

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بودجه برای مردم

بودجه شهرداری تهران به زبان ساده برای شهروندان

دکتر مجید فراهانی

سرشناسه: فراهانی، مجید، ۱۳۵۲-

عنوان و نام پدیدآور: بودجه شهرداری تهران به زبان ساده برای شهروندان/مجید فراهانی.

مشخصات نشر: تهران: پیام بهاران: انتشارات زیارت، ۱۳۹۸.

مشخصات ظاهری: ۴۱ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۳۴۱۵۷-۴

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

عنوان دیگر: بودجه شهرداری تهران به زبان ساده برای شهروندان.

موضوع: شهرداری-- ایران-- تهران -- امور مالی

موضوع: Municipal finance-- Iran-- Tehran

موضوع: بودجه ریزی -- ایران

موضوع: Budget process -- Iran

رده بندی کنگره: HJ ۹۷۷۹

رده بندی دیویی: ۰۱۴۵۵/۳۳۶

شماره کتابشناسی ملی: ۶۰۷۸۶۵۴

عنوان: بودجه برای مردم؛ بودجه شهرداری تهران به زبان ساده برای شهروندان
مؤلف: دکتر مجید فراهانی
ناشر: زیارت
سال نشر: ۱۳۹۸
نوبت چاپ: اول
شابک: ۹۷۸۹۶۴۲۳۸۹۳۰۸
قیمت: ۲۰۰,۰۰۰ ریال

فهرست

۶.....	مقدمه
۹.....	تعاریف و مفاهیم
۹.....	تعریف بودجه
۹.....	اهداف بودجه
۱۰.....	اصول بودجه
۱۱.....	اصطلاحات بودجه
۱۲.....	مراحل بودجه نویسی
۱۵.....	نقش بودجه در توسعه یافتگی شهرها
۱۹.....	کالبد شکافی بودجه شهرداری تهران
۲۳.....	بودجه سازمان ها و شرکت ها
۲۵.....	بودجه عمومی شهرداری تهران
۲۹.....	بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در شهرداری تهران
۳۷.....	تصمیم های جدید در بودجه و محدودیت بودجه
۴۰.....	منابع:

مقدمه

بودجه و منابع اداره شهر و شهرداری تهران سرمایه عمومی است که به یکایک شهروندان تهرانی تعلق دارد، و در مسیر ادای حق به شهر یکایک شهروندان تهرانی حق دارند بدانند شهرداری برای اداره شهر و شهرداری تراز مالی خود را چگونه تنظیم کرده است و در فرآیند بررسی آن مشارکت نمایند.

اداره تهران با مشارکت همه شهروندان و تحقق تهران به عنوان شهری برای همه در سایه مشارکت در تدوین بودجه و جمع‌نویسی بودجه به عنوان سند مالی و عملکردی اداره شهر فراهم خواهد شد؛ امری که نیازمند به اصلاح قانون و توجه به بودجه ریزی مشارکتی و مشارکت مردم در تعیین اولویت ها و مصارف است. بر همین اساس از ابتدای حضورم در شورای اسلامی شهر تهران با باور این موضوع پیگیر اجرای این مهم بودم و در دو سال گذشته با درخواست از یکایک همشهریان عزیز زمینه توجه به مشارکت مردم در بررسی بودجه را ترویج نمودم و خدا را شاکرم که در جریان بررسی و تصویب بودجه سال ۱۳۹۸ شهرداری تهران پیشنهاد یکی از شهروندان عزیز برای

اولین بار به عنوان تبصره بودجه مطرح و به تصویب شورای اسلامی

شهر تهران رسید. باور دارم که اصلاح مالیه شهری در گرو توجه به اصل «بودجه برای مردم» نهفته است، نه در توجه صرف به تامین هزینه‌های اداره شهرداری و شهر. بر همین اساس و در مسیر دستیابی به این مهم من و همکارانم به عنوان نمایندگان شما در مسیر بررسی و تصویب بودجه به مشارکت و ارائه نظرات شما درباره

- شفافیت بودجه
- کاهش هزینه‌های اداره شهرداری
- اولویت‌ها و مشکلات
- توزیع بودجه در مناطق و محلات سطح شهر

نیازمندیم.

بر همین اساس این مجموعه به منظور و در مسیر دستیابی به یک فهم مشترک از بودجه شهرداری تهران؛ این مجموعه به عنوان راهنمای بودجه شهرداری تهران به زبان ساده برای استفاده و بهره برداری یکایک شما عزیزان تهیه و منتشر می‌شود، تا پس از مطالعه این مجموعه بتوانید با ارائه پیشنهادات، دیدگاهها و نظرات ارزشمندتان ما را یاری کنید تا شهرمان از نتیجه مشارکت شما بهره مند شود، و ما به عنوان نمایندگان شما در شورا بتوانیم به پشتوانه نظرات و دیدگاههای شما گامی در مسیر اصلاح و بهبود مدیریت و اداره شهر با برداشتن بار سنگین هزینه‌های غیر ضروری اداره شهر از روی دوش شهروندان برداریم و به وظیفه و میثاقمان با شما عزیزان عمل کنیم.

مجید فراهانی

عضو و رئیس کمیته بودجه و نظارت مالی

شورای اسلامی شهر تهران

تعاریف و مفاهیم

تعریف بودجه

اغلب مردم تصور می‌کنند بودجه همان درآمد آنها یا میزان پولی است که با کار کردن به دست می‌آورند اما جالب است بدانید بودجه، پول و درآمد نیست بلکه نوعی برنامه است. برنامه‌ای که دخل و خرج خانوارها یا سازمان‌ها را مدیریت می‌کند. به مفهوم ساده، بودجه خانوار برنامه‌ای است که در آن کلیه درآمدها برآورد می‌شود و متناسب با نیازهای مختلف برای خرج کردن آنها اهدافی تعیین می‌شود. این برنامه در یک بازه زمانی مشخص طرح‌ریزی می‌شود. برای مثال شما می‌دانید که آخر ماه دو میلیون تومان درآمد خواهید داشت و از این مبلغ ۷۰۰ هزار تومان اجاره خانه را خواهید داد، ۲۰۰ هزار تومان هزینه شارژ ماهانه است، شاید تصمیم گرفته باشید ۵۰۰ هزار تومان برای خرید خواربار ماهانه هزینه کنید، هزینه حمل و نقل، لباس و... سایر هزینه‌هایی هستند که شما لحاظ خواهید کرد.

اهداف بودجه

بودجه می‌تواند چندین هدف مهم را شامل موارد زیر ارائه دهد،

- نظارت بر درآمد و مخارج بیش از دوره یک ساله
- کمک به تعیین نیازهای مورد انتظار در برنامه‌ها و اهداف
- پیش بینی درآمد و هزینه پروژه‌ها، از جمله زمان بندی و در دسترس بودن درآمد مورد انتظار (مانند صندوق‌های کمک هزینه اضافی)
- فراهم کردن بستری برای پاسخگویی و شفافیت.

اصول بودجه

به طور کلی برای تهیه و تنظیم یک بودجه مناسب می بایست اصول و قواعدی را پذیرفت از این رو متخصصین اصول گوناگونی را برای بودجه طرح کرده اند.

برخی از این اصول بعنوان اصول بنیادی طبقه بندی شده اند که پایه برنامه ریزی بودجه را تشکیل می دهند که عبارتند از:

۱- اصل سالانه بودن: طبق تعریف بودجه پیش بینی از عوامل مهم بودجه نویسی است. پیش بینی دارای بعد زمانی خواهد بود. این بعد زمانی در اختیار قانون گذار است. طبق تعریف بودجه زمان آن یک سال شمسی می باشد.

۲- اصل تعادل بودجه: تعادل بودجه یعنی تساوی درآمدها با هزینه‌ها که به طور کلی سه نظریه برای تعادل بودجه وجود دارد که عبارتند از: مکتب کلاسیک، مکتب نئوکلاسیک، نظریه نوین

۳- اصل وحدت بودجه: به موجب این اصل دستگاه های مختلف دولتی می بایست یک بودجه واحد، یکپارچه و مرتبط با یکدیگر تهیه کنند. به عبارتی، هر دستگاه نباید برای خود یک بودجه جداگانه تدارک

ببیند، زیرا امکان رسیدگی، کنترل و برنامه ریزی کلان بسیار ضعیف خواهد شد

۴- اصل تفصیل بودجه: به موجب این اصل، بودجه می بایست به صورتی ریز و مفصل اطلاعات لازم مربوط به درآمدها و هزینه های دولت را ارائه کند. این اصل در واقع مکمل اصل وحدت بودجه است.

اصطلاحات بودجه

برای تجزیه و تحلیل بودجه هر نهاد و سازمان باید با ادبیات مشترک بودجه ریزی آشنا بود که در ادامه اصطلاحات پرکاربرد ارائه می شود:

- **تملك دارایی های مالی (اعتبارات مالی):** این اعتبارات صرفاً برای تسویه بدهی های مالی شهرداری در نظر گرفته شده است. بدهی های عمده شهرداری مربوط به پرداخت سود و اصل پول اوراق مشارکت فروخته شده در سال های قبل، تسویه اصل و سود وام های دریافتی و تعهدات مالی سال های قبل است.

- **واگذاری دارایی های مالی (منابع مالی):** منابع مالی که از طریق فروش اوراق مشارکت و اخذ وام ها تامین می شوند. به تعبیری می توان آن را مترادف استقراض شهرداری در نظر گرفت.

- **تملك دارایی های سرمایه ای (هزینه های عمرانی):** این بخش از اعتبارات، مربوط به سرمایه گذاری شهرداری برای توسعه شهر است. این سرمایه گذاری ها قاعدتاً توجیه اقتصادی دارند. تملك دارایی های سرمایه ای در واقع ساخت فضاهای جدیدی است که در آینده تبدیل به سرمایه های شهر می شوند و منابع تازه ای برای شهرداری فراهم می آورند.

- **واگذاری دارایی‌های سرمایه‌ای:** این واگذاری بدین معنی است که شهرداری برای تامین منابع مالی چقدر روی فروش سرمایه‌های شهر حساب باز کرده است. فروش اموال عمومی و واگذاری طرح‌های عمرانی (مثلا واگذاری طرح ساخت یک اتوبان به بخش خصوصی) بخش دیگری از منابع شهرداری در این بخش است.

- **اعتبارات هزینه‌ای (هزینه‌های جاری):** این بخش از اعتبارات شامل هزینه‌های جاری و روزمره شهرداری است که شامل هزینه حقوق و دستمزد کارکنان، هزینه‌های روزمره (مثل پول آب، برق، تلفن و حمل و نقل) و هزینه ارائه خدمات عمومی است.

مراحل بودجه نویسی

یک برنامه بودجه ای معمولاً از چهار مرحله تشکیل شده است که عبارتند از:

۱- تهیه، تنظیم و پیشنهاد لایحه بودجه : این مرحله شامل تهیه، تنظیم و پیشنهاد لایحه بودجه است از اختیارات شهرداری تهران می باشد و با ارسال بخشنامه بودجه با امضای شهردار تهران به تمام مناطق، سازمان‌ها و شرکت‌های شهرداری تهران شروع می‌شود.

۲- تصویب بودجه: این مرحله شامل تصویب بودجه است از وظایف و اختیارات شورای اسلامی شهر تهران است. با تصویب بودجه عملکرد شهرداری بوسیله نمایندگان مردم نظارت و کنترل می‌گردد. تصویب بودجه تنها تصویب ارقام و اعداد نیست بلکه این ارقام نشان دهنده سیاست ها، برنامه‌ها و خط مشی های مطرح شده در برنامه توسعه می باشد.

۳- اجرای بودجه: پس از تصویب بودجه و امضای رئیس شورای

اسلامی شهر، لایحه بودجه به فرمانداری تهران ارسال و پس از تأیید آن، قانون بودجه با امضای رییس شورای شهر به شهردار تهران جهت امضا و اجرا ابلاغ و ارسال می گردد.

۴- کنترل و نظارت بر بودجه: شامل کنترل و نظارت بر بودجه می باشد توسط شورای اسلامی شهر و شهرداری تهران صورت می گیرد. از آنجا که همه درآمدهای حصولی شهرداری متعلق به منابع موجود شهروندان تهرانی بوده و هزینه‌ها نیز باید برای مردم و به نفع شهر تهران صورت گیرد، لذا نظارت بر اجرای بودجه یعنی نظارت بر گردآوری درآمدها و انجام هزینه های ضروری توسط شهرداری تهران انجام می گیرد.

لازم به ذکر است با برنامه ریزی‌های صورت گرفته در کمیته بودجه و نظارت شورای اسلامی شهر تهران، امکان نظارت شورایاران و شهروندان محترم تهرانی به بودجه سال ۱۳۹۹ شهرداری تهران فراهم خواهد شد که این امر اقدامی کم نظیر در راستای افزایش شفافیت و نظارت بر بودجه شهرداری است.

نقش بودجه در توسعه یافتگی شهرها

شهرها در دوران ماقبل صنعتی، با افزایش سهم کارگران ماهر و گرایش به سمت فعالیت‌های خدماتی از هم متمایز می‌شدند. در این زمان نقش کشاورزی و تولیدات صنعتی در این شهرها کاهش یافته است. بطور کلی می‌توان ادعا کرد که در راستای توسعه جامعه دانشی، اذعان به اهمیت دانش و دیگر فرم‌های دارایی‌های نامشهود در حال رشد است. بطور طبیعی، مسیر توسعه شهرها بطور قابل توجهی متفاوت است، اما به نظر می‌رسد، انتقال گرایش تولید از پایه منابع طبیعی و فیزیکی به دانش بنیان در بسیاری از شهرها روند یکسانی دارد.

برای درک عمیق تر مفهوم اینکه بودجه تنها اعداد و ارقام نیست و همچنین نقش بودجه ریزی که نشأت گرفته از سیاست گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های تصمیم گیران اصلی می‌باشد، در ادامه نمونه ای از موفق ترین شهرهایی که علیرغم مشکلات عدیده توانسته است با اتخاذ تصمیمات درست در جهت گیری بودجه شهری به چشم انداز مورد نظر شهروندان خود دست یابد، اشاره می‌شود.

منطقه شهری هلسینکی یکی از شاهد مثال‌های توسعه سریع

شهری با اتکای بر ابعاد دانش بنیانی است. این منطقه از اولین مناطق شهری فنلاند است که بر اقتصاد کشور، فرهنگ و زندگی سیاسی حدود ۱,۵ میلیون نفر جمعیت ساکن در ۱۴ شهرداری خودمختار و مستقل تسلط دارد. چهار زیستگاه‌های بزرگ شهری فنلاند عبارتند از هلسینکی، اسپو، وانتا و کانینن. این منطقه شهری یک مثال منحصربفرد از توسعه شهری دانش بنیان است به این خاطر که پرسرعت ترین رشد منطقه ای را با عنایت به جمعیت، اشتغال و ارزش افزوده ناخالص در اروپا طی دهه‌های اخیر به خود اختصاص داده و یک اقامتگاه امن و دولت مرفه در شمال اروپا محسوب می‌شود. علاوه بر این خدمات عمومی با کیفیت بالا تأمین و آموزش ابتدایی و راهنمایی را در براساس آخرین سطح جهانی برگزار می‌کند و محلی برای نوآوری، تولید دانش و تغییرات همیشگی است. نهایتاً دارای بالاترین میزان دموکراسی محلی و حاکمیتی و سیستمی است که بر پایه مالیات مترقی و سود اجتماعی جهانی بنا شده است.

فنلاند در کل و هلسینکی بطور خاص به رأس اقتصاد و اجتماع دانشی جهانی بدلیل ویژگی‌های خاص تاریخی، جغرافیایی، اقلیمی، قومی و مذهبی دست یافته اند. این ویژگی‌ها شامل زمستان سرد، صنعتی شدن از اواخر ۱۹۵۰، رکود عمیق در دهه ۱۹۹۰ و تسلط و نفوذ سوئد و روسیه که منجر به تاریخ کالبدی، اقتصادی، سیاسی و اختلاط فرهنگی شده است.

تا زمان رکود ناگهانی و چشمگیر بین سال‌های ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۳، توسعه اقتصادی این منطقه شبیه به بقیه فنلاند و در ارتباط با صنایع سنتی بود. رکود ناگهانی، بیشتر عناصر موفقیت‌های اقتصادی را در دهه ۱۹۸۰ از بین برد. در این دوره زمانی، رشد عمدتاً وابسته به صنایعی بود

که تا آن موقع از رقابت جهانی در امان مانده بودند.

این رکود نقطه عطف بزرگی برای هلسینکی جهت رسیدن به تغییرات در رقابت جهانی به جای ایجاد توسعه جدید بود، مانند رشد عظیم در بخش فناوری اطلاعات. این بخش به این خاطر که نوآوری در فناوری، منبع مهم ارزش افزوده و تصدی‌گری در بازار جهانی محسوب می‌شود، بسیار مهم است.

مسیر جدید و معجزه‌آسایی برای ظهور هلسینکی از اواخر دهه ۱۹۹۰، با عنوان رقابت بین‌المللی اقتصادی باز شد که ظاهراً پیوند میان الزامات اقتصاد دانشی را به منظور دستیابی به اساس رفاه شمال اروپا برقرار کرد. توجه به اقدامات ریاضت اقتصادی در آن زمان و تعیین چشم انداز بلندمدت و تدوین برنامه ریزی استراتژیکی در اقتصاد دانشی، منجر به تبدیل موفق فنلاند از جامعه کشاورزی و تولیدی (مانند جنگلداری، خمیرکاغذ، کاغذسازی و خدمات عمومی)، به یک قطب بین‌المللی صنایع دانشی و یکی از پیشروان جامعه دانشی در جهان شد. به خصوص رشد فناوری شرکت موبایل نوکیا که سازمان مرکزی آن در اسپو قرار داشت، تحقیق و توسعه ملی و کمک‌های مالی و پشتیبانی، نقش مهمی در این تحول به عهده داشت.

با توجه به شکاف بین سیاست‌های ملی نوآوری فدرال و شایستگی‌های محلی و جاه‌طلبی‌ها، مرکز ملی برنامه تخصصی در سال ۱۹۹۴ در فنلاند راه اندازی شد. این برنامه بر منابع محلی، منطقه‌ای و ملی جهت توسعه میدان‌های رقابتی بین‌المللی دانش در مکان‌های خاص تأکید دارد. در نتیجه برنامه، یک مرکز تخصصی منطقه‌ای که مشارکت نزدیک با دانشگاه‌ها و شرکت‌ها در بخش‌های مربوط به خود داشت،

تأسیس شد و استراتژی‌های اقتصاد دانشی را صریحاً توسعه داد و شدیداً از اصلاحات توسعه شهری دانش بنیان هلسینکی به عنوان یک شهر دانش پایه حمایت کرد.

سیستم پیچیده نوآوری فنلاندی، موقعیت‌هایی برای بازیگران متفاوت در بخش‌های علمی، عمومی و خصوصی برای ارتقای مزیت رقابتی هلسینکی ایجاد کرد.

امروز هلسینکی، بیش از ۴۰ درصد درآمد حاصل از همه فعالیت‌های تجاری فنلاند را تولید و بیش از ۴۰ درصد از سرمایه گذاری بر روی تحقیق و توسعه را انجام می‌دهد. هلسینکی بطور خاص به داشتن سطح بالای جمعیت تحصیلکرده و ماهر، کیفیت بالای زندگی و فضای شهری، دسترسی درونی و برون‌ی مناسب، سرمایه گذاری قابل توجه بر روی هنر و فرهنگ، کیفیت بالای اجتماعی و شهرت جهانی به پایتخت ارتباطات از راه دور اروپا شناخته می‌شود.

کالبد شکافی بودجه شهرداری تهران

شهرداری برای اجرای مأموریت‌هایی که به آن محول شده است باید منابع لازم را از اقتصاد به شیوه‌ای مناسب و به مقدار کافی جمع‌آوری کند و این منابع را به صورتی مسئولانه، کارا و اثربخش به اولویتهای عمومی تخصیص دهد.

این فرایند که در طی یک سال مالی در جریان است، بودجه‌ریزی نام دارد. حال اگر شهرداری و شورا از این فرایند یک عکس بگیرند، این تصویر که یک برش از فرایند سالیانه مزبور است، یک سند بودجه خواهد بود که مسئله اساسی بودجه، تصمیم‌گیری در مورد منابع درآمدی محدود است.

همان طور که در بخش قبل نیز اشاره گردید بودجه آینه شیوه اولویت بندی، تصمیم‌گیری و فکر کردن شهرداری است. علاوه بر آن، سند علامت دهی نیز هست؛ چراکه به عاملان اقتصادی، سیاسیون و مردم و... علامت می‌دهد که شهرداری از لحاظ اقتصادی و مالی برای سال آینده چه برنامه ای دارد و چگونه جهت‌گیری خواهد کرد.

لایحه بودجه شهرداری تهران در دو کتابچه تقدیم شورا می‌شود. اولین و مهمترین جلد آن، بودجه شهرداری تهران است. این جلد از لایحه

بودجه، شامل ماده واحده و تبصره‌ها، جدول خلاصه تعادل منابع و مصارف، درآمدها و منابع، جدول توزیع اعتبارات به تفکیک مأموریت، برنامه و خدمت، بودجه هزینه‌ای، تملک دارایی سرمایه‌ای و تملک دارایی مالی به تفکیک مناطق ۲۲ گانه و واحدهای اجرایی است.

در کتابچه اول، بخش اول را ماده واحده‌ها و تبصره‌ها تشکیل داده است. ماده واحده یعنی یک ماده که داخل آن بندهای مختلف گنجانده شده است. اگرچه به طور متعارف لایحه بودجه یک ماده بیشتر ندارد، اما این فقط ظاهر کار است، زیرا داخل همین ماده و تبصره‌ها، به اندازه ده‌ها ماده مطلب گنجانده شده و ارقام درشتی تعیین تکلیف شده‌اند. بودجه‌ی سال ۱۳۹۹ شامل ۳۶ تبصره است. این موارد برخی از مهمترین موضوعات مطرح شده در تبصره‌های بودجه هستند:

اجازه انتشار ۳,۰۰۰ میلیارد تومان اوراق مشارکت برای توسعه مترو

معرفی پروژه‌هایی که شهرداری می‌تواند در قالب مشارکت عمومی - خصوصی از مشارکت مردم استفاده نماید.

تعیین تکلیف برخی عوارض اختصاصی سازمان‌ها و شرکت‌ها

تسهیلات تشویقی احیای بافت فرسوده شهری

سهم شهرداری از درآمد سازمان‌ها و شرکت‌ها

نحوه‌ی قیمت‌گذاری خدمات شهرداری در سال ۱۳۹۹

بخش دوم خلاصه‌ای از منابع و مصارف شهرداری تهران در طول یک سال را نمایش می‌دهد. در این بخش با مقایسه منابع و مصارف هر بخش می‌توان تعادل منابع و مصارف هر قسمت را مورد بررسی قرار داد.

بخش سوم جزئیات درآمدهای شهرداری اعم از ساخت و ساز، اجاره، بهای خدمات و.... را نشان می‌دهد. به عنوان مثال برای دانستن درآمد شهرداری از محل فعالیت سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه و یا درآمد حاصل جمع‌آوری و فروش زیاله، می‌توان به این بخش مراجعه کرد.

بخش چهارم و پنجم، جدول توزیع اعتبارات به تفکیک مأموریت، برنامه و خدمت، بودجه هزینه‌ای، تملک دارایی سرمایه‌ای و تملک دارایی مالی به تفکیک مناطق ۲۲ گانه و واحدهای اجرایی، جزئیات هزینه‌های جاری و عمرانی شهرداری (به زبان بودجه اعتبارات هزینه‌ای و تملک دارایی سرمایه‌ای) را برحسب برنامه و فعالیت نشان می‌دهد. مثلاً برای اینکه بدانید احداث و تجهیز پیاده‌روها در کل شهر یا یک منطقه، تهیه برنامه‌های راهبردی و میان مدت، اجرای برنامه فرهنگی پهنه رودکی چقدر برای شهرداری خرج برمی‌دارد می‌توان به این بخش‌ها مراجعه کرد.

تفاوت اصلی بخش‌های چهارم و پنجم به نحوه ساماندهی اطلاعات در این قسمت‌ها بر می‌گردد. اساس طبقه‌بندی در بخش چهارم عملیات شهرداری (به همراه سازمان دریافت کننده اعتبار) در حالی که در بخش پنجم ردیف‌ها با توجه به واحد سازمانی، مرتب شده و سپس بر اساس مأموریت‌ها تقسیم بندی گردیده است.

بودجه سازمان‌ها و شرکت‌ها

بخش دوم بودجه، جزئیات دخل و خرج شرکتها و سازمان‌های وابسته به شهرداری تهران را نشان می‌دهد. برای دیدن دخل و خرج شرکت کنترل ترافیک یا سازمان بازنشستگی شهرداری و... باید به این جلد مراجعه کرد. نکته قابل توجه این است که سرمایه شرکت‌های شهرداری متعلق به شهروندان است و لذا حق عموم شهروندان است که بدانند مدیران این شرکت‌ها آیا از این سرمایه‌ها به نحو مطلوبی استفاده کرده‌اند یا خیر؟

یکی از نکات قابل توجه در جدول خلاصه تعادل منابع و مصارف (جدول ۱) ردیف کسر ارقام دو بار منظور شده است، این ردیف در واقع منابع و مصارفی که هم در بودجه عمومی و هم در بودجه‌ی سازمان‌ها و شرکت‌ها منظور شده را مشخص کرد و از مجموع منابع این دو بخش کسر می‌کند.

با کمی دقت در این ردیف می‌توان دریافت که بیش از نیمی از منابع و مصارف سازمان‌ها و شرکت‌ها با ردیف‌های بودجه‌ای مشترک است. به صورت واضحتر اگرچه سازمان‌ها و شرکت‌ها از نظر حقوقی واحدهای مستقلی هستند و این انتظار وجود دارد که با توجه به منابع در اختیارشان به صورت خودگردان اضافه شوند ولی به واقع نیمی از درآمدهای آن‌ها از

محل بودجه عمومی تأمین می‌شود.

جدول ۱- خلاصه تعادل منابع و مصارف بودجه سال ۱۳۹۹ شهرداری تهران

(ارقام به میلیارد تومان)

منابع		مصارف	
درآمدها	۱۵۰۹۲۲	هزینه ها	۱۱۰۳۹۷
واگذاری داراییهای سرمایه‌ای	۱۱۰۸۵۹	تملک داراییهای سرمایه‌ای	۱۴۰۳۳۱
واگذاری داراییهای مالی	۲۰۴۲۰	تملک داراییهای مالی	۴۰۴۷۲
جمع منابع بودجه عمومی	۳۰۰۲۰۱	جمع مصارف بودجه عمومی	۳۰۰۲۰۱
منابع سازمان و شرکتها	۱۷۰۲۴۸	مصارف سازمان و شرکتها	۱۷۰۲۴۸
جمع منابع	۳۶۰۰۷۶	جمع مصارف	۳۶۰۰۷۶
کسر می‌شود ارقامی که دوبار منظور شده است	۸۰۷۳۸	کسر می‌شود ارقامی که دو بار منظور شده است	۸۰۷۳۸
منابع بودجه شهرداری تهران	۲۷۰۳۳۸	مصارف بودجه شهرداری تهران	۲۷۰۳۳۸

از سوی دیگر اگرچه بودجه شهرداری تهران از لحاظ ساختاری به بودجه عمومی و بودجه شرکتها تقسیم می‌شود، اما همجنس دانستن این دو بخش و ارائه‌ی تحلیل‌های مبتنی بر جمع این دو رقم منطقی نیست، چرا که بودجه‌ی شرکت‌های وابسته به شهرداری درواقع برآمده از گردش مالی این شرکت‌هاست. بدیهی است که این رقم از جنس بودجه‌ی بخش بودجه عمومی شهرداری است که در واقع مبالغ تخصیص یافته به اداره امور جاری و عمرانی، نیست و نمی‌توان بودجه‌ی یک منطقه با عنوان دستگاهی خدمت‌رسان (و با هزینه‌های از جنس حقوق و دستمزد یا اجرای پروژه‌های عمرانی) با شرکت شهروند (با بودجه‌ای مبتنی بر خرید و فروش کالا) مقایسه کرد.

بودجه عمومی شهرداری تهران

رقم بودجه عمومی شهرداری تهران در سال ۱۳۹۹، ۳۰،۲۰۱ میلیارد تومان است. **بودجه عمومی** در واقع همان چیزی است که معمولاً از آن به عنوان بودجه یاد می‌شود، یعنی دخل شهرداری (عوارض ساختمانی، عوارض نوسازی) و خرج شهرداری و دستگاه‌های وابسته (شامل حقوق و دستمزد و مخارج عمرانی و...) که در تقسیم بندی کلی منابع شامل سه زیر ردیف درآمدی و مصارف نیز شامل سه ردیف هزینه کرد است.

جدول ۲- تقسیم‌بندی کلی منابع و مصارف بودجه عمومی

منابع	مصارف
درآمدها واگذاری دارایی سرمایه‌ای واگذاری دارایی مالی	هزینه‌ها تملك دارایی سرمایه‌ای تملك دارایی مالی
جمع منابع	جمع مصارف

در جدول ۳ خلاصه منابع و مصارف شهرداری تهران در سال

۱۳۹۹ بررسی می شود:

بودجه عمومی شهرداری تهران | ۲۷

جدول ۳- خلاصه منابع و مصارف شهرداری در سال ۱۳۹۹ بر حسب میلیارد تومان

منابع	درآمد	درآمدهای ناشی از عوارض عمومی (درآمدهای مستمر)	9,614	مصارف	هزینه	اجتماعی و فرهنگی	1,328
		درآمدهای ناشی از عوارض اختصاصی	251			حمل و نقل و ترافیک	2,076
		بهای خدمات و درآمدهای مؤسسات انتفاعی شهرداری	925			خدمات شهری	2,655
		درآمدهای حاصله از وجوه و اموال شهرداری	4,852			ایمنی و مدیریت بحران	1,199
		اعانات و هدایا و دارائی‌ها	0			شهرسازی و معماری	549
		عوارض و درآمدهای وصولی در حریم استحفاظی شهرها	254			توسعه مدیریت و هوشمندسازی شهری	3,590
		عوارض بر پروانه‌های ساختمانی	10,169			اجتماعی و فرهنگی	1,179
	تملك دارایی سرمایه ای				تملك دارایی سرمایه ای	حمل و نقل و ترافیک	8,767
						خدمات شهری	2,177

322	ایمنی و مدیریت بحران			1,690	فروش اموال شهرداری	
948	شهرسازی و معماری					
940	توسعه مدیریت و هوشمندسازی شهری					
233	حمل و نقل و ترافیک	تملك دارايي مالي		1,500	وام‌های دریافتی	تملك دارايي مالي
0	شهرسازی و معماری			920		
4,239	توسعه مدیریت و هوشمندسازی شهری					

بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در شهرداری تهران

از طرح‌هایی که در یک دهه‌ی گذشته همواره مورد توجه شورا و شهرداری قرار داشته و مصوباتی برای آن تصویب شده، پیاده‌سازی بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد است. شهرداری تهران برای اولین بار در بودجه‌ی سال ۱۳۹۸ در ردیف‌های هزینه‌ای بودجه میزان کار و قیمت واحد را مشخص کرده است که می‌توان این موضوع را گامی مهم در جهت حرکت به سمت بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد دانست.

تهیه بودجه مبتنی بر عملکرد در دنیا معمولاً از شیوه‌های مختلف صورت می‌گیرد، یکی از این شیوه‌ها تعریف شاخصهای عملکردی و سنجش عملکرد براساس این شاخصهاست. به عنوان مثال فعالیت‌های شهرداری تهران در راستای توسعه فرهنگ ترافیک چقدر در راستای مأموریت‌های مدیریت عمومی شهرداری است؟ در شهری مثل تهران، نرخ مشارکت در احترام به چراغ راهنمایی از سوی شهروندان چه قدر است یا از هر ۱۰ شهروند چند نفر به چراغ راهنمایی توجه می‌کنند؟ براساس وزنی که به پاسخ سؤال اول می‌دهیم و نرخ موفقیتی که در پاسخ سؤال

دوم ارائه می‌کنیم، به مناطق براساس عملکردشان بودجه داده می‌شود.

یکی دیگر از این شیوه‌ها، استفاده از محاسبات قیمت تمام شده و تأکید بر قیمت تمام شده به عنوان مهمترین شاخص عملکرد است. مثلاً اینکه هر برنامه اطلاع‌رسانی در حوزه ترافیک چقدر تمام می‌شود یا چقدر باید تمام شود و براساس آن باید به آن بودجه داده شود. این یعنی اینکه هر واحد خروجی در سازمان برای شرکت یا شهرداری با چه بهایی تمام می‌شود.

تجربه کشورهای مختلف نشان می‌دهد که به دلیل ماهیت خاص بخش عمومی، مبتنی بر عملکرد کردن بودجه عمده‌تاً بر مبنای تعریف شاخصهای عملکردی مناسب هر حوزه صورت می‌گیرد. یعنی براساس مأموریت دستگاه و اهمیت آن در مدیریت عمومی شهر و مصالح شهروندان و براساس شاخصهای عملکردی تعریف شده، به آن بودجه داده می‌شود.

در ایران (دولت به صورت کلی و شهرداری به عنوان مقلد دولت)، به دلیل دغدغه مرتبط با فضای مالی محدود و فشار هزینه‌ها، تلاش شده که محاسبات قیمت تمام شده به شدت پررنگ شود که عملاً به ناکارآمد شدن و جدی نگرفتن آن از سوی دستگاه‌ها و سیستم اجرایی و بروز اشتباهات قابل تأمل منجر شده است که جلوه‌هایی از آن در ادامه مورد بررسی قرار گرفته است.

شاید یک دلیل آنکه چرا پس از یک دهه از آغاز بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد همچنان این کار به طور ملموس تاثیری نداشته است، اشتباه گرفتن ماهیت این شیوه بودجه‌ریزی باشد.

برخی از عوارض محور قرار دادن قیمت تمام شده در بودجه‌ریزی

مبتنی بر عملکرد عبارتند از:

الف) در قسمت‌هایی که واحدهای سنجش کیفی ممکن است ملاک انجام بهتر کار باشد، عملیاتی کردن بودجه به این شکل و تعریف ملاک کمی و خلاصه کردن آن در یک واحد محدود، در خوشبینانه‌ترین حالت باعث کاهش بهره‌وری به جای افزایش آن و در بدترین حالت، به لوٹ شدن ارزیابی بودجه‌ای منجر می‌شود. مثلاً برای فعالیت "آموزش و اطلاع رسانی مفاهیم سالم سازی آلودگی هوا و صدا" واحد نفر ساعت مورد استفاده قرار می‌گیرد و مشخصاً در این فعالیت امکان سنجش کیفیت وجود ندارد.

ب) برخی حوزه‌های عمل شهرداری، به شدت از نتیجه عمل حوزه‌های دیگر تأثیر می‌گیرند. مثلاً فرض کنید در حوزه‌های انتظامی یا فرهنگی، واحدهای سنجشی تعریف شود (نظیر ساماندهی آسیب دیدگان اجتماعی (کودکان کار)) که این واحدها بیشتر از آنکه محصول عمل خود سازمان انتظامی یا فرهنگی باشد به شرایط اقتصادی و... بستگی داشته باشند. سرانجام کار مشخص است.

ج) برخورداری برخی حوزه‌ها از بودجه عمومی نه به خاطر ایجاد خروجی خاص که به خاطر آمادگی برای اقدام در زمان مقتضی است؛ مثلاً آتشنشانی.

د) هدف از بودجه و بودجه‌ریزی و تخصیص بودجه، از نگاه مردم و نیز قانونگذاران، نه انجام فعالیتها، که رسیدن به اهداف است. برای مردم و نیز نمایندگان مهم نیست که چند نفر تحت آموزش حقوق و تکالیف شهروندی قرار می‌گیرند بلکه مهم این است، آیا احترام به حقوق شهروندان در شهر گسترش یافته است یا خیر. اما آنچه در بودجه‌ریزی مبتنی بر

عملکرد، در مدل ایرانی دیده می‌شود این است که از آنجایی که هدف از این شیوه، کاهش یا کنترل بودجه فرض شده است (و یا در واقع، زیر فشار سیاسی ناشی از عدم تصمیمگیری سیاسی در مورد هزینه‌ها، محکوم به چنین فرضی شده است)، تلاش می‌شود تمام فعالیت‌های شهرداری، به تخصیص بودجه مرتبط شود، یعنی عملاً براساس اسناد بودجه، در مورد تعداد سمینارها، تعداد سفرها، تعداد جلسات، تعداد پوسترهای چاپ شده، تعداد گزارشها و امثالهم هم تصمیم‌گیری بودجه‌ای می‌شود.

به نظر می‌رسد در کنار استفاده از روش بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، باید روش بودجه‌ریزی مبتنی بر صفر هم در شهرداری به کار رود. بودجه‌ریزی مبتنی بر صفر، یک برنامه عملیاتی و فرآیند بودجه‌ای است که شهرداری را ملزم می‌کند که به نحوی کامل، مشروح و مستدل درخواست بودجه خود را از پایه صفر (زیرا مبنا صفر است) توجیه کند و مسئول اثبات این امر باشد که چرا باید هر مبلغ را به مصرف برساند. این جریان مستلزم آن است که تمام فعالیت‌ها به صورت یک مجموعه تصمیم‌گیری مشخص می‌شوند.

جدول ۴- مقایسه هزینه‌های نگهداری فضای سبز در سطح مناطق و ستاد

منطقه	شرح مواد هزینه براساس طبقه‌بندی ماموریت/برنامه/خدمت /فعالیت	عنوان واحد سنجش	مقدار واحد سنجش	مبلغ هزینه کل مستقیم	هزینه واحد
			برآورد سال ۱۳۹۹	برآورد سال ۱۳۹۹	برآورد سال ۱۳۹۹
۱	نگهداری فضای سبز	مترمربع	۴۴,۲۲۸,۱۰۱	۴۰۶,۲۰۰,۰۰۰	۹
۲	نگهداری فضای سبز	مترمربع	۱۴,۳۳۸,۵۸۳	۵۹۹,۳۰۰,۰۰۰	۴۲

۳	نگهداری فضای سبز	مترمربع	۸,۲۹۷,۸۹۵	۳۶۰,۹۰۰,۰۰۰	۴۳
۴	نگهداری فضای سبز	مترمربع	۶۳,۹۳۶,۵۵۹	۷۴۱,۷۰۰,۰۰۰	۱۲
۵	نگهداری فضای سبز	مترمربع	۲۲,۶۸۵,۱۸۶	۴۰۴,۰۰۰,۰۰۰	۱۸
۶	نگهداری فضای سبز	مترمربع	۳,۱۹۹,۵۸۷	۳۲۰,۲۰۰,۰۰۰	۱۰۰
۷	نگهداری فضای سبز	مترمربع	۱,۳۶۶,۱۱۶	۱۷۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۲۴
۸	نگهداری فضای سبز	مترمربع	۱,۷۵۰,۰۰۰	۱۷۰,۴۰۰,۰۰۰	۹۷
۹	نگهداری فضای سبز	مترمربع	۳,۴۲۵,۵۰۸	۱۷۱,۰۰۰,۰۰۰	۵۰
۱۰	نگهداری فضای سبز	مترمربع	۸۴۳,۲۹۸	۱۲۷,۰۰۰,۰۰۰	۱۵۱
۱۱	نگهداری فضای سبز	مترمربع	۲,۲۶۳,۵۰۵	۲۰۶,۴۰۰,۰۰۰	۹۱
۱۲	نگهداری فضای سبز	مترمربع	۱,۴۱۲,۵۴۲	۳۴۴,۵۰۰,۰۰۰	۲۴۴
۱۳	نگهداری فضای سبز	مترمربع	۱۳,۰۱۸,۰۶۷	۲۶۶,۹۰۰,۰۰۰	۲۱
۱۴	نگهداری فضای سبز	مترمربع	۸,۴۶۵,۷۳۶	۲۰۶,۳۰۰,۰۰۰	۲۴
۱۵	نگهداری فضای سبز	مترمربع	۲۱,۲۳۲,۲۸۴	۶۱۲,۴۰۰,۰۰۰	۲۹
۱۶	نگهداری فضای سبز	مترمربع	۳,۳۰۲,۸۷۸	۲۹۳,۸۰۰,۰۰۰	۸۹
۱۷	نگهداری فضای سبز	مترمربع	۱,۰۴۱,۳۴۱	۱۸۴,۳۰۰,۰۰۰	۱۷۷
۱۸	نگهداری فضای سبز	مترمربع	۷,۸۰۰,۰۰۰	۳۸۸,۹۰۰,۰۰۰	۵۰
۱۹	نگهداری فضای سبز	مترمربع	۱۳,۰۵۰,۲۱۲	۳۸۱,۸۰۰,۰۰۰	۲۹
۲۰	نگهداری فضای سبز	مترمربع	۲۵,۶۲۳,۷۴۴	۵۱۶,۵۰۰,۰۰۰	۲۰
۲۱	نگهداری فضای سبز	مترمربع	۷,۹۱۳,۳۲۱	۲۱۶,۱۰۰,۰۰۰	۲۷
۲۲	نگهداری فضای سبز	مترمربع	۲۴,۷۹۵,۹۵۱	۴۴۵,۷۰۰,۰۰۰	۱۸
سازمان بوستانها و فضای سبز	نگهداری فضای سبز	مترمربع	۱۲,۶۴۹,۴۰۲	۲۴۰,۸۷۶,۰۰۰	۱۹

جدول ۵- مقایسه هزینه‌های غنی سازی اوقات فراغت شهروندان در سطح مناطق و ستاد

ردیف	شرح مواد هزینه براساس طبقه بندی ماموریت/برنامه/خدمت/فعالیت	عنوان واحد سنجش	مقدار واحد سنجش	مبلغ هزینه کل مستقیم	هزینه واحد
			برآورد سال ۱۳۹۹	برآورد سال ۱۳۹۹	برآورد سال ۱۳۹۹
۱	غنی سازی اوقات فراغت شهروندان	نفر	۳۳,۲۷۳	۲,۱۹۶,۰۰۰	۶۶
۲	غنی سازی اوقات فراغت شهروندان	نفر	۴۶,۳۶۳	۳,۰۶۰,۰۰۰	۶۶
۳	غنی سازی اوقات فراغت شهروندان	نفر	۳۹,۸۱۸	۲,۶۲۸,۰۰۰	۶۶
۴	غنی سازی اوقات فراغت شهروندان	نفر	۶۶,۰۰۰	۴,۳۵۶,۰۰۰	۶۶
۵	غنی سازی اوقات فراغت شهروندان	نفر	۵۲۹,۲۰۹	۳,۴۹۲,۰۰۰	۷
۶	غنی سازی اوقات فراغت شهروندان	نفر	۳۳,۲۷۳	۲,۱۹۶,۰۰۰	۶۶
۷	غنی سازی اوقات فراغت شهروندان	نفر	۱۰۵	۲,۶۲۸,۰۰۰	۲۵۰۲۹
۸	غنی سازی اوقات فراغت شهروندان	نفر	۱۲,۰۰۰	۲,۶۲۸,۰۰۰	۲۱۹
۹	غنی سازی اوقات فراغت شهروندان	نفر	۱۲	۳,۴۹۲,۰۰۰	۲۹۱۰۰۰
۱۰	غنی سازی اوقات فراغت شهروندان	نفر	۴۶,۳۶۴	۳,۰۶۰,۰۰۰	۶۶
۱۱	غنی سازی اوقات فراغت شهروندان	نفر	۳۰	۳,۴۹۲,۰۰۰	۱۱۶۴۰۰
۱۲	غنی سازی اوقات فراغت شهروندان	نفر	۶,۵۰۰	۳,۹۲۴,۰۰۰	۶۰۴

شرح مواد هزینه براساس طبقه بندی ماموریت/برنامه/خدمت/فعالیت	عنوان واحد سنجش	مقدار واحد سنجش	مبلغ هزینه کل مستقیم	هزینه واحد
۴ ۵		برآورد سال ۱۳۹۹	برآورد سال ۱۳۹۹	برآورد سال ۱۳۹۹
۱۳	غنی سازی اوقات فراغت شهروندان	نفر ۴۰	۳,۹۲۴,۰۰۰	۹۸۱۰۰
۱۴	غنی سازی اوقات فراغت شهروندان	نفر ۵	۳,۹۲۴,۰۰۰	۷۸۴۸۰۰
۱۵	غنی سازی اوقات فراغت شهروندان	نفر ۶۶۰۰۰	۴,۳۵۶,۰۰۰	۶۶
۱۶	غنی سازی اوقات فراغت شهروندان	نفر ۶۶۰۰۰	۴,۳۵۶,۰۰۰	۶۶
۱۷	غنی سازی اوقات فراغت شهروندان	نفر ۶۶۰۰۰	۴,۳۵۶,۰۰۰	۶۶
۱۸	غنی سازی اوقات فراغت شهروندان	نفر ۶۶۰۰۰	۴,۳۵۶,۰۰۰	۶۶
۱۹	غنی سازی اوقات فراغت شهروندان	نفر ۶۷,۰۰۰	۴,۳۵۵,۰۰۰	۶۵
۲۰	غنی سازی اوقات فراغت شهروندان	نفر ۶۶۰۰۰	۴,۳۵۶,۰۰۰	۶۶
۲۱	غنی سازی اوقات فراغت شهروندان	نفر ۴۶,۳۶۳	۳,۰۶۰,۰۰۰	۶۶
۲۲	غنی سازی اوقات فراغت شهروندان	نفر ۵۴,۰۰۰	۳,۶۰۰,۰۰۰	۶۷
معاونت امور اجتماعی و فرهنگی	غنی سازی اوقات فراغت شهروندان	نفر ۱,۱۰۰,۰۰۰	۶۶,۲۴۰,۰۰۰	۶۰

در جداول ۴ و ۵ به عنوان نمونه دو فعالیت هزینه‌ای شهرداری‌های

مناطق یعنی «نگهداری فضای سبز» و «غنی‌سازی اوقات فراغت شهروندان» به همراه میزان کار، کل هزینه در مناطق و هزینه‌های واحد کار نمایش داده شده است.

در فعالیت نگهداری فضای سبز به عنوان فعالیتی که واحد سنجش آن کاملاً مشخص است (مترمربع فضای سبز موجود در هر منطقه) مقایسه واحد هزینه‌ها اطلاعات قابل توجهی را می‌دهد. در حالی که در منطقه ۱ بهای نگهداری هر متر مربع فضای سبز ۹,۰۰۰ ریال است، در منطقه ۱۲ این مقدار ۲۴۴,۰۰۰ ریال پیش‌بینی شده است. قابل توجه است که میزان فضای سبز منطقه ۱، حدود ۳۰ برابر فضای سبز منطقه ۱۲ است.

از سوی دیگر در ردیف غنی‌سازی اوقات فراغت شهروندان، شش منطقه همانند یکدیگر تصمیم به برقراری برنامه برای ۶۶۰۰ نفر در طول یک سال گرفته‌اند که تمامی آن‌ها بهای هر برنامه را ۶۶ هزار ریال دانسته‌اند، به عبارت بهتر شش منطقه صرف نظر از میزان جمعیتشان یا بدون توجه به لزوم برگزاری برنامه غنی‌سازی اوقات فراغت شهروندان بودجه یکسانی دریافت کرده‌اند. در موردی دیگر سه منطقه ۷، ۱۳ و ۱۴ برای اجرای ۱۰۵، ۴۰ و ۵ برنامه به ترتیب ۲۶۲، ۳۹۲ و ۳۹۲ میلیون تومان اختصاص یافته است.

بایستی متذکر شد بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، در هیچ کشوری، به طور کامل و موفق در تمام بخش‌های بودجه دولت پیاده نشده و همواره به صورت گزینشی در بخش‌هایی از بودجه دولت که امکان پیاده‌سازی وجود داشته است، پیاده شده‌اند. چندین کشور آفریقایی یا برخی کشورهای غربی در دهه ۱۹۹۰ میلادی که تلاش بر اجرای کامل آن در تمام بودجه دولت براساس قیمت تمام شده واحد داشته‌اند نیز شکست خورده و بعد از چند سال آن را کنار گذاشته‌اند.

تصمیم‌های جدید در بودجه و محدودیت بودجه

ارقام بودجه می‌تواند بیانگر محدودیت‌های شهرداری در ارائه خدمات یا سیاستگذاری اقتصادی باشد. این اعداد نشان می‌دهد که دست شهرداری برای خدمات‌دهی براساس ساختار فعلی اداری، برخلاف آنچه که ممکن است در برخی موارد تصور شود، تا چقدر بسته است. با در نظر گرفتن هزینه‌های حقوق و دستمزد، یارانه بلیط مترو، کمک‌های اجباری به صندوق بازنشستگی شهرداری، کمک زیان سازمان‌ها و شرکت‌ها، هزینه‌های اجرای وظایف ذاتی شهرداری نظیر جمع‌آوری پسماند و رفت و روب و... می‌توان تشخیص داد که بخش محدودی از بودجه فضای ابتکار عمل شهرداری است. از این حقایق علاوه بر این نتیجه کلی که صرف نگاه از بیرون و انتظار یا توصیه به لنگ کردن مشکلات با وضعیت فعلی بودجه نمی‌تواند مفید یا منصفانه باشد، می‌توان موارد زیر را احصا کرد:

اولین نتیجه‌ای که از این ارقام می‌توان گرفت محدودیت شدید بودجه‌ای و عدم امکان سیاستگذاری جدید در بودجه است. دانستن همین نکته می‌تواند از جنبه‌های مختلف مفید باشد. چه در درک محدودیت‌های

شورا و شهرداری و تعدیل انتظارات و چه در شناسایی وعده‌های شدنی از نشدنی، مخصوصاً وعده‌هایی که می‌تواند در شرایط سخت، وضعیت شهر و بودجه شهرداری را از وضعیت فعلی نیز بدتر کند.

دومین نتیجه می‌تواند آگاهی به ضرورت مشارکت مردم در اقتصاد شهری باشد. سؤال این است که آیا مثلاً می‌توان با صرف هزار تومان در بخش محیط زیست، دو هزار تومان در بخش انرژی، سه هزار تومان در بخش مسکن و... شرایط محیط زیستی و رفاهی مناسبی برای کشور ایجاد کرد؟ مسلماً پاسخ منفی است. راهکار در مردمی‌سازی اقتصاد و ورود نهادهای مدنی و مردم (بخش خصوصی) در امر توسعه کشور است و راه حل، بهره‌گیری از سرمایه‌های بخش عمومی در ایجاد سرمایه‌گذاری‌های جدید شهری است.

سومین نتیجه که شاید مهمترین این نتایج باشد، ضرورت اصلاح در شیوه‌های حکمروایی شهری است. محوریت این اصلاحات باید معطوف به افزایش بهره‌وری و کاستن از هزینه‌های غیرضروری باشد، یعنی اینکه با هر هزار تومان پولی که الان مثلاً در حوزه معماری و شهرسازی، حمل و نقل و ترافیک و... صرف می‌شود، بتوان کار و خروجی بیشتری به دست آورد. این امر الزاماً به معنای کم کردن وظایف ذاتی شهرداری نظیر ایجاد فضاهای عمومی یا ارائه خدمات شهری نیست، بلکه صحبت در این است که با همین داده‌های فعلی، ستانده بیشتری ایجاد شود. با توجه به محدودیت مالی شهرداری، می‌توان گفت که دوره رشد متکی به منابع مالی شهرداری پایان یافته و دوره رشد متکی به اصلاح ساختار اداری و مالی و بهبود بهره‌وری آغاز شده است. برای مثال:

در نظام برون سپاری رقابت را شدیدتر کنیم

همزمان با پیاده‌سازی بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد به سمت استقرار بودجه‌ریزی مشارکتی حرکت کنیم.

سیستم حمل و نقل را بهینه کنیم،

در صندوق بازنشستگی شهرداری اصلاحات پارامتری را مد نظر قرار دهیم.

قیمت گذاری خدماتی نظیر استفاده از فضاهای ورزشی را منطقی‌تر کنیم،

فرآیند صدور مجوز و شروع ساخت و ساز را تسهیل کنیم

«اصلاح نظام بودجه مناطق» را از طریق اجراء و استقرار نظام درآمد - هزینه مناطق شهرداری تهران و همین‌طور بهبود نظام ارزیابی عملکرد (در کنار مراقبت از بهای تمام شده خدمات) را دنبال کنیم.

منابع:

- World bank data

International Budget Partnership, The Power of Making It Simple: A Government Guide to Developing Citizens Budgets, International Budget Partnership, ۲۰۱۲

- راسل لینکلن اکاف، برنامه‌ریزی تعاملی: مدیریت هماهنگ با تحول برای ساختن آینده سازمان ترجمه: سهراب خلیلی‌شورینی، نشر مرکز، کتاب ماد، ۱۳۸۶
- دفتر مطالعات مالیه عمومی و توسعه مدیریت، بررسی لایحه بودجه سال ۱۳۹۶-۱۳۹۹ کل کشور (بودجه به زبان ساده)، مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۳۹۶-۱۳۹۹
- شورای اسلامی شهر تهران، مصوبه بودجه سال ۱۳۹۸ شهرداری تهران، سامانه جامع مصوبات شورای اسلامی شهر تهران، ۱۳۹۸