

TCVN

TIÊU CHUẨN QUỐC GIA

TCVN 11868:2017

ISO 21505:2017

Xuất bản lần 1

**QUẢN LÝ DỰ ÁN, CHƯƠNG TRÌNH VÀ
DANH MỤC ĐẦU TƯ - HƯỚNG DẪN QUẢN TRỊ**

Project, programme and portfolio management - Guidance on governance

HÀ NỘI - 2017

Mục lục

	Trang
Lời nói đầu.....	4
Lời giới thiệu.....	5
1 Phạm vi áp dụng.....	7
2 Tài liệu viện dẫn.....	7
3 Thuật ngữ và định nghĩa.....	7
4 Bối cảnh.....	8
4.1 Quản trị tổ chức.....	8
4.2 Chủ thể quản trị.....	9
4.3 Sự khác biệt giữa quản trị và quản lý.....	10
5 Quản trị các dự án, chương trình và danh mục đầu tư.....	10
5.1 Khái quát.....	10
5.2 Các giá trị.....	11
5.3 Các nguyên tắc.....	11
5.4 Hướng dẫn về quản trị các dự án, chương trình và danh mục đầu tư.....	11
5.5 Khung quản trị.....	13
6 Quản trị các dự án.....	16
6.1 Khái quát.....	16
6.2 Chủ thể quản trị dự án.....	16
6.3 Hướng dẫn về quản trị các dự án.....	17
6.4 Khung quản trị.....	18
7 Quản trị các chương trình.....	19
7.1 Khái quát.....	19
7.2 Chủ thể quản trị chương trình.....	19
7.3 Hướng dẫn về quản trị các chương trình.....	20
7.4 Khung quản trị.....	21
8 Quản trị các danh mục đầu tư.....	22
8.1 Khái quát.....	22
8.2 Chủ thể quản trị danh mục đầu tư.....	23
8.3 Hướng dẫn về quản trị danh mục đầu tư.....	24
8.4 Khung quản trị.....	25
Phụ lục A (tham khảo) Thực hiện, cải tiến liên tục và duy trì khung quản trị.....	26
Thư mục tài liệu tham khảo.....	28

Lời nói đầu

TCVN 11868:2017 hoàn toàn tương đương với ISO 21505:2017.

TCVN 11868:2017 do Ban kỹ thuật tiêu chuẩn quốc gia TCVN/TC 258 *Quản lý dự án, chương trình và danh mục đầu tư* biên soạn, Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng đề nghị, Bộ Khoa học và Công nghệ công bố.

Lời giới thiệu

Tiêu chuẩn này mô tả bối cảnh và hướng dẫn về việc quản trị dự án, chương trình và danh mục đầu tư.

Quản trị dự án, chương trình và danh mục đầu tư bao gồm các lĩnh vực quản trị có liên quan đến các dự án, chương trình và danh mục đầu tư nhưng không giới hạn ở những vấn đề đó. Các tổ chức có thể sử dụng tiêu chuẩn này cho việc quản trị bất kỳ hoặc tất cả các dự án, chương trình, hoặc danh mục đầu tư của mình.

Tiêu chuẩn này được dự định áp dụng bởi mọi tổ chức và nhóm tổ chức cho các dự án, chương trình hoặc danh mục đầu tư có quy mô và độ phức tạp bất kỳ, nhưng có thể cần có những điều chỉnh theo nhu cầu cụ thể của tổ chức. Ngoài ra, tiêu chuẩn này được thiết kế để đưa ra hướng dẫn cho chủ thể quản trị, lãnh đạo điều hành và quản lý cấp cao có trách nhiệm quản trị trong phạm vi tổ chức của mình.

Tiêu chuẩn này đề cập đến quản trị các dự án, quản trị các chương trình và quản trị các danh mục đầu tư được dự định có thể thay thế cho các thuật ngữ quản trị dự án, quản trị chương trình và quản trị danh mục đầu tư. Tuy nhiên, việc quản trị đối với một dự án hoặc chương trình đơn lẻ có thể khác so với việc quản trị nhiều dự án hoặc chương trình.

Việc tuân theo các hướng dẫn về quản trị các dự án, các chương trình và các danh mục đầu tư được xác định trong tiêu chuẩn này có thể đóng góp vào việc:

- nâng cao trách nhiệm giải trình và tính minh bạch;
- tăng cường sự tham gia của các bên liên quan;
- giảm thiểu rủi ro của tổ chức;
- tăng khả năng đạt được kết quả, lợi ích bền vững và tăng cường các cơ hội;
- cải thiện việc trao đổi thông tin;
- cải thiện sự rõ ràng về các giá trị, đạo đức và các nguyên tắc hướng dẫn.

Quản lý dự án, chương trình và danh mục đầu tư – Hướng dẫn quản trị

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

1 Phạm vi áp dụng

Tiêu chuẩn này mô tả bối cảnh trong đó việc quản trị các dự án, chương trình và danh mục đầu tư được thực hiện và đưa ra hướng dẫn cho việc quản trị các dự án, chương trình và danh mục đầu tư. Tiêu chuẩn này cũng có thể được sử dụng cho việc đánh giá, đảm bảo hoặc đánh giá, xác nhận chức năng quản trị đối với các dự án, chương trình hoặc danh mục đầu tư.

CHÚ THÍCH: Trong toàn bộ tiêu chuẩn này, thuật ngữ "danh mục đầu tư" được sử dụng để chỉ "danh mục đầu tư của dự án và chương trình" và thuật ngữ "chương trình" được sử dụng để chỉ "chương trình gồm các dự án có liên quan với nhau và công việc liên quan khác".

Tiêu chuẩn này được dự định áp dụng cho các chủ thể quản trị, lãnh đạo điều hành và quản lý cấp cao có ảnh hưởng, tác động hoặc đưa ra quyết định về quản trị các dự án, chương trình và danh mục đầu tư. Tiêu chuẩn này cũng đưa ra hướng dẫn cho những người chỉ đạo các dự án, chương trình và danh mục đầu tư, như các nhà tài trợ, ban điều hành, chủ sở hữu danh mục đầu tư và văn phòng quản lý dự án.

Tiêu chuẩn này cũng có thể được sử dụng cho các nhà quản lý dự án, chương trình và danh mục đầu tư, cũng như các bên liên quan tham gia vào việc xây dựng và thực hiện các dự án, chương trình và danh mục đầu tư. Các đối tượng khác có thể quan tâm đến vấn đề này là những người tư vấn, cung cấp thông tin, hỗ trợ hoặc làm việc trong các dự án, chương trình và danh mục đầu tư.

2 Tài liệu viện dẫn

Trong tiêu chuẩn này không có tài liệu nào được viện dẫn.

3 Thuật ngữ và định nghĩa

Tiêu chuẩn này sử dụng các thuật ngữ, định nghĩa dưới đây.

3.1

Quản trị (governance)

Các nguyên tắc, chính sách và khung theo đó một tổ chức được định hướng và kiểm soát.

3.2

Bên liên quan (stakeholder)

Cá nhân, nhóm hoặc tổ chức có các mối quan tâm về bất kỳ khía cạnh nào của một dự án, chương trình, danh mục đầu tư hoặc quản trị của tổ chức hoặc có thể ảnh hưởng đến những khía cạnh này cũng như có thể bị ảnh hưởng hoặc nhận thấy bản thân bị ảnh hưởng bởi những khía cạnh này.

3.3

Rủi ro (risk)

Sự việc hoặc tập hợp các sự việc bất ngờ có tác động tích cực hoặc tiêu cực tiềm ẩn.

3.4

Lợi ích (benefit)

Thuận lợi, giá trị hoặc ảnh hưởng tích cực khác được tạo lập.

3.5

Chủ thể quản trị (governing body)

Cá nhân, nhóm hoặc thực thể chịu trách nhiệm về việc quản trị một tổ chức, nhiều tổ chức hoặc một bộ phận của tổ chức.

4 Bối cảnh

4.1 Quản trị tổ chức

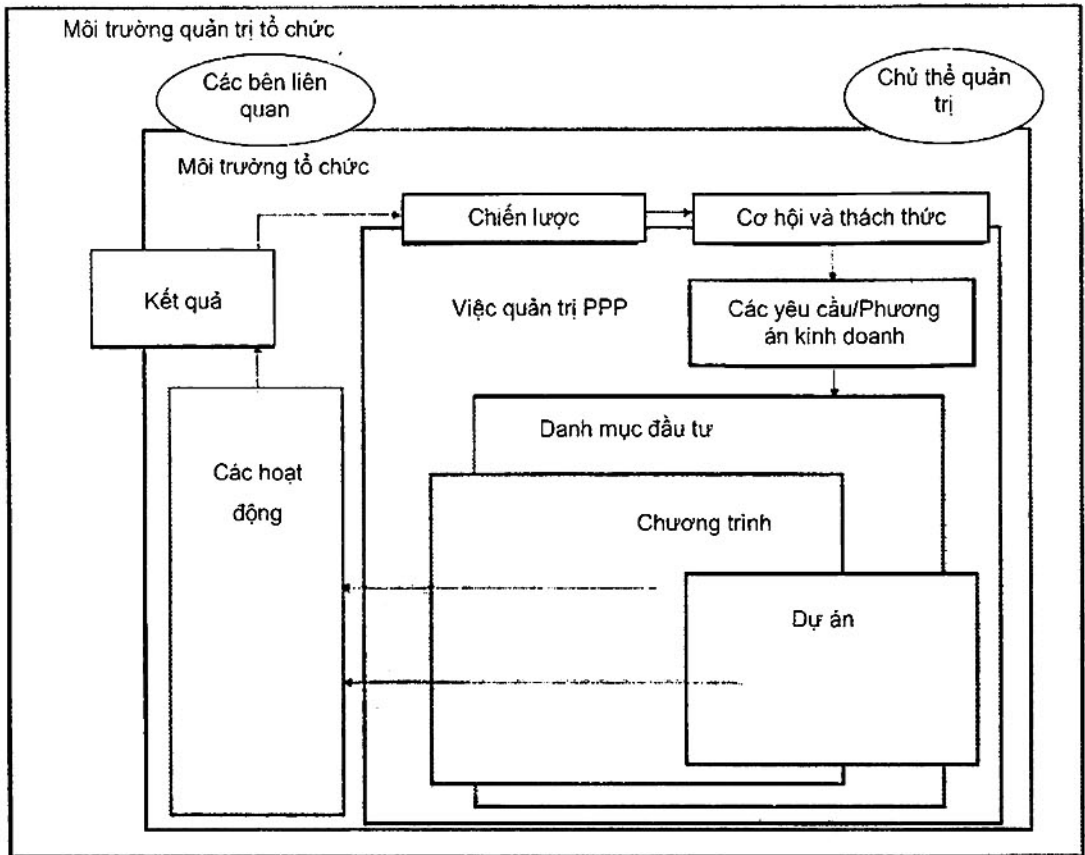
Quản trị tổ chức là việc chỉ đạo một tổ chức cố định hoặc tạm thời thông qua việc thiết lập khung quản trị. Các chủ thể quản trị, lãnh đạo điều hành và quản lý cấp cao có trách nhiệm về quản trị tổ chức của mình nhằm đạt được cả trách nhiệm giải trình và việc thực hiện.

Quản trị của tổ chức dựa trên các ưu tiên cụ thể của tổ chức và bao trùm toàn bộ những lợi ích của các bên có liên quan đôi khi xung đột và có thể bị ảnh hưởng bởi môi trường quản trị rộng hơn.

Các yếu tố về quản trị tổ chức mà đề cập đến các dự án, chương trình và danh mục đầu tư cần phải:

- là một phần không thể tách rời của khung quản trị chung thường xuyên hoặc tạm thời của tổ chức;
- được thiết kế để hỗ trợ cho các nguyên tắc, giá trị và mục tiêu chiến lược của tổ chức;
- được thiết kế để tối ưu hóa các lợi ích được tạo ra bằng cách đầu tư các nguồn lực vào dự án, chương trình và danh mục đầu tư lựa chọn.

Mối quan hệ có thể có giữa quản trị tổ chức và quản trị các dự án, chương trình và danh mục đầu tư được thể hiện trên Hình 1.



Hộp tô đậm thể hiện khung quản trị được đề cập trong Điều 4.

Mũi tên biểu diễn tổng quát về luồng kiến thức, các tài liệu, sản phẩm bàn giao và vật phẩm khác.

PPP là từ viết tắt tiếng Anh trong sơ đồ này thay cho các dự án, chương trình và danh mục đầu tư.

Hình 1 – Ví dụ về bối cảnh quản trị các dự án, chương trình và danh mục đầu tư (PPP)

4.2 Chủ thể quản trị

Trong một tổ chức, có thể có nhiều chủ thể quản trị tùy thuộc vào nhu cầu tổ chức và các dự án, chương trình và danh mục đầu tư được quản trị.

Mỗi chủ thể quản trị có thể có trách nhiệm giải trình và trách nhiệm đối với việc:

- tuân thủ các mục tiêu, giá trị và nguyên tắc được thiết lập bởi chủ thể quản trị chung của tổ chức;
- giải quyết yêu cầu của các bên liên quan;
- tuân thủ các yêu cầu của tổ chức và yêu cầu pháp định;
- xây dựng và duy trì các chính sách, thủ tục và quá trình;

- e) thiết lập mục tiêu và đưa ra định hướng cho các đơn vị của tổ chức thuộc trách nhiệm quản trị của mình;
- f) giao trách nhiệm, trao quyền hạn và hỗ trợ những người quản lý:
 - việc giao trách nhiệm cần cân đối quyền hạn và trách nhiệm đối với các hành động cần thực hiện,
 - chủ thể quản trị này vẫn phải có trách nhiệm giải trình;
- g) theo dõi sự phù hợp và việc đạt được các mục tiêu;
- h) đưa ra quyết định cuối cùng về các vấn đề quan trọng theo cấp thẩm quyền.

4.3 Sự khác biệt giữa quản trị và quản lý

Quản trị giao trách nhiệm, chỉ đạo, trao quyền hạn, giám sát và giới hạn các hoạt động quản lý.

Quản lý cần hoạt động trong phạm vi các hạn chế được thiết lập bởi chủ thể quản trị của tổ chức nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Các chức năng quản trị và chức năng quản lý có thể được thực hiện ở các cấp độ khác nhau và tại các bộ phận khác nhau của tổ chức, nhưng chủ thể quản trị vẫn phải chịu trách nhiệm về việc thực hiện của tổ chức.

Trong khi quản trị và quản lý là các công việc khác nhau thì tất cả mọi người tham gia vào việc quản trị và quản lý đều cần có trách nhiệm làm việc chủ động để đạt được các mục tiêu của tổ chức.

5 Quản trị các dự án, chương trình và danh mục đầu tư

5.1 Khái quát

Quản trị các dự án, chương trình và danh mục đầu tư cần là một phần công việc không thể tách rời với quản trị chung của tổ chức. Khung quản trị cần kết hợp toàn bộ các dự án, chương trình và danh mục đầu tư trong tổ chức và kết hợp chặt chẽ những yêu cầu của các tổ chức tham gia khác, nếu cần. Việc quản trị chung của tổ chức cần hỗ trợ và cho phép quản lý đúng đắn các dự án, chương trình và danh mục đầu tư.

Việc quản trị các dự án, chương trình và danh mục đầu tư cần:

- a) phản ánh các giá trị và nguyên tắc của tổ chức hoặc các tổ chức chịu trách nhiệm về dự án, chương trình và danh mục đầu tư đang được quản trị;
- b) tạo điều kiện để đạt được các mục tiêu của tổ chức, đồng thời tuân thủ các hạn chế đã được thiết lập bởi khung quản trị của tổ chức;
- c) xem xét các chuẩn mực văn hoá và đạo đức của:
 - bất kỳ tổ chức có liên quan nào khác;
 - các cộng đồng trong đó tổ chức hoạt động.

5.2 Các giá trị

Các giá trị thể hiện thông qua việc quản trị các dự án, chương trình và danh mục đầu tư cần phải nhất quán và gắn kết với các giá trị của tổ chức.

Trong tiêu chuẩn này, khái niệm các giá trị là những giá trị được thông qua và quyết định bởi tổ chức hoặc các tổ chức tham gia. Các giá trị này cần xác định hoặc ảnh hưởng đến những chuẩn mực hành vi của các thành viên của tổ chức hoặc các tổ chức, và cần được chấp nhận rộng rãi trong cộng đồng rộng hơn trong đó tổ chức hoạt động. Các giá trị của tổ chức có thể được lập thành văn bản và cần phản ánh những gì được chấp nhận về mặt đạo đức và có giá trị đối với các bên liên quan của tổ chức. Trong trường hợp giữa các cộng đồng của bên liên quan có các giá trị xung đột với nhau thì cần có một thỏa thuận về cách thức để quản lý các xung đột này.

5.3 Các nguyên tắc

Các nguyên tắc được phản ánh trong các chính sách và thực hành cơ bản đã được chủ thể quản trị của tổ chức thông qua để hỗ trợ cho những giá trị của tổ chức và đạt được những mục tiêu của tổ chức. Chủ thể quản trị này cần xác định các nguyên tắc chính, lập thành văn bản phục vụ cho việc quản trị các dự án, chương trình và danh mục đầu tư gắn kết với các giá trị của tổ chức và xác định các mục tiêu của khung quản trị.

5.4 Hướng dẫn về quản trị các dự án, chương trình và danh mục đầu tư

5.4.1 Khái quát

Các hướng dẫn về quản trị các dự án, chương trình và danh mục đầu tư đã được xác định trong các điều từ 5.4.2 đến 5.4.6 cần giúp cho việc tạo ra khung quản trị để trình chủ thể quản trị của tổ chức thông qua và hỗ trợ cho những giá trị, nguyên tắc của tổ chức và việc đạt được những mục tiêu của tổ chức. Với mục đích của tiêu chuẩn này, chủ thể quản trị cần chịu trách nhiệm giải trình về việc áp dụng khung quản trị này đối với các dự án, chương trình và danh mục đầu tư. Chủ thể quản trị này cần xem xét, cân nhắc các nguyên tắc và hướng dẫn đã được xác định trong các điều từ 5.4.2 đến 5.4.6 trong việc thiết kế và áp dụng khung quản trị này cho các dự án, chương trình và danh mục đầu tư.

5.4.2 Các hướng dẫn

Chủ thể quản trị này cần xây dựng các hướng dẫn cụ thể đưa ra bối cảnh trong đó các dự án, chương trình và danh mục đầu tư cần được quản lý, phù hợp với những giá trị và yêu cầu của tổ chức. Các hướng dẫn này cần bao gồm:

- a) sự gắn kết của việc quản trị đối với quản lý dự án, chương trình và danh mục đầu tư với các chính sách, giá trị và mục tiêu của tổ chức;
- b) quá trình phát triển các giá trị, chính sách mới và sửa đổi, trong đó đòi hỏi có những cách biệt ở cấp độ tổ chức hoặc phải có những cải tiến;

TCVN 11868:2017

- c) xây dựng, áp dụng và duy trì khung quản trị này đối với các dự án, chương trình và danh mục đầu tư, bao gồm:
 - thiết lập các vai trò, trách nhiệm và trách nhiệm giải trình;
 - xác định các hướng dẫn cho việc sắp xếp, bố trí nguồn nhân lực;
- d) tạo điều kiện cho việc trao đổi thông tin có hiệu quả giữa các thực thể quản trị và quản lý;
- e) sự tách biệt chức năng quản trị với vai trò quản lý;
- f) sự giám sát để phù hợp với các hướng dẫn quản trị;
- g) cải tiến khung quản trị đối với các dự án, chương trình và danh mục đầu tư.

5.4.3 Việc thực hiện các dự án, chương trình và danh mục đầu tư

Khung quản trị này cần đóng góp và quy định sự giám sát đối với việc tạo lập và hiện thực hóa giá trị đối với các bên liên quan bằng cách:

- a) lựa chọn các thành viên của chủ thể quản trị này và các chủ thể quản trị được uỷ nhiệm có mức độ phù hợp về năng lực, khả năng, quyền hạn, kinh nghiệm và khả năng tiếp cận các nguồn lực cần thiết;
- b) quản lý có trách nhiệm về nhân lực, các nguồn lực khác và việc sử dụng nguồn lực.

5.4.4 Tính bền vững và đạo đức

Việc quản trị các dự án, chương trình và danh mục đầu tư cần phản ánh cam kết của tổ chức về các giá trị đạo đức và tính bền vững. Cam kết về đạo đức và tính bền vững cần bao gồm:

- a) sự lồng ghép các giá trị và chính sách của tổ chức vào việc quản trị và quản lý các dự án, chương trình và danh mục đầu tư;
- b) cổ vũ cho văn hóa tôn trọng, công bằng, tin tưởng, trung thực, minh bạch và cởi mở thích hợp;
- c) hỗ trợ cam kết của tổ chức về tính bền vững, bao gồm trách nhiệm về kinh tế, môi trường và xã hội;
- d) hỗ trợ tính toàn vẹn, an ninh và công khai thông tin được tạo lập, tiếp nhận, thu nhận và được xử lý, phân phối. Sự hỗ trợ này cần bao gồm, nhưng không giới hạn ở việc:
 - cân bằng nhu cầu về an ninh và tính bảo mật với nhu cầu của các bên liên quan về tính sẵn có và tính minh bạch;
 - đảm bảo cho sự toàn vẹn và sẵn có của thông tin;
- e) thiết lập các quá trình cung cấp thông tin đầy đủ, phù hợp và đáng tin cậy cho những người ra quyết định.

5.4.5 Các bên liên quan

Việc quản trị các dự án, chương trình và danh mục đầu tư cần phản ánh cam kết của tổ chức đối với việc xác định và thừa nhận tầm quan trọng của các bên liên quan. Sự tôn trọng đối với các bên liên quan cần bao gồm:

- a) xem xét, cân nhắc và cân đối lợi ích của các bên liên quan phù hợp với cách tiếp cận tổng thể của tổ chức đối với các bên liên quan;
- b) tạo lập và duy trì văn hóa khích lệ sự tham gia của các bên liên quan;
- c) xây dựng các chính sách để ngăn ngừa hoặc giải quyết các tranh chấp giữa các bên liên quan hoặc với các bên liên quan.

5.4.6 Các chính sách quản lý

Chủ thể quản trị này cần xây dựng hoặc thông qua, áp dụng và giám sát các chính sách quản lý, và nếu cần, các thủ tục và quá trình đối với các dự án, chương trình và danh mục đầu tư. Các chính sách quản lý, thủ tục và quá trình này cần gắn kết với những chính sách quản lý, thủ tục và mức độ sai lệch cho phép của tổ chức, đã được chỉnh sửa khi cần thiết. Các chính sách, thủ tục và quá trình quản lý được thiết lập có thể bao gồm, nhưng không giới hạn ở:

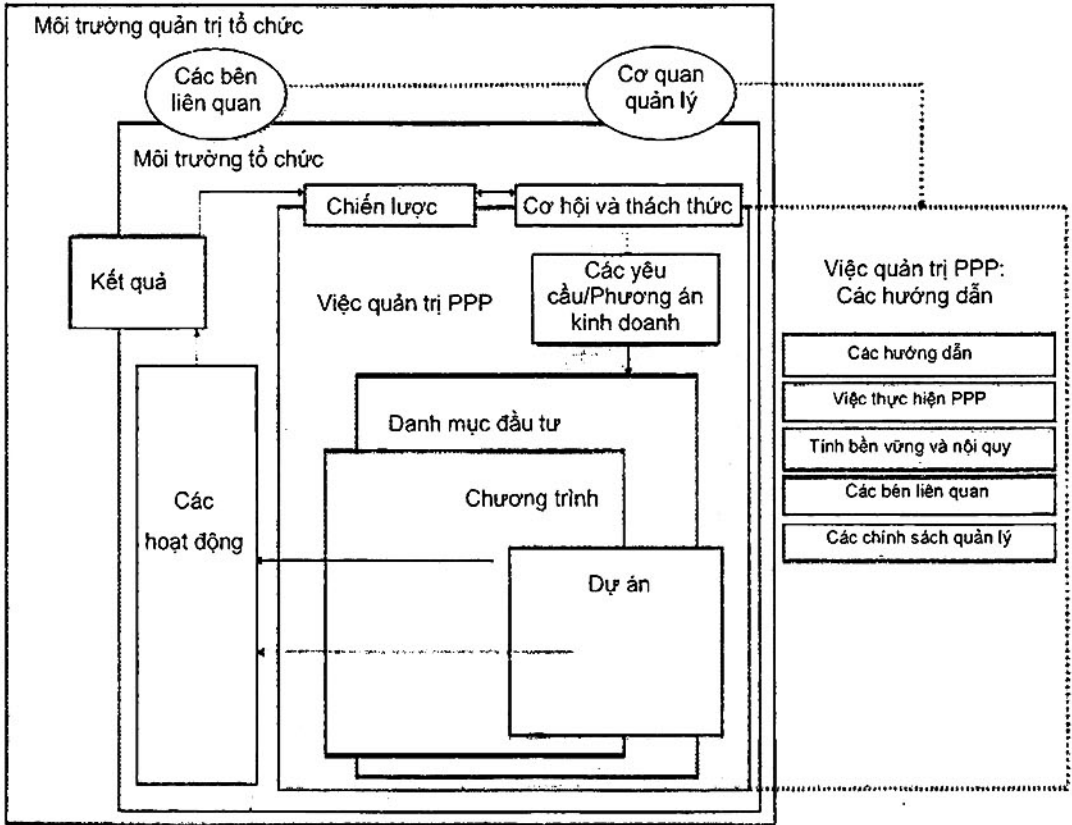
- a) chính sách về quản lý rủi ro;
- b) chính sách quản lý vấn đề và quy trình chuyển cấp (từ cấp thấp hơn lên cấp cao hơn);
- c) chính sách về nguồn nhân lực, bao gồm cả quản lý năng lực và tài năng;
- d) giao trách nhiệm và quyền hạn;
- e) chính sách về chất lượng;
- f) chính sách về môi trường và tính bền vững;
- g) chính sách quản lý thông tin và tri thức;
- h) chính sách và thủ tục mua hàng;
- i) chính sách về sức khỏe và an toàn;
- j) chính sách ngân sách và tài chính;
- k) quy trình về sự phù hợp và giám sát.

5.5 Khung quản trị

5.5.1 Khái quát

Chủ thể quản trị này cần thiết lập khung quản trị đối với các dự án, chương trình và danh mục đầu tư. Khung quản trị này cần tuân thủ các giá trị, nguyên tắc và hướng dẫn quản trị của tổ chức.

Khung này cần bao gồm các chính sách, quá trình, thủ tục, hướng dẫn, ranh giới, điểm chung, vai trò, trách nhiệm và trách nhiệm giải trình cần thiết cho việc thực hiện và duy trì các giá trị và nguyên tắc quản trị của tổ chức, như được thể hiện trên Hình 2. Khung này cần được lập thành văn bản, thông báo và theo dõi. Khung quản trị đối với các dự án, chương trình và danh mục đầu tư và các điểm chung, cần được rà soát thường xuyên.



Đường đứt nét và ô tô đậm thể hiện các khía cạnh của khung quản trị phù hợp với các hướng dẫn được tham chiếu.

Các mũi tên thể hiện tổng quát về luồng tri thức, tài liệu, sản phẩm bàn giao và vật phẩm khác.

PPP là từ viết tắt tiếng Anh trong sơ đồ thay cho các dự án, chương trình và danh mục đầu tư.

Hình 2 – Ví dụ về bối cảnh của khung quản trị đối với các dự án, chương trình và danh mục đầu tư (PPP)

Hình 2 đưa ra một cái nhìn khả dụng về bối cảnh quản trị của tổ chức. Các yếu tố chính là:

- môi trường trong đó tổ chức hoặc các tổ chức hoạt động;
- mối quan hệ giữa các hướng dẫn, các bên liên quan và chủ thể quản trị;

- các quy tắc về quản lý dự án, chương trình và danh mục đầu tư và điểm chung với các hoạt động hoặc tổ chức khác;
- các hướng dẫn đối với khung quản trị;
- các hướng dẫn quản trị đối với các dự án, chương trình và danh mục đầu tư như xác định trong Điều 6, Điều 7 và Điều 8.

Các chức năng và trách nhiệm quản trị cần thiết cần được xác định và phân bổ cho từng đơn vị hoặc thực thể ở mức độ phức tạp phù hợp với nhu cầu của tổ chức.

5.5.2 Các điểm chung trong quản trị

Chủ thể quản trị này cần xác định các điểm chung giữa các thực thể chịu trách nhiệm về quản trị các dự án, chương trình và danh mục đầu tư và các chủ thể quản trị khác. Các điểm chung này có thể được mô tả đặc trưng bởi dòng thông tin, các nguồn lực hoặc các yêu cầu.

Như được chỉ ra trên Hình 2, các dòng này thường tạo ra hai điểm chung chính trong quản trị có thể cần được định ra trong bối cảnh quản trị chung của tổ chức:

- a) điểm chung giữa việc quản trị của tổ chức và việc quản trị các dự án, chương trình và danh mục đầu tư;
- b) điểm chung giữa việc quản trị dự án, chương trình và danh mục đầu tư và:
 - việc quản trị các hoạt động;
 - các lĩnh vực khác của tổ chức;
 - việc quản lý của các tổ chức khác.

5.5.3 Thực hiện và duy trì khung quản trị

Tổ chức hoặc các tổ chức cần xác định và cung cấp hoặc yêu cầu sự hỗ trợ, các nguồn lực và kiến thức cần thiết cho việc thực hiện, cải tiến và duy trì khung quản trị đối với các dự án, chương trình và danh mục đầu tư.

Các yếu tố cần xem xét trong quá trình xây dựng, thực hiện và duy trì khung quản trị đối với các dự án, chương trình và danh mục đầu tư có thể bao gồm:

- a) khung quản trị hiện tại của tổ chức và bối cảnh pháp lý của các bên liên quan;
- b) cách thức xác định và phân bổ vai trò, trách nhiệm quản lý và vai trò, trách nhiệm quản trị;
- c) sự sẵn sàng của mọi người trong tổ chức để hiểu và hỗ trợ các nguyên tắc và giá trị của tổ chức, và đóng góp vào việc quản trị của tổ chức;
- d) nhu cầu tiềm ẩn đối với việc đánh giá hoặc rà soát, hoặc các công cụ ra quyết định độc lập hoặc tự quản;
- e) sự cải tiến và duy trì liên tục khung quản trị cần phải là một phần tích hợp của khung quản trị của tổ chức.

Khi khung quản trị này đã được thiết lập, cần xác định và giải quyết các yêu cầu đơn nhất đối với từng quy tắc. Xem Phụ lục A để biết thêm thông tin về việc thực hiện, cải tiến và duy trì liên tục khung quản trị này.

6 Quản trị các dự án

6.1 Khái quát

Việc quản trị các dự án cần được hỗ trợ bởi các quá trình, thủ tục và tiêu chuẩn phù hợp với các yêu cầu quản trị.

Quản trị các dự án cần được gắn kết với quản trị tổ chức và, nếu thích hợp, quản trị các chương trình và danh mục đầu tư. Một dự án có thể liên quan đến nhiều tổ chức và các tổ chức này có thể yêu cầu khung quản trị cụ thể riêng biệt, đồng thời cần xem xét đến việc quản trị của các tổ chức có liên quan.

Ngoài các hướng dẫn về việc quản trị các dự án, chương trình và danh mục đầu tư được liệt kê trong 5.4, các nội dung trong 6.2 đến 6.4 mô tả quyền hạn và trách nhiệm của chủ thể quản trị dự án, các hướng dẫn và khuôn khổ cho việc thiết lập và duy trì quản trị đối với từng dự án. Những yếu tố này cần được xem xét cùng với các hướng dẫn về việc quản trị các chương trình và danh mục đầu tư, khi thích hợp.

6.2 Chủ thể quản trị dự án

Chủ thể quản trị dự án (ví dụ: ban chỉ đạo dự án, hội đồng các lãnh đạo hoặc quản lý cấp cao, người quản lý duy nhất, nhà tài trợ hoặc cơ quan giám sát quản lý khác) cần được thành lập và được chủ thể quản trị của các tổ chức có liên quan trao quyền hạn.

Trách nhiệm của chủ thể quản trị dự án cần bao gồm, nhưng không giới hạn ở việc:

- a) gắn kết việc quản trị dự án với việc quản trị của tổ chức;
- b) đảm bảo dự án đáp ứng các nghĩa vụ pháp lý của mình trong phạm vi quyền hạn ảnh hưởng đến công việc của dự án;
- c) thể hiện sự hỗ trợ cho dự án, sứ mệnh và mục đích của dự án;
- d) tham gia và hỗ trợ dự án nhằm đạt được các mục tiêu của dự án;
- e) xác định và, khi thích hợp, giao cấp độ quyền hạn của việc ra quyết định và các sự ủy nhiệm khác;
- f) xác định vai trò, trách nhiệm, quyền hạn và trách nhiệm giải trình trong chủ thể quản trị dự án;
- g) hỗ trợ việc ra quyết định về dự án;
- h) bảo đảm sự lãnh đạo có hiệu quả và hiệu lực dựa trên nền tảng đạo đức;
- i) cho phép sử dụng các nguồn lực và năng lực cần thiết để hỗ trợ dự án, tổ chức và các bên liên quan chịu ảnh hưởng;
- j) đảm bảo tiếp cận tài chính cho dự án một cách thích hợp và kịp thời;

- k) đánh giá, xác nhận rằng sự lý giải và mục tiêu của dự án phù hợp với chiến lược hoặc nhu cầu của tổ chức;
- l) tạo nhận thức về ảnh hưởng của cá nhân, dự án cũng như các rủi ro tổ chức;
- m) đảm bảo việc sử dụng hợp lý các thực hành quản lý rủi ro và cơ hội trong dự án;
- n) tiến hành quá trình quản lý sự thay đổi và theo dõi sự tuân thủ;
- o) đáp ứng các báo cáo đánh giá, xem xét và đảm bảo tiến độ;
- p) xác nhận việc áp dụng các chính sách, quá trình, thủ tục và tiêu chuẩn đối với việc ủy quyền, phê duyệt và chỉ đạo dự án;
- q) bảo đảm sự giám sát đối với kết quả dự án;
- r) xây dựng một chính sách đãi ngộ phù hợp dựa trên lợi ích của các bên liên quan.

6.3 Hướng dẫn về quản trị các dự án

6.3.1 Khái quát

Một dự án hoạt động trong môi trường qua toàn bộ vòng đời được xác định của dự án gồm có việc áp dụng các hướng dẫn về quản trị các dự án, chương trình và danh mục đầu tư, như nêu trong 5.4. Việc áp dụng các hướng dẫn này được thiết lập trong khung quản trị và được hỗ trợ bởi các hướng dẫn về việc quản trị các dự án, như được xác định trong 6.3.2 đến 6.3.8. Việc áp dụng các hướng dẫn này được quản trị bởi chủ thể quản trị dự án.

6.3.2 Chính sách quản lý dự án

Cần xây dựng một chính sách xác định mục tiêu, vai trò, trách nhiệm, quyền hạn và trách nhiệm giải trình của bộ phận chức năng quản lý dự án. Quyền hạn về giao trách nhiệm giải trình và trách nhiệm hoạt động cần phải được nêu rõ trong chính sách này.

6.3.3 Rủi ro

Việc quản lý rủi ro của dự án cần phải gắn kết với chính sách quản lý rủi ro của tổ chức và được thông báo cho các bên liên quan chủ chốt.

6.3.4 Các cổng quyết định của dự án

Các cổng quyết định cần được thiết lập trong vòng đời của dự án với các tiêu chí cho phép giao quyền về việc tiếp tục, đình chỉ, chấm dứt hoặc sửa đổi dự án.

6.3.5 Các bên liên quan

Cần đưa ra hướng dẫn về sự tham gia của các bên liên quan có xem xét, cân nhắc đến quyền lợi hợp pháp, kỳ vọng và quyền lợi xung đột cũng như sự phối hợp của các bên liên quan của dự án.

6.3.6 Đánh giá, xem xét hoặc đảm bảo chất lượng dự án

Cần thiết lập một quá trình nội bộ hoặc từ bên ngoài về đánh giá, xem xét hoặc bảo đảm chất lượng dự án.

6.3.7 Các yêu cầu về tính bền vững và yêu cầu chế định

Cần thiết lập các chính sách và quy trình để định hướng các hành động được thực hiện đối với các yêu cầu về tính bền vững và yêu cầu chế định (như y tế, an toàn, an ninh, luật pháp, điều hành, kinh tế, môi trường và xã hội) đối với dự án.

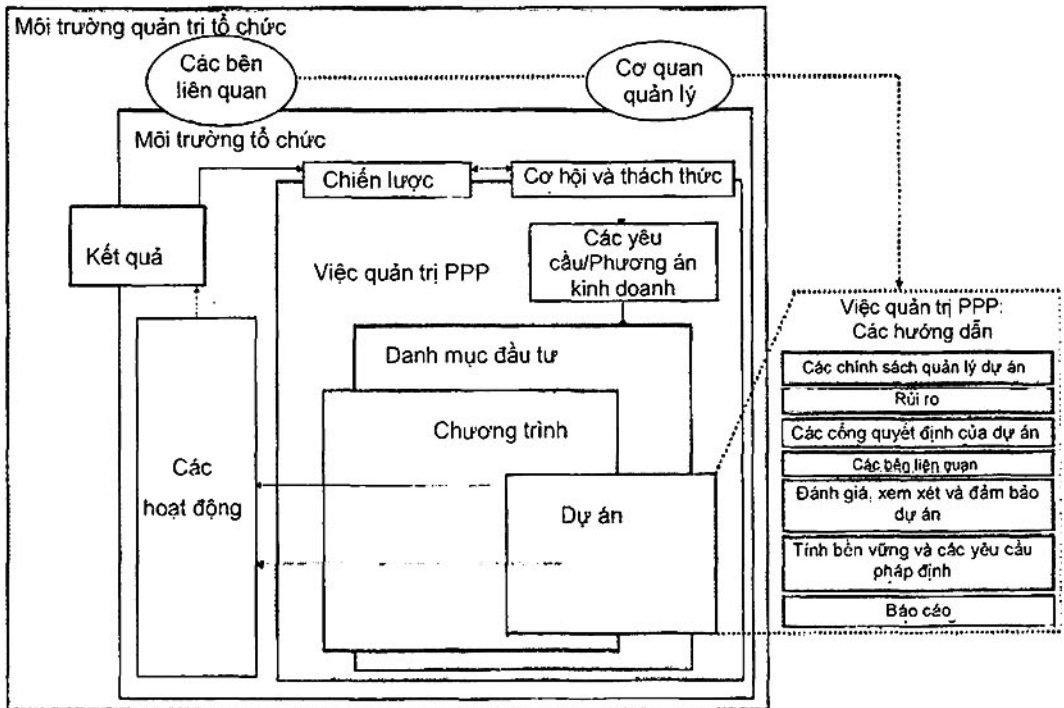
6.3.8 Báo cáo

Việc báo cáo về dự án cần được thiết lập phù hợp với các mục tiêu của dự án và việc quản trị tổ chức và, nếu thích hợp, với việc quản trị các chương trình và danh mục đầu tư. Cần xác định mức độ minh bạch và công khai của việc báo cáo dự án. Tính toàn vẹn của các báo cáo dự án cần được kiểm tra và xác nhận. Các quyết định của chủ thể quản trị cần được lập thành văn bản.

6.4 Khung quản trị

Khung quản trị đối với các dự án thiết lập và xác định ranh giới, điểm chung, vai trò, trách nhiệm và trách nhiệm giải trình để giới hạn và tạo điều kiện cho việc quản lý các dự án và có thể bao gồm cấu trúc báo cáo, quá trình quản lý dự án và ngưỡng chấp nhận rủi ro, và các công quyết định về việc xem xét. Khung quản trị này cần được lập thành văn bản, soát xét, cập nhật và lưu trữ theo yêu cầu và phù hợp với hoàn cảnh luôn thay đổi.

Hình 3 minh họa ví dụ về bối cảnh của khung quản trị có nêu bật việc quản trị một dự án hoặc nhiều dự án.



Hình 3 – Ví dụ về bối cảnh của khung quản trị đối với các dự án

CHÚ THÍCH: Xem 5.5.1 đối với giải thích thêm về Hình 3.

7 Quản trị các chương trình

7.1 Khái quát

Việc quản trị các chương trình cần được hỗ trợ bởi những quá trình, thủ tục và tiêu chuẩn phù hợp với các yêu cầu quản trị.

Quản trị các chương trình cần phải được gắn kết với quản trị tổ chức và, nếu thích hợp, quản trị các dự án và danh mục đầu tư. Một chương trình có thể liên quan đến nhiều tổ chức và các tổ chức này có thể yêu cầu một khung quản trị cụ thể riêng biệt cần xem xét đến việc quản trị của các tổ chức có liên quan.

Ngoài các hướng dẫn về quản trị các dự án, chương trình và danh mục đầu tư được liệt kê trong 5.4, các nội dung trong 7.2 đến 7.4 mô tả quyền hạn và trách nhiệm của chủ thể quản trị chương trình, các hướng dẫn và khuôn khổ cho việc thiết lập và duy trì quản trị đối với từng chương trình. Những yếu tố này cần được xem xét cùng với các hướng dẫn về việc quản trị các dự án và danh mục đầu tư, khi thích hợp.

7.2 Chủ thể quản trị chương trình

Đơn vị quản trị chương trình (ví dụ: ban chỉ đạo dự án hoặc ban chỉ đạo, bao gồm hội đồng các lãnh đạo hoặc quản lý cấp cao, và cơ quan giám sát quản lý khác) cần được thành lập và được chủ thể quản trị của các tổ chức có liên quan trao quyền hạn.

Trách nhiệm của chủ thể quản trị chương trình cần bao gồm, nhưng không giới hạn ở việc:

- a) gắn kết việc quản trị chương trình với việc quản trị của tổ chức, quản trị danh mục đầu tư, và quản trị các tổ chức tham gia khác, khi cần thiết;
- b) đảm bảo chương trình đáp ứng các nghĩa vụ pháp định trong phạm vi quyền hạn ảnh hưởng đến công việc của chương trình;
- c) thiết lập và thể hiện sự ủng hộ các mục tiêu và tầm nhìn của chương trình, phù hợp với chiến lược của tổ chức;
- d) đánh giá, xác nhận sự phù hợp của công việc chương trình với các mục tiêu và tầm nhìn của chương trình;
- e) tham gia và hỗ trợ cho nhóm của chương trình nhằm đạt được các mục tiêu của chương trình;
- f) xác định và, khi thích hợp, giao cấp độ quyền hạn của việc ra quyết định và các sự ủy nhiệm khác;
- g) xác định vai trò, trách nhiệm, thẩm quyền và trách nhiệm giải trình trong phạm vi chương trình;
- h) hỗ trợ việc ra quyết định về chương trình;
- i) bảo đảm sự lãnh đạo có hiệu quả và có hiệu lực dựa trên nền tảng đạo đức;

- j) cho phép sử dụng các nguồn lực và năng lực cần thiết để hỗ trợ chương trình, các tổ chức tham gia và các bên liên quan chịu ảnh hưởng;
- k) đảm bảo tiếp cận tài chính cho chương trình một cách phù hợp và kịp thời;
- l) xác nhận rằng sự lý giải và mục tiêu của chương trình phù hợp với chiến lược hoặc nhu cầu của tổ chức;
- m) đảm bảo việc sử dụng hợp lý các thực hành quản lý rủi ro và cơ hội trong chương trình;
- n) tham gia và hỗ trợ quá trình quản lý sự thay đổi trong chương trình;
- o) đáp ứng các báo cáo tiến độ, đánh giá, xem xét và đảm bảo;
- p) xác nhận việc áp dụng các chính sách, quá trình, thủ tục và tiêu chuẩn đối với việc ủy quyền, phê duyệt và chỉ đạo chương trình;
- q) đảm bảo sự giám sát về các lợi ích của chương trình;
- r) hỗ trợ giải quyết sự chồng lấn và phụ thuộc giữa các chương trình, dự án và các công việc liên quan khác;
- s) đánh giá nhu cầu về quản lý sự thay đổi của tổ chức và giám sát việc quản lý này;
- t) đưa ra nhận thức từ ảnh hưởng rủi ro của dự án đơn lẻ, cũng như rủi ro của tổng thể chương trình tới tổ chức hoặc các tổ chức.

7.3 Hướng dẫn về quản trị các chương trình

7.3.1 Khái quát

Một chương trình hoạt động trong môi trường qua toàn bộ vòng đời chương trình gồm có việc áp dụng các hướng dẫn về quản trị các dự án, chương trình và danh mục đầu tư, như được nêu trong 5.4. Việc áp dụng các hướng dẫn này được thiết lập trong khung quản trị và được hỗ trợ bởi các hướng dẫn về việc quản trị các chương trình, như xác định trong 7.3.2 đến 7.3.8. Việc áp dụng các hướng dẫn này được quản trị bởi chủ thể quản trị chương trình.

7.3.2 Chính sách quản lý chương trình

Cần xây dựng một chính sách xác định mục tiêu, vai trò, trách nhiệm, quyền hạn và trách nhiệm giải trình của bộ phận chức năng quản lý chương trình. Quyền hạn về giao trách nhiệm giải trình và trách nhiệm hoạt động cần phải được nêu rõ trong chính sách này. Chính sách quản lý chương trình này được xem xét và cập nhật phù hợp với hoàn cảnh luôn thay đổi.

7.3.3 Rủi ro

Việc quản lý rủi ro của chương trình cần phải được gắn kết với chính sách quản lý rủi ro của các tổ chức tham gia và bao gồm sự cam kết của các bên liên quan. Quản lý rủi ro của chương trình cần dựa

trên phân tích rủi ro của chương trình, được gắn kết với chính sách quản lý rủi ro của tổ chức và được thông báo cho các bên liên quan chủ chốt.

7.3.4 Các công quyết định của chương trình

Các công quyết định cần được thiết lập trong vòng đời của chương trình với tiêu chí để:

- cho phép việc tiếp tục, chấm dứt hoặc sửa đổi của chương trình và các hợp phần chương trình;
- tạo điều kiện thuận lợi cho việc ra quyết định, đánh giá và xác nhận việc thực hiện các lợi ích;
- xác nhận sự gắn kết của chương trình với chiến lược và các mục đích, mục tiêu của tổ chức.

7.3.5 Các bên liên quan

Cần đưa ra hướng dẫn về sự tham gia của các bên liên quan có xem xét, cân nhắc đến quyền lợi hợp pháp, kỳ vọng và quyền lợi xung đột cũng như sự phối hợp của các bên liên quan của chương trình.

7.3.6 Đánh giá, xem xét hoặc đảm bảo chất lượng chương trình

Cần thiết lập một quá trình nội bộ hoặc bên ngoài về đánh giá, xem xét hoặc đảm bảo chất lượng chương trình. Chức năng đánh giá có thể bao gồm việc đánh giá các lợi ích, sự phối hợp và xung đột tiềm ẩn giữa chương trình, các hợp phần chương trình, các tổ chức bên ngoài tham gia vào chương trình và các hoạt động vận hành khác.

7.3.7 Các yêu cầu về tính bền vững và các yêu cầu chế định

Cần thiết lập các chính sách và quy trình định hướng các hành động được thực hiện đối với các yêu cầu về tính bền vững và pháp lý (như y tế, an toàn, an ninh, luật pháp, điều hành, kinh tế, môi trường và xã hội) đối với chương trình.

7.3.8 Báo cáo

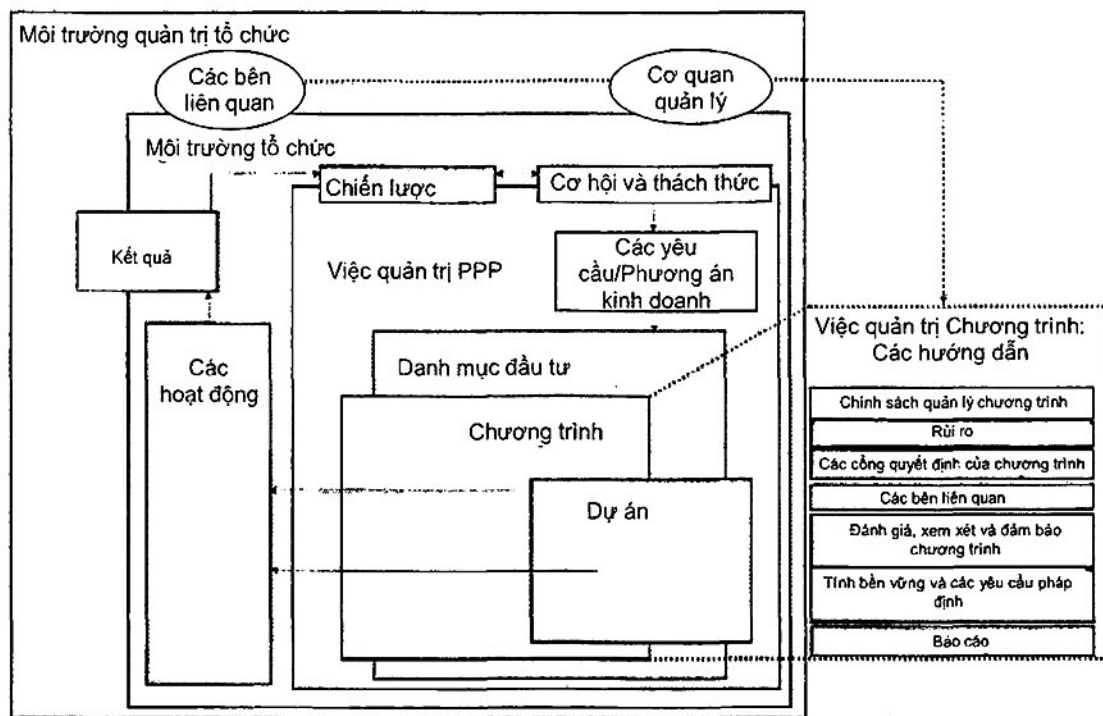
Việc báo cáo về chương trình cần được thiết lập phù hợp với các mục tiêu của chương trình, việc quản trị tổ chức và các nhu cầu của tổ chức. Cấu trúc của báo cáo về chương trình cần cho phép chủ thể quản trị và các bên liên quan theo dõi trạng thái của chương trình và việc thực hiện các lợi ích. Cần xác định mức độ minh bạch và công khai của báo cáo về chương trình. Tính toàn vẹn của các báo cáo về chương trình cần được kiểm tra và xác nhận. Các quyết định của chủ thể quản trị chương trình cần được lập thành văn bản.

7.4 Khung quản trị

Khung quản trị đối với các chương trình thiết lập và xác định những ranh giới, điểm chung, vai trò, trách nhiệm và trách nhiệm giải trình để giới hạn và tạo điều kiện thuận lợi cho việc quản lý các chương trình và có thể bao gồm cấu trúc báo cáo, các thực hành quản lý chương trình, các quá trình quản lý rủi ro và ngưỡng chấp nhận rủi ro và các công quyết định cho việc xem xét. Khung quản trị này

cần được lập thành văn bản, xem xét, cập nhật và lưu trữ theo yêu cầu và phù hợp với hoàn cảnh luôn thay đổi.

Hình 4 đưa ra một ví dụ minh họa về bối cảnh của khung quản trị có nhấn mạnh đến việc quản trị một chương trình hoặc nhiều chương trình.



Hình 4 – Ví dụ về bối cảnh của khung quản trị đối với các chương trình

CHÚ THÍCH: Xem 5.5.1 đối với giải thích thêm về Hình 4.

8 Quản trị các danh mục đầu tư

8.1 Khái quát

Việc quản trị các danh mục đầu tư cần được hỗ trợ bởi các quá trình, thủ tục và tiêu chuẩn phù hợp với các yêu cầu quản trị.

Quản trị các danh mục đầu tư cần phải được gắn kết với việc quản trị tổ chức.

Ngoài các hướng dẫn về việc quản trị các dự án, chương trình và danh mục đầu tư liệt kê trong 5.4, các nội dung trong 8.2 đến 8.4 mô tả quyền hạn và trách nhiệm của chủ thể quản trị danh mục đầu tư, các hướng dẫn và khuôn khổ cho việc thiết lập và duy trì quản trị đối với từng danh mục đầu tư. Những yếu tố này cần được xem xét cùng với các hướng dẫn về việc quản trị các dự án và chương trình, khi thích hợp.

8.2 Chủ thể quản trị danh mục đầu tư

Chủ thể quản trị danh mục đầu tư (ví dụ như ban đầu tư, ban danh mục đầu tư bao gồm hội đồng các lãnh đạo hoặc quản lý cấp cao) cần được thành lập và được chủ thể quản trị của các tổ chức có liên quan giao quyền hạn.

Trách nhiệm của chủ thể quản trị danh mục đầu tư cần bao gồm, nhưng không giới hạn ở việc:

- a) gắn kết việc quản trị danh mục đầu tư với việc quản trị của tổ chức;
- b) đảm bảo danh mục đầu tư đáp ứng các nghĩa vụ pháp lý của mình trong phạm vi quyền hạn mà ảnh hưởng đến công việc của danh mục đầu tư;
- c) thiết lập và thể hiện sự hỗ trợ cho các mục tiêu và tầm nhìn của danh mục đầu tư phù hợp với chiến lược của tổ chức;
- d) xác nhận sự gắn kết của việc quản trị các dự án và chương trình với việc quản trị danh mục đầu tư và việc quản trị tổ chức;
- e) tham gia và hỗ trợ việc quản lý danh mục đầu tư nhằm đạt được các mục tiêu của danh mục đầu tư;
- f) xác định và, khi thích hợp, giao cấp độ quyền hạn của việc ra quyết định và các sự ủy nhiệm khác;
- g) xác định vai trò, trách nhiệm, quyền hạn và trách nhiệm giải trình trong phạm vi danh mục đầu tư;
- h) đưa ra sự lãnh đạo có hiệu quả và có hiệu lực dựa trên nền tảng đạo đức;
- i) cho phép sử dụng các nguồn lực và năng lực cần thiết để hỗ trợ việc quản lý dự án, chương trình và danh mục đầu tư có hiệu quả và có hiệu lực;
- j) đưa ra sự tiếp cận tài chính cho danh mục đầu tư một cách phù hợp và kịp thời;
- k) xác nhận rằng sự lý giải và mục tiêu của danh mục đầu tư phù hợp với chiến lược và nhu cầu đang thay đổi của tổ chức;
- l) đảm bảo nhận thức về dự án, chương trình đơn lẻ và các rủi ro của toàn thể danh mục đầu tư;
- m) xác nhận sự phù hợp giữa việc quản trị các dự án và chương trình với việc quản trị danh mục đầu tư và việc quản trị của tổ chức;
- n) đảm bảo việc sử dụng hợp lý các thực hành quản lý rủi ro và cơ hội đối với danh mục đầu tư;
- o) thiết lập và xác nhận các chính sách, quá trình, thủ tục và quyền hạn đối với việc quản trị danh mục đầu tư (mà có thể bao gồm việc lựa chọn chương trình, ưu tiên, tiêu chí ủy quyền, phân loại, cơ chế cho sự gắn kết chiến lược, thực hiện và tối ưu hóa các lợi ích).

8.3 Hướng dẫn về quản trị danh mục đầu tư

8.3.1 Khái quát

Một danh mục đầu tư hoạt động trong môi trường gồm có việc áp dụng các hướng dẫn về quản trị dự án, chương trình và danh mục đầu tư, như được nêu trong 5.4. Việc áp dụng các hướng dẫn này được thiết lập trong khung quản trị và được hỗ trợ bởi các hướng dẫn về việc quản trị các danh mục đầu tư, như được nêu trong 8.3.2 đến 8.3.7. Việc áp dụng các hướng dẫn này được quản trị bởi chủ thể quản trị danh mục đầu tư.

8.3.2 Chính sách quản lý danh mục đầu tư

Cần xây dựng một chính sách xác định tầm nhìn chiến lược, các mục tiêu, vai trò, trách nhiệm, quyền hạn và trách nhiệm giải trình của bộ phận chức năng quản lý danh mục đầu tư. Quyền hạn về giao trách nhiệm giải trình và trách nhiệm hoạt động cần phải được nêu rõ trong chính sách này. Chính sách quản lý danh mục đầu tư này được xem xét và cập nhật phù hợp với hoàn cảnh luôn thay đổi.

8.3.3 Rủi ro

Các ngưỡng rủi ro của danh mục đầu tư cần được thiết lập, bao gồm việc xem xét các chính sách và khả năng chấp nhận rủi ro của tổ chức và các bên liên quan, và được thông báo cho các bên có liên quan chủ chốt. Các chính sách và quy trình cần được thiết lập và thông báo cho các chủ thể quản trị các dự án và chương trình, khi phù hợp. Hồ sơ về rủi ro của danh mục đầu tư cần được xem xét và theo dõi trong các khoảng thời gian đã được thiết lập.

8.3.4 Các bên liên quan

Cần đưa ra các hướng dẫn về mối quan hệ và sự tham gia của các bên liên quan có xem xét, cân nhắc đến quyền lợi hợp pháp, kỳ vọng và quyền lợi xung đột của các bên liên quan của danh mục đầu tư.

8.3.5 Đánh giá hoặc xem xét danh mục đầu tư

Cần thiết lập một quá trình nội bộ hoặc bên ngoài về đánh giá hoặc xem xét danh mục đầu tư. Chức năng đánh giá này có thể bao gồm việc đánh giá về sự thực hiện chiến lược của tổ chức và sự tuân thủ quản trị của tổ chức.

8.3.6 Các yêu cầu về tính bền vững và các yêu cầu chế định

Cần thiết lập các chính sách và quy trình định hướng các hành động được thực hiện đối với các yêu cầu về tính bền vững và chế định (như y tế, an toàn, an ninh, luật pháp, điều hành, kinh tế, môi trường và xã hội) đối với các danh mục đầu tư. Các chính sách và quy trình này cần được thông báo chính thức cho các chủ thể quản trị các dự án và chương trình, khi phù hợp.

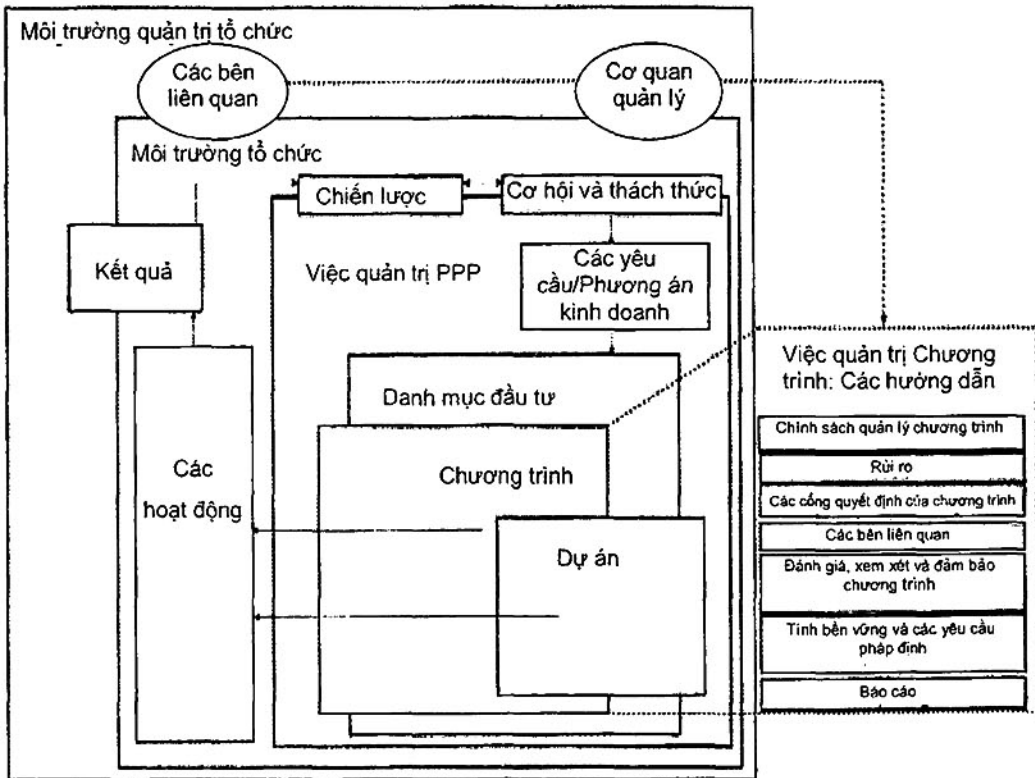
8.3.7 Báo cáo

Việc báo cáo về danh mục đầu tư cần được thiết lập và gắn kết với các mục tiêu của danh mục đầu tư và việc quản trị tổ chức. Cần xác định mức độ minh bạch và công khai của việc báo cáo về danh mục đầu tư. Tính toàn vẹn của các báo cáo về danh mục đầu tư cần được kiểm tra và xác nhận. Các quyết định của chủ thể quản trị cần được lập thành văn bản.

8.4 Khung quản trị

Khung quản trị đối với các danh mục đầu tư thiết lập và xác định các ranh giới, điểm chung, vai trò, trách nhiệm và trách nhiệm giải trình để giới hạn và tạo điều kiện cho việc quản lý các danh mục đầu tư và có thể bao gồm cấu trúc báo cáo, các thực hành quản lý danh mục đầu tư, các quá trình quản lý rủi ro, ngưỡng chấp nhận rủi ro, và các tiêu chí quyết định đối với việc xem xét. Khung quản trị này cần được lập thành văn bản, xem xét, cập nhật và lưu trữ theo yêu cầu và phù hợp với hoàn cảnh luôn thay đổi.

Hình 5 đưa ra ví dụ minh họa về bối cảnh của khung quản trị có nhấn mạnh đến việc quản trị một danh mục đầu tư hoặc nhiều danh mục đầu tư.



Hình 5 – Ví dụ về bối cảnh của khung quản trị đối với các danh mục đầu tư

CHÚ THÍCH: Xem 5.5.1 đối với giải thích thêm về Hình 5.

Phụ lục A

(tham khảo)

Thực hiện, cải tiến liên tục và duy trì khung quản trị

Chủ thể quản trị chịu trách nhiệm về việc xác định và áp dụng khung quản trị và các hướng dẫn có liên quan. Người đứng đầu chủ thể quản trị cần chịu trách nhiệm về việc áp dụng, cải tiến liên tục và duy trì khung quản trị này đối với các dự án, chương trình và danh mục đầu tư.

Cải tiến liên tục cần phải là một phần không thể tách rời của các hoạt động để duy trì khung quản trị. Để đạt được chu trình cải tiến liên tục cho khung quản trị này, có thể xem xét nhiều yếu tố:

a) xây dựng cơ chế giám sát để đo lường:

- việc thực hiện và kết quả như việc xem xét, định giá và đánh giá việc thực hiện;
- mức độ hiểu biết về các chính sách, quy trình và quá trình;
- mức độ chấp nhận các chính sách, quy trình và quá trình;

b) rà soát khung quản trị này bằng các công cụ, kỹ thuật và phương pháp luận khác nhau, bao gồm nhưng không giới hạn ở:

- ý kiến phản hồi từ các bên liên quan và người sử dụng khung quản trị này;
- xác định các thay đổi và xu hướng về môi trường;
- xác định những dư thừa;
- phân tích về sự cách biệt để xác định và loại bỏ bất kỳ mọi sự cách biệt, chồng lấn và xung đột;
- phân tích rủi ro;
- đánh giá khả năng chấp nhận đã được thiết lập trước đó cho các quá trình quản trị;
- các nghiên cứu đối sánh chuẩn và so sánh;
- xác định các cải tiến quá trình cần tiến hành bao gồm những điều có thể học hỏi đã được đúc rút;
- phân tích căn nguyên cho các vấn đề đã được xác định;

c) tích hợp thông tin đã thu nhận được vào khung quản trị hiện tại:

- loại bỏ các dư thừa;
- giải quyết các vấn đề dựa trên phân tích căn nguyên hoặc công cụ phân tích khác.
- đưa ra các chính sách, thủ tục và quá trình để giải quyết những cách biệt đã được xác định;
- gắn kết các chính sách, thủ tục và quá trình với những nhu cầu do các bên liên quan đặt ra với khung quản trị này;

- sửa đổi các chính sách, thủ tục và quá trình dựa trên ý kiến phản hồi từ các bên liên quan và người sử dụng khung quản trị này.

Khung quản trị này cần được xem xét, lập thành văn bản và cập nhật khi cần thiết cũng như sử dụng theo kế hoạch đã định các công cụ đo lường và phân tích đã được sử dụng bởi tổ chức hoặc các tổ chức hoạt động trong khung này. Tổ chức hoặc các tổ chức có thể lựa chọn để sử dụng bất kỳ tổ hợp các công cụ, kỹ thuật và phương pháp luận sẵn có nào để tạo điều kiện cho việc cải tiến liên tục và duy trì khung quản trị này.

Thư mục tài liệu tham khảo

- [1] TCVN 11866 (ISO 21500), *Hướng dẫn quản lý dự án*
 - [2] TCVN 11867 (ISO 21504), *Quản lý dự án, chương trình và danh mục đầu tư – Hướng dẫn quản lý danh mục đầu tư*
 - [3] ISO/IEC 38500, *Information technology – Governance of IT for the organization* (Công nghệ thông tin – Quản trị CNTT đối với tổ chức)
 - [4] *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, Sir Adrian Cadbury, London, 1992 (Báo cáo của Ủy ban Các khía cạnh tài chính về quản trị doanh nghiệp)
 - [5] *OECD Principles of Corporate Governance*, OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), 1999 and 2004 (Các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp của OECD)
-