

پیوست شماره (۴) بخشنامه بودجه سال ۱۴۰۰

## دستورالعمل جامع بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد

### در چارچوب برنامه سالانه

۱- تعاریف و مفاهیم

۲- دستورالعمل برنامه سالانه

۳- دستورالعمل هزینه‌یابی

۴- طبقه‌بندی اقتصادی هزینه‌ها

۵- دستورالعمل مدیریت عملکرد

۶- الزامات و نیازمندی‌های طراحی یا تهیه سیستم نرم افزاری بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد

## مقدمه

امروزه فرآیندهای تصمیم‌گیری بر اصول آرایه خدمات با کیفیت بالاتر، پاسخگویی، شفافیت عملکرد، افزایش کارایی، اثربخشی و بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها استوار است. بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد منابع را بر مبنای تحقق اهداف سنجش پذیر تخصیص می‌دهد و صرفه اقتصادی، کارایی و اثربخشی را به بودجه‌ریزی برنامه‌ای اضافه می‌کند.

در نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، اعتبارات بر مبنای عملکرد واحدهای سازمانی و در راستای تولید و آرایه محصولات/خدمات و یا دستیابی به پیامدها تخصیص می‌یابد و بدین ترتیب سازمان‌ها به سمت افزایش شفافیت در نحوه مصرف منابع برای انجام فعالیت‌ها، تولید خروجی‌ها و دستیابی به اهداف و استراتژی‌ها و نیز پاسخگویی بیشتر سوق می‌یابند.

بر اساس تعریف صندوق بین‌المللی پول، بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد عبارت است از: روشها و سازوکارهایی که ارتباط بین اعتبارات تخصیص یافته به دستگاه‌های اجرایی را با خروجی‌ها و پیامدهای آنها از طریق بکارگیری اطلاعات عملکردی تقویت می‌سازد.

در بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، اعتبارات هر سازمان در قبال ارزیابی شاخص‌های عملکرد برنامه‌ها، فعالیت‌ها و خروجی‌های آن تخصیص می‌یابد. بدیهی است همواره ارزیابی عملکرد بر مبنای اهداف از پیش تعیین شده انجام می‌شود.

بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد مزایای زیادی دارد که از جمله آن می‌توان به افزایش پاسخگویی مدیران دستگاه‌های اجرایی بر مبنای عملکرد، تاکید بر دستیابی به نتایج مورد انتظار با بیشترین میزان صرفه اقتصادی، کارایی و اثربخشی، تسهیل نظارت بر اجرای بودجه و بهبود نحوه تخصیص منابع اشاره کرد.

## مراحل اجرای نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد

در اجرای نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد سه عنصر برنامه‌ریزی (تهیه برنامه سالانه)، هزینه‌یابی و مدیریت عملکرد قابل توجه است.

علاوه بر سه عنصر فوق، نظام انگیزشی، نظام پاسخگویی و مدیریت تغییر نیز به عناصر توانمند ساز معروف هستند و به منظور کارکرد هرچه بهتر سه عنصر اولیه به آنها اضافه می‌شوند.

اهداف نهایی از اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد به شرح زیر است:

- تغییر رویکرد از ورودی محوری و تاکید بر ورودی‌ها و منابع به خروجی محوری و نتایج
- برقراری ارتباط شفاف میان منابع ثبت شده و خروجی‌ها
- تبدیل اسناد بودجه به ابزاری برای برنامه‌ریزی اقتصادی و مدیریت عملکرد سازمانی
- اختصاص اعتبارات بودجه‌ای در ازای ارائه خدمات مطلوب‌تر به جای صرف منابع بیشتر
- افزایش انگیزه مدیران و کارکنان برای ارائه خدمات با هزینه کمتر، کمیت و کیفیت بالاتر و اجرای نظام انگیزشی
- متناسب سازی اختیارات و مسئولیت‌های مدیران
- استاندارد سازی خدمات از طریق شناسایی شیوه‌های برتر ارائه خدمات و ترویج و تامین آنها



**بخش اول**  
**تعاریف و مفاهیم**

## ۱- تعاریف و مفاهیم

در سه دستورالعمل برنامه سالانه، هزینه یابی و مدیریت عملکرد، تعاریف و مفاهیمی با معانی مشخص شده به شرح زیر به کار رفته است:

### ۱. هدف ها و سیاست های کلی

خواسته دقیق و روشن، در بازه زمانی مشخص است که می‌بایست قابل اجرا باشد. اهداف و وظایف دستگاه‌های اجرایی در قالب وظایف اساسی سازمانی و اسناد بالادستی منعکس می‌گردد.

در فرآیند تدوین لایحه بودجه ۱۴۰۰، اولویت با سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه، سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، قانون برنامه ششم توسعه، قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور، اولویت‌های ابلاغی رئیس‌جمهور، قانون رفع موانع تولید رقابت‌پذیر، قانون اجرای سیاست‌های کلی اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی و با مد نظر قرار دادن شرایط تحریم به عنوان اسناد بالادستی می‌باشد.

در واقع اهداف مضامینی هستند که از یک طرف تکیه بر اسناد فرادستی دارند و از سوی دیگر پدیدآورنده الزام‌ها و راهبردهای معطوف به بهره‌برداری مطلوب از فرصت‌های پیش‌روی دستگاه اجرایی به شمار می‌روند. به بیان دیگر، هدف‌ها و سیاست‌های کلی، حلقه مفصلی پسین و پیشین فرآیند برنامه‌ریزی (محورهای اساسی اسناد بالادستی چشم‌انداز و سیاست‌های کلی نظام با الزام‌ها و راهبردها) هستند. مانند «افزایش صادرات صنعتی و معدنی»، «حفظ و احیای محیط زیست» و «توسعه علمی آموزش و پرورش و ارتقای کیفی برنامه‌های آموزشی».

### ۲. الزام‌ها و راهبردها

مضامینی در جهت بهره‌برداری مطلوب از فرصت‌های پیش‌روی کشور در دستگاه اجرایی ذیربط برای نیل به هدف‌ها و سیاست‌ها هستند. مانند «توسعه کالاهای صنعتی دارای مزیت نسبی و ارتقای کیفیت محصولات صادراتی»، «استفاده بهینه از انرژی و حفظ و احیای منابع طبیعی تجدید شونده» و «آموزش مهارت‌های اجتماعی در دوره‌های تحصیلی و توسعه آموزش‌های پیش‌دبستانی».

### ۳. سیاست‌ها و اقدامات اجرایی

سیاست‌ها و اقدامات اجرایی در چارچوب سیاست‌ها، هدف‌ها و راهبردهای کلی و به منظور تحقق هدف‌های کیفی و کمی برنامه‌های سالانه تهیه می‌شوند. مانند: «برقراری تسهیلات لازم برای اجرای بیمه صادرات، فعال نمودن مناطق آزاد در امور صادرات و حمایت از صادرات از طریق مطالعه و شناسایی بازارهای خارجی»، «کاربرد انرژی‌های پاک و غیر آلاینده، توسعه حمل و نقل عمومی و گازسوز کردن واحدهای صنعتی» و «پوشش حداکثری دانش‌آموزان در دوره ابتدایی و دوره‌های اول و دوم متوسطه، اولویت آموزش ابتدایی در تامین و تخصیص اعتبارات و اختصاص بخشی از مدارس به فناوری نوین و هوشمندسازی واحدهای آموزشی».

## ۴. برنامه اجرایی

مجموعه ای از خروجی ها است که برای تحقق سیاست ها و اقدامات اجرایی برگرفته از شرح وظایف مصوب دستگاه های اجرایی و یا وظایف محوله در اسناد فرادستی (چشم انداز بلندمدت، سیاست های کلی ابلاغی مقام معظم رهبری، برنامه های پنج ساله توسعه و.....) تبیین می شود. برنامه اجرایی باید قابل هدف گذاری کمی و ارزیابی براساس هدف های تعریف شده در اسناد فرادستی باشد

## ۵. خروجی

محصول یا خدمت حاصل از انجام یک یا چند فعالیت یا یک طرح است که توسط دستگاه اجرایی با ویژگی های زیر ارایه می گردد:

- کمیت پذیر و قابل اندازه گیری و شمارش است.
- نتیجه مستقیم فعالیت های انجام شده در ساختار سازمانی دستگاه اجرایی یا طرح ها است.
- براساس شرح وظایف و اهداف دستگاه اجرایی و با وظایف محوله در اسناد فرادستی تعریف می گردد.
- تحویل ذی نفعان خارج از دستگاه اجرایی می گردد.

## ۶. فعالیت

فعالیت عبارت است از یک سلسله اقدامات مشخص که برای تولید کالا یا ارایه خدمت (خروجی) در جهت نیل به هدف معین که در چارچوب برنامه انجام می گیرد. مانند، برگزاری همایش و سمینار های مرتبط با برنامه های درسی، توسعه و ترویج فرهنگ مالیات، بیمه دام و طیور.

## ۷. زیر فعالیت

یک سلسله اقدامات مشخص است، که برای تولید کالا و عرضه خدمت توسط مراکز فعالیت در چارچوب برنامه انجام می شود. زیر فعالیت ها، در چارچوب فعالیت های مصوب دستگاه های اجرایی تعریف می شوند.

## ۸. سنجش عملکرد

معیاری اندازه پذیر برای بررسی میزان تحقق هدف کمی برنامه و خروجی است. مانند: تعداد دانش آموز، تعداد برنامه-دوره، نسبت هزینه به وصول مالیات، میزان خود اظهاری مالیاتی، هزار واحد دامی.

## ۹. هدف کمی

جنبه های قابل اندازه گیری مقاصد و منظورهایی است که در فرآیند برنامه ریزی پیش بینی می شود و عملیات اجرایی برنامه و فعالیت ها در جهت نیل به آنها است .

## ۱۰. واحد مجری

واحد سازمانی در دستگاه اجرایی اعم از ستادی و غیر ستادی است که تامین، تولید و ارائه یک یا چند خروجی دستگاه اجرایی را از آغاز تا پایان بر عهده دارد یعنی تمام مراحل فرآیند از درخواست اولیه تا ارائه خروجی (محصول یا خدمت) به ذینفع خارجی دستگاه اجرایی، در آن واحد انجام می‌شود و دارای ویژگی‌های زیر است:

- در ساختار سازمانی مصوب دستگاه اجرایی و ترجیحاً زیر نظر مستقیم رییس دستگاه اجرایی است.
- دارای ماهیت عملیاتی مستقل است به گونه‌ای که امکان واپایش (کنترل) نتیجه و محصول در آن واحد با تفکیک از سایر واحدها وجود داشته باشد.
- امکان افزایش بهره‌وری از طریق اداره به شیوه بهای تمام شده در آن واحد وجود داشته باشد.
- امکان تفویض اختیارات مدیریتی متناسب برای اداره آن واحد، به مدیر آن به لحاظ قانونی و عملیاتی وجود داشته باشد.

شناسایی و تعیین واحدهای مجری بر اساس ویژگی‌های فوق‌الذکر و با توجه به ساختار و فرآیندهای دستگاه اجرایی و با مسئولیت رییس دستگاه ذی‌ربط انجام می‌گیرد.

## ۱۱. تفاهم‌نامه عملکردی

سند مورد توافق میان بالاترین مقام دستگاه اجرایی و مدیر واحد مجری در سطوح استانی یا ستادی است خروجی‌های قابل تامین، تولید و ارائه، قیمت تمام‌شده خروجی و تعهدات طرفین در آن تفاهم می‌گردد.

## ۱۲. مرکز فعالیت

واحدهای سازمانی در ساختار سازمانی مورد عمل دستگاه اجرایی است که محل وقوع فعالیت‌ها می‌باشد. مانند "دفتر توسعه ورزش همگانی" در ساختار سازمانی وزارت ورزش و جوانان که متصدی انجام فعالیت "برگزاری مسابقات ورزشی" ذیل برنامه "توسعه ورزش همگانی" می‌باشد.

## ۱۳. اقلام هزینه

اقلام هزینه شامل ریز مواد هزینه مندرج در دستورالعمل طبقه بندی اقتصادی هزینه ها، پیوست بخشنامه بودجه می باشد.

## ۱۴. هزینه های مستقیم

اقلام هزینه ای است که قابل ردیابی به یک مرکز فعالیت مشخص می باشند.

## ۱۵. هزینه های غیر مستقیم

اقلام هزینه ای است که قابل ردیابی به یکایک مراکز هزینه نمی باشند بلکه بین چندین مرکز فعالیت مشترک هستند.

## ۱۶. محرک هزینه

عامل یا ترکیبی از عوامل تحریک کننده هزینه است که میزان جذب هزینه ها توسط مراکز فعالیت را در یک رابطه علی و معلولی نشان می دهد و به عنوان مبنایی برای انتساب هزینه ها به مراکز فعالیت ها بکار برده می شود. مانند "تعداد کارکنان، متراژ فضای اشغال شده، تعداد خودرو و .... محرک های هزینه به عنوان شاخص های مدیریت هزینه نیز مورد استفاده قرار می گیرند.

## ۱۷. انتساب هزینه

عبارت است از شناسایی و ردیابی هزینه های مستقیم و غیرمستقیم و ارتباط دادن آن به مراکز فعالیت (اصلی و پشتیبانی) با استفاده از مدل های استاندارد کارسنجی و زمان سنجی و استانداردهای حسابداری بخش عمومی.

## ۱۸. قیمت تمام شده خروجی

مجموع هزینه های واقعی تولید و ارایه هر واحد خروجی (محصول/خدمت) است. در محاسبه قیمت تمام شده خروجی ها باید علاوه بر هزینه های پرسنلی، هزینه های مصرفی و هزینه های تعمیر و نگهداری، هزینه های اموال و سرمایه ای نظیر ساختمانها و تجهیزات نیز محاسبه و لحاظ گردد.

## ۱۹. پرداخت های انتقالی

پرداخت ها/ هزینه هایی است که مستقیماً توسط دستگاه اجرایی (در واحد مجری/واحد فعالیت) انجام نمی گیرد بلکه برای انجام وظایف دستگاه اجرایی و در مقابل دریافت خروجی یا به عنوان کمک به تولید یا ارایه خروجی در بخش های دیگر (دولتی یا غیر دولتی) و یا حمایت های اجتماعی به خارج از دستگاه انتقال می یابد. به عنوان مثال اعتبارات انتقالی به استان یا واحدهای تابعه، کمک های بلاعوض، پرداخت های حمایتی (کمک معیشت، مستمری، کمک های رفاهی به گروه های خاص آسیب پذیر و ...)، یارانه ها و ... این پرداخت ها در قیمت تمام شده فعالیت ها لحاظ نمی گردد بلکه به سرجمع هزینه برنامه مورد نظر اضافه می شود.

## ۲۰. هزینه برنامه ها

حاصل جمع بهای تمام شده کل فعالیت های ذیل برنامه ها بعلاوه "پرداخت های انتقالی" مربوط به برنامه ها می باشد.

## ۲۱. مدیریت عملکرد

فرایندی است که با تبدیل اهداف راهبردی دستگاه اجرایی به معیارهای قابل اندازه گیری، جمع آوری و تحلیل داده ها، ارایه گزارش عملکرد و بازنگری اطلاعات عملکرد و به کارگیری نتایج آن در حوزه های مختلف از جمله بودجه ریزی، به بهبود عملکرد سازمان می انجامد.

## ۲۲. صرفه اقتصادی

عبارت است از تلاش در جهت کاهش هزینه تامین و استفاده از منابع با حفظ کیفیت مناسب. صرفه اقتصادی رابطه منابع با ورودی های دستگاه اجرایی را ارزیابی می کند. مهمترین ورودی ها شامل نیروی کار، ساختمان و تاسیسات، لوازم و اثاثیه، تجهیزات، امکانات و ذخایر می شوند.

## ۲۳. کارایی

در بررسی کارایی استفاده مفید و بهینه از منابع مد نظر است. به عبارت دیگر عملیات کارا آن است که با استفاده از روش های بهینه، حداکثر بازده (ستانده) را با صرف حداقل منابع (داده) تامین کند. در واقع کارایی رابطه ورودی به خروجی برنامه و فعالیت ها را تحلیل و ارزیابی می کند. با توجه به آنکه بیشتر خروجی های دولت خدمات است، خروجی ها بر برنامه و فعالیت های سازمانی در ارائه کردن یک کالا یا خدمت خاص تمرکز دارند.

## ۲۴. اثربخشی

اثربخشی به معنای حصول اطمینان از مطابقت نتایج حاصل از هر فعالیت با نتایج مورد انتظار است. اثربخشی نتیجه و تاثیر برنامه بر میزان تحقق اهداف را ارزیابی می کند.

## ۲۵. شاخص عملکرد

شاخص راهنمایی است که در کمترین زمان ماهیت و هویت وجودی یک موضوع را نشان می دهد. وجود شاخص های عملکرد یکی از الزامات اساسی بودجه ریزی عملیاتی محسوب می شود و میتواند در ارزیابی عملکرد فعالیت هایی که بودجه به آن ها اختصاص می یابد نقش اساسی ایفا کند. اهمیت و شاخص های عملکرد در فرایند استقرار بودجه عملیاتی در این است که از این شاخص ها میتوان برای تصمیم گیری در زمینه مدیریت برنامه، هدایت واحد های اداری و ارزیابی دستاورد های برنامه بهره جست. شاخص عنصری جدایی ناپذیر از یک سیستم پاسخگو است و امکان مدیریت بهتر را فراهم میکند. شاخص واقعی راهنمای مسیر ارتقاء و فراهم کننده فرصت برای تصمیم گیران است که پیشرفت برنامه ها و سیاست ها را ارزیابی کنند. شاخص ها در راستای برنامه استراتژیک سازمان تدوین می شود و باید مسیر حرکت سازمان ها را برای رسیدن به هدفشان مشخص کند. کیفیت شاخص ها از کمیت آن ها مهمتر است. در هنگام تدوین شاخص ها می بایست صاحبان فرایند حضور داشته باشند و جمع آوری اطلاعات جهت محاسبه شاخص ها نیز باید از طریق صاحبان فرایند انجام شود. شاخص های عملکردی ابزاری جهت شناخت دقیق تر عملکرد در یک مقطع زمانی هستند که تصویری از روند ها و دگرگونی های عملکرد را طی دوره های مشخص نشان می دهند. به عبارت دیگر شاخص مشخص کننده تغییر نسبی یک متغیر در

فاصله زمانی دو تاریخ است. یک زمان به عنوان زمان پایه در نظر گرفته می شود تا تغییرات نسبت به آن مورد بررسی قرار گیرد.

شاخص های عملکرد به دو دسته شاخص های پایش عملکرد و شاخص های ارزیابی عملکرد تقسیم می گردند.

### ❖ شاخص های پایش

پایش به معنی اندازه گیری منظم متغیرها در طول زمان است و شاخص های پایش به شاخص هایی گفته میشود که ورودی و فرایندها را بررسی می کند. تعیین میزان انطباق فعالیتها با برنامه ریزی و طراحی با شاخص های پایش انجام می گیرد. شاخص های پایش دودسته اند:

#### • شاخص های ورودی-نهاد ( INPUT INDEX )

این شاخص ها به بررسی منابع مورد نیاز برای انجام فعالیتها برمی گردد. شاخص های ورودی بر اساس نوع و کمیت سنجه ورودی یا محرک هزینه یک وزارتخانه یا دستگاه اجرایی تدوین و محاسبه می گردد. مانند منابع انسانی، منابع تجهیزاتی، منابع رفاهی و ....

#### • شاخص های فرایندی ( PROCESS INDEX )

این شاخص ها فعالیت های در حال اجرا را بررسی و پایش می کنند. مانند : درصد پیشرفت برنامه واکسیناسیون

### ❖ شاخص های ارزیابی

شاخص هایی هستند که خروجی ها و هدف نهایی را می سنجند یا به عبارتی به اندازه گیری آنچه در پایان یک برنامه ریزی حاصل میشود می پردازد. تعیین میزان توفیق سازمان در انجام مأموریت خود و دستیابی به اهداف با شاخص های ارزیابی قابل بررسی است. شاخص های ارزیابی سه دسته هستند:

#### • شاخص های خروجی-ستانه ( OUTPUT INDEX )

شاخص هایی که خروجی فعالیتها را اندازه گیری می کند. مانند میزان پوشش برنامه واکسیناسیون ( تعداد کودکانی که واکسن را دریافت کرده اند/تعدادموالید زنده )

#### • شاخص های پیامدی ( OUTCOM INDEX )

شاخص هایی که برآمد خروجی ها را نشان میدهد. مانند میزان ایمنی ناشی از واکسیناسیون

#### • شاخص های اثربخشی ( IMPACT INDEX )

شاخص هایی که اثرات بلند مدت خروجی ها را نشان میدهد. درصد کاهش مرگ و میر ناشی از بیماریهای قابل پیشگیری با واکسن. برای محاسبه شاخص های اثربخشی می بایست زمان طولانی و عملکرد کل سیستم مدنظر باشد و امکان دسترسی به حجم زیادی از اطلاعات قابل دسترس باشد.

### ۲۶. استاندارد:

عبارت است از حد قابل قبول و مبنای اصلی برای قضاوت. استاندارد به معنی معیار، ضابطه، پایه، نمونه، مشخصات و موازین قابل قبول، مورد پسند و پذیرش همگانی برای سنجش عملکرد است. در معنای خاص، کلمه استاندارد به عنوان معیار یعنی اندازه،

نشانه یا شکلی که به طور قراردادی معین شده، به کار رفته است. استاندارد حد قابل قبول شاخص و مبنای قضاوت عملکرد یا وضعیت است.

## **۲۷. نظارت عملیاتی**

بررسی میزان تطبیق خروجی ارایه شده با خروجی پیش‌بینی شده (مورد تفاهم) که از طریق اندازه‌گیری سنج‌ها و شاخص‌های عملکرد در دوره اجرای فعالیت انجام می‌گیرد.

**۲۸. پایش عملکرد:** سنجش مستمر میزان انطباق عملکرد با اهداف تعیین شده در حین اجرا است.

**بخش دوم**  
**دستور العمل**  
**برنامه سالانه**

## مقدمه:

«برنامه سالانه» مجموعه‌ای از خروجی‌ها است جهت نیل به هدف‌ها، سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها و عملیات اجرایی سالانه دستگاه‌های اجرایی با اعتبارات مربوط به آنها است که در چارچوب اسناد بالادستی تهیه می‌شود و همراه با لایحه بودجه کل کشور تقدیم مجلس شورای اسلامی می‌گردد. در این تعریف منظور از عملیات اجرایی، فعالیت‌ها و طرح‌های دستگاه‌های اجرایی است که در برنامه سالانه مشخص می‌شود. این دستورالعمل دو هدف اساسی دارد:

اول، برقراری ارتباط بین برنامه‌های میان مدت و بودجه‌های سالانه و به بیان دیگر تکمیل چرخه کلی برنامه‌ریزی (چشم‌انداز بلند مدت - برنامه‌های میان مدت پنج ساله - برنامه‌های سالانه - بودجه‌های سالانه).

دوم، فراهم کردن امکان تهیه بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد. خروجی‌های برنامه سالانه به صورت هدف‌های کمی سنجه‌های عملکرد برنامه‌های اجرایی و فعالیت‌های دستگاه‌های اجرایی در مراحل بعدی اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد (برآورد قیمت تمام شده خروجی‌ها و مدیریت عملکرد) مورد استفاده قرار می‌گیرند.

## ماده ۱: اهداف و خط‌مشی‌های کلی و تصویر کلان اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در سال مالی

در فراز آخر سند "چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ شمسی" تأکید شده است "در تدوین و تصویب برنامه‌های توسعه و بودجه‌های سالیانه، این نکته مورد توجه قرار گیرد که شاخص‌های کمی کلان آنها از قبیل: نرخ سرمایه‌گذاری، درآمد سرانه، تولید ناخالص ملی، نرخ اشتغال و تورم، کاهش فاصله درآمد میان دهک‌های بالا و پایین جامعه باید متناسب با سیاست‌های توسعه و اهداف و الزامات چشم‌انداز و برنامه توسعه تنظیم و تعیین گردد". در این بخش، که توسط سازمان برنامه و بودجه کشور با همکاری دستگاه‌های اجرایی ذی‌ربط تهیه می‌شود، ابتدا به اهداف و سیاست‌ها و خط‌مشی‌های کلی بودجه سال آینده اشاره شده و سپس تصویر کلان به شرح زیر ارائه می‌شود:

### الف - شاخص‌های اقتصادی

- جمعیت و بازار کار
- رشد اقتصادی
- مصرف و تشکیل سرمایه
- بودجه و وضع مالی دولت
- بازار پول
- بازار ارز
- روند قیمت‌ها و تورم
- بازارهای مالی و ابزار سیاست‌های مالی
- تجارت خارجی

## ب- شاخص‌های اجتماعی

- ضریب جینی
- شاخص توسعه انسانی
- میزان مرگ و میر کودکان زیر ۵ سال (در هزار نفر)
- امید به زندگی در بدو تولد (سال)

## ج- شاخص‌های فرهنگی، پژوهشی و فناوری

- تعداد عناوین کتاب‌های منتشره به ۱۰۰ هزار نفر جمعیت
- درصد باسوادان ۶ ساله و بالاتر
- شاخص دستیابی به فناوری
- درصد اعتبارات پژوهشی به تولید ناخالص داخلی

## ماده ۲: برنامه اجرایی دولت در سال مالی

این بخش در چارچوب طبقه‌بندی عملیاتی مصارف بودجه تهیه می‌شود. براساس طبقه‌بندی فعلی، عملیات دولت ابتدا به ده امور، هر یک از امور به چند فصل و هر فصل به چند برنامه تقسیم گردیده است و در درون هر برنامه به **فعالیت‌ها خروجی‌ها** و طرح‌ها طبقه‌بندی می‌شوند. بنابراین هر یک از دستگاه‌های اجرایی باید برنامه سالانه خود را در قالب فصل یا فصول ذی‌ربط تهیه نموده و در موعد مقرر که در بخشنامه بودجه سال مالی مشخص می‌شود به سازمان برنامه و بودجه کشور ارسال نماید. محتوای گزارش هر فصل به شرح زیر می‌باشد:

### ۱- مقدمه:

در این قسمت، دستگاه‌های اجرایی به عناوین دستگاه اجرایی اصلی و دستگاه‌های وابسته که اعتبارات آنها از محل فصل مزبور تأمین می‌شود، اشاره می‌کنند.

### ۲- وضعیت فصل در اسناد بالادستی

اسناد بالادستی که در تهیه برنامه سالانه دستگاه‌های اجرایی باید مورد نظر قرار گیرند عبارتند از:

- ۱-۲ **شرح وظایف و مأموریتها:** این وظایف و مأموریتها مبنای تعیین برنامه‌های اجرایی دستگاه‌ها هستند. در این قسمت دستگاه‌های اجرایی وظایف و مأموریت‌های خود را براساس قوانین برنامه توسعه، تأسیس، اساسنامه، مصوبات شورای عالی اداری و سایر قوانین منظور می‌کنند.

**۲-۲- اهداف و سیاست‌های اقتصاد مقاومتی:** سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی در تاریخ ۲۹ بهمن ۱۳۹۲ از سوی مقام معظم رهبری ابلاغ گردید. پیرو این ابلاغ، اهداف و سیاست‌های هر یک از وزارتخانه‌ها برای تحقق و عملیاتی کردن سیاست‌های کلی مزبور به تصویب شورای اقتصاد رسیده است، که مبنای تهیه این بخش از برنامه سالانه دستگاه‌های اجرایی می‌باشد.

**۲-۳- پروگرام‌های اجرایی (موضوع‌های خاص):** مجموعه‌ای از هدف‌ها، سیاست‌ها و خط‌مشی و طرح‌ها و پروژه‌های مشخص است که برای حذف یک مانع توسعه یا برای ایجاد یک قطب توسعه طراحی می‌شوند.

**۲-۴- احکام و مواد قانونی برنامه ششم توسعه:** احکام برنامه، سیاست‌ها و تدابیری است که همسو و سازگار با اهداف برنامه است و برای مشروعیت یافتن لازم است در مراجع تصمیم‌گیری (دولت و مجلس شورای اسلامی) مورد تصویب قرار گیرد. در این بخش احکام قانونی برنامه ششم توسعه در ارتباط با دستگاه‌های اجرایی که اعتبارات آنها از محل اعتبارات آن دستگاه تأمین می‌شود، درج می‌گردد. همچنین در این قسمت باید به عملکرد این احکام در دوره زمانی گذشته از اجرای برنامه و اقدامات موردنظر در اجرای آن در سال مالی مورد نظر اشاره شود.

### **۳- هدف‌ها، راهبردها و اقدامات اجرایی**

در فرم شماره (۱) پیوست، هدف‌ها، سیاست‌های کلی، الزام‌ها، راهبردها، سیاست‌ها و اقدامات اجرایی به شرح زیر درج می‌شود:

#### **۳-۱- هدف‌ها**

ستون (۲) فرم شماره (۱) برای درج هدف‌ها و سیاست‌های کلی دستگاه‌های اجرایی اختصاص یافته است. مستندات برنامه‌های پنج ساله، موضوعات خاص این برنامه‌ها و سیاست‌های کلی نظام مصوب مجمع تشخیص مصلحت نظام می‌تواند مبنای کار دستگاه‌های اجرایی در تکمیل ستون ذی ربط این جدول قرار گیرد.

#### **۳-۲- راهبردها**

دستگاه‌های اجرایی باید در ستون (۳) فرم شماره (۱)، مانند مثال مذکور در ماده (۱) این دستورالعمل، برای هر یک از هدف‌ها و سیاست‌های کلی مندرج در ستون (۲) الزام‌ها و راهبردهای ذی‌ربط را منعکس نمایند.

#### **۳-۳- اقدامات اجرایی**

دستگاه‌های اجرایی سیاست‌ها و اقدام‌های اجرایی مرتبط با هر یک از الزام‌ها و راهبردها را در ستون (۴) فرم شماره (۱) درج می‌نمایند.

## ۴- برآورد منابع دستگاه های اجرایی

در فرم شماره (۲) منابع دستگاه های اجرایی برحسب درآمدها، واگذاری دارایی های سرمایه ای و واگذاری دارایی های مالی طبق شماره طبقه بندی ذی ربط و در ستون های مربوط به عملکرد قطعی ۱۳۹۸، مصوب ۱۳۹۹ و برآورد ۱۴۰۰ درج می شود.

## ۵- برآورد اعتبارات دستگاه های اجرایی

### ۴-۱- تعیین سنجه های عملکرد و برآورد اعتبارات هزینه ای و تملک دارایی های سرمایه ای

فرم شماره (۳) برای ثبت اطلاعات مربوط به تعیین سنجه عملکرد و برآورد اعتبارات هزینه ای و تملک دارایی های سرمایه ای به شرح زیر اختصاص یافته است:

۴-۱-۱- در ستون (۱)، شماره طبقه بندی برنامه براساس پیوست شماره (۴) قانون بودجه سال ماقبل و ردیف جدید براساس تفاهم به عمل آمده با سازمان برنامه و بودجه کشور درج می شود.

۴-۱-۲- در ستون (۲)، برنامه های اجرایی ذیربط هر برنامه اجرایی مربوط به دستگاه آورده می شود. نکاتی که در تعیین برنامه های اجرایی باید مورد توجه قرار گیرد به شرح زیر است:

**الف-** مبنای برنامه های اجرایی، پیوست شماره (۴) قوانین بودجه سالانه است. همه ساله برای تأمین نظرات دستگاه های اجرایی در ارتباط با سیاست ها و اولویت های جدید دستگاه، در صورت لزوم اصلاحاتی با هماهنگی سازمان برنامه و بودجه کشور در عناوین موجود به عمل می آید.

**ب-** مهم ترین عامل نظام بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد "برنامه اجرایی" (*Program*) است. برنامه اجرایی در واقع عامل اتصال برنامه های پنج ساله با بودجه های سالانه است. «برنامه» مجموعه ای از فعالیت ها، و طرح ها / پروژه های تحت نظر دستگاه یا واحد اجرایی خاص است که با استفاده از منابع موجود به دستیابی به دستیابی اهداف و نتایج مورد نظر کمک می کند. اهداف عملیاتی برنامه اجرایی باید قابل برآورد باشد. براین اساس بودجه ریزی و حسابداری باید به نحوی انجام گیرد که هزینه ها و درآمدهای هر برنامه اجرایی یا خروجی ها برای تصمیم گیران مشخص باشد. با توجه به ویژگی های یادشده، نظام بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد مطلوب باید دارای سه مشخصه اساسی باشد: اول، ساختار برنامه اجرایی در یک چارچوب راهبردی وسیع تر تعریف شود. دوم، چارچوب برنامه اجرایی به نحوی تعریف شود که تصمیم گیری و اولویت بندی را تسهیل کند. سوم، ساختار آن به گونه ای باشد که پاسخگویی را تقویت کند.

**ج-** در حالی که ساختار برنامه اجرایی عامل ارتباط بودجه با اهداف راهبردی به شمار می آید، سؤالی که مطرح می شود این است که چگونه برنامه های اجرایی باید طراحی شوند که دسترسی به اهداف با سهولت بیشتری انجام گیرد؟ برای این منظور دو روش کلی وجود دارد: روش اول تعریف برنامه های اجرایی خاص برای هر وزارتخانه یا دستگاه های اجرایی است. روش

دوم تعریف یک چارچوب وسیع سیاستی و تشخیص برنامه‌های اجرایی در این چارچوب است و در واقع هر دستگاه اجرایی بخشی از برنامه کلی را به اجرا در می‌آورد. در روش اول پاسخگویی ساده‌تر بوده و نظارت و ارزشیابی با سهولت بیشتری انجام می‌گیرد. به خصوص چنانچه برنامه‌ها هماهنگ و مرتبط به ساختار سازمانی دستگاه‌ها تعیین شوند. روش دوم نیاز به نظام حسابداری در سطح پیچیده‌تری برای تشخیص داده‌های مربوط به هر برنامه اجرایی بدون توجه به مأخذ آن است. در نظام بودجه‌ریزی ایران از تلفیقی از دو روش استفاده شده است. برای مثال روش دوم می‌توان به برنامه‌های تحقیقات دانشگاهی و آموزش متوسطه فنی و حرفه‌ای که ذیل بیشتر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی آورده می‌شوند، اشاره کرد.

د- نقطه شروع مناسب در تعیین چارچوب سیاستی در طراحی برنامه‌های اجرایی استفاده از طبقه‌بندی عملیاتی هزینه‌های دولت است. مناسب‌ترین شکل این طبقه‌بندی نظام طبقه‌بندی استاندارد پیشنهادی آمار مالی دولت صندوق بین‌المللی پول (GFS) است. با توجه به اینکه در طبقه‌بندی عملیاتی اطلاعات مربوط به دستگاه‌های اجرایی مجری خروجی‌ها و برنامه‌های مشابه جمع می‌شود، تصویر جامعی از هزینه‌های دولت در سرفصل‌های مختلف قابل ارایه خواهد بود و در نتیجه چارچوب مناسبی برای طراحی برنامه اجرایی به دست می‌دهد. در این نظام طبقه‌های عملیاتی به برنامه‌ها تفکیک می‌شوند که هر یک به سیاست خاصی مربوط است.

ه- وقتی برنامه‌های اجرایی به‌طور مشترک توسط چند دستگاه اجرایی به اجرا درمی‌آید، مسئولیت نیز به همین ترتیب تقسیم می‌شود، به‌گونه‌ای که فعالیت‌های مشخص و محصولات نهایی مربوط به هر دستگاه معلوم باشد.

نکاتی که در طراحی برنامه‌ها باید مورد توجه قرار گیرد به شرح زیر است:

- برنامه‌ها "تک‌وظیفه‌ای" هستند، بنابراین هر برنامه اجرایی فقط به یک وظیفه دستگاه اجرایی مربوط می‌شود.
- هر برنامه اجرایی شامل تعدادی خروجی (فعالیت یا طرح) است. هر خروجی یا طرح فقط به یک برنامه اجرایی ارتباط پیدا می‌کند.
- هر برنامه اجرایی به‌منظور مدیریت کار، باید حجم و اندازه مناسبی داشته باشد. این اندازه برای کشورهای مختلف ممکن است تفاوت کند. نکته شایان توجه این است که سطح پاسخگویی عملکرد باید در سطح پایین‌تر از برنامه باشد.
- با توجه به این که هدف کمی شاخص عملکرد خروجی‌های یک برنامه اجرایی میزان تولید کالا و خدمت است، تعیین هدف کمی برنامه اجرایی به صورت جمع اهداف کمی فعالیت‌ها امکان‌پذیر نیست. در این گونه موارد هدف کمی برنامه را می‌توان به صورت پی‌آمد یا نتیجه نهایی برنامه «مانند شاخص سرانه مطالعه کتاب، با واحد سنجش دقیقه در روز، برای برنامه توسعه نشر و ترویج فرهنگ کتابخوانی» و یا هدف کمی نزدیک‌ترین، یا مهم‌ترین خروجی و یا هدف کمی که اولاً در راستای هدف میان مدت آن برنامه اجرایی بوده و همچنین گویای خروجی‌های ذیل آن باشد، تعیین کرد.

- برنامه‌های اجرایی، خروجی‌ها و طرح‌ها باید به نحوی تعریف شوند که هماهنگ با تصمیم‌گیری‌ها و اولویت‌های دولت باشد. بدین‌منظور باید ارتباط مستقیمی بین منابع مورد استفاده و اهداف مربوط به تولید کالا یا خدمات وجود داشته باشد.
- برنامه‌های اجرایی باید تمامی خروجی‌ها و طرح‌ها که در مجموع اهداف آن را محقق می‌کنند، دربرگیرند. این نکته بدین معنی است که اعتبارات هزینه و سرمایه‌ای توأمأً هدف برنامه را محقق می‌سازند.
- پاسخگویی در مقابل طرح‌ها و خروجی‌ها باید مسؤولیت مدیران دستگاه‌های اجرایی تلقی شود.
- مسؤولیت اجرای هر برنامه اجرایی خاص باید در قالب یکی از فصول، در چارچوب طبقه‌بندی عملیاتی، مشخص شود. در صورت عدم امکان، مسؤولیت تحقق اهداف برنامه بر عهده فصل خواهد بود.
- با توجه به این که هدف کمی شاخص عملکرد فعالیت‌های یک برنامه اجرایی میزان تولید کالا و ارائه خدمات است، تعیین هدف کمی برنامه اجرایی به صورت جمع اهداف کمی فعالیت امکان‌پذیر نیست. در این گونه موارد هدف کمی برنامه را می‌توان به صورت پی‌آمد یا نتیجه نهایی برنامه «مانند شاخص سرانه مطالعه کتاب یا واحد سنجش دقیقه در روز، برای برنامه توسعه نشر و ترویج فرهنگ کتابخوانی» و یا هدف کمی نزدیک‌ترین، یا مهم‌ترین فعالیت و یا هدف کمی که اولاً در راستای هدف میان مدت آن برنامه اجرایی بوده و همچنین گویای فعالیت‌های ذیل آن باشد تعیین کرد.
- برنامه‌های اجرایی، خروجی‌ها و طرح‌ها باید به نحوی تعریف شوند که هماهنگ با تصمیم‌گیری‌ها و اولویت‌های دولت باشد. بدین‌منظور باید ارتباط مستقیمی بین منابع مورد استفاده و اهداف مربوط به تولید کالا یا خدمات وجود داشته باشد. در این صورت در شرایط محدودیت‌های مالی، اعمال تعدیل‌های مورد لزوم با سهولت بیشتری انجام می‌گیرد.
- برنامه‌های اجرایی باید تمامی خروجی‌ها و طرح‌ها که در مجموع اهداف آن را محقق می‌کنند، دربرگیرند. این نکته بدین معنی است که اعتبارات هزینه و سرمایه‌ای توأمأً هدف برنامه را محقق می‌سازند.
- پاسخگویی در مقابل طرح‌ها و خروجی‌ها باید مسؤولیت مدیران دستگاه‌های اجرایی تلقی شود.
- مسؤولیت اجرای هر برنامه اجرایی خاص باید در قالب یکی از فصول، در چارچوب طبقه‌بندی عملیاتی، مشخص شود. در صورت عدم امکان، مسؤولیت تحقق اهداف برنامه بر عهده فصل خواهد بود.

۴-۱-۳- درستون (۳) فرم شماره (۳)، سنجش‌های عملکرد برنامه‌های اجرایی با ویژگی‌های زیر درج می‌گردد:

**الف-** در زنجیره پاسخگویی، هر مدیر برای تولید مجموعه‌ای از محصولات متناسب با بودجه‌ای که در اختیار او گذاشته می‌شود، باید از انعطافی نسبی برخوردار باشد. محصولات مزبور اقلامی هستند که در سطح خاصی از عملکرد

انتظار تحقق آن می‌رود. سطح بالاتر محصول از طریق صرفه‌جویی در استفاده از منابع یا از طریق تولید بیشتر همراه با کارایی بالاتر و در یک نظام انگیزشی امکان‌پذیر می‌باشد. مدیر باید در مقابل آنچه که از او انتظار پاسخگویی است، کنترل لازم را داشته باشد. بدین منظور جزییات سنج‌های عملکردی که بر فعالیت‌های مدیر تأثیر می‌گذارد باید مشخص شود.

**ب- سنج‌های عملکرد باید در چارچوب اهداف برنامه اجرایی یا وظایف دستگاه باشد. این اهداف باید مشخص، تفکیک‌شده و قابل اندازه‌گیری باشند. بدین ترتیب به صورت پل بین اهداف، منابع تخصیص‌یافته (داده‌ها)، ستاندها و نتایج تلقی می‌شود. به طور دقیق‌تر سنج‌های عملکرد باید به گونه‌ای طراحی شوند که منعکس‌کننده وجوه زیر باشد:**

**« بهره‌وری، قیمت تمام‌شده، زمان موردنیاز، تقاضا برای خدمات، در دسترس بودن خدمات و نتایج مورد**

**انتظار»**

هدف کمی هریک از شاخص‌های عملکرد با استفاده از نتایج الگوی موضوع مرحله اول تعیین خواهد شد.

**ج- در طراحی نظام سنج‌های عملکرد برنامه‌های اجرایی و خروجی‌ها، به نیازهای استفاده‌کنندگان و ارتباط با فرآیند بودجه‌ریزی باید توجه خاص مبذول شود. از دیدگاه دستگاه‌های اجرایی، آمار جمع‌آوری‌شده در زمینه عملکرد باید در زمینه برنامه‌ریزی برای انجام فعالیت‌ها، هدف‌گذاری و تخصیص بهینه زمان، نیروی انسانی و مواد به کار برده شود. از نظر دستگاه‌های اجرایی، پیشرفت در زمینه عملکرد و تأثیر آن بر منابع آینده و آثار سیاستی آن حائز اهمیت است. بدین ترتیب اندازه‌گیری عملکرد را می‌توان به صورت یک زنجیره ارزشی تلقی کرد که در آن اهمیت هر عامل معادل ارتباط آن در زنجیره است. سنج‌های عملکرد برنامه‌های اجرایی و فعالیتها نقش مهمی در اصلاح و بهبود مدیریت مخارج عمومی دارند و این نقش در بهبود کارایی اجرایی بودجه چشمگیرتر است. برای مثال در کشور سوئد وزراء و رؤسای دستگاه‌های اجرایی مکلف اند در گزارش‌های عملکرد خود علاوه بر صورت حساب‌های مالی به سنج‌های عملکرد نیز اشاره کنند. در کشور انگلیس بین وزیران و مدیران واحدهای مختلف تفاهم‌نامه عملکردی مبادله می‌شود.**

**ه- سنج‌های عملکرد علاوه بر بهبود اجرای بودجه، در بهبود فرآیند تخصیص منابع نیز نقش مؤثری دارند. با در اختیار داشتن ابزار سنج‌های عملکرد، کارشناسان سازمان برنامه و بودجه کشور به طور مؤثرتری با پیشنهادها مطرح‌شده از سوی دستگاه اجرایی برخورد می‌کنند. در کشور نیوزیلند اطلاعات عملکرد نقش مهمی در تصمیمات در تصمیمات تخصیص منابع در بودجه‌های سالانه دارد. بیشتر تخصیص‌های بودجه در این کشور بر مبنای قراردادهای خرید بین وزراء و رؤسای واحدهای اجرایی انجام می‌گیرد. در این قراردادها نوع، حجم، زمانبندی، کیفیت و هزینه محصولات در مقابل تخصیص منابع منظور می‌شود.**

و- به رغم اطلاعات مفیدی که سنجه‌های عملکرد فراهم می‌کنند، که در بهبود کارایی و اثربخشی نقش اساسی دارد، تجربه کشورهای مختلف اشاره به این دارد که در تشخیص محدودیت‌های ذاتی سنجه‌های عملکرد بخش عمومی (به خصوص اینکه سنجه‌ها باید به تصمیم‌گیری کمک کنند نه اینکه تصمیم‌سازی کنند) و همچنین در انتخاب سنجه‌های عملکرد دولت باید احتیاط شود. برای مثال عملکرد یک واحد مالیاتی ممکن است از طریق هزینه هر واحد درآمد کسب‌شده، اندازه‌گیری شود. این سنجه ممکن است مدیران اجرایی را به کنار گذاشتن فعالیت‌های مهمی که ممکن است هزینه واحد را افزایش دهد (مانند جلوگیری از فرار مالیاتی) تشویق کند.

#### ۴-۱-۴- پیش‌بینی اعتبارات هزینه‌ای

در ستون‌های (۶) تا (۱۰) فرم شماره (۳) عملکرد سال ۱۳۹۸ و اعتبارات هزینه‌ای مصوب ۱۳۹۹ و برآورد اعتبارات هزینه‌ای سال ۱۴۰۰ درج می‌گردد.

#### ۴-۱-۵- اولویت‌بندی برنامه‌های اجرایی و خروجی‌ها

اولویت‌بندی، در انتخاب برنامه‌ها در شرایط کمبود منابع و ضرورت تعدیل اعتبارات حائز اهمیت است. به همین منظور ستون (۵) فرم شماره (۳) به این امر اختصاص یافته است و دستگاه‌های اجرایی باید براساس اهمیت برنامه‌ها و در تأمین هدف‌های موردنظر آنها را اولویت‌بندی نمایند.

#### ۴-۱-۶- تعیین سنجه‌های عملکرد و برآورد اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای

بخشی از هدف کمی مندرج در ستون (۴) فرم شماره (۳) از محل اعتبارات هزینه‌ای و بخش دیگر از محل اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای تأمین می‌شود. اطلاعات مربوط به این سرفصل در ستون‌های ۱۱ تا ۱۶ فرم شماره (۳) ثبت می‌شود.

# چارچوب برنامه سالانه دستگاه های اجرایی

۱- مقدمه

۲- وضعیت دستگاه اجرایی (برحسب فصول طبقه بندی عملیاتی ذی ربط)

۱-۲- شرح وظایف و ماموریت ها

۲-۲- اهداف و سیاست های بودجه ای چشم انداز (در صورت وجود)

۳-۲- سیاست های کلی بودجه ای نظام در حوزه مربوطه

۴-۲- برنامه های عملیاتی و پروژه های اولویت دار در برنامه ششم توسعه (همراه با آخرین عملکرد سال 1398)

۵-۲- اولویت های مالی دستگاه در برنامه دولت دوازدهم

۶-۲- آثار مالی موضوعات خاص موضوع ماده (۲) قانون برنامه ششم توسعه

۷-۲- آثار مالی احکام و مواد برنامه پنج ساله ششم توسعه

۳- تصویر کلان فصل

۱-۳- تصویر شاخص های کلان بخش در سال ۱۴۰۰ در مقایسه با برنامه ششم توسعه و دوره ۱۳۹۷-۱۳۹۹

۲-۳- بررسی تطبیقی (بین المللی) تحولات و شاخص های بودجه ای در حوزه ذی ربط

۴- هدف ها، راهبردها و اقدامات اجرایی (در چارچوب فرم پیوست)

۱-۴- هدف ها

۲-۴- راهبردها

۳-۴- اقدامات اجرایی

۵- منابع و مصارف دستگاه های اجرایی (در چارچوب فرم های پیوست)

۱-۵- منابع دستگاه های اجرایی در سال ۱۴۰۰

۲-۵- اعتبارات هزینه ای و تملک دارایی های سرمایه ای دستگاه های اجرایی بر حسب برنامه در دوره ۱۳۹۹-۱۴۰۰

## فرم شماره ۱: هدف، راهبردها و اقدامات اجرایی

عنوان دستگاه اجرایی:			
عنوان دستگاه مجری:			
ردیف	هدف ها	راهبردها	اقدامات اجرایی
۱	۲	۳	۴
اول			-۱
			-۲
			-۳
			-۱
			-۲
			-۳
دوم			-۱
			-۲
			-۳
			-۱
			-۲
			-۳
سوم			-۱
			-۲
			-۳
			-۱
			-۲
			-۳



### فرم شماره 3: برآورد اعتبارات دستگاه اجرایی بر حسب برنامه های اجرایی

عنوان دستگاه اجرایی:																شماره طبقه بندی دستگاه اجرایی:		
جمع کل بودجه عمومی		اعتبارات تملک دارایی های سرمایه ای						اعتبارات هزینه ای						هدف کمی / پیامد یانتيجه نهایی		دستگاه / برنامه اجرایی	شماره طبقه بندی برنامه اجرایی / دستگاه اجرایی	
		برآورد ۱۴۰۰			مصوب ۱۳۹۹	عملکرد ۱۳۹۸	اولویت اجرای برنامه	برآورد ۱۴۰۰			مصوب ۱۳۹۹	عملکرد ۱۳۹۸	اولویت اجرای برنامه	مقدار	سنجه عملکرد			
		برآورد ۱۴۰۰	مصوب ۱۳۹۹	جمع				جمع	اختصاصی	عمومی								
۱۸	۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
																برنامه ۱		
																برنامه ۲		
																برنامه ۳		
																برنامه ۴		
																برنامه ۵		
																برنامه ۶		
																برنامه .....		
																برنامه .....		
																برنامه .....		
																برنامه .....		
																برنامه .....		
																برنامه .....		
																جمع		

**بخش سوم**  
**دستورالعمل هزینه‌یابی**

## مقدمه:

هزینه‌یابی به مفهوم محاسبه قیمت تمام شده خروجی‌ها است و دومین عنصر اصلی در نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد می‌باشد. به عبارت دیگر فرآیند تعیین قیمت تمام شده کالا یا خدمات را هزینه‌یابی می‌گویند.

سیستم‌های هزینه‌یابی جایگزینی برای سیستم مالی دستگاه اجرایی نیست بلکه این سیستم با برقراری ارتباط میان اطلاعات مالی و عملیاتی منجر به افزایش کارایی و بهبود تصمیم‌گیری خواهد شد.

در این دستورالعمل به ارائه روش هزینه‌یابی پرداخته شده است. نکته حائز اهمیت این است که از بین روش‌های مختلف هزینه‌یابی، روشی مد نظر است که بتواند به نیازمندی‌های اطلاعاتی نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد پاسخ دهد. اهم این نیازمندی‌ها به قرار زیر می‌باشد.

۱. تسهیم دقیق‌تر هزینه‌های سربار بویژه در دستگاه‌هایی که سهم هزینه‌های سربار نسبت به هزینه‌های مستقیم بیشتر است و تعدد خدمات و فعالیت‌ها بالا است.

۲. امکان محاسبه قیمت تمام شده واحد هر یک از خدمات و فعالیت‌ها در سال مالی گذشته و نیز پیش‌بینی قیمت تمام شده واحد هر یک از خدمات و فعالیت‌ها برای سال آینده (سال بودجه) با توجه به محدودیت‌های بودجه‌ای و ظرفیت‌های بلا استفاده دستگاه‌های اجرایی

۳. کمک به مدیریت هزینه‌ها و کاهش قیمت تمام شده واحد فعالیت‌ها و خدمات دستگاه‌های اجرایی

هدف از تدوین این دستورالعمل، ارائه روشی برای جمع‌آوری حداقل اطلاعات پایه و انجام فرآیند هزینه‌یابی (محاسبه قیمت تمام شده) فعالیت‌ها به منظور تحقق اهداف فوق‌الذکر و استقرار نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد برای سال ۱۳۹۸ می‌باشد.

با استناد به بند الف تبصره (۲۰) قانون بودجه ۱۳۹۷ کل کشور و پیرو بخشنامه شماره ۲۸۶۶۴۵ مورخ ۱۳۹۷/۶/۶ سازمان برنامه و بودجه کشور، پیش‌بینی اعتبار در لایحه بودجه ۱۳۹۸، صرفاً بر مبنای قیمت تمام‌شده برنامه فعالیت‌های دستگاه‌های اجرایی خواهد بود.

به منظور تحقق این هدف، دستگاه‌های اجرایی موظفند اطلاعات قابل اتکاء و دقیق از مراحل هزینه‌یابی که از "سامانه حسابداری قیمت تمام‌شده" استخراج می‌گردد را در قالب فرم‌های ذیربط تهیه و براساس آن "قیمت تمام شده واقعی" فعالیت‌ها را محاسبه نمایند. بدیهی است این اطلاعات در زمان بررسی کارشناسی اعتبار درخواستی دستگاه اجرایی در لایحه بودجه ۱۳۹۸، توسط کارشناسان سازمان بررسی و تأیید می‌گردد.

## مراحل هزینه‌یابی برنامه‌ها و خروجی‌ها در دستگاه‌های اجرایی

### ۱. تشکیل کارگروه بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در دستگاه اجرایی

به منظور اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در دستگاه اجرایی و نظارت مستمر بر آن، پیشنهاد می‌شود ۲ کارگروه تشکیل شود: ۱- کارگروه اصلی بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد با حضور افراد تصمیم‌گیر و تصمیم‌ساز در دستگاه اجرایی که تعیین خط‌مشی‌های کلی و تصویب تصمیمات

کلان در این خصوص از وظیفه اصلی آن‌هاست. ۲- کارگروه فرعی بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد که زیر نظر کارگروه اصلی بوده و وظیفه آن انجام اقدامات اجرایی مورد نیاز برای اجرای تصمیمات اتخاذ شده در کارگروه اصلی است.

لازم به ذکر است این کارگروه‌ها با مسئولیت واحد بودجه دستگاه اجرایی تشکیل می‌شود و بخش جداگانه‌ای در ساختار سازمانی دستگاه اجرایی محسوب نمی‌شود.

## ۲. تعریف و تدقیق مستمر برنامه و خروجی‌ها دستگاه اجرایی

دستگاه اجرایی می‌بایست برنامه‌ها و خروجی‌ها کلان خود را بر اساس اهداف، شرح وظایف و الزامات قانونی خود استخراج نمایند. هر برنامه شامل چند خروجی می‌باشد که اجرای آن‌ها جهت تحقق برنامه لازم است، ضمن این که، این خروجی‌ها می‌بایست سنجه‌پذیر باشند تا بتوان بر اساس آن‌ها گزارشات عملکردی تهیه و تدوین نمود.

برنامه‌ها و خروجی‌ها استخراج شده پس از تأیید سازمان برنامه و بودجه کشور، در پیوست شماره (۴) لایحه بودجه لحاظ گردیده و پس از تصویب قانون، در انعقاد تفاهم‌نامه‌های عملکردی دستگاه اجرایی با مراکز فعالیت و موافقت‌نامه متبادله بین دستگاه اجرایی و سازمان برنامه و بودجه کشور، ملاک عمل قرار خواهند گرفت.

## ۳. احصاء خروجی (خدمات/محصولات) قابل ارائه در مراکز فعالیت دستگاه اجرایی

پس از تعریف و تدقیق برنامه و خروجی‌های دستگاه اجرایی می‌بایست کار مشابهی برای هر یک از مراکز فعالیت (اصلی و پشتیبانی) انجام پذیرد. به این ترتیب که برای هر مرکز فعالیت، خروجی‌ها و محصولات ملموس آن‌ها که به عنوان خدمات/محصولات آن مرکز فعالیت نامگذاری می‌شود، احصاء و سپس برای هر خدمت/محصول، فعالیت‌هایی که منجر به انجام آن خدمت می‌شوند به عنوان «زیرفعالیت» مشخص گردند. زیرفعالیت‌ها می‌بایست کمی‌پذیر باشند.

در فرم شماره (۱) این دستورالعمل، می‌بایست خدمات و زیرفعالیت‌های هر مرکز فعالیت، سنجه‌های عملکردی آن‌ها، این که زیرفعالیت از نوع فعالیت‌های اصلی سازمان است یا فعالیت‌های پشتیبانی، اولویت و میزان اهمیت زیرفعالیت در مقایسه با بقیه زیرفعالیت‌ها مشخص گردد؛ در ستون آخر این فرم نیز اگر زیرفعالیت از نوع پشتیبانی بود باید برای آن، یک محرک تعیین شود که مبنای تسهیم هزینه‌های به دست آمده از این زیرفعالیت به زیرفعالیت‌های اصلی خواهد بود. به عنوان مثال، برای خدمت «آموزش»، می‌توان زیرفعالیت‌های «برگزاری دوره‌های آموزشی» و «ارزیابی دوره‌های آموزشی» را در نظر گرفت که سنجه‌های آن‌ها به ترتیب «نفر ساعت» و «تعداد دوره» خواهد بود، هر دو زیرفعالیت از نوع پشتیبانی بوده و محرک آن‌ها «تعداد کارکنان» می‌باشد؛ یعنی، هزینه‌های انجام شده برای این زیرفعالیت‌ها بر اساس «تعداد کارکنان» موجود در مراکز فعالیت اصلی، بین این مراکز تسهیم خواهد شد.

بدیهی است خروجی و زیرفعالیت‌های تعریف شده برای مراکز فعالیت اصلی دستگاه، می‌بایست با توجه به برنامه‌ها و خروجی‌های دستگاه اجرایی تعریف شوند تا بتوان در مرحله آخر به قیمت تمام شده برنامه‌ها و فعالیت‌ها دست یافت.





۳- هزینه‌هایی که تا سطح خدمت/محصول، قابل ردیابی هستند، یعنی علاوه بر مشخص کردن مرکز فعالیتی که هزینه برای آن صورت گرفته است، می‌توان خدمت/محصول مربوط به آن هزینه را نیز مشخص نمود، ولی نمی‌توان مشخص نمود که مربوط به کدام زیرفعالیت می‌باشند.

۴- هزینه‌هایی که تا سطح زیرفعالیت قابل ردیابی هستند، یعنی علاوه بر مرکز فعالیت، می‌توان خدمت/محصول و زیرفعالیتی که هزینه برای آن شده است را نیز مشخص نمود.

سه نوع اول را هزینه‌های غیرمستقیم و هزینه‌های نوع چهارم را هزینه‌های مستقیم در نظر می‌گیریم. تمامی این هزینه‌ها می‌بایست به خدمات/محصولات و زیرفعالیت‌های مراکز فعالیت منتسب شوند.

**الف-** در خصوص هزینه‌های نوع چهارم (هزینه‌های مستقیم) که تکلیف مشخص است و زیرفعالیت مربوط به آن هزینه مشخص شده است و مستقیماً به آن زیرفعالیت اختصاص می‌یابد.

**ب-** برای انتساب هزینه‌های نوع سوم (قابل ردیابی تا سطح خدمت) به این صورت عمل می‌شود که این هزینه‌ها فقط بین زیرفعالیت‌هایی که ذیل آن خدمت تعریف شده‌اند، تسهیم می‌شود. دستگاه اجرایی موظف است، برای تسهیم، با استفاده از استانداردهای حسابداری بخش عمومی و مدل‌های استاندارد کارسنجی و زمان‌سنجی استفاده نماید.

به عنوان مثال روش زیر پیشنهاد می‌گردد.

در این مثال مبنای تسهیم تعداد کارکنان شاغل در هر زیرفعالیت می‌باشد که اطلاعات آن‌ها از فرم شماره (۲) قابل استخراج است.

**ج-** برای انتساب هزینه‌های نوع دوم (قابل ردیابی تا سطح مرکز فعالیت) به این صورت عمل می‌شود که این هزینه‌ها بین زیرفعالیت‌هایی که برای آن مرکز فعالیت تعریف شده‌اند، تسهیم می‌شود. مبنای تسهیم نیز تعداد کارکنان شاغل در هر زیرفعالیت می‌باشد که اطلاعات آن‌ها از فرم شماره (۲) قابل استخراج است.

**د-** برای انتساب و تسهیم هزینه‌های نوع اول (هزینه‌های عمومی و غیرقابل ردیابی) به زیرفعالیت‌های مختلف از محرک هزینه استفاده می‌شود. به این صورت که ابتدا برای تمامی اقلام هزینه، یک محرک هزینه تعریف می‌شود (مثلاً برای هزینه‌های آب: تعداد کارکنان، برای هزینه‌های گاز: مترآژ فضای اداری، برای هزینه‌های برق: تعداد تجهیزات برقی و ...).

سپس مقادیر کلی این محرک‌های هزینه در دستگاه اجرایی در فرم شماره (۴) و مقادیر این محرک‌ها در مراکز فعالیت مختلف، در فرم شماره (۵) وارد می‌شوند تا سهم هر مرکز فعالیت از این محرک‌های هزینه به دست آید.

## فرم شماره (۴): مقادیر کمی محرک‌های اصلی هزینه در دستگاه اجرایی<sup>۲</sup>

۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	عناوین محرک‌ها
			تعداد کارکنان (رسمی، پیمانی، قراردادی، رسمی کارگری و سرباز وظیفه ...)
			متراژ فضای اداری
			تعداد رایانه
			تعداد تجهیزات برقی شامل رایانه و لوازم جانبی و ...
			تعداد خطوط تلفن خروجی
			تعداد وسایل نقلیه
			تعداد اثاثه اداری
			تعداد ماموریت‌های خارج از شهر

حال برای انتساب و تسهیم این هزینه‌ها به زیرفعالیت‌های مختلف، به این صورت عمل می‌شود که ابتدا مشخص می‌شود که هزینه مورد نظر دارای چه محرک هزینه‌ای است و سپس با توجه به اطلاعات حاصل از فرم شماره (۵)، سهم هر مرکز فعالیت از هزینه مورد نظر به دست می‌آید. به عنوان مثال، اگر مرکز فعالیتی ۲۰ درصد از کل متراژ فضای اداری را به خود اختصاص داده است، پس ۲۰ درصد از هزینه گاز پرداختی به آن مرکز فعالیت اختصاص خواهد یافت.

## فرم شماره (۵): کمیت محرک‌های هزینه در مراکز فعالیت (اصلی/پشتیبانی)

محرک هزینه ۲						محرک هزینه ۱						عنوان مرکز فعالیت (اصلی / پشتیبانی)
۱۳۹۸		۱۳۹۷		۱۳۹۶		۱۳۹۸		۱۳۹۷		۱۳۹۶		
سهم از کل	مقدار	سهم از کل	مقدار	سهم از کل	مقدار	سهم از کل	مقدار	سهم از کل	مقدار	سهم از کل	مقدار	
												جمع

در نهایت، سهم هزینه‌های به دست آمده برای هر مرکز فعالیت، بین زیرفعالیت‌های آن مرکز فعالیت (بر اساس تعداد کارکنانی که در زیرفعالیت‌های مختلف آن مرکز مشغول می‌باشند)، تسهیم می‌شود.

## ۶- محاسبه قیمت تمام شده خدمات و زیرفعالیت‌ها در مراکز فعالیت (اصلی و پشتیبانی)

با توجه به اطلاعات به دست آمده از بخش قبلی، می‌توان برای هر مرکز فعالیت اصلی و پشتیبانی، هزینه‌های پرسنلی و غیرپرسنلی (مستقیم و غیرمستقیم) مربوط به هر زیرفعالیت را استخراج و در فرم شماره (۶) قرار داد. قیمت تمام شده هر زیرفعالیت (ستون آخر)، از جمع هزینه‌های مربوطه حاصل می‌شود.

۱- این محرک‌ها برای اغلب دستگاه‌های اجرایی عمومیت دارد اما متناسب با ویژگی‌های خاص آن‌ها قابل افزایش می‌باشد که لازم است توسط ایشان بررسی و پیشنهاد گردد.

**فرم شماره (۶): محاسبه قیمت تمام شده خدمات و زیرفعالیت‌ها در مراکز فعالیت (اصلی/پشتیبانی)**

عنوان خدمت/محصول	عنوان زیرفعالیت	هزینه‌های پرسنلی	هزینه‌های غیر پرسنلی		قیمت تمام شده
			مستقیم	غیر مستقیم	

**۷- تسهیم هزینه‌های پشتیبانی به مراکز فعالیت اصلی**

در این مرحله باید قیمت تمام شده به دست آمده برای زیرفعالیت‌های مراکز فعالیت پشتیبانی به خدمات و زیرفعالیت‌های مراکز فعالیت اصلی تسهیم شوند تا قیمت تمام شده نهایی خدمات و زیرفعالیت‌های مراکز فعالیت اصلی محاسبه شوند. برای تسهیم هزینه‌های زیرفعالیت‌های پشتیبانی، از محرک زیرفعالیت تعریف شده برای آن زیرفعالیت که در فرم شماره (۱) تعریف شده است استفاده می‌شود و در نهایت فرم شماره (۷) برای مراکز فعالیت اصلی تکمیل می‌شود.

**فرم شماره (۷): محاسبه قیمت تمام شده نهایی خدمات و زیرفعالیت‌های مراکز فعالیت اصلی**

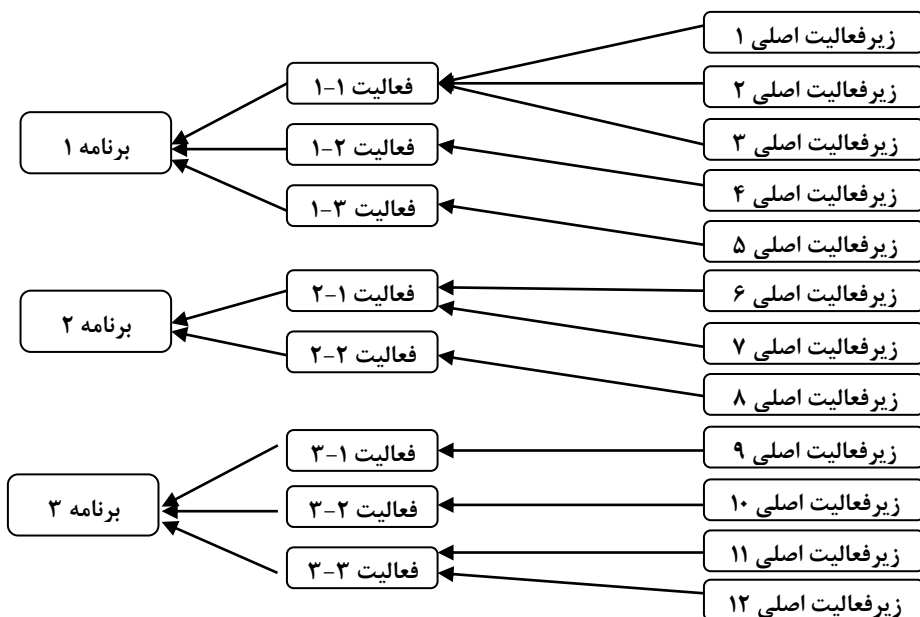
عنوان خدمت/محصول	عنوان زیرفعالیت	حقوق و دستمزد کارکنان	هزینه‌های غیر پرسنلی		سهم از هزینه‌های مراکز فعالیت پشتیبانی	قیمت تمام شده (با احتساب سهم از هزینه‌های مراکز فعالیت پشتیبانی)
			مستقیم	غیر مستقیم		

**۸- محاسبه قیمت تمام شده فعالیت‌ها و هزینه تمام شده برنامه‌های دستگاه اجرایی**

همان‌طور که در بخش احصاء خدمات و زیرفعالیت‌های مراکز فعالیت نیز اشاره گردید، خدمات و زیرفعالیت‌های تعریف شده برای مراکز فعالیت اصلی دستگاه، می‌بایست با توجه به برنامه‌ها و فعالیت‌های دستگاه اجرایی تعریف شوند تا تمام این برنامه‌ها و فعالیت‌ها را پوشش دهند و هر زیرفعالیت تعریف شده در هر مرکز فعالیت اصلی، حداقل به یکی از فعالیت‌های دستگاه قابل اتصال باشد. در نمودار (۱) ارتباط بین زیرفعالیت‌های اصلی با برنامه‌ها و فعالیت‌های دستگاه اجرایی نشان داده شده است.

با تجمیع قیمت تمام شده به دست آمده برای زیرفعالیت‌های مرتبط با یک فعالیت، می‌توان به قیمت تمام شده آن فعالیت دست یافت. حاصل جمع قیمت تمام شده کل فعالیت‌های ذیل برنامه‌ها بعلاوه "پرداخت‌های انتقالی" منجر به محاسبه هزینه تمام شده برنامه‌ها می‌باشد.

نمودار (۱): تعیین ارتباط بین برنامه‌ها و فعالیت‌های دستگاه اجرایی با زیرفعالیت‌های مراکز فعالیت اصلی دستگاه



## ۹- سایر موارد

- ۱- دستگاه‌های اجرایی و مراکز فعالیت موظفند روش تسهیم، محرک‌های هزینه و محرک‌های زیرفعالیت‌های خود را در دوره‌های زمانی مختلف، ثابت نگه دارند تا امکان مقایسه قیمت تمام شده فعالیت‌ها در دوره‌های زمانی متفاوت میسر گردد.
- ۲- مسئولیت اجرای این دستورالعمل با مسئولین دستگاه اجرایی است. دستگاه‌های اجرایی موظفند شرایط لازم برای اجرای این دستورالعمل را به هنگام تنظیم و اجرای بودجه‌های سالانه با همکاری و هماهنگی سازمان برنامه و بودجه کشور پیش‌بینی نمایند.

**بخش چهارم**

**طبقه بندی اقتصادی هزینه ها**

شماره طبقه بندی	شرح
۱۰۰۰۰	جبران خدمات کارکنان
۱۰۱۰۰	حقوق و دستمزد
	حقوق ثابت/ مبنا کارکنان رسمی و پیمانی
	حقوق و دستمزد کارگران مشمول قانون کار
	حقوق و دستمزد مامورین و سربازان وظیفه شاغل در دستگاه‌های اجرایی
	حقوق و دستمزد محافظین شاغل در دستگاه‌های اجرایی
	حقوق و دستمزد سربازان شاغل در دستگاه‌های اجرایی
	حق التدریس شاغلین
	حق تحقیق
	ذخیره مرخصی کارکنان رسمی و پیمانی
	پرداخت‌های انتقالی
۱۰۲۰۰	فوق العاده‌ها و مزایای شغل
	عیدی
	فوق العاده مناطق کمتر توسعه یافته و بدی آب و هوا
	فوق العاده ایثارگری
	فوق العاده نشان‌های دولتی
	فوق العاده سختی کار در محیط‌های غیر متعارف
	کمک هزینه عائله مندی و اولاد
	فوق العاده شغل
	فوق العاده شغل برای مشاغل تخصصی
	فوق العاده کارایی و عملکرد
	فوق العاده اشتغال خارج از کشور
	اضافه کار و کشیک (رسمی و پیمانی)
	فوق العاده ویژه
	پاداش یک ماهه
	تفاوت تطبیق
	فوق العاده مخصوص
	حق جذب
	حق مسکن
	فوق العاده محرومیت از تسهیلات زندگی
	فوق العاده محل خدمت
	حق سرپرستی
	همطرازی
	فوق العاده جذب مناطق محروم

شماره طبقه بندی	شرح
	فوق العاده نوبت کاری
	حق محرومیت از مطب
	اضافه کار مامورین
	اضافه کار محافظین
	پرداخت های انتقالی
۲۰۰۰۰	<b>استفاده از کالا ها و خدمات</b>
۲۰۱۰۰	<b>ماموریت داخلی و خارجی</b>
	هزینه سفر
	فوق العاده روزانه
	کرایه وسایل نقلیه
	بهای بلیط مسافرت
	هزینه روادید
	عوارض خروج از کشور
	پرداخت های انتقالی
۲۰۲۰۰	<b>حق الزحمه انجام خدمات قراردادی</b>
	خدمات قراردادی اشخاص
	حق التدریس آزاد
	اجرای برنامه های آموزشی، مذهبی، فرهنگی، ورزشی و هنری
	شرکت در جلسات
	تعلیم فنون
	حق الزحمه پزشکی
	اضافه کار و سایر پرداخت های مستمر نیروهای قراردادی
	برون سپاری خدمات
	خدمات قراردادی نیروهای محلی خارج از کشور
	قرارداد خدمات پشتیبانی
	پرداخت های انتقالی
۲۰۳۰۰	<b>حمل و نقل و ارتباطات</b>
	حمل کالا و ائانه دولتی
	بیمه کالا
	حقوق و عوارض گمرکی و سود بازرگانی
	حمل و نقل نامه ها و امانات پستی
	حق اشتراک صندوق های پستی در داخل و خارج از کشور
	تلفن و فاکس
	اجاره خطوط مخابراتی
	ارتباطات ماهواره ای و اینترنت
	پرداخت های انتقالی

شماره طبقه بندی	شرح
۲۰۴۰۰	<b>نگهداری و تعمیر دارائی های ثابت</b>
	ساختمان و مستحدثات
	ماشین آلات و تجهیزات (اعم از ساکن و متحرک)
	وسائط نقلیه
	سایر دارائیهای ثابت
	پرداخت های انتقالی
۲۰۵۰۰	<b>نگهداری و تعمیر وسائل اداری</b>
	میزو صندلی و مبلمان
	لوازم اداری
	لوازم صوتی و تصویری
	لوازم سرمایش و گرمایش
	رایانه و لوازم جانبی
	نگهداری و تعمیر سایر وسائل اداری
	پرداخت های انتقالی
۲۰۶۰۰	<b>چاپ و خرید نشریات و مطبوعات</b>
	چاپ نشریات و مطبوعات
	چاپ دفاتر و اوراق اداری
	چاپ آگهی های اداری
	خرید نشریات و مطبوعات
	خرید دفاتر و اوراق اداری
	پرداخت های انتقالی
۲۰۷۰۰	<b>تصویر برداری و تبلیغات</b>
	عکاسی
	فیلمبرداری
	هزینه خدمات تبلیغاتی (خطاطی، نقاشی و ...)
	آگهی های تبلیغاتی، کاتالوگ و بنر
	پرداخت های انتقالی
۲۰۸۰۰	<b>تشریفات</b>
	هزینه پذیرائی
	جشن و چراغانی
	پرداخت های انتقالی
۲۰۹۰۰	<b>هزینه های قضائی، ثبتی، و حقوقی</b>
	حق الوکاله
	حق المشاوره
	هزینه های ثبتی
	هزینه های قضائی

شماره طبقه بندی	شرح
	پرداخت های انتقالی
۲۱۰۰۰	<b>هزینه های بانکی</b>
	خرید دسته چک و سفته
	هزینه انتقال وجوه
	نگهداری اسناد و اشیاء قیمتی در بانکها
	صدور ضمانت های بانکی
	پرداخت های انتقالی
۲۱۱۰۰	<b>آب و برق و سوخت</b>
	آب (آشامیدنی و تصفیه نشده)
	سوختهای فسیلی ( نفت سفید، بنزین، گازوئیل، گاز، نفت کوره)
	برق
	پرداخت های انتقالی
۲۱۲۰۰	<b>مواد و لوازم مصرف شدنی</b>
	مصالح ساختمانی ( گچ، آجر، سیمان، آهک،.....)
	ابزار و یراق ( کلید، قفل، دستگیره،.....)
	لوازم سرویسهای بهداشتی (شیرآب، سیفون،.....)
	مواد شوینده (صابون، مایع دستشویی، مایع ظرف شویی، پودرهای شوینده،.....)
	لوازم یدکی ( مربوط به وسائط نقلیه و ماشین آلات و تجهیزات)
	لوازم اداری ( کاغذ ، مقوا و لوازم التحریر، رایانه و ...)
	مواد غذایی و مصرفی آشپزخانه
	دارو و لوازم مصرفی پزشکی ، دندانپزشکی و آزمایشگاهها
	لوازم خواب و پوشاک
	سایر مواد و لوازم مصرف شدنی
	پرداخت های انتقالی
۲۱۳۰۰	<b>هزینه های مطالعاتی و تحقیقاتی</b>
	حق التالیف
	حق ترجمه
	خرید کتاب، نشریات، نرم افزارهای رایانه ای، فیلم های ویدیویی، وسایل لوازم و ابزار مشابه
	هزینه برگزاری سمینارها و جلسات سخنرانی و کارگاههای آموزشی
	هزینه داوری مقالات
	قراردادهای مطالعاتی و تحقیقاتی
	پرداخت های انتقالی
۲۱۴۰۰	<b>حق عضویت</b>
	حق عضویت سازمانها و مؤسسات بین المللی
	پرداختهایی که به موجب قراردادهای و یا تعهدات دولت یا دستگاهها به مؤسسات خارجی انجام میگیرد
	پرداخت های انتقالی

شماره طبقه بندی	شرح
۳۰۰۰۰	هزینه‌های اموال و دارایی
۳۰۱۰۰	سود و کارمزد وامها، تسهیلات بانکی و اوراق بهادار
	سود و کارمزد وامها، تسهیلات بانکی و اوراق بهادار
۳۰۲۰۰	سود و کارمزد وامهای داخلی
	سود و کارمزد وامهای داخلی
۳۰۳۰۰	سود و کارمزد وامهای خارجی
	سود و کارمزد وامهای خارجی
۳۰۴۰۰	سود اوراق مشارکت
	سود اوراق مشارکت
۳۰۵۰۰	سود اسناد خزانه اسلامی
	سود اسناد خزانه اسلامی
۴۰۰۰۰	یارانه
۴۰۱۰۰	کمک زیان شرکتهای دولتی و مؤسسات انتفاعی وابسته به دولت
	کمک زیان شرکتهای دولتی
	کمک زیان مؤسسات انتفاعی وابسته به دولت
۴۰۲۰۰	پرداخت مابه التفاوت قیمت کالاها و خدمات
	یارانه کالاهای اساسی
	یارانه حامل های انرژی
	یارانه دارو و شیرخشک
	یارانه کود شیمیایی، بذر و سموم
	یارانه کاغذ
	یارانه مسکن
	پرداخت انتقالی
۴۰۳۰۰	پرداخت های انتقالی غیر سرمایه ای
	پرداخت های انتقالی به شرکتهای دولتی
	پرداخت های انتقالی به مؤسسات انتفاعی وابسته به دولت
۵۰۰۰۰	کمک های بلا عوض
۵۰۱۰۰	کمک بلاعوض به دولت های خارجی
	سرمایه ای
	غیر سرمایه ای
۵۰۲۰۰	کمک بلاعوض به سازمان های بین المللی
	سرمایه ای
	غیر سرمایه ای
۵۰۳۰۰	کمک بلا عوض به سایر سطوح دولتی
	سرمایه ای
	غیر سرمایه ای

شماره طبقه بندی	شرح
	سرانه های دانش آموزان
۵۰۴۰۰	<b>کمک بلا عوض به بخش غیردولتی</b>
	کمک به موسسات غیردولتی
	پرداخت انتقالی
۶۰۰۰۰	<b>رفاه اجتماعی</b>
۶۰۱۰۰	<b>بیمه و بازنشستگی</b>
	بازنشستگی سهم دولت (کارفرما)
	حق بیمه سهم کارفرمایی مشمولین قانون تامین اجتماعی
	بیمه خدمات درمانی بازنشستگان (سهم دستگاه اجرایی) - صرفا مربوط به سازمان بیمه سلامت
	بیمه خدمات درمانی شاغلان (سهم دستگاه اجرایی)
	ماهه التفاوت بیمه سنون ارفاقی
۶۰۲۰۰	<b>کمک های رفاهی کارکنان دولت</b>
	کمک هزینه غذا
	کمک هزینه ایاب و ذهاب
	کمک هزینه مهد کودک
	کمک هزینه درمان ( دارو، پزشکی، دندانپزشکی، صورتحساب بیمارستان و ...)
	کمک هزینه ایام بیکاری
	هزینه کارکنان فوت شده شامل حمل جنازه، کفن و دفن و مراسم ترحیم
	کمک هزینه ازدواج
	ودیعه و اجاره مسکن سازمانی
	کمک رفاهی نیروهای قراردادی
	بیمه سرباز معلم
	کمک هزینه غذای سربازان
	کمک رفاهی مامورین
	سایر کمک های رفاهی کارمندان رسمی و پیمانی
	پاداش پایان خدمت
	پرداخت انتقالی
۶۰۳۰۰	<b>حمایت های اجتماعی - رفاهی از گروه های خاص</b>
	حمایت از خانواده های ایثارگران و خانواده معظم شهدا
	مستمری اقشار آسیب پذیر
	کمک به معلولین جسمی و ذهنی
	حمایت های موردی به اقشار آسیب پذیر و معلولین
	حمایت از مراکز غیر دولتی و خانواده ها برای نگهداری و توانبخشی معلولین و سالمندان و بیماران روانی مزمن
	حمایت، رسیدگی و ساماندهی آسیب دیدگان اجتماعی
	پیشگیری از آسیب های اجتماعی و معلولیت ها
	پرداخت انتقالی

شماره طبقه بندی	شرح
۶۰۴۰۰	<b>حمایت های اجتماعی - رفاهی دانش آموزان و دانشجویان</b>
	یارانه دفترچه، تغذیه رایگان، ایاب و ذهاب و امور رفاهی دانش آموزان مناطق محروم و دانش آموزان استثنائی
	صندوق های رفاه دانشجویان
	کمک هزینه تغذیه دانشجویان
	کمک هزینه ایاب و ذهاب دانشجویان
	کمک هزینه تحصیلی
	کمک هزینه های مربوط به شرکت در سمینارها، برگزاری اردوها و گردشهای علمی
	پرداخت انتقالی
۶۰۵۰۰	<b>حقوق و کمک های رفاهی بازنشستگان</b>
	پرداخت حقوق بازنشستگان و موظفین
	حق عائله مندی، اولاد و عیدی بازنشستگان و موظفین
	بیمه خدمات درمانی بازنشستگان و موظفین
	پرداخت بیمه درمان و مکمل بازنشستگان
	پرداخت بیمه عمر و حوادث بازنشستگان
	کمک هزینه ازدواج و فوت
	حق بیمه درمان پایه ایثارگران بازنشسته (سهم بیمه شده)
	سایر کمک های رفاهی بازنشستگان
۷۰۰۰۰	<b>سایر هزینه ها</b>
۷۰۱۰۰	<b>مالیات</b>
	مالیات های سرمایه ای
	مالیات های غیر سرمایه ای
۷۰۲۰۰	<b>اجاره و کرایه</b>
	اجاره زمین و اراضی
	اجاره ساختمان و سایر مستحدثات
	اجاره ماشین آلات و تجهیزات
	کرایه لوازم و ابزار مختلف
	اجاره وسائط نقلیه
۷۰۳۰۰	<b>سایر هزینه های متفرقه</b>
	عوارض اجباری (عوارض شهرداری، عوارض گمرکی و ...)
	جرایمی که توسط یک واحد دولتی برای سطوح دیگر وضع می شود
	جرایم و عوارض دادگاهها
	پرداخت های مربوط به جبران صدمات یا لطمات ناشی از سوانح طبیعی
	پرداخت به کارکنان غیر شاغل (حقوق آماده به خدمت ها، حقوق ایام تعلیق کارکنانی که به اتهام جرم از کار برکنار شده و سپس از اتهام متناسبه برائت حاصل کرده اند)
	باز خرید خدمت
	پرداخت های جبرانی در خصوص صدمات شخصی یا ملکی وارد آمده واحدهای دولتی

شماره طبقه بندی	شرح
	دیون پرسنلی
	دیون غیر پرسنلی (دیون و تعهدات مربوط به بازنشستگان و ...)
	بیمه وسائط نقلیه و ساختمان و تجهیزات
	بازپرداخت اصل وام و اوراق مالی اسلامی
	حق عاملیت اوراق مشارکت و سایر اوراق بهادار اسلامی)
	افزایش سرمایه سهم دولت در صندوق های غیردولتی
	پرداخت انتقالی سایر هزینه های متفرقه
۸۰۰۰۰	<b>مصرف سرمایه های ثابت (استهلاک)</b>
۸۰۱۰۰	<b>مصرف سرمایه های ثابت ملموس</b>
	مصرف سرمایه های ثابت ملموس
۸۰۲۰۰	<b>مصرف سرمایه های ثابت غیر ملموس</b>
	مصرف سرمایه های ثابت غیر ملموس

**بخش پنجم**

**دستور العمل مدیریت عملکرد**

اندیشه ای که در ورای بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد قرار دارد این است که تصمیمات مالی برنامه ها به گونه ای عینی و بر مبنای کارایی و اثربخشی استوار گردد. همچنین منابع مالی مورد نیاز برنامه ها، شناسایی و معیاری برای سنجش و کنترل نتیجه ها در مقایسه با برنامه ها بدست آید و آنگاه هم مردم و هم قانون گذاران بتوانند درباره عملکرد دولت قضاوت روشن تری داشته باشند. در واقع بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد با مرتبط ساختن تصمیمات بودجه ای و عملکرد دولت، پاسخگویی دولت در مقابل قانون گذاران و مردم را تقویت می کند و می توان به طور خلاصه عنوان نمود که انضباط جای هرج و مرج، مصالح عمومی جای منافع شخصی و برنامه ها جای سلیقه فردی را خواهد گرفت.

### ➤ مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد

مدیریت عملکرد و سیستم‌ها و روش‌های مربوط به آن در سازمان‌های مختلف، از جمله شاخه‌های مدیریت امروز است که بحث توانمندسازی و قابلیت پاسخگویی در چارچوب اصول و مفاهیم مدیریت را برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی و قالب برنامه‌های اجرایی دنبال می‌کند.

ارزیابی عملکرد، فرایندی به منظور سنجش و اندازه‌گیری عملکرد در دستگاه‌های مختلف در قالب عباراتی نظیر کارایی، اثربخشی و توانمندسازی است که قابلیت پاسخگویی در چارچوب اصول و مفاهیم مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی و قالب برنامه‌های اجرایی را دارد.

مدیریت عملکرد از اطلاعات ارزیابی عملکرد استفاده می‌کند تا به تعیین اهداف عملکردی مورد توافق کمک کرده و منابع را اولویت بندی نموده و تخصیص دهد و مدیران را از سیاست فعلی مطلع ساخته تا مسیر حرکت برنامه ها را در جهت تحقق اهداف تثبیت نموده و یا تغییر دهند بنابراین ارزیابی عملکرد بخشی از مدیریت عملکرد می باشد.

ارزیابی عملکرد را می توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد، دو دیدگاه اساسی سنتی و نو در این زمینه وجود دارد. دیدگاه "سنتی"، قضاوت و یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی شونده را هدف قرار داده و سبک دستوری دارد. این دیدگاه صرفاً معطوف به عملکرد دوره‌ی گذشته بوده و با مقتضیات گذشته نیز شکل گرفته است. دیدگاه "نو" آموزش، رشد و توسعه ظرفیت های ارزیابی شونده، بهبود و بهسازی افراد سازمان و عملکرد آن، ارائه خدمات مشاوره ای و مشارکت عمومی ذینفعان، ایجاد انگیزه و مسئولیت پذیری برای بهبود کیفیت بهینه سازی فعالیت ها و عملیات را هدف قرار داده و مبنای آن را شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمان تشکیل می دهد. خاستگاه این دیدگاه مقتضیات معاصر بوده و با استفاده از تکنیک ها و روش های مدرن، به سنجش سیستمی عملکرد، توسعه پیدا می کند.

### • ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد بازخورد لازم را در موارد زیر ارائه می‌کند:

- با پیگیری میزان پیشرفت در جهت اهداف تعیین شده مشخص می‌شود سیاست‌های تدوین شده به صورت موفقیت‌آمیزی اجرا شده‌اند یا خیر.

- با اندازه‌گیری نتایج مورد نظر سازمانی و همچنین اندازه‌گیری رضایت کارکنان و مشتریان می‌توان دریافت سیاست‌ها به طور صحیح تدوین شده‌اند یا خیر.

## • اهداف مدیریت عملکرد:

- کنترل مداوم جریان امور در سازمان و استقرار چرخه مدیریت کارایی
- شناسایی نقاط ضعف و قوت و مشکلات سازمان و تلاش در جهت شکوفایی و افزایش قابلیت‌ها و اصلاح فعالیت‌ها
- بهبود تصمیم‌گیری در مورد حوزه و عمق فعالیت‌ها، برنامه‌ها و اهداف آینده
- بهبود تخصیص منابع و استفاده بهتر از امکانات و منابع انسانی در جهت اجرای برنامه‌های مصوب
- ارتقای پاسخگویی در مورد عملکرد برنامه‌ها
- ارتقای توانمندی سازمان در ارائه کمی و کیفی خدمات و رقابت پذیری در فضای ملی و بین‌المللی.

## ➤ مراحل مدیریت عملکرد:

- بررسی رسالت‌ها، مأموریت‌ها، اهداف کلان، استراتژی‌ها در جهت تبیین و یا اصلاح برنامه و خروجی‌ها و سنجش‌های مربوطه

- تدوین و تنظیم شاخص‌های ارزیابی عملکرد و تدوین و برقراری معیارها، استانداردها و اهداف کمی
- تعیین وزن شاخص‌ها به لحاظ اهمیت آنها
- مقایسه عملکرد واقعی با استانداردها یا هدف‌های هر شاخص یا بررسی روند زمانی (سالیانه) آنها
- اقدام برای به کارگیری عملیات اصلاحی به منظور بهبود عملکرد از طریق مکانیسم بازخورد.

## ۱ - دستورالعمل

نظام مدیریت عملکرد فرایندی است تعاملی میان واحدهای سازمانی، بنابراین دستگاه‌های اجرایی برای طراحی، برنامه‌ریزی و اجرای مدیریت عملکرد و نیز تبیین شاخص‌های عملکرد صحیح خود نیازمند به واحد سازمانی هستند که علاوه بر قادر بودن به تعامل بین واحدهای سازمان، توان استفاده از متخصصین داخل و خارج سازمان را نیز داشته باشند. تبیین شاخص‌ها به هوش، تخصص و آگاهی نیاز دارد و تعیین آنها می‌تواند یک کار بسیار سخت و زمان‌بر باشد. از اینرو پیشنهاد می‌گردد که دستگاه‌های اجرایی که فاقد ظرفیت‌های لازم جهت این امر می‌باشند، از متخصصین بیرون از مجموعه خود استفاده نمایند. همچنین برای آسانتر شدن و هماهنگی در انجام کار، برای دستگاه‌های اجرایی فرآیندی در ماده (۲) آیین‌نامه اجرایی بند (ج) تبصره (۲۰) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۳۹۸ تهیه شده است که می‌تواند به عنوان مراحل انجام کار در دستگاه‌های اجرایی استفاده شود که به شرح زیر می‌باشد:

- در اجرای بند (پ) ماده (۷) قانون برنامه پنجساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران مصوب ۱۳۹۵، دستگاه اجرایی موظف است:

۱- اعتبارات هزینه ای ابلاغی سال ۱۳۹۸ خود را در چهارچوب مفاد دستورالعمل اجرایی بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد مندرج در بخشنامه بودجه سال ۱۳۹۸ کل کشور (شماره ۱۰۱۵۹۲ مورخ ۱۳۹۷/۸/۱) و این تصویب نامه هزینه کند.

۲- کارگروهی با مسئولیت بالاترین مقام دستگاه اجرایی و یا مقام مجاز از طرف وی و با دعوت از اشخاص ذی ربط در جهت پیاده سازی تمام ابعاد بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد شامل برنامه ریزی، هزینه یابی و مدیریت عملکرد تشکیل دهد. این کارگروه بخش جداگانه در ساختار سازمانی دستگاه اجرایی محسوب نمی شود.

۳- فعالیت های اصلی را از فعالیت های مندرج در پیوست شماره (۴) قانون در انطباق با قانون یا مقررات تاسیس دستگاه اجرایی و تکالیف مندرج در اسناد بالادستی احصا نماید.

**تبصره ۵-** دستگاه اجرایی مکلف است در صورتی که فعالیت های مندرج در پیوست شماره (۴) قانون بودجه با مأموریت ها و وظایف برگرفته از قانون یا مقررات تاسیس دستگاه اجرایی و تکالیف مندرج در اسناد بالادستی تطبیق نداشته باشد، نسبت به بازبینی، تدقیق و اصلاح آن ها در چارچوب ماده (۱۴) این آیین نامه در سال ۱۳۹۸ و یا پیشنهاد اصلاح در لایحه بودجه سال آتی اقدام نماید.

۴- شاخص های عملکرد مبتنی بر فعالیت های اصلی جهت سنجش کارایی، تبیین نماید.

۵- اهداف سازمانی خود را بازنگری و بازتعریف نموده و شاخص های کلیدی عملکرد را جهت سنجش اثر بخشی، تبیین نماید.

۶- جهت بهبود مستمر عملکرد و کاهش هزینه ها، فرآیند مدیریت عملکرد را طراحی و اجرا نماید.

در اجرای پیاده سازی بندهای ماده (۲) آیین نامه مذکور، بخشنامه ای به شماره ۲۷۲۲۲۲ مورخ ۱۳۹۸/۵/۲۲ برای تشکیل کارگروه (بند ۲ ماده ۲ آیین نامه مذکور) در دستگاه اجرایی صادر گردید، تا قدرت تصمیم گیری و اجرای مراحل پیاده سازی بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد را در دستگاه اجرایی بالا ببرد.

کارگروه مذکور موظف است بر اساس بند (۳) ماده (۲) آیین نامه مذکور، خروجی های (فعالیت اصلی در آیین نامه) خود را بر اساس تعاریف و مفاهیم که در بخش اول این دستورالعمل برای خروجی ها آمده است را تبیین نماید.

در اجرای بند (۴) ماده (۲) آیین نامه، کارگروه موظف است برای هر خروجی جهت شناخت عملکرد آن حداقل یک شاخص و یا بیشتر تبیین نماید.

جدول شماره یک- فرم معرفی شاخص های عملکرد خروجی ها

عنوان خروجی	عنوان شاخص	نحوه محاسبه/فرمول شاخص	پیش بینی تحقق مقدار شاخص در سال .....	توضیح جزئی از آنچه شاخص عملکرد باید ارزیابی کند	دوره ارزیابی شاخص

- **عنوان خروجی:** عنوان خروجی های تبیین شده دستگاه اجرایی در این ستون درج می گردد ، اگر برای یک خروجی چند شاخص تهیه شده باشدعنوان خروجی در این ستون تکرار می شود.
- **عنوان شاخص:** عنوان شاخص های تعریف شده برای هر خروجی در این ستون درج می گردد.
- **نحوه محاسبه/فرمول شاخص:** روش محاسبه و یا فرمول شاخص در این ستون درج می گردد.
- **پیش بینی تحقق مقدار شاخص در سال .....** : پیش بینی مقدار قابل تحقق شاخص در سال ..... در این ستون درج می گردد.
- **توضیح جزئی از آنچه شاخص عملکرد باید ارزیابی کند:** توضیحات ضروری مورد نیاز برای توصیف شاخص طراحی شده در جهت چگونگی ارزیابی خروجی در این ستون درج می گردد.
- **دوره ارزیابی شاخص:** دوره نظارت و ارزیابی شاخص های عملکرد فعالیت اصلی (ماهانه، سه ماهه، شش ماهه و یا سالانه) در این ستون تعیین می گردد.

جدول شماره دو- تعریف شاخص های کلیدی عملکرد

- سطرهای اهداف (۱)- برای درج هدفها ی دستگاه اجرایی اختصاص یافته است و در این همین رابطه می توانید ازجدول شماره ۱ هدفها، الزامات و برنامه های دستگاه های اجرایی " از قسمت دستورالعمل برنامه سالانه استفاده کنید.

- ستون (۲) - محل درج کد شاخص است که شامل چهار رقم می باشد که دورقم سمت چپ شامل شماره هدف (۰۱، ۰۲، ۰۳، ۰۴، ۰۵، ۰۶، ۰۷، ۰۸، ۰۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲، ۲۳، ۲۴، ۲۵، ۲۶، ۲۷، ۲۸، ۲۹، ۳۰، ۳۱، ۳۲، ۳۳، ۳۴، ۳۵، ۳۶، ۳۷، ۳۸، ۳۹، ۴۰، ۴۱، ۴۲، ۴۳، ۴۴، ۴۵، ۴۶، ۴۷، ۴۸، ۴۹، ۵۰، ۵۱، ۵۲، ۵۳، ۵۴، ۵۵، ۵۶، ۵۷، ۵۸، ۵۹، ۶۰، ۶۱، ۶۲، ۶۳، ۶۴، ۶۵، ۶۶، ۶۷، ۶۸، ۶۹، ۷۰، ۷۱، ۷۲، ۷۳، ۷۴، ۷۵، ۷۶، ۷۷، ۷۸، ۷۹، ۸۰، ۸۱، ۸۲، ۸۳، ۸۴، ۸۵، ۸۶، ۸۷، ۸۸، ۸۹، ۹۰، ۹۱، ۹۲، ۹۳، ۹۴، ۹۵، ۹۶، ۹۷، ۹۸، ۹۹) و دورقم سمت راست سریال آن است.
- ستون (۳) - عنوان شاخص کلیدی عملکرد درج می گردد
- ستون (۴) - درج فرمول محاسبه شاخص
- ستون (۵) - درج منابعی از سازمان که اطلاعات مورد نیاز برای محاسبه شاخص از آنجا استخراج می گردد
- ستون (۶) - درج واحد شاخص
- ستون (۷) - درج دوره زمانی مورد انتظار از شاخص است که می توان در آن دوره زمانی از شاخص مربوطه گزارش گیری نمود.

### جدول شماره سه - اطلاعات شاخص کلیدی عملکرد

- ستون (۱) تا (۳) - اطلاعات مورد نیاز از جدول (۲) در این ستون ها جایگذاری می گردد.
- ستون (۴) - درج هدف شاخص (عددی است که مطلوبیت شاخص نشان می دهد و از برنامه ریزی استراتژیک سازمان یا برنامه پنجساله استخراج گردد)
- ستون (۵) - وزن هر یک از شاخص ها درج می شود بطوری که مجموع وزن ها برابر صد بشود
- ستون های (۶) تا (۹) - مقادیر شاخص از سال ۹۵ تا سال ۹۷ بصورت عملکرد و سال ۹۸ مقدار بصورت پیش بینی درج گردد.

جدول شماره دو-تعریف شاخص های عملکرد

هدف ۱:					
کد شاخص	عنوان شاخص کلیدی عملکرد	فرمول محاسبه شاخص	منابع استخراج اطلاعات مورد نیاز برای محاسبه شاخص	واحد شاخص	دوره محاسبه شاخص
۲	۳	۴	۵	۶	۷
هدف ۲:					
هدف ۳:					

جدول شماره سه- جدول اطلاعات شاخص کلیدی عملکرد

کد شاخص	عنوان شاخص کلیدی عملکرد	واحد شاخص	هدف شاخص	وزن شاخص	مقادیر شاخص			
					سال ۹۵	سال ۹۶	سال ۹۷	سال ۹۸
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
				۱۰۰				
	جمع							

## شاخص کارایی

یکی از اهداف بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد افزایش بهره وری در دستگاههای اجرایی با استفاده از مدیریت عملکرد می باشد، بنابراین یکی از شاخص های مهم برای استفاده کنندگان از بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد اندازه گیری شاخص کارایی و بهره وری دستگاه اجرایی است.

از اینرو دستگاه های اجرایی بر اساس بند ب ماده ۵ قانون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران مکلف هستند نسبت به اندازه گیری کارایی و بهره وری دستگاههای اجرایی و واحدهای عملیاتی خود (با تأیید سازمان ملی بهره وری) اقدام و تا نیمه سال به سازمان برنامه و بودجه اعلام نمایند.

**بخش ششم**

**الزامات و نیازمندی‌های طراحی یا**

**تهیه سیستم نرم‌افزاری**

**بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد**

"نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد"<sup>۱</sup> به عنوان زیر سیستم نظام "مدیریت برای نتایج"<sup>۲</sup> به دنبال اولویت بندی بهینه هزینه‌های دولت و بهبود اثربخشی و کارایی منابع بودجه ای از طریق تقویت پیوند بین اعتبارات دستگاه های اجرایی با عملکرد آنها می باشد. بر اساس تعریف صندوق بین المللی پول، بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد عبارت است از: روشها و سازوکارهایی که ارتباط بین اعتبارات تخصیص یافته به دستگاه های اجرایی را با خروجی ها و پیامدهای آنها از طریق بکارگیری اطلاعات عملکردی در تخصیص منابع، تقویت می سازد. به عبارت دیگر، نظام بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد، از اطلاعات عملکرد مالی (قیمت تمام شده فعالیت ها و خدمات) و اطلاعات عملکرد غیر مالی (شاخص های عملکرد برنامه ها و فعالیت ها)، برای برقراری پیوند بین بودجه و نتیجه استفاده می کند. بنابراین نظام بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد باید شامل عناصر کلیدی زیر باشد:

- برنامه ریزی (تهیه برنامه سالانه دستگاه های اجرایی)
  - هزینه یابی (محاسبه قیمت تمام شده واحد هریک از فعالیت های مندرج در برنامه سالانه دستگاه های اجرایی)
  - مدیریت عملکرد (ارزیابی و بهبود شاخص های عملکرد برنامه ها و فعالیت های مندرج در برنامه سالانه دستگاه های اجرایی)
- لازم به ذکر است برای هر یک از عناصر فوق الذکر، دستورالعمل مجزایی تهیه شده است که تحت عنوان "دستورالعمل جامع بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد"<sup>۳</sup> به پیوست بخشنامه بودجه سال ۱۴۰۰ ابلاغ می گردد.

## ۲. الزامات قانونی و حقوقی استقرار نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد

- جزء ۲ بند ب تبصره ۴ قانون بودجه سال ۱۳۸۱ و آیین نامه و دستورالعمل های آن
- جزء ۲ بند ب تبصره ۴ قانون بودجه سال ۱۳۸۲ و آیین نامه و دستورالعمل های آن
- ماده ۱۴۴ قانون برنامه چهارم توسعه و آیین نامه و دستورالعمل های آن
- ماده ۱۳۸ قانون برنامه چهارم توسعه
- ماده ۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری و آیین نامه آن
- بند ۱۰ سیاست های کلی ابلاغی مقام معظم رهبری در اصلاح الگوی مصرف
- بند(پ) ماده(۷) قانون برنامه پنجساله ششم توسعه کشور
- دستورالعمل بودجه‌ریزی عملیاتی پیوست بخشنامه بودجه سال ۱۳۹۲
- دستورالعمل بودجه‌ریزی عملیاتی پیوست بخشنامه بودجه سال ۱۳۹۳
- دستورالعمل هزینه یابی پیوست بخشنامه بودجه سال ۱۳۹۴
- دستورالعمل هزینه یابی پیوست بخشنامه بودجه سال ۱۳۹۵
- دستورالعمل اجرایی بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد پیوست بخشنامه بودجه سال ۱۳۹۶
- دستورالعمل اجرایی بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد پیوست بخشنامه بودجه سال ۱۳۹۷

<sup>۱</sup> - performance based budgeting  
<sup>۲</sup> - managing for results

- دستورالعمل اجرایی بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد پیوست بخشنامه بودجه سال ۱۳۹۸
- دستورالعمل جامع بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد پیوست بخشنامه بودجه سال ۱۳۹۹

### ۳. هدف اصلی

هدف اصلی از تدوین الزامات و نیازمندی‌های طراحی یا تهیه سیستم نرم‌افزاری بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد عبارت است از: تعیین حداقل الزامات و نیازمندیهای سیستم نرم‌افزاری بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد به همراه تحلیل داده‌ها و خروجی‌های مورد انتظار مربوطه به گونه‌ای که دستگاه‌های اجرایی بتوانند بر این اساس، درخواست طرح پیشنهادی (RFP) مورد نظر خود را برای طراحی یا تهیه سیستم نرم‌افزاری بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد تهیه و تدوین نمایند.

در این راستا اهداف فرعی زیر نیز مد نظر می‌باشد:

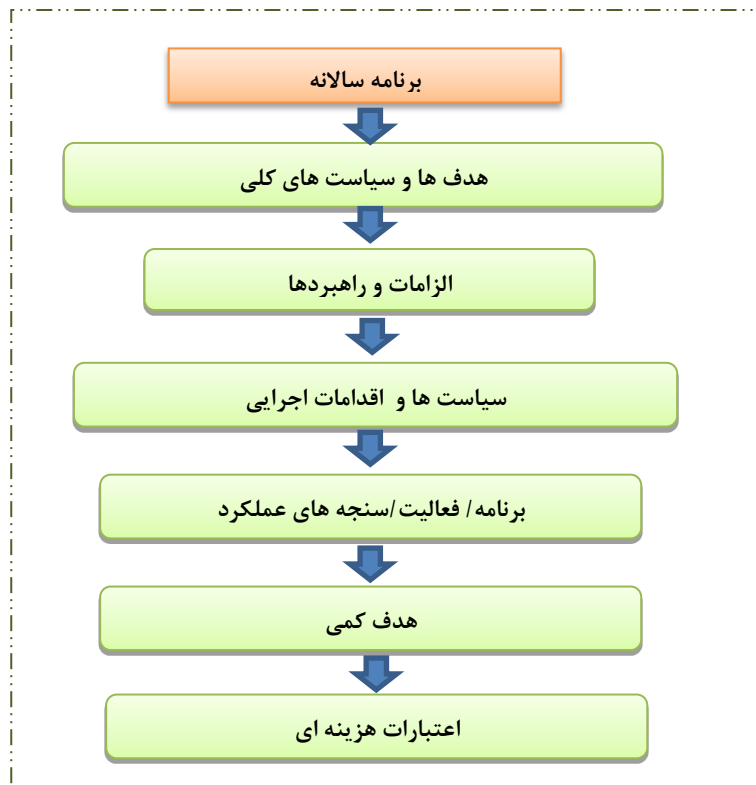
- نهادینه کردن نظام‌های یکپارچه «برنامه‌ریزی»، «هزینه‌یابی» و «مدیریت عملکرد» در سیستم نرم‌افزاری بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در دستگاه‌های اجرایی
- ایجاد هماهنگی و ارتباط بین سیستم‌های نرم‌افزاری دستگاه اجرایی با سیستم نرم‌افزاری بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد.
- تقویت نظام پیش‌بینی، تصویب، اجرا و نظارت بر عملکرد اعتبارات دستگاه اجرایی با رویکرد بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد.
- کمک به توزیع بهینه اعتبارات بین واحدهای مجری تابعه در دستگاه اجرایی بر مبنای تفاهمنامه عملکردی منعقد شده با آنها
- طراحی نظام اطلاعات بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد و سیستم تولید گزارش‌های مدیریتی مورد نیاز به منظور افزایش کارایی و بهبود مدیریت هزینه‌های دستگاه‌های اجرایی

### ۴. خلاصه‌ای از تعاریف عناصر کلیدی نظام بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد

نظام بودجه ریزی بر مبنای عملکرد از تلفیق سه عنصر اصلی «برنامه ریزی»، «هزینه‌یابی» و «مدیریت عملکرد» حاصل شده است. در ادامه خلاصه‌ای از تعاریف هر عنصر همراه با مدل مفهومی آن ارائه می‌گردد:

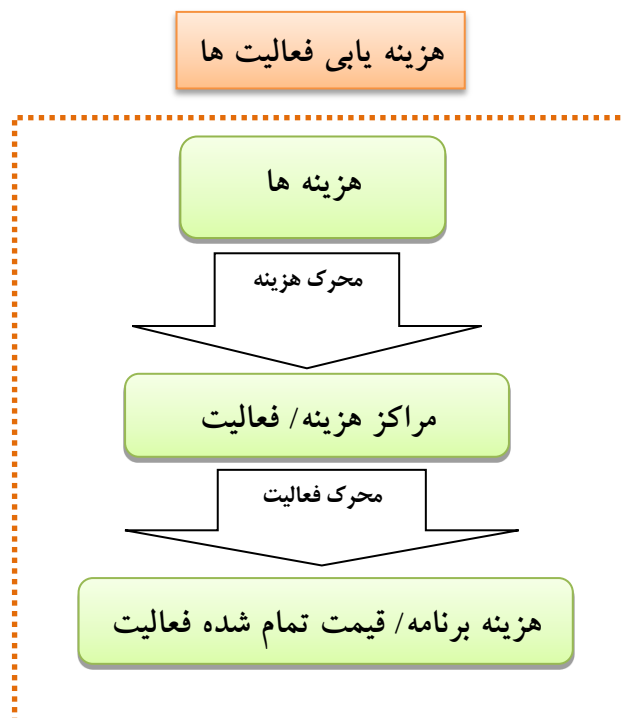
✓ **برنامه ریزی:** در برنامه ریزی لازم است با بررسی اسناد بالادستی از جمله برنامه پنج‌ساله توسعه، «اهداف و سیاست‌های کلی»، «الزامات و راهبردها»، «سیاست‌ها و اقدامات اجرایی»، «برنامه‌ها، فعالیت‌ها، سنجش‌های عملکرد و نیز «اهداف کمی» در قالب برنامه سالانه دستگاه‌های اجرایی تعیین گردد.

مدل مفهومی برنامه‌ریزی در شکل زیر آمده است.



لازم به ذکر است مفاهیم اجرایی برنامه ریزی در «دستورالعمل تهیه برنامه سالانه» تشریح شده است.

✓ **هزینه یابی** : در هزینه یابی اطلاعات پایه شامل «سرفصل حساب های هزینه و محرک هزینه»، «مراکز هزینه / مراکز فعالیت»، «برنامه های اجرایی و سنجه های عملکرد/ فعالیت ها و محرک های فعالیت» و غیره جمع آوری می گردد. پس از آن «هزینه برنامه / قیمت تمام شده فعالیت» بر مبنای اطلاعات به دست آمده محاسبه می گردد. مراحل کلی فرایند هزینه یابی در شکل زیر ارائه شده است.



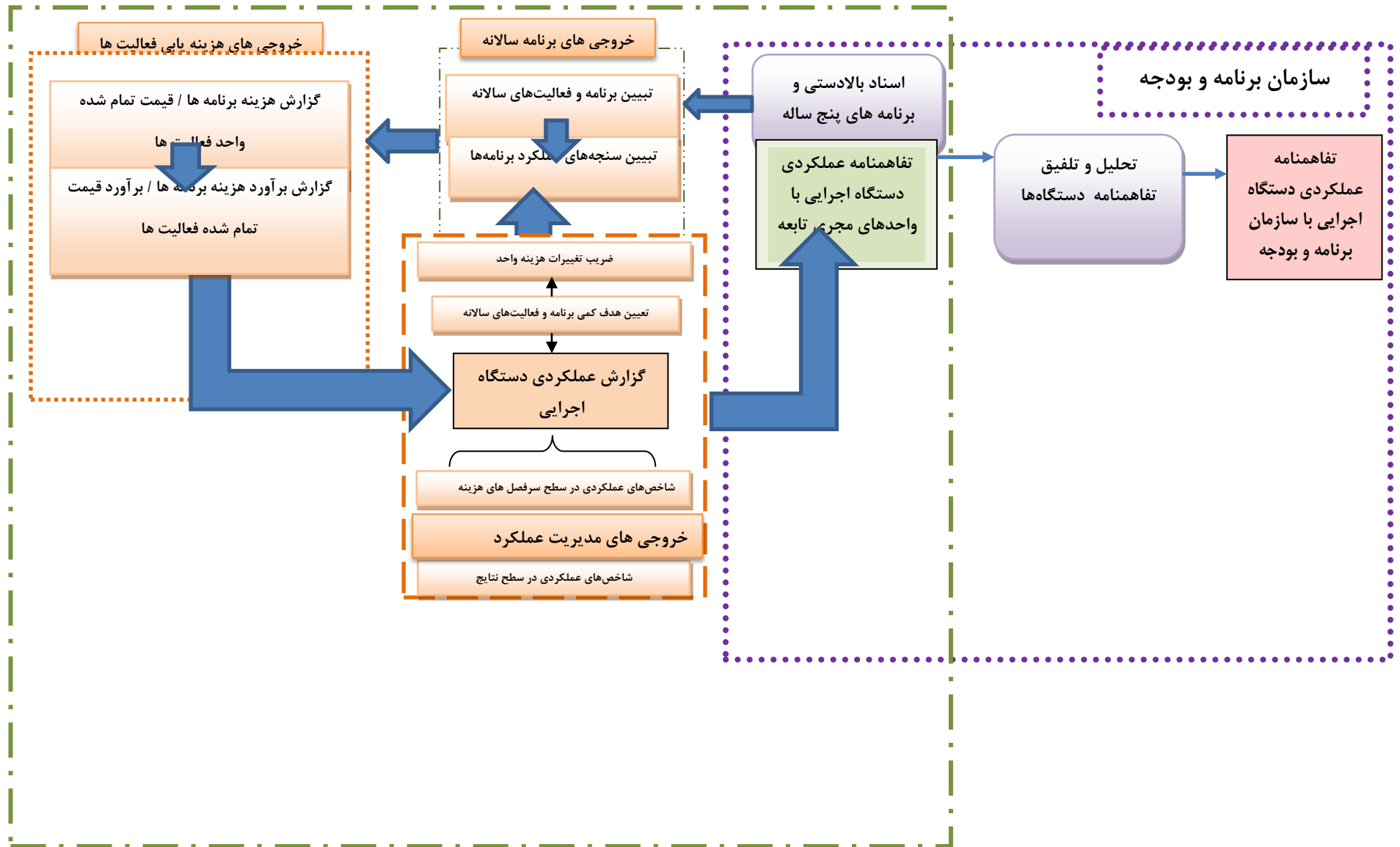
لازم به ذکر است که مفاهیم هر یک از اطلاعات پایه و فرم های مربوطه در «دستورالعمل هزینه یابی فعالیتها» بیان شده است.

✓ **مدیریت عملکرد** : در مدیریت عملکرد لازم است شاخص های عملکردی « ورودی»، « خروجی» و «نتایج» به ترتیب برای ارزیابی «صرفه اقتصادی»، «کارایی» و «اثربخشی» تدوین گردد.

لازم به ذکر است که مفاهیم هر یک از اطلاعات پایه و فرم های مربوطه در «دستورالعمل مدیریت عملکرد» بیان شده است.

۵. روابط بین زیر سیستم ها در سیستم نرم افزاری بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در شکل زیر خروجی های هر زیر سیستم و روابط بین آنها تعیین گردیده است.





## ۶. خروجی های مورد انتظار از سیستم نرم افزاری بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در دستگاه های اجرایی

سیستم نرم افزاری بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد می بایست قادر باشد از طریق یکپارچه سازی سه عنصر برنامه ریزی، هزینه یابی و مدیریت عملکرد مطابق دستورالعمل بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد مندرج در پیوست بخشنامه بودجه ۱۳۹۸، خروجی های زیر را تولید نماید.

۱. گزارش اهداف، الزامات و راهبرد ها، سیاست ها و اقدامات اجرایی دستگاه اجرایی
۲. گزارش برنامه ها، فعالیت ها، سنجش های عملکرد و اهداف کمی مربوطه در دستگاه اجرایی به تفکیک واحدهای مجری تابعه
۳. گزارش هزینه برنامه ها و قیمت تمام شده واحد هر یک از فعالیت های دستگاه اجرایی به تفکیک واحدهای مجری تابعه
۴. گزارش پیش بینی هزینه برنامه ها و پیش بینی قیمت تمام شده واحد هر یک از فعالیت های دستگاه اجرایی برای سال بودجه به تفکیک واحدهای مجری تابعه با توجه به محدودیت های بودجه ای، مدیریت ظرفیت های بلا استفاده در دستگاه های اجرایی، میزان هزینه های ثابت، اجتناب ناپذیر و متغیر و غیره
۵. گزارش اعتبارات برنامه ها و فعالیت ها دستگاه اجرایی به تفکیک واحد های مجری
۶. گزارش عملکرد دوره ای دستگاه اجرایی به تفکیک واحد های مجری
۷. تولید اطلاعات مورد نیاز تفاهمنامه عملکردی دستگاه اجرایی با سازمان برنامه و بودجه و امکان تخصیص بر مبنای عملکرد دستگاه اجرایی
۸. تولید اطلاعات مورد نیاز تفاهمنامه عملکردی دستگاه اجرایی با واحدهای مجری تابعه و امکان تخصیص بر مبنای عملکرد واحدهای مجری
۹. گزارش فصول و اقلام هزینه به تفکیک مراکز هزینه و فعالیت های دستگاه اجرایی به تفکیک واحدهای مجری
۱۰. گزارش پیش بینی فصول و اقلام هزینه به تفکیک مراکز هزینه و فعالیت های دستگاه اجرایی به تفکیک واحدهای مجری
۱۱. گزارشات متنوع مدیریتی به منظور مدیریت هزینه ها و کاهش قیمت تمام شده واحد هر یک از فعالیت های دستگاه اجرایی به تفکیک واحدهای مجری با هدف افزایش کارایی

**توجه:** دستگاه های اجرایی موظفند در طراحی درخواست طرح پیشنهادی ( RFP ) سیستم نرم افزاری بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد، علاوه بر موارد فوق الذکر سایر الزامات و نیازمندی های خود را نیز بیان نمایند.

### ۷. قابلیت های فنی سیستم نرم افزاری بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد

سیستم نرم افزاری بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد باید قابلیت تبادل اطلاعات با سامانه های اداری و مالی و نیز سامانه های اختصاصی دستگاه اجرایی و Web Service های سامانه جامع بودجه سازمان برنامه و بودجه کشور را که مشخصات و نحوه بکارگیری آنها توسط مرکز توسعه سیستم ها و فناوری اطلاعات سازمان تعیین می شود، داشته باشد.