



کتابچه ارزیابی فرآیند ساماندهی برون سپاری
در شرکت های مادر تخصصی
(ویرایش سوم)

خرداد ماه ۱۳۹۸

معاونت تحقیقات و منابع انسانی
دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری



جمهوری اسلامی ایران

وزارت نیرو

ماده ۲۴ قانون مدیریت خدمات کشوری

کتابچه ارزیابی فرآیند ساماندهی برون سپاری در شرکتهای مادر تخصصی

مقام تصویب کننده: معاون وزیر در امور تحقیقات و منابع انسانی

دریافت کنندگان سند جهت اجرا :

☐

- کلیه معاونت های وزارت نیرو

☐

- کلیه شرکت های مادر تخصصی

☐

- کلیه دفاتر مستقل حوزه وزارتی

☐

- دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری

اسناد مرتبط

- قانون مدیریت خدمات کشوری
- قوانین برنامه توسعه اقتصادی ، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران
- آیین نامه اجرایی ماده ۲۴ قانون مدیریت خدمات کشوری موضوع تصویب نامه شماره ۲۳۱۳۷۸/ت/۴۳۹۰۸ ک مورخ ۱۳۸۸/۱۱/۲۱ هیئت محترم وزیران
- آیین نامه اجرایی ماده ۲۲ قانون مدیریت خدمات کشوری موضوع تصویب نامه شماره ۹۶/۲۶۱۸۸/۵۰/۱۰۰ ک مورخ ۱۳۸۹/۷/۲۲ وزیران عضو کمیسیون امور اجتماعی و دولت الکترونیک
- نظامنامه کاهش تصدی های دولت در صنعت آب و برق به شماره ۹۶/۲۶۱۸۸/۵۰/۱۰۰ مورخ ۱۳۹۶/۵/۲۲ وزیر محترم نیرو
- مدل برون سپاری صنعت آب و برق براساس استاندارد ۳۷۵۰۰ سازمان استاندارد جهانی

فهرست

صفحه

عنوان

- ۲..... مقدمه
- ۳..... فرم ارزیابی فرآیند سازماندهی برون سپاری
- ۷..... فرم ارزیابی بلوغ سازمانی

مقدمه

برون سپاری نتیجه عملکرد نیروها در بازارهای آزاد اقتصادی است. بسیاری از شرکتهایی که فرآیند برون سپاری را نپذیرفته و راهکارهای متناسب با آن را تدوین و اجرا نکرده اند، دچار مشکلات اساسی در این زمینه شده اند. دوره عمر سازمان ها از مهمترین عوامل تعیین کننده در انتخاب راهبرد برون سپاری است. سازمان ها در بدو تاسیس توسط بنیان آن رهبری می شوند، کارهای تخصصی شان توسط بنیان گذاران و صاحبان سهام انجام می شود و هر چه از عمر سازمان سپری می گذرد، دوران رشد سریع خود را پشت سر می گذارند، جذب نیروی انسانی برای انجام موضوعات، خدمات پروژه ها و یا تولید محصول، به صورت یک رفتار کاملاً طبیعی تعبیر می شود پس از آنکه سازمان به دوره کمال رسید و دانش سازمانی به حدی رسید که بتواند کار خود را دسته بندی نماید، سازمان می تواند از طریق فرآیند برون سپاری، بخش هایی را به بیرون از سازمان واگذار نماید.

برون سپاری برای سازمان های مختلف ممکن است با توجه به نوع شرکت یا سازمان و یا شرایط محیطی و رقابتی و یا الزامات فناوری، در زمان های مختلفی انجام پذیرد. برون سپاری به هر دلیلی که باشد، بایستی نهایتاً قدرت رقابتی یا بهره وری را افزایش دهد. برون سپاری برای سازمان هایی که خواهان پایداری در بازار و بقا در شرایط پرتنش رقابت هستند، مزیت رقابتی ایجاد می نماید. برون سپاری به سازمان امکان تحلیل شفاف مسائل مالی را می دهد، و از پیچیدگی محاسبه های حسابداری صنعتی و استخراج قیمت تمام شده کالا و فرآیندها می رهند. اگر استعدادهای سازمان از امور اجرایی و دست اندازهای اداری رهایی یابند، قادر خواهند بود سمت و سو و نیز مسیر سرآمدی در بازار را تعریف و دست یافتنی نمایند. برون سپاری انتقال مشاغل و فعالیت ها نیست، انعطاف پذیری و چالاکی در قرار دادن منابع، هم در مکانهای درست و هم در زمان های درست است.

۱- چک لیست ارزیابی فرآیند ساماندهی برون سپاری

مشخصات شرکت :

تاریخ مراجعه:

نام و نام خانوادگی مدیرعامل:

چک لیست ارزیابی فرآیند ساماندهی برون سپاری در شرکت های مادر تخصصی															
ردیف	عنوان اقدام					بلی	خیر	نیازمند اقدام اصلاحی	عدم مصداق	شواهد	امتیاز				
	۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰										
محور رهبری - ایجاد ماموریت ، آرمان ، ارزشها و توسعه اخلاقی در شرکت ها (عضویت در کارگروه راهبری کاهش تصدی های دولت در صنعت آب و برق)															
۱	آیا نماینده تام الاختیار شرکت مادر تخصصی برای عضویت در کارگروه راهبری کاهش تصدی های صنعت آب و برق معرفی شده است؟										۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
محور رهبری - اطمینان از بکارگیری سیستم ها و بهبود مستمر (نظام نامه کاهش تصدی های دولت)															
۲	آیا نظام نامه کاهش تصدی های دولت در صنعت آب و برق توسط شرکت مادر تخصصی دریافت شده است؟										۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۳	آیا نظامنامه توسط شرکت مادر تخصصی به شرکت های زیرمجموعه ابلاغ شده است؟										۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۴	آیا نظارت کافی بر اجرای نظامنامه در شرکت زیرمجموعه توسط شرکت مادر تخصصی انجام شده است؟										۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
محور رهبری - اطمینان از بکارگیری سیستم ها و بهبود مستمر (تشکیل کارگروه کاهش تصدی ها)															
۵	آیا احکام اعضای کارگروه تخصصی در شرکت مادر تخصصی از سوی مدیرعامل صادر شده است ؟										۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۶	آیا کارگروه تخصصی کاهش تصدی ها در شرکت مادر تخصصی تشکیل شده است ؟										۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۷	آیا عمده وظایف پیش بینی شده در بند ۵ آیین نامه اجرایی ماده ۲۴ قانون مدیریت خدمات کشوری اجرا شده است؟										۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
محور رهبری - اطمینان از بکارگیری سیستم ها و بهبود مستمر (شناسنامه فعالیتهای برون سپاری شده)															
۸	آیا شناسنامه فعالیت های برون سپاری توسط شرکت مادر تخصصی دریافت شده است؟										۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۹	آیا شناسنامه فعالیت های برون سپاری به شرکت زیر مجموعه ابلاغ شده است؟										۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰

ماده ۲۴ قانون مدیریت خدمات کشوری

شماره سند :

تاریخ صدور :

شماره تجدید نظر :

تاریخ تجدید نظر :

کتابچه ارزیابی فرآیند ساماندهی برون سپاری در شرکتهای مادر تخصصی

۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰						آیا شناسنامه فعالیت های برون سپاری توسط شرکت زیر مجموعه تکمیل و نسخه ای از آن به شرکت مادر تخصصی ارسال شده است؟	۱۰
محور رهبری - اطمینان از بکارگیری سیستم ها و بهبود مستمر (شرح خدمات مطالعات برون سپاری)											
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰						آیا شرح خدمات مطالعات برون سپاری توسط شرکت مادر تخصصی دریافت شده است؟	۱۱
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰						آیا شرح خدمات مطالعات برون سپاری به شرکت زیر مجموعه ابلاغ شده است؟	۱۲
محور رهبری - اطمینان از بکارگیری سیستم ها و بهبود مستمر (مستند چارچوب تدوین راهنمای برون سپاری فعالیت های اولویت دار)											
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰						آیا مستند "چارچوب تدوین راهنمای برون سپاری فعالیت های اولویت دار" توسط شرکت مادر تخصصی دریافت شده است ؟	۱۳
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰						آیا مستندات راهنمای برون سپاری برای فعالیت های اولویت دار توسط شرکت های مادر تخصصی و با همکاری شرکت های زیرمجموعه تدوین شده است ؟	۱۴
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰						آیا مستندات راهنمای برون سپاری برای فعالیت های اولویت دار در سال جاری توسط شرکت های مادر تخصصی و با همکاری شرکت های زیرمجموعه مورد بازنگری قرار گرفته است ؟	۱۵
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰						آیا مستندات راهنمای برون سپاری برای فعالیت های اولویت دار توسط شرکت های مادر تخصصی برای اجرا به شرکت های زیرمجموعه ابلاغ شده است ؟	۱۶
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰						آیا نظارت کافی بر اجرای مستندات راهنمای برون سپاری برای فعالیت های اولویت دار در شرکت های زیرمجموعه توسط شرکت های مادر تخصصی انجام شده است ؟	۱۷
محور رهبری - اطمینان از بکارگیری سیستم ها و بهبود مستمر (اسناد پشتیبان برون سپاری)											
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰						آیا شرکت مادر تخصصی اسناد پشتیبان برون سپاری (واژه نامه، قوانین و مقررات، مبانی برون سپاری) را دریافت کرده است؟	۱۸
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰						آیا شرکت مادر تخصصی اسناد پشتیبان برون سپاری (واژه نامه، قوانین و مقررات، مبانی برون سپاری) را بموقع به شرکت های زیر مجموعه ابلاغ کرده است؟	۱۹
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰						آیا شرکت مادر تخصصی برای آشنایی و استفاده مدیران از ابزار برون سپاری اقدام خاصی را انجام داده است ؟	
محور رهبری - اطمینان از بکارگیری سیستم ها و بهبود مستمر (مستندات مدل برون سپاری)											
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰						آیا شرکت مادر تخصصی مستندات مدل برون سپاری (درسه جلد) را دریافت کرده است؟	۲۰



تاریخ صدور :

شماره تجدید نظر :

تاریخ تجدید نظر :

کتابچه ارزیابی فرآیند ساماندهی برون سپاری در شرکتهای مادر تخصصی

۲۱	آیا شرکت مادر تخصصی مستندات مدل برون سپاری (در سه جلد) را بموقع به شرکت های زیرمجموعه ابلاغ کرده است؟							۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
محور رهبری - اطمینان از بکارگیری سیستم ها وبهبود مستمر (اجرای آزمایشی مدل)												
۲۲	آیا شرکت مادر تخصصی تکلیف کارگروه ساختار و فناوری های مدیریتی وزارت نیرو را مبنی بر اجرای آزمایشی مدل در شرکت های منتخب و داوطلب را به موقع اجرا کرده است؟							۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۲۳	آیا شرکت مادر تخصصی برای اجرای آزمایشی مدل ، بموقع در شرکت های منتخب و داوطلب کارگاه آموزشی برگزار کرده است؟							۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۲۴	آیا راهبری و نظارت توسط شرکت مادر تخصصی بر اجرای آزمایشی مدل در حداقل دو فعالیت اولویت دار شرکت های زیرمجموعه انجام شده است ؟							۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۲۵	آیا ارزیابی از نتایج استقرار آزمایشی مدل توسط شرکت مادر تخصصی انجام شده است ؟							۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
محور رهبری - اطمینان از بکارگیری سیستم ها وبهبود مستمر (موافقتنامه برون سپاری)												
۲۶	آیا شرکت مادر تخصصی موافقتنامه برون سپاری را دریافت کرده است؟							۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۲۷	آیا شرکت مادر تخصصی موافقتنامه برون سپاری را بموقع به شرکت های زیر مجموعه ابلاغ کرده است؟							۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۲۸	آیا شرکت های زیر مجموعه موافقتنامه برون سپاری را بعد از تکمیل به شرکت مادر تخصصی ارسال کرده اند؟							۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
محور رهبری - اطمینان از بکارگیری سیستم ها وبهبود مستمر (سامانه برون سپاری)												
۲۹	آیا شرکت مادر تخصصی سامانه ای برای ثبت قراردادهای برون سپاری تهیه کرده است؟							۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
محور رهبری - اطمینان از بکارگیری سیستم ها وبهبود مستمر (دستورالعمل برون سپاری)												
۳۰	آیا شرکت مادر تخصصی دستورالعمل برون سپاری را دریافت کرده است؟							۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۳۱	آیا شرکت مادر تخصصی دستورالعمل برون سپاری را بموقع به شرکت های زیر مجموعه ابلاغ کرده است؟							۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۳۲	آیا شرکت مادر تخصصی بر اجرای دقیق دستورالعمل برون سپاری توسط شرکت های زیر مجموعه نظارت کافی داشته است؟							۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
محور رهبری - حمایت از تغییر و تحول نظام اداری در چهارچوب برنامه های دولت و وزارت نیرو - حمایت از برون سپاری فعالیت های قابل واگذاری (آمار و اطلاعات برون سپاری)												
۳۳	آیا مجموعه آماری مستندی برای برون سپاری در شرکت مادر تخصصی تهیه شده است؟							۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۳۴	آیا آمار کلان برون سپاری توسط شرکت های مادر تخصصی و با همکاری شرکت های زیرمجموعه تهیه شده است؟							۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
محور رهبری - حمایت از تغییر و تحول نظام اداری در چهارچوب برنامه های دولت و وزارت نیرو - حمایت از برون سپاری فعالیت های قابل واگذاری (احصاء فعالیتهای قابل برون سپاری)												

ماده ۲۴ قانون مدیریت خدمات کشوری

کتابچه ارزیابی فرآیند ساماندهی برون سپاری در شرکتهای مادر تخصصی

شماره سند :

تاریخ صدور :

شماره تجدید نظر :

تاریخ تجدید نظر :

۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰						آیا فهرستی از خدمات و فعالیت های قابل برون سپاری در شرکت های زیر مجموعه توسط شرکت مادر تخصصی تهیه شده است؟	۳۵
-----	----	----	----	---	--	--	--	--	--	--	----

ماده ۲۴ قانون مدیریت خدمات کشوری

شماره سند :

تاریخ صدور :

شماره تجدید نظر :

تاریخ تجدید نظر :

کتابچه ارزیابی فرآیند سامانه‌ی برون سپاری در شرکتهای مادر تخصصی

۲- چک لیست ارزیابی بلوغ مدیریت برون سپاری

چک لیست ارزیابی بلوغ مدیریت برون سپاری											
ردیف	عنوان اقدام	بلی	خیر	نیازمند اقدام اصلاحی	عدم مصداق	شواهد	امتیاز				
							۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۱	آیا سازمان با استفاده از یک منطق صحیح برای برون سپاری هدف گذاری کرده است ؟						۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۲	آیا شرکت مادر تخصصی سیاست ها ، استراتژی ها و برنامه برون سپاری سالجاری صنعت را تهیه و ابلاغ کرده است ؟						۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۳	آیا در تدوین این سیاست ها ، استراتژی ها و برنامه برون سپاری، نیاز همه ذی نفعان را پوشش داده است ؟						۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۴	آیا فهرستی از تمام فعالیت ها، فعالیت های قابل برون سپاری ، فعالیت های برون سپاری شده از شرکت های زیر مجموعه وجود دارد؟						۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۵	آیا شرکت مادر تخصصی وظیفه راهبری برون سپاری در شرکت های زیرمجموعه را عهده دار می باشد؟ کدام واحد در شرکت مادر تخصصی به صورت رسمی این وظیفه را برعهده دارد؟						۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۶	آیا شرکت مادر تخصصی اطلاعات و آمار کلان برون سپاری را تهیه و ارسال کرده است ؟						۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۷	آیا شرکت مادر تخصصی اطلاعات کافی از وضعیت برون سپاری در سطح صنعت را تهیه کرده است؟						۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۸	آیا شرکت بسته های راهنمای برون سپاری فعالیت های اولویت دار را تهیه و ابلاغ کرده است؟						۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۹	آیا شرکت مادر تخصصی استقرار مدل برون سپاری در شرکت های منتخب زیرمجموعه را انجام داده است ؟						۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۱۰	آیا شرکت مادر تخصصی اطلاعات و آمار کلان برون سپاری را تهیه و ارسال کرده است ؟						۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۱۱	آیا شرکت مادر تخصصی کارگاه آموزشی جاری سازی مدل برون سپاری در شرکت های منتخب زیرمجموعه را برگزار کرده است ؟						۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰

ماده ۲۴ قانون مدیریت خدمات کشوری

شماره سند :

تاریخ صدور :

شماره تجدید نظر :

تاریخ تجدید نظر :

کتابچه ارزیابی فرآیند ساماندهی برون سپاری در شرکتهای مادر تخصصی

۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰					آیا شرکت مادر تخصصی کارگاه های منطقه ای آموزشی جاری سازی مدل برون سپاری در شرکت های زیرمجموعه را برگزار کرده است ؟	۱۲
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰					آیا شرکت مادر تخصصی مکانیزم نظارتی برای برون سپاری در شرکت های زیرمجموعه را طراحی و اجرا کرده است ؟	۱۳
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰					آیا دانش بهترین عملکرد در هدایت برون سپاری مستند سازی می شود؟	۱۴
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰					آیا شرکت مادر تخصصی اولویتی برای عناوین پژوهشی برون سپاری قابل شده است ؟	۱۵
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰					آیا شرکت مادر تخصصی سازوکارهای حمایتی لازم را از پژوهش ها با عنوان برون سپاری پیش بینی کرده است؟	۱۶
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰					آیا شرکت مادر تخصصی نسبت به شناسایی نخبگان برون سپاری در سطح صنعت اقدام و برای پیشبرد برون سپاری از آنها استفاده کرده (مثلا تشکیل تیم های تحقیقاتی ، تیم های مشاوره ، تیم های آموزشی و... کرده است؟	۱۷
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰					آیا شرکت مادر تخصصی مکانیزم ارزیابی برای برون سپاری در شرکت های زیرمجموعه را طراحی و اجرا کرده است ؟	۱۸

هیچگونه مشاهده (خیلی ضعیف): ۰

مشاهدات اندک (ضعیف): ۲۵

مشاهدات قابل ملاحظه (متوسط): ۵۰

مشاهدات دقیق و مشخص (خوب): ۷۵

مشاهدات جامع و کامل (عالی): ۱۰۰

نام و نام خانوادگی مدیرعامل:

امضا

