


ریاست جمهوری
سازمان برنامه و بودجه کشور
مرکز پژوهش‌های توسعه و آینده نگری



چالش‌ها و موانع اجرای بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد

صادق تاشان

دیوان محاسبات کشور

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ضرورت بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد

**بودجه‌ریزی
بر مبنای عملکرد**

افزایش بهره‌وری

استفاده بهینه
از منابع

ایجاد شفافیت و
پاسخ‌گویی

برقراری ارتباط میان
اهداف راهبردی و
برنامه‌های عملیاتی

الزامات قانونی بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد

بند (الف) ماده (۱۶) قانون مدیریت خدمات کشوری

تعیین قیمت تمام شده متناسب با
کیفیت و محل جغرافیایی

بند (پ) ماده (۷) قانون برنامه ششم توسعه

بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد
هر سال (۲۰٪) اعتبارات دستگاه‌های اجرایی

بند (الف) تبصره (۱۹) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۰
بند (الف) تبصره (۲۰) قانون بودجه سال ۱۳۹۹
بندهای متناظر در قانون بودجه سال‌های ۱۳۹۷ و ۱۳۹۸

شناسایی هزینه‌ها
هزینه‌های خروجی‌ها
سامانه حسابداری قیمت تمام شده

✓ بند (الف) تبصره (۱۹) قانون بودجه سال ۱۴۰۰

در اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، تمامی دستگاه‌های اجرائی موضوع ماده (۵) قانون مدیریت خدمات کشوری از جمله بانک‌ها و شرکت‌های دولتی، مکلفند در سال ۱۴۰۰ با شناسایی هزینه‌ها به تفکیک حقوق و دستمزد، غیرنیروی انسانی مستقیم و غیرمستقیم و هزینه‌های مراکز فعالیت پشتیبانی نسبت به **هزینه‌یابی خروجی‌ها (کالا یا خدمات) تکمیل و استقرار کامل سامانه حسابداری قیمت تمام‌شده** که اطلاعات ورودی آن از تبادل داده‌های سایر سامانه‌های دستگاه اجرائی به دست می‌آید، اقدام کنند.

وضعیت موجود و مواجهه با آن

✓ عملکرد بند (الف) تبصره (۱۹) قانون بودجه سال ۱۴۰۰

۱۳۲

تعداد دستگاه‌هایی که نسبت به شناسایی هزینه‌های خود به تفکیک اقدام ننموده‌اند

۲۵۴

تعداد دستگاه‌هایی که نسبت به هزینه‌یابی خروجی‌ها و تکمیل و استقرار سیستم بهای تمام‌شده اقدام ننموده‌اند

۳۱۹

تعداد دستگاه‌هایی که اطلاعات ورودی سامانه بهای تمام‌شده از تبادل داده‌های سایر سامانه‌های دستگاه اجرایی به دست نمی‌آید

✓ بند (ج) تبصره (۱۹) قانون بودجه سال ۱۴۰۰

دستگاه اجرائی مکلف است بر مبنای تفاهمنامه با واحد مجری که تا پایان تیرماه ۱۴۰۰ منعقد می‌گردد و شامل حجم فعالیت‌ها، خروجی‌ها (کالا یا خدمات) و قیمت تمام‌شده آنها و تعیین تعهدات طرفین است، **اعتبارات واحد مجری** را در سامانه حسابداری خود به صورت جداگانه به گونه‌ای نگهداری کند که امکان گزارش‌گیری رویدادهای مالی واحد مجری به صورت مجزا وجود داشته باشد.

وضعیت موجود و مواجهه با آن

✓ عملکرد بند (ج) تبصره (۱۹) قانون بودجه سال ۱۴۰۰

۱۱۰۹

تعداد دستگاه های مشمول

۵۴۰

تعداد دستگاه هایی که تفاهم نامه واحد مجری مبادله کرده اند

۵۶۹

تعداد دستگاه هایی که تفاهم نامه واحد مجری مبادله نکرده اند

✓ جزء (۵) بند (ج) تبصره (۱۹) قانون بودجه سال ۱۴۰۰

در اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد و ماده (۳۰) قانون برنامه و بودجه کشور از تیر ماه سال ۱۴۰۰، **تخصیص و پرداخت اعتبارات هزینه‌ای بر اساس برنامه‌های اجرائی و متناسب با تحقق خروجی‌ها (کالا یا خدمات) و ارزیابی شاخص‌های عملکرد صورت گیرد.**

دستگاه اجرائی مکلف است گزارشات مالی و عملیاتی برنامه‌های اجرائی و خروجی‌ها را در مقاطع سه ماهه به سازمان برنامه و بودجه کشور ارسال نماید.

وضعیت موجود و مواجهه با آن

✓ عملکرد جزء (۵) بند (ج) تبصره (۱۹) قانون بودجه سال ۱۴۰۰

۶۱۶

تعداد دستگاه‌های که مفاد حکم این بند را رعایت نکرده‌اند

علی‌رغم عدم انجام تکالیف بر عهده دستگاه‌های مشمول، سازمان برنامه و بودجه کشور با اشاره به دلیل اجتناب ناپذیر بودن هزینه‌ها بالاخص هزینه‌های حقوق و دستمزد تخصیص لازم را بر اساس تسهیم بودجه نسبت به زمانبندی ارائه گزارشات سه ماهه صادر نموده است

وضعیت موجود و مواجهه با آن

✓ میزان پیاده سازی بودجه ریزی بر مبنای عملکرد (سال ۱۴۰۰)

تهیه پرسشنامه ی نحوه استقرار نظام بودجه ریزی با تایید خبرگان دیوان محاسبات

پرسشنامه نهایی با (۳۰) سوال و در (۲) بخش و بر اساس پاسخ دو گزینه ای (بلی/خیر) و طیف لیکرت تنظیم و مبنای انجام کار قرار گرفت

چک لیست مذکور طراحی و به صورت الکترونیکی در بستر سنا توزیع و توسط حسابرسان مستقر در دستگاه های اجرایی، تکمیل شد

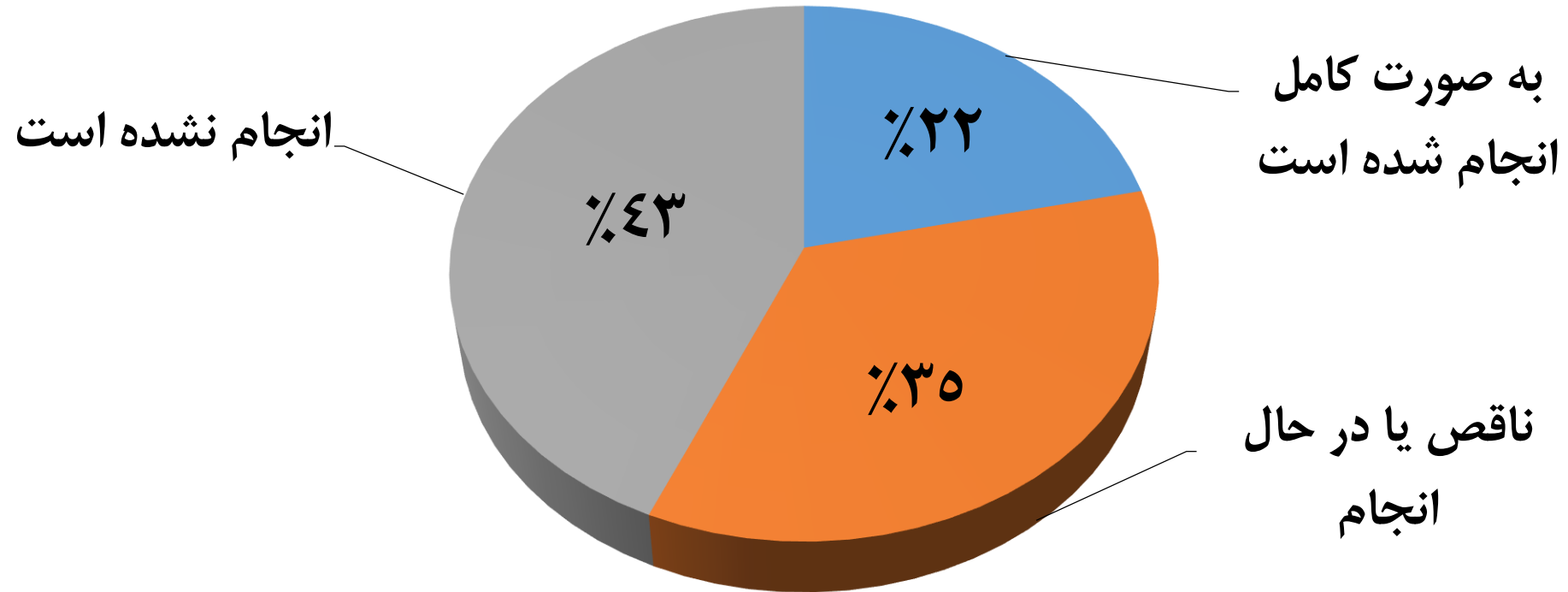
✓ نتایج چک لیست در قالب محورهای زیر مورد بررسی قرار گرفت

دستگاه های تحت رسیدگی مشمول دامنه رسیدگی که پرسشنامه برای آنان تکمیل شده است، تعداد (۲۱۰۸) دستگاه

مقایسه تعداد پاسخ های منفی و مثبت در دستگاه های زیرمجموعه و تحلیل نتایج

تحلیل اطلاعات چک لیست و اخذ دلایل عدم اجرا

✓ معیارهای استقرار (پیاده سازی زیر ساخت ها و هزینه یابی)



وضعیت موجود و مواجهه با آن

❖ مهم‌ترین موانع و مشکلات بودجه ریزی بر مبنای عملکرد (دلایل عدم اجرا به صورت کامل)

➤ عدم محاسبه بهای تمام شده

❖ عدم شناسایی دقیق خدمات و محصولات ارائه شده.

❖ عدم شناسایی دقیق فعالیت‌ها.

❖ عدم انجام زمان سنجی دقیق فعالیت‌ها.

❖ زمان بر بودن فرآیند استقرار سیستم حسابداری بهای تمام شده (به دلیل پراکندگی جغرافیایی فعالیت‌های یک سازمان).

❖ عدم اجرای کامل حسابداری تعهدی

وضعیت موجود و مواجهه با آن

✓مهمترین موانع و مشکلات بودجه ریزی بر مبنای عملکرد به شرح زیر احصاء شده است:

➤ عدم محاسبه بهای تمام شده

❖ عدم اجرای کامل حسابداری تعهدی

○ شناسایی نکردن کامل دارایی‌ها (ارزش واقعی و استهلاک) و بدهی‌ها و عدم رعایت طبقه‌بندی مربوط

○ عدم ثبت بموقع و کامل بدهی‌ها و مطالبات

○ عدم شناسایی بموقع و دقیق درآمدها در تعدادی از دستگاه‌ها

وضعیت موجود و مواجهه با آن

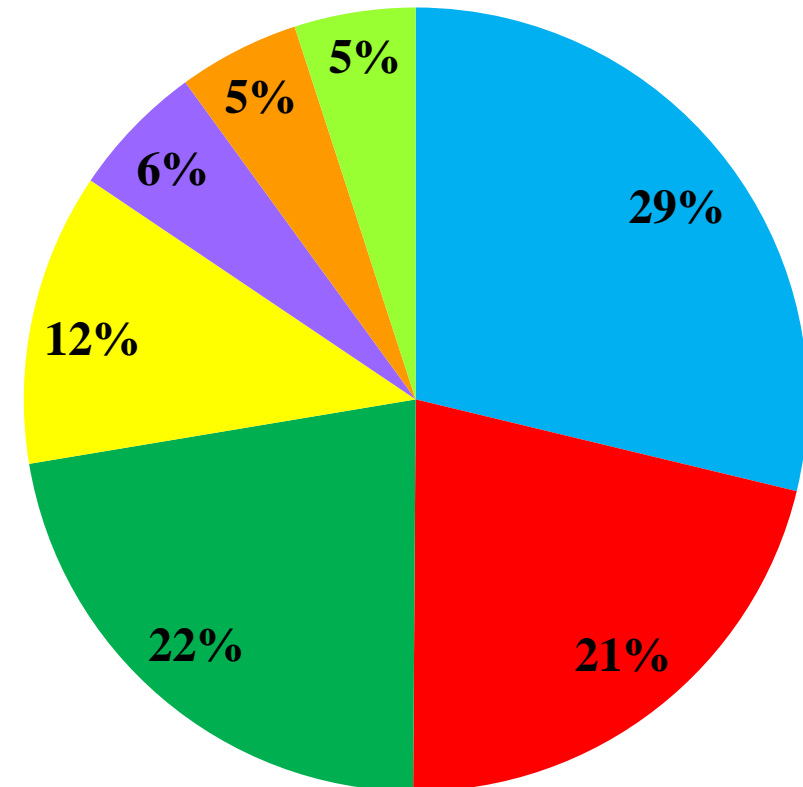
✓مهمترین موانع و مشکلات بودجه ریزی بر مبنای عملکرد به شرح زیر احصاء شده است:

- عدم محاسبه بهای تمام شده
- نبود زیرساخت‌های سخت افزاری مناسب.
- کمبود نیروی متخصص و آموزش دیده.
- وجود مشکلات اعتباری برای پیاده سازی سیستم.
- عدم وجود یک سامانه کامل و یکپارچه برای محاسبه قیمت تمام شده
- بی انگیزگی کارکنان و مدیران (فقدان سیستم تشویقی مناسب).

وضعیت موجود و مواجهه با آن

✓ فراوانی موانع و مشکلات بودجه ریزی بر مبنای عملکرد در تعداد (۶۳) دستگاه اجرایی استان کردستان

- عدم محاسبه بهای تمام شده
- عدم وجود زیرساخت سخت افزاری مناسب
- عدم وجود نیروی متخصص و آموزش دیده
- مشکلات اعتباری و عدم تخصیص بودجه کافی جهت پیاده سازی سیستم
- مشکلات نرم افزاری
- بی انگیزگی کارکنان و مدیران (فقدان سیستم تشویقی مناسب)
- سایر موارد



تهیه نرم افزار واحد برای استفاده کلیه دستگاه های اجرایی در بازه مشخص با تعیین ضمانت اجرایی

اجرای کامل برنامه از طریق دستگاه های مرکزی، با توجه به تبعیت دستگاه های استانی از دستگاه های متمرکز مربوط

تهیه و تنظیم برنامه آموزشی واحد و منظم برای کارشناسان بودجه ریزی بر مبنای عملکرد در بازه زمانی مشخص

سهیم کردن کارکنان و مدیران در منافع برنامه جهت کم کردن مقاومت با لحاظ ابزارهای تشویقی خاص متناسب با موضوع

فراهم کردن زیرساخت های فناوری اطلاعات یکپارچه با امکان ارتباط کلیه سامانه های مالی با یکدیگر

پذیرش و اجماع ملی قانون گذاران و مجریان به منظور اجرای بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد

طراحی و استقرار نظام برنامه ریزی یکپارچه و در سطح ملی (سیاست گذاری، برنامه ریزی و بودجه ریزی) خروجی محور

آموزش و تربیت نیروهای متخصص در زمینه بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد و ارزیابی آن

اجرای کامل حسابداری تعهدی از جمله، شناسایی کامل درآمدها، هزینه‌ها، دارایی‌ها و بدهی‌های بر اساس استانداردها و شناسایی اموال و دارایی‌های دولت و محاسبه استهلاک آنها و تخصیص آن به بهای تمام شده خدمات

الزام دستگاه‌های اجرایی به ارائه گزارش میزان تحقق سنج و شاخص‌های عملکرد به سازمان برنامه و بودجه کشور

➤ با عنایت به این که پیاده سازی سیستم بودجه ریزی بر مبنای عملکرد به صورت کامل انجام نشده و ناقص است، اقدامات عملی زمانبندی شده، به ویژه در خصوص تهیه زیرساخت ها و سامانه نرم افزاری یکپارچه، برنامه ریزی و اجرای آموزش های لازم، اجرای کامل حسابداری تعهدی، محاسبه قیمت تمام شده، پذیرش مسئولیت بیشتر توسط دستگاه های متمرکز برای اجرای کامل بودجه ریزی و در نهایت سهمیم کردن کارکنان و مدیران در منافع برنامه و حمایت مدیران سطح بالای کشور، ضروری خواهد بود.

➤ به منظور حصول نتیجه نهایی و برای عملیاتی شدن توصیه ها، اجرای موارد زیر لازم است:

تعیین ضمانت اجرایی
عملی و در دسترس

تهیه برنامه زمانبندی
مشخص و قابل اجرا

تعیین متولی خاص برای
هر توصیه و پیشنهاد



باسپاس از همراهی شما