

سازمان شهرداری و دهیاری های کشور

رئیس سازمان

شماره: ۳۴۴۹۲

تاریخ: ۹۴/۸/۱۵

پیوست:

بسمه تعالی

سال دولت دولت، هفتاد و هفتمین سال گرامی باد

استانداران محترم سراسر کشور

با سلام و احترام؛

در اجرای مفاد ماده ۱۵ قانون نوسازی و عمران شهری (مصوب آذر ماه ۱۳۴۷ و اصلاحیه های بعدی) و نیز فراهم آوردن زمینه اجرای وظایف و تکالیفی که طبق مفاد بندهای ۲ و ۳۲ ماده ۷۱ قانون تشکیلات، وظایف و اختیارات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران (مصوب ۱۳۷۵/۲/۱ با اصلاحات و الحاقات بعدی) بر عهده شوراهای اسلامی شهر قرار داده شده است؛ همچنین به منظور انطباق نظام برنامه ریزی شهرداری ها با روش های برنامه ریزی نوین و کارآمد، "دستورالعمل تدوین، تصویب، اجرا و پایش برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری" به پیوست ارسال می گردد. این دستورالعمل جایگزین «شیوه نامه تدوین برنامه راهبردی شهرداری های کشور» موضوع بخشنامه شماره ۳۲۶۰ مورخ ۱۳۹۲/۲/۱۰ این سازمان و نیز دستورالعمل «تهیه و تنظیم برنامه عملیاتی نوسازی، عمران و توسعه شهر» ابلاغی سال ۱۳۷۹ وزارت کشور می شود.

لطفاً دستور فرمایید دستورالعمل مذکور با توجه به مبانی قانونی ذیل به شهرداری های تابعه استان ابلاغ گردد:

۱- طبق مفاد ماده ۱۵ فوق الذکر، شهرداری های مشمول ماده ۲ قانون نوسازی مکلف به تنظیم برنامه عملیاتی پنج ساله می باشند.

۲- با توجه به وظیفه مقرر برای وزارت کشور (سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور) در ماده ۱۵ قانون نوسازی، تهیه برنامه پنج ساله (میان مدت) عملیاتی شهرداری، مستلزم تهیه برنامه راهبردی بلندمدت (بیست ساله) و تعیین چشم انداز، راهبردها و سیاست های اجرایی شهرداری است.



شماره :
 تاریخ : ۳۴۴۹۲
 پیوست : ۱۳۹۴/۰۸/۰۹

۳- طبق مفاد ماده ۱۵ فوق‌الذکر، اجرای برنامه عملیاتی شهرداری، پس از تنظیم توسط شهرداری و تصویب شورای اسلامی شهر، مستلزم تایید وزارت کشور است؛ لذا جهت سهولت و تسریع در تایید برنامه‌های مصوب، متعاقباً اختیار وزارت کشور در این زمینه، متناسب با رده‌های جمعیتی شهرهای مختلف کشور (طبق جدول ۴ صفحه ۲۸ دستورالعمل) به فرمانداری‌ها، استانداری‌ها و سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور، تفویض خواهد شد؛ و شهرداری‌ها موظفند فرایند تایید برنامه را به ترتیب مقرر طی نموده و نسبت به اجرای آن از اولین سال معین شده در برنامه، بوسیله بودجه سالانه اقدام نمایند.

۴- سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور، جهت کنترل انطباق روند تهیه و تصویب برنامه راهبردی- عملیاتی شهرداری‌های کشور، با دستورالعمل پیوست، ساز و کار لازم را برقرار خواهد نمود.

هوشنگ خندان‌دل

رئیس سازمان

رونوشت:

- جناب آقای نوذری‌پور معاون محترم امور شهرداری‌ها جهت اطلاع و اقدام لازم
- جناب آقای معانی معاون محترم توسعه منابع و پشتیبانی جهت اطلاع و اقدام لازم

علی نوذری‌پور رئیس سازمان امور شهرداری‌ها	علی اکبر اسدی مدیرکل دفتر برنامه‌ریزی و بودجه	حمیدرضا حاجوی مدیرکل دفتر برنامه‌ریزی و مدیریت توسعه شهری	شهرام سعادت آملی مشاور حوزه معاونت امور شهرداری‌ها	هادی سعیدی رضوانی کارشناس حوزه معاونت امور شهرداری‌ها
		۱۳۹۴/۸/۹ 		

ورود به دبیرخانه سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور
 تاریخ
 ۱۳۹۴/۸/۱۵

وزارت کشور



سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور

معاونت امور شهرداری ها

دستور العمل تهیه، تصویب، اجرا و پایش

برنامه عملیات نوسازی

و عمران و اصلاحات شهر

(برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری)

آبان ۱۳۹۴

فهرست مطالب:

۳	۱. مقدمه
۴	۲. الزامات قانونی
۴	۳. اهداف برنامه
۵	۴. ویژگی‌های برنامه
۶	۵. جایگاه برنامه در میان قوانین و اسناد توسعه
۷	۶. فرایند برنامه
۷	۶-۱. تدوین برنامه در سطح راهبردی
۷	۶-۱-۱. برنامه راهبردی شهر
۱۳	۶-۱-۲. برنامه راهبردی شهرداری
۱۳	۶-۲. تدوین برنامه در سطح عملیاتی
۱۴	۷. مفاهیم پایه
۱۴	۷-۱. سطوح برنامه
۱۴	الف) سطح راهبردی
۱۵	ب) سطح عملیاتی
۱۸	۷-۲. مفاهیم برنامه
۱۹	۸. پیش بینی منابع مالی و درآمدها
۲۱	۹. نظام کدگذاری برنامه
۲۱	۹-۱. کدگذاری برنامه عملیاتی در اتصال با بودجه
۲۴	۹-۲. درختواره‌های هدف و اقدام
۲۵	۱۰. نظام اولویت بندی
۲۸	۱۱. ارکان برنامه
۲۹	ستاد برنامه
۳۰	دبیرخانه برنامه
۳۰	کارگروه‌های تخصصی
۳۱	کارگروه مناطق
۳۳	۱۲. پایش و بازنگری برنامه
۳۳	۱۲-۱. پایش
۳۳	۱۲-۲. بازنگری
۳۵	۱۲-۳. الگوریتم پایش و بازنگری برنامه
۳۶	۱۲-۳-۱. الگوریتم ارزیابی و بازنگری برنامه سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه
۳۷	۱۲-۳-۲. الگوریتم ارزیابی و بازنگری برنامه معاونت‌ها
۳۹	۱۲-۳-۳. الگوریتم ارزیابی و بازنگری برنامه مناطق
۴۱	۱۳. ساختار لایحه برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری
۴۲	۱۴. فرم‌های تدوین، تلفیق، پایش و بازنگری برنامه راهبردی - عملیاتی حوزه‌های ستادی و مناطق
۴۲	۱۴-۱. فرم‌های تدوین برنامه
۶۷	۱۴-۲. فرم‌های تلفیق زیربرنامه‌ها
۷۱	۱۴-۳. فرم‌های پایش، ارزیابی و بازنگری برنامه

۱. مقدمه

اهمیت برنامه‌ریزی (از سطح بلندمدت تا کوتاه مدت) به لحاظ تأثیری که بر ساماندهی فعالیت‌ها، هزینه‌کردها و افزایش بهره‌وری سازمانی ایفا می‌کند روشن است. اما بنا به دلایل مختلف از جمله عدم تهیه برنامه‌ها به صورت راهبردی و عدم ارتباط برنامه‌های بلندمدت با برنامه‌های کوتاه مدت، برنامه‌های شهرداری‌ها با کاستی‌های عدیده‌ای مواجه است. از طرف دیگر با مطرح شدن مباحث جدید در حوزه برنامه‌ریزی شهری در دهه اخیر، دستورالعمل قبلی در زمینه برنامه میان مدت شهرداری نیازمند تقویت بود؛ به گونه‌ای که منجر به تهیه برنامه‌ای با رویکرد راهبردی برای توسعه شهر به طور عام و حصول نتایج عملیاتی برای شهرداری به طور خاص گردد.

برنامه راهبردی توسعه شهری پاسخی به نیاز مدیریت شهری در کشور در مورد تدوین برنامه‌ای فراگیر است؛ به گونه‌ای که بتواند در کنار برنامه‌های توسعه شهری متداول در ایران، مانند برنامه (طرح) جامع - تفصیلی، که اغلب ناظر بر ساماندهی کالبدی - فضایی شهر است و سایر برنامه‌هایی که با هدف رفع بخشی از مسایل روزمره شهر مورد استفاده قرار می‌گیرند، در چارچوبی علمی، به آینده محتمل توسعه شهر به شکلی هدفمند و با اتکا به مشارکت همه بهره‌وران بپردازد. این دستورالعمل با رعایت قوانین و آیین‌نامه‌های مورد عمل شهرداری‌ها و شوراها تدوین شده و کوشش گردیده است که حداکثر هماهنگی را در فرایند تهیه، تصویب، اجرا و نظارت برنامه، با اسناد قانونی فرادست و مرتبط داشته باشد.

دستورالعمل حاضر تلاش دارد، ضمن تعیین سلسله مراتب تهیه و تصویب تا اجرا و پایش برنامه در دو سطح راهبردی و عملیاتی، به فرایندی از برنامه‌ریزی دست یابد که کلیه رهنمودهای راهبردی و جهت‌گیری‌های بلند مدت و میان مدت توسعه شهر از اسناد فرادست استخراج و در آن لحاظ شود، یا در صورت نیاز، تولید و به روزرسانی گردد. سپس چارچوبی برای تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی شهرداری ارائه دهد به نحوی که به پیشنهادهای روشنی برای انجام کلیه فعالیت‌های شهرداری منجر شود. در این راستا پیش بینی منابع مالی، اولویت بندی پروژه‌ها، پایش و بازنگری برنامه نیز مدنظر قرار گرفته است.

این دستورالعمل، جایگزین «دستورالعمل تهیه و تنظیم برنامه عملیات نوسازی، عمران و توسعه شهر (برنامه میان مدت عمرانی شهرداری)» موضوع ابلاغیه سال ۱۳۷۹ وزارت کشور و «شیوه نامه تدوین برنامه راهبردی شهرداری‌های کشور» موضوع ابلاغیه شماره ۳۲۶۰ مورخ ۱۳۹۲/۲/۱۰ سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور می‌گردد.

۲. الزامات قانونی

تدوین برنامه میان مدت شهرداری و نیز برنامه‌ریزی در سایر حوزه‌های خدمت رسانی در محدوده و حریم شهرها دارای مبانی قانونی زیر است که دستورالعمل حاضر با استناد به آن‌ها تدوین شده است:

الف) ماده ۱۵ قانون نوسازی و عمران شهری (مصوب ۱۳۴۷/۹/۷): شهرداری‌های مشمول ماده ۲ این قانون، مکلفند با راهنمایی وزارت کشور، برنامه عملیات نوسازی و عمران و اصلاحات شهر را برای مدت پنج سال بر اساس نقشه جامع شهر و در صورتی که فاقد نقشه جامع باشند بر اساس احتیاجات ضروری شهر و با رعایت اولویت آن‌ها در حدود منابع مالی مقرر در این قانون و سایر امکانات مالی شهرداری تنظیم کرده و پس از تصویب انجمن شهر و تأیید وزارت کشور، طرح‌های مربوط را بر اساس آن اجرا کنند.

ب) بند ۲ ماده ۷۱ قانون تشکیلات، وظایف و اختیارات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران (مصوب ۱۳۷۵/۳/۱): بررسی و شناخت کمبودها، نیازها و نارسایی‌های اجتماعی، فرهنگی، آموزشی، بهداشتی، اقتصادی و رفاهی حوزه انتخابیه و تهیه طرح‌ها و پیشنهادهای اصلاحی و راه‌حل‌های کاربردی در این زمینه‌ها جهت برنامه‌ریزی و ارائه آن به مقامات مسؤول.

ب) بند ۳۲ (الحاقی ۱۳۸۲/۷/۶) ماده ۷۱ قانون تشکیلات، وظایف و اختیارات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران (مصوب ۱۳۷۵/۳/۱): واحدهای شهرستانی کلیه سازمان‌ها و مؤسسات دولتی و مؤسسات عمومی غیردولتی که در زمینه ارائه خدمات شهری وظایفی را به عهده دارند، موظفند برنامه سالانه خود در خصوص خدمات شهری را که در چارچوب اعتبارات بودجه سالانه خود تنظیم شده به شورا ارائه نمایند.

پ) ماده ۲۵ آیین نامه مالی شهرداری‌ها (مصوب ۱۳۴۶/۴/۱۲): بودجه شهرداری‌ها باید بر اساس برنامه‌ها و وظایف و فعالیت‌های مختلف و هزینه هر یک از آن‌ها تنظیم گردد. طرز تنظیم برنامه و بودجه و تفریغ بودجه و نحوه تفکیک وظایف و فعالیت‌ها و انطباق بودجه با برنامه و همچنین طرز برآورد درآمد و هزینه به موجب دستورالعملی خواهد بود که به وسیله وزارت کشور تصویب و ابلاغ خواهد شد.

۳. اهداف برنامه

برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری اهداف زیر را دنبال می‌کند:

۱. تنظیم یک چارچوب راهبردی برای اتخاذ تصمیمات در حوزه مدیریت شهری به منظور مواجهه با چالش‌های آتی در بازه زمانی میان مدت
۲. هماهنگ کردن اقدامات کلیه دستگاه‌های اجرایی در زمینه اداره شهر و بسترسازی برای تحقق مدیریت یکپارچه شهری

۳. فراهم کردن برنامه عمل شهرداری، به عنوان یک مؤسسه عمومی با لحاظ ویژگی‌های محیطی درونی و بیرونی سازمان، مبتنی بر رویکرد راهبردی
۴. تعیین نقش شهرداری در نیل به چشم انداز و راهبردهای توسعه شهر
۵. ترجمه پیشنهادهای اسناد فرادست توسعه شهری (طرح‌های هادی، جامع و تفصیلی شهر و سایر اسناد مصوب) به زبان برنامه‌ریزی راهبردی و ایجاد زنجیره‌ای از راهبردها تا اقدامات، به منظور اتصال برنامه‌های بلندمدت توسعه شهر به برنامه مالی شهرداری (بودجه سالانه) به واسطه برنامه میان مدت (برنامه عملیاتی)
۶. تدقیق مقاصد توسعه شهری و تعیین شاخص‌های کلیدی «قابل سنجش» و «زمان‌بندی شده» برای رسیدن به آنها
۷. فراهم آوردن بستر مشارکت فعال تمامی گروه‌های ذینفع شهری شامل سازمان‌های مردم نهاد، بخش خصوصی و متخصصین مرجع شهرسازی و مدیریت شهری (شامل اشخاص حقیقی و حقوقی)
۸. تقویت جایگاه شوراهای اسلامی شهر برای نقش آفرینی مؤثرتر در عرصه برنامه‌ریزی راهبردی - عملیاتی توسعه شهر
۹. ارتقای توانمندی‌های گروه‌های مختلف درگیر در فرایند تهیه برنامه (به ویژه شهرداری و شورا) برای ایجاد تغییرات مثبت ساختاری و سازمانی (ظرفیت سازی)

۴. ویژگی‌های برنامه

برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری دارای ویژگی‌های کلی زیر می‌باشد:

۱. استفاده از اسناد فرادست توسعه شهری در سطوح مختلف ملی، استانی، فراشهری و شهری به منظور تنظیم چارچوب برنامه‌ریزی و پرهیز از دوباره‌کاری
۲. تهیه سند راهبردی توسعه شهر به صورت فرابخشی و ترسیم آینده شهر
۳. تعیین راهبردهای توسعه شهر و تشخیص راهبردهایی که شهرداری می‌تواند در قالب آنها ایفای نقش نماید
۴. اتصال رهنمودها و پیشنهادهای راهبردی اسناد توسعه شهری به نظام بودجه‌ریزی سالانه شهرداری از طریق تعریف پروژه‌های سرمایه‌ای و فعالیت‌های مستمر به تفکیک سال‌های برنامه، در برنامه عملیاتی میان مدت و تعیین محل تأمین اعتبار آنها
۵. ایجاد توافق بین تمامی نهادهای اثرگذار در مدیریت شهری بر یک سند راهبردی و عملیاتی برای توسعه شهری
۶. پیش بینی منابع مالی و درآمدهای شهرداری در سناریوهای مختلف
۷. شناسایی فعالیت‌های مستمر مرتبط با نگهداشت وضع موجود

۸. شناسایی پروژه‌های تملک دارایی‌های سرمایه‌ای شهرداری در بازه زمانی میان مدت و اولویت بندی آن‌ها
۹. ارائه پیشنهادهای قابل اجرا در چارچوب محدودیت‌های مالی، اداری و فنی و پرهیز از آرمان‌گرایی
۱۰. داشتن قابلیت سنجش خروجی محصول و خدمت با استفاده از تعریف اهداف کمی در سطح کلان و خرد
۱۱. قابلیت انعطاف پذیری عملیات با استفاده از امکان پایش و نظارت بر اجرا و بازنگری در برنامه‌ها با توجه به تغییرات شرایط محیط درونی و بیرونی
۱۲. نظم بخشی به فعالیت‌های شهرداری و ایجاد هماهنگی بین بخش‌های مختلف درون سازمانی شهرداری

۵. جایگاه برنامه در میان قوانین و اسناد توسعه

به منظور ایجاد درکی روشن از جایگاه «برنامه راهبردی- عملیاتی شهر و شهرداری» در میان قوانین، مصوبات و برنامه‌های مرتبط با مدیریت توسعه شهری، در نمودار شماره ۱ رابطه این برنامه با برنامه‌های فرادست و پایین دست مشخص گردیده است.

نمودار ۱: جایگاه برنامه راهبردی- عملیاتی شهر و شهرداری در چارچوب قانونی اسناد توسعه کشور



۶. فرایند برنامه

برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری، در دو سطح راهبردی و عملیاتی تهیه می‌گردد. البته هر نوع برنامه‌ریزی راهبردی، بنا به ماهیتش باید مجموعه‌ای از اقدامات را به عنوان پیشنهاد نهایی‌اش ارائه نماید، اما در این جا تأکید بر عنوان «عملیاتی» از این روست که خروجی نهایی برنامه باید به «طرح‌ها» و «فعالیت‌ها» که در نظام بودجه ریزی سالانه، اعتبار دریافت می‌کنند، منتهی گردد. به این ترتیب، برنامه راهبردی - عملیاتی به صورت دقیق، اتصال راهبردها و جهت‌گیری‌های کلی نظام برنامه‌ریزی را به بودجه سالانه شهرداری برقرار می‌کند.

۶-۱. تدوین برنامه در سطح راهبردی

در این سطح دو جایگاه متمایز برای برنامه‌ریزی وجود دارد: (۱) شهر (۲) شهرداری. با توجه به این امر دو سند برنامه راهبردی نیز به شرح زیر وجود خواهد داشت.

۶-۱-۱. برنامه راهبردی شهر

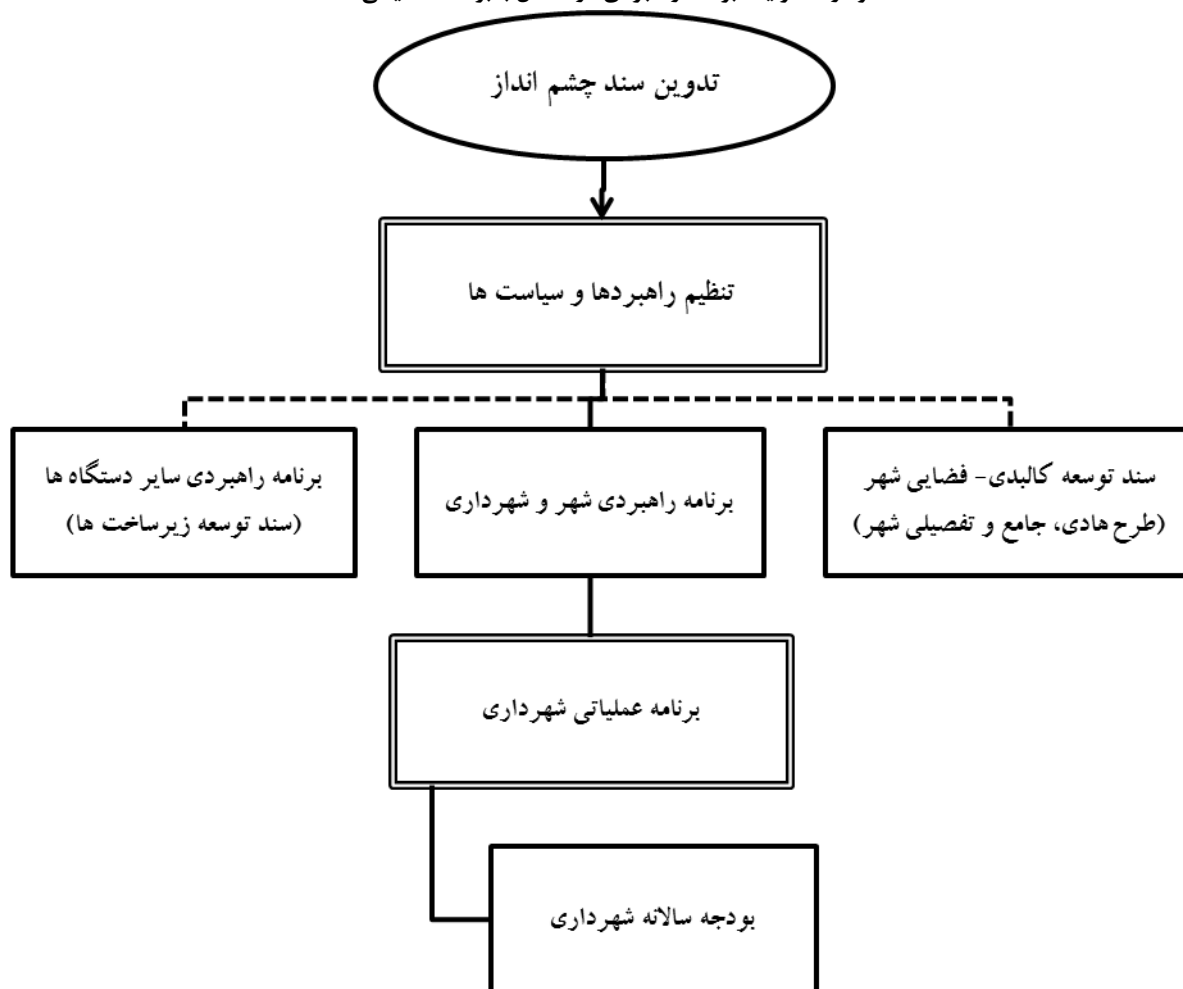
این برنامه در مقیاس زمانی ۲۰ ساله تهیه می‌گردد و مخاطب آن، موجودیت شهر در کلیت آن است؛ فارغ از این که هر یک از پیشنهادها و اقدامات مورد نیاز توسط کدام دستگاه اجرایی (شهرداری یا غیر آن) انجام می‌شود. فنون و روش‌های متعددی برای تدوین برنامه‌های راهبردی توسعه شهری^۱ (از جمله ماتریس تصمیم‌گیری SWOT، جدول IFE و EFE و ماتریس QSPM) وجود دارد که هر یک می‌تواند در تنظیم این بخش مورد استفاده قرار گیرد. در این دستورالعمل خروجی‌ها و مفاهیم اصلی مورد انتظار از هر بخش ذکر گردیده و انتخاب روش‌های مورد نیاز برای رسیدن به آن‌ها به عهده تهیه‌کنندگان برنامه گذاشته شده است.

برنامه راهبردی شهر، با استفاده از تحلیل محتوای اسناد برنامه‌های موجود یا با طی مراحل چشم اندازسازی و تحلیل شرایط راهبردی شهر با مشارکت کلیه بهره‌وران^۲ به ویژه نمایندگان دستگاه‌های دخیل در امور مرتبط با مدیریت شهری در کنار استفاده از نظر شهروندان و تشکلهای محلی، به گزاره‌های مشخصی به عنوان چشم انداز و راهبردهای توسعه شهر می‌رسد که هدف آن پاسخگویی به چالش‌های آتی توسعه شهر، حل مسائل کلیدی و روشن کردن افق توسعه آینده شهر است. با توجه به عدم تحقق مدیریت یکپارچه شهری در اکثر شهرهای کشور و عدم واگذاری وظایف مرتبط، شهرداری‌ها در چارچوب وظایف قانونی خود اقدام به تهیه برنامه راهبردی توسعه شهر می‌نمایند. خروجی این برنامه، «چشم انداز»، «راهبرد» و «سیاست‌های اجرایی» است که در ارتباط با آینده شهر و چگونگی حل مسائل کلیدی آن به ارائه راهکار می‌پردازد و در قالب فرم شماره ۱ در سند لایحه برنامه منعکس می‌گردد. نمودار شماره ۲ نشانگر فرایند برنامه‌ریزی در سطح راهبردی و چگونگی اتصال آن به برنامه عملیاتی است.

¹ City Development Strategic Plan

² Stakeholders

نمودار ۲: فرایند برنامه راهبردی در اتصال با برنامه عملیاتی



نحوه تهیه و تدوین برنامه راهبردی شهر به شرح است:

با درخواست تهیه برنامه توسعه راهبردی توسعه شهر توسط شورای اسلامی شهر یا شهرداری، مقدمات تهیه برنامه توسط دبیرخانه تدوین برنامه انجام می‌گیرد و شامل مراحل زیر می‌باشد:

مرحله اول: زمینه‌سازی و تدارک مقدمات

در این مرحله از تهیه برنامه، ابتدا مشاور با همفکری و کمک شورای شهر و شهرداری به زمینه‌سازی، فرهنگ‌سازی و ظرفیت‌سازی در جامعه شهری می‌پردازد که در آن اعضای شورای شهر، مدیران و کارشناسان شهرداری، مسئولان و کارشناسان دستگاه‌های دولتی و بخش خصوصی در شهر، مردم در سطح شهر (از طریق ابزارهای در دسترس مانند شبکه اینترنت، سایت شورای شهر و شهرداری، سایت مستقل در رابطه با برنامه راهبردی توسعه شهر، روزنامه‌ها و سایر وسایل ارتباطات جمعی محلی، تبلیغات و مانند آن‌ها) با موضوع برنامه‌ریزی از نوع راهبردی آشنا شده و حدود همکاری آن‌ها با روند تهیه برنامه روشن می‌شود. بدین ترتیب، برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه شهر می‌تواند زمینه مناسبی برای تحقق بخش مهمی از حقوق شهروندی در کشور را که همانا فرصت مشارکت شهروندان در تعیین جهت‌گیری، موقعیت، و هویت آینده شهر خود است، فراهم نماید. این مقدمات می‌تواند ذهنیت شهروندان و تمامی عوامل دخیل در فرایند توسعه شهری را آماده

نموده و چرخه مشارکت مردم را که با انتخاب اعضای شورای شهر و انتخاب غیر مستقیم شهردار توسط آنان آغاز شده، با مشارکت آنان در تعیین چشم‌اندازها و راهبرد های توسعه شهر و سپس اجرای آن‌ها کامل نماید. در این مرحله بنا به تشخیص مشاور و شورای شهر، گروه‌های مرجع (هدف)، گروه‌های کاری تخصصی، کارگاه‌های تخصصی و مانند آن‌ها با هدف توجیه مشارکت کنندگان و همراه نمودن آن‌ها با فرایند برنامه‌ریزی و اجرا تشکیل شده و شروع به کار خواهند کرد.

مرحله دوم: مطالعات موضوعی

این مطالعات به منظور آگاهی از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های شهر و همچنین تنگناها و محدودیت‌های آن انجام می‌شود تا بر پایه آن چشم‌انداز توسعه شهر تدوین شود. با توجه به اینکه رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی شهر، رویکرد آینده‌ساز است، تدوین چشم‌انداز بر اساس ظرفیت‌های بالقوه شهر انجام می‌شود؛ نه بر اساس امکانات موجود آن. بر این اساس مطالعات موضوعی شهر در بخش‌های مختلف برای شناسایی این ظرفیت‌ها صورت می‌گیرد.

اگر شهر دارای طرح جامع یا هادی با عمر ۱۰ سال و کمتر باشد، می‌توان با استفاده از نتایج مطالعات انجام شده در طرح جامع/هادی، مطالعات تکمیلی و به روز را انجام و به آن اضافه نمود. در غیر این صورت مطالعات موضوعی برای استفاده در مراحل مختلف در چند حوزه انجام خواهد پذیرفت. این حوزه‌ها عبارتند از: مطالعات جغرافیای طبیعی و محیط زیست، اجتماعی/جمعیتی، اقتصاد شهری، کالبدی و مسکن، حمل و نقل، تاریخی/فرهنگی، زیرساخت‌ها، مدیریت و مالیه شهرداری. برای نظارت بر کمیّت و کیفیت مطالعات فوق، گزارش‌های تهیه شده در کارگروه‌های تخصصی تدوین برنامه مطرح و در نهایت به تأیید کارگروه می‌رسد.

مرحله سوم: چشم‌اندازسازی

در این مرحله چشم‌اندازهای توسعه بلند مدت شهر که شامل اهداف بلند مدت و مطلوب مردم و مسئولان شهر است، مشخص می‌گردد. مطالعات چشم‌اندازسازی با محوریت توانمندی‌های شهر و تعیین مزیت‌های رقابتی آن صورت می‌گیرد. منابع اصلی برای تشخیص و تعیین چشم‌اندازها عبارتند از:

- ۱- اسناد فرادست که توسط نهادهای دولتی و یا محلی تهیه شده‌اند؛ مانند برنامه‌های آمایش، برنامه‌ریزی‌های منطقه‌ای، استانی، شهرستانی و مانند آن‌ها
- ۲- تجربه‌های جهانی و ملی
- ۳- نظر کارشناسی مشاور بر اساس مطالعات موجود یا انجام شده
- ۴- نظر خواهی از بهره‌وران (شامل نظر سنجی به صورت پرسشنامه، مصاحبه، کارگاه‌های تخصصی و مانند آن‌ها از مردم - نظرسنجی از مدیران و مسئولان اعم از اعضای شورای شهر و شورای محلات، مدیران و کارشناسان ارشد شهرداری، نظرخواهی از مدیران و کارشناسان ارشد دستگاه‌های دولتی، سازمان‌های مردم‌نهاد و گروه‌ها و اشخاص ذی‌نفوذ)

چشم‌اندازها پس از استخراج و جمع‌بندی پرسشنامه‌ها و مصاحبه‌ها و انتخاب نهایی توسط مدیران مسئول، کارشناسان ارشد و نخبگان شهر، از طریق روش‌های متداول، اولویت‌بندی و وزن‌دهی خواهند شد. در فهرست اولیه از چشم‌اندازهای به دست آمده، چشم‌اندازهای با آراء ضعیف (اولویت پایین و وزن کمتر از ۲۵ درصد نسبت به کل) حذف خواهند شد. چشم‌اندازهای نهایی به تصویب شورای شهر خواهند رسید و پس از تصویب، مبنای اقدامات مراحل بعد قرار خواهند گرفت.

مرحله چشم‌اندازسازی در نهایت به ارائه بیانیه چشم‌انداز و نیز بیانیه مأموریت، برای مدیریت شهری، ختم خواهد شد. در پایان نسخه‌ای از بیانیه چشم‌انداز میان کلیه دست‌اندرکاران تهیه آن توزیع می‌گردد.

در رأی‌گیری و نظرسنجی در مورد چشم‌اندازهای شهر، در صورت لزوم می‌توان با نظر موافق شورای شهر، برای آراء برخی از اشخاص - مانند رئیس شورای شهر، شهردار و مقامات و نخبگان ذی‌نفوذ دیگر - ضریب اهمیت قائل شد. تصمیم‌گیری در مورد این موضوع باید قبل از انجام نظرسنجی‌ها و در همان مرحله مقدماتی انجام شده باشد. هرگونه تغییر در چشم‌اندازها نیاز به اخذ مصوبه از شورای اسلامی شهر دارد و تغییر اولویت‌های چشم‌اندازها نیز با تصویب شورای اسلامی شهر ممکن خواهد بود.

مرحله چهارم: تدوین راهبردها

پس از نهایی شدن و تصویب چشم‌اندازهای توسعه بلند مدت شهر، راهبردهای توسعه شهر با اتکاء به تحلیل عوامل درونی و بیرونی در اشکال توسعه‌ای (تهاجمی)، انطباقی، اقتضایی و تدافعی در ارتباط با هر بند چشم‌انداز تدوین خواهد گردید. به این منظور از روش تحلیل راهبردی محیط درونی و بیرونی (ماتریس SWOT) با شکل دادن جدول شماره ۱ برای تنظیم راهبردها استفاده خواهد شد.

جدول ۱: ماتریس تحلیل راهبردی محیط درونی و بیرونی شهر (SWOT)

محیط درونی Internal Environment		تحلیل راهبردی محیط شهر (SWOT)	
نقاط ضعف Weaknesses	نقاط قوت Strengthes		
نقاط ضعف را فهرست کنید	نقاط قوت را فهرست کنید		
راهبردهای انطباقی (WO) min-max	راهبردهای تهاجمی (SO) max-max	فرصت‌ها Opportunities	محیط بیرونی External Environment
با بهره‌جستن از فرصت‌ها، نقاط ضعف را از بین ببرید.	با بهره‌جستن از نقاط قوت در صدد بهره‌برداری از فرصت‌ها برآید.	فرصت‌ها را فهرست کنید	
راهبردهای تدافعی (WT) min-min	راهبردهای اقتضایی (ST) max-min	تهدیدها Threats	
نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدها بپرهیزید.	برای احتراز از تهدیدها از نقاط قوت استفاده کنید.	تهدیدها را فهرست کنید	

همه راهبردهای به دست آمده باید رتبه‌بندی شده و دارای سلسله مراتب اولویت باشند. تعداد راهبردها باید در حداقل ممکن باشند. هر راهبرد باید دارای سیاست‌های اجرایی روشن بوده و ارتباط آن با اهداف عملیاتی مشخص شود تا در مرحله اجرا بتوان میزان تحقق آن را مورد ارزیابی دقیق قرار داد. باید مشخص گردد که هر راهبرد تا چه میزان در تحقق چشم‌انداز مربوط به خود تأثیرگذار است. این امر می‌تواند منجر به ارزیابی تحقق هر چشم‌انداز در مرحله اجرا شود. راهبردها، به صورت واحد یا چندتایی، زیر نظر مستقیم یک کارگروه تخصصی، هدایت، مدیریت، پیگیری، ارزیابی و در صورت نیاز اصلاح خواهند شد. تغییر در راهبردها مستلزم اخذ مصوبه جدید از شورای اسلامی شهر خواهد بود. در نمودار شماره ۳ فرایند تهیه برنامه

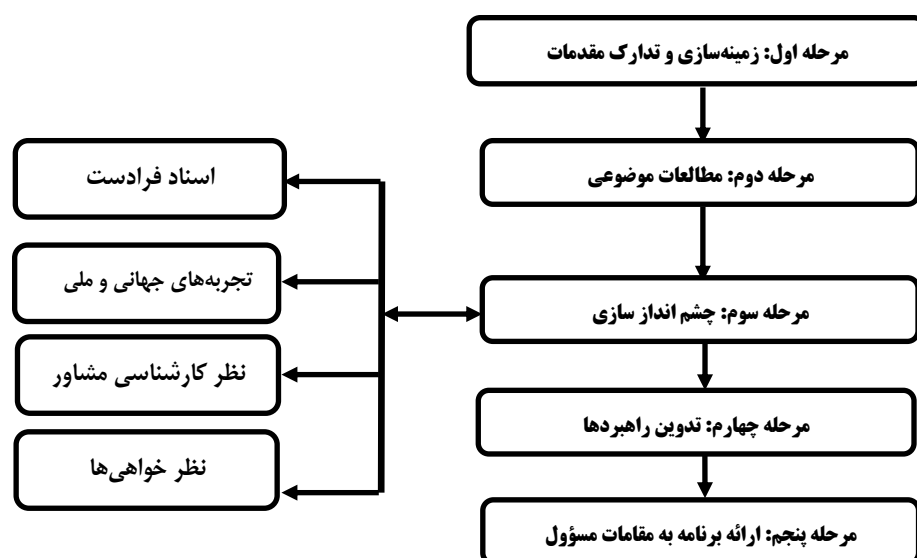
راهبردی شهر، در نمودار شماره ۴ مراحل برنامه راهبردی شهر و در نمودار شماره ۵ گام‌های برنامه راهبردی تصویر گردیده است.

مرحله پنجم: ارائه چشم اندازها و راهبردهای توسعه شهر به مقامات مسؤول

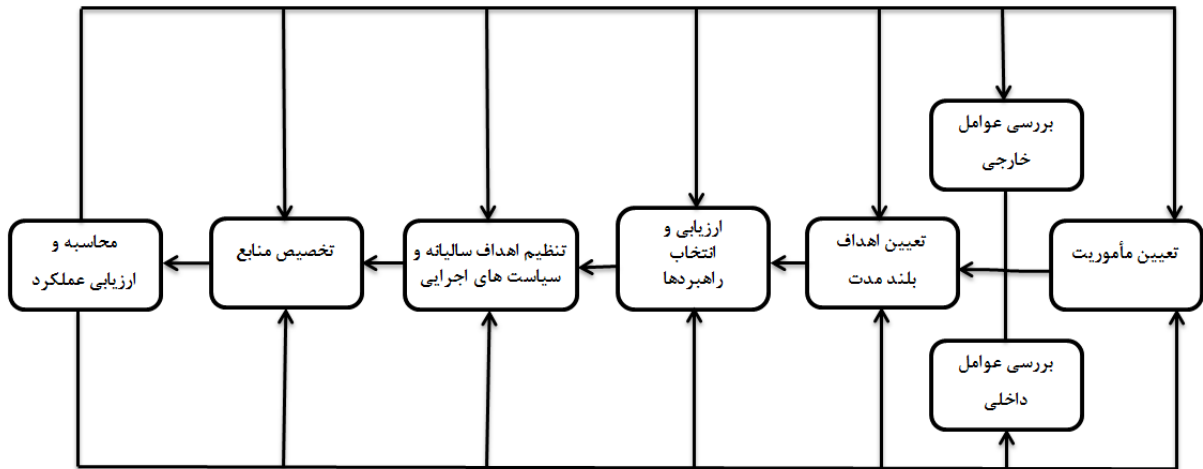
شورای اسلامی شهر موظف است طبق مفاد بند ۲ ماده ۷۱ قانون شوراها برنامه راهبردی توسعه شهر - که فرایند آن در این دستورالعمل تشریح گردیده است - را به مقامات مسؤول دستگاه‌های اجرایی ذیربط در سطح شهر، ارائه نماید. دستگاه های مزبور برنامه راهبردی را با تدوین سیاست‌های اجرایی، اهداف کمی و طرح‌های مورد نظر دستگاه خود تکمیل نموده و با برنامه‌های عملیاتی و بودجه سالانه خود هماهنگ می‌نمایند.

با توجه به مفاد بند ۳۲ ماده ۷۱ قانون شوراها، دستگاه‌های اجرایی موظفند برنامه سالانه خود - که منطبق بر راهبردهای برنامه راهبردی توسعه شهر تنظیم گردیده است - را به شورای اسلامی شهر مربوطه ارائه دهند. شورای اسلامی شهر، انطباق برنامه سالانه دستگاه‌های مزبور را با برنامه راهبردی توسعه شهر مورد بررسی قرار داده و موارد مغایرت یا پیشنهاد اصلاحی را به دستگاه مربوطه اعلام خواهد نمود.

نمودار ۳: فرایند تهیه برنامه راهبردی شهر



نمودار ۴: مراحل چرخه‌ای برنامه‌ریزی راهبردی



----- تدوین راهبردها ----- اجرای راهبردها ----- ارزیابی راهبردها

نمودار ۵: گام‌های برنامه‌ریزی راهبردی



۲-۱-۶. برنامه راهبردی شهرداری

برنامه راهبردی شهرداری، بخشی از برنامه راهبردی توسعه شهر است که راهبردها و سیاست‌های مرتبط با شهرداری را در خود جای می‌دهد. راهبردهای برنامه راهبردی شهرداری می‌تواند دارای یکی از موضع‌های زیر نسبت به شهرداری باشد:

الف) تمام مسؤولیت تحقق آن را بر عهده شهرداری است.

ب) مسؤولیت آن را بر عهده شهرداری و سایر دستگاه‌ها است.

ج) مسؤولیت آن را بر عهده سایر دستگاه‌هاست، اما نیاز به اقداماتی از سوی شهرداری دارد.

برنامه راهبردی شهرداری باید کلیه راهبردها و سیاست‌های اجرایی که در یکی از دسته‌های «الف» تا «ج» قرار می‌گیرد را پوشش داده و از آن‌ها به عنوان مبنای تدوین برنامه عملیاتی شهرداری استفاده نماید. اهمیت این مرحله آن است که جهت‌گیری‌های اصلی کلیه اقدامات شهرداری را در سال‌های آتی مشخص می‌نماید.

۲-۶. تدوین برنامه در سطح عملیاتی

موضوع برنامه‌ریزی در این سطح، عملیات «شهرداری» به عنوان یک سازمان عمومی غیردولتی است. در عین حال این سطح از برنامه‌ریزی، پیوند بین سطح راهبردی و نظام تخصیص اعتبار یعنی همان بودجه سالانه شهرداری را نیز برقرار می‌کند. در برنامه عملیاتی شهرداری که در مقیاس زمانی ۵ ساله تهیه می‌گردد، پروژه‌ها و فعالیت‌های شهرداری شناسایی و فهرست می‌شوند. همچنین در برنامه عملیاتی با تعیین اهداف کمی در سطوح مختلف، ویژگی «سنجش پذیری» برنامه تأمین گردیده و با تعریف یک سطح مشترک با نظام بودجه ریزی شهرداری (= طرح) امکان اتصال پذیری به برنامه کوتاه مدت و برنامه مالی شهرداری (= بودجه سالانه) فراهم می‌گردد.

در برنامه عملیاتی شهرداری، همچنین پروژه‌های تملک دارایی‌های سرمایه‌ای اولویت بندی شده و منابع تأمین اعتبار هر یک به تفکیک سال‌های برنامه مشخص می‌گردد. در ادامه در قالب نمودار شماره ۶ زیر تفکیک سطح راهبردی و عملیاتی نمایش داده شده است.

نمودار ۶: تفکیک سطح راهبردی و عملیاتی



۷. مفاهیم پایه

۷-۱. مفاهیم در سطوح برنامه

الف) سطح راهبردی

مأموریت^۳: بیانگر فلسفه وجودی سازمان است که در قالب یک بیانیه تبیین می‌گردد. در این جا بیانیه مأموریت شامل مسیر آینده شهر و شهرداری است و به این پرسش پاسخ می‌دهد که «چرا یک شهر و شهرداری وجود دارد؟» و «به چه کاری مشغول است؟». بیانیه مأموریت بر اساس ارزش‌ها و اولویت‌های اصلی شهر و شهرداری تدوین می‌شود.

ارزش^۴: اعتقادات اصلی کارگزاران و شهروندان یک شهر را شامل می‌شود و نحوه رفتار آن‌ها را شکل می‌دهد. مجموعه ارزش‌ها «فرهنگ شهری» را به وجود می‌آورد. ارزش‌ها اصولی هستند که هدایتگر زندگی حرفه‌ای افراد است. به عنوان مثال: مشارکت، قانونمندی، صرفه جویی، حفظ محیط زیست، صداقت، اعتماد به نفس، استانداردهای پایدار و پایداری.

چشم‌انداز^۵: توصیف روشن و فشرده‌ای است از حیات مدنی که شهر در آینده و پس از به فعلیت درآمدن کلیه ظرفیت‌های بالقوه‌اش پیدا می‌کند. سه ویژگی عمده چشم‌انداز عبارتند از: روشن و فشرده بودن، معطوف به آینده بودن و به فعلیت در آوردن تمامی توان‌های بالقوه شهر. چشم‌انداز تلاش دارد تا به این پرسش پاسخ دهد که «این شهر تا سال توان بالقوه چه چیزی شدن را دارد؟»^۶

چشم‌انداز با آرمان متفاوت است. **آرمان**^۷ خواسته‌های همیشگی و آرزوهای غایی یک جامعه است که از نظر عموم اعضای جامعه/ شهر عین خوشبختی تلقی می‌شود. آرمان، بی‌زمان بوده و خواست همیشگی اعضای یک جامعه است، اما چشم‌انداز، برای افق زمانی مشخصی تعریف می‌شود. در مورد توسعه شهری آرمان‌هایی مانند: «نیل به عدالت کامل در پهنه شهر»، «بهبود مستمر کیفیت زندگی شهری» و «شکوفایی ظرفیت‌های بالقوه مادی و معنوی شهر و شهروندان» قابل تصورند که چشم‌انداز نیستند. تفکیک آرمان از چشم‌انداز در این جا، تنها به منظور توجه دادن به تمایز این دو مفهوم و پرهیز از به کارگیری آرمان به جای چشم‌انداز است. در این دستورالعمل، هدف، تنظیم چشم‌اندازهای مورد توافق عموم بهره‌وران است نه آرمان‌ها.

³ Mission

⁴ Value

⁵ Vision

^۶ به طور کلی دو الگوی اصلی برای تنظیم چشم‌انداز توسعه شهری در نظر گرفته می‌شود: (۱) الگوی تک چشم‌اندازی؛ (۲) الگوی چند چشم‌اندازی. در الگوی تک چشم‌اندازی قبل از رسیدن به راهبردها (Strategies) یک سطح دیگر با عنوان «هدف‌های کلی» یا «هدف‌های کلان» یا «هدف‌های راهبردی» (Goals) مطرح می‌شود، اما در الگوی چندچشم‌اندازی از آن جا که اهداف کلی در بندهای مختلف چشم‌انداز مستتر است، بعد از بیان چشم‌اندازها، به ارائه راهبردها پرداخته می‌شود. الگوی ارائه شده برای برنامه‌ریزی راهبردی در این دستورالعمل، الگوی «چند چشم‌اندازی» است و از این رو، هدف‌های کلان و هدف‌های راهبردی که در برخی از برنامه‌های راهبردی شهرهای جهان ملاحظه می‌شود، حذف شده است.

⁷ Ideal

راهبرد^۸: به مجموعه خط‌مشی‌هایی که راه رسیدن به اهداف و به تبع آن، چشم‌اندازها را مشخص می‌سازند، راهبرد می‌گویند. به عبارت دیگر راهبرد عبارت است از انتخاب یک مسیر از بین کلیه مسیرهایی که فراروی مدیریت برای حصول به اهداف قرار دارد.

سیاست‌اجرایی^۹: مجموعه تصمیم‌هایی است که از سوی نظام مدیریت برای هموارسازی اجرای راهبرد اتخاذ می‌شوند. بدین ترتیب، سیاست، مجموعه‌ای از تدابیر قانونی، فنی، اجرایی و مالی است که اتخاذ آن تسهیلات لازم جهت تحقق راهبردها را فراهم می‌سازد.

ب) سطح عملیاتی

هدف عملیاتی^{۱۰}: در این دستورالعمل، هدف‌های عملیاتی متناظر با هر راهبرد تعریف می‌شود؛ و بیان صریح‌تر و دقیق شده راهبردها هستند. به طور معمول برای هر راهبرد، یک یا چند هدف عملیاتی به صورت کمی تعریف می‌گردد. هدف عملیاتی یک شاخص قابل اندازه‌گیری درباره نتیجه نهایی یک خدمت یا فعالیت است که انتظار می‌رود در راستای تحقق راهبردها در یک بازه زمانی معین قابل دستیابی باشد. هدف‌های عملیاتی از طرف دیگر با سیاست‌ها تناظر دارند. همچنین هدف‌های عملیاتی سطح بالادست هدف‌های کمی طرح‌ها هستند و تحقق هدف‌های کمی طرح‌ها باید منجر به تحقق هدف‌های عملیاتی گردد.

هدف کمی^{۱۱}: عبارت است از شاخص‌هایی که به صورت ملموس و کمی قابل اندازه‌گیری بوده و برای افق زمانی مشخص عدد خاصی برای شاخص، به عنوان هدف تعیین می‌شود. در این دستورالعمل اهداف کمی برای طرح‌ها تعریف می‌شوند. اهداف کمی طرح‌ها از یک طرف تحقق طرح‌ها را می‌سنجند و از طرف دیگر پایین دست اهداف عملیاتی هستند. اهداف کمی سه کارکرد عمده دارند:

- نمایش نیات بلندمدت مراجع برنامه‌ریزی؛
- ارائه راهنمایی روشن برای توسعه و ارزیابی سیاست‌ها؛
- عملکرد به عنوان معیاری برای اندازه‌گیری موفقیت طرح‌های پیشنهادی

اهداف کمی در دو زمینه قابل تعریف است: (۱) خروجی (ستانده)^{۱۲} (۲) نتیجه (پیامد)^{۱۳}

اهداف کمی در زمینه خروجی: عبارتست از کمیت خدمات و محصولات تولید شده؛ مانند طول راه احداث شده (کیلومتر)، سطح پیاده‌رو سنگ‌فرش شده (مترمربع)، مساحت نوسازی شده بافت‌های فرسوده (هکتار)، وزن پسماند بازیافت شده (تن)، پروانه ساختمانی صادر شده (تعداد)، درخواست پاسخ داده شده (تعداد) و مانند آن‌ها.

⁸Strategy

⁹Policy

¹⁰Objective

¹¹Target

¹²Output

¹³Outcome

اهداف کمی در زمینه نتیجه: ناظر بر پیامدها و نتایج متعاقب هر طرح است. به عبارت دیگر اهداف کمی ناظر بر نتیجه، عبارتست از نسبت ستانده‌ها به استانداردها. مانند: تلفات و صدمات ناشی از آتش سوزی (تعداد فوتی و تعداد مصدومین)، بهره‌وری پرسنل (درصد)، تعداد روزهای با هوای پاک در سال و رضایت شهروندان از خدمات ارائه شده (درصد).

نکته: تمایز اصلی اجزای فوق با هم در این است که «هدف عملیاتی» و «هدف کمی» از جنس هدف^{۱۴} بوده، اما «راهبرد» و «سیاست اجرایی» از جنس مسیر^{۱۵} هستند. بدین ترتیب هدف عملیاتی و هدف کمی به طور معمول با واژگانی که نشان‌دهنده اهداف هستند مانند: افزایش، کاهش، مهار و ارتقاء سروکار دارند و راهبرد و سیاست به طور معمول با واژگانی که نشان‌دهنده مسیر/اقدامات هستند مانند: توسعه، گسترش، ایجاد، تأمین، اتخاذ، بهره‌گیری و استفاده بیان می‌شوند.

طرح^{۱۶}: مجموعه عملیات مشخصی هستند که بر اساس مطالعات توجیهی، فنی، اقتصادی و اجتماعی توسعه شهر انجام می‌شود و با اعتبار معین برای تحقق بخشیدن به سیاست‌های اجرایی اجرا می‌شود. هر طرح از یک یا چند پروژه تشکیل می‌شود. «طرح» در برنامه عملیاتی شهرداری با نظام بودجه سالانه شهرداری مشترک است و به عنوان حلقه پیوند برنامه عملیاتی و بودجه شهرداری ایفای نقش می‌کند.

پروژه^{۱۷}: عبارت است از اقداماتی زمان‌مند برای تحقق یک تعهد، ایجاد یک محصول یا ارائه خدمات مشخص^{۱۸}. پروژه دارای شش ویژگی اصلی است:

۱. یک کار منحصر به فرد، جدید و غیرتکراری است؛
 ۲. برای تحقق یک نتیجه عینی انجام می‌شود. بعد از تکمیل پروژه، این نتیجه در قالب یک محصول، ارائه یک خدمت یا تعهد باید به طور ملموس قابل تحویل^{۱۹} باشد؛
 ۳. زمان‌مند است. یک نقطه شروع و پایان مشخص داشته و مدت زمان انجام آن محدود است؛
 ۴. باید بتوان آن را به «بسته‌های کاری» مشخصی تقسیم نمود و هر یک از آن‌ها دارای زمانی محدود بوده و وابستگی خاصی بین آن‌ها برقرار است؛
 ۵. هر یک از این بسته‌های کاری نیازمند منابع مالی، انسانی و مصرفی مختلفی هستند؛
 ۶. بودجه آن محدود و قابل پیش‌بینی است^{۲۰}.
- خروجی اجرای هر پروژه یک محصول (کالا یا خدمت) است که زیرمجموعه یک طرح تلقی شده و بخشی از سیاست‌های اجرایی را محقق می‌کند.

فعالیت^{۲۱}: عبارتست از کلیه عملیات مستمری که مرتبط با بهره‌برداری از امکانات فعلی و «حفظ وضع موجود» است. معمولاً فعالیت‌ها مستلزم تأمین از محل هزینه‌های جاری سازمان می‌باشد؛ مانند فعالیت‌های نگهداری خیابان و پیاده‌روها، انجام امور حسابداری، آموزش کارکنان، نگهداری ناوگان حمل و نقل عمومی، تولید نهال و بذر و سایر خدمات مستمر.

¹⁴Ends

¹⁵Means

¹⁶Program

¹⁷Project

¹⁹Deliverable

²¹Activity

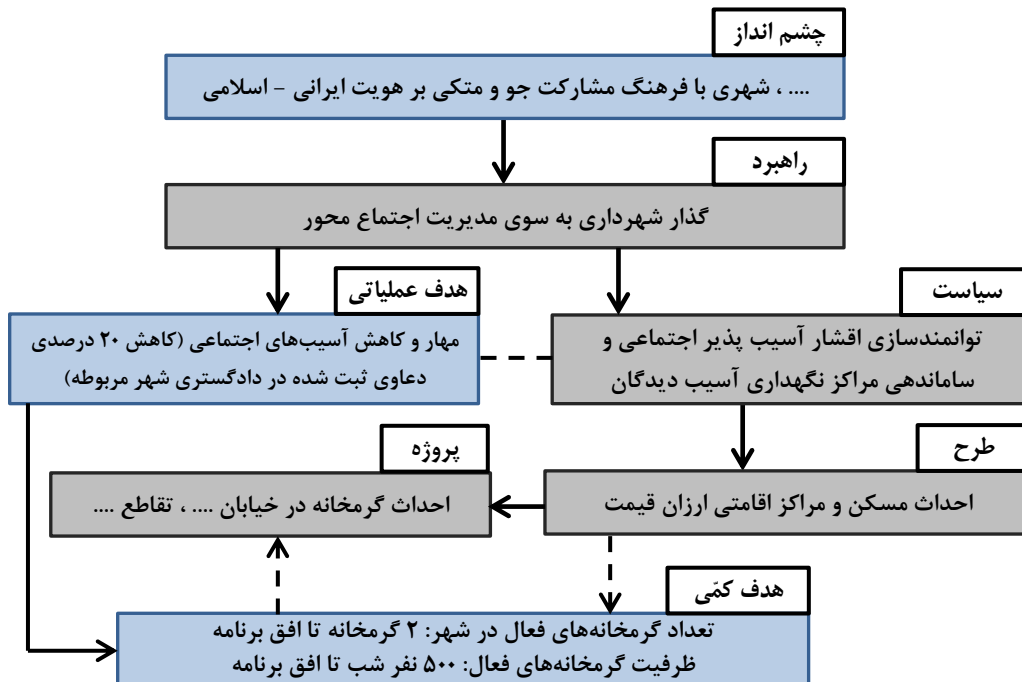
^{۱۸} تعریف مؤسسه مدیریت پروژه (PMI) Project Management Institute

^{۲۰} برای کسب اطلاعات بیشتر بنگرید به: سبزه پرور، مجید (۱۳۸۹)، «مرجع کاربردی مدیریت پروژه»، انتشارات ترمه، صص ۲۱ و ۲۵.

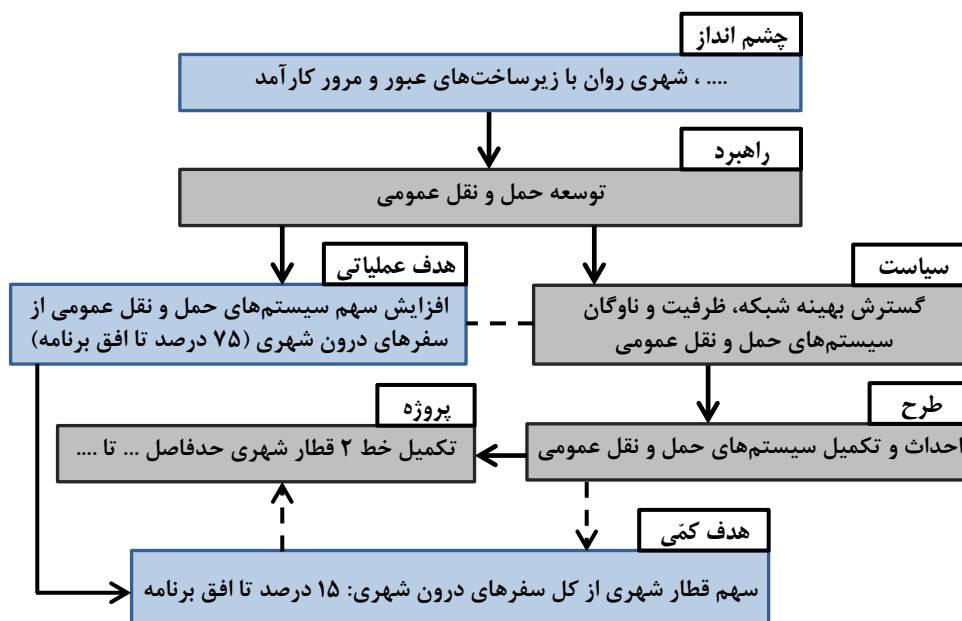
تذکر مهم: اعتبار مربوط به پروژه‌ها و فعالیت‌ها در برنامه عملیاتی پنج ساله شهرداری، هنگامی قابل تخصیص است که در بودجه مصوب سالانه شهرداری قید شود. از این رو اعتبار پروژه‌ها و فعالیت‌ها در برنامه، جنبه پیشنهادی دارد و شهرداری‌ها مکلفند در زمان تدوین بودجه سالانه، اعتبار نهایی مصوب را با اولویت دادن به مبالغ پیشنهادی برنامه در سند بودجه ذکر نمایند.

به منظور ایجاد تصویری روشن‌تر از اجزاء و سطوح مختلف برنامه، در ادامه در قالب نمودارهای ۷ و ۸، ارتباط این اجزاء نشان داده شده است. در این نمودارها خطوط ممتد نشان‌گر ارتباط مستقیم و خطوط خط چین نشان‌گر ارتباط غیرمستقیم و تناظر بین اجزای برنامه است.

نمودار ۷: نمونه درختواره اجزای برنامه برای یک پروژه در حوزه اجتماعی و فرهنگی



نمودار ۸: نمونه درختواره اجزای برنامه برای یک پروژه در حوزه حمل و نقل و ترافیک



۲-۷. مفاهیم مکمل

برنامه^{۲۲}: عبارت است از مجموعه‌ای از راهکارها و سازوکارهای معین برای تحقق چشم‌انداز و راهبردهای تعیین شده توسط مراجع فرادست در بازه زمانی معین و منابع مشخص. در این دستورالعمل، منظور از برنامه، «برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری» است. ممکن است در حال حاضر شهرداری برنامه‌های بخشی نیز داشته باشد؛ مانند «برنامه حمل و نقل و ترافیک»، «برنامه توسعه فضاهای فرهنگی شهر» و «برنامه مدیریت پسماندها». برنامه‌های بخشی موجود می‌توانند در تعریف پروژه‌ها و فعالیت‌ها و ارائه اهداف عملیاتی و اهداف کمی طرح‌ها مورد استفاده قرار گیرند؛ لکن در فرایند تهیه برنامه راهبردی - عملیاتی شهرداری، کلیه برنامه‌های بخشی باید در آن برنامه ادغام شوند؛ به نحوی که یک برنامه واحد در شهرداری، کلیه حوزه‌های عملکردی شهرداری را در برگیرد و ملاک عمل تصمیم‌گیری مدیران شهری باشد.

برنامه اجرایی: مجموعه‌ای از عملیات و خدمات مختلف در ارتباط با یکدیگر برای تحقق هدف‌های مشخص برنامه می‌باشد. هر برنامه اجرایی متشکل از طرح‌های متعددی است. برنامه اجرایی عبارت است از سطحی از برنامه عملیاتی که بالاتر از طرح قرار می‌گیرد.

تأمین مالی^{۲۳}: عبارت است از جذب اعتبار مورد نیاز برای طراحی و اجرای فعالیت‌ها و پروژه‌های برنامه عملیاتی.

روش‌های تأمین مالی: عبارت است از منابع مختلفی که می‌توان اعتبار مورد نیاز فعالیت‌ها و پروژه‌ها را از آن طریق جلب نمود. مهم‌ترین این منابع عبارتند از: منابع داخلی شهرداری (نقدی و غیرنقدی) منابع داخلی سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه شهرداری (نقدی و غیر نقدی)، کمک‌های دولتی، وام (از منابعی مانند بانک جهانی، بانک توسعه اسلامی، صندوق‌های عمران شهری، صندوق‌های زمین و ساختمان)، فروش اوراق مشارکت، مشارکت عمومی - خصوصی^{۲۴} (PPP)، انواع قراردادها (بیع متقابل، قراردادهای اجاره‌ای، مدیریتی، خدماتی)^{۲۵}.

اجرا^{۲۶}: فرایند انجام برنامه و اجزای آن است که با منابع مالی و زمان بندی مشخصی صورت گرفته و به تولید یک محصول یا خدمت منتهی می‌گردد.

پایش^{۲۷}: نظارت بر فرایند و عملکرد حاصل از اجرای برنامه در حین اجرای آن است.

ارزیابی^{۲۸}: جمع بندی نظارت‌های صورت پذیرفته بر برنامه پس از تکمیل اجرای آن‌ها است. گزارش عملکرد برنامه عملیاتی در پایان هر سال، «گزارش ارزیابی سالانه برنامه» نامیده می‌شود.

بازنگری^{۲۹}: پیشنهاد تغییر در احکام و مصوبات برنامه عملیاتی، بازنگری خوانده می‌شود. پیشنهاد بازنگری، پس از تصویب مراجع قانونی ذیربط، الزام آور خواهد بود.

نمودار ۹، ارتباط کلیه اجزای مفهومی برنامه با یکدیگر به تفکیک سطح راهبردی و عملیاتی را نشان می‌دهد. خطوط ممتد نشان‌گر ارتباط مستقیم و خطوط خط چین نشان‌گر ارتباط غیرمستقیم و تناظر اجزاء با یکدیگر است.

²² Plan

²³ Finance

²⁴ Public Private Partnership

^{۲۵} برای کسب اطلاعات بیشتر بنگرید به: مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران (۱۳۸۹)، «طراحی الگوی عملیاتی خدمات فاینانس پروژه‌های شهری»، مجری طرح: مرکز مطالعات تکنولوژی دانشگاه صنعتی شریف - گروه مالی و سرمایه‌گذاری.

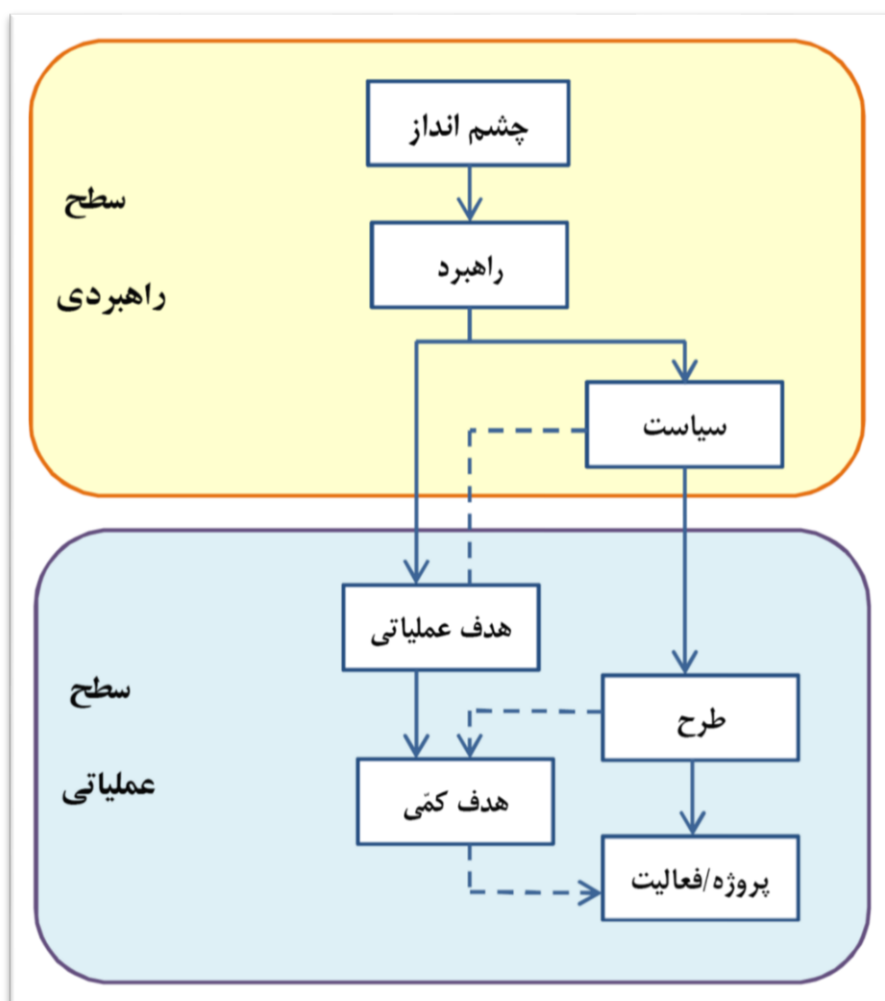
²⁶ Implementation

²⁷ Monitoring

²⁸ Evaluation

²⁹ Revision

نمودار ۹: ارتباط هم پیوند اجزاء و سطوح برنامه



۸. پیش بینی منابع مالی و درآمدها

جهت تأمین منابع مالی برنامه عملیاتی، شهرداری‌ها می‌توانند متناسب با حجم عملیات و میزان بودجه سالانه، با روش‌های مختلف به شرح زیر نسبت به پیش بینی منابع سالانه و منابع کل برنامه اقدام نمایند:

- در شهرداری‌های کوچک و متوسط، با استفاده از روش‌های معمول محاسبه درآمد قابل پیش بینی مانند «روش مستقیم»، «روش سال ماقبل آخر» و «روش حد متوسط‌ها»

- در سایر شهرداری‌ها با استفاده از روش‌های پیشرفته‌تر مانند «روش سنجیده منظم»

هم چنین توصیه می‌شود که در شهرداری شهرهای بزرگ، مراکز استان و کلان شهرها با توجه به تحلیل شرایط گذشته و مطالعه روندهای موجود مؤثر بر درآمد شهرداری‌ها، نسبت به پیش بینی منابع مالی برنامه عملیاتی اقدام شود. در این خصوص لازم است مطالعات زیر صورت پذیرد:

الف) بررسی روند درآمدی شهرداری در پنج سال اخیر (اعم از درآمدهای نقدی و غیرنقدی)

- ب) بررسی کلیات و ساختار هزینه‌کرد شهرداری در پنج سال اخیر
- پ) بررسی دورنمای درآمدهای پایدار و ناپایدار شهرداری در طی سال‌های برنامه
- ت) دسترسی شهرداری به بازارهای مالی و فروش دارایی و وصول مطالبات در طی سال‌های برنامه
- ث) ارائه سناریوهای درآمدی شهرداری برای سال‌های برنامه به تفکیک انواع کدهای درآمدی در دوره برنامه
- ج) ارائه سناریوهای تأمین مالی و مشارکت بخش خصوصی در اجرای برنامه
- چ) پیش بینی منابع مالی و درآمدهای شهرداری در سال‌های برنامه

در انجام مطالعات مرتبط با پیش بینی منابع، در نظرگیری عوامل مستقیم مؤثر بر درآمد شهرداری ضروری است. عواملی مانند وضعیت بخش مسکن و ساخت و ساز خصوصی، وضعیت فعالیت‌های اقتصادی و صنعت در محدوده و حریم شهر، نسبت وصول عوارض و موارد مشابه. همچنین عواملی که به طور غیرمستقیم بر درآمد شهرداری اثرگذار هستند، از جمله نوسانات نرخ ارز، رشد اقتصادی کشور، قیمت نفت و طلا و مانند آن‌ها نیز باید به دقت بررسی گردد. علاوه بر این موارد تأثیر سیاست‌های دولت و قوانین و برنامه‌های ملی از جمله قانون برنامه پنج ساله توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور و سایر مصوبات و ضوابط محلی و استانی، قانون مالیات بر ارزش افزوده، قانون ساماندهی و حمایت از تولید و عرضه مسکن و قانون حمایت از احیاء، بهسازی و نوسازی بافت‌های فرسوده و سایر قوانین مرتبط بر درآمد شهرداری در طی سال‌های برنامه باید مورد تحلیل و بررسی قرار گیرد.

توصیه می‌شود کلان شهرها و مراکز استان‌ها که بیشتر تحت تأثیر روند تصمیمات و تغییرات سیاسی و اقتصادی کلان کشور قرار می‌گیرند، با استفاده از روش‌های علمی پیش بینی درآمدها مانند «مدل‌های اقتصادسنجی سری‌های زمانی»، «شبکه عصبی مصنوعی»، «روش برون‌گیری یا تعمیم روند گذشته»، نسبت به ارائه سناریوهای مختلف درآمدی خود در طی سال‌های برنامه اقدام نمایند.

پس از انجام مطالعات یادشده، نتیجه پیش بینی منابع مالی شهرداری در قالب فرم شماره ۳ در ابتدای لایحه برنامه عملیاتی شهرداری قید خواهد شد و کلیه اعتبارهایی که برای طرح‌های تملک دارایی‌های سرمایه‌ای و فعالیت‌ها در هر سال از برنامه از محل منابع داخلی شهرداری پیشنهاد می‌گردد، باید در سقف منابع پیش بینی شده همان سال برآورد شود؛ چنانچه پروژه‌ای به صورت مشارکتی با استفاده از منابع بخش خصوصی یا سایر دستگاه‌ها اجرا می‌شود، اعتبار آن از قید فوق مستثنی است و کلیه اعتبار مربوط به این نوع پروژه‌ها می‌تواند بدون محدودیت تا هر سقفی در طرح مربوطه پیش بینی شود، مشروط بر این که برای شهرداری تعهد غیرقابل اجرا در سال‌های برنامه ایجاد نکند.

همچنین در فرم شماره ۴ منابع به تناسب سهم اعتبارات جاری و عمرانی (با رعایت حد نصاب مقرر در ماده ۶۸ قانون شهرداری) برای سال‌های برنامه تفکیک شده است. همچنین الزامات هزینه‌کردها و ضوابط مالی قید شده در بخشنامه بودجه هر سال که از سوی سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور ابلاغ می‌شود، در برآورد اعتبارات مصارف جاری ملاک عمل می‌باشد.

۹. نظام کدگذاری برنامه

۹-۱. کدگذاری برنامه عملیاتی در اتصال با بودجه شهرداری

به دلیل آن که برقراری پیوند بین برنامه راهبردی توسعه شهر و بودجه‌های سنواتی از اصول پایه‌ای تدوین برنامه عملیاتی شهرداری است؛ و تبلور عینی این امر در نظام کدگذاری برنامه محقق می‌شود، حداکثر تلاش صورت گرفته است تا با کدگذاری چشم اندازها، راهبردها و سیاست‌های مذکور در برنامه راهبردی و تعریف آن به عنوان کدهای اختصاصی برنامه عملیاتی، هماهنگی بین کدهای برنامه و بودجه برقرار شود.

نظام کدگذاری برنامه عملیاتی شهرداری در مجموع شامل یک کد ۱۳ رقمی است که ۳ رقم سمت چپ خط مورب کد اختصاصی برنامه راهبردی (شامل کدهای چشم‌انداز، راهبرد و سیاست) و ۱۰ رقم سمت راست خط مورب کد سطوح مختلف عملیات در برنامه عملیاتی است. ۱۰ رقم سمت راست به گونه‌ای تنظیم شده‌اند که قابل تطبیق با کدگذاری بودجه باشد.

ویژگی دیگر کدگذاری حاضر، توجه به تفکیک وظایف بین واحدهای اجرایی مختلف در شهرداری است که با ۲ رقم کد سمت راست تأمین شده است. بدین ترتیب این نظام کدگذاری هم تفکیک راهبردی (با تعریف ۳ رقم کد چشم انداز تا سیاست اجرایی)، هم تفکیک موضوعی (با تعریف یک رقم برای وظیفه)، و هم تفکیک بودجه‌ای (با تعریف ۵ رقم برای برنامه و طرح) را تأمین نموده و در نهایت با تعریف ۲ رقم کد واحد اجرایی، تفکیک مسؤلیت‌ها برای اجرای فعالیت‌ها و پروژه‌ها را به صورت دقیق و یکتا فراهم می‌آورد (اختصاص هر پروژه و فعالیت پیشنهادی منحصرأ به یک واحد اجرایی).

جدول ۲: نظام کدگذاری برنامه راهبردی و برنامه عملیاتی در پیوند با کدگذاری بودجه

تعداد ارقام کد		۲	۲	۳	۲	۱	/	۱	۱	۱	
کد اختصاصی برنامه راهبردی									سیاست اجرایی	راهبرد	چشم انداز
کد اختصاصی بودجه سالانه شهرداری		واحد اجرایی	شمارنده پروژه / فعالیت	طرح	برنامه اجرایی						
کد برنامه عملیاتی پنج ساله شهرداری		واحد اجرایی	شمارنده پروژه / فعالیت	طرح	برنامه اجرایی	وظیفه	/		سیاست اجرایی	راهبرد	چشم انداز

نمونه‌ای از کدگذاری طرح در برنامه عملیاتی

<p>طرح پیاده رو و پیاده راه سازی</p> <p>چشم انداز ۶: ...؛ شهری روان با زیرساخت‌های عبور و مرور کارآمد راهبرد ۱: بهبود وضعیت شبکه‌های ارتباطی و نظام حمل و نقل و ترافیک سیاست اجرایی ۶: گسترش حرکت پیاده و سواره در پهنه‌های مستعد شهر وظیفه ۳۰۰۰۰۰: عمران شهری برنامه اجرایی ۳۳۰۰۰۰: حمل و نقل و عبور و مرور شهری طرح ۳۳۰۲۰۰: پیاده رو و پیاده راه سازی</p>
<p>کد طرح در برنامه عملیاتی: ۶۱۶/۳۳۰۲۰۰</p> <p>کد طرح در بودجه سالانه: ۳۳۰۲۰</p>

نمونه ای از کدگذاری پروژه در برنامه عملیاتی

<p>پروژه احداث سوله ورزشی در خیابان</p> <p>چشم انداز ۵: ...؛ شهری سرزنده با سطح رفاه عمومی بالاتر از میانگین ملی راهبرد ۳: تأمین نیازها و ساماندهی خدمات شهری سیاست اجرایی ۴: ساماندهی و توسعه فضاهای آموزش عمومی، فرهنگی، مذهبی، ورزشی وظیفه ۳۰۰۰۰۰: وظیفه عمران شهری برنامه اجرایی ۳۶۰۰۰۰: ایجاد اماکن و فضاهای ورزشی، فرهنگی و گردشگری طرح ۳۶۰۲۰۰: احداث اماکن ورزشی (مسقف و روباز) پروژه ۳۶۰۲۰۰۱۲: احداث سوله ورزشی در خیابان ... واحد اجرایی ۳۰: معاونت فنی و عمرانی</p>
<p>کد پروژه در برنامه عملیاتی: ۵۳۴/۳۶۰۲۰۰۱۲۳۰</p>

نمونه ای از کدگذاری فعالیت هزینه‌ای در برنامه عملیاتی

<p>فعالیت رفت و روب و نظافت شهر منطقه ۲ شهرداری</p> <p>چشم انداز ۳: ...؛ شهری سبز و ایمن با تکیه بر قابلیت‌های طبیعی به ویژه رودخانه ... راهبرد ۴: ارتقای سطح بهداشت و محیط زیست شهری سیاست اجرایی ۲: ... کنترل آلودگی‌های زیست محیطی وظیفه ۲۰۰۰۰۰: وظیفه خدمات شهری برنامه اجرایی ۲۱۰۰۰۰: نظافت محیط زیست شهری طرح ۲۱۰۱۰۰: رفت و روب و نظافت شهر فعالیت هزینه‌ای ۲۱۰۱۰۰۰۵: رفت و روب و نظافت شهری منطقه ۲ شهرداری واحد اجرایی ۰۲: منطقه ۲</p>
<p>کد فعالیت در برنامه عملیاتی: ۳۴۲/۲۱۰۱۰۰۰۵۰۲</p>

به منظور اتخاذ وحدت رویه در کدگذاری واحدهای اجرایی و ایجاد هماهنگی میان شهرداری‌های کشور، کد واحدهای اجرایی مطابق جدول شماره ۳ در برنامه عملیاتی قید می‌شود. با این حال چنانچه برخی شهرداری‌ها نیاز به کدگذاری تعداد بیشتری از واحدهای اجرایی داشته باشند، می‌توانند کد واحد مورد نظر خود را با هماهنگی سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌ها، در برنامه اعمال نمایند. تغییر کد واحدهای اجرایی مذکور در جدول زیر مجاز نیست اما اضافه کردن واحدهای اجرایی (به صورت کد دو رقمی) و اختصاص کدهایی به جز کدهایی که در جدول شماره ۳ آمده است با هماهنگی سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌ها بلامانع است. در این شیوه، کدهای ۱ تا ۲۹ به ترتیب شماره مناطق شهرداری، به هر یک از مناطق اختصاص می‌یابد. به عنوان مثال اگر یک شهرداری، ۷ منطقه داشته باشد، کدهای ۱ تا ۷ به ترتیب به مناطق ۱ تا ۷ تخصیص پیدا می‌کند و کدهای ۸ تا ۲۹ خالی می‌ماند.

جدول ۳: کد واحدهای اجرایی شهرداری در برنامه عملیاتی

کد	عنوان واحد اجرایی	کد	عنوان واحد اجرایی
شماره منطقه (۱-۲۹)	منطقه شماره ...	۷۰	معاونت اجتماعی و فرهنگی
۳۰	معاونت فنی و عمران	۸۰	معاونت برنامه‌ریزی و توسعه
۴۰	معاونت حمل و نقل و ترافیک	۹۰	معاونت مالی و اداری
۵۰	معاونت خدمات شهری	۹۱ تا ۹۹	دفتر شهردار و واحدهای ستادی (حراست، روابط عمومی و ...)
۶۰	معاونت شهرسازی و معماری		

تطبيق کد برنامه عملیاتی با کدگذاری بودجه سالانه با توجه به نظام کدگذاری بودجه که در هر سال توسط دفتر برنامه و بودجه سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور تهیه و توسط رئیس سازمان ابلاغ می‌گردد، صورت خواهد پذیرفت. از این رو برای اطلاع از کدهای برنامه‌های اجرایی و طرح‌ها به کدگذاری ابلاغی بودجه شهرداری‌ها مراجعه گردد.

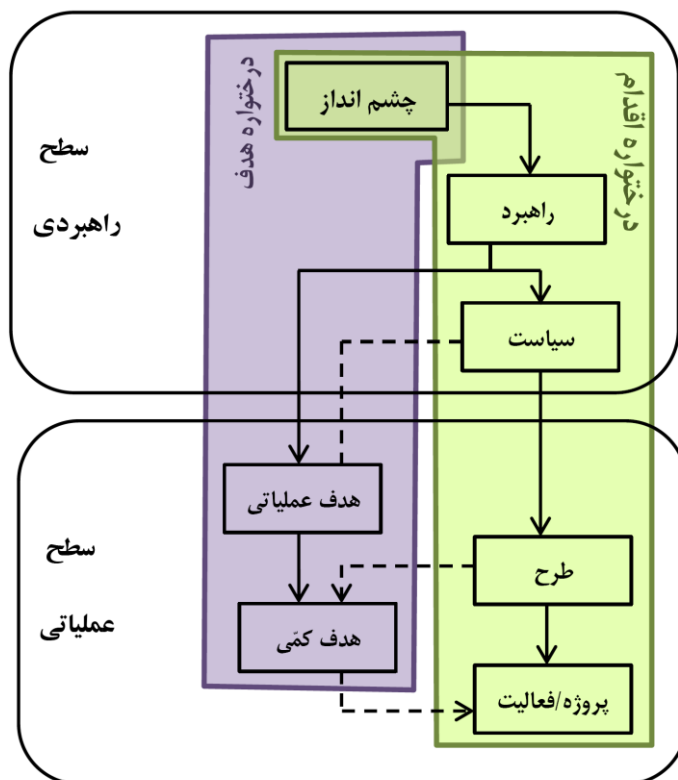
۲-۹. درختواره‌های هدف و اقدام

نظام برنامه راهبردی- عملیاتی شهر و شهرداری، دارای ۷ جزء مفهومی شامل (چشم انداز، راهبرد، سیاست، طرح، پروژه/فعالیت، هدف عملیاتی و هدف کمی) است که در بخش قبل درباره آن‌ها توضیح داده شد. این اجزا با یکدیگر ارتباط هم‌پیوندی داشته و نسبت هر یک، هم از لحاظ قرارگیری در سطح راهبردی یا عملیاتی و هم از لحاظ ارتباط محتوایی با همدیگر کاملاً مشخص است.

نوع خاصی از ارتباط که بین اجزای برنامه برقرار است، **ارتباط درختواره‌ای** می‌باشد. در این درختواره سطوح بالا کلی‌تر هستند و از این رو نسبت به سطوح پایین‌تر که جزئی‌ترند، فراگیر می‌باشند. ارتباط درختواره‌ای بدان معناست که سطوح بالاتر برنامه ارتباط یک به چند با سطوح پایین‌تر دارند. به عبارت دیگر در درختواره، ارتباط هر سطح نسبت به سطح پایین‌تر یک به چند و نسبت سطح پایین به سطح بالاتر یک به یک است. به عنوان مثال یک چشم انداز می‌تواند یک یا چند راهبرد داشته باشد ولی یک راهبرد نمی‌تواند به چند چشم انداز مرتبط باشد و منحصراً باید به یک چشم انداز متصل گردد.

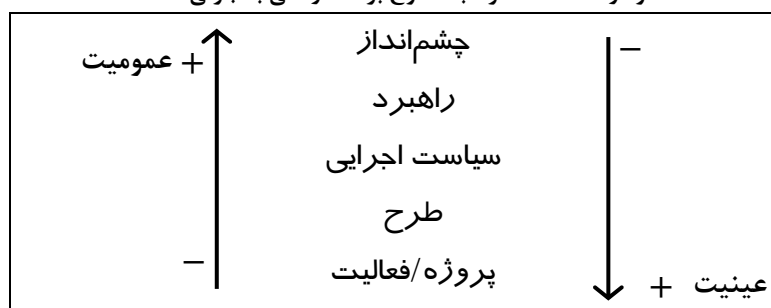
در این جا ۲ نوع ارتباط درختواره‌ای (از کلی به جزئی) بین اجزای برنامه برقرار است: یکی **درختواره هدف** که شامل اجزای چشم انداز، هدف عملیاتی و هدف کمی می‌شود. ویژگی این درختواره آن است که اجزای آن از جنس هدف هستند. دیگری **درختواره اقدام** که شامل اجزای چشم انداز، راهبرد، سیاست اجرایی، طرح و پروژه/فعالیت است. ویژگی درختواره اقدام این است که اجزای آن از جنس مسیر و عمل هستند. در نمودار شماره ۱۰ عناصر درختواره هدف با رنگ بنفش و عناصر درختواره اقدام با رنگ سبز مشخص شده‌اند. چشم انداز، تنها سطحی است که به دلیل ماهیت خود (جهت دهی به اهداف و هدایتگری اقدامات)، هم در درختواره اقدام و هم در درختواره هدف جای می‌گیرد.

نمودار ۱۰: نمایش عناصر درختواره اقدام و درختواره هدف در برنامه



در برنامه راهبردی- عملیاتی شهر و شهرداری، تنها درختواره اقدام، کدگذاری می‌شود ولی ارتباط درختواره‌ای (یک به چند) در درختواره هدف نیز وجود دارد. به این معنی که یک چشم انداز می‌تواند یک یا چند هدف عملیاتی داشته باشد و هر هدف عملیاتی می‌تواند یک یا چند هدف کمی داشته باشد ولی عکس آن ممکن نیست. همچنین «چشم انداز»، به جهت داشتن مفهومی فراگیر و کلان، به طور مشترک سطح اول در هر دو درختواره است. به منظور ایجاد درکی ملموس‌تر از نسبت اجزای مختلف درختواره اقدام، سلسله مراتب سطوح برنامه از لحاظ عام یا خاص بودن در نمودار شماره ۱۱ نشان داده شده است. در بالاترین سطح (چشم انداز)، عمومیت حداکثر است؛ و عینیت حداقل؛ و در پایین‌ترین سطح (طرح)، عینیت به حداکثر و عمومیت به حداقل می‌رسد؛ به طوری که با انعکاس طرح در بودجه سالانه به صورت پروژه و فعالیت و تعیین مکان دقیق، زمان اجرا، اعتبار مورد نیاز برای اجرا و منابع تأمین اعتبار هر پروژه و فعالیت، اعتبار طرح نیز در برنامه مشخص می‌شود.

نمودار ۱۱: سلسله مراتب سطوح برنامه از کلی به جزئی



۱۰. نظام اولویت بندی

اولویت: به معنای تشخیص ارجحیت و تقدّم یک پروژه نسبت به سایر پروژه‌ها است.

اولویت بندی: به معنای تعیین سطوح مختلف اولویت‌ها از مهم‌ترین اولویت تا اولویت‌های رده‌های پایین‌تر می‌باشد. اولویت‌بندی پروژه‌ها از این لحاظ که منابع مالی محدود هستند و نمی‌توان تمام پروژه‌های پیشنهادی را اجرا کرد، اهمیت دارد. در این دستورالعمل، چهار رده اولویت با تعریف زیر پیش‌بینی شده است:

(۱) **الزامی:** الزام قانونی برای اجرای پروژه وجود دارد؛ و یا پروژه ناتمام مهمی را تکمیل نموده و قابل استفاده می‌نماید. کلیه پروژه‌های در حال اجرا با بیش از ۵۰ درصد پیشرفت فیزیکی در این دسته جای می‌گیرند.

(۲) **ضروری:** مخاطرات مربوط به سلامتی، ایمنی یا دارایی‌ها را برطرف می‌سازد یا طبق پیمایش نظر شهروندان از اولویت بسیار بالایی برخوردار است. در اولویت‌های ضروری، زمان‌بندی و تأمین مالی پروژه، قابل انعطاف نیست:

- **زمان بندی پروژه، قابل انعطاف نیست؛** به آن معناست که خدمت مورد نظر، اکنون مورد نیاز است و به تعویق انداختن اجرای آن تبعات منفی زیادی در بر دارد.

- **تأمین مالی پروژه، قابل انعطاف نیست؛** به آن معناست که دسترسی به منابع مالی برای تأمین اعتبار پروژه در حال حاضر وجود دارد؛ اما معلوم نیست که در آینده هم وجود داشته باشد.

(۳) **مطلوب:** امکانات موجود را حفظ کرده یا بهبود می‌بخشد، جایگزین تجهیزات از رده خارج یا فرسوده می‌شود، هزینه‌های بهره‌برداری و نگهداری را کاهش می‌دهد، زمان‌بندی آن منعطف نیست، اما تأمین مالی آن انعطاف‌پذیر است:

- تأمین مالی پروژه، قابل انعطاف است به آن معناست که دسترسی به منابع مالی برای تأمین اعتبار پروژه در حال حاضر وجود دارد و احتمالاً در آینده هم وجود خواهد داشت.
- ۴) قابل قبول: از خدمات پایین‌تر از حد استاندارد جلوگیری می‌کند، در اولویت‌های قابل قبول هم تأمین اعتبار و هم زمان بندی آن منعطف است:
- زمان بندی پروژه، قابل انعطاف است؛ به آن معناست که به تعویق انداختن اجرای آن تبعات زیادی در بر نخواهد داشت.^{۳۰}

شیوه اولویت بندی:

با توجه به ویژگی‌های برنامه و لزوم به کارگیری روش‌هایی متناسب با شرایط هر یک از کارگروه‌های تخصصی، روش ماتریس تحقق اهداف^{۳۱} مطابق الگوی زیر با توجه به سه متغیر: (۱) احتمال اجرا (۲) اهداف عام و (۳) اهداف اختصاصی مورد استفاده قرار خواهد گرفت:

الف) احتمال اجرا^{۳۲}: شامل عناصری است که ناظر بر تحقق پذیری و اجرای پروژه به صورت عام بوده و به مباحث مالی، قانونی، دانش و ابزار فنی توجه دارد. به عبارت دیگر ممکن است، پروژه‌ای از هر لحاظ دارای ویژگی‌های منحصر به فرد و ممتاز باشد ولی از جنبه مالی، منابع کافی برای اجرای آن وجود نداشته باشد، یا این که از نظر فنی، دانش یا ابزار کافی برای انجام آن موجود نباشد یا از نظر ساختار اداری و تشکیلاتی و چارچوب‌های قانونی، موانع و محدودیت‌هایی وجود داشته باشد که امکان اجرای پروژه را تحت تأثیر قرار دهد.

ب) اهداف عام^{۳۳}: شامل اهدافی هستند که برای همه پروژه‌ها قابل تعریف است و عمدتاً ناظر بر تأثیرات اقتصادی پروژه بر شهر، عمر مفید و مقیاس عملکرد پروژه است.

پ) اهداف اختصاصی: شامل اهدافی است که به طور اختصاصی برای پروژه‌های هر یک از حوزه‌های ستادی تعریف می‌شود.

ضوابط اولویت بندی:

اهداف عام در مجموع ۴۰ درصد وزن اولویت بندی و اهداف عملیاتی در مجموع ۶۰ درصد وزن اولویت بندی را به خود اختصاص می‌دهند. احتمال اجرا نیز رقمی بین صفر تا یک است که در مجموع امتیازهای به دست آمده از اهداف عام و اهداف اختصاصی ضرب می‌شود و در نهایت جمع امتیاز پروژه مورد نظر در نظام اولویت بندی حاصل می‌گردد. فلسفه وجود عاملی باعنوان «احتمال اجرا» آن است که عناصر مرتبط با تحقق پذیری و اجرای پروژه به صورت معنی داری در امتیازهای مربوط به اولویت بندی تأثیر بگذارند.

^{۳۰} رده بندی اولویت پروژه‌های سرمایه در چهار دسته مطابق الگوی پیشنهادی مرکز اسکان ملل متحد می‌باشد. برای کسب اطلاع بیشتر بنگرید به:

United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat) (2007), "Financial Management for Local Government; Volume 3: Managing the Capital Investment Plan", Earthscan, London.

^{۳۱} Goal Achievement

^{۳۲} Probabilities

^{۳۳} General goals

اولویت بندی پروژه‌های سرمایه‌ای با استفاده از فرم‌های شماره ۱۲ تا ۱۸ انجام خواهد شد و امتیاز هر پروژه با استفاده از فرمول زیر، محاسبه می‌گردد. اولویت بندی باید به گونه‌ای صورت پذیرد که حجم اعتبار اختصاص یافته از منابع داخلی شهرداری به هر یک از رده‌های اولویت (۱ تا ۴)، حداکثر ۳۰ (سی) درصد کل اعتبار اختصاص یافته از منابع داخلی شهرداری به پروژه‌ها در هر سال از برنامه باشد، در غیر این صورت ممکن است بیش از نصف اعتبار به پروژه‌های یک اولویت خاص (مثلاً اولویت اول) اختصاص یابد و برای سایر اولویت‌ها (مثلاً اولویت چهارم) هیچ پروژه‌ای تعریف نشود. که نقض غرض اولویت بندی محسوب می‌شود. به همین دلیل به منظور این که پراکنش متعادلی از اعتبارات در بین اولویت‌های چهارگانه وجود داشته باشد، سقف اعتبار هر یک از اولویت‌ها از منابع داخلی شهرداری در هر سال معادل ۳۰ درصد تعیین می‌شود.

پروژه‌های نیمه تمام مهم بدون قرارگیری در فرم‌های مربوط به اولویت بندی پروژه‌ها در اولویت اول جای می‌گیرند. اگر مجموع اعتبار پروژه‌های نیمه تمام بیش از سقف ۳۰ درصد اعتبار اختصاص یافته از منابع داخلی شهرداری باشد، بین پروژه‌های نیمه تمام با استفاده از فرم‌های اولویت بندی پروژه‌ها، رتبه بندی صورت می‌پذیرد و بخشی از پروژه‌ها در اولویت اول باقی مانده و بقیه به اولویت دوم منتقل می‌گردند. در هر حال اعتبار پروژه‌های هر یک از اولویت‌های چهارگانه در هیچ حالتی نباید از ۳۰ درصد اعتبار اختصاص یافته به پروژه‌ها از محل منابع داخلی شهرداری در هر سال فراتر رود. a_i نسبت به واحد مشترک، نرمالایز می‌شود. b صفر یا یک خواهد بود و چنان که صفر باشد کل امتیاز پروژه (A) صفر خواهد بود و امکان اجرای پروژه وجود نخواهد داشت.

(مجموع امتیازهای وزنی اهداف عام + مجموع امتیازهای وزنی اهداف اختصاصی) احتمال اجرا = امتیاز پروژه

(امتیاز وزنی هر یک از متغیرهای احتمال اجرا) امتیاز متغیر منع قانونی = احتمال اجرا

$$A = P_i \left(\sum_{i=1}^n S_{o_i} W_{o_i} + \sum_{i=1}^n S_{g_i} W_{g_i} \right)$$

$$P_i = b \sum_{i=1}^n w_i a_i$$

A = امتیاز پروژه

S_o = امتیاز اهداف اختصاصی

W_o = وزن اهداف اختصاصی

S_g = امتیاز اهداف عام

W_g = وزن اهداف عام

P_i = احتمال اجرا

a_i = متغیرهای احتمال اجرا (شامل امکان تأمین مالی، دانش فنی، ظرفیت ساختاری و تشکیلاتی)

w_i = وزن متغیرهای احتمال اجرا

b = متغیر منع قانونی

۱۱. ارکان برنامه

۱-۱۱. تصویب و تأیید برنامه

طبق مفاد ماده ۱۵ قانون نوسازی و عمران شهری (مصوب سال ۱۳۴۷)، برنامه عملیاتی پنج ساله شهرداری پس از تصویب شورای اسلامی شهر باید به تأیید وزارت کشور برسد. در صورت تأیید وزیر محترم کشور، جهت جلوگیری از تمرکز تأیید برنامه‌ها در وزارت کشور و فراهم نمودن امکان مشارکت نمایندگان دولت در سطح استان و محل و نیز بنا به وظایف سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور، اختیار وزارت کشور به تناسب به سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌ها، استانداری‌ها و فرمانداری‌ها تفویض می‌گردد. بر این اساس مراجع تهیه، تصویب و تأیید برنامه عملیاتی شهرداری‌ها در سه رده جمعیتی شهرها طبق جدول شماره ۴ می‌باشد.

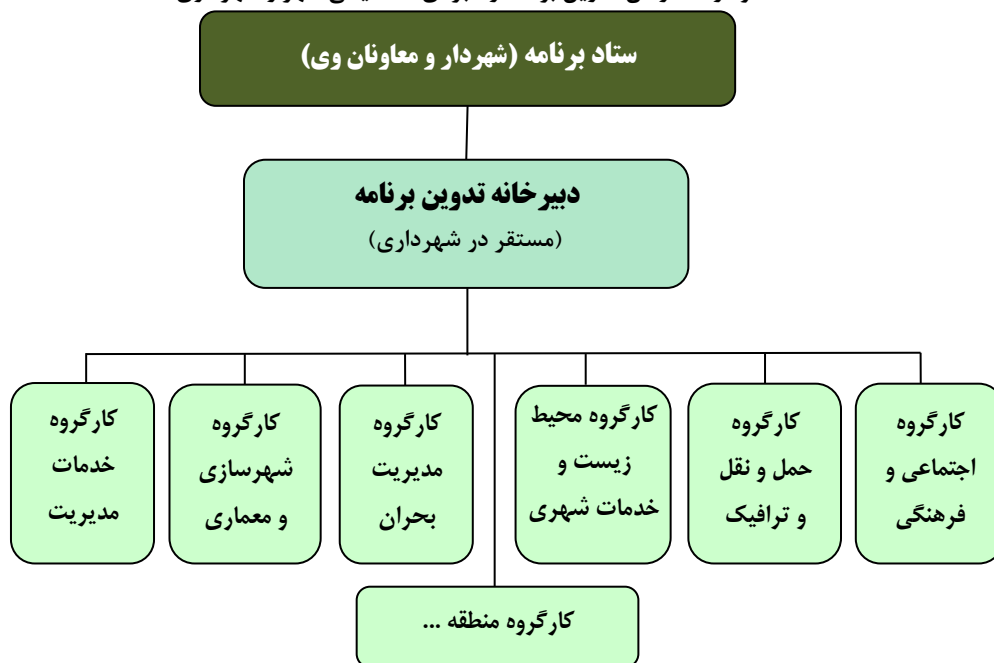
جدول ۴: مراجع تهیه، تصویب و تأیید برنامه راهبردی- عملیاتی شهرداری

مرجع تأیید (وزارت کشور)	مرجع تصویب	تهیه کننده	رده شهرها
سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور	شورای اسلامی شهر	شهرداری با کمک مشاورین ذی صلاح	شهرهای با جمعیت ۵۰۰ هزار نفر و بیشتر
تفویض اختیار به استانداری‌ها			شهرهای با جمعیت ۲۰ هزار تا کمتر از ۵۰۰ هزار نفر جمعیت
تفویض اختیار به فرمانداری‌ها			شهرهای با جمعیت کمتر از ۲۰ هزار نفر

۲-۱۱. تهیه و بررسی برنامه

ارکان تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری به ترتیب عبارتند از ستاد، دبیرخانه و کارگروه‌های تخصصی که در ادامه ترکیب اعضاء و شرح وظایف هر یک از آن‌ها تشریح می‌گردد.

نمودار ۱۲: ارکان تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری



ستاد برنامه

ستاد برنامه، بالاترین رکن تهیه، بررسی و تأیید این برنامه در شهرداری است. این ستاد تعیین جبهات اصلی و چارچوب‌های کلی تدوین برنامه را به عهده دارد و پس از انجام مراحل تدوین برنامه، آخرین مرجعی است که در باره برنامه قبل از ارائه به شورای اسلامی شهر اظهار نظر می‌کند.

شرح وظایف ستاد برنامه:

۱. تعیین جهت‌گیری‌های اصلی و چارچوب‌های پایه‌ای برنامه؛
۲. تأیید زمان‌بندی برنامه و در صورت لزوم بازنگری در آن؛
۳. بررسی و تصویب کلیات برنامه پیشنهادی شامل اعتبار اختصاص یافته به هر یک از معاونت‌ها/ سازمان‌ها، مناطق؛
۴. بررسی و تأیید برنامه پیشنهادی جهت ارسال به شورای اسلامی شهر.

ترکیب اعضای ستاد برنامه:

۱. شهردار (رئیس)؛
۲. معاون برنامه‌ریزی و توسعه شهردار یا معاون با عنوان مشابه (دبیر)؛
۳. سایر معاونان شهردار
۴. رؤسای سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه
۵. رئیس کمیسیون برنامه‌ریزی شورای اسلامی شهر یا یک نماینده از شورای اسلامی شهر به انتخاب رئیس شورا

دبیرخانه برنامه

دبیرخانه تدوین برنامه در معاونت برنامه‌ریزی و توسعه و در صورت فقدان معاونت برنامه‌ریزی و توسعه در ساختار تشکیلاتی شهرداری در معاونت مرتبط با امور برنامه‌ریزی به انتخاب شهردار مستقر می‌شود. معاون برنامه‌ریزی یا معاون مرتبط به عنوان «رئیس دبیرخانه تدوین برنامه» و مدیر طرح و برنامه یا مسؤول تدوین بودجه شهرداری به عنوان «دبیر اجرایی برنامه» شناخته می‌شود.

دبیرخانه به عنوان بازوی اجرایی ستاد عمل می‌کند و مشاوره‌های فنی، اداری، مالی، اطلاعاتی و علمی به ستاد و کلیه کارگروه‌ها ارائه می‌دهد. دبیرخانه نقش هماهنگ کننده کلیه فعالیت‌های برنامه را بر عهده داشته و تسهیل کننده رابطه بین ارکان برنامه، بدنه کارشناسی معاونت‌ها و مناطق است. دبیرخانه منابع مالی شهرداری در طی مدت برنامه را پیش بینی کرده و جهت تخصیص اعتبار به واحدهای اجرایی مختلف شهرداری به تفکیک سال‌های برنامه به ستاد برنامه پیشنهاد ارائه می‌کند. دبیرخانه برنامه مجاز است بخشی از اختیارات خود را طبق مقررات و ضوابط مربوطه به مشاور ذی صلاح واگذار کند.

کارگروه‌های تخصصی

شامل کارگروه‌های شش‌گانه با عناوین زیر است: ۱. اجتماعی و فرهنگی، ۲. حمل و نقل و ترافیک، ۳. محیط زیست و خدمات شهری، ۴. مدیریت بحران، ۵. شهرسازی و معماری، ۶. خدمات مدیریت. ویژگی این کارگروه‌ها آن است که حوزه فعالیت آن‌ها عمدتاً هماهنگ با وظایف معاونت‌های ستادی شهرداری می‌باشد و متناظر با کارکردهای شهرداری در عرصه شهر و خدمات ارائه شده به شهروندان می‌باشد.

شهرداری‌هایی که متناظر با هر یک از کارگروه‌ها دارای معاونت مرتبط نیستند، مجازند نسبت به ادغام کارگروه‌های تخصصی شش‌گانه اقدام نمایند؛ مشروط بر این که تمامی موضوعات و موارد مرتبط با کارگروه‌های شش‌گانه در کارگروه‌های ادغام شده مورد بحث قرار گیرد. به عنوان مثال این دسته از شهرداری‌ها می‌توانند به جای ۶ کارگروه تخصصی، ۳ یا ۴ کارگروه تشکیل دهند ولی این ۳ یا ۴ کارگروه باید کلیه حوزه‌های مرتبط با کارگروه‌های شش‌گانه مذکور در نمودار شماره ۱۲ را پوشش داده و تعیین تکلیف نمایند.

شرح وظایف کارگروه‌های تخصصی:

۱. بررسی و تدقیق راهبردها، سیاست‌ها و اهداف کمی برنامه حوزه تخصصی مربوطه؛
۲. تعیین اهداف کمی طرح‌های مرتبط با حوزه تخصصی مربوطه برای سال‌های برنامه؛
۳. تکمیل فرم‌های دستورالعمل برای حوزه تخصصی مربوطه و ضمیمه کردن مستندات مورد نیاز؛
۴. تدوین پیش‌نویس برنامه عملیاتی حوزه مربوطه شامل کلیه طرح‌ها و پروژه‌ها و فعالیت‌های مستمر، اعتبار مورد نیاز هر یک و اولویت بندی آن‌ها؛
۵. ارائه پیش‌نویس برنامه عملیاتی حوزه مربوطه به دبیرخانه؛
۶. اعمال بازخوردهای دریافتی از سوی دبیرخانه و ستاد در برنامه؛
۷. ارسال پیش‌نویس نهایی برنامه حوزه تخصصی مربوطه به دبیرخانه برنامه.

ترکیب اعضای کارگروه‌های تخصصی:

۱. معاون مرتبط شهردار (رئیس)؛
۲. نماینده حوزه برنامه‌ریزی معاونت / سازمان مربوطه (دبیر)؛
۳. مدیران ستادی معاونت مربوطه به انتخاب رئیس کارگروه
۴. رؤسای سازمان‌ها و مدیران شرکت‌های زیر مجموعه متناسب با موضوع کارگروه (در صورت وجود)؛
۵. ۲ نفر از معاونان حوزه برنامه‌ریزی مناطق و ۲ نفر از معاونان تخصصی مناطق به پیشنهاد رئیس کارگروه و تأیید دبیرخانه (در صورت وجود)؛
۶. نماینده دبیرخانه برنامه؛
۷. نماینده دستگاه‌های عمومی دولتی و غیردولتی یا مؤسسات مردم‌نهاد و خصوصی حسب مورد با دعوت رئیس کارگروه

کارگروه منطقه ...

تفاوت اصلی کارگروه مناطق با سایر کارگروه‌ها در آن است که قلمرو جغرافیایی آن محدوده مناطق شهرداری بوده و خصلت موضعی دارد. در شهرداری‌هایی که فاقد تفکیک منطقه‌ای می‌باشند، نیازی به تشکیل این کارگروه نیست. پروژه‌ها و فعالیت‌های هزینه‌ای که در محدوده منطقه مطرح می‌شوند یا اجرای آن‌ها به عهده منطقه مربوطه شهرداری گذارده شده است، در این کارگروه مورد بررسی قرار می‌گیرند. به ازای هر منطقه شهرداری، یک کارگروه منطقه تشکیل می‌شود. مثلاً اگر یک شهرداری دارای سه منطقه است، کارگروه منطقه ۱، کارگروه منطقه ۲ و کارگروه منطقه ۳ به طور مجزا تشکیل می‌گردد.

شرح وظایف کارگروه منطقه ... :

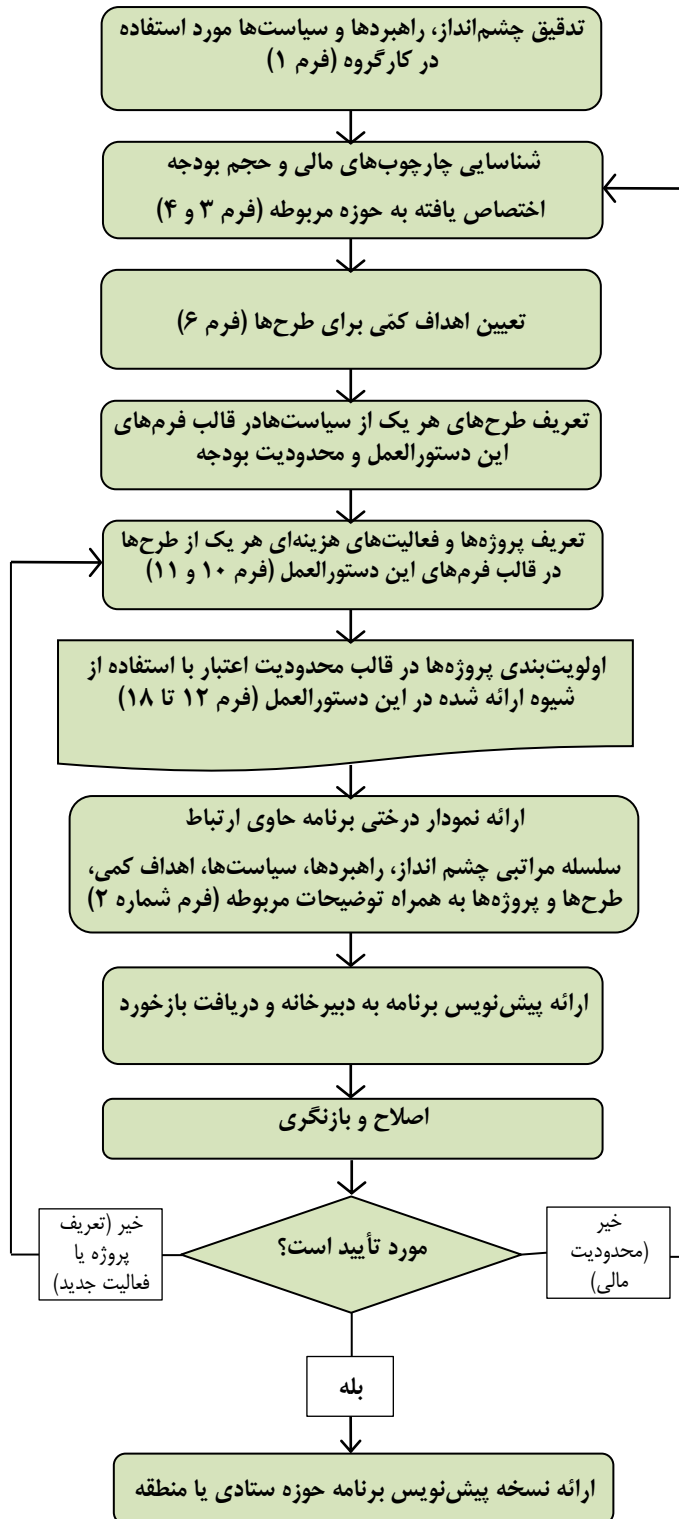
۱. تدقیق اعتبار تخصیص یافته به منطقه مربوطه جهت تأمین منابع مالی پروژه‌ها؛
۲. دریافت برنامه هر یک از زیرمجموعه‌های منطقه و ارائه بازخورد به کارگروه‌های تخصصی منطبق بر ضوابط برنامه و شرایط اجرایی؛
۳. تدقیق پروژه‌ها و فعالیت‌های منطقه مربوطه
۴. تلفیق برنامه منطقه و ارائه آن به دبیرخانه.

ترکیب اعضای کارگروه منطقه ...:

۱. مدیر منطقه شهرداری (رئیس)؛
۲. مدیر برنامه و بودجه منطقه (دبیر)؛
۳. سایر مدیران منطقه شهرداری؛
۴. دبیر ستاد شورای محلات منطقه (در صورت وجود)؛
۵. یک نماینده از دبیرخانه برنامه؛
۶. مدیر کل دستگاه دولتی یا غیردولتی مرتبط.

به منظور تبیین دقیق‌تر فعالیت‌هایی که برای تهیه برنامه در هر یک از حوزه‌های ستادی و مناطق انجام می‌پذیرد، فلوجارت تهیه برنامه‌ها در این قسمت ارائه می‌گردد. این فلوجارت، اقداماتی را که باید توسط کارگروه‌های تخصصی انجام شود، نشان می‌دهد.

نمودار ۱۳: فلوجارت تهیه برنامه عملیاتی حوزه‌های ستادی و مناطق



۱۲. پایش و بازنگری برنامه

۱۲-۱. پایش

پایش و نظارت بر اجرای برنامه با استفاده از گزارش گیری در خصوص «اهداف عملیاتی» و «اهداف کمی» و پیشرفت پروژه‌ها و فعالیت‌ها صورت می‌پذیرد. دبیرخانه برنامه راهبردی- عملیاتی شهر و شهرداری موظف است گزارش عملکرد اهداف عملیاتی و اهداف کمی برنامه را در پایان هر فصل سال از واحدهای اجرایی دریافت و آن را به صورت سالانه منتشر نماید. بر اساس مفاد ماده ۷۱ قانون شهرداری مبنی بر وظیفه اطلاع رسانی شهرداری، شهرداری باید در پایان هر سال از آغاز برنامه علاوه بر ارائه گزارش از پیشرفت مجموعه اقدامات و فعالیت‌ها، در راستای شفافیت مالی برنامه، هزینه‌های انجام شده برای پروژه‌های مختلف برنامه را از راه‌های مختلف به اطلاع عموم شهروندان برسانند. سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور به عنوان مرجع عالی نظارت بر تهیه و اجرای برنامه عملیاتی شهرداری محسوب می‌شود و از طریق دفاتر امور شهری و شوراهای استانداری‌ها این نظارت را اعمال می‌نماید.

در راستای تقویت نقش نظارتی شورای اسلامی شهر، دبیرخانه دائمی نظارت و پایش برنامه در شورا تشکیل می‌شود. همچنین شهرداری موظف به ارائه گزارش پیشرفت کار هر ۶ ماه به شورا می‌باشد که در آن تمامی فعالیت‌های شهرداری در خصوص اجرای پروژه‌های مختلف برنامه به همراه صورت هزینه کرد و برنامه زمانی پیشرفت پروژه‌ها مشخص شده باشد. در صورتی که به هر دلیل، تغییر بعضی اهداف عملیاتی یا اهداف کمی ضرورت یافت، باید در موعد بازنگری سالانه نسبت به تغییر آن‌ها مطابق فرم‌های شماره ۳۴ و ۳۵ عمل کرد.

شهرداری موظف است گزارش‌هایی که عنوان آن در جدول شماره ۵ آمده است را در زمان بندی مذکور در آن جدول به دبیرخانه دائمی پایش و بازنگری برنامه ارائه دهد.

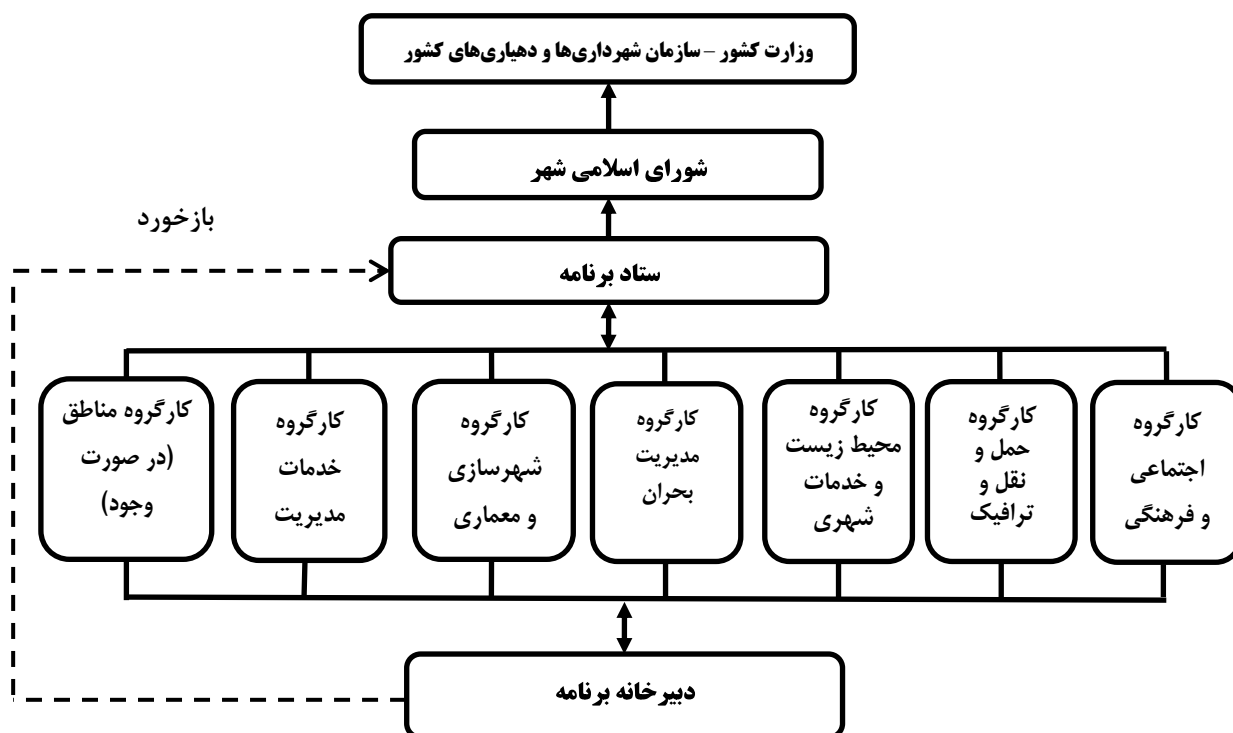
۱۲-۲. بازنگری

بازنگری در برنامه راهبردی شهر با پیشنهاد دبیرخانه یا هر یک از کارگروه‌های تخصصی به صورت سالانه در پایان هر سال، مشروط به تصویب شورای اسلامی شهر انجام می‌پذیرد. هر یک از کارگروه‌های تخصصی می‌توانند نسبت به ارائه راهبرد یا سیاست‌های اجرایی جدید یا تغییر راهبردها و سیاست‌های موجود پیشنهادهای اصلاحی خود را به صورت کتبی مطابق فرم‌های شماره ۸ و ۹ به دبیرخانه برنامه ارسال دارند. دبیرخانه برنامه موظف است نسبت به پیگیری امر و طرح موضوع در شورای اسلامی شهر اقدام نماید.

بازنگری در برنامه عملیاتی شهرداری، با پیشنهاد دبیرخانه یا هر یک از کارگروه‌های تخصصی به صورت سالانه در انتهای شهریور ماه هر سال، مشروط به تصویب شورای اسلامی شهر و پذیرش مراجع تأیید برنامه، انجام می‌پذیرد. هر یک از کارگروه‌های تخصصی می‌توانند نسبت به ارائه طرح‌ها، پروژه‌ها، فعالیت‌های هزینه‌ای، اهداف عملیاتی و اهداف کمی جدید یا تغییر طرح‌ها، پروژه‌ها، فعالیت‌های هزینه‌ای، اهداف عملیاتی و اهداف کمی موجود پیشنهادهای اصلاحی خود را به صورت

کتبی مطابق فرم‌های شماره ۳۲ تا ۳۵ به دبیرخانه برنامه ارسال دارند. دبیرخانه و ستاد برنامه عملیاتی شهرداری موظف است نسبت به پیگیری امر و طرح موضوع در شورای اسلامی شهر اقدام نماید.

نمودار ۱۴: ساختار نظارت و پایش برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری



جدول ۵: عنوان گزارش‌های پایش و بازنگری و زمان ارائه آن‌ها

عنوان گزارش	موعد تحویل
پایش پروژه‌ها و فعالیت‌های هزینه‌ای معاونت‌ها، مناطق و سازمان‌ها	پایان اردیبهشت هر سال
پایش اهداف کمی طرح‌ها	پایان خرداد هر سال
پایش اهداف عملیاتی	پایان خرداد هر سال
ارزیابی سالانه عملکرد برنامه عملیاتی شهرداری به تفکیک حوزه‌های ستادی و مناطق	پایان تیر هر سال
سند لایحه بازنگری در برنامه عملیاتی جهت ارائه به شورای شهر و مراجع بالادست (در صورت نیاز)	پایان شهریور هر سال
تحلیل شرایط درآمد- هزینه‌ای و نحوه تأمین مالی برنامه عملیاتی پنج ساله شهرداری	پایان خرداد سال ششم
ارزیابی نهایی عملکرد برنامه عملیاتی پنج ساله شهرداری	پایان تیر سال ششم

۳-۱۲. الگوریتم پایش و بازنگری برنامه

در این بخش به منظور تسهیل فرایند پایش، ارزیابی و بازنگری، فرایند کلی اقداماتی که توسط واحدهای مجری باید صورت پذیرد و گردش کار ارزیابی و بازنگری، به صورت الگوریتم‌های مشخصی ترسیم گردیده است. در این الگوریتم‌ها به دقت وظیفه هر واحد اجرایی معین گردیده و معلوم می‌شود که برای انجام هر یک از اجزای مراحل پایش، ارزیابی و بازنگری پروژه‌ها، فعالیت‌های هزینه‌ای و طرح‌ها، چه فرم‌هایی در چه زمانی باید تکمیل شده و به کدام مرجع تحویل گردد. بدین ترتیب سه دسته الگوریتم ارزیابی و بازنگری برنامه ارائه شده است:

دسته اول) الگوریتم‌های ارزیابی و بازنگری برنامه عملیاتی سازمان‌ها، مؤسسات و شرکت‌های تابعه

دسته دوم) الگوریتم‌های ارزیابی و بازنگری برنامه عملیاتی معاونت‌ها

دسته سوم) الگوریتم‌های ارزیابی و بازنگری برنامه عملیاتی مناطق

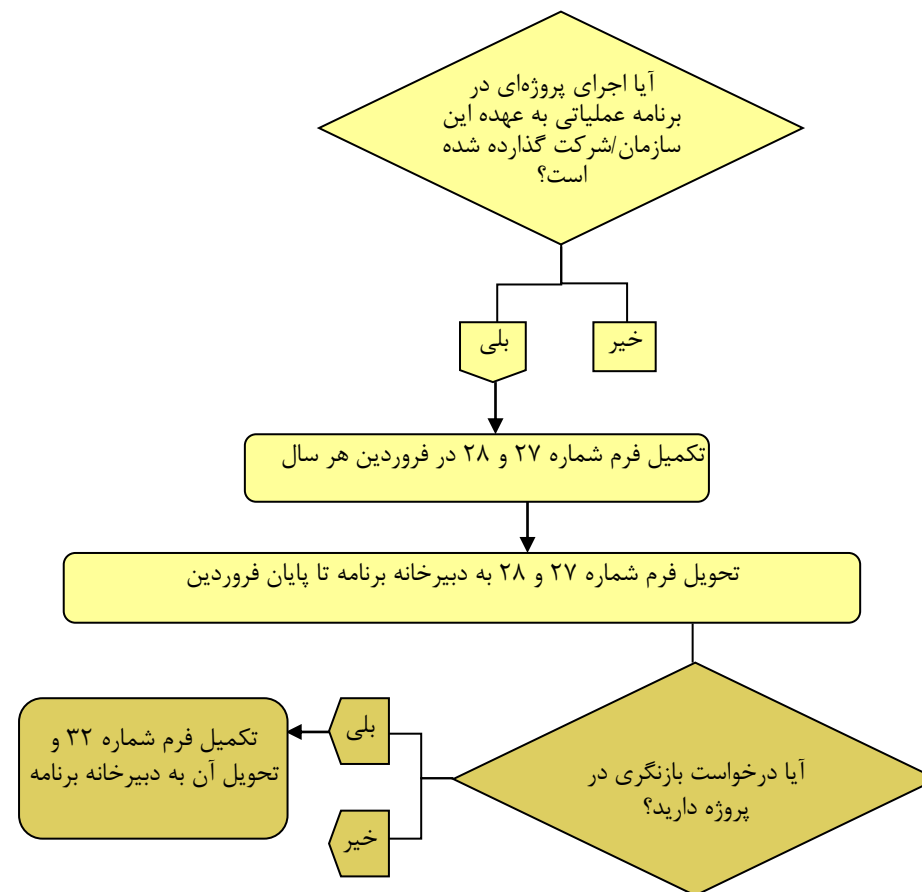
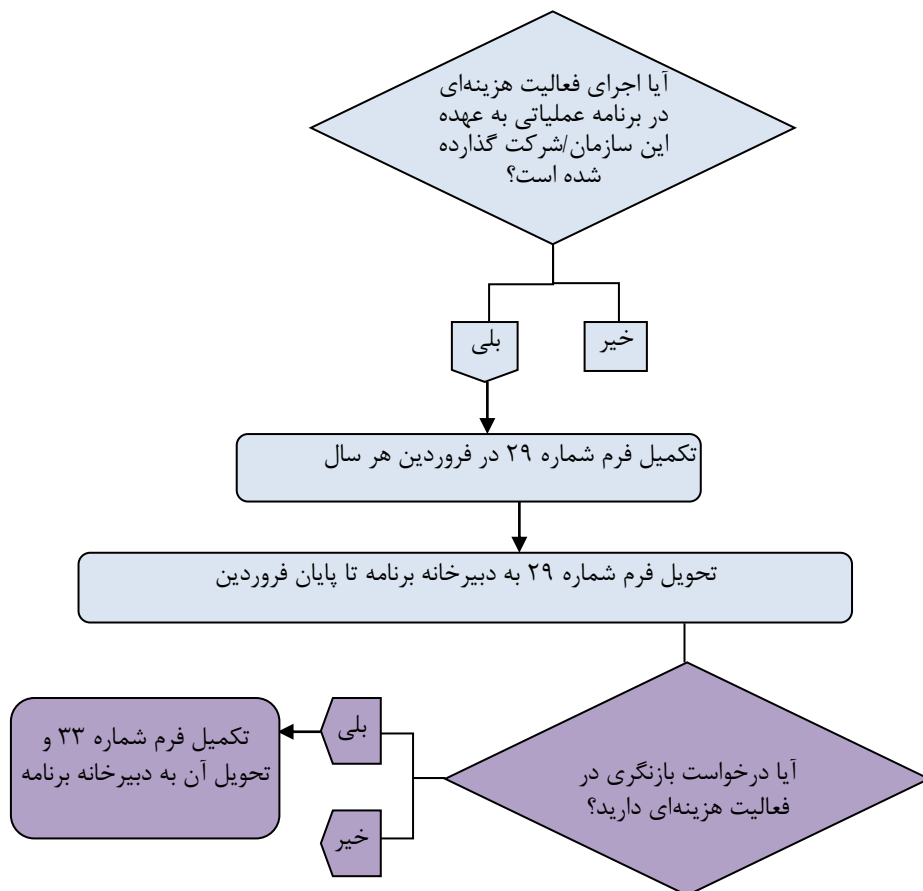
الگوریتم‌های مربوط به سازمان‌ها، مؤسسات و شرکت‌های تابعه شامل موارد ذیل می‌گردد: (۱) الگوریتم پایش، ارزیابی و بازنگری پروژه‌ها، (۲) الگوریتم پایش، ارزیابی و بازنگری فعالیت‌های هزینه‌ای

الگوریتم‌های مربوط به معاونت‌ها شامل عناوین زیر می‌شود: (۱) الگوریتم پایش، ارزیابی و بازنگری پروژه‌ها، (۲) الگوریتم پایش، ارزیابی و بازنگری فعالیت‌های هزینه‌ای، (۳) الگوریتم پایش، ارزیابی و بازنگری طرح‌ها، (۴) الگوریتم پایش، ارزیابی و بازنگری اهداف عملیاتی

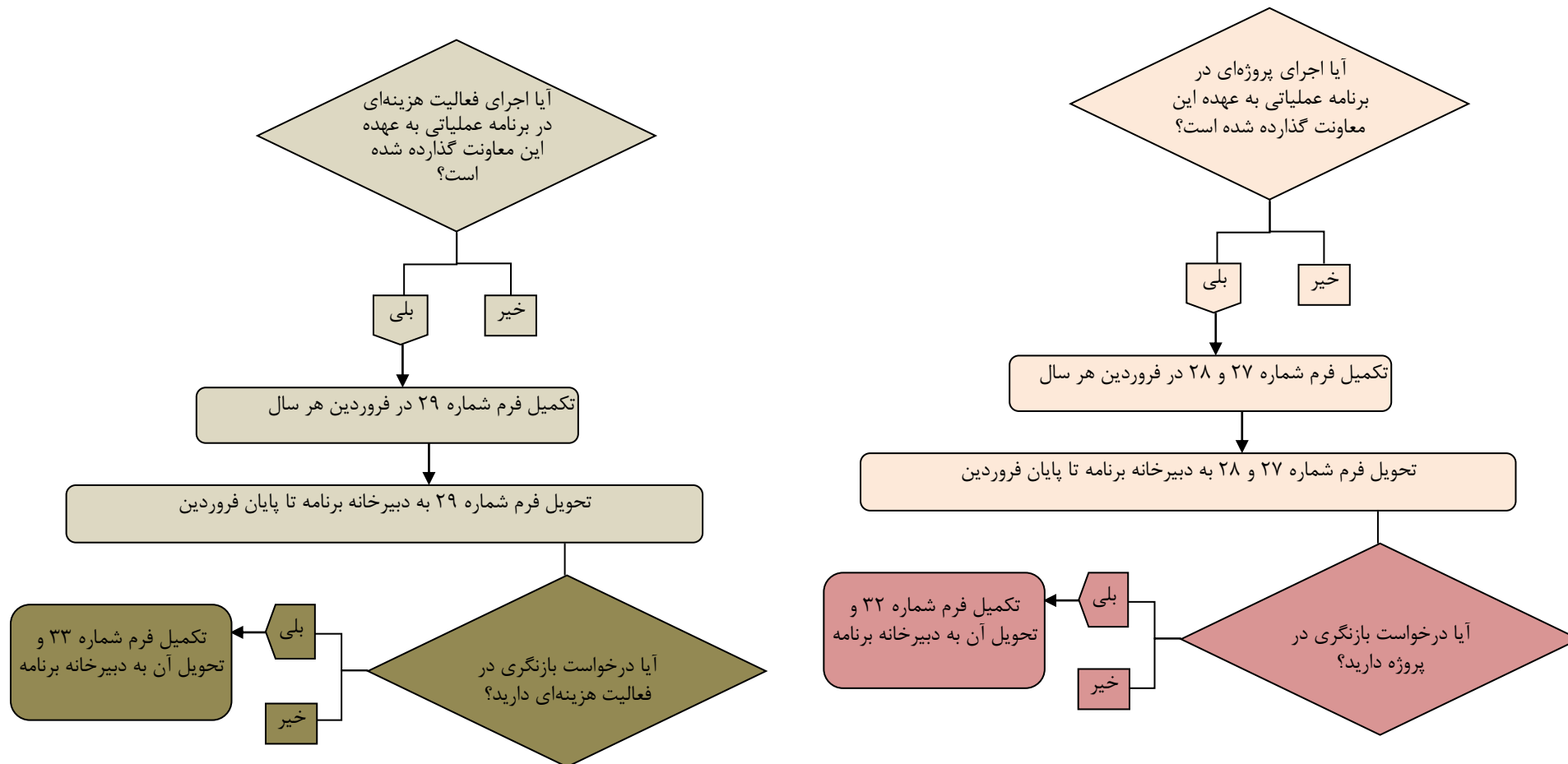
الگوریتم‌های مربوط به مناطق شامل عناوین زیر می‌شود: (۱) الگوریتم پایش، ارزیابی و بازنگری پروژه‌ها، (۲) الگوریتم پایش، ارزیابی و بازنگری فعالیت‌های هزینه‌ای، (۳) الگوریتم پایش، ارزیابی و بازنگری طرح‌ها

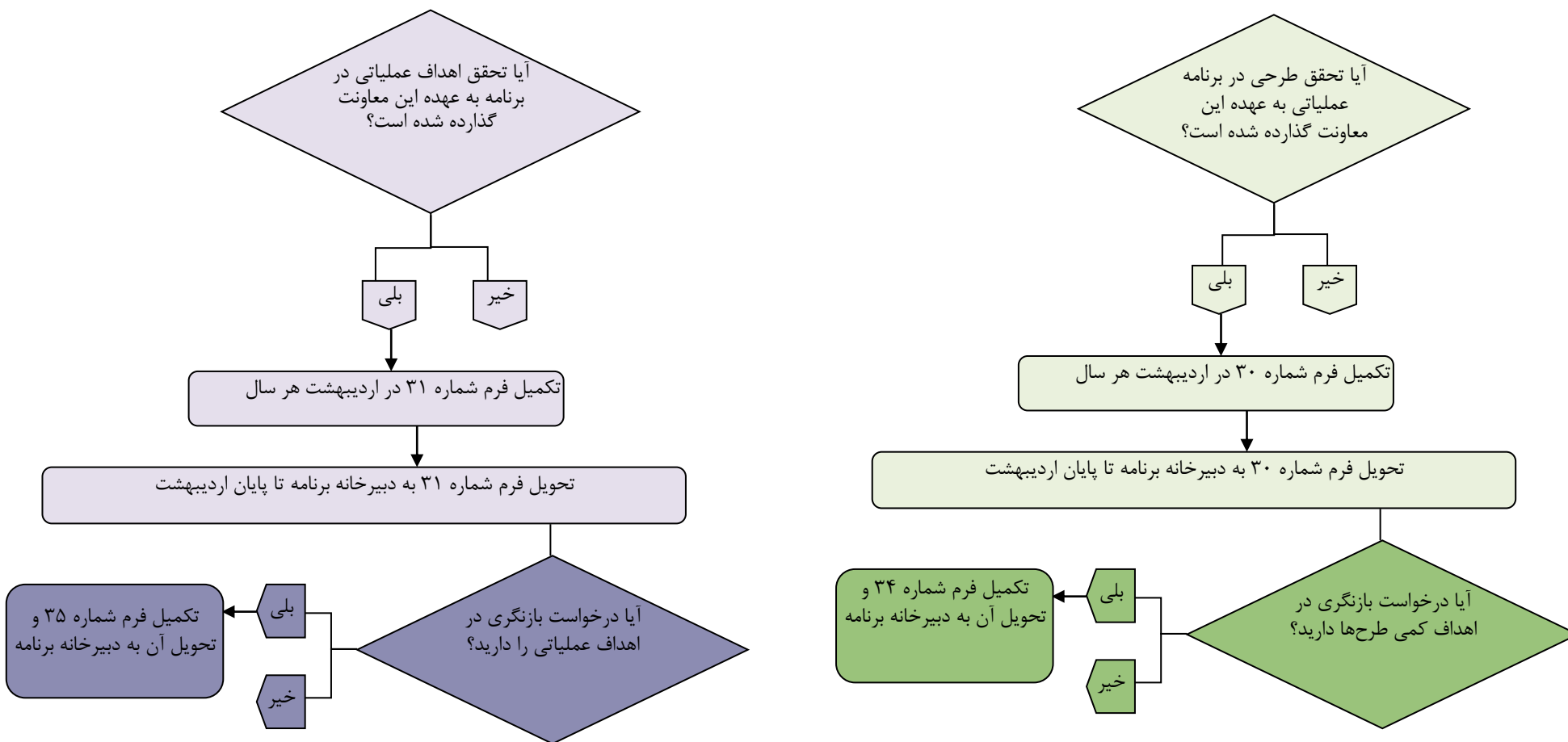
به این ترتیب، ۹ عنوان الگوریتم برای پایش، ارزیابی و بازنگری برنامه در حوزه‌های مختلف اجرایی و ستادی طراحی گردیده که تمامی فعالیت‌های مرتبط با سازمان اجرایی برنامه را پوشش می‌دهد. کارکرد اصلی این الگوریتم‌ها آن است که هر واحدی در شهرداری (چه واحد ستادی، چه سازمان‌ها و شرکت‌ها و چه مناطق) با توجه به کد تخصیص یافته به پروژه‌ها و فعالیت‌های هزینه‌ای در برنامه عملیاتی، بتواند جایگاه خود در برنامه عملیاتی و تکالیفی که بر عهده اش گذارده شده است را به دقت شناسایی کرده و با راهنمایی الگوریتم‌های این بخش به ارزیابی پروژه‌ها، فعالیت‌های هزینه‌ای و طرح‌های مربوط به حوزه خود پرداخته و در صورت لزوم درخواست بازنگری در آن‌ها را به دبیرخانه برنامه ارائه نماید. بنابراین هم انعطاف برنامه حفظ گردیده و هم ارائه هر گونه درخواست و توجیهی به صورت سنجیده و نظام‌مند میسر می‌شود.

۱-۳-۱۲. الگوریتم ارزیابی و بازنگری برنامه سازمان ها و شرکت های تابعه

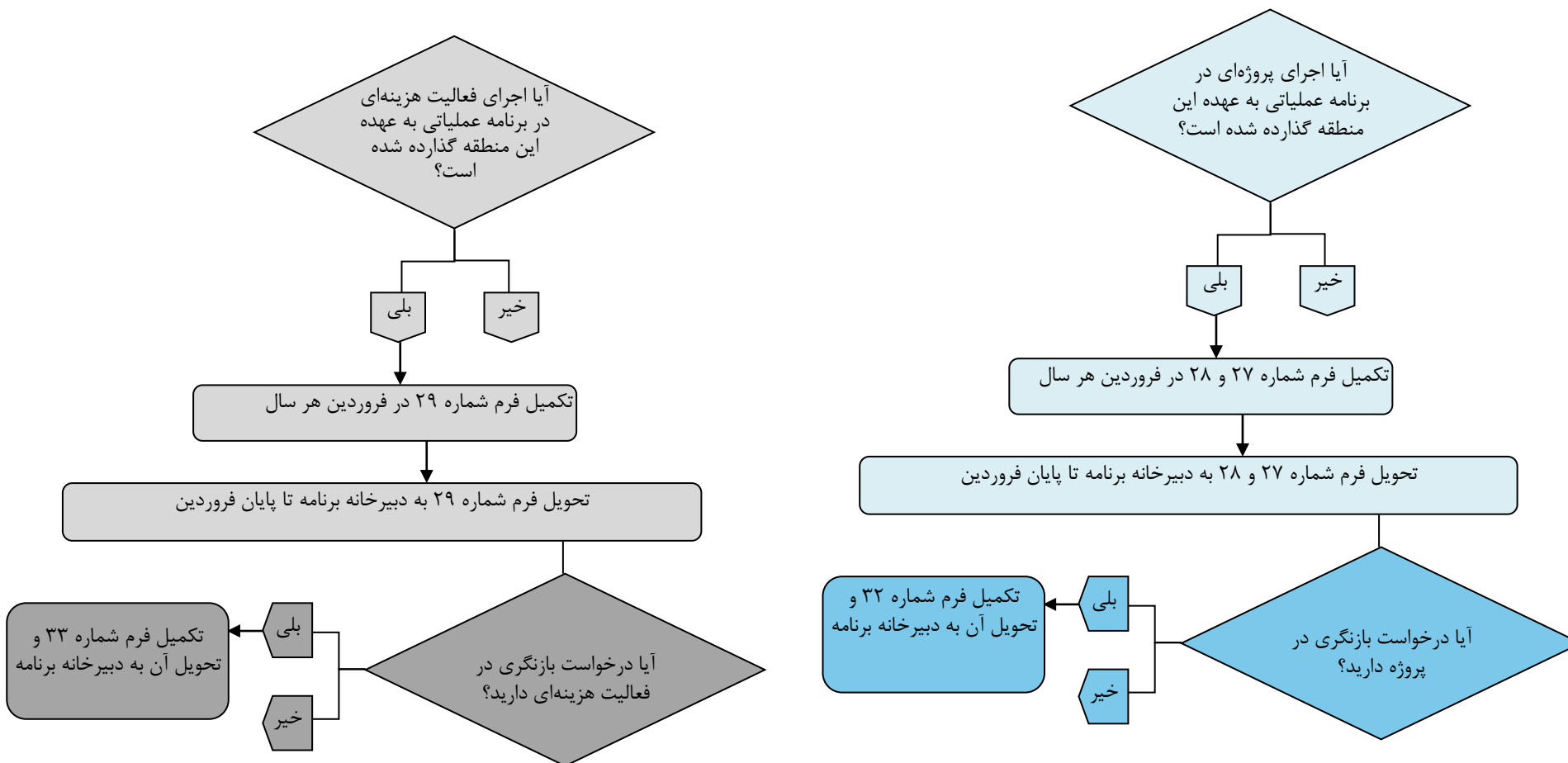


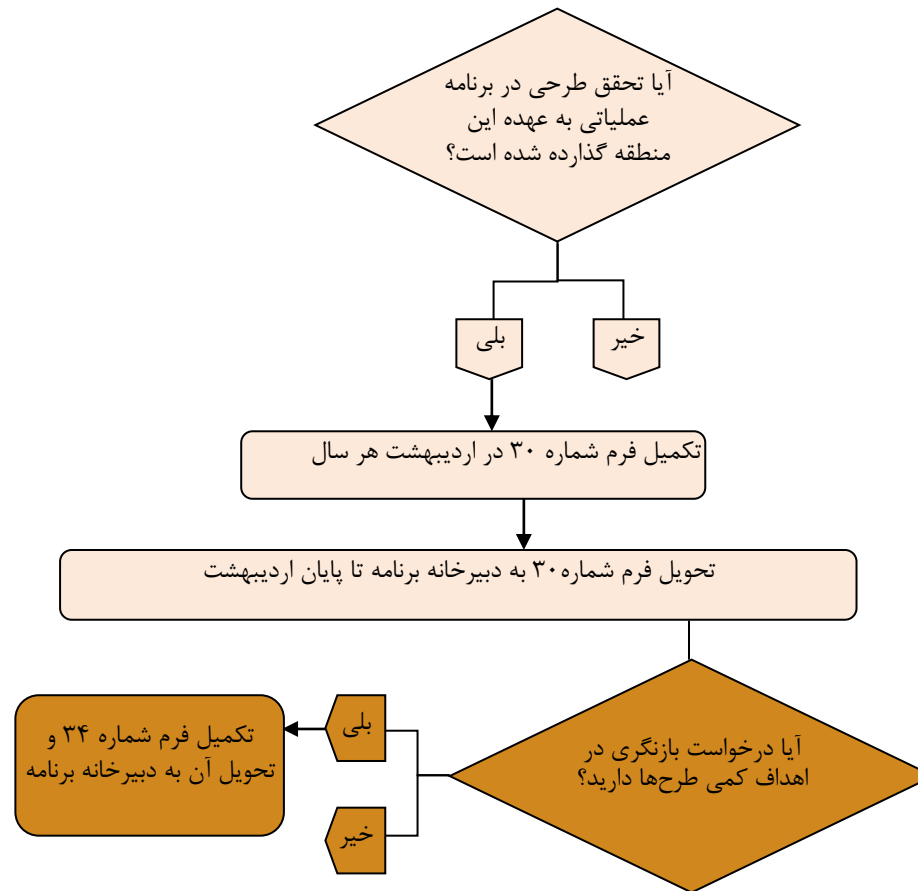
۲-۳-۱۲. الگوریتم ارزیابی و بازنگری برنامه معاونت‌ها





۳-۳-۱۲. الگوریتم ارزیابی و بازنگری برنامه مناطق





۱۳. ساختار لایحه برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری

لایحه برنامه که به تصویب شورای اسلامی شهر می‌رسد باید دارای فصول زیر باشد:

- ۱) مقدمه: در این بخش مشخصات شهر و شهرداری و گردش کار تدوین، بررسی و فرایند تصویب برنامه به همراه تعداد جلسات بررسی و تاریخ آن‌ها و تاریخ تصویب برنامه در شورا و تعداد آرای موافق و مخالف قید می‌شود.
- ۲) کلیات: شامل چشم انداز، راهبردها و سیاست‌های اجرایی و تشریح درختواره هدف و اقدام. فرم شماره ۱ در این بخش ارائه می‌شود.
- ۳) منابع درآمدی: ارائه تصویری از شرایط درآمدی شهرداری در سال‌های برنامه عملیاتی (پنج سال آتی) و تشریح مهم‌ترین منابع تأمین اعتبار پروژه‌ها. فرم شماره ۳ و ۴ در این بخش ارائه می‌شود.
- ۴) مهم‌ترین اقلام هزینه‌ای: شامل فرم شماره ۲۳ و ۲۶ و توضیحات تکمیلی مورد نیاز
- ۵) مهم‌ترین پروژه‌های سرمایه‌ای: شامل فرم شماره ۱۹ به همراه توضیحات مورد نیاز
- ۶) پایش و بازنگری برنامه: تشریح فرایند ارزیابی عملکرد برنامه و بازنگری آن. تقسیم کار بین واحدهای مختلف شهرداری برای اجرای برنامه و پایش، ارزیابی و بازنگری آن.

سایر فرم‌های برنامه و گزارش‌های مرتبط به عنوان مستندات پشتیبان لایحه برنامه راهبردی عملیاتی شهر و شهرداری محسوب شده و به پیوست لایحه به شورای اسلامی شهر ارائه می‌گردد.

۱۴. فرم‌های تدوین، تلفیق، پایش و بازنگری برنامه‌های راهبردی – عملیاتی حوزه‌های ستادی و مناطق

۱-۱۴. فرم‌های تدوین برنامه

فرم شماره ۱: چشم‌انداز(ها)، راهبردها و سیاست‌های برنامه راهبردی شهر

کد	چشم‌انداز (ها)	کد	راهبردها	کد	سیاست‌های اجرایی

فرم شماره ۲: چشم‌انداز(ها)، راهبردها، سیاست‌ها، طرح‌ها و پروژه‌ها/فعالیت‌های برنامه عملیاتی شهرداری

کد	چشم‌انداز (ها)	کد	راهبردها	کد	سیاست‌های اجرایی	کد	طرح	کد	پروژه/ فعالیت هزینه‌ای

تذکر: ارتباط درختواره از بالا به پایین، یک به چند است. به این معنی که سطوح بالاتر می‌تواند به بیش از یک سطح پایین متصل شود ولی سطوح پایین‌تر فقط به یک سطح بالاتر متصل می‌شوند. مثلا یک راهبرد می‌تواند به یک یا چند سیاست اجرایی متصل شود، اما یک سیاست اجرایی فقط به یک راهبرد مرتبط می‌شود نه بیشتر.

فرم شماره ۳: پیش بینی منابع مالی و درآمدهای شهرداری در طی سال‌های برنامه (ارقام به میلیون ریال)

کد	منابع	سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	جمع
۱۰۰۰	درآمدهای ناشی از عوارض عمومی						
۲۰۰۰	درآمدهای ناشی از عوارض اختصاصی						
۳۰۰۰	بهای خدمات و درآمدهای موسسات انتفاعی شهرداری						
۴۰۰۰	درآمدهای حاصل از وجوه و اموال شهرداری						
۵۰۰۰	کمک اعطانی دولت و سازمان‌های دولتی						
۶۰۰۰	اعانات، هدایا و دارایی‌ها						
۷۰۰۰	سایر منابع تأمین اعتبار						
سرجمع منابع							

فرم شماره ۴: تعیین سهم اعتبارات جاری و عمرانی شهرداری در طی سال‌های برنامه (ارقام به میلیون ریال)

کل دوره برنامه	سال پنجم	سال چهارم	سال سوم	سال دوم	سال اول		
						مبلغ	اعتبار جاری
						درصد	
						مبلغ	اعتبار عمرانی
						درصد	
						مبلغ	جمع
						درصد	
<p>تذکر: دقت شود که مبلغ سرجمع منابع به تفکیک سال‌های برنامه در فرم شماره ۳ باید با ردیف جمع منابع در این فرم یکسان باشد.</p>							

فرم شماره ۵: اهداف عملیاتی در اتصال با راهبردهای برنامه

کد	چشم‌انداز (ها)	کد	راهبردها	اهداف عملیاتی

فرم شماره ۶: اهداف کمی طرح‌های برنامه عملیاتی

کد	طرح‌ها	نوع هدف کمی	عنوان هدف کمی	واحد	عملکرد		هدف‌گذاری						
					موجود	بهینه	سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم		
		خروجی											
		نتیجه											
		خروجی											
		نتیجه											
		خروجی											
		نتیجه											

فرم شماره ۷: درخواست اعتبار برای «طرح»....

(مبالغ به میلیون ریال)

چشم انداز		مقدار					واحد هدف	عنوان هدف	خروجی	نوع هدف	طبقه بندی در برنامه عملیاتی
کد چشم انداز	کد راهبرد	سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم					
سیاست									کمی	معرفی مهم ترین مصادیق طرح در ۲۰۰ کلمه	
برنامه اجرایی									نتیجه		
طرح											
جمع کل		سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم					برآورد محل تأمین مالی
منابع داخلی شهرداری											
منابع داخلی سازمان ها و شرکت های تابعه											
سرمایه گذاری بخش خصوصی											
وام ها											
کمک های دولتی											
اوراق مشارکت											
سایر											
جمع کل											

فرم شماره ۸: پیشنهاد سیاست اجرایی جدید

	کد چشم انداز	عنوان چشم انداز مرتبط:
	کد راهبرد	عنوان راهبرد مرتبط:
	کد سیاست جدید	عنوان سیاست جدید:
		تشریح ویژگی‌های سیاست جدید (بین ۲۰۰ تا ۳۰۰ کلمه):
-۱		ضرورت تعریف سیاست جدید:
-۲		
-۳		
-۴		
-۱		الزامات قانونی تعریف سیاست جدید: (مستندات ضمیمه گردد)
-۲		
-۳		
-۴		
	عنوان طرح	طرح‌های تحت پوشش سیاست جدید:
	کد طرح	

فرم شماره ۹: پیشنهاد طرح جدید مربوط به حوزه ستادی

	کد چشم انداز	عنوان چشم انداز مرتبط:
	کد راهبرد	عنوان راهبرد مرتبط:
	کد سیاست اجرایی	عنوان سیاست اجرایی:
	کد طرح جدید	عنوان طرح جدید:
		تشریح ویژگی‌های طرح جدید و مصادیق آن (بین ۲۰۰ تا ۳۰۰ کلمه):
-۱		ضرورت تعریف طرح جدید:
-۲		
-۳		
-۴		
-۵		
-۱		الزامات و مستندات قانونی تعریف طرح جدید: (مستندات ضمیمه گردد)
-۲		
-۳		
-۴		
-۵		

فرم شماره ۱۰: مشخصات پروژه

(مبالغ به میلیون ریال)

درخواست کننده		معاونت / منطقه		سازمان / شرکت		واحد اجرایی		کد	
طبقه بندی در برنامه عملیاتی		عنوان برنامه اجرایی		عنوان طرح		کد برنامه		کد طرح	
مشخصات پروژه		عنوان پروژه		کد پروژه		تاریخ شروع		تاریخ پایان	
		نشانی محل اجرا		کد قدیم پروژه (بودجه سال قبل)		ماه سال		ماه سال	
تفصیل هزینه ها (در طول مدت برنامه)		نوع پروژه		وضعیت پروژه		منطقه:		ناحیه:	
		نوع پروژه از لحاظ اقتصادی		وضعیت پروژه		محل:			
نحوه تأمین مالی		اولویت پروژه		مقدار کار		مخارج قانونی			
		نوع پروژه از لحاظ اقتصادی		مقدار کار		بیمه			
نحوه تأمین مالی		اولویت پروژه		مقدار کار		هزینه های پیش بینی نشده			
		اولویت پروژه		مقدار کار		سایر (نام ببرید)			
نحوه تأمین مالی		اولویت پروژه		مقدار کار		جمع هزینه ها			
		اولویت پروژه		مقدار کار		جمع کل			
نحوه تأمین مالی		اولویت پروژه		مقدار کار		سال سوم		سال چهارم	
		اولویت پروژه		مقدار کار		سال دوم		سال پنجم	
نحوه تأمین مالی		اولویت پروژه		مقدار کار		سال اول		سال اول	
		اولویت پروژه		مقدار کار		منابع داخلی شهرداری			

						منابع داخلی سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه	
						سرمایه‌گذاری بخش خصوصی	
						وام‌ها	
						کمک‌های دولتی	
						اوراق مشارکت	
						سایر (نام ببرید)	
						جمع کل	

(مبالغ به میلیون ریال)

فرم شماره ۱۱: مشخصات فعالیت‌های هزینه‌ای

درخواست کننده	معاونت / منطقه	سازمان / شرکت	واحد اجرایی	کد			
طبقه بندی در برنامه عملیاتی	عنوان برنامه	کد برنامه					
	عنوان طرح	کد طرح					
	عنوان فعالیت هزینه ای	کد فعالیت هزینه ای					
		کد قدیم فعالیت هزینه ای (بودجه سال قبل)					
تفصیل هزینه‌ها	مطالعات امکان‌سنجی و برنامه-ریزی	بیمه					
	اجرا و مدیریت اجرا	هزینه‌های پیش‌بینی نشده					
	مخارج قانونی	سایر (نام ببرید)					
	مجموع هزینه‌ها						
نحوه اجرا	<input type="checkbox"/> پیمانی <input type="checkbox"/> پیمانی-امانی <input type="checkbox"/> امانی <input type="checkbox"/> خرید خدمت از بخش خصوصی <input type="checkbox"/> مشارکت با بخش خصوصی <input type="checkbox"/> سایر (نام ببرید:):						
نحوه تأمین مالی	منابع مالی داخلی شهرداری	سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	جمع کل
	سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه						
	سرمایه‌گذاری بخش خصوصی						
	وام‌ها						
	کمک‌های دولتی						
	اوراق مشارکت						
	سایر (نام ببرید)						
	جمع کل						

فرم شماره ۱۲: اولویت بندی پروژه‌های دارای کارکرد اجتماعی و فرهنگی

امتیاز پروژه	متغیرها			گونه متغیر
	مقوله های ارزیابی	وزن	عنوان متغیر	
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملا وجود دارد.	۰/۳	(a ₁) امکان تأمین مالی پروژه	احتمال اجرا (P _i)
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملا وجود دارد.	۰/۲	(a ₂) دانش و ابزار فنی اجرای پروژه	
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملا وجود دارد.	۰/۱	(a ₃) ظرفیت ساختاری و تشکیلاتی اجرای پروژه در شهرداری	
	۱. خیر ۲. بله، با کمتر از ۵۰ درصد پیشرفت فیزیکی ۳. بله با بیش از ۵۰ درصد پیشرفت فیزیکی	۰/۴	(a ₄) پروژه پیشنهادی، پروژه ای نیمه تمام است؟	
	۰. وجود دارد. ۱. وجود ندارد.	وتوکننده	(b) منع قانونی	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۸	تأثیر بر سلامت جسمانی و روانی شهروندان (این پروژه موجب افزایش آرامش، شادابی و نشاط جامعه می‌شود یا موجب کاهش فوت شدگان، مصدومین و بیماران می‌شود)	اهداف عام (G _i)
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۸	تأثیر بر محیط زیست با تأکید بر کاهش آلاینده‌های محیطی (در مورد پروژه‌های مطالعاتی، آثار اجرای پروژه مدنظر است)	
	۱. محله ۲. ناحیه ۳. منطقه ۴. شهری ۵. فراشهری	۰/۰۵	مقیاس عملکرد پروژه	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۴	تأثیر بر فرهنگ محلی و تقویت مشارکت اجتماعی شهروندان	
	۱. ندارد ۲. ناقص است ۳. در حال تهیه است ۴. کامل است. ۵. کامل بوده و به تصویب مراجع قانونی رسیده است.	۰/۰۳	مستندات پروژه شامل طرح توجیهی، امکان سنجی مالی، فنی و مطالعه تأثیرات زیست محیطی و اجتماعی	
	۱. ۵ سال و کمتر ۲. بین ۶ تا ۱۰ سال ۳. ۱۱ تا ۲۰ سال ۴. بیش از ۲۰ سال	۰/۰۳	عمر مفید پروژه	
	۱. افزایش هزینه‌های بهره برداری و نگهداری، ۲. بی تأثیر/خنثی، ۳. کاهش هزینه‌های بهره برداری و نگهداری	۰/۰۳	تأثیر بر بودجه جاری شهرداری	
	۱. کاهش درآمد ۲. عدم تأثیر بر درآمد/خنثی ۳. افزایش درآمد	۰/۰۳	تأثیر اجرای پروژه بر درآمد شهرداری	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۲	تأثیر بر توسعه اقتصادی شهر (این پروژه سرمایه گذاری‌های جدید در شهر را تشویق کرده و فرصت‌های جدید اشتغال برای شهروندان (بخش خصوصی) فراهم می‌کند.)	
	۱. بازگشت سرمایه در بیش از ۱۰ سال ۲. بازگشت سرمایه بین ۵ تا	۰/۰۱	بازگشت سرمایه	

امتیاز پروژه	متغیرها			گونه متغیر
	مقوله های ارزیابی	وزن	عنوان متغیر	
	۱۰ سال ۳. بازگشت سرمایه در کمتر از ۵ سال			اهداف اختصاصی (O _i) (کارکرد اجتماعی و فرهنگی)
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۱	تأثیر بر بسط آگاهی و فضایل اخلاقی در میان اقشار مختلف مردم	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۱	تأثیر بر توسعه سرمایه اجتماعی	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۵	تأثیر بر حفظ و ارتقای سلامت اجتماعی	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۱۵	تأثیر بر ارتقا و ترویج فرهنگ شهروندی	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۵	تأثیر بر مهارت کنترل و کاهش آسیب های اجتماعی	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۱۵	تأثیر بر ارتقای مشارکت مردمی در عرصه صیانت از هویت و فرهنگ ایرانی - اسلامی	
	جمع امتیاز			

فرم شماره ۱۳: اولویت بندی پروژه های دارای کارکرد حمل و نقل و ترافیک

امتیاز پروژه	متغیرها			گونه متغیر
	مقوله های ارزیابی	وزن	عنوان متغیر	
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملاً وجود دارد.	۰/۳	(a ₁) امکان تأمین مالی پروژه	احتمال اجرا (P _i)
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملاً وجود دارد.	۰/۲	(a ₂) دانش و ابزار فنی اجرای پروژه	
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملاً وجود دارد.	۰/۱	(a ₃) ظرفیت ساختاری و تشکیلاتی اجرای پروژه در شهرداری	
	۱. خیر ۲. بله، با کمتر از ۵۰ درصد پیشرفت فیزیکی ۳. بله با بیش از ۵۰ درصد پیشرفت فیزیکی	۰/۴	(a ₄) پروژه پیشنهادی، پروژه ای نیمه تمام است؟	
	۰. وجود دارد. ۱. وجود ندارد.	و توکننده	(b) منع قانونی	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۸	تأثیر بر سلامت جسمانی و روانی شهروندان (این پروژه موجب افزایش آرامش، شادابی و نشاط جامعه می شود یا موجب کاهش فوت شدگان، مصدومین و بیماران می شود)	اهداف عام (G _i)
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۸	تأثیر بر محیط زیست با تأکید بر کاهش آلاینده های محیطی (در مورد پروژه های مطالعاتی، آثار اجرای پروژه مدنظر است)	
	۱. محله ۲. ناحیه ۳. منطقه ۴.	۰/۰۵	مقیاس عملکرد پروژه	

امتیاز پروژه	متغیرها			گونه متغیر
	مقوله های ارزیابی	وزن	عنوان متغیر	
	شهری ۵. فراشهری			
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۴	تأثیر بر فرهنگ محلی و تقویت مشارکت اجتماعی شهروندان	
	۱. ندارد ۲. ناقص است ۳. در حال تهیه است ۴. کامل است ۵. کامل بوده و به تصویب مراجع قانونی رسیده است.	۰/۰۳	مستندات پروژه شامل طرح توجیهی، امکان سنجی مالی، فنی و مطالعه تأثیرات زیست محیطی و اجتماعی	
	۱. ۵ سال و کمتر ۲. بین ۶ تا ۱۰ سال ۳. ۱۱ تا ۲۰ سال ۴. بیش از ۲۰ سال	۰/۰۳	عمر مفید پروژه	
	۱. افزایش هزینه های بهره برداری و نگهداری، ۲. بی تأثیر/خنثی، ۳. کاهش هزینه های بهره برداری و نگهداری	۰/۰۳	تأثیر بر بودجه جاری شهرداری	
	۱. کاهش درآمد ۲. عدم تأثیر بر درآمد/خنثی ۳. افزایش درآمد	۰/۰۳	تأثیر اجرای پروژه بر درآمد شهرداری	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۲	تأثیر بر توسعه اقتصادی شهر (این پروژه سرمایه گذاری های جدید در شهر را تشویق کرده و فرصت های جدید اشتغال برای شهروندان (بخش خصوصی) فراهم می کند.)	
	۱. بازگشت سرمایه در بیش از ۱۰ سال ۲. بازگشت سرمایه بین ۵ تا ۱۰ سال ۳. بازگشت سرمایه در کمتر از ۵ سال	۰/۰۱	بازگشت سرمایه	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۲	تأثیر بر افزایش سهم وسایل نقلیه حمل و نقل عمومی از تعداد سفرهای سواره	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۵	تأثیر بر کاهش آلودگی هوا و صدا	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۸	تأثیر بر بهینه نمودن میزان عرضه سیستم ها و تسهیلات حمل و نقل	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۸	تأثیر بر افزایش ایمنی سیستم ها و تسهیلات حمل و نقل	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۷	تأثیر بر بهبود و ارتقاء تحرک، دسترسی، مطلوبیت و بهره وری سیستم ها و تسهیلات حمل و نقل	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳.	۰/۰۵	تأثیر بر ارتقای دانش و فرهنگ ترافیک	

امتیاز پروژه	متغیرها			گونه متغیر
	مقوله های ارزیابی	وزن	عنوان متغیر	
	متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت			تأثیر بر افزایش سهم سفرهای غیرموتوری (پیاده و دوچرخه و ...)
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۴		
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۳		
	جمع امتیاز			

فرم شماره ۱۴: اولویت بندی پروژه های دارای کارکرد خدمات شهری

امتیاز پروژه	متغیرها			گونه متغیر
	مقوله های ارزیابی	وزن	عنوان متغیر	
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملاً وجود دارد.	۰/۳	(a ₁) امکان تأمین مالی پروژه	احتمال اجرا (P _i)
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملاً وجود دارد.	۰/۲	(a ₂) دانش و ابزار فنی اجرای پروژه	
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملاً وجود دارد.	۰/۱	(a ₃) ظرفیت ساختاری و تشکیلاتی اجرای پروژه در شهرداری	
	۱. خیر ۲. بله، با کمتر از ۵۰ درصد پیشرفت فیزیکی ۳. بله با بیش از ۵۰ درصد پیشرفت فیزیکی	۰/۴	(a ₄) پروژه پیشنهادی، پروژه ای نیمه تمام است؟	
	۰. وجود دارد. ۱. وجود ندارد.	وتوکننده	(b) منع قانونی	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۸	تأثیر بر سلامت جسمانی و روانی شهروندان (این پروژه موجب افزایش آرامش، شادابی و نشاط جامعه می شود یا موجب کاهش فوت شدگان، مصدومین و بیماران می شود)	اهداف عام (G _i)
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۸	تأثیر بر محیط زیست با تأکید بر کاهش آلاینده های محیطی (در مورد پروژه های مطالعاتی، آثار اجرای پروژه مدنظر است)	
	۱. محله ۲. ناحیه ۳. منطقه ۴. شهری ۵. فراشهری	۰/۰۵	مقیاس عملکرد پروژه	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۴	تأثیر بر فرهنگ محلی و تقویت مشارکت اجتماعی شهروندان	
	۱. ندارد ۲. ناقص است ۳. در حال تهیه است ۴. کامل است. ۵. کامل بوده و به تصویب مراجع قانونی رسیده است.	۰/۰۳	مستندات پروژه شامل طرح توجیهی، امکان سنجی مالی، فنی و مطالعه تأثیرات زیست محیطی و اجتماعی	
	۱. ۵ سال و کمتر ۲. بین ۶ تا ۱۰ سال ۳. ۱۱ تا ۲۰ سال ۴. بیش از	۰/۰۳	عمر مفید پروژه	

امتیاز پروژه	متغیرها			گونه متغیر
	مقوله های ارزیابی	وزن	عنوان متغیر	
	۲۰ سال			
	۱. افزایش هزینه های بهره برداری و نگهداری، ۲. بی تأثیر/خنثی، ۳. کاهش هزینه های بهره برداری و نگهداری	۰/۰۳	تأثیر بر بودجه جاری شهرداری	
	۱. کاهش درآمد ۲. عدم تأثیر بر درآمد/خنثی ۳. افزایش درآمد	۰/۰۳	تأثیر اجرای پروژه بر درآمد شهرداری	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۲	تأثیر بر توسعه اقتصادی شهر (این پروژه سرمایه گذاری های جدید در شهر را تشویق کرده و فرصت های جدید اشتغال برای شهروندان (بخش خصوصی) فراهم می کند.)	
	۱. بازگشت سرمایه در بیش از ۱۰ سال ۲. بازگشت سرمایه بین ۵ تا ۱۰ سال ۳. بازگشت سرمایه در کمتر از ۵ سال	۰/۰۱	بازگشت سرمایه	اهداف اختصاصی (O _i) (کارکرد خدمات شهری)
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۱۱	تأثیر بر افزایش سرانه فضای سبز شهری و پیراشهری	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۶	تأثیر بر بهبود کیفیت فضای سبز شهری	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۱	تأثیر بر بهبود مدیریت پسماند	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۸	تأثیر بر ارتقای سطح بهداشت و بهبود کیفیت محیط زیست شهری	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۲	تأثیر بر بهسازی آرامستانهای تاریخی	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۷	تأثیر بر بهبود کیفیت بصری محیط شهری	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۱	تأثیر بر بهبود سرانه تاسیسات و تجهیزات خدمات شهری	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۶	تأثیر بر مساحت فضاهای عمومی شهری تحت پوشش شبکه جمع آوری و هدایت آب های سطحی	
	جمع امتیاز			

فرم شماره ۱۵: اولویت بندی پروژه‌های دارای کارکرد ایمنی و مدیریت بحران

امتیاز پروژه	متغیرها			گونه متغیر
	مقوله های ارزیابی	وزن	عنوان متغیر	
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملاً وجود دارد.	۰/۳	(a ₁) امکان تأمین مالی پروژه	احتمال اجرا (P _i)
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملاً وجود دارد.	۰/۲	(a ₂) دانش و ابزار فنی اجرای پروژه	
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملاً وجود دارد.	۰/۱	(a ₃) ظرفیت ساختاری و تشکیلاتی اجرای پروژه در شهرداری	
	۱. خیر ۲. بله، با کمتر از ۵۰ درصد پیشرفت فیزیکی ۳. بله با بیش از ۵۰ درصد پیشرفت فیزیکی	۰/۴	(a ₄) پروژه پیشنهادی، پروژه ای نیمه تمام است؟	
	۰. وجود دارد ۱. وجود ندارد.	وتوکننده	(b) منع قانونی	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۸	تأثیر بر سلامت جسمانی و روانی شهروندان (این پروژه موجب افزایش آرامش، شادابی و نشاط جامعه می‌شود یا موجب کاهش فوت شدگان، مصدومین و بیماران می‌شود)	اهداف عام (G _i)
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۸	تأثیر بر محیط زیست با تأکید بر کاهش آلاینده‌های محیطی (در مورد پروژه‌های مطالعاتی، آثار اجرای پروژه مدنظر است)	
	۱. محله ۲. ناحیه ۳. منطقه ۴. شهری ۵. فراشهری	۰/۰۵	مقیاس عملکرد پروژه	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۴	تأثیر بر فرهنگ محلی و تقویت مشارکت اجتماعی شهروندان	
	۱. ندارد ۲. ناقص است ۳. در حال تهیه است ۴. کامل است ۵. کامل بوده و به تصویب مراجع قانونی رسیده است.	۰/۰۳	مستندات پروژه شامل طرح توجیهی، امکان سنجی مالی، فنی و مطالعه تأثیرات زیست محیطی و اجتماعی	
	۱. ۵ سال و کمتر ۲. بین ۶ تا ۱۰ سال ۳. ۱۱ تا ۲۰ سال ۴. بیش از ۲۰ سال	۰/۰۳	عمر مفید پروژه	
	۱. افزایش هزینه‌های بهره برداری و نگهداری، ۲. بی تأثیر/خنثی، ۳. کاهش هزینه‌های بهره برداری و نگهداری	۰/۰۳	تأثیر بر بودجه جاری شهرداری	
	۱. کاهش درآمد ۲. عدم تأثیر بر درآمد/خنثی ۳. افزایش درآمد	۰/۰۳	تأثیر اجرای پروژه بر درآمد شهرداری	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۲	تأثیر بر توسعه اقتصادی شهر (این پروژه سرمایه گذاری‌های جدید در شهر را تشویق کرده و فرصت‌های جدید اشتغال برای شهروندان (بخش خصوصی) فراهم می‌کند.)	

امتیاز پروژه	متغیرها			گونه متغیر
	مقوله های ارزیابی	وزن	عنوان متغیر	
	۱. بازگشت سرمایه در بیش از ۱۰ سال ۲. بازگشت سرمایه بین ۵ تا ۱۰ سال ۳. بازگشت سرمایه در کمتر از ۵ سال	۰/۰۱	بازگشت سرمایه	اهداف اختصاصی (O _i) (کارکرد ایمنی و مدیریت بحران)
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۱۴	تأثیر بر ارتقای ایمنی شهر و شهروندان در برابر آتش سوزی	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۸	تأثیر بر ارتقای ایمنی در برابر حوادث انسان ساز	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۲	تأثیر بر افزایش ایمنی در برابر مخاطرات زمین	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۱	تأثیر بر افزایش ایمنی در برابر مخاطرات جوی و اقلیمی	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۴	تأثیر بر ارتقای کیفیت پدافند غیرعامل شهر	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۴	تأثیر بر ارتقای آگاهی و مشارکت مردم در ایمنی، آتش نشانی و مدیریت بحران	
	جمع امتیاز			

فرم شماره ۱۶: اولویت بندی پروژه های دارای کارکرد شهرسازی و معماری

امتیاز پروژه	متغیرها			گونه متغیر
	مقوله های ارزیابی	وزن	عنوان متغیر	
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملاً وجود دارد.	۰/۳	(a ₁) امکان تأمین مالی پروژه	احتمال اجرا (P _i)
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملاً وجود دارد.	۰/۲	(a ₂) دانش و ابزار فنی اجرای پروژه	
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملاً وجود دارد.	۰/۱	(a ₃) ظرفیت ساختاری و تشکیلاتی اجرای پروژه در شهرداری	
	۱. خیر ۲. بله، با کمتر از ۵۰ درصد پیشرفت فیزیکی ۳. بله با بیش از ۵۰ درصد پیشرفت فیزیکی	۰/۴	(a ₄) پروژه پیشنهادی، پروژه ای نیمه تمام است؟	
	۰. وجود دارد ۱. وجود ندارد.	وتوکننده	(b) منع قانونی	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۸	تأثیر بر سلامت جسمانی و روانی شهروندان (این پروژه موجب افزایش آرامش، شادابی و نشاط جامعه می شود یا موجب کاهش فوت شدگان، مصدومین و بیماران می شود)	اهداف عام (G _i)

امتیاز پروژه	متغیرها			گونه متغیر
	مقوله های ارزیابی	وزن	عنوان متغیر	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۸	تأثیر بر محیط زیست با تأکید بر کاهش آلاینده های محیطی (در مورد پروژه های مطالعاتی، آثار اجرای پروژه مدنظر است)	
	۱. محله ۲. ناحیه ۳. منطقه ۴. شهری ۵. فراشهری	۰/۰۵	مقیاس عملکرد پروژه	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۴	تأثیر بر فرهنگ محلی و تقویت مشارکت اجتماعی شهروندان	
	۱. ندارد ۲. ناقص است ۳. در حال تهیه است ۴. کامل است. ۵. کامل بوده و به تصویب مراجع قانونی رسیده است.	۰/۰۳	مستندات پروژه شامل طرح توجیهی، امکان سنجی مالی، فنی و مطالعه تأثیرات زیست محیطی و اجتماعی	
	۱. ۵ سال و کمتر ۲. بین ۶ تا ۱۰ سال ۳. ۱۱ تا ۲۰ سال ۴. بیش از ۲۰ سال	۰/۰۳	عمر مفید پروژه	
	۱. افزایش هزینه های بهره برداری و نگهداری، ۲. بی تأثیر/خنثی، ۳. کاهش هزینه های بهره برداری و نگهداری	۰/۰۳	تأثیر بر بودجه جاری شهرداری	
	۱. کاهش درآمد ۲. عدم تأثیر بر درآمد/خنثی ۳. افزایش درآمد	۰/۰۳	تأثیر اجرای پروژه بر درآمد شهرداری	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۲	تأثیر بر توسعه اقتصادی شهر (این پروژه سرمایه گذاری های جدید در شهر را تشویق کرده و فرصت های جدید اشتغال برای شهروندان (بخش خصوصی) فراهم می کند.)	
	۱. بازگشت سرمایه در بیش از ۱۰ سال ۲. بازگشت سرمایه بین ۵ تا ۱۰ سال ۳. بازگشت سرمایه در کمتر از ۵ سال	۰/۰۱	بازگشت سرمایه	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۵	تأثیر بر ارتقای کیفیت معماری و سیمای شهر با تأکید بر معماری اسلامی و ایرانی	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۱	تأثیر بر حفظ و احیای آثار و فضاهای ارزشمند طبیعی و تاریخی و فرهنگی	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۲	تأثیر بر کاهش و حذف عرصه ها و بافت های فرسوده شهر	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۲	تأثیر بر ارتقای کارایی و تحقق پذیری طرح های توسعه شهری و سایر ضوابط و مقررات ساخت و ساز	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۵	تأثیر بر ارتقا و توسعه فضاهای شهری با هویت و عملکردهای ملی و فراملی	
جمع امتیاز				

فرم شماره ۱۷: اولویت بندی پروژه‌های دارای کارکرد خدمات مدیریت

امتیاز پروژه	متغیرها			گونه متغیر
	مقوله های ارزیابی	وزن	عنوان متغیر	
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملاً وجود دارد.	۰/۳	(a ₁) امکان تأمین مالی پروژه	احتمال اجرا (P _i)
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملاً وجود دارد.	۰/۲	(a ₂) دانش و ابزار فنی اجرای پروژه	
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملاً وجود دارد.	۰/۱	(a ₃) ظرفیت ساختاری و تشکیلاتی اجرای پروژه در شهرداری	
	۱. خیر ۲. بله، با کمتر از ۵۰ درصد پیشرفت فیزیکی ۳. بله با بیش از ۵۰ درصد پیشرفت فیزیکی	۰/۴	(a ₄) پروژه پیشنهادی، پروژه ای نیمه تمام است؟	
	۰. وجود دارد. ۱. وجود ندارد.	وتوکننده	(b) منع قانونی	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۸	تأثیر بر سلامت جسمانی و روانی شهروندان (این پروژه موجب افزایش آرامش، شادابی و نشاط جامعه می‌شود یا موجب کاهش فوت شدگان، مصدومین و بیماران می‌شود)	اهداف عام (G _i)
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۸	تأثیر بر محیط زیست با تأکید بر کاهش آلاینده‌های محیطی (در مورد پروژه‌های مطالعاتی، آثار اجرای پروژه مدنظر است)	
	۱. محله ۲. ناحیه ۳. منطقه ۴. شهری ۵. فراشهری	۰/۰۵	مقیاس عملکرد پروژه	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۴	تأثیر بر فرهنگ محلی و تقویت مشارکت اجتماعی شهروندان	
	۱. ندارد ۲. ناقص است ۳. در حال تهیه است ۴. کامل است. ۵. کامل بوده و به تصویب مراجع قانونی رسیده است.	۰/۰۳	مستندات پروژه شامل طرح توجیهی، امکان سنجی مالی، فنی و مطالعه تأثیرات زیست محیطی و اجتماعی	
	۱. ۵ سال و کمتر ۲. بین ۶ تا ۱۰ سال ۳. ۱۱ تا ۲۰ سال ۴. بیش از ۲۰ سال	۰/۰۳	عمر مفید پروژه	
	۱. افزایش هزینه‌های بهره برداری و نگهداری، ۲. بی تأثیر/خنثی، ۳. کاهش هزینه‌های بهره برداری و نگهداری	۰/۰۳	تأثیر بر بودجه جاری شهرداری	
	۱. کاهش درآمد ۲. عدم تأثیر بر درآمد/خنثی ۳. افزایش درآمد	۰/۰۳	تأثیر اجرای پروژه بر درآمد شهرداری	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۲	تأثیر بر توسعه اقتصادی شهر (این پروژه سرمایه گذاری‌های جدید در شهر را تشویق کرده و فرصت‌های جدید اشتغال برای شهروندان (بخش خصوصی) فراهم می‌کند.)	
	۱. بازگشت سرمایه در بیش از ۱۰ سال ۲. بازگشت سرمایه بین ۵ تا	۰/۰۱	بازگشت سرمایه	

امتیاز پروژه	متغیرها			گونه متغیر
	مقوله های ارزیابی	وزن	عنوان متغیر	
	۱۰ سال ۳. بازگشت سرمایه در کمتر از ۵ سال			
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۸	تأثیر بر افزایش سهم درآمدهای پایدار به کل درآمد شهرداری	اهداف اختصاصی (O _i) (کارکرد خدمات مدیریت)
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۷	تأثیر بر ارتقاء خدمات الکترونیکی ارائه شده به شهروندان	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۶	تأثیر بر افزایش سهم دانش و پژوهش در مدیریت شهرداری	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۶	تأثیر بر ارتقای مشارکت و سرمایه گذاری شهروندان در توسعه اقتصادی شهر	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۶	تأثیر بر ارتقاء سطح پاسخگویی به شهروندان	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۵	تأثیر بر افزایش قانونمندی	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۴	تأثیر بر پذیرش وظایف واگذار شده از سوی دولت	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۴	تأثیر بر ارتقاء تراز ملی شهرداری	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۳	تأثیر بر افزایش نقش آفرینی فعال در حوزه دیپلماسی شهری	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۳	تأثیر بر ارتقاء سیستم های نرم افزاری درون سازمانی شهرداری	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۳	تأثیر بر افزایش شفافیت در فعالیت ها و اقدامات شهرداری	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۳	تأثیر بر بهبود وضعیت بهره گیری از امکانات سخت افزاری شهرداری	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۲	تأثیر بر افزایش مهارت شهروندان جهت بهره مندی از خدمات الکترونیک	
	جمع امتیاز			

فرم شماره ۱۸: تعیین اولویت پروژه‌های مربوط به حوزه ستادی / منطقه

مشخصات پروژه	عنوان پروژه	کد پروژه	اولویت (از ۱ تا ۴)
	معیار	نظر کارگروه مربوطه	نظر دبیرخانه برنامه
اولویت درجه ۱ (الزامی)	الزام قانونی برای اجرای پروژه وجود دارد؟	<input type="checkbox"/> بلی <input type="checkbox"/> خیر شماره مستندات پیوست:	مطابقت دارد <input type="checkbox"/> ندارد <input type="checkbox"/> توضیحات:
	پروژه نیمه تمام مهمی را تکمیل می‌کند؟	<input type="checkbox"/> بلی <input type="checkbox"/> خیر شماره مستندات پیوست:	مطابقت دارد <input type="checkbox"/> ندارد <input type="checkbox"/> توضیحات:
اولویت درجه ۲ (ضروری)	مطابق فرم شماره ۱۲ تا ۱۷ دارای اولویت درجه ۲ است.	<input type="checkbox"/> بلی <input type="checkbox"/> خیر شماره مستندات پیوست:	مطابقت دارد <input type="checkbox"/> ندارد <input type="checkbox"/> توضیحات:
اولویت درجه ۳ (مطلوب)	مطابق فرم شماره ۱۲ تا ۱۷ دارای اولویت درجه ۳ است.	<input type="checkbox"/> بلی <input type="checkbox"/> خیر شماره مستندات پیوست:	مطابقت دارد <input type="checkbox"/> ندارد <input type="checkbox"/> توضیحات:
اولویت درجه ۴ (قابل قبول)	مطابق فرم شماره ۱۲ تا ۱۷ دارای اولویت درجه ۴ است.	<input type="checkbox"/> بلی <input type="checkbox"/> خیر شماره مستندات پیوست:	مطابقت دارد <input type="checkbox"/> ندارد <input type="checkbox"/> توضیحات:
توضیح مهم	سقف اعتبار پروژه‌های هر یک از اولویت‌ها، ۳۰ (سی) درصد اعتبار تخصیص یافته به کل برنامه عملیاتی مربوطه (از منابع داخلی شهرداری یا سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه) است.		

فرم شماره ۱۹: فهرست پروژه‌های برنامه عملیاتی حوزه ستادی / منطقه ... به ترتیب امتیاز و اولویت (مبالغ به میلیون ریال)

مجموع اعتبار مورد نیاز در طول سال‌های برنامه	اعتبار از سایر منابع*		اعتبار از منابع داخلی سازمان‌ها یا شرکت‌های تابعه شهرداری		اعتبار از منابع داخلی شهرداری		اولویت	امتیاز	عنوان پروژه	کد	ردیف	
	درصد	مبلغ	درصد	مبلغ	درصد	مبلغ						
					منابع داخلی شهرداری			جمع اعتبار عمرانی برنامه عملیاتی حوزه ستادی / منطقه				
					منابع داخلی سازمان‌ها و شرکت‌ها							
					سایر منابع							
* توضیحات مربوط به اعتبار از سایر منابع:												

فرم شماره ۲۰: فهرست فعالیت‌های هزینه‌ای برنامه عملیاتی حوزه ستادی / منطقه ... به ترتیب اعتبار مورد نیاز (مبالغ به میلیون ریال)

مجموع اعتبار مورد نیاز در طول سال‌های برنامه	اعتبار از سایر منابع*		اعتبار از منابع داخلی سازمان‌ها یا شرکت‌های تابعه شهرداری		اعتبار از منابع داخلی شهرداری		عنوان فعالیت هزینه‌ای	کد	رتبه
	درصد	رتبه	درصد	رتبه	درصد	رتبه			
					منابع داخلی شهرداری		جمع اعتبار جاری برنامه عملیاتی حوزه ستادی / منطقه.....		
					منابع داخلی سازمان‌ها و شرکت‌ها				
					سایر منابع				
* توضیحات مربوط به اعتبار از سایر منابع:									

فرم شماره ۲۱: سر جمع اعتبار مورد نیاز پروژه‌های برنامه عملیاتی حوزه ستادی / منطقه به تفکیک اولویت و منابع تأمین مالی

مبالغ به میلیون ریال

کل اعتبار سرمایه‌ای مورد نیاز زیر برنامه به تفکیک منبع تأمین اعتبار		پروژه‌های دارای اولویت چهارم	پروژه‌های دارای اولویت سوم	پروژه‌های دارای اولویت دوم	پروژه‌های دارای اولویت اول	پروژه‌ها به تفکیک اولویت منبع تأمین اعتبار		
						مبلغ	درصد	
						مبلغ	منابع داخلی شهرداری	
						درصد		
						مبلغ	منابع داخلی سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه	
						درصد		
						مبلغ	بخش خصوصی	
						درصد		
						مبلغ	وام‌ها	
						درصد		
						مبلغ	کمک‌های دولتی	
						درصد		
						مبلغ	اوراق مشارکت	
						درصد		
						مبلغ	سایر منابع	
						درصد		
	تعداد کل پروژه‌ها						تعداد پروژه‌های برنامه به تفکیک اولویت	
	جمع اعتبار عمرانی مورد نیاز برنامه							

فرم شماره ۲۲: فهرست پروژه‌ها و فعالیت‌های هزینه‌ای هر یک از طرح‌های برنامه عملیاتی حوزه ستادی / منطقه به تفکیک اعتبار مورد نیاز در طول سال‌های برنامه

عنوان طرح:		کد طرح:						
اولویت پروژه (از ۱ تا ۴)	اعتبار مورد نیاز در سال‌های برنامه (به میلیون ریال)					فهرست پروژه‌ها و فعالیت‌های هزینه‌ای طرح		
	سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	عنوان پروژه و فعالیت هزینه‌ای	کد	ردیف
						جمع هزینه‌ها (به میلیون ریال)		

۲-۱۴. فرم‌های تلفیق زیربرنامه‌ها

فرم شماره ۲۳: اعتبار کل مورد نیاز برنامه عملیاتی به تفکیک زیربرنامه‌ها

مبالغ به میلیون ریال

جمع کل		زیربرنامه‌ها			
		عمران شهری	خدمات شهری	خدمات اداری	
درصد	مبلغ				
					اعتبار مورد نیاز از منابع داخلی شهرداری
					اعتبار مورد نیاز از منابع داخلی سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه شهرداری
					اعتبار مورد نیاز از محل سرمایه گذاری بخش خصوصی
					اعتبار مورد نیاز از محل وام‌ها
					اعتبار مورد نیاز از محل کمک‌های دولتی
					اعتبار مورد نیاز از محل اوراق مشارکت
					اعتبار مورد نیاز از محل سایر منابع
					مبلغ کل اعتبار مورد نیاز در
					درصد طول سال‌های برنامه

فرم شماره ۲۴: اعتبار کل مورد نیاز فعالیت‌های هزینه‌ای برنامه عملیاتی به تفکیک زیربرنامه‌ها

مبالغ به میلیون ریال

جمع کل		زیربرنامه‌ها			
		عمران شهری	خدمات شهری	خدمات اداری	
درصد	مبلغ				
					تعداد کل فعالیت‌های هزینه‌ای
					اعتبار مورد نیاز از منابع داخلی شهرداری
					اعتبار مورد نیاز از منابع داخلی سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه شهرداری
					اعتبار مورد نیاز از محل سرمایه گذاری بخش خصوصی
					اعتبار مورد نیاز از محل وام‌ها
					اعتبار مورد نیاز از محل کمک‌های دولتی
					اعتبار مورد نیاز از محل اوراق مشارکت
					اعتبار مورد نیاز از محل سایر منابع
					مبلغ
					درصد
					کل اعتبار مورد نیاز در طول سال‌های برنامه

فرم شماره ۲۵: اعتبار کل مورد نیاز پروژه‌های سرمایه‌ای برنامه عملیاتی به تفکیک زیربرنامه‌ها

مبالغ به میلیون ریال

جمع کل		زیربرنامه‌ها			
		عمران شهری	خدمات شهری	خدمات اداری	
درصد	مبلغ				
					تعداد کل پروژه‌های سرمایه‌ای
					اعتبار مورد نیاز از منابع داخلی شهرداری
					اعتبار مورد نیاز از منابع داخلی سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه شهرداری
					اعتبار مورد نیاز از محل سرمایه گذاری بخش خصوصی
					اعتبار مورد نیاز از محل وام‌ها
					اعتبار مورد نیاز از محل کمک‌های دولتی
					اعتبار مورد نیاز از محل اوراق مشارکت
					اعتبار مورد نیاز از محل سایر منابع
					مبلغ
					درصد
					کل اعتبار مورد نیاز در طول سال‌های برنامه

فرم شماره ۲۶: اعتبار مورد نیاز برنامه به تفکیک زیربرنامه‌ها، سال‌های برنامه و منبع تأمین اعتبار

مبالغ به میلیون ریال

جمع کل		زیربرنامه‌ها					
		عمران شهری	خدمات شهری	خدمات اداری			
درصد	مبلغ						
						اعتبار از منابع داخلی شهرداری	سال اول
						اعتبار از منابع داخلی سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه شهرداری	
						اعتبار از سایر منابع	
						کل اعتبار مورد نیاز سال اول	
						اعتبار از منابع داخلی شهرداری	سال دوم
						اعتبار از منابع داخلی سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه شهرداری	
						اعتبار از سایر منابع	
						کل اعتبار مورد نیاز سال دوم	
						اعتبار از منابع داخلی شهرداری	سال سوم
						اعتبار از منابع داخلی سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه شهرداری	
						اعتبار از سایر منابع	
						کل اعتبار مورد نیاز سال سوم	
						اعتبار از منابع داخلی شهرداری	سال چهارم
						اعتبار از منابع داخلی سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه شهرداری	
						اعتبار از سایر منابع	
						کل اعتبار مورد نیاز سال چهارم	
						اعتبار از منابع داخلی شهرداری	سال پنجم
						اعتبار از منابع داخلی سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه شهرداری	
						اعتبار از سایر منابع	
						کل اعتبار مورد نیاز سال پنجم	
					مبلغ	جمع کل	
					درصد		

۳- ۱۴. فرم‌های پایش، ارزیابی و بازنگری برنامه

فرم شماره ۲۷: پایش عملکرد پروژه‌های سرمایه‌ای (مبالغ به میلیون ریال)

طبقه بندی در برنامه عملیاتی	عنوان وظیفه		کد پروژه در بودجه دو سال قبل												
	عنوان طرح		کد پروژه در بودجه سال قبل												
	کد پروژه در برنامه عملیاتی		کد پروژه در بودجه امسال												
	عنوان واحد اجرایی														
مشخصات پروژه	عنوان پروژه														
	نشانی محل اجرا														
	مطابق برنامه: درصد طبق عملکرد: درصد														
تفصیل هزینه‌های انجام شده (از ابتدای برنامه عملیاتی)	مطالعات امکان‌سنجی و برنامه‌ریزی	برنامه	عملکرد	مخارج قانونی	برنامه	عملکرد									
		برنامه	عملکرد		برنامه	عملکرد									
	طراحی معماری و مهندسی	برنامه	عملکرد	بیمه	برنامه	عملکرد									
		برنامه	عملکرد		برنامه	عملکرد									
	تملك زمین	برنامه	عملکرد	هزینه‌های پیش‌بینی نشده	برنامه	عملکرد									
		برنامه	عملکرد		برنامه	عملکرد									
تخریب	برنامه	عملکرد	سایر (نام ببرید)	برنامه	عملکرد										
	برنامه	عملکرد		برنامه	عملکرد										
جمع هزینه‌ها		برنامه	عملکرد												
نحوه تأمین مالی	سال اول			سال دوم			سال سوم			سال چهارم			سال پنجم		
	برنامه	عملکرد	درصد تحقق	برنامه	عملکرد	درصد تحقق	برنامه	عملکرد	درصد تحقق	برنامه	عملکرد	درصد تحقق	برنامه	عملکرد	درصد تحقق
	منابع داخلی شهرداری														
	منابع داخلی سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه														
	سرمایه‌گذاری بخش خصوصی														
	وام‌ها														
	کمک‌های دولتی														
	اوراق مشارکت														
	سایر (نام ببرید)														
	جمع کل														

فرم شماره ۲۸: چک لیست بازدید میدانی از پروژه‌های سرمایه‌های (مبالغ به میلیون ریال)

مشخصات پروژه:	عنوان پروژه:	کد پروژه در برنامه عملیاتی:		نوع پروژه: ایجاد <input type="radio"/> توسعه <input type="radio"/> مطالعه و طراحی <input type="radio"/> تملک <input type="radio"/> سایر <input type="radio"/>
	واحد مجری:	واحد بهره بردار:	تاریخ شروع پروژه: روز/ ماه/ سال	
	محل اجرا:	تاریخ اتمام پروژه: روز/ ماه/ سال		
بازدید میدانی	بودجه مصوب پروژه در سال : هزار ریال		بودجه جذب شده در سال تا تاریخ بازدید: هزار ریال	
	چند درصد بودجه مصوب پروژه تا تاریخ بازدید، جذب شده است؟ درصد			
	نوبت بازدید از پروژه در سال : اول <input type="radio"/> دوم <input type="radio"/> سوم <input type="radio"/>		تاریخ بازدید: روز/ ماه/ سال ساعت بازدید:	
مستندات پروژه	توضیحات:			
	لزوم اجرای پروژه توسط مرجع قانونی به تصویب رسیده است؟ شورای شهر <input type="radio"/> شهردار <input type="radio"/> سایر <input type="radio"/> نام ببرید:			
	گزارش توجیه فنی، مالی و اقتصادی پروژه تهیه شده است؟ بله <input type="radio"/> خیر <input type="radio"/> نامرتب <input type="radio"/>			
	گزارش توجیه فنی، مالی و اقتصادی پروژه تصویب شده است؟ بله <input type="radio"/> خیر <input type="radio"/> نامرتب <input type="radio"/>			
	گزارش سنجش اثرات اجتماعی پروژه تهیه شده است؟ بله <input type="radio"/> خیر <input type="radio"/> نامرتب <input type="radio"/>			
	گزارش سنجش اثرات اجتماعی پروژه تصویب شده است؟ بله <input type="radio"/> خیر <input type="radio"/> نامرتب <input type="radio"/>			
	گزارش سنجش اثرات زیست محیطی پروژه تهیه شده است؟ بله <input type="radio"/> خیر <input type="radio"/> نامرتب <input type="radio"/>			
	گزارش سنجش اثرات زیست محیطی پروژه تصویب شده است؟ بله <input type="radio"/> خیر <input type="radio"/> نامرتب <input type="radio"/>			
پیشرفت فیزیکی	سایر مستندات موجود پروژه را نام ببرید.		چند درصد نقشه‌های اجرایی پروژه آماده است؟ درصد نامرتب <input type="radio"/>	
	مطابق برنامه زمان بندی: درصد		عملکرد: درصد	
هزینه‌های انجام شده از ابتدای برنامه تا تاریخ بازدید	مطالعات امکان سنجی و برنامه‌ریزی میلیون ریال	آماده سازی زمین میلیون ریال
	طراحی مهندسی و معماری میلیون ریال	لوازم و تجهیزات میلیون ریال
	تملك زمین میلیون ریال	بازپرداخت اقساط وام میلیون ریال
	تخریب میلیون ریال	مخارج قانونی (عوارض، مالیات، بیمه و ...) میلیون ریال
	اجرا و مدیریت اجرا میلیون ریال	هزینه‌های پیش بینی نشده میلیون ریال
	سایر هزینه‌ها (نام ببرید) میلیون ریال	جمع کل میلیون ریال
		 میلیون ریال	
سرعت پیشرفت	پروژه روز از برنامه زمان بندی جلوتر است		پروژه فاقد بر نامه زمان بندی است <input type="radio"/>	
	پروژه روز از برنامه زمان بندی عقب‌تر است			
اطلاع رسانی	آیا به ساکنین محدوده اطراف محل اجرای پروژه درباره پروژه اطلاع رسانی شده است؟ بلی <input type="radio"/> خیر <input type="radio"/>			
	اگر بلی از چه طریق؟ پلاکارد <input type="radio"/> بروشور <input type="radio"/> نشریه محل <input type="radio"/> برگزاری نشست با نمایندگان اهالی <input type="radio"/>			
آیا به عموم شهروندان درباره پروژه اطلاع رسانی شده است؟ بلی <input type="radio"/> خیر <input type="radio"/>				

<p>اگر بلی از چه طریق؟ پلاکارد <input type="radio"/> بروشور <input type="radio"/> مطبوعات <input type="radio"/> راه اندازی سایت اینترنتی <input type="radio"/> سایر <input type="radio"/></p>	
<p>پروژه فاقد قرارداد است <input type="radio"/></p>	
<p>آیا قرارداد معتبر به امضای نماینده واحد بهره‌بردار و مجری پروژه مبادله شده است؟ بلی <input type="radio"/> خیر <input type="radio"/> اگر بلی، نسخهای از قرارداد ضمیمه شود.</p>	
<p>آیا قرارداد معتبر به امضای نماینده مجری پروژه و عوامل اجرای پروژه مبادله شده است؟ بلی <input type="radio"/> خیر <input type="radio"/> اگر بلی، نسخهای از قراردادها ضمیمه شود.</p>	
<p>آیا سازوکار روشنی برای جبران خسارت در صورت خودداری مجری از اجرای پروژه پیش بینی گردیده است؟ بلی <input type="radio"/> خیر <input type="radio"/> اگر بلی، نسخهای از مستندات ضمیمه شود.</p>	
<p>آیا واحد بهره‌بردار سازوکار دقیقی برای تحویل پروژه پیش بینی کرده است؟ بلی <input type="radio"/> خیر <input type="radio"/> اگر بلی، نام و مشخصات واحد تحویل گیرنده ذکر شود.</p>	
<p>آیا مجری پروژه گزارش کنترل پروژه را به صورت ماهانه ارائه نموده است؟ بلی <input type="radio"/> خیر <input type="radio"/> توضیحات: ... اگر بلی، مستندات مربوطه ضمیمه شود.</p>	<p>آیا مجری پروژه گزارش کنترل پروژه را به صورت ماهانه ارائه نموده است؟ بلی <input type="radio"/> خیر <input type="radio"/> توضیحات: ... اگر بلی، مستندات مربوطه ضمیمه شود.</p>
<p>آیا شکایتی از نحوه اجرای پروژه از طرف شهروندان اعلام شده است؟ بلی <input type="radio"/> خیر <input type="radio"/> اگر بلی چه پاسخی به این شکایت ها داده شده است؟ توضیح دهید</p>	
<p>امضاء:</p>	<p>نام و نام خانوادگی: واحد محل خدمت:</p>
<p>کد پرسنلی:</p>	<p>بازدید کننده</p>

فرم شماره ۲۹: پایش عملکرد فعالیت‌های هزینه‌ای (مبالغ به میلیون ریال)

عنوان وظیفه		عنوان بندی در برنامه عملیاتی		عنوان طرح		عنوان فعالیت هزینه‌ای		کد فعالیت هزینه‌ای در برنامه عملیاتی		کد فعالیت هزینه‌ای در بودجه دو سال قبل		کد فعالیت هزینه‌ای در بودجه سال قبل		کد فعالیت هزینه‌ای در بودجه امسال		عنوان واحد اجرایی									
										برنامه		عملکرد		برنامه		عملکرد		برنامه		عملکرد		برنامه		عملکرد	
										برنامه		عملکرد		برنامه		عملکرد		برنامه		عملکرد		برنامه		عملکرد	
										برنامه		عملکرد		برنامه		عملکرد		برنامه		عملکرد		برنامه		عملکرد	
مطالعات امکان‌سنجی و برنامه‌ریزی		برنامه		عملکرد		برنامه		عملکرد		برنامه		عملکرد		برنامه		عملکرد		بیمه							
اجرا و مدیریت اجرا		برنامه		عملکرد		برنامه		عملکرد		برنامه		عملکرد		برنامه		عملکرد		هزینه‌های پیش‌بینی نشده							
مخارج قانونی		برنامه		عملکرد		برنامه		عملکرد		برنامه		عملکرد		برنامه		عملکرد		سایر (نام ببرید)							
مجموع هزینه‌ها		برنامه		عملکرد		برنامه		عملکرد		برنامه		عملکرد		برنامه		عملکرد									
منبع تأمین مالی		سال اول			سال دوم			سال سوم			سال چهارم			سال پنجم											
		برنامه	عملکرد	درصد تحقق	برنامه	عملکرد	درصد تحقق	برنامه	عملکرد	درصد تحقق	برنامه	عملکرد	درصد تحقق	برنامه	عملکرد	درصد تحقق									
منابع مالی داخلی شهرداری																									
سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه																									
سرمایه‌گذاری بخش خصوصی																									
وام‌ها																									
کمک‌های دولتی																									
اوراق مشارکت																									
سایر (نام ببرید)																									
جمع کل																									

فرم شماره ۳۰: پایش اهداف کمی طرحها

اهداف کمی طرحها														عنوان وظیفه					
مقدار														عنوان طرحها	کد طرح				
سال پنجم			سال چهارم			سال سوم			سال دوم			سال اول				واحد هدف کمی	عنوان هدف کمی	نوع هدف کمی	
درصد تحقق	عملکرد	برنامه	درصد تحقق	عملکرد	برنامه	درصد تحقق	عملکرد	برنامه	درصد تحقق	عملکرد	برنامه	درصد تحقق	عملکرد						برنامه
																خروجی			
																خروجی			
																نتیجه			
																خروجی			
																خروجی			
																نتیجه			
																خروجی			
																خروجی			
																نتیجه			

فرم شماره ۳۱: پایش اهداف عملیاتی

اهداف عملیاتی															عنوان چشم انداز		
مقدار															عنوان هدف عملیاتی	عنوان راهبرد	کد راهبرد
سال پنجم			سال چهارم			سال سوم			سال دوم			سال اول					
درصد تحقق	عملکرد	برنامه	درصد تحقق	عملکرد	برنامه	درصد تحقق	عملکرد	برنامه	درصد تحقق	عملکرد	برنامه	درصد تحقق	عملکرد	برنامه			

فرم شماره ۳۳: درخواست بازنگری در فعالیت‌های هزینه‌ای (مبالغ به میلیون ریال)

مشخصات فعالیت هزینه‌ای		عنوان وظیفه																									
		عنوان طرح																									
		عنوان واحد اجرایی																									
سال پنجم		سال چهارم			سال سوم			سال دوم			سال اول			بازنگری در اعتبار درخواستی													
درصد تغییر	درخواستی	برنامه	درصد تغییر	درخواستی	برنامه	درصد تغییر	درخواستی	برنامه	درصد تغییر	درخواستی	برنامه	درصد تغییر	درخواستی		برنامه												
درخواست سایر موارد بازنگری																											
دلایل توجیهی															بازنگری در اعتبار		عدم تحقق درآمدهای پیش بینی شده										
																	عدم تخصیص اعتبار مصوب										
																	نیاز به اعتبار بیشتر برای پیشرفت مطابق زمان بندی										
															بازنگری در زمان بندی		مشکلات فنی										
																	موانع حقوقی										
																	عدم صلاحیت پیمانکار یا مجری										
																	افزایش حجم کار										
																	تبعات زیست محیطی										
																	تبعات اجتماعی										
																	سایر دلایل										
		شرح دهید:																									
		شرح دهید:																									
		شرح دهید:																									

فرم شماره ۳۴: درخواست بازنگری در اهداف کمی طرح

اهداف کمی طرح															عنوان وظیفه			
مقدار															عنوان هدف کمی	نوع هدف کمی	عنوان طرح	کد طرح
سال پنجم			سال چهارم			سال سوم			سال دوم			سال اول						
درصد تغییر	درخواستی	برنامه	درصد تغییر	درخواستی	برنامه	درصد تغییر	درخواستی	برنامه	درصد تغییر	درخواستی	برنامه	درصد تغییر	درخواستی	برنامه				
																خروجی		
																خروجی		
																نتیجه		
															شرح دهید:	عدم دقت برآوردهای اولیه	دلایل توجیهی	
															شرح دهید:	عدم تخصیص اعتبار مصوب		
															شرح دهید:	تغییر سیاست‌های مدیریتی		
															شرح دهید:	مشکلات فنی حین اجرا		
															شرح دهید:	کندی تملک اراضی		
															شرح دهید:	موانع حقوقی		
															شرح دهید:	تبعات زیست محیطی		
															شرح دهید:	تبعات اجتماعی		
															شرح دهید:	سایر دلایل		

