

# راهنمای مدل برون سپاری در صنعت آب و برق

پوست شماره (۲)

مهرماه ۱۳۹۵

معاونت تحقیقات و منابع انسانی  
دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری



جمهوری اسلامی ایران  
وزارت نیرو

راهنمای مدل برون سپاری  
در صنعت آب و برق

پیوست شماره (۲)

مقام تصویب کننده: وزیر نیرو

دریافت کنندگان سند جهت اجراء:

- کلیه معاونت های حوزه ستادی .....
- کلیه شرکتهای مادر تخصصی و شرکتهای 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

- فصل دوم قانون مدیریت خدمات کشوری
- 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

## فهرست

### صفحه

### عنوان

۴	..... مقدمه
۵	..... ۱ - تحلیل استراتژی برون‌سپاری
۱۲	..... ۲ - شروع و انتخاب
۲۰	..... ۳ - انتقال
۳۱	..... ۴ - تحویل ارزش
۴۳	..... ۵ - بازنگری
۴۴	..... ۶ - کنترل سند

## مقدمه

شرکت های تازه تاسیس و مترقی در حال تغییر قوانین بازی برای شرکت هایی که از الگوهای تجاری سنتی پیروی می نمایند هستند . اغلب این شرکت ها به برون سپاری به عنوان عاملی در جهت ایجاد تنوع بیشتر، تخصصی تر شدن، کاهش هزینه ها و حفظ قابلیت رقابتی بیشتر در فضای کسب و کار مدرن روی آورده اند . اما انجام برون سپاری نیز چالش برانگیز است .

اگرچه فرضیه برون سپاری دارای مزایایی است، لیکن ظهور طرف سوم می تواند نتیجه معکوس دهد و به کاهش کیفیت ، مبادلات پیچیده تر، گردش مالی کندتر، مشتریان و کارکنان ناراضی منجر شود . اما راهنمای جدید می تواند به شرکت ها کمک کند تا منافع بیشتری به دست آورند و گرفتار مشکلات معمول نشوند .

این راهنما براساس مدل چرخه عمر برون سپاری تنظیم گردیده که مبنای تولید استاندارد ISO ۳۷۵۰۰ درجهان می باشد که در سال ۲۰۱۴ میلادی از سوی سازمان استاندارد جهانی (ISO) معرفی گردیده است تا برون سپاری را به فرصتی برای افزودن ارزش ، بهره برداری کردن از منابع با کاهش ریسک تبدیل کند. این راهنما درصدد ارایه راهنمایی های کلی درباره برون سپاری در همه شرکت ها و بخش هاست . این راهنما در برگیرنده مفاهیم متداول برون سپاری برای بهبود درک همه ذی نفعان ، از طریق تامین مجموعه ای از رویه هایی است که می تواند برای مدیریت چرخه عمر برون سپاری مورد استفاده قرار گیرد .

دلیل تدوین استاندارد برای برون سپاری آن است که اغلب برون سپاری ها در آن سوی مرزها اتفاق می افتند و امکان انتخاب شرکت های مورد نظر را افزایش می دهد لیکن تفسیر واژگان، اقدامات برتر و درک موضوع سبب ایجاد یک زبان و چارچوب مشترک سبب صرفه جویی در زمان و بهبود روابط تجاری خواهد شد .

این استاندارد:

الف - طبق شکل (۱) چرخه عمر برون سپاری را در چهار مرحله پوشش می دهد و تعاریفی برای اصطلاحات ، مفاهیم و اقداماتی موثر تلقی می شوند را معرفی می کند .

ب - راهنمایی هایی را درمورد چرخه عمر فرآیندها و خروجی های برون سپاری فراهم می سازد .

پ - چهارچوبی عام و مستقل از نوع حرفه فراهم می سازد که می تواند به منظور مناسب شدن برای الزامات ویژه هر حوزه حرفه ای معین ، تکمیل و سفارشی سازی شود .

ت - می تواند قبل ، حین و بعد از تصمیم گیری برای برون سپاری مورد استفاده قرار گیرد .

ث - درصدد توانمندسازی روابط همکاری سودمند متقابل است .

این استاندارد درباره تصمیم گیری مشترک، ارایه مشترک خدمات و نظارت مشترک بر برون سپاری و در نهایت همکاری است . سازمان استاندارد جهانی در نظر دارد این استاندارد توسط کلیه طرف های درگیر در برون سپاری استفاده شود . از این استاندارد در شناسایی خطرات مرتبط با برون سپاری می توان بهره برد و شرکت ها با آمادگی بیشتر، اقدامات لازم جهت استقرار مبادلات برون سپاری موفق را تضمین خواهند نمود .

## تحلیل استراتژی برون سپاری

-۱

### بررسی پیش نیازهای برون سپاری

انجام شده	فعالیت های اصلی	کد
	تحلیل استراتژی برون سپاری	۱
	بررسی پیش نیازهای برون سپاری	۱-۱
	دسترسی به آخرین استراتژی های کسب و کار و کارکردی و همچنین استراتژی ها و اهداف کلان سفارش و حصول اطمینان از این که این ها حاوی جزئیات کافی هستند تا قضاوت و هدایت فرصت برون سپاری را ممکن سازند .	۱-۱-۱
	حصول اطمینان از این که کسب و کار و کارکردهای آن در حد لازم مشخص شده است .	۱-۱-۲
	انجام تحلیل سطح بالا برای صحنه گذاری در مورد این که آیا طرح های ابتکاری برون سپاری در اهداف استراتژیک موثر خواهد بود و خدمات ، چالش ها و بازارهای فعلی و آتی را مورد توجه قرار خواهد داد، پس از برآورده شدن همه نیازها ، درخصوص ادامه استراتژی برون سپاری تصمیم گیری خواهد شد .	۱-۱-۳
	پیش از گذر به هر مرحله از چرخه عمر برون سپاری، نتایج حاصل از بررسی پیش نیازها باید به تصویب رسمی سطح مناسبی از رهبری برسد .	۱-۱-۴

انجام شده	عوامل کلیدی موفقیت	کد
	تحلیل استراتژی برون سپاری	۱
	بررسی پیش نیازهای برون سپاری	۱-۱
	سند روزآمد استراتژی سفارش وجود داشته باشد .	۱-۱-۲-۱
	سطوح مرتبط رهبری از فرصت های بالقوه و مزایای برون سپاری برگرفته از استراتژی سازمان ، آگاه شده اند و آنها را درک می کنند ، می پذیرند و مورد حمایت قرار می گیرد.	۱-۱-۲-۲
	فرصت های اولیه برون سپاری با استراتژی و اهداف کسب و کار همسو هستند و به قدر کفایت به چالش های کسب و کار و خدمات و بازارهای آتی توجه می نمایند .	۱-۱-۲-۳
	از این امر که برون سپاری مستلزم تحول کسب و کار و رویکرد مدیریت تغییر است ، آگاهی وجود داشته باشد.	۱-۱-۲-۴

انجام شده	خروجی ها	انجام شده	ورودی ها	کد
				۱
				۱-۱
	اقدامات ابتکاری برون سپاری اولیه صحنه گذاری شده		فرصت های برون سپاری	۱-۱-۳-۱
	تصمیم گیری برتداوم اقدامات ابتکاری برون سپاری از طریق سطح مناسبی از رهبری		استراتژی و اهداف کسب و کار و کارکردی	۱-۱-۳-۲
			استراتژی و اهداف سفارش	۱-۱-۳-۳
			استراتژی و اهداف کارکردی	۱-۱-۳-۴
			چالش ها ، خدمات و بازارهای آتی	۱-۱-۳-۵

راه‌نمای مدل برون سپاری در صنعت آب و برق

شناختن خدمات واجد شرایط برای برون سپاری

کد	فعالیت های اصلی	انجام شده
۱	تحلیل استراتژی برون سپاری	
۱-۲	شناختن خدمات واجد شرایط برای برون سپاری	
۱-۲-۱-۱	مشخص کردن خدمات و تعیین کردن مرزها ، رفتن از سطح مدل شرکتی به سطح نقشه ها و مدل های خدمات که به شرح فرآیندها ، مردم ، ابزارها و فناوری ها می پردازند.	
۱-۲-۱-۲	مشخص کردن نقش خدمت در زنجیره ارزش سازمان	
۱-۲-۱-۳	مشخص کردن اهمیت خدمات و محدودیت های احتمالی برای برون سپاری	
۱-۲-۱-۴	مشخص کردن عناصر اساسی خدمات ، فرآیندها و تعاملات	
۱-۲-۱-۵	مشخص کردن منابع و دارایی ها ( پایگاه دانش ، مالکیت فکری ، برنامه ی نرم افزاری ، داده ها ، سخت افزار یا ماشین آلات )	
۱-۲-۱-۶	تعیین حجم ، کیفیت ، هزینه ها ، ریسک ها و قیود شناخته شده خدمات	
۱-۲-۱-۷	مشخص کردن سطوح کنونی عملکرد و پیوستگی آنها	
۱-۲-۱-۸	محک زنی خدمات کنونی از نظر هزینه و یا عملکرد	
۱-۲-۱-۹	مشخص کردن اهداف بهبود و قیود استراتژیک	

کد	عوامل کلیدی موفقیت	انجام شده
۱	تحلیل استراتژی برون سپاری	
۱-۲	شناختن خدمات واجد شرایط برای برون سپاری	
۱-۲-۲-۱	داده های دقیق و عینی عملکردی را از نظر حجم ، کیفیت ، هزینه ها ، روند بهره وری واحد حاضر ، ریسک ها و قیود به ازای هر خدمت در دسترس داشته باشد.	
۱-۲-۲-۲	تعریف روشنی از دامنه و مرزبندی خدمات وجود داشته باشد.	
۱-۲-۲-۳	دانش درباره فرآیندهای سازمانی و مدیریت خدمت در دسترس باشد.	
۱-۲-۲-۴	مدیریت نسبت به برون سپاری تعهد کافی داشته باشد.	

کد	ورودی ها	انجام شده	خروجی ها	انجام شده
۱	تحلیل استراتژی برون سپاری			
۱-۲	تعیین جزئیات مدل برون سپاری			
۱-۲-۳-۱	مدل برون سپاری		مدل برون سپاری تفصیلی	
۱-۲-۳-۲	استراتژی برون سپاری			
۱-۲-۳-۳	آیین روز آمد شده کسب و کار			
۱-۲-۳-۴	مشخصات الزامات خدمتی			
۱-۲-۳-۵	جدول روابط			

### ارزیابی پیامد سازمانی برون سپاری خدمات

انجام شده	فعالیت های اصلی	کد
	تحلیل استراتژی برون سپاری	۱
	ارزیابی پیامد سازمانی برون سپاری خدمات	۱-۳
	تعیین مزایای برون سپاری در مقایسه با وضعیت فعلی ، یعنی مشارکت مثبت در استراتژی و اهداف کسب و کار، کارکردی و سفارش و مزایای دیگر	۱-۳-۱-۱
	تعیین هزینه ها و زیان های برون سپاری در مقایسه با وضعیت فعلی ، یعنی مشارکت منفی در کسب و کار ، استراتژی و اهداف سفارش و کارکردی و هزینه های دیگر	۱-۳-۱-۲
	تعیین ریسک های ناشی از برون سپاری در مقایسه با وضعیت کنونی ، یعنی تاثیرات منفی بالقوه بر موفقیت در کسب و کار، تاثیرات بر انعطاف پذیری و چابکی ، استراتژی و اهداف سفارش، استراتژی و اهداف کارکردی ، و مستند کردن آن در ارزیابی اولیه ریسک	۱-۳-۱-۳
	تعیین قیود کسب و کار برون سپاری در مقایسه با وضعیت کنونی ، یعنی تاثیرات محدود کننده محتمل بر دستیابی به اهداف و استراتژی های کارکردی برون سپاری	۱-۳-۱-۴
	تعیین تحقق سایر الزامات ، به عنوان مثال انطباق با قوانین و مقررات	۱-۳-۱-۵
	تعیین عملکرد برون سپاری	۱-۳-۱-۶
	تدوین گزارش تحلیل پیامدهای حاوی منافع ، هزینه ها، ریسک ها ، قیود و دیگر عوامل نهفته پس از برون سپاری ، به تصویر کشیدن بهترین ، بدترین و محتمل ترین مورد .	۱-۳-۱-۷
مزایای برون سپاری نه تنها باید از نظر شرایط مالی و کمی بیان شود بلکه از لحاظ شرایط کیفی از قبیل روحیه کارکنان یا رضایت کارفرما یا مشتری نیز بیان شود. گاهی اثرات برون سپاری نگران کننده می شود در این مواقع سازمان باید به طور کامل آنها را بررسی کند .		

انجام شده	عوامل کلیدی موفقیت	کد
	تحلیل استراتژی برون سپاری	۱
	ارزیابی پیامد سازمانی برون سپاری خدمات	۱-۳
	سخت گیری کافی و گنجانند نظام های مناسب درجین ارزیابی پیامدهای برون سپاری بر سازمان انجام گیرد.	۱-۳-۲-۱
	درک درستی از عواقب ناشی از برون سپاری توسط سطح مرتبط مدیریت وجود داشته باشد.	۱-۳-۲-۲

کنترل شده	خروجی ها	کنترل شده	ورودی ها	کد
	تحلیل استراتژی برون سپاری			۱
	ارزیابی پیامد سازمانی برون سپاری خدمات			۱-۲
	ارزیابی ریسک اولیه		اطلاعات گسترده درباره خدمات بالقوه برای برون سپاری	۱-۳-۳-۱
	گزارش های تحلیل پیامدها			
	گزارش های تحلیل منافع			

### تعریف استراتژی برون سپاری

انجام شده	فعالیت های اصلی	کد
	<b>تحلیل استراتژی برون سپاری</b>	۱
	<b>تعریف استراتژی برون سپاری</b>	۱-۴
	تدوین سناریوهای برون سپاری براساس گزارش های تحلیل پیامدها و ایجاد سبد استراتژی برون سپاری	۱-۴-۱-۱
	تعیین الزامات برای مدل و استقرار برون سپاری . مدل و استقرار برون سپاری ، چینش ، مرجع و مسئولیت های سازمانی را با توجه به خدمت قابل اجراء مشخص می سازد .	۱-۴-۱-۲
	تعیین رویکرد مدیریت و کنترل ریسک سازمان با توجه به برون سپاری	۱-۴-۱-۳
	تعیین رویکردی که براساس آن تهیه کنندگان برای سازمان انتخاب می شوند .	۱-۴-۱-۴
	تعیین رویکرد انتقال و تحول سازمان، این امر شامل تعریفی از روش ارزیابی پیامد بر منابع انسانی سازمان به ازای آیین های برون سپاری کسب و کار است .	۱-۴-۱-۵

انجام شده	عوامل کلیدی موفقیت	کد
	<b>تحلیل استراتژی برون سپاری</b>	۱
	<b>تعریف استراتژی برون سپاری</b>	۱-۴
	داده ها با کیفیت برای تدوین آیین کسب و کار در دسترس باشد.	۱-۴-۲-۱
	اهداف بلند مدت به طور شفاف تدوین شده باشد.	۱-۴-۲-۲
	استراتژی برون سپاری در سطح مناسبی از رهبری به تصویب رسمی رسیده باشد.	۱-۴-۲-۳

کنترل شده	خروجی ها	کنترل شده	ورودی ها	کد
	<b>تحلیل استراتژی برون سپاری</b>			۱
	<b>تعریف استراتژی برون سپاری</b>			
	استراتژی برون سپاری		استراتژی کسب و کار	۱-۴-۳-۱
			استراتژی های کارکردی مرتبط	۱-۴-۳-۲
	مدل برون سپاری		خدمات بالقوه برای برون سپاری	۱-۴-۳-۳
			ارزیابی ریسک در سطح کسب و کار اولیه	۱-۴-۳-۴
			اصول آمریت در مقیاس کل شرکت	۱-۴-۳-۵
			سند ارزیابی برون سپاری	۱-۴-۳-۶



راهنمای مدل برون سپاری در صنعت آب و برق

تدوین آیین های کسب و کار مقدماتی برای برون سپاری

انجام شده	فعالیت های اصلی	کد
	تحلیل استراتژی برون سپاری	۱
	تدوین آیین های کسب و کار مقدماتی برای برون سپاری	۱-۵
	تدوین آیین های کسب و کار اولیه	۱-۵-۱-۱
	تصویب آیین های کسب و کار اولیه توسط حامی مالی ، مدیر کارکردی ، مالک فرآیند یا حامی برون سپاری	۱-۵-۱-۲

انجام شده	عوامل کلیدی موفقیت	کد
	تحلیل استراتژی برون سپاری	۱
	تدوین آیین های کسب و کار مقدماتی برای برون سپاری	۱-۵
	آیین کسب و کار برای همه جایگزین های برون سپاری تهیه شده باشد.	۱-۵-۲-۱

کنترل شده	خروجی ها	کنترل شده	ورودی ها	کد
				۱
				۱-۵
			گزارش های تحلیل پیامدها	۱-۵-۳-۱
			گزارش های تحلیل سود	۱-۵-۳-۲
	آیین (های) کسب و کار اولیه		استراتژی برون سپاری	۱-۵-۳-۳

### ارزیابی و تصمیم گیری

انجام شده	فعالیت های اصلی	کد
	تحلیل استراتژی برون سپاری	۱
	ارزیابی و تصمیم گیری	۱-۶
	تهیه سند تصمیم گیری شامل استراتژی برون سپاری و آیین کسب و کار	۱-۶-۱-۱
	تفویض اختیار و تصویب رسمی اجرای استراتژی برون سپاری	۱-۶-۱-۲
	در صورت لزوم ، ارزیابی ترتیبات فعلی برون سپاری در حال انقضاء	۱-۶-۱-۳

انجام شده	عوامل کلیدی موفقیت	کد
	تحلیل استراتژی برون سپاری	۱
	ارزیابی و تصمیم گیری	۱-۶
	مشارکت و همسویی با ذینفعان وجود داشته باشد.	۱-۶-۲-۱
	تصمیم گیری ها بر مبنای استدلال های کمی و کیفی انجام پذیرد.	۱-۶-۲-۲

کنترل شده	خروجی ها	کنترل شده	ورودی ها	کد
				۱
				۱-۶
			ارزیابی و تصمیم گیری	۱-۶-۳-۱
			استراتژی برون سپاری	۱-۶-۳-۲
			آیین کسب و کار	۱-۶-۳-۳
			سند ارزیابی برون سپاری	۱-۶-۳-۳
	سند تصمیم گیری			

### برنامه ریزی و تنظیم پروژه برون سپاری

انجام شده	فعالیت های اصلی	کد
	<b>تحلیل استراتژی برون سپاری</b>	۱
	<b>برنامه ریزی و تنظیم پروژه برون سپاری</b>	۱-۷
	تهیه منشور پروژه ، تعیین مرزهای پروژه از لحاظ هزینه ها ، دامنه و زمان ، معیارهای پذیرش ، جداول زمانی ، نقاط عطف ، استقرار ، تیم پروژه، رهبری رده بالا و غیره	۱-۷-۱-۱
	همه نقش های کلیدی تعریف شده در منشور پروژه باید تعیین شود .	۱-۷-۱-۲
	ارایه معیارهای ارزیابی	۱-۷-۱-۳
	معرفی تیم پروژه و آغاز ابلاغ آن به ذینفعان	۱-۷-۱-۴
	تعیین چارچوب و رویه های آمریت پروژه	۱-۷-۱-۵

انجام شده	عوامل کلیدی موفقیت	کد
	<b>تحلیل استراتژی برون سپاری</b>	۱
	<b>برنامه ریزی و تنظیم پروژه برون سپاری</b>	۱-۷
	رده مناسبی از مدیریت به عنوان مالک پروژه برون سپاری تعیین شده باشند و پروژه را هدایت کنند.	۱-۷-۲-۱
	منابع کافی و لازم اختصاص داده شده باشد.	۱-۷-۲-۲
	رده مناسبی از مدیریت ، تعهد خود را برای کاوش مسیر استراتژیک احتمالی جدید نشان داده شود.	۱-۷-۲-۳
	چارچوب زمانی واقع بینانه برای پروژه تدوین شده باشد.	۱-۷-۲-۴

کنترل شده	خروجی ها	کنترل شده	ورودی ها	کد
	<b>تحلیل استراتژی برون سپاری</b>			۱
	<b>برنامه ریزی و تنظیم پروژه برون سپاری</b>			۱-۷
	تیم پروژه برون سپاری منصوب شده		تصمیم قطعی برای برون سپاری	۱-۷-۳-۱
	فرآیندهای استقرار آغاز شده			۱-۷-۳-۲
	برنامه مدیریت پروژه برون سپاری			۱-۷-۳-۳

## ۲ - شروع انتخاب

### تعیین جزییات خدمات مورد نیاز

انجام شده	فعالیت های اصلی	کد
	شروع انتخاب	۲
	تعیین جزییات خدمات مورد نیاز	۲-۱
	ایجاد قالبی برای شرح خدمت تفصیلی و سازگار از دیدگاه کسب و کار	۲-۱-۱-۱
	شرح خدمات کنونی و مورد نیاز از جمله الزامات و نتایج	۲-۱-۱-۲
	ارزیابی ساختار کنونی و پیش بینی شده کیفی و کمی (سطوح خدمت) خدمات مورد نیاز	۲-۱-۱-۳
	تعریف ساختار قیمت گذاری	۲-۱-۱-۴
	تعریف سنجه های پیامدهای کسب و کار و شاخص های کلیدی عملکرد (KPI ها)	۲-۱-۱-۵
	حصول اطمینان از کامل بودن و اعتبار توصیف خدمات	۲-۱-۱-۶
	حصول اطمینان از کفایت سطوح خدمات و ساختار قیمت گذاری	۲-۱-۱-۷
	حصول اطمینان از اعتبار ساختار کیفی و کمی	۲-۱-۱-۸
	مشخص کردن مرزها و تعاملات خدمت بین کارفرما و تهیه کننده یا اشخاص ثالث	۲-۱-۱-۹
	روزآمد سازی آیین کسب و کار	۲-۱-۱-۱۰
	روزآمد سازی ارزیابی ریسک	۲-۱-۱-۱۱
در مستندات شرح خدمت باید خدمات استاندارد با ویژگی تکرار شونده و نه خدمات مقطعی و پروژه محور مورد توجه قرار گیرد . تعریف شرح خدمات باید شامل مشخص کردن موارد نیازمند به تحولاتی باشد که می تواند از برون سپاری این خدمات منشاء گیرند .		

انجام شده	عوامل کلیدی موفقیت	کد
	شروع انتخاب	۲
	تعیین جزییات خدمات مورد نیاز	۲-۱
	« متولیان خدمت » دانا برای حصول اطمینان از شرح و الزامات کامل و دقیق خدمت به مشارکت گرفته شده باشند .	۲-۱-۲-۱
	اطلاعات قابل اعتماد در مورد الزامات کمی و کیفی در دسترس باشد .	۲-۱-۲-۲
	الزامات فنی بر اساس شرح خدمت مشخص شده و تعریف دقیقی از آنها وجود داشته باشد.	۲-۱-۲-۳

کنترل شده	خروجی ها	کنترل شده	ورودی ها	کد
	شروع انتخاب			۲
	تعیین جزییات خدمات مورد نیاز			۲-۱
	مشخصات الزامات خدمت		تصمیم گیری قطعی در مورد پروژه برون سپاری	۲-۱-۳-۱
	آیین روزآمد شده کسب و کار		آیین کسب و کار اولیه	۲-۱-۳-۲
	تحلیل روزآمد شده ریسک		تحلیل ریسک اولیه	۲-۱-۳-۳

### تعیین جزییات مدل برون سپاری

انجام شده	فعالیت های اصلی	کد
	شروع انتخاب	۲
	تعیین جزییات مدل برون سپاری	۲-۲
	تعریف الزامات از دیدگاه کارفرما برای : استقرار برون سپاری مدیریت نوآوری مدیریت انتقال مدیریت تغییر مدیریت دارایی و دانش مدیریت کیفیت و عملکرد تحويل ترتیبات تجاری و مالی ریسک ، ممیزی و انطباق تداوم کسب و کار مدیریت تهیه کننده در سازمان حفظ می شود . از یک تهیه کننده برای کمک به کارفرما در این فرآیند استفاده می شود. برون سپاری با حفظ مسئولیت اجتماعی	۲-۲-۱-۱
این الزامات ، مبنایی را برای تعریف چارچوب های لازم تشکیل می دهند ( به عنوان مثال : چارچوب تحويل ، انطباق ، ریسک و چارچوب ممیزی و غیره ) . هر چارچوب باید شامل مشخصاتی از ساختار ، فرآیندها ، نقش ها و مسئولیت های مرتبط برای هدف فرآیند مدیریت مشترک باشد. در مقطع زمانی انتخاب تهیه کننده ، این الزامات باید روزآمد و مطابق شرایط اصلاح شده باشند .		

انجام شده	عوامل کلیدی موفقیت	کد
	شروع انتخاب	۲
	تعیین جزییات مدل برون سپاری	۲-۲
	نحوه همسویی مدل برون سپاری با آیین کسب و کار تعریف شده باشد.	۲-۲-۲-۱
	جنبه های فرهنگی در نظر گرفته شده باشند.	۲-۲-۲-۲
	چارچوب هایی که امکان تصمیم گیری مشترک و اثر بخش را فراهم کنند طراحی شده باشند.	۲-۲-۲-۳

کنترل شده	خروجی ها	کنترل شده	ورودی ها	کد
				۲
			تعیین جزییات مدل برون سپاری	۲-۲
	مدل برون سپاری تفصیلی		مدل برون سپاری	۲-۲-۳-۱
			استراتژی برون سپاری	۲-۲-۳-۲
			آیین روز آمد شده کسب و کار	۲-۲-۳-۳
			مشخصات الزامات خدمتی	۲-۲-۳-۴
			جدول روابط	۲-۲-۳-۵

### تعریف الزامات و ساختار قرارداد

انجام شده	فعالیت های اصلی	کد
	شروع انتخاب	۲
	تعریف الزامات و ساختار قرارداد	۲-۳
	بازنگری قراردادهای موجود یا مدارک مربوط برای استفاده به عنوان مرجع	۲-۳-۱-۱
	مشورت با ذینفعان در صورت لزوم ( برای مثال : دریافت کنندگان خدمت ، مالکان کنونی خدمت ، شورای کارگران، و بخش های حقوقی ، خرید ، حساب داری مالیاتی ، فناوری اطلاعات ، امور مالی ، مدیریت کیفیت ، زیست محیطی ، تحقیق و تکوین ، مالکیت فکری و حراست )	۲-۳-۱-۲
	تعریف الزامات قرارداد	۲-۳-۱-۳
	حصول اطمینان از کامل بودن الزامات مشخص شده	۲-۳-۱-۴
	در صورت لزوم تعریف ساختار قرارداد	۲-۳-۱-۵
	در صورت لزوم تهیه پیش نویس قراردادهای و قرار داد منع افشای اسرار برای درخواست فرآیند طرح پیشنهادی	۲-۳-۱-۶
لازم است جنبه های خاص (کیفی ، زیست محیطی و یا مقررات شرکت و غیره) بسته به ترتیبات برون سپاری مورد توجه قرار گیرند و در پیش نویس قرارداد منعکس شوند و در این پیش نویس ها باید دست کم مفاد و شرایط عمومی ، و طول مدت قرارداد ذکر شده باشند .		

انجام شده	عوامل کلیدی موفقیت	کد
	شروع انتخاب	۲
	تعریف الزامات و ساختار قرارداد	۲-۳
	همه قوانین و مقررات مرتبط در نظر گرفته شده باشد.	۲-۳-۲-۱
	قراردادها با استراتژی کسب و کار و آیین کسب و کار همسویی لازم را داشته باشد.	۲-۳-۲-۲
	همه ذینفعان ، از جمله پشتیبانی قانونی مشارکت داشته باشند.	۲-۳-۲-۳

کنترل شده	خروجی ها	کنترل شده	ورودی ها	کد
	شروع انتخاب			۲
	تعریف الزامات و ساختار قرارداد			۲-۳
	نسخه پیش نویس قراردادهای برون سپاری پیش نویس قرارداد منع افشاء (NDA)		استراتژی برون سپاری	۲-۳-۳-۱
			آیین کسب و کار اولیه	۲-۳-۳-۲
			مدل تفصیلی برون سپاری	۲-۳-۳-۳
			مشخصات الزامات خدمت	۲-۳-۳-۴
			قوانین و مقررات مرتبط	۲-۳-۳-۵
			خط مشی های داخلی مرتبط	۲-۳-۳-۶

### مشخص کردن تهیه کننده ای بالقوه

انجام شده	فعالیت های اصلی	کد
	شروع انتخاب	۲
	مشخص کردن تهیه کننده ای بالقوه	۲-۴
	ترسیم جدول ارزیابی سطح بالا یا روش شناسی برای وزن دهی و رتبه بندی جنبه های مختلف اطلاعاتی	۲-۴-۱-۱
	مشخص کردن تهیه کننده های بالقوه با استفاده از یک یا چند روش از روش های بالا	۲-۴-۱-۲
	در صورت درخواست برای اطلاعات (RFI) ، اطلاعات درخواست شده باید توسط کارفرما مشخص و توسط تهیه کننده ارائه شود .	۲-۴-۱-۳
	تهیه کننده باید توانمندی ، گزینه ها (مزیت انعطاف پذیری ) ، منافع و ملاحظات منحصر به فردی داشته باشد تا در برابر انتظارات کارفرما تاثیرگذار باشد.	۲-۴-۱-۴
	مقایسه خدمات و مفاد و شرایط با : - مشخصات الزامات خدمت - الزامات نشات گرفته از مدل تعریف شده برون سپاری - الزامات نشات گرفته از پیش نویس قرارداد برون سپاری	۲-۴-۱-۵
	تهیه پیش نویس و فهرستی از تهیه کننده های بالقوه وزن دهی شده و رتبه بندی شده با توجه به جدول روش شناسی ارزیابی	۲-۴-۱-۶
	انتخاب نامزدها برای فرآیند تهیه «فهرست کوتاه تهیه کننده ها»	۲-۴-۱-۷
	مقولات نمونه معیارهای ارزیابی مورد استفاده در جدول ارزیابی عبارتند از : - مناسب بودن برای الزامات خدمت - مناسب بودن برای استراتژی برون سپاری - نوع شرکت - مناسب بودن از نظر فرهنگی - اندازه نسبی سازمان تهیه کننده - ریسک های کسب و کار که می تواند مربوط به فرآیند ، امور مالی ، تداوم کسب و کار ، جغرافیای سیاسی ، مسایل ارزی ، اقتصاد کلان ، ماندگاری شرکاء ، زنجیره تامین و غیره باشد.	

انجام شده	عوامل کلیدی موفقیت	کد
	شروع انتخاب	۲
	مشخص کردن تهیه کننده ای بالقوه	۲-۴
	معیارهای انتخاب شفاف ، روشن و منسجم تدوین شده باشند.	۲-۴-۲-۱
	بین معیارهای کمی و کیفی توازن لازم ایجاد شده باشد.	۲-۴-۲-۲
	به اینکه کلید فرآیند انتخاب موفق ، مشخص کردن تهیه کننده های کافی و مرتبط است ، اعتقاد وجود داشته باشد.	۲-۴-۲-۳

کنترل شده	خروجی ها	کنترل شده	ورودی ها	کد
				۳
				۲
				۲-۴
	درخواست اطلاعات (RFI)		مشخصات الزامات خدمت	۲-۴-۳-۱
	جدول ارزیابی سطح بالا		مدل برون سپاری تفصیلی	۲-۴-۳-۲
	تهیه فهرست تهیه کننده های بالقوه		پیش نویس قراردادهای برون سپاری	۲-۴-۳-۳
	ثبت فرآیند انتخاب تهیه کننده (روند ممیزی)			۲-۴-۳-۴

### تهیه فهرست کوتاه تهیه کننده ها

کد	فعالیت های اصلی	انجام شده
۲	شروع انتخاب	
۲-۵	تهیه فهرست کوتاه تهیه کننده ها	
۲-۵-۱-۱	تعیین جزییات جدول یا روش شناسی ارزیابی و معیارهای انتخاب	
۲-۵-۱-۲	تهیه درخواست برای پیشنهاد (RFP) همسان	
۲-۵-۱-۳	ارسال درخواست برای پیشنهاد به تهیه کننده های بالقوه مشخص شده	
۲-۵-۱-۴	آماده سازی و ارایه پیشنهاد به کارفرما از سوی تهیه کننده	
۲-۵-۱-۵	رسیدگی به درخواست های اطلاعاتی برای شفاف کردن الزامات و نیات	
۲-۵-۱-۶	تحلیل و رتبه بندی پیشنهادهای دریافت شده براساس جدول ارزیابی	
۲-۵-۱-۷	برگزاری نشست هایی بین کارفرما و تهیه کننده های انتخاب شده در خصوص پیشنهادهای تهیه کننده	
۲-۵-۱-۸	در صورت لزوم ، گرفتن جزییات بیشتر درباره پیشنهادهای تهیه کننده های انتخاب شده	
۲-۵-۱-۹	روزآمد سازی رتبه بندی	
۲-۵-۱-۱۰	تهیه پیش نویس و فهرست کوتاه تهیه کننده های رتبه بندی شده مطابق با جدول یا روش شناسی ارزیابی	
۲-۵-۱-۱۱	انتخاب نامزد ها برای فرایندهای تهیه خطوط کلی قراردادهای و مذاکره و عقد قراردادها	
<p>جدول ارزیابی باید به طور کلی در فرآیند قبلی مشخص کردن تهیه کننده های بالقوه تعریف شود ، معیارهای ارزیابی باید در این فرآیند به تفصیل بیان شود و باید برای تهیه درخواست برای پیشنهاد در نظر گرفته شود . پس از دریافت پیشنهادها تهیه کننده های بالقوه ، اطلاعات دقیق تری در دسترس کارفرما برای ارزیابی نامزدها قرار می گیرد . اطلاعات دریافت شده باید برای روزآمد سازی جدول ارزیابی و مشخص کردن نامزدها برای فرایندهای تهیه خطوط کلی قراردادهای و مذاکره و تهیه قراردادهای در نظر گرفته شود . در قوانین بعضی از کشورها ، انتشار معیارهای انتخاب و وزن دهی برای درخواست پیشنهاد و حفظ سابقه فرآیند انتخاب الزامی است .</p>		

کد	عوامل کلیدی موفقیت	انجام شده
۲	شروع انتخاب	
۲-۵	تهیه فهرست کوتاه تهیه کننده ها	
۲-۵-۲-۱	از معیارهای انتخاب شفاف ، روشن و منسجمی استفاده شود.	
۲-۵-۲-۲	به معیارهای کمی و کیفی ، وزن دهی کافی و دقیق صورت گیرد.	
۲-۵-۲-۳	درک مناسبی از مدیریت ارزش ها و فرهنگ وجود داشته باشد.	

کد	ورودی ها	کنترل شده	خروجی ها	کنترل شده
۲	شروع انتخاب			
۲-۵	تهیه فهرست کوتاه تهیه کننده ها			
۲-۵-۳-۱	فهرست تهیه کننده های بالقوه		درخواست برای پیشنهاد (RFP)	
۲-۵-۳-۲	جدول و معیارهای ارزیابی سطح بالا		جدول و معیارهای ارزیابی تفصیلی	
۲-۵-۳-۳	تهیه پیش نویس قراردادهای برون سپاری		فهرست کوتاه تهیه کننده ها	
۲-۵-۳-۴	ثبت فرآیند انتخاب تهیه کننده ( روند ممیزی )		سابقه روزآمد شده فرآیند انتخاب تهیه کننده (روند ممیزی )	



تهیه خطوط کلی (سرفصل های) قراردادها

انجام شده	فعالیت های اصلی	کد
	شروع انتخاب	۲
	تهیه خطوط کلی (سرفصل های) قراردادها	۲-۶
	انجام بازنگری های موشکافانه دقیق تر و محدود تر کردن تهیه کننده های فهرست کوتاه برای فعالیت های بعدی	۲-۶-۱-۱
	تدوین سند توافق دوجانبه ای که موارد زیر در آن تشریح شده است : - ممنوعیت ها و محدودیت های کارفرما و طرف تهیه کننده - توصیف خدمت و سطوح آن ، کتابچه مصوب شرح خدمت - شرایط و مفاد قرارداد - موضوعات ضمانت پس از خدمت - مدل برون سپاری تفصیلی از جمله چارچوب های مرتبط - پیش نویس برنامه انتقال - پیش نویس برنامه تحویل - روش تعیین خط پایه - مدیریت خروج	۲-۶-۱-۲
	بررسی و ارزیابی قانونی قراردادهای برون سپاری	۲-۶-۱-۳
	روزآمد سازی آیین کسب و کار در صورت لزوم	۲-۶-۱-۴
	مشخص کردن موضوعات باز ( جمع بندی نشده ) برای مذاکرات	۲-۶-۱-۵

انجام شده	عوامل کلیدی موفقیت	کد
	شروع انتخاب	۲
	تهیه خطوط کلی (سرفصل های) قراردادها	۲-۶
	سطوح مناسب خدمت به خصوص از نظر ملاحظات هزینه - فایده تعریف شده باشد	۲-۶-۲-۱
	بر روی همه جنبه های رابطه برون سپاری توافق دوجانبه ای وجود داشته باشد.	۲-۶-۲-۲

کنترل شده	خروجی ها	کنترل شده	ورودی ها	کد
				۲
			تهیه خطوط کلی (سرفصل های) قراردادها	۲-۶
	فهرست نامزدهای مشخص شده برای مذاکره		تهیه کننده های داخل فهرست کوتاه	۲-۶-۳-۱
	آیین روزآمد شده کسب و کار		مشخصات الزامات خدمت	۲-۶-۳-۲
	گزارش بازنگری موشکافانه		پیش نویس قراردادهای برون سپاری	۲-۶-۳-۳
	پیش نویس مدارک قرارداد شامل : - قرارداد مادر - مفاد و شرایط - قراردادهای خدمت - کتابچه شرح خدمت - توصیف خدمت - سطح خدمت - مدل تفصیلی برون سپاری از جمله چارچوب های مرتبط		مدل تفصیلی برون سپاری	۲-۶-۳-۴

ماده ۲۴ قانون مدیریت خدمات کشوری

شماره سند:

تاریخ صدور:

شماره تجدید نظر:

تاریخ تجدید نظر:

راهنمای مدل برون سپاری در صنعت آب و برق

		<ul style="list-style-type: none"><li>- برنامه انتقال</li><li>- برنامه تحول</li><li>- مدیریت خروج</li><li>- سایر قراردادها</li><li>- موافقت نامه محرمانگی (NDA)</li></ul>		
--	--	---	--	--

### مذاکره و تهیه قراردادها

کد	فعالیت های اصلی	انجام شده
۲	شروع انتخاب	
۲-۷	مذاکره و تهیه قراردادها	
۲-۷-۱-۱	مذاکره در مورد قراردادها	
۲-۷-۱-۲	مذاکره در مورد کیفیت ، حجم و قیمت	
۲-۷-۱-۳	انتخاب اریه دهنده مناسب	
۲-۷-۱-۴	انجام بازنگری قانونی ، انطباق و ریسک	
۲-۷-۱-۵	تنفیذ رسمی قراردادها	
۲-۷-۱-۶	روزآمد سازی آیین کسب و کار و ارزیابی ریسک	

کد	عوامل کلیدی موفقیت	انجام شده
۲	شروع انتخاب	
۲-۷	مذاکره و تهیه قراردادها	
۲-۷-۲-۱	ممنوعیت ها (نبایدها) در طرف کارفرما و تهیه کننده در نظر گرفته شده باشد.	
۲-۷-۲-۲	توازن مناسب بین جنبه های کمی و کیفی وجود داشته باشد	
۲-۷-۲-۳	اختلافات احتمالی که باید در فرآیندمذاکره و تهیه قرارداد مورد توجه قرار گیرد وحل شود ، مشخص شده باشد.	
۲-۷-۲-۴	درک روشنی از استقرار برون سپاری و فرهنگ مدیریت وجود داشته باشد.	
۲-۷-۲-۵	درک روشنی از فعالیت ها و تلاش مشترک و هزینه برای انتقال وجود داشته باشد.	
۲-۷-۲-۶	درک روشنی از انتظارات تحول یا تغییر خدمت پس از انتقال وجود داشته باشد.	
۲-۷-۲-۷	وظایف ، نقش ها و مسئولیت هایی که به روشنی تعریف شده باشد.	

کد	ورودی ها	کنترل شده	خروجی ها	کنترل شده
۲	شروع انتخاب			
۲-۷	مذاکره و تهیه قراردادها			
۲-۷-۳-۱	فهرست نامزدهای مشخص شده برای مذاکره ، مدارک و قراردادهای نهایی شده به طور متقابل		آیین روزآمد شده کسب و کار	
۲-۷-۳-۲			مدارک قراردادهای امضاء شده از جمله : - قراردادهای مادر - قراردادهای خدمت - مفاد و شرایط - مدیریت خروج - کتابچه شرح خدمت - توصیف خدمت - سطح خدمت - مدل تفصیلی برون سپاری ، از جمله چارچوب مرتبط - برنامه انتقال - برنامه تحول - قراردادهای اضافی - موافقت نامه محرمانگی (NDA)	

### انتقال

-۳-

#### تشکیل تیم پروژه انتقال

کد	فعالیت های اصلی	انجام شده
۳	انتقال	
۳-۱	تشکیل تیم پروژه انتقال	
۳-۱-۱-۱	راه اندازی تیم پروژه انتقال	
۳-۱-۱-۲	راه اندازی کمیته مدیریت گذار و تعریف دفعات نشست ها	
۳-۱-۱-۳	تعیین و تدوین حدود مسئولیت های مدیران فرآیند انتقال از کارفرما و تهیه کننده دخیل از طریق ترسیم جدول مسئولیت در آغاز این مرحله . ترسیم ساختار تیم پروژه که چارچوب گزارش دهی را مشخص می کند .	
۳-۱-۱-۴	مشخص کردن اعضای تیم مرکزی فرآیند انتقال که مدیران فرآیند انتقال را پشتیبانی می کند .	
۳-۱-۱-۵	در صورت لزوم ، کارفرما باید مدیر تغییری را برای تسهیل ظرافت در ساختاردهی مجدد تیم منتج از برون سپاری خدمات در نظر بگیرد . این کار برای حصول اطمینان از قابل اغماض بودن تاثیر بر روحیه کارکنان و فقدان تاثیر برکسب و کار است.	

کد	عوامل کلیدی موفقیت	انجام شده
۳	انتقال	
۳-۱	تشکیل تیم پروژه انتقال	
۳-۱-۲-۱	هر دوی مدیران انتقال باید آموزش دیده باشند یا از شایستگی برای این وظیفه ، مانند تسهیل گری ، برقراری ارتباطات و مهارتهای حل مسئله برخوردار باشند.	
۳-۱-۲-۲	کمیته مدیریت انتقال باید برای کاهش ریسک مقاومت در برابر برون سپاری ، ماهیت حساس استراتژی برون سپاری را به خصوص هنگام ابلاغ به کارکنان و تهیه کننده های موجود درک کند.	

کد	ورودی ها	کنترل شده	خروجی ها	کنترل شده
۳	انتقال			
۳-۱	تشکیل تیم پروژه انتقال			
۳-۱-۳-۱	قرارداد مادر		روش های اجرایی برقراری ارتباط و حل گام به گام تعارض های کمیته مدیریت انتقال و سایر جزئیات تماس، جدول مسئولیت تدقیق شده	
۳-۱-۳-۲	قراردادهای خدمت			
۳-۱-۳-۳	برنامه گذار			
۳-۱-۳-۴	جدول مسئولیت			
۳-۱-۳-۵	توصیف محیط			

### ایجاد (استقرار) آمریت برون سپاری

کد	فعالیت های اصلی	انجام شده
۳	<b>انتقال</b>	
۳-۲	<b>ایجاد(استقرار) آمریت برون سپاری</b>	
۳-۲-۱-۱	بررسی استقرار برون سپاری مورد توافق توسط کارفرما و تهیه کننده	
۳-۲-۱-۲	مشخص کردن و تعیین کارکنان برای نقش های مناسب تعریف شده در استقرار برون سپاری	
۳-۲-۱-۳	فرآهم کردن محیط کار و زیرساخت در صورت لزوم	
۳-۲-۱-۴	برقراری کانال های ارتباطی ، پروتکل ها ، قالب های حل گام به گام تعارض ها و گزارش های استقرار	
۳-۲-۱-۵	آموزش کارکنان مطابق با نقش های آنها	
۳-۲-۱-۶	صحنه گذاری نقش ها و مسئولیت ها از این نظر که درک شده اند و می توانند انجام شوند .	
۳-۲-۱-۷	تعریف فرآیند برای ارزیابی پیشرفت پروژه و بازنگری مدارک کلیدی پروژه و اقلام قابل تحویل	
۳-۲-۱-۸	پیاده سازی برنامه برای روز آمد سازی های ادواری ، کمیته های بازنگری ، زیرساخت ها و قالب ها	

کد	عوامل کلیدی موفقیت	انجام شده
۳	<b>انتقال</b>	
۳-۲	<b>ایجاد(استقرار) آمریت برون سپاری</b>	
۳-۲-۲-۱	رهبری مشترک در بازنگری های ادواری فرآیند انتقال مشارکت فعال داشته باشد.	
۳-۲-۲-۲	رهبری تعهد کافی را در مورد مشارکت جدی کارفرما و پیمانکار داشته باشد.	
۳-۲-۲-۳	منابع مدیریتی اختصاص داده شده تداوم داشته باشد : افراد تعیین شده باید در طول مرحله انتقال و نیز رفتن به مرحله تحویل ارزش در دسترس باقی بمانند ، ناپیوستگی در رهبری باعث خسران جدی بر رفتار می شود.	
۳-۲-۲-۴	ارتباط اثر بخش و روزآمد سازی های منظم اطلاعات ذی نفعان کلیدی در سوی کارفرما و تهیه کننده وجود داشته باشد	
۳-۲-۲-۵	موضوعات و استثنائات پراولویت به موقع حل و فصل کردند.	

کد	ورودی ها	کنترل شده	خروجی ها	کنترل شده
۳	<b>انتقال</b>			
۳-۲	<b>ایجاد(استقرار) آمریت برون سپاری</b>			
۳-۲-۳-۱	جزئیات جدول مسئولیت		برنامه زمانی نشست های استقرار برون سپاری	
۳-۲-۳-۲	جدول روابط			
۳-۲-۳-۳	چارچوب برون سپاری حاصل از مدل تفصیلی برون سپاری			
۳-۲-۳-۴	برنامه انتقال ، قراردادهای گوناگون			
۳-۲-۳-۵	روش اجرایی ارتباطات و حل گام به گام تعارض ها			
۳-۲-۳-۶	چارچوب گزارش دهی از مدل تفصیلی برون سپاری			

### جزئیات چارچوب تحویل و برنامه انتقال

کد	فعالیت های اصلی	انجام شده
۳	انتقال	
۳-۳	جزئیات چارچوب تحویل و برنامه انتقال	
۳-۳-۱-۱	جزئیات چارچوب تحویل با انجام تحلیل شکاف ، تعریف سنجه ها و اندازه گیری ها و مدیریت عملکرد	
۳-۳-۱-۲	مشخص کردن الزامات محیط کار و زیرساخت ها	
۳-۳-۱-۳	صحه گذاری وپیش آگهی های ظرفیت ، کارکنان و حجم	
۳-۳-۱-۴	مشخص کردن الزامات شایستگی کارکنان برای همه نقش ها	
۳-۳-۱-۵	روزآمد سازی همه مدارک چارچوب فوق الذکر	
۳-۳-۱-۶	تدوین برنامه های تفصیلی عملیات انتقال ، مشخص کردن تغییرات ، در صورت وجود نسبت به برنامه اولیه	
۳-۳-۱-۷	مدیریت پیاده سازی و بازنگری ادواری برنامه های انتقال و تنفیذ رسمی مالکان فرآیند و رهبران مرتبط از سوی کارفرما و تهیه کننده	
۳-۳-۱-۸	شروع تدارک ماشین آلات ، گرفتن مجوزهای نرم افزاری و مقرراتی ، فعالیت های دیگر که زمان انتظار انجام کاردارند.	
۳-۳-۱-۹	ایجاد نقش های مطابق با ساختار پیشنهادی ، توافق در مورد الزامات ظرفیت و چارچوب	
۳-۳-۱-۱۰	جزئیات چارچوب تداوم کسب و کار	
۳-۳-۱-۱۱	جزئیات چارچوب مدیریت تغییر	

کد	عوامل کلیدی موفقیت	انجام شده
۳	انتقال	
۳-۳	جزئیات چارچوب تحویل و برنامه انتقال	
۳-۳-۲-۱	سطح مرتبط رهبری مطابق با نقاط عطف فعالیت های اصلی پروژه و در صورت لزوم برای حل و فصل استثناها مشارکت داشته باشد.	
۳-۳-۲-۲	صاحبان فرآیند و مدیریت از سوی کارفرما و تهیه کننده تعهد کافی را داشته باشند.	
۳-۳-۲-۳	تحلیل عملکرد فرآیند پیشین و معیارهای خط پایه کنونی برای کمک به پیش بینی استانداردهای عملکردی همراه با اهداف موقتی در صورت لزوم تحلیل می شوند.	
۳-۳-۲-۴	الزامات زبانی ، انطباق و قانونی خاص کشور صحه گذاری می شوند.	
۳-۳-۲-۵	مسیر بحرانی برای مدیریت فعالیت های انتقال مشخص شده است.	

کد	ورودی ها	کنترل شده	خروجی ها	کنترل شده
۳	انتقال			
۳-۳	جزئیات چارچوب تحویل و برنامه انتقال			
۳-۳-۳-۱	گزارش بازنگری موشکافانه در صورت لزوم		مدارک روزآمدشده ، چارچوب	
۳-۳-۳-۲	چارچوب تحویل از مدل تفصیلی برون سپاری		مجموعه منتخب از چند SOP	
۳-۳-۳-۳	برنامه انتقال		برنامه عملیاتی انتقال	
۳-۳-۳-۴	الزامات مشخصات خدمت		گزارش ریسک	
۳-۳-۳-۵	نقشه های فرآیند، طراحی ها ، نقشه های فنی در صورت وجود روش های اجرایی عملیاتی استاندارد (SOP)			
۳-۳-۳-۶	گزارش های تفصیلی خطوط پایه خدمات			
۳-۳-۳-۷	برنامه های تعیین ظرفیت پیشنهادی یا پیشین		برنامه های تعیین ظرفیت	

### جزئیات کسب دانش

انجام شده	فعالیت های اصلی	کد
	<b>انتقال</b>	۳
	<b>جزئیات کسب دانش</b>	۳-۴
	جزئیات روش شناسی کسب دانش و برنامه ارزیابی دانش	۳-۴-۱-۱
	ارایه منابع عملیاتی از جمله محیط کار و زیرساخت از طریق کارفرما و تهیه کننده برای حمایت از دانش اندوزی	۳-۴-۱-۲
	دانش اندوزی و مدارک حسب لزوم این دانش . مدارک باید حداقل شامل مستندات تفصیلی فرآیند کسب و کار ، اسناد SOP ، نقشه های فرآیندی و توصیف روش های اجرایی پردازش استثناها باشد.	۳-۴-۱-۳
	جزئیات فرآیندهای مبتنی بر فرآیندهای کنونی در صورت نیاز ، این مدارک باید حداقل شامل دستورالعمل های کاری، نقشه های فرآیندی ، و توصیف روش های اجرایی پردازش مستثنیات باشد.	۳-۴-۱-۴
	تکوین فرآیند مدیریتی روزآمد شده برای پشتیبانی از دانش اندوزی و کمک به راه حل در مشخص کردن پرسش ها و توضیحات تهیه کننده	۳-۴-۱-۵
	کسب دانش می تواند کمک های زیر را در برگیرد: - سخنرانی های رسمی - آموزش مربی محور - گروه های کانونی - جلسات پرسش و پاسخ - تجارب کاری (مستند) در خصوص ماشین آلات ، سامانه ها و تجهیزات فرآوری کارفرما ، در صورت لزوم - مدارک فرآیند کسب و کار موجود ، همه دانش کسب و کار یا سیستمی که کارفرما مستند کرده است یا خواهد کرد.	۳-۴-۱-۶

انجام شده	عوامل کلیدی موفقیت	کد
	<b>انتقال</b>	۳
	<b>جزئیات کسب دانش</b>	۳-۴
	روش شناسی و برنامه دانش اندوزی تعریف شده به طور مشترک اجرا می شود.	۳-۴-۲-۱

کنترل شده	خروجی ها	کنترل شده	ورودی ها	کد
	<b>انتقال</b>			۳
	<b>جزئیات کسب دانش</b>			۳-۴
	توصیف سامانه ها و نقشه های فرآیند		گزارش بازنگری موشکافانه	۳-۴-۳-۱
	مدل کسب و کار کارفرما ( برای کارکنان تهیه کننده به منظور شناخت کارفرما ، مشتریان کارفرما ، صنعت و..)		نقشه های فرآیند ، طراحی ها ، نقشه های فنی در صورت وجود مجموعه منتخبی از چند SOP	۳-۴-۳-۲
	جزئیات اسناد SOP		کتابچه های آموزشی کنونی	۳-۴-۳-۳
	واژه نامه برای اصطلاحات مورد استفاده		توصیف سامانه ها	۳-۴-۳-۴
	کتابچه های نگهداری توافق شده			۳-۴-۳-۵
	کتابچه های آموزش توافق شده			۳-۴-۳-۶

### انتقال دانش ، کارکنان ، فرآیندها و فناوری

انجام شده	فعالیت های اصلی	کد
	<b>انتقال</b>	۳
	<b>انتقال دانش ، کارکنان ، فرآیندها و فناوری</b>	۳-۵
	بسیج منابع مطابق با برنامه تعیین ظرفیت توافق شده توسط کارفرما و تهیه کننده	۳-۵-۱-۱
	تامین منابع عملیاتی از جمله محیط کار و زیرساخت توسط طرف کارفرما و تهیه کننده	۳-۵-۱-۲
	حصول اطمینان از این که همه مسئولیت ها منتقل و روش های اجرایی منابع انسانی دنبال شده است.	۳-۵-۱-۳
	دردسترس قرار داشتن همه روش های اجرایی ، برنامه های درسی و راهنماهای آموزشی ، برنامه های آموزشی ، جزوات ، استانداردها و اسناد SOP	۳-۵-۱-۴
	صدور گواهی برای مربیان	۳-۵-۱-۵
	تامین حقوق کاربر ، سطوح دسترسی ، محدودیت ها و غیره در محیط های کاری کارفرما و تهیه کننده	۳-۵-۱-۶
	حصول اطمینان از این که انتقال دانش از طریق ابزارهای مناسب از جمله برنامه های آموزشی یا خودآموزی ، خط مشی های عملیاتی ، روش های اجرایی ، رویه های قابل اجرا در محیط کار جدید تکمیل می شود .	۳-۵-۱-۷
	ارزیابی ، ممیزی و صدور گواهینامه ، در صورت لزوم	۳-۵-۱-۸
	حصول اطمینان از این که همه تغییرات یا تجدید نظرهای اعلامی اعمال نشده برای فرآیندها و سامانه ها ، اعمال شده است.	۳-۵-۱-۹
	حصول اطمینان از انتقال آرام کارکنان مشخص شده و دارایی های مرتبط با کسب و کار به تهیه کننده	۳-۵-۱-۱۰
	پیاده سازی روشهای اجرایی انطباق ، امنیتی ، و قانونی	۳-۵-۱-۱۱
	اجرای برنامه های کاهش ریسک	۳-۵-۱-۱۲
	روزآمد سازی فرآیند مدون مدیریت خروج	۳-۵-۱-۱۳

انجام شده	عوامل کلیدی موفقیت	کد
	<b>انتقال</b>	۳
	<b>انتقال دانش ، کارکنان ، فرآیندها و فناوری</b>	۳-۵
	ارتباطات کنش گرایانه (فعال) به همه ذینفعان تاثیر پذیر می باشد.	۳-۵-۲-۱
	شکافها تحلیل شده و مشخص شده است.	۳-۵-۲-۲
	کارکنان مناسب با شایستگی های مناسب در محل وجود دارند.	۳-۵-۲-۳
	برای کاهش ریسک ، برنامه های اجرا شده تهیه و تدوین شده است.	۳-۵-۲-۴

کنترل شده	خروجی ها	کنترل شده	ورودی ها	کد
	<b>انتقال</b>			۳
	<b>انتقال دانش ، کارکنان ، فرآیندها و فناوری</b>			۳-۵
	گزارش انتقال		برنامه تفصیلی انتقال تجدید نظر شده	۳-۵-۳-۱
	مربیان گواهی شده / و یا ارزیابی شده		توصیف سامانه ها و نقشه های فرآیند	۳-۵-۳-۲
	گزارش ریسک		مدل کسب و کار کارفرما	۳-۵-۳-۳
	اسناد SOP روزآمد شده		جزئیات اسناد SOP	۳-۵-۳-۴
			واژه نامه اصطلاحات مورد استفاده	۳-۵-۳-۵
			کتابچه راهنمای نگهداری	۳-۵-۳-۶
	راهنماها و کمک های آموزشی گسترده		کتابچه راهنمای آموزش	۳-۵-۳-۷
	فرآیند روزآمد شده مدیریت خروج		جزئیات جدول مسئولیت	۳-۵-۳-۸
			برنامه های آموزشی	۳-۵-۳-۹



راه‌نمای مدل برون سپاری در صنعت آب و برق

		استقرار چارچوب های کیفی ، ریسک ، ممیزی و انطباق	۳-۵-۳-۱۰
گزارش ریسک در استقرار چارچوب کیفی ، ریسک ، ممیزی و انطباق		راهنمای موجود کیفی ، ریسک ، ممیزی و انطباق اطلاعات در مورد عملکرد فرآیند از جمله سنجه های KPI چارچوب کیفی ، ریسک ، ممیزی و انطباق از مدل تفصیلی برون سپاری	۳-۵-۳-۱۱
برنامه تحلیل نتایج محک زنی		قراردادهای برون سپاری	۳-۵-۳-۱۲
برنامه کیفی ، ریسک ، ممیزی و انطباق			۳-۵-۳-۱۳
برنامه بهبود فرآیند			۳-۵-۳-۱۴
راه اندازی سامانه های اندازه گیری و کالیبراسیون سازوکار بازخورد			۳-۵-۳-۱۵

شماره سند :	ماده ۲۴ قانون مدیریت خدمات کشوری
تاریخ صدور :	
شماره تجدید نظر :	راهنمای مدل برون سپاری در صنعت آب و برق
تاریخ تجدید نظر :	

### استقرار چهارچوب های کیفی ، ریسک ، ممیزی و انطباق

انجام شده	فعالیت های اصلی	کد
	<b>انتقال</b>	۳
	استقرار چارچوب های کیفی ، ریسک ، ممیزی و انطباق	۳-۶
	تامین محیط کار و تخصیص نقش ها به منابع	۳-۶-۱-۱
	تنظیم معیارهای ممیزی ، به عنوان مثال استانداردهای شرکتی ، استانداردهای برون سازمانی مرتبط ، الزامات قانونی	۳-۶-۱-۲
	پیاده سازی سازوکاری برای گرفتن اطلاعات از تیم های مدیریت کیفی و عملکرد هر دو طرف تهیه کننده و کارفرما	۳-۶-۱-۳
	پیاده سازی چارچوب مدیریت ریسک از جمله گزارش دهی	۳-۶-۱-۴
	پیاده سازی چارچوب ممیزی و انطباق و گزارش دهی	۳-۶-۱-۵
	پیاده سازی چارچوب عملکردی از جمله گزارش دهی	۳-۶-۱-۶
	گزارشها توسط کمیته های برون سپاری ایجاد شده و به هردو طرف کارفرما و تهیه کننده تحویل داده می شود .	

انجام شده	عوامل کلیدی موفقیت	کد
	<b>انتقال</b>	۳
	استقرار چارچوب های کیفی ، ریسک ، ممیزی و انطباق	۳-۶
	نشست های به موقع روز آمدسازی وضعیت و بازنگری موارد اقدامی برای حفظ انطباق انجام می شود.	۳-۶-۲-۱
	شکاف ها و ریسک های تحلیل شده و مشخص شده است.	۳-۶-۲-۲
	کارفرما در چارچوب های به کارگرفته شده برای ممیزی و کالیبراسیون مشارکت دارد.	۳-۶-۲-۳
	میزان دارای ابلاغ رسمی سمت ها و با شایستگی های مناسب می باشند.	۳-۶-۲-۴

کنترل شده	خروجی ها	کنترل شده	ورودی ها	کد
	<b>انتقال</b>			۳
	استقرار چارچوب های کیفی ، ریسک ، ممیزی و انطباق			۳-۶
	گزارش ریسک در استقرار چارچوب کیفی ، ریسک ، ممیزی و انطباق		راهنمای موجود کیفی ، ریسک ، ممیزی و انطباق اطلاعات در مورد عملکرد فرآیند از جمله سنجه های KPI چارچوب کیفی ، ریسک ، ممیزی و انطباق از مدل تفصیلی برون سپاری	۳-۶-۳-۱
	برنامه تحلیل نتایج محک زنی		قراردادهای برون سپاری	۳-۶-۳-۲
	برنامه کیفی ، ریسک ، ممیزی و انطباق			۳-۶-۳-۳
	برنامه بهبود فرآیند			۳-۶-۳-۴
	راه اندازی سامانه های اندازه گیری و کالیبراسیون سازوکار بازخورد			۳-۶-۳-۵

استقرار چارچوب مدیریت دارایی و دانش

انجام شده	فعالیت های اصلی	کد
	انتقال	۳
	استقرار چارچوب مدیریت دارایی و دانش	۳-۷
	تهیه منابع عملیاتی از جمله زیرساخت مدیریت دارایی و دانش	۳-۷-۱-۱
	اختصاص منابع و معرفی وظایف و مسئولیت ها	۳-۷-۱-۲
	منابع آموزش و صدور گواهی	۳-۷-۱-۳
	پیاده سازی سازوکاری برای روز آمدسازی های ادواری فرآیند و برنامه تصدیق مهارت مرتبط با آن	۳-۷-۱-۴
	پیاده سازی خط مشی های ، روش های اجرایی و قالب ها	۳-۷-۱-۵
	پیاده سازی خط مشی مدیریتی برای حفظ گردش سوابق	۳-۷-۱-۶

انجام شده	عوامل کلیدی موفقیت	کد
	انتقال	۳
	استقرار چارچوب مدیریت دارایی و دانش	۳-۷
	پشتیبانی ابزار نرم افزاری مناسب برای مدیریت دارایی و دانش	۳-۷-۲-۱
	بازنگری ادواری سوابق دانش در مورد ارتباط ، درستی و کیفیت محتوا	۳-۷-۲-۲

کنترل شده	خروجی ها	کنترل شده	ورودی ها	کد
				۳
			استقرار چارچوب مدیریت دارایی و دانش	۳-۷
	منابع عملیاتی موجود از جمله زیرساخت مدیریتی دارایی و دانش		جدول مسئولیت	۳-۷-۳-۱
	زیرساخت تدارک دیده شده		برنامه تعیین ظرفیت	۳-۷-۳-۲
	منابع آموزش دیده		توصیف سامانه ها و نقشه های فرآیند	۳-۷-۳-۳
			برنامه تفصیلی انتقال تجدید نظر شده مدارک کارکردی	۳-۷-۳-۴
			اسناد SOP تلخیص شده	۳-۷-۳-۵

### استقرار چهارچوب های نوع تحویل

انجام شده	فعالیت های اصلی	کد
	<b>انتقال</b>	۳
	<b>استقرار چهارچوب های نوع تحویل</b>	۳-۸
	تامین محیط و زیرساخت	۳-۸-۱-۱
	اختصاص منابع مطابق با برنامه تعیین ظرفیت و معرفی وظایف و مسئولیت ها	۳-۸-۱-۲
	پیاده سازی برنامه تامین نیروی انسانی	۳-۸-۱-۳
	سازوکارهای حل فصل و پرس و جو و روشن سازی	۳-۸-۱-۴
	اجرای خط مشی ، روش های اجرایی و کنترل ها از جمله قالب هایی برای مستندات	۳-۸-۱-۵

انجام شده	عوامل کلیدی موفقیت	کد
	<b>انتقال</b>	۳
	<b>استقرار چهارچوب های نوع تحویل</b>	۳-۸
	کنترل های مناسب برای طرح ریزی و به کارگیری در تولید پیش بینی شده است.	۳-۸-۲-۱
	ارزیابی تغییر برای پیامدهای تحویل خدمت انجام می پذیرد.	۳-۸-۲-۲
	روش های اجرایی مدون برای برقراری ارتباط شفاف و حل گام به گام تعارض ها به منظور تحویل خدمت تدوین شده است .	۳-۸-۲-۳
	زمان بندی های بازبایی طرح ریزی شده همسو با نیازهای کسب و کار انجام شده است.	۳-۸-۲-۴
	راه اندازی تیم بازبایی بلافاصله که منجر به بازبایی می شود هنگامی که برنامه تداوم کسب و کار (BCP) آغاز می شود .	۳-۸-۲-۵

کنترل شده	خروجی ها	کنترل شده	ورودی ها	کد
	<b>انتقال</b>			۳
	<b>استقرار چهارچوب های نوع تحویل</b>			۳-۸
	محیط کار و زیرساخت		مدارک روز آمدشده چارچوب	۳-۸-۳-۱
	قابلیت های خدمت ویا تولید ایجاد شده		برنامه تفصیلی انتقال تجدید نظرشده	۳-۸-۳-۲
	برنامه ریزی و کنترل های تولید		جزئیات اسناد SOP	۳-۸-۳-۳
	برنامه و زمان بندی های نیروی انسانی		چارچوب تداوم کسب و کار حاصل از مدل تفصیلی برون سپاری	۳-۸-۳-۴
	تنظیم ساختار تیم تحویل			۳-۸-۳-۵
	محیط و تیم احتیاطات پیش بینی شده			۳-۸-۳-۷
	فرآیند پیاده شده برقراری ارتباط و حل گام به گام تعارض ها چارچوب مدیریتی پیاده شده تحویل، تداوم کسب و کار و تغییر			۳-۸-۳-۷

### آزمودن قابلیت تحویل خدمت

انجام شده	فعالیت های اصلی	کد
	<b>انتقال</b>	۳
	<b>آزمودن قابلیت تحویل خدمت</b>	۳-۹
	آمادگی آزمودن محیط کار ، اقدامات ایمنی و بهداشت ، کنترل دسترسی	۳-۹-۱-۱
	آزمودن همه سامانه ها ، ماشین آلات ، خطوط مونتاژ یا فرآیند ، برنامه های کاربردی و کانال های ارتباطی مربوط به کارآمدی ، ظرفیت ، امنیت ، زمان پاسخ ، در دسترس بودن و سامانه های احتیاطی اضافی در صورت لزوم	۳-۹-۱-۲
	آزمودن امنیت اطلاعات ، یعنی حقوق دسترسی ، سطوح دسترسی ، محدودیت ها ، استثناها در صورت وجود	۳-۹-۱-۳
	آزمودن روشهای اجرایی مدیریت حادثه و مدیریت شرایط دشوار	۳-۹-۱-۴
	آزمودن و یا ممیزی کیفیت گزارش دهی مالی	۳-۹-۱-۵
	آزمودن و یا ممیزی کیفیت گزارش دهی عملکرد	۳-۹-۱-۶
	ترغیب برنامه های تداوم کسب و کار و قابلیت تیم پاسخ	۳-۹-۱-۷
	آزمودن چارچوب های قابل اعمالی که به کار گرفته شده اند .	۳-۹-۱-۸
	آزمودن مهارت های کارکنان برای کار با فرآیند ، سامانه ها و برنامه های کاربردی ، توانایی انجام وظایف یا شغل مورد نظر و تولید خروجی	۳-۹-۱-۹
این فرآیند ، آزمون ریسک محور کامل و اثربخش فرایندها و اقلام قابل تحویل را به عنوان حاصل فعالیت های انتقال ، توصیف می کند و درباره آن اطمینان می دهد . نتایج آزمون ، مبنایی برای توصیه به شروع مرحله اجرای آزمایشی است .		

انجام شده	عوامل کلیدی موفقیت	کد
	<b>انتقال</b>	۳
	<b>آزمودن قابلیت تحویل خدمت</b>	۳-۹
	تعهد کارفرما و تهیه کننده برای برآورده کردن معیارهای پذیرش از پیش تعریف شده است.	۳-۹-۲-۱
	مشارکت اولیه تیم های آزمون وجود دارد.	۳-۹-۲-۲
	حفظ و نگهداری ساخته های آزمون انجام می شود.	۳-۹-۲-۳
	حل و فصل مسایل تشخیص داده شده و ریسک های باقی مانده مدیریت می شود.	۳-۹-۲-۴
	بدون ردیابی سریع ، حصول اطمینان از این که این مرحله با دقت انجام می شود .	۳-۹-۲-۵

کنترل شده	خروجی ها	کنترل شده	ورودی ها	کد
	<b>انتقال</b>			۳
	<b>آزمودن قابلیت تحویل خدمت</b>			۳-۹
	ساخته های آزمون ، پروتکل ( روند ممیزی )		معیارهای پذیرش مطابق با قراردادهای برون سپاری	۳-۹-۳-۱
	گزارش های آزمون		روش های اجرایی ، دستورالعمل ها و فرم های آزمون	۳-۹-۳-۲
	شروع توصیه برای مرحله اجرای آزمایشی		توصیف سامانه ها و نقشه های فرآیند	۳-۹-۳-۳
	گزارش قابلیت			۳-۹-۳-۴
	گزارش ریسک			۳-۹-۳-۵
	گزارش مشکل			۳-۹-۳-۶

### اجرای آزمایشی و تحویل

انجام شده	فعالیت های اصلی	کد
	<b>انتقال</b>	۳
	<b>اجرای آزمایشی و تحویل</b>	۳-۱۰
	شروع با آزمون یکپارچه کیفیت خدمت در تمام گروه های ماشین آلات و کارکنان	۳-۱۰-۱-۱
	انجام آزمایشی توسط تهیه کننده مطابق با برنامه ، تحت صددرصد بارهای استاندارد یا مورد انتظار ، جمع بندی نتایج عملکرد	۳-۱۰-۱-۲
	بازنگری افزایش در حجم یا کیفیت عملکرد در مقایسه با برنامه ها	۳-۱۰-۱-۳
	عرضه نتایج عملکرد اجرای آزمایشی و توصیه ها به کمیته برون سپاری	۳-۱۰-۱-۴
	فرآیند تحویل رسمی مطابق با برنامه راه اندازی اصلی مورد توافق متقابل	۳-۱۰-۱-۵
	جزئیات مدرک تحویل رسمی برای انتقال مسئولیت صددرصد به تهیه کننده پس از تصویب	۳-۱۰-۱-۶
	دریافت تفیذ رسمی کمیته برون سپاری با مدرک تحویل رسمی	۳-۱۰-۱-۷
هرگاه معیارهای مبنای کنونی موجود نباشد چارچوب های تعیین خط پایه و محک زنی باید به طوری که در مرحله شروع و انتخاب تعیین شده ، ایجاد و پس از به ثبات رساندن میزان تحویل پیاده سازی شود .		

انجام شده	عوامل کلیدی موفقیت	کد
	<b>انتقال</b>	۳
	<b>اجرای آزمایشی و تحویل</b>	۳-۱۰
	روندهای عملکرد وسط خبرگی مرتبط پایش می شود.	۳-۱۰-۲-۱
	از کارشناسان خبره در موضوع در طول مرحله اجرای آزمایشی پشتیبانی می شود.	۳-۱۰-۲-۲
	آیین کسب و کار بازنگری و روزآمد می شود.	۳-۱۰-۲-۳
	درک روشنی از ریسک باقی مانده و برنامه کاهش اثرات وجود دارد.	۳-۱۰-۲-۴
	رهبری مناسب از سوی هر دو طرف کارفرما و ارایه دهنده ، تصویب کننده آیین کسب و کار و تعیین خطوط پایه می باشند.	۳-۱۰-۲-۵

کنترل شده	خروجی ها	کنترل شده	ورودی ها	کد
	<b>انتقال</b>			۳
	<b>اجرای آزمایشی و تحویل</b>			۳-۱۰
	گزارش اجرای آزمایشی		اسناد SOP	۳-۹-۳-۱
	تفویذ رسمی تحویل		توصیف سامانه ها و نقشه های فرآیندی	۳-۹-۳-۲
	مبنای عملکرد و آیین کسب و کار		گزارش های آزمون	۳-۹-۳-۳
	گزارش ریسک		گزارش های مسائل	۳-۹-۳-۴
	گزارش مسایل		گزارش ریسک	۳-۹-۳-۵
	اسناد SOP نهایی			۳-۹-۳-۶
	توصیف نهایی سامانه ها و نقشه های فرآیندی			۳-۹-۳-۷
	برنامه ممیزی خدمت و فرآیند کلیدی			۳-۹-۳-۸
	مدل و چارچوب های تفصیلی نهایی برون سپاری			۳-۹-۳-۹

## تحویل ارزش

### تحویل خدمت

انجام شده	فعالیت های اصلی	کد
	<b>تحویل ارزش</b>	<b>۴</b>
	<b>تحویل خدمت</b>	<b>۴-۱</b>
	طرح ریزی و ردیابی فعالیتهای تحویل خدمت شامل : مدیریت دارایی های فیزیکی ، زیرساخت های فناوری و کارکنان	۴-۱-۱-۱
	مدیریت تقاضا و مدیریت ظرفیت برای حصول اطمینان از تخصیص اثربخش منابع دربرآورده کردن نیازهای روزانه کارفرما همسو با سطوح خدمت مورد توافق	۴-۱-۱-۲
	حصول اطمینان از این که کارکنان ، با تجهیزات و ماشین آلات روزآمد شده و با انجام عملیات نگهداری پیشگیرانه لازم انتظارات خدمت تحت تعهد به کارفرما را درک می کنند.	۴-۱-۱-۳
	تحویل خدمت مطابق با این برنامه تحویل خدمت و همسو با سطوح خدمت توافق شده است . این امر شامل مدیریت درخواست های خدمت و اصلاح تحویل خدمت براساس تغییرات توافق شده است .	۴-۱-۱-۴
	حصول اطمینان از جریان یکنواخت اجزای خدمات در مبادی ورودی و خروجی تک تک حلقه های زنجیره تامین	۴-۱-۱-۵
	مدیریت تدارک دانش مشترک برای حصول اطمینان از تحویل موفقیت آمیز خدمت	۴-۱-۱-۶
	ایجاد فرآیندهایی برای حفظ تداوم کسب و کار خدمت	۴-۱-۱-۷
	عمل به طرح کیفی توافق شده برای حصول اطمینان از تحویل خدمت قابل اعتماد	۴-۱-۱-۸
	حصول اطمینان از به کارگیری منابع انسانی مناسب ماهر و شایسته و روزآمد سازی آنها در صورت لزوم	۴-۱-۱-۹
	استفاده از اسناد SOP مورد توافق و دستورالعمل های تصویب شده تجزیه کار حسب لزوم ، تصدیق انجام کار به طور پیوسته و اثر بخش مطابق SLA ها و اعمال تغییرات در صورت لزوم	۴-۱-۱-۱۰
	تامین آموزش برای کمک به پشتیبانی از کاربران نهایی در گرفتن بهترین نتیجه از خدمت تامین شده	۴-۱-۱-۱۱
	جمع آوری و تحلیل بازخورد ذینفعان	۴-۱-۱-۱۲
<p>هرچند مسئولیت اصلی این فرآیند در درجه اول به عهده تهیه کننده است اما کارفرما باید نحوه تحویل از تهیه کننده را در عملیات خود همگام کند از آنجایی که بسیاری از سازمانها در محیطی چند سفارشی کار می کنند، این همگامی باعث می شود ادغام تهیه کننده های متعدد با تیم سازمان ، به یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان تبدیل شود . شکست در مدیریت کردن مناسب این کار می تواند تولید را به تاخیر اندازد و موجب زیان و اتلاف زمان شود که غیر قابل جبران است .</p>		

انجام شده	عوامل کلیدی موفقیت	کد
	<b>تحویل ارزش</b>	<b>۴</b>
	<b>تحویل خدمت</b>	<b>۴-۱</b>
	سطوح خدمت مورد توافق قابل دستیابی است.	۴-۱-۲-۱
	فرآیندهای تحویل خدمت روزآمد باقی می ماند و پایه پای تقاضای کارفرما پیش می رود .	۴-۱-۲-۲
	منابع به طور اثربخش و کارآمد مدیریت شده و مورد استفاده قرار می گیرند .	۴-۱-۲-۳
	فرآیندهای تحویل به طور اثربخش درون سازمان کارفرما ادغام می شود.	۴-۱-۲-۴

راهنمای مدل برون سپاری در صنعت آب و برق

کنترل شده	خروجی ها	کنترل شده	ورودی ها	کد
	تحویل ارزش			۴
			تحویل خدمت	۴-۱
	داده های عملکرد		مشخصات الزامات خدمت	۴-۱-۳-۱
			مدارک روزآمد شده چارچوب	۴-۱-۳-۲
			سطوح خدمت و تعهدات خدمت مورد توافق	۴-۱-۳-۳
			برنامه ریزی و کنترل های تولید	۴-۱-۳-۴
			طرح و زمان بندی نیروی انسانی	۴-۱-۳-۵
			اسناد SOP	۴-۱-۳-۶
			توصیف سامانه ها و نقشه های فرآیندی	۴-۱-۳-۷
			زیرساخت مدیریت دارایی و دانش	۴-۱-۳-۸
			تحویل انجام شده ، تداوم کسب و کار و چارچوب مدیریت تغییر مدل تفصیلی برون سپاری	۴-۱-۳-۹



### پایش و بازنگری عملکرد خدمت

کد	فعالیت های اصلی	انجام شده
۴	تحویل ارزش	
۴-۲	پایش و بازنگری عملکرد خدمت	
۴-۲-۱-۱	گزارش های تعریف شده باید طی زمان بندی مورد توافق تهیه شود تا ارزیابی عملکرد برای دوره های مورد توافق میسر شود . گزارش ها باید با برگزاری مجموعه ای از نشست های زمان بندی شده ، از جمله یک نشست رسمی برای بازنگری عملکرد عملیاتی و پیشرفت تغییر تکمیل شود . این نشست ها باید مطابق با برنامه ریزی و در سطحی مناسب از نظر رده های مدیریتی برگزار شود ، صورت جلسات تصمیمات نشست های رسمی باید ثبت و در نشست بعدی میزان انطباق عملکرد با این تصمیم ها گزارش شود .	
۴-۲-۱-۲	گزارش دهی عملکرد خدمت و روابط کاری	
۴-۲-۱-۳	گزارش عملکرد با همه ذینفعان مربوط مبادله و با همکاری جمعی بازنگری می شود .	

کد	عوامل کلیدی موفقیت	انجام شده
۴	تحویل ارزش	
۴-۲	پایش و بازنگری عملکرد خدمت	
۴-۲-۲-۱	عملکرد به طور منظم گزارش و بازنگری می شود تا عملکرد واقعی مطابق تعهدات مورد توافق پیگیری شود.	
۴-۲-۲-۲	عملکرد به طور فعالانه ای مدیریت می شود تا اطمینان حاصل شود که اقدامات انجام شده در مورد توجه به عملکرد و بهبود آن، با تعهدات توافق شده الزامات کیفی و یکنواختی تحویل ، منطبق است .	

کد	ورودی ها	کنترل شده	خروجی ها	کنترل شده
۴	تحویل ارزش			
۴-۲	پایش و بازنگری عملکرد خدمت			
۴-۲-۳-۱	داده های عملکردی		گزارش عملکرد	
۴-۲-۳-۲	برنامه تحلیل محک زنی			
۴-۲-۳-۳	استقرار سامانه های اندازه گیری و کالیبراسیون			
۴-۲-۳-۴	برنامه بهبود فرآیند		گزارش مسایل	
۴-۲-۳-۵	قراردادهای برون سپاری			
۴-۲-۳-۶	مدارک روز آمده چارچوب			

### مدیریت و حل و فصل مسایل

انجام شده	فعالیت های اصلی	کد
	<b>تحویل ارزش</b>	۴
	<b>مدیریت و حل و فصل مسایل</b>	۴-۳
	اهداف به روشنی تعریف شده و مورد قبول طرفین باید پایه و اساس رابطه برون سپاری را تشکیل دهند و به این ترتیب باید پلی برای حل و فصل در صورت بروز مسایل و مشکلات شوند.	۴-۳-۱-۱
	فرآیندی مدون برای ثبت وقایع ، طبقه بندی ، حل گام به گام و برقراری ارتباط درباره مسایل و مشکلات براساس شدت آنها	۴-۳-۱-۲
	فرآیند مورد توافق برای حل گام به گام مسایل و یا مشکلاتی که نمی تواند در همان آغاز در بازه زمانی تعیین شده حل شود.	۴-۳-۱-۳
	دفتر ثبت یا اندیکاتوری باید تهیه شود تا مسایل در آن ثبت شود تا کارفرما و تهیه کننده برای اصلاح مسایل و مشکلات با هم کارکنند و روی پاسخ مقتضی توافق کنند.	۴-۳-۱-۴
	ثبت مسایل و حل و فصل آنها ، باید به سامانه های مدیرییت دانش بازخورنده شود تا از انجام درست تراکنش های آتی اطمینان حاصل شود .	۴-۳-۱-۵

انجام شده	عوامل کلیدی موفقیت	کد
	<b>تحویل ارزش</b>	۴
	<b>مدیریت و حل و فصل مسایل</b>	۴-۳
	مسائل و مشکلاتی که در مرحله اولیه مشخص شده اند و به طور کنش گرایانه مدیریت می شوند.	۴-۳-۲-۱
	ارتباطات و حل گام به گام تعارض متناسب با شدت مسئله است و در سطح مدیریتی مقتضی به آن پرداخته می شود.	۴-۳-۲-۲
	مسایل و مشکلات به موقع و به طور زمان مند حل می شوند.	۴-۳-۲-۳

کنترل شده	خروجی ها	کنترل شده	ورودی ها	کد
			<b>مدیریت و حل و فصل مسایل</b>	۴-۳
	برنامه اقدام اصلاحی		گزارش مسئله	۴-۳-۳-۱
	سامانه روزآمدشده مدیریتی دانش			۴-۳-۳-۲
	گزارش مسئله			۴-۳-۳-۳

### تحویل و مدیریت تغییرات

کد	فعالیت های اصلی	انجام شده
۴	تحویل ارزش	
۴-۴	تحویل و مدیریت تغییرات	
۴-۴-۱-۱	روش های اجرایی مدون برای ثبت ، طبقه بندی ، ارزیابی و تصویب درخواست های تغییر	
۴-۴-۱-۲	فعال کردن و حمایت از طرح های تغییری که حاصل تحلیل بهبود مداوم یا تقاضای تغییر یافته کارفرما هستند.	
۴-۴-۱-۳	در تصمیم گیری باید ریسک ها ، تأثیرات بالقوه برای خدمات کارفرما ، الزامات خدمت ، منافع کسب و کار، امکان سنجی فنی و تأثیرات مالی ، در نظر گرفته شود که نمود آن روزآمد شدن آیین کسب و کار است .	
۴-۴-۱-۴	کمیته برون سپاری مناسب باید به طور منظم برای بازنگری، مدیریت و تنفیذ رسمی همه تغییرات تشکیل جلسه دهد. مهم این است که هر دو سهامدار به روح قرارداد برون سپاری و اصول مورد توافق در منشور رابطه یا منشور اخلاقی وفادار بمانند.	
۴-۴-۱-۵	تصمیمات تأثیرگذار بر تغییر باید به سطح مقتضی از کمیته برون سپاری پیشنهاد شود .	

کد	عوامل کلیدی موفقیت	انجام شده
۴	تحویل ارزش	
۴-۴	تحویل و مدیریت تغییرات	
۴-۴-۲-۱	ارزیابی امکان سنجی روشن با در نظر گرفتن برآوردها و عواقب کار ها	
۴-۴-۲-۲	تهیه آیین کسب و کار یا پیشنهاد برای پیاده سازی	
۴-۴-۲-۳	به تصویب رساندن تصمیمات در سطوح مناسب ، حسب ضرورت	
۴-۴-۲-۴	فرآیند تغییری که منجر به اتخاذ مسئولیت مشترک برای خدمت می شود.	
۴-۴-۲-۵	تغییراتی که به خوبی مدیریت می شوند تا از ثبات خدمت اطمینان حاصل شود .	
۴-۴-۲-۶		

کد	ورودی ها	کنترل شده	خروجی ها	کنترل شده
۴	تحویل ارزش			
۴-۴	تحویل و مدیریت تغییرات			
۴-۴-۳-۱	درخواست تغییر		مشخصات خدمت تغییر یافته یا تحول یافته	
۴-۴-۳-۲	گزارش های مسایل		آیین کسب و کار روزآمد شده	
۴-۴-۳-۳	مدارک روزآمد شده چارچوب		اسناد SOP روزآمد شده	
۴-۴-۳-۴	تصویب تغییر		چارچوب روزآمد شده تحویل خدمت	

### تحویل نوآوری

انجام شده	فعالیت های اصلی	کد
	تحویل ارزش	۴
	تحویل نوآوری	۴-۵
	اخذ ایده های نوآوری	۴-۵-۱-۱
	کشف منافع بالقوه کسب و کار و مورد سرمایه گذاری	۴-۵-۱-۲
	تحویل فرآیندی که از انتخاب نامزدهای نوآوری برای پیگیری پشتیبانی می کند.	۴-۵-۱-۳
	تدوین نوآوری ها از طریق پروژه های نوآوری به طور رسمی حمایت مالی شده	۴-۵-۱-۴
	کارآزمایی های نوآورانه و اثبات ارتقای آیین کسب و کار به دنبال آن	۴-۵-۱-۵
	درخواست تصویب رسمی تحول از کمیته نوآوری در برون سپاری	۴-۵-۱-۶

انجام شده	عوامل کلیدی موفقیت	کد
	تحویل ارزش	۴
	تحویل نوآوری	۴-۵
	سرمایه گذاری های مشترک انجام می شود.	۴-۵-۲-۱
	مالکیت واضح و روشن بر دارایی های فکری وجود دارد.	۴-۵-۲-۲
	مدیریت و تحویل اثر بخش سبد سرمایه گذاری نوآوری انجام می شود.	۴-۵-۲-۳

کنترل شده	خروجی ها	کنترل شده	ورودی ها	کد
	تحویل ارزش			۴
	تحویل نوآوری			۴-۵
	پیشنهاد سرمایه گذاری نوآوری		استراتژی کسب و کار	۴-۵-۳-۱
	مالکیت معنوی		ایده های نوآوری	۴-۵-۳-۲
	درخواست برای تصویب تحول		تصویب سرمایه گذاری	۴-۵-۳-۳

### تحویل تحول

انجام شده	فعالیت های اصلی	کد
	تحویل ارزش	۴
	تحویل تحول	۴-۶
	ثبت، طبقه بندی، ارزیابی و تصویب درخواست ها برای تحول	۴-۶-۱-۱
	ایجاد و پایش تاثیرات آیین کسب و کار ابتکارات تحول	۴-۶-۱-۲
	اجرای آزمایشی خدمت تحول یافته و صحنه گذاری آیین کسب و کار	۴-۶-۱-۳
	اصلاح موافقت نامه ها برای هماهنگی با خدمت تحول یافته	۴-۶-۱-۴
	آموزش کارکنان و تحویل به مدیر تحول	۴-۶-۱-۵
	به دست آوردن تصویب تحول و قرارداد توسط کمیته برون سپاری	۴-۶-۱-۶
	پایش همه ابتکارات تحول توسط کمیته برون سپاری	۴-۶-۱-۷

انجام شده	عوامل کلیدی موفقیت	کد
	تحویل ارزش	۴
	تحویل تحول	۴-۶
	سرمایه گذاری مشترک انجام می شود.	۴-۶-۲-۱
	ارزیابی های امکان سنجی آیین کسب و کار انجام می پذیرد.	۴-۶-۲-۲
	درک تاثیرات بر فرآیندهای کنونی تحول وجود دارد.	۴-۶-۲-۳

کنترل شده	خروجی ها	کنترل شده	ورودی ها	کد
	تحویل ارزش			۴
	تحویل تحول			۴-۶
	اسناد SOP روزآمد شده		تصویب تحول	۴-۶-۳-۱
	چارچوب روزآمد شده تحویل خدمت		آیین کسب و کار تحول	۴-۶-۳-۲
	آیین کسب و کار روزآمد شده			۴-۶-۳-۳
	مشخصات تغییر یافته یا تحول یافته خدمت			۴-۶-۳-۴

### مدیریت امور مالی

انجام شده	فعالیت های اصلی	کد
	<b>تحویل ارزش</b>	۴
	<b>مدیریت امور مالی</b>	۴-۷
	مستند سازی و اجرای روش های اجرایی مورد نیاز برای مدیریت و کنترل جنبه های مالی قرارداد	۴-۷-۱-۱
	مشخص کردن ویژگی های مالی که نیازمند کنترل هستند .	۴-۷-۱-۲
	ایجاد گزارش های مدیریت مالی برای بازنگری	۴-۷-۱-۳
	ردیابی و پایش بودجه های مالی و تعیین اقدامات اصلاحی مناسب برای انجام در صورت بروز انحراف ها	۴-۷-۱-۴
	مدیریت دارایی های قرارداد ، از جمله مالکیت معنوی	۴-۷-۱-۵
	انجام مدیریت مالی برای قرارداد ، ایجاد ، صحنه گذاری و پردازش فاکتورها، مدیریت مشکلات پرداخت و مدیریت قیمت گذاری	۴-۷-۱-۶
	حسابرسی مالی قرارداد برای حصول اطمینان از انطباق با اهداف و قوانین حسابداری قرارداد	۴-۷-۱-۷

انجام شده	عوامل کلیدی موفقیت	کد
	<b>تحویل ارزش</b>	۴
	<b>مدیریت امور مالی</b>	۴-۷
	هزینه و درآمد همسو با انتظارات و بودجه مدیریت می شوند و تغییرات به موقع مورد توجه و رسیدگی قرار می گیرند.	۴-۷-۲-۱
	صورت وضعیت های حاصله ، دقیق و به موقع و به راحتی قابل تصدیق هستند و در مهلت مورد توافق پرداخت می شوند .	۴-۷-۲-۲
	ارزیابی مالی اثربخش از تغییرات در موافقت نامه را ممکن می سازند .	۴-۷-۲-۳

کنترل شده	خروجی ها	کنترل شده	ورودی ها	کد
	<b>تحویل ارزش</b>			۴
	<b>مدیریت امور مالی</b>			۴-۷
	گزارش های مالی		قراردادهای برون سپاری	۴-۷-۳-۱
	صورت وضعیت ها		آیین کسب و کار	۴-۷-۳-۲
	هزینه ها یا درآمدهای مدیریت شده و ردیابی شده با بودجه		توصیف تغییر یافته یا تحول یافته خدمت و دارایی ها	۴-۷-۳-۳
			داده های مالی	۴-۷-۳-۴

راهبهای مدل برون سپاری در صنعت آب و برق

مدیریت روابط

کد	فعالیت های اصلی	انجام شده
۴	تحويل ارزش	
۴-۸	مدیریت روابط	
۴-۸-۱-۱	اعتماد سازی و اطمینان آفرینی با همه ذینفعان	
۴-۸-۱-۲	حصول اطمینان از این که کارفرما و تهیه کننده در رفتارهای مورد انتظار یکدیگر شفاف هستند ، به ویژه حصول اطمینان از گشودگی ، شفافیت و ارتباطات صادقانه در همه اوقات. فرآیندها باید همچنین مسئولیت های اعضای جدید تیم را پوشش دهند .	
۴-۸-۱-۳	روشی برای ارزیابی رابطه که باید به طور منظم برای پایش قدرت و کیفیت رابطه مورد استفاده قرارگیرد. خروجی ها و بلوغ رفتارهای جمعی ، هردو باید مورد ارزیابی قرار گیرد . خروجی هر ارزیابی دوباره به شروع برون سپاری بازخورد شود تا رابطه ، پایش ، ارزیابی و باز هدایت شود .	
۴-۸-۱-۴	حصول اطمینان از انتظارات عملکردی همسو با الزامات مورد توافق از طریق تعاملات منظم ذینفعان و تنظیم انتظارات	
۴-۸-۱-۵	فرآیندی برای بازنگری و اجرای بهبودهای توافق شده توسط تیم مدیریت مشترک	
کارفرما و تهیه کننده ، هر دو باید فردی را منصوب کنند که مسئول مدیریت رابطه و حصول اطمینان از رضایت کارفرماست . به طور معمول ، این فرد مدیر روابط یا مدیر تدارکات یا پاسخگویی است .		

کد	عوامل کلیدی موفقیت	انجام شده
۴	تحويل ارزش	
۴-۸	مدیریت روابط	
۴-۸-۲-۱	رابطه مشترک و اثربخشی که کارفرما و تهیه کننده را برای کار موفقیت آمیز با هم قادر می سازد .	
۴-۸-۲-۲	ذینفعان همسو با انتظارات واقعی عملکرد می باشند.	

کد	ورودی ها	کنترل شده	خروجی ها	کنترل شده
۴	تحويل ارزش			
۴-۸	مدیریت روابط			
۴-۸-۳-۱	برنامه روابط		گزارش ارزیابی روابط	
۴-۸-۳-۲	جدول روابط			
۴-۸-۳-۳	مدارک روزآمد شده چارچوب			
۴-۸-۳-۴	زمان بندی های نشست های کمیته برون سپاری			

### مدیریت قرارداد

انجام شده	فعالیت های اصلی	کد
	تحویل ارزشی	۴
	مدیریت قرارداد	۴-۹
	محافظة سازمان از طریق پایش انطباق با قرارداد	۴-۹-۱-۱
	حصول اطمینان از جاری و روز آمد ماندن قرارداد. هرگونه تغییر در قرارداد باید توسط کمیته مقتضی برون سپاری مورد توجه قرار گیرد و رسماً اعلام شود .	۴-۹-۱-۲
	اصلاحات و یا تمديد قرارداد با رضایت متقابل صورت پذیرد.	۴-۹-۱-۳
	شرکای برون سپاری ، هردو ، باید فردی را که از طرف آنها مسئول مدیریت قرارداد است تعیین کنند.	

انجام شده	عوامل کلیدی موفقیت	کد
	تحویل ارزشی	۴
	مدیریت قرارداد	۴-۹
	قرارداد برون سپاری جاری و روزآمد می باشد.	۴-۹-۲-۱
	شرایط و تعهدات قرارداد روشن و شفاف می باشد.	۴-۹-۲-۲
	همسویی ذینفعانی که قرارداد را درک می کنند، موجب حصول اطمینان از رعایت قرارداد می شود .	۴-۹-۲-۳

کنترل شده	خروجی ها	کنترل شده	ورودی ها	کد
	تحویل ارزشی			۴
	مدیریت قرارداد			۴-۹
	قراردادهای برون سپاری روزآمد		قراردادهای برون سپاری	۴-۹-۳-۱
			خدمات تغییر یافته یا تحول یافته	۴-۹-۳-۲
			مالکیت فکری	۴-۹-۳-۳



### حصول اطمینان از ارزش و آیین کسب و کار

انجام شده	فعالیت های اصلی	کد ۱
	تحویل ارزش	۴
	حصول اطمینان از ارزش و آیین کسب و کار	۴-۱۰
	حفظ و بازنگری آیین کسب و کار	۴-۱۰-۱-۱
	ایجاد خط پایه ای برای ارزیابی های عملکرد	۴-۱۰-۱-۲
	مستندسازی نتایج تحلیل ارزش و مبادله آنها با تهیه کننده برای کمک به تسهیل بهبودهای عملکرد	۴-۱۰-۱-۳
	مشخص کردن حوزه های بهبود	۴-۱۰-۱-۴
	مشارکت در برنامه های بهبود مداوم برای پرداختن به حوزه های بهبود مشخص شده	۴-۱۰-۱-۵

انجام شده	عوامل کلیدی موفقیت	کد ۲
	تحویل ارزش	۴
	حصول اطمینان از ارزش و آیین کسب و کار	۴-۱۰
	انجام ارزیابی اقماعی و حفظ سوابق ارزش تحویل داده شده مطابق اهداف می باشد.	۴-۱۰-۲-۱
	ارزش روشنی که مورد پذیرش همه ذینفعان کلیدی قرار می گیرد ایجاد می شود.	۴-۱۰-۲-۲
	حوزه های بهبود که می تواند با تهیه کننده مورد بررسی قرار گیرد، مشخص شده اند.	۴-۱۰-۲-۳

کنترل شده	خروجی ها	کنترل شده	ورودی ها	کد ۳
			حصول اطمینان از ارزش و آیین کسب و کار	۴-۱۰
	گزارش آیین کسب و کار		آیین کسب و کار	۴-۱۰-۳-۱
	پیشنهاد بهبود		گزارش عملکرد	۴-۱۰-۳-۲

### ادامه یا پایان آماده سازی قرارداد

انجام شده	فعالیت های اصلی	کد
	تحويل ارزش	۴
	ادامه یا پایان آماده سازی قرارداد	۴-۱۱
	مشخص کردن معیارهایی برای تصمیم گیری درباره ادامه	۴-۱۱-۱-۱
	حفظ برنامه روزآمد خروج ، که به خوبی قابل درک باشد و از نظر کامل بودن و مناسب بودن ، آزموده و بازنگری شده باشد . برنامه خروج باید شامل حقوق مالکیت فکری و دانش فرآیند باشد که برای تداوم کسب و کار بسیار مهم هستند.	۴-۱۱-۱-۲
	<p>صحه گذاری نتایج اطمینان از آیین کسب و کار ، تهیه و پیاده سازی روشهای اجرایی برای اریه توصیه ها درمورد ادامه خدمت برون سپاری شده ، توصیه ها باید با رعایت ترتیب فرآیند ها و فعالیت های زیردر نظر گرفته شود .</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>مرحله یک : تحلیل استراتژی برون سپاری ، فرآیند تعریف استراتژی برون سپاری : صحه گذاری این که ترتیبات برون سپاری هنوز هم الزامات استراتژی را برآورده می سازند</li> <li>مرحله یک : تحلیل استراتژی برون سپاری ، فرآیند ارزیابی و تصمیم گیری : ارزیابی دستاوردهای آیین کسب و کار</li> <li>کمیته برون سپاری مرتبط برای رعایت چارچوب استقرار برون سپاری باید این رویه ها وفرآیندها را برای نیل به نتیجه گیری وتصمیم گیری آگاهانه یا ارائه مشاوره برای تیم مدیریت عملیاتی به کار گیرد.</li> </ul>	۴-۱۱-۱-۳

انجام شده	عوامل کلیدی موفقیت	کد
	تحويل ارزش	۴
	ادامه یا پایان آماده سازی قرارداد	۴-۱۱
	روش های اجرایی و معیارهای روشن برای تصمیم گیری در مورد ادامه ، مبتنی بر داده های واقعی تدوین شده است.	۴-۱۱-۲-۱
	استراتژی و برنامه روزآمد مدیریت خروج مرتبط و کامل وجود دارد.	۴-۱۱-۲-۲

کنترل شده	خروجی ها	کنترل شده	ورودی ها	کد
				۴
				۴-۱۱
	برنامه روزآمد مدیریت ادامه یا خروج		گزارش عملکرد	۴-۱۱-۳-۱
	توصیه ها		قراردادهای برون سپاری	۴-۱۱-۳-۲
	آیین کسب و کار صحه گذاری شده		فرآیند مدیریت خروج	۴-۱۱-۳-۳
	سند ارزیابی برون سپاری		آیین کسب و کار	۴-۱۱-۳-۴

### 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 نظامنامه 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 همچنین ارزیابی صورت گرفته از سوی شورای راهبری توسعه مدیریت

### کنترل سند

#### ۱- صدور سند

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

#### ۲- دریافت سند و کنترلهای لازم

<p>مهر و امضاء واحد مدیریت اطلاعات و اسناد (دریافت کننده)</p>	<p>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: .....</p>
---	--

#### ۳- بهره برداری

<p>مهر واحد دریافت کننده (استفاده کننده)</p>	<p>نام واحد سازمانی: ..... • دریافت سند ..... تاریخ: ..... • خاتمه دوره اجراء ..... تاریخ: ..... • نام و نام خانوادگی دریافت کننده: ..... سمت: .....</p>
--	--

#### ۴- ابطال سند

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