

## Operating Model & Governance

\*\* حکمرانی و تصمیمگیری \*\*

شرکت نوبتنو بر اساس ساختاری اداره می‌شود که در آن مالکیت تصمیم‌ها به وضوح تعریف شده و فرآیندهای حل اختلاف مبتنی بر شفافیت و داده است.

مالک تصمیم‌های محصول مدیر محصول است. در حال حاضر این نقش بر عهده طراح محصول و تجربه کاربری قرار دارد. مالک محصول مسئولیت تعریف چشم‌انداز محصول تدوین نقشه راه محصول اولویت‌بندی ویژگی‌ها و تصمیمگیری نهایی درباره چیستی و چگونگی محصول را بر عهده دارد. تمام تصمیم‌های محصول باید مبتنی بر داده‌های کاربران تحقیقات بازار و اهداف تجاری باشد. مالک محصول حق و تو روی تغییرات فنی که بر تجربه کاربر تأثیر منفی می‌گذارند دارد.

مالک تصمیم‌های فناوری مدیر فنی است. این نقش مسئولیت تصمیمگیری درباره معماری سیستم انتخاب تکنولوژی‌ها استانداردهای کدنویسی امنیت و مقیاس‌پذیری را بر عهده دارد. مدیر فنی مالک بودجه فنی و برنامه زمان‌بندی توسعه است. تصمیم‌های فنی باید مبتنی بر معیارهای عملکردی هزینه نگهداشت و امنیت باشد.

مالک تصمیم‌های فروش مسئول رشد و ارتباطات است. این نقش مالک استراتژی فروش کانال‌های توزیع قیمت‌گذاری و برنامه جذب مشتری است. مسئول رشد تصمیمگیرنده نهایی درباره تخفیف‌ها شرایط قرارداد و اولویت‌بندی بخش‌های بازار است.

برای تصمیم‌هایی که بیش از یک حوزه را تحت تأثیر قرار می‌دهند یا جزو تصمیم‌های استراتژیک شرکت محسوب می‌شوند فرآیند تصمیمگیری مشترک تعریف شده است. این تصمیم‌ها شامل تعیین استراتژی کلی شرکت تصویب بودجه سالانه تغییر مدل درآمدی و ورود به بازارهای جدید می‌شود. فرآیند تصمیمگیری مشترک با تهیه پیشنهاد توسط یکی از اعضاء آغاز می‌شود. این پیشنهاد باید شامل تحلیل وضعیت موجود گزینه‌های پیش رو مزايا و معایب هر گزینه توصیه مشخص و داده‌های پشتیبان باشد. سپس پیشنهاد در جلسه تیمی مطرح و مورد بحث قرار می‌گیرد. پس از بحث همه اعضاء تیم رأی می‌دهند. در صورت حصول اکثریت آرا تصمیم تصویب می‌شود. در صورت عدم حصول اکثریت مدیر عامل به عنوان تصمیمگیرنده نهایی وارد می‌شود. مدیر عامل پس از مشورت با اعضاء و بررسی داده‌ها تصمیم نهایی را اعلام می‌کند. این تصمیم برای همه لازم‌الاجرا است.

\*\* حل اختلاف \*\*

اختلاف‌های داخلی در سه سطح حل می‌شوند. سطح اول اختلاف‌های عملیاتی روزمره است. این اختلاف‌ها باید ظرف بیست و چهار ساعت از طریق گفت‌و‌گوی مستقیم بین طرفین حل شوند. اگر حل نشندن به سطح دوم ارتقا می‌یابند. سطح دوم اختلاف‌های تاکتیکی است. این اختلاف‌ها در جلسه هفتگی تیم مطرح می‌شوند. هر طرف حداقل پنج دقیقه زمان دارد موضع خود را توضیح دهد. سپس سایر اعضای تیم نظرات خود را بیان می‌کنند. هدف یافتن رامحل مشترک است. اگر پس از سی دقیقه بحث به نتیجه نرسید موضوع به سطح سوم ارتقا می‌یابد. سطح سوم اختلاف‌های استراتژیک است. این اختلاف‌ها به مدیر عامل ارجاع داده می‌شوند. مدیر عامل حداقل تا یک هفته فرصت دارد با همه طرفین گفت‌و‌گو کند داده‌ها را بررسی کند و تصمیم نهایی را اعلام کند. تصمیم مدیر عامل قطعی و لازم‌الاجرا است. تمام اختلافات و رامحل‌های آن‌ها در سامانه اختلافات ثبت می‌شوند. این سامانه به عنوان پایگاه دانش برای جلوگیری از تکرار اختلافات مشابه استفاده می‌شود.

## \*\*گزارش‌دهی و شفافیت\*\*

شرکت نوبتنو سیستم گزارش‌دهی چندلایه دارد که اطمینان حاصل می‌کند همه ذینفعان اطلاعات لازم را در زمان مناسب دریافت می‌کنند. گزارش روزانه عملکرد هر عضو تیم به صورت متنی کوتاه در سامانه داخلی ثبت می‌شود. این گزارش شامل سه بخش است کارهای انجام شده روز موانع و مشکلات برنامه فردای کار. گزارش روزانه حداقل باید پانزده خط باشد و قبل از پایان ساعت کاری ثبت شود. گزارش هفتگی توسط هر یک از مالکان حوزه تهیه می‌شود. گزارش هفتگی محصول توسط مالک محصول تهیه می‌شود و شامل پیشرفت توسعه ویژگی‌های جدید بازخورد کاربران و تغییرات در نقشه راه محصول است. گزارش هفتگی فناوری توسط مدیر فنی تهیه می‌شود و شامل وضعیت سیستم‌ها رویدادهای فنی مشکلات امنیتی و پیشرفت پروژه‌های توسعه است. گزارش هفتگی فروش توسط مسئول رشد تهیه می‌شود و شامل آمار فروش عملکرد کانال‌ها نرخ تبدیل و فعالیت‌های بازاریابی است. گزارش هفتگی در جلسه هفتگی تیم ارائه می‌شود.

گزارش ماهانه مالی توسط مدیر عامل با همکاری حسابدار خارجی تهیه می‌شود. این گزارش شامل صورت درآمد و هزینه ترازنامه جریان نقدی تحلیل انحرافات بودجه و پیش‌بینی مالی سه ماه آینده است. گزارش ماهانه مالی حداقل تا روز دهم ماه بعد تهیه و در اختیار سرمایه‌گذاران قرار می‌گیرد. گزارش ماهانه عملکرد مشتریان توسط مسئول رشد تهیه می‌شود. این گزارش شامل تعداد مشتریان فعل نرخ فرسایش رضایت‌سنگی مشتریان تحلیل بخش‌های بازار و بازخورد های کیفی است. گزارش ماهانه فنی جامع توسط مدیر فنی تهیه می‌شود. این گزارش شامل معیارهای عملکرد سیستم امنیت داده‌ها ظرفیت سرورها هزینه‌های زیرساخت و برنامه نگهداشت است. گزارش فصلی استراتژیک توسط مدیر عامل تهیه می‌شود. این گزارش شامل تحلیل عملکرد سه ماهه مقایسه با اهداف از پیش تعیین شده بررسی رقبا تحولات بازار و تنظیم استراتژی برای فصل آینده است. گزارش فصلی در جلسه ای با حضور سرمایه‌گذاران ارائه و مورد بحث قرار می‌گیرد.

تمام گزارش‌ها در مخزن مرکزی شرکت ذخیره می‌شوند و دسترسی به آن‌ها بر اساس سطح مجوز تعريف شده است. اعضای تیم به تمام گزارش‌های داخلی دسترسی دارند. سرمایه‌گذاران به گزارش‌های مالی و استراتژیک دسترسی دارند.

هیچ گزارشی نباید حاوی فرضیات مبهم باشد. هر ادعا یا تحلیلی در گزارش باید با داده‌های واقعی پشتیبانی شود. اگر داده کافی وجود ندارد باید به صراحة ذکر شود.

## \*\*کنترل تغییرات\*

سیستم کنترل تغییرات شرکت نوبتنو بر اساس میزان تأثیر و هزینه تغییر طراحی شده است. تغییرات به سه دسته تقسیم می‌شوند. دسته اول تغییرات کوچک هستند. این تغییرات شامل تصحیح خطاهای جزئی به روزرسانی محتوا و تنظیمات جزئی می‌شوند. هزینه این تغییرات کمتر از پنج میلیون تومان و زمان اجرای آن‌ها کمتر از سه روز کاری است. تغییرات کوچک توسط مالک حوزه مربوطه تأیید و اجرا می‌شوند. ثبت این تغییرات در سامانه رهگیری الزامی است اما نیاز به تأیید اضافه ندارد.

دسته دوم تغییرات متوسط هستند. این تغییرات شامل اضافه کردن ویژگی‌های جدید تغییرات در رابط کاربری و به روزرسانی‌های امنیتی می‌شوند. هزینه این تغییرات بین پنج تا بیست میلیون تومان و زمان اجرای آن‌ها بین سه روز تا دو هفته است. تغییرات متوسط نیازمند تهیه سند پیشنهاد تغییر هستند. این سند باید شامل توجیه تغییر تحلیل هزینه‌های برنامه اجرا و معیارهای موقفيت باشد. سند پیشنهاد تغییر ابتدا توسط مالک حوزه بررسی می‌شود. سپس در جلسه هفتگی تیم مطرح می‌شود. در این جلسه همه اعضاء نظرات خود را بیان می‌کنند. در صورت موافقت حداقل دو نفر از سه عضو اصلی تغییر تأیید و اجرا می‌شود.

دسته سوم تغییرات بزرگ هستند. این تغییرات شامل تغییرات معماری سیستم ورود به بازار جدید و تغییر مدل کسبوکار می‌شوند. هزینه این تغییرات بیش از بیست میلیون تومان و زمان اجرای آن‌ها بیش از دو هفته است. تغییرات بزرگ نیازمند تهیه سند جامع تجاری هستند. این سند باید شامل تحلیل بازار تحلیل رقبا پیش‌بینی مالی برنامه ریسک و برنامه اجرای دقیق باشد. سند تجاری ابتدا در تیم بررسی و اصلاح می‌شود. سپس در جلسه ویژه‌ای با حضور سرمایه‌گذاران مطرح می‌شود. تصمیم نهایی درباره تغییرات بزرگ با توافق سرمایه‌گذاران گرفته می‌شود.

تمام تغییرات پس از اجرا ارزیابی می‌شوند. ارزیابی شامل مقایسه نتایج واقعی با معیارهای موقفيت تعیین شده است. درس‌های آموخته شده از هر تغییر ثبت و در پایگاه دانش شرکت ذخیره می‌شوند.

## \*\*مدیریت بودجه\*

فرآیند مدیریت بودجه شرکت نوبتنو بر اساس چرخه مالی سالانه عمل می‌کند. بودجه سالانه در دو ماه پایانی هر سال مالی برای سال آینده تهیه می‌شود. تهیه بودجه با تعیین اهداف استراتژیک سال آینده آغاز می‌شود. سپس هر یک از مالکان

حوزه بودجه پیشنهادی حوزه خود را تهیه می‌کنند. بودجه پیشنهادی باید مبتنی بر اهداف کمی و کیفی تعیین شده باشد. بودجه‌های پیشنهادی در جلسات متواالی تیم بررسی و یکپارچه می‌شوند. بودجه نهایی به سرمایه‌گذاران ارائه و پس از تأیید آن‌ها اجرایی می‌شود.

بودجه به چهار بخش اصلی تقسیم می‌شود. بخش اول بودجه توسعه محصول است که شامل هزینه‌های نیروی انسانی فنی خرید نرم‌افزار و خدمات ابری می‌شود. این بودجه توسط مدیر فنی مدیریت می‌شود. بخش دوم بودجه فروش و بازاریابی است که شامل هزینه‌های جذب مشتری تبلیغات و مشارکت در رویدادها می‌شود. این بودجه توسط مسئول رشد مدیریت می‌شود. بخش سوم بودجه عملیاتی است که شامل هزینه‌های اداری حقوقی و پشتیبانی می‌شود. این بودجه توسط مدیر عامل مدیریت می‌شود. بخش چهارم بودجه احتیاط است که معادل ده درصد کل بودجه است و برای موقع غیرمنتظره در نظر گرفته می‌شود. استفاده از بودجه احتیاط نیازمند تأیید مدیر عامل و اطلاع به سرمایه‌گذاران است

کنترل بودجه به صورت ماهانه انجام می‌شود. در پایان هر ماه هزینه‌های واقعی با بودجه مصوب مقایسه می‌شوند. انحراف بیش از ده درصد در هر بخش نیازمند ارائه توضیح توسط مالک آن بخش است. اگر انحراف ناشی از تغییر شرایط بازار یا فرصت‌های جدید باشد امکان تعديل بودجه وجود دارد. تعديل بودجه باید از طریق فرآیند کنترل تغییرات و با تأیید سرمایه‌گذاران انجام شود. مدیر عامل مجاز است تا سقف پانزده میلیون تومان بین بخش‌های بودجه جابه‌جایی انجام دهد. جابه‌جایی‌های بیشتر نیازمند تأیید سرمایه‌گذاران است

گزارش مالی ماهانه شامل تحلیل بودجه به سرمایه‌گذاران ارائه می‌شود. این گزارش باید دلایل هر انحراف مهم و اقدامات اصلاحی پیش‌بینی شده را توضیح دهد

## \*\*مدیریت تأمین‌کنندگان\*\*

تأمین‌کنندگان شرکت نوبتنو بر اساس میزان اهمیت به سه دسته طبقه‌بندی می‌شوند. دسته اول تأمین‌کنندگان حیاتی هستند. این تأمین‌کنندگان شامل ارائه‌های خدمات ابری خدمات پرداخت و خدمات ارتباطی می‌شوند. عملکرد این تأمین‌کنندگان مستقیم بر قابلیت ارائه خدمات شرکت تأثیر می‌گذارد. دسته دوم تأمین‌کنندگان مهم هستند. این تأمین‌کنندگان شامل ارائه‌های خدمات پشتیبانی و خدمات مشاوره می‌شوند. دسته سوم تأمین‌کنندگان عادی هستند. این تأمین‌کنندگان شامل فروشنده‌گان تجهیزات اداری خدمات چاپ و سایر خدمات عمومی می‌شوند

فرآیند انتخاب تأمین‌کننده برای تأمین‌کنندگان حیاتی شامل پنج مرحله است. مرحله اول تعیین نیازمندی‌های دقیق فنی و تجاری است. مرحله دوم شناسایی حداقل سه گزینه ممکن است. مرحله سوم ارزیابی فنی و امنیتی هر گزینه توسط مدیر فنی است. مرحله چهارم مذاکره تجاری و بررسی قرارداد توسط مدیر عامل است. مرحله پنجم آزمایش عملیاتی تأمین‌کننده منتخب در محیط آزمایشی است. برای تأمین‌کنندگان مهم فرآیند انتخاب شامل سه مرحله است تعیین نیازمندی‌ها شناسایی

دو گزینه ممکن و ارزیابی فنی و تجاری. برای تأمین‌کنندگان عادی فرآیند انتخاب شامل دو مرحله است تعیین نیازمندی‌ها و انتخاب بر اساس قیمت و در دسترس بودن.

همه قراردادهای با تأمین‌کنندگان باید شامل بندهای مشخصی باشند. بند اول مشخصات دقیق خدمات یا کالای عرضه شده. بند دوم سطح خدمات مورد انتظار و معیارهای اندازه‌گیری. بند سوم شرایط مالی و روش پرداخت. بند چهارم ضمانته و مسئولیت‌ها. بند پنجم شرایط فسخ قرارداد. بند ششم محترمانگی و امنیت داده‌ها. قراردادهای با تأمین‌کنندگان حیاتی باید حداقل برای مدت یک سال و حداقل برای مدت سه سال منعقد شوند. قراردادهای با تأمین‌کنندگان مهم می‌توانند برای مدت شش ماه تا یک سال منعقد شوند. قراردادهای با تأمین‌کنندگان عادی به صورت موردي منعقد می‌شوند.

ناظارت بر عملکرد تأمین‌کنندگان به صورت مستمر انجام می‌شود. برای تأمین‌کنندگان حیاتی عملکرد ماهانه بررسی می‌شود. معیارهای ناظارت شامل در دسترس بودن سرویس زمان پاسخگویی به مشکلات و رعایت استانداردهای امنیتی است. برای تأمین‌کنندگان مهم عملکرد هر سه ماه بررسی می‌شود. برای تأمین‌کنندگان عادی عملکرد هر شش ماه بررسی می‌شود. هر تأمین‌کننده حیاتی باید یک جایگزین فعل داشته باشد. این جایگزین باید حداقل هر شش ماه یک بار آزمایش شود تا از آمادگی آن اطمینان حاصل شود.

در صورت بروز مشکل با تأمین‌کننده فرآیند مشخصی اجرا می‌شود. ابتدا مشکل به صورت رسمی به تأمین‌کننده اعلام می‌شود. سپس مهلت مشخصی برای رفع مشکل تعیین می‌شود. اگر مشکل در مهلت تعیین شده رفع نشد اقدامات جایگزین از جمله فعال‌سازی تأمین‌کننده پشتیبان اجرا می‌شوند. عملکرد ضعیف متندد شده می‌تواند منجر به فسخ قرارداد و جستجوی تأمین‌کننده جدید شود.

\*\*مدیریت کیفیت و امنیت\*\*

سیستم مدیریت کیفیت شرکت نوبتنو بر اساس استانداردهای صنعت و نیازمندی‌های مشتریان طراحی شده است. کیفیت در سه بعد اندازه‌گیری و کنترل می‌شود. بعد اول کیفیت فنی است که شامل عملکرد صحیح قابلیت اطمینان و کارایی سیستم می‌شود. بعد دوم کیفیت کاربری است که شامل سهولت استفاده تجربه مثبت کاربر و رضایت مشتری می‌شود. بعد سوم کیفیت فرآیندی است که شامل کارایی عملیات و رعایت استانداردهای داخلی می‌شود.

برای کیفیت فنی شاخص‌های کمی تعریف شده است. شاخص در دسترس بودن سیستم که باید بالای نود و نه و نیم درصد باشد. شاخص زمان پاسخگویی که باید کمتر از دو ثانیه برای نود و پنج درصد درخواست‌ها باشد. شاخص نرخ خطا که باید کمتر از یک درصد باشد. این شاخص‌ها به صورت لحظه‌ای مانیتور می‌شوند و در صورت افت به زیر سطح تعیین شده هشدار ارسال می‌شود. بررسی جامع فنی هفتگی انجام می‌شود و نتایج در گزارش هفتگی فناوری منعکس می‌شود.

برای کیفیت کاربری شاخص‌های متفاوتی تعریف شده است. شاخص نرخ تکمیل موفق کارها که باید بالای هشتاد درصد باشد. شاخص رضایت کاربر که از طریق نظرسنجی‌های دورهای اندازهگیری می‌شود و باید بالای چهار از پنج باشد. شاخص نرخ بازگشت کاربر که نشان‌دهنده تمایل کاربران به استفاده مجدد از سرویس است. این شاخص‌ها ماهانه اندازهگیری و تحلیل می‌شوند. بازخورد کاربران به صورت مستمر جمع‌آوری و دستبندی می‌شود. بازخوردهای منفی در اولویت بالاتر برای رسیدگی قرار می‌گیرند.

برای کیفیت فرآیندی شاخص‌های عملیاتی تعریف شده است. شاخص زمان حل مشکل کاربر که باید کمتر از چهار ساعت کاری باشد. شاخص دقت پیش‌بینی مالی که انحراف پیش‌بینی از واقعیت باید کمتر از ده درصد باشد. شاخص رعایت زمان‌بندی پروژه‌ها که تحويل به موقع باید بالای نود درصد باشد. این شاخص‌ها ماهانه اندازهگیری و در گزارش ماهانه عملکرد منعکس می‌شوند.

سیستم مدیریت امنیت شرکت بر پایه سه اصل استوار است. اصل اول محافظت از داده‌های کاربران. اصل دوم تضمین در دسترس بودن سرویس. اصل سوم رعایت مقررات و قوانین. برای اجرای این اصول اقدامات متعددی انجام می‌شود. تمام داده‌های حساس شامل اطلاعات شخصی کاربران و اطلاعات پرداخت به صورت رمزگذاری شده ذخیره و منتقل می‌شوند. دسترسی به سیستم‌ها بر اساس اصل کمترین امتیاز تنظیم شده است. هر کاربر فقط به داده‌ها و عملکردهایی دسترسی دارد که برای انجام وظایف ضروری است. بررسی‌های امنیتی منظم انجام می‌شود. بررسی خودکار روزانه برای شناسایی آسیب‌پذیری‌های شناخته شده. بررسی دستی ماهانه توسط مدیر فنی. بررسی جامع شش ماهه توسط مشاور امنیتی خارجی. آموزش امنیتی برای همه اعضای تیم الزامی است. این آموزش‌ها هر شش ماه یک بار به روز می‌شوند. برنامه پاسخ به حوادث امنیتی تعریف و تمرین شده است. این برنامه مراحل شناسایی حادثه مهار آسیب بازیابی سرویس و تحلیل ریشه را مشخص می‌کند.

کیفیت و امنیت محصول قبل از هر انتشار جدید ارزیابی می‌شود. هیچ تغییری در محصول نهایی بدون عبور از دروازه کنترل کیفیت منتشر نمی‌شود. این دروازه شامل تست عملکردی تست امنیتی تست کاربری و تأیید نهایی توسط مالک محصول است. فقط در صورت عبور موفق از همه مراحل مجوز انتشار صادر می‌شود.

\*\*ناظارت و بهبود مستمر\*\*

مدل عملیاتی و حکمرانی شرکت نوبتنو هر شش ماه یک بازنگری کامل می‌شود. این بازنگری توسط مدیر عامل با مشارکت همه اعضای تیم انجام می‌شود. هدف بازنگری شناسایی نقاط قوت و ضعف سیستم و اجرای بهبودهای لازم است. بازخورد اعضای تیم درباره اثربخشی فرآیندها جمع‌آوری و تحلیل می‌شود. داده‌های عملکردی شامل زمان تصمیمگیری کیفیت تصمیمات و هزینه اجرای فرآیندها بررسی می‌شود. تغییرات محیطی شامل تحولات بازار فناوری و قوانین در نظر گرفته می‌شود. در پایان بازنگری گزارش بهبود تهیه می‌شود. این گزارش شامل پیشنهادهای اصلاحی

برنامه اجرا و معیارهای اندازه‌گیری موفقیت است. پیشنهادهای اصلاحی از طریق فرآیند کنترل تغییرات بررسی و در صورت تصویب اجرا می‌شوند.

حکمرانی مؤثر در شرکت نوبتنو نه تنها به ایجاد ساختارهای مناسب که به فرهنگ سازمانی شفافیت و مسئولیت‌پذیری وابسته است. تمام اعضای تیم موظف به رعایت اصول مندرج در این سند هستند. هر گونه انحراف از این اصول باید مستند و گزارش شود. سیستم پاداش و تشویق شرکت به گونه‌ای طراحی شده است که رفتارهای همسو با حکمرانی مؤثر را تقویت کند. موفقیت شرکت در گرو تعهد همگانی به این مدل عملیاتی و حکمرانی است