



United Arab Emirates

دولة الإمارات العربية المتحدة وزارة المالية

عملية تطوير الميزانية الاتحادية على المدى المتوسط

أهداف ورشة العمل :

- التعريف بمبادئ المشروع وأهدافه
- تحديد الفوائد المتوقعة
- وصف مخطط المشروع وتنظيمه
- تفصيل الدعم المطلوب من الوزارات/ الهيئات المستقلة

جدول الأعمال

التعريف بمبادئ المشروع وأهدافه

تحديد الفوائد المتوقعة

وصف مخطط المشروع وتنظيمه

تفصيل الدعم المطلوب من الوزارات/ الهيئات المستقلة

تطوير عملية إعداد الميزانية احدي أهم الأولويات الإستراتيجية لوزارة المالية

- صدر قرار مجلس الوزراء رقم (1/181) لسنة 2008 بالموافقة على مشروع ميزانية السنة المالية 2009. و تضمن القرار بتكليف كافة الوزارات و الجهات الاتحادية بإعداد مشروع ميزانيتها للسنة المالية 2010 بما لا يجاوز سقف الميزانية المعتمدة للسنة المالية 2009 مع مراعاة استبعاد الاعتمادات التي انتهى الغرض منها وذلك لتتمكن الوزارات/ الجهات المستقلة من التركيز على إعداد الميزانية لمدة 3 سنوات 2013-2011

- عينت وزارة المالية الاستشاري لتقديم الدعم الفني والتدريب الشامل على تطوير الية إعداد الميزانية الاتحادية لضمان الانتقال إلى الآلية الجديدة بسلاسة والحصول على نتائج ناجحة للمشروع بالنسبة لكافة المستفيدين.

ركائز عملية تطوير إعداد الميزانية

المشاكل المحددة...

1 عملية إعداد الميزانية يجب أن تتوافق مع المنهاج الاستراتيجي لمكتب رئاسة مجلس الوزراء

2 تواجد الأنشطة المحددة وشفافية التكاليف

3 العملية معقدة ولا يتم استغلال وقت فريق إعداد الميزانية ولا وزارة المالية بصورة فعالة

...تم التعامل معها في تطوير عملية إعداد الميزانية

سوف نقوم بإعداد دورة للميزانية لمدة 3 سنوات مرتبطة بدورة الإستراتيجية من 2011 إلى 2013

سننتقل إلى عملية إعداد الميزانية الصفرية لزيادة الشفافية

سنجعل عملية إعداد الميزانية أكثر بساطة وسنقدم كتيب إرشادات لإعداد الميزانية بحيث يكون واضحا ومختصرا كما سنقدم أدوات لدعم فريق إعداد الميزانية

تطوير الميزانية سيعود بالنفع على كافة المستفيدين

- تمكين الحكومة الاتحادية من توظيف الموارد بأفضل صورة ممكنة ومن ثم تحقيق أفضل النتائج الاجتماعية لكافة مواطني الدولة والمقيمين فيها
- الاعتراف بها كأحد أفضل الممارسات في عملية إعداد الميزانية المالية

بالنسبة للدولة

- تمكين الوزارات والجهات المستقلة من ربط الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية والأنشطة بعملية إعداد الميزانية على مدى زمني أطول
- تزويد الوزارات والجهات المستقلة بأدوات وعمليات واضحة تتميز بالشفافية من أجل الإدارة التشغيلية و إعطاء الأولوية المناسبة لكل نشاط من الأنشطة.

للوزارات
والهيئات المستقلة

- فهم الافتراضات الأساسية السائدة في مطالب وإطار عمل الوزارات والهيئات المستقلة من أجل وضع تقييم موضوعي وإعطاء الأولويات المناسبة
- تشجيع مفهوم الشراكة و دعم الوزارات والجهات المستقلة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية والمالية ومن ثم تحقيق النفع والفائدة للدولة

بالنسبة لوزارة
المالية

جدول الأعمال

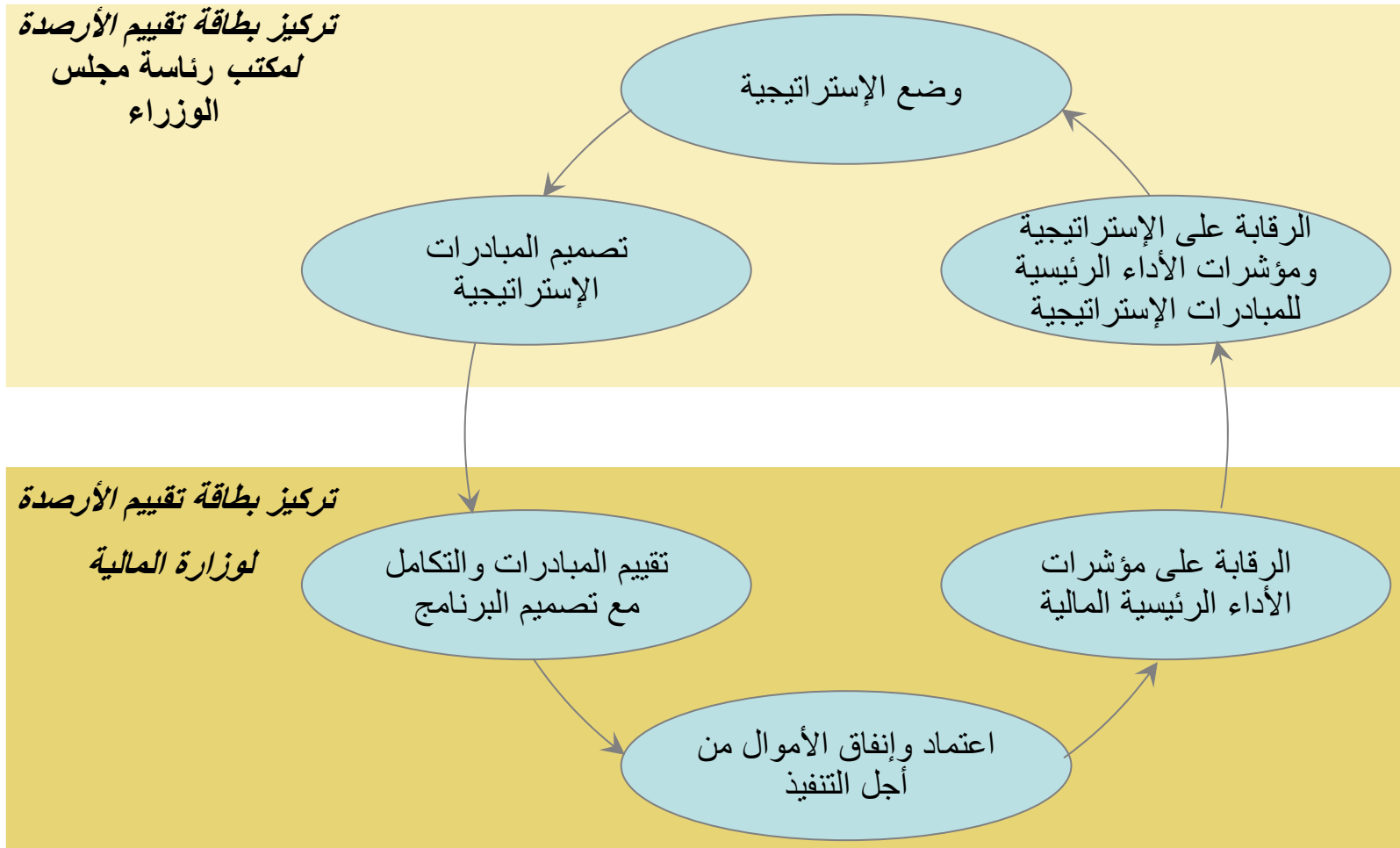
التعريف بمبادئ المشروع وأهدافه

تحديد الفوائد المتوقعة

وصف مخطط المشروع وتنظيمه

تفصيل الدعم المطلوب من الوزارات/ الهيئات المستقلة

ستكون عملية إعداد الميزانية متوافقة مع المجال الزمني لعملية وضع الإستراتيجية لمكتب رئاسة مجلس الوزراء



ستر تبط دورة ميزانية ثلاثية (لثلاث سنوات) مع دورة الإستراتيجية من 2011 إلى 2013

”...يتم التعامل معها في الميزانيات متعددة
السنوات



توافر خيارات متعددة:

وضع حد أقصى للميزانية لمدة قدرها 3 سنوات

ميزانية معدة لفترة 3 سنوات ولكن بدون حد أقصى

ميزانية لمدة 3 سنوات متوالية (ولكن قانون ربط
الميزانية سيصدر سنويا)

المشاكل المرتبطة بعملية إعداد ميزانية قصيرة
الأجل...



لا يتم تحقيق القدرات الكاملة للخطة
الإستراتيجية

غير مناسبة للمشاريع ذات المدى الأطول

استخدام غير فعال للموارد

سننتقل إلى عملية إعداد الميزانية الصفرية

عملية إعداد الميزانية الصفرية تعني الشروع في وضع الميزانية بدون وجود أية أرصدة و تحديد التكاليف انطلاقا من القاعدة الى المستوى الأعلى.

ومن ثم تكون مهام فرق إعداد الميزانية ما يلي:

- تحديد الأنشطة المساهمة في الأهداف المعتمدة التي ستنفذ على مدار الإطار الزمني للميزانية (على سبيل المثال: 3 سنوات)
- توضيح التكاليف الخاصة بكل منها مع تقديم تحليل تكاليف مفصل
- إعطاء الأولوية المناسبة للأنشطة على اساس تحليل فائدة التكلفة وترتيبها بناء على مساهمتها في تحقيق الأهداف

إعداد الميزانية الصفرية مفيدة في بعض الظروف المطبقة في الدولة

- إننا نبتعد عن طريقة إعداد الميزانية المتنامية لأسباب وجيهة
 - إعداد الميزانية المتنامية تفترض وجود بيئة ثابتة في حين أن تكلفة الأنشطة الحالية تختلف على مدار السنوات المقبلة.
 - تفترض أن مستويات الميزانية مفهومة تماما ولذلك لا تحتاج إلى تحليل من القاعدة مما يجعل عملية إعداد الميزانية عملية روتينية
 - عملية إعداد الميزانية الصفرية مفيدة في ظل بعض الظروف
 - إجمالي الإنتاج القومي المتزايد بسرعة والحاجة إلى تطوير البنية التحتية على نطاق واسع
 - شفافية تاريخية منخفضة للميزانيات
 - فروق واضحة بين متطلبات الميزانية الأصلية من الوزارات والميزانيات النهائية المعتمدة
 - ... إلا أنها تتطلب مزيدا من العمل أكثر من الميزانية المتنامية

سُبسط عملية إعداد الميزانية الحالية لزيادة القدرة على القيام بإعداد الميزانية الصفرية

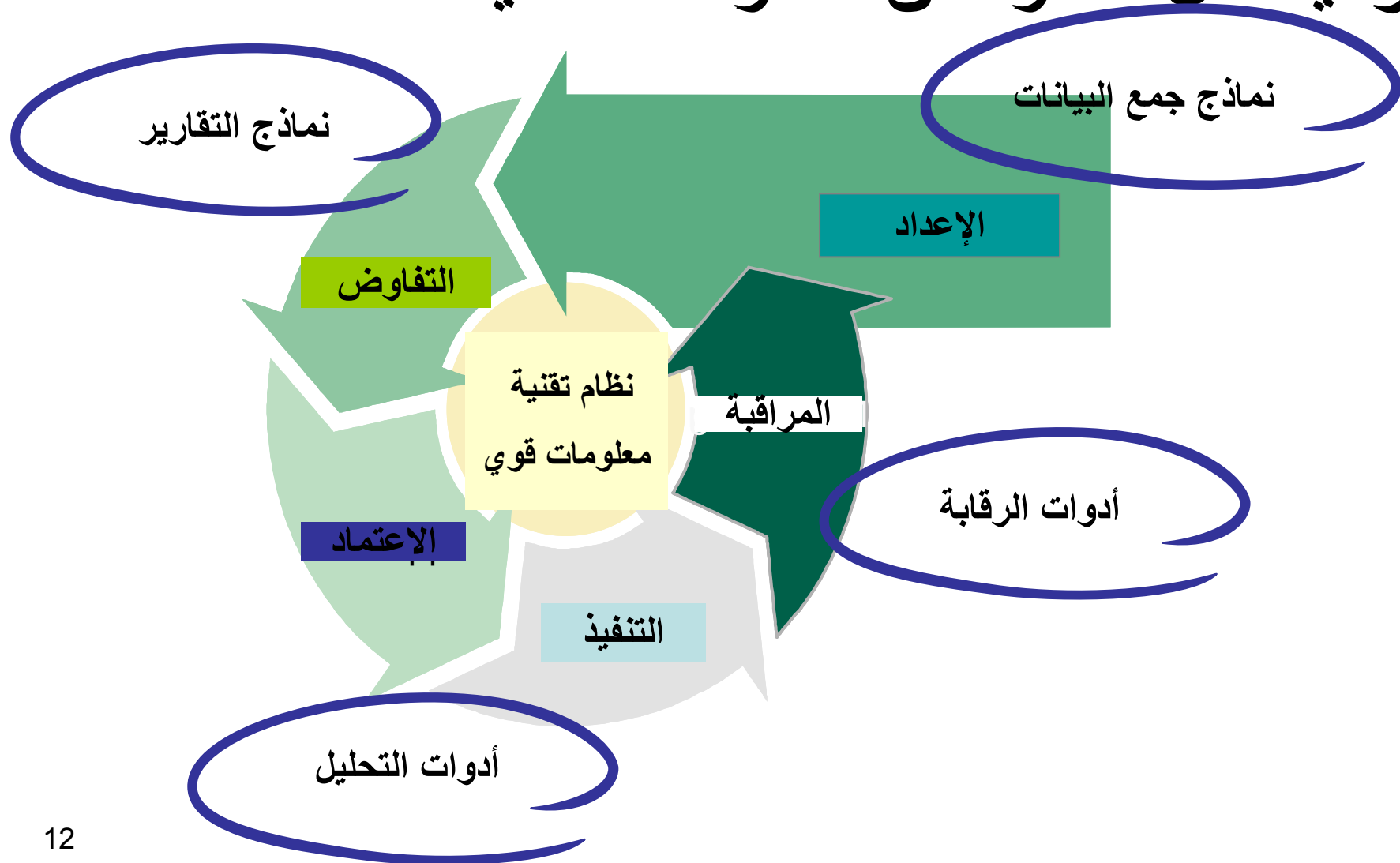
لن يكون مطلوباً القيام بعملية إعداد الميزانية الصفرية في كل سنة

- التوجه إلى الميزانية الصفرية سيكون لميزانية لفترة 3 سنوات مما سيتطلب مزيداً من العمل من فرق إعداد الميزانية في الوزارات
- لن تكون ثمة حاجة سوى إلى تعديلات طفيفة خلال فترة السنتين المحددتين في مدة الميزانية

كما أننا سنسبسط جوانب أخرى من عملية إعداد الميزانية الحالية

- تعريفات واضحة للبرنامج وقواعد مرنة للتخصيص
- جدول زمني واضح للأنشطة يكون متوافقاً مع مكتب رئاسة مجلس الوزراء
- عملية تفاوض أقصر
- أدوات تحليل ومراقبة لتطبيق ميزانية أفضل.

...وأيضاً تقديم أدوات ونماذج أبسط لفرق وضع الميزانية لكل خطوة من خطوات العملية



سيتم إجراء المشروع على ثلاثة مراحل رئيسية

التشخيص والتصميم
(من 11 فبراير حتى 28 يونيو)

النماذج
(من 29 مايو إلى 31 مايو)

التطبيق
(من 1 يونيو إلى 15 نوفمبر)

لقاءات مع الوزارات والهيئات المستقلة

كافة الوزارات/الجهات المستقلة الأخرى
استكمال المسودة الأولى للميزانية
الصفيرية الثلاث سنوات 2011-
2013 لكافة الوزارات/الهيئات
المستقلة وفقا لعملية إعداد الميزانية
الجديدة

تحديد (3) وزارات/جهات مستقلة
كنموذج
اختبار هيكل وإجراءات الميزانية
الجديدة
تنقيح النماذج والأنشطة لضمان
الوضوح والقابلية للتطبيق
تدريب فرق إعداد الميزانية على
المفاهيم الجديدة

مقاييس دولية

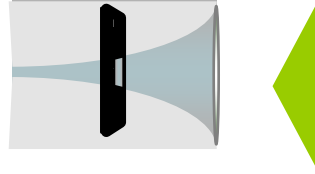
المراجعة التاريخية للميزانية
الهيكل المعدل للميزانية
كتيب إعداد الميزانية وأدواتها
ونماذجها

سيتم اختبار مفهوم إعداد الميزانية الجديد من خلال ثلاث وزارات/ جهات مستقلة كنموذج

الهدف من النموذج

هيكل النماذج

التجريب مع وزارة المالية وإحدى
الوزارات وإحدى الهيئات المستقلة التي



اختبار الهيكل الكلي للميزانية الجديدة والعمل مع
ممثلي تلك الجهات

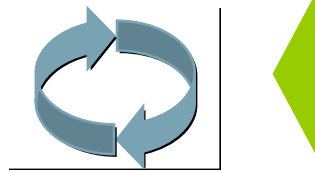
طلب الدعم الشامل والتفاعل مع فرق
إعداد الميزانية التابعة للوزارات
والهيئات المستقلة ؛



تدريب وتطوير فرق إعداد الميزانيات على المفاهيم
الجديدة

تقديم دعم مكثف وتدريب

تأسيس حلقة لرصد رد الفعل بين فرق
التصميم والوزارات/ الجهات المستقلة
المختارة



تنقيح النماذج والأنشطة لضمان وضوحها
وقابليتها للتطبيق

بمنتصف نوفمبر 2009 سيطلب من كافة الوزارات / الجهات المستقلة تقديم مسودات ميزانيات صفرية لمدة 3 سنوات للسنوات (2013-2011)

المقدمات المتوقعة من الوزارات/ الهيئات المستقلة

الدعم المكرس

كتيب وأدوات ونماذج
إعداد الميزانية في الدولة



ورش العمل وتدريب
مكثف



برنامج مكتب من أجل
الدعم المستمر
والتواصل الدائم من أجل
كل وزارة وجهة مستقلة



- مسودة ميزانية صفرية لثلاث سنوات (2011-2013) بحلول 15 نوفمبر 2009
 - وفقا لعملية إعداد الميزانية الجديدة
 - في إطار هيكل الميزانية
 - تتضمن التكلفة انطلاقا من القاعدة الى المستوى الاعلى للميزانية ككل
- وضع الميزانية الصفرية النهائية لثلاث سنوات (2011-2013) بحلول منتصف 2010

العوامل الحيوية في إنجاز المشروع

- إشراك المستفيدين الرئيسيين في المراحل الاولى باستمرار وبفاعلية
 - إشراك القيادات الحكومية الرئيسية بفاعليه كاملة في عملية اتخاذ القرارات
 - مناقشات دورية غير رسمية ومراسلات رسمية
 - صياغة المشاكل عن طريق الاستثناء
- تضافر جهود فريق الاستشاري والفرق التابعة للوزارات على كافة المستويات
 - فرق العمل التابعة للوزارات تتمتع بالخبرة الإدارية وحسن التقدير والمعرفة بأمرؤ المؤسسة والوصول إلى البيانات والالتزام بدعم العمل التحليلي
 - يتمتع فريق العمل التابع لبوسطن بالخبرة العملية والمنهجية والمنظور النظامي والتوافق والتماسك والموضوعية والخبرة ذات الصلة من مشاريع أخرى
 - التفاعلات والمناقشات الدائمة والمشاركة
- إدارة العملية لضمان عدم ظهور أية مفاجآت
 - التخطيط المتأني بصورة مسبقة
 - مناقشات غير رسمية مستمرة لتكميل المراجعات الرسمية