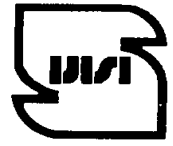




جمهوری اسلامی ایران
Islamic Republic of Iran
سازمان ملی استاندارد ایران

Iranian National Standardization Organization



استاندارد ملی ایران

۲۰۱۷۱

چاپ اول

۱۳۹۴

INSO

20171

1st.Edition

2016

برون سپاری-راهنما

Outsourcing- Guidance

ICS: 03.080.01

به نام خدا

آشنایی با سازمان ملی استاندارد ایران

مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران به موجب بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱ تنها مرجع رسمی کشور است که وظیفه تعیین، تدوین و نشر استانداردهای ملی (رسمی) ایران را به عهده دارد.

نام موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران به موجب یکصد و پنجاه و دومین جلسه شورای عالی اداری مورخ ۹۰/۶/۲۹ به سازمان ملی استاندارد ایران تغییر و طی نامه شماره ۲۰۶/۳۵۸۳۸ مورخ ۹۰/۷/۲۴ جهت اجرا ابلاغ شده است.

تدوین استاندارد در حوزه‌های مختلف در کمیسیون‌های فنی مرکب از کارشناسان سازمان، صاحب نظران مراکز و مؤسسات علمی، پژوهشی، تولیدی و اقتصادی آگاه و مرتبط انجام می‌شود و کوششی همگام با مصالح ملی و با توجه به شرایط تولیدی، فناوری و تجاری است که از مشارکت آگاهانه و منصفانه صاحبان حق و نفع، شامل تولیدکنندگان، مصرف‌کنندگان، صادرکنندگان و واردکنندگان، مراکز علمی و تخصصی، نهادها، سازمان‌های دولتی و غیر دولتی حاصل می‌شود. پیش‌نویس استانداردهای ملی ایران برای نظرخواهی به مراجع ذی‌نفع و اعضای کمیسیون‌های فنی مربوط ارسال می‌شود و پس از دریافت نظرها و پیشنهادهای در کمیته ملی مرتبط با آن رشته طرح و در صورت تصویب به عنوان استاندارد ملی (رسمی) ایران چاپ و منتشر می‌شود.

پیش‌نویس استانداردهایی که مؤسسات و سازمان‌های علاقه‌مند و ذی‌صلاح نیز با رعایت ضوابط تعیین شده تهیه می‌کنند در کمیته ملی طرح و بررسی و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی ایران چاپ و منتشر می‌شود. بدین ترتیب، استانداردهایی ملی تلقی می‌شوند که بر اساس مفاد نوشته شده در استاندارد ملی ایران شماره ۵ تدوین و در کمیته ملی استاندارد مربوط که سازمان ملی استاندارد ایران تشکیل می‌دهد، به تصویب رسیده باشد.

سازمان ملی استاندارد ایران از اعضای اصلی سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO)^۱، کمیسیون بین‌المللی الکتروتکنیک (IEC)^۲ و سازمان بین‌المللی اندازه‌شناسی قانونی (OIML)^۳ است و به عنوان تنها رابط^۴ کمیسیون کدکس غذایی (CAC)^۵ در کشور فعالیت می‌کند. در تدوین استانداردهای ملی ایران ضمن توجه به شرایط کلی و نیازمندی‌های خاص کشور، از آخرین پیشرفت‌های علمی، فنی و صنعتی جهان و استانداردهای بین‌المللی بهره‌گیری می‌شود.

سازمان ملی استاندارد ایران می‌تواند با رعایت موازین پیش‌بینی شده در قانون، برای حمایت از مصرف‌کنندگان، حفظ سلامت و ایمنی فردی و عمومی، حصول اطمینان از کیفیت محصولات و ملاحظات زیست‌محیطی و اقتصادی، اجرای بعضی از استانداردهای ملی ایران را برای محصولات تولیدی داخل کشور و/یا اقلام وارداتی، با تصویب شورای عالی استاندارد، اجباری نماید. سازمان می‌تواند به منظور حفظ بازارهای بین‌المللی برای محصولات کشور، اجرای استاندارد کالاهای صادراتی و درجه-بندی آن را اجباری نماید. همچنین برای اطمینان بخشیدن به استفاده‌کنندگان از خدمات سازمان‌ها و مؤسسات فعال در زمینه مشاوره، آموزش، بازرسی، ممیزی و صدور گواهی سیستم‌های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست‌محیطی، آزمایشگاه‌ها و مراکز کالیبراسیون (واسنجی) وسایل سنجش، سازمان ملی استاندارد ایران این گونه سازمان‌ها و مؤسسات را بر اساس ضوابط نظام تأیید صلاحیت ایران ارزیابی می‌کند و در صورت احراز شرایط لازم، گواهینامه تأیید صلاحیت به آن‌ها اعطا و بر عملکرد آن‌ها نظارت می‌کند. ترویج دستگاه بین‌المللی یکاها، کالیبراسیون (واسنجی) وسایل سنجش، تعیین عیار فلزات گرانبها و انجام تحقیقات کاربردی برای ارتقای سطح استانداردهای ملی ایران از دیگر وظایف این سازمان است.

1- International Organization for Standardization

2-International Electrotechnical Commission

3-International Organization of Legal Metrology (Organisation Internationale de Metrologie Legale)

4-Contact point

5-Codex Alimentarius Commission

کمیسیون فنی تدوین استاندارد

«برون سپاری-راهنما»

رئیس:

قیصری، تقی

(فوق لیسانس مهندسی مکانیک)

دبیر:

سالک‌زمانی، مریم

(فوق لیسانس علوم تغذیه)

اعضاء: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

آرام، محمدرضا

(فوق لیسانس فناوری اطلاعات)

آل احمدی، ام‌البنین

(فوق لیسانس شیمی تجزیه)

افراد وطن، کیوان

(فوق لیسانس مهندسی صنایع)

اکبرپور، محمد

(لیسانس مهندسی صنایع)

باغبان، حسین

(لیسانس مکانیک حرارت و سیالات)

باقری، مهناز

(فوق لیسانس شیمی آلی)

بردستانی، حسین

(فوق لیسانس بازرگانی بین‌المللی)

سمت و/یا نمایندگی

شرکت خدمات فنی مهندسی سرمد

اداره کل استاندارد استان آذربایجان شرقی

شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی

انجمن صنفی مدیران کنترل کیفی و
مسئولین فنی صنایع استان آذربایجان شرقی

شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی

شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی

شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی

مرکز ملی تأیید صلاحیت ایران

شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی

شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی	بوساری، عظیم (فوق لیسانس اقتصاد)
شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی	تبریزی، بهروز (فوق لیسانس مدیریت)
شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی	تنهازیارتی، مهدی (فوق لیسانس مهندسی محیط زیست)
شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی	حیدری، نصیب‌الله (لیسانس مهندسی تکنولوژی ایمنی صنعتی و محیط کار)
شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی	خیر، علی (فوق لیسانس بازرگانی بین‌المللی)
شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی	داغباشی، علی (فوق لیسانس مدیریت)
شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی	درج، مهران (لیسانس مهندسی شیمی)
شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی	رحیمی، حسن (فوق لیسانس مهندسی شیمی)
شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی	رسولی، محسن (لیسانس مدیریت بازرگانی)
اداره کل استاندارد آذربایجان شرقی	رضوی، محمدباقر (لیسانس حقوق)
بانک تجارت	سالک‌زمانی، الهام (فوق لیسانس علوم اقتصادی)

کارشناس استاندارد	سالک زمانی، لیلا (فوق لیسانس زبان و ادبیات فرانسه)
شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی	شجاعزاده، جلیل (فوق لیسانس برق-قدرت)
شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی	صفتی، کامبیز (فوق لیسانس مهندسی پلیمر)
شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی	عالم برکت، الهام (لیسانس صنایع شیمیایی)
اداره استاندارد مراغه	معین، فروزان (فوق لیسانس روابط بین الملل)
شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی	میری، محسن (فوق لیسانس مدیریت اجرایی)
شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی	نصیری، احمد (لیسانس مهندسی مکانیک طراحی جامدات)
شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی	ولی پور، احمد (لیسانس مهندسی شیمی)
دانشگاه صنعتی سهند	ولی پور، جواد (دکترای شیمی تجزیه)
شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی	هادیلو، رضا (فوق لیسانس مدیریت بازرگانی)
شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی	هاشمی، خسرو (لیسانس مهندسی صنایع)

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
ب	آشنایی با سازمان ملی استاندارد
ج	کمیسیون فنی تدوین استاندارد
ه	پیش‌گفتار
ز	مقدمه
۱	۱ هدف و دامنه کاربرد
۲	۲ مراجع الزامی
۲	۳ اصطلاحات و تعاریف
۶	۴ معرفی و مدل برون‌سپاری
۱۴	۵ چارچوب آمریت برون‌سپاری
۲۴	۶ مرحله یک: تحلیل استراتژی برون‌سپاری
۳۴	۷ مرحله دو: شروع و انتخاب
۴۴	۸ مرحله سه: انتقال
۵۵	۹ مرحله چهار: تحویل ارزش
۶۹	پیوست الف (اطلاعاتی) کمیته آمریت و ساختار نشست
۷۰	پیوست ب (اطلاعاتی) فهرست بازبینی ریسک‌های بالقوه برون‌سپاری در همه مراحل
۷۴	پیوست پ (اطلاعاتی) فهرست بازبینی مرحله یک برون‌سپاری: آیین کسب‌وکار
۷۶	پیوست ت (اطلاعاتی) مباحث متداول موجود در فهرست بازبینی «درخواست اطلاعات (RFI)» مرحله دو
۷۸	پیوست ث (اطلاعاتی) فهرست بازبینی «درخواست برای پیشنهاد» مرحله دو
۷۹	پیوست ج (اطلاعاتی) مثال ۲: مثال‌هایی از مباحث قرارداد
۸۰	پیوست چ (اطلاعاتی) فهرست بازبینی برنامه گذر مرحله سه
۸۵	پیوست ح (اطلاعاتی) مرحله چهار نمونه‌ای از فرآیند قیف نوآوری
۸۷	پیوست خ (اطلاعاتی) خروج چرخه عمر برون‌سپاری
۹۰	کتاب‌نامه

پیش‌گفتار

استاندارد «برون‌سپاری-راهنما» که پیش‌نویس آن در کمیسیون‌های فنی مربوط تهیه و تدوین شده است و در ادامه دویست و چهل و هشتمین اجلاس کمیته ملی خدمات مورخ ۱۳۹۴/۱۲/۶ مورد تصویب قرار گرفته است، اینک به استناد بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱، به عنوان استاندارد ملی ایران منتشر می‌شود. برای حفظ همگامی و هماهنگی با تحولات و پیشرفت‌های ملی و جهانی در زمینه صنایع، علوم و خدمات، استانداردهای ملی ایران در مواقع لزوم تجدید نظر خواهد شد و هر پیشنهادی که برای اصلاح و تکمیل این استانداردها ارائه شود، هنگام تجدیدنظر در کمیسیون فنی مربوط مورد توجه قرار خواهد گرفت. بنابراین، باید همواره از آخرین تجدیدنظر استانداردهای ملی استفاده کرد.

منبع و مآخذی که برای تدوین این استاندارد مورد استفاده قرار گرفته به شرح زیر است:
ISO 37500:2014, Guidance on outsourcing

مقدمه

برون‌سپاری در سرتاسر جهان، به طور روزافزونی به فرصتی برای افزودن ارزش، بهره‌برداری کردن از منابع و/یا کاهش ریسک، تبدیل شده است. این استاندارد در صدد ارائه راهنمایی‌های کلی در باره برون‌سپاری برای همه سازمان‌ها در همه بخش‌هاست. در این استاندارد، واژه‌هایی برای کاروران برون‌سپاری^۱ در سرتاسر بخش‌های صنعت ارائه شده است. این استاندارد دربرگیرنده مفاهیم متداول برون‌سپاری برای بهبود درک همه ذی‌نفعان، از طریق تامین مجموعه‌ای از رویه‌هایی^۲ است که می‌تواند برای مدیریت چرخه عمر برون‌سپاری مورد استفاده قرار گیرد.

برون‌سپاری مدلی از کسب‌وکار برای تحویل کالا یا خدمت به کارفرما^۳ توسط تهیه‌کننده^۴ است، به عنوان روش جایگزینی برای تامین این کالاها یا خدمات درون سازمان کارفرما، که در آن:

- فرآیند برون‌سپاری مبتنی بر تصمیم‌سپارش^۵ (ساخت یا خرید) است؛

- منابع را می‌توان به تهیه‌کننده منتقل کرد؛

- تهیه‌کننده مسئول تحویل خدمات برون‌سپاری شده برای یک دوره زمانی توافق شده است؛

- خدمات را می‌توان از تهیه‌کننده کنونی به دیگری منتقل کرد؛

- کارفرما پاسخ‌گوی خدمات برون‌سپاری شده و تهیه‌کننده مسئول انجام آنهاست.

آغاز کار این استاندارد، این پیش‌شرط است که سازمان استراتژی‌سپارش را از قبل تعیین کرده و به این نتیجه رسیده است که برون‌سپاری ممکن است رویکردی سودمند باشد.

استمرار یا فسخ ترتیبات برون‌سپاری^۶، بخش جدایی‌ناپذیری از چرخه عمر برون‌سپاری را تشکیل می‌دهد. مادامی که آیین برون‌سپاری کسب‌وکار^۷ معتبر و گزینه برون‌سپاری در سبد خدمت^۸ سپارش عملی قرار دارد، دارد، «استمرار» شروع می‌شود. تصمیم به استمرار یا فسخ برون‌سپاری به عنوان گزینه استراتژی سپارش، حاصل^۹ فرآیند سپارش کارفرما و خارج از دامنه کاربرد این استاندارد است.

این استاندارد:

الف- طبق شکل ۲، چرخه عمر کامل برون‌سپاری را در چهار مرحله پوشش می‌دهد، و تعاریفی برای اصطلاحات، مفاهیم و فرآیندهایی را که به‌آموخته تلقی می‌شوند، معرفی می‌کند؛

ب- راهنمایی‌های تفصیلی را در مورد چرخه عمر، فرآیندها و خروجی‌های برون‌سپاری فراهم می‌سازد؛

1-Outsourcing practitioners

2-Practices

3-Client

4-Provider

مفهوم «تهیه‌کننده» طیفی از تأمین‌کننده‌ها را از سازندگان تا شرکت‌های بازرگانی (فروشنده‌گان)، و شرکت‌های خدمات مهندسی و خدمات عمومی را در بر می‌گیرد.

5-Sourcing

6-Outsourcing arrangement

7-Outsourcing business case

8-Portfolio

9-Outcome

- پ- شالوده‌ای عام و مستقل از نوع حرفه فراهم می‌کند که می‌تواند به منظور مناسب بودن برای الزامات ویژه هر حوزه حرفه‌ای معین، تکمیل و سفارش‌سازی شود؛
- ت- می‌تواند قبل، حین و بعد از تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری مورد استفاده قرار گیرد؛
- ث- در صدد توانمندسازی روابط همکاری سودمند متقابل است.
- با شرح هر مرحله برون‌سپاری، اطلاعاتی برای کارفرما و همچنین تهیه‌کننده فراهم می‌شود.

برون سپاری-راهنما

۱ هدف و دامنه کاربرد

هدف از تدوین این استاندارد، تعیین مراحل اصلی، فرآیندها و جنبه‌های آمریت^۱ برون سپاری، مستقل از اندازه و بخش‌های صنعت و تجارت، و شالوده‌ای خوب برای توانمندسازی سازمان‌ها برای ورود و استمرار حفظ ترتیبات موفقیت‌آمیز برون سپاری در سرتاسر مدت قراردادی است.

این استاندارد راهنمایی‌هایی را برای موارد زیر فراهم می‌سازد:

- آمریت خوب برون سپاری در جهت حفظ منافع متقابل کارفرما و تهیه‌کننده؛
- انعطاف‌پذیری ترتیبات برون سپاری، برای ملحوظ داشتن الزامات در حال تغییر کسب‌وکار؛
- مشخص کردن ریسک‌های مطرح در برون سپاری؛
- توانمندسازی روابط همکاری سودمند متقابل.

این استاندارد می‌تواند متناسب با نیازهای ویژه هر حرفه‌ای بازنویسی شود تا قوانین و مقررات بین‌المللی، ملی و محلی (از جمله موارد مرتبط با محیط‌زیست، نیروی کار^۲، سلامت و ایمنی)، با مقیاس ترتیبات برون سپاری و نوع حرفه سازگار باشد.

این استاندارد بر این نکته واقف است که ذی‌نفعان مختلف در برخی از مراحل چرخه عمر برون سپاری، به‌طور جداگانه و در مراحل دیگر همراه با هم عمل می‌کنند. تصدی فرآیندهای موجود در چرخه عمر برون سپاری را نمی‌توان به طور صددرصد به عهده کارفرما یا تهیه‌کننده گذاشت. مسئولیت فرآیند برای ترتیبات برون سپاری، باید بر اساس ویژگی‌های مختص آن مورد توسط کاربر استاندارد تفسیر و بازنویسی یا بازآرایی شود.

این استاندارد با هرگونه رابطه برون سپاری سازگار است، خواه برای اولین برون سپاری، خواه نه، خواه در مدل برون سپاری تهیه‌کننده تکی خواه در مدل تهیه‌کنندگان متعدد، یا اعم از این که قراردادها براساس کارمزدی باشد یا درصدی از تولید. هنگام تدوین این استاندارد، امکان و ضرورت متناسب‌سازی آن با استراتژی برون سپاری و میزان بلوغ سازمان کارفرما و تهیه‌کننده در نظر گرفته شده است.^۳

این استاندارد، برای استفاده توسط کارفرمایان، تهیه‌کنندگان و اعضای تیم برون سپاری، از قبیل اشخاص زیر تدوین شده است:

- تصمیم‌گیران و نمایندگان آنها با اختیارات لازم؛
- همه ذی‌نفعانی^۴ که در تسهیل ایجاد و/یا مدیریت ترتیبات برون سپاری مشارکت دارند؛
- کارکنان با هر سطحی از تجربه در برون سپاری.

1-Governance

2-Labour

۳ - از این رو توصیه می‌شود هر سازمانی که قصد استفاده از این استاندارد را به عنوان الگو برای روش و ساختار برون سپاری دارد، شیوه‌نامه استاندارد برون سپاری خود را با مبنا قرار دادن این استاندارد ملی و متناسب‌سازی آن با شرایط خاص خود تدوین کند.

4-Stakeholders

۲ مراجع الزامی

مدارک الزامی زیر حاوی مقرراتی است که در متن این استاندارد ملی ایران به آنها ارجاع داده شده است. بدین ترتیب آن مقررات جزئی از این استاندارد ملی ایران محسوب می‌شود. در صورتی که به مدرکی با ذکر تاریخ انتشار ارجاع داده شده باشد، اصلاحیه‌ها و تجدیدنظرهای بعدی آن مورد نظر این استاندارد ملی ایران نیست. در مورد مدارکی که بدون ذکر تاریخ انتشار به آنها ارجاع داده شده است، همواره آخرین تجدیدنظر و اصلاحیه‌های بعدی آنها مورد نظر است. استفاده از مراجع زیر برای این استاندارد الزامی است:

۱-۲ استاندارد ملی ایران شماره ۱۴۰۵۰، مدیریت زیست‌محیطی - واژه‌نامه

2-2 ISO 6707-1, Building and civil engineering — Vocabulary — Part 1: General terms

۳ اصطلاحات و تعاریف

در این استاندارد، اصطلاحات و تعاریف زیر به کار می‌رود.

۱-۳

خط پایه^۱

مقدار یا مجموعه‌ای از مقادیر مرجع مورد توافق که از تجارب گذشته به دست آمده است و غالباً برای مقایسه با داده‌ها، مقادیر و/یا نتایج حاصل از عملکرد مستمر به کار می‌رود.

۲-۳

آیین کسب‌وکار

پیشنهاد^۲ ساختاریافته برای بهبود کسب‌وکار که به عنوان بسته^۳ تصمیم‌گیری برای تصمیم‌گیران عمل می‌کند.

یادآوری - آیین کسب‌وکار باید چرایی لزوم برون‌سپاری را برای کسب‌وکار، و کالا یا خدمت مورد نظر را برای برون‌سپاری توضیح دهد. آیین کسب‌وکار باید خطوط کلی از بازگشت سرمایه‌گذاری (ROI)^۳، یا تحلیل هزینه/سود، مشخصه‌های عملکردی، ریسک‌ها و فرصت‌های عمده^۳ پروژه را دربرگیرد. آیین کسب‌وکار، در رده^۳ بالای سازمان به طیفی از نیازهای کسب‌وکاری می‌پردازد که پروژه برون‌سپاری به دنبال برآورده کردن آنهاست. این نیازها شامل دلایل برون‌سپاری، مزایای مورد انتظار کسب‌وکار، گزینه‌های مورد نظر و دلایل کنار گذاشتن یا پذیرفتن هر کدام از گزینه‌ها، هزینه‌های مورد انتظار از پروژه برون‌سپاری، قیاس وضعیت موجود با وضعیت مطلوب و ریسک‌های مورد انتظار است.

۳-۳

کارفرما

یک یا چند سازمان که برای بهره‌گیری از کالاها و خدمات لازم برای استفاده خود، با تهیه‌کننده‌ای قرارداد می‌بندند.

1-Baseline
2-Proposal
3-Return on investment

۴-۳

ژرفنگری موشکافانه^۱

ارزیابی دقیق از یک یا چند فرآیند کسب و کار یا خط تولید، فرهنگ، دارایی، مسئولیت حقوقی^۲، مالکیت فکری، وضعیت قضایی و مالی به منظور تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری است.

۵-۳

چارچوب

مجموعه‌ی مدونی از خطوط راهنما برای ایجاد درک مشترکی از شیوه‌های کار است.

۶-۳

نوآوری

پیاده‌سازی یک محصول (کالا یا خدمت)، یا فرآیند جدید یا کاملاً بهبودیافته، شیوه‌ی بازاریابی جدید، یا شیوه‌ی سازمانی جدید در رویه‌های کسب و کار، روابط درون‌سازمانی یا برون‌سازمانی، و مانند آنهاست.

۷-۳

کمیته‌ی نوآوری و تحول^۳

تیم مدیریتی مشترک که بر فرآیند مدیریت نوآوری و تحول در فرآیندهای برون‌سپاری شده به منظور افزایش ارزش تحویلی^۴ کنترل دارد.

یادآوری ۱- این کمیته برای ارزیابی پیامدهای بالقوه ارزش، سنجش کار، ریسک، زمان رساندن به بازار^۵ و به اشتراک‌گذاری هزینه‌ها و پاداش‌ها، از روش اجرایی مورد پذیرش طرفین تبعیت می‌کند.

یادآوری ۲- کمیته معمولاً نمایندگان از کارفرما و تهیه‌کننده دارد.

۸-۳

دانش‌اندوزی^۶

فرآیند یافتن، جمع‌آوری، و تدقیق^۸ غنی‌سازی دانش و تبدیل آن به صورتی که قابلیت پردازش بیشتری در سامانه‌ی دانش‌بنیانی، داشته باشد.

۹-۳

انتقال دانش

فرآیند ساختاریافته‌ای برای منتقل کردن اطلاعات موجود یا اطلاعات به‌دست‌آمده به منظور کمک به تیم یا شخص در جهت نیل به سطح حرفه‌ای^۹ لازم از نظر مهارت است.

1-Due diligence

2-Liabilities

3-Transformation

4-Delivered value

5-Impact

6-Time to market

شاخصی برای ارزیابی مهارت و کیفیت بازاریابی و برابر زمانی است که از تکوین محصول جدید تا اقناع بازار به خرید، و تحویل مقدار معینی از محصول با کیفیت معین به بازار طول می‌کشد.

7-knowledge acquisition

8-Refining

9-Proficiency

یادآوری - انتقال دانش مترادف با آموزش نیست.

۱۰-۳

برون سپاری

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

۱۱-۳

ترتیبات برون سپاری

ترتیبات قراردادی 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.

۱۲-۳

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 اثربخش، اطمینان حاصل می شود.

۱۳-۳

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.

یادآوری - 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.

۱۴-۳

مدل برون سپاری

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

۱۵-۳

تهیه کننده

سازمانی که کالا یا خدمتی را به کارفرما تحویل می دهد.

یادآوری - در این استاندارد، اصطلاح «تهیه کننده» به معنای عام و به صورت اسم مفرد به کار رفته است. با این حال، در عمل، ترتیبات برون سپاری می تواند متشکل از چند ذی نفع یا پیمانکار فرعی باشد که در ترتیبات برون سپاری معینی مشارکت دارند. در اغلب موارد این مجموعه با حضور مشاورانی که امر برون سپاری را تسهیل می کنند، تکمیل می شود.

۱۶-۳

جدول (ماتریس)^۱ مسئولیت

جدولی که مشارکت نقش طرف های مختلف را در تکمیل وظایف یا اقسام قابل تحویل^۲ برای ترتیبات برون سپاری شرح می دهد.

1-Matrix

2-Deliverables

۱۷-۳

بخش حفظ‌شده^۱ سازمان

واحدهای سازمانی و/یا نقش‌های کارکنان که در سازمان کارفرما حفظ شده‌اند و فصل مشترک کارفرما با تهیه‌کننده هستند.

۱۸-۳

خدمت

حاصل فعالیت‌های انجام‌شده توسط تهیه‌کننده، مطابق با دامنه مورد توافق، سطوح خدمت و تقاضاهای کارفرماست.

یادآوری - ممکن است در بعضی از بخش‌های صنعت، استفاده از اصطلاح «محصول» به جای «خدمت» مناسب‌تر باشد. بنابراین در هر حوزه صنعتی می‌توان اصطلاحات رایج آن حوزه را به کار برد. در تمام بخش‌های این استاندارد، صرفاً از اصطلاح «خدمت» به لحاظ قابلیت فهم آن، استفاده شده است.

۱۹-۳

کتابچه خدمات^۲

فهرست خدماتی که سازمان برای کارفرمایان یا کارکنان خود فراهم می‌کند.

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

شرح خدمت، زمان‌بندی‌ها یا موافقت‌نامه سطح خدمات (SLA)^۳ برای انجام خدمت، فرد مجاز برای درخواست/بازرسی خدمت، هزینه‌ها (در صورت وجود)، و چگونگی انجام خدمت.

۲۰-۳

موافقت‌نامه سطح خدمات

SLA

قراردادی بدون بین کارفرما و تهیه‌کننده که اهداف ارائه خدمات از جمله پیش‌نیازهای تعیین سطوح خدمات و معیارهای عملکرد را مشخص می‌کند.

۲۱-۳

استراتژی سپارش

برنامه عملیاتی^۴ سازمان برای دستیابی به کالاها و خدماتی که برای کسب‌وکار آن، با اثربخش‌ترین و کارآترین شیوه، ضرورت دارند.

۲۲-۳

روش‌های عملیاتی استاندارد

SOP^۵

1-Retained organization

2-Service catalogue

3-Service level agreement

4-Action plan

5-Standard operating procedure

روش اجرایی یا مجموعه‌ای از روش‌های اجرایی، دستورالعمل‌های کاری و دستورالعمل‌های آزمون مدون و تصویب‌شده برای تولید و کنترل است.

۲۳-۳

تحول^۱

فرآیند تغییر عمیق و ریشه‌ای که سازمان را در مسیری جدید قرار می‌دهد و آن را تا سطح اثربخشی کاملاً متفاوتی بالا می‌برد.

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

۲۴-۳

گذار^۲

گذار، فعالیت‌هایی برای جابه‌جایی دانش، دارایی‌ها، مسئولیت‌ها، سامانه‌ها^۳، فرآیندها و افراد مورد توافق از کارفرما به تهیه‌کننده به‌منظور ایجاد قابلیت تحویل مطلوب است.

۲۵-۳

ارزش

بهره مالی یا غیرمالی قابل سنجش است.

۴ معرفی و مدل برون‌سپاری

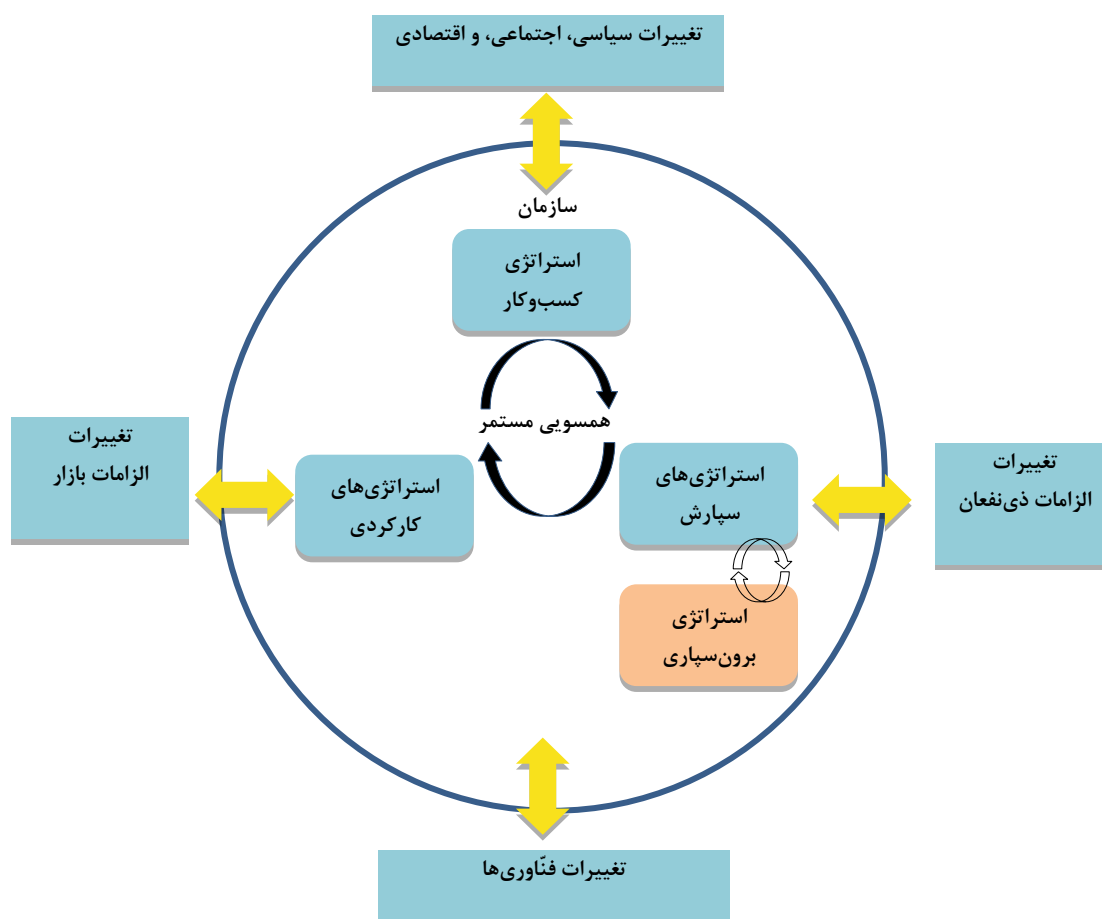
۱-۴ مدل بافتاری برون‌سپاری

سازمان‌ها سامانه‌های پیچیده‌ای هستند که به‌طور مداوم با تغییرات محیط خود تطابق می‌یابند (به شکل ۱ مراجعه شود) و با انواع فشارها از جمله فشارهای ناشی از بازارهای همواره در حال تغییر، عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فناوری مواجه هستند. سازمان‌ها برای بقاء، ناگزیر از روزآمدسازی مداوم استراتژی خود و سازمان‌دهی مجدد هستند تا تقاضاهای این چالش‌های پیچیده را تامین کنند. سازمان‌ها دائماً در وضعیت سیالی برای تطابق با تغییرات و الزامات برون‌سازمانی هستند. یکی از راهکارهای انطباق با شرایط موجود، می‌تواند برون‌سپاری باشد. ترتیبات این استاندارد در پاسخ به نیاز به هم‌راستایی مداوم با روند کسب‌وکار و استراتژی سپارش و درونی‌کردن قابلیت تغییر از زمان شروع چرخه عمر برون‌سپاری تدوین شده است. این کار نه تنها از طریق ارائه راهنمایی‌ها برای نوآوری، تحول و تغییر، بلکه با ارائه چارچوب مشترک امریت برون‌سپاری شکل می‌گیرد.

1-Transformation

2-Transition

3-Systems



شکل ۱- مدل بافتاری برون سپاری

معمول است که سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف فراگیر خود، یک استراتژی را در بالاترین سطح کسب و کار و چندین استراتژی را در سطح کارکردی اختیار کنند. به این ترتیب، با افزودن استراتژی سپارش، سازمان قادر خواهد بود تا از میان دو گزینه تأمین کارکردهای معین از داخل یا خارج سازمان امکان انتخاب داشته باشد.

۲-۴ دلایل برون سپاری

برون سپاری فرصت‌های متعددی برای کسب و کار سازمان‌ها فراهم می‌کند و کارفرماها نیز دلایل متعددی برای انتخاب استراتژی برون سپاری عنوان می‌کنند. فهرست زیر دربرگیرنده دلایل اصلی برون سپاری در سازمان‌هاست:

الف- کنترل بهتر هزینه‌ها و افزایش کارایی؛

ب- تغییرات استراتژیک: سازمان در فواصل معینی در مورد آن چه باید به طور درون سازمانی ایجاد شود و آن چه می‌تواند به طور برون سازمانی فراهم شود، بازتعریفی از کسب و کارش ارائه می‌دهد: فرآیندهایی که سابق بر این به طور درون سازمانی انجام می‌شدند، برای برون سپاری، واجد شرایط دانسته می‌شوند؛

پ- دسترسی به قابلیت‌هایی که در درون سازمان موجود نیست؛

ت- انتقال ریسک‌ها: کارفرمایان به‌خصوص در بازارهای ناپایدار، می‌توانند با افزایش سهم هزینه‌های متغیر، به عنوان مثال از طرق انتقال دارایی‌ها و/یا کارکنان، ریسک‌ها را منتقل کنند و از انعطاف‌پذیری و مقیاس‌پذیری^۱ در سازمان تهیه‌کننده منتفع شوند.

۴-۳ ریسک‌های ناشی از برون‌سپاری

برون‌سپاری در کنار مزایایی که دارد، با تعدادی از ریسک‌ها نیز همراه است. ریسک‌های کلیدی بنا به بخش متفاوت است. برخی از ریسک‌ها ممکن است وجود داشته باشد، اما پیامدهای ریسک برای هر خدمتی که واجد شرایط برون‌سپاری است، متفاوت است. مدیریت باید ارزش و ریسک‌های محتمل سازمانی را قبل از تصمیم‌گیری آگاهانه برای برون‌سپاری، ارزیابی کند. ریسک‌های کلیدی زیر باید در چرخه عمر برون‌سپاری در نظر گرفته شوند تا شانس موفقیت افزایش یابد.

الف- فقدان استراتژی: چنانچه هیچ‌گونه استراتژی و چشم‌انداز رسمی توسط رهبری کارفرما تعیین نشده باشد، برون‌سپاری حامل ریسکی برای اثربخشی کلی سازمان خواهد بود. برون‌سپاری باید استراتژی با دقت انتخاب‌شده‌ای بر اساس تصمیمات مستدل کسب‌وکار باشد.

ب- درک ضعیف از پویایی محیط: همان‌طور که در بند ۴-۱ توضیح داده شد، سازمان به‌طور مداوم در تلاش است تا با محیط اطراف خود تعادل ایجاد کند. در بسیاری از موارد، این امر، می‌تواند بر ترتیبات برون‌سپاری تاثیر بگذارد، و به تغییراتی برای تحویل ارزش وادارد. قابلیت تطبیق هنگام پرداختن به فرآیندهای اصلی برون‌سپاری، بیشتر اهمیت می‌یابد، برای مثال از طریق اضافه کردن خدمات نوآوری یا تغییر به قراردادهای برون‌سپاری. بنابراین، آمریت برون‌سپاری، باید مهم‌تر باشد تا به پیشرفت روابط جمعی کسب‌وکار کمک کند.

پ- تمرکز کورکورانه بر کاهش هزینه: گرچه برون‌سپاری می‌تواند کاهش قابل توجهی در هزینه‌ها ایجاد کند، سازمان باید به پیامدها و ریسک‌های کلی ناشی از برون‌سپاری توجه کند. سازمان‌ها با انجام این کار، می‌توانند بینشی کلی از مسائلی که ممکن است رخ دهد، به‌دست‌آورند، به‌ویژه سازمان‌هایی که در برون‌سپاری نسبتاً بی‌تجربه هستند و سازمان‌هایی که اغلب ترجیح می‌دهند بیشتر بر کاهش هزینه‌ها متمرکز شوند. سازمان‌ها معمولاً مجموعه فرآیندهای آمریت برون‌سپاری و کارکنان مورد نیاز برای مدیریت تقاضا و یکپارچه‌سازی و همچنین پایش و هدایت تهیه‌کننده را ناچیز می‌انگارند. این کار، به تدوین آیین کسب‌وکاری بیش از حد خوش‌بینانه یا غیرواقعی منجر می‌شود.

ت- کم‌اهمیت انگاشتن پیامدهای کسب‌وکار: برون‌سپاری: این نکته به‌ویژه هنگامی که با فرآیندهای اصلی کسب‌وکار، ارتباط پیدا می‌کند، می‌تواند تاثیر عمیق و غیرمنتظره بر فرهنگ، روحیه کاری و روابط کسب‌وکار کارفرما بگذارد. از این رو، رهبری استراتژیک روشن و شفاف برای هدایت تغییرات سازمانی مورد نیاز است.

ث- سازگاری فرهنگی ضعیف: به‌طور کلی، ترتیبات برون‌سپاری مدت زمان معینی را پوشش می‌دهند. کارفرما و تهیه‌کننده در طول این مدت زمان، باید در سطوح مختلفی همکاری کنند. اگر فرهنگ سازمانی و

مدیریتی تفاوت معنی‌داری داشته باشند، مدیریت تعارض‌ها^۱ و اختلاف‌ها^۲ در بیشتر موارد به شیوه‌ای ناثربخش انجام می‌شود. به منظور یافتن ارائه‌دهنده مناسب، کارفرما باید پویایی کار را درک کند.

ج- درک ضعیف از فرآیند: واگذاری مسئولیت و کنترل، جزو عناصر کلیدی برون‌سپاری هستند. در طول ترتیبات برون‌سپاری، ممکن است درک کارفرما از فرآیند کم‌رنگ شود. وظایف افراد ممکن است تغییر یابد و تهیه‌کننده ممکن است در فرآیند تغییراتی ایجاد کند. درک روشنی از آغاز تا پایان فرآیندها، برای شروع موفقیت‌آمیز و خروج گریزناپذیر حائز اهمیت است. از این رو، مهم است که ترتیبات مرتبط با مدیریت دانش و مالکیت فکری درک شوند.

چ- مدیریت ضعیف ارتباطات: بنا به تعریف، برون‌سپاری رابطه‌ای بین دو ذی‌نفع و موفقیت این رابطه، اساسی‌ترین عامل برای موفقیت ترتیبات برای هر دو طرف است. اصولاً ارتباط موفق باید این اطمینان را ایجاد کند که مسائلی که به‌ناچار در هر ترتیباتی به وجود می‌آیند، به طور اثربخشی مورد رسیدگی قرار خواهند گرفت. ارتباط ضعیف ممکن است، در بدترین حالت، منجر به پایان دادن به چیزی شود که به طور بالقوه می‌تواند به همکاری موفقیت‌آمیزی بدل شود.

۴-۴ مدل چرخه عمر برون‌سپاری

در این استاندارد به‌منظور دستیابی به ارزش مطلوب و کاهش اثر ریسک‌های همراه با برون‌سپاری، مدل برون‌سپاری سطح بالای سازمانی، با درک نسبتاً آسان ارائه شده است که به درک موارد زیر از طرف ذی‌نفعان کمک کنند:

- چرخه عمر برون‌سپاری و آمریت برون‌سپاری؛
- فرآیندهای (عرضه و تقاضای) مشترکی که باید کارفرما و تهیه‌کننده آنها را ایجاد، و ترتیبات برون‌سپاری را مدیریت کنند؛

- چگونگی حصول اطمینان از انعطاف‌پذیری در قبال الزامات در حال تغییر کسب‌وکار؛

- چگونگی حصول اطمینان از تحویل ارزش مطلوب؛

- چگونگی حصول اطمینان از روابط جمعی در کسب‌وکار.

۱-۴-۴ بررسی اجمالی مدل چرخه عمر برون‌سپاری

۱-۴-۴-۱ کلیات

آمریت برون‌سپاری در مرکز مدل چرخه عمر برون‌سپاری قرار دارد. شکل ۲ نقش برجسته آن را در پایش، ارزیابی و هدایت مداوم همه مراحل چرخه عمر برون‌سپاری نشان می‌دهد. رویه‌های خوب آمریت در نقطه مرکزی مدل چرخه عمر برون‌سپاری هستند.

هر کدام از چهار مرحله (بندهای ۴-۴-۱ تا ۴-۴-۶) شامل مجموعه‌ای از فرآیندهایی است که به موارد زیر می‌پردازند:

الف- هدف آن؛

ب- فعالیت‌های اصلی که باید انجام شود؛

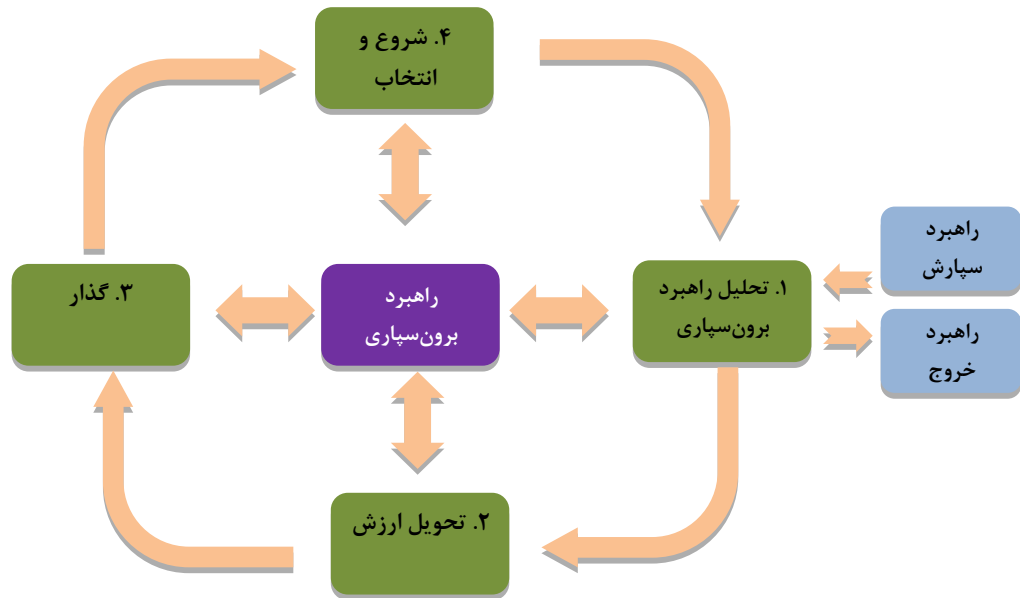
پ- عوامل کلیدی موفقیت؛

1-Conflicts

2-Disputes

ت- ورودی‌ها و خروجی‌های اصلی.

برای برآورده کردن الزامات ترتیبات برون‌سپاری، این مجموعه از فرآیندها را می‌توان سفارشی ساخت. هر فرآیند واقع در یک مرحله، به سبکی مشابه نوشته شده است که به هدف فرآیند و فعالیت‌های اصلی که باید انجام شود، عوامل کلیدی موفقیت و ورودی‌ها و خروجی‌های اصلی می‌پردازد. در این زیربند، جدا از رویه‌های متعدد آمریت برون‌سپاری، اقلام اضافی سهمیم در آمریت خوب، مشخص شده است.



شکل ۲- مدل چرخه عمر برون‌سپاری

۴-۱-۴-۴ آمریت برون‌سپاری

آمریت برون‌سپاری در کانون مدل برون‌سپاری قرار دارد. رویه‌های آمریت برون‌سپاری، توانمندساز رهبری استراتژیک اثربخش ترتیبات برون‌سپاری و تحقق ارزش مورد نظر آن است. در چرخه عمر برون‌سپاری، برای اعمال آمریت، لازم است فرآیندهایی طراحی و پیاده‌سازی شوند که سطوح مدیریتی مناسب کارفرما و تهیه‌کننده(ها) را یکجا جمع کند تا شانه‌به‌شانه هم به طور بی‌وقفه برای حفظ همسویی بهینه آمال^۱ و منافع همه ذی‌نفعان دخیل در رابطه برون‌سپاری در سرتاسر چرخه عمر برون‌سپاری، کار کنند.

۴-۱-۴-۴ مرحله اول: تحلیل استراتژی برون‌سپاری

اولین مرحله «تحلیل استراتژی برون‌سپاری» است. هدف از این مرحله، به اجرا در آوردن و ارزیابی فرصت‌های برون‌سپاری و ایجاد و حفظ استراتژی برون‌سپاری است به طوری که اهداف و الزامات کسب‌وکار را برآورده کند. تنها در این صورت است که کارفرما خواهد توانست ارزشی را که برون‌سپاری می‌تواند به سازمان بیاورد، و امکان‌سنجی گزینه‌های برون‌سپاری در دسترس را، به‌طور کامل ارزیابی کند. این مرحله، ماهیتی عمدتاً کارفرمامحور دارد.

۴-۱-۴-۴ مرحله دوم: شروع و انتخاب

دومین مرحله «شروع و انتخاب» است. هدف این مرحله مشخص کردن الزامات خدمات پیشنهاد شده برای برون‌سپاری، انتخاب تهیه‌کننده‌های رضایت‌بخش، و تهیه موفقیت‌آمیز قراردادهای برون‌سپاری است. این مرحله باید به‌طور کامل هم‌آهنگ با بند ۴-۴-۱-۳ اجرا شود و رویه‌های آمریتی، رابط بین این فرآیندها باشد و برقراری این رابطه توسط مدیریت ارشد رهبری و هدایت شود. تهیه‌کننده در این مرحله، طرح اجرایی برون‌سپاری^۱ را بر اساس الزامات کارفرما پیشنهاد می‌کند. در این مرحله چارچوب‌های متعددی شناسایی و متعاقب آن ایجاد خواهند شد تا ارائه خدمات و مدیریت ترتیبات برون‌سپاری، میسر شود. آیین کسب‌وکار تدوین شده و در طول انتقال بر طبق تجربه‌هایی که به دست خواهد آمد تغییراتی خواهد داشت. اگر آیین کسب‌وکار، ریسک یا عدم قطعیت بیش از حدی تحمیل کند، فرآیند برون‌سپاری می‌تواند متوقف شود و اطلاعات به مرحله اول برای تحلیل همه فرصت‌های برون‌سپاری باز خوانده شود. در صورت قابل قبول بودن ریسک‌ها، قراردادهای باید امضا، و به مرحله بعدی انتقال داده شود. همه مدارک تصمیم‌گیری به هیأت یا کمیته آمریت برون‌سپاری تحویل داده می‌شود تا به تصویب مدیریت ارشد برسد.

۴-۱-۴-۵ مرحله سوم: گذار

سومین مرحله، «گذار» است. هدف این مرحله، فراهم کردن امکان تحقق قابلیت‌های تهیه‌کننده در محیط مورد نظر است. این قابلیت‌ها در مرحله چهارم («تحویل ارزش») مورد استفاده قرار می‌گیرد. گذار معمولاً شامل انتقال کارکنان، دارایی‌ها و روش‌های اجرایی مدیریت تغییر مرتبط با آیین کسب‌وکار است. کارفرما و تهیه‌کننده در حین فرآیند «اجرای آزمایشی و واگذاری»^۲ به طور فشرده با هم کار می‌کنند. در نتیجه، تهیه‌کننده قادر به انجام مسئولیت تحویل خدمت توافق‌شده با کارفرماست. پس از تحقق فرآیندهای تحویل و آمریت برون‌سپاری، این فرایندها به منظور حصول اطمینان از تحویل کیفیت و عملکرد مورد نیاز، مورد آزمون قرار می‌گیرند. در این آزمون‌ها، همچنین باید نشان داده شود که اطلاعات کافی در اختیار کمیته‌های آمریت برون‌سپاری قرار گرفته است. اعضای کمیته آمریت باید آموزش دیده باشند و به طور رسمی متعهد به نقش‌ها و مسئولیت‌های خود باشند.

از طریق تنفیذ رسمی^۳، مسئولیت به تهیه‌کننده منتقل می‌شود و ریسک‌های باقی‌مانده ارزیابی و پذیرفته می‌شود. آیین کسب‌وکار تدوین‌شده باید متناسب با تجربه‌های به‌دست‌آمده حین مرحله گذار اصلاح شود. خط پایه آیین کسب‌وکار جدید پس از تلفیق همه تجارب در طول گذار، تعیین می‌شود. در طول مرحله «گذار» ممکن است مشخص شود که برون‌سپاری پرهزینه است و آیین کسب‌وکار ماندگار حاصل نخواهد شد. خروج از فرآیند برون‌سپاری گرچه دشوار است، باید پیش‌بینی شود، به این معنی که مرحله یک راه‌اندازی^۴ شود، بازسنجشی از مزایای استراتژی برون‌سپاری انجام و سند تصمیم‌گیری^۵ برای رهبری تهیه شود.

1-Outsourcing solution

2-Pilot and handover process

3-Formal sign-off

4-Trigger

5-Decision document

سندی که در آن، گزینه‌های مختلف برای انتخاب و تصمیم‌گیری در آن با هم مقایسه و مستند شده است.

۴-۴-۱-۶ مرحله چهارم: تحویل ارزش

مرحله چهارم «تحویل ارزش» است. هدف از این مرحله، حصول اطمینان از این است که کارفرما و تهیه‌کننده، هر دو، ارزش ترتیبات برون‌سپاری را با توجه به آیین کسب‌وکار و آمال تعریف‌شده، پدید می‌آورند و حفظ می‌کنند. در این مرحله، کانون عمده توجه، تهیه‌کننده است و خدمت فراهم‌شده توسط کارفرما پایش می‌شود. نام این مرحله نشان‌دهنده این واقعیت است که ارزش برای کارفرما یا تهیه‌کننده ممکن است در طول زمان تغییر یابد و صرفاً همان چیزی نیست که در قرارداد بیان شده است. هنگامی که قراردادی برای مدت طولانی‌تری تهیه می‌شود، همسویی آمال و منافع نهفته در آمریت برون‌سپاری، آغازگر تغییراتی خواهد شد که قرار است در «تحویل ارزش» صورت گیرد.

بنابراین، برای دستیابی به نتایج باید مجموعه‌ای متنوع از فرآیندها به اجرا گذاشته شود، تا از وحدت رویه و بهبود در مواردی که امکان‌پذیر است، اطمینان حاصل شود. در این مرحله، ممکن است فرآیندهای خاص همه ترتیبات برون‌سپاری لازم نباشد. به عنوان مثال فرآیندهایی مانند «تحویل نوآوری»^۱ و «تحویل تحول»^۲ ممکن است در همه موارد لازم نباشد. چنین فرآیندهایی به عنوان فرآیندهای مکمل مشخص می‌شوند. این خدمات در باره قابلیت ایجاد و اجرای تغییرات ریشه‌ای در سبد خدمت و برآورده کردن تقاضاهای در حال تغییر کارفرما و بازار اطمینان ایجاد می‌کنند. این مرحله با آماده‌سازی ارزیابی قرارداد که برای ارزیابی نتایج، در اعمال آمریت به کار خواهد رفت، به پایان می‌رسد.

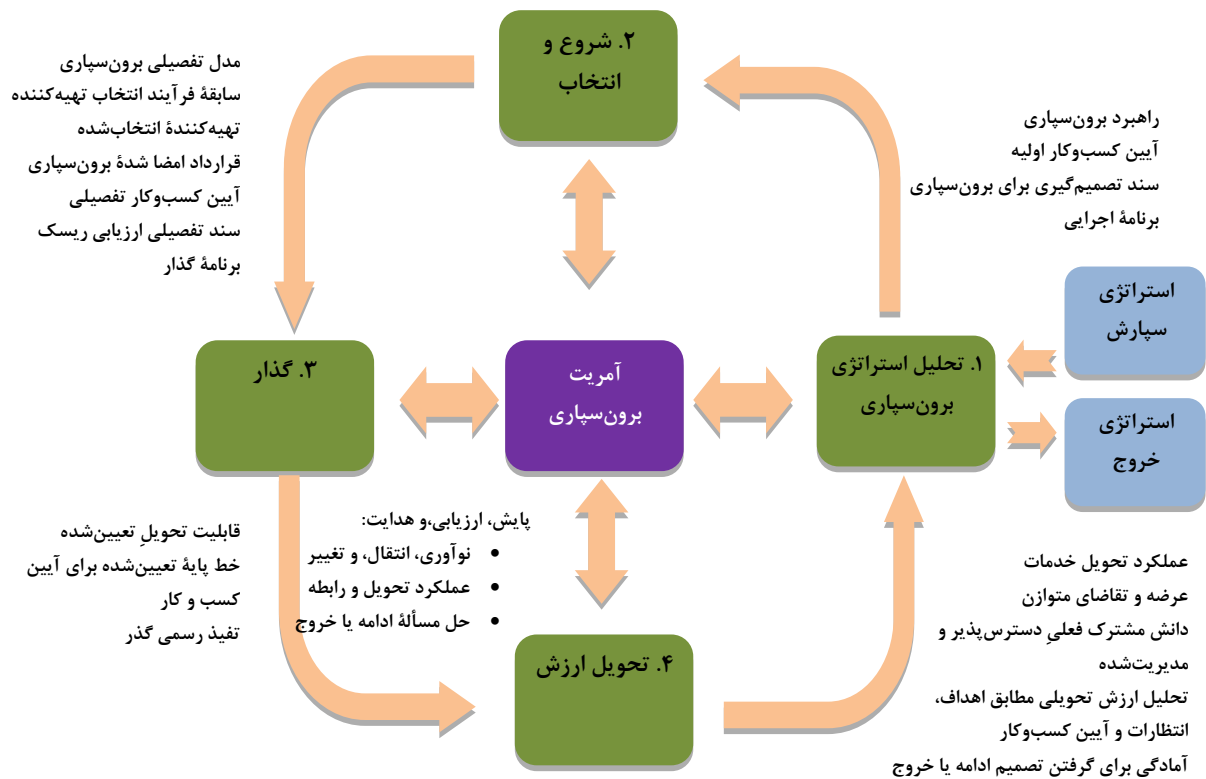
در بند ۵-۴-۵ و پیوست خ، راهنمایی‌هایی برای حالات مختلف خروج از قرارداد کنونی برون‌سپاری ارائه شده است.

۴-۵ خلاصه‌ای از خروجی‌های اصلی چرخه عمر برون‌سپاری

خروجی‌های اصلی هر مرحله از چرخه عمر برون‌سپاری، ورودی‌های مرحله بعدی خواهند بود. علاوه بر خروجی‌های خاص هر مرحله، آیین کسب‌وکار، یکی از مهم‌ترین مدارکی است که به عنوان خروجی در هر مرحله از چرخه عمر برون‌سپاری وجود دارد. آیین کسب‌وکار، آیین کسب‌وکار در مراحل اولیه با خطوط کلیات (آیین کسب‌وکار سطح بالا)، شروع می‌شود و شامل هر دو جنبه کمی و کیفی است. در مرحله دوم، آیین کسب‌وکار به جزئیات می‌پردازد. اگر آیین کسب‌وکار نشان دهد که مزایای مورد نیاز حاصل نخواهد شد یا ریسک کسب‌وکار بیش از حد است، فرآیند برون‌سپاری باید با ارزیابی یا فسخ شود. در حین مرحله گذار، آیین کسب‌وکار با واقعیت سروکار دارد و باید به خوبی تنظیم^۳ و معیارهای تصمیم‌گیری مشخص شود تا ارزش قابل حصول را در حین مرحله «تحویل ارزش» منعکس کند. آیین کسب‌وکار باید در حین مرحله تحویل، به طور ادواری روزآمد شود تا بتوان آخرین تحولات، تغییرات و نتایج بهبود را در آن وارد کرد. آیین کسب‌وکار نهایتاً در ارزیابی ترتیبات برون‌سپاری و در تصمیم‌گیری برای ادامه یا انصراف، نقشی حیاتی خواهد داشت.

1-Deliver innovation
2-Deliver transformation
3-Fine-tuned

قرارداد، خروجی مهم دیگری از چرخه عمر برون‌سپاری است، که عناصر ملموس و منطقی ترتیبات در آن مستند می‌شود. در صورت بروز تعارض و حل گام‌به‌گام^۱ آن بین کارفرما و تهیه‌کننده، قرارداد نقش حیاتی در حل و فصل مسئولیت حقوقی و/یا میانجی‌گری ایفا می‌کند. 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 کسب‌وکار در حوزه آمریت برون‌سپاری برای ایجاد وحدت رویه آمال و منافع همه ذی‌نفعان، و انعطاف‌پذیری در رفع موانع و اختلافات آیین کسب‌وکار، تأکید می‌شود.



شکل ۳- خروجی‌های اصلی مدل خروجی چرخه عمر برون‌سپاری

۴-۶ تکرار چرخه عمر برون‌سپاری

پایان مرحله چهارم در مدل چرخه عمر برون‌سپاری غالباً ابتدای مرحله اول است که چرخه عمر برون‌سپاری تکرار می‌شود. تکرار بعدی چرخه عمر برون‌سپاری در شکل ۲ توسط پیکانی از مرحله چهارم به مرحله اول نشان داده شده است. تکرار چرخه عمر برون‌سپاری، در بیشتر موارد، در قالب همان رابطه برون‌سپاری کارفرما-تهیه‌کننده اتفاق می‌افتد.

عوامل پیچیده بسیاری بر تکرار چرخه عمر برون‌سپاری، مؤثر است. مشخص کردن این عوامل و تفسیر پیامدهای آنها، باید در طول مرحله چهارم و در آغاز مرحله اول (به بند ۶-۲ مراجعه شود) انجام شود. این نقش، بر عهده چارچوب آمریت (به بندهای ۵-۴-۵ و ۲-۴-۵-۵ مراجعه شود) است که بر اطلاعات حاصل از فرآیند «ادامه یا خاتمه مرحله آماده‌سازی قرارداد» (به بند ۹-۱۲ مراجعه شود) اتکا دارد.

اگر چرخه عمر برون‌سپاری به تکرار دوم یا بعدی بکشد، بسیاری از فعالیت‌ها در مراحل اول، دوم، سوم در مقایسه با اولین تکرار، کوتاه‌تر می‌شوند، چرا که بسیاری از فعالیت‌های پیش‌نیاز انجام شده است. اقلام قابل تحویل در مراحل اول، دوم، و سوم باید مورد بازبینی و تجدیدنظر قرار گیرند، اما این کار می‌تواند سریع‌تر از اولین بار انجام شود. انتظار می‌رود با افزایش تجربه برون‌سپاری سازمان‌ها و بالغ شدن آنها در این زمینه، کارایی سازمان‌ها در مدیریت و اجرای مدل چرخه عمر برون‌سپاری افزایش یابد.

۵ چارچوب آمریت برون‌سپاری

۱-۵ کلیات

هدف بخش «چارچوب آمریت برون‌سپاری» تعیین فرآیندهای تعامل کارفرما-تهیه‌کننده، آداب، خط‌مشی‌ها و کمیته‌های مدیریتی مشترک است که چرخه عمر و روابط برون‌سپاری را تسهیل می‌کند. فرآیند آمریت، امکان رهبری مشترک را برای اتخاذ تصمیم‌های اثربخش، به منظور ایجاد ارزش مطلوب فراهم می‌آورد و الزامات در حال تغییر کسب‌وکار را برای کارفرما و تهیه‌کننده، تسهیل می‌کند.

آمریت برون‌سپاری از طریق تیم‌های مشترک مدیریتی و تحویل، روابط میان عموم ذی‌نفعان را پایش می‌کند. هدف از آمریت برون‌سپاری، پایش، ارزیابی، و هدایت اثربخش و کارایی چرخه عمر برون‌سپاری به شیوه‌ای کلی‌نگر، به منظور حصول اطمینان از شکل‌گیری نتایج استراتژیک مطلوب و کاهش ریسک است.

اِعمالِ آمریت از شروع تا پایان ترتیبات برون‌سپاری لازم است و باید در طی آن، در سازمان‌های کارفرما و تهیه‌کننده تا حدی که الزام شده است، یکپارچگی لازم را ایجاد کند. آمریت در بافتار برون‌سپاری، باید به عنوان زیرمجموعه‌ای از سمت‌های مدیریتی مشترکی در نظر گرفته شود که قرار است نوآوری و ارزش تحویل دهد و موجب کاهش ریسک در کسب‌وکار کارفرما و تهیه‌کننده فراهم کند به طوری که از توجه کافی و مستمر بر نتایج استراتژیک و ارزش تحویلی، اطمینان حاصل شود.

شرط حیاتی موفقیت ترتیبات برون‌سپاری، آمریت خوب است که می‌توان با انتخاب آن به‌عنوان چارچوب رسمی مناسب برای تصمیم‌گیری، از همسویی خدمات نهفته در کسب‌وکار، استراتژی‌های فنی و سپارش کارفرما، اطمینان حاصل نمود. با توجه تفاوت‌ها در آیین‌های برون‌سپاری، آمریت برون‌سپاری باید بسته به عوامل زیر چنان طراحی شود که نیازهای کسب‌وکار کارفرما و تهیه‌کننده، در نظر گرفته شود. عواملی که باید در سفارشی‌سازی طرح آمریت در نظر گرفته شود عبارتند از:

الف- میزان پیچیدگی خدمات تحت قرارداد؛

ب- پیامدهای کسب‌وکاری خدمات تحت قرارداد، به عنوان مثال استراتژیک (سطح کلان) در مقابل محصول (سطح خرد)؛

پ- مکان و گستردگی جغرافیایی؛

ت- ساختار مدیریتی شرکتی سازمان‌های کارفرما و تهیه‌کننده، به عنوان مثال بخش‌ها، واحدهای کسب‌وکار، مناطق؛

ث- رابطه کسب‌وکار بین کارفرما و تهیه‌کننده؛

ج- میزان تعهد برای همکاری مشترک؛

چ- فرهنگ و رفتارهای مدیریتی.

آمریت در طول زمان به بلوغ خواهد رسید تا میزان اعتماد و اطمینان متقابل در حال شکل‌گیری را منعکس کند. آمریت همچنین از نیازهای کاری در حال تغییرِ ذی‌نفعان و ماهیت رابطه در حال شکل‌گیری، تاثیر خواهد پذیرفت.

رابطه کسب‌وکار مشترک بین کارفرما و تهیه‌کننده نیز مهم است و باید به عنوان یک توانمندساز کلیدی برای آمریت خوب، مورد توجه قرار گیرد. قراردادهای برون‌سپاری باید به‌درستی بر تعریف دقیق راه‌حل‌ها، دامنه، مدت، سنج‌های عملکردی^۱، مدل‌های تجاری و شرایط و مفاد قرارداد^۲ تمرکز یابند و به‌وضوح نیت^۳ رابطه و انتظارات متقابل بین کارفرما و تهیه‌کننده را بیان کنند. این منافع و انتظارات بسیار واقعی و غالباً شخصی در طی مرحله «شروع و انتخاب» شکل خواهند گرفت و بر استنباط از موفقیت، بدون در نظر گرفتن عملکرد واقعی تحویل، تاثیر خواهند گذاشت. برای کارفرما و تهیه‌کننده بسیار مهم است که انتظارات و اهداف مورد توافق به‌طور مشترک تعیین و اطلاع‌رسانی شود تا بتواند در استراتژی رابطه کسب‌وکار توصیف شود. این راهبرد بافتار کسب‌وکار را برای ترغیب رفتارها و نگرش‌های مناسب، فراهم می‌سازد و باید بر جهت‌گیری آمریت یعنی شیوه‌ای که آمریت عمل می‌کند، تاثیر بگذارد.

دامنه آمریت در چرخه عمر برون‌سپاری عبارت است از تمرکز بر تصمیم‌گیری‌های حیاتی برای نیل به ارزش در برآورده کردن آرمان‌های^۴ روابط برون‌سپاری بر اساس اصول زیر:

- رهبری اثربخشی که درباره تمرکز بر استراتژی و ضرورت‌های کسب‌وکار اطمینان ایجاد کند؛
- نظارت^۵ و صیانت^۶؛
- ایجاد امکان ارتباطات اثربخش؛
- برقراری مالکیت و کنترل؛
- شتاب دادن به ارزش‌آفرینی و توانمندسازی برای شکوفایی رویه‌های نوآورانه؛
- ایجاد امکان تحویل خدمات کیفی برای برآورده کردن نیازهای کسب‌وکار؛
- برآورده کردن انتظارات ذی‌نفعان؛
- پرورش و ارتقای رابطه کسب‌وکار بین کارفرما و تهیه‌کننده؛
- تشویق رفتارها و نگرش‌های مناسب؛
- ایجاد امکان تصمیم‌گیری‌های اثربخش و کاهش ریسک؛
- نظارت عالی^۷ بر انطباق؛
- اعتمادسازی و اطمینان‌بخشی بین کارفرما و تهیه‌کننده.

1-Performance metrics

2-Contractual terms and conditions

3-Intent

4-Aspirations

5-Supervision

6-Stewardship

7- Oversight

۲-۵ ساختار و پست‌های مدیریتی

هر یک از سازمان‌های دخیل در ترتیبات برون‌سپاری، ساختار مدیریتی و تیم‌های تحویل خود را بر ارائه خدمت(های) تحت قرارداد، بر اساس نقش‌ها و مسئولیت‌های مورد توافق مشترک، متمرکز خواهند کرد. با این حال، ضروری است که سازمان‌ها شامل هر دو طرف کارفرما و تهیه‌کننده باشند و مدیر(های) دارای اختیارات کافی را تعیین کنند که بتوانند رهبری شایسته اعمال کنند، و مسئول و پاسخ‌گوی پدیدآوری و پیاده‌سازی رابطه کسب‌وکار باشند. اصطلاح «رهبری شایسته» برای مدیرانی با اختیارات کافی استفاده می‌شود زیرا آمریت برون‌سپاری می‌تواند انواع و شکل‌های مختلفی به خود بگیرد، به عنوان مثال، ترتیبات عمده برون‌سپاری نیازمند نمایندگانی از مدیریت رده بالاست.

رهبری شایسته باید از وجود توافق متقابل برای حمایت از برنامه مشترک، و نیز تعریف شفاف از سامانه‌های مدیریتی، مقامات تصمیم‌گیر، انتظارات عملکردی و ایجاد محیط عملیاتی مناسب برای ایجاد و برقرار نگه‌داشتن منش‌های همکاری^۱ بر مبنای اصول رفتاری تعیین‌شده، اطمینان حاصل کند.

۳-۵ کمیته‌های آمریت مشترک

ترتیبات برون‌سپاری، باید یک یا چند کمیته آمریت را برای نظارت و هدایت در نظر بگیرد تا از تحویل ارزش مناسب، برای برآورده کردن انتظارات بیان‌شده، اطمینان حاصل کند. تعداد کمیته‌های آمریت مدیریتی مشترک و دفعات جلسات، شرکت‌کنندگان و وظایف باید بر اساس دامنه، اندازه و پیچیدگی ترتیبات برون‌سپاری باشد. هر یک از کمیته‌های آمریت باید منشور شفاف را شامل دامنه شمول، نوع خطوط تصمیم‌گیری و گزارش‌دهی تهیه کرده باشد.

یادآوری- نمونه‌هایی از کمیته‌های متداول آمریت و ساختار جلسات در پیوست الف نشان داده شده است

آمریت خوب، مستلزم گردهم‌آمدن افراد مناسب، در زمان مناسب برای به‌انجام رساندن تکالیف‌شان^۲ در قبال یکدیگر است. به عنوان حداقل‌ها، آمریت برون‌سپاری باید شامل تصمیم‌گیری رسمی و زمان‌بندی شده برای ایجاد امکان نظارت مدیریتی اثربخش، تصمیم‌گیری و مداخله در مواقع لازم، باشد.

اعضای کمیته‌های آمریت باید از رده‌های مناسب مدیریتی و دارای اختیارات مناسب باشند. برای این که همکاری متقابل کارفرما و تهیه‌کننده اثربخش باشد، تک‌تک روابط افراد بین دو طرف باید ساختاریافته باشد تا از میزان اختیارات و توانمندی آنها براساس رده سازمانی برای تصمیم‌گیری‌های لازم اطمینان حاصل شود. موفقیت، زمانی حاصل می‌شود که افراد منصوب‌شده، در انجام وظایف محوله دارای اعتمادبه‌نفس لازم و در دادن تعهدات لازم به طرف مقابل توانا، و بالاتر از همه، در تکالیف مربوط به خود، شفاف باشند.

تناظر نقش‌های کلیدی مسئول در قسمت یا بخش مربوطه سازمان دخیل در کسب‌وکار برون‌سپاری‌شده، در هر دو سازمان کارفرما و تهیه‌کننده، باید برقرار باشد تا اطمینان حاصل شود که تناظر یک‌به‌یکی از نظر تفویض اختیار، مسئولیت‌ها و پاسخ‌گویی، توصیف شده است. درک این روابط فردی و نقش‌های آنها در هر سازمان به توسعه سازمان حفظ‌شده کارفرما برای خدمات برون‌سپاری‌شده کمک خواهد کرد. سازمان حفظ‌شده شامل نقش‌هایی است که ترتیبات برون‌سپاری را مدیریت می‌کند و اطلاعاتی را در مورد نیازهای

1- Ethos of collaboration

2-Obligation

کارفرما ارائه می‌دهد. داشتن سازمان حفظ‌شده مناسب حیاتی است و شامل بازآموزی کارکنان کارفرما برای مدیریت اثربخش ترتیبات برون‌سپاری است.

۴-۵ درک تفاوت‌های فرهنگی

به‌ندرت پیش می‌آید که دو سازمان دارای فرهنگ‌ها و قالب‌های ذهنی رفتاری^۱ یکسان باشند، زیرا این چارچوب‌ها و اصول از طریق جغرافیا، بازاری که در آن عمل می‌کنند، اندازه و تجارب گذشته شرکت شکل می‌گیرند. برای کارفرما و تهیه‌کننده مهم است که تفاوت‌هایی که به احتمال زیاد بین کارفرما و تهیه‌کننده در سرتاسر چرخه عمر وجود دارد، درک شود و مورد احترام قرار گیرد.

پدید آوردن روابط قوی نیازمند سرمایه‌گذاری و تلاش برای درک تفاوت‌های موجود است. این امر می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

الف- درک و ارج نهادن^۲ به بافتار فرهنگی کارفرما و تهیه‌کننده؛

ب- آگاهی از فرهنگ‌های ملی تاثیرگذار بر فرهنگ‌های سازمانی؛

پ- توجه به عناصر فرهنگی سازمانی، از جمله:

- سبک‌های مرجح تصمیم‌گیری؛

- ارزش‌های سازمانی؛

- ترجیحات حوزه ارتباطات؛

- رویه‌های سازمانی؛

- جامعه‌پذیری^۳؛

- میزان رسمی/ غیررسمی بودن؛

- تصمیم‌گیری فردی/ جمعی؛

- استانداردهای اخلاقی؛

- نگرش به ریسک‌پذیری.

بسیاری از مزایای برون‌سپاری مانند بهبود مداوم و نوآوری می‌تواند در صورت وجود محیط توانمندسازی، تحقق یابد.

علاوه بر این، ممکن است واحدهای مختلف در حوزه‌های مختلف سازمان‌ها، از نظر عناصر فرهنگی مختلف که به‌واسطه فرهنگ‌های ملی شکل گرفته‌اند، تفاوت‌هایی داشته باشند.

۵-۵ فرآیندهای آمريت برون‌سپاری

۱-۵-۵ کلیات

آمريت، نخست در مرحله «تحليل استراتژی برون‌سپاری»، تعیین می‌شود و در مرحله دوم، «شروع و انتخاب»، تدقیق شده و شکل می‌گیرد و در مراحل سوم و چهارم، «گذار» و «تحويل ارزش» خود را به‌وضوح نشان می‌دهد. کارفرما می‌تواند بسته به اهمیت تهیه‌کننده برای فرآیندهای اصلی زنجیره ارزش کارفرما، تهیه‌کننده را در مرحله «تحليل استراتژی برون‌سپاری» خود، مشارکت دهد، به‌خصوص اگر تهیه‌کننده، عنصری کلیدی و

1-Behavioural mind set

2-Appreciate

3-Socialization

محرم اسرار و شیوه‌های تجاری باشد. در جدول ۱ چگونگی ارتباط فرآیندهای آمریتی با مراحل چرخه عمر برون‌سپاری، نشان داده شده است.

جدول ۱- خلاصه رویه‌های آمریت برون‌سپاری

تحویل ارزش (بند ۵-۴-۵-۵)	گذار (بند ۴-۴-۵-۵)	شروع و انتخاب (بند ۳-۴-۵-۵)	تحلیل استراتژی برون‌سپاری (بند ۲-۴-۵-۵)	رویه‌های آمریت
همسویی اهداف مشترک	ایجادشده	پیشنهادشده و توافق شده	مشخص شده از اهداف کسب‌وکار در آماده‌سازی	۱-اهداف مشترک را تهیه کنید و برقرار نگه‌دارید (بند ۲-۵-۵)
کمیته‌های آمریت کار خود را شروع می‌کند	کمیته گذار عمل می‌کند	پیشنهادشده و توافق شده	مشخص شده از کسب‌وکار و/یا رویه صنعتی خوب در آماده‌سازی	۲-کمیته آمریت را ایجاد کنید (بند ۳-۵-۵)
اجرا و بازنگری	تهیه و تنظیم	پیشنهادشده و توافق شده	مشخص شده از کسب‌وکار و/یا به‌آموزش حرفه‌ای در آماده‌سازی	۳-چرخه عمر برون‌سپاری را پیش، ارزیابی و هدایت کنید (بند ۴-۵-۵)

۵-۲-۵ تهیه و برقرار نگه داشتن اهداف مشترک

هدف از رویه «تهیه و برقراری اهداف مشترک» عبارت است از تهیه بیانیه مأموریت مشترک، نقشه راه برون‌سپاری با نقاط عطف^۱ کلیدی و معیارهای موفقیت، همراه با وقایع اجتماعی و ارتباطی. علاوه بر تمرکز بر کارت‌های متوازن، سنج‌های عملکرد، و غیره، کارفرما و تهیه‌کننده باید بر عناصر نرم‌تر، ایجاد رابطه، جذب و گفت‌وگو با شریک^۲ نیز تمرکز کنند. رابطه قوی برای تدوین ترتیبات موفقیت‌آمیز برون‌سپاری بسیار مهم است (برای اطلاعات بیشتر به بند ۷-۲-۲، استاندارد BS 11000-1 مراجعه شود).

فعالیت‌های اصلی عبارتند از:

الف- کشف منافع متقابل؛

ب- تکوین اهداف مشترک؛

پ- تعریف رفتارهای مورد نیاز برای دستیابی به اهداف مشترک؛

ت- هدایت نوآوری و سبدهای چندمنظوره تغییر/خدمت؛

عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:

- رهبران با رفتارهای مشارکتی مثبت مشوق ایجاد روابط خواهند بود؛

- گردش آزاد اطلاعات و شفافیت در مورد منافع کارفرما و تهیه‌کننده؛

1-Milestones

2-Partner

- واقع‌نگری که کارفرما و تهیه‌کننده، بر اساس آن، منابع را به منظور تسهیل رسیدن به نتایج مورد نیاز، سرمایه‌گذاری می‌کنند؛

- قالب‌های ذهنی رفتاری برد-برد و دیدگاه بلندمدت.

این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲ - تکوین و حفظ اهداف مشترک

خروجی‌های اصلی	ورودی اصلی
آمال و نتایج مشترک راهنمایی‌هایی در مورد نوآوری، تحول و تغییر	استراتژی‌های کسب‌وکار و کارکردی کارفرما و تهیه‌کننده برای همسویی آمال و منافع مشترک

۵-۵-۳ تشکیل کمیته آمریت

هدف از فرآیند «تشکیل کمیته آمریت» ایجاد رویه‌های کلیدی است که کمیته‌های آمریت در مدیریت ترتیبات برون‌سپاری مورد استفاده قرار خواهند داد.

فعالیت‌های اصلی عبارتند از:

الف- مشخص کردن کمیته‌های آمریت؛

ب- تنظیم ساختار و زمان‌بندی نشست‌ها؛

پ- تعریف منشورهایی برای کمیته‌های آمریت؛

ت- تامین به‌موقع نیروی انسانی مناسب برای کمیته‌های آمریت؛

ث- مشخص کردن الزامات گزارش‌دهی اطلاعات.

عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:

- داشتن کارکنان با میزان مناسبی از اختیارات؛

- ایجاد پاسخ‌گویی روشن برای هدایت نشست‌های کمیته آمریت و تعیین کردن مالکیت دامنه، به سرانجام رساندن اقدامات و اختتام آنها.

این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳- تشکیل کمیته آمریت

خروجی‌های اصلی	ورودی‌های اصلی
زمان‌بندی نشست‌ها و منشور آمریت جدول ارتباطات جدول مسئولیت‌ها	قراردادها چارچوب آمریت برون‌سپاری تامین نیروی انسانی برای کمیته آمریت

۵-۵-۴ پایش، ارزیابی و هدایت چرخه عمر برون‌سپاری

۵-۵-۴-۱ کلیات

هدف از رویه «پایش، ارزیابی و هدایت چرخه عمر برون‌سپاری» پایش، ارزیابی و هدایت مراحل چرخه عمر برون‌سپاری از طریق تصمیم‌گیری‌های آگاهانه است.

فعالیت‌های اصلی عبارتند از:

- الف- مدیریت آیین کسب و کار و ریسک؛
 ب- ارزیابی و تکاپوی تحکیم روابط؛
 پ- ارزیابی و مدیریت تغییرات، تمدید یا فسخ قراردادها؛
 ت- مدیریت اختلافها و حل گام به گام آنها؛
 ث- مدیریت سبدهای تغییر و/یا آمیزه خدمات؛
 ج- مدیریت سبد نوآوری و تحول در صورت لزوم؛
 چ- مدیریت گزارش دهی تحویل ارزش.
 همه فعالیت‌های فوق‌الذکر باید به کمیته آمریت مناسبی تخصیص یابد.
 عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:
 - سپردن تصمیمات به ترکیب مناسبی از کمیته‌های آمریت مشخص شده؛
 - به موقع بودن و صحت اطلاعات ارائه شده به کمیته‌های آمریت؛
 - حل و فصل رضایت بخش اختلافها؛
 - ایجاد ارزش متقابل؛
 - نشان دادن محیطی برای رابطه برد-برد.
 این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴- پایش، ارزیابی و هدایت چرخه عمر برون سپاری

خروجی‌های اصلی	ورودی‌های اصلی
تصمیمات تصمیمات سرمایه‌گذاری اختلاف‌های حل شده قراردادهای تغییر یافته، تمدید شده یا خاتمه یافته	همه اطلاعات تصمیم‌گیری آمریتی گزارش‌های عملکرد آیین کسب و کار گزارش‌های ریسک، انطباق، ارزیابی گزارش‌های ارزیابی رابطه‌مندی گزارش‌های مسائل گزارش‌های سبد تغییر پیشنهاد تحول

خروجی‌ها و نقاط تصمیم‌گیری حساس از هر مرحله چرخه عمر برون‌سپاری، به کمیته‌های مقتضی آمریت باز خورانده می‌شود تا آنها قادر به پایش وضعیت خود، ارزیابی چگونگی تحویل خوب آنها در مقایسه با آرمان‌ها و ارائه بازجهت‌گیری لازم شوند، تا از دستیابی به ارزش مطلوب اطمینان حاصل شود. اطلاعات بیشتر درباره نقاط تصمیم‌گیری برای هر مرحله از چرخه عمر در زیر ارائه شده است.

۵-۴-۲ آمریت برای مرحله اول - تحلیل استراتژی برون‌سپاری

آمریت در این مرحله در بیشتر موارد، صرفاً برای کارفرماست و زیرمجموعه‌ای از نقش آمریتی شرکتی کارفرما را منعکس می‌سازد. در برخی موارد، تهیه‌کننده‌ها، نیز می‌توانند در این مرحله به عنوان مشاور

مشارکت کنند. در استراتژی برون سپاری، در عین حال که ریسک را در طرف سرمایه‌گذاران کاهش می‌دهند، باید به فرصت‌های ارزش‌افزای حاصل از سرمایه‌گذاری‌ها در مدل‌های برون‌سپاری، در همسویی با استراتژی کسب‌وکار و اهداف شرکت توجه شود.

کمیته آمریت باید برای تحت نظر داشتن کل مرحله «تحلیل استراتژی برون‌سپاری» تشکیل شود تا این اطمینان را ایجاد کند که همه فرآیندها به گونه‌ای هوشمند و کامل کار می‌کنند و هر فرآیند، منطبق با شرایط مورد توافق مرجع، است. به عنوان مثال می‌توان کمیته راهبردی برون‌سپاری، را تشکیل داد که به رهبری گزارش می‌دهد و بر همه فرآیندهای استراتژیک سپارش نظارت کند و اطمینان حاصل کند که همه گزینه‌های بالقوه سپارش با دقت دنبال شده است. کمیته استراتژیک برون‌سپاری با نشست‌های منظم در جدول زمانی توافق‌شده پروژه از مشاوره کامل با ذی‌نفعان، یکپارچگی آیین کسب‌وکار برای سپارش و سازوکارهای حفاظت از سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده در گزینه‌های سپارش اطمینان حاصل خواهد کرد. خروجی فرآیند «تحویل ارزش»، مدرک ارزیابی قرارداد است (همچنین به بند ۹-۱۲ مراجعه شود). کمیته رهبری استراتژیک، باید روزآمدسازی آیین کسب‌وکار و معیارهای استمرار را ارزیابی کند. معیارهای استمرار باید بر نتایج آیین کسب‌وکار، میزان رضایت و استراتژی برون‌سپاری مبتنی باشد. اگر معیارهای مختلفی برآورده شوند، آن‌گاه تمدید قرارداد می‌تواند بلافاصله از مرحله دوم («شروع و انتخاب») آغاز شود. در موارد دیگر توصیه‌هایی در مورد انجام یا عدم انجام موارد زیر ارائه می‌شود:

– مذاکره مجدد یا تغییر مسیر قرارداد فعلی؛

– تعیین تهیه‌کننده جدید؛

– کنار گذاشتن برون‌سپاری و برگرداندن فرآیندها درون سازمان به وضع اولیه.

۵-۴-۳ آمریت برای مرحله دوم - شروع و انتخاب

دو جنبه آمریت برای این مرحله وجود دارد. نخست، آمریت خود این مرحله مطرح است.

الف- داخل سازمان کارفرما

کمیته آمریت باید تشکیل شود تا کل مرحله «شروع و انتخاب» را از اول تا آخر تحت نظارت بگیرد و از مشاوره مناسب، یکپارچگی فرآیند، سعی و کوشش و خودکفایی در همه فرآیندهای تصمیم‌گیری اطمینان حاصل کند. کمیته آمریت سازوکارهای کنترلی را برای هر کدام از فرآیندها تهیه خواهد کرد تا از این که همه الزامات، فرآیندهای ارزیابی، انتخاب و مذاکره، مستقیماً از اهداف کسب‌وکار حمایت می‌کنند و انتظارات کسب‌وکار کارفرما و تهیه‌کننده برآورده می‌شود، اطمینان حاصل کند.

ب- داخل سازمان تهیه‌کننده

تهیه‌کننده باید به منظور ایجاد اطمینان از این که طرح ارزش آنها واضح، دقیق و مرتبط با آیین کسب‌وکار کارفرماست، یک کمیته آمریت رسمی متشکل از نمایندگان ارشد را برای فراهم کردن استراتژی و رهنمود برای راه‌حل‌ها، تیم‌های تجاری و ریسک آنها تشکیل دهد. این کمیته آمریت همچنین از انطباق با فرآیندهای انتخاب کارفرما و جستجو برای ارائه فرصت‌هایی برای ارزش افزوده کارفرما اطمینان حاصل خواهد کرد.

پ- مشترک بین دو سازمان

این که آمریت تا چه حدی می‌تواند به طور مشترک اجرا شود، به میزان زیادی به موضع تجاری کارفرما و نقش مشاوران در طول مرحله بستگی دارد، اما منافع مهمی از کار جمعی با مشارکت تهیه‌کننده‌های انتخاب‌شده (یعنی دو یا سه تهیه‌کننده بالقوه انتخاب‌شده) به روش غربال‌گری چندمرحله‌ای حاصل می‌شود. برای دستیابی به اهداف زیر، مزایای ایجاد امکان ترتیبات کاری نزدیک‌تر در طول فرآیند نهایی انتخاب را در نظر بگیرید:

- حصول اطمینان از همسویی آمال و منافع؛
 - حصول اطمینان از همسویی راه‌حل‌های پیشنهادی با الزامات؛
 - اجرای کارگاه‌های مشترک برای رسیدن به توافق بر روی نقاط خاص مورد علاقه؛
 - مشخص کردن فرصت‌ها برای ارزش بیشتر؛
 - ایجاد شفافیت در نقش‌ها و مسئولیت‌ها؛
 - مشخص کردن اشخاص ثالث و ذی‌نفعان تاثیرپذیر؛
 - مدیریت اقلام تحویل‌پذیر مطابق جداول زمان‌بندی و نقاط عطف مورد توافق؛
 - پیش‌بینی تبعات نداشتن زبان مشترک و ناهمگونی فرهنگی؛
 - تسهیل تعیین توصیه‌ها به‌طور مشترک؛
 - کاهش اثرات ریسک در طول مذاکره برای عقد قرارداد؛
 - خلاص شدن از شر احساسات منفی در مورد تغییرات، تا حد امکان.
- دومین جنبه آمریت در این مرحله، تعریف مشترک مورد توافق از آمریت برون‌سپاری در طول «گذار» و «تحویل ارزش» است. این کار می‌تواند توسط کارفرما در فرآیند تعریف الزامات انجام و/یا در طول فرآیند ارزیابی/انتخاب، بازنگری شود، اما بسیار مهم است که آمریت پس از قرارداد به‌دقت توسط کارفرما و تهیه‌کننده، پیش‌بینی و به‌وضوح در قرارداد تعریف شود (به پیوست ج مراجعه شود).

۵-۴-۴-۵ آمریت برای مرحله ۳ - گذار

- آمریت در طول این مرحله، مدیریتی استوار بر همه پروژه‌ها و «برنامه»های مرتبط با گذار موفقیت‌آمیز خدمات از کارفرما یا ارائه‌دهنده کنونی به ارائه‌دهنده کنونی یا آتی فراهم می‌کند. این مرحله مهم باید تحت نظارت دقیق و موشکافانه برای حصول اطمینان از موارد زیر باشد:
- کاهش اثرات انقطاع محتمل کسب‌وکار در زمان بهره‌برداری؛
 - تداوم گسترش رابطه مثبت بین همه ذی‌نفعان - آزمودن میزان تعهد برای موفقیت رابطه؛
 - منابع برای همه «برنامه»های گذار و فعالیت‌های پروژه به‌طور مناسب و به‌موقع تامین می‌شوند؛
 - خدمات به‌موقع و مطابق با بودجه منتقل می‌شوند؛
 - قابلیت عملیاتی، کیفیت و یکپارچگی خدمات به مرحله «تحویل ارزش» منتقل می‌شوند؛
 - آمریت مستمر به‌اجرا گذاشته‌شده و اثبات می‌شود؛
 - منابع کلیدی کارفرما و تهیه‌کننده در طول مراحل دوم، سوم و نیز در مرحله چهارم حفظ می‌شوند.

این مرحله باید تحت آمریت کمیته مدیریت رسمی گذار یا معادل آن طی شود، که اعضای آن به طور مشترک توسط کارفرما و تهیه‌کننده، معرفی می‌شود. تک تک نقش‌ها و اختیارات کمیته مدیریت انتقال باید در مرحله «شروع و انتخاب» تعریف شود. کمیته‌های آمریت در اوایل مرحله «گذار»، تشکیل و اعضای آن منصوب می‌شوند. بسیار مهم است که دست‌کم در طول مراحل سوم و چهارم «گذار» و «تحویل ارزش»، حداقل تغییرات در منابع کلیدی انجام شود، تا اطمینان حاصل شود که دانش و تجربه لازم در سطح مدیریت در طول چرخه عمر برون‌سپاری، به طور مداوم در دسترس است.

یادآوری- این استاندارد به عنوان راهنما در نظر گرفته شده است. در بنگاه‌های کوچک و متوسط، یک فرد ممکن است نقش‌های متعددی داشته باشد. بنابراین، سفارشی‌سازی این استاندارد با توجه به نیازهای سازمان همیشه مورد نیاز است همچنان چه، در مقدمه نیز بیان شد.

۵-۴-۵-۵ آمریت مرحله چهار - تحویل ارزش

در این مرحله اطمینان حاصل می‌شود که هر دو طرف کارفرما و تهیه‌کننده، منافع مورد انتظار را تحقق می‌بخشند. اعضای کمیته‌های آمریت باید به‌طور مشترک تعیین شوند و نقش کلیدی در ارائه نظارت و کنترل بر خدمات برون‌سپاری شده و دستیابی به اهداف مشترک داشته باشند. هدف از آمریت در اینجا، فراهم کردن سازوکارهای مدیریتی رسمی و منظم برای بازنگری عملکرد، حل مسائل، و ارائه خدمات اثربخش درباره تصمیمات مبتنی بر اطلاعات روزآمد و مرتبط و رهبری فعالانه شکل‌دهی رابطه مثبت بر اساس اعتماد است.

خروجی‌های حاصل از فرآیندهای «تحویل ارزش» باید به تعدادی از کمیته‌های آمریت برون‌سپاری دربرگیرنده جنبه‌های خاص تحویل خدمات، ارائه شود. چنین کمیته‌هایی از نظر اندازه، دامنه و الزامات قانونی یا مقرراتی صنعتی متفاوت خواهند بود و می‌توانند شامل عناصر زیر باشند:

- کمیته بازنگری استراتژی و روابط؛

- کمیته بازنگری خدمت؛

- کمیته بازنگری بازرگانی؛

- کمیته بازنگری مالی؛

- کمیته بازنگری امنیت و انطباق؛

- کمیته بازنگری کیفیت و ریسک؛

- کمیته کنترل تغییر.

کمیته بازنگری استراتژیک و رابطه به‌طور مداوم نتایج و ارزش حاصل از برون‌سپاری را بازنگری و پیش خواهد کرد تا اطمینان حاصل کند که به مفاد آیین کسب‌وکار کارفرما، به‌طور مداوم عمل می‌شود (به بندهای ۹-۳ و ۹-۱۱ مراجعه شود).

ترتیبات برون‌سپاری بنا به تعریف، ابدی نیست. خروج از ترتیبات برون‌سپاری می‌تواند به چند دلیل به جریان بیفتد. چهار حالت در پیوست خ برای راهنمایی در مورد نحوه استفاده از چرخه عمر برون‌سپاری توضیح داده شده است.

الف- قرارداد برون‌سپاری به تاریخ انقضای خود رسیده است و استراتژی تحویل تهیه‌کننده ایجاب می‌کند که خدمات متوقف شود. کارفرما مجبور به به‌کارگیری تهیه‌کننده‌ای دیگر یا ایجاد ظرفیت بهره‌برداری و تحویل در داخل خود سازمان است.

ب- قرارداد برون‌سپاری به تاریخ انقضای خود رسیده است و استراتژی سپارش کارفرما ایجاب می‌کند که تحویل باید مجدداً درون سازمان یا با یک تهیه‌کننده دیگر اتفاق افتد.

پ- اختلاف اساسی در طی مرحله «تحویل ارزش» وجود دارد. چنین اختلافی می‌تواند ریشه در مسائل مربوط به منابع مالی، تجاری یا عملکردی مرتبط داشته باشد. در همه اختلاف‌ها، کیفیت واقعی رابطه بین سازمان‌ها به آزمون گذاشته می‌شود.

ت- تصمیم‌گیری پیش از موعد مبنی بر قطع همکاری¹ در طول چرخه عمر برون‌سپاری انجام می‌شود.

۶ مرحله اول: تحلیل استراتژی برون‌سپاری

۱-۶ کلیات

هدف از مرحله «تحلیل استراتژی برون‌سپاری» ارزیابی و آغاز فرصت‌های برون‌سپاری و نیز ایجاد و برقراری استراتژی برون‌سپاری است که اهداف و الزامات کسب‌وکار را برآورده کند. تنها پس از انجام این کار است که سازمان قادر به انجام موارد زیر می‌شود:

الف- ارزیابی کامل ارزشی که برون‌سپاری می‌تواند به سازمان بیاورد؛

ب- ارزیابی کامل امکان‌پذیری گزینه‌های برون‌سپاری در دسترس سازمان؛

پ- حفاظت از موفقیت فرآیند برای دستیابی به ارزش بالقوه آن؛

ت- رساندن عواقب منفی به حداقل؛

ث- درس‌گیری از تجارب.

فرآیند برون‌سپاری معمولاً هنگامی شروع می‌شود که رهبری از فرصت‌های برون‌سپاری، از قبیل موارد زیر آگاه می‌شود:

- روشن است که خدمات کنونی در سازمان بیش از حد پرهزینه است، عملکرد ضعیف است، کمتر از معیار تعیین‌شده است یا فرصت‌های ایجاد شده، برای مقیاس‌پذیری کافی نیست؛

- سازمان، خدمت جدیدی را با مشخصات یگانه‌ای تکوین کرده است که شایستگی‌های داخلی خود، زمان، بودجه یا تمایل برای انجام آن ندارد: در نتیجه، سازمان در نظر دارد تکوین و تحویل را به تهیه‌کننده‌های برون‌سازمانی برون‌سپاری کند؛

- ارائه‌دهنده کنونی، خدماتی تحویل می‌دهد اما شرایط مورد نظر قرارداد را برآورده نمی‌سازد؛

- شرایط تحویل کنونی دیگر همسو با استراتژی و اهداف سازمان نیست؛

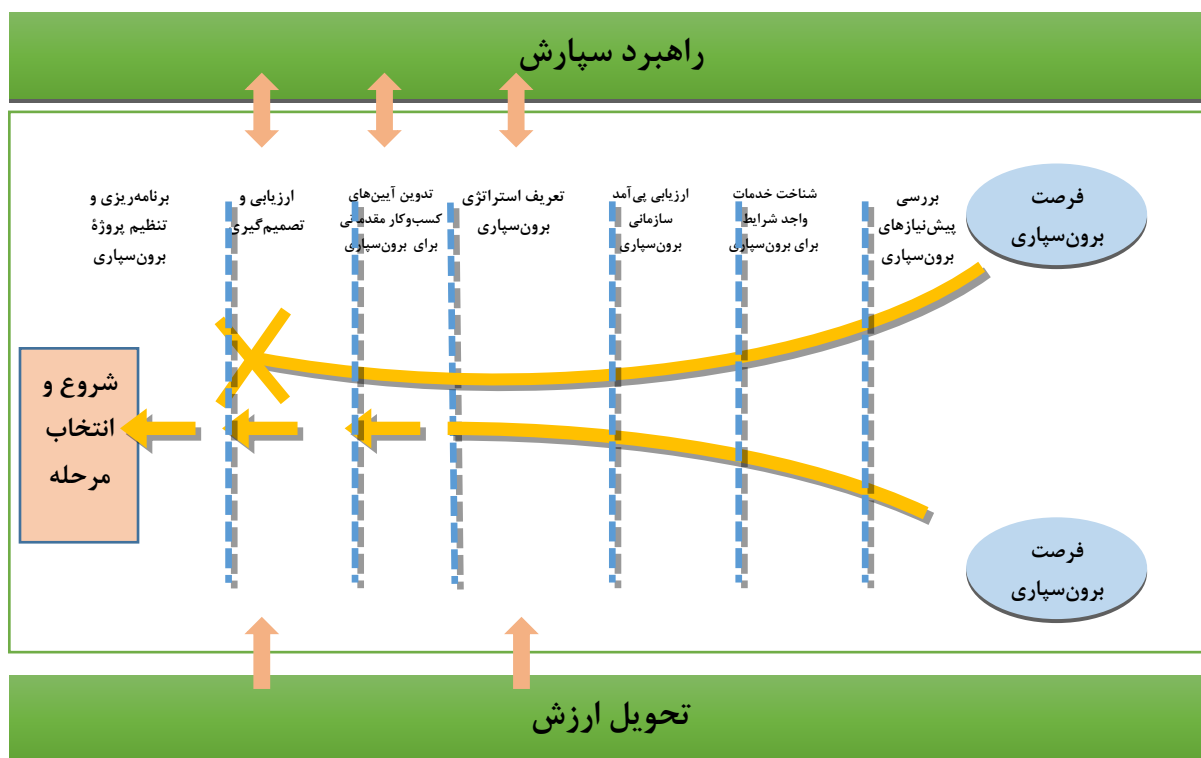
- قرارداد برون‌سپاری در حال نزدیک شدن به تاریخ انقضای خود است.

چنانچه هرگونه تغییر در استراتژی سپارش سازمان ایجاد شود، یا ارزش (مورد انتظار) دست‌یافتنی نباشد، استراتژی برون‌سپاری در هر مرحله از چرخه عمر، می‌تواند مجدداً مورد بررسی قرار گیرد.

1-Premature no-go decision

نکته مهم قبل از تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری، این است که مفاهیم^۱ به طور کامل قابل درک باشد. برای این کار، می‌توان از رویکرد کیفی^۲ استفاده کرد (به شکل ۴ مراجعه شود). رویکرد کیفی به مشخص کردن فرصت‌های برون‌سپاری، صحه‌گذاری و فعال کردن فرصت‌هایی که پایداری فوق‌العاده‌ای به استراتژی سپارش و کسب‌وکار خواهند بخشید، کمک می‌کند. در شکل ۴ همچنین دو پیکان به عنوان خروجی مرحله «تحویل ارزش» نشان داده شده است. این پیکان‌ها برای نشان دادن لزوم همسویی اخذ تصمیم خاتمه یا فسخ با استراتژی سپارش و لزوم ارزیابی ترتیبات کنونی برون‌سپاری، منافع و رضایت، قبل از تصمیم‌گیری برای تمدید، در کمیته آمریت است.

نخست بررسی کنید که آیا کارمقدماتی لازم انجام شده است یا نه (به بند ۶-۲ مراجعه شود). علاوه بر این، مهم‌ترین نکته این است که سازمان باید به‌خوبی خدمات واجد شرایط برای برون‌سپاری (به بند ۶-۳ مراجعه شود) را بشناسد و پیامدهای سازمانی برون‌سپاری (به بند ۶-۴ مراجعه شود) را ارزیابی کند. سازمان در پی شناخت دقیق، می‌تواند استراتژی برون‌سپاری (به بند ۶-۵ مراجعه شود) را به‌درستی تعریف کند و آیین کسب‌وکار مربوطه را تدوین و فرموله و در آن ارزشی را که استراتژی برون‌سپاری به طور بالقوه می‌تواند تحویل دهد، توصیف کند (به بند ۶-۶ مراجعه شود). پس از این کار، رهبری وارد ارزیابی استراتژی و آیین کسب‌وکار می‌شود و در مورد روال کار (به بند ۶-۷ مراجعه شود) تصمیم می‌گیرد. با حصول توافق برای ادامه کار، پروژه برون‌سپاری باید تنظیم شود تا استراتژی برون‌سپاری (به بند ۶-۸ مراجعه شود) برای ایجاد ترتیبات برون‌سپاری جدید، تمدید یا خروج از ترتیبات برون‌سپاری کنونی اجرا شود.



شکل ۴- مخروط (قیف) تحلیل استراتژی برون سپاری

ساختاردهی مرحله «تحلیل استراتژی برون سپاری» با توجه به فرآیند نشان داده شده در شکل ۴ انجام می‌شود.

فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از:

- الف- بررسی پیش‌نیازهای برون سپاری؛
 - ب- شناختن خدمات واجد شرایط برای برون سپاری؛
 - پ- ارزیابی پیامد سازمانی برون سپاری خدمات؛
 - ت- تعریف استراتژی برون سپاری؛
 - ث- تدوین آیین(های) کسب‌وکار مقدماتی برای برون سپاری؛
 - ج- ارزیابی و تصمیم‌گیری؛
 - چ- برنامه‌ریزی و تنظیم پروژه برون سپاری.
- خروجی‌های اصلی این مرحله عبارتند از:
- استراتژی برون سپاری؛
 - آیین کسب‌وکار مقدماتی؛
 - سند تصمیمات؛
 - برنامه تفصیلی عملیاتی برای مرحله بعدی و بررسی نقاط عطف بقیه پروژه برون سپاری در سطح بالا.

۲-۶ بررسی پیش‌نیازهای برون‌سپاری

هدف فرآیند «بررسی پیش‌نیازهای برون‌سپاری» حصول اطمینان از این است که سازمان کار آماده‌سازی لازم را قبل از آن که به فعالیت‌های تحلیل استراتژی برون‌سپاری ادامه دهد، انجام داده است.

فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از:

الف- دسترسی به آخرین استراتژی‌های کسب‌وکار و کارکردی و همچنین استراتژی‌ها و اهداف کلان سپارش، و حصول اطمینان از این که اینها حاوی جزئیات کافی هستند تا قضاوت و هدایت فرصت برون‌سپاری را ممکن سازند؛

ب- حصول اطمینان از این که کسب‌وکار و کارکردهای آن در حد لازم مشخص شده است؛

پ- انجام تحلیل سطح بالا برای صحنه‌گذاری در مورد این که آیا طرح‌های ابتکاری برون‌سپاری در اهداف استراتژیک موثر خواهد بود و خدمات، چالش‌ها و بازارهای فعلی و آتی را مورد توجه قرار خواهد داد؛ پس از برآورده شدن همه پیش‌نیازها، در خصوص ادامه استراتژی برون‌سپاری تصمیم‌گیری خواهد شد.

پیش از گذر به هر مرحله از چرخه عمر برون‌سپاری، نتایج حاصل از بررسی پیش‌نیازها باید به تصویب رسمی سطح مناسبی از رهبری برسد.

عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:

- سند روزآمد استراتژی و اهداف کسب‌وکار و نیز استراتژی و اهداف کارکردی وجود دارد و اگر وجود ندارد، تدوین آنها در سطح مناسبی از رهبری مد نظر قرار می‌گیرد؛

- سند روزآمد استراتژی سپارش وجود دارد، و اگر وجود ندارد، تدوین آنها در سطح مناسبی از رهبری مد نظر قرار می‌گیرد؛

- سطوح مرتبط رهبری از فرصت‌های بالقوه و مزایای برون‌سپاری برگرفته از استراتژی‌شان، آگاه شده‌اند، آنها را درک می‌کنند، می‌پذیرند و مورد حمایت قرار می‌دهند؛

- فرصت‌های اولیه برون‌سپاری با استراتژی و اهداف کسب‌وکار همسو هستند و به قدر کفایت به چالش‌های کسب‌وکار و خدمات و بازارهای آتی توجه دارند؛

- از این امر که برون‌سپاری مستلزم تحول کسب‌وکار و رویکرد مدیریتی تغییر است، آگاهی وجود دارد. این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵- بررسی پیش‌نیازهای برون‌سپاری

خروجی‌های اصلی	ورودی‌های اصلی
اقدامات ابتکاری برون‌سپاری اولیه صحنه‌گذاری شده تصمیم‌گیری بر تداوم اقدامات ابتکاری برون‌سپاری از طریق سطح مناسبی از رهبری	فرصت‌های برون‌سپاری استراتژی و اهداف کسب‌وکار و کارکردی استراتژی و اهداف سپارش استراتژی و اهداف کارکردی چالش‌ها، خدمات و بازارهای آتی

۳-۶ شناخت خدمات واجد شرایط برای برون‌سپاری

هدف از فرآیند «شناخت خدمات واجد شرایط برای برون‌سپاری» جمع‌آوری اطلاعاتی درباره خدماتی است که باید برون‌سپاری شود. این اطلاعات سازمان را برای انجام موارد زیر توانمند می‌سازد:

- تهیه دامنۀ خدماتِ واجد شرایط برای برون‌سپاری؛
 - شناخت امکان‌پذیر بودن فرصت‌های برون‌سپاری؛
 - تعیین الزامات پایه‌ای که باید در درخواست برای اطلاعات (RFI)^۱ و درخواست برای پیشنهاد (RFP)^۲ مورد استفاده قرار گیرد.
 - مقایسه خدمات کنونی با خدماتی که قرار است برون‌سپاری شود.
- سازمان با درک فرآیندهای رسمی سازمانی، فرآیندهای کسب‌وکار، روش‌های اجرایی و اصول راهنمای مورد توافق، قادر است به‌وضوح دامنۀ خدمات واجد شرایط برای برون‌سپاری را تهیه و ریسک‌ها را به‌طور مناسب مدیریت کند. نقشه‌ها و مدل‌های فرآیند شرکت، چارچوبی را برای حصول اطمینان از این که اهداف و خط‌مشی‌های گسترده شرکت به‌درستی و به‌طور مناسب در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با استراتژی برون‌سپاری بازتاب یافته‌اند، ارائه می‌کند.
- فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از:
- الف- مشخص کردن خدمات و تعیین کردن مرزها، رفتن از سطح مدل شرکتی (کلیات سیستمی) به سطح نقشه‌ها و مدل‌های خدمات که به شرح فرآیندها، مردم، ابزارها و فناوری‌ها می‌پردازند؛
 - ب- مشخص کردن نقش خدمت در زنجیره ارزش سازمان؛
 - پ- مشخص کردن اهمیت (استراتژیک) خدمات و محدودیت‌های احتمالی برای برون‌سپاری؛
 - ت- مشخص کردن عناصر اساسی خدمات، فرآیندها و تعاملات (که می‌تواند از خدمت/ فرآیند سازمان منفک شود)؛
 - ث- مشخص کردن منابع و دارایی‌ها، به‌عنوان مثال کارکنان، پایگاه دانش، مالکیت فکری، برنامه‌های نرم‌افزاری، داده‌ها، سخت‌افزار یا ماشین‌آلات؛
 - ج- تعیین حجم، کیفیت، هزینه‌ها، ریسک‌ها و قیود شناخته‌شده خدمات؛
 - چ- مشخص کردن سطوح کنونی عملکرد و پیوستگی آنها؛
 - ح- محک‌زنی خدمات کنونی از نظر هزینه و/یا عملکرد؛
 - خ- مشخص کردن اهداف بهبود و قیود استراتژیک.
- اطلاعات جمع‌آوری‌شده فوق‌الذکر، باید برای تفصیل بیشتر به مرحله بعدی (به بند ۷-۲ مراجعه شود) تحویل داده شود.
- شناخت خدمات واجد شرایط برای برون‌سپاری مسئولیت اصلی رهبری است که با پشتیبانی مدیران کارکردی، نظیر مدیر عملیات، صورت می‌گیرد. رهبری می‌تواند توسط مشاوران برون‌سپاری مجرب و مناسب نیز پشتیبانی شود.
- عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:
- در دسترس بودن داده‌های دقیق و عینی عملکردی از نظر حجم، کیفیت، هزینه‌ها، روند بهره‌وری واحد حاضر، ریسک‌ها و قیود به‌ازای هر خدمت؛
 - تعریف روشنی از دامنه و مرزبندی خدمات؛

1-Request for information

2-Request for proposal

- در دسترس بودن دانش درباره فرآیندهای سازمانی و مدیریت خدمت؛
- تعهد مدیریت.

این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶- شناخت خدمات واجد شرایط برای برون‌سپاری

خروجی‌های اصلی	ورودی‌های اصلی
اطلاعات مبسوط درباره خدمات بالقوه برای برون‌سپاری (تلفیق ورودی‌های اصلی)	توصیف جنبه‌های خدمت فرآیندهای سازمانی رسمی مورد توافق قراردادها و SLAهای کنونی سطوح، سنجها، حجمها، کیفیت، هزینهها، ریسکها و قیود خدمت فهرست دارایی‌ها و موجودی داده‌های محک‌زنی مستندات کسب‌وکار و فرآیند

۴-۶ ارزیابی تأثیرات سازمانی برون‌سپاری خدمات

هدف فرآیند «ارزیابی تأثیرات سازمانی برون‌سپاری خدمات» مشخص کردن عواقب ناشی از برون‌سپاری است. انجام ارزیابی به این دلیل در این مقطع امکان‌پذیر است که فرصت‌های حاصل از برون‌سپاری (به بند ۶-۳ مراجعه شود) برای سازمان مشخص شده است. رهبری سازمان می‌تواند با کاوش اهمیت و ریسک‌های استراتژیک، ارزش بالقوه برون‌سپاری و احتمال موفقیت آن را ارزیابی کند.

فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از:

الف- تعیین مزایای برون‌سپاری در مقایسه با وضعیت فعلی، یعنی مشارکت مثبت در استراتژی و اهداف کسب‌وکار، کارکردی و سپارش و مزایای دیگر؛

ب- تعیین هزینه‌ها و زیان‌های برون‌سپاری در مقایسه با وضعیت فعلی، یعنی مشارکت منفی در کسب‌وکار، استراتژی و اهداف سپارش و کارکردی و هزینه‌های دیگر؛

پ- تعیین ریسک‌های ناشی از برون‌سپاری در مقایسه با وضعیت کنونی، یعنی تأثیرات منفی بالقوه بر موفقیت در کسب‌وکار، تأثیرات بر انعطاف‌پذیری و چابکی، استراتژی و اهداف سپارش، استراتژی و اهداف کارکردی، و مستند کردن آن در ارزیابی اولیه ریسک؛

یادآوری- برای آگاهی بیشتر، به پیوست ب مراجعه شود.

ت- تعیین قیود کسب‌وکار برون‌سپاری در مقایسه با وضعیت کنونی، یعنی تأثیرات محدودکننده محتمل بر دستیابی به اهداف و استراتژی‌های کارکردی برون‌سپاری.

ث- تعیین تحقق سایر الزامات، به عنوان مثال انطباق با قوانین و مقررات؛

ج- تعیین عملکرد برون‌سپاری.

چ- تدوین گزارش تحلیل پیامدهای حاوی منافع، هزینه‌ها، ریسک‌ها، قیود و دیگر عوامل نهفته پس از برون‌سپاری، به تصویر کشیدن بهترین، بدترین و محتمل‌ترین مورد.

مزایای برون‌سپاری 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 برون‌سپاری نگران‌کننده می‌شود، در

این مواقع، سازمان باید به طور کامل آنها را بررسی کند. پیوست پ شامل فهرستی از عوامل احتمالی است که ممکن است نهفته باشند.

عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:

- سخت گیری کافی و گنجاندن نظام‌های مناسب در عین ارزیابی پیامدهای برون‌سپاری بر سازمان؛
 - درک عواقب ناشی از برون‌سپاری توسط سطح مرتبط مدیریت.
- این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷- ارزیابی پیامدهای سازمانی برون‌سپاری خدمات

ورودی اصلی	خروجی‌های اصلی
اطلاعات مبسوط درباره خدمات بالقوه برای برون‌سپاری	ارزیابی ریسک اولیه گزارش‌های تحلیل پیامدها گزارش‌های تحلیل منافع

۵-۶ تعریف استراتژی برون‌سپاری

هدف از فرآیند «تعریف استراتژی برون‌سپاری» تدوین اهداف کسب‌وکار و پیش نیازهای برون‌سپاری است. استراتژی برون‌سپاری رویکرد کلی سازمان را برای برون‌سپاری از جمله مجموعه‌ای از خدمات و فرصت‌های برون‌سپاری مربوطه، توصیف می‌کند. برای حصول به سناریوی خاصی از برون‌سپاری می‌توان آمیزه‌ای از خدمات را انتخاب کرد. پس از آن، می‌توان برای هر سناریو، آیین کسب‌وکار تدوین کرد. تهیه استراتژی برون‌سپاری، اقدامی مقطعی نیست. تغییرات آتی در کسب‌وکار، استراتژی‌های کارکردی و سپارش می‌تواند موجب ایجاد تغییراتی در استراتژی برون‌سپاری شود یا آن را نامعتبر کند. فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از:

- الف- تدوین سناریوهای برون‌سپاری بر اساس گزارش‌های تحلیل پیامدها و ایجاد سبد استراتژی برون‌سپاری؛
- ب- تعیین الزامات برای مدل‌ها و آمريت برون‌سپاری. مدل و آمريت برون‌سپاری، چینش، مرجع و مسئولیت‌های سازمانی را با توجه به خدمت قابل اجرا، مشخص می‌سازد؛
- پ- تعیین رویکرد مدیریت و کنترل ریسک سازمان با توجه به برون‌سپاری؛

یادآوری- به استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ و پیوست ب همین استاندارد مراجعه شود.

ت- تعیین رویکردی که بر اساس آن تهیه‌کنندگان برای سازمان انتخاب می‌شوند؛

ث- تعیین رویکرد انتقال و تحول سازمان. این امر شامل تعریفی از روش ارزیابی پیامد بر منابع انسانی سازمان به‌ازای آیین‌های برون‌سپاری کسب‌وکار است.

استراتژی برون‌سپاری شامل جنبه‌های زیر است:

- اهداف برون‌سپاری: اهداف اولیه، اصول و قیود برای تعیین استراتژی برون‌سپاری چیست، و استراتژی برون‌سپاری چه ارزشی را باید تحویل دهد؟
- مدل برون‌سپاری: چه آمیزه‌ای از خدمات، از جمله افراد، فرآیند و/یا فناوری، می‌تواند برون‌سپاری شود و چرا؟

- رویکرد برون سپاری: به عنوان مثال تک‌منبع^۱، چندمنبع^۲، درون‌مرزی، برون‌مرزی^۳ یا فراقاره‌ای^۴، مناقصه محدود، مناقصه نامحدود.
- نوع روابط با تهیه‌کننده: ماهیت روابط مطلوب به موارد زیر بستگی دارد:
 - پیامد برون‌سپاری کسب‌وکار بر فرآیندهای اصلی کارفرما؛
 - این که خدمت، از نوع خام و غیرتخصصی یا خدمتی تخصصی است.
- سند تعیین دامنه: فهرست همه فرآیندها و سامانه‌های کسب‌وکار مجاز برای برون‌سپاری، خدمات و رده‌هایی که باید برون‌سپاری شود و گستره جغرافیایی قابل اعمال را دربرمی‌گیرد. همه حوزه‌ها و فرآیندهایی که از برون‌سپاری مستثنی می‌شوند، نیز فهرست می‌شود.
- استراتژی تفصیلی: تعیین عواقب، ریسک‌ها و گزینه‌های اصلی برای پیاده‌سازی مدل برون‌سپاری ترجیحی.
- معیارهای انتخاب سناریو: معیاری که بر اساس آن راه‌حل بهینه برون‌سپاری انتخاب می‌شود.
- برنامه عملیاتی سطح بالا: نحوه اجرای جنبه‌های فوق‌الذکر.
- آیین کسب‌وکار سطح بالا: برداشتی عمیق از عواقب مالی و غیرمالی مدل برون‌سپاری ترجیحی ایجاد می‌کند.
- قبل از رفتن به مرحله بعدی چرخه عمر برون‌سپاری، استراتژی برون‌سپاری باید رسماً به تصویب رهبری رده‌بالا رسانده شود.
- هم‌چنین، فرآیند تدوین استراتژی زمانی کلید می‌خورد که قرار باشد در مورد خروج تصمیمی گرفته شود یا تجدید نظر عمده‌ای الزام شده باشد. در این صورت، باید ترتیبات برون‌سپاری فعلی از نظر این که آیا هنوز همسو با استراتژی کلی برون‌سپاری است و آیا منافع مورد انتظار را فراهم می‌سازد یا نه، صحت‌گذاری شود (همچنین به بند ۶-۷ و پیوست خ مراجعه شود). فسخ زودهنگام قرارداد برون‌سپاری موجود، می‌تواند (باز) تعریف استراتژی برون‌سپاری را الزام کند.
- عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:
 - کیفیت و دسترس‌پذیری داده‌ها برای تدوین آیین کسب‌وکار؛
 - اهداف بلندمدت شفاف؛
 - تصویب رسمی استراتژی برون‌سپاری در سطح مناسبی از رهبری.
- این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۸ نشان داده شده است.

1-Single sourcing
 2-Multi-sourcing
 3-Near-shoring
 4-Offshoring

این اصطلاح عموماً پس از برون‌سپاری عملیات از ایالات متحد به چین رایج شده که به معنی «برون‌سپاری به تهیه‌کننده فراساحلی» است.

جدول ۸- تعریف استراتژی برون سپاری

خروجی‌های اصلی	ورودی‌های اصلی
استراتژی برون سپاری مدل برون سپاری	استراتژی کسب‌وکار استراتژی‌های کارکردی مرتبط خدمات بالقوه برای برون سپاری ارزیابی ریسک در سطح کسب‌وکار اولیه اصول آمریت در مقیاس کل شرکت سند ارزیابی برون سپاری

۶-۶ تدوین آیین(های) کسب‌وکار اولیه برای برون سپاری

هدف از فرآیند «تدوین آیین(های) کسب‌وکار اولیه برای برون سپاری» کمک به مدیریت در تصمیم‌گیری در این خصوص است که آیا استراتژی برون سپاری مورد نظر، استراتژی و اهداف سپارش و کسب‌وکار را برآورده خواهد کرد یا نه و این که این‌ها تا چه اندازه با استراتژی سازمان همسو هستند.

«تدوین آیین(های) کسب‌وکار اولیه برای برون سپاری» فرآیندی است برای تحویل ارقام قابل تحویل مستند موسوم به آیین کسب‌وکار. آیین کسب‌وکار باید برای همه جایگزین‌های برون سپاری تهیه شود. آیین کسب‌وکار اولیه می‌تواند بر اساس نتایج حاصل از فرآیندهای «ارزیابی تاثیرات سازمانی برون سپاری خدمات» و «تعریف استراتژی برون سپاری»، تکوین شود. آیین کسب‌وکار باید در هر مرحله بعدی تدقیق شده، به عنوان ابزار مهم مدیریتی در خدمت مدیریت تحویل ارزش باشد.

فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از:

الف- تدوین آیین(های) کسب‌وکار اولیه (به پیوست پ مراجعه شود)؛

ب- تصویب آیین(های) کسب‌وکار اولیه توسط حامی مالی، مدیر کارکردی، مالک فرآیند یا حامی برون سپاری.

این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۹ نشان داده شده است.

جدول ۹- تعریف آیین(های) کسب‌وکار اولیه برای برون سپاری

خروجی‌های اصلی	ورودی‌های اصلی
آیین(های) کسب‌وکار اولیه	گزارش‌های تحلیل پیامدها گزارش‌های تحلیل سود استراتژی برون سپاری

۶-۷ ارزیابی و تصمیم‌گیری

هدف فرآیند «ارزیابی و تصمیم‌گیری» عبارت است از تصمیم‌گیری در خصوص پیش‌روی یا عدم پیش‌روی با استراتژی و مفاهیم پیشنهادشده، همان طور که در فرآیندهای مربوطه «تعریف استراتژی برون سپاری» تنظیم شده‌اند، یا لحاظ کردن استمرار ترتیبات برون سپاری موجود.

تصمیم‌گیری باید بر اساس حقایق نشان‌داده‌شده در کسب‌وکار و اطلاعات جمع‌آوری‌شده در مراحل قبلی انجام شود و شامل استدلال‌های کمی و کیفی باشد. تصمیم‌گیری باید نقش مثبتی در کسب‌وکار، استراتژی

کارکردی، سپارش و برون‌سپاری داشته باشد. در مواردی که تحلیل حاکی از نتیجه‌ای منفی باشد، تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری باید مجدداً مورد بررسی قرار گیرد و احتمالاً کنار گذاشته شود. همان طور که قبلاً اشاره شد، تصمیم‌گیری باید بر اساس پیشنهاد با پتانسیل بالا و ریسک کسب‌وکار قابل قبول انجام شود. این محاسبه سود و زیان^۱ باید شفاف باشد.

فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از:

الف- تهیه سند تصمیم‌گیری شامل استراتژی برون‌سپاری و آیین کسب‌وکار؛

ب- تفویض اختیار و تصویب رسمی اجرای استراتژی برون‌سپاری؛

پ- در صورت لزوم، ارزیابی ترتیبات فعلی برون‌سپاری در حال انقضا (همچنین به پیوسته خ برای خاتمه ترتیبات برون‌سپاری کنونی مراجعه شود).

عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:

- مشارکت و همسویی با ذی‌نفعان؛

- تصمیم‌گیری بر مبنای استدلال‌های کمی و کیفی.

این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۱۰ نشان داده شده است.

جدول ۱۰- ارزیابی و تصمیم‌گیری

خروجی اصلی	ورودی‌های اصلی
سند تصمیم‌گیری	استراتژی برون‌سپاری آیین کسب‌وکار سند ارزیابی برون‌سپاری

۸-۶ برنامه‌ریزی و تنظیم پروژه برون‌سپاری

هدف فرآیند «برنامه‌ریزی و تنظیم پروژه برون‌سپاری» تعیین وظایف تفصیلی و انتصاب تیم پروژه مسئول انجام «شروع و انتخاب» و مرحله «گذار» است. تحقق ترتیبات برون‌سپاری باید به عنوان یک کار پروژه در نظر گرفته شود، چرا که گامی چندمنظوره فراتر از کسب‌وکار معمول است.

فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از:

الف- تهیه منشور پروژه، تعیین مرزهای پروژه از لحاظ هزینه‌ها، دامنه و زمان، معیارهای پذیرش، جداول زمانی، نقاط عطف، آمريت، تیم پروژه، رهبری رده‌بالا، و غیره؛

ب- همه نقش‌های کلیدی تعریف‌شده در منشور پروژه باید تعیین شود؛

پ- ارائه معیارهای ارزیابی؛

ت- معرفی تیم پروژه و آغاز ابلاغ آن به ذی‌نفعان؛

ث- تعیین چارچوب و رویه‌های آمريت برون‌سپاری (به بند ۵ مراجعه شود).

یادآوری- برای راهنمایی بیشتر در مورد مدیریت پروژه به استاندارد ملی ایران شماره ۱۷۴۶۵ مراجعه شود.

عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:

- رده مناسبی از مدیریت به عنوان مالک پروژه برون‌سپاری تعیین شده است و پروژه را هدایت خواهد کرد؛

- منابع کافی و لازم اختصاص داده شده است؛
- رده مناسبی از مدیریت، تعهد خود را برای کاوش مسیر استراتژیک احتمالی جدید نشان می‌دهد؛
- چارچوب زمانی واقع‌بینانه برای پروژه.

این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۱۱ نشان داده شده است.

جدول ۱۱- برنامه‌ریزی و تنظیم پروژه برون‌سپاری

خروجی‌های اصلی	ورودی اصلی
تیم پروژه برون‌سپاری منصوب شده فرآیندهای آمریت آغاز شده برنامه مدیریت پروژه برون‌سپاری	تصمیم قطعی برای برون‌سپاری

۷ مرحله دوم: شروع و انتخاب

۱-۷ کلیات

هدف از مرحله «شروع و انتخاب» مشخص کردن الزامات برای برون‌سپاری، اهداف برون‌سپاری مشخص شده، برای انتخاب تهیه‌کننده‌های مناسب و تهیه موفقیت‌آمیز قراردادهای برون‌سپاری است. این مرحله براساس تصمیم‌گیری قطعی در مورد پروژه برون‌سپاری در مرحله تحلیل راهبرد برون‌سپاری شروع می‌شود. این مرحله هنگامی به پایان می‌رسد که قراردادهای برون‌سپاری با موفقیت تهیه شده است.

این مرحله شامل فرآیندهای زیر است:

الف- تعیین جزئیات خدمات مورد نیاز؛

ب- تعیین جزئیات مدل برون‌سپاری؛

پ- تعریف الزامات و ساختار قرارداد؛

ت- مشخص کردن تهیه‌کننده‌های بالقوه؛

ث- تهیه فهرست کوتاه^۱ تهیه‌کننده‌ها؛

ج- تهیه خطوط کلی قراردادها؛

چ- مذاکره و تهیه قراردادها؛

خروجی‌های اصلی این مرحله عبارتند از:

- مدل تفصیلی برون‌سپاری؛

- سابقه فرآیند انتخاب تهیه‌کننده (گاه‌شمار ممیزی^۲)؛

- تهیه‌کننده منتخب؛

- قراردادهای برون‌سپاری امضا شده؛

- آیین تفصیلی کسب‌وکار؛

1-Shortlist

فهرستی از نامزدها که از غربال کردن «فهرست بلند» (long list) یا «فهرست میان‌راه» (intermediate list) تهیه می‌شود و مبنایی برای تهیه فهرست نهایی است.

2-Audit trail

- ارزیابی تفصیلی ریسک؛

- برنامه «گذار»^۱.

۲-۷ تعیین جزئیات خدمات مورد نیاز

هدف فرآیند «تعیین جزئیات خدمات مورد نیاز» تهیه شرحی تفصیلی از همه خدمات مشخص شده در مرحله «تحلیل استراتژی برون سپاری» است. توصیف خدمات باید شامل همه اطلاعات لازم برای ارائه خدمات، مانند ورودی، خروجی، نتایج مورد نیاز، و مسئولیت‌هاست. الزامات خدمتی ناشی از این فرآیند، مبنایی است برای فرآیندهای پس از آن که «مشخص کردن تهیه‌کننده‌های بالقوه» (به بند ۷-۵ مراجعه شود) و «تهیه فهرست کوتاه تهیه‌کننده‌ها» (به بند ۷-۶ مراجعه شود) هستند. الزامات خدمتی، بخش اساسی از قرارداد برون سپاری آتی را تشکیل می‌دهد.

فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از:

الف- ایجاد قالبی برای شرح خدمت تفصیلی و سازگار از دیدگاه کسب و کار؛

ب- شرح خدمات کنونی و مورد نیاز از جمله الزامات و نتایج؛

پ- ارزیابی ساختار کنونی و پیش‌بینی شده کیفیت و کمی (سطوح خدمت) خدمات مورد نیاز؛

ت- تعریف ساختار قیمت گذاری؛

ث- تعریف سنج‌های پیامدهای کسب و کار و شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIها)^۲؛

ج- حصول اطمینان از کامل بودن و اعتبار توصیف خدمات؛

چ- حصول اطمینان از کفایت سطوح خدمات و ساختار قیمت گذاری؛

ح- حصول اطمینان از اعتبار ساختار کیفی و کمی؛

خ- مشخص کردن مرزها و تعاملات خدمت بین کارفرما و تهیه‌کننده یا اشخاص ثالث؛

د- روزآمدسازی آیین کسب و کار؛

ذ- روزآمدسازی ارزیابی ریسک.

در مستندات شرح خدمت باید خدمات استاندارد با ویژگی تکرارشونده و نه خدمات مقطعی و پروژه‌محور مورد توجه قرار گیرد. تعریف شرح خدمات باید شامل مشخص کردن موارد نیاز به تحولاتی^۳ باشد که می‌تواند از برون سپاری این خدمات منشا گیرند.

عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:

- مشارکت «متولیان خدمت» دانا برای حصول اطمینان از شرح و الزامات کامل و دقیق خدمت؛

- اطلاعات قابل اعتماد در مورد الزامات کمی و کیفی؛

- مشخص کردن و تعریف دقیق الزامات فنی بر اساس شرح خدمت.

این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۱۲ نشان داده شده است.

1-Transition plan

2-Key Performance Indicators

3-Transformational needs

جدول ۱۲- تعیین جزئیات خدمات مورد نیاز

خروجی‌های اصلی	ورودی‌های اصلی
مشخصات الزامات خدمت آیین روزآمدشده کسب‌وکار تحلیل روزآمدشده ریسک	تصمیم‌گیری قطعی در مورد پروژه برون‌سپاری آیین کسب‌وکار اولیه تحلیل ریسک اولیه

۳-۷ تعیین جزئیات مدل برون‌سپاری

هدف از فرآیند «تعیین جزئیات مدل برون‌سپاری» تفصیل مدل برون‌سپاری از مرحله «تحلیل استراتژی برون‌سپاری» تا مدل برون‌سپاری سفارشی‌سازی‌شده خاص برای دامنه و کارهای در دست اقدام، است. مدل برون‌سپاری باید منعکس کند که آیا خدمات مورد نیاز، استاندارد یا سفارشی‌سازی شده است یا نه و انعطاف‌پذیری کافی دارد یا نه.

فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از: تعریف الزامات از دیدگاه کارفرما برای:

الف- آمریت برون‌سپاری؛

ب- مدیریت نوآوری؛

پ- مدیریت گذار؛

ت- مدیریت تغییر؛

ث- مدیریت دارایی و دانش؛

ج- مدیریت کیفیت و عملکرد (برای کسب اطلاعات بیشتر به استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۱ مراجعه شود).

چ- تحویل (برای اطلاعات بیشتر در مورد برون‌سپاری فناوری اطلاعات به مجموعه استاندارد ملی ایران شماره ۱۶۳۴۷ مراجعه شود).

ح- ترتیبات تجاری و مالی؛

خ- ریسک، ممیزی و انطباق (برای کسب اطلاعات بیشتر به استانداردهای ملی ایران شماره‌های ۱۳۲۴۵، ۲۷۰۰۱، و مجموعه استانداردهای ملی ایران شماره ۱۶۳۴۷ مراجعه شود)؛

یادآوری - در استاندارد DIN SPEC 1041 شرح مختصری از چارچوب‌های مربوطه فراهم شده است.

د- تداوم کسب‌وکار (برای کسب اطلاعات بیشتر به استاندارد ISO 22301 مراجعه شود)؛

ذ- مدیریت تهیه‌کننده در سازمان حفظ می‌شود. از یک تهیه‌کننده برای کمک به کارفرما در این فرآیند استفاده می‌شود؛

ر- برون‌سپاری با حفظ مسئولیت اجتماعی.

این الزامات، مبنایی را برای تعریف چارچوب‌های لازم تشکیل می‌دهند (به عنوان مثال چارچوب تحویل، انطباق، ریسک و چارچوب ممیزی و غیره). هر چارچوب باید شامل مشخصاتی از ساختار، فرآیندها، نقش‌ها و مسئولیت‌های مرتبط برای هدف فرآیند مدیریتی مشترک باشد. در مقطع زمانی انتخاب تهیه‌کننده، این الزامات باید روزآمد و مطابق شرایط اصلاح‌شده باشند.

عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:

- همسویی مدل برون‌سپاری با آیین کسب‌وکار تعریف‌شده؛

- در نظر گرفتن جنبه‌های فرهنگی؛
 - طراحی چارچوب‌هایی که امکان تصمیم‌گیری مشترک اثربخش را فراهم کند.
- این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۱۳ نشان داده شده است.
- جدول ۱۳ - تعیین جزئیات مدل برون‌سپاری**

خروجی‌های اصلی	ورودی‌های اصلی
مدل برون‌سپاری تفصیلی	مدل برون‌سپاری استراتژی برون‌سپاری آیین روزآمدشده کسب‌وکار مشخصات الزامات خدمتی جدول روابط

۷-۴ تعریف الزامات و ساختار قرارداد

هدف فرآیند «تعریف الزامات و ساختار قرارداد» تعریف ساختار قرارداد و مشخص کردن و تهیه‌ی پیش‌نویس اجزای اجباری و اختیاری قرارداد(های) آتی است.

فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از:

- الف- بازنگری قراردادهای موجود یا مدارک مربوط برای استفاده به عنوان مرجع؛
- ب- مشورت با ذی‌نفعان در صورت لزوم (برای مثال دریافت‌کنندگان خدمت، مالکان کنونی خدمت، شورای کارگران، و بخش‌های حقوقی، خرید، حسابداری مالیاتی، فناوری اطلاعات، امور مالی، مدیریت کیفیت، زیست‌محیطی، تحقیق و تکوین، مالکیت فکری و حراست)؛

پ- تعریف الزامات قرارداد؛

ت- حصول اطمینان از کامل بودن الزامات مشخص‌شده؛

ث- در صورت لزوم، تعریف ساختار قرارداد؛

ج- در صورت لزوم، تهیه‌ی پیش‌نویس قراردادها و قرارداد منع افشای اسرار^۱ برای درخواست فرآیند طرح پیشنهادی.

لازم است جنبه‌های خاص (کیفی، زیست‌محیطی و/یا مقررات شرکت، و غیره) بسته به ترتیبات برون‌سپاری، مورد توجه قرار گیرند و در پیش‌نویس قرارداد منعکس شود. در این پیش‌نویس‌ها باید دست‌کم مفاد و شرایط عمومی، و طول مدت قرارداد باشند.

یادآوری- برای کسب اطلاعات بیشتر، به پیوست ت مراجعه شود.

عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:

- در نظر گرفتن همه‌ی قوانین و مقررات مرتبط؛

- همسویی قراردادها با استراتژی کسب‌وکار و آیین کسب‌وکار؛

- مشارکت همه‌ی ذی‌نفعان، از جمله پشتیبانی قانونی.

این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۱۴ نشان داده شده است.

۱ - قرارداد منع افشای اسرار یا قرارداد محرمانگی می‌تواند بین طرفین به طور جداگانه منعقد یا به عنوان بند یا بندهایی از قرارداد اصلی نوشته شود.

جدول ۱۴ - تعریف الزامات و ساختار قرارداد

خروجی‌های اصلی	ورودی‌های اصلی
نسخهٔ پیش‌نویس قراردادهای برون‌سپاری پیش‌نویس قرارداد منع افشا (NDA) ^a	استراتژی برون‌سپاری آیین کسب‌وکار اولیه مدل تفصیلی برون‌سپاری مشخصات الزامات خدمت قوانین و مقررات مرتبط خط‌مشی‌های داخلی مرتبط
^a Non-disclosure agreement	

۵-۷ مشخص کردن تهیه‌کننده‌های بالقوه

هدف فرآیند «مشخص کردن تهیه‌کننده‌های بالقوه» ارزیابی بازار برای مشخص کردن و ارزیابی همهٔ تهیه‌کننده‌های بالقوه بر اساس معیارهای انتخاب تعریف شده، است. باید برای شناسایی تهیه‌کننده‌های بالقوه، یک یا همهٔ روش‌های جمع‌آوری اطلاعات مشروح زیر در نظر گرفته شود:

- سوابق قبلی موجود در شرکت، مانند فهرست تهیه‌کننده‌های ترجیح داده شده؛
- پرس‌وجو از شبکه‌های کسب‌وکار؛
- مطالعات (محک‌زنی) و تحقیقات بازار؛
- درخواست اطلاعات؛
- روش‌های شناسایی الزامات قانونی تاثیرگذار یا محدودکننده (قوانین و مقررات مناقصه، مقررات خرید، و غیره).

یادآوری ۱- برای کسب اطلاعات بیشتر به پیوست ت مراجعه شود.

فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از:

الف- ترسیم جدول ارزیابی سطح بالا یا روش‌شناسی^۱ برای وزن‌دهی و رتبه‌بندی جنبه‌های مختلف اطلاعاتی.

ب- مشخص کردن تهیه‌کننده‌های بالقوه با استفاده از یک یا چند روش از روش‌های بالا؛

پ- در صورت درخواست برای اطلاعات (RFI)، اطلاعات درخواست شده باید توسط کارفرما مشخص و توسط تهیه‌کننده ارائه شود.

یادآوری ۲- در پیوست ت، نمونهٔ موضوعاتی که در درخواست اطلاعات (RFI) طرح می‌شود، ذکر شده است.

ت- تهیه‌کننده باید توانمندی، گزینه‌ها (مزیت انعطاف‌پذیری)، منافع و ملاحظات منحصر به فردی داشته باشند تا در برابر انتظارات کارفرما تاثیرگذار باشد؛

ث- مقایسهٔ خدمات و مفاد و شرایط با:

- مشخصات الزامات خدمت؛

- الزامات نشات گرفته از مدل تعریف شده برون سپاری و آمریت؛
- الزامات نشات گرفته از پیش نویس قرارداد برون سپاری؛
- ج- تهیه پیش نویس و فهرستی از تهیه کننده های بالقوه وزن دهی شده و رتبه بندی شده با توجه به جدول یا روش شناسی ارزیابی؛
- چ- انتخاب نامزدها برای فرآیند «تهیه فهرست کوتاه تهیه کننده ها».
- مقولات نمونه معیارهای ارزیابی مورد استفاده در جدول ارزیابی عبارتند از:
 - مناسب بودن برای استراتژی برون سپاری؛
 - مناسب بودن برای الزامات خدمت؛
 - 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 مسائل ارزی، اقتصاد کلان، ماندگاری شرکا، زنجیره تامین و غیره باشد.
 - عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:
 - معیارهای انتخاب شفاف، روشن و منسجم؛
 - توازن بین معیارهای کمی و کیفی؛
 - کلید فرآیند انتخاب موفق، مشخص کردن تهیه کننده های کافی و مرتبط است.
- این فرآیند ورودی ها و خروجی هایی دارد که در جدول ۱۵ نشان داده شده است.

جدول ۱۵ - مشخص کردن تهیه کننده های بالقوه

خروجی های اصلی	ورودی های اصلی
درخواست اطلاعات (RFI) جدول ارزیابی سطح بالا تهیه فهرست تهیه کننده های بالقوه ثبت فرآیند انتخاب تهیه کننده (روند ممیزی)	مشخصات الزامات خدمت مدل برون سپاری تفصیلی پیش نویس قراردادهای برون سپاری

۶-۷ تهیه فهرست کوتاه تهیه کننده ها

- هدف فرآیند «تهیه فهرست کوتاه تهیه کننده ها» عبارت است از تصمیم گیری آگاهانه در مورد این که کدام تهیه کننده ها در فهرست کوتاه برای ورود به مذاکرات قرارداد در نظر گرفته شوند.
- فعالیت های اصلی در این فرآیند عبارتند از:
- الف- تعیین جزئیات جدول یا روش شناسی ارزیابی و معیارهای انتخاب؛
 - ب- تهیه درخواست برای پیشنهاد (RFP) همسان (به پیوسته مراجعه شود)؛
 - پ- ارسال درخواست برای پیشنهاد به تهیه کننده های بالقوه مشخص شده؛
 - ت- آماده سازی و ارائه پیشنهاد به کارفرما از سوی تهیه کننده؛
 - ث- رسیدگی به درخواست های اطلاعاتی برای شفاف کردن الزامات و نیات؛
 - ج- تحلیل و رتبه بندی پیشنهادهای دریافت شده بر اساس جدول ارزیابی؛

چ- برگزاری نشست‌هایی بین کارفرما و تهیه‌کننده‌های انتخاب‌شده در خصوص پیشنهادهای تهیه‌کننده؛
 ح- در صورت لزوم، گرفتن جزئیات بیشتر در باره پیشنهادهای تهیه‌کننده‌های انتخاب‌شده؛
 خ- روزآمدسازی رتبه‌بندی؛
 د- تهیه پیش‌نویس و فهرست کوتاه تهیه‌کننده‌های رتبه‌بندی‌شده مطابق با جدول یا روش‌شناسی ارزیابی؛
 ذ- انتخاب نامزدها برای فرآیندهای «تهیه خطوط کلی قراردادها» و «مذاکره و عقد قراردادها».

جدول ارزیابی باید به طور کلی در فرآیند قبلی «مشخص کردن تهیه‌کننده‌های 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 پیشنهادهای تهیه‌کننده‌های بالقوه، اطلاعات دقیق‌تری در دسترس کارفرما برای ارزیابی نامزدها قرار می‌گیرد. اطلاعات دریافت‌شده باید برای روزآمدسازی جدول ارزیابی و مشخص کردن نامزدها برای فرآیندهای «تهیه خطوط کلی قراردادها» و «مذاکره و تهیه قراردادها» در نظر گرفته شود. در قوانین بعضی از کشورها، انتشار معیارهای انتخاب و وزن‌دهی برای «درخواست برای پیشنهاد»، و حفظ سابقه فرآیند انتخاب الزامی است.

یادآوری- در «قانون برگزاری مناقصات» مصوب ۸۳/۰۱/۲۵، ارسال اسناد مناقصه و «معیارها و روش ارزیابی کیفی مناقصه‌گران» الزام شده است. همچنین، در این قانون، الزام دیگری مبنی بر وجود اطلاعات مربوط به «معیارهای ارزیابی» و «اهمیت وزنی معیارهای ارزیابی، در صورتی که ارزیابی به روش وزنی صورت می‌گیرد» در مستندات استعلام تصریح شده است. بسته به ترتیبات برون‌سپاری و تهیه‌کننده‌های بالقوه موجود، ممکن است لازم باشد چرخه انتخاب چندین بار تکرار شود.

عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:

- به کارگیری شفاف، روشن و منسجم معیارهای انتخاب؛
- وزن‌دهی کافی به معیارهای کمی و کیفی؛
- درک مناسب از مدیریت ارزش‌ها و فرهنگ.

این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۱۶ نشان داده شده است.

جدول ۱۶ - فهرست کوتاه تهیه‌کننده‌ها

خروجی‌های اصلی	ورودی‌های اصلی
درخواست برای پیشنهاد (RFP) جدول و معیارهای ارزیابی تفصیلی فهرست کوتاه تهیه‌کننده‌ها سابقه روزآمدشده فرآیند انتخاب تهیه‌کننده (روند ممیزی)	فهرست تهیه‌کننده‌های بالقوه جدول و معیارهای ارزیابی سطح بالا تهیه پیش‌نویس قراردادهای برون‌سپاری ثبت فرآیند انتخاب تهیه‌کننده (روند ممیزی)

۷-۷ تهیه سرفصل‌های قراردادها

هدف فرآیند «سرفصل‌های قراردادها» تهیه پیش‌نویس، بحث و پذیرش همه توافقات در مورد رابطه برون‌سپاری با یک یا چند ارائه‌دهنده نهایی، بسته به خط‌مشی و الزامات مقرراتی است. فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از:

الف- انجام بازنگری‌های موشکافانه دقیق‌تر و محدودتر کردن تهیه‌کننده‌های فهرست کوتاه (نامزدهای مشخص شده برای مذاکره) برای فعالیت‌های بعدی؛

ب- تدوین سند توافق دو جانبه‌ای که موارد زیر در آن تشریح شده است:

- ممنوعیت‌ها و محدودیت‌های کارفرما و طرف تهیه‌کننده؛
- توصیف خدمت و سطوح آن، کتابچه مصوب شرح خدمت؛
- شرایط و مفاد قرارداد؛
- موضوعات ضمانت^۱ پس از خدمت؛
- مدل برون‌سپاری تفصیلی از جمله چارچوب‌های مرتبط؛
- پیش‌نویس برنامه‌گذار (برای کسب اطلاعات بیشتر به پیوست چ مراجعه شود)؛
- پیش‌نویس برنامه تحول؛
- روش تعیین خط پایه؛
- مدیریت خروج؛

پ- بررسی و ارزیابی قانونی قراردادهای برون‌سپاری؛

ت- روزآمدسازی آیین کسب‌وکار در صورت لزوم؛

ث- مشخص کردن موضوعات باز (جمع‌بندی نشده) برای مذاکرات.

عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:

- تعریف سطوح مناسب خدمت به‌خصوص از نظر ملاحظات هزینه- فایده،

- توافق دوجانبه بر روی همه جنبه‌های رابطه برون‌سپاری.

این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۱۷ نشان داده شده است.

جدول ۱۷-تهیه سرفصل‌های قراردادها

خروجی‌های اصلی	ورودی‌های اصلی
<p>فهرست نامزدهای مشخص شده برای مذاکره</p> <p>آیین روزآمدشده کسب‌وکار</p> <p>گزارش بازنگری موشکافانه</p> <p>پیش‌نویس مدارک قرارداد شامل:</p> <p>-قرارداد مادر</p> <p>-مفاد و شرایط</p> <p>-قراردادهای خدمت</p> <p>-کتابچه شرح خدمت</p> <p>-توصیف خدمت</p> <p>-سطح خدمت</p> <p>-مدل تفصیلی برون‌سپاری، از جمله چارچوب‌های مرتبط</p> <p>-برنامه‌گذار</p> <p>-برنامه تحول</p>	<p>تهیه‌کننده‌های داخل فهرست کوتاه</p> <p>مشخصات الزامات خدمت</p> <p>پیش‌نویس قراردادهای برون‌سپاری</p> <p>مدل تفصیلی برون‌سپاری</p>

ادامه جدول ۱۷-تهیه سرفصل‌های قراردادها

-مدیریت خروج - سایر قراردادها -NDA (موافقت‌نامه محرمانگی)	
---	--

۸-۷ مذاکره و تهیه قراردادها

هدف از فرآیند «مذاکره و تهیه قراردادها» مذاکره درباره قراردادها و امضای آنها توسط کارفرما و تهیه‌کننده نهایی منتخب است.

مذاکرات، بسته به نتایج فرآیندهای «تهیه فهرست تهیه‌کننده‌ها» و «تهیه خطوط کلی قراردادها»، می‌تواند بین کارفرما و یک یا چند نامزد مذاکره انجام شود.

فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از:

الف- مذاکره در مورد قراردادها؛

ب- مذاکره در مورد کیفیت، حجم و قیمت؛

پ- انتخاب ارائه‌دهنده مناسب؛

ت- انجام بازنگری قانونی، انطباق و ریسک؛

ث- تنفیذ رسمی قراردادها؛

ج- روزآمدسازی آیین کسب‌وکار و ارزیابی ریسک.

عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:

- در نظر گرفتن ممنوعیت‌ها (نبایدها) در طرف کارفرما و طرف تهیه‌کننده؛

- توازن مناسب بین جنبه‌های کمی و کیفی؛

- مشخص کردن اختلافات احتمالی که باید در فرآیند «مذاکره و تهیه قرارداد» مورد توجه قرار گیرد و حل

شود؛

- درک روشنی از آمریت برون‌سپاری و فرهنگ مدیریت؛

- درک روشنی از فعالیت‌ها و تلاش مشترک و هزینه برای گذار؛

- درک روشنی از انتظارات تحول و/یا تغییر خدمت پس از گذار؛

- وظایف، نقش‌ها و مسئولیت‌هایی که به روشنی تعریف شده‌اند.

این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۱۸ نشان داده شده است.

جدول ۱۸- مذاکره و عقد موافقت‌نامه

خروجی‌های اصلی	ورودی‌های اصلی
<p>آیین روزآمدشده کسب‌وکار مدارک قراردادهای امضا شده از جمله: - قرارداد مادر - قراردادهای خدمت - مفاد و شرایط - مدیریت خروج - کتابچه شرح خدمت - توصیف خدمت - سطح خدمت - مدل تفصیلی برون‌سپاری، از جمله چارچوب‌های مرتبط - برنامه گذار - برنامه تحول - قراردادهای اضافی - NDA (موافقت‌نامه محرمانگی)</p>	<p>فهرست نامزدهای مشخص شده برای مذاکره مدارک قراردادهای نهایی شده به طور متقابل</p>

۸ مرحله سوم: گذار

۱-۸ کلیات

هدف مرحله «گذار» عبارت است از فراهم کردن امکان برای تهیه‌کننده در ایجاد قابلیت‌های تحویل که در مرحله «تحویل ارزش» به طور کامل به بهره‌برداری رسانده می‌شود. تهیه‌کننده با ایجاد این قابلیت‌ها، شالوده‌ای را برای فراهم کردن امکان انجام مسئولیت‌های تحویل خدمت خود آماده می‌کند. تهیه‌کننده در بیشتر موارد، خدمت از قبل موجود را از کارکردهای داخلی کارفرما یا از تهیه‌کننده متولی انتقال می‌دهد، اگر خدمت قبلاً برون‌سپاری شده باشد. این مرحله بعد از انتخاب تهیه‌کننده در مرحله «شروع و انتخاب» با امضای قراردادهای برون‌سپاری شروع می‌شود. در این مرحله از خروجی‌های مشروح زیر حاصل از مرحله «شروع و انتخاب» استفاده می‌شود:

- راه حل‌های مورد توافق به صورتی که در قراردادها، مفاد و شرایط مشخص شده‌اند؛
- قراردادهای خدمت، مشخصات الزامات، کتابچه و توصیف خدمات، سطوح خدمت؛
- مدل تفصیلی برون‌سپاری و آیین روزآمدشده کسب‌وکار؛
- برنامه گذار.

مشارکت فعال کارفرما در سرتاسر این مرحله، همراه با طرح‌ریزی مشترک برای کسب موفقیت در این مرحله ضروری است. مدیران گذار کارفرما و تهیه‌کننده، متفقاً باید هدف مشترکی از برآورده کردن اهداف پروژه داشته باشند و باید اطمینان حاصل کنند که همه ذی‌نفعان هم داخلی، هم خارجی روزآمد شده‌اند، (به استاندارد ملی ایران شماره ۱۷۴۶۵ مراجعه شود).

این مرحله زمانی به پایان می‌رسد که قابلیت تحویل مطابق با مشخصات مورد توافق تایید شود. انتقال مسئولیت به تهیه‌کننده زمانی شروع می‌شود که ذی‌نفعان کلیدی نتایج آزمون عملکرد را بازنگری و با تنفیذ رسمی موافقت می‌کنند، در این صورت اعتماد کارفرما در قابلیت تحویل تهیه‌کننده و پذیرش ریسک مانده برجسته می‌شود. آیین کسب‌وکار باید روزآمد شود و همراه با سطح عملکرد به‌دست‌آمده، باید مبنایی را برای اهداف ارزیابی تشکیل دهد.

این مرحله شامل فرایندهای زیر است:

الف- تشکیل تیم پروژه گذار؛

ب- ایجاد آمریت برون‌سپاری؛

پ- تدقیق چارچوب تحویل و برنامه گذار؛

ت- تدقیق دانش‌اندوزی؛

ث- اجرای گذار دانش، کارکنان، فرآیندها و فناوری؛

ج- استقرار چارچوب‌های کیفی، ریسک، ممیزی و انطباق؛

ح- استقرار چارچوب مدیریت دارایی و دانش؛

خ- استقرار چارچوب‌های نوع تحویل؛

د- آزمودن قابلیت تحویل خدمت؛

ذ- اجرای آزمایشی و تحویل.

خروجی‌های اصلی این مرحله عبارتند از:

- قابلیت تحویل تعیین شده؛

- خط پایه آیین کسب‌وکار تعیین شده؛

- تنفیذ رسمی انتقال.

۸-۲ تشکیل تیم پروژه گذار

هدف فرآیند «تشکیل تیم پروژه گذار» تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌های مورد نیاز و تخصیص منابع برای مرحله «گذار» است.

فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از:

الف- راه‌اندازی تیم پروژه گذار؛

ب- راه‌اندازی کمیته مدیریت گذار و تعریف دفعات نشست‌ها؛

پ- تعیین و تدوین حدود مسئولیت‌های مدیران فرآیند گذار از کارفرما و تهیه‌کننده دخیل از طریق ترسیم جدول مسئولیت در آغاز این مرحله. ترسیم ساختار تیم پروژه که چارچوب گزارش‌دهی را مشخص می‌کند؛

ت- مشخص کردن اعضای تیم مرکزی فرآیند گذار که مدیران فرآیند گذار را پشتیبانی می‌کند؛

ث- تعریف، تخصیص نقش‌ها و مسئولیت‌ها برای تک‌تک اعضای تیم گذار از کارفرما و تهیه‌کننده؛

ج- در صورت لزوم، کارفرما باید مدیر تغییری را برای تسهیل ظرافت در ساختاردهی مجدد تیم منتج از برون‌سپاری خدمات در نظر بگیرد. این کار برای حصول اطمینان از قابل اغماض بودن تاثیر بر روحیه کارکنان و فقدان تاثیر بر کسب‌وکار است.

عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:

- هر دوی مدیران گذار باید آموزش دیده باشند یا از شایستگی برای این وظیفه، مانند تسهیل‌گری، برقراری ارتباطات و مهارت‌های حل مسئله برخوردار باشند.
- کمیته مدیریت گذار باید برای کاهش ریسک مقاومت در برابر برون‌سپاری، ماهیت حساس استراتژی برون‌سپاری را به‌خصوص هنگام ابلاغ به کارکنان و تهیه‌کننده‌های موجود درک کند.
- این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۱۹ نشان داده شده است.

جدول ۱۹- تشکیل تیم پروژه گذار

خروجی‌های اصلی	ورودی‌های اصلی
روش‌های اجرایی برقراری ارتباط و حل گام‌به‌گام تعارض‌ها کمیته مدیریت گذار و سایر جزئیات تماس جدول مسئولیت تدقیق شده	قرارداد مادر قراردادهای خدمت سایر قراردادهای برنامه گذار جدول مسئولیت توصیف محیط

۳-۸ ایجاد آمریت برون‌سپاری

هدف فرآیند «ایجاد آمریت برون‌سپاری» ایجاد هماهنگی آرام در مرحله «گذار» و ایجاد آمریت برون‌سپاری است.

فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از:

- الف- بررسی آمریت برون‌سپاری مورد توافق توسط کارفرما و تهیه‌کننده؛
 - ب- مشخص کردن و تعیین کارکنان برای نقش‌های مناسب تعریف‌شده در آمریت برون‌سپاری؛
 - پ- فراهم کردن محیط کار و زیرساخت در صورت لزوم؛
 - ت- برقراری کانال‌های ارتباطی، پروتکل‌ها، قالب‌های حل گام‌به‌گام تعارض‌ها و گزارش‌های آمریتی؛
 - ث- آموزش کارکنان مطابق با نقش‌های آنها؛
 - ج- صحنه‌گذاری نقش‌ها و مسئولیت‌ها از نظر این که درک شده‌اند و می‌توانند انجام شوند؛
 - چ- تعریف فرآیند برای ارزیابی پیشرفت پروژه و بازنگری مدارک کلیدی پروژه و اقلام قابل تحویل؛
 - ح- پیاده‌سازی برنامه برای روز آمدسازی‌های ادواری، کمیته‌های بازنگری، زیرساخت‌ها و قالب‌ها.
- عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:

- مشارکت فعال رهبری مشترک در بازنگری‌های ادواری فرآیند گذار؛
 - تعهد رهبری کارفرما و تهیه‌کننده در مورد مشارکت جدی؛
 - تداوم منابع مدیریتی اختصاص داده‌شده: افراد تعیین‌شده باید در طول مرحله «گذار» و نیز رفتن به مرحله «تحویل ارزش» در دسترس باقی بمانند. ناپیوستگی در رهبری باعث خسران جدی بر بافتار می‌شود؛
 - ارتباط اثربخش، روزآمدسازی‌های منظم اطلاعات ذی‌نفعان کلیدی در سوی کارفرما و تهیه‌کننده؛
 - حل به‌موقع موضوعات و استثنائات پراولویت.
- یادآوری- برای کسب اطلاعات بیشتر، به بند ۵ در باره آمریت مراجعه شود.

این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌ای دارد که در جدول ۲۰ نشان داده شده است.

جدول ۲۰- ایجاد آمريت برون سپاری

خروجی‌های اصلی	ورودی‌های اصلی
برنامه زمانی نشست‌های آمريت برون سپاری	جدول مسئولیت تدقیق شده جدول روابط چارچوب آمريت برون سپاری حاصل از مدل تفصیلی برون سپاری برنامه گذار، قراردادهای گوناگون روش اجرایی ارتباطات و حل گام‌به‌گام تعارض‌ها چارچوب گزارش‌دهی از مدل تفصیلی برون سپاری

۸-۴ تدقیق چارچوب‌های تحویل و برنامه گذار

هدف فرآیند «تدقیق چارچوب‌های تحویل و برنامه گذار» بازنگری و توضیح چارچوب‌های عملیاتی و برنامه

تفصیلی گذار است که در مرحله «شروع و انتخاب» تهیه شده بود (همچنین به پیوست چ مراجعه شود).

فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از:

الف- تدقیق چارچوب تحویل با انجام تحلیل شکاف، تعریف سنجه‌ها و اندازه‌گیری‌ها و مدیریت عملکرد؛

ب- مشخص کردن الزامات محیط کار و زیرساخت‌ها؛

پ- صحنه‌گذاری و پیش‌آگهی‌های ظرفیت، کارکنان و حجم؛

ت- مشخص کردن الزامات شایستگی کارکنان برای همه نقش‌ها؛

ث- روزآمدسازی همه مدارک چارچوب فوق‌الذکر؛

ج- تدوین برنامه‌های تفصیلی عملیاتی گذار، مشخص کردن تغییرات، در صورت وجود، نسبت به برنامه اولیه؛

چ- مدیریت پیاده‌سازی و بازنگری ادواری برنامه‌های گذار و تنفیذ رسمی مالکان فرآیند و رهبران مرتبط از

سوی کارفرما و تهیه‌کننده؛

ح- شروع تدارک ماشین‌آلات، گرفتن مجوزهای نرم‌افزاری و مقرراتی، فعالیت‌های دیگر که زمان انتظار^۱

انجام کار دارند؛

خ- ایجاد نقش‌ها مطابق با ساختار پیشنهادی، توافق در مورد الزامات ظرفیت و چارچوب؛

د- تدقیق چارچوب تداوم کسب‌وکار (به استاندارد ISO 22301 مراجعه شود)؛

ذ- تدقیق چارچوب مدیریت تغییر مراجعه شود.

عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:

- مشارکت سطح مرتبط رهبری مطابق با نقاط عطف فعالیت‌های اصلی پروژه و در صورت لزوم برای

حل‌وفصل استثناها؛

- تعهد صاحبان فرآیند و مدیریت از سوی کارفرما و تهیه‌کننده؛

1-Lead time

- تحلیل عملکرد فرآیند پیشین و معیارهای خط‌پایه کنونی برای کمک به پیش‌بینی استانداردهای عملکردی همراه با اهداف موقتی در صورت لزوم؛
 - صحت‌گذاری الزامات زبانی، انطباق و قانونی خاص کشور؛
 - مشخص کردن مسیر بحرانی برای مدیریت فعالیت‌های گذار.
- این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۲۱ نشان داده شده است.
- جدول ۲۱-تدقیق چارچوب‌های تحویل و برنامه گذار**

خروجی‌های اصلی	ورودی‌های اصلی
مدارک روزآمدشده، چارچوب مجموعه منتخب از چند SOP برنامه عملیاتی گذار گزارش ریسک برنامه‌های تعیین ظرفیت	گزارش بازنگری موشکافانه در صورت لزوم چارچوب تحویل از مدل تفصیلی برون‌سپاری برنامه گذار الزامات مشخصات خدمت نقشه‌های فرآیند، طراحی‌ها، نقشه‌های فنی در صورت وجود روش‌های اجرایی عملیاتی استاندارد (SOP) گزارش‌های تفصیلی خطوط پایه خدمات برنامه‌های تعیین ظرفیت پیشنهادی /پیشین

۵-۸ تدقیق کسب دانش

هدف فرآیند «تدقیق کسب دانش» توانا کردن تهیه‌کننده در به‌دست‌آوردن دانش مورد نیاز برای تدارک خدمت، از کارفرما یا تهیه‌کننده موجود است. بنابراین، این فرآیند کسب دانش تعریف‌شده در سند «راه‌حل اولیه» باید به‌منظور پیاده‌سازی تدقیق شود.

فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از:

الف- تدقیق روش‌شناسی کسب دانش و برنامه ارزیابی دانش؛

ب- ارائه منابع عملیاتی از جمله محیط کار و زیرساخت از طریق هم کارفرما و هم تهیه‌کننده، برای حمایت از دانش‌اندوزی؛

پ- دانش‌اندوزی و مدارک حسب لزوم. این دانش و مدارک باید، حداقل، شامل مستندات تفصیلی فرآیند کسب‌وکار، اسناد SOP، نقشه‌های فرآیندی و توصیف‌های روش‌های اجرایی پردازش استثناها باشد.

ت- تدقیق فرآیندهای «بعد از این»^۱ مبتنی بر فرآیندهای کنونی در صورت نیاز، این مدارک باید حداقل شامل دستورالعمل‌های کاری، نقشه‌های فرآیندی، و توصیف‌های روش‌های اجرایی پردازش مستثنیات باشد.

ث- تکوین فرآیند مدیریتی روزآمدشده برای پشتیبانی از دانش‌اندوزی، و کمک به «راه‌حل» در مشخص کردن پرسش‌ها و توضیحات تهیه‌کننده.

کسب دانش می‌تواند کمک‌های زیر را دربرگیرد:

- سخنرانی‌های رسمی؛

- آموزش مربی‌محور؛

1- 'To be' processes

- گروه‌های کانونی؛
- جلسات پرسش و پاسخ؛
- تجارب کاری (مستند) در خصوص ماشین‌آلات، سامانه‌ها و تجهیزات فرآوری کارفرما، در صورت لزوم؛
- مدارک فرآیند کسب و کار موجود، همه دانش کسب و کار/ سیستمی، که کارفرما مستند کرده است یا خواهد کرد.

عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:

- روش‌شناسی و برنامه دانش‌اندوزی تعریف شده به طور مشترک.
- این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۲۲ نشان داده شده است.

جدول ۲۲-تدقیق دانش‌اندوزی

خروجی‌های اصلی	ورودی‌های اصلی
<p>توصیف سامانه‌ها و نقشه‌های فرآیند</p> <p>مدل کسب و کار کارفرما (برای کارکنان تهیه‌کننده به منظور شناخت کارفرما، مشتریان کارفرما، صنعت، و غیره)</p> <p>اسناد SOP تدقیق شده</p> <p>واژه‌نامه برای اصطلاحات مورد استفاده</p> <p>کتابچه‌های نگهداری توافق شده</p> <p>کتابچه‌های آموزشی توافق شده</p>	<p>گزارش بازنگری موشکافانه</p> <p>نقشه‌های فرآیند، طراحی‌ها، نقشه‌های فنی در صورت وجود</p> <p>مجموعه منتخبی از چند SOP</p> <p>کتابچه‌های آموزشی کنونی</p> <p>توصیف سامانه‌ها</p>

۸-۶ اجرای گذار دانش، کارکنان، فرآیندها و فناوری

هدف فرآیند «اجرای گذار دانش، کارکنان، فرآیندها و فناوری»، حصول اطمینان از گذار امن، کامل و اثربخش دانش، کارکنان، فرآیندها و دارایی‌های کارفرما و فناوری‌ها به منظور اطمینان یافتن از این که خدمات به‌موقع مطابق با انتظارات کیفی و بودجه اجرا می‌شوند.

فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از:

- الف- بسیج منابع مطابق با برنامه تعیین ظرفیت توافق شده توسط کارفرما و تهیه‌کننده؛
- ب- تامین منابع عملیاتی از جمله محیط کار و زیرساخت توسط طرف کارفرما و تهیه‌کننده؛
- پ- حصول اطمینان از این که همه مسئولیت‌ها منتقل و روش‌های اجرایی منابع انسانی دنبال شده است؛
- ت- در دسترس قرار داشتن همه روش‌های اجرایی، برنامه‌های درسی و راهنماهای آموزشی، برنامه‌های آموزشی، جزوات، استانداردها و اسناد SOP؛
- ث- صدور گواهی برای مربیان؛
- ج- تامین حقوق کاربر، سطوح دسترسی، محدودیت‌ها، و غیره در محیط‌های کاری کارفرما و تهیه‌کننده؛
- چ- حصول اطمینان از این که انتقال دانش از طریق ابزارهای مناسب از جمله برنامه‌های آموزشی/خودآموزی، خط‌مشی‌های عملیاتی، روش‌های اجرایی، رویه‌های قابل اجرا در محیط کار جدید، تکمیل می‌شود؛
- ح- ارزیابی، ممیزی و صدور گواهینامه، در صورت لزوم؛

1-Focus groups

روشی برای گرفتن بازخورد یا نظرخواهی با سازمان‌دهی گروه‌های کوچکی از یک جامعه بزرگ‌تر که توسط فرد خبره هدایت می‌شود.

خ- حصول اطمینان از این که همه تغییرات/تجدیدنظرهای اعلامی اعمال نشده برای فرآیندها و سامانه‌ها، اعمال شده است؛

د- حصول اطمینان از انتقال آرام کارکنان مشخص شده و دارایی‌های مرتبط با کسب و کار به تهیه‌کننده؛

ذ- پیاده‌سازی روش‌های اجرایی انطباق، امنیتی، و قانونی (ویژه کشور)؛

ر- اجرای برنامه‌های کاهش ریسک؛

ز- روزآمدسازی فرآیند مدون مدیریت خروج.

عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:

- ارتباطات کنشگرایانه^۱ با همه ذی‌نفعان تاثیرپذیر؛

- شکاف‌های تحلیل شده و مشخص شده؛

- وجود کارکنان مناسب با شایستگی‌های مناسب در محل؛

- برنامه‌های اجرا شده برای کاهش ریسک.

این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۲۳ نشان داده شده است.

جدول ۲۳- اجرای گذار دانش، کارکنان، فرآیندها و فناوری

خروجی‌های اصلی	ورودی‌های اصلی
<p>گزارش انتقال</p> <p>مربیان گواهی شده و/یا ارزیابی شده</p> <p>راهنماها و کمک‌های آموزشی مبسوط</p> <p>گزارش ریسک</p> <p>فرآیند روزآمدشده مدیریت خروج</p> <p>اسناد SOP روزآمدشده</p>	<p>برنامه تفصیلی گذار تجدیدنظرشده</p> <p>توصیف سامانه‌های و نقشه‌های فرآیند</p> <p>مدل کسب و کار کارفرما (برای کارکنان تهیه‌کننده به منظور شناخت کارفرما، مشتریان کارفرما، حرفه، و غیره)</p> <p>اسناد SOP تدقیق شده</p> <p>واژه‌نامه اصطلاحات مورد استفاده</p> <p>کتابچه راهنمای نگهداری</p> <p>کتابچه راهنمای آموزش</p> <p>جدول تدقیق شده مسئولیت</p> <p>برنامه‌های آموزشی</p>

۷-۸ استقرار چارچوب‌های کیفی، ریسک، ممیزی و انطباق

هدف از فرآیند «استقرار چارچوب‌های کیفی، ریسک، ممیزی و انطباق» پیاده‌سازی چارچوب کیفی، ریسک،

ممیزی و انطباقی است که در بند ۸-۴ تدقیق شده است.

فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از:

الف- تامین محیط کار و تخصیص نقش‌ها به منابع؛

ب- تنظیم معیارهای ممیزی، به عنوان مثال استانداردهای شرکتی، استانداردهای برون‌سازمانی مرتبط،

الزامات قانونی؛

پ- پیاده‌سازی سازوکاری برای گرفتن اطلاعات از تیم‌های مدیریت کیفی و عملکرد هر دو طرف تهیه‌کننده

و کارفرما؛

ت- پیاده‌سازی چارچوب مدیریت ریسک از جمله گزارش‌دهی (همچنین به استاندارد ملی ایران شماره ۱۲۳۴۵ مراجعه شود)؛

ث- پیاده‌سازی چارچوب ممیزی و انطباق و گزارش‌دهی؛

ج- پیاده‌سازی چارچوب عملکردی از جمله گزارش‌دهی.

گزارش‌ها، توسط کمیته‌های آمریت مشترکاً ایجاد شده به هر دو طرف کارفرما و تهیه‌کننده تحویل داده می‌شود.

عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:

- نشست‌های به‌موقع روزآمدسازی وضعیت و بازنگری موارد اقدامی برای حفظ انطباق؛

- شکاف‌ها و ریسک‌های تحلیل شده و مشخص شده؛

- مشارکت کارفرما در چارچوب‌های به‌کارگرفته‌شده برای ممیزی و کالیبراسیون؛

- ممیزان دارای ابلاغ رسمی سمت‌ها و با شایستگی‌های مناسب.

این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۲۴ نشان داده شده است.

جدول ۲۴- به‌کارگیری چارچوب‌های کیفی، ریسک، ممیزی و انطباق

خروجی‌های اصلی	ورودی‌های اصلی
گزارش ریسک در استقرار چارچوب کیفی، ریسک، ممیزی و انطباق برنامه تحلیل نتایج محک‌زنی برنامه کیفی، ریسک، ممیزی و انطباق برنامه بهبود فرآیند راه‌اندازی سامانه‌های اندازه‌گیری و کالیبراسیون سازوکار بازخورد	راهنماهای موجود کیفی، ریسک، ممیزی و انطباق اطلاعات در مورد عملکرد فرآیند از جمله سنجه‌های KPI چارچوب کیفی، ریسک، ممیزی و انطباق از مدل تفصیلی برون‌سپاری قراردادهای برون‌سپاری

۸-۸ به‌کارگیری چارچوب مدیریتی دانش و دارایی

هدف از فرآیند «به‌کارگیری چارچوب مدیریتی دانش و دارایی» پیاده‌سازی چارچوب مدیریتی دانش و دارایی است.

فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از:

الف- تهیه منابع عملیاتی از جمله زیرساخت مدیریت دارایی و دانش؛

ب- اختصاص منابع و معرفی وظایف و مسئولیت‌ها؛

پ- منابع آموزش و صدور گواهی؛

ت- پیاده‌سازی سازوکاری برای روزآمدسازی‌های ادواری فرآیند و برنامه تصدیق مهارت مرتبط با آن؛

ث- پیاده‌سازی خط‌مشی‌ها، روش‌های اجرایی و قالب‌ها؛

ج- پیاده‌سازی خط‌مشی مدیریتی برای حفظ گردش سوابق.

عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:

- پشتیبانی ابزار نرم‌افزاری مناسب برای مدیریت دارایی و دانش؛

- بازنگری ادواری سوابق دانش در مورد ارتباط، درستی و کیفیت محتوا.

این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۲۵ نشان داده شده است.

جدول ۲۵- به‌کارگیری چارچوب مدیریتی دارایی و دانش

خروجی‌های اصلی	ورودی‌های اصلی
منابع عملیاتی موجود از جمله زیرساخت مدیریتی دارایی و دانش زیرساخت تدارک‌دیده‌شده منابع آموزش‌دیده	جدول مسئولیت برنامه تعیین ظرفیت توصیف سامانه‌ها و نقشه‌های فرآیند برنامه تفصیلی گذار تجدیدنظرشده مدارک کارکردی اسناد SOP تلخیص‌شده

۸-۹ استقرار چارچوب‌های تحویل

هدف فرآیند «استقرار چارچوب‌های تحویل» پیاده‌سازی انواع مختلف چارچوب‌های تحویل است که در بند ۴-۸ تعیین شده است.

فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از:

الف- تامین محیط و زیرساخت؛

ب- اختصاص منابع مطابق با برنامه تعیین ظرفیت و معرفی وظایف و مسئولیت‌ها؛

پ- پیاده‌سازی برنامه تامین نیروی انسانی (زمان‌بندی، برنامه جابه‌جایی در صورت لزوم)؛

ت- سازوکارهای حل‌وفصل پرس‌وجو و روشن‌سازی؛

ث- اجرای خط‌مشی، روش‌های اجرایی و کنترل‌ها از جمله قالب‌هایی برای مستندات.

عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:

- کنترل‌های مناسب طرح‌ریزی و به‌کارگیری تولید؛

- ارزیابی تغییر برای پیامدهای تحویل خدمت؛

- روش‌های اجرایی مدون برای برقراری ارتباط شفاف و حل گام‌به‌گام تعارض‌ها به منظور تحویل خدمت؛

- زمان‌بندی‌های بازبانی طرح‌ریزی‌شده همسو با نیازهای کسب‌وکار؛

- راه اندازی تیم بازبانی بلایا که منجر به بازبانی می‌شود هنگامی که برنامه تداوم کسب‌وکار (BCP)^۱ آغاز می‌شود.

این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۲۶ نشان داده شده است.

جدول ۲۶- به‌کارگیری چارچوب‌های تحویل

خروجی‌های اصلی	ورودی‌های اصلی
محیط کار و زیرساخت قابلیت‌های خدمت و/یا تولید ایجادشده برنامه‌ریزی و کنترل‌های تولید برنامه و زمان‌بندی‌های نیروی انسانی تنظیم ساختار تیم تحویل محیط و تیم احتیاطات پیش‌بینی‌شده	مدارک روزآمدشده چارچوب قراردادهای برون‌سپاری برنامه تعیین ظرفیت برنامه تفصیلی گذار تجدیدنظرشده اسناد SOP تدقیق‌شده چارچوب تداوم کسب‌وکار حاصل از مدل تفصیلی برون‌سپاری

ادامه جدول ۲۶- به کارگیری چارچوب‌های تحویل

فرآیند پیاده‌شده برقراری ارتباط و حل گام‌به‌گام تعارض‌ها	چارچوب مدیریتی پیاده‌شده تحویل، تداوم کسب‌وکار و تغییر
--	--

۸-۱۰ آزمون قابلیت تحویل خدمت

هدف فرآیند «آزمون قابلیت تحویل خدمت» توصیف و حصول اطمینان از آزمون کامل و اثربخش قابلیت تحویل، چارچوب‌های قابل اعمال، و اثربخشی انتقال دانش و فرآیند امریت قبل از تنفیذ رسمی مرحله «گذار» است.

فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از:

الف- آمادگی آزمون محیط کار، اقدامات ایمنی و بهداشت، کنترل دسترسی؛
 ب- آزمون همه سامانه‌ها، ماشین‌آلات، خطوط مونتاژ یا فرآیند، برنامه‌های کاربردی و کانال‌های ارتباطی مربوط به کارآمدی^۱، ظرفیت، امنیت، زمان پاسخ، در دسترس بودن و سامانه‌های احتیاطی اضافی^۲ - در صورت لزوم؛

پ- آزمون امنیت اطلاعات، یعنی حقوق دسترسی، سطوح دسترسی، محدودیت‌ها، استثناها در صورت وجود؛

ت- آزمون روش‌های اجرایی مدیریت حادثه و مدیریت شرایط دشوار؛

ث- آزمون و/یا ممیزی کیفیت گزارش‌دهی مالی؛

ج- آزمون و/یا ممیزی کیفیت گزارش‌دهی عملکرد؛

چ- ترغیب برنامه‌های تداوم کسب‌وکار و قابلیت تیم پاسخ؛

ح- آزمون چارچوب‌های قابل اعمالی که به کار گرفته شده‌اند؛

خ- آزمون مهارت‌های کارکنان برای کار با فرآیند، سامانه‌ها و برنامه‌های کاربردی، و توانایی انجام وظایف/ شغل مورد نظر و تولید خروجی.

این فرآیند، آزمون ریسک‌محور کامل و اثربخش فرآیندها و اقلام قابل تحویل را به عنوان حاصل فعالیت‌های گذار، توصیف می‌کند و درباره آن اطمینان می‌دهد. نتایج آزمون، مبنایی برای توصیه به شروع مرحله اجرای آزمایشی است.

عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:

- تعهد کارفرما و تهیه‌کننده برای برآورده کردن معیارهای پذیرش از پیش تعریف‌شده؛

- مشارکت اولیه تیم‌های آزمون؛

- حفظ و نگهداری ساخته‌های آزمون^۳؛

- مدیریت و حل‌وفصل مسائل تشخیص داده‌شده و ریسک‌های باقی‌مانده؛

1-Functionality

2-Redundancy

3-Artefact (Artifact)

تمهیداتی مانند پمپ اضافی (احتیاطی) موازی پمپ اصلی در سامانه گرمایشی، سامانه مولد برق اضافی (احتیاطی)

هرگونه مستندات و داده‌های فرعی غیر از محتوای برنامه، مانند توضیحات (مستندسازی)، و داده‌های آزمون

- بدون ردیابی سریع، حصول اطمینان از این که این مرحله با دقت انجام می‌شود.
در این فرآیند از ورودی‌هایی استفاده می‌شود و خروجی‌های تولید می‌شود که در جدول ۲۷ نشان داده شده است.

جدول ۲۷-آزمودن قابلیت تحویل خدمت

خروجی‌های اصلی	ورودی‌های اصلی
ساخته‌های آزمون، پروتکل (روند ممیزی) گزارش‌های آزمون شروع توصیه برای مرحله اجرای آزمایشی گزارش قابلیت گزارش ریسک گزارش مشکل	معیارهای پذیرش مطابق با قراردادهای برون‌سپاری روش‌های اجرایی، دستورالعمل‌ها و فرم‌های آزمون توصیف سامانه‌ها و نقشه‌های فرآیند

۸-۱۱ اجرای آزمایشی و تحویل

هدف از فرآیند «اجرای آزمایشی و تحویل» انجام فرآیندهای تحویل در درصد کوچکی از بار کامل و به صورت تدریجی و گام‌به‌گام تا بهره‌برداری کامل^۱ تهیه‌کننده است. کمیته مدیریت گذار باید تصمیم‌گیری متعادلی را برای حصول اطمینان از منظورشدن منافع متقابل، و تصمیم‌گیری مناسب در گام‌های بعدی به عمل آورد. کمیته مدیریت گذار می‌تواند هر یک از تصمیمات زیر را توصیه کند:

- پیشرفت مطابق با برنامه بهره‌برداری کامل، افزایش ظرفیت تهیه‌کننده در عین کاهش اندازه سازمان تهیه‌کننده موجود از نظر کارکنان.

- تعیین مجدد فرآیند خاصی که نسبت به معیارهای طرح، عملکرد ضعیفی دارد، هرچند این کار می‌تواند باعث تضعیف آیین کسب‌وکار برون‌سپاری شود.

- ادامه تحویل خدمت در شکل فعلی آن، و واگذاری ادامه آن اقدامات برون‌سپاری خاص به تهیه‌کننده فعلی. فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از:

الف- شروع با آزمودن یکپارچه کیفیت خدمت در تمامی گروه‌های ماشین‌آلات و کارکنان؛

ب- انجام آزمایشی توسط تهیه‌کننده مطابق با برنامه، از جمله تحت ۱۰۰٪ بارهای استاندارد (تعریف‌نشده) یا مورد انتظار، جمع‌بندی نتایج عملکرد؛

پ- بازنگری افزایش در حجم/کیفیت عملکرد (سنجه‌ها) در مقایسه با برنامه‌ها؛

ت- عرضه نتایج عملکرد اجرای آزمایشی و توصیه‌ها به کمیته آمریت مشترک مرتبط؛

ث- فرآیند تحویل رسمی مطابق با برنامه راه‌اندازی اصلی^۲ مورد توافق متقابل؛

ج- تدقیق مدرک تحویل رسمی برای انتقال مسئولیت ۱۰۰٪ به تهیه‌کننده پس از تصویب؛

چ- دریافت تنفیذ رسمی کمیته آمریت مرتبط با مدرک تحویل رسمی.

1-Cutover
2-Go-live plan

هرگاه معیارهای مبنای کنونی، موجود نباشد (به عنوان مثال در مورد راه‌حل تحولی) چارچوب‌های تعیین خط پایه و محک‌زنی باید به طوری که در مرحله «شروع و انتخاب» تعیین شده، ایجاد و پس از به ثبات رساندن میزان تحویل، پیاده‌سازی شود.

عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:

- پایش روندهای عملکرد و سطح خبرگی مرتبط؛
- گرفتن پشتیبانی از کارشناسان خبره در موضوع در طول مرحله اجرای آزمایشی؛
- بازنگری و روزآمد کردن آیین کسب‌وکار؛
- درک روشن از ریسک باقی‌مانده و برنامه کاهش اثرات؛
- رهبری مناسب از سوی هر دو طرف کارفرما و ارائه‌دهنده تصویب‌کننده آیین کسب‌وکار و تعیین خطوط پایه.

این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۲۸ نشان داده شده است.

جدول ۲۸- اجرای آزمایشی و تحویل

خروجی‌های اصلی	ورودی‌های اصلی
گزارش اجرای آزمایشی تنفيذ رسمی تحویل مبنای عملکرد و آیین کسب‌وکار گزارش ریسک گزارش مسائل اسناد SOP نهایی توصیف نهایی سامانه‌ها و نقشه‌های فرآیندی برنامه ممیزی خدمت و فرآیند کلیدی مدل و چارچوب‌های تفصیلی نهایی برون‌سپاری	اسناد SOP توصیف سامانه‌ها و نقشه‌های فرآیندی گزارش‌های آزمون گزارش‌های مسائل گزارش ریسک

۹ مرحله چهارم: تحویل ارزش

۱-۹ کلیات

هدف مرحله «تحویل ارزش» حصول اطمینان از تحقق و حفظ منافع قرارداد برون‌سپاری از طریق همکاری هر دو طرف کارفرما و تهیه‌کننده است. در این مرحله تحویل مستمر خدمات برون‌سپاری شده انجام می‌شود. هدف این مرحله، تحقق نتایج برون‌سپاری، حصول اطمینان از عملکرد یکنواخت و پای‌بندی به تعهداتی است که در قرارداد و در طول شروع رابطه برون‌سپاری ایجاد شده است.

یادآوری- توصیه می‌شود در این مرحله به روش‌های کلی بیان‌شده در این استاندارد بسنده نشود و هر حوزه صنعتی یا حرفه‌ای خاص، استانداردها و دستورالعمل‌های خاص خود را متناسب با شرایط و الزامات فرآیند خود تدوین کند و به کار گیرد. این مرحله پس از توافق رسمی کارفرما و تهیه‌کننده بر سر کامل شدن مرحله «گذار»، شروع می‌شود.

پایش تحویل خدمات برون‌سپاری‌شده فعالیت‌های مداوم برای صحت‌گذاری ایجاد ارزش در طول این مرحله است.

این مرحله زمانی به پایان می‌رسد که رابطه توسط یکی از دو طرف کارفرما یا تهیه‌کننده پایان داده شود. خاتمه رابطه زمانی پیش می‌آید که:

- کارفرما با تهیه‌کننده دیگری به توافق رسیده یا تصمیم گرفته است که عملیات در درون سازمان، انجام شود.

- تهیه‌کننده تصمیم بگیرد که به ارائه خدمات در شرایط فعلی، ادامه ندهد، یا

- قرارداد برون‌سپاری مطابق با تاریخ خاتمه بیان‌شده در آن به سر برسد.

موفقیت همکاری به مداومت بازنگری کیفیت ارقام تحویلی و همسویی آن با انتظارات طرف‌های دخیل بستگی دارد.

این مرحله شامل فرآیندهای زیر است:

الف- تحویل خدمت؛

ب- پایش و بازنگری عملکرد خدمت؛

پ- مدیریت و حل‌وفصل مسائل؛

ت- تحویل و مدیریت تغییرات؛

ث- تحویل نوآوری (اختیاری)؛

ج- تحویل تحول (اختیاری)؛

چ- مدیریت امور مالی؛

ح- مدیریت روابط؛

خ- مدیریت قرارداد؛

د- ارزش و حصول اطمینان از آیین کسب‌وکار؛

ذ- ادامه یا پایان آماده‌سازی قرارداد؛

خروجی‌های اصلی این مرحله عبارتند از:

- عملکرد خدمت تحویل داده‌شده؛

- تقاضا و عرضه متوازن؛

- دانش مشترک موجود مدیریت‌شده با دستیابی پذیری راحت؛

- تحلیل ارزش تحویل داده‌شده مطابق اهداف، انتظارات و آیین کسب‌وکار؛

- آماده‌سازی برای تصمیم‌گیری ادامه یا خروج.

۲-۹ تحویل خدمت

هدف فرآیند «تحویل خدمت» حصول اطمینان از تحویل ادامه‌دار و یکنواخت خدمت مطابق با سطوح خدمت مورد توافق و تعهدات دیگر داده‌شده به کارفرماست. فرآیند «تحویل خدمت» حاصل فرآیند طراحی خدمت است که در طول مرحله «گذار» چرخه عمر برون‌سپاری، پیاده‌سازی شده است. تعامل بین کارفرما و تهیه‌کننده بقای بلندمدت همکاری را تضمین خواهد کرد.

هرچند تهیه‌کننده مسئول ایجاد و مدیریت فرآیند «تحويل خدمت» برای حصول اطمینان از دستیابی به سطوح خدمت توافق‌شده و تعهدات دیگر برای کارفرماست، برای موفقیت همکاری مشترک کارفرما مسئول تامین منابع و اطلاعات به‌موقع، در صورت لزوم، است.

فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از:

الف- طرح‌ریزی و ردیابی فعالیت‌های تحويل خدمت. این فعالیت‌ها باید مدیریت‌داری‌های فیزیکی زیرساخت‌های فناوری و کارکنان (ساختارها و شایستگی‌های کارکنان) را پوشش دهند. برنامه‌های تحويل خدمت باید به عنوان یک فعالیت مدیریتی مستمر، روزآمد شود؛

ب- مدیریت تقاضا و مدیریت ظرفیت برای حصول اطمینان از تخصیص اثربخش منابع در برآورده کردن نیازهای روزانه کارفرما همسو با سطوح خدمت مورد توافق؛

پ- حصول اطمینان از این که کارکنان، با تجهیزات و ماشین‌آلات روزآمدشده و با انجام عملیات نگهداری پیشگیرانه لازم انتظارات خدمت تحت تعهد به کارفرما را درک می‌کنند؛

ت- تحويل خدمت مطابق با این برنامه تحويل خدمت و همسو با سطوح خدمت توافق‌شده است. این امر شامل مدیریت درخواست‌های خدمت و اصلاح تحويل خدمت بر اساس تغییرات توافق‌شده است؛

ث- حصول اطمینان از جریان یکنواخت اجزای خدمات در مبادی ورودی و خروجی تک‌تک حلقه‌های زنجیره تامین؛

ج- مدیریت تدارک دانش مشترک برای حصول اطمینان از تحويل موفقیت‌آمیز خدمت؛

چ- ایجاد فرآیندهایی برای حفظ تداوم کسب‌وکار خدمت؛

ح- عمل به طرح کیفی توافق‌شده برای حصول اطمینان از تحويل خدمت قابل اعتماد؛

خ- حصول اطمینان از به کارگیری منابع انسانی مناسب ماهر و شایسته و روزآمدسازی آنها در صورت لزوم؛

د- استفاده از اسناد SOP مورد توافق و دستورالعمل‌های تصویب‌شده تجزیه کار حسب لزوم. تصدیق انجام کار به طور پیوسته و اثربخش مطابق SLAها و اعمال تغییرات در صورت لزوم؛

ذ- تامین آموزش برای کمک به پشتیبانی از کاربران نهایی در گرفتن بهترین نتیجه از خدمت تامین‌شده؛

ر- جمع‌آوری و تحلیل بازخورد ذی‌نفعان.

هرچند مسئولیت اصلی این فرآیند در درجه اول به عهده تهیه‌کننده است، کارفرما باید نحوه تحويل از تهیه‌کننده را در عملیات خود همگام کند. رعایت این موضوع از این جهت بسیار بجاست که بسیاری از سازمان‌ها در محیطی چندسپارشی¹، کار می‌کنند و این همگامی باعث می‌شود ادغام تهیه‌کننده‌های متعدد با تیم سازمان، به یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان تبدیل شود. شکست در مدیریت کردن مناسب این کار، می‌تواند تولید را به تاخیر اندازد و موجب زیان و اتلاف زمان شود که غیرقابل جبران است.

عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:

- دستیابی به سطوح خدمت مورد توافق؛

- فرآیندهای تحويل خدمت روزآمد باقی می‌ماند و پایه‌پای تقاضای کارفرما پیش می‌رود؛

- منابع به طور اثربخش و کارآمد مدیریت شده، مورد استفاده قرار می‌گیرند؛

- فرآیندهای تحویل به طور اثربخش درون سازمان کارفرما ادغام می‌شود؛
این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۲۹ نشان داده شده است.

جدول ۲۹- تحویل خدمت

خروجی اصلی	ورودی‌های اصلی
داده‌های عملکردی	<p>مشخصات الزامات خدمت مدارک روزآمدشده چارچوب سطوح خدمت و تعهدات خدمت مورد توافق برنامه‌ریزی و کنترل‌های تولید طرح و زمان‌بندی نیروی انسانی اسناد SOP توصیف سامانه‌ها و نقشه‌های فرآیندی زیرساخت مدیریت دارایی و دانش تحویل انجام‌شده، تداوم کسب‌وکار و چارچوب مدیریت تغییر مدل تفصیلی برون سپاری</p>

۳-۹ پایش و بازنگری عملکرد خدمت (مستمر)

هدف از فرآیند «پایش و بازنگری عملکرد خدمت» تصدیق برآورده شدن تعهدات خدمت مورد توافق، انجام اقدامات مناسب هنگام برآورده‌نشدن تعهدات، یا قرار گرفتن در معرض ریسک زیان، و فراهم بودن اطلاعات مناسب برای بهبود مداوم مدیریت روابط و عملکرد آن است.

بهبود مداوم برای حصول اطمینان از رقابت‌پذیری کارفرما در اکوسیستم کسب‌وکاری که در آن عمل می‌کند ضرورت دارد. همچنین بهبود مداوم موجب ایجاد اطمینان از حفظ جایگاه رقابتی تهیه‌کننده در برابر سازمان‌های گروه همگن می‌شود.

بهبود مداوم یعنی تلاش بی‌وقفه برای بهبود خدمات یا فرآیندها، و می‌تواند به صورت بهبود اثربخشی و/یا کارایی خدمات برون‌سپاری تحویلی و دریافتی باشد. نمونه‌هایی از کانون‌های توجه می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- زمان تلف‌شده خدمت؛

- کاهش هزینه پایین بودن کیفیت از جمله اتلاف و بازکاری؛

- بهبود بهره‌وری واحد.

تهیه‌کننده باید فرآیندی را برای تسهیل پایش مشترک نتایج و عملکرد به‌منظور اخذ نتایج و تصمیم‌گیری بر اساس داده‌های فعلی واقع‌بینانه تعریف کند.

فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از:

الف- گزارش‌های تعریف‌شده باید طی زمان‌بندی مورد توافق، تهیه شود تا ارزیابی عملکرد برای دوره‌های مورد توافق، میسر شود. گزارش‌ها باید با برگزاری مجموعه‌ای از نشست‌های زمان‌بندی‌شده، از جمله یک نشست رسمی برای بازنگری عملکرد عملیاتی و پیشرفت تغییر، تکمیل شود. این نشست‌ها باید مطابق با برنامه‌ریزی و در سطحی مناسب از نظر رده‌های مدیریتی برگزار شود؛ صورت‌جلسات تصمیمات نشست‌های رسمی باید ثبت و در نشست بعدی میزان انطباق عملکرد با این تصمیم‌ها گزارش شود؛

ب- گزارش‌دهی عملکرد خدمت و روابط کاری؛

پ- گزارش عملکرد با همه ذی‌نفعان مربوط مبادله و با همکاری جمعی بازنگری می‌شود.

عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:

- عملکرد، به‌طور منظم گزارش و بازنگری می‌شود تا عملکرد واقعی مطابق تعهدات مورد توافق پیگیری شود؛

- عملکرد، به‌طور فعالانه‌ای مدیریت می‌شود تا اطمینان حاصل شود که اقدامات انجام‌شده در مورد توجه

لازم به عملکرد و بهبود آن، با تعهدات توافق‌شده الزامات کیفی و یکنواختی تحویل، منطبق است.

این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۳۰ نشان داده شده است.

جدول ۳۰-پایش و بازنگری عملکرد خدمت

خروجی‌های اصلی	ورودی‌های اصلی
گزارش عملکرد گزارش مسائل	داده‌های عملکردی برنامه تحلیل محک‌زنی طرح کیفی، ریسک، ممیزی و انطباق استقرار سامانه‌های اندازه‌گیری و کالیبراسیون برنامه بهبود فرآیند قراردادهای برون‌سپاری مدارک روزآمدشده چارچوب

۴-۹ مدیریت و حل‌وفصل مسائل (مستمر)

هدف از فرآیند «مدیریت و حل‌وفصل مسائل» حصول اطمینان از این امر است که مسائل و مشکلات را می‌توان به‌موقع و به‌طور حرفه‌ای در سطوح تاکتیکی یا عملیاتی حل کرد. بروز مسائل و مشکلات در طی مرحله «تحویل ارزش»، در هر دو طرف، اجتناب‌ناپذیر است. از این‌رو، اجرا و مدیریت اثربخش فرآیندهای ایجادشده در آمریت برون‌سپاری برای پرداختن به مسائل و مشکلاتی که می‌تواند رخ دهد، اهمیت دارد؛ چنین مواردی توسط کمیته تغییر بازنگری می‌شوند.

فرآیند مدیریت و حل و فصل مسائل، به مسائل عملیاتی و فعالیت‌های حل مسئله می‌پردازد تا به صورت روزانه حل شود. اگر مشکلات یا مسائلی شدت یابد، باید گزارش شوند و در کمیته آمریت برون‌سپاری مورد بررسی قرار گیرند.

فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از:

الف- اهداف به‌روشنی تعریف‌شده و مورد قبول طرفین باید پایه و اساس رابطه برون‌سپاری را تشکیل دهند و به این ترتیب، باید پلی برای حل‌وفصل در صورت بروز مسائل و مشکلات شوند. مسائل و مشکلات باید با در نظر گرفتن اهداف مشترک ایجادشده در رابطه کاری فیما بین، حل‌وفصل شوند؛

ب- فرآیندی مدون برای ثبت وقایع، طبقه‌بندی، حل گام‌به‌گام و برقراری ارتباط درباره مسائل و مشکلات بر اساس شدت آنها؛

پ- فرآیند مورد توافق برای حل گام‌به‌گام مسائل و/یا مشکلاتی، که نمی‌تواند در همان آغاز در بازه زمانی تعیین‌شده، حل شود؛

ت- دفتر ثبت/اندیکاتوری باید تهیه شود تا مسائل، در آن ثبت و در کمیته آمریت مشترک مقتضی خوانده شود. کارفرما و تهیه‌کننده باید برای اصلاح مسائل و مشکلات با هم کار کنند و روی پاسخ مقتضی توافق کنند؛

ث- ثبت مسائل و حل و فصل‌ها، باید به سامانه‌های مدیریت دانش باز خوانده شود تا از انجام درست تراکنش‌های آتی اطمینان حاصل شود.

عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:

- مسائل و مشکلاتی که در مرحله اولیه مشخص شده‌اند و به طور کنش‌گرایانه مدیریت می‌شوند؛
- ارتباطات و حل گام‌به‌گام تعارض متناسب با شدت مسئله است و در سطح مدیریتی مقتضی به آن پرداخته می‌شود؛

- مسائل و مشکلات به موقع و به‌طور زمان‌مند حل می‌شوند.

این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۳۱ نشان داده شده است.

جدول ۳۱-مدیریت و حل مسائل

خروجی اصلی	ورودی اصلی
برنامه اقدام اصلاحی سامانه روزآمدشده مدیریتی دانش گزارش مسئله گزارش حل گام‌به‌گام تعارض	گزارش مسئله

۵-۹ تحویل و مدیریت تغییرات (مستمر)

هدف فرآیند «تحویل و مدیریت تغییرات» ایجاد و پیاده‌سازی روش‌های اجرایی برای تحویل اصلاحات جزئی و متوسط در خدمات ارائه‌شده مطابق با سبد تغییر و/یا آمیزه خدمت مورد توافق است. بروز تغییرات در محیط درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، به احتمال بیشتر، در طول عمر ترتیبات برون‌سپاری اجتناب‌ناپذیر است. کنترل اثربخش تغییرات و تحویل آن کمک می‌کند تا از برقرار ماندن توافق و درک مشترک کارفرما، ذی‌نفعان داخلی و تهیه‌کننده(ها) درباره خدمات و سطح عملکردی که قرار است ارائه شود، اطمینان حاصل شود.

فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از:

الف- روش‌های اجرایی مدون برای ثبت، طبقه‌بندی، ارزیابی و تصویب درخواست‌های تغییر؛

ب- فعال کردن و حمایت از طرح‌های تغییری که حاصل تحلیل بهبود مداوم یا تقاضای تغییر یافته کارفرما هستند؛

پ- در تصمیم‌گیری باید ریسک‌ها، تاثیرات بالقوه برای خدمات، کارفرما، الزامات خدمت، منافع کسب‌وکار، امکان‌سنجی فنی و تاثیرات مالی، در نظر گرفته شود که نمود آن روزآمدشدن آیین کسب‌وکار است؛

ت- کمیته آمریت مناسب (به پیوست الف مراجعه شود) باید به‌طور منظم برای بازنگری، مدیریت و تنفیذ رسمی همه تغییرات تشکیل جلسه دهد. مهم این است که هر دو سهام‌دار به روح قرارداد برون‌سپاری و اصول مورد توافق در منشور رابطه یا منشور اخلاقی وفادار بمانند؛

ث- تصمیمات تاثیرگذار بر تغییر باید به سطح مقتضی از کمیته آمریت پیشنهاد شود.

عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:

- ارزیابی اثربخش درخواست‌های تغییر برای:

- ارزیابی امکان‌سنجی روشن با در نظر گرفتن برآوردها و عواقب کارها؛

- تهیه آیین کسب‌وکار یا پیشنهاد برای پیاده‌سازی؛

- به تصویب رساندن تصمیمات در سطوح مناسب، حسب ضرورت؛

- فرآیند تغییری که منجر به اتخاذ مسئولیت مشترک برای خدمت می‌شود؛

- تغییراتی که به خوبی مدیریت می‌شوند تا از ثبات خدمت اطمینان حاصل شود.

این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۳۲ نشان داده شده است.

جدول ۳۲- تحویل و مدیریت تغییرات

خروجی‌های اصلی	ورودی‌های اصلی
مشخصات خدمت تغییر یافته/تحول یافته آیین کسب‌وکار روزآمد شده اسناد SOP روزآمد شده چارچوب روزآمد شده/تحویل خدمت	درخواست تغییر گزارش‌های مسائل مدارک روزآمد شده چارچوب تصویب تغییر

۶-۹ تحویل نوآوری (اختیاری، در حال انجام)

هدف از فرآیند «تحویل نوآوری» ایجاد و پیاده‌سازی روش‌های اجرایی برای تسهیل تحویل ارزش اضافی از طریق نوآوری است.

در بیشتر موارد، فرآیند نوآوری یا در اختیار کارفرما یا تهیه‌کننده، باقی می‌ماند. در بسیاری از موارد، کارفرما از تهیه‌کننده انتظار دارد تا نوآوری‌هایی را تحویل دهد و از آخرین فناوری‌ها استفاده کند. هنگامی که پیشران‌های کسب‌وکار کارفرما نیازمند نوآوری‌هایی برای حفظ مزیت رقابتی هستند، آن‌گاه ماهیت رابطه بین کارفرما و تهیه‌کننده ایجاب می‌کند که این امر انعکاس یابد و یک فرآیند نوآوری رسمی باید ایجاد و تسهیل شود.

کمیته مقتضی باید در امریت، راه‌اندازی شود تا مسیر استراتژیک، نظارت و کنترل همه فعالیت‌های مرتبط با نوآوری را تنظیم کند. اغلب در تحویل، یک مرکز نوآورانه یا تحقیقاتی ایجاد می‌شود. نکته مهم این است که موافقت‌نامه‌ها به وضوح چگونگی مالکیت معنوی را بیان کنند.

فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از:

الف- اخذ ایده‌های نوآوری (به پیوست ح مراجعه شود)؛

ب- کشف منافع بالقوه کسب‌وکار و مورد سرمایه‌گذاری؛

پ- تحویل فرآیندی که از انتخاب نامزدهای نوآوری برای پی‌گیری، پشتیبانی می‌کند (به پیوست ح مراجعه شود)؛

ت- تدوین نوآوری‌ها از طریق پروژه‌های نوآوری به‌طور رسمی حمایت مالی شده؛

ث- کارآزمایی‌های نوآورانه و اثبات ارتقای آیین کسب‌وکار به دنبال آن؛

ج- درخواست تصویب رسمی تحول از کمیته امریت مقتضی.

یادآوری- برای کسب اطلاعات بیشتر، به مدرک 1-16555 / TS CEN مراجعه شود.

عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:

- سرمایه‌گذاری‌های مشترک؛
 - مالکیت واضح و روشن بر دارایی‌های فکری؛
 - مدیریت و تحویل اثربخش سبد سرمایه‌گذاری نوآوری.
- این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۳۳ نشان داده شده است.

جدول ۳۳- تحویل نوآوری

خروجی‌های اصلی	ورودی‌های اصلی
پیشنهاد سرمایه‌گذاری نوآوری مالکیت معنوی درخواست برای تصویب تحول	استراتژی کسب‌وکار ایده‌های نوآوری تصویب سرمایه‌گذاری

۷-۹ تحویل تحول (اختیاری)

هدف فرآیند «تحویل تحول» ایجاد و پیاده‌سازی روش‌های اجرایی برای تحویل اصلاحات گسترده‌ای از خدمات کنونی یا فشار نوآوری‌ها برای تحویل بدون تأثیرگذاری منفی بر سطوح و حجم‌های خدمت موجود است. تحول را می‌توان به موازات مرحله «گذار» هنگامی که خدمات برای اولین بار منتقل می‌شوند، انجام داد و پس از آن توسط تهیه‌کننده برای جای‌دهی عملکرد یا کیفیت بالاتر، ارتقا داد.

در آمریت، کمیته مقتضی مدیریت (به پیوست الف مراجعه شود) باید برای پایش، جهت‌دهی و ارزیابی پروژه‌های تحول و اثربخشی آیین کسب‌وکار ایجاد شود.

فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از:

الف- ثبت، طبقه‌بندی، ارزیابی و تصویب درخواست‌ها برای تحول؛

ب- ایجاد و پایش تاثیرات آیین کسب‌وکار ابتکارات تحول؛

پ- اجرای آزمایشی خدمت تحول‌یافته و صحنه‌گذاری آیین کسب‌وکار؛

ت- اصلاح موافقت‌نامه‌ها برای هماهنگی با خدمت تحول‌یافته؛

ث- آموزش کارکنان و تحویل به مدیر تحویل؛

ج- به دست آوردن تصویب تحویل و قرارداد توسط کمیته مقتضی آمریت؛

چ- پایش همه ابتکارات تحول توسط کمیته مقتضی آمریت.

عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:

- سرمایه‌گذاری مشترک؛
 - ارزیابی‌های امکان‌سنجی آیین کسب‌وکار؛
 - درک تاثیرات بر فرآیندهای کنونی تحویل.
- این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۳۴ نشان داده شده است.

جدول ۳۴- تحویل تحول

ورودی‌های اصلی	خروجی‌های اصلی
تصویب تحول آیین کسب‌وکار تحول	اسناد SOP روزآمدشده چارچوب روزآمدشده تحویل خدمت آیین کسب‌وکار روزآمدشده مشخصات تغییر یافته/تحول یافته خدمت

۸-۹ مدیریت امور مالی

هدف فرآیند «مدیریت امور مالی» ایجاد و پیاده‌سازی روش‌های اجرایی برای حصول اطمینان از مدیریت و کنترل خوب جنبه‌های مالی قرارداد است.

کارفرما و تهیه‌کننده، هر دو باید فرآیند «مدیریت امور مالی» را ایجاد کنند. این روش‌های اجرایی در توانمندسازی کارفرما و تهیه‌کننده برای مدیریت و کنترل هزینه و درآمد، ارزیابی اثربخش تاثیرات تغییرات در قرارداد، حصول اطمینان از در دسترس بودن سازوکارهای مناسب برای تنظیم صورت وضعیت دقیق خدمات و برای کارفرما به منظور تصدیق صورت وضعیت، مصرف و حصول اطمینان از پرداخت به‌موقع در مهلت اعتبار مورد توافق مهم هستند. فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از:

- الف- مستندسازی و اجرای روش‌های اجرایی مورد نیاز برای مدیریت و کنترل جنبه‌های مالی قرارداد؛
 - ب- مشخص کردن ویژگی‌های مالی^۱ که نیازمند کنترل هستند. درک پیشران‌های مالی که تغییر ایجاد می‌کنند و تعیین محدوده‌ای از عملکرد قابل قبول برای هر ویژگی مالی؛
 - پ- ایجاد گزارش‌های مدیریت مالی برای بازنگری؛
 - ت- ردیابی و پایش بودجه‌های مالی و تعیین اقدامات اصلاحی مناسب برای انجام در صورت بروز انحرافها؛
 - ث- مدیریت دارایی‌های قرارداد، از جمله مالکیت معنوی؛
 - ج- انجام مدیریت مالی برای قرارداد، ایجاد، صحت‌گذاری و پردازش فاکتورها. مدیریت مشکلات پرداخت و مدیریت قیمت‌گذاری؛
 - چ- حسابرسی مالی قرارداد برای حصول اطمینان از انطباق با اهداف و قوانین حسابداری قرارداد. عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:
 - هزینه و درآمد، همسو با انتظارات و بودجه مدیریت می‌شوند و تغییرات به‌موقع مورد توجه و رسیدگی قرار می‌گیرند؛
 - صورت وضعیت‌های حاصله، دقیق و به‌موقع و به‌راحتی قابل تصدیق هستند و در مهلت مورد توافق پرداخت می‌شوند؛
 - ارزیابی مالی اثربخش از تغییرات در موافقت‌نامه را ممکن می‌سازند.
- این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۳۵ نشان داده شده است.

جدول ۳۵- مدیریت مالی

خروجی‌های اصلی	ورودی‌های اصلی
گزارش‌های مالی صورت وضعیت‌ها هزینه‌ها/درآمدهای مدیریت‌شده و ردیابی‌شده با بودجه	قراردادهای برون‌سپاری آیین کسب‌وکار توصیفات تغییر یافته/تحول یافته خدمت و دارایی‌ها داده‌های مالی

۹-۹ مدیریت روابط

هدف فرآیند «مدیریت روابط» حصول اطمینان از مدیریت فعالانه روابط با همه ذی‌نفعان مطابق با رویه‌های مشخص‌شده در بخش آمریت فراگیر است. به طور معمول، انتظار می‌رود که کارکنان تهیه‌کننده، باید از بافتار کسب‌وکار، مأموریت و ارزش‌های اصلی کارفرما آگاهی داشته باشند. این تیزهوشی در کسب‌وکار به آنها کمک خواهد کرد تا همسو با رویه‌های عملیاتی و فرهنگ کارفرما، عمل کنند. روزآمدسازی‌های منظم در نقاط عطف کلیدی و دستاوردها یک ضرورت است. در بیشتر موارد از مدیریت و حفظ انتظارات عملکردی واقع‌بینانه، به‌عنوان مدیریت انتظارات یاد می‌شود، که یک الزام کلیدی مداوم در سرتاسر مرحله «تحویل ارزش» چرخه عمر برون‌سپاری است.

تیم مدیریتی مشترک باید فرآیند «مدیریت روابط» را که باید همسو با برنامه مدیریت رابطه و مدل آمریت ایجادشده در بخش آمریت چرخه عمر برون‌سپاری، جای گیرد، ایجاد کنند. فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از:

الف- اعتمادسازی و اطمینان‌آفرینی با همه ذی‌نفعان؛

ب- حصول اطمینان از این که کارفرما و تهیه‌کننده در رفتارهای مورد انتظار یک‌دیگر شفاف هستند، به‌ویژه حصول اطمینان از گشودگی، شفافیت و ارتباطات صادقانه در همه اوقات. فرآیندها باید همچنین مسئولیت‌های اعضای جدید تیم را پوشش دهند؛

پ- روشی برای ارزیابی رابطه که باید به طور منظم برای پایش قدرت و کیفیت رابطه مورد استفاده قرار گیرد. خروجی‌ها و بلوغ رفتارهای جمعی، هر دو باید مورد ارزیابی قرار گیرد. خروجی هر ارزیابی دوباره به آمریت باز خورنده می‌شود تا رابطه، پایش، ارزیابی و بازهدایت شود.

ت- حصول اطمینان از انتظارات عملکردی همسو با الزامات مورد توافق از طریق تعاملات منظم ذی‌نفعان و تنظیم انتظارات؛

ث- فرآیندی برای بازنگری و اجرای بهبودهای توافق‌شده توسط تیم مدیریت مشترک.

کارفرما و تهیه‌کننده، 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/پاسخگویی^۱ است. عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:

- رابطه مشترک و اثربخشی که کارفرما و تهیه‌کننده را برای کار موفقیت‌آمیز با هم قادر می‌سازد؛
- ذی‌نفعان همسو با انتظارات واقعی عملکرد.

1-Account/provider manager

این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۳۶ نشان داده شده است.

جدول ۳۶-مدیریت روابط

خروجی اصلی	ورودی‌های اصلی
گزارش ارزیابی روابط	برنامه روابط جدول روابط مدارک روزآمدشده چارچوب زمان‌بندی‌های نشست‌های آمريت برون‌سپاری

۹-۱۰ مدیریت قرارداد

هدف فرآیند «مدیریت قرارداد» ایجاد و پیاده‌سازی روش‌های اجرایی برای مدیریت قرارداد برون‌سپاری در سراسر مرحله «تحویل ارزش» است.

هر دو طرف برون‌سپاری باید فرآیندی را برای مدیریت قرارداد پیاده‌سازی کنند که باعث حصول اطمینان از استمرار انطباق، روزآمدن قرارداد، و درک مشترک همه ذی‌نفعان از شرایط و تعهدات در قرارداد باشد. فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از:

الف- محافظت سازمان از طریق پایش انطباق با قرارداد؛

ب- حصول اطمینان از جاری و روزآمدن قرارداد. هر گونه تغییر در قرارداد باید توسط کمیته مقتضی آمريت مورد توجه قرار گیرد و رسماً اعلام شود؛

پ- اصلاحات و/یا تمدید قرارداد با رضایت متقابل صورت پذیرد؛

شرکای برون‌سپاری، هر دو، باید فردی را که از طرف آنها مسئول مدیریت قرارداد است، تعیین کنند. عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:

- جاری و روزآمدن قرارداد برون‌سپاری؛

- رعایت شرایط و تعهدات قرارداد؛

- همسویی ذی‌نفعانی که قرارداد را درک می‌کنند، موجب حصول اطمینان از رعایت قرارداد می‌شود.

این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۳۷ نشان داده شده است.

جدول ۳۷-مدیریت قرارداد

خروجی اصلی	ورودی‌های اصلی
قراردادهای برون‌سپاری روزآمد	قراردادهای برون‌سپاری خدمات تغییر یافته/تحویل یافته مالکیت فکری

۹-۱۱ حصول اطمینان از ارزش و آیین کسب‌وکار

هدف فرآیند «حصول اطمینان از ارزش و آیین کسب‌وکار» تهیه و برقراری روش‌های اجرایی برای ارزیابی ارزش تحقق‌یافته حاصل از خدمت برون‌سپاری شده است.

کارفرما و تهیه‌کننده باید فرآیند «حصول اطمینان از ارزش و آیین کسب‌وکار» را تهیه کنند. آیین کسب‌وکار اولیه انتظاری در مورد سطح خدمت و ارزشی که دریافت خواهد شد، ایجاد می‌کند. پیشرفت مطابق این اهداف باید در سراسر مرحله «تحویل ارزش» از طریق تعیین خط پایه، ردیابی و اندازه‌گیری شود.

یادآوری- خروجی فرآیند آماده‌سازی برای خاتمه قرارداد در کمیته‌های آمریت مناسب (سطح استراتژیک) مورد بحث قرار می‌گیرد. این خروجی باید در مرحله یک نیز مورد استفاده قرار گیرد تا استراتژی برون‌سپاری صحه‌گذاری شود و مورد ارزیابی و تصمیم‌گیری قرار گیرد.

فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از:

الف- حفظ و بازنگری آیین کسب‌وکار؛

ب- ایجاد خط پایه‌ای برای ارزیابی‌های عملکرد (اولین خط پایه تنظیم شده در بند ۸-۱۱ «اجرای آزمایشی و تحویل»):

پ- مستندسازی نتایج تحلیل ارزش و مبادله آنها با تهیه‌کننده برای کمک به تسهیل بهبودهای عملکرد؛

ت- مشخص کردن حوزه‌های بهبود؛

ث- مشارکت در برنامه‌های بهبود مداوم برای پرداختن به حوزه‌های بهبود مشخص شده.

عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:

- انجام ارزیابی اقماعی^۱ و حفظ سوابق ارزش تحویل داده‌شده مطابق اهداف؛

- ایجاد ارزش روشنی که به بار می‌آید و مورد پذیرش همه ذی‌نفعان کلیدی قرار می‌گیرد؛

- مشخص کردن حوزه‌های بهبود که می‌تواند با تهیه‌کننده مورد بررسی قرار گیرد.

این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۳۸ نشان داده شده است.

جدول ۳۸- حصول اطمینان از ارزش و آیین کسب‌وکار

خروجی‌های اصلی	ورودی‌های اصلی
گزارش آیین کسب‌وکار پیشنهاد بهبود	آیین کسب‌وکار گزارش عملکرد

۹-۱۲ استمرار یا انقضای آماده‌سازی قرارداد

هدف فرآیند «ادامه یا خاتمه آماده‌سازی قرارداد» حصول اطمینان از توانایی طرف‌ها برای تصمیم‌گیری آگاهانه در مورد ادامه ترتیبات برون‌سپاری یا آمادگی کامل برای پایان یافتن این رابطه است. طرف‌ها باید چنان استراتژی‌ای را برای خروج به کار گیرند که اختلال و تبعات منفی را به حداقل برساند.

فرآیند مشترک «ادامه یا خاتمه آماده‌سازی قرارداد» باید ایجاد شود. احتمالاً هر دو طرف کارفرما و تهیه‌کننده، در رابطه فی‌مابین، دارایی‌های نامشهودی^۲، اعم از مجموعه مهارت‌های خاص تا دارایی‌های فیزیکی^۳، خواهند داشت برای هر دو طرف حاوی ارزش است. در بیشتر موارد، اهمیت این فرآیند دست‌کم گرفته می‌شود و به هر دو طرف کارفرما و تهیه‌کننده، ریسک‌هایی تحمیل می‌شود.

فعالیت‌های اصلی در این فرآیند عبارتند از:

الف- مشخص کردن معیارهایی برای تصمیم‌گیری درباره ادامه؛

1-Grounded assessment

نوعی ارزیابی که نتایج آن می‌تواند هیأت داوران خبره‌ای را قانع کند.

2-Embedded assets

دارایی‌هایی اعم از ملموس و ناملموس که پیش چشم نیستند اما وجود دارند.

3-Hard assets

دارایی‌های ملموس

ب- حفظ برنامه روزآمد خروج، که به‌خوبی 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 کسب‌وکار بسیار مهم هستند؛

پ- صحه‌گذاری نتایج اطمینان از آیین کسب‌وکار، تهیه و پیاده‌سازی روش‌های اجرایی برای ارائه توصیه‌ها در مورد ادامه خدمت برون‌سپاری‌شده؛ توصیه‌ها باید با رعایت ترتیب فرآیندها و فعالیت‌های زیر در نظر گرفته شود:

(۱) مرحله یک: تحلیل استراتژی برون‌سپاری، فرآیند «تعریف استراتژی برون‌سپاری» (بند ۶-۵): صحه‌گذاری این که ترتیبات برون‌سپاری هنوز هم الزامات استراتژی را برآورده می‌سازند؛

(۲) مرحله یک: تحلیل استراتژی برون‌سپاری، فرآیند «ارزیابی و تصمیم‌گیری» (بند ۶-۷): ارزیابی دستاوردهای آیین کسب‌وکار؛

(۳) کمیته آمريت مرتبط برای رعایت چارچوب آمريت برون‌سپاری «فرآیندهای آمريت برون‌سپاری» (بند ۵-۵): « آمريت برای مرحله یک - تحلیل استراتژی برون‌سپاری» (بند ۵-۴-۲). «آمريت برای مرحله چهارم - تحویل ارزش» (بند ۵-۴-۵). کمیته آمريت باید این رویه‌ها و فرآیندها را برای نیل به نتیجه‌گیری و تصمیم‌گیری آگاهانه یا ارائه مشاوره برای تیم مدیریت عملیاتی به کار گیرد. عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:

- روش‌های اجرایی و معیارهای روشن برای تصمیم‌گیری در مورد ادامه مبتنی بر داده‌های واقعی^۱.
- استراتژی برنامه روزآمد مدیریت خروج که مرتبط و کامل است.

این فرآیند ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد که در جدول ۳۹ نشان داده شده است.

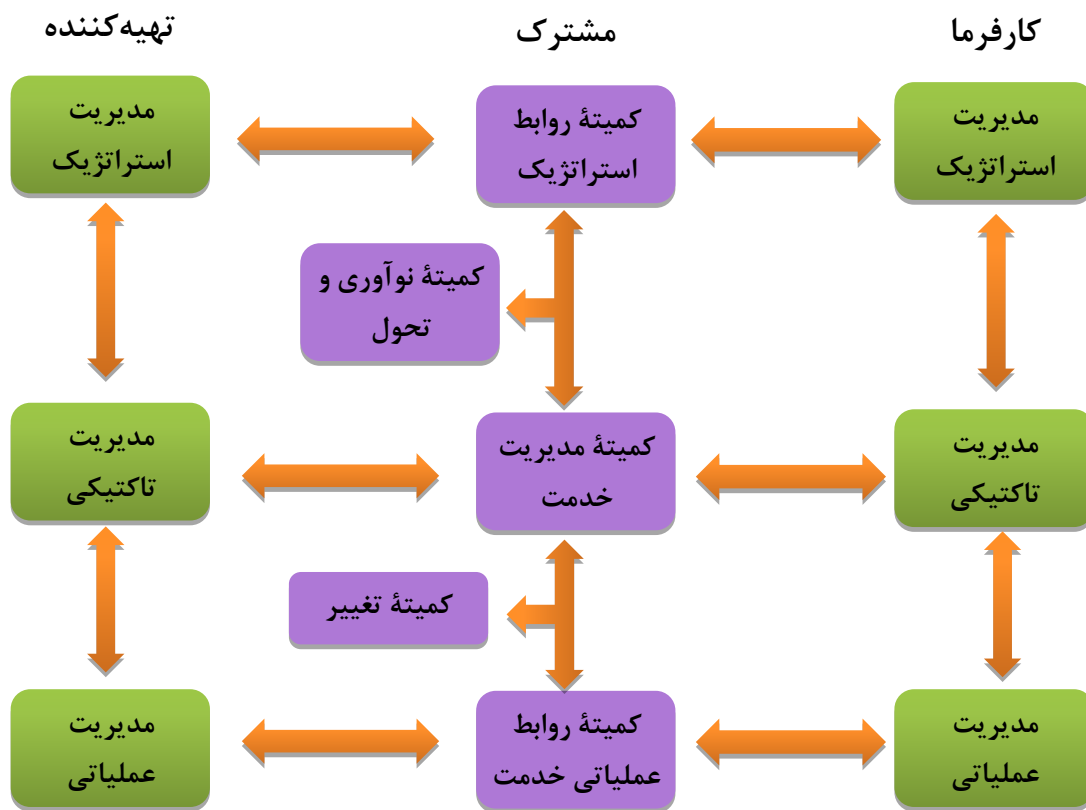
جدول ۳۹-استمرار با انقضای آماده‌سازی قرارداد

خروجی‌های اصلی	ورودی‌های اصلی
برنامه روزآمد مدیریت ادامه/خروج توصیه‌ها آیین کسب‌وکار صحه‌گذاری شده سند ارزیابی برون‌سپاری	گزارش عملکرد قراردادهای برون‌سپاری فرآیند مدیریت خروج آیین کسب‌وکار

پیوست الف (اطلاعاتی)

کمیته آمریت و ساختار نشست

نشست‌های مشترک بین کارفرما و تهیه‌کننده باید در ساختار نشست آمریت تعریف شود و ساختار مدیریت داخلی کارفرما و تهیه‌کننده را با هم سازگار کند. تعداد کمیته‌های آمریت مدیریت مشترک و فواصل زمانی نشست‌ها بستگی به دامنه، اندازه و پیچیدگی ترتیبات برون‌سپاری دارد. ماهیت دقیق این نشست‌ها باید در سند شفافی تعیین شود که در آن دامنه کار و انواع تصمیماتی که می‌تواند در این نشست‌ها گرفته شود بیان شده است. ساختار پایه باید دست کم شامل کمیته تصمیم‌گیری با تقویم رسمی برگزاری برای فعال کردن پایش مدیریتی اثربخش باشد. مثالی از ساختار در شکل الف ارائه شده است.



شکل الف-۱-کمیته‌های آمریت و ساختار نشست

نظام‌های نشست برای بحث‌های به‌موقع، پربار و سازنده حائز اهمیت است. هر نشست باید به صورت تعهدی متقابل، قابل اثبات، و مبتنی بر اراده با مسئولیت‌ها و حقوق تصمیم‌گیری تعریف‌شده برای حصول اطمینان از توانمندسازی مناسب افراد و طرف مقابل آنها هدایت شود. نشست‌های ادواری باید اولویت‌های کسب‌وکار و اهداف و همه اقدامات و تصمیمات برجسته‌ای را که باید به‌وضوح مشخص و گزارش شوند، منعکس کنند.

پیوست ب
(اطلاعاتی)

فهرست بازبینی ریسک‌های بالقوه برون‌سپاری در همهٔ مراحل

ب-۱ کلیات

بخشی از ارزیابی پیامدهای سازمانی برون‌سپاری (به بند ۶-۴ مراجعه شود) شناسایی، تعیین و پیگیری ریسک‌های احتمالی و ابداع اقدامات متقابل برای کاهش تاثیرات منفی آنهاست (به جدول ب ۱ مراجعه شود). هر ریسکی نیازمند درجه‌بندی و مقایسه با ریسک‌پذیری (اشتهای ریسک)^۱ است.

یادآوری- برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد فرآیندهای مدیریت ریسک، به استاندارد ملی ایران شماره ۱۲۳۴۵ مراجعه شود.

جدول ب ۱- فهرست بازبینی ریسک‌های بالقوه برون‌سپاری در هر مرحله

۱- تحلیل استراتژی برون‌سپاری	۲- آغاز و انتخاب
قابلیت‌های داخلی ناکافی برای انجام مرحلهٔ استراتژیک. فرآیند تصمیم‌گیری ضعیف قبلی که مقاصد برون‌سپاری را تعیین کرده است: -شروع برون‌سپاری قبل از توجه مناسب به روش‌های جایگزین دیگر -فقدان یا کیفیت پایین استراتژی/اهداف کسب‌وکار، کارکردی و/یا سپارش ناکافی یا مبهم بودن دامنهٔ تعریف‌شده برای فرصت برون‌سپاری استراتژی/اهداف فاقد کیفیت برای ورودی‌های مورد نیاز برای تحلیل استراتژی: -فرصت‌ها و مزایای استراتژیک - چشم‌انداز چالش‌های کسب‌وکار - چشم‌انداز خدمات/بازارهای آتی - مقادیر، کیفیت، هزینه‌ها، ریسک‌ها و قیود مورد نظر برای عناصر خدمات. از دست دادن شایستگی‌های اصلی که اهمیت استراتژیک برای سازمان دارند. ریسک لطمه دیدن دانش فنی/عملی لازم برای مدیریت تهیه‌کننده، به دنبال تحویل لطمه به تداوم کسب‌وکار در پی فعالیت‌های برون‌سپاری لو رفتن دارایی‌های فکری فقدان آگاهی، مالکیت و/یا تعهد در سطح هیأت مدیره مثبت‌بینی بیش از حد در برآورد عناصر آیین کسب‌وکار دست‌کم گرفتن عواقب نامتجانس بودن فرهنگی	قابلیت‌های داخلی ناکافی برای هدایت پروژهٔ انتخاب تضمین انطباق تهیه‌کننده با اصول ریسک کسب‌وکار: -تهیه‌کننده/کارفرما باید داری موقعیت مالی محکم تصدیق‌پذیر باشد تا سازمان با ریسک‌های مالی مواجه نشود -محل انتخاب‌شده نباید سازمان را نزد مراجع مقرراتی زیر سؤال ببرد -سازمان مرکز خدمات به اشتراک گذاشته‌شده یا برون‌سپاری‌شده را در ناحیهٔ پریسک قرار نمی‌دهد -ریسک این که تهیه‌کننده/کارفرما به رقیبی برای سازمان تبدیل شود کافی نبودن تعریف الزامات، مشخصات و SLAها انتخاب ناکافی تهیه‌کننده بالقوه کافی نبودن بازخورد دریافتی یا پردازش‌شده که از تهیه‌کننده رسیده است ریسک حیثیتی وارد شدن به فعالیت کسب‌وکار با تهیه‌کننده انتخاب ناکافی تهیه‌کننده انعکاس ناکافی الزامات در قراردادها فقدان توافق متقابل در مورد همهٔ جنبه‌های رابطهٔ برون‌سپاری ضعف مهارت‌های مذاکره محدود بودن منابع یا تهیه‌کننده‌های قابل نامناسب بودن یا نامؤثر بودن جنبه‌های قانونی/تجاری قراردادی که قادر به ایجاد انگیزه در تهیه‌کننده یا حمایت از طرف‌های قرارداد نیست تخصیص نامناسب و نامتوازن ریسک بین طرف‌ها ریسک شکست در ایجاد و برقراری همسویی فرهنگی،

ادامه جدول ب ۱	
ارتباطات و استنباطها	انتخاب الگوی نادرست برای سپارش افزایش پیچیدگی و فهرست محدود تهیه‌کننده‌های بالقوه با تعیین بلندپروازانه خدمات لازم برای برون‌سپاری به جای خدمات برون‌سپاری گام‌به‌گام
۴-تحویل ارزش	۳-گذار
ناکافی بودن عملکرد خدمت فقدان توانایی برای برآورده کردن انتظارات کاربر نهایی ریسک‌های تداوم کسب‌وکار ریسک‌های انطباق ناتوانی برآورده کردن انتظارات متقابل ناتوانی هدایت کارفرما/تهیه‌کننده به دلیل فقدان پیش عملکرد یا روشن بودن مسائل لحختی طرف مقابل در ایفای تعهدات قراردادی، مانند نداشتن نوآوری که منجر به لطمه به پایداری خدمات می‌شود به‌اشتراک نگذاشتن متقابل منافع ناتوانی در تهیه صورت وضعیت (تهیه‌کننده) ناتوانی در پرداخت صورت وضعیت (کارفرما) ریسک‌های مرتبط با حریم خصوصی و رعایت مقررات ریسک‌های مرتبط با خاتمه قرارداد از جمله تحویل دارایی‌های فکری و شیوه‌نامه‌ها انحراف تدریجی از استراتژی‌های سطح کسب‌وکار، کارکردی یا تأمین منابع	مشارکت ناکافی از جانب کارفرما/پروژه انتقال با مشارکت ضعیف تهیه‌کننده ناکافی بودن تیم پروژه گذار ناکافی بودن آمريت طی گذار ناکافی بودن عملکرد خدمات فقدان ظرفیت گذار شروع نکردن به موقع ساختاردهی آن بخش از سازمان که برای مدیریت بر تهیه‌کننده برون‌سپاری نشده است ناکافی بودن پرداختن به موانع تغییر انجام ندادن آزمون کامل ظرفیت تحویل خدمت در شرایط عمر واقعی سازمان پیش از بهره‌برداری در شرایط ظرفیت کامل ریسک‌های تداوم کسب‌وکار طی گذار، فقدان دارایی‌ها، دانش، کانال‌های ارتباطی، منابع انسانی پشتیبانی خدمات یا نداشتن توانایی اعمال رهبری فعالیت‌های خدمات بر طرف مناسب ریسک‌های مرتبط با حریم خصوصی و رعایت مقررات

جدول ب ۲ می‌تواند برای مدیریت ریسک‌ها، جدول طبقه‌بندی ریسک‌ها، یا جدول تقویم ریسک‌ها به کار رود.

جدول ب ۲- فهرست بازبینی ریسک‌های بالقوه برون‌سپاری در هر مرحله

وضعیت اقدام متقابل	اقدام متقابل	وضعیت ریسک	شخص مسئول	پیامد	احتمال وقوع	ریسک	مرحله	مرجع
مشخص کردن (برای مثال باز، در جریان، بسته‌شده)	شرح	مشخص کردن (برای مثال باز، در جریان، بسته‌شده)	نام	مشخص کردن (برای مثال کم، متوسط، زیاد مطابق با اشتهای ریسک‌پذیری کارفرما)	مشخص کردن (برای مثال کم، متوسط، زیاد مطابق با اشتهای ریسک‌پذیری کارفرما)	شرح	مشخص کردن (برای مثال آغاز و انتخاب، انتقال، خدمت، تحویل ارزش)	کد مرجع منحصر به فرد

یادآوری - احتمال وقوع و شدت احتمال با این فرض ارزیابی می‌شود که پروژه برون‌سپاری اجرا خواهد شد، از این رو کاهش ریسک با این فرض که به احتمال ۴۰٪ پروژه برون‌سپاری شروع نخواهد شد، مجاز نیست.

ب-۲ جریان اقدام پس از انجام ارزیابی ریسک

ب-۲-۱ ریسک‌های مرحله اول

این ارزیابی ریسک اولیه باید در مرحله اول انجام شود. بنابراین، مهم است که برای ریسک‌هایی که مرحله فعلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، اقدامات متقابل در اسرع وقت شروع شود. این امر به منظور حفاظت از کیفیت نتایج مرحله فعلی است.

ب-۲-۲ ریسک‌های مراحل دوم، سوم و چهارم

در مراحل بعدی، ارزیابی ریسک نیاز به تدقیق دارد و تصمیم‌های لازم در مورد روش‌های مناسب کاهش اثر باید گرفته شود.

یادآوری - ردیاب ریسک (تقویم ریسک) در هر زمان که اطلاعات مرتبط با ریسک در دسترس قرار می‌گیرد، روزآمد می‌شود. برای اطلاعات بیشتر در مدیریت ریسک، به استاندارد ملی ایران شماره ۱۲۳۴۵ مراجعه شود.

پیوست پ

(اطلاعاتی)

فهرست بازبینی مرحله اول برای آیین کسب و کار برون سپاری

فهرست بازبینی در جدول پ ۱ برای یادآوری این مورد که هزینه‌ها/سودها می‌تواند در آیین کسب و کار برون سپاری مد نظر قرار گیرد، به کار می‌رود. این فهرست در خدمت هدف تحلیل سهم در هر سناریو برای کسب و کار، استراتژی و اهداف سپارش و کارکردی است. این فهرست جامع نیست و ممکن است هزینه‌ها و سودهای اضافی‌تر نیز گنجانده شود.

جدول پ ۱- فهرست بازبینی برای چند نمونه از هزینه‌ها/سودها

سطوح خدمت کنونی	خدمات فعلی
سطح رضایت کارفرمای داخلی، برای کارفرمای داخلی برون سپاری کننده، برای مثال دپارتمان X	
میزان رضایت کارفرمای خارجی، کارفرمای خارجی سازمان	
هزینه‌های عملیاتی کنونی	
مستقیم: کارکنان، FTEs	
مستقیم: دارایی‌ها، تجهیزات، ماشین‌آلات، استهلاک	
غیرمستقیم: سرمایه‌گذاری‌های آتی	
غیرمستقیم: هزینه‌های تخصیص یافته داخلی	
سطوح خدمات انتقالی	گذار
سطح رضایت کارفرمای داخلی، برای کارفرمای داخلی برون سپاری کننده، مثلاً دپارتمان X	
سطح رضایت کارفرمای خارجی، کارفرمای خارجی سازمان	
هزینه‌های انتقال	
کارکنان داخلی/خارجی پروژه	
هزینه‌های تجهیز ابزار	
هزینه‌های ارتباطی	
هزینه‌های خاتمه خدمات	
سایر هزینه‌های سازمانی	
سایر جنبه‌های کیفی	
ریسک گذار	
ریسک شکست خدمت طی گذار	
سرمایه‌گذاری‌های آتی در مورد نوآوری و تحول، در مواقع لزوم	خدمات برون سپاری شده آتی یا خدمات انتقال یافته
سطوح خدمات آتی	
میزان رضایت کارفرمای داخلی؛ برای کارفرمای داخلی برون سپاری کننده، برای مثال دپارتمان X	
میزان رضایت کارفرمای خارجی، کارفرمای خارجی سازمان	هزینه‌های عملیاتی آتی
هزینه‌های ثابت و متغیر تحویل خدمت خارجی، صورت وضعیت تهیه کننده	
هزینه‌های تعمیراتی خدمت	

ادامه جدول پ ۱- فهرست بازبینی برای چند نمونه از هزینه‌ها/سودها	
سازمان کارکنان حفظ‌شده/مورد نیاز، و آمریت بر تهیه‌کننده	
اثرات توسعه مشترک کسب‌وکار	
تبعات بر کارکنان، بهبود/ کاهش روحیه کارکنان، انتقال کارکنان به تهیه‌کننده، هزینه‌های پایان کار	
تبعات قانونی، برای مثال انتقال دارایی‌ها و دارایی‌های فکری	
میزان کنترل	
ریسک شکست خدمت	
قابلیت‌های برگشت به وضعیت عادی در مورد شکست موقتی خدمت	
الزامات خروج در مورد شکست بلندمدت در ارائه خدمات	سایر جنبه‌های
درجه بلوغ سازمانی برای برون‌سپاری	کیفی (غیر کمی)
وابستگی بین تهیه‌کننده/سازمان میزبان	
نوآوری/ریسک فناوری	
موقعیت سازمان برای به‌کارگیری پیمانکاران	
کسب شایستگی‌های جدید از طریق مشارکت	
ریسک‌های دیگر	

پیوست ت

(اطلاعاتی)

مباحث متداول مرحله دوم موجود در فهرست بازبینی برای RFI

- در جدول ت ۱ فهرست بازبینی مباحث که به طور بالقوه می‌تواند در RFI خواسته شود، نشان می‌دهد. هنگام صدور RFI، موارد زیر باید در نظر گرفته شود:
- برای جلوگیری از ایجاد ابهام، پرسشنامه باید بسیار گویا باشد؛
 - توازن مناسبی در سطح (کلان-خرد) اطلاعات درخواست شده وجود داشته باشد: کلی‌گویی بیش از حد به درد کارفرما نمی‌خورد و جزئیات خیلی زیاد هم در این مرحله می‌تواند نامزدهای بالقوه خوب را فراری دهد؛
 - آمادگی برای پاسخ به سوالات (ظرفیت، ابزارها)؛
 - ارسال اطلاعات در مورد پرسش‌ها و پاسخ‌ها برای همه نامزدهای احتمالی (حلقه بازخورد)؛
 - بعضی از پرسش‌ها با اطلاعات محرمانه مرتبط هستند: این نکته باید هنگام پرسش، و پاسخ به چنین پرسش‌هایی و نیز هنگام ارزیابی پاسخ‌ها، مد نظر قرار گیرد. این موارد را می‌توان با علامت NDA مشخص کرد.

جدول ت ۱- مباحث RFI

اندازه	مشخصات شرکت
آدرس	
تاریخ تاسیس	
نحوه تماس (نمبر، رایانامه، تلفن) برای دریافت RFI	مشخصات خدمت
حجم کسب‌وکار برای خدمات درخواست شده	
خبرگی و تجربه در مورد خدمات درخواست شده	
تعداد کارفرمایان برای خدمات خاص	
تعداد کارکنان	محک زنی
کارفرمایان مرجع هم‌سنخ و تجربه حرفه‌ای	
اعتبار تهیه‌کننده	رضایت و وفاداری
میزان رضایت مشتری و رویکرد کارفرمامحور مرتبط با خدمت ویژه	
میزان تغییرات کارفرما (میانگین مدت کار با کارفرماهای مختلف)	
اختلافات حرفه‌ای (ارجاع قراردادها به محاکم داوری یا قضایی)	
تعداد موارد استفاده از کمک‌های بازپرداخت با توجه به سبد خدمت	کیفیت توانمندی
گواهینامه‌ها و احراز صلاحیت‌های مرتبط موجود	
توانمندی زیرساختی	
توانمندی ماشین‌آلات	
توانمندی مدیریت دانش	

ادامه جدول ت ۱- مباحث RFI	
توانمندی مدیریت کیفیت و عملکرد	
توانمندی انطباق با قوانین و مقررات	
توانمندی منابع انسانی	
در دسترس بودن کارکنان حائز صلاحیت برای خدمات درخواست شده	
امکان برآورده کردن معیار به‌آموخت‌های حرفه‌ای سطح صنعت	توانمندی در مورد ریسک و انطباق
گواهینامه‌ها و احراز صلاحیت‌های مرتبط موجود	
مجوزهای الزامی/صادر شده توسط مراجع	
منشور اخلاقی	
آیا خدمات برآورده‌کننده الزامات قانونی ویژه کشور هستند (تجربه کافی)؟	
شواهدی برای پایداری شرکت	توانایی پرداخت
قدرت پرداخت بدهی‌ها، اثربخشی و سودآوری خوشه خدمت مورد نظر برای خدمت درخواست شده	بدهی و تداوم

پیوست ث

(اطلاعاتی)

فهرست بازبینی مرحله دوم برای RFP

RFP باید امکان مقایسه پذیری پیشنهادهای تهیه کننده ها را با سرعت و به شیوه ای عینی و ساختاریافته فراهم کند. جزئیات معیارهای انتخاب پیشنهادهای وارده و وزن دهی واحد و همسانی باید مشخص شود و نشان دهنده حساسیت کسب و کار، تبعات مالی و اهمیت کلی فرآیند خدمات باشد. خلاصه ای از اطلاعات سطح بالا در مورد معیارهای انتخاب و وزن دهی را می توان در RFP ذکر کرد. RFP باید دست کم شامل اطلاعات مذکور در جدول ث ۱ باشد.

جدول ث ۱- RFP

اطلاعات برای تهیه کننده	دامنه و هدف درخواست
	روش اجرایی و زمان بندی RFP و نماینده های سازمان ها
	مدت زمان بندی شده برای قرارداد
	اطلاعات درباره انتقال منابع انسانی، قراردادها و دارایی ها
	مقررات خاص خرید
اطلاعات مورد نیاز	اطلاعات تدقیق شده در مورد پاسخ های دریافتی از RFP
	تدارک کارکنان و دارایی ها
	شرایط احراز شغل کارکنان
	چارچوبی برای آمریت و انطباق
	استراتژی کسب و کار
	پیمانکاران فرعی مرتبط
	NDA، در صورتی که قبلا طی RFI توافق نشده باشد
	خدمات درخواست شده مبتنی بر کتابچه خدمات
	پیش نویس قرارداد اصلی/اصطلاحات و شرایط عمومی
	فرم ارائه «پیشنهاد»، از جمله دستورالعمل های چگونگی تکمیل فرم
	فرمی برای جدول قیمت، از جمله دستورالعمل هایی در مورد چگونگی تکمیل فرم

پیوست ج
(اطلاعاتی)

مثال ۲: مثال‌هایی از مباحث قرارداد

مباحث درج‌شده در جدول ج ۱ باید در قرارداد برون‌سپاری مورد توجه قرار گیرد. این فهرست جامع نیست، اما به‌عنوان راهنما برای استفاده حسب مورد در قرارداد ارائه شده است.

جدول ج ۱- مثال‌هایی از مباحث قرارداد

۲۷-ممیزی	۱۴-تمهیدات پرداخت‌ها	۱-خدمات
۲۸-محک‌زنی	۱۵-مالیات	۲-سطوح خدمات
۲۹-روش اجرایی تغییر قرارداد	۱۶-روش اجرایی پذیرش خدمت	۳-گذار و تحول
۳۰-حفاظت داده‌ها و حریم خصوصی داده‌ها	۱۷-مسئولیت‌های کارفرما	۴-تمهیدات تداوم خدمت
۳۱-حل اختلاف	۱۸-بندهای خروج	۵-قراردادهای فرآیند گذار
۳۲-اخطارها و هشدارها	۱۹-برنامه‌ی زمان‌بندی	۶-انتقال کارکنان و منافع
۳۳-میانجی‌گری و داوری	۲۰-حقوق و واریته‌ها	۷-پیمان‌کار فرعی
۳۴-قلمرو قانونی حاکم بر قرارداد	۲۱-دارایی فکری	۸-پروژه‌های تهیه‌کننده
۳۵-سایر موارد قانونی	۲۲-محرمانگی و افشا	۹-آموزش توسط تهیه‌کننده
۳۶-آزمون‌ها	۲۳-گرامت	۱۰-کیفیت
۳۷-مقابله با رشوه	۲۴-بیمه و تعیین حدود مسئولیت	۱۱-توسعه‌ی فناوری
	۲۵-خروج و عواقب خروج	۱۲-برقراری و ارتقای فناوری
	۲۶-فورس‌ماژور	۱۳-هزینه‌ها

پیوست چ

(اطلاعاتی)

فهرست بازبینی برنامه گذار در مرحله سوم

فهرستی از مباحث مرتبطی که می‌تواند بخشی از انتقال خدمت باشد، در جدول چ ۱ ارائه شده است.

جدول چ ۱-عناوین مرتبط با گذار خدمت

مشخص کردن مدیر گذار کارفرما	تشکیل تیم پروژه
مشخص کردن مدیر گذار تهیه‌کننده	
مشخص کردن تیم اصلی گذار	
مشخص کردن کارشناسان موضوعات مرتبط از کارفرما	
تکوین جدول مسئولیت برای تیم پروژه	
تخصیص نقش‌ها و مسئولیت‌ها برای تیم پروژه	
مشخص کردن کارشناسان مدیریت تغییر به عنوان بخشی از تیم گذار	
ایجاد دستیابی و زیرساخت فناوری اطلاعات در محل کارفرما برای تیم گذار	
مشخص کردن ذی‌نفعان کلیدی برای آمریت فرآیند گذار	ایجاد آمریت برون‌سپاری
ترسیم جدول مسئولیت‌ها	
تخصیص نقش‌ها و مسئولیت‌ها به تیم آمریت فرآیند گذار	
تدوین برنامه ارتباطات و حل گام‌به‌گام تعارض‌ها	
انجام بازنگری آمریت فرآیند گذار	
مشخص کردن ریسک‌های کلیدی آمریت فرآیند گذار	
تدوین برنامه‌های کاهش اثر ریسک‌های فرآیند گذار	
بازنگری و به‌تصویب‌رساندن مستندات توسط تیم آمریت فرآیند گذار	
انجام تحلیل شکاف برای همه چارچوب‌های عملیاتی	تدقیق چارچوب عملیاتی و برنامه گذار
تخلیص چارچوب‌ها برحسب نیاز	
بازنگری برنامه گذار برای تغییرات مورد نیاز	
اخذ پایان برای برنامه تجدیدنظرشده گذار	
تکوین سنجه‌ها و برنامه اندازه‌گیری	
تکوین برنامه‌های تفصیلی گذار و مشخص کردن نقاط عطف کلیدی	تطبیق نقش‌ها
مشخص کردن تیم حفظ‌شده	
ایجاد برنامه گذار مجدد در صورت لزوم	
مشخص کردن مدیر تحویل خدمت و تیم اصلی تحویل	
مشخص کردن هماهنگ‌کننده تهیه‌کننده در محل کارفرما با عنوان مدیر جایگاه	
برنامه استخدامی برای نقش‌های آتی	

ادامه جدول چ ۱-عناوین مرتبط با گذار خدمت	
برقراری ارتباطات با اتحادیه‌ها در صورت لزوم	اجرای گذار دانش/کارکنان، فرآیندها و فناوری
اجرای برنامه گذار مجدد، در صورت لزوم	
تائید نقش‌ها و تعداد منابعی که باید استخدام شوند	تعیین منابع و تأمین منابع (استخدام)
تدوین کتابچه‌های شرح شغل	
دستیابی به کانال‌های تأمین منابع برای مشخص کردن نامزدها	
تعیین فهرست نامزدها برای مصاحبه	
زمان‌بندی نامزدها برای مصاحبه‌ها و سنجش‌ها	
نهایی کردن نامزدها برای ارائه پیشنهادها	
ارسال نامه‌های رسمی	
به‌کارگیری نامزدها	
تکمیل سپارش و به‌کارگیری	
درخواست‌دهی	
تدارک ماشین‌آلات طبق مشخصات	
طراحی و تعیین مشخصات	راه‌اندازی ماشین‌آلات
دریافت پیشنهاد قیمت تفصیلی تجهیز زیرساختار	
تصویب خرید	
ارسال تجهیزات و دریافت	
نصب و راه‌اندازی زیرساختار	
تهیه برنامه گذار دانش	برنامه انتقال دانش
تحویل برنامه گذار دانش	
بازنگری برنامه گذار دانش و تأمین بازخوردها	
اعمال تغییرات لازم در برنامه گذار دانش	
تسلیم و اختتام برنامه گذار دانش	
آموزش فناوری، آموزش فرآیند	اجرای انتقال دانش
سنجش میانی- سنجش سطوح دانش	
آموزش فناوری، آموزش فرآیند	
سنجش نهایی	
تکمیل گذار دانش	
تدارک محیط و زیرساختار	چارچوب‌های عملیاتی
تخصیص منابع بر اساس ظرفیت و معرفی وظایف و مسئولیت‌ها	
پیاده‌سازی برنامه نیروگیری، زمان‌بندی، تغییر برنامه در صورت لزوم	
آموزش و صدور گواهی برای منابع	
پیاده‌سازی خط‌مشی، روش‌های اجرایی و کنترل‌ها	

ادامه جدول چ ۱- عناوین مرتبط با گذار خدمت	
تهیه برنامه تداوم کسب و کار مطابق با الزامات مورد توافق	طرح ریزی تداوم کسب و کار
تحويل برنامه تداوم کسب و کار	
بازنگری برنامه تداوم کسب و کار	
الحاق اصلاحیه‌ها به برنامه تداوم کسب و کار	
تحويل مجدد برنامه تداوم کسب و کار	
اختتام برنامه تداوم کسب و کار	
ارسال همه اطلاعات ضروری و مرتبط مورد نیاز برای اجرای اثربخش فرآیند/کارکرد کسب و کار به تهیه کننده مناسب	اخذ اطلاعات کاری کارفرما
بازنگری برنامه دانش‌اندوزی در جایگاه	
تائید کسب و کارهای کوچک و متوسط برای دانش‌اندوزی و تضمین در دسترس بودن	
تضمین در دسترس بودن زیرساختار، اتاق‌های کنفرانس برای دانش‌اندوزی در جایگاه	
تهیه بیانیه بایدها و نبایدها برای تیم گذار	وظایف تهیه کننده لجستیک فرآیند گذار
نهایی کردن برنامه جابه‌جایی تیم (برای گذار)	
مشخص کردن الزامات روادید، در صورت نیاز	
درخواست و پردازش روادید	
تهیه بلیت هواپیما	
رزرو هتل	برنامه کسب دانش در سایت
تهیه برنامه دانش‌اندوزی در جایگاه	
تحويل برنامه دانش‌اندوزی در جایگاه	
اعمال تغییرات ضروری در برنامه دانش‌اندوزی در جایگاه	
تحويل و اختتام برنامه دانش‌اندوزی در جایگاه	
پیش‌آموزش دانش‌اندوزی برای تیم فرآیند گذار	
آموزش فناوری، آموزش فرآیندها	کسب دانش در جایگاه از جمله مستندسازی
تدوین مستندات SOP مربوطه	SOP
تحويل اسناد SOP	
بازنگری اسناد SOP و تهیه بازخورد	
اعمال تغییرات ضروری در اسناد SOP	
تحويل و اختتام اسناد SOP	
تدارک محیط و زیرساخت	به‌کارگیری چارچوب‌های عملیاتی
تخصیص منابع مطابق با ظرفیت و معرفی وظایف و مسئولیت‌ها	
اجرای برنامه نیروگیری، زمان‌بندی، تغییر برنامه در صورت لزوم	
آموزش و صدور گواهی برای منابع	
پیاده‌سازی خط‌مشی، روش‌های اجرایی و کنترل‌ها	

ادامه جدول چ ۱- عناوین مرتبط با گذار خدمت	
آزمودن قابلیت تحویل خدمت	برنامه ریزی برای فعالیت های آزمون
	تخصیص منابع برای آزمون
	ابلاغ زمان بندی آزمون به همه ذی نفعان
اجرا	زیرساختار آزمون
	محیط کار آزمون
	آزمودن حقوق دستیابی کاربر، سطوح دستیابی
	آزمودن روش های اجرایی اطلاع رسانی و نقض
	به کارگیری برنامه های تداوم کسب و کار
	آزمودن مهارت های افراد
	مقایسه نتایج آزمون
بازنگری نتایج آزمون	مستندسازی نتایج آزمون
	ارزیابی نتایج آزمون
	گزارش دهی به کمیته رهبری و به تصویب رساندن گزارش
	بایگانی مدارک آزمون
	اجرای آزمون یکپارچه برای ماشین آلات و کارکنان
اجرای آزمایشی	انجام آزمایشی مطابق با برنامه تدریجی
	پایش عملکرد
	گرفتن نظرهای مشتری
	ارائه پیشنهاد به کمیته رهبری
	به تصویب رساندن مستندات
	تحویل رسمی

جدول چ ۲ خلاصه ای از مدارک را برای تحویل گذار به مرحله تحویل ارزش نشان می دهد.

جدول چ ۲- خلاصه ای از مدارک برای تحویل از مرحله «گذار» به مرحله «تحویل ارزش»

باید باشد	بهبتر است باشد
۱- همه قراردادهای کارفرما	۱- فهرست سامانه ها
۲- برنامه انتقال (واقعی)	۲- جزئیات پیکره بندی
۳- پیاده سازی ارتباط و حل گام به گام تعارض	۳- عملیات فنی و جزئیات برنامه ها
۴- راه اندازی ساختار تیم تحویل پیشنهاد شده	۴- فهرست واژه های به کار رفته
۵- نتایج اجرای آزمایشی با تصویب تحویل رسمی به مرحله «تحویل»	۵- کتابچه های راهنمای نگهداری
۶- خط پایه عملکرد کارفرما برای عملکرد آیین کسب و کار	۶- کتابچه های راهنمای فنی، راهنماها و وسایل کمک آموزشی، برنامه آموزش، محیط آموزش، صدور گواهی آموزش
۷- برنامه ریزی و چیدمان زیرساختار تدارک دیده شده	۷- روش شناسی سنجش

ادامه جدول چ ۲- خلاصه‌ای از مدارک برای احاله از مرحله «انتقال» به مرحله «تحويل ارزش»	
۸- تحلیل منابع	۸- زیرساختار پیشامدهای غیرمترقبه برنامه‌ریزی شده همراه با تیم/منابع مشخص شده
۹- پذیرش ریسک و برنامه کاهش اثرات	۹- اقدام قابل تحويل، زمان‌بندی‌های مورد توافق
	۱۰- موارد قطعی نشده که برای مرحله تحويل ارزش باقی مانده است
	۱۱- برنامه و زمان‌بندی‌های نیروگیری
	۱۲- SOPها
	۱۳- به‌کارگیری مستندات راه‌اندازی/راهنماها برای کار
	۱۴- شرح سامانه و نقشه‌های فرآیندی
	۱۵- شرح سامانه فناوری اطلاعات
	۱۶- نمودار گردش کار فرآیند کسب‌وکار یا سامانه در صورت لزوم
	۱۷- سیستم مدیریت کیفی (برنامه بهبود مداوم، طرح نمونه‌برداری، فرآیند کالیبراسیون، سازوکار بازخوردی، اقدام اصلاحی، اقدام پیشگیرانه)
	۱۸- برنامه کنترل تولید
	۱۹- چارچوب آمریت
	۲۰- سامانه مدیریت دانش و دارایی

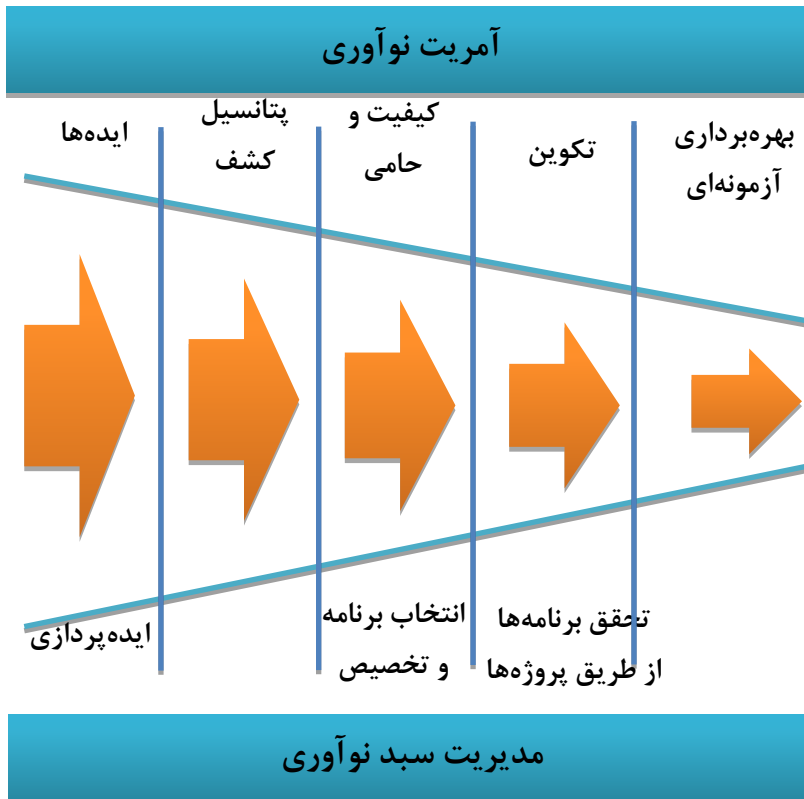
پیوست ح (اطلاعاتی)

مرحله چهارم، نمونه‌ای از فرآیند کیف نوآوری

در استراتژی سپارش کارفرما، باید ماهیت هر ترتیبات برون‌سپاری معین، تعیین شده باشد. اگر سنگ‌بنای استراتژی سپارش (یا هر قرارداد برون‌سپاری خاص) ارزش از طریق نوآوری است، یا اگر همکاری بلندمدت مورد نیاز است، تاثیرات کسب‌وکار و هزینه‌های تغییر زیاد است، آن گاه کارفرما و تهیه‌کننده، هر دو، باید در مورد این که انتظارات ارزش چی هستند، و نقش‌های مربوط به آنها در قبال حصول آنها شفافیت داشته باشند. استراتژی کسب‌وکار باید در طول زمان تغییر کند و فرآیند نوآوری باید تجدید شود تا ارتباط حفظ و سود به‌طور مداوم تحویل شود. بنابراین، فرآیند مشترک آمریت باید راهنمایی‌هایی را برای کیف نوآوری در همسوسازی همه‌آمال تجدیدنظرشده ارائه دهد. نوآوری در این زمینه برای موفقیت بلندمدت حیاتی است و باید قادر به انطباق با الزامات در حال تغییر بازار باشد.

ماهیت رابطه کارفرما-تهیه‌کننده باید منعکس‌کننده میل به کار مشترک و پیامد مورد انتظار چنین رویه کاری باشد. چنان چه هنجارهای سنتی قرار است توسط اکتشاف و بهره‌برداری از ایده‌های ابتکاری به چالش کشیده شود، شیوه کاری که کار را به عنوان مشارکت، ترغیب کند، ضرورت می‌یابد. کارفرما و تهیه‌کننده، هر دو باید به‌طور مشترک در خصوص مجموعه‌ای از اصول راهنما که به‌وضوح اصول کاری، دلایل منطقی و قالب‌های ذهنی رفتاری نهفته در کار مشترک را توصیف می‌کنند، توافق کنند. از این رو، آمریت کیف نوآوری از اهمیت زیادی برای هر کارفرما و تهیه‌کننده، برخوردار است. تصمیم‌گیری در سرمایه‌گذاری نوآوری و دستیابی به فرصت‌های نوآوری‌های خاص و ماندگار باید به‌طور معمول تصمیماتی مشترک باشند، چون هم کارفرما و هم تهیه‌کننده باید هر دو بهره‌مند شوند. مالکیت دارایی‌های معنوی نیز باید عنصری از قرارداد برون‌سپاری باشد. کمیته نوآوری باید مسیر استراتژیک، نظارت و کنترل همه فعالیت‌های مرتبط با نوآوری مربوطه را فراهم سازد (برای مثال مرکز ایجاد ارزش).

مرکز ایجاد ارزش باید به‌عنوان نهاد مدیریت نوآوری در سطح مدیریتی در نظر گرفته شود و عهده‌دار مسئولیت فرآیندهای پیوسته تبدیل ایده‌ها به ارزش واقعی شود. مرکز ایجاد ارزش باید انکوباتور گرفتن ایده‌های جدید و تبدیل آنها به آزمون‌های ماندگار باشد. طرح‌های نوآورانه، به‌طور معمول بیشتر از ۸۰٪ با شکست مواجه خواهند شد و باید به‌عنوان تجربه یادگیری به آنها نگریسته شود.



اجرای پروژه تحول
تصویب شده برای
تغییر خدمات و
قراردادها

شکل ح ۱- مثالی اطلاعاتی از قیف نوآوری

پیوست خ (اطلاعاتی)

خروج چرخه عمر برون سپاری

این استاندارد چرخه عمر ترتیبات برون سپاری را به صورت مشهود معرفی کرده است. اصل اساسی عبارت است از قادر ساختن رابطه مشترک متقابلاً سودمندی که خود را در چرخه عمر نشان می‌دهد. با این حال، در عمل، ممکن است شرایطی به وجود آید که به آن رابطه پایان دهد. در این پیوست، چگونگی وقوع این حالت در خود چرخه عمر توضیح داده شده است.

خاتمه رابطه می‌تواند به علت تغییرات استراتژیکی هر یک از دو طرف تهیه‌کننده یا کارفرما رخ دهد. فرآیند چرخه عمر مشخص شده در جداول خ ۱ تا خ ۳ باید مد نظر قرار گیرد.

جدول خ ۱- گزینه‌های یک و دو: انقطاع به دلیل تغییرات استراتژیک کسب‌وکار

فرآیند	چه چیزی	اقدام قابل تحویل
انتهای آماده‌سازی قرارداد (مرحله چهارم)	ارائه توصیه به ادامه یا خروج بر اساس ارزش تحویل شده طی ترتیبات برون سپاری. توصیه با معیارهای تداوم همراه است. روزآمدسازی برنامه خروج انجام شده است.	مشاوره برای استمرار یا خروج
تعریف استراتژی برون سپاری (مرحله اول)	توصیه به تداوم یا خروج ارزیابی می‌شود و مطابق استراتژی جدید برون سپاری سنجیده می‌شود. استراتژی می‌تواند تعیین کند که حتی در صورت مثبت بودن گزارش ارزیابی رابطه، باید با توجه به نیازهای تغییر یافته کسب‌وکار، برون سپاری متوقف شود. این قرارداد باید به روال طبیعی خود در پایان مدت تعیین شده در آن خاتمه یابد. در برخی موارد این تصمیم اتخاذ می‌شود که تحویل باید به مرحله ماقبل فرآیند برون سپاری کارفرما برگردانده شود	توصیه به انقطاع رابطه
پایش، ارزیابی و هدایت	پایش تاریخ انقضای قرارداد و حصول اطمینان از هشدار زودهنگام در دستور کار کمیته روابط استراتژیک قرار دارد. ارزیابی شود که آیا تهیه‌کننده یا کارفرما قصد توقف رابطه را بر اساس استراتژی برون سپاری دارد یا نه. اگر چنین است، برای تهیه پروژه خروج (شروع کار کمیته رهبری، شروع تیم پروژه و بودجه‌ریزی و گذار و برنامه خاتمه پروژه) راهنمایی کنید.	دستورهایی برای بودجه‌ریزی و برنامه گذار و/یا برنامه خاتمه پروژه

جدول خ ۲- گزینه سه: اختلاف اساسی

فرآیند	چه چیز	اقدام قابل تحویل
مدیریت و حل اختلاف (مرحله چهارم)	اگر مسئله‌ای شدت یابد، باید دوباره به کمیته آمریت برون‌سپاری اعاده شود. اگر کمیته در سطح پایین‌تر نتواند موضوع را حل کند، تبدیل به اختلافی می‌شود که باید توسط کمیته روابط استراتژیک بررسی شود.	توصیه: ادامه یا خروج
پایش، ارزیابی و هدایت	اگر کمیته روابط استراتژیک قادر به حل مشکل نباشد، کارفرما و تهیه‌کننده باید به تیم‌های رهبری شرکت خود گزارش دهند. پس از توصیه، گزینه‌های مختلف برای حل اختلاف باز است: میانجی‌گری، داوری، یا اقدام قانونی. اگر میانجی‌گری شکست بخورد، باید بین ارجاع به داوری یا اقدام قانونی تصمیم‌گیری شود. اگر خروج از قرارداد تنها راه حل کمیته روابط استراتژیک باشد، باید با تامین منابع، تیم پروژه را برای روز آمدسازی برنامه خروج، گذار و خاتمه پروژه، هدایت کند.	برنامه خروج برنامه گذار برنامه خاتمه
تعریف استراتژی برون‌سپاری (مرحله اول)	کارفرما اکنون باید در مورد این که آیا انتقال خدمات به خود سازمان یا تهیه‌کننده دیگر انجام شود یا نه، تصمیم‌گیری کند. در نتیجه فرآیند چرخه عمر برون‌سپاری جدید می‌تواند هنگام انتقال خدمات از تهیه‌کننده قدیمی به تهیه‌کننده جدید، شروع شود.	استراتژی برون‌سپاری

جدول خ ۳- گزینه چهار - تصمیم ناقص عدم خروج طی پروژه برون‌سپاری

فرآیند	چه	اقدام قابل تحویل
مذاکره و عقد قراردادها (مرحله دوم)	هر فرآیندی در مراحل دوم و سوم ممکن است بحثی اساسی را در مورد برآورده شدن اهداف برون‌سپاری مطرح سازد. با این حال، فرآیندهای مذاکره (مرحله دوم) و آزمون‌های (مرحله سوم) فرآیندهایی هستند که در آن آیین کسب‌وکار روزآمد می‌شود. هنگام روزآمدسازی آیین کسب‌وکار معلوم می‌شود که آیا اهداف برآورده شده‌اند، یا نه. اگر جواب منفی باشد، مشاوره باید داده شود.	مشاوره: خروج/عدم خروج
آمریت	کمیته روابط استراتژیک باید پیامدهای روزآمدسازی آیین کسب‌وکار ارزیابی، گزارش‌های عملکرد و کیفیت و گزارش‌های ریسک را درون فرآیند آمریت پایش، ارزیابی و هدایت کند. اگر این کمیته احساس کند که اهداف مشترک در معرض ریسک هستند، موارد باید به سازمان‌های کارفرما یا تهیه‌کننده، گزارش شوند. سازمان‌های کارفرما یا تهیه‌کننده می‌توانند پروژه برون‌سپاری را متوقف کنند. این تصمیم در دامنه کاربرد این استاندارد درج نشده است.	مشاوره: خروج/عدم خروج

فرآیندهای کلیدی خروج عبارتند از:

الف- تعیین تیمی مشترک با تجربه‌ها و مهارت‌های لازم برای مدیریت مرحله خروج؛

ب- بازنگری و روزآمدسازی برنامه خروج؛

پ- تدوین و مدیریت برنامه پروژه مرحله خروج؛

ت- بازنگری و ثبت مشترک درس‌های آموخته‌شده.

خروجی‌های اصلی فرآیند خروج عبارتند از:

- تقسیم عادلانه حقوق مالکیت فکری؛

- تخصیص عادلانه دارایی‌ها و سرمایه‌گذاری‌ها،

- تداوم کسب‌وکار برای ذی‌نفعان؛

- اجرا و تکمیل مفاد قرارداد؛

- ثبت درس‌های آموخته‌شده.

کتابنامه

- [۱] استاندارد ملی ایران شماره ۳۱-۴۱۷، فناوری اطلاعات - واژه‌نامه - قسمت ۳۱: هوش مصنوعی - یادگیری ماشین
- [۲] استاندارد ایران-ایزو ۹۰۰۱، سیستم‌های مدیریت کیفیت-الزامات
- [۳] استاندارد ملی ایران شماره ۱۵۳۷۸، مواد اولیه بسته‌بندی برای محصولات دارویی- الزامات ویژه برای کاربرد استاندارد ایران-ایزو ۹۰۰۱ سال ۱۳۸۸ با توجه به روش خوب تولید (GMP)
- [۴] استاندارد ملی ایران شماره ۱۹۰۱۱، رهنمودهایی برای ممیزی سیستم‌های مدیریت
- [۵] استاندارد ملی ایران شماره ۲-۱۶۳۴۷، فناوری اطلاعات- مدیریت خدمات- قسمت ۲: راهنمای کاربرد سامانه‌های مدیریت خدمت
- [۶] استاندارد ملی ایران شماره ۳-۱۶۳۴۷، فناوری اطلاعات- مدیریت خدمات- قسمت ۳: راهنمایی برای تعریف دامنه و کاربردپذیری استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷
- [۷] استاندارد ملی ایران شماره ۱۷۴۶۵، مدیریت پروژه- راهنما
- [۸] استاندارد ملی ایران شماره ۱۸۸۸۸، خدمات غواصی غیرحرفه‌ای -الزامات تهیه‌کننده‌های خدمات غواصی اسکوبا
- [۹] استاندارد ملی ایران شماره ۲۵۱۰۴، سامانه های حمل و نقل هوشمند -ITS) معماری، رده‌بندی، واژگان سامانه و مدل سازی داده‌ها -الزامات آموزش برای معماری ITS
- [۱۰] استاندارد ملی ایران شماره ۲۷۰۰۱، فناوری اطلاعات- فنون امنیتی- سیستم‌های مدیریت امنیت اطلاعات- الزامات
- [۱۱] استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵، مدیریت ریسک - اصول و رهنمودها
- [12] ISO 22301, Societal security — Business continuity management systems - Requirement
- [13] ISO 26000, Guidance on social responsibility s
- [14] BS 11000 (all parts), Collaborative business relationships
- [15] CEN/TS 16555-1:2013, Innovation management: Innovation management system
- [16] DIN SPEC 1041, Outsourcing technologieorientierter wissensintensiver Dienstleistungen
- [17] UK NOA Sourcing LifeCycle
- [18] The Open Group. 2009, TOGAF Version 9, The Open Group, ISBN 978-90-8753-230-7, available from: <http://pubs.opengroup.org/architecture/togaf9-doc/arch/>
- [19] ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on Outsourced Processes, ISO/TC 176/SC 2/N 630R3, available from: http://www.iso.org/iso/05_guidance_on_outsourced_processes.pdf