



جمهوری اسلامی ایران
Islamic Republic of Iran

مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران

Institute of Standards and Industrial Research of Iran



استاندارد ملی ایران

۱۳۲۴۳

چاپ اول

ISIRI

13243

1st. Edition

سیستم‌های مدیریت کیفیت –
رهنمودهایی برای کاربرد استاندارد ملی
ایران-ایزو ۹۰۰۱ در سازمان‌های محلی
حکومتی

Quality management systems —
Guidelines for the application
of ISO 9001:2008 in local government

ICS:03.120.10

آشنایی با مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی 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.

تدوین استاندارد در حوزه‌های مختلف در کمیسیون‌های فنی مرکب از کارشناسان مؤسسه* 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. پیش نویس استانداردهای ملی ایران برای نظرخواهی به مراجع ذی نفع و اعضای کمیسیون‌های فنی مربوط ارسال می‌شود و پس از دریافت نظرها و پیشنهادات در کمیته ملی مرتبط با آن رشته طرح و در صورت تصویب به عنوان استاندارد ملی (رسمی) ایران چاپ و منتشر می‌شود.

پیش نویس استانداردهایی که مؤسسات و سازمان‌های علاقه مند 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 می‌شود که بر اساس مفاد نوشته شده در استاندارد ملی ایران شماره ۵ تدوین و در کمیته ملی استاندارد مربوط که مؤسسه استاندارد تشکیل می‌دهد به تصویب رسیده باشد.

مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی 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.

مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی 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 زیست محیطی 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. مؤسسه می‌تواند به منظور حفظ بازارهای بین‌المللی برای محصولات کشور، اجرای استاندارد کالاهای صادراتی و درجه‌بندی آن را اجباری نماید. همچنین برای اطمینان بخشیدن به استفاده کنندگان از خدمات سازمان‌ها و مؤسسات فعال در زمینه مشاوره، آموزش، بازرسی، ممیزی و صدور گواهی سیستم‌های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست محیطی، آزمایشگاه‌ها و مراکز کالیبراسیون (واسنجی) وسایل سنجش، مؤسسه استاندارد 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 مؤسسه است.

* مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران

1- International organization for Standardization

2 - International Electro technical Commission

3- International Organization for Legal Metrology (Organization International de Metrology Legal)

4 - Contact point

5 - Codex Alimentarius Commission

کمیسیون فنی تدوین استاندارد

«سیستم‌های مدیریت کیفیت -

رهنمودهایی برای کاربرد استاندارد ملی ایران- ایزو ۹۰۰۱ در سازمان‌های محلی حکومتی»

رئیس:

ذره، مهدی

(کارشناسی ارشد مهندسی برق)

سمت و / یا نمایندگی

کارشناس استاندارد

دبیر:

راعی، جلال

(کارشناسی ارشد مدیریت)

عضو هیات علمی دانشکده برق دانشگاه هوایی شهید
ستاری و کارشناس استاندارد

اعضاء: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

افراز، شهاب

(کارشناسی مهندسی کامپیوتر)

مدیر تدوین استاندارد شرکت مهندسی سیستم‌های
مدیریت قابلیت اعتماد توازن

بستان دوست راد، احسان

(کارشناسی مهندسی صنایع)

رئیس هیات مدیره شرکت مهندسی سیستم‌های
مدیریت قابلیت اعتماد توازن

بوستان زر، جمال

(کارشناسی ارشد مدیریت)

کارشناس بهبود فرآیندهای وزارت کشور

حکیمی زاده، صدف

(کارشناسی ارشد مترجمی زبان)

کارشناس شرکت مهندسی سیستم‌های مدیریت
قابلیت اعتماد توازن

خدنگ، الهام

(کارشناسی ارشد مدیریت برنامه ریزی)

رئیس گروه بهسازی منابع انسانی استان تهران

ساوجبلاغی، محمدرضا

(کارشناسی ارشد مدیریت)

معاون امور ساختارهای نظام اداری توسعه و سرمایه

انسانی رئیس جمهوری

سیدی نیاکی، کیوان

(فوق لیسانس مهندسی مکانیک)

عضو هیات علمی سازمان پژوهش‌های علمی و

صنعتی ایران

شهابی، حامد

(کارشناسی برق الکترونیک)

کارشناس

شرکت خدمات فنی و مهندسی نهال

صادقی، ابراهیم

(کارشناسی ارشد سیستم‌های اقتصادی اجتماعی)

معاون امور بهره‌وری و همکاری بین‌المللی معاونت

توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور

فرج زاده، عبد الحد

(کارشناسی ارشد مدیریت)

کارشناس استاندارد

فرحانی، فواد

(دکترای مهندسی مکانیک)

عضو هیات علمی و معاون پژوهش‌گده مکانیک

سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران

قربان اشرفی، افشین

(کارشناسی مهندسی برق - الکترونیک)

مدیر عامل

شرکت خدمات فنی و مهندسی نهال

نجاتی، منصور

(دکترای مهندسی مخابرات)

عضو هیات علمی دانشگاه هوایی

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
ب	آشنایی با مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران
ج	کمیسیون فنی تدوین استاندارد
ح	پیش گفتار
۱	۱ هدف و دامنه کاربرد برای سازمان‌های محلی حکومتی
۱	۱-۱ کلیات
۲	۲-۱ کاربرد در سازمان‌های محلی حکومتی
۲	۲ مراجع الزامی
۳	۳ اصطلاحات و تعاریف در سازمان‌های محلی حکومتی
۸	۴ سیستم‌های مدیریت کیفیت در سازمان‌های محلی حکومتی
۸	۴-۱ الزامات کلی
۹	۴-۲ مستندات در سازمان‌های محلی حکومتی
۹	۴-۲-۱ کلیات
۱۰	۴-۲-۲ نظامنامه کیفیت در سازمان‌های محلی حکومتی
۱۱	۴-۲-۳ کنترل مدارک در سازمان‌های محلی حکومتی
۱۲	۴-۲-۴ کنترل سوابق در سازمان‌های محلی حکومتی
۱۳	۵ مسئولیت مدیریت در سازمان‌های محلی حکومتی
۱۳	۵-۱ تعهد مدیریت
۱۴	۵-۲ رویکرد مشتری/شهروند در سازمان‌های محلی حکومتی
۱۵	۵-۳ خط مشی کیفیت در سازمان‌های محلی حکومتی
۱۵	۵-۴ طرح ریزی در سازمان‌های محلی حکومتی
۱۵	۵-۴-۱ اهداف کیفیت
۱۶	۵-۴-۲ طرح ریزی سیستم مدیریت کیفیت
۱۷	۵-۵ مسئولیت، اختیار و ارتباطات در سازمان‌های محلی حکومتی
۱۷	۵-۵-۱ مسئولیت و اختیارات
۱۸	۵-۵-۲ نماینده مدیریت در سازمان‌های محلی حکومتی
۱۸	۵-۵-۳ ارتباطات در درون سازمان در سازمان‌های محلی حکومتی
۱۹	۵-۶ بازنگری مدیریت در سازمان‌های محلی حکومتی
۱۹	۵-۶-۱ کلیات
۱۹	۵-۶-۲ اطلاعات بازنگری در سازمان‌های محلی حکومتی
۲۰	۵-۶-۳ بروندهای بازنگری در سازمان‌های محلی حکومتی

صفحه	عنوان
۲۱	۶ مدیریت منابع در سازمان‌های محلی حکومتی
۲۱	۱-۶ فراهم نمودن منابع
۲۲	۲-۶ منابع انسانی در سازمان‌های محلی حکومتی
۲۲	۱-۲-۶ کلیات
۲۳	۲-۲-۶ شایستگی، آگاهی و آموزش در سازمان‌های محلی حکومتی
۲۴	۳-۶ زیرساخت در سازمان‌های محلی حکومتی
۲۴	۴-۶ محیط کار در حومت محلی
۲۶	۷ پدیدآوری خدمات در سازمان‌های محلی حکومتی
۲۶	۱-۷ طرح ریزی پدیدآوری خدمات
۲۷	۲-۷ فرآیندهای مرتبط با مشتری/شهروند در سازمان‌های محلی حکومتی
۲۷	۱-۲-۷ تعیین الزامات مربوط به خدمات
۲۸	۲-۲-۷ بازنگری الزامات مربوط به خدمات در سازمان‌های محلی حکومتی
۳۰	۳-۲-۷ ارتباطات با مشتری/شهروند در سازمان‌های محلی حکومتی
۳۱	۳-۷ طراحی و تکوین در سازمان‌های محلی حکومتی
۳۱	۱-۳-۷ طرح ریزی طراحی و تکوین
۳۲	۲-۳-۷ عناصر درونداد طراحی و تکوین در سازمان‌های محلی حکومتی
۳۳	۳-۳-۷ بروندادهای طراحی و تکوین در سازمان‌های محلی حکومتی
۳۴	۴-۳-۷ بازنگری طراحی و تکوین در سازمان‌های محلی حکومتی
۳۵	۵-۳-۷ تصدیق طراحی و تکوین در سازمان‌های محلی حکومتی
۳۵	۶-۳-۷ صحه گذاری طراحی و تکوین در سازمان‌های محلی حکومتی
۳۶	۷-۳-۷ کنترل تغییرات طراحی و تکوین در سازمان‌های محلی حکومتی
۳۷	۴-۷ خرید در سازمان‌های محلی حکومتی
۳۷	۱-۴-۷ فرآیند خرید
۳۸	۲-۴-۷ اطلاعات خرید در سازمان‌های محلی حکومتی
۳۹	۳-۴-۷ تصدیق اموال و خدمات خریداری شده در سازمان‌های محلی حکومتی
۴۰	۵-۷ تولید و ارائه خدمات در سازمان‌های محلی حکومتی
۴۰	۱-۵-۷ کنترل تولید و ارائه خدمات
۴۱	۲-۵-۷ صحه گذاری فرآیندها برای تولید و ارائه خدمات در سازمان‌های محلی حکومتی
۴۲	۳-۵-۷ شناسایی و قابلیت ردیابی در سازمان‌های محلی حکومتی
۴۳	۴-۵-۷ دارایی مشتری/شهروند در سازمان‌های محلی حکومتی
۴۴	۵-۵-۷ محافظت از محصول در سازمان‌های محلی حکومتی
۴۵	۶-۷ کنترل تجهیزات پایش و اندازه‌گیری در سازمان‌های محلی حکومتی
۴۷	۸ اندازه‌گیری، تحلیل و بهبود در سازمان‌های محلی حکومتی

فهرست مندرجات - ادامه

صفحه	عنوان
۴۷	۸-۱ جهت گیری کلی
۴۸	۸-۲ پایش و اندازه گیری در سازمان های محلی حکومتی
۴۸	۸-۲-۱ رضایت مشتری/شهروند
۴۹	۸-۲-۲ ممیزی های داخلی در سازمان های محلی حکومتی
۵۰	۸-۲-۳ پایش و اندازه گیری فرآیندها در سازمان های محلی حکومتی
۵۱	۸-۲-۴ پایش و اندازه گیری خدمات در سازمان های محلی حکومتی
۵۲	۸-۳ کنترل خدمات نامنطبق در سازمان های محلی حکومتی
۵۳	۸-۴ تحلیل داده ها در سازمان های محلی حکومتی
۵۵	۸-۵ بهبود در سازمان های محلی حکومتی
۵۵	۸-۵-۱ بهبود مداوم
۵۶	۸-۵-۲ اقدام اصلاحی در سازمان های محلی حکومتی
۵۷	۸-۵-۳ اقدام پیشگیرانه در سازمان های محلی حکومتی
۵۹	پیوست الف (اطلاعاتی) فرآیندهای معمول برای مدیریت کیفیت کامل سازمان های محلی حکومتی
۶۰	پیوست ب (اطلاعاتی) سیستم "وارسی" برای سازمان های محلی حکومتی قابل اطمینان
۷۲	کتابنامه

پیش گفتار

استاندارد " سیستم‌های مدیریت کیفیت-رهنمودهایی برای کاربرد استاندارد ملی ایران-ایزو ۹۰۰۱ در سازمان‌های محلی حکومتی " که پیش نویس آن در کمیسیون‌های مربوط توسط شرکت مهندسی سیستم-های قابلیت اعتماد توازن تهیه و تدوین شده و در یکصد و هفتمین اجلاس کمیته ملی استاندارد مدیریت کیفیت مورخ ۱۳۸۹/۰۹/۲۷ مورد تصویب قرار گرفته است، اینک به استناد بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه 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 تجدید نظر در کمیسیون فنی مربوط مورد توجه قرار خواهد گرفت. بنابراین، باید همواره از آخرین تجدیدنظر استانداردهای ملی استفاده کرد.

منبع و مآخذی که برای تهیه این استاندارد مورد استفاده قرار گرفته به شرح زیر است:

ISO/IWA4:2009, Quality Management Systems — Guidelines for the application of ISO9001:2008 in local government

سیستم‌های مدیریت کیفیت- رهنمودهایی برای کاربرد استاندارد ملی ایران- ایزو ۹۰۰۱ در سازمان‌های محلی حکومتی

۱ هدف و دامنه کاربرد

۱-۱ کلیات

این استاندارد الزامات یک سیستم مدیریت کیفیت را در مواردی مشخص می‌کند که سازمان:

الف- به اثبات توانایی خود در ارائه مداوم محصولی که خواسته‌های مشتری و الزامات مربوط به قوانین و مقررات را برآورده می‌نماید، نیاز دارد

ب- قصد دارد از طریق بکارگیری اثربخش سیستم، شامل فرآیندهایی برای بهبود مداوم سیستم و تضمین انطباق با خواسته‌های مشتری و الزامات مربوط به قوانین و مقررات، رضایت مشتری را افزایش دهد.

یادآوری ۱- در این استاندارد اصطلاح "محصول" فقط در موارد زیر به کار می‌رود:

الف - محصولی که برای ارائه به مشتری در نظر گرفته شده یا مورد در خواست مشتری است

ب - هرگونه برون داد مورد نظر حاصل از فرآیندهای پدیدآوری محصول

یادآوری ۲- الزامات مربوط به قوانین و مقررات می‌تواند به عنوان الزامات حقوقی بیان شود.

۱ هدف و دامنه کاربرد برای سازمان‌های محلی حکومتی

۱-۱ کلیات

هدف از تدوین این استاندارد ارائه رهنمودهایی به سازمان‌های محلی حکومتی برای کاربرد داوطلبانه‌ی ایران- ایزو ۹۰۰۱ بر مبنایی یکپارچه می‌باشد. این استاندارد الزامات استاندارد ملی ایران- ایزو ۹۰۰۱ را تغییر و تعدیل نمی‌کند و چیزی به آن‌ها نمی‌افزاید.

برای این که یک سازمان محلی حکومتی قابل اطمینان تلقی شود، بایستی حداقل شرایط قابلیت اطمینان را برای فرآیندهایی تضمین کنند که برای فراهم نمودن همه خدمات مورد نیاز شهروندان خود به صورت ثابت و قابل اطمینان، ضروری هستند. تمام فرآیندهای سازمان‌های محلی حکومتی از جمله فرآیند مدیریت، اصلی، فرآیندهای بهره‌برداری و پشتیبانی (به ۳-۶ رجوع شود)، بایستی شامل یک سیستم مدیریت کیفیت واحد و یکپارچه باشند. ویژگی انسجام این سیستم مهم است چرا که در غیر این صورت، گرچه سازمان‌های محلی حکومتی می‌تواند در برخی حوزه‌های فعالیت، قابل اطمینان باشد، ممکن است در دیگر حوزه‌ها غیر قابل اطمینان باشد. برای این که حکومتی قابل اطمینان تلقی شود، بایستی حداقل شرایط قابلیت اطمینان را برای تمام فرآیندها و خدمات کلیدی تضمین کند. برای دستیابی به این امر توصیه می‌شود که سازمان‌های

محلی حکومتی به روشنی فرآیند مدیریت، اصلی و فرآیندهای پشتیبانی‌ای را که با یکدیگر سازمان را قابل اطمینان می‌سازند را شناسایی نماید (به پیوست الف رجوع شود). پیوست ب ابزاری تشخیصی برای سازمان-های محلی حکومتی فراهم می‌سازد تا دامنه کاربرد و تکامل فرآیندها و خدمات آن‌ها را سنجش کنند.

یادآوری- در سازمان‌های محلی حکومتی با دامنه کاربرد و وظایفی که شاخص پیوست ب را اعمال نمی‌کنند، این امر را می‌توان برای این سیستم تشخیصی، اعمال شده دانست. همچنین می‌تواند شامل برخی شاخص‌ها باشد که به دامنه کاربرد و وظایف آن اعمال می‌شوند.

۱-۲ کاربرد

کلیه الزامات این استاندارد عمومی بوده و قصد بر آن است که برای تمامی سازمان‌ها بدون توجه به نوع، اندازه و محصولی که ارائه می‌کنند، قابل بکارگیری باشد.

هرگاه یک یا چند الزام این استاندارد را به دلیل ماهیت سازمان و محصول آن نتوان به کار برد، این الزامات را می‌توان در نظر نگرفت.

هرگاه الزاماتی از این استاندارد در نظر گرفته نشود، ادعای انطباق با این استاندارد قابل پذیرش نیست، مگر آن که موارد در نظر گرفته نشده محدود به الزامات مذکور در بند ۷ این استاندارد باشد و چنین موارد در نظر گرفته نشده بر توانایی و مسئولیت سازمان در ارائه محصولی که خواسته‌های مشتری و الزامات مربوط به قوانین و مقررات را برآورده نماید، تاثیر نگذارد.

۱-۲ کاربرد در سازمان‌های محلی حکومتی

تمام رهنمودهای نشان داده شده در این استاندارد، عمومی هستند و منظور از کاربردی بودن در تمام سازمان‌های محلی حکومتی، بدون در نظر گرفتن نوع، اندازه و خدمات ارائه شده، می‌باشد. از آنجا که این استاندارد یک مدرک راهنما است، بر خلاف استاندارد ملی ایران-ايزو، ۹۰۰۱ رهنمودهای ارائه شده تحت تاثیر الزامات «مستثنی شده» نمی‌باشد. کاربر آزاد است که از راهنما در صورت ضرورت و به منظور بهره‌مندی از حداکثر منفعت استفاده نماید.

۲ مراجع الزامی

استاندارد ارجاع شده در زیر برای به کارگیری این استاندارد ضرورتی اجتناب ناپذیر دارد. در مورد مدارکی که با ذکر تاریخ انتشار به آن‌ها ارجاع می‌شود، فقط ویرایش قید شده آن مدارک معتبر است. در مورد مدارکی که بدون ذکر تاریخ انتشار به آن‌ها ارجاع می‌شود، آخرین ویرایش مدارک ارجاع شده (از جمله هرگونه اصلاحیه‌های آن) معتبر است.

استاندارد ایران - ايزو ۹۰۰۰، سال ۱۳۸۷، سیستم‌های مدیریت کیفیت - مبانی و واژگان

۲ مراجع الزامی

راهنمایی بیشتری ضروری نیست.

۳ اصطلاحات و تعاریف

در این استاندارد، اصطلاحات یا تعاریف مذکور در استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۰ به کار رفته است. در سرتاسر این استاندارد هرگاه اصطلاح "محصول" به کار رود، این اصطلاح می‌تواند به معنی "خدمت" نیز باشد.

۳ اصطلاحات و تعاریف در سازمان‌های محلی حکومتی

در این استاندارد، اصطلاحات و تعاریف ارائه شده در استاندارد ملی ایران-ایزو ۹۰۰۰ به کار می‌روند. هر جا که از اصطلاح "سازمان" در استاندارد ملی ایران-ایزو ۹۰۰۱ استفاده شده، به معنای سازمان‌های محلی حکومتی است.

استفاده از اصطلاحات و تعاریف ارائه شده در این استاندارد ممکن است طبق فرهنگ، طرز کارها و رسوم هر محل و منطقه‌ای که سازمان‌های محلی حکومتی در آن قرارداد، متفاوت باشند. ایران-ایزو ۹۰۰۱ الزام نمی‌کند که سازمان‌های محلی حکومتی اصطلاح شناسی خاص استاندارد ملی ایران-ایزو ۹۰۰۰ را در تکوین سیستم مدیریت کیفیتش بپذیرد.

۱-۳

top management

مدیریت رده بالا

افرادی که عهده دار انجام وظایف اجرایی در بالاترین سطح سازمان‌های محلی حکومتی می‌باشند (به ۳-۵ رجوع شود).

یادآوری ۱- عناوین و وظایف ممکن است بر حسب کشور و فرهنگ تفاوت‌های قابل توجهی داشته باشند. مثال‌های نوعی عبارتند از: شهردار، فرماندار محلی، رئیس شورای شهر، رئیس و غیره. این‌ها مسئولیت‌هایی هستند که برای اداره و اجرای موافقت نامه‌های سازمان‌های محلی حکومتی معمولاً با رای گیری همگانی یا فرآیند انتخاباتی، انتخاب می‌شود. (به ۳-۵ رجوع شود).

یادآوری ۲- شورای محلی معمولاً انجمنی است از سازمان‌های محلی حکومتی (به ۳-۵ رجوع شود) که با مقررات سازمانی خاص قانون گذاری می‌شود و منشا آن اغلب فرآیند انتخابات عمومی است. شورای محلی معمولاً از مشاوران، مسئولین و افراد متولی تشکیل می‌شود. همچنین یک اتحادیه عمومی محلی می‌باشد که مسئول مدیریت منافع یک منطقه و ساکنین آن است.

۲-۳

customer/citizen

مشتری/شهروند

شخص حقیقی یا حقوقی که خدماتی را (به ۳-۷ رجوع شود) از سازمان‌های محلی حکومتی (به ۳-۵ رجوع شود) دریافت می‌کند و بابت آن هزینه می‌پردازد.

یادآوری ۱- مهم است که سازمان‌های محلی حکومتی دسته‌های مختلف مشتریان را به رسمیت بشناسند و به پاسخی متعادل به تمام نیازها و انتظارات آن‌ها دست یابند. مثلاً برخی از شهروندان که مالیات پرداخت می‌کنند و مشارکت‌هایشان به سرمایه

گذاری روی خدمات سازمان‌های محلی حکومتی می‌انجامد، ممکن است همان شهروندانی نباشند که در حقیقت از خدمات ارائه شده بهره مند می‌شوند.

یادآوری ۲- اصطلاح "مشتري" ممکن است گاهی در سازمان‌های محلی حکومتی / اداره عمومی و حتی در قانون بین‌المللی عمومی بحث برانگیز باشد، چرا که مربوط به مقررات بازرگانی است. به هر حال به دلیل پذیرش و استفاده گسترده آن در استانداردسازی سیستم‌های مدیریت کیفیت، استفاده از کلمه‌ی "مشتري" در این استاندارد پذیرفته شده و در صورت امکان با "مشتري/شهروند" اطلاق شده است.

۳-۳

مشخصات سازمان‌های محلی حکومتی specification for local government

حداقل الزامات برآورده شده توسط سازمان‌های محلی حکومتی (به ۳-۵ رجوع شود) به منظور ارائه محصولات و خدماتی که نیازها و انتظارات شهروندانش را به طور مداوم و اثر بخش برآورده سازد.

یادآوری ۱- الزامات فوق‌الذکر، گاهی در مدرکی به عنوان "منشور سازمان‌های محلی حکومتی" یا "تعهد خدمات" بیان می‌شود.

یادآوری ۲- بخشی از مشخصات ممکن است از مقررات یا خط مشی‌های حکومت منطقه‌ای یا ملی به دست آید.

یادآوری ۳- همچنین برای شاخص‌های احتمالی مشخصات عملکرد سازمان‌های محلی حکومتی، به پیوست ب رجوع شود.

۴-۳

منشور شهروندی Citizen's Charter

مدرکی که سازمان‌های محلی حکومتی و کارکنان آن و تعهداتش را در قبال شهروندان مشخص می‌کند و حقوق شهروندی را فهرست می‌کند.

یادآوری ۱- همچنین این مدارک می‌توانند نامه‌های خدماتی، نامه‌های شهروندان و نامه‌های توافق نامیده می‌شوند.

یادآوری ۲- معمولاً این استاندارد شامل فهرستی از خدماتی است که توسط استانداری، عوامل کیفی، شاخص‌ها و استاندارد های مرتبط ارائه می‌شوند. همچنین معمولاً شامل اطلاعات کلی در مورد جامعه، حقایق منافع تاریخی در مورد شهرداری، ساختمان‌ها و زیرساخت‌های منافع عمومی، جاذبه‌های توریستی، سازمان‌های محلی حکومتی، حقوق شهروندی، فرم شکایات یا دستورالعمل‌ها، آدرس‌های ارجاعی (پستی، تلفنی و ایمیل)، محل و ساعات کاری ادارات شهرداری، نقشه ناحیه و شهر، ادارات روابط عمومی و ابزار ارتباطی، می‌شود.

۵-۳

سازمان‌های محلی حکومتی local government

بخشی از حکومت در یک کشور یا ملت که معمولاً نزدیک‌ترین ارتباط را با مردم دارند، مسئول مدیریت، حکومتی و ارتقاء توسعه سرزمینی مشخص است و مسئول ارائه خدمات سازمان‌های محلی حکومتی (به بند ۳-۷ رجوع شود) به مشتري/شهروند (به ۳-۲ رجوع شود) می‌باشد.

یادآوری- معمولاً سازمان‌های محلی حکومتی بر پایه تقسیم حوزه‌ای و سازمان‌های ملی و/یا منطقه‌ای سیاسی و اجرایی است که نزدیک‌ترین ارتباط را با مردم دارند. معمولاً موجودیتی است عمومی که از حوزه، جمعیت، حکومت و مقررات تشکیل یافته، دارای ظرفیت قانونی بوده و توانمندی سیاسی، اجرایی، میراثی و مقرراتی خود را بیان می‌کند.

۶-۳

فرآیند سازمان‌های محلی حکومتی local government process

مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط داخلی یا متعامل با سازمان‌های محلی حکومتی که عناصر درون‌داد (خط مشی ها، منابع، نیازها و انتظارات مشتری/شهروند و غیره) را به نتایج/برون‌داد (محصولات و خدمات ارائه شده به شهروندان) تبدیل می‌کند.

یادآوری ۱- پیوست الف چند مثال از فرآیندهای معمول سازمان‌های محلی حکومتی ارائه می‌دهد.

یادآوری ۲- برای فرآیند بهبود به استاندارد ملی ایران-ایزو ۹۰۰۴ رجوع شود.

۷-۳

خدمات service

نتیجه یک یا چند فرآیند که توسط سازمان‌های محلی حکومتی اجرا می‌شود (به ۳-۵ رجوع شود).

یادآوری ۱- معمولاً "خدمات" برای نشان دادن محصولی ناملموس به کار می‌رود. هر جا که ایران-ایزو ۹۰۰۱ به "محصول" سازمان اشاره دارد، به معنای محصولات و نیز خدماتی است که سازمان‌های محلی حکومتی ارائه می‌دهد. خدمات گرچه اغلب ماهیتی ناملموس دارند، ممکن است شامل اجزاء ملموسی نیز باشند (مثلاً بروشورهای مشورتی، مخازن زباله و پناهگاه‌ها و غیره).

یادآوری ۲- مثال‌های خدمات می‌تواند در رابطه با تدارک آب آشامیدنی، فاضلاب و زهکشی، روشنایی، جمع‌آوری زباله، حفاظت از شهروندان و غیره باشد.

یادآوری ۳- یکی از خدمات اصلی که سازمان محلی حکومتی اغلب ارائه می‌دهد، پروژه‌های توسعه است که ممکن است نیازمند طرح‌های کیفیت خاص باشد (برای تکوین طرح‌های کیفیت و مدیریت پروژه به ترتیب به ISO 10005 و استاندارد ملی ایران-ایزو ۱۰۰۰۶ رجوع شود).

۸-۳

سیستم مدیریت کیفیت سازمان‌های محلی حکومتی quality management system of the local government

مجموعه‌ای از عناصر وابسته به یکدیگر و در تعامل با یکدیگر که به سازمان‌های محلی حکومتی امکان برقراری خط مشی و اهداف مربوط به کیفیت و نیز دستیابی به این اهداف را می‌دهد.

یادآوری ۱- تعریف برگرفته از استاندارد ملی ایران-ایزو ۹۰۰۰، تعاریف ۱-۲-۳، ۲-۲-۳ و ۳-۲-۳ می‌باشد.

یادآوری ۲- معمولاً این عناصر شامل سخت‌افزار (تجهیزات)، نرم‌افزار (روش‌ها و روش‌های اجرایی) و افزار انسانی (افراد) است که برای بهره‌برداری اثر بخش فرآیندهای سازمان‌های محلی حکومتی (به بند ۳-۵ رجوع شود) مورد نیاز هستند.

یادآوری ۳- اهداف کیفیت بایستی شامل مشخصات سازمان‌های محلی حکومتی (به بند ۳-۳ رجوع شود) باشند.

۹-۳

transparency

شفافیت

نتیجه فرآیندها، روش‌های اجرایی، روش‌ها، منابع داده‌ها و مفروضات که سازمان‌های محلی حکومتی به کار می‌برد که در دسترس تمام طرف‌های ذینفع و شهروندان قرار می‌گیرند و در مجموع از این اطمینان می‌یابد که طرف‌های ذینفع از نقش‌ها، حقوق و وظایف خود در سازمان‌های محلی حکومتی آگاه هستند.

۴ سیستم مدیریت کیفیت

۴-۱ الزامات عمومی

سازمان باید یک سیستم مدیریت کیفیت را ایجاد، مدون و اجرا نموده و آن را برقرار نگهدارد و به طور مداوم اثربخشی آن را بر طبق الزامات این استاندارد بهبود بخشد.
سازمان باید:

الف - فرآیندهای مورد نیاز برای سیستم مدیریت کیفیت و کاربرد آن‌ها را در سرتاسر سازمان تعیین نماید (به بند ۱-۲ رجوع شود)

ب - توالی و تعامل بین این فرآیندها را تعیین نماید

ج - معیارها و روش‌های لازم را جهت حصول اطمینان از این که هم اجرا و هم کنترل این فرآیندها اثربخش هستند تعیین کند

د - از در دسترس بودن منابع و اطلاعات لازم جهت پشتیبانی از اجرا و پایش این فرآیندها اطمینان یابد

ه - این فرآیندها را پایش و اندازه‌گیری (هرگاه مورد داشته باشد) و تحلیل نماید

و - اقدامات لازم جهت دستیابی به نتایج برنامه ریزی شده و بهبود مداوم این فرآیندها را انجام دهد

این فرآیندها باید توسط سازمان مطابق الزامات این استاندارد مدیریت شوند.

هرگاه سازمان تصمیم بگیرد فرآیندی را که بر طبق محصول با الزامات تاثیر می‌گذارد برون سپاری نماید، سازمان باید از اعمال کنترل خود بر چنین فرآیندهایی اطمینان یابد. نوع و میزان کنترلی که بایستی به این فرآیندهای برون سپاری شده اعمال شود، باید در محدوده سیستم مدیریت کیفیت تعیین شود.

یادآوری ۱ - فرآیندهای مورد نیاز برای سیستم مدیریت کیفیت اشاره شده در فوق شامل فرآیندهای مربوط به فعالیتهای مدیریتی، فراهم کردن منابع، پدیدآوری محصول، اندازه‌گیری، تحلیل و بهبود است.

یادآوری ۲ - فرآیند برون سپاری شده، فرآیندی است که سازمان برای مدیریت کیفیت خود نیاز دارد و ترجیح می‌دهد آن فرآیند توسط یک طرف بیرونی انجام شود.

یادآوری ۳ - حصول اطمینان از اعمال کنترل بر فرآیندهای برون سپاری شده، رافع مسئولیت سازمان در مورد انطباق با تمامی خواسته‌های مشتری و الزامات مربوط به قوانین و مقررات نیست. نوع و میزان کنترلی که بایستی بر فرآیندهای برون سپاری شده اعمال شود، می‌تواند تحت تاثیر عواملی مانند موارد زیر قرار گیرد:

الف - تاثیر بالقوه فرآیند برون سپاری شده بر توانمندی سازمان در ارائه محصولی که با الزامات انطباق دارد

ب - میزان شراکت در کنترل فرآیند

ج - توانمندی دستیابی به کنترل لازم از طریق اجرای بند ۷-۴

۴ سیستم‌های مدیریت کیفیت در سازمان‌های محلی حکومتی

۴-۱ الزامات کلی

به دلیل ویژگی اساسی این بند و این حقیقت که پایه‌ی بقیه سیستم مدیریت کیفیت را تشکیل می‌دهد، این استاندارد بایستی به تعریف عناصری کمک کند که به سازمان‌های محلی حکومتی امکان مستند سازی، اجرا و نگهداری سیستم مدیریت کیفیت را بدهند، به طوری که بتواند عملکردی اثر بخش و قابل اطمینان به صورتی شفاف داشته باشد.

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی به روشنی حوزه‌های فعالیتی را تعریف کند که سیستم مدیریت کیفیت- اش در آن‌ها قابل کاربرد است. برای تعریف فرآیندهایی که بایستی برای دستیابی به نتایج سازگار، بهبود مداوم و جلب رضایت مشتری/شهروند تکوین شوند، شناسایی و تمایز محصولات و خدمات ارائه شده، ضروری هستند.

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی:

(الف) فرآیندهای مورد نیاز برای ارائه محصولات و خدمات، معیارهای پذیرش (در صورت امکان) و سنجش نتایج را تعریف کند؛

(ب) فرآیندهای مورد نیاز برای سیستم مدیریت کیفیت را شناسایی کند که عملکرد یکپارچه، قابل اطمینان و اثر بخش را ارتقاء می‌دهند؛

(پ) ترتیب و تعامل این فرآیندها را تعیین کند (چگونه از نظر درونداد و برونداد به یکدیگر مربوط هستند)؛

(ت) معیارها و روش‌هایی را تعیین کند تا اطمینان یابد که بهره برداری و کنترل این فرآیندها اثر بخش هستند؛

(ث) از در دسترس بودن منابع و اطلاعات برای پشتیبانی از بهره برداری و پایش این فرآیندها اطمینان یابند؛

(ج) پایش، اندازه‌گیری و تحلیل این فرآیندها را انجام دهد؛ و

(چ) اقدامات ضروری را برای دستیابی به نتایج طراحی شده و بهبود مداوم این فرآیندها اجرا کند.

مهم است تاکید شود که سازمان‌های محلی حکومتی باید مسئولیت کلی مدیریت را در مواردی که فرآیندها به شخص ثالث برون سپاری می‌شوند، حفظ نماید. یک مثال مواردی است که برخی خدمات توسط سازمان- های بیرونی غیرحکومتی به طور مثال مشارکت‌های عمومی/خصوصی ارائه می‌شوند.

یادآوری- پیوست الف مثال‌هایی از فرآیندهای سازمان‌های محلی حکومتی معمول ارائه می‌دهد.

۴-۲ الزامات مربوط به مستندات

۴-۲-۱ کلیات

مستندات سیستم مدیریت کیفیت باید شامل موارد زیر باشد:

الف - بیانیه‌های مدون در مورد خط مشی کیفیت و اهداف کیفیت

ب - یک نظامنامه کیفیت

ج - روش‌های اجرایی مدون و سوابق الزام شده در این استاندارد

د - مدارک، از جمله سوابقی که سازمان آن‌ها را برای حصول اطمینان از طرح ریزی، اجرا و کنترل اثربخش فرآیندهای آن ضروری تشخیص داده است

یادآوری ۱ - هرگاه اصطلاح "روش اجرایی مدون" در این استاندارد ذکر شود، بدین معنی است که روش اجرایی بایستی ایجاد، مدون، اجرا و برقرار نگه داشته شود. در یک مدرک منفرد ممکن است الزامات مربوط به یک یا چند روش اجرایی مدنظر قرار گیرد. الزامی در مورد یک روش اجرایی مدون ممکن است به وسیله بیش از یک مدرک پوشش داده شود.

یادآوری ۲ - گستره مستندات سیستم مدیریت کیفیت می‌تواند از سازمانی به سازمان دیگر به علل زیر متفاوت باشد:

الف - اندازه سازمان و نوع فعالیتهای آن

ب - پیچیدگی فرآیندها و تعامل آن‌ها

ج - شایستگی کارکنان

یادآوری ۳ - مستندات می‌تواند به هر شکل یا نوع از هر رسانه‌ای باشد.

۴-۲ مستندات در سازمان‌های محلی حکومتی

۴-۲-۱ کلیات

در زمان طرح‌ریزی مستندات مورد نیاز برای سیستم مدیریت کیفیت، سازمان‌های محلی حکومتی بایستی جنبه‌های زیر را در نظر بگیرد:

الف) اصطلاح شناسی و تعاریف مورد نیاز که به طور مشترک توسط سازمان‌های محلی حکومتی مورد استفاده قرار می‌گیرد؛

ب) خط مشی‌های حکومت (از جمله خط مشی‌های محلی، منطقه‌ای و ملی)؛

پ) قوانین، استانداردها و مقررات قابل کاربرد؛

ت) شایستگی کارمندان؛ و

ث) پروژه‌ها، محصولات و خدمات ارائه شده.

ISO/TC 176/SC2/N525 رهنمودهای بیشتری در مورد الزامات مستندات استاندارد ملی ایران-ایزو ۹۰۰۱ ارائه می‌دهد (به کتابشناسی رجوع شود).

۲-۲-۴ نظامنامه کیفیت

سازمان باید نظامنامه کیفیتی ایجاد و برقرار نگه دارد که شامل موارد زیر باشد:

الف - دامنه شمول سیستم مدیریت کیفیت و از جمله جزئیات و توجیهات برای هر مورد "در نظر نگرفتن" الزامات (به بند ۲-۱ رجوع شود)

ب - روش‌های اجرایی مدون که برای سیستم مدیریت کیفیت ایجاد شده است یا ارجاع به آنها

ج - توصیفی از تعامل فرآیندهای سیستم مدیریت کیفیت

۲-۲-۴ نظامنامه کیفیت در سازمان‌های محلی حکومتی

نظامنامه کیفیت، مدرک سطح بالای ضروری برای سیستم مدیریت کیفیت است. یکی از وظایف آن توصیف نحوه تعبیر و اجرای الزامات استاندارد ملی ایران-ایزو ۹۰۰۱ برای هر سازمان‌های محلی حکومتی است.

نظامنامه بایستی دامنه کاربرد سیستم مدیریت کیفیت سازمان‌های محلی حکومتی و تعامل‌های بین فرآیندهای آن را توصیف نماید (به ۳-۶ رجوع شود). نظامنامه بایستی شامل یا دربردارنده ارجاعاتی به تمام روش‌های اجرایی مدون قابل کاربرد باشد که برای اجرای اثر بخش سیستم مدیریت کیفیت مورد نیاز هستند.

این ارجاعات شامل موارد زیر است:

- روش‌های اجرایی مدون الزام شده توسط استاندارد ملی ایران-ایزو ۹۰۰۱ ؛
- هر روش اجرایی مدون الزام شده توسط مقررات قابل کاربرد، الزامات قوانین و/یا مقررات برای محصولات و خدمات (از جمله پروژه‌های) ارائه شده؛ و
- روش‌های اجرایی مدون و/یا دیگر مستندات مورد نیاز برای اثبات شفاف سازی در فرآیندهای سازمان‌های محلی حکومتی (مثلاً در فعالیت های خرید).

۳-۲-۴ کنترل مدارک

مدارک الزامی شده به وسیله سیستم مدیریت کیفیت باید تحت کنترل قرار داشته باشند. سوابق نوع خاصی از مدرک است و باید بر طبق الزامات مذکور در بند ۴-۲-۴ تحت کنترل باشد.

یک روش اجرایی مدون باید ایجاد گردد تا کنترل‌های مورد نیاز برای موارد زیر را تعیین کند:

الف - تصویب مدارک از نظر کفایت قبل از صدور

ب - بازنگری و روزآمد کردن بر حسب نیاز و تصویب مجدد مدارک

ج - حصول اطمینان از این که تغییرات و وضعیت کنونی تجدید نظر مدارک مشخص شده است

- د - حصول اطمینان از این که نسخ مربوط مدارک ذیربط در مکان‌های استفاده در دسترس هستند
- ه - حصول اطمینان از این که مدارک به صورت خوانا باقی می‌مانند و به سهولت قابل شناسایی هستند
- و - حصول اطمینان از این که مدارک با منشاء برون سازمانی که سازمان آن‌ها را برای طرح ریزی و اجرای سیستم مدیریت کیفیت ضروری تشخیص داده است، مشخص شده اند و توزیع آن‌ها تحت کنترل است
- ز - پیشگیری از استفاده سهوی از مدارک منسوخ شده و مشخص کردن آن‌ها به نحو مناسب، در صورتی که این نوع مدارک برای هر منظوری نگهداری شوند

۴-۲-۳ کنترل مدارک در سازمان‌های محلی حکومتی

مقصود از کنترل مدارک حصول اطمینان از این است که تمام مدارک مورد نیاز برای سیستم مدیریت کیفیت، روزآمد نگه داشته می‌شوند و فوراً برای استفاده افرادی که به آن‌ها نیاز دارند، در دسترس قرار می‌گیرند. برای این مقصود، سازمان‌های محلی حکومتی بایستی یک روش اجرایی مدون برقرار سازد که موارد زیر را توصیف می‌نماید:

- الف) سازوکارهای صدور، تجدید نظر و تصویب مدارک درونی، از جمله وضعیت شناسایی و تجدید نظر آن‌ها؛
- ب) سازوکاری برای کنترل مدارک بیرونی از جمله مدارک قانونی قابل کاربرد خط مشی‌ها، روش‌های اجرایی اضطراری و غیره؛ این موارد بایستی به طور مناسب در دسترس عموم قرار گیرند؛ و
- پ) سازوکاری که در صورت لزوم، دسترسی به مدارک را برای استفاده کارکنان سازمان‌های محلی حکومتی، پیمانکاران و سایر طرف‌های ذینفع، ممکن می‌سازد.

یادآوری- بیشتر مدارک صادر شده توسط سازمان‌های محلی حکومتی، مدارک عمومی هستند و این امر ضرورت کنترل مدرک قابل اطمینان را افزایش می‌دهد. این کار را می‌توان به صورت الکترونیک انجام داد و نبایستی تشریفات غیرضروری ایجاد نمود. مدارک می‌توانند به شکل ابزارهای پشتیبان مختلف باشند: کاغذ، ویدئو، تصویر، رسانه‌های الکترونیک و الکترومغناطیسی و غیره.

مدارک به کار رفته برای تعریف، مدیریت و کنترل ارائه محصولات، خدمات و پروژه‌های سازمان‌های محلی حکومتی نیز باید کنترل شوند (به ۷-۱ رجوع شود). مدارک صادر شده داخلی بایستی از نظر کفایت و انطباق، بازنگری، تجدید نظر و تایید شوند.

اطلاعات در مورد تجدید نظر نشریه‌ها، مقررات، فرم‌های تکمیلی یا دیگر منابع برای ارائه خدمات بایستی کنترل شوند و بایستی در هر طراحی مربوطه و فرآیندها و تغییرات تکوین قابل پیگیری باشند.

برای پروژه‌ها، روش‌های اجرایی کنترل برنامه‌ها یا طرح‌های کاری، خدمات، فرم درخواست خدمات، جوازها یا پرداخت‌ها، دستورالعمل‌های تکمیل کردن فرمها، آماده سازی گزارش و غیره بایستی حفظ شود تا مستندسازی ضروری در بسته‌ای کامل و به روز شده در دسترس قرار گیرد.

۴-۲-۴ کنترل سوابق

سوابق ایجاد شده برای فراهم کردن شواهد انطباق با الزمات و اجرای اثر بخش سیستم مدیریت کیفیت باید تحت کنترل قرار گیرد.

سازمان باید یک روش اجرایی مدون به منظور تعیین کنترل‌های مورد نیاز برای شناسایی، بایگانی و ذخیره، حفاظت، بازیابی، نگهداری و تعیین تکلیف سوابق ایجاد نماید.

سوابق باید به صورت خوانا، به سهولت قابل شناسایی و بازیابی باقی بمانند.

۴-۲-۴ کنترل سوابق در سازمان‌های محلی حکومتی

یک سابقه، مدرکی از نوع خاص است که اطلاعاتی در مورد فعالیت‌های انجام شده توسط سازمان‌های محلی حکومتی ارائه می‌دهد و معمولاً به عنوان اثباتی برای نتایج به دست آمده در هر مرحله از فرآیندهای سازمان‌های محلی حکومتی حفظ می‌شود. این امر به ویژه برای سازمان‌های محلی حکومتی اهمیت دارد تا بتواند شفاف سازی را در فعالیت‌هایش به طور عملی اثبات کند و جواب گویی کافی به مشتریان/شهروندان ارائه کند.

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی به زمان‌های نگهداری و در دسترس بودن سوابق، توجه کند که عموماً توسط قانون گذار یا مقررات مربوطه تعیین می‌شود.

شاید ضروری باشد که سازمان‌های محلی حکومتی رهنمودهای خاصی را تعریف کند که هدف از آن‌ها فراهم کردن محرمانگی برخی سوابق مشتریان/شهروندان و/یا دیگر انواع سوابق، می‌باشد (مثلاً مجوزها، وام‌ها، معافیت‌های پرداخت، جریمه و غیره) - به بند ۷-۵-۴ رجوع شود.

ISO/TC 176/SC2/N525 رهنمودهای بیشتری در مورد سوابق الزام شده توسط ایران-ایزو ۹۰۰۱ ارائه می‌دهد (به کتابنامه رجوع شود).

به علاوه در ذیل مثال‌هایی از انواع سوابقی آمده که می‌توانند بخشی از سیستم مدیریت کیفیت سازمان‌های محلی حکومتی باشند:

الف) برون دادهای نیازهای جامعه؛

ب) برون دادهای طراحی و تکوین فرآیند؛

پ) فهرست‌های واریسی کامل شده؛

- پیشرفت و گزارش‌های نهایی طرح‌ها، برنامه‌ها و پروژه‌ها؛

- جوازهای اعطا شده؛

- هر معافیتی از پرداخت؛

- ارزیابی کارکنان؛

- ارزیابی تامین کننده؛

- ارزیابی زیرساخت؛ و

- پیشرفت کار؛

ت) ارزیابی های تاثیر اقدامات سازمان های محلی حکومتی؛

ث) زیان، خرابی یا استفاده ناکافی از مستندات؛

ج) دعاوی یا شکایات.

۵ مسئولیت مدیریت

۵-۱ تعهد مدیریت

مدیریت رده بالا باید شواهدی دال بر تعهد خود در ایجاد و تکوین و اجرای سیستم مدیریت کیفیت و بهبود دادن مداوم اثربخشی آن به طرق زیر فراهم آورد:

الف - انتقال و تفهیم اهمیت برآورده کردن خواسته های مشتری و همچنین الزمات مربوط به قوانین و مقررات به سازمان

ب - تعیین و برقرار کردن خط مشی کیفیت

ج - حصول اطمینان از این که اهداف کیفیت تعیین شده اند

د - انجام بازنگری های مدیریت

ه - حصول اطمینان از در دسترس بودن منابع

۵ مسئولیت مدیریت در سازمان های محلی حکومتی

۵-۱ تعهد مدیریت

مدیریت رده بالا (به بند ۳-۱ رجوع شود) می تواند تعهدش به سیستم مدیریت کیفیت را با شناسایی مداوم نیازها و انتظارات مشتریان/شهروندان و همچنین با حصول اطمینان از این که فرآیندها و برنامه های سازمان-های محلی حکومتی الزامات قابل کاربرد مربوط به قوانین و مقررات را برآورده می سازند، نشان دهد.

برخی از راهبردها و اقداماتی که می توانند توسط مدیریت رده بالای سازمان های محلی حکومتی برای اثبات عملی موارد فوق به کار روند، عبارتند از:

الف) اعمال وحدت رویه در تمام موجودیت های سازمان های محلی حکومتی در جهت دستیابی به کیفیت در خدماتشان، از جمله اهمیت برآورده ساختن الزامات مشتری/شهروند و همچنین استانداردها و چارچوب قانونی قابل کاربرد در خدمات ارائه شده؛

ب) برقراری، انتقال و توضیح خط مشی کیفیت به تمام موجودیت‌های سازمان‌های محلی حکومتی برای این که همه‌ی اعضا از آن آگاه بوده و را درک کنند؛

پ) حصول اطمینان از این که اهداف کیفیت برقرار شده‌اند و این که این اهداف سازگار با خط مشی کیفیت و الزامات مشتری/شهروند هستند؛

ت) اجرای بازنگری‌های دوره‌ای سیستم مدیریت کیفیت از طریق ارزیابی عملکرد سازمان‌های محلی حکومتی برای پایش در انطباق با خط مشی‌ها و برآورده ساختن اهداف به عنوان بخشی از بهبود مداوم؛ و

ث) حصول اطمینان از در دسترس بودن کافی و مداوم منابع ضروری برای برآورده ساختن اهداف.

یادآوری- اصول مدیریت کیفیت ارائه شده در استاندارد ملی ایران-ایزو ۹۰۰۴ ممکن است به مدیریت رده بالا کمک کند تا نیاز به مسئولیت مدیریت را بهتر درک کند.

۵-۲ مشتری محوری

مدیریت رده بالا باید اطمینان یابد که خواسته‌های مشتری با هدف افزایش سطح رضایت مشتری تعیین و برآورده می‌شود (به بند ۷-۲-۱ و ۸-۲-۱ رجوع شود).

۵-۲ رویکرد مشتری/شهروند در سازمان‌های محلی حکومتی

مدیریت رده بالای سازمان‌های محلی حکومتی بایستی نیازها و انتظارات فعلی و (در صورت امکان) آینده مشتریان/شهروندانش را شناسایی کند، قصد برآورده ساختن آن‌ها را داشته باشد و در چارچوب اختیارات قانونی و منابع موجود به رضایت مشتری/شهروند دست یابد.

خواسته‌های مشتری/شهروند بایستی به صورت الزامات در برنامه‌های سازمان‌های محلی حکومتی تعریف و مدون شوند؛ اهداف خاص و شاخص‌های عملکرد بایستی شناسایی شوند تا از این اطمینان یابند که این خواسته‌ها برآورده می‌شوند. نیازها و خواسته‌های مشتریان/شهروندان بایستی در بازه‌های زمانی طراحی شده بازنگری شده و در صورت لزوم روزآمد شوند تا رضایت مشتری/شهروند را تامین نمایند.

۵-۳ خط مشی کیفیت

مدیریت رده بالا باید اطمینان یابد که خط مشی کیفیت:

الف - برای مقصود سازمان مناسب است

ب - تعهد به برآورده کردن الزامات و/یا خواسته‌ها و همچنین بهبود مداوم اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت را شامل می‌شود

ج - چارچوبی را برای تعیین و بازنگری اهداف کیفیت فراهم می‌آورد

د - در درون سازمان انتقال یافته و درک شده است

ه - از نظر تداوم مناسب بودن آن مورد بازنگری قرار می‌گیرد.

۵-۳ خط مشی کیفیت در سازمان‌های محلی حکومتی

خط مشی کیفیت بایستی در جهت برآورده ساختن نیازها و انتظارات مشتریان/شهروندان سازمان‌های محلی حکومتی باشد. خط مشی کیفیت بایستی مدون و سازگار با مقصود کلی سازمان‌های محلی حکومتی، الزامات مربوط به قوانین و مقررات قابل کاربرد و همچنین دیگر خط مشی‌های سازمان‌های محلی حکومتی (مثلاً خط مشی‌های مربوط به ضد فساد، زیست محیطی، مسئولیت اجتماعی، امنیت و امور شفاف سازی) و خط مشی‌های ناشی از دیگر سطوح حکومتی باشد.

مدیریت رده بالای سازمان‌های محلی حکومتی بایستی از خط مشی کیفیت برای کسب راهنمایی در فرآیندهای تصمیم‌گیری استفاده کند.

خط مشی کیفیت بایستی به عنوان چارچوبی برای تکوین، اجرا و روزآمد کردن اهداف کیفیت سازمان‌های محلی حکومتی در صورت لزوم عمل کند.

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی اقدامات مناسبی برای انتقال خط مشی و نیز برای ارزیابی این که خط مشی تا چه حد درک شده است، انجام دهد.

خط مشی کیفیت بایستی برای کفایت مداوم به طور دوره‌ای بازنگری شود و در صورت لزوم روزآمد شود.

۵-۴ طراحی ریزی

۵-۴-۱ اهداف کیفیت

مدیریت رده بالا باید اطمینان یابد که اهداف کیفیت و از جمله آن‌هایی که جهت برآورده کردن الزامات و/یا خواسته‌های مربوط به محصول مورد نیاز هستند [به بند (۷-۱-الف) رجوع شود]، در بخش‌ها و سطوح مرتبط در درون سازمان تعیین شده‌اند. اهداف کیفیت باید قابل اندازه‌گیری بوده و با خط مشی کیفیت همخوان باشد.

۵-۴ طرح ریزی در سازمان‌های محلی حکومتی

۵-۴-۱ اهداف کیفیت

مدیریت رده بالای سازمان‌های محلی حکومتی بایستی اطمینان یابد که اهداف کیفیت درون سازمان در وظایف و سطوح متناظر، از جمله موارد ضروری برای برآورده ساختن الزامات خدمات، برقرار شده و انتقال داده می‌شوند (به ۷-۱-الف رجوع شود).

اهداف کیفیت بایستی:

- قصد داشته باشند نیازها و انتظارات فعلی و (در صورت امکان) آینده مشتریان/شهروندان را برآورده سازند؛

- سازگار با الزامات مربوط به قوانین و مقررات باشند؛

- از خط مشی کیفیت سازمان‌های محلی حکومتی گرفته شوند؛
 - به صورت دوره‌ای و نظام مند بازبینی شوند؛
 - درون وظایف و سطوح مربوطه سازمان‌های محلی حکومتی انتقال داده شوند؛
 - قابل اندازه‌گیری و ارزیابی باشند؛ و
 - روی بهبود مداوم در عملکرد جهانی سازمان‌های محلی حکومتی تمرکز داشته باشند.
- مدیریت رده بالا بایستی فرآیندهای اندازه‌گیری و ارزیابی را برقرار سازند تا اطلاعات و داده‌هایی در مورد میزان برآورده ساختن اهداف کیفیت ارائه دهند. سازمان‌های محلی حکومتی همچنین ممکن است مایل باشند اطلاعاتی در مورد برآورده ساختن اهداف کیفیت را در دسترس مشتریان/شهروندان قرار دهند.
- روش شناسی ارزیابی ارائه شده در پیوست ب ممکن است برای شناسایی و اولویت بندی حوزه‌هایی برای بهبود کیفیت در سازمان‌های محلی حکومتی به کار رود. این امر می‌تواند منجر به برقراری اهداف جدید یا بازبینی شده کیفیت شود.
- یادآوری-** با در نظر گرفتن انتظارات مشتریان/شهروندان برای پروژه‌های زیرساختی درازمدت، بایستی در تغییر اهداف کیفیتی که بر چنین پروژه‌هایی از طریق اداره‌های متوالی در سازمان‌های محلی حکومتی تاثیر می‌گذارند، دقت نمود.

۵-۴-۲ طرح ریزی سیستم مدیریت کیفیت

مدیریت رده بالا باید اطمینان یابد که:

- الف - طرح ریزی سیستم مدیریت کیفیت به منظور برآورده کردن الزامات مذکور در بند ۴-۱ و همچنین اهداف کیفیت انجام گرفته است
- ب - هنگامی که تغییرات در سیستم مدیریت کیفیت طرح ریزی و اجرا می‌گردد، انسجام سیستم مدیریت کیفیت برقرار نگه داشته می‌شود

۵-۴-۲ طرح ریزی سیستم مدیریت کیفیت

مدیریت رده بالای سازمان‌های محلی حکومتی بایستی اطمینان یابد که طرح ریزی سیستم مدیریت کیفیت با در نظر گرفتن فعالیتهای ضروری برای دستیابی به اهداف کیفیتش و منابع موجود اجرا می‌شود. سازمان‌های محلی حکومتی بایستی استفاده از طرح تکوین راهبردی را در نظر بگیرد که شامل موارد زیر است:

- اهداف کوتاه مدت، میان مدت و درازمدت؛
- شناسایی حوزه‌های تکوین بالقوه؛
- اولویت بندی برنامه ها، پروژه‌ها و اقدامات؛
- در دسترس بودن منابع؛

- تشخیص‌های سازمانی (نقاط قوت و ضعف، تهدیدها، فرصت‌ها)؛ و

- سنجش و ارزیابی ریسک.

هرگاه سازمان‌های محلی حکومتی تغییراتی را روی سیستم مدیریت کیفیتش طراحی و اجرا می‌کند، مثلاً در طول تغییرات اجرایی، بایستی اطمینان یابد که انسجام سیستم حفظ می‌شود.

۵-۵ مسئولیت، اختیار و ارتباطات

۵-۵-۱ مسئولیت و اختیار

مدیریت رده بالا باید اطمینان یابد که مسئولیت‌ها و اختیارات تعیین شده اند و در درون سازمان ابلاغ می‌شوند.

۵-۵ مسئولیت، اختیار و ارتباطات در سازمان‌های محلی حکومتی

۵-۵-۱ مسئولیت و اختیارات

مدیریت رده بالای سازمان‌های محلی حکومتی بایستی به روشنی وظایف، مسئولیت‌ها و اختیارات کارکنان درگیر در سیستم مدیریت کیفیت و فرآیندهای آن را توصیف نماید. این امر می‌تواند شامل فعالیت‌هایی باشد که خاص سیستم مدیریت کیفیت هستند، از قبیل ممیزهای داخلی یا مالکان فرآیند.

یک راه برای دستیابی به این امر می‌تواند آماده سازی نمودار سازمانی باشد که نشان دهنده‌ی سطوح سلسله مراتب و خطوط ارتباطات است. مسئولیت و اختیارات می‌توانند در شرح شغل و/یا روش‌های اجرایی تفصیلی برقرار شوند.

۵-۵-۲ نماینده مدیریت

مدیریت رده بالا باید یکی از مدیران سازمان را به عنوان نماینده مدیریت منصوب کند که جدا از سایر مسئولیت‌های خود باید دارای مسئولیت‌ها و اختیاراتی شامل موارد زیر باشد:

الف - حصول اطمینان از این که فرآیندهای مورد نیاز برای سیستم مدیریت کیفیت ایجاد و اجرا شده و برقرار نگه داشته می‌شود

ب - گزارش دهی به مدیریت رده بالا در مورد عملکرد سیستم مدیریت کیفیت و هر نوع نیاز برای بهبود

ج - حصول اطمینان از افزایش آگاهی در مورد خواسته‌های مشتری در سرتاسر سازمان

یادآوری - مسئولیت نماینده مدیریت می‌تواند شامل ارتباط با طرف‌های بیرونی در مورد موضوعات مربوط به سیستم مدیریت کیفیت باشد.

۵-۵-۲ نماینده مدیریت در سازمان‌های محلی حکومتی

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی یک نماینده‌ی مدیریت منصوب کند که مسئول هماهنگی کلی سیستم مدیریت کیفیت و حصول اطمینان از این باشد که الزامات استاندارد ملی ایران-ایزو ۹۰۰۱ با در نظر داشتن راهنمایی ارائه شده در این استاندارد به طور مداوم برآورده می‌شوند. مسئولیت اجرای اثربخش سیستم به عهده‌ی همه‌ی اعضای سازمان است و نبایستی آن را تنها مسئولیت نماینده‌ی مدیریت دانست. نماینده‌ی مدیریت ممکن است نیاز داشته باشد مورد پشتیبانی گروهی از همکاران قرار گیرد تا از اجرای اثربخش سیستم مدیریت کیفیت در سرتاسر سازمان‌های محلی حکومتی اطمینان یابد.

بایستی تاکید شود که نماینده مدیریت بایستی از اختیارات و استقلال کافی برای حصول اطمینان از این که خط مشی کیفیت، اهداف کیفیت و سیستم مدیریت کیفیت با دیگر فعالیت‌های سازمان‌های محلی حکومتی به خطر نمی‌افتند، برخوردار باشد.

۵-۵-۳ ارتباطات در درون سازمان

مدیریت رده بالا باید اطمینان یابد که فرآیندهای مناسب ارتباطات در درون سازمان ایجاد شده و این که ارتباطات در خصوص اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت انجام می‌گیرد.

۵-۵-۳ ارتباطات در درون سازمان در سازمان‌های محلی حکومتی

مدیریت رده بالای سازمان‌های محلی حکومتی بایستی اطمینان یابد که فرآیندهای ارتباطات اثربخشی بین سطوح سازمان و ناحیه‌ها و بخش‌های مختلف موجوداند که اطلاعات مربوط به عملکرد سازمان‌های محلی حکومتی و اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت آن را به اشتراک می‌گذارند. این سازوکار می‌تواند برای هدایت فعالیت‌های بهبود سیستم مدیریت کیفیت به کار رود (به ۸-۵ رجوع شود).

۵-۶ بازنگری مدیریت

۵-۶-۱ کلیات

مدیریت رده بالا باید سیستم مدیریت کیفیت سازمان را در فواصل زمانی برنامه ریزی شده مورد بازنگری قرار دهد تا از تداوم مناسب بودن، کفایت و اثربخشی آن اطمینان حاصل کند. این بازنگری باید ارزیابی فرصت‌های بهبود و نیاز به تغییر سیستم مدیریت کیفیت از جمله خط مشی کیفیت و اهداف کیفیت را شامل گردد.

سوابق بازنگری‌های مدیریت باید نگهداری شود (به بند ۴-۲-۴ رجوع شود).

۵-۶ بازنگری مدیریت در سازمان‌های محلی حکومتی

۵-۶-۱ کلیات

سازمان‌های محلی حکومتی نیاز دارد بازنگری‌های منظمی در مورد عملکرد خود در طیف وسیعی از سیستم‌ها انجام دهد. این بازنگری‌ها شامل فرآیندهایی برای تکوین موسسه‌ای و حکومتی خوب، برای تکوین اقتصادی پایدار، تکوین محیطی پایدار و تکوین اجتماعی هستند. مدیریت رده بالا نیاز دارد به عنوان بخشی از فعالیتش یک بازنگری در مورد عملکرد سیستم مدیریت کیفیت، مطابق با پارامترهای ورودی تعریف شده در ۵-۶-۲ انجام دهد.

این بازنگری بایستی انجام وظیفه کافی سیستم مدیریت کیفیت را تصدیق نماید، اثربخشی آن را ارزیابی کند و اطمینان یابد که الزامات و اهداف شاخص‌های کلیدی عملکرد را برآورده می‌سازد. بایستی اقدامات پیشگیرانه و اصلاحی برای عدم انطباق‌های شناسایی شده یا بالقوه، مطابق با بندهای ۸-۵-۲ و ۸-۵-۳ ایجاد کند.

بازنگری‌ها بایستی در بازه‌های زمانی طرح ریزی شده منظم انجام گیرند و به قدر کافی انعطاف پذیر باشند تا امکان انجام بازنگری‌های اضافی را مطابق نیاز برای حفظ انسجام سیستم فراهم کنند.

۵-۶-۲ دروندادهای بازنگری

دروندادهای بازنگری مدیریت باید شامل اطلاعاتی راجع به موارد زیر باشند:

الف - نتایج ممیزی‌ها

ب - بازخور از مشتری

ج - عملکرد فرآیند و انطباق محصول

د - وضعیت اقدامات پیشگیرانه و اصلاحی

ه - اقدامات پیگیرانه مربوط به بازنگری‌های قبلی مدیریت

و - تغییراتی که می‌تواند بر سیستم مدیریت کیفیت تاثیر گذارد

ز - توصیه‌هایی برای بهبود

۵-۶-۲ اطلاعات بازنگری در سازمان‌های محلی حکومتی

اطلاعات درونداد برای ارزیابی اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت نیاز دارد اقلام فهرست شده در الزامات استاندارد ملی ایران- ایزو ۹۰۰۱ را در نظر بگیرد و نیز می‌تواند شامل مواردی مانند ذیل باشد:

- شکایات و پیشنهادات از مشتری/شهروند و کارکنان سازمان‌های محلی حکومتی؛

- مطالعات تطبیقی در اجرای سیستم‌های دیگر سازمان‌های محلی حکومتی با این استاندارد یا دیگر مدل‌های مرجع؛
- بودجه موجود برای اجرا و بهره برداری سیستم؛
- پایش بهبود اقدامات مربوط به سیستم مدیریت کیفیت که قبلاً در مورد آن‌ها تصمیم‌گیری شده است؛
- تغییرات در خط مشی‌های سازمان‌های حکومتی منطقه‌ای یا ملی؛
- تغییرات در فراهم ساختن منابع توسط دولت منطقه‌ای یا ملی برای سازمان‌های محلی حکومتی؛
- تغییرات در آیین‌نامه‌ها و مقررات؛
- تغییرات در جمعیت شناسی محلی؛
- نتایج آماری و تحلیل روندهای فعالیت‌های سازمان‌های محلی حکومتی؛ و
- عملکرد تامین کنندگان و/یا شرکای کلیدی.

۵-۶-۳ برون دادهای بازنگری

برون دادهای بازنگری مدیریت باید شامل هر نوع تصمیمات و اقدامات مربوط به موارد زیر باشد:

الف - بهبود اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت و فرآیندهای آن

ب - بهبود محصول در رابطه با خواسته‌های مشتری

ج - نیازهای مربوط به منابع

۵-۶-۳ برون دادهای بازنگری در سازمان‌های محلی حکومتی

مدیریت رده بالای سازمان‌های محلی حکومتی بایستی در نتیجه‌ی بازنگری سیستم مدیریت کیفیت :

- تایید کند که فعالیت‌ها و فرآیندهای سیستم مدیریت کیفیت مطابق با خط مشی کیفیت هستند و دستیابی به اهداف کیفیت را ممکن سازد؛
- هر اقدام ضروری اصلاحی و/یا پیشگیرانه را تعریف کند؛
- پارامترهای بهبود را برای خدمات، زیرساخت و فرآیندهای سازمان‌های محلی حکومتی برقرار سازد؛
- بازنگری شاخص‌های اندازه‌گیری فرآیندهای سازمان‌های محلی حکومتی روزآمد کرده یا اجرا نماید؛
- اقداماتی را تعریف کند تا تغییرات در خط مشی‌های حکومت ملی یا منطقه‌ای و فراهم نمودن منابع را در نظر بگیرد؛
- اقداماتی را تعریف کند که تغییرات را در الزامات مربوط به قوانین و مقررات توجیه می‌کند؛

- اقداماتی را تعریف کند که سطح رضایت مشتری/شهروند را بهبود بخشیده و شکایات را کاهش می-دهند؛
- اقداماتی را تعریف کند که ارتباطات را با مشتریان/شهروندان بهبود می-بخشند؛ و
- طرح‌های پیشگیری از زیان و کاهش زیان را (از جمله طرح‌های اضطراری) برای ریسک‌های شناسایی شده، تکوین کند؛ و
- منشور شهروندی را روزآمد نگه دارد.

۶ مدیریت منابع

۱-۶ فراهم کردن منابع

سازمان باید به منظورهای زیر منابع مورد نیاز را تعیین و آن‌ها را فراهم آورد:

- الف - به اجرا درآوردن و برقرار نگه داشتن سیستم مدیریت کیفیت و بهبود دادن مداوم اثربخشی آن
- ب - ارتقای رضایت مشتری از طریق برآورده کردن خواسته‌های مشتری

۶ مدیریت منابع در سازمان‌های محلی حکومتی

۱-۶ فراهم نمودن منابع

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی از در دسترس بودن منابع برای انجام وظیفه‌ی اثربخش سیستم مدیریت کیفیت و برآورده سازی الزامات مشتری/شهروند اطمینان یابد.

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی سازوکارهایی برای شناسایی منابع ضروری برای پدید آوردن خدمات و فرآیندهایش، از جمله کارکنان، زیرساخت، تجهیزات، کارخانه‌ها و محیط کاری برقرار سازد.

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی:

- الف) اطلاعات درونداد را برقرار سازد تا منابع مورد نیاز را تعیین کند؛
- ب) طرح ریزی کوتاه مدت، میان مدت و درازمدت منابع را انجام دهد؛
- پ) منابع کافی را برای تکالیف پایش، تصدیق و ارزیابی فراهم سازد؛
- ت) منابعی برای برقراری ارتباطات اثربخش درون سازمان‌های محلی حکومتی و با مشتریان/شهروندان فراهم سازد؛

ث) منابعی برای بهبود مداوم عملکرد و سیستم مدیریت کیفیت فراهم سازد.

۶-۲ منابع انسانی

۶-۲-۱ کلیات

کارکنانی که کار(های) تاثیرگذار بر انطباق با الزامات و/یا خواسته‌های مربوط به محصول را انجام می‌دهند باید بر اساس تحصیلات، آموزش، مهارتها و تجربه مناسب دارای شایستگی باشند.

یادآوری- انطباق با الزامات و/یا خواسته‌های مربوط به محصول می‌تواند به صورت مستقیم یا غیرمستقیم توسط کارکنانی که هرگونه کاری را در محدوده سیستم مدیریت کیفیت انجام می‌دهند، تحت تاثیر قرار گیرد.

۶-۲ منابع انسانی در سازمان‌های محلی حکومتی

۶-۲-۱ کلیات

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی فرآیندهایی برای مدیریت منابع انسانی برقرار سازد تا از در دسترس بودن کارکنان دارای شایستگی اطمینان یابد. این فرآیندها بایستی قصد داشته باشند شایستگی کارکنان را (از جمله مدیریت رده بالا، ممیزهای درون سازمان و غیره) در تمام سطوح حفظ کرده و بهبود بخشند. مشتریان/شهروندان بایستی اطمینان یابند که سازمان‌های محلی حکومتی از کارکنانی دارای شایستگی برای ارائه خدماتش استفاده می‌کند.

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی به کارکنانش اطلاعاتی در مورد نحوه‌ای که شایستگی، آگاهی و آموزش با اختیارات قانونی، اخلاقیات و ارزش‌ها، مسئولیت‌ها و فعالیت‌های سازمان‌های محلی حکومتی مرتبط است، ارائه دهد.

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی سیستمی برای اداره مسئولین عمومی داشته باشد که:

- شایستگی الزام شده آن‌ها را تعریف کند؛
 - شرایط قراردادی اشتغال را مشخص کند؛
 - پروفایل‌های شغلی و پروفایل‌های تخصصی را از جمله هر احراز شرایط تخصصی الزام شده، مشخص کند؛
 - عملکرد تمام مسئولین انتخاب شده و منصوب شده را ثبت کند؛ و
 - روش‌های اجرایی استخدام و اخراج نیرو را تعریف کند که شامل شفاف سازی در استخدام کارکنان برای تمام سمت‌های شغلی منصوب شده، شوند.
- فرآیندهای مدیریت منابع انسانی بایستی شامل عناصری مانند موارد زیر باشند:
- برنامه‌های آموزش؛
 - تکوین تخصصی مداوم؛

- نظارت مناسب تا زمانی که کارکنان کاملاً از شایستگی لازم برخوردار شوند؛
 - ارزیابی عملکرد کارکنان (مثلاً از طریق پیمایش‌های مشتری/شهروند برای مسئولین منصوب شده)؛
- و
- کنترل استفاده از کارکنان موقتی و/یا برون سپاری خدمات سازمان‌های محلی حکومتی.

۲-۲-۶ شایستگی، آموزش و آگاهی

سازمان باید نسبت به موارد زیر اقدام نماید:

- الف - تعیین شایستگی مورد نیاز کارکنانی که کار(های) تاثیرگذار بر انطباق با الزامات و/یا خواسته‌های مربوط به محصول را انجام می‌دهند
- ب - هرگاه موضوعیت داشته باشد، فراهم آوردن آموزش یا انجام سایر اقدامات برای دستیابی به شایستگی لازم
- ج - ارزیابی اثربخشی اقدامات انجام شده
- حصول اطمینان از این که کارکنان از مرتبط بودن و اهمیت فعالیتهای خود و این که چگونه آن‌ها در دستیابی به اهداف کیفیت مشارکت دارند، آگاه هستند
- ه - نگهداری سوابق مناسب مربوط به تحصیلات، آموزش، مهارت و تجربه (به بند ۴-۲-۴ رجوع شود)

۲-۲-۶ شایستگی، آگاهی و آموزش در سازمان‌های محلی حکومتی

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی:

- الف) برای تعیین آموزش یا دیگر نیازها با مقایسه‌ی الزامات شغلی با سطوح شایستگی فعلی کارکنان خود، اقداماتی سیستماتیک ایجاد کند؛
- ب) برنامه‌های آگاه سازی را اجرا کند تا اطمینان یابد که کارکنان از دانش خط مشی کیفیت، اهداف کیفیت و روش‌های به کار رفته برای دستیابی به این موارد، برخوردارند؛
- پ) برنامه‌های آموزشی یا دیگر فعالیتهای مورد نیاز برای حصول اطمینان از استفاده از کارکنان دارای شایستگی را طرح ریزی نماید؛
- ت) در بازه‌های زمانی طرح ریزی شده نتایج اقدامات انجام شده را ارزیابی کند و در مورد فرآیند، بازخور ارائه دهد؛ و
- ث) نیازهای آموزشی را بازنگری کند و اقدامات بعدی را در صورت لزوم تعیین کند.

۳-۶ زیرساخت

سازمان باید زیرساخت مورد نیاز جهت دستیابی به انطباق با الزامات و/یا خواسته‌های مربوط به محصول را تعیین، فراهم و برقرار نگه دارد. زیرساخت بر حسب مورد شامل موارد زیر است:

الف - ساختمان‌ها، محل کار و تاسیسات جانبی

ب - تجهیزات مربوط به فرآیند (هم سخت افزار و هم نرم افزار)

ج - خدمات پشتیبانی کننده (مانند حمل و نقل، ارتباطات یا سیستم‌های اطلاعات)

۳-۶ زیرساخت در سازمان‌های محلی حکومتی

سازمان‌های محلی حکومتی معمولاً مسئول فراهم ساختن زیرساخت برای مشتریان/شهروندان هستند مانند تسهیلاتی برای تامین آب، جمع آوری و دور ریختن زباله، مدارس، روشنایی شهری، اماکن ورزشی، قبرستان و غیره. با این حال بخش مهم دیگری از زیرساخت، منابع ضروری برای پشتیبانی از فرآیندهای سیستم مدیریت کیفیت سازمان‌های محلی حکومتی است که در خدمات نهایی جای ندارند. مثال‌ها شامل ادارات حکومتی، شبکه‌های رایانه، مبلمان اداری، نروم افزار و وسایل نقلیه می‌باشد.

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی فراهم ساختن و نگهداری زیرساخت را به گونه‌ای طراحی کند که مطابق با الزامات مشتری/شهروند، فرآیندها و الزامات خدمات ارائه شده باشد. طرح‌های زیرساخت بایستی شناسایی و کاهش هر ریسک مربوطه را در نظر بگیرد.

۴-۶ محیط کار

سازمان باید محیط کار مورد نیاز جهت دستیابی به انطباق با الزامات و/یا خواسته‌های مربوط به محصول را تعیین و مدیریت کند.

یادآوری- اصطلاح محیط کار مربوط به شرایطی است که کار تحت آن انجام می‌شود و شامل عوامل فیزیکی، محیطی و سایر عوامل (مانند سروصدا، دما، رطوبت، روشنایی یا آب و هوا) است.

۴-۶ محیط کار در سازمان‌های محلی حکومتی

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی عوامل محیط کار را شناسایی کند که بر کیفیت در خدمات مختلف آن-ها تاثیر دارند (مثلا جهانگردی، دور ریختن زباله، نظافت خیابان‌ها، خدمات اداری و غیره)، آن‌ها را کنترل کند و اقدامات بهبود را برای آن‌ها برقرار سازد.

این امور ممکن است شامل عوامل مهندسی انسانی مربوط به تسهیلات و تجهیزاتی باشند که مورد استفاده کارکنان یا مشتری/شهروند قرار می‌گیرند (ناحیه، توزیع و انجام وظایف فضاها، کفایت مبلمان و تجهیزات کار، دسترسی معلولین، علامت دهی و پشتیبانی بصری و غیره) و عوامل محیطی (روشنایی،

گرمایش/سرمایش و تهویه مناسب محل کار و غیره) که بر فرآیندهای سازمان‌های محلی حکومتی تاثیرگذارند.

سایر عوامل مربوطه می‌توانند عوامل روانشناختی-اجتماعی باشند، مانند جلسات کاری طولانی یا روابط ضعیف کارکنان داخلی که می‌توانند بر محیط کار و به طور غیرمستقیم بر رضایت مشتری/شهروند تاثیر بگذارند.

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی سازوکارهای بازخوری اجرا کند که مشارکت اطلاعات، طرح‌ها و پیشنهادات کارکنان و مشتریان/شهروندان را در بهبود محیط کار، امکان پذیر می‌سازند.

۷ پدید آوری محصول

۷-۱ طرح ریزی پدیدآوری محصول

سازمان باید فرآیندهای مورد نیاز برای پدیدآوری محصول را طرح ریزی نموده و تکوین نماید. طرح ریزی پدیدآوری محصول باید با الزامات مربوط به سایر فرآیندهای سیستم مدیریت کیفیت (به بند ۴-۱ رجوع شود) همخوانی داشته باشد.

در طرح ریزی پدیدآوری محصول سازمان باید بر حسب اقتضا موارد زیر را تعیین کند:

الف - اهداف کیفیت و الزامات و/یا خواسته‌های مربوط به محصول

ب - نیاز به برقرار کردن فرآیندها و ایجاد مدارک و نیز فراهم آوردن منابع مربوط به محصول

ج - فعالیت‌های مورد نیاز برای تصدیق، صحه گذاری، پایش، اندازه‌گیری، بازرسی و آزمون مربوط به محصول و معیارهای پذیرش محصول

د - سوابق مورد نیاز جهت فراهم آوردن شواهدی حاکی از این که فرآیندهای پدیدآوری و محصول پدید آمده الزامات را برآورده می‌کنند (به بند ۴-۲-۴ رجوع شود)

برونداد این طرح ریزی باید به صورتی باشد که برای روش‌های مورد عمل در کار سازمان مناسب است.

یادآوری ۱ - مدرک مشخص کننده فرآیندهای سیستم مدیریت کیفیت (از جمله فرآیندهای پدیدآوری محصول) و منابع به کار رفته در مورد یک محصول، پروژه و قرارداد خاص را می‌توان "طرح کیفیت" نامید.

یادآوری ۲ - سازمان همچنین می‌تواند الزامات مذکور در بند ۷-۳ را جهت تکوین فرآیندهای پدیدآوری محصول به کار برد.

۷ پدیدآوری خدمات در سازمان‌های محلی حکومتی

۷-۱ طرح ریزی پدیدآوری خدمات

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی فرآیندهایی را که برای فراهم نمودن خدمات مختلف خود به آن‌ها نیاز دارد، طرح ریزی و تکوین نماید. این فرآیندها معمولاً شامل کشف و تحلیل نیازهای مشتری/شهروند، طراحی و تکوین خدمات برای برآورده سازی این نیازها و همچنین فعالیت‌های پشتیبانی (از جمله تخصیص منابع کافی) برای حصول اطمینان از اجرای طرح ریزی شده، می‌باشند. همچنین بایستی اطمینان دهد که کنترل کافی بر هر فرآیند برون سپاری شده اعمال می‌شود. راهنمایی بیشتر در مورد فرآیندهای برون سپاری شده در

ISO/TC 176/ SC 2/N630 ارائه شده است (به کتابشناسی رجوع شود).

برای تسهیل طرح ریزی پدیدآوری خدمات سازمان‌های محلی حکومتی، یک سیستم اطلاعات جامع بایستی در دسترس باشد تا شامل شاخص‌های عینی برای تصدیق، صحت‌گذاری، پایش، بازرسی، آزمایش، آزمون‌های نمونه و آزمون‌های خدمات و همچنین تحلیل برون‌دادها و سابقه عملکرد تاریخی، باشد. به این صورت روش شناسی‌های کار متناظر، روزآمد شدن طرح‌ها و برنامه‌ها را ممکن می‌سازند.

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی به روشنی حوزه‌ی مسئول برای هماهنگی فرآیند طرح ریزی و اجرای ارائه خدمات به را روشی مشارکتی، ایجاد نماید و بایستی اطمینان دهد که کارکنان مربوطه از شایستگی لازم برخوردارند (به ۱-۴، ۲-۶ و ۳-۶ رجوع شود).

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی به عنوان بخشی از فرآیند طرح ریزی، موقعیت‌های اضطراری بالقوه و تصادف‌های بالقوه را که ممکن است بر اجتماع محلی و نحوه پاسخگویی آن به اجتماع تاثیرگذار باشد، شناسایی کند. این امر بایستی شامل ارائه ارتباطات و تعامل با حکومت‌های منطقه‌ای و ملی، در صورت لزوم باشد.

۲-۷ فرآیندهای مرتبط با مشتری

۱-۲-۷ تعیین الزامات و/یا خواسته‌های مربوط به محصول

سازمان باید موارد زیر را تعیین کند:

الف - خواسته‌های مشخص شده توسط مشتری، از جمله خواسته‌های مربوط به تحویل و فعالیت‌های پس از تحویل

ب - خواسته‌های بیان نشده توسط مشتری که برای استفاده مشخص شده یا مورد نظر، در صورتی که معلوم باشند، ضروری هستند

ج - الزامات مربوط به قوانین و مقررات قابل اعمال به محصول

د - هر نوع الزامات دیگری که توسط سازمان ضروری در نظر گرفته شود

یادآوری - فعالیتهای پس از تحویل برای مثال اقدامات در چارچوب مفاد ضمانت نامه، تعهدات ناشی از قرارداد مانند خدمات نگهداری و خدمات تکمیلی از قبیل بازیافت یا وارهایی نهایی را شامل می‌شود.

۲-۷ فرآیندهای مرتبط با مشتری/شهروند در سازمان‌های محلی حکومتی

۱-۲-۷ تعیین الزامات مربوط به خدمات

سازمان‌های محلی حکومتی معمولاً گستره‌ای خدماتی را با اجزاء ملموس و ناملموس ارائه می‌دهد.

الزامات خدمات، الزاماتی هستند که برای برآورده ساختن نیازها و انتظارات جامعه و همچنین الزاماتی که توسط مشتری/شهروند مشخص نشده‌اند، اما برای برآورده سازی مقررات سازمان‌های محلی حکومتی و/یا حقوق مشتری/شهروندی ضروری هستند، مورد نیازاند.

الزامات کلی خدمات ارائه شده توسط سازمان‌های محلی حکومتی بایستی با در نظر گرفتن حقوق برابر و شأن مشتری/شهروند ارائه شوند و شامل اما نه محدود به موارد زیر باشند:

الف) تسهیلات ایمن و پاکیزه؛

ب) رفتار حرفه‌ای، صادقانه و محترمانه‌ی کارکنان سازمان‌های محلی حکومتی؛

پ) زمان انتظار و/یا پاسخگویی قابل قبول؛

ت) پاداش کافی برای ارائه خدمات؛

ث) ساعات خدمات کافی برای مشتریان/شهروندان؛

ج) گزارشات در مورد فرآیندها، روش‌های اجرایی و سوابقی که روشن، شفاف و ثابت هستند؛

چ) پاسخگویی به شرایط اضطراری و/یا بحران‌ها؛ و

ح) در دسترس بودن اطلاعات روشن و دقیق و/یا دستورالعمل‌هایی برای مشتریان/شهروندان. تمام خدمات ارائه شده توسط سازمان‌های محلی حکومتی بایستی بسته به دامنه کاربرد و ماهیتشان مشخصاتی روشن، حقیقی و ثابت داشته باشند.

"منشور شهروندی" یک مدرک معمولی است که به طور عمومی برای مشخص نمودن تعهدات سازمان‌های محلی حکومتی در قبال شهروندان و حقوق آن‌ها، پذیرفته شده است.

۷-۲-۲ بازنگری الزامات و/یا خواسته‌های مربوط به محصول

سازمان باید الزامات و/یا خواسته‌های مربوط به محصول را بازنگری کند. این بازنگری باید پیش از آن که سازمان متعهد به تامین محصول برای مشتری گردد انجام گیرد (برای مثال ارائه پیشنهادها، پذیرش قراردادها یا سفارشها، پذیرش تغییرات در قراردادها یا سفارشها)؛ و باید اطمینان یابد که:

الف - الزامات و/یا خواسته‌های مربوط به محصول تعیین شده اند

ب - الزامات قرارداد یا سفارش که با موارد بیان شده در قبل مغایرت دارند حل و فصل شده اند

ج - سازمان توانایی برآورده کردن الزامات و/یا خواسته‌های تعیین شده را دارد

سوابق نتایج بازنگری و اقدامات ناشی از این بازنگری باید نگهداری شود (به بند ۴-۲-۴ رجوع شود).

هرگاه مشتری خواسته‌های خود را به صورت مدون ارائه نکند، خواسته‌های مشتری باید پیش از پذیرش به وسیله سازمان مورد تایید قرار گیرد.

هرگاه الزامات و/یا خواسته‌های مربوط به محصول تغییر یابد، سازمان باید اطمینان حاصل کند که مدارک مرتبط اصلاح شده و کارکنان ذیربط نیز از الزامات و/یا خواسته‌های تغییر یافته مطلع گردیده‌اند.

یادآوری- در برخی موقعیتها از قبیل فروش از طریق اینترنت، بازنگری رسمی برای هر سفارش غیرعملی است. به جای آن، بازنگری می‌تواند با استفاده از اطلاعات مرتبط به محصول از قبیل کاتالوگ‌ها یا نشریات تبلیغاتی انجام شود.

۷-۲-۲ بازنگری الزامات مربوط به خدمات در سازمان‌های محلی حکومتی

سازمان‌های محلی حکومتی پیش از آن که خود را متعهد به ارائه خدماتی کند، بایستی اطمینان یابد که خواسته‌های مشتریان/شهروندان محلی را درک می‌کند و قادر به برآورده ساختن آن‌ها است.

اگر الزامات خدمات از مشتریان/شهروندان محلی و/یا الزامات قوانین/مقررات هنوز به روشنی تعریف نشده باشند، سازمان‌های محلی حکومتی بایستی این الزامات را به ویژگی‌های قابل اندازه‌گیری و قابل تصدیق از خدماتی که قصد ارائه آن‌ها را دارد، تبدیل کند.

هرگاه درخواستی مکتوب از مشتری/شهروند مورد انتظار نیست، سازمان‌های محلی حکومتی بایستی اطمینان یابد که پیش از دریافت تقاضا، آن را درک کند. این امر ممکن است در مورد خدمات جمع آوری زباله، روشنایی شهری یا جاده سازی و غیره درست باشد که مشتری/شهروند در آن‌ها به طور مشخص

درخواست خدمات را نمی‌کنند اما سازمان‌های محلی حکومتی نیاز به آن را پیش بینی می‌کند. این بازبینی خواسته‌ها بایستی مدون باشد.

یادآوری ۱- در صورت درخواست غیرمکتوب، کارمند بخش عمومی بایستی صحت و صحه گذاری اطلاعات ارائه شده توسط مشتری/شهروند را تایید نماید.

یادآوری ۲- برخی مثال‌های بازنگری الزامات خدمات شامل موارد زیر است:

الف) فراخوانی یا ثبت نام در مدرسه ابتدایی، که در آن سازمان‌های محلی حکومتی نبایستی تعداد دانش آموزان بیش از میزانی که منابع (معلم و دیگر تسهیلات) قادر به پشتیبانی آن‌ها هستند را بپذیرد. در این مورد بازنگری ممکن است در دو مرحله انجام گیرد: اول از طریق طرح ریزی کافی و فراهم ساختن منابع با استفاده از داده‌های پیش بینی مهندسی انسانی و سپس با برقراری سازوکاری که اطمینان می‌دهد که هیچ دانش آموز جدیدی پس از آن که تعداد به حداکثر مقدار ممکن رسید، پذیرفته نمی‌شود.

ب) ارائه خدمات و حداکثر تعداد مشتریانی که احتمالاً می‌توانند در طول روز مورد رسیدگی قرار گیرند. مثلاً صدور گواهی طراحی‌های ساخت، پردازش مستندسازی منفرد، فروش بلیت برای فعالیت هنری یا ورزشی. بازنگری با درنظر گرفتن طرح ریزی فرآیند فراهم ساختن منابع انجام می‌گیرد.

پ) فعالیتی که تنها در صورتی رخ می‌دهد که حداقل تعداد افراد ذینفع، موجود باشند. ثبت نام‌ها را می‌توان به صورت شرطی انجام داد و می‌توان در زمانی که دروه ثبت نام به پایان رسید، آن‌ها را تایید نمود. یک جنبه بازنگری تعیین این است که آیا افراد دخیل به حد کافی برای انجام فعالیت وجود دارند.

همیشه این احتمال وجود دارد که لازم باشد تعدیلاتی در خدمات ایجاد شوند، مثلاً به دلیل تغییراتی در قوانین و مقررات، در تحلیل نتایج ارزیابی شکایات، ادعاها یا رضایت مشتری/شهروند. با در نظر گرفتن این امر، تغییرات در خدمات و در نتیجه در تعهدات صورت گرفته در قبال مشتری/شهروند، بایستی به صورت کنترل شده‌ای صورت پذیرد. سازمان‌های محلی حکومتی بایستی مفاهیم و معیارهایی یکسان با زمانی که خدمات را برای اولین بار ارائه داده، به کار گیرد و اطمینان یابد که الزامات جدید به صورت صحیح شناسایی شده‌اند و می‌تواند آن‌ها را برآورده سازد. الزامات جدید می‌تواند اغلب به صورتی ساده شده، طبق اندازه و تاثیر تغییرات پیش‌بینی شده، صورت پذیرد.

۷-۲-۳ ارتباطات با مشتری

سازمان باید ترتیبات موثری را جهت برقراری ارتباط با مشتریان در رابطه با موارد زیر تعیین نموده و به اجرا گذارد:

الف - اطلاعات در مورد محصول

ب- استعلام‌ها، اقدامات در مورد پیشبرد قراردادها یا سفارش از جمله اصلاحیه ها

ج - بازخور از مشتری، از جمله شکایات مشتری

۷-۲-۳ ارتباطات با مشتری/شهروند در سازمان‌های محلی حکومتی

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی مشارکت مشتری/شهروند را در فرآیندهای مرتبط با خدمات به عنوان سازوکاری برای شفاف سازی و مسئولیت پذیری عمومی تقویت کند.

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی سازوکارهایی اثربخش برقرار سازد که برقراری ارتباط و بهبود خدمات را بر اساس مثلاً الزامات، ویژگی‌ها، در دسترس بودن، قیمت، روش‌های اجرایی و معیارها، تامین کند. این ارتباطات و سازوکارهای بازخور می‌تواند مازول‌های اطلاعات، خدمات تلفن، وب سایت، ایمیل، میز خدمات شهروندی، صندوق پست انتقادات و پیشنهادات، استفاده از رسانه‌های جمعی و غیره باشند.

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی فرآیندی برای ثبت، تحلیل و پاسخ به این ارتباطات ایجاد کند. هر مشتری/شهروند نیاز دارد بداند که سازمان‌های محلی حکومتی به طور مناسب به وی خدمت می‌کند: از طریق تامین پاسخی فوری و مودبانه به ارتباطات از سوی مشتری/شهروند، نارضایتی اغلب می‌تواند پیش از آن که تبدیل به شکایت یا ادعایی رسمی شود، تبدیل به رضایت شود.

همچنین مهم است که سازمان‌های محلی حکومتی یک فرآیند سنجش ارتباطات با مشتری/شهروند برقرار سازد. این امر فراتر از نیاز به انجام اقدامات اصلاحی برای پیشگیری از تکرار مشکلات، شامل یک منبع اطلاعات قابل اطمینان برای بهبود می‌باشد. این فعالیت مستقیماً مربوط به مفهوم بهبود است (به ۸-۵ رجوع شود).

۷-۳ طراحی و تکوین

۷-۳-۱ طرح ریزی طراحی و تکوین

سازمان باید طراحی و تکوین محصول را طرح ریزی کرده و تحت کنترل داشته باشد. در طی طرح ریزی طراحی و تکوین، سازمان باید موارد زیر را تعیین کند:

الف - مراحل طراحی و تکوین

ب - بازنگری، تصدیق و صحه گذاری که برای هر مرحله از طراحی و تکوین مناسب باشد

ج - مسئولیت‌ها و اختیارات برای طراحی و تکوین

سازمان باید فصل مشترک‌های بین گروه‌های مختلف دخیل در طراحی و تکوین را به منظور حصول اطمینان از تبادل اطلاعات به صورت اثربخش و واگذاری روشن مسئولیت‌ها مدیریت نماید.

برونداد طرح ریزی همچنان که طراحی و تکوین پیش می‌رود باید به نحو مقتضی روزآمد گردد.

یادآوری - بازنگری، تصدیق و صحه گذاری طراحی و تکوین مقاصد متمایزی دارند. این فعالیت‌ها را می‌توان به صورت جداگانه یا با هر ترکیبی که مناسب برای محصول و سازمان باشد انجام داد و سوابق آن‌ها را ثبت کرد.

۷-۳ طراحی و تکوین در سازمان‌های محلی حکومتی

در زمینه سازمان‌های محلی حکومتی، طراحی و تکوین فرآیندی است که نیازها و انتظارات و/یا الزامات قانونی مشتری/شهروند را به ویژگی‌های خدماتی که قرار است ارائه شوند، تبدیل می‌نماید.

۷-۳-۱ طرح ریزی طراحی و تکوین

هرگاه سازمان‌های محلی حکومتی محصولی را طراحی و تکوین نماید (چه محصولی ملموس مانند تسهیلات ورزشی جدید باشد و چه خدماتی جدید مانند وب سایتی تعاملی)، بایستی سازوکارهای طرح ریزی و کنترل را تعریف کند که مطابق با قوانین و مقررات قابل کاربرد هستند. در هر زمان سازمان‌های محلی حکومتی بایستی در نظر داشته باشد که طراحی و تکوین خدمات بایستی به نفع مشتری/شهروند باشد.

پروژه‌های زیرساخت بایستی با در نظر گرفتن طول عمری که به طور معمول برای چنین محصولاتی انتظار می‌رود، طرح ریزی شود. مثلاً اگر بزرگراهی نیاز به سرمایه‌گذاری‌های بزرگی پس از ۲۵ سال دارد، طراحی بزرگراه بایستی تمام متغیرهایی را در نظر بگیرد که حداقل همان کیفیت و طول عمر را تضمین می‌کند.

در طرح ریزی برای طراحی و تکوین، سازمان‌های محلی حکومتی بایستی مراحل، برنامه زمانبندی فعالیت‌ها، اهداف، مسئولیت‌ها و منابع سازگار با اهداف طرح ریزی شده، برنامه زمانبندی برای ارائه خدمات و عوامل مربوط به فرآیندهای مرتبط با دیگر سطوح حکومت را تعیین نماید.

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی در طرح ریزی طراحی و تکوین خدمات، سازوکارهایی را برای بازبینی، تصدیق و صحه‌گذاری در مراحل از پیش تعریف شده برقرار سازد که آن‌ها را به روش‌های اجرایی قانونی مسئولیت کنترل محلی (مانند عاملیت محیطی)، صدور گزارشات و شفاف سازی در اطلاعات ارائه شده مربوط می‌سازد.

در طول فرآیند طرح ریزی، طراحی و تکوین چارچوب زمانی مورد نیاز برای اجرا و بازبینی نتایج بایستی مطابق با چارچوب قانون و مقررات تعیین شود.

۷-۳-۲ دروندادهای طراحی و تکوین

دروندادهای مربوط به الزامات و/یا خواسته‌های مربوط به محصول باید تعیین شده و سوابق آن نگهداری شود (به بند ۴-۲-۴ رجوع شود). این دروندادها باید شامل موارد زیر باشد:

الف - الزامات و/یا خواسته‌های کارکردی و عملکردی

ب - الزامات مربوط به قوانین و مقررات ذیربط

ج - بر حسب مورد، اطلاعات حاصله از طراحی‌های مشابه قبلی

د - سایر الزامات و/یا خواسته‌های اساسی برای طراحی و تکوین

دروندادها باید از نظر کفایت بازنگری شوند. الزامات و/یا خواسته‌ها باید کامل و بدون ابهام بوده و در تعارض با یکدیگر نباشند.

۷-۳-۲ عناصر درونداد طراحی و تکوین در سازمان‌های محلی حکومتی

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی عناصر درونداد مربوط به الزامات خدمات را تعیین کند و سوابق را نگه دارد. این عناصر بایستی شامل موارد زیر باشد:

- الزامات وظیفه‌ای و عملکردی حاصل از تحلیل نیازهای شناسایی شده: اثر بخش بودن، شایستگی

کارکنان دخیل در خدمات و همچنین چارچوب زمانی برای توجه و پاسخ؛

- الزاماتی که بایستی با توجه به منابع انسانی، مادی، مالی و فناوری برآورده شوند، تا از اجرای خدمات اطمینان حاصل شود؛

- الزامات مربوط به قانون و مقررات قابل کاربرد؛ همچنین مهم است که کاربرد مقررات فنی رسمی یا استانداردهای بین المللی مطابق نیاز تعیین شوند؛

- اطلاعاتی از طراحی‌های موفقیت آمیز پیشین، تجارب موفقیت آمیز در دیگر سازمان‌های محلی حکومتی که از قبل خدمات را در زمان قابل کاربرد ارائه می‌کردند؛ و

- هر الزام دیگر که برای طراحی و تکوین ضرورت دارد، نتایج پیمایش‌ها، تحقیقات یا انتظارات مشتری/شهروند.

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی این عناصر را بازبینی کند تا شمول آن‌ها را در فرآیند طراحی و تکوین خدمات تصدیق نماید. الزامات بایستی کامل، نظام مند و بدون ابهام یا تناقض باشند.

۳-۳-۷ برون داده‌های طراحی و تکوین

بروندادهای طراحی و تکوین باید به شکل مناسب برای تصدیق بر اساس درونداد طراحی و تکوین باشند و باید قبل از انتشار تایید شوند.

بروندادهای طراحی و تکوین باید:

الف - الزامات و/یا خواسته‌های مربوط به درونداد طراحی و تکوین را برآورده کند

ب - اطلاعات مناسب را برای خرید، تولید و ارائه خدمات فراهم آورد

ج - شامل معیارهای پذیرش محصول بوده یا به آن‌ها ارجاع دهد

د - ویژگی‌های محصول را که برای استفاده ایمن و درست آن اساسی هستند مشخص کند

یادآوری - اطلاعات برای تولید و ارائه خدمات می‌تواند شامل جزئیات در مورد محافظت از محصول باشد

۳-۳-۷ برون داده‌های طراحی و تکوین در سازمان‌های محلی حکومتی

نتیجه فرآیند طراحی و تکوین مشخصات ویژگی‌های خدماتی است که قرار است به مشتری/شهروند ارائه شوند. بایستی شامل معیارهایی برای حصول اطمینان از این باشد که مشخصات برآورده شده اند و این که خدمات را می‌توان به درستی و به طور ایمن به کار برد.

نتایج طراحی و تکوین بایستی:

- مطابق با الزامات عناصر درونداد برای طراحی و تکوین باشند: این فرآیند می‌تواند منجر به تکوین مقررات، هنجارها و نظامنامه‌ها شود؛

- اطلاعات مناسب را برای خریداری، تولید و ارائه خدمات، مانند اطلاعات خدمات و برنامه‌های بهبود یا خط مشی‌های داخلی ارائه دهد؛

- دربردارنده معیارهای پذیرش خدمات بوده و به آن‌ها ارجاع دهد، سازوکارهای تصدیق و سنجش از سوی مشتری/شهروند نیز بایستی گنجانده شوند؛ و

- مشخصات ویژگی‌های خدماتی را ارائه دهد که برای ایمنی و امنیت مشتری/شهروند ضروری هستند.

۷-۳-۴ بازنگری طراحی و تکوین

در مراحل مناسبی بازنگری‌های نظام یافته طراحی و تکوین باید مطابق ترتیبات طرح ریزی شده (به بند ۷-۳ رجوع شود) انجام گیرد تا:

الف - توانایی نتایج حاصل از طراحی و تکوین در برآورده کردن الزامات و/یا خواسته‌ها ارزیابی شود

ب - هر مسئله‌ای مشخص شده و اقدامات ضروری پیشنهاد گردد

شرکت کنندگان در چنین بازنگری‌هایی باید شامل نمایندگان بخش‌هایی باشند که با مرحله یا مراحل طراحی و تکوین تحت بازنگری مرتبط هستند. سوابق نتایج بازنگری‌ها و هر نوع اقدامات ضروری باید نگهداری شود (به بند ۴-۲-۴ رجوع شود).

۷-۳-۴ بازنگری طراحی و تکوین در سازمان‌های محلی حکومتی

هدف اصلی این بازنگری حصول اطمینان از این است که خدمات طراحی شده می‌توانند در شرایط، هزینه‌ها و چارچوب زمانی پیش بینی شده عمل کنند. فرآیند بازنگری بایستی برای تمام مراحل طراحی و تکوین مورد استفاده قرار گیرد.

بسته به پیچیدگی فرآیندهای طراحی و تکوین، بازنگری می‌تواند در یک یا چندین مرحله انجام گیرد. شرکت کنندگان در فعالیت‌های مربوطه در هر فاز بایستی نتایج طراحی و تکوین را در برابر الزامات بازنگری کنند. موافقت نامه‌ها بایستی در گزارشات جلسات رسمی ثبت شوند.

گروهی از افراد از جمله کسانی که مسئول طراحی هستند، بایستی بازنگری را انجام دهند. این گروه گزارشات طراحی را بازنگری می‌کند و بایستی مسئول قضاوت در این مورد باشد که آیا طراحی برای مطابقت با الزامات کافی است.

فرآیند طراحی بایستی از نظر نتایج خدمات مورد انتظار، مورد بازنگری واقع شود. این بازنگری بایستی بر پایه تجربه پروژه‌های موفقیت آمیز و همچنین غیر موفقیت آمیز باشد.

گزارش طراحی و فهرست‌های واری‌های کامل شده بایستی منتشر شوند تا روش‌های اجرایی به کار رفته و نحوه‌ای که خدمات مشخصات طراحی را برآورده ساخته، مدون شود.

معیارهای پذیرش خدمات بایستی مشخص شوند و می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

الف) تایید محتوا توسط یک یا چند متخصص در موضوعی که در مرحله طراحی و تکوین شرکت نکرده اند. این امر می‌تواند شامل مثلاً افرادی باشد که مسئول فاز بعدی هستند (یعنی مشتریان داخلی)؛

ب) تایید توسط یک متخصص در هر فناوری به کار رفته؛ و

پ) آزمایش‌های کاربرد در محیطی مشابه محیط ارائه خدمات.

۷-۳-۵ تصدیق طراحی و تکوین

تصدیق باید مطابق ترتیبات طرح ریزی شده (به بند ۷-۳-۱ رجوع شود) انجام گیرد تا اطمینان حاصل شود که بروندهای طراحی و تکوین، الزامات مربوط به درونداد طراحی و تکوین را برآورده کرده اند. سوابق نتایج حاصل از تصدیق و هر نوع اقدامات ضروری باید نگهداری شود (به بند ۴-۲-۴ رجوع شود).

۷-۳-۵ تصدیق طراحی و تکوین در سازمان‌های محلی حکومتی

تصدیق، فرآیندی از ارزیابی نتایج یک مرحله یا فعالیت طراحی است برای حصول اطمینان از مطابقت آن با الزامات درونداد برقرار شده. تصدیق می‌تواند یک روش اجرایی پیشرو باشد که بسته به اندازه پروژه در مراحل متعدد انجام می‌گیرد.

این فعالیت می‌تواند به صورت داخلی، توسط متخصصینی که در طراحی و تکوین شرکت نکرده اند یا به صورت خارجی، انجام گیرد. نتایج طراحی و تکوین بایستی مطابق با مشخصات درونداد طراحی و تکوین باشند. (به شکل ۳ رجوع شود)

۷-۳-۶ صحه گذاری طراحی و تکوین

صحه گذاری طراحی و تکوین باید مطابق ترتیبات طرح ریزی شده (به بند ۷-۳-۱ رجوع شود) انجام گیرد تا اطمینان حاصل شود که محصول به دست آمده قادر است الزامات برای کاربرد مشخص شده یا استفاده مورد نظر را (در صورتی که معلوم باشند) برآورده نماید. در مواردی که عملی باشد، صحه گذاری باید پیش از تحویل به کارگیری محصول به اتمام برسد.

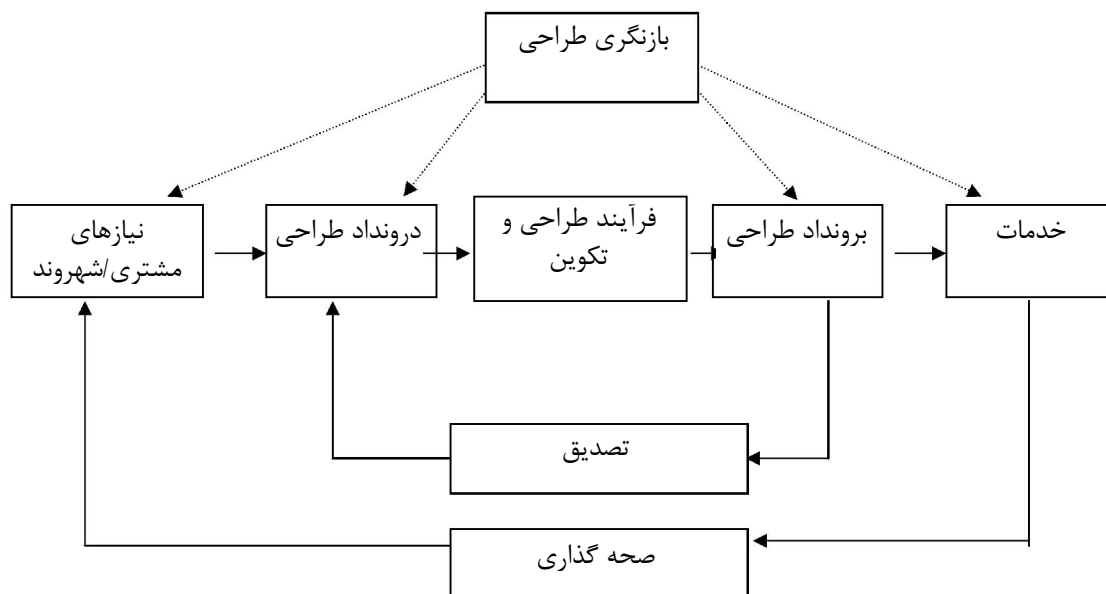
سوابق نتایج صحه گذاری و هر نوع اقدامات ضروری باید نگهداری شود (به بند ۴-۲-۴ رجوع شود).

۷-۳-۶ صحه گذاری طراحی و تکوین در سازمان‌های محلی حکومتی

این فرآیند به این منظور انجام می‌گیرد تا اطمینان حاصل شود که ویژگی‌های خدمات طرح ریزی شده، تکوین شده و طراحی شده، نیازهای کاربران را برآورده می‌سازند. (به شکل ۳ رجوع شود)

در بیشتر موارد صحه گذاری بایستی با مشارکت یک گروه نماینده از مشتریان/شهروندان انجام گیرد.

صحه گذاری بایستی عموماً در مراحل نهایی فرآیند، طراحی و تکوین انجام گیرد. این امر معمولاً در مورد پروژه نمونه، تکوین نمونه اولیه و غیره صحت دارد.



شکل ۳ فرآیند طراحی و تکوین

یادآوری- بازنگری، تصدیق و صحه گذاری طراحی و تکوین اهدافی مشخص دارند. ممکن است به طور جداگانه یا هر ترکیبی که برای محصول و سازمان مناسب است، انجام گیرند و ثبت شوند.

۷-۳-۷ کنترل تغییرات طراحی و تکوین

تغییرات طراحی و تکوین باید مشخص شده و سوابق آن نگهداری شود. تغییرات باید بر حسب مورد بازنگری، تصدیق و صحه گذاری شده و قبل از به اجرا درآمدن تصویب گردد. بازنگری تغییرات طراحی و تکوین باید شامل ارزیابی تاثیر تغییرات بر اجزاء متشکله و محصولی هم که قبلاً تحویل شده است، باشد. سوابق نتایج بازنگری تغییرات و هر نوع اقدامات ضروری باید نگهداری شود (به بند ۴-۲-۴ رجوع شود).

۷-۳-۷ کنترل تغییرات طراحی و تکوین در سازمان‌های محلی حکومتی

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی نحوه بازبینی و روزآمد کردن ویژگی‌های خدمات را بر پایه تجربه توصیف کند، از جمله هر شکایتی از مشتریان/شهروندان موجود در طول فرآیند اجرای خدمات. سازمان‌های محلی حکومتی بایستی سازوکارهایی برقرار سازد که شناسایی آسان سوابق تغییرات طراحی و تکوین هر یک از فرآیندها و همچنین نتایج و سنجش‌های انجام شده را ممکن می‌سازد. پیش از پذیرش تغییرات طراحی و تکوین این موارد بایستی برای تاثیر بالقوه آن‌ها بر فرآیندهای داخلی سازمان‌های محلی حکومتی، بر طرف‌های ذینفع و بر رضایت مشتریان/شهروندان سنجش شوند. این کنترل تغییرات معمولاً به معنای عملکرد تمام مراحل ضروری فرآیند طراحی و تکوین، از طرح ریزی تا صحه گذاری تغییر در یک طراحی موجود است.

۴-۷ خرید

۴-۷-۱ فرآیند خرید

سازمان باید اطمینان یابد که محصول خریداری شده با الزامات مشخص شده برای خرید انطباق دارد. نوع و گستره کنترل اعمال شده بر تامین کننده و محصول خریداری شده باید به تاثیر محصول خریداری شده بر مراحل بعدی پدیدآوری محصول یا بر محصول نهایی بستگی داشته باشد.

سازمان باید تامین کنندگان را بر پایه توانایی آنان در تامین محصول بر انطباق الزامات سازمان ارزیابی و انتخاب کند. معیارهای انتخاب، ارزیابی و ارزیابی مجدد باید تعیین گردد. سوابق نتایج ارزیابی‌ها و هر نوع اقدامات ضروری ناشی از ارزیابی باید نگهداری شود (به بند ۴-۲-۴ رجوع شود).

۴-۷ خرید در سازمان‌های محلی حکومتی

فرآیند خرید سازمان‌های محلی حکومتی بایستی مطابق با شرایط قوانین و مقررات مربوط به تهیه و تدارک اموال و/یا خدمات انجام گیرد.

۴-۷-۱ فرآیند خرید

دعوت به تامین کنندگی برای یک سازمان‌های محلی حکومتی بایستی باز، قابل دسترسی و گسترده باشد و دربردارنده اطلاعات خرید ضروری باشد (به ۴-۷-۲ رجوع شود).

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی به روشنی الزاماتش را برای اموال و خدماتی که قرار است خریداری شوند، شناسایی کند. سازمان‌های محلی حکومتی بایستی به روشنی بیان کند که تامین کنندگانش باید از الزامات ایجاد شده پیروی کنند و مسئولیت آن‌ها بسته به مشخصات و شرایطی است که قبلاً در قراردادهای موافقت نامه‌ها ایجاد شده است. برای تامین کنندگان جدید ممکن است مناسب باشد که یک دوره آزمون یا برنامه‌ی نمونه پیش از اعطای تایید تامین کننده، گنجانده شود.

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی نوع و دامنه کاربرد کنترلی که قرار است روی تامین کنندگان خود و اموال/خدمات آن‌ها اعمال شود را تعیین نماید. این امر به نوبه‌ی خود بسته به تاثیری است که اموال و خدمات خریداری شده می‌توانند بر ارائه خدمات خود سازمان‌های محلی حکومتی و بر عملکرد تامین کننده‌ای که قبلاً اثبات عملی شده است، داشته باشند.

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی حداقل الزامات قابلیت اطمینان را برقرار سازد (ازجمله الزامات برای سیستم مدیریت کیفیت تامین کننده، در صورت لزوم) که تامین کنندگان باید برآورده سازند تا از کیفیت خدمات ارائه شده اطمینان یابند.

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی اطلاعات روزآمد را در مورد تامین کنندگان خود حفظ کند که از نظر قابلیت آن‌ها در پیروی از الزامات خرید هم از نظر انطباق اموال و خدمات ارائه شده و عملکرد ارسال ارزیابی می‌شوند. این فهرست بایستی پایه‌ای باشد برای انتخاب تامین کننده.

اطلاعات در مورد تامین کنندگان تایید شده می‌تواند مثلاً شامل موارد زیر باشد:

- انطباق با مقررات قابل کاربرد (جنبه‌های قانونی و مالی)؛
- قابلیت فنی و اجرایی؛
- قابلیت اقتصادی؛
- آیا تامین کننده از شخص ثالث ارزیابی دارد یا سیستم مدیریتی دارد که الزامات استاندارد ملی ایران-ایزو ۹۰۰۱ را برآورده می‌سازد؛ و
- سابقه عملکرد گذشته تامین کننده.

یادآوری- بروشور اطلاعاتی ISO باعنوان " ISO9001:2008 - در زنجیره تامین چه معنایی دارد؟" توضیحات تفصیلی بیشتری در مورد ارزیابی‌های تامین کننده و ادعاهای انطباق با ایران-ایزو ۹۰۰۱ ارائه می‌دهد.

۷-۴-۲ اطلاعات خرید

اطلاعات خرید باید محصولی را که بایستی خریداری شود شرح داده و بر حسب مورد شامل موارد زیر باشد:

الف - الزامات مربوط به تایید محصول، روش‌های اجرایی، فرآیندها و تجهیزات

ب - الزامات مربوط به واجد شرایط بودن کارکنان

ج - الزامات سیستم مدیریت کیفیت

سازمان باید پیش از اعلام الزامات مشخص شده برای خرید به تامین کننده از کفایت آن‌ها اطمینان یابد.

۷-۴-۲ اطلاعات خرید در سازمان‌های محلی حکومتی

اطلاعات در اسناد خرید (درخواست‌ها، سفارشات خرید، درخواست مناقصه، اسناد پیشنهادی و غیره) بایستی از نظر الزامات، کاملاً واضح باشند.

اسناد خرید بایستی پیش از انتقال آن‌ها به تامین کنندگان بالقوه، توسط مقامی دارای شایستگی بازنگری و تایید شوند. ممکن است برای سازمان‌های محلی حکومتی مناسب باشد که فرم، فهرست واریسی یا نرم افزاری داشته باشد که اطمینان دهد الزامات به مقدار کافی مدون شده اند.

مشخصات آنچه قرار است خریداری شود، نیاز است که حداقل دربردارنده ویژگی‌هایی باشد که توصیف کننده اموال یا خدمات هستند، اما ممکن است ضروری باشد اطلاعاتی تکمیلی اضافه شود، مانند نحوه تولید و کنترل آن توسط تامین کننده.

1 - "ISO 9001:2008- What dose it mean in the supply chain?"

۷-۴-۳ تصدیق محصول خریداری شده

سازمان باید بازرسی یا فعالیت‌های لازم دیگر جهت حصول اطمینان از این که محصول خریداری شده الزامات مشخص شده برای خرید را برآورده می‌کند تعیین کرده و به اجرا درآورد. هرگاه سازمان یا مشتری آن قصد داشته باشد که تصدیق را در محل‌های تحت اختیار تامین کننده انجام دهد سازمان باید ترتیبات تصدیق مورد نظر و طریق ترخیص محصول را در اطلاعات خرید ذکر نماید.

۷-۴-۳ تصدیق اموال و خدمات خریداری شده در سازمان‌های محلی حکومتی

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی سازوکارهایی کافی اجرا کند تا اطمینان یابد که اموال و خدمات خریداری شده الزامات مشخص شده را برآورده می‌سازند. برای این مقصود، بایستی دارای کارکنان دارای شایستگی، روش‌های اجرایی و/یا دستورالعمل‌های بهره برداری برای بازرسی و تصدیق اموال و خدمات دریافت شده باشد.

تصدیق بایستی شامل واریسی این امر باشد که تامین کننده تمام مستندات پشتیبانی ضروری را، از قبیل نظامنامه‌های دستورالعمل، نظامنامه‌های ضمانت و نگهداری و غیره، فراهم کرده باشد.

۷-۵ تولید و ارائه خدمات

۷-۵-۱ کنترل تولید و ارائه خدمات

سازمان باید تولید و ارائه خدمات را طرح ریزی کرده و در شرایط تحت کنترل به اجرا درآورد.

شرایط تحت کنترل بر حسب مورد شامل موارد زیر می‌شود:

الف - در دسترس بودن اطلاعاتی که ویژگی‌های محصول را شرح می‌دهد

ب - در دسترس بودن دستورالعمل‌های کاری، بر حسب نیاز

ج - استفاده از تجهیزات مناسب

د - در دسترس بودن و استفاده از تجهیزات پایش و اندازه‌گیری

ه - انجام پایش و اندازه‌گیری

و - انجام فعالیت‌های ترخیص، تحویل و پس از تحویل محصول

۷-۵ تولید و ارائه خدمات در سازمان‌های محلی حکومتی

۷-۵-۱ کنترل تولید و ارائه خدمات

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی به صورتی کنترل شده تولید و ارائه خدمات را طرح ریزی کرده و انجام دهد. کنترلی که باید اعمال شود می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

الف) اطلاع از مشخصات خدماتی که قرار است ارائه شوند، تا قادر باشند تصدیق کند که خدمات ارائه شده انتظارات را برآورده می‌سازند؛

ب) برخورداری از دستورالعمل‌های کاری در صورت لزوم. دستورالعمل‌های کاری می‌توانند اسنادی مکتوب به شکل یک روش اجرایی یا دستورالعمل، پوسترهایی که در محل کار به نمایش گذاشته می‌شوند و برای کارکنان سازمان‌های محلی حکومتی و همچنین تامین کنندگان و مشتریان/شهروندان هستند، باشند؛

پ) برخورداری از منابع انسانی ضروری برای فرآیندها، طبق بند ۶-۲؛

ت) استفاده از تجهیزات مناسب (مثلاً ماشین آلات ساخت، تجهیزات نظافت، سخت افزار و نرم افزار رایانه-ای)؛

ث) برخورداری از پایش و اندازه‌گیری فرآیند ضروری (برنامه‌های رایانه‌ای، آزمایشگاه‌های کیفیت آب، روش‌های ارتباطات کلامی و مکتوب، تجهیزات اندازه‌گیری مصرف انرژی برای روشنایی شهری و غیره). کنترل این تجهیزات به بند ۷-۶ مورد ارجاع می‌شود؛

ج) انجام پایش و اندازه‌گیری اموال و خدمات ارائه شده و فرآیندهای مربوط به آن‌ها، مطابق با ۸-۲-۳ و ۸-۲-۴؛ و

چ) ایجاد سازوکارهای کنترل در ارائه خدمات برای حصول اطمینان از انطباق با الزامات خدمات.

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی فرآیندها را در جای مناسب قرار دهند تا به موقعیت‌های اضطراری حقیقی و رویدادها پاسخگو باشند و تاثیرات نامطلوب محیطی، بهداشتی و/یا اجتماعی-اقتصادی مربوطه را کاهش داده یا از آن‌ها جلوگیری نمایند. سازمان‌های محلی حکومتی بایستی به طور دوره‌ای بازنگری، آزمون و صحه گذاری را انجام دهد (به ۷-۵-۲ رجوع شود) و در صورت لزوم آمادگی اضطراری و روش‌های اجرایی پاسخگویی آن را به ویژه پس از وقوع حادثه یا موقعیت‌های اضطراری بازبینی کند.

۷-۵-۲ صحه گذاری فرآیندهای تولید و ارائه خدمات

سازمان باید هر یک از فرآیندهای تولید و ارائه خدمات را که نتواند برون داد حاصل از آن‌ها را از طریق پایش و اندازه‌گیری بعدی تصدیق کرد و در نتیجه نارسایی‌ها فقط پس از استفاده از محصول یا ارائه خدمات ظاهر شوند، صحه گذاری کند.

صحه گذاری باید توانایی این فرآیندها را جهت دستیابی به نتایج طرح ریزی شده اثبات نماید.

سازمان باید ترتیباتی را برای این فرآیندها تعیین کند که بر حسب مورد شامل موارد زیر باشد:

الف - معیارهای تعیین شده برای بازنگری و تایید فرآیندها

ب - تایید تجهیزات و واجد شرایط بودن کارکنان

ج - استفاده از شیوه‌ها و روش‌های اجرایی معین

د- الزامات مربوط به سوابق (به بند ۴-۲-۴ رجوع شود)

ه - صحه گذاری مجدد

۷-۵-۲ صحه گذاری فرآیندها برای تولید و ارائه خدمات در سازمان‌های محلی حکومتی

صحه گذاری تولید و ارائه خدمات برای فرآیندهایی ضرورت دارد که در آن‌ها سازمان‌های محلی حکومتی نمی‌تواند عدم انطباق را کشف کند مگر زمانی که بیش از حد دیر شده باشد (معمولاً پس از ارسال اموال و خدمات).

در این موارد گام‌های صحه گذاری فرآیند زیر معمولاً مورد نیاز هستند:

- بازنگری و تایید روش حصول اطمینان از قابلیت آن در دستیابی به نتایج طرح ریزی شده؛

- تعریف و آماده سازی تجهیزات و زیرساخت ضروری؛

- منصوب کردن کارکنان خاص دارای شایستگی که از آموزش، احراز شرایط و/یا تجربه ضروری برخوردارند؛ و

- داشتن سوابقی که بازخور بر پایه‌ی نتایج حقیقی فرآیند را ممکن می‌سازند.

مثالی از چنین فرآیندی ممکن است مورد کشف نشت در لوله کشی آب شهری باشد. در این موارد معمولاً حفاری کلی یا وارد کردن تجهیزات بازرسی به داخل لوله کشی آب ممکن نیست و فرآیند می‌تواند بر پایه‌ی انتشار صوتی از نشت لوله کشی باشد. هر عدم انطباقی در فرآیند کشف تنها زمانی آشکار می‌شود که بیش از حد دیر است (زمانی که حفاری‌های پرهزینه در محلی نادرست انجام گرفته‌اند). بنابراین ضروری است که فرآیند کشف صحه گذاری شود تا اطمینان حاصل شود که تنها کارکنان دارای شایستگی و متخصص با استفاده از دستگاه صوتی این فرآیند را انجام می‌دهند.

۳-۵-۷ شناسایی و قابلیت ردیابی

در موارد مقتضی سازمان باید محصول را به طرق مناسب در سرتاسر مراحل پدیدآوری محصول شناسایی نماید.

سازمان باید وضعیت محصول را در رابطه با الزامات مربوط به پایش و اندازه‌گیری در سرتاسر مراحل پدیدآوری محصول مشخص کند.

هرگاه قابلیت ردیابی یک الزام باشد، سازمان باید شناسایی منحصر به فرد محصول را تحت کنترل قرار دهد و سوابق را نگهداری کند (به بند ۴-۲-۴ رجوع شود).

یادآوری- در برخی از بخشهای صنعتی مدیریت پیکره بندی ابزاری است که به وسیله آن شناسایی و قابلیت ردیابی برقرار نگه داشته می‌شود.

۳-۵-۷ شناسایی و قابلیت ردیابی در سازمان‌های محلی حکومتی

در یک سازمان‌های محلی حکومتی شناسایی خدمات و قابلیت ردیابی معمولاً به دلایل زیر حائز اهمیت هستند:

- برای شناسایی وضعیت خدمات از نظر الزامات پایش و اندازه‌گیری؛
 - به منظور برآورده سازی الزاماتی مربوط به قوانین، مثلاً در شناسنامه، سوابق دفاتر اسناد رسمی و جواز تیراژ و غیره؛
 - برای تحلیل تاثیر و مزایای اقتصادی خدمات یا در بررسی شکایات.
- در طول پدیدآوری خدمات و فرآیندهای تهیه و تدارک، بایستی گام‌هایی اتخاذ شود تا شناسایی و قابلیت ردیابی مورد نیاز برای حصول اطمینان از رضایت مشتری/شهروند، جوابگویی، شفاف سازی و انطباق با الزامات مربوط به قوانین/مقررات کسب شود. سوابق معمول مورد نیاز برای حصول اطمینان از شناسایی و قابلیت ردیابی کافی عبارتند از:
- اطلاعاتی در مورد خدمات ارائه شده؛
 - مقصد، محل‌های ارسال و تاریخ/زمان خدمات؛ و
 - شناسایی کارکنان سازمان‌های محلی حکومتی و/یا مشتریان/شهروندان ذینفع.

۷-۵-۴ دارای مشتری

سازمان باید از دارای مشتری مادامی که این دارای تحت کنترل سازمان است یا به وسیله سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد مراقبت کند. سازمان باید دارای مشتری را که برای استفاده یا به کار بردن در محصول ارائه شده اند شناسایی، تصدیق و حفاظت کرده و مصون نگهدارد. اگر هرگونه دارای مشتری از بین برود، آسیب ببیند یا به هر صورت دیگر برای استفاده نامناسب تشخیص داده شود، سازمان باید مراتب را به مشتری گزارش دهد و سوابق را نگهداری کند (به بند ۴-۲-۴ رجوع شود).

یادآوری- دارای مشتری می‌تواند شامل دارای معنوی و داده‌های شخصی باشد.

۷-۵-۴ دارای مشتری/شهروند در سازمان‌های محلی حکومتی

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی در مورد هر اطلاعات، سند، ماده یا قلم دیگری که توسط مشتری/شهروند برای پردازش آن ارائه می‌شود، دقت داشته باشد (خدمات، فرآیند، تصدیق، صحه گذاری و غیره).

تمام دارای‌های سازمان‌های محلی حکومتی بایستی واقعاً به عنوان کالاهایی تحت حفاظت در نظر گرفته شود چرا که آن‌ها اموال عمومی هستند که به مشتریان/شهروندان سازمان‌های محلی حکومتی تعلق دارند. به این دلیل، سازمان‌های محلی حکومتی بایستی از آن حفاظت کند و آن را به صورت دارای جمعی مشتری/شهروند حفظ کند. ویژگی کیفیت بدین معناست که سازمان‌های محلی حکومتی مسئول حفاظت اثربخش از اموال عمومی است که به آن واگذار شده اند (پارک‌ها، رودها، اماکن بهداشتی، خیابان‌ها، زیرساخت شهری، تاریخ، پرونده‌ها و دارای‌های فرهنگی و غیره). حفاظت از اموال عمومی نیز تحت این رهنمون‌ها بر پایه دارای‌ای است که سازمان‌های محلی حکومتی بایستی برای مشتریان/شهروندان نسل‌های بعد حفظ کند.

حفاظت از اموال متعلق به مشتری عموماً از طریق مقررات یا قرارداد، قانون گذاری می‌شوند. با این حال، در مواردی که هیچ قاعده‌ای در این زمینه وجود ندارد، سازمان‌های محلی حکومتی بایستی روش‌های اجرایی یا دستورالعمل‌هایی را شرح دهد که از حفاظت از این اموال اطمینان حاصل می‌کنند.

مثال:

- در صورت تخلف ترافیکی، در زمانی که اتومبیل متخلف به محلی انتقال داده می‌شود که سازمان‌های محلی حکومتی تعیین کرده است، این امر باید دارای فرآیندها و تجهیزات ضروری برای جابجایی ایمن و حفاظت در برابر صدمات باشد.
- وقتی یک مشتری/شهروند مایل است سندی مانند گذرنامه دریافت کند و برای این کار نیاز است مدارک شناسایی شخصی ارائه دهد، این امور لازم است طبق روش اجرایی خاصی انجام گیرند که از رازداری و امنیت از سوی اداره متناظر تا زمانی که به محض به تکمیل فرآیند، مدارک به موقع بازگردانده می‌شوند، اطمینان حاصل کند.

در صورتی که اموال ارائه شده توسط مشتری/شهروند آسیب ببینند، گم شوند یا نابود شوند، مشتری/شهروند بایستی فوراً و ترجیحاً به صورت کتبی مطلع شود و لازم است مسئولیت هر نوع آسیبی طبق مقررات مربوطه تقبل شود.

هر دارایی معنوی تولید شده توسط سازمان‌های محلی حکومتی نیز لازم است به عنوان دارایی معنوی جمعی مشتریان/شهروندان سازمان‌های محلی حکومتی در نظر گرفته شود و بنابراین باید طبق این بند از ایران-ایزو ۹۰۰۱ محافظت شود. به همین شکل، سازمان‌های محلی حکومتی لازم است فرآیندهایی برای حفظ ایمنی دارایی معنوی تامین کنندگان‌اش داشته باشد. این امر گاهی در سطح محلی با روش‌های اجرایی داخلی سازمان‌های محلی حکومتی انجام می‌گیرد که دامنه کاربرد آن‌ها در سطح منطقه‌ای یا ملی بایستی تحلیل شود.

۷-۵-۵ محافظت از محصول

سازمان باید محصول را طی فرآوری در درون سازمان و هنگام تحویل در مقصد مورد نظر به منظور برقرار ماندن انطباق با الزامات محافظت نماید. محافظت باید بر حسب مورد شامل شناسایی، جابجایی، بسته بندی، انبارش و حفاظت باشد. محافظت همچنین باید در مورد اجزای متشکله محصول نیز اعمال گردد.

۷-۵-۵ محافظت از محصول در سازمان‌های محلی حکومتی

محافظت از محصول در جابجایی، انبارش، بسته بندی، ارسال، نگهداری و فرستادن اموالی به کار می‌رود که سازمان‌های محلی حکومتی ارائه می‌دهد. مشتریان/شهروندان انتظار دارند که سازمان‌های محلی حکومتی گام‌هایی را به منظور اجتناب از خرابی اموال بردارند و بدین وسیله از هدر رفتن منابع جلوگیری کنند.

هدف و کاربرد محافظت از محصول مربوط به میزان و نوع اموال و خدماتی است که سازمان‌های محلی حکومتی می‌تواند ارائه دهد و ممکن است از خدمات صرفاً اجرایی تا ارائه اموال ملموس مانند سنگفرش، گور در گورستان، گذرنامه، گواهینامه رانندگی و صبحانه مدارس و غیره متنوع باشد.

در زمان پرداختن به الزامات مربوط به جابجایی، انبارش، بسته بندی، ارسال نگهداری و فرستادن اموال، سازمان‌های محلی حکومتی بایستی تمام الزامات قابل کاربرد الزامی، مقرر، بهداشتی و ایمنی کار را در نظر بگیرد.

۶-۷ کنترل تجهیزات پایش و اندازه‌گیری

سازمان باید پایش و اندازه‌گیری که بایستی انجام گیرد و همچنین تجهیزات پایش و اندازه‌گیری مورد نیاز برای فراهم آوردن شواهد انطباق محصول با الزامات تعیین شده را مشخص کند.

سازمان باید فرآیندهایی را جهت حصول اطمینان از این که پایش و اندازه‌گیری به طریق همخوان با الزامات مربوط به پایش و اندازه‌گیری می‌تواند انجام گیرد و انجام می‌گیرد، برقرار نماید.

در مواردی که حصول اطمینان از معتبر بودن نتایج ضروری باشد، تجهیزات اندازه‌گیری باید:

الف - در فواصل زمانی مشخص شده یا پیش از استفاده، با به کارگیری استانداردهای اندازه‌گیری قابل ردیابی به استانداردهای اندازه‌گیری بین المللی یا ملی، مورد کالیبراسیون یا تصدیق یا هر دو قرار گیرد و هرگاه چنین استانداردهایی وجود نداشته باشد باید مبنای مورد استفاده برای کالیبراسیون یا تصدیق ثبت شود (به بند ۴-۲-۴ رجوع شود)

ب- بر حسب لزوم تنظیم شده یا تنظیم مجدد گردد

ج - به منظور مشخص کردن وضعیت کالیبراسیون دارای شناسایی باشد

د - از تنظیم هایی که می‌تواند نتیجه اندازه‌گیری را نامعتبر سازد مصون نگه داشته شود

ه - از آسیب دیدگی و خراب شدن در طی جابجایی، نگهداری و انبارش حفاظت گردد

به علاوه، هرگاه مشخص شود که تجهیزات به کار رفته با الزامات انطباق ندارد، سازمان باید اعتبار نتایج اندازه‌گیری قبلی را ارزیابی و ثبت نماید. سازمان باید اقدام مناسب در مورد تجهیزات و هر نوع محصول تحت تاثیر قرار گرفته را انجام دهد.

سوابق نتایج کالیبراسیون و تصدیق باید نگهداری شود (به بند ۴-۲-۴ رجوع شود).

در صورت استفاده از نرم افزار رایانه‌ای برای اندازه‌گیری و پایش در رابطه با الزامات مشخص شده، توانایی آن از نظر برآورده کردن شرایط کاربرد مورد نظر باید تایید گردد. این امر باید پیش از نخستین استفاده انجام گیرد و بر حسب لزوم تایید مجدد گردد.

یادآوری- تایید توانایی نرم افزار رایانه‌ای برای تامین کاربرد مورد نظر، به طور نمونه شامل تصدیق و مدیریت پیکره بندی آن به منظور مناسب نگه داشتن نرم افزار برای استفاده است.

۶-۷ کنترل تجهیزات پایش و اندازه‌گیری در سازمان‌های محلی حکومتی

"پایش" به معنی "مشاهده، نظارت، مورد بازنگری قرار دادن، اندازه‌گیری یا آزمون در بازه‌های زمانی، به ویژه به منظور قانون گذاری یا کنترل" است. تمام فرآیندها می‌توانند پایش شوند. "اندازه‌گیری" به معنای "تعیین بزرگی یا مقدار چیزی، معمولاً از طریق مقایسه با استاندارد مرجع" می‌باشد. مهم است که

سازمان‌های محلی حکومتی تفاوت این دو را درک کنند. تجهیزات اندازه‌گیری معمولاً می‌توانند کالیبره شوند اما بسیاری از تجهیزات پایش نمی‌توانند.

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی مشخص نماید که چه تجهیزات پایش و اندازه‌گیری لازم است تصدیق شوند یا کالیبره شوند و این امر بایستی با چه میزان دقت، خطا و فراوانی انجام گیرد. یکی از ملاحظات مهم این است که آیا نبود تصدیق یا کالیبراسیون ممکن است بر کیفیت یا میزان اموال و خدمات ارائه شده تاثیر بگذارد. یک مثال تجهیزات اندازه‌گیری آب آشامیدنی است که اگر به خوبی کالیبره نشود می‌تواند بر مشارکت مالی مشتری/شهروند به سازمان‌های محلی حکومتی اثر بگذارد که به نوبه خود بر کیفیت خدمات تامین آب آشامیدنی تاثیرگذار است.

وقتی تصدیق یا کالیبراسیونی ضروری تلقی می‌شود، سازمان‌های محلی حکومتی بایستی نیاز به برقراری روش‌های کالیبراسیون را ارزیابی کند و سوابقی را که قرار است نگهداری شوند، تعریف نماید. مثلاً کالیبراسیون ممکن است برای تجهیزات اندازه‌گیری مورد نیاز به کار رفته در کنترل سر و صدا، انتشار گازی به جو، آسفالت، روشنایی و/یا بازرسی ورود مواد و اموال ضروری باشد.

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی سازوکارهایی برای ارزیابی و ثبت اعتبار نتایج اندازه‌گیری‌های انجام شده هنگامی که کشف می‌کند تجهیزات اندازه‌گیری دقیق نیستند، داشته باشد.

در صورت به کار گیری برنامه‌های رایانه‌ای اعتبار نتایج بایستی تصدیق شود، مثلاً نرم افزار به کار رفته برای تصدیق انتشار آلاینده.

کنترل تجهیزات پایش و اندازه‌گیری بایستی توسط کارکنان بی طرف انجام گیرد (افرادی که هیچ تضاد منافی در این کنترل ندارند).

۸ اندازه‌گیری، تحلیل و بهبود در سازمان‌های محلی حکومتی

۸-۱ کلیات

سازمان باید فرآیندهای پایش، اندازه‌گیری، تحلیل و بهبود مورد نیاز جهت موارد زیر را طرح ریزی نموده و به اجرا درآورد:

الف - اثبات انطباق با الزامات و/یا خواسته‌های مربوط به محصول

ب - حصول اطمینان از انطباق سیستم مدیریت کیفیت

ج - بهبود مداوم اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت

این امر باید شامل تعیین روش‌های ذیربط از جمله فنون آماری و گستره استفاده از آن‌ها باشد

۸-۱ جهت‌گیری کلی

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی روش‌هایی مناسب برای پایش و اندازه‌گیری فرآیندهای سیستم مدیریت کیفیت آن، به منظور تحلیل نتایج و حصول بهبود، تعیین کند. پایش و اندازه‌گیری بایستی به سازمان‌های محلی حکومتی این امکان را بدهد که به طور عملی اثبات نماید که اموال و خدماتی که ارائه می‌دهد، به طور مداوم نیازهای مشتریان/شهروندان را برآورده می‌سازند و این که سیستم مدیریت کیفیت آن مطابق با تمام الزامات مربوطه می‌باشد. به همین صورت، اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت بایستی به طور مداوم مطابق با اراده مشتریان/شهروندان بهبود یابد.

پایش و در صورت مناسب بودن اندازه‌گیری‌ها بایستی مربوط به گستره‌ای کامل از خدماتی که ارائه می‌شوند و فرآیندهای ارائه خدمات در سازمان‌های محلی حکومتی، باشند. پایش و اندازه‌گیری بایستی همچنین مربوط به فرآیندهای سیستم مدیریت کیفیت از جمله خط مشی‌ها و اهداف برقرار شده، باشند، که منعکس‌کننده‌ی اولویت‌های سازمان‌های محلی حکومتی هستند.

یادآوری - پیوسته‌های الف و ب از این استاندارد مثال‌هایی از ساختار فرآیندهای سازمان‌های محلی حکومتی برای بررسی در برقراری پایش و اندازه‌گیری مناسب ارائه می‌دهند.

۸-۲ پایش و اندازه‌گیری

۸-۲-۱ رضایت مشتری

به عنوان یکی از موارد سنجش درباره عملکرد سیستم مدیریت کیفیت، سازمان باید اطلاعات مربوط به تلقی مشتری از برآورده شدن خواسته‌های وی توسط سازمان را مورد پایش قرار دهد. شیوه‌های به دست آوردن این اطلاعات و استفاده از آن‌ها باید تعیین گردد.

یادآوری- پایش تلقی مشتری می‌تواند شامل به دست آوردن درونداد از منابعی مانند نظرسنجی در مورد رضایت مشتری، داده‌های مشتری در مورد کیفیت محصول تحویل داده شده، نظرسنجی از استفاده کنندگان، تحلیل در مورد کسب و کار از دست رفته، تقدیرهای به عمل آمده، ادعاهای مبتنی بر ضمانت و گزارش‌های فروشندگان باشد.

۸-۲ پایش و اندازه‌گیری در سازمان‌های محلی حکومتی

۸-۲-۱ رضایت مشتری/شهروند

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی تلقی مشتری/شهروند را تا آنجاکه مربوط به برآورده ساختن الزامات آن-هاست، پایش و ارزیابی کند.

روش‌های به کار رفته برای پایش رضایت مشتری بایستی به گونه‌ای انتخاب شود که اطلاعاتی معنی دار در مورد رضایت مشتری/شهروند و همچنین اولویت‌های آن‌ها ارائه دهد. این اطلاعات بایستی شامل شاخص‌های مناسب برای اثبات عملی بهبود و روندها در رضایت مشتری/شهروند باشد.

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی روش‌هایی مناسب برای اقدام مطابق اطلاعات رضایت مشتری/شهروند، از جمله انتقال این نتایج به طرف‌های ذینفع، تعیین و اجرا نماید.

یادآوری- مثال‌های پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری/شهروند شامل موارد زیر است:

- نظرسنجی مستقیم از مشتریان/شهروندان؛
- جلسات تمرکز گروهی؛
- سوابق خط اضطراری مشتری/شهروند؛
- نظرسنجی از شخص ثالث.

۸-۲-۲ ممیزی داخلی

سازمان باید ممیزی‌های داخلی را در فواصل زمانی برنامه ریزی شده به اجرا درآورد تا تعیین کند که آیا سیستم مدیریت کیفیت:

الف - با ترتیبات طرح ریزی شده (به بند ۷-۱ رجوع شود)، الزامات این استاندارد، و الزامات سیستم مدیریت کیفیت استقرار یافته به وسیله سازمان انطباق دارد

ب - به طور اثربخش اجرا و برقرار نگه داشته می‌شود

برنامه ممیزی باید با توجه به وضعیت و اهمیت فرآیندها و حوزه‌هایی که لازم است ممیزی شوند و نیز نتایج ممیزی‌های قبلی تهیه شود. معیارها، دامنه شمول، دفعات و شیوه‌ای ممیزی باید تعیین گردد. نحوه انتخاب ممیزان و انجام ممیزی‌ها باید باعث حصول اطمینان از عینی بودن و بی طرف بودن فرآیند ممیزی شود. ممیزان نباید کار خود را ممیزی کنند.

به منظور تعیین مسئولیت‌ها و الزامات مربوط به طرح ریزی و انجام ممیزی‌ها، ایجاد سوابق و گزارش دهی نتایج، باید یک روش اجرایی مدون ایجاد شود.

سوابق ممیزی‌ها و نتایج آن‌ها باید نگهداری شود (به بند ۴-۲-۴ مراجعه شود).

مدیریت مسئول حوزه تحت ممیزی باید اطمینان یابد که به منظور رفع عدم انطباق‌های تشخیص داده شده و علل آن‌ها هر گونه اصلاح و اقدام اصلاحی لازم بدون تاخیر بی‌مورد انجام می‌گیرد.

فعالیت‌های پیگیری باید تصدیق اقدامات انجام شده و گزارش دهی نتایج تصدیق (به بند ۸-۵-۲ رجوع شود) را شامل گردد.

یادآوری- جهت راهنمایی به استاندارد ایزو ۱۹۰۱۱ رجوع شود.

۸-۲-۲ ممیزی‌های داخلی در سازمان‌های محلی حکومتی

فرآیند ممیزی داخلی اطلاعاتی در مورد میزان برآورده شدن الزامات توسط سیستم مدیریت کیفیت و اثربخشی آن در برآورده ساختن اهداف و الزامات مشتری/شهروند در اختیار سازمان‌های محلی حکومتی قرار می‌دهد. مهم است که مدیریت رده بالا یک فرهنگ ممیزی داخلی پیش گستر را رواج دهد و نه فرهنگی که هدف آن سرزنش بابت مشکلات پیش آمده است.

یادآوری- این ممیزی‌های سیستم مدیریت کیفیت بایستی از دیگر ممیزی‌های داخلی که معمولاً در نهادهای حکومتی اجرا می‌شوند، مانند ممیزی‌هایی که مربوط به استفاده از سرمایه عمومی هستند، متمایز شوند.

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی در فواصل زمانی طرح ریزی شده بر پایه اهمیت نسبی خدمات، فرآیندها و وظایف مختلف و همچنین هر تغییر و مسئله دیگری در فرآیندها و عملکرد سیستم مدیریت کیفیت، ممیزی‌های داخلی را انجام دهند.

یک روش اجرایی مدون بایستی برقرار شود تا گام‌های دخیل در ممیزی‌های داخلی از جمله تعیین روش شناسی، دامنه کاربرد و معیارهای ممیزی مورد استفاده و نحوه‌ی در گزارش نتایج ممیزی را تعریف کند.

حداقل رهنمودها بایستی برای انتخاب و آموزش ممیزها و نیز برای حصول اطمینان از حفظ شایستگی آن‌ها، معمولاً از طریق برنامه‌های آموزشی، وجود داشته باشند. در هر جا که ممکن باشد، ممیزها بایستی به گونه‌ای انتخاب شوند که تا حدی مستقل از فعالیت‌هایی باشند که آن‌ها را ممیزی می‌کنند. حداقل، ممیزها نبایستی کار خود را ممیزی کنند.

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی تعریف کند که گزارش ممیزی چگونه مورد استفاده قرار می‌گیرد، از جمله توزیع و پی‌گیری یافته‌ها.

۸-۲-۳ پایش و اندازه‌گیری فرآیندها

سازمان باید شیوه‌های مناسبی را برای پایش و در موارد مقتضی برای اندازه‌گیری فرآیندهای سیستم مدیریت کیفیت به کار گیرد. این شیوه‌ها باید توانایی فرآیندها را در دستیابی به نتایج طرح ریزی شده به اثبات برساند. هرگاه نتایج طرح ریزی شده حاصل نشود، باید اصلاح و اقدام اصلاحی بر حسب اقتضا انجام گیرد.

یادآوری- هنگام تعیین روش‌های مناسب، توصیه می‌شود سازمان نوع و میزان پایش یا اندازه‌گیری متناسب با هر یک از فرآیندهای خود را در رابطه با تاثیر آن‌ها بر انطباق با الزامات و/یا خواسته‌های مربوط به محصول و نیز بر اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت مدنظر قرار دهد.

۸-۲-۳ پایش و اندازه‌گیری فرآیندها در سازمان‌های محلی حکومتی

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی راه‌های مناسب برای پایش (و بر حسب مورد، اندازه‌گیری - به ۶-۷ رجوع شود) فرآیندهای ارائه خدمات خود و همچنین دیگر فرآیندهای سیستم مدیریت کیفیت مانند بازنگری مدیریت، ممیزی داخلی، کنترل اسناد و غیره، تعیین کند. این پایش و اندازه‌گیری با هدف تعیین میزان توانایی این فرآیندها در فراهم ساختن نتایج طرح ریزی شده است.

یادآوری- مثال‌های فرآیندهایی که بایستی مورد پایش قرار گیرند شامل موارد زیر هستند، اما محدود به آن‌ها نیستند:

- فرآیندهای تهیه و تدارک عمومی؛
- برنامه‌ها و پروژه‌های راهبردی مانند آگاهی عمومی؛ و
- توسعه‌ی منابع انسانی.

اندازه‌گیری‌های فرآیند برقرار شده بایستی مربوط به مجموعه خط مشی‌ها و اهداف باشند و بایستی دقت شود که این اندازه‌گیری‌ها به صورتی پیش گستر انجام گیرند تا سبب واکنش‌های نامطلوب و/یا عوارض جانبی نشوند.

یادآوری- ممکن است شاخص‌های مدیریت ارائه شده در سیستم «وارسی» ارائه شده در پیوست ب، در برقراری اندازه‌گیری‌های فرآیند مفید باشند.

نتایج پایش و اندازه‌گیری فرآیند بایستی ثبت شوند و برای ارائه شواهدی مبتنی بر این که خدمات به اهداف طرح ریزی شده دست یافته اند، به کار روند. در جای ممکن محک زنی‌های فرآیند بایستی در نظر گرفته شوند.

وقتی نتایج طرح ریزی شده برآورده نمی‌شوند، سازمان‌های محلی حکومتی بایستی از طریق اصلاحاتی برای تصحیح موقعیت‌های نامنطبق و اقدامات اصلاحی برای بهبود فرآیندها برای اجتناب از رویداد مجدد، اقداماتی انجام دهد.

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی به وضوح هر روشی را که برای اندازه‌گیری، تحلیل و اقدام در مورد اثربخشی فرآیندها به کار می‌رود، تعریف کند. مثال‌های این روش‌ها شامل تحلیل مقایسه ای، روش‌های آماری، تغییرپذیری‌های فصلی یا چرخه‌ای و غیره هستند.

۸-۲-۴ پایش و اندازه‌گیری محصول

سازمان باید ویژگی‌های محصول را جهت تصدیق این که الزامات و/یا خواسته‌های مربوط به محصول برآورده شده اند مورد پایش و اندازه‌گیری قرار دهد. این امر باید در مراحل مناسبی از فرآیند پدیدآوری محصول بر طبق ترتیبات طرح ریزی شده انجام گیرد (به بند ۷-۱ رجوع شود). شواهد انطباق با معیارهای پذیرش باید نگهداری شوند.

سوابق باید شخص (اشخاص) اجازه دهنده ترخیص محصول برای تحویل به مشتری را نشان دهد (به بند ۴-۲ رجوع شود).

ترخیص محصول و ارائه خدمت به مشتری تا هنگامی که ترتیبات طرح ریزی شده (به بند ۷-۱ مراجعه کنید) به طور رضایت بخش تکمیل نشده باشد، نباید صورت گیرد، مگر آن که به نحو دیگری به وسیله مرجع ذیربط و در صورت اقتضا توسط مشتری تایید شده باشد.

۸-۲-۴ پایش و اندازه‌گیری خدمات در سازمان‌های محلی حکومتی

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی روش‌های مناسبی برای پایش و اندازه‌گیری اموال و خدمات حاصل برقرار سازد و آن‌ها را به کار برد تا از مطابقت با الزامات مشتری/شهروند اطمینان یابد. این الزامات می‌توانند شامل هر مورد از ضمانت‌های خدمات عمومی، تعهدات و نمودارها باشند.

در پایش برای حصول اطمینان از مطابقت با الزامات سازمان‌های محلی حکومتی بایستی سازوکارهایی خاص برای تمام اموال و خدماتی که ارائه می‌دهد برقرار سازد، مانند واریسی محصول و فرآیند، شاخصهای حداقل، ممیزی‌های خارجی و اندازه‌گیری بهبود برنامه‌های حکومتی.

این اندازه‌گیری‌ها بایستی مربوط به مجموعه‌ی خط مشی‌ها و اهداف و همچنین مشخصات و تعهدات خدمات باشند. بایستی دقت شود که این اندازه‌گیری‌ها به صورتی پیش گستر انجام می‌گیرند تا سبب واکنش‌ها و عوارض جانبی نامطلوب نشوند.

یادآوری ۱- مثال‌های اندازه‌گیری‌های مناسب عبارتند از: زمان پاسخگویی، صحت معاملات خدمات، پوشش اجتماع و غیره.

یادآوری ۲- شاخص‌های مدیریت نشان داده شده در سیستم بررسی کامل که در پیوست ب نمایش داده شده‌اند ممکن است در برقراری این اندازه‌گیری‌ها مفید باشند.

نتایج پایش و اندازه‌گیری بایستی ثبت شوند و برای ارائه شواهدی مبنی بر این که خدمات به نتایج الزام شده دست یافته‌اند، به کار روند. بر حسب مورد، استفاده از محک زنی بایستی در نظر گرفته شود، هم درون فعالیتهای سازمان‌های محلی حکومتی و هم بیرون آن‌ها.

۸-۳ کنترل محصول نامنطبق

سازمان باید اطمینان یابد محصولی که با الزامات و/یا خواسته‌های مربوط به آن منطبق نیست به منظور جلوگیری از استفاده یا تحویل ناخواسته آن شناسایی شده و تحت کنترل می‌باشد. به منظور تعیین کنترل‌ها و مسئولیت‌ها و اختیارات مرتبط با آن جهت اقدام در مورد محصول نامنطبق باید یک روش اجرایی مدون ایجاد شود.

هرگاه مورد داشته باشد، سازمان باید در مورد محصول نامنطبق به یک یا چند طریق زیر اقدام نماید:

الف - اقدام جهت رفع عدم انطباق تشخیص داده شده؛

ب - اجازه استفاده، ترخیص یا پذیرش با اجازه ارفاقی توسط مرجع ذیربط و برحسب اقتضا توسط مشتری

ج - اقدام جهت جلوگیری از استفاده یا کاربرد آن که در اصل مورد نظر بوده است

د - اقدام متناسب با تاثیرات بالقوه عدم انطباق، هرگاه محصول نامنطبق پس از تحویل یا شروع استفاده تشخیص داده شود

محصول نامنطقی که اصلاح می‌شود باید جهت اثبات انطباق با الزامات مورد تصدیق مجدد قرار گیرد. سوابق ماهیت عدم انطباق‌ها و هر نوع اقدامات بعدی دیگر که انجام گرفته است از جمله اجازه‌های ارفاقی کسب شده باید نگهداری شود (به بند ۴-۲-۴ رجوع شود).

۸-۳ کنترل خدمات نامنطبق در سازمان‌های محلی حکومتی

در مورد سازمان‌های محلی حکومتی عدم انطباق در اموال یا خدمات ارائه شده بدین معناست که یک یا چند مورد از الزامات برآورده نشده‌اند. این الزامات ممکن است از سوی مشتری/شهروند، قوانین یا مقررات، باشند یا ممکن است الزامات داخلی باشند که توسط خود سازمان‌های محلی حکومتی تعریف شده‌اند.

سازمان‌های محلی حکومتی باید یک روش اجرایی مدون ایجاد کند که نشان دهنده‌ی موارد زیر باشد:

- سازوکارهایی مناسب برای کشف خدمات نامنطبق؛

- ابزاری برای شناسایی خدمات نامنطبق؛

- کنترل‌هایی برای پیشگیری از استفاده غیرعمدی یا ارائه خدمات نامنطبق؛ و

- اقداماتی مناسب برای جلوگیری از تکرار مجدد خدمات نامنطبق.
- سازمان‌های محلی حکومتی بایستی مسئولیت و اختیار برای پایش اجرای اثر بخش این روش اجرایی را تعریف نماید.
- در صورت وجود یک عدم انطباق که مستقیماً با مشتری/شهروند درگیر است، سازمان‌های محلی حکومتی بایستی موارد زیر را فراهم سازد:
- طرح‌های احتمالی؛
- انتقال نیازهای مشتری/شهروند به دیگر برنامه‌ها؛
- تکوین طرح‌ها و برنامه‌های بهبود برای دوره‌های مالی بعدی؛ و
- راهبردهای مناسب مدیریت تضاد.

۴-۸ تحلیل داده‌ها

سازمان باید داده‌های مقتضی جهت اثبات مناسب بودن و اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت و ارزیابی این که در چه حوزه‌هایی بهبود مداوم اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت می‌تواند انجام گیرد را تعیین، جمع‌آوری و تحلیل کند. این امر باید داده‌های حاصل شده در نتیجه پایش و اندازه‌گیری حاصل از سایر منابع مربوط را شامل گردد.

تحلیل داده‌ها باید اطلاعاتی در رابطه با موارد زیر را ارائه دهد:

- الف - رضایت مشتری (به بند ۸-۲-۱ رجوع شود)
- ب - انطباق با الزامات و/یا خواسته‌های مربوط به محصول (به بند ۸-۲-۴ رجوع شود)
- ج - ویژگی‌ها و روند فرآیندها و محصولات، از جمله فرصت‌هایی برای اقدام پیشگیرانه (به بندهای ۸-۲-۳ و ۸-۲-۴ رجوع شود)
- د - تامین کنندگان (به بند ۷-۴ رجوع شود)

۴-۸ تحلیل داده‌ها در سازمان‌های محلی حکومتی

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی داده‌هایی در مورد عملکرد سیستم مدیریت کیفیت و فرآیندهای آن و همچنین برای اموال و خدماتی که ارائه می‌کنند، تعیین نموده و جمع‌آوری کند.

در هر جا که ممکن باشد، داده‌ها بایستی از سیستم‌های اطلاعاتی کسب شوند که از قبل درون سازمان‌های محلی حکومتی وجود دارند. مثال‌های معمول عبارتند از:

- داده‌های بازنگری مدیریت؛
- اطلاعات به دست آمده از کارکنان اجرایی و مشتری/شهروند؛

- بازنگری الزامات خدمات؛
 - داده‌های عملکرد خدمات؛
 - ارزیابی‌های تامین کننده؛
 - نظرسنجی‌های رضایت مشتری/شهروند و دیگر طرف‌های ذینفع؛
 - نتایج ممیزی ها؛
 - پایش و اندازه‌گیری در ابتدای فرآیندها، در طول آن‌ها و در پایان آن‌ها؛
 - شناسایی خدمات؛
 - تصدیق و صحه گذاری روش‌های به کار رفته برای پایش و اندازه‌گیری؛ و
 - اطلاعاتی در مورد اموال و خدمات نامنطبق.
- داده‌های جمع آوری شده و فنون تحلیل‌های به کار رفته بایستی با مقصود فرآیند سازگار باشند و بایستی منعکس کننده عملکرد فرآیند در برآورده ساختن اهداف باشند. بایستی دانست که فرآیندهای سازمان‌های محلی حکومتی اغلب هم ویژگی‌های کمی و هم کیفی دارند و برخی عواملی که بر اثربخشی سازمان‌های محلی حکومتی تاثیر می‌گذارند، خارج از کنترل مستقیم سازمان‌های محلی حکومتی می‌باشند. داده‌های برخی از این عوامل مانند بودجه در نظر گرفته شده، عوامل سیاسی، تاسیسات اداری و غیره بایستی بخشی از تحلیل داده‌ها و فرآیند بهبود مداوم در نظر گرفته شوند.
- در هر جا که ممکن باشد، سازمان‌های محلی حکومتی بایستی اطلاعات و داده‌های جمع آوری شده را با استفاده از روش‌های عددی و گرافیکی تحلیل کند، اما به این روش‌ها محدود نباشد.
- برخی مثال‌های معمول فنون تحلیل داده‌ها عبارتند از:
- نمودارهای مفهومی فرآیندها از جمله نمودارهای جریان فرآیند؛
 - هیستوگرام‌ها؛
 - نمودارهای همبستگی؛
 - نمودارهای کنترل آماری؛
 - نمودار پارتو؛
 - نمودارهای علت و معلول؛ و
 - تحلیل مُد خرابی و تاثیر (FMEA¹).
- وقتی تحلیل داده‌ها انجام گرفت، بایستی برای پشتیبانی از فرآیند بهبود مداوم از طریق تعریف اقدامات

1- Failure mode and effect analysis

پیشگیرانه و اصلاحی به کار رود و سوابق بایستی حفظ شوند تا از پیوستگی اندازه‌گیری و سیستم جمع‌آوری داده‌ها اطمینان حاصل شود. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها، ارزیابی عملکرد، تحلیل رضایت مشتری/شهروند و تحلیل روندها می‌توانند به کنترل فرآیندی کارآمد کمک کنند که بایستی بخشی جدایی‌ناپذیر از سیستم مدیریت کیفیت شود.

۸-۵ بهبود

۸-۵-۱ بهبود مداوم

سازمان باید به طور مداوم اثربخشی سیستم مدیریت، کیفیت خود را از طریق بهره‌گیری از خط مشی کیفیت، اهداف کیفیت، نتایج ممیزی، تحلیل داده‌ها، اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه و بازنگری مدیریت بهبود بخشد.

۸-۵ بهبود در سازمان‌های محلی حکومتی

۸-۵-۱ بهبود مداوم

سازمان‌های محلی حکومتی بایستی به طور مداوم اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت خود را بهبود بخشد. این به معنای بهبود قابلیت سازمان‌های محلی حکومتی در ارائه‌ی مداوم اموال و خدمات منطبق است. این امر معمولاً به معنای بهبود فرآیند نظام مند از طریق دخالت کارکنان برای شناسایی نیاز به تغییر و برقراری پروژه‌های بهبود در دامنه کاربرد فعالیت آن‌ها است.

در مواردی که تغییراتی در مسئولیت و اختیار صورت گرفته است، فرآیندهای بهبود بایستی ابتکارها و تصمیمات قبلی را در نظر بگیرد تا از پیوستگی، اثربخشی و کارآمدی خدمات ارائه شده اطمینان حاصل شود. روش‌های به کار رفته برای شناسایی بهبودهای بالقوه می‌تواند بر پایه ابزار بهبود کیفیت سنتی با استفاده از منابع اطلاعاتی زیر باشند، اما محدود به آن‌ها نباشند:

- ارزیابی‌های داخلی درک خط مشی کیفیت توسط کارکنان سازمان‌های محلی حکومتی؛
- عملکرد در دستیابی به اهداف کیفیت؛
- نتایج عملکرد فرآیند؛
- دروندادهای مشتریان/شهروندان و دیگر طرف‌های ذینفع مانند صنعت، حکومت و جامعه؛ و
- تحلیل تعامل‌ها با دیگر سازمان‌های محلی حکومتی یا با دیگر سطوح حکومت.

فرآیند بهبود مداوم بایستی هر شکایتی را که از سوی مشتریان/شهروندان دریافت شده، نتایج ممیزی‌های سیستم مدیریت کیفیت و معیارهای پذیرش نتایج را در نظر بگیرد. همچنین بایستی دسترسی به منابع مورد نیاز را برای این که بهبودها اثر بخش باشند، در نظر بگیرد. (به بند ۶ رجوع شود).

۸-۵-۲ اقدام اصلاحی

سازمان باید برای رفع علل عدم انطباق‌ها به منظور جلوگیری از وقوع مجدد آن‌ها اقدام نماید. اقدامات اصلاحی باید متناسب با اثرات عدم انطباق‌های مورد مواجهه باشد.

یک روش اجرایی مدون باید ایجاد گردد که در آن الزاماتی برای موارد زیر تعیین شود:

الف - بازنگری عدم انطباق‌ها (از جمله شکایات مشتریان)

ب - تعیین علل عدم انطباق‌ها

ج - ارزیابی نیاز به اقدام جهت حصول اطمینان از این که عدم انطباق‌ها مجدداً رخ ندهند

د - تعیین و انجام اقدام مورد نیاز

ه - سوابق مربوط به نتایج اقدام انجام گرفته (به بند ۴-۲-۴ رجوع شود)

و - بازنگری اثربخشی اقدام اصلاحی انجام گرفته

۸-۵-۲ اقدام اصلاحی در سازمان‌های محلی حکومتی

لازم است که سازمان‌های محلی حکومتی روشی مدون برای کنترل اقدامات اصلاحی داشته باشد (از جمله تحلیل مربوط به دلایل اصلی) تا از اثربخشی آن اطمینان یابد و از وقوع مجدد عدم انطباق جلوگیری کرده یا آن را به حداقل برساند. ارزیابی بایستی طوری طراحی شود که دلایل اصلی را پیش از به کار گیری اقدام اصلاحی شناسایی کند.

اقدامات اصلاحی بایستی برای کاهش، تسکین یا حذف دلایل عدم انطباق‌ها به کار روند. مثال‌ها شامل موارد زیر می‌باشند، اما محدود به آن‌ها نیستند:

- اموال یا خدمات نامنطبق؛
- اهداف برآورده نشده؛
- انحراف از برنامه‌ها و طرح‌های سازمان‌های محلی حکومتی؛
- نتایج غیر قابل قبول بازنگری، تصدیق، صحه‌گذاری و تعدیل طراحی و تکوین خدمات سازمان‌های محلی حکومتی؛
- میزان عملکرد ضعیف؛
- شکایات مشتری/شهروند و/یا دیگر طرف‌های ذینفع شناسایی شده؛
- نتایج غیر رضایت بخش ممیزی‌ها؛ و
- عدم انطباق‌های شناسایی شده در پایش و اندازه‌گیری فرآیندها و خدمات سازمان‌های محلی حکومتی.

گستره‌ی اقدامات اصلاحی بایستی ریسک‌های بالقوه مربوط به وقوع مجدد عدم انطباق را در نظر بگیرد. اقدامات اصلاحی بایستی مدون و ثبت شوند و به طور مناسب انتقال داده شوند تا از اجرای اثربخش آن‌ها اطمینان حاصل شود.

۸-۵-۳ اقدام پیشگیرانه

سازمان باید برای رفع علل عدم انطباق‌های بالقوه به منظور پیش‌گیری از وقوع آن‌ها اقدام لازم را تعیین کند. اقدامات پیشگیرانه باید متناسب با اثرات مسائل بالقوه باشد.

یک روش اجرایی مدون باید ایجاد گردد که در آن الزاماتی برای موارد زیر تعیین شود:

الف - تعیین عدم انطباق‌های بالقوه و علل آن‌ها

ب - ارزیابی نیاز به اقدام جهت پیشگیری از وقوع عدم انطباق‌ها

ج - تعیین و انجام اقدام مورد نیاز

د - سوابق مربوط به نتایج اقدام انجام گرفته (به بند ۴-۲-۴ رجوع شود)

ه - بازنگری اثربخشی اقدام پیشگیرانه انجام گرفته

۸-۵-۳ اقدام پیشگیرانه در سازمان‌های محلی حکومتی

سازمان‌های محلی حکومتی لازم است که یک روش اجرایی مدون برای کنترل اقدامات پیشگیرانه داشته باشد. اقدامات پیشگیرانه، اقداماتی هستند که معمولاً ناشی از شناسایی، تحلیل دلایل و ریسک‌های مربوط به عدم انطباق‌های بالقوه‌ای می‌شوند که هنوز اتفاق نیفتاده‌اند. اقدامات پیشگیرانه می‌توانند منجر به بهبود مداوم سیستم مدیریت کیفیت و فرآیندهای سازمان‌های محلی حکومتی شوند.

داده‌های درونداد معمول می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

- تحلیل داده‌ها (به ۸-۴ رجوع شود)، از جمله تحلیل روند؛

- شاخص‌های عملکرد کارکنان اجرایی؛

- دستیابی به اهداف کیفیت؛

- تحلیل هزینه‌های مربوط به دستیابی به اهداف کیفیت؛

- نظرسنجی‌های رضایت مشتری/شهروند و دیگر طرف‌های ذینفع؛

- تعامل‌ها (از جمله محک زنی) با دیگر سازمان‌های محلی حکومتی؛ و

- نتایج ممیزی‌ها و بازنگری‌های مدیریت.

اقدامات حاصل از فرآیند اقدام پیشگیرانه بایستی مدون شود و افرادی که در حوزه‌های سازمانی مناسب هستند بایستی مطلع باشند.

درس‌های آموخته شده حاصل از فرآیند اقدام پیشگیرانه بایستی بازنگری شود و وظایف و سطوح مناسب در سرتاسر سازمان‌های محلی حکومتی بایستی مطلع باشند.

پیوست الف

(اطلاعاتی)

فرآیندهای معمول برای مدیریت کیفیت کامل سازمان‌های محلی حکومتی

فرآیندهای مدیریت

فرآیند سازمان دهی منطقه‌ای	شفاف سازی و فرآیند ضد فساد	فرآیند قانون گذاری/ الزامی	تحلیل نیازها و انتظارات مشتری/شهروند
فرآیند حسابداری و مالی	ارتباط بین حکومت و سهامداران	فرآیندهای مشارکت و ارتباطات شهروند	مدیریت سراسری بر مبنای یکپارچه

فرآیند اندازه‌گیری، تحلیل و بهبود

فرآیندهای عملیاتی

تولید و تدارک خدمات

- ارائه خدمات عمومی
- گسترش بهداشت
- ارتقاء کیفیت آموزش
- ارائه مسکن کافی
- امنیت اجتماعی
- امنیت عمومی
- دسترسی به دادگستری
- گسترش مزایای محلی
- توسعه شهروندی
- مدیریت زیست محیطی

نیازها و انتظارات مشتری/شهروند

رضایت مشتری/شهروند

مدیریت زیرساخت	فرآیند تامین منابع	مسئول جمع‌آوری منابع اقتصادی	مدیریت شایستگی
----------------	--------------------	------------------------------	----------------

فرآیندهای پشتیبانی

پیوست ب

(اطلاعاتی)

سیستم "وارسی" برای سازمان‌های محلی حکومتی قابل اطمینان

سیستم "وارسی" مثالی است از یک روش شناسی برای انجام ارزیابی/امکانات عیب شناسی سازمان‌های محلی حکومتی به منظور ارزیابی شرایط بهره برداری کلی آن‌ها، تقویت ساختارهای اجرایی آن‌ها و انجام اقداماتی برای بهبود خدمات آن‌ها به مشتریان/شهروندان به عنوان "سازمان‌های محلی حکومتی قابل اطمینان".

مقصود سیستم "وارسی" ارائه کمک به مدیریت رده بالای سازمان‌های محلی حکومتی در تعریف عناصر ضروری برای حداقل بهره برداری‌های سازمان‌های محلی حکومتی و ارائه بهبودهایی برای مواجهه با مسئولیت‌های خود در برابر مشتریان/شهروندان به صورت کارآمد و شفاف است.

سیستم "وارسی" یک چارچوب خود-ارزیابی را بر پایه ۳۹ شاخص حداقل مدیریت که در ۴ دسته اصلی توزیع شده اند، در نظر می‌گیرد. این موارد خدماتی را تعریف می‌کنند که یک سازمان‌های محلی حکومتی معمول بایستی داشته باشد تا در خدمات کلی اش به مشتریان/شهروندان خود "قابل اطمینان" باشد.

چهار موضوع عبارتند از:

۱. توسعه موسسه‌ای برای حکومت خوب؛

۲. توسعه اقتصادی پایدار؛

۳. توسعه فراگیر اجتماعی؛

۴. توسعه زیست محیطی پایدار.

با این حال، باید ذکر شود که ممکن است سازمان‌های محلی حکومتی در دامنه کاربرد و وظایفشان، طبق سیستم سیاسی و برنامه‌های ملی خود، تفاوت‌های قابل توجهی داشته باشند. بدین صورت، این مدل بایستی بازنگری شده و تعدیل شود تا مناسب موقعیت حکومتی خاصی باشد.

مقصود از خود-ارزیابی این است که مدیریت رده بالای سازمان‌های محلی حکومتی، به شکلی مسئول و داوطلبانه سطح عملکرد خود را برای هر شاخص مربوط، شناسایی نماید.

سطوح به کار رفته "قرمز"، "زرد" و "سبز" هستند. قرمز شاخص عملکردی غیرقابل قبول است که هیچ سازمان‌های محلی حکومتی در صورتی که قرار است "قابل اطمینان" تلقی شود، نبایستی از آن برخوردار باشد؛ "زرد" بدین معناست که سازمان‌های محلی حکومتی تلاش‌هایی مبذول داشته تا خدمات را اجرا

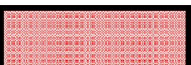
نماید؛ و سبز نشان می‌دهد که حداقل شرایط قابل قبول که هر سازمان‌های محلی حکومتی بایستی تحت آن‌ها عمل کند تا "قابل اطمینان" تلقی شود، برقرارند.

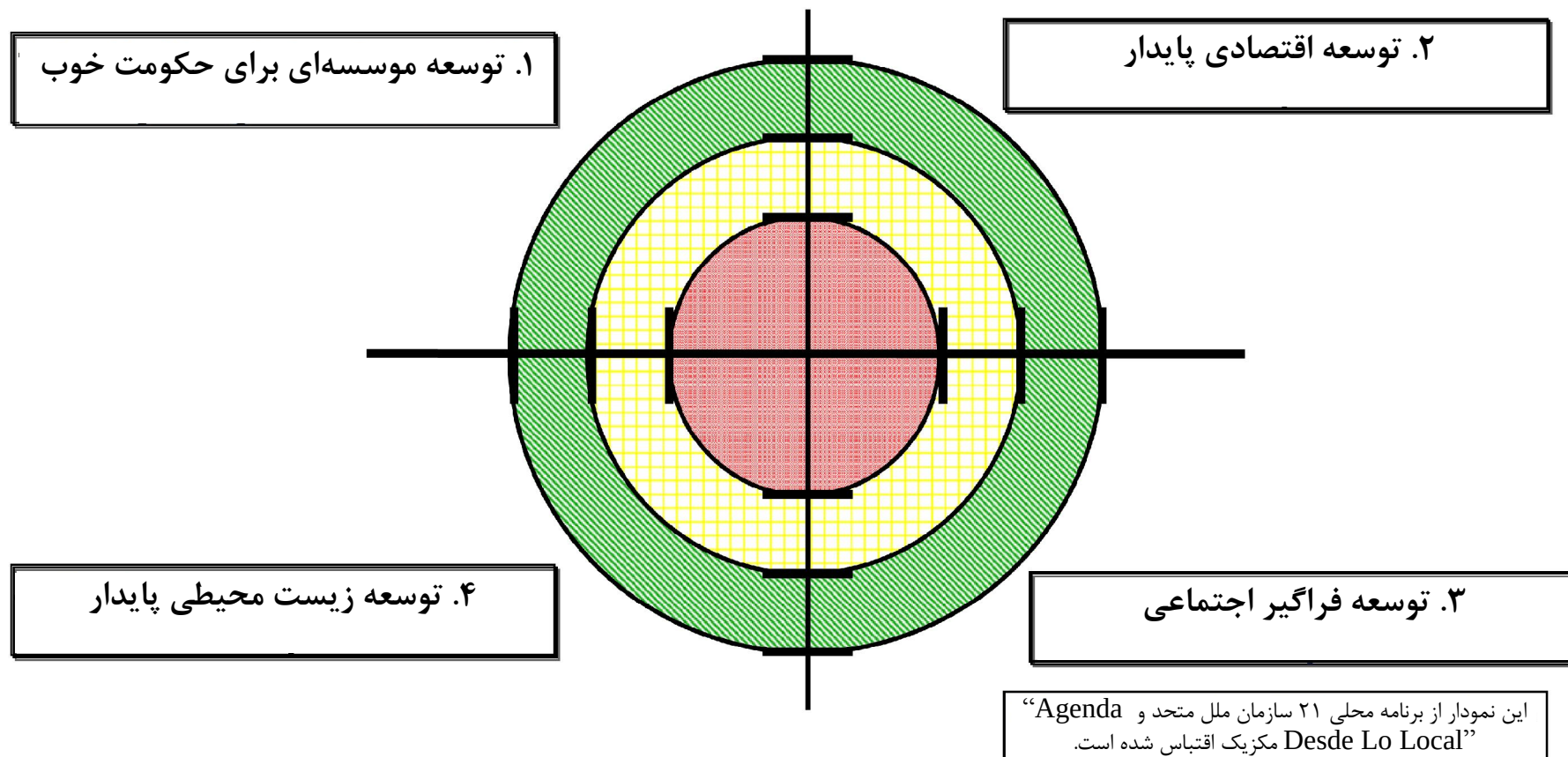
پیشنهاد می‌شود که این خود-ارزیابی توسط تمام مدیران رده بالای سازمان‌های محلی حکومتی، در طول یک جلسه کاری مشترک، به صورت فردی انجام گیرد. در پایان، نتایج را می‌توان با وضعیت کلی عملکرد سازمان‌های محلی حکومتی مقابله و تطبیق نمود.

وقتی این اعمال به پایان رسید، مدیریت رده بالا بایستی یک برنامه اجرایی تعریف کند تا نقاط ضعف آن‌ها را برطرف نماید و برنامه‌هایی را با دیدی برای رسیدگی به مسئولیت‌ها و تعهداتش در قبال مشتریان/شهروندان خود، آغاز نماید.

این ابزار در ذیل نمایش داده شده است، از جمله تعریف سطوح ۳۹ شاخص.

سیستم "وارسی" برای سازمان‌های محلی حکومتی قابل اطمینان

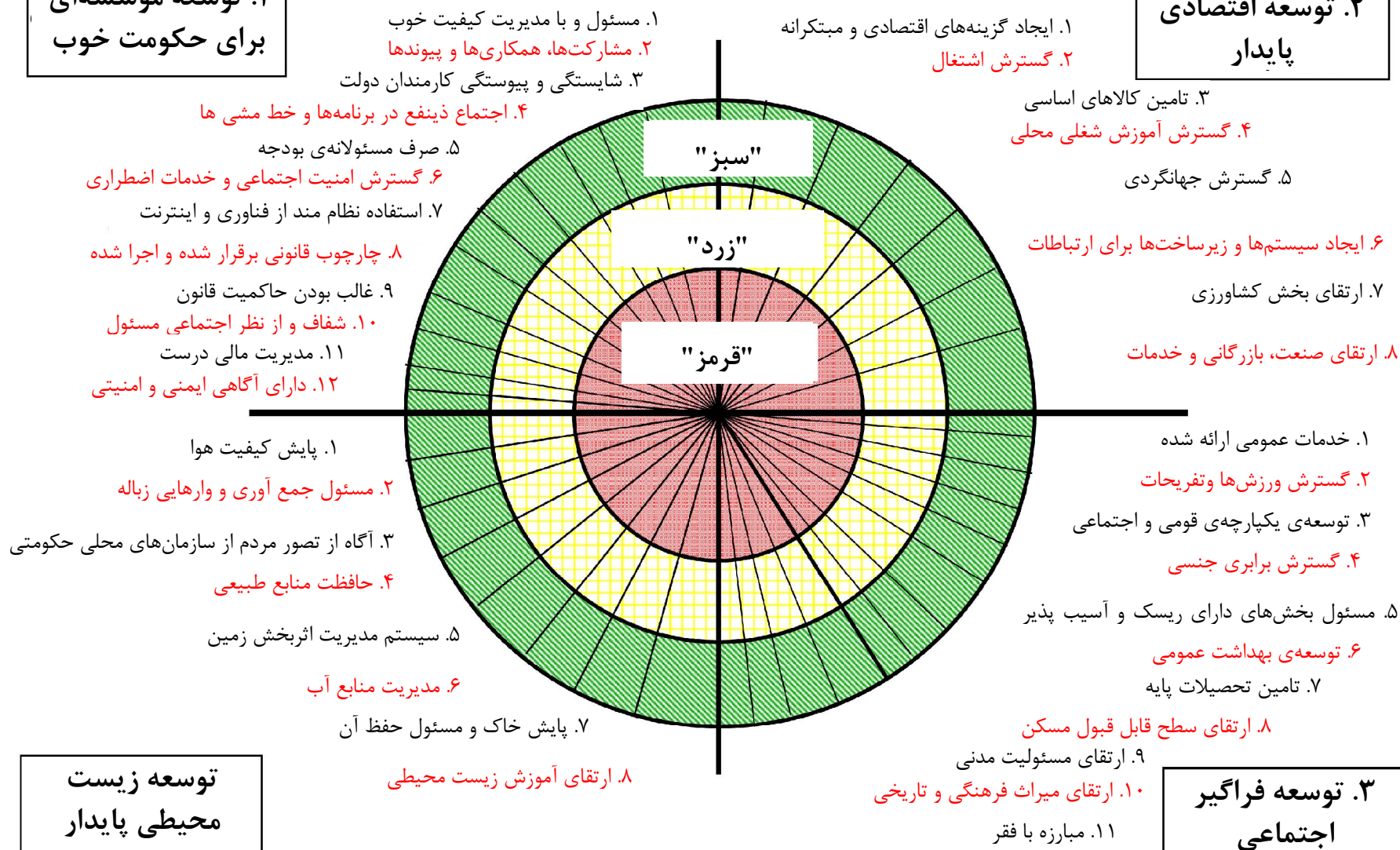
	"سبز" = سطح حداقل قابل قبول فعالیت‌ها
	"زرد" = زیر سطح قابل قبول فعالیت‌ها
	"قرمز" = سطح غیر قابل قبول فعالیت‌ها



سیستم "وارسی" برای سازمان‌های محلی حکومتی قابل اطمینان
سازمان‌های محلی حکومتی در سطحی قابل قبول (با استفاده از ۳۹ شاخص)

۱. توسعه موسسه‌ای
برای حکومت خوب

۲. توسعه اقتصادی
پایدار



سیستم "وارسی" برای سازمان‌های محلی حکومتی قابل اطمینان

شاخص‌های توسعه موسسه‌ای برای حکومت خوب (۱)

دسته ها	قرمز	زرد	سبز
۱. سازمان‌های محلی حکومتی مسئول با مدیریت کیفیت خوب	هیچ سازوکاری برای طرح ریزی، برنامه ریزی، کنترل و ارزیابی بهره برداری‌های سازمان‌های محلی حکومتی وجود ندارد.	طرح‌ها و برنامه هایی موجودند، اما در معرض کنترل و ارزیابی نظام مند نیستند.	مدیریت بر پایه نظامنامه‌های سازمان دهی درست و روش‌های اجرایی مدیریتی است.
۲. مشارکت‌ها، همکاری‌ها و پیوندها با دیگر سطوح حکومت یا سازمان‌های محلی حکومتی و سازمان‌های غیرحکومتی	هیچ فعالیتی با دیگر سطوح حکومت و/یا سازمان-های محلی حکومتی تدوین نشده تا مسائل منافع مشترک یا اتحادی را اداره کند.	برخی فعالیتهای مجزای همکاری و مشارکتی با دیگر سطوح حکومت یا دیگر سازمان‌های محلی حکومتی موجودند.	راهبردهای همکاری با دیگر سطوح حکومت یا سازمان‌های محلی حکومتی موجودند که به تأثیری منطقه‌ای دست یافته اند. خط مشی مشارکتی سازگار با دیگر حکومتها وجود دارد.
۳. شایستگی و پیوستگی کارمندان دولت	هیچ معیار تخصصی برای جذب نیرو وجود ندارد.	کارکنان استخدام شده توسط سازمان-های محلی حکومتی باید از یک پروفایل شغلی پیروی کنند.	سازمان‌های محلی حکومتی مقرراتی دارد که پروفایلهای کاری را مشخص می‌کند.
۴. اجتماع ذینفع در برنامه‌ها و خط مشی ها	سازمان‌های محلی حکومتی هیچ سازوکاری برای مشارکت شهروندان ندارد.	سازمان‌های محلی حکومتی مقرراتی دارد که مشارکت شهروندی را کنترل می‌کند.	سازمان‌های محلی حکومتی سازوکارهایی برای مشارکت نماینده شهروندی دارد.
۵. صرف مسئولانه بودجه درون سازمان-های محلی حکومتی	هیچ سیستم جمع‌آوری درآمد یا ثبت زمینی وجود ندارد	ثبت زمین روزآمد نیست و جمع آوری مالیات، وظایف و دیگر وصولی‌ها ناکافی هستند.	یک سیستم ثبت زمین روزآمد با مقادیر یکانی موجود است.
۶. گسترش امنیت اجتماعی و خدمات اضطراری	سازمان‌های محلی حکومتی دفاع از حقوق شهروندی را در برنامه خود نگنجانده است.	سازمان‌های محلی حکومتی این موضوع را در برنامه اش گنجانده است و در حال انجام فعالیتهایی در این زمینه	سازمان‌های محلی حکومتی یک نمودار ریسک دارد و به صورت دوره‌ای فعالیتهای بازرسی و پیشگیرانه انجام می‌دهد.

دسته ها	قرمز	زرد	سبز
		است.	
۷. استفاده نظام مند از فناوری و اینترنت	سازمان‌های محلی حکومتی در انجام کارهایش از رایانه استفاده نمی‌کند.	رایانه‌های کافی موجود نیستند و بیشتر کارکنان در این حوزه آموزش ندیده‌اند.	سازمان‌های محلی حکومتی از دسترسی به اینترنت و صفحه وب خود برخوردار است و بیشتر کارهایش را با استفاده از رایانه انجام می‌دهد.
۸. چارچوب قانونی برقرار شده و اجرا شده	هیچ آیین نامه‌ای در نیروهای پلیس، حکومت یا شورای شهر وجود ندارد.	آیین نامه‌های پلیس و حکومت و شورای محلی موجودند، اما روزآمد نیستند.	آیین نامه‌هایی برای پلیس و حکومت وجود دارند که شورای محلی و دیگر مقررات را کنترل می‌کنند.
۹. غالب بودن حاکمیت قانون در قلمروی حکومت	هیچ دسترسی به (مثلاً) دفتر دادستان کل، رئیس دادگاه بخش، یا به دادگاههای جنایی یا اجرایی یا دادگاههای حل اختلاف وجود ندارد.	ساکنین باید مسافتهای طولانی را سفر کنند تا برای بهره مند شدن از عدالت به این سازوکارها دسترسی پیدا کنند.	ساکنین برای بهره مندی از دادگستری، دسترسی آسان و سریعی به این سازوکارها دارند.
۱۰. شفاف و از نظر اجتماعی مسئول	هیچ اطلاعاتی در مورد مدیریت منابع بودجه به مشتریان/شهروندان ارائه نمی‌شود.	یک اداره حسابداری شهری موجود است و درآمد ماهیانه و صورتهای هزینه چاپ می‌شوند.	مشتریان/شهروندان از برنامه‌های دارای بودجه و نحوه صرف پول مطلع هستند.
۱۱. مدیریت مالی درست	برای تامین مالی برنامه‌های شهری شدیداً وابسته به منابع کشوری یا منطقه‌ای است.	برای سرمایه گذاری سازمان‌های محلی حکومتی تا حد زیادی وابسته به منابع منطقه‌ای و کشوری است.	در سرمایه گذاری در فعالیتهای سازمان‌های محلی حکومتی بسیار خودگردان است.
۱۲. دارای آگاهی ایمنی و امنیتی	نرخ جرایم بالاست و مسئولین حکومتی برای جلوگیری از جرایم و مجازات اقدامی انجام نمی‌دهند.	شهروندان می‌دانند که مسئولین سازمان‌های محلی حکومتی در حال انجام تلاشی هستند.	وقوع جرایم پایین است و مسئولین سازمان‌های محلی حکومتی از منابع ضروری برخوردارند و برای جلوگیری از جرایم اقداماتی به عمل می‌آورند.

سیستم "وارسی" برای سازمان‌های محلی حکومتی قابل اطمینان
شاخص‌های تکوین اقتصادی پایدار (۲)

دسته ها	قرمز	زرد	سبز
۱. ایجاد گزینه‌های اقتصادی و مبتکرانه	تمرکز را روی فعالیتهای اقتصادی موجود حفظ می‌کند. هیچ برنامه‌ای برای کاوش در گزینه‌های اقتصادی موجود نیست.	فعالیتهای بالقوه خاصی شناسایی شده اند، اما تکوین نشده اند.	برنامه هایی موجودند که نتایج مدون قابل توجهی در ایجاد گزینه‌های اقتصادی تولید می‌کنند.
۲. گسترش اشتغال	توانایی بالقوه اشتغال حوزه سازمان‌های محلی حکومتی ناشناخته است، هیچ برنامه‌ای اشتغال تولیدی را ارتقا یا گسترش نمی‌دهد.	فعالیتهایی برای ارتقاء تولیدی اصلی موجودند، اما تکوین نشده اند.	برنامه هایی موجودند که دارای نتایجی قابل توجه و مدون برای ایجاد مشاغل تولیدی مختلف هستند.
۳. تامین کالاهای اساسی	هیچ ذخیره‌ای از کالاهای اساسی نیست که نیازهای اجتماعی را برآورده سازد که سازمان‌های محلی حکومتی را تشکیل می‌دهند.	ذخیره نامنظمی از کالاهای اساسی برای جامعه موجود است که شهرداری را تشکیل می‌دهند.	ذخیره کافی برای برآورده ساختن نیازهای اساسی جامعه موجود است.
۴. گسترش آموزش شغلی محلی	هیچ برنامه آموزشی یا کار ماهران‌های موجود نیست.	برنامه‌های آموزشی موجودند، اما برای برآورده ساختن تقاضا کافی نیستند.	برنامه‌های مداوم آموزشی برای اشتغال محلی با نتایج قابل توجه مدون موجودند.
۵. گسترش جهانگردی	دارای طرحهای تکوین جهانگردی نیست.	دارای طرحهای تکوین جهانگردی است اما از زیرساخت کارآمد برخوردار نیست.	دارای طرحهای تکوین جهانگردی است که با نتایج مثبت اجرا می‌شوند.
۶. ایجاد سیستم‌های و زیرساخت برای ارتباطات	هیچ ارتباطی بین بخش‌های و مرکز شهر موجود نیست و شهرداری درارای جاده هایی نیست که آن را به خارج متصل سازند.	بخش‌هایی از جامعه جاده یا روش‌های ارتباطی دارند و شهرداری به مرکز شهری تا حدی دسترسی دارد.	شهرداری دارای ارتباطات داخلی در جامعه است و جاده هایی موجودند که آن را به خارج متصل می‌سازند.
۷. ارتقای بخش کشاورزی	هیچ عیب شناسی منابع کشاورزی، انجمن‌های تولید کننده و توانایی بالقوه بخش موجود نیست.	عیب شناسی جزئی تولیدکنندگان، محصولات و توانای بالقوه موجود است، اما هیچ راهبردی برای تکوین بخش موجود نیست.	برنامه هایی با نتایج قابل توجه مدون و آژانسهایی مسئول تکوین بخش، موجود هستند.

۸. ارتقای صنعت، بازرگانی و خدمات	هیچ عیب شناسی بخشها یا بخشهای درگیر موجود نیست.	عیب شناسی بخشی موجود است، اما برای تدبیر راهبردهایی برای تکوین بخشها کافی نیست.	برنامه هایی با نتایج قابل توجه مدون و آزانسهایی مسئول تکوین بخشها و بنگاههای تجاری جدید، موجود هستند.
----------------------------------	---	---	---

سیستم "وارسی" برای سازمان های محلی حکومتی قابل اطمینان

شاخص های توسعه فراگیر اجتماعی (۳)

دسته ها	قرمز	زرد	سبز
۱. خدمات عمومی ارائه شده	بیشتر ساکنین و جوامع در سازمان های محلی حکومتی دارای خدمات عمومی اساسی نیستند.	بیشتر ساکنین و جوامع در سازمان های محلی حکومتی از خدمات عمومی برخوردارند اما ناکافی هستند.	تقریباً تمام جامعه از خدمات پایه برخوردارند که به طور مداوم، دائم و با کیفیت خوب عمل می کنند.
۲. گسترش ورزش و تفریح	هیچ تسهیلات یا برنامه ای برای پرورش تفریح و ورزش موجود نیست.	یک زیرساخت تفریحی و ورزشی موجود است، اما از شرایط خوبی برخوردار نیست. فعالیتهایی مجزا برای تکوین آن موجودند.	زیرساخت ورزشی و تفریحی حفظ می شود. حکومت برنامه هایی دارد تا ورزش و تفریح را با نتایج قابل توجه مدون گسترش دهد.
۳. توسعه یکپارچه قومی و اجتماعی	هیچ اقدامی برای گنجانیدن گروههای کهقبلا حذف شده بودند در فرآیند تصمیم گیری عمومی موجود نیست.	سازمان های محلی حکومتی گهگاه اجتماعات مشاوره سازمان دهی می کند و اجتماعاتی را در تلاش برای گنجانیدن این گروهها برقرار می سازد.	فضایی دائمی موجود است که شهروندان تمام گروههای قومی و اجتماعی می توانند در آن در مسائل حکومتی مشارکت داشته باشند.
۴. گسترش برابری جنسی	در شهرداری در فعالیتهای اقتصادی، سیاسی و اجتماعی علیه زنان تبعیض می شود.	گامهایی مجزا برای گسترش برابری جنسی برداشته شده اند.	سازمان های محلی حکومتی برنامه هایی دارد تا برابری جنسی را گسترش دهد. این برنامه ها نتایجی قابل توجه و مدون تولید می کنند و آزانسی مسئول این حوزه است.
۵. مسئول بخشهای دارای ریسک و آسیب پذیر جامعه	سازمان های محلی حکومتی برنامه خدماتی در ارتباط با قشر آسیب پذیر تحت ریسک جامعه ندارد.	برخی فعالیتهای مجزا برای توجه به جامعه آسیب پذیر تحت ریسک موجودند.	سازمان های محلی حکومتی موسسات و برنامه هایی دارد که نتایج قابل توجه و مدون ایجاد می کنند تا خدمات اجتماعی را به گروههای آسیب پذیر تحت ریسک ارائه نمایند.

دسته ها	قرمز	زرد	سبز
۶. توسعه بهداشت عمومی	۵۰٪ از مناطق دارای ۵۰۰ نفر سکنه از برنامه‌های بهداشتی مشارکتی برخوردار نیستند. سازمان‌های محلی حکومتی در این حوزه برنامه‌ای ندارد و تحت پوشش برنامه ملی یا منطقه‌ای نیست.	حداقل ۵۰٪ مناطق در شهرداری با بیش از ۵۰۰ نفر سکنه از کمیته بهداشت عمومی فعال برخوردارند و شورای شهر برنامه‌های سازمان‌های محلی حکومتی خود را در برنامه‌های ملی یا منطقه‌ای تصویب نموده و دارای کمیته بهداشت محلی ثبت شده است.	بیش از ۸۰٪ مناطق با بیش از ۵۰۰ نفر سکنه، دارای کمیته بهداشت محلی فعال هستند. یک برنامه گسترش بهداشت محلی است که شورای شهر قانون گذار آن است.
۷. تامین تحصیلات پایه	پوشش تحصیلی ناکافی است. ثبت نام در مدارس پایین است و نرخ ترک تحصیل بالاست.	مدارس کافی هستند اما کیفیت آموزش دارای کمبودهایی است.	مدارس کافی موجود هستند و سازمان‌های محلی حکومتی بهبودهای کیفی را گسترش می‌دهد.
۸. ارتقای سطح قابل قبول مسکن	از تعداد ساکنین بدون مسکن دارای شایستگی در سازمان‌های محلی حکومتی آگاهی وجود ندارد و بیشتر مسکن‌ها در شرایط بدی هستند.	کمتر از ۵۰٪ ساکنین از مسکن دارای شایستگی برخوردارند و برنامه‌ای محلی موجود است که نتایجی قابل توجه و مدون برای برطرف کردن این مشکل تولید می‌کند.	بیشتر ساکنین از مشکن دارای شایستگی برخوردارند و برنامه‌هایی برای حل مشکل موجودند که نتایجی قابل توجه و مدون می‌دهند.
۹. ارتقای مسئولیت مدنی	هیچ فعالیتی برای گسترش ارزشهای مشارکت مدنی و آشنایی با موسسات موجود نیست.	برخی فعالیتها برای بالا بردن آگاهی شهروندی و گسترش روحیه اجتماعی موجودند، اما هیچ موسسه‌ای مسئول این امر نیست.	فعالیت‌هایی منظم برای گسترش آگاهی شهروند و روحیه اجتماعی موجودند. برنامه‌هایی دائمی و موسسه‌ای مسئول گسترش آن‌ها هستند.
۱۰. ارتقای میراث فرهنگی و تاریخی	هیچ فعالیتی برای گسترش ارزشهای مشارکت مدنی و آشنایی با موسسات یا هویت محلی و روحیه اجتماعی موجود نیست.	یک زیر ساخت موجود است، اما شرایط آن خوب نیستند. هیچ برنامه ارتقا یا حفاظتی موجود نیست.	زیرساخت فرهنگی حفظ شده است. حکومت برنامه‌هایی برای گسترش میراث تاریخی و فرهنگی با نتایج قابل توجه مدون دارد.
۱۱. مبارزه با فقر	سازمان‌های محلی حکومتی برنامه‌ای برای مبارزه با فقر ندارد و متصل به موسسات عمومی یا خصوصی درگیر در این تلاش نیست.	برخی فعالیت‌های مجزا برای مبارزه با فقر موجود هستند، اما متصل به فعالیت‌های سازمان‌های محلی حکومتی نیستند. سازمان‌های محلی حکومتی برنامه کاهش و پیشگیری از فقری ندارد.	برنامه‌ای با نتایج مدون دارد و پیوندها و پروژه‌هایی با دیگر موسسات عمومی و خصوصی دارد.

سیستم "وارسی" برای سازمان‌های محلی حکومتی قابل اطمینان

شاخص‌های توسعه زیست محیطی پایدار (۴)

دسته ها	قرمز	زرد	سبز
۱. پایش کیفیت هوا	هیچ مسئول سازمان‌های محلی حکومتی موجود نیست که روی فعالیتهای آلاینده هوا، مانند چراگاههای سوزان یا زباله‌ها، کنترل اعمال کند	سازوکاری برای پیشگیری از سوزاندن چراگاهها و زباله‌ها موجود است و بازرسی انتشارات آلاینده به صورت دوره‌ای انجام می‌گیرد.	مقررات و برنامه هایی برای بازرسی‌های انتشار آلاینده متحرک و ثابت موجود است.
۲. مسئول جمع آوری و وارهایی زباله	هیچ خدمات جمع آوری زباله موجود نیست و نواحی وارهایی زباله در برابر عناصر باز هستند.	چند مسیر جمع آوری زباله موجود است. وارهایی زباله کنترل شده است (ورود مواد/زباله تحت نظارت است و حفاظت موجود است).	یک سیستم جمع آوری زباله موجود است که بیشتر سازمان-های محلی حکومتی را پوشش می‌دهد. یک محل دفن زباله بهداشتی با حفاظت از هوا و آب زمینی موجود است.
۳. آگاه از تصور مردم از سازمان‌های محلی حکومتی	هیچ فعالیتی برای نگهداری از محیط انجام نمی‌گیرد.	فعالیت‌های دوره‌ای موجودند، هر شش ماه تا یک سال. این فعالیتها زیبایی محیط سازمان‌های محلی حکومتی را بهبود می‌بخشند.	برنامه هایی برای بهبود محیط سازمان‌های محلی حکومتی با نتایج قابل توجه و مدون، از جمله بودجه موجودند.
۴. حفاظت از منابع طبیعی	هیچ فهرستی از منابع طبیعی ناحیه محلی و یا فعالیتی حفاظتی موجود نیست.	یک عیب شناسی روزآمد مدون حداقل هر سه سال یک بار، در مورد مسائل مربوط به منابع طبیعی شهرداری انجام می‌گیرد.	برنامه‌ای برای حفاظت و استفاده از منابع طبیعی با نتایج قابل توجه و پرسنلی مسئول اجرای آن موجود است.
۵. سیستم مدیریت اثربخش زمین	سازمان‌های محلی حکومتی بدون هیچ طرح ریزی یا مقررات شهری در حال رشد است.	یک طرح مدیریت زمین غیرفعال، منسوخ و/یا تایید نشده موجود است.	یک طرح مدیریت زمین قابل دسترسی موجود است که حداقل هر ۵ سال یک بار روزآمد می‌شود و مسئولین سازمان‌های محلی حکومتی بر اجرای آن نظارت دارند.
۶. مدیریت منابع آب	منابع تامین آب حفاظت شده نیستند. هیچ پیش بینی مصرف و تأمینی انجام نمی‌گیرد و آبی که دور ریخته می‌شود، بدون توجه و کنترل رها می‌شود.	تنها حفاظتی که انجام می‌گیرد مربوط به آلودگی منابع تامین آب است؛ آبی که دور ریخته می‌شود به صورت یک جا جمع آوری و تخلیه می‌شود.	برنامه هایی برای حفاظت و نگهداری منابع تامین آب، هم آب زیرزمینی و هم سطحی موجودند و بیشتر آبی که دور ریخته می‌شود، مورد توجه قرار می‌گیرد. همچنین مقررات و یک

دسته ها	قرمز	زرد	سبز
			آژانس بهره برداری آب که به لحاظ مالی دارای شایستگی است و تحت اختیار حکومت ملی است، موجودند.
۷. پایش خاک نموده و مسئول حفظ آن	هیچ عیب شناسی برای مشکلات فرسایشی، از دست رفتن پوشش گیاهی و اسیدی شدن خاک موجود نیست.	یک عیب شناسی مدون حداقل هر ۳ سال یک بار انجام می گیرد. فعالیتهای دوره ای برای کنترل فرسایش، جنگل زدایی و استفاده از کودهایی که به خاک آسیب می رسانند، موجود است.	برنامه هایی با نتایج قابل توجه مدون برای کنترل فرسایش، حفاظت، بازیابی خاک و احیای جنگل موجودند.
۸. ارتقای آموزش زیست محیطی	هیچ برنامه سازمان های محلی حکومتی در مورد آموزش زیست محیطی موجود نیست.	تنها چند برنامه اجتماعی در مورد آموزش محیطی در نواحی خاص سازمان های محلی حکومتی انجام گرفته اند (پاک کردن حوزه رودخانه با مشارکت افراد جامعه). روز جهانی محیط زیست.	یک برنامه رسمی آموزش محیطی در مدارس و جامعه اجرا می شود، از جمله فعالیتهایی که به بهبود و حفظ محیط زیست کمک می کنند.

کتابنامه

(۱) ایران-ایزو ۹۰۰۰:۱۳۸۷، سیستم‌های مدیریت کیفیت- مبانی و واژگان

(۲) ایران-ایزو ۹۰۰۱:۱۳۸۸، سیستم‌های مدیریت کیفیت- الزامات

- 3) IWA 1:2005, Quality management systems — Guidelines for performance improvements in health service organizations
- 4) United Nations Agenda 21 for Sustainable Development – Rio de Janeiro, 1992
- 5) IWA 2:2007, Quality management systems — Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education
- 6) CGSB 184.1–2002 (Canada), Guidelines for implementing ISO 9000 Quality management systems in public sector organizations
- 7) IRAM 30300 (Argentina), Guidelines for interpretation of the ISO 9001:2000 in municipalities
- 8) ISO 9004:2000, Quality management systems — Guidelines for performance improvements
- 9) ISO 19011:2002, Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing
- 10) ISO 10001:2007, Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for codes of conduct for organizations
- 11) ISO 10002:2004, Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for complaints handling in organizations
- 12) ISO 10003:2007, Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for dispute resolution external to organizations
- 13) ISO 10005:2005, Quality management systems — Guidelines for quality plans
- 14) ISO 10006:2003, Quality management systems — Guidelines for quality management in projects
- 15) ISO 10015:1999, Quality management — Guidelines for training
- 16) ISO/TC176/SC2/N525R ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on the documentation requirements of ISO 9001:2000 ^{۱)}
- 17) ISO/TC176/SC2/N544R2(r) ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management systems ^{۱)}
- 18) ISO/TC 176/SC 2/N 630R2 Guidance on “outsourced processes” ^{۱)}
- 19) ISO Guidance Brochure “ISO 9001:2000 – What does it mean in the supply chain?”
- 20) OAS/RIAD OAS/Ser.K/XXXVII.2 REDMU-II/doc.5/03 25 08 2003: Design of Parameters, Frames of Reference, Proposed Methodologies and Common Strategies to Promote Processes of Decentralization, Local Government, and Citizen Participation (Presentation by Carlos Gadsden, OAS/RIAD Pro Tempore President)
- 21) INAFED 2002 (Mexico), Special Program for an Authentic Federalism 2002-2006