

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



ستاد فرماندهی اقتصاد مقاومتی

مستندات اجرایی

سیاست‌های کلی

اقتصاد مقاومتی

(۴)

«نظام یکپارچه پیشبرد و پایش اقتصاد مقاومتی»

«نیپا»

سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور

معاونت هماهنگی برنامه و بودجه

امور شورای اقتصاد و اقتصاد مقاومتی

بهار ۱۳۹۵



## فهرست مطالب

صفحه

عنوان

مقدمه

نظام یکپارچه پیشبرد و پایش اقتصاد مقاومتی-

۱.....«نیپا»

۹.....راهنمای تنظیم منشور پروژه



## ◀ مقدمه

هدف سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی تأمین رشد پویا، بهبود شاخص‌های مقاومت اقتصادی و دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز می‌باشد. این سیاست‌ها در تاریخ ۱۳۹۲/۱۱/۲۹ توسط رهبر معظم انقلاب به قوه مجریه، مقننه و قضائیه ابلاغ شد.

اهم اقدام‌های اجرایی در قوه مجریه برای ساماندهی اجرای سیاست‌های اقتصاد مقاومتی ابلاغی رهبر معظم انقلاب به شرح ذیل می‌باشد:

۱- ریاست جمهوری اسلامی ایران طی نامه شماره ۱۷۹۰۶۲ مورخ ۱۳۹۲/۱۲/۱، معاون اول رئیس‌جمهور را مسئول ساماندهی اقدامات بایسته در رابطه با سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی نمودند.

۲- معاون اول رئیس‌جمهور در مورخ ۱۳۹۲/۱۲/۱۰ طی ۱۵ ابلاغ به دستگاه‌های مرتبط و شورای عالی امنیت ملی، تکالیف هر دستگاه را تعیین و معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس‌جمهور را مسئول تلفیق و تهیه برنامه‌های اجرایی نمودند.

۳- در فروردین ماه سال ۱۳۹۳ «شورای اقتصاد» به عنوان مرجع تصویب برنامه‌های اقتصاد مقاومتی تعیین گردید. مصوبات شورای اقتصاد در مجموعه‌ای تحت عنوان «مجموعه اهداف، سیاست‌ها و برنامه‌های اقتصاد مقاومتی» در تابستان سال ۱۳۹۳ منتشر گردید (متن کامل کتاب مزبور از طریق وبگاه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور قابل دسترسی است).

۴- ستاد فرماندهی اقتصاد مقاومتی در جهت اجرای منویات رهبر معظم انقلاب بر اساس مصوبه شماره ۸۵۰۰۱/ت۵۲۴۴۲-هـ مورخ ۱۳۹۴/۶/۳۱ هیئت‌وزیران به ریاست معاون اول رئیس‌جمهور تشکیل گردید. ستاد مزبور تاکنون جلسات متعددی برگزار نموده است و از جمله مصوبات آن تصویب برنامه‌های ملی، طرح‌ها و پروژه‌های اقتصاد مقاومتی است.

این مجموعه با هدف دسترسی آسان به مستندات اجرایی سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی به صورت یک مجلد جیبی توسط دبیرخانه ستاد فرماندهی اقتصاد مقاومتی تدوین گردید.

در پایان ضمن سپاس و تقدیر از کلیه همکاران سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و دستگاه‌های اجرایی به خاطر تلاش‌های شایسته به عمل آمده در راستای تحقق اهداف سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، از کلیه صاحب‌نظران، اساتید دانشگاه، کارآفرینان و سایر عزیزانی که دغدغه پیشرفت و اعتلای ایران اسلامی را دارند، تقاضا دارد نقطه نظرات و پیشنهادات خود را در رابطه با اجرای هرچه بهتر برنامه‌های ملی، طرح‌ها و پروژه‌های اقتصاد مقاومتی، به «امور شورای اقتصاد و اقتصاد مقاومتی» سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور منعکس نمایند.

**فرهاد دژپسند**

**معاون هماهنگی برنامه و بودجه و**

**دبیر ستاد فرماندهی اقتصاد مقاومتی**

**بهار ۱۳۹۵**



## ◀◀ نظام یکپارچه پیشبرد و پایش اقتصاد مقاومتی (نیپا)

### تعاریف پایه

تعاریف پایه عبارتند از:

- **رویکردهای اقتصاد مقاومتی:** ۱- عدالت بنیانی ۲- مردمی بودن ۳- دانش بنیانی ۴- درونزائی ۵- برونگرایی.
- **سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی:** سیاست‌هایی است که از سوی رهبر معظم انقلاب ابلاغ شده است و حاکم بر تمام برنامه‌ها، طرح‌ها، پروژه‌ها و اهداف دستگاه‌های اجرایی خواهد بود.
- **نیپا (نظام یکپارچه پیشبرد و پایش اقتصاد مقاومتی):** شامل شبکه‌ای از افراد کلیدی، نظام‌نامه‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی پشتیبان فرآیند هدف‌گذاری، تعریف طرح‌ها و پروژه‌ها، پایش پیشرفت پروژه‌ها، یادگیری، اصلاح و روزآمدسازی را بر عهده دارد.
- **دستگاه‌های اجرایی:** به تمام وزارت‌خانه‌ها، سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی، دستگاه اجرایی گفته خواهد شد.
- **سند اهداف راهبردی کمی:** این سند شامل اهداف کمی برنامه‌های ملی و طرح‌ها در افق‌های ۲، ۵ و ۱۰ ساله هستند.
- **سند منشور پروژه‌ها:** سند منشور پروژه، به پروژه موجودیت و اعتبار می‌بخشد. منشور پروژه در مورد اهداف، محدوده، ذینفعان، فازها و ساختار شکست کار پروژه صحبت می‌کند. باید «مختصر» و «مفید» بوده و در عین حال «کامل» تهیه گردد. این سند باید در دسترس کلیه ذینفعان کلیدی قرار گیرد، تا یک دیدگاه مشترک نسبت به اطلاعات کلی و اهداف، محدوده و خروجی‌های پروژه وجود داشته باشد.
- **ستاد فرماندهی اقتصاد مقاومتی (=ستاد):** این ستاد برای پیشبرد، هماهنگی و نظارت عالیه بر برنامه‌های اقتصاد مقاومتی تشکیل شده است و ریاست آن بر عهده معاون اول محترم رییس‌جمهور است.
- **دبیرخانه ستاد فرماندهی اقتصاد مقاومتی (=دبیرخانه):** دبیرخانه ستاد فرماندهی اقتصاد مقاومتی در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (=سازمان) تشکیل شده است و متولی نیپا است.

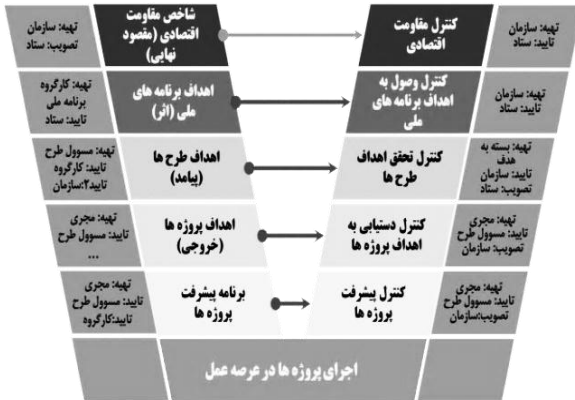
## اهداف استقرار نظام یکپارچه پیشبرد و پایش اقتصاد مقاومتی

نیبا، یک نظام ساده، چابک و موثر است و اهداف نیبا عبارتند از:

۱. کسب اطمینان از تبدیل و ترجمان درست سیاست‌های اقتصاد مقاومتی به برنامه‌ها، طرح‌ها و پروژه‌ها
۲. حصول اطمینان از صحت اهداف و برنامه‌ها (کسب اطمینان از اینکه راه درستی را طی می‌کنیم؟ یا نه؟)
۳. حصول اطمینان از تحقق اهداف (کسب اطمینان از اینکه راه را به درستی طی می‌کنیم یا نه؟)
۴. به روز کردن پروژه‌ها، اهداف برنامه‌های ملی یا اهداف نهایی (در صورت نیاز)
۵. بازتخصیص منابع (در صورت نیاز)

- سند اهداف کمی و پروژه‌های عملیاتی هر شش ماه روزآمد می‌شود و در صد تحقق این اهداف کمی و اقدامات راهبردی به صورت سه ماهه، ارزیابی می‌شود.
- مدل اصلی نیبا بر اساس یک رویکرد آشناری انجام می‌شود. از سیاست‌های اقتصاد مقاومتی آغاز می‌شود و به پروژه‌های عملیاتی می‌رسد.

## الگوی تقسیم کار پیشبرد و پایش پروژه‌ها



در تمامی موارد تصویب تمامی اسناد در ستاد انجام می‌شود.

کارگروه: کارگروه برنامه ملی، سازمان: دبیرخانه ستاد (سازمان مدیریت و برنامه ریزی)

## نظام یکپارچه پیشبرد و پایش اقتصاد مقاومتی (نیپا)



## فرآیند نیپا

فرآیند نیپا شامل مراحل اصلی و ساده زیر است:

|   |   |   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تدوین برنامه‌های ملی</li> <li>• تدوین شاخص مقاومت اقتصادی</li> <li>• ابلاغ برنامه‌های ملی به روسای برنامه‌های ملی</li> <li>• تعیین اعضای کارگروه برنامه ملی</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• طراحی و تصویب برنامه‌های ملی و شاخص مقاومت اقتصادی</li> </ul>      | ۱ |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تدوین و تصویب اهداف کمی راهبردی هر برنامه ملی</li> <li>• تدوین طرح‌های زیرمجموعه هر برنامه ملی</li> <li>• تدوین و تصویب اهداف کمی راهبردی هر طرح</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• طراحی و تصویب اهداف راهبردی کمی برنامه‌های ملی و طرح‌ها</li> </ul> | ۲ |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• دریافت پیشنهاد پروژه‌های زیرمجموعه طرح‌های ملی</li> <li>• تدوین و تصویب اهداف کمی راهبردی هر</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• طراحی و تصویب منشور پروژه‌ها</li> </ul>                            | ۳ |

|   |  |          |
|---|--|----------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• پروژه ملی</li> <li>• تصویب منشور پروژه</li> </ul>  |  |          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• دریافت گزارش‌های تحقق اهداف و گزارش پیشرفت پروژه ها از طریق سامانه نیبا</li> <li>• پایش در ۵ سطح (شاخص نهایی، اهداف برنامه، طرح، پروژه و پیشرفت پروژه ها)</li> <li>• راستی آزمایی گزارش‌های پیشرفت و تحقق با روش کنترل بازدیدی/حضوری-فیزیکی ، روش کنترل ۳۶۰ درجه (پرسش از ذینفعان)، روش کنترل اجتماعی (از طریق افکار عمومی) و روش کنترل دستاورد، روش کنترل تضادفی- عمیق</li> <li>• جمع‌بندی و تایید گزارش‌های پیشرفت اهداف و تحقق اهداف</li> </ul> | <p>پایش سه‌ماهانه تحقق اهداف و پیشرفت پروژه‌ها</p> | <p>۴</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• بررسی و تحلیل شکاف‌ها (عدم توفیق‌ها و توفیقات عملکردی)</li> <li>• ارایه پیشنهاد اصلاح اهداف (خروجی) پروژه‌ها (فعالیت) منابع (ورودی) بر مبنای ریشه‌یابی عدم پیشرفت طبق برنامه ریزی و هدف‌گذاری</li> </ul>   | <p>تحلیل نتایج برآمده از عمل</p>                   | <p>۵</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• متناسب با عملکرد محقق در قبال عملکرد برنامه ریزی شده، پاداش و تنبیه صورت خواهد گرفت.</li> </ul>  | <p>تعیین پاداش متناسب با عملکرد</p>                | <p>۶</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تغییر منشور پروژه‌ها</li> <li>• طراحی پروژه‌های جدید</li> <li>• اضافه کردن طرح‌های جدید یا برنامه‌های ملی جدید</li> <li>• تغییر منابع پروژه‌ها</li> <li>• تغییر هدف‌گذاری‌ها</li> </ul>  | <p>به‌روز رسانی پورتفولیو اهداف و پروژه‌ها</p>     | <p>۷</p> |

| تقسیم کار بین ستاد، دبیرخانه، روسای برنامه ها، مسوولین طرح ها، مجریان پروژه ها   |  |  |
|--|--|--|
| تصویب پیشنهادهای اصلاحی (اصلاح در اهداف، برنامه ها، طرح ها، پروژه ها و منابع)<br>تصویب پیشنهادهای تشویق و تنبیه<br>ارسال گزارشات تجمیعی برای مقام معظم رهبری   | تصویب شاخص اقتصاد مقاومتی<br>تصویب اهداف کمی راهبردی برنامه های ملی<br>تصویب اهداف کمی راهبردی طرح ها<br>تصویب اهداف کمی راهبردی پروژه ها<br>تصویب عناوین و منشور پروژه های کلیدی  | <b>ستاد فرماندهی اقتصاد مقاومتی</b>              |
| سنجش و پایش تحقق شاخص اقتصاد مقاومتی<br>تهیه گزارش دستیابی به مقاوم سازی اقتصاد<br>تجمیع و تایید نهایی گزارش های عملکرد طرح ها و ارسال برای ستاد<br>تجمیع و تایید نهایی گزارش های عملکرد پروژه ها و ارسال برای ستاد<br>راستی آزمایی گزارش ها بر اساس روش کنترل بازدیدی/حضوری - فیزیکی ، روش کنترل ۳۶۰ درجه (پرسش از ذینفعان)، روش کنترل اجتماعی (از طریق افکار عمومی) و روش کنترل دستاورد، روش کنترل تصادفی - عمیق<br>سنجش <sup>۱</sup> و پایش تحقق اهداف برنامه های ملی | پیشنهاد شاخص اقتصاد مقاومتی<br>تایید اهداف کمی راهبردی برنامه های ملی<br>تایید اهداف کمی راهبردی طرح ها<br>تایید اهداف کمی راهبردی پروژه ها<br>تایید عناوین و منشور پروژه های کلیدی<br>اتصال ارزیابی عملکرد به بودجه (بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد)<br>اتصال ارزیابی عملکرد به ارزیابی دستگاهی (جشنواره شهید رجایی)<br>اتصال ارزیابی عملکرد به پاداش (پیشنهاد تشویق و تنبیه به ستاد) | <b>دبیرخانه سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور</b> |
| پاسخگویی به دبیرخانه ستاد<br>ارسال رسمی گزارش های عملکرد طرح ها، پروژه ها و تحقق اهداف کمی   | برگزاری نشست های هدفمند و منظم کارگروه ملی<br>برگزاری نشست های ویژه و موردی کارگروه ملی  | <b>روسای برنامه های ملی</b>                      |

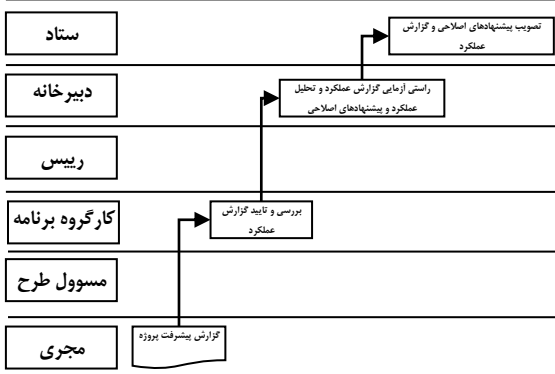
<sup>۱</sup> ترجیحا سنجش تحقق اهداف برنامه های ملی با توجه به تعداد کم بر عهده دبیرخانه باشد که از صحت گزارش اطمینان بیشتری حاصل شود.

|   |   |   |
|---|---|---|
|   | <p>هماهنگی بین مسوولان طرح<br/>ها<br/>تشکیل دبیرخانه برنامه ملی<br/>(انجام امور کارشناسی قبل از<br/>نشست های کارگروه ملی)</p>             |   |
| <p>تایید گزارش های عملکرد طرح ها<br/>تایید گزارش های عملکرد پروژه ها<br/>تایید گزارش های تحقق اهداف<br/>کمی</p> | <p>پیشنهاد اهداف کمی راهبردی<br/>برنامه های ملی<br/>تایید اهداف کمی راهبردی<br/>پروژه ها<br/>تایید عناوین و منشور پروژه<br/>های کلیدی</p> | <b>کارگروه برنامه های ملی</b>                   |
| <p>نظارت مستمر بر اجرای پروژه های<br/>مصوب</p>  | <p>درخواست تشکیل نشست های<br/>ویژه از روسای برنامه<br/>پیگیری اجرای پروژه های<br/>مصوب</p>  | <b>مسوولان طرح</b>                              |
| <p>گزارش سه ماهه منظم پروژه‌ها بر<br/>اساس برنامه زمان‌بندی<br/>گزارش منظم تحقق اهداف پروژه</p>                 | <p>تدوین و پیشنهاد منشور پروژه<br/>پیشنهاد اهداف کمی پروژه ها<br/>اجرای پروژه ها</p>  | <b>مجریان پروژه ها<br/>(دستگاه های اجرایی)</b>  |
|   | <p>همکاری با مجریان پروژه در<br/>انجام امور، تامین منابع و ...</p>  | <b>همکاران پروژه ها<br/>(دستگاه‌های اجرایی)</b> |

## روش های کنترل

|   |   |
|---|---|
| این روش متعارف ترین روش کنترل است، که مبتنی بر خوداظهاری انجام می شود.                            | روش کنترل مستندات                       |
| در پروژه های که اقدامات و نتایج ملموس دارد صرفاً به نظارت مبتنی بر مستندات پروژه اکتفا نخواهد شد. | روش کنترل بازدیدی / حضوری - فیزیکی      |
| از ذینفعان پروژه پرسیده خواهد شد که آیا نشانه های اجرای پروژه ملموس هست یا خیر؟                   | روش کنترل ۳۶۰ درجه (پرسش از ذینفعان)    |
| الزام دستگاه ها به اعلام عمومی درصد پیشرفت برنامه ها تا توسط افکار عمومی بررسی شوند.              | روش کنترل اجتماعی (از طریق افکار عمومی) |
| فارغ از گزارش پیشرفت فعالیت ها، صرفاً بر اساس دستاوردهای ملموس سنجیده خواهند شد.                  | روش کنترل دستاورد                       |
| یکی از پروژه ها یا یکی از فعالیت های زیرمجموعه پروژه به صورت موردی خواسته می شود و تحلیل می شود.  | روش کنترل تصادفی - عمیق                 |

### فرآیند گزارش دهی پیشرفت پروژه سه ماهه







## راهنمای

## تنظیم منشور پروژه

## نظام یکپارچه پیشبرد و پایش اقتصاد مقاومتی (نیپا)

## راهنمای تنظیم پروژه های عملیاتی

۱. پروژه ها باید بر اساس متغیرهای قابل کنترل طراحی شده باشند. (توضیح: در راه رسیدن به هدف همیشه با دو گروه متغیر مواجه هستیم: متغیرهای قابل کنترل و متغیرهای غیرقابل کنترل، پروژه ها در حقیقت تدابیری هستند که از طریق تاثیرگذاری بر متغیرهای قابل کنترل، زمینه‌سازی تحقق اهداف فراهم می‌شود).
۲. پروژه‌ها باید اجراپذیر باشند چه از لحاظ فنی و چه از لحاظ مالی و چه از لحاظ مدیریتی و سیاسی.
۳. برای هر پروژه باید واحد مسوول، منابع مورد و زمان آغاز و اتمام کار بیان شده باشد.
۴. پروژه ها باید مورد توافق ذینفعان کلیدی سازمان باشند به ویژه مجریان باید در خصوص پروژه به تفاهم و توافق نسبی رسیده باشند.
۵. هر پروژه باید تاثیر اساسی در دستیابی به اهداف کمی راهبردی داشته باشد و گرنه راهبردی نیست.
۶. پیامدها و تبعات احتمالی اقدامات راهبردی باید تحلیل شده باشند.

## توضیح در مورد منشور پروژه:

ویرایش پنجم استاندارد *PMBOK*، منشور پروژه را به عنوان سندی تعریف می‌کند به صورت رسمی اهداف، موجودیت و محدوده پروژه را تصویب و به سازمان ابلاغ می‌کند.

منشور، به پروژه موجودیت و اعتبار می‌بخشد. منشور پروژه باید «مختصر» و «مفید» بوده و در عین حال «کامل» تهیه گردد. این سند باید در دسترس کلیه ذینفعان کلیدی قرار گیرد، تا یک دیدگاه مشترک نسبت به اطلاعات کلی و اهداف، محدوده و خروجی های پروژه وجود داشته باشد.

دقت بفرمایید که منشور پروژه بدون بندهای ۲، ۶ و ۷ به هیچ وجه پذیرفته نیست.

## منشور پروژه

| عناوین | محتوا   |
|--------|---|
| ۱      | هدف کلی پروژه<br>ارتباط این پروژه با اقتصاد مقاومتی چیست؟   |
| ۲      | اهداف قابل اندازه گیری پروژه<br>معیارهای سنجش موفقیت این اهداف  |
| ۳      | ذینفعان پروژه<br>نیازهایی که از ذینفعان برطرف می کند.   |
| ۴      | پیش نیازها، الزامات و مقروضات پروژه<br>بیان پیش نیازهای انجام پروژه                                   |
| ۵      | شرح کلی پروژه<br>توصیف کلی، تحویل شدنی‌ها، محل اجرا و ....  |
| ۶      | زمان بندی کلان پروژه و فازهای اصلی<br>فازهای اصلی، زمان آغاز و پایان فازهای اصلی و خروجی ملموس هر فاز |
| ۷      | بودجه پروژه<br>برآوردی کلان از کل بودجه پروژه می باشد به تفکیک سال و محل تامین مالی پروژه             |
| ۸      | ساختار پروژه<br>(معرفی نظام راهبری و پایش پروژه، مسوولیت‌ها و اختیارات)                               |
| ۹      | ساختار شکست کار<br>شکستن اقدام درشت پروژه به اجزای تشکیل دهنده آن                                     |
| ۱۰     | برنامه زمان بندی<br>جدول دقیق زمان بندی + شبکه روابط بین فعالیت های پروژه                             |

### ۱. هدف کلان پروژه و دلیل یا توجیه انجام پروژه

در این بخش باید مشخص گردد که

- هدف کلان انجام این پروژه چیست؟ (دلیل از انجام پروژه چیست؟)
- ارتباط این پروژه با اقتصاد مقاومتی چیست؟
- نتایج مورد انتظار این پروژه که بر مقاوم سازی اقتصاد موثر است باید بیان شود.

### ۲. اهداف قابل اندازه گیری پروژه و معیارهای سنجش موفقیت این

#### اهداف

در این بخش اهدافی قابل اندازه گیری که برای پروژه کار تعریف شده و مجریان پروژه موظف به رسیدن به این اهدافند، ذکر می گردد. نکته مهم در این بخش این است که هدف باید قابل اندازه گیری باشد یا به عبارت دیگر هدفی که قابل اندازه گیری نباشد، هدف نیست. به عنوان مثال اگر یکی از اهداف پروژه کسب سود باشد، پس باید واژه کسب سود به میزان ۲۰٪ ذکر گردد.

| شماره | عنوان هدف | فرمول محاسبه | ۹۳ | ۹۴.۶ | ۹۵ | ۹۶ | ۹۷ | ۹۸ | ۹۹ | ۱۴۰۴ | مرجع آماری | توضیحات |
|-------|-----------|--------------|----|------|----|----|----|----|----|------|------------|---------|
|       |           |              |    |      |    |    |    |    |    |      |            |         |

به نمونه زیر توجه کنید:

| شماره | عنوان هدف                   | فرمول محاسبه              | ۹۳  | ۹۴.۶ | ۹۵  | ۹۶  | ۹۷  | ۹۸  | ۹۹ | ۱۴۰۴ | مرجع آماری | توضیحات |
|-------|-----------------------------|---------------------------|-----|------|-----|-----|-----|-----|----|------|------------|---------|
| ۱     | رتبه شاخص بخش تجارت فرامرزی | بر اساس اعلام گزارش جهانی | ۱۴۰ | ۱۴۰  | ۱۲۰ | ۱۱۵ | ۱۱۰ | ۱۱۰ | ۹۹ | ۷۵   | بانک جهانی |         |

### ۳. ذینفعان اصلی و کلیدی پروژه

در این قسمت ذینفعان کلیدی پروژه ذکر می‌گردد و بیان می‌شود که با انجام این پروژه چه نیازی از چه ذینفعی برطرف می‌شود.

توضیح ۱: مثال هایی از ذینفعان عبارتند از بخش مردمی اقتصاد، رسانه ها، فعالان اقتصادی، تشکل های صنفی، بنگاه های اقتصادی و اجتماعی، سایر دستگاه های اجرایی، سمن ها (سازمان های مردم نهاد)، سرمایه گذاران خارجی، سایر کشورها و ....

توضیح ۲ در صورتی که کلیت اقتصاد از این پروژه منتفع شود، آنگاه اقتصاد کلان را به عنوان ذینفع نام برده و منافع ملی مترتب بر این پروژه را نام ببرید.

### ۴. پیش نیازها، الزامات و مفروضات پروژه

در این قسمت پیش نیازها و مفروضات پروژه ذکر می‌گردد

### ۵. شرح کلی پروژه

این قسمت شامل یک شرح کلان و خلاصه از پروژه است که شامل اطلاعات کلی، تحویل شدنی‌های کلان پروژه، توصیف کلی پروژه، محل اجرا و ارکان کلیدی پروژه (نظام راهبری و پایش پروژه) می‌باشد.

### ۶. زمان‌بندی کلان پروژه و فازهای اصلی

این بخش شامل زمان‌بندی کلی پروژه و همچنین خروجی های ملموس قابل تحویل مراحل اصلی پروژه، زمان شروع و یا پایان هر فاز پروژه می باشد.

مثال (تاریخ ها فرضی هستند)

فازهای پروژه (برای پروژه هوشمندسازی و شفاف سازی عملیات مالی دولت)

| شماره | عنوان فاز                                       | خروجی ملموس   | تاریخ |
|-------|---|---|-------|
| اول   | طراحی مفهومی نظام جامع خزانه داری               | مدل جامع خزانه داری الکترونیک                       | ۹۳/۸  |
| دوم   | استقرار استانداردهای حسابداری بخش عمومی         | تغییر نظام ثبت و گزارشگری مالی تمام دستگاه ها       | ۹۳/۱۲ |
| سوم   | استقرار نظام جامع اطلاعاتی خزانه داری الکترونیک | انجام تمام تراکنش های مالی به صورت برخط و الکترونیک | ۹۴/۶  |
| چهارم | طراحی اصلاحات قوانین و مقررات لازم              | قوانین ابلاغی مجلس مقررات ابلاغی دولت               | ۹۵/۳  |

### ۷. بودجه پروژه

این بخش شامل برآوردی کلان از کل بودجه پروژه می باشد به تفکیک سال و محل تامین مالی پروژه.

### ۸. ساختار پروژه (معرفی نظام راهبری و پایش پروژه، مسوولیت‌ها و اختیارات)

در این قسمت مدیر پروژه همراه با مسوولیت‌های کلان آن معرفی می گردد.

نکته مهم در این بخش تعیین میزان اختیارات مدیر پروژه متناسب با مسوولیت‌های آن می باشد. همچنین در مورد سازوکارهای تصمیم گیری کلان و پایش و کنترل پروژه نیز باید توضیحاتی ارائه شود.

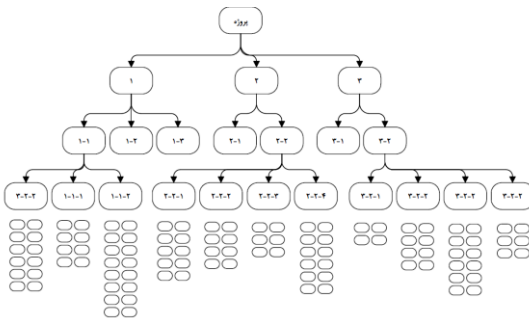
|                                |
|--------------------------------|
| ساختار راهبری پروژه و اعضای آن |
| اختیارات و وظایف               |
| مدیر پروژه                     |
| اختیارات و وظایف مدیر پروژه    |

توضیح ۱: عناوین دستگاه‌های اجرایی همکار و موضوع همکاری نیز ذکر شود.

### ۹. ساختار شکست کار (WBS)

ایده اصلی سیستم ساختار شکست پروژه بر مبنای شکستن اقلام درشت پروژه به اجزای تشکیل دهنده‌ی آن است. برای پروژه‌های بسیار بزرگ و پیچیده، اولین سطح WBS فعالیت‌های بزرگی هستند که خود به دید یک پروژه نگریسته می‌شوند. بسته به بزرگی و کوچکی پروژه، تعداد سطوح WBS برای پروژه‌ها متفاوت است. قدم‌هایی که معمولاً در آن پروژه به اقلام ریزتر شکسته می‌شوند عبارتند از:

- سطح اول: کل پروژه، *Total Project*
- سطح دوم: زیر پروژه‌ها، *Subprojects*
- سطح سوم: فعالیت‌های عمده و اصلی، *Major tasks*



- سطح چهارم: بسته‌های کاری، *Subtasks or Work Packages*
- سطح پنجم: فعالیت‌ها، *Activities or Work elements*
- دقت‌داشته باشید که کوچکترین سطحی که در WBS وجود دارد، فعالیت‌هایی است که قرار است توسط مدیر پروژه و اعضای تیمش در پروژه کنترل شوند. ساختار شکست کار زمینه ساز تهیه برنامه زمان بندی و برنامه تامین منابع و برنامه مدیریت ریسک است. (نمونه هایی از ساختار شکست کار پیوست شده است).

## ۱۰. برنامه زمان بندی

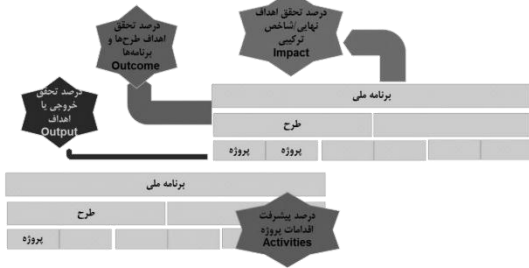
| کد WBS | فعالیت/پسته کاری | زمان آغاز | زمان پایان | پیش نیاز | مسوول | خروجی ملموس | وزن فعالیت | هزینه | توضیحات |
|--------|------------------|-----------|------------|----------|-------|-------------|------------|-------|---------|
|        |                  |           |            |          |       |             |            |       |         |
|        |                  |           |            |          |       |             |            |       |         |
|        |                  |           |            |          |       |             |            |       |         |
|        |                  |           |            |          |       |             |            |       |         |
|        |                  |           |            |          |       |             |            |       |         |
|        |                  |           |            |          |       |             |            |       |         |

مثال (با فرض اینکه این پروژه سه فاز دارد و ساختار شکست کار آن دو سطح بیشتر ندارد، فاز و فعالیت).

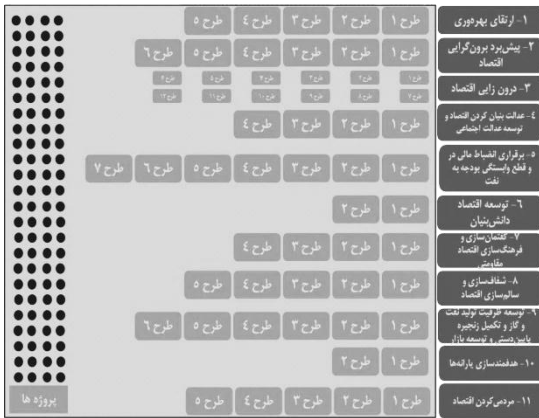
| کد WBS | فعالیت/پسته کاری | مسوول       | Start      | زمان پایان | خروجی ملموس         | وزن فعالیت | هزینه |
|--------|------------------|-------------|------------|------------|---------------------|------------|-------|
| ۱      | فاز اول          | اداره اموال | ۰۱/۰۲/۲۰۰۷ | ۰۲/۱۷/۲۰۰۷ | بانک اطلاعاتی الف   | ۵٪         | ۱۰۰۰  |
| ۱.۱    | فعالیت ۱-۱       |             | ۰۱/۰۲/۲۰۰۷ | ۰۱/۲۰/۲۰۰۷ |                     | ۱۵٪        | ۲۰۰   |
| ۱.۲    | فعالیت ۲-۱       |             | ۰۱/۲۱/۲۰۰۷ | ۰۲/۱۹/۲۰۰۷ |                     | ۱۰٪        | ۴۰۰   |
| ۱.۳    | فعالیت ۳-۱       |             | ۰۱/۲۲/۲۰۰۷ | ۰۲/۰۹/۲۰۰۷ |                     | ۱۵٪        | ۴۰۰   |
| ۱.۴    | فعالیت ۴-۱       |             | ۰۲/۱۰/۲۰۰۷ | ۰۲/۱۸/۲۰۰۷ |                     | ۱۰٪        | ۰     |
| ۲      | فاز دوم          | حسابداری    | ۰۲/۰۱/۲۰۰۷ | ۰۵/۱۱/۲۰۰۷ | دستورالعمل های مصوب | ۲۰٪        | ۳۰۰۰  |
| ۲.۱    | فعالیت ۱-۲       |             | ۰۲/۰۱/۲۰۰۷ | ۰۲/۲۰/۲۰۰۷ |                     | ۵٪         | ۱۰۰۰  |
| ۲.۲    | فعالیت ۲-۲       |             | ۰۲/۰۱/۲۰۰۷ | ۰۲/۱۷/۲۰۰۷ |                     | ۱۰٪        | ۱۰۰۰  |
| ۲.۳    | فعالیت ۳-۲       |             | ۰۲/۱۸/۲۰۰۷ | ۰۴/۲۵/۲۰۰۷ |                     | ۵٪         | ۵۰۰   |
| ۲.۴    | فعالیت ۴-۲       |             | ۰۴/۱۵/۲۰۰۷ | ۰۵/۱۲/۲۰۰۷ |                     | ۱۰٪        | ۵۰۰   |
| ۳      | فاز سوم          | اداره ثبت   | ۰۴/۲۵/۲۰۰۷ | ۰۸/۰۱/۲۰۰۷ | دستیابی به رتبه ۲۰  | ۲۰٪        | ۴۰۰۰  |
| ۳.۱    | فعالیت ۱-۳       |             | ۰۴/۲۵/۲۰۰۷ | ۰۵/۱۱/۲۰۰۷ |                     | ۵٪         | ۱۰۰   |
| ۳.۲    | فعالیت ۲-۳       |             | ۰۵/۱۲/۲۰۰۷ | ۰۵/۲۸/۲۰۰۷ |                     | ۵٪         | ۱۰۰   |
| ۳.۳    | فعالیت ۳-۳       |             | ۰۵/۲۹/۲۰۰۷ | ۰۷/۰۴/۲۰۰۷ |                     | ۵٪         | ۱۰۰   |
| ۳.۴    | فعالیت ۴-۳       |             | ۰۷/۰۵/۲۰۰۷ | ۰۸/۰۲/۲۰۰۷ |                     | ۵٪         | ۱۰۰   |

### موضوعات مورد کنترل در نیپا

- ◀ کنترل بر پیشرفت اقدامات و پروژه‌ها
- ◀ کنترل بر تحقق خروجی پروژه‌ها، پیامد طرح‌ها و اثر برنامه‌های ملی
- ◀ کنترل اهداف نهایی/شاخص ترکیبی (مفهوم بنیادی، ۵ رویکرد، ۲۴ بند)



### ساختار برنامه‌های ملی اقتصاد مقاومتی



| اعضای کارگروه   | دستگاه مسئول                     | برنامه ملی   | ردیف |
|---|----------------------------------|--|------|
| وزارت نفت، وزارت نیرو، وزارت صنعت، معدن و تجارت، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، وزارت جهاد کشاورزی، معاونت اجرایی رئیس جمهور                                   | سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور | برنامه ملی ارتقای بهره‌وری   | ۱    |
| وزارت صنعت، معدن و تجارت، وزارت امور خارجه، وزارت راه و شهرسازی، صندوق توسعه ملی، سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری                                     | وزارت امور اقتصادی و دارایی      | برنامه ملی پیشبرد برونگرایی اقتصاد                                     | ۲    |
| وزارت صنعت، معدن و تجارت، وزارت امور اقتصادی و دارایی، وزارت جهاد کشاورزی، وزارت کشور، معاونت اجرایی رئیس جمهور، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران و اتاق بازرگانی | سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور | برنامه ملی ارتقای توان تولید ملی                                       | ۳    |
| سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، وزارت کشور، وزارت جهاد کشاورزی و کمیته امداد امام خمینی (ره)  | وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی  | برنامه ملی عدالت بنیان کردن اقتصاد و توسعه عدالت اجتماعی               | ۴    |
| وزارت امور اقتصادی و دارایی و صندوق توسعه ملی   | سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور | برنامه ملی برقراری انضباط مالی در بخش عمومی و قطع وابستگی بودجه به نفت | ۵    |
| معاونت علمی و فناوری رئیس جمهور، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات                              | وزارت صنعت، معدن و تجارت         | برنامه ملی توسعه اقتصاد دانش بنیان                                     | ۶    |



|   |                             |  |    |
|---|-----------------------------|--|----|
| وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، وزارت آموزش و پرورش، وزارت تعاون، کارورفاه اجتماعی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و سازمان تبلیغات اسلامی  | سازمان صدا و سیما           | برنامه ملی گفت‌مان سازی و فرهنگ سازی اقتصاد مقاومتی                            | ۷  |
| وزارت دادگستری، وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات و بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران  | وزارت امور اقتصادی و دارایی | برنامه ملی شفاف‌سازی و سالم سازی اقتصاد  | ۸  |
| وزارت صنعت، معدن و تجارت، وزارت امور اقتصادی و دارایی، صندوق توسعه ملی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور  | وزارت نفت                   | برنامه ملی توسعه ظرفیت تولید نفت و گاز و تکمیل زنجیره پایین دستی و توسعه بازار | ۹  |
| وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، وزارت نفت، وزارت نیرو، وزارت صنعت، معدن و تجارت، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، سازمان هدفمندسازی یارانه‌ها و وزارت امور اقتصادی و دارایی | معاونت اجرایی رئیس جمهور    | برنامه ملی هدفمندی یارانه‌ها   | ۱۰ |
| وزارت صنعت، معدن و تجارت، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران و سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران   | وزارت امور اقتصادی و دارایی | برنامه ملی مردمی کردن اقتصادی  | ۱۱ |
| -   | بانک مرکزی ج.ا.ا.           | برنامه ملی سیاست‌های پولی و ارزی   | ۱۲ |

