

پیوست ۵:

دستور العمل اولویت بندی برنامه، عملیات، خدمات و پروژه ها



دستور العمل اولویت بندی سطوح برنامه سالانه شهرداری مشهد (برنامه، عملیات، خدمت و پروژه)

QR code

کد سند: IN-027-102

شماره ویرایش: 01

تاریخ ویرایش: ۱۳۹۷/۰۲/۰۱

شماره صفحه: ۱ از ۲۳

عنوان	تهیه کننده	کارشناس کیفیت مجموعه	مسئول / مدیر مربوطه	نماینده مدیریت مجموعه	گروه	مالک فرآیند (مدیر ارشد)
نام و نام خانوادگی	محمد عین القضاة	جعفر احمدی	جمال حسن بارانی	هدا پیروی		شهردار آل شیخ
سمت	رئیس گروه راهبری سبد پروژه های شهری	رئیس گروه تحول سازمانی	مدیر کل دفتر برنامه، بودجه و ارزیابی عملکرد	مدیر کل دفتر نوسازی و تحول سازمانی		معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی
تاریخ						
امضاء						
همکاران بهبود مستند						
نام و نام خانوادگی	کامران ارسکی	محمد رضا مظلومی	ملیحه احمدیان			
سمت	کارشناس کنترل پروژه	کارشناس برنامه ریزی	رئیس گروه برنامه ریزی			

تذکر:

** کلیه مستندات تحت کنترل گروه بهبود روش ها می باشد، لذا ضروری است هرگونه ایجاد، تغییر و ابلاغ با هماهنگی این گروه صورت گیرد.

** مسئولیت هرگونه تخطی از مسیر، مقررات و شرایط این مستند بر عهده مالک فرآیند فوق است.



**دستور العمل اولویت بندی سطوح برنامه سالانه شهرداری مشهد
(برنامه، عملیات، خدمت و پروژه)**

صفحه: ۲ از ۲۳
کد سند: IN-027-102
شماره ویرایش: ۰۱
تاریخ ویرایش: ۱۳۹۷/۰۲/۰۱

فهرست تغییرات

شماره ویرایش	تاریخ ویرایش	صفحات ویرایش شده	خلاصه تغییرات اعمال شده

جدول وضعیت برنامه و بودجه مرتبط با مستند

سطوح عملیاتی برنامه	عنوان برنامه: راهبری عملیات اجرایی عمران شهری	کد برنامه: ۴
اهداف برنامه	عنوان فعالیت: پشتیبانی پروژه های عمرانی	کد فعالیت: ۱
	عنوان عملیات: نظارت و کنترل عملیاتی پروژه ها	کد عملیات: ۳
	عنوان خدمت/ محصول: راهبری و نظارت بر اجرای پروژه های عمرانی ستاد، مناطق و سازمانها	کد خدمت: ۴
بودجه	عنوان واحد سنجش خدمت: مورد راهبری و نظارت	ماهیت خدمت: حاکمیتی
	هدف کلان: بهره وری عملیات عمرانی	کد هدف کلان: ۱
	هدف جزئی: همگرایی، هم افزایی و کارایی مدیریت پروژه های عمرانی	کد هدف تفصیلی: ۱
	هدف جزئی: تحقق کیفی و کمی عملیات اجرایی	کد هدف جزئی: ۳
	عنوان ردیف بودجه: راهبری و نظارت بر اجرای پروژه های عمرانی ستاد، مناطق و سازمانها	کد ردیف بودجه: ۰۴۰۱۰۳۰۰
	شاخص بودجه ای: تعداد پروژه	کد شاخص: -



دستورالعمل اولویت بندی سطوح برنامه سالانه شهرداری مشهد
(برنامه، عملیات، خدمت و پروژه)

صفحه: ۳ از ۲۳
کدسند: IN-027-102
شماره ویرایش: ۰۱
تاریخ ویرایش: ۱۳۹۷/۰۲/۰۱

فهرست مطالب

۱. مقدمه ۵
۲. اهداف ۵
۳. دامنه کاربرد ۵
۴. تعاریف و اختصارات ۵
۵. شرح روش ۸
- ۵,۱. اولویت بندی سطوح برنامه، عملیات و خدمت ها و تعیین سقف اعتباری آنها ۸
- ۵,۲. تشکیل سبد پروژه ۱۲
- ۵,۳. شاخصهای اولویت بندی ۱۳
- ۵,۴. پیشنهاد پروژه ۱۵
- ۵,۵. اولویت بندی پروژه ها ۱۵
- ۵,۶. تنظیم آلبوم بودجه ۱۶
- ۵,۷. مبادله موافقتنامه ۱۷
- ۵,۸. تخصیص اعتبار به پروژه ها ۱۹
۶. تغییرات ۲۴
۷. پیوست
 - ۷,۱. پیوست شماره یک- طرح پژوهشی اولویت بندی برنامه ها، عملیات و خدمات شهرداری مشهد
 - ۷,۲. پیوست شماره دو - مدل مفهومی حاکمیت جامع مدیریت پروژه شهرداری مشهد
 - ۷,۳. پیوست شماره سه - فرم های موافقتنامه پروژه
 - ۷,۴. پیوست شماره چهار - شیوه نامه اجرایی شورای تخصیص اعتبار در شهرداری ها



فهرست جداول

- جدول شماره ۱ - شاخصهای اولویت بندی برنامه ها..... ۹
- جدول شماره ۲ - مقایسه زوجی شاخصهای اولویت بندی برنامه ها..... ۹
- جدول شماره ۳ - میزان اهمیت برنامه ها نسبت به شاخصهای اولویت بندی برنامه ها..... ۱۰
- جدول شماره ۴ - اولویت بندی برنامه ها..... ۱۰
- جدول شماره ۵ - مقایسات زوجی عملیات ذیل هر برنامه..... ۱۰
- جدول شماره ۶ - مقایسات زوجی خدمت ها ذیل هر عملیات..... ۱۱
- جدول شماره ۷ - شناسنامه خدمت..... ۱۲
- جدول شماره ۸ - شاخص های نوع اول - تعریف پروژه..... ۱۳
- جدول شماره ۹ - شاخص های نوع دوم - الزامات اولیه انجام پروژه..... ۱۳
- جدول شماره ۱۰ - شاخص های نوع سوم - مراحل چرخه عمر پروژه..... ۱۴
- جدول شماره ۱۱ - شاخص های نوع چهارم - میزان تاثیر گذاری پروژه..... ۱۴
- جدول شماره ۱۲ - فرآیند پیشنهاد پروژه..... ۱۵
- جدول شماره ۱۳ - شاخص های نوع پنجم - دسته بندی پروژه ها..... ۱۶
- جدول شماره ۱۴ - امتیاز دهی پروژه..... ۱۸
- جدول شماره ۱۵ - جدول تخصیص..... ۲۰

فهرست نمودارها

- نمودار شماره ۲ - نمودار گردش کار اولویت بندی و تعیین سقف ریالی خدمت ها..... ۲۱
- نمودار شماره ۳ - نمودار گردش کار تشکیل سبد پروژه های پیشنهادی..... ۲۲
- نمودار شماره ۴ - نمودار گردش کار تنظیم آلبوم بودجه و تخصیص منابع..... ۲۳



دستور العمل اولویت بندی سطوح برنامه سالانه شهرداری مشهد (برنامه، عملیات، خدمت و پروژه)

صفحه: ۵ از ۲۳
کد سند: IN-027-102
شماره ویرایش: ۰۱
تاریخ ویرایش: ۱۳۹۷/۰۲/۰۱

۱. مقدمه

امروزه شهرها مهمترین کانون تبلور فعالیت بشر متمدن در زمینه های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی است و شهرداری ها به عنوان اصلی ترین سازمان متولی اداره شهر از لحاظ برنامه ریزی بیش از پیش با شرایط متغیر روبرو هستند. در این شرایط است که سیستم های برنامه ریزی بعنوان بازوی اجرایی شهرداری موجبات ارتقای کیفی و کمی ارائه خدمات را فراهم می نمایند. برنامه ریزی ضمن فعال و هماهنگ سازی گروه های مسئول در شهر و شناسایی و اولویت بندی ویژگیها و امکانات، گردش امور را سنجیده و نظامند می نماید، نتیجتاً در گشودن راههای آینده و استفاده بهینه از منابع موجود بسیار موثر می باشد. در تدوین و اجرای برنامه ها، همواره مسئله اولویت بندی هدف ها و برنامه ها، جهت تخصیص بهینه منابع و زمینه سازی اجرای تصمیمات، از اهمیت زیادی برخوردار بوده است. بررسی بودجه شهرداری ها خصوصاً شهرداری مشهد حکایت از آن دارد که میزان قابل ملاحظه ای از اعتبارات به اجرای پروژه هایی تعلق دارد که دارای تعدد، تنوع، تخصص و گاه پیچیدگی هایی هستند. از سویی اثرات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و زیست محیطی ناشی از اجرای پروژه ها، محدودیت منابع، هزینه فرصت ها، نارضایتی و وارد شدن خسارت از عدم اتمام پروژه ها در زمان مقرر ناشی از عدم تامین اعتبار لازم، سبب شده است موضوع اولویت بندی اجرای پروژه ها، اهمیتی بیش از پیش پیدا نماید. اولویت بندی پروژه ها از این لحاظ که منابع مالی در دسترس شهرداری نیز محدود هستند و نمی توان تمام پروژه های پیشنهادی را اجرا کرد نیز اهمیت دارد.

۲. اهداف :

- ❖ تدوین ضوابط و فرآیندهای مورد نیاز تشخیص اولویت های نحوه هزینه کرد بودجه سالانه شهرداری مشهد بر اساس برنامه میان مدت؛
- ❖ اولویت بندی برنامه ها، عملیات و خدمات شهرداری با استفاده از شاخص های احصاء شده در راستای تحقق اهداف برنامه عملیاتی؛
- ❖ توزیع بهینه اعتبارات بین خدمات در برنامه عملیاتی میان مدت شهرداری ؛
- ❖ انطباق نتایج پروژه ها با اهداف برنامه ها و هم راستا کردن آنها با وظایف قانونی، حوزه های ماموریتی، اهداف سازمانی شهرداری مشهد؛
- ❖ ایجاد بانک پروژه های قابل اجرا در شهرداری مشهد ؛
- ❖ اولویت بندی پروژه های شهرداری مشهد در سبد خدمتی برنامه عملیاتی شهرداری مشهد ؛
- ❖ نظام بخشی، ایجاد سیستم و توزیع متوازن اعتبارات در زمان تخصیص به پروژه های در حال اجرا در هر سال؛

۳. دامنه کاربرد :

دامنه کاربرد این نظام نامه کلیه پروژه های آلبوم بودجه شهرداری مشهد، سازمان های وابسته و هر نهاد و مجموعه ای که به نوعی از بودجه شهرداری استفاده نماید، بوده و مسئولیت نظارت بر حسن اجرای آن به عهده اداره کل برنامه، بودجه و ارزیابی عملکرد می باشد .

۴. تعاریف و اختصارات :

- اولویت : به معنای تشخیص ارجحیت و تقدم یک پارامتر نسبت به سایر پارامترهای مشابه است .
- اولویت بندی : به معنای تعیین سطوح مختلف اولویت ها از مهم ترین اولویت تا اولویت های رده پایین تر می باشد .
- اولویت بندی پروژه : به معنای تعیین میزان ارجحیت و تقدم انجام یک پروژه نسبت به سایر پروژه ها با استفاده از شاخصهایی می باشد.
- شاخص های اولویت بندی برنامه ها:
- معنویت شهری : مرکزی معنوی و الهام بخش با رویکرد جذب گردشگر مذهبی در سطح ملی و جهانی
- عدالت : رفع هرگونه تبعیض و نابرابری های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، خدماتی، کالبدی و کاهش عوامل مزاحم و آلاینده.



**دستور العمل اولویت بندی سطوح برنامه سالانه شهرداری مشهد
(برنامه، عملیات، خدمت و پروژه)**

صفحه: ۶ از ۲۳
کد سند: IN-027-102
شماره ویرایش: ۰۱
تاریخ ویرایش: ۱۳۹۷/۰۲/۰۱

بهبود و رونق کسب و کار : بهبود ، رونق اقتصاد و بسترسازی جذب سرمایه گذار و گردشگر در فعالیت های شهری از قبیل توسعه و مکان یابی زیرساخت ها و خدمات شهری و ...

نشاط شهری و اجتماعی : ایجاد و تقویت هرگونه عاملی که باعث نشاط و احساس رضایتمندی مادی و معنوی زائرین، شهروندان و محیط شهری شود. این عوامل مطلوب در ابعاد فرهنگی، اجتماعی، مدیریتی، حمل و نقل، خدمات و عمران شهری ، معماری و شهرسازی، زیست محیطی و غیره می باشد.

- مدل اقتصادی گاب داگلاس: در علم اقتصاد، فرم تابعی کاپ-داگلاس تولید توابع به طور گسترده ای استفاده می شود که به نشان دادن رابطه یک خروجی به ورودی می باشد. این تابع توسط کنوت و یکسل پیشنهاد شد (۱۸۵۱ – ۱۹۲۶) ، و توسط چارلز کاب و پل داگلاس در سال ۱۹۲۸ در آزمون شواهد آماری استفاده شده است.
- تابع هدف: تابع هدف که نشان دهنده حداکثر مطلوبیت تمامی ذی نفعان(شهروندان، زائرین ، اعضای شورای شهر، مدیران شهری، کارکنان شهرداری، اعضای شورای اجتماعی محلات و...) می باشد.
- محدودیت ها: به پارامترهای تاثیر گذار بر ضریب اهمیت هر خدمت اطلاق می شود که در شناسنامه مربوط به هر خدمت توسط مصاحبه از واحد تخصصی کسب می گردد. شامل چهار محدودیت : بودجه ای، برنامه ای، فنی و قانونی
- مدل AHP فازی : به انتخاب یک گزینه از بین گزینه های موجود می پردازد. در یک تعریف کلی تصمیم گیری چند شاخصه و چند هدفه به تصمیمات خاصی (از نوع ترجیحی) مانند ارزیابی، اولویت گذاری و یا انتخاب از بین گزینه های موجود اطلاق می گردد. تحلیل فازی این روش ها در دنیای واقعی کاربردی تر می باشند.
- شاخص : شاخص معیاری کمی یا کیفی است که برای اندازه گیری و مقایسه پدیده هایی با ماهیت و خاصیت مشخص استفاده می شود.
- شاخص تعریف پروژه : این شاخص ها بیانگر چرایی انجام و ملاک پذیرش پروژه می باشند.
- پروژه: تلاشی موقتی است که به منظور تولید محصول، خدمت یا نتیجه ای منحصر به فرد انجام می گیرد. (استاندارد PMBOK) به عبارتی دیگر پروژه یک عملکرد محدود شده توسط زمان و هزینه برای دستیابی به تحویل شدنی های تعریف شده (محدوده تعریف شده برای برآوردن موضوعات پروژه) براساس استانداردهای کیفیت و الزامات است. (استاندارد ICB)
- کارایی : انجام دادن کارها به نحو شایسته و مناسب و درست و یا نسبت مقدار کاری که انجام می شود به مقدار کاری که باید انجام شود.
- اثربخشی : انجام دادن کارهای شایسته و مناسب و یا رسیدن به هدف ها یا نتایج مطلوب.
- پروژه دنباله دار : پروژه ای که طبق برنامه در سالهای قبل شروع و در سال جاری یا سالهای بعد تمام خواهد شد.
- پروژه نیمه تمام : پروژه هایی که طبق برنامه در سالهای قبل شروع شده و می بایست تا کنون تمام میشده است ولی به دلایلی هنوز تمام نشده و تاخیر دارد.
- پروژه جدید سالانه : پروژه های یکساله ای که شروع و خاتمه در همان سالی است که بودجه آن تصویب شده است.
- پروژه جدید دنباله دار : پروژه های چند ساله ای که شروع آن در همان سالی است که بودجه آن تصویب شده ولی خاتمه آن در سالهای بعد می باشد.
- پروژه های مستمر : پروژه های جدید سالانه ای که هر سال انجام می شود. ماهیت این پروژه ها پشتیبانی کننده و استمرار دهنده خدمت و یا محصولاتی است که قبلا ارائه شده است. تعمیرات اساسی، بازپیرایی و بازسازی ها از آن جمله اند.
- چرخه عمر پروژه : مراحل را شامل می شود که ارائه خدمت یا محصولی را که مد نظر ذی نفعان در زمان بهره برداری بوده را محقق نموده و امکان بهره برداری اثربخش از پروژه را فراهم می نماید. هر مرحله ممکن است این پتانسیل را داشته باشد که خود یک پروژه مستقل باشد. این مراحل شامل مطالعه(انواع مطالعات)، تملک(در صورت نیاز به عرصه جهت اجرای پروژه)، احداث(اجرا)، خرید، تجهیز، بهره برداری، بهسازی، بازسازی، بازپیرایی، اصلاح و مرمت می باشد.



**دستور العمل اولویت بندی سطوح برنامه سالانه شهرداری مشهد
(برنامه، عملیات، خدمت و پروژه)**

صفحه: ۷ از ۲۳
کد سند: IN-027-102
شماره ویرایش: ۰۱
تاریخ ویرایش: ۱۳۹۷/۰۲/۰۱

- سیاستهای اقتصاد مقاومتی : منظور از سیستمهای اقتصاد مقاومتی ابلاغیه رهبر معظم انقلاب به رؤسای قوای سه گانه و رئیس مجمع تشخیص مصلحت نظام در تاریخ ۲۹ بهمن ماه ۱۳۹۲ بوده که شامل ۲۴ بند می باشد.
- قابلیت مشارکت : منظور این است که جامعه هدف تا چه میزان می توانند در انجام پروژه با شهرداری مشارکت داشته باشند.
- محرک بودن : منظور این است که به چه میزان انجام این پروژه پیش نیاز و تاثیرگذار بر انجام فعالیت یا پروژه های بخشهای دیگر مانند بخش دولتی یا خصوصی می باشد.
- دامنه فراگیری خدمت گیرندگان : منظور تعداد افراد جامعه هدفی است که از انجام پروژه منتفع می شوند که از روی مقیاس پروژه قابل درک است. مقیاس پروژه شامل : محله ای، ناحیه ای، منطقه ای، شهری و ملی می باشد.
- روش انجام پروژه : منظور از روش انجام پروژه و یا روش اجرای پروژه همان شیوه ارجاع کار یا نحوه برون سپاری پروژه است . روش انجام پروژه پس از روش تامین مالی بوده و این دو با هم روش تدارک پروژه را تشکیل می دهند. در نظام فنی و اجرایی کشور انتخاب روش تدارک پروژه جزو الزامات پدید آوری طرح ها و پروژه های سرمایه گذاری برشمرده شده است. از آنجاییکه پروژه ها مختلف دارای محدودیت ها و فرصت های ویژه مالی، فیزیکی، جغرافیایی، زمانی و عملیاتی هستند ضروری است روش تدارک و روش انجمنی برای پروژه انتخاب شود که ریسک های پروژه را بین ذی نفعان پروژه بگونه ای تقسیم نماید که نهاد متقبل شونده هر ریسک بهترین موقعیت را در مدیریت آن ریسک داشته باشد. روشهای انجام پروژه در شهرداری مشهد عبارتند از : عامل چهارم (MC)، انتخاب پیمانکار (C) برای پروژه های اجرایی یا مشاور (E) برای پروژه های مطالعاتی ، طرح و ساخت (EPC)، سرمایه گذاری، طرح، ساخت (EPCF)، ساخت، بهره برداری و انتقال (BOT).
- حاشیه شهر : منظور از حاشیه شهر در این نظام نامه، محلاتی هستند که تحت عنوان سکونتگاه های غیررسمی معرفی می شوند. این محلات بافت‌هایی هستند که به طور عمده مهاجران روستایی و تهیدستان شهری را در خود جا داده‌اند و بدون مجوز و خارج از برنامه‌ریزی اسمی و قانونی توسعه شهری (طرح‌های جامع و تفصیلی) در درون یا خارج از محدوده قانونی شهرها به وجود آمده‌اند. املاک موجود در این سکونتگاه‌ها به طور عمده فاقد سند مالکیت بوده و از نظر ویژگی‌های کالبدی و برخوردار از خدمات و زیر ساخت‌های شهری شدیداً دچار کمبود می‌باشند. ستاد توانمند سازی ملی به ریاست وزیر کشور و ستادهای هم‌تراز استانی و شهرستانی که سالانه چندین نوبت تشکیل می شوند، محلات و پهنه های مدنظر را که بر اساس مطالعات وزارت راه و شهرسازی مشخص شده، به نهادهای ذیربط از جمله شهرداری ها ابلاغ نموده اند.
- سبد پروژه : سبد ترجمه عبارت (Portfolio) پورتفولیو بوده و در لغت به معنی مقام و سهام می باشد. در این سند سبد پروژه، قالب و چارچوبی برای دسته بندی پروژه ها بوده و شامل مجموعه ای از طرح ها و پروژه هایی است که بصورت گروهی جهت تحقق اهدافی خاص و به منظور مدیریت کارتر در یک گروه طبقه بندی می شوند. ضروری نیست اجزاء سبد پروژه به هم وابستگی داشته و یا دارای اهداف مرتبط با هم باشند. خروجی های سبد پروژه برای تحقق یک یا چند راهبرد و هدف مورد استفاده قرار گرفته و ممکن است شامل مجموعه ای از سبدها یا پروژه ها باشد. یک سازمان ممکن است بیش از یک سبد پروژه داشته باشد که هر کدام به راهبردها و اهداف مشخصی اشاره نماید.
- گزینش پروژه های مناسب، تخصیص صحیح منابع محدود، تحقق تاکیدات بیانیه استراتژیک، هماهنگی و هم افزایی در مجموعه سبد پروژه های سازمان، تشخیص و تعیین اقدامات کلیدی و تامین سلامت روابط سازمانی از جمله مهمترین اهداف تعریف سبد پروژه ها را تشکیل می دهند.
- مدیریت سبد پروژه علمی برگرفته از دانش مدیریت پروژه بوده و مدیریت بر ترکیبی از پروژه ها با اهداف و شرایط خاص می باشد و سطحی بالاتر از مدیریت پروژه می باشد. در این نظام مدیریتی، هدف اصلی، طراحی و اجرای پروژه هایی است که بتوانند در نهایت دستیابی شهرداری را به اهداف کلیدی و راهبردی خود تسهیل و تسریع نمایند.
- مدیریت سبد پروژه نقش با اهمیتی را در مراحل تعریف، توجیه، اولویت بندی و تخصیص منابع به پروژه ها بر عهده داشته و شهرداری را قادر می سازد سرمایه ها و منابع موجود خود را با ارزیابی صحیحی از منابع و زمان مورد نیاز، در بین سبدها و پروژه ها



**دستور العمل اولویت بندی سطوح برنامه سالانه شهرداری مشهد
(برنامه، عملیات، خدمت و پروژه)**

صفحه: ۸ از ۲۳
کد سند: IN-027-102
شماره ویرایش: ۰۱
تاریخ ویرایش: ۱۳۹۷/۰۲/۰۱

توزیع نماید به نحوی که بیشترین تحقق انبوهی از اهداف را بدنبال داشته و مدیران ارشد را در اخذ تصمیمات هرچه اثربختر کمک و حمایت کند.

۵. شرح روش

در این نظام نامه ابتدا اولویت بندی برنامه ها، عملیات و خدمت های برنامه عملیاتی شهرداری مشهد با استفاده از روشهای علمی و بومی صورت پذیرفته و سپس به کمک الگوی توزیع بهینه منابع مالی و با توجه به منابع و میزان پیش بینی درآمد، سقف اعتبارات در تمامی سطوح عملیاتی شهرداری مشهد و شامل برنامه ها، عملیات و خدمت ها تعیین می گردد.

پس از تعریف سبدهایی از پروژه ها و مشخص کردن ارتباط، ورودی و خروجی بین سبدها و فرآیندهای مربوط به آنها، وظایف و اختیارات واحدهای مختلف تعیین گردیده است.

سپس نحوه تعریف، امتیازبندی و اولویت بندی پروژه ها تشریح شده که بطور خلاصه به قرار زیر می باشد :

در طول سال پروژه ها بر اساس شاخص هایی تعریف و پس از تایید در سید پروژه های پیشنهادی قرار می گیرند.

پروژه های پیشنهادی در سید های موضوعی مربوط به خدمت های معاونتهای بهره بردار دسته بندی می شوند. امتیازدهی به شاخصها بخشی توسط حوزه مجری، برخی توسط معاونت بهره بردار و بعضی توسط حوزه های متولی آن شاخص انجام می پذیرد. جمع بندی و تایید نهایی پروژه و امتیازات را معاونت بهره بردار انجام می دهد.

در زمان تدوین آلبوم بودجه، اداره کل برنامه، بودجه و ارزیابی عملکرد بر اساس «الگوی اولویت بندی برنامه ها و توزیع منابع بودجه سالانه» سقف ریالی خدمت ها را محاسبه و مشخص می نماید. سپس پروژه های اولویت بندی شده در هر خدمت را به ترتیب اولویت و در سقفی که برای هر خدمت مشخص شده برای قرار گرفتن در آلبوم بودجه انتخاب نموده و پس از بررسی فرآیند گردش کار و اطلاعات و مستندات با همکاری معاونت های بهره بردار و در صورت نیاز حوزه های مجری و پس از تصویب و طی فرآیند موافقتنامه، به حوزه های مجری و در قالب آلبوم بودجه ابلاغ می نماید.

پس از ابلاغ، پروژه ها در سبدهای حوزه های مجری دسته بندی شده و توسط حوزه های مجری اقدامات لازم جهت انجام پروژه ها به عمل می آید. پس از آن شورای تخصیص اعتبار به منظور بررسی پیشرفت پروژهها و تخصیص منابع به آنها تشکیل خواهد شد. اداره کل برنامه، بودجه و ارزیابی عملکرد با توجه به امتیازات ناشی از اولویت بندی پروژه از سویی و پیشرفت پروژه از دیگر سو، پیشنهادات تخصیص نقدینگی به پروژه ها را به شورای تخصیص اعتبار جهت تصمیم گیری مدیران ارشد ارائه می نماید تا با توجه به وضعیت درآمد و منابع در اختیار، توزیع عادلانه و اثر بخشی از منابع در بین پروژه ها صورت پذیرد به نحوی که بیشترین میزان تحقق اهداف و راهبردها را بدنبال داشته باشد.

به این شیوه شهرداری از بانک جامع پروژه های پیشنهادی برخوردار شده و از تعریف پروژههای مشابه، موازی و تکراری نیز جلوگیری به عمل می آید. علاوه بر اینکه با افزایش پتانسیل مدیریت خدمت ها توسط معاونتهای بهره بردار نیز روبرو خواهیم بود.

۵.۱. اولویت بندی سطوح برنامه، عملیات و خدمت ها و تعیین سقف اعتباری آنها

اولویت بندی برنامه ها و خدمات و توزیع بهینه منابع در شهرداری مشهد بر اساس تلفیقی از مدل اقتصادی گاب داگلاس و مدل های تصمیم گیری چند معیاره (به شرح پیوست شماره یک- طرح پژوهشی اولویت بندی برنامه ها، عملیات و خدمات شهرداری مشهد) توسط اداره کل برنامه، بودجه و ارزیابی عملکرد شهرداری انجام می گیرد. فرمول نهایی این مدل به صورت ذیل می باشد:

$$MAXU = X1^{A1} * X2^{A2} * X3^{A3} * \dots * Xn^{An}$$

سقف اعتبار (مطلوبیت بهینه) کل برنامه های شهرداری

X_i = قیمت تمام شده هر واحد خدمت

A_i = ضریب اهمیت تعدیل شده هر خدمت

i = شماره خدمت ($i=1,2,\dots,n$)



**دستور العمل اولویت بندی سطوح برنامه سالانه شهرداری مشهد
(برنامه، عملیات، خدمت و پروژه)**

صفحه: ۹ از ۲۳
کد سند: IN-027-102
شماره ویرایش: ۰۱
تاریخ ویرایش: ۱۳۹۷/۰۲/۰۱

گامهای مشروح زیر به منظور محاسبه سقف ریالی هر خدمت با توجه به اولویت برنامه ها ، عملیات ها و نیز اولویت و محدودیت خدمت ها انجام می شود.

۵.۱.۱. شاخص های اولویت بندی برنامه ها:

در ابتدای هر برنامه عملیاتی میان مدت چهار ساله که هم زمان با دوره های شورای اسلامی شهر می باشد، پس از بررسی اسناد فرادستی برنامه، نظرات خبرگان مدیریت شهری، نظرات اعضای محترم شورای اسلامی شهر و مطالعات ملی و بین المللی و به روش دلفی، شاخص های اصلی توسعه شهر حداکثر در ۴ دسته احصاء و در جدول شماره ۱ ثبت می شود.

جدول شماره ۱ : شاخصهای اولویت بندی برنامه ها

شاخص های برگرفته از اسناد فرادستی	شاخص های اولویت بندی برنامه ها
	Y1
	Y2
	Y3
	Y4

۵.۱.۲. تعیین میزان اهمیت شاخص های اولویت بندی برنامه ها:

در این مرحله باید شاخص های اولویت بندی برنامه ها نسبت به هم اولویت بندی شده و برای هر کدام ضریب اهمیت آن احصاء گردد. به این منظور به روش مقایسه زوجی (AHP فازی) و با تکمیل جدول شماره ۲ هر دو شاخص در یک سطر و در طیفی شش تایی شامل : کاملاً مهم، بسیار مهم تر، مهم تر، کمی مهم تر، تقریباً یکسان و اهمیت یکسان نسبت به هم اولویت بندی می گردند.

جدول شماره ۲ : مقایسه زوجی شاخصهای اولویت بندی برنامه ها

عنوان شاخص اولویت بندی برنامه ها ($Y_i - i=1,2,3,4$)	کاملاً مهم	بسیار مهم تر	مهم تر	کمی مهم تر	تقریباً یکسان	اهمیت یکسان	تقریباً یکسان	کمی مهم تر	مهم تر	بسیار مهم تر	کاملاً مهم	عنوان شاخص اولویت بندی برنامه ها ($Y_i - i=1,2,3,4$)

۵.۱.۳. تعیین میزان اهمیت برنامه ها:

در هر سال و در ابتدای هر دوره هم زمان با تدوین و به روز رسانی برنامه عملیاتی، میزان اهمیت هر کدام از برنامه های ۱۵ گانه شهرداری مشهد در هر کدام از شاخصهای اولویت بندی برنامه ها، با تکمیل اطلاعات جدول شماره ۳ توسط خبرگان شهرداری و شورای اسلامی شهر تعیین می شود.



**دستور العمل اولویت بندی سطوح برنامه سالانه شهرداری مشهد
(برنامه، عملیات، خدمت و پروژه)**

صفحه: ۱۰ از ۲۳
کد سند: IN-027-102
شماره ویرایش: ۰۱
تاریخ ویرایش: ۱۳۹۷/۰۲/۰۱

جدول شماره ۳: میزان اهمیت برنامه ها نسبت به شاخصهای اولویت بندی برنامه ها

میزان اهمیت برنامه ها نسبت به شاخص های اولویت بندی (Yi - i=1,2,3,4)					عنوان برنامه (Bi) (i=1,2,3,4)	ردیف
خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم		
۵	۴	۳	۲	۱	B1	۱
۵	۴	۳	۲	۱	B2	۲
۵	۴	۳	۲	۱	B3	۳
۵	۴	۳	۲	۱	Bi	۴

نتایج محاسبات اطلاعات جدول شماره ۳ در جدول شماره ۴ ثبت و پس از نرمال کردن، ضریب اهمیت هر برنامه تعیین می شود.

وزن هر شاخص \times میزان اهمیت برنامه در شاخص مربوطه = ضریب اهمیت هر برنامه در هر شاخص

مجموع ضریب های اهمیت هر برنامه در هر شاخص = ضریب اهمیت اولیه برنامه

$$\text{ضریب اهمیت اولیه هر برنامه} \\ \text{مجموع ضریب اهمیت اولیه برنامه ها} = \text{ضریب اهمیت برنامه}$$

جدول شماره ۴: اولویت بندی برنامه ها

ضریب اهمیت برنامه	ضریب اهمیت اولیه هر برنامه	ضریب اهمیت هر برنامه در هر شاخص				عنوان برنامه	ردیف (i=1,...,15)
		Y4	Y3	Y2	Y1		
						۱	
						۲	
						۳	
						4	
	مجموع ضریب اهمیت اولیه برنامه ها						

۵.۱.۴. تعیین ضریب اهمیت عملیات

در راستای تحقق برنامه و سیاست های شهرداری و شورای اسلامی شهر، هر سال ضریب اهمیت عملیات ها در هر برنامه با توجه به هدف کلان همان سطح برنامه بصورت مقایسه زوجی (AHP فازی) و با تکمیل جدول شماره ۵ توسط خبرگان حوزه های تخصصی تعیین می شود.

جدول شماره ۵: مقایسات زوجی عملیات ذیل هر برنامه

عنوان عملیات	کاملاً مهم	بسیار مهم تر	مهم تر	کمی مهم تر	تقریباً یکسان	---	تقریباً یکسان	کمی مهم تر	مهم تر	بسیار مهم تر	کاملاً مهم	عنوان عملیات

۵.۱.۵. تعیین ضریب اهمیت خدمات



**دستور العمل اولویت بندی سطوح برنامه سالانه شهرداری مشهد
(برنامه، عملیات، خدمت و پروژه)**

صفحه: ۱۱ از ۲۳
کد سند: IN-027-102
شماره ویرایش: ۰۱
تاریخ ویرایش: ۱۳۹۷/۰۲/۰۱

در راستای تحقق برنامه و سیاست های شهرداری و شورای اسلامی شهر، هر سال ضریب اهمیت خدمت ها در هر عملیات با توجه به هدف همان سطح بصورت مقایسه زوجی (AHP فازی) و با تکمیل جدول شماره ۶ توسط خبرگان حوزه های تخصصی تعیین می شود.

جدول شماره ۶: مقایسات زوجی خدمت ها ذیل هر عملیات

عنوان خدمت	کاملاً مهم	بسیار مهم تر	مهم تر	کمی مهم تر	تقریباً یکسان	---	تقریباً یکسان	کمی مهم تر	مهم تر	بسیار مهم تر	کاملاً مهم	عنوان خدمت

۵.۱.۶. تعیین ضریب محدودیت های (تعديل ضریب اولویت) خدمات

با توجه به اینکه میزان ضریب اهمیت هر خدمت به تنهایی نمی تواند معیار توزیع بودجه باشد در هر سال به ازای هر خدمت شناسنامه ای شامل محدودیت های چهار گانه برنامه ای، بودجه ای، فنی و قانونی در قالب جدول شماره ۷ تشکیل و تکمیل می شود.

محدودیت برنامه ای: این محدودیت بر اساس روند انجام هر خدمت در سال های گذشته، شاخص های استاندارد هر خدمت، میزان شکاف وضع موجود و وضع مطلوب هر خدمت محاسبه می گردد. چنانچه عملکرد شاخص در سال قبل از اولویت بندی به پیش بینی خود رسیده باشد آن خدمت در سال جاری اعتباری کسب نمی کند.

محدودیت های بودجه ای: این محدودیت بر اساس قیمت تمام شده خدمات و کل بودجه نقدی و غیر نقدی شهرداری در هر سال، توسط اداره کل برنامه، بودجه و ارزیابی عملکرد محاسبه می شود، با این شرط که مجموع قیمت تمام شده هر خدمت ضربدر حجم کمی آن خدمت نباید از کل منابع پیش بینی شده شهرداری بیشتر باشد.

$$A1X1+A2X2+A3X3+\dots+\text{AnXn}\leq R$$

A_i : ($i=1,2,\dots,n$) قیمت تمام شده هر خدمت

X_i : ($i=1,2,\dots,n$) حجم کمی هر خدمت

R : ($i=1,2,\dots,n$) میزان بودجه شهرداری

محدودیت فنی: این محدودیت که نشان دهنده ویژگی های خاصی است که بعضی خدمات ها با آن روبرو هستند. برای مثال تعداد دستگاه اتوبوس خریداری شده باید مضربی از ده باشد یا تعداد درختان کاشته شده و نگهداری شده نباید اعشاری باشد. محدودیت های فنی هر خدمت هر سال توسط خبرگان حوزه های تخصصی آن خدمت و برابر جدول شماره ۷ احصاء می شود.

محدودیت های قانونی: این محدودیت از بررسی قوانین و اسناد بالا دستی در هر سال توسط اداره کل برنامه، بودجه و ارزیابی عملکرد استخراج شده و برای خدماتیکه مشمول آن می شوند بصورت کمی تاثیر داده می شود.



دستور العمل اولویت بندی سطوح برنامه سالانه شهرداری مشهد
(برنامه، عملیات، خدمت و پروژه)

صفحه: ۱۲ از ۲۳
کد سند: IN-027-102
شماره ویرایش: ۰۱
تاریخ ویرایش: ۱۳۹۷/۰۲/۰۱

جدول شماره ۷: شناسنامه خدمت

نام خدمت :	مجری خدمت :						رابطه محدودیت	محدودیت دارد/ ندارد
	عنوان شاخص	واحد سنجش	عملکرد سال قبل	عملکرد سال جاری	استاندارد	بین عملکرد سال قبل و جاری فاصله وجود دارد / ندارد		
محدودیت برنامه ای	شاخص دارد/ندارد		سال قبل	سال جاری				
محدودیت بودجه ای	قیمت تمام شده :	وضعیت پروژه (جدید / دنباله دار) :						
محدودیت فنی	دارد / ندارد							
محدودیت قانونی	دارد / ندارد							

۵.۱.۷. تعیین سهم ریالی هر خدمت:

در نهایت از مجموع معادله گاپ داگلاس که به بهینه سازی مطلوبیت با توجه به ضرایب اهمیت می پردازد و احصاء محدودیت ها که به تعدیل و منطقی سازی اولویت ها می پردازد، به کمک نرم افزار های تخصصی برنامه ریزی خطی مانند لینگو و با توجه به ضریب اهمیت تعدیل شده هر خدمت، قیمت تمام شده هر واحد خدمت و سقف اعتبار کل برنامه های شهرداری، سقف ریالی هر خدمت مشخص می شود.

$$MAXU = X_1^{A_1} * X_2^{A_2} * X_3^{A_3} * \dots * X_n^{A_n}$$

MAXU = سقف اعتبار کل برنامه های شهرداری

X_i = قیمت تمام شده هر واحد خدمت

A_i = ضریب اهمیت تعدیل شده هر خدمت

$i = 1, 2, \dots, n$ (شماره خدمت)

۵.۲. تشکیل سبد پروژه :

برای فراهم شدن امکان اولویت بندی پروژه ها، ضروری است ابتدا دسته بندی هایی تحت عنوان سبد پروژه انجام پذیرد. سبد پروژه های پیشنهاد شده، سبد پروژه های اولویت بندی شده، سبد پروژه های آلبوم بودجه، سبد پروژه های در حال انجام، سبدهای اصلی را شامل می شوند. پروژه ها در هر کدام از سبدهای ذکر شده در دسته های دیگری شامل معاونتهای بهره بردار، خدمت های برنامه و حوزه های مجری هم دسته بندی می شوند. (پیوست شماره دو - مدل مفهومی حاکمیت جامع مدیریت پروژه شهرداری مشهد).



**دستور العمل اولویت بندی سطوح برنامه سالانه شهرداری مشهد
(برنامه، عملیات، خدمت و پروژه)**

صفحه: ۱۳ از ۲۳
کد سند: IN-027-102
شماره ویرایش: ۰۱
تاریخ ویرایش: ۱۳۹۷/۰۲/۰۱

۵.۳. شاخص های اولویت بندی

پروژه ها برای تحقق اهدافی مشخص تعریف می شوند. در شهرداری مشهد این اهداف می بایست منطبق بر اهداف برنامه های راهبردی و عملیاتی و نیز در راستای وظایف قانونی شهرداری باشد. ارزیابی میزان همراستایی اهداف پروژه ها با اهداف شهرداری و در گام های بعدی به منظور اولویت بندی پروژه ها، تشکیل آلبوم بودجه و تخصیص اعتبار، با استفاده از شاخص هایی انجام می شود. شاخصهای ذکر شده تحت عنوان: شاخصهای نوع اول - تعریف پروژه، شاخص های نوع دوم - الزامات اولیه پروژه، شاخصهای نوع سوم - مراحل چرخه عمر پروژه، شاخصهای نوع چهارم - میزان تاثیر گذاری پروژه و شاخص های نوع پنجم - دسته بندی پروژه ها معرفی و تعریف شده اند. شاخصهای نوع دوم، سوم و چهارم دارای معیار قابل سنجش می باشند که دارای امتیازات کیفی و با درجه مطلوبیت خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم که متناظر با اعداد ۹، ۷، ۵، ۳ و ۱ می باشند.

۵.۳.۱. شاخص های نوع اول - تعریف پروژه

این شاخص ها بیانگر چرایی انجام و ملاک پذیرش پروژه ها می باشند. چنانچه پروژه ای نتواند ذیل حداقل یکی از این شاخص ها تعریف شود به مفهوم آن است که انجام آن برای شهرداری هیچ هدفی را در افق چشم انداز و ماموریت شهرداری محقق نمی کند و لذا انجام چنین پروژه ای ارزشی را در راستای وظایف شهرداری مشهد ایجاد ننموده و در نتیجه تعریف چنین پروژه ای مورد پذیرش نخواهد بود. این شاخصها در جدول شماره ۸ معرفی شده اند.

جدول شماره ۸ - شاخص های نوع اول - تعریف پروژه

ردیف	شاخص	معیار	حوزه متولی تعیین امتیاز
۱	طرحهای جامع توسعه شهری	عنوان طرح جامع	معاونت شهرسازی و معماری نهاد مطالعات و برنامه ریزی توسعه و عمران
۲	برنامه عملیاتی و خدمات ذیل آنها	عنوان برنامه و خدمت	معاونت برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی اداره کل برنامه، بودجه و ارزیابی عملکرد گروه برنامه ریزی

۵.۳.۲. شاخص های نوع دوم - الزامات اولیه انجام پروژه

این شاخص ها بیانگر میزان الزام انجام پروژه می باشند. هر پروژه در راستای تحقق تمام یا بخشی از اهداف حداقل یکی از این شاخص ها باید باشد (جدول شماره ۹).

جدول شماره ۹ - شاخص های نوع دوم - الزامات اولیه انجام پروژه

ردیف	شاخص	معیار	حوزه متولی تعیین امتیاز
۱	سیاستهای اقتصاد مقاومتی و اصلاح الگوی مصرف	عنوان سیاست	معاونت بهره بردار
۲	قوانین، مقررات، بخشنامه ها و مصوبات الزام آور بالادستی، سیاستهای ابلاغی شورای اسلامی شهر و شهردار	اعلام استناد قانونی	معاونت بهره بردار
۳	نیازسنجی و یا درخواست های شهروندان (مجاورین و زائرین)	اعلام حجم نیازمندی و جامعه هدف مطابق با مصوبات شورای اجتماعی محلات	حوزه مجری



**دستور العمل اولویت بندی سطوح برنامه سالانه شهرداری مشهد
(برنامه، عملیات، خدمت و پروژه)**

صفحه: ۱۴ از ۲۳
کد سند: IN-027-102
شماره ویرایش: ۰۱
تاریخ ویرایش: ۱۳۹۷/۰۲/۰۱

۵.۳.۳. شاخص های نوع سوم - چرخه عمر پروژه

پروژه باید به نحوی تعریف شده باشد که انجام آن باعث تکمیل تمام یا بخشی از یک مرحله از چرخه عمر پروژه بشود. وضعیت پیش نیازی مراحل ذکر شده در جدول شماره ۱۰ ارائه شده است. هر کدام از این مراحل می تواند خود به تنهایی ماهیت پروژه ای هم داشته باشد. برای انجام هر مرحله، انجام مرحله قبل ضروری است. بنابر این در صورت عدم انجام هر مرحله، انجام مرحله بعدی امکان پذیر نخواهد بود. امتیاز دهی شاخصهای نوع سوم بر عهده حوزه مجری می باشد.

جدول شماره ۱۰ - شاخص های نوع سوم - مراحل چرخه عمر پروژه

مرحله اول	مرحله دوم	مرحله سوم	مرحله چهارم	مرحله پنجم
مطالعه توسعه ای	تملک	مطالعه اجرایی	احداث	بهره برداری
مطالعه پژوهشی		مطالعه پیوست فرهنگی	خرید	نگهداشت شامل: پشتیبانی و نگهداری
مطالعه امکان سنجی		مطالعه مهندسی ارزش	تجهیز	(بهسازی، بازسازی، بازپیرایی، اصلاح، مرمت)

۵.۳.۴. شاخص های نوع چهارم - میزان تاثیر گذاری پروژه

این شاخص ها نشان دهنده خصوصیت و ویژگیهایی هستند که میزان ارزش آفرینی نتایج پروژه در فضای مدیریت شهری و همراستا بودن اهداف پروژه با اهداف شهرداری را شفاف تر می نمایند که در جدول شماره ۱۱ معرفی شده اند.

جدول شماره ۱۱ - شاخص های نوع چهارم - میزان تاثیر گذاری پروژه

ردیف	شاخص	معیار	حوزه متولی امتیاز دهی
۱	دامنه فراگیری خدمت گیرندگان (حجم نفرات جامعه هدف)	محل / منطقه / مناطق / شهر	حوزه مجری
۲	(میزان) قابلیت برای جذب اعتبارات ملی و استانی بخش دولتی	ردیف اعتبارات ملی و استانی	اداره کل برنامه، بودجه و ارزیابی عملکرد
۳	(میزان) قابلیت جذب سرمایه گذاری بخش خصوصی	مصوبه کمیته مشترک سازمان اقتصادی و حوزه مجری	معاونت اقتصادی
۴	(میزان) قابلیت مشارکت مردمی	مصوبه شورای اجتماعی محلات و تشریح نحوه مشارکت	حوزه مجری
۵	(میزان) تاثیر اجرای پروژه بر توسعه و تسهیل فعالیتهای بخش خصوصی	شرح نحوه و میزان تاثیر	معاونت بهره بردار
۶	اثرگذاری پروژه های اجرا شده مشابه بر رضایت شهروندان	رضایت سنجی بصورت آمارگیری محلی	مدیریت آمار، تحلیل و ارزیابی عملکرد
۷	قابلیت کاهش هزینه های بهره برداری و نگهداری زیر ساختهای شهری	شرح عناوینی که در اثر اجرای پروژه هزینه آن کاهش می یابد	معاونت بهره بردار
۸	تاثیر گذاری پروژه بر توزیع متوازن امکانات شهری از نظر مکان اجرای پروژه (برخوردار، کم برخوردار، حاشیه شهر)	حاشیه شهر/کم برخوردار/برخوردار	معاونت بهره بردار
۹	روش تدارک پروژه (روش تامین مالی و انجام پروژه)	عامل چهارم (MC) - پیمانکاری (C) / مشاوره های (E) طرح و ساخت (EPC) - سرمایه گذاری، طرح، ساخت (EPCF) - ساخت، بهره برداری و انتقال (BOT)	حوزه مجری



دستور العمل اولویت بندی سطوح برنامه سالانه شهرداری مشهد
(برنامه، عملیات، خدمت و پروژه)

صفحه: ۱۵ از ۲۳
کد سند: IN-027-102
شماره ویرایش: ۰۱
تاریخ ویرایش: ۱۳۹۷/۰۲/۰۱

۵.۴. پیشنهاد پروژه

جدول شماره ۱۲ - فرآیند پیشنهاد پروژه

اقدام	مسئول انجام	توضیحات
پیشنهاد پروژه	حوزه مجری	تعریف عنوان، تکمیل اطلاعات و تعیین میزان امتیاز شاخص های اولویت بندی پروژه در سامانه سینا (پیوست شماره سه - فرم های موافقتنامه پروژه)
بررسی پروژه	معاونت های بهره بردار	بررسی همراستایی پروژه با اهداف، برنامه ها، اختیارات و وظایف تخصصی معاونت؛ تدقیق امتیاز شاخص های مربوط به حوزه مجری؛ تعیین امتیاز شاخص های مربوط به معاونت بهره بردار؛ ارسال پروژه برای حوزه هایی که متولی سایر شاخص های اولویت بندی هستند.
تعیین امتیاز	حوزه ها متولی	ارزیابی و تدقیق معیارها و امتیازات؛ تایید پروژه و ارسال برای معاونت بهره بردار؛
ثبت پروژه در سبد پروژه های پیشنهادی	معاونت بهره بردار	پس اخذ تایید از حوزه های متولی
تکمیل اطلاعات و ارائه مستندات	حوزه های مجری	تکمیل اطلاعات موافقتنامه پروژه در سامانه سینا

- ۵.۴.۱. ایده اولیه پروژه می تواند توسط ذی نفعان داخل و یا خارج از شهرداری مشهد باشد که به حوزه مجری ارسال شده است.
- ۵.۴.۲. حوزه های مجری در طول سال می توانند نسبت به انجام فرآیند پیشنهاد پروژه اقدام نمایند.
- ۵.۴.۳. در صورتیکه معاونت بهره بردار با پیشنهاد پروژه موافقت ننماید، پروژه را با ذکر دلیل برای حوزه مجری ارسال می نماید. حوزه مجری جهت بایگانی و یا اصلاح اطلاعات و ارسال مجدد پیشنهاد خود برای معاونت بهره بردار اقدام می نماید.
- ۵.۴.۴. در صورتیکه حوزه متولی با پیشنهاد پروژه موافقت ننماید، پروژه را با ذکر دلیل برای معاونت بهره بردار ارسال می نماید. در این حالت معاونت بهره بردار جهت بایگانی و یا اصلاح اطلاعات و ارسال مجدد پیشنهاد خود برای حوزه متولی اقدام می نماید.

۵.۵. اولویت بندی پروژه ها

ثبت پروژه در سبد پروژه های پیشنهادی به این مفهوم است که شهرداری مشهد در مورد ضرورت انجام این پروژه اطمینان دارد. بنابر این پروژه در سبد خدماتها هم دسته بندی می شود. اما با توجه به محدودیتهای کاری از جمله بودجه، پیش نیازها لازم، میزان کارایی و اثربخشی پروژه، پروژه ها در هر خدمت بر اساس شاخص هایی اولویت بندی شده اند و برابر رابطه زیر امتیاز بندی گردیده و سپس در هر خدمت اولویت بندی می شوند. نحوه محاسبه امتیاز پروژه ها به شرح زیر می باشد (جدول شماره ۱۴):

$$B_i = S_i * W_i$$

$$B = \text{امتیاز شاخص} \quad W = \text{وزن شاخص}$$

$$A = \left(\sum_{i=1}^n S_i * W_i \right) = \left(\sum_{i=1}^n B_i \right)$$

$$A = \text{امتیاز پروژه} \quad S = \text{مطلوبیت شاخص}$$

- ۵.۵.۱. تعیین و تدقیق وزن شاخصها به روش مقایسه زوجی (AHP فازی) و بر عهده اداره کل برنامه، بودجه و ارزیابی عملکرد بوده و مشابه بند ۵-۱-۵ تعیین ضریب اهمیت خدمات می باشد.
- ۵.۵.۲. پروژه ها در سبد خدمتی معاونتهای بهره بردار بر اساس امتیاز، از بیشتر به کمتر ردیف می شوند.
- ۵.۵.۳. در صورتی که بیش از یک پروژه با امتیاز مساوی وجود داشته باشد، در دسته خود، مجدد اولویت بندی می شوند.



**دستورالعمل اولویت بندی سطوح برنامه سالانه شهرداری مشهد
(برنامه، عملیات، خدمت و پروژه)**

صفحه: ۱۶ از ۲۳
کدسند: IN-027-102
شماره ویرایش: ۰۱
تاریخ ویرایش: ۱۳۹۷/۰۲/۰۱



**دستور العمل اولویت بندی سطوح برنامه سالانه شهرداری مشهد
(برنامه، عملیات، خدمت و پروژه)**

صفحه: ۱۷ از ۲۳
کد سند: IN-027-102
شماره ویرایش: ۰۱
تاریخ ویرایش: ۱۳۹۷/۰۲/۰۱

۵.۶. تنظیم آلبوم بودجه :

- ۵.۶.۱. اداره کل برنامه، بودجه و ارزیابی عملکرد در زمان پیشنهاد بودجه در هر سال، بر اساس فرآیند اولویت بندی سطوح برنامه، عملیات و خدمت ها (بند ۱-۵ این نظام نامه) و توزیع منابع بودجه سالانه، سقف ریالی هر خدمت را مشخص می نماید.
- ۵.۶.۲. اداره کل برنامه، بودجه و ارزیابی عملکرد ، پروژه های پیشنهاد شده معاونت های بهره بردار را از نظر رعایت الزامات برنامه و بودجه ای، فرآیندی و اولویت بندی مورد بررسی قرار می دهد. در صورت مورد تایید بودن پروژه ها، اداره کل برنامه، بودجه و ارزیابی عملکرد پروژه ها را بر اساس شاخصهای نوع پنجم - دسته بندی پروژه ها به شرح جدول شماره ۱۳ دسته بندی می نماید. این شاخص ها امتیازی نبوده بلکه سلبی می باشند و جهت دسته بندی پروژه ها استفاده می شوند.
- ۵.۶.۳. پروژه های «الزامی» گرچه در سالهای قبل تعریف شده و امتیاز بندی شده اند اما هر سال باید اطلاعات و امتیازات آنها مورد بازنگری قرار گیرند.

جدول شماره ۱۳ - شاخص های نوع پنجم - دسته بندی پروژه ها

ردیف	موضوع پروژه	شاخص نوع چهارم
۱	پروژه های ادامه دار و نیمه تمام	الزامی
۲	پروژه های مستمر و نگه داشت	ضروری
۳	سایر پروژه ها	جدید

- ۵.۶.۴. اداره کل برنامه، بودجه و ارزیابی عملکرد ، می بایست پروژه های دسته الزامی و ضروری را در آلبوم بودجه قرار دهد.
- ۵.۶.۵. به میزان بودجه پروژه های الزامی و ضروری تعیین شده برای هر خدمت از سقف اعتبار تعیین شده آن خدمت کسر گردیده تا سقف باقی مانده اعتبارات هر خدمت مشخص شده و سپس این میزان اعتبار به معاونت های بهره بردار اعلام می گردد.
- ۵.۶.۶. معاونت های بهره بردار پس از اعلام سقف اعتبار هر خدمت و سقف اعتبار باقی مانده پس از کسر بودجه پروژه های الزامی و ضروری، از پروژه های دسته سوم (جدید) بر اساس امتیاز اولویت بندیشان انتخاب و در صورت نیاز، پس از تکمیل اطلاعات و مستندات، موافقتنامه پروژه را به اداره کل برنامه، بودجه و ارزیابی عملکرد معرفی می نماید.
- ۵.۶.۷. در صورتیکه پروژه ای در این مرحله مورد تایید اداره کل برنامه، بودجه و ارزیابی عملکرد نباشد، پروژه به معاونت بهره بردار عودت داده می شود. معاونت بهره بردار یا با انجام اصلاحاتی که مورد توافق با اداره کل برنامه، بودجه و ارزیابی عملکرد قرار دارد، اطلاعات پروژه را اصلاح کرده و سپس پروژه را برای اداره کل برنامه، بودجه و ارزیابی عملکرد ارسال می نماید و یا پروژه دیگری را بر اساس اولویت از سبد خدمتی همان پروژه به اداره کل برنامه، بودجه و ارزیابی عملکرد ارسال می نماید.
- ۵.۶.۸. اداره کل برنامه، بودجه و ارزیابی عملکرد اطلاعات، امتیازات و مستندات پروژه ها را با مشارکت معاونت های بهره بردار بررسی و نهایی نموده و سپس آلبوم بودجه سالانه را به جناب شهردار ارائه می نماید.
- ۵.۶.۹. آلبوم بودجه سالانه پس از تایید شهردار به شورای اسلامی شهر ارائه می شود.
- ۵.۶.۱۰. آلبوم بودجه پس از تصویب شورای اسلامی شهر جهت انجام به شهرداری ابلاغ می گردد.



**دستورالعمل اولویت بندی سطوح برنامه سالانه شهرداری مشهد
(برنامه، عملیات، خدمت و پروژه)**

صفحه: ۱۸ از ۲۳
کدسند: IN-027-102
شماره ویرایش: ۰۱
تاریخ ویرایش: ۱۳۹۷/۰۲/۰۱

۵.۷. مبادله موافقتنامه

- ۵.۷.۱. پروژه های آلبوم بودجه مصوب، توسط معاونت برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی به کلیه حوزه های اجرایی بصورت کتبی ابلاغ می شود.
- ۵.۷.۲. حوزه های مجری در صورت نیاز نسبت به تکمیل اطلاعات و گردش تاییدات موافقتنامه پروژه ها در سامانه سببنا اقدام نموده و آن را برای معاونت های بهره بردار ارسال می نمایند.
- ۵.۷.۳. معاونت های بهره بردار پس از بررسی نهایی و تایید اطلاعات پروژه در سامانه سببنا، آن را برای اداره کل برنامه، بودجه و ارزیابی عملکرد ارسال می نماید.
- ۵.۷.۴. اداره کل برنامه، بودجه و ارزیابی عملکرد پس از تکمیل گردش تاییدات موافقتنامه پروژه، مجوز ثبت درخواست تامین اعتبار در سامانه سببنا را صادر می نماید.
- ۵.۷.۵. ابلاغ پروژه های آلبوم بودجه می تواند در چند مرحله انجام شود به نحوی که در هر مرحله درصدی از اعتبارات و یا تعدادی از پروژه ها ابلاغ شوند. بدیهی است در این شرایط انتخاب پروژه ها بر اساس اولویت بندی خواهد بود.



**دستور العمل اولویت بندی سطوح برنامه سالانه شهرداری مشهد
(برنامه، عملیات، خدمت و پروژه)**

صفحه: ۱۹ از ۲۳
کد سند: IN-027-102
شماره ویرایش: ۰۱
تاریخ ویرایش: ۱۳۹۷/۰۲/۰۱

جدول شماره ۱۴ - امتیاز دهی پروژه

ردیف	شاخص	حوزه متولی امتیاز دهی	معیار	مطلوبیت (Si)	وزن (Wi)	امتیاز (Bi) نرمال شده (Bi / A) * 100
۱	سیاستهای اقتصاد مقاومتی و اصلاح الگوی مصرف	معاونت بهره بردار	عنوان سیاست		۵	
۲	قوانین، مقررات، بخشنامه ها و مصوبات الزام آور بالادستی، سیاستهای ابلاغی شورای اسلامی شهر و شهردار	معاونت بهره بردار	استناد قانونی		۴	
۳	نیازسنجی و یا درخواست های شهروندان (مجاورین و زائرین)	حوزه مجری	حجم نیازمندی و جامعه هدف مطابق با مصوبات شورای اجتماعی محلات		۳	
۴	دامنه فراگیری خدمت گیرندگان (حجم نفرات جامعه هدف)	حوزه مجری	محل/ناحیه/منطقه/مناطق/شهر		۳	
۵	مرحله چرخه عمر پروژه	حوزه مجری	اول / دوم / سوم / چهارم / پنجم		۲	
۶	(میزان) قابلیت برای جذب اعتبارات ملی و استانی بخش دولتی	اداره کل برنامه، بودجه و ارزیابی عملکرد	ردیف اعتبارات ملی و استانی		۲	
۷	(میزان) قابلیت جذب سرمایه گذاری بخش خصوصی	معاونت اقتصادی	مصوبه کمیته مشترک سازمان اقتصادی و حوزه مجری		۳	
۸	(میزان) قابلیت مشارکت مردم	معاونت اقتصادی و معاونت فرهنگی اجتماعی	مصوبه شورای اجتماعی محلات و تشریح نحوه مشارکت		۳	
۹	(میزان) تاثیر اجرای پروژه بر توسعه و تسهیل فعالیتهای بخش خصوصی	معاونت بهره بردار	شرح نحوه و میزان تاثیر		۲	
۱۰	اثربخاری پروژه های اجرا شده مشابه بر رضایت شهروندان	مدیریت آمار، تحلیل و ارزیابی عملکرد	رضایت سنجی بصورت آمارگیری محلی		۳	
۱۱	قابلیت کاهش هزینه های بهره برداری و نگهداری زیر ساختهای شهری	معاونت بهره بردار	شرح عناوینی که در اثر اجرای پروژه هزینه آن کاهش می یابد		۴	
۱۲	تاثیر گذاری پروژه بر توزیع متوازن امکانات شهری از نظر مکان اجرای پروژه (برخوردار، کم برخوردار، حاشیه شهر)	معاونت بهره بردار	حاشیه شهر/کم برخوردار/برخوردار		۳	
۱۳	روش تدارک پروژه (روش تامین مالی و انجام پروژه)	حوزه مجری	عامل چهارم (MC) پیمانکاری (C) / مشاوره های (E) طرح و ساخت (EPC) سرمایه گذاری، طرح، ساخت (EPCF) ساخت، بهره برداری و انتقال (BOT)		۴	
امتیاز پروژه						
-	طرزهای جامع توسعه شهری	نهاد مطالعات و برنامه ریزی توسعه و عمران	عنوان طرح جامع	-	-	-
-	برنامه عملیاتی و خدمات ذیل آنها	اداره کل برنامه، بودجه و ارزیابی عملکرد - گروه برنامه ریزی	عنوان برنامه و خدمت	-	-	-

$$Bi = Si * Wi$$

$$A = (\sum_{i=1}^n Si * Wi) = (\sum_{i=1}^n Bi)$$



**دستور العمل اولویت بندی سطوح برنامه سالانه شهرداری مشهد
(برنامه، عملیات، خدمت و پروژه)**

صفحه: ۲۰ از ۲۳
کد سند: IN-027-102
شماره ویرایش: ۰۱
تاریخ ویرایش: ۱۳۹۷/۰۲/۰۱

۵.۸. تخصیص اعتبار به پروژه ها

پس از تصویب و ابلاغ پروژه ها، شهرداری مشهد به منظور تخصیص منابع مالی به پروژه‌هایی که بر مبنای فرآیند کنترل پروژه مورد پایش و ارزیابی قرار گرفته اند، اقدام به تشکیل شورای تخصیص اعتبار می نماید. این فرآیند در راستای اجرای شیوه نامه اجرایی کمیته تخصیص اعتبار در شهرداری ها، ابلاغی سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور بوده که طی نامه شماره ۱۶۹۱۹ در تاریخ ۱۳۹۶/۰۵/۱۱ ابلاغ شده است. (پیوست شماره چهار - شیوه نامه اجرایی شورای تخصیص اعتبار در شهرداری ها)

۵.۸.۱. تشکیل شورای تخصیص اعتبار

برای تخصیص اعتبارات مصوب در بودجه شهرداری شورای تخصیص اعتبار مرکب از اعضای زیر تشکیل می گردد:

- جناب شهردار به عنوان عضو اصلی و رییس
- معاون اداری مالی به عنوان عضو اصلی
- معاون برنامه ریزی و توسعه به عنوان عضو اصلی
- معاون اقتصادی به عنوان عضو اصلی
- مدیر مالی به عنوان عضو اصلی
- مدیر درآمدها به عنوان عضو اصلی
- مدیر کل برنامه، بودجه و ارزیابی عملکرد به عنوان عضو اصلی و دبیر
- نماینده معاونت‌های بهره بردار و حوزه های مجری در صورت نیاز به عنوان عضو مدعو

۵.۸.۲. دوره زمانی تخصیص اعتبار در شهرداری حداکثر سه ماهه بوده و شورای تخصیص اعتبار باید به گونه ای برنامه ریزی نماید که حداکثر ۱۵ روز پیش از آغاز دوره تخصیص، زمان تشکیل آن را به حوزه های مجری ابلاغ نماید.

۵.۸.۳. حوزه های مجری پس از ابلاغ موافقتنامه و صدور مجوز اداره کل برنامه، بودجه و ارزیابی عملکرد نسبت به تامین اعتبار و انجام پروژه اقدام می نمایند.

۵.۸.۴. حوزه های مجری موظفند برنامه زمانبندی انجام پروژه ها را در سامانه کنترل پروژه شهرداری مشهد (EPM) ثبت نموده و پیشرفت پروژه ها را در بازه های زمانی حداکثر دو هفته به روز رسانی نمایند.

۵.۸.۵. مدیریت مالی ظرف یک هفته پس از دریافت زمانبندی برگزاری شورای تخصیص اعتبار، گزارش پرداختی های پروژه های آلبوم بودجه، بر اساس اسناد هزینه ثبت و تعهد شده در سامانه رایورز را در سطح پروژه به اداره کل برنامه، بودجه و ارزیابی عملکرد ارسال می نماید.

۵.۸.۶. مدیریت درآمد ظرف یک هفته پس از دریافت زمانبندی برگزاری شورای تخصیص اعتبار، گزارش تحلیلی میزان درآمد کسب شده طی دوره متاخر و پیش بینی حجم درآمد طی دوره های آینده را به مدیریت برنامه و بودجه ارسال می نماید.

۵.۸.۷. اداره کل برنامه، بودجه و ارزیابی عملکرد ضمن ارزشیابی عملیات و نتایج حاصل از انجام پروژه ها نسبت به تطبیق این گزارش با گزارش پیشرفت ریالی و فیزیکی پروژه های حوزه های مجری ثبت شده در سامانه کنترل پروژه (EPM) اقدام و اطلاعات لازم برای تعیین خط مشی تخصیص اعتبار را فراهم می نماید.

۵.۸.۸. شورای تخصیص اعتبار بنا به دعوت اداره کل برنامه، بودجه و ارزیابی عملکرد تشکیل می شود.

۵.۸.۹. دبیر شورای تخصیص اعتبار، میزان تخصیص به پروژه ها و حوزه های مجری را پیشنهاد می نماید.

۵.۸.۱۰. پیشنهاد تخصیص به هر پروژه به میزان سهم آن پروژه از کل منابع ریالی اعلام شده مدیریت درآمدها خواهد بود. این سهم از ضرب «کل منابع ریالی» مصوب شورای تخصیص اعتبار در «ضریب تخصیص» هر پروژه بدست می آید (جدول شماره ۱۵).

۵.۸.۱۱. «ضریب تخصیص» هر پروژه شامل حاصل ضرب نرمال شده «امتیاز اولویت پروژه» و «پیشرفت فیزیکی پروژه» می باشد.



**دستور العمل اولویت بندی سطوح برنامه سالانه شهرداری مشهد
(برنامه، عملیات، خدمت و پروژه)**

صفحه: ۲۱ از ۲۳
کدسند: IN-027-102
شماره ویرایش: ۰۱
تاریخ ویرایش: ۱۳۹۷/۰۲/۰۱

- ۵.۸.۱۲. شورای تخصیص اعتبار بر اساس گزارش پیش بینی درآمدهای وصولی و درآمدهای تحقق یافته، پیشرفت ریالی و فیزیکی پروژهها، هزینه های انجام شده و پیشنهاد تخصیص به پروژه ها، سیاستهای تخصیص اعتبار را تعیین می نماید.
- ۵.۸.۱۳. تخصیص اعتبار به پروژه ها بر اساس سیاستها و خط مشی های تعیین شده محاسبه و پس از تصویب جهت انجام به مدیریت مالی ابلاغ می شود.
- ۵.۸.۱۴. دبیر شورای تخصیص اعتبار می بایست نسخه ای از اطلاعات دریافت شده از مدیریت مالی و مدیریت درآمد همراه سایر اطلاعات مرتبط با فرآیند تخصیص اعتبار را در اختیار حسابرسی داخلی شهرداری قرار دهد.
- ۵.۸.۱۵. شورای تخصیص اعتبار می تواند جلسات فوق العاده ای در فواصل جلسات عادی خود برای تخصیص اعتبار و یا تغییر آن تشکیل دهد.
- ۵.۸.۱۶. در صورتی که حوزه مجری گزارش پیشرفت پروژه های خود را به نحوی که بیان شد ثبت و اعلام ننماید، تخصیص اعتبار آن حوزه بر اساس اطلاعات موجود در اداره کل برنامه، بودجه و ارزیابی عملکرد و به وسیله شورای تخصیص اعتبار تعیین خواهد شد.

جدول شماره ۱۵ - جدول تخصیص

عنوان پروژه	پیشرفت فیزیکی P_i	امتیاز اولویت پروژه A_i	ضریب تخصیص غیر نرمال $C_i = A_i * P_i$	ضریب تخصیص نرمال شده $E_i = (A_i * P_i) / D$	مبلغ تخصیص کل $E_i * \text{کل}$
جمع			$D = (\sum_{i=1}^n A_i * P_i)$ $= (\sum_{i=1}^n C_i)$	$(\sum_{i=1}^n E_i) = 100$	مبلغ تخصیص کل

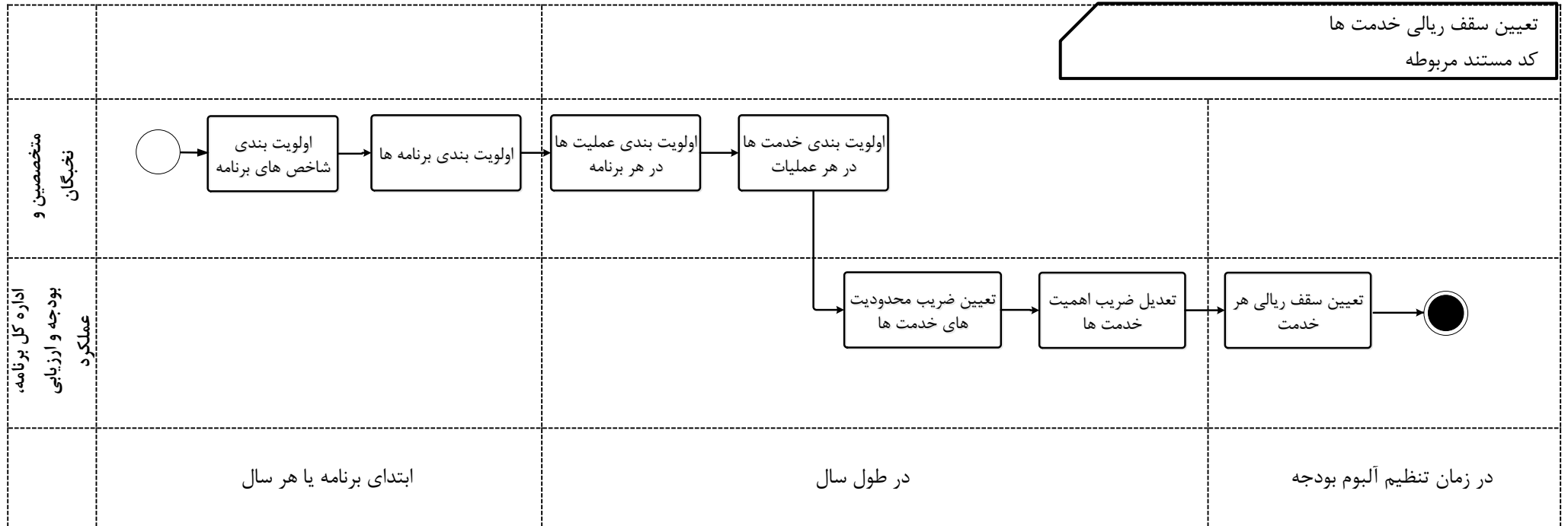
۶. تغییرات



دستورالعمل اولویت بندی سطوح برنامه سالانه شهرداری مشهد
(برنامه، عملیات، خدمت و پروژه)

صفحه: ۲۲ از ۲۳
کد سند: IN-027-102
شماره ویرایش: ۰۱
تاریخ ویرایش: ۱۳۹۷/۰۲/۰۱

نمودار شماره ۱ - نمودار گردش کار:



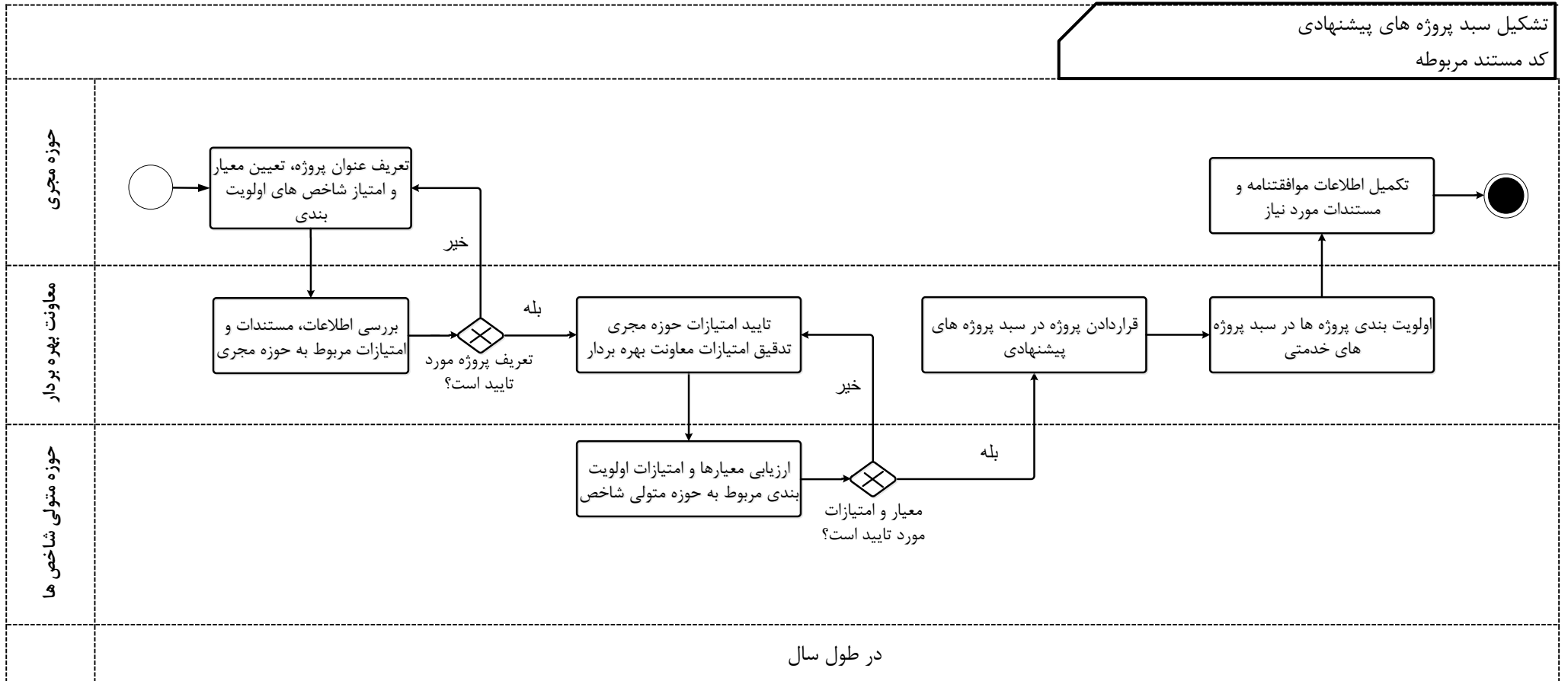


دستورالعمل اولویت بندی سطوح برنامه سالانه شهرداری مشهد
(برنامه، عملیات، خدمت و پروژه)

صفحه: ۲۳ از ۲۳
کد سند: IN-027-102
شماره ویرایش: ۰۱
تاریخ ویرایش: ۱۳۹۷/۰۲/۰۱

نمودار شماره ۲ - نمودار گردش کار:

تشکیل سبد پروژه های پیشنهادی
کد مستند مربوطه





دستور العمل اولویت بندی سطوح برنامه سالانه شهرداری مشهد
(برنامه، عملیات، خدمت و پروژه)

صفحه: ۲۴ از ۲۳
کد سند: IN-027-102
شماره ویرایش: ۰۱
تاریخ ویرایش: ۱۳۹۷/۰۲/۰۱

نمودار شماره ۳ - نمودار گردش کار:

