PN-ADD-440

IFES

Extending the Reach of Democracy

Seminar on municipal budget and financial issues
Baku, June 18-19, 2003

AGENDA

Day 1:

10.30 – 11.00	Welcoming – Charles Lasham, IFES, Artemy Karpenko, Council of Europe and Prof. Zahid Garalov, the Milli Majlis

Session I: Local Government Finance: main principles and standards

11.00 – 11.30	General principles of revenue and expenditure assignment – Bob Leonard, Expert
11.30 – 12.00	European standards for local government finance – Artemy Karpenko
12.00 – 12.15	Coffee break
12.15 – 13.15	Examples from world practice: country examples (local authorities' own revenues, state grants, equalisation mechanisms) ➢ *England* – Andy Page ➢ *Russia* - Aleksander Kovalevskiy ➢ *Belgium* – Jean-François Huart
13.15 – 14.00	Questions and answers – all Experts
14.00 – 15.15	Lunch
15.15 – 15.45	Local government finance in Azerbaijan – Eldar Nabiyev, Expert of the Permanent Commission of Regional Issues
15.45 – 16.45	Facilitated discussion "*Is there a sufficient room of manoeuvre for municipalities?*" – all Experts
16.45 – 17.00	Summary and plans for next day, assigning to the working groups - Anna Wiktorowska
19.00	*Dinner*

Day 2:

9.30 – 9.45	Welcoming and introduction – Anna Wiktorowska
Session II:	***Financial management at the local level***
9.45 – 10.15	Strategic financial planning – Jean-François Huart
10.15 – 10.45	Participatory budgeting and monitoring of budget implementation – Aleksander Kovalevskiy
10.45 – 11.15	Administration and collection of local taxes in Azerbaijan – Javanshir Yusubov, Chairman of Mingachevir Municipality
11.15 – 11.30	Coffee break
11.30 – 13.00	Working groups:
	➢ Group 1 — Elaborating strategic financial plans - Jean-François Huart
	➢ Group 2 — Preparing operational budgets - Aleksander Kovalevskiy
	➢ Group 3 — Elaborating strategies for tax collection – Charles Lasham and Anna Wiktorowska
13.00 – 14.15	Lunch
14.15 – 15.00	Groups presentations
15.00 – 15.15	Summary of groups' presentations - Charles Lasham
15.15 – 15.30	Closing – Artemy Karpenko, Anna Wiktorowska and Charles Lasham

IFES

EXTENDING THE REACH OF DEMOCRACY

Seminar on municipal budget and financial issues
Baku, June 18-19, 2003

LIST OF PARTICIPANTS

#	Name	Title	Organization / Institution
1.	Zahid Garalov	Deputy, President of MM Permanent Commission on Regional Issues	Milli Majlis
2.	Namig Aliyev	Director	Center of Work & Methodical Assistance to Municipalities
3.	Kelley D Strickland	Civil Society Advisor	USAID
4.	Yusif Valiyev	D&G Program Management Specialist	USAID
5.	Shahin M. Panahov	Country Strategy & Policy Advisor, Learning Manager	UNDP
6.	Inkeri Aarnio-Lwoff	Council of Europe Country Representative	Council of Europe
7.	Artemy Karpenko	Expert	Council of Europe
8.	Jean-François Huart	Expert	Council of Europe
9.	Aleksander Kovalevskiy	Expert	Council of Europe
10.	Andy Page	Expert	IFES
11.	Bob Leonard	Expert	IFES
12.	Jeffrey Carlson	Program Officer	IFES Washington
13.	Charles Iasham	Project Director	IFES
14.	Francois Vezina	Deputy Project Director	IFES
15.	Anna Wiktorowska	Local Government Advisor	IFES
16.	Shahla Mahmudova	Local Government Coordinator	IFES
17.	Jeyhun Karamov	Local Government Assistant	IFES
18.	Zaur Jalilov	Local Government Assistant	IFES
19.	Kenan Khudaverdiyev	Interpreter	IFES
20.	Vusal Malikov	Interpreter	IFES
21.	Parviz Guliyev	Chairman	Ahmedly Municipality
22.	Rauf Gahramanov	Deputy chairman	Ahmedly Municipality
23.	Gurban Ali-zadeh	Chairman of budget commission	Ahmedly Municipality
24.	Nazim Ahmadov	Chairman of economic development commission	Ahmedly Municipality
25.	Yusif Narimanov	Chairman	Barda Municipality

26.	Shahin Mammadov	Chairman of budget commission	Barda Municipality
27.	Heybat Safarov	Member	Barda Municipality
28.	Ilham Mammadov	Member	Barda Municipality
29.	Ahmadagha Alakbarov	Deputy chairman	Ismayilli Municipality
30.	Akif Aliyev	Secretary	Ismayilli Municipality
31.	Hajimammad Mammadov	Member	Ismayilli Municipality
32.	Sarkar Mardadon	Chairman of budget commission	Ismayilli Municipality
33.	Ali Aliyev	Deputy chairman	Kapaz Municipality
34.	Mursal Ismayilov	Member	Kapaz Municipality
35.	Elshad Mammadov	Member	Kapaz Municipality
36.	Gurban Aliyev	Member	Kapaz Municipality
37.	Javid Abdullayev	Chairman	Khanereb Municipality
38.	Sabir Aliyev	Member	Khanereb Municipality
39.	Rasim Najafov	Member	Khanereb Municipality
40.	Mehman Mammadov	Member	Khanereb Municipality
41.	Nazim Mammadov	Chairman	Khatai Municipality
42.	Aliyar Aliyev	Chairman of budget commission	Khatai Municipality
43.	Tahir Suleymanov	Member	Khatai Municipality
44.	Mustafa Jabbar-zadeh	Member	Khatai Municipality
45.	Abdul Mammadov	Member	Masalli Municipality
46.	Nuraddin Abiloghlu	Member	Masalli Municipality
47.	Javanshir Yusubov	Chairman	Mingachevir Municipality
48.	Joshgun Abdullayev	Chairman of economic development commission	Mingachevir Municipality
49.	Idris Nabiyev	Deputy chairman	Mingachevir Municipality
50.	Nasib Suleymanov	Member	Mingachevir Municipality
51.	Ilgar Aliyev	Chairman	Yasamal Municipality
52.	Ali Akbarli	Member	Yasamal Municipality
53.	Parviz Muradov	Member	Yasamal Municipality
54.	Arif Afandi	Member	Yasamal Municipality

IFES

EXTENDING THE REACH OF DEMOCRACY

IFES LOCAL GOVERNANCE PROGRAM

Since April 2002 IFES Local Government Program has been providing consulting-style services and training to selected municipalities in Azerbaijan. The goal of this cooperation is to create model municipalities, which understand their role and are on the path to providing adequate services to the population. Main issues to be addressed include communication within the municipality, outreach to constituents; management structure, service provision; laws affecting the work of municipalities and the role of local government. The project activities are designed to encourage improved organizational management by giving municipal councilors valuable information about their roles vis-a-vis the people they serve. IFES has also been increasing the skill set and professionalism of select municipal councils and elected bodies by providing technical assistance, curriculum development and training, and professional development.

We started our activities in five municipalities: Mingachevir, Ismayili, Masalli, Barda and Khatai (Baku) and in September 2002 we expanded our local governance work to an additional four municipalities: Yasamal, Ahmedli (Baku), Khanarab (Barda) and Kapaz (Ganja). The decision was based on a number of criteria, including the receptivity of the municipality to training. As each municipality has different needs and priorities, we are implementing a flexible approach to provide assistance that employs education, training, and networking.

And since we believe that no level of government can be effective without the understanding and participation of the citizens, our Local Governance and Civic Education programs have been working together in the municipalities. IFES Civic Education Program is working to provide citizens with information to enable them to become active citizens and play an active role in improving their lives and to increase their awareness, as well as to provide them with objective and accurate information about local self-governance.

Currently, we have been implementing projects and activities in four main areas:

- Training and Professional Development of Select Municipal Councils
- Publications to Clarify the Role of Municipalities
- Municipal Legal Reformation
- Networking of the Municipalities

1. Training and Professional Development of Select Municipal Councils

IFES has conducted regular consultations with members of municipal councils to assess the organizational and administrative structures of each municipal council, as well as the specific needs and interests to be addressed by IFES through its capacity-building training.

Among the variety of training topics offered to address the individual needs of each municipality, public participation, service planning and delivery, financial and budgeting issues and the power and division of responsibilities between municipalities and local executive authorities were top priorities.

Public participation training

Since citizens' participation is essential to every democratic system and strengthening relations with citizens is a core element of good self-governance, IFES is conducting discussions and trainings for councilors to enable them to effectively communicate with citizens and actively involve representatives of their communities into the decision-making process. Initial discussion on the importance and benefits of public participation conducted with councilors is followed by a training session. The members of the councils have opportunity to get acquainted with modern techniques and methods of communicating with citizens, getting feedback from the community as well as involving citizens in their work. As a result the draft of the communication - cooperation strategy is prepared.

Simultaneously, the IFES civic education trainers conduct discussion groups with the participation of students, teachers, NGOs and other groups of citizens on such topics as rights and responsibilities of an active citizen, role of municipalities in local problem-solving and ways in which citizens can become involved in local government. The aim is to prepare citizens to meet the councilors and to discuss and to agree on possible ways to increase citizens' involvement in local government activities.

The final stage is a roundtable with the participation of councilors and representatives of citizens. The purpose is to present, discuss and agree on the municipality and citizens cooperation strategy to be implemented with IFES assistance.

Such kind of strategy was prepared and has been successfully implemented in four of the IFES partner municipalities: Mingachevir, Barda, Ismayili and Khatai. Our intention is to achieve the same result in all of our partner municipalities.

Seminars

In September 2002 IFES held two legal seminars devoted to Municipal and State Local Authority Divisions of Power and "Ombudsman and Municipalities". The first session of each seminar was conducted for international NGOs engaged and/or interested in local self-governance. The second session was held for domestic NGOs. The purpose of the first seminar was to explain the respective powers of two similar local governing systems in Azerbaijan and to discuss the existing problems and conflicts between them. The second aimed at presenting the recently adopted law on the Ombudsman and resulting opportunities for municipalities and municipal communities to have their rights protected by means of the Ombudsman institution.

Also in September IFES conducted a two-day seminar in Baku on Municipal Service Planning and Delivery for the nine IFES municipal councils, in cooperation with the Council of Europe. The purpose of the seminar was to present municipal service and delivery

planning to the councilors. The seminar first focused on international cases and presenters explained the organization of local government and public services in Belgium, England, Canada and Poland, the role of municipalities in the field of local services according to international standards and provisions of the European Charter of Local Self-Governance, particularly in Azerbaijan. It then focused on municipal services in Azerbaijan. Participants worked in groups to focus on current laws and practices as well as to draft a service delivery strategy model to be implemented in their municipalities.

Legal Training

At the end of year 2002 IFES held six training sessions to address the division of powers between local executive authorities and municipalities. Training was conducted in six locations -Baku, Barda, Ismayili, Ganja, Masalli, and Mingachevir - for both councilors and employees in the nine municipalities with which IFES works. These trainings helped municipal representatives to clearly identify and debate issues pertaining to the division of power. The events resulted in concrete proposals for the draft law that addresses the division of powers between municipalities and local executive authorities. Proposals that the municipalities had in common included the delegation of State powers such as notary and civil acts, registration services, transport, water, sewage, electricity, cleaning, communication, healthcare services, culture etc. Additionally, municipalities also had their own particular interests. For example, Ganja and Mingachevir were interested in being delegated powers on tourism, sports, architecture, advertisement, military call-up etc. Khanerab municipality also had a particular interest in the irrigation of lands and use of municipal lands for agricultural purposes. The comments and suggestions obtained from the councilors during the training are especially valuable since they came from the practitioners dealing with these problems on daily basis. A comprehensive report on municipalities' proposals was submitted to the IFES / Milli Majlis informal working group on local governance legislation.

2. Publications to Clarify the Role of Municipalities

Addressing the deficiencies in information about municipalities among government bodies, international and local organizations, and even the municipalities themselves, IFES produced a set of written explanatory materials.

The following materials, based in existing legislation, include:

Legal texts relating to municipalities - This publication is an exhaustive compilation of legal texts related to municipal activity in Azerbaijan. It contains all municipal laws, Presidential Decrees and extracts from other relevant laws including tax and land codes. It is an indispensable source of information for every municipality. IFES plans to issue a second, updated book for distribution.

Division of Power between Local Self-Governance and State Local Executive Authority - This publication seeks to clarify this relationship that is only vaguely described in current Azeri legislation. In principle, both bodies should carry out their activities autonomously and on equal terms. However, with no explicit standards for the division of authority in current legislation, clarification of the resulting ambiguity has become essential. This publication provides a user-friendly summary of the division of responsibilities between municipalities and State local executive authorities. While the primary target audience is municipal councils and local public organizations, it will also be distributed to local executive authorities. This document will be useful in the coming months as municipalities seek to better identify and define their mandates.

Municipalities in Azerbaijan - This brochure provides easy-to-understand basics about the structure of municipalities in Azerbaijan. Although the municipalities have operated in Azerbaijan for almost three years, there is still lack of understanding and poor image of the municipalities' powers by the citizens as well as by many municipal councilors. This makes it difficult for these municipalities to function. The brochure provides comprehensive information on the local governance system, legal framework, responsibilities, and financial basis of municipalities, which help citizens to better understand the role and importance of municipalities. IFES will target the municipalities in Azerbaijan and citizens participating in IFES civic education activities.

In November IFES distributed these materials to all municipalities in Azerbaijan. We hope these publications will help the councilors in their daily activities and will increase their level of knowledge and awareness of local government issues in the country.

3. Municipal Legal Reformation

In addition to direct work with municipalities, IFES is conducting a legal assessment to identify the strengths and weaknesses in current legislation which affects the work of local government, developing a short, easy-to-use legal manual for municipal councilors, and producing other materials to help in the development of local governance in Azerbaijan.

The draft Law on Inter-relations, Coordination and Certain State Powers Delegation between State Local Authorities and Municipalities has been placed on the annual calendar of the Milli Majlis. This law has the potential to effectively resolve the significant overlap and confusion regarding the division of power between the two bodies. The current lack of clarity concerning this issue is often cited as a major obstacle against functioning municipalities. Prof. Garalov, Chairman of the Milli Majlis Permanent Commission on Regional Issues, which is responsible for local governance legislation, requested advice from IFES on drafting the above law. Out of this request came the decision to form an informal working group of IFES experts and Permanent Commission legal experts to address issues pertaining to the development of local governance legislation. Meeting twice a month, the informal working group allows IFES both to submit comments on existing draft that are consistent with international practice and standards and to incorporate proposals from municipalities and the outcomes of legal trainings.

IFES was pleased to see that the Working Group accepted the majority of its proposals on the whole. IFES submitted also a summary of IFES legal trainings conducted for its nine partner municipalities. These sets of proposals are important because they refer to main principles of certain State powers delegation and provide specific solutions, procedures and mechanisms for cooperation and coordination of the activities and programs at the local - municipal level. The proposals deal also with the financial aspects of powers delegation. These are all reforms that will give municipalities greater and clearer powers to act effectively and to better serve their constituents.

IFES has also started working on the draft of a Charter of Municipal Union. Since IFES is currently supporting the establishment of an Association of Municipalities, it will be ideally positioned to act as a valuable partner of the *Milli Majlis'* Permanent Commission on Regional Issues.

Legal roundtable

While working directly with the Parliament, IFES continues to engage and solicit feedback on new legislation from a Municipality Working Group of its five partner NGOs and nine partner municipalities. The Working Group has conducted legal roundtables to discuss and

obtain comments and proposals on legislation being developed by the IFES / Milli Majlis Working Group. The first roundtable was held in February this year and the purpose was to present and to discuss the IFES comments on the draft law "Inter-relations, cooperation between municipalities and State local authorities and delegation of certain State powers to municipalities". The discussion was held on two main topics that are the main parts of IFES proposals: Principles of Coordination and Cooperation, and Delegation of Powers to Municipalities. This was the first in a series of ten legal public roundtables that IFES will conduct within the next few months. By working with groups active on the local level to identify needed changes in the laws governing municipalities and on the national level to affect this change, IFES seeks to promote a framework that allows municipalities to effectively address the issues of local concern affecting their constituencies.

In May the Local Governance Program conducted regional self-government information legal roundtables with the participation of the councilors and NGOs in all 6 rayons where IFES works. The roundtables were devoted to the draft law on Administrative Control over the Activities of Municipalities, which has been submitted to the Milli Majlis for the third reading. The purpose of the roundtables was to inform the municipalities and NGOs about the draft itself and at the same time to collect their comments, proposals, concerns and ideas for summarizing and submission to the Milli Majlis Permanent Commission on Regional Affairs. The roundtable consisted of three parts: (i) presentation of the law; (ii) questions/answers and discussion on public control over municipalities, public control methods and the role of state bodies in the control; (iii) and results of the roundtable. Most of the municipalities agreed with the necessity of control generally, but their biggest concern was lack of mechanism of implementation of the law, which will create obstacles to the activities of municipalities.

4. Networking of the municipalities

Municipal Database

The IFES Municipalities Database containing information on approximately 1750 municipalities in Azerbaijan is now displayed on the IFES Azerbaijan website. The database is useful especially for local and international NGOs who intend to work with municipalities, as well as for other international organizations, domestic and foreign investors. It provides helpful information about the municipalities such as the names of the Municipal Chairperson, Deputy Chairperson, Councilors and Secretary, the list of municipal commissions, a description of the municipal programs being implemented, whether social, environmental, infrastructure, the training needs of the municipality in order to increase their capacity, and finally contact information (postal address, tel/fax/email) and of course population size. This database is to be expanded to eventually cover all 2667 municipalities in Azerbaijan.

Supporting the Development of an Association of Municipal Councils

According to Azerbaijani legislation, municipalities may form associations in order to render mutual assistance, jointly solve social, economic and cultural problems, more effectively exercise their rights, promote their interests and coordinate their activities. Although, at present, some of the municipalities undertook an initiative to create coordination boards at the regional level and in some rayons like, for instance Barda where the board is successfully working, there is lack of an association which would involve municipalities from more than one rayon and would play a representative role for all municipalities at the State level. In response to this weakness IFES intends to support the creation and reinforcement of a national association of municipalities and to promote decentralized cooperation between and within local governments. IFES aims to bring

municipalities under a single banner by establishing an association of IFES partner municipalities. IFES goal is to create an organization to become an active institution for safeguarding the overall development of municipalities and the common interests of local governments of Azerbaijan in the spirit of decentralization and good governance. In the opinion of IFES it is essential to strengthen Azerbaijani local governments by upgrading their skills in negotiation and management of local affairs and by helping them set up an association to reflect their views and opinions.

Working with partner municipalities from six rayons and with domestic NGOs that conduct local governance programs, IFES has taken steps to initiate the development of an independent association of municipalities with its 9 partner municipalities. IFES awarded a sub-grant to a local NGO, Reliable Future Youth Organization, to promote the domestic organization of an independent network of elected municipal councils.

IFES now aims to bring municipalities of the six rayons where it is currently working and of seven rayons where the Reliable Future Youth Organization conducts its activities under a single banner by establishing an association of IFES partner municipalities. The goal is to create an organization that would become an active institution for safeguarding municipal development in general and the common interests of local governments of Azerbaijan in the spirit of decentralization and good governance. In the opinion of IFES, it is essential to strengthen Azerbaijani local governments by upgrading their skills in the area of negotiations and management of local affairs and by helping them set up an association to reflect their views and opinions.

The project that is scheduled for six months started in February. Currently, IFES and the Reliable Future Youth Organization have conducted information meetings and training sessions in 29 municipalities from 13 rayons. The first training for Baku municipalities took place at the beginning of April with participation of five Baku municipalities representatives: Binagadi village, Rasul-zadeh, Ahmadli, Khatai and Yasamal. The training was divided into two parts: first – information about municipal systems and international practices, realities, problems and challenges of Azerbaijani municipalities – and second – information about associations. Similar training will be conducted in all remaining municipalities.

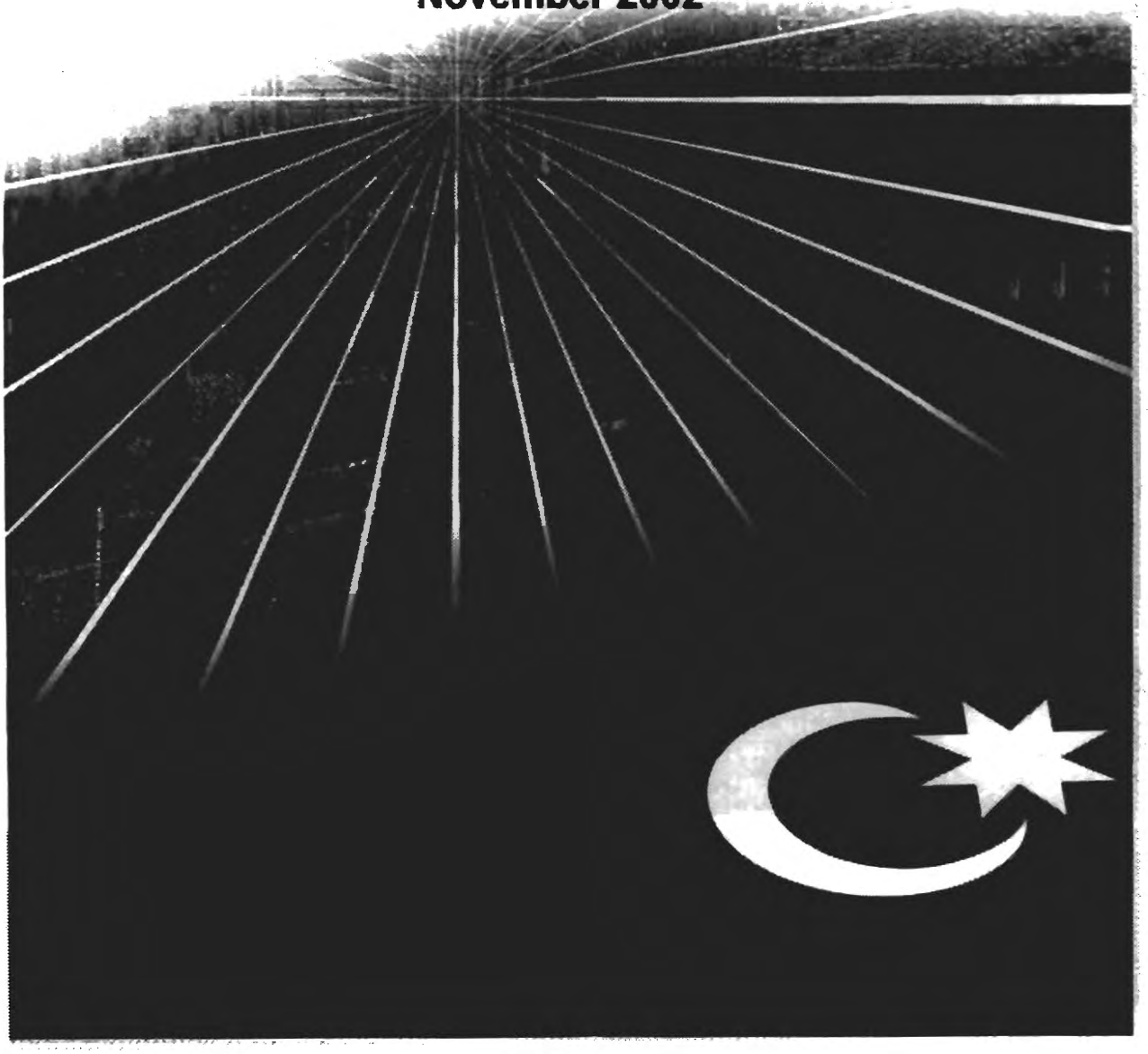
As a part of information activities, the first booklet containing general information about associations and examples from Poland, Turkey and Russia was published by RFYO. It will be widely distributed to municipalities. The book "Municipal Associations: Guidebook for municipalities and experts" will be also published to provide councilors with information on municipal associations international practice, structure, activities and objectives of associations.

Based on survey questionnaire results and interviews conducted with the councilors during training, a draft Statute of Associations will be developed describing the association program, goals and objectives; structure, elections procedures, development strategy; area of activities, internal procedures and working mechanisms. The draft will be presented to municipalities for further review and comments. All these documents will be then revised; improved and presented to the municipalities as the final documents to be adopted at the Constituent Assembly. This inauguration conference of the Association of Municipalities of Azerbaijan will be held at the end of June in Baku. After adoption of the statute, the registration documents will be submitted to the Ministry of Justice.

IFES and Reliable Future will provide continuous technical support to the professional development of this association.

SUMMARY DESCRIPTION OF THE DIVISION OF POWERS BETWEEN MUNICIPALITIES AND STATE LOCAL EXECUTIVE AUTHORITIES

November 2002



FOREWORD

On "Division of Powers between Municipalities and State Local Authorities" Book prepared by International Foundation for Election Systems

Powers of municipalities in the Azerbaijan Republic are regulated by the special Law of the Azerbaijan Republic "On Status of Municipalities". The amendments adopted at the Referendum of August 24, 2002 read: "Principles of the status of municipalities shall be regulated by the present Constitution, and regulations on municipal elections shall be determined by the Law".

Taking into account such an amendment, composition of municipal powers shall be scrutinized in two significant sources:

First, the Constitution of the Azerbaijan Republic with the amendments adopted August 24, 2002;

Second, The Azerbaijan Republic Law "On Status of Municipalities".

Nowadays, it is possible to clearly understand the complete picture of existing municipalities by taking into account the fact that Azerbaijan has been a party to the "Charter On Local Governance" of the Council of Europe (Strasburg, 1985) since December 2001, and that municipalities have attained a number of additional powers through legislation and relevant presidential decrees.

However, this is not all. The implicit strategy of the Azerbaijan Republic is to gradually delegate to municipalities political, economic and social authorities, which historically have been accumulated in hands of state local bodies, and the properties, financial resources and liabilities necessary to implement these powers and responsibilities.

Powers of the state local authorities are determined by the President of Azerbaijan in accordance with the Constitution of the Azerbaijan Republic. The Regulations approved by President Heydar Aliyev are still in legal force. All the state local authorities of the country act within the framework of powers provided for in these Regulations.

Although the responsibilities of both municipalities and state local bodies are clearly indicated in the Constitution, as well as in laws and decrees, most people still try to describe the issue as an unsolved problem.

Of course, people may have numerous grounds to view the matter, which is unclear to them, as a problem. We think, the major reason for this lack of clarity is the deficiency in in-depth study and understanding of the relevant documents discussed here.

So, there is still great demand commenting on and clarifying the essence and list of responsibilities of municipalities, which are a newly established structure in Azerbaijan and have some specific peculiarities, using simplified and easy-to-understand tables. This work continues to foster municipal education.

I consider it a duty and a privilege to emphasize the special attention, constructive help and care that IFES, being an international institution, has provided in respect to the process of establishing the municipal structure in Azerbaijan.

IFES and its Azerbaijan Office are the best assistants and benevolent advisors to the Permanent Commission on Regional Issues, which is the first of its kind in the history of the Parliament (Milli Majlis) of Azerbaijan. IFES has submitted useful comments on the most significant laws adopted since 1998, as well as on draft laws "On Status of Municipalities", "On Rules for Elections to Municipalities", "On Territories and Lands of Municipalities", "On Local Public Opinion Survey", etc, and provided great technical assistance. IFES activities in the area of municipal education should be particularly emphasized.

The book named "Legal Framework of Municipalities in the Azerbaijan Republic" published by IFES in cooperation with our Commission in 3000 copies and presented to all municipalities free of charge provides constructive help to development of the local democracy.

I appreciate the "Basic Description of the Division of Powers between Municipalities and Local Executive Authorities" book produced by the IFES staff as a valuable present to our citizens interested in municipal governance.

I hope, that these materials will be helpful in several aspects and they will:

1) Destroy the wrong opinions concerning the so-called "unclear division of powers" between municipalities and local executive authorities, and provide a true view of the matter;
2) Facilitate the resolution of issues concerning the priority of powers to be delegated to municipalities;
3) Assist in selecting optimal solutions for issues regarding reasonable regulation of the cooperation between municipalities and local executive authorities when drafting new laws.

Of course, the division of powers discussed in the book can be improved and a number of amendments made. However, we consider the book adequate as it is the

©IFES 2002

first initiative of its kind and has brought the relationship between IFES and the commission closer. We have considered the fact, that the information in the book will be further improved when publishing new books from the "Municipal Library" series, which will be very helpful to strengthening municipal institutions in Azerbaijan.

I express my gratitude to all those who did hard work and produced this book. I do believe that this nice initiative will be continued.

PROF. DR. ZAHID GARALOV

DEPUTY OF MILLI MAJLIS OF THE AZERBAIJAN REPUBLIC
CHAIRMAN OF PERMANENT COMMISSION ON REGIONAL ISSUES

November 2, 2002

©IFES 2002

INTRODUCTION

In accordance with the Constitution of the Republic of Azerbaijan, a new institution of local self- governance in the form of municipalities has been recently established. Unlike the State governing system, municipalities are not State institutions. They possess a State-like set of powers, including the presence of a detached administration, power that extends over all persons within a specific territory, establishment and collection of taxes, and development of their own budget.

While recent laws grant municipalities broad responsibilities to address problems in the field of social, economic and environmental affairs beyond the scope of the State programs, very few citizens today understand the role of municipalities in Azerbaijan, their daily activities, or the benefits of various municipal development programs.

First of all, municipalities are associated with a community of citizens within a certain territory functioning through democratically elected representatives of citizens, which allows the population to participate in the management of local issues within the overall State policy. A municipality is a tool of self-governance that plays the role of "local" government to a considerable extent.

Municipalities are mainly recognized as a self-constituted association of citizens, a means by which people participate in governing the affairs of their community through representative institutions. As an instrument for self-governance, municipalities set up mechanisms through which local residents can undertake chosen community activities, which play a role in the administrative extensions of the government at the local level.

Municipal institutions principally exist to decentralize governmental management systems and mobilize civil society for community-based solutions to public problems. Municipalities are allotted a wide range of responsibilities by relevant legislative acts to deal with different issues within their territories that are outside control of the relevant State programs.

The Parliament of the Republic of Azerbaijan developed and adopted a number of fundamental normative documents regulating the activity of municipalities. Laws on the status of municipalities, on municipal services, on municipal land management, on management of water resources and other legislative acts constitute the full range of rights and duties of municipalities.

In 1999, the first municipal elections were conducted and nearly 23,000 citizens of the Republic of Azerbaijan were elected as councilors of municipalities. Among these elected councilors of municipalities, there can be representatives of ruling and opposition political parties and independents.

© IFES 2002

Over 2,650 municipalities are registered in Azerbaijan. The administrative and territorial division of districts, settlements, cities and city districts serve as the basis for municipal territorial division.

Despite the fact that the municipalities have been in existence for more than three years, there are numerous unresolved problems related to their functioning. Lack of understanding and a poor image of the municipality's powers by the citizens, as well as by many municipal councilors, make it difficult for these municipalities to function. Furthermore, actual gaps and contradictions in the legislation create grounds for confusion.

The laws governing state local executive authorities and municipalities sometimes overlap. In addition to duplication there are uncertainties and ambiguities. IFES has not attempted to interpret this lack of clarity but has reproduced the law as it is. These issues need addressing in future law amendments.

This booklet provides a summary description of the division of responsibilities between municipalities and state local executive authorities.

© IFES 2002

Local Executive Authorities[1] are the part of state executive organs performing state executive duties within certain territories;

Heads of Local Executive Authorities are appointed by and are solely subordinate to the President of the Azerbaijan Republic.

Municipalities are a form of local self-governance functioning within defined areas throughout Azerbaijan. Municipalities are not part of state organs;

Municipalities are collective organs consisting of elected councilors responsible to their electors.

ORGANIZATIONAL STRUCTURE

A Local Executive Authority consists of the following: (1) a Head of the Local Executive Authority, appointed by the President of the Azerbaijan Republic; (2) an Executive Office of the Head of the Local Executive Authority, appointed by the Head; (3) Management Divisions of Local Executive Authorities; and (4) a Council under the Local Executive Authority.

The Head of a Local Executive Authority is responsible for the following: (1) the performance and supervision of the duties of Local Executive Authority, (2) day-to-day management of its Executive Office, and (3) reporting to the President of the

A municipality consists of the following: (1) a chairman, (2) municipal councilors, (3) permanent and other commissions, and (4) an executive body.

Additionally, citizens' meetings as a part of self-governance may exist within the framework of municipal government. However, such meetings can take place only if the municipal population is less than 500 people.[2] Decisions adopted pursuant to such meetings can have local normative features and could, therefore, be considered binding within the municipal territory.

The Chairman of a municipality is elected from among the councilors of the municipality. A chairman is considered elected if more than half of municipal councilors voted for him/her. The basic role of the Chairman is to do the following: (1) conduct day-to-day

[1] Regulations *On Local State Executive Authorities* as approved the President Decree No.136, June 16, 1999.
[2] Article 28 of Law No.698-IQ *On Status of Municipalities*, July 2, 1999

Azerbaijan Republic. The activity of the Head of the Local Executive Authority is primarily based on resolutions, orders, and instructions of the President of the Republic of Azerbaijan and other superior state authorities.

management of the municipality, (2) deal with various administrative issues, including convening meetings of municipal councilors, (3) establish the municipal executive organ and managing its activity, and (4) sign the municipality's resolutions and decisions.[3] The term of office of the chairman is regulated by the charter/internal rules of the municipality.

Municipal councilors are elected for a term of five years and are responsible for performance of their respective municipality's activity through regular meetings. Municipal councilors are representatives of the population of a municipal territory through which they conduct self-governance. The municipal councilors have the following rights: (1) to initiate and suggest issues to be discussed at the councilors' meetings or by the municipality's executive body, (2) to suggest amendments, remarks or notes to decisions or drafts discussed or adopted, (3) to make enquires of state or municipal agencies, authorities, organs, etc. In addition, municipal councilors may participate in the work of permanent or other commissions of the municipality as a commission councilor, expert or observer with a consultative vote. Municipal councilors must hold meetings with their electors and consider their complaints and requests.[4] If a municipal councilor's main or permanent work place is the

[3] Article 19 of Law No.698-IQ *On Status of Municipalities*, dated July 2, 1999
[4] Article 20 of Law No.698-IQ *On Status of Municipalities*, July 2, 1999 and Articles 4, 5, 7 and 9 of Law No.863 *On Status of Municipal Councilor*, dated April 18, 2000.

The Council under the Head of the Local Executive Authority is a permanent advisory organ, consisting of the Head of the Local Executive Authority, his/her deputies, directors of Local Executive Authority Managing Divisions and other services. Decisions made by the Council must consultative in nature. As a rule, significant issues requiring collective solutions are primarily discussed at the Council.

municipality, wages and compensation to this municipal councilor are payable from the municipal budget.

Permanent and other commissions are established by municipalities to handle tasks assigned to it. These commissions are usually established for preliminary consideration and elaboration of new solutions within their competence. These commissions can also assist to implement decisions of the municipality and supervise the activity of municipal organizations and enterprises.[6]

For instance, to resolve a problem in the social sphere, a municipality may establish a commission for social development. It should be noted that this commission could also operate on a permanent basis. Then, the commission identifies the existing social problems that exist in the municipal area, which may be,. for example, poor conditions of municipal roads. The commission would then elaborate a plan for resolving this problem, which would be put up for discussion at the next municipal council meeting. In addition, a municipality may also involve other commissions in this project. For instance, a budget and finance commission would consider the financial aspects of the repair of the municipal roads. Depending on the goals and role of the commission, it may involve relevant experts as well as the municipal councilors and the population of the municipal area.

[6]Article 17 of Law No.598-IQ *On Status of Municipalities* and Article 2 of Regulations *On Permanent and Other Commissions of Municipalities* as approved by Law No.359 of April 14, 2000.

The Executive Office is established to undertake delegated management over the activity of the Local Executive Authority and its internal structures.

Managing Divisions are established to handle various issues within the competence of the Local Executive Authorities and subordinate to the Apparatus (Office) of the Local ExecutiveAuthority.

A municipality may also have an executive organ headed by the chairman of the municipality, made up of heads of executive departments and their officials, and formed in accordance with the procedures described in the municipality's charter. The main function of the executive organ is to administer the activities of the municipality.[6] Departments, such as those responsible for taxes, accounting, and human resources may be created within the structure of the executive organ.

GENERAL ACTIVITIES

A Local Executive Authority is responsible for implementing State programs.

The Government of the Azerbaijan Republic has elaborated the State program for the development of the Republic in all fields of State functions on the basis of main principles established in the Constitution.[7] This State program should be considered as the State's strategy for the country's development. The package of legislative acts, drafted and adopted by the Parliament, establishes the legal foundation for the implementation of the State program. State executive authorities directly implement the State program. In order to efficiently carry out

A municipality is responsible for performing local programs not covered by State programs.

The Government's State program does not cover all areas of public life. Consequently, the activities of Local Executive Authorities cannot always cover all needs of the population. Therefore, one of the roles of a municipality is to fill any possible gaps in the State program, in order to meet the population's needs at the local level.

[6]Article 18 of the Law No.598-IQ *On Status of Municipalities*, July 2, 1999.
[7]*Constitution of the Republic of Azerbaijan*, November 12, 1995.

16

STATE LOCAL EXECUTIVE AUTHORITIES	MUNICIPALITIES
the program, the implementation process is divided into stages and sub-programs. Each of the units in the State governmental structure is, therefore, authorized to implement or supervise the implementation of their respective sub-programs within the defined field and period. The Local Executive Authority, as a unit of the State governing structure, is also authorized to undertake certain tasks arising from the State program.	
A Local Executive Authority is responsible for the following:	A municipality is responsible for the following:
Elaborating and implementing development programs for cities and regions in the social, economic and environment fields. This may include the general development of urban or rural areas or specific tasks such as the development of city infrastructure (e.g., roads, telecommunication, etc.).	Elaborating and implementing social, economic, and environmental programs at the local level.[5] These programs should respond to specific local community needs and aspirations. For example, they may include the construction of a park by the municipality at the request of the population.
Establishing service divisions as separate legal entities. These units are created to perform tasks to meet the needs of the population within the territory governed by the Local Executive Authorities, in particularly through housing and community services. Given that no private organizations operate in this field, this service is mostly available through the agencies of the Local Executive Authority.	Establishing legal entities to engage in various activities, including commercial activities, in order to meet the goals[6] of the municipality or municipal community. Enterprises can be established in order to render services to municipal population or to make profits, which are aimed at satisfying the financial needs of the municipality. Under special tax regimes, as may be established in municipal acts, these enterprises may enjoy tax benefits that would allow a reduction in the cost of production as well as increasing the

[5]Article 144 of the *Constitution of the Republic of Azerbaijan*, November 12, 1995 and Articles 4, 5 and 9 of the Law No.589-IQ *On Status of Municipalities*, July 2, 1999.
[6]Article 34 of the Law No.589-IQ *On Status of Municipalities*, dated July 2, 1999.

STATE LOCAL EXECUTIVE AUTHORITIES	MUNICIPALITIES
	quality of services rendered.[10] In comparison with the state owned enterprises rendering low quality services or expensive services of private businesses, municipal enterprises may successfully fill the middle niche. For example, most of the housing-communal services currently rendered by agencies of the Local Executive Authorities tend to be provided by the municipal enterprises instead;
Elaborating and implementing projects and plans for the development of cities and/or regions. These specific programs are aimed at performing the concrete tasks. For example, the construction of additional roads or demolition of derelict buildings during the construction of a residential complex.	
Performing other tasks ordered by the President of the Azerbaijan Republic.	Performing other tasks as may be required within the framework of self-governance to meet the needs of the citizens.

LAND RELATED ISSUES

A Local Executive Authority is responsible for the following:	A municipality is responsible for the following:
Selling, leasing, and conducting other transactions of state land plots allocated within its authority.	Selling, leasing, and conducting other transactions of land plots allocated within its authority.[11]
Developing a plan for use of state land plots.	Developing and implementing a master plan for the use of municipal land plots

[10]Article 10.3 of Law No.344-IIQ *On Local (Municipal) Taxes and Payments*, December 27, 2001.
[11]Article 4 of Law No.160-IIQ *On Management of Municipal Lands*, June 29, 2001.

STATE LOCAL EXECUTIVE AUTHORITIES	MUNICIPALITIES
	and for construction work on municipal territories.
Establishing prices for land plots in accordance with relevant legislation.	Establishing prices of land plots in accordance with relevant legislation;[12]
Developing programs for the improvement and irrigation of land plots in the territories of cities and regions within the framework of the State program.	Developing programs for the improvement and irrigation of land plots in the municipal areas.
Ensuring protection and control over the use of water facilities. Developing and maintaining hygienic and sanitary standards.	Ensuring protection and control over the use of water facilities. Developing and maintaining hygienic and sanitary measures.[13]
Supervising environmental impact of construction areas.	
Performing other tasks ordered by the President of the Azerbaijan Republic.	Other issues established in accordance with the legislation.

TRANSPORTATION AND TRAFFIC ISSUES

A Local Executive Authority is responsible for the following:	A municipality is responsible for the following
Developing urban and regional development plans.	Constructing, developing and maintaining local roads and transportation infrastructure.[14]
Initiating construction of facilities related to social and production infrastructure;	
Developing schemes and schedules of local public transportation systems,	Developing and maintaining local transportation sector and selling fuel

[12] Article 10 of Law No.160-IIQ *On Management of Municipal Lands*, June 29, 2001.
[13] Articles 4, 23 and 24 of Law No.160-IIQ *On Management of Municipal Lands*, June 29, 2001.
[14] Articles 4.2 and 6 of the Law No. 589-IQ *On Status of Municipalities*, July 2, 1999.

STATE LOCAL EXECUTIVE AUTHORITIES	MUNICIPALITIES
and licensing public transportation activity.	Products.
Performing other tasks ordered by the President of the Azerbaijan Republic.	Performing other tasks as may be required within the framework of self-governance to meet the needs of the citizens.

HOUSING, TRADE AND SERVICES ISSUES

A Local Executive Authority is responsible for the following:	A municipality is responsible for the following:
Managing and maintaining state housing funds, urban communal facilities, and road facilities.	Constructing, managing, and maintaining municipal housing funds.[15]
Supervising urban and regional trade, public catering, consumer services; protecting consumers' rights; promoting development of other consumer services; and providing citizens with apartments and other housing and community services.	Developing and maintaining trade, public catering, and consumer services at the local level.
Maintaining the electrical, water pipeline, heating, and gas supply infrastructures.	Developing and maintaining water pipelines and sewage systems, as well as water facilities within municipal areas.[16]
Implementing urban and regional development plans.	
Performing other tasks as may be ordered by the President of the Azerbaijan Republic.	Performing other tasks as may be required within the framework of self-governance to meet the needs of the citizens.

[15] Article 4.2 of Law No.589-IQ *On Status of Municipalities*, July 2, 1999.
[16] Article 4.2. of the Law No.589-IQ and Articles 7,8, 19 and 20 of Law No.156-IIQ *On Water Economy of Municipalities*, June 29, 2001.

ARCHITECTURAL AND PROTECTION OF HISTORIC MONUMENTS

STATE LOCAL EXECUTIVE AUTHORITIES	MUNICIPALITIES
A Local Executive Authority is responsible for the following:	A municipality is responsible for the following:
Registering architectural projects and designs.	Maintaining historic and architectural monuments within municipal areas.[17]
Issuing permits for construction and building works projects on the sites of historical and architectural monuments, and performing other issues related to protection of historical and architectural monuments.	
Performing other tasks as may be ordered by the President of the Azerbaijan Republic.	Performing other tasks as may be required within the framework of self-governance to meet the needs of the citizens.

ISSUES RELATED TO SOCIAL AND CULTURAL SERVICES

STATE LOCAL EXECUTIVE AUTHORITIES	MUNICIPALITIES
A Local Executive Authority is responsible for the following:	A municipality is responsible for the following:
Carrying out the general management of bodies responsible for education, culture, healthcare, social security, sport and physical education under city and regional authority.	Developing and maintaining programs in the sphere of education, healthcare, culture, social security, sport and physical education.[18]
Creating the condition necessary for raising children and youth, and taking necessary measures to develop their abilities and provide career-guidance.	Creating the conditions necessary conditions for raising children and youth, and taking necessary measures to develop their abilities and provide career-guidance.
Rendering assistance to pre-school, extracurricular education and school-related institutions; organizations	Developing and maintaining programs on assistance to pre-school and extracurricular education activities;

[17] Article 4.2 of Law No.689-IQ On *Status of Municipalities*, dated July 2, 1999.
[18] Article 4 of Law No.689-IQ On *Status of Municipalities*, July 2, 1999.

STATE LOCAL EXECUTIVE AUTHORITIES	MUNICIPALITIES
targeting children and adolescents; and scientific and research organizations.	organizations targeting children and adolescents; scientific and research organizations; and schools within municipal areas.
Establishing the general education fund for regional, city and city districts using its own resources, public education institutional network development planning, and ensuring compulsory general secondary education.	Providing aid to orphans, sick, elderly, and uncared for populations, and assisting talented children within municipal areas.
	Assisting in the development of physical education and sports programs within municipal areas.
Establishing socio-cultural, sport and physical education facilities and organizing their activities, including creating better conditions for gymnastics and sport in residential areas and public resorts in accordance with the legislation.	Establishing socio-cultural, sport and physical education facilities and organizing their activities, including creating better conditions for gymnastics and sport in residential areas and public resorts in accordance with the legislation.
Rendering health care to the population, which includes perpetrating and approving a program on the prevention of diseases and the strengthening of public health and environmental restoration in accordance with established rules.	Assisting unemployed populations within municipal areas and providing social security programs that are in addition to those provided for in State programs.
Performing other tasks as may be ordered by the President of the Azerbaijan Republic.	Performing other tasks as may be required within the framework of self-governance to meet the needs of the citizens.

19

PROTECTION OF HUMAN RIGHTS AND OTHER RELATED ISSUES

A local Executive Authority is responsible for the following:

Controlling the implementation of the Constitution of the Republic of Azerbaijan, Laws of the Republic of Azerbaijan, decrees of the President of the Republic of Azerbaijan, other normative and legal acts within its authority and on the relevant territory; taking measures to protect the rights and freedoms of citizens; and facilitating the work of the courts and prosecutorial and other judicial bodies.

Receiving information from relevant sources on maintaining public order, addressing crime, and ensuring the protection of citizens' rights, freedoms and legal interests in the relevant territory.

Assisting in the conscription of citizens to active service, organizing and conducting periodical military training and basic military drills in accordance with legislation.

Issuing permits to conduct meetings, assemblies, demonstrations, street processions and pickets.

Receiving citizens, considering their applications, suggestions and complaints in the manner and within the period established by legislation, taking measures on these issues within its authority, and carrying out relevant

A municipality is responsible for the following:

Receiving citizens, considering their applications, suggestions and complaints in the manner and within the period established by legislation, following up issues within its authority, and carrying out relevant activities

activities through its subordinate enterprises, establishments and organizations within its authority.

In the case of natural disasters or other extreme situations, taking necessary measures for ensuring the functioning of enterprises, establishments and organizations, protecting state and private property, maintaining public order, protecting citizens' health and rights, and preservation of public and private property.

through its subordinate enterprises, establishments and organizations within its authority.[18]

FINANCING AND BUDGETING

The prime sources of funding for Local Executive Authorities are allocations, subsidies and donations from the State Budget. Other sources of funding include non-budgetary contributions, credits and loans.

The prime sources of funding for a municipality are monetary assets receivable from taxes and other payments within municipal areas.

These payments include land and property tax payable by individuals residing in municipal areas, royalties on the extraction of natural resources, and tax on the profits of municipal enterprises and organizations.[20]

Other financial sources for the municipal budget include fees payable for street advertisement stands, resort and hotel duties, parking fees, and other taxes and payments as may be adopted within the municipal area.[21]

Donations and subsidies from the State Budget as well as any contributions, loans or credits accumulated in special non-budgetary funds are also allowed

[18] Article 30 of Law No.559-IQ *On Status of Municipalities*, July 2, 1999.
[20] Article 43. Ibidem. Article 7 of Law No.772-IQ *On Financial Basis of Municipalities*, December 7, 1999 and Articles 4.1.3 and 6 of the *Tax Code of the Republic of Azerbaijan* as approved by Law No.905-IQ of July 11, 2000, and Article 8 of Law No.244-IIQ *On Local (Municipal) Taxes and Payments*, December 27, 2001.

STATE LOCAL EXECUTIVE AUTHORITIES	MUNICIPALITIES
	as financial sources for the municipal budget;[22]
State property assigned to a Local Executive Authority includes assets allocated from the State Budget, assets of particular funds, state housing and residential funds, engineering, communications and infrastructure facilities, water pipelines, sewage systems, transportation facilities, land plots, natural areas, non-residential funds, enterprises, and other institutions aimed at promoting consumer services, and serving social and cultural purposes.	Municipal property shall include property granted by the State, those received as a result of activities of a municipality, and from other sources, which may include housing and community funds, social and cultural facilities, public facilities, land plots, engineering and communications, and infrastructure facilities, among others.[23]

RESOLUTIONS AND ORDERS

A Local Executive Authority is entitled to issue resolutions and orders including legislative acts within its competence.	A municipality is entitled to issue local acts and orders within its competence;
Resolutions and orders of a Local Executive Authority is binding to all legal entities and individuals located and residing in the territory of the Local Executive Authority.	Local acts and orders of a municipality are binding to all legal entities and individuals located and residing in the municipal areas.[24]
Resolutions and orders of a Local Executive Authority may be repealed by the President of the Azerbaijan Republic and the Constitutional Court of the Azerbaijan Republic.	Local acts and orders of municipalities may be only repealed by a court decision.[25]

[22] Article 9 of the Law No.244-IQ *On Local (Municipal) Taxes and Payments*, December 27, 2001.
[23] Article 7.1 of Law No. 772-IQ *On Financial Basis of Municipalities*, December 7, 1999.
[24] Article 33 of Law No.589-IQ *On Status of Municipalities*, July 2, 1999.
[25] Article 48 of Law No.589-IQ On Status of Municipalities, July 2, 1999.
[26] Article 50 of Law No.589-IQ On Status of Municipalities, July 2, 1999.

©IPES 2002

NOTES

FOR MORE INFORMATION PLEASE CONTACT:

IFES-Azerbaijan Office
30 Bul-Bul Avenue, Office 57, Third floor
Baku 370000, Azerbaijan
Phone: 984420, 988490, 984307
Fax: 984306
E-mail: ifesaze@ifesaze.org
Internet address: www.ifesaze.org

PLANNING SHEET 1

PROBLEM ANALYSIS WORKSHEET

(COMPLETE THIS WORKSHEET BEFORE WRITING YOUR ACTIVITY)

PROBLEM # 1.	
CAUSES	POSSIBLE SOLUTIONS
PROBLEM # 2.	
CAUSES	POSSIBLE SOLUTIONS
PROBLEM # 3.	
CAUSES	POSSIBLE SOLUTIONS
PROBLEM # 4.	
CAUSES	POSSIBLE SOLUTIONS

PLANNING SHEET 2

GOALS, ACTIVITIES, RESULTS, INDICATORS

GOAL/OBJECTIVE

ACTIVITY/PROJECT

RESULTS

INDICATORS

PLANNING SHEET 3

ACTIVITY PLANNING SHEET

Activity number _____ Name of Activity _____

STEPS/TASKS	WHO	CALENDAR (WEEKS) START TO FINISH														RESOURCES NEEDED	PROBLEMS OR ASSUMPTIONS
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13			

PLANNING SHEET 4

MONITORING AND EVALUATION WORK SHEET

MONITORING
This is one of the keys to good management of the project. Show how you will monitor.
List and or discuss the following as it applies to the project.

1. Who is project manager? (Also list deputy and other officers).
2. Who will inspect work?
3. How often?
4. Meetings - when will they be scheduled and who will attend?
5. Will meetings use the problem solving approach and will adjustments be made when work is not going according to plan?
6. Who else will assist in monitoring such as an advisor or perhaps some of the leaders of the beneficiaries?
7. Will the monitoring be participatory and will the Team Approach be used?
8. Will you require written reports - if so when?

EVALUATION
List and discuss the following as it applies to the project:

1. When will you monitor (after the project is over or will you do your own evaluation at certain stages of the project or both)?
2. Who will monitor?
3. Will you involve the beneficiaries or other groups?
4. How will it be participatory?

Projected Income and Expense Statement
One Year

Income and Expense Items	Jan	Feb	Mar	April	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Total
Income Items													
Total Income													
Expense Items													
Total Expense													
Grand Total													

English Local Authorities

Contents

- What we are
- What we do
- How we control our finances
- How we are funded

Who we are

English Local Authorities

- Complex geographical system
- 450 different Authorities
- Some areas have 2 or more covering them
- All have democratically elected councillors
- Considerable independence
- Significant controls by central government

Scale of Local Government

- Local Government large
- Spent £98 billion in 2001/02
- This is
  - 10% of national income
  - 25% of public sector spending
  - £1,700 per head of population

London

- No London wide council - yet
- 32 London Boroughs
- New "Greater London Authority"
  - Fire Service
  - Police
  - London Transport (buses, underground, some roads)
  - Congestion Charging

What we do

What Services do we Provide

- Education
  - from 4 - 16
  - some from 16 -18
  - Youth Services
- Housing
- Planning and Economic Development

What Services do we provide

- "Environmental" Services
  - Roads
  - Refuse Collection and Disposal
- Social Services
  - Children and elderly
  - physical disabilities
  - Learning disabilities

What Services do we provide

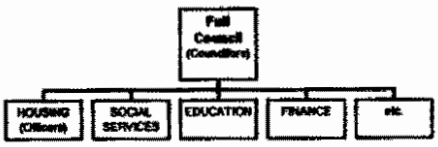
- Recreation
  - Libraries
  - Sporting Facilities
  - Museums
  - Parks

How we control our finances

Why have a Budget

- Authority to spend money
- Plan of the councils activities
- Basis for setting the council tax

LOCAL AUTHORITY STRUCTURE



Financial Role of Councillors

- Setting the budget
- Setting overall policy and strategy
- Monitoring spending by officers
- Monitoring financial performance
- Agreeing new proposals to spend

Legal/Financial issues for Councillors

- Intra Vires
- Set the Council Tax by March
- Set a balanced budget
- Ensure that there is not a deficit
- Receive and act on treasurers reports
  - deficit
  - illegality

Finance Director

- Each Local Authority has to have a Director of Finance who must be a qualified accountant
- Personal Legal Responsibilities:
  - Prevent a deficit
  - Prevent illegal spending
  - Duty to local tax payers to ensure that money well spent

External Controls

- External Audit of accounts
- Publish annual accounts to local residents
- Electors can object to the accounts
- Ombudsman
- Public access to information
- Central Government Inspections
  - Education
  - Social Services
  - Value for Money

How we are funded

Capital Expenditure

- Expenditure on provision of new asset or major repair or improvement of existing asset

Revenue Expenditure

- Expenditure on day-to-day running costs of services

Financing Capital Expenditure

- Capital grant from central Government
- Borrowing
- Capital receipts
- Partnership deals
- Private Finance Initiatives

Financing Revenue Expenditure

- Charges for Services
- Specific Government Grants
- National Non-Domestic Rates (NNDR)
- Revenue Support Grant
- Council Tax

Council Tax

- Council Tax level set locally, collected locally
- One Council Tax bill per dwelling
- Council shares out Council Tax income with precepting authorities (e.g. GLA)
- Value based on capital (sale) value as at 1st April 1991
- Each dwelling placed in one of eight valuation bands (A-H)
- Valuation bands set independently

Example Council Tax

	£
Council Tax at Standard Spending	664
Spend above SSA	218
Preceptors spend above SSA	30
Non-collection estimate	33
Collection above the estimate in previous years	-63
COUNCIL TAX (BAND D)	883

CALCULATION OF REVENUE SUPPORT GRANT

	£M
Standard Spending Assessment	252.2
Less NNDR (e.g. at £247 per head)	-52.7
Less Council Tax	-43.0
Revenue Support Grant	156.5

Criticisms

- Unfair
- Complicated
- Unstable
- Out-of-Date
- Used for capping

CONCLUSION

IFES

Seminar on municipal budget and financial issues

Local government finance: main principles and standards

Situation in Belgium

Baku, 18 June 2003

J.-Fr. Huart, Treasurer

Public Centre for Social Assistance
Municipality of Liège (Belgium)

Objectives

1. Belgian federal system
2. Belgian local authorities
3. Finance of Belgian local authorities

1. BELGIAN FEDERAL SYSTEM

1.1 SOME FIGURES

Area: 30.500 km²

Population: 10,214 millions habitants

PIB: 232.890 (EUR mio)

Capital: Bruxelles

1.2 BELGIUM = FEDERAL STATE

3 Régions	Wallonie Flandre Bruxelles-Capitale
3 Communities	French Community Flemish Community German Community

10 provinces

589 municipalities

1.3 POWERS - COMPETENCIES

- **Federal State**

  Internal and foreign affairs
  Defense
  Justice – Police
  Employment (partim)
  Social security
  Public enterprises

- **Regions**

  Economic policy (partim)
  Transport (partim) and public works
  Housing
  Environment
  Employment (partim)
  Agriculture (partim) – Water policy

- **Communities**

  Education
  Culture
  Health (partim)
  People assistance policy (partim)

2. BELGIAN MUNICIPALITIES

2.1 ADMINISTRATIVE ORGANISATION

589 municipalities

308 Flanders
262 Wallonie
19 Bruxelles-Capitale

Population	Nombre	%
< 1000	1	0.2
1000 – 2499	24	4.1
2500 – 4999	75	12.7
5000 – 9999	167	28.3
10000 – 19999	193	32.8
20000 – 29999	67	11.4
30000 – 49999	35	5.9
> 50000	27	4.6
	589	**100.0**

- Municipal Council
- Executive of Mayor ans Aldermen
- Mayor
- Municipal Administration

2.2 LEGAL REFERENCES

- Décentralisation

- "Municipal interest" (subsidiarity)

- Administrative supervision

Annulation $\times$ approbation

Respect of the legality
Common interesy

3. FINANCE OF OF BELGIAN L.A.'s

3.1 INTRODUCTION

3.1.1 Main principles

- Resources/revenues: taxation, general grants, specific (earmarked) grants, fees, borrowing-loans

- Expenses (current – investment)

- Debt management

- Cash management

3.1.2 Organisation rules

- Budget
- Annual accounts
- Accounting rules

3.2 EXPENSES

3.2.1 Current expenses

- Staff
- Operational expenditures
- Transfers (municipal companies, intermunicipal companies, NGO's)
- Debt (reimbursement of loans)

3.2.2 Investment expenses

- Roads, muncipal properties, schools, ...
- Cars, trucks, ...
- Computers, phone installation, ...

- Earmarked financing (loans, capital grants, ...)

3.2.3 Some figures

Budget 2001	Mio EUR	%
Staff	5.941,5	50.7
Operational	1.848,9	15.8
Transfers	2.093,3	17.9
CPAS	*1.026,5*	*8.8*
Debt	1.827,2	15.6
Total expenses	**11.710,9**	**100.0**

Budget 2001	Mio EUR	%
Administration	1.982,5	16,9
Education	1.918,5	16,4
Secuurity	1.581,5	13,5
Social – health	1.562,6	13,3
Transport	1.043,6	11.8
Culture – cult	1.173,0	10,0
Town planning	949,5	8,1
Economic activities	193,7	2.2
Various expenditures	1.306,0	11,2
Total expenditures	**11.710,9**	**100,0**

3.3 REVENUES

- Own revenues: fees, taxation
- Grants: general, specific

3.3.1 Fees

- cost of the service
- market price

- rents
- wasp nests
- day nursery

3.3.2 Taxation

- Income based taxation
- Property based taxation
- Various taxes (dogs, second home, GSM antenna, ...)

- Rates
- Relationship between local and "upper" government

3.3.3 General grants

→ equalisation mechanism "Fonds des communes"

a. Objectives

- equalise diffreneces in expenditure needs
- equalise for differences in tax capacity

b. Belgian (walloon) "Fonds des communes"

- Three municipalities groups
- Main grant
  - → population
  - → level of taxation
- Additional grant
  - → roads, fire stations, …
  - → education - schools
  - → social housing, unemployment, social benefit

3.3.4 Specific grants

→ earmarked grants

→ implementation of specific projects

- Education
- Public libraries
- Security services (police, fire services)
- Staff

3.3.5 Investment linked revenues

- Financing of earmarked expenditures
- Loans – borrowing
- "Capital" grants

3.3.6 Some figures

Budget 2001	mio EUR	%
Fees	492,4	4.3
Transfers	4.792,7	42.1
Grants –dotations	*2.264,8*	*19.9*
Subsidies	*2.527,9*	*22.2*
Taxes	5.054,4	44.3
Income (IPP)	*1.829,7*	*15.9*
Property (PrI)	*2.189,3*	*19.0*
Other taxes	*1.035,4*	*8.8*
Debt	1.059,3	9.3
Total revenues	**11.398,8**	**100.0**

FINANCIAL AND ECONOMIC BASIS AND SOURCES FOR REGIONAL DEVELOPMENT OF MUNICIPALITIES IN THE REPUBLIC OF AZERBAIJAN AND ADJUSTING THEM WITH COUNCIL OF EUROPE STANDARDS

Eldar Nabiyev, chief of the department on determination of borders of territorial units, State Committee on Land and Cartography, expert of the Milli Majlis Permanent Commission on Regional Affairs

Dear chairperson, guests and participants,

I want to thank the organizers of this seminar for conducting this event and for inviting us to the seminar. I wish success to the seminar.

Before I start my presentation, I would like to stress that this seminar will assist practically to the local self-government bodies, which function about 4 years period in the independent Republic of Azerbaijan.

There are 2668 municipalities functioning in the country at the moment and municipalities are forming their financial and economic resources based on the Constitution of the Republic of Azerbaijan and other legal acts, resolve important local issues.

Formation of local self-governance for the first time in the history of in Azerbaijan is one of the important elements of development of democracy.

Thus, direct dependence of constituents during the centralized multilevel soviet union has been removed and a horizontal local self-governance system has been formed the country. Constituents now are able to resolve their problems independently, freely, in accordance with local conditions and traditions. But it is also true that municipalities as well as citizens face challenges in resolution of a number of issues.

Main reason for that is lack of finance. For this reason it is important to research important local issues first. Each municipality is developing differently. Main reason for that is size of property delegated to municipalities, profitability of tax or other sources of income. At the same time, direct assistance of the government is also considered and it is already 3 years that the government donates unpaid funds to municipalities and will continue doing that in the future.

As our country is the plenipotentiary member of the Council of Europe, the republic created extended conditions for local self-governance by implementing obligations undertaken.

According to the Constitution and the law on financial basis of municipalities or other legislation, it is considered to delegate additional powers to municipalities, and privileges with the purpose of formation of financial sources. Purpose of delegating those powers is to assist municipalities to form their financial sources and to increase income to the municipal budget.

Economic basis of municipal finance is municipal property, municipal lands, local budget and non budgetary funds, sources of income from production, services and other economic activities. Municipalities have absolute autonomy in formation and usage of their budget.

Also, municipalities have received the most important property – municipal lands. 31 municipalities have not received their lands (in 8 municipalities - depend on Cabinet of Ministers and State Agricultural Reforms Committee, 10 municipalities are located in conflict area, in 5 municipalities – state property not being reformed, in 8 municipalities – disputed area) and it is impossible to delegate them due to some reasons at the moment.

There are 49 municipalities in Baku and all of them have been submitted their lands together with map materials. In the cities of Azerbaijan, except the city of Baku, inventorying of lands within the administrative territories delegated to municipal property is about to finish.

Nevertheless, very often village and settlement municipalities cannot use prospective development or reserve lands efficiently for proper assignment. A number of city municipalities, especially 49 Baku municipalities have not received prospective development and reserve lands due to objective reasons. Because Baku is capital and industrial city, allocation of lands for municipalities will be possible after inventorying is finished by adjusting it with the architectural and urban planning. But municipalities of Baku have been delegated other sources of finance.

Municipalities of Azerbaijan could built relationship with the countries with long history of self-governance, and implement their experience by adjusting them with the local conditions. Such municipalities are: Rasul-zadeh, Yasamal, Binagadi, Nizami, Zabrat, Sabail, Garachukhur, Mehdiabad; Kapaz/Ganja; Ali Bayramli; Aran, Narimanabad; Lankaran; Mingachevir; Shaki; Aghdash; Khirdalan and others.

Municipalities mentioned and not mentioned above now increase their budgets by revenues from mines and from other profitable fields. The legislation also considers allocations to assist formation of municipal budget from big state enterprises, establishments and natural resources. Along with abovementioned, now municipalities form their budgets through land tax and property tax from individuals. These funds are playing great role in resolution of important local issues.

One of the important municipal laws on Basis for Municipal Finance clearly establishes municipal financial sources, which are following:
property and land taxes from individuals;
mining tax for important local constructing materials;
profit tax from municipal enterprises or organizations;
fee for billboards;
resort duties;
hotel duties;
parking duties
and other local taxes and payments established by the legislation.

As well as:
subsidies and donations from the state;
revenues from privatization of municipal property in conformity with the legislation, leasing, lottery;
other revenues from the municipal activities;
donations of individuals, legal entities and international organizations and foundations;
funds to reimburse expenses for state activities and caused by state decisions.

Nearly 95% of municipalities cannot collect abovementioned and they are less interested in investments or they are not experienced in this area. In the future, municipalities can attract investments on climate, geographical, natural resources and other investments. It is in conformity with the climate of the country.

If to take into account that municipalities are self-finance body, their income sources also must be various and flexible. They will have a chance to change the direction of outcome to implement activities normally if any problems occur.

Most probably municipalities will have opportunity to get improved and stronger if they are centralized or merged by regions. Currently joint activities of municipal councils for resolution of financial and economic issues nearly do not exist. If municipalities merge on regional level, they will have an evident plan and program, and they will directly assist each other in resolution of local social issues.

The legislation also considers to delegate some state powers to municipalities in appropriate (when there is a need) time for them to increase their budget and function freely.

At the same time, unlike the local executive authorities, financial sources of municipalities covers a number of areas. One of the main tasks of municipalities at the moment is to meet social and economic needs of constituents. The most important issue is to provide employment: to open new working places and to meet the constituent' needs. We are sure that in the future, the municipalities will be able to open enterprises and to employ their constituents.

One of the most important issues is that municipalities, within their economic programs, must prioritize purposeful usage of natural resources, of animals and plants.

Taking into account all abovementioned, it is necessary to determine financial sources of municipalities and to delegate to them financial sources which are supposed to be municipalities'. If sources of finance established by the law were delegated to municipalities, resolution of local social issues would be more efficient.

Observations have already proved that the more fields the municipalities' financial sources cover, the more efficient municipal activities are and the better social and economic condition of the citizens is.

Thank you for your attention.

IFES

Seminar on municipal budget and financial issues

Financial management at the local level

Strategic financial planning

Baku, 19 June 2003

J.-Fr. Huart, Treasurer

Public Centre for Social Assistance
Municipality of Liège (Belgium)

Objectives

1. Main constraints
2. Methodology
3. Implementation
4. Example

1. MAIN CONSTRAINTS

1.1 EXTERNAL CONSTRAINTS

- Economic situation
  - rate of inflation
  - unemployment

- Budgetary and financial situation of the State
  - transfers evolution (grants, subventions, State property)
  - mechanisms of (grants) distribution

- General standards for budget preparation
  - parameters (f. ex. increasing %)
  - list of authorized taxes
  - rates of taxation

1.2 INTERNAL CONSTRAINTS

- Financial constraints
  - balanced budget
  - room of manoeuvre

- Organizational constraints
  - municipal staff (amount – cost)
  - running/working of the Administration services

- Long term constraints
  - pluriannual plan of investment (property maintenance, economic development, ...)
  - financial impact of municipal decisions

2. METHODOLOGY

2.1 FINANCIAL STATEMENTS

→ year n

→ prevision before budget

- Expenses
  - staff - human resources
  - running of the service
  - transfers to municipal companies, NGOs
  - payment of the debt (if borrowing)

- Revenues
  - grants - subventions
  - local taxes
  - fees / pricing policy
  - borrowing (if investments)

2.2 PARAMETERS

- Evolution of planning (5 or 6 years)

- Permitted rates of expenses/revenues increases

2.3 ANALYSIS

- Quid if non-balanced budget ?

- Economies of scale ?

- Possibilities of savings

  ↑ (+) revenues

  ↓ (-) expenses

- Necessity of dialogue

  - political level ⋊ City Administration
  - managers of administrative services

3. IMPLEMENTATION

3.1 MANAGEMENT TOOLS

- Budget (prevision of all expenses and revenues)
- Accounting
- Cash management

3.2 SUPERVISION AND CONTROL

- Evolutive analysis of the budget
- Expenses
- Collection of revenues (taxation – fees)
- Justification of gaps (budget $\times$ reality)

3.3 ADMINISTRATIVE ORGANIZATION

- Staff
- Running of the administrative services

3.4 PERFORMANCE INDICATORS

- Decisions (adaptation - modification of the services - improving decision process)

- Requirements
    + definition of indicators
    + sources of information
    + computing systems

4. EXAMPLE – CITY of LIEGE

- Financial planning 2002 – 2006
- Financial statements
- Budget + adaptation of the statements (when budget modification)
- Analysis of all expenses/revenues
- Decreasing of expenditures >< Increase of revenues (taxes – fees)
- Negociation with the regional authorities (grants provision >< management planning)
- Monitoring of the budget implementation
- Internal audit

Working group 1 - Elaborating strategic financial planning

REVENUES	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Taxation						
Land tax from individuals						
Property tax from individuals						
Mine taxes for construction materials						
Profit tax from municipal enterprises and organizations						
Payment for installation and distribution of street advertisements						
Hotel tax						
Other local taxes and payments established by the law						
Fees						
Cars parking fee						
Rental of municipal property (lands, buildings)						
Revenue from lottery						
Other incomes from municipal activities						
Transfers						
Donations and grants of physical entities						
Donations and grants from legal entities						
Donations and grants of intern. organizations and foundations						
Subsidy from government						
Other revenues						
Income from sales of municipal assets						
Income from sales of lands						
Revenue from privatization of municipal property						
TOTAL REVENUES						

EXPENDITURES	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Salary and wages						
Salary for staff members						
Salary for contractors						
Other payments (monetary assistance and allocations for medical treatment)						
Other payments regarding the salary						
Social benefit payment from salary (30%)						
Business trips, compensations to staff members						
Running of the administration (current expenditures)						
Payment for electricity						
Payment for gas						
Payment for water						
Payment for heating						
Payment for lease of buildings						
Purchase of fuel and lubricants and repair of vehicles						
Purchase of stationary, other goods and materials						
Other current expenditure						
Transfers						
Payment for transport services						
Payment for communication services						
Payment for communal services						
Payment for city cleaning services						
Assistance to lonely people, elders, families of victims, war handicaps and poor families						
Financing social and ecological programs						
Assistance to conduct sanitary related activities						

EXPENDITURES (ctd)	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Other current expenditures						
Improvement of sports						
Fields of education and culture						
Cleaning, planting trees and other plantings and maintenance of them						
Creation of conditions for organization of trade, communal and catering services						
Creation and organization of new work places						
Organization and start of industrial enterprises						
Development of agriculture						
Investment expenditures						
Construction of municipal housing						
Construction of administrative and management buildings						
Construction of social, cultural and catering oriented buildings						
Other constructions						
Renovation of municipal housing						
Renovation of social, cultural and consumer oriented buildings						
Renovation of administrative and management buildings						
Construction and maintenance of intertown roads						
Renovation of roads						
Renovation of electrical and gas lines within the city						
Maintenance and improvement of water and sewerage system of the city						
Maintenance of cemetery, funeral services						
Purchase and repair of furniture and equipment						
Purchase of computer systems						
Purchase of vehicles						
TOTAL EXPENDITURES						

IFES

Belediyyə büdcəsi və maliyyə məsələləri mövzusunda seminar
18-19 iyun 2003-cü il
Bakı şəhəri

GÜNDƏLİK

18 iyun:

10.30 – 11.00	Salamlama – Çarlz Laşam, IFES; Artemi Karpenko, Avropa Şurası və Zahid Qaralov, Milli Məclis
I Sessiya:	***Yerli İdarəetmənin Maliyyəsi: əsas prinsiplər və standartlar***
11.00 – 11.30	Gəlirin və xərclərin bölüşdürülməsinin əsas prinsipləri - Bob Leonard, ekspert
11.30 – 12.00	Yerli idarəetmə maliyyəsinin Avropa standartları – Artemi Karpenko
12.00 – 12.15	Fasilə
12.15 – 13.30	Dünyanın müxtəlif ölkələrinin təcrübəsindən nümunələr: (bələdiyyələrin öz gəlirləri, dövlət qrantları, bərabərlik mexanizmi) ➢ *İngiltərə* – Əndil Peyc ➢ *Rusiya – Aleksandr Kovalevskiy* ➢ *Belçika – Jan Fransua Üağ*
13.30 – 14.00	Suallar və cavablar – bütün ekspertlər
14.00 – 15.15	Nahar
15.15 – 15.45	Azərbaycanda bələdiyyələrin maliyyəsi – Eldar Nəbiyev, Milli Məclis Regional İşlər Daimi Komissiyasının eksperti
15.45 – 16.45	Diskusiya «Bələdiyyələrin maliyyə manevrləri üçün kifayət qədər şərait varmı?» – bütün ekspertlər
16.45 – 17.00	Xülasə və növbəti günün planları, işçi qruplarının müəyyənləşdirilməsi - Anna Viktorovska
19.00	*Şam yeməyi*

19 iyun:

9.30 – 9.45	Salamlama və Giriş – Anna Viktorovska
II Sessiya:	***Yerli Səviyyədə Maliyyə İdarəetməsi***
9.45 – 10.15	Strateji maliyyə planlaşdırılması – Jan Fransua Üeğ
10.15 – 10.45	Büdcənin vətəndaşlarla birgə hazırlanması və büdcə icrasının monitorinqi – Aleksandr Kovalevskiy
10.45 – 11.15	Azərbaycanda yerli vergilərin təşkili və yığılması – Cavanşir Yusubov, Mingəçevir bələdiyyəsinin sədri
11.15 – 11.30	Fasilə
11.30 – 13.00	İşçi qrupları:

- I qrup — Strateji maliyyə planının hazırlanması – Jan Fransua Üeğ
- II qrup — Operativ (işçi) büdcənin hazırlanması - Aleksandr Kovalevskiy
- III qrup — Vergilərin yığılması strategiyasının hazırlanması- Çartz Laşam və Anna Viktorovska

13.00 – 14.15	Nahar
14.15 – 15.00	Qrupların təqdimatı
15.00 – 15.15	Qrupların təqdimatının xülasəsi – Çartz Laşam
15.15 – 15.30	Seminarın bağlanması – Artemi Karpenko, Anna Viktorovska və Çartz Laşam

PLANLAŞDIRILAN MƏDAXİL VƏ MƏXARİC HESABATI
BİR İL

Medaxil ve Mexaric	Yan	Fev	Mar	Apr	May	İyun	İyul	Avq	Sen	Okt	Noy	Dek	Cemi
Celirler													
Cemi gelir													
Xercler													
Cemi xercler:													
Yekun:													

Planlaşdırma cədvəli 1

PROBLEMLƏRİN TƏHLİLİ İŞ CƏDVƏLİ

(ÖZ FƏALİYYƏTİNİZİ TƏSVİR ETMƏZDƏN ÖNCƏ BU İŞÇİ KAĞIZINI DOLDURUN)

PROBLEM № 1	
SƏBƏBLƏR	MÜMKÜN HƏLL YOLLARI
PROBLEM № 1	
SƏBƏBLƏR	MÜMKÜN HƏLL YOLLARI
PROBLEM № 3.	
SƏBƏBLƏR	MÜMKÜN HƏLL YOLLARI
PROBLEM № 4.	
SƏBƏBLƏR	MÜMKÜN HƏLL YOLLARI

Planlaşdırma cədvəli 2

MƏQSƏDLƏR, TƏDBİRLƏR, NƏTİCƏLƏR, GÖSTƏRİCİLƏR

MƏQSƏD/MƏRAM

FƏALİYYƏT/LAYİHƏ

NƏTİCƏLƏR

GÖSTƏRİCİLƏR

Planlaşdırma cədvəli 3

TƏDBİRLƏRİN PLANLAŞDIRILMASI CƏDVƏLİ

Tədbirin nömrəsi _____ Tədbirin adı _____

MƏRHƏLƏLƏR/VƏZİFƏLƏR	KİM	TƏQVİM (HƏFTƏLƏR) BAŞLANĞIC – dan SON - dək														TƏLƏB OLUNAN RESURSLAR	PROBLEMLƏR VƏ YA FƏRZİYYƏLƏR
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13			

Planlaşdırma cedveli 4

YOXLAMA VƏ QİYMƏTLƏNDİRMƏ CƏDVƏLİ

YOXLAMA

Bu layihenin yaxşı idarə olunmasının əsas amillərindən biridir. Yoxlamanı necə aparacağınızı təsvir edin.
Aşağıdakı sualları cavablandırın və müzakirə edin.

1. Layihə rəhbəri kimdir? (həmçinin müavin və digər məsul şəxsləri sadalayın).
2. İşin yoxlamasını kim aparacaq?
3. Bu yoxlamalar nə qədər müntəzəm keçirilecek?
4. İclaslar – onlar nə vaxt keçirilecek və kimlər iştirak edecek?
5. İclaslarda problemlərin həllinə çalışılacaqmı və iş plana uyğun davam etməsə uyğunlaşdırma tədbirləri görülecekmi?
6. Məsləhətçi və ya benefisiarlardan daha kim yoxlamalarda iştirak edecek?
7. Yoxlamalar əməkdaşlıq zəmininde, müştərək aparılacaqmı və bu iş Komanda İşi kimi təşkil olunacaqmı?
8. Siz yazılı hesabatlardan istifadə edecəksinizmi? – edecəksinizsə nə vaxt?

QİYMƏTLƏNDİRMƏ

Aşağıdakı sualları cavablandırın və müzakirə edin.

1. Yoxlamanı (qiymətləndirməni) nə zaman həyata keçirecəksiniz?(layihə sona yetdikdən sonra, yoxsa siz öz qiymətləndirmənizi layihənin müəyyən mərhələlərində aparacaqsınız və ya hər iki halda)?
2. Qiymətləndirməni kim həyata keçirecek?
3. Benefisiarları və digər qrupları cəlb edecəksinizmi?
4. Qiymətləndirmə müştərək aparılacaqmı?

Avropa Şurası
və yerli demokratiya

Yerli İdaretmə İslahatı üzrə Maliyyə Əsaslarının gücləndirilməsi – Strateji tərtibat

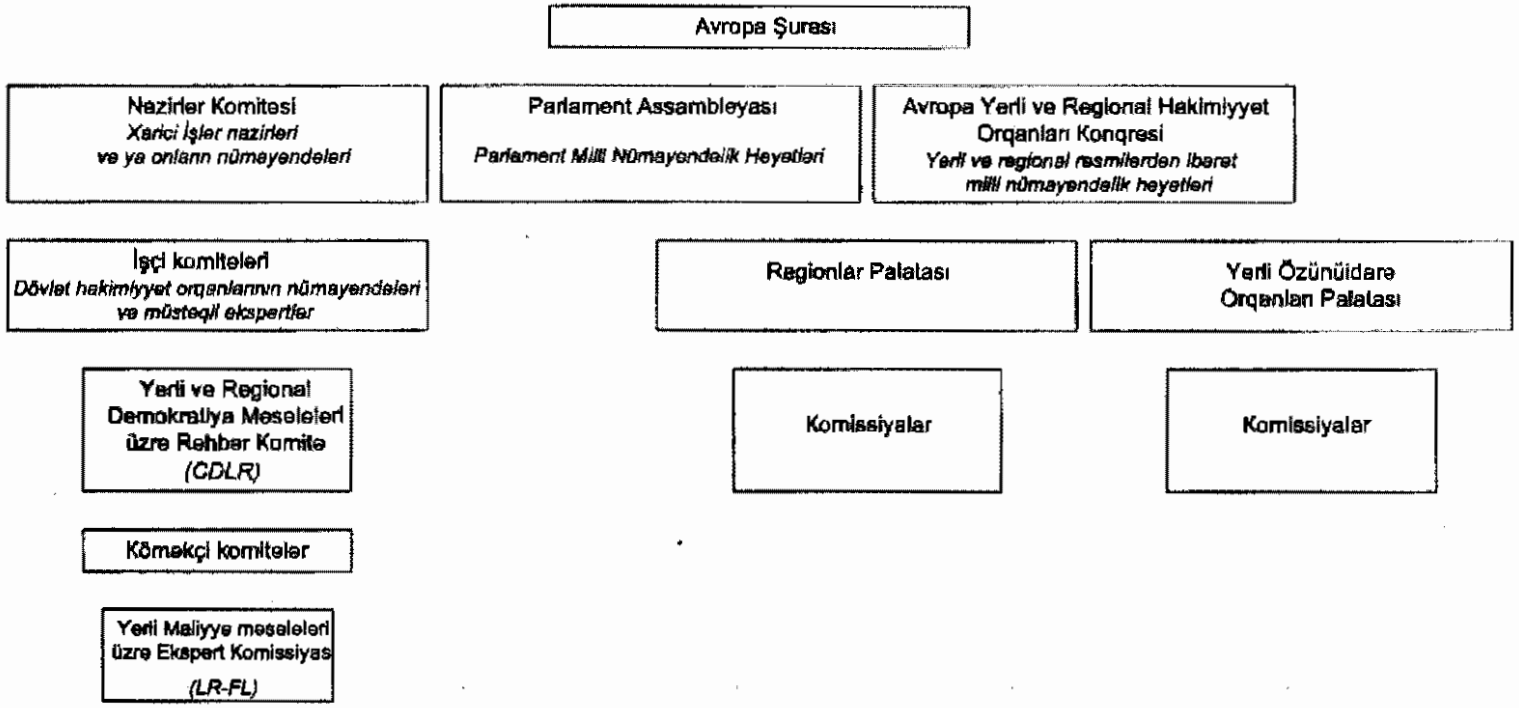
Yerli Özunuidarə haqqında Avropa Xartiyası və Avropa Şurası tərəfindən Maliyyə Əksmərkəzləşməsi üzrə irəli sürülən standartlar: Cənubi Qafqazdakı problemlər

Artemi Karpenko, Demokratik Stabillik üzrə Proqramlar

Avropa Şurası

- 1949-cu ildə yaradılmış beynəlxalq hökumətlərarası təşkilatdır
- Tərkibinə 44 üzv-dövlət daxildir
- Geniş fəaliyyət sahəsinə malikdir

Avropa Şurası və yerli demokratiya



Yerli Özunuidarə haqqında Avropa Xartiyası – 1

- Beynəlxalq saziş
- 1985-ci ildə təsdiq olunmaq üçün təqdim edilmişdir
- 41 dövlət tərəfindən imzalanmışdır
- Ratifikasiyaların sayı: 38

Yerli Özunuidarə haqqında Avropa Xartiyası – 2

- Avropa Şurasına daxil olan ölkələr Xartiyanı *imzalamalı* və *təsdiq etməlidirlər*
- Avropa Yerli və Regional Hakimiyyəti Orqanları Konqresi milli hüquq sistemlərində Xartiyanın tətbiqinin *monitorinqini* həyata keçirir

Yerli özünüidarə sahəsində Avropa Standartları

- Yerli Özunuidarə haqqında Avropa Xartiyası
- Nazirlər Komitəsinin tövsiyələri
- Avropa Yerli və Regional Hakimiyyəti Orqanları Konqresinin tövsiyələri
- İşçi komitələrinin və Konqresin qəbul etdiyi hesabatlar, tədqiqatlar və s.

Yerli İctimai Maliyyə sahəsində Avropa Standartları

Yerli Özünüidarə anlayışı – 1

Avropa Xartiyası, Maddə 3:

Yerli özünüidarə *ictimai işlərin* əsaslı hissəsini yerli özünüidarə orqanlarının qanun çərçivəsində, *öz məsuliyyətinə* və *yerli əhalinin maraqlarına müvafiq* tənzimləmək və idarə etmək *hüququnu* və *real bacarıqlarını* ifadə edir.

Yerli Özünüidarə anlayışı – 2

- İctimai işləri tənzimləmək və idarə etmək hüququ
- Bu huququ həyata keçirmək üçün real bacarıq
- Öz məsuliyyətinə və yerli əhalinin maraqlarına müvafiq şəkildə

Yerli Özünüidarə anlayışı – 3

- **Yerli idarəetməni həyata keçirmək üçün bələdiyyə orqaları aşağıdakılara malik olmalıdır:**
  - ***Zəruri inzibati vasitələr – Xartiya, Maddə 6***
  - ***Lazımi resurslar (o cümlədən, əmlak və maliyyə) – Xartiya, Maddə 9***

Xartiyanın 9-cu Maddəsinin əsas prinsipləri

- Səlahiyyətlər və maliyyə resursları arasında müvafiqlik
- Səlahiyyətlərin icrası zamanı maliyyə resurslarına dair müstəqil sərəncam hüququ
- «*Vergi əksmərkəzləşməsi*»
- Maliyyə cəhətdən daha zəif yerli özünüidarə orqanlarının dəstəklənməsi – *maliyyə bərabərləşməsi*

Xartiyanın yerli maliyyə sistemlərinə dair tələbləri

- Yerli özünüidarə orqanları tərəfindən səviyyəsi qanun çərçivəsində müstəqil təyin edilə bilən özəl resursların mövcudluğu
- İstifadəsinə yerli özünüidarə orqanlarının sərbəst sərəncam verə bildiyi maliyyə resurslarının mövcudluğu

Yerli özünüidarənin maliyyə resurslarının təsnifatı

- Maliyyə resurslarının həcminə dair qərar qəbul etmək imkanlarından asılı olaraq, təsnifat aşağıdakı kimi ola bilər:
  - *Şəxsi resurslar*
  - *Köçürmələr*

Şəxsi resurslar

- Yerli vergilər, toplanan vəsaitlər, göstərilən xidmətlərə görə ödənişlər, əmlak əqdlərindən əldə olunan gəlirlər və s.
- Yerli özünüidarə orqanları öz resurslarının həcminə nəzarət edirlər
- Lakin bəzi məhdudiyyətlər vardır *(Xartiya, Madde 9-3)*:
  - ***Vergilər**: yerli özünüidarə orqanlarının dəyişə biləcəyi məzənnə hədləri qanunla müəyyənləşdirilir*
  - ***Toplanan vəsaitlər və xidmət haqqı**: maksimal məzənnələr qanunla müəyyənləşdirilir*

Vergi əksmərkəzləşməsi – 1

- Vergilər niyə əksmərkəzləşdirilməlidir?
  - Vergi əksmərkəzləşməsi yerli özünüidarəni möhkəmlədir, belə ki bu yerli özünüidarə orqanlarına *uzunmuddətli büdcə* poanlaşdırması aparmaq imkanı verir
  - Vergi əksmərkəzləşməsi *idarəetmənin şəffaflığını* təmin edir *və vergilər vasitəsilə maliyyələşən xərclər üzərində vətəndaşların* nəzarətini gücləndirir

Vergi eksmərkəzləşməsi – 2

- Müvəffəqiyyətli vergi eksmərkəzləşməsi üçün nə lazımdır:
  - Vergi eksmərkəzləşməsi vergi yükünü artırmamalıdır
  - Vergilər vergi ödəyicilərі arasında düzgün bölüşdürülməlidir
  - Kiçik yerli özünüidarə orqanları nadir hallarda zəruri vergi potensialına malik olurlar => yerli maliyyə islahatı və erazi islahatı paralel şəkildə həyata keçirilməlidir.

Köçürmələr

- Yerli özünüidarə orqanları köçürmələrin həcminə nəzarət edə bilməzlər
- «Shared taxation (birgə vergiqoyma)», qrantlar (dotasiyalar, subsidiyalar)
- Yerli özünüidarə orqanları, imkan dairəsində, köçürmələrin istifadəsində müəyyən sərbəstlik dərəcəsinə malik olmalıdırlar (Xartiya, Maddə 9-7)

Qrantlar – 1

- Qrantlar aşağıdakılar üçün zəruridir:
  - «şaquli vergi bərabərsizliyi»nin korreksiyası, yəni vergi dərəcəsi normal xidmət səviyyəsi təmin etməyə imkan vermədikdə
  - «üfuqi vergi bərabərsizliyi»nin korreksiyası, yəni eyni səviyyəli xidmətlər üçün müxtəlif vergi dərəcələri tələb olunduqda
  - Xidmətlərin eyni səviyyədə təmin olunmasına və ya uzunmüddətli inkişaf planlarının yerinə yetirilməsinə nail olmaq üçün, yerli özünüidarə orqanlarının fəaliyyətinin istiqamətləndirilməsi

Qrantlar – 2

- Qrantlar əsasən dotasiya formasında təqdim olunmalıdır, subsidiya formasında yox
- Qrantların hesablanma meyarları qanunla dəstəklənməlidir. Bu meyarlar sistemin müəyyən stabilliyini təmin etməlidir

Qrantlar – 3

- Subsidiyalar aşağıdakı hallarda təqdim olunur:
  - Sabit ərazi inkişafı siyasəti çərçivəsində kapital qoyuluşlarının maliyyələşdirilməsi
  - Müəyyən ictimai xidmətlərin göstərilməsində standart səviyyənin təmin olunması
  - İcrası yerli özünuidarə orqanları tərəfindən başqalarına təhkim olunan ictimai xidmətlərin maliyyələşdirilməsi

Maliyyə bərabərləşməsi – 1

- Əksmərkəzləşdirilmiş ictimai xidmətlər:
  - Bütün yerli özünüidarə orqanlarının ərazilərində bərabər səviyyədə təmin olunmalıdır
  - Milli standartlara müvafiq olmalıdır
- Bütün yerli özünüidarə orqanları eyni xərcləri çəkmirlər
- Yerli özünüidarə orqanlarının hamısı eyni «vergi potensialına» malik deyillər

Maliyyə bərabərləşməsi – 2

- Xərclərin qiymətləndirilməsi meyarları obyektiv olmalıdır
- Maliyyə bərabərləşməsi sistemi yerli özünüidarə orqanları üçün anlaşılan olmalıdır
- Maliyyə bərabərləşməsi sistemi seçim azadlığını məhdudlaşdırmamalıdır
- Bərabərləşmə düsturları stabil olmalı və uzunmüddətli büdcə planlaşdırması aparmağa imkan yaratmalıdır
- Maliyyə bərabərləşməsindən əldə olunan gəlir dotasiya şəklində hesablanmalıdır

Cənubi Qafqaz ölkələrində vergi əksmərkəzləşməsi

Başlıca çətinliklər

- «Genc» yerli demokratiya: sabit yerli özünüidarə ənənələrinin olmaması => treninqə olan ehtiyac
- Yərli özünüidarə islahatı, bütün proses iştirakçılarının maraqları nəzərə alınmaqla, həyata keçirilməlidir
- Mərhələlərə bölünmüş əksmərkəzləşmə
- İnformasiya təminatı və vətəndaşların ictimai işlərin idarəolunmasında iştirakı

Əlavə məlumat:

http://www.coe.int/local

http://www.loreg.org

İngiltərədə bələdiyyələr

1

Mündəricat

- Biz nəyik
- Nə ilə məşğuluq
- Vəsaitlərimizə necə nəzarət edirik
- Biz necə maliyyələşirik

2

Biz nəyik

3

İngiltərədə bələdiyyələr

- Mürəkkəb coğrafi sistem
- 450 müxtəlif bələdiyyə
- Bəzi ərazilərdə iki və ya daha artıq bələdiyyə fəaliyyət göstərir
- Bütün bələdiyyə üzvləri demokratik seçkilər əsasında seçilmişlər
- Nəzərəçarpan müstəqillik
- Mərkəzi hökumət tərəfindən əhəmiyyətli nəzarət

4

Yerli özünüidarəetmənin miqyası

- Geniş yerli özünüidarəetmə
- 2001/02-ci illər 98 milyard f/s xərclənmişdir
- Buraya
  - 10% milli gəlir
  - 25% dövlət sektor xərcləri
  - adambaşına 1,700 f/s vəsait

- daxildir.

5

London

- Hələ də bütün Londonu əhatə edəcək bələdiyyə mövcud deyil
- Londonun 32 əyalət şəhəri
- Yeni "Bütöv London Hökuməti"
  - Yanğınsöndürmə xidməti
  - Polis
  - London nəqliyyatı (avtobuslar, metro, bəzi yollar)
  - Qanunsuz dayanacaq cərimələri

6

Biz nə ilə məşğuluq

7

Hansı xidmətləri göstəririk

- Təhsil
  - 4 yaşından 16 yaşınadək
  - Bəzi hallarda 16 yaşından 18 yaşınadək
  - Gənclərə göstərilən xidmətlər
- Tikinti
- Planlaşdırma və İqtisadi İnkişaf

8

96

Hansı xidmətləri göstəririk

- "Ətraf mühit" Xidmətləri
  - Yollar
  - Zibillərin toplanması və tullanması
- Sosial Xidmətlər
  - Uşaqlar və yaşlılar
  - Fiziki əlillər
  - Öyrənməyə çətinlik çəkənlər

9

Hansı xidmətləri göstəririk

- İstirahət
  - Kitabxanalar
  - İdman müəssisələri
  - Muzeylər
  - Parklar

10

Vəsaitlərimizə necə nəzarət edirik

11

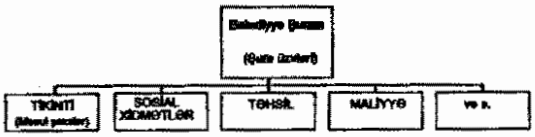
Büdcə nəyə lazımdır?

- Vəsaitlərin xərclənməsi üçün səlahiyyət
- Bələdiyyənin fəaliyyətinin planlaşdırılması
- Bələdiyyə vergilərinin təyin olunması üçün əsas

12

97

Bələdiyyənin strukturu



13

Bələdiyyə üzvlərinin maliyyə vəzifələri

- Büdcənin yaradılması
- Ümumi siyasət və strategiyanın müəyyən edilməsi
- Məsul işçilər tərəfindən xərclərin monitorinqi
- Maliyyə fəaliyyətinin monitorinqi
- Xərclərlə bağlı yeni təkliflərin razılaşdırılması

14

Bələdiyyə üzvlərinin Hüquqi/Maliyyə məsələləri

- Intra Vires -Səlahiyyətləri çərçivəsində
- **Set the Council Tax by March**
- Tənzimlənmiş büdcənin yaradılması
- Kəsirlərin olmamasını təmin etmək
- Xəzinədarların hesabatlarını qəbul edib onların əsasında fəaliyyət göstərmək
  - kəsir
  - qanunauyğunsuzluq

15

Maliyyə direktoru

- Hər bir bələdiyyənin ixtisaslı mühasibatçı olan Maliyyə direktoru olmalıdır.
- Fərdi hüquqi məsuliyyətləri:
  - Kəsirlərin yaranmasının qarşısını almaq
  - Qeyri-qanuni xərclərin qarşısını almaq
  - Yerli vergi ödəyicilərinə vəsaitlərin səmərəli sərf olunması haqqında hesabat vermək

16

Xarici nəzarət

- Xarici audit
- Yerli sakinlər üçün illik hesabatların dərc edilməsi
- Seçicilər həmin hesabatlara etirazlarını bildirə bilərlər
- Ombudsman
- Məlumatın ictimaiyyətə açıq olması
- Mərkəzi Hökumət Yoxlamaları
  - Təftiş
  - Sosial Xidmətlər
  - Pulun dəyəri

17

Biz necə maliyyələşirik

18

Kapital qoyuluşu

- Yeni əmlakın alınmasına və ya mövcud olan əmlakın təmirinə və yaxşılaşdırılmasına sərf olunan xərclər

Dövriyyədən ödənilən xərclər

- Xidmətlərin gündəlik icrasına sərf olunan xərclər

19

Kapital Xərclərinin Maliyyəsi

- Mərkəzi Hökumətdən alınan kapital sərmayəsi
- Borclar
- Sərmayə qoyuluşu
- Əməkdaşlıq sazişləri
- Özəl maliyyə təşəbbüsləri

20

Dövriyyədən tutulan xərclərin maliyyəsi

- Xidmət haqqlarının alınması
- Xüsusi dövlət qrantları
- Biznes əmlakından tutulan milli vergilər
- Gəlirin dəstəklənməsi üçün ayrılmış qrantlar
- Bələdiyyənin (mülkiyyət) vergisi

21

Bələdiyyənin (mülkiyyət) vergisi

- Mülkiyyət vergisi yerlərdə müəyyən olunur və toplanır
- Hər yaşayış sahəsinə bir vergi (bələdiyyə) bəyannaməsi
- Bələdiyyə şurası mülkiyyət (bələdiyyə) vergisindən yığılan gəliri ödənişlərin toplanması ilə məşğul olan qurumlarla bölüşür
- Verginin dəyəri 1991-ci il aprelin 1-i müəyyən olunmuş kapital dəyəri əsasında müəyyən edilir.
- Hər bir yaşayış sahəsi (mülkiyyət) 8 qiymətləndirmə bəndinin 1-nə aid edilir (A-H)
- Qiymətləndirmə bəndləri müstəqil təyin olunur

22

Bələdiyyə (mülkiyyət) vergisinə dair nümunə

	£
Xərclərin Standart Qiymətləndirilməsində mülkiyyət vergisi	664
XSQ-dən əlavə xərclər	218
Vergi toplayıcılarının XSQ-dən əlavə xərcləri	30
Toplanmamış vergilərin smetası	33
Ötən illərin smetasından əlavə yığımlar	-63
Mülkiyyət vergisi (D bəndi)	883

23

Gəlirin dəstəklənməsi üçün qrantın hesablanması

	f/s M
Xərclərin Standart Qiymətləndirilməsi	252.2
Daha az biznes əmlakından tutulan milli vergilər (məs. adambaşına 247 f/s)	-52.7
Daha az mülkiyyət (bələdiyyə) vergisi	-43.0
Gəlirin dəstəklənməsi üçün qrant	156.5

24

100

Gelirden maliyyeləşmenin tenqidi tərəfləri

- XSQ-ədalətsizlik
- XSQ-mürəkkəblik
- Belediyyə vergiləri-gerilik
- Belediyyə vergiləri-məhdudiyyətləri aşmaq üçün istifadə edilir

25

Gelirden maliyyeləşmenin üstünlükləri

- Belediyyə vergiləri – mülkiyyətin dəyəri ilə bağlıdır
- Belediyyə vergiləri – şəffafdır
- Belediyyə vergiləri – müqayisə üçün istifadə olunur

26

Sub-federal səviyyədə büdcələrarası əlaqələr

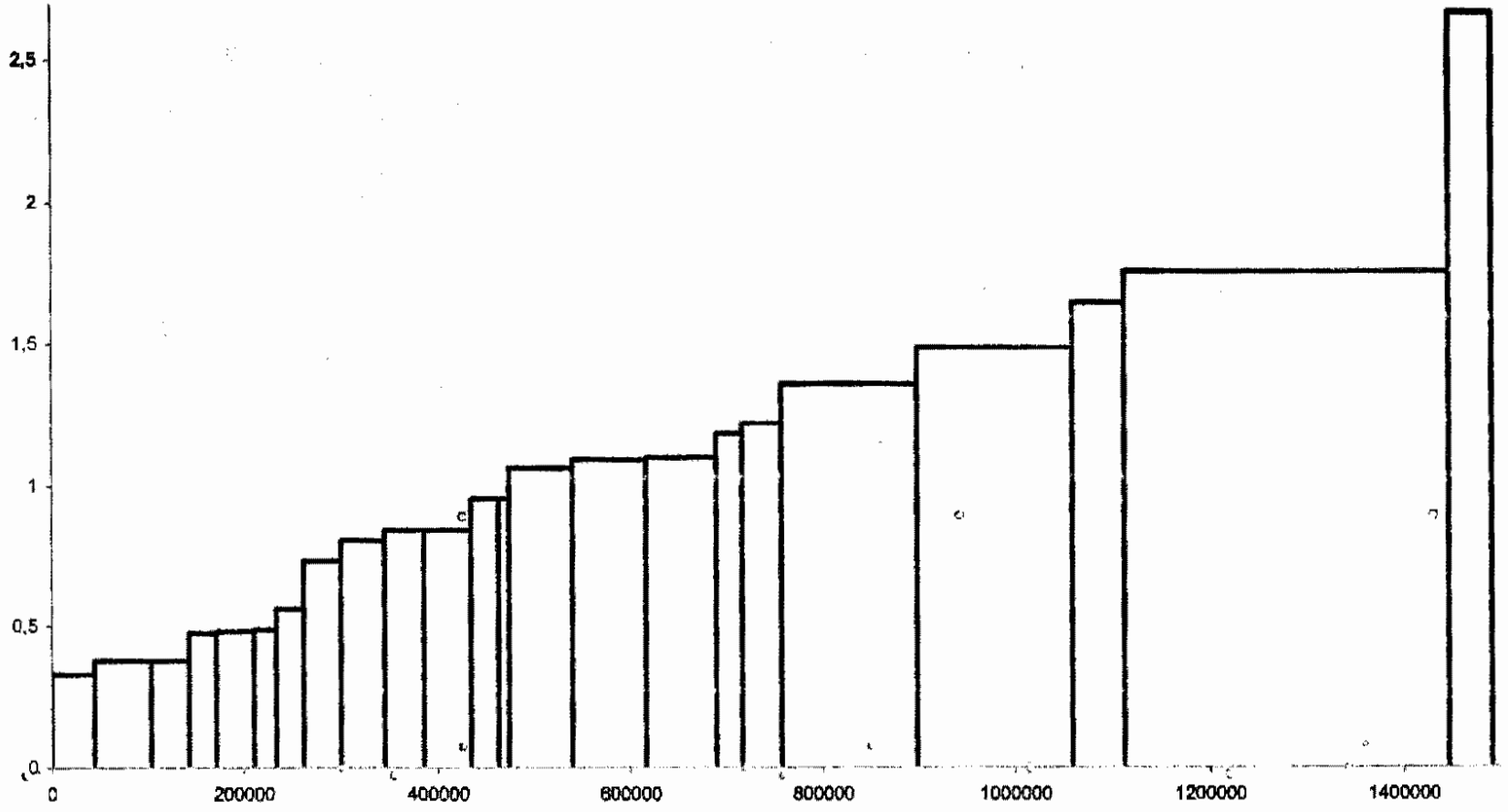
Rusiya Federasiyası subyektlərində yerli özünüidarəetmənin ərazi strukturunun variantları

I	II	III
48 RF subyektlərində	**17 RF subyektlərində**	**22 RF subyektlərində**
Regional (dövlət) hakimiyyət orqanları	Regional (dövlət) hakimiyyət orqanları	Regional (dövlət) hakimiyyət orqanları
Region tabeliyində olan şəhər və rayonlardakı yerli özünüidarəetmə	Ərazi vahidləri və ya müstəqil dövlət orqanları	Region tabeliyində olan şəhər və rayonlardakı yerli özünüidarəetmə
Rayon və şəhər bələdiyyə qurumlarının ərazi bölgüləri	Sakinlərin yaşayış sərhədləri çərçivəsində yerli özünü idarə	Sakinlərin yaşayış sərhədləri çərçivəsində yerli özünü idarə

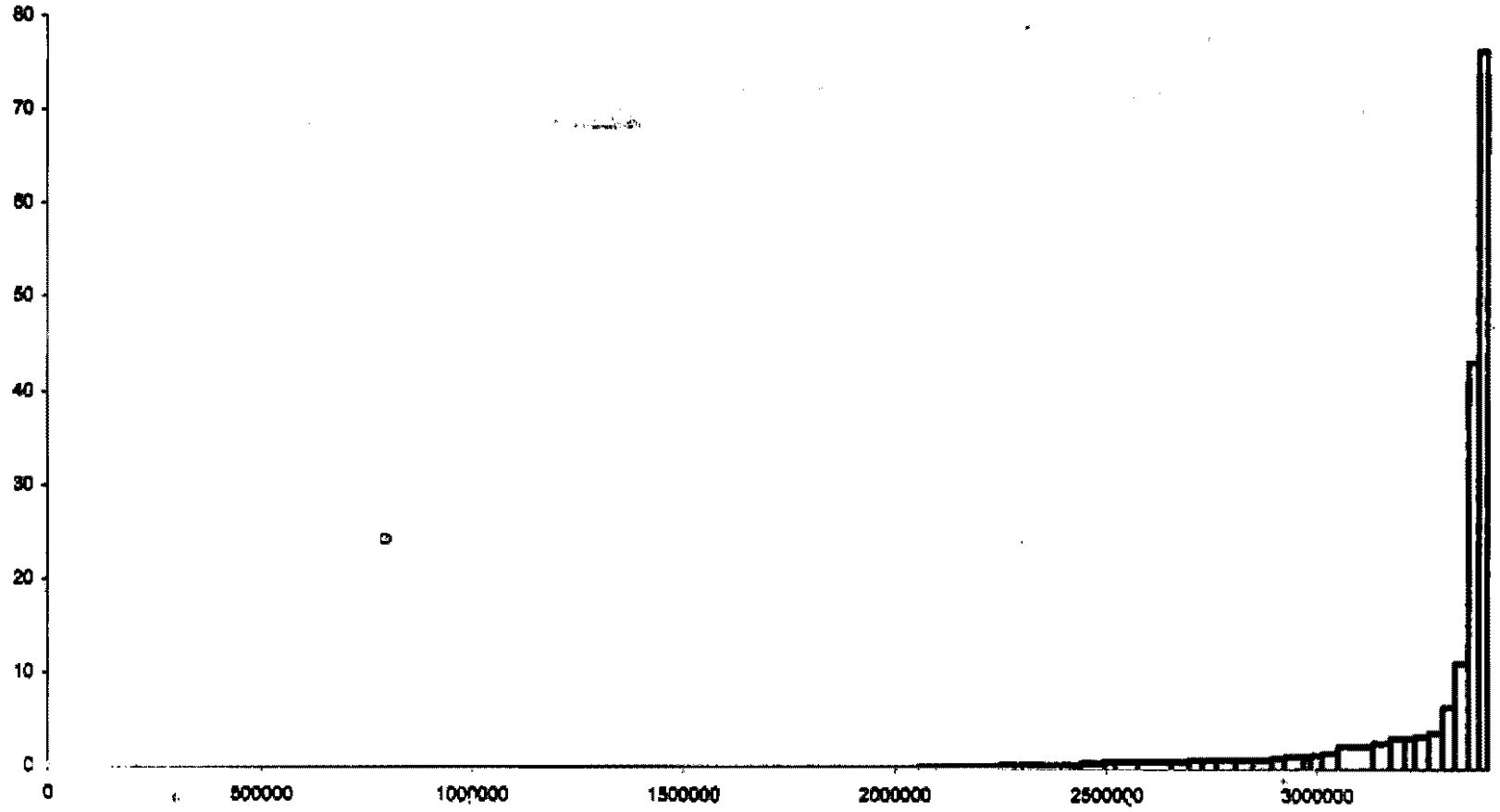
YÖİ-nin vergi bazasındakı qeyri-bərabərlik

	Gəlirlər üzrə	*Xərclər üzrə*
Varlı kasıba nisbətən (dəfəylə)	3 dən 6000-ə dək	1,5 dən 1600-ə dək
Qeyri-bərabərlik indeksi (Cini)	13%-dən 90%-ə dək	7%-dən 82%-ə dək

Şəhər və rayonlar səviyyəsində vergi bazasındakı qeyri-bərabərlik (Vladimirskaya əyaləti)

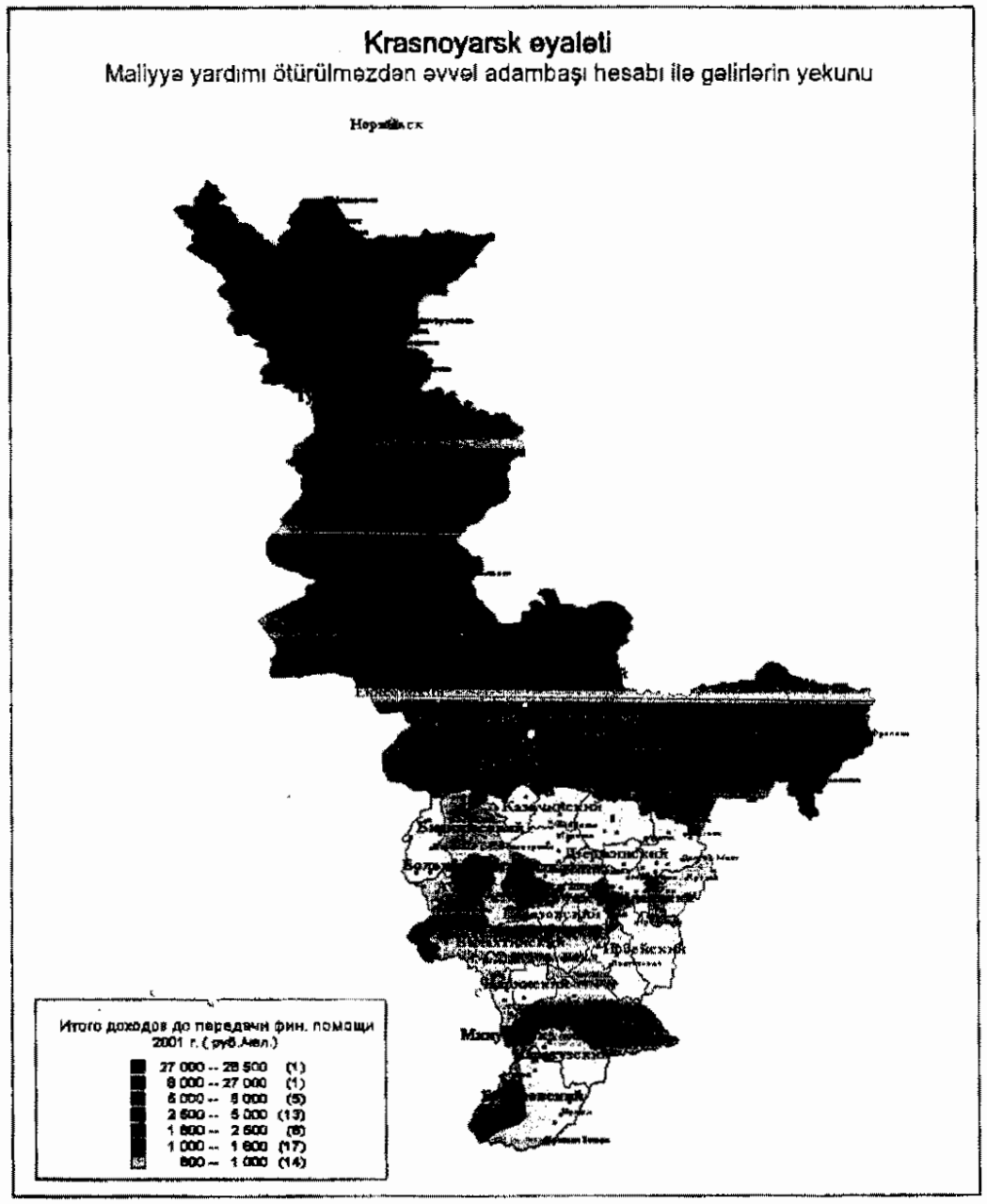


Şəhər və rayonlar səviyyəsində vergi bazasındakı qeyri-bərabərlik (Çelyabinsk əyaləti)



Bərabərlik aparılmazdan əvvəl – 150 dəfə

Sonra – 8 dəfə



Hakimiyyətin mərhələləri arasında səlahiyyət məhdudiyyətləri konsepsiyası

Məsrəflərə nəzarət səlahiyyətlərinin bölünməsinə nə mane olur?

- İcrası birgə aparılan prədmətlərin mövcudluğu
- Normativ-hüquqi tənzimləmənin mərkəzləşdirilməsinin özünü doğrultmaması
- Yalnız xərclərin icrasının fərqləndirilməsi
- Funksiyaların özününkiləşdirilməsi
- Öhdəliklərin çoxluğu

Federal qanunvericiliyin tehlili

Məsrəf səlahiyyətləri	Tənzimləmə	Maliyyə təminatı	İcra	Səlahiyyətin növü
Hərbi çağırış	F	~~F?M~~ F	~~Y~~ F	~~NFM~~ F
Səfərbərliyə hazırlıq	F	~~Dövlət büdcəsi~~ F	~~F?Y~~ F	~~Y~~ F
Pulsuz nəqliyyat	F	B ~~F~~	Y ~~F~~	~~NFM~~ F
Tələbə vəsait /güzəştləri	~~F~~ R	~~Dövlət büdcəsi~~ R	R	~~F~~ R
~~Kinoteatrların təminatı~~	~~F~~	~~Y~~	~~Y~~	~~NFM~~ ləğv etmək
~~Əcnəbilər üçün güzəştlər~~	~~F~~	~~Dövlət büdcəsi~~	~~R?M~~	~~?~~ ləğv etmək
Qan verme	F	~~F?R?Y~~ F	~~R?Y~~ R	~~?~~ ~~F—R~~

İcrası birgə aparılan predmetlərin bölüşdürülməsi

I

Funksiyanın təfsilatı

↓

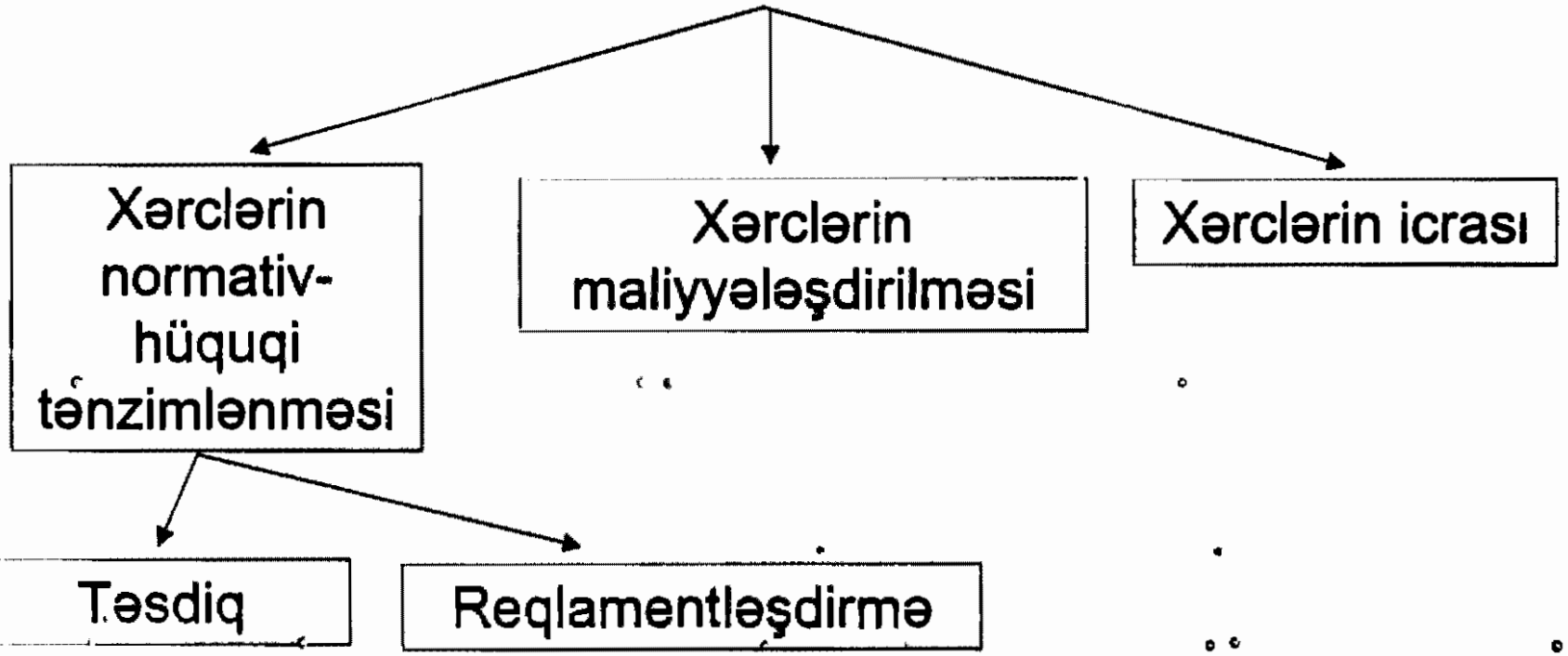
Bölüşdürülmənin prinsipləri:

- Subsidiarlıq
- Ərazi uzlaşması
- Miqyas effekti və s.

II

Əhəmiyyətinə və ya miqyasına görə

Xərclərlə bağlı (məsrəf) səlahiyyətləri



Məsrəf (xərc) öhdəliklərinin siyahısı

- Sahə qanunvericiliyin inventarlaşdırılması
- Qanunvericiliyə dəyişikliklər edilməsinin əsasları
- İllik büdcənin əsasları
- Büdcə təsnifatının əsasları

Təmin olunmamış mandatların ləğvi

1. Subvensiyalar yolu ilə məqsədyönlü maliyyələşdirmə

2. Reqlamentləşdirməyə əsasən səlahiyyətlərin aşağı sahələrə ötürülməsi

3. Bir sıra sosial qanunların federal səviyyədə dondurulması və ləğvi

IFES

Bələdiyyə büdcəsi və maliyyə məsələləri haqqında seminar

Yerli özünüidarəetmə maliyyəsi:əsas prinsip və standartlar

Belçikadakı vəziyyət

Bakı, 18 İyun 2003-ci il

J. Fr. Huart, Xəzinədar — Lyej (Belçika) Bələdiyyəsi Sosial Yardım İctimai Mərkəzi

MƏQSƏDLƏR

1. Belçika federal sistemi
2. Belçika yerli hakimiyyət orqanları
3. Belçika yerli hakimiyyət orqanlarının maliyyəsi

1. BELÇİKA FEDERAL SİSTEMİ

1.1 BƏZİ MƏLUMATLAR

Ərazisi: 30.500 km²

Əhalisi: 10,214 milyon nəfər

PIB: 232.890 (EUR)

Paytaxtı: Brüssel

1.2 BELÇİKA = FEDERAL DÖVLƏT

3 Rayon	Wallonie Flandre Brüssel -Paytaxt
3 İcma	Fransız İcması Flamand İcması Alman İcması
10 əyalət	
589 bələdiyyə	

1.3 HAKİMİYYƏT - SƏLAHİYYƏTLƏR

- **Federal dövlət**

  Daxili və xarici işlər
  Müdafiə
  Ədliyyə – Polis
  Məşğulluq
  Sosial müdafiə
  İctimai müəssisələr

- **Regionlar**

  İqtisadi siyasət
  Nəqliyyat və ictimai işlər
  Mənzil təminatı
  Ətraf mühit
  Məşğulluq
  Kənd təsərrüfatı – Su siyasəti

- **İcmalar**

  Təhsil
  Mədəniyyət
  Səhiyyə
  Əhaliyə yardım siyasəti

2. BELÇİKA BƏLƏDİYYƏLƏRİ

2.1 İNZİBATİ TƏŞKİLAT

589 Bələdiyyə

308 Flanders
262 Wallonie
19 Brüssel-Paytaxt

Əhali	Say	%
< 1000	1	0.2
1000 – 2499	24	4.1
2500 – 4999	75	12.7
5000 – 9999	167	28.3
10000 – 19999	193	32.8
20000 – 29999	67	11.4
30000 – 49999	35	5.9
> 50000	27	4.6
	589	**100.0**

- Bələdiyyə Şuraları
- Mer və bələdiyyə üzvlərinin icra orqanı
- Mer
- Bələdiyyə İdarəetməsi

2.2 HÜQUQİ NORMALARA MÜRACİƏT

- Əksmərkəzləşmə

- "Bələdiyyə maraqları" (əlavələr)

- İnzibati idarəetmə

Dairəvi struktur >< Razılaşdırma

Qanunvericiliyə hörmət
Ümumi maraqlar

3. BELÇİKA YERLİ İCRA HAKİMİYYƏTİ ORQANLARININ MALİYYƏLƏŞMƏSİ

3.1 GİRİŞ

3.1.1 Əsas prinsiplər

- Mənbələr/gəlirlər: vergilər, ümumi qrantlar, xüsusi (ünvanlanmış) qrantlar, rüsumlar, borclar-kreditlər

- Xərclər (dövriyyədəki pullar – sərmayə)

- Borc idarəetməsi

- Maliyyə məsələrinin idarəsi və tənzimlənməsi

3.1.2 Təşkilatı qaydalar

- Büdcə
- İllik hesabatlar
- Mühasibat qaydaları

3.2 Xərclər

3.2.1 Cari xərclər

- Heyət
- Fəaliyyət xərcləri
- Köçürmələr (bələdiyyə müəssisələri, bələdiyyələrarası müəssisələr, QHT-lər)
- Borc (borcların ödənilməsi)

3.2.2 Sərmayə xərcləri

- Yollar, bələdiyyə əmlakı, məktəblər...
- Maşınlar, yük maşınları
- Kompüterlər,telefon çəkilməsi ...
- Ünvanlanmış vəsaitlər (borclar, dövlət qrantları,...)

3.2.3 Bəzi rəqəmlər

2001-ci il Büdcəsi	Mio EUR	%
Heyət	5.941,5	50.7
Fəaliyyət	1.848,9	15.8
Köçürmələr	2.093,3	17.9
CPAS	*1.026,5*	*8.8*
Borc	1.827,2	15.6
Cəmi xərclər	**11.710,9**	**100.0**

2001-ci il büdcəsi	Mio EUR	%
İdarəetmə	1.982,5	16,9
Təhsil	1.918,5	16,4
Müdafiə	1.581,5	13,5
Sosial-Səhiyyə	1.562,6	13,3
Nəqliyyat	1.043,6	11.8
Mədəniyət	1.173,0	10,0
Şəhər planlaması	949,5	8,1
İştisadi tədbirlər	193,7	2.2
Müxtəlif xərclər	1.306,0	11,2
Ümumi xərclər	**11.710,9**	**100,0**

3.3 GƏLİRLƏR

- Yerli gəlirlər: rüsumlar, vergilər
- Qrantlar: ümumi, xüsusi

3.3.1 Rüsumlar

- Xidmət haqqı
- Bazar haqqı

- kirayə
- ictimai yerlərdən tutulan rüsumlar
- uşaq bağçaları

3.3.2 Vergi tutulmaları

- Gəlir vergisi
- Əmlak vergisi
- Müxtəlif vergilər (itlər, bağ evləri, GSM antenna, ...)

- Dərəcələr
- Yerli hakimiyyətlə «yuxarı» hakimiyyət arasında əlaqə

3.3.3 Ümumi qrantlar

→ Bərabərlik mexanizmi "Fonds des communes"

a. Məqsədlər

- Xərc tələbatlarını aradan qaldırmaq
- Vergilərin həcmində olan fərqləri aradan qaldırmaq

b. Belçika (vallon) "Fonds des communes"

- Üç bələdiyyə qrupları
- Əsas qrant
  → əhali
  → vergilərin dərəcəsi
- Əlavə qrantlar
  → yollar, yanğın depoları, ...
  → təhsil - məktəblər
  → tikinti, işsizlik, sosial sığorta vəsaitləri

3.3.4 Xüsusi qrantlar

→ ünvanlanmış qrantlar

→ xüsusi layihələrin həyata keçirilməsi

- Təhsil
- İctimai kitabxanalar
- Mühafizə xidmətləri (polis, yanğınsöndürmə xidməti)
- Heyət

3.3.5 Sərmayə tipli gəlirlər

- Nəzərdə tutulmuş xərcləri maliyyələşdirmək

- Kreditlər – borclar

- Əsas subsidyalar

3.3.6 Bəzi rəqəmlər

2001-cil büdcəsi	mio EUR	%
Rüsumlar	492,4	4.3
Köçürmələr	4.792,7	42.1
Qrantlar-dotasiyalar	*2.264,8*	*19.9*
Subsidiyalar	*2.527,9*	*22.2*
Vergilər	5.054,4	44.3
Gəlir (IPP)	*1.829,7*	*15.9*
Əmlak (Prl)	*2.189,3*	*19.0*
Digər vergilər	*1.035,4*	*8.8*
Borc	1.059,3	9.3
Ümumi gəlir	**11.398,8**	**100.0**

Rusiya Federasiyası büdcə sistemi və büdcələrarası münasibətlər

Rusiya Federasiyasının büdcə sistemi

Federal büdcə
Təqaüd fondu, Tibbi sığorta fondu,
Sosial sığorta fondu

RF 88 (+1) subyektinin büdcələri

12 000 yerli idarəetmə orqanlarının büdcələri

Ümumi dövlət məhsulu üzrə genişlənmiş hökumət büdcəsi %-lə

(ümumi büdcə, büdcədənxaric dövlət fondları və büdcədənxaric gəlirlərin bir hissəsi)

1998-ci il.	32,1%
1999-ci il.	34,2%
2000-ci il.	38,6%
2001-ci il.	39,9%
2002-ci il.	40,0%

Gəlirlər

Federal vergiler

- Əlave dəyər vergisi
- Gəlir vergisi
- Aksiz vergisi
- Fiziki şəxslərdən tutulan gəlir vergisi
- Vahid sosial vergi
- Qiymətli kağızlarla əməliyyatlardan tutulan vergi
- Gömrük rüsumu
- Faydalı qazıntıların çıxarılmasından tutulan vergi
- Kiçik biznes üzrə sadələşdirilmiş vergi
- Vahid kənd təsərrüfatı vergisi
- Dövlət rüsumu
- İrs və bəxşiş vergisi
- «Ekoloji» vergi
- Təbii obyektlərin istifadəsindən tutulan vergi

Regional vergilər

- Müəssisələrdən tutulan əmlak vergisi
- Təhsil qurumlarının tələbatını ödəmək üçün yığımlar
- Satışdan tutulan vergi
- Meşə vergisi
- Gəlir vergisindən tutulan vahid vergi
- Nəqliyyat vergisi

Yerli vergilər

- Fiziki şəxslərdən tutulan əmlak vergisi
- Torpaq vergisi
- Qeydiyyat rüsumu
- Kurort rüsumları
- Kurort zonalarında aparılan tikinti işlərinə görə tutulan vergi
- Reklam vergisi
- Milis, rifahın yaxşılaşdırılması, təhsil üçün məqsədyönlü yığımlar
- Ərazinin təmizlənməsi üçün tutulan vergi
- Ticarət hüququna görə yığımlar
- Avtomobillərin yenidən satışından tutulan vergi
- İt sahiblərindən alınan yığımlar
- Avtonəqliyyat dayanacaqlarından və s. yığılan yığımlar.

RF ümumi büdcəsində müxtəlif səviyyəli vergilərin pay bölgüsü

- Federal vergilər 91%
- Regional vergilər 6%
- Yerli vergilər 3%

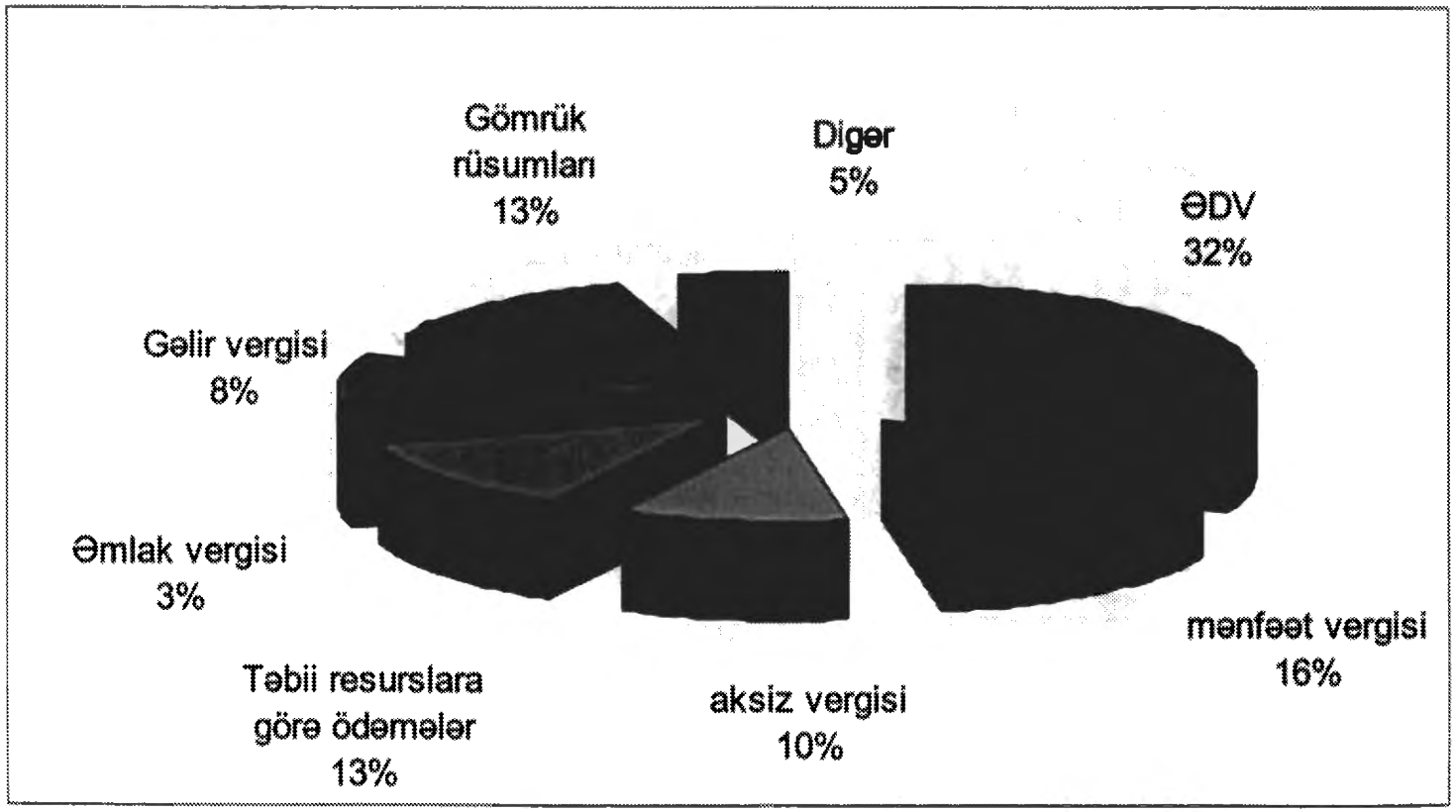
Büdcə sisteminin səviyyələrinə uyğun vergi toplamalarının bölüşdürülməsi

	Federal Büdcə	Regional büdcə	Yerli büdcə
Federal vergilər *cəmi=100%*	69%	18%	13%
Regional vergilər *cəmi=100%*	1%	54%	44%
Yerli vergilər *cəmi=100%*	4%	24%	73%

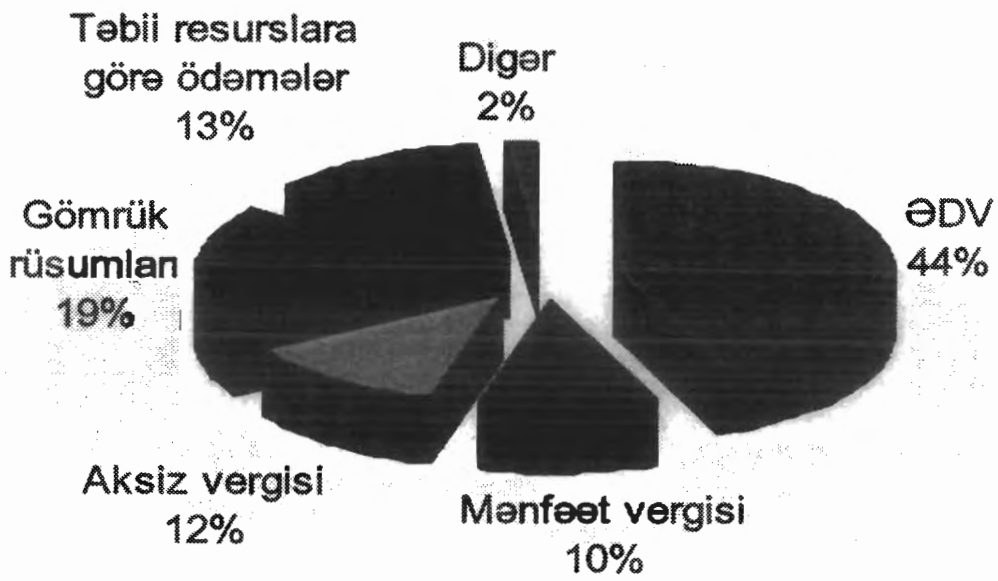
«Tənzimləyici» federal vergilər

	F	R	M
Gəlir vergisi		100%	
Mənfəət vergisi (məvacib üzrə)	6%	16%	2%
Spirtli içkilər, şərab üzrə aksiz vergisi (istehsalçıdan)	50%	50%	
Faydalı qazıntıların çıxarılmasından tutulan vergi	80%	20%	
İrs və bəxşiş vergisi			100%
«Ekoloji» vergi	19%	81%	
Kiçik biznesdən tutulan vergi	30%+10%	15%	45%
Su obyektlərinə görə ödəmə	40%	60%	
Heyvanlar aləminə görə ödəmə		100%	

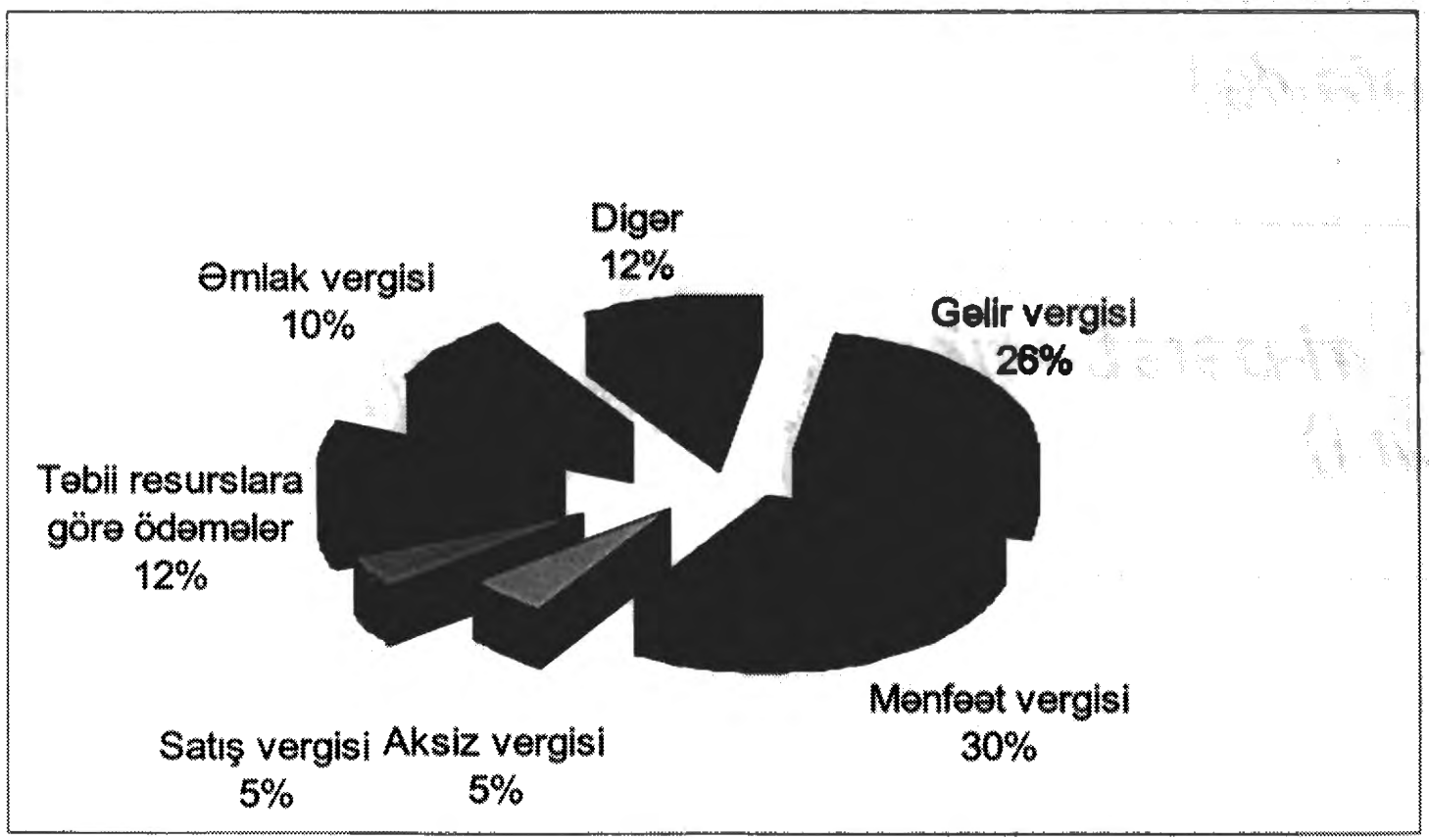
2002 –ci il ümumi büdcədə vergi tutulmalarının strukturu



2002 –ci il federal büdcədə vergi tutulmalarının strukturu



2002 –ci il regional büdcelerin vergi tutulmalarının strukturu



RF subyektlərinin qeyri-bərabər vergi bazası

Varlı kasıba nisbətən (dəfəylə)	104
Qeyri-bərabərlik (Cini)	45%

Xərclər

Məsrəf səlahiyyətlərinin məhdudlaşdırılması

	F	R	M
Məhkəmə sistemi	o	o	
Müdafiə	o		o
Ətraf mühit	o	o	o
Milis	o	o	
Yanğınsöndürmə xidməti	o	o	
Təhsil	o	o	o
Səhiyyə	o	o	o
Mədəniyyət	o	o	o
Sosial müdafiə	o	o	o

Fakt və öhdəliklər

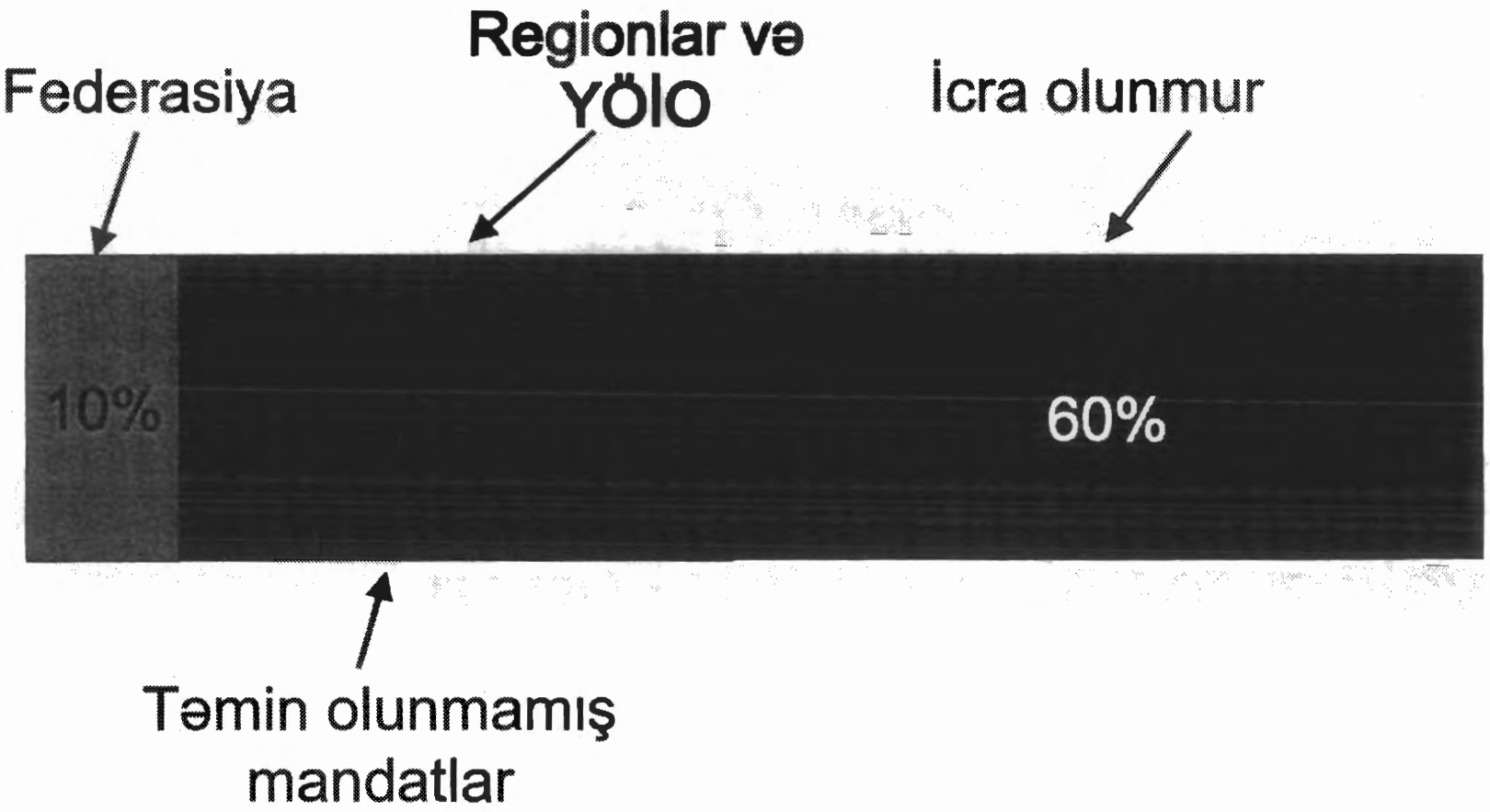
Büdcə *xərclərinin* həcmi

36% ÜDM

Büdcə *öhdəliklərinin* həcmi
(yalnız sosial qanunlara görə)

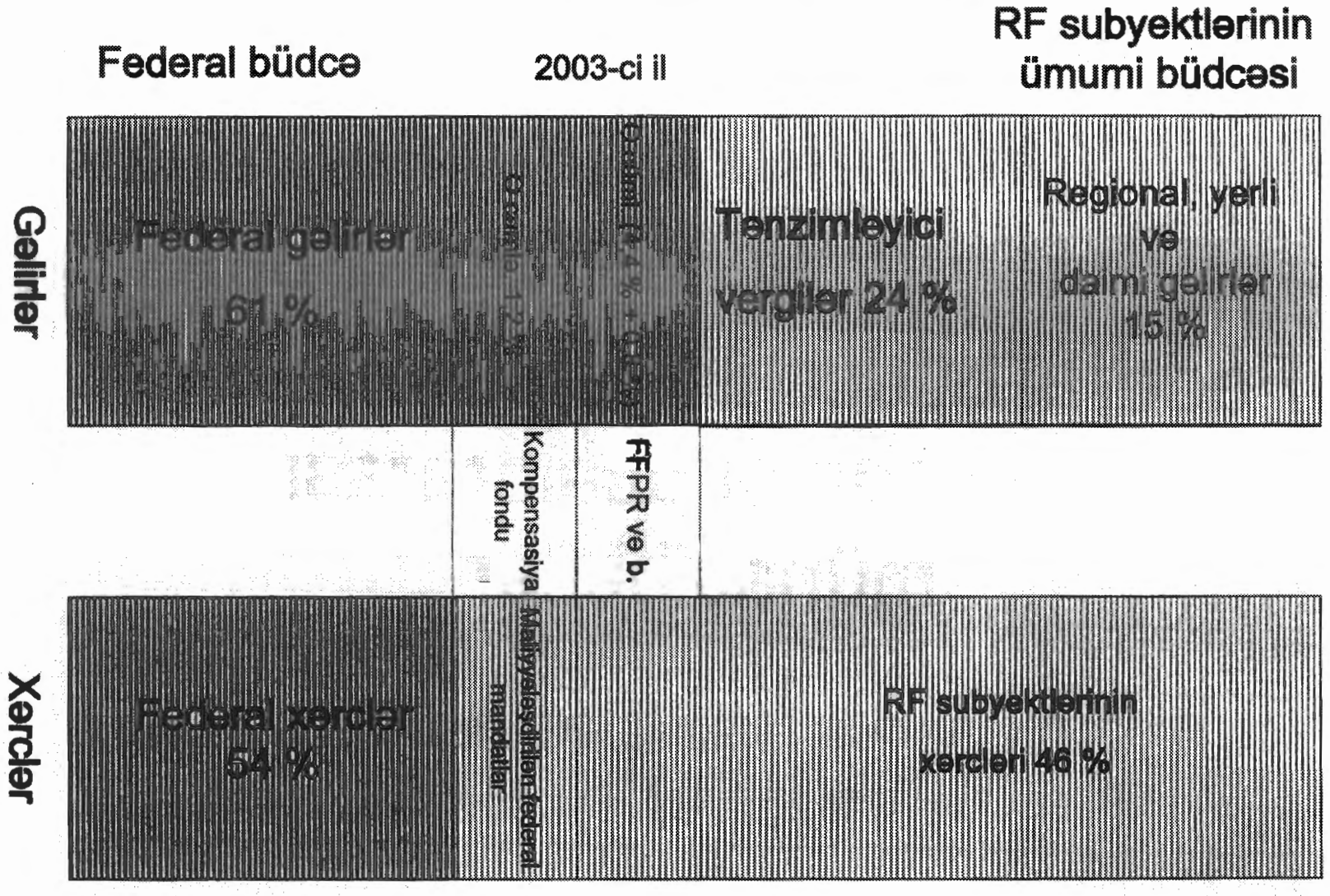
68% ÜDM

Federal qanun-mandatları necə maliyyələşir

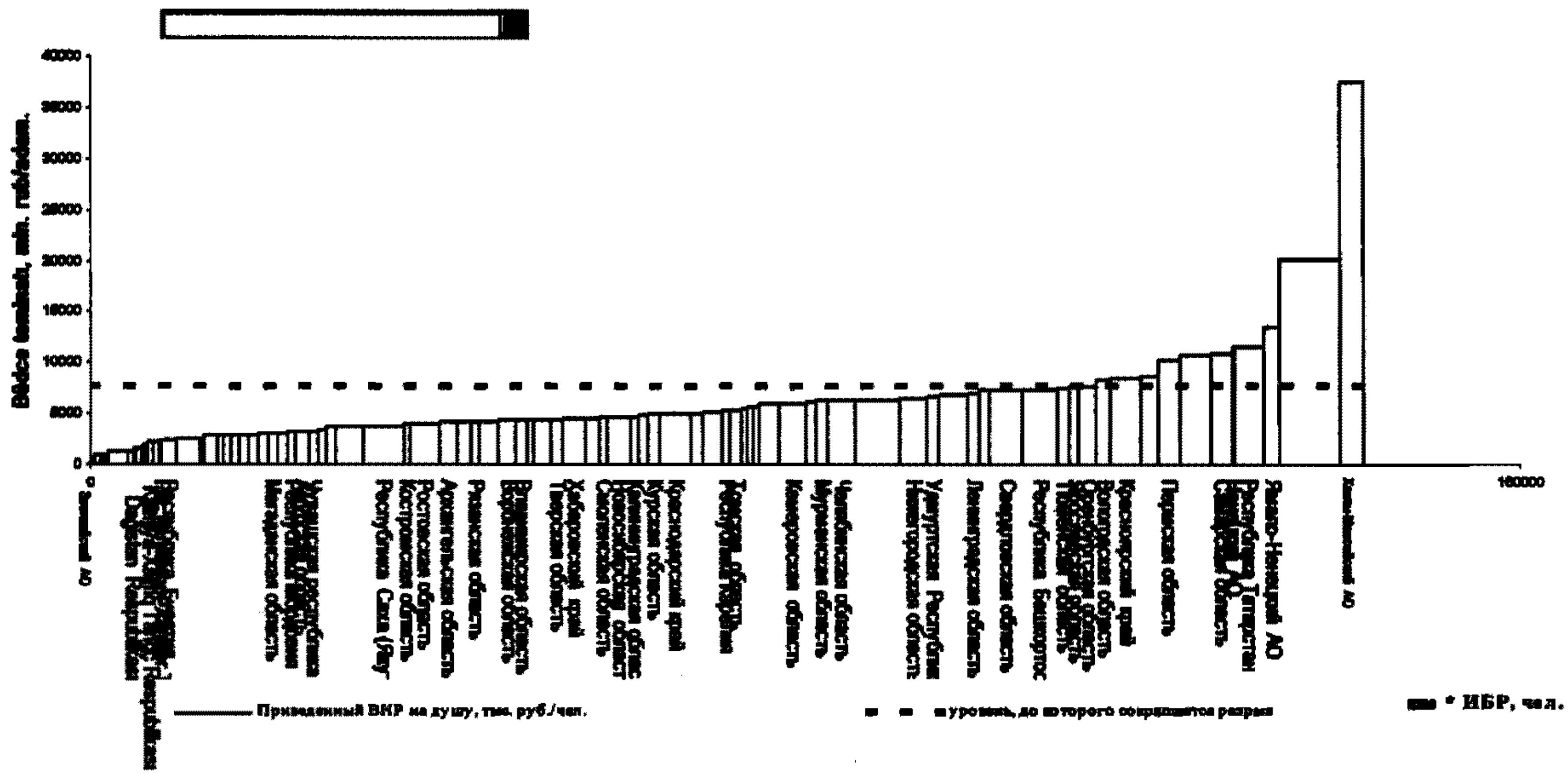


Federal büdcə ilə regional büdcə arasında büdcələrarası münasibətlər

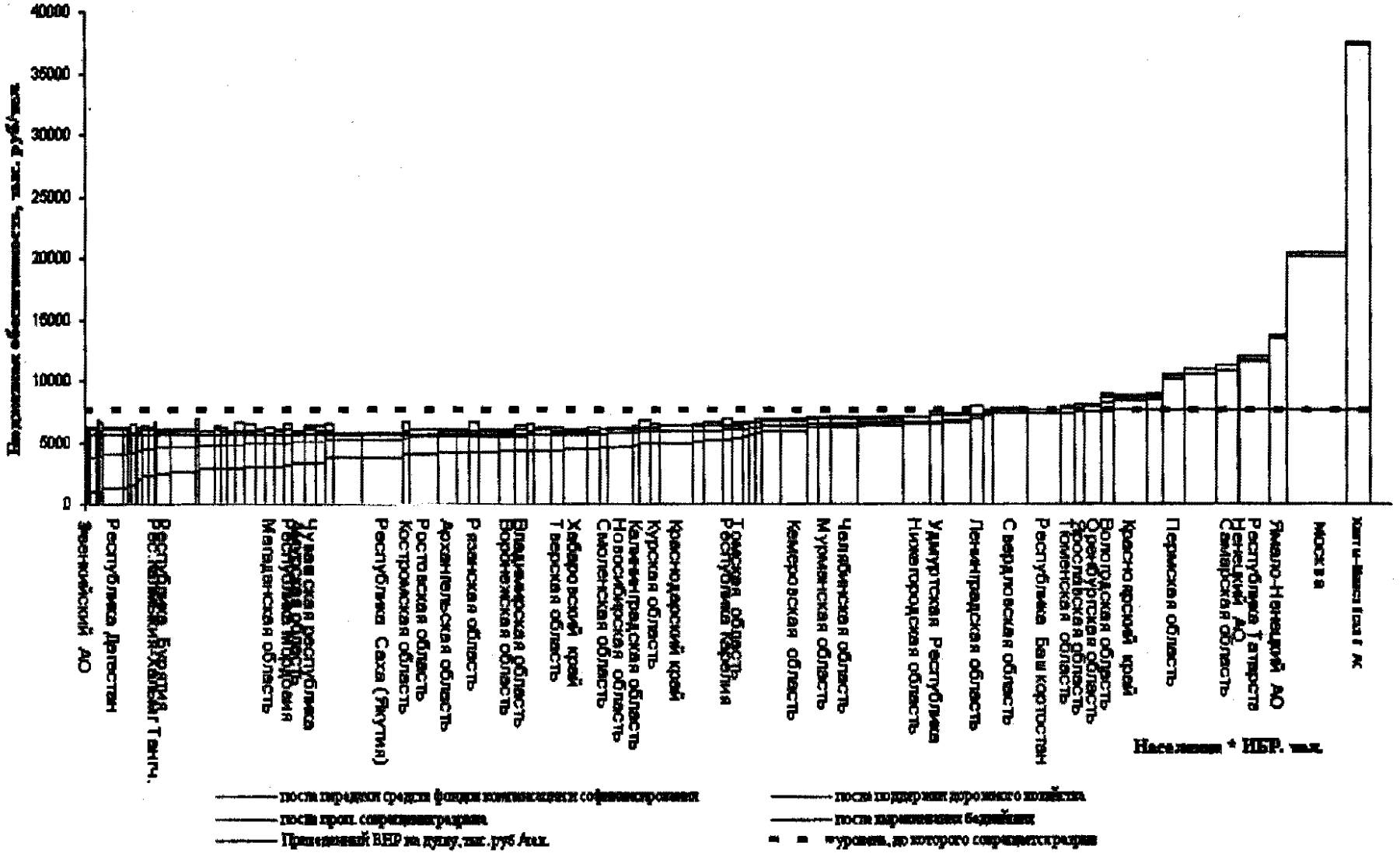
Büdcələrarası pay bölgüsü



Maliyyə yardımı ötürülməsindən önсəki RF subyektlərinin büdcə təminatındakı qeyri-bərabərlik (56 dəfə)



Maliyyə yardımı ötürülməsindən öncəki RF subyektlərinin büdcə təminatındakı qeyri-bərabərlik (7 dəfə)



IFES

Bələdiyyə büdcəsi və maliyyə məsələləri haqqında seminar

Yerli səviyyədə maliyyə idarəetməsi

Strateji maliyyə planlaması

Bakı, 19 İyun 2003-ci il

J. Fr. Huart, Xəzinədar

Lyej (Belçika) Bələdiyyəsi
Sosial Yardım İctimai Mərkəzi

MƏQSƏDLƏR

1. Əsas təsirlər
2. Metodologiya
3. Tətbiq
4. Nümunə

1. ƏSAS TƏSİRLƏR

1.1 XARİCİ TƏSİRLƏR

- İqtisadi vəziyyət

  - inflyasiyanın dərəcəsi
  - işsizlik

- Dövlətin büdcə və maliyyə durumu

  - köçürmələr (qrantlar, dotasiyalar, dövlət əmlakı)
  - qrant ayırmalarının mexanizmləri

- Büdcə təşkili üçün ümumi standartlar

  - parametrlər (məs. artım %)
  - təyin olunmuş vergilərin siyahısı
  - vergi dərəcələri

1.2 DAXİLİ TƏSİRLƏR

- Maliyyə təsirləri

  - balanslaşdırılmış büdcə
  - manevr imkanları

- Təşkilati məsələlər

  - bələdiyyənin işçi heyəti (say - dəyər)
  - İdarəetmə sisteminin işi/fəaliyyəti

- Davamlı təsirlər

  - çoxillik sərmayə planı (əmlakın istifadəsi, iqtsadi inkişaf, ...)
  - bələdiyyə qərarlarının maliyyə tərəfləri

2. METODOLOGİYA

2.1 MALİYYƏ BƏYANNAMƏLƏRİ

→ il
→ büdcə proqroznları

- Xərclər

  - heyət – insan resursları
  - xidmətin həyata keçirilməsi
  - bələdiyyə müəssisələrinə, QHT-lərə köçürmələr
  - borcların qaytarılması (borc alındıqda)

- Gəlirlər

  - qrantlar-subvensiyalar
  - yerli vergilər
  - rüsumlar / qiymət siyasəti
  - kreditlərin alınması (yalnız sərmayə)

2.2 PARAMETRLƏR

- planın hazırlanması (5 və ya 6 il)

- xərclər/gəlirlərin artımının təyin olunmuş dərəcələri

2.3 TƏHLİL

- nizamsız büdcədən xilas olmaq?

- istehsal miqyasının artması ilə effektin artması?

- əmanət imkanları
  ↑ (+) gəlirlər

  ↓ (-) xərclər

- Diaolqların vacibliyi

  - siyasi səviyyə >< Şəhər idarəetməsi

  - inzibati xidmət idarəçiləri

2. TƏTBİQ

3.1 İdarəçiliyin vasitə və metodları

- Büdcə (bütün gəlir və xərclərin proqnozlaşdırılması)

- Mühasibatlıq

- Maliyyə məsələlərinin nəzarət və tənzimlənməsi

3.2 RƏHBƏRLİK VƏ NƏZARƏT

- Mütəmadi təkmilləşən büdcə təhlili

- Xərclər

- Gəlirlərin toplanması (vergilər-rüsumlar)

- Kəsirlərin izahı (büdcə >< reallıq)

3.3 İNZİBATİ TƏŞKİLAT

- Heyət

- İnzibati xidmətlərin həyata keçirilməsi

3.4 FƏALİYYƏT GÖSTƏRİCİLƏRİ

- Qərarlar (uyğunlaşma-xidmətlərdə dəyişikliklər-qərarçıxarma prosesinin təkmilləşdirilməsi)

- Tələblər

  + göstəricilərin ayırd olunması

  + məlumat mənbələri

  + hesabat sistemi

3. NÜMUNƏ – LYEJ ŞƏHƏRİ

- Maliyyə planlaması 2002 - 2006

- Maliyyə əsasnamələri

- Büdcə + əsasnamələrin uyğunlaşdırılması (büdcə dəyişiklikləri zamanı)

- Bütün xərclərin/gəlirlərin təhlili

- Xərclərin azaldılması >< Gəlirlərin artırılması (vergilər-rüsumlar)

- Regional hakimiyyət ilə danışıqlar (qrant təminatı >< idarəçilik planlaması)

- Büdcənin tətbiqinə nəzarət

- Daxili yoxlama

Büdcə vəsaitləri hesabına maliyələşən proqram və tədbirlərin icrasına sərəncamlıq üçün Büdcə prosesinin sistemin təkmilləşdirilməsi yolu

proqram və tədbirlərə nəzəri

Mühazirəçi: Kovalevskiy A.R.

Maliyyə Siyaseti Mərkəzi

Hakimiyyətin yeni vəzifələri

İslahatların keçirilməsi ilə aşağıdakı nəticələrin əldə olunmasına yönəlmiş bir sıra yeni vəzifələr ortaya çıxır:

✓ Hakimiyyət orqanlarının resurslarların idarə olunması işində səmərəliliyin artırılması

✓ Hakimiyyət orqanlarının büdcənin şəffaflığı və əhali ilə əməkdaşlıq şərtləri çərçivəsində işləməyə hazırlığı

Büdcə planlaşdırmasının metodları və büdcə xərclərinin səmərəliliyi

- «Nail olduğundan başlamaq» - səmərəsiz büdcə xərclərinin artmasına gətirib çıxarır
- Normativ - büdcə xərclərinin səmərililiyinin artmasına kömək etmir
- Müəyyən nəticələrin əldə olunmasına köklənmək - büdcə xərclərinin səmərililiyinin artmasına gətirib çıxarır

Ümumi problemlər

- Rusiyanın və digər inkişaf etməkdə olan ölkələrin reqion və bələdiyyə qurumlarında büdcə siyasətinin səmərəliliyin yoxlanılması həyata keçirilmir
- Bu tip yoxlamaların aparıldığı region və bələdiyyələrdə səmərəlilik məfhumunu büdcə vəsaitləri hesabına həyata keçirilən xidmətlərin keyfiyyəti kimi deyil, təftiş və bələdiyyə xərclərinin ixtisar olunması kimi qavrayırlar
- İnzibati dairələrin əksəriyyəti onların region/şəhərlərində xidmətlərin necə təşkil olunması haqqında, əhalinin digər region/şəhərlərlə apardıqları müqayisələr haqqında qaranlıq təsəvvürə malikdirlər
- Regional və bələdiyyə xidmətləri keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi üçün göstəricilərin olmaması büdcə planlaşdırmasını xərclərin səmərəliliyi baxımından aparılmasını əngəlləyir. Bu da öz növbəsində büdcə planlaşdırmasının qeyri-şəffaflığına və subyektiv aparılmasına gətirib çıxarır.

Əsas terminlər

- Resurslar
- Tədbirlər
- Birbaşa nəticə (output) – həyata keçirilmiş tədbirlərin bilavasitə nəticələri
- Yekun nəticə (outcome)- proqramın həyata keçirilməsinin məqsədini ifadə edir
- Səmərə (effect) – yekun nəticələr əsasında əldə olunmuş davamlı dəyişikliklər
- Göstəricilər
- Məntiqi zəncir

Əsas terminlər (davamı)

- **Büdcə xərclərinin səmərəliliyi-** göstərilən büdcə xidmətlərinin müəyyən olunmuş keyfiyyət standartlarına uyğunluq dərəcəsini (və ya **tədbirlərlərin planlaşdırılmış və yekun səmərəsi arasında uyğunluq dərəcəsini**) müəyyən edən göstərici
- **Büdcə xərclərinin effektivliyi-** müəyyən olunmuş keyfiyyətə uyğun büdcə xidməti vahidinin təşkili üçün sərf olunmuş büdcə xərclərini həcmini (və ya **yekun nəticə vahidinin əldə olunmasına sərf olunmuş büdcə xərclərinin həcmini**) müəyyən edən göstərici

Əsas terminlər (nümunələr)

Termin	Təsviri	Nümunə
Xərclər (Input)	Vacib resursların dəyərləndirilməsi	• Zibilyığan maşınların alınması • Süpürgəçilərin sayının artırılması
Birbaşa nəticə (Output)	Göstərilən xidmətlərin həcmi	• Zibilin vaxtlı-vaxtında, mütəmadi olaraq daşınmasının təşkili • Küçə və həyətlərin mütəmadi olaraq təmizlənməsinin təşkili
Yekun nəticə (Outcome)	Göstərilən xidmətlərin nəticələri	• Ətraf mühitin vəziyyətindən razı qalan sakinlərin sayının artması
Səmərə (Effect)	Yekun nəticələrin əsasında davamlı dəyişikliklərin əldə olunması	• Şəhər hakimiyyət orqanlarının imicinin artması (təkrar seçilə bilmək imkanları) • Şəhərə turistlərin cəlb olunması, turizmdən gələn gəlirlərin artması

Əsas terminlər (nümunələr)

Səmərəlilik	Qarşıya qoyulmuş məqsədlə nəticələrin uyğunluq dərəcəsi	Ətraf mühitin vəziyyətindən razı qalan sakinlərin sayının artması, 5%
Effektivlik	Nəticənin vahidinə sərf olunan vəsait	Ətraf mühitin vəziyyətindən razı qalan sakinlərin sayının artmasına sərf olunan vəsaitlər, 1%

Büdcə siyasətinin təkmilləşdirilməsi: islahatların istiqaməti

- **RF prezidentinin büdcə ilə bağlı 2003-cü il üzrə təklifi:**
  «... istər bütün səviyyəli büdcələr istərsə də, büdcədən yararlananlar baxımından keyfiyyət və say göstəricilərinin köməyilə büdcə xərclərinin sosial-iqtisadi cəhətdən səmərəliliyinin planlaşdırılması və nəzarəti sisteminin yaradılması zəruridir.»

- **Xərclər sahəsində dövlət büdcə siyasətinin konsepsiyası:**
  «Effektiv büdcə siyasətinin əsası olan başlıca prinsiplərə:... büdcə sərflərinin yekun sosial-iqtisadi nəticələrin əldə olunmasına yönəldilməsi daxildir»

Büdcə xərclərinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi prosedurunun tətbiqi

✓ Büdcə vəsaitlərini qəbul edənin - təşkilatın (qurumun) məqsəd və vəzifələrini müəyyən etmək

✓ Xidmət və proqramların həyata keçirilməsinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi prosedurunun işlənməsi (büdcə xərclərinin icrası)

✓ Bələdiyyə və regional xidmətlərin icrasının səmərəliliyini qiymətləndirmək üçün əsas göstəricilər sisteminin işlənməsi

✓ Nəticələrin əldə olunmasını nəzərdə tutan idarəçilik baxımından büdcə xərclərinin planlaşdırılmasına yanaşmaların işlənməsi

✓ İctimaiyyətin büdcə proseslərinə cəlb olunması prosedurunun işlənməsi (xidmətlərin effektiv təşkili və vətəndaşların qərar qəbuletmə prosesinə cəlb olunması üçün)

Missiyanın, əsas məqsəd və vəzifələrin müəyyən olunması

✓Təşkilatın yaradılma məqsədlərinin müəyyən olunması

✓Təşkilatın təmin etməyə çalışdığı siyasi və sosial tələblərin müəyyən olunması

Tələb olunan nəticələrin göstərilməsi məqsədilə xidmətlərin və ya məhsulların istehlakçılara təqdim olunması/çatdırılması

✓ Məqsədə çatmanın səviyyəsini müəyyən etmək üçün əsas göstəricilərdən birini müəyyən etmək

Xidmət istifadəçilərini (kəmiyyət) əhatə etməklə xidmətlərin göstərilməsində irəliləyişləri (kəmiyyət və ya faizlə ifadə etməklə) X dən U kimi artırmaq/azaltmaq

Xidmətlərin qiymətləndirilməsi proseduru (proqramların icrası) – şəffalıq və hesabat prinsiplərinin realizəsi

Xidmətlərin göstərilməsi və proqramların icrasının qiymətləndirilməsinin effektiv sistemi aşağıdakı suallara cavab verməlidir:

- ✓ Nəyə nail olunmuşdur?
- ✓ İş nə qədər effektiv həyata keçirilmişdir?
- ✓ Görülmüş işlərdən sakinlər hansı faydaları əldə etmişlər ?

Fəaliyyət haqqında hansı məlumatlar gərəkdir?

1. **Xərclər barədə**: resurslar (məsələn, maya dəyəri, həyətin sərf etdiyi zaman və ya saat)
2. **Fəallyyətin məhsulu**: görülmüş iş və ya göstərilmiş xidmətlər
3. **Fəaliyyətin yekunları haqqında**: nəticələr
   - bilavasitə nəticələr (o cümlədən işin keyfiyyəti)
   - yekun nəticələr
4. **Effektivliyin ölçülmə vahidləri haqqında**:
   - yekun məhsul vahidinə çəkilən xərclərin həcmi
   - şərti vahid kimi qəbul olunan fəaliyyət nəticələrinə sərf olunan xərclər,

Qiymətləndirmənin göstəricilərinin təyin olunması

Qiymət və göstəricilərin bütöv məcmusu bizə qarşıya qoyduğumuz qlobal məqsəd və vəzifələrə nə dərəcədə nail olduğumuz haqqında təssəvvür əldə etməyə imkan verir.

Göstəricilər bir qayda olaraq, keyfiyyət dəyişiklikləri haqqında kəmiyyət təsəvvürləri yaradır

Qiymətləndirmə göstəricilərinin işlənməsi və seçilməsi tələbləri

✓ Göstərici məqsəd və vəzifələrlə müqayisə olunur.
✓ Göstəricini əldə edilməsi daima mümkün olan düzgün məlumatlar əsasında təyin etmək olar.
✓ Göstərici digər göstəricini təkrarlamır.
✓ Göstəricini hesablamaq, təhlil etmək və hesabatlarda istifadə etmək asandır.
✓ Göstəricini istifadəçilər asan qavrayırlar

Xidmət və proqramların icrasının effektivliyinin qiymətləndirilməsi göstəricilərinin istifadə olunma məqsədləri

✓ Qiymətlərə nəzarət – bələdiyyə qulluqçularına orta səviyyəni aşan və ya ondan aşağı olan qiymətləri təyin etmək, bu müxtəlifliyin səbəblərini miüəyyən etmək imkanı verir.
Nümunə: bələdiyyənin müxtəlif rayonlarında 1 km keyfiyyətli yol örtüyünə çəkilən xərclər

✓ Proseslərin müqayisəsi – müəyyən texnologiya, yanaşma və ya prosedurun istifadəsi ilə həyata keçirilən xidmətin icrasının təhlili
Nümunə: azteminatlı vətəndaşların ərzaqla təmin olunmasının təşkili.

✓ Standartlara əməl olunması – xidmətlərin icrasının (göstərilməsinin) nəzərdə tutulmuş məqsəd və kriteriyalarla müqayisəli monitorinqi
✓ İctimai və özəl sektorun müqayisəsi – ictimai sektorda xidmətlərin həyata keçirilməsinə sərf olunan vəsaitin eyni xidmətlərin özəl sektorda həyata keçirilməsinə sərf olunan xərclərlə müqayisəsi

Qiymətləndirmə göstəricilərinin istifadəsi

✓Xidmətlərin səmərəliliyinin sərf olunan xərclərlə uzlaşmasının səviyyəsini, bu və digər xidmət sahəsinin nə dərəcədə səmərəli işləməsini müəyyən etmək üçün

✓Büdcə resurslarının bölüşdürülməsi sahəsində qərarların qəbul olunması və inzibati idarəetmənin fəaliyyəti haqqında məlumatların geniş ictimaiyyətə çatdırılması üçün

Büdcə vəsaitini almaq üçün ərizə forması

Departament	Şöbə/Proqram	Tarix
Məqsədlər		
Vəzifələr		

Qiymətləndirmənin göstəriciləri	2000-ci il			İyul 2001-ci il			İyul 2001-ci il./ Plan 2001		
	Plan	*Fakt*	*Fərq*	*Plan*	*Fakt*	*Fərq*	*Plan*	*Fakt*	*Fərq*
Nəticə (xidmətlərin həcmi)									
Səmərəlilik									
Effektivlik									

Resurslar	2000-ci il.	2001-ci il.
Büdcə		
Digər		

Analitik qeyd (əsas dəyişikliklər) və vəziyyətin yaxşılaşdırılması üçün tədbirlər planı

Maliyyə Siyasəti Mərkəzi

Xidmətlərin icrasının gedişatı haqqında hesabatın məzmunu

✓ Fəaliyyətin, məqsəd və vəzifələrin təsviri.

✓ Əldə olunan nəticələrin proqnozlaşdırılan nəticələrlə müqayisəsi, hər bir tapşırığın qiymətləndirilməsi üçün göstəricilərin məcmusu.

✓ Meyllər (müəyyən mərhələ üçün).

✓ Hazırki mərhələ üçün əsas dəyişikliklərin təyin olunması və xarakteristikası.

✓ Vəziyyətin yaxşılaşdırılması üçün vacib olan tədbirlərin təsviri.

Proqramın qiymətləndirilməsi – bu:

Proqram çərçivəsində görülən işlər haqqında məlumatın, onun əsas parametrlərinin və nəticələrin sistemli məcmusudur. Onun əsasında proqram haqqında mühakimə yürüdülür, onun effektivliyinin artırılması yolları müəyyən edilir və/və ya gələcək planlar işlənib hazırlanır.

Qiymətləndirmənin gedişatı zamanı hansı suallara cavab tapılmalıdır

1. Proqram nəzərdə tutulan əhalini əhatə edə bildimi?
2. Proqramın icrası nə dərəcədə uğurla həyata keçirilmişdir?
3. Əhaliyə proqramda nəzərdə tutulan xidmətlər göstərilirmi ?
4. Proqram qarşıya qoyulan məqsədlərə və ya lazımi effektə nail ola bilirmi?
5. Daha çox vəsait tələb olunurmu?
6. Səmərəlilik və effektivlik baxımından sərf olunan xərclər nə dərəcədə özünü doğrultmuşdur?

Xidmətlərin icrasının (proqramın icrasının) qiymətləndirilməsi sisteminin yaradılmasının məqsədləri

- ✓Fəaliyyətin nəticələrinin elan edilməsi ilə cəmiyyətin etibarını qazanmaq
- ✓Büdcə üzrə müraciətləri düzgün hazırlamaq və əsaslandırmaq
- ✓ İcraçıların diqqətini konkret nəticələr qazanmağa yönəltmək
- ✓Mövcud meyllərin təhlilinin aparılmasını asanlaşdırmaq

Xidmətlərin icrasının (proqramın icrasının) qiymətləndirilməsi sisteminin yaradılmasının məqsədləri

- ✓ Qərar çıxaran mütəxəssiləri xidmətlərin icrasının (proqramın icrasının) gedişatında vacib olan informasiya ilə təmin etmək
- ✓ Proqramın icrasına düzəlişlər etmək

Sistemin bəzi üstünlük və nöqsanları

Üstünlüklər	Nöqsanlar
Əsas məlumatla təmin edir	Bu və ya digər nəticənin səbəbləri haqqında tam məlumat vermir
Əksər fəaliyyət növlərində tətbiq oluna bilər	Nəticələrin təkmilləşdirilməsi üçün tövsiyələr vermir.
Nisbətən aşağı maya dəyəri	Məlumatların toplanması prosesi kamil deyil
Proqramın hərtərəfli qiymətləndirilməsini təmin edir	

Vətəndaşların büdcə prosesində iştirakı: Məlumatlandırma yoxsa əməkdaşlıq?

Vətəndaşların büdcə prosesində iştirakı vasitələri

1. Məlumatlandırma.
2. İctimaiyyət nümayəndələrinin fikirlərini nəzərə almaq.
3. Qərarların birgə qəbul olunması.
4. Səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi (əməkdaşlıq).

İnformasiya toplanmasının texnologiyası

- ✓ Mövcud məlumatın istifadə olunması.
- ✓ Sakinlərin və ya xidmət istifadəçilərinin fikirlərini öyrənmək (sorğu, müsahibələr, fokus-qruplar, telefon sorğuları və s.).
- ✓ Müşahidə, mütəxəssislərin cəlb olunması.

Vətəndaşların iştirakının məlumat baxımından vəzifələri:

✓ Problem və tələbatların diaqnostikası.

Nümunə : nə tikmək – məktəb yoxsa xəstəxana?

✓ Alternativ çözüm yollarının tapılması

Nümunə : cinayətkarlıqla mübarizə çərçivəsində polisin təmin olunması üçün əlavə vergilər təyin etmək yoxsa könüllü xalq drujinası yaratmaq ?

✓Müxtəlif qərarların nəticələrinin qiymətləndirilməsi

Nümunə : əhali isti su üçün fasiləsiz təminat şərti ilə ödəməyi davam etmək iqtidarındadırmı?

Vətəndaşların iştirakının müsbət tərəfləri:

✓ Vətəndaşların iştirakı problemləri, sakinlərin büdcə xidmətlərinə olan ehtiyaclarını müəyyən etməyə imkan verir.

✓Vətəndaşların iştirakı yeni ideyaların əldə olunmasına, problemlərin yeni həll yollarının tapılmasına, alternativlərin dəyərləndirilməsinə imkan verir

✓ Vətəndaşların iştirakı – bu hakimiyyətin fəaliyyətinə nəzarət, korrupsiyanın qarşısının alınması yoludur.

Büdcə xərclərinin səmərəliliyi və effektivliyinin planlaşdarılması və monitorinqi sisteminin yaradılmasında problemlər

- Büdcə xərclərinin sosial-iqtisadi səmərəliliyinin göstəricilərini kim hazırlayır
- Məlumatları kim toplayır
- Toplanmış məlumatları kim təhlil edir
- Təhlilin nəticələri büdcənin hazırlanmasında necə istifadə olunur
- Təhlilin nəticələri büdcə icrasının gedişatında və gedişata nəzarət məqsədilə necə istifadə olunur

Maliyyə Siyaseti Mərkəzi

Təhlilin nəticələri büdcə icrasının gedişatında və gedişata nəzarət məqsədilə necə istifadə olunur?

- Vəsaitlərin daha az səmərəli və effektiv proqramlardan daha çox səmərə və effekt verən proqramlara köçürülməsi

Təhlilin nəticələri büdcənin hazırlanmasında necə istifadə olunur

- Əgər yekun nəticə əldə olunmayıbsa bu maliyyələşdirmənin dayandırılması və ya artırılması üçün səbəb kimi çıxış edə bilərmi?

- Büdcə qərarlarının qəbulu kriteriyaları (müxtəlif yekun nəticələr, eyni nəticənin alınması üçün istifadə olunan müxtəlif vasitələrin arasında seçim etmək)

Nəticələr əsasında büdcə hazırlanmasının əsas prinsipləri

- Xərclərin onların növləri əsasında planlaşdırılması fəaliyyətin sosial-iqtisadi səmərəliliyi baxımından planlaşdırılması ilə əvəz olunur.
- Büdcə vəsaitlərinin bölüşdürülməsinin sosial-iqtisadi səmərəlilik göstəricilərindən asılılığı
- Büdcə vəsaitləri proqramlar üzrə bölüşdürülür
- Proqramlar qanunvericilik orqanları və sakinlər ilə razılaşdırılmış əsas məqsədlər, vəzifə və prioritetlər əsasında hazırlanır

Nəticələr əsasında büdcə hazırlanmasının əsas prinsipləri
(davamı)

- Büdcə vəsaitlərinin bölüşdürülməsinə məsul şəxslər qarşıda duran məqsədə çatmaq və vəzifələri yerinə yetirmək üçün vasitələrin seçilməsində azaddırlar
- Büdcə vəsaitlərinin bölüşdürülməsinə məsul şəxslərin və büdcə istifadəçilərinin yekun nəticə üçün məsuliyyətləri artır
- Büdcə vəsaitlərinin istifadəsinə nəzarət vəsaitlərin məqsədəuyğun istifadəsinə xarici nəzarətdən onların effektiv istifadəsinə edilən daxili nəzarətə keçir.

Nəticələr əsasında büdcə hazırlanmasına keçidlə bağlı yaranan əsas problemlər

- Aralıq büdcə planlamasına keçidin vacibliyi
- Büdcə təsnifatının təkmilləşdirilməsi
- Əlavə vəsaitlərin hesablanmasına keçid

Büdcə prosesində dəyişikliklər

- Müxtəlif növ qiymətləndirmənin istifadəsi
  - İdarəetmə proseslərinin qiymətləndirilməsi
  - yekun (sosial) nəticənin qiymətləndirilməsi
  - Yekun nəticənin əldə olunmasına proqram sərfinin qiymətləndirilməsi
  - "Xərclər-nəticələr" və "xərclər-effektivlik" təhlili

Effektivliyin qiymətləndirilməsi prosedurunun uğurlu tətbiqinin şərtləri

✓ Günahkarların axtarışına deyil təkmilləşməyə köklənmək lazımdır.

✓ Qiymətləndirmədə prioritet birbaşa vətəndaşların maraqlarına cavab verən xidmət və proqramların həyata keçirilməsinə verilməlidir.

✓ Qiymət göstəricilərini bütün tərəflərin maraqlarını nəzərə almaqla hazırlamaq lazımdır.

✓ Məlumatdan həm qərarların qəbulu, həm də, əhali qarşısında hesabat məqsədilə istifadə etmək lazımdır.

✓ Effektivliyin qiymətləndirilməsi prosedurunun xidmət göstərənlərlə birgə müzakirəsi, idarəetmə əməkdaşlarının hazırlanması.

İşçi qrupu 1 - Strateji məlumat yaxınlaşdırılması üzərində iş

GƏLİR NÖVLƏRİ	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Vergiqoyma						
Fiziki şəxslərdən torpaq vergisi						
Fiziki şəxslərdən əmlak vergisi						
Tikinti materiallarından maden vergisi						
Bələdiyyə qurumlarından və təşkilatlarından yığılan mənfəət vergisi						
Payment for installation and distribution of street advertisements						
Mehmanxana vergisi						
Qanunla müəyyənləşdirilən digər yerli vergi və ödənişlər						
Ödənişlər						
Dayanacaq haqqı						
Bələdiyyə əmlakının (torpaq, binalar) icarə haqqı						
Lotereyadan əldə olunan gəlir						
Bələdiyyə tədbirlərində əldə olunan digər gəlir növləri						
Köçürmələr						
Fiziki şəxslərdən alınan İanə və qrantlar						
Hüquqi şəxslərdən alınan İanə və qrantlar						
Beynəlxalq təşkilatlardan və fondlardan alınan İanə və qrantlar						
Dövlət tərəfindən ayrılan subsidiya						
Digər gəlir						
Bələdiyyə əmlakının satışından əldə olunan gəlir						
Torpaq satışından əldə olunan gəlir						
Bələdiyyə əmlakının özəlləşdirilməsindən əldə olunan gəlir						
GƏLİRLƏRİN CƏMİ						

XƏRCLƏR	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Mevacibler						
Heyet üzvlərinin maaşları						
Podraçıların mevacibi						
Digər ödənişlər (tibbi müalicə ilə əlaqədar pul yardımı və digər ayırmalar)						
Mevacibla əlaqədar digər ödənişlər						
Sosial təminat üzrə ödənişlər (30%)						
İşgüzar səfərlər zamanı işçilərə ödənilən pul vəsaiti						
İnzibati fəaliyyət (cari xərclər)						
Elektrik enerjisi üçün ödəniş						
Qaz təchizatı üzrə ödəniş						
Su təchizatı üzrə ödəniş						
İstilik təminatı üzrə ödəniş						
Binaların icarəsi üzrə ödəniş						
Yanacaq və sürtkü materiallarının satınalınması, maşınların təmiri						
Dəftərxana ləvazimatının, habelə digər emtəə və materialların satınalınması						
Digər cari xərclər						
Köçürmələr						
Nəqliyyat xidmətləri üzrə ödənişlər						
Kommunikasiya xidmətləri üzrə ödənişlər						
Kommunal xidmətlər üzrə ödənişlər						
Küçələrin təmizlənməsi üzrə ödəniş						
Tənhalara, yaşlılara, şəhid ailələrinə, müharibə əlillərinə və aztəminatlı ailələrə yardım						
Sosial və ekoloji proqramların maliyyələşdirilməsi						
Sanitariya ilə bağlı tədbirlərin keçirilməsinə yardım						

XƏRCLƏR (ctd)	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Digər cari xərclər						
İdmanın inkişafı						
Təhsil və mədəniyyət sahələri						
Təmizlik, yaşıllaşdırma və yaşıllıq ərazilərinin saxlanılması						
Ticarət, kommunal və laşə xidmətlərinin təşkili üçün şəraitin yaradılması						
Yeni iş yerlərinin yaradılması və təşkili						
Sənaye qurumlarının yaradılması və işinin təşkili						
Kənd təsərrüfatının inkişaf etdirilməsi						
İnvestisiya xərcləri						
Bələdiyyə yaşayış binalarının inşası						
İnzibati və idarə binalarının inşası						
Sosial, mədəni və laşə istiqamətli binaların inşası						
Digər inşa işləri						
Bələdiyyə binalarının bərpası						
Sosial, mədəni və laşə istiqamətli binaların bərpası						
İnzibati və idarə binalarının bərpası						
Şəhərdaxili yolların inşası və saxlanılması						
Yolların bərpası						
Şəhər daxilində elektrik və qaz xətlərinin təmiri						
Şəhərin su və kanalizasiya sisteminin inkişaf etdirilməsi və texniki qulluq						
Qəbristanlıqların saxlanılması, dəfn xidmətləri						
Mebel və avadanlığın alınması və təmiri						
Kompüter sistemlərinin alınması						
Maşınların alınması						
XƏRCLƏRİN CƏMİ						

Malliyyə Siyasəti Mərkəzi
Məsləhət qrupu

«Büdcə prosesinin təşkilinin yeni metodları. Proqram yönümlü budcə təşkili büdcə xərclərinin səmərəliliyinin artırılması metodu kimi»

mövzusunda seminar mühazirəsi

Müəllif: Kovalevski A.R., baş məsləhətçi

Moskva, 2003

121099 Moskva, Novinskiy b-r, d. 11a
Tel. (095) 777 65 82, 205 35 36
Faks (095) 777 65 83

196

Tapşırıq 1.

Aşağıdakı göstəricilərin nəyə uyğun olduğunu müəyyən edin (resurslar, birbaşa nəticə, yekun nəticə, effekt).

1. Şəhərin küçələrini qoruyan polislərin sayı.
2. Patrul polislərinin sayının 5 % artması.
3. Cinayətlərin sayının 2 % azalması
4. Səhiyyəyə sərf olunan xərclərin 10 % artması
5. Peyvəndlər sayəsində ölüm hallarının 2 % azalması.
6. «Səhiyyə» sahəsinə çəkilən xərclərin 10 %-indən az olmayan məbləğdə yeni tibbi avadanlığın alınması.
7. Xarici dil fənni üzrə şagirdlərin bilik səviyyəsinin artması (testin nəticələrinə görə)
8. Yeni dərs vəsaitlərinin alınması.
9. Məktəbdə xarici dil tədrisi saatlarının 10 % artırılması
10. Məktəb təhsilinin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması yolu ilə işsizliyin azalması
11. Süpürgəçilərin maaşlarının 40 % artırılması.
12. Süpürgəçilərin sayının 20 % artırılması.
13. Sakinlərin küçələrdə (məhəllələrdə) təmizlik işinin keyfiyyətindən şikayətlərin azalması.
14. Süpürgəçilərin əmək məhsuldarlığının 1.2 dəfə artması
15. Maddi rifahın yaxşılaşması nəticəsində daşınmaz əmlakın icarə haqqının artması
16. İstilik sisteminin köhnəlmiş borularının dəyişdirilməsi
17. Şəhərdə göstərilən kommunal xidmətlərin keyfiyyətindən razı qalan sakinlərin payının 5 % artması
18. Orta otaq temperaturu bir il ərzində 18 dərəcədən aşağı düşməmişdir.
19. Hesabat ilində sosial cəhətdən az təminatlı ailələr arasında paylamaq məqsədilə 10000 kv m. ev sahəsi təhvil verilmişdir.
20. Şəhərdən miqrasiya 5 % azalmışdır.

Tapşırıq 2.

Aşağıda dəmir yol nəqliyyatı sahəsində struktur islahatları Proqramından çıxarış verilmişdir (RF Hökumətinin № 384 ot 28 may 2001-ci il sərəncamı ilə təsdiqlənmişdir).

1) Proqram yönümlü büdcə planlaşdırılması baxımından təqdim olunan proqramdakı yekun nəticələrdəki çatışmamazlıqlar hansılardır?
2) Mövcud nəticələrin əvəzində Siz hansı yekun nəticələri təklif edə bilərsiniz? Hansı səmərəlilik göstəriciləri onların ölçülməsi üçün məqbul sayıla bilər?

İslahatın məqsəd, vəzifə və prinsipləri

Dəmir yol nəqliyyatı sahəsində struktur islahatının məqsədləri aşağıdakılardır:

► dəmir yol nəqliyyatının davamlılığının, onun xidmətlərinin keyfiyyətinin artırılması onun ümumi istifadə üçün açıq olmasının təmin edilməsi. Bununla ölkənin vahid iqtisadi məkanının yaradılmasını və milli iqtisadi inkişafı təmin etmək olar ;

► ölkənin vahid harmonik nəqliyyat sisteminin formalaşdırılması;

► dəmir yolu nəqliyyatı ilə kənd təsərrüfatı yüklərin daşınmasına sərf olunan ümumi xərcləri azaldılması;

► dəmir yolu nəqliyyatı xidmətlərinə artan tələbatın təmin edilməsi;

Dəmir yol nəqliyyatı sahəsində struktur islahatının birinci mərhələsində təyin olunmuş məqsədlərə çatmaq üçün aşağıdakı vəzifə və prinsiplərin realizəsi vacibdir:

► dəmir yolu nəqliyyatı sahəsində dövlət idarəçiliyinin və iqtisadi fəaliyyətin funksiyalarının bölüşdürülməsi, eyni zamanda rəqabət təşkilat fəaliyyət növlərinin monopoliyasından qurtulmaq;

► dəmir yollarının bütöv dövlət şəbəkə istehsal infrastrukturunu və mərkəzləşdirilmiş dispetçer idarəetməsini qoruyub saxlamaq;

► yük daşımalarının hesabına sərnişin, idxal-ixrac daşımalarının hesabına isə Rusiyadaxili daşımaların çarpaz subsidiyalaşdırmanın mərhələli ləğvi;

► tarif siyasətinin təkmilləşdirilməsi

► yüklərin daşınması, daşınan əmlakın təmiri, sərnişinlərin daşınması və onlara xidmətin göstərilməsi sahəsində rəqabətin gələcəkdə də inkişaf etdirilməsi;

► potensial rəqabət mühitində işləyən müəssisələrin təbii-monopoliya sektorundan olan müəssisələrlə qovuşmasına imkan verməmək;

- Müstəqil yük və sərnişindaşıma şirkətləri-dəmir yol nəqliyyatı vasitələrinin operatorları və istifadəçilərinin federal dəmir yolu nəqliyyatı infrastrukturuna aynıseçkilik qoyulmadan çıxışını təmin etmək;
- Qeyri-istehsal xərclərini azaltmaq məqsədilə federal dəmir yolunun fəaliyyət sahəsindən sosial-məişət və digər təyinatlı obyektlərin (ixtisaslaşmışlar istisnadır) ayrılması;
- Bölgülü büdcə hesablamasının tətbiqi əsasında təsərrüfatın bütün növ və sahələrinin maliyyə şəffaflığını təmin etmək;
- Dəmir yol nəqliyyatı sisteminə sərmayələrin cəlb olunmasını təmin edəcək tədbirlərin həyata keçirilməsi;
- Dəmir yol nəqliyyatı işçilərinin maddi marağlığını artırmaq və onlara sosial təminatların ödənilməsi;

İslahatların gözlənilən nəticələri

Dəmir yol nəqliyyatı sahəsində struktur islahatları proqramının həyata keçirilməsi islahatların qarşısında duran məqsədlərə çatmağı təmin edəcək, o cümlədən dəmir yolu nəqliyyatında köhnə problemlərin həlline səbəb olacaq.

Dəmir yol nəqliyyatının davamlılığını və təhlükəsizliyini təmin etmək mütəmadi və mütərəqqi islahatların sayəsində mümkün olacaq. Buraya həmçinin zəruri sərmayələrin cəlb olunması, sahələrin texniki təhcizatı da aiddir.

Ölkənin vahid harmonik nəqliyyat sisteminin təşkili aşağıdakı tədbirlərin həyata keçirilməsi üçün özül olacaq:

- Nəqliyyatın müxtəlif növləri arasında daşımaların səmərəli bölünməsi;
- Nəqliyyat sektorunda yüklərin daşınmasının qarışıq nəqliyyat vasitələri ilə icrası zamanı əməkdaşlıq və əlaqələndirmənin inkişaf etdirilməsi;
- Nəqliyyatın müxtəlif növləri arasında dövlət dəstəyinin optimal bölüşdürülməsi;
- Rusiya nəqliyyat sisteminin tranzit potensialının maksimal istifadəsi;

- *Müxtəlif nəqliyyat növlərinin müxtəlif seqmentlərdə iqtisadi əhəmiyyət kəsb edən sahələrinin inhisarçı fəaliyyətinin ixtisar olunması*

Dəmir yolu nəqliyyatının coğrafi əhatəsini özəl sərmayə əsasında tikilmiş yollar da daxil olmaqla yeni dəmir yol xətlərinin istismara verilməsi ilə genişləndirmək mümkün olacaq.

Rəqabətin inkişafı əsasında fəaliyyətin effektivliyinin artması dəmir yolu nəqliyyatı ilə yük daşımalarına sərf olunan ümumi xalq təsərrüfatı xərclərinin azalmasına və onun iqtisadi əhatəsinin genişlənməsinə səbəb olacaq.

Yeni sərnişin və yük daşıma şirkətlərinin yaranması və inkişafı sayəsində dəmir yolu nəqliyyatının xidmətlərinə artan tələbat təmin olunacaq.

Dəmir yolu nəqliyyatının sərmayə ehtiyaclarının təmin olunması ilə nəqliyyat maşınqayırması müəssisələrinin məhsullarına olan tələbatın əhəmiyyətli artımı müşahidə olunacaq və bu da öz növbəsində, həmin sahənin inkişafını stimullaşdıracaq.

Dəmir yolu nəqliyyatının fəaliyyətinin effektivliyinin keçiriləcək islahatlar nəticəsində artması islahatlarsız cəlb olunması mümkün olan vəsaitlərə əlavə olaraq bu sahənin sərmayə ehtiyaclarının təmin etmək üçün ildə 30-40 milyard rubl vəsaitin qoyulmasına imkan verəcək.

Dəmir yol nəqliyyatı xidmət bazarında rəqabətin inkişafı yolunda yarana biləcək əsas maneələr təsərrüfat fəaliyyətinin və dövlət tənzimlənməsinin funksiyalarının ayrılması yolu ilə aradan qalxacaq. Həmçinin dəmir yolu nəqliyyatı sistemində fəaliyyətin təbii-monopoliya, rəqabət və potensial rəqabət növləri üzrə təşkilati-hüquqi bölgülərin aparılması nəzərdə tutulur.

Dəmir yolu nəqliyyatının işini nizamlayan normativ baza Rusiya Federasiyasının mülki qanunvericiliyinin əsas prinsiplərinə uyğunlaşdırılacaq. Bu da öz növbəsində, dövlət nəzarəti sisteminin effektivliyini keyfiyyət baxımından artıracaq.

Dəmir yolu nəqliyyatı işçilərinin motivasiyası və əmək məhsuldarlığı əhəmiyyətli dərəcədə yüksələcək.

Dəmir yolu nəqliyyatı işçilərinin sosial müdafiəsi hərtərəfli təmin olunacaq. Struktur islahatlarının bu sahədə nəticələri aşağıdakılardır;

- *Texniki təchizat sayəsində əməyin keyfiyyətinin artması*
- *Çətin əl əməyi tələb edən və zərərli iş şərtləri olan iş yerlərinin azaldılması*
- *Dəmir yolu nəqliyyatı sahəsində mövcud məvaciblərin artırılması*
- *Sağlamlığın qorunması və peşə xəstəliklərinin profilaktikası sahəsində keyfiyyətin artırılması*

Bu yolla da, dəmir yolu nəqliyyatında struktur islahatları proqramının həyata keçirilməsi bu sahənin yeni inkişaf mərhələsinə qədəm qoymasına və bütövlükdə ölkə iqtisadiyyatının tərəqqisinə səbəb olacaq.

Tapşırıq 3.

Büdcə proqramının yekun nəticəsi – yeniyetmələr arasında narkomanların artmasının ötən ilə nisbətən 50 % azalması.
Nəticələr əsasında idarəetmə metoduna əsaslanaraq qeyd olunan yekun nəticəli nümunə proqram hazırlayın. Proqramın forması – «məntiqi zəncir» cədvəlidir. Həmin nəticənin alınmasının alternativ yollarını göstərin.

Tapşırıq 4.

Proqram-məqsədli büdcə hazırlanması metodu üzrə büdcə vəsaitləri alacılan üçün büdcə ərizə formasını hazırlayın. Ərizədə aşağıdakılar öz əksini tapmalıdır:

- Büdcə vəsaiti alcısının əsas tapşırığı (missiyası) nədir, onun fəaliyyətinin məqsəd və vəzifələri.
- Təşkilatın son üç İldəki fəaliyyəti haqqında maliyyə məlumatı (nümunə kimi şərti rəqəmlər göstərin).
- Təşkilatın missiyasına uyğun həyata keçirilən büdcə proqramlarının bir və ya bir neçə yekun nəticələri.
- Yekun nəticələri kəmiyyət baxımından xarakterizə edən göstəricilər
- Yekun nəticələrin əldə olunmasına sərf olunan resurslar və görülən tədbirlər

Köməkçi material kimi mühazirə materialına daxil olan cədvəli istifadə etmək olar:

Departament				Proqram (qurum)		Tarix
Məqsədlər Vəzifələr						
Qiymətləndirmənin göstəriciləri				2003-cü il	2004-cü il	2005-ci il
Birbaşa nəticə Yekun nəticə Effekt						
Resurslar						
Büdcə	2003	2004	2005	Vəziyyətin yaxşılaşdırılması üçün tədbirlər planı		
Digər						

Proqramın realizəsi üçün əhalinin cəlb olunmasının hansı formalarını təklif edə bilərsiniz?

Tapşırıq 5.

Öz regionunuzda (bələdiyyənizdə) proqram-məqsədli büdcə hazırlanması sisteminin tətbiqində hansı əngəlləri görürsünüz? Həmin maneə və əngəllərin dəf edilməsi üçün hansı tədbirləri təklif edə bilərsiniz?