

معرفی راهنمای حکمرانی مدیریت پروژه، طرح و پورتفولیو ISO 21505:2017

تاریخ: خرداد ۱۴۰۱



شرکت مهندسی
صنایع یاس ارغوانی

فهرست

۳	تعاریف
۴	ارتباط میان حکمرانی سازمانی و حکمرانی PPP
۶	حکمرانی PPP
۱۵	حکمرانی پروژه
۱۹	حکمرانی طرح
۲۳	حکمرانی پورتفولیو

نهاد حاکم

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

رویداد نامعلوم یا مجموعه ای از رویدادها، با تاثیر بالقوه مثبت یا منفی است

ریسک

حکمرانی

اصول، خط مشی ها و چارچوبی که توسط آنها، یک سازمان، هدایت و کنترل می شود.

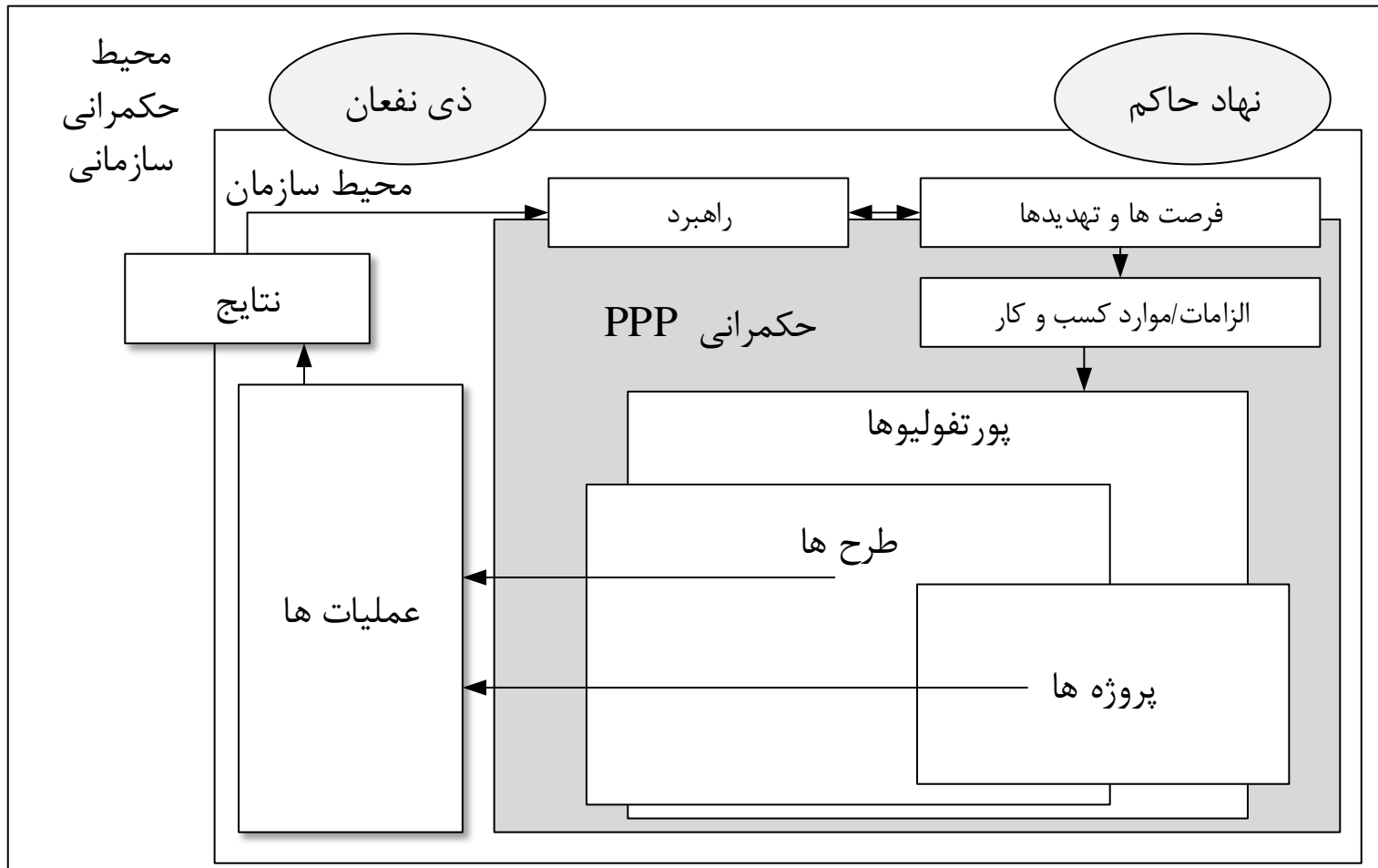
شخص، گروه یا سازمانی که منفعی دارد، یا میتواند اثر گذارد یا تحت تاثیر قرار گیرد، یا بفهمد که خودش تحت تاثیر قرار گرفته است

ذینفع



حکمرانی سازمانی

ارتباط میان حکمرانی سازمانی و حکمرانی PPP



نهادهای حاکم

مسئولیت و پاسخگویی

پایش انطباق و دستیابی به اهداف	تنظیم اهداف و فراهم کردن مسیر برای نهادهای سازمانی که باید حکمرانی شوند	پیروی از الزامات سازمانی و قانونی	پیروی از اهداف، ارزشها و اصول ایجاد شده توسط نهاد حاکم کلی سازمان
تصمیم سازی نهایی در مورد موضوعات بحرانی تشدید شده	واگذاری مسئولیتها برای توانمندسازی و پشتیبانی مدیران	توسعه و برقراری خط مشی ها، روشهای اجرایی و فرآیندها	پرداختن به الزامات ذینفعان

تفاوت میان حکمرانی و مدیریت

حکمرانی، اختیار می دهد، هدایت می کند، توانمند می کند، نظارت را فراهم کرده و اقدامات مدیریت را محدود می کند. توصیه میشود مدیریت، به منظور دستیابی به اهداف سازمانی، درون محدودیت های تنظیم شده توسط حکمران سازمان، کار کند

حکمرانی PPP

کلیات، ارزش ها، اصول، رهنمودها، چارچوب

حکمرانی PPP



کلیات

توصیه می شود حکمرانی پروژه ها، طرح ها و پورتفولیوها، یک قسمت ادغام شده از حکمرانی کلی سازمان باشد. حکمرانی کلی سازمان، از مدیریت مناسب پروژه ها، طرح ها و پورتفولیوها پشتیبانی کرده و آن را توانمند سازد



ارزش ها

- تعیین و تحت تاثیر قرار دادن استانداردهای رفتاری اعضای سازمان، یا سازمان ها
- انعکاس آنچه از نظر اخلاقی، برای ذینفعان سازمان قابل قبول و ارزشمند است
- رفع اختلاف میان ارزش های گروه های مختلف ذی نفع



اصول

- خط مشی ها و شیوه های اصلی پذیرفته شده توسط نهاد حاکم سازمان، برای حمایت از ارزش ها و دستیابی به اهداف سازمان
- نهاد حاکم اصول کلیدی برای حکمرانی پروژه ها، طرح ها و پورتفولیوهایی که با ارزشهای سازمان، همراستا هستند را مشخص و مستند و اهداف چارچوب حکمرانی را مشخص کند

۲-۳

چارچوب حکمرانی
(تعریف)
رهنمودهایی برای
انتصاب منابع
(انسانی)

۱-۳

چارچوب حکمرانی
(ایجاد نقشها،
مسئولیت ها و
پاسخگویی ها)

۲

فرآیندی برای
توسعه ارزشها و
خط مشی های
جدید و اصلاح
شده

۱

همراستایی
حکمرانی مدیریت
PPP با خط مشی
ها، ارزشها و
اهداف سازمان

۷

بهبود چارچوب
حکمرانی برای
پروژه ها، طرح ها
و پورتفولیوها

۶

فراهم کردن نظارت
برای توانمند کردن
انطباق با
رهنمودهای
حکمرانی

۵

فراهم کردن
تفکیک وظیفه
حکمرانی از نقش
مدیریت

۴

قادر ساختن
ارتباط موثر میان
نهادهای
حکمرانی و
مدیریت

مدیریت



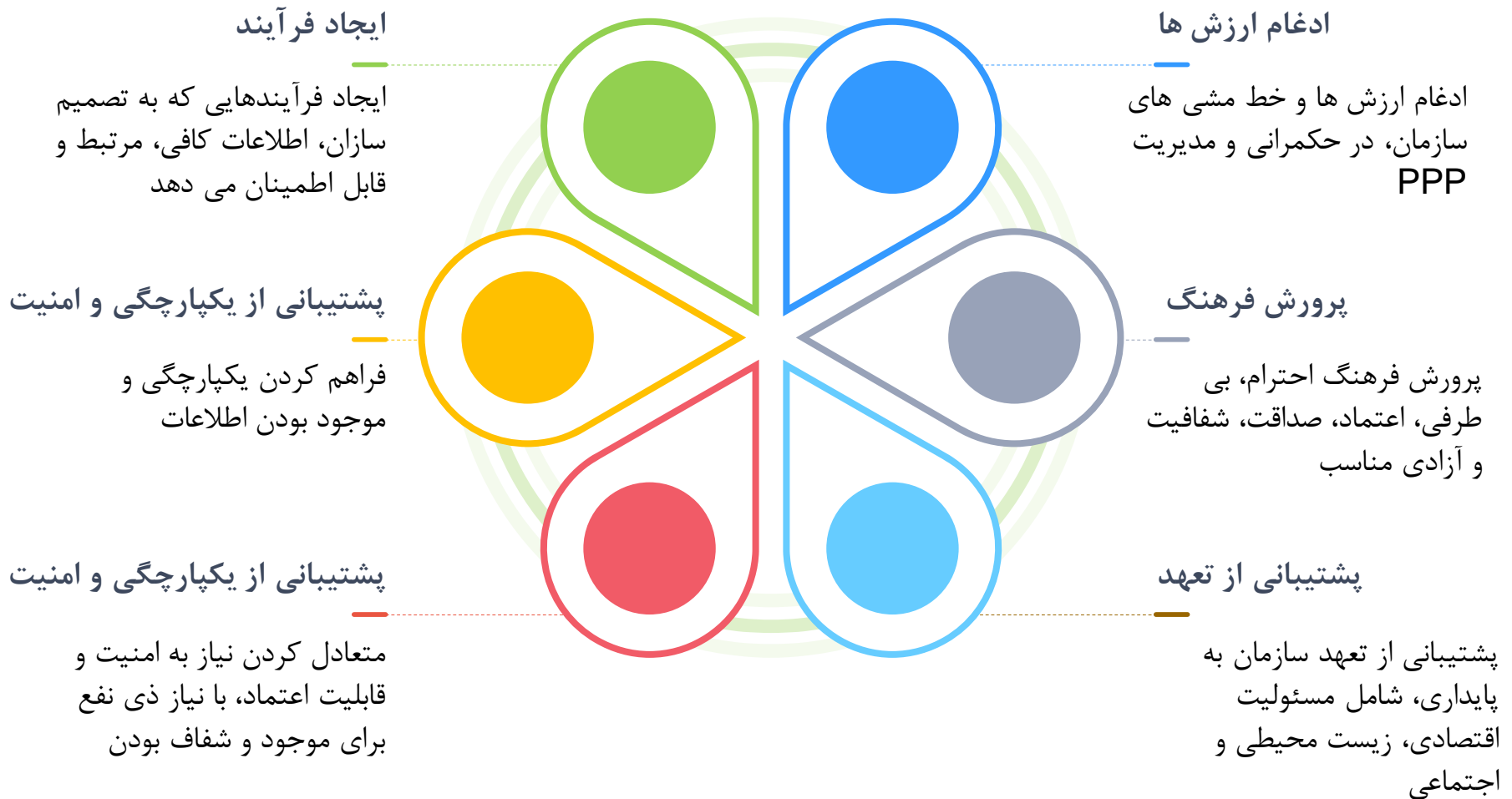
مدیریت مسئول منابع انسانی و سایر منابع و به کارگیری آنها

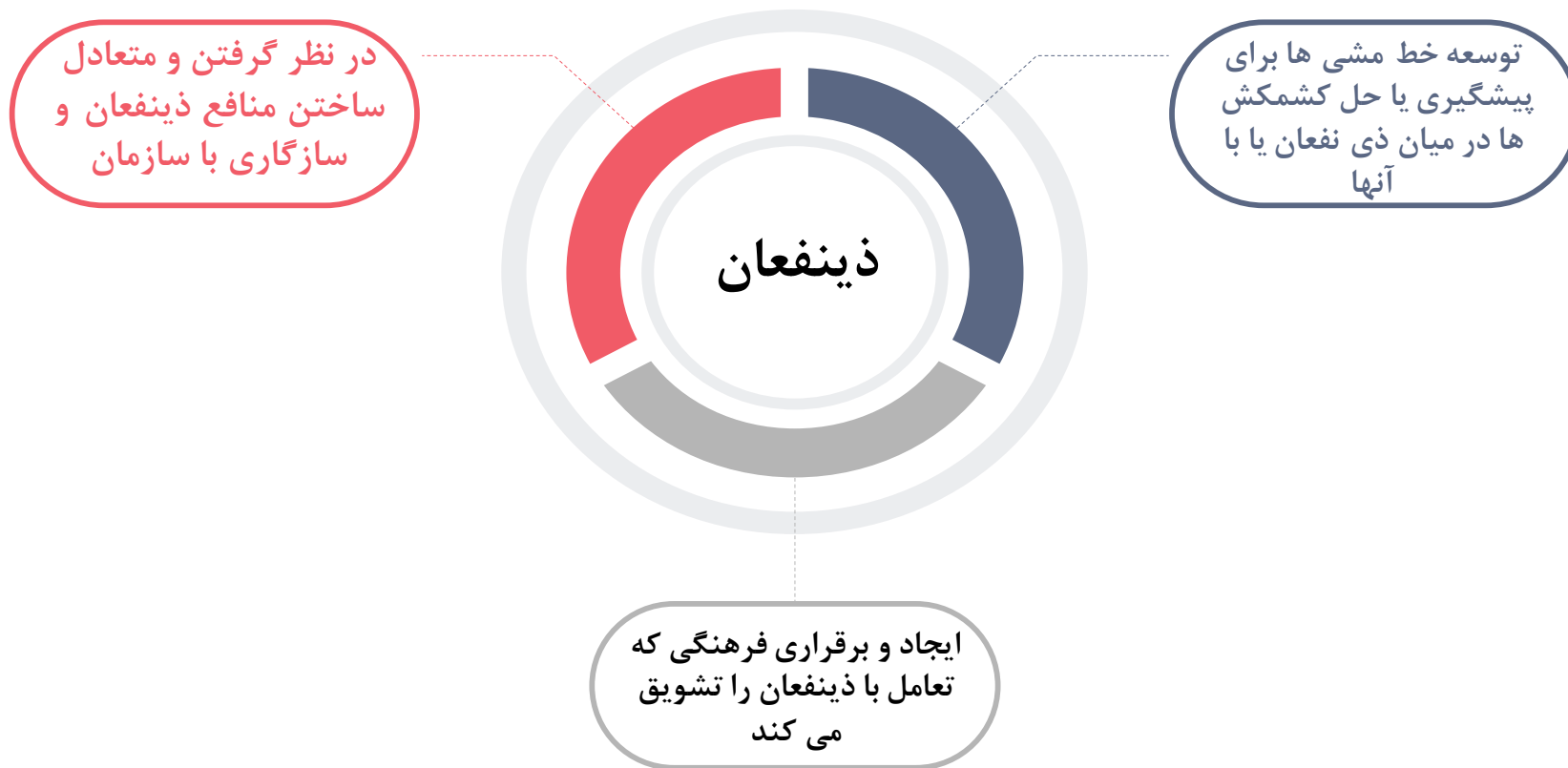
انتخاب اعضای نهاد حاکم و نهادهای حکمرانی که دارای سطوح مناسبی از توانمندی، شایستگی، اختیار، تجربه و دسترسی به منابع مورد نیاز باشند



نهاد حاکم

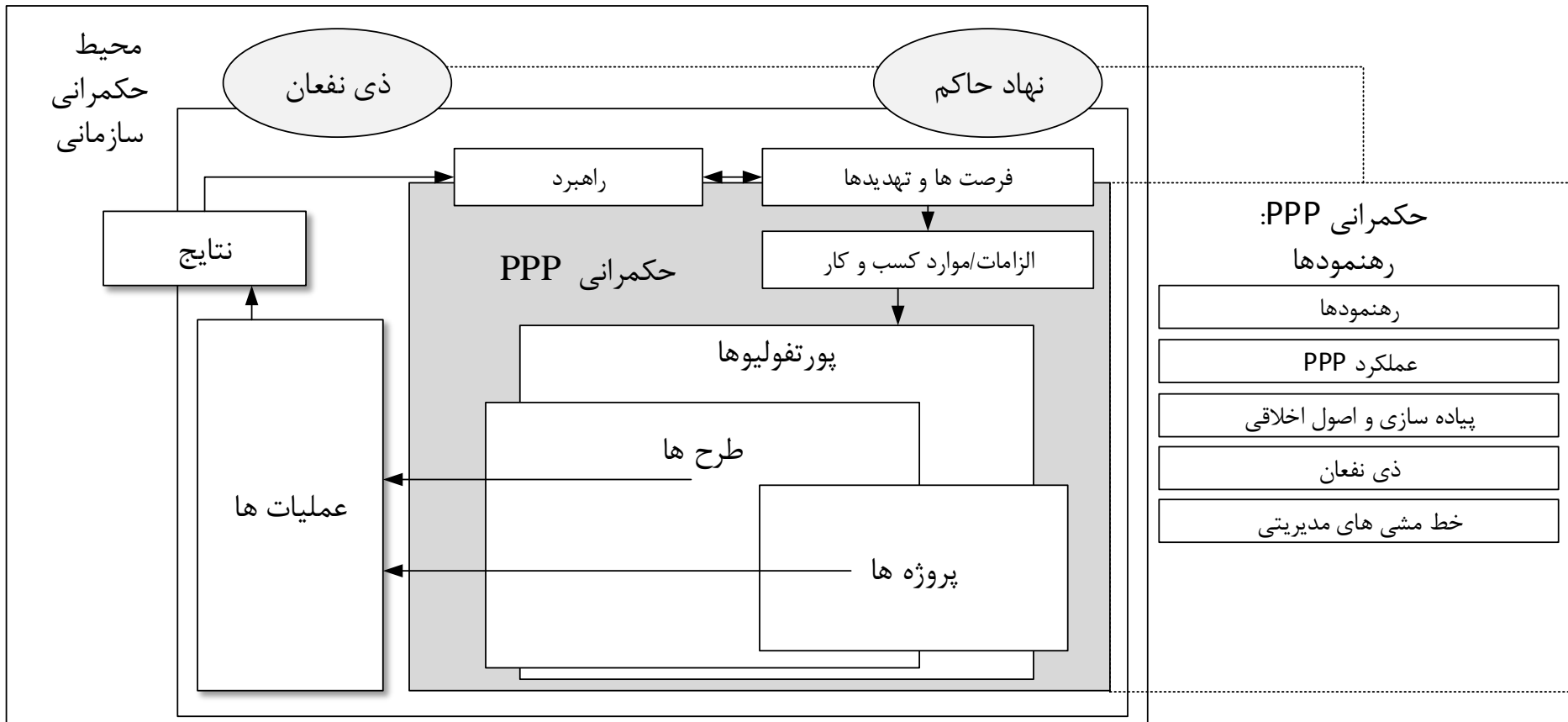
پایداری و اصول اخلاقی





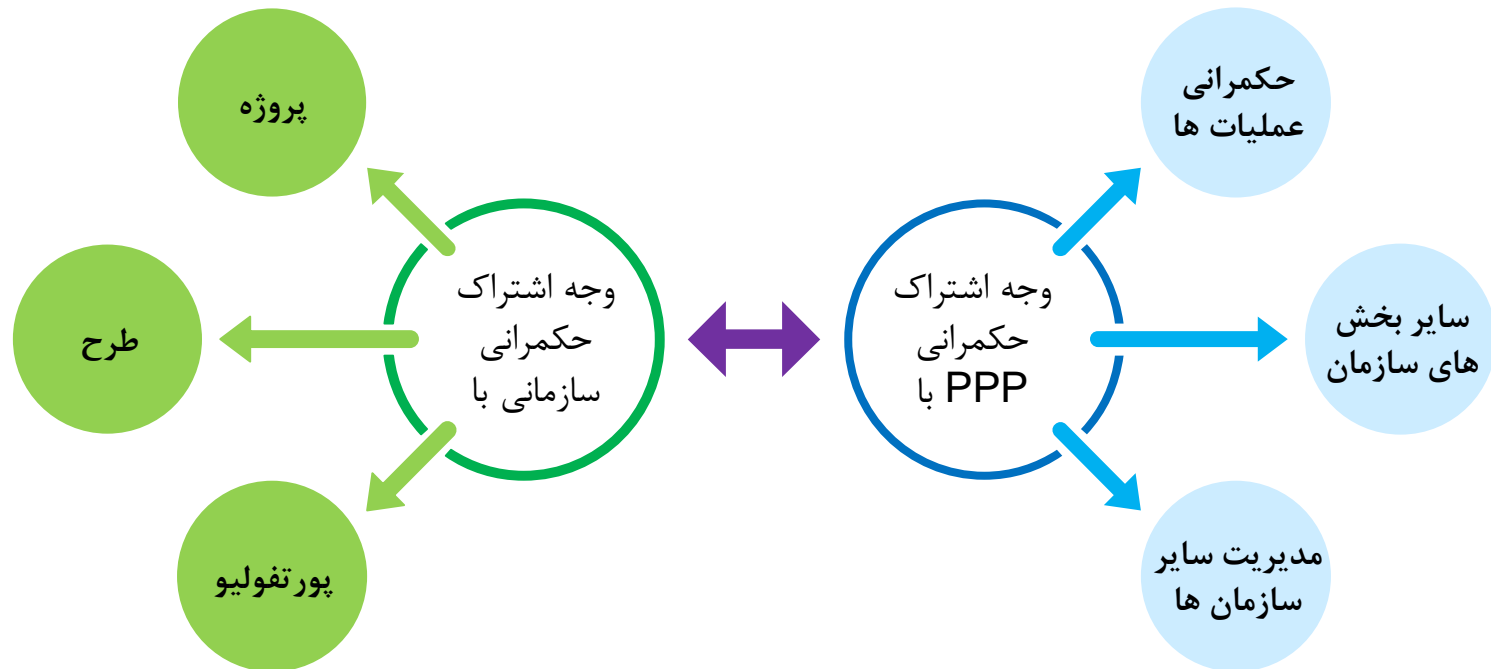
چارچوب حکمرانی

مثالی از ساختار چارچوب حکمرانی برای PPP



وجوه اشتراک حکمرانی

وجوه اشتراک می تواند توسط جریان اطلاعات، منابع یا الزامات مشخص شود



پیاده سازی و نگهداری چارچوب حکمرانی

عوامل موثر بر توسعه، پیاده سازی و نگهداری

چارچوب موجود

چارچوب موجود حکمرانی سازمان و ساختار قانونی ذینفعان

آمادگی سازمانی

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

یکپارچگی

جدایی ناپذیر نبودن حفظ مستمر چارچوب حکمرانی، از چارچوب حکمرانی

مسیر نقش ها و مسئولیت ها

مسیر نقشها و مسئولیتها مدیریت و نقش ها و مسئولیت های حکمرانی

ممیزی و بازنگری

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



حکمرانی پروژه

کلیات، نهاد حاکم، رهنمودها و چارچوب

ژ- ایجاد یک فرآیند مدیریت تغییر و پایش پایبندی؛
س- پاسخگویی به گزارش پیشرفت ممیزی، بازنگری و تضمین؛
ش- تایید کاربرد خط مشیها، فرآیندها، روشهای اجرایی و استانداردها؛
ص- فراهم کردن نظارت روی پیامدهای پروژه؛
ض- برقراری یک خط مشی دستمزدی مناسب بر اساس منافع ذی نفعان.

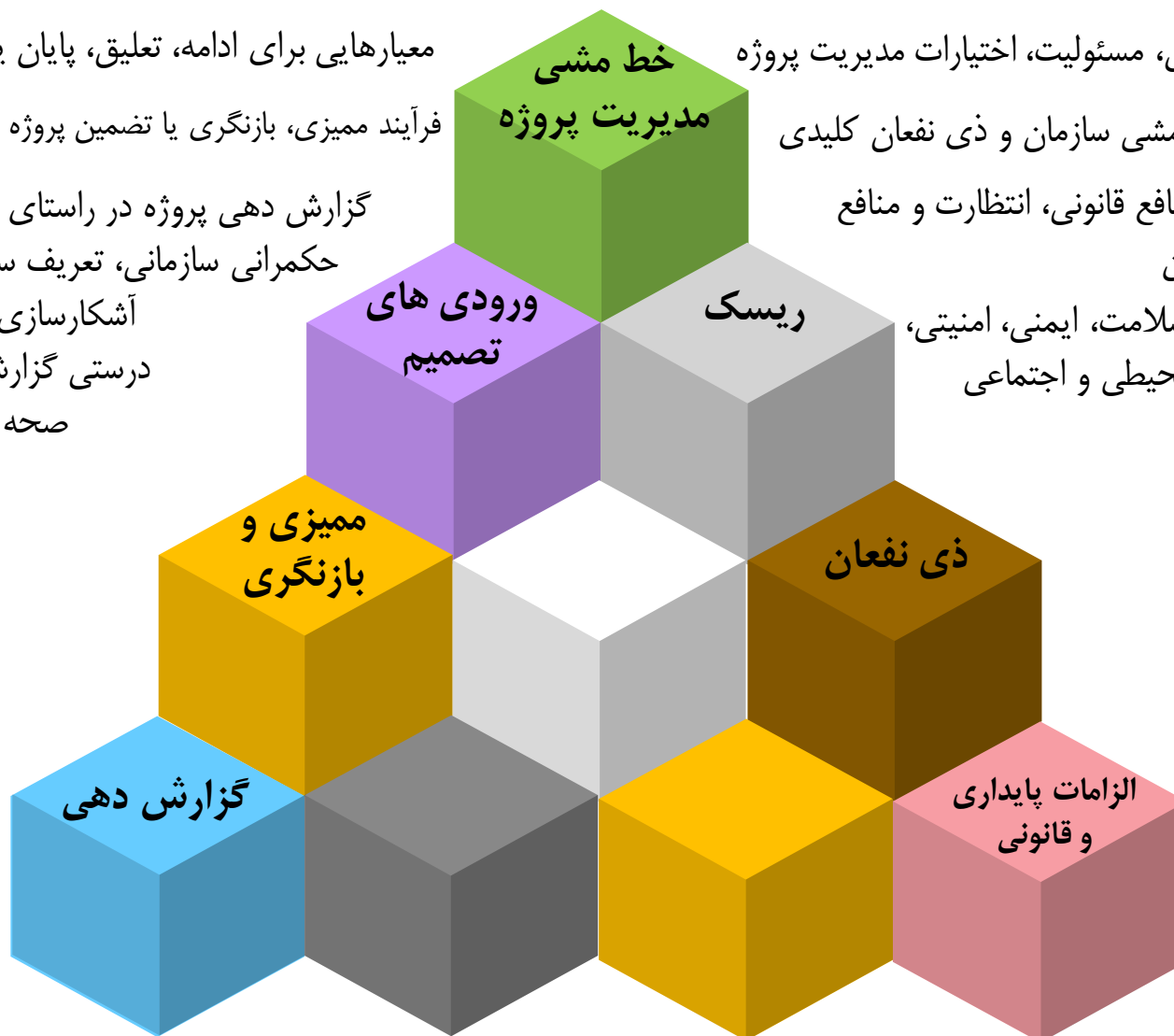
الف- همراستایی حکمرانی پروژه و سازمان؛
ب- اطمینان از ایفای تعهدات قانونی؛
پ- پشتیبانی پروژه و مأموریت و اهداف پروژه؛
ت- پشتیبانی از پروژه در دستیابی به اهداف؛
ث- تعیین و واگذاری اختیار؛
ج- تعریف نقش، مسئولیت، اختیار و پاسخگویی نهاد حاکم پروژه؛
چ- مشارکت در تصمیم سازی پروژه؛
ح- بسترسازی رهبری موثر و کارآمد بر اساس یک بنیاد اخلاقی؛
خ- تصویب منابع مورد نیاز پشتیبانی از پروژه، سازمان و ذینفعان؛
د- اطمینان از دسترسی مناسب و به موقع برای تامین مالی پروژه؛
ذ- همراستایی توجیه و اهداف پروژه با راهبرد یا نیازهای سازمانی؛
ر- ایجاد آگاهی از تاثیر فردی، پروژه ای همچنین ریسک های سازمانی؛
ز- اطمینان از مدیریت ریسک و شیوه های مدیریت فرصت 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.

رهنمودها

رهنمودهایی برای حکمرانی پروژه ها

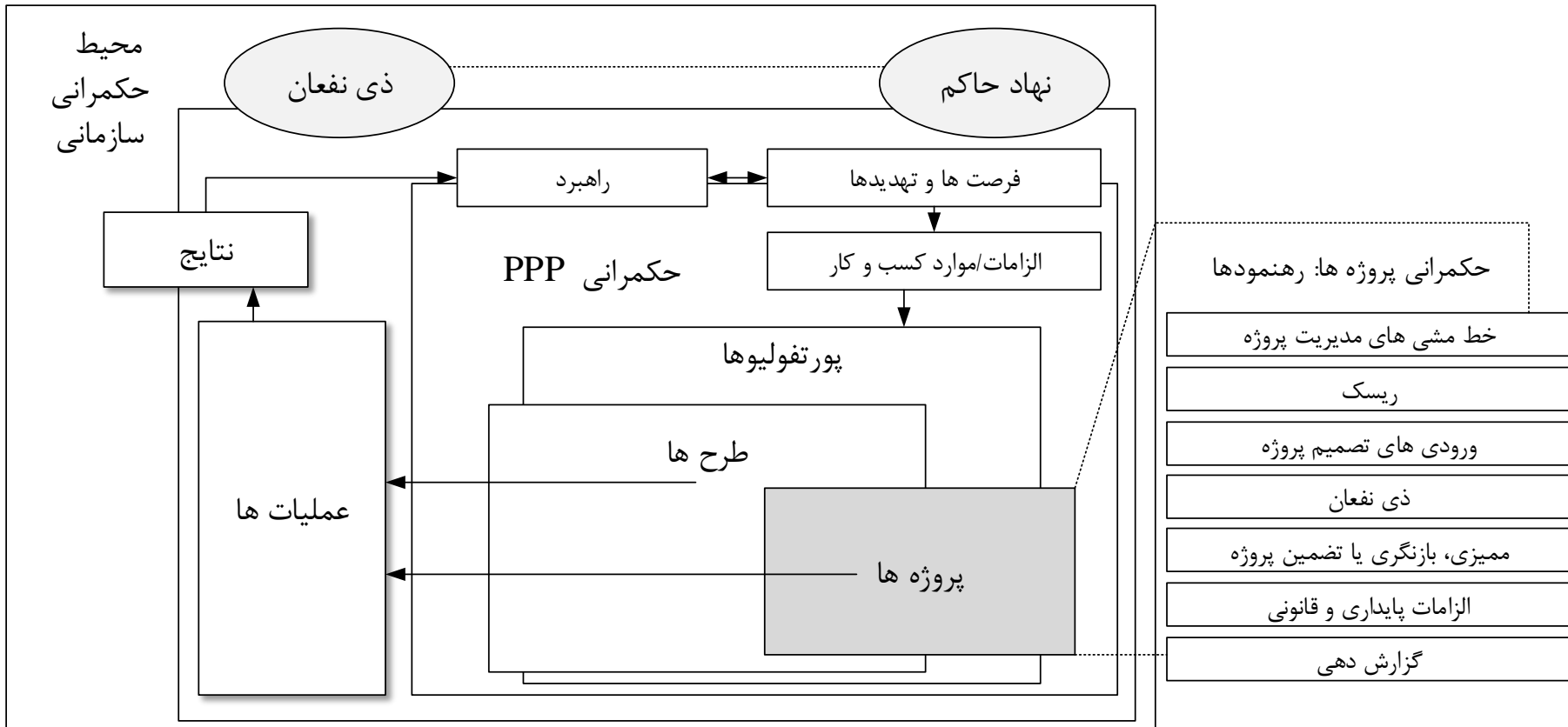
- معیارهایی برای ادامه، تعلیق، پایان یا اصلاح پروژه
- فرآیند ممیزی، بازنگری یا تضمین پروژه داخلی یا خارجی
- گزارش دهی پروژه در راستای اهداف پروژه و حکمرانی سازمانی، تعریف سطح شفافیت و آشکارسازی گزارش دهی، درستی گزارش های پروژه، صحه گذاری و تایید



- تعیین هدف، نقش، مسئولیت، اختیارات مدیریت پروژه
- همسویی با خط مشی سازمان و ذی نفعان کلیدی
- راهنمایی برای منافع قانونی، انتظارت و منافع ناسازگار ذی نفعان
- هدایت اقدامات سلامت، ایمنی، امنیتی، حقوقی، زیست محیطی و اجتماعی

چارچوب حکمرانی

مثالی از ساختار چارچوب حکمرانی برای پروژه ها



حکمرانی طرح

کلیات، نهاد حاکم، رهنمودها و چارچوب

الف- همراستایی حکمرانی طرح و سازمان؛

ب- اطمینان از ایفای تعهدات قانونی؛

پ- پشتیبانی از اهداف و چشم انداز طرح در راستای راهبرد؛

ت- صحه گذاری همراستا بودن کار طرح با اهداف و چشم انداز؛

ث- تعامل و پشتیبانی از تیم در راستای اهداف طرح؛

ج- تعیین و واگذاری اختیار؛

چ- تعریف نقش، مسئولیت، اختیار و پاسخگویی در طرح؛

ح- پشتیبانی از تصمیم سازی طرح؛

خ- اطمینان از رهبری موثر و کارآمد بر اساس یک بنیاد اخلاقی؛

د- تصویب منابع مورد نیاز پشتیبانی از طرح، سازمان و ذینفعان؛

ذ- اطمینان از دسترسی مناسب و به موقع امور مالی طرح؛

ر- صحه گذاری همراستایی دلیل و اهداف طرح با راهبرد یا

نیازهای سازمانی؛

ز- اطمینان از استفاده مناسب ریسک و شیوه های

مدیریت فرصت در طرح؛

ژ- همکاری و پشتیبانی از فرآیند مدیریت تغییر؛

س- پاسخگویی به گزارش پیشرفت ممیزی، بازنگری و

تضمین؛

ش- تایید استفاده از خط مشی ها، فرآیندها، روشهای

اجرایی و استانداردها؛

ص- فراهم کردن نظارت روی منافع طرح؛

ض- پشتیبانی از وضوح همپوشانی و وابستگی میان طرح

ها، پروژه ها و سایر کارها.

ط: ارزیابی نیاز به پایش مدیریت تغییر؛

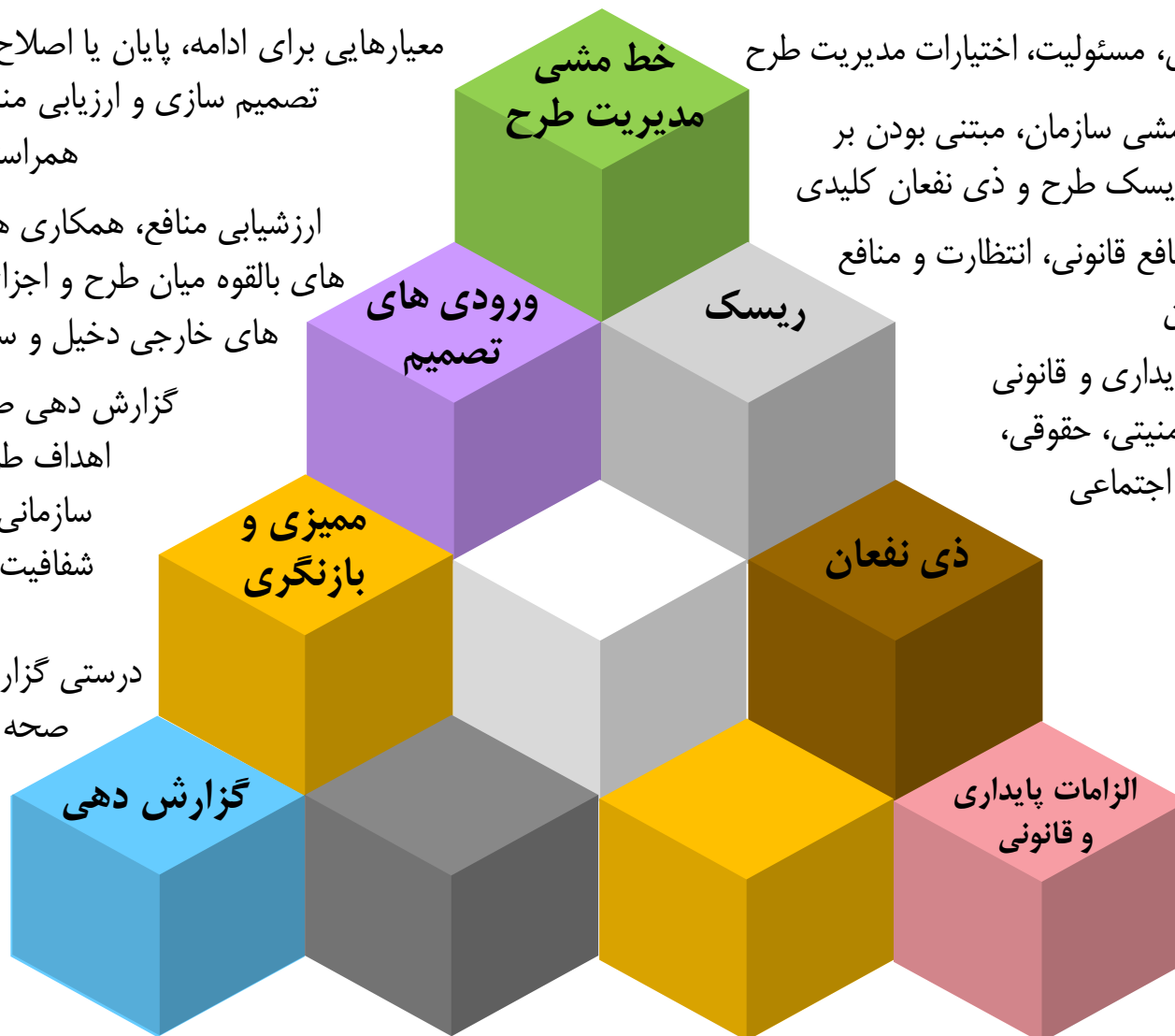
ظ: فراهم آوردن آگاهی از تاثیر ریسک پروژه ها و طرح ها

برای سازمان یا سازمان ها.

توصیه میشود نهاد حاکم طرح (به عنوان مثال یک کمیته نظارت راهبردی طرح، یا هیئت مدیره طرح، متشکل از

نهادی از مدیران اجرایی یا ارشد یا سایر نهادهای نظارت مدیریت) ایجاد شود.

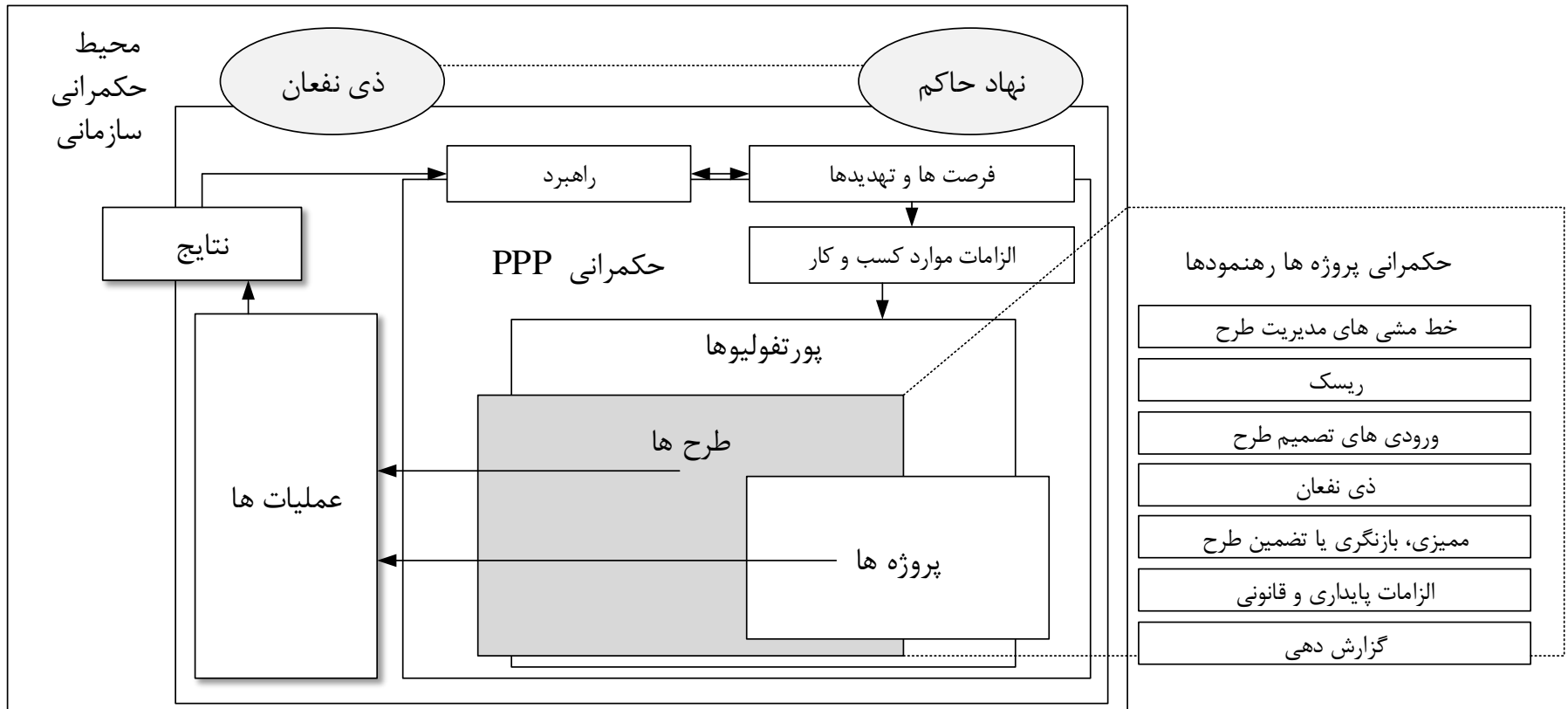
- معیارهایی برای ادامه، پایان یا اصلاح طرح، تسهیل تصمیم سازی و ارزیابی منافع طرح، تایید همراستایی با سازمان
- ارزشیابی منافع، همکاری ها و ناسازگاری های بالقوه میان طرح و اجزای آن، سازمان های خارجی دخیل و سایر عملیات ها
- گزارش دهی طرح در راستای اهداف طرح و حکمرانی سازمانی، تعریف سطح شفافیت و آشکارسازی گزارش دهی، درستی گزارش های طرح، صحه گذاری و تایید



- تعیین هدف، نقش، مسئولیت، اختیارات مدیریت طرح
- همسویی با خط مشی سازمان، مبتنی بودن بر تجزیه و تحلیل ریسک طرح و ذی نفعان کلیدی
- راهنمایی برای منافع قانونی، انتظارت و منافع ناسازگار ذی نفعان
- هدایت اقدامات پایداری و قانونی سلامت، ایمنی، امنیتی، حقوقی، زیست محیطی و اجتماعی

چارچوب حکمرانی

مثالی از ساختار چارچوب حکمرانی برای طرح



حکمرانی پورتفولیو

کلیات، نهاد حاکم پورتفولیو، رهنمودها و چارچوب

ر- فراهم آوردن آگاهی از ریسک های پروژه، طرح و پورتفولیوی کلی؛
ز- تایید همراستایی حکمرانی پروژه ها و طرح ها با حکمرانی پورتفولیو و سازمان؛
ژ- اطمینان از استفاده مناسب ریسک و شیوه های مدیریت فرصت پورتفولیو؛
س- ایجاد و تایید خطمشی ها، فرآیندها، روش های اجرایی و اختیارات برای حکمرانی پورتفولیوها (شامل انتخاب، اولویت بندی، معیارهای تجویز، طبقه بندی، سازوکارهای همراستایی راهبردی و تحقق منافع و بهینه سازی پروژه و طرح).

الف- همراستایی حکمرانی پورتفولیو و سازمان؛
ب- اطمینان از ایفای تعهدات قانونی توسط پورتفولیو؛
پ- حمایت از اهداف و چشم انداز پورتفولیو در راستای راهبرد؛
ت- تایید همراستایی حکمرانی طرح و پروژه با حکمرانی پورتفولیو و سازمان؛
ث- تعامل و پشتیبانی از مدیریت پورتفولیو در راستای اهداف؛
ج- تعیین و واگذاری سطح اختیار تصمیم سازی و سایر موارد؛
چ- تعریف نقش، مسئولیت، اختیار و پاسخگویی در پورتفولیو؛
ح- اطمینان از رهبری موثر و کارآمد بر اساس یک بنیاد اخلاقی؛
خ- تجوی و تایید منابع مورد نیاز پشتیبانی موثر مدیریت پروژه، و پورتفولیو؛
د- فراهم آوردن دسترسی مناسب و به موقع منابع مالی پورتفولیو؛
ذ- صحه گذاری همراستایی دلیل و اهداف پورتفولیو با راهبرد یا نیازهای سازمانی؛

توصیه میشود نهاد حاکم پورتفولیو (به عنوان مثال کمیته سرمایه گذاری، هیات مدیره پورتفولیو متشکل از

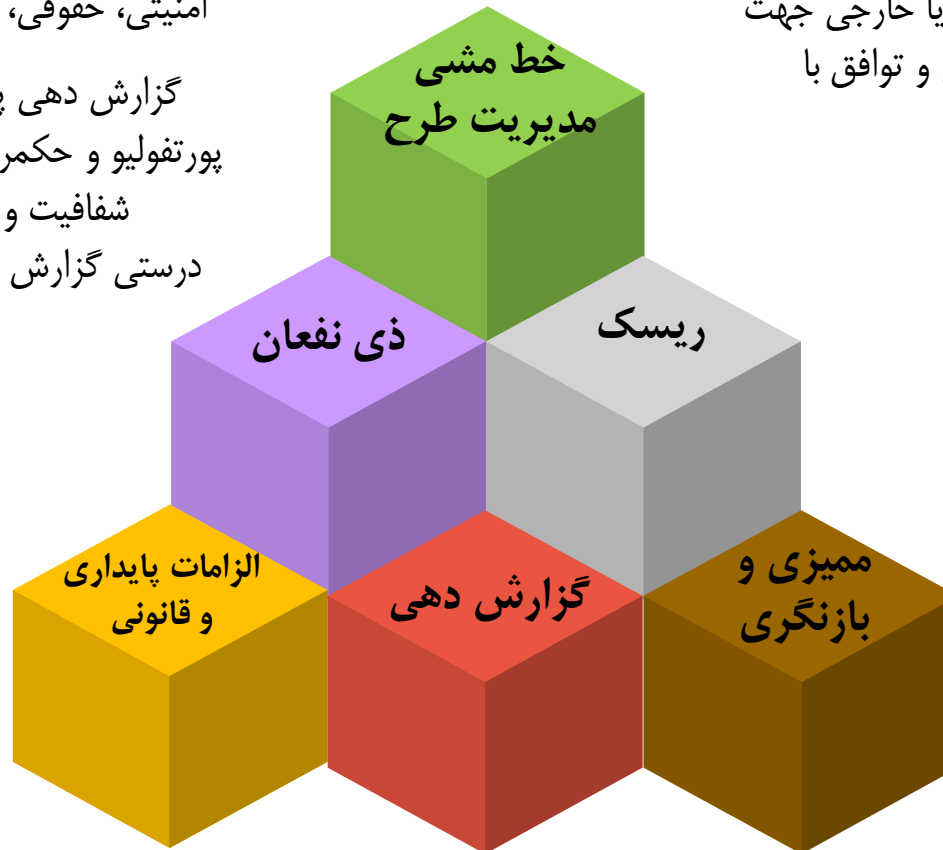
نهادی از مدیران اجرایی یا ارشد) ایجاد شود.

وضعیت شاخص ها

رهنموده‌هایی برای حکمرانی پورتفولیوها

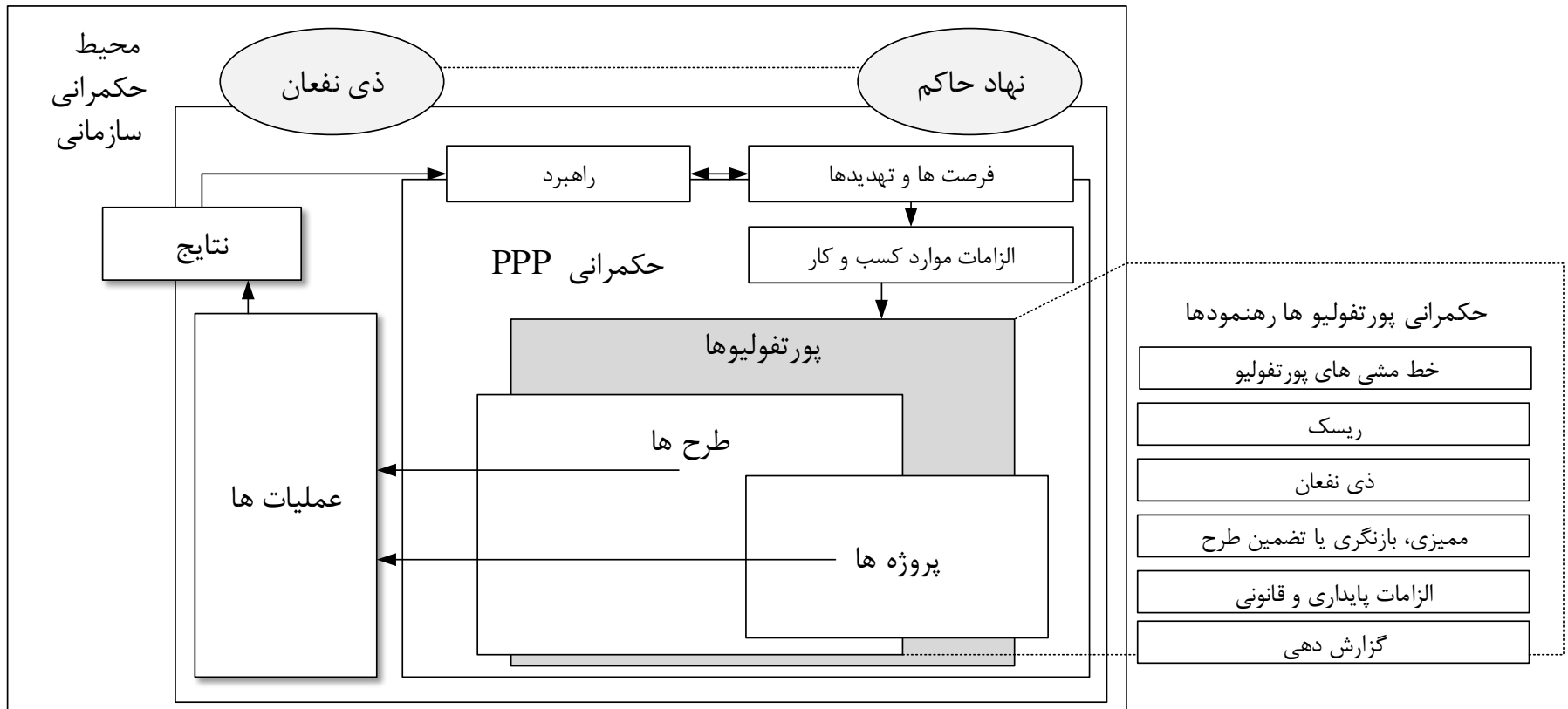
- راهنمایی برای ارتباطات و تعامل با ذی نفعان دربرگیرنده منافع قانونی، انتظارات و منافع ناسازگار
- هدایت اقدامات پایداری و قانونی سلامت، ایمنی، امنیتی، حقوقی، زیست محیطی و اجتماعی
- گزارش دهی پورتفولیو در راستای اهداف پورتفولیو و حکمرانی سازمانی، تعریف سطح شفافیت و آشکارسازی گزارش دهی، درستی گزارش های طرح، صحه گذاری و تایید

- تعیین هدف، نقش، مسئولیت، اختیارات مدیریت پورتفولیو
- ایجاد آستانه های ریسک و نمایه (پروفایل) ریسک به همراه بازنگری و پایش
- استقرار فرآیند ممیزی داخلی یا خارجی جهت ارزشیابی درک راهبرد سازمان و توافق با حکمرانی سازمان



چارچوب حکمرانی

مثالی از ساختار چارچوب حکمرانی برای پورتفولیو





شرکت مهندسی
صنایع یاس ارغوانی

با تشکر از توجه شما
