

بیانیه مأموریت

سازمان املاک و مستغلات شهرداری تهران

به نام خدا

فهرست مطالب

۳	مقدمه
۳	۱- معرفی سازمان املاک و مستغلات شهرداری تهران
۳	۲- چارچوب جامع تدوین بیانیه مأموریت سازمان
۳	مأموریت سازمان
۴	مشخصه های مأموریت سازمان
۴	متدولوژی تدوین بیانیه مأموریت سازمان
۹	۳- تدوین سند مأموریت سازمان املاک و مستغلات شهرداری تهران
۶	وظایف و اختیارات
۷	فعالیت های اصلی
۸	ساختار سازمانی
۹	انتظارات و توقعات
۹	محدودیت ها و چالش ها
۹	اهداف و مقاصد
۱۰	سیاست ها و استراتژی ها
۱۰	چشم انداز
۱۱	مأموریت

## مقدمه

سازمان املاک و مستغلات شهرداری تهران، یکی از سازمان‌های غیرانتفاعی وابسته به شهرداری تهران است که دارای استقلال مالی و حقوقی می‌باشد. در این پروژه به بررسی وضعیت این سازمان پرداخته و متناسب با متدولوژی تدوین مأموریت، بیانیه مأموریت مناسب پیشنهادی را برای این سازمان ارائه می‌نماییم.

## ۱- معرفی سازمان املاک و مستغلات شهرداری تهران

سازمان املاک و مستغلات شهرداری تهران بنابر مصوبه شورای اسلامی شهر تهران، بر اساس ادغام اداره کل املاک و مستغلات شهرداری تهران با شرکت مسکن و ساختمان جهان (وابسته به شهرداری) تشکیل گردیده است. این سازمان، سازمانی غیرانتفاعی و وابسته به شهرداری تهران است که ترکیب هیأت مدیره و اکثریت شورای سازمان را مدیران ارشد شهرداری تهران تشکیل می‌دهند و فعالیت خود را در قالب اساسنامه مصوب شورای اسلامی شهر تهران در سال ۱۳۸۸ آغاز نموده است. حوزه جغرافیایی فعالیت این سازمان، در سطح شهر تهران و مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران می‌باشد.

## ۲- چارچوب جامع تدوین بیانیه مأموریت سازمان

### ۱-۲- مأموریت سازمان

پیتر دراکر اندیشمند معاصر و فیلسوف مدیریت، وقتی بحث مأموریت را مطرح می‌کند؛ می‌گوید: مأموریت معادل این است که به چه فعالیتی می‌پردازیم؟ چه می‌کنیم؟ چه هستیم؟ بر این اساس دلیل وجودی، فلسفه وجودی هر بنگاه اقتصادی که اصلاً به خاطر آن بوجود آمده است؛ را مأموریت گویند.

### ۲-۲- مشخصه های مأموریت سازمان

یک مأموریت باید به عنوان یک چارچوب برای ارزیابی فعالیت های جاری بنگاه های اقتصادی عمل کند. یک مأموریت باید آنقدر روشن و واضح باشد که همه افراد بتوانند از آن یک درک مشترک داشته باشند. بنابراین مشخصه های زیر برای آن متصور است:

۱- اجزای آن باید به اندازه کافی دارای محدوده مناسب و وسیع باشد.

- ۲- بیش از اندازه خاص و روشن باشد که بتوان آن را از بنگاه های دیگر منفک کرد.
  - ۳- علائق ذینفعان و سهامداران مختلف را بتواند به هم نزدیک کند.
  - ۴ - بین کارکنان و مدیران هیجانات مثبت ایجاد کند.
  - ۵ - بقدری روشن و مبرهن باشد که بتواند در خوانندگان آن، انگیزه کار بوجود بیاورد.
  - ۶ -تصویرسازی از موفقیت شرکت نزد کارکنان.
  - ۷- با قضاوت درباره رشد و آینده سازمان، رشد آینده سازمان را انعکاس دهد.
  - ۸- ضابطه ها و معیارهایی جهت گزارش راهبردها و استراتژیها فراهم کند.
  - ۹- جهت گیری ها و درک شرایط محیط متغیر و پویا را فراهم بیاورد.
  - ۱۰- مبنای ایجاد و انتخاب راهکارهای راهبردی باشند.
- گفتنی است مأموریت هر شرکت باید خاص آن شرکت باشد.

### ۲-۳- متدولوژی تدوین بیانیه مأموریت سازمان

قبل از اینکه بخواهیم بیانیه مأموریت بنویسیم باید اجزاء را مشخص کنیم:

- ۱ - باید مشخص کنیم این شرکت ، این سازمان و بنگاه اقتصادی چه کالا و خدماتی را ارائه می دهد یا ارائه خواهد کرد؟
- ۲ - ارباب رجوع یا مشتریان این بنگاه اقتصادی چه کسانی هستند ؟ چه کسانی با چه شرایط سنی؟ با چه سطح درآمدی؟ و ...
- ۳ - این بنگاه اقتصادی در بازارهای داخلی محصول خود را ارائه می دهد یا بازارهای خارجی؟ آیا نوع بازار انحصاری است یا رقابتی؟ رقابتی کامل است ؟
- ۴ - بنگاه اقتصادی ما از چه فناوریهای نوینی استفاده می کند و نوع تکنولوژی و ماشین آلاتی که مورد استفاده قرار می گیرد؛ چیست؟ آیا از فناوری اطلاعات استفاده می کند؟
- ۵ - اعتقادات و باورها و ارزش ها و فرهنگها که اولویت های اخلاقی که بر این شرکت یا بنگاه اقتصادی یا سازمان حاکم است؛ کدامند؟
- ۶ - شایستگی ممتاز بنگاه اقتصادی ما چیست؟ مزیت رقابتی این بنگاه اقتصادی ما چیست؟

۷ - سازمان یا شرکت چقدر به کارکنان و مسائل شان توجه دارد؟

۸ - چقدر این بنگاه اقتصادی نسبت به مسائل اجتماعی مثل محیط زیست حساس است؟

۹ - شرکت تا چه اندازه به بقاء، به سود آوری، به رشد، به توسعه، به تکاملش فکر می کند؟

### ۱ - تدوین سند مأموریت سازمان املاک و مستغلات شهرداری تهران

غالباً در سازمانهای غیرانتفاعی، «مأموریت محوری» در مقابل سودمحوری سازمانهای انتفاعی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، به گونه‌ای که می‌توان گفت هدف اصلی سازمانهای غیرانتفاعی، اجرای مأموریت آنها است و مأموریت در این نوع سازمانها ارزش بسیاری دارد. سازمان املاک و مستغلات شهرداری تهران نیز یک سازمان عمومی و غیرانتفاعی است که اجرای مأموریتها در آن نقش اساسی دارد.

در برنامه‌ریزی جوامع، مثل شهرها یا کشورها تبیین چشم‌انداز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و در واقع برنامه‌ریزی جوامع از چشم‌انداز آغاز می‌شود و سازمان‌های متولی اداره امور آن جوامع، مأموریت خود را در راستای تحقق چشم‌انداز معین شده تعریف می‌کنند. از این منظر، همانگونه که برای شهر تهران شروع فرآیند برنامه‌ریزی با چشم‌انداز مقبول‌تر است، برای شهرداری تهران نیز بعنوان سازمان متولی اداره بسیاری از امور شهر، فرآیند برنامه‌ریزی با مأموریت آغاز می‌شود و سازمان املاک و مستغلات شهرداری تهران نیز به تبع آن اینگونه است.

با توجه به مطالب مشروحه بالا، به منظور تدوین سند مأموریت سازمان املاک و مستغلات شهرداری

تهران داریم:

### ۱-۳- وظایف و اختیارات

وظایف و اختیارات سازمان املاک و مستغلات بنابر اساسنامه مصوب شورای اسلامی شهر تهران به شرح

زیر است:

- خرید، فروش، اجاره و استیجاره املاک و مستغلات مورد نیاز طرح‌های توسعه شهری مرتبط با مأموریت‌های قانونی شهرداری تهران با لحاظ کلیه حقوق مادی و معنوی املاک یاد شده در چارچوب قوانین و مقررات موضوعه؛
- انجام هماهنگی با سایر مراجع مربوطه در شهرداری تهران به منظور احقاق حقوق ملکی املاک و مستغلات متعلق به شهرداری تهران و رفع مشکلات قانونی و ثبتی املاک و مستغلات یاد شده در چارچوب قوانین و مقررات موضوعه؛

- حفاظت، تعمیر و نگهداری املاک شهرداری تهران و به طور کلی مدیریت املاک در اختیار سازمان؛
- انجام مطالعات کاربردی و بررسی‌های اقتصادی، فنی و مدیریتی لازم و نیز نظارت و پی‌گیری کلیه برنامه‌ها و فعالیت‌های مورد نیاز در جهت تحقق اهداف سازمان؛
- انجام معاملات، داد و ستد و انعقاد قراردادهای لازم در ارتباط با موضوع فعالیت سازمان در چارچوب قوانین و مقررات موضوعه؛
- همکاری با سایر واحدهای اجرایی ذیربط در شهرداری تهران جهت سرمایه‌گذاری و مشارکت اشخاص حقیقی و حقوقی در پیشبرد طرح‌های توسعه شهری در ارتباط با موضوع فعالیت سازمان در چارچوب قوانین و مقررات موضوعه؛
- مدیریت معاوضه تراکم مجاز در چارچوب ضوابط و مقررات حاکم بر طرح‌های تفصیلی مناطق شهری و سایر قوانین و مقررات شهرسازی به ویژه مصوبات شورای اسلامی شهر تهران.

عملیات اجرایی برخی از فرآیندهای سازمان املاک و مستغلات در سطح مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران، از طریق نمایندگان در آن مناطق به اجرا در می‌آید. این نمایندگان در رأس اداره‌ای در هر منطقه تحت عنوان «اداره املاک و مستغلات منطقه» و بر اساس سیاست‌ها و برنامه ریزی سازمان مزبور، به اجرای وظایف ابلاغی در مناطق شهرداری می‌پردازند.

### ۲-۳- فعالیت‌های اصلی

فعالیت‌های اصلی که در حال حاضر در سازمان املاک و مستغلات شهرداری تهران در حال اجرا می‌باشند، باتوجه به وظایف و مأموریت‌های محوله از سوی شهرداری تهران، بطور خلاصه عبارتند از:

#### ● تملك املاك و مستغلات :

- خرید املاک و مستغلات واقع در طرح‌های عمرانی در سطح مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران در قالب پروژه‌های ابلاغی تملك :
- خرید املاک دارای آراء محکومیت قضائی شهرداری :
- خرید و تامین نیاز املاک سازمان‌های شهرداری تهران و نهادهای دولتی در موارد خاص :
- دریافت سهم شهرداری از اراضی تفکیک شده و خارج از محدوده :

#### ● نگهداری املاك و مستغلات :

- اجاره دادن املاک موجود شهرداری تهران

- مراقبت، نگهداری و تعمیرات املاک و مستغلات شهرداری
- به روز آوری اطلاعات، اسناد و مدارک املاک و مستغلات

● فروش املاک و مستغلات :

- فروش املاک و مستغلات مزاد از طریق مزایده
- فروش املاک و مستغلات به شیوه خارج از مزایده
- فروش اضافه مساحت و متروکه
- اعطای معوض املاک خریداری شده یا تهاتر املاک با بدهی های شهرداری

● مدیریت منابع غیرنقدی :

- تامین منابع غیرنقدی پروژه های عمرانی شهرداری تهران
- مدیریت کارسازی غیرنقد بودجه غیرنقدی شهرداری تهران
- معاوضه و انتقال تراکم بین مناطق ۲۲ گانه .

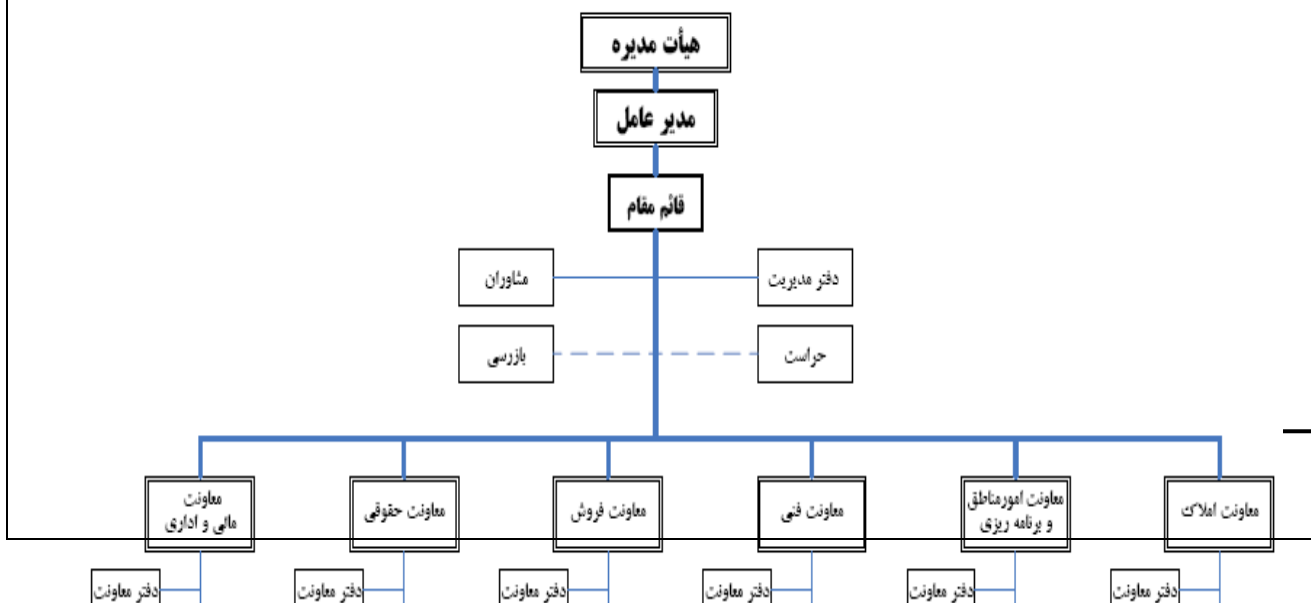
۳-۳- ساختار سازمانی

پس از ابلاغ مصوبه شورای اسلامی شهر تهران و تشکیل سازمان املاک و مستغلات، با توجه به گسترش وظایف و اختیارات آن نسبت به اداره کل املاک و مستغلات سابق، همچنین افزایش وظایف و انتظارات از سازمان، Top Chart ساختار سازمانی آن به شرح شکل شماره یک تدوین گردیده و به مورد اجرا گذاشته شده است.

همانطور که در این نمودار ساختار سازمانی مشاهده می شود؛ سازمان املاک و مستغلات شهرداری تهران از ۶ معاونت و ۲۳ مدیریت تشکیل شده است که تحت مدیریت مدیر عامل و زیر نظر هیئت مدیره اداره می گردد:

شکل شماره یک : نمودار ساختار سازمانی. سازمان املاک و مستغلات شهرداری تهران

ساختار تشکیلاتی وضع موجود سازمان املاک و مستغلات







### ۴-۳- انتظارات و توقعات

۱. دستیابی به حداکثر تملک سالیانه املاک در طرح‌ها با پایین‌ترین قیمت ممکن :
۲. فروش املاک و مستغلات و کسب درآمد لازم، متناسب با برنامه سالیانه پیش‌بینی شده :
۳. تلاش بر تبدیل سازمان به سازمانی با ارائه خدمات الکترونیکی و مبتنی بر فناوری اطلاعات :
۴. رعایت استانداردهای جهانی در مدیریت کیفیت خدمات، رضایت ارباب رجوع، بهداشت و ایمنی محیط کار، حفظ محیط زیست، سطح کیفی آموزش پرسنل.

### ۵-۳- محدودیت‌ها و چالش‌ها

- ♦ وجود قوانین و مقررات تصویبی در سال‌ها قبل و عدم تطابق آنها با وضعیت موجود اجتماعی، اقتصادی :
- ♦ تاثیر سیاست‌های دولت و وضعیت بی‌ثبات اقتصادی در قیمت زمین و ساختمان و بازار خرید و فروش آن :
- ♦ فقدان رشته‌های تحصیلی آکادمیک در خصوص تخصص‌های مورد لزوم پرسنل سازمان و مدیریت املاک مناطق شهرداری :
- ♦ وجود رقبای قدرتمند در بازار فروش املاک و مستغلات .

### ۶-۳- اهداف و مقاصد

اهداف سازمان در چارچوب وظایف و مأموریت‌های آن و در راستای تحقق چشم‌اندازهای سازمان عبارتند از:

- کسب حداقل ۲ درصد بازار فروش املاک و مستغلات در شهر تهران طی ۵ سال آینده ؛
- اجرای کامل پروژه‌های تملک املاک واقع در طرح‌ها در کلیه مناطق ۲۲ گانه طبق برنامه‌های ابلاغی ؛

### ۷-۳- سیاست‌ها و استراتژی‌ها

❖ ایجاد یک سامانه فروش املاک و مستغلات ؛

- ❖ افزایش بهره‌وری نیروی انسانی ؛
- ❖ توسعه ارائه خدمات غیرحضوری از طریق گسترش خدمات دیجیتالی ؛
- ❖ توسعه نظام بایگانی دیجیتالی اسناد و مدارک ؛
- ❖ ارزیابی، بررسی و اندازه‌گیری رضایت ارباب رجوع ؛
- ❖ رعایت اصل صرفه‌جویی، حذف هزینه‌های غیرضروری و جهت‌گیری هزینه‌ها در مسیر الگوی صحیح مصرف ؛
- ❖ برون‌سپاری برخی از فعالیت‌ها به بخش خصوصی ؛
- ❖ توسعه کمیته‌های مشورتی و اتاق‌های فکر ؛

### ۸-۳- چشم‌انداز

چشم‌اندازهای سازمان املاک و مستغلات با در نظر گرفتن برنامه پنج‌ساله پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور، طرح‌های جامع و تفصیلی شهر تهران، برنامه مصوب پنج ساله شهر تهران و همچنین با رویکرد دستیابی به ارتقای کیفیت زندگی شهری طبق شاخص‌های جهانی، به شرح زیر بیان گردیده‌اند :

- ارتقاء در کیفیت و کمیت خدمات ارائه شده به شهروندان ؛
- کاهش هزینه‌ها و ایجاد شفافیت بیشتر مالی و اداری ؛
- افزایش درآمدهای پایدار ؛
- تملک کل املاک واقع در طرح‌های توسعه شهری با رعایت کامل حقوق قانونی ذی‌نفعان.

### ۹-۳- مأموریت سازمان املاک و مستغلات شهرداری تهران

بر این اساس، مأموریت‌های سازمان در چارچوب وظایف و مأموریت‌های شهرداری تهران و در راستای تحقق راهبردهای سند طرح جامع شهر تهران و برنامه‌های مصوب پنج‌ساله شهرداری تهران عبارتند از:

- برنامه‌ریزی، هماهنگی، مشاوره، اجرا و بطور کلی مدیریت املاک واقع در طرح‌های توسعه شهری با هماهنگی اشخاص حقیقی و حقوقی ذی‌ربط ؛

- مدیریت و نظارت بر نحوه معاوضه تراکم مجاز در واحدهای اجرایی وابسته به شهرداری تهران در چارچوب قوانین ومقررات موضوعه ؛
- حفاظت، تعمیر و نگهداری، فروش، اجاره و استیجاره املاک و مستغلات مورد نیاز، مرتبط با مأموریت‌های قانونی شهرداری تهران ؛
- تأمین و تربیت کادرفنی و متخصص به‌ویژه برای مدیریت ادارات املاک و مستغلات مناطق شهرداری ؛

پایان