

سورة التوبة

هفتمین کنفرانس بین المللی

# بودجه ریزی

بر مبنای عملکرد (PBB) با تاکید بر: «اقتصاد مقاومته»

International Conference  
On Performance Based  
**7th Budgeting**

زمان برگزاری کنفرانس

۲۹ و ۳۰ آذر ۱۳۹۴

دبیر علمی کنفرانس دکتر عادل آذر

# استقرار بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد و بحریات، تمویل و چالشها

هفتمین کنفرانس بین المللی  
بودجه ریزی

بر مبنای عملکرد (PBB) یا تاکید بر: اقتصاد مقاومته

International Conference  
On Performance Based  
7th Budgeting

محسن یار قلی - شکیب سلیمی

# محل تایپ عنوان صفحه فونت (NAZANIN B 25)



## شماره صفحه

## فهرست مطالب

۵	مقدمه
۸	هدف از اجرای بودجه ریزی بر مبنای عملکرد و حوزه های مربوطه
۹	ساختار اجرایی نظام بودجه ریزی بر مبنای عملکرد
۱۰	گروه های کاری هشت گانه بودجه ریزی بر مبنای عملکرد
۱۳	اقدامات انجام گرفته در راستای برنامه ریزی
۱۷	اقدامات انجام گرفته در راستای هزینه یابی
۲۰	اقدامات مورد نظر در راستای ارزیابی عملکرد
۲۲	مدیریت تغییر نظام بودجه ریزی سنتی به بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد
۲۴	اقداماتی که در راستای نظام پاسخگویی بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد قرار می گیرد
۲۶	اقدامات آتی
۲۷	منابع و مأخذ

## • مقدمه

- بودجه‌ریزی تفکری منسجم از منابع مالی محدود در برابر نیازهای نامحدود است بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد با ارایه اطلاعات بهتر درباره نتایج هر برنامه و مجموعه برنامه‌هایی که برای رسیدن به اهداف مشترکی به کار می‌روند، توانایی تصمیم‌گیران را در ارزیابی درخواست‌های بودجه‌ای دستگاه‌های اجرایی افزایش می‌دهد. این نوع بودجه‌ریزی، منابع را بر مبنای رسیدن به نتایج مشخص و قابل سنجش تخصیص می‌دهد.
- بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد، همانند بودجه‌ریزی برنامه‌ای، برنامه محور است، بعلاوه بر اهداف کلان و خاص برنامه تمرکز دارد و توسط خروجی‌ها، نتایج، کارایی و کیفیت ارزیابی می‌شود. بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد با برنامه‌ریزی و پاسخگویی مرتبط شده است. بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد بر اثربخشی برنامه تمرکز دارد و مبنایی برای تصمیم‌گیری مبتنی بر نتایج به جای تصمیم‌گیری مبتنی بر ورودی‌ها می‌باشد بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد ، بودجه‌ریزی برای نتایج است.

- - Performance-based budgeting(PBB)

بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد یک نظام بودجه‌ریزی است که بطور مطلوب برنامه‌ها را به نتایج پیوند می‌دهد. یعنی برنامه عملکرد سالانه به همراه بودجه سالانه است که رابطه میان میزان وجوه تخصیص یافته به هر برنامه با نتایج به دست آمده از اجرای آن برنامه را نشان می‌دهد. لذا ویژگی کلیدی نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد، تلفیق اهداف نظام مدیریت بودجه با پاسخگویی است. این بدان معناست که میزان مشخصی از مخارج انجام شده در چارچوب هر برنامه -باید مجموعه معینی از اهداف را تامین کند.



هفتمین کنفرانس بین‌المللی  
بودجه ریزی  
بررسی عملکرد (از سال ۱۳۸۵ تاکنون)

International Conference  
on Performance Budgeting  
7th Budgeting

بخش های مورد نیاز در برنامه راهبری نظام بودجه ریزی بر مبنای عملکرد :

الف) نظام برنامه ریزی:

ب) نظام ارزیابی عملکرد :

ج) نظام هزینه یابی و حسابداری :

د) نظام توانمند سازی نیروی انسانی :

هـ) نظام فناوری اطلاعات مورد نیاز:



## هدف اصلی از اجرای بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد

افزایش بهره‌وری (کارایی - اثر بخشی) صرفه اقتصادی، شفافیت و اجرای تکلیف مصرح در ماده ۲۱۹ قانون برنامه پنج ساله پنجم توسعه از اهداف اصلی بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد هستند.

### حوزه‌های اساسی برای اجرای بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد•

1. بازنگری و اصلاح مبانی حقوقی

2. بازنگری و اصلاح سازو کارهای بودجه‌ای

3. طراحی نظام‌های اجرایی و عملیاتی

4. مدیریت استقرار نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد



## ساختار اجرایی نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد

به منظور دستیابی به نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد شورای راهبری تشکیل گردید.

که بدین طریق با تعیین سیاست‌ها و راهکارها و همچنین سازماندهی کار زمینه‌های اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی میسر گردد

### اهم وظایف این شورا عبارتند از:

1. تدوین سیاست‌ها و راهبردها در حوزه بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد
2. بررسی و انتخاب مدل بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد
3. نظارت مستمر بر فرآیند اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد
4. اصلاح نظام‌نامه در صورت نیاز
5. بررسی و تصویب موارد ارائه شده از سوی گروه‌های کاری تخصصی بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد

## گروه‌های کاری بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد

در این راستا به منظور نیل به حوزه‌های تبیین شده بازوی کارشناسی شورای راهبری در قالب ۸ گروه کاری بشرح ذیل مشخص گردید.

بازنگری، اصلاح و تدوین مبانی حقوقی

اصلاح برنامه‌های دستگاه‌های اجرائی

مدیریت عملکرد دستگاه‌های اجرائی و ارزیابی آنها

اصلاح فرآیندهای مرتبط با بودجه‌ریزی

مدیریت استقرار نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد

هزینه‌یابی فعالیت‌های ذیل برنامه‌های دستگاه‌های اجرائی

اصلاح نظام حسابداری

طراحی نظام مدیریت اطلاعات

به منظور صرفه جویی در هزینه های عمومی کشور و بهبود اثر بخشی و کارایی منابع بودجه ای این سازمان با رویکرد جدید در اصلاح بودجه و جهت گیری به سمت و سوی نظام بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد حرکت نموده است. که این امر منجر به تحقق سه هدف اصلی ذیل خواهد گردید:

الف) افزایش شفافیت مالی

ب) الویت بندی صحیح و اساسی مخارج دولت

ج) افزایش کارایی و اثر بخشی مصرف منابع

1. تدوین نظام‌نامه شامل اهداف، تعاریف و حوزه‌های اساسی برای اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد و همچنین ساختار اجرایی آن به همراه ترکیب اعضاء شورا و گروه‌های کاری تخصصی
2. تشکیل شورای راهبری بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد
3. دعوت و بهره‌مندی از ۳۰ نفر از صاحب نظران و اندیشمندان حوزه بودجه‌ریزی، برنامه‌ریزی، حسابداری، هزینه‌یابی، مدیریت عملکرد، آموزش و غیره از داخل و خارج از سازمان
4. تشکیل بیش از ۱۱۷۰ نفر ساعت جلسه شورای کارشناسی
5. تشکیل ۸ گروه کاری تخصصی ذیل شورای راهبری

ارآنجایی که مدل منتخب بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در شورای راهبری بر اساس عناصر برنامه‌ریزی - هزینه یابی-مدیریت عملکرد - و مدیریت استقرار قرار گرفت ذیلا به اقدامات انجام گرفته در خصوص عناصر مذکور اشاره می شود:

### اقدامات انجام شده در راستای عناصر اصلی اول مدل - برنامه ریزی

موضوع برنامه ریزی و الزامات آن در شورای راهبری و کارگروه مربوطه طی جلسات متعدد مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در انتها مقرر گردید همانگونه که تمامی کشورهای پیشرو در زمینه استقرار نظام بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد از قبیل کشورهای عضو سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه و از جمله کره جنوبی که در رتبه بندی‌های این سازمان بالاترین رتبه را در اجرای این نظام در سال ۲۰۱۴ به خود اختصاص داده است عمل نموده اند، کشور ما نیز پای در همین مسیر قرار دهد و به عنوان اولین گام، اقدام به طراحی "طبقه بندی برنامه ای دولت" در دو سطح برنامه و زیر برنامه (فعالیت) نماید. در این راستا اقدامات زیر صورت پذیرفت:

1. تهیه دستورالعمل برنامه سالانه توسط گروه کاری مربوطه و ابلاغ در بخشنامه بودجه سال ۱۳۹۴ با تاکید بر موارد زیر:

- نحوه تعریف اهداف، راهبردها و اقدامات اجرایی و برقراری ارتباط درخت‌واره‌ای بین آنها

- نحوه تعریف برنامه‌ها و فعالیت‌های ذیل آنها

- تعریف سنجه عملکرد برای برنامه‌ها و فعالیت‌ها

- تعیین کمیت سنجه عملکرد

- اولویت بندی برنامه‌ها و فعالیت‌ها

1. طراحی فرم‌های مربوطه برای جمع‌آوری اطلاعات فوق‌الذکر

2. طراحی سامانه جمع‌آوری این اطلاعات از سراسر کشور و ایجاد دسترسی برای کلیه دستگاه‌های اجرایی ملی و استانی

1. آموزش دستورالعمل مربوطه به کلیه ذیحسابان و مدیران بودجه دستگاه‌های اجرایی کشور در ۷ منطقه به میزان ۶۰۰۰ نفر ساعت به صورت حضوری
2. ایجاد سامانه آموزش الکترونیک برای آموزش دستورالعمل برنامه سالانه و هزینه‌یابی به کلیه مدیران و کارشناسان بودجه سراسر کشور به صورت غیر حضوری
3. تشکیل ستاد بررسی برنامه‌ها و فعالیت‌های دستگاه‌های اجرایی آموزش دستورالعمل مربوطه به کلیه ذیحسابان و مدیران بودجه دستگاه‌های اجرایی کشور در ۷ منطقه به میزان ۶۰۰۰ نفر ساعت به صورت حضوری
4. ایجاد سامانه آموزش الکترونیک برای آموزش دستورالعمل برنامه سالانه و هزینه‌یابی به کلیه مدیران و کارشناسان بودجه سراسر کشور به صورت غیر حضوری

تشکیل ستاد بررسی برنامه‌ها و فعالیت‌های دستگاه‌های اجرایی با حضور معاون بودجه، روسای امور، مشاورین و کارشناسان مربوطه برای نهایی‌سازی "طبقه بندی برنامه‌ای دولت" برای سال ۱۳۹۴ با حضور معاون بودجه، روسای امور، مشاورین و کارشناسان مربوطه برای نهایی‌سازی "طبقه بندی برنامه‌ای دولت" برای سال ۱۳۹۴



1. درج کلیه برنامه‌ها و فعالیت‌ها به همراه سنجه عملکرد، کمیت سنجه عملکرد و بهای تمام شده واحد هر فعالیت برای اولین بار

در پیوست شماره ۴ قانون بودجه سال ۱۳۹۴

بدین ترتیب، با طراحی طبقه‌بندی برنامه دولت و تعیین برنامه‌ها و زیربرنامه‌ها، دو حلقه انتهایی زنجیره ارزش یعنی پیامدها

(برنامه‌ها) و خدمات (زیربرنامه‌ها) ذیل پیامدها مشخص گردید.

## اقدامات انجام شده در راستای عنصر اصلی دوم مدل - هزینه یابی



دومین گام پس از طراحی طبقه بندی برنامه ای دولت، بیان مالی آن است که این اقدام، بازگشت به تعریف اولیه و دقیق بودجه ریزی است: بیان مالی اهداف دولت. تجارب کشورهای عضو سازمان همکاریهای اقتصادی و توسعه که غالباً در زمره کشورهای پیشرو در استقرار نظام بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد محسوب می گردند نشان دهنده جهت گیری این کشورها به سمت دو عنصر اصلی در بیان مالی دقیق برنامه ها و فعالیت های دولت است:

اصلاح نظام حسابداری از نقدی به تعهدی برای "محاسبه بهای تمام شده ورودی ها"  $cost of input$  -

1. بکارگیری روش های هزینه یابی برای "محاسبه بهای تمام شده خروجی ها"

در این راستا نیز اقدامات زیر برای بودجه سال ۱۳۹۴ صورت پذیرفت:

1. تهیه استاندارد اصلاح نظام حسابداری توسط گروه کاری مربوطه

2. تهیه دستورالعمل هزینه یابی توسط گروه کاری مربوطه و ابلاغ در بخشنامه بودجه سال ۱۳۹۴

3. تهیه طبقه بندی اقتصادی هزینه های دولت و دستوالعمل آن بر اساس استاندارد ۲۰۱۴ در قالب ۸ فصل و مواد هزینه با احتساب هزینه های استهلاک به عنوان یک فصل جداگانه. توجه به محرک های هزینه به عنوان ابزاری برای برآورد دقیق تر بودجه و افزایش کارایی از طریق مدیریت محرک های هزینه

4. توجه به مراکز فعالیت اصلی و پشتیبانی به عنوان مراکز انجام برنامه ها و فعالیت ها در دستگاه های اجرایی

-  $cost of output$

1. توجه به مراکز فعالیت اصلی و پشتیبانی به عنوان مراکز هزینه دستگاه‌های اجرایی. برقراری ارتباط بین مراکز فعالیت و طبقه‌بندی برنامه‌ای (برنامه‌ها / فعالیت‌ها) از یک سو و نیز برقراری ارتباط بین مراکز فعالیت با طبقه‌بندی اقتصادی هزینه‌ها از سوی دیگر
2. طراحی فرم‌های مربوطه به طبقه‌بندی اقتصادی هزینه‌های دولت
3. طراحی فرم شناسایی محرک‌های هزینه
4. طراحی فرم شناسایی مراکز فعالیت اصلی و پشتیبانی
5. طراحی فرم تکمیل زنجیره ارزش از طریق برقراری ارتباط مراکز فعالیت با برنامه‌ها و فعالیت‌ها
6. طراحی سامانه جمع‌آوری این اطلاعات از سراسر کشور و ایجاد دسترسی برای کلیه دستگاه‌های اجرایی ملی و استانی

1. آموزش دستورالعمل هزینه‌یابی به کلیه ذیحسابان و مدیران بودجه دستگاه‌های اجرایی کشور در ۷ منطقه به میزان ۶۰۰۰ نفر ساعت به صورت حضوری
2. ایجاد سامانه آموزش الکترونیک برای آموزش دستورالعمل هزینه‌یابی به کلیه مدیران و کارشناسان بودجه سراسر کشور به صورت غیر حضوری
3. درج کلیه برنامه‌ها و فعالیت‌ها به همراه سنجه عملکرد، کمیت سنجه عملکرد و بهای تمام شده واحد هر فعالیت برای اولین بار در پیوست شماره ۴ قانون بودجه سال ۱۳۹۴  
درج بند (د) تبصره ۲۰ لایحه بودجه سال ۱۳۹۴

## اقدامات انجام شده در راستای عنصر اصلی سوم مدل - ارزیابی عملکرد

بنابراین تا این مرحله، از سه عنصر اصلی مدل جامع نظام بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد، دو عنصر آن که مناسب تهیه و

تنظیم بودجه می باشد مورد استفاده قرار گرفت و دستورالعمل‌های آن نیز تهیه و ابلاغ گردید.

عنصر سوم مدل که مربوط به ارزیابی عملکرد می‌شود، در مرحله اجرای بودجه، تخصیص و تهیه و تنظیم بودجه سال آینده

مورد استفاده قرار می گیرد که تهیه دستورالعمل‌های مربوطه در دستور سال آینده و بودجه سال ۱۳۹۵ قرار دارد. با این وجود،

به منظور تاکید بر این موضوع و ترغیب دستگاه‌های اجرایی به مدیریت عملکرد و عقد تفاهم‌نامه‌های عملکردی برای بودجه

سال ۱۳۹۴، بند (الف) و (ب) تبصره ۲۰ لایحه بودجه سال ۱۳۹۴ به این موضوع پرداخته بوده است

الف- در اجرای ماده ۲۱۹ قانون برنامه پنج ساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران و در راستای استقرار نظام بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد، اعتباراتی که در چارچوب این روش هزینه میشود به عنوان کمک تلقی شده و پس از پرداخت به واحدهای مربوطه هزینه قطعی منظور و بدون الزام به رعایت قوانین و مقررات عمومی حاکم بر دستگاههای دولتی و فقط بر اساس آیین نامه های مالی، معاملاتی، اداری و استخدامی که متضمن پیش بینی نحوه نظارت بر هزینه ها و تحقق اهداف پیش بینی شده است و با پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و وزارت امور اقتصادی و دارایی به تصویب هیأت وزیران میرسد، هزینه میگردد.

ب- در اجرای بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد، با توجه به محاسبه هزینه تمام شده فعالیتها و اقدامات و تخصیص اعتبارات بر این اساس، ایجاد هرگونه بدهی از جمله بابت حق اشتراک برق، آب، هزینه های پستی، مخابراتی و سایر هزینه ها نظیر دیون بلامحل، تعهدات زائد بر اعتبار، بازپرداخت تعهدات ارزی ممنوع است.

اکنون عناصر توانمندساز مدل جامع بودجه ریزی عملیاتی باقی می ماند. برای تحقق این

عناصر سه گانه نیز اقداماتی در هر یک از گروه های کاری به انجام رسید

در حوزه مدیریت تغییر نظام بودجه ریزی سنتی به نظام بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد توجه به نکات زیر ضروری است و تجارب کشورهای پیشرو نیز موید این نکات است:

1. تشکیل تیم راهبری آگاه، با تجربه و متعهد
  2. حرکت "آهسته و پیوسته" به جای حرکت "یکباره و گسسته"
  3. اصلاح قوانین و مقررات مزاحم
  4. آموزش مدیران و کارشناسانی که در نظام بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد فعالیت می کنند
  5. تغییر نظام بودجه ریزی در قالب اصلاح مدیریت بخش دولتی
  6. مشارکت کلیه ذینفعان در اصلاح نظام بودجه
- شورای راهبری بودجه ریزی عملیاتی و گروه های کاری مربوطه اقدامات ذیل را در این ارتباط انجام داده اند:
1. استفاده از کلیه ذینفعان در ترکیب اعضاء شورای راهبری و گروه های کاری تخصصی
  2. طرح پیشنهادی اصلاح قوانین و مقررات مزاحم و پشتیبان نظام بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در گروه کاری تخصصی بازنگری، اصلاح و تدوین مبانی حقوقی
  3. توجه به اصلاحات مدیریتی ضمن اصلاحات مالی و بودجه ای در طرح پیشنهادی فوق
  4. نیازسنجی آموزشی مدیران و کارشناسان توسط گروه کاری مدیریت استقرار نظام بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد
  5. برگزاری بیش از ۱۲۰۰۰ ساعت آموزش کلیه ذیحسابان و مدیران بودجه دستگاه های اجرایی ملی و استانی کل کشور در ۷ منطقه
  6. ایجاد سامانه آموزش الکترونیک برای آموزش برای کلیه مدیران و کار شناسان بودجه سراسر کشور به صورت غیر حضوری
  7. اصلاح فرآیندهای داخلی تهیه و تنظیم بودجه متنی بر عملکرد توسط گروه کاری تخصصی بازنگری و اصلاح فرآیندهای مرتبط با بودجه ریزی
  8. حرکت گام به گام و پیوسته با برداشتن اولین گام در بودجه سال ۱۳۹۴ از طریق طراحی طبقه بندی برنامه ای دولت و هزینه یابی برنامه ها و فعالیت ها. گام های بعدی برای سال آینده و بودجه سال ۱۳۹۵ در ادامه آمده است.



# اقدامات انجام شده در راستای عنصر توأمندساز دوم مدل - نظام انگیزش



انتظار از مدیران و کارشناسانی که قرار است ما را به اهداف افزایش کارایی و اثربخشی مصرف منابع کشور برسانند، بدون توجه به نظام های انگیزشی و مشوق های اثرگذار در آنها، انتظاری دور از واقع است.

در این زمینه توجه به مشوق های زیر ضروری است:

1. ساده سازی قوانین و مقررات مدیریتی

2. اعطای اختیارات بیشتر در بکارگیری منابع مالی و انسانی

3. مشوق های مالی مبتنی بر عملکرد

شورای راهبری بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد و گروه های کاری مربوطه اقدامات ذیل را در این ارتباط انجام داده اند. البته باید توجه داشت که این موضوع غالباً به مرحله اجرای بودجه و نه تهیه و تنظیم بودجه مرتبط است که جزء مواردی است که در دستور کار سال آتی می باشد.

1. طرح پیشنهادی اصلاح قوانین و مقررات مزاحم و پشتیبان نظام بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در گروه کاری تخصصی بازنگري، اصلاح و تدوین مبانی حقوقی

2. درج بند (الف) تبصه ۲۰ در لایحه بودجه سال ۹۴ در راستای اعطای اختیارات مالی و اداری:

الف- در اجرای ماده ۲۱۹ قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران و در راستای استقرار نظام بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد، اعتباراتی که در چارچوب این روش هزینه میشود به عنوان کمک تلقی شده و پس از پرداخت به واحدهای مربوط به هزینه قطعی منظور و بدون الزام به رعایت قوانین و مقررات عمومی حاکم بر دستگاههای دولتی و فقط بر اساس آیین نامه های مالی، معاملاتی، اداری و استخدامی که متضمن پیش بینی نحوه نظارت بر هزینه ها و تحقق اهداف پیش بینی شده است و با پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و وزارت امور اقتصادی و دارایی به تصویب هیأت وزیران میرسد، هزینه میگردد.

# اقدامات مهمی که می بایست در راستای نظام پاسخگویی مد نظر قرار گیرد:



انتظار ارتقاء عملکرد و افزایش کارایی و اثربخشی با کمترین اتلاف منابع و فساد اداری و اقتصادی بویژه در جایی که اختیارات مدیران را افزایش دهیم، بدون وجود ساز و کاری برای تضمین پاسخگویی، انتظاری دور از ذهن و نابجاست. در این ارتباط توجه به اقدامات زیر از مجموع تجارب بین المللی به دست می آید.

1. تعیین مراکز فعالیت، مدیران متولی تحقق اهداف برنامه ها و فعالیت ها و سنجه های عملکرد آنها

2. عقد تفاهم نامه های عملکردی

3. تعیین استاندارد های ارائه خدمات

4. افشای گزارشات عملکرد، شفاف سازی و استفاده از مکانیزم فشار همکاران

انجام مسئولیت پاسخگویی دولت به مردم و نمایندگان ایشان در مجلس

شورای راهبری بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد و گروه های کاری مربوطه اقدامات ذیل را در این ارتباط انجام داده اند. البته باید توجه داشت که این موضوع غالباً به مرحله اجرای بودجه و نه تهیه و تنظیم بودجه مرتبط است که جزء مواردی است که در دستور کار سال آتی می باشد.

#### 1. تشکیل گروه کاری مدیریت عملکرد

2. درج کلیه برنامه ها و فعالیت ها به همراه سنجه عملکرد، کمیت سنجه عملکرد و بهای تمام شده واحد هر فعالیت برای اولین بار در پیوست شماره ۴ قانون بودجه سال ۱۳۹۴. این اقدام هم در راستای ایجاد شفافیت و استفاده از مکانیزم مربوطه و بهبود مستمر است و هم مسئولیت پاسخگویی دولت را نسبت به مردم و مجلس را محقق می سازد تا ایشان بدانند منابع کشور در راستای چه برنامه و فعالیت هایی و با چه بهای تمام شده ای انجام می پذیرد.

در راستای عقد تفاهم نامه های عملکردی که باید در سال آینده در دستور کار قرار گیرد نیز در قالب بند (الف) تبصره ۲۰ لایحه بودجه به آن توجه شده است:

## اقدامات آتی در راستای بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد

به هر تقدیر، اقدامات فوق الذکر که با توجه به مدل جامع منتخب بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد و نیز تجارب بین المللی برای بودجه سال ۱۳۹۴ به انجام رسیده است، اولین گام در مسیر تحقق نظام بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد است که باید در یک فرآیند آهسته و پیوسته ادامه یابد.

به همین منظور اقدامات اساسی ذیل در دستور کار سال آتی شورای راهبری و گروه های کاری آن قرار دارد:

- بازنگری طبقه بندی برنامه ای دستگاه های اجرایی کشور برای برنامه ششم توسعه
- محاسبه بهای تمام شده فعالیت ها و برنامه های دستگاه های اجرایی کشور به صورت دقیق تر
- ساماندهی ردیف های بودجه ای
- شناسایی دقیق تر محرک های هزینه دستگاه های اجرایی به منظور برآوردهای دقیق تر بودجه ای و مدیریت هزینه
- تهیه آیین نامه عقد تفاهم نامه های عملکردی و ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی در راستای افزایش پاسخگویی
- افزایش اختیارات مدیران در بهبود کارایی و اثربخشی در قالب تفاهم نامه های عملکردی
- ادامه فرآیند آموزش دستگاه های اجرایی کشور
- اصلاح قوانین و مقررات مزاحم
- طراحی نظام مدیریت اطلاعات نظام بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد

## منابع فارسی

- 1- مطالب آموزشی اجرائی بودجه‌ریزی عملیاتی - انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (سابق) ، 1384
- 2- سیروس وزیریان، مفاهیم و اصطلاحات بودجه‌ریزی، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (سابق)، 1382
- 3- محمد کردیچه، نظام بودجه‌ریزی، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (سابق)، 1385
- 4- مجید سبزه‌پرور، کنترل پروژه به روش گام به گام، نشر ترمه، 1385
- 5- سیامک نوری، مدیریت پروژه، انتشارات دانشگاه علم و صنعت ایران، 1382
- 6- حاج شیرمحمدی، مدیریت و کنترل پروژه، دانشگاه صنعتی اصفهان
- 7- علیرضا فرزیب، نظام نوین بودجه‌ریزی در ایران، انتشارات، شرکت تعاونی کارآفرینان فرهنگ و هنر، 1384
- 8- علی پناهی؛ بودجه‌ریزی عملیاتی مفاهیم و الزامات؛ نشریه مجلس و پژوهش؛ شماره 47
- 9- علی اکبر شبیری‌نژاد؛ نقدی بر نظام بودجه‌ریزی ایران؛ نشریه مرکز پژوهش‌های مجلس؛ شماره اول؛ اردیبهشت 1372
- 10- کردیچه، رحیمی‌دانش، نادری و بختیاری؛ بررسی ادبیات مربوط به جایگاه نظام بودجه‌ریزی؛ موسسه عالی پژوهش در برنامه‌ریزی و توسعه ؛ فروردین 1379
- 11- قوانین برنامه‌های چهارم و پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران

منابع انگلیسی :

- U.S. General Accounting Office Results-Oriented Government: GPRA Has Establishd a Solid Foundation For Achieving Greater GAO-04-38 (1  
(Washington D.C: March10. 2004)
- Office Of Management & Budget Circular No. A-11 "Preparing & Submitting Budget Estimates" (July 17 2001) (2)
- U.S General Accounting Office Budget Issues: Long-Term Fiscal Challenges GAO-02-467 (Washington D.C: Feb 27. 2002) (3)
- U.S. General Accounting Office Managing For Results: The Statutory Framework For Performance- Based Management & Accountability GAO /AIMD- (4  
98-52 (Washington D.C Jan 28. 1998)
- U.S. General Accounting Office. Managing For Results: Observation On Agencies Strategic GAO/ T-GGD – 98-66 (Washington D.C: Feb 12. 1998) (5)
- U.S. General Accounting Office. Performance Budgeting: Observations On The Use Of OMB Program Assessment Rating Tool For The Fiscal Year 2004 (6  
Budget GAO- 04- 174 (Washington D.C Jan 28. 1998)
- Performance Budgeting: Initial Experiences Under The Results Act In Linking Plans Budgets (GAO/AIMD/GGD- 99-67 Apr 12 1999) (7)
- Managing For Results: Continuing Challenges To Effective GPRA Implementation (GAO/T-GGD -00-178 July 20 2000) (8)
- Managing For Results: An Agenda To Improve The Usefulness Of Agencies Annual Performance Plans (GAO/GGD/AIM -98-228 Sept 8 1998) (9)
- The Results Act: Observations On Draft Strategic Plans Of Five Financial Regulatory Agencies (GAO/T-GGD -97-164 July 29 1997) (10)
- The Government Performance & Results Act: 1997 Government Wide Implementation Will Be (GAO/GGD- 97-109 June 2 1997) (11)
- National Labor Relations Board: Observations On The NLRB July 8 1997 Draft Strategic Plan (GAO/ T-HeHs- 97-183 July 24 1997)