



جمهوری اسلامی ایران
وزارت نیرو

مدل برون سپاری در صنعت آب و برق

مهرماه ۱۳۹۵

معاونت تحقیقات و منابع انسانی
دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری

مدل برون سپاری در صنعت آب و برق



مدل برون سپاری

در صنعت آب و برق

مقام تصویب کننده: وزیر نیرو

دریافت کنندگان سند جهت اجراء:

- کلیه معاونت های حوزه ستادی.....
- کلیه شرکت های مادر تخصصی و شرکت های زیرمجموعه
- کلیه مؤسسات و مراکز آموزشی و پژوهشی وابسته به وزارت نیرو.....
- کلیه دفاتر مستقل حوزه وزارتی.....
- دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری.....

اسناد مرتبط

- آیین نامه اجرایی ماده ۲۴ قانون مدیریت خدمات کشوری موضوع تصویب نامه شماره ۲۳۱۳۷۸/ت/۴۳۹۰۸ ک مورخ

۱۳۸۸/۱۱/۲۱ وزیران هیئت محترم وزیران

مدل برون سپاری در صنعت آب و برق

فهرست

صفحه

عنوان

۴

مقدمه

۴

تعاریف و اصطلاحات

۷

معرفی مدل برون سپاری

۱۳

پیوست ها

۱۴

بازنگری

۱۵

کنترل سند

مدل برون سپاری در صنعت آب و برق

مقدمه

برون سپاری یک راهبرد مناسب در کسب و کار است که باعث افزایش بهره وری، کاهش هزینه ها و سرعت بخشیدن به ارتقای محصولات شده، به شرکت ها اجازه می دهد بر مهارت اصلی خود تمرکز نمایند. برای بسیاری برون سپاری یک پیشنهاد ترسناک است. با این حال این مدل جدید کسب و کار که در سراسر دنیا در بخش های دولتی و خصوصی پذیرفته شده، مزایای بسیاری دارد. با برون سپاری یک سازمان می تواند به اهداف کسب و کار دست یافته، به ارزش خود بیافزاید، از منابع بهره مند شده و احتمال خطر را کاهش دهد. به عبارت دیگر، انتخاب یک تامین کننده (کالا یا خدمات) خارجی به شرکت یا سازمان اجازه می دهد تا با برون سپاری یک کار، بر توانایی های خود تمرکز نماید.

در تفکر عمومی، برون سپاری می تواند از طریق کاهش قیمت نیروی کار در کشوری دیگر باعث صرفه جویی مالی شود، همچنین می تواند هم داخلی و هم خارجی بوده و برای مشتری دسترسی به خدمات کارشناسی را تسهیل نماید. زمانی که نقص در مهارت های محصولات وجود داشته باشد و یک ارایه دهنده خدمت بتواند راه حلی را ارایه دهد، برون سپاری می تواند نیازهای هر دو طرف را مرتفع سازد.

از آنجا که برون سپاری می تواند راه حل ایده آلی برای همه نهادهای مشتاق به پایین نگه داشتن مخارج کلی خود تا حد ممکن باشد، دارای مخاطراتی است که باید از آنها پرهیز نمود.

با پیشنهاد سازمان استاندارد هلند، تدوین یک استاندارد بین المللی در این حوزه در دستور کار ایزو قرار گرفت و استاندارد ISO ۳۷۵۰۰:۲۰۱۴، با عنوان برون سپاری تدوین شد. این استاندارد حاوی موضوعاتی همچون انعطاف پذیری در هماهنگی برون سپاری است که باعث سازگاری با شرایط متغیر کسب و کار می شود.

طی بیست و پنج سال گذشته، صنعت برون سپاری از هیچ به کسب و کار چند میلیارد دلاری تغییر یافته و کار ایزو نیز نظارت بر پیشرفت ها و تدوین استانداردهای لازم برای کمک به ذینفعان در پیدا کردن بهترین راه است.

مدل برون سپاری در صنعت آب و برق

تعاریف و اصطلاحات

برون سپاری

مدل کسب و کاری برای تحویل کالا یا خدمات به کارفرما توسط تهیه کننده است .

مدل برون سپاری

مدل مفهومی رسمی دامنه ترتیبات برون سپاری که در آن ساختار و روش های برون سپاری مشخص شده است .

ترتیبات برون سپاری

ترتیبات قرار دادی بین دو یا چند سازمان برای تدارک خدماتی خاص برای مدت زمان معینی ، که در قبال آن خدمات ، یک سازمان کارفرما و سازمان دیگر تهیه کننده است .

آمریت برون سپاری

مجموعه مشترکی است از ساختارها و فرآیندهایی که با پیاده سازی آنها از تحقق اهداف مشترک ترتیبات برون سپاری در چارچوب ارزش های توافق شده در سایه رهبری و مدیریت اثر بخش ، اطمینان حاصل می شود .

چارچوب آمریت برون سپاری

سرفصل های خطوط راهنما و فرآیندهایی که امکان پایش و مدیریت ترتیبات برون سپاری را برای تحویل مداوم ارزش ، بین کارفرما و تهیه کننده فراهم می کند .

یاد آوری - به منظور حفظ تطابق این چارچوب در محیط در حال تغییر ، کمیته رهبری متشکله از دو سازمان ، می تواند در فواصل زمانی معقولی چارچوب آمریت را اصلاح کند .

استراتژی سپارش

چگونگی و برنامه عملیاتی سازمان برای دستیابی به کالاها و خدماتی که برای کسب و کار آن ، با اثر بخش ترین و کارا ترین شیوه ضرورت دارد .

تهیه کننده

شخصی یا سازمان یا شرکتی که کالا یا خدمات را تولید و ارائه می نماید .

جدول (ماتریس) مسئولیت

جدولی که مشارکت و نقش طرف های مختلف را در تکمیل وظایف یا اقلام قابل تحویل برای ترتیبات برون سپاری شرح می دهد.

خط پایه

مقدار یا مجموعه ای از مقادیر مرجع مورد توافق که از تجارب گذشته به دست آمده است و غالباً برای مقایسه با داده ها، مقادیر و یا نتایج حاصل از عملکرد مستمر به کار می رود .

مدل برون سپاری در صنعت آب و برق

کارفرما

یک یا چند سازمان که برای بهره گیری از کالاها و خدمات لازم برای استفاده خود، با تهیه کننده ای قرارداد می بندند.

ژرف نگری موشکافانه

ارزیابی دقیق از یک یا چند فرآیند کسب و کار یا خط تولید، فرهنگ، دارایی، مسئولیت حقوقی، مالکیت فکری، وضعیت قضایی و مالی به منظور تصمیم گیری برای برون سپاری است.

نوآوری

پیاده سازی یک محصول (کالا یا خدمت)، یا فرآیند جدید یا کاملاً بهبود یافته، شیوه بازاریابی جدید، یا شیوه سازمانی جدید در رویه های کسب و کار، روابط درون سازمانی یا برون سازمانی و مانند آنهاست.

چهارچوب

مجموعه مدونی از خطوط راهنما برای ایجاد درک مشترکی از شیوه های کار است.

کمیته نوآوری و تحول

تیم مدیریتی مشترک که برفرآیند مدیریت نوآوری و تحول در فرآیند های برون سپاری شده به منظور افزایش ارزش تحویلی کنترل دارد.

یادآوری ۱- این کمیته برای ارزیابی پیامد بالقوه ارزش، سنجش کار، ریسک، زمان رساندن به بازار و به اشتراک گذاری هزینه ها و پاداش ها، از روش اجرایی مورد پذیرش طرفین تبعیت می کند.

یادآوری ۲- کمیته معمولاً نمایندگانی از کارفرما و تهیه کننده دارد.

موافقت نامه سطح خدمات (SLA)

قراردادی مدون بین کارفرما و تهیه کننده که خدمات و اهداف ارائه خدمات از جمله پیش نیازهای تعیین سطوح خدمات و معیارهای عملکرد را مشخص می کند.

روش های عملیاتی استاندارد (SOP)

روش اجرایی یا مجموعه ای از روش های اجرایی، دستورالعمل های کاری و دستور العمل های آزمون مدون و تصویب شده برای تولید و کنترل است.

بخش حفظ شده سازمان

واحدهای سازمانی و یا نقش های کارکنان که در سازمان کارفرما حفظ شده اند و فصل مشترک کارفرما با تهیه کننده هستند.

خدمت: حاصل فعالیت های انجام شده توسط تهیه کننده، مطابق با دامنه مورد توافق، سطوح خدمت و تقاضاهای کارفرماست.

یادآوری - ممکن است در بعضی از بخش های صنعت استفاده از اصطلاح (محصول) به جای (خدمت) مناسب تر باشد، بنابراین خدمت به لحاظ قابلیت فهم آن، استفاده شده است.

SLA: Service-level agreement

SOP: Standard operating procedure

مدل برون پاری در صنعت آب و برق

کتابچه خدمات

فهرست خدماتی که سازمان برای کارفرمایان یا کارکنان خود فراهم می کند .

یادآوری - به طور معمول برای هر خدمتی ، در دفترچه خدمات توضیحات زیر ارائه می شود :

شرح خدمت ، زمان بندی ها یا موافقت نامه سطح خدمات (SLA) برای انجام خدمت ، فرد مجاز برای درخواست / بازرسی خدمت ، هزینه ها (در صورت وجود) ، و چگونگی انجام خدمت .

تحول

فرآیند تغییر عمیق و ریشه ای که سازمان را در مسیری جدید قرار می دهد و آن را تا سطح اثر بخشی کاملاً متفاوتی بالا می برد .

یادآوری - در تحول ، برخلاف تغییر تدریجی یا بهبود مداوم ، پیکر بندی یا ساختار جدید ، شباهت بسیار اندکی با پیکر بندی یا ساختار پیشین خواهد داشت .

گذار

گذار ، فعالیت هایی برای جابه جایی دانش ، دارایی ها ، مسئولیت ها ، سامانه ها ، فرآیندها و افراد مورد توافق از کارفرما به تهیه کننده به منظور ایجاد قابلیت تحویل مطلوب است .

دانش اندوزی

فرآیند یافتن ، جمع آوری ، و تدقیق غنی سازی دانش و تبدیل آن به صورتی که قابلیت پردازش بیشتری در سامانه دانش بنیانی داشته باشد .

انتقال دانش

فرآیند ساختار یافته ای برای منتقل کردن اطلاعات موجود یا اطلاعات به دست آمده به منظور کمک به تیم یا شخص در جهت نیل به سطح حرفه ای لازم از نظر مهارت است .

یادآوری - انتقال دانش مترادف با آموزش نیست .

ارزش

بهره مالی یا غیرمالی قابل سنجش است .

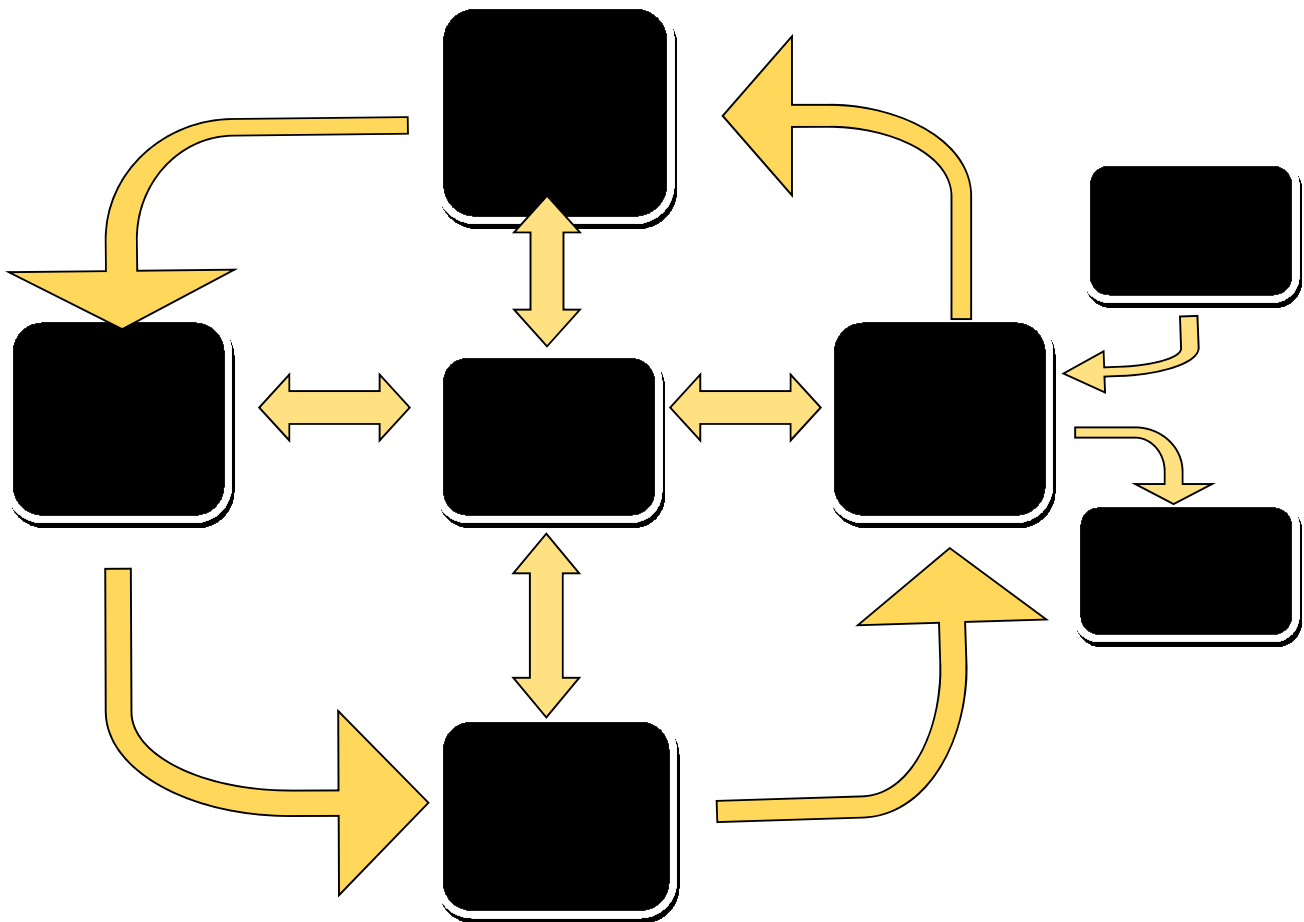
آیین کسب و کار

پیشنهاد ساختار یافته برای بهبود کسب و کار که به عنوان بسته تصمیم گیری برای تصمیم گیران عمل می کند .

مدل برون سپاری در صنعت آب و برق

معرفی مدل برون سپاری

سازمان ها سامانه های پیچیده ای هستند که به طور مداوم با تغییرات محیط خود تطابق می یابند و با انواع فشارها از جمله فشارهای ناشی از بازارهای همواره در حال تغییر ، عوامل سیاسی ، اجتماعی ، اقتصادی و فناوری مواجه هستند. یکی از راهکارهای انطباق با شرایط موجود می تواند برون سپاری باشد . ترتیبات این استاندارد در پاسخ به نیاز به هم راستایی مداوم با روند کسب و کار و استراتژی سپارش و درونی کردن قابلیت تغییر ، از زمان شروع چرخه عمر برون سپاری تدوین شده است .



شکل (۱) - چرخه عمر برون سپاری

مدل برون سپاری «صنعت آب و برق»

بررسی اجمالی مدل چرخه عمر برون سپاری

کلیات

آمریت برون سپاری در مرکز مدل چرخه عمر برون سپاری قرارداد (شکل ۱) نقش برجسته آن را در پایش، ارزیابی و هدایت مداوم همه مراحل چرخه برون سپاری نشان می دهد و رویه های خوب آمریت در نقطه مرکزی مدل چرخه عمر برون سپاری هستند.

هرگام از چهار مرحله شامل مجموعه ای از فرآیندهایی است که به موارد زیر می پردازد :

الف - هدف آن

ب - فعالیتهای اصلی که باید انجام شود

پ - عوامل کلیدی موفقیت

ت - ورودی ها و خروجی های اصلی

برای برآورده کردن الزامات ترتیبات برون سپاری، این مجموعه از فرآیندها را می توان سفارشی ساخت.

هر فرآیند واقع در یک مرحله، به سبکی مشابه نوشته شده است که به هدف فرآیند و فعالیت های اصلی که باید انجام شود، عوامل کلیدی موفقیت، ورودی ها و خروجی های اصلی می پردازد.

در این زیربند، جدا از رویه های متعدد آمریت برون سپاری، اقلام اضافی سپهیم در آمریت خوب، مشخص شده است.

مرحله اول : تحلیل استراتژی برون سپاری

اولین مرحله «تحلیل استراتژی برون سپاری» است. هدف از این مرحله، به اجرا درآوردن و ارزیابی فرصت های برون سپاری و ایجاد و حفظ استراتژی برون سپاری است به طوری که اهداف و الزامات کسب و کار را برآورده کند. تنها در این مرحله است که کارفرما خواهد توانست ارزشی را که برون سپاری می تواند به سازمان بیاورد، و امکان سنجی گزینه های برون سپاری در دسترس را، به طور کامل ارزیابی کند. این مرحله ماهیتی عمدتاً کارفرما محور دارد.

مرحله دوم : شروع و انتخاب

دومین مرحله «شروع و انتخاب» است. هدف این مرحله مشخص کردن الزامات خدمات پیشنهاد شده برای برون سپاری، انتخاب تهیه کننده های رضایت بخش و تهیه موفقیت آمیز قراردادهای برون سپاری است. این مرحله باید به طور کامل هماهنگ با مرحله اول اجرا شود و رویه های آمریتی، رابط بین این فرآیندها باشد و برقراری این رابطه توسط مدیریت ارشد، رهبری و هدایت شود. تهیه کننده در این مرحله، طرح اجرایی برون سپاری را براساس الزامات کارفرما پیشنهاد می کند. در این مرحله چهارچوب های متعددی شناسایی و متعاقب آن ایجاد خواهند شد تا آرایه خدمات و مدیریت ترتیبات برون سپاری میسر شود. آیین کسب و کار تدوین شده و در طول انتقال بر طبق تجربه هایی که به دست خواهد آمد، تغییراتی خواهد داشت. اگر آیین کسب و کار، ریسک یا عدم قطعیت بیش از حدی تحمیل کند، فرآیند برون سپاری می تواند متوقف شود. واطلاعات به مرحله اول برای تحلیل همه فرصت های برون سپاری بازخورانده شود. در صورت قابل قبول بودن ریسک ها، قراردادهای باید امضا، و به مرحله بعدی انتقال داده شود. همه مدارک تصمیم گیری به هیات یا کمیته برون سپاری تحویل داده می شود تا به تصویب مدیریت ارشد برسد.

مرحله سوم : انتقال یا گذار

سومین مرحله «گذار یا انتقال» است. هدف این مرحله، فراهم کردن امکان تحقق قابلیت های تهیه کننده در محیط مورد نظر است. این قابلیت ها در مرحله چهارم «تحویل ارزش» مورد نظر قرار می گیرد. گذار معمولاً شامل انتقال کارکنان، دارایی ها و روش های اجرایی مدیریت تغییر مرتبط با آیین

مدل برون سپاری «صنعت آب و برق»

کسب و کار است. کارفرما و تهیه کننده در حین فرآیند «اجرای آزمایشی و واگذاری» به طور فشرده با هم کار می کنند. در نتیجه، تهیه کننده قادر به انجام مسئولیت تحویل خدمت توافق شده با کارفرماست. پس از تحقق فرآیندهای تحویل و امریت برون سپاری، این فرآیندها به منظور حصول اطمینان از تحویل کیفیت و عملکرد مورد نیاز، مورد آزمون قرار می گیرند. در این آزمون ها، همچنین باید نشان داده شود که اطلاعات کافی در اختیار کمیته های امریت برون سپاری قرار گرفته است. اعضای کمیته امریت باید آموزش دیده باشند و به طور رسمی متعهد به نقش ها و مسئولیت های خود باشند. از طریق تنفیذ رسمی، مسئولیت به تهیه کننده منتقل می شود و ریسک های باقی مانده ارزیابی و پذیرفته می شود. آیین کسب و کار تدوین شده باید متناسب با تجربه های به دست آمده حین مرحله گذار اصلاح شود. خط پایه آیین کسب و کار جدید پس از تلفیق همه تجارب در طول گذار تعیین می شود. در طول مرحله «گذار» ممکن است مشخص شود که برون سپاری پرهزینه است و آیین کسب و کار ماندگار حاصل نخواهد شد. خروج از فرآیند برون سپاری گرچه دشوار است، باید پیش بینی شود؛ به این معنی که مرحله یک راه اندازی شود بازسنجشی از مزایای استراتژی برون سپاری انجام و سند تصمیم گیری برای رهبری تهیه شود.

مرحله چهارم : تحویل ارزش

مرحله چهارم «تحویل ارزش» است. هدف از این مرحله، حصول اطمینان از این است که کارفرما و تهیه کننده، هر دو، ارزش ترتیبات برون سپاری را با توجه به آیین کسب و کار و آمل تعریف شده، پدید می آورند و حفظ می کنند. در این مرحله، تهیه کننده کانون عمده توجه است و خدمت فراهم شده توسط کارفرما پیش می شود. نام این مرحله نشان دهنده این واقعیت است که ارزش برای کارفرما یا تهیه کننده ممکن است در طول زمان تغییر یابد و صرفاً همان چیزی نیست که در قرارداد بیان شده است. هنگامی که قراردادی برای مدت طولانی تری تهیه می شود، همسویی آمل و منافع نهفته در امریت برون سپاری، آغازگر تغییراتی خواهد شد که قرار است در «تحویل ارزش» صورت گیرد. بنابراین برای دستیابی به نتایج باید مجموعه ای متنوع از فرآیندها به اجرا گذاشته شود، تا از وحدت رویه و بهبود درموردی که امکان پذیر است، اطمینان حاصل شود. در این مرحله، ممکن است فرآیندهای خاص همه ترتیبات برون سپاری لازم نباشد. به عنوان مثال فرآیندهایی مانند «تحویل نوآوری» و «تحویل تحول» ممکن است در همه موارد لازم نباشد. چنین فرآیندهایی به عنوان فرآیندهای مکمل مشخص می شوند. این خدمات درباره قابلیت ایجاد و اجرای تغییرات ریشه ای درسید خدمت و برآورده کردن تقاضاهای در حال تغییر کارفرما و بازار اطمینان ایجاد می کنند. این مرحله با آماده سازی ارزیابی قرارداد که برای ارزیابی نتایج، در اعمال امریت به کار خواهد رفت، به پایان می رسد.

امریت برون سپاری

امریت برون سپاری در کانون مدل برون سپاری قرار دارد. رویه ی امریت برون سپاری، توانمندسازی رهبری استراتژیک اثربخش، ترتیبات برون سپاری و تحقق ارزش مورد نظر آن است.

در چرخه عمر برون سپاری، برای اعمال امریت، لازم است فرآیندهایی طراحی و پیاده سازی شوند که سطوح مدیریتی مناسب کارفرما و تهیه کننده را یک جا جمع کنند تا شانه به شانه هم به طور بی وقفه برای حفظ همسویی بهینه آمل و منافع همه ذی نفعان دخیل در رابطه برون سپاری در دسترس عمر برون سپاری، کار کنند.

مدل برون سپاری در صنعت آب و برق

تکرار چرخه عمر برون سپاری

پایان مرحله چهارم در مدل چرخه عمر برون سپاری غالباً ابتدای مرحله اول است که چرخه عمر برون سپاری تکرار می شود. تکرار بعدی چرخه عمر برون سپاری در شکل توسط پیکانی از مرحله چهارم به مرحله اول نشان داده شده است و تکرار چرخه عمر برون سپاری، در بیشتر موارد، در قالب همان رابطه برون سپاری کارفرما- تهیه کننده اتفاق می افتد.

عوامل پیچیده بسیاری بر تکرار چرخه عمر برون سپاری موثر است. مشخص کردن این عوامل و تفسیر پیامدهای آنها؛ باید در مرحله چهارم و در آغاز مرحله اول انجام شود. این نقش، برعهده چهارچوب آمریت است که براطلاعات حاصل از فرآیند «ادامه یا خاتمه مرحله آماده سازی قرارداد» اتکا دارد. اگر چرخه عمر برون سپاری به تکرار دوم یا بعدی بکشد، بسیاری از فعالیت ها در مراحل اول، دوم، سوم در مقایسه با اولین تکرار، کوتاه تر می شوند، چراکه بسیاری از فعالیت های پیش نیاز انجام شده است. اقلام قابل تحویل در مراحل اول، دوم و سوم باید مورد بازبینی و تجدید نظر قرار گیرند، اما این کار می تواند سریع تر از اولین بار انجام شود. انتظاری رود با افزایش تجربه برون سپاری سازمان ها و بالغ شدن آنها در این زمینه، کارآیی سازمان ها در مدیریت و اجرای مدل چرخه عمر برون سپاری افزایش یابد.

خلاصه ای از خروجی های اصلی چرخه عمر برون سپاری

خروجی های اصلی هر مرحله از چرخه عمر برون سپاری، ورودی های مرحله بعدی خواهند بود. علاوه بر خروجی های خاص هر مرحله، آیین کسب و کار، یکی از مهم ترین مدارکی است که به عنوان خروجی در هر مرحله از چرخه عمر برون سپاری وجود دارد.

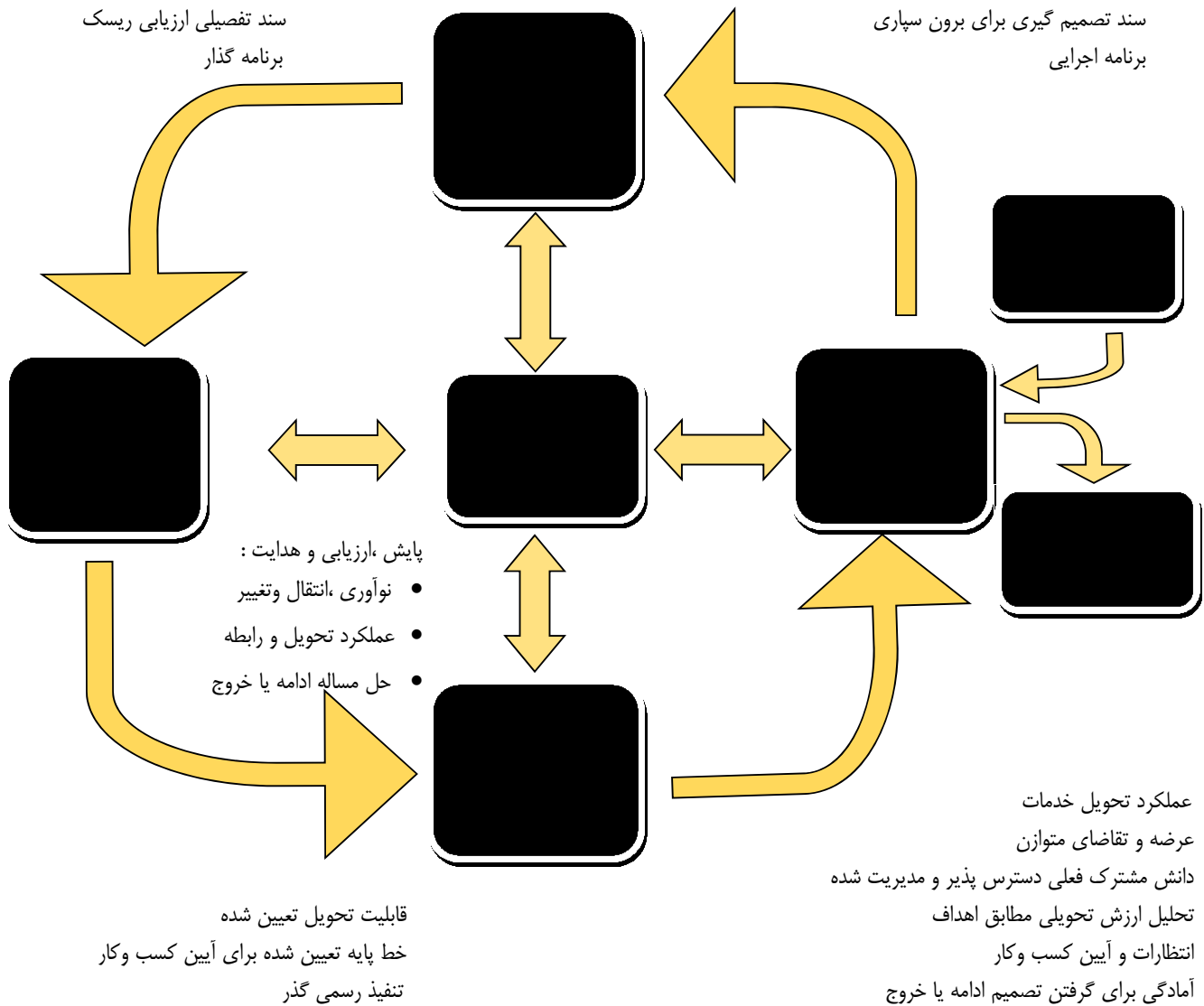
آیین کسب و کار، در مراحل اولیه با خطوط کلیات (آیین کسب و کار سطح بالا) شروع می شود و شامل هر دو جنبه کمی و کیفی است. در مرحله دوم، آیین کسب و کار به جزییات می پردازد. آیین کسب و کار نشان می دهد که مزایای مورد نیاز حاصل نخواهد شد یا ریسک کسب و کار بیش از حد است، فرآیند برون سپاری باید بازآرایی یا فسخ شود. در حین مرحله گذار، آیین کسب و کار با واقعیت سروکار دارد و باید به خوبی تنظیم و معیارهای تصمیم گیری مشخص شود تا ارزش قابل حصول را در حین مرحله «تحویل ارزش» منعکس کند. آیین کسب و کار باید در حین مرحله تحویل، به طور ادواری به روز شود تا بتوان آخرین تحولات، تغییرات و نتایج بهبود را در آن وارد کرد. آیین کسب و کار نهایتاً در ارزیابی ترتیبات برون سپاری و در تصمیم گیری برای ادامه یا انصراف نقشی حیاتی خواهد داشت.

قرارداد خروجی مهم دیگری از چرخه عمر برون سپاری است، که عناصر ملموس و منطقی ترتیبات در آن مستند می شود. در صورت بروز تعارض و حل گام به گام آن بین کارفرما و تهیه کننده، قرارداد نقش حیاتی در حل و فصل مسئولیت حقوقی و یا میانجی گری ایفا می کند. با این حال، تعارضات مهم باید از طریق مذاکره در اولین مرحله ممکن مورد رسیدگی قرار گیرند. از این رو، در این استاندارد بر اهمیت فرآیندهای ارتباطی در رفع موانع و اختلافات آیین کسب و کار، تاکید می شود.

مدل برون سپاری در صنعت آب و برق

مدل تفصیلی برون سپاری
سابقه فرآیند انتخاب تهیه کننده
تهیه کننده انتخاب شده
قرارداد امضا شده برون سپاری
آیین کسب و کار تفصیلی
سند تفصیلی ارزیابی ریسک
برنامه گذار

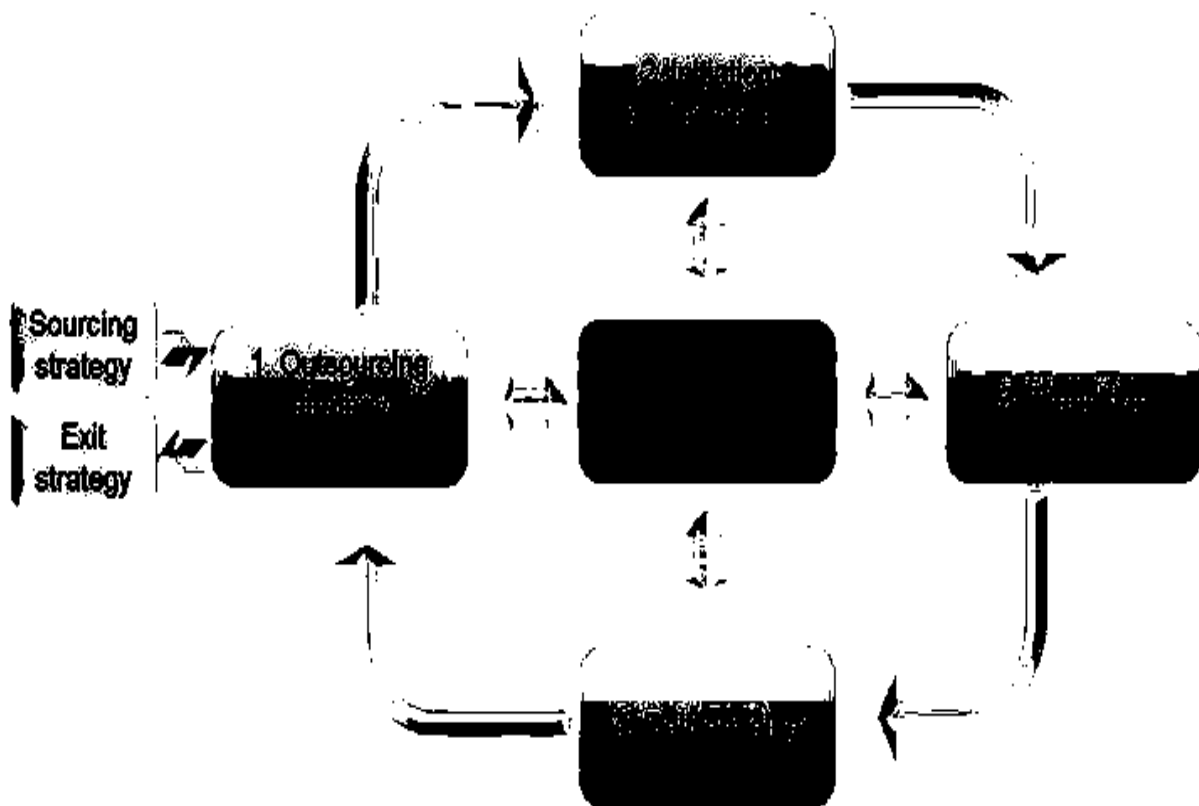
راهبرد برون سپاری
آیین کسب و کار اولیه
سند تصمیم گیری برای برون سپاری
برنامه اجرایی



شکل شماره (۲)-خروجی های مدل چرخه عمر برون سپاری (OLC)

مدل برون پاری در صنعت آب و برق

پیوست ها



مدل برون پاری در صنعت آب و برق

بازنگری

این راهنما، در شرایط ذیل توسط مقام تصویب کننده قابل بازنگری می باشد:

- لزوم انجام هماهنگی با ضوابط و مقررات
- تطبیق اهداف و ضوابط نظام نامه با سیاست ها و خط مشی های وزارت نیرو
- عدم کفایت ضوابط مندرج در این سند با توجه به نتایج حاصل از گزارش های کمیسیون های توسعه مدیریت، گروه تخصصی راهبری کاهش تصدی ها و همچنین ارزیابی صورت گرفته از سوی شورای راهبری توسعه مدیریت

شماره سند:

تاریخ صدور:

شماره تجدید نظر:

تاریخ تجدید نظر:

مدل برون پاری در صنعت آب و برق

کنترل سند

۱- صدور سند

سند با ضوابط آئین نامه تولید، بهره برداری و بازنگری اسناد اداری مطابقت دارد. نام و نام خانوادگی کنترل کننده: سمت:	مهر و امضاء (صادر کننده)
---	-----------------------------

۲- دریافت سند و کنترل های لازم

نام سازمان: تاریخ دریافت سند: - سند از نظر شکلی (تعداد اوراق، خوانایی و ...) کامل است. - سند در فرمهای مربوطه ثبت گردید. - اسناد منسوخ و یا بی اعتبار مرتبط ابطال گردید. - نام و نام خانوادگی کنترل کننده: سمت:	مهر و امضاء واحد مدیریت اطلاعات و اسناد (دریافت کننده)
---	--

۳- بهره برداری

نام واحد سازمانی: - دریافت سند تاریخ: - خاتمه دوره اجراء تاریخ: - نام و نام خانوادگی دریافت کننده: سمت:	مهر واحد دریافت کننده (استفاده کننده)
--	--

۴- ابطال سند

این سند در تاریخ: به استناد ابطال گردید. نام و نام خانوادگی ابطال کننده: سمت:	مهر و امضاء
---	-------------