

گزارشی ویژه

Special Report

سال جهاد اقتصادی و راهکارهای اجرایی در شهرداری‌ها



The Year of Economic Jihad and the Practical Techniques in Municipalities

Bahram hatami

بهرام حاتمی*

مقدمه □

اکنون که آمریکا و اروپا درصددند تا به فشارهای خود علیه ملت ایران ادامه دهند، در چنین شرایطی مسئولین و ملت مقاوم، نه تنها باید تحریم‌ها را خنثی کنند بلکه باید از آن‌ها یک فرصت تاریخی بسازند و این بار نیز آن‌ها را متوجه عظمت توانایی‌های خود گردانند و این امر قطعاً در سایه یک انقلاب اقتصادی محقق خواهد شد. این در حالی است که ما براساس چشم انداز ایران ۱۴۰۴ و رسیدن به یک جامعه آرمانی و تبدیل شدن به قدرت اول اقتصادی در منطقه، تنها چهارده سال زمان در اختیار داریم که بر این مبنای سال ۱۳۹۰ با هوشمندی از سوی مقام معظم رهبری، سال جهاد اقتصادی نام‌گذاری شده است، به همین دلیل باید توجه ویژه‌ای نسبت به واژه جهاد اقتصادی صورت گیرد تا بتوان در راه تحقق اهداف مدنظر رهبر فرزانه انقلاب اسلامی گام‌هایی جدی برداشت. لذا این دبیرخانه با جمع‌آوری مطالب و مقاله‌های مهم در خصوص واژه جهاد اقتصادی و با تحقیق و بررسی و استفاده از تجارب عملی، اقدام به تهیه راهکارهای اجرایی در شهرداری‌ها به منظور عینیت بخشیدن به تدابیر دلسوزانه و متفکرانه رهبر معظم له نموده و تحت این مقاله در معرض دید خوانندگان محترم قرار می‌گیرد.

بخشی از پیام نوروزی مقام معظم رهبری به مناسبت آغاز سال ۱۳۹۰ (سال جهاد اقتصادی)

ما سال ۸۹ را به نام «سال همت مضاعف و کار مضاعف» نام گذاری کردیم، خوشبختانه در سرتاسر سال، این شعار، تحقق عملی پیدا کرد و ما در زمینه‌های اقتصادی، در زمینه‌های سیاسی، در زمینه حضور عظیم و پرشکوه مردم در عرصه‌های مختلف سیاسی و انقلابی، در عرصه علم و فناوری و در عرصه سیاست خارجی، در بخش‌های مختلف، خوشبختانه کارهای بزرگی را شاهد بودیم که هم مسئولین کشور، قوه مجریه، قوه مقننه و قوه قضائیه انجام دادند. آن چه که من از مجموع احساس می‌کنم، این است که کشور ما بحمدالله در جاده پیشرفت و تعالی حرکت خوبی را آغاز کرده است. البته این حرکت که روز به روز هم شتاب بیشتری گرفته، ناشی از زحمات و تلاش‌های مسئولان و ملت در طول سالیان متمادی است. آن چه که در عرصه مجموعه مسائل کشور، انسان مشاهده می‌کند این است که در سال ۹۰ ما باید آن را وجهه همت خودمان قرار بدهیم، این است که از جمله اساسی‌ترین کارهای دشمنان ملت ما و کشور ما، در مقابله‌ی با کشور ما مسائل اقتصادی است لذا من این سال را «سال جهاد اقتصادی» نام گذاری می‌کنم و از مسئولان کشور، چه در دولت، چه در مجلس، چه در بخش‌های دیگری که مربوط به مسائل اقتصادی می‌شوند و هم‌چنین از ملت عزیزمان انتظار دارم که در عرصه‌های اقتصادی با حرکت جهادگونه کار و مجاهدت کنند. حرکت طبیعی کافی نیست؛ باید در این میدان، حرکت جهشی و مجاهدانه داشته باشیم.

راهکارهای اجرایی در شهرداری

دیدگاه شهردار محترم تهران در خصوص اولویت‌های

جهاد اقتصادی در شهرداری تهران

- ۱- تحقق کلیه درآمدهای شهرداری
- ۲- توجه ویژه به پروژه‌های خاص شهرداری
- ۳- تعامل و انسجام مضاعف با شورای شهر در تأمین بودجه پروژه‌های ویژه

۴- تلاش و همت خاص در افزایش درآمد

۵- کاهش هزینه‌ها

۶- کوچک‌سازی شهرداری (اجرای اصل ۴۴ قانون

اساسی)

راهکارهای اجرایی جهاد اقتصادی در شهرداری‌ها

به‌منظور تحقق اقدامات جهادگونه در شهرداری‌ها، تشکیل شورای جهاد اقتصادی با حضور معاونان و مدیران و ایجاد دبیرخانه‌ای مستقل تحت عنوان «جهاد اقتصادی» در معاونت محترم مالی و اداری یا معاونت برنامه‌ریزی و توسعه شهری جهت تهیه، تدوین، ابلاغ و نظارت بر مصوبات مأخوذه در آن دبیرخانه می‌باشد. لذا اقدامات عملیاتی پیشنهادی در دو بخش زیر قابل طرح می‌باشند:

■ افزایش درآمد

- ۱- نظارت کامل بر نحوه و میزان وصول به موقع درآمدهای شهرداری در مناطق، سازمان‌ها و شرکت‌ها با ایجاد بانک اطلاعاتی و واریز وجوه به حساب خزانه
- ۲- وصول مطالبات شهرداری از ارگان‌های بدهکار (از طریق تهاتر، ارجاع به کمیسیون ماده ۷۷، اجرا ثبت و ...)
- ۳- ضرورت تهیه طرح جامع «شناسایی قابلیت‌ها و پتانسیل‌های شهر تهران جهت مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی با تأکید بر امور خدماتی و رفاهی»
- ۴- ضرورت تهیه طرح «معرفی الگوهای نوین سرمایه‌گذاری و مشارکت بخش خصوصی در اجرای پروژه‌های عمرانی شهری منطبق با قوانین و مقررات سرمایه‌گذاری»
- ۵- استفاده از قابلیت‌های بانکی و بازار بورس از طریق ارائه تسهیلات بانکی به‌منظور بسترسازی مشارکت و سرمایه‌گذاری هر چه بیشتر بخش خصوصی در پروژه‌های شهری (به خصوص از پتانسیل بانک شهر)
- ۶- استفاده از نیروی بالقوه شورایی‌ها در اجرای مصوبات دبیرخانه جهاد اقتصادی و ایجاد هم‌افزایی عمومی و مشارکت و همکاری در افزایش درآمد و کاهش هزینه‌های جاری مراکز خدماتی موجود در محله‌ها و حرکت به سمت خودکفایی مراکز موصوف

■ کاهش هزینه‌ها

ضمن هم‌افزایی منطقی در ستاد و کلیه حوزه‌های اجرایی در خصوص مدیریت بر هزینه، لازم است که اقدامات زیر به عمل آید:

- ۱- ایجاد بانک اطلاعاتی انشعابات برق، آب و گاز و ...



املاک واقع در طرح‌های عمرانی که به وسیله شهرداری تملک می‌گردد و استفاده مجدد آنان در پروژه‌های جدید الاحداث، جهت کاهش هزینه و جلوگیری از تضییع حقوق شهرداری

۲- تأمین روشنایی لازم در فضاهای عمومی، چراغ راهنمایی تقاطع‌ها و ... با استفاده از انرژی خورشیدی، به‌منظور کاهش هزینه (عدم نیاز به خرید انشعاب، کابل کشی، کنتور، هزینه مصرفی دائمی و ...)

۳- استفاده از طرح‌های نوین در امر بهینه‌سازی مانند: تصفیه فاضلاب دستشویی‌های عمومی و استفاده مجدد از آن به‌منظور آبیاری فضای سبز عمومی

۴- جمع‌آوری ساختمان‌های اداری شهرداری‌ها با هدف کاهش هزینه‌های جاری (کاهش تعداد نگهبانان، کاهش مصرف انرژی، کاهش هزینه نگهداری و خدمات ابنیه و ...) ۵- تعریف و اجرای نرم استاندارد فضای مناسب کار، توزیع ملزومات اداری، رایانه و متعلقات آن و ...

۶- جلوگیری از برگزاری همایش‌های غیرضروری، کم نتیجه اما پرهزینه و اصلاح روش‌های سنتی برگزاری جلسات متعدد و مکرر در ستاد، مناطق و ...

۷- خرید ملزومات اداری مصرفی به صورت یکجا و متمرکز و از مراکز تولیدی، جهت کاهش هزینه خرید (کاهش دفعات تردد، تشریفات اداری، تعداد اسناد مربوطه و ...)

۸- تبدیل خودروهای بنزین سوز به دوگانه سوز ۹- استفاده کامل از خدمات پس از فروش و گارانتی اقالم خریداری شده و الزام عدم تحویل گرفتن کالا از کمیسیون‌های تحویل و واحدهای تدارکات فاقد ضمانت‌نامه‌های گارانتی و خدمات پس از فروش، به‌منظور کاهش هزینه‌ها به ویژه در مورد کالاهای الکترونیکی و رایانه‌ای و ...

۱۰- استفاده از دستگاه‌های قطع اتوماتیک سیستم حرارتی و روشنایی، جهت صرفه‌جویی در مصرف انرژی و کاهش هزینه‌ها در ساختمان‌های اداری و ...

۱۱- با توجه به پرداخت هزینه‌های هنگفت حق اشتراک انشعابات برق، گاز، تلفن و ... می‌توان با بازنگری و نیازسنجی مجدد املاک مورد مالکیت شهرداری، انشعابات مازاد بر نیاز را قطع نمود و باعث کاهش هزینه‌های آبونمان

و مصرفی شد.

۱۲- نیازسنجی و ساماندهی و تعدیل تعداد خودروهای استیجاری و در اختیار

■ اصلاح ساختار

۱- بازنگری فعالیت‌ها و وظایف فعلی شهرداری و تفکیک وظایف ذاتی و حاکمیتی از وظایف تبعی و واگذاری فعالیت‌های تبعی به بخش خصوصی، براساس ضوابط و مقررات (بند ۶ ماده ۵۵ قانون شهرداری‌ها) و رها شدن شهرداری از هزینه‌های جاری و مستمر در سنوات آتی

۲- تأکید بر تشکیل کمیته مدیریت بر هزینه در کلیه مناطق، نواحی، سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه، به‌منظور اعمال مصوبات ابلاغی دبیرخانه جهاد اقتصادی و ارائه گزارش مثبت در بازه‌های زمانی تعریف شده

۳- با توجه به اجرای قانون هدفمندی یارانه‌ها و به تبع آن، بروز مشکلات اقتصادی و تحمیل هزینه‌های سنگین به شهرداری از یک سو و تخصیص بخش اعظم بودجه سالانه شهرداری تهران به وظایف غیرذاتی از سوی دیگر، منطقی است که اولویت تخصیص بودجه با وظایف ذاتی شهرداری باشد، زیرا با این نوع عملکرد، مطالبات شهروندان از شهرداری‌ها رو به افزایش خواهد بود و ارائه خدمات مورد نیاز شهروندان از سوی ارگان‌های مسئول روزبه‌روز کم‌رنگ‌تر خواهد گشت.

۴- پیگیری اجرای پروژه‌های غیرمرتبط با وظایف شهرداری از طریق شورای اسلامی شهر تهران از محل اعتبارات ارگان‌های ذی‌ربط (با توجه به بند ۲ ماده ۷۱ قانون شورای اسلامی شهر)

۵- بازنگری فرآیندهای انجام امور به‌منظور کوتاه شدن زمان اقدام، استفاده بهینه از ساعات کاری، رضایت ارباب رجوع و در نهایت کاهش هزینه

۶- جلوگیری از انتصابات غیرضروری، تشریفاتی و بعضاً متعدد برای یک فرد که باعث تحمیل هزینه به شهرداری می‌شود.

۷- با توجه به تفویض اختیارات بیشتر به نواحی و افزایش حدنصاب بودجه تخصیص یافته به آن‌ها، لازم است سامانه کنترل پروژه در نواحی، با دقت بیشتر و متناسب با درصد پیشرفت فیزیکی واقعی، نسبت به تأمین و پرداخت



اعتبار پروژه‌ها در نواحی اقدام نماید.

۸- عدم تصویب اجرای پروژه‌های مربوط به خدمات هفتگانه شهری که سرانه آن‌ها در مناطق، نزدیک به حد نصاب مطلوب می‌باشد.

۹- ایجاد واحد حسابرسی داخلی در مناطق و واحدهای هزینه‌زا، قبل از صدور هرگونه حواله (چک)

۱۰- تهیه شناسنامه برای پروژه‌های عمرانی به‌منظور کنترل عملکرد پیمانکاران و ناظران، بعد از اجرا (به‌منظور تعیین طول عمر عملیات عمرانی، برخورد با عوامل سهل‌انگاری در اجرای پروژه، جلوگیری از تخصیص اعتبار به پروژه مورد نظر قبل از عمر مفید و ...)

۱۱- ساماندهی و بررسی کارشناسی پیش از صدور بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های اداری از حوزه معاونت‌های مختلف شهرداری به مناطق و سازمان‌ها، به خصوص بخشنامه‌هایی که دارای بار حقوقی و مالی است.

۱۲- تجمیع پتانسیل مالی، در اجرا یا اتمام پروژه‌های زیربنایی و ضروری یا باقی مانده از سنوات گذشته که احداث یا تکمیل آن‌ها در افزایش ارائه خدمات عمومی محرز بوده و موجب عدم اتلاف وقت و هزینه می‌گردد.

۱۳- بازنگری در شرح وظایف و اختیارات تفویضی حوزه‌ها، ادارات کل، مناطق و نواحی، به‌منظور شفاف‌سازی، حذف امور موازی و غیرضروری و ایجاد وحدت رویه در خصوص موارد مشابه در سطح مناطق

۱۴- بازنگری در نحوه وصول چک از بدهکاران به شهرداری و تعریف فرآیند جدید (خرید دین از سوی بانک شهر) به‌منظور:

الف - تحقق درآمدهای شهرداری در موعد مقرر
ب - کاهش هزینه از طریق حذف تشکیلات مربوط به وصول چک‌های برگشتی

۱۵- احصاء لیست مطالبات شهرداری از افراد حقیقی و حقوقی و تعیین برنامه زمان‌بندی و نحوه وصول با استفاده از ضمانت‌های اجرایی (کمیسیون ماده ۷۷- ماده ۱۲ قانون نوسازی)

۱۶- در مواردی که مبلغ بدهی مؤدیان در ازای خدمات ارائه شده، بیش از صد میلیون تومان باشد، شهرداری می‌تواند در ازای طلب خود با توافق رسمی مالک طبق ضوابط و کارشناسی صورت گرفته، به میزان بدهی

مالک در املاک احداثی شریک شود.

۱۷- تهیه لیست بدهکاران به شهرداری (آنلاین بین مناطق) جهت عدم ارائه خدمات (به‌ویژه قبول چک) به اسامی مندرج در آن

۱۸- تهیه و ارائه دستورالعمل‌های گویا و شفاف مورد نیاز در حوزه‌های مختلف به خصوص موارد مالی

۱۹- بررسی و احراز مالکیت شهرداری بر املاک محل پروژه پیش از اجرای پروژه‌های عمرانی، به‌منظور جلوگیری از اتلاف وقت، هزینه دادرسی، تحمیل هزینه‌های مضاعف و امثال آن

۲۰- کاهش هزینه‌های پرسنلی (از طریق تهیه شاخص و استانداردهای اداری و پرسنلی)

۲۱- بسترسازی لازم جهت انتقال کارکنان شهرداری به مناطق محل سکونت خود که موجب افزایش رضایت شغلی، کاهش هزینه و ... خواهد شد.

۲۲- ارائه راهکارهای ایجاد انگیزه مضاعف و ارتقای روحیه معنوی مدیران و کارکنان شهرداری در راستای هم‌سویی و اجرای تصمیمات اخذ شده مدیران ارشد، در مدیریت هزینه

۲۳- پرداخت بخشی از مبالغ حاصل از کاهش هزینه‌ها به کارکنان و افراد متعهد، به‌منظور ایجاد و افزایش انگیزه لازم پس از طی مراحل قانونی

■ امور مرتبط با قراردادها

۱- ایجاد بانک اطلاعات خرید و کنترل قیمت‌ها در زمینه خرید ملزومات اداری، قراردادهای خدماتی و پیمانکاران عمرانی مناطق، سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه

۲- برگزاری دوره‌های آموزش تخصصی فنی و مالی برای نیروهای ناظر بر امور پیمانکاران (خدماتی و عمرانی)، به‌منظور کنترل دقیق‌تر صورت وضعیت‌ها

۳- آموزش اعضای کمیسیون معاملات در حوزه معاونت مالی و اداری مناطق، سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه، در خصوص نحوه بررسی و تعیین برنده مناقصات و مزایده‌ها با استفاده از داده‌های بانک اطلاعات خرید

۴- تأکید بر لزوم تهیه دقیق ریز برآورد، نقشه و مشخصات پروژه‌ها پیش از واگذاری پیمان

۵- جلوگیری از شروع هر پروژه خدماتی و عمرانی



پیش از انعقاد قرارداد

وظیفه، شرح وظایف ذاتی و شرح اختیارات تفویضی.

۶- نظارت کامل بر رعایت استانداردهای فنی در طول اجرای پروژه‌های عمرانی و الزام پیوست شدن شیت آزمایشگاهی در مقاطع مختلف اجرای پیمان
۷- لزوم انجام بررسی و ارائه گزارش‌های توجیهی اقتصادی و شناسایی ضرورت‌های انجام پروژه‌های عمرانی-خدماتی پیش از انعقاد قرارداد و جلوگیری از اجرای پروژه‌های غیرضروری و تکراری

■ آموزش

۱- برگزاری دوره‌های آموزش تخصصی فنی و مالی برای نیروهای ناظر بر امور پیمانکاران (خدماتی و عمرانی) به منظور کنترل دقیق‌تر صورت وضعیت‌ها
۲- طراحی و بکارگیری کارشناسان جوان، متعهد، تحصیل کرده و با انگیزه در شهرداری و قرار دادن آن‌ها در کنار مدیران فعلی، به منظور کسب دانش مدیریتی و تجربه کافی و استفاده از آنان در پیکره مدیریتی شهرداری در سال‌های آینده
۳- تعریف فرآیند و آموزش مسئولان واحد اعتبارات، به منظور نحوه صحیح و قانونی اقدام و کنترل لازم در خصوص تأمین اعتبار پروژه‌ها با توجه به ردیف‌های بودجه و جلوگیری از تعهد اعتبار پروژه‌های فاقد یا دارای کسر اعتبار و تعریف فرآیند نحوه عملکرد این امر در مناطق
۴- به منظور حفظ تعادل بین درآمد و هزینه برابر بودجه مصوب و جلوگیری از هزینه‌های فاقد ردیف اعتبار، صدور و ابلاغ بخشنامه به کلیه واحدهای اجرایی به منظور عقد قرارداد پیمانکاران در بدو امر تا سقف ۷۵ درصد اعتبارات بودجه مصوب الزامی است (مسلماً در صورت تحقق درآمدهای پیش‌بینی شده در بودجه در شش ماهه دوم، ۲۵ درصد باقی مانده به پیمانکاران ابلاغ خواهد شد).

۵- تأکید بر رعایت ضوابط و مقررات به خصوص در امور مالی و فنی و عینیت بخشیدن به «اجرای قوانین» به جای «اجرای فرامین» و آموزش اولیه مدیران ستادی و اجرایی در خصوص قوانین مرتبط با

* مشاور معاون مالی و اداری شهرداری تهران
و دبیر کمیته معاونین مالی و اداری شهرداری کلان‌شهرها

راهنمای نگارش و تدوین مقالات کاربردی

Guidelines on Writing and Compiling Applied Articles

- نوشته‌های علمی، پژوهشی و تحلیلی در زمینه اقتصاد شهری با رویکرد علمی - کاربردی - عملیاتی برای درج در نشریه پذیرفته شده و پس از داوری و تصویب هیئت تحریریه به چاپ می‌رسند.
 - مطالب ارسال شده نباید در هیچ نشریه داخلی یا خارجی چاپ شده باشد و تا اعلام نظر این نشریه، نباید به نشریه دیگری ارائه شود.
 - مقالات بهتر است به زبان فارسی روان و با رعایت کامل قواعد دستوری نوشته شوند.
 - صفحه اول مطالب باید شامل نام و نشانی کامل (کدپستی، تلفن، دورنگار و پست الکترونیکی) نویسنده (نویسندگان) و منابع مالی تحقیق (در صورت لزوم) باشد.
 - کلیه مطالب علمی، کاربردی و عملیاتی دارای چکیده فارسی و حتی‌المقدور انگلیسی باشند. چکیده مقاله باید شامل بیان مسئله، هدف، روش بررسی، یافته‌ها و نتیجه‌گیری باشد. اندازه چکیده فارسی ۲۰۰ کلمه است.
 - پی‌نوشت‌ها باید در متن به ترتیب شماره‌گذاری شده و در پایان مقاله و قبل از منابع، تحت‌عنوان «پی‌نوشت» آورده شوند.
 - منابع و مأخذ باید در متن و داخل پرانتز، شامل (نام خانوادگی مؤلف، سال انتشار و صفحه)، پس از نقل مطلب آورده شود.
 - منابع مورد استفاده در متن مقاله، به ترتیب الفبایی نام خانوادگی نویسنده در انتهای مقاله و به ترتیب زیر ارائه شود:
- کتاب: نام خانوادگی مؤلف، نام مؤلف و تکرار آن برای مؤلفان بعدی، سال چاپ (در داخل پرانتز)، عنوان کتاب، نوبت چاپ، محل انتشار، ناشر
- مقاله: نام خانوادگی مؤلف، نام مؤلف و تکرار آن برای مؤلفان بعدی، سال چاپ (در داخل پرانتز)، عنوان مقاله (داخل گیومه)، عنوان مجله، سال انتشار مجله، شماره مجله، شماره صفحات مقاله.
- در نوشتن منابع، ابتدا منابع فارسی و سپس منابع خارجی آورده شود.
 - جداول، نمودارها و تصاویر هر کدام در یک صفحه جداگانه با ذکر شماره، عنوان و زیرنویس‌ها، ضمیمه مقاله باشد. در متن به شماره جدول‌ها، نمودارها و تصویرها اشاره و محل قرار گرفتن آن‌ها مشخص گردد.
 - مطالب باید در محیط word تایپ شده و به همراه فایل مربوطه به نشانی ذیل ارسال شوند:
 - ارسال الکترونیکی از طریق پست الکترونیکی مجله به آدرس: urbaneconomy@tehran.ir و یا Eghtesadshahr2010@gmail.com مقدر می‌باشد.
 - مطالب دریافتی به وسیله هیئت تحریریه با همکاری متخصصان امر، داوری می‌گردد.
 - مقالات مندرج، لزوماً نظرات فصلنامه نبوده و مسئولیت هرگونه کپی‌برداری برعهده نویسندگان می‌باشد و اقتصاد شهر در این زمینه هیچ مسئولیتی نخواهد داشت.