

به نام آنکه جان را فکرت آموخت ...

چراغ دل ز نور جان برافروخت



شاعر: شیخ محمود شبستری

اگر 10% از اوقات خود را صرف
برنامه ریزی کنید، کارایی اش ده
برابر می شود؛ بنابراین در زمان
خود 90% صرفه جویی نموده اید.

طرز تفکر بلند مدت باعث بهبود تصمیم
گیری های کوتاه مدت می شود.



طرح حفاظت از تالاب های ایران

تدوین طرح کسب و کار مناطق حفاظت شده تالابی “امور مالی” و “برگه امتیازدهی پایداری فرآیند مالی”

برگرفته از دوره آموزشی بین المللی
ترجمه و تدوین: مهدی صفری اسکویی

بخش اول ارایه

“ امور مالی ”

business planning for protected areas



UNESCO-World Heritage Centre, The Nature Conservancy, and Washington State University, in collaboration with members of the Conservation Finance Alliance, are offering an innovative online training program on **Business Planning for Protected Areas**. Be the first to take part in this **PILOT** course (January 28th - May 23rd) designed to facilitate access to the essential information and tools you need to accelerate the formulation of long-term solutions to the financial needs of protected areas.

El Centro del Patrimonio Mundial de la UNESCO, The Nature Conservancy y la Universidad del Estado de Washington, en colaboración con miembros de la Alianza para el Financiamiento de la Conservación, ofrecen un programa innovador de capacitación en línea sobre **Planes de negocios para áreas protegidas**. Sea el primero en participar en este curso **PILOTO** (28 de enero al 23 de mayo) diseñado para facilitar el acceso a información y herramientas esenciales para acelerar la formulación de soluciones a largo plazo para las necesidades de financiamiento de las áreas protegidas.

<http://capps.wsu.edu/SustainableFinance/>

<https://www.conservationgateway.org>

گام هاي كليدي براي برنامه ريزي مالي مناطق حفاظت شده

- ✓ شناسايي اهداف طرح ها و پروژه ها براي مديريت مناطق حفاظت شده
- ✓ برآورد مالي براي رسيدن به اهداف مورد نظر
- ✓ تعريف معيارهاي كليدي براي شرايط بحراني و مطلوب
- ✓ محاسبه منابع مورد نياز براي هر يك از شرايط بحراني و مطلوب
- ✓ مشخص كردن اختلاف بين منابع موجود و منابع مورد نياز
- ✓ تعيين شاخص جهت سنجيدن پيشرفت برمبناي اهداف تعيين شده

فرآیند حسابداری فعالیت محور

- پس از شناسایی و آشنا شدن با اهداف عالی استراتژیک مناطق حفاظت شده، (شامل اهداف و معیارهای کلیدی)، ما باید آماده بررسی ملزومات مالی برای ساختارسازی و بهره برداری مناطق حفاظت شده و ارزیابی کمبود منابع مالی با استفاده از “فرآیند حسابداری فعالیت محور” بشویم.

A ctivity

B ased

C ost



گام اول فرایند:

تفکیک و طبقه بندی فعالیت

ها





متشکل از حوزه های برنامه ای/اجرایی است. این برنامه ها شامل طبقه بندی فعالیت های ساختاری و بهره برداری مناطق حفاظت شده می باشد.

حوزه های عملیاتی

این موارد از نوع اقدامات بهره برداری می باشد، که نیازمند مدیریت و تفکیک بر اساس هر فعالیت است.

حوزه های برنامه ای /

حوزه های برنامه ای / اجرایی

حوزه های عملیاتی

مدیریت منابع فرهنگی	مدیریت آتش سوزی در زمین های بکر	زونبندی و تعیین حریم مرز	احیا زیستگاهها و مدیریت حیات وحش	تحقیقات و پایش علمی	گشت زنی و امور اجرایی	مدیریت و حفاظت منابع
		ظرفیت سازی جوامع محلی	معیشت های جایگزین	آگاه سازی عمومی	آموزش رسمی محیط زیستی	توسعه و گسترش جوامع
		آموزش و آرایه توضیحات به بازدیدکنندگان	حفاظت و ایمنی بازدیدکنندگان	امتیازات و استفاده های ویژه تفرجی	اخذ ورودیه برای تفرج	گردشگری و تفرج
		منابع تجدید ناپذیر	ماهگیری (منابع دریایی)	استفاده های تجاری ویژه	محصولات چوبی و جنگلی	استفاده های تجاری و کالایی
بازاریابی	فناوری اطلاعات	ارتباطات با شرکا	مدیریت مالی	مدیریت عمومی و اداری	برنامه ریزی	مدیریتی و امور اداری
جاده ها	مدیریت و راه اندازی وسایل نقلیه	تسهیلات کمپینگ و پیکنیک	مسیرهای پیاده روی	ساختمان ها و محوطه ها و خدمات رفاهی	تسهیلات اسکله ای (دریایی)	اداره و نگهداری تسهیلات

گام دوم فرایند: تعیین نهاد /فرد مسئول برای هر فعالیت





❖ اجزای هر برگه:

- توضیحات برنامه
- اهداف برنامه
- معیارهای کلیدی
- بهره برداری از معیارها
- نیازسنجی منابع
- سرمایه گذاری
- توجیهات و دفاعیات برای نیازها/نواقص

یکی از دسته های حوزه های برنامه می باشد. که اطلاعات وضع موجود اعتبارات و بودجه مورد نیاز آن زیرواحد را دارا است. هر می بایست برای هر يك از زیرواحدهای برنامه تهیه و تکمیل گردد.

برگه طرح کسب و کار: مدیریت منابع طبیعی				
				تاریخ شروع:
				تاریخ اتمام:
				فرد/نهاد مسئول:
				توضیحات برنامه:
اهداف برنامه:				
				1
				2
				3
معیارهای برنامه:				
وضع موجود	شرایط بهینه	شرایط بحرانی		1
				2
				3
				4
11				

گام سوم فرآیند: توضیحات برنامه





در بخش توضیح برنامه، نمایی از تمامی فعالیت ها را ارائه می کند که اهداف تعیین شده را پوشش می دهد. این بخش شامل یک یا دو پاراگراف است که عملکرد فعالیت های ضروری را نشان می دهد.

مثال توضیح برنامه:

• برنامه مدیریت منابع طبیعی

فعالیت ها مربوط به مدیریت حیات وحش و ماهیها (جمعیت و زیستگاه)، حفاظت از گیاهان و حیوانات، بهبود سازه ای و غیرسازه ای زیستگاه برای گونه های خشکی و آبی. این برنامه شامل فعالیت های مدیریت، پایش، تحقیق، احیا و انطباق می باشد. همچنین این برنامه شامل فعالیت های گشت زنی و حفاظت از منابع، مراقبت از شکار غیرقانونی و جمع آوری اطلاعات جهت تکمیل بررسی های میدانی برای تفسیر و پیشبینی های مدیریتی را نیز شامل می گردد.

گام چهارم فرآیند:

تعیین اهداف برنامه



مثال اهداف طرح:

برنامه مدیریت منابع طبیعی

”برقراری سلامت، تنوع و پویایی

اکوسیستم.“



اهداف برنامه:

پس از نوشتن خوب توضیحات برنامه در جای خود، حال نوبت نگارش اهداف طرح می باشد. زمانیکه در حال نگارش این اهداف هستید، در گوشه ذهن خود به یاد داشته باشید که در حالت تئوری اگر اهداف نوشته شده به ثمر برسند، اهداف امروز خواهند بود. بنابراین مهم است که اهداف در راستای چشم انداز و چارچوب منطقه حفاظت شده باشند و اهداف عالی استراتژیک در فرایند لحاظ گردند.

منطقه حفاظت

شده

اهداف
استراتژیک



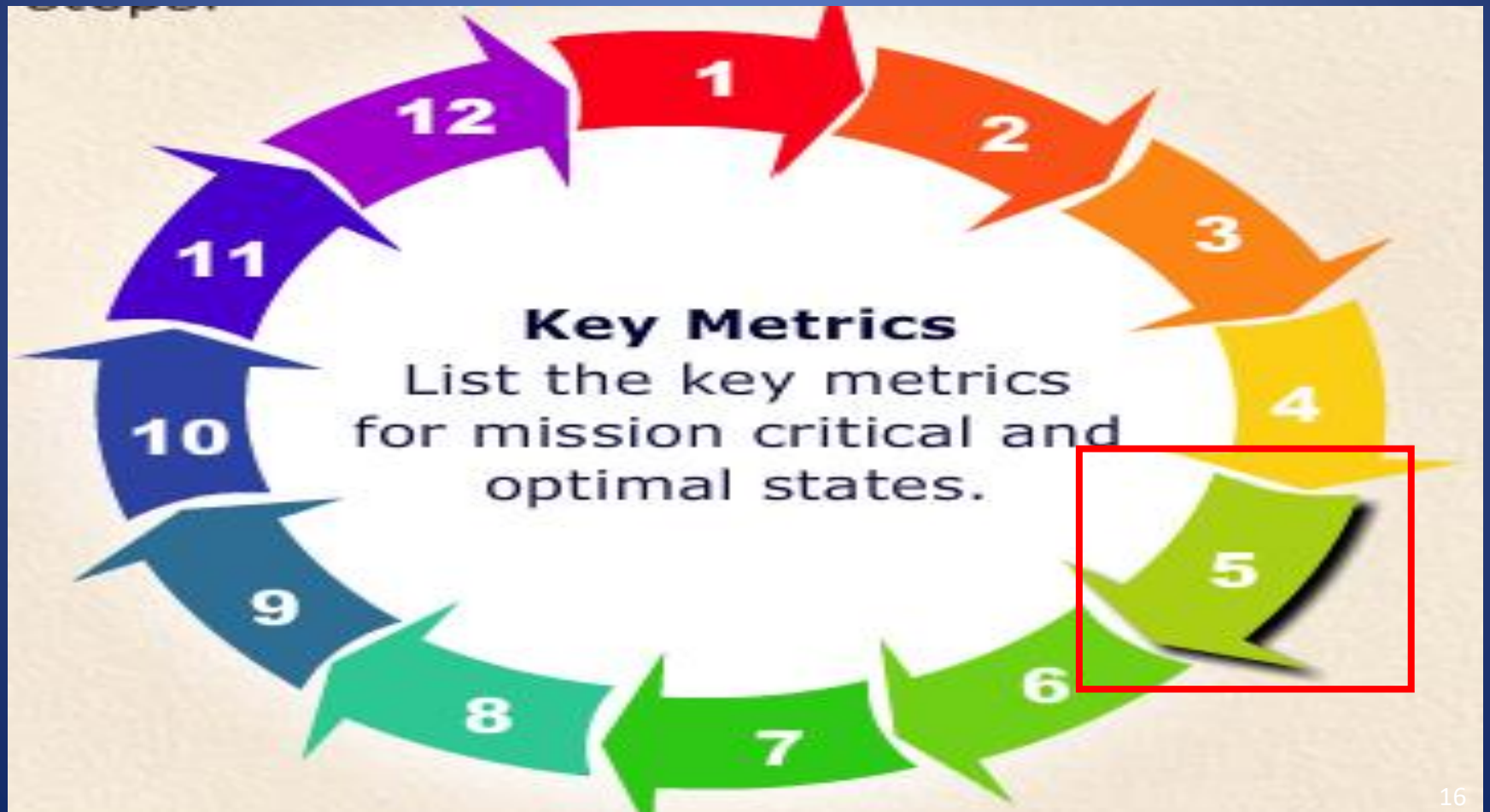
چشم انداز



اهداف

گام پنجم فرآیند:

تعیین معیارها یا شاخص های کلیدی برای
شرایط بحرانی و مطلوب





مثال: اهداف طرح: طرح مدیریت منابع طبیعی

کاهش/حذف گونه های مهاجم در:	(شرایط بحرانی) 50%
سلامت و تقویت جمعیت گونه های شاخص در:	(شرایط مطلوب) 80%
تعداد حوادث شکار غیرقانونی کمتر از:	(شرایط بحرانی) 50%
کاهش جنگل زدایی یا تخریب جنگل در واحد هکتار کمتر از:	(شرایط مطلوب) 80%
کیفیت آب (ذرات معلق/ سطوح آلودگی) در جریانات اصلی در:	(شرایط بحرانی) 20 فقره در سال
	(شرایط مطلوب) 5 فقره در سال
	(شرایط بحرانی) 10 هکتار در سال
	(شرایط مطلوب) 5 هکتار در سال
	(شرایط بحرانی) 400 پی پی ام ppm
	(شرایط مطلوب) 200 پی پی ام ppm

روی هر هدف کلیک کنید تا شاخص آن نمایان شود!

S pecific

خاص

M easurable

قابل اندازه

گیری

A chievable

دست یافتنی

R ealistic

واقع بینانه

T ime Framed

زمانمند

توضیحات

شرایط/
سطوح

شرایطی است که حداقل سطح مورد نیاز جهت اقدام بر اساس برنامه فراهم باشد، اما در کنار آن جلسات معمول برای برنامه ریزی مورد نیاز است.

سطح
بحرانی

شرایطی است که همه امکانات نظیر بودجه، پرسنل و سایر منابع مورد نیاز جهت رسیدن به شرایط بهینه موجود باشد.

سطح
مطلوب

گام 5: معیارهای کلیدی

با تعیین اهداف قوی، معیارهای خوبی هم می بایست تعریف شود تا مدیران مناطق حفاظت شده بتوانند میزان پیشرفت را بخوبی بسنجند و موفقیت یا عدم موفقیت اهداف را تشخیص دهند.

گام ششم فرآیند:

معیارهای عملیاتی





خوب با تعریف معیارها برای شرایط بحرانی و مطلوب، حالا لازم است آن معیارها با شرایط حال یا شرایط واقعی مقایسه گردند.

این مقایسه شرایط مالی سالهای اخیر را ارزیابی می کند. به این شرایط/سطوح واقعی، "معیارها یا شاخص های عملیاتی" اطلاق

می شود.

مثال

معیارهای عملیاتی برای سال مالی 2005	سطح به دست آمده/ یا نتیجه
کاهش یا حذف گونه های مهاجم در سال 2005	10%
وضعیت سلامت و تقویت جمعیت گونه های شاخص در سال 2005	55%
تعداد حوادث شکار غیرقانونی در سال 2005	25
مقدار هکتار جنگل زدایی یا تخریب جنگل در سال 2005	15
کفایت آب (در سموم/ آلودگی ها) در حریمزات اصلی در سال	

جدول تخصیص منابع

تخصیص منابع در بر دارنده هزینه های نیروی انسانی، هزینه های غیر از نیروی انسانی، و سرمایه گذاری های ممکن در حیطه هر يك از حوزه های برنامه ای را شامل می گردد.

این جدول شامل تخصیص تمامی هزینه های مالی براساس آخرین اطلاعات سال مالی و همچنین منابع مورد نیاز در سطوح بحرانی و مطلوب را نیز در بر می گیرد.

نکته مهم در خصوص تخصیص منابع:

این مهم است که به تفاوت بین دو مفهوم حسابداری: "هزینه های عملیاتی" و "سرمایه گذاری ها/دارایی ها" توجه نمود.

هزینه های عملیاتی	شامل تمامی هزینه های مربوط به حقوق و مزایای نیروی انسانی، وسایل و تجهیزات، سوخت وسایل نقلیه و هزینه هایی از این دست در يك دوره زمانی مشخص.
سرمایه گذاری / دارایی	سرمایه گذاری معمولاً يك فرایند یکباره جهت خرید یا بازسازی دارایی های فیزیکی است (مانند ساختن يك ساختمان جدید یا نوسازی و بسط يك ساختمان قدیمی)، همچنین خرید خدماتی غیر از ساختمان (به عنوان مثال: انجام مطالعات، جمع آوری اطلاعات، پایش دوره ای و...)

اجزای جدول تخصیص بودجه:

تخصیص منابع	برنامه	بودجه قابل دسترس برای سال --13						بودجه مورد نیاز				اختلاف بودجه			
		TOTAL						سطح مطلوب		سطح بحرانی		سطح مطلوب		سطح بحرانی	
		بودجه	ه پ	درآمد	سمن ملی	بن بین الملل	دولت	حقوق	بست	بودجه	ه پ	بودجه	ه پ	بودجه	ه پ
هزینه های پرسنل															
جمع هزینه های پرسنل - ه پ							0								
هزینه های غیر پرسنل															
حقوق															
آموزش															
مواد و تجهیزات															
اموریت ها															
قراردادها و مشاورین															
هزینه های دیگر															
جمع هزینه های غیر پرسنلی							0								
جمع							0								
سرمایه گذاری															
جمع سرمایه ها							0								
جمع کل							0								

بودجه قابل دسترس برای سال:
منابع مالی قابل دسترس برای آخرین سال
مالی به عنوان مثال برای سال مالی 1394.

اجزای جدول تخصیص بودجه:

تخصیص منابع برنامه	بودجه قابل دسترس برای سال --13							بودجه مورد نیاز				اختلاف بودجه			
	TOTAL							سطح بحرانی		سطح مطلوب		سطح بحرانی		سطح مطلوب	
	بست	حقوق	دولت	سمن ملی	بن بین المل	درآمد	بودجه ه پ	بودجه ه پ		بودجه ه پ		بودجه ه پ		بودجه ه پ	
								بودجه	ه پ	بودجه	ه پ	بودجه	ه پ	بودجه	ه پ
هزینه های پرسنل												0.00	0.00	0.00	0.00
جمع هزینه های پرسنل - ه پ			0	0	0	0	0.0					0	0	0	0
هزینه های غیر پرسنل															
حالیاتی												0.00	0.00	0.00	0.00
آموزش												0.00	0.00	0.00	0.00
مواد و تجهیزات												0.00	0.00	0.00	0.00
مسئوریت ها												0.00	0.00	0.00	0.00
قراردادها و مشاورین												0.00	0.00	0.00	0.00
هزینه های دیگر															
جمع هزینه های غیر پرسنلی			0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
جمع			0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
سرمایه گذاری															
												0.00	0.00	0.00	0.00
												0.00	0.00	0.00	0.00
												0.00	0.00	0.00	0.00
جمع سرمایه ها			0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0	0	0	0
جمع کل			0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0	0	0	0

بودجه مورد نیاز:
بودجه ای که مورد نیاز است تا
در سطوح بحرانی و مطلوب
سبب محقق شدن اقدامات گردد.

اجزای جدول تخصیص بودجه:

تخصیص منابع		بودجه قابل دسترس برای سال 13--						بودجه مورد نیاز				اختلاف بودجه			
برنامه		TOTAL						سطح بحرانی		سطح مطلوب		سطح بحرانی		سطح مطلوب	
		درآمد	سمن ملی بن بین الما	دولت	حقوق	بست	بودجه	ه پ	بودجه	ه پ	بودجه	ه پ	بودجه	ه پ	بودجه
هزینه های پرسنل															
									0		0	0.00	0.00	0.00	0.00
جمع هزینه های پرسنل--ه پ		0	0	0	0	0.0	0.0	0	0						0
هزینه های غیر پرسنل															
عملیاتی							0.0								0.00
آموزش							0.0								0.00
مواد و تجهیزات							0.0								0.00
مأموریت ها							0.0								0.00
قراردادها و مشاورین							0.0								0.00
هزینه های دیگر															
جمع هزینه های غیر پرسنل		0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
جمع		0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
سرمایه گذاری															
												0.00	0.00	0.00	0.00
												0.00	0.00	0.00	0.00
												0.00	0.00	0.00	0.00
جمع سرمایه ها		0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0	0	0	0
جمع کل		0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0	0	0	0

اختلاف بودجه:
همانطور که از اسمش پیداست،
اختلافي است که بین بودجه در
دسترس و بودجه مورد نیاز می باشد،
را بیان می کند.

اجزای جدول تخصیص بودجه:

تخصیص منابع															
برنامه			بودجه قابل دسترس برای سال --13					بودجه مورد نیاز				اختلاف بودجه			
			TOTAL					سطح بحرانی		سطح مطلوب		سطح بحرانی		سطح مطلوب	
	بست	حقوق	دولت	سمن ملی	بن بین المل	درآمد	بودجه ه پ	بودجه ه پ	بودجه ه پ	بودجه ه پ	بودجه ه پ	بودجه ه پ	بودجه ه پ	بودجه ه پ	
هزینه های پرسنل															
										0	0	0.00	0.00	0.00	
جمع هزینه های پرسنل - ه پ										0	0	0	0	0	
هزینه های غیر پرسنل															
عملیاتی												0.00	0.00	0.00	
آموزش												0.00	0.00	0.00	
مواد و تجهیزات												0.00	0.00	0.00	
مأموریت ها												0.00	0.00	0.00	
قراردادها و مشاورین												0.00	0.00	0.00	
هزینه های دیگر															
جمع هزینه های غیر پرسنلی			0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
جمع			0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
سرمایه گذاری															
												0.00	0.00	0.00	
												0.00	0.00	0.00	
												0.00	0.00	0.00	
جمع سرمایه ها			0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0	0	0	
جمع کل			0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0	0	0	

استاندارد یا واحد پرسنل تمام وقت:

این واحد استاندارد معیاری است برای زمان کاری نیروی انسانی. زمان کارکرد يك پرسنل تمام وقت معادل ساعتی است كه در يك سال كار مي كند. اگر ما فرض كنيم يك فرد 40 ساعت در هفته كار كند، ساعات کاری او در يك سال معادل 2080 ساعت خواهد شد. اگر يك پروژه نیاز به پرسنلی با 3640 ساعت دارد، این میزان معادل 1.75 واحد از استاندارد ساعات کاری پرسنل می گردد. (یعنی 3640 تقسیم بر 2080).

استاندارد یا واحد پرسنل تمام وقت:

این واحد استاندارد معیاری است برای زمان کاری نیروی انسانی. زمان کارکرد يك پرسنل تمام وقت معادل ساعاتي است كه در يك سال كار مي كند. اگر ما فرض كنيم يك فرد 40 ساعت در هفته كار كند، ساعات كاري او در يك سال معادل 2080 ساعت خواهد شد. اگر يك پروژه نیاز به پرسنلي با 3640 ساعت دارد، این میزان معادل 1.75 واحد از استاندارد ساعات كاري پرسنل مي گردد. (يعني 3640 تقسيم بر 2080).

اجزای جدول تخصیص بودجه:

تخصیص منابع برنامه	بودجه قابل دسترس برای سال 13--															
	اختلاف بودجه								بودجه مورد نیاز				بودجه			
	سطح مطلوب		سطح بحرانی		سطح مطلوب		سطح بحرانی		TOTAL		بودجه		بودجه		بودجه	
	بودجه	ه پ	بودجه	ه پ	بودجه	ه پ	بودجه	ه پ	بودجه	ه پ	بودجه	ه پ	بودجه	ه پ	بودجه	ه پ
هزینه های پرسنل																
													0	0	0.00	0.00
جمع هزینه های پرسنل - ه پ			0	0	0	0	0.0	0.0	0	0	0	0	0	0	0	0
هزینه های غیر پرسنل																
حالیاتی								0.0						0.00	0.00	0.00
آموزش								0.0						0.00	0.00	0.00
مواد و تجهیزات								0.0						0.00	0.00	0.00
مکتوبیت ها								0.0						0.00	0.00	0.00
قراردادها و مشاورین								0.0						0.00	0.00	0.00
هزینه های دیگر																
جمع هزینه های غیر پرسنلی			0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
جمع			0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
سرمایه گذاری																
														0.00	0.00	0.00
														0.00	0.00	0.00
														0.00	0.00	0.00
جمع سرمایه ها			0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0	0	0
جمع کل			0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0	0	0

هزینه های غیر پرسنلی

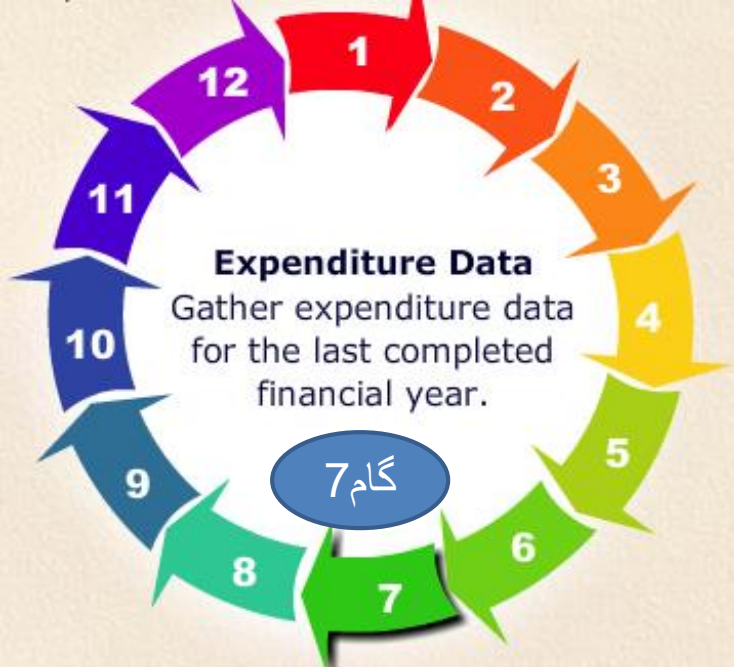
اجزای جدول تخصیص بودجه:

تخصیص منابع	برنامه	اختلاف بودجه													
		بودجه قابل دسترس برای سال 13--						بودجه مورد نیاز				سطح مطلوب			
		TOTAL						سطح بحرانی		سطح مطلوب		سطح بحرانی		سطح مطلوب	
		بست	حقوق	دولت	سمن ملی	بن بین المل	درآمد	بودجه	ه پ	بودجه	ه پ	بودجه	ه پ	بودجه	ه پ
هزینه های پرسنل										0		0		0.00	0.00
جمع هزینه های پرسنل - ه پ				0	0	0	0	0.0	0.0	0	0	0	0	0	0
هزینه های غیر پرسنل															
تعلیمی								0.0				0.00	0.00	0.00	0.00
آموزش								0.0				0.00	0.00	0.00	0.00
مواد و تجهیزات								0.0				0.00	0.00	0.00	0.00
عملیاتی ها								0.0				0.00	0.00	0.00	0.00
قراردادها و مشاورین								0.0				0.00	0.00	0.00	0.00
هزینه های دیگر															
جمع هزینه های غیر پرسنل				0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
جمع				0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
سرمایه گذاری															
												0.00	0.00	0.00	0.00
												0.00	0.00	0.00	0.00
												0.00	0.00	0.00	0.00
جمع سرمایه ها				0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0	0	0	0
جمع کل				0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0	0	0	0

سرمایه گذاری ها

گام هفتم فرآیند: اطلاعات هزینه کرد؛ جمع آوری اطلاعات هزینه کرد از آخرین سال مالی





اطلاعات هزینه کرد:

اولین جایی که باید کامل شود مربوط به جدول "منابع موجود" می باشد. برای تکمیل این بخش می بایست اطلاعات مربوط به هزینه کرد و سرمایه های سال مالی قبلی را داشته باشید. این اقدام، کاری مهم و پر زحمت است که باید با همکاری پرسنل مالی صورت پذیرد و تخصیص مربوط به هر قسمت برنامه تکمیل گردد. این اطلاعات همچنین باید محل بودجه و مقدار هزینه کردها و سرمایه ها/دارایی ها را نیز شامل شود.

حال با داشتن وضعیت موجود، ما می توانیم بودجه مربوط به اعتبارات عملیاتی و سرمایه ای را میان هر یک از موارد برنامه ای پیشبینی و توزیع نماییم. و بدین شکل برنامه اعتبارات شکل می گیرد.

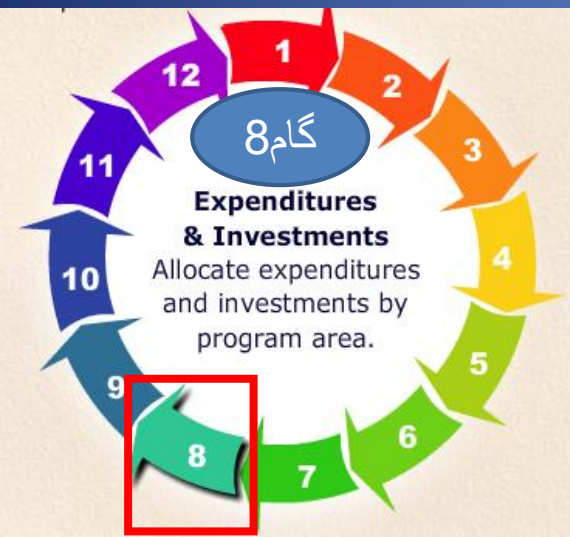
گام هشتم فرآیند:

مخارج/هزینه ها و دارایی ها/ سرمایه ها-تخصیص اعتبارات



گام هشت: هزینه ها و دارایی ها / سرمایه ها

در حین کار بر روی هر یک از اجزای برنامه، هزینه های پرسنلی (حقوق و مزایا) از هزینه های غیرپرسنلی یا دارایی ها تفکیک شود. مضاف بر آن محل بودجه هر یک از ردیف های هزینه ای (پرسنلی- غیرپرسنلی- دارایی ها/سرمایه ها) نیز باید بطور مستقل و جداگانه تفکیک و اعلام شود.



مثال برای گام هشتم:

تخصیص منابع برنامه	بودجه قابل دسترس برای سال -- 13						
	بست	حقوق	TOTAL				بودجه
			دولت	من بین الملل	سمن ملی	درآمد	ه ب
هزینه های پرسنل							
پرسنل 1	مدیر						
پرسنل 2	بیواوریت						
پرسنل 3	محقق						
جمع هزینه های پرسنل - ه ب			0	0	0	0	0.0
هزینه های غیر پرسنل							
عملیاتی							0.0
آموزش							0.0
مواد و تجهیزات							0.0
مأموریت ها							0.0
قراردادها و مشاورین							0.0
هزینه های دیگر							0.0
جمع هزینه های غیر پرسنلی			0	0.0	0.0	0.0	0.0
جمع			0	0.0	0.0	0.0	0.0
سرمایه گذاری							
جمع سرمایه ها			0	0.0	0.0	0.0	0.0
جمع کل			0	0.0	0.0	0.0	0.0

این هزینه ها به تفکیک هر يك از دسته بندي هاي جدول تکمیل مي گردد.

مثال براي گام هشتم:

تخصيص منابع برنامه	بودجه قابل دسترس براي سال --13							
							TOTAL	
	يست	حقوق	دولت	سازمان هاي بين المللي	سازمان هاي ملي	درآمدها	ه پ	بودجه
هزينه هاي پرسنل								
پرسنل 1	مدیر							
پرسنل 2	نيواوژيست							
پرسنل 3	محقق							
جمع هزينه هاي پرسنل - ه پ			0	0	0	0	0.0	0.0
هزينه هاي غير پرسنل								
تعميرات								0.0
آموزش								0.0
مواد و تجهيزات								0.0
مأموريت ها								0.0
قراردادها و مشاورين								0.0
هزينه هاي ديگر								
جمع هزينه هاي غير پرسنلي							0.0	0.0
جمع							0.0	0.0
سرمايه گذاري								
جمع سرمايه ها			0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
جمع كل			0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

بودجه قابل دسترسي به تفكيك منابع آمده است. بودجه مناطق حفاظت شده ممكن است از منابع مختلف تامين گردد، لذا توضيحات بخش هاي موجود در جدول به عنوان مثال و توضيح بيشتري در ذيل مي آيد.

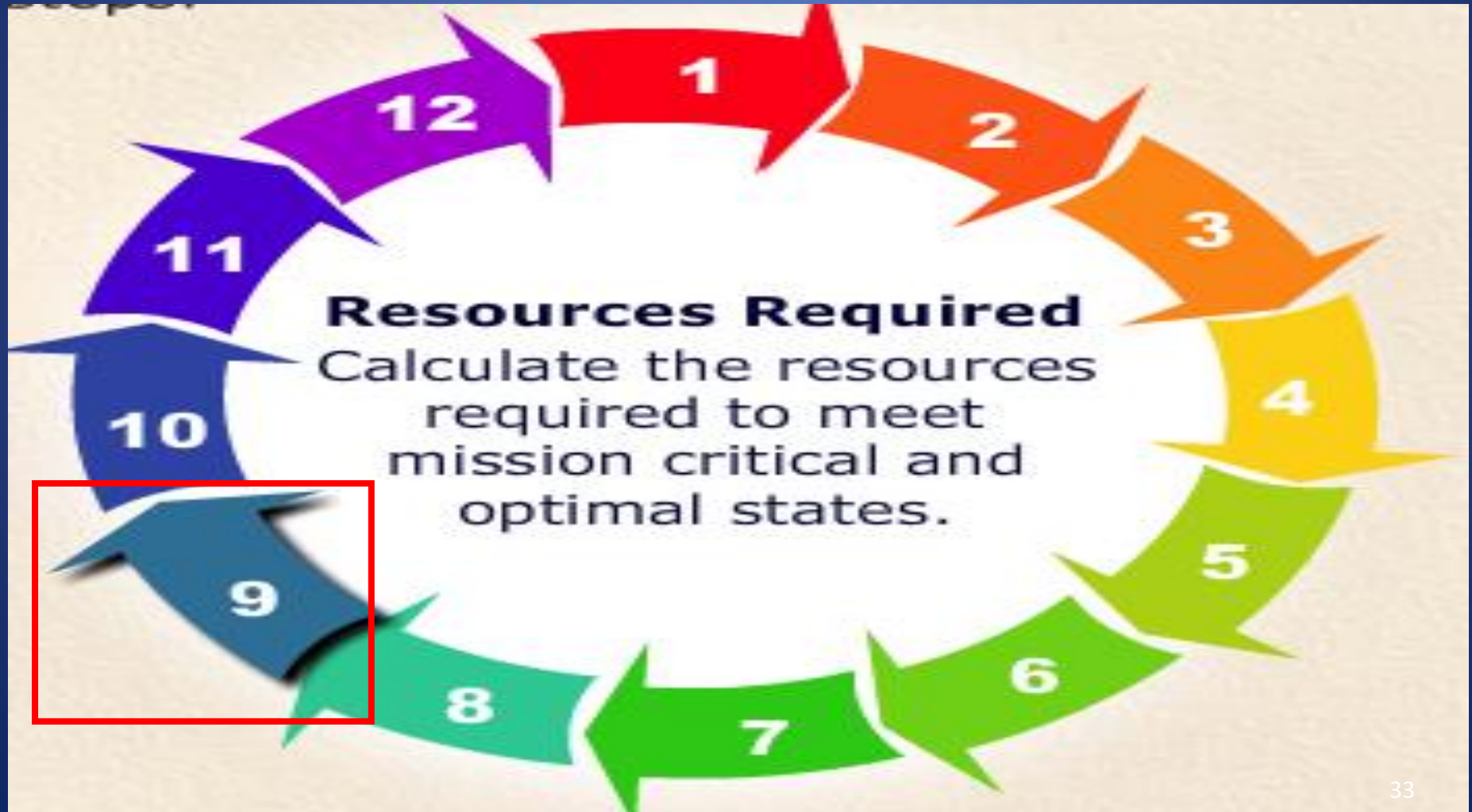
بودجه دولتي: اين بودجه مستقيماً از دولت جهت مناطق تخصيص مي يابد و ممكن است از سازمان هاي دولتي همكار نيز تامين گردد.

سازمان هاي بين المللي: بودجه هاي بين المللي كه توسط سازمان هاي چند مليتي يا سازمان هاي فعال بين المللي يا دولت يك كشور ديگر تامين مي گردد.

سازمان هاي ملي: سمن هاي ملي يا شركت ها يا سازمان هاي خصوصي تامين مي گردد.

درآمدها: درآمدهايي كه از منطقه به دست مي آيد مانند : اخذ ورودی، ماليات سبز، اجاره فضا اسكان يا فروش کالا.

گام نهم فرآیند: منابع مورد نیاز





بجس دوم جدول اعتبارات، مربوط به بودجه مورد نیاز
 می باشد. این بخش اعتبارات مورد نیاز جهت عملیاتی
 شدن اقدامات در هر دو سطح بحرانی و مطلوب را
 شامل می شود. اعتبارات لازم برای هزینه های پرسنلی
 و منابع مالی دیگر جهت عملیاتی شدن در این بخش می
 بایست دقیق پیشبینی گردند و نباید تحت تاثیر هزینه
 کرد

سال های قبلی قرار گیرد.

در گوشه ذهن تان به یاد داشته باشید، لازم است منابع مورد نیاز جهت
 محقق شدن اقدامات را با پاسخ گویی به سوالات زیر تکمیل کنید:

- چه مقدار نیروی انسانی (تعداد/پست/ساعات کاری) جهت رسیدن به اهداف، مورد نیاز است؟
- چه میزان منابع مالی دیگر (غیر از هزینه های پرسنلی) لازم دارید؟
- به چقدر سرمایه گذاری یکبارہ نیاز است تا اقدامات طبق اهداف تعیین شده پیش برود؟

مثال برای جدول اعتبارات مورد نیاز

تخصیص منابع		بودجه مورد نیاز					
برنامه		حقوق	پست	سطح بحرانی		سطح مطلوب	
				ه پ	بودجه	ه پ	بودجه
هزینه های پرسنل							
پرسنل 1	مدیر				0		0
پرسنل 2	بیاوژیست						
پرسنل 3	محقق						
جمع هزینه های پرسنل				0	0	0	0
هزینه های غیر پرسنل							
عملیاتی							
آموزش							
مواد و تجهیزات							
ماموریت ها							
قراردادها و مشاورین							
هزینه های دیگر							
جمع هزینه های غیر پرسنل				0.0	0.0	0.0	0.0
جمع				0.0	0.0	0.0	0.0
سرمایه گذاری							
باز سازی آزمایشگاه							
جمع سرمایه ها				0.0	0.0	0.0	0.0
جمع کل				0.0	0.0	0.0	0.0

گام دهم فرآیند:

تعیین اختلاف بین اعتبارات "موجود" و "مورد نیاز"



گام دهم: اختلاف منابع مالی



آخرین بخش جدول اعتبارات که می بایست تکمیل شود، تحت عنوان اختلاف منابع مالی یا اعتبارات می باشد. در ادامه اختلاف بین منابع موجود جهت عملیاتی نمودن اقدامات و بودجه شرایط بحرانی و شرایط مطلوب را بررسی

می کنیم.

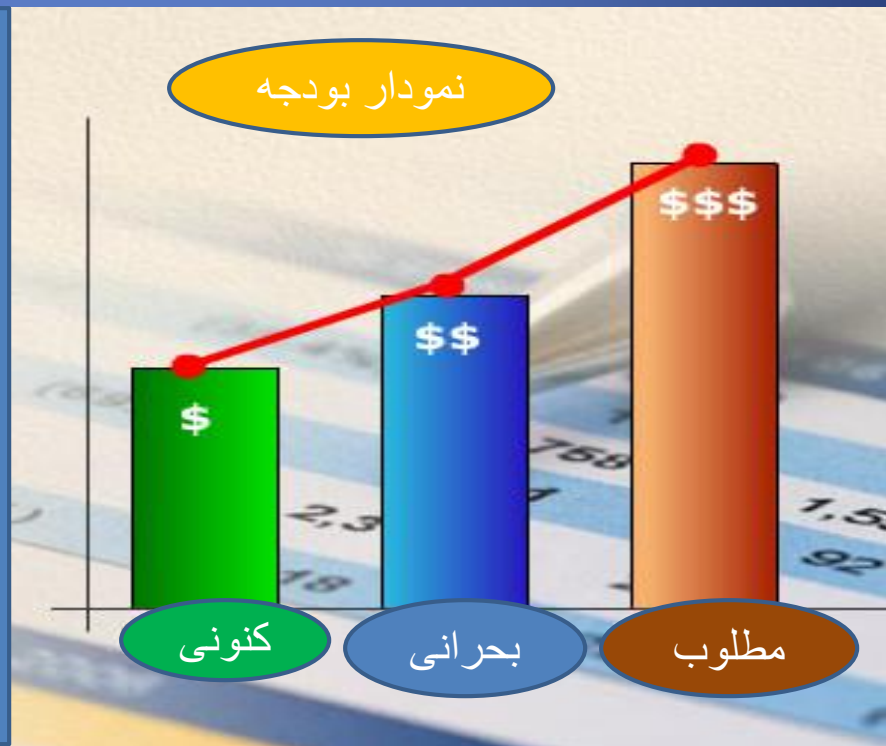
❖ اختلاف بین بودجه موجود و بودجه

شرایط بحرانی، مقدار بودجه مورد نیاز ضروری را جهت عملیاتی نمودن اقدامات در حداقل استاندارد قابل قبول را ارایه می دهد.

❖ اختلاف بین بودجه موجود و بودجه

شرایط مطلوب، مقدار بودجه اضافی جهت سیر اقدامات به شرایط مطلوب را نشان

می دهد.



بخش اختلاف اعتبارات در جدول

تخصیص منابع برنامه			اختلاف بودجه			
			سطح بحرانی		سطح مطلوب	
	حقوق	یست	بودجه	ه پ	بودجه	ه پ
هزینه های پرسنل						
پرسنل 1	مدیر					
پرسنل 2	بیواوژیست					
پرسنل 3	محقق					
جمع هزینه های پرسنل						
هزینه های غیر پرسنل						
عملیات						
آموزش						
مواد و تجهیزات						
مأموریت ها						
قراردادها و مشاورین						
هزینه های دیگر						
جمع هزینه های غیر پرسنل						
جمع						
سرمایه گذاری						
باز سازی آزمایشگاه						
جمع سرمایه ها						
جمع کل						

مسائل جدول اعتبارات:

حال که هر سه بخش جدول اعتبارات (بودجه موجود-بودجه مورد نیاز(سطح بحرانی-سطح مطلوب)- اختلاف بودجه ها) تکمیل گردید، لازم است توضیح مختصری در خصوص منابع مورد نیاز هر بخش برنامه ارایه گردد.

قبل از ادامه بحث، به نظر می رسد شاید در محاسبات و تعیین منابع هر يك از موارد برنامه ای به مشکلاتی برخورد کنیم. یکی از آنها، مسئله توزیع منابع پیرسنلی در دسته بندی های مربوطه می باشد. یعنی يك فرد در عملیاتی نمودن اقدامات بخش های مختلف برنامه فعالیت دارد، برای این منظور به جدول زیر توجه فرمایید:

مثال: جدول توزیع زمان و هزینه پرسنلی بر اساس حوزه های عملیاتی و حوزه های برنامه ای

		پرسنل ب	نام پرسنل
		محیط بان	پست
ریال		200,000,000	حقوق و مزایا (یک سال)
درصد مبلغ از حقوق کل	% زمان	حوزه های برنامه ای	حوزه های عملیاتی
20,000,000	10%	گشت زنی و بازدیدها	مدیریت و حفاظت منابع
40,000,000	20%	احیا زیستگاهها و مدیریت حیات وحش	
20,000,000	10%	آگاه سازی عمومی	توسعه جوامع و دسترسی آنها به خدمات
100,000,000	50%	مدیریت عمومی و اداری	مدیریتی و امور اداری
20,000,000	10%	اقامتگاه و ساختمان ها- زیر ساخت ها	اداره و نگهداری تسهیلات و امکانات

گام یازدهم فرآیند: توجیهات و دلایل



توجیهات:

گام پایانی، تکمیل جداول بخش توجیهات می باشد. این بخش شامل:

✓ توضیح مختصری از کمبودها/ کسری بودجه (در صورت وجود) که در منابع و اعتبارات برنامه تاثیر می گذارد، ارایه گردد؛ همانند مواردی که در جدول اختلاف بودجه (اسلایدهای قبلی) آمده است.

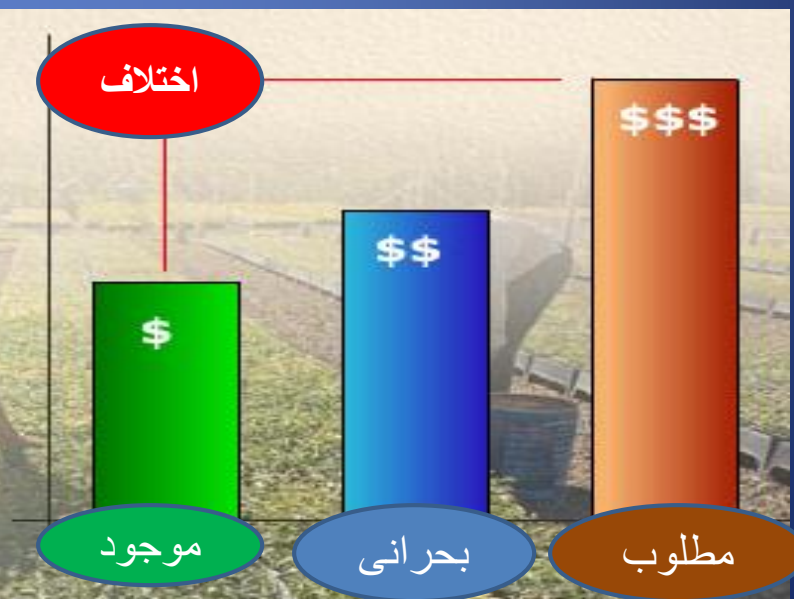
✓ توجیهات در خصوص منابع مورد نیاز و درخواست های جدید، همچنین موارد سرمایه ای نیز ذکر شود.



➤ وقتی توجیهات اعتبارات مورد نیاز از طریق اختلاف بین عملکرد کنونی و عملکرد مطلوب ارایه گردید. در سطح مطلوب عملکرد برنامه اهداف تعیین شده را محقق خواهد نمود و بدیهی است در غیر اینصورت و یا عدم تخصیص بودجه درخواستی، عملکرد دیگر مطلوب نخواهد شد.

➤ متقاعد کنید و شرح دهید که در صورت تامین و تخصیص بودجه مورد نیاز، نتایج کار و شرایط مالی، اجتماعی، محیطی در راستای شرایط مطلوب خواهد

گردید و یک اتفاق خوب برای منطقه می باشد.



گام دوازدهم:

جدول خلاصه وضعیت اعتبارات و برنامه





آخرين گام فرآيند حسابداري هزينه براساس فعاليت، جدول "خلاصه وضعيت اعتبارات" مي باشد.

خلاصه وضعيت اعتبارات شامل كليات بودجه از جداول بخش هاي مختلف برنامه را نشان داده و در نتيجه اعتبارات مورد نياز را براي منطقه حفاظت شده مورد نظر را در يك نگاه نمايان مي سازد.

اين خلاصه وضعيت اعتبارات نيز ساختاري شبیه به همان جداول ديگر برنامه دارد، و اين نکته به ما کمک مي کند تا جمع کل هر يك از جداول موارد برنامه اي را در قسمت مربوطه موجود در جدول خلاصه وضعيت اعتبارات جايگزين کرد.



بخش دوم ارایه

”برگه امتیازدهی پایداری فرآیند مالی“

برگه امتیازدهی پایداری فرآیند مالی

File Home Insert Page Layout Formulas Data Review View Cut Copy Paste Format Painter B Titr 14 A A B I U Wrap Text Merge & Center General \$ % , - . 00 00 Conditional Formatting as Table Styles Cell Styles Insert Delete Format Σ AutoSum Fill Clear Sort & Find & Filter Select									
B5 fx									
	G	F	E	D	C	B	A		
								1	
								2	
								3	
								4	
								5	
								6	
								7	
								8	

هدف ۱: تسريع فرآيند پايداري اکوسيستم مناطق حفاظت شده

بخش دوم: برگه امتيازدهی پایداری فرآیند مالی

توجه: لطفاً برگه امتیازدهی را برای هر منطقه حفاظت شده تکمیل نمایید.

برگه امتیازدهی شامل سه بخش می باشد:

بخش اول: وضعیت عمومی مالی منطقه حفاظت شده. این بخش شامل اطلاعات و تحلیل مالی منطقه حفاظت شده می باشد.

بخش دوم: ابزار ارزیابی سیستم مالی

بخش سوم: امتیازدهی

ساختار کلی برگه امتیازدهی پایداری فرآیند مالی

برگه امتیازدهی شامل سه بخش می باشد:

بخش اول: وضعیت عمومی مالی مناطق حفاظت شده

بخش دوم: برگه امتیازدهی مالی - ابزارهای ارزیابی سیستم مالی

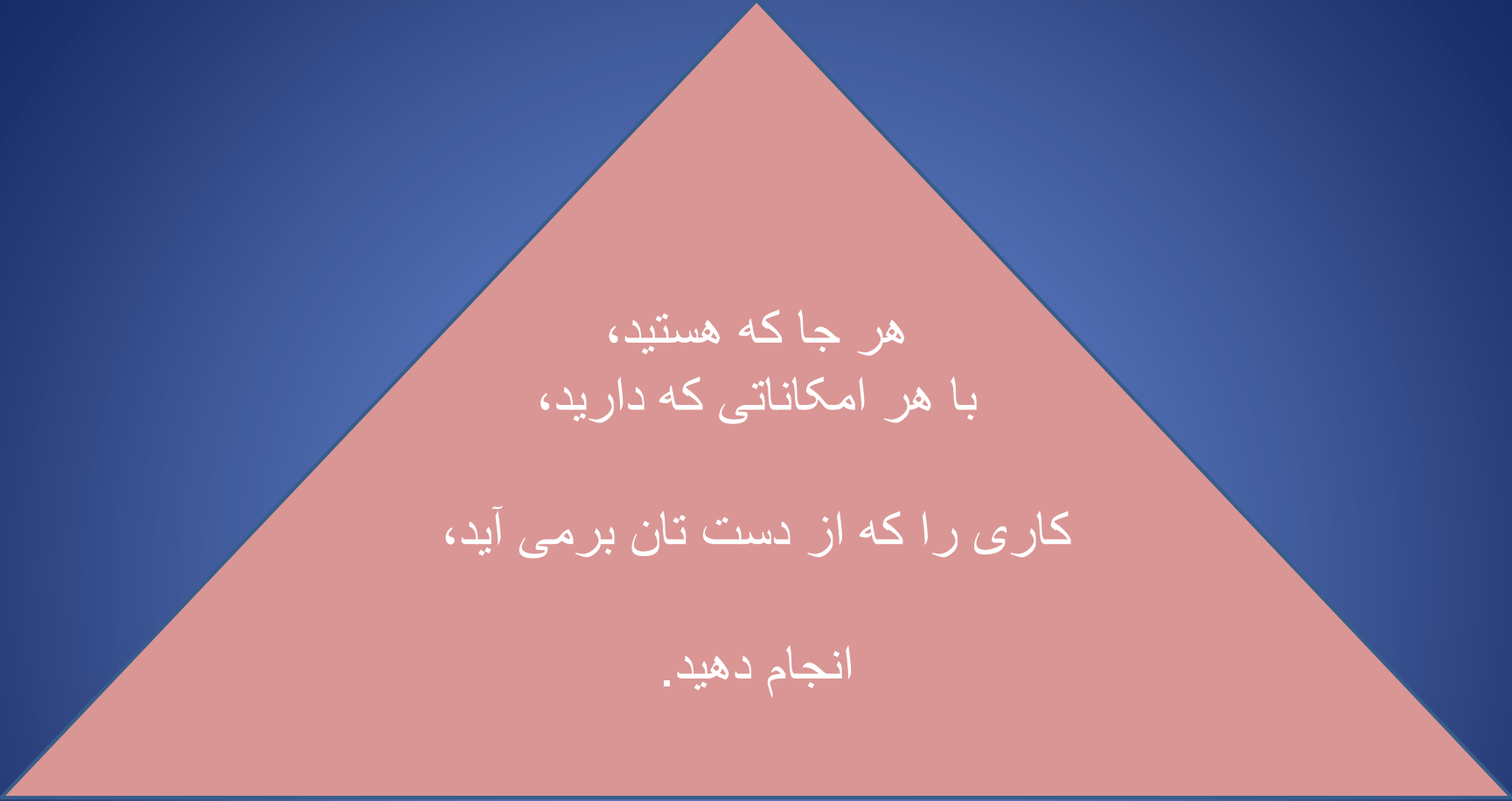
جزء اول: چارچوب های قانونی، نظارتی و نهادی
جزء دوم: برنامه ریزی کسب و کار و ابزارهای مدیریت هزینه مؤثر
جزء سوم: ابزارهای تولید و انتقال درآمد

بخش سوم - برگه امتیازدهی مالی - امتیازدهی و اندازه گیری پیشرفت

دستورالعمل تکمیل بخش دوم ابزار

بخش 1.2. تحلیل مالی منطقه حفاظت شده (منطقه مورد نظر)			
تحلیل مالی منطقه حفاظت شده (نام منطقه حفاظتی را بنویسید)	سال پایه (ریال)	سال مورد نظر (ریال)	ملاحظات منبع داده و اعتماد پذیری داده (کم، متوسط و زیاد) را وارد کنید. به نکته های تکمیلی ستون زیر پاسخ دهید.

بخش دوم: برگه امتیازدهی مالی - ابزارهای ارزیابی سیستم مالی			
جزء اول: چارچوب های قانونی، نظارتی و نهادی			
اصل اول - حمایت قانونی، سیاستی و نظارتی برای تولید درآمد از طریق مناطق حفاظت شده			
(1) وجود قوانین یا سیاست هایی که به تسهیل مکانیزم های درآمدی منطقه حفاظت شده کمک می کنند		:: اصلا وجود ندارد 1: به مقدار کم وجود دارد 2: در اکثر موارد وجود دارند 3: به طور کامل وجود دارند	مکانیزم های تولید درآمد که در چارچوب قانونی فعلی قابل اجرا نیستند را مشخص کنید.



هر جا که هستید،
با هر امکاناتی که دارید،
کاری را که از دست تان برمی آید،
انجام دهید.

پیروز و سلامت باشید