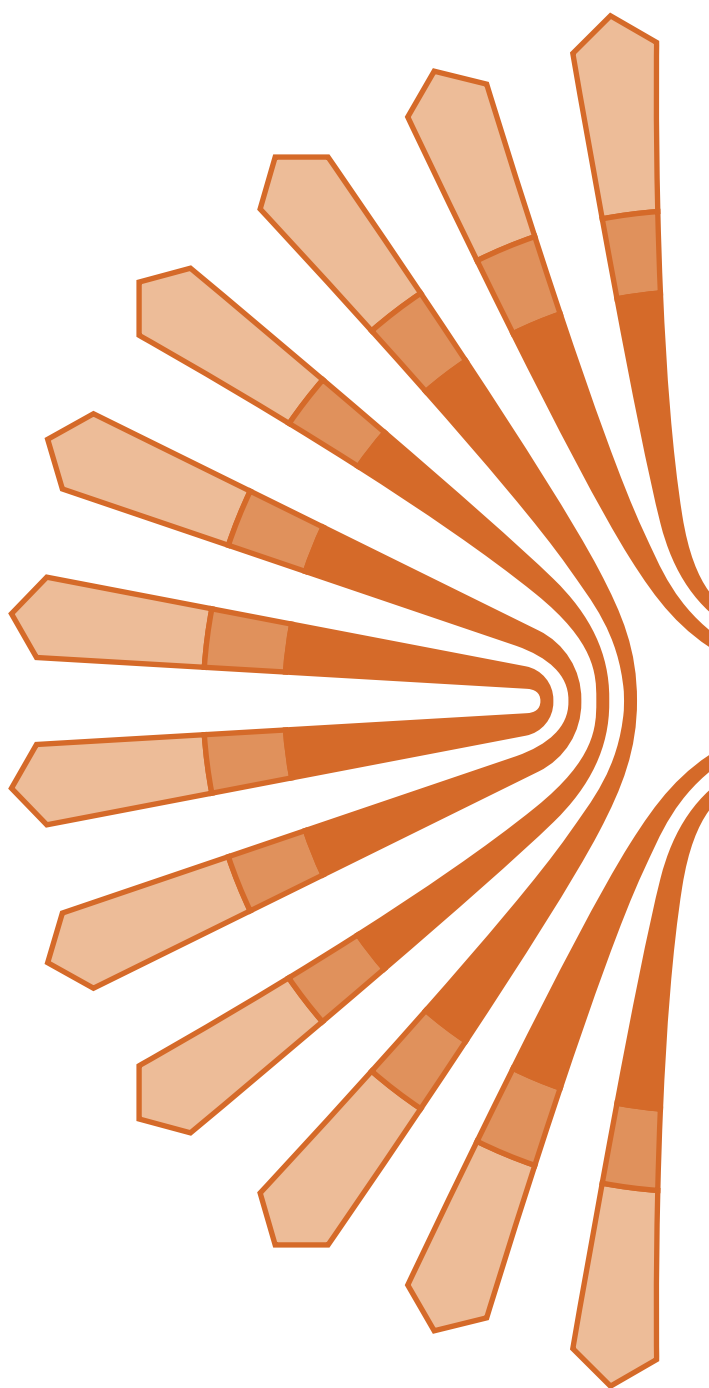




بخش چهارم

ارتقاء نظام برنامه و
بودجه و شاخص‌های
عملکرد مالی با نگاهی
به قانون برنامه پنج
ساله ششم توسعه



۴-۱- استقرار سیستم یکپارچه حسابداری مدیریت

بر اساس بند (ز) ماده ۳۸ قانون برنامه ششم توسعه کشور از مهم ترین مزایای اجرای مدیریت سبز، استفاده بهینه از منابع انرژی و بهره‌وری حداکثری از امکانات در دستگاه‌های اجرایی است که دانشگاه پیام نور نیز این مهم را در دستور کار خود قرار داده است. از این رو برای صرفه جویی در هزینه‌های دانشگاه و حذف گردش کاغذی اسناد مالی، «سیستم یکپارچه حسابداری مدیریت» در سازمان مرکزی، مراکز تابعه و همچنین تمامی دانشگاه‌های استانی در سطح کشور مستقر شد. با نصب و استقرار این سیستم که برای اولین بار از زمان تأسیس دانشگاه پیام نور تاکنون انجام شده است، سامانه خرید تدارکات و انبار برای تمامی مراکز و واحدها در سراسر کشور فعال شد و همه مراحل از خرید تا صدور چک به صورت الکترونیک انجام می‌پذیرد.

«سیستم یکپارچه حسابداری مدیریت» دارای ۹ زیرسیستم در حوزه اداری و مالی می‌باشد:

- سیستم درآمد
- سیستم خرید و تدارکات
- سیستم انبار (انبار تعدادی و ریالی)
- سیستم بودجه و اعتبارات
- سیستم اموال
- سیستم امور قراردادها
- سیستم حسابداری مالی
- سیستم خدمات رفاهی
- سیستم کارگزینی و صدور احکام

مهمترین دستاوردهای پیاده‌سازی سیستم حسابداری مدیریت

- یکپارچه‌سازی فرآیندهای اداری و مالی در سازمان مرکزی و دانشگاه‌های پیام نور سراسر کشور
- یکپارچه‌سازی آمار و اطلاعات
- به اشتراک گذاشتن فعالیت‌های مالی در سراسر کشور به منظور کاهش خطا
- تولید و دسترسی اطلاعات به صورت لحظه‌ای برای تسهیل در اتخاذ تصمیمات بهتر و سریع‌تر
- صرفه جویی‌های ناشی از تخصیص و مصرف بهینه منابع
- افزایش انعطاف‌پذیری



۴-۲- استقرار دولت الکترونیک

۴-۲-۱- صدور ابلاغ اعتبار به صورت الکترونیک

کاهش مصرف کاغذ، صرفه جویی در وقت، هزینه و حفظ محیط زیست از مزایای شکل گیری دولت الکترونیک است. با توجه به ارتقا کارایی و اثر بخشی در استفاده از دولت الکترونیک، از سال ۱۳۹۹ صدور ابلاغ اعتبار استان ها به صورت الکترونیکی صورت می پذیرد که از جمله مهمترین اقدامات در راستای شفافیت تعاملات اطلاعاتی و استقرار دولت الکترونیک در دانشگاه به شمار می رود.

۴-۲-۲- تجمیع کلیه حساب های دانشگاه نزد بانک مرکزی

با ساماندهی حساب های دولتی در شبکه بانکی کشور و ایجاد تمرکز لازم در بانکداری دولت، مصالح مالی کشور تأمین می شود. به استناد بند (ب) ماده ۱۷ قانون برنامه ششم توسعه و بند (الف) ماده ۲۰ قانون احکام دائمی برنامه های توسعه کشور، برای احصاء صحیح درآمدهای دولت، دستیابی به آمار و اطلاعات دقیق و به موقع حساب های درآمدی دولت، کلیه حساب های دانشگاه پیام نور در سراسر کشور در بانک مرکزی تجمیع شد.

این اقدام مهم باعث افزایش سرعت و کارایی گردش حساب های درآمدی و هزینه ای دانشگاه در راستای شفاف سازی و ایجاد امکان نظارت برخط بر کلیه حساب های دانشگاه پیام نور خواهد بود.

در همین راستا کلیه پرداخت های دانشگاه به صورت حواله الکترونیکی انجام خواهد شد. امروزه چک الکترونیکی ابزاری نو برای پرداخت است که جایگزین خوبی برای چک های کاغذی در تجارت محسوب می شود. امنیت، سرعت، دقت و فرآیند بازدهی تراکنش های این چک، در چارچوب قانونی چک های کاغذی طرح ریزی شده است.



۴-۳- ورود دانشگاه به سال ۱۴۰۰ بدون هیچ گونه بدهی

دانشگاه پیام نور در حالی سال ۱۳۹۶ را به پایان رساند که حدود ۱۶۰۰ میلیارد ریال بدهی به بانک ها و پیمانکاران را به دوش می کشید، لذا معاونت اداری، مالی و عمرانی دانشگاه پیام نور با هدف برون رفت از این بحران در سال ۱۳۹۷ کارگروهی با حضور کلیه معاونان دانشگاه و تعدادی از اعضای هیئت علمی و صاحب نظران امر تشکیل داد که به بررسی عوامل داخلی و خارجی موثر در این امر پرداخت. نتایج بررسی ها منجر به ارائه راهکارهای پیشنهادی زیر شد که پس از مطرح شدن در هیئت امنای دانشگاه در اولین سند راهبردی دانشگاه پیام نور تصویب و ابلاغ شدند:

- آموزش کیفی و مأموریت گرا مبتنی بر آمایش و ساماندهی رشته گرایش ها
 - احیاء شأن و منزلت دانشگاه و توسعه ضریب نفوذ
 - جهت گیری افزایش سهم درآمدها از پژوهش و فناوری به جای درآمدهای آموزشی
 - توسعه همکاری های بین المللی و جذب دانشجویان خارجی
 - خودتکایی، پایداری و تنوع منابع درآمدی و سرمایه ای
- از جمله فعالیت هایی که برای کاهش بدهی ها انجام شد موارد زیر است که موجب شد دانشگاه بدون بدهی سال ۱۴۰۰ را آغاز کند:

۴-۳-۱- بازپرداخت تسهیلات بانکی

بازپرداخت تسهیلات بانکی معوق و به جای مانده از سال های گذشته که بالطبع به فراخور زمان و به منظور بازپرداخت برخی بدهی ها پیش از سال ۱۳۹۶ صورت گرفته بود در ۴ سال اخیر به صورت کامل تسویه شده است. با اعمال صرفه جویی و انضباط مالی بالغ بر ۲۴۵ میلیارد و پانصد میلیون ریال در سال ۱۳۹۶ و همچنین مبلغ ۲۷۲ میلیارد ریال در سال ۱۳۹۷ بدهی های معوق مربوط به تسهیلات اخذ شده در سال های قبل جمعاً به مبلغ ۵۱۷ میلیارد و ۵۰۰ میلیون ریال تسویه شد.

۴-۳-۲- تسویه بدهی به شهرداری

برای اولین بار در دانشگاه و در راستای اجرای حسابداری تعهدی، به همت اداره کل امور مالی کلیه بدهی های دانشگاه به مبلغ ۳۸۰ میلیارد ریال طی سال های ۱۳۹۶-۱۳۹۷ شناسایی شد. اعتبار مورد نیاز برای پرداخت این بدهی علاوه بر اعتبار مصوب، از محل بند و تبصره ۵ قانون بودجه تخصیص یافت و بخشی از بدهی های دانشگاه نیز با شهرداری تهاتر شد. نکته مهم در عملکرد دانشگاه پیام نور این است که از همه ظرفیت های موجود در قانون بودجه از جمله امکان تهاتر استفاده کرده است.

۴-۳-۳- دریافت مفاصا حساب مالیات

مبلغ جریمه بدهی مالیاتی دانشگاه بیش از ۱۰۰۰ میلیارد ریال بوده است. بدون اینکه برای دانشگاه بار مالی به همراه داشته باشد از سال ۱۳۸۹ تا ۱۳۹۷ مفاصا حساب مالیاتی دریافت شده است.



۴-۴- پیگیری و پرداخت دستمزد و پاداش کارکنان

۴-۴-۱- تأمین هزینه پرسنلی

چالش بسیار مهمی که دانشگاه پیام نور با آن مواجه است، تأمین هزینه ۱۴۰۰۰ نیروی پرسنلی است. چرا که ۱۰۴ درصد از سهم کل بودجه دولتی دانشگاهی با چنین گستردگی در سال ۱۳۹۹ فقط برای تأمین هزینه کارکنان بوده است، این در حالی است که ۶۹ درصد کل بودجه دانشگاه‌های دیگر تا سال ۱۳۹۸ بابت این موضوع تخصیص یافته است.

از طرفی با کاهش جذب تعداد دانشجو درآمد حاصل از شهریه نیز کاهش یافت. هزینه پرسنلی در سال‌های قبل، از محل درآمد تعداد ۱,۲۰۰,۰۰۰ نفر دانشجو پرداخت شده است اما در این دوره ۴ ساله که کارکنان تعدیل و اخراج نشده‌اند، از محل درآمد تعداد ۴۰۰,۰۰۰ نفر دانشجو تأمین شده است. با وجود تناسب نادرست تخصیص بودجه دولتی به دانشگاه پیام نور و با وجود ۴ درصد کمبود بودجه و کاهش جذب دانشجو، دانشگاه پیام نور توانسته است بدون معوقه در پرداخت‌ها و با کمترین چالش صنفی با دستانی بسته به پیش برود!

۴-۴-۲- پرداخت پاداش پایان خدمت کارکنان

پرداخت پاداش در دانشگاه پیام نور تا سال ۱۳۹۶ از محل درآمدهای اختصاصی (شهریه دانشجویی) و بعضاً با تأخیر پرداخت می‌شد ولی با پیگیری‌های صورت گرفته توسط این امر از تعهدات دانشگاه خارج و از سوی سازمان برنامه و بودجه تأمین گردید. در این خصوص می‌توان به تخصیص و پرداخت بیش از ۵۰۰ میلیارد ریال از منابع دولتی غیربودجه‌ای دانشگاه برای پاداش پایان خدمت کارکنان اشاره نمود.

جدول ۱- پرداخت پاداش پایان خدمت بازنشستگان

سال	تعداد افراد	مبلغ به میلیون ریال
۱۳۹۷	۲۱۸	۲۳۵,۱۳۷
۱۳۹۸	۱۹۴	۲۶۵,۵۷۲
۱۳۹۹	۲۰۳	۴۹۳,۹۴۵

۴-۳- شناسایی ذخیره مزایای پایان خدمت کلیه کارکنان دانشگاه پیام نور

از دیگر اطلاعات ارزشمند در راستای حسابداری تعهدی واحد مالی؛ میزان مبلغ تسویه حساب کلیه پرسنل دانشگاه است که این موضوع در بخش دولتی جایگاهی نداشت. اما اکنون دانشگاه می داند چه مقدار منابع مالی برای خروج افراد از سیستم باید آماده کند. همچنین این موضوع در برنامه ریزی برای مشوق های پاداش زودهنگام کمک کننده است.

ذخیره بازخرید خدمت کلیه پرسنل دانشگاه که براساس میزان سابقه افراد است به مبلغ ۸,۷۲۹ میلیارد ریال تا پایان سال ۱۳۹۸ شناسایی شد که در بستر سامانه ERP ثبت شده و به صورت برخط در این سامانه قابل مشاهده است.

۴-۴- پرداخت کلیه سوابق بیمه پرداخت نشده قبل از سال ۱۳۸۰

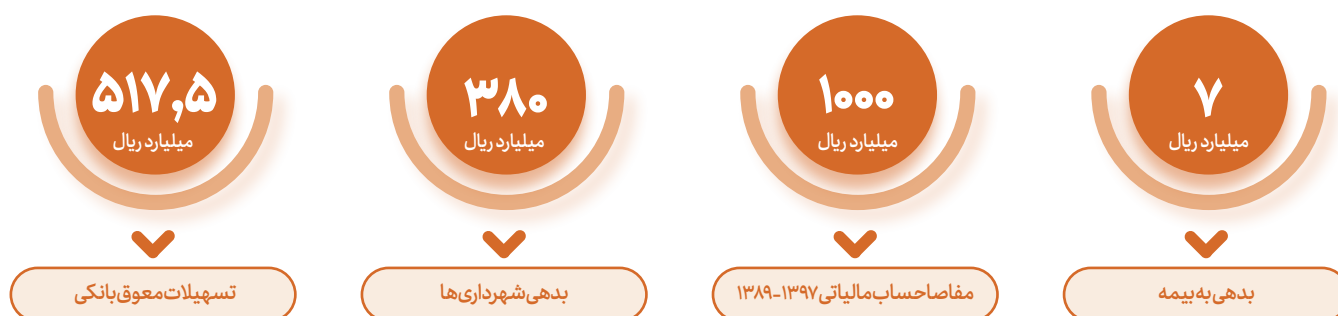
اداره کل امور مالی با هدف صیانت از حقوق کارمندان و اعضای هیئت علمی، ضمن بررسی سوابق بیمه ای پرداخت نشده قبل از سال ۱۳۸۰ تعداد ۱۱۷ نفر از پرسنل مستقر در سازمان مرکزی دانشگاه و با بررسی صحت و سقم این موضوع، نسبت به تعیین میزان کسری سابقه بیمه ناشی از قصور دانشگاه و پرداخت آن به مبلغ ۷ میلیارد ریال به بیمه تأمین اجتماعی اقدام نمود. این اقدام سبب جلوگیری از جریمه ۲ درصدی ماهیانه دانشگاه توسط بیمه تأمین اجتماعی گردید.

جدول ۲- پرداخت جرائم بیمه ای قبل از سال ۱۳۸۰

سال	ماه	تعداد به نفر
۱۳۹۹	فروردین	۱۵
۱۳۹۹	آبان	۴۷
۱۳۹۹	دی	۱۷
۱۳۹۹	بهمن	۱۱
۱۴۰۰	فروردین	۵
۱۴۰۰	خرداد	۱۱
۱۴۰۰	تیر	۱۱

پرداخت بالغ بر ۱۶۰۰ میلیارد ریال بدهی سال های قبل دانشگاه (پیش از ۱۳۹۶)

با برقراری شفافیت قانون مداری و انضباط مالی





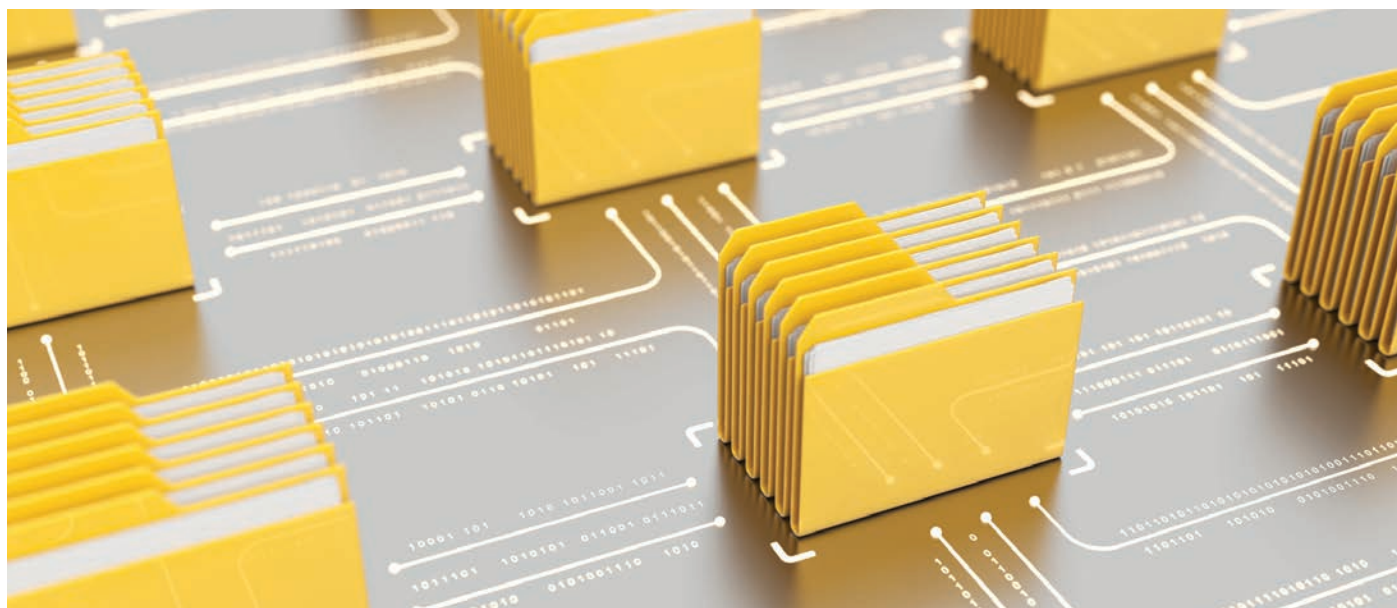
۴-۵- ساماندهی اموال منقول و غیرمنقول

ساماندهی و مستندسازی اموال منقول و غیرمنقول، قدمی است در راستای تکامل طرح ساماندهی اموال دولت که با مدیریت اجرایی صحیح باعث حفظ سرمایه و دارایی‌های دولت می‌شود. کسب مبلغ ۶۰ میلیارد ریال درآمد حاصل از اموال مازاد دانشگاه از اقدامات موثر و اساسی در این زمینه به شمار می‌رود. سایر اقدامات به شرح زیر است:

- ساماندهی خودروها
- در طرح ساماندهی خودروهای دانشگاه، برای بسیاری از خودروها پلاک دولتی اخذ و برای خارج کردن خودروهای فرسوده، مجوز فروش دریافت شده است.
- پیگیری و تعیین تکلیف اموال اسقاطی بر اساس کمیته ماده ۴۵
- حذف کلیه دفاتر فیزیکی اموال و تهیه گزارش‌های اموال و دارایی‌ها به صورت الکترونیکی
- دریافت مجوز فروش املاک مازاد در سال ۱۳۹۹

جدول ۳- تعیین تکلیف خودروهای اسقاطی (فروش، صدور سند و انتقالی)

سال	تعداد خودروهای اسقاطی
۱۳۹۶	۳۰
۱۳۹۷	۲۸
۱۳۹۸	۴۱
۱۳۹۹	۴۵



۴-۶- امحا و آرشیو اسناد مالی

۴-۶-۱- امحا اسناد مالی تا قبل از سال ۱۳۸۳

به دلیل وجود محدودیت های مالی و فضای فیزیکی نگهداری، حفظ اسناد و مدارک مالی در طولانی مدت امکان پذیر نیست. به همین منظور اداره کل امور مالی برای حل مشکل حجم عظیم مکاتبات و سوابق بایگانی، از سیستم و فرآیندهای الکترونیکی برای زمانبندی نگهداری و امحا پرونده ها استفاده کرد که موجب صرفه جویی هزینه ها در بلندمدت می شود. با پیگیری مستمر و برای اولین بار، مجوز امحا اسناد مالی قبل از سال ۱۳۸۳ اخذ شد و با هماهنگی مراجع نظارتی، اسناد امحا و به کتابخانه ملی تحویل داده شد.

۴-۶-۲- آرشیو الکترونیکی اسناد مالی

اداره کل امور مالی برای دسترسی آسان به اسناد و مدارک مالی و قابل استفاده نمودن این اطلاعات اقدام به آرشیو الکترونیک اسناد و مدارک مالی کرد که علاوه بر کاهش هزینه ها و فضای فیزیکی نگهداری اسناد موجب سرعت بخشیدن به امور جاری، بازیابی، دسترسی سریع و از بین نرفتن اطلاعات می شود.

جدول ۴- آرشیو الکترونیکی اسناد مالی از سال ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۹

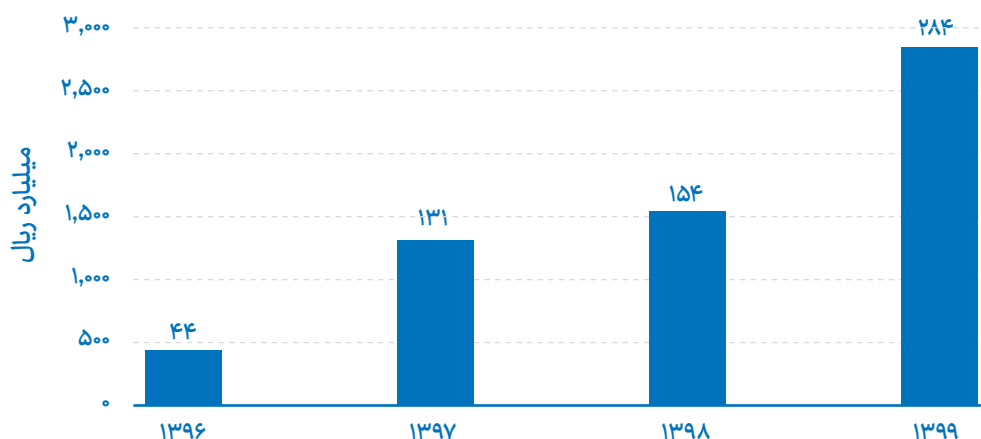
ردیف	سال	تعداد اسناد
۱	۱۳۹۶	۳,۳۵۴
۲	۱۳۹۷	۱,۵۵۱
۳	۱۳۹۸	۲,۵۵۳
۴	۱۳۹۹	۳,۱۰۰



۴-۷- تسهیل‌گری تحصیل برای دانشجویان

۴-۷-۱ پرداخت تسهیلات بانکی به دانشجویان متقاضی

تسهیل‌گری شرایط تحصیل در دانشگاه پیام نور همواره از دغدغه‌های مدیران وقت و دلسوزان دانشگاه پیام نور بوده است. با تلاش و رایزنی‌های بسیار امکان انعقاد قرارداد با بانک‌ها و مؤسسات قرض الحسنه فراهم شد و دانشجویان پیام نور بی‌نیاز از دغدغه پرداخت شهریه شدند.



نمودار ۱- پرداخت تسهیلات به دانشجویان متقاضی در سال‌های ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۹

تسهیلات مالی گوناگون به دانشجویان



۲۰۰ میلیون ریال وام شهریه ۱،۴ درصدی و سایر تسهیلات بانکی با پایین‌ترین کارمزد شبکه بانکی کشور

۴-۷-۲ هزینه دانشجویی

از موارد بسیار مهم و ضروری در برنامه ریزی های آموزش عالی، محاسبه هزینه سرانه دانشجویان است که بر اساس شاخص های مطلوب در فعالیت های آموزشی (پرسنلی)، پشتیبانی عمومی، دانشجویی، فرهنگی و پژوهشی، مشخص و هزینه متناظر آن برآورد می شود. توزیع اعتبار بودجه عمومی به نحوی مدل سازی شده است که دانشگاه های نزدیک به معیارهای مطلوب مدل، اعتبار بیشتری دریافت کنند، اما دانشگاه پیام نور به دلیل تفاوت در ساختار و توزیع امکانات در شاخص سرانه هزینه دانشجویی نسبت به دانشگاه های دیگر فاصله زیادی دارد. طبق قانون بودجه سال ۱۳۹۹ و مندرجات پیوست شماره (۴) این قانون متوسط سرانه برای هر دانشجو در دانشگاه های دولتی استان تهران (۱۶ دانشگاه سطح یک کشور) حدود ۱۸ میلیون تومان در نظر گرفته شده است در صورتی که میانگین سرانه آموزش دانشجو در این دانشگاه ها متفاوت و عمدتاً بسیار بالاتر است.

جدول ۵- سرانه هزینه دانشجویی از محل اعتبارات عمومی طی سال های ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۰

ردیف	سال	مبلغ اعتبار (میلیارد ریال)	هزینه سرانه هر دانشجو (هزار ریال)
۱	۱۳۹۶	۲,۹۶۱	۱۳,۰۰۰
۲	۱۳۹۷	۴,۹۴۶	۱۴,۹۰۰
۳	۱۳۹۸	۵,۴۵۹	۱۳,۸۰۰
۴	۱۳۹۹	۵,۳۰۲	۱۱,۵۰۰

جدول ۶- سرانه هزینه دانشجویی از محل اعتبارات اختصاصی طی سال های ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۰

ردیف	سال	اعتبار (میلیارد ریال)	هزینه سرانه هر دانشجو (هزار ریال)
۱	۱۳۹۶	۷,۲۳۰	۳۲,۵۰۰
۲	۱۳۹۷	۷,۲۷۵	۲۱,۹۰۰
۳	۱۳۹۸	۷,۲۷۹	۱۸,۵۰۰
۴	۱۳۹۹	۹,۶۶۳	۲۱,۰۰۰

جدول ۷- سرانه هزینه دانشجویی از محل اعتبارات اختصاصی و عمومی طی سال های ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۰

ردیف	سال	هزینه (میلیارد ریال)	هزینه سرانه هر دانشجو (هزار ریال)
۱	۱۳۹۶	۱۰,۱۹۱	۴۵,۵۰۰
۲	۱۳۹۷	۱۲,۲۲۱	۳۶,۸۰۰
۳	۱۳۹۸	۱۲,۷۳۸	۳۲,۳۰۰
۴	۱۳۹۹	۱۵,۵۰۷	۳۲,۵۰۰



۴-۸- وضعیت بودجه و اعتبارات دانشگاه

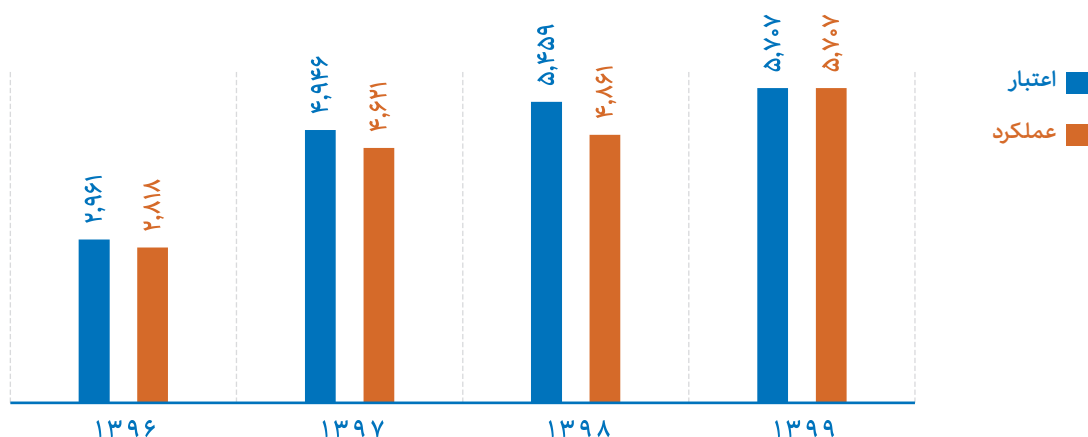
با توجه به مشکلات عدیده دولت در سال گذشته برای تأمین بودجه، دستگاه‌های دولتی مشکلات فراوانی داشتند؛ به گونه‌ای که دانشگاه پیام نور سخت‌ترین سال مالی خود را طی دهه گذشته پشت سر گذاشت. بسیاری از هزینه‌های دانشگاه اجتناب‌ناپذیر هستند و با کاهش بودجه منجر به بروز نارسایی در بخش‌هایی از فعالیت‌های دانشگاه خواهد شد.

دانشگاه پیام نور با وجود اینکه در تخصیص منابع با سایر دانشگاه‌ها بسیار متفاوت هست اما در عمل با آن‌ها مقایسه می‌شود.

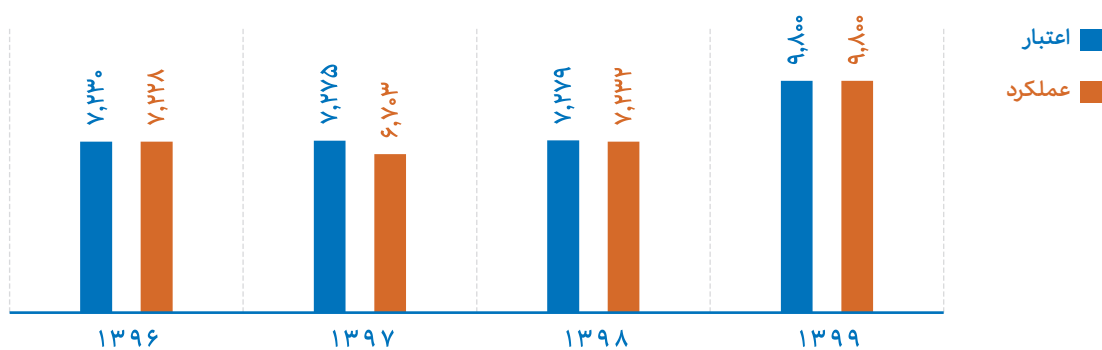
در سال ۱۳۹۹ در مجموع ۳۴ درصد از بودجه دانشگاه معادل حدود ۵۳۰۲ میلیارد ریال در بخش عمومی از سمت سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و خزانه به دانشگاه واصل شد. با برنامه‌ریزی‌هایی که در بخش‌های مختلف دانشگاه انجام شد، درآمد اختصاصی دانشگاه ۳۳ درصد طی ۴ سال افزایش یافت و به حدود ۹۶۶۳ میلیارد ریال رسید.

جدول ۸- گزارش عملکرد بودجه‌ای دانشگاه از ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۹

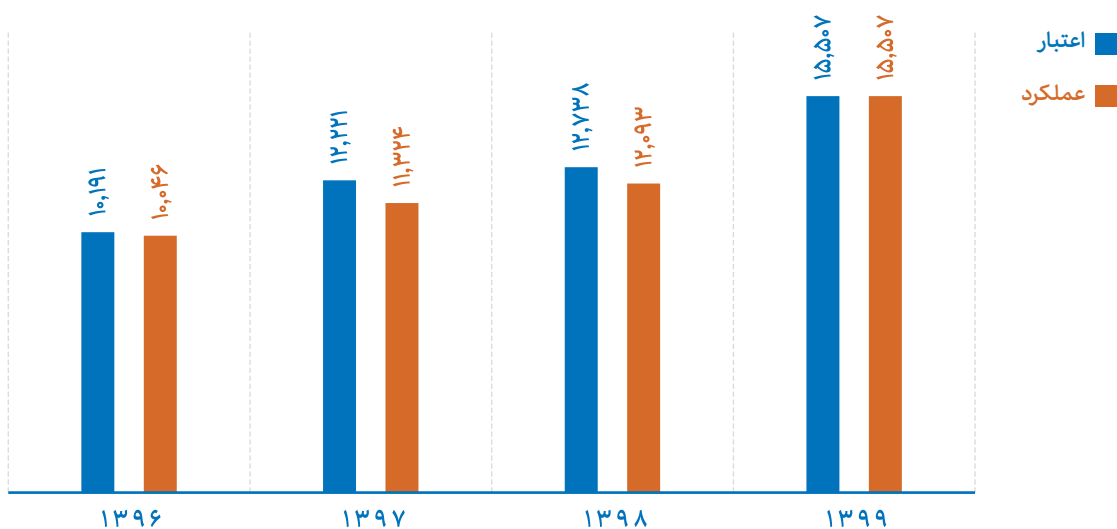
جمع (میلیارد ریال)		اختصاصی (میلیارد ریال)		عمومی (میلیارد ریال)		سال
عملکرد	اعتبار	عملکرد	اعتبار	عملکرد	اعتبار	
۱۰,۰۴۶	۱۰,۱۹۱	۷,۲۲۸	۷,۲۳۰	۲,۸۱۸	۲,۹۶۱	۱۳۹۶
۱۱,۳۲۴	۱۲,۲۲۱	۶,۷۰۳	۷,۲۷۵	۴,۶۲۱	۴,۹۴۶	۱۳۹۷
۱۲,۰۹۳	۱۲,۷۳۸	۷,۲۳۲	۷,۲۷۹	۴,۸۶۱	۵,۴۵۹	۱۳۹۸
۱۵,۵۰۷	۱۵,۵۰۷	۹,۶۶۳	۹,۶۶۳	۵,۳۰۲	۵,۳۰۲	۱۳۹۹
-	۱۷,۵۰۰	-	۹,۵۰۰	-	۸,۰۰۰	۱۴۰۰



نمودار ۲- گزارش عملکرد اعتبار عمومی (کمک دولت)



نمودار ۳- گزارش عملکرد اعتبار اختصاصی



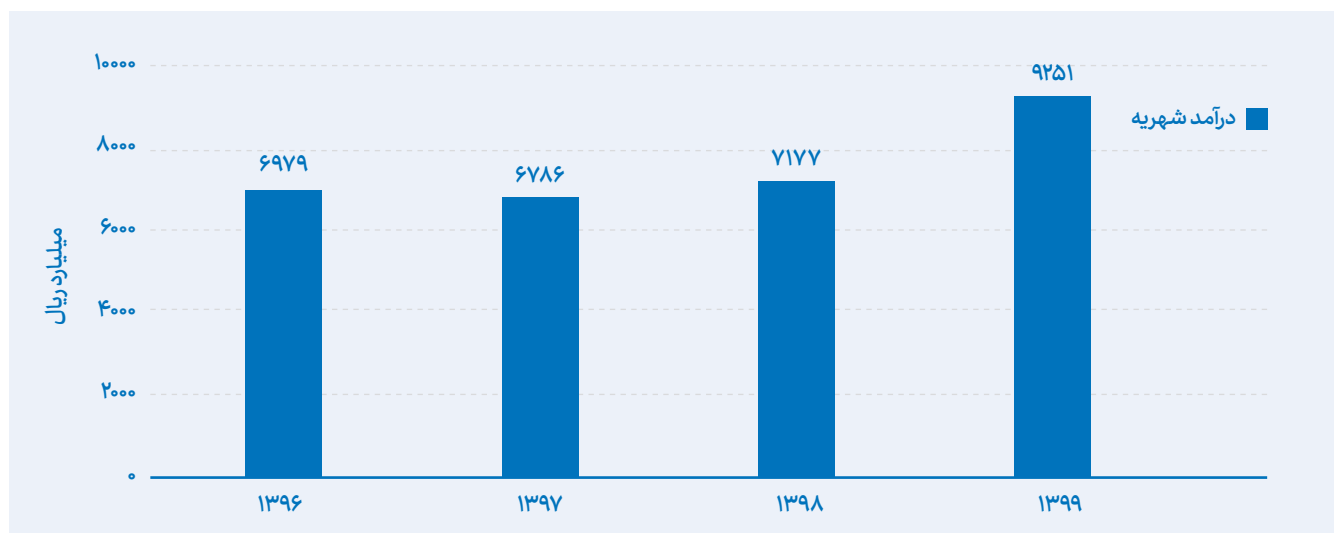
نمودار ۴- گزارش عملکرد اعتبار عمومی و اختصاصی

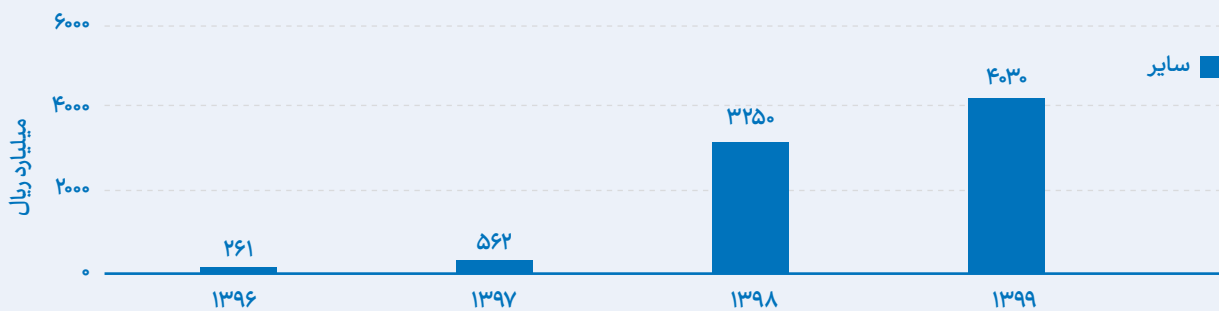
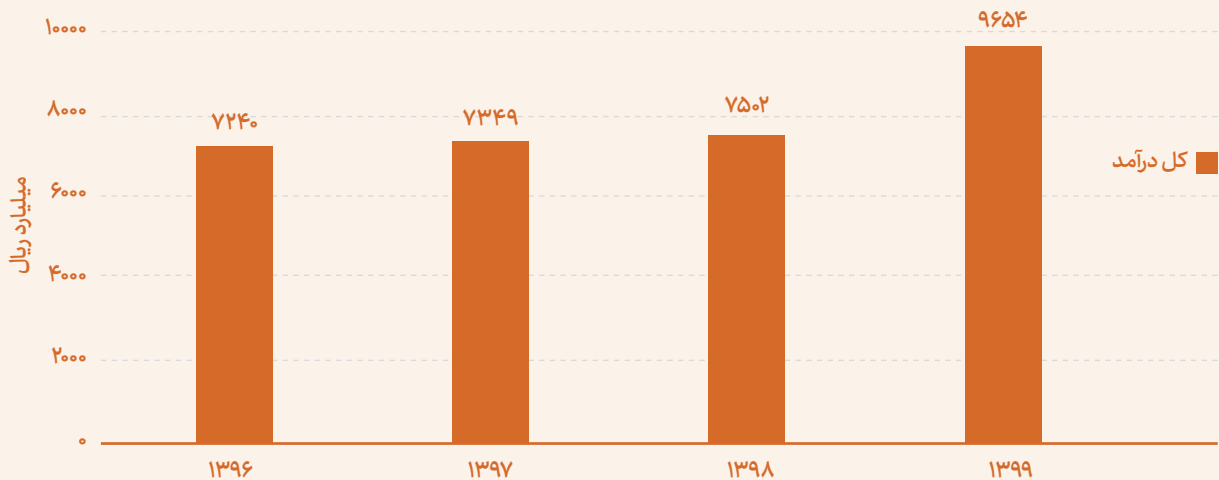
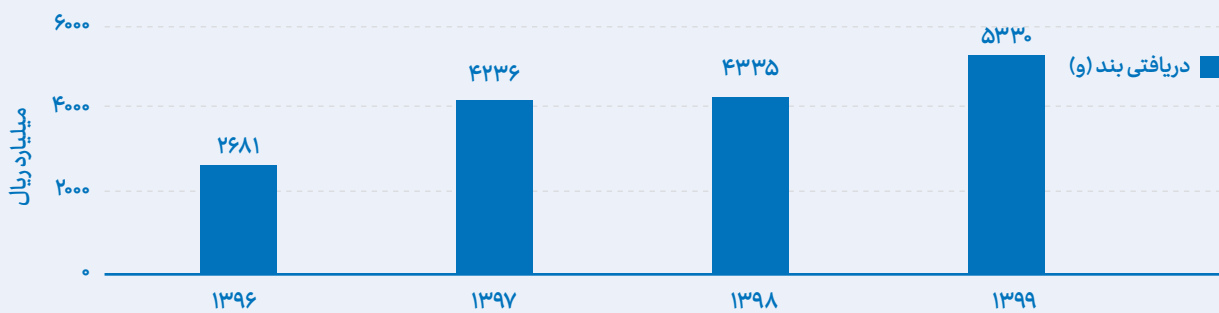
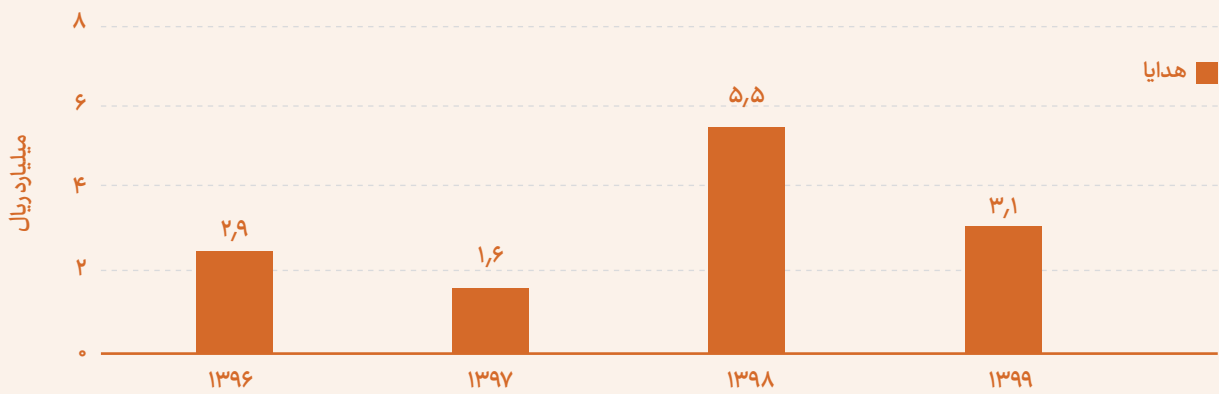


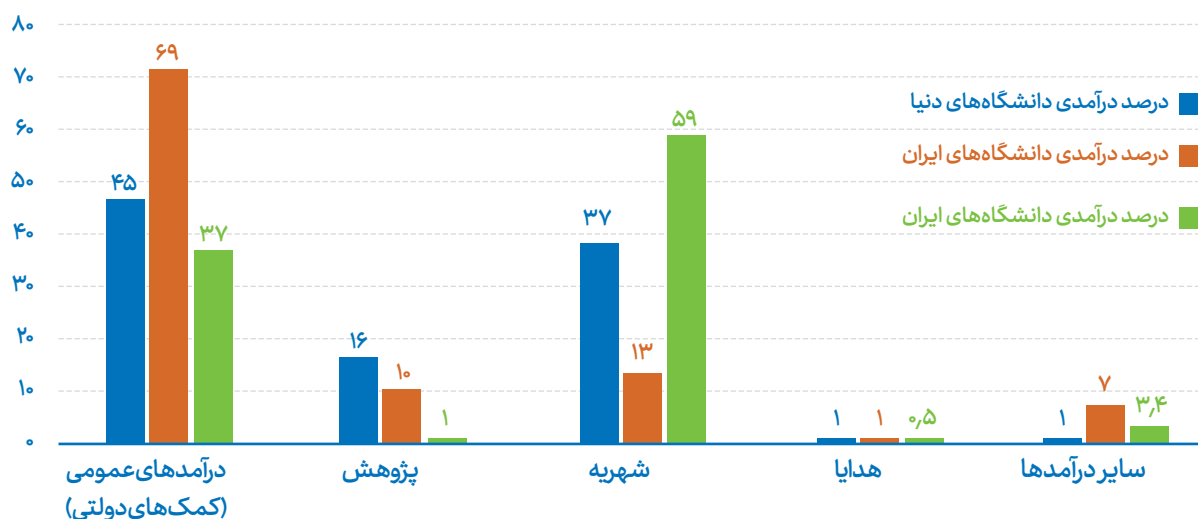
۴-۹- تنوع بخشی و پایدارسازی منابع درآمدی

در طی چهار سال گذشته، به دلیل شرایط اقتصادی و نیازهای دانشگاه از تمامی ظرفیت‌ها برای جذب منابع مالی خارج از بودجه دولتی به منظور تنوع بخشی در تأمین منابع مالی استفاده شد تا همچنین درآمدهای غیرشهریه‌ای رشد قابل توجهی پیدا کند. نسبت درآمد اختصاصی به درآمد عمومی دولت برای سایر دانشگاه‌ها در حدود ۳-۵ درصد است که برای دانشگاه پیام نور در حدود ۶۰ درصد است که عددی بسیار بزرگ و قابل توجه است. این بدان معناست که دانشگاه پیام نور روی پای خودش ایستاده است.

به طور کلی چهار منبع اصلی تأمین منابع مالی، برای حفظ و توسعه دانشگاه‌ها وجود دارد. این چهار منبع عبارت‌اند از: بودجه دولتی، شهریه‌ای که از دانشجویان اخذ می‌شود، هدایای خیرین و درآمدهایی که دانشگاه‌ها از طریق ارائه خدمات (اعم از خدمات آموزشی، پژوهشی یا اجاره اماکن و امکانات در اختیار) کسب می‌کنند. البته درآمد حاصل از شرکت‌های زایشی دانشگاه‌ها یکی از منابع کسب درآمدی مهم دانشگاه‌های پیشرفته است که می‌توان منبع پنجم در نظر گرفت.







نمودار ۶- مقایسه درصد درآمدی دانشگاه‌های ایران و دانشگاه‌های دنیا

جدول ۹- مقایسه درصد درآمدی دانشگاه‌های ایران و دانشگاه‌های دنیا

نوع درآمد	درآمد عمومی	پژوهش	شهریه	هدایا	سایر درآمدها
دانشگاه‌های دنیا	۴۵٪	۱۶٪	۳۷٪	۱٪	۱٪
دانشگاه‌های ایران	۶۹٪	۱۰٪	۱۳٪	۱٪	۷٪
دانشگاه پیام نور	۳۷٪	۱٪	۵۹٪	۰٫۵٪	۳٫۴٪

جدول ۱۰- وضعیت درآمدی در دانشگاه پیام نور

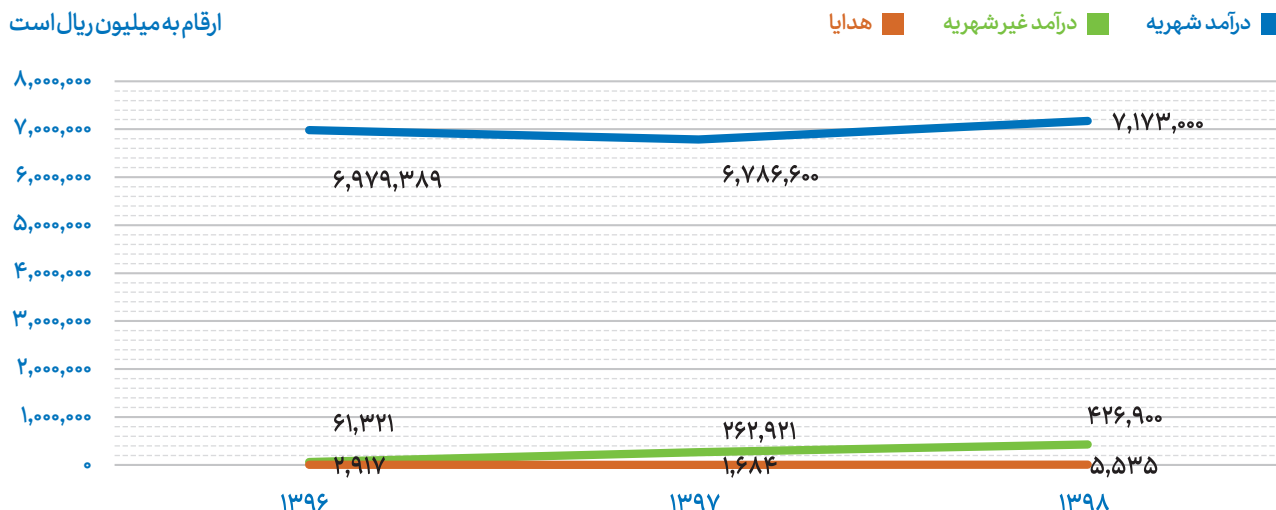
ردیف	نوع درآمد	درصد
۱	شهریه	۵۹
۲	درآمد عمومی (کمک‌های دولت)	۳۷
۳	هدایا	۰٫۵
۴	پژوهش	۱
۵	سایر درآمدها	۳٫۴

سایر درآمدها در دانشگاه پیام نور شامل درآمدهای آموزش‌های آزاد و اجاره املاک است.

جدول ۱۱- درصد اعتبارات هزینه‌ای از سال ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۸

سال	عنوان	درصد
۱۳۹۶	درصد منابع عمومی از کل اعتبار	۲۳٫۷
	درصد منابع اختصاصی از کل اعتبار	۷۶٫۳
۱۳۹۷	درصد منابع عمومی از کل اعتبار	۳۶
	درصد منابع اختصاصی از کل اعتبار	۶۴
۱۳۹۸	درصد منابع عمومی از کل اعتبار	۳۷
	درصد منابع اختصاصی از کل اعتبار	۶۳

ارقام به میلیون ریال است



نمودار ۷- میزان درآمداختصاصی طی سال های ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۸

همان طور که نمودارها نشان می دهند طی سال های اخیر اقدامات خوبی برای افزایش بودجه عمومی و درآمدهای غیرشهریه ای انجام شده است ولی پاسخگوی افزایش هزینه های دانشگاه نیست. ازاین رو دانشگاه در سیاستگذاری خود مایل است در راستای فعال نمودن درآمد حاصل از پژوهش و بهره مندی از ظرفیت خیرین بیش از پیش گام بردارد.

برای پایداری منابع مالی پیشنهادهایی به هیئت رئیسه دانشگاه ارائه شده است:

- افزایش درآمد پژوهشی متناسب با دانشگاه های ایران
- ارائه خدمات آزمایشگاهی
- توسعه مراکز مطالعاتی و مشاوره با کمک اعضای هیئت علمی
- توسعه رشته های پر مخاطب و مورد نیاز بازار
- توسعه دوره های آموزش تخصصی و کوتاه مدت
- گسترش جذب دانشجویان خارجی
- جذب مشارکت فعال خیرین و تنوع بخشی به فعالیت خیرین



۴-۱- تکریم ایثارگران مطابق با ماده ۸۷ قانون برنامه ششم توسعه

دانشگاه پیام نور بر آن شد تا علاوه بر وظیفه ذاتی خود به استناد ماده ۸۷ قانون برنامه ششم توسعه و ماده ۲۷ قانون جامع خدمات رسانی به ایثارگران، برای پاسداشت ایثارگران معزز خدمت رسانی کند. با توجه به صدور بخشنامه پرداخت مابه التفاوت تغییر صندوق برای ایثارگران شاغل در دانشگاه، اداره کل امور مالی برای اولین بار از سال ۱۳۹۹ کلیه هزینه های درمانی و همچنین هزینه انتقال صندوق افراد مشمول این طرح پرداخت شد. بر این اساس از سال ۱۳۹۶ لغایت پایان سال ۱۳۹۹، هزینه تغییر صندوق ۶۱ نفر با مبلغ ۲۵ میلیارد ریال انجام پذیرفت.

جدول ۱۲- پرداخت هزینه تغییر صندوق ایثارگران

تعداد ایثارگران	سال
۲۶	۱۳۹۹
۳۵	۱۴۰۰



۴-۱۱- تهیه و تدوین آیین نامه مالی معاملاتی

در مدت زمان ۴ ساله ۱۴۰۰-۱۳۹۶ با صرف زمان و جلسات متعدد مدیران مالی مراکز استانی و ستاد مرکزی، آیین نامه مالی معاملاتی تدوین شد. این آیین نامه با نگاه اصلاح فرایندها تهیه شده است تا موانع را برای پرداخت ها و معاملات برطرف کند.



آیین نامه مالی و معاملاتی دانشگاه پیام نور

آیین نامه مالی و معاملاتی دانشگاه پیام نور



تیرماه ۱۴۰۰

تیرماه ۱۴۰۰

تهران: مرکز راه ارتقا، انتشارات: شهرک نفت، خیابان نخل، سازمان مرکزی: دانشگاه پیام نور
تلفن: ۲۳۲۲۰۰۰۰ سامانه پیامک: ۳۰۰۶۳۳۳ پایگاه اینترنتی: www.pnu.ac.ir
نمابر: ۲۳۲۲۱۵۱۱ صندوق پستی: ۱۹۳۹۵-۴۶۹۷ پست الکترونیک: info@pnu.ac.ir

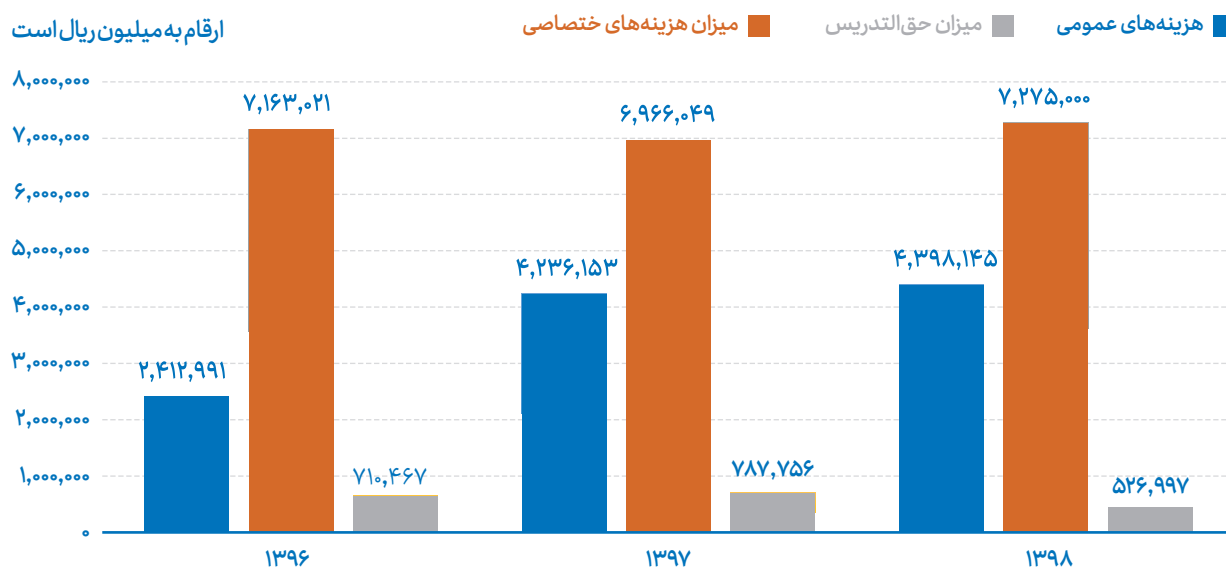


۴-۱۲- اجرای برنامه‌های اصلاحی برای صرفه جویی و کاهش هزینه‌های جاری

با برنامه‌ریزی صحیح برای اقدام به موقع و جلوگیری از افزایش هزینه‌ها و اصلاح امور اقدامات زیر بعمل آمده است:

- برنامه‌ریزی برای کاهش بهینه حق التدریس
- کاهش هزینه‌های جاری از قبیل کاهش مصرف برق و آب و تلفن با اصلاح الگوی مصرف
- تجمیع واحدهای کم جمعیت و زیان ده
- کاهش فوق‌العاده مبلغ حق مدیریت
- جلوگیری از مأموریت‌های غیر ضروری و برگزاری جلسات به صورت الکترونیکی
- پرهیز از تجمل‌گرایی
- کاهش برگزاری همایش‌ها و تجمعات
- انجام کلیه خریدهای دانشگاه از طریق سامانه ستاد در زیر مجموعه وزارت اقتصاد و دارایی کشور

ارقام به میلیون ریال است



نمودار ۸- میزان هزینه‌ها از سال ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۸

۴-۱۲-۱- صرفه جویی ۶۸ درصدی در هزینه های جاری با مدیریت هزینه

دانشگاه در ۴ سال اخیر تلاش ویژه ای نموده است تا فرهنگ صرفه جویی و بهره گیری از توان و تخصص همکاران را به منظور پیشبرد امور به کار گیرد. به همین روی با کاهش هزینه های جاری از طریق اعمال صرفه جویی صحیحی و هدفمند از جمله در هزینه های نگهداری آب برق و گاز علیرغم تورم ۱۴۸ درصدی قیمت ها در بازه ۴ ساله اخیر دانشگاه توانست هزینه های جاری را بالغ بر ۶۸ درصد کاهش دهد که به نوبه خود یک اقدام ویژه محسوب می شود.

به عنوان یک مصداق می توان به اقدامات حوزه پشتیبانی در سازمان مرکزی اشاره نمود که طی ۴ سال توانستند با این راهبرد بالغ بر ۲۷۷۸۴۸ میلیون ریال صرفه جویی را در ۴ سال حاصل نمایند.

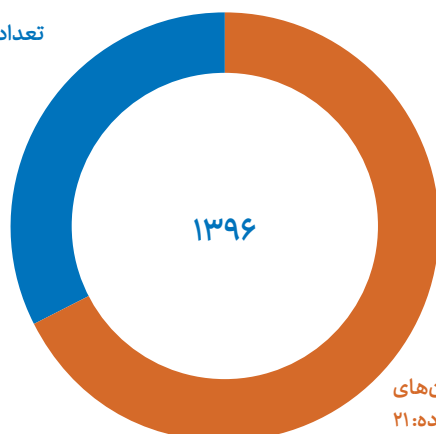
جدول ۱۳- مجموع مبالغ صرفه جویی و کاهش هزینه های اداره کل امور پشتیبانی از سال ۱۳۹۷ لغایت ۱۴۰۰ (مبالغ به میلیون ریال)		
ردیف	شرح	مبلغ صرفه جویی شده
۱	تأسیسات	۶۰,۶۲۰
۲	فضای سبز	۵۱,۷۴۵
۳	عمرانی و ساخت و ساز	۱۵,۷۲۵
۴	نقلیه	۱۴۹,۷۵۸
جمع کل		۲۷۷,۸۴۸

۴-۱۲-۲- رشد و ارتقای استان ها در حوزه مالی

پیاده سازی نظم و انضباط مالی در استان ها و القای رویکرد درآمد-هزینه ای به جای سیاست پیشین قبلی مبنی بر نگاه صرفاً هزینه محور طی ۴ سال گذشته باعث شد تا با تلاش بدنه مدیریتی و همکاران در ۳۱ استان کشور شاهد کاهش تعداد استان های زیان ده از ۲۱ استان در سال ۱۳۹۶ به ۹ استان در سال ۱۳۹۹ باشیم. ذکر این نکته لازم است که از ۹ استان مورد اشاره نیز ۵ استان کمتر از ۵ درصد زیاد و ۴ استان کمی بیش از ۵ درصد زیان دارند که به یقین می توان امیدوار بود در پایان سال ۱۴۰۰ این عدد به نزدیک صفر خواهد رسید.

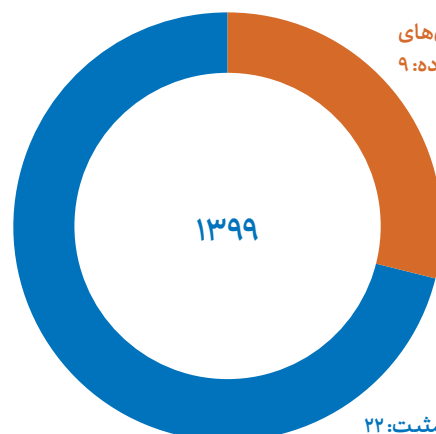
در این بین مرکز انتشارات دانشگاه نیز که در سال ۱۳۹۶ جزو مراکز زیان ده محسوب می شد اکنون بیش از ۲ سال است که به سودآوری رسیده است.

تعداد مراکز مثبت: ۱۰



تعداد استان های
زیان ده: ۲۱
+مرکز انتشارات

تعداد استان های
زیان ده: ۹



تعداد مراکز مثبت: ۲۲
+مرکز انتشارات

نمودار ۹- وضعیت تراز مالی استان ها طی سال های ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۹

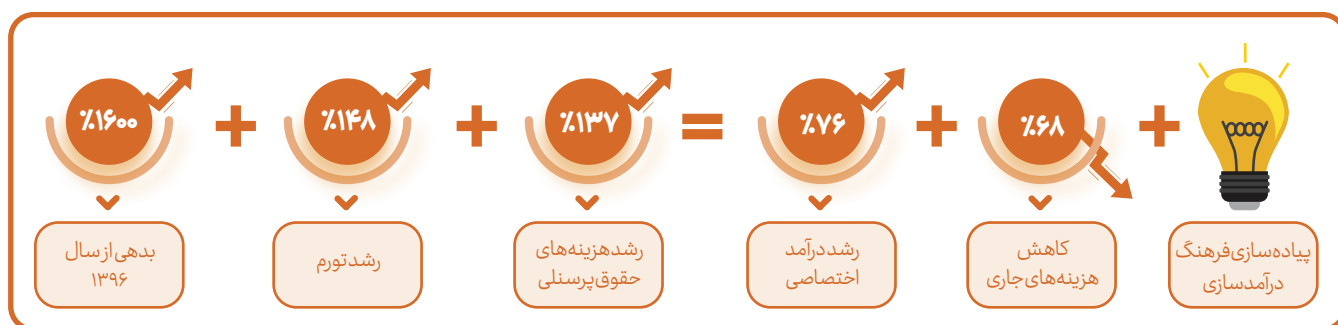
۳-۱۲-۴- نظم بخشی و تعیین تکلیف پروژه‌های معوق

در ابتدای سال ۱۳۹۶ بیش از ۲۶۳ صورت وضعیت مربوط به پروژه‌های عمرانی دانشگاه با تکلیف بودند که با بررسی دقیق صورت وضعیت پیمانکاران بیش از ۳۳۰ میلیارد ریال صرفه جویی مالی برای دانشگاه ایجاد شد. همچنین به منظور ایجاد شفافیت بهتر در تمامی امور پیمانکاران و همچنین نظارت بهتر ضمن تهیه شناسنامه فنی برای کلیه پروژه‌ها و تهیه و شیوه نامه تعمیر و نگهداری هرگونه اقدام مالی به صورت آنلاین ثبت و قابل رهگیری است.

۴-۱۲-۴- توازن بودجه‌ای و بازپرداخت کسری بودجه از محل درآمدزایی‌ها

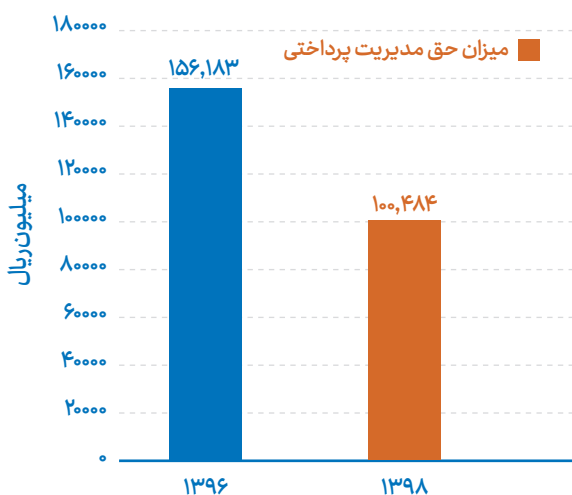
رشد بی سابقه خدمات و تورم بخشی در کنار شرایط جنگ اقتصادی، چالش‌های بسیاری را برای مجموعه زیرنظام‌های حوزه آموزش عالی کشور پدیدار کرد. اگرچه دانشگاه توانست در شرایط تورم ۱۴۸ درصدی در ۴ سال اخیر از طریق صرفه جویی و بهره‌وری میزان هزینه‌های جاری را به میزان ۶۸ درصد کاهش دهد و از سویی با اقدامات موثر در جذب دانشجو موجب ارتقای ۷۶ درصدی درآمد اختصاصی شود اما این میزان به هیچ عنوان پاسخگویی رشد ۱۳۷ درصدی هزینه‌های حقوق پرسنلی نبود.

با پیاده سازی فرهنگ صرفه جویی و تسری درآمدزایی به تمامی مراکز و واحدها دانشگاه پیام نور توانست این خلأ بزرگ مالی را که می توانست باعث ورشکستگی هر مجموعه آموزشی شود اگرچه به سختی اما با انضباط مالی به خوبی پشت سر بگذارد و در این میان نه تنها نسبت به بازپرداخت بالغ بر ۱۶۰۰ میلیارد ریال بدهی انباشته قبل از سال ۱۳۹۶ اقدام نماید که نسبت به احیای ۲۲۱۴ مورد پایه معوق همکاران اداری و همچنین سایر بدهی‌ها اقدام نماید. دانشگاه پیام نور با توازن موثر بودجه‌ای بدون هرگونه بدهی امروز می تواند الگوی مناسبی برای بهره‌گیری از فرصت‌ها و عبور از چالش‌های مالی باشد



۵-۱۲-۴- صرفه جویی در هزینه‌ها با کاهش و متناسب سازی حق مدیریت مدیران

با توجه به تغییر ساختار و کاهش جمعیت دانشجویی به منظور مدیریت بهتر هزینه‌ها، اصل متناسب سازی حق سمت مدیران با تعداد دانشجو در دستور کار دانشگاه قرار گرفت. این امر علاوه بر بهبود و ارتقای وضعیت جذب دانشجو باعث افزایش حس عدالت محوری در پرداخت‌ها در میان همکاران شد. بر این اساس علیرغم تورم ۴ ساله کشور میزان حق مدیریت پرداختی در سال ۱۳۹۶ بالاتر از میزان حق مدیریت پرداختی در سال ۱۳۹۹ بوده است و اعداد کاهش ۳۰ درصدی حق مدیریت پرداختی را نشان می دهد.



سال ۱۳۹۸	سال ۱۳۹۷	سال ۱۳۹۶	میانگین افزایش حقوق سالیانه
۱۸ درصد	۶ درصد	۱۰ درصد	

نمودار ۱۰- کاهش ۳۰ درصدی حق مدیریت پرداختی