



شهرداری مشهد
معاونت برنامه ریزی و توسعه
مدیریت برنامه بودجه

نظام نامه برنامه ریزی شهرداری مشهد

کد سند : ۰۱-۰۲۷-QM

شماره ویرایش : ۰۱

تاریخ ویرایش : ۱۳۹۵/۶/۴

شماره صفحه : ۱ از ۱۵

عنوان	تهیه کننده	کارشناس کیفیت مجموعه	مدیر / مسئول مربوطه	نماینده مدیریت مجموعه	گروه بهبود روشها	مالک فرآیند (مدیر ارشد)
نام و نام خانوادگی	رضا نیک ذات	احسان براری	جمال حسن بارانی	اسماعیل سقاب اصفهانی		موسی شربت دار
سمت	رئیس گروه برنامه ریزی	کارشناس مدیریت کیفیت	مدیر برنامه و بودجه	مدیر بهبود روشها ، تشکیلات و آموزش		معاون برنامه ریزی و توسعه
تاریخ						
امضاء						

تذکر:

- * کلیه مستندات تحت کنترل گروه بهبود روشها می باشد، لذا ضروری است هرگونه ایجاد، تغییر و ابلاغ با هماهنگی گروه صورت گیرد
- * مسئولیت هرگونه تخطی از مسیر، مقررات و شرایط این سند بر عهده مالک فرآیند فوق است



شهرداری مشهد
معاونت برنامه ریزی و توسعه
مدیریت برنامه و بودجه

نظامنامه برنامه ریزی شهرداری مشهد

صفحه: ۳ از ۱۵
کد سند: QM-۰۲۷-۰۱
شماره ویرایش: ۰۱
تاریخ ویرایش: ۱۳۹۵/۶/۴

فهرست مطالب

ردیف	عنوان	شماره صفحه
۱	اهداف	۴
۲	دامنه کاربرد	۴
۳	تعاریف و اختصارات	۴
۴	ساختار	۵
۵	فرآیند	۷
۶	الزامات	۱۵



شهرداری مشهد
معاونت برنامه ریزی و توسعه
مدیریت برنامه بودجه

نظامنامه برنامه ریزی شهرداری مشهد

صفحه: ۴ از ۱۶
کد سند: ۰۱-۰۲۷-QM
شماره ویرایش: ۰۱
تاریخ ویرایش: ۱۳۹۵/۶/۴



ماده ۱- اهداف

- ۱.۱. حاکمیت تفکر راهبردی در شهرداری مشهد
- ۲.۱. استقرار نظام برنامه ریزی در شهرداری مشهد
- ۳.۱. هماهنگ سازی و یکپارچه سازی نظام مند برنامه های بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت
- ۴.۱. ایجاد هم افزایی مبتنی بر تعامل عملکردی تمامی واحدهای شهرداری منطبق با برنامه
- ۵.۱. برقراری تعامل میان نظام برنامه ریزی، نظام اجرایی و نظام کنترل و مدیریت عملکرد
- ۶.۱. هوشمندسازی شهرداری، در مقابل تأثیرات محیط داخلی و خارجی و افزایش قدرت انطباق برای تحقق اهداف برنامه ریزی شده

ماده ۲- دامنه کاربرد

دامنه کاربرد این نظامنامه، کلیه سطوح سازمانی، اعم از ستاد، مناطق، موسسات و شرکت های تابعه شهرداری مشهد می باشد.

ماده ۳- تعاریف و اختصارات

- ۱.۳. **شورای عالی:** شورای عالی برنامه ریزی و تعالی شهرداری مشهد
- ۲.۳. **معاونت برنامه ریزی:** معاونت برنامه ریزی و توسعه شهرداری مشهد
- ۳.۳. **معاونت:** معاونت های تخصصی شهرداری مشهد
- ۴.۳. **واحد سازمانی:** واحدهای سازمانی، که به طور مستقیم تحت نظر شهردار و یا تحت نظر یکی از معاونان اداره می شود؛ نظیر مدیریت ها، مناطق، سازمان ها، شرکت ها و مؤسسات.



سازمان بهداشت و آموزش پزشکی
مدیریت برنامه ریزی و توسعه

نظامنامه برنامه ریزی شهرداری مشهد

صفحه: ۵ از ۱۶
کد سند: ۰۱-۰۲۷-QM
شماره ویرایش: ۰۱
تاریخ ویرایش: ۱۳۹۵/۶/۴

۵.۳. کمیسیون تلفیق: به کمیسیون تلفیق و هماهنگی برنامه ریزی و تعالی اطلاق می‌شود، که ذیل شورای عالی، مسئولیت تلفیق برنامه سطوح مختلف را، پیش از طرح در شورای عالی برعهده دارد.

۶.۳. کمیسیون/کمیته‌های برنامه ریزی: کمیسیون/کمیته‌هایی برنامه ریزی و تعالی که ذیل شورای عالی، در سطوح مختلف ستاد، مناطق و سازمان‌ها تشکیل می‌شوند و ایجاد هماهنگی و تلفیق برنامه‌های واحدهای سازمانی ذیربط، از وظایف آن‌ها به شمار می‌آید.

۷.۳. تفکر راهبردی: بیانگر طرح ریزی بر مبنای یادگیری بوده و لازمه اقدام در محیط‌هایی با ویژگی تغییرپذیری است. به واسطه این نوع تفکر، تشخیص و تقویت فعالیت‌هایی که ارزش‌های منحصر به فردی برای ذی‌نفعان ایجاد می‌کند، مزیت رقابتی می‌آفریند، این کار از طریق فهم قواعد محیط (اقدام) و پاسخگویی خلاقانه به آن انجام می‌شود.

ماده ۴- ساختار

ساختار نظام تصمیم‌گیری متشکل از شوراها و کمیته‌هایی است که متناسب با وظایف تعیین شده وظیفه تولید، بررسی، تأیید و تصویب بخش‌های مختلف و یا کل برنامه را بر عهده دارند. ارکان اصلی سه‌گانه این ساختار عبارتند از: ۱- شورای عالی، ۲- کمیسیون تلفیق، ۳- کمیسیون/کمیته‌های برنامه ریزی و تعالی
نکته: در صورت ضرورت، کمیته‌های فرعی ذیل هر یک از معاونت‌ها یا موسسات تابعه تشکیل می‌شود.

▪ شورای عالی

ترکیب اعضا، و وظایف شورای عالی به عنوان عالی‌ترین مرجع تصمیم‌گیری و نظارت عالی، مطابق با ابلاغیه شماره ۲۱/۱۳۵۹۷۸ به تاریخ ۱۳۹۴/۰۸/۰۶ می‌باشد:

▪ کمیسیون تلفیق

ترکیب اعضا، و وظایف کمیسیون تلفیق، مطابق با ابلاغیه شماره ۲۱/۱۳۵۹۷۸ به تاریخ ۱۳۹۴/۰۸/۰۶ است.

▪ کمیسیون / کمیته‌های برنامه ریزی و تعالی

این کمیسیون‌ها/کمیته‌ها به استناد ابلاغیه شماره ۲۱/۱۳۵۹۷۸ به تاریخ ۱۳۹۴/۰۸/۰۶ در سطوح ستاد، مناطق، سازمان‌ها، موسسات و شرکت‌های تابعه تشکیل می‌شود



شهرسازی
معاونت برنامه ریزی و توسعه
مدیریت برنامه بودجه

نظامنامه برنامه ریزی شهرداری مشهد

صفحه: ۶ از ۱۶
کد سند: ۰۲۷-۰۱-QM
شماره ویرایش: ۰۱
تاریخ ویرایش: ۱۳۹۵/۶/۴

- کمیته های تخصصی برنامه ریزی در سطح حوزه های ستادی و با حضور مناطق و سازمانها حسب موضوع تشکیل خواهد گردید .

ماده ۵- فرآیند برنامه ریزی در شهرداری مشهد

نظام جامع برنامه ریزی در شهرداری مبتنی بر تفکر راهبردی است، و برای سه سطح زمانی بلند مدت (راهبردی)، میان مدت (تاکتیکی) و کوتاه مدت (عملیاتی)، تدوین می شود.

تبصره ۱- معاونت برنامه ریزی موظف است، در ابتدا و پیش از جمع آوری اطلاعات و انجام برنامه ریزی، نسبت به «تدوین بیانیه عزم همگانی طراحی و استقرار نظام برنامه ریزی در شهرداری مشهد» اقدام نماید. تدوین این بیانیه با هدف فرهنگ سازی، جلب مشارکت تمامی منابع انسانی در جمع آوری و ارائه اطلاعات مورد نیاز و ایجاد درکی مشترک از استقرار نظام برنامه ریزی در شهرداری تدوین می شود. بررسی و تحلیل مجموعه اسناد و تجربیات شهرداری در حوزه برنامه ریزی در این مرحله انجام می پذیرد.

۵-۱- برنامه بلند مدت

برنامه بلندمدت (راهبردی)، برنامه ای ۱۲ ساله، با ارکان اصلی بیانیه مأموریت، ارزشها، بیانیه چشم انداز، اهداف بلند مدت، شاخص های چشم انداز و راهبردها بوده، که مدیریت تدوین آن برعهده معاونت برنامه ریزی است.

۵-۱-۱- مراحل برنامه بلند مدت

به منظور تدوین برنامه راهبردی (مشمول بر مأموریت، ارزشها، چشم انداز، اهداف بلند مدت و راهبردها) لازم است، ابتدا نسبت به تعیین ذی نفعان، ابعاد و شاخص های محیطی، توصیف و تحلیل محیط، احصاء موضوعات استراتژیک، اقدام و سپس بر اساس یافته ها و نتایج حاصل از تحلیل، ارکان اصلی برنامه تنظیم گردد.

۱. ذی نفعان: مجموعه افراد حقیقی و حقوقی هستند، که یا از عملکرد شهرداری تأثیر پذیرفته؛ یا بر عملکرد آن تأثیر

می گذارند. به منظور تنظیم برنامه راهبردی و تدوین اهداف بلند مدت باید به انتظارات ذی نفعان توجه شود.

فهرست ذی نفعان، پس از تصویب در کمیسیون تلفیق، مبنای اقدامات بعدی مرتبط، قرار می گیرد.



شهرسازی
معاونت برنامه ریزی و توسعه
مدیریت برنامه بودجه

نظامنامه برنامه ریزی شهرداری مشهد

صفحه: ۷ از ۱۶
کد سند: ۰۲۷-۰۱-QM
شماره ویرایش: ۰۱
تاریخ ویرایش: ۱۳۹۵/۶/۴

برخی از ذی‌نفعان شهرداری عبارتند از: شهروندان، دستگاه‌های اجرایی، شورای اسلامی شهر، سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های وزارت کشور، سایر شهرداری‌ها، استانداری، سرمایه‌گذاران خارجی و منابع انسانی شهرداری.

۲. ابعاد و شاخص‌های محیطی: منظور از محیط، محیط درون و بیرون شهرداری است که یا شهرداری به صورت مستقیم بر آن کنترل نسبی دارد، و یا تصمیمات و عملکرد شهرداری تحت تأثیر رفتار آن محیط قرار می‌گیرد. پس از تعیین مرز محیط و تقسیم آن به محیط درونی و بیرونی، می‌بایست ابعاد هر یک از محیط‌های شناسایی شده، که مبین جنبه‌های مختلف تشکیل آن محیط هستند، تعیین و سپس ملاک‌ها و معیارهایی با عنوان شاخص، برای سنجش و اندازه‌گیری ابعاد، تعریف شود. بنابراین شاخص‌ها نشانه‌های عینی شناسایی و اندازه‌گیری ابعاد محیطی به شمار می‌آیند و تعیین شاخص‌های محیطی به‌گونه‌ای باید انجام پذیرد که تمامی ابعاد محیط که با مأموریت‌ها و عملکرد شهرداری در ارتباط است؛ پوشش داده شود.

۳. توصیف و تحلیل محیط

۳.۱. توصیف وضع موجود: شاخص‌های محیطی مبنای جمع‌آوری اطلاعات بوده و باید بر اساس آخرین آمار رسمی، وضعیت هر یک از شاخص‌ها تعیین و توصیف گردد. در این مرحله صرفاً تبیین وضع موجود مورد نظر است. بنابراین ارتباط میان داده‌ها و یا وضعیت هر بعد و شاخص نباید تحلیل، قضاوت و یا ارزیابی شود و از گردآوری داده‌های غیر مرتبط با موضوع، غیرقابل استناد و کیفی محض می‌بایست پرهیز شود.

۳.۲. تحلیل وضع موجود: شناسایی و توصیف ارتباط میان داده‌ها و نیز مقایسه اطلاعات با شرایط مطلوب برگرفته از اسناد فرادستی، مبانی، مأموریت‌ها و یا ماهیت هر متغیر در این مرحله انجام می‌پذیرد و اطلاعات حاصل از این مرحله، بیانگر نتیجه تحلیل و ارزیابی محیط درون و بیرون است؛ که به شیوه‌هایی نظیر: ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی یا مدل اسپیس می‌تواند انجام شده و در نهایت اطلاعات باید در قالب پتانسیل‌ها و چالش‌ها جمع بندی و ارائه شود. در تحلیل محیط، توجه به روند تغییرات هر شاخص و شناسایی علل آن تغییرات، تعیین شایستگی‌ها، دارایی‌ها، نیازمندی‌ها، خواسته‌ها و نیز کشف روابط علت و معلولی و تعیین و پیش‌بینی عوامل تأثیر گذار اصلی ضرورت دارد.

بدیهی است توصیف و تحلیل محیط، اقدامی مستمر است که در طول فرایند برنامه‌ریزی و اجرای آن باید انجام پذیرد.



۴. موضوعات اساسی استراتژیک

با توجه به نتیجه تحلیل محیط، موضوعاتی که مبین مسائل، موارد و مباحث اصلی شهرداری بوده و سازمان را در زمان حال و یا آینده تحت تأثیر قرار می دهند؛ موضوعات اساسی استراتژیک به شمار می آیند. در برنامه ریزی، موضوعات اساسی استراتژیک، مبنای تمامی اقدامات برنامه‌ای هستند و باید از موضوعات روزمره و عمومی، متمایز شوند. بنابراین راهبردها و راهکارهایی که در برابر موضوعات اساسی استراتژیک، تدوین می شوند؛ زمینه دستیابی سازمان به موفقیت‌ها و یا حل چالش‌های اساسی را فراهم می آورند.

۵-۱-۲- اجزای اصلی برنامه بلند مدت

معاونت برنامه ریزی موظف است به منظور تدوین برنامه بلند مدت، ضمن اخذ مشارکت کمیسیون‌ها/کمیته‌های برنامه ریزی و تعالی، به انجام مطالعه، جمع‌آوری اطلاعات و تنظیم سند برنامه‌ای مبتنی بر هر یک از اجزای برنامه به شرح ذیل بپردازد.

۱- **بیانیه مأموریت:** منظور از مأموریت، فلسفه وجودی و علت بقای شهرداری است؛ و به سوال مشخص «ما چه کاره‌ایم؟ و برای چه به وجود آمده ایم؟» با تأکید بر وظایف اصلی، خدمات، خدمت گیرندگان، بازار و محیط عمل و آنچه شهرداری را از سایر سازمان‌های مشابه متمایز می‌سازد؛ پاسخ می‌دهد.
در تنظیم این بیانیه، توجه به مبانی نظری، مطالعات تطبیقی و اسناد فرادستی مانند قوانین، آیین‌نامه‌ها، سیاست‌ها، مصوبات شورای اسلامی شهر و طرح جامع شهر مشهد، الزامی است.

۲- **ارزش‌ها:** اصول اعتقادی پویا و اساسی شهرداری بوده و خطوط قرمز رفتاری برای مجموعه و منابع انسانی آن به شمار آمده و در تعیین چشم‌انداز، اهداف و تدوین استراتژی و سایر اجزای برنامه، مد نظر قرار می‌گیرند. ارزش‌ها به اعتقادات بنیادی یا حقایقی که سازمان به آن‌ها توجه دارد و یا نسبت به آن‌ها حساس است می‌پردازند، و پایه تمام فعالیت‌ها بوده و باید مبتنی بر فرهنگ ایرانی اسلامی، اولویت‌های سازمانی، باورها، روحیه جهادی و کارآفرینانه باشد.
ارزش‌ها در دو دسته اصلی زیر تنظیم می‌شوند:

ارزش‌های عام؛ که معمولاً به حقوق انسانی و باورها ذیل پارادایم محیطی حاکم، به طور کلی اشاره می‌کنند.

ارزش‌های خاص؛ که به طور ویژه با محوریت شهرداری تعریف می‌شوند.



۳- بیانیه چشم انداز: توصیفی زنده و الهام بخش از شهرداری برای آینده‌ای معین است، که در قالب چند عبارت اساسی بیان شده و جایگاه آرمانی شهرداری را به تصویر می‌کشد. بنابراین، بیانیه چشم انداز پاسخ به پرسش «چه می‌خواهیم باشیم؟» است. چشم انداز نقطه مطلوب برای حرکت از وضع موجود است و در تدوین آن موجد گویی ضرورت دارد. چرا که چشم انداز سازمان، می‌بایست در ذهن تمامی ذی‌نفعان به صورت مشخص نقش بندد و انتظار می‌رود در پایان زمان برنامه‌ریزی (افق ۱۲ سال)، شهرداری به آن نقطه مطلوب دست یابد. بدیهی است در تدوین چشم انداز، توجه به مجموعه اسناد بالادستی نظیر برنامه های توسعه شهر مشهد الزامی است.

۴- اهداف بلندمدت: به منظور عملیاتی نمودن چشم انداز تدوین می‌شود و مبین مقاصد مشهودتر و قابل لمس‌تری، نسبت به چشم انداز در افق زمانی بلند مدت (۱۲ سال) می‌باشد. بنابراین، اهداف بلندمدت به گونه‌ای باید تدوین شوند، که با پوشش تمام ابعاد چشم انداز، مبین این مهم باشند، که شهرداری چگونه می‌تواند چشم اندازش را محقق نماید. برای تنظیم اهداف بلندمدت لازم است به نکات زیر توجه شود:

۱. اهداف بلندمدت می‌بایست در راستای مأموریت و هماهنگ با چشم‌انداز و با در نظر گرفتن وضعیت موجود شهرداری تنظیم شوند.

۲. در تنظیم اهداف بلندمدت می‌بایست شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب محاسبه شده و اهداف برای تکمیل این شکاف، در افق ۱۲ ساله تعیین شوند.

۳. اهداف بلندمدت می‌بایست قابل دستیابی، واقع بینانه و قابل اندازه‌گیری در دوره زمانی ۱۲ ساله باشند.

۴. اهداف بلندمدت می‌بایست، حوزه‌های اساسی و نیز موضوعات اساسی استراتژیک را به صورت مشخص، پوشش دهند.

۵- شاخص‌های تحقق چشم‌انداز: از آنجا که اهداف بلندمدت مبین تعریف عملیاتی چشم انداز هستند؛ برای سنجش تحقق چشم‌انداز می‌توان اهداف بلند مدت را مبنا قرار داد و شاخص‌های سنجش هر یک از اهداف بلند مدت را تعیین نمود. برای تعریف شاخص‌ها توجه به نکات زیر الزامی است:

۱. استخراج متغیرهای مورد توجه در چشم انداز، مبتنی بر موضوعات اساسی استراتژیک.

۲. تعیین چگونگی سنجش تغییرات (فرمول مورد نظر و نحوه محاسبه).

۳. تعیین منبع داده‌های ویژه برای سنجش هر شاخص.

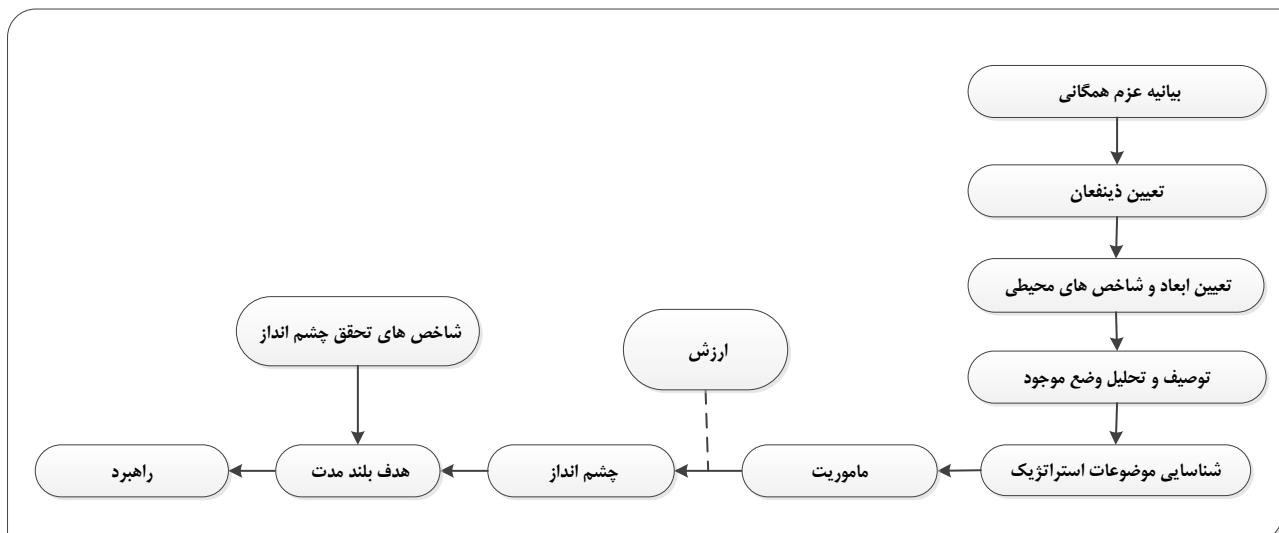


۴. تعیین متولی یا مسئولین ارزیابی.

۶- **راهبردها:** طریقه دستیابی به اهداف بلند مدت و در نهایت تحقق چشم انداز هستند. راهبردها همه جانبه و تلفیقی بوده و پتانسیل ها و نقاط قوت را با عوامل و تغییرات محیطی و نیز چالش ها هماهنگ می نمایند. بنابراین، مبنای تدوین راهبردها تحلیل محیط بوده و امکان تعیین زمینه های عملکردی برای دستیابی به اهداف را فراهم می آورند. در تدوین راهبردها توجه به یکپارچگی راهبردی و نیز دستیابی به هم افزایی مورد تأکید است. بدین ترتیب می بایست متناسب با اهداف بلندمدت، راهبردهای ذیل هر هدف تنظیم شود. برای اطمینان از تدوین راهبردهای مناسب، لازم است وضعیت موجود محیط بر اساس ماتریس ها و جداول تحلیل محیط تعیین شود. بی تردید امکان دارد یک راهبرد مسیر تحقق چند هدف باشد. همچنین راهبردها باید به گونه ای تنظیم شوند که در عین مشخص نمودن جهت گیری مورد نظر، در رسیدن به اهداف و وضعیت آینده شهرداری، مصداق یا شکل مشخصی را مورد اشاره قرار ندهند. برای هر راهبرد می بایست، اطلاعات ذیل تکمیل شود:

۱. عنوان راهبرد.
۲. عنوان هدف/ اهداف مرتبط و میزان یکپارچگی و شمول آن.
۳. حوزه زمانی اجرای راهبرد، زمان شروع و زمان پایان.
۴. پیش نیازهای اجرای راهبرد و مفروضات و پیش فرض های اجرا.
۵. ریسک های (احتمالی) اجرای راهبرد.
۶. موانع (حتمی) اجرای راهبرد.
۷. تخمین واکنش احتمالی محیط .
۸. ملاحظات و نظرات تکمیلی.

نمودار ۱: برنامه بلند مدت





شهرستان شیراز
معاونت برنامه ریزی و توسعه
مدیریت برنامه بودجه

نظامنامه برنامه ریزی شهرداری مشهد

صفحه: ۱۱ از ۱۶

کد سند: ۰۱-۰۲۷-QM

شماره ویرایش: ۰۱

تاریخ ویرایش: ۱۳۹۵/۶/۴

۵-۲- برنامه میان مدت

برنامه میان مدت (تاکتیکی) برنامه‌ای چهار ساله، با ارکان ذیل بوده و زمینه اجرای برنامه بلندمدت (راهبردی) را فراهم می‌آورد. مدیریت تدوین این برنامه بر عهده معاونت برنامه‌ریزی بوده و این معاونت موظف است از طریق راهبری کمیسیون‌ها/کمیته‌های برنامه ریزی و تعالی و نیز بهره‌گیری از اطلاعات پایش و ارزیابی عملکرد برنامه‌ای (فاصله وضع موجود تا تحقق اهداف بلند مدت و چشم انداز) و تحلیل منابع موجود و تخمین آن‌ها اقدام نماید.

برنامه‌ریزی برای تدوین برنامه میان مدت به گونه‌ای باید صورت پذیرد که با استقرار هر دوره جدید انتخاب اعضای شورای اسلامی شهر و شهردار، حداکثر ظرف مدت شش ماه از شروع به کار آن‌ها برنامه میان مدت جدید (بازه زمانی چهار ساله بعدی) بنا به پیشنهاد شهرداری، به تصویب شورای اسلامی شهر برسد. بدیهی است در مدت شش ماه مذکور، برنامه مصوب شورای قبلی اجرا می‌شود.

-تبصره با توجه به تکلیف شورای اسلامی شهر مبنی بر رویکرد برنامه ریزی غلتان در تدوین برنامه میان مدت، برنامه ریزی فرایندی مستمر بوده و در هر سال به برنامه عملیاتی یک سال اضافه می‌گردد.

۱- اهداف میان مدت (چهار ساله): اهدافی هستند که متناظر با اهداف بلند مدت، برای دوره‌ای چهار ساله تعیین می‌شوند و در واقع مبین نتایج نهایی فعالیت‌ها و اقدامات برنامه‌ریزی شده برای بازه زمانی چهار سال می‌باشند. از آنجا که اهداف میان مدت ذیل اهداف بلندمدت نوشته می‌شوند؛ احتمال دارد یک هدف بلندمدت از چند هدف میان مدت تشکیل شود. برای تنظیم اهداف میان مدت توجه به موارد زیر الزامی است و بهتر است در دسته بندی اهداف میان مدت بر اساس مأموریت های اصلی شهرداری انجام پذیرد.

۱. شکاف بین وضعیت موجود و اهداف بلندمدت را پر نماید.

۲. نشان دهنده دستاوردهای موردانتظار در چارچوب زمانی چهار ساله باشند.

۳. به صورت کمی بیان شوند.

۴. مبتنی بر تحلیل محیط و اطلاعات ناظر بر پیشرفت برنامه‌های سطح پایین تر باشند.

۵. ریسک‌های عدم تحقق چشم انداز و اهداف بلند مدت را کاهش دهند.



شهرسازی
معاونت برنامه ریزی و توسعه
مدیریت برنامه بودجه

نظامنامه برنامه ریزی شهرداری مشهد

صفحه: ۱۲ از ۱۶

کد سند: ۰۱-۰۲۷-QM

شماره ویرایش: ۰۱

تاریخ ویرایش: ۱۳۹۵/۶/۴

۲- شاخص های تحقق اهداف میان مدت (چهار ساله): به منظور ایجاد پیوستگی و یکپارچه سازی برنامه و کنترل تحقق اهداف میان مدت، بهتر است از شاخص های تحقق اهداف بلندمدت استفاده شود؛ مگر در مواردی که امکان ترکیب شاخص ها در مرحله اندازه گیری وجود نداشته باشد. در این میان ممکن است برخی از شاخص ها به مجموعه ای از زیرشاخص تقسیم شود و یا متناسب با سطحی از برنامه، از برخی از شاخص ها استفاده نشود. در هر حال، شاخص ها باید پوشش دهنده تمامی اهداف میان مدت به صورت فردی و یا جمعی باشند.

۳- سیاست های تحقق اهداف در چارچوب راهبردهای مصوب: سیاست ها سطح پایین تری از راهبردها بوده و راه رسیدن به اهداف میان مدت را نشان می دهند. سیاست ها باید در راستای اجرای راهبردهای شهرداری باشند و از نظر مفهومی نباید با راهبردهای اتخاذ شده در برنامه راهبردی مغایرت داشته باشند. بنابراین توجه به یکپارچگی سیاست ها و هماهنگی آن ها با راهبردها ضرورت دارد. باید توجه داشت، هر چند ممکن است متناظر با یک راهبرد، چند سیاست اتخاذ شود، لیکن تدوین سیاست ها همواره ضرورت نداشته و در بسیاری از موارد می توان از راهبردهای تنظیم شده به عنوان سیاست برنامه میان مدت نیز می توان استفاده کرد.

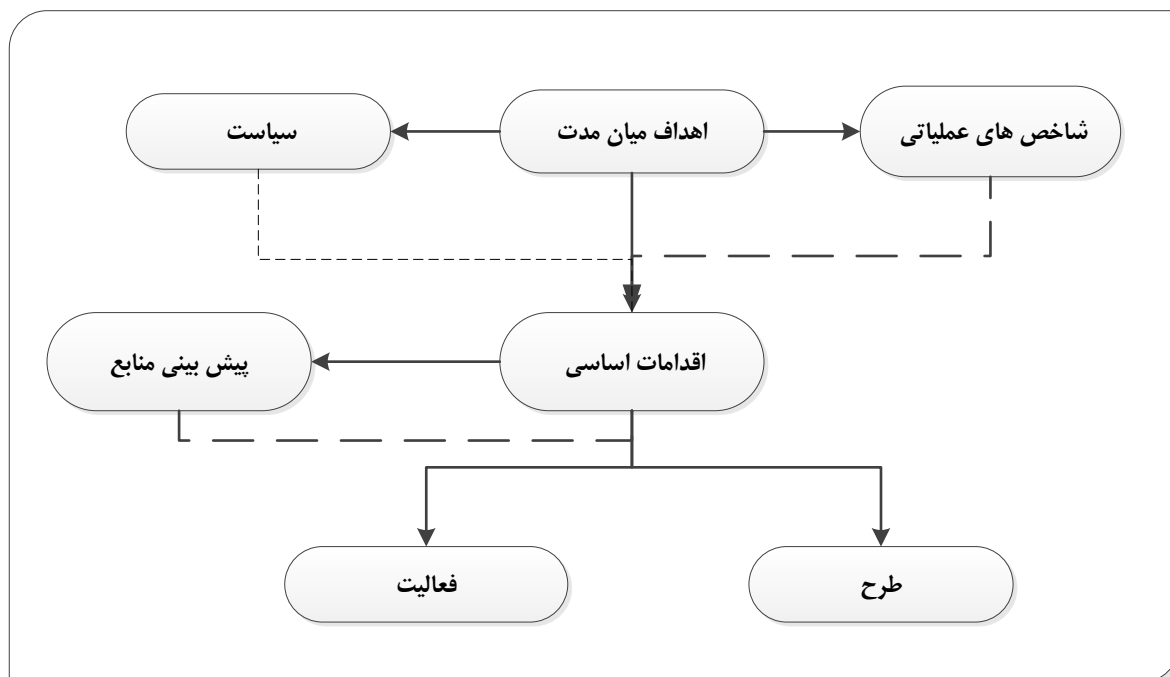
۴- اقدامات اساسی برای تحقق اهداف در چارچوب سیاست ها: به آن دسته از اقداماتی که نقش اساسی، کلیدی و مهم در تحقق اهداف سند داشته و در راستای راهبردها و سیاست های تعیین شده باشند، اقدامات اساسی می گویند. اقدامات اساسی مبین طرح ها و فعالیت ها در شهرداری هستند که در ذیل هر برنامه و به منظور تحقق اهداف میان مدت، تعیین می شوند.

نتایج حاصل از اقدامات اساسی، باید به صورت تجمیعی در قالب اهداف میان مدت و نیز با برش های برنامه ای برای هر سال مشخص شود. در این مرحله، با رویکردی تقریباً از بالا به پایین، نگاشت اولیه هدف های کوتاه مدت تهیه می شود.

۵- پیش بینی منابع: به منظور اجرای بهینه اقدامات اساسی، لازم است منابع مورد نیاز برای هر یک از اقدامات بر اساس مدل توزیع بهینه (بدر نظر گرفتن کلیه مولفه های مورد نظر جهت تحقق اهداف سازمانی) پیش بینی گردد.



نمودار شماره ۲: برنامه میان مدت



۵-۳- برنامه کوتاه مدت و بودجه یک ساله

برنامه سالانه، در برگیرنده مجموعه خدمات و پروژه هایی که بر اساس برنامه میان مدت و در محدوده منابع پیش بینی شده برای سال مورد نظر، تنظیم می شود. مدیریت تدوین این برنامه برعهده معاونت برنامه ریزی بوده و این معاونت موظف است از طریق راهبری کمیسیون ها/کمیته های تعالی و نیز بهره گیری از اطلاعات پایش و ارزیابی عملکرد برنامه ای (فاصله وضع موجود تا تحقق اهداف میان مدت، بلند مدت و چشم انداز) گزارش های عملکردی بودجه و تحلیل منابع موجود و تخمین آن ها اقدام نماید.

- به منظور تحقق اهداف برنامه عملیاتی میان مدت در سطوح اجرایی (مناطق - محلات) ، بایستی ابتدا برش منطقه ای و محلی از شاخص های برنامه عملیاتی جهت تعریف اهداف کمی خدمت و پروژه های سالانه تهیه گردد سپس فرایند ذیل جهت تنظیم برنامه سالانه ، طی گردد:

۱. تعیین عناوین خدمات ذیل هر فعالیت و پروژه های ذیل هر طرح منطبق با برنامه های میان مدت و بلند مدت.

۲. تعریف واحد ارائه و انجام هر خدمت و پروژه.

۳. تعیین قیمت تمام شده هر واحد خدمت و پروژه.



سازمان بهداشت و آموزش پزشکی
معاونت برنامه ریزی و توسعه
مدیریت برنامه بودجه

نظامنامه برنامه ریزی شهرداری مشهد

صفحه: ۱۴ از ۱۶

کد سند: ۰۱-۰۲۷-QM

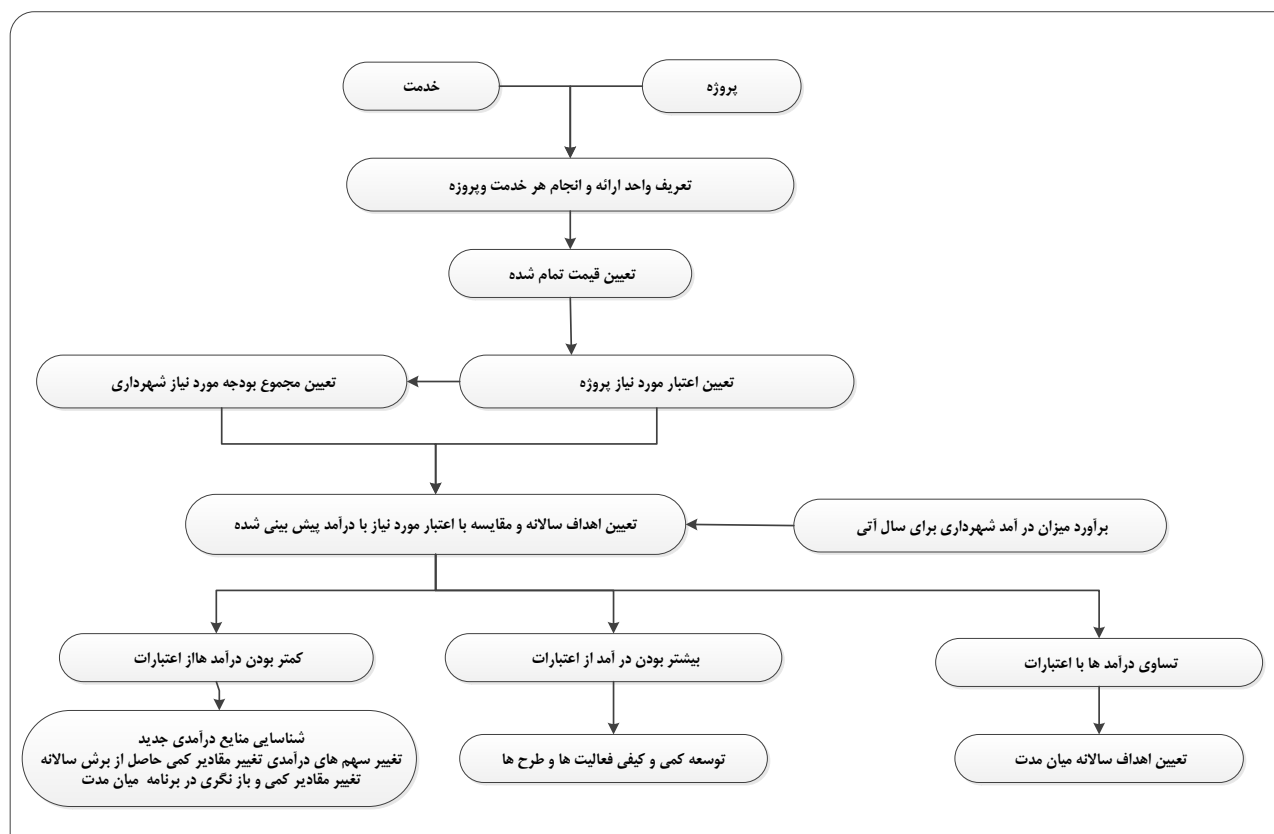
شماره ویرایش: ۰۱

تاریخ ویرایش: ۱۳۹۵/۶/۴

۴. تعیین اعتبار مورد نیاز برای هر یک از خدمات و پروژه‌ها در چارچوب برنامه‌های میان مدت و سهم‌های تعیین شده.
۵. تعیین اعتبار مورد نیاز مجموع خدمات و پروژه‌ها (مجموع بودجه مورد نیاز برای شهرداری).
۶. برآورد میزان درآمد شهرداری برای سال آتی.
۷. تعیین اهداف سالانه با توزیع منطقه‌ای، ناحیه‌ای و محله‌ای، با توجه به سهم درآمدی قابل تخصیص (اعتبار برآوردی)، اهداف میان مدت، میزان تحقق اهداف سال‌های قبل و مقایسه اعتبار مورد نیاز با درآمدهای پیش‌بینی شده، به شرح ذیل:
 - ۱،۷. در صورت تساوی درآمدها و اعتبارات پیش‌بینی شده، مقادیر کمی برش سال مورد نظر بر مبنای هدف میان مدت مبنا قرار گرفته و با توجه به الزام جبران عقب ماندگی‌های برنامه‌ای، اهداف سال مورد نظر (فعالیت‌ها و طرح‌ها) تعیین می‌شوند.
 - ۲،۷. در صورت فزونی درآمدها از اعتبارات پیش‌بینی شده، توسعه کیفی و سپس کمی فعالیت‌ها و طرح‌های برگرفته از برنامه میان مدت، مبنا قرار می‌گیرد.
 ۸. در صورت تنزل درآمدها از اعتبارات پیش‌بینی شده، تعیین اهداف سالانه به ترتیب زیر اقدام می‌شود.
 - ۱،۸. شناسایی منابع درآمدی جدید.
 - ۲،۸. تغییر سهم‌های درآمدی قابل تخصیص با مدیریت ریسک تحقق اهداف در بازه زمانی میان‌مدت.
 - ۳،۸. تغییر مقادیر کمی حاصل از برش‌های سالانه برنامه میان‌مدت با مدیریت تحقق اهداف در بازه زمانی میان‌مدت.
 - ۴،۸. تغییر مقادیر کمی و بازنگری در برنامه میان مدت.
۹. تعریف نهایی خدمات و پروژه‌ها.
۱۰. تعیین شاخص‌های تحقق اهداف سالانه.
۱۱. تنظیم کاربرگ‌های برنامه‌ای مشتمل بر عنوان خدمت و پروژه، فعالیت‌های اصلی هر خدمت و پروژه، زمان انجام هر فعالیت اصلی، نتایج مرحله‌ای، شاخص سنجش هر خدمت و فعالیت و منابع مورد نیاز.



نمودار ۳: برنامه سالانه



ماده ۶: الزامات

- ۱- در کلیه مراحل برنامه ریزی اعم از بلند مدت ، میان مدت و سالانه بعد از انجام آخرین گام فرایند بازخورد و بازبینی طراحی و به اجرا در می آید و نتایج آن در بهینه سازی و اصلاح برنامه میان مدت و سالانه استفاده و اعمال خواهد شد .
- ۲- پس از تنظیم برنامه، در صورتی که تحقق آن نیازمند به ایجاد تغییراتی در زیرساخت های شهرداری اعم از زیرساخت های قانونی، فناوریانه، فرایندی، ساختاری و ... باشد؛ لازم است عناوین این زیرساخت ها از قبیل: تهیه پیش نویس لوایح و مصوبات، اصلاح ساختار تشکیلاتی همراه با برنامه زمان تهیه آن ها، روش اجرا و... مشخص شود تا در حداقل زمان ممکن بر اساس برنامه پیش بینی شده، آن زیرساخت ها فراهم و اجرا گردند.
- ۳- به منظور استقرار نظام برنامه ریزی به صورت کامل و دستیابی به چشم انداز، معاونت برنامه ریزی موظف است نسبت به تهیه برنامه فرهنگ سازی، آموزش، مستندسازی و اطلاع رسانی نظام برنامه ریزی، برای تمامی منابع انسانی شهرداری و



شهرداری مشهد
معاونت برنامه ریزی و توسعه
مدیریت برنامه بودجه

نظامنامه برنامه ریزی شهرداری مشهد

صفحه: ۱۶ از ۱۶
کد سند: ۰۲۷-۰۱-QM
شماره ویرایش: ۰۱
تاریخ ویرایش: ۱۳۹۵/۶/۴

سایر ذی نفعان آن اقدام نمایند. در این راستا مقتضی است برنامه اجرایی مربوط (نظیر آموزش استانداردها، استقرار نظام-های پشتیبان، برگزاری همایشها، ساده سازی درک نظام برنامه‌ای)، تدوین تا پس از تصویب اجرا شود.

۴- به منظور رصد و پایش هوشمند اجرای برنامه، معاونت برنامه ریزی موظف است تا پایان فرایند تدوین برنامه، نظام رصد و پایش برنامه جامع شهرداری را تنظیم و با تأمین زیرساخت‌های نرم و سخت مربوط، نسبت به استقرار آن نظام اقدام نماید. این نظام به گونه‌ای باید طراحی شود تا اطلاعات لازم برای سنجش میزان تحقق چشم انداز و اهداف (در قالب نتایج و دستاوردها و متناسب با شاخص‌ها)، رصد اجرای برنامه، تصمیم‌های مدیریتی و ... تولید نماید و زمینه انجام اقدامات اصلاحی و نیز شناسایی به موقع تغییرات و ریسک‌ها را فراهم آورد. معاونت برنامه ریزی، مکلف است گزارش‌های مدیریتی شش ماهه، سالانه و نیز تجمیعی مربوط به اجرای برنامه جامع و تحقق آن را ارائه دهد.

۵- مسئولیت تدوین برنامه جامع شهرداری و مدیریت فرایند تنظیم آن بر عهده معاونت برنامه ریزی است که می‌بایست با مشارکت تمامی واحدهای سازمانی انجام پذیرد. معاونت برنامه ریزی موظف به تهیه جدول زمانی و ارائه اطلاعات مربوط به ارکان برنامه ریزی و ابلاغ استانداردها و چارچوب‌های مورد نیاز است.

۶- واحدهای سازمانی موظفند در چارچوب نظامنامه، برنامه زمانی و نیز استانداردهای اعلامی از طرف معاونت برنامه ریزی نسبت به تولید، جمع‌آوری و تنظیم اطلاعات مورد نیاز اقدام و پس از طرح موارد در کمیسیون/کمیته تعالی مربوطه و کسب اطمینان از صحت اطلاعات و تأیید گزارش‌ها، موارد را به معاونت برنامه ریزی (دبیرخانه کمیسیون تلفیق) ارسال دارند؛ در این خصوص بسیج نیروها و منابع و پاسخگویی نسبت به اطلاعات ارائه شده، الزامی است.

ماده ۷: تمامی فرم‌ها و مستندات استاندارد مورد نیاز، توسط معاونت برنامه ریزی، تهیه و پس از تصویب در کمیسیون تلفیق، جهت اجرا ابلاغ می‌شود.

ماده ۸- این نظام نامه در ۸ ماده در تاریخ ۱۳۹۴/۱۲/۶ به تصویب شورای عالی برنامه ریزی و تعالی رسیده و از تاریخ ابلاغ برای شهرداری و مؤسسات وابسته، لازم الاجرا است.