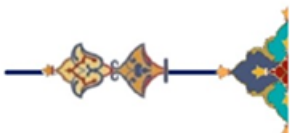




آزمان مے بهره وری ایران
NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF S.M. IRAN

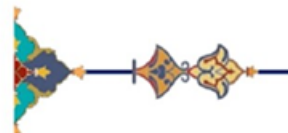
دستور العمل «برنامه ریزی و پایش بهره وری خدمات دولتی»



ویرایش نخست

آذر - ۱۴۰۴

WI-S02-01-01



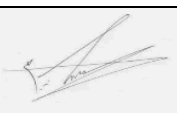
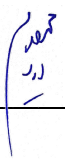
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

WI-S02-01-01	کد:	دستورالعمل برنامه ریزی و پایش بهره‌وری خدمات دولتی	 سازمان ملی بهره‌وری ایران NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R.IRAN
۱۴۰۴/۰۹/۱۷	تاریخ تصویب:		

شناسنامه سند

نوع سند	عنوان سند	شناسه سند
دستورالعمل	دستورالعمل برنامه ریزی و پایش بهره‌وری خدمات دولتی	WI-S02-01-01
تاریخ تنظیم	تاریخ تصویب	تعداد صفحات
۱۴۰۴/۰۹/۰۹	۱۴۰۴/۰۹/۱۷	۱۲
فرآیند مرتبط	مالک فرآیند	ناظر فرآیند
راهبری برنامه بهره‌وری	معاونت راهبری بهره‌وری	رئیس سازمان
دامنه کاربرد	سطح ملی	
سطوح دسترسی	☐ داخلی ☒ عمومی ☐ محرمانه	
نگهداشت سند	☒ مرکز اسناد سازمان ☒ سایت سازمان ☐ سامانه شفافیت ☒ سامانه کاتالوگ	
هدف	هدف از تدوین این سند، ارائه دستورالعملی به دستگاه‌های اجرایی برای تهیه برنامه ارتقای بهره‌وری خدمات دولتی است.	
کلمات کلیدی	خدمت، خدمات دولتی، بهره‌وری، شاخص پیامد بهره‌وری، کارایی، اثربخشی	

تأییدات سند

نام و نام خانوادگی	سمت	تاریخ و امضا
تنظیم کننده مسئب ذوالفقاری	سرپرست مدیر کل عمومی، اجتماعی و استان‌ها	
تأیید کننده اسماعیل حبیبی شیرجینی	معاون راهبری بهره‌وری	
تصویب کننده محمد صالح اولیاء	رئیس سازمان	



WI-S02-01-01	کد:	دستورالعمل برنامه ریزی و پایش بهره‌وری خدمات دولتی	 سازمان ملی بهره‌وری ایران NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R.IRAN
۱۴۰۴/۰۹/۱۷	تاریخ تصویب:		

تنظیم کنندگان

نام و نام خانوادگی	سمت
مرضیه فکور	رئیس گروه عمومی و استان‌ها
الهام بارانی	کارشناس راهبری عمومی و استان‌ها
سعید یونسی	کارشناس راهبری عمومی و استان‌ها

سوابق تغییرات سند

ردیف	تاریخ	شماره ویرایش	شرح	تغییردهنده
۱	۱۴۰۴/۰۹/۱۷	۰۱	ایجاد سند	معاونت راهبری بهره‌وری



فهرست مطالب

مقدمه.....	۳
۱- ضرورت.....	۴
۲- اهداف.....	۴
۳- تعاریف.....	۴
۴- دامنه شمول.....	۵
۵- اسناد بالادستی.....	۵
۶- فرآیند برنامه‌ریزی ارتقای بهره‌وری خدمات دولتی.....	۵
۶-۱- اولویت‌بندی خدمات.....	۵
۶-۲- تعیین شاخص‌های پیامد بهره‌وری.....	۶
۶-۳- هدف‌گذاری شاخص‌های پیامد بهره‌وری.....	۷
۶-۴- انتخاب رویکردهای ارتقای بهره‌وری خدمات دولتی.....	۷
۶-۵- تدوین برنامه عملیاتی.....	۸
۷- پایش و ارزیابی پیشرفت برنامه.....	۹
پیوست‌ها.....	۱۰
پیوست ۱: کاربرگ تدوین برنامه ارتقای بهره‌وری.....	۱۱
پیوست ۲: کاربرگ پایش و ارزیابی برنامه ارتقای بهره‌وری.....	۱۲

فهرست جداول و اشکال

- شکل ۱- زنجیره نتایج خدمات ۳
- جدول ۱- شاخص‌های پیامد بهره‌وری پیشنهادی برای خدمات دولتی ۶
- جدول ۲- رویکردهای پیشنهادی برای ارتقای بهره‌وری خدمات دولتی ۸



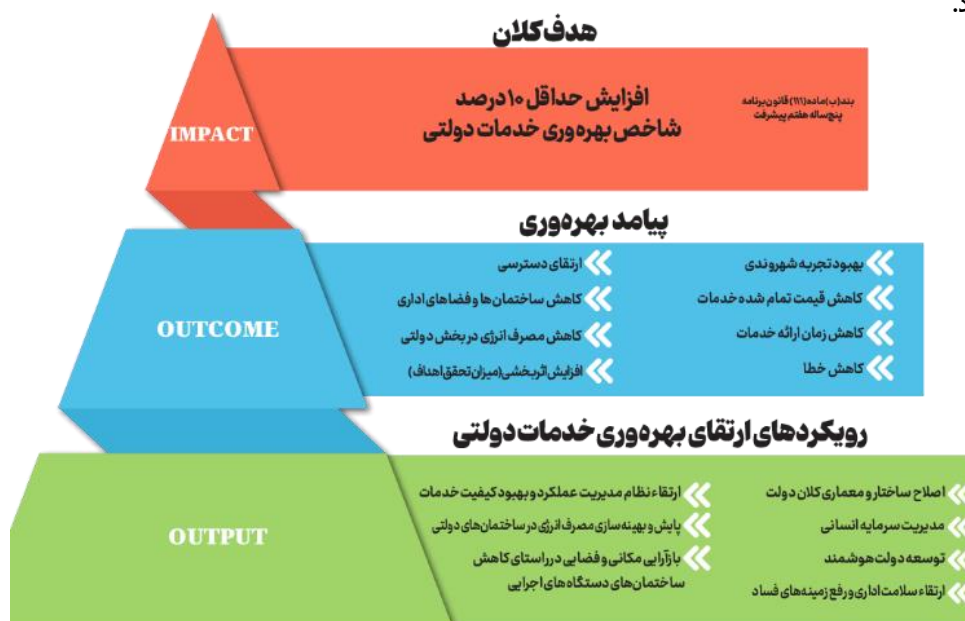
مقدمه

یکی از اصلی‌ترین وظایف دولت‌ها، ارائه خدمات عمومی (نظیر آموزش و پرورش، بهداشت و درمان، ایجاد زیرساخت‌های تأمین انرژی، حمل‌ونقل عمومی، برقراری امنیت و ...) به شهروندان و کسب‌وکارها می‌باشد. این خدمات ممکن است به شکل مستقیم توسط دولت به مردم ارائه شود یا با پشتیبانی دولت و توسط بخش خصوصی، انجام پذیرد. خدمات عمومی می‌بایست با رویکرد شهروندمحوری و با در نظر گرفتن نیازها و دغدغه‌های شهروندان، طراحی، اجرا و ارزیابی گردند و اولویت‌های شهروندان، به عنوان معیار اصلی در تصمیم‌گیری‌ها مدنظر قرار گیرد.

مطابق با ماده ۱۱۱ قانون برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت، مقرر است بهره‌وری خدمات دولتی، حداقل به میزان ۱۰ درصد ارتقا یابد. با توجه به اینکه بهره‌وری، نسبت ستانده به نهاده تعریف می‌شود، تحقق هدف ارتقای بهره‌وری خدمات دولتی، مستلزم آن است که کمیت و کیفیت خدمات (ستانده) افزایش یابد یا هزینه تمام شده خدمات (نهاده) کاهش یابد و یا ترکیبی از این دو حالت اتفاق افتد. نکته‌ای که نباید مورد غفلت قرار گیرد، این است که رویکردهای اصلاح و بهبود، یک وسیله برای رسیدن به هدف ارتقای بهره‌وری خدمات است و نباید هدف و وسیله با هم اشتباه گرفته شود. برای مثال «هوشمندسازی خدمات»، می‌بایست منتج به هدفی نظیر کاهش هزینه تمام شده خدمات و یا ارتقای رضایت‌مندی شهروندان شود و در غیر این صورت، این رویکرد خود می‌تواند به محلی برای اتلاف منابع تبدیل شود.

برنامه‌ریزی برای ارتقای بهره‌وری خدمات دولتی، صرفاً به معنی تعیین اهداف کمی عملکردی سالیانه برای خدمات نیست، بلکه اندیشیدن در این خصوص است که آیا روش بهتری برای ارائه این خدمت وجود دارد؟ آیا می‌توان با تغییر شیوه‌های انجام کار، خدمات عمومی را با اثربخشی بالاتر و هزینه‌های کمتر ارائه کرد؟ آیا می‌توان از مسیر خلاقیت و نوآوری، موجبات بهبود تجربه شهروندی و ارتقای رضایت ارباب‌رجوع را فراهم نمود؟ برنامه‌های ارتقای بهره‌وری خدمات می‌بایست سرشار از ایده‌ها و خلاقیت‌ها برای حل مسائل و چالش‌های مردم باشد و ارزش بالاتری را به شهروندان ارائه نماید.

از طرفی دیگر، دولت بهره‌ور، می‌تواند موجبات بهره‌ور شدن بخش‌های اقتصادی را نیز فراهم نماید. اگر دولت از قابلیت‌های اجرایی لازم برخوردار نباشد، بهترین برنامه‌های توسعه نیز، صرفاً روی کاغذ، باقی خواهند ماند. در این خصوص نیز برنامه‌های ارتقای بهره‌وری بخش‌های اقتصادی، به شکل بین‌دستگاهی و با مشارکت بازیگران تدوین شده است و اجرایی شدن آن‌ها در دستور کار قرار دارد.



شکل ۱- زنجیره نتایج خدمات

۱- ضرورت

با توجه به الزام قانونی برای ارتقای بهره‌وری خدمات دولتی و از طرفی با توجه به محدودیت‌های منابع مالی، انسانی و زیرساختی، تدوین یک دستورالعمل برای اولویت‌بندی خدمات و تهیه برنامه ارتقای بهره‌وری خدمات دولتی، ضروری می‌باشد. فقدان چنین چارچوبی، موجب پراکندگی اقدامات و تفاوت در رویکردها خواهد شد.

در این سند تلاش شده است تا در چارچوب برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم و سایر اسناد بالادستی، شیوه تدوین برنامه‌های ارتقای بهره‌وری خدمات دولتی ارائه شود و اثربخشی این برنامه‌ها در قالب شاخص‌های پیامدی بهره‌وری مورد پایش و ارزیابی قرار گیرد.

۲- اهداف

- افزایش بهره‌وری خدمات دولتی حداقل به میزان ۱۰ درصد مطابق با بند (ب) ماده (۱۱۱) قانون برنامه هفتم پیشرفت؛
- تقویت پاسخگویی و شفافیت در عملکرد دستگاه‌های اجرایی، افزایش رضایت ارباب‌رجوع و بطور کلی افزایش کارایی و اثربخشی نظام اداری.

۳- تعاریف

- **خدمت:** خروجی و تحویل‌دانی مشخص حاصل از اجرای زنجیره‌ای از فرآیندها در یک یا چند دستگاه اجرایی است که بر اساس مأموریت‌های مبتنی بر قوانین و مقررات بالادستی توسط عوامل دستگاه (کارمند و بستر ارائه (سامانه)) به‌منظور خلق ارزش به خدمت‌گیرنده ارائه می‌شود.
- **بهره‌وری:** به معنای استفاده کارا و اثربخش از منابع و عوامل تولید (شامل سرمایه انسانی، سرمایه فیزیکی، انرژی، سرمایه ناملموس، کالا و خدمات واسطه‌ای) به منظور کسب ستانده بیشتر از منظر کمی و کیفی در راستای نیل به اهداف پیامدی سیستم موردنظر است.
- **اثربخشی:** میزان برآورده کردن نیازها، اهداف و پیامدهای مورد انتظار از طریق خلق ارزش.
- **کارایی:** استفاده موثر از نهاده‌ها و منابع برای تولید ستانده بیشتر.
- **خدمات جمعی:** خدمات جمعی، خدماتی هستند که به‌طور همزمان برای کل جامعه یا بخش بزرگی از آن ارائه می‌شوند و مصرف آن‌ها به افراد خاصی قابل نسبت‌دادن نیست. از جمله این خدمات می‌توان به دفاع ملی، امنیت عمومی، سیاست خارجی، مدیریت زیست‌محیطی و امور اقتصادی اشاره کرد.
- **خدمات فردی:** خدمات فردی آن دسته از خدماتی هستند که مصرف آن‌ها مستقیماً به افراد یا خانوارها قابل انتساب است. از جمله این خدمات می‌توان به آموزش، خدمات بهداشتی و درمانی، مسکن و حمایت اجتماعی اشاره کرد.
- **زنجیره نتایج:** چارچوبی تحلیلی و منطقی است که نشان می‌دهد چگونه ورودی‌ها و فعالیت‌ها در یک برنامه به خروجی‌ها، پیامدها و نهایتاً نتایج نهایی منجر می‌شوند.
- **خروجی:** خروجی‌ها اقلامی هستند که یک سازمان، پروژه و یا فرآیند تولید می‌کند. ویژگی مهم این اقلام «قابلیت تحویل» و در اکثر اوقات «سهولت در اندازه‌گیری» است. به بیان ساده‌تر، آنچه به‌صورت مستقیم و در انتهای فرآیند ارائه خدمت، قابل تحویل است را خروجی می‌نامند.
- **پیامد:** پیامدها نتایجی هستند که به‌طور معمول با تأخیر نسبت به خروجی حاصل می‌شوند. آن‌ها اثرات کوتاه‌مدت و یا میان‌مدت خروجی‌های فوری هستند.

- اثر: نتایج بلندمدت و نهایی هستند که متأثر از عوامل متعدد سیستمی و محیطی می‌باشند.
- **خدمت برخط:** خدماتی که به صورت برخط و از طریق پورتال دستگاه مبتنی بر سامانه‌های الکترونیکی و بر پایه گردش اطلاعات موجودیت‌های اطلاعاتی در قالب فرم‌های الکترونیکی ارائه می‌شوند.
- **خدمت هوشمند:** خدماتی که تمام مراحل خدمت به صورت برخط، بدون دخالت عامل انسانی و بدون اخذ هرگونه مدرک از متقاضی خدمت، مبتنی بر داده و سوابق اطلاعاتی خدمت‌گیرنده و استفاده از داده و اطلاعات ملی موضوع قانون دوام و با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین ارائه می‌شود.
- **سازمان:** منظور سازمان ملی بهره‌وری ایران است.
- **دستگاه اجرایی:** بر اساس ماده (۵) قانون مدیریت خدمات کشوری، تمامی وزارتخانه‌ها، مؤسسات دولتی، مؤسسات یا نهادهای عمومی غیردولتی، شرکت‌های دولتی و تمامی دستگاه‌هایی که شمول قانون بر آن‌ها مستلزم ذکر و یا تصریح نام است از قبیل شرکت ملی نفت ایران، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، بانک مرکزی، بانک‌ها و بیمه‌های دولتی دستگاه اجرایی نامیده می‌شوند.
- **دستگاه اصلی:** وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مستقل زیر نظر رئیس جمهور، مؤسسات دولتی زیر نظر مستقیم قوای مقننه و قضائیه و با توجه به اهمیت و ضرورت کاربست موضوع، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران و بیمه مرکزی ایران (که در تصویب‌نامه نقشه راه دولت هوشمند دستگاه اصلی تلقی می‌شوند).
- **دستگاه تابعه:** کلیه تشکیلات اداری و نیز واحدهای سازمانی وابسته به یک دستگاه ستادی می‌باشند.

۴- دامنه شمول

دامنه شمول این سند، کلیه دستگاه‌های اجرایی می‌باشد. تعیین نحوه تعامل با دستگاه‌های اجرایی استان، بر عهده ستاد دستگاه اجرایی خواهد بود.

۵- اسناد بالادستی

- برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم؛
- سند نقشه راه دولت هوشمند؛
- دستورالعمل تدوین برنامه عملیاتی و نحوه استقرار نظام حکمرانی داده‌مبنا؛
- نظام‌نامه سنجش بهره‌وری خدمات کلیدی؛
- آئین‌نامه بودجه‌ریزی و پرداخت مبتنی بر عملکرد؛
- نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی؛
- آیین‌نامه اجرایی قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات؛
- آئین‌نامه اجرایی مولدسازی دارایی‌های دولت.

۶- فرآیند برنامه‌ریزی ارتقای بهره‌وری خدمات دولتی

۶-۱- اولویت‌بندی خدمات

در گام اول برنامه‌ریزی برای ارتقای بهره‌وری خدمات دولتی، می‌بایست خدمات دارای اولویت برای ارتقای بهره‌وری، از میان خدمات مصوب هر کدام از دستگاه‌های اجرایی، با معیارهای زیر (مبتنی بر نظرات اعضای کمیته بهره‌وری دستگاه اجرایی) انتخاب شود:

- سهم قابل توجه از بودجه عمومی یا از دارایی‌های عمومی داشته باشد.
 - تعداد خدمات گیرندگان زیاد باشد.
 - امکان استفاده از داده‌های ثبتی و قابل استخراج از سامانه‌های موجود (مبتنی بر داده) فراهم باشد.
 - پتانسیل بهبود و ارتقای بهره‌وری بالایی مبتنی بر تحلیل عملکرد گذشته خدمت، برآورد گردد.
 - خدمات زنجیره‌ای (خدماتی که دریافت آن، مستلزم اجرای زنجیره‌ای از خدمات متوالی در سایر دستگاه‌های اجرایی به‌عنوان پیش‌نیاز دریافت خدمت است)، با اولویت بالاتری در نظر گرفته شود.
 - خدمات فردی (در مقابل خدمات جمعی) با اولویت بالاتری در نظر گرفته شوند.
- تبصره:** توصیه می‌شود از نظرات خبرگان و نمایندگان ذی‌نفعان دستگاه‌های اجرایی نیز برای این اولویت‌بندی استفاده گردد.

۶-۲- تعیین شاخص‌های پیامد بهره‌وری

- بعد از انتخاب خدمات/ زیرخدمات‌های دارای اولویت برای ارتقای بهره‌وری، در قالب جلسات کمیته بهره‌وری، فرآیند مسئله‌یابی به تفکیک هر خدمت/ زیرخدمت انجام می‌پذیرد. از منابع اصلی مسئله‌یابی می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:
- تحلیل میزان رضایت ارباب‌رجوع و سایر ذی‌نفعان و بررسی نظرات و شکایات آنان؛
 - تحلیل گزارشات عملکرد خدمات و بررسی میزان تحقق اهداف و روندهای تاریخی آن؛
 - گزارشات نهادهای بالادستی و نظارتی؛
 - تحلیل کارشناسی و نظرات خبرگان؛
 - مطالعات تطبیقی؛
 - پیشنهادهای اصلاحی کارکنان؛
 - بازدیدهای میدانی و ...

بعد از شناسایی، اولویت‌بندی و ریشه‌یابی مسائل، «شاخص‌های پیامد بهره‌وری» متناسب با نوع مسئله و همچنین متناسب با ماهیت خدمت/زیرخدمت، تعیین می‌گردد. شاخص‌های پیامد بهره‌وری، در حقیقت ترجمان مفاهیم بهره‌وری در سطح عملیاتی می‌باشد. هر یک از برنامه‌های ارتقای بهره‌وری خدمات، نهایتاً می‌بایست منتج به بهبود حداقل یکی از شاخص‌های پیامد بهره‌وری شود تا از اثربخش بودن برنامه‌ها، اطمینان حاصل شود.

در جدول ۱ برخی از «شاخص‌های پیامد بهره‌وری» خدمات معرفی شده است. بدیهی است شاخص‌های پیامدی بهره‌وری می‌تواند فراتر از این جدول نیز انتخاب گردد، مشروط بر اینکه شاخص انتخابی بیان‌گر پیامد برنامه بهبود (Outcome) بوده و از جنس خروجی (Output) نباشد.

جدول ۱- شاخص‌های پیامد بهره‌وری پیشنهادی برای خدمات دولتی

ردیف	شاخص پیامد بهره‌وری	واحد اندازه‌گیری	تعریف شاخص
۱	شاخص رضایت ارباب‌رجوع	درصد	نشان‌دهنده میزان رضایت شهروندان از خدمات دولتی می‌باشد که بر اساس نظرسنجی و یا تحلیل شکایات و انتقادات قابلیت ارزیابی دارد.
۲	نرخ خطا	درصد	توانایی سیستم یا کارکنان در انجام وظایف بدون اشتباه، از طریق استانداردسازی فرآیندها، استفاده از فناوری‌های پشتیبان و آموزش مستمر؛ به گونه‌ای که میزان خطاهای ثبت‌شده یا گزارش‌شده کاهش یابد.
۳	قیمت تمام‌شده خدمات	میلیون ریال	کاهش هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم ارائه خدمات (مانند نیروی انسانی، تجهیزات، مواد مصرفی و زمان) از طریق بهینه‌سازی فرآیندها و استفاده کارآمد از منابع، به طوری که هزینه نهایی برای سازمان یا مردم کمتر شود.

ردیف	شاخص پیامد بهره‌وری	واحد اندازه‌گیری	تعریف شاخص
۴	زمان ارائه خدمات	ساعت / روز	به معنی کوتاه‌تر شدن فاصله زمانی بین درخواست خدمت و دریافت پاسخ یا نتیجه، از طریق ساده‌سازی مراحل، حذف دوباره‌کاری‌ها و استفاده از ابزارهای دیجیتال می‌باشد. این شاخص شامل زمان چرخه خدمت و همچنین زمان انتظار مشتری است.
۵	نرخ دسترس‌پذیری	درصد	فراهم‌نمودن امکان استفاده برابر از خدمات برای همه اقشار جامعه، بدون محدودیت مکانی، زمانی یا توانایی جسمی؛ به‌ویژه از طریق خدمات آنلاین، زبان ساده و طراحی فراگیر. این شاخص از تقسیم مدت زمان امکان ثبت درخواست خدمت بر ۲۴ ساعت شبانه‌روز محاسبه می‌گردد و تحت تاثیر دو زیرشاخص «درصد دسترس‌پذیری سیستم» و «نرخ زمان خرابی» است.
۶	میزان مصرف انرژی (آب/ برق/ گاز)	مترمکعب/ کیلووات ساعت	مدیریت هوشمند مصرف انرژی و کاهش میزان مصرف آب، برق، گاز در ساختمان‌ها و فعالیت‌های دولتی، با استفاده از فناوری‌های کم‌مصرف، مدیریت هوشمند انرژی و تغییر الگوهای رفتاری کارکنان. در صورت امکان سرانه مصرف انرژی به ازای هر خدمت محاسبه خواهد شد.
۷	مساحت ساختمان‌ها و فضاهای اداری	مترمربع	کوچک‌سازی و ادغام فضاهای فیزیکی مورد استفاده سازمان‌ها، از طریق توسعه دورکاری، خدمات الکترونیک و اشتراک‌گذاری زیرساخت‌ها؛ به‌گونه‌ای که هزینه نگهداری و بهره‌برداری کاهش یابد. این شاخص تحت تاثیر دو زیر شاخص «سرانه فضای اداری» و «نرخ بهره‌وری فضای اداری» خواهد بود.
۸	میزان تحقق اهداف	درصد	میزان دستیابی واقعی سازمان به اهداف تعیین‌شده در برنامه‌ها و سیاست‌ها به گونه‌ای که خروجی‌ها و نتایج حاصل از فعالیت‌ها با اهداف پیش‌بینی‌شده همخوانی داشته و اثر ملموس بر جامعه یا ذی‌نفعان ایجاد کند. این شاخص از طریق محاسبه «درصد تحقق اهداف» و همچنین «نرخ پیشرفت پروژه‌ها» حاصل می‌گردد.

۶-۳- هدف‌گذاری شاخص‌های پیامد بهره‌وری

بعد از تعیین شاخص پیامد بهره‌وری برای خدمت/زیرخدمت‌های منتخب و اندازه‌گیری یا برآورد «وضع موجود»، هدف‌گذاری برای بازه زمانی سه‌ساله انجام می‌پذیرد.

تعیین اهداف کمی برای وضع مطلوب، می‌تواند مبتنی بر استانداردهای ملی/ بین‌المللی، مطالعات تطبیقی، قوانین و مقررات بالادستی، روند عملکرد گذشته و ... و همچنین با درنظر گرفتن ظرفیت‌ها و منابع در اختیار، تعیین گردد.

۶-۴- انتخاب رویکردهای ارتقای بهره‌وری خدمات دولتی

پس از شناسایی و ریشه‌یابی مسائل و تعیین «شاخص‌های پیامد بهره‌وری» متناسب با آن، رویکردهای ممکن برای حل ریشه‌ای این مسائل و ارتقای بهره‌وری، شناسایی و اولویت‌بندی می‌شود. این رویکردها باید به‌گونه‌ای انتخاب شوند که ضمن همسویی با سیاست‌های کلان کشور، قابلیت اجرایی در سطح دستگاه‌های اجرایی را نیز داشته باشند. در همین راستا، برخی از رویکردهای پیشنهادی در جدول ۲ ارائه شده است. به‌منظور حصول اطمینان از همراستایی برنامه‌ها با اسناد بالادستی، رویکردهای پیشنهادی برای ارتقای بهره‌وری خدمات دولتی مبتنی بر محورهای سند «اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم» و سایر اسناد بالادستی تدوین شده‌اند. لکن تعریف رویکردهایی فراتر از این جدول نیز امکان‌پذیر می‌باشد.

اولویت‌بندی و انتخاب رویکرد ارتقای بهره‌وری، از طریق روش‌هایی نظیر «تحلیل هزینه-فایده» و با در نظر گرفتن معیارهای مانند موارد زیر انجام می‌پذیرد:

- توانایی (در اختیار داشتن دانش فنی و زیرساخت‌فناوری، امکان تامین منابع مالی و انسانی، اختیار قانونی)؛
- جذابیت (ارزش افزوده ایجاد شده برای شهروندان، میزان صرفه‌جویی حاصله و ...)

دستورالعمل برنامه‌ریزی و پایش بهره‌وری خدمات دولتی

- پذیرش (میزان پذیرش و همراهی ذی‌نفعان)؛
- مقیاس‌پذیری و قابلیت الگومایی در سطح دولت.

جدول ۲- رویکردهای پیشنهادی برای ارتقای بهره‌وری خدمات دولتی

ردیف	عنوان رویکرد	اسناد بالادستی	برنامه‌های عملیاتی
۱	اصلاح ساختار و معماری کلان دولت	محور اول برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم	اصلاح ساختارهای تصمیم‌گیری و اجرایی دولت با رویکرد چابک‌سازی ساختارها و حذف واحدها و فعالیت‌های غیرضرور
۲	مدیریت سرمایه انسانی	محور دوم برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم	- اصلاح، الگوسازی و راهبری نظام‌های برنامه‌ریزی، تامین، سنجش و ارزیابی نیروی انسانی - توسعه منابع انسانی - توسعه فرهنگ سازمانی و ارتقاء اخلاق حرفه‌ای در نظام اداری - بازآرایی نظام مشاغل بخش دولتی - اصلاح نظام جبران خدمت
۳	توسعه دولت هوشمند	محور سوم برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم	تدوین و اجرای نقشه راه جامع حکمرانی هوشمند و داده مبنا
۴	ارتقاء سلامت اداری و رفع زمینه‌های فساد	محور چهارم برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم	شناسایی و رفع گلوگاه‌های فسادخیز و موقعیت‌های تعارض منافع
۵	ارتقاء نظام مدیریت عملکرد و بهبود کیفیت خدمات	محور پنجم برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم	- مدیریت عملکرد یکپارچه دولت (سازمان، مدیران، کارکنان) - استانداردسازی خدمات و پرداخت مبتنی بر عملکرد.
۶	بهره‌وری انرژی	محور ششم برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم	- بازآرایی مکانی و فضایی ساختمان‌های دستگاه‌های اجرایی - طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی، فرهنگی و ترویجی صرفه‌جویی در مصرف انرژی - طراحی و اجرای سازوکارهای تشویقی و تنبیهی برای نهادینه‌سازی صرفه‌جویی مصرف انرژی - هوشمندسازی ساختمان‌ها، هوشمندسازی و بهینه‌سازی مستمر تاسیسات مکانیکی و برقی و نصب سامانه‌های کنترلی مصرف انرژی - بهره‌گیری از منابع انرژی‌های تجدیدپذیر برای تامین بخشی از انرژی موردنیاز ساختمان‌های دولتی - ممیزی انرژی و تهیه طرح‌های بهینه‌سازی به‌منظور کاهش اتلاف انرژی از مسیر اجرای کامل مبحث ۱۹ مقررات ملی ساختمان در ساختمان‌های دولتی
۷	مولدسازی دارایی‌های دولت	آئین‌نامه اجرایی مولدسازی دارایی‌های دولت	- شناسایی و ارزیابی دارایی‌ها - ارزش‌گذاری و امکان‌سنجی - واگذاری و بهره‌برداری - پایش و گزارش‌دهی

۵-۶- تدوین برنامه عملیاتی

کاربرگ تدوین برنامه ارتقای بهره‌وری، به‌عنوان بخش عملیاتی این دستورالعمل، چارچوبی دقیقی برای تبدیل اهداف کلان به اقدامات اجرایی فراهم می‌آورد. این قالب، تمامی مراحل از تعیین خدمت و شاخص‌های پیامد بهره‌وری تا تعریف راهبردها، اقدامات، نماگرهای پیشرفت برنامه‌ها و زمان‌بندی را در یک ساختار منسجم (مطابق جدول پیوست ۱) گردآوری می‌کند. هدف از طراحی این فرمت، ایجاد زبان مشترک میان دستگاه‌های اجرایی و سازمان است تا امکان پایش، مقایسه و ارزیابی عملکرد در طول دوره برنامه هفتم فراهم شود. برنامه می‌بایست برای بازه زمانی سه‌ساله ۱۴۰۵-۱۴۰۷ تدوین شود، لیکن امکان بازبینی و بازنگری سالیانه (در صورت تغییر شرایط محیطی و اولویت‌بندی‌ها) فراهم خواهد بود.

وزن هر اقدام با توجه به پیچیدگی، زمان و منابع مورد نیاز، می‌بایست به گونه‌ای تعیین گردد که جمع اوزان کلیه اقدامات، به عدد ۱۰۰ برسد.

دستگاه‌های اجرایی اصلی، موظف‌اند برنامه ارتقای بهره‌وری خدمات ستاد و دستگاه‌های اجرایی تابعه را (پس از سیر مراحل تدوین و تصویب در کمیته‌های بهره‌وری دستگاه‌های تابعه و اصلی)، به شکل تجمیع‌شده، با امضای بالاترین مقام دستگاه، به سازمان ارسال نمایند.

تبصره: مطابق با ماده ۲۰ نقشه راه دولت هوشمند، دستگاه‌های اجرایی می‌بایست، قبل از نهایی‌سازی و تصویب برنامه ارتقای بهره‌وری خدمات، آن دسته از پیشنهادها، ارتقای بهره‌وری خدمات دستگاه، که از طریق رویکردهای واگذاری خدمات به بخش غیردولتی و هوشمندسازی و به‌کارگیری هوش مصنوعی، عملیاتی می‌شود را جهت طرح و تصویب در کارگروه هوشمندسازی نظام اداری، به سازمان ارسال نمایند.

۷- پایش و ارزیابی پیشرفت برنامه

دستگاه‌های اجرایی اصلی، موظف‌اند هر شش ماه یک‌بار، ضمن بررسی و صحه‌گذاری گزارش پیشرفت برنامه ارتقای بهره‌وری خدمات ستاد و دستگاه‌های اجرایی تابعه، گزارشی مستند از اقدامات انجام‌شده و نتایج حاصله را تدوین و به شکل تجمیع‌شده به سازمان ارائه نمایند.

گزارشات عملکرد می‌بایست در قالب کاربرگ پایش و ارزیابی برنامه ارتقای بهره‌وری (پیوست ۲) تدوین شده و علاوه بر تشریح وضعیت پیشرفت برنامه‌ها، میزان تحقق اهداف تعیین شده برای شاخص‌های پیامد بهره‌وری را نیز منعکس نماید. سازمان، پس از دریافت و بررسی گزارشات عملکرد دستگاه‌های اجرایی، گزارش تحلیلی از وضعیت بهره‌وری خدمات دولتی (مشمول بر روند طرح‌ریزی و اجرای برنامه‌های ارتقای بهره‌وری خدمات دولت، نتایج حاصله، شناسایی و ریشه‌یابی موانع و چالش‌های پیش‌رو، پیشنهادها، سیاستی و ...) را در بازه زمانی سالانه تدوین و به شورای عالی اداری ارائه می‌نماید.



پیوستھا

پیوست ۱: کاربرگ تدوین برنامه ارتقای بهره‌وری

ردیف	خدمت/زیر خدمت	شاخص پیامد بهره‌وری	وضع موجود	وضع مطلوب			رویکرد ارتقای بهره‌وری	اقدامات	وزن اقدام	نماگر پیشرفت	هدف کمی	دوره زمانی		مسئول
				۵۰٪	۷۰٪	۹۰٪						شروع	پایان	
۱														
۲														
۳														
۴														
۵														
۶														
۷														
۸														
۹														
۱۰														

پیوست ۲: کاربرگ پایش و ارزیابی برنامه ارتقای بهره‌وری

عنوان دستگاه اجرایی							دوره پایش		
ردیف	خدمت/زیر خدمت	شاخص پیامد بهره‌وری	هدف شاخص			میزان محقق شده ^۱	درصد تحقق	موانع و چالش‌ها	راهکارهای پیشنهادی
			۱۴۰۵	۱۴۰۶	۱۴۰۷				
۱									

ردیف	رویکردهای ارتقای بهره‌وری	اقدامات	وزن اقدام	شروع	پایان	نماگر پیشرفت	هدف کمی	محقق شده	درصد تحقق	مستندات پیشرفت ^۲	موانع/چالش‌ها	راهکارهای پیشنهادی
۱												
۲												
۳												
۴												
۵												

^۱ مستندات محاسبه شاخص‌های پیامدی بهره‌وری به همراه تشریح روش محاسبه پیوست گردد.

^۲ شماره پیوست مربوطه در جدول درج شده و مستندات و شواهد پیشرفت، پیوست گردد.



اَلمان مِله بهره‌وری ایران

NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R. IRAN



npo.gov.ir

تلفن: ۰۲۱-۴۲۳۹۱۰۰۰

تلفن دبیرخانه: ۰۲۱-۴۲۳۹۱۱۲۹

ایمیل: info@npo.gov.ir

کدپستی: ۱۵۸۷۸۵۳۷۱۳

آدرس: تهران، خیابان شهید بهشتی،
خیابان میرعماد، کوچه شانزدهم، پلاک ۱۶

