

بخشنامه بودجه سال

۱۳۹۳ کل کشور

پیوست شماره (۴)

دستور العمل بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد موضوع ماده (۲۱۹) قانون برنامه پنجم توسعه

بسمه تعالی

مقدمه:

نظام بودجه ریزی عملیاتی (مبتنی بر عملکرد) به عنوان یک نظام مدیریتی برای ارتقای کارایی و اثربخشی مصرف منابع سازمانی مورد توجه جدی دولت ها بوده است. در این نظام اعتبارات بودجه ای بر مبنای عملکرد واحدهای سازمانی در راستای تولید محصولات (خدمات) و یا دستیابی به پیامدها تخصیص می یابد و بدین ترتیب سازمانها به سمت افزایش شفافیت در نحوه مصرف منابع برای انجام فعالیت ها، تولید خروجی ها و دستیابی به اهداف و استراتژی ها و نیز پاسخگویی بیشتر سوق می یابد.

در بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد طبقه بندی بندی عملیات به نحوی است که هدف ها شفاف تر بیان می شوند، ارزیابی بودجه آسان تر بوده و در روش هزینه یابی آن ارتباط بین داده و ستانده مورد توجه قرار می گیرد. مهم ترین هدف نظام بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد اصلاح نظام مدیریت بخش عمومی و افزایش اثربخشی مخارج این بخش است.

بر اساس تعریف، 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. همانگونه که از این تعریف استنباط می شود سه (۳) موضوع اساسی در یک نظام بودجه ریزی عملیاتی مشاهده می شود:

الف - عملکرد سازمانی - اعتبارات بودجه ای در قبال ارزیابی های به عمل آمده از عملکرد سازمانی تخصیص می یابد. بدیهی است همواره ارزیابی عملکرد بر مبنای یک هدف از پیش تعیین شده انجام می شود. بنابراین برنامه ریزی برای تعیین اهداف کمی سالانه و چند ساله و ارزیابی عملکرد بر مبنای هدف ها، در نظام بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد ضروری است. ارزیابی عملکرد در سطح خروجی ها، فعالیت ها و پیامدها دارای کاربرد است. در سطح خروجی ها موضوع کارایی، در سطح پیامدها موضوع اثر بخشی و در سطح فعالیت ها ارتباط مولد یا غیر مولد آنها در تولید خروجی ها و نیز دارای ارزش افزوده بودن یا نبودن مورد بررسی و ارزیابی قرار می گیرد.

ب - بهای تمام شده - دومین عنصر اصلی یک نظام بودجه ریزی عملیاتی، بعد از ارزیابی عملکرد سازمان در قبال تحقق اهداف سالانه، موضوع میزان منابع قابل تخصیص بر مبنای عملکرد بدست آمده می باشد. عامل اصلی و محوری در این مرحله، محاسبه بهای تمام شده هر یک واحد محصول (کالا یا خدمت) است.

ج - کارایی و اثر بخشی - سومین رکن مهم، تولید محصولات و خدمات بیشتر و با کیفیت بالاتر با بودجه کمتر نسبت به گذشته می باشد. این به معنای افزایش کارایی سازمان در نحوه مصرف منابع برای تولید خروجی ها و به عبارت دیگر مدیریت بهای تمام شده است. متعاقب آن درجه تحقق اهداف ناشی از تولید خروجی های مرتبط و میزان همبستگی آنها مورد بررسی و در خصوص ادامه یا افزایش و کاهش سطح تولید خروجی ها تصمیم گیری می گردد.

بنابراین با توجه به نکات فوق الذکر سه عنصر اصلی در نظام بودجه ریزی عملیاتی قابل توجه است که عبارتند از برنامه ریزی، محاسبه بهای تمام شده و ارزیابی عملکرد. علاوه بر سه عنصر فوق سه عنصر دیگر که به عناصر توانمند ساز معروف هستند به منظور کارکرد هرچه بهتر سه عنصر اولیه به آنها اضافه می شوند که عبارتند از : نظام انگیزشی و انعطاف مدیریتی، نظام پاسخ گویی و مدیریت تغییر.

با توجه به مطالب پیش گفته اهداف نهایی از اجرای بودجه ریزی عملیاتی به شرح زیر می باشند :

- تغییر رویکرد از ورودی محوری و تاکید بر ورودی ها و منابع به خروجی محوری و نتایج .
- برقراری ارتباط شفاف میان منابع صرف شده و خروجی ها .
- تبدیل اسناد بودجه به ابزاری برای برنامه ریزی اقتصادی و مدیریت عملکرد سازمانی.
- اختصاص اعتبارات بودجه ای در ازای ارائه خدمات مطلوبتر به جای صرف منابع بیشتر .
- افزایش انگیزه مدیران و کارکنان برای ارائه خدمات با هزینه کمتر و کمیت و کیفیت بالاتر .
- متناسب سازی اختیارات و مسئولیت های مدیران .

• استاندارد سازی خدمات از طریق شناسایی شیوه های برتر ارائه خدمات و ترویج و تعمیم آنها

استقرار بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در سه گام عمده که در هرگام یک هدف اساسی دنبال می شود، صورت می گیرد.

مرحله اول : بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد با هدف شفاف سازی

در این مرحله با احصاء کلیه محصولات و فعالیتها و برنامه های سازمان در قالب های مطالعه شده و محاسبه هزینه تمام شده هر محصول و فعالیت و برنامه و نیز تهیه اطلاعات عملکردی، نسبت به شفاف سازی چگونگی هزینه کرد اعتبارات و کانال های گردش اعتبارات اقدام می شود.

مرحله دوم : بودجه ریزی عملیاتی با هدف افزایش کارایی

در این مرحله و پس از شفاف شدن فرآیند گردش هزینه ها و تعیین سهم انواع هزینه و فعالیت در قیمت تمام شده ، تلاش خواهد شد با اعمال اصلاحات لازم از طریق آموزش، تجدید ساختار، ارتقاء و حذف و ادغام فعالیت های غیر مولد و فاقد ارزش افزوده، استفاده از تکنولوژی های نوین، تمرکز زدایی و واگذاری اختیارات بیشتر به واحدها، مکانیزم های انگیزشی و برون سپاری های مبتنی بر محاسبه قیمت تمام شده، نسبت به افزایش کارایی اقدام نمود. در این مرحله تلاش خواهد شد با استفاده از منابع موجود و روش های ذکر شده ، خدمات بیشتری ارائه و یا با حفظ سطح فعلی ارائه خدمات از منابع کمتری استفاده و نسبت به ذخیره سازی و پس انداز نمود.

مرحله سوم : بودجه ریزی عملیاتی با هدف افزایش اثر بخشی

در این مرحله که اثر اقدامات مربوطه در سطح برنامه ارزیابی می گردد، همبستگی و پیوستگی بین نتایج حاصل از ارائه خدمات و اهداف مورد انتظار از تدوین برنامه بررسی گردیده و در صورت لزوم تغییراتی در تعداد و نوع خدمات متناسب با اهداف داده خواهد شد

ماده ۱ - تعاریف و مفاهیم

در این دستورالعمل مفاهیم، با معانی مشخص شده به شرح زیر به کار رفته است:

۱-۱ - دستگاه اجرایی: کلیه دستگاه‌های اجرایی موضوع ماده (۵) قانون مدیریت خدمات کشوری که به نحوی از اعتبارات هزینه‌ای استفاده می‌کنند.

۱-۲ - واحد مجری: واحدی است، که دارای استقلال مدیریتی، اداری و مالی بوده و اعتبارات هزینه‌ای آن براساس حجم محصولات و بهای تمام شده، اختصاص می‌یابد.

۱-۳ - محصول: نتیجه نهایی انجام یک یا چند فعالیت توسط واحد مجری است، که در قالب کالا یا خدمت عرضه می‌شود.

۱-۴ - فعالیت: اقدام یا یک سلسله اقدامات مشخص است، که برای تولید کالا و عرضه خدمت توسط واحد مجری جهت تحقق هدف‌های سالانه برنامه انجام شده، کمیت‌پذیر بوده و منابع مورد نیاز آن از محل اعتبارات هزینه‌ای تامین می‌شود.

۱-۵ - موضوع هزینه: موضوعی است که محاسبه بهای تمام شده آن موردنظر است. هر چیزی که هزینه به آن منتسب می‌شود، به عنوان مثال یک واحد محصول (کالا یا خدمت)، یکی از خطوط تولید یا یک فعالیت، موضوع هزینه نام دارد.

۱-۶ - هزینه: صرف کردن منابع به شکلی آگاهانه برای تولید محصول یا عرضه خدمت است.

۱-۷ - هزینه‌های مستقیم: آن قسمت از هزینه‌هایی است که به طور مشخص و مستقیم قابل ردیابی با یک موضوع هزینه است و شامل هزینه‌های حقوق و مزایا، مواد مصرفی و سایر هزینه‌های مستقیم می‌باشد.

۱-۸ - هزینه‌های غیرمستقیم: آن قسمت از هزینه‌هایی است که بین دو یا چند موضوع هزینه مشترک است. مانند هزینه های آب، برق، سوخت، تجهیزات، استهلاک و نظافت ساختمان.

۱-۹ - هزینه قطعی: عبارت است از پرداخت‌هایی که در چارچوب توافقنامه به واحد مجری، تحت عنوان کمک یا عنوان مشابه، با رعایت این دستورالعمل صورت می‌گیرد.

۱-۱۰ - محرک منابع: مقیاسی است برای نشان دادن میزان استفاده از منابع در هر یک از فعالیت‌ها که به عنوان مبنایی برای انتساب هزینه منابع به فعالیت‌ها به کار برده می‌شود. مانند تعداد، زمان مصرفی

۱-۱۱ - محرک فعالیت: مقیاسی است که میزان تقاضا و درخواست‌های محصولات از فعالیت‌های مختلف را اندازه‌گیری کرده و به عنوان مبنای انتساب هزینه فعالیت به محصولات به کار برده می‌شود. مانند محرک مترمربع برای انتساب فعالیت نظافت به سایر فعالیتها یا محرک تعداد دانش آموزان برای انتساب فعالیت صدور کارنامه تحصیلی به خدمت دانش آموز

۱-۱۲ - انتساب هزینه: عبارت است از ردیابی هزینه‌هایی مستقیم با موضوعات هزینه و یا تخصیص

هزینه‌های غیرمستقیم به این موضوعات

- ۱۳-۱- **انتساب فعالیتها:** عبارت است از برقراری ارتباط علی و معلولی میان فعالیت های اصلی و پشتیبانی با سایر فعالیت های اصلی و پشتیبانی و محصولات (خدمات) واحد مجری از طریق محرک های فعالیت
- ۱۴-۱- **بهای تمام شده:** بهای تمام شده: حاصل انباشت یا تجمیع هزینه های مستقیم و غیرمستقیم در یک فعالیت یا محصول است که از طریق انتساب منابع و انتساب فعالیتها بدست می آید.
- ۱۵-۱- **توافقنامه عملکردی:** سند مورد توافق و امضاء شده بین دستگاه اجرایی یا مقام مجاز از طرف وی و مدیر واحد مجری است، که شامل شرح و مقدار فعالیت، کیفیت و کمیت محصول قابل ارایه توسط واحد مجری در دوره مالی و بهای تمام شده محصول در واحد مجری ذی ربط و سایر شرایط مورد توافق مانند شیوه تشویق و تضمین پاسخگویی و همچنین میزان اختیارات واگذار شده به مدیر واحد مجری متناسب با مسئولیت های واگذار شده است.
- ۱۶-۱- **حساب واحد مجری:** حساب بانکی است که برای واحد مجری افتتاح می شود و کلیه دریافت ها و پرداخت ها با دستور مدیر واحد مجری در آن انجام می گیرد.
- ۱۷-۱- **ناظر:** نماینده رییس دستگاه اجرایی است که حق نظارت بر امور احاله شده به واحد مجری را دارد.
- ۱۸-۱- **دوره مالی:** دوره ای است که با اجرای توافقنامه شروع و با خاتمه آن ، پایان می پذیرد.
- ۱۹-۱- **محصول:** نتیجه نهایی انجام یک یا چند فعالیت توسط واحد مجری است، که در قالب کالا یا خدمت عرضه می شود.

ماده ۲ - شناسایی هزینه ها

- ۲-۱- **هزینه حقوق و دستمزد مستقیم:** آن بخش از هزینه های حقوق و دستمزد و سایر هزینه های مرتبط با آن است که به جبران خدمات کارکنان مربوط می شود و قابل ردیابی مستقیم با یک فعالیت است.
- ۲-۲- **هزینه مواد مستقیم:** آن بخش از هزینه مواد، ملزومات و لوازم اداری است که برای انجام فعالیت ها صرف می شود و به طور مستقیم قابل ردیابی با یک واحد فعالیت است.
- ۲-۳- **سایر هزینه های مستقیم:** هر نوع هزینه دیگری علاوه بر حقوق و دستمزد مستقیم و مواد مستقیم که قابل ردیابی مستقیم با یک فعالیت مشخص است، جزء سایر هزینه های مستقیم طبقه بندی می شود. نظیر خرید خدمات برای انجام یک فعالیت مشخص
- ۲-۴- **هزینه های سربار (غیرمستقیم):** کلیه هزینه های واحد مجری که قابل ردیابی مستقیم با یک فعالیت معین نیست بلکه سودمندی آنها عاید چندین فعالیت می شود، هزینه سربار محسوب می گردد. هزینه های سربار شامل هزینه های آب، برق، تلفن، استهلاک، سوخت، اجاره، تعمیر و نگهداشت ساختمان ها، تأسیسات، تجهیزات و ماشین آلات

سه‌م واحد مجری است. کلیه هزینه‌های دستگاه اجرایی که در ارتباط با واحد مجری انجام می‌شود نیز جزء هزینه‌های سربار محسوب می‌شود.

ماده ۳ - شناسایی فعالیت‌ها و محصولات

۱-۳- دستگاه‌های اجرایی خدمات خود را در چارچوب مفاد این دستورالعمل تعریف خواهند نمود. خدمات تعریف شده باید کمیت پذیر بوده و با توجه به واحد سنجش در نظر گرفته شده برای آنها لازم است تا بصورت همگن تعریف شوند. همچنین فهرست فعالیت‌های اصلی و پشتیبانی برای هر یک از واحدهای مجری به همراه شرح آنها در چارچوب مفاد این دستورالعمل تعریف خواهد شد. فعالیت‌ها می‌بایست نمایانگر فعالیت‌های عمده واحد مجری باشد و از نوشتن فعالیت‌های جزئی خودداری گردد. برای مثال فعالیت‌هایی نظیر شرکت در جلسات، بررسی درخواست اعطای گروه استخدامی، درج ماموریت، درج مرخصی استحقاقی یا استعلاجی که در واحد کارگزینی انجام می‌شوند علاوه بر اینکه میزان اعتبار ناچیزی را به خود اختصاص می‌دهند از اهمیت کمی برای مدیریت فعالیت‌ها برخوردار می‌باشد. در اینگونه موارد تنها کافیست یک فعالیت اصلی که در برگیرنده تمامی فعالیت‌های مذکور باشد تعریف نمود.

۲-۳- تایید فعالیت‌ها و محصولات شناسایی شده برای مبادله توافقنامه عملکردی با پیشنهاد دستگاه‌های اجرایی به عهده معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رییس جمهور می‌باشد.

تبصره ۱ - دستگاه اجرایی مکلف است یک نسخه از تفاهمنامه عملکردی بین واحد مجری و دستگاه اجرایی را برای درج در بانک اطلاعاتی مربوط به معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رییس جمهور ارسال نماید.

تبصره ۲ - فعالیت‌ها و محصولات شناسایی شده توسط دستگاه‌های اجرایی ملی و استانی همرا با بودجه پیشنهادی به معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رییس جمهور ارائه خواهد شد.

ماده ۴ - روش محاسبه بهای تمام شده

واحد مجری جداول زیر را به ترتیب تکمیل می‌نماید.

جدول شماره ۱ - انتساب هزینه ها به فعالیتهای اصلی و پشتیبانی

واحد مجری:		
نام قلم هزینه:		
محرك منبع:		
هزینه محرك	كمیت محرك	نام فعالیت اصلی/پشتیبانی
		جمع کل

هزینه محرك در هر فعالیت = (جمع قلم هزینه تقسیم بر جمع کل كمیت محرك) * میزان كمیت محرك در هر فعالیت

جدول شماره ۲ - انتساب فعالیتهای پشتیبانی به اصلی

واحد مجری:		
فعالیت پشتیبانی:		
محرك فعالیت:		
هزینه محرك	كمیت محرك	نام فعالیت اصلی / پشتیبانی
		جمع کل

هزینه محرك در هر فعالیت اصلی = (جمع هزینه فعالیت پشتیبانی از جدول شماره یک تقسیم بر جمع کل كمیت

محرك) * میزان كمیت محرك در هر فعالیت اصلی

جدول شماره ۳- انتساب فعالیت‌های اصلی به هر محصول

واحد مجری:		نام فعالیت اصلی:
واحد مجری:		محرك فعالیت:
هزینه محرك	کمیت محرك	محصول (خدمت)
		جمع کل

هزینه محرك در هر محصول (خدمت) = (جمع قیمت تمام فعالیت عملیاتی از جدول شماره دو تقسیم بر جمع کل

کمیت محرك) * میزان کمیت محرك در هر محصول (خدمت)

تبصره ۱- هزینه های خدمات قراردادی (برونسپاری) به عنوان هزینه مستقیم بر روی محصول (کالا یا خدمت) که از انجام آن قرارداد ارائه می شود، تسهیم می گردد.

تبصره ۲- کلیه هزینه های خارج از واحد مجری به نسبت قیمت تمام شده هر محصول (کالا یا خدمت) بر روی محصولات تسهیم می شود.

تبصره ۳- بهای تمام شده فعالیت‌ها و محصولات بایستی قبل از انعقاد تفاهمنامه های عملکردی به تایید معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رییس جمهور برسد.

تبصره ۴- بهای تمام شده یک فعالیت یا یک محصول در صورتی می تواند از متوسط بهای تمام شده موارد مشابه بیشتر باشد که افزایش کیفیت آن در توافقتنامه منظور شده باشد.

ماده ۵ - نحوه محاسبه متوسط هزینه‌ها

در صورتی که میزان بهای تمام شده فعالیت‌ها به روش فوق در واحدهای گوناگون (در یک شهرستان یا یک منطقه مشخص جغرافیایی و با کیفیت مشابه) متفاوت باشد به ترتیب ذیل اقدام می شود:

۱-۵- واحدهایی که بهای تمام شده آنها از متوسط بهای تمام شده واحدهای مشابه مستقر در یک منطقه بیشتر باشد، متوسط هزینه‌های منطقه ملاک عمل قرار می گیرد.

۲-۵- برای واحدهایی که کمتر از متوسط، هزینه نموده‌اند مشروط بر آنکه کیفیت آرایه خدمات آنها افزایش یابد تا سطح متوسط قابل محاسبه می‌باشد، در غیر این صورت همان بهای تمام شده مبنای محاسبه قرار می‌گیرد.

۳-۵- در مواردی که برای انجام خدمات و یا فعالیت‌ها، محاسبه تعداد استفاده کننده و یا تعداد خدمت آرایه شده قابل اندازه‌گیری و محاسبه دقیق نباشد، بهای تمام شده واحد مجری آرایه دهنده خدمت یا تولید محصول، ملاک عمل قرار می‌گیرد.

ماده ۶- پاسخگویی

- ۱-۶- مقام ذیصلاح دستگاه اجرایی و مدیر واحد مجری تفاهمنامه ای که حاوی موارد و تعهدات ذیل باشد تنظیم و به امضاء می‌رسانند و بر اساس آن عمل خواهند کرد.
- تبصره - فرم تفاهمنامه عملکردی طراحی شده توسط معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رییس جمهور مبنای عمل بوده و هر گونه تغییر در محتوی، حسب شرایط دستگاه اجرایی با تایید معاونت یاد شده قابل انجام خواهد بود.
- ۲-۶- انجام عملیات موضوع این آیین نامه تنها در چارچوب تفاهمنامه ای که بین مقام ذیصلاح دستگاه اجرایی و مدیر واحد مجری منعقد می‌شود، صورت می‌گیرد.
- ۳-۶- وزارت امور اقتصادی و دارایی موظف است بر حسب اقتضا و درخواست دستگاه های اجرایی نسبت به افتتاح حساب واحد مجری با امضای مدیر واحد مجری و ذی‌حساب دستگاه اجرایی اقدام نماید.
- ۴-۶- موارد ذیل در تعهدات واحد مجری است و باید در تفاهمنامه ذکر شود:
- ۱- پرداخت کلیه حقوق و مزایای قانونی و استحقاقی کارکنان طبق قوانین و مقررات مربوط
 - ۲- ضمانت انجام صحیح مفاد تفاهمنامه
 - ۳- هزینه کرد اعتبارات مربوط به واحد صرفاً به منظور تولید محصولات(کالا یا خدمت) مورد انتظار ، پرداخت پاداش و تجهیز آن.
 - ۴- هزینه کرد اعتبارات حاصل از صرفه جویی، در چارچوب دستورالعمل و آرایه گزارش تفصیلی به دستگاه اجرایی
 - ۵- به کارگیری مؤثر منابع و تجهیزات جهت انجام فعالیت‌ها و تولید محصولات و به عهده گرفتن مسؤلیت حسن انجام و اجرای کار.
 - ۶- انجام فعالیت‌ها و تولید محصولات(خدمات) طبق برنامه زمان‌بندی مورد توافق.
 - ۷- حفاظت، مراقبت و نگهداری از منابع در اختیار قرار داده شده.
 - ۸- رعایت قوانین و مقررات جاری در خصوص برخورد با کارکنان واحد مجری.
- ۵-۶- موارد ذیل در تعهدات دستگاه اجرایی است و باید در تفاهمنامه عملکردی ذکر شود:

۱- واگذاری اختیارات لازم مدیریتی، اداری، مالی و پرسنلی به مدیر واحد مجری برای اداره امور واحد طبق قوانین و مقررات مربوط.

۲- پرداخت به موقع و انجام تعهدات مالی طبق توافق صورت گرفته.

۳- واگذاری حق استفاده از تمامی ساختمان‌ها، تأسیسات، تجهیزات و اثاثه موجود مورد نیاز.

۴- قبول انجام تعمیرات اساسی ساختمان‌ها و تأسیسات و تجهیزاتی که حق استفاده از آن به واحد مجری داده شده است.

۵- پذیرش مدیریت و تعیین تکلیف نیروهایی که در اجرای تفاهمنامه از نظر مدیر واحد مجری مازاد بر نیاز انجام تعهدات شناخته و اعلام می‌شود.

۶- تهیه و تدوین معیارهای کمی و کیفی برای فعالیت‌ها و محصولات مورد توافق و ابلاغ آن به واحد مجری.

ماده ۷- نظام انگیزشی

۱-۷- اعتباراتی که بر اساس تفاهمنامه منعقد به حساب واحد مجری واریز می‌گردد کمک تلقی شده و به هزینه قطعی منظور می‌گردد.

۲-۷- واحدهایی که بر اساس تفاهمنامه عملکردی اداره می‌شوند از شمول جزء (۱) بند (و) تبصره ۱۹ قانون بودجه سال ۱۳۸۶ و آیین نامه اجرایی و اصلاحیه های سالهای بعد آن مستثنی می‌باشند و هزینه های مربوط به حقوق و دستمزد کارکنان در قالب تفاهمنامه منعقد در اختیار واحد مجری قرار می‌گیرد.

۳-۷- صرفه جویی حاصل از تفاضل بین بهای تمام شده مورد توافق در توافقنامه مبادله شده با مدیر واحد مجری و هزینه های قطعی فعالیت یا محصول در همان دوره تفاهمنامه به شرح آیین نامه هزینه خواهد شد.

الف) پنجاه درصد (۵۰٪) مبلغ حاصل از صرفه جویی، به منظور ایجاد انگیزه در کارکنان واحد مجری به شرح ذیل پرداخت می‌گردد:

الف- ۱- حداقل ۵ درصد و حداکثر ۱۰ درصد مبلغ فوق‌الذکر به مدیر واحد مجری با نظر دستگاه اجرایی، بر اساس

کیفیت ارایه محصولات و رضایت استفاده‌کنندگان از محصولات

الف- ۲- پرداخت پاداش به کارکنان واحد مجری با نظر مدیر واحد مجری.

ب) پنجاه درصد (۵۰٪) مبلغ حاصل از صرفه جویی به طریق ذیل برای ارتقاء کیفی محصولات، تشویق کارکنان ستادی واحدهای ذیربط هزینه می‌گردد:

ب-۱- سی درصد (۳۰٪) مبلغ مذکور برای ارتقاء و بهبود کیفی محصولات نظیر اصلاح نظام‌های مدیریتی، آموزشی و بهسازی کارکنان، ارایه محصولات برتر، بازسازی تأسیسات و یا خرید تجهیزات مورد نیاز برای واحد مجری.

ب-۲- ده درصد (۱۰٪) مبلغ مذکور برای تشویق کارکنان ستادی واحدهای ذیربط که بر اجرای این آیین‌نامه نظارت می‌کنند.

تبصره ۱: مبالغ پاداش مربوط به بند های (الف) و (ب)، زمانی که صرفه‌جویی محقق شد، قابل پرداخت است.
تبصره ۲: مدیر واحد مجری موظف است گزارش تفصیلی عملکرد بند (ب) را به مدیریت ذیربط دستگاه اجرایی (واحد ناظر) ارایه نماید.

۴-۷- مدیر واحد مجری می‌تواند حداکثر ۲۰٪ از نیروی انسانی خود را که مورد نیاز نمی‌باشد به عنوان مازاد در اختیار دستگاه اجرایی قرار دهد.

۵-۷- استفاده از اوقات خارج از وقت موظفی و ظرفیت‌های بلا استفاده واحد مجری با رعایت قوانین و مقررات مربوطه و شرایط زیر مجاز خواهد بود:

الف) بر تجهیزات، ابنیه و ارقام سرمایه‌ای طبق تعهدات به عمل آمده در توافقتنامه خسارت و آسیبی وارد نشود.
ب) منافع حاصل در جهت ارایه خدمات با کیفیت به خدمت‌گیرندگان و تامین رفاه کارکنان و بهبود امکانات مصرف شود.

۶-۷- دستگاه اجرایی موظف است ساز و کار تنبیهی در موارد عدم تحقق مواد توافقتنامه را با هماهنگی معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور تعیین و به واحد مجری ابلاغ نماید.

ماده ۸- نظارت

۱-۸- صورت‌های مالی پایان دوره بایستی حداکثر بعد از پایان آن دوره طبق چارچوب پیوست که توسط وزارت امور اقتصادی و دارایی تهیه و ابلاغ می‌گردد تهیه و تدوین و پس از تایید مدیر واحد مجری و انجام حسابرسی توسط یکی از موسسات حسابرسی عضو جامعه حسابداران رسمی ایران، نتیجه حداکثر تا پایان مردادماه به بالاترین مقام دستگاه اجرایی ذیربط و ذی‌حساب مربوط ارایه گردد. هزینه‌های حسابرسی جزء هزینه‌های سربار قابل احتساب در بهای تأمین شده خواهد بود.

۲-۸- مسئولیت اجرای این دستورالعمل با مسئولین دستگاه اجرایی است. دستگاه‌های اجرایی موظفند همه ساله شرایط لازم برای اجرای این دستورالعمل را به هنگام تنظیم و اجرای بودجه‌های سالانه با همکاری و هماهنگی معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور پیش‌بینی نمایند.

ماده ۹- سایر موارد

۹-۱- مدیر واحد مجری نیز جزء کارکنان واحد مجری محسوب شده و مشمول تعداد نیروی انسانی مورد نیاز واحد می‌شود.

۹-۲- مبنای محاسبه در پرداخت‌ها، حقوق و مزایای قانونی دوره مالی در تفاهمنامه می‌باشد.

۹-۳- اعتبار مربوط به حقوق مزایای آن تعداد نیروی انسانی که پس از انجام محاسبات بهای تمام شده و تنظیم تفاهمنامه بر اساس درخواست مستخدم بازنشسته، بازخرید و انتقال می‌یابند، جهت جبران میزان ارایه خدمات و تأمین نیاز از طریق خرید خدمت یا جبران خدمات افراد موجود در اختیار واحد مجری باقی خواهد ماند.

۹-۴- کلیه افزایش‌های قانونی حقوق و مزایا برای کارکنان واحد مجری در طول دوره در تفاهمنامه پیش‌بینی می‌شود و این افزایش‌ها به این آیین نامه نیز تسری پیدا می‌کند.

۹-۵- استهلاک کلیه تجهیزات، ساختمان‌ها، تأسیسات و ماشین‌آلات (کالاهای سرمایه‌ای بادوام) که در اختیار مدیر واحد مجری قرار می‌گیرد، همچنین کلیه پرداخت‌هایی که توسط دستگاه اجرایی انجام می‌شود در بهای تمام شده منظور، لیکن به ازای آن وجهی به واحد مجری پرداخت نمی‌گردد.

تبصره: ارزش تجهیزات، ساختمان‌ها، تأسیسات و ماشین‌آلات برای محاسبه استهلاک بر مبنای برآورد بهای روز آنها محاسبه می‌شود.

۹-۶- بار مالی ناشی از انعقاد کلیه تفاهمنامه های موضوع این دستورالعمل و نیز اعتبار مورد نیاز اجرای تکالیف باقی مانده وزارتخانه نباید از مجموع اعتبارات هزینه‌ای که در بودجه مصوب سالانه پیش‌بینی شده تجاوز کند.

۹-۷- وزارتخانه می‌تواند در تفاهمنامه، الزام به انجام اقدامات غیرقابل پیش‌بینی که در طول دوره تفاهمنامه، به واحد مجری تکلیف می‌شود را تصریح نموده و هزینه انجام آنها را محاسبه و پرداخت نماید.

۹-۸- تعداد نیروی انسانی مورد نیاز برای انجام فعالیت مشخص در واحد مجری، براساس تعداد پست های سازمانی اشغال شده با رعایت تبصره ماده (۳۲) قانون مدیریت خدمات کشوری می باشد. مدیر واحد مجری می تواند حداکثر بیست درصد (۲۰٪) از نیروی انسانی واحد خود را که مورد نیاز نمی باشد، به عنوان مازاد در اختیار دستگاه اجرایی قرار دهد.

۹-۹- دستگاه اجرائی قبل از بکارگیری نیرو های مازاد مرتبط واحد اجرایی در سایر واحدها، مجاز به استخدام نیروی انسانی جدید اعم از رسمی و پیمانی نیست.

۹-۱۰- در صورتی که نیروی انسانی واحد مجری به دلایلی از جمله بیماری، فوت، بازخریدی و ... از واحد مجری منفک شوند مدیر واحد مجری می تواند به ازای نیروهای یادشده از طریق دستگاه اجرایی ذیربط فرد جایگزین درخواست نموده و بکار گیرد.

۹-۱۱- مدیر واحد مجری می تواند به ازای نیروی انسانی که مازاد اعلام می شود، به منظور ارایه محصولات با کیفیت تعهد شده، نسبت به خرید خدمات فعالیت یا محصولات به روش های پیش بینی شده در ماده ۸۸ قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت و آیین نامه اجرایی موضوع تصویب نامه شماره ۳۱۴۲۶/ت/۲۶۹۷۷ ه مورخ ۱۳۸۱/۷/۱ هیأت محترم وزیران اقدام نماید مشروط بر اینکه هیچ گونه تعهد استخدامی یا تعهدات قانونی دیگر با کارکنان ذیربط ایجاد نشود.

۹-۱۲- معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی رییس جمهور موظف است همه ساله سازوکار لازم برای اجرای این دستورالعمل را به هنگام تنظیم و اجرای بودجه های سالیانه پیش بینی کند.

ماده ۱۰

مفاد این بخشنامه از تاریخ تصویب جایگزین مفاد بخشنامه شماره ۱۰۱/۳۴۲۸۲ مورخ ۱۳۸۴/۳/۱ می شود.

فرم شماره (۱): برآورد شاخص های عملکرد سال ۱۳۹۳

بر حسب برنامه و محصول (خدمت یا کالا)

عنوان دستگاه اجرایی اصلی:	شماره طبقه بندی دستگاه اجرایی اصلی:
عنوان دستگاه اجرایی زیرمجموعه:	شماره طبقه بندی دستگاه اجرایی زیر مجموعه:

۱۳۹۳		پیش بینی سال ۱۳۹۲	عملکرد ششماهه ۱۳۹۲	عملکرد سال ۱۳۹۱	واحد سنجش	عنوان خدمت یا کالا	شماره طبقه بندی خدمت یا کالا	عنوان برنامه/فعالیت	شماره طبقه بندی برنامه
پیش بینی تحقق	پیش بینی برنامه								

راهنمای تکمیل فرم شماره (۱):

این فرم بر اساس برنامه ها و خدمات دستگاه های اجرایی و میزان عملکرد و پیش بینی آن تکمیل می گردد.

شماره طبقه بندی برنامه: منظور شماره طبقه بندی برنامه های اجرایی ذیل دستگاه های اجرایی در پیوست شماره (۴) قانون بودجه است.

عنوان برنامه: منظور عنوان برنامه های اجرایی ذیل دستگاه های اجرایی در پیوست شماره (۴) قانون بودجه است.

عنوان خدمت یا کالا: منظور عنوان خروجی یا برونداد نهایی دستگاه اجرایی است که دارای استانداردهای کیفی خاص بوده، در نتیجه انجام فعالیت های مستقیم (فعالیت اصلی) تولید و ارائه شود، کمیت پذیر بوده و قابل اندازه گیری باشد.

واحد سنجش: منظور واحدی برای سنجش میزان محصول ارائه شده است.

عملکرد سال ۱۳۹۱: منظور میزان محصول ارائه شده در سال ۱۳۹۱ بر حسب واحد سنجش تعیین شده است.

عملکرد شش ماهه سال ۱۳۹۲: منظور میزان محصول ارائه شده از ابتدای سال ۱۳۹۲ الی انتهای شهریور ۱۳۹۲ بر حسب واحد سنجش تعیین شده است.

پیش بینی سال ۱۳۹۲: منظور میزان محصولی است که در سال ۱۳۹۲ پیش بینی می شود و بر حسب واحد سنجش تعیین شده تحقق یابد.

پیش بینی سال ۱۳۹۳: شامل میزان محصولی که در برنامه پنجم و بسته های اجرایی آن پیش بینی شده بود و پیش بینی تحقق آن در سال ۱۳۹۳ بر حسب واحد سنجش تعیین شده است.

راهنمای تکمیل فرم شماره (۲):

عنوان برنامه/فعالیت: منظور از برنامه، برنامه های اجرایی ذیل دستگاه های اجرایی در پیوست شماره (۴) قانون بودجه سال ۱۳۹۲ است. منظور از فعالیت نیز فعالیت های کمیت پذیری است که برای تحقق هدف برنامه اجرایی ذی ربط به اجرا در می آید.

واحد: منظور واحد سنجش هدف کمی برنامه یا فعالیت است.

مقدار فعالیت: منظور مقدار هدف کمی برنامه یا فعالیت در سال ۱۳۹۲ است.

هزینه واحد: از تقسیم جمع کل هزینه تمام شده (ستون ۱۱ فرم شماره ۱) بر مقدار فعالیت یا برنامه یدست می آید.

هزینه های مستقیم: براساس تعاریف ارائه شده در متن دستورالعمل تکمیل شود.

هزینه های غیر مستقیم: براساس تعاریف ارائه شده در متن دستورالعمل تکمیل شود.

هزینه واحد در بخش غیردولتی: این شاخص مبنایی برای مقایسه هزینه واحد در واحدهای اجرایی دولتی دارای فعالیت مشابه می باشد.

اولویت بندی فعالیت ها: چنانچه سقف اعلام شده برای اعتبارات هزینه ای دستگاه از هزینه تمام شده کمتر باشد، مابه التفاوت یا باید از محل صرفه جویی جبران شود و یا بعضی از فعالیت های دارای اولویت پایین تر حذف شوند. اولویت مشخص شده در این فرم مبنای انتخاب فعالیت ها خواهد بود.

مثال (۱): هزینه‌یابی یک واحد اجرایی

واحد سازمان فرضی شامل یک واحد ستادی (واحد ریاست سازمان) و دو معاونت که هر یک شامل ۳ واحد مدیریت هستند می‌باشد. ۴ واحد پشتیبانی نیز به طور مستقیم وابسته با واحد ستادی هستند که شامل واحد حسابداری، واحد داده‌پردازی، واحد کارگزینی و واحد حراست و امنیت می‌شود.

هزینه‌های مستقیم هر واحد سازمانی شامل حقوق و دستمزد و ملزومات اداری مصرف شدنی می‌شود. هیچ‌یک از واحدهای سازمانی هزینه مستقیم دیگری ندارد. در جدول شماره (۱) میزان هزینه‌های مستقیم برای هر واحد سازمانی و کل آنرا نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱- ترکیب اعتبارات هزینه‌ای مستقیم یک واحد اجرایی فرضی

میلیون ریال

عنوان واحد سازمانی	حقوق و دستمزد	سایر هزینه‌ها	کل هزینه‌ها
واحدهای ستادی	۱۷۰,۰۰۰	۵۰۰	۱۷۰,۵۰۰
حسابداری	۱۷۲,۰۰۰	۴,۰۰۰	۱۷۶,۰۰۰
خدمات داده‌پردازی	۱۹۰,۰۰۰	۳,۰۰۰	۱۹۳,۰۰۰
کارگزینی و امور کارکنان	۱۶۶,۰۰۰	۶,۰۰۰	۱۷۲,۰۰۰
حراست و امنیت	۳۴۷,۰۰۰	۱,۰۰۰	۳۴۸,۰۰۰
معاونت ۱	۸۰,۰۰۰	۴۰۰	۸۰,۴۰۰
مدیریت ۱۱	۲۹۲,۰۰۰	۶۰۰	۲۹۲,۶۰۰
مدیریت ۱۲	۴۰۹,۰۰۰	۹,۰۰۰	۴۱۸,۰۰۰
مدیریت ۱۳	۱۵۱,۰۰۰	۳,۰۰۰	۱۵۴,۰۰۰
معاونت ۲	۸۰,۰۰۰	۴۰۰	۸۰,۴۰۰
مدیریت ۲۱	۶۲۱,۰۰۰	۱۷,۰۰۰	۶۳۸,۰۰۰
مدیریت ۲۲	۳۹۲,۰۰۰	۱۴,۰۰۰	۴۰۶,۰۰۰
مدیریت ۲۳	۱۵۱,۰۰۰	۲,۰۰۰	۱۵۳,۰۰۰
جمع	۳,۲۲۱,۰۰۰	۶۰,۹۰۰	۳,۲۸۱,۹۰۰

خدمات حراست و امنیتی را نیز می‌توان براساس سطح زیربنای واحدها توزیع نمود. اطلاعات مربوط به هر یک از این موارد در جدول شماره ۲ نشان داده شده است

جدول شماره ۲- شاخصهای هزینه به فعالیت واحد اجرایی فرضی

میلیون ریال

عنوان واحد سازمانی	سطح زیربنا متر مربع	تعداد کارکنان نفر	رایانه مورد استفاده	درصد استفاده از فعالیت حسابداری	طبقه‌بندی سازمانی
			ثانیه CPU		
واحدهای ستادی	۳,۰۰۰	۳	۵,۰۰۰	۱۰٪	مدیریت
دفتر معاونت ۱	۲,۰۰۰	۲	۶,۰۰۰	۲٪	مدیریت
مدیریت ۱۱	۱۵,۰۰۰	۱۰	۱۱۵,۰۰۰	۱۵٪	عملیات
مدیریت ۱۲	۲۲,۰۰۰	۱۵	۱۲,۰۰۰	۱۸٪	عملیات
مدیریت ۱۳	۸,۰۰۰	۵	۴۵,۰۰۰	۲۰٪	عملیات
دفتر معاونت ۲	۲,۰۰۰	۰	۸,۵۰۰	۲۰٪	مدیریت
مدیریت ۲۱	۹۰,۰۰۰	۳۰	۱۵,۰۰۰	۳۳٪	عملیات
مدیریت ۲۲	۲۵,۰۰۰	۲۰	۱۰,۰۰۰	۱۴٪	عملیات
مدیریت ۲۳	۸,۰۰۰	۵	۳۵,۰۰۰	۲۰٪	عملیات
حسابداری	۱۰,۰۰۰	۷	۲۵۰,۰۰۰		پشتیبانی
خدمات داده پردازشی	۲۵,۰۰۰	۴		۲۰٪	پشتیبانی
کارگزینی و امور کارکنان	۱۲,۰۰۰	۸	۱۷۵,۰۰۰		پشتیبانی
حراست و امنیت	۴,۰۰۰	۲۰	۱,۰۰۰		پشتیبانی

براساس مصاحبه و گزارش‌گیری که از هر یک از واحدها به عمل آمده سهم زمانی که واحدهای مدیریتی صرف واحدهای زیر نظر خود می‌نمایند برآورد و در جدول شماره ۳ نشان داده شده است. این برآوردها توسط واحد مجری انجام می‌گیرد و می‌تواند از تمامی اطلاعات در اختیار خود برای این برآورد استفاده کند.

جدول شماره ۳- توزیع فعالیت‌های واحدهای مدیریتی بر حسب واحدهای میانی

	مدیریت ۲۳	مدیریت ۲۲	مدیریت ۲۱	مدیریت ۱۳	مدیریت ۱۲	مدیریت ۱۱	معاونت ۲	معاونت ۱
واحد ستادی							۶۰٪	۴۰٪
معاونت ۱				۲۰٪	۴۰٪	۴۰٪		
معاونت ۲	۱۰٪	۴۰٪	۵۰٪					

هدف این است که هزینه‌های واحدهای ستادی و واحدهای مدیریتی و همچنین هزینه‌های پشتیبانی بر اساس شاخص‌های داده شده بین واحدهای عملیاتی توزیع شود.

به طور معمول هزینه‌های پشتیبانی باید قبل از هزینه‌های مدیریتی توزیع شوند. مشکلی که ممکن است پیش آید این است که هزینه‌های پشتیبانی با هم ارتباط متقابل دارند و به طور همزمان نمی‌توان آنها را توزیع کرد. لذا باید بر اساس اولویت بندی این کار انجام پذیرد. در این مثال اولویت بندی زیر مورد استفاده قرار گرفته است.

۱- خدمات پشتیبانی که فقط سایر خدمات پشتیبانی را پشتیبانی می‌کنند اول توزیع می‌شوند.

۲- خدماتی که با تعداد و اجزاء بیشتری در تماس هستند اول توزیع می‌شوند.

۳- اگر تعداد و اجزاء یکسان باشد، خدماتی که ارزش ریالی بیشتری دارند اول توزیع می‌شوند.

بر اساس جداول شماره فوق خدمات حسابداری با ۱۰ واحد، خدمات کارگزینی با ۱۳ واحد، خدمات داده‌پردازی با ۱۲ واحد و خدمات امنیتی و حراست با ۱۳ واحد در ارتباط هستند. این در حالی است که واحد امنیتی منبع هزینه‌ای بیشتری دارد، لذا اولویت توزیع به شرح زیر خواهد بود.

۱- خدمات حراست و امنیت

۲- خدمات کارگزینی

۳- خدمات داده‌پردازی

۴- خدمات حسابداری

با اولویت بندی فوق، توزیع در دو مرحله انجام می‌گیرد. اول، هزینه‌های پشتیبانی بین واحدهای پشتیبانی، مدیریتی و عملیاتی به ترتیب توزیع می‌شود. در مرحله دوم، هزینه‌های مدیریتی بین واحدهای عملیاتی توزیع می‌گردد.

جدول شماره (۵) توزیع هزینه‌های پشتیبانی به سایر اقلام را نشان می‌دهد. نتایج مندرج در این جدول در مرحله دوم مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این جدول، اول خدمات حراست و امنیت و بعد سایر اقلام پشتیبانی توزیع می‌شوند. محاسبه جدیدی برای هر مورد انجام می‌گیرد و بعد خدمات پشتیبانی بعدی توزیع می‌شود. نتیجه هزینه‌های واحدهای سازمانی است که مشتمل بر هزینه‌های پشتیبانی می‌باشد.

جدول شماره (۶) مشابه روشی است که در مورد توزیع هزینه مدیریتی انجام گرفت. با استفاده از هزینه‌های توزیع شده در این جدول، هزینه‌های مدیریتی نیز بین واحدهای عملیاتی توزیع می‌شود. نتیجه این عملیات در جدول شماره (۷) منعکس شده است. در این جدول هزینه‌های ستقیم و کل هزینه‌ها بر حسب مدیریتهای عملیاتی قابل مقایسه است.

جدول شماره ۴- محاسبات مربوط به هزینه‌های مستقیم

عنوان واحد سازمانی	واحد‌های ستادی	معاونت ۱	معاونت ۲	مدیریت ۱۱	مدیریت ۱۲	مدیریت ۱۳	مدیریت ۲۱	مدیریت ۲۲	مدیریت ۲۳
هزینه‌های اولیه	۱۷۰/۵	۸۰/۴	۸۰/۴	۲۹۲/۶	۴۰۶/۰	۴۱۸/۰	۶۳۸/۰	۴۰۶/۰	۱۵۳/۰
توزیع هزینه‌های ستادی	(۱۷۰/۵)	۱۰۲/۳	۶۸/۲						
جمع معاونت‌ها		۱۸۲/۷	۱۴۸/۶						
توزیع هزینه‌های معاونت‌ها	(۱۸۲/۷)		(۱۴۸/۶)	۷۳/۱	۶۹/۴	۷۳/۱	۷۴/۳	۶۹/۴	۱۴/۹
توزیع نهایی				۳۶۵/۷	۴۷۵/۴	۴۹۱/۱	۷۱۲/۳	۴۷۵/۴	۱۶۷/۹

جدول شماره ۵- توزیع هزینه‌های افزایشی (پشتیبانی)

عنوان واحد سازمانی	هزینه‌های اولیه	حراست و امنیت	جمع	کارگزینی	جمع	خدمات داده‌پردازی	جمع	خدمات حسابداری	کل هزینه پشتیبانی
حراست و امنیت	۳۴۸/۰	(۳۴۸/۰)							
کارگزینی	۱۷۲/۰	۱۸/۸	۱۹۰/۸	(۱۹۰/۸)					
خدمات داده‌پردازی	۱۹۳/۰	۳۹/۲	۲۳۲/۲	۷/۴	۲۳۹/۶	(۲۳۹/۶)			
خدمات حسابداری	۱۷۶/۰	۱۵/۷	۱۹۱/۷	۱۳/۰	۲۰۴/۷	۱۱۹/۴	۳۲۴/۱	(۳۲۴/۱)	
واحد‌های ستادی	۱۷۰/۵	۴/۷	۱۷۵/۲	۵/۶	۱۸۰/۸	۲/۴	۱۸۳/۲	۳۳/۱	۲۱۶/۳
معاونت ۱	۸۰/۴	۳/۱	۸۳/۵	۳/۷	۸۷/۲	۲/۹	۹۰/۱	۶/۶	۹۶/۷
معاونت ۲	۸۰/۴	۳/۱	۸۳/۵	۳/۷	۸۷/۲	۴/۱	۹۱/۳	۶/۶	۹۷/۹
مدیریت ۱۱	۶/۲۹۲	۲۳/۵	۳۱۶/۱	۱۸/۵	۳۳۴/۶	۵۴/۹	۳۸۹/۵	۴۹/۶	۴۳۹/۱
مدیریت ۱۲	۸۱۴/۰	۳۴/۵	۴۵۲/۵	۲۷/۸	۴۸۰/۳	۵/۷	۴۸۶/۰	۵۹/۵	۵۴۵/۵
مدیریت ۱۳	۱۵۴/۰	۱۲/۵	۱۶۶/۵	۹/۳	۱۷۵/۸	۲۱/۵	۱۹۷/۳	۶/۶	۲۰۳/۹
مدیریت ۲۱	۶۳۸/۰	۱۴۱/۲	۷۷۹/۲	۵۵/۵	۸۳۴/۷	۷/۲	۸۴۱/۹	۱۰۹/۲	۹۵۱/۱
مدیریت ۲۲	۴۰۶/۰	۳۹/۲	۴۴۵/۲	۳۷/۰	۴۸۲/۲	۴/۸	۴۸۷/۰	۴۶/۳	۵۳۳/۳
مدیریت ۲۳	۱۵۳/۰	۱۲/۵	۱۶۵/۵	۹/۳	۱۷۴/۸	۱۶/۷	۱۹۱/۵	۶/۶	۱۹۸/۱
جمع	۳،۲۸۱/۹	۳۴۸/۰	۳،۲۸۱/۹	۱۹۰/۸	۳،۲۸۱/۹	۲۳۹/۶	۳،۲۸۱/۹	۳۲۴/۱	۳،۲۸۱/۹

جدول شماره ۶- توزیع هزینه های ستادی و معاونت ها بین مدیریت های اجرایی

میلیارد ریال

عنوان واحد سازمانی	واحد های ستادی	معاونت ۱	معاونت ۲	مدیریت ۱۱	مدیریت ۱۲	مدیریت ۱۳	مدیریت ۲۱	مدیریت ۲۲	مدیریت ۲۳
هزینه های مستقیم و پشتیبانی	۲۱۶/۳	۹۶/۷	۹۷/۹	۴۳۹/۲	۵۴۵/۵	۲۰۳/۹	۹۵۱/۰	۵۳۳/۳	۱۹۸/۱
توزیع هزینه های ستادی	(۲۱۶/۳)	۱۲۹/۸	۸۶/۵						
هزینه های معاونت ها		۲۳۶/۵	۱۸۴/۴						
توزیع هزینه های معاونت ها	(۲۳۶/۵)		(۱۸۴/۴)	۹۰/۶	۹۰/۶	۴۵/۳	۹۲/۲	۷۳/۸	۱۸/۴
جمع نهایی هزینه ها				۵۲۹/۸	۶۳۶/۱	۲۴۹/۲	۱۰۴۳/۲	۶۰۷/۱	۲۱۶/۵

جدول شماره ۷- هزینه های مستقیم و کل هزینه های مدیریت های اجرایی

میلیارد ریال

عنوان واحد سازمانی	مدیریت ۱۱	مدیریت ۱۲	مدیریت ۱۳	مدیریت ۲۱	مدیریت ۲۲	مدیریت ۲۳
هزینه های مستقیم	۳۶۵/۷	۴۹۱/۱	۱۹۰/۵	۷۱۲/۳	۴۶۵/۴	۱۶۷/۹
توزیع هزینه های مستقیم	۱۵/۳	۲۰/۵	۸/۰	۲۹/۸	۱۹/۴	۷/۰
کل هزینه ها	۵۲۹/۸	۶۳۶/۱	۲۴۹/۲	۱۰۴۳/۲	۶۰۷/۱	۲۱۶/۶
توزیع کل هزینه ها	۱۶/۱	۱۹/۴	۷/۶	۳۱/۸	۱۸/۵	۶/۶

در آخرین مرحله باید توزیع نهایی هزینه ها را بر حسب فعالیت ها تعیین نمود. این مرحله نیز باید از طریق مصاحبه و سوال از کارکنان انجام شود. یک نمونه از این مرحله در جدول شماره (۸) نشان داده شده است. باید توجه داشت که این مصاحبه ها باید در تمامی واحدهای عملیاتی انجام گیرد. در این جدول شش مجموعه از سهم ها وجود دارد. هر یک از مجموعه ها نشان می دهد چه میزان از هر فعالیت خاص در درون یک واحد سازمانی انجام می گیرد. ابتدا مصاحبه شوندگان باید بگویند چند درصد از فعالیت خود را در هر یک از برنامه های ۱ و ۲ و ۳ به انجام می رسانند. برای هر یک از پاسخ نامه ها جمع درصد های برنامه ها باید معادل ۱۰۰ درصد باشد. در دور دوم مصاحبه شوندگان باید بگویند در هر یک از برنامه ها چند درصد از زمان کار خود را صرف سه فعالیت موجود در این برنامه ها کرده اند. جمع درصد های هر برنامه باید معادل سهم آن برنامه باشد. برای مثال جمع سهم های برنامه برای مدیریت ۱۱ معادل ۳۰ درصد است. جمع سهم فعالیت های ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ نیز ۳۰ درصد می باشد.

جدول شماره ۸- توزیع هزینه ها بر حسب فعالیتها (هزینه یابی)

عنوان واحد سازمانی	مدیریت ۱۱	مدیریت ۱۲	مدیریت ۱۳	مدیریت ۲۱	مدیریت ۲۲	مدیریت ۲۳
برنامه ۱	۳۰٪	۳۵٪	۱۰٪	۳۳٪	۶۰٪	۵٪
فعالیت ۱۱	۱۵٪	۵٪	۴٪	۳٪	۵۰٪	۱٪
فعالیت ۱۲	۵٪	۵٪	۱٪	۱٪	۱٪	۱٪
فعالیت ۱۳	۱۰٪	۲۵٪	۵٪	۲۹٪	۹٪	۳٪
برنامه ۲	۵۰٪	۴۵٪	۰٪	۳۳٪	۳۰٪	۵٪
فعالیت ۲۱	۳۵٪	۳۰٪	۰٪	۳۰٪	۲۵٪	۳٪
فعالیت ۲۲	۱۰٪	۵٪	۰٪	۲٪	۳٪	۲٪
فعالیت ۲۳	۵٪	۱۰٪	۰٪	۱٪	۲٪	۰٪
برنامه ۳	۲۰٪	۲۰٪	۹۰٪	۳۴٪	۱۰٪	۹۰٪
فعالیت ۳۱	۴٪	۱٪	۱۰٪	۲٪	۱٪	۳٪
فعالیت ۳۲	۱۲٪	۱٪	۱۰٪	۲٪	۱٪	۳٪
فعالیت ۳۳	۴٪	۱۸٪	۷۰٪	۳۰٪	۸٪	۸۴٪

با استفاده از سهم های مندرج در جدول (۸) هزینه های مستقیم و کل هزینه ها بر حسب برنامه ها و

فعالیت‌های واحد سازمانی بر حسب واحدهای عملیاتی و در جداول شماره (۹) و (۱۰) نشان داده شده است. خلاصه نتیجه این دو جدول و نیز در جدول شماره (۱۱) منعکس می‌باشد

جدول شماره ۹- توزیع هزینه‌های مستقیم بر حسب فعالیت‌ها (هزینه یابی بر مبنای فعالیت)

میلیارد ریال

عنوان واحد سازمانی	مدیریت ۱۱	مدیریت ۱۲	مدیریت ۱۳	مدیریت ۲۱	مدیریت ۲۲	مدیریت ۲۳	جمع
هزینه های مستقیم دستگاه	۳۶۵/۷	۴۹۱/۱	۱۹۰/۵	۷۱۲/۳	۴۶۵/۴	۱۶۷/۹	۲۳۹۲/۹
برنامه ۱	۱۰۹/۷	۱۷۲/۰	۱۹/۰	۲۳۵/۱	۲۷۹/۱	۸/۴	۸۲۳/۳
فعالیت ۱۱	۵۴/۸	۲۴/۶	۷/۶	۲۱/۴	۲۳۲/۵	۱/۷	۳۴۲/۶
فعالیت ۱۲	۱۸/۳	۲۴/۶	۱/۹	۷/۱	۴/۷	۱/۷	۵۸/۳
فعالیت ۱۳	۳۶/۶	۱۲۲/۸	۹/۵	۲۰۶/۶	۴۱/۹	۵/۰	۴۲۲/۴
برنامه ۲	۱۸۲/۹	۲۲۱/۰	۰/۰	۲۳۵/۱	۱۳۹/۷	۸/۴	۷۸۷/۱
فعالیت ۲۱	۱۲۸/۰	۱۴۷/۳	۰/۰	۲۱۳/۸	۱۱۶/۴	۵/۰	۶۱۰/۵
فعالیت ۲۲	۳۶/۶	۲۴/۶	۰/۰	۱۴/۲	۱۴/۰	۳/۴	۹۲/۸
فعالیت ۲۳	۱۸/۳	۴۹/۱	۰/۰	۷/۱	۹/۳	۰/۰	۸۳/۸
برنامه ۳	۷۳/۱	۹۸/۱	۱۷۱/۵	۲۴۲/۱	۴۶/۶	۱۵۱/۱	۷۸۲/۵
فعالیت ۳۱	۱۴/۶	۴/۹	۱۹/۱	۱۴/۲	۴/۷	۵/۰	۶۲/۵
فعالیت ۳۲	۴۳/۹	۴/۹	۱۹/۱	۱۴/۲	۴/۷	۵/۰	۹۱/۸
فعالیت ۳۳	۱۴/۶	۸۸/۳	۱۳۳/۳	۲۱۳/۷	۳۷/۲	۱۴۱/۱	۶۲۸/۲

جدول شماره ۱۰- توزیع کل هزینه بر حسب فعالیتها (هزینه یابی)

میلیارد ریال

عنوان واحد سازمانی	مدیریت ۱۱	مدیریت ۱۲	مدیریت ۱۳	مدیریت ۲۱	مدیریت ۲۲	مدیریت ۲۳	جمع
هزینه های دستگاه	۵۲۹/۷	۶۳۶/۱	۲۴۹/۲	۱۰۴۳/۲	۶۰۷/۱	۲۱۶/۶	۳۲۸۱/۹
برنامه ۱	۱۵۸/۹	۲۲۲/۶	۲۵/۰	۳۴۴/۲	۳۶۴/۲	۱۰/۹	۱۱۲۵/۹
فعالیت ۱۱	۷۹/۴	۳۱/۸	۱۰/۰	۳۱/۳	۳۰۳/۵	۲/۲	۴۵۸/۳
فعالیت ۱۲	۲۶/۵	۳۱/۸	۲/۵	۱۰/۴	۶/۱	۲/۲	۷۹/۵
فعالیت ۱۳	۵۳/۰	۱۵۹/۰	۱۲/۵	۳۰۲/۵	۵۴/۶	۶/۵	۵۸۸/۱
برنامه ۲	۲۶۴/۸	۲۸۶/۲	۰/۰	۳۴۴/۲	۱۸۲/۱	۱۰/۸	۱۰۸۸/۱
فعالیت ۲۱	۱۸۵/۳	۱۹۰/۸	۰/۰	۳۱۲/۹	۱۵۱/۸	۶/۵	۸۴۷/۴
فعالیت ۲۲	۵۳/۰	۳۱/۸	۰/۰	۲۰/۹	۱۸/۲	۴/۳	۱۲۸/۲
فعالیت ۲۳	۲۶/۵	۶۳/۶	۰/۰	۱۰/۴	۱۲/۱	۰/۰	۱۱۲/۶
برنامه ۳	۱۰۶/۰	۱۲۷/۳	۲۲۴/۲	۳۵۴/۸	۶۰/۸	۱۹۴/۹	۱۰۶۷/۹
فعالیت ۳۱	۲۱/۲	۶/۴	۲۴/۹	۲۰/۹	۶/۱	۶/۵	۸۶/۰
فعالیت ۳۲	۶۳/۶	۶/۴	۲۴/۹	۲۰/۹	۶/۱	۶/۵	۱۲۸/۴
فعالیت ۳۳	۲۱/۲	۱۱۴/۵	۱۷۴/۴	۳۱۳/۰	۴۸/۶	۱۸۱/۹	۸۵۳/۵

جدول شماره ۱۱ - هزینه‌های مستقیم و کل هزینه‌ها بر مبنای فعالیت

میلیارد ریال

الگوی فعالیت	هزینه‌های مستقیم	سهام (%)	کل هزینه‌ها	سهام (%)
جمع	۲۳۹۲/۹	۱۰۰/۰	۳۲۸۱/۹	۱۰۰/۰
برنامه ۱	۸۲۳/۳	۳۴/۴	۱۱۲۵/۹	۳۲/۷
فعالیت ۱۱	۳۴۲/۶	۱۴/۳	۴۵۸/۳	۱۴/۳
فعالیت ۱۲	۵۸/۳	۲/۴	۷۹/۵	۲/۵
فعالیت ۱۳	۴۲۲/۴	۱۷/۷	۵۸۸/۱	۱۵/۹
برنامه ۲	۷۸۷/۱	۳۲/۹	۱۰۸۸/۱	۳۴/۰
فعالیت ۲۱	۶۱۰/۵	۲۵/۵	۸۴۷/۴	۲۶/۵
فعالیت ۲۲	۹۲/۸	۳/۹	۱۲۸/۲	۴/۰
فعالیت ۲۳	۸۳/۸	۳/۵	۱۱۲/۶	۳/۵
برنامه ۳	۷۸۲/۵	۳۲/۷	۱۰۶۷/۹	۳۳/۴
فعالیت ۳۱	۶۲/۵	۲/۶	۸۶/۰	۲/۷
فعالیت ۳۲	۹۱/۸	۳/۸	۱۲۸/۴	۴/۰
فعالیت ۳۳	۶۲۸/۲	۲۶/۳	۸۵۳/۵	۲۶/۷

مثال ۲) برآورد هزینه تمام شده خدمات در یک واحد ثبت احوال

(۱) محاسبه هزینه مستقیم فعالیت ها: هزینه فعالیتها را با تسهیم هزینه های جاری بر روی فعالیتها مطابق جدول زیر محاسبه می کنیم.

منابع	حقوق و دستمزد		برق		گاز (گرمایشی)		مواد و لوازم مصرف شدنی		هزینه مستقیم
	مقدار	هزینه منتسب شده	مقدار	هزینه منتسب شده	مقدار	هزینه منتسب شده	مقدار	هزینه منتسب شده	
هزینه	ریال ۳/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰		ریال ۱۵۰/۰۰۰/۰۰۰		ریال ۵۰/۰۰۰/۰۰۰		ریال ۴۵/۰۰۰/۰۰۰		
نام محرک	تعداد پرسنل		تعداد رایانه		مترمربع		تعداد پرسنل		
جمع مقدار محرک	۱۵		۱۰		۵۰۰		۱۵		
	مقدار	هزینه منتسب شده	مقدار	هزینه منتسب شده	مقدار	هزینه منتسب شده	مقدار	هزینه منتسب شده	
فعالیت امور مالی و حسابداری	۱	۲۰۰/۰۰۰/۰۰۰	۱	۱۵/۰۰۰/۰۰۰	۷۰	۷/۰۰۰/۰۰۰	۱	۳/۰۰۰/۰۰۰	۲۲۵/۰۰۰/۰۰۰
فعالیت امور مدیریتی سازمان	۱	۲۰۰/۰۰۰/۰۰۰	۱	۱۵/۰۰۰/۰۰۰	۸۰	۸/۰۰۰/۰۰۰	۱	۳/۰۰۰/۰۰۰	۲۲۶/۰۰۰/۰۰۰
فعالیت امور دفتری و اداری	۲	۴۰۰/۰۰۰/۰۰۰	۲	۳۰/۰۰۰/۰۰۰	۵۰	۵/۰۰۰/۰۰۰	۲	۶/۰۰۰/۰۰۰	۴۴۱/۰۰۰/۰۰۰
فعالیت صدور کارت شناسایی ملی	۳	۶۰۰/۰۰۰/۰۰۰	۲	۳۰/۰۰۰/۰۰۰	۷۵	۷/۵۰۰/۰۰۰	۳	۹/۰۰۰/۰۰۰	۶۴۶/۵۰۰/۰۰۰
فعالیت امور حقوقی	۲	۴۰۰/۰۰۰/۰۰۰	۱	۱۵/۰۰۰/۰۰۰	۴۵	۴/۵۰۰/۰۰۰	۲	۶/۰۰۰/۰۰۰	۴۲۵/۵۰۰/۰۰۰
فعالیت صدور شناسنامه نوزاد	۲	۴۰۰/۰۰۰/۰۰۰	۱	۱۵/۰۰۰/۰۰۰	۶۰	۶/۰۰۰/۰۰۰	۲	۶/۰۰۰/۰۰۰	۴۲۷/۰۰۰/۰۰۰
فعالیت بایگانی سجلی	۳	۶۰۰/۰۰۰/۰۰۰	۲	۳۰/۰۰۰/۰۰۰	۱۰۰	۱۰/۰۰۰/۰۰۰	۳	۹/۰۰۰/۰۰۰	۶۴۹/۰۰۰/۰۰۰
فعالیت الصاق عکس	۱	۲۰۰/۰۰۰/۰۰۰	۰	۰	۲۰	۲/۰۰۰/۰۰۰	۱	۳/۰۰۰/۰۰۰	۲۰۵/۰۰۰/۰۰۰
جمع کل هزینه های جاری									۳/۲۴۵/۰۰۰/۰۰۰

۲) تسهیم هزینه فعالیتهای پشتیبانی: هزینه واقعی فعالیتهای پشتیبانی بر روی سایر فعالیتهای مطابق جدول زیر محاسبه می کنیم.

منابع	فعالیت امور مالی و حسابداری	فعالیت امور مدیریتی سازمان	فعالیت امور دفتری و اداری	هزینه فعالیت					
				تعداد پرسنل هر فعالیت	تعداد پرسنل هر فعالیت	هزینه مستقیم	هزینه پشتیبانی	هزینه داده شده (سربار)	هزینه فعالیت
نام محرک	هزینه مستقیم هر فعالیت	تعداد پرسنل هر فعالیت	تعداد پرسنل هر فعالیت	۱۰	۱۰				
جمع مقدار محرک	۳/۲۴۵/۰۰۰/۰۰۰	۱۰	۱۰						
	مقدار محرک	مقدار محرک	مقدار محرک	هزینه مستقیم	هزینه پشتیبانی	هزینه داده شده (سربار)	هزینه فعالیت		
فعالیت امور مالی و حسابداری	۲۲۵/۰۰۰/۰۰۰	۱	۱	۲۲۵,۰۰۰,۰۰۰	۸۲,۱۴۰,۶۶۸	۳۰۷,۱۴۰,۶۶۸	۰		
فعالیت امور مدیریتی سازمان	۲۲۶/۰۰۰/۰۰۰	۱	۱	۲۲۶,۰۰۰,۰۰۰	۸۲,۲۳۵,۳۱۹	۳۰۸,۲۳۵,۳۱۹	۰		
فعالیت امور دفتری و اداری	۴۴۱/۰۰۰/۰۰۰	۲	۲	۴۴۱,۰۰۰,۰۰۰	۱۶۳,۴۲۹,۴۸۳	۶۰۴,۴۲۹,۴۸۳	۰		
فعالیت صدور کارت شناسایی ملی	۶۴۶/۵۰۰/۰۰۰	۲	۲	۶۴۶,۵۰۰,۰۰۰	۲۴۳,۷۲۴,۴۶۸	۰	۸۹۰,۲۲۴,۴۶۸		
فعالیت امور حقوقی	۴۲۵/۵۰۰/۰۰۰	۱	۱	۴۲۵,۵۰۰,۰۰۰	۱۶۱,۹۶۲,۴۰۱	۰	۵۸۷,۴۶۲,۴۰۱		
فعالیت صدور شناسنامه نوزاد	۴۲۷/۰۰۰/۰۰۰	۱	۱	۴۲۷,۰۰۰,۰۰۰	۱۶۲,۱۰۴,۳۷۷	۰	۵۸۹,۱۰۴,۳۷۷		
فعالیت بایگانیسجلی	۶۴۹/۰۰۰/۰۰۰	۲	۱۰۰	۶۴۹,۰۰۰,۰۰۰	۲۴۳,۹۶۱,۰۹۴	۰	۸۹۲,۹۶۱,۰۹۴		
فعالیت الصاق عکس	۲۰۵/۰۰۰/۰۰۰	۰	۲۰	۲۰۵,۰۰۰,۰۰۰	۸۰,۲۴۷,۶۶۰	۰	۲۸۵,۲۴۷,۶۶۰		
جمع کل هزینه فعالیتهای							۳/۲۴۵/۰۰۰/۰۰۰		

۳) تسهیم هزینه فعالیتهای عملیاتی بر روی خدمات: قیمت تمام شده خدمات با تسهیم هزینه فعالیتهای عملیاتی مطابق جدول زیر محاسبه می شود.

فعالیتها	فعالیت صدور کارت شناسایی ملی		فعالیت امور حقوقی		فعالیت صدور شناسنامه نوزاد		فعالیت بایگانی سجلی		فعالیت الصاق عکس		قیمت تمام شده
	مقدار محرک	هزینه منتسب شده	مقدار محرک	هزینه منتسب شده	مقدار محرک	هزینه منتسب شده	مقدار محرک	هزینه منتسب شده	مقدار محرک	هزینه منتسب شده	
هزینه فعالیت	۸۹۰,۲۲۴,۴۶۸		۵۸۷,۴۶۲,۴۰۱		۵۸۹,۱۰۴,۳۷۷		۸۹۲,۹۶۱,۰۹۴		۲۸۵,۲۴۷,۶۶۰		
نام محرک	درصد		درصد		درصد		درصد		درصد		
جمع محرک	۱۰۰		۱۰۰		۱۰۰		۱۰۰		۱۰۰		
ثبت ولادت و صدور شناسنامه	۰	۰	۱۰	۵۸,۷۴۶,۲۴۰	۱۰۰	۵۸۹,۱۰۴,۳۷۷	۳۰	۲۶۷,۸۸۸,۳۲۸	۵۰	۱۴۲,۶۲۳,۸۲۹	۱,۰۵۸,۳۶۲,۷۷۵
تغییر نام و نام خانوادگی	۰	۰	۹۰	۵۲۸,۷۱۶,۱۶۱	۰	۰	۲۰	۱۷۸,۵۹۲,۲۱۸	۰	۰	۱,۴۷۹,۳۲۸,۸۴۴
صدور کارت شناسایی ملی	۱۰۰	۸۹۰,۲۲۴,۴۶۸	۰	۰	۰	۰	۵۰	۴۴۶,۴۸۰,۵۴۷	۵۰	۱۴۲,۶۲۳,۸۲۹	۷۰۷,۳۰۸,۳۷۹
جمع قیمت تمام شده خدمات											۳/۲۴۵/۰۰۰/۰۰۰