



جمهوری اسلامی ایران  
Islamic Republic of Iran  
سازمان ملی استاندارد ایران



استاندارد ملی ایران

۲۲۴۲۴

چاپ اول

۱۳۹۶

INSO

22424

1st.Edition

2018

Identical with  
ISO 21505:  
2017

Iranian National Standardization Organization

مدیریت پروژه، برنامه و پورتفوی -  
راهنمای حکمرانی

**Project, programme and portfolio  
management - Guidance on  
governance**

ICS: 03.100.40

استاندارد ملی ایران شماره ۲۲۴۲۴ (چاپ اول): سال ۱۳۹۶

سازمان ملی استاندارد ایران

تهران، ضلع جنوب غربی میدان ونک، خیابان ولیعصر، پلاک ۲۵۹۲

صندوق پستی: ۱۴۱۵۵-۶۱۳۹ تهران - ایران

تلفن: ۵-۸۸۸۷۹۴۶۱

دورنگار: ۸۸۸۸۷۰۸۰ و ۸۸۸۸۷۱۰۳

کرج، شهر صنعتی، میدان استاندارد

صندوق پستی: ۳۱۵۸۵-۱۶۳ کرج - ایران

تلفن: ۸-۳۲۸۰۶۰۳۱ (۰۲۶)

دورنگار: ۳۲۸۰۸۱۱۴ (۰۲۶)

رایانامه: [standard@isiri.gov.ir](mailto:standard@isiri.gov.ir)

وبگاه: <http://www.isiri.gov.ir>

**Iranian National Standardization Organization (INSO)**

No. 2592 Valiasr Ave., South western corner of Vanak Sq., Tehran, Iran

P. O. Box: 14155-6139, Tehran, Iran

Tel: + 98 (21) 88879461-5

Fax: + 98 (21) 88887080, 88887103

Standard Square, Karaj, Iran

P.O. Box: 31585-163, Karaj, Iran

Tel: + 98 (26) 32806031-8

Fax: + 98 (26) 32808114

Email: [standard@isiri.gov.ir](mailto:standard@isiri.gov.ir)

Website: <http://www.isiri.gov.ir>

## به نام خدا

### آشنایی با سازمان ملی استاندارد ایران

سازمان ملی استاندارد ایران به موجب بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱ تنها مرجع رسمی کشور است که وظیفه تعیین، تدوین و نشر استانداردهای ملی (رسمی) ایران را به عهده دارد.

تدوین استاندارد در حوزه‌های مختلف در کمیسیون‌های فنی مرکب از کارشناسان سازمان، صاحب‌نظران مراکز و مؤسسات علمی، پژوهشی، تولیدی و اقتصادی آگاه و مرتبط انجام می‌شود و کوششی همگام با مصالح ملی و با توجه به شرایط تولیدی، فناوری و تجاری است که از مشارکت آگاهانه و منصفانه صاحبان حق و نفع، شامل تولیدکنندگان، مصرف‌کنندگان، صادرکنندگان و واردکنندگان، مراکز علمی و تخصصی، نهادها، سازمان‌های دولتی و غیردولتی حاصل می‌شود. پیش‌نویس استانداردهای ملی ایران برای نظرخواهی به مراجع ذی‌نفع و اعضای کمیسیون‌های مربوط ارسال می‌شود و پس از دریافت نظرها و پیشنهادهای در کمیته ملی مرتبط با آن رشته طرح و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی (رسمی) ایران چاپ و منتشر می‌شود.

پیش‌نویس استانداردهایی که مؤسسات و سازمان‌های علاقه‌مند و ذی‌صلاح نیز با رعایت ضوابط تعیین شده تهیه می‌کنند در کمیته ملی طرح، بررسی و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی ایران چاپ و منتشر می‌شود. بدین ترتیب، استانداردهایی ملی تلقی می‌شود که بر اساس مقررات استاندارد ملی ایران شماره ۵ تدوین و در کمیته ملی استاندارد مربوط که در سازمان ملی استاندارد ایران تشکیل می‌شود به تصویب رسیده باشد.

سازمان ملی استاندارد ایران از اعضای اصلی سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO)<sup>۱</sup>، کمیسیون بین‌المللی الکتروتکنیک (IEC)<sup>۲</sup> و سازمان بین‌المللی اندازه‌شناسی قانونی (OIML)<sup>۳</sup> است و به عنوان تنها رابط<sup>۴</sup> کمیسیون کدکس غذایی (CAC)<sup>۵</sup> در کشور فعالیت می‌کند. در تدوین استانداردهای ملی ایران ضمن توجه به شرایط کلی و نیازمندی‌های خاص کشور، از آخرین پیشرفت‌های علمی، فنی و صنعتی جهان و استانداردهای بین‌المللی بهره‌گیری می‌شود.

سازمان ملی استاندارد ایران می‌تواند با رعایت موازین پیش‌بینی شده در قانون، برای حمایت از مصرف‌کنندگان، حفظ سلامت و ایمنی فردی و عمومی، حصول اطمینان از کیفیت محصولات و ملاحظات زیست‌محیطی و اقتصادی، اجرای بعضی از استانداردهای ملی ایران را برای محصولات تولیدی داخل کشور و/یا اقلام وارداتی، با تصویب شورای عالی استاندارد، اجباری کند. سازمان می‌تواند به منظور حفظ بازارهای بین‌المللی برای محصولات کشور، اجرای استانداردهای کالاهای صادراتی و درجه‌بندی آن را اجباری کند. همچنین برای اطمینان بخشیدن به استفاده‌کنندگان از خدمات سازمان‌ها و مؤسسات فعال در زمینه مشاوره، آموزش، بازرسی، ممیزی و صدور گواهی سیستم‌های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست‌محیطی، آزمایشگاه‌ها و مراکز واسنجی (کالیبراسیون) وسایل سنجش، سازمان ملی استاندارد این‌گونه سازمان‌ها و مؤسسات را بر اساس ضوابط نظام تأیید صلاحیت ایران ارزیابی می‌کند و در صورت احراز شرایط لازم، گواهینامه تأیید صلاحیت به آن‌ها اعطا و بر عملکرد آن‌ها نظارت می‌کند. ترویج دستگاه بین‌المللی یکاها، واسنجی وسایل سنجش، تعیین عیار فلزات گرانبها و انجام تحقیقات کاربردی برای ارتقای سطح استانداردهای ملی ایران از دیگر وظایف این سازمان است.

1- International Organization for Standardization

2- International Electrotechnical Commission

3- International Organization for Legal Metrology (Organisation Internationale de Metrologie Legals)

4- Contact point

5- Codex Alimentarius Commission

## کمیسیون فنی تدوین استاندارد

«مدیریت پروژه، برنامه و پورتفوی - راهنمای حکمرانی»

### رئیس: سمت و/یا محل اشتغال:

دانشگاه جامع علمی و کاربردی سمنان

مدرس، مصطفی

(کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، تحقیق در عملیات)

### دبیر:

اداره کل استاندارد استان سمنان

خرم، محسن

(کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، تولید)

### اعضا: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

سازمان صنعت، معدن و تجارت استان سمنان

آلبویه، حسن

(کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، صنایع)

شرکت تولیدی شیمیایی کلران

ادب، حسین

(کارشناسی مهندسی شیمی)

اداره کل استاندارد استان سمنان

ترحمی، حسین

(کارشناسی مهندسی مکانیک، جامدات)

اداره کل استاندارد استان سمنان

خدامعباسی، روح ا...

(کارشناسی ارشد فیزیک، حالت جامد)

عضو مستقل

خرم، میثم

(کارشناسی حسابداری)

اداره کل استاندارد استان سمنان

دائیان، محمدعلی

(کارشناسی مهندسی برق - کنترل)

شرکت تولیدی شیمیایی کلران

شریعت، محمد علی

(دکتری مدیریت تولید و عملیات)

کارشناس حقیقی استاندارد

عبدوس، عاطفه

(کارشناسی ارشد شیمی آلی)

**اعضا:** (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

فروتن، محمدرضا

(کارشناسی مهندسی شیمی، پتروشیمی)

مرادی، احمد

(کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، مالی)

مرادی‌نسب، داود

(کارشناسی مدیریت بازرگانی)

یحیایی، سمیرا

(کارشناسی ارشد مهندسی کامپیوتر، نرم‌افزار)

**ویراستار:**

خدامعباسی، روح‌ا...

(کارشناسی ارشد فیزیک، حالت جامد)

**سمت و/یا محل اشتغال:**

کارشناس حقیقی استاندارد

اداره کل استاندارد استان سمنان

شهرداری سمنان

اداره کل استاندارد استان سمنان

اداره کل استاندارد استان سمنان

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
ز	پیش‌گفتار
ح	مقدمه
۱	۱ هدف و دامنه کاربرد
۱	۲ مراجع الزامی
۱	۳ اصطلاحات و تعاریف
۲	۴ ساختار
۴	۵ حکمرانی پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها
۱۱	۶ حکمرانی پروژه‌ها
۱۴	۷ حکمرانی برنامه‌ها
۱۸	۸ حکمرانی پورتفوی‌ها
۲۲	پیوست الف (آگاهی‌دهنده) پیاده‌سازی، بهبود مستمر و حفظ چارچوب حکمرانی

## پیش‌گفتار

استاندارد «مدیریت پروژه، برنامه و پورتفوی- راهنمای حکمرانی» که پیش‌نویس آن در کمیسیون‌های مربوط بر مبنای پذیرش استانداردهای بین‌المللی به عنوان استاندارد ملی ایران به روش اشاره شده در مورد الف، بند ۷، استاندارد ملی شماره ۵ تهیه و تدوین شده، در دویست و نهمین اجلاس کمیته ملی استاندارد مدیریت کیفیت مورخ ۱۳۹۶/۱۲/۰۷ تصویب شد. اینک این استاندارد به استناد بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱، به عنوان استاندارد ملی ایران منتشر می‌شود.

استانداردهای ملی ایران بر اساس استاندارد ملی ایران شماره ۵ (استانداردهای ملی ایران- ساختار و شیوه نگارش) تدوین می‌شوند. برای حفظ همگامی و هماهنگی با تحولات و پیشرفت‌های ملی و جهانی در زمینه صنایع، علوم و خدمات، استانداردهای ملی ایران در مواقع لزوم تجدیدنظر خواهند شد و هر پیشنهادی که برای اصلاح و تکمیل این استانداردها ارائه شود، هنگام تجدیدنظر در کمیسیون فنی مربوط، مورد توجه قرار خواهد گرفت. بنابراین، باید همواره از آخرین تجدیدنظر استانداردهای ملی ایران استفاده کرد. این استاندارد ملی بر مبنای پذیرش استاندارد بین‌المللی زیر به روش «معادل یکسان» تهیه و تدوین شده و شامل ترجمه تخصصی کامل متن آن به زبان فارسی می‌باشد و معادل یکسان استاندارد بین‌المللی مزبور است:

ISO 21505: 2017(E), Project, programme and portfolio management - Guidance on governance

## مقدمه

این استاندارد، ساختار و رهنمودهایی را برای حکمرانی<sup>۱</sup> پروژه‌ها<sup>۲</sup>، برنامه‌ها<sup>۳</sup> و پورتفوی‌ها<sup>۴</sup> شرح می‌دهد.

حکمرانی پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها شامل قسمت‌هایی از حکمرانی است که مربوط به پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها بوده ولی به آن‌ها محدود نمی‌شود. سازمان‌ها می‌توانند از این استاندارد برای حکمرانی هر یک یا تمام پروژه‌ها، برنامه‌ها یا پورتفوی‌های خود استفاده کنند.

این استاندارد به منظور استفاده توسط هر سازمان و هر گروهی از سازمان‌ها برای پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها، در هر اندازه و پیچیدگی می‌باشد، اما ممکن است نیاز به تطبیق با نیازهای خاص سازمان داشته باشد. به‌علاوه این استاندارد طراحی شده است تا راهنمایی برای نهادهای حاکم و مدیریت اجرایی و ارشد که می‌توانند مسئولیت‌های حکمرانی در سازمان‌های خود داشته باشند، ارائه کند.

این استاندارد، به حکمرانی پروژه‌ها، حکمرانی برنامه‌ها و حکمرانی پورتفوی‌ها اشاره می‌کند که با اصطلاحات حکمرانی پروژه، حکمرانی برنامه و حکمرانی پورتفوی قابل تعویض در نظر گرفته می‌شود. هر چند، حکمرانی برای یک پروژه یا برنامه منفرد، می‌تواند با حکمرانی پروژه‌ها یا برنامه‌های چندگانه، متفاوت باشد.

رهنمودهای مشخص شده برای حکمرانی پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها در این استاندارد، می‌تواند به موارد زیر کمک کند:

- بهبود پاسخگویی و شفافیت؛
- بهبود تعامل با ذی‌نفعان؛
- کاهش ریسک سازمانی؛
- افزایش احتمال دستیابی به نتایج، منافع پایدار و افزایش فرصت‌ها؛
- بهبود ارتباطات؛
- بهبود شفافیت با توجه به ارزش‌ها، اصول اخلاقی و اصول راهنما.

- 
- 1- Governance
  - 2- Projects
  - 3- Programmes
  - 4- Portfolios

پورتفوی یا سبد پروژه‌ها- مجموعه‌ای از پروژه‌ها، برنامه‌ها و سایر فعالیت‌هایی است که به منظور تسهیل در امر مدیریت موثر آن‌ها و برای رسیدن به اهداف راهبردی سازمان، گروه‌بندی شده‌اند.



## مدیریت پروژه، برنامه و پورتفوی - راهنمای حکمرانی

### ۱ هدف و دامنه کاربرد

هدف از تدوین این استاندارد، بیان ساختاری برای حکمرانی پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها و راهنمایی برای حکمرانی پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها است. این استاندارد همچنین می‌تواند برای ارزیابی، تضمین یا صحت‌گذاری نقش حکمرانی، برای پروژه‌ها، برنامه‌ها یا پورتفوی‌ها استفاده شود.

یادآوری - در سراسر این استاندارد، اصطلاح «پورتفوی» به معنی «پورتفوی پروژه و برنامه» و اصطلاح «برنامه» به معنی «برنامه‌ای از پروژه‌های وابسته به هم و سایر کارهای ذیربط» استفاده می‌شود.

این استاندارد برای نهادهای حاکم و مدیریت اجرایی و ارشد، با توجه به حکمرانی پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها، که وادار می‌کنند، تحت فشار قرار می‌دهند یا تصمیم‌سازی می‌کنند، در نظر گرفته شده است. همچنین این استاندارد بر آن است تا راهنمایی برای کسانی مانند حامیان، گروه‌های هدایت، صاحبان پورتفوی و دفتر مدیریت پروژه باشد که پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها را هدایت می‌کنند.

همچنین می‌تواند توسط مدیران پروژه، برنامه و پورتفوی، مانند ذی‌نفعان دخیل شده در توسعه و پیاده‌سازی پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها استفاده شود. سایر مخاطبانی که می‌توانند علاقه‌ای به این موضوع داشته باشند شامل کسانی است که درون پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها، توصیه می‌کنند، آگاهی می‌دهند، کمک یا کار می‌کنند.

### ۲ مراجع الزامی

در این استاندارد مراجع الزامی وجود ندارد.

### ۳ اصطلاحات و تعاریف

در این استاندارد، اصطلاحات و تعاریف زیر به کار می‌رود:

سازمان‌های ISO و IEC، پایگاه‌های داده وابسته به واژگان را برای استفاده در استانداردسازی، در آدرس‌های زیر نگهداری می‌کنند.

- پایگاه برخط ISO: به آدرس <http://www.iso.org/obp>

- IEC Electropedia: به آدرس <http://www.electropedia.org/>

۱-۳

حکمرانی

**governance**

اصول، خط‌مشی‌ها و چارچوبی که توسط آن‌ها، یک سازمان، هدایت و کنترل می‌شود.

۲-۳

ذی‌نفع

**stakeholder**

شخص، گروه یا سازمانی که منفعی دارد، یا می‌تواند اثر گذارد یا تحت تاثیر قرار گیرد، یا بفهمد که خودش توسط هر جنبه از پروژه، برنامه، پورتفوی یا حکمرانی سازمان، تحت تاثیر قرار گرفته است.

۳-۳

ریسک

**risk**

رویداد نامعلوم یا مجموعه‌ای از رویدادها، با تاثیر بالقوه مثبت یا منفی است.

۴-۳

منفعت

**benefit**

مزیت، ارزش یا سایر تاثیرهای مثبت ایجاد شده است.

۵-۳

نهاد حاکم

**governing body**

شخص، گروه یا نهاد پاسخگو برای حکمرانی یک سازمان، سازمان‌ها یا قسمتی از یک سازمان است.

۴ ساختار

۱-۴ حکمرانی سازمانی

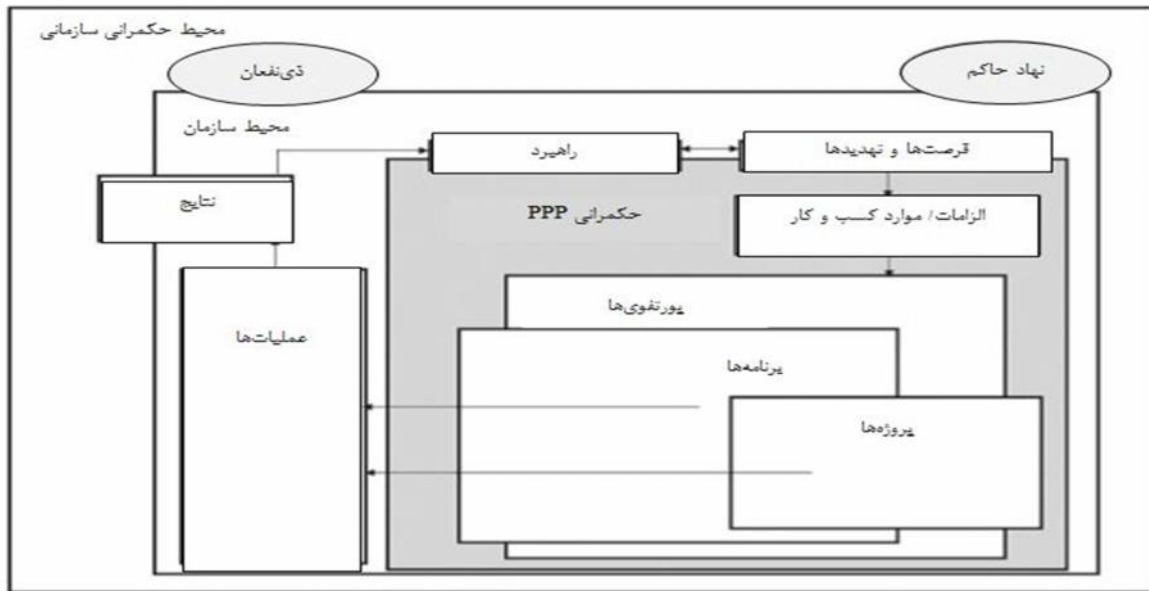
حکمرانی سازمانی، هدایت یک سازمان دائمی یا موقت، از طریق ایجاد چارچوب حکمرانی است. نهادهای حاکم، مدیریت اجرایی و ارشد، مسئولیت حکمرانی سازمان خود را برای دستیابی به پاسخگویی و عملکرد دارند.

یک حکمرانی سازمانی، مبتنی بر اولویتهای خاص سازمان است و گاهی اوقات تمام محدوده ناسازگار منافع ذی‌نفع را پوشش می‌دهد و می‌تواند توسط محیط حکمرانی گسترده‌تر، تحت تاثیر قرار گیرد.

توصیه می‌شود عناصر حکمرانی سازمانی که به پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها می‌پردازند، به صورت زیر باشند:

- قسمتی ادغام شده از چارچوب حکمرانی کلی سازمان دائمی و موقت؛
- طراحی شده برای حمایت از اصول، ارزش‌ها و اهداف راهبردی سازمان؛
- طراحی شده برای بهینه‌سازی منافع ایجاد شده با سرمایه‌گذاری منابع در پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌های انتخاب شده.

یک ارتباط ممکن، میان حکمرانی سازمانی و حکمرانی پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها در شکل ۱ نشان داده شده است.



راهنما:

قسمت هاشور زده شده، چارچوب حکمرانی مطرح شده در بند ۴ را نشان می‌دهد. فلش‌ها، یک نمایش عمومی از جریان دانش، مستندات، قابل تحویل‌ها و سایر مصنوعات است. <sup>۱</sup> PPP، سرنام، در نمودار پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها است.

شکل ۱- مثالی از ساختار حکمرانی پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها (PPP)

#### ۲-۴ نهادهای حاکم

بسته به نیازهای سازمانی و پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌هایی که باید حکمرانی شوند، ممکن است چندین نهاد حاکم مختلف، درون یک سازمان وجود داشته باشد.

1- Projects, Programmes, Portfolios (PPP)

هر نهاد حاکم می‌تواند در موارد زیر پاسخگویی و مسئولیت داشته باشد:

الف- پیروی از اهداف، ارزش‌ها و اصول ایجاد شده توسط نهاد حاکم کلی سازمان؛

ب- پرداختن به الزامات ذی‌نفعان؛

پ- پیروی از الزامات سازمانی و قانونی؛

ت- توسعه و برقراری خط‌مشی‌ها، روش‌های اجرایی و فرآیندها؛

ث- تنظیم اهداف و فراهم کردن مسیر برای نهادهای سازمانی که باید حکمرانی شوند؛

ج- واگذاری مسئولیت‌ها برای توانمندسازی و پشتیبانی مدیران:

- توصیه می‌شود واگذاری‌ها، اختیار و مسئولیت برای اقدامات ضروری را متعادل سازد؛

- نهاد حاکم، پاسخگو باقی می‌ماند؛

چ- پایش انطباق و دستیابی به اهداف؛

ح- تصمیم‌سازی نهایی در مورد موضوعات بحرانی تشدید شده.

#### ۳-۴ تفاوت‌های میان حکمرانی و مدیریت

حکمرانی، اختیار می‌دهد، هدایت می‌کند، توانمند می‌کند، نظارت را فراهم کرده و اقدامات مدیریت را محدود می‌کند.

توصیه می‌شود مدیریت، به‌منظور دستیابی به اهداف سازمانی، درون محدودیت‌های تنظیم شده توسط حکمران سازمان، کار کند.

وظایف حکمرانی و وظایف مدیریت می‌تواند در سطوح مختلف و در قسمت‌های مختلف سازمان انجام شود، اما نهاد حاکم، در مورد عملکرد سازمان، پاسخگو باقی می‌ماند.

در حالی که حکمرانی و مدیریت، متفاوت هستند، توصیه می‌شود هر شخص دخیل در حکمرانی و مدیریت، مسئولیتی برای کار فعالانه، برای دستیابی به اهداف سازمان داشته باشد.

#### ۵ حکمرانی پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها

##### ۱-۵ کلیات

توصیه می‌شود حکمرانی پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها، یک قسمت ادغام شده از حکمرانی کلی سازمان باشد. توصیه می‌شود چارچوب حکمرانی در سراسر پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها، درون سازمان ادغام شود، و در جایی که لازم است، الزامات سایر سازمان‌های مشارکت‌کننده را نیز در خود جای دهد. توصیه می‌شود

حکمرانی کلی سازمان، از مدیریت مناسب پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها پشتیبانی کرده و آن را توانمند سازد.

توصیه می‌شود حکمرانی پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها:

الف- ارزش‌ها و اصول سازمان یا سازمان‌های مسئول برای پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌هایی که باید حکمرانی شوند را منعکس کند؛

ب- در حالی که با محدودیت‌های تنظیم شده توسط چارچوب حکمرانی سازمان مطابقت دارد، دستیابی به اهداف سازمان را تسهیل کند؛

پ- هنجارهای فرهنگی و اخلاقی در موارد زیر را در نظر گیرد:

- سایر سازمان‌های دخیل؛

- جوامعی که در آن‌ها، سازمان عمل می‌کند.

## ۲-۵ ارزش‌ها

توصیه می‌شود ارزش‌های بیان شده از طریق حکمرانی پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها، سازگار و هم‌راستا با ارزش‌های سازمان باقی بماند.

در این استاندارد، مفهوم ارزش‌ها، آن ارزش‌هایی هستند که توسط سازمان یا سازمان‌های مشارکت‌کننده، پذیرفته یا تصمیم‌گیری می‌شود. توصیه می‌شود این ارزش‌ها، استانداردهای رفتاری اعضای سازمان، یا سازمان‌ها را تعیین کند یا تحت تاثیر قرار دهد و توصیه می‌شود عموماً، در جامعه گسترده‌تر، در جایی که سازمان عمل می‌کند، پذیرفته شود. ارزش‌های سازمانی را می‌توان مستند کرد و توصیه می‌شود آن‌چه را که از نظر اخلاقی، برای ذی‌نفعان سازمان قابل قبول و ارزشمند است، انعکاس دهد. توصیه می‌شود در جایی که ارزش‌های مخالف میان گروه‌های ذی‌نفع وجود دارد، روی شیوه‌ای که در آن، این اختلافات مدیریت می‌شوند، توافق شود.

## ۳-۵ اصول

اصول، در خط‌مشی‌ها و شیوه‌های اصلی پذیرفته شده توسط نهاد حاکم سازمان، برای حمایت از ارزش‌ها و دستیابی به اهداف سازمان، منعکس می‌شود. توصیه می‌شود نهاد حاکم، اصول کلیدی برای حکمرانی پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌هایی که با ارزش‌های سازمان، هم‌راستا هستند را مشخص و مستند و اهداف چارچوب حکمرانی را مشخص کند.

## ۴-۵ رهنمودهایی برای حکمرانی پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها

### ۱-۴-۵ کلیات

توصیه می‌شود رهنمودهایی که برای حکمرانی پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها در زیربندهای ۲-۴-۵ تا ۶-۴-۵ مشخص شده‌اند، توان ایجاد چارچوب حکمرانی، که باید توسط نهاد حاکم سازمان پذیرفته شود را داشته باشند و از ارزش‌ها، اصول و دستیابی به اهداف، پشتیبانی کنند. در این استاندارد، توصیه می‌شود نهاد حاکم، برای پیاده‌سازی چارچوب حکمرانی پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها، پاسخگو باشد. توصیه می‌شود نهاد حاکم، اصول و رهنمودهای مشخص شده در زیربندهای ۲-۴-۵ تا ۶-۴-۵ را در طراحی و پیاده‌سازی چارچوب حکمرانی پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها در نظر داشته باشد.

### ۲-۴-۵ رهنمودها

توصیه می‌شود نهاد حاکم، رهنمودهای خاصی که ساختاری را درون پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها فراهم نموده و بهتر است مطابق با ارزش‌ها و الزامات سازمان مدیریت شوند، توسعه دهد. توصیه می‌شود رهنمودها شامل موارد زیر باشد:

- الف- هم‌راستایی حکمرانی مدیریت پروژه، برنامه و پورتفوی با خط‌مشی‌ها، ارزش‌ها و اهداف سازمان؛
- ب- فرآیندی برای توسعه ارزش‌ها و خط‌مشی‌های جدید و اصلاح شده که در آن شکاف‌هایی در سطح سازمانی موجود بوده یا بهبودهایی مورد نیاز است؛
- پ- توسعه، پیاده‌سازی و برقراری چارچوب حکمرانی برای پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها که شامل موارد زیر است:

- ایجاد نقش‌ها، مسئولیت‌ها و پاسخگویی‌ها؛

- تعریف رهنمودهایی برای انتصاب منابع انسانی؛

ت- قادر ساختن ارتباط موثر میان نهادهای حکمرانی و مدیریت؛

ث- فراهم کردن تفکیک وظیفه حکمرانی از نقش مدیریت؛

ج- فراهم کردن نظارت برای توانمند کردن انطباق با رهنمودهای حکمرانی؛

چ- بهبود چارچوب حکمرانی برای پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها.

### ۳-۴-۵ عملکرد پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها

توصیه می‌شود چارچوب حکمرانی، همکاری کرده و نظارت بر ایجاد و تحقق ارزش را برای ذی‌نفعان توسط موارد زیر فراهم کند:

الف- انتخاب اعضای نهاد حاکم و نهادهای حکمرانی واگذار شده که دارای سطوح مناسبی از توانمندی، شایستگی، اختیار، تجربه و دسترسی به منابع مورد نیاز هستند؛

ب- مدیریت مسئول منابع انسانی و سایر منابع و به‌کارگیری آنها.

#### ۴-۴-۵ پایداری<sup>۱</sup> و اصول اخلاقی

توصیه می‌شود حکمرانی پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتهوی‌ها، تعهد سازمان به ارزش‌های اخلاقی و پایداری را منعکس کند. توصیه می‌شود تعهد به اصول اخلاقی و پایداری، شامل موارد زیر باشد:

الف- ادغام ارزش‌ها و خط‌مشی‌های سازمان، در حکمرانی و مدیریت پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتهوی‌ها؛

ب- پرورش فرهنگ احترام، بی‌طرفی، اعتماد، صداقت، شفافیت و آزادی مناسب؛

پ- پشتیبانی از تعهد سازمان به پایداری، شامل مسئولیت اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی؛

ت- پشتیبانی از یکپارچگی، امنیت و آشکاری اطلاعات ایجاد شده، دریافت شده، به‌دست آمده و از جهات دیگر، رسیدگی شده و توزیع شده. توصیه می‌شود، پشتیبانی شامل موارد زیر بوده اما محدود به آنها نباشد:

- متعادل کردن نیاز به امنیت و قابلیت اعتماد، با نیاز ذی‌نفع برای موجود و شفاف بودن؛

- فراهم کردن یکپارچگی و موجود بودن اطلاعات.

ث- ایجاد فرآیندهایی که به تصمیم‌سازان، اطلاعات کافی، مرتبط و قابل اطمینان می‌دهد.

#### ۵-۴-۵ ذی‌نفعان

توصیه می‌شود حکمرانی پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتهوی‌ها، تعهد سازمان را برای تعیین و تصدیق اهمیت ذی‌نفعان منعکس کند. توصیه می‌شود توجه به ذی‌نفعان، شامل موارد زیر باشد:

الف- در نظر گرفتن و متعادل ساختن منافع ذی‌نفعان، که سازگار با رویکرد کلی سازمان برای ذی‌نفعان است؛

ب- ایجاد و برقراری فرهنگی که تعامل با ذی‌نفعان را تشویق می‌کند؛

پ- توسعه خط‌مشی‌ها برای پیشگیری یا حل کشمکش‌ها در میان ذی‌نفعان یا با آنها.

#### ۶-۴-۵ خط‌مشی‌های مدیریتی

توصیه می‌شود نهاد حاکم، خط‌مشی‌های مدیریتی و در صورت نیاز، روش‌های اجرایی و فرآیندها را برای پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتهوی‌ها که بهتر است هم‌راستا با خط‌مشی‌های مدیریت سازمان، روش‌های اجرایی و

رواداری مجاز، با توجه به نیاز تطبیق داده شود، توسعه داده یا بپذیرد، اجرا و پایش کند. خطمشی‌ها، روش‌های اجرایی و فرآیندهای مدیریتی که باید ایجاد شوند، می‌تواند شامل موارد زیر باشد، اما محدود به آن‌ها نیست:

الف- خطمشی‌های مدیریت ریسک؛

ب- خطمشی‌های مدیریت مساله و روش‌های اجرایی تشدید شدن؛

پ- خطمشی‌های منابع انسانی شامل مدیریت شایستگی‌ها و استعداد؛

ت- واگذاری‌های مسئولیت و اختیار؛

ث- خطمشی‌های کیفیت؛

ج- خطمشی‌های زیست محیطی و پایداری؛

چ- خطمشی‌های مدیریت اطلاعات و دانش؛

ح- خطمشی‌ها و روش‌های اجرایی تهیه و تدارک؛

خ- خطمشی‌های سلامت و امنیت؛

د- خطمشی‌های بودجه‌ای و مالی؛

ذ- روش‌های اجرایی انطباق و نظارت.

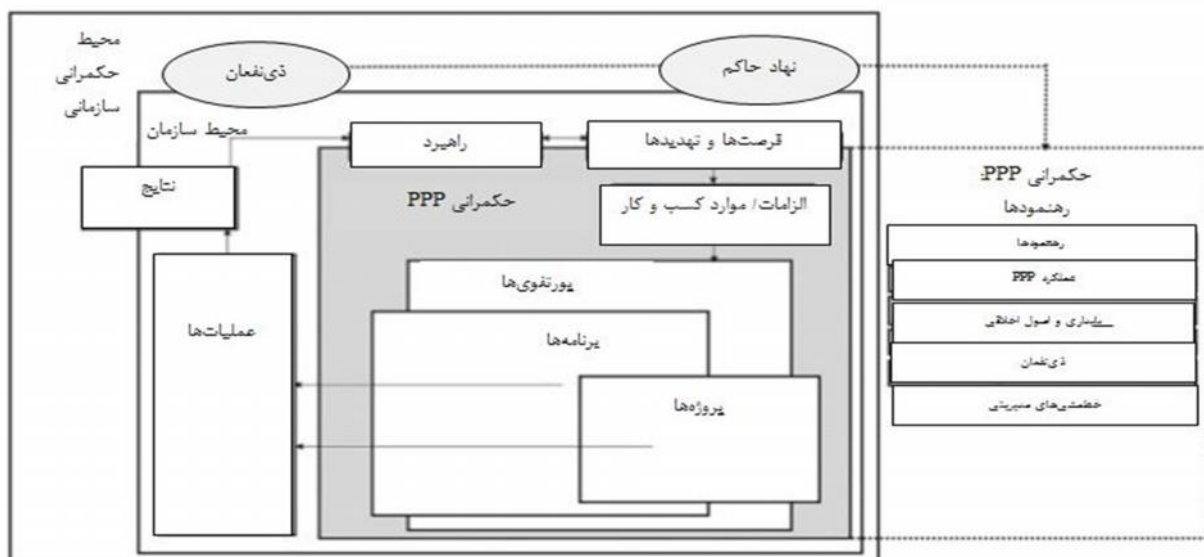
## ۵-۵ چارچوب

### ۱-۵-۵ کلیات

توصیه می‌شود نهاد حاکم، یک چارچوب حکمرانی برای پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها ایجاد کند. توصیه می‌شود این چارچوب، از ارزش‌ها، اصول و رهنمودهای حکمرانی سازمانی پیروی کند.

توصیه می‌شود این چارچوب شامل خطمشی‌ها، فرآیندها، روش‌های اجرایی، رهنمودها، مرزها، وجوه اشتراک، نقش‌ها، مسئولیت‌ها و پاسخگویی‌های مورد نیاز برای پیاده‌سازی و نگهداری از ارزش‌ها و اصول حکمرانی سازمان، همان‌طور که در شکل ۲ نشان داده است، باشد. توصیه می‌شود این چارچوب، قابل مستند شدن، ارتباط داده شدن و پایش باشد. توصیه می‌شود چارچوب حکمرانی برای پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها و وجوه اشتراک آن، به‌طور منظم بازنگری شود.





#### راهنما:

نقطه‌چین و مربع هاشور زده شده، معرف جنبه‌های قابل اجرای چارچوب حکمرانی برای رهنمودهای ارجاع شده است. فلش‌ها، نمایی تعمیم‌یافته از جریان دانش، مستندات، قابل تحویل‌ها و سایر مصنوعات است. PPP، سرنام نمودار پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها است.

#### شکل ۲- مثالی از ساختار چارچوب حکمرانی برای پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها (PPP)

شکل ۲، یک نمای احتمالی از ساختار حکمرانی را برای یک سازمان پیشنهاد می‌کند. عناصر اصلی به صورت زیر هستند:

- محیطی که در آن، سازمان یا سازمان‌ها، انجام وظیفه می‌کنند؛
- ارتباط میان رهنمودها و ذی‌نفعان و نهاد حاکم؛
- نظام‌های مدیریت پروژه، برنامه و پورتفوی و وجه اشتراک با عملیات‌ها یا سایر سازمان‌ها؛
- رهنمودهایی برای چارچوب حکمرانی؛
- رهنمودهای حکمرانی برای پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها، همان‌طور که در بندهای ۶، ۷ و ۸ مشخص شده‌اند.

توصیه می‌شود وظایف و مسئولیت‌های ضروری حکمرانی، برای هر واحد یا نهاد، در سطحی از پیچیدگی، مناسب با نیازهای سازمان، تعریف و اختصاص داده شود.

#### ۵-۵-۲ وجوه اشتراک حکمرانی

توصیه می‌شود نهاد حاکم، وجوه اشتراک بین نهادهای مسئول برای حکمرانی پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها و سایر نهادهای حکمرانی را تعیین کند. وجوه اشتراک می‌تواند توسط جریان اطلاعات، منابع یا الزامات مشخص شود.

همان‌طور که در شکل ۲ نشان داده شده، این جریان‌ها عموماً دو وجه اشتراک اولیه حکمرانی را ایجاد می‌کنند که ممکن است در ساختار کلی حکمرانی سازمان نیاز به تعریف داشته باشد:

الف- وجه اشتراک میان حکمرانی سازمان و حکمرانی پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها؛

ب- وجه اشتراک میان حکمرانی پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها و:

- حکمرانی عملیات‌ها؛

- سایر بخش‌های سازمان؛

- مدیریت سایر سازمان‌ها؛

### ۵-۵-۳ پیاده‌سازی و نگهداری چارچوب حکمرانی

توصیه می‌شود سازمان یا سازمان‌ها، پشتیبانی، منابع و دانش لازم برای پیاده‌سازی، بهبود و حفظ چارچوب حکمرانی پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها را مشخص، فراهم یا کسب کند.

عواملی که می‌تواند در هنگام توسعه، پیاده‌سازی و نگهداری چارچوب حکمرانی پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها در نظر گرفته شود، شامل موارد زیر است:

الف- چارچوب موجود حکمرانی سازمان و ساختار قانونی ذی‌نفعان؛

ب- مسیر نقش‌ها و مسئولیت‌ها مدیریت و نقش‌ها و مسئولیت‌های حکمرانی، تعریف و تخصیص داده می‌شود؛

پ- آمادگی افراد درون سازمان، برای درک و پشتیبانی از اصول و ارزش‌های سازمان و کمک به حکمرانی سازمان؛

ت- نیاز بالقوه به ممیزی، بازنگری یا ورودی‌های تصمیم مستقل و خودکار؛

ث- توصیه می‌شود بهبود و حفظ مستمر چارچوب حکمرانی، بخشی جدایی‌ناپذیر از چارچوب حکمرانی سازمانی باشد.

توصیه می‌شود از زمانی که چارچوب حکمرانی ایجاد می‌شود، الزامات منحصر به فرد برای هر نظامی، مشخص و به آن پرداخته شود. برای اطلاعات بیشتر در مورد پیاده‌سازی، بهبود مستمر و حفظ چارچوب حکمرانی، به پیوست الف مراجعه شود.

## ۶ حکمرانی پروژه‌ها

### ۱-۶ کلیات

توصیه می‌شود حکمرانی پروژه‌ها، توسط فرآیندها، روش‌های اجرایی و استانداردها، چنان‌که برای الزامات حکمرانی مناسب است، پشتیبانی شود.

توصیه می‌شود حکمرانی پروژه‌ها با حکمرانی سازمانی، و در جایی که مناسب است، با حکمرانی برنامه‌ها و پورتفوی‌ها، هم‌راستا باشد. یک پروژه می‌تواند چندین سازمان را که ممکن است به یک چارچوب حکمرانی خاص مجزا نیاز داشته باشند، دخیل کند که توصیه می‌شود با در نظر گرفتن حکمرانی سازمان‌های دخیل باشد.

علاوه بر رهنمودهای حکمرانی پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها که در زیربندهای ۴-۵ و ۲-۶ تا ۴-۶ فهرست شده‌اند، اختیار و مسئولیت‌های نهاد حاکم پروژه و رهنمودها و چارچوب برای ایجاد و نگهداری حکمرانی هر پروژه، توصیف می‌شود. توصیه می‌شود این عناصر، چنانچه قابل اجرا است، در ارتباط با رهنمودهای حکمرانی برنامه‌ها و پورتفوی‌ها، در نظر گرفته شود.

### ۲-۶ نهاد حاکم پروژه

توصیه می‌شود نهاد حاکم پروژه (به عنوان مثال یک کمیته راهبردی پروژه، قسمتی از مدیران اجرایی یا ارشد، یک مدیر منفرد، حامی یا سایر نهادهای نظارت مدیریت) ایجاد شود و اختیار خود را توسط نهاد حاکم به سازمان‌های دخیل، واگذار کند.

توصیه می‌شود مسئولیت‌های نهاد حاکم پروژه شامل موارد زیر بوده اما محدود به آن نباشد:

الف- هم‌راستایی حکمرانی پروژه با حکمرانی سازمان؛

ب- اطمینان از این که پروژه، تعهدات قانونی خود را در حوزه‌های متاثر کاری خود برآورده می‌کند؛

پ- نشان دادن پشتیبانی برای پروژه و ماموریت و اهداف پروژه؛

ت- تعامل و پشتیبانی از پروژه در دستیابی به اهداف پروژه؛

ث- تعیین و چنانچه مناسب است، واگذاری سطوح مجاز اختیار و موارد الزامی دیگر؛

ج- تعریف نقش‌ها، مسئولیت‌ها، اختیارات و پاسخگویی‌ها درون نهاد حاکم پروژه؛

چ- پشتیبانی از تصمیم‌سازی پروژه؛

ح- فراهم نمودن رهبری موثر و کارآمد بر اساس یک بنیاد اخلاقی؛

خ- تصویب منابع و توانمندی‌های مورد نیاز برای پشتیبانی از پروژه، سازمان و ذی‌نفعان متاثر؛

د- اطمینان از دسترسی مناسب و به موقع برای تامین مالی پروژه؛

- ذ- صحت‌گذاری هم‌راستا بودن توجیه و اهداف پروژه با راهبرد یا نیازهای سازمانی؛
- ر- ایجاد آگاهی از تاثیر فردی، پروژه‌های همچنین ریسک‌های سازمانی؛
- ز- اطمینان از استفاده مناسب از ریسک و شیوه‌های مدیریت فرصت، در پروژه؛
- ژ- ایجاد یک فرآیند مدیریت تغییر و پایش پایبندی؛
- س- پاسخگویی به گزارشات پیشرفت ممیزی، بازنگری و تضمین؛
- ش- تایید کاربرد خط‌مشی‌ها، فرآیندها، روش‌های اجرایی و استانداردها برای مجاز شمردن، تصویب و هدایت پروژه؛
- ص- فراهم کردن نظارت روی پیامدهای پروژه؛
- ض- برقراری یک خط‌مشی دستمزدی مناسب بر اساس منافع ذی‌نفعان.

### ۳-۶ رهنمودهایی برای حکمرانی پروژه‌ها

#### ۱-۳-۶ کلیات

یک پروژه، در یک محیط با یک طول عمر تعریف شده پروژه عمل می‌کند که شامل استفاده از رهنمودها برای حکمرانی پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتهوی‌ها، همان‌طور که در زیربند ۴-۵ مشخص شده، می‌باشد. استفاده از رهنمودها، در یک چارچوب حکمرانی، ایجاد می‌شود و با رهنمودهایی برای حکمرانی پروژه‌ها، همان‌طور که در زیربندهای ۲-۳-۶ تا ۸-۳-۶ مشخص شده است، پشتیبانی می‌شود. استفاده از این رهنمودها توسط نهاد حاکم پروژه، حکمرانی می‌شود.

#### ۲-۳-۶ خط‌مشی مدیریت پروژه

توصیه می‌شود خط‌مشی توسعه داده شود که هدف، نقش‌ها، مسئولیت‌ها، اختیارات و پاسخگویی‌های وظیفه مدیریت پروژه را مشخص کند. توصیه می‌شود واگذاری اختیار برای پاسخگویی و مسئولیت، در این خط‌مشی بیان شود.

#### ۳-۳-۶ ریسک

توصیه می‌شود مدیریت ریسک پروژه، هم‌راستا با خط‌مشی مدیریت ریسک سازمان بوده و با ذی‌نفعان کلیدی ارتباط داشته باشد.

#### ۴-۳-۶ ورودی‌های تصمیم پروژه

توصیه می‌شود ورودی‌های تصمیم در چرخه عمر پروژه، با معیارهایی که توان تجویز ادامه، تعلیق، پایان دادن یا اصلاح پروژه را داشته باشند، ایجاد شود.

### ۵-۳-۶ ذی‌نفعان

توصیه می‌شود راهنمایی برای تعامل با ذی‌نفعان فراهم شود که منافع قانونی، انتظارات و منافع ناسازگار، همچنین همکاری ذی‌نفعان پروژه را در نظر گیرد.

### ۶-۳-۶ ممیزی، بازنگری یا تضمین پروژه

توصیه می‌شود یک فرآیند ممیزی، بازنگری یا تضمین پروژه داخلی یا خارجی ایجاد شود.

### ۷-۳-۶ الزامات پایداری و قانونی

توصیه می‌شود خط‌مشی‌ها و روش‌های اجرایی ایجاد شود که اقداماتی را که باید با توجه به الزامات پایداری و قانونی (مانند سلامت، ایمنی، امنیتی، حقوقی، مقرراتی، اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی) برای پروژه گرفته می‌شود، هدایت کند.

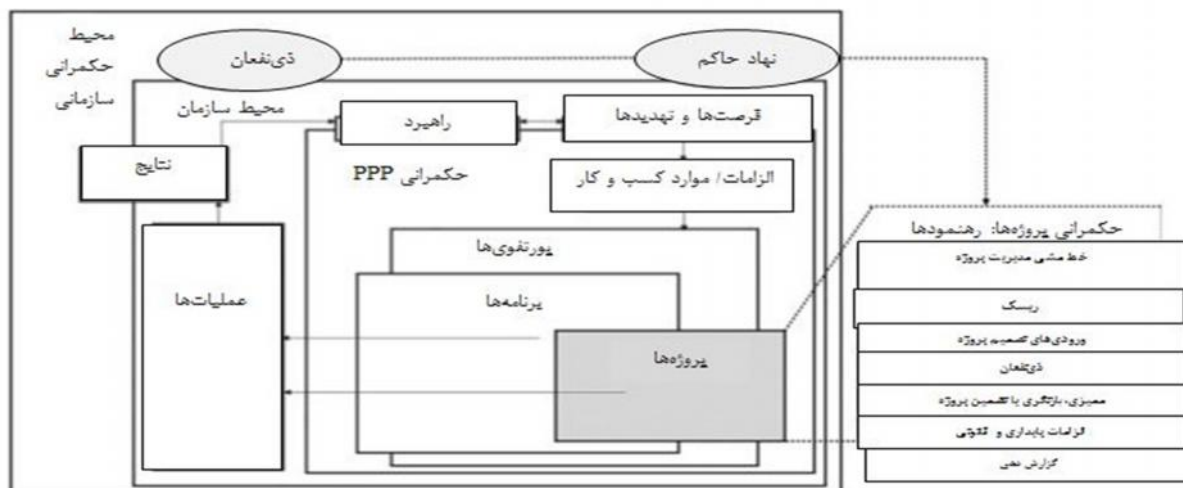
### ۸-۳-۶ گزارش‌دهی

توصیه می‌شود گزارش‌دهی پروژه در راستای اهداف پروژه و حکمرانی سازمانی و در جای مناسب، حکمرانی برنامه‌ها و پورتفوی‌ها ایجاد شود. بهتر است سطح شفافیت و آشکارسازی گزارش‌دهی پروژه تعریف شود. توصیه می‌شود درستی گزارش‌های پروژه، صحت‌گذاری و تایید شده و تصمیم‌های نهاد حاکم، مستند شود.

### ۴-۶ چارچوب

چارچوب حکمرانی پروژه‌ها، مرزها، وجوه اشتراک، نقش‌ها، مسئولیت‌ها و پاسخگویی‌های محدود کردن و توانمند کردن مدیریت پروژه‌ها را، ایجاد و تعریف می‌کند و می‌تواند شامل ساختار گزارش‌دهی، فرآیندهای مدیریت پروژه، فرآیندهای مدیریت ریسک و آستانه‌های تحمل ریسک و ورودی‌های تصمیم برای بازنگری باشد. توصیه می‌شود چارچوب حکمرانی، مستند، بازنگری، به‌روزرسانی شده و در صورت لزوم، مطابق با تغییر شرایط، بایگانی شود.

شکل ۳ مثالی از ساختار یک چارچوب حکمرانی، برای روشن ساختن حکمرانی یک پروژه یا پروژه‌ها را نشان می‌دهد.



یادآوری - برای توضیح بیشتر در مورد شکل ۳، به زیربند ۵-۵-۱ مراجعه شود.

### شکل ۳- مثالی از ساختار چارچوب حکمرانی برای پروژه‌ها

## ۷ حکمرانی برنامه‌ها

### ۱-۷ کلیات

توصیه می‌شود حکمرانی برنامه‌ها، با استفاده از فرآیندها، روش‌های اجرایی و استانداردها، چنان‌که برای الزامات حکمرانی مناسب است، پشتیبانی شود.

توصیه می‌شود حکمرانی برنامه‌ها، هم‌راستا با حکمرانی سازمانی و در جایی که مناسب است، حکمرانی پروژه‌ها و پورتفوی‌ها باشد. یک برنامه ممکن است چندین سازمان را دخیل کند و ممکن است نیاز به یک چارچوب حکمرانی خاص مجزایی داشته باشد که بهتر است حکمرانی سازمان‌های دخیل را در نظر گیرد.

علاوه بر رهنمودهای حکمرانی پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌های فهرست شده در زیربندهای ۴-۵ و ۲-۷ تا ۴-۷، اختیارات و مسئولیت‌های نهاد حاکم برنامه و رهنمودها و چارچوب ایجاد و نگهداری حکمرانی هر برنامه، توصیف می‌شود. توصیه می‌شود، در صورت عملی بودن، این عناصر، در ارتباط با رهنمودهای حکمرانی پروژه‌ها و پورتفوی‌ها در نظر گرفته شود.

### ۲-۷ نهاد حاکم برنامه

توصیه می‌شود نهاد حاکم برنامه (به عنوان مثال کمیته نظارت راهبردی برنامه یا هیات مدیره برنامه، متشکل از نهادی از مدیران اجرایی یا ارشد یا سایر نهادهای نظارت مدیریت) ایجاد شده و اختیارات خود را توسط نهاد حاکم سازمان‌های دخیل واگذار کند.

توصیه می‌شود مسئولیت‌های نهاد حاکم برنامه شامل موارد زیر بوده، ولی محدود به آن‌ها نباشد:

- الف- همراستایی حکمرانی برنامه با حکمرانی سازمان، حکمرانی پورتفوی و در صورت لزوم، حکمرانی سایر سازمان‌های شرکت کننده؛
- ب- اطمینان از این که برنامه، تعهدات قانونی خود را در حوزه‌هایی که کار خود را تحت تأثیر قرار می‌دهد، برآورده می‌کند؛
- پ- ایجاد و به اثبات رساندن پشتیبانی، برای اهداف و چشم‌انداز برنامه در راستای راهبرد سازمانی؛
- ت- صحه‌گذاری همراستا بودن کار برنامه با اهداف و چشم‌انداز برنامه؛
- ث- تعامل و پشتیبانی از تیم برنامه در دستیابی به اهداف برنامه؛
- ج- تعیین و در صورت مناسب بودن، واگذاری سطوح اختیار تصمیم‌سازی و سایر موارد اجباری؛
- چ- تعریف نقش‌ها، مسئولیت‌ها، اختیارات و پاسخگویی‌ها در برنامه؛
- ح- پشتیبانی از تصمیم‌سازی برنامه؛
- خ- اطمینان از رهبری موثر و کارآمد بر اساس یک بنیان اخلاقی؛
- د- تصویب منابع و توانمندی‌های مورد نیاز برای پشتیبانی از برنامه، سازمان‌های شرکت کننده و ذی‌نفعان متأثر؛
- ذ- اطمینان از دسترسی مناسب و به موقع به امور مالی برای برنامه؛
- ر- صحه‌گذاری این که دلیل و اهداف برنامه، همراستا با راهبرد یا نیازهای سازمانی هستند؛
- ز- اطمینان از استفاده مناسب از ریسک و شیوه‌های مدیریت فرصت در برنامه؛
- ژ- همکاری و پشتیبانی از فرآیند مدیریت تغییر برنامه؛
- س- پاسخ‌گویی به گزارش‌های پیشرفت، ممیزی، بازنگری و تضمین؛
- ش- تایید استفاده از خط‌مشی‌ها، فرآیندها، روش‌های اجرایی و استانداردها برای مجاز شمردن، تصویب و هدایت برنامه؛
- ص- فراهم کردن نظارت بر منافع برنامه؛
- ض- پشتیبانی از وضوح هم‌پوشانی‌ها و وابستگی‌ها میان برنامه‌ها، پروژه‌ها و سایر کارهای مربوطه؛
- ط- ارزیابی نیاز به پایش مدیریت تغییر سازمانی؛
- ظ- فراهم کردن آگاهی از تأثیر ریسک‌های پروژه انفرادی، همانند آگاهی از ریسک‌های برنامه کلی برای سازمان یا سازمان‌ها.

### ۳-۷ رهنمودهایی برای حکمرانی برنامه‌ها

#### ۱-۳-۷ کلیات

یک برنامه، در یک محیط با یک طول عمر تعریف شده برنامه کار می‌کند که شامل استفاده از رهنمودها برای حکمرانی پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها، همان‌طور که در زیربند ۵-۴ مشخص شده است، می‌باشد. استفاده از رهنمودها، در یک چارچوب حکمرانی ایجاد می‌شود و با رهنمودهایی برای حکمرانی برنامه‌ها، همان‌طور که در زیربندهای ۲-۳-۷ تا ۸-۳-۷ مشخص شده است، پشتیبانی می‌شود. استفاده از این رهنمودها توسط نهاد حاکم برنامه، حکمرانی می‌شود.

#### ۲-۳-۷ خط‌مشی مدیریت برنامه

توصیه می‌شود خط‌مشی توسعه داده شود که اهداف، نقش‌ها، مسئولیت‌ها، اختیارات و پاسخگویی‌های وظیفه مدیریت برنامه را مشخص کند. توصیه می‌شود واگذاری اختیار برای پاسخگویی و مسئولیت، در این خط‌مشی، بیان شود. خط‌مشی مدیریت برنامه، مطابق با تغییر شرایط، بازنگری و به‌روزرسانی می‌شود.

#### ۳-۳-۷ ریسک

توصیه می‌شود مدیریت ریسک برنامه، با خط‌مشی مدیریت ریسک سازمان‌های مشارکت‌کننده، هم‌راستا بوده و شامل تعامل با ذی‌نفعان باشد. توصیه می‌شود مدیریت ریسک برنامه، مبتنی بر تجزیه و تحلیل ریسک برنامه بوده، هم‌راستا با خط‌مشی مدیریت ریسک سازمان و مرتبط با ذی‌نفعان کلیدی باشد.

#### ۴-۳-۷ ورودی‌های تصمیم برنامه

توصیه می‌شود ورودی‌های تصمیم در چرخه عمر برنامه، با معیارهایی برای موارد زیر ایجاد شود:

– مجاز شمردن ادامه، پایان‌دهی یا اصلاح برنامه و اجزای برنامه؛

– تسهیل در تصمیم‌سازی و ارزیابی و تایید تحقق منافع؛

– تایید هم‌راستایی برنامه با راهبرد، مقاصد و اهداف سازمان.

#### ۵-۳-۷ ذی‌نفعان

توصیه می‌شود راهنمایی برای تعامل با ذی‌نفعان فراهم شود که منافع قانونی، انتظارات و منافع ناسازگار، همچنین همکاری‌های ذی‌نفعان برنامه را در نظر گیرد.

#### ۶-۳-۷ ممیزی، بازنگری یا تضمین برنامه

توصیه می‌شود یک فرآیند ممیزی، بازنگری یا تضمین داخلی یا خارجی برنامه ایجاد گردد. وظیفه ممیزی می‌تواند شامل ارزش‌یابی منافع، همکاری‌ها و ناسازگاری‌های بالقوه میان برنامه، اجزای برنامه، سازمان‌های خارجی دخیل در برنامه و سایر فعالیت‌های عملیاتی باشد.



### ۷-۳-۷ الزامات پایداری و قانونی

توصیه می‌شود خط‌مشی‌ها و روش‌های اجرایی ایجاد شود که اقداماتی را که باید با توجه به الزامات پایداری و قانونی (مانند سلامت، ایمنی، امنیتی، حقوقی، مقرراتی، اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی) برای برنامه گرفته می‌شود، هدایت کند.

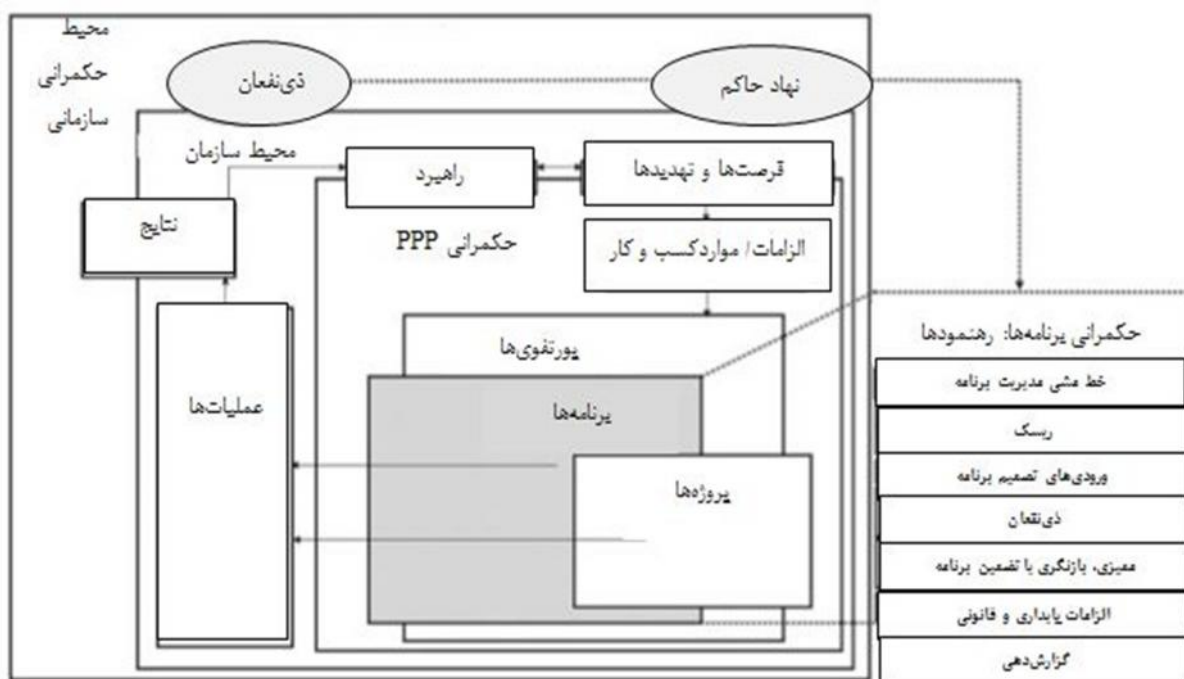
### ۸-۳-۷ گزارش‌دهی

توصیه می‌شود گزارش‌دهی برنامه در راستای اهداف برنامه و حکمرانی سازمانی و نیازهای سازمان ایجاد شود. توصیه می‌شود ساختار گزارش‌دهی برنامه، نهاد حاکم و ذی‌نفعان را نسبت به پایش وضعیت برنامه و درک منافع توانمند سازد. توصیه می‌شود سطح شفافیت و آشکارسازی گزارش‌دهی برنامه، تعریف شود. توصیه می‌شود درستی گزارش‌های برنامه، صحت‌گذاری و تایید گردد. توصیه می‌شود تصمیم‌های نهاد حاکم برنامه، مستند شود.

### ۴-۷ چارچوب

چارچوب حکمرانی برنامه‌ها، مرزها، وجوه اشتراک، نقش‌ها، مسئولیت‌ها و پاسخگویی‌های محدود کردن و توانمند کردن مدیریت برنامه‌ها را ایجاد و تعریف می‌کند و می‌تواند شامل ساختار گزارش‌دهی، شیوه‌های مدیریت برنامه، فرآیندهای مدیریت ریسک و آستانه‌های تحمل ریسک و ورودی‌های تصمیم برای بازنگری باشد. توصیه می‌شود چارچوب حکمرانی، مستند، بازنگری، به‌روزرسانی شده و در صورت لزوم، با تغییر شرایط، بایگانی شود.

شکل ۴، مثالی از حوزه یک چارچوب حکمرانی، برای روشن ساختن حکمرانی یک برنامه یا برنامه‌ها را نشان می‌دهد.



یادآوری - برای توضیح بیشتر در مورد شکل ۴، به زیربند ۵-۵-۱ مراجعه شود.

شکل ۴- مثالی از ساختار چارچوب حکمرانی برای برنامه‌ها

## ۸ حکمرانی پورتفویها

### ۱-۸ کلیات

توصیه می‌شود حکمرانی پورتفویها، توسط فرآیندها، روش‌های اجرایی و استانداردها، همان‌طور که برای الزامات حکمرانی مناسب است، پشتیبانی شود.

توصیه می‌شود حکمرانی پورتفویها، هم‌راستا با حکمرانی سازمانی باشد.

علاوه بر رهنمودهای حکمرانی پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌های فهرست شده در زیربندهای ۴-۵ و ۲-۸ تا ۴-۸، اختیار و مسئولیت‌های نهاد حاکم پورتفوی و رهنمودها و چارچوب ایجاد و نگهداری حکمرانی هر پورتفوی را توصیف می‌کند. توصیه می‌شود این عناصر، در ارتباط با رهنمودهای حکمرانی پروژه‌ها و برنامه‌ها، در صورت اجرا، در نظر گرفته شود.

### ۲-۸ نهاد حاکم پورتفوی

توصیه می‌شود نهاد حاکم پورتفوی (به عنوان مثال کمیته سرمایه‌گذاری، هیات مدیره پورتفوی متشکل از نهادی از مدیران اجرایی یا ارشد) ایجاد شده و اختیار خود را توسط نهاد حاکم سازمان واگذار کند.

توصیه می‌شود تکالیف نهاد حاکم پورتفوی شامل موارد زیر بوده، ولی محدود به آن‌ها نباشد:

الف- هم راستایی حکمرانی پورتفوی با حکمرانی سازمان؛

ب- اطمینان از این که پورتفوی، تعهدات قانونی خود را در حوزه‌هایی که کار خود را تحت تأثیر قرار می‌دهد، برآورده می‌کند؛

پ- ایجاد و به اثبات رساندن حمایت، برای اهداف و چشم‌انداز پورتفوی در راستای راهبرد سازمانی؛

ت- تایید هم‌راستایی حکمرانی پروژه‌ها و برنامه‌ها، با حکمرانی پورتفوی و حکمرانی سازمان؛

ث- تعامل و پشتیبانی از مدیریت پورتفوی در دستیابی به اهداف پورتفوی؛

ج- تعیین و چنانچه مناسب است، واگذاری سطوح اختیار تصمیم‌سازی و سایر موارد اجباری؛

چ- تعریف نقش‌ها، مسئولیت‌ها، اختیارات و پاسخگویی‌ها در پورتفوی؛

ح- فراهم نمودن رهبری موثر و کارآمد بر اساس یک بنیاد اخلاقی؛

خ- تجویز و تایید منابع و توانمندی‌های مورد نیاز برای پشتیبانی موثر و کارآمد مدیریت پروژه، برنامه و پورتفوی، در صورت اجرا؛

د- فراهم کردن دسترسی مناسب و به موقع به منابع مالی برای پورتفوی؛

ذ- صحت‌گذاری این که دلیل و اهداف پورتفوی، هم‌راستا با تغییر راهبرد و نیازهای سازمان هستند؛

ر- فراهم نمودن آگاهی از ریسک‌های پروژه، برنامه انفرادی و پورتفوی کلی؛

ز- تایید هم‌راستایی حکمرانی پروژه‌ها و برنامه‌ها با حکمرانی پورتفوی و حکمرانی سازمان؛

ژ- اطمینان از استفاده مناسب از ریسک و شیوه‌های مدیریت فرصت در پورتفوی؛

س- ایجاد و تایید خط‌مشی‌ها، فرآیندها، روش‌های اجرایی و اختیارات برای حکمرانی پورتفوی‌ها (که می‌تواند شامل انتخاب، اولویت‌بندی، معیارهای تجویز، طبقه‌بندی، سازوکارهای هم‌راستایی راهبردی و تحقق منافع و بهینه‌سازی پروژه و برنامه باشد).

### ۳-۸ رهنمودهایی برای حکمرانی پورتفوی‌ها

#### ۱-۳-۸ کلیات

یک پورتفوی، در محیطی کار می‌کند که شامل استفاده از رهنمودها برای حکمرانی پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها، همان‌طور که در زیربند ۴-۵ مشخص شده، می‌باشد. استفاده از رهنمودها، در یک چارچوب حکمرانی، ایجاد شده و با رهنمودهایی برای حکمرانی پورتفوی‌ها، همان‌طور که در زیربندهای ۲-۳-۸ تا ۷-۳-۸ مشخص شده است، پشتیبانی می‌شود. استفاده از این رهنمودها، توسط نهاد حاکم پورتفوی، حکمرانی می‌شود.

### ۲-۳-۸ خطمشی مدیریت پورتفوی

توصیه می‌شود خطمشی توسعه داده شود که چشم‌انداز، اهداف، نقش‌ها، مسئولیت‌ها، اختیارات و پاسخگویی‌های راهبردی و وظیفه مدیریت پورتفوی را مشخص کند. توصیه می‌شود واگذاری اختیار برای پاسخگویی و مسئولیت، در این خطمشی بیان شود. خطمشی مدیریت پورتفوی، مطابق با تغییر شرایط، بازنگری و به‌روزرسانی می‌شود.

### ۳-۳-۸ ریسک

توصیه می‌شود آستانه‌های ریسک پورتفوی، با در نظر گرفتن خطمشی‌های سازمان و ذی‌نفعان و رواداری‌های ریسک ایجاد گردد و با ذی‌نفعان کلیدی مرتبط شود. توصیه می‌شود خطمشی‌ها و روش‌های اجرایی، ایجاد و با نهادهای حاکم پروژه‌ها و برنامه‌ها، در صورت مناسب بودن، مرتبط شود. توصیه می‌شود نمایه<sup>۱</sup> ریسک پورتفوی، بازنگری و در فواصل ایجاد شده، پایش شود.

### ۴-۳-۸ ذی‌نفعان

توصیه می‌شود راهنمایی برای ارتباطات و تعامل با ذی‌نفعان فراهم شود، که منافع قانونی، انتظارات و منافع ناسازگار ذی‌نفعان پورتفوی را در نظر گیرد.

### ۵-۳-۸ ممیزی یا بازنگری پورتفوی

توصیه می‌شود یک فرآیند ممیزی یا بازنگری داخلی یا خارجی پورتفوی ایجاد شود. وظیفه ممیزی می‌تواند شامل ارزش‌یابی درک راهبرد سازمانی و موافقت با حکمرانی سازمانی باشد.

### ۶-۳-۸ الزامات پایداری و قانونی

توصیه می‌شود خطمشی‌ها و روش‌های اجرایی ایجاد شود که اقداماتی را که باید با توجه به الزامات پایداری و قانونی (مانند سلامت، ایمنی، امنیت، حقوقی، مقرراتی، اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی) برای پورتفوی گرفته می‌شود، هدایت کند. توصیه می‌شود خطمشی‌ها و روش‌های اجرایی به طور رسمی با نهادهای حاکم پروژه‌ها و برنامه‌ها، در صورت مناسب بودن، مرتبط شود.

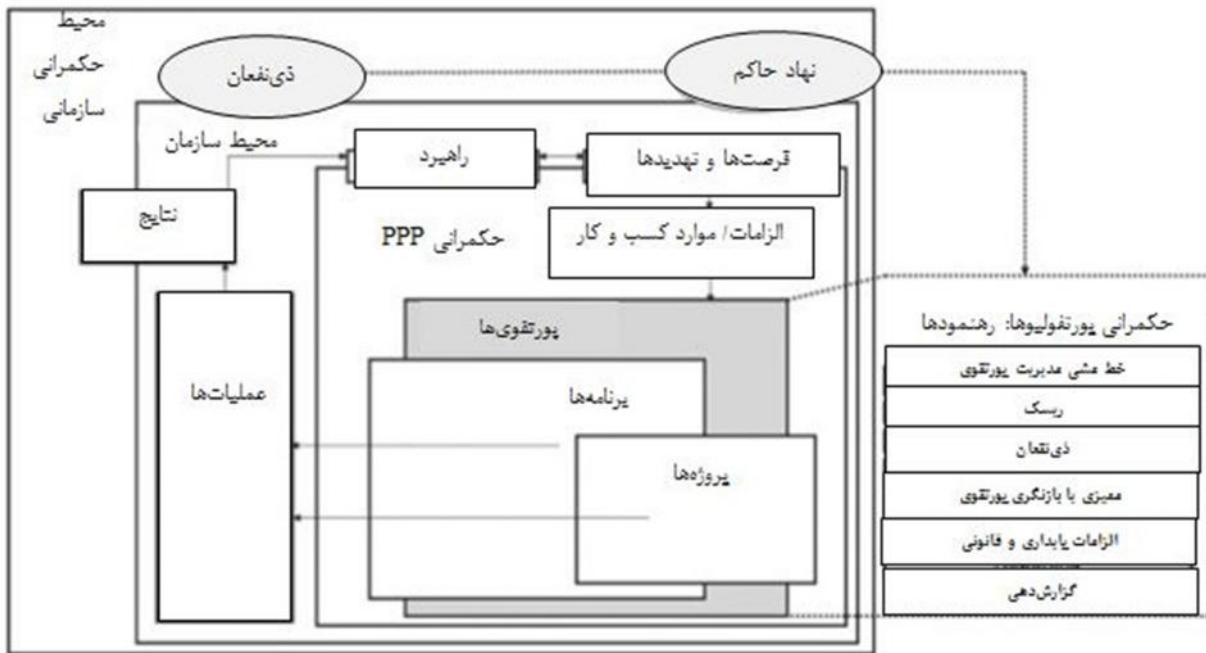
### ۷-۳-۸ گزارش‌دهی

توصیه می‌شود گزارش‌دهی پورتفوی، ایجاد و هم‌راستا با اهداف پورتفوی و حکمرانی سازمانی باشد. توصیه می‌شود سطح شفافیت و آشکارسازی گزارش‌دهی پورتفوی تعریف شود. توصیه می‌شود درستی گزارش‌های پورتفوی، صحت‌گذاری و تایید شده و تصمیم‌های نهاد حاکم، مستند شود.

۴-۸ چارچوب

چارچوب حکمرانی پورتفویها، مرزها، وجوه اشتراک، نقشها، مسئولیتها و پاسخگوییهای محدود کردن و توانمند کردن مدیریت پورتفویها را ایجاد و تعریف می کند و می تواند شامل ساختار گزارش دهی، شیوه های مدیریت پورتفوی، فرآیندهای مدیریت ریسک و آستانه های تحمل ریسک و معیارهای تصمیم برای بازنگری باشد. توصیه می شود چارچوب حکمرانی، مستند، بازنگری، به روزرسانی شده و در صورت لزوم و مطابق با تغییر شرایط، بایگانی شود.

شکل ۵ مثالی از ساختار یک چارچوب حکمرانی، برای روشن ساختن حکمرانی یک پورتفوی یا پورتفویها را نشان می دهد.



یادآوری - برای توضیح بیشتر در مورد شکل ۵، به زیربند ۵-۵-۱ مراجعه شود.

شکل ۵- مثالی از ساختار چارچوب حکمرانی برای پورتفویها

## پیوست الف

### (آگاهی‌دهنده)

#### پیاده‌سازی، بهبود مستمر و حفظ چارچوب حکمرانی

نهاد حاکم، مسئول تعریف و پیاده‌سازی چارچوب حکمرانی و رهنمودهای مربوطه است. توصیه می‌شود رئیس نهاد حاکم، پاسخگوی پیاده‌سازی، بهبود مستمر و حفظ چارچوب حکمرانی پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها باشد.

توصیه می‌شود بهبود مستمر، قسمت کاملی از فعالیت‌ها برای حفظ چارچوب حکمرانی باشد. به منظور دستیابی به چرخه بهبود مستمر برای چارچوب حکمرانی، چندین عامل می‌تواند در نظر گرفته شود:

#### الف- توسعه سازوکارهای نظارتی برای اندازه‌گیری:

– عملکرد و پیامدها مانند بازنگری‌ها، ارزیابی‌ها و ممیزی‌های عملکرد؛

– سطح درک خط‌مشی‌ها، روش‌های اجرایی و فرآیندها؛

– درجه پذیرش خط‌مشی‌ها و روش‌های اجرایی و فرآیندها؛

ب- بازنگری چارچوب حکمرانی از طریق ابزارها، فنون و روش‌های مختلف، شامل موارد زیر بوده، اما محدود به آن‌ها نیست:

– بازخورد از ذی‌نفعان و کاربران چارچوب حکمرانی؛

– شناسایی تغییرات و تمایلات در محیط؛

– شناسایی موارد اضافی؛

– تجزیه و تحلیل شکاف برای مشخص کردن و حذف همه شکاف‌ها، هم‌پوشانی‌ها و اختلافات؛

– تجزیه و تحلیل ریسک؛

– ارزش‌یابی رواداری‌های مجاز که قبلاً برای فرآیندهای حکمرانی ایجاد شده؛

– الگو برداری و مطالعات مقایسه‌ای؛

– مشخص کردن بهبودهای فرآیندی که باید انجام شود از جمله، دروندادهای، از درس‌های آموخته شده؛

– تحلیل علت ریشه‌ای برای موضوعات مشخص شده؛

پ- ادغام اطلاعات به دست آمده در چارچوب حکمرانی موجود:

– حذف موارد اضافی؛

- حل مسائل بر اساس تحلیل علت ریشه‌ای یا سایر ابزارهای تحلیلی؛
  - فراهم کردن خط‌مشی‌ها، روش‌های اجرایی و فرآیندها برای پرکردن شکاف‌های مشخص شده؛
  - هم‌راستا کردن خط‌مشی‌ها، روش‌های اجرایی و فرآیندها، با تقاضاهای قرار داده شده در چارچوب حکمرانی توسط ذی‌نفعان؛
  - اصلاح خط‌مشی‌ها، روش‌های اجرایی و فرآیندها بر اساس بازخورد ذی‌نفعان و کاربران چارچوب حکمرانی.
- توصیه می‌شود چارچوب حکمرانی، در صورت نیاز اساسی، همچنین با استفاده از زمان‌بندی شده از ابزارهای با مقیاس متریک و ابزارهای تحلیلی، توسط سازمان یا سازمان‌هایی که درون چارچوب انجام وظیفه می‌کنند، بازنگری، مستند و به‌روزرسانی شود. سازمان یا سازمان‌ها می‌توانند استفاده از هر ترکیبی از ابزارها، فنون و روش‌های موجود را برای فعال کردن بهبود مستمر و حفظ چارچوب حکمرانی انتخاب کنند.

## کتابنامه

[1] ISO 21500, Guidance on project management

یادآوری - استاندارد ملی ایران شماره ۱۷۴۶۵: سال ۱۳۹۲، مدیریت پروژه - راهنما، با استفاده از استاندارد ISO 21500: 2012 تدوین شده است.

[2] ISO 21504, Project, programme and portfolio management - Guidance on portfolio management

[3] ISO/IEC 38500, Information technology - Governance of IT for the organization

یادآوری - استاندارد ملی ایران شماره ۱۲۰۴۷: سال ۱۳۹۵، فناوری اطلاعات - حاکمیت فناوری اطلاعات (IT) برای سازمان، با استفاده از استاندارد ISO/IEC 38500: 2015 تدوین شده است.

[4] Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, Sir Adrian Cadbury, London, 1992

[5] OECD Principles of Corporate Governance, OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), 1999 and 2004