

2020

Systémy managementu kvality - Směrnice pro aplikování ISO 9001
v místní samosprávě

ČSN
ISO 18091

01 0323

Quality management systems - Guidelines for the application of ISO 9001 in local government

Systemes de management de la qualité - Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001 a la
collectivité locale

Tato norma je českou verzí mezinárodní normy ISO 18091:2019. Překlad byl zajištěn Českou
agenturou pro stan-
dardizaci. Má stejný status jako oficiální verze.

This standard is the Czech version of the International Standard ISO 18091:2019. It was translated
by the Czech Standardization Agency. It has the same status as the official version.

Národní předmluva

Informace o citovaných dokumentech

ISO 9000:2015 zavedena v ČSN EN ISO 9000:2016 (01 0300) Systémy managementu kvality -
Základní principy a slovník

Související ČSN

ČSN EN ISO 9001:2016 (01 0321) Systémy managementu kvality - Požadavky

ČSN P ISO/TS 9002:2018 (01 0322) Systémy managementu kvality - Směrnice pro aplikování ISO
9001:2015

ČSN EN ISO 9004 (01 0324) Management kvality - Kvalita organizace - Návod k dosažení
udržitelného úspěchu

ČSN ISO 10001 (01 0340) Management kvality - Spokojenost zákazníka - Směrnice pro pravidla
chování organizací

ČSN ISO 10002 (01 0339) Management kvality - Spokojenost zákazníka - Směrnice pro vyřizování
stížností v organizacích

ČSN ISO 10003 (01 0341) Management kvality – Spokojenost zákazníka – Směrnice pro externí řešení sporů organizace

ČSN ISO 10004 (01 0342) Management kvality – Spokojenost zákazníka – Směrnice pro monitorování a měření

ČSN ISO 10005 (01 0332) Management kvality – Směrnice pro plány kvality

ČSN EN ISO 10012 (01 0360) Systémy managementu měření – Požadavky na procesy měření a měřicí vybavení

ČSN EN ISO 14001 (01 0901) Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití

ČSN EN ISO 19011 (01 0330) Směrnice pro auditování systémů managementu

ČSN ISO 26000:2011 (01 0390) Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti

ČSN ISO 37001 (01 0392) Systémy protikorupčního managementu – Požadavky s návodem pro použití

ČSN EN IEC 31010 ed. 2 (01 0352) Management rizik – Techniky posuzování rizik

Upozornění na národní poznámky

Do normy byly k článkům 7.1.5.2 a 9.1.2 doplněny národní poznámky.

Vypracování normy

Zpracovatel: Ministerstvo vnitra České republiky, Sekce pro státní službu, IČO 7064, Mgr. Libuše Urbanová

Technická normalizační komise: TNK 6 Management kvality a prokazování kvality

Pracovník České agentury pro standardizaci: Ing. Radmila Foretová

Česká agentura pro standardizaci je státní příspěvková organizace zřízená Úřadem pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví na základě ustanovení § 5 odst. 2 zákona č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

MEZINÁRODNÍ NORMA

Systemy managementu kvality – Směrnice pro aplikování ISO 9001 v místní samosprávě

ISO 18091
Druhé vydání
2019-03

ICS 03.160; 03.100.70

Obsah	Strana	Contents	Page
Předmluva.....	6	Foreword.....	6
Úvod.....	8	Introduction.....	8
1..... Předmět normy.....	22	1..... Scope.....	22
2..... Citované dokumenty.....	23	2..... Normative references.....	23
3..... Termíny a definice.....	23	3..... Terms and definitions.....	23
4..... Kontext organizace.....	27	4..... Context of the organization.....	27
4.1..... Porozumění organizaci a jejímu kontextu.....	27	4.1..... Understanding the organization and its context.....	27
4.2..... Porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran.....	28	4.2..... Understanding the needs and expectations of interested parties.....	28
4.3..... Určení rozsahu systému managementu kvality.....	29	4.3..... Determining the scope of the quality management system.....	29
4.4..... Systém managementu kvality a jeho procesy.....	30	4.4..... Quality management system and its processes.....	30
5..... Vedení (leadership).....	31	5..... Leadership.....	31
5.1..... Vedení (leadership) a závazek.....	31	5.1..... Leadership and commitment.....	31
5.1.1..... Obecně.....	31	5.1.1..... General.....	31
5.1.2..... Zaměření na zákazníka.....	33	5.1.2..... Customer focus.....	33
5.2..... Politika.....	34	5.2..... Policy.....	34
5.2.1..... Vytvoření politiky kvality.....	34	5.2.1..... Establishing the quality policy.....	34
5.2.2..... Komunikování politiky kvality.....	35	5.2.2..... Communicating the quality policy.....	35
5.3..... Role odpovědnosti a pravomoci v rámci organizace.....	35	5.3..... Organizational roles, responsibilities and authorities.....	35
6..... Plánování.....	37	6..... Planning.....	37
6.1..... Opatření pro řešení rizik a příležitosti.....	37	6.1..... Actions to address risks and opportunities.....	37
6.2..... Cíle kvality a plánování jejich dosažení.....	38	6.2..... Quality objectives and planning to achieve them.....	38
6.3..... Plánování změn.....	40	6.3..... Planning of changes.....	40
7..... Podpora.....	41	7..... Support.....	41
7.1..... Zdroje.....	41	7.1..... Resources.....	41
7.1.1..... Obecně.....	41	7.1.1..... General.....	41
7.1.2..... Lidé.....	42	7.1.2..... People.....	42
7.1.3..... Infrastruktura.....	43	7.1.3..... Infrastructure.....	43
7.1.4..... Prostedí pro fungování procesů.....	43	7.1.4..... Environment for the operation of processes.....	43
7.1.5..... Zdroje pro monitorování a měření.....	44	7.1.5..... Monitoring and measuring resources.....	44
7.1.6..... Znalosti organizace.....	46	7.1.6..... Organizational knowledge.....	46
7.2..... Kompetence.....	47	7.2..... Competence.....	47
7.3..... Povědomí.....	48	7.3..... Awareness.....	48
7.4..... Komunikace.....	48	7.4..... Communication.....	48
7.5..... Dokumentované informace.....	50	7.5..... Documented information.....	50
7.5.1..... Obecně.....	50	7.5.1..... General.....	50
7.5.2..... Vytváření a aktualizace dokumentovaných informací.....	51	7.5.2..... Creating and updating.....	51
7.5.3..... Řízení dokumentovaných informací.....	51	7.5.3..... Control of documented information.....	51
8..... Provoz.....	53	8..... Operation.....	53
8.1..... Plánování a řízení provozu.....	53	8.1..... Operational planning and control.....	53
8.2..... Požadavky na produkty a služby.....	54	8.2..... Requirements for products and services.....	54
8.2.1..... Komunikace se zákazníky.....	54	8.2.1..... Customer communication.....	54
8.2.2..... Určování požadavků na produkty a služby.....	55	8.2.2..... Determining the requirements for products and services.....	55
8.2.3..... Přezkoumání požadavků na produkty a služby.....	56	8.2.3..... Review of requirements for products and services.....	56
8.2.4..... Změny požadavků na produkty a služby.....	57	8.2.4..... Changes to requirements for products and services.....	57
8.3..... Návrh a vývoj produktů a služeb.....	57	8.3..... Design and development of products and services.....	57
8.3.1..... Obecně.....	57	8.3.1..... General.....	57
8.3.2..... Plánování návrhu a vývoje.....	58	8.3.2..... Design and development planning.....	58
8.3.3..... Vstupy pro návrh a vývoj.....	60	8.3.3..... Design and development inputs.....	60
8.3.4..... Způsoby řízení návrhu a vývoje.....	61	8.3.4..... Design and development controls.....	61
8.3.5..... Výstupy z návrhu a vývoje.....	63	8.3.5..... Design and development outputs.....	63
8.3.6..... Změny návrhu a vývoje.....	63	8.3.6..... Design and development changes.....	63
8.4..... Řízení externě poskytovaných procesů, produktů a služeb.....	64	8.4..... Control of externally provided processes, products and services.....	64
8.4.1..... Obecně.....	64	8.4.1..... General.....	64
8.4.2..... Typ a rozsah řízení.....	66	8.4.2..... Type and extent of control.....	66
8.4.3..... Informace pro externí poskytovatele.....	66	8.4.3..... Information for external providers.....	66
8.5..... Výroba a poskytování služeb.....	67	8.5..... Production and service provision.....	67
8.5.1..... Řízení výroby a poskytování služeb.....	67	8.5.1..... Control of production and service provision.....	67
8.5.2..... Identifikace a sledovatelnost.....	69	8.5.2..... Identification and traceability.....	69
8.5.3..... Majetek zákazníků nebo externích poskytovatelů.....	70	8.5.3..... Property belonging to customers or external providers.....	70
8.5.4..... Ochrana.....	72	8.5.4..... Preservation.....	72
8.5.5..... Činnosti po dodání.....	72	8.5.5..... Post-delivery activities.....	72
8.5.6..... Řízení změn.....	73	8.5.6..... Control of changes.....	73
8.6..... Uvolňování produktů a služeb.....	74	8.6..... Release of products and services.....	74
8.7..... Řízení neshodných výstupů.....	75	8.7..... Control of nonconforming outputs.....	75
9..... Hodnocení výkonnosti.....	76	9..... Performance evaluation.....	76
9.1..... Monitorování, měření, analýza a vyhodnocování.....	76	9.1..... Monitoring, measurement, analysis and evaluation.....	76
9.1.1..... Obecně.....	76	9.1.1..... General.....	76
9.1.2..... Spokojenost zákazníka.....	77	9.1.2..... Customer satisfaction.....	77
9.1.3..... Analýza a hodnocení.....	78	9.1.3..... Analysis and evaluation.....	78

9.2..... Interní audit.....	80	9.2..... Internal audit.....	80
9.3..... Přezkoumání systému managementu.....	81	9.3..... Management review.....	81
9.3.1..... Obecně.....	81	9.3.1... General.....	81
9.3.2... Vstupy pro přezkoumání systému managementu.....	82	9.3.2... Management review inputs.....	82
9.3.3... Výstupy z přezkoumání systému managementu.....	83	9.3.3... Management review outputs.....	83
10..... Zlepšování.....	84	10..... Improvement.....	84
10.1... Obecně.....	84	10.1... General.....	84
10.2... Neshoda a nápravné opatření.....	85	10.2... Nonconformity and corrective action.....	85
10.3... Neustálé zlepšování.....	87	10.3... Continual improvement.....	87
Příloha A (informativní) Nástroj posuzování místní samosprávy pro ucelený management kvality.....	88	Annex A (informative) Local government assessment tool for integral quality management.....	88
Příloha B (informativní) Procesy pro ucelený management kvality.....	113	Annex B (informative) Processes for integral quality management.....	113
Příloha C (informativní) Integrovaný občanský monitoring.....	117	Annex C (informative) Integral citizen observatories.....	117
Příloha D (informativní) Vztah mezi Cíli udržitelného rozvoje OSN a jinými systémy měření a managementu a tímto dokumentem.....	119	Annex D (informative) Relationship between the UN Sustainable Development Goals and other measurement and management systems with this document.....	119
Bibliografie.....	125		



DOKUMENT CHRÁNĚNÝ COPYRIGHTEM

© ISO 2019

Veškerá práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být, není-li specifikováno jinak nebo nepožaduje-li se to v souvislosti s její implementací, reprodukována nebo používána v jakékoliv formě nebo jakýmkoliv způsobem, elektronickým ani mechanickým, včetně pořizování fotokopii nebo zveřejňování na internetu nebo intranetu, bez předchozího písemného souhlasu. O souhlas lze požádat buď ISO na níže uvedené adrese, nebo členskou organizaci ISO v zemi žadatele.

ISO copyright office
CP 401 · Ch. de Blandonnet 8
CH-1214 Vernier, Geneva
Tel.: + 41 22 749 01 11
Fax: + 41 22 749 09 47
E-mail: copyright@iso.org
Web: www.iso.org
Publikováno ve Švýcarsku

Předmluva

ISO (Mezinárodní organizace pro normalizaci) je celosvětová federace národních normalizačních orgánů (členů ISO). Mezinárodní normy obvykle vypracovávají technické komise ISO. Každý člen ISO, který se zajímá o předmět, pro který byla vytvořena technická komise, má právo být v této technické komisi zastoupen. Práce se zúčastňují také vládní i nevládní mezinárodní organizace, s nimiž ISO navázala pracovní styk. ISO úzce spolupracuje s Mezinárodní elektrotechnickou komisí (IEC) ve všech záležitostech normalizace v elektrotechnice.

Foreword

ISO (the International Organization for Standardization) is a worldwide federation of national standards bodies (ISO member bodies). The work of preparing International Standards is normally carried out through ISO technical committees. Each member body interested in a subject for which a technical committee has been established has the right to be represented on that committee. International organizations, governmental and non-governmental, in liaison with ISO, also take part in the work. ISO collaborates closely with the International Electrotechnical Commission (IEC) on all matters of electrotechnical standardization.

Postupy použité při tvorbě tohoto dokumentu a postupy určené pro jeho další udržování jsou popsány ve směrnících ISO/IEC, část 1. Zejména se má věnovat pozornost rozdílným schvalovacím kritériím potřebným pro různé druhy dokumentů ISO. Tento dokument byl vypracován v souladu s redakčními pravidly uvedenými ve směrnících ISO/IEC, část 2 (viz www.iso.org/directives). Upozorňuje se na možnost, že některé prvky tohoto dokumentu mohou být předmětem patentových práv. ISO nelze činit odpovědnou za identifikaci jakéhokoliv nebo všech patentových práv. Podrobnosti o jakýchkoliv patentových právech identifikovaných během přípravy tohoto dokumentu budou uvedeny v úvodu a/nebo v seznamu patentových prohlášení obdržných ISO (viz www.iso.org/patents).

Jakýkoliv obchodní název použitý v tomto dokumentu se uvádí jako informace pro usnadnění práce uživatelů a neznamena schválení.

Vysvětlení nezávazného charakteru technických norem, významu specifických termínů a výrazů ISO, které se vztahují k posuzování shody, jakož i informace o tom, jak ISO dodržuje principy Světové obchodní organizace (WTO) týkající se technických překážek obchodu (TBT), jsou uvedeny na

www.iso.org/iso/foreward/html.

Tento dokument vypracovala technická komise ISO/TC 176 *Management kvality a prokazování kvality*.

Toto druhé vydání zrušuje a nahrazuje první vydání (ISO 18091:2014), které bylo technicky zrevidováno. Hlavní změny oproti předchozímu vydání jsou následující:

- byly aktualizovány směrnice pro ISO 9001:2015;
- byla změněna struktura na závaznou strukturu ISO pro normy systémů managementu;
- byly vzájemně zaměněny přílohy A a B;
- byla aktualizována příloha A, včetně doplnění odkazů na Cíle udržitelného rozvoje Organizace spojených národů;
- do nové přílohy C byl doplněn popis organizací občanského monitoringu;
- do nové přílohy D byl doplněn příklad, jak používat tento dokument s jinými systémy posuzování místní samosprávy.

The procedures used to develop this document and those intended for its further maintenance are described in the ISO/IEC Directives, Part 1. In particular, the different approval criteria needed for the different types of ISO documents should be noted. This document was drafted in accordance with the editorial rules of the ISO/IEC Directives, Part 2 (see

www.iso.org/directives).

Attention is drawn to the possibility that some of the elements of this document may be the subject of patent rights. ISO shall not be held responsible for identifying any or all such patent rights. Details of any patent rights identified during the development of the document will be in the Introduction and/or on the ISO list of patent declarations received (see www.iso.org/patents).

Any trade name used in this document is information given for the convenience of users and does not constitute an endorsement.

For an explanation of the voluntary nature of standards, the meaning of ISO specific terms and expressions related to conformity assessment, as well as information about ISO's adherence to the World Trade Organization (WTO) principles in the Technical Barriers to Trade (TBT) see www.iso.org/iso/foreward/html.

This document was prepared by Technical Committee ISO/TC 176, *Quality management and quality assurance*.

This second edition cancels and replaces the first edition (ISO 18091:2014), which has been technically revised. The main changes compared with the previous edition are:

- the guidelines for ISO 9001:2015 have been updated;
- the structure has been changed to the ISO high level structure for management system standards;
- Annex A and Annex B have been switched;
- Annex A has been updated, including adding references to the United Nations Sustainable Development Goals;
- a description of citizen observatories has been added in new Annex C;
- an example how to use this document with other local government assessment systems has been added in a new Annex D.

Jakákoli zpětná vazba nebo otázky týkající se tohoto dokumentu mají být adresovány národnímu normalizačnímu orgánu uživatele. Úplný seznam těchto orgánů lze nalézt na www.iso.org/members.html.

Úvod

0.1 Obecně

Jednou z velkých výzev, kterým dnes společnosti čelí, je potřeba rozvíjet a udržovat důvěru občanů v jejich veřejné správy a jejich instituce. Při naplňování této výzvy je posláním místních samospráv umožnit rozvoj společensky odpovědné a udržitelné místní komunity.

Výsledkem dosahování a udržování vysoké úrovně kvality způsobu, jakým místní samosprávy fungují, může být udržitelná ekonomická prosperita a sociální rozvoj na místních úrovních. To zahrnuje koherentní, konzistentní a kompatibilní způsoby interakce s politickými státní a územní správy.

Občané očekávají, že místní samospráva zajistí kvalitní veřejné produkty a služby, jako jsou mimo jiné veřejný pořádek a bezpečnost, udržované pozemní komunikace, veřejná doprava, účinné zpracování dokumentů, transparentnost a přístupnost veřejných informací, zdravotnictví, vzdělání a infrastruktura. Občané chtějí, aby je místní samospráva zastupovala a aby chránila nebo zlepšovala způsob jejich života.

Zavedou-li místní samosprávy systémy managementu kvality s cílem zlepšit své veřejné produkty a služby, je možné vybudovat silnější, spolehlivější a efektivnější síť veřejných politik na národní, regionální a mezinárodní úrovni.

Zlepšování výkonnosti místní samosprávy může stimulovat celý systém veřejné správy, aby celkově poskytoval lepší výsledky. Uplatňování koherentního přístupu napříč celou veřejnou správou může pomoci vytvořit spolehlivé a udržitelné veřejné správy na územní a státní úrovni.

Tento dokument poskytuje místním samosprávám směrnice pro porozumění a implementování systému managementu kvality, který splňuje požadavky ISO 9001:2015 a potřeby a očekávání jejich občanů a ostatních relevantních zainteresovaných stran.

Any feedback or questions on this document should be directed to the user's national standards body. A complete listing of these bodies can be found at www.iso.org/members.html.

Introduction

0.1 General

One of the great challenges that societies face today is the need to develop and maintain citizens, confidence in their governments and their institutions. In meeting this challenge, local governments have a mission to enable the development of a socially responsible and sustainable local community.

Achieving and maintaining a high-level of quality in how local governments operate can result in sustainable economic prosperity and social development at local levels. This includes interacting with national and regional policies in coherent, consistent and compatible ways.

Citizens expect local government to provide high-quality public products and services such as safety and security, well-maintained roads, public transportation, efficient processing of documents, transparency and accessibility of public information, health, education and infrastructure, among others. Citizens want local government to represent them and to protect or enhance their way of life.

It is possible to build stronger, more reliable and effective public policy networks at national, regional and international levels if local governments adopt quality management systems with the aim to improve their public products and services.

Improving the performance of local government can stimulate the whole system of government to provide better results overall. Applying a coherent approach across government can help to create reliable and sustainable governments at local, regional and national levels.

This document provides guidelines for local governments on understanding and implementing a quality management system that meets the requirements ISO 9001:2015 and the needs and expectations of their citizens and other relevant interested parties.

Principem tohoto dokumentu je pomoci učinit politicky schůdným to, co je technicky nezbytné v místních samosprávách a jejich územích (viz příloha A). To lze docílit vytvořením vazeb mezi veřejnou správou, občany a správními úředníky (zdola nahoru, viz příloha C) a řešením potřeb zákazníků/občanů uceleným způsobem (viz příloha B).

Příloha A obsahuje diagnostický model, který lze použít jako výchozí bod při zavádění komplexního systému managementu kvality pro spolehlivou místní samosprávu. Právý na tyto principy, které sdílí v tomto dokumentu, disponuje FIDECOG (Mezinárodní nadace pro spolehlivé místní samosprávy). Příloha B obsahuje informace o typických procesech místní samosprávy. Příloha C popisuje vytvoření organizace integrálního občanského monitoringu, která používá tento dokument jako nástroj pro účast občanů a zodpovědnost místní samosprávy. Příloha D popisuje, jak může tento dokument pomoci převést různé systémy posuzování, obsah nebo předmět, např. Cíle udržitelného rozvoje Organizace spojených národů (UN SDGs), do ukazatelů sítí veřejných politik obsažených v diagnostickém modelu, který je uveden v příloze A. Příslušné etapy zavádění systému managementu kvality a role tohoto dokumentu jsou znázorněny na obrázku 1.

A principle of this document is to help to make politically viable what is technically essential in local governments and their territories (see Annex A). This can be achieved by establishing links between government, citizens and governors (from the bottom to the top, see Annex C) and by facing the needs of the customers/citizens in an integral manner (see Annex B).

Annex A gives a diagnostic model that can be used as a starting point for implementing a comprehensive quality management system for reliable local government. The International Foundation for Reliable Local Governments (FIDEGOC) has the rights of these principles and share them for use in this document. Annex B provides information about typical local government processes. Annex C describes the creation of an integral citizen observatory that uses this document as a tool for citizen participation and for accountability of local government. Annex D describes how this document can help to translate different assessment systems, contents or subject matters, e.g. the United Nations Sustainable Development Goals (UN SDGs), into the indicators of public policy networks found in the diagnostic model given in Annex A. The relative stages of implementing the quality management system and the role of this document are shown in Figure 1.



Obrázek 1 - Diagram znázorňující roli tohoto dokumentu



V tomto dokumentu je text převzatý z ISO 9001:2015 umístěn v rámečcích, aby byl odlišen od návodu uvedeného u každé kapitoly.

In this document, the text reproduced from ISO 9001:2015 is placed in boxes to distinguish it from guidance given for each clause.

POZNÁMKA 1 Místní samosprávy usilující o zlepšení by mohly zvážit použití modelu excellence pro další rozvíjení vyspělosti organizace a úrovně její výkonnosti. Mezi známé modely excellence patří evropský model managementu kvality (EFQM), model excellence Malcolma Baldrige ve Spojených státech, Demingova cena v Japonsku a řada národních cen za modely excellence používané v různých zemích nebo regionech. Cílem těchto modelů excellence je zlepšit spokojenost všech relevantních zainteresovaných stran a udržitelný rozvoj organizace. Další informace o těchto modelech excellence jsou k dispozici na webových stránkách organizací představujících tyto modely.

POZNÁMKA 2 Více příkladů, jak používat přílohy, lze nalézt na www.iso18091.org.

ISO 9001:2015 Systémy managementu kvality - Požadavky

Úvod

0.1 Obecně

Zavedení systému managementu kvality je strategickým rozhodnutím organizace, které může pomoci zlepšit její celkovou výkonnost a poskytnout základ pro iniciativy udržitelného rozvoje.

Potenciální přínosy pro organizaci zavedením systému managementu kvality na základě této mezinárodní normy jsou:

- a) schopnost trvale poskytovat produkty nebo služby, které splňují požadavky zákazníka a příslušné požadavky zákonů a předpisů;
- b) snazší využití příležitostí pro zvýšení spokojenosti zákazníka;
- c) řešení rizik a příležitostí souvisících s jejím kontextem a cíli;
- d) schopnost prokazovat shodu se specifikovanými požadavky systému managementu kvality.

Tuto mezinárodní normu mohou používat interní a externí strany.

Záměrem této mezinárodní normy není implikovat potřebu

- jednotné struktury různých systémů managementu kvality;

NOTE 1 Local governments seeking to improve themselves could consider the use of an excellence model to further develop the maturity of the organization and the level of its performance. Well-known excellence models include the European model for quality management (EFQM), the Malcolm Baldrige model for excellence in United States, The Deming Prize in Japan, and a number of national excellence award models used in different countries or regions. These excellence models aim to improve the satisfaction of all relevant interested parties and the sustainable development of the organization. Further information about these excellence models is available from the websites of the organizations representing the models.

NOTE 2 More examples of how the annexes can be used can be found at www.iso18091.org.

ISO 9001:2015, Quality management systems - Requirements

Introduction

0.1 General

The adoption of a quality management system is a strategic decision for an organization that can help to improve its overall performance and provide a sound basis for sustainable development initiatives.

The potential benefits to an organization of implementing a quality management system based on this International Standard are:

- a) the ability to consistently provide products and services that meet customer and applicable statutory and regulatory requirements;
- b) facilitating opportunities to enhance customer satisfaction;
- c) addressing risks and opportunities associated with its context and objectives;
- d) the ability to demonstrate conformity to specified quality management system requirements.

This International Standard can be used by internal and external parties.

It is not the intent of this International Standard to imply the need for:

- uniformity in the structure of different quality management systems;

- sladění dokumentace se strukturou kapitol/článků této mezinárodní normy;
- používání specifické terminologie této mezinárodní normy v rámci organizace.

Požadavky na systém managementu kvality specifikované v této mezinárodní normě a požadavky na produkty a služby se vzájemně doplňují. Tato mezinárodní norma využívá procesní přístup, který zahrnuje cyklus Plánuj-Dělej-Kontroluj-Jednej (PDCA) a zvažování rizik.

Procesní přístup umožňuje organizaci plánovat její procesy a jejich vzájemné vazby. PDCA cyklus umožňuje organizaci ujistit se, že jsou pro její procesy zajištěny a řízeny odpovídající zdroje, jsou stanoveny příležitosti ke zlepšování a jedná se podle nich.

Zvažování rizik umožňuje organizaci určit faktory, které by mohly způsobit odchýlení jejích procesů a jejího systému managementu kvality od plánovaných výsledků, zavést preventivní nástroje řízení s cílem minimalizovat negativní účinky a maximálně využít příležitosti, které nastanou.

Trvalé plnění požadavků a řešení budoucích potřeb a očekávání představuje pro organizaci ve stále dynamičtějším a složitějším prostředí výzvu. Aby organizace tohoto cíle dosáhla, může považovat za nezbytné přijmout kromě náprav a neustálého zlepšování různé formy zlepšení, jako je skoková změna, inovace a reorganizace.

V této mezinárodní normě se používají tyto slovesné tvary:

- „musí“ vyjadřuje požadavek;
- „má“ vyjadřuje doporučení;
- „smí“ vyjadřuje dovolení;
- „může“ vyjadřuje možnost nebo způsobilost.

Informace s označením „POZNÁMKA“ slouží jako návod pro pochopení nebo objasnění souvisícího požadavku.

- alignment of documentation to the clause structure of this International Standard;
- the use of the specific terminology of this International Standard within the organization.

The quality management system requirements specified in this International Standard are complementary to requirements for products and services.

This International Standard employs the process approach, which incorporates the Plan-Do-Check-Act (PDCA) cycle and risk-based thinking.

The process approach enables an organization to plan its processes and their interactions. The PDCA cycle enables an organization to ensure that its processes are adequately resourced and managed, and that opportunities for improvement are determined and acted on.

Risk-based thinking enables an organization to determine the factors that could cause its processes and its quality management system to deviate from the planned results, to put in place preventive controls to minimize negative effects and to make maximum use of opportunities as they arise.

Consistently meeting requirements and addressing future needs and expectations poses a challenge for organizations in an increasingly dynamic and complex environment. To achieve this objective, the organization might find it necessary to adopt various forms of improvement in addition to correction and continual improvement, such as breakthrough change, innovation and re-organization.

In this International Standard, the following verbal forms are used:

- “shall” indicates a requirements;
- “should” indicates a recommendation;
- “may” indicates a permission;
- “can” indicates a possibility or a capability.

Information marked as “NOTE” is for guidance in understanding or clarifying the associated requirement.

Směrnice v tomto dokumentu mají pomoci místním samosprávám spojit pojmy managementu kvality, které jsou popsány v ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 a souvisejících normách, s praxí a terminologií běžně používanou v kontextu místní samosprávy.

POZNÁMKA 3 Použití termínů a definic, které jsou uvedeny v těchto směrnících, se může lišit podle kultury, postupů a zvyklostí každé lokality a regionu, ve kterých se místní samospráva nachází.

Očekává se, že úředníci a zástupci místní samosprávy přijmou, pochopí a budou používat krátkodobý nebo střednědobý plán rozvoje nebo pracovní program. Avšak samotný plán nebo program nezaručuje, že budou pokryty potřeby a očekávání místní komunity, protože procesy potřebné pro efektivní provádění těchto plánů nebo programů by mohly být nedostatečné nebo by nemusely existovat. Aby bylo možné tomuto problému čelit, byl tento dokument vypracován s cílem pomoci místním samosprávám zavést efektivní systém managementu kvality.

Jakýkoliv systém managementu kvality bude ovlivňován různými politikami, cíli, odlišnými způsoby práce, dostupností zdrojů a administrativními postupy, které jsou specifické pro daný kontext. Proto lze očekávat, že se detaily každého systému managementu kvality budou v každé místní samosprávě lišit. Není důležitý podrobný způsob zavádění systému managementu kvality. Rozhodující je, aby systém managementu kvality zajistil efektivní, konzistentní a spolehlivé výsledky. Je důležité, aby systém managementu kvality byl co nejjednodušší pro správné fungování a aby byl dostatečně srozumitelný pro plnění politik a cílů kvality konkrétní místní samosprávy.

Není záměrem, aby za konečný cíl byla považována shoda s ISO 9001. Jakmile místní samospráva dosáhne úrovně, která jí umožní poskytovat místní komunitě konzistentní a shodné produkty a služby, je důležité, aby pohlédla za rámec shody s požadavky a aby zvážila použití ISO 9004 a/nebo jiných modelů excellence pro zlepšení své celkové efektivnosti a účinnosti.

The guidelines in this document are intended to help local governments relate the concepts of quality management, as described in ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 and associated standards, with the practice and terminology commonly deployed in the context of local government.

NOTE 3 The use of the terms and definitions presented in these guidelines can vary according to the culture, practices and customs of each location and region in which the local government is located.

It is expected that a development plan or work programme in the short- or medium-term is received, understood and applied by the public servants and representatives of local government. However, the plan or programme itself does not ensure that the needs and expectations of the local community will be covered, as the processes needed for the effective implementation of such plans or programmes could be deficient or non-existent. To counter this problem, this document has been developed to help local governments to implement an effective quality management system.

Any quality management system will be influenced by the different policies, objectives, diverse work methods, resource availability and administrative practices that are specific for the context. Therefore, it can be expected that the details of each quality management system will vary in each local government. A detailed method of implementation of the quality management system is not what is important. What matters is that the quality management system yields effective, consistent and reliable results. It is important that the quality management system is as simple as possible in order to function properly, and that it is sufficiently understandable to meet the policies and quality objectives of the particular local government.

It is not intended that conformity to ISO 9001 be regarded as a final objective. Once a local government has achieved a level that allows it to provide consistent and conforming products and services to the local community, it is important that it looks beyond conformance to requirements, and that it considers using ISO 9004 and/or other excellence models to improve its overall effectiveness and efficiency.

Podle ISO 9000 musí být organizace, aby byla úspěšná, vedena a řízena systematickým a transparentním způsobem. To zvláště platí pro místní samosprávu, kde transparentnost a zodpovědnost vůči jejím zákazníkům/občanům jsou zásadní pro získání jejich důvěry. Udržitelný úspěch bude pouze výsledkem zavedení komplexního systému managementu kvality, který řeší potřeby a očekávání všech zainteresovaných stran. Proto je důležité, aby systém managementu kvality spolehlivě a úspěšně místní samosprávu zahrnoval všechny činnosti a procesy, které mohou ovlivnit její schopnost plnit požadavky jejích zákazníků/občanů, požadavky zákonů a předpisů a závazné povinnosti, které platí pro produkty a služby, a vlastní požadavky místní samosprávy, jakož i všech ostatních relevantních zainteresovaných stran, jako je například územní nebo státní správa.

0.2 Zásady managementu kvality

ISO 9001:2015 Systémy managementu kvality - Požadavky

0.2 Zásady managementu kvality
Tato mezinárodní norma je založena na zásadách managementu kvality popsanych v ISO 9000. Popisy každé zásady, odůvodnění, proč je zásada pro organizaci důležitá, některé příklady přínosů souvisících s danou zásadou a příklady typických opatření pro zlepšování výkonnosti organizace při aplikování dané zásady.

Zásady managementu kvality jsou:

- zaměření na zákazníka;
- vedení (leadership);
- angažovanost lidí;
- procesní přístup;
- zlepšování;
- rozhodování založené na faktech;
- management vztahů.

Tento dokument podporuje aplikování sedmi zásad managementu kvality podle ISO 9000 na místní samosprávu.

According to ISO 9000, for an organization to be successful, it needs to be guided and controlled in a systematic and transparent way. This is particularly true for local government, where transparency and accountability to its customers/citizens are vital to gain their trust and confidence. Sustainable success will only result from the implementation of a comprehensive quality management system that addresses the needs and expectations of all interested parties. It is, therefore, important that the quality management system of a reliable and successful local government covers all activities and processes that can affect its ability to satisfy the requirements of its customers/ citizens, the statutory and regulatory requirements and compliance commitments applicable to the products and services, and the local government's own requirements, as well as all other relevant interested parties, such as regional or national governments.

0.2 Quality management principles

ISO 9001:2015, Quality management systems - Requirements

0.2 Quality management principles
This International Standard is based on the quality management principles described in ISO 9000. The descriptions include a statement of each principle, a rationale of why the principle is important for the organization, some examples of benefits associated with the principle and examples of typical actions to improve the organization's performance when applying the principle. The quality management principles are:

The quality management principles are:

- customer focus;
- leadership;
- engagement of people;
- process approach;
- improvement;
- evidence-based decision making;
- relationship management.

This document supports the application to local government of the seven quality management principles from ISO 9000.

Relevance sedmi zásad managementu kvality pro místní samosprávu je následující:

- Zaměření na zákazníka/občana: Místní samospráva existuje proto, aby sloužila svým zákazníkům, tj. svým občanům. Proto mají být potřeby a očekávání občanů prioritou v plánech a programech místní samosprávy.
- Vedení (leadership): Vrcholové vedení stojí v čele místní samosprávy a má vytvořit vizi a zajistit směřování všech osob, kterých se to týká (např. úředníci a dobrovolně veřejně činné osoby), aby dosáhlo záměrů a cílů, které splňují potřeby a očekávání zákazníků/občanů.
- Angažovanost lidí: Do procesů místní samosprávy mají být zapojeni všichni lidé, včetně dobrovolné účasti a občanů účastnících se činností místní samosprávy. Angažovaní lidé jsou plně oddáni organizaci, jejím záměrům a cílům a mají k nim citovou vazbu. Pracují nadšeně a jsou hrdí na svou práci. Tato zásada předpokládá průběžné zajišťování vysoké úrovně motivace.
- Procesní přístup: Logický rámec a přístup k výsledkům v místní samosprávě má být založen na procesech, které popisují prvky, jako je například její vize a dlouhodobé plány, a dokonce každodenní činnosti oblastí místní samosprávy.
- Zlepšování: Je nezbytné, aby místní samospráva udržovala svou výkonnost a hledala nové příležitosti pro zlepšování svých procesů a zvyšování spokojenosti svých zákazníků/občanů.
- Rozhodování založené na faktech: Použití faktů a analýzy údajů má poskytnout základ pro zlepšování systému managementu kvality a jeho procesů.
- Management vztahů: Místní samospráva má věnovat pozornost tomu, jak vychází se zákazníky/občany, externími poskytovateli a partnery, a svým horizontálním a vertikálním vztahům.

0.3 Procesní přístup

0.3.1 Obecně

ISO 9001:2015 Systémy managementu kvality -

Požadavky

0.3 Procesní přístup

0.3.1 Obecně

The relevance of the seven quality management principles to local government are as follows.

- Customer/citizen focus: Local government exists to serve its customers, i.e. its citizens. Therefore, the needs and expectations of citizens should be of priority in the plans and programmes of the local government.
- Leadership: Top management is the head of local government and should create a vision and provide direction to all concerned (e.g. public servants and volunteers) to achieve goals and targets that meet the needs and expectations of the customers/citizens.
- Engagement of people: All people should be involved in local government processes, including voluntary participation and citizens taking part in the activities of local government. Engaged people are fully committed and emotionally attached to the organization, its goals and objectives. They work enthusiastically and take pride in their work. This principle envisages ensuring a high level of motivation on an ongoing basis.
- Process approach: The logical framework and the approach to results in a local government should be based on processes that describe elements such as its vision and long-term plans, and even the daily activities of local government areas
- Improvement: It is essential for local government to maintain its performance and search for new opportunities to improve its processes and enhance the satisfaction of its customers/citizens.
- Evidence-based decision making: Use of evidence and data analysis should provide the base for improving the quality management system and its processes.
- Relationship management: Local government should pay attention to how it relates to customers/citizens, external providers and partners, and to its horizontal and vertical relationships.

0.3 Process approach

0.3.1 General

ISO 9001:2015, Quality management systems -

Requirements

0.3 Process approach

0.3.1 General

Tato mezinárodní norma prosazuje zavedení procesního přístupu při vývoji, zavádění a zlepšování efektivnosti systému managementu kvality s cílem zvýšit spokojenost zákazníka plněním jeho požadavků. Specifické požadavky považované za nezbytné při zavádění procesního přístupu jsou uvedeny v 4.4.

Pochopení a řízení vzájemně provázaných procesů jako systému přispívá k efektivnosti a účinnosti organizace při dosahování zamýšlených výsledků. Tento přístup umožňuje organizaci řídit vzájemné vztahy a vzájemné závislosti mezi procesy systému tak, aby bylo možné zvýšit celkovou výkonnost organizace.

Procesní přístup vyžaduje systematické vymezení a management procesů a jejich vzájemných vazeb tak, aby se dosáhlo zamýšlených výsledků v souladu s politikou kvality a strategickým zaměřením organizace. Management procesů a systému jako celku může být realizován používáním cyklu PDCA (viz 0.3.2) s celkovým zaměřením na zvažování rizik (viz 0.3.3), jehož cílem je využít příležitosti a předcházet nežádoucím výsledkům.

Používání procesního přístupu v rámci systému managementu kvality umožňuje

- a) pochopení požadavků a důslednost při jejich plnění;
- b) zvažování procesů z hlediska přidané hodnoty;
- c) dosažení efektivní výkonnosti procesů;

- d) zlepšení procesů na základě hodnocení dat a informací.

Obrázek 1 uvádí schematické znázornění jakéhokoli procesu a ukazuje vzájemné vazby jeho prvků. Monitorovací a měřicí kontrolní body, které jsou nezbytné pro řízení, jsou specifické pro každý proces a budou se měnit v závislosti na souvisejících rizicích.

This International Standard promotes the adoption of a process approach when developing, implementing and improving the effectiveness of a quality management system, to enhance customer satisfaction by meeting customer requirements. Specific requirements considered essential to the adoption of a process approach are included in 4.4. Understanding and managing interrelated processes as a system contributes to the organization's effectiveness and efficiency in achieving its intended results. This approach enables the organization to control the interrelationships and interdependencies among the processes of the system, so that the overall performance of the organization can be enhanced.

The process approach involves the systematic definition and management of processes, and their interactions, so as to achieve the intended results in accordance with the quality policy and strategic direction of the organization. Management of the processes and the system as a whole can be achieved using the PDCA cycle (see 0.3.2) with an overall focus on risk-based thinking (see 0.3.3) aimed at taking advantage of opportunities and preventing undesirable results.

The application of the process approach in a quality management system enables:

- a) understanding and consistency in meeting requirements;
- b) the consideration of processes in terms of added value;
- c) the achievement of effective process performance;
- d) improvement of processes based on evaluation of data and information.

Figure 1 gives a schematic representation of any process and shows the interaction of its elements. The monitoring and measuring check points, which are necessary for control, are specific to each process and will vary depending on the related risks.



Obrázek 1 - Schematické znázornění prvků jednoho procesu



Figure 1 - Schematic representation of the elements of a single process

Aby byly místní samosprávy schopny zavést procesní přístup, je pro ně důležité rozpoznat různé typy procesů, které jsou potřebné pro poskytování spolehlivých produktů a služeb zákazníkům/občanům, jakož i schopnost jejich managementu poskytovat požadované výstupy. Sem patří procesy pro řízení organizace, hlavní procesy a podpůrné procesy (viz příloha B). Podstatou hlavních procesů jsou procesy, které jsou potřebné pro poskytování produktů a služeb místní samosprávou.

Typickými příklady procesů místní samosprávy jsou:

- procesy strategického managementu, které určují roli místní samosprávy v sociálně-ekonomickém prostředí;
- poskytování produktů a služeb zákazníkům/občanům;
- zlepšování procesů systému managementu kvality;
- transparentní procesy interní a externí komunikace.

Pro každý proces má místní samospráva identifikovat následující:

- Kdo je zákazníkem? (Kdo přijímá výstup z procesu?). Může to být interní zákazník v rámci jiné oblasti téže místní samosprávy nebo externí zákazník, jako je například občan, který přijímá produkt nebo službu.

- Jaké jsou hlavní vstupy do procesu? (Například informace, právní požadavky, politiky státní a/nebo územní správy, materiály, energie, lidské a finanční zdroje).
 - Jaké jsou požadované výstupy? (Například jaké charakteristiky má poskytovaný produkt/slужba?)
 - Jaké způsoby řízení a ukazatele jsou zapotřebí k ověření výkonnosti procesu a/nebo výsledků?
 - Jaká je vzájemná vazba s jinými procesy místní samosprávy? (Výstupy z jednoho procesu typicky tvoří vstupy do jiných procesů).
 - Jaké způsoby řízení jsou nezbytné pro zajištění transparentnosti?
- 0.3.2 Cyklus Plánuj-Dělej-Kontroluj-Jednej

ISO 9001:2015 Systémy managementu kvality - Požadavky

0.3.2 Cyklus Plánuj-Dělej-Kontroluj-Jednej

For local governments to be able to adopt a process approach, it is important to recognize the different types of processes that are needed to provide reliable products and service to customers/citizens, as well as their management capacity to produce the desired outputs. These include processes for management of the organization, operational processes and support processes (see Annex B). The processes needed to provide the local government's products and service are the core of the operational processes. Typical examples of local government processes are:

- strategic management processes to determine the local government's role in the socio-economic environment
- provision of products and services to customers/citizens;
- improvement of quality management system processes;
- transparent internal and external communication processes.

For each process, the local government should identify the following.

- Who is the customer? (Who receives the output from the process?) This might be an internal customer, within another area of the same local government, or an external customer such as a citizen who is receiving a product or service.
- What are the main inputs to the process? (For example, information, legal requirements, national and/or regional government policies, materials, energy, human and financial resources.)
- What are the desired outputs? (For example, what are the characteristics of the product/service to be provided?)
- What controls and indicators are needed to verify the process performance and/or results?
- What is the interaction with other local government processes? (Outputs from one process typically form inputs into other processes.)
- What controls are necessary to have transparency?

0.3.2 Plan-Do-Check-Act cycle

ISO 9001:2015, Quality management systems - Requirements

0.3.2 Plan-Do-Check-Act cycle

Cyklus PDCA lze aplikovat na všechny procesy a na systém managementu kvality jako celek. Obrázek 2 znázorňuje, jak lze ve vztahu k cyklu PDCA seskupit kapitoly 4 až 10.

The PDCA cycle can be applied to all processes and to the quality management system as a whole. Figure 2 illustrates how Clauses 4 to 10 can be grouped in relation to the PDCA cycle.



POZNÁMKA Čísla v závorkách odkazují na kapitoly této mezinárodní normy.

Obrázek 2 - Znázornění struktury této mezinárodní normy v cyklu PDCA



NOTE Numbers in brackets refer to the clauses in this International Standard.

Figure 2 - Representation of the structure of this International Standard in the PDCA cycle

Cyklus PDCA lze ve stručnosti popsat takto:

- **Plánuj:** stanov cíle systému a jeho procesů a zdroje potřebné pro dosažení výsledků v souladu s požadavky zákazníka a s politikami organizace, identifikuj rizika a příležitosti a zaměř se na ně.
- **Dělej:** zaváděj to, co bylo naplánováno.
- **Kontroluj:** monitoruj a (přichází-li to v úvahu) měř procesy a výsledné produkty a služby ve vztahu k politikám, cílům, požadavkům a plánovaným činnostem a podávej zprávy o výsledcích.
- **Jednej:** podle potřeby přijímej opatření pro zlepšování výkonnosti.

The PDCA cycle can be briefly described as follows:

- **Plan:** establish the objectives of the system and its processes, and the resources needed to deliver results in accordance with customers, requirements and the organization's policies, and identify and address risks and opportunities.
- **Do:** implement what was planned.
- **Check:** monitor and (where applicable) measure processes and the resulting products and services against policies, objectives, requirements and planned activities, and report the results.
- **Act:** take actions to improve performance, as necessary.

Cyklus PDCA umožňuje vrcholovému vedení místní samosprávy vypracovat systematickou metodu pro posuzování vnějšího a vnitřního prostředí a implementovat nezbytné procesy pro zlepšování produktů a služeb poskytovaných zákazníkům/občanům. Cyklus PDCA lze iniciovat v kterékoli etapě, ale obvykle místní samospráva, která zavádí systém managementu kvality poprvé nebo se nachází v procesu modernizace svého systému, může iniciovat tento proces vyhodnocením své aktuální výkonnosti (etapa Kontroluj) s použitím požadavků kapitoly 9 „Hodnocení výkonnosti“. Výsledky hodnocení výkonnosti se promítnou do etapy Jednej cyklu PDCA (viz kapitola 10 „Zlepšování“), kdy místní samospráva iniciuje nezbytná opatření pro řešení příležitostí ke zlepšování identifikovaných v etapě Kontroluj.

The PDCA cycle enables the top management of the local government to develop a systematic method of assessing the external and internal environment and to implement the necessary processes for the improvement of the products and services provided to its customers/citizens. The PDCA cycle can be initiated at any stage, but usually a local government that implements a quality management system for the first time or is in the process of upgrading its system can initiate the process by assessing its current performance (the Check stage) using the requirements of Clause 9, “Performance evaluation”. The results of performance evaluation are fed into the PDCA cycle, s Act stage (see Clause 10, “Improvement”) where the local government initiates the necessary actions to address the opportunities for improvement identified at the Check stage.

Během etapy Plánuj cyklu PDCA místní samospráva nejenže plánuje opatření dohodnutá v předchozí etapě, ale především na základě posouzení potřeb a očekávání svých zákazníků/občanů a ostatních relevantních zainteresovaných stran připravuje nezbytné dlouhodobé a krátkodobé cíle a opatření pro řešení rizik a příležitostí identifikovaných podle kapitoly 6 „Plánování“. Během etapy Dělej cyklu PDCA jsou naplánované cíle a opatření komunikovány v rámci celé místní samosprávy. Pro zajištění splnění dohodnutých cílů jsou zaváděny nové procesy nebo změny stávajících procesů.

Místní samospráva má použít cyklus PDCA se svým celkovým zaměřením na zvažování rizik při navrhování svého systému managementu kvality, svých procesů a jejich interakcí, aby identifikovala každou nezbytnou činnost pro udržení své úrovně kvality, dosahování neustálého zlepšování, využívání příležitostí a předcházení nežádoucím výsledkům. Místní samospráva má vypracovávat krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé plány s použitím cyklu PDCA.

0.3.3 Zvažování rizik

ISO 9001:2015 *Systémy managementu kvality - Požadavky*

0.3.3 Zvažování rizik

Zvažování rizik (viz kapitola A.4) je nezbytné pro vybudování efektivního systému managementu kvality. Koncepce zvažování rizik byla v předchozích vydáních této mezinárodní normy obsažena implicitně, zahrnovala například provedení preventivního opatření k odstranění potenciálních neshod, analýzu veškerých vyskytujících se neshod a přijetí opatření odpovídajícího následkům neshody, které má zabránit opakovanému výskytu.

Aby organizace vyhověla požadavkům této mezinárodní normy, musí plánovat a realizovat opatření pro řešení rizik a příležitostí. Řešení jak rizik, tak příležitostí vytváří základ pro zvyšování efektivnosti systému managementu kvality, dosahování lepších výsledků a předcházení negativním účinkům.

At the Plan stage of the PDCA cycle, the local authority not only plans the actions agreed at the previous stage, but, most importantly, it develops, by assessing the needs and expectations of its customers/citizens and its other relevant interested parties, the necessary objectives, targets and actions to address the risks and opportunities identified as per Clause 6, “Planning”. At the PDCA cycle, s Do stage, the objectives and actions planned are communicated throughout the local government. New processes or changes to existing processes are implemented to ensure that agreed objectives are met. The local government should use the PDCA cycle, with its overall focus on risk-based thinking, to design its quality management system, its processes and their interactions, in order to identify each of the necessary activities to maintain its quality level, to achieve continual improvement, to take advantage of opportunities and to prevent undesirable results. The local government should make short-, medium- and long-term plans using the PDCA cycle.

0.3.3 Risk-based thinking

ISO 9001:2015, *Quality management systems - Requirements*

0.3.3 Risk-based thinking

Risk-based thinking (see Clause A.4) is essential for achieving an effective quality management system. The concept of risk-based thinking has been implicit in previous editions of this International Standard including, for example, carrying out preventive action to eliminate potential nonconformities, analysing any nonconformities that do occur, and taking action to prevent recurrence that is appropriate for the effects of the nonconformity.

To conform to the requirements of this International Standard, an organization needs to plan and implement actions to address risks and opportunities. Addressing both risks and opportunities establishes a basis for increasing the effectiveness of the quality management system, achieving improved results and preventing negative effects.

Příležitosti mohou vzniknout následkem situace, která má příznivý vliv na dosažení zamýšleného výsledku. Může se například jednat o soubor okolností, které umožňují organizaci přilákat zákazníky, vyvinout nové produkty a služby, snížit plýtvání nebo zlepšit produktivitu. Opatření pro řešení příležitostí mohou rovněž zahrnovat zvažování souvisejících rizik. Riziko je účinek nejistoty a každá taková nejistota může mít pozitivní nebo negativní účinky. Pozitivní odchylka vyplývající z rizika může poskytnout příležitost, avšak ne všechny pozitivní účinky rizika mají za následek příležitosti.

V místní samosprávě může být jakákoliv změna provozního prostředí, jako jsou například změny politik, předpisů a očekávání relevantních zainteresovaných stran, zdrojem nejistoty a vést k odchylce výkonnosti.

Zvažování rizik není žádnou novinkou a může být vlastní způsobu, jakým již místní samospráva funguje. Tento dokument doporučuje provádět identifikaci rizik a příležitostí systematicky a jako součást uceleného procesu.

Místní samospráva má řešit rizika a příležitosti související s jejími procesy, například poskytování produktů a služeb a výkonnost systému managementu kvality. Zároveň budou rizika a příležitosti identifikovány jako výsledek strategického zaměření role místní samosprávy v sociálně-ekonomickém prostředí.

Jedním z nejčastěji se opakujících rizik v místní samosprávě je neschopnost získat přístup ke zdrojům nabízeným jinými úrovněmi veřejné správy. Jedním ze způsobů, jak zmírnit toto riziko, je identifikace alternativních forem financování.

Příležitostí pro rozvíjení organizace místní samosprávy a zlepšování jejích produktů, služeb a procesů může být otevřenost k účasti občanů prostřednictvím organizací integrálního občanského monitoringu (IOM). Avšak to by mohlo současně vytvořit riziko, že se účast občanů namísto podpory zlepšování produktů a činností stane institucionalizací stížností.

Opportunities can arise as a result of a situation favourable to achieving an intended result, for example, a set of circumstances that allow the organization to attract customers, develop new products and services, reduce waste or improve productivity. Actions to address opportunities can also include consideration of associated risks. Risk is the effect of uncertainty and any such uncertainty can have positive or negative effects. A positive deviation arising from a risk can provide an opportunity, but not all positive effects of risk result in opportunities.

In local government, any changes in the operational environment, such as changes in policies, regulations and the expectations of relevant interested parties, can be a source of uncertainty and can lead to a deviation of performance.

Risk-based thinking is not new and can be inherent in the way the local government already operates. This document recommends that the identification of risks and opportunities is performed systematically and as part of an integral process.

The local government should address the risks and opportunities associated with its processes, for example, the provision of products and services and the performance of the quality management system. At the same time, risk and opportunities will be identified as a result of the strategic direction of the local government, its role in the socio-economic environment.

One of the most recurring risks in a local government is not being able to access the resources offered by other levels of government. One way to mitigate this risk is to identify alternative forms of financing.

Openness to citizen participation through integral citizen observatories (ICOs) can be an opportunity to develop the organization of local government and to improve its products, services and processes. However, it could also constitute a risk if citizen participation, instead of promoting the improvement of products and activities, becomes the institutionalization of complaints.

0.4 Vazby na ostatní normy systému managementu

ISO 9001:2015 Systémy managementu kvality - Požadavky

0.4 Vazba na ostatní normy systému managementu

Tato mezinárodní norma používá rámec vypracovaný ISO s cílem zlepšit sladění mezinárodních norem systémů managementu (viz kapitola A.1).

Tato mezinárodní norma umožňuje organizaci používat procesní přístup spolu s cyklem PDCA a zvažováním rizik, aby sladila a propojila systém managementu kvality s požadavky jiných norem systémů managementu.

Tato mezinárodní norma má vazby na ISO 9000 a ISO 9004:

- ISO 9000 *Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník* poskytuje základ pro správné pochopení a zavedení této mezinárodní normy;
- ISO 9004 *Řízení udržitelného úspěchu organizace - Přístup managementu kvality* poskytuje návod organizacím, které se rozhodnou pokročit nad rámec požadavků této mezinárodní normy.

Příloha B uvádí podrobnosti o jiných mezinárodních normách managementu kvality a systémů managementu kvality, které vypracovala ISO/TC 176. Tato mezinárodní norma neobsahuje požadavky, které jsou specifické pro jiné systémy managementu, jako jsou například systémy environmentálního managementu, managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nebo finančního managementu. Pro různá odvětví byly vypracovány specifické normy systému managementu kvality, které jsou založeny na požadavcích této mezinárodní normy. Některé z těchto norem specifikují další požadavky na systém managementu kvality, zatímco jiné normy se omezují na poskytování návodu pro používání této mezinárodní normy v rámci konkrétního odvětví.

0.4 Relationship with other management system standards

ISO 9001:2015, Quality management systems - Requirements

0.4 Relationship with other management system standards

This International Standard applies the framework developed by ISO to improve alignment among its International Standards for management systems (see Clause A.1).

This International Standard enables an organization to use the process approach, coupled with the PDCA cycle and risk-based thinking, to align or integrate its quality management system with the requirements of other management system standards. This International Standard relates to ISO 9000 and ISO 9004 as follows:

- ISO 9000 *Quality management systems - Fundamentals and vocabulary* provides essential background for the proper understanding and implementation of this International Standard;
- ISO 9004 *Managing for the sustained success of an organization - A quality management approach* provides guidance for organizations that choose to progress beyond the requirements of this International Standard.

Annex B provides details of other International Standards on quality management and quality management systems that have been developed by ISO/TC 176.

This International Standard does not include requirements specific to other management systems, such as those for environmental management, occupational health and safety management, or financial management.

Sector-specific quality management system standards based on the requirements of this International Standard have been developed for a number of sectors. Some of these standards specify additional quality management system requirements, while others are limited to providing guidance to the application of this International Standard within the particular sector.

Matici znázorňující vzájemný vztah mezi kapitolami/ články tohoto vydání této mezinárodní normy a předchozího vydání (ISO 9001:2008) lze nalézt na veřejně přístupné webové stránce ISO/TC 176/SC 2: www.iso.org/tc176/sc02/public.

Aby místní samospráva zajistila kvalitu produktů a služeb, které poskytuje, má její systém managementu kvality řešit některé aspekty týkající se jiných systémů managementu, jako je například protikorupční management, environmentální management, management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a management rizik. Tento dokument, který slouží jako návod, dodržuje strukturu ISO 9001, a proto dodržuje závaznou strukturu (HLS) u všech ISO norem systémů managementu (MSS). HLS usnadňuje integraci různých norem, což umožní místním samosprávám vytvořit integrovaný systém managementu (IMS).

A matrix showing the correlation between the clauses of this edition of this International Standard and the previous edition (ISO 9001:2008) can be found on the ISO/TC 176/SC 2 open access web site at: www.iso.org/tc176/sc02/public.

To ensure the quality of the products and services it provides, the quality management system of the local government should address some aspects related to other management systems, such as anti-bribery, the environment, health and safety, and risk management. This guidance document follows the structure of ISO 9001 and therefore follows the high level structure (HLS) for all ISO management system standards (MSS). The HLS facilitates the integration of different standards, which will enable local governments to develop an integrated management system (IMS).

Konec náhledu - text dále pokračuje v placené verzi ČSN.