

می کرد، خود را موفق می دانست اما نمی پرسیدند که چقدر خروجی داشته‌ای؟

نکته دیگر این است که بایستی بین برنامه‌ها و بودجه‌هایمان یک پیوستگی ایجاد کنیم، در شهرداری می‌خواهیم بودجه عملیاتی داشته باشیم، پس برنامه هم بایستی عملیاتی باشد، برنامه نمی‌تواند اهداف کلی باشد و کمی نباشد؛ البته نباید انتظار داشته باشیم، بودجه‌ریزی عملیاتی طی یک یا دو سال معجزه کند، باید صبر و حوصله داشت و به تدریج از بودجه نمایشی به بودجه خروجی محور و پیامدی برسیم، به‌طور نمونه در سال اول بودجه‌ریزی عملیاتی در مشهد، هزینه‌های جاری ۳۰ درصد افزایش پیدا کرد، چون بایستی تمام فعالیت‌هایمان را لحاظ می‌کردیم اما سال بعد افزایش بودجه ۱۵ درصد و سال بعدش ۵ درصد شد، چون عملکرد حوزه‌ها مشخص می‌شود، مثلاً برای یک سازمان فلان قدر بودجه گذاشتیم خروجی نداشته، پس سال بعد چرا پول می‌خواهد؟

بودجه عملیاتی قابل توجه و دفاع است

با استفاده از بودجه عملیاتی در شورا به راحتی توانستیم توجه بودجه کنیم، سال‌های قبل واقعا کار ما سخت بود، چون هر چه می‌گفتیم شورا نه می‌آورد، ما هم دلیل نمی‌توانستیم بیاوریم، ناگهان بودجه کم یا زیاد می‌شد ولی الآن مثلاً می‌گوییم اگر به خدمات شهری بودجه نمی‌دهید به جای ۱۰ مترمربع فضای سبز، هشت مترمربع ایجاد می‌کند، به این نکته هم اشاره کنم که داشتن ایزو و استاندارد هم به بودجه عملیاتی کمک می‌کند.

مراحل رسیدن به قیمت تمام‌شده

۱- ابتدا باید واحدهای سازمانی را

شناسایی کنیم

۲- هزینه‌هایی که پرداخت می‌کنیم را هم شناسایی کنیم مثل هزینه‌های پرسنلی، ساختمانی و...

۳- برای هر کدام از این هزینه‌ها تعیین محرک کنیم یعنی عوامل کاهش یا افزایش هزینه‌های ما چیست

۴- فعالیت‌های اصلی و پشتیبانی‌مان را مشخص کنیم، فعالیت‌های پشتیبانی به ذات در بودجه دیده نمی‌شود، ولی به‌نوعی بر روی فعالیت‌های اصلی تقسیم می‌شود، مثل حسابداری، بودجه‌ریزی، مدیریت، پژوهش و...

فعالیت‌های اصلی کارهایی است که به خروجی و خدمات مربوط است.

۵- برای هر کدام از این فعالیت‌ها هم محرک در نظر بگیریم

۶- محصولاتمان و ارتباط آن با برنامه را مشخص کنیم مثلاً اگر گفته‌شده یک مترمربع فضای سبز اضافه شود، چه کارهایی بایستی برای آن انجام بدهیم و چه خدماتی، فعالیت اصلی و پشتیبانی دارد.

بودجه‌ریزی عملیاتی فقط قیمت تمام‌شده نیست

بودجه‌ریزی دو بخش دارد، یک بخش آن قیمت تمام‌شده و بخش دیگر مدیریت بر مبنای فعالیت است، یعنی یک تیم قوی تصمیم‌گیری کند که فعالیت‌های متعدد شهرداری ادامه داشته باشد یا نه کاهش پیدا کند یا افزایش؛ باتوجه به این که هر چهار سال یک‌بار در شهرداری‌ها تیم جدیدی می‌آید و نگاه متفاوتی دارند، برخی از فعالیت‌ها کم‌رنگ یا پررنگ می‌شود، برای همین یک تیم ثابت این را بررسی کند که اگر میلیاردها تومان هزینه برای یک کار می‌شود آیا جزء فعالیت‌های شهرداری هست یا نیست، مدیریت فعالیت‌ها اصل و اساس بودجه‌ریزی عملیاتی است، در غیر این صورت به حالت نمایشی خودش برمی‌گردد و پیامد مدنظر از هر فعالیت کسب نمی‌شود.

می‌باشد، یکی از اقدامات مهمی که در این زمینه انجام شد، چهار نرم‌افزار مالی، قرارداد، بودجه، کنترل پروژه و تخصیص را به هم متصل کردیم که ضمن ارائه اطلاعات و گزارش‌های مدیریتی بروز و دقیق باعث کاهش نیروی انسانی در بخش‌های مالی و از طرفی رفع مغایرت‌های احتمالی بین حوزه نیز شد؛ برای همین وقتی درختچه بودجه را در نرم‌افزارمان بگذاریم، در سه نرم‌افزار دیگر هم خواهد بود، الآن تمام اعتبارات بین حوزه‌ها پخش شده است، مدیر حوزه خودش تأمین اعتبار می‌کند، قراردادها را تنظیم می‌کند و بعد از تأیید، قرارداد اجرایی می‌شود؛ شاید ارتباط این نرم‌افزارها پشت پرده بود و کسی ندید اما کار بسیار بزرگی انجام شد و حتی برنامه‌ریزی گردید و نرم‌افزار آن خریداری شد که صورت‌وضعیت پروژه‌ها هم به این قراردادها متصل شود که این امر در دو منطقه شهرداری مشهد به‌صورت پایلوت انجام گردید.

موانع عملیاتی شدن بودجه عملیاتی

اولین چالش جا نیفتادن فرهنگ بودجه‌ریزی عملیاتی در بین مدیران ماست، در اسناد بالادستی همانند برنامه توسعه سوم و چهارم و پنجم کشور بندهایی در مورد بودجه عملیاتی آورده بودند باین حال مقاومت‌های خیلی زیادی داشتیم، همین الآن هم داریم.

یکی از کارهای ما این بود که در تبصره‌های بودجه، چند بند درباره بودجه عملیاتی آوردیم و شورا هم تصویب کرد، برای همین از لحاظ قانونی پشتوانه خوبی پیدا کردیم، شورا مصوب کرد که بودجه شهرداری تا چند سال آینده بایستی بودجه عملیاتی باشد، سال ۹۰ و ۹۱ بودجه را به هر دو روش بودجه یعنی عملیاتی و برنامه‌ای تنظیم کردیم و به شورا فرستادیم اما هنوز دغدغه شورا بودجه عملیاتی نبود و بودجه برنامه‌ای را مصوب کرد، البته در خدمات شهری بودجه عملیاتی را مصوب کردند، سال ۹۲ هم آن‌ها را کامل قانع کردیم و برای اولین بار در بین شهرداری‌های کلان شهرهای کشور بودجه عملیاتی با دقت بسیار بالایی تهیه و تنظیم و اجرا گردید.

دلیل مخالفت یا عدم همراهی مدیران شهری

دلایل مختلفی برای مقاومت و مخالفت در بخش‌های مختلف شهرداری با این موضوع وجود داشت از آن جمله می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد: چون با این نوع بودجه‌ریزی شفاف‌سازی ایجاد می‌شود، برخی از مدیران مخالف بودند، برخی هم آشنایی صد درصد نداشتند، برای همین یکی از مشکلات ما گرفتن اطلاعات حوزه‌ها بود، ما ۲۵۰ نفر را به‌صورت رابط آموزش دادیم، این افراد را حتی پیش خودمان می‌آوردیم و برایشان بودجه می‌نوشتیم تا این فرهنگ جا بیفتد و مقاومت‌ها بشکند.

کمی کردن فعالیت‌های شهرداری یکی از موانع پیش روی ما بود، علاوه بر این زیرساخت‌های لازم مثل نرم‌افزار بودجه‌ریزی عملیاتی هم فراهم نبود، مشکل دیگر گستردگی فعالیت در شهرداری‌هاست، آن زمان ۵۴۰ خدمت را شناسایی کردیم و برایش بودجه نوشتیم، نمی‌توان فعالیت‌ها را کم کرد اما راه‌حل آموزش نیروها است.

مشکل دیگر این است که حسابرسی و مدیریت عملکرد در سیستم مستقر نشده است، اگر چنین سیستمی باشد، خیلی از مدیران به بودجه عملیاتی تن می‌دهند، چون مدیران خوب دوست دارند، کارشان دیده شود، بودجه عملیاتی خودش این را نشان می‌دهد و سبب شایسته‌سالاری می‌شود، در گذشته هر کس هزینه بیشتری

باتوجه به این که هر چهار سال یک‌بار در شهرداری‌ها تیم جدیدی می‌آید و نگاه متفاوتی دارند، اگر میلیاردها تومان هزینه برای یک کار می‌شود آیا جزء فعالیت‌های شهرداری هست؟ مدیریت فعالیت‌ها اساس بودجه‌ریزی عملیاتی است، در غیر این صورت به حالت نمایشی برمی‌گردد و پیامد مدنظر از هر فعالیت کسب نمی‌شود