



سیستم مدیریت ایزو
www.isomanagement.ir

تماس تلفنی جهت دریافت مشاوره:

۱. مشاور دفتر تهران (آقای محسن ممیز)

☎ ۰۹۱۲ ۹۶۳ ۹۳۳۶

۲. مشاور دفتر اصفهان (سرکار خانم لیلا ممیز)

☎ ۰۹۱۳ ۳۲۲ ۸۲۵۹

مجموعه سیستم مدیریت ایزو با هدف بهبود مستمر عملکرد خود و افزایش رضایت مشتریان سعی بر آن داشته، کلیه استانداردهای ملی و بین المللی را در فضای مجازی نشر داده و اطلاع رسانی کند، که تمام مردم ایران از حقوق اولیه شهروندی خود آگاهی لازم را کسب نمایند و از طرف دیگر کلیه مراکز و کارخانه جات بتوانند به راحتی به استانداردهای مورد نیاز دسترسی داشته باشند.

این موسسه اعلام می دارد در کلیه گرایشهای سیستم های بین المللی ISO پیشگام بوده و کلیه مشاوره های ایزو به صورت رایگان و صدور گواهینامه ها تحت اعتبارات بین المللی سازمان جهانی IAF و تامین صلاحیت ایران می باشد.

هم اکنون سیستم خود را با معیارهای جهانی سازگار کنید...





جمهوری اسلامی ایران
Islamic Republic of Iran
سازمان ملی استاندارد ایران

Iranian National Standardization Organization



استاندارد ملی ایران

۱۵۶۷۴

چاپ اول

۱۳۹۷

INSO

15674

1st Edition

2019

Identical with
ISO 21504:
2015

مدیریت پروژه، برنامه و پورتفوی -
راهنمای مدیریت پورتفوی

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

ICS: 03.100.40

استاندارد ملی ایران شماره ۱۵۶۷۴ (چاپ اول): سال ۱۳۹۷

سازمان ملی استاندارد ایران

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

صندوق پستی: ۱۴۱۵۵-۶۱۳۹ تهران - ایران

تلفن: ۵-۸۸۸۷۹۴۶۱

دورنگار: ۸۸۸۸۷۱۰۳ و ۸۸۸۸۷۰۸۰

کرج، شهر صنعتی، میدان استاندارد

صندوق پستی: ۳۱۵۸۵-۱۶۳ کرج - ایران

تلفن: ۸-۳۲۸۰۶۰۳۱ (۰۲۶)

دورنگار: ۳۲۸۰۸۱۱۴ (۰۲۶)

رایانامه: 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

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)^۱، کمیسیون بین‌المللی الکتروتکنیک (IEC)^۲ و سازمان بین‌المللی اندازه‌شناسی قانونی (OIML)^۳ است و به عنوان تنها رابط^۴ کمیسیون کدکس غذایی (CAC)^۵ 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 مدیریت پورتفوی»

رئیس:

محمدی نژاد، مجید

(کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی)

سمت و/یا محل اشتغال:

کارگزاری بانک سپه

دبیر:

خرم، محسن

(کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی - تولید)

اداره کل استاندارد استان سمنان

اعضا: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

آخوند دزفولی، ارشاد

(کارشناسی ارشد حسابداری)

شرکت سبذگردانی آگاه

ادب، حسین

(کارشناسی مهندسی شیمی)

شرکت تولیدی شیمیایی کلران

اعتمادی، کیوان

(کارشناسی ارشد ریاضی مالی)

کارگزاری آگاه

ترحمی، حسین

(کارشناسی مهندسی مکانیک - جامدات)

اداره کل استاندارد استان سمنان

خدامعباسی، روح ...

(کارشناسی ارشد فیزیک - حالت جامد)

اداره کل استاندارد استان سمنان

خرم، میثم

(کارشناسی حسابداری)

عضو مستقل

دائیان، محمدعلی

(کارشناسی مهندسی برق - کنترل)

اداره کل استاندارد استان سمنان

دوست، محمد

(کارشناسی ارشد مدیریت)

سازمان امور مالیاتی استان سمنان

اعضا: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

سمت و/یا محل اشتغال:

شرکت تولیدی شیمیایی کلران

شریعت، محمدعلی

(دکتری مدیریت - تولید و عملیات)

کارشناس حقیقی استاندارد

فروتن، محمدرضا

(کارشناسی مهندسی شیمی - پتروشیمی)

سازمان صنعت، معدن و تجارت استان سمنان

قدس، حمیدرضا

(کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)

سازمان امور مالیاتی استان سمنان

گندم چین، فاطمه

(کارشناسی ارشد مدیریت - مالی)

دانشگاه جامع علمی و کاربردی سمنان

مدرس، مصطفی

(کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی - تحقیق در عملیات)

اداره کل استاندارد استان سمنان

مرادی، احمد

(کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی - مالی)

ویراستار:

اداره کل استاندارد استان سمنان

خدامعباسی، روح ا...

(کارشناسی ارشد فیزیک - حالت جامد)

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
ز	پیش‌گفتار
ح	مقدمه
۱	۱ هدف و دامنه کاربرد
۱	۲ اصطلاحات و تعاریف
۲	۳ اصول مدیریت پورتفوی
۶	۴ پیش‌نیازهایی برای مدیریت پورتفوی
۹	۵ مدیریت پورتفوی‌ها
۱۷	پیوست الف (آگاهی‌دهنده) حکمرانی پورتفوی‌ها

پیش‌گفتار

استاندارد «مدیریت پروژه، برنامه و پورتفوی - راهنمای مدیریت پورتفوی» 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 سی و یکمین اجلاس کمیته ملی استاندارد مدیریت کیفیت مورخ ۱۳۹۷/۱۲/۰۶ 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 21504: 2015, Project, programme and portfolio management - Guidance on portfolio management

مقدمه

این استاندارد ملی، راهنمایی در مورد اصول مدیریت پورتفوی^۱ پروژه و برنامه ارائه می‌کند. به طور معمول، مدیریت پورتفوی پروژه و برنامه، پشتیبانی می‌کند که راهبردهای^۲ سازمان، ارزش سازمانی^۳ را ارائه دهند.

این استاندارد ملی، می‌تواند توسط افراد زیر مورد استفاده قرار گیرد:

الف- مدیران اجرایی و ارشد مسئول تنظیم و اجرای راهبرد سازمانی و برنامه‌ریزی کسب‌وکار؛

ب- تصمیم‌سازان مسئول انتخاب، واگذاری اختیار و حکمرانی پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفوی‌ها؛

پ- تیم‌ها و افراد مسئول اجرا و اداره پورتفوی‌های پروژه و برنامه؛

ت- مدیران پروژه و برنامه و سایر ذی‌نفعان.

1-Portfolio
2-Strategies
3- Organizational value

مدیریت پروژه، برنامه و پورتفوی - راهنمای مدیریت پورتفوی

۱ هدف و دامنه کاربرد

هدف از تدوین این استاندارد، ارائه راهنمایی در مورد اصول مدیریت پورتفوی پروژه و برنامه است. این استاندارد مربوط به تمامی سازمان‌ها، شامل عمومی یا خصوصی، صرفنظر از اندازه یا بخش می‌باشد. راهنمای ارائه شده در این استاندارد در نظر دارد، به منظور مناسب بودن محیط خاص پورتفوی پروژه و برنامه، تطبیق داده شود.

این استاندارد، راهنمایی برای مدیریت پروژه، مدیریت برنامه یا مدیریت پورتفوی کسب و کار عمومی (برای مثال مدیریت مالی پورتفوی) ارائه نمی‌کند.

۲ اصطلاحات و تعاریف

در این استاندارد، اصطلاحات و تعاریف زیر به کار می‌رود. به منظور سهولت در خواندن، اصطلاح «پورتفوی» در سراسر این استاندارد، به معنی «پورتفوی پروژه و برنامه» استفاده شده است.

۱-۲

پورتفوی

portfolio

مجموعه‌ای از اجزای پورتفوی که برای تسهیل مدیریت آن‌ها، با هم گروه‌بندی شده‌اند تا تمام یا قسمتی از اهداف راهبردی^۱ یک سازمان را برآورده کنند.

۲-۲

جزء پورتفوی

portfolio component

پروژه، برنامه، پورتفوی یا سایر کارهای مرتبط است.

۳-۲

مدیر پورتفوی

portfolio manager

شخص یا سازمان مسئول اجرای مدیریت پورتفوی، برای پورتفویی که ممکن است توسط یک تیم پورتفوی، پشتیبانی شود.

۴-۲

هم‌سویی راهبردی

strategic alignment

نتیجه انتخاب و تنظیم اجزای پورتفوی برای کمک به دستیابی به اهداف راهبردی سازمان است.

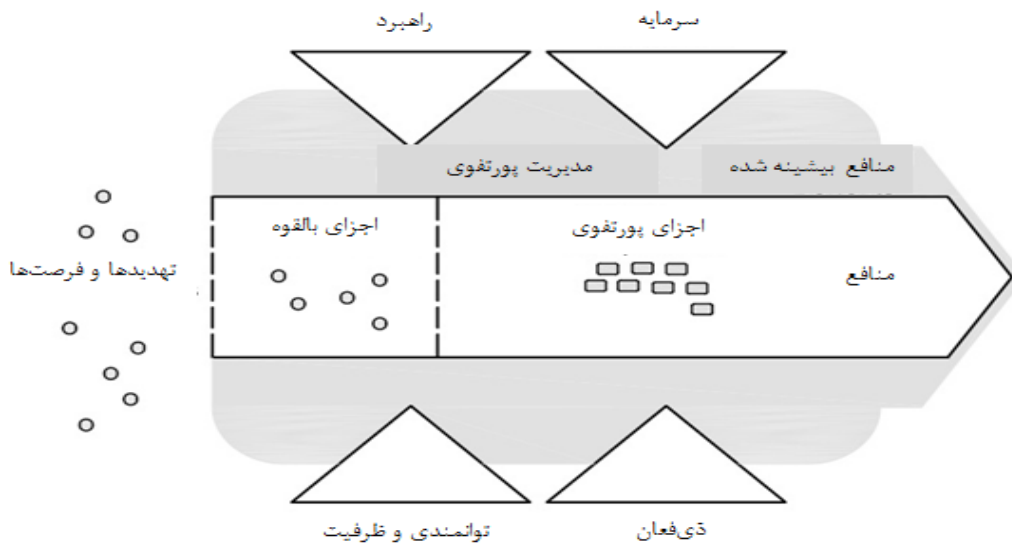
۳ اصول مدیریت پورتفوی

۱-۳ ساختار و نیاز به مدیریت پورتفوی

اهداف راهبردی سازمان همانند سایر ملاحظات سازمانی از قبیل موارد بازار یا مالی، راهنمای تصمیم برای اجرای مدیریت پورتفوی است. هنگام تصمیم‌گیری برای پذیرش مدیریت پورتفوی، هر ساختار سازمان به ملاحظات مانند موارد زیر وابسته است:

الف- ارزش‌یابی تاثیر معرفی مدیریت پورتفوی در سازمان شامل توانمندی سازمان برای جذب تغییرات از لحاظ ساختار، مسئولیت‌ها و فرهنگ؛

ب- ارزیابی تهدیدها و فرصت‌های مربوط به اجرای مدیریت پورتفوی.



شکل ۱- نمایی از ساختار مدیریت پورتفوی

همان‌طور که شکل (۱) نشان می‌دهد، مدیریت پورتفوی، به نیاز به یک رویکرد منسجم برای مدیریت پروژه‌ها، برنامه‌ها، پورتفوی‌ها و سایر کارهای مرتبط هم‌سو، به‌طور راهبردی، در یک محیط سازمانی با پیچیدگی و عدم قطعیت متفاوت برای موارد زیر می‌پردازد:

- ۱- تامین سرمایه در اجزای پورتفوی، به منظور هم‌سو شدن با راهبرد سازمان؛
- ۲- بهینه‌سازی توانمندی و ظرفیت سازمانی؛
- ۳- بیشینه‌سازی منافع حاصل از سرمایه؛
- ۴- شناسایی و مدیریت انتظارات ذی‌نفعان؛
- ۵- فراهم نمودن قابلیت نظارت بر فعالیت و وضعیت جزء پورتفوی.

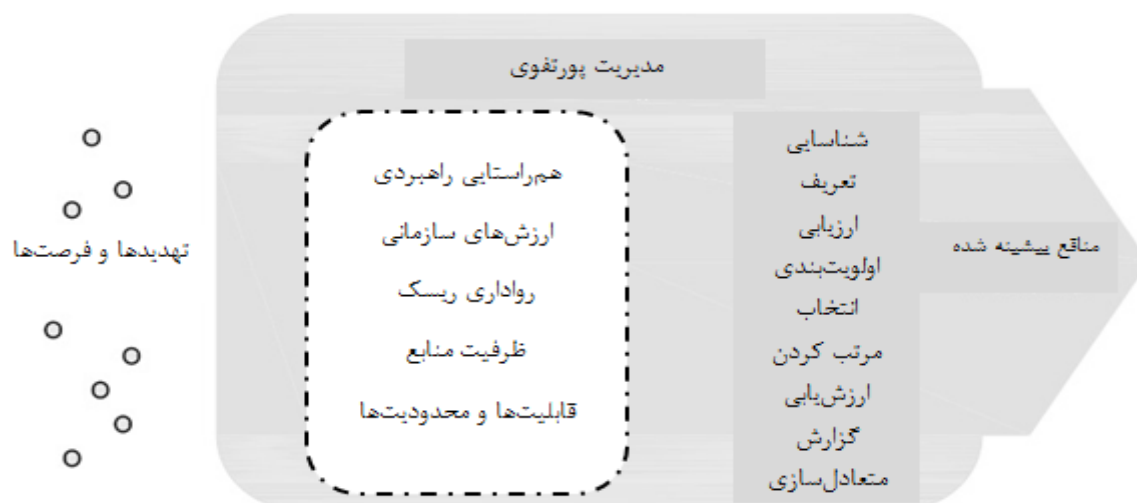
توصیه می‌شود اصول شرح داده شده بدون در نظر گرفتن محیط سازمانی به کار گرفته شوند. به علاوه، برای مدیریت پورتفوی، به منظور بیشینه‌سازی منافع هم‌سو با راهبرد سازمان، پیش‌نیازهایی وجود دارند که توصیه می‌شود به منظور پشتیبانی از مدیریت پورتفوی در نظر گرفته شوند.

۲-۳ بررسی اجمالی مدیریت پورتفوی

۱-۲-۳ مدیریت پورتفوی

توصیه می‌شود مدیریت پورتفوی شامل مجموعه‌ای از فرآیندها و روش‌های سازمانی وابسته به هم باشد که توسط آن‌ها، سازمان منابع را برای اجرای اهداف راهبردی خود تخصیص دهد.

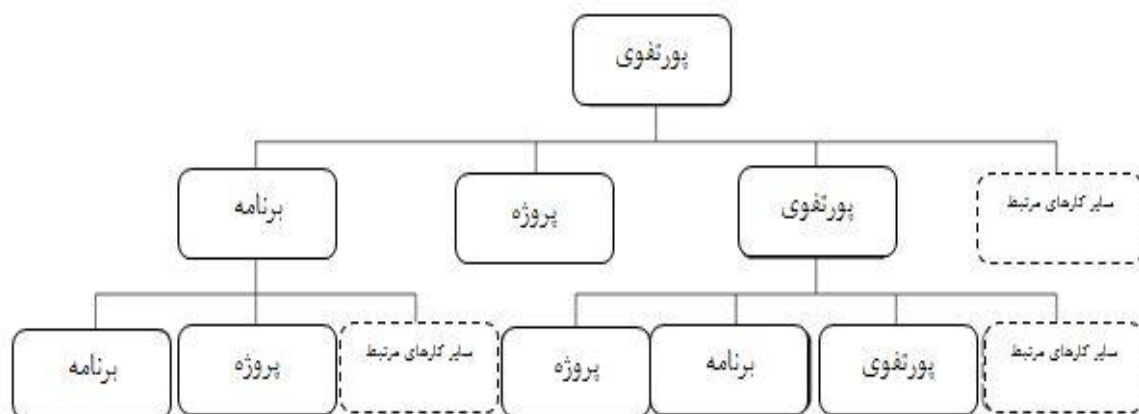
مدیریت پورتفوی، اجزای پورتفوی را با اهداف راهبردی سازمان، اولویت‌های ذی‌نفعان و ارزش‌هایی مانند روش‌های پایدار و اصول اخلاقی هم‌سو می‌سازد. همان‌طور که در شکل (۲) نشان داده شده است مدیریت پورتفوی می‌تواند به‌عنوان یک فرآیند تصمیم‌سازی مستمر نیز توصیف شود که به موجب آن فهرستی سازمانی از اجزای پورتفوی، برای بازنگری دوره‌ای، به منظور هم‌سوایی با راهبرد سازمان در معرض قرار می‌گیرد. در این رویکرد، فرصت‌ها و تهدیدهای جدید، ارزش‌یابی، انتخاب، اولویت‌بندی و دارای اختیار می‌شوند. اجزای پورتفوی می‌تواند اصلاح شود، سرعت داده شود، به تعویق افتد یا پایان داده شود.



شکل ۲- نمایش از مدیریت پورتفوی

۲-۲-۳ ساختار پورتفوی

همان‌طور که در شکل (۳) نشان داده شده است، یک پورتفوی را می‌توان به عنوان یک سلسله مراتب که در آن اجزای پورتفوی سطح بالاتر از چندین جزء پورتفوی سطح پایین‌تر ساخته می‌شوند، ساختار بندی کرد. ارتباط‌های دیگری وجود دارد که در شکل (۳) نشان داده نشده است، مانند لحاظ کردن منابع، فناوری و ارتباط. ساختار پورتفوی، «تصویر لحظه‌ای» از اجزای پورتفوی را نشان می‌دهد و بازتاب اهداف راهبردی سازمان که با آن هم‌سو است می‌باشد.



شکل ۳- مثالی از ساختار پورتفوی

ساختار درون پورتفوی، می‌تواند شامل حداقل دو جزء پورتفوی باشد.

۳-۲-۳ قابلیت‌ها و محدودیت‌ها

قابلیت پورتفوی، توانمندی سازمان برای استفاده از منابع به منظور دستیابی به اهداف راهبردی است. توصیه می‌شود تصمیم‌سازان، کاری را که درون پورتفوی می‌تواند انجام شود تعیین کنند. توصیه می‌شود سازمان، قابلیت‌هایی را که برای اداره سازمان، در وضعیت فعلی و برای اجرای تغییرات لازم، به منظور حرکت به سوی اهداف راهبردی خود نیاز دارد، فراهم نموده و حفظ کند.

محدودیت پورتفوی می‌تواند پورتفوی را از دستیابی به اهداف راهبردی فرضی باز دارد یا منجر به اصلاح یا اولویت‌بندی مجدد هدف راهبردی شود. محدودیت‌ها می‌توانند از منابع داخلی یا خارجی ایجاد شوند. توصیه می‌شود سازمان، کنترل مستقیم روی محدودیت‌های داخلی داشته باشد، به هر حال سازمان ممکن است فقط قادر به تاثیرگذاری روی محدودیت‌های خارجی بوده، با آن‌ها موافقت کند یا در برابر آن‌ها واکنش نشان دهد. ممکن است محدودیت‌ها، شامل عواملی از قبیل حاکمیت، منابع، مسئولیت اجتماعی، فرهنگ، رواداری ریسک، پایداری و الزامات قانونی یا تنظیمی باشد.

۴-۲-۳ فرصت‌ها و تهدیدها

فرصت‌ها و تهدیدها می‌تواند حاصل راهبرد، درخواست‌های مشتری، سیر تکاملی پیشنهادها یا بهبودهای داخلی باشد. در برخی موارد، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها می‌تواند قسمتی از مدیریت پورتفوی باشد. پاسخ به فرصت‌ها یا تهدیدها می‌تواند منجر به یک یا چند جزء پورتفوی جدید شده یا می‌تواند منجر به اصلاح یک یا چند جزء پورتفوی موجود شود.

توصیه می‌شود سازمان، مرزهای میان مدیریت راهبرد و پورتفوی را طوری تعیین کند که مشخص شود چگونه یکدیگر را تحت تاثیر قرار می‌دهند. توصیه می‌شود اهداف راهبردی، تعیین کنند که بهتر است چه فرصت‌ها و تهدیدهایی مورد بررسی و اولویت‌بندی قرار گیرد. فرصت‌ها یا تهدیدها می‌توانند راهبرد را تعریف کنند.

۳-۳ نقش‌ها و مسئولیت‌ها

۱-۳-۳ اصول کلی

توصیه می‌شود تصمیم‌سازان، اختیار، مسئولیت و تکلیف خود را معین نمایند تا اقدامات کنترلی سازمان را توسط صاحبان یا نهاد قانونی انجام دهند. توصیه می‌شود چنین اختیاری برای اقدام‌ها و تصمیم‌های خاص، معین شود و به پورتفوی و اجزای آن محدود شود. توصیه می‌شود، سایر نقش‌ها و تکالیف، همراه با حدود هر یک از اختیارات تعیین شده تعریف شوند. مدیریت پورتفوی، به افراد با صلاحیت، برای استفاده از دانش و تجربه آن‌ها نیاز دارد. توصیه می‌شود مدیریت اجرایی و ارشد، رهبری و تعهد را با توجه به مدیریت پورتفوی، به اثبات برساند.

۲-۳-۳ تعریف حقوق تصمیم برای محتوای پورتفوی

توصیه می‌شود نقش‌ها، تکالیف، اختیارات و مسئولیت‌ها، تعیین شوند تا تصمیم‌سازی منسجم را در سراسر سازمان برای پشتیبانی موثر مدیریت پورتفوی امکان‌پذیر سازند. توصیه می‌شود حقوق تصمیم برای موارد زیر تعریف شود:

الف- مدیران اجرایی و ارشد، مسئول تنظیم و ارزش‌یابی راهبرد سازمانی و برنامه‌ریزی کسب‌وکار؛

ب- تصمیم‌سازانی که در تغییرات یک پورتفوی اختیار دارند؛

پ- مدیرانی که فعالیت‌های روزانه پورتفوی را در حدود توافق‌شده هدایت می‌کنند؛

ت- ذی‌نفعانی که از تصمیم‌سازی پشتیبانی می‌کنند.

۴-۳ همکاری و مدیریت ذی نفع

توصیه می‌شود همکاری و مدیریت ذی نفع انجام شود. ذی نفعان می‌توانند در مدیریت طرح‌ریزی راهبردی، کسب و کار، پروژه و برنامه، دخیل باشند. توصیه می‌شود سایر ذی نفعان، از طریق یک فرآیند شناسایی و تجزیه و تحلیل ذی نفع که توافق شده است، شناسایی شوند.

۴ پیش‌نیازهایی برای مدیریت پورتفوی

۱-۴ بررسی اجمالی

ابن بند پیش‌نیازهایی که توصیه می‌شود یک سازمان به منظور راه‌اندازی و حفظ مدیریت پورتفوی برآورده سازد را نشان می‌دهد.

الف- در نظر گرفتن منافع مثبت و منفی برای سازمان؛

ب- ارزیابی اثر مثبت یا منفی داخلی و خارجی روی سازمان؛

پ- راه‌اندازی و آمادگی برای اجرا؛

۲-۴ توجیه مدیریت پورتفوی

مدیریت پورتفوی، به سرمایه‌گذاری منابع نیاز دارد. توصیه می‌شود توجیهی برای این سرمایه‌گذاری وجود داشته باشد. توصیه می‌شود این توجیه، نیاز، منافع و هزینه سرمایه‌گذاری را هم‌سو با یک یا چند هدف راهبردی نشان دهد. درجه تشریفات برای ارائه این توجیه، می‌تواند از سازمانی به سازمان دیگر تغییر کند.

۳-۴ چارچوب مدیریت پورتفوی

چارچوب مدیریت پورتفوی می‌تواند روشی را تعریف کند که توسط آن سازمان، تعیین و تصمیم‌گیری می‌کند که کدام اجزا بهتر است اولویت‌بندی شده و در پورتفوی قرار گیرند یا حذف شوند. بهتر است این چارچوب، چگونگی اختصاص منابع به آن اجزا را نیز تعیین کند.

۴-۴ انواع اجزای پورتفوی

توصیه می‌شود سازمان، انواع کارهایی را که به عنوان اجزای پورتفوی، شامل می‌شوند یا نمی‌شوند، همانند معیارهایی که بهتر است برای شناسایی آن‌ها استفاده گردند تعیین کند که شامل موارد زیر می‌باشد:

الف- انواع پروژه‌ها؛

ب- انواع برنامه‌ها؛

پ- سایر پورتفوی‌ها؛

ت- سایر کارهای مرتبط.

۴-۵ معیارهایی برای انتخاب و اولویت‌بندی اجزای پورتفوی

توصیه می‌شود معیارهایی برای انتخاب و اولویت‌بندی اجزای پورتفوی تعریف شده و قابل رسیدگی باشد. توصیه می‌شود این معیارها، اهداف تعریف‌شده پورتفوی را که بهتر است هم‌سو با راهبرد سازمانی باشد منعکس نماید. همچنین توصیه می‌شود این معیارها، ارزش‌ها، اصول، سایر خط‌مشی‌های سازمانی و منافع هدف‌گذاری شده را منعکس نماید.

توصیه می‌شود تعریف و مستندسازی چنین معیارهایی، موارد زیر را منعکس کند:

الف- اجزای پورتفوی انتخاب‌شده، سازمان را در دستیابی به اهداف راهبردی و محقق کردن منافع خاص، پشتیبانی می‌کنند؛

ب- روشی برای ارزشیابی در دسترس است که چه حدی از پورتفوی در معرض ریسک قابل تحمل است؛

پ- پورتفوی متعادل حفظ می‌شود؛

ت- روشی ساختاربندی‌شده و منسجم برای ارزش‌یابی و هم‌سو کردن ترکیب اجزای پورتفوی، دنبال می‌شود؛

ث- قابلیت مقایسه در میان انواع مختلف اجزای پورتفوی وجود دارد.

۴-۶ هم‌سویی با فرآیندها و سیستم‌های سازمانی

توصیه می‌شود فرآیندها و سیستم‌های مدیریت پورتفوی، با فرآیندها و سیستم‌های سازمانی زیر، هم‌سو باشند:

الف- فرآیندها و سیستم‌های گزارش‌دهی عملکرد؛

ب- فرآیندها و سیستم‌های مدیریت منبع؛

پ- فرآیندها و سیستم‌های مدیریت ریسک؛

ت- فرآیندها و سیستم‌های مدیریت مالی؛

ث- فرآیندها و سیستم‌های مدیریت پروژه و برنامه؛

ج- روش‌ها و چرخه‌های ارتباطات؛

چ- برنامه‌ریزی و سیستم‌های کسب‌وکار.

۴-۷ قابلیت مشاهده پورتفوی

توصیه می‌شود به منظور فراهم نمودن قابلیت مشاهده و اطلاعات مرتبط برای تصمیم‌سازان، سیستم مدیریت، تعریف شده و پایه‌گذاری شود. توصیه می‌شود این سیستم مدیریت، وضعیت و دید کلی از عناصر زیر را ارائه کند:

الف- اجزای پورتفوی؛

ب- مدیریت منبع؛

پ- هم‌سویی با اهداف راهبردی و سایر منافع مورد نظر؛

ت- وضعیت و تحقق منافع؛

ث- مواجهه با ریسک فعلی، که پورتفوی برای کل سازمان ایجاد می‌کند.

توصیه می‌شود سیستم مدیریت:

۱- گزارش‌دهی پورتفوی را فعال نماید؛

۲- هم‌سو و هماهنگ با فرآیندها و سیستم‌های موجود باشد؛

۳- قابلیت مشاهده اجزای پورتفوی انتخاب‌شده و بالقوه را فراهم کند.

۸-۴ ساختار گزارش‌دهی عملکرد پورتفوی

توصیه می‌شود یک ساختار و روش گزارش‌دهی عملکرد، همراه با معیارهای اندازه‌گیری، پایه‌گذاری شده تا دستیابی به اهداف پورتفوی و اهداف راهبردی سازمانی را پایش کند. توصیه می‌شود این ساختار و روش، شامل گزارش‌دهی کلی برای پورتفوی و برای هر عنصر باشد تا:

الف- تصمیم‌سازی را امکان‌پذیر نموده و هشدارهای به موقع مغایرت‌های عملکردی را فراهم کند؛

ب- سازمان را قادر سازد تا به‌طور پیوسته، پیش‌بینی مالی راهبردی و تحقق منافع را بهبود دهد؛

پ- پیگیری زمان‌بندی‌ها، هزینه‌ها، مشارکت‌ها، منافع، ریسک‌ها و تخصیص منابع را امکان‌پذیر سازد؛

ت- چرخه گزارش‌دهی را با چرخه توسعه جزء پورتفوی هم‌سو سازد؛

ث- چرخه گزارش‌دهی را با فرآیندهای چرخه عمر پروژه و برنامه استفاده‌شده توسط سازمان، یکپارچه سازد؛

ج- گزارش‌دهی مکرر پورتفوی و پیشرفت در جهت کسب منافع را امکان‌پذیر سازد؛

چ- وضعیت مواجهه با ریسک پورتفوی را برای سازمان گزارش کند.

۹-۴ بهبود مدیریت پورتفوی

توصیه می‌شود سازمان به‌طور پیوسته، شایستگی، کفایت، اثربخشی و کارایی مدیریت پورتفوی را بهبود دهد.

توصیه می‌شود سازمان:

الف- اثربخشی چارچوب مدیریت پورتفوی را ارزش‌یابی کند؛

ب- بهبودهایی که باید اجرا شوند را تعیین و اولویت‌بندی کند.

۱۰-۴ حکمرانی پورتفوی‌ها

توصیه می‌شود ابزارهای حکمرانی ایجاد شود و این ابزارها می‌تواند شامل خط مشی‌ها، ملاحظات قانونی، فرآیندها، نقش‌ها و تکالیف، روش‌های اجرایی، ارزش‌ها، اصول و سایر راهنماهای سازمانی باشد. برای توضیحات بیشتر در این خصوص، به پیوست الف مراجعه شود.

۵ مدیریت پورتفوی‌ها

۱-۵ بررسی اجمالی

این بند آن چه را که توصیه می‌شود به عنوان مدیریت پورتفوی به صورت مستمر انجام شود شرح می‌دهد. توصیه می‌شود مدیریت پورتفوی به صورت مستمر با سازوکار یکپارچه خدمت‌کند تا پورتفوی‌ها را با اهداف راهبردی، بیشینه‌سازی منافع، عملی کردن تعهدات و تصمیم‌سازی بر مبنای داده‌های به موقع و دقیق، هم‌سو سازد.

برای ساخت و مدیریت موثر یک پورتفوی، توصیه می‌شود اجزای پورتفوی به طور مستمر، شناسایی، ارزش‌یابی، انتخاب و اختیار داده شوند؛ و وضعیت و عملکرد پورتفوی به‌طور منظم گزارش شود. به‌علاوه، توصیه می‌شود هم‌سویی مستمر پورتفوی با راهبردها و اهداف کسب و کار، همانند ارزش‌یابی و کنترل توازن پورتفوی، مقابل تعدادی از معیارها، حفظ شود.

۲-۵ تعریف پورتفوی

توصیه می‌شود، سازمان اهداف پورتفوی را با استفاده از عملکرد گذشته و فعلی و اهداف آینده، مشخص کند. زمانی که در این مورد توافق شد، توصیه می‌شود این اهداف تحت کنترل تغییر، نگهداری شوند. اهداف می‌توانند برای دوره‌های مختلف زمانی، از فوری تا زمان‌های طولانی‌تر، گستره‌بندی شده و توصیه می‌شود محدودیت‌هایی از قبیل رواداری ریسک سازمان، لحاظ شود.

۳-۵ شناسایی اجزای پورتفوی بالقوه

توصیه می‌شود سازمان به طور مستمر اجزای پورتفوی بالقوه را با استفاده از موارد زیر، شناسایی و ترسیم نماید:

الف- انجام بررسی اجمالی از اجزای انتخاب‌شده و پورتفوی بالقوه؛

ب- ترسیم اجزای انتخاب‌شده و پورتفوی بالقوه برای اهداف راهبردی سازمان.

۴-۵ تعریف طرح پورتفوی

توصیه می‌شود طرحی برای پورتفوی و توسعه آن با در نظر گرفتن موارد زیر ایجاد شود:

الف- اجزای پورتفوی موجود و بالقوه و ترسیم آن‌ها برای اهداف راهبردی؛

ب- منافع مورد نظر اجزای پورتفوی؛

پ- قرار است چه منافع و قابلیت‌های جدیدی به دست آمده یا توسط هزینه‌ها و بازه‌های زمانی جایگزین شوند؛

ت- وابستگی‌های متقابل میان اجزای پورتفوی.

توصیه می‌شود انتخاب نهایی اجزای پورتفوی، وابسته به اهداف راهبردی اعلام شده سازمان همچنین سایر ملاحظات باشد.

پس از تعیین وضعیت فعلی، توصیه می‌شود سازمان، آن دسته از اجزای پورتفوی را که پورتفوی را تشکیل می‌دهند تعیین کند. این اقدام می‌تواند برای بیش از یک پورتفوی انجام شود. پورتفوی می‌تواند با هدف تقسیمات سازمانی، تمایز جغرافیایی یا سایر اهداف تعیین شده که برای سازمان مناسب باشد، وجود داشته باشد.

تعداد به‌روزرسانی طرح، به ماهیت سازمان و سرعت محیطی که در آن، همراه با تغییر فعالیت می‌کند بستگی دارد.

توصیه می‌شود اعتباردهی هم‌سو بودن اجزای پورتفوی، هر زمان که طرح به‌روزرسانی می‌شود، همچنین زمانی که طرح راهبردی بازنگری یا اصلاح می‌شود انجام شود.

۵-۵ ارزیابی و انتخاب اجزای پورتفوی

۱-۵-۵ بررسی اجمالی

اجزای پورتفوی بالقوه، دسته‌بندی، ارزش‌یابی، انتخاب، هم‌سو و دارای اختیار و اولویت‌بندی می‌شوند. این مراحل به معیارها و روش‌های تعریف شده و به‌دست آمده نیاز دارد.

توصیه می‌شود انتخاب و هم‌سو کردن اجزای پورتفوی به منظور توانمند ساختن پورتفوی متعادل که احتمال دستیابی به اهداف سازمانی را بیشینه می‌کند انجام شود. چنین اقداماتی، موجب بهینه‌سازی بیشتر بازگشت سازمان به سرمایه‌گذاری و برقراری مواجهه با ریسک در محدوده رواداری ریسک سازمان خواهد شد. توصیه می‌شود انتخاب، با تقاضای منبع، مطابقت داشته باشد.

۲-۵-۵ ارزیابی وضعیت فعلی

برای ساخت و مدیریت یک پورتفوی، توصیه می‌شود فهرست و وضعیت فعلی اجزای پورتفوی از جمله موارد زیر ارزیابی شود:

الف- مستندسازی اطلاعات مربوط به اجزای پورتفوی؛

ب- دسته‌بندی اجزای پورتفوی، بر مبنای معیارهای تعریف‌شده؛

پ- ارزش‌یابی تخصیص، در دسترس بودن و محدودیت‌ها منبع فعلی؛

ت- شناسایی وابستگی‌های متقابل میان اجزای پورتفوی.

۳-۵-۵ انتخاب اجزای پورتفوی

توصیه می‌شود اجزای پورتفوی بالقوه برای قرارگیری در پورتفوی، توسط نتایج ارزش‌یابی مشارکت آن‌ها در اهداف راهبردی با استفاده از معیارهای انتخاب ایجادشده انتخاب شوند. این انتخاب شامل تخصیص یک اولویت به هر یک از اجزای پورتفوی بالقوه و متعادل کردن محتوای کلی توسط موارد زیر است:

الف- مشارکت در دستیابی به اهداف راهبردی؛

ب- رتبه‌بندی مشارکت در اهداف راهبردی؛

پ- مواجهه با ریسک ذاتی؛

ت- رتبه‌بندی مواجهه با ریسک ذاتی؛

ث- تاثیر روی منابع موجود؛

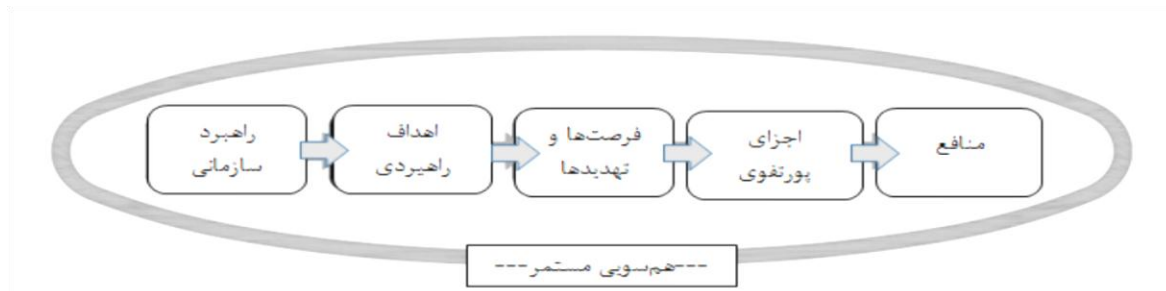
ج- تاثیر روی مواجهه با ریسک پورتفوی؛

چ- ظرفیت و قابلیت سازمان برای جذب تمام تغییرات حاصل از همه اجزا.

۶-۵-۵ اعتباردهی هم‌سویی پورتفوی با اهداف راهبردی

۱-۶-۵ بررسی اجمالی

توصیه می‌شود سازمان‌ها، راهبردها را برای برآورده کردن اهداف خود، سازگار با دیدگاه، مأموریت و ارزش‌ها پایه‌گذاری کنند. تغییرات در هر یک از این عوامل می‌تواند منجر به تغییر در راهبرد سازمان و همچنین به-روزرسانی‌هایی در چارچوب و طرح پورتفوی شود. توصیه می‌شود هم‌سویی میان راهبرد سازمانی و منافع مورد نظر، یک فعالیت مستمر باشد. به شکل (۴) مراجعه شود.



شکل ۴- هم‌سویی مستمر راهبرد و منافع

۵-۶-۲ هم‌سویی با اهداف راهبردی

به‌منظور تامین هم‌سویی راهبردی مستمر پورتفوی، توصیه می‌شود مدیر پورتفوی:

الف- مشخص کند، کدام یک از اهداف راهبردی، با پورتفوی مرتبط هستند؛

ب- نسبت به پایش و کنترل هم‌سویی پورتفوی، با اهداف راهبردی پایه‌گذاری‌شده، اقدام نماید.

۵-۶-۳ حفظ هم‌سویی با رواداری ریسک و ظرفیت منبع

به‌منظور تامین هم‌سویی مستمر پورتفوی با رواداری ریسک سازمان و ظرفیت منبع، توصیه می‌شود مدیر پورتفوی:

الف- سطح مواجهه با ریسک تحمل‌شده سازمان را مشخص کند؛

ب- ارزش‌یابی کند که چه مقدار از پورتفوی، هم‌سو با سطح مواجهه با ریسک تحمل‌شده است؛

پ- مواجهه با ریسک پورتفوی را، با مواجهه با ریسک سازمانی تحمل‌شده هم‌سو کند؛

ت- هم‌سویی ریسک انباشته پورتفوی با مقدار ایجاد شده از دستیابی موفق به اهداف راهبردی را حفظ کند؛

ث- تعیین کند که ظرفیت و قابلیت کافی منبع، برای مدیریت پورتفوی در محدوده سطح مواجهه با ریسک تحمل‌شده، وجود دارد.

۵-۶-۴ مستندسازی و ارزش‌یابی نتایج اقدامات هم‌سو

به‌منظور حفظ کنترل تغییر پورتفوی، توصیه می‌شود مدیر پورتفوی:

الف- هم‌سویی پورتفوی را با اهداف راهبردی، مستند نماید؛

ب- هم‌سویی پورتفوی را درون رواداری ریسک، مستند نماید؛

پ- تصمیم‌ها و نتایج اقدامات بر اساس آن‌ها را مستند نماید؛

ت- نتایج و تاثیرات اقدامات آن‌ها را ارزش‌یابی نماید.

۵-۷-۷ ارزش‌یابی و گزارش‌دهی عملکرد پورتفوی

۵-۷-۱ بررسی اجمالی

توصیه می‌شود معیارهای عملکرد، با پورتفوی و اهداف راهبردی که با آن هم‌سو شده، مرتبط باشند. این اقدام، به گزارش‌دهی که در مدیریت پورتفوی لازم خواهد بود کمک می‌کند. توصیه می‌شود گزارش‌دهی، برای ذی‌نفعان پورتفوی، به موقع و با ارزش باشد. توصیه می‌شود به کیفیت اطلاعاتی که بر اساس آن‌ها، عملکرد پورتفوی، ارزش‌یابی و گزارش می‌شود، توجه شود.

۲-۷-۵ پایه‌گذاری مبنای اندازه‌گیری عملکرد پورتفوی

به‌منظور مدیریت عملکرد پورتفوی، توصیه می‌شود مدیر پورتفوی، سیستم‌های موجود را با سیستم‌های اندازه‌گیری و مبنای عملکردی که هر دو جزء سطح خاص و جمعی عملکرد پورتفوی را اندازه‌گیری می‌کنند، ایجاد، استفاده یا یکپارچه نماید. توصیه می‌شود اندازه‌گیری‌های عملکرد پورتفوی استفاده شود تا مدیر پورتفوی اطمینان یابد که کل سرمایه‌گذاری‌های تمام اجزای پورتفوی، در مسیر دستیابی به منافع سطح فردی و جمعی بوده و برای اهداف راهبردی، ارزش هستند.

سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد پورتفوی، مختص اهداف راهبردی که با پورتفوی و با سازمان هم‌سو می‌شود بوده و توصیه می‌شود شامل موارد زیر باشد:

الف- معیارهای خاص جزء پورتفوی برای نشان دادن عملکرد برنامه‌ریزی، فنی و مالی؛

ب- اندازه‌گیری‌های سطح جمعی پورتفوی، ردیابی سلامت کلی پورتفوی، ایجاد ارزش و تحقق منافع؛

پ- شاخص‌های عملکردی، برای هشدار به مدیریت پورتفوی در بهره‌برداری منابع، مشکلات و ریسک‌ها.

۳-۷-۵ مدیریت عملکرد پورتفوی

به‌منظور مدیریت موثر پورتفوی، توصیه می‌شود مدیر پورتفوی، متعهد به انجام فعالیت‌هایی شود تا:

الف- سطح عملکرد جزء پورتفوی را ردیابی کند؛

ب- عملکرد کلی پورتفوی را ردیابی کند؛

پ- مبنای اندازه‌گیری یک پورتفوی را حفظ کند؛

ت- نقش‌های منافع پورتفوی را ردیابی و آن‌ها را با اهداف راهبردی فعلی، مقایسه کند؛

ث- پیش‌بینی مواردی از قبیل به‌کارگیری منابع و ظرفیت و راهبرد و ریسک و نه محدود به آن‌ها را فراهم کند.

علاوه بر این، برای مدیریت عملکرد پورتفوی، توصیه می‌شود مدیر پورتفوی، موارد زیر را نیز تجزیه و تحلیل کند:

۱- ترکیب جزء پورتفوی، هم‌سویی و عملکرد را هم از بالا به پایین و هم از پایین به بالا؛

۲- تاثیر عملکرد جزء منفرد پورتفوی، روی عملکرد کل پورتفوی و دستیابی به اهداف راهبردی اولویت‌بندی شده؛

۳- تاثیر تعامل میان اجزای پورتفوی و تاثیر این تعاملات روی عملکرد پورتفوی.

۴-۷-۵ گزارش‌دهی عملکرد پورتفوی

به‌منظور ارائه اطلاعات مناسب به ذی‌نفعان، توصیه می‌شود مدیر پورتفوی:

الف- گزارش‌دهی را انجام دهد؛

ب- چرخه گزارش‌دهی را نگهداری کند؛

پ- چرخه گزارش‌دهی را در پورتفوی یکپارچه سازد.

۵-۷-۵ مدیریت یکپارچگی منافع

به‌منظور بهبود احتمال این که منافع توسط اجزای پورتفوی تحقق می‌یابند و فراهم کردن اقدام‌های آینده پورتفوی یا عملیات کلی سازمان، توصیه می‌شود مدیر پورتفوی، موارد زیر را تأیید نماید:

الف- شناسایی منافع؛

ب- شناسایی چارچوب زمانی منافع؛

پ- تحقق و ثبت منافع توسط سازمان؛

ت- یکپارچگی منافع؛

ث- پیش‌بینی سودها یا زیان‌های آینده سرمایه‌گذاری؛

ج- ردیابی منافع واقعی و پیش‌بینی شده؛

چ- شناسایی فواصلی که در آن‌ها، منافع پیش‌بینی شده، انتظارات را برآورده نخواهد کرد.

۸-۵ متعادل‌سازی و بهینه‌سازی پورتفوی

۱-۸-۵ بررسی اجمالی

برای کار کردن در نقش‌های تعریف‌شده، تکالیف و اختیارات، توصیه می‌شود مدیر پورتفوی، پورتفوی را، که شامل مواردی از قبیل حفظ خط ارتباطی، بهینه‌سازی منابع، مدیریت ریسک‌های پورتفوی و تغییر پورتفوی و بهینه‌سازی هم‌افزایی میان اجزای پورتفوی بوده ولی محدود به آن‌ها نمی‌باشد، را متعادل و کنترل کند.

۲-۸-۵ بهینه‌سازی اجزای پورتفوی

به‌منظور بهینه‌سازی پورتفوی و اجزای آن، توصیه می‌شود مدیر پورتفوی:

الف- به‌منظور دستیابی کامل به مقدار مورد انتظار و مقدار بیان‌شده، مانند استفاده از یک فرآیند ارزیابی تعریف‌شده و بازنگری طرح تحقق منافع برای هم‌سویی با طرح راهبردی، منافع را مدیریت کند؛

ب- رویکردی که عواملی مانند مالی، ارزش‌های سازمانی، نیازهای ذی‌نفع و الزامات قانونی و تنظیمی را طرح‌ریزی کند؛

پ- به‌طور پیوسته تحقق منافع حاصل از اجزای پورتفوی، شامل بازنگری معیارهای موفقیت را تجزیه و تحلیل و بهبود دهد.

۳-۸-۵ نگاه‌داری پورتفوی

توصیه می‌شود مدیر پورتفوی، رویکردها، فرآیندها و معیارهای تعریف‌شده را برای کمک به اجزای پورتفوی بالقوه، به‌منظور قرارگیری در پورتفوی، توسط موارد زیر استفاده نماید:

الف- انجام تجزیه و تحلیل، بر اساس معیارهای انتخاب استاندارد:

- ۱- شناسایی معیارهای اضافی که باید در نظر گرفته شوند؛
- ۲- تعیین اولویت اجزای پورتفوی بالقوه؛
- ۳- ارائه توصیه‌ای برای این که اجزای پورتفوی بالقوه، بهتر است برای قرارگیری در پورتفوی، انتخاب شوند؛

ب- نگاه‌داری پورتفوی با:

- ۱- ارزش‌یابی مستمر اجزای پورتفوی بالقوه برای قرارگیری در پورتفوی؛
- ۲- حرکت، اصلاح، بستن یا خاتمه دادن اجزای پورتفوی در پورتفوی؛
- ۳- متعادل کردن منابع و سایر دارایی‌ها از طریق پورتفوی.

۴-۸-۵ بهینه‌سازی منابع

برای بهینه‌کردن منابع، توصیه می‌شود مدیر پورتفوی:

- الف- اجزای پورتفوی را بر اساس معیارهای تعریف‌شده، اولویت‌بندی کند؛
- ب- تقاضاهای منبع را از اجزای پورتفوی به دست آورد؛
- پ- به یک تعادل میان تقاضا و تامین منبع دست یابد؛
- ت- تغییرات در تقاضاهای منبع را ردیابی کند؛
- ث- داده‌های تاریخی حاصل از تقاضاهای منبع روندهای فعلی نقشه را بازنگری کند؛
- ج- روش‌های پایش و کنترل را برای دستیابی به بهینه‌سازی منبع در پورتفوی و میان اجزای پورتفوی، فراهم کند؛
- چ- تامین و تقاضا را برای منابعی که از رویکردها و معیارهای تعریف‌شده استفاده می‌کنند، متعادل کرده و تخصیص دهد؛
- ح- تغییرات در تقاضاهای منبع را روی یک خط زمانی مشخص شده و مورد توافق، مشخص کند؛
- خ- تغییرات لازم که در رابطه با اجزای پورتفوی باید انجام شود، از قبیل انحراف از هدف، حذف کردن، زمان‌بندی مجدد یا سایر اقدامات مرتبط برای دستیابی به بهینه‌سازی منابع مورد نیاز برای عملکرد پورتفوی را شناسایی کند؛

د- توافق میان ذی‌نفعان را توسعه دهد؛

ذ- اختلافات در استفاده از منابع را شناسایی و رفع کند.

۵-۸-۵ مدیریت ریسک‌های پورتفوی

به‌منظور مدیریت ریسک پورتفوی، توصیه می‌شود مدیر پورتفوی، خط‌مشی تعریف‌شده ریسک را برای پورتفوی استفاده کند تا:

الف- سطح و رواداری ریسک را که در پورتفوی قابل قبول است تعیین کند؛

ب- یک تکنیک تجزیه و تحلیل ریسک‌های نگه داشته شده در سطح پورتفوی را توسعه داده یا تطبیق دهد؛

پ- ریسک‌ها را در سطح پورتفوی، بر مبنای ریسک‌های مشخص‌شده برای هر جزء پورتفوی مشخص کند؛

ت- ریسک‌های پورتفوی را با در نظر گرفتن مواردی از قبیل اولویت اهداف راهبردی، اهداف، منافع و روابط میان اجزا، تجزیه و تحلیل و اولویت‌بندی کند؛

۶-۸-۵ کنترل تغییر پورتفوی

در زمان کنترل تغییر پورتفوی، توصیه می‌شود مدیر پورتفوی، یک رویکرد تعریف شده کنترل تغییر پورتفوی را استفاده کند تا:

الف- اولویت جزء پورتفوی را بازنگری کند؛

ب- پیشنهادهای برای پورتفوی، شامل زمان‌بندی، ریسک، هزینه، منابع، تاثیر و درجه هم‌سویی راهبردی، اما نه فقط محدود به آن‌ها، توسعه داده و اجرا کند؛

پ- پیشنهادهای در رابطه با افزودن، حرکت، اصلاح یا جایگزین کردن اجزای پورتفوی را توسعه داده و اجرا کند؛

ت- ارتباط با ذی‌نفعان پورتفوی را فراهم کند. توصیه می‌شود تصمیم‌های مربوط به تغییرات، در مبنا و طرح پورتفوی، با اشاره به حقوق تعریف‌شده تصمیم، گرفته شود.

پیوست الف

(آگاهی‌دهنده)

حکمرانی پورتفوی‌ها

حکمرانی پورتفوی‌ها شامل اصولی است که به وسیله آن‌ها، یک پورتفوی، دارای اختیار شده و هدایت می‌شود. حکمرانی، خط مشی‌ها، اختیارات، فرآیندها، روش‌های اجرایی، استانداردها و مسئولیت‌های لازم برای هدایت مدیریت و رهبری پورتفوی را فراهم می‌کند. مدیریت پورتفوی، درون مرزهای ایجادشده توسط حکمرانی، انجام می‌شود. توصیه می‌شود حکمرانی پورتفوی‌ها، با حکمرانی سازمانی هم‌سو باشد.

حکمرانی می‌تواند از طریق چندین ساختار ممکن اما نه محدود به آن‌ها، شامل دفتر مدیریت پورتفوی، هیات بازرنگری پورتفوی پروژه، هیات کارکنان ارشد یا هر ساختار موثر دیگری که قابل تطبیق با نیازهای سازمان و پورتفوی‌ها باشد، توسعه، فراهم، انتشار و نگهداری شود. حکمرانی می‌تواند بسته به ماهیت سازمان، متفاوت باشد اما توصیه می‌شود هدف کلی از ساختار انتخاب‌شده، فراهم کردن سازوکار لازم حکمرانی برای مدیریت موفق پورتفوی باشد. توصیه می‌شود این ساختار، اعضای تعریف‌شده شامل مدیریت اجرایی و ارشد از هر دو توانمندی تصمیم‌سازی و مشورت در سازمان را داشته باشد.

نهاد حکمرانی پورتفوی، اختیار خود را با کنترل سازمان توسط صاحبان یا نهاد قانونی، یا توسط مدیران اجرایی با مسئولیت کلی برای سازمان، واگذار می‌کند. به طور کلی، اختیار، برای اقدام‌ها و تصمیم‌های خاص، واگذار می‌شود و به مدیریت پورتفوی محدود می‌شود. توصیه می‌شود، اختیارات و مسئولیت‌های نهاد حکمرانی پورتفوی تعریف شود.