

روشهای کاهش هزینه در شهرداریها

مقدمه

با گسترش روزافزون شهرها و به طبع آن نیاز به امکانات و زیرساختهای جدید شهری، وظایف و مسئولیتهای شهرداریها بطور فزاینده ای گسترش یافته است شهر بعنوان یک کالبد و بستر پیچیده با کاربرهای مختلف نیاز به مراقبت لحظه به لحظه دارد و در این میان ساکنان شهرها نیز انتظارات و نیازهای مختلفی دارد شهرداریها از بدو تولد تا لحظه پایان عمر شهروندان با آنان در ارتباط هستند و این مطلب موید وظایف بسیار گسترده و متنوع شهرداریهاست.

بدین جهت شهرداریها باید نیازهای عدیده ای را رفع نمایند و مرتفع نمودن نیازها با وجود منابع امکان پذیر خواهد بود و طبق اصل اقتصادی، نیازهای نامحدود در مقابل منابع محدود نمایان میگردد چون منابع شهرداری محدود است.

علی ایحال جهت رفع نیازهای بیشتر باید در پی افزایش منابع باشیم و ضمناً فعالیتهای بدون ارزش افزوده و زائد را حذف کرده تا از این طریق نیز منابع به سمت وظایف و نیازهای مفیدتر سوق داده شود.

نوشته حاضر سعی دارد به صورت کاملاً کاربردی و علمی روشهایی را برای کاهش هزینه و افزایش درآمد در شهرداریهای استان پیشنهاد نماید البته کاربرد این پیشنهادها با توجه به اندازه و موقعیت هر شهرداری میتواند متمایز باشد.

کاهش هزینه

۱- تغییر و اصلاح فرایند (ترکیب چند فعالیت ، عملیات ، فرایند ، واحد ، سازمان یا اداره) چنانچه منجر به کاهش هزینه یا افزایش بازده شود

الف (طراحی سیستم اسناد دریافتنی یکپارچه و متمرکز و پیگیری وصول مطالبات

ب) بررسی و مطالعه امکان سنجی در خصوص ترکیب فعالیت دو سازمان و یا برون سپاری وظایف بطور کاملاً علمی و با لحاظ کردن استراتژی سازمانی و اهداف خدماتی شهرداری های استان.

۲- استفاده از فن آوریهای جدید و دولت الکترونیک در ارائه خدمات به شهروندان که موجب کاهش هزینه نیروی انسانی و نیز موجب کاهش سوءاستفاده برخی از افراد در برخورد مستقیم با مردم می شود .

- راه اندازی کارت خوان های بانکهای مختلف در کلیه قسمتها و واحدهایی همچون واحد درآمد ، قسمت درآمد مناطق شهرداری و ...

- راه اندازی سامانه های مختلف الکترونیکی خدمات رسانی از جمله سامانه درخواست پروانه ساختمانی ، سامانه پرداخت عوارض نوسازی و ...

۳- استفاده از تکنیک مهندسی ارزش در کاهش هزینه ها

الف) باید منابع را به جایی تخصیص داد که بیشترین ارزش را ایجاد کنند .

ب) مهندسی ارزش ، تغییر تفکر سنتی افراد به تفکر علمی و سیستمی و گروهی است

ج) رویکرد مهندسی ارزش ، از جمله رویکردهای جامعی است که به بحث هایی همچون کارایی ، اثربخشی ، بهره وری ، نوآوری و خلاقیت توجه دارد.

د) مهندسی ارزش از جمله تکنیکهای موفق در زمینه تخصیص بهینه بودجه و صرفه جویی در هزینه طرحها و پروژه ها است .این روش تکنیکی برای افزایش ارزش پروژه ها با حداقل هزینه و حفظ کیفیت و در کوتاه ترین زمان ممکن محسوب می شود .

۴- حساسیت به موضوعات و مسائلی که هزینه های پنهان سنگینی را متوجه شهرداری می کند . این مسائل موجب خروج منابع چه مالی و چه منابع فیزیکی (همچون زمین) از شهرداریهای استان میگردد .

الف) عدم پرداخت به موقع کسورات قانونی همچون بیمه و مالیات که موجب اعمال جرائم سنگین از طرف سازمانهای ذیربط میگردد و شهرداری برای پرداخت فقط جرائم مربوطه نسبت به واگذاری منابع مالی و فیزیکی

(زمین) مبادرت می کند . پس باید حتما پرداخت کسورات قانونی در اولویت پرداختها باشد تا هزینه های زائد به شهرداری تحمیل نگردد .

ب) عدم توجه دقیق و به موقع در خصوص دعاوی حقوقی و عدم شفافیت در خصوص این دعاوی موجب میگردد که هزینه های بسیار سنگینی متوجه سازمان شهرداری گردد .

پیشنهاد میگردد : اولاً سیستم شهرداری نسبت به ایجاد تعهدات و دعاوی حقوقی حساسیت داشته باشد و مدیران را در خصوص ایجاد چنین تعهداتی الزام به پاسخگویی کند .

ثانیا : دایره حقوقی نسبت به گردآوری اطلاعات در خصوص تعهدات و دعاوی از کل مجموعه شهرداری اقدام کند و نسبت به شفاف سازی با کمک طراحی نرم افزاری ساده (مثلا در محیط Excel) عمل نماید تا بتواند نسبت به اولویت زمانی و کاری و دعاوی یا تعهد واکنش مناسب صورت گیرد تا شاهد پرداخت هزینه های اضافی در این خصوص نباشیم .

۵- در شهرداریهای استان در برگزاری مناقصات چه در خرید و چه در پروژه های عمرانی بیشتر از مناقصه یک مرحله ای (بدون ارزیابی فنی و بازرگانی) استفاده می شود. و در بیشتر مناقصات کمترین قیمت به عنوان برنده شناسایی میگردد در حالیکه باید مناسب ترین پیشنهاد به عنوان برنده شناسایی شود و در این مناقصات اعضای کمیسیون ها و عوامل اجرایی از نظر روانشناسی دچار خطای هاله ای هستند یعنی تصور می کنند که شرکتی که سال قبل پروژه یا خدمت مورد نظر را انجام داده است پس بهترین گزینه است ، لذا جهت کاهش هزینه باید :

الف) برآوردهای اولیه جهت اجرای پروژه ها و ارائه خدمات بر اساس مطالعات دقیق توجیهی از نظر فنی و مالی و اقتصادی صورت گیرد .

ب) در پروژه هایی که ارقام از نظر ریال بالا است از مناقصه دو مرحله ای استفاده گردد و در ارزیابی پیمانکاران به مواردی همچون نیروی متخصص ، امکانات مالی و فنی و ... توجه شود .

۶- راه اندازی و فعال نمودن معاونت برنامه ریزی در شهرداریهای استان با رویکردی کاملاً علمی خود می تواند منجر به کاهش هزینه گردد.

در رویکرد جدید معاونت برنامه ریزی ، پیشنهاد می گردد زیر مجموعه های زیر تعریف گردد :

الف) گروه تشکیلات و بهبود روشها : این گروه با مطالعه و برگزاری جلسات می تواند موجب بهبود مستمر و حذف فعالیتهای زائد و استاندارد سازی عملیات و فرآیند ها گردد.

این گروه با کمک کارگروه های تخصصی دیگر می تواند نقش بسزایی در اصلاح ساختار ها و فرآیندهای کاری کنونی شهرداری ایفا کند و مطمئناً با اصلاح ساختارها و حذف فعالیتهای غیر ضروری می توان در کاهش بسیاری از هزینه ها موثر باشد .

ب) مدیریت مطالعات و پژوهش : این قسمت می تواند حلقه گمشده علم و عمل باشد ، و با ایجاد ارتباط با مراکز پژوهشی و دانشگاهها و دعوت از استادان و پژوهشگران در خصوص ارائه راه حل و پژوهش در مورد مسائل و دغدغه های سازمان شهرداری ، می تواند مفید به فایده باشد .

ج) گروه برنامه و بودجه : بودجه سالانه شهرداری عبارت است از یک برنامه جامع مالی که در آن کلیه خدمات و فعالیتها و اقداماتی که باید در طی سال مالی انجام شود همراه با برآورد مبلغ و میزان مخارج و درآمدهای لازم برای تأمین هزینه انجام آن ها پیش بینی می شود متأسفانه با آنکه بودجه دارای اهمیت فوق العاده ای است اما به دلایل مختلف از جمله ضعف سیستم مالی شهرداری ، نبود نیروهای متخصص و... کمتر به اهمیت و راهبری آن توجه گردیده است و هر ساله در زمان بودجه نویسی در شهرداری ، به سیستم بودجه برنامه ای کنونی در صدی (معمولاً 20درصد) اضافه گردیده است .

پیشنهاد می گردد گروه برنامه و بودجه در رویکرد جدید فعالیتی در تمام طول سال داشته باشد و نه صرفاً در زمان ارائه بودجه و یا گزارش تفریح بودجه.

در باز تعریف و بازنگری از بودجه موارد زیر باید رعایت گردد:

- 1- به جای توجه به عدد های ردیف های بودجه ای و پر کردن آنها به فعالیتها و عملکردها توجه شود.
- 2- به جای اینکه بگوییم همه ردیف هزینه ها جذب گردیده است باید بر جذب و تخصیص منابع بر فعالیتها و عملیات دارای ارزش افزوده چه اقتصادی و چه خدماتی (اهداف و مأموریت سازمان) تاکید داشته باشیم.
- 3- گروه برنامه و بودجه با مطالعه و کار مستمر در خصوص بودجه سازمانها و مناطق تابعه می تواند پیش بینی های صحیح و نزدیک به واقعیت را در بودجه سازمانها و مناطق و مجموعه شهرداری انجام دهد.

۷- اتخاذ سیاست های صحیح خرید، تهاتر، واگذاری (برون سپاری) یا اجرای امانی موجب کاهش هزینه می گردد.

الف) ایجاد یک واحد بازرگانی کارآمد برای خرید های داخلی و خارجی: با مطالعه قرار دادهای مختلف خرید مبالغ قابل توجهی تحت عنوان پورسانت یا حق العمل خرید و یا هر عنوان دیگر به شرکتها و سازمانها پرداخت گردیده است که با ایجاد یک واحد بازرگانی کارآمد صرفه جویی در هزینه ها صورت میگیرد.

۸- حساسیت و تحلیل ارزش زمانی پول در کلیه خریدها، برنامه ها، پروژه ها و ... که می تواند وسیله ای ارزشمند برای کاهش هزینه ها و مانعی برای خروج نقدینگی از شهرداری باشد.

۹- استفاده از تکنیک موجودی بر مبنای صفر یا مدیریت موجودیها بر مبنای حذف انبار

باید در شهرداریها و سازمانها و واحدها و مناطق تابعه مطالعه گردد که آیا وجود انبار نیاز است؟

هزینه های پرسنلی، اداری و تشکیلاتی، سربار ثابت و دهها مورد هزینه دیگری که در خصوص انبار پرداخت می گردد آیا واقعاً ضروری است؟

۱۰ - استفاده از سیستم هزینه بر مبنای فعالیت موجب کاهش هزینه خواهد شد

- بکارگیری سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت مدیریت را در شناسایی حلقه ارتباطی و رابطه علت و معلولی بین فعالیتهای عمده و هزینه ها، کمک می کند.

- در سیستم هزینه یابی مبتنی بر فعالیت ابتدا هزینه ها به فعالیتهای تخصیص می یابد و سپس هزینه های تخصیص یافته به فعالیتهای بر مبنای میزان برخورداری هر یک از محصولات از فعالیتهای (خدمات) تخصیص داده می شود.