

الله أكبر



اولین رویداد نوآوری شهری با عنوان درآمدهای پایدار شهرداری (مسابقه تیم‌های خلاق کارکنان)



مدرس: آقای دکتر عباس زاده

کارگاه آموزشی
شناخت راه کسب انواع درآمد

ساعت ۱۶ در تالار ابن سینا دانشگاه علوم پزشکی




دوشنبه یکم تیرماه ۱۴۰۵
خسواره ایده‌های خلاقانه
IDEA PITCH



**شناخت راه کسب انواع درآمد
در شهرداری**

**از وابستگی به ساخت و ساز تا
حکمرانی مالی پایدار**





طرح مسئله

- تعریف درآمد پایدار و غیر پایدار
- سیر تحول تامین مالی شهرها



مبانی مفهومی و نظریه ای برای درآمد شهرداری

- نسل های درآمدی شهرداری ها
- تجارب بین المللی



عوامل موثر بر درآمد پایدار شهرداری ها

- روندهای جهانی در درآمدزایی شهرداری
- سرخط هایی برای ایده پردازی در حوزه درآمد شهرداری



پرسش آغازین

اگر ساخت و ساز متوقف شود، شهرداری چگونه اداره خواهد شد؟

حقوق کارکنان؟

نگهداری معابر؟

حمل و نقل عمومی؟

فضای سبز؟



۱

شهرداریهای ایران تا اواخر دهه ۱۳۵۰ از شیوه های سنتی تأمین مالی (متکی بر بودجه دولت مرکزی) استفاده می کردند. سهم کمکهای دولتی در سالهای قبل از ۱۳۶۱ سیر صعودی داشت. ولی بر اساس طرح خودکفایی شهرداریها در سال ۱۳۶۱، مقرر گردید شهرداریها طی یک برنامه ریزی سه ساله به خودکفایی برسند. از آن پس سهم کمکهای دولتی کاهش یافت (اکبری و موذن جمشیدی، ۱۳۹۲: ۳).

۲

همزمان با اعمال سیاست خودکفایی، شهرداریها جهت تأمین هزینه های خود به شیوه های مختلفی متوسل شدند که مهمترین آنها، وضع عوارض جدید یا گسترش عوارض موجود بود. مانند عوارض ساختمانها، فروش تراکم، جریمه تغییر کاربری اراضی، جریمه افزایش تعداد طبقات ساختمان، جریمه حذف پارکینگ از ساختمان و جریمه کمیسیون ماده صد یا تخلفات ساختمانی (اکبری و یارمحمدیان، ۱۳۹۴: ۱۰۴).

مسئله اصلی شهرداری‌های ایران

وابستگی به درآمدهای ساختمانی و ناپایداری مالی

منابع غالب:

تراکم فروشی

تغییر کاربری

عوارض ساخت

جرائم ساختمانی



تعریف درآمد پایدار

**درآمدی مستمر، قابل پیش‌بینی و غیرمتکی به فروش سرمایه
درآمدی که:**

✓ مستمر باشد

✓ قابل پیش‌بینی باشد

✓ وابسته به فروش دارایی‌ها نباشد

✓ قابلیت تکرار سالانه داشته باشد

✓ منجر به تخریب منابع نسل‌های آینده نشود

درآمدهای پایدار در شهرداری‌ها به درآمدهایی گفته می‌شود که علاوه بر مطلوب بودن، مدیران در شهرداری‌ها از میزان وصول درآمد در پایان سال اطمینان داشته و بتوانند براساس پیش‌بینی وصول درآمدها در پایان سال، برنامه‌ریزی لازم را برای اجرای پروژه‌های شهری انجام دهند.



درآمد پایدار و ناپایدار

مقایسه منابع درآمدی



پایدار	ناپایدار
مالیات املاک	تراکم فروشی
عوارض خدمات	فروش زمین
بهره‌برداری از دارایی‌ها	تغییر کاربری
درآمد حمل و نقل	جرائم ساختمانی

درآمد پایدار از «بهره‌برداری» حاصل می‌شود. درآمد ناپایدار از «فروش سرمایه».



اهمیت در آمد پایدار



استقلال، ثبات مالی، توسعه بلندمدت
چهار پیامد مهم
استقلال مدیریت شهری
ثبات مالی
توسعه بلندمدت
عدالت بین نسلی

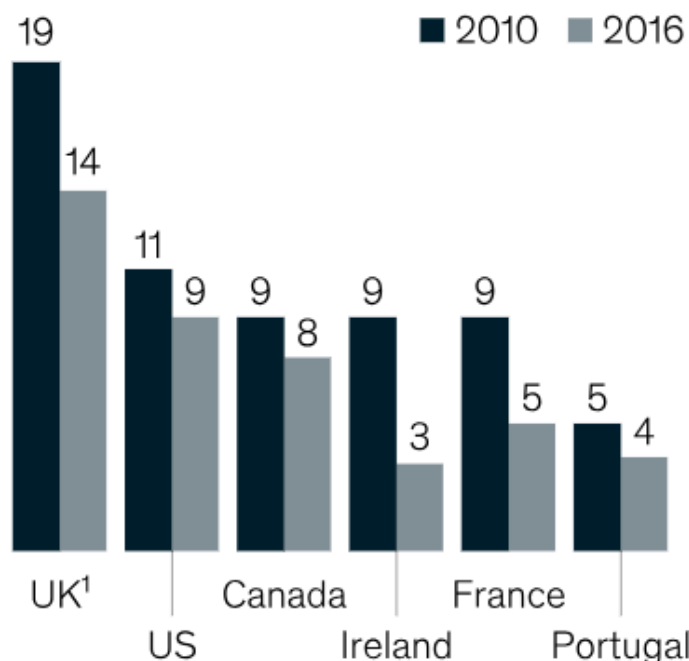
توسعه پایدار یعنی تأمین نیازهای امروز بدون آسیب به توان نسل‌های آینده.



The funding municipalities receive from government entities is decreasing.

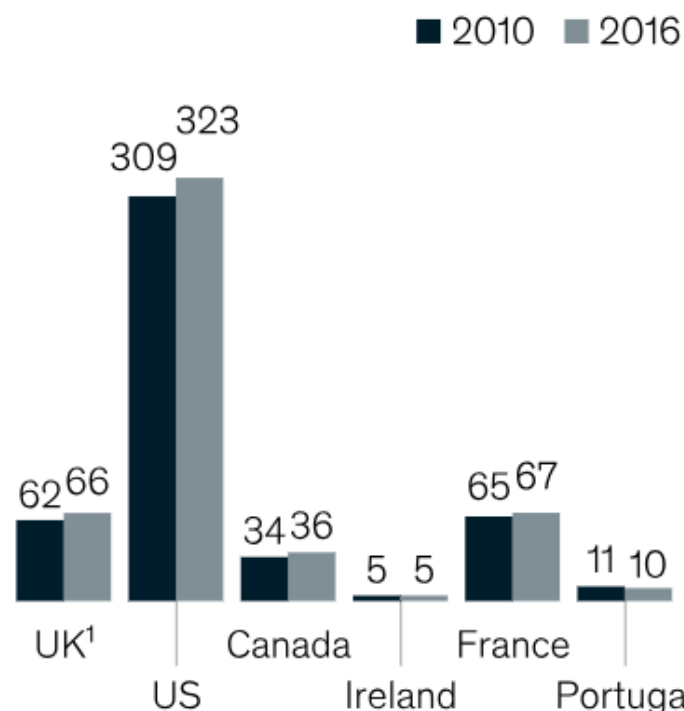
Central government funding for municipalities is decreasing

Central government funding as the share of total municipal revenue,¹ %



Population growth is adding a cost burden to municipalities

Total population, millions



Municipalities need to become more financially sustainable

Two ways for municipalities to establish financial stability

■ Focus of this article

1 Revenue maximization

2 Cost optimization

تجارب کشورهای مختلف نشان می دهد مهمترین منابع مالی شهرداری ها را مالیات و عوارض و بعد از آن کمکهای دولتی در قالب بودجه های جاری حکومت های محلی و تاسیسات و تجهیزات محلی و نهایتا استقراض تشکیل می دهد (آیت الهی، ۱۳۸۷: ۱۷). همچنین ترکیب بهینه منابع مالی شهرداری ها مجموعه ای از فروش کالا و خدمات شهری، انواع مالیات و عوارض و کمک های مالی دولت مرکزی است.

Cities generally draw revenues from four types of sources.

Non-exhaustive

				
	Service fees	Fines for violations	Charges or taxes	Asset monetization
Revenue levers	• Toll roads • Business licenses • Construction permits • Development permits • Land registration • Excavation • Telco towers • Waste • Public parking • Public toilets • Public Wi-Fi • Funerals • Pet licenses • Universal municipal services • Utilities	• Building licenses • Gardens and public parks • Public health • Residential units and real estate • Roads and infrastructure	• Congestion • Property (municipal) • Land transfer • Vacant land • Betterment levies • Advertisements • Hotel occupancy • Municipal sales • Recycling (eg, bottled water) • Municipal vehicle or carbon • Other excise taxes	• Naming rights • Billboards and signs • Land monetization • Municipal data • Parks • Beaches • Mountain resorts • Housing units • Commercial units • Public markets • Returns from equity and bond investments • Land-value appreciation

پیتر مارتین معتقد است که مهمترین چالش مدیریت شهری در هزاره سوم حول هزینه ها متمرکز خواهد بود و تحصیل درآمد، کانون سیاست گذاریها در سطح مدیریت محلی(شهری) قرار خواهد گرفت (Martin,1997:103).



Four interventions can help cities increase revenues.

		Revenue streams			
Interventions					
		Service fees	Fines	Charges	Assets or investments
Charge more	Market prices	Increase pricing based on benchmarks or associated cost to serve wherever is applicable			
	Differentiated levels	Revise price-model leveraging differentiating factors specific to each revenue lever category • Examples of differentiating factors: size, location, validity period			
	Fees for convenience	Increase pricing by providing faster processing time or higher-quality service			
Increase number of transactions		Increase quantity of service offerings or asset monetization Increase surveillance or inspection for selected fine sources to maximize detection of violations			
Improve collection		Optimize collection and audit process to increase collection rate and minimize leakage			
Introduce new revenue levers		Introduce new types of service fees, fines, and charges			

سیر تحول تأمین مالی شهرها

نسل اول: کمک دولت مرکزی

از کمک دولت تا اقتصاد داده

نسل دوم: عوارض و مالیات محلی

نسل سوم: مدیریت دارایی‌ها

نسل چهارم: اقتصاد داده و شهر هوشمند



نظریه توسعه پایدار

اقتصاد، اجتماع، محیط زیست

سه رکن اصلی:

اقتصاد

اجتماع

محیط زیست



اگر درآمد شهری محیط زیست یا کیفیت زندگی را تخریب کند، پایدار نیست.

بنابراین: ☒ فروش زمین ☒ تراکم فروشی ☒ تغییر کاربری بی ضابطه
نمونه درآمدهای ناپایدار هستند. در مقابل: ☒ مالیات‌های محلی ☒
عوارض خدمات ☒ بهره‌برداری از دارایی‌ها نمونه درآمدهای پایدار
محسوب می‌شوند.



خوداتکایی مالی شهرها

تمرکززدایی و پاسخگویی
اصل اساسی: هر شهر باید بتواند بخش مهمی از هزینه‌های خود را تأمین کند.

نتایج

کاهش وابستگی
افزایش پاسخگویی
افزایش کارایی



بر اساس این تئوری، شهروندان باید به اندازه مصرف خدمات شهری (آتش‌نشانی، نظافت، روشنایی) هزینه پرداخت کنند. این تئوری مبنای مالیات بر ارزش افزوده و عوارض ناخالصی‌هاست.



نظریه ارزش افزوده زمین (LAND VALUE CAPTURE)

مهم‌ترین نظریه در آمد پایدار شهری

وقتی شهرداری:

مترو می‌سازد

پارک ایجاد می‌کند

خیابان احداث می‌کند

ارزش زمین‌های اطراف افزایش پیدا می‌کند.

چه کسی باید از این ارزش افزوده منتفع شود؟



چرخه ارزش افزوده زمین

چرخه:

سرمایه‌گذاری عمومی



افزایش ارزش زمین



بازگشت بخشی از ارزش به شهرداری



سرمایه گذاری جدید



این مدل پایه بسیاری از شهرهای موفق جهان است.



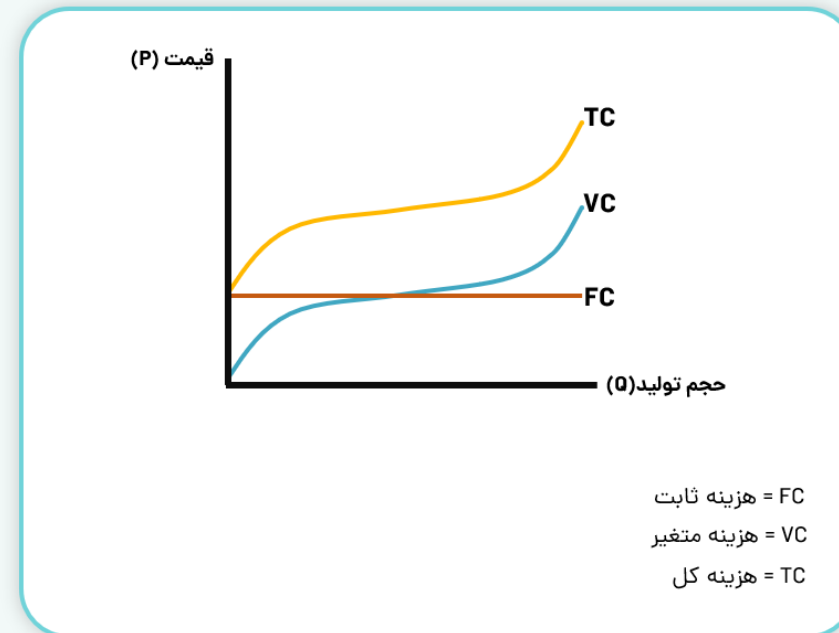


کسب و کار اصلی مک‌دونالد چیست؟



اقتصاد مقیاس و خدمات عمومی

اقتصاد مقیاس و خدمات عمومی: مدیریت شهر به دلیل هزینه‌های ثابت بالا (زیرساخت‌ها) نیازمند جریان نقدینگی پایدار است. قطع ناگهانی درآمد باعث تنزل کیفیت خدمات اساسی می‌شود.



رویکرد نهادی

این نظریه بر نقش حکمرانی خوب و شفافیت تأکید دارد؛ یعنی تا زمانی که مردم نبینند درآمدهایشان صرف خدمات مشخص می‌شود، مقاومت در پرداخت عوارض وجود خواهد داشت.



حکمرانی شهری نوین

در این نظریه شهرداری صرفاً ارائه‌دهنده خدمات نیست بلکه:

تسهیل‌گر

تنظیم‌گر

شریک بخش خصوصی

است. در نتیجه درآمدها از:

سرمایه‌گذاری مشترک

مشارکت عمومی-خصوصی

اقتصاد دیجیتال

ایجاد می‌شوند.



سه نسل درآمد شهری

فروش دارایی، اخذ عوارض، خلق ارزش

نسل اول:
فروش دارایی

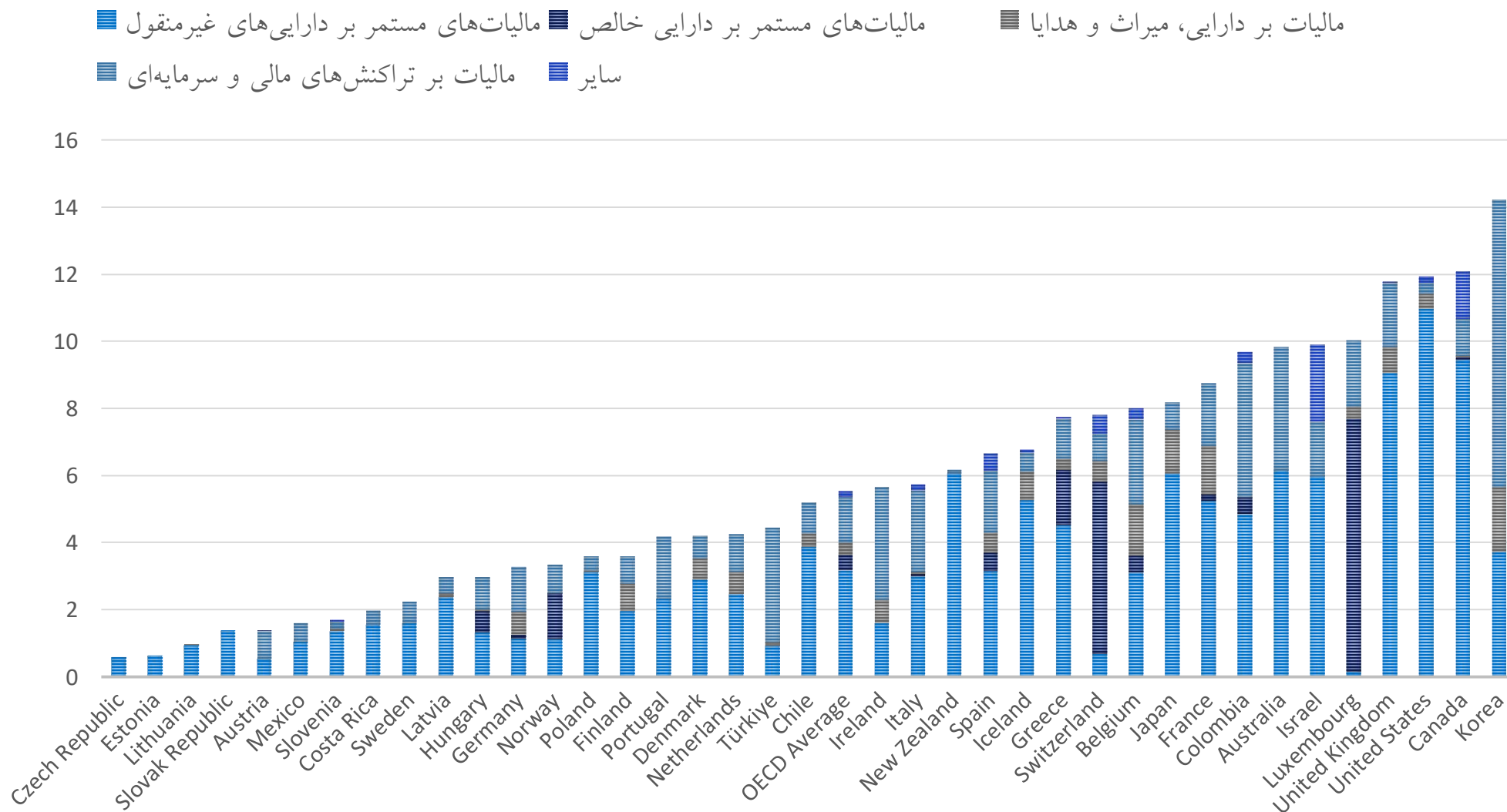
نسل دوم:
اخذ عوارض

نسل سوم:
خلق ارزش

شهرداری‌های موفق شهر نمی‌فروشند؛ ارزش خلق می‌کنند.



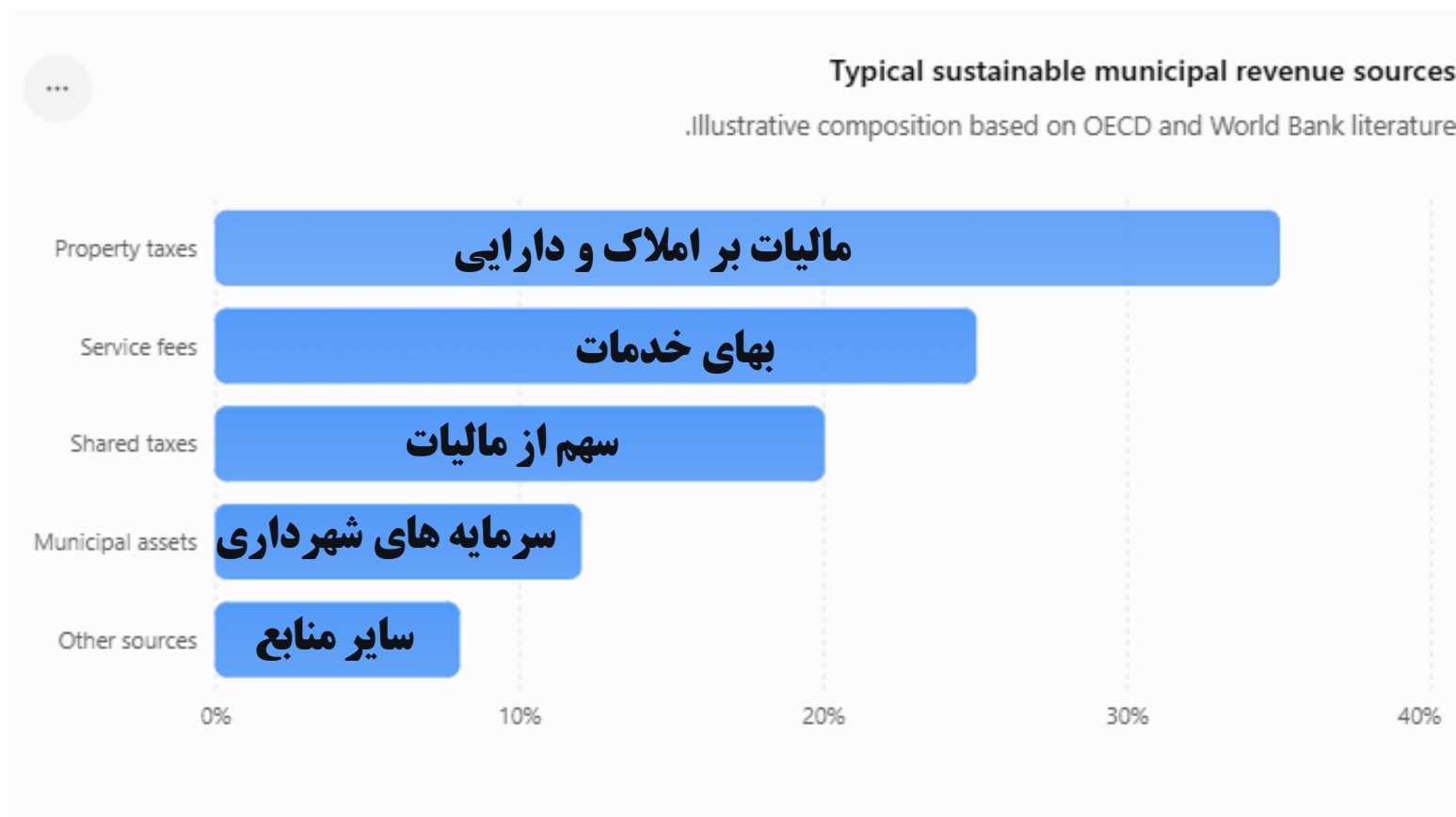
کشورهای عضو سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD)



سهم درآمد مالیات بر املاک از کل درآمدهای مالیاتی در سال ۲۰۲۰



کشورهای عضو سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD)



اهمیت نسبی منابع متداول در آمد پایدار شهرداری ها

ترسیم مفهومی بر اساس مطالعات OECD و World Bank





مدیریت حرفه‌ای دارایی‌های شهری
راهبرده: مدیریت حرفه‌ای زمین و دارایی
ویژگی‌ها:
مالکیت گسترده اراضی
اجاره بلندمدت
توسعه مبتنی بر حمل و نقل

مدیریت دارایی مهم‌تر از فروش دارایی است.





مدل RAIL + PROPERTY
مدل معروف: ارزش افزوده زمین

چگونه؟
توسعه خطوط مترو
↓
افزایش ارزش زمین
↓
بازگشت ارزش به شهر

تأمین مالی پروژه‌های جدید بدون فشار مالیاتی سنگین



ژاپن و کره

مدل شرق آسیا (ژاپن و کره):

شهرداری‌ها در توکیو و سئول از نظام «مالیات بر کسب و کار محلی» استفاده می‌کنند. هر واحد صنفی، به صورت ماهانه درصد کمی از فروش خود را به شهرداری منطقه پرداخت می‌کند که در قبال آن خدمات پسماند و نظافت دریافت می‌کند.



سؤل

تمرکز بر:

شهر هوشمند

داده‌های شهری

خدمات دیجیتال



درآمدهای جدید از اقتصاد دیجیتال شهری ایجاد شده است.



ستون اصلی در آمد: مالیات بر املاک

مالیات فروش

مالیات کسب و کار

بیش از نیمی از در آمد پایدار شهر از نظام مالیات محلی تأمین می شود (استقلال مالی محلی)

مزایا

پایدار

قابل پیش بینی

شفاف

مدل آمریکای شمالی (PPP و ارزش افزوده): در تورنتو و نیویورک، مشارکت عمومی خصوصی در نگهداری پارکینگ ها و عوارض تردد در محدوده مرکزی (Congestion Charge) یک منبع در آمد تکرار شونده و پایدار ایجاد کرده است.

شهر باید از ارزش ایجاد شده در املاک بهره مند شود.





HOW DO MUNICIPALITIES IN EUROPE GENERATE INCOME?

- TAX REVENUES
- GRANTS & SUBSIDIES
- USER FEES & CHARGES
- INVESTMENT INCOME
- SALES OF ASSETS OR SERVICES
- PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS



عوارض ترافیکی (CONGESTION CHARGE)

دستاوردها

کاهش ترافیک

کاهش آلودگی

ایجاد درآمد پایدار

شهرهایی مانند لندن و برلین بخش عمده درآمد خود را از طریق «مالیات بر املاک مسکونی» (Council Tax) و «عوارض زیرساخت سبز» تأمین می کنند. نکته مهم این است که این مالیات ها هر سال بر اساس ارزش روز ملک محاسبه می شود، نه ارزش مقطعی زمان ساخت.

یک ابزار می تواند همزمان درآمدی و تنظیم گر باشد.



ویژگی شهرهای موفق

مالیات محلی، دارایی، مشارکت

همه شهرهای موفق دارای:

✓ **مالیات محلی قوی**

✓ **مدیریت حرفه‌ای دارایی**

✓ **نظام ارزش افزوده زمین**

✓ **مشارکت بخش خصوصی**

✓ **برنامه‌ریزی بلندمدت**

هستند.



مبانی و تجربه‌های جهانی

سه پیام اصلی

درآمد پایدار ستون فقرات حکمرانی شهری است.

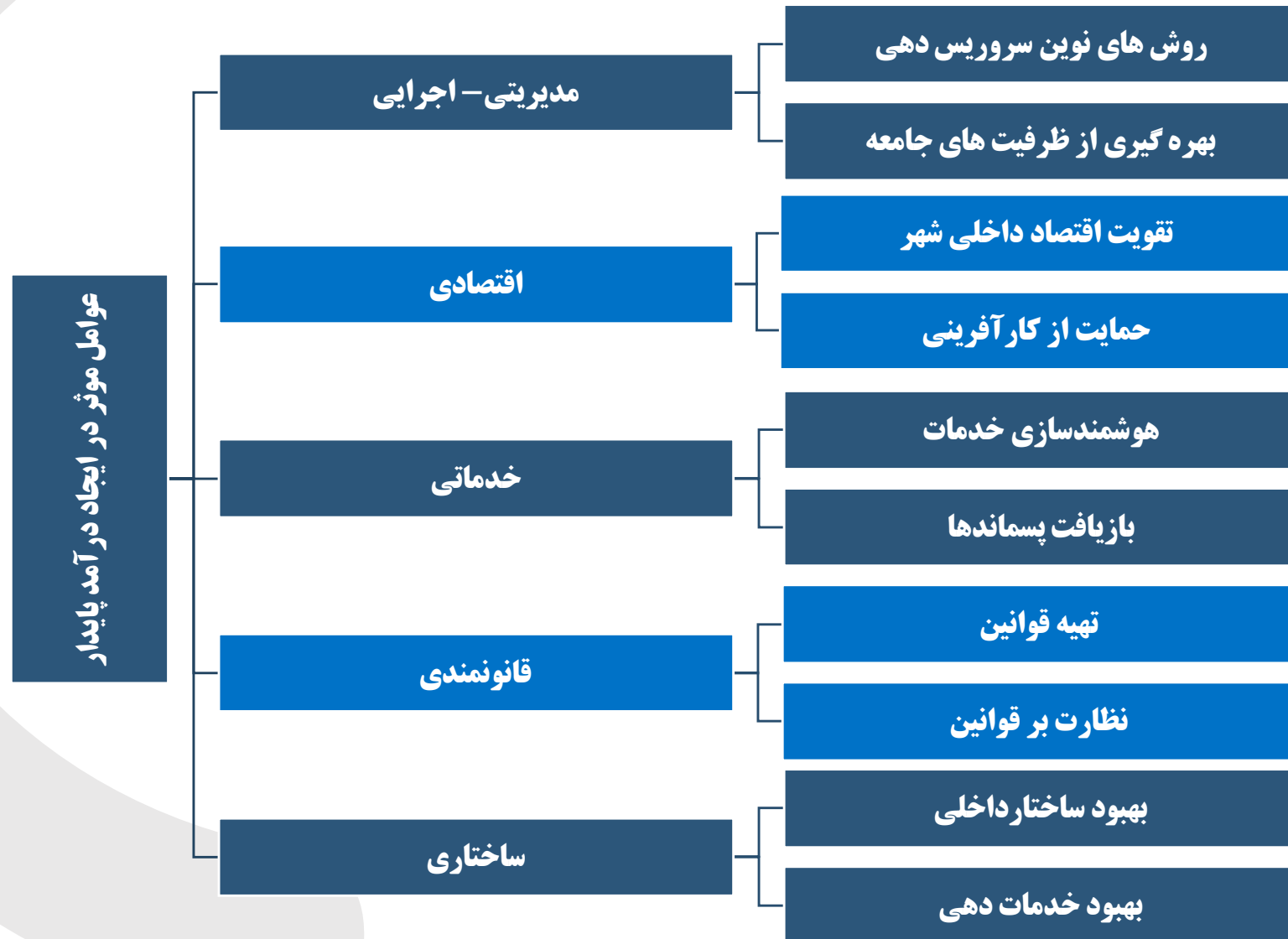
شهرهای موفق از خلق ارزش درآمد کسب می‌کنند نه از فروش شهر.

آینده شهرداری‌ها در مدیریت دارایی، ارزش افزوده زمین و اقتصاد هوشمند شهری است.

آیا شهرداری‌های ایران نیز می‌توانند به چنین مدلی برسند؟



مهمترین عوامل موثر در ایجاد در آمد پایدار شهری



مهمترین عوامل موثر در ایجاد درآمد پایدار شهری

عوامل مدیریتی – اجرایی

- روش های نوین سرویس دهی و دریافت مطالبات (وصول مطالبات، به روزرسانی بانک جامع املاک، سامانه پیامکی استعلام و اعلام عوارض پایدار...)
- بهره گیری مدیریت شهری از ظرفیت های جامعه بهره بردار (اوراق مشارکت، تجمیع منابع مالی خرد و متوسط مردم...)



مهمترین عوامل موثر در ایجاد درآمد پایدار شهری

عوامل اقتصادی

- تقویت اقتصاد شهر و رشد تولید ناخالص داخلی شهر (تجاری سازی فعالیت های فرهنگی و استفاده از ظرفیت مراکز فرهنگی، توسعه فعالیت های بسته بندی و فرآوری محصولات کشاورزی حومه شهر)
- حمایت از کارآفرینی و ایده های برتر (حمایت از کارآفرینان شهری در قالب کسب و کارهای جدید، ایجاد سازوکارهای تامین مالی مناسب برای کارآفرینی در شهر، حمایت از بنگاه های دانش بنیان، تامین زیرساخت های سرمایه گذاری و ...)



مهمترین عوامل موثر در ایجاد در آمد پایدار شهری

عوامل خدماتی

- استفاده از شهر هوشمند (تحقق شهر هوشمند با استفاده از اینترنت اشیاء در ابعاد مختلف شهری، هوشمندسازی و ایجاد مشاغل مرتبط با فناوری اطلاعات و ارتباطات، و ...)
- بازیافت پسماندهای شهری (تصفیه فاضلاب و بازچرخانی آب، بازیافت و پردازش زباله و نخاله و ...)



مهمترین عوامل موثر در ایجاد درآمد پایدار شهری

عوامل ساختاری

- بهبود ساختار داخلی (بهبود کار آیی کارکنان، بهبود ابزارهای در اختیار کارکنان،
- بهبود خدمات دهی به شهروندان (تقویت نظام پاسخگویی و نظرسنجی شهروندان،
اطلاع رسانی مناسب به شهروندان و ...)



مهمترین عوامل موثر در ایجاد در آمد پایدار شهری

قانون گرایی

- وجود قوانین و مقررات کافی با ضمانت اجرایی (قانون مالیات بر زمین و مشغلات شهری، قانون مالیات بر واحدهای مسکونی و غیر مسکونی خالی، الزام به درآمدهای حاصل از فروش خدمات، اصلاح قوانین ماده ۱۰۰ و ماده ۷۷، استفاده از قانون ارزش افزوده املاک، توسعه صنعت گردشگری سبز و پاک)
- نظارت همه جانبه بر عملکرد شهرداری و اجرای قانون (توسعه نظارت و بهبود سیستم های کیفیت، ایجاد بانک های اطلاعاتی، ایجاد درگاه های کنترل سیستمی در نظام های اداری برای مودیان دارای بدهی و ...)



مهمترین روندهای جهانی در ایجاد درآمد پایدار شهری

مدل بلوغ در آمدهی شهرداری

اقتصاد داده

اقتصاد خلاق شهری

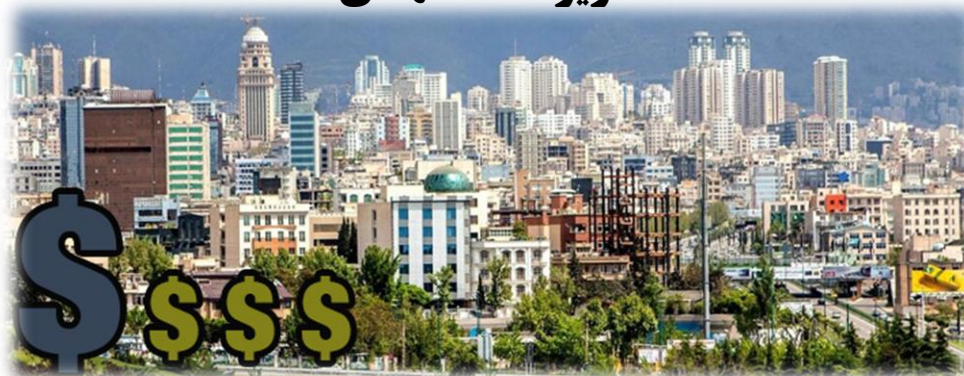
ارزش افزوده زمین

مدیریت دارایی شهری

عوارض و مالیات محلی

درآمدهای ساختمانی

زیرساخت نهادی



۱. اقتصاد دیجیتال و داده‌محوری: گذار از «سیمان» به «نفت جدید»



بزرگترین تحول در سال‌های اخیر، تغییر پارادایم از درآمدهای مبتنی بر زیرساخت فیزیکی به ارزش‌آفرینی از داده‌های شهری است. بازار جهانی شهرهای هوشمند از ۱.۶۷ تریلیون دلار در سال ۲۰۲۵ به ۴.۰۴ تریلیون دلار تا سال ۲۰۳۰ خواهد رسید که نرخ رشد مرکب سالانه ۱۹.۱۱ درصد را نشان می‌دهد.

شهرها از:
• داده‌های حمل‌ونقل
• خدمات هوشمند
• پلتفرم‌های شهری
درآمد ایجاد می‌کنند.



مکانیسم‌های عملیاتی اقتصاد دیجیتال:

یکپارچه‌سازی داده‌های شهری (Unified Data Platforms):

شهرهای پیشرو مانند سنگاپور و لندن پلتفرم‌های یکپارچه‌ای ایجاد کرده‌اند که داده‌های حمل‌ونقل، محیط زیست، انرژی و خدمات شهری را در یک «پارچه داده» (Data Fabric) واحد جمع می‌کند. این زیرساخت امکان تحلیل پیش‌بینی‌کننده و تصمیم‌گیری هوشمند را فراهم می‌آورد.

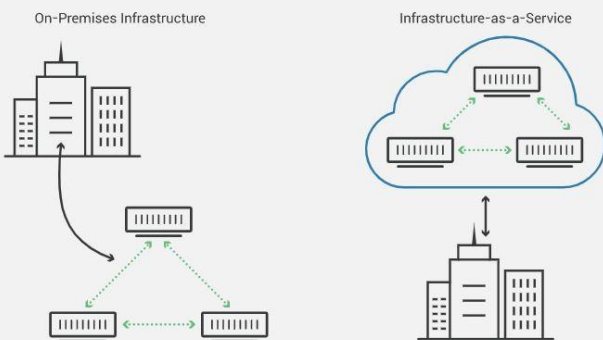


مکانیسم‌های عملیاتی اقتصاد دیجیتال:

ارائه زیرساخت به عنوان خدمت (Infrastructure as a Service):

یک مدل مالی و قراردادی نوین است که در آن شهرداری‌ها به جای خرید و مالکیت کامل زیرساخت‌های شهری (مانند ایستگاه‌های شارژ خودرو)، این تجهیزات را به صورت خدمت از یک بخش خصوصی اجاره می‌کنند و در ازای آن، هزینه‌ای ماهیانه و مبتنی بر استفاده پرداخت می‌کنند.

مدل جدید تأمین مالی، سرمایه‌گذاری اولیه سنگین را به هزینه عملیاتی سالانه تبدیل می‌کند. به عنوان مثال، برنامه تأمین مالی زیرساخت‌های شهری سیسکو با سرمایه یک میلیارد دلاری، این امکان را فراهم می‌کند که یک پروژه ۸۰۰ میلیون دلاری به صورت اشتراک سالانه ۱۱۵ میلیون دلاری تأمین مالی شود که شامل نگهداری، ارتقاء و به‌روزرسانی فناوری نیز هست.



مکانیسم‌های عملیاتی اقتصاد دیجیتال:

اقتصاد پلتفرمی در خدمات شهری:

شهرهای موفق در حال جایگزینی درآمدهای مقطعی و ناپایدار با جریان‌های درآمدی مستمر از محل رزرو آنلاین فضاهای شهری، حمل‌ونقل اشتراکی یکپارچه و پرداخت‌های خرد دیجیتال هستند. پیش‌بینی می‌شود این نوع خدمات بتواند تا ۳۰ درصد بودجه شهرداری‌ها را پوشش دهد.



مدل‌های اثبات‌شده تجاری‌سازی داده:

❖ لایسنس داده‌های حمل‌ونقل: Transport for London با ارائه API یکپارچه از داده‌های حمل‌ونقل عمومی خود، سالانه ۱۶۹ میلیون دلار ارزش اقتصادی ایجاد کرده است. بیش از ۷۰۰ اپلیکیشن توسط توسعه‌دهندگان خصوصی بر بستر این داده‌ها ساخته شده است.

❖ مدل سهم‌الشرکه در داده: شهرها می‌توانند همانند چارچوب حقوق معدنی عمل کنند. به این معنا که وقتی شرکت‌های خودروهای خودران از داده‌های ترافیکی شهر استفاده می‌کنند، درصدی از درآمد خود را به شهرداری پرداخت می‌کنند.

❖ شهر تخلیه هوشمند پسماند: استفاده از سنسورهای IoT در مدیریت پسماند (تخلیه سطل‌ها صرفاً هنگام پر شدن) و روشنایی هوشمند معابر، نه تنها هزینه‌های عملیاتی را تا ۲۰ درصد کاهش می‌دهد، بلکه داده‌های ارزشمندی برای بهینه‌سازی ارائه خدمات تولید می‌کند.



۲. شهرهای خلاق

صنایع دستی
هنرهای بومی
هنرهای رسانه‌ای
فیلم
طراحی
خوراک شناسی
ادبیات و موسیقی

بر اساس الگوی UNESCO:
صنایع فرهنگی
صنایع خلاق
رویدادها
به منبع درآمد تبدیل شده‌اند.



۳. جذب ارزش زمین (LAND VALUE CAPTURE): بازپس‌گیری ارزش ایجادشده

جذب ارزش زمین به عنوان یکی از مؤثرترین ابزارهای تأمین مالی پایدار در کشورهای در حال توسعه مطرح شده و بانک جهانی آن را در گزارش ۲۰۲۵ خود به عنوان یک راهبرد کلیدی معرفی کرده است.

تعریف: LVC به مجموعه ابزارهایی گفته می‌شود که شهرداری‌ها با استفاده از آن، بخشی از افزایش ارزش زمین ناشی از سرمایه‌گذاری‌های عمومی (احداث پل، توسعه حمل‌ونقل، احیای ساحلی و...) را برای تأمین مالی همان پروژه‌ها یا پروژه‌های آتی جذب می‌کنند.

مطالعه موردی سورابایا – اندونزی: منطقه ساحلی Kenjeran در سورابایا پس از احداث پل سورامادو، پل سوروبویو و پروژه‌های احیای ساحلی، شاهد افزایش سه برابری قیمت زمین نسبت به ارزش‌گذاری رسمی دولت بوده است. مطالعه دانشگاه ITS نشان می‌دهد که بازار قیمت زمین در این منطقه تا سه برابر ارزش منطقه‌ای مصوب افزایش یافته است.



TDR

انتقال
حق توسعه

- حفظ اراضی ارزشمند
- کنترل تراکم شهری
- توسعه هوشمندانه
- رونق بازار مسکن
- درآمد پایدار شهری

ابزارهای اصلی جذب ارزش زمین که بانک جهانی معرفی کرده:

ابزار

مکانیسم اجرا

مالیات بر افزایش ارزش زمین

وضع مالیات بر تفاوت قیمت زمین قبل و بعد از
اجرای پروژه عمومی

انتقال حقوق توسعه

انتقال حق تراکم از مناطق حفاظت شده به مناطق
مستعد توسعه

تعدیل اراضی

تجمیع زمین های کوچک، تأمین زیرساخت توسط
دولت و بازتوزیع قطعات با ارزش بالاتر

پاداش تراکم

اعطای تراکم اضافی در ازای تأمین مسکن
اجتماعی یا فضای عمومی



تجربه ژاپن – الگوی پیشرفته:

سیستم مالی شهرداری‌های ژاپن نشان می‌دهد که دولت‌های محلی حدود ۴۰ درصد از درآمدهای مالیاتی ملی را جمع‌آوری می‌کنند و از طریق نهادهایی مانند سازمان تأمین مالی شهرداری‌های ژاپن (JFM) به وام‌های بلندمدت و کم‌بهره دسترسی دارند. بحران مالی شهر یوباری در سال ۲۰۰۷ منجر به اصلاحات اساسی در نظام نظارت مالی محلی شد.



۴. مالیات‌های مدرن شهری: گذار از عوارض ساختمانی به پایه‌های مالیاتی پایدار

گزارش جدید (۲۰۲۵) دانشگاه تهران با بررسی مدل‌های مالی شهری جهان، سه راهبرد اصلی را برای کاهش وابستگی به درآمدهای ناپایدار ساختمانی پیشنهاد می‌کند: کاهش اتکا به عوارض ساختمانی، ترویج سرمایه‌گذاری بخش خصوصی، و استفاده از نهادهای مالی.



مکانیزم های تحول در نظام مالیاتی شهری:

❖ مالیات نوسازی (Renovation Tax) به عنوان جریان درآمد مستمر: جایگزینی عوارض مقطعی ساختمانی با مالیات مستمر بر نوسازی و بهره‌برداری از املاک.

❖ مشارکت عمومی-خصوصی (PPP) ساختاریافته: مدل‌های جدید مشارکت، سرمایه‌گذاری خصوصی در زیرساخت‌های شهری را با تضمین بازگشت سرمایه از محل جریان‌های درآمدی بلندمدت (مانند عوارض کاربری و حق بهره‌برداری از داده‌ها) ترکیب می‌کنند.

❖ شفافیت، شرط تحقق درآمد: تجربه ژاپن نشان می‌دهد که بدون نظام نظارت مالی قوی و شفافیت در هزینه‌کرد، هیچ مدل درآمدی پایدار نظری قادر به تحقق عملی نیست. اصلاحات پس از ورشکستگی شهر یوباری، ایجاد سیستم ملی نظارت بر سلامت مالی دولت‌های محلی را الزامی کرد.



۵. عادلانه سازی مالیاتی شهری: مالیات بر کاربری و پسماند

روند رو به رشد در کشورهای توسعه یافته، حرکت به سمت نظام های مالیاتی است که اصل «کاربر باید هزینه پردازد» (User Pays Principle) را با عدالت اجتماعی ترکیب می کند.



مدل‌های عملیاتی عادلانه سازی مالیاتی:

*** مالیات بر پسماند به ازای تولید (Pay-As-You-Throw):** شهر لانگ بیچ در کالیفرنیا سیستمی طراحی کرده که در آن شهروندان به ازای حجم واقعی پسماند تولیدی هزینه پرداخت می‌کنند. این سیستم کاهش زباله و افزایش بازیافت را تشویق می‌کند و منبع درآمدی پیش‌بینی‌پذیری ایجاد می‌کند.

*** عوارض خدمات شهری یکپارچه:** شهرداری کولچستر در کانادا مدل جامعی از عوارض پسماند (با نرخ ۱۶۵ دلار در هر تن) و عوارض انرژی‌های تجدیدپذیر (از محل ایستگاه‌های شارژ خودروهای برقی و پروژه‌های خورشیدی) را پیاده کرده است.



۶. اقتصاد سبز



**بازار کربن
انرژی‌های تجدیدپذیر
ساختمان‌های سبز
منابع جدید در آمدی برای شهرداری‌ها هستند.**



سه نسل حکمرانی مالی شهری

نسل اول

درآمد محور

سؤال:

از کجا پول بیاوریم؟

نسل دوم

دارایی محور

سؤال:

دارایی‌های شهر چگونه ارزش آفرینی کنند؟

نسل سوم

اکوسیستم محور

سؤال:

چگونه اقتصاد شهر رشد کند؟

نگاه سنتی: شهر = هزینه

نگاه نوین: شهر = بستر

درآمد برای جبران هزینه

خلق ارزش درآمدها حاصل از ارزش آفرینی



حکمرانی مالی پایدار

حکمرانی مالی پایدار در شهرداری، یعنی توانایی یک نهاد محلی در تأمین مالی مستمر خدمات و زیرساخت‌های شهری، بدون ایجاد بدهی‌های غیرقابل کنترل یا تحمیل فشار مالی بیش از حد بر شهروندان امروز و نسل‌های آینده.

رکن	مؤلفه‌های کلیدی
پایداری مالی	منابع در آمد پایدار، مدیریت هزینه، کنترل بدهی، بودجه‌ریزی بلندمدت
حکمرانی خوب	شفافیت، پاسخ‌گویی، مشارکت عمومی، قوانین و نهادهای قوی
استقلال و اختیار	استقلال مالیاتی، استقلال در هزینه‌کرد، فضای تصمیم‌گیری محلی
تاب‌آوری و آینده‌نگری	توانایی مقابله با شوک‌ها، عدالت بین‌نسلی، مدیریت ریسک



سرخط هایی برای ایده پردازی در حوزه درآمد شهرداری

- درآمدزایی از فیبرنوری و WiFi
- درآمدزایی از پنل های خورشیدی
- ماشین های برقی و ایستگاه های شارژ برقی
- هوشمندسازی روشنایی و نورپردازی



سرخط‌هایی برای ایده پردازی در حوزه درآمد شهرداری

روش‌های مختلف تأمین منابع مالی:

- صندوق زمین و ساختمان
- زمین‌های بلااستفاده
- ظرفیت وقف، سازمان‌های خیریه و کمک‌های مردمی
- بهره‌گیری از پتانسیل‌های بخش خصوصی در تأمین منابع مالی

ماده ۱- شهرداری‌ها و دهیاری‌ها می‌توانند در چهارچوب قوانین و مقررات از انواع ابزارهای تأمین منابع مالی و روشهای اجرایی مناسب برای اجرای طرحهای مصوب شهری و روستایی و طرحهای سرمایه‌گذاری و مشارکتی با پیش‌بینی تضامین کافی استفاده کنند.



سرخط‌هایی برای ایده‌پردازی در حوزه درآمد شهرداری

– سرمایه‌گذاری خطرپذیر

تامین سرمایه لازم برای شرکت‌ها و کسب و کارهای نوپا که مستعد جهش و رشد سریع و البته ریسک فراوان است.

فرایند سرمایه‌گذاری خطرپذیر (VENTURE CAPITAL):



سرخط‌هایی برای ایده‌پردازی در حوزه درآمد شهرداری

– تأمین مالی جمعی

– تأمین مالی جمعی مبتنی بر امور خیرخواهانه

– تأمین مالی جمعی مبتنی بر پاداش (برای مثال در یک استارت‌آپ، یک تیم توسعه دهنده محصول، مبلغ ۱۱ میلیون دلار با پیش فروش ساعتی با یک قیمت تخفیفی به دست آوردند).

– تأمین مالی جمعی مبتنی بر بدهی (این روش میتواند به صورتهای مختلفی (از افراد به کسب و کارها یا از افراد به افراد) باشد و نرخ بهره‌ای که پلتفرم در فرایندهای وام‌دهی ارائه می‌دهد، نیز می‌تواند متفاوت باشد. برخی بیشتر جنبه خیرخواهانه داشته و برخی صرفاً با هدف سود صورت می‌گیرد (قاوی، ۲۰۱۴).

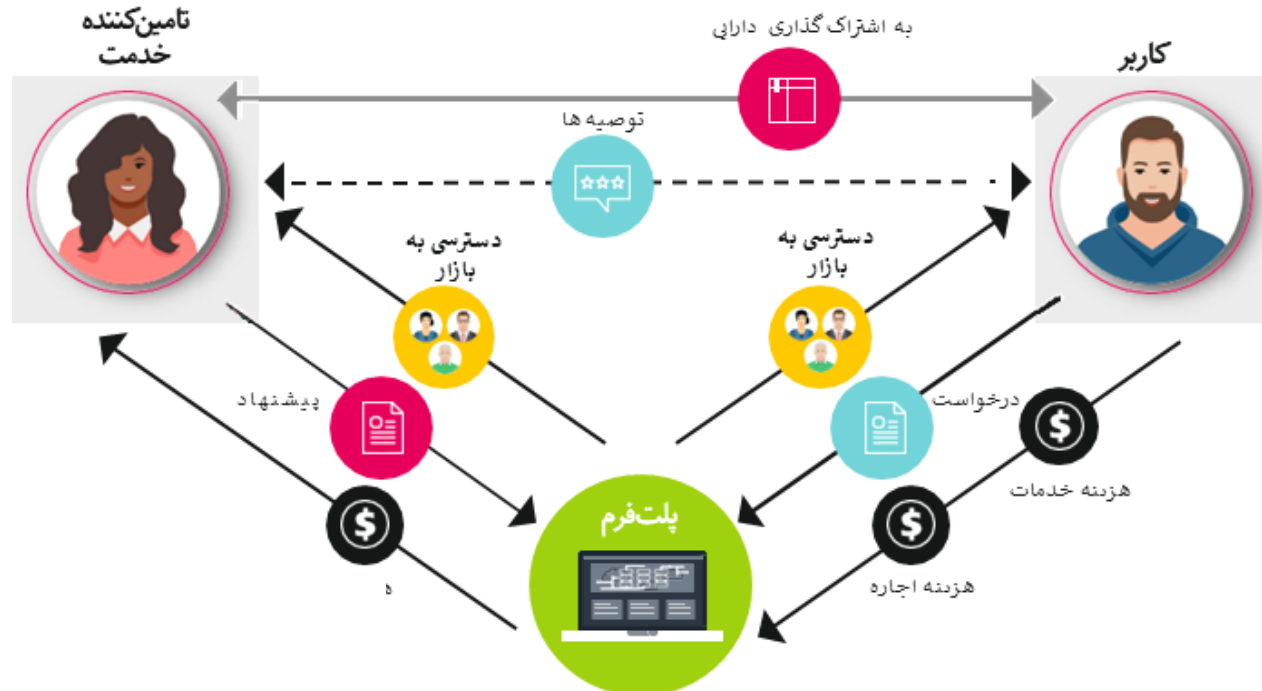
– تأمین مالی جمعی مبتنی بر سهام



سرخ‌هایی برای ایده پردازی در حوزه درآمد شهری

– اقتصاد اشتراکی

اقتصاد اشتراکی این امکان را به افراد می‌دهد که دارایی‌های مادی و معنوی خود را در اختیار یکدیگر بگذارند. هر چیزی از خودرو، دوچرخه، خانه، محل کار، غذا تا زمان و تخصص، همه شامل این دارایی‌ها می‌شود. به عنوان مثال ماشین آلات شهری



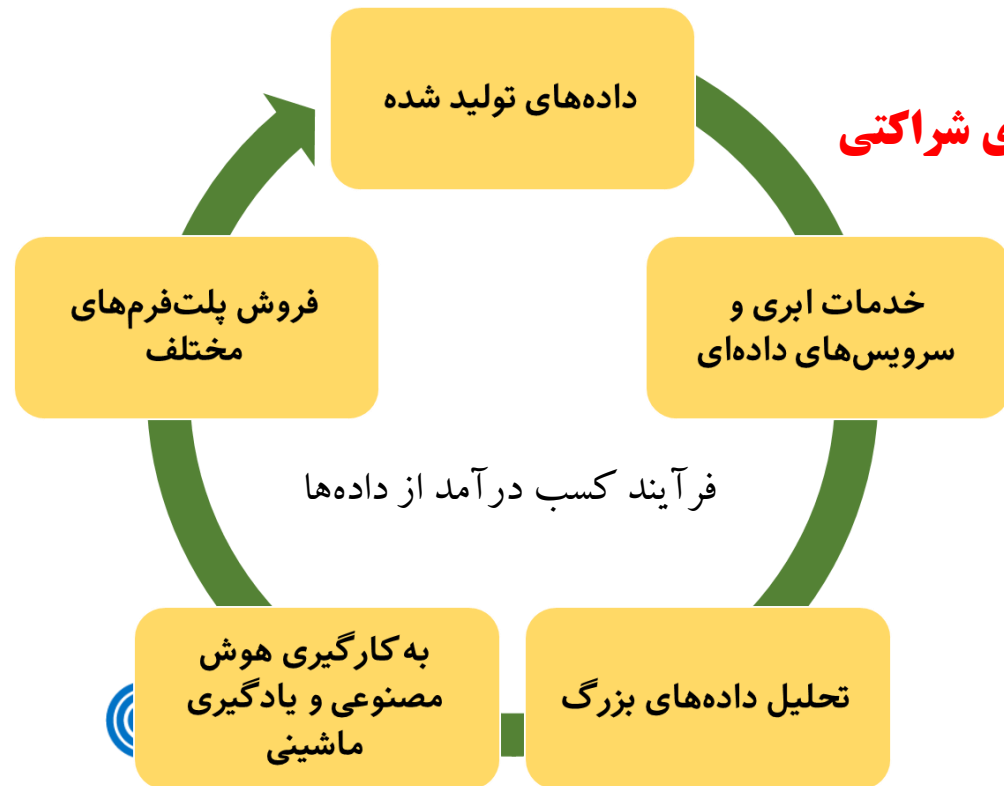
مدل کسب و کار در اقتصاد اشتراکی

سرخپه‌هایی برای ایده پردازی در حوزه درآمد شهرداری

– فروش داده، داده کاوی و تحلیل داده های بزرگ

– ایجاد پلت فرم دیجیتال خدمات شهری که تمام اطلاعات را کنار هم جمع آوری کرده و ارائه خدمات ارباب رجوعی را برای تمام دپارتمانها به صورت آنلاین فراهم کنند (مزیت اطلاعات مختلف).

– تسهیم یکی از بهترین روش‌ها برای مدیریت مالی در کسب و کارهای شراکتی



سرخپ هایی برای ایده پردازی در حوزه درآمد شهرداری

– هوش مصنوعی مثلاً در مکالمات و تماس های آتش نشانی؛ ممیزی املاک و مستغلات

– بلاکچین و رمزارزها

– اینترنت اشیاء



– اولویت بخشی به توسعه اقتصادی محلی

– معاملات املاک و مستغلات (ترنتون، نیوجرسی، با میزبانی یک حراج آنلاین دولتی املاک و

مستغلات، ۴.۱۵ میلیون دلار در اوج همه گیری جمع آوری کرد).

– ایجاد درآمد ناشی از نقض قوانین محلی



سرخط هایی برای ایده پردازی در حوزه درآمد شهرداری

– مالیات و عوارض سبز

– ارزش افزوده از محصولات و خدمات فعلی

– خدمات گردشگری (تامین کننده و یا تضمین کننده گارانتی برای سرمایه گذاران بخش خصوصی؛

ارائه تسهیلات مالی و مالیاتی ویژه برای پروژه های گردشگری، ارتقاء زیرساخت های گردشگری و ...)



توجه به برخی نکات در ارائه ایده ها:

– مطالعه و خوانش قوانین و مقررات و مستندات مرتبط

– آسیب ها و مسائل موجود فعلی

– ظرفیت ها و دارایی ها

– رویه های آتی



سه دغدغه مهم در راستای ارائه ایده ها:

– قابلیت عملیاتی و اجرایی

– صرفه اقتصادی

– همخوانی با قوانین و مقررات





باسپاس از توجه شما