

۳- تجربه برخی از کشورهای منتخب در اجرای
نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد (عملیاتی)

۱- کانادا

الف- زمان و چگونگی شروع اجرای نظام

نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد (عملیاتی) از دهه ۱۹۶۰ آغاز شد. در این دهه توجه بیشتر معطوف به مرتبط ساختن مخارج به نتایج و محصولات بود. در دهه ۱۹۷۰، ارزیابی برنامه‌ها و اثربخشی برنامه‌ها را در دستور کار خود قرار داد.

مهمترین تحولات انجام گرفته در این زمینه از آن زمان تاکنون به شرح زیر بوده است:

- بررسی برنامه‌ها و فرآیند هزینه به منظور کاهش کسری بودجه که موفقیت برنامه‌ها را با خطر مواجه ساخته بود.
- تغییر نظام مدیریت هزینه‌ها و گزارش دهی نتایج و عملکردها
- تاکید بر کیفیت خدمات، تعیین استانداردهای خدمات و گزارشگیری از عملکردها و نتایج
- بررسی سایر روش‌های آرایه خدمات دولتی. موفقیت‌های بدست آمده در این زمینه به خصوص واگذاری و آرایه این خدمات به بخش خصوصی و تاکید بیشتر بر نتایج بسیاری از مشکلات آرایه این خدمات در بخش دولت را از بین برده است.
- اصلاح نظام حسابداری بودجه در راستای هماهنگی با تحولات ایجاد شده
- اصلاح روش گزارش دهی به مجلس به منظور آرایه اطلاعات مناسبتر در زمینه‌های برنامه‌ها و طرح‌های دولتی و عملکرد اقدامات دولت با تکیه بر نتایج
- ابلاغ دستورالعمل ارزیابی نتایج و تعهدات دستگاه‌های اجرایی شامل: اندازه‌گیری عملکرد، گزارش‌دهی و ارزیابی

ب- تلاش‌های به عمل آمده در زمینه فرهنگ سازی بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد

- از سال ۱۹۹۸ نظام تشویق و تنبیه برقرار شده و مدیرانی که به نتایج مورد انتظار رسیده‌اند مورد تشویق قرار گرفته‌اند. به طور کلی بین ۱۰ تا ۲۵ درصد از حقوق مسئولین اجرای برنامه‌ها وابسته به تحقق و دستیابی به عملکرد و نتایج از پیش تعیین شده بوده است.
- خزانه‌داری چارچوب مدیریتی خاصی برای مدیران مالی تعیین و ابلاغ کرده است.

- مدرسه خدمات عمومی کانادا دوره‌های متعددی برای آموزش بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد برگزار کرده است.
- از سال ۲۰۰۳ چارچوب خاصی تحت عنوان "پاسخگویی مدیران" تهیه و ارائه شده است. در این چارچوب مسئولیت‌ها و انتظارات از دستگاه‌های اجرایی مختلف در زمینه عملکرد و نتایج برای معاونین دستگاه‌های مزبور مشخص شده است. همه ساله دبیر هیات خزانهداری چگونگی عملکرد شاخص‌های هر دستگاه را با معاونت‌های ذی‌ربط بررسی و گزارش می‌نماید.
- دولت تاکید زیادی بر مرتبط ساختن مخارج با نتایج در امر برنامه‌ریزی، گزارش‌دهی داخلی و گزارش به مجلس دارد.

ج - موانع اصلی موجود در سر راه توسعه بیشتر نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد

- مرتبط ساختن اجرای سیاستها و نتایج بدست آمده
- اندازه‌گیری معنی دار نتایج براساس یک شاخص واحد
- بودجه یکساله انجام می‌گیرد در حالیکه نتایج آن ممکن است بیش از یک سال بدست آید.
- نتایج ممکن است حاصل از یک فعالیت دولت نباشند و چند فعالیت منجر به یک نتیجه واحد شود.
- عدم توازن در ارائه گزارشات مالی به دلیل طبیعت نظام پارلمانی و گرایش دستگاه‌ها به گزارش عملکردهای مطلوب و عدم گزارش مشکلات

د - درس یا درسهای مهم حاصل از اجرای نظام

- با نشستن و بحث کردن راه به جایی برده نخواهد شد. باید کار را شروع کرد. تا زمانی که کار شروع نشده است دستگاه‌های اجرایی تعهد دولت نسبت به اجرای نظام را باور نمی‌کنند.
- نباید انتظار داشت از همان اول نظام کامل و بدون نقص اجرا شود. حداقل بین ۵ تا ۶ سال تلاش مستمر تمامی بدنه دولت برای اجرای نسبتاً کامل نظام مورد نیاز است. همواره موانعی بر سر کار وجود دارد یا به وجود خواهد آمد که باید به تدریج مرتفع و از سر راه برداشته شود.

۲- شیلی

الف - زمان و چگونگی شروع و اجرای نظام

فکر کاربرد شاخصهای عملکرد در بودجه از سال ۱۹۹۴ بوجود آمد. تلاشهای هماهنگ وزارت دارایی، وزارت رییس جمهوری و معاونت وزارت توسعه منطقه‌ای در این امر موثر بود. این سه وزارتخانه یک کمیته سه جانبه برای نوسازی مدیریت عمومی ایجاد کردند.

در جریان مبارزات انتخاباتی سال ۱۹۹۹، طرفداران دولت وقت شاخصهای عملکرد بسیاری را ارایه نمودند، که به دلیل کمبود اطلاعات مربوط به نتیجه این شاخصها، توفیق زیادی بدست نیاوردند. از طرف دیگر رهبران مخالفان در اثبات مشکلات مربوط به عملکرد موفق بودند. نهایتاً کاندیدای مورد حمایت دولت انتخاب شد ولی برای مدتی بسیار کوتاه.

در همین سالها توسعه نهادهای مالی (دفتر بودجه و خدمات عمومی) امکان حرکت به سوی بودجه مبتنی بر عملکرد و نتایج را به وجود آورد. مهمترین تصمیم‌گیری در این زمینه اضافه نمودن شاخصهای عملکرد در مجموعه شاخصهای مرتبط با حقوق و دستمزد بود. بروز بحران‌های مالی نیز به این امر کمک بسزایی نمود. در دوره ۲۰۰۳ و ۲۰۰۴ وزارتخانه‌های ریاست جمهوری، دارایی و کنگره با کمک یکدیگر قانون شفافیت را به تصویب رساندند. در این قانون پاسخگویی مدیران و نتایج و عملکردها نقشی اساسی در اصلاحات پیشنهادی دارند.

ب - تلاش‌های به عمل آمده در زمینه فرهنگ سازی بودجه ریزی بر مبنای عملکرد

شاخصهای عملکرد با حقوق و دستمزد مرتبط شده است. این شاخصها مشتمل بر فرآیند، محصول، نتایج مقدماتی و نهایی می‌باشند. همچنین این شاخص برای ارزیابی عملکرد بودجه در اختیار کنگره قرار داده شده است.

هر زمان دستگاه‌های اجرایی تقاضای منابع مالی برای اجرای فعالیتهای یا پروژه‌ها می‌کنند، به همراه تقاضا خود باید "چارچوب منطقی" مشتمل بر ملاحظات مربوط به نتایج هر یک از آنها را نیز ارایه دهند. باید ارتباط منطقی بین طرحها و پروژه‌های پیشنهادی و نتایج منتظر وجود داشته باشد.

در سه سال اخیر هر یک از دستگاه‌های اجرایی واحدی بنام "دفتر اطلاعات و شکایات" تشکیل داده‌اند. این دفتر تحت استانداردهای خاص و کارکنانی که به طور مستمر آموزشهای لازم را می‌بینند فعالیت می‌کند. از اطلاعات جمع شده در این دفاتر برای بهبود عملکرد و دستگاه استفاده می‌شود.

ج - موانع اصلی موجود بر سر راه توسعه بیشتر نظام بودجه ریزی بر مبنای عملکرد

- اگرچه پیشرفت خوبی در ارتقای تخصص و تثبیت جایگاه شاخصهای عملکرد حاصل شده، لیکن هنوز تعدادی از کارکنان همکاری‌های لازم را در این زمینه به عمل نمی‌آورند.
- مشکل دیگر نبود اطلاعات تفصیلی در مورد نتایج است. درخصوص مخارج و محصولات اطلاعات نسبتاً جامعی وجود دارد. لیکن اطلاعات مربوط به عملکردها یکپارچه، هماهنگ و قابل مقایسه نیستند.
- به دلیل مشکل تفکیک نتایج عملکرد از سایر متغیرهای خارجی و همچنین دراز مدت بودن نتایج اندازه‌گیری نتایج با مشکل روبرو است.

د - درس یا درس‌های مهم حاصل از اجرای نظام

- فرآیند اجرای نظام باید تدریجی باشد. برای حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب کارکنان دستگاه‌های اجرایی باید آموزش لازم را ببینند.
- فرآیند بودجه ریزی اهرم خوبی برای ایجاد انگیزه در دستگاه‌های اجرایی برای انجام اصلاحات است. مرتبط ساختن حقوق و دستمزد به شاخصهای عملکرد می‌تواند به عنوان ابزاری در این زمینه بکار رود.
- دستگاه‌های اجرایی باید نزدیکتر به مردم فعالیت کنند. برای درک بهتر ارتباط محصولات با نتایج باید ارتباط نزدیکتری با مردم داشته باشند. داشتن دفاتر تخصصی برای این منظور می‌تواند مفید باشد.

۳- کلمبیا

الف - زمان و چگونگی شروع اجرای نظام

بودجه ریزی بر مبنای عملکرد در ۱۵ سال گذشته دو نقطه عطف داشته است. ابتدا در دوره ۱۹۹۰-۱۹۹۴، زمانی که بحران ناکارایی و فساد پروژه‌های سرمایه‌گذاری ضرورت کنترل و ارزیابی را به عنوان ابزاری برای ارتقای بهره‌وری و شفاف نمودن این پروژه‌ها آشکار کرد. طی این سالها اصلاحات سیاسی و نهادی عمیقی نیز در این کشور به عمل آمد که منجر به قانون اساسی جدیدی گردید که حاوی مجموعه خط مشی‌هایی برای نوسازی دولت بود. در میان این خط‌مشی‌ها ایجاد یک نظام ملی برای

ارزیابی نتایج تحت نظر یک نهاد فنی با قدرتی در سطح وزارتخانه و با عنوان "وزارت برنامه‌ریزی ملی" پیش‌بینی شده است.

با کمک بانک جهانی، دولت نظامی را مبتنی بر نتایج طراحی کرده است که از سه جزء کلی کنترل، ارزیابی استراتژیک و انتشار نتایج، تشکیل می‌شود. البته در دوران اجرا طی دوره ۱۹۹۴-۲۰۰۲، جزء مربوط به نتیجه محور بودن با مشکل روبرو بوده و در عمل پیشرفت کمی در کاربرد آن برای بهبود ساختار تصمیم‌گیری بودجه‌ریزی حاصل شده است.

دومین نقطه عطف، در اگوست ۲۰۰۲ رخ داد که تاکنون ادامه یافته است. با توجه به اینکه افزایش در مخارج دولت در دهه گذشته منجر به بهبود متناسبی در شاخصهای عملکرد امور اتماعی و اقتصادی نشده است تصمیم سیاسی مهمی در زمینه تمرکز بیشتر بر نتایج اتخاذ گردید. از طرفی مشخص گردیده است که افزایش مخارج عمومی تاثیری منفی بر مالیه عمومی داشته است. برای مقابله با این امر، در مجموعه سیاستهای دولت جدید بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد و نتیجه محور شدن بودجه مورد تاکید قرار گرفته است. ضمن اینکه خط مشی‌های مربوطه در قالب اصلاحات جامع "نظام ارزیابی ملی" از سوی وزارت برنامه‌ریزی ملی پیشنهاد شده و در ماه جولای ۲۰۰۴ به تصویب رسید.

ب - تلاش‌های بعمل آمده در زمینه فرهنگ سازی بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد

- طی دو سال گذشته دولت کلمبیا از طریق نظام اینترنت روشهای جدیدی برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز دستیابی به پیشرفت فعالیتها و میزان تحقق اهداف مندرج در برنامه توسعه ملی بکار برده است. این نظام از یک طرف امکان دستیابی شهروندان را نیز به اطلاعات عملکرد تمامی دستگاههای اجرایی فراهم کرده است و از طرف دیگر دستگاههای اجرایی را نیز در مورد تحقق اهداف خود حساس نموده است.
- مدیریت نتیجه محور در صورت وجود اطلاعات کافی و به موقع می‌تواند موفق باشد. به همین دلیل برای بهبود عرضه، تقاضا و کیفیت گامهایی برداشته شده است. از جمله این اقدامات می‌توان به تعریف نقش و مسئولیت نهادهای جمع‌آوری کننده اطلاعات مربوط به نتایج، منطقی کردن تعداد شاخصها و تعریف شاخصهای ارزیابی جدید، پیش‌بینی نظارت بر اطلاعات اخذ شده به وسیله افراد خبره اشاره کرد.
- طراحی انگیزه‌های لازم از جمله انگیزه‌های نهادی (تشخیص تجربیات موفق در تولید نتایج)، قابلیت مشاهده برای شهروندان و انگیزه‌های بودجه‌ای (از طریق پرداختهای تشویقی)

- ایجاد ظرفیت های جدید کنترل و ارزشیابی
- اعلان نتایج و عملکرد برنامه های اولویت دار شامل گزارش رییس جمهور به مجلس و انتشار ادواری عملکرد شاخصهای اساسی

ج- موانع اصلی موجود بر سر راه توسعه بیشتر نظام بودجه ریزی بر مبنای عملکرد

- نبود اطلاعات دقیق و قابل اعتماد
- در حال حاضر بودجه کلمبیا بر مبنای وزارتخانه ها و سایر دستگاه های اجرایی است و امکان تعیین چگونگی طرح منابع و نتایج حاصل از مصرف منابع وجود ندارد.
- به رغم تلاش های به عمل آمده، ظرفیت های ارزشیابی درونی و بیرونی بخش عمومی تکافوی نیازهای موجود را نمی کند. جا برای ایجاد ظرفیت های جدید به خصوص در سطح پایین تر از ملی دولت، بسیار است.

د- درس یا درس های مهم از اجرای نظام

- تمرکز کنترل و ارزشیابی و مدیریت نتیجه محور بر کیفیت مخارج دولتی در کسب حمایت تصمیم گیران دولتی موفق بوده است.
- مدیریت نتیجه محور اگر از طریق ابزارهای ساده و در عین حال فنی به اجرا درآمد اعتبار دولت را نزد شهروندان ارتقاء می دهد.
- تبدیل نتایج به محصولات عینی (مانند گزارشات، برنامه های رادیویی) برای استقرار یک نظام مدیریتی نتیجه محور درون دولت و بین دولت و مجلس و مردم ضروری است.
- کیفیت اطلاعات و قابلیت دسترسی شهروندان به اطلاعات شرط لازم برای استقرار نظام بودجه و مدیریت نتیجه محور است.

۴- ایرلند

الف- زمان و چگونگی شروع اجرای نظام

- در سال ۱۹۹۴ ابتکار "مدیریت استراتژیک" به اجرا درآمد، که شامل مجموعه اصلاحات مدیریتی در خدمات دولتی بود. مهمترین این اصلاحات تدوین استراتژی و اهداف اساسی ۳ سال آینده بود. براساس قانون مدیریت خدمات دولتی همه دستگاه های اجرایی دولتی موظفند هر ۳ سال یکبار و یا ۶ ماه پس از انتصاب وزیر جدید، نسبت به تهیه برنامه استراتژیک اقدام

کنند. همچنین دستگاه‌های مزبور مکلفند به طور سالانه عملکرد برنامه استراتژیک مزبور را گزارش دهند.

- مصوبه مربوط به بررسی هزینه‌ای اقدام دیگری بود که در سال ۱۹۹۷ صورت گرفت. هدف از این مصوبه حرکت از سوی روش سنتی اتکاء مدیریت خدمات دولتی به نهاده‌ها به سوی دستیابی به نتایج است. براساس این مصوبه هر وزارتخانه و دستگاه اجرایی مکلف به انجام بررسی‌های سالانه هزینه‌ای است. وزارت دارایی بر انجام این بررسی‌ها نظارت دارد.
- در سال‌های اخیر اقدامات دیگری نیز که معطوف به نتیجه محور کردن هزینه‌ها است انجام گرفته است. از جمله، در موافقتنامه مشارکت اجتماعی ملی، جایزه مالی برای پیشنهاد واگذاری بخشی از خدمات دولتی به بخش خصوصی در نظر گرفته شده است. در مقابل دریافت مبلغ جایزه، دستگاه‌های اجرایی دولتی مکلف به ارتقای سطح خدمات عمومی هستند.

ب - تلاش‌های به عمل آمده در زمینه فرهنگ سازی بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد

- در سال ۲۰۰۲، شورای اقتصادی و اجتماعی ملی گزارشی تحت عنوان "دستیابی به نتایج مطلوب" منتشر ساخت که مهمترین پیشنهاداتی که در آن مطرح شده است ایجاد و فرهنگ ارزشیابی در خدمات دولتی است. بدین منظور پیشنهاد شده است ارتقای سطح مهارت در وزارتخانه‌ها، توسعه شبکه‌های مشارکت در تجربه و بهبود اطلاعات در اختیار تصمیم گیران و سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی قرار گیرد. تفکر اصلی در این پیشنهادات ایجاد فرهنگ نتیجه - محور برای کمک به ارتباط آشکارتر بین تخصیص هزینه‌ها و اهداف سیاستها است.
- تاکید خاص بر آموزش و توسعه مدیریت شده است. منظور از این اقدام ایجاد حامیانی برای نوسازی خدمات دولتی و تاکید بیشتر بر نتایج بوده است.
- آموزش و حمایت‌های دیگر برای انجام بررسی‌های هزینه‌ای ارابه شده است. هدف از این اقدامات ایجاد مهارت‌های خاص در خدمات دولتی و همچنین ایجاد فرهنگ تلقی نتیجه به عنوان بخش بهم پیوسته کار افراد است.

ج - موانع اصلی بر سر راه توسعه بیشتر نظام بودجه ریزی بر مبنای عملکرد

- به رغم تاکید نوسازی خدمات دولتی و توجه به نتیجه و عملکرد محوری، در عمل سایر مسایل برحسب موقعیت زمانی اولویت بیشتری یافته‌اند.

- در سطح خدمات عمومی فردی، چنین تلقی می‌شود که اگرچه این خدمات بیشتر بر اندازه‌گیری نتایج متمرکز شود فقط افراد پاسخگو و مسئول برای دستیابی به نتایج می‌شوند و مسئولیت خاصی متوجه دولت و سیاست‌گذاران نخواهد بود.
- به دلیل نبود ارتباط بین نتایج و اهداف خاص، تاکید بیش از اندازه بر نتایج مبتنی بر اهداف ممکن است منجر به جابجایی در انگیزه‌ها شود.

د- درس‌های حاصل از اجرای نظام

- موافقتنامه مشارکت اجتماعی اعتماد بیشتری را نسبت به تمرکز و تاکید بر نتایج ایجاد کرده است.
- سرمایه‌گذاری در ظرفیت‌سازی به ویژه در توسعه فرهنگ مدیریت و گزارش‌گیری عملکرد محور.
- تفکیک پاسخگویی فردی و سازمانی و نهادی نسبت به نتایج به دست آمده

۵- مصر

الف- زمان و چگونگی شروع اجرای نظام

- از سال ۲۰۰۱ بحث بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد در این کشور مطرح بوده است. در این سال وزارت دارایی در چارچوب یک برنامه اصلاح بودجه، پیشنهادی در این زمینه به دولت مطرح ساخت که به تصویب رسید. برنامه اصلاحات در مرحله بعد به تصویب مجلس نیز رسانده شد.
- نظام بودجه‌ریزی عملیاتی ابتدا به صورت نمونه در وزارتخانه‌های ارتباطات و فناوری اطلاعات، وزارت برق، وزارت بهداشت، وزارت آموزش عالی، وزارت آموزش به اجرا درآمد. در انجام این کار از خدمات مشاوره‌ای بانک جهانی استفاده بعمل آمد.

ب- تلاش‌های بعمل آمده در جهت فرهنگ‌سازی بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد

- از زمان شروع اجرای نظام، ماهانه دو جلسه در وزارت دارایی با شرکت کارشناسان ذی‌ربط برگزار شده است. مدیران میانی دستگاه‌های اجرایی نیز مشارکت فعالی در این زمینه داشته‌اند.
- نتایج اجرای بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد در وزارتخانه‌های نمونه یاد شده مورد ارزشیابی قرار گرفته و در دست بررسی است.

ج - موانع اصلی بر سر راه توسعه بیشتر نظام بودجه ریزی بر مبنای عملکرد

- مهمترین چالشی که گروه کارشناسان فعال در طرح‌های نمونه با آن روبرو بوده‌اند، تهیه مجموعه شاخصه‌های عملکردی است که بتواند به وزارتخانه‌های دارای فعالیت‌های نسبتاً مشابه به کار برده شود.
- دومین مشکل تسری اقدامات انجام شده در وزارتخانه‌های نمونه به سایر دستگاه‌های اجرایی که در دست بررسی است.

د - درس یا درس‌های حاصل از اجرای نظام

- حرکت به سوی بودجه ریزی بر مبنای نتیجه تجربه خوبی برای کشور بوده است. تجربیات بدست آمده از کاربرد این روش در وزارتخانه‌های نمونه، امکان‌پذیری حرکت از بودجه ریزی داده محور به ستانده محور را برای مدیران میانی به اثبات رسانده است.
- در نبود یک نظام اطلاعات مدیریتی، گزارشگری و کنترل و ارزشیابی، بودجه ریزی بر مبنای عملکرد موفق نخواهد بود.
- عزم و تعهد مقامات به اجرای نظام مهمترین پیش شرط است. بنابراین از یک طرف مقامات کشور باید نسبت به اجرای نظام متعهد شوند و از سوی دیگر مدیران میانی نیز در خصوص مزایای اجرای آن توجیه شوند.
- تدوین قوانین و مقررات برای مجبور کردن گروه‌های مخالف برای اجرای نظام به طور یقین کارساز نخواهد بود. باید با صبر و شکیبایی و ارائه دلیل و منطق این گروه‌ها را متقاعد به اجرای نظام کرد.

۶- مکزیک

الف- زمان و چگونگی اجرای نظام

- از سال ۲۰۰۲ با شروع اصلاحات گسترده سیاسی، اجتماعی در این کشور، اصطلاحات گسترده‌ای نیز در ارتباط با نظام مدیریت مالی و بودجه ریزی انتقال و واگذاری مسئولیت‌ها و منابع از مرکز به مناطق و دولت‌های مرکزی و همچنین ارتقای شفافیت و پاسخگویی مدیران بعمل آمده است.

ب- تلاش‌های به عمل آمده در جهت فرهنگ‌سازی بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد

به دنبال آغاز کار دولت جدید در سال ۲۰۰۲، "نظام برنامه‌ریزی مشارکتی ملی" شامل راهبردها، اهداف، سیاست‌ها و برنامه‌های اجرایی تهیه و به اجرا درآمد. این برنامه جهت‌گیری‌های اساسی دولت طی ۶ سال بعد را تعیین کرده است. یکی از اولویت‌های مهم این برنامه تاکید بر نتایج به جای محصول است.

ج- موانع اصلی بر سر راه توسعه بیشتر نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد

- اولویت بندی هدفهای مربوط به ارزشیابی عملکرد
- اصلاحات اداری و مالی
- اعطای اختیارات مدیریتی و استفاده از انگیزه‌ها
- اصلاح نظام حسابداری و حسابرسی

د- درس یا درسها حاصل از اجرای نظام

- در مکزیک نظام ارزشیابی به طور مستقل به اجرا درآمد است، زیرا تاکید بر اجرایی بودن اصلاحات بوده است. و در نتیجه سایر نظام‌های مرتبط مورد اصلاح قرار نگرفته است.

۷- هلند**الف- زمان و چگونگی شروع اجرای نظام**

در ژوئن ۱۹۹۹، دولت هلند پیشنهادی را در زمینه بهبود نظام اطلاعاتی در دسترس اسناد بودجه و حسابهای سالانه به مجلس ارائه نمود. هدف از ارائه این پیشنهاد سیاست محور کردن بیشتر فرآیند بودجه‌ریزی بود. این مهم از طریق ارائه اطلاعاتی در زمینه عملکرد اهداف پیش‌بینی شده، ابزارهای سیاسی و هزینه اجرای آن انجام می‌گیرد. نظام جدید بودجه‌ریزی شامل شاخصهای عملکرد زیر می‌باشد:

- کمیت، کیفیت و هزینه محصولات و خدمات تولید شده به وسیله دولت به منظور دستیابی به نتایج خاص.

- عملکرد حاصل از اقدامات دولت در زمینه‌های یاد شده

ب- تلاش‌های به عمل آمده در جهت فرهنگ‌سازی بودجه ریزی بر مبنای عملکرد

اقدامات انجام شده در این زمینه منجر به نتایج زیر شده است:

- قانونگذاری شفاف‌تر و کاربردی‌تر برای استفاده کنندگان

- برگزاری دوره‌های مختلف از طریق دانشکده دولتی مالیه عمومی و بودجه‌ریزی
- برگزاری همایش‌ها و کارگاه‌های آموزشی متعدد و انتشار مقالات مختلف
- استقرار نظام تشویقی برای پیشگامان نظام جدید
- دادن اولویت بیشتر به نظام ارزشیابی بودجه دولت

ج- موانع اصلی بر سر راه توسعه بیشتر نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد

از طریق اسناد بودجه تهیه شده بر اساس نظام جدید مقایسه بین اهداف مورد نظر عملکرد و آشکار کردن نقاط ضعف بسیار ساده شده است. (هم از دیدگاه کارآیی مدیران و هم اثربخش سیاست‌ها). همین امر باعث ایجاد یک سازوکار دفاعی در مقابل نظام جدید از سوی بعضی از مدیران شده است. مدیرانی که نمی‌خواهند کارشان در معرض ارزشیابی قرار گیرد سعی می‌کنند به بهانه‌های مختلف خود را مستثنی نمایند.

د - درس یا دروس‌های حاصل از اجرای نظام

- کار را نباید خیلی پیچیده کرد، نظام باید تا حد امکان ساده طراحی شود.
- اجرای کامل نظام یک فرآیند بلند مدت است، نباید انتظار داشت در کوتاه مدت نتیجه دهد.
- استقرار نظام تشویق و تنبیه ضروری است.

۸- اسپانیا

الف- زمان و چگونگی شروع و اجرای نظام

در دهه ۱۹۸۰، مهمترین هدف دستگاه اجرایی مسئول بودجه، تنظیم امور مخارج بود. بعد از سال ۱۹۸۲، اقدامات مربوط به اصلاح بر تغییر ساختار بودجه و فرآیند تخصیص منابع و حرکت از مبادلات دو جانبه به چند جانبه، تلفیق فرآیند حسابرسی در روشهای تهیه و تنظیم بودجه و توجه بیشتر به عملکرد و دستاوردهای برنامه‌های خاص متمرکز شد و از دهه ۱۹۹۰ منافع حاصل از این اقدامات آشکار گردید.

ب- تلاش‌های به عمل آمده در جهت فرهنگ‌سازی بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد

- به طور کلی در دهه گذشته نظام اندازه‌گیری عملکرد و نظام کنترل و ارزشیابی واحدهای دولتی پیشرفت شایان توجهی کرده است. البته روند اصلاحات در دستگاههای دولتی متفاوت بوده است. به نظر می‌رسد بررسی‌های مقایسه‌ای بیشتری در این زمینه لازم باشد. انجام

اصلاحات در زمینه اندازه‌گیری میزان عملکرد برنامه‌های دولت مشکل‌تر از آن چیزی بوده است که تصور می‌شد.

- در سالهای گذشته، دولت اسپانیا تلاش کرده است کارآیی بخش دولتی، از طریق اصلاح ساختار سازمانی و ارائه خدمات حرفه‌ای‌تر و خصوصی سازی ارتقاء بخشد. گام اخیر تصویب قانونی در زمینه تعهدات دولت نسبت به گزارش عملکرد برنامه‌های دولت به مجلس می‌باشد. با این وجود مانند سایر کشورها، تجدید سازمان دولت طولانی‌تر و سخت‌تر از آنچه تصور می‌شد بوده است.

ج- موانع اصلی بر سر راه توسعه بیشتر نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد

- مهمترین عامل موفقیت محدود بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، پشتیبانی سیاسی ضعیف و یا نبود پشتیبانی سیاسی بوده است. طی دوره ۱۹۸۰ انگیزه زیادی در وزارت دارایی برای پشتیبانی از استفاده از بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد وجود داشت. ولی چنین انگیزه مشابهی در دولت و مجلس وجود نداشت. موفقیت اصلاحات آینده نظام بودجه‌ریزی شامل بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد، نیازمند پشتیبانی سیاسی در سطح بالا برای تضمین توسعه بیشتر آن است. هر چند که این هم کافی نخواهد بود.

د- درس یا درس‌های حاصل از نظام

- نظام بودجه‌ریزی نباید به صورت یک تمرین ساده از پیش‌بینی مالی- اقتصادی تلقی شود. اصلاحات در اسپانیا به صورت متمرکز بوده و کوشش شده است در تمامی موارد به اجرا درآید.
- به کاربردن روشهای اصلاح بودجه که از مشارکت عوامل دیگر بهره نمی‌برد ممکن است به عدم تمکین و حتی مقابله بی‌انجامد.
- ساز و کارهای سنتی باید با توسعه فرهنگ و عملکرد تکمیل شود.
- اصلاح نظام بودجه‌ریزی بخش‌ها باید در چارچوب اصلاحات کلی نظام بودجه‌ریزی انجام گیرد.
- بودجه‌ریزی مبتنی بر نتایج الگوی مناسبی است که توسعه مدیریت مبتنی بر عملکرد را تسهیل می‌کند. استمرار اصلاحات به عمل آمده در نظام بودجه‌ریزی بستگی به توسعه ظرفیت‌های فراگیری و افزایش انگیزه و همچنین پشتیبانی سیاسی برای اصلاحات دارد.

۹- تانزانیا

الف- زمان و چگونگی شروع اجرای نظام

- از سال ۱۹۹۰ بحث اصلاح نظام بودجه در جامعه به طور گسترده مطرح گردید. عامه مردم تمایل داشتند آثار سیاستها و راهبردهای اقتصاد در زمینه‌های مختلف را بدانند.
- دهه ۱۹۹۰ گرایش کلی در سطح بین‌المللی توجه به کاهش فقر به عنوان هدف نهایی توسعه بود. به همین مناسبت کشورهای مختلف تعهدات مشترکی در همایش‌های بین‌المللی در این امر متقبل شد.
- روند افزایشی سیاستهای آزادسازی و نظام‌های چند حزبی موجب فشارهای سیاسی برای شروع تمرکز به نتایج نه تنها در منابع مالی، بلکه زیربنای ایجاد شده گردید.

ب- تلاش‌های به عمل آمده در جهت فرهنگ‌سازی بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد

- در خصوص مدیریت خدمات عمومی برنامه اصلاحات بخش عمومی تدوین شده است که هدف اصلی آن اصلاح خدمات عمومی به منظور تمرکز بر نتایج و مدیریت مبتنی بر نتایج است.
- در زمینه توسعه، برنامه اصلاحات تدوین شده در پی کاهش فقر است. هدف نهایی این برنامه ریشه کنی فقر و بهبود شرایط زندگی است.
- در مدیریت مالیه عمومی اصلاحاتی به عمل آمده که از آن جمله می‌توان به تهیه چارچوب میان مدت مخارج دولت (MTEF) اشاره کرد.
- در سطح بخش‌های اقتصادی، برنامه‌های اصلاحات در بخش‌های حقوقی، کشاورزی، بهداشت، آموزش و راه به اجرا درآمده است.

ج- موانع اصلی بر سر راه توسعه بیشتر نظام بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد

- اگر چه اصلاحات انجام شده در زمینه مدیریت و بودجه‌ریزی مبتنی بر نتایج مرتبط با یکدیگر بوده‌اند، لیکن این ارتباط برای همگان آشکار نبوده است. اصلاحات در زمانهای مختلف به اجرا درآمده و هماهنگی آنها بر عهده سازمانهای مختلفی بوده که خود را متولی امر دانسته و یک هماهنگ کننده عمومی وجود نداشته است.

- انگیزه‌ها و ابزارهای اجرایی متفاوتی عامل اصلاحات بوده‌اند به طور مثال در برنامه اصلاحات مالییه عمومی، انگیزه اصلی افزایش سقف بودجه وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های اجرایی بوده است. در برنامه اصلاحات بخش عمومی، انگیزه اصلی افزایش حقوق در برخی زمینه‌های خاص است و در برنامه کاهش فقر انگیزه دستیابی به منبع لازم برای اجرای این برنامه می‌باشد.
- اصلاحات عمدتاً از سوی تکنوکرات‌ها رهبری می‌شود و سیاستمداران نقش زیادی در آن ندارند. اگر چه تمایل سیاسی برای اصلاحات وجود دارد.

د- درس یا درس‌های حاصل از نظام

- باید تلاش شود برنامه‌های مختلفی که برای انجام اصلاحات به عمل می‌آیند هماهنگی لازم را با یکدیگر داشته باشند.
- انتخاب یک نهاد هماهنگ کننده با ظرفیت و امکانات لازم برای انجام این کار می‌تواند موثر باشد.
- ظرفیت لازم برای فرآیند اصلاحات و ایجاد انگیزه‌های در این زمینه باید ایجاد شود.

۱۰- اوگاندا

الف- زمان و چگونگی شروع اجرای نظام

- در سال ۱۹۹۵ با توجه به تشدید مشکلات ناشی از فقر گسترده، برنامه عمل جامع ریشه‌کنی فقر در کشور به اجرا درآمد که بخش عمده‌ای از آن تامین منابع لازم برای این برنامه با هدف کاهش جمعیت زیر خط فقر به ۱۰/۷ درصد تا سال ۲۰۱۷ است. بودجه دولت نیز طی این سالها با هدف اصلی تامین منابع برای این برنامه تهیه و به اجرا درآمده است.
- سیاست عدم تمرکز برای نزدیک کردن خدمات به مردم به اجرا درآمده است.
- هدفهای توسعه هزاره در چارچوب هدف کلی ریشه کنی فقر سازماندهی شده است که از عوامل مهم آن حکمرانی خوب و توسعه انسانی می‌باشد.

ب- تلاشهای به عمل آمده در جهت فرهنگ سازی بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد

- اصلاح بخش عمومی بر اساس مدیریت بر مبنای نتایج و بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد. تلاش‌هایی برای آموزش مدیران در این دو زمینه به عمل آمده است. هدفگذاری و انتخاب محصول مناسب و شاخص‌های عملکرد مهمترین مواد آموزشی بوده است.

- بخش‌های اقتصادی سیاستها و طرحهای سرمایه‌گذاری خود را با شاخص‌های عملکرد شفاف به اجرا درآورده‌اند. عملکرد خوب این بخش‌ها با افزایش مستمر بودجه همراه بوده است.
- دولت و بخش خصوصی در اجرای پروژه‌های مشترک سیاستهای تامین منابع خود را برای دستیابی به نتایج مورد نظر ساماندهی کرده‌اند.
- چارچوب میان مدت مخارج (MTEF) به عنوان یک ابزار برنامه‌ریزی، بودجه‌ریزی و کنترل برای اجرای برنامه‌های مورد نظر مورد استفاده قرار گرفته است. بودجه محدود دولت در پی ارتقای کارایی و اثر بخشی بوده است.
- اعتبارات مناطق افزایشی مستمری داشته و سهم این مناطق در کل اعتبارات بودجه دولت به ۴۰ درصد رسیده است.

ج- موانع اصلی بر سر راه توسعه بیشتر نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد

- زمینه‌های دستیابی به نتایج به دلیل محدودیت ظرفیت‌های بخش دولتی بسیار محدود است. این محدودیتها هم در زمینه بودجه‌ریزی و هم برنامه‌ریزی وجود داشته است.
- دنبال کردن هدفهای اقتصادی، با توجه به حجم بدهی‌ها سرعت حرکت به سوی نتایج توسعه را کاهش داده است.
- انتخاب شاخص‌های عملکرد برای اهداف یکی از مشکلاتی بوده که باعث طولانی شدن فرآیند اصلاحات شده است.

د- درس یا درس‌های حاصل از نظام

- متقاعد ساختن رهبران سیاسی در خصوص نتایج هدفهای برنامه‌های توسعه ملی
- اگر چه مهمترین بخش بودجه را کمکها تشکیل می‌دهد فرایند تخصیص منابع طرحهای سرمایه‌گذاری به منظور افزایش کارایی لزوماً در جهت تحقق نتایج هدفها صورت می‌گیرد.
- استقرار یک نظام کنترل و ارزشیابی کارآمد برای حصول اطمینان از موفقیت‌آمیز بودن روند اصلاحات از اهمیت زیادی برخوردار است.

۱۱- انگلیس

الف- زمان و چگونگی شروع اجرای نظام

- بعد از انتخابات سال ۱۹۹۷، دولت مجموعه‌ای از اصلاحات مخارج دولتی را در قالب "برنامه بررسی جامع مخارج" در سال ۱۹۹۸ ارائه نمود. این مجموعه شامل یک برنامه ۳ سالانه مخارج به منظور مدیریت خدمات عمومی برای دستگاههای اجرایی، داشتن بودجه‌های جاری و سرمایه‌گذاری مجزا به منظور جلوگیری از تحت فشار قرار گرفتن طرحهای سرمایه‌گذاری ضروری، ارائه نظام حسابداری جدید برای کنترل روند مخارج است.
- حرکت به سوی هدفهای بلند مدت‌تر برای تخصیص منابع بودجه
- در برنامه یاد شده جدید ۶۰۰ هدف عملکرد در ۳۵ موضوع مختلف پیش‌بینی شده است. بیشترین این هدفها در خصوص داده‌ها و فرآیندها است.
- هدفهای مزبور مجموعاً ۱۸ دستگاه اجرایی را در بر می‌گیرد. رویکرد این اهداف بیشتر معطوف به عملکرد و نتایج می‌باشد.
- دستگاههای اجرایی سالانه دوبار گزارش عملکرد اهداف خود را ارائه نموده‌اند.

ب- تلاش‌های به عمل آمده در جهت فرهنگ سازی بودجه ریزی بر مبنای عملکرد

- اجرای برنامه مخارج موجب پاسخگویی بهتر دولت و مجلس شده است، کیفیت و کمیت گزارش‌های عملکرد ارتقاء یافته و در چارچوب برنامه میان مدت مخارج تخصیص منابع با اثر بخشی مهمتری صورت گرفته است.
- هیچگونه تنبیهی برای مدیرانی که اهداف مورد نظر را محقق نکرده‌اند وجود ندارد.
- عملکرد برنامه دوبار در سال انجام می‌گیرد و روسای دستگاههای اجرایی در مقابل وظایف خود پاسخگو بوده‌اند.
- عملکرد دوره گذشته دستگاههای اجرای ملاک تخصیص اعتبارات قرار گرفته است.

ج- موانع اصلی بر سر راه توسعه بیشتر نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد

- بعد از گذشت ۷ سال از برنامه اصلاحات، تنها مانع بر سر راه اجرای آن مخالفت‌های حزب مخالف دولت بوده است.

- گزارشهای ارزشیابی حاکی از بهبود ارتباط بین دولت مرکزی، دولتهای منطقه‌ای و سازمانهای ناحیه‌ای بوده است.
 - نظام حسابداری برنامه نیاز به بازبینی دارد.
- د- درس یا درس‌های مهم حاصل از نظام
- قبل از هدف‌گذاری مشورت‌های لازم باید به عمل آید.
 - هدف‌گذاری باید برای دوره میان مدت و بلند مدت انجام گیرد. استراتژی‌های بلند مدت و کوتاه مدت به دستگاهها امکان می‌دهد بر نتایج عملکرد متمرکز شوند و از عکس‌العمل کوتاه مدت جلوگیری می‌نماید.
 - اهمیت اندازه‌گیری نباید دست کم گرفته شود. اندازه‌گیری برخی از نتایج مشکل است. با این وجود باید کوشش شود این نتایج اندازه‌گیری شوند و از محاسبه محصولات واسطه باید خودداری نمود.
 - از تعداد شاخص‌های عملکرد باید خودداری کرد.

۱۲- آمریکا

الف- زمان و چگونگی شروع اجرای نظام

- قانون عملکرد و نتایج دولت از سال ۱۹۹۳ مبنای چارچوب بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد دولت و دستگاههای اجرایی می‌باشد.
- مهمترین فرازهای قانون یاد شده در قانون بودجه سال ۱۹۹۰ مورد عمل قرار گرفته بود. دفتر مدیریت و بودجه در گزارش خود نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک، کنترل و ارزشیابی عملکرد و انعطاف‌پذیری و پاسخگویی را مورد تاکید قرار داد.

ب- تلاش‌های به عمل آمده در جهت فرهنگ سازی بودجه ریزی بر مبنای عملکرد

- برنامه‌ریزی استراتژیک - در این برنامه وظایف و ماموریت‌های دستگاههای اجرایی مشخص شده و اهداف بلند مدت این دستگاهها تعیین شده است. در شروع دهه ۱۹۹۰ تعداد کمی از دستگاهها فاقد این برنامه بودند. ولی در حال حاضر برنامه‌ریزی استراتژیک نه تنها مسئولیت تمامی دستگاههای اجرایی به شمار می‌آید بلکه در هر دفتر و واحد اجرایی مبنای فعالیتها به شمار می‌آید.

- اندازه‌گیری عملکرد - بودجه سالانه دستگاه‌های اجرایی باید همراه با برنامه‌های عملکرد سالانه پیشنهاد شوند. این برنامه‌ها ابتدا به دفتر مدیریت و بودجه پیشنهاد می‌شود و پس از بررسی این دفتر به کنگره ارسال می‌شود.
- تلفیق بودجه و عملکرد - تلفیق عملکرد یکی از پنج نوآوری دولت می‌باشد که در بودجه دو سال اخیر (۲۰۰۴ و ۲۰۰۵) مورد تاکید بوده است.

ج - موانع اصلی بر سر راه توسعه بیشتر نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد

- ارزشیابی برنامه - به رغم تلاش‌های به عمل آمده در این زمینه عرضه و تقاضای این ارزشیابی هر دو ضعیف بوده است. در بلندمدت، پایداری و اعتبار بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد نیازمند بهبود ظرفیت‌های ارزشیابی است.
- تشخیص هزینه‌های برنامه‌های اجرایی بودجه - به منظور درک بهتر هزینه‌های برنامه‌های اجرایی، حسابداری فعالیتهای بودجه باید بر اساس برآورد دقیق منابع مورد استفاده انجام شود. این امر گام مهمی به سوی بودجه‌ریزی بر مبنای نتیجه و افزایش شفافیت مالی می‌باشد. در حال حاضر چنین چیزی وجود ندارد.
- استقرار نظام گزارشگری مناسب - تعداد کمی از دستگاه‌های اجرایی مجهز به نظام خودکار به هم پیوسته اطلاعات هزینه و اهداف برای گزارشگری عملکرد می‌باشند.

د- درس یا درس‌های حاصل از نظام

- لزوم استفاده از تجربه کشورهای دیگر در زمینه اجرای این نظام. در کاربرد این نظام در آمریکا از تجربیات کشورهای استرالیا، کانادا، نیوزیلند و انگلیس استفاده شده است.
- بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد باید هماهنگی با سایر برنامه‌های توسعه کشور به اجرا درآید.
- اجرای این نظام نیازمند ارتباط بیشتری بین منابع و نتایج است.