



جمهوری اسلامی ایران  
وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

# دستور العمل تدوین برنامه اجرایی

## سال ۱۴۰۰

مرکز فناوری اطلاعات، ارتباطات و تحول اداری

مدیریت تشکیلات و برنامه ریزی

دی ماه ۱۳۹۹



## سیاستها و جهت گیری های کلی

- اجرای سیاست های فعال بازار کار، مشوق های بیمه ای، ارتقای مهارت و تمرکز بر قابلیت های منطقه ای در رشته های کسب و کار متناسب برای ایجاد اشتغالهای انبوه و اجرای برنامه های اشتغال عمومی به عنوان مهمترین وظیفه وزارتخانه.
- اصلاح وضعیت مالی صندوق های بازنشستگی در جهت تقویت خوداتکایی و کاهش اتکا به بودجه عمومی از طریق اعمال اصلاحات ساختاری، تغییر در نظام بنگاه داری و ترکیب سرمایه گذارینها و اصلاحات در حکمرانی صندوق ها.
- ارتقای شفافیت درآمدها، هزینه ها، سرمایه گذارینها و سایر فعالیت های بنگاه های اقتصادی و تولیدی زیر مجموعه صندوق های بازنشستگی.
- توجه به معیشت کارگران و افزایش توانمندی آنها.
- ساماندهی بخش تعاون با تأکید بر کاهش ناکارآمدی در بنگاه های تعاونی، ادغام تعاونی ها و ایجاد تعاونی های فراگیر منطقه ای و ملی با تکیه بر اقتصاد و صرفه مقیاس و بهره گیری از تجارب تعاونیهای بزرگ و موفق بین المللی.
- توسعه تعاونی های دانش بنیان.
- اجرای الگوی ارایه شده در برنامه و خط مشی دولت دوازدهم برای رفع فقر مطلق و کاهش آسیبهای اجتماعی.
- اجرای نظام تأمین اجتماعی چند لایه.
- توجه ویژه در ارایه خدمات به معلولین و کودکان بی سرپرست یا بد سرپرست.
- واگذاری بنگاه های اقتصادی به بخش خصوصی. و بررسی شدن بخشی از شرکت های ذیر مجموعه در راستای شفافیت مالی و نیز استقرار ضوابط حاکمیت شرکتی.
- ارتقای سلامت نظام اداری، شفافیت، بهبود دسترسی همگانی به اطلاعات، فراهم آوردن فرصت برابر، حفاظت از اموال دولتی و معیار قرار دادن قانون در همه امور.
- اعمال شایسته سالاری به عنوان تنها معیار انتخاب همکاران و مدیریت تعارض منافع در تصمیم گیری ها، واگذاری ها و انتصابات.
- ملاک قرار دادن منشور حقوق شهروندی در وزارتخانه و دستگاه های تابعه به ویژه در حوزه های مرتبط با حقوق عمومی.

- توجه به حفاظت از محیط زیست در برنامه ریزی ها و سیاست گذاری ها.
- اولویت واگذاری فعالیت ها به مردم و فراهم آوردن زمینه مشارکت هر چه بیشتر بخش خصوصی.
- توجه به رفع انحصارها و برقرار کردن فضای رقابتی در کنار تحت کنترل قرار دادن و قاعده مند کردن حوزه های انحصاری.
- اعمال اولویت ویژه بر استقرار دولت الکترونیک.
- به کارگیری هر چه بیشتر جوانان، زنان و شهروندانی از اقوام و مذاهب در سطوح مدیریتی و کارشناسی در سطوح مختلف اداری.

## محورهای نظام برنامه ریزی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

سیاست	کد سیاست	راهبرد	کد راهبرد	هدف کلان	کد هدف کلان
توسعه ی آموزش های فنی و حرفه ای مبتنی بر نیاز صنایع و حرف	۱-۱-۱	توانمندسازی کارگران، کارفرمایان و شرکای اجتماعی	۱-۱	صیانت از نیروی کار با تاکید بر ارتقای بهره وری نیروی کار	۱
توسعه ی دانش و مهارت شرکای اجتماعی کار	۱-۱-۲				
توسعه ی فراگیر آموزش های ایمنی و بهداشت کار	۱-۱-۳				
اصلاح ساختار بازار کار در قالب ارتباط بهره وری و مزد	۱-۲-۱	افزایش سهم بری عادلانه عوامل تولید از منافع حاصل از تولید	۱-۲		
گسترش مذاکرات و پیمان های دسته جمعی کار	۱-۲-۲				
بهبود و گسترش نظام های جبران خدمت	۱-۲-۳				
منطقی نمودن سهم هزینه نیروی کار در قیمت تمام شده	۱-۲-۴				
توسعه ی تشکل های کارگری و کارفرمایی	۱-۳-۱	تعمیق سه جانبه گرایی و حفظ و نگهداشت نیروی کار	۱-۳		
گسترش سه جانبه گرایی در حوزه ی روابط کار	۱-۳-۲				
حمایت و پشتیبانی از بنگاه های مشکل دار	۱-۳-۳				
گسترش دامنه شمول بیمه بیکاری (با رویکرد کاهش ماندگاری)	۱-۳-۴				
نظارت بر حسن اجرای قانون کار	۱-۳-۵				
مشارکت بخش غیردولتی در عرصه ایمنی و بهداشت کار	۱-۴-۱	توسعه ی نظام مدیریت ایمنی، بهداشت کار در سطح کارگاه های مشمول قانون کار	۱-۴		
توسعه فرهنگ ایمنی و بهداشت کار	۱-۴-۲				
بهبود سازی کارگاه های مشمول قانون کار در حوزه ایمنی و بهداشت کار	۱-۴-۳				
تبیین مفهومی و کاربردی فرهنگ کار، تعاون و کارآفرینی	۲-۱-۱	توسعه و ترویج فرهنگ کار، تعاون و کارآفرینی	۲-۱	ارتقای شاخص های فرهنگی و اجتماعی کارگران و کارفرمایان	۲
گسترش مشارکت با دستگاه های فرهنگی و آموزشی به منظور نهادینه کردن مضامین فرهنگ و اخلاق کار، تعاون و کارآفرینی	۲-۱-۲				
توسعه و ترویج ورزش های همگانی و همگانی کردن ورزش در جامعه هدف	۲-۲-۱	توسعه فعالیت های ورزشی و تفریحی در جامعه هدف	۲-۲		
توسعه ورزش های قهرمانی در جامعه هدف	۲-۲-۲				
استفاده از ظرفیت های بنگاه های اقتصادی در توسعه ورزش و تفریحات کارگری	۲-۲-۳				
توسعه خدمات تفریحی برای جامعه هدف	۲-۲-۴	توسعه خدمات اجتماعی در جامعه کار و تولید	۲-۳		
سهم بری نیروی کار از دارایی های حوزه تولید	۲-۳-۱				
توسعه ی امکانات رفاهی و معیشتی نیروی کار	۲-۳-۲				
توسعه ی بهداشت و سلامت نیروی کار	۲-۳-۳				

## محورهای نظام برنامه ریزی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

سیاست	کد سیاست	راهبرد	کد راهبرد	هدف کلان	کد هدف کلان
افزایش انعطاف پذیری بازار کار	۳-۱-۱	تقویت مدیریت و سیاست گذاری بازار کار	۳-۱	ایجاد تعادل در بازار کار	۳
رصد مستمر مولفه های بازار کار	۳-۱-۲				
ساماندهی اشتغال اتباع خارجی	۳-۱-۳				
ساماندهی و توسعه ی اشتغال خارج از کشور	۳-۱-۴				
توسعه ی همکاری های ملی و بین المللی	۳-۱-۵				
توسعه و حمایت از مراکز کارایی	۳-۱-۶				
توسعه ی آموزش های فنی و حرفه ای (مهارتی) مبتنی بر نیاز بازار کار	۳-۲-۱	توانمند سازی افراد جویای کار	۳-۲		
توسعه ی توانایی های مهارتی دانش آموختگان دانشگاهی	۳-۲-۲				
توسعه و ترویج فرهنگ کارآفرینی	۳-۳-۱	توسعه اشتغال مبتنی بر کارآفرینی	۳-۳		
توسعه ی کمی و کیفی مهارت های کارآفرینی	۳-۳-۲				
اصلاح قوانین و مقررات با تاکید بر توسعه ی کارآفرینی	۳-۳-۳				
توسعه ی نهادهای حمایتی و پشتیبان از کارآفرینی	۳-۳-۴				
حمایت از توسعه و تثبیت کسب و کارهای کوچک و متوسط	۳-۴-۱	توسعه، ایجاد و پایدارسازی کسب و کارهای کوچک و متوسط	۳-۴		
توسعه ی مشاغل اقشار خاص، خانگی، خوداشتغالی و کسب و کارهای کوچک و متوسط	۳-۴-۲				
بهبود نظام اطلاعات بخش تعاون	۴-۱-۱	تقویت مدیریت و سیاست گذاری بخش تعاون	۴-۱	افزایش سهم بخش تعاون در اقتصاد ملی	۴
نظارت بر حسن اجرای قوانین و مقررات بخش تعاون	۴-۱-۲				
رفع خلاءهای قانونی و محدودیت های موجود در بخش تعاون	۴-۱-۳				
حمایت از توسعه ی تعاونی ها و گسترش شبکه سازی در بخش تعاون (افقی و عمودی)	۴-۱-۴				
تعامل اثر بخش با دستگاه های اجرایی	۴-۱-۵				
ارتقای بهره وری منابع انسانی تعاونی ها	۴-۲-۱	توانمندسازی بخش تعاون	۴-۲		
حمایت از توسعه ی صادرات، بازار و برندسازی در بخش تعاون	۴-۲-۲				
ترویج روحیه مشارکت و فرهنگ تعاون در بین مردم	۴-۳-۱	تقویت مشارکت ها جهت توسعه و گسترش تعاونی ها	۴-۳		
حمایت از توسعه و پایداری تعاونی ها	۴-۳-۲				
افزایش سرمایه گذاری و تقویت نهادهای پولی بخش تعاون	۴-۳-۳				

## محورهای نظام برنامه ریزی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

سیاست	کد سیاست	راهبرد	کد راهبرد	هدف کلان	کد هدف کلان
اصلاح و بازنگری روش های پرداخت یارانه ها و منابع حمایتی	۵-۱-۱	سازماندهی هدفمندسازی یارانه ها و منابع حمایتی با تاکید بر بهره مندی دهک های پایین درآمدی از یارانه پرداختی	۵-۱	توسعه و ارتقای شاخص های رفاه اجتماعی	۵
ایجاد و اصلاح نظام های اطلاعاتی جامع درآمد و هزینه خانوار	۵-۱-۲				
جذب منابع حاصل از هدفمند سازی یارانه ها در راستای سیاست های کارگستری و غیرحمایتی	۵-۱-۳				
توسعه و گسترش مساعدت های اجتماعی جهت آرایه خدمات	۵-۲-۱	توسعه ی خدمات توانبخشی و توانمندسازی اقشار آسیب پذیر	۵-۲		
گسترش برنامه های اجتماعی محور و توانمندسازی افراد و گروه های آسیب دیده اجتماعی و در معرض آسیب با هدف بهبود کیفیت زندگی	۵-۲-۲				
ارتقای امنیت غذایی گروه های هدف	۵-۲-۳				
توانمندسازی افراد قابل بازتوانی (حمایت از سازمان های مردم نهاد و گروه های خودیار فعال در حوزه ی توانمندسازی)	۵-۲-۴				
افزایش میزان دریافتی مستمری بگیران متناسب با نرخ تورم	۵-۳-۱	ارتقای وضعیت معیشت مستمری بگیران سازمان های بیمه ای	۵-۳	توسعه و ارتقای شاخص های رفاه اجتماعی	
شناسایی و هدایت منابع حاصل از کمک های مردمی، وقف، زکات و ارکان مرتبط	۵-۴-۱	توسعه ی بهره گیری از مولفه های اقتصاد اسلامی نظیر وقف و زکات در قلمرو تامین اجتماعی	۵-۴		
تعامل با نهادهای مرتبط با دریافت و مصرف منابع حاصل از کمک های مردمی، وقف و زکات	۵-۴-۲				
توسعه ی خدمات حمایتی از دهک های پایین درآمدی	۵-۵-۱	کاهش فاصله طبقاتی و ضریب جینی	۵-۵		
کاهش فاصله بین دو دهک هزینه ای بالا و پایین درآمدی	۵-۵-۲				
تامین نیازهای اساسی گروه های هدف	۵-۵-۳				
توسعه ی خدمات آگاه سازی عمومی با مشارکت سازمان های مردم نهاد	۶-۱-۱	توسعه ی خدمات پیشگیری از آسیب های اجتماعی	۶-۱	کاهش نرخ بروز آسیب های اجتماعی	۶
توسعه ی نظام های پیشگیری، مداخله به هنگام و خدمات اورژانس اجتماعی	۶-۱-۲				
توسعه و ارتقای سطح سلامت روانی و اجتماعی	۶-۱-۳				
گسترش پایگاه های خدمات اجتماعی با رویکرد غیردولتی	۶-۱-۴				
توسعه ی نظام های غربالگری و تشخیص	۶-۲-۱	کنترل و کاهش آسیب های اجتماعی	۶-۲		
توسعه ی خدمات مشاوره و درمان	۶-۲-۲				

## محورهای نظام برنامه ریزی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

سیاست	کد سیاست	راهبرد	کد راهبرد	هدف کلان	کد هدف کلان
اجباری کردن بیمه های اجتماعی برای افراد غیر مزد و حقوق بگیر و افراد شاغل در مشاغل رسمی و غیررسمی	۷-۱-۱	برقراری ساختار و ساز و کار مناسب پوشش بیمه های اجتماعی	۷-۱	گسترش و ارتقای بیمه های اجتماعی	۷
اصلاح و بازنگری قوانین و مقررات بیمه های اجتماعی	۷-۱-۲	برای مزد و حقوق بگیران و غیر مزد و حقوق بگیران			
متناسب سازی بیمه های اجتماعی پایه با میزان مشارکت	۷-۲-۱	عدالت در دسترسی به بیمه های اجتماعی پایه	۷-۲	گسترش و ارتقای بیمه های اجتماعی	۷
ایجاد زمینه برخورداری عادلانه از منابع عمومی برای جامعه هدف	۷-۲-۲				
تکمیل خدمات بیمه های اجتماعی برای جامعه هدف	۷-۳-۱	جامعیت خدمات بیمه های اجتماعی پایه	۷-۳		
بهبود و متناسب سازی مستمری ها براساس اصول و قواعد بیمه ای	۷-۴-۱	ارتقای کمی و کیفی خدمات بیمه های اجتماعی	۷-۴		
تنظیم عوامل موثر بر منابع و مصارف صندوق های بیمه ای براساس اصول، قواعد و محاسبات بیمه ای (آکچوئری)	۸-۱-۱	بازنگری و اصلاح نظام بیمه گری بیمه های اجتماعی	۸-۱	پایداری و تعادل بین منابع و مصارف صندوق های بیمه اجتماعی	۸
اصلاح ساختار کلان صندوق های بیمه اجتماعی در چارچوب نظام تامین اجتماعی چندلایه	۸-۱-۲				
ایجاد شفافیت سازی و محاسبه پذیری و اداره اقتصادی امور سرمایه گذاری ضوابط و اصول سرمایه گذاری	۸-۲-۱	اصلاح نظام سرمایه گذاری صندوق های بیمه ای	۸-۲		
پرهیز از بنگاه داری و رعایت اصول نقدشوندگی، سودآوری و امنیت سرمایه گذاری ها	۸-۲-۲				
افزایش مشارکت فعال با بخش خصوصی در سرمایه گذاری های جدید	۸-۲-۳				
تسهیل و تسریع ورود شرکت های سرمایه گذاری و هلدینگ عمومی و تخصصی تابعه به بورس و فرابورس	۸-۲-۴				
بهبود ساختار دارایی ها و منابع با تاکید بر مزیت های رقابتی و توان مالی و مدیریتی مجموعه های تابعه در صنایع بزرگ مقیاس و کاهش تصدی گری در صنایع غیر مرتبط با صنایع هدف	۸-۲-۵				



## محورهای نظام برنامه ریزی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

سیاست	کد سیاست	راهبرد	کد راهبرد	هدف کلان	کد هدف کلان
چابک سازی، متناسب سازی و منطقی ساختن تشکیلات اداری	۹-۱-۱	چابک سازی دستگاه	۹-۱	ارتقای کارآمدی نظام اداری و بهبود اثر بخشی نقش حاکمیتی وزارت متبوع در راستای انجام ماموریت ها	۹
مدیریت بهینه ی منابع انسانی	۹-۱-۲				
عدالت محوری، شفافیت، روزآمدی و دانش بنیان کردن نظام اداری	۹-۲-۱	تمرکز بر توسعه ی کیفی واحدهای اداری	۹-۲		
نهادینه سازی وجدان کاری، انضباط اجتماعی و فرهنگ خود کنترلی	۹-۲-۲				
کارآمدسازی و هماهنگی ساختارها و شیوه های نظارت و کنترل در نظام اداری و یکپارچه سازی اطلاعات	۹-۲-۳				
مدیریت بهینه ی منابع مالی	۹-۲-۴				
خدمات رسانی برتر، انعطاف پذیری، عدم تمرکز اداری و سازمانی با رویکرد افزایش اثر بخشی و بهره وری	۹-۳-۱	اداره واحدهای عملیاتی (مجری) در فضای رقابتی	۹-۳		
تبدیل نظام بودجه ریزی وزارتخانه به بودجه ریزی عملیاتی	۹-۳-۲				
توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری	۹-۴-۱	توسعه نظام اداری با بهره گیری از فناوری های نوین	۹-۴		
شفاف سازی و آگاهی بخشی نسبت به حقوق و تکالیف متقابل مردم و نظام اداری و قانون گرایی، پاسخگویی و تکریم ارباب رجوع	۹-۵-۱	صیانت از حقوق مردم و ارتقای سلامت اداری	۹-۵		
قانون گرایی، پاسخگویی و تکریم ارباب رجوع	۹-۵-۲				
ساماندهی و ارتقاء نظام مدیریت آمار و اطلاعات وزارت متبوع	۹-۶-۱	تقویت مدیریت و سیاستگذاری ماموریت های وزارت متبوع	۹-۶		

# دستورالعمل تدوین برنامه اجرایی سال ۱۴۰۰

## مقدمه

دستورالعمل پیش رو به منظور ایجاد انسجام و وحدت رویه در تهیه و تدوین برنامه‌ها در سطوح مختلف، بهره‌گیری حداکثری از منابع بالقوه و بالفعل انسانی، مالی و امکانات فیزیکی برای تحقق مأموریت‌های کلان و انجام رسالت وزارت متبوع و همچنین مدیریت و کنترل یکپارچه فعالیت‌ها و اقدامات عملیاتی سال ۱۴۰۰ واحدهای ستادی و اجرایی و سازمان‌های تابعه وزارت متبوع تدوین گردیده است.

دستورالعمل مذکور در خصوص نحوه تدوین برنامه عملیاتی سال ۱۴۰۰ ارایه می‌شود تا با پیروی از مفاد آن، برنامه‌های واحدی از نظر ساختاری تهیه و تدوین گردد.

کلیات اهداف و برنامه اجرایی می‌بایست مبتنی بر سیاست‌های کلی برنامه ششم، برنامه‌های اقتصاد مقاومتی، رهنمودها و برنامه‌های مقام عالی وزارت، احکام قانون برنامه ششم مرتبط با وزارت متبوع، قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور، برنامه اجرایی بخش و فرابخش وزارت متبوع، جهت‌گیری‌ها و اولویت‌های عمومی و اختصاصی ابلاغی رئیس جمهور و لایحه بودجه پیشنهادی سال ۱۴۰۰ وزارت متبوع، برنامه عملیاتی صد روزه، چشم انداز، رویکردها و برنامه‌های پیشنهادی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی (برنامه وزیر) و سایر اسناد بالادستی و در چارچوب "محورهای نظام برنامه‌ریزی وزارت متبوع" تهیه و تنظیم گردد.

## تعاریف و مفاهیم

- **هدف کلی / بلند مدت (Goals):** هدف بلند مدت یا کلان عبارتست از ترسیم وضعیت و مقاصد مطلوبی که سازمان به منظور دستیابی به آن در چارچوب مأموریت اصلی و در راستای تحقق چشم انداز، تعیین می‌نماید. هدف‌های کلان باید چالش‌گر، معقول و روشن و در صورت امکان قابل سنجش باشند.

- **هدف کمی (اختصاصی) / کوتاه مدت (Objectives):** اهداف کوتاه مدت که به آنها اهداف سالیانه (Annual Objective) نیز می‌گویند؛ ترسیم وضعیت و نقطه مطلوبی است که سازمان برای رسیدن به اهداف بلندمدت خود باید به آن‌ها دست یابد. اهداف خرد ضمن سازگار بودن با سایر اهداف و اولویت‌های سازمان، با اجرای برنامه‌های عملیاتی تحقق می‌یابد. اهداف عملیاتی سالیانه باید دارای ویژگی‌های SMART باشد:

- (Specific) کاملاً شفاف، واضح و روشن باشد
- (Measurable) قابل اندازه گیری باشد
- (Achievable) دست یافتنی باشد
- (Realistic) واقع گرایانه و مرتبط با هدف کلی باشد
- (Time bound) محدود به زمان مشخصی باشد.

- **راهبرد:** راهبرد عبارت است از مجموعه خط مشی های کلی که مسیر و روش دستیابی به هدف های کلان/ بلند مدت را مشخص می سازد. راهبردها متمرکز به سمت عمل هستند و به عامل های محیط بیرونی می پردازند.
- **سیاست:** سیاست مجموعه ای از رویه ها، رهنمودها، مقررات، معیارها و تدابیری است که اتخاذ آنها موجبات تصمیم گیری منطقی در سازمان را فراهم می سازد. سیاست ها تصمیم محور هستند و به محیط داخلی سازمان می پردازند.
- **برنامه اجرایی:** به مجموعه ای از فعالیت ها یا طرح هایی اطلاق می شود که هدف و خروجی مشخصی را دنبال می کند. یادآوری می نماید که امور جاری و روتین، برنامه قلمداد نمی شود و براین اساس در برنامه عملیاتی آورده نمی شود مگر آنکه بازنگری فرآیند یا بهبود آن مد نظر باشد.
- عموما برنامه اجرایی را می بایست به عنوان یک پروژه دید که در یک بازه زمانی مشخص آغاز و پایان می یابد. برنامه اجرایی پس از پایان ممکن است به عنوان یک فعالیت روتین ادامه یابد و یا به طور کلی خاتمه پیدا نماید.
- **طرح:** طرح تملک دارایی سرمایه ای، مجموعه عملیات و خدمات مشخصی است که براساس مطالعات توجیهی فنی، اقتصادی- مالی و اجتماعی و در قالب مراحل مختلف، تحقق اهداف معینی را با اعتبار مشخص و در زمان معین دنبال می نماید. هر طرح از یک یا چند پروژه مکمل تشکیل می شود.
- **فعالیت:** منظور از فعالیت، یک اقدام عملیاتی مشخص با زمانبندی معین است که برای تحقق یک برنامه ضرورت دارد. منابع مورد نیاز فعالیت از محل اعتبارات هزینه ای تامین می شود گرچه فعالیت ها ماهیت اجرایی و عملیاتی دارند اما نباید با فعالیت های بسیار جزئی، روتین و روزمره دستگاه اشتباه گرفته شوند برای مثال: "انجام مکاتبات" یا "پاسخگویی به تلفن" نمی تواند فعالیت قلمداد شود.
- **ضریب اهمیت (وزن نسبی):** همه فعالیت ها از اهمیت یکسانی برخوردار نیستند. برخی از فعالیت ها به لحاظ منابع مورد نیاز یا اهمیتی که نزد ذینفعان دارند یا بنا به نقشی که در تحقق اهداف دارند از اهمیت بیشتری

برخوردارند. ضریب اهمیت یا وزن نسبی فعالیت، به اهمیت نسبی آن فعالیت نسبت به سایر فعالیت ها گفته می شود که در قالب درصد بیان می شود. مجموع ضرایب اهمیت فعالیت های هر برنامه باید ۱۰۰ باشد.

- محل تامین اعتبار: شماره طبقه بندی و عنوان اعتبارات دستگاه در قانون بودجه سالانه بر حسب کلیه برنامه ها و فعالیت هایی که نیاز به بودجه دارند در سقف اعتبار ردیف های لایحه بودجه سال ۱۴۰۰ هر معاونت به شرح ذیل پیشنهاد شود:

۱- معاونت رفاه: ردیف های ۱۵۴۰۰۰ و ۱۵۴۵۰۰

۲- معاونت فرهنگی: ردیف های ۱۵۴۰۰۰ و ۱۱۲۵۲۴ و ۱۰۷-۷۳۰۰۰۰

۳- معاونت تعاون: ردیف های ۱۵۴۰۰۰ و ۲-۱۵۴۰۰۰ و منابع حاصل از اجرای ماده ۲۹ قانون سیاست های کلی اصل ۴۴

۴- معاونت روابط کار: ردیف های ۱۵۴۰۰۰ و ۱۰۸-۷۳۰۰۰۰

۵- معاونت اشتغال: ردیف های ۱۵۴۰۰۰ و ۱۰۶-۷۳۰۰۰۰

۶- تبصره های بودجه سال ۱۴۰۰

### **نکاتی که باید در تعیین هدف کمی و برنامه های اجرایی مورد توجه قرار گیرند:**

۱- اهداف کلی، راهبردها و سیاست های برنامه ۱۴۰۰ می بایست صرفاً از سند "محورهای نظام برنامه ریزی" انتخاب و در فرم های برنامه سال ۱۴۰۰ درج گردد. (سند محورهای نظام برنامه ریزی وزارت متبوع به همراه ابلاغ دستورالعمل به پیوست ارسال می گردد.)

۲- اهداف کمی می بایست در راستای اهداف کلان بوده و حتماً حالت موجود (وضعیت شاخص در انتهای سال ۹۹) و هدف (پیش بینی برای انتهای سال ۱۴۰۰) در آن قید شده باشد.

۳- در تدوین اهداف کمی می توان از شاخص های پیشنهادی مرکز فاوا و شاخص های پیش بینی شده در تکالیف اسناد بالادستی به ویژه برنامه ششم توسعه استفاده نمود.

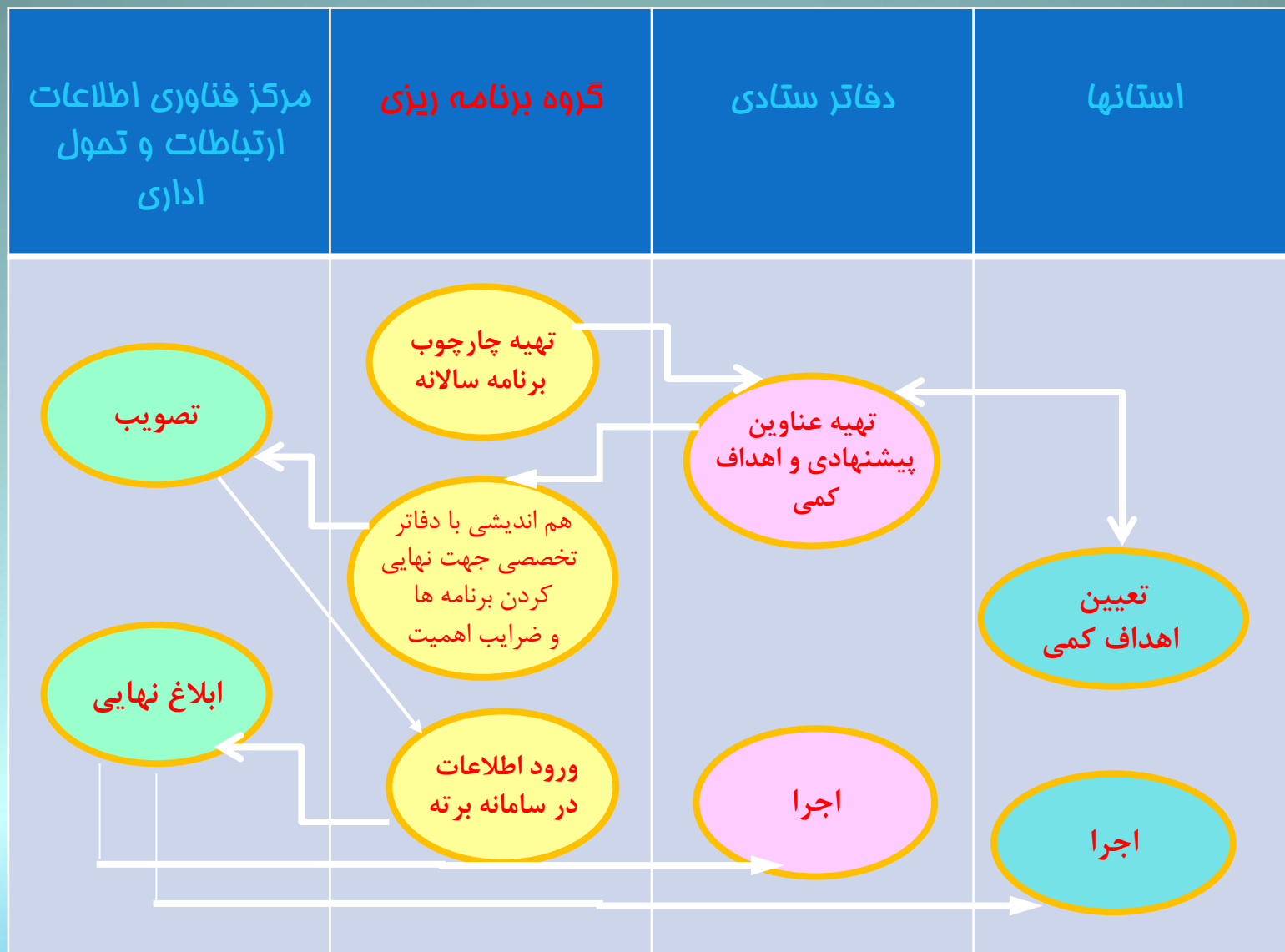
- ۴- برنامه های اجرایی می بایست راه و روش و چگونگی تحقق اهداف کمی را مشخص نماید و در قالب برنامه و یا پروژه جدیدی باشد که قبلا در دفتر/اداره کل / مرکز انجام نشده باشد. مگر اینکه در ادامه برنامه ها و پروژه هایی باشد که از سال ۹۹ اجرا شده و هنوز تمام نشده است.
- ۵- هر برنامه اجرایی می بایست یک برنامه زمانی (گانت چارت) به منظور پایش و ارزیابی وضعیت پیشرفت برنامه داشته باشد.
- ۶- عملیات یا فعالیت باید در چارچوب وظایف و ماموریت های واحدها یا ادارات کل در سطح ستاد و اجرا باشد.
- ۷- حجم و مقادیر فعالیت های پیشنهادی متناسب با ظرفیت های موجود و با در نظر گرفتن میزان عملکرد سال گذشته تنظیم شود.
- ۸- در قسمت حجم عملیات، فعالیت هایی که حالت تجمعی و یا جنبه منفی دارند مشخص و در قسمت جمع سالانه لحاظ گردند.
- ۹- فرم شماره (۱) برنامه سال ۱۴۰۰ واحدهای ستادی: شامل عنوان فعالیت/طرح، واحد متعارف، ضریب اهمیت، تفکیک سه ماهه حجم فعالیت و منابع مالی مورد نیاز در چارچوب سقف اعتبارات ابلاغی باشد.
- ۱۰- فرم شماره (۲) برنامه سال ۱۴۰۰ واحدهای اجرایی: شامل عنوان فعالیت/طرح، واحد متعارف، ضریب اهمیت، تفکیک سه ماهه حجم فعالیت باشد. شایان ذکر است واحدهای ستادی در تنظیم برنامه واحدهای استانی (فرم شماره ۲) ضمن انجام هماهنگی های لازم را با آنها، کمیت و حجم اهداف و فعالیت های اجرایی را متناسب با منابع، ظرفیت ها و امکانات استان ها تعیین نمایند.
- ۱۱- فرم شماره (۳) فرم اطلاعات مربوط به فعالیت های سال ۱۴۰۰: شامل عنوان فعالیت، مستندات قانونی، شرح فعالیت، جامعه هدف، شرایط دریافت خدمت، مراحل انجام فعالیت، مراحل انجام کار و خروجی فعالیت؛ به منظور تشریح، تبیین و شفاف سازی ماهیت، فرآیند و نتایج حاصل از اجرای فعالیت ها می باشد.
- ۱۲- برنامه صرفا در قالب فایل اکسل فرم های شماره (۱) و (۲) و (۳)، تهیه و ارسال شود.

## فرآیند تدوین برنامه عملیاتی:

فرآیند تدوین برنامه عملیاتی در وزارت متبوع برپایه مدل برایشون صورت گرفته است و بر این اساس گام های زیر جهت تدوین برنامه عملیاتی سال ۱۴۰۰ طی خواهد شد.

- گام ۱: تهیه دستور العمل تدوین برنامه سال ۱۴۰۰.
- گام ۲: برگزاری نشست هم اندیشی و توجیهی تدوین برنامه.
- گام ۳: ارسال دستور العمل و اسناد بالادستی و فرم های پیش نویس تدوین برنامه عملیاتی به واحدهای ذیربط توسط مرکز فاوا.
- گام ۴: اخذ برنامه پیشنهادی سال ۱۴۰۰ واحدهای ستادی و استانی و سازمان های وابسته. در این گام کمیته های برنامه ریزی معاونت های تخصصی؛ برنامه پیشنهادی واحدهای ستادی و استانی معاونت ها را براساس اسناد بالادستی و در چارچوب لایحه بودجه سال ۱۴۰۰ و براساس همین دستورالعمل تدوین خواهند کرد.
- گام ۵: برنامه های پیشنهادی که در گام قبلی تدوین شده است، در جلسات شورای برنامه ریزی وزارتخانه (واقع در مرکز فاوا) که با حضور نمایندگان دفاتر ذیربط، نماینده دفتر بودجه و دفتر مدیریت عملکرد برگزار می گردد؛ مورد بررسی و نهایی می گردد.
- گام ۶: برنامه های نهایی شده طی نامه رسمی به تمام واحدهای ستادی و استانی ابلاغ می گردد.
- گام ۷: برنامه ها و فعالیت ها در سامانه برته جهت ارائه عملکرد واحدها بارگذاری و ثبت می گردد.
- گام ۸: طبق روال هر ساله، برنامه های تدوین شده طی دو کتاب ستاد و استان چاپ می گردد.
- گام ۹: کتابچه شرح فعالیت های واحدهای اجرایی تدوین و در سامانه برته بارگذاری خواهد شد.

# فرایند برنامه ریزی



## مدل برنامه ریزی عملیاتی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی:

مدلی که برای استقرار فرایند برنامه ریزی در وزارت متبوع به آن پرداخته می شود **مدل برایسون** می باشد. نمودار آمده در آخر این بخش مراحل فرایند برنامه ریزی در قالب مدل برایسون را نمایش می دهد. این مدل برای کاربرد در سازمانهای عمومی و غیرانتفاعی می باشد. همانطور که ملاحظه می شود این مدل شامل یک فرایند پیوسته (مطابق با تعریف برنامه ریزی) و تکرارپذیر می باشد که پیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می یابد.

مراحل فرایند برنامه ریزی در مدل مذکور به شرح زیر می باشد:

۱- **توافق اولیه:** در این مرحله ضرورت برنامه ریزی، بررسی شده و آشنایی با این نوع برنامه ریزی حاصل می شود. سازمانها، واحدها، گروهها یا افرادی که باید در برنامه ریزی درگیر شوند مشخص گردیده و توجیه می شوند. مرحله ای که در برنامه ریزی باید انجام شوند شرح داده می شوند. روش انجام برنامه ریزی، زمانبندی انجام، آیین نامه های مورد نیاز برای جلسات و نحوه گزارش دهی مشخص می گردند. منابع و امکانات لازم تعیین می گردند.

۲- **تعیین وظایف:** وظایف رسمی و غیررسمی دستگاه «باید هایی» است که حوزه ها با آنها روبروست. در این مرحله هدف اینست که سازمان و افراد آن وظایفی را که از طرف مراجع ذیصلاح (دولت، مجلس و...) به آنها محول شده است شناسایی نمایند. شاید این هدف به ظاهر خیلی روشن باشد ولی این واقعیت در بیشتر حوزه ها وجود دارد که بیشتر افراد اختیارات و وظایف سازمانی را که در آن مشغول بکارند نمی دانند

۳- **تحلیل ذینفعان:** ذینفع، فرد یا گروه یا سازمانی است که می تواند بر نگرش، منابع یا خروجی های وزارتخانه تأثیر گذارد و یا از خروجی های آن تأثیر پذیرد. تحلیل ذینفعان، پیش در آمد ارزشمندی برای تنظیم بیانیه مأموریت سازمانی است. تحلیل ذینفعان بسیار ضروری است، چرا که رمز موفقیت در بخش دولتی و غیرانتفاعی ارضای ذینفعان کلیدی وزارتخانه است. اگر دستگاه نداند که ذینفعانش چه کسانی هستند، چه معیارهایی برای قضاوت درباره ما به کار می برند، و وضعیت عملکردی در قبال این معیارها چیست، به احتمال زیاد نخواهد توانست فعالیت هایی را که باید برای ارضای ذینفعان کلیدی خود انجام دهد، شناسایی کند.

۴- **تنظیم بیانیه مأموریت سازمان:** مأموریت سازمان جملات و عباراتی است که اهداف نهایی سازمان، فلسفه وجودی، ارزشهای حاکم بر سازمان و نحوه پاسخگویی به نیاز ذینفعان را مشخص می کند. علاوه بر این موارد،



اختلافات درون سازمانی را مرتفع ساخته و بستر بحث‌ها و فعالیتهای سازنده و مؤثر را هموار می‌کند. توافق بر مأموریت سازمان، تمام فعالیتهای آن را همسو می‌سازد و انگیزش و توجه ذینفعان سازمان خصوصاً کارکنان آن را افزایش می‌دهد.

**۵- شناخت محیط درون و بیرون:** اساس استراتژیک عمل کردن شناخت شرایط است. برای اینکه وزارت خانه در رسیدن به مأموریت خود موفق گردد باید شرایط حاکم بر خود را به خوبی شناسایی نماید. در این مرحله، محیط خارجی حوزه‌ها تخصصی در قالب شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی مورد بررسی قرار گرفته و نقاط قوت و ضعف آنها تعیین می‌گردند. در این مرحله محیط داخلی نیز در قالب ورودی‌ها، خروجی‌ها، فرایند و عملکرد سازمان مورد مطالعه قرار می‌گیرند.

**۶- تعیین موضوعات استراتژیک پیش رو:** این مرحله قلب فرایند برنامه ریزی است. موضوعات استراتژیک تصمیمات سیاسی و اساسی هستند که بر اختیارات، مأموریت، ارزشها، محصول یا خدمات ارائه شده، مراجعان یا استفاده‌کنندگان، هزینه‌ها، تأمین منابع مالی، دستگاه یا واحدها تأثیر می‌گذارد. هدف این مرحله تعیین انتخاب‌هایی است که دستگاه با آنها مواجه است.

**۷- تعیین استراتژیها:** به منظور پرداختن به هر یک از موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان باید اقداماتی صورت گیرد که در قالب برنامه‌ها، اهداف، طرحها و ... بیان می‌شوند. این اقدامات استراتژی نامیده می‌شوند. در واقع استراتژی عبارتست از قالبی از اهداف، سیاستها، برنامه‌ها، فعالیتهای، تصمیمات یا تخصیص‌های منابع که مشخص می‌کنند سازمان چیست، چه کاری انجام می‌دهد و چرا آن را انجام می‌دهد. استراتژی‌ها می‌توانند تحت سطوح سازمانی، وظایف و محدوده زمانی متفاوتی تعریف شوند.

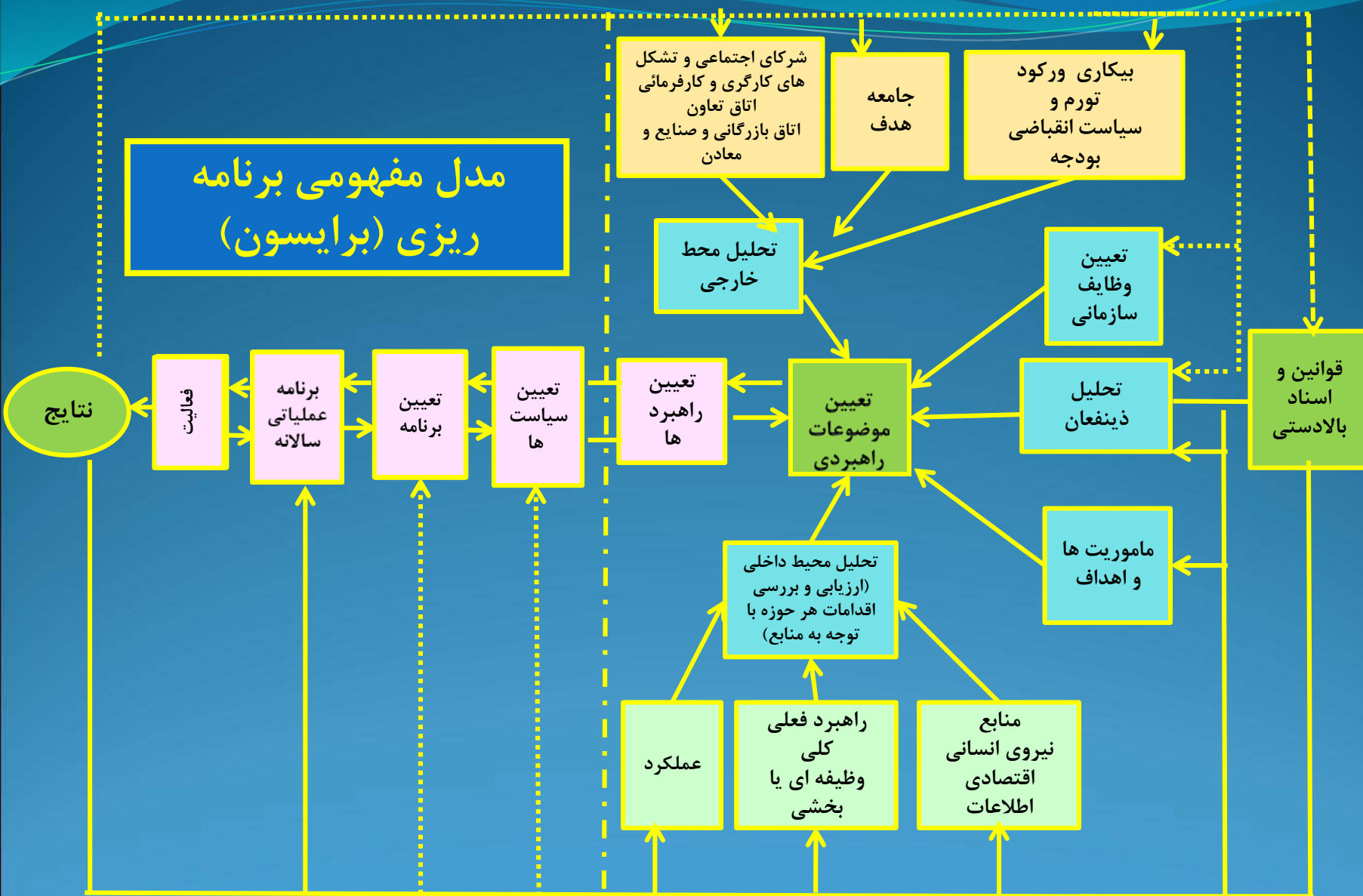
**۸- شرح طرحها و اقدامات:** این مرحله می‌تواند در قالب مرحله قبل، مرحله تعیین استراتژیها، انجام شود اما از آنجایی که کار برنامه ریزی با تعیین استراتژیها به پایان می‌رسد و اجرای آن در قالب تعریف طرحها و اقدامات و مدیریت استراتژیک برنامه تهیه شده انجام می‌شود این تفکیک صورت گرفته است. در این مرحله به منظور اجرای هر یک از استراتژیهای انتخاب شده تعدادی طرح و اقدام تعریف می‌گردد.

**۹- تنظیم دورنمای سازمانی برای آینده:** در این مرحله، توصیفی از شرایط آینده سازمان در صورت بکارگیری استراتژی‌های تدوین شده و استفاده از تمام نیرو و منابع سازمان، ارائه می‌شود. این توصیف دورنمای موفقیت سازمان نامیده می‌شود که در آن شرحی از مأموریت، استراتژی‌های اساسی، معیارهای عملکرد، بعضی از قواعد تصمیم‌گیری مهم و استانداردهای اخلاقی مد نظر همه کارمندان ارائه می‌شود. در صورت تنظیم چنین دورنمایی،

افراد سازمان خواهند دانست که چه انتظاری از آنها می‌رود، پویایی و همسویی انگیزه و نیروی افراد در رسیدن به اهداف سازمان به وجود آمده و نیاز به نظارت مستقیم کاهش می‌یابد.

۱۰- **برنامه عملیاتی یکساله:** در این مرحله با استفاده از اطلاعات تدوین شده در مرحله هشتم و بر اساس اولویت‌های تعیین شده توسط تصمیم‌گیران، یک برنامه عملیاتی تهیه شده و بر اساس آن مدیریت و کنترل طرحها و اقدامات انجام می‌شود.

# مدل مفهومی برنامه ریزی (برایسون)



## جدول زمان بندی تدوین برنامه عملیاتی سال ۱۴۰۰ وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

ردیف	عنوان فرآیند	مدت زمان مورد نیاز	تاریخ شروع	تاریخ پایان	واحد مجری
۱	تهیه دستورالعمل تدوین برنامه	یک هفته	۹۹/۱۰/۹	۹۹/۱۰/۱۶	مرکز فاوا
۲	بارگذاری دستورالعمل تدوین برنامه ۱۴۰۰ در درگاه وزارت متبوع جهت اطلاع رسانی و دریافت بازخورد از ذینفعان	دو هفته	۹۹/۱۰/۱۷	۹۹/۱۰/۳۰	مرکز فاوا
۳	برگزاری نشست هم اندیشی و توجیهی تدوین برنامه سال ۱۴۰۰ برای مدیران و رابطین واحدهای ستادی	یک روز	۹۹/۱۰/۳۰	-	معاونت ها / دفاتر حوزه وزارتی / مرکز فاوا
۴	برگزاری نشست هم اندیشی و توجیهی تدوین برنامه سال ۱۴۰۰ برای رابطین سازمان های وابسته	یک روز	۹۹/۱۱/۴	-	سازمان های وابسته / مرکز فاوا
۵	تهیه و تدوین برنامه عملیاتی پیشنهادی واحدهای ستادی و استانی و ارسال به این مرکز	ستادی یک هفته استانی دو هفته	۹۹/۱۱/۱	۹۹/۱۱/۱۵	معاونت ها / دفاتر حوزه وزارتی / واحدهای اجرایی
۶	تهیه و تدوین برنامه عملیاتی پیشنهادی سازمان های وابسته و ارسال به این مرکز	ده روز	۹۹/۱۱/۵	۹۹/۱۱/۱۵	سازمان های وابسته / مرکز فاوا
۷	تلفیق و نهایی نمودن برنامه ها ضمن برگزاری جلسه با معاونت ها	چهار هفته	۹۹/۱۱/۱۸	۹۹/۱۲/۱۶	معاونت ها / دفاتر حوزه وزارتی / مرکز فاوا

واحد معجری	تاریخ پایان	تاریخ شروع	مدت زمان مورد نیاز	عنوان فرآیند	ردیف
مرکز فاوا	-	۹۹/۱۲/۱۷	-	ابلاغ برنامه ها به واحدها	۸
مرکز فاوا/ سامانه برته	۱۴۰۰/۱/۳۱	۹۹/۱۲/۱۸	چهار هفته	بارگذاری و ثبت برنامه های ابلاغی در سامانه برته	۹
مرکز فاوا	-	۱۴۰۰/۳/۱	-	چاپ کتاب های برنامه	۱۰
مرکز فاوا/ سامانه برته	-	۱۴۰۰/۳/۳۱	-	بارگذاری کتابچه شرح فعالیت های واحدهای اجرایی در سامانه برته	۱۱

فرم شماره ۱

برنامه عملیاتی سال ۱۴۰۰ معاونت ..... اداره کل / دفتر .....

هدف کلی											
راهبرد											
سیاست											
عنوان هدف کمی											
مقدار هدف کمی		واحد متعارف									
برنامه اجرایی											
محل تامین منابع مالی	منابع مالی مورد نیاز (میلیون ریال)		حجم عملیات					ضریب اهمیت	واحد متعارف	عنوان فعالیت / طرح	ردیف
	تملك دارایی	هزینه ای	جمع سالانه	سه ماهه چهارم	سه ماهه سوم	سه ماهه دوم	سه ماهه اول				
											۱
											۲
											۳
											۴
											۵
											۶

فرم شماره ۲

برنامه عملیاتی سال ۱۴۰۰ واحدهای اجرایی معاونت ..... اداره کل / دفتر .....							
هدف کلی:							
راهبرد:							
سیاست:							
عنوان هدف کمی:		واحد متعارف:		مقدار هدف کمی:			
برنامه اجرایی:							
عنوان فعالیت / طرح:		واحد متعارف:					
ردیف	نام استان	ضریب اهمیت	حجم عملیات				جمع
			سه ماهه اول	سه ماهه دوم	سه ماهه سوم	سه ماهه چهارم	
۱	آذربایجان شرقی						•
۲	آذربایجان غربی						•
۳	اردبیل						•
۴	اصفهان						•
۵	البرز						•
۶	ایلام						•
۷	بوشهر						•
۸	تهران						•
۹	چهارمحال و بختیاری						•
۱۰	خراسان جنوبی						•
۱۱	خراسان رضوی						•
۱۲	خراسان شمالی						•
۱۳	خوزستان						•
۱۴	زنجان						•
۱۵	سمنان						•
۱۶	سیستان و بلوچستان						•
۱۷	فارس						•
۱۸	قزوین						•
۱۹	قم						•
۲۰	کردستان						•
۲۱	کرمان						•
۲۲	کرمانشاه						•
۲۳	کهگیلویه و بویر احمد						•
۲۴	گلستان						•
۲۵	گیلان						•
۲۶	لرستان						•
۲۷	مازندران						•
۲۸	مرکزی						•
۲۹	هرمزگان						•
۳۰	همدان						•
۳۱	یزد						•
جمع							•

فرم شماره ۳

شرح فعالیت برنامه عملیاتی سال ۱۴۰۰ ادارات کل اجرایی (اداره کل / دفتر.....)

عنوان فعالیت:

شرح فعالیت شامل:

مراحل انجام فعالیت (ارائه خدمت):

مستندات قانونی:

خدمت گیرنده (جامعه هدف و شرایط دریافت):

مراحل انجام کار توسط خدمت گیرنده:

نتیجه یا خروجی: