

سند رسمی

هزینه یابی خدمات در دولت بریتانیا

Service Costing in Government

منتشر شده توسط

(Government Finance Function & HM Treasury)

۶ اوت ۲۰۲۶

برآورد هزینه خدمات در دولت

محتویات

۱ .	مبانی هزینه یابی و پاسخگویی ۳
۱.۱	مقدمه از اندرو کارتر (معاون رئیس بخش مالی دولت بریتانیا) ۳
۱.۲	این راهنمایی برای چه کسانی است؟ ۳
۱.۳	چگونه از این راهنما استفاده کنیم: شروع با اصول طراحی ۳
۱.۴	هدف و نتایج مورد انتظار ۴
۱.۵	تعریف مرزهای خدمات؛ اینکه «خدمت» باید هزینه شود چیست ۴
۱.۶	نقش ها، حاکمیت و پاسخگویی ارشدگان ۵
۱.۷	تناسب، ثبات، شفافیت ۵
2 .	ساخت ساختار هزینه ۶
۲.۱	کنترل ها و مجموعه داده ها ۶
۲.۲	جمع آوری شواهد و داده ها؛ جمع آوری و کیفیت داده ها – بهترین شیوه ها ۷
3 .	تعیین هزینه ها؛ انتخاب کننده روش ۸
4 .	هزینه ها نسبت به نتایج (بهره وری و ارزش) ۱۳
۴.۱	بهره وری ۱۳
۴.۲	بنچمارکینگ ۱۳
۴.۳	یک مبنای هزینه واحد برای گزارش دهی و تضمین ۱۴
5 .	تضمین، کنترل ها و ریسک ۱۵
۵.۱	تضمین، مسیرهای حسابرسی و پایه شواهد ۱۵
۵.۲	حاکمیت داده، امنیت و اشتراک گذاری ۱۸
6 .	پذیرش بهترین شیوه ها ۱۸
۶.۱	نقشه راه پیاده سازی ۱۸
۶.۲	توانمندی و ارتقای مهارت ۱۹
7 .	ابزارها و منابع بیشتر ۲۰
۷.۱	فناوری های نوظهور ۲۰
۷.۲	لینک های مفید ۲۰
8 .	مطالعات موردی، قالب ها و منابع ۲۱
9 .	واژه نامه ۲۳

1. مبانی هزینه یابی و پاسخگویی

۱.۱ مقدمه از اندرو کارتنر (معاون رئیس بخش مالی دولت بریتانیا)

درک هزینه خدمات عمومی هرگز به این اندازه مهم نبوده است. دولت دامنه وسیع تر و پیچیده تری از خدمات را ارائه می دهد، اغلب از طریق سازمان ها، سیستم ها و کانال های ارائه متعدد. در عین حال، بودجه های وزارتخانه ها همچنان تحت فشار مداوم است و پارلمان، دولت و نهادهای خارجی به درستی انتظار دارند تصمیمات مربوط به پول عمومی با شواهد قوی پشتیبانی شود.

هزینه یابی خوب خدمات به خودی خود هدف نیست. این پایه ای عملی برای تصمیم گیری بهتر است و به بخش ها کمک می کند تا بفهمند چه عواملی هزینه ها را هدایت می کند، کجا می توان بهره وری را بهبود بخشید، چگونه خدمات به صورت پایدار ارائه می شوند و چگونه هزینه ها و هزینه ها می توانند بر مبنای قانونی، شفاف و قابل دفاع تعیین شوند. این برنامه از مسئولان حسابداری، مدیران مالی، مالکان خدمات و همکاران عملیاتی حمایت می کند تا تصمیمات آگاهانه ای درباره ارزش در برابر پول، کیفیت خدمات و مقرون به صرفه بودن بلندمدت اتخاذ کنند.

دفتر ملی حسابداری و کمیته حساب های عمومی بر نیاز دولت به بهبود انسجام و بلوغ اطلاعات هزینه خدمات تأکید کرده اند. کار آن ها یک ضرورت گسترده تر را تقویت می کند که وزارتخانه ها برای مدیریت صحیح خدمات، توضیح انتخاب ها به وضوح و حفظ اعتماد عمومی به مدیریت وجوه عمومی، به بینش هزینه ای قابل اعتماد، متناسب و قابل مقایسه نیاز دارند.

این راهنما توسط متخصصان مالی و تحلیل در سراسر دولت، با هماهنگی بخش مالی دولت و با همکاری طیف وسیعی از ذینفعان خارجی از جمله CIMA و دولت کانادا تهیه شده است. هدف آن تحمیل یک روش واحد بر هر خدمت یا ایجاد بوروکراسی غیرضروری نیست. در عوض، مسیر عملی برای عبور از تصمیمات کلیدی که وزارتخانه ها باید اتخاذ کنند فراهم می کند: تعریف خدمات، درک داده ها، انتخاب رویکرد هزینه یابی متناسب، اطمینان از شواهد و استفاده از نتایج برای حمایت از تصمیمات.

این مرکز نقش مهمی در تعیین انتظارات، به اشتراک گذاری شیوه های خوب و کمک به بخش ها برای یادگیری از آنچه مؤثر است ایفا می کند. اما ارزش واقعی این راهنمایی از طریق استفاده همکاران مالی، تحلیلی، سیاست گذاری و عملیاتی که با همکاری یکدیگر برای بهبود درک هزینه در خدماتی که بهتر می شناسند، حاصل خواهد شد.

با تقویت کیفیت، شفافیت و استفاده از اطلاعات هزینه خدمات، می توانیم از تصمیمات بهتر، ارزش بهتر برای پول و نتایج بهتر برای عموم حمایت کنیم.

اندرو کارتنر

معاون رئیس بخش مالی دولت

۱.۲ این راهنمایی برای چه کسانی است؟

این راهنما با هدف کمک به وزارتخانه ها و نهادهای مستقل جهت اتخاذ رویکردی عملی و متناسب در برآورد هزینه خدمات تدوین شده است. این راهنما برای همکاران مالی، تحلیلی، سیاست گذاری و عملیاتی که در کارهای هزینه یابی و تصمیم گیری های بعدی مرتبط دخیل هستند، طراحی شده است. این راهنما از موارد استفاده رایجی-مانند تعیین و بازبینی هزینه ها، بازطراحی خدمات، برنامه ریزی کسب و کار (بازبینی هزینه ها/برنامه ریزی بهره وری) حمایت می کند و حداقل تضمین و پاسخگویی لازم را تعیین می کند تا خروجی ها برای رهبری بخش، خزانه داری سلطنتی و نظارت خارجی قابل اعتماد باشد.

۱.۳ چگونه از این راهنما استفاده کنیم: شروع با اصول طراحی

این راهنما مجموعه ای از اصول طراحی پیشنهادی را برای کمک به بهترین شیوه های هزینه یابی انتها به انتها ارائه می دهد:

1) هدف و نتایج مورد انتظار را تعریف کنید (این تصمیم از چه تصمیمی حمایت خواهد کرد؟)

- (2) تعریف سرویس و واحدها (مرزها، خروجی ها، حجم ها)
- (3) نقش ها، مسئولیت ها و پاسخگویی را تعریف کنید
- (4) ساختار هزینه/نقشه مدل (تفکیک هزینه/استخرهای هزینه/نقشه برداری) را بسازید
- (5) جمع آوری شواهد، داده ها و فرضیات مرتبط (حداقل مجموعه داده و کیفیت)
- (6) تعیین هزینه ها (تخصیص ها و انتخاب روش)
- (7) تضمین، اعتبارسنجی و مستندسازی (پیگیری حسابرسی)
- (8) ارتباط برقرار کنید و از نتایج (خروجی های آماده تصمیم گیری) استفاده کنید
- (9) تازه سازی و نگهداری حداقل مجموعه داده (کادانس و نسخه بندی)

این راهنما همچنین برای کمک به بخش ها در شناسایی شکاف ها در پایه های هزینه یابی خدمات خود طراحی شده است. در مواردی که اطلاعات لازم برای تولید هزینه یابی قوی در دسترس نباشد، کاربران باید داده های گمشده، مالکیت نامشخص، تعاریف ضعیف خدمات یا فرضیات پشتیبانی نشده را ثبت کنند، تأثیر آن بر هزینه یابی را توضیح دهند و از تحلیل شکاف برای اولویت بندی بهبود داده ها، سیستم ها، مالکیت و شواهد در طول زمان استفاده کنند.

۱.۴ هدف و نتایج مورد انتظار

درک قوی از هزینه های خدمات برای خدمات مشمول هزینه اهمیت دارد، به ویژه جایی که مدیریت پول عمومی (MPM) انتظار دارد هزینه ها و هزینه ها بر اساس هزینه ارائه خدمات و به صورت شفاف در طول زمان بررسی شوند. قبل از ساخت مدل یا جمع آوری داده ها، مشخص کنید که هزینه یابی چه تصمیمی را تعیین می کند و چه کسی از آن استفاده خواهد کرد. این موضوع همه چیز را شکل خواهد داد.

- **این تصمیم از چه تصمیمی حمایت خواهد کرد؟** برای مثال، تعیین/بازبینی هزینه ها، بازطراحی یک خدمت، اولویت بندی سرمایه گذاری، انتخاب بین گزینه های سیاستی، ارزیابی مقرون به صرفه بودن یا تعیین اهداف بهره وری
- **تصمیم گیرنده/مخاطب کیست؟** برای مثال، مالک خدمات، مدیر مالی، مسئول حسابداری، وزیر، هیئت مدیره، خزانه داری سلطنتی.
- **چه زمانی تصمیم گیری لازم است و در چه بازه ای؟** آیا این تصمیم برای انتخاب های فوری داخل سال یا برنامه ریزی کسب و کار لازم است، یا تصمیم یک باره در مقابل چیزی که در طول زمان آن را تازه و پیگیری می کنید؟
- **چه سطحی از جزئیات مورد نیاز است؟** آیا این یک نمای نمایی برای گزینه های اولیه است یا عددی مطمئن تر که می تواند در برابر چالش و حسابرسی مقاومت کند؟

۱.۵ تعریف مرزهای خدمات؛ اینکه «خدمت» باید هزینه شود چیست

در چارچوب این راهنما، خدمت مجموعه ای مجزا از فعالیت ها است که نتیجه یا واحد ارزش مشخصی را برای عموم مردم یا ذینفعان داخلی دولت ارائه می دهد.

برای تعیین مرز یک خدمت، موارد زیر را در نظر بگیرید:

- **هدف:** به وضوح مشتری، نتیجه و واحد(های) اصلی خروجی را بیان کنید.
- **شمول ها:** فعالیت های BAU و مراحل توانمندسازی لازم برای ارائه خروجی (مانند مدیریت پرونده، بررسی کیفیت استاندارد).
- **استثناها:** پروژه های تغییر یک باره و توسعه سیاست ها را در نظر بگیرید مگر اینکه به طور صریح در حوزه تصمیم گیری قرار گیرند.
- **پلتفرم های اشتراکی/توانمندساز:** پلتفرم های شرکتی/فناوری اطلاعات را به عنوان سربار در نظر بگیرید مگر اینکه خود یک پلتفرم خود سرویس باشد (مثلا کانال دیجیتال پولی).
- **موارد لبه:** جایی که چندین سرویس یک مسیر مشترک دارند (مثلا تریاژ)، تقسیم شده بر اساس درایورهای قابل اندازه گیری (حجم ها، دقیقه ها، تراکنش ها) و فرضیات اسناد.
- **نسخه بندی:** تعریف سرویس و هرگونه تغییر اساسی بین دوره ها را ثبت کنید تا قابلیت مقایسه حفظ شود.

برخی مثال ها برای کمک به توضیح یک خدمت تعریف شده عبارتند از:

- سرویس خارجی: «صدور گذرنامه استاندارد».
 - واحد: گذرنامه های صادر شده؛ دامنه شامل بررسی درخواست، چاپ، اعزام است، اما پروژه های تحول را مستثنی می کند.
- خدمات داخلی: «جذب یک عضو جدید تیم»
 - واحد: استخدام ها تکمیل شده اند، دامنه شامل تبلیغات، غربالگری، مصاحبه ها، فرآیند جذب است، اما طراحی سیاست منابع انسانی را شامل نمی شود.

۱.۶ نقش ها، حاکمیت و پاسخگویی ارشدگان

هزینه یابی قوی خدمات به مالکیت شفاف، حاکمیت متناسب و همکاری مؤثر میان همکاران مالی، خدماتی، تحلیلی و عملیاتی بستگی دارد. در برخی خدمات، مالکیت به وضوح در اختیار یک مالک واحد قرار می گیرد؛ در خدمات پیچیده تر، مالکیت ممکن است بین چندین تیم تقسیم شود یا با تغییر سرویس تغییر کند. نکته مهم این است که نقش ها، حقوق تصمیم گیری و مسئولیت های امضای قرارداد صریح، مستندسازی و درک شده هستند:

- **افسر حسابداری (AO):** مسئول اطمینان از اینکه اطلاعات هزینه در سطح خدمات محتوا قوی است، در تصمیم گیری استفاده می شود و تحت نظارت ارشد مناسب قرار دارد. این موضوع به ویژه زمانی اهمیت دارد که اطلاعات هزینه از تعیین هزینه، بازایی هزینه، پرونده های تجاری، تصمیمات هزینه ای یا احکام گسترده تر ارزش به پول تحت مدیریت مالی حمایت می کند
- **مالک سرویس (SRO/Director):** -تعریف سرویس به روز و مستند را تضمین می کند و خروجی ها و درایورها را اعتبارسنجی می کند؛ فرضیات را تأیید می کند.
- **مدیر مالی (FD)/HoF:** اطمینان حاصل می کند که انتخاب روش متناسب است؛ حداقل مجموعه داده و تطبیق ها را امضا می کند و بسته تضمین را نگهداری می کند.
- **مدلینگ لید:** مدل های مرتبط را می سازد و اثبات می کند و ثبت تخصیص و فرضیات را به روز نگه می دارد.
- **عملکرد مالی دولت (مرکز):** با تعیین انتظارات مشترک، به اشتراک گذاری تجربیات خوب، توسعه ابزارها و قالب های عملی و پشتیبانی از توانمندی ها، از بخش ها حمایت می کند. بخش مالی دولت (GFF) همچنین اثربخشی هزینه یابی خدمات را از طریق محصولات موجود پایش خواهد کرد؛ ارزیابی های پایان سال (EoYA) و چارچوب ارزیابی بهبود مستمر (CIAF).
- **خزانه داری سلطنتی:** نقش متمایزی دارد که در آن اطلاعات هزینه خدمات کنترل هزینه ها، تخصیص ها، موارد تجاری، تصویب هزینه ها و هزینه ها، تصمیمات بازبینی هزینه ها یا ارزیابی های گسترده تر ارزش در برابر پول را شکل می دهد.

توجه داشته باشید که هزینه یابی خدمات نباید صرفاً به صورت مالی تلقی شود. بسیاری از عوامل هزینه مواد مانند تقاضا، زمان پردازش، بازسازی، استانداردهای خدمات، اتوماسیون و پیچیدگی، اغلب در تیم های عملیاتی، دیجیتال، سیاست گذاری یا خدمات قرار دارند. بنابراین وزارتخانه ها باید روشن کنند که مالک این محرک ها کیست، چه کسانی می توانند بر آن ها تأثیر بگذارند و چگونه از طریق روال های حاکمیتی و عملکردی موجود بررسی خواهند شد.

۱.۷ تناسب، ثبات، شفافیت

تناسب در طراحی روش های هزینه یابی کلیدی است تا بار اضافی یا پیچیدگی ایجاد نشود. انتخاب ساده ترین روش که به طور قابل اعتماد از مرزهای خدمات، تصمیم گیری و مسیرهای حساسی مرتبط پشتیبانی کند، ضروری است.

سازگاری به معنای تدوین و استفاده از یک مجموعه داده حداقل مشترک، پایه های تخصیص استاندارد در صورت امکان و تعاریف پایدار سرویس است که هرگونه تغییر را به محض بروز علامت گذاری می کند.

شفافیت یعنی صریح کردن فرضیات، تخصیص ها و منابع داده و ارائه روایتی ساده از حرکات و حساسیت های مادی.

کنترل های عملی هزینه گذاری:

در عمل، هزینه یابی خدمات می تواند چالش برانگیز باشد. دپارتمان ها ممکن است با داده های ناقص، تعاریف سرویس ناسازگار، پلتفرم های مشترک، سیستم های قدیمی، مدل های عامل در حال تغییر، شواهد زمانی محدود یا عدم قطعیت درباره نحوه تخصیص سربار مواجه شوند. هدف دستیابی به دقت

مصنوعی نیست، بلکه تولید دیدگاهی هزینه ای متناسب و شفاف و به اندازه کافی قوی برای تصمیم گیری با کیفیت بالا است. در صورت وجود محدودیت ها، باید به وضوح مستندسازی و توضیح داده شوند.

چند قاعده کلی که باید در نظر بگیرید:

- تطبیق ورودی ها با مجموع سیستم قبل از مدل سازی (GL، حقوق و دستمزد، حجم های MI)
- استثنای اسناد: هرگونه استثنا یا استثنای باید با توجیه و تأیید ذکر شود.
- قابلیت مقایسه، یعنی حفظ نگاهت سرویس/نسخه دوره گذشته برای پشتیبانی از روندها و بنچمارکینگ ها.

2. ساخت ساختار هزینه

ساختن یک ساختار هزینه قوی با ترجمه تعریف سرویس به یک مدل عملی و قابل ردیابی آغاز می شود. این امر نیازمند شناسایی منابع مورد نیاز برای ارائه خدمات، ساختاردهی این هزینه ها به گروه بندی های منطقی و نگاهت آن ها از طریق فعالیت ها و مراحل به خروجی ها و واحدهای تعریف شده است. مدل باید داده های عملیاتی مقاوم و مبتنی بر پایه داشته باشد و خط دید روشنی از ورودی های منبع تا خروجی های نهایی هزینه داشته باشد تا بتوان آن را در طول زمان تطبیق، تضمین و تازه سازی کرد.

۲.۱ کنترل ها و مجموعه داده ها

- پس از تعریف هدف خدمات، مرزها، خروجی ها و مالکیت، گام بعدی ترجمه تعریف سرویس توافق شده به یک ساختار هزینه عملی است که مخازن هزینه مرتبط، فعالیت ها، خروجی ها، منابع داده و مسیرهای تخصیص را نشان می دهد.
- مدل هزینه را با استفاده از یک مجموعه داده کامل و مستند هماهنگ با سیستم های مالی و داده های عملیاتی بسازید. در صورت لزوم، شامل موارد زیر باشید:

- داده های دفتر کل عمومی برای تمام مراکز هزینه و کدهای مرتبط
- اطلاعات حقوق و دستمزد (FTE، درجه، نرخ هزینه، فرضیات هزینه گذاری)
- هزینه های تأمین کننده و قرارداد مربوط به خدمات
- هزینه های املاک، فناوری اطلاعات و خدمات مشترک با پایه تخصیص مشخص
- حجم ها و بخش بندی خروجی ها (شامل پیچیدگی یا کیفیت)
- داده های زمان/بهره وری که تلاش کارکنان در آن نقش مهمی دارد
- یک خط داده واضح که منابع، مالکیت و تاریخ های تازه سازی را نشان می دهد
- مدل را به کل هزینه متصل کنید و هزینه های کارکنان، غیرکارکنان و هزینه های سربار را پوشش دهید، تا اطمینان حاصل شود که همه ورودی ها قابل ردیابی به سیستم های ثبت یا اطلاعات مدیریت توافق شده هستند.
- در مواردی که داده ها ناقص هستند یا قضاوت لازم است، بخش ها باید ورودی های شرکت های کوچک و متوسط، دلایل قضاوت و هرگونه فرضیه یا عدم قطعیت کلیدی را ثبت کنند تا بتوان آن ها را آزموسی، بازبینی و در ثبت فرضیات ثبت کرد.
- برای حمایت از شفافیت و قابلیت حساسی، مدل باید همراه با مستندات ساختاریافته ای از نحوه برخورد با هزینه ها باشد. این شامل ثبت واضحی از تخصیص، تصمیمات، نحوه گروه بندی هزینه ها، عوامل توزیع آن ها و دلایل اتخاذ این انتخاب ها است. در مواردی که قضاوت در میان است، باید به طور صریح مستند شود و دلایل آن ثبت گردد تا کاربران و داوران بتوانند بفهمند مدل چگونه بازتاب دهنده خدمات زیرین است. به همین ترتیب، فرضیات کلیدی که مدل را پایه گذاری می کنند، مانند نرخ بهره وری، عوامل هزینه یا سطح تقاضا، باید در یک فهرست کنترل شده ثبت شوند، از جمله میزان عدم قطعیت و حساسیت نتایج نسبت به تغییرات این فرضیات.
- این عناصر باید در قالب یک بسته تضمین منسجم کنار هم قرار گیرند. هدف از این کار ایجاد بوروکراسی غیرضروری نیست، بلکه اطمینان از این است که یک شخص ثالث بتواند منطق مدل را از داده های منبع تا خروجی نهایی دنبال کند. در عمل، این به معنای نشان دادن این است که مدل در صورت لزوم با سیستم های مالی سازگار می شود، نشان دادن اینکه هزینه ها چگونه از مراحل مختلف مدل عبور می کنند و روایت روشنی ارائه دهد که هرگونه تغییر یا تفاوت اساسی را توضیح دهد. تأیید رسمی باید تأیید کند که هم سرنخ های خدمات و هم مالی اطمینان دارند که مدل قوی، متناسب و مناسب برای هدف مورد نظر خود است.

- در نهایت، ساختار هزینه باید به عنوان یک مدل زنده در نظر گرفته شود. یک گزارش تغییرات واضح باید تمام به روزرسانی های مادی، از جمله آنچه تغییر کرده، چرایی، زمان اجرایی شدن و تأثیر بر هزینه ها را ثبت کند. بازبینی منظم ضروری است، به ویژه در مواردی که هزینه ها برای حمایت از قیمت گذاری، برنامه ریزی یا گزارش دهی خارجی استفاده می شوند، زیرا این امر تضمین می کند مدل با ارائه خدمات فعلی هماهنگ باقی بماند و همچنان پایه ای قابل اعتماد برای تصمیم گیری فراهم کند.
- بخش ها باید هنگام توسعه و تضمین اطلاعات هزینه خدمات از تخصص های مرتبط مالی، تحلیلی، عملیاتی و دیجیتال بهره ببرند.

۲.۲ جمع آوری شواهد و داده ها؛ جمع آوری و کیفیت داده ها – بهترین شیوه ها

- **از بهترین شواهد موجود استفاده کنید** – هزینه یابی مؤثر بر استفاده از بهترین شواهد موجود و شفافیت درباره محدودیت های آن تکیه دارد. در بیشتر موارد، داده های سیستم مالی و اطلاعات مدیریت عملیاتی باید ستون فقرات تحلیل را تشکیل دهند. با این حال، اغلب شکاف هایی وجود دارد، به ویژه در مواردی که تلاش کارکنان هزینه ها را افزایش می دهد، و این شکاف ها باید با استفاده از تکنیک های مناسب مانند نمونه گیری، ثبت زمان یا برآورد ساختاریافته پر شوند.
- **قضاوت را به صورت شفاف به کار ببرید** – در مواردی که برآورد لازم است، باید به صورت منظم و منضبط به آن نزدیک شود. فعالیت ها باید به وضوح تعریف شده باشند، با نقاط شروع و پایان توافق شده و برآوردها باید بر اساس ورودی نماینده کارشناسان موضوعی باشد. در صورت امکان، این شواهد باید با حجم ها، توان عملیاتی یا سایر شاخص های عملیاتی مثلث بندی شوند تا اطمینان حاصل شود که معتبر هستند. هدف دستیابی به دقت کامل نیست، بلکه ارائه دیدگاهی قابل دفاع و مبتنی بر شواهد درباره هزینه است، با درک و انتقال صریح هرگونه عدم قطعیت. اطمینان از حفظ تناسب وجود دارد؛ تلاش و منابع باید با هدف/پیچیدگی/اهمیت مطابقت داشته باشند.
- **اختصاص مالکیت داده** – اختصاص مالکان داده (سیستم مالی، منابع انسانی/حقوق و دستمزد، عملیات MI، تحلیل دیجیتال، خدمات مشترک). مالکیت واضح داده ها نیز ضروری است. هر مجموعه داده باید مالک نام برده ای داشته باشد که مسئول دقت آن باشد، همراه با نقش های تعریف شده برای نگهداری و ادغام آن داده ها در مدل. تعیین یک نقطه قطع واحد برای ورودی ها برای اطمینان از سازگاری در فرآیند مدل سازی و تضمین اهمیت دارد و از موقعیت هایی که بخش های مختلف مدل بر اساس نسخه های مختلف داده ها هستند، جلوگیری شود. از تطبیق ها به عنوان ابزار کنترل استفاده کنید، قبل از مدل سازی با سیستم های ثبت شده (مانند GL، حقوق و دستمزد) مقایسه کنید.
- **آشتی قبل از مدل سازی** – تطبیق باید به عنوان یک کنترل بنیادی در سراسر فرآیند استفاده شود. قبل از شروع مدل سازی، مجموعه داده باید بررسی شود تا اطمینان حاصل شود که تمام هزینه های مرتبط ثبت شده اند، مجموع ها با سیستم های مالی هماهنگ هستند و هر هزینه فقط یک بار و فقط یک بار حساب شده است. به همین ترتیب، حجم خروجی باید با داده های عملیاتی تطبیق داده شود و هرگونه تفاوت به وضوح توضیح داده شود. این رشته اطمینان می دهد که مدل بازتاب دهنده کل هزینه خدمات است و خروجی ها قابل اعتماد هستند.
- **شناسایی سربار و هزینه های مشترک** – یکی از ویژگی های کلیدی هر فرآیند هزینه یابی خدمات، رسیدگی به هزینه های مستقیم و سربار است. هزینه های مستقیم هزینه هایی هستند که می توان آن ها را به وضوح به خدمت نسبت داد، مانند کارکنان خاص خدمات، تأمین کنندگان یا هزینه های سیستم. هزینه های سربار هزینه هایی هستند که بیش از یک خدمت را پشتیبانی می کنند، مانند عملکردهای شرکتی، خدمات دیجیتال یا فناوری اطلاعات مشترک، املاک، منابع انسانی، مالی، تجاری، حقوقی یا امنیتی. این هزینه ها باید به صورت نظام مند شناسایی و بر اساس مبنای معقول، شفاف و منسجم تخصیص داده شوند.
- **تخصیص هزینه ها به طور منصفانه و یکنواخت** – سربار باید به صورت معقول و منسجم تخصیص یابد. روش های تخصیص باید بازتاب دهنده نحوه مصرف واقعی این منابع توسط خدمات باشند، برای مثال، استفاده از تعداد نیروی انسانی، استفاده از سیستم، فضای کف یا هزینه به عنوان محرک های مناسب. هدف دستیابی به دقت کامل نیست، بلکه به کارگیری روشی منصفانه و شفاف است که بتوان آن را به طور مداوم در سراسر خدمات به کار برد. به طور کلی، هزینه یابی باید بازتاب دهنده کل هزینه ارائه خدمات باشد. این امر شفافیت را حمایت می کند، امکان مقایسه پذیری را فراهم می کند و از یارانه های متقابل ناخواسته بین خدمات یا گروه های مشتری جلوگیری می کند. در مواردی که هزینه ها مستثنی شده اند، چه به دلیل تصمیمات سیاستی، محدودیت های قانونی یا بی ماهیت، این موضوع باید به وضوح مستند شود. دلیل استثنا، نحوه برخورد با این هزینه ها در جای دیگر و هرگونه پیامد برای تفسیر نتایج باید به طور صریح بیان شود.
- **استثناها و استثنای اسناد** – برای حمایت از این موضوع، خدمات باید سابقه روشنی از هرگونه استثنا در پرداخت هزینه استاندارد داشته باشند. این امر تضمین می کند که خروج از رویکرد هزینه کامل قابل مشاهده، توافق و به طور منظم بازبینی شوند، نه اینکه بدون بررسی و در آن ها جای بگیرند. با گذشت زمان، این رشته به ایجاد اطمینان کمک می کند که اطلاعات هزینه هم قوی و هم شفاف است و پایه ای قابل اعتماد برای تصمیم گیری درباره قیمت گذاری، اولویت بندی و عملکرد فراهم می کند.

3. تعیین هزینه ها؛ انتخاب کننده روش

این بخش به متخصصان کمک می کند تا رویکردی متناسب و عملی برای برآورد هزینه خدمات انتخاب کنند. رویکرد باید بر اساس هدف کار، تصمیمی که از آن حمایت خواهد کرد، اهمیت و ریسک موجود، ماهیت خدمات و کیفیت داده های موجود هدایت شود.

در عمل، هزینه یابی خدمات به ندرت از یک روش صرف واحد پیروی می کند. دپارتمان ها ممکن است نیاز داشته باشند رویکرد هزینه یابی یا تخصیص گسترده تر را با یک یا چند تکنیک جمع آوری شواهد ترکیب کنند. برای مثال، یک مدل ممکن است از هزینه یابی جذب برای تخصیص هزینه های سربار، نمونه گیری برای درک تلاش کارکنان و برآورد برای پر کردن خلأهایی که شواهد مستقیم در دسترس نیست استفاده کند.

هدف انتخاب یک روش «کامل» نیست، بلکه به کارگیری ساده ترین رویکرد پیچیده است که برای تصمیم گیری کافی باشد، در حالی که اطمینان حاصل شود نتیجه شفاف، قابل دفاع و قادر به اطمینان متناسب است.

با سؤال هزینه یابی شروع کنید

قبل از انتخاب رویکرد، درباره سؤال هزینه ای که پاسخ داده می شود شفاف باشید. به طور خاص، موارد زیر را در نظر بگیرید:

- **هزینه یابی از چه تصمیمی حمایت خواهد کرد؟** برای مثال، تعیین هزینه ها، بازطراحی خدمات، تحلیل بهره وری، برنامه ریزی کسب و کار، اولویت بندی سرمایه گذاری، شناسایی فرصت های بهره وری یا ارزیابی ارزش در برابر پول.
- **چه سطحی از اطمینان مورد نیاز است؟** برآورد داخلی سطح بالا ممکن است نیاز به رویکردی سبک تر نسبت به برآورد هزینه ای داشته باشد که برای شارژ رسمی، گزارش دهی خارجی یا تصمیم گیری ارشدها استفاده می شود.
- **چه سرویس یا خروجی ای هزینه می شود؟** مرز سرویس، خروجی ها، واحدها، استثنایا و فرضیات باید قبل از انتخاب روش واضح باشند.
- **چه داده هایی در دسترس است؟** در دسترس بودن و کیفیت داده های مالی، داده های حقوق و دستمزد، حجم عملیاتی، داده های زمانی، داده های فعالیت و قضاوت تخصصی را در نظر بگیرید.
- **این سرویس چقدر پیچیده است؟** تعداد فعالیت ها، کانال ها، گروه های مشتری، استانداردهای خدمات، پلتفرم های مشترک و هزینه های سربار را در نظر بگیرید.

رویکرد کلی هزینه یابی یا تخصیص را انتخاب کنید

رویکرد کلی هزینه یابی تعیین می کند که چگونه هزینه ها گردآوری و به خدمات، فعالیت ها، خروجی ها یا واحدها نسبت داده شوند. دو رویکرد کلی زیر متضاد نیستند؛ بخش ها ممکن است بسته به ماهیت خدمات و شواهد موجود، از عناصری از هر دو استفاده کنند.

هزینه یابی جذب

هزینه یابی جذب رویکردی از بالا به پایین است که هزینه های خدمات مرتبط، از جمله هزینه های مستقیم و هزینه های سربار مناسب یا هزینه های مشترک، را به یک خدمت یا خروجی اختصاص می دهد.

ممکن است مفید باشد در مواردی:

- مرز خدمات نسبتاً واضح است؛
- هزینه های کل و حجم خروجی در دسترس است؛
- هزینه واحد شاخص یا متوسط برای تصمیم کافی است؛
- هزینه ها می توانند به صورت معقول و مستند تجمیع و تخصیص داده شوند؛

- هزینه یابی باید متناسب و نسبتاً ساده باشد.

هزینه واحد یا بازه ای در صورت لزوم می تواند در جایی که حجم ها در دسترس هستند استخراج شود. کاربران باید بررسی کنند که آیا یک هزینه متوسط واحد معنادار است یا خطر پنهان کردن تنوع مواد بر اساس پیچیدگی، کانال، استاندارد خدمات یا گروه کاربران را دارد.

هزینه یابی جذب اغلب از نظر مفهومی ساده تر از هزینه یابی مبتنی بر فعالیت است، اما همیشه در عمل ساده نیست. پیچیدگی می تواند زمانی به وجود آید که بخش ها بر اساس عملکرد ساختار یافته اند نه بر اساس خدمات، جایی که خدمات کارکنان یا پلتفرم های مشترک دارند، جایی که هزینه های سربار مادی هستند، یا مبنای تخصیص مربوطه نامشخص است. بنابراین بخش ها باید مبنای تخصیص را مستند کنند، استثنایها و محدودیت های مواد را افشا کنند و توضیح دهند که چگونه هزینه ها به خدمات یا خروجی نسبت داده شده اند.

هزینه یابی مبتنی بر فعالیت (ABC)

هزینه یابی مبتنی بر فعالیت فعالیت های مورد نیاز برای ارائه یک خدمت را شناسایی می کند، هزینه ها را در مجموعه های هزینه مرتبط گروه بندی می کند و هزینه ها را با استفاده از محرک هایی تخصیص می دهد که نحوه مصرف آن فعالیت ها توسط خدمات یا خروجی ها را منعکس می کند. ممکن است مفید باشد در مواردی:

- این سرویس پیچیده یا چندمرحله ای است؛
- هزینه های سربار یا هزینه های مشترک اهمیت دارند؛
- خروجی ها، کانال ها یا گروه های مشتری مختلف منابع را به شکل متفاوتی مصرف می کنند؛
- نیاز است که عوامل هزینه ای، بهره وری یا تنوع را با جزئیات بیشتری درک کنیم.

ABC می تواند بینش دقیق تری نسبت به تخصیص ساده از بالا به پایین ارائه دهد، اما معمولاً داده محور تر است و ممکن است نیاز به تلاش بیشتری برای ساختن، نگهداری و تضمین داشته باشد. بنابراین باید جایی استفاده شود که بینش اضافی متناسب با تصمیم مورد حمایت باشد. در مواردی که هزینه های سربار یا مشترک در نظر گرفته می شود، بخش ها همچنان باید مبنای تخصیص معقول را انتخاب و مستندسازی کنند. این موضوع چه رویکرد اصلی هزینه جذب باشد، چه ABC یا مدل ترکیبی، صدق می کند.

روش های شواهد و اندازه گیری را انتخاب کنید

تکنیک های شواهد و اندازه گیری به بخش ها کمک می کنند تا بفهمند منابع چگونه مصرف می شوند و پایه ای برای تخصیص یا تخصیص فراهم می کنند. این تکنیک ها لزوماً جایگزین هزینه یابی جذب یا ABC نیستند؛ آن ها می توانند در هر دو رویکرد مورد استفاده قرار گیرند.

نمونه برداری

نمونه گیری از زیرمجموعه ای نماینده از موارد، فعالیت ها یا خروجی ها برای برآورد مصرف منابع استفاده می کند، جایی که اندازه گیری کامل ممکن یا متناسب نیست.

ممکن است مفید باشد در مواردی:

- این سرویس حجم بالایی از تراکنش های مشابه دارد؛
- اندازه گیری کامل بار سنگین بود؛
- یک نمونه می تواند مبنای معقولی برای برآورد میانگین تلاش، زمان پردازش، پیچیدگی یا مصرف منابع فراهم کند.

نمونه گیری باید با دقت طراحی شود تا نمونه بازتاب دهنده دامنه کاری باشد که هزینه می شود. هرگونه محدودیت، فرضیات یا سوگیری های شناخته شده نمونه گیری باید مستند شود.

برآورد

برآورد از قضاوت ساختاریافته کارشناسان موضوعی برای تخصیص هزینه ها یا تلاش منابع بین خدمات، فعالیت ها یا خروجی ها استفاده می کند. این ممکن است از طریق کارگاه ها، مصاحبه ها، قالب های ساختاریافته یا سایر مسیرهای توافق شده جمع آوری شواهد ارائه شود.

ممکن است مفید باشد در مواردی:

- داده ها محدود یا ناقص هستند؛
- درک عملیاتی قوی است؛
- قضاوت کارشناسی را می توان بر اساس شواهد موجود مانند حجم، توان عملیات، سطح نیروی انسانی یا استانداردهای خدمات مثلث بندی کرد.

برآورد نباید به عنوان حدس و گمان غیررسمی تلقی شود. فعالیت ها باید به وضوح تعریف شوند، فرضیات باید ثبت شوند و قضاوت ها باید در صورت تناسب به چالش کشیده یا تأیید شوند.

مطالعات زمان و حرکت

مطالعات زمان و حرکت شامل مشاهده یک فرآیند مشخص برای تعیین زمان های استاندارد فعالیت ها است. این مطالعات معمولاً یک تمرین سفارشی و محدود به زمان هستند تا یک فرآیند ثبت مداوم.

آن ها ممکن است در مواردی که زیر هستند مفید باشند:

- این فرآیند پایدار و قابل تکرار است؛
 - تلاش کارکنان عامل مهمی در هزینه است؛
 - این وزارتخانه به شواهدی برای حمایت از تخصیص نیروی کار، تحلیل بهره وری، بنچمارکینگ یا فرضیات زمانی استاندارد نیاز دارد.
- این تکنیک زمانی مناسب تر است که فعالیت به طور مداوم مشاهده شود و نتایج فراتر از برآورد یک باره مفید باشد. در مواردی که فرآیندها، فناوری یا استانداردهای خدمات به طور قابل توجهی تغییر می کنند، بخش ها باید بررسی کنند که آیا زمان بندی ها نیاز به به روزرسانی دارند یا خیر.

ضبط زمان

ثبت زمان شامل ثبت مداوم زمان کارکنان در برابر فعالیت ها، خدمات یا خروجی ها است. این ثبت ممکن است به صورت دستی توسط کارکنان انجام شود، از طریق سیستم های جریان کاری ضبط شود یا توسط ابزارهای عملیاتی یا دیجیتال دیگر پشتیبانی گردد.

ممکن است مفید باشد در مواردی:

- زمان کارکنان عامل اصلی هزینه است؛
- نسبت دهی دقیق تر نیروی کار لازم است؛
- سیستم ها یا فرآیندها از ضبط زمان قابل اعتماد پشتیبانی می کنند؛
- هزینه یابی به طور منظم مجدداً، به روزرسانی یا نظارت خواهد شد.

ثبت زمان می تواند شواهد قوی ارائه دهد، اما اجرای آن و نگهداری آن ممکن است نیازمند منابع باشد. ادارات باید بررسی کنند که آیا دقت اضافی متناسب با تصمیم مورد حمایت است یا خیر.

ترکیب رویکردها در صورت نیاز

دپارتمان ها باید انتظار داشته باشند رویکردهایی را ترکیب کنند که نتیجه ای متناسب تر و واقع بینانه تر ارائه دهد. در بسیاری موارد، مدل نهایی ترکیبی از روش ها را منعکس می کند که ناشی از دسترسی به داده ها، پیچیدگی خدمات و تصمیم مورد حمایت است.

برای مثال:

- یک سرویس ساده ممکن است از هزینه جذب استفاده کند، با کل هزینه های خدمات مرتبط تقسیم بر حجم خروجی؛
 - یک سرویس پرونده سازی ممکن است از هزینه جذب برای هزینه های سربار، نمونه برداری برای برآورد تلاش کارکنان و حجم عملیاتی برای محاسبه هزینه های واحد استفاده کند؛
 - یک سرویس پرکار ممکن است از ثبت زمان برای فعالیت های اصلی کارکنان، برآورد برای فعالیت های کمتر مادی و تخصیص مستند برای هزینه های سربار استفاده کند؛
 - یک سرویس پیچیده ممکن است از ABC برای نقشه برداری فعالیت ها و محرک های هزینه استفاده کند که با ثبت زمان برای فعالیت های پرهزینه و برآورد جایی که شکاف داده باقی می ماند پشتیبانی می شود؛
 - یک سرویس شارژ ممکن است از رویکرد هزینه کامل استفاده کند، با مستندسازی استثناءها، تطبیق ها و تضمین هایی که با تصمیم مورد حمایت هماهنگ باشد.
- رویکرد انتخاب شده باید به زبان ساده توضیح داده شود. توضیح باید مشخص کند چه چیزی به طور مستقیم اندازه گیری شده، چه چیزی برآورد شده، چه چیزی تخصیص یافته، چه چیزهایی حذف شده و این انتخاب ها چگونه بر تفسیر نتایج تأثیر می گذارند.

جدول انتخاب کننده متد

جدول زیر شرایط کلی و رویکردها یا تکنیک هایی را که ممکن است مناسب باشند بیان می کند. این جدول به عنوان راهنما در نظر گرفته شده است نه مجموعه ای از قواعد سختگیرانه. بخش ها باید با در نظر گرفتن هدف، داده ها، اهمیت و ریسک و اطمینان مورد نیاز، قضاوت کنند.

وضعیت	مثال گویا	رویکرد کلی احتمالاً مناسب خواهد بود	شواهد یا تکنیک های اندازه گیری که ممکن است از آن حمایت کنند
برآورد اولیه، داده های محدود، اهمیت پایین	یک هزینه شاخص سریع برای یک سرویس استاندارد درخواست یا مجوز، با استفاده از کل هزینه های خدمات و حجم های پیش بینی شده در مواردی که داده های دقیق فعالیت هنوز در دسترس نیست.	هزینه جذب یا تخصیص ساده از بالا به پایین.	برآورد، حجم های سطح بالا، بررسی های پایه معقول بودن.
پیچیدگی متوسط، فرآیند قابل فهم اما محدود به داده ها	یک سرویس کمک مالی، مجوز یا کار پرونده ای با چندین نوع پرونده که تیم های عملیاتی می توانند تلاش را برآورد کنند و نمونه ای از پرونده ها را بررسی کنند.	هزینه یابی جذب با پایه های تخصیص مستند یا رویکرد ساده ترکیبی.	نمونه گیری، برآورد ساختاریافته SME، حجم عملیاتی.
خدمات پرکار که تلاش کارکنان در آن نقش اصلی دارد	یک سرویس کیس ورک یا مرکز تماس که زمان کارکنان اصلی ترین عامل هزینه است و می تواند به فعالیت ها یا انواع خدمات مرتبط باشد.	هزینه جذب یا ABC، بسته به پیچیدگی و سطح بینش مورد نیاز.	ثبت زمان، نمونه برداری، برآورد، مطالعات زمان و حرکت.

فرآیند پایدار، تکرارپذیر با حجم بالا	فرآیند تراکنشی مانند دریافت درخواست ها، بررسی شواهد، تصمیم گیری و صدور اطلاعیه ها که در آن زمان های استاندارد قابل مشاهده و مقایسه هستند.	هزینه جذب یا ABC، بسته به سطح جزئیات مورد نیاز.	مطالعات زمان و حرکت، نمونه گیری، داده های عملکرد عملیاتی.
خدمات پیچیده چندمرحله ای با سربار مواد	سرویس که از کارکنان خط مقدم، پلتفرم های دیجیتال مشترک، املاک و پشتیبانی شرکتی استفاده می کند، جایی که هزینه ها باید از طریق فعالیت ها نقشه برداری شده و به خروجی ها تخصیص یابد.	هزینه یابی مبتنی بر فعالیت یا رویکرد ترکیبی ABC/جذب.	ثبت زمان، نمونه گیری، برآورد، تحلیل راننده هزینه.
هزینه ها، بررسی های خارجی یا تصمیمات حساس	سرویس که در آن هزینه یابی از تعیین هزینه، بازایی هزینه، ارائه رسمی، بررسی خارجی یا تصمیم گیری ارشد پشتیبانی می کند.	رویکرد هزینه کامل با روش تخصیص مستند و تضمین متناسب.	تطبیق ها، اعتبارسنجی، تحلیل حساسیت، داوری همتا یا مستقل.

ملاحظات تصمیم گیری پشت میز

جدول انتخاب کننده روش بر پایه تعداد کمی سؤال اصلی استوار است.

هدف و سطح اطمینان

برای تصمیمات سطح بالا، راهنما یا مراحل اولیه، رویکرد ساده تر ممکن است کافی باشد. برای تصمیمات دقیق، آماده حسابرسی یا پرمخاطره، ممکن است شواهد دقیق تر، مستندسازی قوی تر و اطمینان رسمی تر لازم باشد.

دسترسی به داده ها

در مواردی که داده ها محدود باشند، هزینه جذب یا تخصیص ساده از بالا به پایین ممکن است مناسب باشد، به شرطی که فرضیات و محدودیت ها روشن باشند. در مواردی که درک کارشناسی از فرآیند وجود دارد، برآورد یا نمونه گیری می تواند پایه شواهد را تقویت کند. در مواردی که فعالیت باکیفیت، زمان یا داده های عملیاتی در دسترس باشد، رویکردهای دقیق تر ممکن است متناسب باشند.

پیچیدگی خدمات و هزینه

در جایی که هزینه ها عمدتاً توسط حجم خروجی تعیین می شوند، رویکردهای تخصیص ساده تر ممکن است کافی باشند. در مواردی که خدمات پیچیده است، هزینه های مشترک مهم هستند، یا خروجی های مختلف منابع را به روش های متفاوتی مصرف می کنند، ABC یا رویکرد ترکیبی ممکن است بینش بهتری ارائه دهد.

هزینه های کارکنان و ثبات فرآیند

در جایی که نیروی کار عامل کلیدی هزینه است و دقت لازم است، ثبت زمان ممکن است مناسب باشد. در جایی که فرآیندها پایدار و قابل تکرار هستند، مطالعات زمان و حرکت می توانند به تعیین زمان های استاندارد کمک کنند. در جایی که اندازه گیری کامل نامتناسب باشد، نمونه گیری یا برآورد ساختاریافته ممکن است پایه شواهد عملی تری فراهم کند.

بررسی نهایی تناسب

پیش از نهایی کردن رویکرد، بخش ها باید بررسی نهایی تناسب را اعمال کنند:

- آیا این رویکرد برای حمایت از تصمیم کافی است؟
- آیا سطح جزئیات متناسب با اهمیت و ریسک است؟
- آیا فرضیات کلیدی، استثنایها و محدودیت ها روشن هستند؟

- آیا یک بازبین می تواند بفهمد هزینه ها چگونه از داده های منبع به خروجی نهایی منتقل می شوند؟
- آیا این رویکرد توضیح می دهد که چه چیزهایی اندازه گیری، تخمین، تخصیص و حذف شده اند؟
- آیا رویکرد پیچیده تر تصمیم گیری را به طور قابل توجهی بهبود می بخشد یا صرفاً بار اضافی ایجاد می کند؟

در مواردی که هزینه یابی از تصمیمات با اهمیت بالا، تعیین هزینه ها، ارسال های رسمی یا بررسی خارجی حمایت می کند، بخش ها باید مستندسازی قوی تر، اعتبارسنجی و بررسی مستقل را در نظر بگیرند.

4. هزینه ها نسبت به نتایج (بهره وری و ارزش)

اطلاعات هزینه نظام مند، تضمین شده و قابل مقایسه باید به عنوان دارایی اصلی مدیریت تلقی شود، نه محصول مالی فنی. دپارتمان ها باید با درک بهتر از پایه هزینه های خود، تصمیم گیری را در هر مرحله از چرخه سیاست و اجرا تقویت کنند: از اولویت بندی استراتژیک و طراحی سیاست، تا برنامه ریزی و مدیریت سال، تا تضمین پذیری، پاسخگویی و نظارت خارجی.

۴.۱ بهره وری

در قلب هزینه کرد عمومی مؤثر، درک روشنی از آنچه هر پوند به دست می آورد قرار دارد. وزارتخانه ها باید از اطلاعات هزینه برای پیوند دادن ورودی ها (هزینه ها) به خروجی ها (فعالیت ارائه شده) و نتایج (منافع به دست آمده) استفاده کنند تا تمرکز بر بهره وری به جای صرفاً هزینه ها فراهم شود.

درک قوی از هزینه های کامل به بخش ها اجازه می دهد ارزیابی کنند که آیا هزینه ها متناسب با نتایج ارائه شده است، آیا این نتایج به طور مؤثر به دست می آیند و آیا مدل های جایگزین ارائه می توانند ارزش عمومی بیشتری ایجاد کنند یا خیر. بنابراین اطلاعات هزینه باید به طور معمول به خروجی ها و نتایج مرتبط شود و ارزیابی اثربخشی - هزینه را حمایت کند، نه فقط کنترل بودجه.

ادغام این رویکرد باعث تقویت موارد زیر می شود:

- **طراحی سیاست**، با آزمایش مقرون به صرفه بودن، قابلیت تحویل و مقیاس پذیری در مراحل اولیه توسعه و جلوگیری از هزینه های بعدی یا شکست در پیاده سازی.
- **مدیریت عملیاتی**، با توانمندسازی رهبران برای درک عوامل هزینه، ناکارآمدی های نوظهور و فشارهای ساختاری که در گزارشگری مالی جمعی قابل مشاهده نیستند.
- **ارزیابی های ارزش برای پول**، با حمایت از قضاوت های آگاهانه درباره اینکه آیا نتایج منابع اختصاص یافته را توجیه می کند و کجا بهبود بهره وری لازم است.

در طول زمان، پیوند سیستماتیک هزینه ها به نتایج از رویکردهای سازگارتر و نوآورانه تر در ارائه خدمات حمایت می کند و به بخش ها اجازه می دهد مداخلات مختلف را آزمایش کنند، مدل های تحویل را اصلاح کنند و تخصیص منابع را برای بهبود نتایج بدون تضعیف مقرون به صرفه بودن تنظیم کنند.

بینش هزینه باید منجر به اقدام شود. در مواردی که هزینه ها عوامل محرک هزینه مواد، ناکارآمدی ها یا فرصت های بهره وری را شناسایی می کند، بخش ها باید یافته ها را به مالکان عملیاتی مربوطه و ترتیبات عملکرد مرتبط مرتبط کنند تا این بینش به برنامه ریزی خدمات، فعالیت های بهبود و تصمیمات ارزش در برابر پول کمک کند.

۴.۲ بنچمارکینگ

داده های هزینه ای سازگار و قابل مقایسه امکان بنچمارک گذاری معنادار را فراهم می کند که برای بهبود بهره وری، به ویژه در خدمات عمومی که انگیزه های بازار ضعیف یا غایب هستند، ضروری است.

دپارتمان ها باید از اطلاعات هزینه برای مقایسه فعالیت ها و خدمات مشابه در سازمان ها، برنامه ها و در صورت لزوم در سطح بین المللی استفاده کنند. این حمایت می کند:

- شناسایی تغییرات غیرضروری در هزینه ها، بهره وری یا عملکرد؛
 - چالش آگاهانه نسبت به فرضیات مربوط به هزینه های «اجتناب ناپذیر»؛
 - مداخلات هدفمند که عملکرد آن ها به طور قابل توجهی با همتایان متفاوت است.
- بنچمارکینگ باید به عنوان ابزاری برای بهبود استفاده شود، نه مقایسه گر صریح. داده های هزینه باید همراه با تفاوت های تقاضا، مدل های خدمات، کیفیت و نتایج تحلیل شوند تا تفاوت های موجه و ناکارآمدی تمایز قائل شوند. در جایی که تحویل به نهادهای یا شرکای فاصله دار واگذار می شود، بنچمارکینگ پایه ای عینی برای بحث های عملکرد متناسب و مداخله زودهنگام فراهم می کند.
- این رویکرد به بخش ها امکان می دهد:

- طراحی برنامه های معتبر بهره وری و بهره وری بر اساس محرک های هزینه به جای اهداف صرفه جویی فراگیر؛
 - عملکرد مالی را در مقایسه با همتایان و در طول زمان پیگیری کنید؛
 - ایجاد انگیزه هایی برای نوآوری و بهبود ارائه در جایی که انضباط مستقیم بازار وجود ندارد.
- با کاهش سیستماتیک تغییرات غیرضروری، بخش ها بهره وری را افزایش داده و اعتماد به اینکه خدمات عمومی بیشترین ارزش را از منابع موجود ارائه می دهند، تقویت می کنند.
- اطلاعات هزینه باید فقط در مواردی که مبنای مقایسه روشن باشد، معیار گذاری شود. دپارتمان ها باید تعریف خدمات، دوره زمانی، اندازه خروجی/واحد، دسته بندی های هزینه شامل شده، نحوه پرداخت هزینه ها، استثنایا، فرضیات و محدودیت های شناخته شده داده ها را افشا کنند. تفاوت ها در تقاضا، کیفیت، پیچیدگی، مدل تحویل و استانداردهای خدمات باید قبل از نتیجه گیری درباره کارایی یا بهره وری در نظر گرفته شود.

۴.۳ یک مبنای هزینه واحد برای گزارش دهی و تضمین

یک پایه هزینه واحد و منسجم، استفاده مؤثر از اطلاعات هزینه را پشتیبانی می کند. وزارتخانه ها باید از چارچوب ها و روش های استاندارد هزینه یابی استفاده کنند تا اطمینان حاصل شود که داده های هزینه شفاف، قابل مقایسه و قابل اعتماد در سراسر دولت هستند.

حفظ یک پایه هزینه منسجم حمایت می کند:

- برنامه ریزی و تضمین با پایه گذاری برنامه های کسب و کار، مدل های عملیاتی و استراتژی های ارائه در درک روشن ساختارهای هزینه ای، عوامل محرک و فرضیات.
- مدیریت درون سالی، با امکان دادن به بخش ها برای عبور از نظارت بر بودجه جمعی به درک دلایل وقوع استثنایا و نیاز به اقدام اصلاحی در این زمینه.
- نظارت و پاسخگویی خارجی، با ارائه بینش روشن و معتبر به وزراء، پارلمان و دولت گسترده تر درباره هزینه خدمات و چرایی آن ها.

استفاده از یک پایه هزینه واحد همچنین تکرار و بار را کاهش می دهد، زیرا اجازه می دهد همان اطلاعات برای پشتیبانی از بازبینی هزینه ها، گزارش های سالانه و حساب ها فراهم شود. این امر توانمندی سازمانی را تقویت کرده و اطمینان می دهد که بحث های مالی بر اساس شواهد سازگار انجام می شود.

درک هزینه های ثابت، متغیر و نیمه متغیر در این چارچوب، تاب آوری و برنامه ریزی اضطراری را بهبود می بخشد و به بخش ها امکان می دهد به شوک ها، تغییرات تقاضا یا پاسخ های سیاست اضطراری مؤثرتر پاسخ دهند.

ادغام سواد هزینه در میان حرفه های سیاست، عملیاتی و مالی تضمین می کند که اطلاعات هزینه به طور فعال در تصمیم گیری های روزانه استفاده شود، نه اینکه در اختیار گروه محدودی از متخصصان باشد. این امر شفافیت را افزایش می دهد، اعتماد به اطلاعات مالی را تقویت می کند و از مشاوره مالی معتبرتر و مدیریت عملکرد در سراسر دولت حمایت می کند.

5. تضمین، کنترل ها و ریسک

5.1 تضمین، مسیرهای حسابرسی و پایه شواهد

این بخش عناصر بهترین عملکرد برای تضمین اطمینان، حاکمیت و مدیریت داده ها هنگام تولید اطلاعات هزینه خدمات را مشخص می کند. هدف این است که به تیم ها کمک کند خروجی های هزینه ای قابل اعتماد، متناسب و آماده تصمیم گیری تولید کنند، با سطحی از کنترل و مستندسازی که با هدف، ریسک و اهمیت تصمیم(های) مورد حمایت مطابقت داشته باشد.

در برخی موارد، یک فرآیند هزینه یابی سبک کافی است و در موارد دیگر، مدل هزینه و نتایج باید در برابر چالش های رهبری ارشد، خزانه داری سلطنتی، حسابرسی یا نظارت خارجی مقاومت کند. این بخش به شما کمک می کند تا تضمین را متناسب با آن مقیاس بندی کنید.

هزینه یابی قوی چگونه به نظر می رسد

هزینه یابی زمانی بیشترین کاربرد را دارد که از تصمیم گیری آگاهانه حمایت کند و پیامدهای فرضیات کلیدی، عوامل هزینه، عدم قطعیت و ریسک را به وضوح بیان کند. اطلاعات معتبر هزینه یابی معمولاً به شرح زیر است:

- **فرآیند محور** – تولید شده از طریق فرآیندی روشن و قابل تکرار با مشارکت زودهنگام و مستمر ذینفعان مناسب؛
- **جامع** – دامنه مرتبط، افق زمانی و عناصر هزینه (شامل هزینه های مستقیم/سربار و هزینه های چرخه عمر در صورت لزوم) را پوشش می دهد؛
- **مبتنی بر شواهد** – مبتنی بر منابع داده قابل ردیابی (با قضاوت کارشناسان به صورت شفاف در مواردی که داده در دسترس نیست)؛
- **ارزیابی ریسک** – به طور صریح عدم قطعیت، ریسک و تأثیر بر هزینه را در نظر می گیرد؛
- **اعتبارسنجی** شده – با عملکرد گذشته، مثال های مشابه یا معیارها برای سنجش معقولیت بررسی می شود؛
- **مستندسازی** شده – به اندازه کافی با جزئیات ثبت شده تا یک طرف مستقل بتواند نتیجه را درک کرده و (در صورت نیاز) بازتولید کند.

اطمینان مجموعه ای از فعالیت ها است که به تصمیم گیرندگان اطمینان می دهد که این معیارها به میزان مناسبی برآورده شده اند.

تناسب: مقیاس بندی تضمین با تصمیم

اطمینان باید متناسب باشد و میزان دقت لازم برای تصمیم گیری را داشته باشد، نه حداکثر دقت ممکن در همه موارد. بنابراین این راهنما سه سطح کلی اطمینان را متمایز می کند:

سطح ۱ – نمای سریع یا هزینه یابی تشخیصی (مادی بودن پایین، اتکای پایین به خارج)

استفاده زمانی که هزینه یابی برای اطلاع رسانی به کاوش داخلی، گزینه های اولیه یا بهبود خدمات محلی است و برای تصمیمات عمده استفاده نخواهد شد.

حداقل انتظارات:

- بیان واضح هدف، دامنه و مرزها (چه چیزی داخل و چه چیزی خارج است).
- منابع داده ثبت شده اند (حتی اگر ناقص باشند) و محدودیت های کلیدی علامت گذاری شده اند.
- یک بررسی پایه معقول بودن (مثلاً تطبیق با مجموع های شناخته شده در سطح بالا، یا بررسی سلامت روان با سال قبل/فعالیت مشابه).
- یک یادداشت کوتاه درباره «فرضیات و ملاحظات» که با کاربر تحلیل به اشتراک گذاشته شده است.

سطح ۲ - هزینه یابی حمایت تصمیم گیری (استفاده متوسط از اهمیت و/یا سالمندان)

زمانی استفاده کنید که هزینه یابی به تصمیم رهنبری، یک مورد تجاری یا تخصیص مجدد مهم منابع کمک کند.

حداقل انتظارات (علاوه بر سطح ۱):

- داوری همتا توسط فردی که در ساخت مدل دخیل نیست (یا مسیر چالش جایگزین اگر همتای وجود ندارد؛ به توضیحات زیر مراجعه کنید).
- همچنین همکاران در بخش های مختلف، به ویژه در حرفه عملکرد تحلیل و ارائه عملیاتی را در نظر بگیرید.
- پایه های تخصیص مستند و قضاوت های کلیدی، مبتنی بر عوامل اصلی هزینه.
- تطبیق واضح با مجموع منابع ورودی های کلیدی هزینه (مثلا مجموع GL/حقوق و دستمزد مرتبط با مرز خدمات).
- یک یادداشت کوتاه اطمینان که تأیید می کند چه چیزی بررسی شده و چه چیزی هنوز نامشخص است.

سطح ۳ - هزینه یابی بالای مادی (تسلیم رسمی، بررسی یا دریافت هزینه خارجی)

استفاده زمانی استفاده می شود که هزینه یابی از ارائه رسمی، تصمیمات دریافت هزینه یا احتمال به چالش کشیده شدن توسط نهادهای حسابرسی/خارجی پشتیبانی کند.

حداقل انتظارات (علاوه بر سطوح ۱ و ۲):

- بازبینی مستقل متناسب با پیچیدگی (مثلا مالی مرکزی، تیم های تحلیلی، حسابرسی داخلی یا همتای توافق شده بین بخشی).
- مستندات کامل تر (بسته تضمین/گزارش هزینه) که برای پیگیری حسابرسی کافی باشد.
- برخورد صریح با عدم قطعیت و ریسک (شامل دلایل هرگونه شرایط) و ارائه واضح بازه هزینه، نه فقط یک برآورد نقطه ای که عدم قطعیت اهمیت دارد.
- اعتبارسنجی در برابر مقایسه گر/ها/بازارهای مستقل در صورت امکان، همراه با توضیحاتی برای تفاوت های مادی.

فعالیت های تضمین هسته ای

داوری همتا (حداقل کنترل کیفیت عملی): بازبینی همتا یک بررسی عملی سبک و عملی است که کیفیت را بهبود می بخشد و اشتباهات را زودتر شناسایی می کند. تمرکز باید بر موارد زیر باشد:

- مرز و دامنه خدمات (آیا واضح، پایدار و به درستی اعمال شده است؟)
- منطق و ساختار (آیا مدل و روش هزینه یابی منطقی است؟)
- تخصیص ها و فرضیات (آیا صریح، موجه و مستند هستند؟)
- محاسبات پایه و بررسی های تطبیق (آیا مجموع ها جمع می شوند؟)

توجه: اگر نتوانستید بازبین همتا پیدا کنید، این گزینه ها بسته به تناسب ممکن است کافی باشند: شریک مالی کسب و کار از یک اداره دیگر؛ مرکز برتری/عملکرد تحلیلی دپارتمان؛ تماس جامعه بین دولتی (در صورت وجود). نکته کلیدی این است که فردی که در ساخت مدل دخیل نیست، چالشی منطقی انجام دهد.

تضمین کیفیت (QA)

QA اطمینان می دهد که نتایج قابل اعتماد بوده و دامنه اعلام شده، قواعد پایه و فرضیات را منعکس می کنند. QA معمولی شامل موارد زیر است:

- بررسی خطاها و ناسازگاری های محاسباتی؛

- اطمینان از اینکه مدل منعکس کننده فرضیات توافق شده و تعریف(های) خدمات باشد؛
- تأیید اینکه هزینه های واحد به طور سازگار محاسبه می شوند (مخرج های صحیح، درجات/استثنای منسجم)؛
- تأیید کنترل نسخه و اینکه خروجی ها به داده های ورودی صحیح متصل می شوند.

اعتبارسنجی

اعتبارسنجی بررسی می کند که آیا نتیجه در دنیای واقعی منطقی است یا نه، در مقایسه با:

- عملکرد گذشته (هزینه ها/حجم دوره های قبلی برای همان خدمت، تعدیل شده برای تغییرات شناخته شده)؛
- خدمات یا فعالیت های مشابه یا برآوردهای مستقل (در صورت وجود)؛
- معیارهای شناخته شده (داخلی یا خارجی)، همراه با توضیحاتی برای تفاوت های اساسی

اعتبارسنجی به ویژه زمانی اهمیت دارد که تخصیص ها گسترده باشد، داده ها کم باشند یا خروجی های هزینه ای در تصمیمات پریسک به آن ها تکیه شود.

عدم قطعیت، ریسک و حساسیت (افشای شفاف)

در جایی که عدم قطعیت اهمیت دارد، خروجی های هزینه ای باید توضیح دهند:

- کدام فرضیات یا عوامل محرک بیشترین اهمیت را دارند (حساسیت)؛
- چه عدم قطعیتی در داده ها وجود دارد (کیفیت، کامل بودن، نوسان)؛ و
- چه ریسک هایی می توانند هزینه ها را افزایش یا کاهش دهند (و احتمال یا تأثیر آن ها چقدر است).

در مواردی که از شرایط یا بازه ها استفاده می شود، باید به وضوح توضیح داده شده و به ارزیابی عدم قطعیت/ریسک و تحمل ریسک تصمیم گیرنده مرتبط باشد.

تضمین مستقل (در صورت تناسب)

برای خروجی های سطح ۳، بازبینی مستقلی متناسب با پیچیدگی و اتکا در نظر گرفته شود. این می تواند شامل موارد زیر باشد: عملکرد تضمین داخلی؛ رویکرد مدل سازی تضمین دپارتمانی (مثلا هماهنگ با شیوه های تضمین شناخته شده مانند رویکرد «کتاب آکوا»); یا ترتیبات تضمین بین دولتی که در آن وزارتخانه ها تخصص همتایان خود را به اشتراک می گذارند.

مستندات مربوط به مسیر حسابرسی و استفاده مجدد

یک پایه شواهد متناسب اما کامل تولید کنید که بتوان آن را مجدداً استفاده و تازه کرد. برای کارهای سطح ۲ تا ۳، یک بسته تضمین (یا گزارش هزینه) نگهداری کنید که شامل موارد زیر باشد:

1. هدف و زمینه تصمیم گیری (این تصمیم از چه تصمیمی حمایت می کند، تا چه زمانی و مخاطب کیست؟)

2. تعریف خدمات و مرزها (فعالیت های درون محدوده، حذف ها، افق زمانی، نسخه ها).

3. قواعد پایه و فرضیات ثبت می شوند (شامل منطق/شواهد هر کدام و مالک).

4. منابع داده و یادداشت های کیفیت (سیستم های استفاده شده، تبدیل ها، محدودیت های شناخته شده).

5. مدل هزینه / فایل(های) محاسباتی با کنترل نسخه و ساختار واضح.

6. گزارش تخصیص (چه چیزی تخصیص داده شده، مبنا و چرا منطقی است).
7. تطبیق ها (مثلا مجموع کلیدها به سیستم مالی/حقوق و دستمزد در صورت لزوم).
8. بررسی های اعتبارسنجی (مقایسه گر/ها/معیارهای استفاده شده، نتایج، توضیحات).
9. خلاصه عدم قطعیت/ریسک و حساسیت (چه چیزی اهمیت دارد و چه چیزی ممکن است تغییر کند).
10. سوابق بازبینی و تأیید (بازبینی همتا، بازبینی مستقل در صورت استفاده، تأییدیه های مالک خدمات/مالی).
11. خروجی ها و روایت (معنای نتایج، به علاوه محدودیت ها و ملاحظات واضح).
12. درس هایی که آموخته اید (دفعه بعد چه کارهایی را متفاوت انجام می دهید؛ چه داده ها/فرآیندهایی بهبود یافته اند).

۵.۲ حاکمیت داده، امنیت و اشتراک گذاری

اطلاعات هزینه یابی اغلب بر داده های عملیاتی و مالی حساس تکیه دارد. داده ها باید مطابق با الزامات تضمین اطلاعات و حفاظت از داده های دپارتمانی مدیریت شوند، در حالی که اطمینان و بررسی مناسب را ممکن می سازند.

6. پذیرش بهترین شیوه ها

۶.۱ نقشه راه پیاده سازی

نقشه راه زیر مسیر پذیرش را از اصول اولیه خوب تا بهترین شیوه های پایدار ارائه می دهد. ادارات و تیم ها باید تلاش خود را بر اساس هدف، پیچیدگی، ریسک و اهمیت تصمیم(های) مورد حمایت تنظیم کنند.

بازبینی و به روزرسانی

هزینه ها باید با سرعتی متناسب با استفاده، اهمیت و ریسک آن ها بازبینی و به روزرسانی شوند. حداقل تیم ها باید محرک های بازبینی را تعریف کنند، مانند تغییرات در مرزهای خدمات، تقاضا، مدل تحویل، اتوماسیون، منابع داده، پایه های تخصیص یا جابجایی مواد در هزینه واحد. در مواردی که هزینه ها از تعیین هزینه، بازیابی هزینه، گزارش خارجی یا ارسال های رسمی پشتیبانی می کنند، باید پیش از استفاده بازبینی شده و با الزامات تأیید MPM، DAO و دپارتمان هماهنگ شوند.

حداقل – پایه ها (استانداردسازی اصول پایه)

تمرکز: حداقل آرتیفکت، کنترل های پایه و مستندسازی منسجم.

- از بسته حداقل استاندارد (تعریف سرویس، مجموعه داده حداقل، ثبات فرضیات، لاگ تخصیص، گزارش تغییرات) استفاده کنید.
- بازبینی همتا را به عنوان کنترل کیفیت پیش فرض پیاده سازی کنید.
- تطبیق های پایه با سیستم های ثبت را شروع کنید و آن ها را در فهرست بسته تضمین ثبت کنید.

خوب – سازگاری و قابلیت مقایسه

تمرکز: ساختارهای هزینه و رویکردهای سازگار برای امکان مقایسه بین خدمات/زمان.

- با ساختارهای تقسیم هزینه مشترک و خروجی های استاندارد گزارش دهی موافقم (در صورت امکان).
- از پایه های تخصیص سازگار برای دسته بندی های سربار رایج و انحرافات اسناد استفاده کنید.
- بررسی های روتین اعتبارسنجی را بر اساس عملکرد تاریخی یا خدمات مشابه آغاز کنید و تفاوت های اساسی را توضیح دهید.

رهبری - حمایت تصمیم گیری (تقویت بینش و شفافیت)

تمرکز: تقویت درک عوامل هزینه، عدم قطعیت و ریسک تصمیمات مهم.

- تحلیل حساسیت را بر اساس فرضیات کلیدی و عوامل محرک گسترش دهید.
- در مواردی که عدم قطعیت اهمیت دارد، دامنه محتمل و عوامل واریانس را توصیف کنید (و اگر کمی نشده استدلالی را مستند کنید).
- روایت تصمیم گیرندگان را بهبود دهید (اعداد چه معنایی دارند، چه معنایی ندارند و چگونه باید استفاده شوند).

نگهداری - مدل عملیاتی تعبیه شده (بهترین شیوه های پایدار)

تمرکز: اطمینان از نگهداری، به روزرسانی و بهبود مدل ها در طول زمان.

- تریگرهای تازه سازی (تغییر مرز، تغییر عمده فرآیند، منبع داده جدید و غیره) را تعیین کنید و اطمینان حاصل کنید که لاگ تغییرات به روزرسانی ها را ثبت می کند.
- درس های آموخته شده را ثبت کرده و به قالب ها/آموزش ها و جامعه عملی بازگردانید.

۶.۲ توانمندی و ارتقای مهارت

اتخاذ بهترین شیوه ها نیازمند توانمندی مشترک میان تیم های مالی، خدمات و تحلیل گران است. هزینه یابی مشارکتی است: خروجی های معتبر و تضمین شده معمولاً به درگیر کردن ذینفعان مناسب، استفاده از شواهد، مستندسازی فرضیات و اعتبارسنجی نتایج بستگی دارد.

ساخت قابلیت ها باید به صورت مرحله ای باشد تا افراد بدانند برای نوع هزینه ای که تولید می کنند چه نیاز دارند.

سطح ۱ - ضروریات (برای هر کسی که هزینه تولید یا سفارش می دهد)

تمرکز: اصول پایه، شفافیت و کنترل های حداقلی.

- استفاده از آرتیفکت های حداقل (تعریف سرویس، حداقل مجموعه داده، ثبات فرضیات، گزارش تخصیص، لاگ تغییرات).
- مفاهیم پایه آشتی و نحوه ثبت شواهد.
- نوشتن خلاصه ای واضح از «نتایج و محدودیت ها».

سطح ۲ - متخصص (برای تحلیل گران/مدل سازان و شرکای کسب و کار مالی)

تمرکز: تصمیم گیری تولید-تحلیل آماده و مدل سازی سازگار.

- ساختارهای هزینه ای ساخت و مستندسازی قضاوت های کلیدی.
- به کارگیری رویکردهای تخصیص به طور یکنواخت و توضیح منطق آن.
- تکنیک های اعتبارسنجی و سنجش حس با مقایسه گرها.

سطح ۳ - پیشرفته / با اطمینان بالا (برای تصمیمات مادی و کارهای با دقت بالا)

تمرکز: اعتبارسنجی قوی تر و درمان شفاف عدم قطعیت و ریسک.

- رویکردهایی برای شناسایی عوامل کلیدی هزینه و ارزیابی حساسیت/عدم قطعیت.
- تولید مستندات کافی برای چالش، پیگیری حساسی و قابلیت بازتولید (به سبک «گزارش هزینه»).
- اجرای یا حمایت از بازیابی مستقل و پاسخ به چالش ها.

چگونه یادگیری را جاسازی کنیم (تا قابلیت پایدار باشد)

جامعه حرفه ای و دارایی های مشترک

ایجاد یا استفاده از یک صلیب موجود-جامعه عمل دولت برای به اشتراک گذاری قالب ها، مثال ها، مواد آموزشی و درس های آموخته شده. این رویکرد با بهترین شیوه های شناخته شده سازگار است، جایی که جوامع عمل ابزارها و آموزش هایی ارائه می دهند که راهنمایی های اصلی هزینه ها را گسترش می دهد.

قالب ها و نمونه های قابل استفاده مجدد

نمونه های گزینش شده مرکزی (مانند بسته های تضمین نمونه، لاگ های تخصیص، نمونه های «نتایج و محدودیت ها» را حفظ کنید-پیچرها) تا تیم ها بتوانند بدون شروع از صفر، روش های خوبی را اتخاذ کنند. (تمرین پیشنهادی)

مربیگری و کلینیک ها

ارائه دوره ای «کلینیک های هزینه گذاری» (مجازی یا در-شخص) که در آن متخصصان می توانند یک سؤال زنده درباره مرزها/فرضیات/اعتبارسنجی برای چالش سریع همتایان و مشاوره ارائه دهند. این موضوع از جنبه های «مبتنی بر فرآیند» و مشارکت ذینفعان در هزینه یابی خوب حمایت می کند.

حلقه درس های آموخته شده

درس های آموخته شده از خلبانان و تمرینات بزرگ را جمع آوری کرده و آن ها را به قالب ها، آموزش و خود راهنمایی بازگردانید. این بخش اصلی تولید تمرین های قابل تکرار و بهبود در طول زمان است.

7. ابزارها و منابع بیشتر

۷.۱ فناوری های نوظهور

دپارتمان ها همچنین ممکن است بخواهند بررسی کنند که آیا ابزارهای تحلیلی، از جمله ابزارهای نوظهور مبتنی بر هوش مصنوعی در صورت لزوم و مجاز، می توانند از جمع آوری شواهد، شناسایی الگو، مستندسازی یا پیش نویس روایت پشتیبانی کنند یا خیر؛ با این حال، خروجی ها باید همواره بازبینی، تضمین و مستندسازی مطابق با الزامات داده، امنیت و تضمین کیفیت دپارتمان انجام شوند.

۷.۲ لینک های مفید

لینک	منابع
مدیریت پول عمومی	مدیریت پول عمومی - GOV.UK
مجموعه راهنمای بودجه بندی تلفیقی	راهنمای بودجه بندی تلفیقی - GOV.UK
مجموعه راهنمای گزارش دهی مالی دولت	راهنمای گزارشگری مالی دولت: ۲۰۲۶-۲۷ - GOV.UK
راهنمای برآوردهای تأمین	راهنمای برآوردهای تأمین - GOV.UK
کتاب سبز	کتاب سبز - GOV.UK
هزینه یابی سطح خدمات DAO ۰۵/۲۶	هزینه یابی سطح خدمات GOV.UK - DAO ۰۵/۲۶
برآورد هزینه و درآمد سطح خدمات DAO ۰۵/۲۶	DAO ۰۵/۲۶ هزینه یابی سطح خدمات - نسخه HTML GOV.UK
گزارش NAO: بهبود بهره وری دولت از طریق اطلاعات بهتر درباره هزینه ها	بهبود بهره وری دولت از طریق اطلاعات بهتر هزینه

لینک	منابع
گزارش NAO: مدیریت مالی هزینه ها و هزینه ها	مدیریت مالی هزینه ها و هزینه ها - گزارش NAO
کتاب AQuA	کتاب AQuA - GOV.UK
منابع آکوا بوک	منابع آکوا بوک - GOV.UK

8. مطالعات موردی، قالب ها و منابع

مطالعه موردی ساخت ساختار هزینه - HMRC

گام های نقشه راه شامل مثال حل شده

گام نقشه راه	آنچه تولید می کنید	مثال حل شده ۱	مثال کاربردی (اعداد توضیحی)
(۱) تنظیم ستون فقرات: تأیید مرز خدمات، خروجی ها، واحد(ها)، دوره، فرضیات تقاضا/کیفیت.	رکورد ستون فقرات سرویس (۱ صفحه): دامنه (ورودی/خروجی)، خروجی/واحد(ها)، دوره، حجم ها، استاندارد کیفیت/خدمت، فرضیات کلیدی، استثناءها، نسخه.	خدمات: تمرین ۴ ماهه تماس با مشتری برای بخش دیگر (OGD). در دامنه: صدور اسناد؛ دریافت اظهارنامه ها (کاغذی + دیجیتال)؛ تضمین بازگشت های دیجیتال؛ رسیدگی به پرسش های تلفنی؛ نظارت. خروجی ها/واحد(ها): (الف) بازگشت های ثبت شده؛ (ب) تماس های مدیریت شده. دوره: ۴ ماه. فرض کیفیت: نقاط شروع/توقف «بازگشت گرفته شده» و اینکه چه بررسی هایی شامل می شود (و بنابراین چه کاری در محدوده است) را تعریف کنید.	در دامنه: دریافت درخواست (دیجیتال/پست)، تأیید/ارزیابی، تصمیم گیری، اطلاع رسانی، رسیدگی به پرسش ها، نظارت/تضمین کیفیت. خارج از دامنه: طراحی سیاست اصلی؛ ساختار بزرگ فناوری اطلاعات (مگر اینکه به طور صریح بخشی از خدمت باشد). خروجی ها/واحد(ها): «پردازش درخواست» (واحد اصلی) + واحد ثانویه اختیاری «درخواست مشتری رسیدگی شد». فرضیات تقاضا: ۱۰۰,۰۰۰ درخواست در سال؛ ترکیب کانال ۸۰٪ دیجیتال / ۲۰٪ پست؛ استاندارد خدمات: ۹۵٪ ظرف ۱۰ روز کاری. فرضیات کیفیت: نرخ بازنگری ۱۰٪؛ موارد پیچیده ۲۰٪ (به عنوان یک بخش ردیابی شده).
(۲) ورودی ها را استخراج کنید: هزینه های درون سازمانی از GL و حقوق و دستمزد (+ هزینه کلیدی تأمین کنندگان)، هماهنگ با اجزای FBC (کارکنان،	بسته ورودی: استخراج GL؛ حقوق و دستمزد (یا کارت نرخ توافق شده)؛ هزینه های تأمین کننده؛ نرخ های سربار؛ خط داده (منبع، دوره، مالک).	رویکرد این است که هزینه را با استفاده از اجزای هزینه کامل کسب و کار تعیین کنیم: هزینه های کارکنان (حقوق و دستمزد + کارت شبکه ER + بازنشستگی)، غیرکارکنان، هزینه های سربار. مثال اندازه گیری کارکنان کار را به سال های کاری با استفاده از مقسوم علیه تبدیل می کند.	ورودی حقوق و دستمزد: خط مقدم ۲۵ @ ۴۰ FTE هزار پوند = ۱ میلیون پوند؛ ۳ رهبر تیم تمام وقت @ ۶۰ هزار پوند = ۱۸۰ میلیون پوند (گرد شده)؛ کل کارکنان ۱.۲ میلیون غیرکارکنان: هزینه پست/چاپ ۰.۱ میلیون پوند؛ تأمین کنندگان ۰.۱ میلیون

مستقیم، هزینه های سربار، شرکتی).		پوند. پلتفرم/فناوری اطلاعات: ۰.۳ میلیون پوند. املاک: ۰.۱ میلیون پوند. هزینه های سربار شرکتی (نرخ): ۰.۳ میلیون پوند (مثلا نماینده ۲۰-۲۵٪). کل ورودی ها: ۲.۱£ میلیون.
۳) ایجاد استخرهای هزینه: هزینه های ورودی را در استخرهایی که نحوه مصرف آن ها را منعکس می کند (نیروی کار خط مقدم، پلتفرم/فناوری اطلاعات، املاک و ارجاعات، هزینه های سربار شرکت ها و غیره) گروه بندی کنید.	نقشه استخر هزینه: خطوط GL/حقوق و دستمزد → استخرها؛ تعاریف استخر؛ مالکیت.	استخرهایی که با FBC هماهنگ می شوند: کارکنان، هزینه های مستقیم، هزینه های سربار. برای این تمرین، معمولا هزینه های نیروی کار خط مقدم، نظارت و هزینه های مستقیم غیر کارکنان (مثلا پست/تلفن) به علاوه هزینه های سربار را جدا می کنید.
۴) نقشه فعالیت ها / مراحل: مراحل کلیدی سرویس و اینکه کدام استخرها هر مرحله را تغذیه می کنند تعریف کنید.	نقشه فعالیت (مراحل سفر سرویس) + استخر → نگاشت مراحل.	مراحل این خدمت: صدور اسناد → رسیدگی به تماس ها → ثبت اظهارنامه های کاغذی → تضمین بازگشت دیجیتال → نظارت/کنترل کیفیت. مراحل تغذیه استخرها: مثلا هزینه پست → «صدور»؛ هزینه تلفن → «تماس ها»؛ استخرهای کارکنان که بر اساس تلاش/زمان در مراحل مختلف پخش شده اند.
۵) تعریف محرک ها و تخصیص: انتخاب پایه های تخصیص که بازتاب دهنده مصرف باشند (زمان/تمام وقت تمام وقت، تراکشن ها، کاربران، فضای کف)، ثبت فرضیات/شواهد.	ثبت لاگ تخصیص + فرضیات: درایور، منبع، منطق، حساب، فرکانس، مالک، تأییدها.	اندازه تلاش کارکنان را با استفاده از حجم و نرخ بهره وری (مثلا حجم و بهره وری «در روز») اندازه گیری می کند و سپس با استفاده از مقسوم علیه به سال های کارکنان تبدیل می شود. این رویکرد به محرک نیروی کار شما تبدیل می شود (تلاش بر اساس مرحله). هزینه های مستقیم از عوامل طبیعی استفاده می کنند

ازای تمام وقت در سال، ~۴۵ FTE است؛ اگر ۲۵ FTE داشته باشید، یا (الف) زمان ها را بازبینی می کنید، (ب) بخش ساده/پیچیده را می بندید، یا (ج) عقب ماندگی و برون سپاری را تشخیص می دهید—دقیقا به همین دلیل است که رانندگان واقع گرایی تحویل را سطحی می کنند. دراپور پلتفرم IT: تراکنش ها (برنامه های پردازش شده) یا حساب های کاربری. دراپور املاک: فضای کف یا FTE. راننده سربار شرکتی: تمام وقت یا نماینده هزینه کارکنان.	(مثلا هزینه پست بر اساس اقلام صادر شده، تلفن بر اساس تماس/دقیقه دقیقه).	
مجموع مدل ۲.۱ میلیون پوندی را با GL و مجموع حقوق و دستمزد برای همان دوره و دامنه تطبیق دهید؛ اطمینان حاصل کنید که هر £ یک بار تخصیص داده می شود (بدون وقفه/شمارش دوبار). استثنای اسناد (مثلا کار سیاستی یک باره ای) و امضاها. قفل کردن به عنوان نسخه ۷۱.۰+ با تاریخ برش ورودی و ریتم تازه سازی (سالانه یا فعال شده توسط تغییرات پایه شناخته شده).	از سیستم های مالی به عنوان مبنای هزینه/دریافت هزینه و مستندسازی فرآیند برای حسابرسی/نظارت استفاده کنید؛ همچنین اشاره می کند که مبنای هزینه تغییر می کنند و هزینه ها (به ویژه برای شارژ) باید حداقل سالانه یا زمانی که مبنا تغییر می کند، بازبینی شوند. قفل: ثبت دامنه/نسخه، حذف ورودی و استثنای توافقی شده با منطق.	۶) تطبیق و قفل: مجموع ها را به GL/حقوق و دستمزد جداول نگاشته، روایت واریانس، ثبت استثناءها، امضاها، نسخه مدل قفل شده + لاگ تغییرات. مستند کنید، نسخه را برای اطمینان یا تازه سازی قفل کنید.

9. واژه نامه

تعریف واژه نامه	اصطلاح
مقام ارشد مسئول در برابر پارلمان برای مدیریت پول عمومی، از جمله نظم و شایستگی، ارزش پول و امکان سنجی است. در این راهنما، افسران منطقه ای نقش دارند تا اطلاعات هزینه های سطح خدمات مادی قوی باشد، در تصمیم گیری استفاده شود و تحت نظارت ارشد مناسب قرار گیرد.	افسر حسابداری (AO)
رویکردی برای هزینه یابی که فعالیت ها، مخازن هزینه و عوامل محرک هزینه را شناسایی می کند و سپس هزینه ها را بر اساس نحوه مصرف خدمات یا خروجی ها تخصیص می دهد. این روش اغلب در جایی مفید است که خدمات پیچیده و هزینه های سربار یا مشترک اهمیت دارند.	هزینه یابی مبتنی بر فعالیت (ABC)
راننده یا نماینده ای که برای تخصیص هزینه ها به خدمات، فعالیت ها یا خروجی ها استفاده می شود. نمونه هایی از این موارد می تواند شامل تعداد نیروها، تمام وقت (FTE)، هزینه کارکنان، تراکنش ها، استفاده از سیستم، فضای طبقه، حجم یا زمان باشد.	مبنای تخصیص
رکوردی از هزینه های تخصیص یافته، مبنای تخصیص، منطق، داده های منبع استفاده شده، روش محاسبه، مالک و هرگونه تأیید.	گزارش تخصیص

اصطلاح	تعریف واژه نامه
بدن به طول دست (ALB)	یک نهاد عمومی که با درجه ای از استقلال از وزرا عمل می کند اما همچنان بخشی از چارچوب گسترده تر پاسخگویی بخش عمومی باقی می ماند.
بسته تضمین	یک بسته شواهد متناسب که به بازیبن اجازه می دهد بفهمد هزینه یابی چگونه تولید شده است. این بسته ممکن است شامل تعاریف خدمات، منابع داده، فرضیات، گزارش های تخصیص، تطبیق ها، بررسی های اعتبارسنجی، سوابق بازیبنی و روایت خروجی ها باشد.
ثبت فرضیات	یک رکورد کنترل شده از فرضیات کلیدی مورد استفاده در هزینه یابی، از جمله منطق، شواهد، مالک، عدم قطعیت و هرگونه حساسیت نتایج نسبت به تغییرات فرضیه.
بنچمارکینگ	مقایسه اطلاعات هزینه، بهره وری یا عملکرد بین تیم ها، خدمات، سازمان ها یا دوره های زمانی. بنچمارکینگ باید به عنوان ابزاری برای بهبود استفاده شود و در کنار دامنه، تقاضا، کیفیت، پیچیدگی و استانداردهای خدمات تفسیر گردد.
گزارش تغییر	رکوردی از تغییرات اساسی در تعریف سرویس، داده ها، روش، فرضیات، پایه تخصیص، تقاضا، مدل تحویل یا زمینه سیاست، از جمله زمان اجرایی شدن تغییر و تأثیر آن بر هزینه گذاری.
قابلیت مقایسه	میزان مقایسه معنادار اطلاعات هزینه بین دوره ها، تیم ها، خدمات یا سازمان ها. قابلیت مقایسه بستگی به تعاریف سازگار خدمات، دسته بندی های هزینه، پایه های تخصیص، معیارهای خروجی و فرضیات دارد.
هزینه های سربار شرکتی	زیرمجموعه ای از هزینه های سربار/هزینه های مشترک مرتبط با عملکردهای پشتیبانی شرکتی، مانند منابع انسانی، مالی، تجاری، حقوقی، ارتباطات، امنیت یا مدیریت ارشد، که در آن این خدمات از بیش از یک خدمت پشتیبانی می کنند.
پایه هزینه	مجموعه تعریف شده هزینه ها که در یک فرآیند هزینه یابی گنجانده می شود. یک پایه هزینه باید دوره، دامنه، دسته بندی های هزینه، شمول ها، استثنای و فرضیات مورد استفاده را به وضوح بیان کند.
عامل هزینه	عاملی که بر سطح هزینه ای که یک خدمت، فعالیت یا خروجی متحمل می شود تأثیر می گذارد. نمونه هایی از این موارد ممکن است شامل حجم تقاضا، پیچیدگی، کانال، زمان کارکنان، بازسازی، استاندارد خدمات، استفاده از سیستم یا فضای کف باشند.
استخر هزینه	گروهی از هزینه های مشابه که پیش از نسبت دادن یا تخصیص به فعالیت ها، خدمات یا خروجی ها گرد هم آورده می شوند. نمونه هایی از این موارد ممکن است شامل نیروی کار خط مقدم، نظارت، هزینه های تأمین کنندگان، پلتفرم های دیجیتال، املاک یا هزینه های سربار شرکت ها باشد.
بازیابی هزینه ها	فرآیند تعیین هزینه ها به گونه ای که درآمد هزینه مرتبط ارائه خدمات را در مدت زمان توافق شده جبران کند، در صورت مجاز و مناسب تحت مدیریت پول عمومی و چارچوب قانونی مربوطه.
ساختار هزینه	نحوه سازماندهی و نگاشت هزینه ها از داده های منبع به مخازن هزینه، فعالیت ها، خدمات، خروجی ها و واحدها. یک ساختار هزینه خوب باید قابل ردیابی، متناسب و قابل توضیح باشد.
خروجی آماده تصمیم گیری	خروجی هزینه یابی که با زمینه، فرضیات، محدودیت ها و روایت توضیحی کافی برای حمایت از یک تصمیم خاص ارائه شده باشد. این ممکن است شامل هزینه های واحد، بازه ها، عوامل هزینه، سناریوها یا ملاحظات باشد.

اصطلاح	تعریف واژه نامه
هزینه های مستقیم	هزینه هایی که می توان آن ها را به وضوح به یک سرویس، فعالیت یا خروجی خاص نسبت داد بدون اینکه نیاز به تخصیص از طریق پراکسی باشد.
هزینه های مستقیم غیر کارکنان	هزینه های غیرکارمندی که به وضوح به یک خدمت نسبت داده می شوند، مانند تأمین کنندگان خاص خدمات، قراردادهای هزینه پست، چاپ، فناوری یا تجهیزات.
هزینه های مستقیم کارکنان	هزینه های کارکنان که مستقیماً در ارائه خدمات دخیل هستند، شامل پرداخت و هزینه های مرتبط در صورت لزوم.
پایه شواهد	داده ها، فرضیات، قضاوت تخصصی، مستندات و مواد تحلیلی که برای پشتیبانی از هزینه یابی استفاده شده اند.
تعیین هزینه	فرآیند تعیین یا بررسی هزینه ها و هزینه ها برای یک خدمت. در مواردی که هزینه ها یا هزینه ها در میان باشد، هزینه خدمات باید با مدیریت پول عمومی، مرجع قانونی مربوطه و الزامات تأیید دپارتمان هماهنگ باشد.
هزینه کامل	کل هزینه مرتبط برای ارائه یک خدمت برای تصمیم مورد پشتیبانی، شامل هزینه های مستقیم و هزینه های سربار مناسب/هزینه های مشترک، با هرگونه استثنا به وضوح مستند شده است.
معادل تمام وقت (FTE)	معیاری از منابع کارکنان که زمان کاری را به عنوان تعداد معادل کارکنان تمام وقت بیان می کند.
دفتر کل (GL)	رکورد سیستم مالی تراکنش های مالی یک سازمان که اغلب به عنوان منبعی برای داده های هزینه استفاده می شود.
عملکرد مالی دولت (GFF)	عملکرد مالی فرادولتی که از وزارتخانه ها با تعیین انتظارات، به اشتراک گذاری تجربیات خوب، توسعه ابزارها و قالب ها و پشتیبانی از توانمندی ها حمایت می کند.
رئیس بخش مالی (HoF)	نقش ارشد مالی که مسئول مدیریت مالی در یک سازمان یا حوزه کسب وکار است. در این راهنما، HoF ممکن است در انتخاب روش، تأیید، تطبیق و تضمین نقش داشته باشد.
خزانه داری سلطنتی (HMT)	وزارتخانه دولتی مسئول هزینه های عمومی، سیاست مالی و مدیریت مالی در سراسر دولت است. HMT نقش متمایزی دارد که اطلاعات هزینه خدمات در آن کنترل هزینه ها، تخصیص ها، موارد کسب وکار، تصویب هزینه ها و هزینه ها، تصمیمات بازبینی هزینه ها یا ارزیابی ارزش به پول را اطلاع رسانی می کند.
اطلاعات مدیریتی (MI)	داده های عملیاتی یا عملکردی که برای درک فعالیت خدمات، حجم خدمات، تقاضا، کیفیت، به موقع بودن یا سایر اطلاعات مرتبط با تحویل استفاده می شود.
اهمیت	اهمیت هزینه یابی از نظر ارزش مالی، ریسک، حساسیت، بررسی های خارجی یا تأثیر تصمیم گیری. هزینه های مهم تر معمولاً نیازمند شواهد، تضمین و مستندات قوی تر هستند.
پیشروی مدل سازی	فرد یا تیمی که مسئول ساخت و اثبات مدل یا تحلیل هزینه یابی است، از جمله مستندسازی منابع داده، فرضیات، روش های تخصیص و محدودیت ها.

اصطلاح	تعریف واژه نامه
هزینه های سربرابر/هزینه های مشترک	هزینه هایی که از بیش از یک خدمت پشتیبانی می کنند و باید با مبنایی معقول و مستند تخصیص یابند. نمونه هایی از این موارد ممکن است شامل پلتفرم های دیجیتال مشترک، املاک، منابع انسانی، مالی، تجاری، حقوقی، امنیتی یا سایر عملکردهای تسهیل کننده باشد.
خروجی	فعالیت، محصول یا واحدی که توسط یک خدمت ارائه می شود، مانند درخواست های پردازش شده، صدور مجوزها، پرونده های تکمیل شده یا تماس های رسیدگی شده.
نتیجه	منفعت، نتیجه یا ارزش عمومی که خدمت قصد دستیابی به آن را دارد. اطلاعات هزینه باید در کنار نتایج در صورت لزوم در نظر گرفته شود.
تناسب	اصل اینکه تلاش، جزئیات و اطمینان اعمال شده در هزینه یابی باید بازتاب دهنده هدف، پیچیدگی، ریسک و اهمیت تصمیم مورد حمایت باشد.
تضمین کیفیت (QA)	بررسی هایی که اطمینان می دهند هزینه یابی دقیق، سازگار و مناسب برای استفاده مورد نظر است. QA ممکن است شامل بررسی محاسبات، فرضیات، مستندسازی، کنترل نسخه و سازگاری با تعریف سرویس توافق شده باشد.
آشتی	فرآیند بررسی اینکه ورودی ها یا خروجی های هزینه با رکوردهای منبع، مانند دفتر کل عمومی، حقوق و دستمزد یا حجم عملیاتی، در صورت لزوم، همسو هستند.
تریگر تازه سازی	تغییری که باید باعث بازبینی یا به روزرسانی هزینه ها شود. نمونه هایی ممکن است شامل تغییرات در مرزهای خدمات، تقاضا، مدل تحویل، اتوماسیون، منابع داده، پایه تخصیص یا جایجایی مواد در هزینه واحد باشد.
نمونه برداری	روشی که از زیرمجموعه ای نماینده از موارد، فعالیت ها یا خروجی ها برای برآورد مصرف منابع یا عوامل هزینه استفاده می کند، جایی که اندازه گیری کامل ممکن یا متناسب نیست.
مرز خدمات	دامنه تعریف شده هزینه خدمت مورد نظر، شامل آنچه در محدوده است، آنچه خارج از محدوده است، خروجی ها یا واحدهای مرتبط، دوره پوشش داده شده و هرگونه فرضیات یا استثنایها.
مالک سرویس	فرد یا نقشی که مسئول تعریف سرویس، درک عملیاتی عوامل هزینه و اعتبارسنجی خروجی ها و فرضیات است. در خدمات پیچیده، مالکیت ممکن است به اشتراک گذاشته شود یا در طول زمان تکامل یابد.
هزینه یابی در سطح خدمات	فرآیند درک هزینه ارائه یک خدمت تعریف شده، شامل فعالیت ها، ورودی ها، خروجی ها، عوامل هزینه و فرضیات مرتبط.
قضاوت کارشناسان موضوعی (SME)	قضاوت آگاهانه از سوی افرادی با تخصص عملیاتی، مالی، تحلیلی یا خدماتی مرتبط. قضاوت های SME باید مستندسازی، در صورت لزوم به چالش کشیده و با شواهد موجود مقایسه شود.
مالک ارشد مسئول (SRO)	یک فرد ارشد مسئول مالکیت یا نظارت بر یک خدمت، برنامه یا حوزه ارائه. در این راهنما، SRO ممکن است به توافق درباره مرزهای خدمات، فرضیات و استفاده از خروجی ها کمک کند.
تحلیل حساسیت	تحلیلی که نشان می دهد چگونه نتیجه هزینه یابی هنگام تغییر فرضیات، محرک ها یا ورودی های کلیدی تغییر می کند. این به تصمیم گیرندگان کمک می کند تا عدم قطعیت و ریسک را درک کنند.

اصطلاح	تعریف واژه نامه
مطالعه زمان و حرکت	یک تکنیک جمع آوری شواهد که فرآیندی مشخص را مشاهده می کند تا زمان های استاندارد فعالیت ها را تعیین کند. این روش می تواند از تخصیص نیروی کار، تحلیل بهره وری و بنچمارکینگ حمایت کند، جایی که فرآیندها پایدار و قابل تکرار هستند.
ضبط زمان	ثبت مداوم زمان کارکنان در برابر فعالیت ها، خدمات یا خروجی ها. این گزارش می تواند شواهد دقیقی برای تخصیص نیروی کار ارائه دهد اما ممکن است جمع آوری و نگهداری آن منابع زیادی داشته باشد.
شفافیت	اصل اینکه فرضیات، منابع داده، پایه های تخصیص، استثنایها، محدودیت ها و جابجایی های مواد باید به وضوح مستند و توضیح داده شوند.
هزینه واحد	هزینه تحویل یک واحد خروجی، مانند یک پرونده، درخواست، مجوز، تراکنش یا فراخوان. هزینه های واحد باید با دقت تفسیر شوند تا میانگین ها تغییرات مواد را پنهان کنند.
اعتبارسنجی	بررسی هایی انجام می شود که بررسی کنند آیا نتیجه هزینه در زمینه منطقی به نظر می رسد، مثلاً با مقایسه با داده های تاریخی، خدمات قابل مقایسه، معیارها یا انتظارات عملیاتی.
ارزش برای پول (VfM)	استفاده مؤثر، کارآمد و اقتصادی از پول عمومی برای دستیابی به نتایج مورد نظر. برآورد هزینه خدمات از VfM حمایت می کند و به بخش ها کمک می کند تا بفهمند چه چیزی هزینه ها را تعیین می کند و منابع چگونه با خروجی ها و نتایج مرتبط هستند.
کنترل نسخه	فرآیند ثبت اینکه کدام نسخه از هزینه، مجموعه داده، فرضیات و خروجی ها استفاده شده است، شامل تاریخ ها، تغییرات و تأییدیه ها.