



باسمه تعالی

دستورالعمل گام 3 (کاربرگ «ب») راهنمای اجرایی ماده «5» قانون برنامه ششم توسعه

ویژه دستگاه های امور عمومی و فرابخشی

❖ دامنه شمول:

موضوع کاربرگ «ب» هدفگذاری شاخص بهره‌وری با توجه به قانون برنامه ششم توسعه (جدول 2- ماده 3)، راهنمای اجرایی ماده 5 (پی نوشت 1، ص 67) و برنامه نهم اصلاح نظام اداری و تعیین نقش و مسئولیت برای دستگاه اصلی و زیرمجموعه‌های آن (شامل سازمان ها و شرکت های تابعه)، به منظور تحقق این اهداف میباشد. بر این اساس هر یک از دستگاه‌های اجرایی اصلی می‌بایست ابتدا مشخص کنند برای دستیابی به اهداف فوق الذکر، در هر یک از زیربخش ها/ خدمات و فعالیت های دستگاه خود چه سهمی در نظر گرفته‌اند و سپس مسئول تحقق این اهداف در زیرمجموعه خود را تعیین نمایند.

➤ نکته 1: پیوست 3 ابلاغیه راهنمای اجرایی ماده 5 قانون برنامه ششم توسعه (مورخ 1397/8/1 توسط معاون رییس جمهور و رییس سازمان اداری و استخدامی کشور) نقش ها و مسئولیت های دستگاه های اجرایی برای تحقق اهداف بهره‌وری را معین کرده است.

با توجه به اینکه کلیه دستگاه‌های اجرایی، در بودجه عمومی کشور سهم دارند، هر یک از دستگاه‌های اجرایی اصلی در بخش سایر خدمات، زیربخش امور عمومی دارای مسئولیت هستند که هدف گذاری مربوط به این زیربخش به طور صریح در قانون برنامه ششم توسعه صورت نگرفته است اما با توجه به تصریح این هدف در برنامه نهم اصلاح نظام اداری به صورت کاهش هزینه با حفظ کیفیت خدمات و یا توسعه خدمات بدون افزایش هزینه ها به مقدار 15 درصد در سه سال (حدودا رشد بهره‌وری سالانه بین 4.7 درصد تا 5.5 درصد، 4.7 درصد برای حالت افزایش ستانده بدون افزایش هزینه و 5.5 درصد برای حالت کاهش هزینه بدون کاهش ستانده که چون دستگاه های اجرایی ترکیبی از دو رویکرد را به کار می‌گیرند هدف گذاری بین این عدد امکان پذیر خواهد بود) این هدف به عنوان معیار در نظر گرفته شده است.



دستگاه های اجرایی اصلی که صرفا ارایه دهنده خدمات عمومی فردی (به افراد مراجعه کننده برای دریافت خدمت) و جمعی (به عموم افراد) بوده و مطابق با پیوست 3 ابلاغیه راهنمای اجرایی متولی هیچ یک از بخش ها/زیربخش های اقتصادی نیستند¹ صرفا در خصوص ارتقای کارایی و اثربخشی خدمات /ستانده های عرضه شده² دارای مسئولیت بوده و در خصوص این دستگاه ها هدف گذاری در زیربخش ها مصداق ندارد. این دستگاه ها که در جدول ذیل معرفی شده اند در دامنه شمول و کاربرد این دستورالعمل قرار دارند.³

ردیف	دستگاه اجرایی
1	وزارت اطلاعات
2	وزارت امور خارجه
3	وزارت دادگستری
4	وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی
5	سازمان برنامه و بودجه کشور
6	سازمان اداری و استخدامی کشور
7	معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری
8	سازمان حفاظت محیط زیست
9	سازمان صدا و سیما ج.ا.ا. ³

¹ دستگاه های اجرایی متولی بخش/زیربخش های اقتصادی مطابق با جدول 2 ماده 3 برنامه ششم توسعه و پی نوشت 1 راهنمای اجرایی ماده 5 تعیین شده اند.

² برخی از دستگاه های اجرایی مورد اشاره ممکن است دارای فعالیت های تصدی گرانه اقتصادی (بنگاه داری) باشند که این گونه فعالیت ها از شمول این دستورالعمل خارج است.

³ فعالیت دستگاه های اجرایی معرفی شده در جدول محدود به فعالیت های اداره امور عمومی نیست. به عنوان نمونه خدمات/ ستانده های سازمان صدا و سیما، سازمان تبلیغات اسلامی، بنیاد شهید و امور ایثارگران، کمیته امداد امام خمینی و ... بر اساس تقسیم بندی ISIC در زمره فعالیت های امور عمومی نیستند.



ردیف	دستگاه اجرایی
10	بنیاد شهید و امور ایثارگران
11	سازمان ملی استاندارد ایران
12	سازمان ثبت اسناد و املاک کشور
13	سازمان پزشکی قانونی کشور
14	سازمان زندان ها و اقدامات تأمینی و تربیتی کشور
15	سازمان تبلیغات اسلامی
16	کمیته امداد امام خمینی



❖ راهنمای پرکردن ستون های کاربرگ ب :

هدف از تکمیل کاربرگ ب این است که دستگاه اصلی و زیرمجموعه های آن ضمن شناخت نقش ها و مسئولیت های خود بر اساس ستانده ها/خدمات ارایه شده، نسبت به جمع آوری داده های مورد نیاز به منظور ایفای نقش موثر برای دستیابی به اهداف کمی تعیین شده اقدام نمایند و با دسته بندی و تفکیک اطلاعات، نسبت به اتخاذ سیاست و هدف گذاری آگاهانه (افزایش سطح و کیفیت خدمات، ارتقای بهره‌وری نیروی کار، ارتقای بهره‌وری سرمایه) به منظور دستیابی به اهداف کمی ارتقای بهره‌وری اقدام نمایند، بنابراین اطلاعات این کاربرگ باید به درستی و با دقت تکمیل گردد.

➤ نکته 1: پر کردن کاربرگ «ب» به تفکیک برای ستاد مرکزی و هر یک از سازمان های زیرمجموعه یا تابعه الزامی است.

➤ نکته 2: به منظور تکمیل کاربرگ «ب»، استفاده از دستورالعملهای سنجش شاخصهای بهره‌وری دستگاههای اجرایی (ابلاغی توسط سازمان مدیریت و برنامه ریزی وقت به کلیه دستگاه های اجرایی در سال 1395) اکیدا توصیه می‌شود.

1- خدمات یا ستانده ها: در این ستون باید نام فرآیند اصلی ارایه خدمت/ ستانده توسط دستگاه اجرایی درج شود.

➤ نکته: استفاده از اطلاعات شناسنامه خدمات مصوب سازمان اداری و استخدامی کشور توصیه اکید می شود

2- واحد سازمانی ارائه دهنده خدمات یا ستانده ها: در این ستون نام واحد سازمانی که مالک فرآیند ارایه

خدمت/ ستانده بوده و متولی بهبود کارایی و اثربخشی آن خدمت/ ستانده (با همکاری سایر واحدها و مدیریت های سازمان) است درج می‌گردد.

3- تعداد واحد عملیاتی: در این ستون تعداد واحدهای عملیاتی زیرمجموعه که ارایه دهنده خدمت/ستانده مورد

نظر به ذینفعان هستند مشخص می‌شود.

4- سهم از نهادهای دستگاه: این بخش به به چهار زیرستون تقسیم شده است، در این بخش سهم فرآیند تولید

خدمت/ ستانده مورد نظر از نهادهای مورد استفاده در دستگاه اجرایی شامل نیروی انسانی شاغل (رسمی، پیمانی، قرارداد کار معین)، بودجه و دارایی های فیزیکی درج می‌شود.

5- ستانده‌ها/خدمات دستگاه : در این ستون مقدار ستانده‌ها/ خدمات و نماگر کیفیت درج می شود. توصیه اکید می شود

خدمات/ ستانده‌ها از شناسنامه خدمات مصوب سازمان اداری و استخدامی کشور استخراج شده باشد. در غیر اینصورت لازم است مرجع تصویب کننده خدمت را مشخص نمایید.

نماگر تعدیل کیفیت می تواند مواردی چون میزان رضایت ارباب رجوع، زمان رسیدگی به پرونده یا ترکیبی از چند فاکتور باشد.



6- هدف (%): در این ستون باید میزان رشد بهره‌وری تولید خدمت/ ستانده برای دستیابی به هدف رشد بین 7.4 (در صورت صرفاً افزایش ستانده) تا 5.5 درصدی (در صورت صرفاً کاهش نهاده) شاخص بهره‌وری دستگاه اجرایی که در برنامه نهم از برنامه جامع اصلاح نظام اداری بدان تصریح شده است مشخص شود.

➤ نکته: برای تعیین هدف رشد شاخصهای مذکور علاوه بر اطلاعات مندرج در ستون ماقبل، اولویت بندی فعالیت ها بر اساس ظرفیت، قابلیت و اهمیت رشد بهره‌وری امری ضروری است که کاربرگ "د" به این موضوع می پردازد.



عنوان دستگاه اجرایی: ستاد وزارت خانه یا دستگاه اجرایی/سازمان های تابعه کد دستگاه اجرایی: _____ شماره طبقه بندی دستگاه اجرایی: _____	برنامه اجرایی بهره‌وری در برنامه ششم توسعه (1400-1396) کاربرد ب: تعیین اهداف و مسئولیت‌های ارتقای بهره‌وری
--	---

اهداف کلی تجدید نظر شده در قانون	هدف: رشد بهره‌وری کل (MFP)	اولویت (استخراج از کاربرگ د)	ستانده ها/ خدمات		سهم از نهاده‌های دستگاه				تعداد واحد عملیاتی	واحد سازمانی ارائه دهنده خدمات	خدمات/ ستانده ها (فردی یا جمعی)
			کیفیت خدمت/ستانده	ستانده/خدمت	سهم از ارزش موجودی سرمایه ثابت	سهم از جبران خدمات	سهم از بودجه هزینه ای	سهم از تعداد کل کارکنان			
ستاد											
افزایش سالانه 5 درصد در شاخص بهره‌وری دستگاه اجرایی											
سازمان تابعه 1											
افزایش سالانه 5											



درصد در											
شاخص											
بهره‌وری											
دستگاه											
اجرایی											
سازمان تابعه 2											
افزایش											
سالانه 5											
درصد در											
شاخص											
بهره‌وری											
دستگاه											
اجرایی											



باسمه تعالی

دستورالعمل گام 4 (کاربرگ «د») راهنمای اجرایی ماده «5» قانون برنامه ششم توسعه

ویژه دستگاه های امور عمومی و فرابخشی

❖ دامنه شمول :

این کاربرگ مکمل کاربرگ "ب" بوده و هدف آن تعیین اولویت های ارتقای بهره وری در فرآیندهای دستگاه های اجرایی برای تمرکز اقدامات ارتقای بهره وری است. از آنجا که پر کردن ستون مربوط به هدف گذاری در کاربرگ "ب" منوط به تعیین ظرفیت ها و اولویت های ارتقای بهره وری در هر یک از فرآیندها یا خدمات آن دستگاه است، لذا تکمیل کاربرگ "د" همزمان با کاربرگ "ب" ضروری است.

بنابراین دامنه شمول این دستورالعمل نیز شامل کلیه دستگاه های اجرایی امور عمومی و فرابخشی است که در جدول ذیل دستورالعمل کاربرگ «ب» معرفی شده اند.

➤ نکته: میزان تفصیل در تکمیل این کاربرگ **حداقل** می بایست معادل با کاربرگ "ب" باشد به گونه ای که هر یک از اهداف تعیین شده در کاربرگ "ب" در کاربرگ فعلی متناظر داشته باشد. بدیهی است تفصیل بیشتر در کاربرگ "د" مانند تعیین اولویت های استانی مرجع است.

❖ راهنمای تکمیل ستون های کاربرگ:

1- خدمات فردی یا جمعی یا ستانده ها : در این ستون باید نام خدمت/ ستانده توسط دستگاه اجرایی درج شود. شایان ذکر است طبقه بندی بایستی به گونه ای صورت پذیرد که کلیه خدمات/ ستانده های موجود در کاربرگ «ب» را شامل شود. زیرا تحقق اهداف مندرج در کاربرگ «ب» ارتباط مستقیم به اطلاعات پر شده در رابطه با هر یک از این فرآیندها دارد.

اولویت بندی خدمات/ ستانده ها به منظور ارتقای بهره وری می بایست بر اساس چهار مولفه ظرفیت ارتقای کارایی، ظرفیت ارتقای اثربخشی، امکان پذیری بهبود و اهمیت خدمت/ ستانده صورت پذیرد. بر این اساس در ستون های باقیمانده امتیاز نسبی هر یک از این مولفه ها به تفکیک فرآیندها تعیین می شود.



2- ظرفیت بهبود کارایی: بهره‌وری برآیند کارایی و اثربخشی است لذا بخشی از فرصت‌های ارتقای بهره‌وری درون سازمان‌ها با ایجاد بهبود در کارایی حاصل می‌شود. بهبود کارایی از طریق توسعه کمی خدمات/ استانداردها بدون افزایش نهاده‌ها، کاهش نهاده‌ها بدون کاهش در سطح و مقدار خدمات/ استانداردها و یا ترکیبی از این دو حاصل می‌شود. در این ستون ظرفیت ارتقای کارایی از طریق هر یک از روش‌های فوق‌الذکر ارزیابی می‌شود.

مقایسه بهای تمام شده خدمات در بخش دولتی و غیر دولتی، شکاف سطح خدمات در بین واحدهای عملیاتی مختلف، شکاف سطح خدمات در مقایسه با بهترین وضعیت گذشته از روش‌های ارزیابی ظرفیت بهبود کارایی است.

3- ظرفیت بهبود اثربخشی: ظرفیت ارتقای کیفیت خدمات/ استانداردهای ارائه شده و بهبود اثربخشی این خدمات که منجر به افزایش سطح دستاوردها (یا استانداردهای تعدیل کیفی شده) می‌شود مهمترین ظرفیت پیش روی دستگاه‌های اجرایی برای ارتقای بهره‌وری است که در این ستون می‌بایست به تفکیک فرآیندهای دستگاه اجرایی ارزیابی شود.

میزان شکایت‌های ثبت شده از دستگاه اجرایی در خصوص خدمت مورد نظر (در مقایسه بین دستگاه‌های مختلف و بین واحدهای عملیاتی مختلف)، وضعیت اثربخشی خدمت ارائه شده با استفاده از شاخص‌های مرتبط، شکاف میان زمان ارائه خدمت در بین واحدهای عملیاتی مختلف از شیوه‌های ارزیابی شکاف بهبود اثربخشی خدمات است.

4- امکان‌پذیری رشد: مستقل از ظرفیت رشد بهره‌وری در فرآیندهای تولید خدمات/ استانداردهای مختلف، قابلیت و امکان‌پذیری ارتقای بهره‌وری در فعالیت‌های مذکور یکسان نیست و ممکن است فعالیت‌های علی‌رغم وجود شکاف و ظرفیت فراوان، به علت برخی محدودیت‌های ساختاری، امکان تحقق رشد بالا را نداشته باشد. به عنوان مثال سطح تحصیلات نیروی کار، میزان پیشرفته بودن و الکترونیکی بودن فرایندها و محدودیت منابع و ... می‌تواند در شناسایی امکان‌پذیری ارتقای بهره‌وری در فرآیندها کمک کند.

5 - اهمیت خدمت/ استاندارد: در هر یک از سازمان‌ها، اهمیت خدمات/ استانداردها به یک میزان نیست. مواردی چون اهمیت استراتژیک خدمت برای دستگاه از منظر وظایف و مأموریت‌های قانونی، میزان هزینه‌زایی یا درآمدزایی خدمت، میزان توجه ذینفعان بیرونی به کیفیت خدمت ارائه شده، فراوانی مراجع کنندگان برای دریافت خدمت (ذینفعان مستقیم خدمت) از مواردی است که می‌تواند اهمیت خدمت/ استاندارد را نسبت به سایر خدمات/ استانداردهای دستگاه تعیین نماید.

6- امتیاز کل: با در نظر گرفتن ارزش هر یک از مولفه‌های فوق‌الذکر بین 0 تا 10، امتیاز یا ارزش هر فرآیند از جمع امتیازهای مذکور ضربدر وزن اهمیت مولفه‌ها به دست می‌آید.

➤ نکته 1: وزن اهمیت کلیه مولفه‌های چهارگانه فوق‌الذکر به صورت پیش فرض برابر در نظر گرفته شده است. در صورتی که دستگاه اجرایی وزن‌های متفاوتی را برای هر یک از مولفه‌ها در نظر دارند می‌توانند جایگزین وزن پیش فرض نمایند.



➤ نکته 2: به منظور تسهیل در تکمیل کاربرگ «د»، در این دستورالعمل به صورت عمومی روش جمع ساده موزون امتیاز مولفه ها برای اولویت بندی معرفی شده است و بدیهی است در اجرای این گام استفاده از سایر روش های تصمیم گیری چندمعیاره به عنوان جایگزین روش مذکور قابل استفاده است.

7- اولویت های منطقه ای و استانی: با توجه به ظرفیت ها و پتانسیل های مختلف ادارات و واحدهای عملیاتی استانی، می توان اولویت بندی و هدف گذاری استانی نیز انجام داد.
لازم به ذکر است در هر یک از ستون های اولویت بندی می توان بیش از یک استان را نام برد.



برنامه اجرایی بهره‌وری در برنامه ششم توسعه (1400-1396)	عنوان دستگاه اجرایی:
کاربرگ د : اولویت بندی خدمات	کد دستگاه اجرایی:
شماره طبقه بندی دستگاه اجرایی:	

اولویت های منطقه ای			امتیاز کل***	مولفه ها*				خدمات یا ستانده ها	
				اهمیت خدمت/س تانده (1 تا 10)	امکان پذیری بهبود (1 تا 10)	ظرفیت بهبود اثربخشی (1 تا 10)	ظرفیت بهبود کارایی (1 تا 10)		
افزایش کیفیت یا اثربخشی خدمت/ستانده	افزایش کارایی (میانگین حسابی دو ستون قبلی)	کاهش نهاده					افزایش مقدار ستانده/خدمت		
3	2	1							



* وزن اهمیت مولفه های به طور پیش فرض برابر 0.25 در نظر گرفته شده است. در صورت تشخیص می توان وزن های مذکور را اصلاح نمود.

**امتیاز مولفه ظرفیت بهبود کارایی، از میانگین ساده سه زیر مولفه ان به دست می آید.

***روش تبدیل امتیاز کل به هدف رشد بهره‌وری در کاربرد «ب» :

$$\text{وزن اهمیت مولفه} * \text{امتیاز مولفه} = \sum \text{امتیاز کل فرآیند}$$

$$\text{هدف رشد } MFP = (\text{تعداد خدمات})^2 \times \text{سهم از بودجه هزینه ای} \times \text{هدف مندرج در قانون} \times \frac{\text{امتیاز کل خدمات}}{\text{مجموع امتیاز کل خدمات}}$$

- نکته : بدیهی است در صورت استفاده از روش های جایگزین برای اولویت بندی، فرمول فوق متناسب با روش مورد استفاده و شرایط مد نظر، دچار تغییراتی خواهد شد.