


شماره:	۹۵/۸۶۰۲۹۶	بخشنامه به دستگاه‌های اجرایی و مهندسان مشاور
تاریخ:	۱۳۹۵/۰۹/۰۲	
موضوع: شرح عمومی خدمات مدیریت طرح در صنعت احداث (برای اجرای طرح‌های غیرصنعتی)		
<p>به استناد ماده (۲۳) قانون برنامه و بودجه و ماده (۶) آیین‌نامه استانداردهای اجرایی طرح‌های عمرانی مصوب سال ۱۳۵۲ و در چارچوب نظام فنی و اجرایی کشور (موضوع تصویب‌نامه شماره ۴۲۳۳۹/ت/۳۳۴۹۷ هـ مورخ ۱۳۸۵/۴/۲۰ هیأت محترم وزیران)، هم‌چنین جزء (۳) بند «ت» ماده (۳) آیین‌نامه خرید خدمات مشاوره (موضوع تصویب‌نامه شماره ۴۲۹۸۶/ت/۱۹۳۵۴۲ ک مورخ ۱۳۸۸/۱۰/۱ هیأت محترم وزیران) موضوع بند «ه» ماده (۲۹) قانون برگزاری مناقصات، به پیوست «شرح عمومی خدمات مدیریت طرح در صنعت احداث (برای اجرای طرح‌های غیرصنعتی)» از نوع گروه سوم ابلاغ می‌شود.</p> <p>دستگاه‌های اجرایی می‌توانند با استفاده از این راهنما، شرح تفصیلی خدمات را تهیه یا در ابتدا به عنوان یک امتیاز فنی از مشاوران (واحدهای خدمات مدیریت طرح) درخواست نموده و سپس شرح تفصیلی خدمات تلفیق شده خود را به همراه سایر اسناد درخواست پیشنهاد (RFP) به منظور استعلام قیمت از مشاوران (واحدهای خدمات مدیریت طرح)، به آن‌ها ابلاغ کنند.</p> <p>این دستورالعمل جایگزین بخشنامه شماره ۹۲/۲۴۱۳۹ مورخ ۱۳۹۲/۳/۲۵، موضوع "شرح خدمات همسان مدیریت طرح" می‌شود.</p>		
 <p>محمد باقر نوبخت</p>		

موضوع: شرح عمومی خدمات مدیریت طرح در صنعت احداث (برای اجرای طرح‌های غیر صنعتی)

دستورالعمل کاربرد

۱. این شرح خدمات، به صورت عمومی و بدون گرایش به رشته‌ای معین، تهیه شده است و دستگاه‌های اجرایی می‌توانند شرح تفصیلی و اختصاصی خدمات مورد نیاز رشته یا کار معینی را در چارچوب این شرح خدمات تهیه کرده و در قراردادهای مربوط مورد استفاده قرار دهند.
۲. این دستورالعمل در مواقعی کاربرد دارد که سازمان یا دستگاه اجرایی بخواهد پس از انجام مطالعات امکان‌سنجی، مجموعه‌ای از پروژه‌های هدفمند را در قالب یک طرح و تعدادی زیر طرح و در راستای منافع ملی، الزامات قانونی یا راهبردهای سازمانی به شکلی بهینه، منسجم و هماهنگ مدیریت نماید.
۳. این شرح خدمات، معرف رئوس خدماتی است که باید از سوی مدیریت طرح در دوره تهیه و اجرای آن انجام شود و نمی‌تواند محدود کننده وظایف مدیر طرح در اداره درست و کامل کار باشد. از این رو، مدیر طرح باید با توجه به خدمات واگذار شده، خدمات لازم برای اداره درست و کامل کار را در حدی که از یک مدیر طرح حرفه‌ای انتظار می‌رود، انجام دهد.
۴. علاوه بر این شرح خدمات، تمام وظایف و تکالیف تعیین شده برای مدیر طرح در اسناد و مدارک قراردادهای مشاوران، پیمانکاران و سایر عوامل که مدیریت قرارداد آن‌ها به عهده مدیر طرح است نیز، جزو خدمات وی بوده و مکمل این شرح خدمات است.
۵. در موارد زیر که وظایف غیرقابل واگذاری دستگاه اجرایی محسوب می‌شود، مدیر طرح تنها رسیدگی‌های کارشناسی لازم را انجام می‌دهد و نتیجه را برای تصمیم‌گیری دستگاه اجرایی به مجری طرح، گزارش می‌کند.
 - ۱.۵. تمام تکالیفی که بر اساس قانون محاسبات عمومی و سایر قوانین جاری کشور، به عهده بالاترین مقام دستگاه اجرایی گذاشته شده است.
 - ۲.۵. قبول تضمین‌ها و دستور تمدید، آزادکردن، ضبط یا واریز آن‌ها.
 - ۳.۵. تصویب تغییر مبلغ قرارداد.
 - ۴.۵. تصویب تغییر مدت قرارداد.
 - ۵.۵. تغییر مشخصات فنی، تغییر سیستم‌ها و اجزای اصلی کار.
 - ۶.۵. تصویب قیمت‌های جدید و حق الزحمه خدمات اضافی.
 - ۷.۵. تصویب گزارش‌های مراحل مختلف خدمات مطالعه و طراحی.
 - ۸.۵. تصویب تحویل موقت و قطعی.
 - ۹.۵. تعلیق، خاتمه و فسخ قرارداد.
 - ۱۰.۵. تصویب صورت وضعیت قطعی و صورت حساب نهایی.
۶. شرح خدمات پیوست، که در حد مناسبی برای واگذاری خدمات دستگاه اجرایی به واحدهای خدمات مدیریت طرح تدوین شده است، باید با رعایت مفاد بند ۵ مورد استفاده قرار گیرد، از این رو هرگاه دستگاه اجرایی نخواهد خدماتی از آن‌را واگذار کند، باید این موارد را طبق بند ۱، در شرح خدمات اختصاصی درج کرده و در قرارداد پیش‌بینی نماید.

موضوع: شرح عمومی خدمات مدیریت طرح در صنعت احداث (برای اجرای طرح‌های غیر صنعتی)

تعاریف و اصطلاحات

برنامه مدیریت طرح^۱:

مجموعه کاملی از اسناد مورد نیاز برای انجام یک طرح است.

پروژه^۲:

تلاش موقتی است که برای ایجاد محصول، خدمت، یا نتیجه‌ای منحصر به فرد انجام می‌گیرد.

ذی‌نفع^۳:

فرد، گروه یا سازمانی که می‌توانند بر طرح تأثیر بگذارند یا از انجام طرح تأثیر پذیرند یا تحت تأثیر یک تصمیم، فعالیت یا پیامد طرح قرار گیرند.

سند تعریف طرح^۴:

سندی که مرزها، محدوده، اهداف و منافع که با انجام طرح پیشنهادی حاصل می‌شود را توضیح می‌دهد.

سند ثبت منافع:

سند ثبت منافع، منافع برنامه ریزی شده طرح را گردآوری و برنامه ریزی می‌کند و شاخص‌های مناسبی را برای سنجش عملکرد هر یک از منافع تعریف می‌نماید.

زیر طرح^۵:

طرحی که در قالب طرح دیگری (بزرگتر) مدیریت می‌شود.

طرح^۶:

گروهی از پروژه‌های مرتبط به هم، زیر طرح‌ها و فعالیت‌های طرح که به طریقی هماهنگ مدیریت می‌گردند تا منافی بدست آید که از طریق مدیریت هر یک از آنها قابل دستیابی نیست.

کمیته راهبری^۷:

کمیته‌ای متشکل از افراد متخصص و نمایندگان ارشد سازمان‌های حامی ذی‌نفع در طرح که مسئول نظارت و مدیریت بر پیشرفت طرح جهت دستیابی به اهداف تعیین شده می‌باشد.

¹Program Management Plan

²Project

³Stakeholder

⁴Program Definition

⁵Subprogram

⁶Program

⁷Governance Board

بخشنامه به دستگاه‌های اجرایی و مهندسان مشاور

شماره: ۹۵/۸۶۰۲۹۶

تاریخ: ۱۳۹۵/۰۹/۰۲

موضوع: شرح عمومی خدمات مدیریت طرح در صنعت احداث (برای اجرای طرح‌های غیر صنعتی)

مجری طرح^۱:

شخصی است حقیقی که به نمایندگی از سوی دستگاه اجرایی یا سازمان کارفرمایی و با استناد به تبصره یک ماده ۵۳ قانون محاسبات عمومی کشور، مسئولیت تهیه و اجرای طرح‌های سرمایه‌گذاری را در چارچوب قوانین و مقررات عهده‌دار می‌شود.

مدیر طرح^۲:

شخصیتی حقوقی است که مسئولیت مدیریت، راهبری، اجرا و عملکرد یک طرح را بر عهده می‌گیرد.

مدیریت تدارکات طرح^۳:

کاربرد دانش، مهارت‌ها، ابزارها و تکنیک‌های لازم برای تامین محصولات و خدمات جهت دستیابی به نیازهای کلی طرح و پروژه‌ها یا اجزای تشکیل‌دهنده آن را مدیریت تدارکات می‌نامند.

مدیریت ریسک طرح^۴:

فرایند فعالانه شناسایی، نظارت، تحلیل، پذیرش، کاهش، اجتناب یا حذف ریسک‌های طرح را گویند.

مدیریت طرح^۵:

کاربرد دانش، مهارت‌ها، ابزارها و تکنیک‌ها در یک طرح است تا نیازها و الزامات طرح تامین شده و همچنین منافع و کنترل حاصل شود که از طریق مدیریت تک تک اجزای طرح قابل دستیابی نیست.

مدیریت مالی طرح^۶:

شامل فعالیت‌هایی در ارتباط با شناسایی منابع مالی، یکپارچگی هزینه‌های اجزای طرح، تعیین بودجه کلی برای طرح و کنترل هزینه‌ها در سراسر مدت زمان انجام طرح و اجزای آن است.

منافع^۷:

منافع پیامدی از اقدامات، رفتارها، محصولات یا خدمات است که مزیت، ارزش یا تغییر مثبتی را برای سازمان حامی یا صاحبان منافع مورد نظر طرح به دنبال دارد.

منشور طرح^۸:

سندی که تعریف کننده محدوده و هدف طرح پیشنهادی است که به کمیته راهبری طرح جهت تصویب، تامین مالی و رسمیت بخشی به آن ارائه می‌شود.

¹ Executive Sponsor

² Program Manager

³ Program Procurement Management

⁴ Program Risk Management

⁵ Program Management

⁶ Program Financial Management

⁷ Benefit

⁸ Program Charter

موضوع: شرح عمومی خدمات مدیریت طرح در صنعت احداث (برای اجرای طرح‌های غیر صنعتی)

نقشه راه طرح^۱:

نمودار زمانی که نشان‌دهنده مسیر مورد نظر طرح می‌باشد و وابستگی‌های میان مایلستون‌های اصلی و نقاط تصمیم و همچنین ارتباط بین استراتژی سازمان و طرح را نشان می‌دهد.

مرحله اول: تعریف طرح

تعریف طرح با هدف تکمیل تدریجی جزئیات اهداف راهبردی طرح، تعریف پیامدهای مورد انتظار طرح و انجام پیگیری‌های لازم جهت تصویب طرح در کمیته راهبری از طریق مجموعه اقدامات ذیل انجام می‌شود.

۱-۱- شکل‌گیری طرح

با هدف تبیین و تصویب سند منشور طرح انجام می‌شود.

۱-۱-۱- تهیه و تدوین کلیات و منشور طرح

۱-۱-۱-۱- برآوردهای اولیه، کلی و تقریبی از هزینه طرح

۱-۱-۱-۲- ترسیم و تدوین چشم انداز طرح

۱-۱-۱-۳- تعیین ماموریت طرح

۱-۱-۱-۴- تعیین اهداف کلان و خرد طرح

۱-۱-۱-۵- تعیین منافع کلیدی و چگونگی تحقق آن‌ها

۱-۱-۱-۶- تهیه و ترسیم نقشه راه

۱-۱-۱-۷- بررسی و ارزیابی‌های محیطی

۱-۱-۱-۸- پیشنهاد و ترسیم ساختار و مدل مدیریت و اداره طرح

۱-۱-۱-۹- تهیه و تنظیم سند منشور طرح

۱-۱-۱-۱۰- ارائه و تبیین سند منشور طرح به کمیته راهبری جهت تصویب

۲-۱- آماده‌سازی طرح

با هدف تبیین سند برنامه مدیریت طرح انجام می‌شود.

۱-۲-۱- تدوین برنامه تحقق منافع

۱-۲-۱-۱- تعریف اهداف و عوامل کلیدی موفقیت طرح

۱-۲-۱-۲- شناسایی و کمی نمودن منافع ملی و سازمانی

۱-۲-۱-۳- ایجاد شاخص‌های معنی‌دار و معیارهای کلیدی عملکرد جهت سنجش تحویل منافع واقعی و برنامه ریزی شده

۱-۲-۱-۴- پایه ریزی فرایندهای لازم، پیگیری و اطلاع رسانی جهت ثبت پیشرفت طرح و گزارش به ذی‌نفعان

۱-۲-۱-۵- تهیه و تنظیم سند ثبت منافع

¹Roadmap

بخشنامه به دستگاه‌های اجرایی و مهندسان مشاور

شماره: ۹۵/۸۶۰۲۹۶

تاریخ: ۱۳۹۵/۰۹/۰۲

موضوع: شرح عمومی خدمات مدیریت طرح در صنعت احداث (برای اجرای طرح‌های غیر صنعتی)

۱-۲-۲- تهیه برنامه مشارکت ذی‌نفعان

- ۱-۲-۲-۱- تدقیق و تعیین ذی‌نفعان با بررسی برنامه راهبردی سازمان، منشور طرح و مطالعات توجیهی
- ۱-۲-۲-۲- ارائه استراتژی تفصیلی برای مشارکت اثربخش هریک از ذی‌نفعان در مدت زمان انجام طرح

۱-۲-۳- تدوین برنامه کمیته راهبری

- ۱-۲-۳-۱- تبیین خلاصه اهداف طرح جهت ارائه به کمیته راهبری
- ۱-۲-۳-۲- تعیین ساختار و ترکیب هیات راهبری
- ۱-۲-۳-۳- تشخیص و توصیف نقش‌ها و مسئولیت‌های افراد
- ۱-۲-۳-۴- برنامه‌ریزی جلسات کمیته راهبری
- ۱-۲-۳-۵- بازبینی‌های برنامه‌ریزی شده پایان هر مرحله
- ۱-۲-۳-۶- تعیین معیارهای آغاز اجزای طرح
- ۱-۲-۳-۷- تعیین معیارهای انتقال یا خاتمه اجزای طرح
- ۱-۲-۳-۸- تعیین الزامات کمیته راهبری در خصوص زمان‌بندی، محتویات و شاخص‌ها و برای ارزیابی پیشرفت و عملکرد جاری طرح
- ۱-۲-۳-۹- ارائه فرایند ارجاع موضوع به سطح بالاتر و تعیین انتظارات مربوط

۱-۲-۴- تهیه برنامه مدیریت ارتباطات

- ۱-۲-۴-۱- تعیین نیازهای اطلاعاتی و ارتباطی ذی‌نفعان طرح
- ۱-۲-۴-۲- تدوین برنامه ارتباطات و الزامات مربوط به ذی‌نفعان

۱-۲-۵- تهیه برنامه مدیریت مالی

- ۱-۲-۵-۱- تدوین چارچوب مالی
- ۱-۲-۵-۲- ارائه برنامه زمان‌بندی سرمایه‌گذاری (تامین مالی) طرح
- ۱-۲-۵-۳- تعیین برنامه‌های زمانی پرداخت هزینه در اجزای طرح
- ۱-۲-۵-۴- تعیین هزینه‌های عملیاتی طرح
- ۱-۲-۵-۵- تعیین شاخص‌های مالی طرح

۱-۲-۶- تهیه برنامه مدیریت تدارکات و خدمات

- ۱-۲-۶-۱- تعیین روش تامین تدارکات
- ۱-۲-۶-۲- تعیین نظام اجرایی مدیریت پروژه‌ها
- ۱-۲-۶-۳- تعیین شاخص‌های ارزیابی و انتخاب مشاور مناسب برای مدیریت پروژه‌ها در چارچوب ضوابط و مقررات
- ۱-۲-۶-۴- تعیین بهترین ترکیب از انواع قراردادهای تدارکات و خدمات در کل طرح
- ۱-۲-۶-۵- تعیین بهترین رویکرد یا روش در سطح طرح جهت مناقصه
- ۱-۲-۶-۶- تعیین بهترین رویکرد یا روش برای متعادل نمودن تعهدات قانونی خاص خارج از طرح

۱-۲-۷- تهیه برنامه کیفیت طرح

- ۱-۲-۷-۱- تعیین سیاست‌های کیفی طرح
- ۱-۲-۷-۲- تعیین استانداردهای کیفی طرح
- ۱-۲-۷-۳- برآورد هزینه کیفیت طرح.
- ۱-۲-۷-۴- تعیین شاخص‌های کیفی، قراردادهای خدماتی

بخشنامه به دستگاه‌های اجرایی و مهندسان مشاور

شماره: ۹۵/۸۶۰۲۹۶

تاریخ: ۱۳۹۵/۰۹/۰۲

موضوع: شرح عمومی خدمات مدیریت طرح در صنعت احداث (برای اجرای طرح‌های غیر صنعتی)

۱-۲-۷-۵-ارائه چک لیست‌های کیفی

۱-۲-۷-۶-مشخصات تضمین و کنترل کیفیت

۱-۲-۸-تهیه برنامه مدیریت منابع

۱-۲-۸-۱-شناسایی و تعیین منابع موجود و مورد نیاز طرح (الزامات منابع)

۱-۲-۸-۲-ارائه برنامه منابع از حیث زمان و میزان مورد مصرف در اجرای طرح

۱-۲-۹-تهیه برنامه مدیریت ریسک طرح

۱-۲-۹-۱-تعیین نحوه تشخیص و اجرای فعالیت‌های مدیریت ریسک در یک طرح با در نظر داشتن اجزای آن

۱-۲-۹-۲-تعیین منابع و زمان مورد نیاز برای فعالیت‌های مدیریت ریسک

۱-۲-۹-۳-ارائه مبانی لازم و مورد توافق مجری طرح برای ارزیابی ریسک‌ها

۱-۲-۱۰-تهیه برنامه زمانی طرح

۱-۲-۱۰-۱-تهیه پیش نویس از برنامه زمانی کلی طرح

۱-۲-۱۰-۲-تدوین برنامه زمانی-مالی طرح

۱-۲-۱۱-تهیه برنامه محدوده طرح

۱-۲-۱۱-۱-بیانیه محدوده طرح

۱-۲-۱۱-۲-برنامه مدیریت طرح

۱-۲-۱۱-۳-ساختار شکست طرح

۱-۲-۱۲-ارائه سند برنامه مدیریت طرح برای تصویب در کمیته راهبری طرح

مرحله دوم: تحویل منافع

تحویل منافع، با هدف برنامه‌ریزی، یکپارچه‌سازی و مدیریت اجزای طرح و از طریق اقدامات ذیل انجام می‌شود.

۱-۲- برنامه ریزی و تصویب اجزای طرح مشتمل بر موارد زیر انجام می‌شود

۱-۲-۱-تعریف هر یک از منافع و فرضیات مرتبط با آن و تعیین نحوه تحقق هر یک از منافع

۱-۲-۲-تعیین ارتباط خروجی‌های پروژه‌های جز طرح به پیامدهای برنامه‌ریزی شده

۱-۲-۳-تعیین و تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌های لازم برای مدیریت منافع

۱-۲-۴-تعیین نحوه انتقال منافع و ظرفیت‌ها به وضعیتی عملیاتی

۱-۲-۵-تعیین نحوه انتقال ظرفیت‌های بدست آمده به افراد، گروه‌ها یا سازمان‌های مسئول حفظ منافع

۱-۲-۶-ارائه فرایند لازم برای تعیین میزان دستیابی به منافع هر طرح پیش از خاتمه رسمی آن

۱-۲-۷-تدقیق اولویت‌بندی اجزای طرح شامل پروژه‌ها، زیرطرح‌ها و وابستگی‌های متقابل آن‌ها

۱-۲-۸-تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد و ابزارهای سنجش کمی مربوط به آن‌ها که برای نظارت اثربخش بر تحویل منافع طرح مورد نیاز است

۱-۲-۹-ایجاد خط مبنای عملکرد برای طرح و اطلاع‌رسانی شاخص‌های عملکردی طرح به ذی‌نفعان کلیدی

موضوع: شرح عمومی خدمات مدیریت طرح در صنعت احداث (برای اجرای طرح‌های غیر صنعتی)

۲-۲- مدیریت ارتباطات طرح

۱-۲-۲- توزیع اطلاعات

۲-۲-۲- گزارش‌دهی عملکرد طرح

۲-۳- مدیریت مالی طرح

۱-۳-۲- برآورد هزینه اجزا

۲-۳-۲- بودجه‌بندی هزینه طرح

۳-۳-۲- نظارت و کنترل مالی طرح

۲-۴- مدیریت یکپارچگی طرح

۱-۴-۲- مدیریت اجزای طرح

۲-۴-۲- نظارت و کنترل عملکرد طرح

۲-۵- مدیریت تدارکات طرح

۱-۵-۲- هدایت و راهبری تدارکات طرح

۲-۵-۲- نظارت بر تدارکات طرح

۲-۶- مدیریت کیفیت طرح

۱-۶-۲- تضمین کیفیت طرح

۲-۶-۲- کنترل کیفیت طرح

۲-۷- مدیریت ریسک طرح

۱-۷-۲- تحلیل ریسک طرح

۲-۷-۲- برنامه‌ریزی پاسخ به ریسک طرح

۳-۷-۲- نظارت و کنترل ریسک طرح

۲-۸- مدیریت زمان طرح

۱-۸-۲- کنترل برنامه زمان‌بندی طرح

۲-۸-۲- به روز نمودن برنامه زمانی طرح

۲-۹- مدیریت محدوده طرح

۱-۹-۲- به روز رسانی بیانیه محدوده طرح در صورت لزوم

۲-۹-۲- به روز رسانی ساختار شکست کار طرح در صورت لزوم

۲-۱۰- به روز رسانی سند ثبت منافع

۲-۱۱- تحویل منافع با هدف حصول اطمینان از این که منافع مورد انتظار طرح مطابق با برنامه تحقق منافع

تعریف شده باشد از طریق فعالیت‌های زیر انجام می‌شود.

۱-۱۱-۲- تطبیق اهداف تحقق یافته طرح با اهداف پیش‌بینی شده طرح

۲-۱۱-۲- ارزیابی ریسک‌ها و شاخص‌های کلیدی عملکرد طرح به منظور نظارت بر تحویل منافع



موضوع: شرح عمومی خدمات مدیریت طرح در صنعت احداث (برای اجرای طرح‌های غیر صنعتی)

۲-۱۱-۳- ثبت پیشرفت طرح در سند ثبت منافع و ارائه گزارش به ذی‌نفعان کلیدی

مرحله سوم: انتقال و خاتمه طرح

۳-۱- انتقال طرح با هدف انتقال منافع بدست آمده انجام می‌شود

- ۳-۱-۱- بازبینی و ارزیابی معیارهای مناسب پذیرش برای اجزای تحویل شده یا خروجی‌ها
- ۳-۱-۲- ارزیابی عملکرد طرح و اجزای آن مطابق با معیارهای مناسب پذیرش شامل شاخص‌های کلیدی عملکرد
- ۳-۱-۳- اخذ تاییدیه لازم برای تحقق کامل منافع طرح و اجزای آن از مجری طرح
- ۳-۱-۴- تدوین برنامه انتقال منافع برای تسهیل در تحقق منافع جاری
- ۳-۱-۵- ارائه برنامه آموزش بهره‌برداری و نگهداری اجزای طرح
- ۳-۱-۶- ارزیابی و تایید آمادگی شخص، گروه یا سازمان دریافت‌کننده منافع

۳-۲- خاتمه طرح مشتمل بر فعالیتهای زیر انجام می‌شود

- ۳-۲-۱- ارائه گزارش‌های پایانی
- ۳-۲-۲- انتقال دانش از طریق برگزاری کارگاه و دوره‌های آموزشی لازم
- ۳-۲-۳- خاتمه مالی طرح
- ۳-۲-۴- آزاد نمودن منابع