴%



سوگند خدمت و صداقت استخدامی های جدید شهرداری تبریز

با انجام مراسم رسمی تحلیف کارمندان استخدامی جدید شهرداری تبریز در پیشگاه کلام الله مجید و در حضور شهردار کلان شهر تبریز سوگند خدمت یاد کردند.

در این مراسم ، ۲۵۶ نفر از کارکنان و کارمندان استخدامی جدید شهرداری با ادای سوگند خدمت ، تعهد کردند در خدمت صادقانه به شهروندان در طول دوران ۳۰ ساله کاری خود در این مجموعه از هیچ کوششی فروگذار نکنند . ۷۵ درصد نیروهای استخدامی جدید دارای مدارک تحصیلی کارشناسی و بالاتر و مابقی کاردانی و دیپلم می باشند .

در آزمون استخدامی سال گذشته شهرداری تبریز ، ۴۴۱ نفر برای پست های خالی این مجموعه جذب شد که در اسفندماه سال ۹۱ مدارک و مکانیزم های جذب و به کارگیری ۲۵۶ نفر از این افراد نهایی شده ، ۵۰ مابقی نیز در طول سال جاری نهایی خواهد شد .