

**1-6. Financial Management for Elected Representatives**  
**(Revised version in English and Bengali)**

Handbook  
On  
Paurashava Financial Management  
For  
Elected Representatives

SPGP (Version 2)

LGD/JICA

March 2016

## Table of Contents

1. Introduction / Targets of the handbook.....	1
2. Budget formulation, execution, monitoring and revision.....	3
2.1. Overall Budget Process .....	3
2.2. Budget formulation.....	8
2.2.1. Structure of paurashava budget.....	8
2.2.2. Format of paurashava budget .....	10
2.2.3. Checkpoints in budget documents for elected representatives .....	13
2.3. Budget monitoring and rules on budget execution .....	16
2.3.1. Budget monitoring.....	16
2.3.2. Rules on budget executions .....	18
2.4. Revisions to budget .....	22
3. Paurashava Tax Collection and Assessment.....	24
3.1. Securing holding tax revenue .....	26
3.1.1. Definition of Holding Tax Collection Efficiency .....	27
3.1.2. Target on Holding Tax Collection Efficiency .....	28
3.1.3. Monitoring of tax collection .....	29
3.1.4. Enhancing efficiency in tax collection.....	31
3.2. Tax Assessment.....	35
3.2.1. Why paurahsavas need to increase tax demand amount through tax assessment? .....	35
3.2.2. How to react to the complaints by citizens during the tax assessment .....	38
3.2.3. Tax assessment methods (how to determine the tax demand) .....	41
3.2.4. Summarization and confirmation of tax assessment results.....	43
4. Budget reporting.....	46
4.1. Why do mayors and councilors have to explain how tax incomes were spent? ...	46
4.2. How to explain the budget execution to citizens .....	47
5. Internal Auditing.....	50
5.1. Roles and Responsibility of Accounting and Auditing Standing Committee .....	50
5.2. Steps of (simplified) internal auditing.....	51

## 1. Introduction / Targets of the handbook

This handbook has been designed and prepared for developing capacity of the elected representatives, such as mayors and councilors, in the financial management at paurashavas. Although elected representatives are not responsible for daily financial transactions, they play main roles in decision making at paurashavas. In making decision, knowledge and skills in financial management, such as budget formulation, budget execution, tax collection and tax assessment, are essential.

A paurashava, as a local government, operates under its specific acts, rules, instructions and applicable policy provided by the Government of Bangladesh, ministries, department and agencies, to serve the people living in its operating area.

In order to provide public services at paurashavas, paurashavas need a sufficient tax income. However, not many paurashavas have been trying to increase their tax revenue. In many paurashavas, tax collection efficiency is very low. Moreover, tax demand amounts are set very low through tax assessments.

As a result, paurashavas cannot secure sufficient revenue, and thus they cannot provide sufficient public services to citizens. In many cases, such paurashavas cannot even make salary payments to their staff members on time.

For mayors and councilors at paurashava, there are always two options to choose as follows;

Option 1:

- Avoid encouraging citizens to pay taxes because they feel unhappy.
- Avoid increasing tax demands in tax assessment, giving a lot of discounts to most of tax payers, so that they do not feel dissatisfied.
- Provide minimal public services to citizens, and implement development projects only within the budget allocation from the central government.

Option 2:

- Increase the amount of tax collection and achieve high tax collection efficiency.
- Avoid giving discounts on tax demands in tax assessment.
- Utilize the tax revenue to provide more public services and to carry out more

- development projects.
- Provide information to citizens on how the tax revenue was spent for public services and development projects.

If you are a mayor or councilor at purashavas, which option do you usually choose? By which option do you think you can make citizens feel happier?

Mayors and councilors tend to choose Option 1. For example, mayors and councilors reduce the tax demand amounts of many tax payers in tax assessment processes, when tax payers come to complain the increases in tax demand amounts. This is because mayors and councilors try to avoid dissatisfying tax payers.

However, in this case, a paurashava cannot secure a sufficient tax income and thus cannot provide sufficient public services. Therefore, Option 1 is not always the best choice. Besides, many studies revealed that citizens are more satisfied when tax revenues are used for public services and also when they are given information on how the tax revenues were spent (e.g. for public services and development projects). Then, Option 2 would be a better option than Option 1.

No matter if a paurashava has a sufficient tax income, it should avoid making unnecessary or ineffective expenditures. Such unnecessary expenditures will reduce the funds to be used for public services.

In short, the viewpoints that a mayor and councilors should have in the financial management at a paurashava are;

- ☞ **Viewpoint 1:** Spend the tax revenue in the most efficient and effective way (avoid unnecessary expenditures).
- ☞ **Viewpoint 2:** Secure sufficient revenue through tax collection and tax assessment.
- ☞ **Viewpoint 3:** Provide information to citizens on how the tax revenue was spent (for public services and development projects).

This handbook will cover several area of financial management, such as budget formulation, budget execution and monitoring, tax collection, tax assessment and budget reporting. In each area, this manual will explain and discuss the viewpoints that mayors and councilors should have and the rules, regulation and administrative processes.

## 2. Budget formulation, execution, monitoring and revision

This section will explain the budget processes, such as budget formulation, budget execution, budget monitoring and revision.

In this section, the viewpoint that mayors and councilors need to have is:

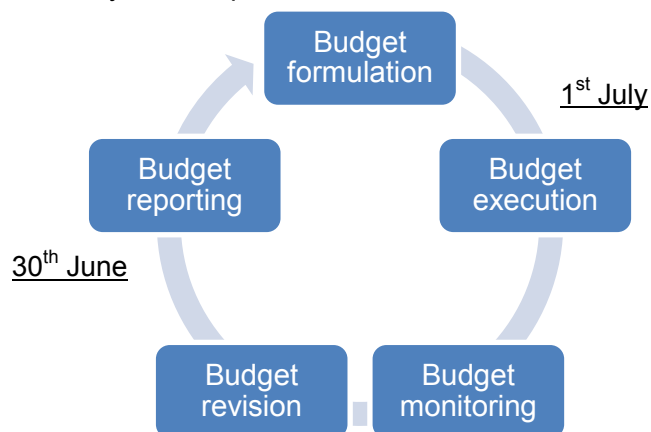
☞ **Viewpoint 1:** Spend the tax revenue in the most efficient and effective way (avoid unnecessary expenditures).

### 2.1. Overall Budget Process

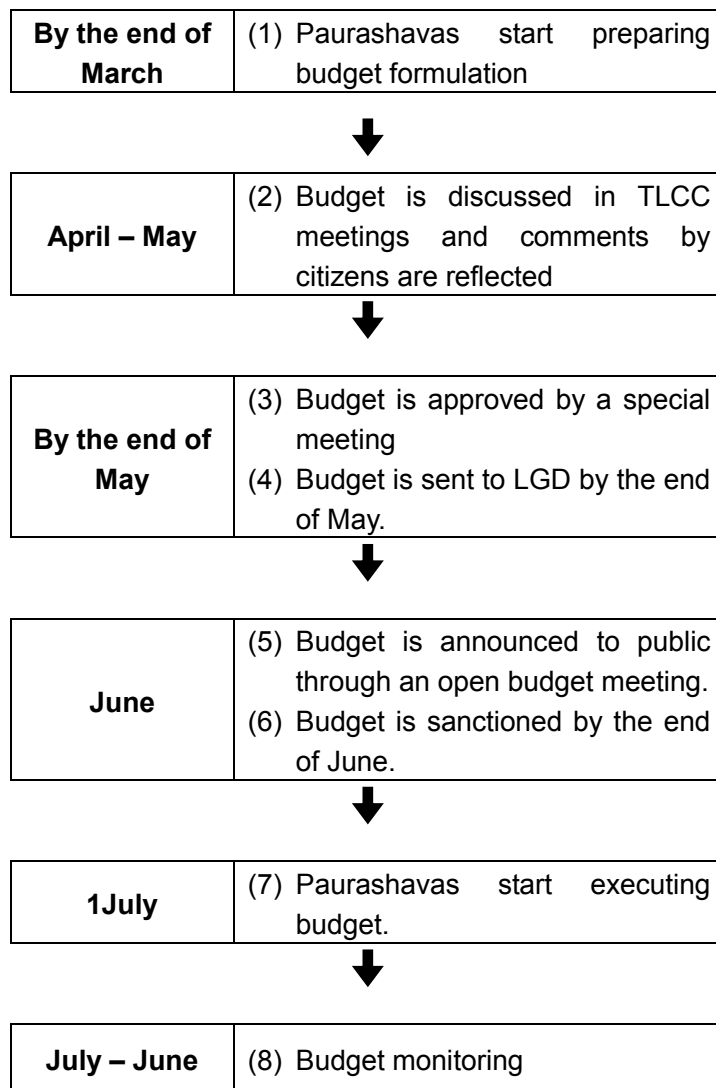
The fiscal year of paurashava budget starts in 1st July and ends in 30th June.

The budget process starts from budget formulation a few months before the beginning of a fiscal year. From the beginning of the fiscal year (on 1<sup>st</sup> July), paurashavas start executing budget. During the fiscal year, paurashavas monitor the budget execution and revise the budget upon necessity. After the fiscal year is closed on 30<sup>th</sup> June, paurashavas compile all the transactions and prepare an annual report.

A budget cycle of a fiscal year is depicted as follows;



More detailed steps of budget formulation and execution process are depicted as follows;



**(1) Paurashavas start preparing budget formulation: By the end of March**

**Paurashava Budget (preparation and approval) Rules, 1999** mentions that paurashavas start preparing budget formulation before the end of March (3 months before the end of fiscal year).

**Paurashava Budget (preparation and approval) Rules, 1999**

6. Budget preparation system – For each Paurashava

a. Paurashava will take initiative to prepare next year's budget before 3 months of any year ending.

b. Paurashava will take step to prepare estimate income from the tax, rate, toll, fees, property etc. and this estimate should be prepared based on the approved rates of the government. Thereafter, Paurashava will prepare the expenditure estimate;



Paurashavas estimate the revenue based on the approved tax and fee rate of the

government, and then estimate expenditures. Therefore, paurashavas are not supposed to estimate unrealistic/ excessive revenue income, which is not based on the approved tax or fee rate. Paurashavas should also review the tax collection amounts in the past, and then estimate the revenue income of the following year based on the collections in the past.

**(2) Budget is discussed in TLCC meetings and comments by citizens are reflected: April – May**

As in the Article **92 (2) of Local government (Paurashava) Act, 2009**, Paurashavas need to take comments from citizens and reflect them to the proposed budget.

**The Local Government (Paurashava) Act, 2009**

Article-92(2): The Paurashava will approve the proposed budget before 30 days starting of the concerned financial year considering public comments and advices given to the budget and will submit it to the Divisional Commissioner or to any authority assigned by the government.



Then paurashavas organizes TLCC (Town level coordination committee) meetings in April – May (most preferably in April) to have comments on budget proposals by citizens. The TLCC meeting then makes comments on draft budget especially on tax assessment, tax collection, development projects and other issues.

**(3) Budget is approved by a special meeting: April – May, by the end of May**

The proposed budget is supposed to be approved within three month before the end of fiscal year (during 1<sup>st</sup> April and 30<sup>th</sup> June), according to **Article 7 of Paurashava Budget (preparation and approval) Rules, 1999**.

At the same time, a paurashava needs to submit a draft budget to the prescribed authority (Local Government Division) 30 days before the end of fiscal year (31<sup>st</sup> May), as stipulated in Article 92 (2) of Local Government (Paurashava) Act, 2009.

Considering these articles, a paurashava is supposed approve draft budget before the end of May before the paurashava send its budget to Local Government Division.



**Paurashava Budget (preparation and approval) Rules, 1999**

7. Budget Approval: Paurashava in their special meeting will consider and approve the next financial year's proposed budget within 3 months before the ending of current financial year;



**Local Government (Paurashava) Act, 2009**

Article-92(2): The Paurashava will approve the proposed budget before 30 days starting of the concerned financial year considering public comments and advices given to the budget and will submit it to the Divisional Commissioner or to any authority assigned by the government.



**(4) Budget is sent to LGD: by the end of May**

After the draft budget is approved by the special meeting of a paurashava, it is send to a division commissioner or Local Government Division (LGD), by the end of May (30 days before the starting of the concerned fiscal year), as described in **Article 92 (2) of Local Government (Paurashava) Act, 2009.**

**(5) Budget is announced to public through an open budget meeting: June**

After the budget is approved by a special meeting in paurashava, it is announced to public, in many cases through “open budget meetings”, inviting citizens and explains the major points of the budget.



**Open budget meeting**

Source: UNCDF Website

### **(6) Sanction of proposed budget**

A division commissioner and LGD is supposed to modify the budget submitted by paurashavas, and the modified budget is deemed sanctioned. If a division commissioner and Local Government Division do not modify proposed budgets in thirty days, then the proposed budget is also deemed sanctioned.

#### **Local Government (Paurashava) Act, 2009**

92. Budget:

(4) Within thirty days of the receipt of the copy of a budget under sub-section (1), the Government may modify it by order and this modified budget shall be deemed as the sanctioned budget of the Municipality.



### **(7) Paurashavas start executing budget: 1<sup>st</sup> July**

After the new fiscal year started in 1<sup>st</sup> July, a paurashava starts executing the budget of the new fiscal year.

### **(8) Budget execution and monitoring: During the fiscal year**

During the fiscal year, paurashavas need to record the budget executions (income and expenditure) and monitor the progress of budget execution.

A paurashava monitors budget executions every month and every quarter, producing “Quarterly and Annual Account of Receipts and Payments”, and examine if the expenditures of each budget item is within the approved budget amount. It is also important to monitor the progress of tax collection and make sure that the paurashava achieves target revenue amount. The paurashava also produces an annual statement at the end of each fiscal year and publish it.

## 2.2. Budget formulation

The budget formulation process starts before the end of March and it is discussed in TLCC meeting for review. The budget document is then approved at the council meeting and then submitted to Local Government Division (LGD).

This section will explain the structure of the paurashava budget and formats used in a budget document. Then, this section will also explain the checkpoints in a budget document for elected representatives including mayors and councilors.

### 2.2.1. Structure of paurashava budget

A budget document of a paurashava is composed of three budgets, namely **i) Revenue budget, ii) Development budget** and **iii) Capital budget**, as specified in **Article 6 of Paurashava Budget (preparation and approval) Rules, 1999**.

The most important among three budgets are **i) Revenue budget** and **ii) Development budget**.

#### **i) Revenue budget**

Revenue budget is the budget prepared from their own fund to meet up their regular expenditures. Revenue budget is divided into “Revenue budget Part 1” and “Revenue budget Part 2”. Revenue budget Part 2 is the budget for water section in a paurashava, and Revenue budget Part 1 is the remaining budget.

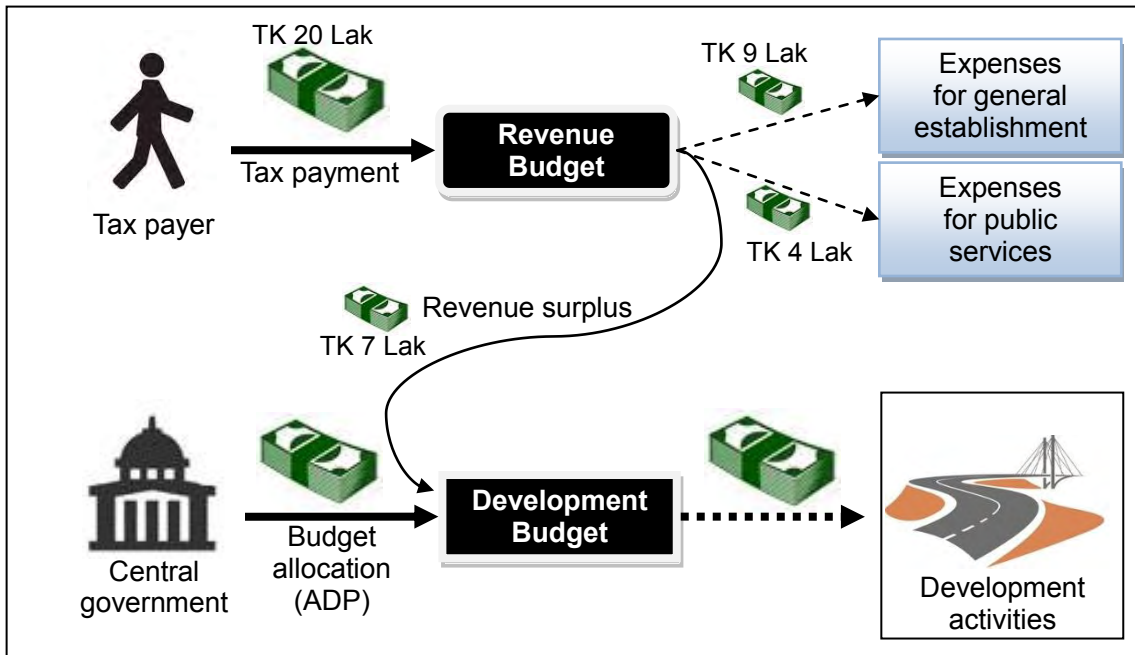
Income of Revenue budget Part 1 is mainly tax revenue (e.g. holding tax), land transfers, fees (e.g. business license and other fees). Revenue from water connection fees is the main income of Revenue budget Part 2.

Expenditures of the revenue budget include general establishment expenses (e.g. salary and honorarium), and public service expenses (e.g. education and health and sanitation expenses) and so on.

Suppose [Total Revenue income] is TK. 20 Lak, and [Total Revenue expenditure] is TK. 13 Lak, TK 7 Lak is regarded as “**Revenue surplus**”. This is going to be transferred to **Development Budget**.

$$[\text{Revenue income}] - [\text{Revenue expenditure}] = [\text{Revenue surplus}]$$

The relationship between Revenue budget and Development Budget is depicted as follows;



### ii) Development budget

Development budget is the budget prepared to initiate development activities with the fund provided by the government, development partners and others.

Such development activities will include development of roads, bridges and other infrastructures.

A revenue surplus transferred from revenue budget is also a part of the income of development budget.

### iii) Capital budget

Capital budget represents the income and expenditure transactions which are given below:

Income<sup>1</sup>:

- Loan received by the paurashava;
- Collection of loan provided by the paurashava;
- Income from the investment and securities;
- Fund transferred to the gratuity fund of the officer and staffs of the paurashava
- Fund transferred by the paurashava in depreciation fund

Expenditures:

- Repayment of loan by the paurashava;
- Loan paid (disburse) by the paurashava;
- Purchase of securities and other investment;
- Any expenditures from depreciation fund;
- Real expenditure for the gratuity of the officer and staffs of the paurashava.

## 2.2.2. Format of paurashava budget

### **Form Ka**

The summary of the budget of three budgets is indicated in **Form Ka of Paurashava Budget (preparation and approval) Rules, 1999**. This format is most useful when looking at the overview of the budget of a paurashava.

An example of Form Ka is as follows<sup>2</sup>;

---

<sup>1</sup> Source: Article 3(2)(c)6 of Paurashava Budget (preparation and approval) Rules, 1999

<sup>2</sup> Please note that this table is showing the sample of one year (budget for next year). However, Form Ka has to show three year budget (i) Actual of previous year, (ii) Revised budget of current year, (iii) Budget for next year.

### Example of Form Ka

Particulars	Budget for next year-TK.
<b>A. Revenue account</b>	
Income from Part-1	1,200,000
Income from Part-2	800,000
<b>Total Income :</b>	<b>2,000,000</b>
<b>Less: Revenue Expenditure</b>	
Part-1	700,000
Part-2	600,000
<b>Total Expenditure :</b>	<b>1,300,000</b>
<b>Total revenue surplus :</b>	<b>700,000</b>
<b>B. Development account</b>	
Government Grant	5,000,000
Revenue surplus	700,000
Others	-
<b>Total :</b>	<b>5,700,000</b>
Less: Development expenditure	5,500,000
<b>Total Budget surplus/shortage</b>	<b>200,000</b>
Add: Opening balance	30,000
<b>Closing balance :</b>	<b>230,000</b>
<b>C. Capital account</b>	
Total income :	50,000
Total expenditure :	40,000
<b>Closing balance of capital account :</b>	<b>10,000</b>

In the example above, the total revenue income is TK 20 Lak. Out of the total revenue income, TK 12 Lak is from Revenue account Part 1 and TK 8 Lak is from Revenue account Part 2. Income of Revenue account Part 1 is mainly from holding tax, while the income of Revenue account Part 2 is from water services, such as connection fee or water charges.

The total revenue expenditure is TK13 Lak, out of which TK 7 Lak is for Revenue account Part 1 and TK 6 Lak is for Revenue account Part 2. Expenditures in Revenue account Part 1 will be for general establishment (e.g. salary and honorarium) and for providing public services. Similarly, expenditures in Revenue account Part 2 is for the water section.

As the total revenue income is TK 20 Lak and total revenue expenditure is TK 13 Lak, the revenue surplus is TK 7 Lak (total revenue income TK 20 Lak - total revenue expenditure TK 13 Lak). This is going to be transferred to Development budget.

The budget allocation from the central government for the development account (ADP grant) is TK 50 Lak in this paurashava. Adding the transfer of the revenue surplus TK 7 Lak, the

total development revenue of this paurashava is TK 57 Lak.

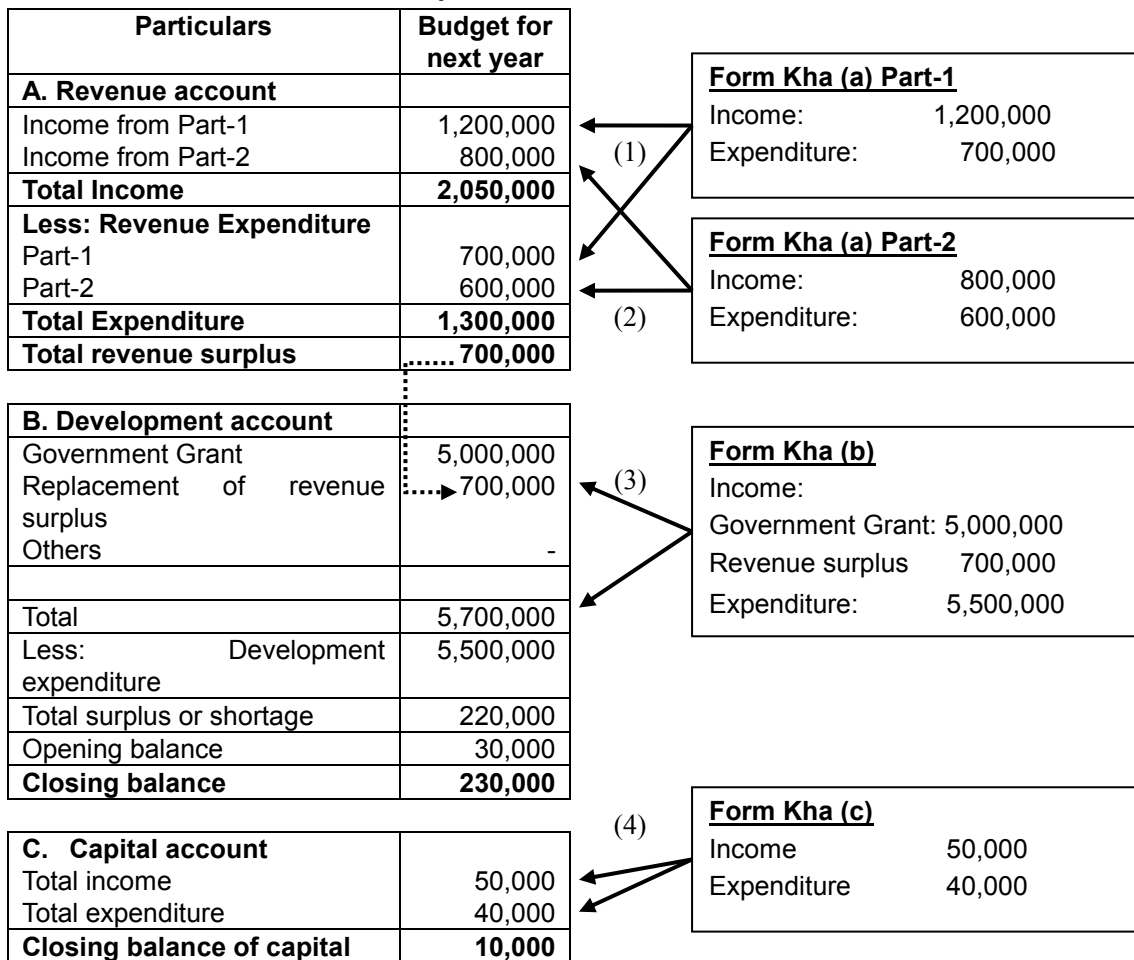
This paurashava will then spend TK 55 Lak for the development activities. The remaining TK 2 Lak will be transferred to the following year budget.

**Form Kha**

On the other hand, Form Kha shows the details for Form Ka. For example, Form Kha (a) Part 1 shows the detailed income and expenditure of the revenue account Part 1. The income and expenditure of the revenue account Part 1 are TK 12 Lak and TK 7 Lak respectively, and they are also indicated in Form Ka.

The relationship between Form Ka and Form Kha is depicted as in the following chart.

**Relationship between Form Ka and Form Kha**



### 2.2.3. Checkpoints in budget documents for elected representatives

Mayors and councilors are actively involved in the discussions on the proposed budget. The viewpoints that mayors and councilors need to have is:

☞ **Viewpoint 1:** Spend the tax revenue in the most efficient and effective way (avoid unnecessary expenditures).

A paurashava starts the preparation of the budget document from the estimation of income. The estimation of the income is made based on the approved rates by the government. After that, the paurashava estimates expenditures.

#### **Paurashava Budget (preparation and approval) Rules,1999**

6. Budget preparation system – For each Paurashava

a. Paurashava will take initiative to prepare next year's budget before 3 months of any year ending.

b. Paurashava will take step to prepare estimate income from the tax, rate, toll, fees, property etc. and this estimate should be prepared based on the approved rates of the government. Thereafter, Paurashava will prepare the expenditure estimate;



In this process, **elected representatives need to examine that the income estimate is realistic or not.**

If the income estimate is not realistic, the expenditure estimate is not realistic either. Paurashavas should strictly avoid preparing unrealistic budget estimate. **If a budget document is not realistic, it is impossible to spend the tax income in the most efficient and effective way.**

A typical example of a budget document (Form Ka) is as follows;

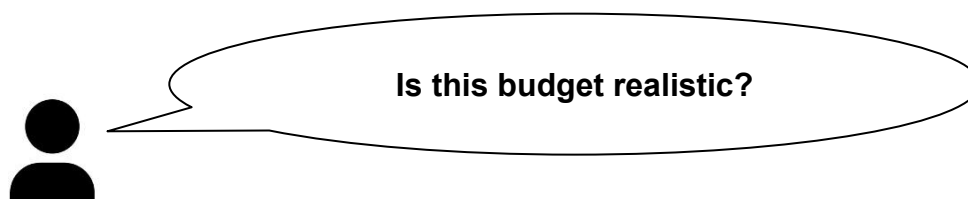


Particulars	Actual of previous year	Revised budget of current year	Budget of upcoming year
	(TK '000) 20X1-X2	(TK '000) 20X2-X3	(TK '000) 20X3-X4
<b>A. Revenue account</b>			
Income from Part-1	1,000	1,050	2,200
Income from Part-2	700	750	900
<b>Total Income :</b>	<b>1,700</b>	<b>1,800</b>	<b>3,100</b>
<b>Less: Revenue Expenditure</b>			
Part-1	950	1,000	2,150
Part-2	650	700	850
<b>Total Expenditure :</b>	<b>1,600</b>	<b>1,700</b>	<b>3,000</b>
<b>Total revenue surplus :</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>B. Development account</b>			
Government Grant	500	500	3,000
Revenue surplus	100	100	100
Others			
<b>Total :</b>	<b>600</b>	<b>600</b>	<b>3,100</b>
Less: Development expenditure	580	580	3,000
<b>Total Budget surplus/shortage</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
Add: Opening balance	10	30	50
<b>Closing balance :</b>	<b>30</b>	<b>50</b>	<b>150</b>

<b>C. Capital account</b>			
Total income :	20	30	35
Total expenditure :	10	25	30
<b>Closing balance of capital account :</b>	<b>40</b>	<b>45</b>	<b>50</b>

Then, if you are a mayor or councilor, how do you answer to a question like this.



As depicted in this Form Ka, the estimated revenue income, which mostly comes from tax revenue, is twice as big as the actual budget of Year 20X1-20X2 and revised budget for 20X2-20X3.

Then, **this budget document, especially the estimated income, does not seem realistic.**

Some paurashavas might claim that this is realistic, because this tax revenue can be achieved if 100% of the tax demand (arrear and current demand) is collected. Unfortunately, 100% collection of tax demand is not realistic in many paurashavas.

During the fiscal year, this paurashava will find that they do not have a sufficient income and also that they are not able to make expenditure as planned in the budget document.

Some paurashavas tend to expect too much budget allocation from the central government as “special grant”. The estimate of the development income should be very realistic too. Overestimation should be strictly avoided.

After making sure that income estimates are realistic enough, mayors and councilors can examine the estimated expenditures in the budget document. **It is recommended to examine all the details of the expenditure estimates to eliminate unnecessary expenditures** included in the budget document.

At the same time, **mayors and councilors are recommended to examine the estimated revenue surplus** which is transferred to Development Budget. The bigger the revenue surplus is, the more development projects your paurashasva can implement.

The checkpoints that mayors and councilors need to examine in the budget formulation process are as follows;

<b>Checkpoints in the budget formulation</b>
<input checked="" type="checkbox"/> Is the revenue income realistic compared to the actual revenue income of the previous years?
<input checked="" type="checkbox"/> Is the expenditure within the income estimate?
<input checked="" type="checkbox"/> Are there any unnecessary expenditure in the expenditure estimate, compared to the actual expenditure of the previous years.
<input checked="" type="checkbox"/> How much is the estimated revenue surplus? Is this estimate realistic considering the income estimates?

## 2.3. Budget monitoring and rules on budget execution

### 2.3.1. Budget monitoring

#### (1) Objectives of budget monitoring

As mentioned above, the viewpoints that mayors and councilors need to have in the budget formulation, execution and monitoring process is;

☞ **Viewpoint 1:** Spend the tax revenue in the most efficient and effective way (avoid unnecessary expenditures).

When a budget document prepared is very realistic, it is also important to make sure that the paurashava is utilizing revenue efficiently and effectively, in the budget execution and monitoring.

The aspects that mayors and councilors need to examine in the budget monitoring are as follows;

<b>Checkpoints in the budget monitoring</b>
<input checked="" type="checkbox"/> Tax income is collected as estimated.
<input checked="" type="checkbox"/> Revenue surplus amount is secured as estimated.
<input checked="" type="checkbox"/> Expenditures are made as planned and unnecessary expenditures are not made.

In the budget monitoring, it is also important that the budget execution at paurashava complies rules and regulations. The rules on the budget executions are explained later.

#### (2) How to monitor budget execution

An accounts officer/accountant prepares “**Quarterly and Annual Account of Receipts and Payments**” every month to monitor the budget executions (both income and expenditures). This is going to be checked by a secretary, and then submitted to the mayor and Paura council (Paura parishad) meeting.

A simplified example of Quarterly and Annual Account of Receipts and Payments using Form 89 and Form 90 is as follows;

## FORM 89

(Vide rule 180 and 243)

### Quarterly and Annual Account of Receipts

Revenue account Part-1 (Receipts)

Details of Receipts	Budget estimate	Jul	Aug	Sep	Total 1 <sup>st</sup> Q	Total 2 <sup>nd</sup> Q	Total half-year	Total 3 <sup>rd</sup> Q	Total three Qs	Total 4 <sup>th</sup> Q	Total of year
1	2	3	4	5	6	10	11	15	16	20	21
Tax on building and land	15,000	1,000	1,500	1,300	3,800	12,700	16,500	3,500	20,000	3,800	23,800
Lighting Rate	6,000	300	500	400	1,200	1,800	3,000	1,200	4,200	2,200	6,400
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
<b>Total Receipts</b>	<b>21,000</b>	<b>1,300</b>	<b>2,000</b>	<b>1,700</b>	<b>5,000</b>	<b>14,500</b>	<b>19,500</b>	<b>4,700</b>	<b>24,200</b>	<b>6,000</b>	<b>30,200</b>
Opening balance	12,000	1,500	700	600	1,500	200	1,500	8,500	1,500	7,100	1,500
<b>Total</b>	<b>33,000</b>	<b>2,800</b>	<b>2,700</b>	<b>2,300</b>	<b>6,500</b>	<b>14,700</b>	<b>21,000</b>	<b>13,200</b>	<b>25,700</b>	<b>13,100</b>	<b>31,700</b>

Estimated income

Actual income

## FORM 90

(Vide rule 247)

### Quarterly and Annual Account of Payments

Revenue account Part-1 (payments)

Details of Payments	Budget estimate	Jul	Aug	Sep	Total 1 <sup>st</sup> Q	Total 2 <sup>nd</sup> Q	Total half-year	Total 3 <sup>rd</sup> Q	Total three Quarters	Total 4 <sup>th</sup> Q	Total of year
1	2	3	4	5	6	10	11	15	16	20	21
Honorarium for Paurashava Mayor and Councillors	12,000	1,000	1,000	1,000	3,000	3,000	6,000	3,000	9,000	3,000	12,000
Salary of staff	13,000	1,000	1,000	1,000	3,000	3,000	6,000	3,000	9,000	3,000	12,000
Education expenses	1.5	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Health and Sanitation	1,000	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Donation	2,500	100	100	100	300	200	500	100	600	50	650
<b>Total expenditure</b>	<b>30,000</b>	<b>2,100</b>	<b>2,100</b>	<b>2,100</b>	<b>6,300</b>	<b>6,200</b>	<b>12,500</b>	<b>6,100</b>	<b>18,600</b>	<b>6,050</b>	<b>24,650</b>
Closing balance	3,000	700	600	200	200	8,500	8,500	7,100	7,100	7,050	7,050
<b>Total</b>	<b>33,000</b>	<b>2,800</b>	<b>2,700</b>	<b>2,300</b>	<b>6,500</b>	<b>14,700</b>	<b>21,000</b>	<b>13,200</b>	<b>25,700</b>	<b>13,100</b>	<b>31,700</b>

By comparing “budget estimate” to the actual receipts and payments, it is possible to monitor the budget execution. Recommended checkpoints are as mentioned above.

Such budget monitoring is recommended to be reported at TLCC meetings and Paura parishad meetings. Monthly tax collection amounts should be also reported to these meetings.

### 2.3.2. Rules on budget executions

In the budget execution and monitoring, it is also important to make sure that a paurashava is complying related rules and regulations.

There are several rules and regulations for budget executions which paurashavas need to pay attentions.

Such rules are;

- |     |   |
|-----|---|
| (1) | Upper limit of the establishment cost                                 |
| (2) | Restrictions on expenditure more than approved budget and adaptations |
| (3) | Regulations on minimum closing balance                                |
| (4) | Regulations on increasing salary expenses of contract staffs          |

#### (1) Upper limit of the establishment cost

As specified in **Article 11 (1) of Paurashava Budget (preparation and approval) Rules, 1999**, paurashavas cannot spend more than 50% of revenue income for establishment cost.

#### **Paurashava Budget (preparation and approval) Rules, 1999**

11. Expenditure restriction:

- (1) The Paurashava will not expend more than 50% of collected revenue income for establishment in the relevant financial year;



Establishment expenses showing as General Establishment expenses in the Budget form 'Kha' under rule 3 of **Paurashava Budget (preparation and approval) Rules, 1999**.

General Establishment expenses include the following items:

a	Paurashava Mayor/Councillors' Honorarium
b	Salary of Officers and Staff other than water section
c	Transfer to Gratuity Fund
d	Transport repairs and fuel
e	Telephone
f	Electricity bill
g	Contingency Expenses

Naturally, most of the revenue income is generated from tax income, such as holding tax. Because paurashavas are regulated not to spend more than 50% of revenue income to establishment expenses, remaining 50% of revenue income has to be spent for public services and development projects.

Citizens will be more satisfied if a paurashava explain that a lot of tax revenue was spent for public services and development projects, not for general establishment, such as salary and honorarium.

## **(2) Restrictions on expenditure more than approved budget and adaptations**

As specified in **Article 11(2) of Paurashava Budget (preparation and approval) Rules, 1999**, paurashava cannot make expenditure which is not included in the approved budget. Paurashava cannot adapt any allocation from one head or sub-head to another head or sub-head either, as in **Article 12**.

### **Paurashava Budget (preparation and approval) Rules,1999**

11.Expenditure restriction:

(2) Paurashava cannot expend in any means excluded the approved budget;



### **Paurashava Budget (preparation and approval) Rules,1999**

12.Adaptation of expenditure head: Paurashava cannot adaptation any allocation from one head or sub-head to another head or sub-head:

But to tackle any disaster or critical situation, adaptation can be made with the prior approval of the Prescribed Authority;



For example, it is not allowed to adapt the budget for 1) Mayor or Councillor's honorarium into 2) Salary of employees excluding water supply section. It is not allowed to adapt the budget for 1. General establishment to 2. Educational expenses, either.

### Examples of budget head / sub-head in Form Kha

Serial no	Expenditure Heads/Sub heads
<b>1</b>	<b>General establishment</b>
1)	Mayor and Councilor's honorarium
2)	Salary of employees excluding water supply section
	...
<b>2</b>	<b>Educational expenses</b>
	...

Budget head

Sub-head

Likewise, budget allocation by annual development grants cannot be spend for revenue expenses, as stipulated in **Article 6 of Paurashava Budget (preparation and approval) Rules,1999.**

#### **Paurashava Budget (preparation and approval) Rules,1999**

6. Budget preparation system – For each Paurashava

e. Annual Development Grants will not permitted to expenditure in revenue head;



Paurashava should be careful not to violate these rules, as the expenditure made without following these rules would be regarded as the personal liabilities of the Mayor, as per **Article 11 (4) of Paurashava Budget (preparation and approval) Rules,1999.**

#### **Paurashava Budget (preparation and approval) Rules,1999**

11.Expenditure restriction:

(4) If any expenditure made violating the rule, it will be considered as personal liabilities of the Mayor.



It is highly recommended that paurashava will monitor the budget executions every month to confirm that expenditures of all budget head are not exceeding the approved budget amount. Preparing an unrealistic budget documents with excessive income and expenditure estimates should be strictly avoided.

In case expenditure exceeds approved budget, the paurashava may consider revising the approved budget before the end of the financial year, as specified in **Article 92(5) of Local Government (Paurashava) Act, 2009.** Paurashavas should also monitor the budget

execution and examine every month if they have not spent more than approved budget in any budget head.

### **(3) Regulations on minimum closing balance**

As specified in **Article 13 of Paurashava Budget (preparation and approval) Rules, 1999**, paurashavas need to make sure that their closing balance of revenue account Part-1 is more than the one month establishment expenses. Similarly, the closing balance of revenue account Part-2 (water section) has to be more than the one month salary expenditure of water section.

#### **Paurashava Budget (preparation and approval) Rules,1999**

13. Minimum closing balance: Minimum one month's general establishment expenditure and salary expenditure of water supply sections need to be kept in the closing balance of revenue budgeted;



### **(4) Regulations on increasing salary expenses of contract staffs**

As per **Article 11 (3) of Paurashava Budget (preparation and approval) Rules, 1999**, increasing the salary of contract staffs cannot be made without the approval by LGD (prescribed authority).

#### **Paurashava Budget (preparation and approval) Rules,1999**

11. Expenditure restriction:

(3) Without prior approval of the Prescribed Authority, Paurashava cannot increase the salary of the contractual employees and prepare the budget;



### **(5) Other Regulations**

A purashava which provide water supply services is supposed to keep 2.5% of water revenue into a separate account from the Revenue account Part-2. The separate account is called as a "depreciation fund". The amount saved in the depreciation fund will be used for the maintenance and replacement of water supply facilities, such as water pipes, and water pump.



Saving 2.5% of water revenue into the depreciation fund is regarded as a payment from Revenue account Part-2 and income of Capital account. In other words, this is a transfer from Revenue account Part-2 to Capital account.

**Memo no-Paura-2/Pau:rule-2/99/192(210) dated: 6-3-2000;**  
**Sub; Paurashava Budget (preparation and approval) Rules,1999**  
**issue.(Paura-2 section of Local Government Division: LGD)**  
2 (b) 2.5% from water supply head must be kept separately as depreciation fund.



#### **2.4. Revisions to budget**

Paurashavas are authorized to make revision to the approved budget any time before the end of fiscal year, as specified in **Article 92 (5) of Local Government (Paurashava) Act, 2009.**

If paurashavas expect that expenditure of some budget heads / sub-heads would be more than approved amounts through monthly monitoring, paurashavas revise budget, have it discussed in TLCC meeting and Paura-council (parishad) meetings and, and have it approved by the Paura council meeting.

In many cases, paurashavas revise their budget after March (9 months from the beginning of a fiscal year).

**Paurashava Budget (preparation and approval) Rules,1999**  
14. Revised budget: As per rules 6,7 & 8, if needed, Paurashava can prepare and approve revise budget in any time before closing the financial year;  
15. Fund for special project: Government can provide fund to the Paurashava for implementation of any special project. If Paurashava obtain these type of fund, they will include it to the relevant financial years' budget or revised budget;



#### **Local Government (Paurashava) Act, 2009.**

92. Budget:  
(5) At any time before the expiry of the financial year to which a budget relates, a revised budget for the year may, if necessary, be prepared and sanctioned, and such revised budget shall, so far as may be, subject to



provisions of this section.

As per **Article 15 of Paurashava Budget (preparation and approval) Rules, 1999**, if Paurashava receive budget allocation for special project during a fiscal year, they will include it in the budget/revised budget of the relevant fiscal year.

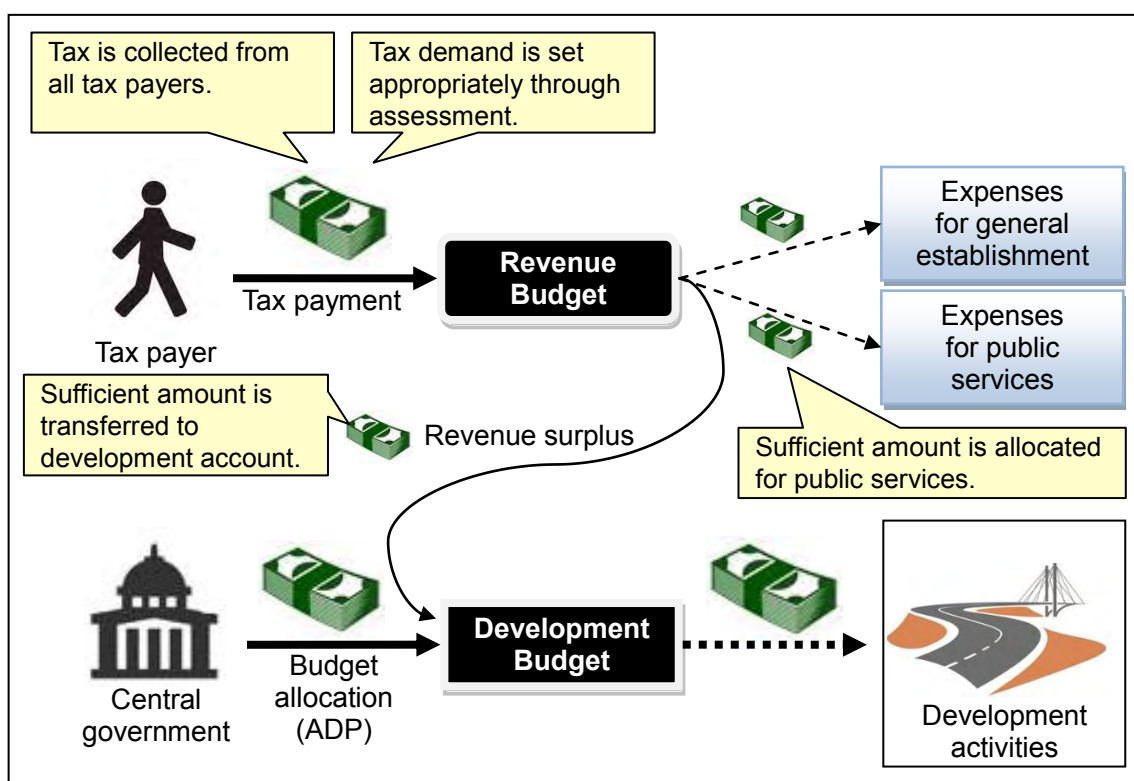
### 3. Paurashava Tax Collection and Assessment

Paurashavas provides municipal services (e.g. street light and solid waste disposal) to citizens utilizing its revenue. A major part of the income comes from the holding tax collections. Tax collectors collect holding tax from the owner of the buildings every year. Tax demand amounts, or the amounts of tax that tax payers are supposed to pay per year, are determined through “tax assessment”.

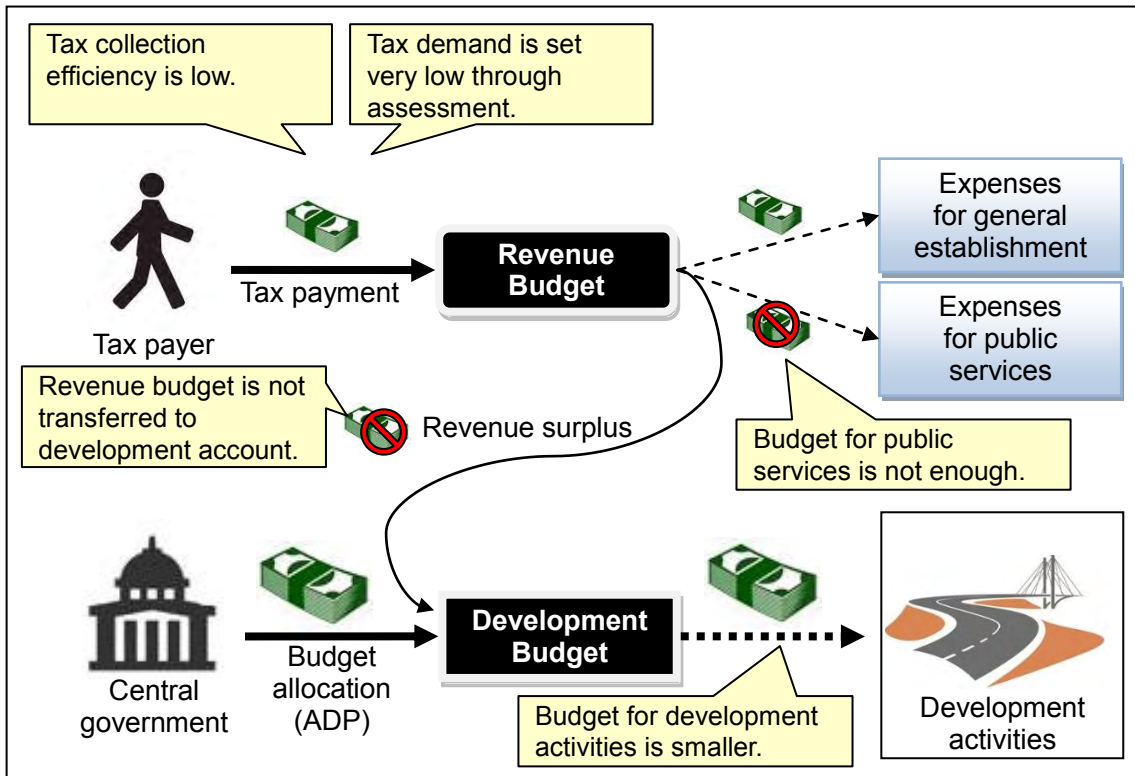
There are mainly two kinds of tax assessment, which is called as (i) re-assessment and (ii) interim assessment. (i) Re-assessment is a periodical assessment on holdings every five years, and (ii) interim assessment is an ad-hoc assessment, which is carried out when a new building is constructed and a building is expanded.

If the tax collection efficiency is very low or tax demand amount is set very low, the tax income of a paurashava will be very small. Naturally, if the tax income is small, a paurashava is not able to provide adequate public services or implement development projects.

<If the tax income is sufficient...>



<If the tax income is NOT sufficient...>



A paurashava needs a sufficient amount of income in order to provide public services and also to implement development projects. Therefore, achieving high tax collection efficiency is essential for a paurashava to secure sufficient income. Similarly, proper tax assessment (without big discounts / reductions) is also essential for a paurashava.

This section is going to explain how paurashavas can secure sufficient tax revenue and how to conduct tax assessment properly.

In this section, the viewpoint that mayors and councilors need to have is:

☞ **Viewpoint 2:** Secure sufficient revenue through tax collection and tax assessment.

### 3.1. Securing holding tax revenue

Suppose you are a mayor or councilor at a paurashava, please answer the following questions.



- Q1: How much was the total tax collection amount of the last fiscal year?
- Q2: What was the tax collection efficiency (total tax collection / total tax demand) in the last fiscal year?
- Q3: How many percent of tax collection efficiency do you think your paurashava can achieve at the end of current fiscal year?

If you think... “my paurashava is going to achieve 100% tax collection efficiency this fiscal year” or “my paurashava probably achieved 80% last fiscal year”, please ask this to tax collectors.

Only paurashava which are making a lot of efforts for the tax collection under the initiative by mayors and councilors can achieve 70% or 80% tax collection efficiency. If your paurashava has not made any specific efforts in tax collection, the tax collection efficiency would be around 30%.

The fact that tax collection efficiency is not high means that your paurashava has not secured sufficient budget for public services or development projects. In this case, most of the tax revenues are used only for general establishment expenses, such as salary payments and honorarium.

The roles of mayors and councilors in tax collection are critical. In a paurashavas where mayors and councilors are supportive to tax collection, the tax collection efficiency tends to be higher than other paurashavas. Some supporting mayors make phone calls to say “thank you” to tax payers after payments. Some councilors also encourage tax payers to pay tax on time in WC meetings. If mayors and councilors are supportive to tax collections, tax collectors would be more willing to increase tax incomes too.

In order to do so, monitoring the progress of tax collection during the fiscal year is also very important. By setting targets on tax collection amounts and efficiency of each ward and also

by monitoring the progress, it is possible for mayors and councilors to identify the problems and take appropriate actions.

<b>Expected roles of mayors and councilors in tax collection</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encourage tax collectors to collect more tax and give necessary supports</li> <li>- Set target on tax collection amount and tax collection efficiency</li> <li>- Monitor the progress of tax collection amount and efficiency every month</li> </ul>

### **3.1.1. Definition of Holding Tax Collection Efficiency**

As mentioned above, it is important for a paurashava to set targets on tax collection amount and tax collection efficiency, in order to secure sufficient tax income.

Holding tax collection efficiency is expressed in terms of the collection rate of holding tax in comparison to total demand in percent, as follows;

	$\text{Tax collection efficiency} = \frac{\text{Arrear Collection} + \text{Current Collection}}{\text{Arrear Demand} + \text{Current Demand}} \times 100$
--	---

Arrear demand is the total accumulated arrears of holding tax dues in the preceding years. Arrear collection is the collection of such arrear demand.

Similarly, current demand is the total amount that tax payers in a paurashava are demanded to pay in each year, excluding the amount arrear demand. Current collection is the tax collection of such current demand.

For example, the tax collection efficiency of a paurashava is calculated as in the following table.

**Tax collection amount and efficiency monitoring table**

Year	Arrear Demand	Current Demand	Total Demand	Arrear Collection	Current Collection	Total Collection	Tax Collection Efficiency
1	2	3	4(2+3)	5	6	7(5+6)	8(7/4)%
20XX-XX	TK 10 Lak	TK 20 Lak	TK 30 Lak	TK 3 Lak	TK 15 Lak	TK 18 Lak	60.0%

### 3.1.2. Target on Holding Tax Collection Efficiency

Then, **how many percentage of tax collection efficiency should a paurahsava achieve?** The answer is ...



A paurashavas has to achieve more than 75% tax collection.

This is clearly explained by **Article 49 (1) (d) of Local Government (Paurashava) Act 2009**. This article mentions that the government can declare dissolution of any Council, if Paurashava failed to achieve at least 75% of the assessed total annual taxes, sub-taxes, rates, tolls, and fees (including holding tax) without acceptable causes.

#### **Paurashava Act 2009**

#### **49. Suppression of Municipality and Re-Election**

(1) Government can declare suppression on any municipality by gazette notification for following causes, namely

(d) failed to collect 75% of annual defined taxes, rates, tolls or fees levied without acceptable causes.



For many paurashavas, whose tax collection efficiency is usually only 30%, this is not easy target. Therefore, it is important to set target on tax collection efficiency (e.g. 80%) and monitor the progress of tax collection amount and rate in each ward every month.

Mayors and councilors will need to support the tax collection activities, such as by encouraging citizens to pay tax as demanded on time through phone calls or WC meeting.

### 3.1.3. Monitoring of tax collection

Then, paurashavas are highly recommended to monitor the tax collection progress every month and every year as follows;

#### Monthly monitoring

The tax collection of each ward should be monitored every month. An example of such monthly monitoring (Quarterly and annual statement of tax collection) is as follows;

	Total Demand of the year	Jul	Aug	Sep	Total 1st Q	...	Total of the year
Ward 1							
Arrear	50,000	2,000	5,000	4,000	11,000		
Current	75,000	5,000	10,000	8,000	23,000		
Total	125,000	7,000	15,000	12,000	34,000		
					(27.2%)		
Ward 2							
Arrear							
Current	70,000	5,000	7,000	8,000	20,000		
Total	80,000	9,000	13,000	14,000	36,000		
	150,000	14,000	20,000	22,000	56,000		
Ward 3					(37.3%)		
...							
Total							
Arrear							
Current	600,000	30,000	40,000	40,000	110,000		
Total of the month	800,000	35,000	90,000	80,000	205,000		
	1,400,000	65,000	130,000	120,000	315,000		
					(22.5%)		

For example, the tax collection of Ward A for the 1<sup>st</sup> quarter (July to September) is TK 34,000 in total, out of which TK 11,000 is arrear collection and TK 23,000 is current collection. Comparing them to the total tax demand of Ward A (TK 125,000), tax collection



efficiency for the 1<sup>st</sup> quarter (July to September) is 27.2%.

By monitoring the tax collection amount and efficiency, it is possible to identify problematic wards. Councilors of such wards can organize WC meeting and encourage tax payers to make pay on time.

#### Yearly monitoring

It is also possible to monitor the yearly changes in the tax collection amount and collection efficiency of the whole paurashava, using a table below;

**Tax collection amount and efficiency monitoring table**

Year	Arrear Demand	Current Demand	Total Demand	Arrear Collection	Current Collection	Total Collection	Tax Collection Efficiency
1	2	3	4(2+3)	5	6	7(5+6)	8(7/4)%
20X1-X2	TK 10 Lak	TK 20 Lak	TK 30 Lak	TK 3 Lak	TK 15 Lak	TK 18 Lak	60.0%
20X2-X3	TK 12 Lak	TK 20 Lak	TK 32 Lak	TK 4 Lak	TK 16 Lak	TK 20 Lak	62.5%
20X3-X4	TK 12 Lak	TK 20 Lak	TK 32 Lak	TK 6 Lak	TK 18 Lak	TK 24 Lak	75.0%
20X4-X5	TK 8 Lak	TK 20 Lak	TK 28 Lak				

In this example, this paurashava increased tax collection from TK 18 Lak in 20X1-X2 to TK 24 Lak in 20X3-X4. During the same period, tax collection efficiency improved from 60% to 75%. Naturally, the available fund for public services and development project has increased.

#### Setting targets on tax collection amount and efficiency

For 20X4-20X5, the total demand is TK 28 Lak, out of which TK 8 Lak is arrear demand and TK 20 Lak is current demand.

The paurashava can set a target on tax demand collection amount or efficiency for this year. Suppose the **targeted tax collection efficiency** for this year is 75%, the total collection will be TK 21 Lak (TK 28 Lak x 75% = TK 21 Lak).

If the **targeted total collection amount** is TK 24 Lak, the targeted collection efficiency is 85.7% (TK 24 Lak / TK 28 Lak).

Paurashavas can set targets either on the tax collection amount or efficiency. It is very important to set targets and monitor the progress every month.

### 3.1.4. Enhancing efficiency in tax collection

As mentioned above, increasing the tax collection amount and efficiency is important for a paurashava to provide more public services and to implement more development project. Then, most of the mayors and councilors would start wondering...



How can we increase tax collection amount or efficiency?

The answer to this question is obvious...



The involvement and initiatives of mayors and councilors in tax collection is most important to achieve high tax collection efficiency.

In some paurashavas, mayors give phone calls to the tax payers to appreciate them, or provide tea. In contrast, if mayors are not cooperative to tax collections, the tax collection rate in such paurashavas tend to be very low (e.g. 10%).

After received tax collection report from tax collectors, it is also recommended for mayors and councilors to **announce the tax collection information (e.g. tax collection amount and efficiency of each ward) to citizens**. Mayors and councilors can encourage citizens to pay tax on time in such meetings.

In such meetings, mayors and councilors should also explain how the funds from tax collection were used, such as infrastructure development projects.

There are more actions that paurashavas can take in order to improve the tax collection efficiency as follows. It is highly recommended for mayors and councilors to give supports to such activities too.

### **(1) Organizing tax collection campaign**

Some Paurashavas organize “Tax collection campaign”, especially when festivals are organized in town, as festivals are good opportunity where citizens gather.

If paurashavas organize such campaign at the timing of festivals, having a temporary tax collection office in a festival location, tax payers can save time and expenses to come to paurashava for tax payments.

### **(2) Announcement / publications**

Undertaking rally, announcement, courtyard meeting, leaflet and poster distribution, advertisement in local dailies, presence of the Mayor in local cable TV would encourage tax payers to pay tax.

Most typically, the message delivered in the rally and announcement to tax payer in the first quarter is that they can get rebates if they complete tax payment in the first quarter. The message delivered in the 4<sup>th</sup> quarter is that tax payers are going to pay additional as penalty if they do not complete payment by the end of fiscal year.

### **(3) Rebate and penalty**

Financial incentives or rebate on tax payments is one of the most useful tools to encourage tax payers. Similarly financial penalty or surcharge on the arrear payment would also encourage tax payers who wish to avoid paying extras.

Making announcement on rebate in 1<sup>st</sup> quarter and penalty in 4<sup>th</sup> quarter would be most effective.

#### **Rebate**

As per **Article 7 (3) of the Pourashava Taxation and Tax Collection Rules 2013**, the following rebate will be awarded.

<b>Period of bill payment within the timeframe</b>	<b>Rebate (%)</b>
Payment of current quarter tax bill	5.0%
Payment of all four quarters bills in 1 <sup>st</sup> Quarter	10.0%
Payment of one or two quarter’s installment in advance	7.5%

#### **Penalty**

On the other hand, if the tax payments are not made within the relevant fiscal year, the remaining tax demand amount is transferred to the following fiscal year as arrear. The tax payer then has to pay 5% additional as penalty, as per **Rule 7 (3) (d)** of **Paurashava Taxation and Tax Collection Rules 2013**.

#### **Pourashava Taxation and Tax Collection Rules 2013**

7. Tax payment, tax remedy, etc.

(3) For Tax on Building and Land of the fiscal year-

(d) Pourashava can add an additional charge at the rate of 5% on the amount of defaulted demand if, tax on building and land is not paid with in the fiscal year or time mentioned in the demand notice.

Condition applies that; Pourashava can provide remedy to any defaulter on total or partial charge.



The percentages of rebate and the amount of surcharge are indicated in tax bills.

#### **(4) Tax collection through compulsory seizure of movable assets**

If a tax payer fails to pay the tax demand, the tax payer is regarded as a defaulter. In this case, a paurashava can recover its tax demand through attachment and sales of the movable or immovable property of the defaulter, as per **Article 103** of **Paurashava Act 2009**.

#### **Paurashava Act 2009**

##### **103. Collection and Recovery of Taxes:**

(1) All taxes, rates, tolls and fees levied under this Ordinance shall be collected in the prescribed manner.

(2) All arrears of taxes, rates, tolls and fees and other moneys claimable by a municipality under this Ordinance shall be recoverable as a public demand.

(3) Notwithstanding the provisions of sub-section (2), the Government may empower any municipality to recover arrears of taxes, rates, tolls, fees and other moneys claimable by the municipality under this Ordinance by distress and sale of movable property belonging to the person concerned, or by attachment and sale of the immovable property belonging to him.



The recovery of the tax demand through attachment and sales is most efficient when the

paurashava has achieved high tax collection efficiency, and is trying to encourage large defaulters to pay tax who have enough income and assets.

Some paurashavas, which have experienced attachment and sales, achieved high tax collection rate in the following years, not by attachment and sales but by showing their attitude toward tax collections.

In such case, only an announcement of attachment and sales to defaulters would encourage tax payers to pay tax on time.

## 3.2. Tax Assessment

### 3.2.1. Why paurahsavas need to increase tax demand amount through tax assessment?

Tax demand amounts on holdings are determined through “tax assessment” based on certain rules mentioned in **Puarashava Taxation and Tax Collection System Rules, 2013**.

Once a holding is established or major changes are made, the tax demand amount is determined through tax assessment. This is called as “**Interim assessment**”.

Besides this, assessment of holdings are conducted every five years as depicted in **Rule 18** of **Paurashava Taxation and Collection System Rules, 2013**. This is called as “**Re-assessment**”.

#### **Paurashava Taxation and Collection System Rules, 2013**

##### **18. List of tax assessment**

(1) Paurashava will prepare the evaluation list of building for the assessment of tax and rate under article 17 and except further notice from authority, the Paurashava will have to renew the list in every 5 years.

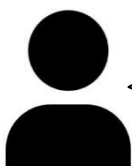
(2) ...



Some paurashava might wish not to carry out re-assessment every five years. This is because such paurashava try to avoid the increase in tax demand amounts of tax payers.

Similarly, some paurashasvas also try to decrease the tax demand amounts of some tax payers during the re-assessment process.


Then...



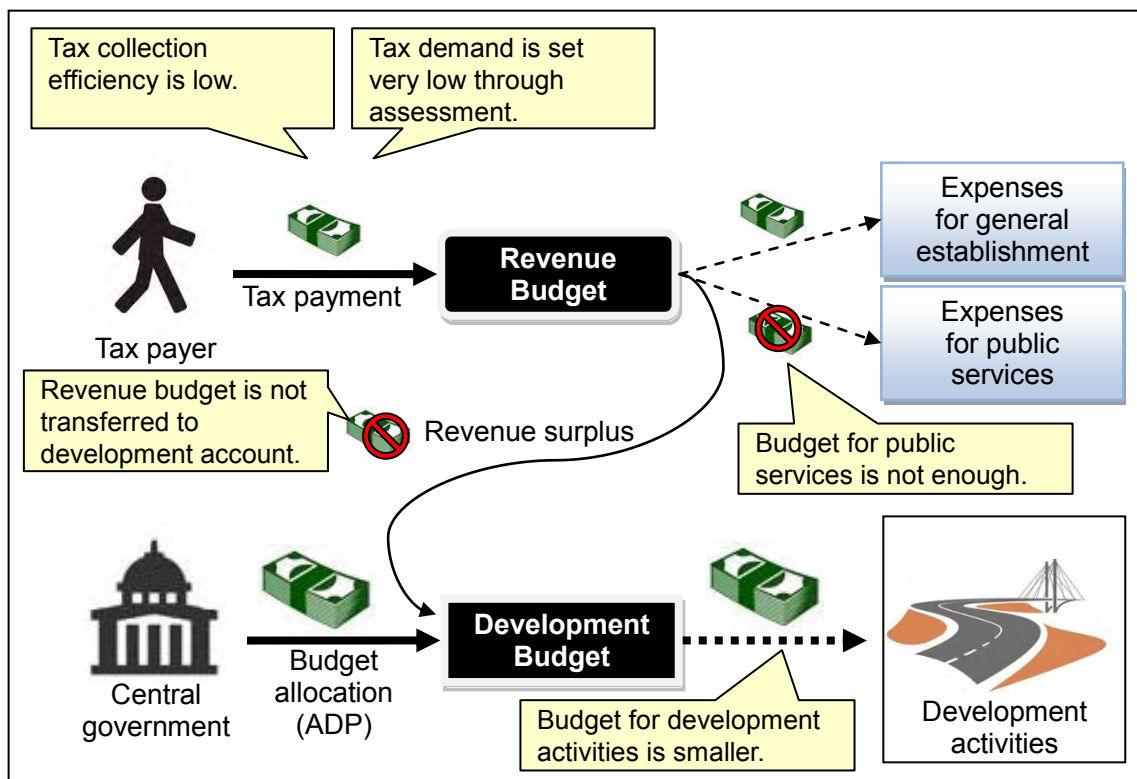
What would happen if a pauashava does not carry out re-assessment?

What would happen if a paurashava try to avoid the increase in tax demands?

The answer to these questions is ...

 If a paurashava decrease tax demands, it will face the shortage in funds for public services and development projects

This can be depicted as follows;



If tax revenues decrease, naturally the funds to be allocated for public services and development projects will decrease, as depicted in the figure above.

No matter if your paurashava has sufficient income at the moment, you might encounter a problem in the near future, if the tax demands do not increase. This is partly because of the inflation or the increase in price level.

Suppose the revenue income of a paurashava is TK 120 Lak and the revenue expenditure is TK 100 Lak, and the price level increase by 7% every year.

In this paurashava, the expenditure will increase by 7% per year because of the increase in

price level or inflation rate<sup>3</sup>. The expenditure is going to increase from TK 100 Lak in Year 0 to TK 107 Lak in Year 1 and reach TK 140.3 Lak in Year 5.

Revenue budget	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Income	120.0	120.0	120.0	120.0	120.0	120.0
Expenditure	100.0	107.0	114.5	122.5	131.1	140.3
(Annual increase)	-	7%	7%	7%	7%	7%
Surplus (+) / Deficit (-)	20.0	13.0	5.5	-2.5	-11.1	-20.3

If a paurashava does not carry out re-assessment or does not increase the tax demand even after the re-assessment, the revenue income of the paurashava is not going to increase.

Because the revenue expenditure increase to TK 140.3 Lak in Year 5 and the revenue income does not increase from TK 120.0 Lak, the paurashava will face a deficit of TK 20.3 Lak in this year.

What will happen in this paurashava? Because the expenditure of a paurashava cannot be more than its revenue, the paurashava will have to decrease expenditures. Typically, such paurashavas decrease the expenditures for public services first and then decrease salary payments. In this case, the paurashava is going to spend all the tax revenue for salary payments and cannot spend any funds for public services.

Therefore, mayors and councilors should not avoid increasing the tax demand amounts through tax assessment. It is more important to explain how the tax income is used for public services and development projects.

**Box : Re-assessment process**

It takes roughly one year to complete the re-assessment of holding.

The overall process of re-assessment is as follows;

- 1) Submit a proposal on re-assessment and obtain approval by the government
- 2) Make announcement on re-assessment
- 3) Distributes forms to collection information of holdings to the citizens

<sup>3</sup> Salary levels increase as per the decision of the government. Then, they do not increase every year but increase periodically.



- 4) Collect information on holding from citizens
- 5) Insert the information of each holding following a ward-wise tax assessment list
- 6) Review the assessment results
- 7) Finalize the re-assessment results
- 8) Insert the final tax assessment results to a ward-wise tax assessment list

When all processes are completed, the tax demand amount of each holding will be determined based of the re-assessment results.

### **3.2.2. How to react to the complaints by citizens during the tax assessment**

When re-assessment results are prepared by tax assessors, paurashavas will issue notices to owners to inform the assessment result as specified in **Rule 20(3) of Paurashava Taxation and Collection System Rules, 2013**. Notices are sent to those whose holding tax was assessed for the first time or whose holding tax was increased.

After the tax assessment result was sent to owners, if the owners are not satisfied with tax assessment results, they come to paurashava offices to apply for re-assessment or redemption, which is specified in **Rule 21 (1) of Paurashava Taxation and Collection System Rules, 2013**.

After receiving applications, a mayor forwards it to a tax assessment and collection committee for settlement. The tax assessment and collection committee will issue a notice to the applicant showing time and place of hearing.

As **Rule 21 (4) of Paurashava Taxation and Collection System Rules, 2013** specifies, only “after getting proper witness and investigation”, the tax assessment register is revised. Therefore, reductions in tax assessments should not be made without specific evidences.

Typically, citizens would apply for re-assessment or make complaints as follows;



The tax demand was TK1,000 last year. The notice said that the new tax demand is TK1400.  
The tax demand amount should be smaller!!!

How should mayors and councilors react to such requests or complaints? Is this complaint appropriate? Do you think the tax demand of this person should be smaller?

Normally, mayors and councilors reduce the tax demand amount as per requested without specific reasons.

However, **the negative impact of reducing the tax demand is huge** and **mayors and councilors should avoid reducing the tax demand amounts**. This is because;

- If tax demand amount is reduced, tax income of the paurshava decreases and the paurashava cannot carry out public services and development projects.
- If a paurashava reduces a tax demand of one person, all other people also start asking for reductions.
- Tax payers whose tax demand amounts were not reduced will be unwilling to pay tax, as they feel that tax demand amounts are set unfair.

Therefore, paurashava always should determine the tax demand amount only based on the specific tax assessment rules and strictly avoid reducing tax demand of specific people who come to complain.

Then, how should mayors and councilors react to such complaints? Possible reactions that a paurashava can take are as follows;

**Highly recommended reactions by a paurashava to complaints by tax payers**

- (1) Explain that tax demand amount is determined based on pre-determined rules and regulations (same rules are applied to everyone).
- (2) Explain that the increase in tax demand is mainly due to the increase in price level.
- (3) Explain that income from tax revenue is essential for public services and infrastructure

development in the paurashava.

**(1) Explain that tax demand amount is determined based on pre-determined rules and regulations (same rules are applied to everyone)**

This is the primary reaction that mayors and councilors should take. If same rules are applied to everyone, all tax payers would feel that tax assessment results are fair enough.

In this case, mayors and councilors should strictly avoid reducing tax demand amount of some specific tax payers. Such information about reduction would spread among tax payers, and they feel that the paurashava is not fair enough anymore.

**(2) Explain that the increase in tax demand is mainly due to the increase in price level**

Suppose the price level as of the previous tax assessment (Year 0) is 100, the price level as of Year 5 (next re-assessment) will be 140.3, if the price level increase per 7% annually.

Year	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Price level	100	107.0	114.4	122.5	131.0	140.3
Annual increase		7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%

Then, the tax demand amount of a tax payer would increase about 40% in five years from the previous re-assessment of the next re-assessment. This is mainly because of the increase in the price level. If the price levels increase, rental prices also increase, and thus the tax demand amounts increase as a result.

However, during the period, the income level of tax payers should also increase by 40%. In this case, the financial burden of the tax payer is same as before.

**(3) Explain that income from tax revenue is essential for public services and infrastructure development in the paurashava**

At the same time, mayors and councilors should explain why tax income is important for paurashavas and how tax income was used for public services and development projects. This is going to be explained in Chapter 4.

### 3.2.3. Tax assessment methods (how to determine the tax demand)

It is important that tax demand amounts are determined based on specific rules and that same rules are applied to everyone. If tax demand amounts are determined based on same rules, tax payers would feel that tax demand amounts are fair enough.

Then, what are the specific rules to determine tax demand amounts?

Tax demand amounts are always determined as follows;

$$\text{Tax demand amount} = (\text{Annual valuation} - \text{Deduction}) \times \text{tax rate}$$

The annual valuation and deduction amounts are determined following the rules specified in **Puarashava Taxation and Tax Collection System Rules, 2013**.

**Annual valuation** is basically the 12 month rental revenue of the building. If it is used by the owner (not rented), the annual valuation is determined by the rental revenue of a similar building or the 7.5% of building construction cost and land development tax.

**Deduction** includes (1) Deduction on maintenance expenses, (2) Deduction on ownership, and (3) Deduction on bank interest. The amounts of deduction vary (i) whether the building is rented or self – use and (ii) commercial or non-commercial (residential use).

#### (1) Deduction on Maintenance

In case a building is rented, the 2 month rental revenue is regarded as maintenance expenses. Then, this is deducted from the annual valuation (this means that the 1/6 of the annual valuation is supposed to be regarded as maintenance expenses).

In case a building is used by the owner (not rented), 1/6 of the annual valuation (which is calculated by the development cost) is regarded as the maintenance expenses to be deducted from the annual valuation.

#### (2) Deduction on Ownership

This deduction is applied only when a owner uses a building (not rented) himself / herself. The deduction amount is calculated as  $[\text{Annual valuation}] - [\text{Maintenance expense}] / 4$ .

This deduction is not applied, when a building is rented,

The tax demand amount of the “own-use” building is smaller than “rental building” because of this deduction.

**(3) Deduction on Bank Interest**

If an owner of an building took out a loan from bank to obtain the building, the interest expenses are deducted from the annual valuation of the same building.

If an owner uses an building for commercial purposes, only 1/4 of the bank interest will be deducted from the annual valuation. If the building is used for non-commercial purposes (residential purposes), the total amount of bank interest will be deducted from the annual valuation.

Then, if the building is used for commercial purposes, deduction amounts will be smaller, and thus the tax demand amount will be bigger.

The calculation of annual valuation and deductions can be summarized as follows;

			Annual value	Deduction on		
				Maintenance	Ownership	Bank loan interest
A-1	Rental	Non-commercial	Rental revenue (12 months)	2 months of rental revenue	-	Annual interest expenses total
A-2	Rental	Commercial	Rental revenue (12 months)	2 months of rental revenue	-	Annual interest expenses /4
B-1	Own -use	Non-commercial	Smaller of (i) or (ii)	1/6 of annual value	[Annual value] – [Maintenance expenses ] /4	Annual interest expenses total
			(i) rental revenue(12 month) of similar building			
			(ii) 7.5% of construction cost and land development tax			
B-2	Own-use	Commercial	Smaller of (i) or (ii)	1/6 of annual value	[Annual value] – [Maintenance expenses ] /4	Annual interest expenses /4
			(i) rental revenue(12 month) of similar building			
			(ii) 7.5% of construction cost and land development tax			
C	Mixed		Mixture of A-1, A-2, B-1, and B-2			

Suppose the annual valuation of a building is TK 12,000 (12 month rental revenue), outstanding bank loan amount for this building is TK 50,000, and the bank interest rate is 10% (annual bank interest payment is TK 5,000). Then the annual valuations and deduction amounts are calculated as follows;

			Annual Value	Deduction			Total
				Main-tenance	Owner-ship	Bank interest	
A-1	Rental	Non-commercial	12,000	2,000		5,000	5,000
A-2	Rental	Commercial	12,000	2,000		1,250	8,750
B-1	Own-use	Non-commercial	12,000	2,000	2,500	5,000	2,500
B-2	Own-use	Commercial	12,000	2,000	2,500	1,250	6,250

As can be seen from the table above, the annual valuation (with deduction) amounts of a building are not same, if amounts of deductions are different.

If a building is used by its owner for non-commercial purpose (residential), then the tax demand amount is smallest.

#### **3.2.4. Summarization and confirmation of tax assessment results**

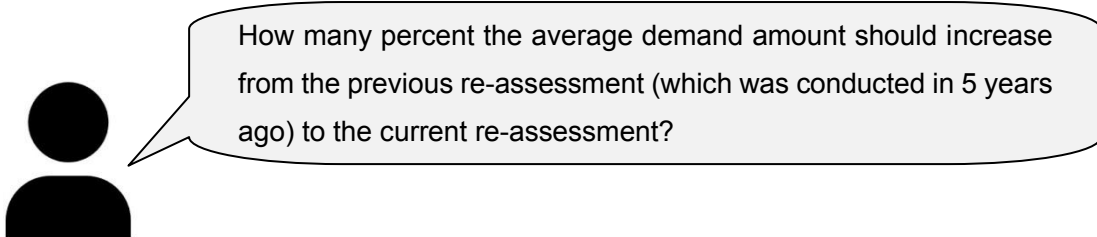
When re-assessment is completed, it is recommended to summarize the assessment result, in order to make sure that the increase in total tax demand is sufficient, and that the paurashava can secure sufficient tax income.

In order to do so, it is recommended to examine the total demand and average demand of each year using the following table.


		Number of Holdings	Total Demand	Average Demand
20X1-X2	Previous re-assessment	300	360,000	1,200
20X2-X3	Interim assessment	310	375,100	1,210
20X3-X4	Interim assessment	315	378,000	1,200
20X4-X5	Interim assessment	320	390,400	1,220
20X5-X6	Interim assessment	330	405,900	1,230
20X6-X7	re-assessment	335	569,500	1,700

Total demand is the summation of the tax demand of each holding in the paurashava. Average demand is calculated as [Total demand]/ [Number of holdings]. This shows the average demand per holding.

If you are a mayor or councilor, please answer the following question.



As explained already, the answer is ...

 The average demand amount should increase more than 40%, if the annual increase in the price level is 7%,

As explained before, suppose the expenditure in Year 0 was TK 100 Lak and the annual price increase is 7%, the expenditure will be TK 140.3 Lak in Year 5 (40% increase).

If the tax income does not increase (because of the reduction in tax assessment results) from TK 120 Lak, the paurashava will face deficits of TK 20 Lak in Year 5.

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Income	120.0	120.0	120.0	120.0	120.0	120.0
Expenditure	100.0	107.0	114.5	122.5	131.1	140.3
(Annual increase)	-	7%	7%	7%	7%	7%
Surplus (+) / Deficit (-)	20.0	13.0	5.5	-2.5	-11.1	-20.3

The monitoring and examination should be the major responsibilities of a taxation and collection standing committee, one of whose function is “find out new tax sources for increasing revenue collection”. The standing committee, including a mayor and councilors, should take strong actions to increase tax revenue through tax assessment.



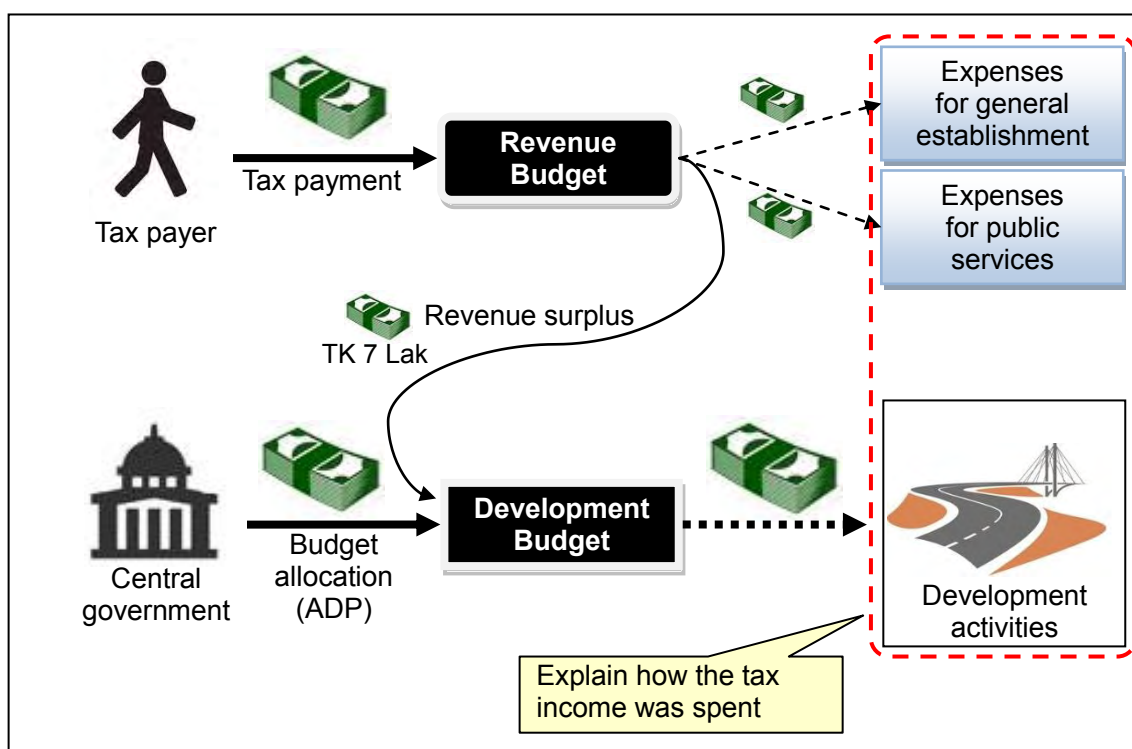
## 4. Budget reporting

### 4.1. Why do mayors and councilors have to explain how tax incomes were spent?

In this section, the viewpoint that mayors and councilors need to have is:

☞ **Viewpoint 3:** Provide information to citizens on how the tax revenue was spent (for public services and development projects).

As repeatedly mentioned, the level of citizens' satisfaction increase when tax payers are given more information on how the tax revenues were spent (e.g. for public services and development projects).



**Local Government (Paurashava) Act, 2009** also states that a paurashava needs to provide the information on the budget execution, or annual statement, to citizens.

A paurashava is supposed to prepare annual statements after the end of fiscal year (after 30<sup>th</sup> June), and then post it onto a conspicuous place in the office of the paurashava (such as a notice board at a paurashava office).

The annual statement prepared by a paurashava should be then presented to a TLCC meeting and a Paura Council meeting. In these meetings, it is most recommended to explain how the revenue income, especial tax revenue, was spent (e.g. how many percentage (%) of spent for salary expenses and how many percentage (%) was for education / health services and infrastructure development, etc).

**Local Government (Paurashava) Act, 2009**

93. Accounts- (1) Accounts of the receipts and expenditure of the municipality shall be kept in the prescribed manner.



(2) An annual statement of the accounts shall be prepared after the close of every financial year.

(3) A copy of the annual statement of accounts shall be placed at a conspicuous place in the office of the municipality for public inspection, and all objections or suggestions concerning such accounts received from the public shall be considered by the municipality.

**4.2. How to explain the budget execution to citizens**

One of the examples of the annual report is as follows;

Income	Taka	Expenditures	Taka
<b>Revenue account</b>			
Taxes	1,700	General establishment	500
Rates	200	Health and sanitation	200
Fees	10	Education, sports and culture	100
Income from assets	700	Aid and relief distribution	100
Income from lease	250	Operation and maintenance	300
Other income	200		
Water supply	100	Water supply	100
		Revenue surplus	1,860
<b>Development account</b>			
Government and project aids	7,600	Development project	9,460
Revenue surplus	1,860		
<b>Capital account</b>			
Capital income	100	Capital expenditures	90
Received fund	140	Closing balance	150
Grand total	12,860	Grand total	12,860

In this paurashava, the tax income was TK 1700 Lak in this fiscal year. This paurashava secured revenue surplus of TK 1860 from the tax and other income sources (such as income from assets or lease). This revenue surplus was transferred to the development account and used for development projects.

Then, by showing this table, mayors and councilors can say that that tax paid by citizens are used for development projects, not only for salary payments or honorarium.

Other paurashava might use the following format. This format is most commonly used in the budget document.

Particulars	Estimate (TK Lak)	Actual (TK Lak)	Estimate – Actual (TK Lak)
<b>A. Revenue account</b>			
Income from Part-1	13	12	-1
Income from Part-2	8	8	+0
<b>Total Income :</b>	21	20	-1
<b>Less: Revenue Expenditure</b>			
Part-1	8	7	-1
Part-2	6	6	+0
<b>Total Expenditure:</b>	14	13	-1
<b>Total revenue surplus</b>	7	7	+0
<b>B. Development account</b>			
Government Grant	50	50	+0
Revenue surplus	7	7	+0
Others	0	0	+0
Total :	57	57	+0
Less: Development expenditure	56	55	-1
Overall Surplus/shortage	1	2	+1
Add: Opening balance	2	2	+0
<b>Closing balance:</b>	3	4	+1
<b>C. Capital account</b>			
Total income :	2	1	-1
Total expenditure :	1	1	+0
<b>Closing balance of capital account :</b>	2	1	-1

In this paurashava, the revenue income (Part 1) which is mostly income from holding tax income was TK 12 Lak this year, and the total revenue income was TK 20 Lak.

On the other hand, total revenue expenditure was TK 13 Lak, and the amount of revenue surplus was TK 7 Lak. This revenue surplus was then transferred to development account. This paurashava received TK 50 Lak from the central government as ADP grant. Adding the revenue surplus (TK 7 Lak), the total development revenue was TK 57 Lak. This paurashava then spend TK 55 Lak for development projects.

Again, it is possible to say that the tax revenue was transferred to development account and then spent for development projects.

Citizens will be more satisfied if they can see the pictures of actual development projects (such as constructed bridges or roads). Posting such pictures on the notice board of paurashava will be also useful.

<b>Recommended information to be shared with citizen</b>
- Tax income amount spent for public services and development projects
- Information on actual public services or development project (with photos)

Such information can be also shared at open budget meetings or TLCC meetings. It is also recommended for councilors to explain this at WC meetings.

As repeatedly mentioned, the level of citizens' satisfaction increase when tax payers are given more information on how the tax revenues were spent. Mayors and councilors are expected to play such roles in paurashavas.

## 5. Internal Auditing

### 5.1. Roles and Responsibility of Accounting and Auditing Standing Committee

In order to secure the quality of the budget reporting, paurashavas are supposed to conduct internal auditing. **Article 94 of Paurashava Act 2009** mentions that the Auditing and Accounting committee of a paurashava audits the accounts of annual income and expenditure once a year.

#### **Local Government (Paurashava) Act, 2009**

##### 94. Audit

(7) Audit and Account committee of the municipality shall audit the account of annual income and expenditure for once a year and a report on this shall present in the general meeting.



This can be interpreted that the standing committee audits an annual report of the paurashava, which was explained in the previous section.

Each paurashava is supposed to organize “Accounting and Auditing Standing Committee” and internal auditing is one of the major activities of the committee. The activities of the committee depicted in **Circular on Formation of Municipal Standing Committee** are as follows;

#### **Circular on Formation of Municipal Standing Committee & sending a copy of sub rules regarding activities of committee, dated 02.01.2013**

##### **c. Accounting and Audit related Committee**

##### **Activities of Committee:**

1. Assisting all in proper maintenance of all accounts
2. Regular inspection of collection and reserve
3. Ensuring that all activities of municipal are run as per government guidelines
4. Assisting all in publishing all accounts in public to ensure transparency and accountability
5. Audit the accounts annually and present the report on annual general meeting
6. Formulating plans for overall computerization of accounts department and assisting in implementation



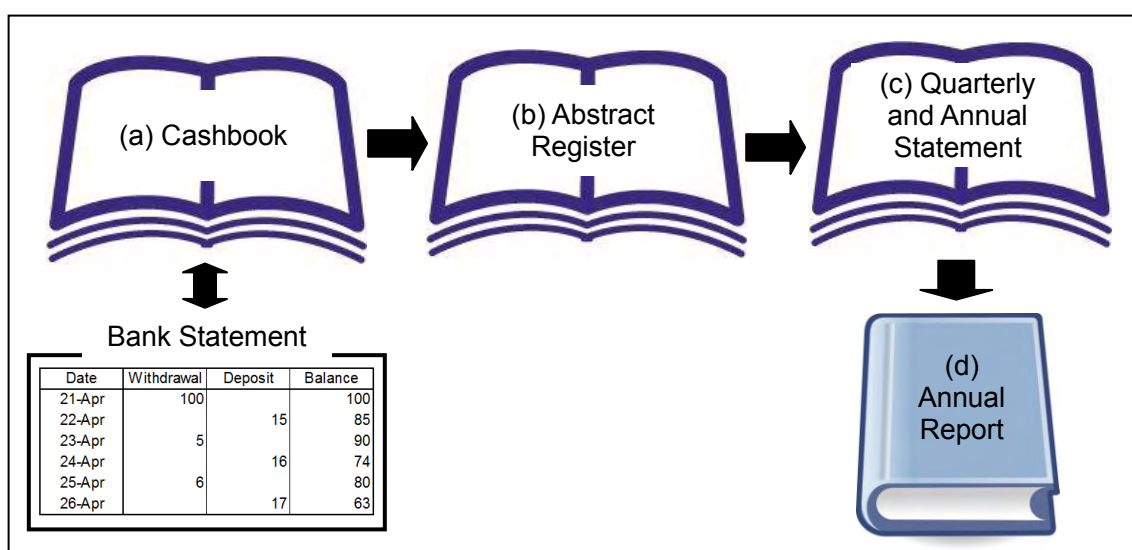
7. Internal audit after periodic interval
8. If there is computer software for accounts, then continuing use
9. Committee can co-opt the District or Sub-district accountant as an expert member
10. Other activities

## 5.2. Steps of (simplified) internal auditing

In general the scope of internal auditing is very broad. It involves topics such as risk management, efficiency and effectiveness of the operation or compliance with laws and regulations.

However, the scope of the internal auditing at paurashavas is minimal. Basically, the internal auditing at a paraushava examines an annual report, which shows the annual income and expenditure of a paurashava following **Local Government (Paurashava) Act, 2009**.

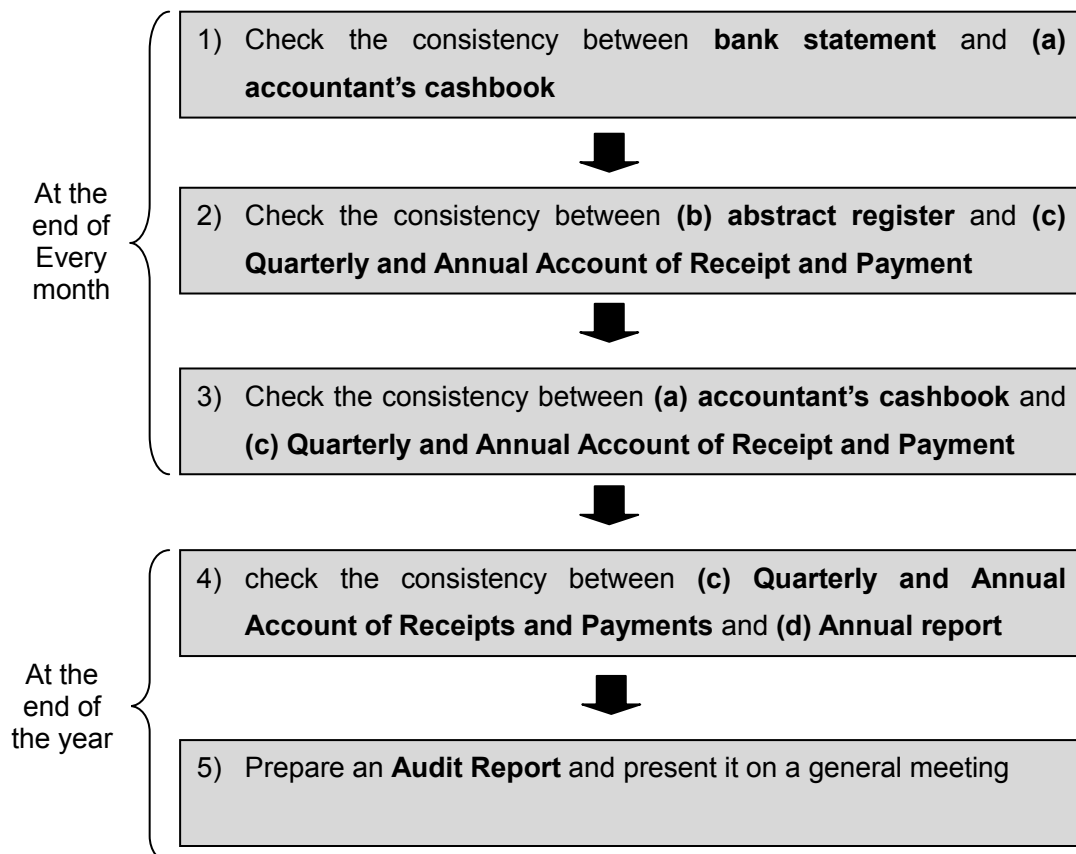
Financial transactions (such as tax collection or expenditures) are recorded in **(a) accountant's cashbook**. The accountant's cashbook should be consistent with **bank statements**. The recorded transactions in **(a) accountant's cashbook** are then posted in **(b) abstract registers**. On the **(b) abstract registers**, monthly total of all accounts are compiled and then they are input into **(c) Quarterly and Annual Account of Receipts and Payments**. The yearly totals of all accounts calculated on **(c) Quarterly and Annual Account of Receipts and Payments**, and they are posted input into **(d) Annual report**.



Therefore, in order for the standing committee to audit an annual report, the committee

needs to examine whether each step is conducted properly.

The steps of internal auditing conducted by the Accounting and Auditing Standing Committee are depicted as follows;

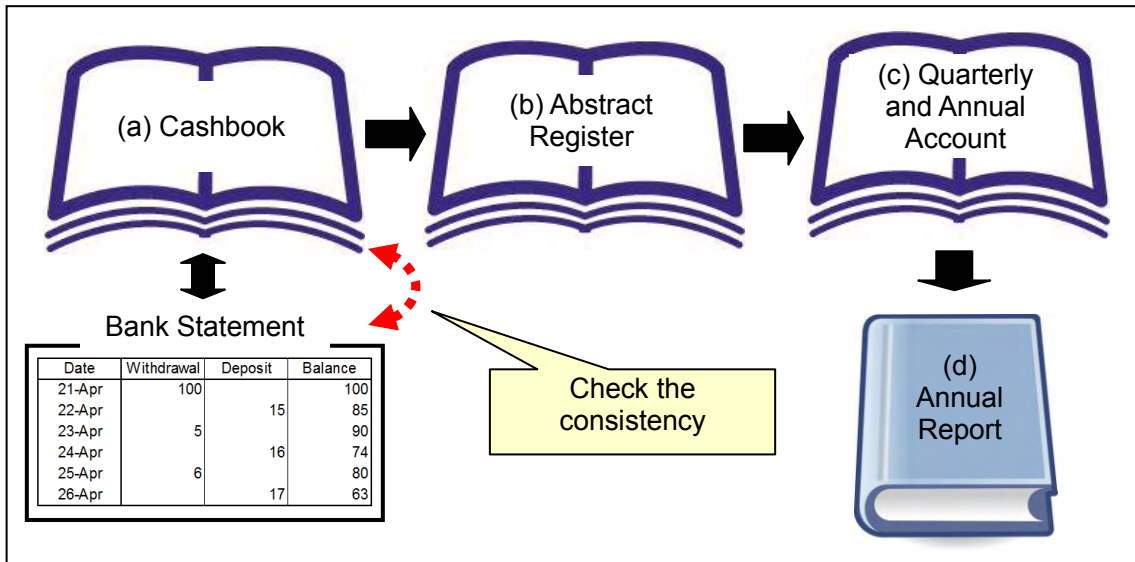


Please note that **(a) Accountant's cashbook**, **(b) abstract registers**, **(c) Quarterly and Annual Account of Receipts and Payments** are prepared for each budget account, such as Revenue account Part 1, Revenue account Part 2, Development account and project accounts.

Details of each step are explained in the following section.

**At the end of every month**

**1) Check the consistency between bank statement and (a) accountant's cashbook**



All financial transactions, such as tax collections and payments, are recorded in accountant's cashbooks. At the same time, such financial transactions are made through bank accountants. For example, tax collections are deposited in bank account and all payments are made by cheques.

Then, the monthly closing balance on the accountant's cashbook should be same as the closing balance of the bank statement. If they are not consistent, some transactions might not be properly posted on the accountant's cashbook.

Bank statements are issued by banks at the end of every month. The standing committee is going to receive bank statements from an accountant.

Then the committee is going to examine if the closing balance indicated on the **bank statement** is same as the one on the **accountant's cashbook**.

This can be depicted as in the following tables.



Bank Statement (of the month, July 201X)		Statement of Account		
		ABCD Bank		
		Branch	Mothijheel	
		Statement date:	1 Aug 201X	
		Currency:	Taka	
		Account No	1234567	
Date	Description	Withdrawal	Deposit	Balance
01 Jul 201X	Balance brought forward			100,000
01 Jul 201X	Cheque No. 2345678	1,234		
	Cheque No. 2345679	1500		
	Cheque No. 2345680	1,800		
30 Jul 201X	Cheque No. 2345693	1,000		
31 Jul 201X	Cheque No. 2345694	300		
	Deposit 98765432		2,000	
	Cheque No. 2345695	700		2,800

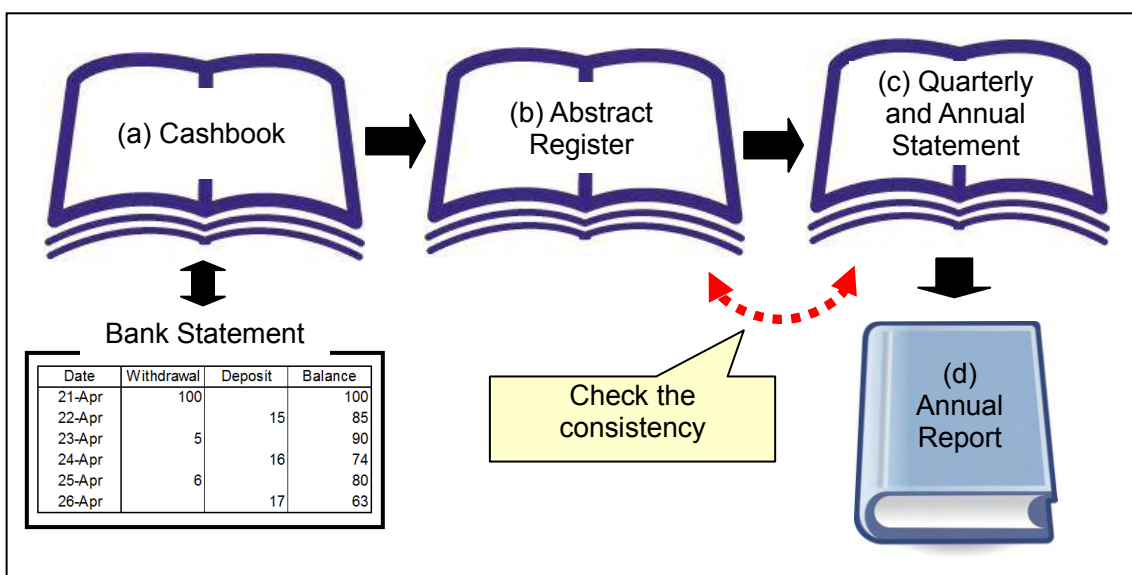
(a) Accountant's Cashbook (at the end of the month)			
Debit		Credit	
Receipt		Payment	
Opening balance	1,800		
Holding tax	2,000	Fuel	300
		Salary	700
Total receipts of the day	2,000	Total payments of the day	1,000
		Closing balance	2,800
Total of the page	3,800	Total of the page	3,800

As in the example above, the closing balance (the balance at the end of the month) of both the bank statement and (a) accountant's cashbook is TK 2,800. Therefore, it is possible for the committee to say that all the transactions of the month are properly recorded in the accountant's cashbook.

In some cases, the bank statement does not show some transaction (deposits or payments)

during the month. This might be because some cheques for payments and deposits are not settled at the end of the month. In this case, the committee needs to ask accountants to show the “adjusted closing balance” which is brought about from bank reconciliation statement.

**2) Check the consistency between (b) abstract registers and (c) Quarterly and Annual Account of Receipts and Payments**



The transactions recorded in **(a) accountant’s cashbook** are posted in **(b) abstract registers**. On the abstract registers, monthly total of all accounts are calculated. Monthly totals are then posted on **(c) Quarterly and Annual Account of Receipts and Payments**. **(c) Quarterly and Annual Account of Receipts and Payments** is going to show the monthly totals of all accounts and closing balances.

Then the committee examines the consistency between **(b) abstract registers** and **(c) Quarterly and Annual Account of Receipts**. In other words, the committee will check if all of the monthly totals calculated on (b) abstract registers are properly posted on (c) Quarterly and Annual Account of Receipts.

This can be depicted as follows;

**(b) Abstract register (receipts, Revenue account Part 1) of July**

Date	Cash book Folio No/Page No	Taxes		Rates		Fees		Others		Government Donation (Except Dev't Grant)	Grand total
		Holding Tax	...	Lighting	...	License	...	Hat-Bazar Lease	...		
1	2	5		14		17		22		33	34
1-Jul	1	500		100		1,000					
15-Jul	1	1,500									
31-Jul	2	2,000		400		2,000		1,500			
<b>Total</b>		<b>4,000</b>		<b>500</b>		<b>3,000</b>		<b>1,500</b>			<b>9,000</b>

**(c) Quarterly and Annual Account of Receipts (Revenue account Part 1)**

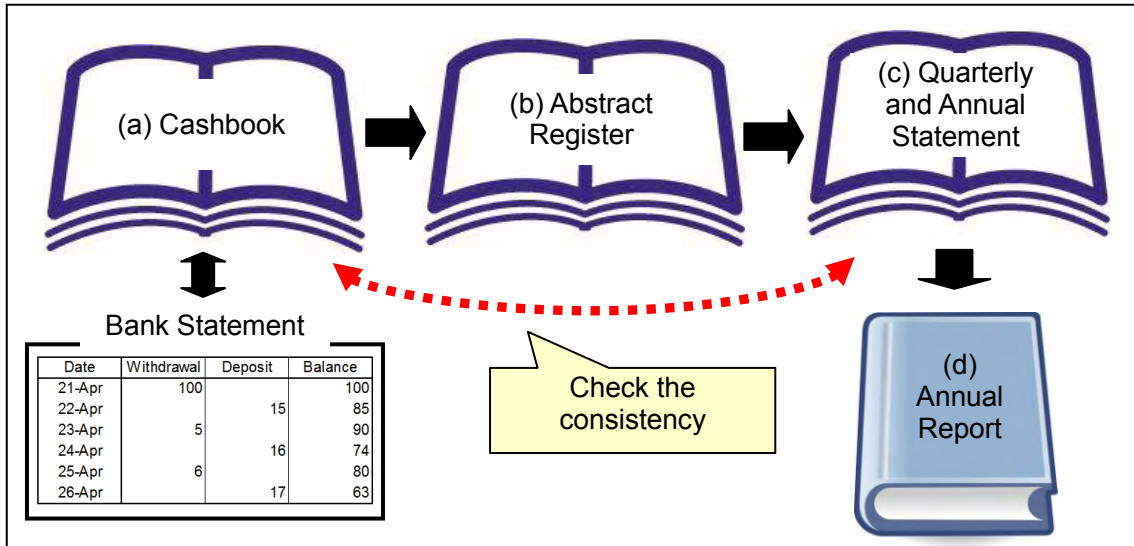
Head of expenditure	Budget estimate as sanctioned	Jul	Aug	Sep	Total 1 <sup>st</sup> Quarter	....	Total 4 <sup>th</sup> Quarter	Total of the year
1	2	3	4	5	6		20	21
Holding tax	40,000	4,000						
...								
Lighting	10,000	500						
...								
Licence	50,000	3,000						
...								
Hat lease	10,000	1,500						
...								
<b>Total Income</b>	<b>60,000</b>	<b>9,000</b>						
Opening balance	12,000	12,000						

Examine if they are consistent.

As mentioned above, transactions of all accounts are posted on **(b) abstract registers**, and monthly totals are calculated at the bottom. After the monthly totals are calculated on abstract registers, they are then posted on **(c) Quarterly and Annual Account of Receipts**.

For example, the monthly total of the holding tax income of this paurashava in July is TK 9,000. This is calculated on **(b) abstract register** first and then posted on **(c) Quarterly and Annual Account of Receipts and Payments**.

**3) Check the consistency between (a) Accountant's cashbook and (c) Quarterly and Annual Account of Receipts and Payments**



Then, the standing committee will check the consistency between the closing balance indicated on (a) accountant's cashbook and the one on (c) Quarterly and Annual Account of Receipts and Payments.

As mentioned above, (a) accountant's cashbook shows the closing balance of every month. Similarly, (c) **Quarterly and Annual Account of Receipts and Payments** also shows closing balance which is calculated by the monthly total incomes and expenditures of all accounts.

Therefore, if the balance on (a) **accountant's cashbook** and the one on (c) **Quarterly and Annual Account of Receipts and Payments** are consistent, then the standing committee can say that the monthly totals on (b) **abstract registers** are properly calculated, and the monthly totals on (b) **abstract registers** are properly posted on (c) **Quarterly and Annual Account of Receipts and Payments**.

This can be depicted as follows;

**(a) Accountant's Cashbook (on 31 July 201X)**

Debit		Credit	
Receipt		Payment	
Opening balance	1,800		
Holding tax	2,000	Fuel	300
		Salary	700
Total receipts of the day	2,000	Total payments of the day	1,000
		Closing balance	2,800
Total of the page	3,800	Total of the page	3,800

**(c) Quarterly and Annual Account of Payment**

Head of expenditure	Budget estimate	Jul	Aug	Sep	Total 1 <sup>st</sup> Quarter	....	Total 4 <sup>th</sup> Quarter	Total of the year
1	2	3	4	5	6		20	21
Honorarium	12,000	1,000						
Salary of staffs	13,000	1,000						
Education expenses	...							
Health and Sanitation	1,000							
Donation	2,500	100						
Total Expenditures	30,000	2,100						
Closing Balance	3,000	2,800						
Total	33,000	4,900						

Examine if they are consistent.

As can be seen from the examples above, the closing balance on **(a) accountant's cashbook** (as of the end of July 201X) is TK 2,800, and the closing balance of July calculated on **(c) Quarterly and Annual Account of Receipt and Payment** is also TK 2,800.

If the closing balances are not consistent, the committee points out this to a secretary and account officers / accountants. The reasons for the inconsistency would be because

- (i) Monthly totals were NOT properly calculated on **(b) abstract registers**.
- (ii) Monthly totals calculated on **(b) abstract registers** are NOT properly posted on **(c) Quarterly and Annual Account of Receipts and Payments**, and / or

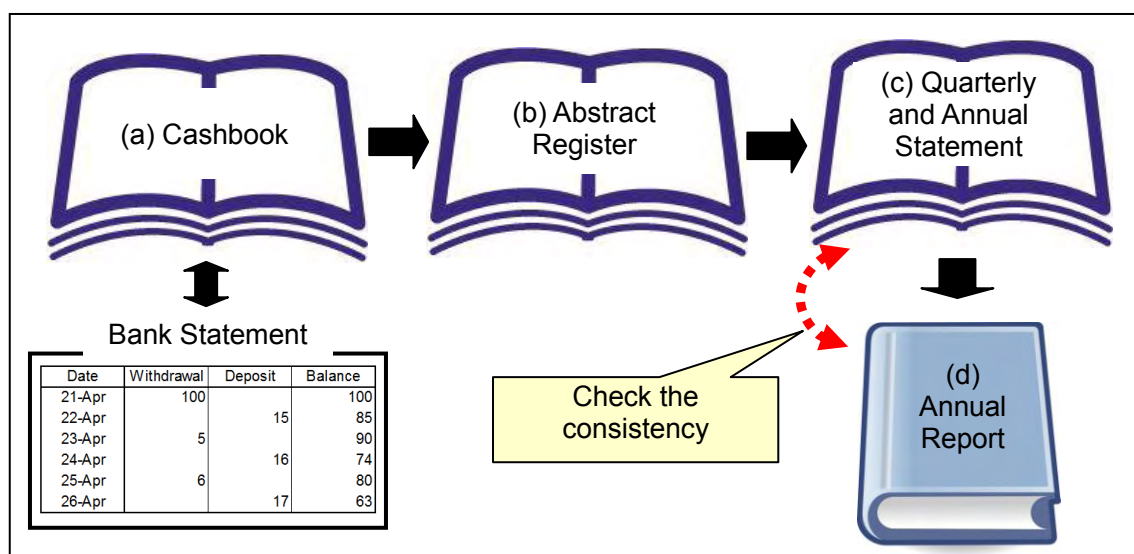
- (iii) The closing balance was NOT properly calculated on **(c) Quarterly and Annual Account of Receipts and Payments**.

Upon examining the consistency between **(a) accountant’s cashbook** and **(c) Quarterly and Annual Account of Receipts and Payments**, it is recommended that the committee examines budget execution amounts are within approved budgets.

The committee should also check the progress of tax collections. If the tax collections are below the expected amount, the committee should take initiative to increase tax revenue.

**At the end of the fiscal year**

**4) Check the consistency between (c) Quarterly and Annual Account of Receipts and Payments and (d) Annual report**



Accounting and Audit Standing Committee then check the consistency between (c) Quarterly and Annual Statement and (d) Annual Report.

As mentioned above, monthly totals of budget items are posted on **(c) Quarterly and Annual Account of Receipts and Payment**. Summing up the monthly totals on **(c) Quarterly and Annual Account of Receipts and Payments**, yearly totals are also calculated on this at the end of the fiscal year.

The yearly totals of all budget items are then posted into **(d) Annual Report**.

**(d) Quarterly and Annual Account of Receipt and Payments**

Details of Payments	Budget estimate	Jul	Aug	Sep	Total 1 <sup>st</sup> Q	Total 2 <sup>nd</sup> Q	Total half-year	Yearly totals				Total of year	
								15	16	17	18		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Honorarium for Paurashava Mayor and Councilors	12,000	1,000	1,000	1,000	3,000	3,000	6,000	3,000	9,000	3,000	12,000	12,000	12,000
Salary of staff	13,000	1,000	1,000	1,000	3,000	3,000	6,000	3,000	9,000	3,000	12,000	12,000	12,000
Education expenses	1.5	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Health and Sanitation	1,000	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Donation	2,500	100	100	100	300	200	500	100	600	100	700	700	700
<b>Total expenditure</b>	<b>30,000</b>	<b>2,100</b>	<b>2,100</b>	<b>2,100</b>	<b>6,300</b>	<b>6,200</b>	<b>12,500</b>	<b>6,100</b>	<b>18,600</b>	<b>6,050</b>	<b>24,650</b>	<b>24,650</b>	<b>24,650</b>
<b>Closing balance</b>	<b>3,000</b>	<b>700</b>	<b>600</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>8,500</b>	<b>8,500</b>	<b>7,100</b>	<b>7,100</b>	<b>7,050</b>	<b>7,050</b>	<b>7,050</b>	<b>7,050</b>
<b>Total</b>	<b>33,000</b>	<b>2,800</b>	<b>2,700</b>	<b>2,300</b>	<b>6,500</b>	<b>14,700</b>	<b>21,000</b>	<b>13,200</b>	<b>25,700</b>	<b>13,100</b>	<b>31,700</b>	<b>31,700</b>	<b>31,700</b>

**(e) Annual Report (Revenue account Part 1)**

Income	Taka	Expenditure	Taka
<b>1. Taxes</b>		<b>1. General establishment</b>	
...	...	Mayor and Councilors' honorarium	12,000
<b>2. Rate</b>		Salary of staff	12,000
...	...	...	...
<b>3. Fees</b>		<b>Total of General Establishment</b>	<b>24,000</b>
...	...		
<b>4. Others</b>		<b>2. Educational expenses</b>	...
...	...	...	...
<b>5. Government and project aid</b>		<b>3. Health and sanitation</b>	...
...	...	...	...
		<b>Closing balance</b>	<b>7,050</b>
<b>Sub-Total</b>	<b>31,700</b>	<b>Sub-Total</b>	<b>31,700</b>

The standing committee checks if all the yearly totals are posted in the Annual Report. For example, the yearly total of "Mayor and Councilors' honorarium" is TK 12,000 on both **(d) Quarterly and Annual Account of Receipt and Payments** and **(e) Annual Report**.

**5) Prepare an audit report and present it on a general meeting**

Going through these processes, the committee can certify that all the transactions are properly reflected into the annual report. Then, the committee will issue an audit report. If there are any mistakes, the committee will notify them in the auditing report and recommend

a secretary, account officer and accountant to revise the mistakes. If not, the audit report prepared by the committee will certify that all the transactions were properly recorded and the annual report.

An example of such report is as shown in Annex 1.

After the internal audit is complete, the standing committee will give report to the general meeting.

Then, the paurashava will publish the Annual report on the notice board of the paurashava. This publication should be made within 3 months after the end of fiscal year (before the end of September).

**Local Government (Paurashava) Act, 2009**

93. Accounts- (1) Accounts of the receipts and expenditure of the municipality shall be kept in the prescribed manner.

(2) An annual statement of the accounts shall be prepared after the close of every financial year.

(3) A copy of the annual statement of accounts under sub section shall be placed at a conspicuous place in the office of the municipality for public inspection, and all objections or suggestions concerning such accounts received from the public shall be considered by the municipality.





## Annex 1: A sample internal audit report

### INTERNAL AUDIT REPORT

**Date:** .....

To

The Mayor

..... Paurashava

..... (District).

**Sub: Internal Audit Report for the period** .....

We have audited the annexed Accounts Statement for the period .... (month/s/FY) ..... of ..... Paurashava along with books of accounts such as Accountant Cash book, Abstract Registers and Annual Account of Receipts and Payments accordingly maintained for Paurashava Revenue, Development and Project accounts and we report that:

- a) The Annual Report/Receipts and Payments Statement drawn up according to the information kept in the concerned books of accounts maintained by the Paurashava.
- b) We found consistency among Accountant Cash Book, Abstract Registers and Annual Account of Receipts and Payments registers.
- c) We have also checked consistency between Annual Report and Quarterly and Annual Account of Receipts and Payments and found it correct.
- d) We have obtained all the information required for the purpose of our internal audit in prescribed areas.

The details of Internal Audit work is attached herewith in an **annex**.

Thanks.

Name:	Name:	Name:	Name:
Designation:	Designation:	Designation:	Designation:
..... Paurashava	..... Paurashava	..... Paurashava	..... Paurashava

**Annex of Internal Audit Report**

**Paurashava: .....**

**Period of Audit: .....**      **Date of report submission: .....**

Sl. No.	Tasks	Comments: OK or NOT	
		OK	NOT
<b>A.</b>	<b>Closing balance of Cash book is consisting with Bank Statement</b>		
A-1	Revenue Part-1		
A-2	Revenue Part-2 (Water)		
A-3	Development Account		
A-4	Project: if any please mention project name		
<b>B.</b>	<b>Closing balance of Cash book is consisting with Quarterly and Annual Account of Receipts and Payments.</b>		
<b>B-1</b>	Revenue Part-1		
<b>B-2</b>	Revenue Part-2 (Water)		
<b>B-3</b>	Development Account		
<b>B-4</b>	Project: if any please mention project name		
<b>C.</b>	<b>Monthly total of all accounts in Abstract Registers are posted into Quarterly and Annual Account properly.</b>		
<b>C-1</b>	Revenue Part-1		
<b>C-2</b>	Revenue Part-2 (Water)		
<b>C-3</b>	Development Account		
<b>C-4</b>	Project: if any please mention project name		
<b>D.</b>	<b>The Annual Report (Month/Quarter/Annual Receipts and Payments Statement) prepared according to Quarterly and Annual Account of Receipts and Payments.</b>		

<b>D-1</b>	Revenue Part-1		
<b>D-2</b>	Revenue Part-2 (Water)		
<b>D-3</b>	Development Account		
<b>D-4</b>	Project: if any please mention project name		

Name:	Name:	Name:	Name:
Designation:	Designation:	Designation:	Designation:
..... Paurashava	..... Paurashava	..... Paurashava	..... Paurashava

নির্বাচিত জন প্রতিনিধিদের জন্য  
পৌরসভার আর্থিক ব্যবস্থাপনা বিষয়ক হ্যান্ডবুক

এসপিজিপি (সংস্করণ ২)

এলজিডি/ জাইকা

মে ২০১৬

## সূচিপত্র

১. ভূমিকা/ পুস্তিকার অভিস্ট লক্ষ্য .....	১
২. বাজেট প্রণয়ন, বাস্তবায়ন, তত্ত্বাবধান ও সংশোধন .....	৩
২.১. সামগ্রিক বাজেট প্রক্রিয়া .....	৩
২.২. বাজেট প্রণয়ন .....	৭
২.২.১. পৌরসভা বাজেটের কাঠামো .....	৭
২.২.২. পৌরসভা বাজেটের ফরম্যাট .....	৯
২.২.৩. নির্বাচিত জনপ্রতিনিধিদের জন্য বাজেট দলীলের চেকপয়েন্ট/ বিবেচ্য বিষয় .....	১১
২.৩. বাজেট বাস্তবায়ন ও তত্ত্বাবধান .....	১৪
২.৩.১. বাজেট তত্ত্বাবধান .....	১৪
২.৩.২. বাজেট বাস্তবায়ন সম্পর্কিত বিধিমালা .....	১৬
২.৪. বাজেট পর্যালোচনা .....	১৯
৩. পৌরসভার কর নির্ধারণ ও আদায় .....	২০
৩.১. কর আদায় .....	২৩
৩.১.১. হোল্ডিং কর আদায়ের সক্ষমতার সংজ্ঞা .....	২৪
৩.১.২. হোল্ডিং কর আদায়ের সক্ষমতার লক্ষ্যমাত্রা .....	২৪
৩.১.৩. কর আদায় তত্ত্বাবধান .....	২৫
৩.১.৪. কর আদায়ের সক্ষমতা বৃদ্ধি করা .....	২৬
৩.২. কর মূল্যায়ন .....	২৯
৩.২.১. কর মূল্যায়নের মাধ্যমে কেন পৌরসভার কর দাবির পরিমাণ বৃদ্ধি করতে হয়? .....	২৯
৩.২.২. পূর্ণমূল্যায়ন চলাকালীন সময়ে নাগরিকবৃন্দের অভিযোগে কিভাবে প্রতিক্রিয়া ব্যক্ত করতে হয়? .....	৩৩
৩.২.৩. কর মূল্যায়ন পদ্ধতি (কিভাবে কর দাবির পরিমাণ নির্ধারণ করতে হবে) .....	৩৫
৩.২.৪. কর মূল্যায়ন এর ফলাফলে সার-সংক্ষেপ ও চূড়ান্তকরণ .....	৩৮
৪. বাজেট প্রতিবেদন .....	৩৯
৪.১. কর আয় কিভাবে ব্যয় করা হয়েছে তা মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দ কেন ব্যাখ্যা করবেন? .....	৩৯
৪.২. বাজেট বাস্তবায়ন কিভাবে জনসমক্ষে ব্যাখ্যা করতে হবে .....	৪১
৫. অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা .....	৪৪
৫.১ হিসাব এবং নিরীক্ষা সংক্রান্ত স্থায়ী কমিটির ভূমিকা ও দায়িত্ব .....	৪৪
৫.২ অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা (সহজভাবে) এর ধাপ সমূহ .....	৪৫

## ১. ভূমিকা/ পুস্তিকার অভিষ্ট লক্ষ্য

পৌরসভার আর্থিক ব্যবস্থাপনায় নিবাচিত জনপ্রতিনিধি যেমন; মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দের সক্ষমতা বৃদ্ধি করার লক্ষ্যে এই পুস্তিকাটি প্রণয়ন করা হয়েছে। যদিও নির্বাচিত জনপ্রতিনিধিবৃন্দ দৈনন্দিন আর্থিক লেনদেন সম্পাদন করেণ না, তথাপি পৌরসভার সিদ্ধান্ত গ্রহণে তারা প্রধান ভূমিকা পালন করেণ। সিদ্ধান্ত গ্রহণ করার জন্য, আর্থিক ব্যবস্থাপনা যেমন, বাজেট প্রণয়ন, বাজেট বাস্তবায়ন এবং কর আদায় ইত্যাদি সম্পর্কিত জ্ঞান ও দক্ষতা আবশ্যিক।

একটি স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠান হিসেবে পৌরসভাসমূহ গণপ্রজাতন্ত্রী বাংলাদেশ সরকার, মন্ত্রণালয়, বিভাগ ও সংস্থা কর্তৃক প্রণীত নির্দিষ্ট আইন, বিধি, নির্দেশনা এবং নীতিমালার অধিনে এর এলাকাভুক্ত অধিবাসীদের নাগরিক পরিসেবা প্রদান করার জন্য কার্যক্রম পরিচালনা করে থাকে।

পৌরসভা পর্যায়ে নাগরিক পরিসেবা প্রদানের জন্য পৌরসভাসমূহের একটি নির্দিষ্ট পরিমাণ কর আয় থাকা প্রয়োজন। যদিও খুব বেশি সংখ্যক পৌরসভা তাদের কর বৃদ্ধির জন্য চেষ্টা করছে না। অনেক পৌরসভায় কর আদায়ের সক্ষমতা অত্যন্ত নিম্নমানের। অধিকন্তু, নিম্নহারে কর নির্ধারণের মাধ্যমে কর দাবির হিসাবও অত্যন্ত কম পরিমাণে ধার্য করা হয়েছে।

ফলশ্রুতিতে, পৌরসভাসমূহ পর্যাপ্ত পরিমাণ রাজস্ব নিশ্চিত করতে পারে না, এবং সে কারণেই তারা নাগরিকবৃন্দকে পর্যাপ্ত পরিমাণে পরিসেবা প্রদান করতে পারেনা। অনেক ক্ষেত্রে এ সকল পৌরসভা এমনকি তাদের কর্মকর্তা-কর্মচারীদের বেতনও সময়মতো প্রদান করতে পারেনা।

পৌরসভার মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দের জন্য অধিকাংশ সময় নিম্নবর্ণিত দুটি বিকল্প থেকে একটি গ্রহণ করার সুযোগ থাকে;

### বিকল্প: ১

- নাগরিকবৃন্দ যেহেতু কর প্রদানে অসচ্ছন্দ বোধ করে তাই কর প্রদানের জন্য তাদের উৎসাহিত করার কাজটি এড়িয়ে চলা।
- কর মূল্যায়নে করের দাবির পরিমাণ বৃদ্ধি এড়িয়ে যাওয়া, অধিকাংশ করদাতাকে ব্যাপক হারে ছাড় প্রদান করা, যাতে করে তারা অসচ্ছন্দ বোধ না করে।
- নাগরিকবৃন্দকে সামান্য পরিমাণ পরিসেবা প্রদান করা, এবং কেন্দ্রীয় সরকারের সীমিত উন্নয়ন বাজেট বরাদ্দের মাধ্যমে সীমিত পরিসরে উন্নয়ন প্রকল্প বাস্তবায়ন করা।

### বিকল্প: ২

- কর আদায়ের পরিমাণ বৃদ্ধি করা ও কর আদায়ের উচ্চতর সক্ষমতা অর্জন করা।
- কর নির্ধারণ করার ক্ষেত্রে কর দাবির উপর ছাড় প্রদান না করা।
- অধিকতর নাগরিক পরিসেবা প্রদানের জন্য কর রাজস্ব ব্যবহার করা এবং আরও বেশি পরিমাণে উন্নয়ন প্রকল্প অব্যাহত রাখা।
- কর রাজস্ব কোন কোন নাগরিক পরিসেবা প্রদানে ও উন্নয়ন প্রকল্প বাস্তবায়নে ব্যয়িত হয়েছে সে সম্পর্কে নাগরিকদের তথ্য সরবরাহ করা।

আপনি যদি পৌরসভার মেয়র কিংবা কাউন্সিলর হয়ে থাকেন, তাহলে উল্লিখিত কোন বিকল্পটি আপনি সাধারণত গ্রহণ করে

থাকেন? কোন বিকল্পটির মাধ্যমে আপনি নাগরিকবৃন্দকে খুশি করতে পারবেন বলে মনে করেন?

মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দের মধ্যে প্রথম বিকল্পটি গ্রহণ করার প্রবনতা লক্ষণীয়। উদাহরণ স্বরূপ, যখন কর দাতারা কর দাবির পরিমাণ বৃদ্ধির বিষয়ে অভিযোগ করতে আসেন, তখন মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দ অনেক করদাতার কর নির্ধারণ প্রক্রিয়ায় কর দাবির পরিমাণ কমিয়ে দেন। এর কারণ হচ্ছে মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দ করদাতাদের অসন্তুষ্ট করার বিষয়টি এড়িয়ে যেতে চান।

যদিও, এক্ষেত্রে পৌরসভাসমূহ পর্যাপ্ত পরিমাণ রাজস্ব আয় নিশ্চিত করতে পারেনা এবং একারণেই পর্যাপ্ত নাগরিক পরিসেবাও প্রদান করতে সক্ষম হয় না। সে কারণে প্রথম বিকল্পটি সবসময় শ্রেষ্ঠ বিকল্প নয়। পাশাপাশি, বিভিন্ন গবেষণার মাধ্যমে দেখা গেছে যে, রাজস্ব আয় নাগরিক পরিসেবা প্রদানের জন্য ব্যয় করা হলে এবং রাজস্ব আয় কিভাবে ব্যয় করা হয়েছে সে সম্পর্কিত তথ্য সরবরাহ করা হলে নাগরিকবৃন্দ অধিকতর সন্তুষ্ট থাকেন (যেমন; নাগরিক পরিসেবা ও উন্নয়ন প্রকল্পের জন্য ব্যয়)। সুতরাং প্রথম বিকল্পের তুলনায় দ্বিতীয় বিকল্পটি অধিকতর ভাল ও গ্রহণযোগ্য হিসেবে প্রতিয়মান হয়।

পৌরসভার পর্যাপ্ত রাজস্ব আয় রয়েছে কিনা, সেটা বিবেচ্য বিষয় নয়, তাদের অপ্রয়োজনীয় ও অকার্যকর ব্যয় পরিহার করা উচিত। এরূপ অপ্রয়োজনীয় ব্যয় পরিসেবা খাতে ব্যয়ের পরিমাণ হ্রাস করবে।

সংক্ষেপে বলা যায়, পৌরসভার মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দের পৌরসভার আর্থিক ব্যবস্থাপনা সম্পর্কিত যে দৃষ্টিভঙ্গি ধারণ করা প্রয়োজন তা হচ্ছে:

☞	দৃষ্টিভঙ্গি- ১:	সবচেয়ে প্রয়োজনীয় ও কার্যকর উপায়ে রাজস্ব কর ব্যয় করা (অপ্রয়োজনীয় ব্যয় পরিহার করা)।
☞	দৃষ্টিভঙ্গি- ২:	কর আদায় ও কর নির্ধারণের মাধ্যমে পর্যাপ্ত পরিমাণ রাজস্ব নিশ্চিত করা।
☞	দৃষ্টিভঙ্গি- ৩:	কিভাবে কর রাজস্ব ব্যয় করা হয়েছে সে সম্পর্কে নাগরিকবৃন্দকে তথ্য সরবরাহ করা (জন পরিসেবা ও উন্নয়ন প্রকল্প বাবদ)।

এই পুস্তিকাটিতে আর্থিক ব্যবস্থাপনার বিভিন্ন দিক আলোকপাত করা হয়েছে, যেমন; বাজেট প্রণয়ন, বাজেট বাস্তবায়ন ও তত্ত্বাবধান, কর আদায়, কর নির্ধারণ এবং বাজেট প্রতিবেদন। প্রতিটি ক্ষেত্রে মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দের কি দৃষ্টিভঙ্গি ধারণ করা উচিত এবং বিভিন্ন বিধি, বিধান ও প্রশাসনিক পদ্ধতি সম্পর্কে ব্যাখ্যা ও আলোচনা করা হয়েছে।

## ২. বাজেট প্রণয়ন, বাস্তবায়ন, তত্ত্বাবধান ও সংশোধন

এই অধ্যায়ে বাজেট প্রক্রিয়া যেমন বাজেট প্রণয়ন, বাজেট বাস্তবায়ন, বাজেট তত্ত্বাবধান ও সংশোধন ইত্যাদি বিষয় ব্যাখ্যা করা হয়েছে।

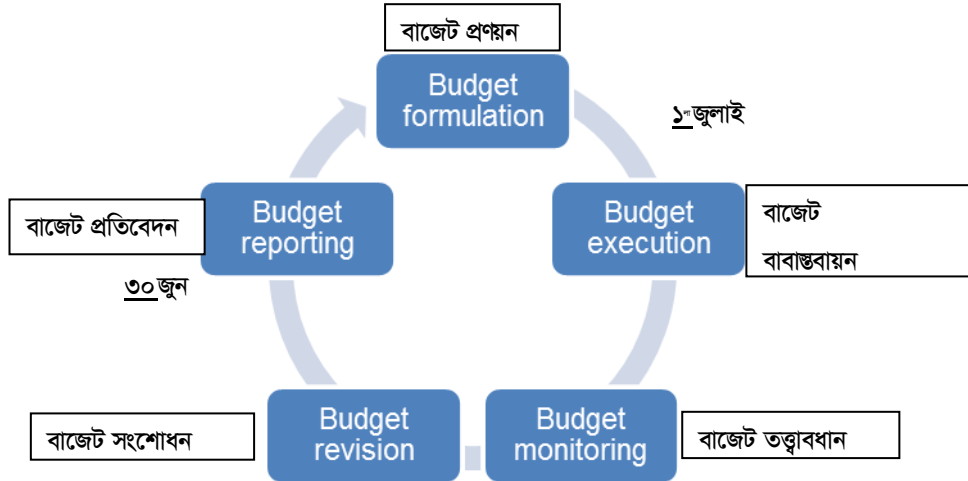
এই পর্বে পৌরসভার মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দের যে দৃষ্টিভঙ্গি ধারণ করা প্রয়োজন তা হচ্ছে:

দৃষ্টিভঙ্গি- ১: সবচেয়ে প্রয়োজনীয় ও কার্যকর উপায়ে রাজস্ব কর ব্যয় করা (অপ্রয়োজনীয় ব্যয় পরিহার করা)।

### ২.১. সামগ্রিক বাজেট প্রক্রিয়া

পৌরসভা বাজেটের অর্থিক বছর আরম্ভ হয় ১লা জুলাই ও শেষ হয় ৩০ জুন। যে কোন অর্থবছর শুরু হওয়ার কয়েক মাস পূর্বেই বাজেট প্রণয়ন প্রক্রিয়া আরম্ভ হয়। অর্থ বছরের শুরুর দিন (১ জুলাই) থেকে পৌরসভাসমূহ বাজেট বাস্তবায়ন আরম্ভ করে। অর্থ বছর চলাকালীন সময়ে পৌরসভাসমূহ বাজেট বাস্তবায়ন তত্ত্বাবধান করে ও প্রয়োজন অনুসারে বাজেট সংশোধন করে থাকে। ৩০ জুন অর্থ বছর শেষ হওয়ার পর পৌরসভা সকল প্রকার লেনদেন সন্নিবেশিত করে এবং বার্ষিক প্রতিবেদন প্রণয়ন করে।

একটি অর্থ বছর এর বাজেট চক্র নিম্নরূপ;





বাজেট প্রণয়ন ও বাস্তবায়নের পদক্ষেপসমূহের আরও বিস্তারিত আলোচনা নিম্নে উল্লেখ করা হলো;

মার্চ মাসের শেষ নাগাদ	(১) পৌরসভা বাজেট প্রণয়ন এর কাজ আরম্ভ করে
এপ্রিল-মে	(২) টিএলসিসি সভায় বাজেট সম্পর্কে আলোচনা করা হয়েছে এবং সেখানে নাগরিকবৃন্দের মতামত প্রতিফলিত হয়েছে।
মে মাসের শেষ নাগাদ	(৩) বিশেষ সভায় বাজেট অনুমোদন (৪) মে মাসের শেষ নাগাদ বাজেট এলজিডিতে পেশ করা হয়েছে।
জুন	(৫) একটি সভার মাধ্যমে বাজেটটি জনসমক্ষে প্রকাশ করা। (৬) জুন মাসের শেষ নাগাদ বাজেট অনুমোদন লাভ করেছে।
১ জুলাই	(৭) পৌরসভাসমূহ বাজেট বাস্তবায়নের কাজ আরম্ভ করে
জুলাই - জুন	(৮) বাজেট তত্ত্বাবধান

(১) পৌরসভা বাজেট প্রণয়ন এর কাজ আরম্ভ করে: মার্চ মাসের শেষ নাগাদ

পৌরসভা বাজেট (প্রণয়ন ও অনুমোদন) বিধিমালা, ১৯৯৯ এ উল্লেখ করা হয়েছে যে, মার্চ মাস শেষ হওয়ার আগেই পৌরসভাসমূহ বাজেট প্রণয়নের কাজ আরম্ভ করবে (অর্থ বৎসর শেষ হওয়ার ৩ মাস আগে)

পৌরসভা বাজেট (প্রণয়ন ও অনুমোদন) বিধিমালা, ১৯৯৯

৬। বাজেট প্রণয়ন পদ্ধতি।- প্রত্যেক পৌরসভা-

(ক) কোন অর্থ বৎসর শেষ হইবার অন্তত তিন মাস পূর্বে পরবর্তী অর্থ বৎসরের জন্য বাজেট প্রণয়নের কাজ শুরু করিবে; (খ) যেই অর্থ বৎসরের জন্য বাজেট প্রণয়ন করিবে, সেই অর্থ বৎসরে সরকার কর্তৃক অনুমোদিত বিভিন্ন কর, রেইটস, টোল এবং ফি সমূহ হইতে সম্ভাব্য আয়ের একটি হিসাব এবং বিভিন্ন খাতে ব্যয়ের একটি হিসাব প্রস্তুত করিবে;



অনুমোদিত কর ও সরকার নির্ধারিত অন্যান্য ফি এর ভিত্তিতে পৌরসভা রাজস্ব আয় নিরূপণ করবে এবং এরপর ব্যয় নিরূপণ করবে। যদিও পৌরসভাসমূহের অবাস্তব বা অতিরিক্ত কর ও রাজস্ব আয় নিরূপণ করা উচিত নয়, যা বাস্তবে অনুমোদিত কর ও ফি এর ভিত্তিতে নির্ধারণ করা হয়নি। পৌরসভাসমূহের বিগত সময়ে কর আদায়ের হার ও পরিমাণও পর্যালোচনা করা উচিত। এবং এরপর বিগত বছরের কর আদায়ের হার ও পরিমাণের ভিত্তিতে পরবর্তী বছরের রাজস্ব আয় নির্ধারণ করা উচিত।

(২) টিএলসিসি সভায় বাজেট সম্পর্কে আলোচনা করা হয়েছে এবং সেখানে নাগরিকবৃন্দের মতামত প্রতিফলিত হয়েছে:  
এপ্রিল - মে।

স্থানীয় সরকার (পৌরসভা) আইন, ২০০৯ এর ধারা ৯২(২) এ বলা হয়েছে যে, পৌরসভাসমূহকে বাজেট সম্পর্কে নাগরিকবৃন্দের মতামত গ্রহণ করতে হবে এবং বাজেটে উক্ত মতামতের প্রতিফলন ঘটাতে হবে।

#### স্থানীয় সরকার (পৌরসভা) আইন, ২০০৯

ধারা- ৯২ (২) প্রাক্কলিত বাজেট সম্পর্কে জনগণের মন্তব্য ও পরামর্শ বিবেচনাক্রমে পৌরসভা সংশ্লিষ্ট অর্থবৎসর শুরু হইবার ত্রিশ দিন পূর্বে বাজেট অনুমোদন করিয়া উহার একটি অনুলিপি বিভাগীয় কমিশনার অথবা সরকার কর্তৃক নির্ধারিত অন্য কোন কর্তৃপক্ষের নিকট প্রেরণ করিবে।



এরপর পৌরসভাসমূহ এপ্রিল - মে মাস নাগাদ (এপ্রিল মাসে হলে ভাল হয়) প্রস্তাবিত খসড়া বাজেট সম্পর্কে নাগরিকবৃন্দের মতামত গ্রহণ করার জন্য টিএলসিসি'র সভা আয়োজন করবে। টিএলসিসি সভায় নাগরিকবৃন্দ খসড়া বাজেট সম্পর্কে বিশেষত কর নির্ধারণ, কর আদায়, উন্নয়ন পরিকল্পনা এবং অন্যান্য বিষয়ে তাদের মতামত প্রদান করবে।

#### (৩) বিশেষ সভায় বাজেট অনুমোদন: এপ্রিল - মে মাসের শেষ নাগাদ

পৌরসভা বাজেট (প্রণয়ন ও অনুমোদন) বিধি, ১৯৯৯ এর ধারা ৭ অনুসারে চলতি অর্থ বছর শেষ হওয়ার অন্তত: তিন মাস পূর্বে পরবর্তী অর্থ বছরের প্রস্তাবিত বাজেট অনুমোদন করতে হয় (১ লা এপ্রিল থেকে ৩০ জুন সময়কালের মধ্যবর্তী সময়ে)।

একইসাথে, পৌরসভা আইন, ২০০৯ এর ধারা ৯২ (২) অনুসারে চলতি অর্থ বছর শেষ হওয়ার অন্তত: ত্রিশ দিন পূর্বে (৩১ মে) পৌরসভাকে খসড়া বাজেটের একটি অনুলিপি অনুমোদনের জন্য নির্ধারিত কর্তৃপক্ষের (স্থানীয় সরকার বিভাগ) নিকট পেশ করতে হয়।

এই ধারাসমূহ বিবেচনা করে বলা যায় যে স্থানীয় সরকার বিভাগে অনুমোদনের জন্য জমাদানের পূর্বে অর্থাৎ মে মাসের মধ্যে পৌরসভাকে উক্ত বাজেট অনুমোদন করতে হয়।

#### পৌরসভা বাজেট (প্রণয়ন ও অনুমোদন) বিধিমালা, ১৯৯৯

৭। বাজেট অনুমোদন। কোন অর্থ বৎসর শেষ হইবার পূর্ববর্তী তিন মাস মেয়াদের মধ্যে প্রত্যেক পৌরসভা উহার বিশেষ সভায় পরবর্তী অর্থ বৎসরের জন্য প্রণীত বাজেট বিবেচনা ও অনুমোদন করিবে।



#### স্থানীয় সরকার (পৌরসভা) আইন, ২০০৯

৯২ (২) উপধারা (১) এর অধীন প্রাক্কলিত বাজেট সম্পর্কে জনগণের মন্তব্য ও পরামর্শ বিবেচনাক্রমে পৌরসভা সংশ্লিষ্ট অর্থবৎসর শুরু হইবার ত্রিশ দিন পূর্বে বাজেট অনুমোদন করিয়া উহার একটি অনুলিপি বিভাগীয় কমিশনার অথবা সরকার কর্তৃক নির্ধারিত অন্য কোন কর্তৃপক্ষের নিকট প্রেরণ করিবে।



(৪) এলজিডিতে বাজেট প্রেরণ: মে মাসের শেষ নাগাদ

পৌরসভার বিশেষ সভায় খসড়া বাজেট অনুমোদিত হওয়ার পর, পৌরসভা আইন, ২০০৯ এর ধারা ৯২ (২) অনুসারে মে মাসের শেষ নাগাদ (চলতি অর্থ বছর সমাপ্ত হইবার অন্তত: ত্রিশ দিন পূর্বে) উক্ত বাজেট বিভাগীয় কমিশনার বা এলজিডিতে প্রেরণ করা হয়।

(৫) উন্মুক্ত বাজেট সভার মাধ্যমে জনগনের কাছে বাজেট উপস্থাপন: জুন

পৌরসভার বিশেষ সভায় বাজেট অনুমোদনের পর, এই বাজেট জনসমক্ষে প্রচার করা হয়ে থাকে বিভিন্ন সময়ে 'উন্মুক্ত বাজেট সভা'য় নাগরিকবৃন্দকে আমন্ত্রণ জানিয়ে জনসমক্ষে উপস্থাপন করা হয় এবং বাজেট এর প্রধান দিকসমূহ ব্যাখ্যা করা হয়।



উন্মুক্ত বাজেট সভা

উৎস: UNCDF Website

(৬) প্রস্তাবিত বাজেট অনুমোদন

পৌরসভা কর্তৃক প্রেরণকৃত বাজেট বিভাগীয় কমিশনার অথবা স্থানীয় সরকার বিভাগ (এলজিডি) সংশোধন করতে পারে, এবং এই সংশোধিত বাজেটই চূড়ান্তভাবে বরাদ্দকৃত বাজেট হিসেবে বিবেচিত হবে। যদি বিভাগীয় কমিশনার অথবা স্থানীয় সরকার বিভাগ (এলজিডি) উক্ত জমাকৃত বাজেট জমাদানের ত্রিশ দিনের মধ্যে সংশোধন না করেন, তাহলে উক্ত বাজেটই অনুমোদিত বাজেট হিসেবে বিবেচিত হবে।

স্থানীয় সরকার (পৌরসভা) আইন, ২০০৯

৯২। বাজেট:

(৪) উপ-ধারা (১) এর অধীন বাজেটের অনুলিপি প্রাপ্তির ত্রিশ দিনের মধ্যে সরকার, আদেশ দ্বারা, বাজেটটি সংশোধন করিতে পারিবে এবং অনুরূপ সংশোধিত বাজেটই পৌরসভার অনুমোদিত বাজেট বলিয়া গণ্য হইবে।



(৭) পৌরসভা বাজেট বাস্তবায়ন আরম্ভ করে: ১ জুলাই

জুলাই মাসের ১ তারিখে নতুন অর্থ বছর আরম্ভ হওয়ার পর, প্রত্যেক পৌরসভা নতুন অর্থ বছরের বাজেট বাস্তবায়নের কাজ আরম্ভ করে।

(৮) বাজেট বাস্তবায়ন ও তত্ত্বাবধান: অর্থ বছর চলাকালীন সময়ে

সমস্ত অর্থ বছর জুড়েই পৌরসভাকে বাজেট বাস্তবায়নের তথ্য (আয় ও ব্যয়) সংরক্ষণ এবং বাজেট বাস্তবায়নের অগ্রগতি তত্ত্বাবধান করতে হয়।

প্রত্যেক পৌরসভা মাসিক ও ত্রৈমাসিক ভিত্তিতে বাজেট বাস্তবায়নের অগ্রগতি তত্ত্বাবধান করে এবং ত্রৈমাসিক ও বাৎসরিক আয় ও ব্যয়ের হিসাব প্রস্তুত করার মাধ্যমে বাজেটের প্রত্যেকটি খাত ও উপ-খাত এর আয় ও ব্যয় অনুমোদিত বাজেটের সাথে সঙ্গতিপূর্ণ ভাবে হচ্ছে কিনা তা তদারকি করে। কর আদায়ের অগ্রগতি পর্যালোচনা করাও আর একটি গুরুত্বপূর্ণ কাজ এবং পৌরসভাকে নিশ্চিত করতে হয় যে, তার কাজিত কর আদায়ের লক্ষ্যমাত্রা অনুসারে কর আদায় হচ্ছে। প্রত্যেক অর্থ বছর শেষে পৌরসভা একটি আর্থিক বিবরণী প্রস্তুত ও প্রকাশ করে থাকে।

## ২.২. বাজেট প্রণয়ন

মার্চ মাস শেষ হওয়ার আগেই বাজেট প্রণয়ন প্রক্রিয়া আরম্ভ হয় এবং পর্যালোচনার জন্য তা টিএলসিসি'র সভায় আলোচিত হয়। এরপর উক্ত বাজেট দলীল পৌর পরিষদের সভায় অনুমোদিত হয় ও স্থানীয় সরকার বিভাগে প্রেরণ করা হয়।

এই অধ্যায়ে পৌরসভা বাজেটের কাঠামো ও বাজেট প্রণয়নে ব্যবহৃত ফরম্যাট সম্পর্কে আলোচনা করা হবে। এরপর এই অধ্যায়ে মেয়র এবং কাউন্সিলরসহ নির্বাচিত প্রতিনিধিদের জন্য বাজেট দলীলের চেকপয়েন্ট/ বিবেচ্য বিষয়সমূহ সম্পর্কে ব্যাখ্যা প্রদান করা হবে।

### ২.২.১. পৌরসভা বাজেটের কাঠামো

পৌরসভা বাজেট (প্রণয়ন ও অনুমোদন) বিধিমালা, ১৯৯৯ এর বিধি (৬) অনুসারে পৌরসভার বাজেট তিনটি বাজেটের সমন্বয়ে গঠিত যথা; ১) রাজস্ব বাজেট ২) উন্নয়ন বাজেট এবং ৩) মূলধন বাজেট।

এই তিন ধরনের বাজেটের মধ্যে গুরুত্বপূর্ণ হচ্ছে ১) রাজস্ব বাজেট ও ২) উন্নয়ন বাজেট।

#### i) রাজস্ব বাজেট:

রাজস্ব বাজেট হচ্ছে সেই বাজেট যা পৌরসভা তাদের নিজস্ব তহবিল এর মাধ্যমে নিয়মিত ব্যয় সংকুলানের জন্য প্রস্তুত করে থাকে। রাজস্ব বাজেট দুইভাগে বিভক্ত করে প্রণয়ন করা হয়, যথা; “রাজস্ব বাজেট উপাংশ- ১” ও “রাজস্ব বাজেট উপাংশ- ২”। “রাজস্ব বাজেট উপাংশ- ২” হচ্ছে পৌরসভার পানি সরবরাহ শাখার জন্য প্রণীত বাজেট এবং বাকী অন্যসব বাজেট হচ্ছে “রাজস্ব বাজেট উপাংশ- ১”।

রাজস্ব বাজেট উপাংশ- ১ এর আয়ের মূল উৎস হচ্ছে কর (যেমন; হোল্ডিং কর), ভূমি হস্তান্তর ফি, ফি (যেমন; ব্যবসায়িক লাইসেন্স ফি ও অন্যান্য ফি, ইত্যাদি)। পানি সরবরাহের সংযোগ ফি হচ্ছে “রাজস্ব বাজেট উপাংশ- ২” এর আয়ের মূল উৎস।

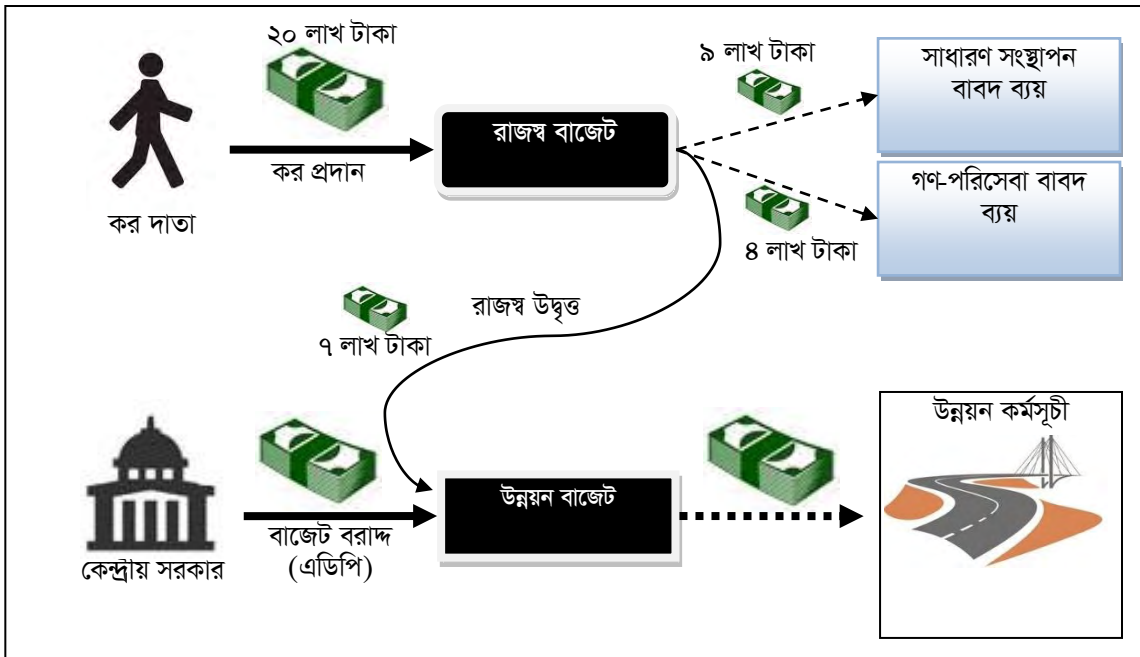
সাধারণ সংস্থাপন ব্যয় (কর্মকর্তা - কর্মচারীদের বেতন - ভাতা ইত্যাদি) এবং জনপরিসেবা (শিক্ষা ব্যয়, স্বাস্থ্য ব্যয়, স্যানিটেশন ব্যয়) বাবদ ব্যয় রাজস্ব বাজেটের মধ্যে অন্তর্ভুক্ত থাকে।

পৌরসভা বাজেট (প্রণয়ন ও অনুমোদন) বিধিমালা, ১৯৯৯ অনুসারে চেয়ারম্যান (বর্তমানে মেয়র) বা কমিশনারবৃন্দেও (বর্তমানে কাউন্সিলর) বেতন, এবং পানি সরবরাহ শাখা ব্যতিত অন্যান্য শাখার কর্মকর্তা - কর্মচারীদের বেতন - ভাতা, যানবাহন ব্যয়, টেলিফোন বিল, বিদ্যুৎ বিল, ইত্যাদিসহ সংস্থাপন ব্যয় রাজস্ব আয়ের ৫০% এর বেশি হতে পারবে না।

উদাহরণস্বরূপ একটি পৌরসভার মোট রাজস্ব আয় হচ্ছে ২০ লাখ টাকা এবং মোট রাজস্ব ব্যয় হচ্ছে ১৩ লাখ টাকা, বাকী ৭ লাখ টাকাকে “রাজস্ব উদ্বৃত্ত” হিসেবে বিবেচনা করা হবে। এই রাজস্ব উদ্বৃত্ত উন্নয়ন বাজেট হিসাবে স্থানান্তরিত হবে।

$$\text{(মোট রাজস্ব আয়)} - \text{(মোট রাজস্ব ব্যয়)} = \text{“রাজস্ব উদ্বৃত্ত”}$$

রাজস্ব বাজেট ও উন্নয়ন বাজেট এর মধ্যে সম্পর্ক নিম্নোক্ত উপায়ে প্রদর্শন করা যেতে পারে:



## ii) উন্নয়ন বাজেট:

উন্নয়ন বাজেট হচ্ছে সেই বাজেট যা, সরকার অথবা উন্নয়ন সহযোগী ও অন্যান্য প্রতিষ্ঠানসমূহের অর্থায়নের মাধ্যমে উন্নয়ন প্রকল্প গ্রহণের জন্য যেটা প্রস্তুত করা হয়।

এ ধরনের উন্নয়ন কর্মসূচীর মধ্যে সড়ক, ব্রীজ এবং অন্যান্য অবকাঠামো অন্তর্ভুক্ত থাকে।

রাজস্ব বাজেট থেকে স্থানান্তরিত রাজস্ব উদ্বৃত্তও উন্নয়ন বাজেটের আয়ের একটি অংশ।

### iii) মূলধন বাজেট:

নিম্নলিখিত আয় ও ব্যয়সমূহ মূলধন বাজেটের অর্ন্তভুক্ত হয়ে প্রদর্শিত হয়ে থাকে-

আয়:

- পৌরসভা কর্তৃক গৃহীত ঋণ
- পৌরসভা কর্তৃক প্রদত্ত ঋণ আদায়
- বিনিয়োগ ও সিকিউরিটিজ থেকে আয়
- পৌরসভার কর্মকর্তা - কর্মচারীদের আনুতোষিক তহবিলে স্থানান্তরিত তহবিল
- পৌরসভার অবচয় তহবিলে স্থানান্তর

ব্যয়:

- পৌরসভা কর্তৃক গৃহীত ঋণ পরিশোধ
- পৌরসভা কর্তৃক প্রদেয় ঋণ
- সিকিউরিটিজ ও অন্যান্য বিনিয়োগ দলীল ক্রয়
- অবচয় তহবিল থেকে যে কোন প্রকার ব্যয়
- পৌরসভার কর্মকর্তা - কর্মচারীদের আনুতোষিক বাবদ প্রকৃত ব্যয়

পৌরসভা বাজেট (প্রণয়ন ও অনুমোদন) বিধিমালা, ১৯৯৯ অনুসারে পৌরসভার তিনটি হিসাবের বাজেটের সার-সংক্ষেপ ফরম ক তে উল্লেখ করা হয়ে থাকে। পৌরসভার বাজেটের সার্বিক পরিস্থিতি দেখার জন্য এই ফরম্যাটটি খুবই কার্যকর।

### ২.২.২. পৌরসভা বাজেটের ফরম্যাট

#### ফরম- ক

পৌরসভা বাজেট (প্রণয়ন ও অনুমোদন) বিধিমালা, ১৯৯৯ অনুসারে পৌরসভার তিনটি হিসাবের বাজেটের সার-সংক্ষেপ ফরম ক তে উল্লেখ করা হয়ে থাকে। পৌরসভার বাজেটের সার্বিক পরিস্থিতি দেখার জন্য এই ফরম্যাটটি খুবই কার্যকর।

ফরম 'ক' এর একটি নমুনা নিচে উল্লেখ করা হলো:;

<sup>১</sup> মনে রাখতে হবে যে এই সারণীতে এক বছরের নমুনা প্রদর্শন করা হয়েছে (পরবর্তী বছরের জন্য বাজেট)। যদিও, ফরম- ক তে তিন বছরের বাজেট প্রদর্শন করার কথা (১) বিগত বছরের প্রকৃত (২) চলতি বছরের সংশোধিত বাজেট ও (৩) পরবর্তী বছরের বাজেট।

ফরম- ক এর উদাহরণ

বিবরণ	পরবর্তী বছরের বাজেট (টাকা)
<b>(ক) রাজস্ব হিসাব</b>	
উপাংশ- ১ থেকে আয়	১,২০০,০০০
উপাংশ- ২ থেকে আয়	৮০০,০০০
মোট আয়	২,০০০,০০০
বাদ: রাজস্ব ব্যয়	
উপাংশ- ১	৭০০,০০০
উপাংশ- ২	৬০০,০০০
মোট ব্যয়	১,৩০০,০০০
মোট রাজস্ব উদ্বৃত্ত	৭০০,০০০
<b>(খ) উন্নয়ন হিসাব</b>	
সরকারি মঞ্জুরি	৫,০০০,০০০
রাজস্ব উদ্বৃত্ত স্থানান্তর	৭০০,০০০
অন্যান্য	-
মোট উন্নয়ন আয়	৫,৭০০,০০০
বাদ: উন্নয়ন ব্যয়	৫,৫০০,০০০
মোট বাজেট উদ্বৃত্ত বা ঘাটতি	২০০,০০০
যোগ: প্রারম্ভিক জের	৩০,০০০
সমাপনি জের	২৩০,০০০
<b>(গ) মূলধন হিসাব</b>	
মোট আয়:	৫০,০০০
মোট ব্যয়:	৪০,০০০
মূলধন হিসাবের সমাপনি জের:	১০,০০০

উপরের উদাহরণে, মোট রাজস্ব আয় হচ্ছে ২০ লাখ টাকা। মোট রাজস্ব আয়ের মধ্যে রাজস্ব হিসাব, উপাংশ- ১ থেকে আয় হচ্ছে ১২ লাখ টাকা এবং রাজস্ব হিসাব উপাংশ- ২ থেকে আয় ৮ লাখ টাকা। রাজস্ব হিসাব, উপাংশ- ১ এর আয় প্রধানত হোল্ডিং কর থেকে অন্যদিকে রাজস্ব হিসাব, উপাংশ- ২ এর আয়ের প্রধান খাত হচ্ছে পরিসেবা পানি পরিসেবা থেকে, যেমন; সংযোগ ফি বা অন্যান্য চার্জ।

মোট রাজস্ব ব্যয় হচ্ছে ১৩ লাখ টাকা, এর মধ্যে রাজস্ব হিসাব, উপাংশ- ১ এর জন্য ৭ লাখ টাকা এবং রাজস্ব হিসাব, উপাংশ- ২ এর জন্য ৬ লাখ টাকা ব্যয় ধরা হয়েছে। রাজস্ব হিসাব, উপাংশ- ১ এর বরাদ্দকৃত অর্থ প্রধানত সাধারণ সংস্থাপন খাতে (যেমন; বেতন, ভাতা, ইত্যাদি) এবং পরিসেবা সরবরাহ বাবদ ব্যয় হবে। একই ভাবে রাজস্ব হিসাব, উপাংশ- ২ এর বরাদ্দ ব্যয় হবে পানি সরবরাহ খাতে।

যেহেতু মোট রাজস্ব আয় হচ্ছে ২০ লাখ টাকা এবং মোট রাজস্ব ব্যয় হচ্ছে ১৩ লাখ টাকা, মোট রাজস্ব উদ্বৃত্ত হচ্ছে ৭ লাখ টাকা (মোট রাজস্ব আয় ২০ লাখ টাকা - মোট রাজস্ব ব্যয় ১৩ লাখ টাকা)। এই অর্থ উন্নয়ন হিসাবে স্থানান্তর করা হবে।

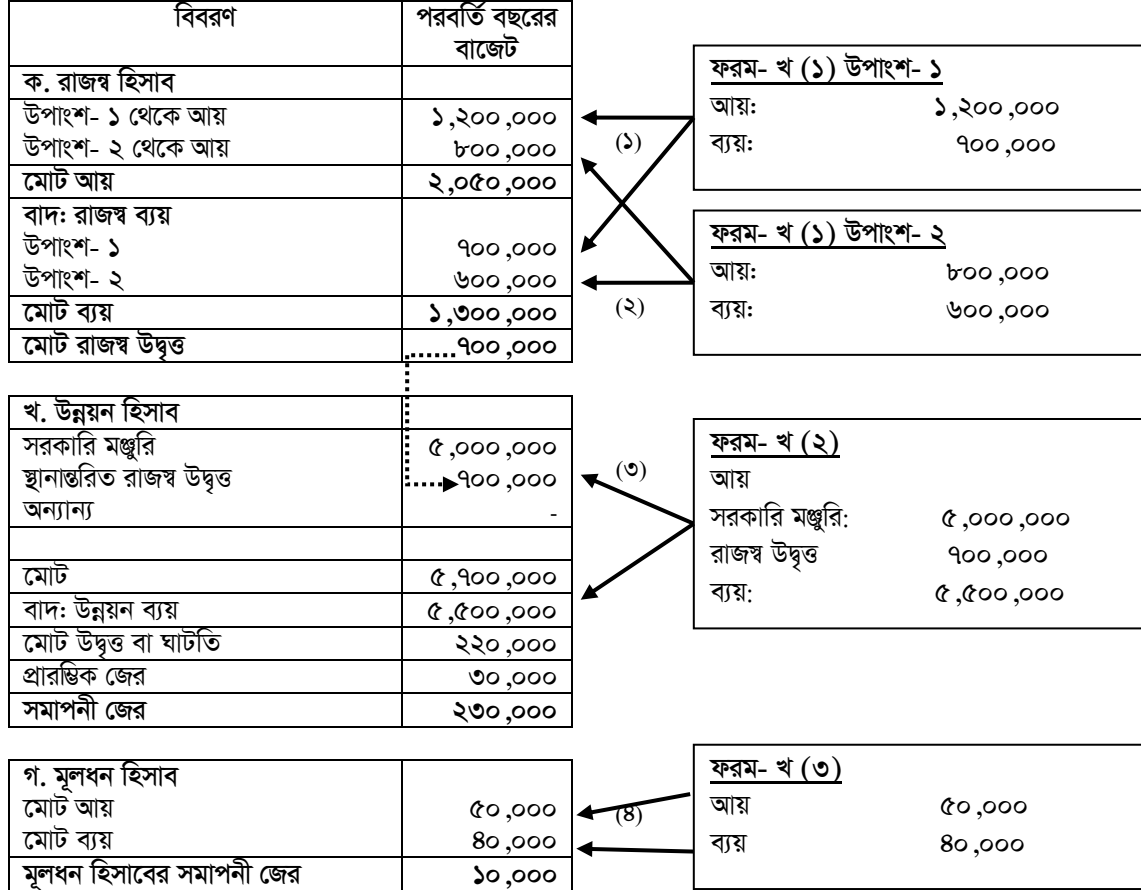
উক্ত পৌরসভার জন্য কেন্দ্রীয় সরকার থেকে বার্ষিক উন্নয়ন কর্মসূচী (এডিপি) বাবদ উন্নয়ন হিসাবে বরাদ্দ হচ্ছে ৫০ লাখ টাকা। স্থানান্তরিত রাজস্ব উদ্বৃত্ত বাবদ ৭ লাখ টাকা যোগ করে উক্ত পৌরসভার মোট উন্নয়ন বাজেট হচ্ছে ৫৭ লাখ টাকা। তারমানে উক্ত পৌরসভা তার উন্নয়ন কাজে ৫৫ লাখ টাকা ব্যয় করবে। অবশিষ্ট ২ লাখ টাকা পরবর্তী বছরের হিসাবে স্থানান্তরিত হবে।

ফরম- খ

অন্যদিকে ফরম- খ তে ফরম- ক এর হিসাবসমূহ বিস্তারিত প্রদর্শন করে। উদাহরণস্বরূপ, ফরম- খ (১) উপাংশ- ১ এ রাজস্ব হিসাব, উপাংশ- ১ এর আয় ও ব্যয় এর বিস্তারিত বিবরণ প্রদর্শন করে। রাজস্ব হিসাব, উপাংশ- ১ এর আয় ও ব্যয় যথাক্রমে ১২ লাখ টাকা ও ৭ লাখ টাকা, সেটাও ফরম- ক তে উল্লেখ করা হয়েছে।

ফরম- ক ও ফরম- খ এর মধ্যে সম্পর্ক নিম্নের চার্টের মাধ্যমে উপস্থাপন করা হলো।

**ফরম- ক ও ফরম- খ এর মধ্যে সম্পর্ক**



**২.২.৩. নির্বাচিত জনপ্রতিনিধিদের জন্য বাজেট দলীলের চেকপয়েন্ট/ বিবেচ্য বিষয়**

মেয়র ও কাউন্সিলবৃন্দ প্রস্তাবিত বাজেট সম্পর্কে আলোচনায় সক্রিয়ভাবে অংশগ্রহণ করেন। এ বিষয়ে মেয়র ও কাউন্সিলবৃন্দ যে মনোভাব/ দৃষ্টিভঙ্গি পোশন করা উচিত তা হচ্ছে:

**দৃষ্টিভঙ্গি-১** সবচেয়ে প্রয়োজনীয় ও কার্যকর উপায়ে রাজস্ব কর ব্যয় করা (অপ্রয়োজনীয় ব্যয় পরিহার করা)।

পৌরসভা তার আয় প্রাক্কলনের মধ্যমে বাজেট প্রণয়নের কাজ আরম্ভ করে। সরকার অনুমোদিত হারের ভিত্তিতে আয়ের হিসাব প্রণয়ন করা হয়ে থাকে। এরপর পৌরসভা ব্যয় প্রাক্কলন করে।



পৌরসভা বাজেট (প্রণয়ন ও অনুমোদন) বিধিমালা, ১৯৯৯

৬। বাজেট প্রণয়ন পদ্ধতি। প্রত্যেক পৌরসভা-

(ক) কোন অর্থ বৎসর শেষ হইবার অন্তত তিন মাস পূর্বে পরবর্তী অর্থ বৎসরের জন্য বাজেট প্রণয়নের কাজ শুরু করিবে; (খ) যেই অর্থ বৎসরের জন্য বাজেট প্রণয়ন করিবে, সেই অর্থ বৎসরে সরকার কর্তৃক অনুমোদিত বিভিন্ন কর, রেইটস, টোল এবং ফি সমূহ হইতে সম্ভাব্য আয়ের একটি হিসাব এবং বিভিন্ন খাতে ব্যয়ের একটি হিসাব প্রস্তুত করিবে;



এই পর্যায়ে নির্বাচিত জনপ্রতিনিধিদের পরীক্ষা করে দেখতে হয় যে উক্ত প্রাক্কলন বাস্তব সম্মত হয়েছে কিনা।

যদি সম্ভাব্য আয়ের হিসাব এমনকি ব্যয়ের হিসাবও বাস্তবসম্মত না হয়ে থাকে তাহলে পৌরসভাকে অবাস্তব বাজেট প্রণয়ন কঠোরভাবে নিয়ন্ত্রণ করতে হবে। যদি একটি বাজেট দলীল বাস্তবসম্মত না হয়, তাহলে কখনোই কর আয় দক্ষ ও কার্যকর উপায়ে ব্যয় করা সম্ভব হয় না।

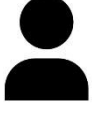
প্রচলিত বাজেট দলীল (ফরম- ক) এর ধরণ নিম্নরূপ;

বিবরণ	পূর্ববর্তি বছরের প্রকৃত (টাকা'০০০)	চলতি বছরের সংশোধিত বাজেট (টাকা'০০০)	পরবর্তি বছরের বাজেট (টাকা '০০০)
	২০X২-X২	২০X২-X৩	২০X৩-X৪
<b>ক. রাজস্ব হিসাব</b>			
উপাংশ- ১ থেকে আয়	১,০০০	১,০৫০	২,২০০
উপাংশ- ২ থেকে আয়	৭০০	৭৫০	৯০০
মোট আয়	১,৭০০	১,৮০০	৩,১০০
বাদ: রাজস্ব ব্যয়			
উপাংশ- ১	৯৫০	১,০০০	২,১৫০
উপাংশ- ২	৬৫০	৭০০	৮৫০
মোট ব্যয়	১,৬০০	১,৭০০	৩,০০০
মোট রাজস্ব উদ্বৃত্ত	১০০	১০০	১০০

<b>খ. উন্নয়ন হিসাব</b>			
সরকারি মঞ্জুরি	৫০০	৫০০	৩,০০০
স্থানান্তরিত রাজস্ব উদ্বৃত্ত	১০০	১০০	১০০
অন্যান্য			
মোট	৬০০	৬০০	৩,১০০
বাদ: উন্নয়ন ব্যয়	৫৮০	৫৮০	৩,০০০
মোট উদ্বৃত্ত বা ঘাটতি	২০	২০	১০০
প্রারম্ভিক জের	১০	৩০	৫০
সমাপনী জের	৩০	৫০	১৫০

<b>গ. মূলধন হিসাব</b>			
মোট আয়	২০	৩০	৩৫
মোট ব্যয়	১০	২৫	৩০
মূলধন হিসাবের সমাপনী জের	১০	১৫	৫

আপনি যদি একজন মেয়র বা কাউন্সিলর হয়ে থাকেন, তাহলে এরকম একটি প্রশ্নের কি জবাব দেবেন?



এই বাজেটটি কি বাস্তবসম্মত?

উল্লিখিত ফরম- ক এর বিবরণ অনুসারে, প্রত্যাশিত রাজস্ব আয় যা মূলত কর রাজস্ব খাত থেকে আসে তা ২০১১-২০১২ সালের প্রকৃত বাজেট ও ২০১২-২০১৩ সালের সংশোধিত বাজেটের প্রায় দ্বিগুণ বেশি।

সুতরাং, এই বাজেট দলীল, বিশেষত প্রত্যাশিত আয় বাস্তবসম্মত মনে হয় না। কোন কোন পৌরসভা দাবি করতে পারে যে, এটা বাস্তবসম্মত, কারণ যদি কর আদায় (বকেয়া ও চলতি) ১০০% আদায় করা সম্ভব হয় তাহলে এই লক্ষ্যমাত্রা অর্জন করা সম্ভব হবে। দুর্ভাগ্যজনক হলেও সত্য যে অধিকাংশ পৌরসভায় কর দাবি আদায় এর হার শতভাগ করা বাস্তবসম্মত নয়।

অর্থ বছর চলাকালীন পৌরসভাসমূহ দেখতে পাবে যে তাদের পর্যাপ্ত পরিমাণ আয় হচ্ছে না এবং তার ফলে বাজেটে প্রস্তাবিত/ বরাদ্দকৃত খাতে তারা ব্যয়ও করতে সক্ষম হচ্ছে না।

কিছু কিছু পৌরসভার মধ্যে “বিশেষ বরাদ্দ” হিসেবে কেন্দ্রীয় সরকারের নিকট থেকে বরাদ্দ প্রাপ্তির প্রত্যাশা রয়েছে। প্রত্যাশিত উন্নয়ন আয়ের হিসাবও অত্যন্ত বাস্তবসম্মত হওয়া বাঞ্ছনীয়। অতিমূল্যায়নও কঠোরভাবে পরিহার করা উচিত।

প্রত্যাশিত আয়ের হিসাব যথাসম্ভব বাস্তবসম্মত হয়েছে এটা নিশ্চিত করার পর, মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দ বাজেট দলীলের ব্যয়ের হিসাব করতে পারেন। অপ্রয়োজনীয় ব্যয় পরিহার করার জন্য বাজেট দলীলসহ সকল প্রকার ব্যয়ের প্রাক্কলন খুব ভালভাবে পরীক্ষা করতে হবে।

একইসাথে, মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দকে সম্ভাব্য রাজস্ব উদ্বৃত্ত যা উন্নয়ন হিসাবে স্থানান্তরিত হবে তাও পরীক্ষা করে দেখতে হবে। রাজস্ব উদ্বৃত্ত যতো বেশি হবে, আপনার পৌরসভা ততো বেশি উন্নয়ন প্রকল্প বাস্তবায়ন করতে সক্ষম হবে।

বাজেট প্রণয়ন প্রক্রিয়ায় মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দকে যে সকর বিষয় বিবেচনায় রাখতে হবে তা নিম্নরূপ;

বাজেট প্রণয়ন প্রক্রিয়ার বিবেচ্য বিষয়	
<input checked="" type="checkbox"/>	পূর্ববর্তি বছরের প্রকৃত আয়ের বিবেচনায়/ সাপেক্ষে প্রস্তাবিত রাজস্ব আয় বাস্তব সম্মত কি না?
<input checked="" type="checkbox"/>	প্রাক্কলিত ব্যয়ের পরিমাণ প্রাক্কলিত আয়ের মধ্যে সীমাবদ্ধ কি না?
<input checked="" type="checkbox"/>	প্রাক্কলিত ব্যয়ের হিসাবে পূর্ববর্তি বছরের প্রকৃত ব্যয়ের বিবেচনায়/ সাপেক্ষে কোন প্রকার অপ্রয়োজনীয় ব্যয় অর্ন্তভুক্ত রয়েছে কিনা?
<input checked="" type="checkbox"/>	প্রাক্কলিত/ প্রত্যাশিত রাজস্ব উদ্বৃত্তের পরিমাণ কতো? এই প্রাক্কলন আয় প্রাক্কলনের সাপেক্ষে বাস্তবসম্মত কি না?

## ২.৩. বাজেট বাস্তবায়ন ও তত্ত্বাবধান

### ২.৩.১. বাজেট তত্ত্বাবধান

#### (১) বাজেট তত্ত্বাবধানের উদ্দেশ্য

উপরের বিবরণ অনুসারে বাজেট প্রণয়ন, বাস্তবায়ন ও তত্ত্বাবধান প্রক্রিয়ায় মেয়র ও কাউন্সিলবৃন্দ যে মনোভাব/ দৃষ্টিভঙ্গি পোশন করা উচিত তা হচ্ছে:

☞ দৃষ্টিভঙ্গি-১ সবচেয়ে প্রয়োজনীয় ও কার্যকর উপায়ে রাজস্ব কর ব্যয় করা (অপ্রয়োজনীয় ব্যয় পরিহার করা)।

বাজেট দলীলটি বাস্তবসম্মত উপায়ে প্রস্তুত করার পাশাপাশি বাজেট বাস্তবায়ন ও তত্ত্বাবধানের মাধ্যমে পৌরসভাকে এটাও নিশ্চিত করতে হবে যে, পৌরসভা তার রাজস্ব দক্ষতা ও কার্যকরিতার সাথে ব্যবহার করছে।

বাজেট তত্ত্বাবধান প্রক্রিয়ায় মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দকে যে সকল বিষয়গুলো পর্যালোচনা করে দেখতে হবে তা নিম্নরূপ;

বাজেট তত্ত্বাবধান প্রক্রিয়ায় বিবেচ্য বিষয়সমূহ	
☞	প্রাক্কলন অনুসারে কর আয় আদায় করা হচ্ছে।
☞	প্রাক্কলন অনুসারে রাজস্ব উদ্বৃত্ত নিশ্চিত করা হচ্ছে।
☞	সকল প্রকার ব্যয় পরিকল্পনা মারফিক হচ্ছে এবং কোন প্রকার অপ্রয়োজনীয় ব্যয় করা হয়নি।

বাজেট তত্ত্বাবধান প্রক্রিয়ায় পৌরসভা নির্ধারিত আইন-কানুন যথাযথভাবে অনুসরণ করছে কি না সেটা নিশ্চিত করাও অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ। বাজেট বাস্তবায়ন সম্পর্কিত আইন-কানুন পরবর্তিতে আলোচনা করা হয়েছে।

#### (২) কিভাবে বাজেট বাস্তবায়ন তত্ত্বাবধান করতে হবে?

বাজেট বাস্তবায়ন তত্ত্বাবধান করার জন্য প্রতি মাসে বাজেট বাস্তবায়ন (আয় ও ব্যয় উভয়) তত্ত্বাবধান করার জন্য হিসাব রক্ষণ কর্মকর্তা/ হিসাবরক্ষক “ত্রৈমাসিক ও বাৎসরিক প্রাপ্তি ও প্রদান হিসাব” প্রস্তুত করে থাকেন। উক্ত হিসাব পৌরসভার সচিব পরীক্ষা করে পৌরসভার মেয়র ও পৌর পরিষদের সভায় অনুমোদনের জন্য পেশ করেন।

ফরম- ৮৯ ও ফরম- ৯০ ব্যবহার করে “ত্রৈমাসিক ও বাৎসরিক প্রাপ্তি ও প্রদান হিসাব” এর একটি সহজ নমুনা নিম্নরূপ;

ফরম- ৮৯

(বিধি ১৮০ ও ২৪৩ অনুসারে)

ত্রৈমাসিক ও বাৎসরিক প্রাপ্তি ও প্রদান হিসাব

রাজস্ব হিসাব উপাংশ- ১ (প্রাপ্তি হিসাব)

প্রাপ্তির বিস্তারিত বিবরণ	বাজেট প্রাক্কলন	জুলাই	আগস্ট	সেপ্টেম্বর	১ম কোয়া: যোগফল	২য় কোয়া: যোগফল	অর্থ বছরের মোট	৩য় কোয়া: যোগফল	৩ কোয়া: এর মোট	৪র্থ কোয়া: মোট	৪ কোয়া: যোগফল
১	২	৩	৪	৫	৬	১০	১১	১৫	১৬	২০	২১
গৃহ ও ভূমির উপর কর	১৫,০০০	১,০০০	১,৫০০	১,৩০০	৩,৮০০	১২,৯০০	১৬,৫০০	৩,৫০০	২০,০০০	৩,৮০০	২৩,৮০০
লাইটিং রেইট	৬,০০০	৩০০	৫০০	৪০০	১,২০০	১,৮০০	৩,০০০	১,২০০	৪,২০০	২,২০০	৬,৪০০
..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
মোট প্রাপ্তি	২১,০০০	১,৩০০	২,০০০	১,৭০০	৫,০০০	১৪,৫০০	১৯,৫০০	৪,৭০০	২৪,২০০	৬,০০০	৩০,২০০
প্রারম্ভিক স্থিতি	১২,০০০	১,৫০০	৭০০	৬০০	১,৫০০	২০০	১,৫০০	৮,৫০০	১,৫০০	৭,১০০	১,৫০০
মোট	৩৩,০০০	২,৮০০	২,৭০০	২,৩০০	৬,৫০০	১৪,৯০০	২১,০০০	১৩,২০০	২৫,৭০০	১৩,১০০	৩১,৭০০

প্রাক্কলিত আয়

ফরম- ৯০

(বিধি ২৪৭ অনুসারে)

ত্রৈমাসিক ও বাৎসরিক প্রাপ্তি ও প্রদান হিসাব

রাজস্ব হিসাব উপাংশ- ১ (প্রদান হিসাব)

প্রদানের বিস্তারিত বিবরণ	বাজেট প্রাক্কলন	জুলাই	আগস্ট	সেপ্টেম্বর	১ম কোয়া: যোগফল	২য় কোয়া: যোগফল	অর্থ বছরের মোট	৩য় কোয়া: যোগফল	৩ কোয়া: এর মোট	৪র্থ কোয়া: মোট	৪ কোয়া: মোট
১	২	৩	৪	৫	৬	১০	১১	১৫	১৬	২০	২১
মেয়র ও কাউন্সিলরগণের সম্মানীভাতা	১২,০০০	১,০০০	১,০০০	১,০০০	৩,০০০	৩,০০০	৬,০০০	৩,০০০	৯,০০০	৩,০০০	১২,০০০
কর্মকর্তা কর্মচারীদের বেতন	১৩,০০০	১,০০০	১,০০০	১,০০০	৩,০০০	৩,০০০	৬,০০০	৩,০০০	৯,০০০	৩,০০০	১২,০০০
শিক্ষা ব্যয়	১,৫০০	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
স্বাস্থ্য ও পয়ঃপ্রণালী	১,০০০	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
অনুদান	২,৫০০	১০০	১০০	১০০	৩০০	২০০	৫০০	১০০	৬০০	৫০	৬৫০
মোট প্রদান	৩০,০০০	২,১০০	২,১০০	২,১০০	৬,৩০০	৬,২০০	১২,৫০০	৬,১০০	১৮,৬০০	৬,০৫০	২৪,৬৫০
সমাপনী স্থিতি	৩,০০০	৭০০	৬০০	২০০	২০০	৮,৫০০	৮,৫০০	৭,১০০	৭,১০০	৭,০৫০	৭,০৫০
মোট	৩৩,০০০	২,৮০০	২,৭০০	২,৩০০	৬,৫০০	১৪,৭০০	২১,০০০	১৩,২০০	২৫,৭০০	১৩,১০০	৩১,৭০০

প্রকৃত প্রাপ্তি ও প্রদানের সাথে প্রাক্কলিত বাজেটের তুলনা করে বাজেট বাস্তবায়ন তত্ত্বাবধান করা সম্ভব। যে বিষয়সমূহ বিবেচনা করতে হবে তা উপরে উল্লেখ করা হয়েছে।

বাজেট তত্ত্বাবধান সম্পর্কে টিএলসিসি ও পৌর-পরিষদের সভাকে অবগত করার জন্য সুপারিশ করা হচ্ছে। উল্লিখিত সভাসমূহে মাসিক আদায়কৃত করের পরিমাণও অবগত করার জন্য সুপারিশ করা হয়েছে।

## ২.৩.২. বাজেট বাস্তবায়ন সম্পর্কিত বিধিমালা

বাজেট বাস্তবায়ন ও তত্ত্বাবধান প্রক্রিয়ায় পৌরসভা নির্ধারিত বিধিমালা ও আইন-কানুন যথাযথভাবে অনুসরণ করছে কি না সেটা নিশ্চিত করাও অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ।

বাজেট বাস্তবায়ন সম্পর্কিত অনেকগুলো নিয়ম-কানুন রয়েছে, যে সম্পর্কে পৌরসভাকে মনোযোগী হতে হবে।

এরকম কিছু নিয়ম হচ্ছে;

(১) সংস্থাপন ব্যয়ের সর্বোচ্চ সীমা
(২) অনুমোদিত বাজেটের অতিরিক্ত ব্যয় ও অভিযোজনের উপর নিষেধাজ্ঞা।
(৩) ন্যূনতম সমাপনী জের সম্পর্কিত বিধান।
(৪) চুক্তিভিত্তিক কর্মচারীদের বেতন বৃদ্ধি সম্পর্কিত বিধান।

### (১) সংস্থাপন ব্যয়ের সর্বোচ্চ সীমা

পৌরসভা বাজেট (প্রণয়ন ও অনুমোদন) বিধিমালা, ১৯৯৯ এর বিধি- ১১ (১) অনুসারে পৌরসভা তার রাজস্ব আয়ের ৫০% এর অধিক সংস্থাপন বাবদ ব্যয় করতে পারবে না।

### পৌরসভা বাজেট (প্রণয়ন ও অনুমোদন) বিধিমালা, ১৯৯৯

#### ১১। ব্যয় সীমিতকরণ।

- (১) কোন পৌরসভা কোন অর্থ বৎসরে আদায়কৃত রাজস্বের ৫০% এর অধিক অর্থ উক্ত অর্থ বৎসরে উক্ত পৌরসভার সংস্থাপন খাতে ব্যয় করিতে পারিবে না;



পৌরসভা বাজেট (প্রণয়ন ও অনুমোদন) বিধিমালা, ১৯৯৯ এর বিধি ৩ এর অধিনে সংস্থাপন ব্যয় সাধারণ সংস্থাপন ব্যয় হিসেবে বাজেট এর ফরম- ক তে প্রদর্শিত হয়।

সাধারণ সংস্থাপন ব্যয়ের মধ্যে নিম্নলিখিত বিষয়সমূহ অর্ন্তভুক্ত থাকে:

ক	পৌরসভার মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দের সম্মানী ভাতা
খ	পানি সরবরাহ শাখা ব্যতীত পৌরসভার অন্যান্য বিভাগের কর্মকর্তা-কর্মচারিবৃন্দে বেতন-ভাতা।
গ	আনুতোষিক তহবিলে স্থানান্তর
ঘ	যানবাহন মেরামত ও জ্বালানী
ঙ	টেলিফোন বিল
চ	বিদ্যুৎ বিল
ছ	আনুষঙ্গিক ব্যয়

কর আয় যেমন হোল্ডিং করই হচ্ছে রাজস্ব আয়ের প্রধান উৎস। কারণ পৌরসভাসমূহ তাদের মোট রাজস্ব আয়ের ৫০% এর অধিক সাধারণ সংস্থাপন খাতে ব্যয় করতে পারেনা এবং রাজস্ব আয়ের বাকী ৫০% পরিসেবা ও উন্নয়ন প্রকল্প বাস্তবায়নের জন্য ব্যবহার করতে হয়।

নাগরিকবৃন্দ যদি দেখতে পায় যে পৌরসভা একটি বিরাট অংশের রাজস্ব আয় বেতন-ভাতাসহ সংস্থাপন খাতে খরচ না করে, পরিসেবা প্রদান ও উন্নয়ন প্রকল্প বাস্তবায়নে ব্যয় করেছে তাহলে তারা অত্যন্ত সন্তুষ্ট হবে।

(২) অনুমোদিত বাজেটের অতিরিক্ত ও সংযোজিত ব্যয়ের উপর নিষেধাজ্ঞা

পৌরসভা বাজেট (প্রণয়ন ও অনুমোদন) বিধিমালা,- ১৯৯৯ এর বিধি ১১ (২) অনুসারে, কোন পৌরসভা উহার বাজেটে বরাদ্দকৃত এক খাত বা উপ-খাতের অর্থ অন্য কোন খাত বা উপ-খাতে উপযোজন করিতে পারিবে না। তবে শর্ত থাকে যে, পৌরসভা বাজেট (প্রণয়ন ও অনুমোদন) বিধিমালা,- ১৯৯৯ এর বিধি ১২ অনুসারে প্রাকৃতিক দুর্যোগ মোকাবেলা বা অনুরূপ অন্য কোন কারণে একান্ত প্রয়োজন হইলে, নির্ধারিত কর্তৃপক্ষের পূর্বানুমোদনক্রমে এইরূপ উপযোজন করা যাইবে।

পৌরসভা বাজেট (প্রণয়ন ও অনুমোদন) বিধিমালা,- ১৯৯৯

১১। ব্যয় সীমিতকরণ।

(২) কোন পৌরসভা কোন ভ্রমেই অনুমোদিত বাজেট বহির্ভূত কোন ব্যয় করিবে না।



পৌরসভা বাজেট (প্রণয়ন ও অনুমোদন) বিধিমালা, ১৯৯৯

১২। ব্যয়ের খাত উপযোজন:

কোন পৌরসভা উহার বাজেটে বরাদ্দকৃত এক খাত বা উপ-খাতের অর্থ অন্য কোন খাত বা উপ-খাতে উপযোজন করিতে পারিবে না।

তবে শর্ত থাকে যে, প্রাকৃতিক দুর্যোগ মোকাবেলা বা অনুরূপ অন্য কোন কারণে একান্ত প্রয়োজন হইলে, নির্ধারিত কর্তৃপক্ষের পূর্বানুমোদনক্রমে এইরূপ উপযোজন করা যাইবে।



উদাহরণস্বরূপ বাজেটে ১) মেয়র বা কাউন্সিলরবৃন্দের সম্মানী-ভাতা ২) পানি সরবরাহ শাখার কর্মকর্তাদের বেতন বৃদ্ধি ইত্যাদি কারণে বরাদ্দ উপযোজন করা যাবে না। এমনকি ১) সাধারণ সংস্থাপন ২) শিক্ষা ব্যয়ের জন্যও বাজেট করাদ উপযোজন করা যাবে না।

ফরম- খ তে বাজেট খাত/ উপ-খাত এর উদাহরণ

ক্রমিক নং	ব্যয়ের খাত/ উপ-খাত
১	সাধারণ সংস্থাপন
১)	মেয়র বা কাউন্সিলরবৃন্দের সম্মানী-ভাতা
২)	পানি সরবরাহ শাখার কর্মকর্তাদের বেতন
	...
২	শিক্ষা ব্যয়ের
	...

উপ-খাত

পৌরসভা বাজেট (প্রণয়ন ও অনুমোদন) বিধিমালা, ১৯৯৯ এর ধারা ৬ অনুসারে বার্ষিক উন্নয়ন তহবিলে বরাদ্দকৃত অর্থ একইভাবে রাজস্ব হিসেবে ব্যয় করা যাবে না।

পৌরসভা বাজেট (প্রণয়ন ও অনুমোদন) বিধিমালা, ১৯৯৯

৬। বাজেট প্রণয়ন পদ্ধতি: প্রত্যেক পৌরসভা

(ঙ) উন্নয়ন সহায়তা মঞ্জুরির অর্থ রাজস্ব খাতে ব্যয় করিবে না;



পৌরসভা বাজেট (প্রণয়ন ও অনুমোদন) বিধিমালা, ১৯৯৯ এর ধারা ১১ (৪) অনুসারে যদি কোন পৌরসভা ব্যয় করার ক্ষেত্রে নির্দেশনা ভঙ্গ করে তাহলে সেই ব্যয় সংশ্লিষ্ট পৌরসভার চেয়ারম্যানের (বর্তমানে মেয়র) ব্যক্তিগত দায় হিসেবে বিবেচিত হবে, সুতরাং ব্যয় করার নির্দেশনা সম্পর্কিত বিধি নিষেধ সম্পর্কে পৌরসভাসমূহকে সচেতন থাকতে হবে।

পৌরসভা বাজেট (প্রণয়ন ও অনুমোদন) বিধিমালা, ১৯৯৯

১১। ব্যয় সীমিতকরণ।

(৪) এই বিধি লঙ্ঘনক্রমে ব্যয়িত অর্থ সংশ্লিষ্ট পৌরসভার চেয়ারম্যানের(বর্তমানে মেয়র) দায় বলিয়া গণ্য হইবে।



পৌরসভাসমূহের জন্য অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ নির্দেশনা হচ্ছে যে, পৌরসভাসমূহ অত্যন্ত যৌক্তিক ও বাস্তবসম্মত বাজেট প্রণয়ন করতে হবে এবং প্রতিমাসে বাজেট বাস্তবায়নের অগ্রগতি পর্যালোচনা করবে, এবং নিশ্চিত হবে যে বাজেটের বরাদ্দের সাথে সঙ্গতিপূর্ণভাবে ব্যয় হচ্ছে কোন খাতে বরাদ্দের অতিরিক্ত ব্যয় হচ্ছে না। অতিরিক্ত আয় ও ব্যয়ের প্রকল্পন সংবলিত আবাস্তব বাজেট দলীল প্রণয়ন করা কঠোভাবে পরিহার করতে হবে।

যদি কোন ক্ষেত্রে বাজেটে বরাদ্দের তুলনায় অতিরিক্ত ব্যয় হয়ে যায় তাহলে স্থানীয় সরকার (পৌরসভা) আইন, ২০০৯ এর ধারা ৯২ (৫) অনুসারে অনুমোদিত বাজেট সংশোধন করতে হবে। পৌরসভা সমূহ প্রতিমাসে বাজেট বাস্তবায়নের অগ্রগতি পর্যালোচনা করবে, এবং নিশ্চিত হবে যে বাজেটের বরাদ্দের সাথে সঙ্গতিপূর্ণভাবে ব্যয় হচ্ছে কোন খাতে বরাদ্দের অতিরিক্ত ব্যয় হচ্ছে না।

(৩) নূন্যতম সমাপনি জের সম্পর্কিত বিধিমালা

পৌরসভা বাজেট (প্রণয়ন ও অনুমোদন) বিধিমালা, ১৯৯৯ এর ধারা ১৩ অনুসারে পৌরসভাসমূহকে নিশ্চিত করতে হবে যে তাদের রাজস্ব হিসাব উপাংশ- ১ এর নূন্যতম জের একমাসের সংস্থাপন ব্যয়ের চেয়ে বেশি আছে। একইভাবে, রাজস্ব হিসাব উপাংশ- ২ (পানি সরবরাহ শাখা) এর নূন্যতম সমাপনি জের এর পরিমাণ পানি সরবরাহ শাখার কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের এক মাসের বেতনের চেয়ে বেশি হতে হবে।

পৌরসভা বাজেট (প্রণয়ন ও অনুমোদন) বিধিমালা, ১৯৯৯

১৩। নূন্যতম সমাপ্তি জের। বাজেটের রাজস্ব খাতের সাধারণ সংস্থাপন ব্যয় এবং পানি সরবরাহ শাখার কর্মকর্তা/ কর্মচারীদের বেতন ও ভাতা বাবদ ব্যয় উপ-খাতসমূহের অন্তত: এক মাসের জন্য প্রয়োজনীয় অর্থ সমাপ্তি জের হিসেবে থাকিবে।



(৪) চুক্তিভিত্তিক নিয়োগকৃত কর্মচারীদের বেতন ভাতা বৃদ্ধি বিষয়ক বিধি

পৌরসভা বাজেট (প্রণয়ন ও অনুমোদন) বিধিমালা, ১৯৯৯, এর ১১ (৩) ধারা অনুসারে, পৌরসভাসমূহ এলজিডি'র (নির্ধারিত কর্তৃপক্ষ) পূর্বানুমোদন ব্যতিত চুক্তিভিত্তিক নিয়োগকৃত কর্মচারীদের বেতন বৃদ্ধি করতে পারে না।

পৌরসভা বাজেট (প্রণয়ন ও অনুমোদন) বিধিমালা, ১৯৯৯

১১. ব্যয় সীমিতকরণ: (৩) নির্ধারিত কতৃপক্ষের পূর্বানুমোদন ব্যতীত কোন পৌরসভা উহার বাজেট চুক্তিভিত্তিক নিযুক্ত কোন কর্মচারীর মঞ্জুরী পূর্ববর্তী অর্থ বৎসরের মঞ্জুরী হইতে বৃদ্ধি করিয়া বাজেট প্রণয়ন করিবে না।



(৫) অন্যান্য নির্দেশনা

যে সকল পৌরসভা পানি সরবরাহ সেবা পরিবেশন করে থাকে, তাদেরকে পানির বিল ও অন্যান্য কর বাবদ আদায়কৃত রাজস্বের ন্যূনতম ২.৫% রাজস্ব হিসাব উপাংশ- ২ এর জন্য একটি আলাদা হিসাবে সংরক্ষণ করতে হয়। এই আলাদা হিসাবকে “অবচয় হিসাব” বলে অবিহিত করা হয়ে থাকে। এই অবচয় তহবিলে সঞ্চয়কৃত অর্থের মাধ্যমে পানি সরবরাহ ব্যবস্থার রক্ষণাবেক্ষণ যেমন পানির পাইপ ইত্যাদি মেরামত ও রক্ষণাবেক্ষণ করা হবে।

পানি সরবরাহ বাবদ আদায়কৃত রাজস্বের ২.৫% অবচয় তহবিলে সংরক্ষণের মাধ্যমে রাজস্ব হিসাব উপাংশ- ২ এর একটি ব্যয় এবং মূলধন হিসাবের জন্য একটি আয় হিসেবে হিসাবভুক্ত হয়ে থাকে। অন্যভাবে বললে, এটা রাজস্ব হিসাব উপাংশ- ২ থেকে মূলধন হিসাবে একটি স্থানান্তর।

মোমো নং- পৌর- ২/ পৌ: বিধি- ২/ ৯৯/ ১৯২ (২১০) তারিখ: ০৬/ ০৩/ ২০০০

বিষয়: পৌরসভা বাজেট (প্রণয়ন ও অনুমোদন) বিধিমালা, ১৯৯৯ প্রণয়ন। (স্থানীয় সরকার বিভাগ (এলজিডি) শাখা: পৌর- ২)

২ (বি) পানি সরবরাহ শাখার আদায়কৃত রাজস্বের ন্যূনতম ২.৫% একটি আলাদা হিসাবে অবচয় তহবিল হিসেবে অবশ্যই সংরক্ষণ করতে হবে।



২.৪. বাজেট পর্যালোচনা

স্থানীয় সরকার (পৌরসভা) আইন, ২০০৯ এর ধারা ৯২ (২) অনুসারে পৌরসভাসমূহের বাজেট পর্যালোচনা ও তা সংশোধন করার এবং অর্থ বছর শেষ হওয়ার পূর্বে যে কোন সময় তা অনুমোদন করার অধিকার রয়েছে।

যদি কোন পৌরসভা মাসিক তত্ত্বাবধান এর মাধ্যমে মনে করে যে কোন খাত বা উপখাতের ব্যয় অনুমোদিত বাজেট বরাদ্দের তুলনায় বেশি হওয়ার সম্ভাবনা রয়েছে বা বেশি হবে, এবং উক্ত পৌরসভা মনে করে যে তার অনুমোদিত বাজেট সংশোধন করা প্রয়োজন তাহলে পরিষদের সভা ও টিএলসিসি এর সভায় উক্ত বিষয় আলোচনা করবে এবং সংশোধিত বাজেটের অনুমোদন গ্রহণ করবে।

অধিকাংশ ক্ষেত্রে পৌরসভাসমূহ মার্চ মাসের পরে তাদের বাজেট সংশোধন করে থাকে (অর্থ বছর শুরু হওয়ার ৯ মাস পরে)।

পৌরসভা বাজেট (প্রণয়ন ও অনুমোদন) বিধিমালা- ১৯৯৯

১৪। সংশোধিত বাজেট। পৌরসভা, প্রয়োজনবোধে, কোন অর্থ বৎসর শেষ হইবার পূর্বে যে কোন সময় বিধি ৬, ৭ ও ৮ অনুসরণে উক্ত অর্থ বৎসরের জন্য উহার সংশোধনী বাজেট প্রণয়ন ও অনুমোদন করিতে পারিবে।

১৫। বিশেষ প্রকল্পের জন্য তহবিল: সরকার কোন বিশেষ প্রকল্প বাস্তবায়নের জন্য, কোন পৌরসভাকে অর্থ বরাদ্দ করিতে পারিবে এবং কোন পৌরসভা উক্তরূপ অর্থ বরাদ্দপ্রাপ্ত হইলে তাহা সংশ্লিষ্ট অর্থ বৎসরের জন্য প্রণীত বাজেটে কিংবা ক্ষেত্রমতে, সংশোধিত বাজেটে অন্তর্ভুক্ত করিবে।





স্থানীয় সরকার (পৌরসভা) আইন, ২০০৯

৯২। বাজেট।

(৫) কোন অর্থবৎসর সমাপ্ত হইবার পূর্বে, সেই অর্থবৎসরের যে কোন সময়, পৌরসভা সংশোধিত বাজেট প্রণয়ন ও অনুমোদন করিতে পারিবে এবং উক্ত সংশোধিত বাজেটের ক্ষেত্রেও এই ধারার বিধানাবলী, যতদূর সম্ভব, প্রযোজ্য হইবে।



পৌরসভা বাজেট (প্রণয়ন ও অনুমোদন) বিধিমালা, ১৯৯৯ এর ধারা ১৫ অনুসারে অর্থ বছর চলাকালীন সময়ে যদি কোন পৌরসভা বিশেষ কোন উন্নয়ন প্রকল্পের জন্য বরাদ্দ প্রাপ্ত হয়, তাহলে তা সংশ্লিষ্ট অর্থ বছরের বাজেটের অথবা সংশোধিত বাজেটের মধ্যে অন্তর্ভুক্ত হবে।

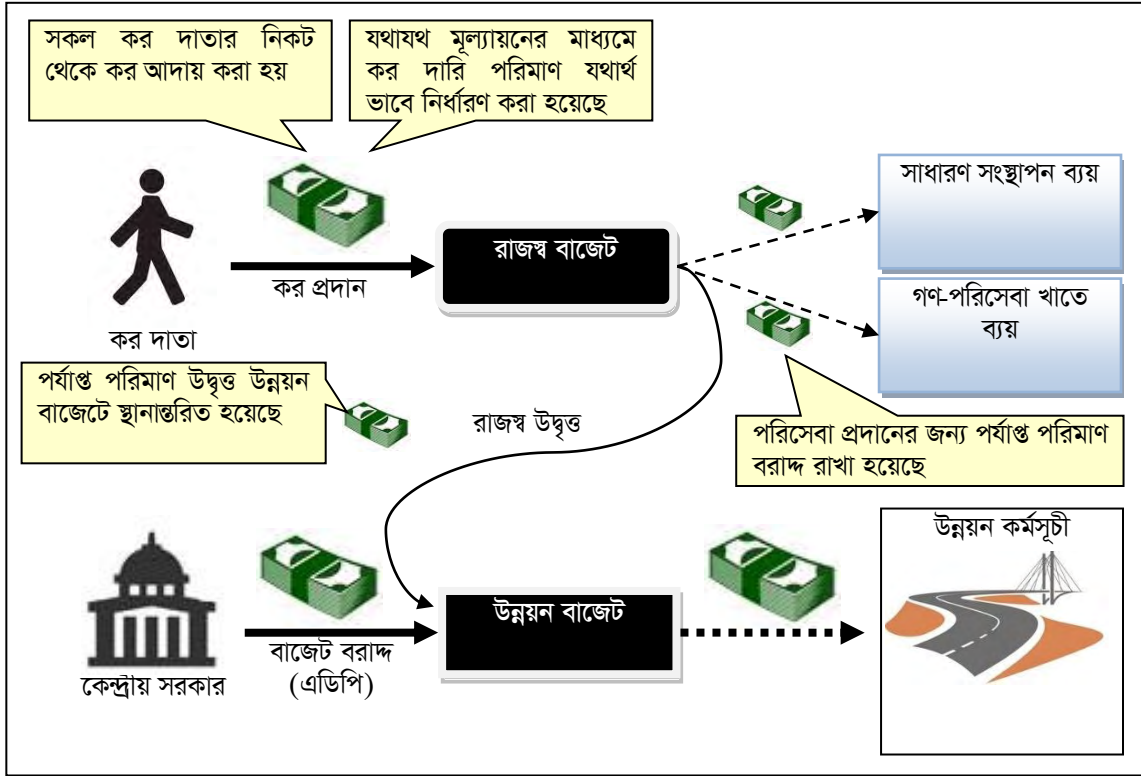
### ৩. পৌরসভার কর নির্ধারণ ও আদায়

পৌরসভাসমূহ তার রাজস্ব ব্যবহার করে নাগরিক পরিসেবা (যেমন; সড়ক বাতি ও কঠিন বর্জ্য ব্যবস্থাপনা, ইত্যাদি) প্রদান করে থাকে। যেহেতু পৌরসভার রাজস্বের অন্যতম উৎস হচ্ছে পৌর কর বা হোল্ডিং কর। কর আদায়কারীগণ ইমারত ও ভূমির মালিকদের নিকট থেকে হোল্ডিং কর আদায় করে থাকেন। ধার্যকৃত করের পরিমাণ বা করদাতাকে বাৎসরিক যে পরিমাণ কর প্রদান করতে হবে তাকে “কর নির্ধারণ” হিসেবে বিবেচনা করা হয়।

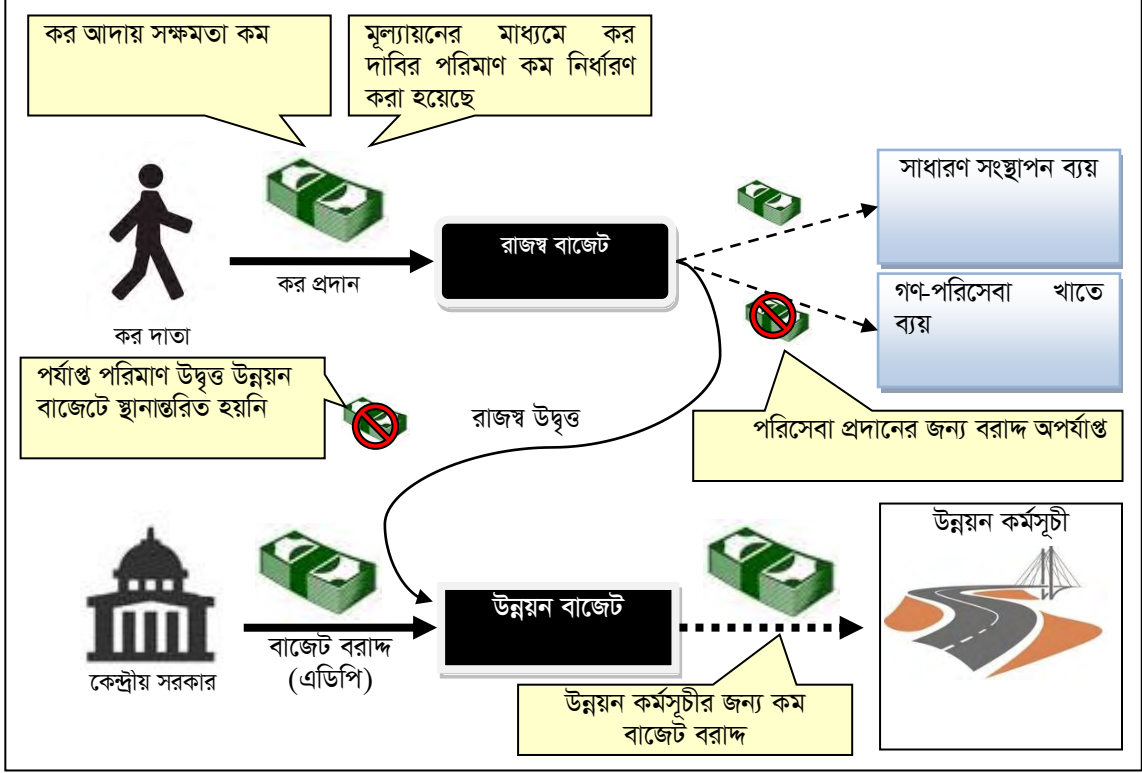
কর নির্ধারণ প্রধানত দুই প্রকারের যেমন; ১) পূণঃমূল্যায়ন এবং ২) অর্ন্তবর্তীকালীন মূল্যায়ন। ১) পূণঃমূল্যায়ন হচ্ছে প্রতি পাঁচ বছর পর পর হোল্ডিং এর সময়ান্তিক কর নির্ধারণ এবং ২) অর্ন্তবর্তীকালীন মূল্যায়ন হচ্ছে তাৎক্ষনিক প্রয়োজনের ভিত্তিতে কর নির্ধারণ, যখন কোন নতুন ইমারত নির্মাণ করা হয় বা কোন ইমারতের সম্প্রসারণ করা হয় তখন এ ধরনের অর্ন্তবর্তীকালীন মূল্যায়ন সম্পন্ন করা হয়ে থাকে।

যদি পৌরসভার কর আদায়ের সক্ষমতা অত্যন্ত কম হয় বা কর দাবির পরিমাণ অত্যন্ত কম পরিমাণে নির্ধারণ করা হয়ে থাকে তাহলে পৌরসভার কর আয়ও অত্যন্ত কম হবে। স্বাভাবিকভাবেই যদি আয় অত্যন্ত কম হয় তাহলে উক্ত পৌরসভা পর্যাপ্ত নাগরিক পরিসেবা প্রদান বা উন্নয়ন প্রকল্প বাস্তবায়নে সক্ষম হবে না।

< যদি আয় পর্যাপ্ত হয় ...>



< যদি আয় অপরিাপ্ত হয় ... >



পরিষেবা প্রদান ও উন্নয়ন কর্মসূচী বাস্তবায়নের জন্য পৌরসভার পর্যাপ্ত পরিমাণ তহবিল এর প্রয়োজন হয়। এই তহবিল নিশ্চিত করার জন্য কর আদায়ের সক্ষমতা অর্জন করা প্রতিটি পৌরসভার জন্য আবশ্যিক। একইভাবে যথাযথ কর নিরূপণ (অধিক মাত্রায় ছাড়/ রেয়াত ব্যতীত) করাও পৌরসভার জন্য অনিবার্য একটি কাজ।

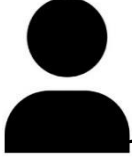
পৌরসভা কিভাবে পর্যাপ্ত রাজস্ব নিশ্চিত করতে পারে ও যথাযথভাবে কর নিরূপণ করতে পারে সে সম্পর্কে এই অধ্যায়ে আলোচনা করা হয়েছে।

এ প্রসঙ্গে মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দের দৃষ্টিভঙ্গি হওয়া উচিতঃ

☞ দৃষ্টিভঙ্গি- ২ কর নিরূপণ ও কর আদায়ের মাধ্যমে পর্যাপ্ত রাজস্ব নিশ্চিত করা।

### ৩.১. কর আদায়

মনে করুন আপনি কোন একটি পৌরসভার মেয়র বা কাউন্সিলর, সে হিসেবে নিচের প্রশ্নগুলোর উত্তর দিন।



প্রশ্ন- ১: বিগত অর্থ বছরের মোট কর আদায়ের পরিমাণ কতো ছিল?

প্রশ্ন- ২: বিগত অর্থ বছরে কর আদায়ের সক্ষমতা (মোট কর আদায়/ মোট কর দাবি) কেমন ছিল?

প্রশ্ন- ৩: চলতি অর্থ বছর শেষে আপনার পৌরসভা কর আদায়ের সক্ষমতা কতো শতাংশ অর্জন করতে পারবে বলে আপনি মনে করেন?

আপনি যদি মনে করেন যে, “আমার পৌরসভা ১০০% কর আদায় করতে পারবে” বা “বিগত অর্থ বছরের কর আদায়ের হার সম্ভবত ৮০% ছিল”, তাহলে দয়া করে কর আদায়কারীকে জিজ্ঞাসা করুন।

যে সকল পৌরসভা তাদের মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দে উদ্যোগের মাধ্যমে কর আদায়ে ব্যাপক তৎপরতা গ্রহণ করেছে শুধুমাত্র তারাই ৭০% বা ৮০% কর আদায়ের সক্ষমতা অর্জন করতে পেরেছে। যদি আপনার পৌরসভা কর আদায়ের ক্ষেত্রে কোন বিশেষ পদক্ষেপ গ্রহণ না করে থাকে, তাহলে কর আদায়ের সক্ষমতা ৩০% কাছাকাছি হবে।

বাস্তবতা হচ্ছে আপনার পৌরসভার কর আদায়ের সক্ষমতা ভাল না হলে আপনি গণ-পরিসেবা সরবরাহ ও উন্নয়ন প্রকল্পের জন্য পর্যাপ্ত পরিমাণ বাজেট বরাদ্দ করতে পারবেন না। এক্ষেত্রে, রাজস্ব আয়ের অধিকাংশই সাধারণ সংস্থাপন ব্যয় যেমন বেতন-ভাতা প্রদান ইত্যাদি বাবদ খরচ হয়ে যাবে।

কর আদায়ে মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দের ভূমিকা খুবই জটিল। যে সকল পৌরসভার মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দ কর আদায় কাজে সহযোগীতামূলক, সেখানে কর আদায়ের হার ও পরিমাণ অন্যান্য পৌরসভার চেয়ে বেশি। কোন কোন সহযোগী মেয়র করদাতা কর পরিশোধের পর তাকে ধন্যবাদ জানানোর জন্য ফোনকল করেন। কোন কোন কাউন্সিলরও ডব্লিউসি’র সভায় কর পরিশোধের জন্য করদাতাদের উদ্বুদ্ধ করেন। যদি পৌরসভার মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দ কর আদায় কাজে সহযোগীতামূলক হয়, তাহলে কর আদায়কারীগণও কর আদায়ে আরও উদ্যমী হবে।

এটা করার জন্য অর্থ বছর চলাকালীন সময়ে কর আদায়ের অগ্রগতি পর্যালোচনা করাও একটি অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ কাজ। ওয়ার্ড ভিত্তিক কর আদায়ের পরিমাণ ও সক্ষমতার হার এর লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে সে অনুসারে অগ্রগতি তত্ত্বাবধান করার মাধ্যমে মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দ সহজেই সমস্যা চিহ্নিত করতে ও তা সমাধানে যথাযথ উদ্যোগ নিতে পারবেন।

#### কর আদায়ে মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দের নিকট প্রত্যাশিত ভূমিকা

- কর আদায়কারীদের অধিক পরিমাণ কর আদায়ে উদ্বুদ্ধ করা ও প্রয়োজনীয় সহযোগিতা প্রদান করা।
- কর আদায়ের পরিমাণ ও কর আদায়ের সক্ষমতার লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করা।
- প্রতি মাসে কর আদায়ের পরিমাণ ও সক্ষমতা তত্ত্বাবধান করা।

### ৩.১.১. হোল্ডিং কর আদায়ের সক্ষমতার সংজ্ঞা

উপরোক্ত আলোচনা অনুসারে পর্যাণ্ট কর আয় নিশ্চিত করার লক্ষ্যে পৌরসভাসমূহের জন্য করা আদায়ে পরিমাণ ও কর আদায়ের সক্ষমতা সম্পর্কে লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করা অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ।

মোট কর দাবির সাপেক্ষে আদায়কৃত হোল্ডিং কর এর শতকরা হার হিসেবে হোল্ডিং কর আদায়ের সক্ষমতা প্রকাশ করা হয়ে থাকে, যেমন:

কর আদায়ের সক্ষমতা	=	$\frac{\text{বকেয়া আদায়} + \text{চলতি আদায়}}{\text{বকেয়া দাবি} + \text{চলতি দাবি}}$	X	১০০
--------------------	---	---	---	-----

পূর্ববর্তি বছর সমূহের সমন্বিত মোট বকেয়ার পরিমাণ হচ্ছে বকেয়া দাবি। বকেয়া আদায় হচ্ছে উক্ত বকেয়া দাবি আদায়।

একইভাবে, একটি অর্থ বছরে একজন করদাতাকে মোট যে পরিমাণ কর প্রদান করতে হবে সেটাই হচ্ছে চলতি দাবি, এর মধ্যে বকেয়া দাবি অন্তর্ভুক্ত থাকে না। চলতি আদায় হচ্ছে এই ধরনের দাবিকৃত কর আদায়।

উদাহরণস্বরূপ, একটি পৌরসভার কর আদায়ের সক্ষমতা নিচের সারণীতে উল্লিখিতভাবে নিরূপন করা হয়।

#### কর আদায়ের সক্ষমতা তত্ত্বাবধান সারণী

সাল	বকেয়া দাবি	চলতি দাবি	মোট দাবি	বকেয় আদায়	চলতি আদায়	মোট আদায়	কর আদায় সক্ষমতা
১	২	৩	৪(২+৩)	৫	৬	৭(৫+৬)	৮(৭.৪)%
২০XX-XX	১০ লাখ টাকা	২০ লাখ টাকা	৩০ লাখ টাকা	৩ লাখ টাকা	১৫ লাখ টাকা	১৮ লাখ টাকা	৬০.০%

### ৩.১.২. হোল্ডিং কর আদায়ের সক্ষমতার লক্ষ্যমাত্রা

সুতরাং, একটি পৌরসভার হোল্ডিং কর আদায়ের সক্ষমতার হার কতো হওয়া উচিত? উত্তর হচ্ছে- - -



একটি পৌরসভার কর আদায়ের সক্ষমতার হার ৭৫% এর অধিক হওয়া উচিত।

স্থানীয় সরকার (পৌরসভা) আইন, ২০০৯ এর ধারা ৪৯ (১) এ এ সম্পর্কে স্পষ্ট করে বলা হয়েছে। এই ধারায় উল্লেখ করা হয়েছে যে, যদি কোন পৌরসভা কোন প্রকার গ্রহণযোগ্য কারণ ব্যতিত ধার্যকৃত বার্ষিক কর, উপ-কর, রেইট, টোল এবং ফি (হোল্ডিং করসহ) কমপক্ষে ৭৫% আদায় করতে সক্ষম না হয়, তাহলে সরকার উক্ত পৌরসভার পরিষদ বিলুপ্ত করে দিতে পারবে।

স্থানীয় সরকার (পৌরসভা) আইন, ২০০৯

ধারা ৪৯।: পৌর-পরিষদ বাতিল ও পুনঃনির্বাচন

সরকার, নিম্নবর্ণিত কারণে গেজেট প্রজ্ঞাপন দ্বারা কোন পরিষদ বাতিল ঘোষণা করিতে পারিবে, যথা:-

(ঘ) যুক্তিসঙ্গত কারণ ব্যতীত বৎসরে ধার্যকৃত মোট কর, উপ-কর, রেইট, টোল, ফিস, ইত্যাদি কমপক্ষে ৭৫% আদায় করিতে ব্যর্থ হইলে।



অনেক পৌরসভার ক্ষেত্রে, যাদের কর আদায়ের সক্ষমতার হার সাধারণত মাত্র ৩০%, তাদের জন্য এটা সহজ লক্ষ্যমাত্রা।

সুতরাং, করআদায়ের সক্ষমতার লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করা (যেমন ৮০%) এবং প্রতিমাসে ওয়ার্ড ভিত্তিক কর আদায়ের পরিমাণ ও হার তত্ত্বাবধান করা অত্যন্ত জরুরী।

মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দকে কর আদায় কার্যকমে সহায়তা করতে হবে, যেমন; টেলিফোনে কল করে বা ওয়ার্ড কমিটির সভায় নাগরিকবৃন্দকে দাবিকৃত হারে সময়মতো কর প্রদানে উৎসাহিত করতে হবে।

### ৩.১.৩. কর আদায় তত্ত্বাবধান

পৌরসভাসমূহকে নিম্নবর্ণিত উপায়ে প্রতিমাসে ও বাৎসরিক ভিত্তিতে কর আদায়ের অগ্রগতি তত্ত্বাবধান করতে হবে:

#### মাসিক তত্ত্বাবধান

প্রতিটি ওয়ার্ড এর কর আদায় প্রতি মাসে তত্ত্বাবধান করতে হবে। এরকম একটি মাসিক (কর আদায়ের ত্রৈমাসিক ও বাৎসরিক প্রতিবেদন) তত্ত্বাবধানের নমুনা নিম্নরূপ;

	বার্ষিক মোট দাবি	জুলাই	আগস্ট	সেপ্টেম্বর	১ম তিন মাসের মোট	...	বার্ষিক মোট
ওয়ার্ড- ১							
বকেয়া	৫০,০০০	২,০০০	৫,০০০	৪,০০০	১১,০০০		
চলতি	৭৫,০০০	৫,০০০	১০,০০০	৮,০০০	২৩,০০০		
মোট	১২৫,০০০	৭,০০০	১৫,০০০	১২,০০০	৩৪,০০০		
					(২৭.২%)		
ওয়ার্ড- ২							
বকেয়া							
চলতি	৭০,০০০	৫,০০০	৭,০০০	৮,০০০	২০,০০০		
মোট	৮০,০০০	৯,০০০	১৩,০০০	১৪,০০০	৩৬,০০০		
	১৫০,০০০	১৪,০০০	২০,০০০	২২,০০০	৫৬,০০০		
ওয়ার্ড- ৩					(৩৭.৩%)		
...							
মোট							
বকেয়া							
চলতি	৬০০,০০০	৩০,০০০	৪০,০০০	৪০,০০০	১১০,০০০		
মাসিক মোট	৮০০,০০০	৩৫,০০০	৯০,০০০	৮০,০০০	২০৫,০০০		
	১,৪০০,০০০	৬৫,০০০	১৩০,০০০	১২০,০০০	৩১৫,০০০		
					(২২.৫%)		

উদাহরণস্বরূপ, প্রথম তিনমাসে ওয়ার্ড- ১ এর কর আদায় (জুলাই-সেপ্টেম্বর) হচ্ছে মোট ৩৪,০০০ টাকা, এর মধ্যে

১১০০০ টাকা হচ্ছে বকেয়া আদায় এবং ২৩,০০০ টাকা হচ্ছে চলতি আদায়। ওয়ার্ড- ১ এর মোট কর দাবির (১২৫,০০০ টাকা) সাথে তুলনা করে প্রথম তিনমাসে ওয়ার্ড- ১ এর কর আদায় সক্ষমতা (জুলাই-সেপ্টেম্বর) হচ্ছে ২৭.২%।

কর আদায়ের পরিমাণ ও সক্ষমতা তত্ত্বাবধান করে সমস্যা জর্জরিত ওয়ার্ড চিহ্নিত করা সম্ভব। উক্ত সমস্যা জর্জরিত ওয়ার্ড এর কাউন্সিলরবৃন্দ ওয়ার্ড কমিটির সভা আহ্বান করে নাগরিকবৃন্দকে যথাসময়ে কর পরিশোধের জন্য উদ্বুদ্ধ করতে পারেন।

#### বাৎসরিক তত্ত্বাবধান

নিম্নবর্ণিত সারণীটি ব্যবহার করে সমগ্র পৌরসভার কর আদায়ের পরিমাণ ও সক্ষমতার বাৎসরিক পরিবর্তনও তত্ত্বাবধান করা সম্ভব।

#### কর আদায়ের পরিমাণ ও সক্ষমতা তত্ত্বাবধান সারণী

সাল	বকেয়া দাবি	চলতি দাবি	মোট দাবি	বকেয়া আদায়	চলতি আদায়	মোট আদায়	কর আদায় সক্ষমতা
১	২	৩	৪(২+৩)	৫	৬	৭(৫+৬)	৮(৭/৪)%
২০X১-X২	১০ লাখ টাকা	২০ লাখ টাকা	৩০ লাখ টাকা	৩ লাখ টাকা	১৫ লাখ টাকা	১৮ লাখ টাকা	৬০.০%
২০X২-X৩	১২ লাখ টাকা	২০ লাখ টাকা	৩২ লাখ টাকা	৪ লাখ টাকা	১৬ লাখ টাকা	২০ লাখ টাকা	৬২.৫%
২০X৩-X৪	১২ লাখ টাকা	২০ লাখ টাকা	৩২ লাখ টাকা	৬ লাখ টাকা	১৮ লাখ টাকা	২৪ লাখ টাকা	৭৫.০%
২০X৪-X৫	৮ লাখ টাকা	২০ লাখ টাকা	২৮ লাখ টাকা				

এই উদাহরণে পৌরসভাটি ২০X১-X২ অর্থ বছরের আয় ১৮ লাখ টাকার স্থলে ২০X৩-X৪ অর্থ বছরের আয় ২৪ লাখ টাকায় উত্তীর্ণ করেছে। উক্ত সময়কালে কর আদায় সক্ষমতা ৬০% থেকে বৃদ্ধি পেয়ে ৭৫% হয়েছে। স্বাভাবিকভাবেই পরিসেবা প্রদান ও উন্নয়ন প্রকল্প বাস্তবায়নের জন্য প্রাপ্তব্য তহবিলের পরিমাণ বৃদ্ধি পেয়েছে।

#### কর আদায়ের পরিমাণ ও সক্ষমতার লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ

২০X৪-২০X৫ অর্থ বছরের মোট দাবির পরিমাণ হচ্ছে ২৮ লাখ টাকা, এর মধ্যে ৮ লাখ টাকা হচ্ছে বকেয়া দাবি এবং ২০ লাখ টাকা হচ্ছে চলতি দাবি।

পৌরসভাটি উক্ত অর্থ বছরের কর দাবি আদায়ের পরিমাণ বা সক্ষমতার উপর লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করতে পারে। যেমন; উক্ত বছরের কর আদায়ের সক্ষমতার লক্ষ্যমাত্রা হচ্ছে ৭৫%, যার ফলে মোট কর আদায়ের পরিমাণ হবে ২১ লাখ টাকা ((২৮ লাখ টাকা X ৭৫% = ২১ লাখ টাকা)। যদি কর আদায়ের পরিমাণের লক্ষ্যমাত্রা হয় ২৪ লাখ টাকা, তাহলে কর আদায়ের সক্ষমতার লক্ষ্যমাত্রা হবে ৮৫.৭% (২৪লাখ টাকা/ ২৮ লাখ টাকা X ১০০%)।

পৌরসভা কর আদায়ের পরিমাণ বা সক্ষমতা যেকোনটির উপর লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করতে পারে। লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করা ও প্রতিমাসে কর আদায়ের অগ্রগতি তত্ত্বাবধান করা খুবই গুরুত্বপূর্ণ।

#### **৩.১.৪. কর আদায়ের সক্ষমতা বৃদ্ধি করা**

উপরের আলোচনা অনুসারে অধিকতর জন-পরিসেবা প্রদান ও উন্নয়ন প্রকল্প বাস্তবায়নের জন্য পৌরসভাসমূহের কর

আদায়ের পরিমাণ ও সক্ষমতা বৃদ্ধি করা অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ। সুতরাং অধিকাংশ মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দকে ভাবতে হবে. . . .



পৌরসভাসমূহের কর আদায়ের পরিমাণ ও সক্ষমতা বৃদ্ধি করতে পারি?

এই প্রশ্নের উত্তরটি অবশ্যই. . . . .



কর আদায়ে উচ্চতর সক্ষমতা অর্জনের জন্য মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দের সম্পৃক্ততা উদ্যোগ সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ।

কোন কোন পৌরসভার মেয়র করদাতাদের টেলিফোনে ধন্যবাদ জানান বা চা পানের আমন্ত্রণ জানান। অপরদিকে, যদি কর আদায়ের ক্ষেত্রে মেয়রগণ সহযোগিতামূলক না হন, সে সকল পৌরসভার কর আদায়ের হার খুবই কম হবে (যেমন; ১০%)।

কর আদায়কারীদের কাছ থেকে কর আদায় প্রতিবেদন পাওয়ার পর, মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দের উচিত কর আদায় সম্পর্কিত তথ্য প্রকাশ করা (কর আদায়ের পরিমাণ এবং প্রতিটি ওয়ার্ডে কর আদায়ের সক্ষমতা)। উক্ত সভায় মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দ নাগরিকদের যথাসময়ে কর প্রদানের বিষয়ে উদ্বুদ্ধ করতে পারেন।

উক্ত সভায় মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দ কিভাবে ও কোন খাতে আদায়কৃত কর রাজস্ব ব্যয় করা হয়েছে যেমন; অবকাঠামো উন্নয়ন প্রকল্প, ইত্যাদি সে সম্পর্কে সকলকে অবহিত করতে পারেন।

কর আদায়ের পরিমাণ ও সক্ষমতা বৃদ্ধি করার জন্য পৌরসভা নিম্নবর্ণিত আরও বিভিন্ন পদক্ষেপ গ্রহণ করতে পারে মেয়র ও কাউন্সিলর পক্ষ থেকে এধরণের কাজেও সর্বাঙ্গিক সহযোগিতা প্রদান করা উচিত।

#### (১) কর আদায় সম্পর্কিত প্রচারাভিযান আয়োজন

কোন কোন পৌরসভা “কর আদায় প্রচারাভিযান” আয়োজন করে থাকে, বিশেষত বিভিন্ন উৎসবের সময় কারণ তখন নাগরিকবৃন্দকে একত্রে পাওয়া যায়।

যদি পৌরসভাসমূহ বিভিন্ন উৎসবের সময় এ ধরণের প্রচারাভিযান আয়োজন করে, এবং অনুষ্ঠানস্থলে একটি অস্থায়ী কর আদায় কেন্দ্র স্থাপন করে তাহলে করদাতাদের পৌরসভা কার্যালয়ে এসে কর প্রদানের সময় বেচে যায়।

#### (২) ঘোষণা/ প্রচারণা

শোভাযাত্রা আয়োজন, ঘোষণা প্রচার, উঠান বৈঠক, লিফলেট ও পোস্টার বিতরণ, স্থানীয় পত্রিকায় বিজ্ঞাপন, স্থানীয় কেবল টিভিতে মেয়রের উপস্থিতি করদাতাদের কর প্রদানে উদ্বুদ্ধ করবে।



বিশেষত প্রথম ত্রৈমাসিক এর সময়কালে শোভাযাত্রা ও প্রচারনার মাধ্যমে করদাতাদের জানান দেয়া যে যদি তারা প্রথম ত্রৈমাসিকে কর প্রদান করে তাহলে বিশেষ রেয়াতি সুবিধা পাবে। ৪র্থ ত্রৈমাসিকের সময় প্রচার করা যে যদি করদাতাগণ উক্ত অর্থ বছরের কর যথাসময়ে প্রদান না করেন তাহলে তাদেরকে জড়িমানা হিসেবে অতিরিক্ত টাকা প্রদান করতে হবে।

### (৩) কর রেয়াত ও জরিমানা

আর্থিক প্রনোদনা বা রেয়াত প্রদান করা কর দাতাদের কর প্রদানে উৎসাহিত করার একটি অত্যন্ত কার্যকর উপায়। একইভাবে আর্থিক জড়িমানা বা সারচার্জও কর দাতাদের কর প্রদানে উৎসাহিত করে বিশেষত যারা অতিরিক্ত টাকা প্রদান পরিহার করতে চান।

১ম ত্রৈমাসিকের সময় রেয়াত ও ৪র্থ ত্রৈমাসিকের সময় জরিমানা সম্পর্কিত প্রচার সবচেয়ে কার্যকর।

### কর রেয়াত

পৌরসভা কর আরোপ ও আদায় পদ্ধতি বিধিমালা, ২০১৩ এর বিধি ৭(৩) অনুসারে নিম্নলিখিত রেয়াত প্রদান করা হবে।

সময়সীমার মধ্যে বিল প্রদানের সময়কাল	কর রেয়াত (%)
চলতি ত্রৈমাসিকের কর বিল প্রদান	৫.০%
১ম ত্রৈমাসিকের সময় চারটি ত্রৈমাসিকের সম্পূর্ণ কর বিল প্রদান	১০.০%
একটি বা দুইট ত্রৈমাসিকের কর বিল অগ্রিম প্রদান	৭.৫%

### জরিমানা

অন্যদিকে, যদি সংশ্লিষ্ট অর্থ বছরের মধ্যে কর পরিশোধ কর না হয়ে থাকে, উক্ত অপরিশোধিত কর পরবর্তী অর্থ বছরের হিসাবে বকেয়া কর হিসেবে অন্তর্ভুক্ত করা হয়। এক্ষেত্রে পৌরসভা কর আরোপ ও আদায় পদ্ধতি বিধিমালা, ২০১৩ এর ধারা- ৭(৪) অনুসারে করদাতাকে অতিরিক্ত ৫% জরিমানা হিসেবে প্রদান করতে হয়।

### পৌরসভা কর আরোপ ও আদায় পদ্ধতি বিধিমালা, ২০১৩

বিধি- ৭। কর পরিশোধ, কর রেয়াত, ইত্যাদি।

(৩) কোন ইমারত এবং ভূমির ক্ষেত্রে চলতি অর্থ বৎসরের -

(৪) কোন ইমারত এবং ভূমির ক্ষেত্রে কোন অর্থ বৎসরের জন্য প্রাপ্য কর সংশ্লিষ্ট বৎসরের

অথবা চাহিদা বিলে উত্থাপিত সময়ের মধ্যে প্রদান করা না হইলে পৌরসভা পূর্ববর্তী অর্থ বৎসরের খেলাপী দাবির উপর ৫% হারে সারচার্জ আরোপ করিতে পারিবে:

তবে শর্ত থাকে যে, পৌরসভা যুক্তিসঙ্গত কারণে কোন কর দাতাকে আংশিক বা সম্পূর্ণ সারচার্জ প্রদান হইতে অব্যাহতি প্রদান করিতে পারিবে।



কর রেয়াত ও জরিমানা বা সারচার্জ এর হার এবং পরিমাণ করার বিলে উল্লেখ করা থাকে।

(৪) অস্থাবর সম্পত্তি ক্রোক করার মাধ্যমে কর আদায়

যদি কোন কর দাতা কর দাবির অর্থ পরিশোধ করতে ব্যর্থ হয়, সেক্ষেত্রে কর দাতাকে খেলাপী হিসেবে চিহ্নিত করা হয়। এক্ষেত্রে, পৌরসভা আইন, ২০০৯ এর ধারা- ১০৩ অনুসারে পৌরসভা উক্ত ব্যক্তির মালিকানাধীন স্থাবর ও অস্থাবর সম্পত্তি ক্রোক ও তা বিক্রির মাধ্যমে বকেয়া কর আদায় করার ব্যবস্থা গ্রহণ করতে পারে।

## স্থানীয় সরকার (পৌরসভা) আইন, ২০০৯

১০৩। কর সংগ্রহ ও আদায়—

(১) এই আইনের অধীনে আরোপিত সকল কর, রেইট, টোল এবং ফিস, ইত্যাদি নির্ধারিত পদ্ধতিতে সংগ্রহ করিতে হইবে।

(২) এই আইনের অধীনে পৌরসভা কর্তৃক দাবিযোগ্য সকল কর, উপ-কর, রেইট, টোল এবং ফিস এবং অন্যান্য অর্থ সরকারি দাবি হিসাবে আদায়যোগ্য হইবে।

(৩) উপ-ধারা (২) এর বিধানাবলী সত্ত্বেও, এই আইনের অধীনে সরকার যে কোন পৌরসভা কর্তৃক দাবিযোগ্য কর, উপ-কর, রেইট, টোল, ফিস এবং অন্যান্য বকেয়া অর্থ সংশ্লিষ্ট ব্যক্তির মালিকানাধীন অস্থাবর সম্পত্তি ক্রোক এবং বিক্রয়ের মাধ্যমে অথবা তাহার স্থাবর সম্পত্তি ক্রোক এবং বিক্রয়ের মাধ্যমে আদায় করিবার জন্য পৌরসভাকে ক্ষমতা প্রদান করিতে পারিবে।



পৌরসভাসমূহ যখন কর আদায়ের উচ্চতর সক্ষমতা অর্জন করে তখন ক্রোক ও বিক্রির মাধ্যমে বকেয়া কর আদায় অত্যন্ত কার্যকর, এবং এক্ষেত্রে পৌরসভা অধিকমাত্রায় বকেয়া বা খেলাপী করদাতাদের নিকট থেকে কর আদায়ের উদ্যোগ গ্রহণ করতে পারে যাদের বিপুল পরিমাণ আয় এবং অর্থ ও সম্পত্তি রয়েছে।

কিছু কিছু পৌরসভা যাদের ক্রোক বিক্রির মাধ্যমে বকেয়া কর আদায়ের অভিজ্ঞতা রয়েছে, তারা উক্ত অর্থ বছরে উচ্চতর মাত্রায় কর আদায় নিশ্চিত করতে সক্ষম হয়েছে। এ সক্ষমতা শুধুমাত্র ক্রোক ও বিক্রির মাধ্যমেই নয় বরং কর আদায়ে তাদের একাত্মতার মাধ্যমে এ সফলতা অর্জন করেছে।

এ সকল ক্ষেত্রে, ক্রোক ও বিক্রির মাধ্যমে বকেয়া আদায় সম্পর্কিত প্রচারণাই করদাতাদের চলতি ও বকেয়া কর যথাসময়ে পরিশোধের বিষয়ে উদ্বুদ্ধ করেছে।

### ৩.২. কর মূল্যায়ন

#### ৩.২.১. কর মূল্যায়নের মাধ্যমে কেন পৌরসভার কর দাবির পরিমাণ বৃদ্ধি করতে হয়?

পৌরসভা কর আরোপ ও আদায় পদ্ধতি বিধিমালা, ২০১৩ তে উল্লিখিত সুনির্দিষ্ট নিয়ম অনুসারে হোল্ডিং এর 'কর নির্ধারণের' মাধ্যমে ইমারতের মূল্যায়ন সম্পন্ন করা ও নির্ধারণ করা হয়।

যখন কোন নতুন ইমারত নির্মিত হয় বা কোন ইমারতের বড় ধরনের পরিবর্তন করা হয় তখনও কর নির্ধারণ করা হয়ে থাকে। যাকে “অর্তবতীর্কালীণ কর নির্ধারণ” বলে।

পৌরসভা কর আরোপ ও আদায় পদ্ধতি বিধিমালা, ২০১৩ অনুসারে হোল্ডিং সমূহ প্রতি পাঁচ বছর পর পর মূল্যায়ন করা হয়ে থাকে এবং এ প্রক্রিয়াকে পূর্ণ:মূল্যায়ন বলা হয়।

পৌরসভা কর আরোপ ও আদায় পদ্ধতি বিধিমালা, ২০১৩

১৮। কর মূল্যায়ন তালিকা

(১) বিধি ১৭ তে উল্লিখিত কর ও রেইট ধার্যের উদ্দেশ্যে পৌরসভা ইমারতের মূল্যায়ন তালিকা প্রস্তুত করিবে এবং নির্ধারিত

কর্তৃপক্ষ কর্তৃক ভিন্নরূপ নির্দেশ প্রদান করা না হইলে এইরূপ মূল্যায়ন তালিকা প্রতি ৫ (পাঁচ) বৎসর অন্তর অন্তর নূতনভাবে প্রণয়ন করিতে হইবে।

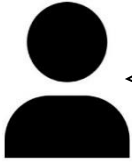
(২) ---



কোন কোন পৌরসভা প্রতি পাঁচ বছর পরপর পূণঃমূল্যায়ন নাও করতে পারে। কারণ উক্ত পৌরসভাসমূহ করদাতাদের কাছে কর দাবির পরিমাণ বৃদ্ধির বিষয়টি এড়িয়ে যেতে চায়।

একইভাবে, কোন কোন পৌরসভা পূণঃমূল্যায়ন প্রক্রিয়ায় কর দাতাদের করদাবির পরিমাণ কমানোর চেষ্টা করে।

ফলে. . . .



যদি কোন পৌরসভা কর পূণঃমূল্যায়ন না করে তাহলে কি হবে?

যদি কোন পৌরসভা করদাবির পরিমাণ কমানোর চেষ্টা করে, তাহলে কি হবে?

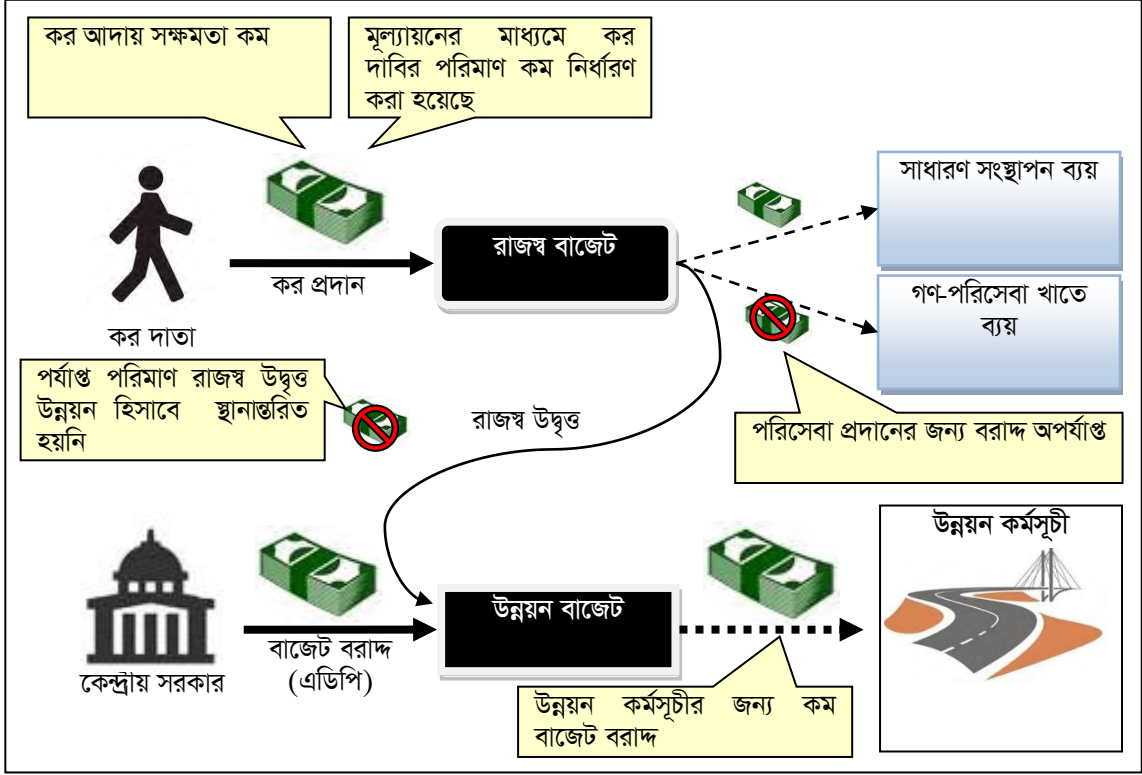
এই সকল প্রশ্নের উত্তর হচ্ছে. . . . .



যদি কোন পৌরসভা কর দাবির পরিমাণ কমিয়ে দেয় তাহলে উক্ত পৌরসভা পরিসেবা প্রদান ও উন্নয়ন প্রকল্প বাস্তবায়নের

ক্ষেত্রে তহবিল স্বল্পতা মোকাবেলা করবে

এটা নিচের উপায়ে প্রদর্শন করা যেতে পারে. . . . .



যদি কর রাজস্বের পরিমাণ কমে যায় তাহলে স্বাভাবিকভাবেই উপরে দেখানো চিত্রের মতো পরিসেবা প্রদান ও উন্নয়ন প্রকল্প বাস্তবায়ন খাতে বরাদ্দ কমে যাবে।

যদিও বা আপনার পৌরসভা ঐসময় পর্যাপ্ত পরিমাণ আয় থেকেও থাকে এবং কর দাবির পরিমাণ বৃদ্ধি না করা হয় তাহলে আপনি অদূর ভবিষ্যতে সমস্যায় পড়তে পারেন। মুদ্রাস্ফিতি বা মূল্যস্ফিতির কারণে এটা আংশিক প্রভাবিত হবেই।

ধরা যাক, কোন একটি পৌরসভার রাজস্ব আয় ১২০ লাখ টাকা এবং উক্ত পৌরসভার রাজস্ব ব্যয় ১০০ লাখ টাকা এবং প্রতি বছর মূল্যবৃদ্ধির ঘটে ৭% হারে।

উক্ত পৌরসভায়, প্রতি বছর মূল্যবৃদ্ধির বা মুদ্রাস্ফিতির কারণে ৭% হারে ব্যয় বৃদ্ধি পাবে। ১০ বছরের তুলনায় ১ম বছরে উক্ত পৌরসভার ব্যয় ১০০ লাখ থেকে বেড়ে দাঁড়াবে ১০৭ লাখে এবং ৫ম বছরে তা বৃদ্ধি পেয়ে হবে ১৪০.৩ লাখ টাকা।

<sup>২</sup> সরকারের সিদ্ধান্ত অনুসারে বেতন বৃদ্ধি পায়। যদিও তারা প্রতি বছর না বাড়িয়ে সময়সিক্তভাবে বেতন বৃদ্ধি করে।

রাজস্ব বাজেট	সাল ০	সাল ১	সাল ২	সাল ৩	সাল ৪	সাল ৫
আয়	১২০.০	১২০.০	১২০.০	১২০.০	১২০.০	১২০.০
ব্যয়	১০০.০	১০৭.০	১১৪.৫	১২২.৫	১৩১.১	১৪০.৩
(বাৎসরিক বৃদ্ধি)	-	৭%	৭%	৭%	৭%	৭%
উদ্বৃত্ত (+) / ঘাটতি (-)	২০.০	১৩.০	৫.৫	-২.৫	-১১.১	-২০.৩

যদি কোন পৌরসভা পূণঃমূল্যায়ন না করে বা পূণঃমূল্যায়নের পরেও কর দাবির পরিমাণ বৃদ্ধি না করে, তাহলে উক্ত পৌরসভার রাজস্ব আয় বাড়বে না।

যেহেতু উক্ত পৌরসভার রাজস্ব ব্যয় ৫ম বছরে বৃদ্ধি পেয়ে দাঁড়াবে ১৪০.৩ লাখ টাকায় এবং রাজস্ব ১২০ লাখ টাকা থেকে বৃদ্ধি পাবে তাই পৌরসভা উক্ত বছরে গিয়ে ২০.৩ লাখ টাকার রাজস্ব ঘাটতিতে পড়বে।

তখন ঐ পৌরসভায় কি ঘটবে? যেহেতু পৌরসভার ব্যয় তার রাজস্ব আয় থেকে বেশি হতে পারে না বলে পৌরসভাকে তার ব্যয় কমাতে হবে। সাধারণত এ ধরনের পৌরসভা প্রথমত পরিসেবা খাতে বরাদ্দ কমিয়ে দেয় এরপর বেতন কমায়। এক্ষেত্রে, উক্ত পৌরসভাকে তার রাজস্ব আয়ের সম্পূর্ণটাই বেতন পরিশোধের জন্য ব্যয় করতে হবে এবং পরিসেবা প্রদানের জন্য কোন ধরনের তহবিল অবশিষ্ট থাকবে না।

সুতরাং, পূণঃমূল্যায়নের মাধ্যমে কর দাবির পরিমাণ বৃদ্ধির বিষয়টি মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দের পক্ষ থেকে এড়িয়ে যাওয়া উচিত নয়। কিভাবে রাজস্ব/ কর আয় পরিসেবা ও উন্নয়ন প্রকল্প বাস্তবায়নে ব্যয় করা হয়েছে তা ব্যাখ্যা করা আরও গুরুত্বপূর্ণ।

বক্স: কর পূণঃমূল্যায়ন প্রক্রিয়া
হোল্ডিং এর পূণঃমূল্যায়ন সম্পাদনে গড়ে একবছর সময় লাগে।
সামগ্রিক পূণঃমূল্যায়ন প্রক্রিয়া নিম্নরূপ;
(১) একটি পূণঃমূল্যায়ন প্রস্তাব সরকারের নিকট পেশ করে অনুমোদন গ্রহণ করা।
(২) পূণঃমূল্যায়ন সম্পর্কে প্রচার করা।
(৩) হোল্ডিং সম্পর্কে তথ্য সংগ্রহের জন্য নাগরিকবৃন্দের মধ্যে ফরম বিতরণ করা।
(৪) নাগরিকবৃন্দের নিকট থেকে হোল্ডিং সম্পর্কে তথ্য সংগ্রহ করা।
(৫) একটি ওয়ার্ড ভিত্তিক কর মূল্যায়ন তালিকায় উক্ত তথ্য অন্তর্ভুক্ত করা।
(৬) পূণঃমূল্যায়নের ফলাফল পর্যালোচনা করা।
(৭) পূণঃমূল্যায়নের ফলাফল চূড়ান্তকরণ।
(৮) পূণঃমূল্যায়নের চূড়ান্ত ফলাফল একটি ওয়ার্ড ভিত্তিক কর মূল্যায়ন তালিকায় অন্তর্ভুক্ত করা
সম্পূর্ণ প্রক্রিয়া সম্পন্ন হলে, পূণঃমূল্যায়নের চূড়ান্ত ফলাফলে ভিত্তিতে প্রতিটি হোল্ডিং এর কর দাবির পরিমাণ নির্ধারিত হবে।

৩.২.২. পূণঃমূল্যায়ন চলাকালিন সময়ে নাগরিকবৃন্দের অভিযোগে কিভাবে প্রতিক্রিয়া ব্যক্ত করতে হয়?

কর নির্ধারক কর্তৃক কর পূণঃমূল্যায়ন ফলাফল প্রস্তুত হলে, পৌরসভা কর আরোপ ও আদায় পদ্ধতি বিধিমালা, ২০১৩ বিধি ২০ (৩) অনুসারে, কর নির্ধারণ তালিকা সম্পর্কে মালিককে অবহিত করার জন্য পৌরসভা মালিক বরাবর নোটিশ জারি করবে। যে সকল মালিকের হোল্ডিং এর জন্য নতুন ভাবে কর নির্ধারণ করা হয়েছে এবং তাদের করের পরিমাণ বৃদ্ধি করা হয়েছে তাদেরকেই এই নোটিশ প্রদান করা হবে।

মালিকের নিকট কর নির্ধারণের ফলাফল প্রেরণের পর, যদি উক্ত হোল্ডিং এর মালিক কর নিরূপণ এর ফলাফল সম্পর্কে সন্তুষ্ট না হন তবে তিনি বা তারা পৌরসভা কর আরোপ ও আদায় পদ্ধতি বিধিমালা, ২০১৩ এর বিধি- ২১ (১) অনুসারে কর পূণঃনির্ধারণ বা কর অব্যাহতির জন্য পৌরসভা অফিসে এসে মেয়র বরাবর আবেদন করতে পারবেন।

পৌরসভা মেয়র কর্তৃক কর পূণঃনির্ধারণের আবেদন প্রাপ্তির পর, পৌরসভা কর নিরূপণ ও আদায় বিষয়ক স্থায়ী কমিটি বিধি- ২১ (২) অনুসারে মালিকের উপস্থিতিতে তারিখ ও সময় নির্দিষ্ট করে শুনানীর ব্যবস্থা গ্রহণ করবে।

বিধি- ২১ (৪) অনুসারে, শুধুমাত্র 'যথার্থ স্বাক্ষরী ও তদন্ত' করার পরই কর নির্ধারণ রেজিস্টার সংশোধন করা যেতে পারে। যদিও, যথাযথ ও সুনির্দিষ্ট তথ্য প্রমাণ ব্যতিত কর নির্ধারণ তালিকায় পরিবর্তন বা সংশোধন করা উচিত নয় (যেমন; কম পরিমাণ ভাড়া, বা কম নির্মাণ ব্যয় ইত্যাদি)।

সাধারণত নাগরিকবৃন্দ পূণঃমূল্যায়ন এর আবেদন বা অভিযোগ নিম্নলিখিতভাবে করে থাকেন;



বিগত বছর কর দাবির পরিমাণ ছিল ১০০০ টাকা এ বছর নোটিশে উল্লেখ করা হয়েছে যে কর দাবির পরিমাণ ১৪০০ টাকা। সুতরাং কর দাবির পরিমাণ কমানো উচিত।

এ ধরনের অনুরোধ বা অভিযোগের প্রেক্ষিতে মেয়র বা কাউন্সিলরবৃন্দে প্রতিক্রিয়া কেমন হওয়া উচিত? এই অভিযোগ কি বাস্তবসম্মত? আপনি কি মনে করেন যে উক্ত ব্যক্তির কর দাবির পরিমাণ কমানো উচিত?

সাধারণত মেয়র ও কাউন্সিলররা কোন ধরনের সুনির্দিষ্ট কারণ ব্যতিতই কর দাতার অনুরোধের প্রেক্ষিতে কর দাবির পরিমাণ কমিয়ে দেন।

যদিও হাসকৃত কর দাবির নেতিবাচক প্রভাব প্রকট এবং মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দের কর দাবির পরিমাণ কমানো পরিহার করা উচিত।

এ কারণে যে;

- যদি কর দাবির পরিমাণ কমানো হয়, তাহলে পৌরসভার কর আয় কমে যায় এবং পৌরসভা পরিষেবা প্রদান ও উন্নয়ন প্রকল্প বাস্তবায়ন করতে পারেনা।
- যদি পৌরসভা কোন একজন ব্যক্তির কর দাবির পরিমাণ কমিয়ে দেয় তাহলে অন্য সাবাইও করা দাবির পরিমাণ কমানোর জন্য দাবি জানাবে।
- কর কমানোর আবেদন করার পরেও যাদের কর দাবির পরিমাণ কমানো হয়নি তারা কর প্রদানের ক্ষেত্রে অনুৎসাহিত বোধ করবে কারণ তারা মনে করবে যে তাদের উপর অন্যায়ভাবে করারোপ করা হয়েছে।

সুতরাং পৌরসভাকে সবসময় সুনির্দিষ্ট কর নির্ধারণ বিধিমালা অনুসারেই কর নিরূপন করা উচিত এবং বিশেষ কোন ব্যক্তির আবেদনের প্রেক্ষিতে কর দাবির পরিমাণ কমানোর প্রবণতা কঠোরভাবে নিয়ন্ত্রণ করা উচিত।

এরপর, এ ধরনের অভিযোগের প্রেক্ষিতে মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দের কেমন প্রতিক্রিয়া ব্যক্ত করা উচিত? পৌরসভার সম্ভাব্য প্রতিক্রিয়া নিম্নরূপ হতে পারে;

কর দাতার অভিযোগের প্রেক্ষিতে পৌরসভার সর্বোচ্চ সুপারিশকৃত প্রতিক্রিয়া
(১) তাদেরকে বুঝাতে হবে যে পূর্বনির্ধারিত বিধি ও আইনের ভিত্তিতেই কর পূর্ণনির্ধারন করা হয়েছে (তা সবার জন্যই প্রযোজ্য ও সমান)
(২) ব্যাখ্যা করণ যে, মূল্যবৃদ্ধির ফলেই প্রধানত কর দাবির পরিমাণ বৃদ্ধি করা হয়েছে।
(৩) ব্যাখ্যা করণ যে, পৌরসভার পরিষেবা সরবরাহ ও অবকাঠামো নির্মানের জন্যই মূলত রাজস্ব কর আয় প্রয়োজন।

(১) তাদেরকে বুঝাতে হবে যে পূর্বনির্ধারিত বিধি ও আইনের ভিত্তিতেই কর পূর্ণনির্ধারন করা হয়েছে (তা সবার জন্যই প্রযোজ্য ও সমান)

এটাই মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দের প্রাথমিক প্রতিক্রিয়া হওয়া উচিত। যদি সবার জন্য একই বিধান কার্যকর হয়, তাহলে সকর করদাতাই মনে করবে যে কর মূল্যায়ন ফলাফল যথেষ্ট স্বচ্ছ।

এক্ষেত্রে মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দের কোন বিশেষ ব্যক্তির কর দাবির পরিমাণ কমানো কঠোরভাবে পরিহার করা উচিত। এ ধরনের কর কমানোর কোন তথ্য প্রচারিত হলে অন্য করদাতাবৃন্দ মনে করবে যে পৌরসভা যথেষ্ট স্বচ্ছ নয়।

(২) ব্যাখ্যা করণ যে, মূল্যবৃদ্ধির ফলেই প্রধানত কর দাবির পরিমাণ বৃদ্ধি করা হয়েছে।

যদি প্রতি বছর ৭% হারে মূল্যবৃদ্ধি ঘটে তাহলে পূর্ববর্তি মূল্যায়ন ১০০ টাকার (০ সাল) এর সাপেক্ষে ৫ বছর পর মূল্য হবে ১৪০.৩ টাকা (পরবর্তি পূর্ণ:মূল্যায়ন পর্যন্ত)।

সাল	সাল ০	সাল ১	সাল ২	সাল ৩	সাল ৪	সাল ৫
মূল্যসূত্র	১০০	১০৭.০	১১৪.৪	১২২.৫	১৩১.০	১৪০.৩
বাৎসরিক বৃদ্ধির হার		৭.০%	৭.০%	৭.০%	৭.০%	৭.০%

সুতরাং পূর্ববর্তি পূর্ণ:মূল্যায়ন এর পর থেকে পরবর্তি পাঁচ বছরে কর দাবির পরিমাণ ৪০% বৃদ্ধি করতে হবে। এটা শুধুমাত্র মূল্যবৃদ্ধির সাথে সামঞ্জস্য রাখার জন্য। যখন মূল্যবৃদ্ধি ঘটে তখন বাড়ির ভাড়াও বৃদ্ধি পায়, এবং এই প্রক্রিয়ায় কর দাবির পরিমাণও বৃদ্ধি করা উচিত।

যদিও উল্লিখিত পাঁচ বছরে করদাতাদের আয়ও ৪০% বৃদ্ধি পাওয়া উচিত। এক্ষেত্রে করদাতাদের আর্থিকদায় সমানই থাকবে।

(৩) ব্যাখ্যা করুন যে, পৌরসভার পরিসেবা সরবরাহ ও অবকাঠামো নির্মাণের জন্যই মূলত রাজস্ব কর আয় প্রয়োজন।

একইসাথে মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দকে বুঝাতে হবে পৌরসভার জন্য কর আয় কেন জরুরী এবং বিগত সময়ে কর আয় কিভাবে পরিসেবা প্রদান ও উন্নয়ন প্রকল্প বাস্তবায়নের কাজে ব্যবহৃত হয়েছে।

৩.২.৩. কর মূল্যায়ন পদ্ধতি (কিভাবে কর দাবির পরিমাণ নির্ধারণ করতে হবে)

কর দাবির হিসাব একটি নির্দিষ্ট পদ্ধতিতে ও বিধি অনুসারে স্পাদন করা খুবই জরুরী এবং উক্ত নিয়ম সবার জন্য সমান ভাবে প্রযোজ্য। যদি কর দাবি একটি বিধান অনুসারে নিরূপন করা হয়, করদাতাগণ অনুভব করবে যে দাবিকৃত অর্থের পরিমাণ যথেষ্ট স্বচ্ছ।

তাহলে, কর দাবির পরিমাণ নিরূপন করার সসুনির্দিষ্ট বিধান কি?

কর দাবির পরিমাণ সবসময় নিম্নবর্ণিত উপায়ে/ পদ্ধতিতে নির্ধারণ করা হয়ে থাকে;।

$$\text{কর দাবির পরিমাণ} = (\text{বাৎসরিক মূল্যায়ন} - \text{কর্তন}) \times \text{কর এর হার}$$

বাৎসরিক মূল্যায়ন ও কর্তন এর পরিমাণ পৌরসভা কর আরোপ ও আদায় পদ্ধতি বিধিমালা, ২০১৩ এর বিধান অনুসারে নির্ধারণ করা হয়।

বাৎসরিক মূল্যায়ন হচ্ছে মূলত কোন ভবনের ১২ মাসের ভাড়ার পরিমাণ। যদি উক্ত ইমারত মালিক কর্তৃক ব্যবহৃত হয় (ভাড়া দেওয়া হয়না), তাহলে পার্শ্ববর্তি একইরকম অন্য একটি ইমারতের বার্ষিক ভাড়া মূল্য বা ভবনের নির্মাণ খরচ ও ভবনস্থিত ভূমির বার্ষিক ভূমি উন্নয়ন কর(খাজনা) ব্যয়ের ৭.৫% হারে বাৎসরিক মূল্যায়ন নির্ধারণ করা হয়।



কর্তন এর মধ্যে (১) রক্ষণাবেক্ষণ বাবদ ব্যয় (২) মালিকানার উপর (নিজস্ব ব্যবহার) কর্তন এবং (৩) ব্যাংক সুদের উপর কর্তন অন্তর্ভুক্ত রয়েছে। কর্তন এর পরিমাণ নির্ভর করে (১) ইমারতটি মালিক নিজে ব্যবহার করে না ভাড়া দেওয়া হয়েছে, (২) ইমারতটি বাণিজ্যিক নাকি অ-বাণিজ্যিক (আবাসিক) ব্যবহার করার উপর।

#### (১) রক্ষণাবেক্ষণ বাবদ ব্যয় কর্তন

যদি কোন ইমারত ভাড়া দেওয়া থাকে তাহলে ২ মাসের ভাড়া রক্ষণাবেক্ষণ ব্যয় হিসেবে বিবেচনা করা হবে। এরপর উক্ত পরিমাণ টাকা বাৎসরিক মূল্যায়ন থেকে রক্ষণাবেক্ষণ ব্যয় বাবদ কর্তন করা হবে (তারমানে হচ্ছে বাৎসরিক মূল্যায়নের ১/৬ অংশ বাৎসরিক রক্ষণাবেক্ষণ ব্যয় হিসেবে কর্তন করা হবে)।

যখন কোন ইমারত মালিক নিজে ব্যবহার করেণ (ভাড়া দেওয়া হয়নি), বাৎসরিক মূল্যায়নের ১/৬ অংশ (যা ভবনের নির্মাণ খরচ ও ভবনের ভূমির বার্ষিক ভূমি উন্নয়ন কর (খাজনা)ব্যয় এর মাধ্যমে নিরূপন করা হয়) রক্ষণাবেক্ষণ ব্যয় হিসেবে বিবেচনা করা হবে এবং উক্ত পরিমাণ বাৎসরিক মূল্যায়ন থেকে রক্ষণাবেক্ষণ ব্যয় বাবদ কর্তন করা হবে।

#### (২) মালিকানার উপর কর্তন

যখন কোন ভবন মালিক নিজেই ব্যবহার করেন (ভাড়া দেওয়া হয়নি) তখন এই কর্তন ধার্য করা হয়ে থাকে। (বাৎসরিক মূল্যায়ন - রক্ষণাবেক্ষণ ব্যয়)/ ৪, এই হিসাবে এই কর্তন ধার্য করা হয়ে থাকে।

যখন ইমারতটি ভাড়া দেওয়া হয় তখন উক্ত কর্তন ধার্য করা হয়না।

উক্ত কর্তন ধার্য করার কারণে ভাড়া দেওয়া ভবনের তুলনা নিজে বসবাসকারী ইমারতের বাৎসরিক কর দাবির পরিমাণ কম হয়ে থাকে।

#### (৩) ব্যাংক সুদের উপর কর্তন

যখন কোন মালিক উক্ত ভবন নির্মাণ করার জন্য কোন ব্যাংক থেকে ঋণ গ্রহণ করেণ, যখন উক্ত ইমারতের বাৎসরিক মূল্যায়ন থেকে ব্যাংক ঋণের বার্ষিক সুদের সমপরিমাণ অর্থ কর্তন করা হয়।

যদি কোন ইমারত বাণিজ্যিক উদ্দেশ্যে ব্যবহার করেণ সেক্ষেত্রে বাৎসরিক মূল্যায়ন থেকে ব্যাংক ঋণের বার্ষিক সুদের মোট পরিমাণের ১/৪ অংশ কর্তন করা হবে। যদি উক্ত ইমারতটি অবাণিজ্যিক (আবাসিক) উদ্দেশ্যে ব্যবহৃত হয় তাহলে বাৎসরিক মূল্যায়ন থেকে ব্যাংক ঋণের বার্ষিক সুদের সম্পূর্ণ পরিমাণ অর্থ কর্তন করা হবে।

সুতরাং যদি উক্ত ইমারতটি বাণিজ্যিক উদ্দেশ্যে ব্যবহৃত হয় তাহলে কর্তনের পরিমাণ কম হবে এবং বাৎসরিক মূল্যায়ন বেশি হবে।

বাৎসরিক মূল্যায়ন ও কর্তন নিচের সারণীর মাধ্যমে সার-সংক্ষেপ করা যেতে পারে;

			বাৎসরিক মূল্যায়ন	কর্তন কার্যকর		
				রক্ষণাবেক্ষণ	মালিকানা	ব্যাংক ঋণের সুদ
ক-১	ভাড়া	অবানিজ্যিক	ভাড়া বাবদ আয় (১২ মাস)	২ মাসের ভাড়া বাবদ আয়	-	বার্ষিক ঋণের ব্যাংক মোট সুদ
ক-২	ভাড়া	বানিজ্যিক	ভাড়া বাবদ আয় (১২ মাস)	২ মাসের ভাড়া বাবদ আয়	-	বার্ষিক ঋণের ব্যাংক মোট সুদ/ ৪
খ-১	নিজস্ব ব্যবহৃত	অবানিজ্যিক	১ ও ২ এর মধ্যে নিম্নতমটি	বাৎসরিক মূল্যায়নের ১/৬ অংশ	(বাৎসরিক মূল্যায়ন - রক্ষণাবেক্ষণ ব্যয়)/ ৪	বার্ষিক ঋণের ব্যাংক মোট সুদ
			১ একই ধরনের ইমারতে ভাড়া বাবদ আয় (১২ মাস)			
			২ নির্মাণ খরচ ও ভূমি উন্নয়ন করের ৭.৫%			
খ-২	নিজস্ব ব্যবহৃত	বানিজ্যিক	১ ও ২ এর মধ্যে নিম্নতমটি	বাৎসরিক মূল্যায়নের ১/৬ অংশ	(বাৎসরিক মূল্যায়ন - রক্ষণাবেক্ষণ ব্যয়)/ ৪	বার্ষিক ঋণের ব্যাংক মোট সুদ/ ৪
			১ একই ধরনের ইমারতে ভাড়া বাবদ আয় (১২ মাস)			
			২ নির্মাণ খরচ ও ভূমি উন্নয়ন করের ৭.৫%			
গ	মিশ্র		ক-১, ক-২, খ-১ ও খ-২ এর মিশ্রণ			

ধরা যাক কোন একটি ইমারতের বাৎসরিক মূল্যায়ন হচ্ছে ১২,০০০ টাকা (১২ মাসের ভাড়া বাবদ আয়), উক্ত ইমারতের বকেয়া ব্যাংক ঋণের পরিমাণ ৫০,০০০ টাকা এবং বাৎসরিক ব্যাংক ঋণের সুদের হার ১০% (বাৎসরিক প্রদেয় ব্যাংক ঋণের সুদের পরিমাণ হচ্ছে ৫,০০০ টাকা)। এমতাবস্থায় বাৎসরিক মূল্যায়ন ও কর্তন এর পরিমাণ নিম্নলিখিত উপায়ে নির্ধারণ করা হবে;

			বাৎসরিক মূল্যায়ন	কর্তন কার্যকর			মোট
				রক্ষণাবেক্ষণ	মালিকানা	ব্যাংক ঋণের সুদ	
ক-১	ভাড়া	অবানিজ্যিক	১২,০০০	২,০০০		৫,০০০	৫,০০০
ক-২	ভাড়া	বানিজ্যিক	১২,০০০	২,০০০		১,২৫০	৮,৭৫০
খ-১	নিজস্ব ব্যবহৃত	অবানিজ্যিক	১২,০০০	২,০০০	২,৫০০	৫,০০০	২,৫০০
খ-২	নিজস্ব ব্যবহৃত	বানিজ্যিক	১২,০০০	২,০০০	২,৫০০	১,২৫০	৬,২৫০

উপরের সারণীতে দেখা যাচ্ছে যে, যদি কর্তনের পরিমাণ বিভিন্ন হয় তাহলে একই ধরনের ইমারতের বাৎসরিক মূল্যায়ন (কর্তনসহ) সমান হয়না। যদি কোন ইমারত উহার মালিক কর্তৃক নিজে বসবাসের জন্য ব্যবহৃত (অবানিজ্যিক) হয় তাহলে কর দাবির পরিমাণ সর্বনিম্ন হয়।

### ৩.২.৪. কর মূল্যায়ন এর ফলাফলে সার-সংক্ষেপ ও চূড়ান্তকরণ

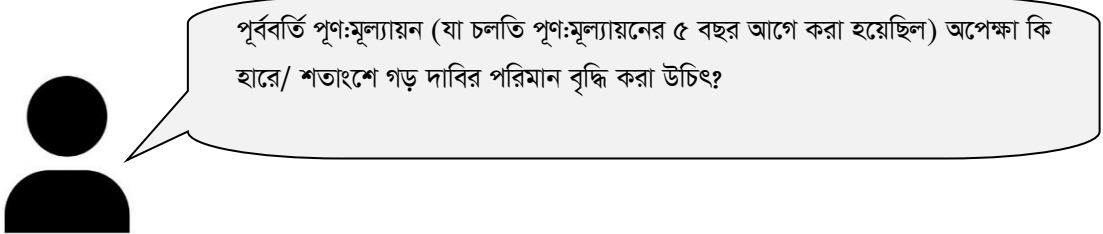
পূর্ণ:মূল্যায়ন সম্পন্ন হওয়ার পর, কর দাবি বৃদ্ধির পরিমাণ পর্যাপ্ত কিনা তা নিশ্চিত করার জন্য মূল্যায়নের ফলাফল এর সার-সংক্ষেপ তৈরি করতে হবে এবং পৌরসভা নিশ্চিত হতে পারবে যে তার কর আয়ের পরিমাণ পর্যাপ্ত হয়েছে।

এটা করার জন্য নিচের সারণী ব্যবহার করে প্রতি বছরের মোট দাবি ও গড় দাবি পরীক্ষা করতে হবে।


		হোল্ডিং সংখ্যা	মোট দাবি	গড় দাবি
২০X১-X২	পূর্ববর্তি পূর্ণ:মূল্যায়ন	৩০০	৩৬০,০০০	১,২০০
২০X২-X৩	অন্তর্বর্তিকালীন মূল্যায়নসহ	৩১০	৩৭৫,১০০	১,২১০
২০X৩-X৪	অন্তর্বর্তিকালীন মূল্যায়নসহ	৩১৫	৩৭৮,০০০	১,২০০
২০X৪-X৫	অন্তর্বর্তিকালীন মূল্যায়নসহ	৩২০	৩৯০,৪০০	১,২২০
২০X৫-X৬	অন্তর্বর্তিকালীন মূল্যায়নসহ	৩৩০	৪০৫,৯০০	১,২৩০
২০X৬-X৭	পূর্ণ:মূল্যায়ন	৩৩৫	৫৬৯,৫০০	১,৭০০

মোট দাবি হচ্ছে পৌরসভার সমস্ত ইমারতের কর দাবির যোগফল। (মোট দাবি)/ (ইমারতের সংখ্যা) এভাবে গড় দাবির পরিমাণ নিরূপণ করা হয়। এটা প্রতিটি ইমারতের গড় দাবির পরিমাণ প্রদর্শন করে।

আপনি যদি মেয়র বা কাউন্সিলর হয়ে থাকেন তাহলে নিচের প্রশ্নের উত্তর দিন।



ইতোমধ্যে উল্লেখ করা হয়েছে, উত্তর হচ্ছে. . . . .

 যদি বাৎসরিক মূল্য বৃদ্ধির হার ৭% হয় তাহলে, গড় দাবির পরিমাণ ৪০% এর অধিক হারে বৃদ্ধি করা উচিত

আগেই উল্লেখ করা হয়েছে, যদি ০ বছরে খরচ ১০০ লাখ টাকা এবং প্রতি বছর ৭% হারে মূল্যবৃদ্ধি ঘটে তাহলে ৫ বছর পর খরচ হবে ১৪০.৩ লাখ টাকা (৪০% বৃদ্ধি)।

এক্ষেত্রে আয় ১২০ লাখ টাকা থেকে বৃদ্ধি পায়নি (কর নির্ধারণ ফলাফল কম হওয়ার কারণে), পৌরসভা ৫ম বছরে গিয়ে ২০.৩ লাখ টাকার রাজস্ব ঘাটতিতে পড়বে।

	সাল ০	সাল ১	সাল ২	সাল ৩	সাল ৪	সাল ৫
আয়	১২০.০	১২০.০	১২০.০	১২০.০	১২০.০	১২০.০
ব্যয়	১০০.০	১০৭.০	১১৪.৫	১২২.৫	১৩১.১	১৪০.৩
(বাৎসরিক বৃদ্ধি)	-	৭%	৭%	৭%	৭%	৭%
উদ্বৃত্ত (+) / ঘাটতি (-)	২০.০	১৩.০	৫.৫	-২.৫	-১১.১	-২০.৩

কর নিরূপণ ও আদায় বিষয়ক স্থায়ী কমিটির অন্যতম দায়িত্ব হওয়া উচিত তত্ত্বাবধান ও পরীক্ষা, যাদের অন্য একটি কাজ হচ্ছে “রাজস্ব আয় বাড়ানোর জন্য করের নতুন উৎস খুঁজে বের করা”। কর নিরূপণ ও আদায় বিষয়ক স্থায়ী কমিটিসহ মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দ কর রাজস্ব বৃদ্ধির জন্য কর নির্ধারণে কঠোর পদক্ষেপ গ্রহণ করা উচিত।

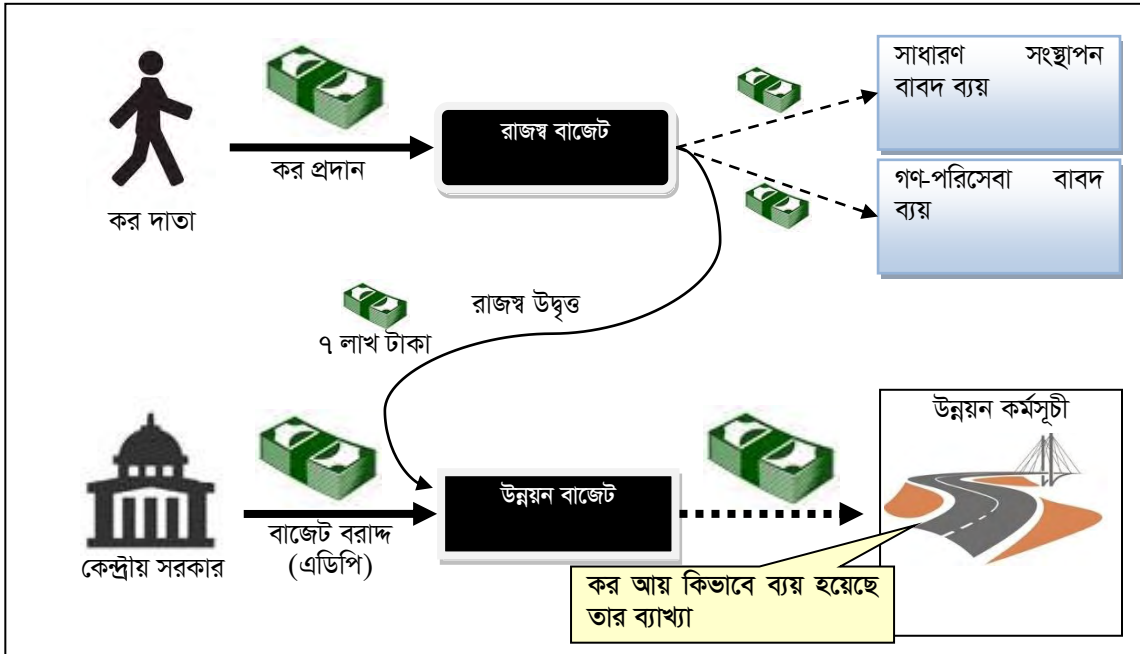
## ৪. বাজেট প্রতিবেদন

### ৪.১. কর আয় কিভাবে ব্যয় করা হয়েছে তা মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দ কেন ব্যাখ্যা করবেন?

এই বিষয়ে মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দের যে দৃষ্টিভঙ্গি পোশন করা প্রয়োজন তা হচ্ছে:

❏ দৃষ্টিভঙ্গি- ৩: কিভাবে কর রাজস্ব ব্যয় করা হয়েছে (জন-পরিসেবা ও উন্নয়ন প্রকল্প বাস্তবায়ন) সে সম্পর্কে নাগরিকবৃন্দকে তথ্য সরবরাহ করা।

বিভিন্ন সময়ে যেটা উল্লেখ করা হয়েছে যে, যখন নাগরিকবৃন্দকে কিভাবে কর আয় ব্যয় করা হয়েছে (জন-পরিসেবা ও উন্নয়ন প্রকল্প বাস্তবায়ন) সে সম্পর্কে তথ্য সরবরাহ করা হয়ে থাকে তখন তারা অধিক পরিমাণে কর প্রদানের বিষয়ে আগ্রহী হয়।



স্থানীয় সরকার (পৌরসভা) আইন, ২০০৯ এ বাজেট বাস্তবায়ন বা বাৎসরিক প্রতিবেদন নাগরিকদের মধ্যে সরবরাহ করার জন্য নির্দেশনা দেওয়া হয়েছে।

প্রতিটি অর্থ বছর শেষ হওয়ার পরেই (৩০ জুনের পর) পৌরসভাকে একটি আর্থিক বার্ষিক প্রতিবেদন প্রণয়ন করতে হয়, তা পৌরসভা কার্যালয়ের কোন উন্মুক্ত স্থানে (যেমন; পৌরসভা কার্যালয়ের নোটিশ বোর্ড) প্রদর্শন করতে হয়।

পৌরসভা কর্তৃক প্রণীত বার্ষিক প্রতিবেদন এরপর টিএলসিসি ও পৌর-পরিষদের সভায় উপস্থাপন করতে হয়। উক্ত সভাসমূহে রাজস্ব আয়ের পরিমাণ, বিশেষকরে কর রাজস্ব, কি পরিমাণ(%) রাজস্ব সাধারণ সংস্থাপন (যেমন; বেতন, ভাতা) খাতে এবং কি পরিমাণ (%) রাজস্ব পরিসেবা (যেমন; শিক্ষা, স্বাস্থ্য পরিসেবা ও অবকাঠামো উন্নয়ন) খাতে ব্যয় হয়েছে সে সম্পর্কিত বিস্তারিত তথ্য উপস্থাপন করতে হবে।

স্থানীয় সরকার (পৌরসভা) আইন, ২০০৯

৯৩। হিসাব- (১) পৌরসভার আয় ও ব্যয়ের হিসাব নির্ধারিত ফরম এবং পদ্ধতিতে রক্ষিত হইবে।

(২) প্রতি অর্থবৎসরের শেষে বার্ষিক হিসাব বিবরণী প্রস্তুত করিতে হইবে।

(৩) বার্ষিক হিসাব বিবরণীর একটি প্রতিলিপি জনসাধারণের দর্শনের জন্য উহার কার্যালয়ের প্রকাশ্য কোন স্থানে প্রদর্শন করিবে এবং জনসাধারণের নিকট হইতে হিসাব সংক্রান্ত সকল আপত্তি অথবা পরামর্শ পৌরসভা কর্তৃক বিবেচিত হইবে।



৪.২. বাজেট বাস্তবায়ন কিভাবে জনসমক্ষে ব্যাখ্যা করতে হবে

বাৎসরিক প্রতিবেদনের একটি উদাহরণ নিম্নরূপ;

আয়	টাকা	ব্যয়	টাকা
রাজস্ব হিসাব			
কর	১,৭০০	সাধারণ সংস্থাপন	৫০০
রেইট	২০০	স্বাস্থ্য ও পয়ঃনিষ্কাশন	২০০
ফি	১০	শিক্ষা, ক্রীড়া, সংস্কৃতি	১০০
সম্পত্তি থেকে আয়	৭০০	অনুদান ও ত্রাণ বিতরণ	১০০
ইজারা থেকে আয়	২৫০	পরিচালন ও রক্ষনাবেক্ষন	৩০০
অন্যান্য আয়	২০০		
পানি সরবরাহ	১০০	পানি সরবরাহ	১০০
		রাজস্ব উদ্বৃত্ত	১,৮৬০
উন্নয়ন হিসাব			
সরকারি ও প্রকল্প মঞ্জুরি	৭,৬০০	উন্নয়ন প্রকল্প	৯,৪৬০
রাজস্ব উদ্বৃত্ত	১,৮৬০		
মূলধন হিসাব			
মূলধন আয়	১০০	মূলধন ব্যয়	৯০
প্রারম্ভিক স্থিতি	১৪০	সমাপনী স্থিতি	১৫০
সর্বমোট	১২,৮৬০	সর্বমোট	১২,৮৬০

এই পৌরসভায় উল্লিখিত অর্থ বছরে কর আয়ের পরিমাণ ছিল ১৭০০ লাখ টাকা। উক্ত পৌরসভা কর ও অন্যান্য উৎস (সম্পত্তি ও ইজারা, ইত্যাদি) থেকে ১৮৬০ টাকা রাজস্ব উদ্বৃত্ত নিশ্চিত করেছে। এই রাজস্ব উদ্বৃত্ত উন্নয়ন তহবিলে স্থানান্তর করা হয়েছে এবং উন্নয়ন প্রকল্পে ব্যবহার করা হয়েছে।

অতএব, এই সারণীটি প্রদর্শন করে মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দ বলতে পারেন যে নাগরিকবৃন্দের নিকট থেকে আদায়কৃত কর শুধুমাত্র বেতন-ভাতা খাতেই ব্যয় করা হয়নি, উন্নয়ন প্রকল্প বাস্তবায়নের জন্যও ব্যয় করা হয়েছে।

অন্যান্য পৌরসভাও নিম্নবর্ণিত ফরম্যাটটি ব্যবহার করতে পারে। এই ফরম্যাটটি বাজেট দলীল হিসেবে সাধারণভাবে সর্বত্রই ব্যবহৃত হয়ে থাকে।

বিবরণ	প্রাক্কলন (লাখ টাকা)	প্রকৃত (লাখ টাকা)	প্রাক্কলন – প্রকৃত (লাখ টাকা)
ক. রাজস্ব হিসাব			
উপাংশ- ১ থেকে আয়	১৩	১২	-১
উপাংশ- ২ থেকে আয়	৮	৮	+০
মোট আয়	২১	২০	-১
বাদ: রাজস্ব ব্যয়			
উপাংশ- ১	৮	৭	-১
উপাংশ- ২	৬	৬	+০
মোট ব্যয়	১৪	১৩	-১
মোট রাজস্ব উদ্বৃত্ত	৭	৭	+০
খ. উন্নয়ন হিসাব			
সরকারি মঞ্জুরি	৫০	৫০	+০
রাজস্ব উদ্বৃত্ত	৭	৭	+০
অন্যান্য	০	০	+০
মোট:	৫৭	৫৭	+০
বাদ: উন্নয়ন ব্যয়	৫৬	৫৫	-১
সামগ্রিক উদ্বৃত্ত/ ঘাটতি	১	২	+১
যোগ: প্রারম্ভিক জের	২	২	+০
সমাপনী স্থিতি	৩	৪	+১
গ. মূলধন হিসাব			
মোট আয়:	২	১	-১
মোট ব্যয়:	১	১	+০
মূলধন হিসাবের সমাপনী স্থিতি:	২	১	-১

এই পৌরসভার উক্ত অর্থ বছরে রাজস্ব আয় উপাংশ-১, যার অধিকাংশই হোল্ডিং কর থেকে আয় এর পরিমাণ হচ্ছে ১২ লাখ টাকা এবং মোট রাজস্ব আয়ের পরিমাণ হচ্ছে ২০ লাখ টাকা।

অন্যদিকে মোট রাজস্ব ব্যয় হয়েছে ১৩ লাখ টাকা, এবং রাজস্ব উদ্বৃত্তের পরিমাণ হচ্ছে ৭ লাখ টাকা। রাজস্ব উদ্বৃত্তের এই টাকা উন্নয়ন তহবিলে স্থানান্তরিত হয়েছে। উক্ত পৌরসভা বার্ষিক উন্নয়ন তহবিল বাবদ কেন্দ্রীয় সরকারের নিকট থেকে ৫০ লাখ টাকা পেয়েছে। রাজস্ব উদ্বৃত্তের এই ৭ লাখ টাকা যোগ করে মোট উন্নয়ন রাজস্বের পরিমাণ দাড়িয়েছে ৫৭ লাখ টাকা। এরপর উক্ত পৌরসভা এখান থেকে ৫৫ লাখ টাকা উন্নয়ন প্রকল্প খাতে ব্যয় করেছে।

আবার এভাবেও বলা যেতে পারে কর রাজস্ব উন্নয়ন হিসাবে স্থানান্তরিত হয়েছে এবং তা উন্নয়ন প্রকল্প বাস্তবায়নের জন্য ব্যয় করা হয়েছে।

যদি উন্নয়ন প্রকল্পের প্রকৃত চিত্র (যেমন; নির্মিত ব্রীজ বা সড়ক, ইত্যাদি) নাগরিকবৃন্দ দেখতে পায় তাহলে তারা আরও বেশি সন্তুষ্ট হবে। এধরনের উন্নয়ন চিত্র পৌরসভার নোটিশ বোর্ডে উপস্থাপনও কার্যকর হবে।

যে সকল তথ্য নাগরিকবৃন্দের কাছে উপস্থাপন করতে হবে

- পরিসেবা ও উন্নয়ন প্রকল্প বাস্তবায়নের জন্য ব্যবহৃত কর আয়।
- প্রকৃত জন-পরিসেবা বা উন্নয়ন প্রকল্প (ছবিসহ) সম্পর্কিত তথ্য।

এ ধরনের তথ্যসমূহ উন্মুক্ত বাজেট সভা বা টিএলসিসি সভায়ও উপস্থাপন করা যেতে পারে। কাউন্সিলরবৃন্দ এ সকল তথ্য ডব্লিউসি'র সভায়ও ব্যাখ্যা করবেন।

বারংবার যেটা উল্লেখ করা হয়েছে যে, যখন নাগরিকবৃন্দকে কিভাবে কর আয় ব্যয় করা হয়েছে সে সম্পর্কে তথ্য সরবরাহ করা হয়ে থাকে তখন তাদের সন্তুষ্টির মাত্রা বৃদ্ধি পায়। পৌরসভার মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দকে উক্ত ভূমিকা পালন করতে হবে।



## ৫. অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা

### ৫.১ হিসাব এবং নিরীক্ষা সংক্রান্ত স্থায়ী কমিটির ভূমিকা ও দায়িত্ব

বাজেট প্রতিবেদনের গুণগত মান রক্ষা করতে পৌরসভা সমূহকে অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা পরিচালনা করতে হয়। স্থানীয় সরকার (পৌরসভা আইন), ২০০৯ এর বিধি ৯৪ তে এটা উল্লেখ করা হয়েছে যে, প্রতি বৎসর একবার করে একটি পৌরসভার নিরীক্ষা এবং হিসাব সংক্রান্ত স্থায়ী কমিটি নিরীক্ষা করিবে এবং এতদসংক্রান্ত একটি প্রতিবেদন ইহার সাধারণ সভায় উপস্থাপন করিবে।

স্থানীয় সরকার (পৌরসভা) আইন, ২০০৯

#### ৯৪. নিরীক্ষা

(৭) পৌরসভার আয় ও ব্যয়ের হিসাব ইহার নিরীক্ষা ও হিসাব সংক্রান্ত স্থায়ী কমিটি প্রতি বৎসরে একবার নিরীক্ষা করিবে এবং এতদসংক্রান্ত একটি প্রতিবেদন ইহার সাধারণ সভায় উপস্থাপন করিবে।



এটাকে এভাবে ব্যাখ্যা করা যায় যে, স্থায়ী কমিটি পৌরসভার একটা বার্ষিক প্রতিবেদন নিরীক্ষা করে, যেটা পূর্ববর্তী সেকশনে ব্যাখ্যা করা হয়েছে।

প্রত্যেক পৌরসভা 'হিসাব এবং নিরীক্ষা স্থায়ী কমিটি' গঠন করবে এবং অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা এই কমিটির একটি প্রধান কাজ। পৌরসভার স্থায়ী কমিটি গঠন সংক্রান্ত সার্কুলারে কমিটির কার্যাবলী বর্ণিত হয়েছে যা হলো নিম্নরূপ:

পৌরসভা স্থায়ী কমিটি গঠন ও কমিটির কার্যাবলী সংক্রান্ত উপ-আইনমালার কপি প্রেরণ,  
তারিখ ০২.০১.২০১৩ খ্রি:।

#### গ. হিসাব ও নিরীক্ষা বিষয়ক কমিটি

কমিটির কার্যপরিধি:

১. পৌরসভার সকল আয় ব্যয়ের হিসাবপত্র যথাযথভাবে সংরক্ষণ করিতে সকলকে সহায়তা করা;
২. সকল প্রকার আদায় ও জমার হিসাব নিয়মিত যাচাই বাছাই করা;
৩. সরকারি বিধি বিধান (নির্ধারিত ফরম ও পদ্ধতি অনুসরণে) অবলম্বনে পৌরসভার যাবতীয় হিসাব ও কর্মকান্ড পরিচালনা করা যয় কিনা যাচাই করা;
৪. স্বচ্ছতা ও জবাবদিহিতা নিশ্চিত করতে পৌরসভার সকল প্রকার আয় - ব্যয়ের হিসাব জনসম্মুখে প্রকাশের ব্যবস্থা গ্রহণে সংশ্লিষ্টদেও সহায়তা করা;
৫. আয়-ব্যয়ের হিসাব বৎসরে একবার নিরীক্ষা করা এবং এই সংক্রান্ত প্রতিবেদন পৌরসভার সাধারণ সভায় উপস্থাপনের ব্যবস্থা গ্রহণ;
৬. হিসাব শাখাকে পরিপূর্ণভাবে কম্পিউটারাইজড করিতে পরিকল্পনা প্রণয়ন ও বাস্তবায়নে সহযোগিতা করা;
৭. নির্ধারিত সময় পর পর পৌরসভার যাবতীয় আয়-ব্যয় অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা করা
৮. হিসাব সংক্রান্ত কম্পিউটার সফটওয়্যার চালু থাকিলে পৌরসভার হিসাব ব্যবস্থাপনায় তা ব্যবহার অব্যাহত রাখা;



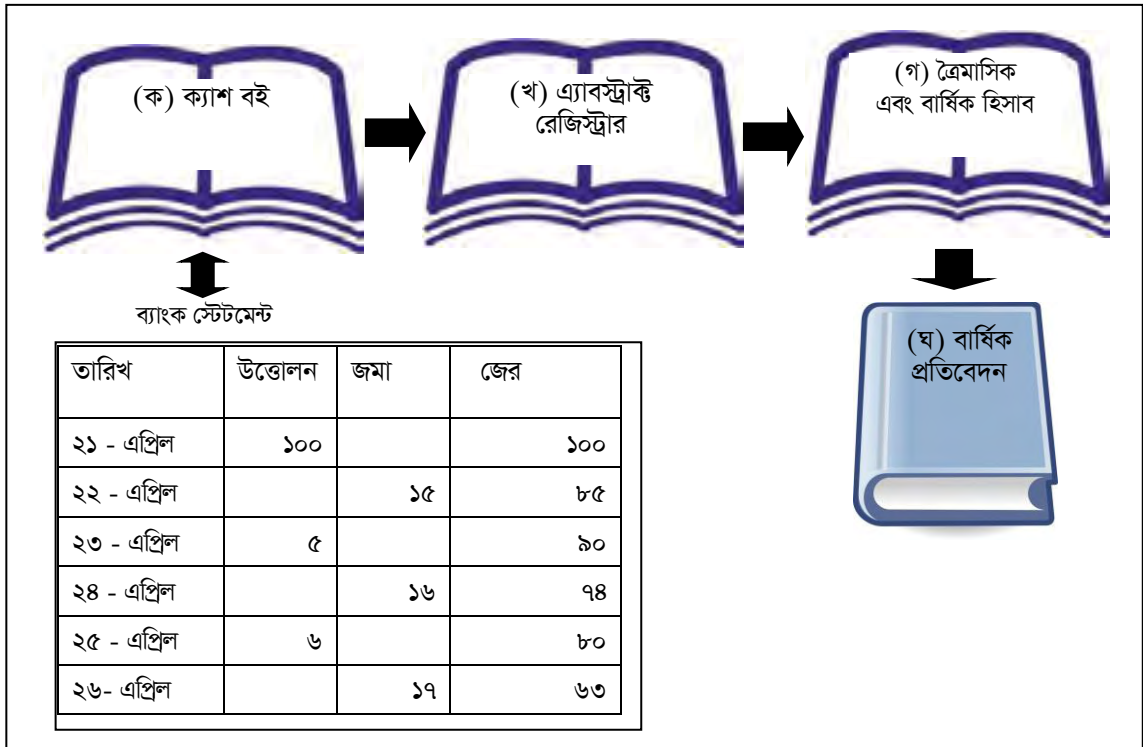
৯. জেলা সদরের পৌরসভার ক্ষেত্রে জেলা হিসাবরক্ষণ কর্মকর্তা এবং অন্যান্য পৌরসভার ক্ষেত্রে উপজেলা হিসাবরক্ষণ কর্মকর্তাকে কমিটির বিশেষজ্ঞ সদস্য হিসাবে কো-অপট করিতে পারিবে ( যে ক্ষেত্রে যাহা প্রযোজ্য )
১০. অন্যান্য সংশ্লিষ্ট বিষয়াদি ।

#### ৫.২ অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা (সহজভাবে) এর ধাপ সমূহ

সাধারণভাবে অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষার সুযোগ অনেক বিস্তৃত। এটার সাথে যে সকল বিষয় সমূহ সম্পৃক্ত তা হলো, কার্যক্রম পরিচালনার বুকি ব্যবস্থাপনা, কর্মদক্ষতা ও কার্যকারিতা বা এসকলক্ষেত্রে আইন ও বিধিবিধান অনুসরণ করা।

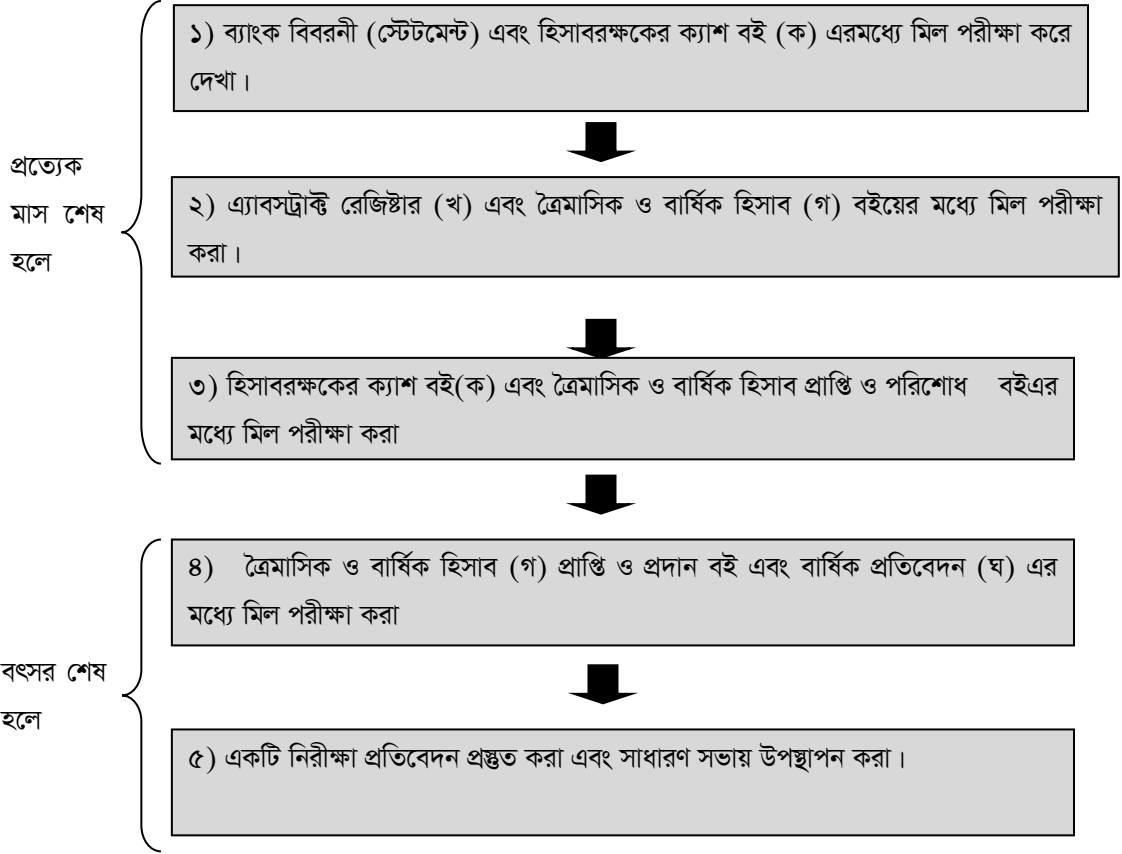
যাইহোক, পৌরসভা পর্যায়ে অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষার সুযোগ অনেক কম। মূলতঃ পৌরসভা পর্যায়ে অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা হলো স্থানীয় সরকার (পৌরসভা) আইন, ২০০৯ অনুযায়ী প্রণীত বার্ষিক আয়-ব্যয়ের একটি প্রতিবেদন পরীক্ষা করা।

আর্থিক লেনদেন সমূহ (যেমন কর আদায় অথবা খরচ) ইত্যাদি যে সকল বইতে লিপিবদ্ধ করা হয় তা হলো: হিসাবরক্ষকের ক্যাশ বই(ক), হিসাবরক্ষকের ক্যাশবই অবশ্যই ব্যাংকের বিবরণীর সাথে মিল থাকতে হবে। হিসাবরক্ষকের ক্যাশবইতে লিপিবদ্ধকৃত লেনদেনসমূহ (ক) হিসাবরক্ষকের ক্যাশ বই থেকে এ্যাবস্ট্রাক্ট রেজিস্টারে (খ) পোস্টিং দেয়া হয়, এখানে পোস্টিং দেয়া সকল লেনদেনের মাসিক মোট হিসাব করা হয় অতঃপর এই মাসিক মোটগুলিকে ত্রৈমাসিক ও বার্ষিক হিসাব (গ) প্রাপ্তি ও প্রদান বইতে পর্যায়ক্রমে লিপিবদ্ধ করা হয়। ত্রৈমাসিক ও বার্ষিক হিসাব প্রাপ্তি ও প্রদান বইতে প্রতিটি হিসাবের বার্ষিক মোট পরিমাণ হিসাব করা হয় এবং এই প্রতিটি হিসাবের বার্ষিক মোট পরিমাণ নিয়ে একটি বার্ষিক প্রতিবেদন (ঘ) প্রণয়ন করা হয়।



সুতরাং, স্থায়ী কমিটির জন্য একটি বার্ষিক প্রতিবেদন নিরীক্ষা করতে কমিটিকে পরীক্ষা করতে হবে যে প্রত্যেকটি ধাপ সঠিকভাবে অনুসরণ করা হয়েছে।

হিসাব ও নিরীক্ষা বিষয়ক স্থায়ী কমিটির দ্বারা সম্পন্ন অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষার ধাপসমূহ নিম্নরূপ;



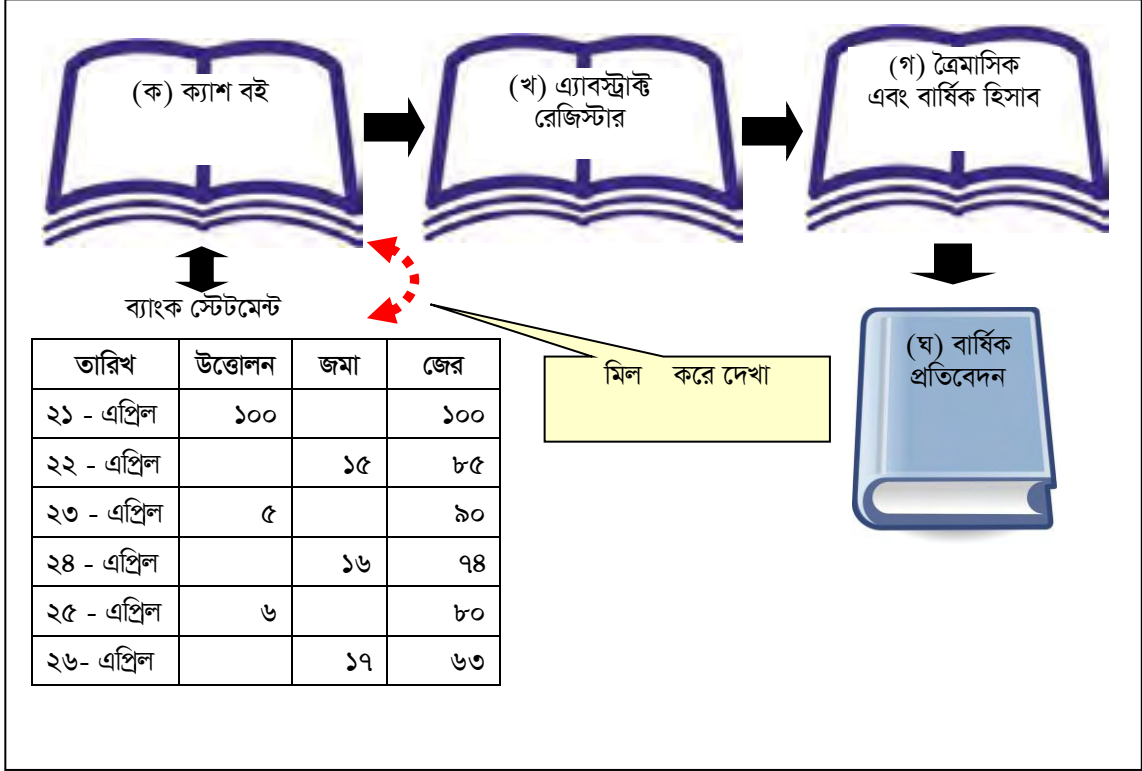
এখানে উল্লেখ্য যে (ক) হিসাবরক্ষকের ক্যাশ বই (খ) এ্যাবসট্রাক্ট রেজিস্টার, (গ) ত্রৈমাসিক ও বার্ষিক হিসাব প্রাপ্তি ও পরিশোধ প্রত্যেক বাজেট হিসাবেই প্রস্তুত করতে হবে, যেমন রাজস্ব হিসাব উপাংশ-১, রাজস্ব হিসাব উপাংশ-২, উন্নয়ন হিসাব।

পরবর্তী অধ্যায়ে প্রত্যেক ধাপের বিস্তারিত বিবরণ ব্যাখ্যা করা হয়েছে।

প্রত্যেক মাসের শেষে

প্রত্যেক মাসের শেষে

১) ব্যাংক বিবরণী (স্টেটমেন্ট) এবং হিসাবরক্ষকের ক্যাশ বই (ক) এর মধ্যে মিল পরীক্ষা করে দেখতে হবে।



সকল আর্থিক লেনদেন সমূহ, যেমন কর আদায় এবং পরিশোধ হিসাব রক্ষকের ক্যাশ বইতে লিপিবদ্ধ করা হয়। একই সাথে, এই আর্থিক লেনদেন সমূহ ব্যাংকের হিসাবরক্ষকের মাধ্যমেও হিসাব করা হয়। উদাহরন স্বরূপ বলা যায় আদায়কৃত কর জমা দেয়া হয় ব্যাংক হিসাবে এবং সকল প্রদান করা হয় চেকের মাধ্যমে।

অতপর, হিসাবরক্ষকের ক্যাশ বইয়ের মাসিক সমাপ্তি জের এবং ব্যাংক বিবরণী (স্টেটমেন্ট) এর সমাপ্তি জের একই হবে। যদি তাদের মধ্যে গড়মিল হয়, তাহলে বুঝতে হবে হিসাবরক্ষকের ক্যাশ বইতে কিছু লেনদেন ঠিকমত লিপিবদ্ধ করা হয়নি।

প্রত্যেক মাসের শেষে ব্যাংক তার ব্যাংক বিবরণী (স্টেটমেন্ট) প্রকাশ করে থাকে। স্থায়ী কমিটি হিসাবরক্ষকের নিকট থেকে ব্যাংক বিবরণী গ্রহন করবে।

অতপর কমিটি পরীক্ষা করে দেখবে যে ব্যাংক বিবরণীতে লেখা সমাপ্তি জের এবং হিসাবরক্ষকের ক্যাশ বইতে লেখা সমাপ্তি জের একই আছে কিনা।

এটা নিচের টেবিলে ব্যাখ্যা করা হল।

ব্যাংক স্টেটমেন্ট (জুলাই ২০১৫ মাসের জন্য)

হিসাবের বিবরণী

ABCD ব্যাংক

শাখা :

বিবরণীর তারিখ :

মুদ্রা :

হিসাব নং :

মতিবিল

১ আগস্ট ২০১৫

টাকা

১২৩৪৫৬৭

তারিখ	বিবরণী	উত্তোলন	জমা	জের
০১ জুলাই ২০১৫	পূর্ববর্তী জের			১০০,০০০
০১ জুলাই ২০১৫	চেক নং ২৩৪৫৬৭৮	১,২৩৪		
	চেক নং ২৩৪৫৬৭৯	১,৫০০		
	চেক নং ২৩৪৫৬৮০	১,৮০০		
৩০ জুলাই ২০১৫	চেক নং ২৩৪৫৬৯৩	১,০০০		
৩০ জুলাই ২০১৫	চেক নং ২৩৪৫৬৯৪	৩০০		
	জমা ৯৮৭৬৫৪৩২		২,০০০	
	চেক নং ২৩৪৫৬৯৫	৭০০		
				২,৮০০

(ক) হিসাবরক্ষকের ক্যাশবই (মাসের শেষে)

ডেবিট

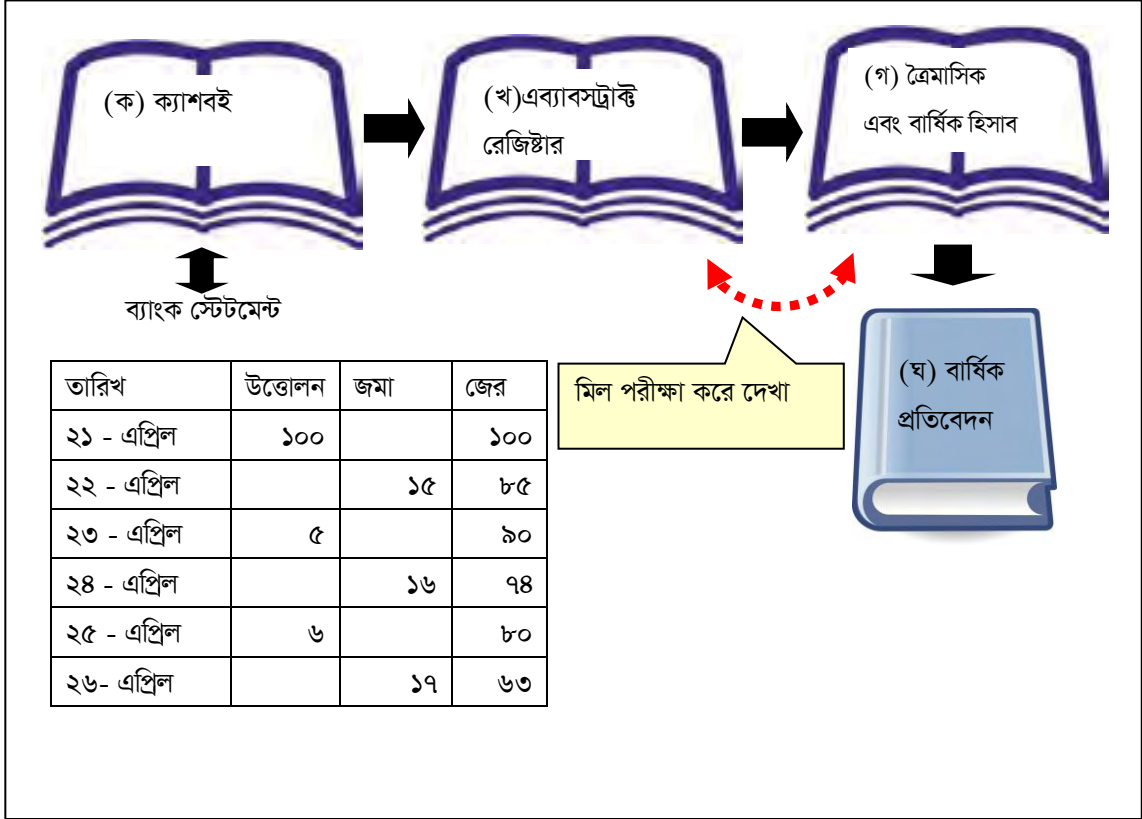
প্রাপ্তি	প্রদান
প্রারম্ভিক জের	১,৮০০
হোল্ডিং ট্যাক্স	২,০০০
দিনের মোট প্রাপ্তি	২,০০০
পৃষ্ঠার মোট	৩,৮০০
	জ্বালানী
	বেতন
	৩০০
	৭০০
	দিনের মোট প্রদান
	সমাপ্তি জের
	১,০০০
	২,৮০০
	পৃষ্ঠার মোট
	৩,৮০০

উপরের উদাহরণে, ব্যাংক স্টেটমেন্ট এবং (ক) হিসাবরক্ষকের ক্যাশবই উভয়ের সমাপ্তি জের (মাসের শেষের জের) ২,৮০০। সুতরাং, কমিটির দ্বারা এটা বলা সম্ভব যে, মাসের সকল লেনদেন হিসাবরক্ষকের ক্যাশবইতে সঠিকভাবে লিপিবদ্ধ করা হয়েছে।

কিছু কিছু ক্ষেত্রে, ব্যাংক বিবরণী সম্পূর্ণ মাসের কিছু লেনদেন প্রদর্শন করে না (জমা অথবা প্রদান)। এটা এ জন্য হয় যে, মাসের শেষে কিছু জমা দেয়া চেক বা প্রদানকৃত চেক অনিস্পত্তি অবস্থায় থেকে যায়। এই ক্ষেত্রে, কমিটি হিসাবরক্ষককে

'এডজাস্টেড সমাপ্তি জের' প্রদর্শন করার জন্য বলবে, যা ব্যাংক হিসাব মিলকরণ বিবরণী (ব্যাংক রিকনসিলিয়েশন স্টেটমেন্ট) থেকে পাওয়া যায়।

২) এ্যাবস্ট্রাক্ট রেজিস্টার (খ) এবং ত্রৈমাসিক এবং বার্ষিক হিসাব (গ) প্রাপ্তি ও প্রদান বই এর মধ্যে মিল পরীক্ষা করা।



হিসাবরক্ষকের ক্যাশ বই (ক) তে লিপিবদ্ধ করা লেনদেনসমূহ এ্যাবস্ট্রাক্ট রেজিস্টারে (খ) স্থানান্তর করা হয়। এ্যাবস্ট্রাক্ট রেজিস্টারে সকল হিসাবের মাসিক যোগফল নির্ণয় করা হয়। এই মাসিক যোগফলগুলিকে আবার ত্রৈমাসিক ও বার্ষিক হিসাব (গ) প্রাপ্তি ও প্রদান বইতে পর্যায়ক্রমে লেখা হয়। ত্রৈমাসিক ও বার্ষিক হিসাব প্রাপ্তি ও প্রদান (গ) বইতে সকল হিসাবের মাসিক মোট লেখা থাকে এছাড়া এই বইতে প্রারম্ভিক ও সমাপনী স্থিতি লিপিবদ্ধ করা হয়ে থাকে।

এরপর কমিটি এ্যাবস্ট্রাক্ট রেজিস্টার সমূহ এবং ত্রৈমাসিক এবং বার্ষিক হিসাব প্রাপ্তি ও প্রদান(গ) এর বই এর মধ্যে মিল পরীক্ষা করে দেখবে। অন্য কথায়, কমিটি পরীক্ষা করে দেখবে আসলে (খ) এ্যাবস্ট্রাক্ট রেজিস্টারে প্রতিটি হিসাবের মাসিক যোগফল সঠিকভাবে ত্রৈমাসিক এবং বার্ষিক প্রাপ্তি ও প্রদান (গ) হিসাব বইতে স্থানান্তর করা হয়েছে কিনা। এটাকে নিম্নে ব্যাখ্যা করা হল।

(খ) এ্যাবস্ট্রাক্ট রেজিস্টার (প্রাপ্তি, রাজস্ব হিসাব উপাংশ-১) জুলাই মাসের

তারিখ	ক্যাশ বই ফোলিও নং / পৃষ্ঠা নং	কর		রেইট		ফিস		অন্যান্য		সরকারের অনুদান (উন্নয়ন অনুদান ব্যাতিত)	সর্ব মোট
		হোল্ডিং কর	...	...	...	...	...	...	...		
১	২	৫		১৪		১৭		২২		৩৩	৩৪
১ - জুলাই	১	৫০০		১০০		১,০০০					
১৫ - জুলাই	১	১,৫০০									
৩১ - জুলাই	২	২,০০০		৪০০		২,০০০		১,৫০০			
মোট		৪,০০০		৫০০		৩,০০০		১,৫০০			৯,০০০

(গ) ত্রৈমাসিক এবং বার্ষিক হিসাব প্রাপ্তি (রাজস্ব হিসাব উপাংশ-১)

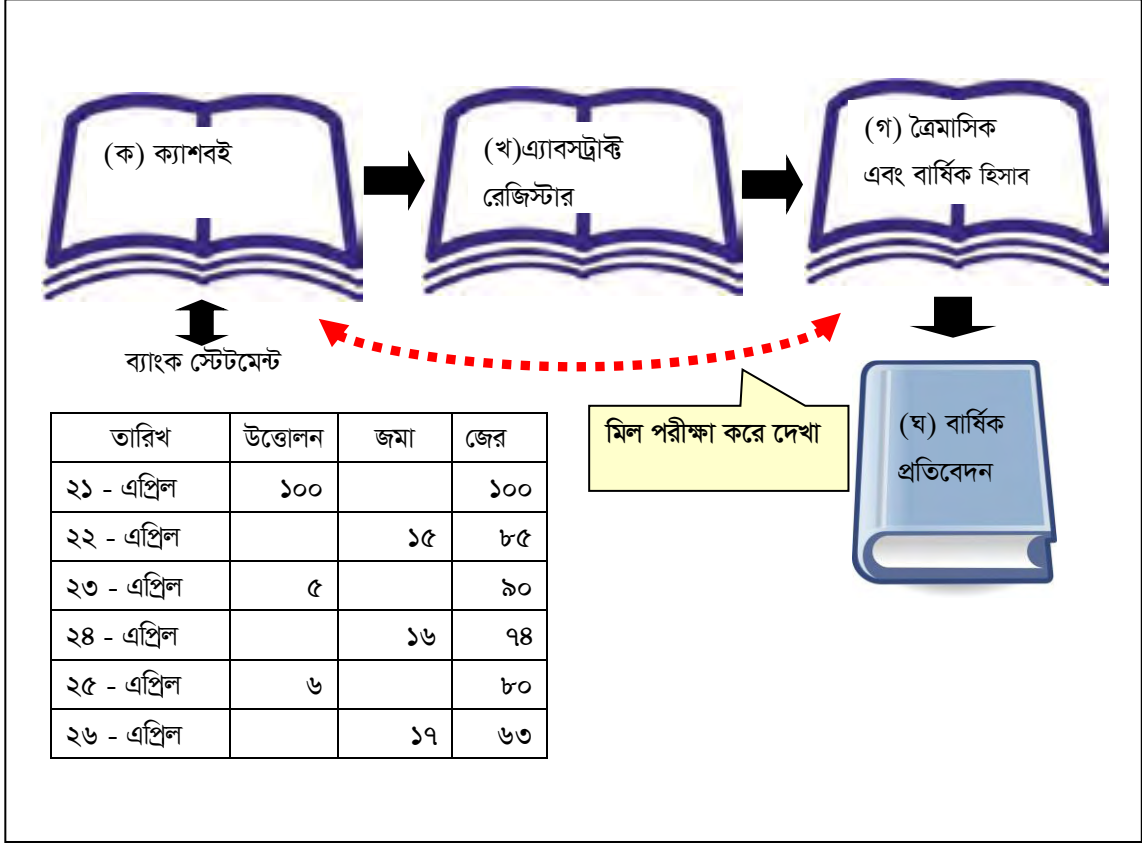
ব্যয়ের খাত	অনুমোদিত বাজেটের হিসাব	জুলাই	আগস্ট	সেপ্টেম্বর	প্রথম ত্রৈমাসিকের মোট	...	চতুর্থ ত্রৈমাসিকের মোট	বৎসরের মোট
১	২	৩	৪	৫	৬		২০	২১
হোল্ডিং কর	৪০,০০০	৪,০০০						
...								
লাইটিং	১০,০০০	৫০০						
...								
লাইসেন্স	৫০,০০০	৩,০০০						
...								
হাট বাজার	১০,০০০	১,৫০০						
...								
মোট	৬০,০০০	৯,০০০						
প্রারম্ভিক স্থিতি	১২,০০০	১২,০০০						

পরীক্ষা করে দেখ মিল আছে কিনা

উপরে দেখা যাচ্ছে, সকল হিসাবের লেনদেন এ্যাবস্ট্রাক্ট রেজিস্টারে স্থানান্তর করা হয়েছে মাসিক মোট টাকার পরিমাণ নিচে প্রদর্শিত হচ্ছে। এ্যাবস্ট্রাক্ট রেজিস্টারে উল্লিখিত হিসাবসমূহের মাসিক যোগফল ত্রৈমাসিক ও বার্ষিক হিসাব প্রাপ্তি ও প্রদান এ স্থানান্তর করা হয়েছে।

উদাহরণ স্বরূপ, জুলাইতে পৌরসভার হোল্ডিং ট্যাক্স এর মাসিক মোট পরিমাণ হল ৯,০০০ টাকা। এটা প্রথমে হিসাব করা হয়েছে এ্যাবস্ট্রাক্ট রেজিস্টারে অতঃপর সেটা স্থানান্তর করা হয়েছে ত্রৈমাসিক এবং বার্ষিক হিসাব (গ) প্রাপ্তি বইতে।

৩) হিসাবরক্ষকের ক্যাশ বই (ক) এবং ত্রৈমাসিক ও বার্ষিক হিসাব (খ) প্রাপ্তি ও প্রদান বইয়ের মধ্যে মিল পরীক্ষা করে দেখা।



অতঃপর, স্থায়ী কমিটি (ক) হিসাবরক্ষকের ক্যাশ বইতে লিপিবদ্ধ করা সমাপনি স্থিতি ত্রৈমাসিক এবং বার্ষিক হিসাব (গ) প্রদান বইতে উল্লেখিত সমাপনি স্থিতি/সমাপ্তি জের এর মধ্যকার মিল পরীক্ষা করে দেখবে।

উপরে উল্লেখ করা, (ক) হিসাবরক্ষকের ক্যাশ বই প্রত্যেক মাসের সমাপ্তি জের প্রদর্শন করে। একইভাবে ত্রৈমাসিক এবং বার্ষিক হিসাব (গ) বইও সমাপ্তি জের প্রদর্শন করে যা সকল হিসাবের মাসিক মোট আয় এবং ব্যয়ের ভিত্তিতে হিসাব করা হয়।

সুতরাং, যদি হিসাবরক্ষকের ক্যাশ বই (ক) এর জের এবং ত্রৈমাসিক এবং বার্ষিক হিসাব (গ) প্রাপ্তি এবং প্রদানের বই এর জের এর মধ্যে মিল থাকে, তাহলে স্থায়ী কমিটি বলতে পারে যে, এ্যাবস্ট্রাক্ট রেজিস্টারের হিসাব সঠিকভাবে করা হয়েছে, এবং এ্যাবস্ট্রাক্ট রেজিস্টার (খ) এর মাসিক মোট ঠিকমত ত্রৈমাসিক এবং বার্ষিক হিসাব (গ) প্রাপ্তি এবং প্রদানের বইতে স্থানান্তর করা হয়েছে।



এটা নিম্নরূপে ব্যাখ্যা করা যায় :

(ক) হিসাবরক্ষকের ক্যাশ বই (৩১ জুলাই ২০১৫)			
ডেবিট		ক্রেডিট	
প্রাপ্তি		প্রদান	
প্রারম্ভিক জের	১,৮০০		
হোল্ডিং কর	২,০০০	জ্বালানী	৩০০
		বেতন	৭০০
দিনের মোট প্রাপ্তি	২,০০০	দিনের মোট প্রদান	১,০০০
		সমাপ্তি জের	২,৮০০
পৃষ্ঠার সর্বমোট	৩,৮০০	পৃষ্ঠার সর্বমোট	৩,৮০০

(গ) ত্রৈমাসিক এবং বার্ষিক হিসাব প্রদান এর বই								
ব্যয়ের খাত সমূহ	বাজেট প্রাক্কলন	জুলাই	আগস্ট	সেপ্টেম্বর	প্রথম ত্রৈমাসিক এর সর্বমোট	..	চতুর্থ ত্রৈমাসিক এর সর্বমোট	বৎসরের সর্বমোট
১	২	৩	৪	৫	৬	..	২০	২১
সম্মানী ভাতা	১২,০০০	১,০০০						
স্টাফদের বেতন	১৩,০০০	১,০০০						
শিক্ষা বাবদ খরচ সমূহ								
স্বাস্থ্য এবং পয়ব্যবস্থা	১,০০০							
অনুদান	২,৫০০	১০০						
মোট খরচ সমূহ	৩০,০০০	২,১০০						
সমাপ্তি জের	৩,০০০	২,৮০০						
সর্বমোট	৩৩,০০০	৪,৯০০						

পরীক্ষা করে দেখুন মিল আছে কিনা

উপরের উদাহরণে দেখা যাচ্ছে যে, (ক) হিসাবরক্ষকের ক্যাশ বই এর সমাপ্তি জের (জুলাই ২০১৫ মাসের শেষে) হল ২,৮০০ টাকা, এবং (গ) ত্রৈমাসিক এবং বার্ষিক হিসাব প্রদান বই এর জুলাই মাসের সমাপ্তি জেরও হল ২,৮০০ টাকা।

যদি সমাপ্তি জেরদ্বয়ের মধ্যে মিল না থাকে তাহলে কমিটি পৌরসভার সচিব ও হিসাবরক্ষণ কর্মকর্তা / হিসাবরক্ষককে জানাবে। এই গড়মিলের কারন নিম্নরূপ হতে পারে

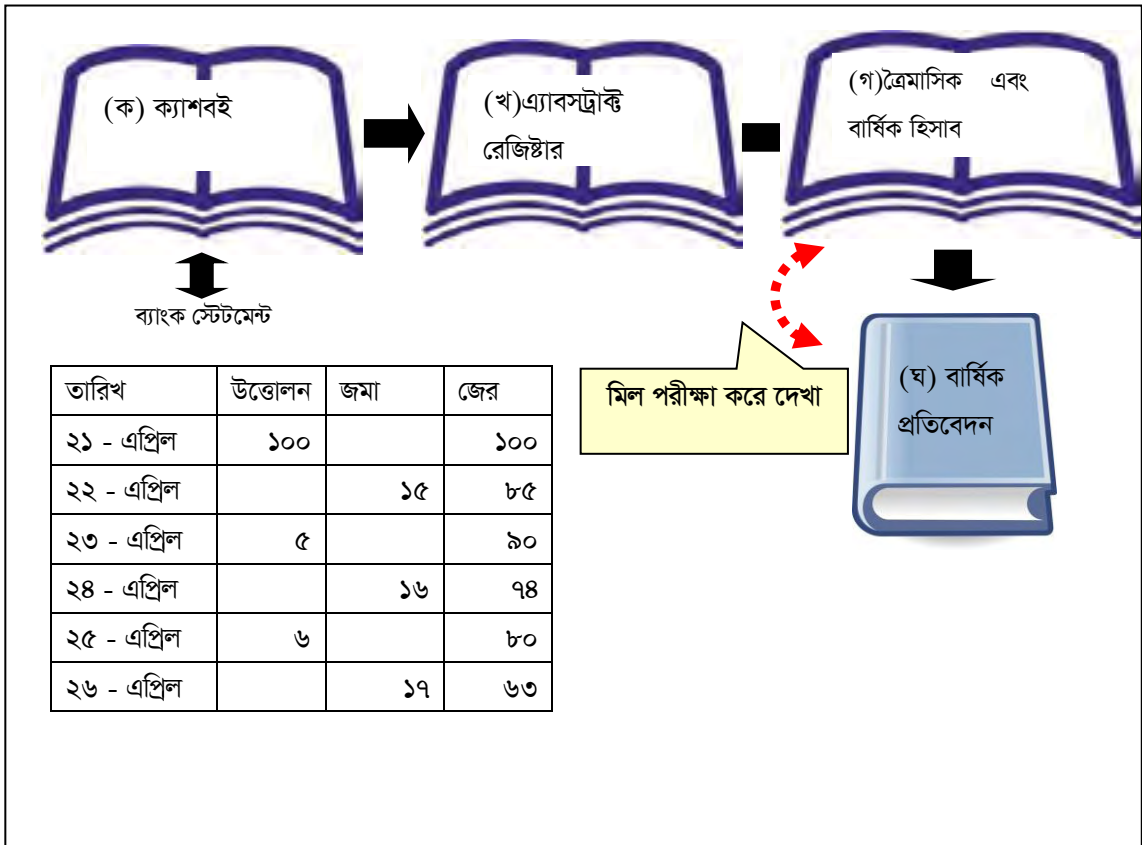
- (১) এ্যাবস্ট্রাক্ট রেজিস্টারে (খ) এ মাসিক মোট ঠিকমত হিসাব করা হয় নাই।
- (২) এ্যাবস্ট্রাক্ট রেজিস্টার (খ) এ হিসাব করা মাসিক মোট ত্রৈমাসিক এবং বার্ষিক হিসাব (গ) প্রাপ্তি এবং প্রদানের বই এ ঠিকমত স্থানান্তর করা হয় নাই, এবং / অথবা
- (৩) ত্রৈমাসিক এবং বার্ষিক হিসাব (গ) প্রদানের বইতে ঠিকমত সমাপ্তি জের হিসাব করা হয় নাই।

হিসাবরক্ষকের ক্যাশ বই(ক) এবং ত্রৈমাসিক এবং বার্ষিক হিসাব (গ) প্রাপ্তি এবং প্রদানের বই এর মধ্যকার মিল পরীক্ষা করার পর, এটা সুপারিশকৃত যে, কমিটি প্রকৃত আয় ব্যয় অনুমোদিত বাজেটের মধ্যে আছে কিনা তা পরীক্ষা করে।

এ ছাড়াও কমিটি উচিত কর আদায়ের অগ্রগতি ও পরীক্ষা করে দেখা। যদি কর আদায় এর পরিমাণ প্রত্যাশিত পরিমাণের চেয়ে কম হয়, তাহলে কমিটি কর রাজস্ব আদায়ের পরিমাণ বাড়ানোর বিষয়ে উদ্বোধন গ্রহণ করবে।

### অর্থবছরের শেষে

৪) ত্রৈমাসিক এবং বার্ষিক হিসাব (গ) প্রাপ্তি ও প্রদান বই এবং বার্ষিক প্রতিবেদন (ঘ) এর মধ্যে মিল পরীক্ষা করে দেখা।



হিসাব এবং নিরীক্ষা বিষয়ক স্থায়ী কমিটি অতঃপর ত্রৈমাসিক এবং বার্ষিক হিসাব (গ) প্রাপ্তি ও প্রদান বই এবং বার্ষিক প্রতিবেদন (ঘ) এর মধ্যে মিল পরীক্ষা করে দেখা।

উপরে যেমন উল্লেখ করা হয়েছে, বাজেট আইটেমের মাসিক মোট ত্রৈমাসিক এবং বার্ষিক হিসাব (গ) প্রাপ্তি এবং প্রদানের বইয়ে স্থানান্তর করা হয়। ত্রৈমাসিক এবং বার্ষিক হিসাব (গ) প্রাপ্তি এবং প্রদান বইয়ে হিসাব এর মাসিক মোটসমূহের যোগফল নির্ণয় করা হয় এবং অর্থবছর শেষে বার্ষিক মোট হিসাবও এখানে করা হয়।

সমস্ত বাজেট উপাদান/আইটেম এর বার্ষিক মোট অতঃপর বার্ষিক প্রতিবেদন (ঘ) এ স্থানান্তরিত করা হয়।

(ঘ) ত্রৈমাসিক এবং বার্ষিক হিসাব প্রাপ্তি ও প্রদান

প্রদানের বিস্তারিত	বাজেট হিসাব	জুলাই	আগস্ট	সেপ্টেম্বর	১ম ত্রৈমাসিক মোট	২য় ত্রৈমাসিক মোট	অর্ধ বার্ষিক মোট	বার্ষিক মোট				বৎসরের মোট
								৩য় ত্রৈমাসিক মোট	৪তম ত্রৈমাসিক মোট	৫ম ত্রৈমাসিক মোট	৬ম ত্রৈমাসিক মোট	
১	২	৩	৪	৫	৬	৭	৮	৯	১০	১১	১২	১৩
পৌরসভা মেয়র এবং কাউন্সিলরদের জন্য সম্মানী ভাতা	১২০০০	১০০০	১০০০	১০০০	৩০০০	৩০০০	৬০০০	৩০০০	৯০০০	৩০০০	১২০০০	১২০০০
স্টাফদের বেতন	১৩,০০০	১,০০০	১,০০০	১,০০০	৩,০০০	৩,০০০	৬,০০০	৩,০০০	৯,০০০	৩,০০০	১২,০০০	১২,০০০
শিক্ষা বাবদ খরচ সমূহ	১.৫	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
স্বাস্থ্য এবং স্বাস্থ্যব্যবস্থা	১,০০০	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
অনুদান	২,৫০০	১০০	১০০	১০০	৩০০	২০০	৫০০	১০০	৬০০	২০০	৬৫০	৬৫০
মোট খরচ সমূহ	৩০,০০০	২,১০০	২,১০০	২,১০০	৬,৩০০	৬,২০০	১২,৫০০	৬,১০০	১৮,৬০০	৬,০৫০	২৪,৬৫০	২৪,৬৫০
সমাঙ্গি জের	৩,০০০	৭০০	৬০০	২০০	২০০	৮,৫০০	৮,৫০০	৭,১০০	৭,১০০	৬,০৫০	৭,০৫০	৭,০৫০
সর্বমোট	৩৩,০০০	২,৮০০	২,৭০০	২,৩০০	৬,৫০০	১৪,৭০০	২১,০০০	১৩,২০০	৩৬,৮০০	১৩,১০০	৩১,৯০০	৩১,৯০০

(ঙ) বার্ষিক প্রতিবেদন (রাজস্ব হিসাব উপাংশ-১)

আয়	টাকা	ব্যয়	টাকা
১. কর সমূহ		১. সাধারণ সংস্থাপন	
.....	.....	মেয়র এবং কাউন্সিলরদের সম্মানী ভাতা	১২,০০০
২. রেইট		কর্মকর্তা কর্মচারীদের বেতনভাতা	১২,০০০
.....	.....	.....	
৩. ফিস		সাধারণ সংস্থাপন সমূহের সর্বমোট	২৪,০০০
.....	.....	.....	
৪. অন্যান্য		২. শিক্ষাবাবদ ব্যয় সমূহ	.....
.....	.....	.....	
৫. সরকারী এবং প্রকল্প সহায়তা		৩. স্বাস্থ্য ও পয়ঃনিষ্কাশন ব্যবস্থা	.....
.....	.....	.....	
		সমাঙ্গিজের	৭,০৫০
উপ-মোট	৩১,৯০০	উপ-মোট	৩১,৯০০

স্থায়ী কমিটি পরীক্ষা করে দেখবে বার্ষিক মোট ঠিকমত বার্ষিক প্রতিবেদনে স্থানান্তর করা হয়েছে কিনা। উদাহরণ স্বরূপ, 'মেয়র এবং কাউন্সিলরগণের সম্মানী ভাতার' বার্ষিক মোট হল ১২,০০০ টাকা ত্রৈমাসিক এবং বার্ষিক হিসাব প্রাপ্তি ও প্রদান এবং বার্ষিক প্রতিবেদন (ঘ) উভয় যায়গাতেই একই আছে।

৫) একটি নিরীক্ষা প্রতিবেদন প্রস্তুত করা এবং সাধারণ সভায় উপস্থাপন করা।

এই সকল প্রক্রিয়া অনুসরণ করে, কমিটি এটা নিশ্চিত কওে বলতে পারে যে বার্ষিক প্রতিবেদনে সকল লেনদেন সঠিকভাবে প্রতিফলিত হয়েছে। তারপর কমিটি একটি নিরীক্ষা প্রতিবেদন তৈরী করবে। যদি কোন ভুল ধরা পড়ে, তাহলে কমিটি সেটা নিরীক্ষা প্রতিবেদনে উল্লেখ করবে এবং সেই ভুল পৌরসভার সচিব, হিসাব রক্ষণ কর্মকর্তা র এবং হিসাবরক্ষককে সংশোধনের জন্য জানাবে।। যদি কোন ভুল না থাকে, তাহলে কমিটি কর্তৃক প্রস্তুতকৃত নিরীক্ষা প্রতিবেদন প্রত্যয়ন করবে যে সকল লেনদেন ঠিকমত তালিকাভুক্ত করা হয়েছে এবং বার্ষিক প্রতিবেদন ঠিকমত প্রস্তুত করা হয়েছে।

এই রকম প্রতিবেদনের একটি উদাহরণ পরিশিষ্ট ১ এ দেখানো হয়েছে।

অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা সম্পন্ন করার পর, স্থায়ী কমিটি সাধারণ সভায় প্রতিবেদন উপস্থাপন করবেন।

তারপর, পৌরসভা বার্ষিক প্রতিবেদন পৌরসভার নোটিশ বোর্ডে প্রকাশ করবে। এই প্রকাশনা অর্থ বৎসর শেষ হবার ৩ মাসের মধ্যে সম্পন্ন করতে হবে (সেপ্টেম্বর মাসের শেষ হবার আগে)।

স্থানীয় সরকার (পৌরসভা) আইন, ২০০৯

৯৩. হিসাব - (১) পৌরসভার আয় ও ব্যয়ের হিসাব নির্ধারিত ফরম এবং পদ্ধতিতে রক্ষিত হইবে।

(২) প্রতি অর্থ বৎসরের শেষে দিকে বার্ষিক হিসাব বিবরণী প্রস্তুত করিতে হইবে।

(৩) বার্ষিক হিসাব বিবরণীর একটি প্রতিলিপি জনসাধারণের দর্শনের জন্য উহার কার্যালয়ের প্রকাশ্য কোন স্থানে প্রদর্শন করিবে এবং জনসাধারণের নিকট থেকে হিসাব সংক্রান্ত সকল আপত্তি অথবা পরামর্শ পৌরসভা কর্তৃক বিবেচিত হবে।



পরিশিষ্ট ১ : একটি নমুনা অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা প্রতিবেদন

## অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা প্রতিবেদন

তারিখ : .....

বরাবর

মাননীয় মেয়র,

..... পৌরসভা

..... (জেলা)

বিষয় : অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা প্রতিবেদন ..... (সময়ের জন্য)।

আমরা . . . . . পৌরসভার . . . . . মাসের/পিরিয়ডের হিসাব বিবরণী (এতদসঙ্গে সংযুক্ত) এর অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা সম্পন্ন করেছি। এছাড়াও আমরা সংশ্লিষ্ট সময়ের হিসাবরক্ষকের ক্যাশ বই, এ্যাবস্ট্রাক্ট রেজিস্টার এবং ত্রৈমাসিক ও বার্ষিক হিসাব প্রাপ্তি ও প্রদান বই যেগুলোতে পৌরসভার রাজস্ব হিসাব, উন্নয়ন হিসাব এবং প্রকল্পের হিসাব সংরক্ষণ করা হয় এবং আমরা অবহিত করছি যে,

ক) বার্ষিক প্রতিবেদন/ প্রাপ্তি এবং প্রদান হিসাব পৌরসভা কর্তৃক সংরক্ষিত হিসাব বই সমূহের তথ্য অনুযায়ী প্রনয়ন করা হয়েছে।

খ) আমরা পৌরসভার হিসাবরক্ষকের ক্যাশ বই, এ্যাবস্ট্রাক্ট রেজিস্টার এবং ত্রৈমাসিক ও বার্ষিক হিসাব প্রাপ্তি এবং প্রদান বই এর মধ্যে মিল পেয়েছি।

গ) আমরা আরোও বার্ষিক প্রতিবেদন এবং ত্রৈমাসিক এবং বার্ষিক হিসাব প্রাপ্তি ও প্রদান বইয়ের মধ্যে মিল পরীক্ষা করেছি এবং দেখেছি যে এগুলোও সঠিক ছিল।

ঘ) নির্দেশিত ক্ষেত্রে অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা সম্পন্ন করতে আমরা আমাদের প্রয়োজনীয় সকল তথ্যাদি পেয়েছি।

অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা কাজের বিস্তারিত বর্ণনা একটি পরিশিষ্টের মাধ্যমে এতদসঙ্গে সংযুক্ত করা হল।

ধন্যবাদান্তে,

নাম : .....	নাম : .....	নাম : .....	নাম : .....
পদবী : .....	পদবী : .....	পদবী : .....	পদবী : .....
..... পৌরসভা	..... পৌরসভা	..... পৌরসভা	..... পৌরসভা

অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা প্রতিবেদনের পরিশিষ্ট

..... পৌরসভা

অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষার মেয়াদকাল : .....

..... প্রতিবেদন জমা দেয়ার তারিখ

ক্রমিক নং	কার্যাবলী	মন্তব্য : সঠিক অথবা না	
		সঠিক	না
ক.	ক্যাশ বইয়ের সমাপ্তি জের ও ব্যাংক স্টেটমেন্ট এর জের এর মধ্যে মিল আছে		
ক - ১	রাজস্ব হিসাব উপাংশ-১		
ক - ২	রাজস্ব হিসাব উপাংশ-২ (পানি)		
ক - ৩	উন্নয়ন হিসাব		
ক - ৪	প্রকল্প : যদি থাকে তাহলে নাম উল্লেখ করুন		
খ.	ক্যাশ বইয়ের সমাপ্তি জের এর সাথে ত্রৈমাসিক এবং বার্ষিক হিসাব প্রাপ্তি ও প্রদান এর মিল আছে		
খ - ১	রাজস্ব হিসাব উপাংশ-১		
খ - ২	রাজস্ব হিসাব উপাংশ-২ (পানি)		
খ - ৩	উন্নয়ন হিসাব		
খ - ৪	প্রকল্প : যদি থাকে তাহলে প্রকল্পের নাম উল্লেখ করতে হবে		
গ.	এ্যাবস্ট্রাক্ট রেজিস্ট্রারে সকল হিসাবের মাসিক যোগফল ত্রৈমাসিক ও বার্ষিক হিসাব প্রাপ্তি ও প্রদান বইতে ঠিকমত স্থানান্তর করা হয়েছে।		
গ - ১	রাজস্ব হিসাব উপাংশ-১		
গ - ২	রাজস্ব হিসাব উপাংশ-২ (পানি)		
গ - ৩	উন্নয়ন হিসাব		
গ - ৪	প্রকল্প : যদি থাকে তাহলে প্রকল্পের নাম উল্লেখ করতে হবে		
ঘ.	বার্ষিক প্রতিবেদন (মাসিক / ত্রৈমাসিক/ বার্ষিক প্রাপ্তি এবং প্রদান বিবরণী) ত্রৈমাসিক এবং বার্ষিক হিসাব প্রাপ্তি ও প্রদান বই অনুসারে প্রস্তুত করা হয়েছে।		
ঘ - ১	রাজস্ব হিসাব উপাংশ-১		
ঘ - ২	রাজস্ব হিসাব উপাংশ-২ (পানি)		
ঘ - ৩	উন্নয়ন হিসাব		
ঘ - ৪	প্রকল্প : যদি থাকে তাহলে প্রকল্পের নাম উল্লেখ করতে হবে		

নাম : .....	নাম : .....	নাম : .....	নাম : .....
পদবী : .....	পদবী : .....	পদবী : .....	পদবী : .....
.....পৌরসভা	.....পৌরসভা	.....পৌরসভা	.....পৌরসভা



**Training on Financial management  
For  
Elected Representatives**

Under Strengthening Paurashava Governance Project (SPGP)

**Course Guide**

Duration: 22 -23 May, 2016

Venue: Sengarchar paurashava, Chandpur District, Chittagong Division

Duration: 31 May – 1 June, 2016

Bakerganj Paurashava, Barishal District, Barishal Division



## **1. Introduction**

“Training on Financial Management for Elected Representatives” is a pilot training program which is provided to the participants from pilot Paurashavas of Strengthening Paurashava Governance Project (SPGP) of the Local Government Division (LGD) of the Ministry of Local Government, Rural Development Cooperatives. This training is aiming at enhancing the capacity of pilot Paurashavas, as well as having feedbacks from participants to establish standardized training programs of the Government of Bangladesh for Paurashavas.

This training program was developed reviewing many existing training programs and materials in order to build on the past efforts of the government and development partners to support Paurashavas’ capacity development. Those training materials include (i) Training handbook on Pourashava Financial Management by UGIIP-2 (Urban Governance and Infrastructure Improvement (Sector) Project), (ii) Pourashava Accounting Procedures Training Module by Urban Management Unit (UMU) of Local Government Engineering Department (LGED), (iii) "Pourashava training Guideline- 2, Pourashava Procurement Management, Pourashava Accounting and Financial Management" by Local Government Institutions Capacity Building Project for Water Supply and Sanitation Sector, (WSSPS- 2) , (iv) “Training module on financial management and revenue income of the pourashava” of SDLG (Strengthening Democratic Local Governance), (v) Office management and Tax management” For Tax Assessor, tax collector and assistant tax collector working in Pourashavas by BIM (Bangladesh Institute of Management), (vi) Pourashava Basic Aspects by National Institute of Local Government (NILG), and (vii) Handbook on Enhancing Holding Tax Collection Skill of Pourashava by Northern Region Rural Development and Local Governance Improvement Project (NOBIDEP).

The information collected by SPGP project team through the field visits to Paurashavas is also reflected in this training program. Last but not least, the training materials have gone through reviews of local consultants with ample knowledge and experience in the field as well as the LGD officials.

## **2. Course objectives**

The main targets of the training of Training on Financial Management for Elected Representatives are as follows;

- Elected representatives understand overall and individual budget formulation process
- Elected representatives understand the structure and meanings of budget documents,
- Elected representatives can understand how to increase the tax collection, and

- Elected representatives can understand why tax assessment is important to secure revenue of paurashava.

As a result, it is expected that;

- Citizens are more aware of paurashava budget, and understand how their tax payments were utilized for public services and infrastructure development.
- Paurashava councilors and mayors are more willing to provide information to citizens, and willing to provide better public services and infrastructure.
- Paurashava councilors and mayors are willing to secure more funds for public services and infrastructure.

### **3. Participants of the training course**

Participants of the training are elected representatives, such as ;

- Mayors and
- Councilors of Paurashavas.

### **4. Trainers**

This training is organized by the following trainers;

- Mr. M.A.Quddus
- Mr. Sohrab Hossain

Mr. M.A.Quddus is a financial expert who has been involved in technical supports to the capacity building of financial management at Paurashavas. He has been also involved in the development and operations in computerized accounting system at Paurashava.

Mr. Sohrab Hossain is a community development expert who has also been involved in technical supports for the capacity development of paurashavas for many years. He has been working in many donor – funded projects, such as UGIIP-2.

## 5. Training schedule

Date	Session Number	Time	Subject	Lecturer/ Assistant (Name)
May 22 <sup>nd</sup> / May 31 <sup>st</sup>  (Mayor and all councilors)		09:00 - 09:15	Registration of Trainees	
	1	09:15 - 9:30	Inaugural Session	
	2	9:30 - 9:45	<b>Overview of budget process</b> Introduction, overview of process of budget processes	Mr. M.A.Quddus Mr. Sohrab Hossain
	3	9:45 - 10:45	<b>Budget formulation process</b> Overview of process of budget formulation, Individual process of budget formulation, open discussions	Mr. M.A.Quddus Mr. Sohrab Hossain
		10:45 - 11:15	Tea break	
	4	11:15 - 11:45	<b>Budget monitoring</b> Budget execution, Monitoring of budget execution, open discussions	Mr. M.A.Quddus Mr. Sohrab Hossain
	5	11:45 – 13:00	<b>Tax collection</b> Securing holding tax revenue, open discussions	Mr. M.A.Quddus Mr. Sohrab Hossain
		13:00 - 14:00	Lunch and Prayer break	
	6	14:00 - 15:00	<b>Tax Assessment</b> Summary and report of the assessment results (Proposed), Process of Tax Assessment at Paurashavas	Mr. M.A.Quddus Mr. Sohrab Hossain
		15:00 - 15:30	Tea break	
	7	15:30 – 16:30	<b>Budget reporting</b> Budget reporting and announcement to citizens	Mr. M.A.Quddus Mr. Sohrab Hossain
	8	16:45 - 17:00	Closing of the day	
May 23 <sup>rd</sup> /June 1 <sup>st</sup> (Accounting and Auditing standing)	9	09:00 - 10:45	<b>Internal auditing</b> Overall internal process, Monthly checking	Mr. M.A.Quddus Mr. Sohrab Hossain
		10:45 - 11:00	Tea break	
	10	11:00 - 13:00	<b>Internal auditing</b> Yearly checking process	Mr. M.A.Quddus Mr. Sohrab Hossain

committee member)		13:00 - 14:00	Lunch and Prayer break	
	11	14:00-15:30	<b>Exercises on internal auditing</b>	
		15:30 - 15:45	Closing of the Training Program	

নির্বাচিত প্রতিনিধিদের জন্য  
আর্থিক ব্যবস্থাপনা বিষয়ক প্রশিক্ষণ

স্ট্রেন্ডেনিং পৌরসভা গভার্নেন্স প্রকল্প (এসপিজিপি)

# কোর্স নির্দেশিকা

প্রশিক্ষণের সময়কাল: ২৪-২৫ মে, ২০১৬

প্রশিক্ষণের স্থান: ছেঙ্গারচর পৌরসভা, জেলা: চাঁদপুর, বিভাগ: চট্টগ্রাম।

প্রশিক্ষণের সময়কাল: ৩১ মে - ১ জুন, ২০১৬

প্রশিক্ষণের স্থান: বাকেরগঞ্জ পৌরসভা, জেলা: বরিশাল, বিভাগ: বরিশাল।

## ১. ভূমিকা

“নির্বাচিত জনপ্রতিনিধিদের জন্য আর্থিক ব্যবস্থাপনা বিষয়ক প্রশিক্ষণ” হচ্ছে একটি পাইলট প্রশিক্ষণ কর্মসূচি। এ প্রশিক্ষণের মাধ্যমে স্থানীয় সরকার, পল্লী উন্নয়ন ও সমবায় মন্ত্রণালয়ের স্থানীয় সরকার বিভাগের অধীন স্ট্রেন্ডেনিং পৌরসভা গভার্নেন্স প্রজেক্ট এর আওতাধীন পাইলট পৌরসভাসমূহের প্রতিনিধিদের প্রশিক্ষণ প্রদান করা হবে। এই প্রশিক্ষণের উদ্দেশ্য হচ্ছে পাইলট পৌরসভাসমূহের সক্ষমতা বৃদ্ধি করা এবং একইসাথে প্রশিক্ষণে অংশগ্রহণকারিবৃন্দের নিকট থেকে প্রতিক্রিয়া/ ফিডব্যাক সংগ্রহ করে, তার পর্যালোচনার ভিত্তিতে পৌরসভাসমূহের জন্য বাংলাদেশ সরকার কর্তৃক প্রদত্ত প্রশিক্ষণ কর্মসূচির মানোন্নয়ন ঘটানো।

বর্তমান সময়ে বিদ্যমান বিভিন্ন প্রকার প্রশিক্ষণ নির্দেশিকা পর্যালোচনা করে এই প্রশিক্ষণ কর্মসূচি এবং প্রশিক্ষণ উপকরণ প্রণয়ন করা হয়েছে, যাতে করে গণপ্রজাতন্ত্রী বাংলাদেশ সরকার ও উন্নয়ন সহযোগী সংস্থাসমূহের পৌরসভার সক্ষমতা বৃদ্ধির লক্ষ্যে গৃহীত পূর্ববর্তী উদ্যোগসমূহকেও অর্ন্তভুক্ত ও কার্যকর করা যায়। এই সকল প্রশিক্ষণ উপকরণের মধ্যে- (i) ইউজিআইআইপি- ২ (আরবান গভার্নেন্স এন্ড ইনফ্রাস্ট্রাকচার ডেভেলপমেন্ট (সেক্টর) প্রজেক্ট) কর্তৃক প্রণীত পৌরসভার আর্থিক ব্যবস্থাপনা সম্পর্কিত প্রশিক্ষণ হ্যান্ডবুক, (ii) স্থানীয় সরকার প্রকৌশল অধিদপ্তর (এলজিইডি) এর নগর ব্যবস্থাপনা শাখা (ইউএমইউ) কর্তৃক প্রকাশিত পৌরসভার হিসাব রক্ষণ পদ্ধতি বিষয়ক প্রশিক্ষণ মডিউল (iii) লোকাল গভার্নমেন্ট ইনস্টিটিউশনস ক্যাপাসিটি বিল্ডিং প্রজেক্ট ফর ওয়াটার সাপ্লাই এন্ড স্যানিটেশন সেক্টর (ডব্লিউএসএসপিএস- ২) কর্তৃক প্রণীত ‘পৌরসভা প্রশিক্ষণ নির্দেশিকা- ২, পৌরসভা ক্রয় ব্যবস্থাপনা, হিসাব রক্ষণ ও আর্থিক ব্যবস্থাপনা’ (iv) স্ট্রেন্ডেনিং ডেমোক্রেটিক লোকাল গভার্নেন্স (এসডিএলজি) কর্তৃক প্রণীত “পৌরসভার আর্থিক ব্যবস্থাপনা ও রাজস্ব আয় বিষয়ক প্রশিক্ষণ মডিউল” (v) বাংলাদেশ ইনস্টিটিউট অব ম্যানেজমেন্ট (বিআইএম) কর্তৃক কর নির্ধারক, কর আদায়কারী ও সহকারী কর আদায়কারীদের জন্য প্রণীত “অফিস ব্যবস্থাপনা ও কর ব্যবস্থাপনা”, (vi) জাতীয় স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠান প্রণীত পৌরসভার মৌলিক বিষয়সমূহ, এবং (vii) নর্দান বাংলাদেশ ইন্সটিটিউটেড ডেভেলপমেন্ট প্রজেক্ট (নবিদেপ) প্রণীত পৌরসভার হোল্ডিং কর আদায়ের দক্ষতা বৃদ্ধি বিষয়ক হ্যান্ডবুক ইত্যাদি উল্লেখযোগ্য।

এসপিজিপি প্রকল্পের টিম কর্তৃক পৌরসভাসমূহ পরিদর্শনের মাধ্যমে সংগৃহীত তথ্যসমূহও এই প্রশিক্ষণ নির্দেশিকায় ও প্রশিক্ষণ কর্মসূচিতে প্রতিফলিত হয়েছে। উপরন্তু, এই প্রশিক্ষণ নির্দেশিকা প্রণয়ন প্রক্রিয়া, গভীর জ্ঞান ও দীর্ঘ অভিজ্ঞতা সম্বলিত স্থানীয় পরামর্শক ও এলজিডি কর্মকর্তাবৃন্দের সহায়তায় সংশোধন এর মাধ্যমে সম্পন্ন করা হয়েছে।

## ২. প্রশিক্ষণ কোর্সের উদ্দেশ্য

পৌরসভার নির্বাচিত জনপ্রতিনিধিদের জন্য আর্থিক ব্যবস্থাপনা বিষয়ক প্রশিক্ষণের মূল লক্ষ্য হচ্ছে নিম্নরূপ;

- নির্বাচিত জনপ্রতিনিধিবৃন্দ বাজেট প্রণয়নের সামগ্রিক ও একক পদ্ধতি বুঝতে পারবেন;
- নির্বাচিত জনপ্রতিনিধিবৃন্দ বাজেট দলীলপত্রের ধারণা ও কাঠামো সম্পর্কে জানতে পারবেন;
- কিভাবে কর আদায় বৃদ্ধি করতে হয় সে সম্পর্কে নির্বাচিত জনপ্রতিনিধিবৃন্দ জানতে পারবেন;
- পৌরসভার রাজস্ব আয় নিশ্চিত করার জন্য কর নির্ধারণ কেন গুরুত্বপূর্ণ সে সম্পর্কে নির্বাচিত জনপ্রতিনিধিবৃন্দ জানতে পারবেন।

ফলস্বরূপ, প্রত্যাশা করা হচ্ছে যে-

- নাগরিকবৃন্দ পৌরসভার বাজেট সম্পর্কে অধিকতর সচেতন হবেন, এবং বুঝতে পারবেন কিভাবে তাদের প্রদেয় কর পরিসেবা পরিবেশন ও অবকাঠামো উন্নয়নে ব্যয়িত হয়ে থাকে;
- পৌরসভাসমূহের মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দ নাগরিকদের তথ্য সরবরাহে অধিকতর আগ্রহী হবেন এবং নাগরিক পরিসেবা প্রদানে ও অবকাঠামো নির্মাণে আরও উদ্যোগী হবেন;
- পৌরসভাসমূহের মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দ পৌরসভার জনসেবা ও অবকাঠামো উন্নয়নে ব্যয় বৃদ্ধি নিশ্চিত করতে অধিকতর আগ্রহী হবেন।

### ৩. প্রশিক্ষণ কোর্স এর অংশগ্রহণকারীবৃন্দ

প্রশিক্ষণ কোর্স এ অংশগ্রহণকারীগণ হচ্ছেন পৌরসভার নির্বাচিত জনপ্রতিনিধিবৃন্দ, যেমন;

- মেয়রগণ, এবং
- পৌরসভার কাউন্সিলরবৃন্দ।

### ৪. প্রশিক্ষক

নিম্ন বর্ণিত প্রশিক্ষকবৃন্দ কর্তৃক প্রশিক্ষণ কোর্সটি সংগঠিত হবে;

- জনাব এম, এ, কুদ্দুস
- জনাব মো: সোহরাব হোসাইন

জনাব এম, এ, কুদ্দুস একজন সিনিয়র আর্থিক ব্যবস্থাপনা ও হিসাব বিশেষজ্ঞ, যিনি পৌরসভার আর্থিক ব্যবস্থাপনা বিষয়ক সক্ষমতা বৃদ্ধির জন্য কারিগরি সহায়তার সাথে সম্পৃক্ত। তিনি পৌরসভার জন্য কম্পিউটারাইজড হিসাবরক্ষণ পদ্ধতি প্রণয়ন ও পরিচালনার সাথেও যুক্ত আছেন। তিনি উন্নয়ন সহযোগী কর্তৃক সাহায্যপুষ্ট অনেক প্রকল্পে কাজ করেছেন যেমন, MSP (MSU), CWSISP, ইত্যাদি।

জনাব মো: সোহরাব হোসাইন হচ্ছেন একজন নগর উন্নয়ন বিশেষজ্ঞ, তিনিও পৌরসভার সক্ষমতা বৃদ্ধির জন্য কারিগরি সহায়তার সাথে দীর্ঘদিন যাবৎ সিনিয়র কনসালট্যান্ট হিসেবে সম্পৃক্ত আছেন। উন্নয়ন সহযোগী সংস্থা কর্তৃক সাহায্যপুষ্ট অনেক প্রকল্পে তিনি কাজ করেছেন, যেমন- ইউজিআইআইপি- ২।

৫. প্রশিক্ষণ সূচি

তারিখ	অধিবেশন নম্বর	সময়	বিষয়	প্রশিক্ষক/ সহকারি (নাম)
২৪ মে/ ৩১ মে ( মেয়র এবং কাউন্সিলর)		০৯:০০ - ০৯:১৫	প্রশিক্ষনার্থীবৃন্দের নিবন্ধন	
	১	০৯:১৫ - ০৯:৩০	উদ্বোধনী অধিবেশন:	
	২	০৯:৩০ - ০৯:৪৫	বাজেট প্রক্রিয়া সম্পর্কে ধারণা ভূমিকা, বাজেট প্রক্রিয়া সম্পর্কে ধারণা।	জনাব এম, এ, কুদ্দুস জনাব মো: সোহরাব হোসাইন
	৩	০৯:৪৫ - ১০:৪৫	বাজেট প্রণয়ন পদ্ধতি বাজেট প্রণয়ন পদ্ধতির রূপরেখা, বাজেট প্রণয়নের একক পদ্ধতি, উন্মুক্ত আলোচনা।	জনাব এম, এ, কুদ্দুস জনাব মো: সোহরাব হোসাইন
		১০:৪৫ - ১১:১৫	চা বিরতি	
	৪	১১:১৫ - ১১:৪৫	বাজেট মনিটরিং বাজেট বাস্তবায়ন, বাজেট বাস্তবায়ন মনিটরিং, উন্মুক্ত আলোচনা।	জনাব এম, এ, কুদ্দুস জনাব মো: সোহরাব হোসাইন
	৫	১১:৪৫ - ১৩:০০	কর আদায় ইমারত ও ভূমির উপর কর নিশ্চিত করণ, উন্মুক্ত আলোচনা।	জনাব এম, এ, কুদ্দুস জনাব মো: সোহরাব হোসাইন
		১৩:০০ - ১৪:০০	দুপুরের খাবার ও নামাজ এর জন্য বিরতি	
	৬	১৪:০০ - ১৫:০০	কর নির্ধারণ কর নির্ধারণ ফলাফল সারসংক্ষেপ এবং প্রতিবেদন (প্রস্তাবিত), পৌরসভায় কর নির্ধারণ পদ্ধতি।	জনাব এম, এ, কুদ্দুস জনাব মো: সোহরাব হোসাইন
		১৫:০০ - ১৫:৩০	চা বিরতি	
	৭	১৫:৩০-১৬:৩০	বাজেট রিপোর্টিং বাজেট রিপোর্টিং ও জনগণকে অবহিতকরণ।	জনাব এম, এ, কুদ্দুস জনাব মো: সোহরাব হোসাইন
৮	১৬:৪৫ - ১৭:০০	১ম দিনের আলোচনার সমাপ্তি		
২৫ মে/১ জুন (হিসাব ও নিরীক্ষা বিষয়ক স্থায়ী কমিটির সদস্যগণ)	৯	০৯:০০ - ১০:৪৫	অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা সার্বিক অভ্যন্তরীণ প্রক্রিয়া, মাসিক চেকিং পদ্ধতি	জনাব এম, এ, কুদ্দুস জনাব মো: সোহরাব হোসাইন
		১০:৪৫ - ১১:০০	চা বিরতি	
	১০	১১:০০-১৩:০০	অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা বার্ষিক চেকিং পদ্ধতি	জনাব এম, এ, কুদ্দুস জনাব মো: সোহরাব হোসাইন
		১৩:০০ - ১৪:০০	দুপুরের খাবার ও নামাজ এর জন্য বিরতি	
	১১	১৪:০০-১৫:৩০	অনুশীলন: অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা	জনাব এম, এ, কুদ্দুস জনাব মো: সোহরাব হোসাইন
	১৫:৩০ - ১৫:৪৫	প্রশিক্ষণ কর্মসূচির সমাপ্তি		





# স্ট্রেন্ডেনিং পৌরসভা গভার্নেন্স প্রকল্প

পৌরসভার আর্থিক ব্যবস্থাপনা বিষয়ক প্রশিক্ষণ

প্রশিক্ষণের সময়কাল: মে-জুন, ২০১৬

## ১. ভূমিকা

## প্রশিক্ষণের উদ্দেশ্য

পৌরসভার আর্থিক ব্যবস্থাপনা সম্পর্কে অবহিত হওয়া যেমন:


পৌরসভার আর্থিক ব্যবস্থা সম্পর্কে জ্ঞান অর্জন: বিশেষ ক'রে

- ❑ পৌরসভা অর্থের উৎস সম্পর্কে জানা অর্থাৎ কোথা থেকে অর্থ আসে।
- ❑ পৌরসভা কোথায় কোথায় বা কি কাজে অর্থ ব্যয় করে থাকে।
- ❑ পৌরসভা কর : ইমারত ও ভূমির উপর কর নির্ধারণ ও আদায় সম্পর্কে অবহিত হওয়া।
- ❑ পৌরসভার আর্থিক বিষয় পর্যালোচনা ও সিদ্ধান্ত গ্রহণে যথাযথ ভূমিকা রাখা, ইত্যাদি।
- ❑ সর্বোপরি পৌরসভার আর্থিক ব্যবস্থা উন্নয়নের মাধ্যমে পৌরবাসীকে অধিক সেবা প্রদান করা।

3

## আর্থিক ব্যবস্থাপনা আইনগত ভিত্তি

পৌরসভা আর্থিক ব্যবস্থাপনা বিষয়ের আইনগত ভিত্তি:

স্থানীয় সরকার পৌরসভা আইন, ২০০৯	
পৌরসভা কর আরোপ ও আদায় পদ্ধতি বিধিমালা, ২০১৩	
পৌরসভা আদর্শ কর তফসিল, ২০১৪।	

4

পৌরসভার মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দের জন্য অধিকাংশ সময়  
নিম্নবর্ণিত দুটি বিকল্প থেকে একটি গ্রহণ করার সুযোগ থাকে

বিকল্প: ১

- ▶ নাগরিকবৃন্দ যেহেতু কর প্রদানে অসচ্ছন্দ বোধ করে তাই কর প্রদানের জন্য তাদের উৎসাহিত করার কাজটি এড়িয়ে চলা।
- ▶ কর মূল্যায়নে করের দাবির পরিমাণ বৃদ্ধি এড়িয়ে যাওয়া, অধিকাংশ করদাতাকে ব্যাপক হারে ছাড় প্রদান করা, যাতে করে তারা অসন্তুষ্ট বোধ না করে।
- ▶ নাগরিকবৃন্দকে সামান্য পরিমাণ পরিসেবা প্রদান করা, এবং কেন্দ্রীয় সরকারের সীমিত উন্নয়ন বাজেট বরাদ্দের মাধ্যমে সীমিত পরিসরে উন্নয়ন প্রকল্প বাস্তবায়ন করা।

বিকল্প: ২

- ▶ কর আদায়ের পরিমাণ বৃদ্ধি করা ও কর আদায়ের উচ্চতর সক্ষমতা অর্জন করা।
- ▶ কর নির্ধারণ করার ক্ষেত্রে কর দাবির উপর ছাড় প্রদান না করা।
- ▶ অধিকতর নাগরিক পরিসেবা প্রদানের জন্য কর রাজস্ব ব্যবহার করা এবং আরও বেশি পরিমাণে উন্নয়ন প্রকল্প অব্যাহত রাখা।
- ▶ কর রাজস্ব কোন কোন নাগরিক পরিসেবা প্রদানে ও উন্নয়ন প্রকল্প বাস্তবায়নে ব্যয়িত হয়েছে সে সম্পর্কে নাগরিকদের তথ্য সরবরাহ করা।

আর্থিক ব্যবস্থাপনা সম্পর্কিত দৃষ্টিভঙ্গি

☞ দৃষ্টিভঙ্গি- ১:

সবচেয়ে প্রয়োজনীয় ও কার্যকর উপায়ে রাজস্ব কর ব্যয় করা (অপ্রয়োজনীয় ব্যয় পরিহার করা)।

☞ দৃষ্টিভঙ্গি- ২:

কর আদায় ও কর নির্ধারণের মাধ্যমে পর্যাপ্ত পরিমাণ রাজস্ব নিশ্চিত করা।

☞ দৃষ্টিভঙ্গি-৩:

কিভাবে কর রাজস্ব ব্যয় করা হয়েছে সে সম্পর্কে নাগরিকবৃন্দকে তথ্য সরবরাহ করা (জন পরিসেবা ও উন্নয়ন প্রকল্প বাবদ)।

## ২. পৌরসভা বাজেট

7

### ২.১ পৌরসভা বাজেট-ভূমিকা

**বাজেটের সংগা:** বাজেট হলো কোন প্রতিষ্ঠানের নির্দিষ্ট সময়ের পূর্বে নির্ধারিত সময়ের(অর্থ বছর) জন্য সকল আর্থিক আয় ও ব্যয় সংক্রান্ত একটি পরিকল্পনা।

যেখানে নির্ধারিত সময়ের মধ্যে কোন কোন খাত থেকে কত টাকা পাওয়া যাবে এবং কোন কোন খাতে কত টাকা ব্যয় করা হবে তা নির্দিষ্ট করে বলা থাকে।

#### **পৌরসভা বাজেট:**

পৌরসভা বাজেট হলো কোন নির্দিষ্ট অর্থ বছরে পৌরসভা কোন কোন খাত থেকে কত টাকা পাবে এবং কোন কোন খাতে কত টাকা ব্যয় করবে সে সংক্রান্ত একটি পরিকল্পনা।

8


## অর্থবছর

### অর্থ বছর:

পঞ্জিকা বছরের যে কোন দিন থেকে শুরু হয়ে পর্যায়ক্রমে বিরতিহীনভাবে যে দিন হিসাববই বন্ধ করা হয় (১২ মাস বা ৫২ সপ্তাহ) এবং উক্ত সময়ের জন্য প্রয়োজনীয় হিসাব বিবরণী প্রস্তুত করা হয় সেই সময়কে আর্থিক বছর বলে। পৌরসভার জন্য আর্থিক বছর শুরু হয় ১ জুলাই থেকে এবং শেষ হয় ৩০ শে জুন।

অর্থ বছর লিখা হয় এভাবে যেমন বর্তমান অর্থবছর হলো: ২০১৫-১৬।

যা ১ জুলাই ২০১৫ শুরু হয়ে ৩০ শে জুন ২০১৬ এ শেষ হবে। এটি একটি চলমান প্রক্রিয়া।



জুলাই	আগস্ট	সেপ্টেম্বর	অক্টোবর	নভেম্বর	ডিসেম্বর
১	২	৩	৪	৫	৬
জানুয়ারী	ফেব্রুয়ারী	মার্চ	এপ্রিল	মে	জুন
৭	৮	৯	১০	১১	১২

9

## বাজেট ফরম

### বাজেট ফরম:

পৌরসভার বাজেট নির্ধারিত ফরম ব্যবহার করা হয়। এই ফরমে বাম পাশে আয়ের বিবরণ ও টাকার পরিমাণ এবং ডান পাশে ব্যয়ের বিবরণ ও টাকার পরিমাণ উল্লেখ থাকে।

10

### বাজেট ফরম:

আয়				ব্যয়			
আয়ের খাত	পূর্ববর্তী বছরের প্রকৃত	চলতি বছরের বাজেট বা সংশোধিত বাজেট	পরবর্তী বছরের বাজেট	ব্যয়ের খাত	পূর্ববর্তী বছরের প্রকৃত	চলতি বছরের বাজেট বা সংশোধিত বাজেট	পরবর্তী বছরের বাজেট
	২০১৪-১৫	২০১৫-১৬	২০১৬-১৭		২০১৪-১৫	২০১৫-১৬	২০১৬-১৭
ইমারত ও ভূমির উপর কর	৪০ টাকা	৫০ টাকা	৫০ টাকা	সম্মানী	১০ টাকা	১০ টাকা	১০ টাকা
ট্রেড লাইসেন্স ফি	১০ টাকা	২০ টাকা	৩০ টাকা	বেতন ভাতা	৩০ টাকা	৩০ টাকা	৪০ টাকা
--	--	--	--	--	--	--	--

11

### বাজেট ফরম:

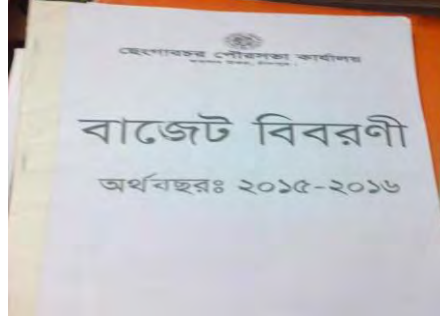
- বাম দিকের ঘরে (কলামে) পূর্ববর্তী বছরের প্রকৃত
- মাঝখানের ঘরে (কলামে) চলতি অর্থ বছরের বাজেট বা সংশোধিত বাজেট: নয় মাসের প্রকৃত: (জুলাই থেকে মার্চ পর্যন্ত) এবং তিন মাসের সম্ভাব্য: (এপ্রিল থেকে জুন) আয় ব্যয় নিয়ে চলতি বছরের সংশোধিত বাজেট এবং
- সর্বশেষ ডান পার্শ্বের ঘরে (কলামে) পরবর্তী বছরের বাজেট উল্লেখ থাকে।

12

## পৌরসভা বাজেট বই

বাজেট বই:

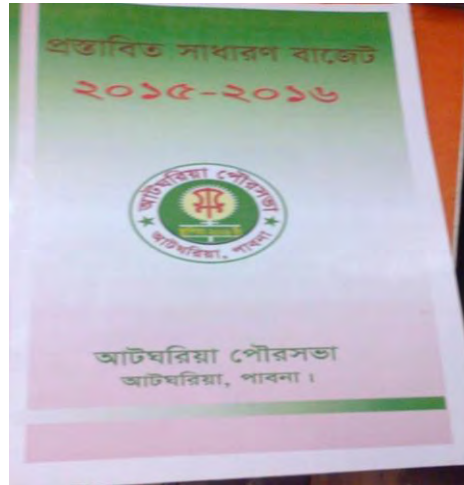
বাজেটের ফরমগুলি ব্যবহার করে পৌরসভার যে বাজেট তৈরী করা হয় তাকে এক সাথে বাধাই করে তৈরীকৃত বইকে বাজেট বই বলে।



13

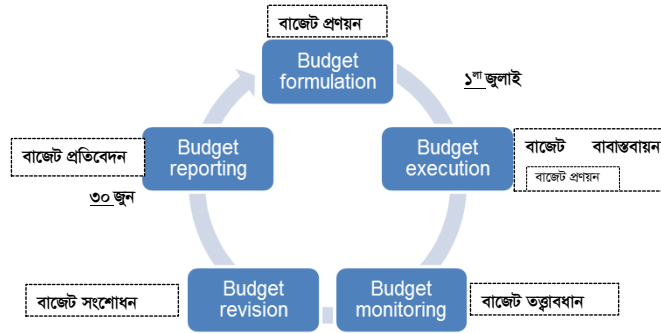
## পৌরসভা বাজেট বই

বাজেট বই:



14

## পৌরসভা বাজেট চক্র



15

## টিএলসিসি সভায় বাজেট বিষয়ক আলোচনা

(১) মার্চ এর শেষ নাগাদ :



UGRP-II প্রকল্পের সহযোগিতায় পৌরসভা বরাবর পরিচালিত TLCC SPECIAL MEETING-এ উপস্থিত সভার ব্যবস্থাপনা অফিসের MD এবং উদ্বর্তন কর্মকর্তা বৃন্দ

বাজেট প্রণয়ন প্রক্রিয়া শুরু

16



## টিএলসিসি সভায় বাজেট বিষয়ক আলোচনা

(২) এপ্রিল থেকে মে মাসের মধ্যে:



টিএলসিসি সভায় বাজেট বিষয়ক আলোচনা

17

## (৩) বিশেষ সভায় বাজেট অনুমোদন

মে মাসের শেষে:



বিশেষ সভায় বাজেট অনুমোদন

18

## (৪) এলজিডিতে বাজেট প্রেরণ

মে মাসের শেষ নাগাদ:



এলজিডিতে বাজেট প্রেরণ

19

## (৫) উন্মুক্ত বাজেট সভার মাধ্যমে জনগণের কাছে বাজেট উপস্থাপন

জুন:



উন্মুক্ত বাজেট সভা

20

(৫) উন্মুক্ত বাজেট সভার মাধ্যমে জনগণের কাছে বাজেট উপস্থাপন

জুন:



উন্মুক্ত বাজেট সভা

জুন মাসের শেষ নাগাদ:  
বাজেট অনুমোদন

21

(৭) বাজেট বাস্তবায়ন আরম্ভ

১ জুলাই :



বাজেট বাস্তবায়ন আরম্ভ

22

## (c) বাজেট মনিটরিং

১ জুলাই থেকে ৩০ জুন মাস (১২ মাস) :

বাজেট মনিটরিং

23

## ২.২ সামগ্রিক বাজেট প্রক্রিয়া (চলমান)

মার্চ মাসের শেষ নাগাদ	(১) পৌরসভা বাজেট প্রণয়ন প্রক্রিয়া আরম্ভ করে
এপ্রিল - মে	(২) টিএলসি সভায় বাজেট বিষয়ক আলোচনা এবং বাজেট বিষয়ে নাগরিকবৃন্দের মতামতের প্রতিফলন
মে মাসের শেষ নাগাদ	(৩) বিশেষ সভায় বাজেট অনুমোদন (৪) মে মাসের শেষ নাগাদ এলজিডিতে বাজেট প্রেরণ
জুন	(৫) উন্মুক্ত বাজেট সভার মাধ্যমে জনগণের কাছে বাজেট উপস্থাপন (৬) জুন মাসের শেষ নাগাদ বাজেট অনুমোদন
১ জুলাই	(৭) পৌরসভা বাজেট বাস্তবায়ন আরম্ভ করে
জুলাই - জুন	(৮) বাজেট মনিটরিং

24

## ২.৩। পৌরসভা বাজেটের কাঠামো

পৌরসভা বাজেট (প্রণয়ন ও অনুমোদন) বিধিমালা, ১৯৯৯ এর বিধি (৬) অনুসারে পৌরসভার বাজেট তিনটি বাজেটের সমন্বয়ে গঠিত যথা;

১) রাজস্ব বাজেট

২) উন্নয়ন বাজেট

৩) মূলধন বাজেট।

25

(ক) রাজস্ব হিসাব:

26

## (ক) রাজস্ব হিসাব:

রাজস্ব বাজেট: রাজস্ব আয় ব্যয় সম্বলিত বাজেটকে রাজস্ব বাজেট বলে।

রাজস্ব আয়: পৌর কর, রেইটস, ফিস, ইথারা, পৌর সম্পত্তি ভাড়া ইত্যাদি থেকে প্রাপ্ত অর্থ।

রাজস্ব ব্যয়:

সাধারণ সংস্থাপন খরচ: মেয়র, কাউন্সিলরগণের সম্মানী, কর্মকর্তাগণের বেতন-ভাতা, যানবাহন মেরামত ও জ্বালানী ও অন্যান্য) ইত্যাদি ব্যয়।

নাগরিক সেবা প্রদান: শিক্ষা, স্বাস্থ্য ও পয়প্রণালী, দিবস পালন, বৃক্ষরোপন, ত্রাণ ইত্যাদি খরচ।

27

## (ক) রাজস্ব হিসাব: আয়ের উৎস

আয়ের খাত:

পৌর কর: ইমারত ও ভূমির উপর কর



ইমারত ও ভূমির উপর কর

ইমারত ও ভূমির উপর কর

28

## (ক) রাজস্ব হিসাব: আয়ের উৎস

আয়ের খাত:

স্থাবর সম্পত্তি হস্তান্তরের উপর কর



ভূমি হস্তান্তরের উপর কর



ভূমি হস্তান্তরের উপর কর

29

## (ক) রাজস্ব হিসাব: আয়ের উৎস

আয়ের খাত:

টোল আদায়/ রিক্সা লাইসেন্স



টোল আদায়



রিক্সা লাইসেন্স

30

## (ক) রাজস্ব হিসাব: আয়ের উৎস

আয়ের খাত:

ইজারা



গরুর হাট ইজারা



লঞ্চ - ফেরী ঘাট ইজারা

31

## (ক) রাজস্ব হিসাব: আয়ের উৎস

আয়ের খাত:

ইজারা



বালু মহল ইজারা



জলমহল / পুকুর ইজারা

32



## (ক) রাজস্ব হিসাব: আয়ের উৎস

আয়ের খাত:

পৌর সম্পত্তি ভাড়া:



রোড রোলার ভাড়া



মিক্সার মেশিন ভাড়া

33

## (ক) রাজস্ব হিসাব: ব্যয়ের খাত

ব্যয়ের খাত:

সাধারণ সংস্থাপন ব্যয়:



মেয়র কাউন্সিলর গণের সম্মানী ভাতা



কর্মকর্তা-কর্মচারীদের বেতনভাতা

34

## (ক) রাজস্ব হিসাব: ব্যয়ের খাত

ব্যয়ের খাত:

সাধারণ সংস্থাপন ব্যয়:



যানবাহন মেরামত



জ্বালানী

35

## (ক) রাজস্ব হিসাব: ব্যয়ের খাত

ব্যয়ের খাত:

সাধারণ সংস্থাপন ব্যয়:



টেলিফোন বিল



বিদ্যুত বিল

36

## (ক) রাজস্ব হিসাব: ব্যয়ের খাত

ব্যয়ের খাত:

সাধারণ সংস্থাপন ব্যয়:



আনুষঙ্গিক ব্যয়- (প্রিন্টিং ও স্টেশনারী)



আনুষঙ্গিক ব্যয়-(অন্যান্য)

37

## (ক) রাজস্ব হিসাব: ব্যয়ের খাত

ব্যয়ের খাত:

সেবামূলক কার্যক্রমের জন্য ব্যয়: শিক্ষা



শিক্ষকদের বেতন ভাতা



পাঠাগারের বই

38

## (ক) রাজস্ব হিসাব: ব্যয়ের খাত

ব্যয়ের খাত:

সেবামূলক কার্যক্রমের জন্য ব্যয়: স্বাস্থ্য



ঔষধপত্র



চিকিৎসা যন্ত্রপাতি

39

## (ক) রাজস্ব হিসাব: ব্যয়ের খাত

ব্যয়ের খাত:

সেবামূলক কার্যক্রমের জন্য ব্যয়: পয়ঃপ্রণালী



নর্দমা পরিষ্কার



নর্দমা পরিষ্কার

40

## (ক) রাজস্ব হিসাব: ব্যয়ের খাত

ব্যয়ের খাত:

সেবামূলক কার্যক্রমের জন্য ব্যয়: পয়:প্রণালী



ময়লা আবর্জনা পরিস্কার



ময়লা আবর্জনা পরিস্কার

41

## (ক) রাজস্ব হিসাব: ব্যয়ের খাত

ব্যয়ের খাত:

সেবামূলক কার্যক্রমের জন্য ব্যয়: পয়:প্রণালী



ময়লা আবর্জনা পরিস্কার উপকরণ



ময়লা আবর্জনা পরিস্কার উপকরণ

42

## (ক) রাজস্ব হিসাব: ব্যয়ের খাত

ব্যয়ের খাত:

সেবামূলক কার্যক্রমের জন্য ব্যয়: পয়:প্রণালী



ময়লা আবর্জনা পরিষ্কার উপকরণ



ময়লা আবর্জনা পরিষ্কার উপকরণ

43

## (ক) রাজস্ব হিসাব: ব্যয়ের খাত

সেবামূলক কার্যক্রমের জন্য ব্যয়: বৃক্ষরোপণ ও রক্ষণাবেক্ষণ



44

## (ক) রাজস্ব হিসাব: ব্যয়ের খাত

ব্যয়ের খাত:

সেবামূলক কার্যক্রমের জন্য ব্যয়: জাতীয় দিবস পালন



জাতীয় দিবস পালন



জাতীয় দিবস পালন

45

## (ক) রাজস্ব হিসাব: ব্যয়ের খাত

ব্যয়ের খাত:

সেবামূলক কার্যক্রমের জন্য ব্যয়: জরুরী ত্রাণ



বন্যা

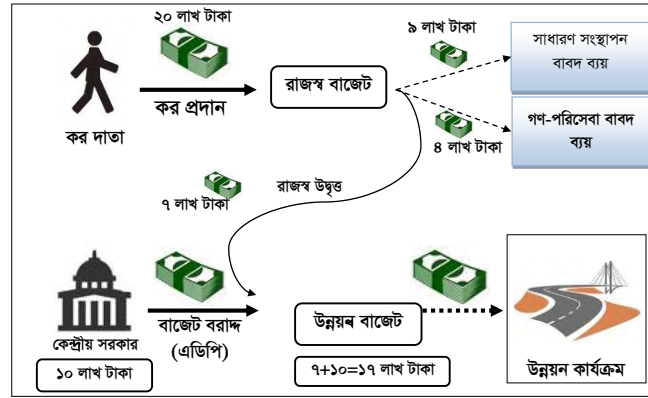


বন্যার্তদের মাঝে ত্রাণ বিতরণ

46

## পৌরসভা বাজেটের কাঠামো

### রাজস্ব বাজেট ও উন্নয়ন বাজেট



47

### (ক) রাজস্ব হিসাব

আয়ের খাত	পূর্ববর্তী বছরের প্রকৃত	চলতি বছরের বাজেট বা সংশোধিত বাজেট	পরবর্তী বছরের বাজেট	ব্যয়ের খাত	পূর্ববর্তী বছরের প্রকৃত	চলতি বছরের বাজেট বা সংশোধিত বাজেট	পরবর্তী বছরের বাজেট
	অর্থ বছর: ২০১৩-১৪	অর্থ বছর: ২০১৪-১৫	অর্থ বছর: ২০১৫-১৬		অর্থ বছর: ২০১৩-১৪	অর্থ বছর: ২০১৪-১৫	অর্থ বছর: ২০১৫-১৬
কর	১০	১৫	২০	সাধারণ সংস্থাপন	৪	৬	৯
				বিভিন্ন সেবা বাবদ ব্যয় (স্বাস্থ্য, শিক্ষা, ...)	২	৩	৪
				উপ-মোট	৬	৯	১৩
				উন্নয়ন হিসাবে স্থানান্তর	৪	৬	৭
মোট	১০	১৫	২০	মোট	১০	১৫	২০

48



## (খ) উন্নয়ন হিসাব:

49

## (খ) উন্নয়ন হিসাব:

### উন্নয়ন বাজেট:

পৌরসভার অবকাঠামো উন্নয়নের জন্য আয় ও ব্যয়ের যে বাজেট প্রণয়ন করা হয় তাকে উন্নয়ন বাজেট বলে।

### আয়ের উৎস হলো:

সরকারী মঞ্জুরি, রাজস্ব বাজেট থেকে প্রাপ্ত অর্থ ,অন্যান্য খাত থেকে প্রাপ্ত অর্থ।

### ব্যয়ের খাত:

অবকাঠামো নির্মাণ এবং মেরামত ও সংস্কার: যেমন: রাস্তা, ব্রিজ, কালভার্ট, হাট বাজার, মার্কেট নির্মাণ, পানির লাইন নির্মাণ, পার্ক, ইত্যাদি।

50

## (খ) উন্নয়ন হিসাব

আয়ের উৎস



কেন্দ্রীয় সরকার



রাজস্ব থেকে উদ্ভূত

51

## (খ) উন্নয়ন হিসাব

ব্যয়ের খাত:



রাস্তা নির্মাণ



ব্রীজ নির্মাণ

52

## (খ) উন্নয়ন হিসাব

ব্যয়ের খাত:



ড্রেন নির্মাণ



ড্রেন নির্মাণ

53

## (খ) উন্নয়ন হিসাব

ব্যয়ের খাত:



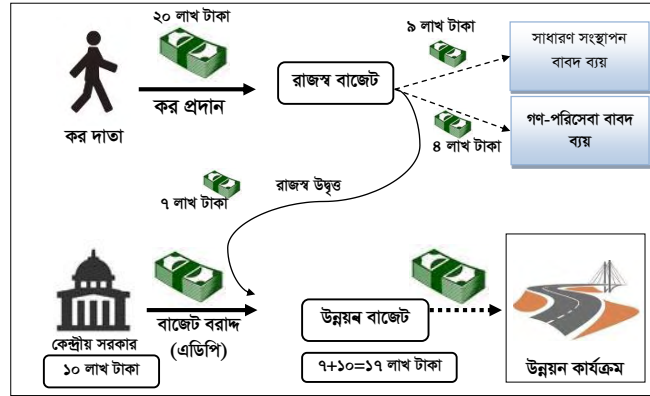
পানির লাইন স্থাপন/সম্প্রসারণ



বাস টার্মিনাল নির্মাণ

54

## রাজস্ব বাজেট ও উন্নয়ন বাজেট



55

## (খ) উন্নয়ন হিসাব

### (খ) উন্নয়ন হিসাব

আয়ের খাত	পূর্ববর্তী বছরের প্রকৃত	চলতি বছরের বাজেট বা সংশোধিত বাজেট	পরবর্তী বছরের বাজেট	ব্যয়ের খাত	পূর্ববর্তী বছরের প্রকৃত	চলতি বছরের বাজেট বা সংশোধিত বাজেট	পরবর্তী বছরের বাজেট
	অর্থ বছর: ২০১৪-১৫	অর্থ বছর: ২০১৫-১৬	অর্থ বছর: ২০১৬-১৭		অর্থ বছর: ২০১৪-১৫	অর্থ বছর: ২০১৫-১৬	অর্থ বছর: ২০১৬-১৭
সরকারি মঞ্জুরি	১০	১০	১০	অবকাঠামো নির্মাণ	১৪	১৬	১৭
রাজস্ব উত্তর	৪	৬	৭	..			
				..			
উপ-মোট	১৪	১৬	১৭	উপ-মোট	১৪	১৬	১৭
মোট	১৪	১৬	১৭	মোট	১৪	১৬	১৭

56

## বাজেট তত্ত্বাবধান :

বাজেট তত্ত্বাবধান প্রক্রিয়ায় মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দকে যে সকল বিষয়গুলো পর্যালোচনা করে দেখতে হবে তা হবে নিম্নরূপ;

- ☒ প্রাক্কলন অনুসারে কর আয় আদায় করা হচ্ছে।
- ☒ প্রাক্কলন অনুসারে রাজস্ব উদ্বৃত্ত নিশ্চিত করা হচ্ছে।
- ☒ সকল প্রকার ব্যয় পরিকল্পনা মাফিক হচ্ছে এবং কোন প্রকার অপ্রয়োজনীয় ব্যয় করা হয়নি।

57

## বাজেট বাস্তবায়ন সম্পর্কিত বিধিমালা

বাজেট বাস্তবায়ন সম্পর্কিত অনেকগুলো নিয়ম-কানুন রয়েছে, যে সম্পর্কে পৌরসভাকে মনোযোগী হতে হবে। এরকম কিছু নিয়ম হচ্ছে;

- ১) সংস্থাপন ব্যয়ের সর্বোচ্চ সীমা
- ২) অনুমোদিত বাজেটের অতিরিক্ত ব্যয় ও অভিযোজনের উপর নিষেধাজ্ঞা।
- ৩) ন্যূনতম সমাপনী জের সম্পর্কিত বিধান।
- ৪) চুক্তিভিত্তিক কর্মচারীদের বেতন বৃদ্ধি সম্পর্কিত বিধান।

58

পৌরসভার মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দের জন্য অধিকাংশ সময়  
নিম্নবর্ণিত দুটি বিকল্প থেকে একটি গ্রহণ করার সুযোগ থাকে

বিকল্প: ১

- ▶ নাগরিকবৃন্দ যেহেতু কর প্রদানে অসচ্ছন্দ বোধ করে তাই কর প্রদানের জন্য তাদের উৎসাহিত করার কাজটি এড়িয়ে চলা।
- ▶ কর মূল্যায়নে করের দাবির পরিমাণ বৃদ্ধি এড়িয়ে যাওয়া, অধিকাংশ করদাতাকে ব্যাপক হারে ছাড় প্রদান করা, যাতে করে তারা অসন্তুষ্ট বোধ না করে।
- ▶ নাগরিকবৃন্দকে সামান্য পরিমাণ পরিষেবা প্রদান করা, এবং কেন্দ্রীয় সরকারের সীমিত উন্নয়ন বাজেট বরাদ্দের মাধ্যমে সীমিত পরিসরে উন্নয়ন প্রকল্প বাস্তবায়ন করা।

বিকল্প: ২

- ▶ কর আদায়ের পরিমাণ বৃদ্ধি করা ও কর আদায়ের উচ্চতর সক্ষমতা অর্জন করা।
- ▶ কর নির্ধারণ করার ক্ষেত্রে কর দাবির উপর ছাড় প্রদান না করা।
- ▶ অধিকতর নাগরিক পরিষেবা প্রদানের জন্য কর রাজস্ব ব্যবহার করা এবং আরও বেশি পরিমাণে উন্নয়ন প্রকল্প অব্যাহত রাখা।
- ▶ কর রাজস্ব কোন কোন নাগরিক পরিষেবা প্রদানে ও উন্নয়ন প্রকল্প বাস্তবায়নে ব্যয়িত হয়েছে সে সম্পর্কে নাগরিকদের তথ্য সরবরাহ করা।

বাজেট প্রণয়ন : বিবেচ্য বিষয়

বাজেট প্রণয়ন প্রক্রিয়ার বিবেচ্য বিষয়

- ☑ পূর্ববর্তি বছরের প্রকৃত আয়ের বিবেচনায়/ সাপেক্ষে প্রস্তাবিত রাজস্ব আয় বাস্তবসম্মত কি না?
- ☑ প্রাক্কলিত ব্যয় সম্বলিত ব্যয়ের পরিমাণ প্রাক্কলিত আয়ের মধ্যে সীমাবদ্ধ কি না?
- ☑ প্রাক্কলিত ব্যয়ের হিসাবে পূর্ববর্তি বছরের প্রকৃত ব্যয়ের বিবেচনায়/ সাপেক্ষে কোন প্রকার অপ্রয়োজনীয় ব্যয় অর্ন্তভুক্ত রয়েছে কিনা?
- ☑ প্রাক্কলিত/ প্রত্যাশিত রাজস্ব উদ্ভূতের পরিমাণ কতো? এই প্রাক্কলিত আয় প্রাক্কলনের সাপেক্ষে বাস্তবসম্মত কি না?

বাজেট প্রণয়ন : বাস্তবধর্মী বাজেট

এই বাজেটটি কি বাস্তবসম্মত?

61

বাজেট মনিটরিং

ভিউপয়েন্ট:  
চেকপয়েন্ট:  
প্রাপ্তি ও পরিশোধ হিসাব:

62

## বাজেট মনিটরিং : ভিউ পয়েন্ট

### বাজেট প্রণয়নে ভিউ পয়েন্ট

#### ❏ দৃষ্টিভঙ্গি- ১:

সবচেয়ে প্রয়োজনীয় ও কার্যকর উপায়ে রাজস্ব কর ব্যয় করা (অপ্রয়োজনীয় ব্যয় পরিহার করা)।

#### ❏ দৃষ্টিভঙ্গি- ২:

কর আদায় ও কর নির্ধারণের মাধ্যমে পর্যাপ্ত পরিমাণ রাজস্ব নিশ্চিত করা।

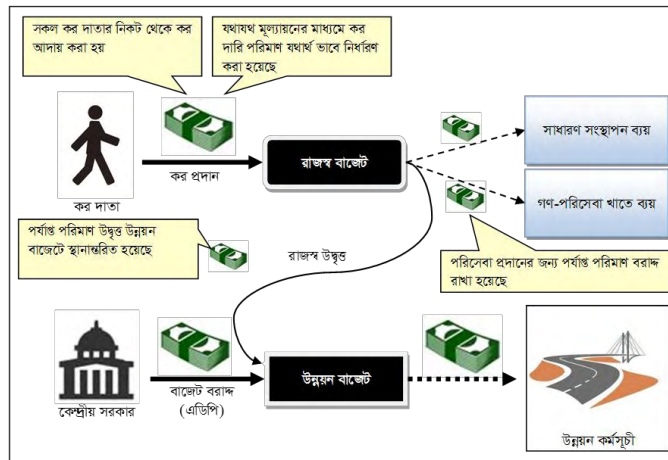
#### ❏ দৃষ্টিভঙ্গি- ৩:

কিভাবে কর রাজস্ব ব্যয় করা হয়েছে সে সম্পর্কে নাগরিকবৃন্দকে তথ্য সরবরাহ করা (জন পরিসেবা ও উন্নয়ন প্রকল্প বাবদ)।

63

## বাজেট প্রণয়ন :

### যেখানে উন্নয়নের জন্য পর্যাপ্ত অর্থ থাকে:

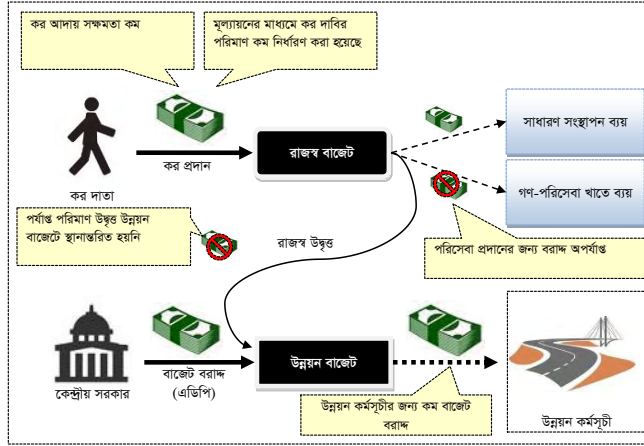


64



## বাজেট প্রণয়ন :

যেখানে উন্নয়নের জন্য পর্যাপ্ত অর্থ থাকেনা:



65

## বাজেট মনিটরিং : বিবেচ্য বিষয় (চেক পয়েন্ট)

### বাজেট প্রণয়ন প্রক্রিয়ার বিবেচ্য বিষয়

- ☑ পূর্ববর্তি বছরের প্রকৃত আয়ের বিবেচনায়/ সাপেক্ষে প্রস্তাবিত রাজস্ব আয় বাস্তবসম্মত কি না?
- ☑ প্রাক্কলিত ব্যয় সম্বলিত ব্যয়ের পরিমাণ প্রাক্কলিত আয়ের মধ্যে সীমাবদ্ধ কি না?
- ☑ প্রাক্কলিত ব্যয়ের হিসাবে পূর্ববর্তি বছরের প্রকৃত ব্যয়ের বিবেচনায়/ সাপেক্ষে কোন প্রকার অপ্রয়োজনীয় ব্যয় অর্ন্তভুক্ত রয়েছে কিনা?
- ☑ প্রাক্কলিত/ প্রত্যাশিত রাজস্ব উদ্ধৃতির পরিমাণ কতো? এই প্রাক্কলিত আয় প্রাক্কলনের সাপেক্ষে বাস্তবসম্মত কি না?

66

## ৩. পৌরকর আদায়

67

### ইমারত ও ভূমির কর আদায়

#### ক) ভাড়া দেয়া ভবন



ক-১): বসবাসের জন্য ভাড়া  
দেয়া ভবন



ক-২): ব্যবসার জন্য ভাড়া দেয়া  
ভবন

68

## ইমারত ও ভূমির উপর কর আদায়

খ): মালিক নিজের ভবন নিজ কাজে ব্যবহার করেন



খ-১): মালিক নিজ বসবাসের  
জন্য ব্যবহার করেন



খ-২): মালিক নিজ ব্যবসার জন্য  
ব্যবহার করেন

69

## ইমারত ও ভূমির উপর কর আদায়

গ): মিশ্র ব্যবহার (একই ভবন অবাণিজ্যিক ও বাণিজ্যিক কাজে ব্যবহার।



মিশ্র ব্যবহার: ভবনের নিচে  
বাণিজ্যিক উপরে বসবাসের জন্য

70

## ইমারত ও ভূমির উপর কর আদায়

কর ও রেইট: ভবনের জন্য হবে কর, সেবার জন্য হবে রেইট।

কর:



ভবনের বার্ষিক মূল্যের সর্বোচ্চ:  
৩ %



ভবন ও ভবনের ভূমির জন্য হবে কর

71

## ইমারত ও ভূমির উপর কর আদায়

কর ও রেইট: ভবনের জন্য হবে কর, সেবার জন্য হবে রেইট।

রেইট:



ভবনের বার্ষিক মূল্যের সর্বোচ্চ:  
৩ %



সড়ক বাতি রেইট

সড়ক বাতি রেইট

72

## ইমারত ও ভূমির উপর কর আদায়

কর ও রেইট: ভবনের জন্য হবে কর, সেবার জন্য হবে রেইট।

রেইট:



কনজারভেন্সি রেইট

ভবনের বার্ষিক মূল্যের সর্বোচ্চ:  
৭ %



কনজারভেন্সি রেইট

73

## ইমারত ও ভূমির উপর কর আদায়

কর ও রেইট: ভবনের জন্য হবে কর, সেবার জন্য হবে রেইট।

রেইট:



পানি রেইট

ভবনের বার্ষিক মূল্যের সর্বোচ্চ:  
১০ %



পানি রেইট

74

## ইমারত ও ভূমির উপর কর আদায়

কর ও রেইট: ভবনের জন্য হবে কর, সেবার জন্য হবে রেইট।

রেইট:



সুয়েরেজ রেইট

ভবনের বার্ষিক মূল্যের সর্বোচ্চ:

১২ %

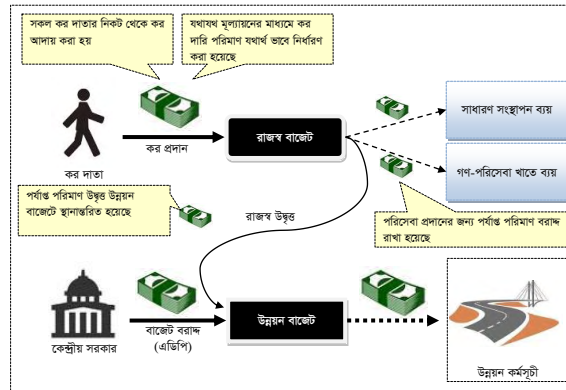


সুয়েরেজ রেইট

75

## কর আদায় কেন গুরুত্বপূর্ণ:

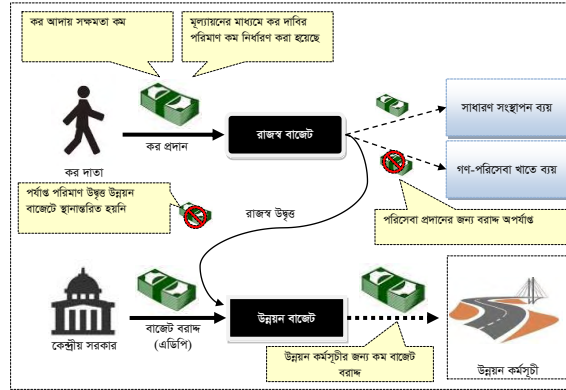
যদি আয় পর্যাপ্ত হয়:



76

## কর আদায় কেন গুরুত্বপূর্ণ:

যদি আয় পর্যাপ্ত না হয়:



77

## পৌরকর আদায়

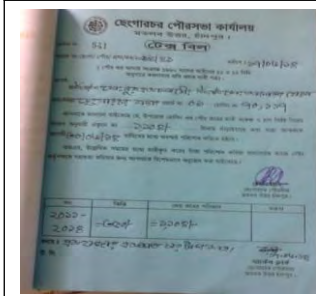
পৌরকর আদায়



78

## পৌরকর আদায়

### পৌরকর বিল



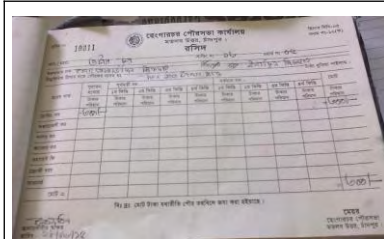
পৌর কর বিল



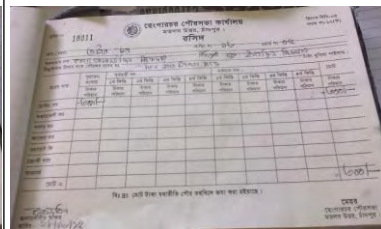
পৌর কর বিল

## পৌরকর আদায়

### আদায় রশিদের মাধ্যমে পৌরকর আদায়



পৌর কর আদায় রশিদ



পৌর কর আদায় রশিদ



## পৌরসভার আদায়

বাংকের মাধ্যমে পৌরসভার আদায়

ব্যাংকের মাধ্যমে আদায়

ব্যাংকের মাধ্যমে আদায়

81

### ৩.১ পৌরসভার ইমারত ও ভূমির উপর কর আদায় -চলমান

মনে করণ আপনি কোন একটি পৌরসভার মেয়র বা কাউন্সিলর, সে হিসেবে নিচের প্রশ্নগুলোর উত্তর দিন।

প্রশ্ন- ১: বিগত অর্থ বছরের মোট কর আদায়ের পরিমাণ কতো ছিল?

প্রশ্ন- ২: বিগত অর্থ বছরে কর আদায়ের সক্ষমতা (মোট কর আদায়/ মোট কর দাবি) কেমন ছিল?

প্রশ্ন- ৩: চলতি অর্থ বছরের শেষে আপনার পৌরসভা কর আদায়ের সক্ষমতা কতো শতাংশ অর্জন করতে পারবে বলে আপনি মনে করেন?

82

## কর আদায়ে মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দের ভূমিকা :

কর আদায়ে মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দের ভূমিকা খুবই গুরুত্বপূর্ণ।

পৌরসভার মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দ কর আদায় কাজে সহযোগিতামূলক হওয়া।
মেয়রের পক্ষ থেকে কর পরিশোধের পর করদাতাকে ধন্যবাদ জানিয়ে ফোন দেয়া।
কাউন্সিলরদের পক্ষ থেকে ডব্লিউসি'র সভায় কর পরিশোধের জন্য করদাতাদের উদ্বুদ্ধ করা।
অর্থ বৎসর চলাকালীন সময়ে কর আদায়ের অগ্রগতি পর্যালোচনা করা।
ওয়ার্ড ভিত্তিক কর আদায়ের পরিমাণ ও সক্ষমতার হার এর লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে সে অনুসারে অগ্রগতি তত্ত্বাবধান করার মাধ্যমে মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দ সহজেই সমস্যা চিহ্নিত করে তা সমাধানে যথাযথ উদ্যোগ নিতে পারেন।
কর আদায়কারীদের অধিক পরিমাণ কর আদায়ে উদ্বুদ্ধ করা ও প্রয়োজনীয় সহযোগিতা প্রদান করা।

83

## ৩.৩ কর আদায়ের সক্ষমতা ও তত্ত্বাবধান সারণী

### ▶ হোল্ডিং কর আদায়ের সক্ষমতার সংগা:

মোট কর দাবির সাপেক্ষে আদায়কৃত হোল্ডিং কর এর শতকরা হার হিসেবে হোল্ডিং কর আদায়ের সক্ষমতা প্রকাশ করা হয়ে থাকে, যেমন:

$$\text{কর আদায়ের সক্ষমতা} = \frac{\text{বকেয়া আদায়} + \text{চলতি আদায়}}{\text{বকেয়া দাবি} + \text{চলতি দাবি}} \times 100$$

কর আদায়ের সক্ষমতা তত্ত্বাবধান সারণী

সাল	বকেয়া দাবি	চলতি দাবি	মোট দাবি	বকেয়া আদায়	চলতি আদায়	মোট আদায়	কর আদায় সক্ষমতা
১	২	৩	৪(২+৩)	৫	৬	৭(৫+৬)	৮(৭/৪)%
২০XX-XX	১০ লাখ টাকা	২০ লাখ টাকা	৩০ লাখ টাকা	৩ লাখ টাকা	১৫ লাখ টাকা	১৮ লাখ টাকা	৬০.০০%

84

### ৩.৫ পৌরসভার ইমারত ও ভূমির উপর কর আদায় তত্ত্বাবধান-চলমান

#### বাৎসরিক তত্ত্বাবধান

নিম্নবর্ণিত সারণীটি ব্যবহার করে সমগ্র পৌরসভার কর আদায়ের পরিমাণ ও সক্ষমতার বাৎসরিক পরিবর্তনও তত্ত্বাবধান করা সম্ভব।

#### কর আদায়ের পরিমাণ ও সক্ষমতা তত্ত্বাবধান সারণী

সাল	বকেয়া দাবি	চলতি দাবি	মোট দাবি	বকেয়া আদায়	চলতি আদায়	মোট আদায়	কর আদায় সক্ষমতা
১	২	৩	৪(২+৩)	৫	৬	৭(৫+৬)	৮(৭/৪)%
২০X১-২	১০লাখ টাকা	২০লাখ টাকা	৩০লাখ টাকা	৩লাখ টাকা	১৫লাখ টাকা	১৮লাখ টাকা	৬০.০০%
২০X২-৩	১২লাখ টাকা	২০লাখ টাকা	৩২লাখ টাকা	৪লাখ টাকা	১৬লাখ টাকা	২০লাখ টাকা	৬২.৫০%
২০X৩-৪	১২লাখ টাকা	২০লাখ টাকা	৩২লাখ টাকা	৬লাখ টাকা	১৮লাখ টাকা	২৪লাখ টাকা	৭৫.০০%
২০X৪-৫	৮লাখ টাকা	২০লাখ টাকা	২৮লাখ টাকা				

85

### পৌরসভার কর আদায়ের সক্ষমতা বৃদ্ধি করার উপায়

কর আদায়কারীদের কাছ থেকে কর আদায় প্রতিবেদন পাওয়ার পর, মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দের উচিত কর আদায় সম্পর্কিত তথ্য প্রকাশ করা (কর আদায়ের পরিমাণ এবং প্রতিটি ওয়ার্ডে কর আদায়ের সক্ষমতা)।

উক্ত সভায় মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দ কিভাবে ও কোন খাতে আদায়কৃত কর রাজস্ব ব্যয় করা হয়েছে যেমন; অবকাঠামো উন্নয়ন প্রকল্প, ইত্যাদি সে সম্পর্কে সকলকে অবহিত করতে পারেন।

কর আদায় সম্পর্কিত প্রচারাভিযান আয়োজন

ঘোষণা/ প্রচারণা

কর রেয়াত ও জরিমানা

অস্থাবর সম্পত্তি ক্রোক করার মাধ্যমে কর আদায়

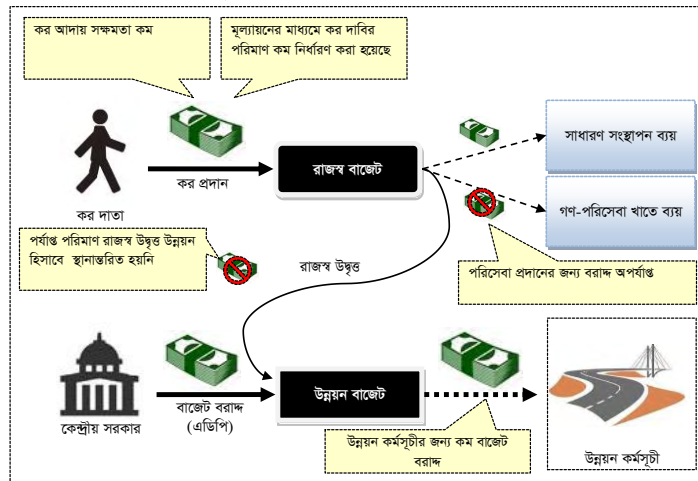
86

## ৪. ইমারত ও ভূমির উপর কর মূল্যায়ন

87

### ইমারত ও ভূমির উপর কর মূল্যায়ন কেন গুরুত্বপূর্ণ

যদি পৌরসভা কর মূল্যায়ন কমায়ে:



88

## ইমারত ও ভূমির উপর কর মূল্যায়ন কেন গুরুত্বপূর্ণ

যদি পৌরসভা কর মূল্যায়ন বৃদ্ধি না করে:

রাজস্ব বাজেট	সাল ০	সাল ১	সাল ২	সাল ৩	সাল ৪	সাল ৫
আয়	১২০.০	১২০.০	১২০.০	১২০.০	১২০.০	১২০.০
ব্যয়	১০০.০	১০৭.০	১১৪.৫	১২২.৫	১৩১.১	১৪০.৩
(বাৎসরিক বৃদ্ধি)	-	৭%	৭%	৭%	৭%	৭%
উদ্বৃত্ত (+) / ঘাটতি (-)	২০.০	১৩.০	৫.৫	-২.৫	-১১.১	-২০.৩

89

## ইমারত ও ভূমির উপর কর মূল্যায়ন কেন গুরুত্বপূর্ণ


যদি পৌরসভা কর মূল্যায়ন বৃদ্ধি না করে:

রাজস্ব বাজেট	সাল ০	সাল ১	সাল ২	সাল ৩	সাল ৪	সাল ৫
আয়	১২০.০	১২০.০	১২০.০	১২০.০	১২০.০	১২০.০
ব্যয় :						
	১০০.০	১০৭.০	১১৪.৫	১২২.৫	১৩১.১	১৪০.৩
(বাৎসরিক বৃদ্ধি)	-	৭%	৭%	৭%	৭%	৭%
উদ্বৃত্ত (+) / ঘাটতি (-)	২০.০	১৩.০	৫.৫	-২.৫	-১১.১	-২০.৩

90

## ইমারত ও ভূমির উপর কর মূল্যায়ন কেন গুরুত্বপূর্ণ

যদি পৌরসভা কর মূল্যায়ন বৃদ্ধি না করে:

রাজস্ব বাজেট	সাল ০	সাল ১	সাল ২	সাল ৩	সাল ৪	সাল ৫
আয়:	১২০.০	১২০.০	১২০.০	১২০.০	১২০.০	১২০.০
ব্যয় :						
 ১ টি রুই মাছের মূল্য	১০০.০	১০৭.০	১১৪.৫	১২২.৫	১৩১.১	১৪০.৩
(বাৎসরিক বৃদ্ধি)	-	৭%	৭%	৭%	৭%	৭%
উদ্বৃত্ত (+) / ঘাটতি (-)	২০.০	১৩.০	৫.৫	-২.৫	-১১.১	-২০.৩

91

## ইমারত ও ভূমির উপর কর পূণ:মূল্যায়ন:

ইমারত ও ভূমির পূণ:মূল্যায়ন প্রক্রিয়া নিম্নরূপ;

- (১) একটি পূণ:মূল্যায়ন প্রস্তাব সরকারের নিকট পেশ করে অনুমোদন গ্রহণ করা।
- (২) পূণ:মূল্যায়ন সম্পর্কে প্রচার করা।
- (৩) হোল্ডিং সম্পর্কে তথ্য সংগ্রহের জন্য নাগরিকবৃন্দের মধ্যে ফরম বিতরণ করা।
- (৪) নাগরিকবৃন্দের নিকট থেকে হোল্ডিং সম্পর্কে তথ্য সংগ্রহ করা।
- (৫) একটি ওয়ার্ড ভিত্তিক কর মূল্যায়ন তালিকায় উক্ত তথ্য অন্তর্ভুক্ত করা।
- (৬) পূণ:মূল্যায়নের ফলাফল পর্যালোচনা করা।
- (৭) পূণ:মূল্যায়নের ফলাফল চূড়ান্তকরণ।
- (৮) পূণ:মূল্যায়নের চূড়ান্ত ফলাফল একটি ওয়ার্ড ভিত্তিক কর মূল্যায়ন তালিকায় অন্তর্ভুক্ত করা।

সম্পূর্ণ প্রক্রিয়া সম্পন্ন হলে, পূণ:মূল্যায়নের চূড়ান্ত ফলাফলে ভিত্তিতে প্রতিটি হোল্ডিং এর কর দাবির পরিমাণ নির্ধারিত হবে।

ইমারত ও ভূমির উপর কর পূণ:মূল্যায়ন সম্পাদনে গড়ে একবছর সময় লাগে।

92

## ইমারত ও ভূমির উপর কর পূণ:মূল্যায়ন

সামগ্রিক পূণ:মূল্যায়ন প্রক্রিয়া নিম্নরূপ (চলমান)



একটি পূণ:মূল্যায়ন প্রস্তাব সরকারের নিকট পেশ করে অনুমোদন গ্রহন করা

93

## ইমারত ও ভূমির উপর কর নির্ধারণ

সামগ্রিক পূণ:মূল্যায়ন প্রক্রিয়া নিম্নরূপ(চলমান):

পূণ:মূল্যায়ন সম্পর্কে প্রচার করা।



কর নির্ধারণ সম্পর্কিত মাইকিং

94

## ইমারত ও ভূমির উপর কর

সামগ্রিক পূর্ণ:মূল্যায়ন প্রক্রিয়া নিম্নরূপ(চলমান):

হোল্ডিং সম্পর্কে তথ্য সংগ্রহের জন্য নাগরিকবৃন্দের মধ্যে ফরম বিতরণ করা

ইমারত ও ভূমির ভাড়া বা বার্ষিক মূল্যের সঠিক বিবরণী উপস্থাপনের জন্য নোটিশ

95

## ইমারত ও ভূমির উপর কর

সামগ্রিক পূর্ণ:মূল্যায়ন প্রক্রিয়া নিম্নরূপ (চলমান):

নাগরিকবৃন্দের নিকট থেকে হোল্ডিং সম্পর্কে তথ্য সংগ্রহ করা।

করদাতার হোল্ডিং এর তথ্য ফরম

96



## ইমারত ও ভূমির উপর কর

সামগ্রিক পূর্ণ:মূল্যায়ন প্রক্রিয়া নিম্নরূপ (চলমান):

সংগৃহীত তথ্য থেকে হোল্ডিংএর বার্ষিক মূল্যায়ন ও বার্ষিক নির্ধারণ করা।

কর নির্ধারণ ফরম (ক-১, ক-২, খ-১ ও খ-২)

97

## কর মূল্যায়ন পদ্ধতি

মালিকানার উপর কর্তন

- যখন কোন ভবন মালিক নিজেই ব্যবহার করেন (ভাড়া দেওয়া হয়নি) তখন এই কর্তন ধার্য করা হয়ে থাকে।  
(বাৎসরিক মূল্যায়ন - রক্ষণাবেক্ষণ ব্যয়)/ 8, এই হিসাবে এই কর্তন ধার্য করা হয়ে থাকে।
- যখন ইমারতটি ভাড়া দেওয়া হয় তখন উক্ত কর্তন ধার্য করা হয়না।
- উক্ত কর্তন ধার্য করার কারণে ভাড়া দেওয়া ভবনের তুলনা নিজে বসবাসকারী ইমারতের বাৎসরিক কর দাবির পরিমাণ কম হয়ে থাকে।

98

## কর মূল্যায়ন পদ্ধতি

কর দাবির পরিমাণ = (বাৎসরিক মূল্যায়ন - কর্তন)  $\times$  কর এর হার

বাৎসরিক মূল্যায়ন হচ্ছে মূলত কোন ভবনের ১২ মাসের ভাড়ার পরিমাণ। যদি উক্ত ইমারত মালিক কর্তৃক ব্যবহৃত হয় (ভাড়া দেওয়া হয় না), তাহলে পার্শ্ববর্তি একইরকম অন্য একটি ইমারতের বার্ষিক ভাড়া মূল্য বা ভবনের নির্মাণ খরচ ও ভবনস্থিত ভূমির বার্ষিক ভূমি উন্নয়ন কর (খাজনা) ব্যয়ের ৭.৫%; এই দুটির মধ্যে যেটি কম, সেই মূল্যই হোল্ডিং এর বাৎসরিক মূল্যায়ন হিসাবে ধরা হবে।

99

## কর মূল্যায়ন পদ্ধতি

### □ কর্তন :

- (১) রক্ষণাবেক্ষণ বাবদ ব্যয়
- (২) মালিকানার উপর (নিজস্ব ব্যবহার) কর্তন এবং
- (৩) ইমারত ক্রয় বা নির্মাণ এর জন্য গৃহীত ঋণের বার্ষিক সুদ।

### □ কর্তন এর পরিমাণ নির্ভর করে :

- (১) ইমারতটি মালিক নিজে ব্যবহার করে না ভাড়া দেওয়া হয়েছে,
- (২) ইমারতটি বাণিজ্যিক বা অ-বাণিজ্যিক (আবাসিক) ব্যবহার করার উপর।

100

## কর মূল্যায়ন পদ্ধতি

### রক্ষণাবেক্ষণ বাবদ ব্যয় কর্তন

- যদি কোন ইমারত ভাড়া দেওয়া থাকে তাহলে ২ মাসের ভাড়া রক্ষণাবেক্ষণ ব্যয় হিসেবে বিবেচনা করা হবে। এরপর উক্ত পরিমাণ টাকা বাৎসরিক মূল্যায়ন থেকে রক্ষণাবেক্ষণ ব্যয় বাবদ কর্তন করা হবে (তারমানে হচ্ছে বাৎসরিক মূল্যায়নের ১/৬ অংশ বাৎসরিক রক্ষণাবেক্ষণ ব্যয় হিসেবে কর্তন করা হবে)।
- যখন কোন ইমারত মালিক নিজে ব্যবহার করেণ (ভাড়া দেওয়া হয়না), বাৎসরিক মূল্যায়নের ১/৬ অংশ (যা ভবনের নির্মাণ খরচ ও ভবনের ভূমির বার্ষিক ভূমি উন্নয়ন কর (খাজনা) ব্যয়ের ৭.৫%; বা একই এলাকায় একই ধরনের ভবনের বার্ষিক ভাড়া; এ দুটির মধ্যে যেটি কম; তা বার্ষিক মূল্যায়ন হিসাবে গন্য করা হবে) রক্ষণাবেক্ষণ ব্যয় হিসেবে বিবেচনা করা হবে এবং উক্ত পরিমাণ বাৎসরিক মূল্যায়ন থেকে রক্ষণাবেক্ষণ ব্যয় বাবদ কর্তন করা হবে।

101

## কর মূল্যায়ন পদ্ধতি

### ব্যাংক সুদের উপর কর্তন

- যখন কোন মালিক উক্ত ভবন ক্রয় বা নির্মাণ করার জন্য কোন ব্যাংক থেকে ঋণ গ্রহণ করেন এবং ভবনটি অবাণিজ্যিক (আবাসিক) কাজে ব্যবহার করা হয়; তখন উক্ত ইমারতের বাৎসরিক মূল্যায়ন থেকে ব্যাংক ঋণের বার্ষিক সুদের সমপরিমাণ অর্থ কর্তন করা হয়।
- যদি কোন ইমারত বাণিজ্যিক উদ্দেশ্যে ব্যবহার করা হয় সেক্ষেত্রে বাৎসরিক মূল্যায়ন থেকে গৃহীত ঋণের বার্ষিক সুদের মোট পরিমাণের ১/৪ অংশ কর্তন করতে হয়।
- সুতরাং যদি উক্ত ইমারতটি বাণিজ্যিক উদ্দেশ্যে ব্যবহৃত হয় তাহলে কর্তনের পরিমাণ কম হবে এবং বাৎসরিক মূল্যায়ন বেশি হবে।

102

## কর মূল্যায়ন পদ্ধতি

### বাৎসরিক মূল্যায়ন ও কর্তন এর সার-সংক্ষেপ;

			বাৎসরিক মূল্যায়ন	কর্তন কার্যকর		
				রক্ষণাবেক্ষণ	মালিকানা	ব্যাংক ঋণের সুদ
ক-১	ভাড়া	অবানিজ্যিক	ভাড়া বাবদ আয় (১২ মাস)	২ মাসের ভাড়া বাবদ আয়	-	বার্ষিক ব্যাংক ঋণের মোট সুদ
ক-২	ভাড়া	বানিজ্যিক	ভাড়া বাবদ আয় (১২ মাস)	২ মাসের ভাড়া বাবদ আয়	-	বার্ষিক ব্যাংক ঋণের মোট সুদ/ ৪
খ-১	নিজস্ব ব্যবহৃত	অবানিজ্যিক	১ ও ২ এর মধ্যে নিম্নতমটি	বাৎসরিক মূল্যায়নের ১/৬ অংশ	(বাৎসরিক মূল্যায়ন - রক্ষণাবেক্ষণ ব্যয়)/ ৪	বার্ষিক ব্যাংক ঋণের মোট সুদ
			১ একই ধরনের ইমারতে ভাড়া বাবদ আয় (১২ মাস) ২ নির্মাণ খরচ ও জমি উন্নয়ন করের ৭.৫%			
খ-২	নিজস্ব ব্যবহৃত	বানিজ্যিক	১ ও ২ এর মধ্যে নিম্নতমটি	বাৎসরিক মূল্যায়নের ১/৬ অংশ	(বাৎসরিক মূল্যায়ন - রক্ষণাবেক্ষণ ব্যয়)/ ৪	বার্ষিক ব্যাংক ঋণের মোট সুদ/ ৪
			১ একই ধরনের ইমারতে ভাড়া বাবদ আয় (১২ মাস) ২ নির্মাণ খরচ ও জমি উন্নয়ন করের ৭.৫%			
গ	মিশ্র			ক-১, ক-২, খ-১ ও খ-২ এর মিশ্রন		

103

## কর মূল্যায়ন পদ্ধতি

ধরা যাক কোন একটি ইমারতের বাৎসরিক মূল্যায়ন হচ্ছে ১২,০০০ টাকা (১২ মাসের ভাড়া বাবদ আয়)।

ধরি উক্ত ইমারতের জন্য গৃহীত ঋণের জন্য প্রদেয় বার্ষিক সুদের পরিমাণ হচ্ছে ৫,০০০ টাকা।

(অর্থাৎ বাড়ীর মালিক বছরে ৫,০০০ টাকা বাড়ীক্রয়ের/নির্মাণ ঋণের উপর সুদ প্রদান করেন)

এমতাবস্থায় বাৎসরিক মূল্যায়ন ও কর্তন এর পরিমাণ নিম্নলিখিত উপায়ে নির্ধারণ করা হবে;

104

## কর মূল্যায়ন

			বাৎসরিক মূল্যায়ন	কর্তন কার্যকর			মোট
				রক্ষণাবেক্ষণ	মালিকানা	ব্যাংক ঋণের সুদ	
ক-১	ভাড়া	অবাণিজ্যিক	১২,০০০	২,০০০		৫,০০০	৫,০০০
ক-২	ভাড়া	বাণিজ্যিক	১২,০০০	২,০০০		১,২৫০	৮,৭৫০
খ-১	নিজস্ব ব্যবহৃত	অবাণিজ্যিক	১২,০০০	২,০০০	২,৫০০	৫,০০০	২,৫০০
খ-২	নিজস্ব ব্যবহৃত	বাণিজ্যিক	১২,০০০	২,০০০	২,৫০০	১,২৫০	৬,২৫০

উপরের সারণীতে দেখা যাচ্ছে যে, যদি কর্তনের পরিমাণ বিভিন্ন হয় তাহলে একই ধরনের ইমারতের বাৎসরিক মূল্যায়ন (কর্তনসহ) সমান হয়না। যদি কোন ইমরাত উহার মালিক কর্তৃক নিজে বসবাসের জন্য ব্যবহৃত (অবাণিজ্যিক) হয় তাহলে কর দাবির পরিমাণ সর্বনিম্ন হয়।

105

## কর নির্ধারণ তালিকা

### কর নির্ধারণ তালিকা/রেজিস্টার

106

## কর নির্ধারণ তালিকা

### কর নির্ধারণ তালিকা/রেজিস্টার

মুদ্রণ করন- ৯																		
[বিধি- ১৯ চুক্তি]																		
কর নির্ধারণ তালিকা/রেজিস্টার: ২০---২০---																		
ক্রমিক নং	যে রাস্তায় ইমারত অবস্থিত তার নাম	ইমারতের হোল্ডিং		ইমারত তার কর্নি	ইমারতের বাপসরিফ ম্যুচুয়াল	মাগিকের নাম	ধন্য কর বা বেইটে র প্রকার	বাৎসরিক ধন্য কর অথবা বেইটের পরিমাণ					ত্রৈমাসিক বিধির পরিমাণ	অন্য কেন বিবেক	মন্তব্য			
		সাবেক	নতুন					হোল্ডিং	লাইসি	অগ্নি	কলাঞ্জার ভুক্তি	পানি				সুয়েজেল	মোট	
১	২	৩	৪	৫	৬	৭	৮	৯	১০	১১	১২	১৩	১৪	১৫	১৬	১৭	১৮	

107

### কর নির্ধারণ: যখন কর কমানোর চেষ্টা করা হয় তখন কি হয়?

#### আয় ও ব্যয়ের / ঘাটতি/উদ্বৃত্ত: চিত্র

রাজস্ব বাজেট	সাল ০	সাল ১	সাল ২	সাল ৩	সাল ৪	সাল ৫
আয়	১২০.০০	১২০.০০	১২০.০০	১২০.০০	১২০.০০	১২০.০০
ব্যয়	১০০.০০	১০৭.০০	১১৪.৫০	১২২.৫০	১৩১.১০	১৪০.৩০
(বাৎসরিক বৃদ্ধি)	-	৭.০০%	৭.০০%	৭.০০%	৭.০০%	৭.০০%
উদ্বৃত্ত (+) / ঘাটতি (-)	২০.০০	১৩.০০	৫.৫০	-২.৫০	-১১.১০	-২০.৩০

108

## কর মূল্যায়ন এর ফলাফলে সার-সংক্ষেপ ও চূড়ান্তকরণ

- পূর্ণ:মূল্যায়ন সম্পন্ন হওয়ার পর, কর দাবি বৃদ্ধির পরিমাণ পর্যাপ্ত কিনা তা নিশ্চিত করার জন্য মূল্যায়নের ফলাফল এর সার-সংক্ষেপ তৈরি করতে হবে এবং পৌরসভা নিশ্চিত হতে পারবে যে তার কর আয়ের পরিমাণ পর্যাপ্ত হয়েছে কিনা।

এটা করার জন্য নিচের সারণী ব্যবহার করে প্রতি বছরের মোট দাবি ও গড় দাবি পরীক্ষা করতে হবে।

109

## কর মূল্যায়ন এর ফলাফলে সার-সংক্ষেপ ও চূড়ান্তকরণ -চলমান

পূর্ণ:মূল্যায়ন/অন্তর্বর্তী মূল্যায়ন সারণী:

		হোল্ডিং নং	মোট দাবি	গড় দাবি
২০X১-X২	পূর্ববর্তী পূর্ণ:মূল্যায়ন	৩০০	৩৬০,০০০	১,২০০
২০X২-X৩	অন্তর্বর্তিকালীন মূল্যায়নসহ	৩১০	৩৭৫,১০০	১,২১০
২০X৩-X৪	অন্তর্বর্তিকালীন মূল্যায়নসহ	৩১৫	৩৭৮,০০০	১,২০০
২০X৪-X৫	অন্তর্বর্তিকালীন মূল্যায়নসহ	৩২০	৩৯০,৪০০	১,২২০
২০X৫-X৬	অন্তর্বর্তিকালীন মূল্যায়নসহ	৩৩০	৪০৫,৯০০	১,২৩০
২০X৬-X৭	পূর্ণ:মূল্যায়ন	৩৩৫	৫৬৯,৫০০	১,৭০০

110

## ৫. পৌরসভা বাজেট প্রতিবেদন

111

### পৌরসভা বাজেট প্রতিবেদন

পৌরসভার বাজেট সংক্রান্ত বিষয়ে মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দের যে দৃষ্টিভঙ্গি পোশন করা প্রয়োজন তা হচ্ছে:

▣ দৃষ্টিভঙ্গি- ৩: কিভাবে কর রাজস্ব ব্যয় করা হয়েছে (জন-পরিষেবা ও উন্নয়ন প্রকল্প বাস্তবায়ন) সে সম্পর্কে নাগরিকবৃন্দকে তথ্য সরবরাহ করা।

112



## পৌরসভা বাজেট প্রতিবেদন

প্রতিটি অর্থ বছর শেষ হওয়ার পরেই (৩০জুনের পর) পৌরসভাকে একটি আর্থিক বার্ষিক প্রতিবেদন প্রণয়ন করতে হয়, তা পৌরসভা কার্যালয়ের কোন উন্মুক্ত স্থানে (যেমন; পৌরসভা কার্যালয়ের নোটিশ বোর্ড) প্রদর্শন করতে হয়।

পৌরসভা কর্তৃক প্রণীত বার্ষিক প্রতিবেদন এরপর টিএলসিসি ও পৌর-পরিষদের সভায় উপস্থাপন করতে হয়।

উক্ত সভাসমূহে রাজস্ব আয় ও ব্যয়ের একটি বর্ণনা থাকবে, যেমন:

- কর রাজস্ব আয় কি পরিমাণ(%)
- সাধারণ সংস্থাপন (যেমন; বেতন, ভাতা) খাতে ব্যয় কি পরিমাণ(%)
- রাজস্ব পরিসেবা (যেমন; শিক্ষা, স্বাস্থ্য পরিসেবা) ও অবকাঠামো উন্নয়ন খাতে ব্যয় হয়েছে কি পরিমাণ সে সম্পর্কিত বিস্তারিত তথ্য উপস্থাপন করতে হবে।

113

## পৌরসভা বাজেট প্রতিবেদন

আয় ব্যয় হিসাব বিবরণী নমুনা:

---পৌরসভা, অর্থ বছর, ---

আয়	টাকা	ব্যয়	টাকা
রাজস্ব হিসাব			
কর	১,৭০৭	সাধারণ সংস্থাপন	৫০০
রেইট	২০০	স্বাস্থ্য ও পয়ঃনিষ্কাশন	২০০
ফি	১০	শিক্ষা, ক্রীড়া, সংস্কৃতি	১০০
সম্পত্তি থেকে আয়	৭০০	অনুদান ও ভ্রাণ বিতরণ	১০০
ইজারা থেকে আয়	২৫০	পরিচালন ও রক্ষনাবেক্ষন	৩০০
অন্যান্য আয়	২০০		
পানি সরবরাহ	১০০	পানি সরবরাহ	১০০
		রাজস্ব উদ্ধৃত	১,৮৬০
উন্নয়ন হিসাব			
সরকারি ও প্রকল্প মঞ্জুরি	৭,৬০০	উন্নয়ন প্রকল্প	৯,৮৬০
রাজস্ব উদ্ধৃত	১,৮৬৭		
মূলধন হিসাব			
মূলধন আয়	১০০	মূলধন ব'য়	৯০
প্রারম্ভিক স্থিতি	১৪০	সমাপনী স্থিতি	১৫০
সর্বমোট	১২,৮৬০	সর্বমোট	১২,৮৬০

114

যে সকল তথ্য নাগরিকবৃন্দের কাছে উপস্থাপন করতে হবে

পরিসেবা ও উন্নয়ন প্রকল্প বাস্তবায়নের জন্য ব্যবহৃত কর আয়

প্রকৃত জন-পরিসেবা বা উন্নয়ন প্রকল্প (ছবিসহ) সম্পর্কিত তথ্য।

এ ধরনের তথ্যসমূহ উন্মুক্ত বাজেট সভা বা টিএলসিসি সভায়ও উপস্থাপন করা যেতে পারে। কাউন্সিলরবৃন্দ এ সকল তথ্য ডব্লিউসি'র সভায়ও ব্যাখ্যা করবেন।

115

যে সকল তথ্য নাগরিকবৃন্দের কাছে উপস্থাপন করতে হবে (চলমান)

যখন নাগরিকবৃন্দকে কিভাবে কর আয়-ব্যয় করা হয়েছে সে সম্পর্কে তথ্য সরবরাহ করা হয় তখন পৌরসভার প্রতি তাদের সন্তুষ্টির মাত্রা বৃদ্ধি পায়।

এ বিষয়ে পৌরসভার মেয়র ও কাউন্সিলরবৃন্দকে যথাযথ ভূমিকা পালন করতে হবে।

116



ধন্যবাদ

117



## স্টেটমেনিং পৌরসভা গভর্নেন্স প্রকল্প

পৌরসভার অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা বিষয়ক প্রশিক্ষণ

প্রশিক্ষণের সময়কাল: মে- জুন, ২০১৬

### ১. ভূমিকা

## প্রশিক্ষণের উদ্দেশ্য

পৌরসভার নিরীক্ষা ব্যবস্থা সম্পর্কে অবহিত হওয়া:

বিশেষ ক'রে;

- ❑ পৌরসভার বার্ষিক হিসাব যথাযথভাবে সম্পন্ন করা হয়েছে কিনা তার সত্যতা যাচাই করা। এর সাথে সম্পৃক্ত অন্যান্য হিসাবপুস্তকের যথার্থতা পরীক্ষা করে দেখা, যেমন:
- ❑ পৌরসভার ক্যাশ বই যথাযথভাবে সংরক্ষণ করা হয়েছে কিনা;
- ❑ এ্যাবস্ট্রাক্ট রেজিস্টারে যথাযথভাবে সংরক্ষণ করা হয়েছে কিনা;
- ❑ ত্রৈমাসিক ও বার্ষিক হিসাব রেজিস্টার যথাযথভাবে সংরক্ষণ করা হয়েছে কিনা;

3

## পৌরসভার নিরীক্ষার আইনগত ভিত্তি

পৌরসভা আর্থিক ব্যবস্থাপনা বিষয়ের আইনগত ভিত্তি:

স্থানীয় সরকার (পৌরসভা) আইন, ২০০৯



পৌরসভা স্থায়ী কমিটি গঠন ও কমিটির কার্যাবলী সংক্রান্ত উপ-আইনমালা, ২০১৩ (খসড়া)



4

## নিরীক্ষার আইনগত ভিত্তি

স্থানীয় সরকার (পৌরসভা) আইন, ২০০৯

৯৪ (৭) পৌরসভার আয় ও ব্যয়ের হিসাব ইহার নিরীক্ষা ও হিসাব সংক্রান্ত স্থায়ী কমিটি প্রতি বৎসরে একবার নিরীক্ষা করিবে এবং এতদসংক্রান্ত একটি প্রতিবেদন ইহার সাধারণ সভায় উপস্থাপন করিবে।

5

## নিরীক্ষার উদ্দেশ্য

নিরীক্ষার উদ্দেশ্য

- আর্থিক লেনদেন নিয়মানুযায়ী হয়েছে কিনা তা যাচাই-বাছাই/পরীক্ষা করা;
- হিসাব সঠিকভাবে রাখা ও এর ভিত্তি মজবুত করা;

## নিরীক্ষার সংগা ও প্রকার

নিরীক্ষার সংগা: নিরীক্ষা হলো আর্থিক ব্যবস্থাপনা ও হিসাব সংশ্লিষ্ট আইন, বিধি এবং নিয়মানুযায়ী সঠিক ভাবে করা হচ্ছে কিনা তা যাচাই বা মূল্যায়ন করার একটি প্রক্রিয়া।

নিরীক্ষার প্রকার: নিরীক্ষক নিয়োগদানের কর্তৃপক্ষের ভিত্তিতে নিরীক্ষাকে আবার দুই ভাগে ভাগ করা যায়, যেমন:

- (১) অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা: কর্তৃপক্ষ কর্তৃক সরাসরি নিয়োগপ্রাপ্ত নিরীক্ষক।
- (২) বাহ্যিক নিরীক্ষা : মালিকপক্ষ বা অন্যকোন কর্তৃপক্ষ কর্তৃক নিয়োগপ্রাপ্ত নিরীক্ষক।

## অভ্যন্তরীণ ও বাহ্যিক নিরীক্ষা

অভ্যন্তরীণ ও বাহ্যিক নিরীক্ষা :

অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা	বাহ্যিক নিরীক্ষা
কর্তৃপক্ষ কর্তৃক সরাসরি নিয়োগপ্রাপ্ত নিরীক্ষক।	মালিকপক্ষ বা অন্যকোন কর্তৃপক্ষ কর্তৃক নিয়োগপ্রাপ্ত নিরীক্ষক।
অর্থ বছর শেষ হওয়ার পূর্বেই বিভিন্ন খণ্ডকালীন সময়ের লেনদেন নিরীক্ষা করা হয়।	অর্থ বছর শেষ হওয়ার পরে পুরা সময়ের লেনদেন নিরীক্ষা করা হয়।
যে প্রতিষ্ঠানের নিরীক্ষা করা হয় সেই প্রতিষ্ঠানের কর্তৃপক্ষের নিকট রিপোর্ট করতে হয়।	নিয়োগদানকারীর নিকট রিপোর্ট দিতে হয় এবং যে প্রতিষ্ঠানের নিরীক্ষা করা হয় সেই প্রতিষ্ঠানকে অনুলিপি দিতে হয়।

## হিসাব ও নিরীক্ষা বিষয়ক কমিটি

পৌরসভা স্থায়ী কমিটি গঠন ও কমিটির কার্যাবলী সংক্রান্ত উপ-  
আইনমালা, ২০১৩ (খসড়া) অনযায়ী:

হিসাব ও নিরীক্ষা বিষয়ক কমিটির গঠন নিম্নরূপ হইবে।

ক্রমিক নং	নাম	পদবী	কমিটিতে পদবী
০১		কাউন্সিলর (সাধারণ/সংকক্ষিত), ওয়ার্ড নং	সভাপতি
০২		মেয়র, পদাধিকার বলে	সদস্য
০৩		কাউন্সিলর (সাধারণ/সংকক্ষিত), ওয়ার্ড নং	সদস্য
০৪		কাউন্সিলর (সাধারণ/সংকক্ষিত), ওয়ার্ড নং	সদস্য
০৫		কাউন্সিলর (সাধারণ/সংকক্ষিত), ওয়ার্ড নং	সদস্য

9

## হিসাব ও নিরীক্ষা বিষয়ক কমিটি (চলমান)

কমিটির কার্যপরিধি :

১। পৌরসভার সকল আয়-ব্যয়ের হিসাবপত্র যথাযথভাবে সংরক্ষণ করতে  
সংশ্লিষ্ট সকলকে সহায়তা করা;

২। সকল প্রকার আদায় ও জমার হিসাব নিয়মিত যাচাই-বাছাই করা;

৩। সরকারি বিধি-বিধান (নির্ধারিত ফরম ও পদ্ধতি অনুসরণে) অবলম্বনে  
পৌরসভার যাবতীয় হিসাব ও কর্মকাণ্ড পরিচালনা করা হয় কি-না তা যাচাই  
করা;

৪। স্বচ্ছতা ও জবাবদিহিতা নিশ্চিত করতে পৌরসভার সকল প্রকার আয়-  
ব্যয়ের হিসাব জনসম্মুখে প্রকাশের ব্যবস্থা গ্রহণে সংশ্লিষ্টদের সহায়তা করা;

৫। আয়-ব্যয়ের হিসাব বছরে একবার নিরীক্ষা করা এবং এই সংক্রান্ত  
প্রতিবেদন পৌরসভার সাধারণ সভায় উপস্থাপনের ব্যবস্থা গ্রহণ;

10



## হিসাব ও নিরীক্ষা বিষয়ক কমিটি (চলমান)

### কমিটির কার্যপরিধি :

- ৬। হিসাব শাখাকে পরিপূর্ণভাবে কম্পিউটারাইজড করতে পরিকল্পনা প্রণয়ন ও বাস্তবায়নে সহযোগিতা করা;
- ৭। নির্ধারিত সময় পর পর পৌরসভার যাবতীয় আয়-ব্যয় অভ্যন্তরীণভাবে নিরীক্ষা করা;
- ৮। হিসাব সংক্রান্ত কম্পিউটার সফটওয়্যার চালু থাকলে পৌরসভার হিসাব ব্যবস্থাপনায় তা ব্যবহার অব্যাহত রাখা;
- ৯। জেলা সদরের পৌরসভার ক্ষেত্রে জেলা হিসাবরক্ষণ কর্মকর্তা এবং অন্যান্য পৌরসভার ক্ষেত্রে উপজেলা হিসাবরক্ষণ কর্মকর্তাকে কমিটির বিশেষজ্ঞ সদস্য হিসাবে কমিটিতে সংযোজন (কো-অপট) করা (যে ক্ষেত্রে যা প্রযোজ্য);
- ১০। অন্যান্য সংশ্লিষ্ট বিষয়াদি।

11

## পৌরসভার হিসাব ও হিসাব পুস্তকসমূহ

### পৌরসভার হিসাব:

পৌরসভা তিন ধরনের হিসাব সংরক্ষণ করে থাকে। বাজট বিধি অনুযায়ী সেগুলি হলো নিম্নরূপ:

#### ক) রাজস্ব হিসাব

রাজস্ব হিসাব, উপাংশ-১

রাজস্ব হিসাব, উপাংশ-২ (পানি শাখা)

#### খ) উন্নয়ন হিসাব

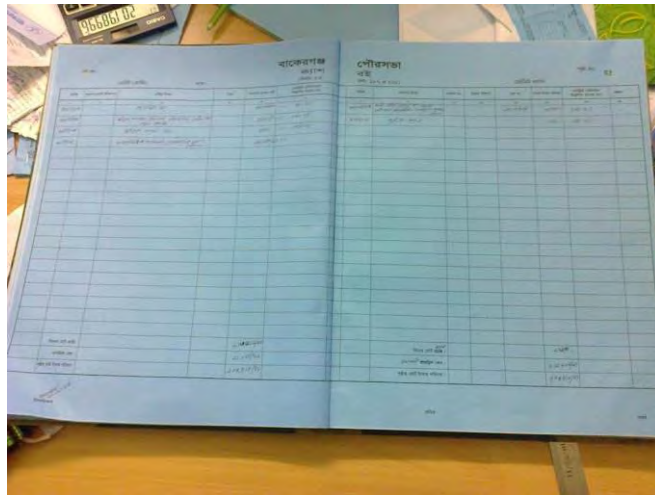
#### গ) মূলধন হিসাব

## পৌরসভার হিসাব ও হিসাব পুস্তকসমূহ

পৌরসভার হিসাব ও হিসাবপুস্তক সমূহ:

হিসাব	হিসাবপুস্তক		
ক) রাজস্ব হিসাব উপাংশ-১	ক্যাশ বই	এ্যাবস্ট্রাক্ট রেজিস্টার প্রাপ্তি ও প্রদান	ত্রৈমাসিক ও বার্ষিক হিসাব- প্রাপ্তি ও প্রদান
রাজস্ব হিসাব উপাংশ-২ (পানি শাখা)	ক্যাশ বই	এ্যাবস্ট্রাক্ট রেজিস্টার প্রাপ্তি ও প্রদান	ত্রৈমাসিক ও বার্ষিক হিসাব- প্রাপ্তি ও প্রদান
খ) উন্নয়ন হিসাব	ক্যাশ বই	এ্যাবস্ট্রাক্ট রেজিস্টার প্রাপ্তি ও প্রদান	ত্রৈমাসিক ও বার্ষিক হিসাব- প্রাপ্তি ও প্রদান
গ) মূলধন হিসাব	ক্যাশ বই	এ্যাবস্ট্রাক্ট রেজিস্টার প্রাপ্তি ও প্রদান	ত্রৈমাসিক ও বার্ষিক হিসাব- প্রাপ্তি ও প্রদান
ঘ) প্রকল্প হিসাব	ক্যাশ বই	এ্যাবস্ট্রাক্ট রেজিস্টার প্রাপ্তি ও প্রদান	ত্রৈমাসিক ও বার্ষিক হিসাব- প্রাপ্তি ও প্রদান

## ক্যাশ বই



## এ্যাবস্ট্রাক্ট রেজিস্টার প্রাপ্তি

15

## এ্যাবস্ট্রাক্ট রেজিস্টার প্রদান

16

## ত্রৈমাসিক ও বার্ষিক হিসাব প্রাপ্তি

The image shows an open ledger book with two pages of financial records. The left page is titled 'পাক্ষিক হিসাব' (Quarterly Statement) and the right page is titled 'বার্ষিক হিসাব' (Annual Statement). Both pages contain detailed tables with columns for various financial items and rows for different periods.

17

## ত্রৈমাসিক ও বার্ষিক হিসাব প্রদান

The image shows an open ledger book with two pages of financial records, similar to the previous image. The left page is titled 'পাক্ষিক হিসাব' (Quarterly Statement) and the right page is titled 'বার্ষিক হিসাব' (Annual Statement). The tables are filled with data, including dates and monetary values.

18

## অর্থবছর

### অর্থ বছর:

পঞ্জিকা বছরের যে কোন দিন থেকে শুরু হয়ে পর্যায়ক্রমে বিরতিহীনভাবে যে দিন হিসাববই বন্ধ করা হয় (১২ মাস বা ৫২ সপ্তাহ) এবং উক্ত সময়ের জন্য প্রয়োজনীয় হিসাব বিবরণী প্রস্তুত করা হয় সেই সময়কে আর্থিক বছর বলে। অর্থাৎ যে দিন হিসাবের খাতা খোলা হয় এবং যে দিন হিসাবের খাতা বন্ধ করা হয়; সেই সময়কে অর্থ বছর বলে। পৌরসভার জন্য আর্থিক বছর শুরু হয় ১ জুলাই এবং শেষ হয় ৩০ শে জুন তারিখে।

অর্থ বছর লিখা হয় এভাবে যেমন বর্তমান অর্থবছর হলো: ২০১৫-১৬।

যা ১ জুলাই ২০১৫ শুরু হয়ে ৩০ শে জুন ২০১৬ এ শেষ হবে। এটি একটি চলমান প্রক্রিয়া।

জুলাই	আগস্ট	সেপ্টেম্বর	অক্টোবর	নভেম্বর	ডিসেম্বর
১	২	৩	৪	৫	৬
জানুয়ারী	ফেব্রুয়ারী	মার্চ	এপ্রিল	মে	জুন
৭	৮	৯	১০	১১	১২

19

## অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা সময়

অডিট হবে যে মাসের	জুলাই	আগস্ট	সেপ্টেম্বর	অক্টোবর	নভেম্বর	
হিসাবের মাস	জুলাই ১	আগস্ট ২	সেপ্টেম্বর ৩	অক্টোবর ৪	নভেম্বর ৫	ডিসেম্বর ৬
	ডিসেম্বর	জানুয়ারী	ফেব্রুয়ারী	মার্চ	এপ্রিল	মে
	জানুয়ারী ৭	ফেব্রুয়ারী ৮	মার্চ ৯	এপ্রিল ১০	মে ১১	জুন ১২
	জুন					
	জুলাই ১৩					

20

## অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা

21

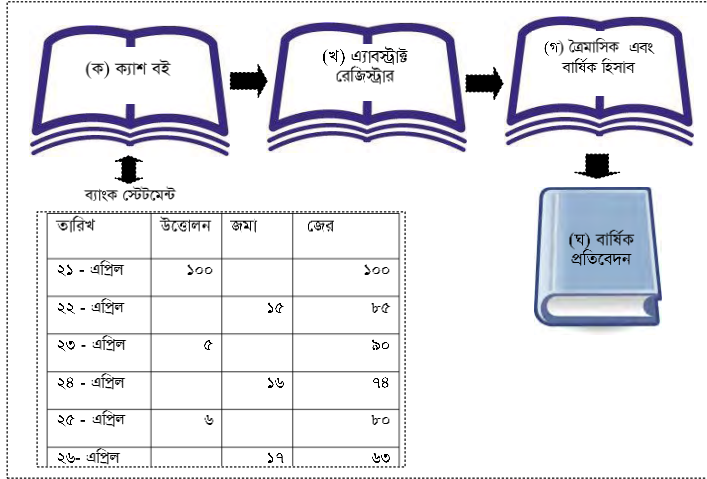
## অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা

**সংগা:** অর্থবছর শেষ হওয়ার পূর্বেই খণ্ডকালীন সময়ের জন্য কোন প্রতিষ্ঠানের আর্থিক লেনদেনের সঠিকতা অভ্যন্তরীণ জনবল বা প্রয়োজনে বহিঃজনবল দিয়ে যাচাই বাছাই করাকে অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা বলে।

**পৌরসভার অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা:** পৌরসভার হিসাব ও নিরীক্ষা বিষয়ক স্থায়ী কমিটি কর্তৃক অর্থবছর শেষ হওয়ার পূর্বে মাসিক বা ত্রৈমাসিক ভিত্তিতে সম্পাদিত হিসাব নিরীক্ষাকে পৌরসভার অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা বলা হয়ে থাকে। অর্থবছর শেষ হওয়ার পরে প্রস্তুতকৃত বার্ষিক হিসাব প্রতিবেদনও উক্ত কমিটি কর্তৃক নিরীক্ষা করার বিধান আইনে উল্লেখ রয়েছে।

22

## পৌরসভার অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা প্রক্রিয়া



23

## পৌরসভার অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষার ধাপসমূহ

পৌরসভার অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষার ধাপসমূহ নিম্নরূপ;

প্রত্যেক মাস শেষ হলে	১) ব্যাংক বিবরণী (স্টেটমেন্ট) এবং হিসাবরক্ষকের ক্যাশ বই এর মধ্যে মিল পরীক্ষা করে দেখা।
	↓
	২) এ্যাবস্ট্রাক্ট রেজিস্টার এবং ত্রৈমাসিক ও বার্ষিক হিসাব বইয়ের মধ্যে মিল পরীক্ষা করা।
	↓
	৩) হিসাবরক্ষকের ক্যাশ বই এবং ত্রৈমাসিক ও বার্ষিক হিসাব প্রাপ্তি ও পরিশোধ বইয়ের মধ্যে মিল পরীক্ষা করা।

24

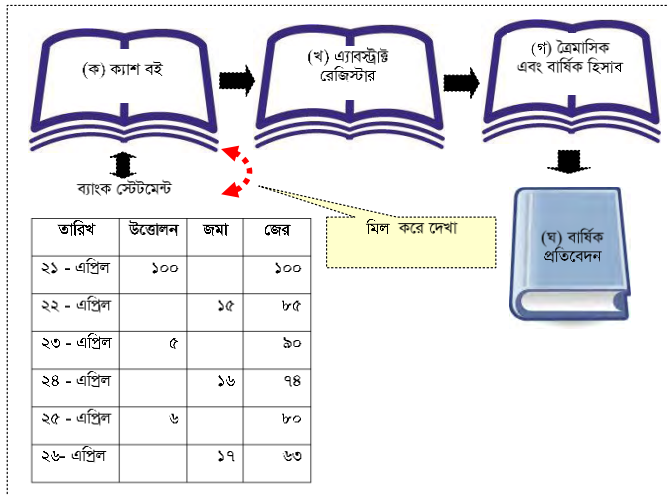
## অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষার ধাপসমূহ (চলমান)

পৌরসভার অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষার ধাপসমূহ

বৎসর শেষ হলে	৪) ত্রৈমাসিক ও বার্ষিক হিসাব- প্রাপ্তি ও প্রদান বই এবং বার্ষিক প্রতিবেদন এর মধ্যে মিল পরীক্ষা করা
	৫) একটি নিরীক্ষা প্রতিবেদন প্রস্তুত করা এবং সাধারণ সভায় উপস্থাপন করা।

25

(১) ব্যাংক বিবরণী (স্টেটমেন্ট) এবং হিসাবরক্ষকের ক্যাশ বই এর মধ্যে মিল পরীক্ষা করে দেখা।



26



## হিসাবরক্ষকের ক্যাশ বইয়ের মাসিক সমাপ্তি জের এবং ব্যাংক বিবরণী (স্টেটমেন্ট) এর সমাপ্তি জের এর মধ্যে মিল পরীক্ষা করে দেখা।

ব্যাংক স্টেটমেন্ট (জুলাই ২০১৫ মাসের জন্য)

হিসাবের বিবরণী

ABCD ব্যাংক  
শাখা : মতিঝিল  
বিবরণীর তারিখ : ১ আগস্ট ২০১৫  
সূত্র : টাকা  
হিসাব নং : ১২৩৪৫৬৭

তারিখ	বিবরণী	উল্লেখন	জমা	জের
০১ জুলাই ২০১৫	পূর্ববর্তী জের			১০০,০০০
০১ জুলাই ২০১৫	চেক নং ২৩৪৫৬৭৮	১,২৩৪		
	চেক নং ২৩৪৫৬৭৯	১,৫০০		
	চেক নং ২৩৪৫৬৮০	১,৮০০		
৩০ জুলাই ২০১৫	চেক নং ২৩৪৫৬৯৩	১,০০০		
৩০ জুলাই ২০১৫	চেক নং ২৩৪৫৬৯৪	৩০০		
	জমা ৯৮৭৬৫৪৩২		২,০০০	
	চেক নং ২৩৪৫৬৯৫	৭০০		
				৯২,৮০০

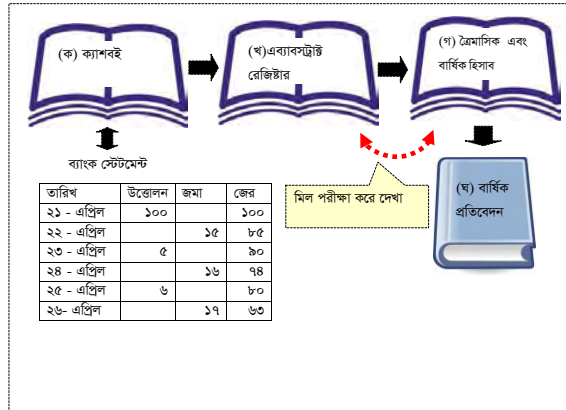
(ক) হিসাবরক্ষকের ক্যাশবই (মাসের শেষে)  
ডেবিট

ক্রেডিট

প্রাপ্তি	প্রদান
প্রারম্ভিক জের	জ্বালানী
যোজিত ট্যাক্স	বেতন
১,৮০০	৩০০
২,০০০	৭০০
২,০০০	১,০০০
৩,৮০০	৩,৮০০
	৩,৮০০

27

## (২) এ্যাবসট্রাক্ট রেজিস্টার এবং ত্রৈমাসিক এবং বার্ষিক হিসাব প্রাপ্তি ও প্রদান বই এর মধ্যে মিল পরীক্ষা করা।



28

(২) এ্যাবসট্রাক্ট রেজিস্টার এবং ত্রৈমাসিক এবং বার্ষিক হিসাব প্রাপ্তি ও প্রদান বই এর মধ্যে মিল পরীক্ষা করা।

(খ) এ্যাবসট্রাক্ট রেজিস্টার (গোশ্ব, হালধি হিসাব উপাংশ-১) জুলাই মাসের

তারিখ	ক্যাশ বই বোলিও নং / পৃষ্ঠা নং	বর		বেইট		ফিস		অন্যান্য		সরকারের আদান (উদ্ভূত আদান ব্যক্তি)	সর্বমোট
		বোলিও	...	...	...	...	...	...	...		
১	২	৫		১৪		১৭		২২		৩৩	৩৪
১- জুলাই	১	৫০০		১০০		১,০০০					
১৫- জুলাই	১	১,৫০০									
৩১- জুলাই	২	২,০০০		৪০০		২,০০০		১,৫০০			
মোট		৪,০০০		৫০০		৩,০০০		১,৫০০			৫,০০০

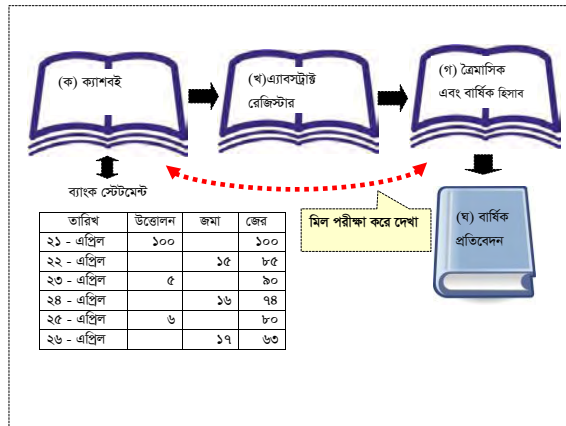
(গ) ত্রৈমাসিক এবং বার্ষিক হিসাব হাজির (গোশ্ব হিসাব উপাংশ-১)

বায়ের খাত	অনুমানিত ব্যালেন্সের হিসাব	জুলাই	আগস্ট	সেপ্টেম্বর	৩ম ত্রৈমাসিকের মোট	...	৮ম ত্রৈমাসিকের মোট	বর্ষান্তের মোট
১	২	৩	৪	৫	৬	...	১০	১১
বোলিও	৪০,০০০	৪,০০০						
...								
শাইফিং	১০,০০০	৫০০						
...								
শাইফেল	৫০,০০০	৩,০০০						
...								
বিল বাজার	১০,০০০	১,৫০০						
...								
মোট	৬০,০০০	৯,০০০						
প্রারম্ভিক হিট	১২,০০০	১২,০০০						

পরীক্ষা করে দেখ মিল আছে কিনা

29

(৩) হিসাবরক্ষকের ক্যাশ বই এবং ত্রৈমাসিক ও বার্ষিক হিসাব প্রাপ্তি ও প্রদান বইয়ের মধ্যে মিল পরীক্ষা করে দেখা।



30

(৩) হিসাবরক্ষকের ক্যাশ বই এবং ত্রৈমাসিক ও বার্ষিক হিসাব প্রাপ্তি ও প্রদান বইয়ের মধ্যে মিল পরীক্ষা করে দেখা।

(ক) হিসাবরক্ষকের ক্যাশ বই (৩১ ডিসেম্বর ২০১২)

প্রাপ্তি		প্রদান	
প্রারম্ভিক জের	১,৮০০	জ্বালানী	৩০০
হোল্ডিং কর	২,০০০	বেতন	৭০০
দিনের মোট প্রাপ্তি	২,০০০	দিনের মোট প্রদান	১,০০০
পুষ্টার সর্বমোট	৩,৮০০	সমাপ্তি জের	২,০০০
		পুষ্টার সর্বমোট	৩,৮০০

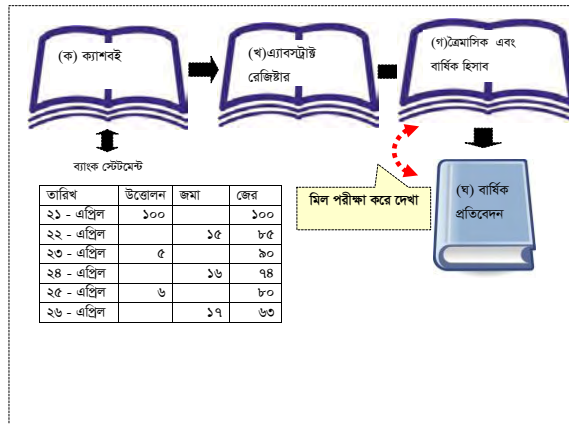
(গ) ত্রৈমাসিক এবং বার্ষিক হিসাব প্রদান এর বই

বাকের খাত সমূহ	সার্ভিস গ্রাউপ	জুলাই	আগস্ট	সেপ্টেম্বর	ত্রৈমাসিক হিসাব সর্বমোট	৮ তম ত্রৈমাসিক এর সর্বমোট	বাকের খাত সর্বমোট
১	২	৩	৪	৫	৬	৭	৮
সম্মানী জাত	১২,০০০	১,০০০					
সফারের বেতন	১০,০০০	১,০০০					
খাদ্য বাবল খরচ সমূহ	-						
জ্বালানী এবং পরিবহন	১,০০০						
অন্যান্য	২,৫০০	১০০					
মোট খরচ সমূহ	২০,০০০	২,১০০					
সমাপ্তি জের	৩,০০০	২,০০০					
সর্বমোট	২৩,০০০	৪,১০০					

পরীক্ষা করে দেখুন মিল আছে কিনা

31

(৪) ত্রৈমাসিক এবং বার্ষিক হিসাব প্রাপ্তি ও প্রদান বই এবং বার্ষিক প্রতিবেদন এর মধ্যে মিল পরীক্ষা করে দেখা।



32

(৪) ত্রৈমাসিক এবং বার্ষিক হিসাব প্রাপ্তি ও প্রদান বই এবং বার্ষিক প্রতিবেদন এর মধ্যে মিল পরীক্ষা করে দেখা।

ঘ) ত্রৈমাসিক এবং বার্ষিক হিসাব প্রাপ্তি ও প্রদান

প্রদানের বিস্তারিত	বাজেট হিসাব	জুলাই	আগস্ট	সেপ্টেম্বর	১ম ত্রৈমাসিক মোট	২য় ত্রৈমাসিক মোট	অর্ধ বার্ষিক মোট	৩য় ত্রৈমাসিক মোট	তিন ত্রৈমাসিকের মোট	৪র্থ ত্রৈমাসিকের মোট	বৎসরের মোট
১	২	৩	৪	৫	৬	৭	৮	৯	১০	১১	১২
শেয়ারসভা মেয়র এবং কাউন্সিলরদের জন্য সম্মানী ভাতা	১২০০০	১০০০	১০০০	১০০০	৩০০০	৩০০০	৬০০০	৩০০০	৯০০০	৩০০০	১২০০০
স্টাফদের বেতন	১৩,০০০	১,০০০	১,০০০	১,০০০	৩,০০০	৩,০০০	৬,০০০	৩,০০০	৯,০০০	৩,০০০	১২,০০০
শিক্ষা বাবদ খরচ সমূহ	১.৫	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
স্বাস্থ্য এবং স্বাস্থ্যব্যবস্থা	১,০০০	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
অন্যান্য	২,৫০০	১০০	১০০	১০০	৩০০	২০০	৫০০	১০০	৬০০	৫০০	৩৫০
মোট খরচ সমূহ	৩০,০০০	২,১০০	২,১০০	২,১০০	৬,৩০০	৬,২০০	১২,৫০০	৬,১০০	১৮,৬০০	৬,০৫০	২৪,৬৫০
সমান্তরি ক্রেত	৩,০০০	৭০০	৬০০	২০০	২০০	৮,৫০০	৮,৫০০	৭,১০০	৭,১০০	৭,০৫০	৭,০৫০
সর্বমোট	৩৩,০০০	২,৮০০	২,৭০০	২,৩০০	৬,৫০০	১৪,৭০০	২১,০০০	১৩,২০০	২৫,৭০০	১৩,১০০	৩১,৭০০

33

(৪) ত্রৈমাসিক এবং বার্ষিক হিসাব প্রাপ্তি ও প্রদান বই এবং বার্ষিক প্রতিবেদন এর মধ্যে মিল পরীক্ষা করে দেখা।

(ঙ) বার্ষিক প্রতিবেদন (রাজস্ব হিসাব উপাংশ-১)

আয়	টাকা	ব্যয়	টাকা
১. কর সমূহ		১. সাধারণ সংস্থাপন	
.....	.....	মেয়র এবং কাউন্সিলরদের সম্মানী ভাতা	১২,০০০
২. রেইট		কর্মকর্তা কর্মচারীদের বেতনভাতা	১২,০০০
.....	.....	.....	
৩. ফিস		সাধারণ সংস্থাপন সমূহের সর্বমোট	২৪,০০০
.....	.....	.....	
৪. অন্যান্য		২. শিক্ষাবাবদ ব্যয় সমূহ	.....
.....	.....	.....	
৫. সরকারী এবং প্রকল্প সহায়তা		৩. স্বাস্থ্য ও পয়ঃনিষ্কাশন ব্যবস্থা	.....
.....	.....	.....	
		সমান্তরি	৭,০৫০
		.....	
উপ-মোট	৩১,৭০০	উপ-মোট	৩১,৭০০

34

(৫) নিরীক্ষা প্রতিবেদন প্রস্তুত করা এবং সাধারণ সভায় উপস্থাপন করা।

- অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা সম্পন্ন করার পর, স্থায়ী কমিটি সাধারণ সভায় প্রতিবেদন উপস্থাপন করবেন।
- তারপর, পৌরসভা বার্ষিক প্রতিবেদন পৌরসভার নোটিশ বোর্ডে প্রকাশ করবে। এই প্রকাশনা অর্থ বৎসর শেষ হবার ৩ মাসের মধ্যে সম্পন্ন করতে হবে (সেপ্টেম্বর মাসের শেষ হবার আগে)।

স্থানীয় সরকার (পৌরসভা) আইন, ২০০৯

৯৩. হিসাব - (১) পৌরসভার আয় ও ব্যয়ের হিসাব নির্ধারিত ফরম এবং পদ্ধতিতে রক্ষিত হইবে।

(২) প্রতি অর্থ বৎসরের শেষে দিকে বার্ষিক হিসাব বিবরণী প্রস্তুত করিতে হইবে।

(৩) বার্ষিক হিসাব বিবরণীর একটি প্রতিলিপি জনসাধারণের প্রদর্শনের জন্য উহার কার্যালয়ের প্রকাশ্য কোন স্থানে প্রদর্শন করিবে এবং জনসাধারণের নিকট থেকে হিসাব সংক্রান্ত সকল আপত্তি অথবা পরামর্শ পৌরসভা কর্তৃক বিবেচিত হবে।

(৫) নিরীক্ষা প্রতিবেদন প্রস্তুত করা এবং সাধারণ সভায় উপস্থাপন করা।

ক) অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা প্রতিবেদন প্রস্তুত : অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা প্রতিবেদন প্রস্তুত ও হিসাব ও নিরীক্ষা বিষয়ক স্থায়ী কমিটির সকল সদস্যের স্বাক্ষর গ্রহণ।

খ) অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা প্রতিবেদন সাধারণ সভায় উপস্থাপন : অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা প্রতিবেদন পৌরসভার সাধারণ সভায় প্রতিবেদন উপস্থাপন করা।

গ) বার্ষিক হিসাব বিবরণীর একটি প্রতিলিপি জনসাধারণের প্রদর্শনের জন্য পৌরসভার কার্যালয়ের প্রকাশ্য কোন স্থানে প্রদর্শন করার ব্যবস্থা করা।

ঘ) জনসাধারণের নিকট থেকে হিসাব সংক্রান্ত সকল আপত্তি অথবা পরামর্শ বিবেচনা করা।

পরিশিষ্ট ১ : অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা প্রতিবেদন একটি নমুনা

ম্যানুয়ালের শেষে সংযুক্তি দেয়া আছে।

## অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা প্রতিবেদন একটি নমুনা

### অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা প্রতিবেদন

তারিখঃ . . . . .

বরাবর

মাননীয় মেম্বর,

. . . . . পৌরসভা  
. . . . . (জেলা)

বিষয়ঃ অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা প্রতিবেদন . . . . . (সময়ের জন্য)।

আমরা . . . . . পৌরসভার . . . . . মাসের/পিরিয়ডের হিসাব বিবরণী (এতক্ষণে সংযুক্ত) এর অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা সম্পন্ন করেছি। এছাড়াও আমরা সংশ্লিষ্ট সময়ের হিসাবরক্ষকের ব্যাশ বই, গ্র্যাকন্ট্রীট রেজিস্টার এবং ট্রেমাসিক ও বার্ষিক হিসাব গ্রাফি ও প্রদান বই যোগসাজতে পৌরসভার রাজস্ব হিসাব, উন্নয়ন হিসাব এবং প্রকল্পের হিসাব সংরক্ষণ করা হয় এবং আমরা অবহিত করছি যে,

- ক) বার্ষিক প্রতিবেদন/ গ্রাফি এবং প্রদান হিসাব পৌরসভা কর্তৃক সংরক্ষিত হিসাব বই সমূহের তথ্য অনুযায়ী প্রদান করা হয়েছে।  
খ) আমরা পৌরসভার হিসাবরক্ষকের ব্যাশ বই, গ্র্যাকন্ট্রীট রেজিস্টার এবং ট্রেমাসিক ও বার্ষিক হিসাব গ্রাফি এবং প্রদান বই এর মধ্যে মিল পেয়েছি।  
গ) আমরা আরোও বার্ষিক প্রতিবেদন এবং ট্রেমাসিক এবং বার্ষিক হিসাব গ্রাফি ও প্রদান বইয়ের মধ্যে মিল পরীক্ষা করেছি এবং দেখেছি যে এগুলোও সঠিক ছিল।  
ঘ) নির্দেশিত ক্ষেত্রে অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা সম্পন্ন করতে আমরা আমাদের প্রয়োজনীয় সকল তথ্যাদি পেয়েছি।

অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা কাজের বিস্তারিত বর্ণনা একটি পরিশিষ্টের মাধ্যমে এতদসঙ্গে সংযুক্ত করা হল।

দশাব্দান্তে,

নামঃ . . . . .	নামঃ . . . . .	নামঃ . . . . .	নামঃ . . . . .
পদবীঃ . . . . .	পদবীঃ . . . . .	পদবীঃ . . . . .	পদবীঃ . . . . .
. . . . . পৌরসভা	. . . . . পৌরসভা	. . . . . পৌরসভা	. . . . . পৌরসভা

37

## অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা প্রতিবেদন একটি নমুনা

. . . . . পৌরসভা

অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষার সেরাফর্মঃ . . . . .

. . . . . প্রতিবেদন করা জেতার তারিখ

ক্রমিক নং	কর্মকর্তা	অনুগ্রহ করি অথবা না	
		সঠিক	না
ক	ব্যাশ বইয়ের সমাপ্তি এবং ও ব্যাশ বইয়ের সঠিকতা এবং বই এর মধ্যে মিল আছে		
ক-১	রাজস্ব হিসাব উপাদান-১		
ক-২	রাজস্ব হিসাব উপাদান-২ (পার্সি)		
ক-৩	উন্নয়ন হিসাব		
ক-৪	প্রকল্প ও মিলি ব্যাশ বইয়ের মধ্যে মিল আছে		
খ	ব্যাশ বইয়ের সমাপ্তি এবং ও সংশ্লিষ্ট ট্রেমাসিক এবং বার্ষিক হিসাব গ্রাফি ও প্রদান বইয়ের মধ্যে মিল আছে		
খ-১	রাজস্ব হিসাব উপাদান-১		
খ-২	রাজস্ব হিসাব উপাদান-২ (পার্সি)		
খ-৩	উন্নয়ন হিসাব		
খ-৪	প্রকল্প ও মিলি ব্যাশ বইয়ের মধ্যে মিল আছে		
গ	গ্র্যাকন্ট্রীট রেজিস্টারে সকল হিসাবের সঠিকতা এবং ট্রেমাসিক ও বার্ষিক হিসাব গ্রাফি ও প্রদান বইয়ের সঠিকতা এবং মিল আছে		
গ-১	রাজস্ব হিসাব উপাদান-১		
গ-২	রাজস্ব হিসাব উপাদান-২ (পার্সি)		
গ-৩	উন্নয়ন হিসাব		
গ-৪	প্রকল্প ও মিলি ব্যাশ বইয়ের মধ্যে মিল আছে		
ঘ	বার্ষিক প্রতিবেদন (হোল্ডিং / ডেইলি/ বার্ষিক গ্রাফি এবং প্রদান বিবরণী) ট্রেমাসিক এবং বার্ষিক হিসাব গ্রাফি ও প্রদান বইয়ের মধ্যে মিল আছে		
ঘ-১	রাজস্ব হিসাব উপাদান-১		
ঘ-২	রাজস্ব হিসাব উপাদান-২ (পার্সি)		
ঘ-৩	উন্নয়ন হিসাব		
ঘ-৪	প্রকল্প ও মিলি ব্যাশ বইয়ের মধ্যে মিল আছে		

নামঃ . . . . .	নামঃ . . . . .	নামঃ . . . . .	নামঃ . . . . .
পদবীঃ . . . . .	পদবীঃ . . . . .	পদবীঃ . . . . .	পদবীঃ . . . . .
. . . . . পৌরসভা	. . . . . পৌরসভা	. . . . . পৌরসভা	. . . . . পৌরসভা

38



ধন্যবাদ

39

2. The final draft of the mid-long term strategy for  
Paurashavas capacity development/roadmap  
(4th version in English)



**Government of the People's Republic of Bangladesh**



**National Strategy  
for  
Paurashava Governance Improvement  
2016-2025**

**(Final Draft)**

**Ministry of Local Government, Rural Development & Cooperatives  
Local Government Division**



## Abbreviations and Acronyms

<i>ADB</i>	Asian Development Bank
<i>ADC</i>	Additional Deputy Commissioner
<i>ADP</i>	Annual Development plan
<i>BMDF</i>	Bangladesh Municipal Development Fund
<i>BMZ</i>	Bundesministerium Für Wirtschaftliche Zusammenarbeit (German Federal Ministry for Economic Development Cooperation)
<i>BIM</i>	Bangladesh Institute of Management
<i>BRDB</i>	Bangladesh Rural Development Board
<i>BUF</i>	Bangladesh Urban Forum
<i>CARE</i>	Cooperative for Assistance and Relief Everywhere
<i>CBOs</i>	Community-Based Organizations
<i>CDF</i>	Capacity Development Framework
<i>CRC</i>	Citizen Report Card
<i>CRDP</i>	City Region Development Project
<i>CEO</i>	Chief Executive Officer
<i>CTIIP</i>	Coastal Towns Infrastructure Improvement Project
<i>DAE</i>	Department of Agricultural Extension
<i>DC</i>	Deputy Commissioner
<i>DDLG</i>	Deputy Director Local Government
<i>DGHS</i>	Director General of Health Services
<i>DLG</i>	Director of Local Government
<i>DTIDP</i>	District Towns Infrastructure Development Project
<i>DPHE</i>	Department of Public Health Engineering
<i>EED</i>	Education Engineering Department
<i>EPI</i>	Expanded Program of Immunization
<i>EUG</i>	Enhancing Urban Governance
<i>FAPAD</i>	Foreign Aided Project Audit Department
<i>FY</i>	Fiscal Year
<i>GIZ</i>	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (German Society for International Cooperation)
<i>GOB</i>	Government of Bangladesh
<i>GTZ</i>	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (German Agency for Technical Cooperation)
<i>HLP</i>	Horizontal Learning Program
<i>HT</i>	Holding Tax
<i>ILO</i>	International Labor Organization
<i>ITC</i>	Information Technology and Communication
<i>JICA</i>	Japan International Cooperation Agency
<i>KfW</i>	Kreditanstalt Für Wiederaufbau (German Development Bank)
<i>LGD</i>	Local Government Division
<i>LGED</i>	Local Government Engineering Department
<i>LGI</i>	Local Government Institution
<i>MAB</i>	Municipal Association of Bangladesh
<i>M&amp;E</i>	Monitoring and Evaluation
<i>MGSP</i>	Municipal Governance and Services Project
<i>MoLGRD&amp;C</i>	Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperatives
<i>MSP</i>	Municipal Service Project
<i>MSU</i>	Municipal Support Unit
<i>NAPD</i>	National Academy for Planning and Development
<i>NGO</i>	Non-Government Organization
<i>NILG</i>	National Institute of Local Government
<i>NOBIDEP</i>	Northern Bangladesh Integrated Development Project
<i>OCAG</i>	Office of Controller and Auditor General
<i>O&amp;M</i>	Operation and Maintenance
<i>PAC</i>	Public Accounts Committee
<i>PD</i>	Project Director
<i>PDP</i>	Paurashava Development Plan

<i>PPP</i>	Public-private partnership
<i>PWD</i>	Public Works Department
<i>RHD</i>	Roads & Highway Department
<i>SDC</i>	Swiss Agency for Development and Cooperation
<i>SEF</i>	Socio-Economic Fund
<i>SIF</i>	Settlement Improvement Fund
<i>SPGP</i>	Strengthening Paurashava Governance Project
<i>STIFPP</i>	Secondary Towns Integrated Flood Protection Project
<i>TEC</i>	Tender Evaluation Committee
<i>TLCC</i>	Town Level Coordination Committee
<i>TOR</i>	Terms of Reference
<i>UGIIP</i>	Urban Governance and Infrastructure Improvement Project
<i>UGIIP-II</i>	Second Urban Governance and Infrastructure Improvement Project
<i>UGIIP-III</i>	Third Urban Governance and Infrastructure Improvement Project
<i>UGIAP</i>	Urban Governance Improvement Action Program
<i>ULBs</i>	Urban Local Bodies
<i>UMSU</i>	Urban Management Support Unit
<i>UNDP</i>	United Nations Development Program
<i>UNHABITAT</i>	United Nations Human Settlements Programme
<i>UNICEF</i>	United Nations International Children's Emergency Fund
<i>UPPRP</i>	Urban Partnerships for Poverty Reduction Project
<i>UTIDP</i>	Upazila Towns Infrastructure Development Project
<i>VGF</i>	Vulnerable Group Feeding
<i>WB</i>	World Bank
<i>WC</i>	Ward Committee
<i>WDB</i>	Water Development Board
<i>WG</i>	Working Group

## TABLE OF CONTENTS

TABLE OF CONTENTS	PAGE NO.
<b>CHAPTER 1: INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
1.1 Background.....	1
1.2 Purpose of The Strategy.....	1
1.3 Good Governance.....	2
1.4 The Authority Responsible for The Strategy.....	2
1.5 Target and Important Stakeholders of The Strategy.....	2
1.6 Implementation Period.....	2
1.7 Guiding Principles.....	2
1.8 Procedure and Method of The Strategy Formulation.....	3
1.9 Relations and Consistency with Other National Policies.....	4
1.10 Contents of The Strategy.....	4
<b>CHAPTER 2: CURRENT SITUATION AND PROBLEMS.....</b>	<b>7</b>
2.1 Paurashava Functions.....	7
2.2 Paurashava Act, Rules and Other Related Instructions.....	9
2.3 Organization.....	12
2.4 Finance.....	18
2.5 Urban Planning.....	26
2.6 Monitoring and Evaluation of Paurashavas' Activities.....	30
2.7 Personnel and Institutional Capacity Development.....	32
2.8 Service Delivery of Paurashavas.....	37
2.9 Problems of District Level Paurashavas.....	44
2.10 Summary of Problem Structure.....	46
2.11 Situation of Major Development Partners' Support to Paurashavas.....	48
<b>CHAPTER 3: VISION AND GOALS.....</b>	<b>53</b>
3.1 Vision for Paurashava Administration in 2025.....	53
3.2 Goals.....	56
<b>CHAPTER 4: OBJECTIVES AND TARGETS.....</b>	<b>58</b>
4.1 Objectives.....	58
4.2 Targets.....	60
4.3 Relations between Goals, Objectives, and Targets.....	63
<b>CHAPTER 5: STRATEGIC COMPONENTS AND STRATEGY ROADMAP.....</b>	<b>66</b>
5.1 Strategic Components.....	68

5.2 Strategic Components and Implementation Organizations .....	79
5.3 Strategy Roadmap.....	84
<b>CHAPTER 6: IMPLEMENTATION AND MONITORING OF STRATEGY .....</b>	<b>86</b>
6.1 Implementation arrangement .....	86
6.2 Monitoring Arrangement .....	88
6.3 Financial Arrangement .....	91
6.4 Consideration for the Effectiveness and Sustainability of The Strategy .....	94
6.5 Concluding Remarks .....	94

**LIST OF TABLES**

<b>LIST OF TABLES</b>	<b>PAGE NO.</b>
Table 1-1: List of Seven Pilot Paurashavas .....	4
Table 2-1: Main Responsibilities of Paurashavas .....	7
Table 2-2: Detailed functions of Paurashavas stipulated in The Paurashava Act 2009 .....	7
Table 2-3: Authorized Number of Paurashava officers and employees.....	14
Table 2-4 Financial Situation of Category A Paurashavas in FY 2014/2015 .....	18
Table 2-5 Revenue and Expenditure of Category B Paurashavas in FY 2014/2015.....	19
Table 2-6 Revenue and Expenditure of Category C Paurashavas in FY 2014/2015.....	19
Table 2-7: Consolidated Expenditure of Municipalities .....	21
Table 2-8: Paurashava holding tax revenue collection efficiency figures .....	23
Table 2-9: Objectives of Master Plan by DTIDP and UTIDP .....	26
Table 2-10: Comparison (training topics).....	33
Table 2-11: Comparison (experience).....	33
Table 2-12: Comparison (the number of training courses per year) .....	33
Table 2-13: Comparison (geographical coverage).....	34
Table 2-14: Comparison (source to provide training).....	34
Table 2-15: Comparison (cost for each training) .....	34
Table 2-16: Problems on knowledge/skills.....	35
Table 2-17: Paurashava's services (functions) listed in The Paurashava Act, 2009.....	37
Table 2-18: Number of Paurashavas by category .....	44
Table 3-1: List of Priority Public Services.....	53
Table 3-2: Goal 1 to 4 .....	56
Table 3-3: Financial Sources for Priority Public Services .....	56
Table 4-1: Objective 1 to 8 .....	58
Table 4-2: Target 1.1 to 1.4 .....	60
Table 4-3: Target 2.1 to 2.2 .....	60
Table 4-4: Target 3.1 to 3.4 .....	61
Table 4-5: Target 4.1 to 4.2 .....	61
Table 4-6: Target 5.1 to 5.3 .....	62
Table 4-7: Target 6.1.....	62
Table 4-8: Target 7.1.....	63
Table 4-9: Target 8.1 to 8.2 .....	63
Table 4-10: Relations between Goals, Objectives, and Targets.....	63
Table 5-1: Objectives and Strategic Components.....	66
Table 5-2: Target and Main Activities .....	68
Table 5-3: Target and Main Activities .....	70
Table 5-4: Target and Main Activities .....	71
Table 5-5: Target and Main Activities .....	72
Table 5-6: Target and Main Activities .....	73
Table 5-7: Target and Main Activities .....	75
Table 5-8: Target and Main Activities .....	76

Table 5-9: Training courses .....	76
Table 5-10: Target and Main Activities .....	78
Table 6-1: Mission and Major Functions of LGD .....	86
Table 6-2 Necessary funds for training .....	91
Table 6-3 Necessary funds for improving infrastructure .....	93
Table 6-4 Additional pay and allowances for increasing officers and staff .....	94

## LIST OF FIGURES

LIST OF FIGURES	PAGE NO.
Figure 1-1: Structure of The Strategy .....	6
Figure 2-1: Example of manpower vacancy rates of Paurashavas .....	16
Figure 2-2: Structure of Revenue and Expenditure .....	18
Figure 2-3: Consolidated Receipts of Paurashavas .....	20
Figure 2-4: Residents' Satisfaction with Paurashavas' Services .....	39
Figure 2-5: Problem Tree on the Problems related to Paurashavas' services .....	47
Figure 3-1: Matrix of Importance and Satisfaction .....	54
Figure 4-1: The structure of the vision, goals and objectives (Vision Tree) .....	59
Figure 5-1: Strategy roadmap .....	85
Figure 6-1: Strategy implementation and monitoring structure .....	90



## Chapter 1: Introduction

### 1.1 Background

Bangladesh is experiencing rapid urbanization with an annual population growth rate of 3.4% in urban areas as compared to the national average of 1.7%<sup>1</sup>. The haphazard construction of buildings and traffic networks, inadequate public service delivery and a deteriorating living environment characterize many urban areas. In recognition of such rapid urbanization, the Bangladesh government policy of revitalizing local economies by strengthening local administration has been defined in its Seventh Five-Year Plan (2016/17-2020/21) as part of its efforts to reduce poverty and balance development outcomes. In 2014, the Government of Bangladesh (GOB) drafted the National Urban Sector Policy, which is designed to strengthen urban governance and promote economic development. Through the decentralized and participatory urban development processes the government is seeking to guide infrastructure development and urban environmental conservation in order to achieve sustainable urbanization.

In Bangladesh, the Paurashavas are responsible for the functions of planning, local infrastructure development and the delivery of essential public services, including water supply and solid waste management. Since Paurashavas are located adjacent to rural areas, they are expected to play an additional role of promoting local rural industries, improving access to markets from rural areas, and serving as a center for local economic activity.

Most Paurashavas are unable to perform these envisaged roles because of a lack of both financial and human resources. In particular, they lack the capacity to deliver public services against clearly developed mid-term and long-term development plans. As a result, the management of municipal assets is inefficient and the delivery of services is haphazard. Poor asset management and haphazard service delivery is particularly serious in small Paurashavas.

Recognizing the importance of strengthening Paurashavas, GOB made a decision to formulate the National Strategy for Paurashava Governance Improvement. (hereinafter referred to as “The Strategy”).

### 1.2 Purpose of The Strategy

The Strategy was made to clarify the critical means to improve the public services provided by Paurashavas in the entire country. The Strategy consists of Vision, Goals, Targets, and Activities necessary for the improvement of governance and service delivery in Paurashavas through increased access to financial and capacity development support.

---

<sup>1</sup>Figures are the average ones for the period between 1990 and 2012, (Source: UNICEF Bangladesh office).

### 1.3 Good Governance

In The Strategy, governance ascribes to the core values of good governance of: (1) Accountability; (2) Transparency; (3) Rule of Law; (4) Responsiveness; (5) Equity and Inclusiveness; (6) Effectiveness and Efficiency; (7) Participation; and (8) Consensus in decision making<sup>2</sup>. These core values of good governance guide the formation of the goals and means defined in The Strategy.

### 1.4 The Authority Responsible for The Strategy

The Urban Development Wing of Local Government Division (LGD) is responsible for the formulation, as well as implementation and monitoring, of The Strategy.

### 1.5 Target and Important Stakeholders of The Strategy

The Strategy is targeted to the Paurashavas of Bangladesh and the following important stakeholders.

- *Capacity Development*: National Institute of Local Government (NILG), Local Government Engineering Department (LGED), Department of Public Health Engineering (DPHE)
- *Beneficiaries*: Paurashava residents
- *Supporters*: Development partners

### 1.6 Implementation Period

The Implementation period of The Strategy is from 2016 to 2025.

### 1.7 Guiding Principles

The Strategy was formulated, based on the principles “To be concise and easily readable”, “To be logical”, “To be feasible and practical” and “To be participatory”.

- *To be concise and easily readable*: The structure of The Strategy is simple and the size is user-friendly.
- *To be logical*: The Strategy flows from fact finding, to problem analysis, and finally to solutions. Problems were summarized by logic trees with the ‘Vision Tree’ showing the solutions to problems identified in the ‘Problem Tree’.
- *To be feasible and practical*: The Strategy reflects the opinions of a diversified group of stakeholders that builds on the previous experiences of governance related projects recognizing the requisite financial resourcing necessary to realize The Strategy.
- *To be participatory*: The Strategy was formulated utilizing the inputs of the Working Group consisting of relevant government officials, development partners, mayors and staff of Paurashavas and the support of consultants.

---

<sup>2</sup>Source: <http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>

## 1.8 Procedure and Method of The Strategy Formulation

The Strategy was formulated according to the following four steps: 1) Review of the current situation and identification of challenges; 2) Establishment of a vision and goal setting; 3) Formulation of concrete measures to realize the vision and goals; and 4) Validation. The steps 1 to 3 were achieved in consultation with stakeholders through the Working Group (WG) meetings<sup>3</sup>. The WG was established to discuss the draft Strategy, which was prepared based on the results of the two surveys. Eight WG meetings chaired by the Additional Secretary (Urban Development) of LGD<sup>4</sup> were held from August 2014 to November 2015. The WG members provided comments and alternative proposals on each Chapter of the draft Strategy during these WG meetings. 4) Validation was conducted by appropriate experts on local governance and strategy development.

The details of the step 1 are explained below:

Seven pilot Paurashavas were selected to collect the necessary information for the formulation of The Strategy. An administrative needs assessment survey and a Baseline Survey of Paurashavas was conducted in order to collect opinions and information from Paurashava elected representatives, officials and residents. A trial training is being conducted in these pilot Paurashavas to develop a model training package for nationwide application in future. These pilot Paurashavas were selected as typical Paurashavas representing each category Class considering the replicability of project activities in future. Based on the service delivery performance by the trained pilot Paurashavas, the contents of the training will be revised for nationwide training in future.

### *Pilot Paurashavas*

The seven pilot Paurashavas are comprised of one A Category Paurashava, three B Category Paurashavas, and three C Category Paurashavas as shown in Table 1-1. The pilot Paurashavas, one from each Division, were chosen considering criteria such as the area, population size, level of economic activity and absence of major capacity development support to reflect all of the Paurashavas in the country.

<sup>3</sup>The results of other projects related to Paurashavas were also studied and reported in the WG meetings.

<sup>4</sup> Member secretary is Deputy Secretary of LGD (Project Director of Strengthening Paurashava Governance Project (SPGP)). Other members are: Representatives from LGD, NILG, LGED, and DPHE. Bangladesh Institute of Management (BIM), Municipal Association of Bangladesh (MAB), Bangladesh Urban Forum, World Bank (WB), Asian Development Bank (ADB), Japan International Cooperation Agency (JICA), Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) and German Development Cooperation (GIZ), Project Directors of the Projects in LGED, Mayors from the seven pilot Paurashavas, and JICA SPGP Experts and Consultants.

**Table 1-1: List of Seven Pilot Paurashavas**

Name of Division	District	Selected Paurashava	Category of the Paurashava
Khulna Division	Jhenaidah	<b>Shailkupa</b>	A
Barisal Division	Barisal	<b>Bakerganj</b>	B
Chittagong Division	Chandpur	<b>Sengarchar</b>	B
Rangpur Division	Kurigram	<b>Ulipur</b>	B
Rajshahi Division	Pabna	<b>Atghoria</b>	C
Sylhet Division	Sylhet	<b>Kanaighat</b>	C
Dhaka Division	Kishoreganj	<b>Pakundia</b>	C

### *Administrative Needs Assessment Survey on Paurashavas*

The Administrative Needs Assessment Survey on Paurashavas conducted in 2014 sought to clarify the gap between statutory and actual functions, analyze the background of poor performance, identify the administrative challenges and propose approaches to address these gap and challenges. The survey was conducted by interviewing the elected representatives and officials in the seven pilot Paurashavas. These interviewees included: Mayors, councilors, secretaries, assistant/sub-assistant engineers, accountants, tax officials (Tax Assessors and Collectors), and the officials leading the health and conservancy section. Relevant documents were also gathered in those Paurashavas.

### *Baseline Survey*

A Baseline Survey was conducted in the same seven Paurashavas in 2014 to measure residents' satisfaction and their expectations on the public services provided by their Paurashavas. The survey was conducted through a questionnaire survey to approximately 700 residents of the seven pilot Paurashavas plus an additional three Paurashavas for norm setting. Comparison with the results of a similar survey with a bigger sample size<sup>5</sup> confirmed a similar trend between the two surveys.

## **1.9 Relations and Consistency with Other National Policies**

The Strategy is a comprehensive national strategy for Paurashava governance improvement. The Strategy is a complementary document to other national policies and contributes to the implementation of the Five Year Plan 2016-2020 in the improvement of public service delivery at the Paurashava level.

## **1.10 Contents of The Strategy**

The Strategy consists of six chapters. First of all, the current situation and problems of Paurashavas are analyzed based on the results of Administrative Needs Assessment Survey on Paurashavas and Baseline Survey in Chapter 2. A Vision and the Goals for Paurashavas by 2025 at the impact level

<sup>5</sup> Survey conducted in UGIIP project ("CRC Survey Report under UGIIP II, LGED")

are intimated in Chapter 3. The priority public services on which The Strategy focuses are also identified. In Chapter 4, the Objectives and Outcomes to realize the Vision and Goals are identified. Then the strategic components and strategy roadmap including the activities are described in Chapter 5. These activities were generated by focusing on the i) institutional environment (Government), ii) organization (Paurashava), iii) technical capacity (knowledge and skills of elected representatives and officials), and iv) participation of citizens. The implementation and monitoring arrangements along with the financing for The Strategy are presented in Chapter 6. The structure of The Strategy is shown in the following Figure 1-1.

1. Current Situation and Problems (Chapter 2)

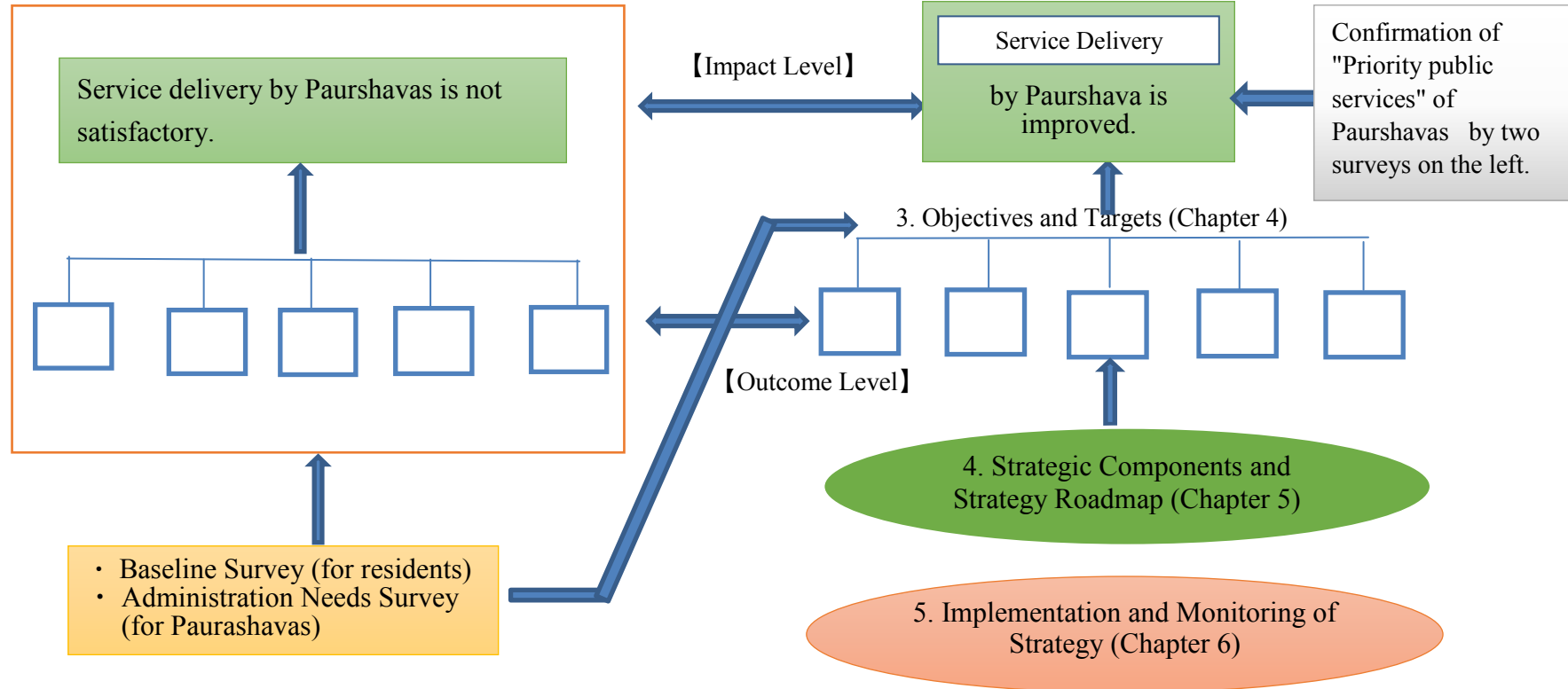


Figure 1-1: Structure of The Strategy

## Chapter 2: Current Situation and Problems

### 2.1 Paurashava Functions

The functions of Paurashavas are specified in the Local Government (Paurashava) Act (Hereinafter referred to as “The Paurashava Act”), 2009. The responsibilities of the Paurashavas may be summarized as follows:

1. To provide all types of urban facilities to citizens of the respective areas in accordance with The Paurashava Act and other relevant legislation;
2. To establish coordination between Paurashava administration and the government officers and employees to undertake coordinated programs;
3. To develop infrastructure, prepare and implement urban development plan including building control; and
4. To maintain citizen’s security and public discipline.

**Table 2-1: Main Responsibilities of Paurashavas**

<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Water supply for residential, industrial and commercial use.</li> <li>(2) Water drainage and sanitation.</li> <li>(3) Waste management.</li> <li>(4) Issuing plan to ensure economic and social justice.</li> <li>(5) Construction of road, footpath to develop communication system and construct terminal for the benefit of people’s movement and goods.</li> <li>(6) Activities under Birth and Death Registration Act 2004 (Act no. 29 of 2004).</li> <li>(7) Traffic management planning for better transport management, passenger shade, road light, parking place, bus stand and bus stop for walkers.</li> <li>(8) Public health and environment conservation, tree plantation and conservation.</li> <li>(9) Establishment and management of market and slaughter house</li> <li>(10) Create and spread the opportunity and support to sports, games, disport and amusement, and increase beautification of the locality.</li> <li>(11) Any other functions under ordinance, rules, regulations or any order from the government.</li> </ol>
--

Source: The Paurashava Act, 2009

According to The Paurashava Act, the activities expected to be performed by Paurashavas in the execution of their functions are summarized as follows.

**Table 2-2: Detailed functions of Paurashavas stipulated in The Paurashava Act 2009**

Area	Details of Functions
1. Public Health	Regulation of insanitary buildings, waste removal, collection and management; provision and maintenance of public toilet and regulation of private latrines; birth, death and marriage registration; prevention and control of infectious diseases; promotion of public health; establishment and maintenance of hospitals/dispensaries; provision of medical aid, medical education, etc.
2. Water Supply and Drainage	Water supply; execution of water supply schemes; regulation of private water sources; construction and maintenance of public drains; regulation of private drains; execution of drainage schemes; securing of bathing and washing places; provision and regulation of <i>Dhobi ghats</i> for washer men; utilization and regulation of public watercourse; licensing of vessels; management and operation of public ferries.
3. Food and Beverage	Regulation of manufacture, sale and preparation of food and beverages; execution of milk supply schemes; establishment, maintenance and development of public markets; licensing and regulation of private markets; provision and maintenance of slaughter houses.
4. Animals	Establishment and maintenance of veterinary hospitals; provision of vaccines for

	prevention of infectious diseases; control of strayed animals; establishment and maintenance of cattle pounds; establishment and maintenance of animal homes; establishment and maintenance of cattle and poultry farms; registration of cattle sales; execution of livestock schemes; control of dangerous animals; holding of cattle shows and fairs; maintenance or contribution to zoological gardens.
<b>5. Town Planning</b>	Formulation of a master plan; inspection and control of execution of site development schemes;
<b>6. Building Control</b>	Sanction of site plans and building plans; inspection of completed buildings; regulation of buildings.
<b>7. Streets</b>	Provision and maintenance of public streets; execution of road maintenance and development programs; sanction of development of new streets; assignment of name, number and holding number of street; lighting of public streets; execution of street lighting schemes; watering of public streets; control and regulation of traffic; licensing of non-motorized vehicles; setting of the rate of fares for the use of public vehicles.
<b>8. Public Safety</b>	Functions as may be prescribed for civil defense of the Paurashava; provision of boats, appliances for flood fighting; execution of a scheme providing for the prohibition of dangerous and offensive trades; provision, maintenance and administration of graveyard and cremation ground; registration of burial and cremation ground.
<b>9. Trees, Parks, Gardens and Forests</b>	Plantation and protection of trees on public streets and other public places; execution of an arboriculture plan; building, maintenance and administration of public gardens; execution of development plan for each garden; provision and maintenance of open spaces; execution of forest plans; destruction of pests of trees and plants; clearance of noxious vegetation or undergrowth; felling and trimming of harmful trees; excavation/re-excavation of tanks and reclamation of low lying areas;
<b>10. Education and Culture</b>	Maintenance of educational institutions (as may be required by the prescribed authority); initiation of establishment of educational institutions if needed; financial contributions to private educational institutions; enforcement of compulsory education; provision of scholarship; provision of training for teachers; promotion of adult education; maintenance of depots for sales of school books and stationary; promotion of educational society; establishment and maintenance of information centres for civic education; establishment of museums and art galleries; establishment and maintenance of public halls and community centres; celebration of religious festivals, independence day and other national holidays; provision for the reception of distinguished visitors; promotion of physical culture and encouragement of public games and sports; promotion of tours to the Paurashava; preservation of historical places; provision of recreation facilities.
<b>11. Social Welfare</b>	Establishment, and maintenance of welfare homes, asylums, orphanages, widow homes and other institutions for the relief of the distressed; provision for the burial and burning yards; measures to prevent beggary, prostitution, gambling, taking off injurious drugs and consumption of alcoholic liquor, juvenile delinquency and other social evils; measures for the promotion of the welfare of women, child and backward classes, disable and autistics ; and adoption of any other measures likely to promote social development and social welfare.
<b>12. Development</b>	Implementation of development plans; implementation of social development planning; investment in commercial enterprise.

Source: The Paurashava Act, 2009



## 2.2 Paurashava Act, Rules and Other Related Instructions

### 2.2.1 Current Situation

The GOB, in exercise of the power conferred upon it, can frame and approve acts, ordinances, laws, rules, by-laws and schedules to regulate the functioning of Paurashavas. In addition, the GOB can also issue guidelines, circulars and office orders, from time to time, to guide and assist Paurashava functionaries in running an efficient administration and service delivery process. While the essential laws, rules, model schedules, by-laws, guidelines, circulars and office orders are in place they are often old and fail to meet the requirements of The Paurashava Act, 2009.

#### *Laws for Paurashavas*

The primary law governing Paurashavas in Bangladesh is The Paurashava Act, 2009. This act repealed the previous Paurashava Ordinance, 1977. There are other laws pertaining specifically to Paurashavas such as the Settlement of Dispute (Paurashava Area) Board Law, 2004 however there are other laws related to public service delivery in Bangladesh that are also significant (i.e. the Environmental Conservation Act, 1995, the Muslim Family Laws Ordinance, 1961).

#### *Rules*

The GOB has framed and endorsed several rules in exercise of the powers conferred under The Paurashava Act, 2009 and the Paurashava Ordinance, 1977. For example, the Bengal Municipal Account Rules, 1935, prepared based on Bengal Municipal Act, 1932 are being followed in the maintaining of Paurashava accounts. The most familiar rules issued by the GOB for Paurashavas are as follows:

#### (1) Rules framed after Enactment of The Paurashava Act, 2009

1. Paurashava Tax Assessment and Collection Rules, 2013;
2. Paurashava (constitution of Ward Committee and TOR) Rules, 2012;
3. Paurashava Business Rules, 2012;
4. Paurashava Police (recruitment, training, discipline and conditions of services) Rules, 2012;
5. Paurashava Mayor and Councilors Special Facilities, Duties and Responsibilities (payment of honorarium to Mayor and Councilors) Rules, 2010;
6. Local Government (Paurashava) Election Rules, 2010; and
7. Paurashava (conduction of election) Rules, 2010.

#### (2) Rules framed after Enactment of the Paurashava Ordinance, 1977 and Bengal Municipal Act, 1932

1. Birth and Death Registration (Paurashava) Rules, 2006;
2. Paurashava (contract) Rules, 2001;
3. Paurashava Budget (preparation and approval) Rules, 1999;
4. Paurashava Employees Service Rules, 1992;
5. Paurashava Employees (provident fund and gratuity) Rules, 1988;
6. Declaration and Alterations of Municipalities Rules, 1978
7. Paurashava Account Rules, 1935.

#### *By-Laws and Schedules*

Government prepares model schedules and model by-laws, from time to time, to guide Paurashavas in preparing their own schedules and by-laws. Some of which are as follows:

1. Paurashava Model Tax Schedule, 2014;
2. Paurashava Standing Committee (constitution and TOR) Draft (model) By-Laws, 2013;
3. Paurashava Public Market Model By-Laws, 2003; and
4. Paurashava Water Supply Model By-Laws, 1999.

**Regulations**

Paurashavas are supposed to frame regulations as required by a Paurashava for the smooth running of its business. While The Paurashava Act, 2009 prescribes a minimum of 14 regulations in Schedule-7 that Paurashavas may prepare, in reality there are no such regulations available in any Paurashava.

**By-Laws**

Paurashavas are supposed to frame by-laws as required by a Paurashava to improve public service delivery efficiency. While The Paurashava Act, 2009 prescribes a minimum of 17 by-laws in Schedule 8 that Paurashavas may frame, in reality there are no such by-laws available in any Paurashava.

**Guidelines**

The LGD prepares guidelines from time to time to assist in the smooth implementation of certain Paurashava activities. This also applies to guidelines issued by other ministries which are relevant to Paurashava functions. A few such guidelines are mentioned here below:

1. Guidelines on management of Hats and Bazars, lease procedure and distribution of lease money (issued by LGD);
2. Guidelines for recruitment of Class-3 and Class-4 employees (issued by LGD);
3. Guidelines on the use of Paurashava vehicles and issue of fuel (issued by LGD);
4. Guidelines on the establishment and administering Paurashava information and service centre, 2014 (issued by LGD);
5. Guidelines on implementation of humanitarian assistance program, 2012-13 (other Ministry); and
6. Guidelines (in the form of circular) on Vulnerable Group Feeding (VGF) Program (other Ministry).

In addition, there are a number of circulars and office orders issued by LGD, from time to time, to guide Paurashava to perform its business smoothly and efficiently. The recently published Compilation of Paurashava related acts, rules, and other guidelines brings together about 100 of such circulars and office orders which are important for the running of day to day Paurashava activities but many of which are out of sight of Paurashava officials.

**2.2.2 Problems**

There are different kinds of challenges in regards to the use of acts, laws, rules, model by-laws, by-laws, regulations, guidelines, circulars, office orders, etc. in the performing of Paurashava business some of which are described below:

***Insufficient recognition of acts and laws***

Although there are acts and laws in place, however in many cases the Paurashava elected representatives and officials are not familiar with the provisions of acts and laws pertaining to Paurashava functions. This may be due to lack of awareness, motivation or training.

***Insufficient rules and Model (Sample) By-laws***

Very few rules and model by-laws have been prepared as compared to the requirements of The Paurashava Act. In some cases, the rules exist but are old and outdated (i.e. The Municipal Accounts Rule, 1935 cannot be expected to meet the needs of modern digital accounting systems). The absence of these rules and model by-laws hampers the Paurashava administration in performing their functions.

***Outdated rules***

The rules framed after the enactment of the Bengal Municipal Act, 1932 and the Paurashava Ordinance, 1977, are old and require amendment or updating to match the Paurashava Act, 2009 as well as to meet current requirements. As a result, Paurashava officials sometimes feel confused with those old rules and their various amendments.

***Lack of awareness and motivation***

Another problem is the lack of awareness and motivation evident amongst Paurashava officials and lack of training opportunities for them. The absence of a functional system for monitoring the efficiency of Paurashava officials in applying Paurashava rules is another cause of the failures in performing Paurashava functions.

***No Regulations and by-laws made by Paurashavas***

Although there are provisions in section 121 & 122 and corresponding schedule 7 & 8 of The Paurashava Act, 2009 requiring that Paurashavas shall frame by-laws and regulations to perform their functions, in reality this has not occurred. As no separate instructions have been received from LGD nor has any awareness raising or training program been initiated by the GOB, the Paurashava officials remain busy with their day-to-day work and do not feel the need for formulating these regulations and by-laws.

***Outdated by-laws***

The GOB has recently circulated the Model Tax Schedule, 2014 and the sample by-law on the constitution and TORs for Paurashava Standing Committees, 2013. There are two other model by-laws issued by the GOB namely the Paurashava Public Market Model By-Law, 2003 and the Paurashava Water Supply Model By-Laws, 1999. Of the above schedules and by-laws, Paurashavas have extensively applied the Model Tax Schedule and the Public Market By-Laws. On the contrary, the Water Supply Model By-Laws came into force 17 years ago and do not match the present market prices. This by-law needs immediate updating considering the present cost of living and the price index. On the other hand, Paurashavas do not give proper attention to those model / sample by-laws and may not even know the purpose of such model by-laws issued by the GOB. To date, there are no visible initiatives from any prescribed authority to guide or train Paurashava officials to understand their role in regards to the passage of Paurashava by-laws and schedules.

## 2.3 Organization

### 2.3.1 Current Situation

The organizational structure of a Paurashava is stipulated in Section 6 of The Paurashava Act. Each Paurashava consists of a mayor and councilors, including female councilors. The mayor and councilors are directly elected by local residents. The executive powers of Paurashavas extend to all of the acts necessary for the due discharge of its functions under The Paurashava Act, 2009. The executive powers of a Paurashava shall be vested by its Council (Parishad) and be exercised by its mayor either directly or through councilors or any other officials authorized by him/her in accordance with the act and subsequent Paurashava business rules, 2012. All acts shall be undertaken in the name of the Paurashava and any proposal for the division of executive powers are to be approved by its Council.

The Council refers to a committee consisting of a mayor and councilors of a Paurashava (Sub-section (38) of Section 2 of The Paurashava Act, 2009). The decisions of Paurashavas are made in Council meetings, which is called by a mayor or in his/her absence by the Panel Mayor and must be held at least once a month (Section 63 of The Paurashava Act). Critical issues such as budgets, projects under the Annual Development Program (ADP), Development Assistance/Grant, master plan, employee appointment, etc. are first discussed at the relevant Standing Committee of Paurashavas (Section 64). The decisions of the committees are to be discussed in the monthly meeting of the Council. The Council shall make a decision regarding any activities after the discussion in the general or special meeting of the Council. The executive powers of a Paurashava shall vest in and be exercised by its mayor, councilors or through other officers (Section 62).

The GOB has introduced Special Benefit, Duties and Responsibilities (allowance of the mayor and councilors) Rules 2010 in line with the authority provided under Section 120 of The Paurashava Act, 2009. The rules prescribed and specified the duties and responsibilities of the mayor and councilors, which are as follows;

#### ***Duties and Responsibilities of the Mayor (rule- 3)***

- (1) Operate the routine work of the Paurashava;
- (2) Preside over all the meetings of the Paurashava and take proper initiatives to implement the decisions made in that meetings;
- (3) Supervise the officers and staff of the Paurashava;
- (4) Arrange appointment of Paurashava officer and staff, take disciplinary action against them, if needed, except the officers employed by the government;
- (5) Take steps for preparing proposal and projects related to different Paurashava activities on behalf of the Council;
- (6) Arrange to preserve all the information related to the Paurashava;
- (7) Sign all the contracts on behalf of the Paurashava in line with the Section 48 of the Paurashava Act 2009, and to take necessary initiatives as per the Section;
- (8) Impose taxes on different business and profession under the Paurashava, mentioning tax, rates etc. of Section 98 of The Paurashava Act, 2009 and issues license;
- (9) Take legal action to resolve the issues related to offense under Section 110 of the fourth schedule of The Paurashava Act, 2009;
- (10) Take appropriate measure to file case on behalf of the Paurashava and take necessary initiatives to operate that case;
- (11) Review implementation progress of Paurashava activities determined in second schedule of The Paurashava Act, 2009;

- (12) Perform any other responsibilities provided by the rules prepared under this act; and
- (13) Perform any other responsibilities provided by the government from time to time under article 51 of The Paurashava Act, 2009.

***Duties and Responsibilities of the Councilors (general) (rule- 4)***

- (1) Shoulder the responsibilities as chair of one or more standing committees provided by the Paurashava, and take initiative to implement the decision properly made by those committees;
- (2) Be responsible as Mayor in absence of the Paurashava Mayor as per the priority list of panel mayor under the Section 40 of The Paurashava Act, 2009;
- (3) Recommend or request the Paurashava from time to time to initiate the following activities determined in the second schedule of The Paurashava Act, 2009;
  - a) Motivate the people for the expansion of education, and to assist in such programs for expansion of education;
  - b) Supervise and assist educational institutes related to secondary and madrasa education for improvement of quality;
  - c) Create public awareness to resist terrorism, fundamentalism, thrift, robbery, smuggling, drug trading etc. And take initiatives on different issues regarding public safety;
  - d) Initiate social plantation and other programs for environmental preservation and development;
  - e) Assist for vast expansion and implementation of youth, sports, cultural and social welfare activities;
  - f) Initiate activities regarding improvement of agriculture and forest resources; and
  - g) Take initiative to implement any other responsibilities provided by the government or by the Mayor of Paurashava.

***Duties and Responsibilities of the Councilors (reserved)(rule- 5)***

- (1) Shoulder the responsibilities as chair of one or more standing committees provided by the Paurashava, and take initiative to implement the decision properly made by those committees;
- (2) Be responsible as Mayor in absence of the Paurashava Mayor as per the priority list of panel mayor under the Section 40 of The Paurashava Act, 2009;
- (3) Recommend or request the Paurashava from time to time to initiate the following activities determined in the second schedule of The Paurashava Act, 2009;
  - a) Ensure the services related to health, nutrition, family planning and mother care;
  - b) Improve sanitation & sewerage system and supply of pure drinking water;
  - c) Identify the tasks for improving the overall condition of women and children and to provide necessary assistance to implement;
  - d) Initiate development projects for establishment and expansion of the small and cottage industries;
  - e) Assist for taking own program for creation of self-employment and poverty reduction and providing support to the government to implement the related programs;
  - f) Create awareness for the prevention of violence against women and children, dowry and child marriage etc.;
  - g) Initiate and implement the project for the improvement of livestock and fisheries resources;
  - h) Monitor the activities of cooperative associations and non-government social welfare organizations including assistance and coordination among their activities;
  - i) Participate in the social welfare and pro-people activities including identification of the tasks for implementation;

- j) Take initiative to implement any other responsibilities provided by the government or by the Mayor of Paurashava.

### ***The Standing Committee***

Each Standing Committee shall be constituted with five members. The Chairperson and the members shall be selected from the councilors. In every Standing Committee, the mayor shall be the member by virtue of his/her position. However, the Mayor shall be the chairperson of Standing Committee on Law & Order and Public Safety. In every Standing Committee, there shall be at least 40% female members. In addition, each Standing Committee can co-opt a person as member, who is an expert of the relevant field, without having voting right in decision making process.

The duties and responsibilities of the Standing Committees shall be defined through a By-law, prepared by Paurashava and approved by LGD. The Standing Committees to be established under a Paurashava are presented below (Section 55 (1) of The Paurashava Act):

- Establishment and finance
- Tax assessment and collection
- Accounts and audit
- Urban planning, citizen's services and development
- Law and order and public security
- Communication and physical infrastructure development
- Women and children
- Fisheries and livestock
- Information and culture
- Market price supervision, monitoring and control

A Paurashava can also form additional Standing Committees based on the necessity of the Paurashava administration, such as i) Coordination with NGO; ii) Disaster Management; iii) Market Management; iv) Women Development; v) Poverty Reduction and Slum Improvement; vi) Health, Water and Sanitation; and vii) Waste Removal and Transfer, etc.

The Ward Committees (WCs) and the Town Level Coordination Committee (TLCC) are two additional forums for citizen participation in Paurashava administration and service delivery.

### ***Paurashava Staff Structure***

According to Section 72 of The Paurashava Act, 2009, there shall be a Paurashava Service constituted in such a manner and subject to such conditions as may be prescribed. The GOB shall, from time to time, specify a staff structure (organogram) based on the classification/categorization of Paurashavas (category-A, B & C). The organogram consists of Mayor, a Chief Executive Officer (CEO) and employees of (1) Engineering Department (head of the department is an Executive/Assistant Engineer); (2) Administration Department (Secretary); (3) Health, Family Planning and Conservancy Department (Health Officer). The authorized number of office employees by the category of Paurashavas are shown in Table 2-3.

**Table 2-3: Authorized Number of Paurashava officers and employees**

Category	Department	Number
A	Engineering	68
	Administration	54
	Health	33
	Total	155
B	Engineering	32
	Administration	35

Category	Department	Number
	Health	22
	Total	89
C	Engineering	27
	Administration	26
	Health	16
	Total	69

Source: LGD

The head of Paurashava officers and employees is a CEO who is an employee of the administrative cadre under the civil service. This post is, however, vacant in many Paurashavas. Officers and employees are categorized into Class I, Class II, Class III and Class IV.<sup>6</sup> While the officers such as CEO are posted on deputation to Paurashavas by the GOB, all officers under Class I and II are recruited by LGD while the staff members under Class III and IV are appointed by Paurashava for the efficient execution of its functions.

The functions of the respective departments are not defined by The Paurashava Act, 2009. This implies that actual functions of each division could be different from one Paurashava to another. The typical functions of each division, based on the information of the pilot Paurashavas, are presented below.

#### Engineering Department:

- Construct and maintain infrastructures, such as public markets, public streets, drains, bridges, and culverts in the jurisdiction of Paurashavas
- Implement necessary programs for the watering of the public streets, and planting trees on public streets and other public places
- Maintain public gardens and open spaces in the Paurashava area
- Develop a Master Plan for the area of Paurashava
- Implement all kinds of development plans
- Approve building plans within the Paurashavas
- Supply drinking water for Paurashava people
- Provide public services including traffic signaling and public latrines
- Maintain Paurashava's vehicles and other equipment

#### Administration Department:

- Execute administrative works for operating Paurashava activities smoothly
- Prepare budget and manage financial and accounting issues
- Assesses holding tax by the investigation of buildings and other assets
- Collect holding tax, market rents, trade license fees and other fees
- Issue trade licenses to Paurashava residents
- Promote and organize social activities and celebrate the National Days and other special days
- Execute and undertake relief activities following natural calamities and famine
- Other services including but not limited to ceremony management, promotion of commercial activities

#### Health, Family Planning, and Conservancy Department:

- Control infectious diseases
- Establish, maintain, and contribute to hospitals, health centers, and dispensaries
- Register all births and deaths in the Paurashava

<sup>6</sup>(1) Class I: CEO, Executive Engineer, Assistant Engineer, Health Officer and Secretary; (2) Class II: Sub-Assistant Engineer, Administrative Officer, Accounts Office, Slum Development Officer; (3) Class III: all Clerical Staffs, Drivers, Field Supervisors; and (4) Class IV: Messengers, Guards, and other lower subordinate staffs. CEO is a BCS (Admin) Officer in the rank of Senior Assistant Secretary/Deputy Secretary.

- Promote a family planning program
- Control of animals including stray animal management, illegal and diseased animals for slaughtering, and dangerous animals for detention and disposal

### 2.3.2 Problems of Manpower in Functional Operation

#### *Mayor's challenges in Administration*

Although many Mayors have good educational background and knowledge of The Paurashava Act 2009, there are some issues that Mayors have to overcome to properly lead the Paurashava administration. As Mayors are not fully aware of the rules and regulations to follow, their leadership make it difficult for local officials to implement the necessary rules and regulations. In addition, Mayors are often reluctant to collect taxes for fear of losing popularity.

#### *Councilor's Limitation about Legal Matters*

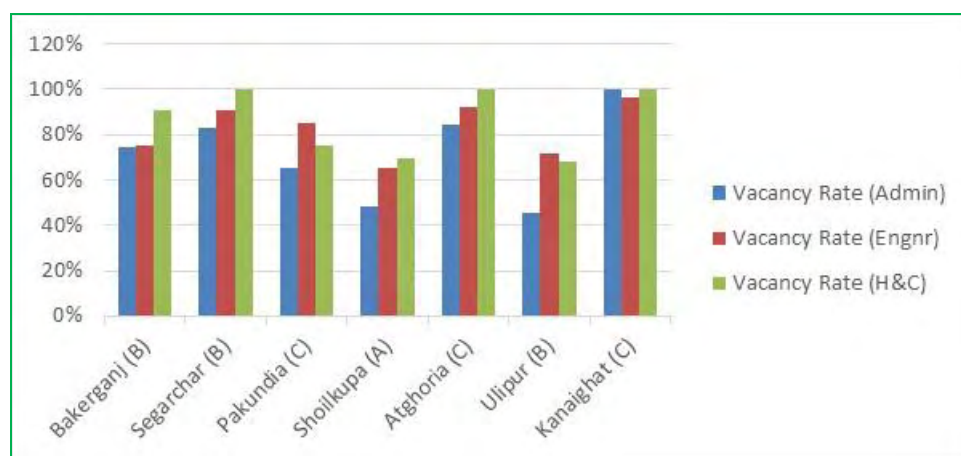
Elected councilors believe that their main responsibility is to attend the Council meetings. They lack the knowledge about their role that is described in the Act and the relevant rules. There is also lack of knowledge about the importance of Standing Committees and councilors' role in Paurashava administration. This reflects insufficient opportunities for the orientation or guidance of Councilors.

#### *Standing committee's Role Underutilized*

The constitution of Standing Committees and making them functional as per the specified TOR is a mandatory responsibility (Section-55) of the Paurashava administration. LGD has circulated a sample by-law on the constitution and TOR of standing committee, 2013 to all Paurashavas for guiding the preparation of this by-law. None of the Paurashavas have prepared this by-law however, a number of Paurashavas have established this standing committee but they are not very functional.

#### *Paurashavas' manpower*

The organizational structures of all categories of Paurashavas are similar, although the number of staff to be assigned vary among different categories. In most cases in all of the Paurashava categories, the actual number of officers and employees is smaller compared to the expected level. Figure 2-1 shows an example of the seven surveyed Paurashavas, i.e., their actual manpower against the manpower prescribed in the organogram prepared by the GOB. While the vacancy rates are very high in general, they are the highest in Health, Family Planning, and Conservancy Department.



Source: The Administrative Needs Assessment Survey Report (JICA SPGP Team, 2014)

Note: A, B and C in the () means the category of Paurashavas.

**Figure 2-1: Example of manpower vacancy rates of Paurashavas**

The following are more specific problems about manpower.



### ***Shortage of CEO and Health Officers***

Amongst the key Paurashava officers, the vacancy rates of CEO and Health Officer are high. Since the CEO is in charge of overall Paurashava management, these vacancies in this post could significantly affect the Paurashavas' administrative performance. While Health Departments in most Paurashavas are managed by junior-level health employees due to the absence of a Health Officer, in some category B and C Paurashavas there are no Health Department staff at all.<sup>7</sup>

### ***Shortage of Town Planner***

For category A Paurashavas, there are provisions for the post of Town Planner (without any supporting staff), and for category B and C Paurashavas there is no post of Town Planner (or any other appropriate personnel to carry out planning activities) in the organograms approved by the GOB. Some projects such as UGIIP-II and NOBIDEP supported Paurashavas in establishing the Planning Unit within the Engineering Division of the respective Paurashavas. The establishment of a separate planning unit / Department and increasing the number of personnel needs to be considered for the Paurashavas of categories B and C to implement and update the Master Plan and strengthen planning activities.

### ***Unused option of own staff management***

Under the current system, the position and the number of staff are prescribed by each of four classes (Class-I, Class-II, Class-III & Class IV) and Paurashavas can prepare their own staffing arrangements within the limits of the approved organogram. In reality, no Paurashava has ever used this option resulting in imbalanced staffing in many cases.

In addition, to the issue of organizational structure and staff size, there are problems of insufficient knowledge and skills of the officials of Paurashavas. The details of these problems of knowledge and skills are analyzed in section 2.7.

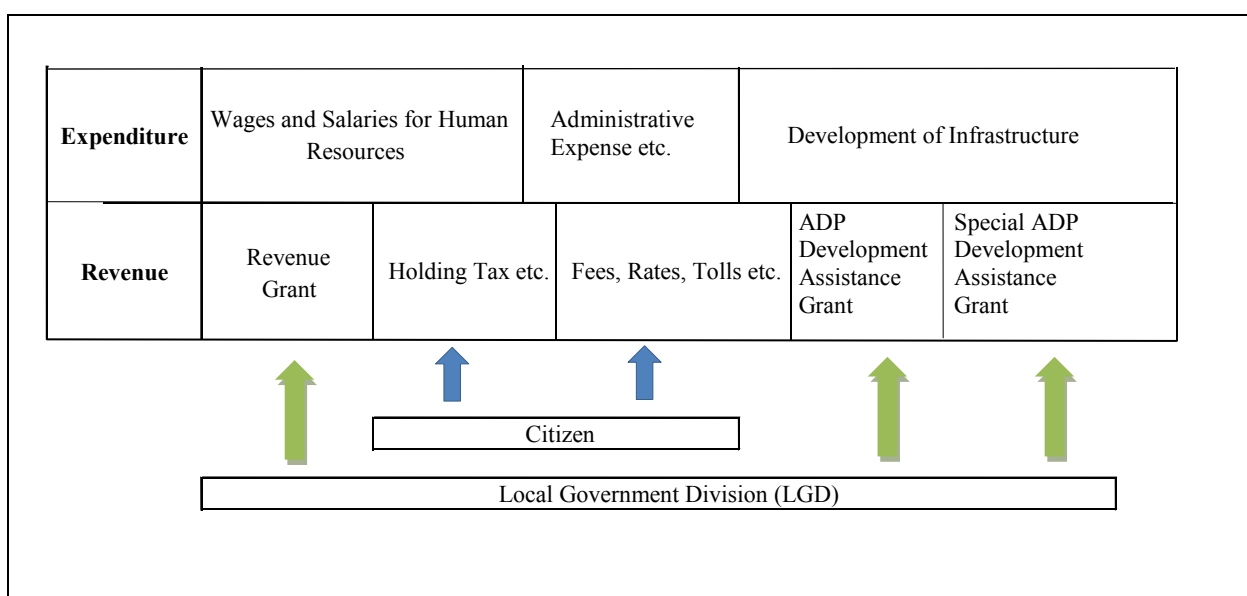
---

<sup>7</sup>JICA's report "Preparatory Survey on the Northern Region Rural Development and Local Governance Improvement Project" dated November, 2012.

## 2.4 Finance

### 2.4.1 Current Situation

The financial resources of Paurashavas are generated from taxes, rates, fees, tolls, GOB grants, etc. Tax, rates, fees and tolls are paid directly to Paurashavas by residents or the private sector, whereas GOB grants, such as ADP Development Assistance Grant and Special ADP Development Assistance Grant are provided by LGD as shown in Figure 2-2. The establishment of a transparent and accountable financial management system is critical for managing both the revenues and expenditures of Paurashavas.



Source: JICA SPGP Team

**Figure 2-2: Structure of Revenue and Expenditure**

The financial situation of sample Paurashavas are described in Table 2.4, 2.5, and 2.6. Although the figures in the Tables do not represent each category of Paurashavas because of the limited number of surveyed Paurashavas, these figures are indicative of the financial structure of Paurashavas by way of an example.

**Table 2-4 Financial Situation of Category A Paurashavas in FY 2014/2015**

<i>Revenue</i>			<i>Expenditure</i>		
Sources of Revenue	Amount (Tk.)	Ratio (%)	Heads of Expenditure	Amount (Tk.)	Ratio (%)
<b>Revenue grant</b>	185,477	0.4%	Wages and Salaries for Human Resources	20,783,849	42.5%
<b>Holding tax</b>	11,362,844	23.9%	Administrative Expense etc.	9,263,478	19.0%
<b>Fees, rates, tolls and so on</b>	23,568,779	49.4%	Development of Infrastructure	18,811,546	38.5%
<b>ADP grant</b>	4,000,000	8.4%			
<b>Special ADP grant</b>	8,500,000	17.9%			
<b>Total</b>	47,617,100	100%	<b>Total</b>	48,858,873	100%
<b>Surplus</b>		-	<b>Deficit</b>	1,241,774	

Source: JICA SPGP Team

Note: Figures are average of one pilot Category A Paurashava and one non-pilot Category A Paurashava

**Table 2-5 Revenue and Expenditure of Category B Paurashavas in FY 2014/2015**

<i>Revenue</i>			<i>Expenditure</i>		
Sources of Revenue	Amount (Tk.)	Ratio (%)	Heads of Expenditure	Amount (Tk.)	Ratio (%)
Revenue grant	215,618	0.7%	Wages and Salaries for Human Resources	4,995,440	17.1%
Holding tax	1,353,369	4.5%	Administrative Expense etc.	2,732,713	9.4%
Fees, rates, tolls and so on	7,461,685	24.6%	Development of Infrastructure	21,466,651	73.5%
ADP grant	4,000,000	13.2%			
Special ADP grant	17,333,333	57.0%			
<b>Total</b>	<b>30,364,006</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>29,194,804</b>	<b>100%</b>
<b>Surplus</b>	<b>1,169,202</b>		<b>Deficit</b>	<b>-</b>	

Source: JICA SPGP Team

Note: Figures are average of figures of three pilot Category B Paurashavas

**Table 2-6 Revenue and Expenditure of Category C Paurashavas in FY 2014/2015**

<i>Revenue</i>			<i>Expenditure</i>		
Sources of Revenue	Amount (Tk.)	Ratio (%)	Heads of Expenditure	Amount (Tk.)	Ratio (%)
Revenue grant	240,651	2.1%	Wages and Salaries for Human Resources	1,913,639	15.7%
Holding tax	886,538	7.6%	Administrative Expense etc.	1,615,681	13.2%
Fees, rates, tolls and so on	3,134,451	26.9%	Development of Infrastructure	8,683,333	71.1%
ADP grant	4,000,000	34.2%			
Special ADP grant	3,400,000	29.2%			
<b>Total</b>	<b>11,661,640</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>12,212,654</b>	<b>100%</b>
<b>Surplus</b>	<b>-</b>		<b>Deficit</b>	<b>551,014</b>	

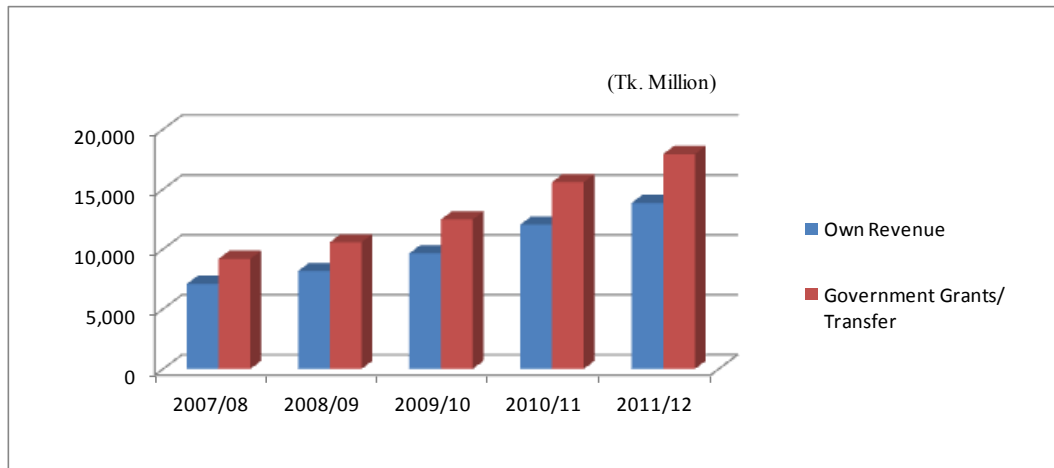
Source: JICA SPGP Team

Note: Figures are average of three pilot Category C Paurashavas

### ***Revenue of Paurashavas***

#### **(1) Basic Structure**

There are mainly two kinds of revenue sources for Paurashavas, namely grants from the central government and own revenue sources. GOB grants account for nearly half of the total revenue of Paurashavas, as shown in Figure 2-3.



Source: Bangladesh Bureau of Statistics (Statistical Yearbook 2012, Aug. 2013, p. 324)

Note: "Government Grants/Transfer" consists of "Government Grants" and "Working Program Grants".

**Figure 2-3: Consolidated Receipts of Paurashavas**

The own revenue sources consist of all kinds of taxes, rates, fees for services, rent of properties, lease charge for the use of facilities owned by Paurashavas, tolls, etc. The biggest internal revenue source is holding tax and the land transfer tax followed by lease charges. Holding taxes are detailed in the next sub-section (2). With regards to the land transfer tax, the Land Registry Office charges 3% land transfer tax against the deed value of the land for Local Government Institutes. Out of this 3%, the Paurashavas receive 2% land transfer tax (To be precise, 3.5% of that 2% is deducted as a service charge).

There are two kinds of GOB grants to Paurashavas, as either the revenue grant or the ADP Development Assistance Grant.

The revenue grant includes: 1) Government grants in lieu of oc-troi and 2) Grants for salary subvention. The details are described as follows:

1) Government Grant in Lieu of Oc-troi

Previously Paurashavas collected oc-troi from the citizens of Paurashava for the movement of goods. In 1992 the central government abolished that rule allocating revenue grants to Paurashavas in lieu of the oc-troi. Every financial year LGD allocates this revenue grant (of approximately, 160,000 Tk.) to every Paurashava to use for any revenue expenditure within the same fiscal year.

2) Grant for Salary Subvention

The central government allocates some revenue for salary purposes (approximately 50,000 Tk. per year) from which the Paurashava can only pay for permanent staff's salary.

The ADP Development Assistance Grant is allocated in several ways. The ADP Development Assistance Grant is provided to every Paurashava as a block grant for the implementation of various development schemes. The size of the regular ADP Development Assistance Grant is determined according to the category of each Paurashava. In addition to the regular grant, a small amount of Special ADP Development Assistance Grant is provided based on Paurashava's performance assessed by LGD. The Special ADP Development Assistance Grant is also allocated to some selected Paurashavas but there are no clear criteria on the selection of the paurashava or assessment of the size of the grant.

(2) Holding Tax Assessment and Collection

Holding tax accounts for the major part of the own source revenue of Paurashavas. Paurashavas conduct an assessment and reassess holding taxes at five-year-intervals and interim assessment throughout the year to impose holding tax based on the annual value of land and buildings in

accordance with procedure described in the GOB Model Tax Schedule, 2014. Holding tax equals the sum of tax on the annual valuation of land and buildings at 7%, lighting rates at 3% maximum, conservancy rates at 7% maximum, rates for provision of water supply works at 10% maximum and a total maximum of 27% of the annual valuation of land and buildings. Paurashavas can also impose rates at 12% maximum on the annual value of land and buildings from the person / institution who receives sewerage services (with the caveat that no Paurashava in Bangladesh has underground sewerage facilities) and can also levy tax at 2% maximum on the annual value of land and property for any special development work done or any special service provided for the common interest of the residents. Assessors and assistant assessors are required to make the assessment valuation list, re-assessment and interim assessment.

In most Paurashavas, tax collectors send tax bills to each household, though in some Paurashavas the tax collectors visit each household to deliver tax bills. Tax payers can pay either directly at the Paurashava office or through banks, middleman, and so on. Payment in several installments is possible. If tax is not paid by the date specified in the document, the asset can be possessed. In general, tax collection rates are not high and in some Paurashavas the tax collection rates are lower than 30%.

### *Expenditure of Paurashavas*

The major expenditure of Paurashavas is Gross Fixed Capital Formation such as infrastructure improvement. Public infrastructure projects accounted for around 70% of the total expenditure except for the financial year 2011/2012. Personnel costs account for about 10%. Table 2-7 shows the details of expenditure.

**Table 2-7: Consolidated Expenditure of Municipalities** (TK million)

Items of Expenditure	FY	FY	FY	FY	FY
	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
<b>Wages and Salaries</b>	1,584	1,822	2,150	2,687	3,009
<b>Commodities and Services</b>	2,297	2,642	3,117	3,896	6,111
<b>Gross Fixed Capital Formation</b>	11,443	13,159	15,526	19,407	14,285
<b>Interest payment</b>	2	3	3	4	5
<b>Work Program</b>	377	433	511	639	7,411
<b>Transfer</b>	597	686	809	1,011	969
<b>Total</b>	16,300	18,745	22,116	27,644	31,790
<b>Share (%)</b>					
<b>Wages and Salaries</b>	9.7%	9.7%	9.7%	9.7%	9.5%
<b>Commodities and Services</b>	14.1%	14.1%	14.1%	14.1%	19.2%
<b>Gross Fixed Capital Formation</b>	70.2%	70.2%	70.2%	70.2%	44.9%
<b>Interest payment</b>	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
<b>Work Program</b>	2.3%	2.3%	2.3%	2.3%	23.3%
<b>Transfer</b>	3.7%	3.7%	3.7%	3.7%	3.0%
<b>Total</b>	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Source: Bangladesh Bureau of Statistics (Statistical Yearbook 2012, Aug. 2013, p. 324)

The expenditures of Paurashavas are divided into Revenue expenditures and Development expenditures. Revenue expenditures, which are funded by revenue income from sources such as holding tax, land transfer tax, and trade license fees include establishment expenditure such as (i) the honorarium for Mayor and Councilors, salary expenses for officers, and other employees including other allowances; (ii) O&M of infrastructure/ equipment/ machineries, street light, waste disposal; and (iii) payment for electricity and telephone bills, stationeries and other office accessories. The surplus from revenue account (revenue income minus revenue expenditure) is transferred to development account, and spent for development projects.

The size of the development expenditure varies considerably among Paurashavas. Some Paurashavas receive financing from foreign-funded projects and spend a larger amount for development projects. In Paurashavas that do not receive any external funds, their development expenditure is funded by the

ADP Development Assistance Grant from the central government and their revenue surplus, if any. Some Paurashavas also have access to grants and loans for development projects from Bangladesh Municipal Development Fund (BMDF). Paurashavas can invest in income generating facilities, such as markets using loans from BMDF.

### ***Financial Management***

Public financial management consists of those functions, such as budget formulation, budget execution, accounting and reporting, as well as internal and external audits. The accounts section in the Administrative Department is responsible for budget formulation, accounting, reporting and audits. The accounts section mainly conducts accounting work, formulation of financial reports and internal audit related activities but does not undertake significant financial analysis and asset management accounting. One important step for Paurashava's in asset management is to maintain a proper register including the valuation and depreciation of fixed and movable assets. The lack of awareness and weak accountability, low political will of elected representatives and a lack of relevant staff contribute to negligence in managing and updating asset registers which results in the loss of control over public assets.

The development of the budget plan is first raised at the Accounts and Audit Standing Committee of Paurashavas. The budget plan drafted by this committee is then to be discussed in the monthly general meeting of the Paurashava Council. The details of the budget management function are described below.

#### **(1) Budget Formulation**

The budget is formulated through a series of steps: 1) Preparation of a draft budget; 2) Discussion in the Accounts and Audit Standing Committee; 3) Preliminary budget meetings with residents' representatives such as TLCC members and WC members; 4) Budget passed through the approval by the Paurashava budget meeting; 5) Declaration of the budget to residents in the Open Budget Meeting; and 6) Submission of the budget to LGD. The draft budget is prepared mainly by the accountant, secretary and mayor in cooperation with respective departments and committees according to the Paurashava Budget (preparation and approval) Rules, 1999.

#### **(2) Budget Execution**

Budget execution is conducted according to the provisions of the Paurashava Budget (preparation and approval) Rules, 1999:

1. A Paurashava shall limit expenditure under the establishment head within 50% of its revenue;
2. A Paurashava shall not spend beyond the provision of its approved budget;
3. The budget allocation of one head/sub-head shall not be spent in another head/sub-head by appropriation. In case such expenditures are urgent (i.e. sudden natural calamities) the prior approval of such expenditures shall be taken from the prescribed authority;
4. If required, a Paurashava can prepare and approve revised budget before closing of any financial year; and
5. After the closing of each financial year, a Paurashava shall prepare statement of expenditure against the provision in the budget to verify appropriateness of budget execution.

#### **(3) Accounting and Reporting**

The Accountant of the Paurashava is responsible to register all transactions. Daily transactions are recorded in a cashbook, applying single-entry book keeping methods. Although computerization commenced in 2008 and LGED has conducted the corresponding training courses, many Paurashavas still continue to maintain their accounts manually. Paurashavas are required to formulate annual statements after the end of each fiscal year, which lasts from July 1 to June 30.

#### **(4) Audits**

Paurashavas are subject to external audit by the Office of Controller and Auditor General (OCAG). OCAG audits the accounts of the larger Paurashavas relatively regularly with the frequency of audit ranging from every one year to every five years according to the level of risk assessed by OCAG. Audits conducted by OCAG/FAPAD are essentially compliance audits and value for money is rarely assessed. Serious audit objections are discussed amongst the Paurashava, LGD and OCAG/FAPAD, and final audit reports are discussed in the Public Accounts Committee (PAC) of the Parliament.

Some Paurashavas conduct internal audits. Internal audits are an obligatory function according to the provision of Section 94(7) of The Paurashava Act, 2009. The Accounts and Audit Standing Committee is charged with the responsibility to conduct such audits once a year and a report on the audit is submitted for scrutiny during Paurashava monthly meetings. However, there are no standard instruction/rules/guidelines on internal audits and therefore it is often the case that it is no more than inquiries of the Mayor about some specific financial transactions on an ad hoc basis<sup>8</sup>.

## 2.4.2 Problems in Financial Management

### (1) Insufficient Collection of Holding Tax (HT)

The efficiency of Paurashava HT collection is shown in Table 2-8. HT collection is insufficient in most Paurashavas although the introduction of computerized systems supported by external projects has brought about some positive changes in the tax collection of most of the target Paurashavas.

**Table 2-8: Paurashava holding tax revenue collection efficiency figures**

Region	No. of Paurashavas	Tax Collection Efficiency (range) (2011)
Barisal	13	25%-82%
Chittagong	7	20%-68%
Comilla	7	39%-98%
Dhaka	10	45%-92%
Faridpur	5	47%-92%
Khulna	15	28%-91%
Mymensingh	8	35%-92%
Rajshahi	13	42%-84%
Rangpur	11	30%-93%
Sylhet	11	13%-77%

Source: Pre and Post Support Scenarios under Municipal Capacity Building Program of MSU/UMSU, May 2012.

Possible factors hindering HT collection are shown below:

- Residents are reluctant to pay the Holding Tax, as they are not satisfied with the current level of Paurashava services or they are not sure whether the tax collected will be properly spent.
- Some Paurashavas do not place a high priority on raising their HT collection rate. This is partially because officials are not under any pressure due to the reluctance of elected representatives and the absence of regular monitoring and reporting.
- While the record keeping on tax collection may be good but the related officials are not aware of the collection status because of a lack of regular reporting.
- In most Paurashavas, the re-assessment of holding tax is implemented as specified in the rules. However, tax amounts suggested by the re-assessments are discounted through claims manifested by tax payers and according to discussions held in the standing committees.

### (2) Insufficient and Inequitable Allocation of Grants from the Government

As shown in the follow up chapters, both residents and Paurashava officials are not satisfied with the current level of services provided by Paurashavas, mainly in terms of infrastructure. Most of the respondents (Mayors and officials) in the seven surveyed Paurashavas answered that the lack of

<sup>8</sup>UGIIP-II of LGED with the assistance of GIZ prepared a guideline for conducting audit by standing committee on accounts & audit and provided training to the standing committee members and the accounts personnel of project Paurashavas.

finance was the main reason for insufficient maintenance of public streets and public drains. Although there is room for improvement in Paurashavas' own revenue mobilization, the majority of Paurashavas has to rely on the ADP Development Assistance Grant for physical infrastructure development. The current amount of the ADP Development Assistance Grant is possibly too small to satisfy the Paurashavas' needs of infrastructure improvement, especially for small-sized Paurashavas. The ADP Development Assistance Grant is also too unpredictable for Paurashavas to undertake multi-year planning. For instance, in FY 2013/2014 the LGD made category-wise allocation to Paurashavas (A=7,000,000 Tk., B=6,000,000 Tk. and C=5,000,000 Tk) but in FY 2015/2016 all Paurashavas received the same amount of ADP (i.e. 4,000,000 TK.).

The ADP allocation is unpredictable possibly because:

- a) The allocation of the ADP for Paurashavas is dependent on the LGD ADP which depends on the National Budget which varies year to year;
- b) The Government sometimes deducts a certain amount from the ADP for the implementation of national projects.

In addition, there are problems in the way Special ADP Development Assistance Grants are allocated. There are no clear criteria defining their allocation, such as the needs of Paurashavas or their performances. For example, the newly created Paurashavas generally have less capacity to increase revenue from their own income sources and therefore they need more funds from the GOB. Neither is the Special ADP Development Assistance Grant based on objective measurements and indicators which means that the allocation is also unpredictable for Paurashavas.

### (3) Ineffective Formulation of Annual Budget

Every Paurashava prepares a budget for each fiscal year from July to June. The results of the Administrative Needs Assessment Survey confirmed the assumption of the unreliability of Paurashavas' initial budget. The proposed budget of each studied Paurashava was found to be highly exaggerated. The gap is particularly large on the development account, in which the actual expenditure was often less than 20% of the proposed budget. Two other problems are identified as follows.

In those Paurashavas where the TLCC / WC meetings are not organized, the proposed budgets are not examined by residents. In most cases, although the draft budgets were discussed in the council meetings, the institutional arrangements to discuss the budget in the standing committee beforehand did not work. The involvement of residents in budget preparation was also limited, even though the Paurashavas held "Open-Budget Meetings."

### (4) Ineffective Execution of Annual Budgets

It is observed that there are weaknesses in the budget execution process. For example, according to the Administrative Needs Assessment Survey, expenditure had been reported to the mayor, the secretary and in the Council meeting in all Paurashavas. However, in only four Paurashavas is it reported on a monthly basis while in other three Paurashavas it is done only as and when required. Residents' participation in budget execution is also limited. Although the TLCC and WC have been institutionalized by LGD to discuss development issues, the former was formed only in three out of the seven surveyed Paurashavas and the latter in only four Paurashavas.

The following are some reasons for the detected flaws in the budget execution process.

- There is no pressure upon the officials in charge to improve budget execution. Additionally, the original budget is unrealistic, the development plan is non-existent and the execution status is not properly checked.
- A shortage of manpower and the manually processed accounting may be among the reasons for the low efficiency of budget execution.

### (5) Ineffective Internal and External Audit



The system of internal audit is not developed sufficiently in Paurashavas. Through observation of several Paurashavas, it became evident that there was no specific guideline to conduct internal audits. One explanation for this may be that these Paurashavas do not feel it is necessary.

## 2.5 Urban Planning

### 2.5.1 Current Situation of Plan Preparation

Infrastructure development should be promoted in a planned and systematic manner. For this purpose, Master Plans and Paurashava Development Plans have been prepared under several projects conducted by the GOB with the support of development partners in the last decade. A Master Plan is a document for a town planning and generally covers up to 20 years of urban development. The Paurashava Development Plan is a comprehensive five-year development plan with a focus on improvement of infrastructure and public services delivery. Almost 240 Paurashavas have completed the final version of their Master Plans, and they will move from the planning to the implementation stage. Paurashava Development Plans have been made on an ad hoc basis by the Paurashavas under the development projects supported by development partners. Though the exact number of Paurashavas without development plans is not known by the GOB, very few Paurashavas with external project supports (UGIIP-II, UGIIP-III and NOBIDEP) have prepared and implemented Paurashava development plans

#### *Master Plan*

The Paurashava Act, 2009 stipulates that a Master Plan is required to structure / frame the development planning within the Paurashava jurisdiction. This should include land use; a traffic and transportation management plan; policy and strategies for sanitation and environmental management; and specific implementable development projects under overall development activities of the Paurashava. A Paurashava shall prepare a Master Plan within five years from the date of its establishment or within five years of the passing of The Paurashava Act, 2009. The prepared master plan has to be related with the existing rules and regulations and include the following information:

- 1) A combined descriptive surveys on its history, statistics, public services and other specific issues;
- 2) Development, extension and improvement of any area of the Paurashava; and
- 3) Restriction and control on land development, construction and re-construction of buildings in any area of Paurashava.

Master Plans have been so far formulated by nearly 240 Paurashavas under two projects: the District Town Infrastructure Development Project (DTIDP); and the Upazila Town Infrastructure Development Project (UTIDP). The numbers of Paurashavas targeted by the DTIDP and UTIDP are 24 and 218 Paurashavas, respectively. Almost all targeted Paurashavas have completed the final version of Master Plans as of September of 2014. The outline of UTIDP and DTIDP is shown in Table 2-9. When preparing a Master Plan, the participatory consultation workshops were held inviting councilors and residents to provide the necessary information based on requests by the consultants of the projects.

**Table 2-9: Objectives of Master Plan by DTIDP and UTIDP**

Item	DTIDP	UTIDP
Project schedule	July 2004-June 2012	July 2004-June 2014
Target Paurashava	22 District-level Paurashavas and two City Corporations	218 Upazila-level Paurashavas
Status as of September 2014	All targeted 22 Paurashavas completed final Master Plans and submitted them to the ministry to publish in the gazette.	Almost all Paurashavas have completed the final version of Master Plans. A total of 125 Master Plans were submitted to the Ministry to publish in the gazette.

Item	DTIDP	UTIDP
<b>Objectives</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Preparation of a Master Plans for sustainable urban development;</li> <li>2) Improvement of environment;</li> <li>3) Provision of infrastructure to meet basic human needs;</li> <li>4) Improvement of communication facilities and creation of immediate and long-term employment opportunities for the poorer section of the urban area by setting up new infrastructure as well as reconstructing/rehabilitating existing infrastructure; and</li> <li>5) Rehabilitation of 2007 flood-damaged urban infrastructure to restore normal levels of economic growth and social activities through creation of direct/indirect employment opportunities for the people in the Project area.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Preparation of a Master Plan in line with a 20-year vision for the Paurashava, including updating provisions for better transport network, housing, infrastructures such as roads, markets and bus terminals, sanitation, water supply drainage, and solid waste management, electricity, and education;</li> <li>2) Inclusion of disadvantaged groups for a better quality of life;</li> <li>3) Preparation of multi-sector short- and long-term investment plan through participatory process; and</li> <li>4) Involving private-sector participation in future development, promoting growth of the Paurashava in line with the guiding principles of the master plan, and controlling any unplanned growth.</li> </ol>
<b>Components</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategic Plan</li> <li>• Structure Plan</li> <li>• Urban Area Plan</li> <li>• Detailed Area Plans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategic Plan</li> <li>• Structure Plan</li> <li>• Urban Area Plan</li> <li>• Ward Area Plans</li> </ul>

Source: LGED

### ***Paurashava Development Plan***

The Paurashava Act, 2009 stipulates that a Paurashava may prepare and implement Paurashava Development Plans within such periods and in such manner as may be specified. Until now, several development projects, primarily: UGIIP-II; and NOBIDEP have supported Paurashavas to prepare Paurashava Development Plans. UGIIP-II had been implemented from 2008 to 2014 and supported 35 Paurashavas to formulate the Paurashava Development Plans. NOBIDEP was launched in 2013 and has been supporting 18 Paurashavas to draft the Paurashava Development Plans as one of the project activities.

According to “the Guideline for Preparation and Review of Paurashava Development Plan” prepared by NOBIDEP, the formulation of the Paurashava Development Plan is intended to:

- 1) Enable planned and comprehensive development based on collective definition of a development vision and strategy in the long-term, and medium to short-term development plan;
- 2) Promote effective utilization of resources through systematic financial planning, effective investment plan followed by unified criteria for prioritization, governance reforms and institutional strengthening, and monitoring.

The Paurashava Development Plan includes the Paurashava’s development vision, socio-economic development, urban planning and land use management, urban infrastructure and services, short and mid-term investment plan, financial planning, governance reforms and capacity building, and other development issues. The Paurashava Development Plan also includes O&M plan, a gender strategy and gender action plan, and a poverty reduction strategy and poverty reduction action plan.

In the process of the Paurashava Development Plan formulation, participatory approach is taken through TLCC and WCs.

### 2.5.2 Problems in Master Plan and Paurashava Development Plan Preparation

In summary, a Master Plan and Paurashava Development Plan are not functioning effectively and neither of them have yet significantly contributed to the improvement of Paurashava infrastructure and services. The reasons for this are as follows:

#### ***Master Plan***

##### (1) Incomplete Coverage

The DTIDP and UTIDP have supported only 22 District-level Paurashavas, 2 city corporations and 218 Upazila-level Paurashavas. In addition, the areas which have been integrated into a Paurashava from a union are not included in the scope once the Master Plan has been completed.

##### (2) Delay of Master Plan Preparation

A Master Plan must be completed within the defined duration e.g. from 2011 to 2031. In many cases, the formulation of the Master Plan was delayed and not gazetted in a timely manner. This means that the proposed plan could not be implemented in accordance with the planned timeframe.

##### (3) Problems in the Master Plan Formulation Process

In the formulation of the Master Plan, many other problems were recognized on the ground. For example, the development of land area in the Master Plan was proposed without any consideration of the land owners or any land acquisition related with the proposed activities. A socio-economic survey was conducted in detail for the Master Plan but there were no related outputs in the plan. Master Plans need to be drafted based on the projections and direction of urban growth (i.e. population, land, economy, transportation,) but accurate information on these factors was generally absent.

##### (4) Language Problem

While the Master Plans have been prepared by consultants in English it has been difficult for Paurashavas to take full advantage of this document and plan. Adequate guidance from the GOB as well as translation into Bangla language will help Paurashavas in managing the long term planned development of their areas.

#### ***Paurashava Development Plan***

Although The Paurashava Act, 2009 stipulates that a Paurashava may prepare and implement a Paurashava Development Plan, it is difficult for Paurashavas to formulate the plan on its own without external support. Accordingly, it is estimated that most of the Paurashavas have not formulated a Paurashava Development Plan yet. The challenges associated with the formulation of the Paurashava Development Plan can be summarized as follows:

- 1) The budgeting system is not linked with the development planning process. The Paurashava Development Plan is not a required document for the budgeting process and therefore most Paurashavas do not consider the Paurashava Development Plan as an integral document for their budget and urban development process.
- 2) Even if a Paurashava formulates a Paurashava Development Plan, the plan may not be utilized as often the budget for development is limited.
- 3) The Paurashava lacks the knowledge, skills, and experience to formulate a Paurashava Development Plan properly<sup>9</sup>.

##### (1) Resulting Problems Owing to the Absence of a Development Plan

The lack of a Paurashava Development Plans has created a range of problems whereby: development

<sup>9</sup>When the Paurashava Development Plan (PDP) was prepared under the UGIIP-II and NOBIDEP, the consultants were hired from outside of Paurashava and work for its formulation. That is because the number and capacity of Paurashava engineers and officials were limited to formulate it. Although drafting the PDP was a good opportunity for them to learn planning, Paurashava engineers and officials could not spare time for a PDP preparation in addition to a daily routine and the projects also did not have enough time to train them within a project period.

projects are not selected on a priority basis; prompt decision making and work prioritization is hampered; some of the completed development works are inoperable; multi-year financial planning is difficult; and characterized by a lack of coordination amongst development activities.

In addition, a Paurashava Development Plan should be utilized for Paurashava officials to perform daily work in a well-planned manner. For this purpose, the yearly and monthly plans on daily routine activities need to be consistent with the Paurashava Development Plan.

#### (2) Problem of Existing Development Plans

Paurashava Development Plans formulated by the UGIIP-II and NOBIDEP mainly focus on improvement of infrastructure and service delivery directly related to the outputs of the projects. While the Plan covers a wide range of development aspects (i.e. development vision, socioeconomic development, urban planning and land use management, urban infrastructure and services, governance reforms and capacity building) however the improvement of infrastructure and service delivery funded by ADP Development Assistance Grant and Paurashava's own source revenues may not be paid much attention in the Plan.

#### (3) Lack of Coordination between Plans

The coordination between the Paurashava Development Plan and the Master Plan has not been prioritized. Even in the Paurashavas where the UTIDP and UGIIP-II have been implemented in parallel, the two plans were developed separately by different consultants. Although the term of the Paurashava Development Plan (five years) is different from the one of the Master Plan (20 years), the two plans should be harmonized in the process of the formulation and implementation.

#### (4) Lack of Understanding of the Benefits of the Paurashava Development Plan

Finally, it may be noted that the ideas on what constitutes a Paurashava Development Plan vary from person to person. As most Paurashavas do not have a Paurashava Development Plan, they cannot understand the benefits of development planning. Therefore, guidelines and standardized forms for the formulation of Paurashava Development Plans would be helpful for Paurashavas which are not familiar with the methods applied for formulating it.

## 2.6 Monitoring and Evaluation of Paurashavas' Activities

### 2.6.1 Current Situation

Paurashavas have mainly two types of activities: 1) Regular service-oriented routine activities; and 2) development works. Both are required to be monitored and evaluated in a specific manner. Monitoring and evaluating these activities is essential to raise service delivery standards and the administration quality of the Paurashavas.

Monitoring and evaluation (M&E) of the Paurashavas activities are undertaken by the following stakeholders. First, the M&E Wing of LGD conducts M&E of Paurashava performance on a yearly basis. The Deputy Director Local Government (DDLG) of LGD comes to the Paurashavas with LGD's monitoring format. The DDLG talks with the mayor, examines relevant documents and gives marks on their performance in a prescribed form and report to the Ministry. Evaluation results are reflected in the performance based allocation of the special ADP. The Deputy Commissioner or Additional Deputy Commissioner (General) visits and inspects registries, tax collection, etc. Paurashavas' non-development activities are also monitored internally by the Paurashava Council. The status of some important activities such as revenue mobilization and birth and death registration is sometimes reported in the Council meetings in most Paurashavas. Citizen's monitoring through the TLCC and WC is not practiced in the seven surveyed Paurashavas. This suggests that the internal M&E mechanism to identify gaps in infrastructure development, service delivery and relevant other functions is weak in the Paurashavas.

The Paurashavas' development projects funded by ADP Development Assistance Grant and own source revenues are monitored collectively by the Council, as well as individually by the Mayor, the councilors and the officials of the Engineering Division. The progress of development works is discussed occasionally in the Council meetings of most surveyed Paurashavas. The extent to which the Mayor and the Councilors observe whether the work has been carried out satisfactorily is primarily dependent on their personal interest. In most cases, the councilors have very little influence over the quality of engineering works. It is primarily the Engineering Division that monitors each development project via field inspections, evaluations of the quality of materials and quantity measurements, etc. They generally also inspect the development works upon completion and handover to the Paurashava along with the councilors, as there is no agency within the Paurashava that has the capacity to undertake the monitoring, evaluation and acceptance of departmental works.

### 2.6.2 Problems

Since there is neither a Paurashava Development Plans nor a realistic budget, the Paurashavas' activities are not monitored against the plans. In most cases, the residents do not play any role in monitoring the non-development activities of the studied Paurashavas.

#### *Insufficient Functioning of the Standing Committees*

The standing committees were found to be inactive in the monitoring of Paurashavas' activities though they are comprised of teams that can be made responsible for planning, supervision, monitoring and reporting to the Paurashava Council. The TOR of standing committees are supposed to be determined in the by-laws framed by Paurashavas and approved by LGD. In this context, LGD has framed sample by-laws for activation of standing committees and issued an instruction to all Paurashavas to frame such by-laws (vide letter dated 02-01-2013 including a sample of such by-laws attached). However, only a few Paurashavas have done this in spite of the fact that The Paurashava Act (section 55) assigns this responsibility to the Paurashava. This states that the TOR of the standing committees are to be determined by the Paurashava and as such the Paurashava Council can include the M&E responsibilities in the TOR of the relevant standing committee; however, it seems no Paurashava has consumed this idea.

***Insufficient Information Sharing***

With regard to M&E of development projects, the Paurashavas are not informed of the results of DDLG's M&E visits. If the Paurashavas knew the evaluation result, it would help them to improve their performance.

***Weak Citizen Participation in Monitoring***

The residents are generally not involved in the monitoring of development works. The TLCC and WC, which have been formed only in four out of seven surveyed Paurashavas, discuss project selection but do not play much role in the monitoring of selected projects. In other Paurashavas, there is no mechanism for citizen's participation in the monitoring of Paurashavas' development works. This weak citizen participation in monitoring is partially due to a failure to include M&E in the TORs of the WC and the TLCC Rules. While there is a provision for monitoring in the TOR of TLCC (TOR-2) this only relates to the monitoring of the progress of the preparation of Paurashava Development Plan.

## 2.7 Personnel and Institutional Capacity Development

### 2.7.1 Current Situation

The GOB views capacity development as a key to strengthening Paurashava governance, especially for service provisions to the Paurashava residents. The provision of training to representatives and staff is considered to be the most effective means of capacity development. While LGD recognized the importance of capacity development, there had been no written documents on the vision, strategy, or capacity-development for Paurashavas defined by the government until the formulation of The Strategy.

#### *Implementation of Trainings for Paurashava*

Although there is no uniform strategy for capacity development, training has been carried out to representatives and staff members for urban and rural local governance. The training has been conducted either by governmental agencies or through the projects assisted by development partners.

#### *Training Institutions*

The Paurashava Act, 2009 stipulates that the Government may set up institutions for the training of the Mayor, Councilors and staff of municipality, and for the promotion of research in local government in urban areas and allied subjects.

Various stakeholders are involved in the provision of training to representatives and staff that work for Paurashava governance. With LGD as the core authorized agency, the GOB has been carrying out classroom-type trainings in collaboration with respective institutions – both governmental and non-governmental agencies. According to LGD, although their levels of involvement vary, the following institutions are major stakeholders in past and existing capacity development activities.

#### (1) National Institute of Local Government (NILG)

The NILG was established in 1969, under the administrative control of LGD. Currently NILG carries out activities based on the National Institutions of Local Government Act, 1992 (Act 1992). Over the last several fiscal years, NILG has conducted training sessions specifically targeting Paurashava representatives and officials (newly elected Mayors, Counselors, engineers, etc.) using its own source revenue budget.

#### (2) Local Government Engineering Department (LGED)

The LGED is entrusted with planning and implementation of local level rural and urban infrastructure, and small scale water resources infrastructure development programs. One of the functions of LGED is to provide “technical support to local government institutions (LGIs)” and so LGED provides the capacity development for representatives and functionaries of LGIs.

#### (3) Bangladesh Institute of Management (BIM)

The Bangladesh Institute of Management (BIM) is the oldest training institution in Bangladesh, established in 1961. The objectives set forth by the BIM includes “To train and develop managers at all levels engaged in commercial, industrial and service organizations of private & public sectors and NGOs”.

#### (4) National Academy for Planning and Development (NAPD)

The National Academy for Planning and Development (NAPD) is situated under the Ministry of Planning, based on the Government Education and Training Institutions Ordinance (revised 1979) XXVI of 1961. The NAPD provides training for LGIs, based on one of the objectives of the NAPD: “conduct special training courses for officials of other organizations on request”.



Features of the above four organizations are summarized as follows.

### 1) Training Topics

Each institution has some core competences shown in Table 2-10. The main topics of capacity development for Paurashava are covered by these four institutions.

**Table 2-10: Comparison (training topics)**

S/N	Topics	Name of Organization
1	Role of Citizens' Representative	NILG
2	Public Administration	NILG,
3	Office Management	NILG, BIM
4	Accounting	NILG, BIM
5	Planning and Project Management	NAPD
6	Procurement	NILG, LGED, BIM, NAPD
7	Civil Engineering	LGED

Source: JICA SPGP Team

### 2) Organizational Setting

#### (a) Experience in Providing Training for Local Government Institutions

The NILG and LGED have been providing a series of training to Paurashavas and the BIM has recently started providing training programs to Paurashavas upon the request of LGD. The NAPD does not have any experiences of providing training for the Paurashavas yet; however, it does have experiences of training Upazila Parishads. These four institutions have experiences of training the LGIs, although they have different degrees of experience. The summary is shown in Table 2-11.

**Table 2-11: Comparison (experience)**

S/N	Points to be compared	Name of Organization
1	For Paurashava for a long time	NILG, LGED
2	For Paurashava recently	BIM,
3	For other LGIs <sup>1</sup>	NAPD

Source: JICA SPGP Team

#### (b) Capacity to Provide Training

Although none of the institutions has an administrative section for Paurashava's capacity development, they did manage to implement some training courses for Paurashava within their existing capacity. The numbers of trainings per year are different among the institutions with the BIM and LGED providing more training than, NILG and NAPD do. The summary is shown in Table 2-12.

**Table 2-12: Comparison (the number of training courses per year)**

S/N	Courses per year	Name of Organization
1	25 to 50	NILG, NAPD
2	Above 50	LGED, BIM

Source: JICA SPGP Team

Although staff of these training institutions themselves can impart lectures, they can also hire visiting lecturers for some technical topics. The extent to which external lecturers are contracted varies depending on the courses.

#### (c) Geographical Coverage

The NILG and NAPD do not have regional offices. The BIM has two regional campuses. The LGED covers all Districts and even up to all Upazilas. If the field or regional training is required, the LGED would be an appropriate provider of training venue. The summary is shown in Table 2-13.

**Table 2-13: Comparison (geographical coverage)**

S/N	Points to be compared	Name of Organization
1	Only Central Office/ Campus	NILG, NAPD
2	A few regional offices/ Campuses	BIM
3	Nationwide offices/ Campuses	LGED

Source: JICA SPGP Team

**(d) Budget****a) Source to Provide Training**

The NILG is the only institution providing training courses with its own budget, but this budget can be utilized for other LGIs, too. Total budget of NILG is 90 million Tk. in FY 2015/2016. Budget for total training of NILG is 16 million Tk. in FY 2015/2016, whereas budget for only Paurashavas training of NILG is TK. 941,250. The BIM provided training for Paurashavas in 2013-14 from the fund allocated by LGD's budget on request. The LGED provides training for Paurashava making use of project fund. In case of UGIIP-III, the project prepared three categories of tentative capacity development plans such as a) Capacity development program on governance improvement, b) Capacity development program on infrastructure improvement and c) Other capacity development activities including the support to implement of PRAP (Poverty Reduction Action Plan), Gender Action Plan (GAP) and UGIAP. Total estimated cost is 624 million Tk.

To make sustainable training mechanism for Paurashava's capacity development, sound training budget allocation to the training institutions is required. The summary is shown in Table 2-14.

**Table 2-14: Comparison (source to provide training)**

S/N	Points to be compared	Name of Organization
1	From own Budget	NILG
2	From LGD's Budget	NILG, BIM
3	From Development Budget	LGED

Source: JICA SPGP Team

With regard to Paurashavas' own training, it seems that no substantial training with certain training budget has been conducted.

**b) Cost for Each Training**

The NAPD and BIM collect course fees from the organizations asking to conduct training for their officials. The NILG and LGED provide free training. The summary is shown in Table 2-15.

**Table 2-15: Comparison (cost for each training)**

S/N	Points to be compared	Name of Organization
1	Organizations sending participants pay the cost	NAPD (BDT 500 to 1,000 per day in general) BIM (BDT 1,000 to 2,000 per day in general)
2	Provider covers the cost	NILG, LGED

Source: JICA SPGP Team

**2.7.2 Problems in the current Provisions of Training*****No Written Documents on Framework for Capacity Development***

As pointed out before, one of the problems was that there was no capacity development framework and long-term training plan with a feasible budget defined by the GOB. From the national point of view, the current provision of training to Paurashavas is not systematically conducted.

***Limited Coverage of Training***

The NILG has played the main role in Paurashava capacity development. However, the coverage of training is limited and the evaluation of the effectiveness of training courses as well as the training need assessments has not been conducted sufficiently. In addition to the training courses of NILG, there are a variety of projects which have provided capacity development activities. However, these training courses are conducted on project-basis and are neither sustainable nor sufficient to cover all Paurashavas. Therefore, the framework for capacity development is necessary for establishment of sustainable Paurashava capacity development.

***Insufficient Training for Urban Governance***

According to the LGD and NILG, the provision of training at the Union and Upazila levels have been emphasized. Guidelines and manuals have been prepared as outputs of the development partner financed projects. On the other hand, capacity-development activities for urban governance have received less attention. The quality and frequency of training implemented by NILG as well as other training institutions for urban governance needs to be strengthened in order to reach the level required for securing effective local governance.

***Problems on Knowledge/Skills of Elected Representatives and Officials of Paurashavas and Training Needs***

The result of the survey<sup>10</sup> conducted in the pilot Paurashavas indicates that there are a variety of problems on knowledge/skills of elected representatives and officials of Paurashavas. The table 2-16 shows the problems identified in the interviews in the survey. As the surveyed seven pilot Paurashavas were selected from the average type of Paurashavas in terms of population, area and economic situation for each Paurashava category, it seems that those problems may be more or less applicable to other Paurashavas.

**Table 2-16: Problems on knowledge/skills**

Category	Findings through interviews
Elected representative	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knowledge of the councilors about Paurashava's functions and their rights and roles in Paurashava administration are very limited.</li> <li>• Importance of functioning standing committees is not recognized by elected representatives.</li> </ul>
Officials in charge of revenue mobilization and financial management including accounting	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tax officials face difficulties in enforcement of rules and regulations, despite their knowledge on them.</li> <li>• Some accountants work based on their experience rather than rules and regulations.</li> <li>• Some of the Paurashavas mentioned that they need to improve skills on how to exercise the existing rules and regulations for revenue mobilization and financial management. However they could not specify exactly what skills they need.</li> </ul>
Officials of operation and management of Paurashava's properties	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaries and other relevant officials of Paurashavas know little about rules and regulations regarding management of Paurashava's properties, and their asset management is based on experience.</li> <li>• Paurashava officials cannot apply rules exactly because of lack of power to prevent distortion of rules by elected representatives.</li> </ul>

<sup>10</sup>The Administrative Needs Assessment Survey Report (JICA SPGP Team, 2014)

<p><b>Officials in charge of engineering works</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engineers face problems during implementation of development undertakings, when land acquisition issues are involved. They also find it difficult to enforce rules and regulations related to approval of private building plans because residents do not know their obligations.</li> <li>• Most of the engineers have specific demands for training but those demands vary according to individual. The only subject mentioned by more than one Paurashava is orientation of rules and regulations.</li> <li>• The engineers of all the C category Paurashavas are more in need of training and their needs cover both technical and administrative spheres.</li> </ul>
<p><b>Officials in charge of health and conservancy work</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Since Paurashavas carry out little health and conservancy work, most of the Paurashavas do not have any idea about the rules and regulations to be followed to perform health and conservancy related activities.</li> <li>• Because Paurashavas have little work to do regarding health and conservancy, they do not face problems and therefore do not have specific needs for skills.</li> </ul>

Source: JICA SPGP Team

According to the above survey, elected representatives, officers and employees of the Paurashavas mentioned a “Lack of guideline / Don’t know what to do” as the primary reason for insufficient implementation of certain services in quite a few fields. It is therefore essential to prepare the necessary guidelines and implement the training to acquaint elected representatives and officers with the respective guidelines.

## 2.8 Service Delivery of Paurashavas

### 2.8.1 Current Situation

The Paurashava Act, 2009 stipulates the responsibilities and functions of Paurashava (see Table 2-1 and Table 2-2). The functions of Paurashava can fall into two categories, namely mandatory functions (underlined in the table below) and optional functions.<sup>11</sup> Mandatory functions include essential services for delivering amenities to local residents, such as drainage, solid waste management, etc. If any mandatory function is not executed by Paurashavas the government is empowered to provide the necessary orders.

A Paurashava has the mandate of a wide variety of functions. These functions are categorized into 12 sectors of services: 1) Public health; 2) Water supply and drainage; 3) Food and beverage; 4) Animals; 5) Town planning; 6) Building control; 7) Streets; 8) Public safety; 9) Trees, parks, gardens and forests; 10) Education and culture; 11) Social welfare; and 12) Development. Table 2-17 shows 64 functions of Paurashava under the 12 sectors.

**Table 2-17: Paurashava's services (functions) listed in The Paurashava Act, 2009**

I) Public health	II) Water supply and drainage	III) Food and beverage	IV) Animals
1. Responsibility for Health Systems 2. Insanitary Buildings 3. Waste Removal, <u>Collection &amp; Management</u> 4. <u>Public Toilet</u> 5. <u>Births, Deaths and Marriage Registration</u> 6. <u>Infectious Diseases</u> 7. Promotion of Public Health 8. Hospitals and Dispensaries 9. Medical treatment, Aid and Health Education, etc.	<u>10. Water Supply</u> <u>11. Private Sources of Water-Supply</u> <u>12. Drainage</u> 13. Drainage Schemes 14. Bathing and Washing Places 15. Dhobi Ghats and Washer Man 16. Public Water Body 17. Public Ferries 18. Public Fisheries	19. Articles of Food and beverage 20. Milk Supply <u>21. Public Markets</u> <u>22. Private Markets</u> <u>23. Slaughter Houses</u>	24. Animal Husbandry 25. Stray Animals 26. Animal Homes and Farms 27. Registration of the Sale of Cattle 28. Livestock improvement 29. Dangerous Animals 30. Cattle shows, zoo, etc. 31. Disposal of carcasses
V) Town planning	VI) Building control	VII) Streets	VIII) Public safety
32. <u>Master Plan</u> 33. Site Development Schemes 34. <u>Execution of Site Development Schemes</u>	<u>35. Erection and re-erection of buildings</u> <u>36. Completion of Buildings, Alterations of Buildings, etc.</u> 37. Regulation of Buildings	<u>38. Public Streets</u> <u>39. Streets</u> 40. General Provisions about Streets <u>41. Street-Lightings</u> <u>42. Street Watering</u> <u>43. Traffic Control</u> <u>44. Public Transportation</u>	45. Fire Fighting <u>46. Civil Defense</u> 47. Floods 48. Trades of Dangerous and Offensive Articles <u>49. Graveyard and Cremation Ground</u>
IX) Trees, parks, gardens and forests	X) Education and culture	XI) Social welfare	XII) Development
<u>50. Arboriculture</u> 51. Gardens 52. Open spaces 53. Forests 54. Nuisances Pertaining to Trees & Plantations 55. Ponds & Low-Lying areas	56. Education 57. Compulsory Education 58. General Provisions about Education 59. Culture 60. Libraries	61. Social Welfare	62. Development Plans 63. Social Development Planning 64. Commercial Schemes

Source: Second Schedule of The Paurashava Act, 2009

Note: The responsibility and function with the underline is mandatory for Paurashava.

<sup>11</sup>Optional functions are stipulated in 2<sup>nd</sup> Schedule of The Paurashava Act using the word: 'may', whereas mandatory functions are stipulated using the word: 'shall.'

### ***Relations between Paurashava and Upazila / District Offices of the National Government***

The national government has field offices which provide services through executing agencies at the Upazila level. The majority of Upazila offices including the Department of Health, Department of Agricultural Extension (DAE), Ministry of Social Welfare, Local Government Engineering Department (LGED), DPHE, Roads and Highway Department (RHD) direct their support services to the Paurashavas.

For instance, LGED implements foreign aided / the GOB assisted development projects together with Paurashava, and LGED engineers also provide technical assistance to Paurashava engineers to solve problems related to infrastructure if requested by Paurashavas. The relationship with other engineering departments such as RHD, WDB, PWD, etc. is officially provided via support to Tender Evaluation Committee (TEC)<sup>12</sup> of Paurashava projects. DPHE implements water supply projects together with the Paurashavas and provides technical support on water supply services on request by LGD or the Paurashava.

Among elected representatives, the Paurashava Mayors are members of the Upazila Development Coordination Committee chaired by Upazila chairman. Paurashava Mayors are also members of Upazila Law and Order Maintain Committee chaired by Upazila Executive Officer.

On the other hand, there are national government departments / agencies (i.e. LGED, DPHE, RHD, PWD, WDB, DAE, DOE, PDB, Education Engineering Department (EED), Social Welfare Department Health Department, Director General of Health Services (DGHS), Department of Bangladesh Fire Service and Civil Defense) that are located at the district level to support services for the urban residents of the Paurashavas within the District. Mayors of district level Paurashavas are the members of the District Coordination Committee and district level Law and Order Maintain Committee, chaired by Deputy Commissioner.

Paurashavas also join with the officials of line departments (i.e. LGED and DPHE) through their representation on the TLCC chaired by the Mayor.

### ***Relations between Paurashava and Non-Government Organizations***

Many non-government organizations (NGOs) provide services in the fields of microcredit, income generation, primary health care, maternal and child health, family planning, non-formal education, sanitation, etc. Although NGOs have played a significant role as service providers in Paurashavas they usually do not work with Paurashava officials but rather the NGOs collaborate with Paurashavas to receive their support for work within the Paurashava area.

## **2.8.2 Problems in Service Delivery of Paurashavas**

The number of services provided by Paurashavas is larger than the number of services provided by the local branches of the central government. The delivery of adequate services by Paurashava is essential for the well-being of residents, however, there are significant service delivery challenges facing Paurashavas.

### ***Low Satisfaction of Residents on Service Delivery***

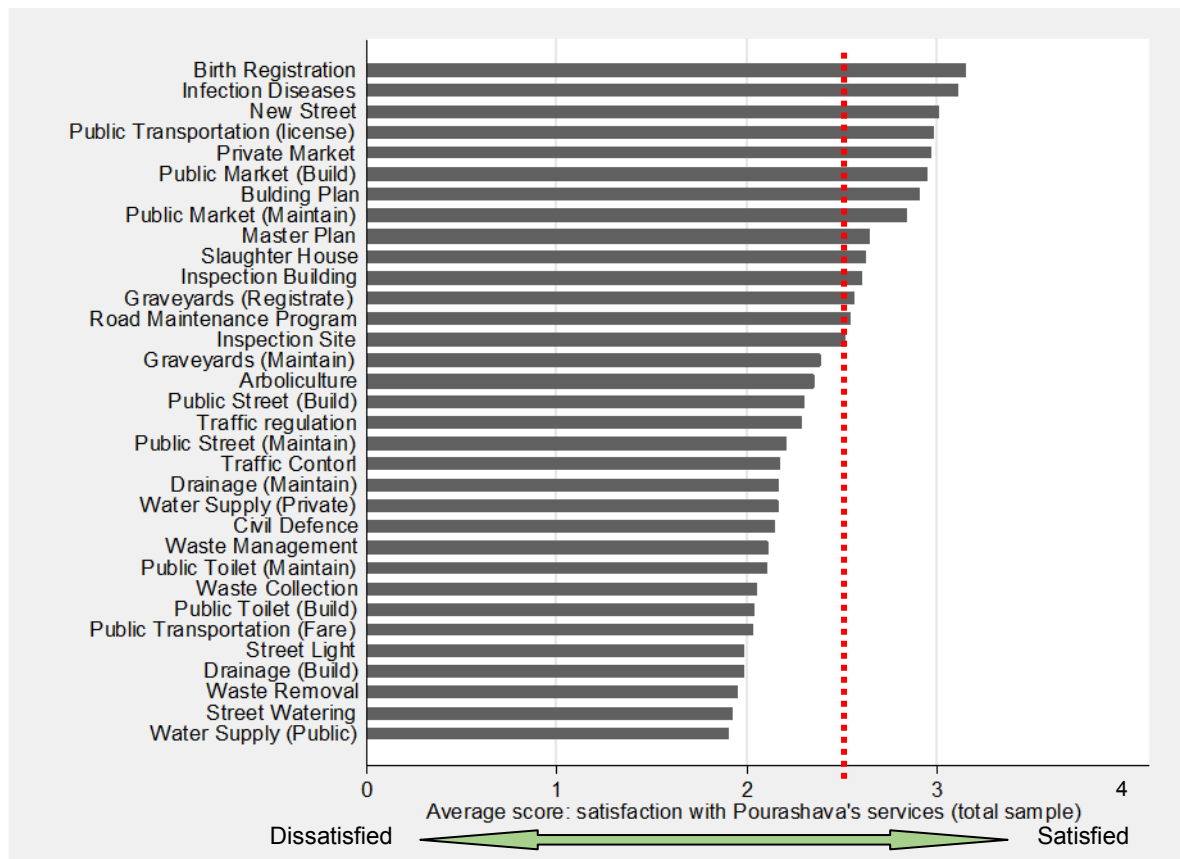
The low satisfaction of citizens in regards to Paurashava's service delivery indicates that there is significant room for improvement. Figure 2-4 presents an overview of the residents' satisfaction obtained through the Baseline Survey Report<sup>13</sup>. According to the sample survey<sup>14</sup>, the average score of all the services is 2.42 on a 4 point scale. The residents' satisfaction is not very high given that a score of 2.0 means "dissatisfied" and 3.0 means "satisfied". The only services with a score of 3.0 or more

<sup>12</sup> There is a bar in Public Procurement Rule that engineers of the department belong to same ministry (LGD in this case) shall not be included as member of TEC.

<sup>13</sup>The Baseline Survey Report (JICA SPGP Team, 2014)

<sup>14</sup>Total samples are 706 residents.

(i.e. which the residents are satisfied with) are limited to birth registration, infection disease control and the approval of a new streets on private land). The majority of services had a score of 2.5 or less, indicating residents' dissatisfaction with those services.



Source: JICA SPGP Team (2014)

Note: The Survey Team asked the residents whether they were satisfied with the public services provided by the Paurashavas. A typical question is "How would you rate your satisfaction with the drainage service provided by the Paurashava?" The respondents chose a single answer from the following options: 1) very dissatisfied (Score: 1); 2) dissatisfied (Score: 2); 3) satisfied (Score: 3); and 4) very satisfied (Score: 4).

**Figure 2-4: Residents' Satisfaction with Paurashavas' Services**

Paurashavas, especially those of B and C categories are unable to satisfactorily carry out mandatory functions, such as water supply, sanitation, waste management, road maintenance, establishment and maintenance of public markets. Services tend to be provided on an ad hoc basis under tight budget constraints, based on the needs of residents or on the opinions of a Mayor and/or Councilors. As a result, establishing an appropriate and standardized system for the delivery of public services is a big challenge.

#### ***Insufficient Coordination with Government on Optional Functions***

Services categorized as optional functions according to The Paurashava Act, 2009 are occasionally provided by Paurashavas and are often provided by the local branches of the central government departments. These services include the establishment of hospitals and clinics, providing compulsory education, social welfare, etc. When Paurashava officials communicate with central governmental officials of local branches and convey the residents' needs to them, the quality of services delivered by the local branches of the central departments might be improved. Such opportunities for the Paurashava officials to represent local residents needs to the central governmental officials at the local level are however very limited.

### ***Underdeveloped PPP***

The potential of public-private partnerships (PPP), including collaborations with NGOs, can be explored in areas such as computerized water tariff billing and collection, waste disposal, etc. However, there are some challenges for forming a working partnership. First of all, a PPP framework has not been established. Secondly, successful cases of the PPP have not been shared and refined. Thirdly, Paurashavas do not have enough capacity to capitalize on the benefits of PPPs, and fourthly, the Paurashava standing committees have been inactive and non-functional.

In the following section, main problems for performing the mandatory functions are outlined. The problems will be presented in the eight categorized areas out of 12 areas in Table 2-17, since there are no mandatory functions in four categorized areas: IV) Animals; X) Education and culture; XI) Social welfare; and XII) Development. The descriptions given below are mainly based on The Administrative Needs Assessment Survey Report and Preparatory Survey on the Northern Region Rural Development and Local Governance Improvement Project (November 2012).<sup>15</sup>

### **(1) Public Health**

#### 1) Waste Removal, Collection, and Management

Solid waste management is a crucial service in A category Paurashavas and the urban areas in B and C category Paurashavas. Solid waste management systems vary from Paurashava to Paurashava. Some large Paurashavas work with NGOs and private bodies, whereas other Paurashavas with community-based organizations (CBOs). Some Paurashavas involve sweepers in removing solid waste from the bazaar areas using vans, while other Paurashavas have only a small number of rickshaw vans for waste collection. The residents in rural areas do not think of solid waste management as a necessary service because they can manage solid waste by themselves. Some Paurashavas dump the garbage into the low land or places adjacent to the rivers. Dumping sites with necessary treatment are important to avoid environmental problems. Paurashavas with small budgets are unable to cover the costs of purchasing the land and preparing a dumping site.

#### 2) Public Toilets

Paurashava shall provide and maintain public latrines and urinals in a sufficient number and proper situation. The results of the Administrative Needs Assessment Survey indicate that there are public toilets installed at bazaar areas, bus stands or mosques. The number of public toilets is a maximum of two in the surveyed Paurashavas. Some Paurashavas maintain and clean public toilets<sup>16</sup> whereas other Paurashavas do not engage themselves in such activities. The number of existing public toilets cannot possibly cater to demand while their operation and maintenance is generally unsatisfactory.

#### 3) Infectious diseases

Paurashavas shall adopt measures to prevent the spread of infectious diseases within their own jurisdiction. The Upazila public health office manages the cost of Expanded Program of Immunization (EPI) and executes this in cooperation with Paurashavas. The Administrative Needs Assessment Survey results indicate that only two Paurashavas work for controlling infection diseases to a certain extent, and four Paurashavas do not work at all due to a lack of manpower. Since this service is important for safeguarding the health of urban residents, further nationwide investigation is required.

### **(2) Water supply and Drainage**

#### 1) Water Supply

A number of inhabitants face difficulties in securing safe water for both drinking and washing. Many Paurashavas do not have piped water systems and most people depend on shallow or deep tube wells. Even though some Paurashavas have installed piped water systems, the systems are undersized to

<sup>15</sup>The survey was conducted by JICA in the selected seven Paurashavas.

<sup>16</sup> Paurashavas do not conduct maintaining or cleaning the public toilets directly but they contract out cleaning work.



meet the demands of rapid population increases<sup>17</sup>. Usually piped water systems are installed with the support of DPHE but some Paurashavas are not able to operate and maintain the water supply facilities which DPHE handed over to them. This is because these Paurashavas are short of funds and skilled staff for operation and maintenance. Another challenge for water supply systems is that the groundwater level is falling and the inhabitants in some Paurashavas are not able to lift sufficient water with their household tube wells.

## 2) Drainage

Development and maintenance of drainage systems is a major issue for citizens. Water logging is a serious problem in many Paurashavas, especially during rainy seasons. It contributes to street erosion, traffic disruptions and the spread of infectious diseases. Improving the connections among drainage systems and extending drainage networks are essential to improve the flow of rainwater and waste water that runs into the outfall drains. Maintenance activities such as the repairing of the side walls and the routine cleaning of public drains are key activities associated with the management of drainage.

All of the seven Paurashavas surveyed in the Administrative Needs Assessment Survey carried out public drain construction and maintenance works. The results of self-assessment however revealed that only one Paurashava judged themselves to have worked sufficiently in this area. All Paurashavas attributed insufficient drainage network construction to lack of financial resources. In some Paurashavas, local officials highlighted that the absence of a drainage Master Plan prevented them from doing comprehensive job.

## (3) Food and beverage

### 1) Public Markets

Paurashavas have a responsibility to establish, maintain and manage public markets situated within their jurisdiction. This work includes demand assessments (considering prospective income), the selection of market sites, the purchase of land (if necessary) and the construction of market facilities. The construction and development of public markets consists of the creation / improvement of shade, internal drainage systems, internal roads, the construction of multi-story market complexes and the building of parking spaces, etc.

Public markets generate revenues for Paurashavas. Improving and maintaining the quality of market conditions is critical to maintain Paurashava's own source revenues. The results of the Administrative Needs Assessment Survey indicated that the A category Paurashavas were not able to construct public markets and maintain them in good conditions in the entire area that fell under their jurisdiction, whereas B and C category Paurashavas were doing it sufficiently. It seems that this is mainly because the size of the markets of smaller category Paurashavas are generally smaller in number as well as in size and therefore are easier to maintain.

### 2) Slaughter Houses

Paurashavas shall provide and maintain one or more slaughter-houses for the slaughter of animals for sale. The construction, improvement and rehabilitation of slaughterhouses aim to promote livestock and meat processing industries and to reduce environmental hazards caused by the waste from animal slaughtering. Daily operation and maintenance of slaughterhouses are mostly leased out to private contractors.

According to the Administrative Needs Assessment Survey Report, five of the seven Paurashavas established slaughter houses though only two Paurashavas were confident that they have accomplished task with sufficient care. Irrespective of their categories, the Paurashavas mentioned a lack of funds as the main reason for not establishing slaughterhouses and a lack of public awareness

<sup>17</sup>Sometimes it is the problem for the Paurashavas who have water supply system that citizens do not want to pay for water supply and Paurashavas cannot extend the pipe lines even they have the capacity for that.

was cited as the reason for not having sufficient slaughter houses.

#### **(4) Town Planning**

##### 1) Master Plan

Paurashavas shall draw up a Master Plan. The current situation and problem of Master Plan is given in detail in Section 2.5 of this Strategy.

##### 2) Execution of Site Development Scheme

Although this service is not prioritized by the surveyed Paurashavas it is an important function for planned urbanization. It is not performed at present by any of the seven surveyed Paurashavas mainly because of absence of central government guidelines on how to perform this function.

#### **(5) Building Control**

Although all the all Paurashavas interviewed during the Administrative Needs Assessment Survey undertake the approval of building plans, none of them inspect completed buildings to ensure that they have been implemented as per the approved plans. The reasons for this are a lack of manpower and a lack of guidelines. Though it is difficult to solve the manpower issue in a short period of time, the provision of guidelines coupled with appropriate training and the raising of public awareness will facilitate the planned development of Paurashavas.

#### **(6) Streets**

##### 1) Public Streets

“Paurashavas shall provide and maintain such public streets and other means of public communication as may be necessary for the comfort and convenience of the inhabitants of the Paurashavas and of the visitors thereto<sup>18</sup>.” However, the construction and maintenance of streets (roads) is not sufficient to meet the demands of inhabitants in Paurashavas. As a result, the condition of most streets are poor with numerous holes and gaps in the streets. The main reason for insufficient construction and maintenance of streets is a lack of financial resources.

##### 2) Streets (sanction of the construction of new streets)

“No new street shall be laid out except with the previous sanction of the municipality and in conformity with the terms and conditions of such sanction<sup>19</sup>.” Nevertheless, none of the seven surveyed Paurashavas perform this function because these Paurashavas do not have a Master Plan to be used as a guideline to control or approve any new roads. This is a critical function for the planned development of Paurashavas but clear guidelines that link this to the Master Plan are missing.

##### 3) Street-lighting

Paurashavas shall provide lighting of the public streets and other places. Out of the seven Paurashavas surveyed, only three Paurashavas provided street lights with coverage of only the bazar and Paurashava sadar areas. The provision of street-lighting is one of the services in the highest demand by residents, ensuring civil security as well as reducing potential traffic accidents.

#### **(7) Public Safety**

The civil defense function of Paurashavas should be more clearly defined and Paurashavas need to be provided with guidelines accordingly. The maintenance of security and discipline of the residents is one of the four main responsibilities stipulated in the Paurashava Act (Article 50 (1)). The Administrative Needs Assessment Survey Report revealed that the civil defense function was no more than a local dispute settlement and grievance redressal service. Consequently, they do not seem to feel the need for capacity development in performing this function. Because the establishment of the Paura

<sup>18</sup>(1) of No. 38 ‘Public Streets’ of 2<sup>nd</sup> Schedule of The Paurashava Act, 2009

<sup>19</sup>(1) of No. 39 ‘Streets’ of 2<sup>nd</sup> Schedule of The Paurashava Act, 2009

Police (prescribed by the GOB) does not appear to be a realistic option for the majority of Paurashavas due to financial constraints, it is suggested that more feasible prescriptions are considered, particularly for smaller Paurashavas.

**(8) Trees, Parks, Gardens and Forests**

“Paurashava shall plant trees on public streets and other public places in Paurashava and take all such steps as protection of trees<sup>20</sup>.” Only five of the surveyed seven Paurashavas work for the plantation and protection of trees on public streets and other places, but they do not plant trees by themselves. Instead, they lease out the road sides to the local people for tree plantation. Although this function is mandatory, it seems reasonable to suppose that Paurashavas do not give priority to it, or they do not consider that it is their work.

---

<sup>20</sup>(1) of No. 50 ‘Arboriculture’ of 2<sup>nd</sup> Schedule of The Paurashava Act, 2009

## 2.9 Problems of District Level Paurashavas

The actual problems which many Paurashavas face are explained in the above sections. The analysis is mainly based on the information concerning the seven Paurashavas surveyed under the SPGP as well as the other research previously conducted on Paurashavas. The seven Paurashavas subject to the above mentioned survey are “Upazila Paurashavas”. In order to formulate the national strategy for capacity development applicable to all the Paurashavas in the entire nation, the issues of District level Paurashavas were also analyzed in this section. The exercise is based on the desk review of reports on Situation Analysis Study in five District level Paurashavas done by GIZ under UGIIP-2 and other relevant reports<sup>21</sup>.

First of all, as shown in Table 2-18, the share of District level Paurashavas is significant.

**Table 2-18: Number of Paurashavas by category** as of October, 2015

Category	Upazila level Paurashavas	District level Paurashavas	Other than District or Upazila HQ	Total
<b>A</b>	82	54	9	145
<b>B</b>	99		2	101
<b>C</b>	69		9	78
<b>Total</b>	250	54	20	324

Source: LGD

The problems of District level Paurashavas are summarized below;

- (1) Organizational structure: Shortage of manpower is evident in the cases of District level Paurashavas.
- (2) Finance: As far as the surveyed five District level Paurashavas are concerned<sup>22</sup>, there is no serious problem about the efficiency of holding tax collection. The problem lies more in holding tax assessment with a typical issue of under assessing property receivables (land and buildings).
- (3) Planning: The problems related to Master Plan and Paurashava Development Plan of District level Paurashavas are not very different from what is recognized in the section 2.5.
- (4) M&E: The problems related to the M&E of Paurashava activities of District level Paurashavas are similar to those recognized in the section 2.6.
- (5) Service delivery: The problem areas are similar to the results of “Upazila level Paurashavas” but the content is different. The details are as follows.
  - 1) Waste Management: Activities are very poor. In most of surveyed Paurashavas solid waste is being disposed to river, canals, drains, ditches. Solid waste disposal and management of all district level Paurashavas is the most crucial issue to be addressed.
  - 2) Public toilet: Very few public toilets are well maintained. The number of public toilets in District level Paurashavas is insufficient compared to population size and public requirements. This is partially attributable to a lack of guidelines on the O&M of public toilets and the absence of supervision and monitoring mechanism by the standing committee.
  - 3) Water supply: The existing connection fees and tariff systems are more than 16 years old (Water Supply Model By-Laws, 1999); ii. The tariff and connection fees have not been increased in spite of inflation and increases of production and O&M costs. iii. The unpaid electricity bills are registered as arrears; iv. The production and distribution cost is much higher than income from tariffs and the running deficit; v. Water supply to meet 24 hours requirement of the citizens is not present in any Paurashavas. vi. The loss and misuse of water is rampant because there is no meter

<sup>21</sup> Situation Analysis Study Report of Faridpur, Jhalokathi, Jamalpur & Natore Paurashava; Field Visit Report of Chandpur Paurashava; A Report on Adequate Staff Structure of Chandpur, Faridpur, Jhalokhati, Jamalpur & Natore Paurashava

<sup>22</sup> It is estimated that situation is similar in other District level Paurashavas.

system (except for a very few Paurashavas). vii. Paurashavas have not established supervision and control over any kinds of private sources of water supply as per provision of The Paurashava Act, 2009.

- 4) Drainage: Problems in the District level Paurashavas concerning sufficient drains and their operation and maintenance are different from those of the seven Upazila level Paurashavas surveyed under SPGP. In fact, all five District level Paurashavas built sufficient drains and drainage network; but water logging, disruption of traffic and spreading of infectious diseases are serious problems in District level Paurashavas because of insufficient maintenance.
- 5) Public streets: All five District level Paurashavas have constructed sufficient roads. The maintenance of roads is also good as evident from the situation analysis study report. The problems are the lack of routine maintenance, periodic maintenance and the use of open drains alongside roads as open urinals.
- 6) Transport facilities (Terminal): Terminals are not fully operational in general and the lack of maintenance is evident. The stream lining of the operation and management of all bus terminals is most urgent and attention must be paid while formulating national urban strategies.

## 2.10 Summary of Problem Structure

As we have seen in the above sections, there are many problems which Paurashavas face. These problems prevent Paurashavas from providing sufficient services to their residents. As a result, Paurashavas are unable to perform their functions, as stated in section 2.8 Service Delivery and 2.9 Problems that District level Paurashavas face in particular.

In summary, the problems of Paurashavas (at both the Upazila and District level) stated in Chapter 2 are as follows:

- 1) Collection of HT is insufficient. (Chapter 2.4)
- 2) Allocation of grants from the Government is insufficient and inequitable. (Chapter 2.4)
- 3) Formulation and execution of annual budget is ineffective. (Chapter 2.4)
- 4) There are no complete Paurashava Development Plans. (Chapter 2.5)
- 5) Many of existing essential laws, rules and other legal documents do not meet the current requirements shown in Paurashava Act 2009. (Chapter 2.2)
- 6) M&E of governmental activities are not conducted sufficiently. (Chapter 2.6)
- 7) Elected representatives and staff of Paurashavas do not have enough knowledge and skills for carrying out governmental activities<sup>23</sup>. (Chapter 2.7)
- 8) Paurashava's manpower is not sufficient. (Chapter 2.3)

The above mentioned problems lead to either of the following three problems.

- i) There is not sufficient budget.
- ii) Budget may not be executed properly within Paurashavas.
- iii) Administrative activities may not be efficiently/effectively carried out.

These 3 problems eventually lead to the insufficient provision of services by Paurashavas.

By using the logic of cause-effect relationship, the above-described situation of problems is summarized into a tree-shaped structure on the following page.

---

<sup>23</sup> This problem is further attributed to the following three problems such as "Training provided by government may not be enough," "There are no written documents on vision, strategy or capacity framework focused on Paurashava," and "There is partial lack of guidelines (operational manuals) necessary for conducting daily activities".

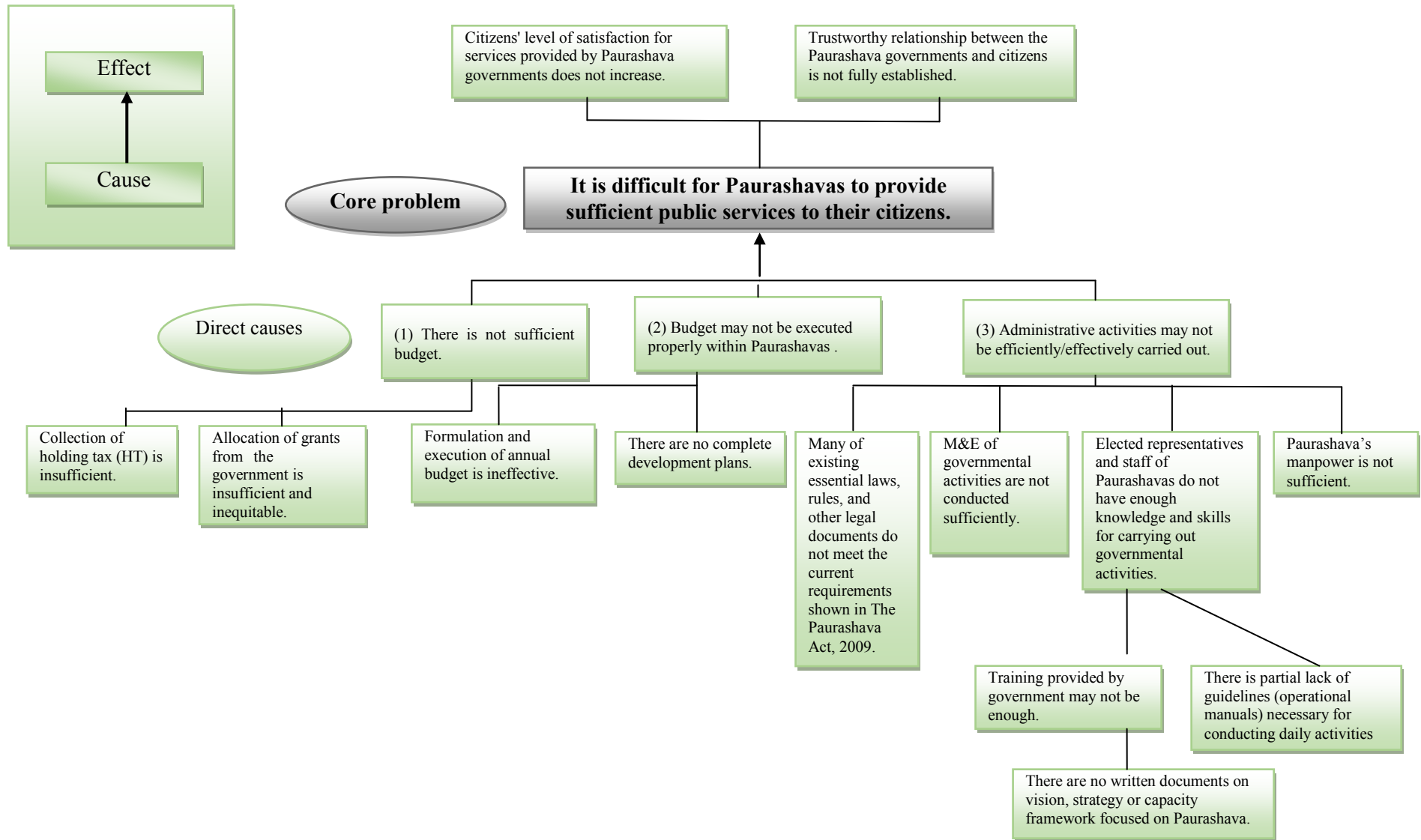


Figure 2-5: Problem Tree on the Problems related to Paurashavas' services

## 2.11 Situation of Major Development Partners' Support to Paurashavas

Many projects concerning Paurashavas' capacity development have been implemented in Bangladesh. The GOB and the development partners have monitored and evaluated each capacity development project. The lessons from those projects will also be useful for establishing the capacity development framework for Paurashavas, which the capacity development projects did not cover. In this section, the projects related with Paurashavas' capacity development will be reviewed.

The Municipal Service Project (MSP) has been implemented by the World Bank (WB) and the Urban Governance and Infrastructure Improvement Project (UGIIP) and UGIIP-II have been implemented by the Asian Development Bank (ADB). ADB also financed to implement other projects including capacity development, namely Secondary Towns Integrated Flood Protection Project (STIFPP) and City Region Development Project (CRDP). The experiences of the past projects indicate that infrastructure development would not be able to ensure successful sustainability without necessary institutional arrangements and capacity development. Therefore, the projects above were designed to incorporate institutional reform and capacity building into infrastructure development. The participatory approach for planning and implementation is another key aspect of their efforts to improve the Paurashava governance and service deliveries. Japan International Cooperation Agency (JICA) has launched Northern Bangladesh Integrated Development Project (NOBIDEP) in 2013. The NOBIDEP is a comprehensive yen-loan project which includes the capacity development of relatively small size Paurashavas and basic urban infrastructure development in the Paurashavas as well as surrounding areas, namely Upazilas and Unions. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) has also provided technical support for two projects: the UGIIP-II and the Enhancing Urban Governance (EUG) project. United Nations Development Programme (UNDP) has supported the slum and community improvement for the urban poor and extremely poor through the Urban Partnerships for Poverty Reduction (UPPR) Project. In 2014, the WB and the ADB launched new projects: the Municipal Governance and Services Project (MGSP) and the Third Urban Governance and Infrastructure Improvement Project (UGIIP-III), respectively. JICA also initiated Strengthening Paurashava Governance Project (SPGP) which aims to make a mid to long term strategy and institutional framework for the capacity development of Paurashavas. The activities of the main development partners are described as follows.

### 2.11.1 ADB

Since the early 1990s ADB has supported Paurashavas in the field of urban infrastructure development in Bangladesh. The UGIIP (2003/2004-2009/2010) and UGIIP-II (2008/2009-2014/2015), STIFPP-II (2004/2005 to 20011/2012), CRDP (2011-2017), and CTEIP<sup>24</sup> (2014-2020) which aimed to strengthen urban infrastructure, governance and service delivery, was executed by LGED and DPHE. In addition to improving the municipal urban governance, CTEIP also strengthens the capacity of the coastal municipalities (in terms of development and management of infrastructure, awareness and institutional capacity) for climate resilient urban planning. UGIIP-II was funded collectively by the GOB and Paurashavas, as well as the ADB and Germany's KfW Development Bank. The number of target Paurashavas was 47. The governance was improved by means of introducing the Urban Governance Improvement Action Program (UGIAP) and providing training.<sup>25</sup> The funds were allocated to infrastructure development based on performance evaluation of the participating Paurashavas on governance improvement. Furthermore, the links between governance improvement and infrastructure development were strengthened by preparing a

<sup>24</sup> Coastal Towns Environmental Infrastructure Project

<sup>25</sup> The Urban Governance Improvement Action Program (UGIAP) consists of six key areas: 1) Citizen awareness and participation; 2) Urban planning; 3) Women's participation; 4) Integration of the urban poor; 5) Financial accountability and sustainability; and 6) Administrative transparency.



Paurashava development plan which was formulated through community-driven and participatory process.

ADB launched UGIPIII in 1<sup>st</sup> July 2014. UGIPIII intends to build on UGIIP and UGIPII. The UGIIP-III is summarized as follows.

### ***The Third Urban Governance and Infrastructure Improvement Project (UGIPIII) (2014-2020)***

The key objectives of UGIIP-III are the improvement of infrastructure and service delivery and improvement of governance in Paurashavas. The executing agency is LGED and DPHE. The intended impact of the project will be an improved living environment in the project Paurashavas. The intended outcome will be the improved municipal service delivery and urban governance in project towns. Thirty pre-selected project Paurashavas will be supported in an integrated manner under the project. The project outputs are: Municipal infrastructure improved and made gender and climate responsive (Output 1); Improved capacity of Paurashavas in urban services delivery, planning and financial management (Output 2); Project management and administration system in place (Output 3). The amount of fund for infrastructure improvement to be allocated is decided based on Paurashavas' performance of urban governance improvement.

### **2.11.2 GIZ**

As mentioned above, GIZ provided technical support for the UGIIP-II and EUG project. GIZ continues to support LGD in the urban sector with a special focus on climate change adaptation at Paurashava and city corporation level within its Resilient and Inclusive Urban Development (RIUD) project. The EUG project has provided tailor-made, process-oriented and The Paurashava Act-based trainings for Paurashavas. The EUG and RIUD project are summarized as follows.

### ***Enhancing Urban Governance (EUG) project (2012-2014)***<sup>26</sup>

The EUG project was funded by the German Ministry of Economic Cooperation and Development (BMZ) and the Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC). The project executed by LGD aimed to achieve enhanced governance while at the same time helping the Paurashavas to meet their own capacity development objectives in the context of urban governance and service delivery. It also encourages horizontal learning initiatives and exchanges of good practices among 16 Paurashavas in Rajshahi and Chapai Nawabganj districts. The training subjects include: Gender and disability; One-stop-service centre (OSSC); Roles and responsibilities of elected representatives; Orientation on TLCC/WC (in coordination among JICA, SDC and GIZ); Horizontal learning; Office management; Basic computer skills; Standing committees. The training subjects were selected based on individual Paurashavas' demands. Based on outcomes from this tailor-made approach, GIZ supported the Urban Development Wing to prepare national Information, Education and Communication (IEC) materials on the aforementioned technical areas.

### ***Resilient and Inclusive Urban Development (RIUD) project (2016-2018)***

The project is financed from the special asset "Energy and Climate Fund" (EKF) of the Government of the Federal Republic of Germany, and has embedded itself in the DC-priority area "Adaptation to Climate Change in Urban Areas." The project has duration from January, 2016 to December, 2018 (Three years). The RIUD project continues to build-upon the successful tailor-made approach of EUG. The project supports LGD, the five partner cities (i.e. Sirajganj Municipality, Barisal City Corporation, Satkhira Municipality, Khulna City Corporation and Rajshahi City Corporation) as well as local organizations who are working within the project cities<sup>27</sup> to plan and implement measures for increasing the adaptive capacities of the poor urban population focusing on slum areas.

<sup>26</sup> <http://www.giz.de/en/worldwide/14883.html>

<sup>27</sup> Cities consist of City Corporations and Paurashavas.

In the first field of action, the basis for decision-making and implementation capacity of urban cities will be improved for the implementation of locally adapted "Community Based Adaptation measures" in selected poor areas. The second field of action aims to strengthen the planning and administrative capacities of LGD and cities in the context of increasing climate risks, rising urban poverty and opaque tenancy and land-use conditions ("Security of tenure") in poor urban areas. GIZ, LGD and partner cities have jointly identified the strategic areas of intervention, scope of works and key stakeholders through discussion with other ministries (and line-ministries), city corporations, Paurashavas and academia. The project will jointly identify capacity development needs of each of the partner cities to jointly develop support packages to improve urban governance, management and organizational capacity within agreed areas to prepare the cities to incorporate climate change adaptation issues in their development planning in a gender-responsive and inclusive manner. The Project will provide necessary advisory support to the Urban Development Wing of LGD in agreed areas as per joint identification exercise between GIZ and LGD (in coordination with other stakeholders involved i.e. JICA, SDC).

### **2.11.3 JICA**

The NOBIDEP, a yen-loan project co-founded by the GOB and JICA, was launched in 2013. While MSP and UGIIP have mainly supported large and medium size Paurashavas, NOBIDEP focuses on relatively small Paurashavas. Since February 2014, JICA has provided technical assistance to support Paurashavas' institutional and capacity building through the Strengthening Paurashava Governance Project (SPGP). The NOBIDEP and SPGP are summarized as follows.

#### ***Northern Bangladesh Integrated Development Project (NOBIDEP) (2013-2019)***

The NOBIDEP started in March 2013 and will continue up to June 2019. The objective of the project executed by LGED is to improve access to infrastructure and public services in the northern regions of Bangladesh by improving rural and urban infrastructure and strengthening urban local government to alleviate regional disparities and reduce poverty. The eight Paurashavas in Mymensingh area of Dhaka division and the 10 Paurashavas in Rangpur Division were nominated for urban infrastructure development and implementation. The NOBIDEP has three features: 1) Strengthening rural-urban linkages; 2) Urban infrastructure and governance improvement; and 3) Strengthening operation and maintenance systems. The project strengthens rural-urban connectivity and linkages from regional development perspectives by integrating rural and urban development in one project. The project allocates investment in urban infrastructure to the target Paurashavas with the allocated amount based on Paurashavas' performance of urban governance improvement in the same manner as those adopted by the UGIIP I - III.

#### ***Strengthening Paurashava Governance Project (SPGP) (2014-2018)***

The SPGP commenced in February 2014 and will terminate in January 2018. Executed by LGD the purpose of the project is the establishment of a Paurashava capacity development framework. The project contains three major outputs as follows.

- 1) A mid to long term strategy for Paurashava capacity development is developed and institutional arrangements for its implementation are made.
- 2) Tools and training courses for Paurashava capacity development are in place.
- 3) Administrative capacity of the pilot Paurashavas is improved.

The target area is the entire Bangladesh, especially the seven pilot sites that will be selected from the 319 Paurashavas nationwide. The "mid to long term strategy for Paurashava capacity development" refers to this Strategy document.

#### 2.11.4 SDC

The Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) focuses in its Cooperation Strategy on Local Governance as one of three thematic areas in Bangladesh. While SDC activities in the field of Local Governance were exclusively targeted at the rural areas in 2008-2012, interventions in this domain have gradually expanded to small and middle sized Paurashavas particularly in the field of capacity development. SDC funded the EUG project implemented by LGD with technical support of GIZ (see 2.11.2 GIZ) as well as the Horizontal Learning Programme (HLP). HLP is an outcome based peer-to-peer learning platform facilitated by the NILG and funded by SDC and WSP-WB. It started in 2007 as a pilot project to enhance exchange of good practices among Union Parishads (UP). The focus is on identifying good practices in governance, financial and fund flow mechanism, planning and implementation as well as technical aspects of water and sanitation services; along with cross-cutting issues such as gender mainstreaming and Disaster Risk Reduction by 2015 HLP has been reaching 658 UPs and 31 Paurashavas. About 87 good practices have emerged and been replicated to cover near to 20 million people (population of 658 UP and 31 Paurashavas) with the support of 35 partners<sup>28</sup>.

#### 2.11.5 UNDP

The UNDP has supported slum service improvements with UN Habitat through the Local Partnership for Poverty Alleviation Project (LPUPAP) from 2000 to 2007. Building on the experiences from the LPUPAP, the UPPR (summarized below) was initiated.

##### *Urban Partnerships for Poverty Reduction (UPPR) Project (2008-2015)*<sup>29</sup>

The UPPR commenced in March 2008 and continued until March 2015 covering 23 cities and towns (Paurashavas). The executing agency is LGED. The project cost is shared by the GOB, the government of the United Kingdom, the United Nation Development Program (UNDP) and the UN Human Settlements Program (UN-HABITAT). The International Labor Organization (ILO), the UN Children's Fund (UNICEF), and CARE participate in the project as implementing partners. The project aims to improve the livelihoods and living conditions of three million urban poor people, especially women and children by 2015. The UPPR uses a community-based approach led by poor and extremely poor women, who are empowered to manage their development to meet their own needs and those of their family and community. Through the Settlement Improvement Fund (SIF), the UPPR provides direct monetary inputs to the communities so that they can contract the necessary works for physical improvements in their neighborhoods. In addition, the UPPR provides through the Socio-Economic Fund (SEF), the necessary funds to finance activities that improve the livelihoods and social conditions of urban poor, such as apprenticeships and grants for small business development, education grants to keep girls in school, and grants for urban food production activities.

#### 2.11.6 World Bank (WB)

The WB contributed to capacity development of Paurashavas mainly through the MSP. This project was initiated in June 1999 to finance four components: 1) Urban infrastructure construction and rehabilitation through the Bangladesh Municipal Development Fund (BMDF); 2) Urban infrastructure construction and rehabilitation in about 20 municipalities planned and carried out before the establishment of BMDF; 3) Rehabilitation of urban infrastructure damaged by floods; and 4) Institutional development for creation and operation of BMDF and Municipal Support Unit (MSU) under the LGED. The project was extended twice with additional credits, and closed in June 2012.

<sup>28</sup> 35 NGOs and Development partners are actively involved in the process of identifying good practices and supporting UPs to replicate them.

<sup>29</sup> <http://www.upprbd.org/ourapproach.aspx>

The MSU of the project and Urban Management Support Unit (UMSU) of the UGIIP II were set up to provide capacity building hardware and software support continuously to the municipal local bodies aimed at enhancing quality urban service delivery. The main activities of the MSU and the UMSU are: 1) Computerization and improved management of tax records; 2) Computerization and improved management of water supply records; 3) Computerization and improved reporting of accounting records; 4) Computerization of trade license management; 5) Computerization of non-motorized vehicles management; 6) Inventory and assessment and mapping of municipal infrastructure; and 7) Community mobilization support to Paurashavas.

World Bank has launched MGSP in 2014. The MGSP is summarized as follows.

***Municipal Governance and Services Project (MGSP) (2014-2020)***<sup>30</sup>

The objective of MGSP for Bangladesh is to improve municipal governance and basic urban services in participating Urban Local Bodies (ULBs), and to improve recipient's capacity to respond promptly and effectively to an eligible crisis or emergency. There are four components to the project, the first component being municipal governance and basic urban services improvement. This component will provide financial support to 26 pre-selected ULBs (four City Corporations and 22 Municipalities) with high economic growth and job creation potential, located along the major growth corridors and three district towns in the South. The second component is the BMDF demand-based financing for urban services. The provision of demand-based sub-credits by BMDF to eligible ULBs for basic urban services improvement investment costs, at an 80:20 grant to loan ratio. ULBs will be required to finance 10 percent of investment costs. The third component is the capacity building and implementation support that is expected to cover all ULBs. Finally, the fourth component is the contingent emergency response. This component will support, at the GOB request, response and reconstruction activities following an adverse natural or man-made event that causes a major disaster, by re-allocating the International Development Association (IDA) credit to this component. The main project beneficiaries will be about 3.4 million people (of whom 45% will be women) in participating ULBs. Other beneficiaries include staff from implementing agencies e.g., ULBs, LGED and BMDF, who will benefit from capacity building activities.

---

<sup>30</sup> <http://www.worldbank.org/projects/P133653/municipal-governance-services-project?lang=en>

## Chapter 3: Vision and Goals

In Chapter 1, the background and purpose of The Strategy are explained. In Chapter 2, critical information on the current situation of Paurashavas and the problems they face were clarified. In Chapter 3, the Vision and Goals set the basis for the core part of The Strategy.

### 3.1 Vision for Paurashava Administration in 2025<sup>31</sup>

Based on the recognition of the current situation of Paurashavas and the discussions in the Working Group meetings, the following vision was formulated.

Vision
<b>Paurashavas become able to provide priority public services to their citizens at the satisfactory level in a sustainable manner by the year 2025.</b>

#### 3.1.1 Priority Public Services

Considering the limited financial and human resources of Paurashavas and short time available till 2025, it is not practical to address the problems of all the public services in The Strategy. It is therefore proposed that the GOB and Paurashavas should tackle only the important public services (hereinafter called “Priority Public Services”) during the implementation period of The Strategy. The Priority Public Services defined in the Vision above were selected from the detailed functions stipulated in The Paurashava Act, 2009 and are shown in the table 3.1.

**Table 3-1: List of Priority Public Services**

Priority Public Services	
1	Preparation of Paurashava Master Plans
2	Preparation of Paurashava Development Plans
3	Approval of Building Plans
4	Inspection of Completed Buildings
5	Regulation of Buildings
6	Inspection and Control of Execution of Land Development Schemes
7	Approval of Construction of New Streets
8	Public Streets (construction and maintenance)
9	Drainage (construction and maintenance)
10	Waste Management
11	Water Supply (public)
12	Street Lighting
13	Public Toilets (construction and maintenance)
14	Civil Defense (safety) of the Paurashava

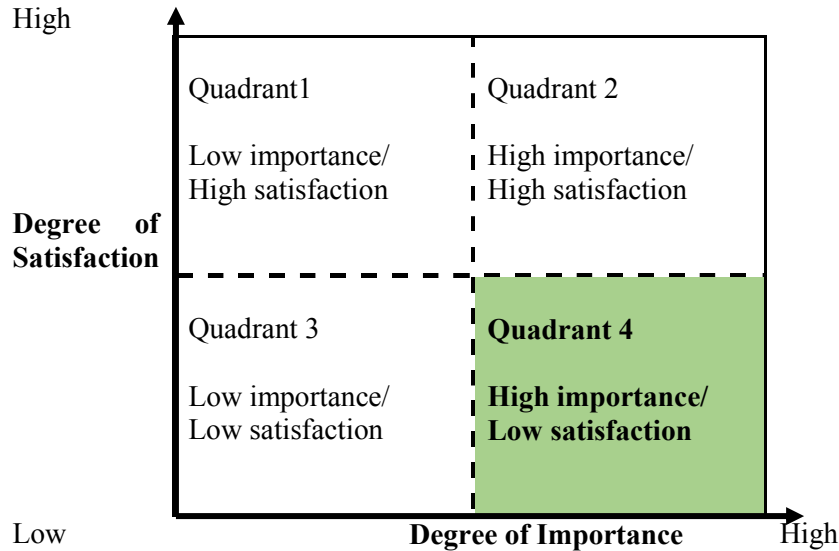
The selection of Priority Public Services was made through the following processes.

#### (1) Selection of six priority public services in terms of resident’s satisfaction and importance

The Priority Public Services are the most important services to be improved in terms of residents’ satisfaction. The sample survey sought to identify the priority services from the perspective of the citizens. A total of 706 sample respondents were asked to: 1) Rate their satisfaction with each of the

<sup>31</sup>The target year was determined taking into consideration the time to eventually improve the performance of the Paurashavas in the entire country. The target years established in other strategies in Bangladesh and other countries was also studied.

mandatory functions (services) of Paurashavas specified in the second schedule of The Paurashava Act, 2009; and 2) Select five important services from those mandatory functions. Figure 3.1 shows the matrix of importance and satisfaction. Since Quadrant 4 defines where the services or functions are important but residents' satisfaction with them is low, the following six services were selected as the priority services from Quadrant 4. These priority services are listed from No. 8 to No. 13 in Table 3.1.



Source: JICA SPGP Team

**Figure 3-1: Matrix of Importance and Satisfaction**

## (2) Selection of additional eight important public services

In addition to the six priority services above, another eight important functions were identified as services to be given priority for capacity development based on the discussion in the WG group meetings.

### 1) Preparation of Paurashava Master Plans

This function is important for the planned development of the Paurashavas' jurisdiction. The Act stipulates that Paurashavas' are responsible to prepare a Master Plan. As mentioned in Sub-section 2.5.2, most District Town-level Paurashavas and Upazila Town-level Paurashavas have completed a Master Plan. However, these Master Plans are being prepared by LGED-hired consultants in English and translated into Bengali in a manner that many Paurashavas have little idea on how to take advantage of the plan. Such Master Plans also needs to be utilized in accordance with the Paurashava Development Plan. On the other hand, the District and Upazila Town-level Paurashavas not covered by the GOB projects have not prepared Master Plans yet. Therefore follow-up activities are needed to be undertaken by the GOB.

### 2) Preparation of Paurashava Development Plans

Very few Paurashavas have prepared Paurashava development plans so far. Although there is a guideline for the preparation of a Paurashava development plan for use in LGED's Projects, there is no such guidelines for preparation of development plan under The Paurashava Act, 2009. Although the preparation of a Paurashava development plan is not a mandatory function, its implications in realistic development programming and ensuring planned development is extremely important.

### 3) Approval of Building Plans

The approval of building plans is an important function for controlling urban development in accordance with the development plan and master plan, land development schemes and the inspection of completed buildings. While a lack of qualified staff may be one of the reasons for the failure of

Paurashavas to routinely approve building plans, however, the ignorance of the residents in regards to their obligations to seek planning approval for buildings also needs to be tackled in the long run.

#### 4) Inspection of Completed Buildings

The inspection of completed buildings against approved plans has not been sufficiently conducted in Paurashavas. While solving the manpower issue is unlikely in a short period of time, the preparation of by-laws and guidelines for the approval of building plans and inspection of completed buildings, coupled with appropriate training will improve compliance with the development plans of Paurashavas. In addition, the recruitment of relevant staff should be given due priority because capacity development without the relevant staff is not effective.

#### 5) Regulation of Buildings

Old dilapidated buildings may be dangerous for the people living inside or pedestrians or neighbouring buildings. In the case of such buildings, the Paurashava can issue a notice to the owner to undertake corrective measures. If the owner does not take any remedial action, the Paurashava authority can force the occupier to vacate the building and can undertake renovation measures, the cost of which can be recovered from the owner. In reality, Paurashavas do not work on this issue, however, this problem could be addressed through the passage of by-laws and capacity building of the Paurashava staff.

#### 6) Inspection and Control of the Execution of Land Development Schemes

The control of land development schemes is an important function to ensure that urbanization follows the Master Plan. It seems that this function is not performed by any of the Paurashavas either due to the absence of a Master Plan (which is required to perform this function) or because Paurashavas do not know what to do.

#### 7) Approval of the Construction of New Streets

The approval of the construction of new streets is an important function for which clear guidelines are missing. In this context, LGD can prepare model by-laws and follow-up its application by each Paurashava. The training of Paurashava staff in formulating and implementing by-laws can potentially facilitate a well-defined approval process for the construction of new streets.

#### 8) Civil Defense (safety) of the Municipality

The civil defense role of Paurashavas needs to be more clearly defined and Paurashavas need to be provided with appropriate guidelines. The maintenance of security and the discipline of the residents is one of the four main responsibilities stipulated in Section 50 (i) of The Paurashava Act, 2009. Nevertheless, in most Paurashavas the civil defense function has been interpreted as no more than local dispute settlement and grievance redressal system. As the establishment of the Paura Police (prescribed by the GOB) does not appear to be a feasible option for most Paurashavas (due to the lack of financial resources) there is a need to consider more feasible options, particularly for the smaller Paurashavas.

### 3.1.2 Indicator for Evaluation of Vision

It is desirable to set concrete indicators that embody the vision and enable the degree of realization of the vision to be measured. This is difficult because i) it is not easy to decide on the numerical indicator/s that correspond to the situation expressed in the Vision in its entirety, and ii) it is not feasible to measure this indicator for all of the Paurashavas.

However, since base-line survey results on residents' satisfaction regarding public services have been established in the seven pilot Paurashavas used in subsection 3.1.1 (1) the performance in the improvement of priority services can be evaluated by this with the end-line survey results (to be conducted in the seven pilot Paurashavas in 2017).

Another end-line survey by the elected representatives and staff of the Paurashavas (self-evaluation) is anticipated to evaluate the degree of realization of the Paurashava provision of local public services. Any improvement of the service delivery and governance situation as identified by Paurashava staff would support claims that the country-wise situation of public service delivery by Paurashavas will be improved.

### 3.2 Goals

The following four goals were established to represent the achievement of the vision.

**Table 3-2: Goal 1 to 4**

Goal	
1	Paurashava's revenue is increased.
2	Paurashava's financial management is established properly with the implementation of an appropriate Paurashava Development Plan.
3	Paurashavas' administrative activities are carried out in accordance with the laws, rules, regulations and other legal instruments efficiently and effectively.
4	Human resources of Paurashava are strengthened.

#### Goal 1: Paurashava's Revenue is Increased

One of the most important things to realize the Vision in 2025 is to increase revenue sources for Paurashavas to provide sufficient services. There are two types of sources: (1) Paurashavas' own source revenues and (2) Grant transferred from the government. Paurashava own source revenues include holding tax (HT), fees, rates, tolls, etc. based mainly on the model tax schedule. Since holding tax (HT) and ADP Development Assistance Grant from the GOB are main sources of Paurashava funds, HT collection improvement and sufficient ADP Development Assistance Grant allocation are indispensable to strengthen Paurashavas' financial capacities. At the same time, Paurashavas need to make efforts to generate new own sources of revenue.

Increasing financial resources from own source revenue generation and from the ADP Development Assistance Grant will directly affect performance of the following six functions, in particular, among 14 functions of "Priority Public Services" defined in Subsection 3.1.1. Current sources of finance against each of the following functions are stated in Table 3.3.

**Table 3-3: Financial Sources for Priority Public Services**

	Priority Public Services	Financial Sources
1)	Waste management	(i) Paurashava own source revenues and (ii) ADP Development Assistance Grant / Project support for the construction of the disposal site only.
2)	Public street construction	ADP Development Assistance Grant / Project support
	Public street maintenance	ADP Development Assistance Grant / Paurashava own source revenue
3)	Street light provision	Paurashava own source revenue
4)	Water supply installation	Installation: ADP Development Assistance Grant / Project support O&M: Revenue generated from water tariffs etc.
5)	Drainage construction	ADP Development Assistance Grant / Project support
	Drainage maintenance	Paurashava own source revenue
6)	Public toilet construction	ADP Development Assistance Grant / Project support
	Public toilet maintenance	Paurashava own source revenue



**Goal 2: Paurashava's financial management is established properly with the implementation of an appropriate Paurashava Development Plan.**

Paurashava's public finance should be managed with a budget accurately reflecting the revenue and development needs of that Paurashava. Since the budget formulation is as important as the budget execution, Goal 2 focuses on both budget formulation and execution. Linking the Paurashava Development Plan to the budget process will contribute to effective budget formulation and the proper allocation of resources. Identifying target areas and projects for development in the Paurashava Development Plan will enable Paurashavas to appropriately formulate and execute their budget.

**Goal 3: Paurashavas' administrative activities are carried out in accordance with the laws, rules, regulations and other legal instruments efficiently and effectively.**

For appropriate service provision, all administrative and governance activities related to all services should be implemented in accordance with the legal documents and plans. This goal can be pursued from two aspects: (1) Laws, rules, regulations and other legal instruments which Paurashavas need to follow in daily administrative and governance activities; and (2) M&E of Paurashava administrative and governance activities.

**Goal 4: Human resources of Paurashavas are strengthened.**

Human resources development is indispensable to provide the Priority Public Services identified in an effective and efficient manner. This goal can be identified from two aspects: (1) Knowledge and skills of elected representatives and officials of Paurashavas and (2) The size of the Paurashava's manpower.

## Chapter 4: Objectives and Targets

### 4.1 Objectives

In order to achieve four goals explained in Chapter 3, the GOB set eight specific objectives, which are as follows.

**Table 4-1: Objective 1 to 8**

Objective	
1. Collection of holding tax (HT) is improved and other revenue sources are identified.	<b>Contribution to Goal 1</b>
2. Allocation of grants from the government increases and becomes more equitable.	
3. Paurashavas formulate a realistic budget and execute it with full accountability.	<b>Contribution to Goal 2</b>
4. A Paurashava Development Plan is prepared appropriately in each Paurashava.	
5. Essential rules, regulations and other legal instruments meet the current requirements shown in The Paurashava Act, 2009 and its amendments.	<b>Contribution to Goal 3</b>
6. M&E of Paurashava's administrative activities are conducted properly.	
7. Elected representatives and officials of Paurashavas increase their knowledge and skills for carrying out Paurashava's administrative activities efficiently and effectively.	<b>Contribution to Goal 4</b>
8. Paurashava's manpower is provided appropriately.	

The structure of the vision, goals and objectives (Vision Tree) is presented in Figure 4-1.

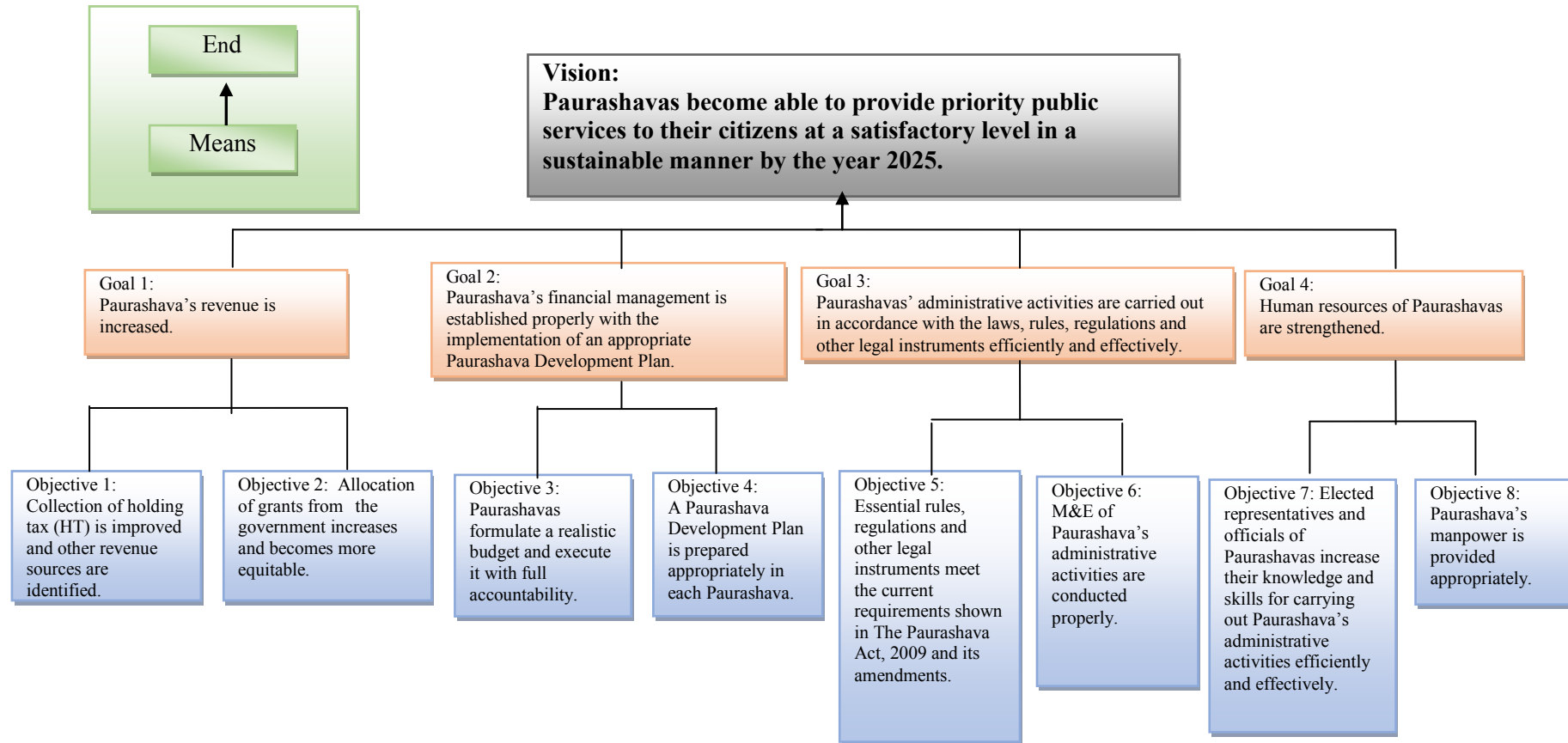


Figure 4-1: The structure of the vision, goals and objectives (Vision Tree)

## 4.2 Targets

In order to achieve the above objectives, the GOB intends to set the targets listed below.

### **Objective 1: Collection of holding tax (HT) is improved and other revenue sources are identified.**

Increasing holding tax (HT) and other revenue sources will bring a positive impact on service delivery. Most of the Paurashavas have considerable room to increase revenue with their own efforts. Therefore, a high priority is put on the improvement of the collection of HT and the identification of other revenue sources in The Strategy. For this objective, the four targets are detailed as follows.

**Table 4-2: Target 1.1 to 1.4**

Target	
Target 1.1	Paurashavas are able to conduct tax assessments and tax collection according to the procedures stipulated in Paurashava Taxation Rules, 2013.
Target 1.2	Paurashavas generate and increase revenue from sources other than HT as specified in the Model Tax Schedule.
Target 1.3	Paurashavas monitor the monthly progress of internal revenue collection.
Target 1.4	Citizens' awareness on tax payment is increased.

### **Objective 2: Allocation of grants from the government increases and becomes more equitable.**

The allocation of grants from the government is an important source of funding for infrastructure development for Paurashavas. The ADP Development Assistance Grant might be only steady source for Paurashavas who do not receive foreign-funded projects (i.e. UGIIP and NOBIDEP). Allocation of these ADP grants should be stable and increase with time to address the growing needs of Paurashavas. For this objective, the two targets are described as follows:

**Table 4-3: Target 2.1 to 2.2**

Target	
Target 2.1	The allocation of the ADP Development Assistance Grant is reliable, predictable and steadily increasing enabling Paurashavas to provide a minimum level of urban services.
Target 2.2	A guideline is established and followed in allocating ADP Development Assistance Grant effectively and equitably.

### **Objective 3: Paurashavas formulate a realistic budget and execute it with full accountability.**

Effective annual budget formulation is prerequisite for the proper execution of the annual budget. In order to improve the quality of budget, the estimation of revenues and expenditures should be as realistic as possible, considering the forecast of Paurashavas' own revenue and grants from the government. Since the predictability of revenues is important for budget formulation, the allocation of grants should be stable and a guideline to calculate them should be clarified. For the expenditure side

of the budget, prioritization should be based on the Paurashava's plan and executed following the relevant rules and procedures. When purchasing goods, works and services, the procurement needs to be conducted strictly based on Public Procurement Rule 2008 and its subsequent amendments. This requires Paurashava officials to work hard to improve budget execution as well as budgetary accounting and reporting.

For this objective, the four targets are described on two major aspects: (1) Formulation of annual budget; and (2) Execution of annual budget (Table 4-4).

**Table 4-4: Target 3.1 to 3.4**

Target	
Target 3.1	Paurashavas formulate a realistic annual budget following the laws and rules.
Target 3.2	Paurashavas enhance their accountability in the budget formulation process.
Target 3.3	Paurashavas monitor their budget execution following the rules and procedures.
Target 3.4	Paurashavas enhance their accountability in the execution of the budget.

**Objective 4: A Paurashava Development Plan is prepared appropriately in each Paurashava.**

The Paurashava Development Plan contributes not only to the well-planned infrastructure development of Paurashavas but also the improvement of the budget formulation process by revealing service delivery priorities. Even though there are Paurashava Development Plans in some Paurashavas, those Paurashava Development Plans have not been updated and are not specific enough to refer to when Paurashavas formulate their budgets. Formulating Paurashava Development Plans which provides consistent and comprehensive mid-term projections of development should therefore be promoted. For this objective, two targets are expected to be realized as shown in Table 4-5.

**Table 4-5: Target 4.1 to 4.2**

Target	
Target 4.1	Preparation of Paurashava Development Plans is officially promoted.
Target 4.2	Paurashavas become capable of formulating and implementing their Paurashava Development Plan.

**Objective 5: Essential rules, regulations, and other legal instruments meet the current requirements shown in the Paurashava Act, 2009 and its amendments.**

One of the most significant problems in the administration of Paurashava activities is that rules, regulations and other legal instruments to which Paurashava officials should refer either do not exist or are out of date. Some of these existing legal documents do not meet the requirements shown in The Paurashava Act, 2009 and its amendments.

After the recent compilation of Paurashava rules and regulations by LGD, these documents need to be reviewed to identify the Paurashava rules and regulations that need to be prepared or amended and

updated. After the amendments and updates in the central government rules and regulations, the Paurashavas then also need to prepare or amend and update their concerned resolutions, regulations and by-laws. In addition, the dissemination of amended and updated laws, rules and regulations among elected representatives and staff of Paurashavas is important. For this objective, the following three targets are detailed in Table 4-6.

**Table 4-6: Target 5.1 to 5.3**

Target	
Target 5.1	Rules framed after enactment of the Bengal Municipal Act, 1932 and the Paurashava Ordinance, 1977 are amended or updated to match The Paurashava Act, 2009 and meet current requirements.
Target 5.2	Regulations and by-laws are formulated by Paurashava to match with their current needs within the provisions of The Paurashava Act, 2009.
Target 5.3	Paurashava officials are enabled to apply the new or amended laws, guidelines, rules, regulations, by-laws, etc.

**Objective 6: M&E of Paurashava’s administrative activities are conducted properly.**

Paurashava administrative activities need to be monitored and evaluated to maintain the quality of services to specified standards. Establishing appropriate institutional arrangements is crucial to develop effective M&E systems. This should include the establishment of M&E standards and the involvement of citizens in M&E activities through the WC and TLCC. For this objective, the target is described in Table 4-7.

**Table 4-7: Target 6.1**

Target	
Target 6.1	Councilors and residents are involved in M&E activities through local government forums (i.e. Ward Council and TLCC).

**Objective 7: Elected representatives and officials of Paurashavas increase their knowledge and skills for carrying out Paurashava’s administrative activities efficiently and effectively.**

Improving the knowledge and skills of elected representatives and staff of Paurashavas is extremely important. If Paurashava staff have more knowledge and skills, the administrative activities would be carried out more efficiently and effectively. This should include the standardization of the training curriculum, guidelines, and operational handbooks which will improve administrative activities and enable self-learning by Paurashava staff for themselves. For this objective, the target is shown in the Table 4-8.

**Table 4-8: Target 7.1**

Target	
Target 7.1	The knowledge and skills of Paurashava elected representatives and officials is increased.

**Objective 8: Paurashava's manpower is provided appropriately.**

Sufficient manpower is essential for the satisfactory implementation of administrative and governance responsibilities of Paurashavas. While the current levels of manpower are not sufficient to perform the functions of Paurashavas to a satisfactory level, the Paurashavas need to consider whether to increase expenditure for staff or increase expenditure on service delivery. In this regard, Paurashavas also need to consider how to improve the efficiency of their current manpower before increasing the number of staff. This requires Paurashavas to discuss adequate staff levels with appropriate staff structures. For this objective, the two targets are detailed in Table 4-9.

**Table 4-9: Target 8.1 to 8.2**

Target	
Target 8.1	Paurashava's staff structure is prepared with a job description for each post within the provisions of the organogram.
Target 8.2	Paurashava's staff members are assigned for services according to the approved staff structure.

**4.3 Relations between Goals, Objectives, and Targets**

The overview of the relationship between the goals, objectives, and targets are shown in Table 4.1. The 19 targets set below establish the means to achieve the four goals and the eight objectives. To realize the vision, it is intended that the GOB, Paurashavas, citizens, and other stakeholders will make steady efforts to accomplish the 19 targets, which lead to the eight objectives and the four goals. Table 4-10 shows the relationship between goals, objectives and targets.

**Table 4-10: Relations between Goals, Objectives, and Targets**

Goals	Objectives	Targets
1. Paurashava's revenue is increased.	1. Collection of holding tax (HT) is improved and other revenue sources are identified.	1.1: Paurashavas are able to conduct tax assessment and tax collection according to the procedures stipulated in Paurashava Taxation Rules, 2013. 1.2: Paurashava generate and increase revenue from sources other than HT as specified in the Model Tax Schedule. 1.3: Paurashavas monitor the monthly progress of internal revenue collection. 1.4: Citizens' awareness on tax payment is increased.
	2. Allocation of	2.1: Allocation of ADP Development

Goals	Objectives	Targets
	grants from the government increases and becomes more equitable.	Assistance Grant is steadily increased for Paurashavas to provide a minimum level of urban services. 2.2: A guideline is established and followed in allocating ADP Development Assistance Grant effectively and equitably.
2. Paurashava's financial management is established properly with the implementation of an appropriate Paurashava Development Plan.	3. Paurashavas formulate a realistic budget and execute it with full accountability.	3.1: Paurashavas formulate a realistic annual budget following laws and rules. 3.2: Paurashavas enhance accountability in the budget formulation process. 3.3: Paurashavas monitor their budget execution following rules and procedures. 3.4: Paurashavas enhance accountability of their budget execution.
	4. A Paurashava Development Plan is prepared appropriately in each Paurashava.	4.1: Preparation of the Paurashava Development Plans is officially promoted. 4.2: Paurashavas become capable of formulating and implementing their Development Plan.
3. Paurashavas' administrative activities are carried out in accordance with the laws, rules, regulations and other legal instruments efficiently and effectively.	5. Essential rules, regulations and other legal instruments meet the current requirements shown in The Paurashava Act, 2009 and its amendments.	5.1: Rules which were framed after the enactment of the Bengal Municipal Act, 1932 and the Paurashava Ordinance, 1977 are amended or updated to match The Paurashava Act, 2009 as well as to meet the current requirements. 5.2: Regulations and by-laws are formulated by Paurashavas to match with the current situation within the provisions of The Paurashava Act, 2009. 5.3: Paurashava officials become capable of the application of the new or amended laws, guidelines, rules, regulations, by-laws, etc.
	6. M&E of Paurashava's administrative activities are conducted properly.	6.1: Councilors and residents are involved in M&E activities through discussion in the Council and TLCC.
4. Human resources of Paurashavas are strengthened.	7. Elected representatives and officials of Paurashavas increase their knowledge and skills for carrying out Paurashava's administrative activities efficiently and effectively.	7.1: Paurashavas' elected representatives and officials become more knowledgeable or skillful about their expertise.



Goals	Objectives	Targets
	8. Paurashava's manpower is provided appropriately	8.1: Paurashava's appropriate staff structure is prepared with job description for each post within the provision of the organogram. 8.2: Paurashava's staff members are assigned for services according to the appropriate staff structure.

## Chapter 5: Strategic Components and Strategy Roadmap

This chapter describes specific strategies to contribute to the realization of the vision and the four goals.

Specific strategies called “strategic components” are formulated to achieve the eight objectives shown in the previous chapters. Table 5.1 shows the relationship between the objectives and the strategic components.

**Table 5-1: Objectives and Strategic Components**

Objective	Strategic component
1. Collection of holding tax (HT) is improved and other revenue sources are identified.	Increase of own source revenue
2. Allocation of grants from the government increases and becomes more equitable.	Governmental financial support
3. Paurashavas formulate a realistic budget and execute it with full accountability.	Budget management improvement
4. A Paurashava Development Plan is prepared appropriately in each Paurashava.	Paurashava Development Plan preparation
5. Essential rules, regulations and other legal instruments meet the current requirements shown in The Paurashava Act, 2009 and its amendments.	Formulation/Modification of legal instruments
6. M&E of Paurashava’s administrative activities are conducted properly.	M&E improvement
7. Elected representatives and officials of Paurashavas increase their knowledge and skills for carrying out Paurashava’s administrative activities efficiently and effectively.	Human resource development
8. Paurashava’s manpower is provided appropriately.	Paurashava manpower optimization

In formulating strategic components, it would not be enough only to increase the knowledge and skills of elected representatives for the capacity building of Paurashavas. Therefore, the following four approaches were considered: A) institutional; B) organizational; C) technical; and D) citizen participation.

**A. Institutional approach at the GOB level:** seeks to deal with Paurashavas’ problems related to the streamlining of model by-laws, rules and regulations at the GOB level. Engagement at this level is also important to improve the intergovernmental fiscal relationship of the GOB with Paurashavas.

**B. Organizational approach at the Paurashava level:** seeks to support Paurashavas to take initiative in addressing the administrative issues that plague them.

**C. Technical approach towards elected representatives and officials:** seeks to deal with the problems caused by inadequate knowledge and insufficient technical capacity of Paurashavas' elected representatives and officials.

**D. Citizen participation approach:** seeks to deal with the problems caused by a lack of awareness and insufficient participation of citizens. This should seek to engage with pre-existing organizations for citizen participation.

It should be emphasized that, to address the problems that Paurashavas face and realize the objectives above in an effective manner, all the relevant stakeholders are expected to be involved in the implementation of the entire Strategy.

## 5.1 Strategic Components

### 5.1.1 Strategic Component 1: Increase of Own Source Revenue

This strategic component aims to realize **Objective 1**.

<b>Objective 1</b>	Collection of holding tax (HT) is improved and other revenue sources are identified.
--------------------	--

#### *Verifiable indicators for the Objective*

- (1) Collection ratio of annual defined tax, rates, tolls or fees: more than 75%.
- (2) Interim assessment of holding tax conducted every year and re-assessment conducted once in every 5 years.
- (3) Increase of revenue obtained from revenue sources other than HT

#### *Target and Activities*

As shown in Table 5-2, each Target is expected to be realized by conducting each of the Main Activities below. The achievement of each Target will lead to Objective 1.

**Table 5-2: Target and Main Activities**

Target	Main Activities
1.1: Paurashavas are able to conduct tax assessment and tax collection according to the procedures stipulated in Paurashava Taxation Rules, 2013.	1.1.1: Conduct nationwide training activities. 1.1.2: Carry out HT assessment (interim and reassessment) according to the rules and regulations. 1.1.3: Take necessary procedures to secure HT revenue such as issuing reminders of tax payment, and attachment and sales.
1.2: Paurashavas generate and increase revenue from sources other than HT as specified in the Model Tax Schedule.	1.2.1: Generate revenue from new income sources, e.g., rent of property and lease charge. 1.2.2: Secure revenue from existing revenue sources such as business license fee.
1.3: Paurashavas monitor the monthly progress of internal revenue collection.	1.3.1: Conduct regular monitoring on revenue collection and report it to the Council meeting.
1.4: Citizens' awareness on tax payment is increased.	1.4.1: Conduct public awareness activities such as public announcement on tax payment. 1.4.2: Promote the citizens' understanding on the importance of tax payment through open budget meeting, WC and TLCC meetings.

#### *Implementation Organization by Activity*

Activity 1.1.1 (related to Strategic Component 7.)

An initiative is taken by LGD and training institutes with elected representatives and the officials of the Paurashavas as the target trainees. In the future, training will be expanded from the pilot Paurashavas to the remaining Paurashavas.

Activity 1.1.2.-1.4.2

All of the trained pilot Paurashavas will implement the activities as per the training. The implementation of this training will then be expanded to the remaining Paurashavas.

***Necessary budget for the strategic component***

Budget for training needs to be secured.

### 5.1.2 Strategic Component 2: Governmental Financial Support

This strategic component aims to realize **Objective 2**.

**Objective 2** Allocation of grants from the government increases and becomes more equitable.

#### *Verifiable indicators for Objective*

- (1) Steadily increase in the ADP Development Assistance Grant.
- (2) Guidelines are established on the ADP Development Assistance Grant.

#### *Target and Activities*

As shown in Table 5-3, each Target is expected to be realized by conducting each of the Main Activities below. The achievement of each Target will lead to Objective 2.

**Table 5-3: Target and Main Activities**

Target	Main Activities
2.1: Allocation of ADP Development Assistance Grant is steadily increased for Paurashavas to provide a minimum level of urban services.	<p>2.1.1: Identify the financial capacity and needs of Paurashavas and plan the steady increase of ADP Development Assistance Grant.</p> <p>2.1.2: Improve the financial support to Paurashavas.</p> <p>2.1.3: Monitor and review the activities and take necessary steps.</p>
2.2: A guideline is established and followed in allocating ADP Development Assistance Grant effectively and equitably.	<p>2.2.1: Review the current situation of provision of ADP Development Assistance Grant.</p> <p>2.2.2: Develop a guideline including the aspects such as the performance of Paurashavas, area and population, development potential, individual situation (for example whether a Paurashava is supported by any project of the GOB or development partners), emergency and so on, in the allocation of ADP Development Assistance Grant.</p> <p>2.2.3: Implement the new guideline.</p> <p>2.2.4: Monitor and review the activities and take necessary steps.</p>

#### *Implementation Organization by Activity*

Any suitable section (or responsible officers) will be identified within LGD and that section (or responsible officers) will be responsible to conduct the necessary activities above.

#### *Necessary budget for the strategic component*

This issue is discussed in Chapter 6 (6.3 Financial arrangement in details).

### 5.1.3 Strategic Component 3: Budget Management Improvement

This strategic component aims to realize **Objective 3**.

**Objective 3** Paurashavas formulate a realistic budget and execute it with full accountability.

#### *Verifiable indicators for Objective*

- (1) Budget proposal is prepared based on the budget and actual expenses in the previous year.
- (2) Budget proposal is displayed at the Paurashava office.
- (3) Budget proposal is discussed at TLCC.

#### *Target and Activities*

As shown in Table 5-4, each Target is expected to be realized by conducting each of the Main Activities below. The achievement of each Target will lead to Objective 3.

**Table 5-4: Target and Main Activities**

Target	Main Activities
3.1 Paurashavas formulate a realistic annual budget following laws and rules.	3.1.1 Improve knowledge and skills of Paurashavas' officials for the formulation of realistic budget.
3.2 Paurashavas enhance accountability in the budget formulation process.	3.2.1 Organize standing committee meeting, WC meeting and TLCC meeting to discuss a draft budget before approval.
3.3 Paurashavas monitor their budget execution following rules and procedures.	3.3.1 Monitor the budget execution regularly, reporting to the Council and the mayor. 3.3.2 Conduct internal controls including an internal audit.
3.4 Paurashavas enhance accountability of their budget execution.	3.4.1 Activate Accounts and Audit Standing Committees and the WC and TLCC for monitoring budget execution.

#### *Implementation Organization by Activity*

Activity 3.1.1 (related to Strategic Component 7.)

An initiative is taken by LGD and training institutes with elected representatives and the officials of the Paurashavas as the target trainees. In the future, training will be expanded from pilot Paurashavas to the remaining Paurashavas.

Activity 3.2.1 – 3.4.1

All of the trained Paurashavas need to implement the activities as per the training. Implementation of this training will then be expanded to the remaining Paurashavas.

#### *Necessary budget for the strategic component*

Budget for training needs to be secured.

#### 5.1.4 Strategic Component 4: Paurashava Development Plan Preparation

This strategic component aims to realize **Objective 4**.

**Objective 4** A Paurashava Development Plan is prepared appropriately in each Paurashava.

##### *Verifiable indicators for Objective*

- (1) The Paurashava Development Plan is prepared with project priority.
- (2) Paurashava Development Plan is monitored regularly by the Council and the TLCC.

##### *Target and Activities*

As shown in Table 5-5, each Target is expected to be realized by conducting each of the Main Activities below. The achievement of each Target will lead to Objective 4.

**Table 5-5: Target and Main Activities**

Target	Main Activities
4.1: Preparation of the Paurashava Development Plans is officially promoted.	4.1.1: Establish and implement a guideline for Paurashavas on the preparation of their Development Plans.
4.2: Paurashavas become capable of formulating and implementing their development plan.	4.2.1: Enhance capacity of Paurashava officials for formulation and implementation of their Development Plans.

##### *Implementation Organization by Activity*

Activity 4.1.1: An appropriate section of LGD will take an initiative in the activity.

Activity 4.2.1 (related to Strategic Component 7): An initiative is taken by LGD and training institutes with elected representatives and officials of the Paurashavas as the target trainees. All of the trained Paurashavas need to implement development plans after receiving training.

##### *Necessary budget for the strategic component*

Budget for training needs to be secured.



### 5.1.5 Strategic Component 5: Formulation/Modification of Legal Instruments

This strategic component aims to realize **Objective 5**.

<b>Objective 5</b>	Essential rules, regulations and other legal instruments meet the current requirements shown in The Paurashava Act, 2009 and its amendments.
--------------------	--

#### *Verifiable indicators for Objective*

- (1) Rules and regulations are amended and updated within the central government.
- (2) Paurashavas amend and update regulations and by-laws related to the amended and updated rules and regulations within the central government.

#### *Target and Activities*

As shown in Table 5-6, each Target is expected to be realized by conducting each of the Main Activities below. The achievement of each Target will lead to Objective 5.

**Table 5-6: Target and Main Activities**

Target	Main Activities
5.1: Rules which were framed after the enactment of the Bengal Municipal Act, 1932 and the Paurashava Ordinance, 1977 are amended or updated to match The Paurashava Act 2009 as well as to meet the current requirements.	5.1.1: Review and update/modify the outdated rules and formulate new necessary rules.
5.2: Regulations and by-laws are formulated by Paurashavas to match with the current situation within the provisions of The Paurashava Act, 2009.	5.2.1: Provide external support for Paurashava for identification of the area which needs by-laws and regulations to support smooth Paurashava functioning. 5.2.2: Provide support for Paurashava to frame the important regulations and by-laws through model/sample by-laws (as done in case of standing committee).
5.3 Paurashava officials become capable of the application of the new or amended laws, guidelines, rules, regulations, by-laws, etc.	5.3.1: Publicize a new set of Paurashava manuals based on the completed above tasks. 5.3.2: Conduct necessary trainings (class room and on the job) on the use of laws, guidelines, rules, regulations by-laws, etc. including motivation and awareness program on the importance of the rules and regulations in performing Paurashava business. 5.3.3: Monitor the situation, particularly Paurashavas' performance on revised or newly implemented rules and regulations and take necessary actions.

#### *Implementation Organization by Activity*

With regard to the formulation or revision of the rules and regulations, the LGD will take the initiative.

With regard to the training of Paurashavas, LGD will provide the training with support from NILG, LGED, DPHE and so on.

***Necessary budget for the strategic component***

The budget to print the modified rules and regulations is needed in addition to training cost.

### 5.1.6 Strategic Component 6: M&E Improvement

This strategic component aims to realize **Objective 6**.

**Objective 6** M&E of Paurashava's administrative activities are conducted properly.

#### *Verifiable indicators for Objective*

- (1) A M&E standard is described in the operational handbook which is used for the trainings of Paurashavas.
- (2) M&E is carried out by the Council and TLCC.

#### *Target and Activities*

As shown in Table 5-7, each Target is expected to be realized by conducting each of the Main Activities below. The achievement of the Target will lead to Objective 6.

**Table 5-7: Target and Main Activities**

Target	Main Activities
6.1: Councilors and residents are involved in M&E activities through discussion in the Council and TLCC.	6.1.1: Set roles and responsibilities of stakeholders in M&E. 6.1.2: Train concerned stakeholders.

#### *Implementation Organization by Activity*

The major responsible organization / personnel are as follows in each activity.

Activity 6.1.1: LGD takes the initiative.

Activity 6.1.2 (related to Strategic Component 7.): Training will be conducted by LGD and suitable other organizations. Implementation of the M&E activities will be conducted by Paurashavas after training.

#### *Necessary budget for the strategic component*

Budget for training needs to be secured.

### 5.1.7 Strategic Component 7: Human Resource Development

This strategic component aims to realize **Objective 7**.

<b>Objective 7</b>	Elected representatives and officials of Paurashavas increase their knowledge and skills for carrying out Paurashava's administrative activities efficiently and effectively.
--------------------	---

#### *Verifiable indicators for Objective*

- (1) Training curriculum and materials and an implementation framework are prepared.
- (2) Standard trainings are provided for all Paurashavas by 2022 (the end of Phase II).

#### *Target and Activities*

As shown in Table 5-8, each Target is expected to be realized by conducting each of the Main Activities below. The achievement of the Target will lead to Objective 7.

**Table 5-8: Target and Main Activities**

Target	Main Activities
7.1: Paurashavas' elected representatives and officials become more knowledgeable or skillful about their expertise.	<p>7.1.1: Formulate standard training package consisting of operational handbooks and training materials in the training courses (Table 5-9).</p> <p>7.1.2: Conduct necessary trainings for elected representatives and Paurashava officials nationwide in the training courses (Table 5-9).</p>

**Table 5-9: Training courses**

Training courses related with eight objectives		Training courses related with Priority Public Services
For elected representatives	For Paurashava officials	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation program which will include The Paurashava Act, 2009 and related basic rules and regulations, workings of Paurashavas Development planning</li> <li>• M&amp;E of Paurashava activities</li> <li>• Financial management (Budget formulation, monitoring, tax collection and assessment)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Development planning</li> <li>• Budget formulation, accounting, monitoring and reporting</li> <li>• Tax collection and assessment</li> <li>• M&amp;E of Paurashava activities</li> <li>• Citizen' participation through WC and TLCC</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Preparation of Master Plan including Detailed Action Plan and Action Area Plan</li> <li>2 Preparation of Paurashava Development Plan</li> <li>3 Approval of building plans</li> <li>4 Inspection of completed buildings</li> <li>5 Regulation of buildings</li> <li>6 Inspection and control of execution of land development schemes</li> <li>7 Approval of construction of new streets</li> <li>8 Public street (construction and maintenance)</li> <li>9 Drainage (construction and</li> </ol>

Training courses related with eight objectives		Training courses related with Priority Public Services
For elected representatives	For Paurashava officials	
		maintenance) 10 Waste management 11 Water supply (public) 12 Street light 13 Public toilet (construction and maintenance) 14 Civil defense (safety) of the municipality

### ***Approaches of capacity building adopted in The Strategy***

There are 3 kinds of approaches in the proposed capacity building for Paurashavas which are defined as follows:

- i) Core Training;
- ii) Accredited Training or specialized training, and
- iii) Peer Learning (Horizontal Learning).

In this Strategy, the emphasis is placed on the key aspects of “Core training”. The remaining approaches will be developed under the CapDev Framework (Capacity Development Framework) for Paurashavas which will be formulated under the leadership of NILG with support from development partners and other stakeholders.

### ***Implementation Organization by Activity***

Activity 7.1.1: This activity will be completed in Phase I.

Activity 7.1.2: This activity will be implemented by the “Strategy implementation committee” with LGD as a head organization along with other supporting governmental agencies such as NILG, LGED and DPHE which will provide training and technical support to Paurashavas locally as supportive organizations. NILG will be responsible for non-technical subjects, while LGED and DPHE will be responsible for technical subjects.

### ***Necessary budget for the strategic component***

Budget for training needs to be secured.

**5.1.8 Strategic Component 8: Paurashava Manpower Optimization**

This strategic component aims to realize **Objective 8**.

**Objective 8** | Paurashava's manpower is provided appropriately.

***Verifiable indicators for Objective***

Paurashava's optimal staff structure is prepared and made functional.

***Target and Activities***

As shown in Table 5-10 each Target is expected to be realized by conducting each of the Main Activities below. The achievement of each Target will lead to Objective 8.

**Table 5-10: Target and Main Activities**

Target	Main Activities
8.1: Paurashava's appropriate staff structure is prepared with job description for each post within the provision of the organogram.	8.1.1: Increase revenue budget in order to hire a sufficient number of officials. 8.1.2: Conduct assessment of staff sufficiency within each Paurashava and recognize appropriate staff assignment.
8.2: Paurashava's staff members are assigned for services according to the appropriate staff structure.	8.2.1: Recruit the appropriate personnel through transparent recruitment process. 8.2.2: Allocate the personnel to suitable posts.

***Implementation Organization by Activity***

Through all the stages, each Paurashava should take an initiative.

***Necessary budget for the strategic component***

Budget is necessary to meet necessary personnel expenses owing to possible increase of posts.

## 5.2 Strategic Components and Implementation Organizations

The following table summarizes the implementation organizations in charge of respective activities.

**Table 5-11: Implementation Organizations by Main Activity**

Strategic Component	Objectives	Targets	Main Activities	Implementation Organizations
1. Increase of Own Source Revenue	1. Collection of holding tax (HT) is improved and other revenue sources are identified.	1.1: Paurashavas are able to conduct tax assessment and tax collection according to the procedures stipulated in Paurashava Taxation Rules, 2013.	1.1.1: Conduct nationwide training activities.	<b>LGD, NILG, LGED, DPHE (tentative)</b>
			1.1.2: Carry out HT assessment (interim and reassessment) according to the rules and regulations.	<b>Paurashavas</b>
			1.1.3: Take necessary procedures to secure HT revenue such as issuing reminders of tax payment, and attachment and sales.	<b>Paurashavas</b>
		1.2: Paurashava generate and increase revenue from sources other than HT as specified in the Model Tax Schedule.	1.2.1: Generate revenue from new income sources, e.g., rent of property and lease charge.	<b>Paurashavas</b>
			1.2.2: Secure revenue from existing revenue sources such as business license fee.	<b>Paurashavas</b>
		1.3: Paurashavas monitor the monthly progress of internal revenue collection.	1.3.1: Conduct regular monitoring on revenue collection and report it to the Council meeting.	<b>Paurashavas</b>
		1.4: Citizens' awareness on tax payment is increased.	1.4.1: Conduct public awareness activities such as public announcement on tax payment	<b>Paurashavas</b>
			1.4.2: Promote the citizens' understanding on the importance of tax payment through open budget meeting, WC and TLCC meetings.	<b>Paurashavas</b>

Strategic Component	Objectives	Targets	Main Activities	Implementation Organizations
2. Governmental financial support	2. Allocation of grants from the government increases and becomes more equitable.	2.1: Allocation of ADP Development Assistance Grant is steadily increased for Paurashavas to provide a minimum level of urban services.	2.1.1: Identify the financial capacity and the needs of Paurashavas and plan the steady increase of ADP Development Assistance Grant.	LGD
			2.1.2: Improve the financial support to Paurashavas.	LGD
			2.1.3: Monitor and review the activities and take necessary steps.	LGD
		2.2: A guideline is established and followed in allocating ADP Development Assistance Grant effectively and equitably.	2.2.1: Review the current situation of provision of ADP Development Assistance Grant.	LGD
			2.2.2: Develop a guideline including the aspects such as the performance of Paurashavas, area and population, development potential, individual situation (for example whether a Paurashava is supported by any project of the GOB or development partners), emergency and so on, in the allocation of ADP Development Assistance Grant.	LGD
			2.2.3: Implement the new guideline.	LGD
			2.2.4: Monitor and review the activities and take necessary steps.	LGD
		3. Budget management improvement	3. Paurashavas formulate a realistic budget and execute it with full	3.1: Paurashavas formulate a realistic annual budget following laws and rules.



Strategic Component	Objectives	Targets	Main Activities	Implementation Organizations
	accountability.	3.2: Paurashavas enhance accountability in the budget formulation process.	3.2.1 Organize standing committee meeting, WC meeting and TLCC meeting to discuss a draft budget before approval.	<b>Paurashavas</b>
		3.3: Paurashavas monitor their budget execution following rules and procedures.	3.3.1 Monitor the budget execution regularly and report it to the Council and the mayor.	<b>Paurashavas</b>
			3.3.2 Conduct an internal control including an internal audit.	<b>Paurashavas</b>
		3.4: Paurashavas enhance accountability of their budget execution.	3.4.1 Activate Accounts and Audit Standing Committees and the WC and TLCC for monitoring budget execution.	<b>Paurashavas</b>
<b>4. Paurashava Development Plan Improvement</b>	4. A Paurashava Development Plan is prepared appropriately in each Paurashava.	4.1: Preparation of the Paurashava Development Plans is officially promoted.	4.1.1: Establish and implement a guideline for Paurashavas on the preparation of their Development Plans.	<b>LGD</b>
		4.2: Paurashavas become capable of formulating and implementing their Development Plan.	4.2.1: Enhance capacity of Paurashava officials for formulation and implementation of their Development Plans.	<b>LGD, NILG, LGED (tentative)</b>
<b>5. Formulation/Modification of legal documents</b>	5. Essential rules, regulations and other legal instruments meet the current requirements shown in The Paurashava Act, 2009 and its amendments.	5.1: Rules which were framed after the enactment of the Bengal Municipal Act, 1932 and the Paurashava Ordinance, 1977 are amended or updated to match The Paurashava Act, 2009 as well as to meet the current requirements.	5.1.1: Review and update/modify the outdated rules and formulate new necessary rules.	<b>LGD</b>

Strategic Component	Objectives	Targets	Main Activities	Implementation Organizations
		5.2: Regulations and by-laws are formulated by Paurashavas to match with the current situation within the provisions of The Paurashava Act, 2009.	5.2.1: Provide external support for Paurashava for identification of the area which needs by-laws and regulations to support smooth Paurashava functioning.	LGD
			5.2.2: Provide support for Paurashava to frame the important regulations and by-laws through model/sample by-laws (as done in case of standing committee).	LGD
		5.3: Paurashava officials become capable of the application of the new or amended laws, guidelines, rules, regulations, by-laws, etc.	5.3.1: Publicize a new set of Paurashava manual based on the completed above tasks.	LGD, NILG, LGED, DPHE (tentative)
			5.3.2: Conduct necessary trainings (class room and on the job) on the use of laws, guidelines, rules, regulations by-laws, etc. including motivation and awareness program on the importance of the rules and regulations in performing Paurashava business.	LGD, NILG, LGED, DPHE (tentative)
			5.3.3: Monitor the situation, particularly Paurashavas' performance on revised or newly implemented rules and regulations and take necessary actions.	LGD
		6. M&E improvement	6. M&E of Paurashava's administrative activities are conducted properly.	6.1: Councilors and residents are involved in M&E activities through discussion in the Council and TLCC.
6.1.2: Train concerned stakeholders.	LGD, NILG			
7. Human resources	7. Elected representative	7.1: Paurashavas' elected	7.1.1: Formulate standard training	LGD, NILG

Strategic Component	Objectives	Targets	Main Activities	Implementation Organizations
development	s and officials of Paurashavas increase their knowledge and skills for carrying out Paurashava's administrative activities efficiently and effectively.	representatives and officials become more knowledgeable or skillful about their expertise.	package consisting of operational handbooks and training materials in the following training courses.	<b>Strategy Implementation Committee<sup>32</sup>, LGD, NILG, LGED, DPHE</b>
			7.1.2: Conduct necessary trainings for elected representatives and Paurashava officials nationwide in the following training courses.	
8. Paurashava manpower optimization	8.Paurashava's manpower is provided appropriately	8.1: Paurashava's appropriate staff structure is prepared with job description for each post within the provision of the organogram.	8.1.1: Increase revenue budget in order to hire a sufficient number of officials.	<b>Paurashavas</b>
			8.1.2: Conduct assessment of staff sufficiency within each Paurashava and recognize appropriate staff assignment.	<b>Paurashavas</b>
		8.2: Paurashava's staff is assigned and in service according to the appropriate staff structure.	8.2.1: Recruit the appropriate personnel through transparent recruitment process.	<b>Paurashavas</b>
			8.2.2: Allocate the personnel to suitable posts.	<b>Paurashavas</b>

<sup>32</sup>See subsection 6.1.4

### 5.3 Strategy Roadmap

The following Strategy roadmap is the summary of Chapter 5 and shows the list of strategic components, applied approaches, and major activities with a certain timeframe.

Strategic Component	Applied Approach	Phase I FY2016/17* (1 year)	Phase II FY2017/18 – FY2021/22 (5 years)	Phase III FY2022/23– 2024/25 (3 years)
1. Increase of own source revenue	- Citizen participation - Organizational	P	Training	Implementation
		O	Training	Implementation
2. Governmental financial support	- Institutional	Preparation	Implementation	Monitor and review
3. Budget management improvement	- Citizen participation - Organizational	P	Training	Implementation
		O	Training	Implementation
4. Paurashava Development Plan preparation	- Citizen participation - Organizational - Institutional	P	Training	Implementation
		O	Training	Implementation
5. Formulation/Modification of legal instruments	- Institutional - Organizational	Preparation	Implementation with necessary training	Monitor and review
6. M&E improvement	- Institutional - Organizational	Preparation	Implementation with necessary training	
7. Human resource development	- Technical	P	Training	Follow up
		O	Training	Follow up
8. Paurashava manpower optimization	- Organizational	P	Preparation	Implementation
		O	Preparation	Implementation

Realization of Objectives, Goals and Vision

Note: \*1. Details are explained on the first and second pages of Chapter 5.

\*2. P means Seven Pilot Paurashavas, and O means other Paurashavas.

### **Figure 5-1: Strategy roadmap**

The feature of the above Strategy roadmap is as follows.

1. “7. Human resource development” is the basis for many other strategic components. Development of capacity of elected representatives and Paurashava officials contributes to the implementation of other strategic components such as “1. Increase of own source revenue”, “3. Budget management improvement”, “4. Paurashava Development Plan preparation,” “5. Formulation/Modification of legal instruments” and “6.M&E improvement”.
2. Various kinds of training are conducted in “7. Human resource development” stepwise. First, by the end of Phase I, training for seven pilot Paurashavas (P in the Figure above) is conducted. In the next Phase, training to remaining Paurashavas (O in the Figure above) is conducted (**Detail Training Plans will be formulated on each training subject**).
3. Activities are started from 2016 in most of strategic components except for “8. Paurashava manpower optimization”.
4. “8. Paurashava manpower optimization” is implemented later than other strategic components, because it will take some time before the budget size of each Paurashava actually increases, which is a precondition of the realization of this strategic component.

## Chapter 6: Implementation and Monitoring of Strategy

### 6.1 Implementation arrangement

The Strategy will be implemented by the Urban Wing, LGD together with Paurashavas and with the support of governmental agencies such as NILG, LGED and DPHE. LGD takes the initiative of Strategy implementation either individually or by taking the leading role in the Strategy Implementation Committee (to be explained later).

#### 6.1.1 LGD

The implementing authority of The Strategy is LGD. LGD has the Mission and Major Functions shown in Table 6-1.

**Table 6-1: Mission and Major Functions of LGD**

**Mission:**

Improving the standard of living of the people by strengthening local government systems and institutions and implementing activities for social, economic and infrastructure development.

**Major Functions:**

- a) Manage all matters relating to local government and local government institutions
- b) Finance, control and inspect local government institutions established for the running of local government and local administration
- c) Manage all matters relating to drinking water
- d) Develop water supply, sanitation and sewerage facilities in rural and urban areas
- e) Construct, maintain and manage Upazila, union and village roads including the roads of towns and municipal areas and bridges/ culverts
- f) Manage matters relating to village police
- g) Develop, maintain and manage growth centres and hats-bazaars connected via Upazila, union and village roads
- h) Develop, maintain and manage small scale water resource infrastructures within the limit determined by the government

The implementation of The Strategy is closely related with both mission and major functions of LGD, particularly those items related to Paurashavas. LGD is expected to conduct its responsible activities based on its own **Action Plan** to be formulated.

#### 6.1.2 Paurashavas

Paurashavas are recipients in terms of capacity development but they are also expected to function as implementers of The Strategy under the guidance of LGD. Each Paurashava will make its own **Action Plan** for the implementation of their responsibilities within The Strategy with the guidance of the Strategy Implementing Committee. The format of this Action Plan should be concise to enable it to

also serve as the monitoring format.

### **6.1.3 Support Organizations**

It is intended that governmental agencies such as NILG, LGED and DPHE will support the implementation of The Strategy. More specifically, these agencies will support the Strategy Implementation Committee in making a **Detailed Training Plan** and conducting the training of Paurashavas.

### **6.1.4 Strategy Implementation Committee**

Many of the Strategy implementation activities undertaken by LGD and other governmental agencies will be the responsibility of the Strategy Implementation Committee. This committee will be established with LGD as the leading agency headed by an Additional Secretary/Joint Secretary with NILG, LGED and DPHE as support agencies. A concerned Deputy Secretary will act as Member-Secretary of the Strategy Implementation Committee.

The Committee will have two roles concerning The Strategy, which are as follows.

- (1) Implementation of Strategic Component 7 and the monitoring of various training activities
- (2) Monitoring of the progress of all the other Strategic Components (See the section, 6.2. “Monitoring arrangements”)

The meeting of the Committee will be held on a quarterly basis.

In order to implement training nationwide, a Detailed Training Plan will be formulated by the Committee. The Detailed Training Plan will comprise of the time frame, training subjects, responsible agencies, training team formation, the Paurashavas to be trained and the trainees, the venue, training method and so on. The expected agencies responsible to organize and manage the training programs will be NILG, LGED and DPHE which will also provide technical support to Paurashavas. NILG will be responsible for non-technical subjects such as the orientation of elected representatives, administrative procedures and public financial management. LGED will be responsible for technical subjects on urban planning and infrastructure facilities, while DPHE will be responsible for technical subjects on water supply and sanitation.

### **6.1.5 Strategy Steering Committee**

The Strategy Steering Committee is responsible for the policy related issues raised by the Strategy Implementation Committee. The committee will be headed by Secretary, LGD and the head of the Strategy Implementation Committee will be the Member Secretary. Members of the Strategy Steering Committee will comprise of representatives from the relevant Ministries, agencies of the government including NILG, LGED and DPHE and representatives of the Paurashavas. Strategy Steering Committee meetings will be held at least twice a year.

## **6.2 Monitoring Arrangement**

### **6.2.1 Monitoring Organization**

As stated above, the main forum to monitor the implementation of The Strategy is Strategy Implementation Committee. Details of monitoring organizations are stated below.

#### **(1) Monitoring of implementation of various trainings**

Support organizations, such as NILG, LGED and DPHE are the main monitoring organizations. They will regularly report the progress of training to the Committee against the Detailed Training Plan. The Committee will conduct monitoring based on these reports.

#### **(2) Monitoring of progress of all the Strategic Components**

Paurashavas shall monitor the progress of activities against their Action Plans. The Deputy Director of Local Government (DDLG) and the Director of Local Government (DLG) will be involved in the collection of the progress of Paurashavas' monitoring and deliver them to LGD. LGD will share the information with the Strategy Implementation Committee. Agencies such as NILG, LGED and DPHE will provide technical support to Paurashavas as necessary.

### **6.2.2 Monitoring Method**

#### **(1) Monitoring of Implementation of Various Trainings**

The support organizations (NILG, LGED and DPHE) will monitor progress against the Detailed Training Plan and propose the corrective actions to address shortfalls in the implementation of the training plan. This information will be included in routine monitoring reports (in a standard format) that is submitted to the Strategy Implementation Committee on a monthly basis. The reports will provide the basis for the Strategy Implementation Committee to take any necessary corrective action.

#### **(2) Monitoring of progress of all the Strategic Components**

Monitoring will be conducted based on the Paurashavas' Action Plans. There are the following two types of monitoring.

#### ***Indicator Monitoring***

This refers to the monitoring of the indicators attached to each of the eight Objectives of The Strategy. This monitoring will be conducted bi-annually or annually with each Paurashava monitoring the degree of realization of the indicators against a standard monitoring format. If it is perceived by the Strategy Implementation Committee that the activities of the Paurashavas have not led to improvements in the performance indicators, the Committee will take the necessary corrective actions. The Committee may even propose modifications to the content of the Strategic Components of The Strategy if deemed necessary.



### ***Activity Monitoring***

This refers to the monitoring of the progress of Paurashavas' Action Plans. Monitoring will be conducted quarterly and each Paurashava shall monitor the results and records in a prescribed monitoring format. DDLGs shall collect the results of Paurashavas' monitoring reports when visiting Paurashavas at the time of regular inspection. DDLGs will collate the monitoring reports quarterly for the benefit of the Strategy Implementation Committee. Each Paurashava will be required to state the degree of progress, the reasons for any poor performance and the corrective actions proposed. On receipt of the collated monitoring report, the Strategy Implementation Committee will give necessary collective advice to Paurashavas. If the planned activities of Paurashavas were not undertaken because of external factors beyond the control of Paurashavas, the Strategy Implementation Committee will take the necessary corrective measures. Information of corrective action will be directed to Paurashavas with information to DLG and DDLG.

Figure 6-1 shows the organizational structure for both implementation and monitoring of The Strategy.

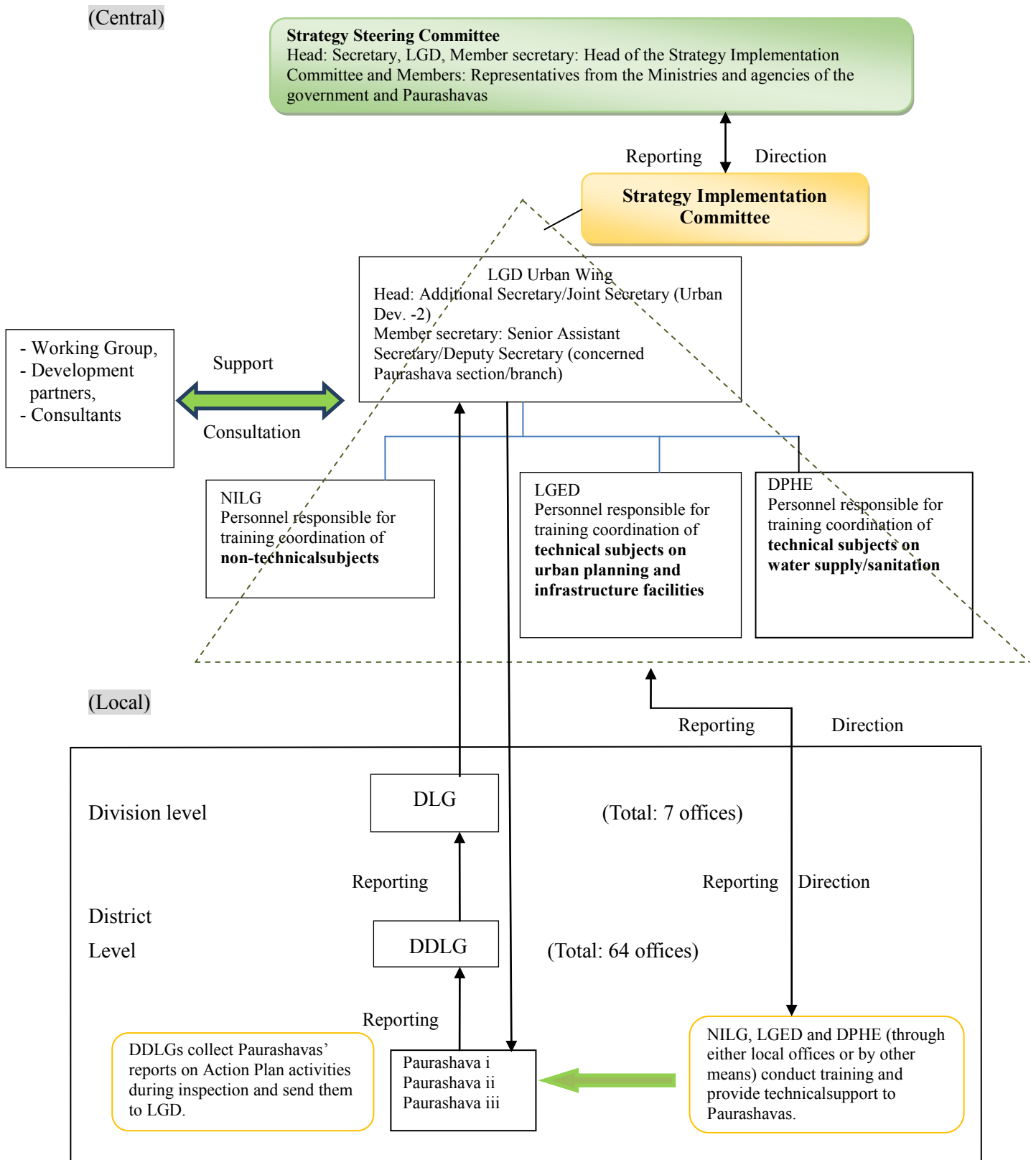


Figure 6-1: Strategy implementation and monitoring structure

## 6.3 Financial Arrangement

In order to realize the Vision of Paurashavas defined in this Strategy, two types of financial resources are necessary. One is the resource of the various trainings. Another is the resource to be used for improving infrastructure and increasing the number of officials, which are directly related to the provision of better public services. The exercise of estimating the cost for the implementation of The Strategy was based on i) training and ii) improving infrastructure and increasing the number of officials.

### 6.3.1 Necessary Funds for Training

The estimate of the necessary funds for human resource development described in Strategic Component 7 has been made based on the assumptions below.

- (1) All the training will be conducted locally (outside Dhaka).
- (2) The model case of training in any subject will be:
  - a. One training session covers 5 Paurashavas and totally 65\* training sessions will be held.  
(\*324 Paurashavas / 5 Paurashavas = 64.8)
  - b. The number of trainees is 20 per session.
  - c. The number of lecturers is 4 per session.
  - d. The duration of training is 3 days per subject.
- (3) The total number of training subjects is 16 tentatively.
- (4) Training will be conducted twice in all the subjects for the period of five years.

Necessary funds for (estimated) training are shown in Table 6-2.

<b>Total amount of funds for five years</b>	<b>568,448,000</b>
<b>Amount of funds per year</b>	<b>113,689,600</b>

Source: JICA SPGP Team

Nationwide training courses are expected to be provided from 2018 to 2022 according to the Strategy Roadmap elaborated in Chapter 5. The funding sources for training, including GOB funds and development partners' funds, will be secured by LGD along with the Detailed Training Plan, which the Strategy Implementation Committee will formulate.

### 6.3.2 Necessary funds for improving infrastructure and increasing the number of officials

For the improvement of the provision of the Priority Public Services listed in Chapter 3, improvements in infrastructure development and increases in the number of officials are crucial.

***Necessary Funds for Improving Infrastructure***

Paurashavas can improve their local infrastructure utilizing a wide variety of financial sources, such as the ADP Development Assistance Grant, GOB funds, Paurashava own budgets (revenue surplus), and Development partner supported funds.

The ADP Development Assistance Grant is provided to every Paurashava totaling 3,700,000,000 Tk. in FY 2014/2015.

Apart from ADP Development Assistance Grant, the GOB also provides funds for Paurashavas infrastructure development. For example, DTIDP executed by LGED provided 46 Paurashavas with the GOB funds to develop infrastructure such as roads, bridges / culverts, drains, bus terminals, and markets. The total amount of project funds from 2004 to 2014 was TK.3,111,117,000 with 100 Paurashavas receiving funds amounting to TK. 1,448,000,000 from 2004 to 2015. DPHE also implemented several projects with the GOB funds over the last five years.

In regards to development partner supported project funds, only 133 Paurashavas received support in the past ten years through nine major projects. Those projects are: 1) NOBIDEP; 2) UGIIP; 3) UGIIP-II; 4) UGIIP-III; 5) MSP; 6) MGSP; 7) CRDP; 8) CTIIP; and 9) STIFPP-II. Those are the GOB loan projects and the GOB also contributes some of its own budget for the implementation of these projects. The impact of projects assisted by development partners has been substantial towards the improvement of infrastructure for Paurashavas.

As only 133 out of the 324 Paurashavas have received funds from main nine development partner supported projects, it is assumed that the remaining 191 Paurashavas should be targeted for future infrastructure improvement activities.

Assumptions for the estimation of the funds required for Paurashava infrastructure development are shown as follows.

- (1) The funds required for A category Paurashavas has been calculated referring to the average of the total allocations of UGIIP-III for their 29 Paurashavas (i.e. 586,610,345 Tk.). The estimate per year is obtained assuming an infrastructure life of 20 years (including depreciation).
- (2) The funds required for B category Paurashavas has been calculated referring to the average allocation (across 400,000,000Tk.) by UGIIP-III over a 20 year life span.
- (3) The funds required of C category Paurashava has been calculated referring to the allocations (100,000,000Tk.)<sup>33</sup>by both UGIIP-II and NOBIDEP over a 20 year life span.

Considering the allocation mentioned above for the different categories of Paurashavas, the necessary

<sup>33</sup>There are some claims that the amount of allocation for C category Paurashava in UGIIP-II and NOBIDEP is too small compared to their needs. However, this matter is not taken into consideration in this estimation.

funds for improving Infrastructure has been estimated in Table 6-3.

**Table 6-3 Necessary funds for improving infrastructure** (Tk.)

Category	Number of Paurashavas not receiving main development partners supported funds (A)	Amount of funds per Paurashava per year (B)	Total amount of funds per year (C=A*B)
A	34	29,330,517	997,237,578
B	86	20,000,000	1,720,000,000
C	71	5,000,000	355,000,000
Total	191		<b>3,072,237,578</b>

Source: JICA SPGP Team

Table 6.3 indicates that an additional 3.1 billion Taka will be needed for improvement of infrastructure in addition to the existing ADP Development Assistance Grant. LGD needs to examine the real situation of infrastructure in the Paurashavas that are supported by development partners through projects and the other Paurashavas not supported by the projects, to suggest how to secure the budget to fill the gap between the current budget and the necessary investment.

#### ***Necessary funds for increasing the number of officials***

The performances of Paurashavas are restrained due to lack of funds for hiring local staff. An estimate of necessary funds for increasing the number of officials has been made on the basis of the following assumptions:

- (1) The necessary funds for increasing the number of officials are calculated only for the pay and allowances for permanent officers and staff.
- (2) The target job occupancy rates against the sanctioned number of permanent officers and staff of Class A, B, and C are: 60%, 50%, and 40%, considering the current situation where occupancy rates are: 51.18%, 27.65%, and 20.98%, respectively<sup>34</sup>.
- (3) The expenditure on salary in the government pay scale for FY2015/2016 is 170% of the salary pay scale of FY2014/2015.

The funds necessary for the pay and allowances to increase the number of staff in paurashavas are shown in Table 6-4.

<sup>34</sup>Yunus, Mohammad and Sultan Hafeez Rahman. 2015. *An Assessment of Municipal Finances in Bangladesh*. BRAC Institute of Governance and Development.

**Table 6-4 Additional pay and allowances for increasing officers and staff** (Tk.)

Category (A: Number of Paurashavas)	Actual pay and allowances of officers and staff in 2014 per Paurashava per year <sup>35</sup> (B)	Revised pay and allowances per Paurashava per year (C) <sup>36</sup>	Additional pay and allowances per Paurashava per year (D=C-B)	Total Amount per year (E=A * D)
A (126)	12,716,240	25,343,034	12,626,794	1,590,976,044
B (116)	3,757,160	11,550,039	7,792,879	903,973,964
C (82)	1,596,920	5,175,908	3,578,988	293,477,016
Total (324)				<b>2,788,427,024</b>

Source: JICA SPGP Team

This is indicative of the necessary amount of funds that needs to be secured by the effort of both the GOB and Paurashavas.

#### 6.4 Consideration for the Effectiveness and Sustainability of The Strategy

This Strategy is not very reliant on external conditions to realize the Vision. Most factors in the delivery of The Strategy have been internalized as much as possible within The Strategy. In order to make The Strategy effective and sustainable, however, the following factors should be realized.

- The strong commitment and effort of related governmental agencies, elected representatives and officials of Paurashavas and residents
- Strong coordination among related governmental agencies, elected representatives and officials of Paurashavas and residents
- Continuous communication and establishment of public relations to strengthen and maintain the motivation of the above stakeholders
- Continuous support from development partners

#### 6.5 Concluding Remarks

This is the very first Strategy formulated to improve governance in Paurashavas in the entire Bangladesh. It has the following characteristics.

- *National coverage:* There have been many projects to support Paurashavas by the GOB or development partners so far, however, the regions or subjects have been rather limited.
- *Acceleration of coordination among development partners:* Development partner support to Paurashavas has not truly been harmonized. This Strategy is expected to strengthen coordination

<sup>35</sup>Yunus, Mohammad and Sultan Hafeez Rahman, op. cit.

<sup>36</sup>For example, with regard to Category A, the amount in column C (25,343, 034) will be reached by the amount in column B x 170% x 60% / 51.18%.

among development partners.

- *Reflection of various stakeholders' opinion:* The Strategy was formulated through the adoption of the recommendations of the Working Group representing numerous Development Partners, Departments and other important stakeholders. Consequently, important views were collected in The Strategy and also the content is fairly feasible.
- *Focal point of strategy documents in the governance sector:* The Strategy has clear linkage with other strategy documents such as Capacity Development Framework of all the LGIs supported by UNDP, the Capacity Development Framework for Paurashavas formulated under the leadership of NILG and also the APA (Annual Performance Assessment). Consequently, The Strategy seeks to contribute to the realization of strategic objectives of the entire governance sector.

It is expected to improve the public services provided by Paurashavas to enrich the life of residents in Paurashavas through the implementation of the eight Strategic Objectives.

Among those Strategic Objectives, Objective 7 related to the human resource development is the critical one and it is necessary to conduct nationwide training of Paurashava staff and elected representatives.

In order to implement the nation-wide training of Paurashava staff and elected representatives, a Detailed Training Plan has to be formulated by the Strategy Implementation Committee. With regard to the other major activities also, the responsible Paurashavas and LGD should formulate Detailed Action Plans in order to implement the expected activities smoothly and monitor them. The formulation of these plans is the very first step towards the realization of the Strategy that should be completed by the end of year 2017.