



ریاست جمهوری
سازمان برنامه و بودجه کشور

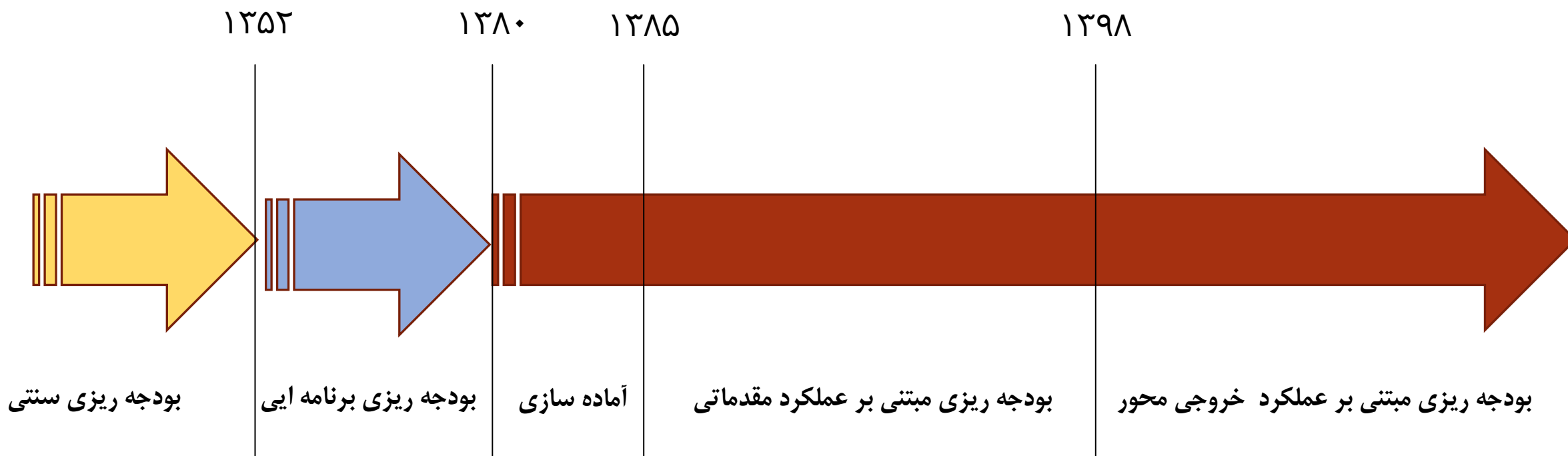
مرکز پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری



بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد چالش‌ها و توصیه‌های سیاستی

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

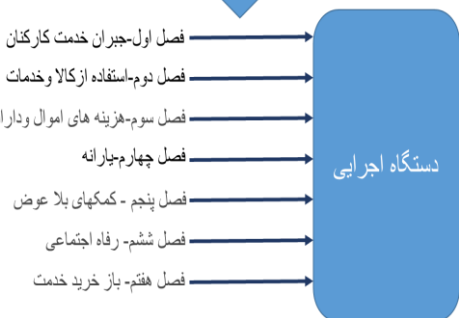
مراحل تکامل بودجه ریزی در ایران



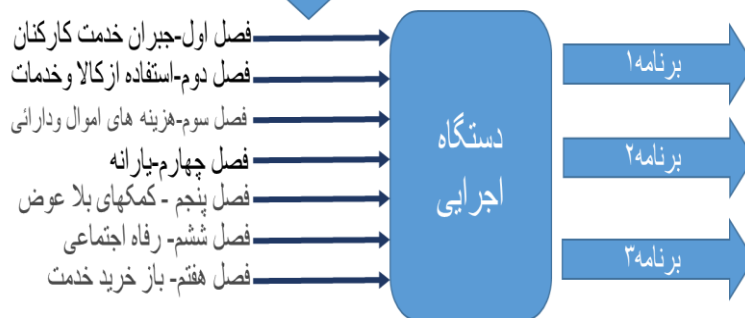
۱- طرح مسئله، زمینه و بافتار



بودجه ریزی سنتی



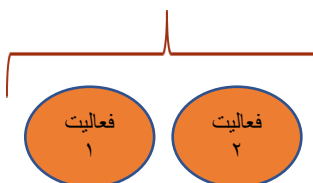
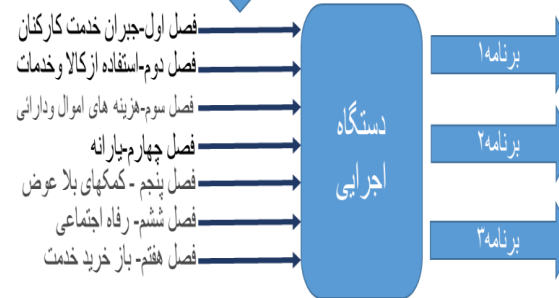
بودجه ریزی برنامه ای



	برنامه ۱	برنامه ۲	برنامه ۳
فصل ۱			
فصل ۲			
.....			
فصل ۶			
فصل ۷			

جمع اعتبار برنامه ها

بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد



محاسبه قیمت تمام شده فعالیت ها

تعریف سازمان برنامه و بودجه از برنامه:

برنامه مجموعه ای از فعالیت ها یا پروژهای
تحت نظارت دستگاه
اجرایی یا واحد اجرایی
است که با استفاده از منابع موجود به دست
یابی هدف ها کمک می کند.

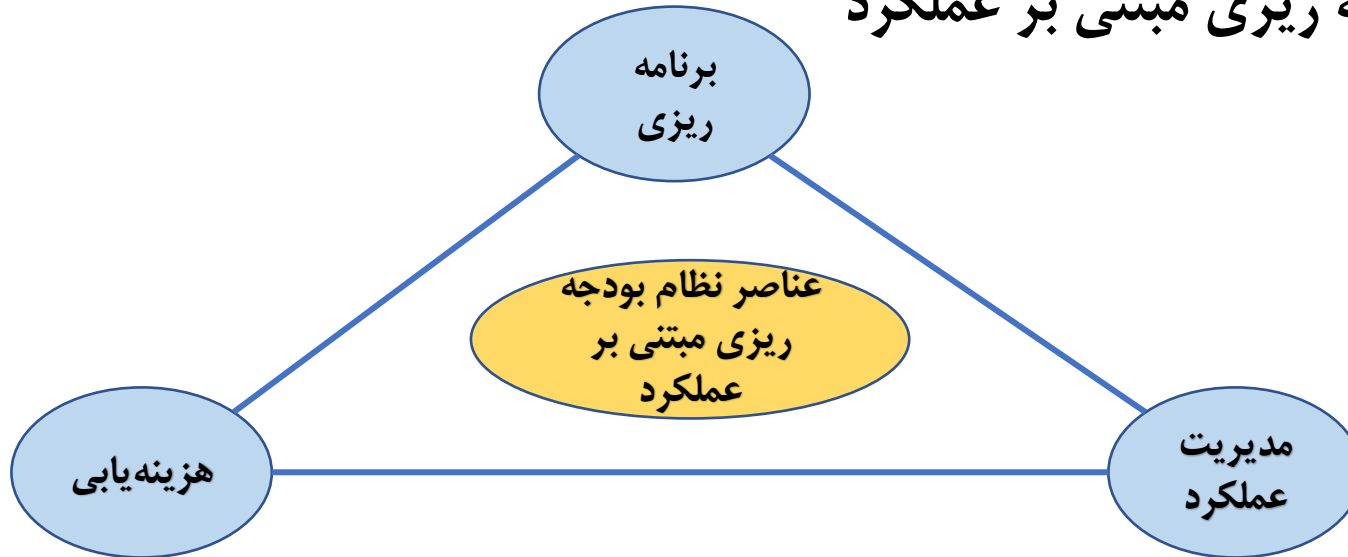


مراحل تکامل بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد

۱. **بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد-مقدماتی** : در این مرحله فرآیند ها و فرم های مربوطه طراحی و فعالیت های دستگاه اجرایی شناسایی و قیمت تمام شده آنها محاسبه می شود و بخشی از بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد شکل می گیرد. در این مرحله شاخص های کارایی و اثر بخشی قابل محاسبه نیستند
۲. **بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد- خروجی محور (output based budgeting)** : در این مرحله بودجه ریزی، دستگاه اجرایی اقدام به شناسایی خروجی ها (محصولات و خدمات) و نیز فعالیت هایی که منجر به تولید خروجی ها میشود، می پردازد. همچنین از روش های حسابداری قیمت تمام شده برای محاسبه بهای تمام شده هر واحد خروجی تولید شده استفاده می گردد.
۳. **بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد- پیامد محور (outcome based budgeting)** : در این مرحله بودجه ریزی، دستگاه اجرایی تلاش می کند در کنار شناسایی فعالیت ها و خروجی ها به شناسایی پیامد ها (اهداف بلند مدت) نیز اقدام کند.

بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد با هدف تقویت **کارایی** و **اثر بخشی** هزینه های عمومی و مرتبط کردن **بودجه** بخش عمومی با **نتایج** ارائه شده و استفاده منظم از **اطلاعات عملکرد** می باشد.

نظام بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد



نظام بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد :

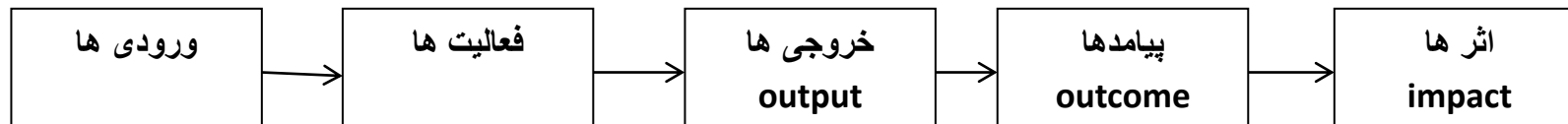
الف- بر پایه سه عنصر ۱- برنامه ریزی ۲- هزینه یابی

۳- مدیریت عملکرد استوار است، و این عناصر دارای

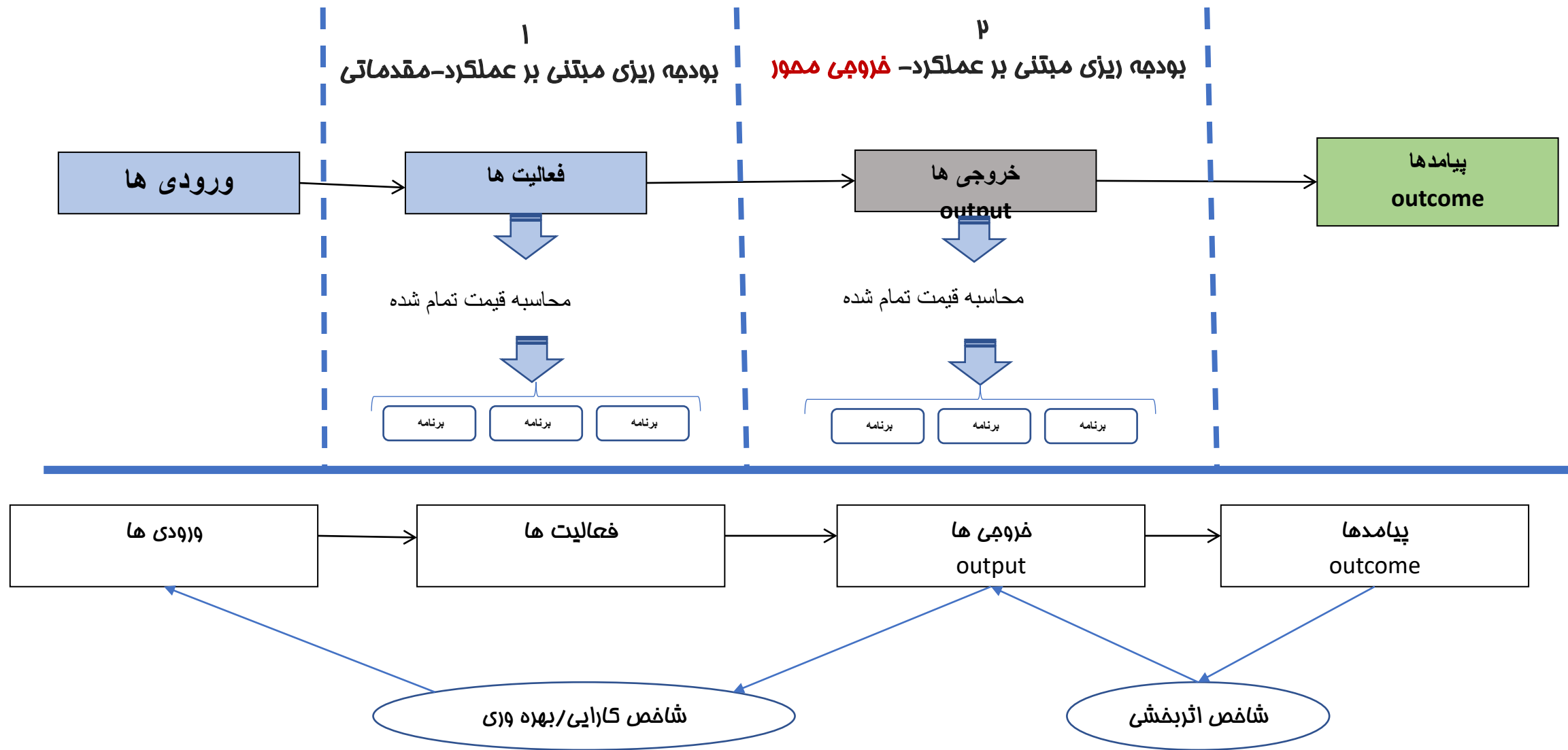
مشترکاتی هستند که با اشتباه در یکی، امکان خطا

در کل نظام بودجه ریزی متصور است

ب- بر اساس زنجیره نتایج است



۱- طرح مسئله، زمینه و بافتار



چالش‌های که در مرحله مقدماتی از بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد وجود داشت

۱- عدم نگاه سیستمی به بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد (تاکید بر اجرای تنها یک عنصر هزینه یابی)

۲- ناتوانی این مرحله در برآورد کارایی و اثر بخشی (استفاده از فعالیت‌ها به جای خروجی‌ها)

۳- نداشتن ویا ناقص بودن تعریف‌های درست از واژگان مورد استفاده در بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد

۴- نگاه دستوری به اجرای بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در سازمان برنامه و بودجه

۵- ناتوانی در فهم و اجرای بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در دستگاه‌های اجرایی

۲- تحلیل چگونگی مواجهه با مساله

آیین‌نامه اجرایی بند (ج) تبصره (۱۹) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۰ کل کشور

ماده ۲- 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 هزینه‌ای ابلاغی سال ۱۴۰۰ خود را در چهارچوب مفاد دستورالعمل اجرایی بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد مندرج در بخشنامه بودجه سال ۱۴۰۰ کل کشور (شماره ۷۴۹۹۶ مورخ ۳/۷/۱۳۹۹) و این تصویب‌نامه هزینه کند.

۲- کارگروهی با مسئولیت بالاترین مقام دستگاه اجرایی یا مقام مجاز از طرف وی و با دعوت از مسئولین تصمیم‌گیر و کارشناسان خبره در جهت پیاده‌سازی تمام ابعاد بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد شامل برنامه‌ریزی (از جمله تدقیق برنامه و خروجی‌ها)، هزینه‌یابی و مدیریت عملکرد تشکیل دهد. این کارگروه بخش جداگانه در ساختار سازمانی دستگاه اجرایی محسوب نمی‌شود.

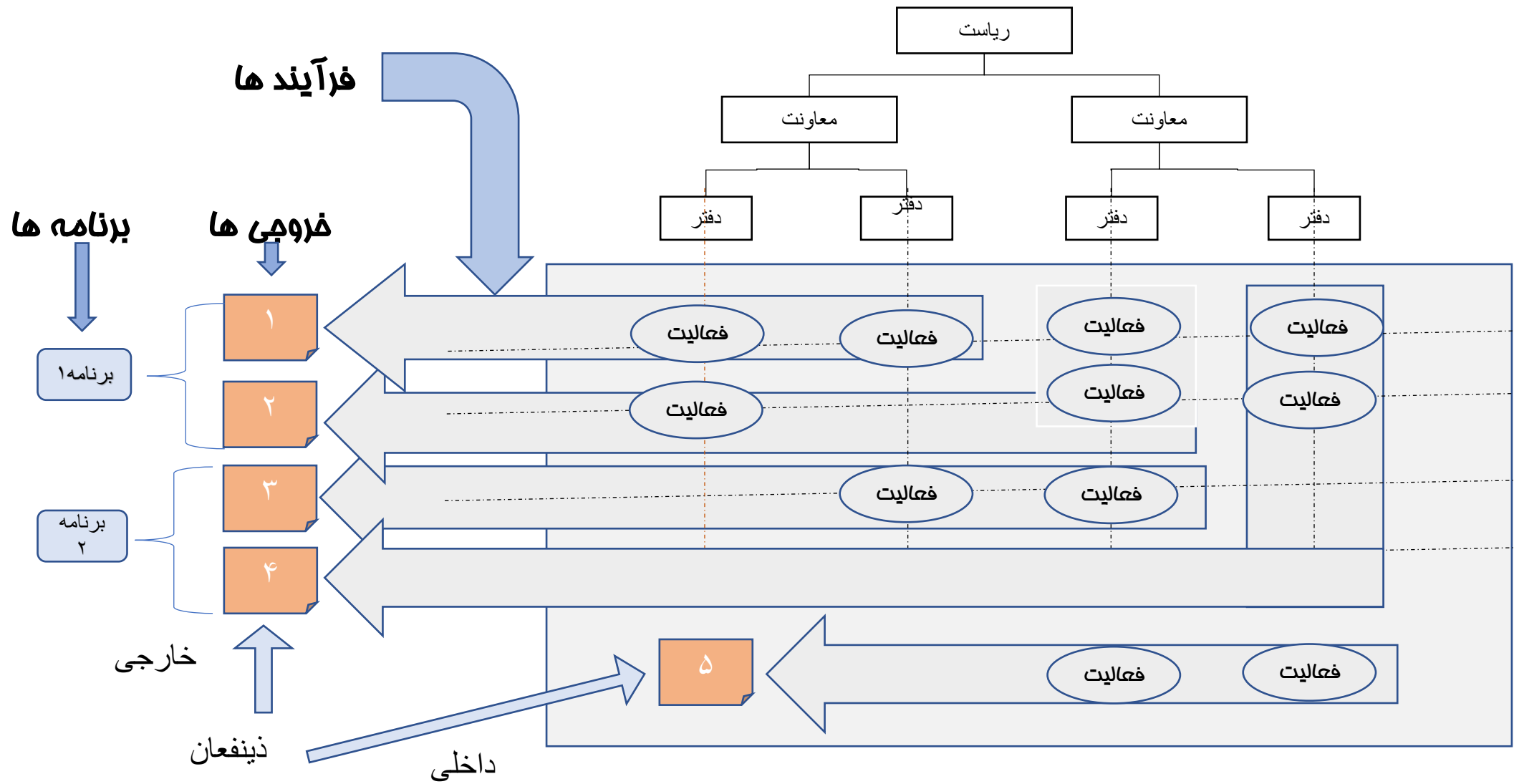
۲- تحلیل چگونگی مواجهه با مساله

- ۳- خروجی (محصول یا خدمت نهایی) مندرج در پیوست شماره (۴) قانون را بر اساس قانون یا مقررات تأسیس دستگاه اجرایی و تکالیف مندرج در اسناد بالادستی و در انطباق با خروجی‌هایی که در مستندسازی فرآیندهای دستگاه اجرایی تحویل ذی‌نفعان خارجی می‌گردد، اصلاح یا تبیین نماید.
- تبصره-** دستگاه اجرایی مکلف است در صورتی که عنوان و سنجه عملکرد خروجی‌های ذیل برنامه‌های مصوب مندرج در پیوست شماره (۴) قانون با مأموریت‌ها و وظایف برگرفته از قانون یا مقررات تأسیس دستگاه اجرایی و تکالیف مندرج در اسناد بالادستی و همچنین خروجی‌های تبیین‌شده در مستندسازی فرآیندها تطبیق نداشته باشد، نسبت به بازبینی، تدقیق و اصلاح آنها در چهارچوب ماده (۱۴) این آیین‌نامه در سال جاری یا پیشنهاد اصلاح در لایحه بودجه سال آتی اقدام کند.
- ۴- برای سنجش کارایی، شاخص‌های عملکرد مبتنی بر خروجی‌ها را تبیین کند.
- ۵- برای سنجش اثربخشی، شاخص‌های کلیدی عملکرد مبتنی بر اهداف سازمانی خود را تبیین نماید.
- ۶- برای بهبود مستمر عملکرد، ارتقای بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها، نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد را طراحی و پیاده‌سازی کند و امکان تبادل اطلاعات این نظام با سامانه‌های داخلی را مهیا نماید.

آیا بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد، بعد از پاسخگویی به چالش‌ها، در اجرا موفق شد؟



- ۱- ایجاد باور به بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در تصمیم سازان و تصمیم گیران
- ۲- هماهنگی در اجزایی از بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد که دو سازمان برنامه و بودجه و سازمان امور اداری و استخدامی در آن دخیل هستند.
- ۳- توانمند سازی دستگاه های اجرایی در خصوص اجرای بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد بصورت یک نظام (سیستم)
- ۴- قوانین مقررات مورد نیاز برای اجرای بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد



موافقتنامه اعتبارات هزینه‌ای و منابع
سال ۱۳۹۸ (ملی - استانی)
فرم شماره (۲-۳) - شرح قصود هزینه

عنوان دستگاه اجرایی:
کد دستگاه اجرایی:

«بالغ به میلیون ریال»

برای ۱۳۹۸				پرداختی ۱۳۹۷				عملکرد ۱۳۹۶				شرح	شماره طبقه‌بندی هزینه	
جمع کل	اکتسابی	متفرقه / سایر	هزینه عمومی	جمع	اکتسابی	متفرقه / سایر	هزینه عمومی	جمع	اکتسابی	متفرقه / سایر	هزینه عمومی			
													جمع کل	
													جبران خدمت کارکنان	۱۰۰۰۰
													حقوق و دستمزد	۱۰۱۰۰
													حقوق ثابت / مبتا کارکنان رسمی و پیمانی	
													حقوق و دستمزد کارگران مشمول قانون کار	
													حقوق و دستمزد مسوورین، محققین و سربران وظیفه مستقل در دستگاههای اجرایی	
													حق التدریس	
													حق تحقیق	
													ذخیره مرخصی کارکنان رسمی و پیمانی	
													حقوق العاده‌ها و مزایای شغل	۱۰۲۰۰
													عیدی	
													فوق‌العاده متعلق کمتر از سوهایفته و بدی آب و هوا	
													فوق‌العاده اینارگری	
													فوق‌العاده سختی کار در محیطهای غیر متعارف	

موافقتنامه اعتبارات هزینه‌ای و منابع
سال ۱۳۹۸ (ملی - استانی)
فرم (۱-۲) - اعتبارات هزینه‌ای بر حسب برنامه / فصل

عنوان دستگاه اجرایی :
کد دستگاه اجرایی:

«مبالغ به میلیون ریال»

شماره طبقه بندی	عنوان برنامه	سال	منبع تامین اعتبار	فصل اول	فصل دوم	فصل سوم	فصل چهارم	فصل پنجم	فصل ششم	فصل هفتم	جمع وصول	فصل هشتم	
برنامه ۱	پرداختی ۱۳۹۷		هزینه عمومی										
			متفرقه/سایر										
			اختصاصی										
	ایلامی ۱۳۹۸		هزینه عمومی										
			متفرقه/سایر										
			اختصاصی										
برنامه ...	پرداختی ۱۳۹۷		هزینه عمومی										
			متفرقه/سایر										
			اختصاصی										
	ایلامی ۱۳۹۸		هزینه عمومی										
			متفرقه/سایر										
			اختصاصی										
جمع	پرداختی ۱۳۹۷		هزینه عمومی										
			متفرقه/سایر										
			اختصاصی										
	ایلامی ۱۳۹۸		هزینه عمومی										
			متفرقه/سایر										
			اختصاصی										

رییس دستگاه اجرایی یا مقام مجاز از طرف وی:

نام و نام خانوادگی:

رییس امور.....

نام و نام خانوادگی:

موافقتنامه اعتبارات هزینه‌ای و منابع
 سال ۱۳۹۸ (ملی - استانی)
 فرم (۲-۲) - اعتبارات هزینه‌ای بر حسب فعالیت و اهداف کمی

عنوان دستگاه اجرایی :
 کد دستگاه اجرایی:

«مبالغ به میلیون ریال»

هزینه کل				هدف کمی				محل هزینه ابلاغی ۱۳۹۸		سجده عملکرد فعالیت	عنوان فعالیت	شماره طبقه‌بندی					
ابلاغی ۱۳۹۸		پرداختی ۱۳۹۷		قیمت تمام شده		مقدار		پرداخت انتقالی	دستگاه اجرایی								
جمع کل	اختصاصی	متفرقه / سایر	هزینه عمومی	جمع کل	اختصاصی	متفرقه / سایر	هزینه عمومی			ابلاغی ۱۳۹۸	پرداختی ۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۷				

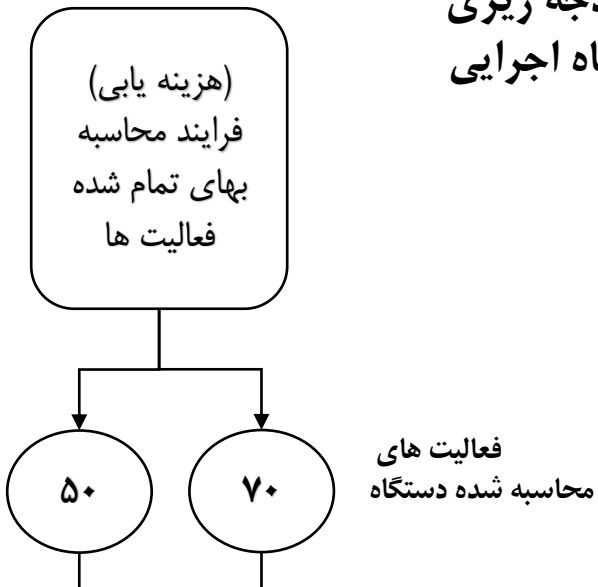
رئیس دستگاه اجرایی یا مقام مجاز از طرف وی:

نام و نام خانوادگی:

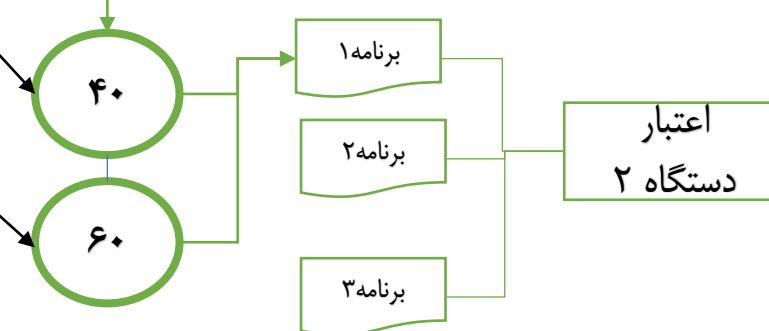
رئیس امور.....

نام و نام خانوادگی:

فرآیند بودجه ریزی در دستگاه اجرایی



با استفاده از محرک هزینه بهای تمام شده فعالیت بر اساس سقف اعلامی سازمان تعدیل می گردد



فعالیت های تعدیل شده

فرآیند نهایی شدن اعتبار فعالیت ها

با توجه به محدودیت منابع مبلغ پیشنهادی ۵۰ دستگاه به مبلغ ۴۰ پیشنهادی سازمان تعدیل شد.

با توجه به محدودیت منابع و اولویت فعالیت، مبلغ پیشنهادی ۷۰ دستگاه به مبلغ ۶۰ که بالاتر از پیشنهادی سازمان است تعدیل شد.

فعالیت ها



فرآیند بودجه ریزی در سازمان

