

پروژه ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب

COBIT ۵.۰

«نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT ۵.۰»

۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

شناسه سند:

۰

شماره ویرایش:

۱۳۹۷/۰۲/۲۲

تاریخ انتشار:

۷۶

تعداد صفحات:



شناسنامه سند

عنوان پروژه	پروژه ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0
عنوان سند	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0
شناسه سند	۶۳۵.BMIT.CMA.RM.v01
ناظر	اداره کل زیرساخت و نرم افزار بانک ملت
دریافت کنندگان ویرایش حاضر	اداره کل زیرساخت و نرم افزار بانک ملت
عنوان فایل الکترونیک	۶۳۵.BMIT.CMA.RM.v01.pdf

تأییدیه سند

نام و نام خانوادگی	سمت	تاریخ	امضاء
نسرین کاظمی سبا احدی	کارشناس پروژه		
مسعود عسگری مهر	مدیر پروژه		
حسن زادمهر	مدیر عامل		

سوابق ویرایش

شماره ویرایش	تاریخ انتشار	خلاصه تغییرات
۰	۱۳۹۷/۰۲/۲۲	

فهرست مطالب

۱	کلیات.....	۱
۱-۱	مقدمه.....	۱
۲-۱	هدف.....	۲
۳-۱	دامنه.....	۲
۴-۱	اسناد مرتبط.....	۲
۲	متدولوژی پیاده‌سازی چارچوب COBIT۵,۰ در بانک ملت.....	۴
۱-۲	متدولوژی پیاده‌سازی چارچوب COBIT۵,۰.....	۴
۲-۲	متدولوژی پیاده‌سازی چارچوب COBIT۵,۰ در بانک ملت.....	۸
۳	اصول، سیاست‌ها و چارچوب‌های پیاده‌سازی چارچوب COBIT۵,۰.....	۱۲
۴	ساختار سازمانی، نقش‌ها و مهارت‌های پیاده‌سازی چارچوب COBIT۵,۰.....	۱۵
۱-۴	ساختار سازمانی اجرا و پیاده‌سازی چارچوب COBIT۵,۰.....	۱۵
۱-۱-۴	ساختار مرکز توسعه و تعالی فناوری اطلاعات بانک ملت.....	۱۶
۲-۴	نقش‌های درگیر در ایجاد محیط پیاده‌سازی COBIT۵,۰.....	۱۸
۳-۴	نقش‌های درگیر در اجرای و پیاده‌سازی فرآیندهای چارچوب COBIT۵,۰.....	۱۸
۵	فرهنگ‌سازی، آموزش.....	۲۲
۱-۵	فرهنگ، اخلاق، رفتار.....	۲۲
۲-۵	برنامه آموزشی.....	۲۳
۶	خدمات، زیرساخت و برنامه‌های کاربردی پیاده‌سازی چارچوب COBIT۵,۰.....	۲۶
۱-۶	زیرساخت‌ها و برنامه‌های کاربردی.....	۲۶
۲-۶	اطلاعات.....	۲۷
۷	فرآیندهای پیاده‌سازی چارچوب COBIT۵,۰.....	۲۹
۱-۷	توصیه‌های بهبود سطح بلوغ در فرآیندهای دسته EDM.....	۳۱
۲-۷	توصیه‌های بهبود سطح بلوغ در فرآیندهای دسته APO.....	۳۵
۳-۷	توصیه‌های بهبود سطح بلوغ در فرآیندهای دسته BAI.....	۵۰
۴-۷	توصیه‌های بهبود سطح بلوغ در فرآیندهای دسته DSS.....	۶۲
۵-۷	توصیه‌های بهبود سطح بلوغ در فرآیندهای دسته MEA.....	۶۹
۸	زمانبندی اجرای فرآیندهای راه چارچوب COBIT۵,۰.....	۷۳



فهرست جداول

جدول ۱: نقش‌های درگیر در ایجاد محیط مناسب برای اجرا و پیاده‌سازی COBIT۵,۰	۴
جدول ۲: نقش‌های درگیر در ایجاد محیط مناسب برای اجرا و پیاده‌سازی COBIT۵,۰	۱۸
جدول ۳: نقش‌های موجود در نمودار RACI	۱۹
جدول ۴: تطابق نقش‌های موجود در نمودار RACI با ساختار بانک ملت	۲۱
جدول ۵: دوره‌های آموزشی مورد نیاز جهت استقرار چارچوب COBIT۵,۰	۲۴
جدول ۶: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند EDM۰۱	۳۱
جدول ۷: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند EDM۰۲	۳۲
جدول ۸: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند EDM۰۳	۳۲
جدول ۹: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند EDM۰۴	۳۳
جدول ۱۰: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند EDM۰۵	۳۴
جدول ۱۱: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند APO۰۱	۳۵
جدول ۱۲: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند APO۰۲	۳۶
جدول ۱۳: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند APO۰۳	۳۸
جدول ۱۴: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند APO۰۴	۳۹
جدول ۱۵: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند APO۰۵	۴۰
جدول ۱۶: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند APO۰۶	۴۱
جدول ۱۷: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند APO۰۷	۴۲
جدول ۱۸: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند APO۰۸	۴۳
جدول ۱۹: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند APO۰۹	۴۴
جدول ۲۰: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند APO۱۰	۴۶
جدول ۲۱: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند APO۱۱	۴۶
جدول ۲۲: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند APO۱۲	۴۸
جدول ۲۳: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند APO۱۳	۴۹
جدول ۲۴: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند BAI۰۱	۵۰
جدول ۲۵: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند BAI۰۲	۵۲
جدول ۲۶: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند BAI۰۳	۵۳
جدول ۲۷: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند BAI۰۴	۵۴
جدول ۲۸: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند BAI۰۵	۵۵
جدول ۲۹: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند BAI۰۶	۵۷
جدول ۳۰: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند BAI۰۷	۵۸

۵۹	جدول ۳۱: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند BAI۰۸
۶۰	جدول ۳۲: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند BAI۰۹
۶۱	جدول ۳۳: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند BAI۱۰
۶۲	جدول ۳۴: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند DSS۰۱
۶۳	جدول ۳۵: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند DSS۰۲
۶۴	جدول ۳۶: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند DSS۰۳
۶۵	جدول ۳۷: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند DSS۰۴
۶۶	جدول ۳۸: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند DSS۰۵
۶۷	جدول ۳۹: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند DSS۰۶
۶۹	جدول ۴۰: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند MEA۰۱
۷۰	جدول ۴۱: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند MEA۰۲
۷۱	جدول ۴۲: توصیه‌های افزایش سطح یلوغ فرآیند MEA۰۳
۷۴	جدول ۴۳: برنامه زمانی اجرای فرایندهای چارچوب COBIT۵,۰

فهرست تصاویر

شکل ۱-۲: مولفه‌های چرخه حیات.....	۵
شکل ۲-۲: متدولوژی پیاده‌سازی چارچوب COBIT۵,۰.....	۶
شکل ۳-۲: محدوده پروژه بر روی متدولوژی پیاده‌سازی چارچوب COBIT۵,۰.....	۶
شکل ۴-۲: توانمندسازهای سازمانی چارچوب COBIT۵,۰.....	۹
شکل ۱-۴: ساختار مرکز توسعه و تعالی بانک ملت.....	۱۷
شکل ۱-۶: چرخه حیات اطلاعات.....	۲۷
شکل ۱-۷: مدل مرجع فرآیندی چارچوب COBIT۵.....	۳۰

 بانک ملت	ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT ۵.۰	 شرکت مهندسی صنایع پارس ارفعوان
صفحه ۱ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT ۵.۰	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

۱ کلیات



۱-۱- مقدمه

رشد و گسترش روزافزون فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطات وابسته به آن، سبب ایجاد سیر تکاملی و توسعه تکنیک‌های مورد نیاز، جهت مدیریت و کنترل این فناوری شده‌است؛ از این رو مدیریت استفاده از فناوری اطلاعات، فراتر از یک جایگاه در ساختار سازمانی، یا یک پست سازمانی می‌باشد.

گسترده‌ی دامنه خدمات وابسته به فناوری اطلاعات در سازمان‌ها و حوزه‌های مختلف کسب‌وکار و نقش بلامنازع این فناوری در تسهیل و تسریع فرآیندهای کاری، سبب شده مدیریت مؤثر خدمات فناوری اطلاعات، اهمیت و جایگاه ویژه‌ای پیدا کند. مدیران ارشد سازمان‌ها، تأثیر قابل توجه فناوری اطلاعات را بر روی موفقیت سازمان درک نمودند؛ لذا کسب اطمینان از این موضوع که آیا فناوری اطلاعات در سازمان، استراتژی‌ها و اهداف را برآورده نموده، و با کسب‌وکار همسو می‌باشد، به یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران تبدیل شده‌است.

حاکمیت فناوری اطلاعات، با رویکرد هم‌سو سازی استراتژی‌های فناوری اطلاعات و استراتژی‌های سازمان، نقش بسزایی در استفاده مؤثر از فناوری اطلاعات ایفا می‌نماید. استاندارد COBIT به‌عنوان یک چارچوب کارآمد متمرکز بر کسب‌وکار، فرآیند گرا، کنترل محور و قابل اندازه‌گیری برای فناوری اطلاعات، سبب برقراری حاکمیت فناوری اطلاعات در سازمان‌های می‌گردد؛ لذا استفاده از آن جهت کنترل و راهبری حوزه فناوری اطلاعات در سازمان، دارای ارزشی ویژه خواهد بود.

با توجه به اهمیت موضوع بیان شده و همچنین اهداف تعیین شده در برنامه‌های عملیاتی ادارات کل فناوری

 بانک ملت	ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0	 شرکت مهندسی صنایع پارس ارفع
صفحه ۲ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

اطلاعات بانک ملت، پروژه ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0، در دستورکار این بانک قرار گرفته است.

در راستای پیشبرد اهداف این پروژه و به منظور پیاده سازی چارچوب COBIT 5.0 و پذیرش اصول و اهداف آن در سازمان، در گام نخست این پروژه، اصول و فرآیندهای این چارچوب و همچنین مدل ارزیابی بلوغ ارائه شده در آن، مورد بررسی قرار گرفت و پس از مصاحبه با مدیران ارشد منتخب بانک ملت، فرآیندهای مورد نیاز در حوزه های مورد نظر تعیین گردید؛ پس از آن با کسب اطلاعات از طریق توزیع پرسشنامه میان کارشناسان منتخب بانک ملت، سطوح بلوغ سازمان در اجرای هریک از این فرآیندها، تعیین و ارزیابی گردید. لذا با توجه به اقدامات صورت گرفته و اطلاعات به دست آمده، در این فاز، نقشه راه مناسب جهت افزایش سطوح بلوغ سازمان و دستیابی به سطح مطلوب مورد نظر، ارائه می شود.

سند پیش رو مشتمل بر ۸ فصل است. فصل دوم این سند به بررسی متدولوژی پیاده سازی چارچوب COBIT 5.0، و تعیین حوزه های ضروری جهت ترسیم نقشه راه استقرار این چارچوب می پردازد. مطابق با این فصل جهت ترسیم و تدوین یک نقشه راه خردمندان و دقیق، بایستی برای هریک از توانمندسازهای موجود در چارچوب COBIT 5.0، اقدامات مناسب تشریح گردد. برای این منظور در فصول بعد به تشریح این الزامات می پردازیم. در فصل سوم، اصول، سیاست ها و چارچوب ها مورد نیاز تعیین می گردد. در ادامه ساختار سازمانی مورد نظر برای پیاده سازی و پیشبرد اهداف این چارچوب و همچنین نقش های مورد نیاز بررسی خواهد شد. پنجمین فصل از این گزارش به فرهنگ سازی و ارائه برنامه های آموزشی می پردازد. فصل چهارم به تشریح زیر ساخت ها، برنامه های کاربردی و اطلاعات حیاتی در راستای استقرار این چارچوب می پردازد. در نهایت و در دو فصل آخر، اقدامات و توصیه های مورد نیاز جهت ارتقاء سطح بلوغ فرآیندهای مجموعه فناوری اطلاعات بانک ملت، و زمانبندی اجرای آنها، ارائه خواهد شد.



۱-۲- هدف

هدف این سند تشریح نقشه راه چارچوب COBIT 5.0 در بانک ملت می باشد.

۱-۳- دامنه



- از نظر سازمانی: پروژه شامل اداره کل زیرساخت و نرم افزار بانک ملت می شود.
- از نظر موضوعی: پروژه شامل موارد ذکر شده در سند پیش رو می باشد.
- از نظر جغرافیایی: دامنه ی این پروژه از لحاظ جغرافیایی شامل شهر تهران است.

۱-۴- اسناد مرتبط

 <p>بانک ملت</p>	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT ۵.۰</p>	 <p>شرکت بیندستی صنایع پارس ارفعوان</p>
<p>صفحه ۳ از ۷۶</p>	<p>نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT ۵.۰</p>	<p>شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱</p>

- سند ارزیابی بلوغ فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT ۵.۰، با شناسه ۶۳۵.BMIT.CMA.۷۰۱
- گزارش ساختار، نقش‌ها و مسئولیت‌های استقرار مرکز توسعه و تعالی فناوری اطلاعات بانک ملت، با شناسه

BMIT.COE.STRC.۷۰۲

 بانک ملت	ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0	 شرکت مهندسی صنایع پارس ازنوا
صفحه ۴ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

۲ متدولوژی پیاده‌سازی چارچوب COBIT 5.0 در بانک ملت



۲-۱- متدولوژی پیاده‌سازی چارچوب COBIT 5.0

چارچوب‌ها، به‌روش‌ها و استانداردها تنها در صورتی مفید و بهره‌ور می‌باشند که با توجه به ابعاد خاص یک سازمان، پیاده‌سازی و اجرا گردند. موسسه جهانی ISACA پس از ارائه چارچوب COBIT 5.0، برای کمک به سازمان‌های مختلف در راستای اجرای این چارچوب، سند پیاده‌سازی را تدوین و منتشر نمود. این سند درک صحیحی از نحوه‌ی اجرای چارچوب COBIT 5.0 در یک سازمان، با توجه به مشکلات خاص کسب‌وکار، رویدادهای سازمان، ریسک‌ها و در یک کلام ویژگی‌های آن، در اختیار می‌گذارد.

مطابق با سند مذکور، برقراری یک محیط مناسب به منظور پیاده‌سازی چارچوب COBIT 5.0 به عنوان گام نخست، امری ضروری است. یک محیط مناسب به افزایش ابتکار عمل و افزایش کیفیت مدیریت و همچنین افزایش کیفیت پشتیبانی از پیاده‌سازی حاکمیت فناوری اطلاعات، کمک می‌نماید. نقش‌های متعددی در ایجاد این محیط، درگیر می‌باشند؛ در ادامه و در جدول شماره ۱ این نقش‌ها به همراه وظایف هریک قابل مشاهده است.

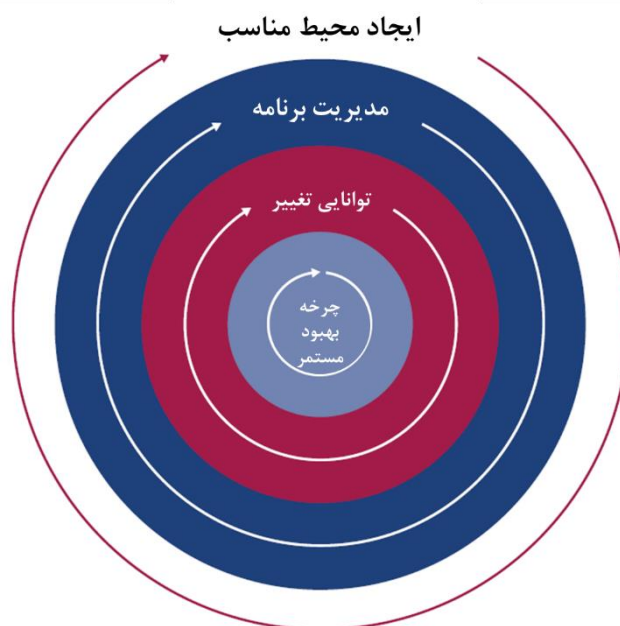
جدول ۱: نقش‌های درگیر در ایجاد محیط مناسب برای اجرا و پیاده‌سازی COBIT 5.0

نام نقش	وظایف
هئیت مدیره	جهت‌گیری برنامه اطمینان از همسویی حاکمیت و مدیریت ریسک تعیین نقش‌های کلیدی برنامه و مسئولیت‌های هریک حمایت، پشتیبانی و تعهد مشهود



 بانک ملت	ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0	 شرکت مهندسی صنایع پارس ازنوا
صفحه ۵ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

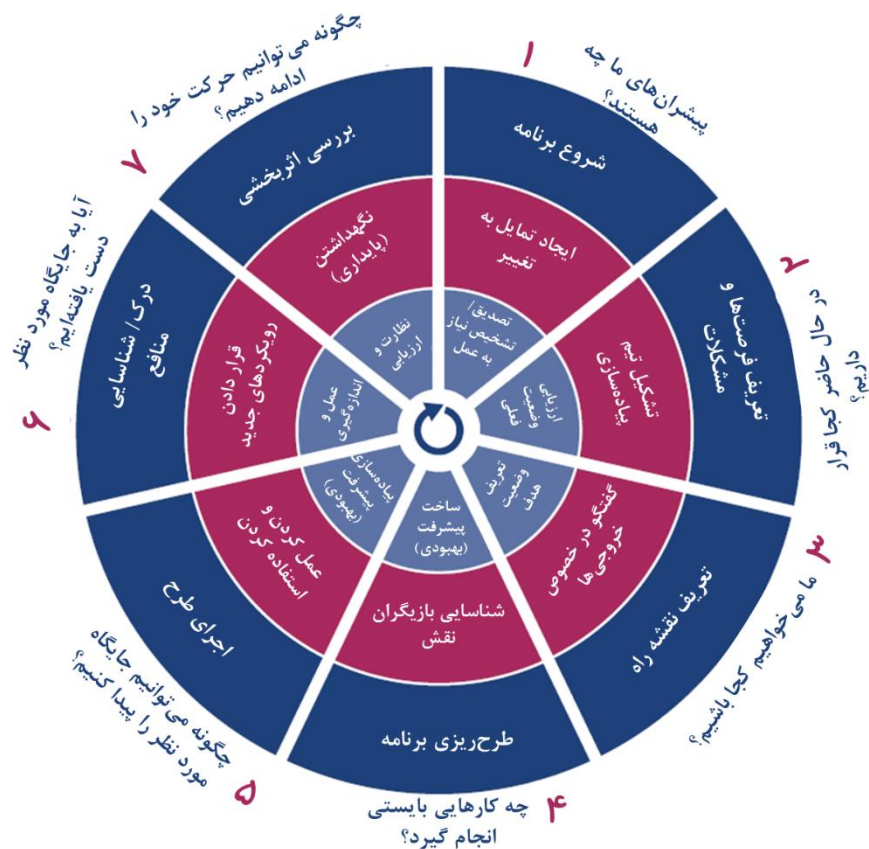
برقراری ارتباط و ترویج ابتکارات پذیرفته شده	
شناسایی ذینفعان و پشتیبانان مناسب جهت تعهد و حمایت از برنامه پیاده‌سازی تعیین نقش‌های کلیدی و اختصاص مسئولیت به ایشان	مدیریت کسب‌وکار
کسب اطمینان از درک صحیح کسب‌وکار و مدیران از اهداف و مسائل مربوط به فناوری اطلاعات تعیین نقش‌ها کلیدی و مسئولیت‌ها تعیین نقشی جهت پیشبرد برنامه پیاده‌سازی، همسو با کسب‌وکار	مدیریت فناوری اطلاعات
توافق با ترکیب و تنظیم نقش‌ها و گزارش‌دهی جهت حسابرسی اطمینان از سطح کافی مشارکت در حسابرسی در طول برنامه	حسابرسی داخلی
اطمینان از سطح مشارکت کافی در طول برنامه	ریسک، تطبیق، قانون

بر اساس چارچوب COBIT 5.0، یک رویکرد چرخه حیات بهبود مستمر، پیچیدگی‌ها و چالش‌هایی که عموماً در طول اجرا و پیاده‌سازی حاکمیت فناوری اطلاعات در سازمان رخ می‌دهد، نمایش خواهد داد. سه مولفه وابسته به چرخه حیات در چارچوب COBIT 5.0 وجود دارد که عبارتند از: چرخه حیات بهبود مستمر حاکمیت فناوری اطلاعات سازمان، توانایی / امکان تغییر (رسیدگی به جنبه‌های رفتاری و فرهنگی پیاده‌سازی و بهبود) و مدیریت برنامه. این مولفه‌ها در شکل شماره ۱-۲ قابل مشاهده است. در حقیقت مجموعه‌ای از گام‌های مشخص در این سه مولفه انجام خواهد گرفت که منجر به پیاده‌سازی نظام‌مند چارچوب COBIT 5.0 و استقرار حاکمیت فناوری اطلاعات خواهد شد. به منظور استقرار حاکمیت فناوری اطلاعات در یک سازمان، ۷ گام مشخص، در هریک از سه مولفه موجود در شکل شماره ۱-۲، بایستی طی گردد. این متدولوژی در شکل شماره ۲-۲ قابل مشاهده است.



شکل ۱-۲: مولفه‌های چرخه حیات

 بانک ملت	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبردی فناوری اطلاعات</p> <p>مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0</p>	 شرکت ملی صنایع پتروشیمی
صفحه ۶ از ۷۶	نقشه راه راهبردی فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱





شکل ۲-۲: متدولوژی پیاده‌سازی چارچوب COBIT 5.0

همانطور که در شکل شماره ۲-۲ قابل مشاهده است، در هریک از این ۷ گام، سه چرخه در راستای مدیریت برنامه، ایجاد تغییر و بهبود انجام خواهد گرفت. به عنوان نمونه به منظور شناسایی وضع فعلی به عنوان گام دوم، بایستی فرصت‌ها و مشکلات شناسایی شده و تیمی جهت پیاده‌سازی حاکمیت فناوری اطلاعات تشکیل گردد؛ علاوه بر این و در جهت بهبود، وضعیت فعلی به صورت مستمر ارزیابی خواهد شد. از سوی دیگر مولفه مدیریت برنامه (قسمت سرمه‌ای رنگ شکل ۲-۲) زمانی محقق می‌گردد که ۷ گام شروع برنامه، تعریف فرصت‌ها و مشکلات، تعریف نقشه راه، طرح ریزی به منظور اجرای برنامه، اجرای برنامه، شناسایی منافع و مزایای حاصل شده، و بررسی اثربخشی، به صورت پیوسته انجام گیرد. در ادامه توضیحات کلی در خصوص هریک از این ۷ گام ارائه می‌گردد:

• گام اول: پیش‌ران‌های ما چه هستند؟

مرحله اول، پیش‌ران‌های تغییر فعلی را شناسایی نموده و در سطوح مدیریت اجرایی، تمایل به آن تغییر را ایجاد می‌نماید. یک پیش‌ران و یا محرک تغییر، می‌تواند یک رویداد، وضعیت یا مسئله کلیدی داخلی یا خارجی باشد.

 بانک ملت	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات</p> <p>مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0</p>	 شرکت ملی صنایع پتروشیمی
صفحه ۷ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

همچنین رویدادها و روندهای جهانی (صنعت، بازار، فنی)، پایین بودن عملکرد (پایین بودن کارایی)، پیاده‌سازی نرم‌افزار و حتی اهداف سازمانی، می‌توانند به عنوان یک پيشران تغيير، عمل نمایند. آماده سازی، نگهداری و نظارت بر مورد کسبوکار، از جمله اصول اساسی و مهم برای حمایت، پشتیبانی و تضمین نتایج موفقیت آمیز است.

• گام دوم: در حال حاضر کجا قرار داریم؟

این فاز به ایجاد همسویی میان اهداف مرتبط با فناوری اطلاعات و استراتژی‌های سازمان و ریسک‌ها پرداخته و اهداف مهم سازمان، اهداف فناوری اطلاعات و فرآیندها را، شناسایی و اولویت‌بندی می‌نماید. چارچوب COBIT 5.0 مکانیزمی جهت نگاشت نیازهای سازمان به اهداف سازمان و اهداف فناوری اطلاعات و در ادامه به فرآیندهای فناوری اطلاعات، ارائه می‌دهد؛ سپس سطح بلوغ سازمان را در فرآیندهای انتخاب شده تعیین می‌نماید (تعیین نقاط ضعف و قوت).

• گام سوم: ما می‌خواهیم کجا باشیم؟

در این مرحله یک هدف نهایی، برای بهبود شرایط فعلی در نظر گرفته خواهد شد؛ در ادامه و بر مبنای این هدف، مشکلات و شکاف‌های موجود شناسایی شده و راه‌حل‌های بالقوه تعیین می‌گردد. برخی از راه‌حل‌ها ممکن است کوتاه مدت و برخی دیگر بلند مدت باشند. از این رو بایستی یک اولویت‌بندی مناسب جهت انجام پروژه‌ها برای دستیابی به هدف تعیین شده وجود داشته باشد؛ به نحوی که بیشترین مزیت را برای سازمان به همراه آورد. از سوی دیگر پروژه‌های بلند مدت بایستی به بخش‌های قابل کنترل تقسیم گردد.

• گام چهارم: چه کارهایی بایستی انجام گیرد؟



این مرحله، به برنامه‌ریزی راه‌حل‌های عملی و امکان پذیر، از طریق پروژه‌هایی که توسط موارد کسبوکاری توجیه پذیر پشتیبانی می‌شوند، پرداخته و یک طرح تغییر برای اجرا و پیاده‌سازی تدوین می‌نماید.

• گام پنجم: چگونه می‌توانیم جایگاه مورد نظر را پیدا کنیم؟

این فاز جهت پیاده‌سازی و اجرای راه‌حل‌های پیشنهادی و ایجاد سیستم‌های اندازه‌گیری و نظارت بر عملکرد، انجام می‌شود. نکته قابل تأمل در این فاز این است که موفقیت، نیازمند تعامل، آگاهی و ارتباط، درک و تعهد مدیران ارشد، مالکان کسبوکار و مالکان فرآیندهای فناوری اطلاعات می‌باشد.

• گام ششم: آیا به جایگاه مورد نظر دست یافته‌ایم؟

این فاز به انتقال مناسب حاکمیت و مدیریت بهبود یافته در عملیات جاری کسبوکار تمرکز می‌نماید و دستاوردهای حاصل از توسعه و بهبود را (بر اساس شاخص‌های عملکرد و منافع مورد انتظار)، بررسی و ارزیابی خواهد نمود.

 بانک ملت	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات</p> <p>مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0</p>	 شرکت مهندسی صنایع پارس اراغی
صفحه ۸ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

• گام هفتم: چگونه می‌توانیم حرکت خود را ادامه دهیم؟

این فاز موفقیت کلی را مورد بررسی قرار داده، نیازهای آینده حاکمیت و مدیریت را شناسایی نموده و نیازهای پیشرفت و بهبود مستمر را تعیین و تقویت می‌نماید. این فاز همچنین فرصت‌های موجود برای پیشرفت حاکمیت فناوری اطلاعات را، اولویت‌بندی می‌نماید.

برنامه‌ریزی و مدیریت موثر در هریک از این هفت فاز، به منظور بررسی صحت انجام هر فاز، تضمین مسیر صحیح برنامه و نقشه راه، به‌روزرسانی ریسک‌ها، و طرح‌ریزی مناسب برای انجام مراحل بعد، ضروری و غیرقابل انکار است. همچنین علاوه بر وجود یک برنامه مشخص، یک تیم اجرایی قوی با مجموعه توانایی‌های مرتبط جهت پیاده‌سازی هریک از این هفت گام مورد نیاز است.

زمان انجام هر فاز بسته به عوامل متعددی همچون محیط سازمان، سطح بلوغ، شیوه‌ی مدیریتی جاری در سازمان، دامنه پیاده‌سازی طرح، و میزان پیشرفت و بهبود در نظر گرفته شده، متغیر خواهد بود. با این حال افزایش سرعت عمل به منظور اجتناب از ریسک، افزایش تمرکز، حفظ ذینفعان و افزایش حمایت ایشان، و برقراری یک روال منظم جهت پیاده‌سازی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

به منظور پیاده‌سازی چارچوب COBIT 5.0 در بانک ملت، پیروی از ۷ گام فوق، مطابق با متدولوژی موجود در شکل شماره ۲-۲، سبب ایجاد یک روال مشخص و مدون، با مجموعه گام‌ها، فعالیت‌ها و اقدامات برنامه‌ریزی شده می‌گردد.



لازم به ذکر است با توجه به ویژگی‌های خاص سازمانی و محیطی بانک ملت و نیز با در نظر گرفتن نقاط قوت و ضعف و همچنین سطح بلوغ این بانک، متدولوژی مورد نظر، متناسب با این ویژگی‌ها تغییر خواهد نمود. در ادامه این متدولوژی بومی، تشریح خواهد شد.

۲-۲- متدولوژی پیاده‌سازی چارچوب COBIT 5.0 در بانک ملت

با توجه به محدوده پروژه "ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0"، فعالیت‌های تعریف شده در این پروژه به صورت عمده شامل ۴ گام ابتدایی متدولوژی پیاده‌سازی چارچوب COBIT 5.0 (شکل ۲-۳)، می‌باشد.

برخی از پیش‌رسان‌های اصلی حرکت بانک ملت به سمت اجرا و پیاده‌سازی چارچوب COBIT 5.0 عبارتند از:

- اهداف تعیین شده در برنامه‌های عملیاتی ادارات کل فناوری اطلاعات
- تداوم حرکت در مسیر طرح توسعه و تعالی فناوری اطلاعات بانک ملت
- نیاز مدیران ارشد فناوری اطلاعات به برقراری حاکمیت فناوری اطلاعات در بانک ملت
- الزام تعیین شده از سوی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران

 بانک ملت	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات</p> <p>مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0</p>	 شرکت مهندسی صنایع پان ایرانیان
صفحه ۹ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

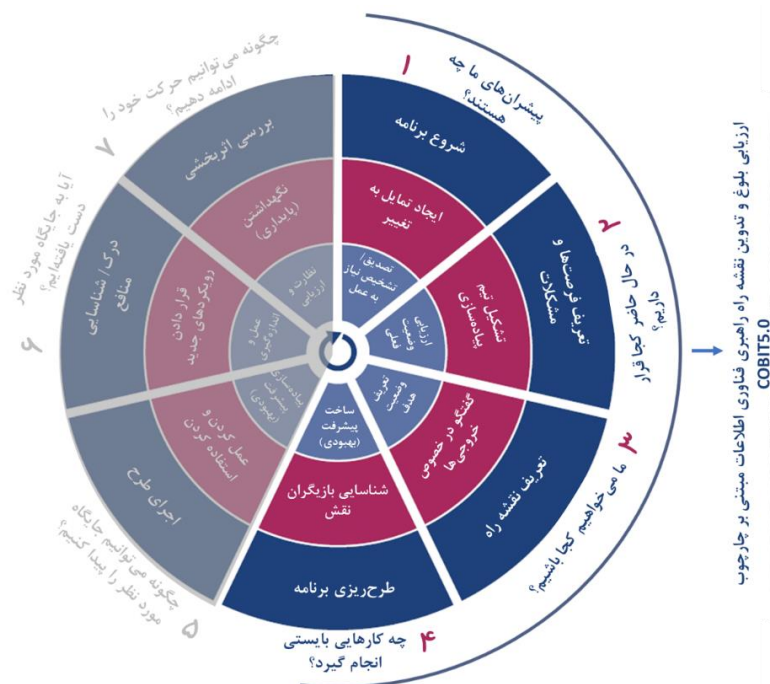
○ ایجاد همسویی میان استراتژی‌های فناوری اطلاعات و کسب‌وکار (نیاز به افزایش مشارکت کسب‌وکار)

○ نیاز به افزایش کارایی و بهره‌وری فناوری اطلاعات

○ نیاز به افزایش توان بدنه فناوری اطلاعات بانک ملت، مبتنی بر توانمندسازهای ۷گانه موجود در چارچوب COBIT 5.0



○ نیاز به ایجاد دید کسب‌وکاری میان مدیران فناوری اطلاعات

در راستای شناسایی وضعیت فعلی بانک ملت، بالاخص ادارات کل فناوری اطلاعات این بانک، در ابتدا و مبتنی بر شیوه‌ها و رویه‌های موجود در چارچوب COBIT 5.0، نیازهای مدیران ارشد بانک ملت شناسایی و تحلیل گردید. لازم به ذکر است این امر از طریق انجام مصاحبه‌های عمیق و چالشی با مدیران محترم صورت گرفت. پس از آن و بر مبنای نیازهای استخراج شده، اهداف کسب‌وکار و در ادامه اهداف مرتبط فناوری اطلاعات برای بانک ملت شناسایی و طبقه‌بندی گردید. مبتنی بر این اهداف، فرآیندهای ضروری جهت استقرار حاکمیت فناوری اطلاعات در بانک مورد نظر تعیین گردید. در ادامه سطح بلوغ تمامی این فرآیندها، از طریق پرسشنامه‌های جداگانه ارزیابی گردید. ذکر این نکته ضروری است که جهت ارزیابی هر فرآیند، از نظرات کارشناسان مرتبط با حوزه‌ی کاری آن فرآیند استفاده گردید. در نهایت جایگاه فعلی بانک ملت در خصوص هر یک از فرآیندها تعیین گردید.^۱



شکل ۳-۲: محدوده پروژه بر روی متدولوژی پیاده‌سازی چارچوب COBIT 5.0

^۱ جزئیات ارزیابی بلوغ بانک ملت در سند ارزیابی بلوغ فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0، با شناسه ۶۳۵.BMIT.CMA.۷۰۱ قابل دسترسی است.

 بانک ملت	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات</p> <p>مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0</p>	 شرکت ملی معیاری و استاندارد
صفحه ۱۰ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱



مطابق با شکل شماره ۲-۳، در این بخش قصد داریم یک نقشه راه جامع، متناسب با سطح بلوغ بانک ملت و نیز اولویت‌ها و نیازهای آن، تدوین نماییم.

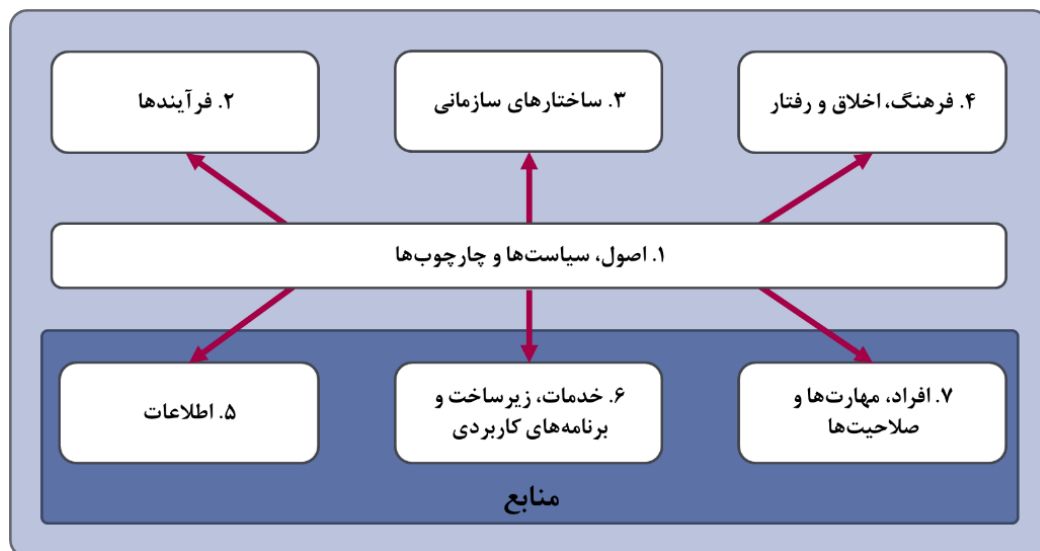
در گام نخست ابتدا بایستی یک هدف‌گذاری مناسب برای آینده بانک ملت در نظر گرفت؛ این هدف با در نظر گرفتن نمرات سطوح بلوغ بانک ملت در فرآیندهای ۳۷ گانه چارچوب COBIT 5.0، که در محدوده صفر و یک قرار دارد، تعیین می‌گردد. باتوجه به سطح بلوغ تعیین شده، هدف‌نهایی تدوین نقشه راه، دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ می‌باشد. باتوجه به هدف تعیین شده، در ادامه این سند برنامه و مجموعه اقدامات مورد نیاز جهت دستیابی به سطح ۱ و ۲ بلوغ، در قالب یک نقشه راه ارائه خواهد شد.

**هدف از نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0،
دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ می‌باشد.**



تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات بانک ملت بر اساس چارچوب COBIT 5.0، نیازمند روشی صحیح و نظام‌مند است تا مولفه‌های کلیدی این نقشه راه را، به صورت کامل تحت پوشش قرار داده و برنامه‌ی مشخصی برای آن ارائه نماید.

در راستای به‌کارگیری و پیاده‌سازی چارچوب COBIT 5.0 در هر سازمانی، نیاز است تا توانمندسازهای موجود در این چارچوب مورد توجه قرار گیرد. توانمندسازها فاکتورهایی هستند که به صورت جداگانه و جمعی بر نحوه‌ی کار مدیریت و حاکمیت در سراسر سازمان، تأثیر می‌گذارند. در ادامه و در شکل شماره ۲-۴ توانمندسازهای چارچوب COBIT 5.0 را مشاهده می‌نمایید. باتوجه به این موارد، به منظور تدوین نقشه راه پیاده‌سازی چارچوب COBIT 5.0 در بانک ملت، بایستی الزامات کلیدی در هریک از توانمندسازها، باتوجه به ویژگی‌های منحصر بفرد فناوری اطلاعات بانک ملت، تشریح گردد. از این رو در ادامه این سند، در خصوص هر یک از این توانمندسازها، الزامات حیاتی ذکر می‌گردد. علاوه بر این نقاط قوت و ضعف سازمان، و نیز تیم مناسب جهت پیاده‌سازی چارچوب مذکور تشریح خواهد شد. لازم به ذکر است در میان توانمندسازهای چارچوب COBIT 5.0، فرآیندها نقش اساسی ایفا نموده و سایر توانمندسازها را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

 <p>بانک ملت</p>	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبردی فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT ۵.۰</p>	 <p>شرکت مهندسی صنایع پارس ارفع</p>
<p>صفحه ۱۱ از ۷۶</p>	<p>نقشه راه راهبردی فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT ۵.۰</p>	<p>شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱</p>



شکل ۲-۴: توانمندسازهای سازمانی چارچوب COBIT ۵.۰

 بانک ملت	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات</p> <p>مبتنی بر چارچوب COBIT ۵.۰</p>	 شرکت مهندسی صنایع پارس ارفعوان
صفحه ۱۲ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT ۵.۰	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱



۳ اصول، سیاست‌ها و چارچوب‌های پیاده‌سازی چارچوب COBIT ۵.۰

مطابق با چارچوب COBIT ۵.۰، اصول و سیاست‌ها به مکانیزم‌های ارتباطی تعیین شده برای هدایت بدنه حاکمیتی و نیز جهت‌گیری‌ها و دستورالعمل‌های مدیریتی اشاره می‌نماید. به عبارت دیگر اصول، سیاست‌ها و چارچوب‌ها، ابزارهایی جهت برقراری ارتباط میان قوانین سازمان می‌باشند که از اهداف حاکمیتی و ارزش‌های سازمانی که توسط هیئت مدیره و مدیر اجرایی تعریف شده‌اند، حمایت می‌نمایند.

"اصل" یک عامل و توانمندساز حاکمیتی و مدیریتی می‌باشد. اصول، ارزش‌ها و فرضیات اساسی سازمان را شامل شده که توسط سازمان به کل بدنه‌ی آن دیکته شده و سبب هدایت و مرزبندی تصمیم‌گیری‌ها و ارتباطات داخلی و خارجی و همچنین نظارت و مراقبت از دارایی‌ها سازمان می‌گردد. اصول موجود در هر سازمان بایستی محدود بوده و به زبان ساده بیان گردند تا نمایانگر ارزش‌های سازمان باشند.

"سیاست‌ها" نحوه‌ی بکارگیری اصول را در عمل نمایش می‌دهند. در واقع سیاست‌ها قصد و جهت‌گیری کلی که به صورت رسمی توسط مدیر بیان می‌گردد را نشان می‌دهند. یک سیاست سازمانی زمانی موثر خواهد بود که به هدف مورد نظر دست یابد؛ و در صورتی که به کارآمدترین شکل ممکن اجرا و هدایت گردد، کارایی لازم را برخوردار خواهد بود. سیاست‌ها بایستی منطقی بوده و با اصول سازمانی و نیز با حیطه کاری وضع شده در آن، مطابقت داشته باشد.

"چارچوب‌های مدیریتی و حاکمیتی" بایستی از طریق ساختار، خط مشی‌ها و ابزارها، شرایط مناسب جهت برقراری حاکمیت و مدیریت فناوری اطلاعات را فراهم آورند. این چارچوب‌ها بایستی جامع بوده و تمام نیازهای سازمان را

 بانک ملت	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات</p> <p>مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0</p>	 شرکت مهندسی صنایع پان ارموا
صفحه ۱۳ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

پوشش دهند. یک چارچوب مناسب بایستی از انعطاف پذیری لازم جهت سازگاری با شرایط خاص سازمان برخوردار باشد و جهت گیری های سازمان را منعکس نماید.

پایه سازی چارچوب COBIT 5.0 در مجموعه فناوری اطلاعات بانک، نیازمند ایجاد، برقراری و تعهد نسبت به برخی از اصول و سیاست ها و چارچوب ها می باشد. برخی از مهم ترین این موارد عبارتند از:

✓ پایه سازی چارچوب COBIT 5.0 در مجموعه فناوری اطلاعات بانک ملت و نیز تمامی اقدامات وابسته به این امر، بایستی پایبند به اهداف، اقدامات و اصول موجود در "طرح توسعه و تعالی فناوری اطلاعات بانک ملت" باشد.

✓ پایه سازی چارچوب COBIT 5.0 در مجموعه فناوری اطلاعات بانک ملت و نیز تمامی اقدامات وابسته به این امر، بایستی با "مضامین استراتژیک کسب و کار بانک ملت" هم راستا باشد.

✓ پایه سازی چارچوب COBIT 5.0 در مجموعه فناوری اطلاعات بانک ملت و نیز تمامی اقدامات وابسته به این امر، بایستی با "متدولوژی ریسک فناوری اطلاعات (مصوب کمیته عالی ریسک)" همخوانی کامل داشته باشد.

✓ پایه سازی چارچوب COBIT 5.0 در مجموعه فناوری اطلاعات بانک ملت و نیز تمامی اقدامات وابسته به این امر، بایستی با سیاست نامه ها، خط مشی ها و قوانین مرتبط ارائه شده از سوی بانک مرکزی، هم راستا باشد.



✓ پایه سازی چارچوب COBIT 5.0 در مجموعه فناوری اطلاعات بانک ملت و نیز تمامی اقدامات وابسته به این امر، بایستی با سیاست ها، خط مشی ها و قوانین بالادستی موجود در مجموعه بزرگ بانک ملت هم راستا باشد.

✓ پایه سازی چارچوب COBIT 5.0 در مجموعه فناوری اطلاعات بانک ملت و نیز تمامی اقدامات وابسته به این امر، بایستی پایبند به "سند راهبردی فناوری اطلاعات بانک ملت (مصوب هیئت مدیره محترم بانک)" باشد.



✓ اقدامات صورت گرفته در راستای استقرار چارچوب COBIT 5.0، بایستی اصول، قوانین و رویه های موجود در استاندارد ISO 27001 را رعایت نمایند.

✓ جهت استقرار چارچوب COBIT 5.0 در فناوری اطلاعات بانک ملت، بایستی ساختار سازمانی مناسب، به همراه نقش های درگیر، وظایف و مسئولیت های هر یک ایجاد گردد.

✓ کارکنان و مدیران فناوری اطلاعات بانک ملت بایستی با سیاست نامه ها، خط مشی ها و قوانین ارائه شده از سوی بانک مرکزی که با حوزه ی کاری ایشان -چه به صورت مستقیم چه غیر مستقیم- مرتبط می باشد، آشنایی کامل داشته باشند.

 بانک ملت	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات</p> <p>مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0</p>	 شرکت ملی صنایع پتروشیمی
صفحه ۱۴ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.v۰۱

- ✓ کارکنان و مدیران فناوری اطلاعات بانک ملت بایستی با مفاهیم اولیه چارچوب COBIT 5.0 آشنایی کامل داشته باشند.
- ✓ کارکنان و مدیران فناوری اطلاعات بانک ملت بایستی با مفاهیم اولیه استاندارد ISO 27001 آشنایی کامل داشته باشند.
- ✓ به منظور پیاده سازی کارآمد چارچوب COBIT 5.0، بایستی اقدامات مناسب جهت هماهنگی و همسویی با به روش ITIL انجام شود.

 بانک ملت	ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0	 شرکت مهندسی صنایع پارس ارفعوانی
صفحه ۱۵ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

۴ ساختار سازمانی، نقش‌ها و مهارت‌های پیاده‌سازی چارچوب COBIT 5.0



ساختار سازمانی یکی از ابعاد اصلی و حیاتی یک سازمان است که متناسب با نوع سازمان، فعالیت‌ها و اهداف آن متفاوت خواهد بود. این ساختار روشی جهت نظم بخشیدن به افراد و امور سازمان بوده تا از طریق آن، وظایف به بهترین شکل صورت پذیرفته و اهداف محقق گردد.

اجرا و پیاده‌سازی چارچوب COBIT 5.0 در مجموعه بزرگ فناوری اطلاعات بانک ملت، بدون وجود یک ساختار سازمانی مناسب در راستای پیشبرد اهداف و استراتژی‌های مورد نظر در این زمینه، غیرممکن خواهد بود. از این رو در این بخش قصد داریم ساختار سازمانی مناسب جهت پیاده‌سازی چارچوب مذکور در بانک ملت را، به همراه نقش‌ها و وظایف هریک معرفی نماییم.

۴-۱- ساختار سازمانی اجرا و پیاده‌سازی چارچوب COBIT 5.0

عوامل متعددی از جمله هدف، نوع کسب‌وکار، اندازه سازمان، امکانات موجود و... در ایجاد ساختار سازمانی تأثیر می‌گذارند. رویکرد اصلی در تدوین ساختار سازمانی مناسب برای پیاده‌سازی چارچوب COBIT 5.0 در مجموعه فناوری اطلاعات بانک ملت، استفاده از ظرفیت فعلی و به کارگیری توانایی‌های موجود، با اعمال تغییرات جزئی می‌باشد.

پس از بررسی‌های متعدد در ساختار سازمانی بانک ملت و تمرکز بر ادارات کل فناوری اطلاعات این بانک، و همچنین بحث و تبادل نظر با مدیران ارشد و نخبگان بانک مذکور، مرکز توسعه و تعالی فناوری اطلاعات بانک ملت، به عنوان ساختار مناسب برای پیاده‌سازی و اجرای چارچوب COBIT 5.0، پیشنهاد می‌گردد.

 بانک ملت	ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0	 شرکت مهندسی صنایع پارس ارفعوان
صفحه ۱۶ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.V01



مرکز توسعه و تعالی فناوری اطلاعات بانک ملت، به عنوان متولی پیاده‌سازی و اجرای چارچوب COBIT 5.0 در مجموعه فناوری اطلاعات این بانک، پیشنهاد می‌گردد.

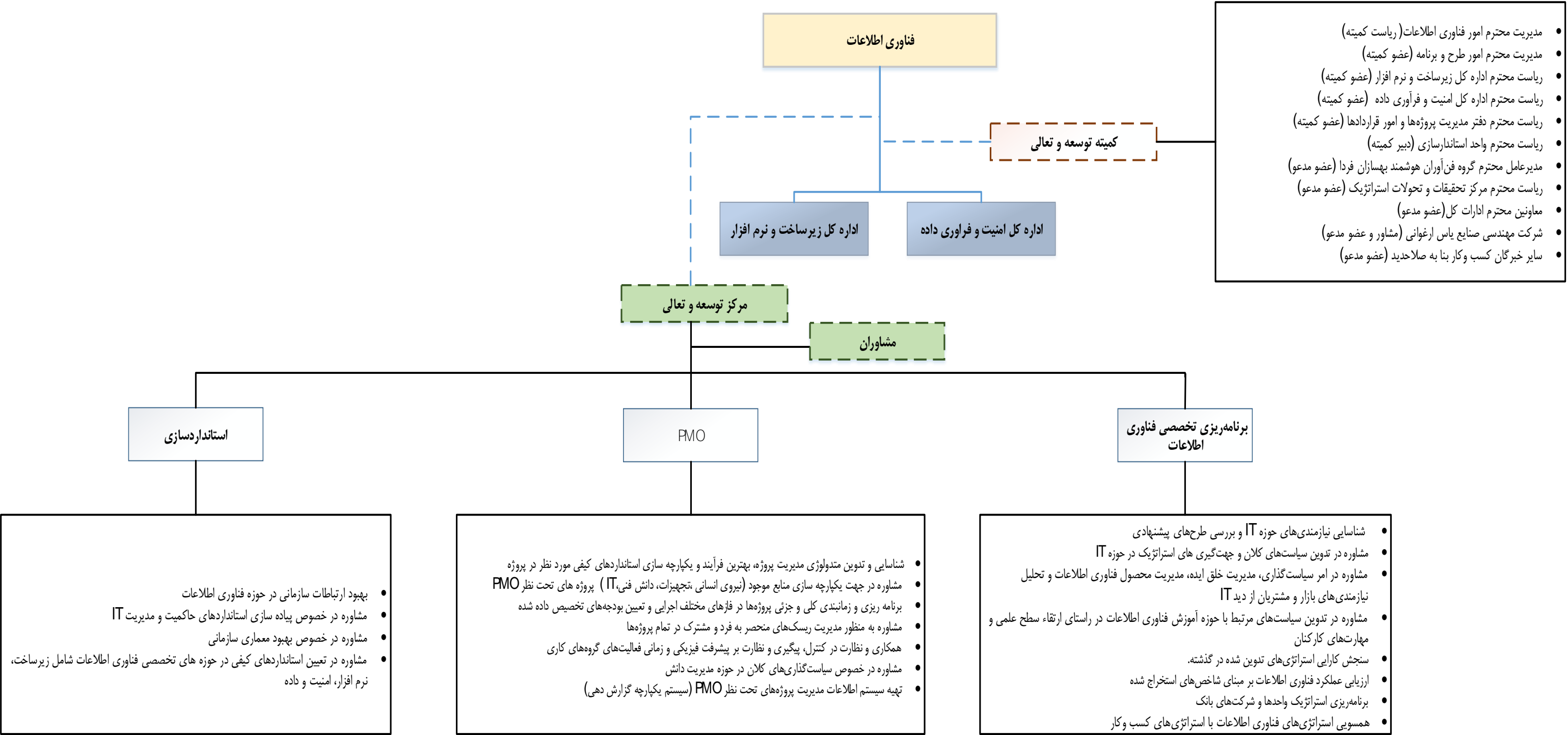
۴-۱-۱- ساختار مرکز توسعه و تعالی فناوری اطلاعات بانک ملت



در شکل شماره ۴-۱ ساختار مرکز توسعه و تعالی فناوری اطلاعات بانک ملت قابل مشاهده است. این ساختار شامل یک کمیته متشکل از مدیران و تصمیم‌گیرندگان اصلی و مشاوران و متولیان هر حوزه، با هدف سیاست گذاری کلان می‌باشد که ذیل مدیریت محترم امور فناوری اطلاعات بانک ملت قرار می‌گیرد؛ علاوه بر این شامل سه بخش برنامه‌ریزی تخصصی فناوری اطلاعات، دفتر مدیریت پروژه فناوری اطلاعات و استانداردسازی است که در هریک از این سه بخش، اقدامات مرتبط با حوزه فناوری اطلاعات، با هدف مشاوره در بهبود کسب‌وکار و تسهیل رسیدگی به اهداف، دنبال خواهد شد.

در راستای اجرا و پیاده‌سازی چارچوب COBIT 5.0 در مجموعه بزرگ بانک ملت، و نیز باتوجه به مجموعه وظایف تعریف شده برای مرکز توسعه و تعالی، این مرکز تصمیمات، اقدامات، هدف‌گذاری‌ها، هماهنگی‌ها و نظارت بر اجرای این چارچوب را بر عهده خواهد داشت.

لازم به ذکر است جزئیات این ساختار به همراه نقش‌ها و وظایف هریک در سند "ساختار، نقش‌ها و مسئولیت‌های استقرار مرکز توسعه و تعالی فناوری اطلاعات بانک ملت، با شناسه BMIT.COE.STRC.V02" قابل دسترسی است؛ از این رو از تکرار دوباره‌ی این مطالب پرهیز می‌نماییم.

 <p>بانک ملت</p>	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT۵.۰</p>	 <p>شرکت مهندسی صنایع یاس ارغوانی</p>
صفحه ۱۷ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT۵.۰	<p>شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.v۰۱</p>



 بانک ملت	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات</p> <p>مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0</p>	 شرکت بیندستی صنایع پارس اراغی
صفحه ۱۸ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

۴-۲- نقش‌های درگیر در ایجاد محیط پیاده‌سازی COBIT 5.0

بر اساس مطالب ذکر شده در فصول پیشین، اولین گام برای استقرار چارچوب COBIT 5.0، ایجاد یک محیط مناسب است. نقش‌های متعددی در اجرای این محیط، درگیر می‌باشند. در ادامه و در جدول شماره ۲ این نقش‌ها به همراه وظایف هر یک قابل مشاهده است.



جدول ۲: نقش‌های درگیر در ایجاد محیط مناسب برای اجرا و پیاده‌سازی COBIT 5.0

نام نقش	وظایف
هئیت مدیره	جهت‌گیری برنامه اطمینان از همسویی حاکمیت و مدیریت ریسک تعیین نقش‌های کلیدی برنامه و مسئولیت‌ها حمایت، پشتیبانی و تعهد مشهود برقراری ارتباط و ترویج ابتکارات پذیرفته شده
مدیریت کسب‌وکار	شناسایی ذینفعان و پشتیبانان مناسب جهت تعهد و حمایت از برنامه پیاده‌سازی تعیین نقش‌های کلیدی و تعیین و اختصاص مسئولیت به ایشان
مدیریت فناوری اطلاعات	کسب اطمینان از درک صحیح کسب‌وکار و مدیران از اهداف و مسائل مربوط به فناوری اطلاعات تعیین نقش‌ها کلیدی و مسئولیت‌ها تعیین نقشی جهت پیشبرد برنامه پیاده‌سازی همسو با کسب‌وکار
حسابرسی داخلی	توافق با ترکیب و تنظیم نقش‌ها و گزارش‌دهی جهت حسابرسی اطمینان از سطح کافی مشارکت در حسابرسی در طول برنامه
ریسک، تطبیق، قانون	اطمینان از سطح مشارکت کافی در طول برنامه

۴-۳- نقش‌های درگیر در اجرای و پیاده‌سازی فرآیندهای چارچوب COBIT 5.0



مدل مرجع فرآیندی چارچوب COBIT 5.0، ضمن تشریح فرآیندهای ۳۷گانه این چارچوب، نقش‌های درگیر در هر فرآیند را، تحت عنوان نمودار RACI^۱، بیان می‌نماید. این نمودار فعالیت‌های موجود در یک فرآیند را به نقش‌های مربوطه پیوند می‌دهند. علاوه بر این، میزان مشارکت هر نقش را در هر فرآیند در یکی از دسته‌های فرد مسئول، فرد پاسخگو، مشاور و فرد آگاه، تعیین می‌نمایند. در این نمودار، مجموعه‌ای از نقش‌ها و وظایف کلی هر سازمانی ذکر شده که در جدول شماره ۳ قابل مشاهده است.

^۱ Responsible, Accountable, Consulted, Informed (RACI)

 بانک ملت	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات</p> <p>مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0</p>	 شرکت مهندسی صنایع پارس ارنووا
صفحه ۱۹ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.v۰۱



جدول ۳: نقش‌های موجود در نمودار RACI

ردیف	نقش‌ها	تعریف
۱	هیئت مدیره	گروهی از مدیران ارشد اجرایی و غیر اجرایی سازمان که مسئولیت راهبری سازمان و نیز کنترل کلی منابع را برعهده دارند.
۲	مدیر ارشد سازمان	بالاترین مقام صاحب منصب که مدیریت کل را برعهده دارد.
۳	مدیر ارشد مالی	مدیر ارشد رسمی در سازمان که در خصوص تمام جنبه‌های وابسته به مدیریت مالی، شامل ریسک‌های مالی، کنترل‌ها و حساب‌ها و گزارشات قابل اعتماد و دقیق مسئول می‌باشد.
۴	مدیر ارشد عملیات	مقام ارشد رسمی که مسئولیت تمام عملیات سازمان را بر عهده دارد.
۵	مدیران اجرایی کسب‌وکار	مدیر ارشدی که مسئولیت اداره یک واحد کسب‌وکاری خاص و یا بخشی از شرکت را برعهده دارد.
۶	مالکان فرآیند کسب‌وکار	فردی که در اجرای فرآیند، بهبود و پیشرفت آن و تصویب و اعمال تغییرات فرآیند، مسئول می‌باشد.
۷	کمیته اجرایی استراتژی	گروهی از مدیران اجرایی که توسط هیئت مدیره منصوب شده تا اطمینان حاصل نمایند، هیئت مدیره در مورد مسائل و تصمیمات مربوط به فناوری اطلاعات مشارکت داشته و از آنها اطلاع دارند. این کمیته مسئولیت مدیریت پرتفوی سرمایه‌گذاری فناوری اطلاعات، خدمات و دارایی‌های فناوری اطلاعات، اطمینان از ارائه ارزش و مدیریت ریسک را برعهده دارد. به صورت عمومی این کمیته توسط اعضای هیئت مدیره اداره می‌گردد.
۸	کمیته فرمان پروژه‌ها	گروهی از ذینفعان و کارشناسانی که مسئولیت هدایت برنامه‌ها و پروژه‌ها، مانند مدیریت و نظارت بر طرح‌ها، تخصیص منابع، ارائه سود و ارزش و مدیریت ریسک‌های برنامه‌ها و پروژه‌ها را برعهده دارند.
۹	دفتر مدیریت پروژه	مسئولیت پشتیبانی از مدیران پروژه و برنامه از طریق جمع‌آوری، ارزیابی و گزارش‌دهی در خصوص اجرای برنامه‌ها و پروژه‌ها، بر عهده این نقش است.
۱۰	اداره مدیریت ارزش	این نقش به عنوان یک دبیرخانه برای مدیریت سرمایه‌گذاری و پرتفولیو خدمات عمل نموده و به ارزیابی و مشاوره در مورد فرصت‌های سرمایه‌گذاری و موارد کسب‌وکار، ارائه توصیه‌هایی برای ارزیابی روش‌ها و کنترل‌های مدیریتی/حاکمیتی، و ارائه گزارش پیشرفت می‌پردازد.
۱۱	اداره ریسک	این نقش یک مقام رسمی در سازمان می‌باشد که مسئولیت تمام جنبه‌های مدیریت ریسک را برعهده دارد. در راستای مدیریت ریسک فناوری اطلاعات ممکن است یک مقام مسئول رسمی برای این امر در نظر گرفته شود.
۱۲	مدیر ارشد امنیت اطلاعات	مقام ارشد سازمان که مسئولیت برقراری امنیت اطلاعات سازمان را در تمام اشکال ممکن برعهده دارد.
۱۳	کمیته معماری	گروهی از ذینفعان و کارشناسانی که مسئولیت هدایت مسائل و تصمیمات وابسته به معماری، و نیز تنظیم استانداردها و سیاست‌های معماری را برعهده دارند.
۱۴	کمیته ریسک	گروهی از مدیران سازمان که مسئولیت همکاری و هماهنگی در سطح سازمان را

 بانک ملت	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات</p> <p>مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0</p>	 شرکت مهندسی صنایع پارس ارفعوا
صفحه ۲۰ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

ردیف	نقش‌ها	تعریف
		برای پشتیبانی از فعالیت‌ها و تصمیمات مدیریت ریسک برعهده دارند. یک شورا ریسک ممکن است جهت رسیدگی به ریسک‌های فناوری اطلاعات به صورت جزئی و دقیق، در این کمیته تشکیل گردد.
۱۵	مدیریت منابع انسانی	مقام ارشد سازمان که مسئولیت برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری جنبه‌های مختلف وابسته به مدیریت منابع انسانی را در سازمان برعهده دارد.
۱۶	تطبیق	بخشی از سازمان که مسئولیت هدایت در مورد قوانین، مقررات و تطابقات قراردادی را برعهده دارد.
۱۷	ممیزی	بخشی از سازمان که مسئولیت ممیزی داخلی را برعهده دارد.
۱۸	مدیر ارشد اطلاعات	مقام ارشد سازمان که مسئولیت همسوسازی فناوری اطلاعات و استراتژی‌های کسب‌وکار را بر عهده داشته و به برنامه‌ریزی، تأمین منابع و مدیریت ارائه خدمات و راه‌حل‌های فناوری اطلاعات برای پشتیبانی از اهداف سازمان می‌پردازد.
۱۹	مدیر معماری	مقام ارشدی که مسئولیت فرآیند و پردازش معماری سازمان را برعهده دارد.
۲۰	مدیر توسعه	مقام ارشدی که مسئولیت فرآیند توسعه راه‌حل‌های مرتبط با فناوری اطلاعات را برعهده دارد.
۲۱	مدیر عملیات	مقام ارشدی که مسئولیت زیرساخت‌ها و عملیات محیط فناوری اطلاعات را برعهده دارد.
۲۲	مدیر شبکه و ارتباطات	فردی که مسئولیت ثبت اسناد مرتبط با فناوری اطلاعات را برای پشتیبانی از موضوعات اجرایی فناوری اطلاعات بر عهده دارد.
۲۳	مدیر سرویس	فردی که مدیریت توسعه، پیاده‌سازی، ارزیابی و مدیریت مستمر محصولات و خدمات موجود و جدید را، برای یک مشتری خاص و یا گروهی از مشتریان برعهده دارد.
۲۴	مدیریت امنیت اطلاعات	فردی که مدیریت، طراحی، نظارت و ارزیابی امنیت اطلاعات سازمان را برعهده دارد.
۲۵	مدیریت پیوستگی کسب‌وکار	فردی که مسئولیت مدیریت، طراحی، نظارت و ارزیابی ظرفیت و قابلیت تداوم کسب‌وکار را برای اطمینان از این موضوع که عملیات حیاتی سازمان، رویدادهای مختل کننده این تداوم را مدیریت می‌نماید، بر عهده دارد.
۲۶	حریم خصوصی	فردی که مسئولیت نظارت بر ریسک و تأثیرات کسب‌وکار، بر قوانین حریم خصوصی را، برای هدایت و هماهنگی پیاده‌سازی سیاست‌ها و دستورالعمل‌های حریم خصوصی، برعهده دارد. این فرد همچنین متخصص حفاظت از اطلاعات نامیده می‌شود.



مطابق با جدول شماره ۳ و نیز باتوجه به ماهیت فعالیت‌های بانک ملت، مسئولیت‌های تعریف شده در این نمودار را با ساختار سازمانی بانک نگاشت داده و منطبق ساختیم. در ادامه و در جدول شماره ۴ تطابق این نقش‌ها با ساختار بانک، قابل مشاهده است.

 بانک ملت	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات</p> <p>مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0</p>	 شرکت مهندسی صنایع پارس ارفعوا
صفحه ۲۱ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

جدول ۴: تطابق نقش‌های موجود در نمودار RACI با ساختار بانک ملت

ردیف	نقش‌های موجود در چارچوب COBIT 5.0	واحدهای معادل در بانک ملت
۱	هیئت مدیره	هیئت مدیره
۲	مدیر ارشد سازمان	مدیر عامل
۳	مدیر ارشد مالی	اداره کل مالی
۴	مدیر ارشد عملیات	پشتیبانی فناوری اطلاعات و اداره کل تدارکات
۵	مدیران اجرایی کسب‌وکار	بانکداری‌ها
۶	مالکان فرآیند کسب‌وکار	تمام بدنه بانک ملت
۷	کمیته اجرایی استراتژی	مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک
۸	کمیته فرمان پروژه‌ها	شورای عالی انفورماتیک
۹	دفتر مدیریت پروژه	دفتر مدیریت پروژه‌ها
۱۰	اداره مدیریت ارزش	اداره کل سازمان و بهبود روش‌ها
۱۱	اداره ریسک	مدیریت ریسک و تطبیق
۱۲	مدیر ارشد امنیت اطلاعات	معاونت امنیت
۱۳	کمیته معماری	واحد معادلی در بانک ملت موجود نیست
۱۴	کمیته ریسک	کمیته عالی ریسک
۱۵	مدیریت منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی
۱۶	تطبیق	مدیریت ریسک و تطبیق
۱۷	ممیزی	حسابرسی داخلی
۱۸	مدیر ارشد اطلاعات	مدیریت امور فناوری اطلاعات
۱۹	مدیر معماری	واحد معادلی در بانک ملت موجود نیست
۲۰	مدیر توسعه	اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار
۲۱	مدیر عملیات	اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار
۲۲	مدیر شبکه و ارتباطات	اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار
۲۳	مدیر سرویس	معاونت پشتیبانی
۲۴	مدیریت امنیت اطلاعات	معاونت امنیت
۲۵	مدیریت پیوستگی کسب‌وکار	واحد معادلی در بانک ملت موجود نیست
۲۶	حریم خصوصی	واحد معادلی در بانک ملت موجود نیست

لازم به ذکر است، حیطه فعالیت هریک از نقش‌ها به صورت کلی در ادامه و در فصول بعدی بیان خواهد شد.

 بانک ملت	ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0	 شرکت مهندسی صنایع پارس انرژی
صفحه ۲۲ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.v۰۱

۵ فرهنگ سازی، آموزش

۵-۱- فرهنگ، اخلاق، رفتار

فرهنگ، اخلاق و رفتار به مجموعه‌ای از رفتارهای فردی و جمعی در یک سازمان اشاره دارد. این توانمندساز اغلب به عنوان یک فاکتور موفقیت در حاکمیت و مدیریت فعالیت‌ها به شمار می‌رود.^۱ اخلاق سازمانی، توسط ارزش‌های سازمان تعریف می‌گردد؛ در صورتی که اخلاق‌های فردی به ارزش‌های هر فرد وابسته بوده که از عوامل خارجی متعددی همچون مذهب، قومیت، زمینه‌های اجتماعی-اقتصادی، تجربیات شخصی و ... نشأت می‌گیرند.



رفتارهای هر فرد در یک سازمان، در مجموع، فرهنگ یک سازمان را تعیین می‌نمایند و به عوامل متعددی همچون روابط بین فردی در سازمان، اهداف شخصی، جاه‌طلبی‌ها و ... وابسته است.

به منظور استقرار و پیاده‌سازی چارچوب COBIT 5.0، بایستی فرهنگ مناسب برای این امر ایجاد گردد. برخی اقداماتی که بایستی در این راستا صورت بگیرد عبارتند از:

- تدوین قوانین و هنجارهایی به منظور ایجاد رفتار مطلوب سازمانی (بسیاری از این قوانین و هنجارها از اصول و سیاست‌های سازمانی نشأت خواهند گرفت)^۲
- ایجاد روالی جهت اشاعه فرهنگ و اخلاق و رفتار در سازمان (ارزیابی وضعیت فعلی اخلاقی، تعیین مقام

^۱ لازم به ذکر است این توانمندساز بیشترین ارتباط و پیوند را با توانمندساز "اصول، سیاست‌ها و چارچوب‌ها" دارد.

^۲ ذکر این نکته ضروری است که این قوانین و هنجارها می‌توانند تمامی جنبه‌های مختلف سازمان را در بر بگیرند

 بانک ملت	ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0	 شرکت مهندسی صنایع پان ارنوا
صفحه ۲۳ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

- مسئول جهت ترویج اخلاق و فرهنگ در سازمان، تدوین و نگارش استانداردهای اخلاقی و رفتاری، آموزش استانداردهای تدوین شده، نظارت بر روند اجرای استانداردها)
- برقراری مکانیزمهای پاداش دهی و جریمه کارکنانی که در پیاده سازی چارچوب COBIT 5.0 نقشی بر عهده دارند
 - افزایش آگاهی بدنه بانک ملت نسبت به چارچوب COBIT 5.0
 - برگزاری دوره های آموزشی
 - استخدام و به کارگیری نیروهای مجرب
 - افزایش ارتباط فناوری اطلاعات بانک ملت، با سایر بخش های موجود در این بانک
 - افزایش روحیه مشارکت و کار تیمی



۵-۲- برنامه آموزشی

آموزش کارکنان به معنای انتقال مجموعه ای از مهارت ها و فنون به کارکنانی است که جویای یادگیری می باشند. به عبارت دقیق تر کلیه مساعی و کوشش هایی که در جهت ارتقای سطح دانش، آگاهی، مهارت های فنی و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می آید و آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیت های شغلی خود می نماید، آموزش کارکنان نام می گیرد. تمامی سازمان ها، با مجموعه اهداف، فعالیت ها و اقدامات متفاوت، در راستای ارتقاء سطح دانش کارکنان خود، آموزش های گوناگونی را ترتیب می دهند.

پیاده سازی چارچوب COBIT 5.0 در مجموعه بزرگ بانک ملت نیز، نیازمند آگاهی و آموزش کارکنان و مدیران از چارچوب مذکور و مفاهیم موجود در آن است. هدف از این امر، ایجاد انگیزه و رغبت، و همچنین هموار سازی مسیر پیاده سازی این چارچوب در بانک است. از جمله دیگر مزایای این آموزش، می توان به موارد زیر اشاره نمود:

- هماهنگی و همسو نمودن کارکنان با سازمان در راستای پیاده سازی چارچوب COBIT 5.0
- افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه کارکنان
- کاهش ریسک ها و چالش های احتمالی
- به روز رسانی دانش و توان نیروی انسانی
- کمک به تغییر و تحولات سازمان
- افزایش انطباق با شرایط
- تقویت روحیه همکاری و کار گروهی در بانک



باتوجه به موارد فوق، و در مسیر استقرار حاکمیت فناوری اطلاعات در بانک ملت، بایستی آموزش های مناسبی جهت آگاهی هرچه بیشتر کارکنان بانک با چارچوب COBIT 5.0، ارائه گردد. ذکر این نکته ضروری است که

 بانک ملت	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات</p> <p>مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0</p>	 شرکت مهندسی صنایع پارس ارفعوا
صفحه ۲۴ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.v۰۱



ارائه آموزش‌های مناسب در این زمینه، یک اقدام اساسی در راستای ایجاد فرهنگ پیاده‌سازی چارچوب مورد نظر در بانک ملت است. در ادامه و در جدول شماره ۵ دوره‌های آموزشی مورد نیاز جهت افزایش دانش بدنه بانک ملت در خصوص چارچوب مذکور، قابل مشاهده است.

جدول ۵: دوره‌های آموزشی مورد نیاز جهت استقرار چارچوب COBIT 5.0

گروه هدف	هدف دوره	نام دوره	
<ul style="list-style-type: none"> مدیران و کارشناسان فناوری اطلاعات بانک ملت (اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، اداره کل امنیت و فرآوری داده) مشاوران و مجریان پروژه‌های فناوری اطلاعات بانکاری‌ها سایر مدیران و کارشناسان بانک ملت (کسب‌وکار) که در اجرای فرآیندهای ۳۷گانه این چارچوب دخیل می‌باشند (در صورت نیاز) 	<ul style="list-style-type: none"> آشنایی با مفاهیم حاکمیت فناوری اطلاعات <ul style="list-style-type: none"> دلایل نیاز به آن مشکلات و ریسک‌های ناشی از عدم وجود حاکمیت فناوری اطلاعات در سازمان فواید حاصل از استقرار حاکمیت فناوری اطلاعات تفاوت با مدیریت فناوری اطلاعات مفاهیم کلی چارچوب COBIT 5.0 <ul style="list-style-type: none"> تاریخچه روند توسعه تکاملی اصول و قواعد موجود توانمندسازها مدل مرجع فرآیندی فرآیندهای حاکمیتی و مدیریتی فرآیند خود ارزیابی سطوح بلوغ نحوه پیاده‌سازی 	دوره پایه‌ای چارچوب COBIT 5.0	COBIT 5.0 Foundation
<ul style="list-style-type: none"> مدیران و کارشناسان فناوری اطلاعات بانک ملت (اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، اداره کل امنیت و فرآوری داده) ممیزان و حسابرسان فناوری اطلاعات سایر مدیران و کارشناسان بانک ملت (کسب‌وکار) که در اجرای فرآیندهای ۳۷گانه این چارچوب دخیل می‌باشند (در صورت نیاز) 	<ul style="list-style-type: none"> نحوه اجرای ارزیابی فرآیندهای چارچوب COBIT 5.0 نحوه بکارگیری فرآیندها در تحقق اهداف سازمان اولویت‌بندی اجرای فرآیندها 	دوره ارزیابی چارچوب COBIT 5.0	COBIT 5.0 Assessment

 <p>بانک ملت</p>	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT ۵.۰</p>	 <p>شرکت ملی صنایع پتروشیمی</p>
<p>صفحه ۲۵ از ۷۶</p>	<p>نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT ۵.۰</p>	<p>شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱</p>

گروه هدف	هدف دوره	نام دوره	
<ul style="list-style-type: none"> مدیران و کارشناسان فناوری اطلاعات بانک ملت (اداره کل زیرساخت و نرم افزار، اداره کل امنیت و فرآوری داده) ممیزان و حسابرسان فناوری اطلاعات متخصصان فرآیندهای فناوری اطلاعات سایر مدیران و کارشناسان بانک ملت (کسب و کار) که در اجرای فرآیندهای ۳۷ گانه این چارچوب دخیل می باشند (در صورت نیاز) 	<ul style="list-style-type: none"> آشنایی با نحوه ی بکارگیری چارچوب COBIT ۵.۰ در سازمان متدولوژی پیاده سازی چارچوب COBIT ۵.۰ اقدامات اولیه مورد نیاز جهت ایجاد زمینه پیاده سازی چالش ها، مشکلات و ریسک های پیاده سازی نقش ها و مسئولیت های درگیر در فرآیند پیاده سازی 	<p>دوره ی پیاده سازی چارچوب COBIT ۵.۰</p>	<p>COBIT ۵.۰ Implementation</p>

 بانک ملت	ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0	 شرکت مهندسی صنایع پارس ازنوا
صفحه ۲۶ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.v۰۱



۶ خدمات، زیرساخت و برنامه‌های کاربردی پیاده‌سازی چارچوب COBIT 5.0

۶-۱- زیرساخت‌ها و برنامه‌های کاربردی

زیرساخت‌ها و برنامه‌های کاربردی به مجموعه‌ای از منابع اشاره دارد که در تحویل و ارائه خدمات وابسته به فناوری اطلاعات، دخیل می‌باشند. به عبارت دیگر برنامه‌ها و زیرساخت‌ها، خدمات مورد نیاز جهت ارائه فعالیت‌های حاکمیتی را در سازمان، فراهم می‌آورند. تمامی خدمات، زیرساخت‌ها، برنامه‌های کاربردی و تکنولوژی‌ها، سبب می‌شوند سازمان اطلاعات یکپارچه ایجاد نموده و پردازش صحیحی بر روی آنها انجام دهد. حاکمیت نیازمند اطلاعات صحیح برای تصمیم‌گیری است.

باتوجه به هدف پیاده‌سازی چارچوب COBIT 5.0 در بانک ملت و همچنین ظرفیت‌ها و توانایی‌های موجود در این بانک، اقدامات زیر جهت تأمین زیرساخت‌های مناسب برای ارائه خدمات، مورد نیاز است:

- تعریف فرآیندهای مناسب جهت تحقق اهداف سازمان و استقرار حاکمیت فناوری اطلاعات (هدف هر فرآیند، مجموعه اقدامات، نقش‌ها و مسئولیت‌ها)
- به‌کارگیری منابع انسانی به صورت موثر و کارآمد
- افزایش توانایی‌های نیروی انسانی
- برقراری جریان‌های اطلاعاتی صحیح و قابل اعتماد در بانک
- استفاده از ظرفیت‌های خارج از سازمان (برونسپاری فعالیت‌ها)
- تأمین زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مورد نیاز به فرآخور فرآیندهایی که در سازمان پیاده خواهند شد

 بانک ملت	ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0	 شرکت مهندسی صنایع پارس انرژی
صفحه ۲۷ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

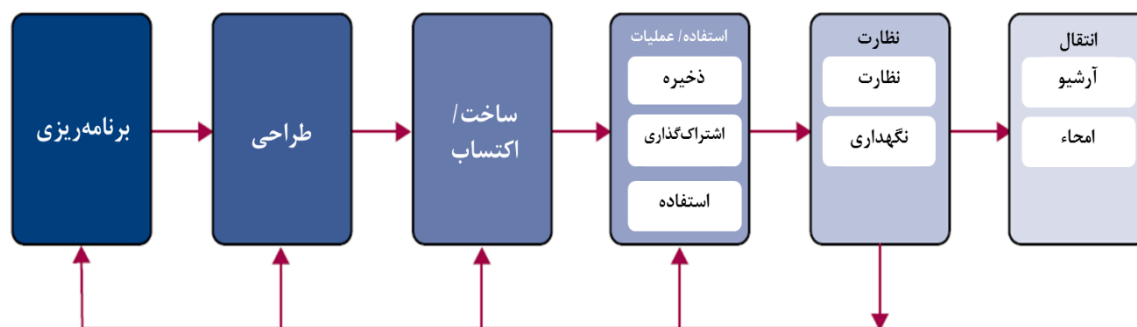
ذکر این نکته ضروری است که سایر توانمندسازهای موجود در چارچوب COBIT 5.0، در تأمین زیرساخت‌های مناسب برای استقرار حاکمیت فناوری اطلاعات، دخیل می‌باشند

۶-۲- اطلاعات



این توانمندساز تمامی اطلاعات ایجاد، تولید، پردازش و استفاده شده در یک سازمان را شامل می‌شود. در چرخه اطلاعات، فرآیندهای کسب‌وکار، داده‌ها را تولید و پردازش و آنها را تبدیل به اطلاعات می‌نمایند. پس از آن اطلاعات پردازش شده و یک دانش برای سازمان ایجاد می‌شود که ارزش آفرین می‌باشد. اطلاعات موجود در سازمان عمدتاً به مرحله اطلاعات در چرخه حیات اشاره دارند اما تاحدودی داده و دانش را نیز در بر می‌گیرند. موارد کمک این توانمندساز به سازمان، در ادامه بیان شده‌است:

- اطلاعات بایستی از سرمایه‌گذاران، از طریق ایجاد یک دید جامع و مفید، در راستای سرمایه‌گذاری حمایت کرده و سازمان را در مسیر دستیابی به اهداف یاری نمایند.
- این توانمندساز بایستی یک مدل ساختیافته از اطلاعات، برای تمام موارد استفاده از اطلاعات در سازمان، فراهم آورد.
- این توانمندساز بایستی اطلاعات مورد نیاز برای حاکمیت و مدیریت را فراهم آورد.

از جمله اهدافی که این توانمندساز در یک سازمان دنبال می‌نماید می‌توان به افزایش میزان دقت، صحت و اطمینان اطلاعات، افزایش اعتبار، افزایش ارتباط اطلاعات با موضوع، افزایش تمامیت، افزایش قابلیت درک، سهولت استفاده، افزایش امنیت، تعریف صحیح دسترسی و ... اشاره نمود. اطلاعات، یکی از توانمندسازهای مهم چارچوب COBIT 5.0 به شمار می‌رود که بایستی مورد توجه همگان قرار گیرد. مطابق با چارچوب COBIT 5.0، چرخه حیات اطلاعات در سازمان مشابه با شکل شماره ۶-۱ می‌باشد. در تمامی اقدامات و فعالیت‌های سازمان، بایستی چرخه حیات اطلاعات رعایت گردد.





شکل ۶-۱: چرخه حیات اطلاعات

 بانک ملت	ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0	 شرکت مهندسی صنایع پارس ارموا
صفحه ۲۸ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.v۰۱



به منظور استقرار هرچه بهتر چارچوب COBIT 5.0 و برقراری حاکمیت فناوری اطلاعات در بانک ملت، بایستی برخی اقدامات در زمینه داده و اطلاعات صورت گیرد. با توجه به سطح بلوغ بانک ملت، برخی از این اقدامات عبارتند از:

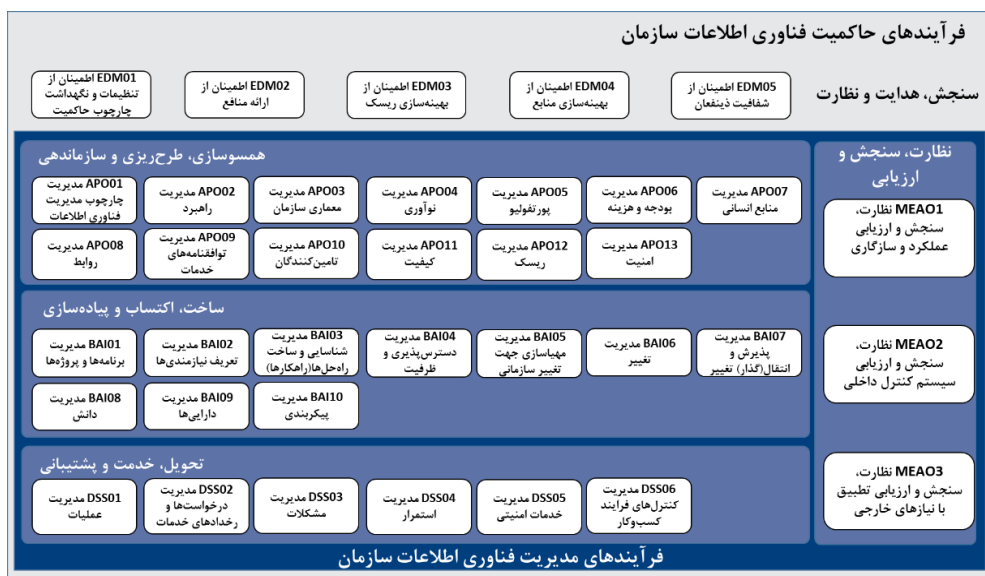
- تدوین و استقرار فرآیند مدیریت داده در بانک ملت
- تدوین و استقرار فرآیند حاکمیت داده
- تدوین سیاست‌های امنیت اطلاعات و داده‌ها و عمل به آن
- ارائه گزارشات آماری مستمر جهت اطلاع‌رسانی‌های دقیق به مدیران
- تعریف صحیح موجودیت‌های اطلاعاتی در بانک ملت
- راه‌اندازی و به‌کارگیری سیستم‌های تصمیم‌گیری بر مبنای داده و اطلاعات

 بانک ملت	ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT ۵.۰	 شرکت مهندسی صنایع پارس ازنوا
صفحه ۲۹ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT ۵.۰	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

۷ فرآیندهای پیاده‌سازی چارچوب COBIT ۵.۰

"فرآیندها" یکی از توانمندسازهای هفتگانه چارچوب COBIT ۵ بوده که مجموعه منظم و سازمان‌یافته از فعالیت‌ها را جهت تحقق هدفی خاص تعریف نموده و توسط سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرند. چارچوب COBIT ۵.۰ مدل مرجعی را فراهم آورده که تمام فرآیندهای رایج یک سازمان، مرتبط با فعالیت‌های فناوری اطلاعات را نمایش داده و یک مدل مرجع مشترک قابل فهم برای عملیات فناوری اطلاعات و مدیران کسب‌وکار پیشنهاد می‌دهد. به طور کلی، این مدل مرجع از پنج حوزه (یک حوزه حاکمیتی و ۴ حوزه مدیریتی) و ۳۷ فرآیند تشکیل شده‌است. در ادامه و در شکل شماره ۷-۱ قابل مشاهده است.



 بانک ملت	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات</p> <p>مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0</p>	 شرکت مهندسی صنایع پان ایرانی
صفحه ۳۰ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱



شکل ۷-۱: مدل مرجع فرآیندی چارچوب COBIT 5

همانطور که در فاز اول این پروژه مشخص گردید، پس از برر سی نیازها و اولویت‌های مدیران ار شد بانک ملت، تمامی ۳۷ فرآیند موجود در مدل مرجع، جهت استقرار و پیاده‌سازی چارچوب COBIT 5.0، از اهمیت برخوردار بودند. به منظور اجرای هریک از این فرآیندها، و وضعیت فعلی بانک و به ویژه ادارات کل فناوری اطلاعات برر سی و سطح بلوغ هریک از این فرآیندها تعیین گردید. بر اساس نتایج حاصل از ارزیابی بلوغ، تمامی فرآیندها دارای جایگاهی میان سطح صفر و یک بودند.

با توجه به نتایج ارزیابی بلوغ و نیز هدف نقشه راه پیاده‌سازی چارچوب COBIT 5.0 در بانک ملت، در این بخش قصد داریم اقدامات، فعالیت‌ها و وظایف مورد نیاز در هر فرآیند را، برای دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ تشریح نماییم. برای این منظور در جداولی جداگانه، نام فرآیند و کد آن، شرحی از فرآیند، سطح فعلی بلوغ فرآیند و سطح مطلوب آن، نقاط قوت و ضعف هر فرآیند، معیارهای سنجش عملکرد فرآیند و نیز فرآیندهایی که به نوعی (ورودی یا خروجی) با فرآیند مورد بررسی، مرتبط می‌باشند، تعیین می‌گردد. علاوه بر این توصیه‌های اساسی و کلی جهت افزایش سطح بلوغ فرآیند در راستای اجرای شدن بیان خواهد شد. لازم به ذکر است عمل به هریک از این توصیه و انجام اقدامات مورد نیاز برای آن، منجر به استقرار فرآیند خواهد شد.



 بانک ملت	ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0	 شرکت مهندسی صنایع پان افریقا
صفحه ۳۱ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

۷-۱- توصیه‌های بهبود سطح بلوغ در فرآیندهای دسته EDM

در این بخش به تشریح توصیه‌های ضروری در خصوص افزایش سطوح بلوغ فرآیندهای موجود در دسته سنجش، هدایت و نظارت می‌پردازیم.

جدول ۶: توصیه‌های افزایش سطح بلوغ فرآیند EDM 01

نام فرآیند	اطمینان از تنظیمات و نگهداشت چارچوب حاکمیت
کد فرآیند	EDM 01
شرح فرآیند	هدف از این فرآیند تجزیه و تحلیل و بیان نیازمندی‌ها جهت حاکمیت فناوری اطلاعات سازمان است؛ همچنین حفظ و نگهداری ساختارهای سازنده مؤثر، اصول، فرآیندها و فعالیت‌ها و شفاف‌سازی مسئولیت‌ها و اختیارات در راستای دستیابی به مأموریت، اهداف و مقاصد سازمان از دیگر اهداف این فرآیند است.
سطح فعلی بلوغ	بین سطح صفر و یک سطح مطلوب بلوغ دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ
نقاط قوت و ضعف	✓ نقاط قوت - تا حدودی مدلی جهت تصمیم‌گیری استراتژیک در حوزه فناوری اطلاعات وجود دارد ✓ نقاط ضعف - سیستم حاکمیتی فناوری اطلاعات به شکل صحیح وجود ندارد
فرآیندهای مرتبط	✓ تمام فرآیندهای دسته EDM ✓ APO 01 ✓ APO 07
معیارهای سنجش فرآیند	✓ مدل تصمیم‌گیری استراتژیک فناوری اطلاعات، کارا بوده و با محیط داخلی و خارجی سازمان و همچنین الزامات ذینفعان هم‌راستا می‌باشد. ✓ سیستم حاکمیتی فناوری اطلاعات در سازمان تعبیه شده و به عنوان جزئی جدایی ناپذیر سیستم مدیریت سازمان درآمده است. ✓ در ارتباط با بهره‌برداری اثربخش سیستم حاکمیتی فناوری اطلاعات، تضمین وجود دارد.
توصیه‌های افزایش سطح بلوغ	نقش‌های درگیر
ارزیابی سیستم حاکمیتی	هیئت مدیره، مدیر عامل، بانکداری‌ها، مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک، مدیریت امور فناوری اطلاعات
هدایت و راهبری سیستم حاکمیتی	هیئت مدیره، مدیر عامل، بانکداری‌ها، مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک، مدیریت امور فناوری اطلاعات
پایش سیستم حاکمیتی	هیئت مدیره، مدیر عامل، بانکداری‌ها، مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک، مدیریت امور فناوری اطلاعات



 بانک ملت	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات</p> <p>مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0</p>	 شرکت مهندسی صنایع پارس اراغی
صفحه ۳۲ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

جدول ۷: توصیه‌های افزایش سطح بلوغ فرآیند EDM 0.2

نام فرآیند	اطمینان از ارائه منافع
کد فرآیند	EDM 0.2
شرح فرآیند	هدف از این فرآیند بهینه‌سازی ارزشی است که بر روی کسب کار - همانند فرآیندهای کسب و کار، سرویس‌های فناوری اطلاعات و دارایی‌های فناوری اطلاعات - تأثیر گذاشته و از سرمایه‌گذاری قابل قبول در فناوری اطلاعات ناشی می‌گردد.
سطح فعلی بلوغ	بین سطح صفر و یک
نقاط قوت و ضعف	<p>✓ نقاط قوت</p> <ul style="list-style-type: none"> - سازمان با کمک و اتکا به فناوری اطلاعات تا حدودی می‌تواند ارزش حاصل از تمهیدات و سرویس‌ها و دارایی‌ها را تضمین نماید. <p>✓ نقاط ضعف</p> <ul style="list-style-type: none"> - ارزش کسب شده از فناوری اطلاعات در سازمان، در مقایسه با هزینه‌های انجام شده در این زمینه قابل قبول و رضایت‌بخش نمی‌باشد.
فرآیندهای مرتبط	<p>✓ EDM 0.5</p> <p>✓ APO 0.2</p> <p>✓ APO 0.5</p> <p>✓ APO 0.6</p> <p>✓ BAI 0.1</p>
معیارهای سنجش فرآیند	<p>✓ سازمان کسب ارزش بهینه از پورتفولیو، متشکل از تمهیدات اولیه، سرویس‌ها و دارایی‌های توانمند شده به وسیله فناوری اطلاعات را، تضمین نموده‌است.</p> <p>✓ حصول ارزش بهینه از سرمایه‌گذاری‌های فناوری اطلاعات به وسیله استفاده از تجارب اثربخش مدیریت ارزش در سازمان</p> <p>✓ سرمایه‌گذاری‌های توانمند شده به وسیله فناوری اطلاعات منحصراً منجر به حصول ارزش بهینه شده‌است.</p>
توصیه‌های افزایش سطح بلوغ	نقش‌های درگیر
ارزیابی بهینه‌سازی ارزش	هیئت مدیره، مدیر عامل، اداره کل مالی، بانکداری‌ها، مدیریت امور فناوری اطلاعات
هدایت بهینه‌سازی ارزش	هیئت مدیره، مدیر عامل، اداره کل مالی، بانکداری‌ها، مدیریت امور فناوری اطلاعات
پایش بهینه‌سازی ارزش	هیئت مدیره، مدیر عامل، اداره کل مالی، بانکداری‌ها، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل سازمان و بهبود روش‌ها

جدول ۸: توصیه‌های افزایش سطح بلوغ فرآیند EDM 0.3



نام فرآیند	اطمینان از بهینه‌سازی ریسک
------------	----------------------------

 بانک ملت	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات</p> <p>مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0</p>	 شرکت سنجش صنایع پارس ارفعوا
صفحه ۳۳ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

کد فرآیند	EDM 03
شرح فرآیند	این فرآیند اطمینان حاصل می‌نماید تا میزان اشتها و تحمل در برابر ریسک‌های سازمانی درک و تفسیر شده و منشأ و ارتباطات هر یک بیان گردد؛ و آن دسته از ریسک‌هایی که ارزش‌های به دست آمده از فناوری اطلاعات برای شرکت را با خطر روبه‌رو سازند، بایستی شناسایی و مدیریت گردند.
سطح فعلی بلوغ	بین سطح صفر و یک
سطح مطلوب بلوغ	دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ
نقاط قوت و ضعف	<p>✓ نقاط قوت</p> <p>- تا حد بسیار کمی یک برنامه‌ای جهت مقابله با ریسک‌های فناوری اطلاعات وجود دارد</p> <p>✓ نقاط ضعف</p> <p>- کلیه ریسک‌های مربوط به فناوری اطلاعات، تعریف، مستند و اطلاع‌رسانی (به سایر بخش‌ها) نمی‌گردد.</p>
فرآیندهای مرتبط	EDM 05 ✓ APO 12 ✓
معیارهای سنجش فرآیند	<p>✓ مقادیر آستانه ریسک تعریف و اطلاع‌رسانی شده و ریسک‌های کلیدی مربوط به فناوری اطلاعات، شناسایی شده‌اند.</p> <p>✓ سازمان به شکلی کارا و اثربخش، ریسک‌های کلیدی که مربوط به فناوری اطلاعات می‌شود، مدیریت می‌کند.</p> <p>✓ ریسک‌های سازمانی مربوط به فناوری اطلاعات از میزان ریسک‌های قابل پذیرش سازمان در حصول اهداف استراتژیک تجاوز نکرده و اثر ریسک فناوری اطلاعات بر ارزش سازمان، شناسایی و مدیریت می‌گردد.</p>
توصیه‌های افزایش سطح بلوغ	نقش‌های درگیر
ارزیابی مدیریت ریسک	هیئت مدیره، مدیر عامل، بانکداری‌ها، مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک، مدیریت ریسک و تطبیق، مدیریت امور فناوری اطلاعات
هدایت مدیریت ریسک	هیئت مدیره، مدیر عامل، بانکداری‌ها، مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک، مدیریت ریسک و تطبیق، مدیریت امور فناوری اطلاعات
پایش مدیریت ریسک	هیئت مدیره، مدیر عامل، بانکداری‌ها، مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک، مدیریت ریسک و تطبیق، مدیریت امور فناوری اطلاعات، معاونت امنیت

جدول ۹: توصیه‌های افزایش سطح بلوغ فرآیند EDM 04



نام فرآیند	اطمینان از بهینه‌سازی منابع
کد فرآیند	EDM 04

 بانک ملت	ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0	 شرکت مهندسی صنایع پارس اراغی
صفحه ۳۴ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

طبق این فرآیند این اطمینان حاصل می‌شود که قابلیت‌ها و توانایی‌های مرتبط با فناوری اطلاعات (افراد، فرآیند و تکنولوژی)، متناسب و کافی بوده و جهت حمایت از اهداف سازمان، به طور موثر و با هزینه بهینه در دسترس هستند.			شرح فرآیند
دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ	سطح مطلوب بلوغ	بین سطح صفر و یک	سطح فعلی بلوغ
<div> <div>✓ نقاط قوت</div> <div>- تا حد کمی منابع مورد نیاز سازمان به صورت بهینه برآورده و تأمین می‌شود</div> <div>✓ نقاط ضعف</div> <div>- چگونگی مدیریت منابع، مورد ارزیابی قرار نمی‌گیرد</div> </div>			نقاط قوت و ضعف
<div> <div>APO۱۰ ✓</div> <div>BAI۰۳ ✓</div> <div>DSS۰۶ ✓</div> </div>	<div> <div>APO۰۳ ✓</div> <div>APO۰۷ ✓</div> <div>APO۰۹ ✓</div> </div>	<div> <div>EDM۰۵ ✓</div> <div>APO۰۱ ✓</div> <div>APO۰۲ ✓</div> </div>	فرآیندهای مرتبط
<div> <div>✓ نیازهای منابع سازمان با قابلیت‌های بهینه برآورده شده‌اند</div> <div>✓ منابع به گونه‌ای تخصیص یافته‌اند که به بهترین‌وجه ممکن، اولویت‌های سازمان را در چارچوب بودجه برآورده می‌نمایند</div> <div>✓ استفاده بهینه از منابع به واسطه چرخه حیات اقتصادی کامل، حاصل شده‌است.</div> </div>			معیارهای سنجش فرآیند
نقش‌های درگیر		توصیه‌های افزایش سطح بلوغ	
هیئت مدیره، مدیر عامل، بانکداری‌ها، مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک، مدیریت امور فناوری اطلاعات		ارزیابی مدیریت منابع	
هیئت مدیره، مدیر عامل، بانکداری‌ها، مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک، مدیریت امور فناوری اطلاعات		هدایت مدیریت منابع	
هیئت مدیره، مدیر عامل، بانکداری‌ها، مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک، مدیریت امور فناوری اطلاعات		پایش مدیریت منابع	

جدول ۱۰: توصیه‌های افزایش سطح بلوغ فرآیند EDM۰۵

اطمینان از شفافیت ذینفعان			نام فرآیند
EDM۰۵			کد فرآیند
طبق این فرآیند این اطمینان حاصل می‌شود که عملکرد فناوری اطلاعات سازمان و گزارش‌دهی (به ذینفعان) شفاف بوده و مطابق با اهداف، معیارها و اقدامات اصلاحی ذینفعان می‌باشد.			شرح فرآیند
دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ	سطح مطلوب بلوغ	بین سطح صفر و یک	سطح فعلی بلوغ
<div> <div>✓ نقاط قوت</div> <div>- حد بسیار کمی به ذینفعان، گزارش‌دهی شده و تا حدودی نحوه‌ی برقراری ارتباط با آنها، مدیریت می‌شود.</div> <div>✓ نقاط ضعف</div> </div>			نقاط قوت و ضعف

 بانک ملت	ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبردی فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0	 شرکت مهندسی صنایع پارس ارفع
صفحه ۳۵ از ۷۶	نقشه راه راهبردی فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱



- باتوجه به الزامات و نیازهای ذینفعان داخلی و خارجی، گزارش‌های عملکردی به آنها ارائه نمی‌شود.		
ME A0.2 ✓ ME A0.3 ✓ ME A0.4 ✓	EDM 0.2 ✓ EDM 0.3 ✓ EDM 0.4 ✓ APO 12 ✓	فرآیندهای مرتبط
✓ گزارش‌دهی به ذینفعان همراستا با نیازمندی‌ها و الزامات ذینفعان است ✓ گزارش‌دهی کامل، زمانمند و دقیق است ✓ ارتباطات کارا بوده و رضایت ذینفعان را جلب می‌نماید		معیارهای سنجش فرآیند
نقش‌های درگیر		توصیه‌های افزایش سطح بلوغ
هیئت مدیره، مدیر عامل، مدیریت امور فناوری اطلاعات		ارزیابی الزامات گزارش‌دهی به ذینفعان
هیئت مدیره، مدیر عامل، مدیریت امور فناوری اطلاعات		هدایت ارتباطات و گزارش‌دهی به ذینفعان
هیئت مدیره، مدیر عامل، مدیریت امور فناوری اطلاعات		پایش ارتباطات با ذینفعان

۷-۲- توصیه‌های بهبود سطح بلوغ در فرآیندهای دسته APO

در این بخش به تشریح توصیه‌های ضروری در خصوص افزایش سطوح بلوغ فرآیندهای موجود دسته همسوسازی، طرح‌ریزی و سازماندهی می‌پردازیم.

جدول ۱۱: توصیه‌های افزایش سطح بلوغ فرآیند APO 0.1



مدیریت چارچوب مدیریت فناوری اطلاعات		نام فرآیند
APO 0.1		کد فرآیند
مطابق با این فرآیند مأموریت و چشم‌انداز حاکمیت فناوری اطلاعات سازمان، بایستی مشخص و حمایت گردد. همچنین برای مدیریت اطلاعات و استفاده از فناوری اطلاعات در سازمان به منظور حمایت از اهداف حاکمیتی در راستای اصول و سیاست‌ها، بایستی مکانیزم‌ها و اختیارات پیاده‌سازی و حفظ گردند.		شرح فرآیند
بین سطح صفر و یک	سطح مطلوب بلوغ	سطح فعلی بلوغ
✓ نقاط قوت - افراد سازمان تا حدودی از الزامات کنترلی و نحوه‌ی اجرای آنها آگاهی دارند - ساختار سازمانی فناوری اطلاعات تا حدودی به صورت مطلوب تعریف شده‌است ✓ نقاط ضعف - تعریف صحیحی از مالکیت سیستم و اطلاعات (داده) در سازمان وجود ندارد. - مجموعه خط‌مشی‌ها با گذشت زمان به شکل دوره‌ای، مورد بازنگری قرار نمی‌گیرند		نقاط قوت و ضعف
EDM 0.1 ✓ EDM 0.4 ✓		فرآیندهای مرتبط

 بانک ملت	ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0	 شرکت مهندسی صنایع پارس ارفع
صفحه ۳۶ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱



<div> <div>✓</div> تمام فرایندهای دسته APO </div> <div> <div>✓</div> تمام فرایندهای دسته BAI </div> <div> <div>✓</div> تمام فرایندهای دسته DSS </div> <div> <div>✓</div> تمام فرایندهای دسته MEA </div>	
<div> <div>✓</div> مجموعه موثر از از خط‌مشی‌ها، تعریف، ثبت و نگهداری می‌شود. </div> <div> <div>✓</div> کارکنان از کلیه خط‌مشی‌ها و چگونگی اجرای آنها، آگاهی دارند. </div>	معیارهای سنجش فرآیند
نقش‌های درگیر	توصیه‌های افزایش سطح بلوغ
مدیریت منابع انسانی، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار	تعریف ساختار سازمانی
مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار	ایجاد نقش‌ها و مسئولیت‌ها
مدیر عامل، پشتیبانی فناوری اطلاعات و اداره کل تدارکات، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار	مدیریت، حفظ و نگهداری توانمندسازهای سیستم
مدیر عامل، اداره کل مالی، پشتیبانی فناوری اطلاعات و اداره کل تدارکات، بانکداری‌ها، مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک، مدیریت ریسک و تطبیق، معاونت امنیت، مدیریت امور فناوری اطلاعات، مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار	برقراری ارتباط میان اهداف مدیریت و مسیر مدیریت
مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار	بهینه‌سازی عملکرد فناوری اطلاعات
بانکداری‌ها، تمام بدنه بانک ملت	تعریف اطلاعات (داده) و مالکیت سیستم‌ها
پشتیبانی فناوری اطلاعات و اداره کل تدارکات، تمام بدنه بانک ملت، دفتر مدیریت پروژه‌ها، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت	مدیریت بهبود مستمر فرایندها
مدیر عامل، تمام بدنه بانک ملت، دفتر مدیریت پروژه‌ها، مدیریت منابع انسانی، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت	حفظ و نگهداری پیروی از سیاست‌ها و رویه‌ها

جدول ۱۲: توصیه‌های افزایش سطح بلوغ فرآیند APO ۰۲

مدیریت راهبرد	نام فرآیند
APO ۰۲	کد فرآیند
هدف از این فرآیند ارائه یک دید کلی از کسب‌وکار فعلی و محیط فناوری اطلاعات و ارائه ابتکارات مورد نیاز برای مهاجرت به جایگاه مطلوب آینده می‌باشد.	شرح فرآیند
<div> <div>سطح فعلی بلوغ</div> <div>بین سطح صفر و یک</div> </div> <div> <div>سطح مطلوب بلوغ</div> <div>دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ</div> </div>	سطح فعلی بلوغ
<div> <div>✓</div> نقاط قوت </div> <div> <div>-</div> استراتژی‌های فناوری اطلاعات تا حدودی به صورت مناسب تعریف شده و با استراتژی‌های </div>	برخی از مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف



 بانک ملت	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات</p> <p>مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0</p>	 شرکت مهندسی صنایع پارس ارفعوا
صفحه ۳۷ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

نام فرآیند	مدیریت راهبرد
	<p>کسب و کار همسو می‌باشند.</p> <ul style="list-style-type: none"> - برنامه‌های عملیاتی مناسب، تا حدودی تدوین و طراحی شده‌اند ✓ نقاط ضعف - روندهای نرخ بازگشت سرمایه در استراتژی فناوری اطلاعات در نظر گرفته نشده است - بهینه‌سازی هزینه‌ها در سازمان، برنامه مشخصی در نظر گرفته نشده است.
فرآیندهای مرتبط	<ul style="list-style-type: none"> ✓ EDM 02 ✓ EDM 04 ✓ تمام فرآیندهای دسته APO ✓ تمام فرآیندهای دسته BAI ✓ تمام فرآیندهای دسته DSS ✓ تمام فرآیندهای دسته MEA
معیارهای سنجش فرآیند	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تمامی جنبه‌های استراتژی فناوری اطلاعات، هم‌راستا با استراتژی سازمان می‌باشد. ✓ استراتژی‌های فناوری اطلاعات، مقرون به صرفه، مناسب، واقع بینانه، قابل دستیابی، متعادل و متمرکز بر سازمان است. ✓ اهداف کوتاه‌مدت شفاف و منسجم از تمهیدات بلندمدت استخراج شده و می‌توانند به برنامه عملیاتی ترجمه شوند. ✓ فناوری اطلاعات یک محرک ارزشی برای سازمان می‌باشد. ✓ آگاهی خوبی از استراتژی فناوری اطلاعات و همچنین تخصیص شفاف مسئولیت در سازمان وجود دارد.
توصیه‌های افزایش سطح بلوغ	نقش‌های درگیر
کسب آگاهی نسبت به مسیر سرمایه‌گذاری	بانکداری‌ها، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت
ارزیابی محیط، قابلیت‌ها و عملکرد فعلی	بانکداری‌ها، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار
تعریف قابلیت‌های اهداف فناوری اطلاعات	مدیر عامل، مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک، مدیریت امور فناوری اطلاعات
تجزیه و تحلیل اختلاف و شکاف‌ها	بانکداری‌ها، تمام بدنه بانک ملت، مدیریت ریسک و تطبیق، حسابرسی داخلی، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت
تعریف برنامه استراتژیک و نقشه راه	دفتر مدیریت پروژه‌ها، مدیریت امور فناوری اطلاعات
برقراری ارتباط میان بین استراتژی فناوری اطلاعات و مسیر حرکت	مدیر عامل، بانکداری‌ها، مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک، مدیریت امور فناوری اطلاعات

 بانک ملت	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات</p> <p>مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0</p>	 شرکت مهندسی صنایع پارس ارفع
صفحه ۳۸ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

جدول ۱۳: توصیه‌های افزایش سطح بلوغ فرآیند APO ۰۳



نام فرآیند	مدیریت معماری سازمانی
کد فرآیند	APO ۰۳
شرح فرآیند	<p>ایجاد یک معماری مشترک شامل فرآیندهای کسب و کار، اطلاعات، داده‌ها، برنامه‌ها و لایه‌های معماری فناوری برای تحقق موثر و کارآمد استراتژی‌های فناوری اطلاعات و سازمان، از طریق ایجاد یک مدل کلیدی و عملیاتی (که این مدل معماری هدف و پایه را تعریف می‌نماید)، ضروری است. بایستی الزاماتی برای طبقه‌بندی، استانداردها، خطوط راهنما، رویه‌ها، قالب‌ها و ابزارها، تعریف و پیوندی برای این مولفه‌ها ارائه گردد؛ که این امر منجر به افزایش همسویی، افزایش چابکی، افزایش کیفیت اطلاعات و صرفه‌جویی در هزینه‌های بالقوه از طریق ابتکار عمل – همچون استفاده مجدد از اجزای سازنده یک بلوک – می‌گردد.</p>
سطح فعلی بلوغ	<p>بین سطح صفر و یک</p> <p>سطح مطلوب بلوغ</p> <p>دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ</p>
برخی از مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف	<p>✓ نقاط قوت</p> <ul style="list-style-type: none"> - استراتژی‌های سازمان تا حدودی تعریف و مستند شده‌است <p>✓ نقاط ضعف</p> <ul style="list-style-type: none"> - معماری سازمانی، سازمان را در رسیدن به اهداف پشتیبانی نمی‌کند - آموزش‌های لازم در خصوص متدولوژی و مجموعه ابزارها در بدنه بانک ارائه نمی‌گردد
فرآیندهای مرتبط	<p>EDM ۰۴ ✓</p> <p>APO ۰۱ ✓</p> <p>APO ۰۲ ✓</p> <p>APO ۰۳ ✓</p> <p>BAI ۰۲ ✓</p> <p>BAI ۰۳ ✓</p> <p>DSS ۰۵ ✓</p> <p>APO ۰۵ ✓</p> <p>APO ۱۳ ✓</p> <p>BAI ۰۱ ✓</p>
معیارهای سنجش فرآیند	<p>✓ معیارها و استانداردها در پشتیبانی از سازمان کارا هستند.</p> <p>✓ پرتفولیو سرویس‌های معماری سازمانی از تغییرات چابک سازمان پشتیبانی به عمل می‌آورد.</p> <p>✓ معماری‌های مناسب و به روزی وجود دارد که اطلاعات قابل اطمینان معماری را ارائه می‌دهد.</p> <p>✓ از یک چارچوب و متدولوژی معماری سازمانی عمومی به همراه یک مخزن معماری یکپارچه، به منظور توانمندسازی سازمان، در جهت استفاده مجدد از موارد دارای کارایی بالا، استفاده می‌شود.</p>
توصیه‌های افزایش سطح بلوغ	
نقش‌های درگیر	<p>مدیر عامل، بانکداری‌ها، مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک، مدیریت امور فناوری اطلاعات</p>
بانکداری‌ها، مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک، مدیریت امور فناوری اطلاعات	<p>توسعه دیدگاه معماری سازمانی</p> <p>تعریف معماری مرجع</p>
مدیر عامل، بانکداری‌ها، مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک، مدیریت امور فناوری اطلاعات	<p>انتخاب فرصت‌ها و راه‌حل‌ها</p>
مدیر عامل، بانکداری‌ها، مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک، مدیریت امور فناوری اطلاعات	<p>تعریف نحوه پیاده‌سازی معماری سازمانی</p>

 بانک ملت	ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0	 شرکت مهندسی صنایع پارس ازنوا
صفحه ۳۹ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

نام فرآیند	مدیریت معماری سازمانی
ارائه سرویس معماری سازمانی	مدیر عامل، بانکداری‌ها، مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک، مدیریت امور فناوری اطلاعات

جدول ۱۴: توصیه‌های افزایش سطح بلوغ فرآیند APO 04



نام فرآیند	مدیریت نوآوری
کد فرآیند	APO 04
شرح فرآیند	مدیریت نوآوری به معنای حفظ آگاهی از فناوری اطلاعات و خدمات مرتبط با آن، شناسایی فرصت‌های نوآوری و برنامه‌ریزی در خصوص نحوه استفاده از نوآوری در راستای تحقق نیازهای کسب‌وکار می‌باشد. تجزیه و تحلیل فرصت‌ها برای ایجاد نوآوری و یا پیشرفت در کسب‌وکار می‌تواند از طریق فناوری‌های نوپهور، خدمات، نوآوری‌های کسب‌وکاری مبتنی بر فناوری اطلاعات و همچنین به وسیله تکنولوژی‌های موجود و نوآوری در فرآیندهای کسب‌وکار و فناوری اطلاعات ایجاد گردد.
سطح فعلی بلوغ	بین سطح صفر و یک
سطح مطلوب بلوغ	دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ
برخی از مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف	<ul style="list-style-type: none"> ✓ نقاط قوت - تا کنون نوآوری صورت گرفته تا حدودی در افزایش سهم بازار و رقابت‌پذیری نقش داشتند ✓ نقاط ضعف - اهداف نوآوری در اهداف عملکردی پرسنل مرتبط با آن، گنجانده نشده و در دستور کار آنها قرار نمی‌گیرد
فرآیندهای مرتبط	<div> <div> APO 07 ✓ BAI 03 ✓ </div> <div> APO 02 ✓ APO 05 ✓ APO 06 ✓ </div> </div>
معیارهای سنجش فرآیند	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ارزش‌های سازمانی از طریق تعریف و تعیین مناسب‌ترین پیشرفت‌ها و نوآوری‌ها در فن‌آوری، روش‌های فناوری اطلاعات و راه‌حل‌ها؛ ایجاد می‌شوند. ✓ اهداف سازمانی در نتیجه شناسایی و اجرای راه‌حل‌های نوآورانه، با بهبود مزایای کیفی و یا کاهش هزینه محقق می‌شوند. ✓ نوآوری ترویج شده و توانایی آن در سازمان ایجاد شده است و به عنوان قسمتی از فرهنگ سازمان در آمده است.
توصیه‌های افزایش سطح بلوغ	نقش‌های درگیر
ایجاد محیطی مناسب جهت نوآوری	مدیر عامل، بانکداری‌ها، تمام بدنه بانک ملت، مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک، مدیریت منابع انسانی، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت

 بانک ملت	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات</p> <p>مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0</p>	 شرکت مهندسی صنایع پارس ارنوا
صفحه ۴۰ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

مدیریت نوآوری	نام فرآیند
پشتیبانی فناوری اطلاعات و اداره کل تدارکات، بانکداری‌ها، تمام بدنه بانک ملت، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار	حفظ درک از محیط سازمانی
مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت	نظارت و بررسی محیط تکنولوژی
بانکداری‌ها، تمام بدنه بانک ملت، مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک، مدیریت امور فناوری اطلاعات، مدیر معماری، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت	توصیه و ارائه اقدامات مناسب بیشتر
مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک، مدیریت امور فناوری اطلاعات	نظارت بر اجرا و استفاده از نوآوری

جدول ۱۵: توصیه‌های افزایش سطح بلوغ فرآیند APO 0.5



مدیریت پورتفولیو	نام فرآیند
APO 0.5	کد فرآیند
<p>به منظور سرمایه‌گذاری در راستای دیدگاه معماری سازمانی و ویژگی‌های مورد نظر سرمایه‌گذاری و پرتفوی خدمات مرتبط، دستورالعمل‌های استراتژیک اجرا شده و دسته‌بندی‌های مختلف برای سرمایه‌گذاری، منابع و محدودیت‌های مالی در نظر گرفته می‌شود. ارزیابی، اولویت‌بندی و توازن میان برنامه‌ها و خدمات صورت گرفته و با توجه به محدودیت منابع و سرمایه و همچنین با در نظر گرفتن اهداف استراتژیک، ارزش سرمایه‌گذاری و ریسک‌پذیری؛ مدیریت تقاضا صورت می‌گیرد. از سوی دیگر برنامه‌های منتخب به پرتفوی خدمات فعال جهت اجرا انتقال می‌یابد. در این فرآیند بر عملکرد کلی پرتفوی خدمات و برنامه‌ها توجه گردیده و همچنین بر تنظیمات و اصلاحات پیشنهادی که در پاسخ به عملکرد برنامه و خدمات و یا تغییر اولویت‌های سازمانی ارائه می‌شود، نظارت صورت می‌گیرد.</p>	
دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ	<p>سطح مطلوب بلوغ</p> <p>بین سطح صفر و یک</p> <p>سطح فعلی بلوغ</p>
<p>✓ نقاط قوت</p> <ul style="list-style-type: none"> - پیش از سرمایه‌گذاری در طرح و یا برنامه‌ای، تا حدودی ارزیابی صورت می‌گیرد - میان طرح‌های موجود و یا فعالیت‌های یک طرح، اولویت بندی صورت می‌گیرد <p>✓ نقاط ضعف</p> <ul style="list-style-type: none"> - عملکرد پورتفولیو سرمایه‌گذاری به صورت مداوم پایش، کنترل و بهینه‌سازی نمی‌شود 	
<p>BAI 0.3 ✓</p> <p>MEA 0.1 ✓</p>	<p>EDM 0.2 ✓</p> <p>APO 0.2 ✓</p> <p>APO 0.4 ✓</p> <p>فرآیندهای مرتبط</p>
<p>✓ سرمایه‌گذاری تعریف و با استراتژی سازمان همراستا شده است.</p> <p>✓ موارد کاری مربوط به برنامه قبل از تخصیص منابع سرمایه‌ای، اولویت‌بندی و ارزیابی شده است.</p> <p>✓ چشم‌انداز جامع و دقیقی از عملکرد پورتفولیو سرمایه‌گذاری در دسترس است.</p>	

 بانک ملت	ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0	 شرکت ملی صنایع پتروشیمی
صفحه ۴۱ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

نام فرآیند	مدیریت پورتفولیو
توصیه‌های افزایش سطح بلوغ ایجاد ترکیب سرمایه هدف تعیین در دسترس بودن و منشاء منابع ارزیابی و انتخاب برنامه‌ها برای تأمین بودجه نظارت، بهینه‌سازی و گزارش‌دادن کارایی پورتفولیو سرمایه‌گذاری حفظ پورتفولیو مدیریت سود حاصل از موفقیت	✓ تغییرات برنامه سرمایه‌گذاری در سرویس‌های فناوری اطلاعات، دارایی‌های فناوری اطلاعات، و پورتفولیو منابع مرتبط، منعکس می‌شود. ✓ با استقرار سیستم پایش مزایا، مزایا تحقق می‌یابد.
	نقش‌های درگیر
	هیئت مدیره، مدیر عامل، اداره کل مالی
	اداره کل مالی، بانکداری‌ها، مدیریت امور فناوری اطلاعات
	مدیر عامل، اداره کل مالی، بانکداری‌ها، مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک، اداره کل سازمان و بهبود روش‌ها، مدیریت امور فناوری اطلاعات
	مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک، اداره کل سازمان و بهبود روش‌ها
	بانکداری‌ها، مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک، دفتر مدیریت پروژه‌ها، مدیریت امور فناوری اطلاعات
	بانکداری‌ها، تمام بدنه بانک ملت، شورای عالی انفورماتیک، مدیریت امور فناوری اطلاعات

جدول ۱۶: توصیه‌های افزایش سطح بلوغ فرآیند APO ۰۶



نام فرآیند	مدیریت بودجه و هزینه
کد فرآیند APO ۰۶	
شرح فرآیند فعالیت‌های مالی مرتبط با فناوری اطلاعات در هر دو تابع کسب‌وکار و فناوری اطلاعات، پوشش بودجه، مدیریت هزینه و سود و همچنین اولویت‌بندی هزینه‌ها؛ با استفاده از روش‌های رسمی بودجه‌بندی و سیستم منصفانه و عادلانه‌ی تخصیص هزینه‌ها، مدیریت می‌گردد. در صورت نیاز و به منظور شناسایی و کنترل کل هزینه‌ها و منافع در چارچوب برنامه‌های استراتژیک و تاکتیکی فناوری اطلاعات و همچنین انجام اقدامات اصلاحی، با ذینفعان مشورت می‌شود.	
	سطح فعلی بلوغ بین سطح صفر و یک سطح مطلوب بلوغ دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ
برخی از مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف ✓ نقاط قوت - تا حدودی انحرافات میان بودجه مورد انتظار و بودجه واقعی بررسی و ثبت می‌گردد ✓ نقاط ضعف - مدیریت هزینه‌ها به شکل صحیح، کارا و بهینه صورت نمی‌گیرد	
	فرآیندهای مرتبط EDM ۰۲ ✓ APO ۰۲ ✓ APO ۰۷ ✓ BAI ۰۱ ✓

 بانک ملت	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات</p> <p>مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0</p>	 شرکت مهندسی صنایع پارس ارنوا
صفحه ۴۲ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

نام فرآیند	مدیریت بودجه و هزینه
<div> <div> <div>BAI 0.3 ✓</div> <div>BAI 0.9 ✓</div> </div> <div> <div>APO 0.4 ✓</div> <div>APO 0.5 ✓</div> </div> </div>	
<p>✓ یک بودجه کامل و شفاف برای فناوری اطلاعات وجود دارد که با دقت، سرمایه گذاری های برنامه ریزی شده را منعکس می سازد.</p> <p>✓ منابع فناوری اطلاعات براساس اولویت بندی نیازهای سازمانی، به طرح های فناوری اطلاعات اختصاص داده می شود.</p> <p>✓ هزینه های مربوط به سرویس ها به شکلی عادلانه تخصیص می یابند.</p> <p>✓ بودجه ها با هزینه های واقعی مقایسه می شوند.</p>	<p>معیارهای سنجش فرآیند</p>
نقش های درگیر	توصیه های افزایش سطح بلوغ
اداره کل مالی، اداره کل سازمان و بهبود روش ها، اداره کل زیرساخت و نرم افزار	مدیریت مالی و حسابداری
اداره کل مالی، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم افزار	اولویت بندی جهت تخصیص منابع
اداره کل مالی، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم افزار	ایجاد و حفظ بودجه
مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم افزار	مدل و تخصیص هزینه ها
اداره کل مالی، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم افزار	مدیریت هزینه ها

جدول ۱۷: توصیه های افزایش سطح بلوغ فرآیند APO 0.7



نام فرآیند	مدیریت منابع انسانی
APO 0.7	کد فرآیند
<p>این فرآیند به ارائه یک رویکرد ساختار یافته جهت تضمین ساختار مطلوب، حقوق تصمیم گیری و مهارت های منابع انسانی می پردازد. این امر شامل برقراری ارتباط میان نقش ها و مسئولیت های تعریف شده، برنامه های رشد و یادگیری و انتظارات عملکردی می باشد که توسط افراد با انگیزه و لایق پشتیبانی می شود.</p>	شرح فرآیند
<div> <div>بین سطح صفر و یک</div> <div>سطح مطلوب بلوغ</div> <div>دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ</div> </div>	سطح فعلی بلوغ
<p>✓ نقاط قوت</p> <p>- مدیریت پرسنل قراردادی تا حدودی به شکل مطلوب انجام می گیرد</p> <p>✓ نقاط ضعف</p> <p>- نحوه ی به کارگیری منابع انسانی در جایگاه های مختلف مورد بررسی و بازنگری قرار نمی گیرد</p>	برخی از مهم ترین نقاط قوت و ضعف

 بانک ملت	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات</p> <p>مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0</p>	 شرکت مهندسی صنایع پارس ارفعانی
صفحه ۴۳ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

مدیریت منابع انسانی	نام فرآیند
- متناسب با هر پروژه، ویژگی‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز منابع انسانی، تعیین نمی‌گردد	
<div>BAI 0.8 ✓</div> <div>DSS 0.4 ✓</div> <div>DSS 0.6 ✓</div> <div>APO 0.6 ✓</div> <div>BAI 0.1 ✓</div> <div>BAI 0.5 ✓</div> <div>EDM 0.1 ✓</div> <div>EDM 0.4 ✓</div> <div>APO 0.1 ✓</div>	فرآیندهای مرتبط
<div>✓ ساختار سازمانی فناوری اطلاعات و روابط سازمانی آن، منعطف و گویا است.</div> <div>✓ منابع انسانی به شکلی کارا و موثر مدیریت می‌شوند.</div>	معیارهای سنجش فرآیند
نقش‌های درگیر	توصیه‌های افزایش سطح بلوغ
دفتر مدیریت پروژه‌ها، مدیریت منابع انسانی، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت	حفظ و حمایت از کارکنان لایق و مناسب
دفتر مدیریت پروژه‌ها، مدیریت منابع انسانی، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت	شناسایی پرسنل کلیدی فناوری اطلاعات
دفتر مدیریت پروژه‌ها، مدیریت منابع انسانی، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت	حفظ مهارت و شایستگی پرسنل
دفتر مدیریت پروژه‌ها، مدیریت منابع انسانی، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت	ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان
بانکداری‌ها، مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک، دفتر مدیریت پروژه‌ها، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت	برنامه‌ریزی جهت استفاده از فناوری اطلاعات و منابع انسانی حوزه کسب و کار
دفتر مدیریت پروژه‌ها، مدیریت منابع انسانی، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت	مدیریت کارکنان قراردادی

جدول ۱۸: توصیه‌های افزایش سطح بلوغ فرآیند APO 0.8



مدیریت روابط	نام فرآیند
APO 0.8	کد فرآیند
این فرآیند به مدیریت روابط میان کسب‌وکار و فناوری اطلاعات از طریق یک روش رسمی و شفاف می‌پردازد تا دستیابی به اهداف مشترک و نتایج موفقیت‌آمیز سازمانی را در حمایت از اهداف استراتژیک، محدودیت بودجه و تحمل پذیری ریسک، تضمین نماید. اساس این رابطه بر	شرح فرآیند

 بانک ملت	ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0	 شرکت سنجش صنایع پایش و ارزیابی
صفحه ۴۴ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱



مدیریت روابط			نام فرآیند
مبنای اعتماد متقابل، استفاده از شرایط باز و قابل فهم، استفاده از زبان مشترک و نیز تمایل به پذیرش مالکیت و مسئولیت برای تصمیمات کلیدی می باشد.			
دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ	سطح مطلوب بلوغ	بین سطح صفر و یک	سطح فعلی بلوغ
✓ نقاط قوت - انتظارات و نیازهای کسبوکار تا حدودی توسط فناوری اطلاعات سازمان درک می شود و ذینفعان کسبوکار، مسائل و مشکلات مربوط به هریک تا حدی شناسایی می شود ✓ نقاط ضعف - هماهنگی و ارتباط میان برنامه ها و طرح ها و نیز میان کارکنان، فعالیت ها، نقش ها و مسئولیت ها وجود ندارد			برخی از مهم ترین نقاط قوت و ضعف
BAI 0.9 ✓ DSS 0.2 ✓ DSS 0.3 ✓	BAI 0.3 ✓ BAI 0.5 ✓ BAI 0.7 ✓	APO 0.2 ✓ APO 0.9 ✓ APO 1.1 ✓ APO 1.2 ✓	فرآیندهای مرتبط
✓ استراتژی ها، برنامه ها و الزامات کسب و کار به خوبی درک، مستند و تایید شده اند. ✓ ارتباطات مناسب و خوب میان سازمان و فناوری اطلاعات وجود دارد. ✓ ذی نفعان کلیدی از فرصت های توانمند شده به وسیله تکنولوژی آگاه هستند			معیارهای سنجش فرآیند
نقش های درگیر		توصیه های افزایش سطح بلوغ	
تمام بدنه بانک ملت، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت		درک انتظارات کسبوکار	
تمام بدنه بانک ملت، مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم افزار		شناسایی فرصت ها، ریسک ها و محدودیت های فناوری اطلاعات جهت ارتقاء کسب و کار	
بانکداری ها، تمام بدنه بانک ملت، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم افزار		مدیریت ارتباطات کسب و کار	
مدیر عامل، پشتیبانی فناوری اطلاعات و اداره کل تدارکات، بانکداری ها، تمام بدنه بانک ملت، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم افزار، معاونت پشتیبانی		هماهنگی و برقراری ارتباط	
تمام بدنه بانک ملت، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم افزار، معاونت پشتیبانی		بهبود مستمر خدمات	

جدول ۱۹: توصیه های افزایش سطح بلوغ فرآیند APO 0.9

نام فرآیند	مدیریت توافقنامه های خدمات
کد فرآیند	APO 0.9

 بانک ملت	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات</p> <p>مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0</p>	 شرکت مهندسی صنایع پارس ازنوا
صفحه ۴۵ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.V01

مدیریت توافقتنامه‌های خدمات			نام فرآیند
این فرآیند به برقراری هم‌سویی میان کلیه خدمات و خدمات ارائه شده توسط فناوری اطلاعات با نیازها و انتظارات سازمان، از جمله شناسایی، مشخصات (تعیین مشخصات)، طراحی، انتشار، نظارت بر خدمات فناوری اطلاعات و سطوح خدمات و شاخص‌های عملکرد، می‌پردازد.			شرح فرآیند
سطح فعلی بلوغ	بین سطح صفر و یک	سطح مطلوب بلوغ	دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ
برخی از مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف	✓ نقاط قوت		
	- تا حدودی شناخت و درک صحیحی از خدمات فناوری اطلاعات حاصل شده‌است - برای خدمات و سرویس‌های فناوری اطلاعات کاتالوگ‌هایی تعریف و تدوین شده است ✓ نقاط ضعف - بر موافقت‌نامه‌های سطح سرویس به صورت مداوم نظارت صورت نمی‌گیرد - برای فرآیندهای کسب‌وکار، موافقت‌نامه‌های سطح سرویس، تعریف و تدوین نمی‌شود		
فرآیندهای مرتبط	EDM.۰۴ ✓	APO۱۱ ✓	DSS.۰۲ ✓
	APO.۰۲ ✓	BAI.۰۳ ✓	DSS.۰۴ ✓
	APO.۰۵ ✓	BAI.۰۴ ✓	DSS.۰۵ ✓
	APO.۰۸ ✓	DSS.۰۱ ✓	MEA.۰۱ ✓
معیارهای سنجش فرآیند	✓ سازمان به صورت موثر از سرویس‌های فناوری اطلاعات مطابق با بندها و شرایط تعریف شده در کاتالوگ خدمات، استفاده می‌کند.		
	✓ موافقت‌نامه‌های سرویس منعکس‌کننده نیازمندی‌ها و قابلیت‌های فناوری اطلاعات سازمان هستند.		
	✓ سرویس‌های فناوری اطلاعات کاملاً مطابق با شرایط تصریح شده در موافقت‌نامه‌های سرویس، اجرا می‌شوند.		
توصیه‌های افزایش سطح بلوغ		نقش‌های درگیر	
شناسایی خدمات فناوری اطلاعات		پشتیبانی فناوری اطلاعات و اداره کل تدارکات، بانکداری‌ها، تمام بدنه بانک ملت، مدیریت امور فناوری اطلاعات، معاونت پشتیبانی	
ارائه لیستی از خدمات فعال فناوری اطلاعات		مدیریت امور فناوری اطلاعات، معاونت پشتیبانی	
تعریف و تعیین موافقت‌نامه‌های خدمات		بانکداری‌ها، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی	
نظارت و گزارش بر سطح خدمات		تمام بدنه بانک ملت، معاونت پشتیبانی	
بررسی قراردادهای و توافق‌نامه خدمات		بانکداری‌ها، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار	



 بانک ملت	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات</p> <p>مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0</p>	 شرکت مهندسی صنایع پارس ارنوا
صفحه ۴۶ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

جدول ۲۰: توصیه‌های افزایش سطح بلوغ فرآیند APO۱۰



نام فرآیند	مدیریت تامین کنندگان
کد فرآیند	APO۱۰
شرح فرآیند	<p>کلیه خدمات حوزه فناوری اطلاعات که توسط تامین کنندگان مختلف به منظور رفع نیازهای سازمان ارائه می‌گردد، در این فرآیند مدیریت می‌شود. که این اقدامات عبارتند از: انتخاب تامین کنندگان، مدیریت روابط، مدیریت قراردادهای و بازبینی و نظارت بر عملکرد عرضه کنندگان که به منظور افزایش اثربخشی و انطباق صورت می‌گیرد.</p>
سطح فعلی بلوغ	<p>بین سطح صفر و یک</p> <p>سطح مطلوب بلوغ</p> <p>دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ</p>
برخی از مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف	<p>✓ نقاط قوت</p> <p>- تا حدودی لیست برخی از تامین کنندگان و سوابق کاری آنها ثبت و نگهداری می‌شود</p> <p>✓ نقاط ضعف</p> <p>- ریسک ناشی از تأمین کنندگان پیش و در حین دریافت خدمات از آنها، به صورت دقیق مورد ارزیابی قرار نمی‌گیرد.</p>
فرآیندهای مرتبط	<p>EDM۰۴ ✓</p> <p>APO۱۲ ✓</p> <p>BAI۰۱ ✓</p> <p>BAI۰۲ ✓</p> <p>BAI۰۳ ✓</p> <p>MEA۰۱ ✓</p>
معیارهای سنجش فرآیند	<p>✓ تامین کنندگان مطابق با تعهدات مورد توافق قرار گرفته، عمل می‌نمایند.</p> <p>✓ ریسک تامین کنندگان مورد ارزیابی قرار گرفته و به شکل مناسب مورد توجه قرار می‌گیرند.</p> <p>✓ ارتباط با تامین کنندگان به صورت موثر برقرار می‌شود.</p>
توصیه‌های افزایش سطح بلوغ	نقش‌های درگیر
شناسایی و ارزیابی روابط و قراردادهای تامین کنندگان	مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار
تامین کنندگان انتخاب می‌شوند	مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار
مدیریت قراردادهای و ارتباط تامین کنندگان	مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار
مدیریت ریسک تامین کنندگان	مدیریت ریسک و تطبیق، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار
نظارت بر عملکرد و انطباق تامین کنندگان	مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار

جدول ۲۱: توصیه‌های افزایش سطح بلوغ فرآیند APO۱۱

نام فرآیند	مدیریت کیفیت
کد فرآیند	APO۱۱



 بانک ملت	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات</p> <p>مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0</p>	 شرکت مهندسی صنایع پارس اراغی
صفحه ۴۷ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

مدیریت کیفیت	نام فرآیند
<p>در این فرآیند، الزامات مربوط به حوزه کیفیت در تمامی فرآیندها و رویه‌ها و خروجی‌های سازمانی تعریف و جمع شده و میان آنها ارتباط برقرار می‌گردد؛ که این الزامات شامل کنترل، نظارت مداوم و استفاده از رویه‌ها و استانداردهای اثبات شده به منظور تداوم بهبود و کارایی می‌باشد.</p>	<p>شرح فرآیند</p>
<p>بین سطح صفر و یک</p> <p>سطح مطلوب بلوغ</p> <p>دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ</p>	<p>سطح فعلی بلوغ</p>
<p>✓ نقاط قوت</p> <p>- ذی‌نفعان تا حدودی از کیفیت راه‌حل‌ها و سرویس‌های فناوری اطلاعات رضایت دارند</p> <p>✓ نقاط ضعف</p> <p>- نتایج حاصل از مدیریت کیفیت مورد تجزیه و تحلیل قرار نمی‌گیرد</p>	<p>برخی از مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف</p>
<p>✓ تمام فرآیندهای دسته APO</p> <p>✓ تمام فرآیندهای دسته BAI</p> <p>✓ تمام فرآیندهای دسته DSS</p> <p>✓ تمام فرآیندهای دسته MEA</p>	<p>فرآیندهای مرتبط</p>
<p>✓ ذی‌نفعان از کیفیت راه‌حل‌ها و سرویس‌ها راضی هستند</p> <p>✓ نتایج مربوط به ارائه پروژه‌ها و سرویس‌ها قابل پیش‌بینی هستند.</p> <p>✓ الزامات کیفی در همه فرآیندها اجرایی شده‌اند.</p>	<p>معیارهای سنجش فرآیند</p>
نقش‌های درگیر	توصیه‌های افزایش سطح بلوغ
<p>پشتیبانی فناوری اطلاعات و اداره کل تدارکات، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی</p>	<p>ایجاد سیستم مدیریت کیفیت</p>
<p>تمام بدنه بانک ملت، دفتر مدیریت پروژه‌ها، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت</p>	<p>تعریف و مدیریت استانداردهای کیفیت، شیوه‌ها و روش‌ها</p>
<p>بانکداری‌ها، تمام بدنه بانک ملت، مدیریت امور فناوری اطلاعات، معاونت پشتیبانی</p>	<p>تمرکز مدیریت کیفیت بر مشتریان</p>
<p>تمام بدنه بانک ملت، شورای عالی انفورماتیک، مدیریت ریسک و تطبیق، مدیریت ریسک و تطبیق، معاونت پشتیبانی</p>	<p>نظارت، کنترل و بررسی کیفیت</p>
<p>مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار</p>	<p>مدیریت کیفیت راه‌حل‌ها جهت توسعه و ارائه خدمات</p>
<p>تمام بدنه بانک ملت، دفتر مدیریت پروژه‌ها، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت</p>	<p>حفظ بهبود مستمر</p>

 بانک ملت	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات</p> <p>مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0</p>	 شرکت مهندسی صنایع پارس ارموا
صفحه ۴۸ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

جدول ۲۲: توصیه‌های افزایش سطح بلوغ فرآیند APO۱۲



مدیریت ریسک			نام فرآیند
APO۱۲			کد فرآیند
در این فرآیند به منظور کاهش ریسک‌های مربوط به حوزه فناوری اطلاعات، در سطوحی که میزان ریسک‌پذیری تعیین شده است، مدیر اجرایی سازمان به طور مداوم ریسک‌ها را شناسایی و ارزیابی می‌نماید.			شرح فرآیند
دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ	سطح مطلوب بلوغ	بین سطح صفر و یک	سطح فعلی بلوغ
<p>✓ نقاط قوت</p> <p>- تا حدی اقدامات و فعالیت‌های صورت گرفته جهت مدیریت ریسک (شناسایی، تحلیل و تفصیل و تدقیق، پاسخ به ریسک)، موثر، اثربخش و کارا می‌باشد</p> <p>✓ نقاط ضعف</p> <p>-</p>			برخی از مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف
<p>DSS۰۴ ✓</p> <p>DSS۰۵ ✓</p> <p>MEA۰۱ ✓</p> <p>MEA۰۲ ✓</p>	<p>APO۱۳ ✓</p> <p>BAI۰۱ ✓</p> <p>DSS۰۲ ✓</p> <p>DSS۰۳ ✓</p>	<p>EDM۰۳ ✓</p> <p>EDM۰۵ ✓</p> <p>APO۰۱ ✓</p> <p>APO۰۲ ✓</p> <p>APO۱۰ ✓</p>	فرآیندهای مرتبط
<p>✓ ریسک‌های مربوط به فناوری اطلاعات، شناسایی، تحلیل، مدیریت و گزارش می‌شود.</p> <p>✓ پروفایل ریسک‌ها به طور کامل در سازمان وجود دارد.</p> <p>✓ تمامی اقدامات اصلی و مهم در حوزه مدیریت ریسک مدیریت شده و تحت کنترل می‌باشد.</p> <p>✓ اقدامات مربوط به حوزه مدیریت ریسک به شکلی موثر اجرا می‌شود.</p>			معیارهای سنجش فرآیند
نقش‌های درگیر		توصیه‌های افزایش سطح بلوغ	
تمام بدنه بانک ملت، دفتر مدیریت پروژه‌ها، مدیریت ریسک و تطبیق، معاونت امنیت، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت		جمع‌آوری داده‌ها	
تمام بدنه بانک ملت، مدیریت ریسک و تطبیق، حسابرسی داخلی، مدیریت امور فناوری اطلاعات		تجزیه و تحلیل ریسک	
تمام بدنه بانک ملت، مدیریت ریسک و تطبیق، حسابرسی داخلی، مدیریت امور فناوری اطلاعات		ثبت مشخصات ریسک	
تمام بدنه بانک ملت، مدیریت ریسک و تطبیق، مدیریت امور فناوری اطلاعات		بیان خطر	
تمام بدنه بانک ملت، مدیریت ریسک و تطبیق، مدیریت امور فناوری اطلاعات		تعریف مدیریت ریسک با استفاده از یک پرتفولیو عملیات	

 بانک ملت	ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT ۵.۰	 شرکت مهندسی صنایع پارس ارفعوار
صفحه ۴۹ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT ۵.۰	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

نام فرآیند	مدیریت ریسک
پاسخ‌دهی به ریسک‌ها	تمام بدنه بانک ملت، دفتر مدیریت پروژه‌ها، مدیریت ریسک و تطبیق، معاونت امنیت، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت

جدول ۲۳: توصیه‌های افزایش سطح بلوغ فرآیند APO۱۳

نام فرآیند	مدیریت امنیت
کد فرآیند APO۱۳	
شرح فرآیند هدف از این فرآیند تعریف، مدیریت و نظارت بر سیستم مدیریت امنیت اطلاعات. در این فرآیند، تاثیر و حضور رخدادهای امنیت اطلاعات، محدودده ریسک قابل تحمل سازمان حفظ می‌شود.	
سطح فعلی بلوغ بین سطح صفر و یک	سطح مطلوب بلوغ دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ
برخی از مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف ✓ نقاط قوت - تا حدی در سازمان سیستمی وجود دارد تا الزامات امنیت اطلاعات سازمان را در نظر گرفته و مورد رسیدگی قرار دهد. ✓ نقاط ضعف - ریسک‌های مربوط به فناوری اطلاعات شناسایی، تحلیل، ثبت و مدیریت نشده و مورد بازنگری قرار نمی‌گیرد.	
فرآیندهای مرتبط ✓ تمام فرآیندهای دسته EDM ✓ تمام فرآیندهای دسته APO ✓ تمام فرآیندهای دسته BAI ✓ تمام فرآیندهای دسته DSS ✓ تمام فرآیندهای دسته MEA	
معیارهای سنجش فرآیند ✓ سیستمی وجود دارد که الزامات امنیت اطلاعات سازمان را در نظر گرفته و به شکلی موثر مورد رسیدگی قرار می‌دهد. ✓ یک برنامه امنیتی در سازمان مستقر و پذیرفته و در سراسر سازمان اطلاع رسانی شده است. ✓ راه‌حل‌های امنیت اطلاعات به شکلی منسجم و سازگار در سراسر سازمان پیاده‌سازی و اجرا می‌شود.	
توصیه‌های افزایش سطح بلوغ	نقش‌های درگیر
حفظ و نگهداری سیستم مدیریت امنیت اطلاعات (ISMS)	معاونت امنیت، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت امنیت
طرح مقابله با خطر امنیت اطلاعات تعریف و مدیریت می‌شود.	معاونت امنیت، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت امنیت

 بانک ملت	ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبردی فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0	 شرکت مهندسی صنایع پان ارنوا
صفحه ۵۰ از ۷۶	نقشه راه راهبردی فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱



نام فرآیند	مدیریت امنیت
سیستم مدیریت امنیت اطلاعات (ISMS)، نظارت و بررسی می شود	تمام بدنه بانک ملت، دفتر مدیریت پروژهها، معاونت امنیت، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت

۷-۳- توصیه های بهبود سطح بلوغ در فرآیندهای دسته BAI



در این بخش به تشریح توصیه های ضروری در خصوص افزایش سطوح بلوغ فرآیندهای موجود در دسته ساخت، اکتساب و پیاده سازی می پردازیم.

جدول ۲۴: توصیه های افزایش سطح بلوغ فرآیند BAI 01

نام فرآیند	مدیریت برنامه ها و پروژه ها
کد فرآیند	BAI 01
شرح فرآیند	در این فرآیند تمامی برنامه ها و پروژه های موجود در سبد سرمایه گذاری، به منظور هماهنگی با استراتژی های سازمانی، مدیریت می گردند. لذا در این فرآیند شروع کار، طرح ریزی، کنترل و اجرای برنامه ها و پروژه ها مورد بررسی قرار می گیرد؛ لازم به ذکر است پس از پیاده سازی برنامه ها و پروژه ها بررسی های دیگری نیز صورت خواهد گرفت.
سطح فعلی بلوغ	بین سطح صفر و یک
سطح مطلوب بلوغ	دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ
برخی از مهم ترین نقاط قوت و ضعف	<ul style="list-style-type: none"> ✓ نقاط قوت - ذی نفعان تا حدودی در طرح ها و پروژه ها (که به آنها ارتباط دارد) مشارکت دارند - وضعیت پروژه های در حال انجام، تا حدودی مورد ارزیابی قرار می گیرد ✓ نقاط ضعف - عدم وجود منافع کافی در انجام برنامه ها و پروژه ها
فرآیندهای مرتبط	<div> <div> BAI 05 ✓ BAI 07 ✓ DSS 06 ✓ MEA 01 ✓ MEA 02 ✓ </div> <div> APO 10 ✓ APO 11 ✓ APO 12 ✓ BAI 02 ✓ BAI 03 ✓ </div> <div> EDM 02 ✓ APO 01 ✓ APO 03 ✓ APO 05 ✓ APO 06 ✓ APO 07 ✓ </div> </div>
معیارهای سنجش فرآیند	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ذی نفعان مرتبط در پروژه ها و برنامه ها درگیر شده اند ✓ خروجی و محدوده برنامه ها و پروژه ها، پایدار و قابل اعتماد بوده و همراستا با اهداف می باشند. ✓ پروژه ها و برنامه ها به احتمال قوی به حصول دستاوردهای مورد انتظار منتج می شوند. ✓ فعالیتهای پروژه ها و برنامه ها مطابق با برنامه مربوطه اجرا می شوند ✓ منابع کافی برای اجرای فعالیتهای برنامه ها و پروژه ها، مطابق با طرح مربوطه وجود دارد.

 بانک ملت	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات</p> <p>مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0</p>	 شرکت مهندسی صنایع پارس ارمغان
صفحه ۵۱ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.v۰۱



نام فرآیند	مدیریت برنامه‌ها و پروژه‌ها
✓ مزایای مورد انتظار پروژه و برنامه، حاصل و پذیرفته شده است.	
توصیه‌های افزایش سطح بلوغ	نقش‌های درگیر
حفظ یک رویکرد استاندارد برای مدیریت برنامه و پروژه	مدیر عامل، بانکداری‌ها، تمام بدنه بانک ملت، مدیریت امور فناوری اطلاعات
آغاز طرح و برنامه	مدیر عامل، بانکداری‌ها، تمام بدنه بانک ملت، مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک، شورای عالی انفورماتیک، دفتر مدیریت پروژه‌ها
مدیریت نحوه‌ی مشارکت ذینفعان	مدیر عامل، پشتیبانی فناوری اطلاعات و اداره کل تدارکات، بانکداری‌ها، تمام بدنه بانک ملت، شورای عالی انفورماتیک، معاونت امنیت
توسعه و حفظ طرح برنامه	بانکداری‌ها، شورای عالی انفورماتیک، دفتر مدیریت پروژه‌ها، اداره کل سازمان و بهبود روش‌ها
راه‌اندازی و حفظ برنامه‌ها	بانکداری‌ها، تمام بدنه بانک ملت، شورای عالی انفورماتیک، دفتر مدیریت پروژه‌ها، مدیریت امور فناوری اطلاعات، مدیر معماری، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار
نظارت، کنترل و گزارش نتایج برنامه	بانکداری‌ها، شورای عالی انفورماتیک، دفتر مدیریت پروژه‌ها، اداره کل سازمان و بهبود روش‌ها، حسابرسی داخلی، مدیریت امور فناوری اطلاعات
آغاز و راه‌اندازی پروژه‌ها در یک طرح	بانکداری‌ها، تمام بدنه بانک ملت، شورای عالی انفورماتیک، دفتر مدیریت پروژه‌ها، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار
طراحی پروژه‌ها	شورای عالی انفورماتیک، دفتر مدیریت پروژه‌ها
مدیریت کیفیت پروژه‌ها و برنامه‌ها	بانکداری‌ها، تمام بدنه بانک ملت، شورای عالی انفورماتیک، دفتر مدیریت پروژه‌ها، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار
مدیریت ریسک پروژه‌ها و برنامه‌ها	بانکداری‌ها، تمام بدنه بانک ملت، شورای عالی انفورماتیک، دفتر مدیریت پروژه‌ها، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار
نظارت و کنترل پروژه‌ها	تمام بدنه بانک ملت، شورای عالی انفورماتیک، دفتر مدیریت پروژه‌ها، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، حسابرسی داخلی
مدیریت منابع پروژه و بسته‌های کاری	تمام بدنه بانک ملت، شورای عالی انفورماتیک، دفتر مدیریت پروژه‌ها، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار
خاتمه پروژه و جلوگیری از تکرار آن	شورای عالی انفورماتیک، دفتر مدیریت پروژه‌ها

 بانک ملت	ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0	 شرکت مهندسی صنایع پارس ارفع
صفحه ۵۲ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

نام فرآیند	مدیریت برنامه‌ها و پروژه‌ها
خاتمه برنامه	بانکداری‌ها، تمام بدنه بانک ملت، شورای عالی انفورماتیک، دفتر مدیریت پروژه‌ها، اداره کل سازمان و بهبود روش‌ها، مدیریت امور فناوری اطلاعات

جدول ۲۵: توصیه‌های افزایش سطح بلوغ فرآیند BAI 0.2



نام فرآیند	مدیریت تعریف نیازمندی‌ها
کد فرآیند	BAI 0.2
شرح فرآیند	<p>قبل از انجام هر اقدامی راه‌حل‌ها شناسایی و نیازها تجزیه و تحلیل می‌شود. هدف از این امر کسب اطمینان در خصوص همسویی اقدامات و نیازها با الزامات استراتژیک سازمان از جمله فرآیندهای کسب‌وکار، برنامه‌های کاربردی، اطلاعات/ داده‌ها، زیرساخت‌ها و خدمات می‌باشد. هماهنگی با ذینفعان و بررسی گزینه‌های موجود از جمله هزینه‌های نسبی و مزایا، تجزیه و تحلیل ریسک و تصویب الزامات و راه‌حل‌های پیشنهادی از اقداماتی است که در این بخش صورت می‌گیرد.</p>
سطح فعلی بلوغ	<div>بین سطح صفر و یک</div> <div>سطح مطلوب بلوغ</div> <div>دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ</div>
برخی از مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف	<p>✓ نقاط قوت</p> <ul style="list-style-type: none"> - تا حدودی نیازها و راه‌حل‌های ارائه شده، به تأیید مدیران کسب‌وکار و مسئولان حوزه مرتبط می‌رسد. <p>✓ نقاط ضعف</p> <ul style="list-style-type: none"> - راه‌حل‌های پیشنهادی، اهداف مورد نظر و نیازهای کاربردی و فنی کسب‌وکار را برآورده نمی‌سازد
فرآیندهای مرتبط	<div>✓ APO 0.1</div> <div>✓ APO 0.3</div> <div>✓ APO 1.0</div> <div>✓ BAI 0.4</div> <div>✓ BAI 0.5</div> <div>✓ APO 1.1</div> <div>✓ BAI 0.1</div> <div>✓ BAI 0.3</div>
معیارهای سنجش فرآیند	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الزامات فنی و کاربردی سازمان منعکس کننده نیازها و انتظارات سازمان هستند. ✓ راه‌حل‌های پیشنهادی، الزامات کاربردی، فنی و تطبیقی کسب و کار را برآورده می‌سازند. ✓ ریسک‌های مرتبط با الزامات در راه‌حل‌ها، مورد توجه قرار گرفته‌اند. ✓ الزامات و راه‌حل‌های پیشنهادی، اهداف موارد کاری را برآورده می‌سازند. (ارزش مورد انتظار و هزینه احتمالی)
توصیه‌های افزایش سطح بلوغ	نقش‌های درگیر
تعریف، ثبت و نگهداری نیازهای عملیاتی و فنی کسب و کار	تمام بدنه بانک ملت، شورای عالی انفورماتیک، دفتر مدیریت پروژه‌ها، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار
انجام مطالعه امکان‌سنجی و تنظیم راه‌حل‌های جایگزین	بانکداری‌ها، تمام بدنه بانک ملت، شورای عالی انفورماتیک، دفتر مدیریت پروژه‌ها، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار

 بانک ملت	ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0	 شرکت مهندسی صنایع پارس ارنوا
صفحه ۵۳ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

نام فرآیند	مدیریت تعریف نیازمندی‌ها
مدیریت خطرهای احتمالی	بانکداری‌ها، تمام بدنه بانک ملت، شورای عالی انفورماتیک، دفتر مدیریت پروژه‌ها، مدیریت ریسک و تطبیق، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار
تصویب الزامات و راه‌حل‌ها	بانکداری‌ها، تمام بدنه بانک ملت، شورای عالی انفورماتیک، دفتر مدیریت پروژه‌ها

جدول ۲۶: توصیه‌های افزایش سطح بلوغ فرآیند BAI 0.3



نام فرآیند		مدیریت شناسایی و ساخت راه‌حل‌ها (راهکارها)	
کد فرآیند		BAI۰۳	
شرح فرآیند		در این فرآیند راه‌حل‌های شناسایی شده مطابق با نیازهای سازمانی از جمله طراحی، توسعه، تهیه و تامین منابع و همکاری با تامین کنندگان و فروشنده‌گان، ارائه و حفظ می‌شوند. از سوی دیگر مدیریت پیکربندی، آماده‌سازی آزمون، آزمایش و همچنین مدیریت نیازها و نگهداری فرآیندهای کسب‌وکار، برنامه‌های کاربردی، اطلاعات/داده‌ها، زیرساخت‌ها و خدمات در این فرآیند انجام می‌شود.	
سطح فعلی بلوغ	بین سطح صفر و یک	سطح مطلوب بلوغ	دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ
برخی از مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف	✓ نقاط قوت - راه‌حل‌های ارائه شده تا حدودی الزامات سازمانی، توافقات، الزامات کنترلی و امنیت vh مورد توجه قرار می‌دهند ✓ نقاط ضعف - تست و آزمایش راه‌حل‌ها قبل از اجرا به خوبی صورت نمی‌گیرد		
فرآیندهای مرتبط	✓ APO۰۲	✓ APO۱۰	✓ BAI۰۷
	✓ APO۰۳	✓ APO۱۱	✓ BAI۰۸
	✓ APO۰۴	✓ BAI۰۲	✓ BAI۰۹
	✓ APO۰۶	✓ BAI۰۴	✓ BAI۱۰
	✓ APO۰۸	✓ BAI۰۵	✓ DSS۰۱
	✓ APO۰۹	✓ BAI۰۶	
معیارهای سنجش فرآیند	✓ راه‌حل‌های طراحی شده مشتمل بر اجزای مرتبط، نیازهای سازمان را برآورده نموده و هم‌راستا با استانداردهای مرتبط بوده و تمامی ریسک‌های شناسایی شده را مورد توجه و رسیدگی قرار داده‌است.		
	✓ راه‌حل‌ها در موافقت و تطابق با استانداردهای سازمانی قرار داشته و ساز و کار کنترل، امنیت و قابلیت ممیزی مناسبی دارد.		
	✓ راه‌حل‌ها دارای کیفیت قابل قبول بوده و با موفقیت آزمون شده است.		
	✓ تغییرات تایید شده در الزامات، به شکلی صحیح در راه‌حل‌ها اعمال شده‌اند		

 بانک ملت	ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0	 شرکت مهندسی صنایع پارس ارمغان
صفحه ۵۴ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

نام فرآیند	مدیریت شناسایی و ساخت راه‌حل‌ها (راهکارها)
✓ فعالیت‌های نگهداری، نیازهای فنی و کسب و کار را به طور کامل پوشش و مورد رسیدگی قرار داده‌اند.	
توصیه‌های افزایش سطح بلوغ	نقش‌های درگیر
طراحی راه‌حل‌های سطوح بالا	تمام بدنه بانک ملت، دفتر مدیریت پروژه‌ها، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار
طراحی اجزای راه‌حل‌ها به طور دقیق	تمام بدنه بانک ملت، دفتر مدیریت پروژه‌ها، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار
توسعه اجزای راه‌حل‌ها	تمام بدنه بانک ملت، دفتر مدیریت پروژه‌ها، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار
تهیه اجزای راه‌حل‌ها	تمام بدنه بانک ملت، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، مدیریت امور فناوری اطلاعات
ساخت راه‌حل‌ها	تمام بدنه بانک ملت، دفتر مدیریت پروژه‌ها، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار
تضمین کیفیت	تمام بدنه بانک ملت، دفتر مدیریت پروژه‌ها، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، شورای عالی انفورماتیک
فرآهم‌آوری شرایط تست راه‌حل‌ها	تمام بدنه بانک ملت، شورای عالی انفورماتیک، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت
آزمایش راه‌حل‌ها	تمام بدنه بانک ملت، شورای عالی انفورماتیک، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت
مدیریت تغییرات ضروری	تمام بدنه بانک ملت، شورای عالی انفورماتیک، دفتر مدیریت پروژه‌ها، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار
ثبت و نگهداری راه‌حل‌ها	تمام بدنه بانک ملت، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار
تعریف و حفظ خدمات فناوری اطلاعات و پورتفولیو خدمات	مدیریت امور فناوری اطلاعات، معاونت پشتیبانی

جدول ۲۷: توصیه‌های افزایش سطح بلوغ فرآیند BAI 04



نام فرآیند	مدیریت دسترس‌پذیری و ظرفیت
کد فرآیند	BAI 04
شرح فرآیند	در این فرآیند با ایجاد تعادل میان شرایط موجود و نیازهای آینده، خدمات مقرون به صرفه جهت در دسترس بودن و افزایش ظرفیت و عملکرد، ارائه می‌شود. از جمله فعالیت‌های انجام شده در این فرآیند عبارتند از: ارزیابی قابلیت‌های موجود، پیش‌بینی نیازهای آینده بر اساس

 بانک ملت	ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0	 شرکت مهندسی صنایع پارس ارمغان
صفحه ۵۵ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱



نام فرآیند	مدیریت دسترس پذیری و ظرفیت
نیازمندی های کسب و کار، تجزیه و تحلیل اثرات کسب و کار، ارزیابی ریسک ها برای برنامه ریزی و پیاده سازی فعالیت ها و اقدامات در راستای رفع نیازهای شناسایی شده.	
سطح فعلی بلوغ	بین سطح صفر و یک
<div> <div>✓ نقاط قوت</div> <div> یک برنامه ی اولیه جهت حفظ دسترس پذیری سرویس های فناوری اطلاعات، در سازمان طراحی شده است. </div> <div>✓ نقاط ضعف</div> <div> رخدادهای مربوط به حوزه دسترس پذیری، عملکرد و ظرفیت به صورت دقیق مورد بررسی پایش و ارزیابی قرار نمی گیرد </div> </div>	<div> <div>✓ نقاط قوت</div> <div> برخی از مهم ترین نقاط قوت و ضعف </div> </div>
<div> <div> <div>BAI 0.3 ✓</div> <div>DSS 0.2 ✓</div> <div>MEA 0.1 ✓</div> </div> <div> <div>APO 0.2 ✓</div> <div>APO 0.9 ✓</div> <div>BAI 0.2 ✓</div> </div> </div>	<div> <div>فرآیندهای مرتبط</div> </div>
<div> <div>✓ برنامه دسترس پذیری، انتظارات کسب و کار در حوزه الزامات و ظرفیت حیاتی را برآورده نموده است.</div> <div>✓ ظرفیت، عملکرد و دسترس پذیری، الزامات را برآورده می سازد.</div> <div>✓ مسائل مربوط به سه حوزه دسترس پذیری، عملکرد و ظرفیت شناسایی شده و به شکلی منظم و روتین حل می شوند.</div> </div>	<div> <div>معیارهای سنجش</div> <div>فرآیند</div> </div>
نقش های درگیر	توصیه های افزایش سطح بلوغ
اداره کل زیرساخت و نرم افزار، معاونت پشتیبانی	ارزیابی دسترس پذیری، عملکرد و ظرفیت فعلی و در نظر گرفتن خط مبنا
تمام بدنه بانک ملت، اداره کل زیرساخت و نرم افزار، معاونت پشتیبانی	ارزیابی اثرات کسب و کار
تمام بدنه بانک ملت، اداره کل زیرساخت و نرم افزار، معاونت پشتیبانی	برنامه ریزی نیازمندی های خدمات جدید یا تغییر یافته
تمام بدنه بانک ملت، اداره کل زیرساخت و نرم افزار، معاونت پشتیبانی	نظارت و بررسی دسترس پذیری و ظرفیت ها
تمام بدنه بانک ملت، اداره کل زیرساخت و نرم افزار، معاونت پشتیبانی	در بررسی و شناسایی مسائل وابسته به دسترس پذیری ، عملکرد و ظرفیت

جدول ۲۸: توصیه های افزایش سطح بلوغ فرآیند BAI 0.5

نام فرآیند	مدیریت مهیا سازی جهت تغییر سازمانی
کد فرآیند	BAI 0.5

 بانک ملت	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات</p> <p>مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0</p>	 شرکت مهندسی صنایع پارس اراغی
صفحه ۵۶ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱



مدیریت مهیاسازی جهت تغییر سازمانی			نام فرآیند
در این فرآیند احتمال موفقیت در پیاده‌سازی پایدار تغییرات سازمانی، به سرعت و با کمترین ریسک افزایش می‌یابد. از سوی دیگر در این فرآیند چرخه حیات کلیه تغییرات و تاثیر ذینفعان در کسب‌وکار و فناوری اطلاعات، به طور کامل پوشش داده می‌شود.			شرح فرآیند
دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ	سطح مطلوب بلوغ	بین سطح صفر و یک	سطح فعلی بلوغ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ نقاط قوت - مدیران ارشد تا حد قابل قبولی به تغییرات تمایل داشته و از آنها حمایت می‌کنند ✓ نقاط ضعف - تغییرات در سازمان تعبیه و نهادینه نمی‌شود 			برخی از مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف
DSS۰۶ ✓ MEA۰۱ ✓ MEA۰۲ ✓ MEA۰۳ ✓	BAI۰۳ ✓ BAI۰۷ ✓ BAI۰۸ ✓ DSS۰۱ ✓	APO۰۷ ✓ APO۰۸ ✓ APO۱۱ ✓ BAI۰۱ ✓ BAI۰۲ ✓	فرآیندهای مرتبط
<ul style="list-style-type: none"> ✓ نظر ذی‌نفعان برای اعمال تغییرات در نظر گرفته می‌شود ✓ تیم اجرایی دارای صلاحیت لازم و قادر به پیش‌برد تغییر هستند ✓ تغییر مطلوب توسط ذی‌نفعان درک و پذیرفته شده است ✓ نقش‌آفرینان برای ایجاد تغییر توانمند شده‌اند ✓ نقش‌آفرینان قادر به اجرای کردن، استفاده و حفظ و نگهداری تغییرات هستند ✓ تغییرات در سازمان نهادینه و حفظ و نگهداری می‌شوند 			معیارهای سنجش فرآیند
نقش‌های درگیر		توصیه‌های افزایش سطح بلوغ	
مدیر عامل، بانکداری‌ها، مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک، شورای عالی انفورماتیک، مدیریت امور فناوری اطلاعات		ایجاد شرایطی جهت ارائه درخواست تغییرات	
بانکداری‌ها، شورای عالی انفورماتیک، دفتر مدیریت پروژه‌ها، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار		تشکیل یک تیم اجرایی موثر	
مدیر عامل، بانکداری‌ها، مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک، مدیریت امور فناوری اطلاعات		برقراری ارتباط میان دیدگاه‌های مورد نظر	
پشتیبانی فناوری اطلاعات و اداره کل تدارکات، بانکداری‌ها، شورای عالی انفورماتیک، مدیریت منابع انسانی، مدیریت امور فناوری اطلاعات		توانمند سازی نقش و وظایف کارکنان شناسایی و موفقیت‌های کوتاه‌مدت	
بانکداری‌ها، تمام بدنه بانک ملت، دفتر مدیریت پروژه‌ها، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت		فعالی سازی و استفاده از عملیات	

 بانک ملت	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات</p> <p>مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0</p>	 شرکت مهندسی صنایع پارس ارنوالت
صفحه ۵۷ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

نام فرآیند	مدیریت مهیاسازی جهت تغییر سازمانی
در نظر گرفتن رویکردهای جدید	مدیر عامل، اداره کل مالی، پشتیبانی فناوری اطلاعات و اداره کل تدارکات، بانکداری ها، تمام بدنه بانک ملت، دفتر مدیریت پروژه ها، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت، مدیریت پیوستگی کسب و کار
حفظ و نگهداری تغییرات	هیئت مدیره، مدیر عامل، اداره کل مالی، پشتیبانی فناوری اطلاعات و اداره کل تدارکات، بانکداری ها، تمام بدنه بانک ملت، دفتر مدیریت پروژه ها، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت

جدول ۲۹: توصیه های افزایش سطح بلوغ فرآیند BAI 06



نام فرآیند	مدیریت تغییر
کد فرآیند	BAI 06
شرح فرآیند	<p>در این فرآیند کلیه تغییرات از جمله تغییر استانداردها، اصلاحات ضروری فرآیندهای کسب و کار و برنامه ها و زیر ساخت ها از طریق یک روش کنترل شده مدیریت می گردند. گام های این فرآیند شامل تغییرات استانداردها و رویه ها، ارزیابی اثرات، اولویت بندی و مجوزدهی، اعمال تغییرات حیاتی، ردیابی، گزارش دهی تغییر، مستندسازی و خاتمه فرآیند تغییر می باشد.</p>
سطح فعلی بلوغ	<p>بین سطح صفر و یک</p> <p>سطح مطلوب بلوغ</p> <p>دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ</p>
برخی از مهم ترین نقاط قوت و ضعف	<p>✓ نقاط قوت</p> <p>- تا حد قابل قبولی درخواست تغییرات، ارزیابی، اولویت بندی و تصویب می شوند.</p> <p>✓ نقاط ضعف</p> <p>- علت تغییرات شکست خورده و نتایج و درس آموخته های حاصل از آن، ثبت، نگهداری و ارزیابی نمی شود</p>
فرآیندهای مرتبط	<p>BAI 01 ✓</p> <p>BAI 03 ✓</p> <p>BAI 07 ✓</p> <p>BAI 10 ✓</p> <p>DSS 02 ✓</p> <p>DSS 03 ✓</p> <p>DSS 04 ✓</p> <p>DSS 06 ✓</p>
معیارهای سنجش فرآیند	<p>✓ تغییرات مجاز و معتبر به صورت زمان بندی شده و با حداقل خطا ایجاد می شوند</p> <p>✓ تاثیر تغییرات در تمامی اجزای تحت تاثیر، ارزیابی می شود.</p> <p>✓ تمامی تغییرات اضطراری بعد از اعمال مورد ارزیابی و تصویب قرار می گیرند</p> <p>✓ سهامداران کلیدی از کلیه جنبه های تغییرات، مطلع نگاه داشته می شوند</p>
توصیه های افزایش سطح بلوغ	نقش های درگیر

 بانک ملت	ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0	 شرکت ملی صنایع پتروشیمی
صفحه ۵۸ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

نام فرآیند	مدیریت تغییر
ارزیابی، اولویت‌بندی و پذیرش درخواست تغییرات	بانکداری‌ها، تمام بدنه بانک ملت، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی
مدیریت تغییرات ضروری	بانکداری‌ها، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار
پیگیری و گزارش وضعیت تغییرات	تمام بدنه بانک ملت، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی
خاتمه، مستندسازی و نگهداری تغییرات	بانکداری‌ها، تمام بدنه بانک ملت، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار

جدول ۳۰: توصیه‌های افزایش سطح بلوغ فرآیند BAI ۰۷



نام فرآیند	مدیریت پذیرش و انتقال (گذار) تغییر
کد فرآیند	BAI ۰۷
شرح فرآیند	در این فرآیند راه‌حل‌های جدید عملیاتی شامل برنامه‌ریزی جهت پیاده‌سازی، تغییر سیستم و داده، آزمون پذیرش، ارتباطات، آماده‌سازی انتشار، ترویج تولید و یا تغییر فرآیندهای کسب‌وکاری و خدمات فناوری اطلاعات، حمایت از تولیدات اولیه و بررسی پس از پیاده‌سازی، به صورت رسمی پذیرفته شده و ارائه می‌گردند.
سطح فعلی بلوغ	بین سطح صفر و یک سطح مطلوب بلوغ دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ
برخی از مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف	<p>✓ نقاط قوت</p> <p>- تا حدودی از تولیدات و تغییرات در مدت زمان مشخص، پشتیبانی می‌شود.</p> <p>✓ نقاط ضعف</p> <p>- درس آموخته‌های فعلی به منظور استفاده در تغییرات آتی، به خوبی ثبت و نگهداری نمی‌شود</p>
فرآیندهای مرتبط	<div> <div>BAI ۱۰ ✓</div> <div>DSS ۰۲ ✓</div> <div>DSS ۰۶ ✓</div> </div> <div> <div>BAI ۰۳ ✓</div> <div>BAI ۰۵ ✓</div> <div>BAI ۰۶ ✓</div> </div> <div> <div>APO ۰۸ ✓</div> <div>APO ۱۱ ✓</div> <div>BAI ۰۱ ✓</div> </div>
معیارهای سنجش فرآیند	<p>✓ پذیرش و تایید ذی‌نفعان برآورده شده و تمامی جنبه‌های برنامه‌های اجرایی و تبدیل در نظر گرفته می‌شود.</p> <p>✓ نسخه‌های منتشر شده، آماده برای ارتقاء درجه و قرارگیری در مرحله تولید/اجرا، با آمادگی و پشتیبانی ذی‌نفعان هستند.</p> <p>✓ نسخه‌های منتشر شده با موفقیت تبلیغ و ترویج یافته، پایدار بوده و انتظارات را برآورده می‌سازد.</p> <p>✓ درس آموخته‌ها منجر به توسعه نسخه‌های منتشر شده جدید می‌شوند.</p>
توصیه‌های افزایش سطح بلوغ	نقش‌های درگیر

 بانک ملت	ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0	 شرکت مهندسی صنایع پارس ارفعوان
صفحه ۵۹ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

نام فرآیند	مدیریت پذیرش و انتقال (گذار) تغییر
ایجاد یک برنامه اجرایی	تمام بدنه بانک ملت، شورای عالی انفورماتیک، مدیریت ریسک و تطبیق، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت
رنامه ریزی فرآیند کسب و کار، تبدیل سیستم و داده ها	تمام بدنه بانک ملت، شورای عالی انفورماتیک، مدیریت ریسک و تطبیق، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت
ارائه طرح آزمون پذیرش	بانکداری ها، تمام بدنه بانک ملت، شورای عالی انفورماتیک، مدیریت ریسک و تطبیق، اداره کل زیرساخت و نرم افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت
ایجاد محیط تست	بانکداری ها، تمام بدنه بانک ملت، شورای عالی انفورماتیک، مدیریت ریسک و تطبیق، اداره کل زیرساخت و نرم افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت
تصویب و اجرا طرح آزمون پذیرش	بانکداری ها، تمام بدنه بانک ملت، شورای عالی انفورماتیک، مدیریت ریسک و تطبیق، اداره کل زیرساخت و نرم افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت
ارتقاء سطح تولید و مدیریت انتشار	تمام بدنه بانک ملت، شورای عالی انفورماتیک، مدیریت ریسک و تطبیق، اداره کل زیرساخت و نرم افزار، معاونت پشتیبانی
فراهم آوری شرایط پشتیبانی از تولیدات اولیه	تمام بدنه بانک ملت، شورای عالی انفورماتیک، مدیریت ریسک و تطبیق، اداره کل زیرساخت و نرم افزار، معاونت پشتیبانی
بررسی پس از پیاده سازی	تمام بدنه بانک ملت، شورای عالی انفورماتیک، مدیریت ریسک و تطبیق، اداره کل زیرساخت و نرم افزار، معاونت پشتیبانی

جدول ۳۱: توصیه های افزایش سطح بلوغ فرآیند BAI 0.8



نام فرآیند	مدیریت دانش
کد فرآیند	BAI 0.8
شرح فرآیند	در این فرآیند دسترسی به دانش مربوطه، فعلی، معتبر و قابل اعتماد، به منظور حمایت از تمام فعالیت های موجود در هر فرآیند و تسهیل در تصمیم گیری ها، حفظ می گردد. این فرآیند شامل برنامه ریزی جهت شناسایی، جمع آوری، سازماندهی، نگهداری، استفاده و از رده خارج شدن دانش و اطلاعات، می باشد.
سطح فعلی بلوغ	بین سطح صفر و یک
سطح مطلوب بلوغ	دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ

 بانک ملت	ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0	 شرکت مهندسی صنایع پارس ارفعانی
صفحه ۶۰ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

مدیریت دانش	نام فرآیند
<p>✓ نقاط قوت</p> <p>- تا حد بسیار کمی دانش سازمان و منابع دانشی، بهبود می‌یابد</p> <p>✓ نقاط ضعف</p> <p>- هیچ رویه‌ای جهت حذف و امحاء دانش‌های قدیمی و بلا استفاده در سیستم وجود ندارد</p>	برخی از مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف
<p>BAI 0.3 ✓</p> <p>BAI 0.5 ✓</p>	<p>APO 0.1 ✓</p> <p>APO 0.7 ✓</p> فرآیندهای مرتبط
<p>✓ منابع اطلاعاتی شناسایی و طبقه‌بندی می‌شوند</p> <p>✓ دانش مورد استفاده قرار گرفته و به اشتراک گذاشته می‌شود</p> <p>✓ به اشتراک‌گذاری دانش به عنوان بخش جدایی ناپذیر از فرهنگ سازمانی در آمده است.</p> <p>✓ به منظور پشتیبانی از الزامات، دانش به طور مداوم مورد بروزرسانی و بهبود قرار می‌گیرد.</p>	معیارهای سنجش فرآیند
نقش‌های درگیر	توصیه‌های افزایش سطح بلوغ
بانکداری‌ها، تمام بدنه بانک ملت، حسابرسی داخلی، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت	گسترش فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش
بانکداری‌ها، تمام بدنه بانک ملت، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی	شناسایی و دسته‌بندی منابع اطلاعاتی
مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار	سازماندهی اطلاعات براساس دانش
تمام بدنه بانک ملت، مدیریت ریسک و تطبیق، حسابرسی داخلی، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار	استفاده و به‌اشتراک‌گذاری دانش
تمام بدنه بانک ملت، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت	ارزیابی اطلاعات ارزیابی و کنارگذاری آنها در صورت لزوم

جدول ۳۲: توصیه‌های افزایش سطح بلوغ فرآیند BAI 0.9



مدیریت دارایی‌ها	نام فرآیند
BAI 0.9	کد فرآیند
<p>هدف این فرآیند مدیریت دارایی‌های فناوری اطلاعات (از طریق چرخه حیات آنها) جهت تضمین استفاده از دارایی‌ها در راستای ارائه ارزش -از طریق روش‌های مقرون به‌صرفه- می‌باشد. همچنین این دارایی‌ها در راستای دستیابی به اهداف سازمانی، مورد استفاده قرار گرفته و از آنها محافظت می‌گردد؛ از سوی دیگر آن دسته از دارایی‌هایی که جهت حمایت از قابلیت‌های خدمات، حیاتی هستند، بایستی معتبر و در دسترس باشند. در این فرآیند همچنین، مجوز نرم‌افزارها، برای اطمینان از اینکه تعداد مناسبی از آنها در راستای نیازهای کسب‌وکار، به دست آمده توسعه یافته و مورد استفاده قرار می‌گیرند، مدیریت می‌گردند.</p>	شرح فرآیند

 بانک ملت	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبردی فناوری اطلاعات</p> <p>مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0</p>	 شرکت مهندسی صنایع پارس ارفعوان
صفحه ۶۱ از ۷۶	نقشه راه راهبردی فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

نام فرآیند	مدیریت دارایی‌ها	
سطح فعلی بلوغ	بین سطح صفر و یک	سطح مطلوب بلوغ
برخی از مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف	<ul style="list-style-type: none"> ✓ نقاط قوت - تقریباً کلیه لایسنس‌ها با نیازهای سازمان هم‌راستا و سازگار می‌باشند - لیست لایسنس‌های خریداری شده وجود دارد ✓ نقاط ضعف - روال مدونی جهت شناسایی و ثبت دارایی‌های فعلی در سازمان وجود ندارد 	
فرآیندهای مرتبط	<div> <div> DSS 0.5 ✓ MEA 0.3 ✓ </div> <div> BAI 0.3 ✓ BAI 1.0 ✓ </div> <div> APO 0.2 ✓ APO 0.6 ✓ APO 0.8 ✓ </div> </div>	
معیارهای سنجش فرآیند	<ul style="list-style-type: none"> ✓ لایسنس‌ها با نیازهای سازمانی سازگار و با آنها هم‌راستا هستند ✓ دارایی‌ها در سطوح بهینه نگهداری می‌شوند 	
	توصیه‌های افزایش سطح بلوغ	نقش‌های درگیر
	شناسایی و ثبت دارایی‌های فعلی	اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار
	مدیریت دارایی‌های حیاتی	اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، مدیر معماری
	مدیریت چرخه عمر دارایی‌ها	اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی
	بهینه‌سازی هزینه‌های مربوط به دارایی‌ها	اداره کل مالی، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی
	مدیریت لایسنس‌ها	حسابرسی داخلی، مدیریت امور فناوری اطلاعات

جدول ۳۳: توصیه‌های افزایش سطح بلوغ فرآیند BAI 1.0

نام فرآیند	مدیریت پیکربندی	
کد فرآیند	BAI 1.0	
شرح فرآیند	در این فرآیند کلیه توصیفات و ارتباطات میان منابع کلیدی و قابلیت‌های مورد نیاز جهت ارائه خدمات فناوری اطلاعات، تعریف و نگهداری می‌گردند؛ از جمله فعالیت‌های این فرآیند عبارتند از جمع‌آوری اطلاعات پیکربندی، ایجاد خطوط پایه، تایید و تفتیش اطلاعات پیکربندی و به روز رسانی مخزن پیکربندی.	
	بین سطح صفر و یک	سطح مطلوب بلوغ
برخی از مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف	<ul style="list-style-type: none"> ✓ نقاط قوت - تا حد بسیار کمی منابع و اطلاعات لازم برای انجام فرآیند شناسایی شده است 	
	دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ	

 بانک ملت	ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0	 شرکت مهندسی صنایع پارس انرژی
صفحه ۶۲ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱



مدیریت پیکربندی			نام فرآیند
<div>✓ نقاط ضعف</div> <div><div>- در سازمان هیچ‌گونه مخزنی جهت پیکربندی اطلاعات، پیرامون سرویس‌ها وجود ندارد</div><div>- همچنین مدلی برای پیکربندی اطلاعات جهت حفظ و نگهداری دارایی‌ها وجود ندارد</div></div>			
DSS۰۲ ✓ MEA۰۳ ✓	BAI۰۷ ✓ BAI۰۹ ✓	BAI۰۳ ✓ BAI۰۶ ✓	فرآیندهای مرتبط
✓ مخزن پیکربندی، دقیق، کامل و به روز می‌باشد.			معیارهای سنجش فرآیند
نقش‌های درگیر		توصیه‌های افزایش سطح بلوغ	
اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی		ایجاد و حفظ یک مدل پیکربندی	
اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی		ایجاد و حفظ مبنا و مخزن پیکربندی	
مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار		حفظ و کنترل اقلام پیکربندی	
اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی		ارائه موقعیت و گزارش پیکربندی	
حسابرسی داخلی، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار		بررسی و تایید یکپارچگی مخزن پیکربندی	

۷-۴- توصیه‌های بهبود سطح بلوغ در فرآیندهای دسته DSS

در این بخش به تشریح توصیه‌های ضروری در خصوص افزایش سطوح بلوغ فرآیندهای موجود در دسته تحویل، خدمت و پشتیبانی می‌پردازیم.

جدول ۳۴: توصیه‌های افزایش سطح بلوغ فرآیند DSS 01



نام فرآیند	مدیریت عملیات		
کد فرآیند	DSS۰۱		
شرح فرآیند	در این فرآیند کلیه فعالیت‌ها و روش‌های عملیاتی مورد نیاز جهت ارائه خدمات فناوری اطلاعات داخلی و برون‌سپاری شده، از جمله دستورالعمل‌های استاندارد از پیش تعیین شده و فعالیت‌های نظارتی مورد نیاز، اجرا شده و بین آنها هماهنگی ایجاد می‌شود		
سطح فعلی بلوغ	بین سطح صفر و یک	سطح مطلوب بلوغ	دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ
برخی از مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف	✓ نقاط قوت - تا حدودی زیرساخت‌های فناوری اطلاعات (که سازمان را در انجام عملیات یاری می‌نماید) مورد پایش و ارزیابی قرار می‌گیرند. ✓ نقاط ضعف		

 بانک ملت	ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0	 شرکت مهندسی صنایع پارس ارمغان
صفحه ۶۳ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

مدیریت عملیات			نام فرآیند
- عملیات سازمان، به خوبی مورد نظارت، ارزیابی، اندازه‌گیری و اصلاح قرار نمی‌گیرند			
MEA۰۲ ✓ MEA۰۳ ✓	BAI۰۵ ✓ DSS۰۲ ✓	APO۰۱ ✓ APO۰۹ ✓ BAI۰۳ ✓	فرآیندهای مرتبط
✓ فعالیت‌های عملیاتی مطابق با نیاز و طبق زمان‌بندی اجرا می‌شوند ✓ عملیات‌ها؛ پایش، اندازه‌گیری، گزارش‌دهی و اصلاح می‌شوند			معیارهای سنجش فرآیند
نقش‌های درگیر		توصیه‌های افزایش سطح بلوغ	
اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار		اجرای مراحل عملیاتی	
اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، مدیریت امور فناوری اطلاعات		مدیریت خدمات IT برون‌سپاری شده	
اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار		نظارت بر زیرساخت‌های فناوری اطلاعات	
اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت امنیت، معاونت امنیت		مدیریت محیط سازمان	
اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت امنیت، معاونت امنیت		مدیریت کلیه امکانات	

جدول ۳۵: توصیه‌های افزایش سطح بلوغ فرآیند DSS۰۲



مدیریت درخواست‌ها و رخدادهای سرویس			نام فرآیند
DSS۰۲			کد فرآیند
مطابق با این فرآیند به درخواست‌های کاربران پاسخ‌های به‌موقع و موثر داده شده و راه حل مقابله با حوادث گوناگون ارائه می‌گردد. از جمله فعالیت‌هایی که در این فرآیند انجام می‌شود عبارت است از: بازیابی خدمات عادی، ثبت و تکمیل درخواست‌های کاربران، مستندسازی، بررسی، تشخیص و حل و فصل حوادث.			شرح فرآیند
دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ	سطح مطلوب بلوغ	بین سطح صفر و یک	سطح فعلی بلوغ
✓ نقاط قوت - تا حد قابل قبولی یک مدل مشخص برای بررسی و ثبت درخواست‌های سرویس و حوادث وجود دارد. ✓ نقاط ضعف - بر اساس سطوح سرویس توافق شده، به خوبی به درخواست‌های سرویس پاسخ داده نمی‌شود.			برخی از مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف
DSS۰۳ ✓ DSS۰۴ ✓ DSS۰۵ ✓ MEA۰۱ ✓	BAI۰۴ ✓ BAI۰۶ ✓ BAI۰۷ ✓ BAI۱۰ ✓	APO۰۸ ✓ APO۰۹ ✓ APO۱۱ ✓ APO۱۲ ✓	فرآیندهای مرتبط

 بانک ملت	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات</p> <p>مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0</p>	 شرکت مهندسی صنایع پارس ارنوا
صفحه ۶۴ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

نام فرآیند	مدیریت درخواست‌ها و رخدادهای سرویس
<div> <div>✓ APO ۱۳</div> <div>✓ DSS ۰۱</div> </div>	
<p>✓ سرویس‌های مربوط به فناوری اطلاعات، به منظور استفاده در دسترس قرار می‌گیرند.</p> <p>✓ رخدادهای مطابق با سطوح مورد توافق سرویس‌ها، مورد حل و فصل قرار می‌گیرند.</p> <p>✓ به درخواست‌های سرویس براساس سطوح مورد توافق سرویس‌ها و سطح رضایت مشتری، رسیدگی می‌شود.</p>	<p>معیارهای سنجش فرآیند</p>
توصیه‌های افزایش سطح بلوغ	نقش‌های درگیر
تعریف طرح طبقه‌بندی درخواست‌ها و رخدادهای سرویس	مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی
ثبت، طبقه‌بندی و اولویت‌بندی درخواست‌ها و رخدادهای سرویس	اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی
رسیدگی، تایید و انجام درخواست‌های خدمات	تمام بدنه بانک ملت، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی
بررسی و شناسایی علت حوادث	تمام بدنه بانک ملت، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی
برطرف نمودن و بهبود حوادث	اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت
خاتمه به درخواست‌ها و رخدادهای سرویس	اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت
پیگیری وضعیت‌ها و تهیه گزارشات ضروری	اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت

جدول ۳۶: توصیه‌های افزایش سطح بلوغ فرآیند DSS ۰۳



نام فرآیند	مدیریت مشکلات
کد فرآیند	DSS ۰۳
شرح فرآیند	<p>شناسایی و طبقه‌بندی مشکلات و دلایل وقوع آنها و ارائه راه‌حل به موقع، برای جلوگیری از حوادث مشابه هدف این فرآیند است. علاوه بر این توصیه‌ها در راستای بهبود شرایط ارائه می‌گردد.</p>
سطح فعلی بلوغ	<div> <div>بین سطح صفر و یک</div> <div>سطح مطلوب بلوغ</div> <div>دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ</div> </div>
برخی از مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف	<p>✓ نقاط قوت</p> <ul style="list-style-type: none"> - تا حدودی رخدادهای و علل عمده‌ای که مشکلات از آنها نشأت می‌گیرند ثبت و بررسی می‌شوند <p>✓ نقاط ضعف</p> <ul style="list-style-type: none"> - مشکلات به خوبی تحلیل و مدیریت نمی‌شوند و اقدام مناسب و به موقع جهت حل آنها صورت نمی‌گیرد.

 بانک ملت	ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0	 شرکت مهندسی صنایع پارس اراغی
صفحه ۶۵ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

نام فرآیند		مدیریت مشکلات
فرآیندهای مرتبط	APO 08 ✓	BAI 06 ✓
	APO 12 ✓	DSS 02 ✓
معیارهای سنجش فرآیند		✓ مشکلات مربوط به حوزه فناوری اطلاعات به گونه‌ای برطرف شده‌اند که دیگر ایجاد نمی‌شوند.
توصیه‌های افزایش سطح بلوغ		نقش‌های درگیر
مشکلات شناسایی و طبقه‌بندی می‌شوند		مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی
مشکلات بررسی و علت آنها تشخیص داده می‌شود		اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت
سطح شناخت خطاها افزایش می‌یابد		اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت
چالش‌ها و مسائل، حل و فصل می‌شوند		اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی
مدیریت پیشگیری از مشکلات، اجرا می‌شود		اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی

جدول ۳۷: توصیه‌های افزایش سطح بلوغ فرآیند DSS 04



نام فرآیند		مدیریت پیوستگی(استمرار)	
کد فرآیند		DSS۰۴	
شرح فرآیند		ایجاد و حفظ یک برنامه برای فعال ساختن کسب‌وکار و فناوری اطلاعات جهت پاسخ به حوادث و اختلالات با هدف تداوم بهره برداری از فرآیندهای حیاتی کسب‌وکار و خدمات مورد نیاز فناوری اطلاعات و همچنین حفظ دسترسی به اطلاعات در سطحی قابل قبول برای سازمان، رویکرد اصلی این فرآیند می‌باشد.	
سطح فعلی بلوغ	بین سطح صفر و یک	سطح مطلوب بلوغ	دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ
برخی از مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف	✓ نقاط قوت		
	- تا حد بسیار کمی استراتژی، برنامه‌ای برای استمرار و پیوستگی کسب‌وکار وجود دارد		
فرآیندهای مرتبط	✓ نقاط ضعف		
	- پیوستگی و استمرار کسب‌وکار مورد سنجش و ارزیابی قرار نمی‌گیرد.		
	APO۰۱ ✓	APO۰۹ ✓	
	APO۰۲ ✓	BAI۰۶ ✓	
معیارهای سنجش فرآیند	APO۰۷ ✓	DSS۰۲ ✓	
	✓ اطلاعات حیاتی کسب و کار مطابق با سطح سرویس مورد نیاز، در دسترس کسب و کار قرار می‌گیرد.		
	✓ سرویس‌های حیاتی سازمان دارای انعطاف‌پذیری و پایداری هستند.		
	✓ آزمون‌های استمرار کسب و کار، اثربخشی برنامه را تصدیق می‌نمایند.(برنامه استمرار کسب و کار)		

 بانک ملت	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات</p> <p>مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0</p>	 شرکت ملی صنایع پتروشیمی
صفحه ۶۶ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

نام فرآیند	مدیریت پیوستگی (استمرار)
<p>✓ یک برنامه استمرار کسب و کار به روز وجود دارد که الزامات جاری کسب و کار را منعکس نماید.</p> <p>✓ گروه‌های داخلی و خارجی در حوزه برنامه استمرار کسب و کار، آموزش دیده‌اند.</p>	
	توصیه‌های افزایش سطح بلوغ
تعریف سیاست، اهداف و دامنه استمرار کسب‌وکار	نقش‌های درگیر پشتیبانی فناوری اطلاعات و اداره کل تدارکات، تمام بدنه بانک ملت، مدیریت امور فناوری اطلاعات، معاونت پشتیبانی، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار
حفظ استراتژی استمرار	پشتیبانی فناوری اطلاعات و اداره کل تدارکات، تمام بدنه بانک ملت، مدیریت امور فناوری اطلاعات، معاونت پشتیبانی، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار
توسعه و پیاده‌سازی استمرار کسب‌وکار	تمام بدنه بانک ملت، مدیریت امور فناوری اطلاعات، معاونت پشتیبانی، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار
بررسی، تست و اجرای برنامه استمرار کسب‌وکار	تمام بدنه بانک ملت، مدیریت امور فناوری اطلاعات، معاونت پشتیبانی، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار
بررسی، حفظ و بهبود برنامه استمرار	پشتیبانی فناوری اطلاعات و اداره کل تدارکات، تمام بدنه بانک ملت، مدیریت امور فناوری اطلاعات، معاونت پشتیبانی، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار
آموزش برنامه تداوم و استمرار	تمام بدنه بانک ملت، مدیریت امور فناوری اطلاعات، معاونت پشتیبانی، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار
مدیریت اقدامات لازم جهت پشتیبانی	اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، مدیریت پیوستگی کسب‌وکار
انجام بررسی‌ها پس از آغاز دوباره	تمام بدنه بانک ملت، مدیریت امور فناوری اطلاعات، معاونت پشتیبانی، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار

جدول ۳۸: توصیه‌های افزایش سطح بلوغ فرآیند DSS 5.0



نام فرآیند	مدیریت خدمات امنیتی
کد فرآیند	DSS 5.0
شرح فرآیند	<p>منظور از این فرآیند محافظت از اطلاعات سازمانی به منظور حفظ سطح قابل قبول ریسک امنیت اطلاعات برای سازمان و مطابقت با سیاست‌های امنیتی می‌باشد. ایجاد و حفظ نقش‌های امنیتی اطلاعات و حقوق دسترسی و اجرای نظارت امنیتی از اقدامات موجود در این فرآیند می‌باشد.</p>
سطح فعلی بلوغ	<p>بین سطح صفر و یک</p> <p>سطح مطلوب بلوغ</p> <p>دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ</p>

 بانک ملت	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات</p> <p>مبتنی بر چارچوب COBIT ۵.۰</p>	 شرکت مهندسی صنایع پارس ارموا
صفحه ۶۷ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT ۵.۰	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱



نام فرآیند	مدیریت خدمات امنیتی
<p>برخی از مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف</p>	<p>✓ نقاط قوت</p> <p>- امنیت شبکه و نقاط اتصال تا حد قابل قبولی مدیریت می‌شود</p> <p>✓ نقاط ضعف</p> <p>- امنیت اسناد حساس و خروجی‌های سازمانی به خوبی مدیریت نمی‌شوند.</p>
	<p>فرآیندهای مرتبط</p> <p> APO ۰۱ ✓ APO ۰۳ ✓ APO ۰۹ ✓ </p> <p> DSS ۰۶ ✓ MEA ۰۲ ✓ </p> <p> APO ۱۲ ✓ BAI ۰۹ ✓ DSS ۰۲ ✓ </p>
<p>معیارهای سنجش فرآیند</p>	<p>✓ امنیت شبکه‌ها و ارتباطات، نیازهای کسب و کار را برآورده می‌سازد.</p> <p>✓ اطلاعاتی که در موارد نهایی مورد پردازش و ذخیره‌سازی قرار گرفته است، ثبت و محافظت می‌شود.</p> <p>✓ تمامی کاربران به شکلی مشخص قابل شناسایی و ردیابی هستند</p> <p>✓ سنجه‌ها و معیارها به منظور محافظت از اطلاعات در برابر دسترسی غیر مجاز، آسیب و اختلال در زمان پردازش، انتقال و ذخیره‌سازی؛ وضع و اجرا می‌شوند.</p> <p>✓ اطلاعات الکترونیک در زمان ذخیره‌سازی، انتقال و امحاء، به خوبی ایمن شده‌اند.</p>
	<p>توصیه‌های افزایش سطح بلوغ</p>
<p>محافظة در برابر نرم‌افزارهای مخرب</p>	<p>نقش‌های درگیر</p> <p>تمام بدنه بانک ملت، معاونت امنیت، مدیریت منابع انسانی، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار</p>
<p>مدیریت امنیت شبکه و ارتباطات</p>	<p>معاونت امنیت، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت امنیت</p>
<p>مدیریت امنیت نقاط انتهایی</p>	<p>معاونت امنیت، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار</p>
<p>مدیریت هویت کاربران و دسترسی آنها</p>	<p>تمام بدنه بانک ملت، معاونت امنیت، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار</p>
<p>مدیریت دسترسی فیزیکی به دارایی‌های فناوری اطلاعات</p>	<p>معاونت امنیت، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار</p>
<p>مدیریت اسناد حساس و نفوذپذیر و بازده دستگاه‌ها</p>	<p>اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، مدیریت امور فناوری اطلاعات</p>
<p>بررسی زیرساخت‌های رویدادهای مرتبط با امنیت</p>	<p>معاونت امنیت، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار</p>

جدول ۳۹: توصیه‌های افزایش سطح بلوغ فرآیند DSS ۰۶

نام فرآیند	مدیریت کنترل‌های فرآیند کسب‌وکار
<p>کد فرآیند</p> <p>DSS ۰۶</p>	
<p>شرح فرآیند</p>	<p>تعریف و حفظ و نگهداری مناسب از کنترل‌های مربوط به فرآیندهای کسب‌وکار، جهت کسب اطمینان از این موضوع که اطلاعات وابسته و پردازش شده به وسیله فرآیندهای داخلی و خارجی، تمامی نیازهای کنترلی اطلاعات را برطرف و برآورده می‌سازد. شناسایی نیازهای مربوط</p>

 بانک ملت	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات</p> <p>مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0</p>	 شرکت مهندسی صنایع پارس ارنوا
صفحه ۶۸ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.RM.۷۰۱

مدیریت کنترل‌های فرآیند کسب‌وکار	نام فرآیند
<p>به کنترل و مدیریت اطلاعات و در ادامه انجام کنترل‌های ضروری جهت کسب اطمینان از اینکه اطلاعات و پردازش آن، این الزامات و نیازها را رعایت می‌نماید؛ از دیگر ابعاد این فرآیند است.</p>	
<p>دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ</p>	<p>سطح فعلی بلوغ</p>
<p>بین سطح صفر و یک</p> <p>سطح مطلوب بلوغ</p>	<p>برخی از مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف</p> <p>✓ نقاط قوت</p> <p>- تا حد بسیار کمی کنترل‌های فرآیندهای کسب‌وکار و فعالیت‌های هریک، با اهداف سازمان همراستا می‌باشند.</p> <p>✓ نقاط ضعف</p> <p>- خطاها و اشتباهات فرآیندهای کسب‌وکار به درستی مدیریت نمی‌شوند.</p>
<p>BAI۰۷ ✓</p> <p>DSS۰۵ ✓</p> <p>MEA۰۲ ✓</p>	<p>فرآیندهای مرتبط</p> <p>APO۰۱ ✓</p> <p>APO۰۷ ✓</p> <p>APO۱۱ ✓</p>
<p>پوشش و اثربخشی کنترل‌های کلیدی جهت برآورده‌سازی الزامات کسب و کار در حوزه پردازش اطلاعات، کامل است.</p> <p>✓ مجموعه نقش‌ها، مسئولیت‌ها و سطوح دسترسی، با نیازهای مجاز کسب و کار، همراستا هستند.</p> <p>✓ تراکنش‌های کسب و کار به صورت کامل ذخیره شده و در صورت لزوم Log آنها نیز ذخیره می‌شود.</p>	<p>معیارهای سنجش فرآیند</p>
نقش‌های درگیر	توصیه‌های افزایش سطح بلوغ
<p>بانکداری‌ها، تمام بدنه بانک ملت</p>	<p>هماهنگی فعالیت‌های کنترلی جاسازی شده در فرآیندهای کسب و کار با اهداف سازمانی</p>
<p>مدیر عامل، اداره کل مالی، پشتیبانی فناوری اطلاعات و اداره کل تدارکات، بانکداری‌ها، تمام بدنه بانک ملت</p>	<p>کنترل فرآیند پردازش اطلاعات</p>
<p>اداره کل مالی، بانکداری‌ها، تمام بدنه بانک ملت، معاونت امنیت</p>	<p>مدیریت نقش‌ها، مسئولیت‌ها، دسترسی به مزیت‌ها و سطح اختیار</p>
<p>تمام بدنه بانک ملت، معاونت پشتیبانی</p>	<p>مدیریت خطاها و استثناءها،</p>
<p>تمام بدنه بانک ملت</p>	<p>کسب اطمینان در خصوص ردیابی رویدادهای اطلاعاتی و مسئولیت‌پذیری</p>
<p>تمام بدنه بانک ملت</p>	<p>محافظت و در امان بودن دارایی‌های اطلاعاتی</p>



 بانک ملت	ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبردی فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT 5.0	 شرکت پندسی صنایع پارس انرژی
صفحه ۶۹ از ۷۶	نقشه راه راهبردی فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT 5.0	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.V01

۷-۵- توصیه‌های بهبود سطح بلوغ در فرآیندهای دسته MEA

در این بخش به تشریح توصیه‌های ضروری در خصوص افزایش سطوح بلوغ فرآیندهای موجود در دسته نظارت، سنجش و ارزیابی می‌پردازیم.

جدول ۴۰: توصیه‌های افزایش سطح بلوغ فرآیند MEA 01



نام فرآیند			نظارت، سنجش، ارزیابی عملکرد و تطبیق
کد فرآیند			MEA 01
شرح فرآیند			جمع‌آوری، اعتبارسنجی و ارزیابی کسب‌وکار، فناوری اطلاعات، اهداف و معیارهای فرآیندها. نظارت بر اینکه فرآیندها مطابق اهداف و معیارهای سازمان انجام شده و گزارشات به صورت سیستماتیک و به موقع ارائه می‌شود.
سطح فعلی بلوغ	بین سطح صفر و یک	سطح مطلوب بلوغ	دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ
برخی از مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف			<ul style="list-style-type: none"> ✓ نقاط قوت - تا حدودی رویکردی جهت نظارت، ارزیابی و اطلاع‌رسانی سازمانی وجود دارد ✓ نقاط ضعف - شاخصی جهت اندازه‌گیری فرآیندهای تطبیق و نظارت وجود ندارد.
فرآیندهای مرتبط			<ul style="list-style-type: none"> ✓ EDM 01 ✓ EDM 05 ✓ تمام فرآیندهای دسته APO ✓ تمام فرآیندهای دسته BAI ✓ تمام فرآیندهای دسته DSS ✓ تمام فرآیندهای دسته MEA
معیارهای سنجش فرآیند			<ul style="list-style-type: none"> ✓ اهداف و شاخص‌ها توسط ذینفعان تأیید شده‌است. ✓ فرآیندها بر اساس اهداف و شاخص‌ها، مورد توافق قرار گرفته و اندازه‌گیری می‌شوند ✓ رویکرد پایش، ارزیابی و اطلاع‌رسانی سازمان کاملاً موثر و عملیاتی است ✓ اهداف و شاخص‌ها در سیستم پایش سازمانی، ادغام شده‌اند ✓ گزارش‌دهی فرآیند در حوزه‌های عملکرد و سازگاری بسیار مفید و زمان‌مند است
توصیه‌های افزایش سطح بلوغ		نقش‌های درگیر	
ایجاد یک رویکرد نظارتی		مدیر عامل، اداره کل مالی، پشتیبانی فناوری اطلاعات و اداره کل تدارکات، بانکداری‌ها، مدیریت امور فناوری اطلاعات	
تعیین اهداف عملکرد و تطبیق		بانکداری‌ها، تمام بدنه بانک ملت، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار	
جمع‌آوری و پردازش داده‌های مربوط به عملکرد و تطبیق		تمام بدنه بانک ملت، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، مدیریت امور فناوری اطلاعات	

 بانک ملت	ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT ۵.۰	 شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.V۰۱
صفحه ۷۰ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT ۵.۰	

نام فرآیند	نظارت، سنجش، ارزیابی عملکرد و تطبیق
تحلیل و گزارش عملکرد	بانکداری‌ها، تمام بدنه بانک ملت، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار،
اطمینان از اجرای اقدامات اصلاحی	مدیریت امور فناوری اطلاعات، تمام بدنه بانک ملت، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی

جدول ۴۱: توصیه‌های افزایش سطح بلوغ فرآیند MEA+۲



نام فرآیند	نظارت، سنجش و ارزیابی سیستم کنترل داخلی
کد فرآیند	MEA۰۲
شرح فرآیند	مطابق با این فرآیند، محیط کنترلی بایستی به صورت پیوسته پایش و ارزیابی گردد؛ که این امر شامل خود ارزیابی و بررسی سطح اطمینان و تضمین می‌باشد. از سوی دیگر بایستی جهت شناسایی نقص‌ها و کمبودهای سیستم کنترل، تشخیص ناکارآمدی‌ها و انجام اقدامات ضروری جهت بهبود سیستم کنترلی، مدیریت فعال انجام می‌شود. جهت ارزیابی کنترل داخلی و فعالیت‌های تضمین، برنامه‌ریزی، سازماندهی، حفظ و حمایت از استانداردها صورت می‌پذیرد
سطح فعلی بلوغ	بین سطح صفر و یک
سطح مطلوب بلوغ	دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ
برخی از مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف	<ul style="list-style-type: none"> ✓ نقاط قوت - تا حد بسیار کمی تمهیدات لازم به شکل موثر و قابل قبول برنامه‌ریزی و اجرا می‌شوند ✓ نقاط ضعف - فرآیندها (خروجی مورد انتظار و نقاط هدف‌گذاری آنها)، منابع (تخصیص، ظرفیت و نحوه‌ی استفاده) و اطلاعات، الزامات مربوط به سیستم‌های کنترلی داخل بانک را برآورده نمی‌سازند.
فرآیندهای مرتبط	<ul style="list-style-type: none"> ✓ EDM۰۱ ✓ EDM۰۵ ✓ تمام فرآیندهای دسته APO ✓ تمام فرآیندهای دسته BAI ✓ تمام فرآیندهای دسته DSS ✓ تمام فرآیندهای دسته MEA
معیارهای سنجش فرآیند	<ul style="list-style-type: none"> ✓ فرآیندها، منابع و اطلاعات، الزامات مربوط به سیستم کنترل داخلی سازمان را برآورده می‌سازند ✓ تمامی تمهیدات تضمینی به شکلی موثر برنامه‌ریزی و اجرا شده‌اند ✓ تضمین مستقل پیرامون عملیاتی و موثر بودن سیستم کنترل داخلی ارائه شده‌است ✓ سیستم کنترل داخلی استقرار یافته و نواقص شناسایی و گزارش شده‌اند
توصیه‌های افزایش سطح بلوغ	نقش‌های درگیر
نظارت و پایش کنترل‌های داخلی	تمام بدنه بانک ملت، دفتر مدیریت پروژه‌ها، مدیریت ریسک و تطبیق، حسابرسی داخلی، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت

 <p>بانک ملت</p>	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT ۵.۰</p>	 <p>شرکت مهندسی صنایع بان و فناوری</p>
<p>صفحه ۷۱ از ۷۶</p>	<p>نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT ۵.۰</p>	<p>شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.v۰۱</p>



نام فرآیند	نظارت، سنجش و ارزیابی سیستم کنترل داخلی
بررسی اثربخشی کنترل‌های فرآیندهای کسب و کار	اداره کل مالی، بانکداری‌ها، تمام بدنه بانک ملت، مدیریت ریسک و تطبیق، حسابرسی داخلی
اجرای خود ارزیابی در حوزه کنترل	تمام بدنه بانک ملت، دفتر مدیریت پروژه‌ها، مدیریت ریسک و تطبیق، حسابرسی داخلی، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت
شناسایی و گزارش کاستی‌های کنترلی	تمام بدنه بانک ملت، دفتر مدیریت پروژه‌ها، مدیریت ریسک و تطبیق، حسابرسی داخلی، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم افزار، معاونت پشتیبانی، معاونت امنیت
کسب اطمینان از این موضوع که تضمین کنندگان و تعهدکنندگان مستقل و واجد شرایط می‌باشند	تمام بدنه بانک ملت، مدیریت ریسک و تطبیق، حسابرسی داخلی، مدیریت امور فناوری اطلاعات
برنامه‌ریزی تمهیدات تضمین	مدیر عامل، تمام بدنه بانک ملت، مدیریت امور فناوری اطلاعات
تعیین محدوده تمهیدات تضمین	بانکداری‌ها، تمام بدنه بانک ملت، پشتیبانی فناوری اطلاعات و اداره کل تدارکات، حسابرسی داخلی، مدیریت امور فناوری اطلاعات
اجرای تمهیدات تضمین	تمام بدنه بانک ملت، حسابرسی داخلی، مدیریت امور فناوری اطلاعات

جدول ۴۲: توصیه‌های افزایش سطح بلوغ فرآیند MEA۰۳

نام فرآیند	نظارت، سنجش و ارزیابی جهت تطبیق با نیازهای خارجی
کد فرآیند	MEA۰۳
شرح فرآیند	به جهت اینکه فرآیندهای فناوری اطلاعات و فرآیندهای تجاری پشتیبانی شده توسط فناوری اطلاعات، با قوانین، مقررات و الزامات قراردادی مطابقت داشته باشد، به طور مداوم ارزیابی صورت می‌گیرد. از سوی دیگر نیازمندی‌ها شناسایی شده و به منظور انطباق آنها با فناوری اطلاعات و کل سازمان، اطمینان حاصل می‌شود.
سطح فعلی بلوغ	بین سطح صفر و یک سطح مطلوب بلوغ دستیابی و تثبیت سطح یک بلوغ و حرکت به سمت سطح دو بلوغ
برخی از مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف	<p>✓ نقاط قوت</p> <p>- تا حد بسیار کمی الزامات خارجی رعایت شده و مورد توجه قرار می‌گیرند</p> <p>✓ نقاط ضعف</p> <p>- تمامی الزاماتی که خارج از سازمان بر روی عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند، مورد شناسایی قرار نمی‌گیرند و قوانین و الزامات خارجی به صورت مداوم بررسی نمی‌شوند.</p>
فرآیندهای مرتبط	<p>✓ EDM۰۱</p> <p>✓ EDM۰۵</p> <p>✓ تمام فرآیندهای دسته APO</p>

 بانک ملت	ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبردی فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT ۵.۰	 شرکت پهندهسی صنایع پارس انرژی
صفحه ۷۲ از ۷۶	نقشه راه راهبردی فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT ۵.۰	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.v۰۱

نام فرآیند		نظارت، سنجش و ارزیابی جهت تطبیق با نیازهای خارجی
معیارهای سنجش فرآیند	✓	تمام فرآیندهای دسته BAI
	✓	تمام فرآیندهای دسته DSS
	✓	تمام فرآیندهای دسته MEA
	✓	تمامی الزامات تطبیق خارجی شناسایی شده‌اند
توصیه‌های افزایش سطح بلوغ	✓	الزامات تطبیق خارجی به میزان مناسب مورد توجه و رسیدگی قرار گرفته‌اند
	نقش‌های درگیر	
	بانکداری‌ها، تمام بدنه بانک ملت، مدیریت ریسک و تطبیق، حسابرسی داخلی، مدیریت امور فناوری اطلاعات	
	مدیر عامل، اداره کل مالی، پشتیبانی فناوری اطلاعات و اداره کل تدارکات، بانکداری‌ها، تمام بدنه بانک ملت، دفتر مدیریت پروژه‌ها، مدیریت ریسک و تطبیق، حسابرسی داخلی، مدیریت امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم‌افزار، معاونت پشتیبانی	
	مدیر عامل، اداره کل مالی، پشتیبانی فناوری اطلاعات و اداره کل تدارکات، بانکداری‌ها، تمام بدنه بانک ملت، مدیریت ریسک و تطبیق، مدیریت امور فناوری اطلاعات	
دستیابی به تضمین در حوزه تطبیق خارجی		حسابرسی داخلی، مدیریت امور فناوری اطلاعات

 بانک ملت	<p>ارزیابی بلوغ و تدوین نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر چارچوب COBIT ۵.۰</p>	 شرکت پهندهسی صنایع بازرگانی
صفحه ۷۳ از ۷۶	نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT ۵.۰	شناسه سند: ۶۳۵.BMIT.CMA.v۰۱

۸ زمانبندی اجرای فرآیندهای راه چارچوب COBIT ۵.۰

مطابق با فرآیندهای مورد نیاز بانک ملت در راستای استقرار چارچوب COBIT ۵.۰ و برقراری حاکمیت فناوری اطلاعات، و همچنین بر اساس برنامه‌ریزی‌ها و هدف‌گذاری‌های صورت گرفته، برنامه‌ای ۳ ساله جهت پیاده‌سازی کامل این فرآیندها، در مجموعه فناوری اطلاعات بانک ملت و سایر واحدهای مربوطه، در نظر گرفته شده‌است؛ این برنامه در جدول شماره ۴۳ قابل مشاهده است.

جهت تدوین این برنامه، ضمن در نظر گرفتن سطوح بلوغ فرآیندهای ۳۷ گانه و وضعیت فعلی آنها در بانک ملت، و همچنین پروژه‌های جاری در مجموعه فناوری اطلاعات این بانک، پیشنهاد و هم‌نیاز بودن فرآیندها و نیز اولویت آنها نسبت به یکدیگر، مورد توجه قرار گرفته‌است.

لازم به ذکر است طبق زمان‌بندی ارائه شده، هدف اصلی، رساندن کلیه فرآیندها به سطح اول بلوغ و پس از آن ایجاد شرایط مناسب و برنامه‌ریزی دقیق، جهت بهبود و افزایش سطح بلوغ هر فرآیند در راستای دستیابی به سطح دوم بلوغ، می‌باشد. ذکر این نکته ضروری است که این برنامه زمانی با فرض تأمین منابع و نیروهای مورد نیاز، تدوین گردیده‌است.

شایان توجه است فرآیندهایی که در جدول شماره ۴۳ به رنگ آبی مشخص شده‌است، در حال حاضر در قالب پروژه‌های مختلف، تعریف و برنامه‌ریزی شده‌اند.



چارجوب COBIT ۵.۰



نقشه راه راهبری فناوری اطلاعات مبتنی بر COBIT5.4

صفحه ۷۵ از ۷۶

[illegible]

