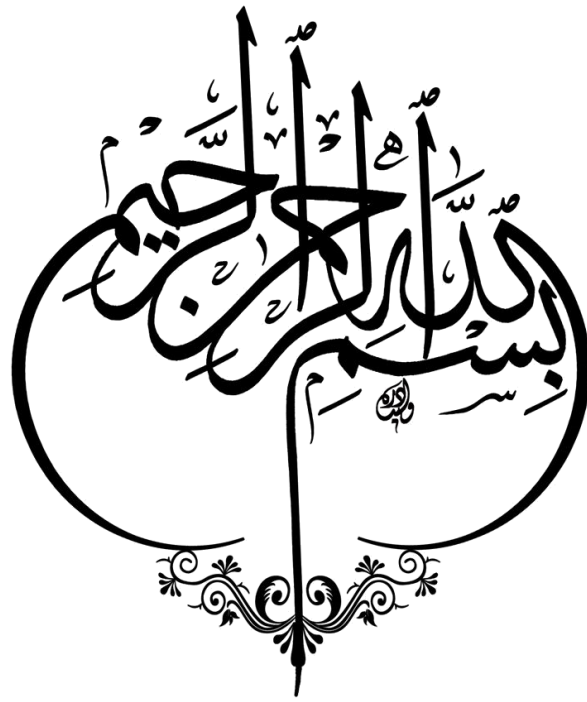




سازمان مپاری شهرداری های خراسان رضوی

**نظامنامه بازرسی ادواری از
شرکت های تابعه سازمان همیاری
شهرداری های خراسان رضوی**

تهیه و تدوین:
اردیبهشت ۱۴۰۰





سازمان همیاری شهرداری های خراسان رضوی

نظامنامه بازرسی ادواری از شرکت های تابعه سازمان همیاری خراسان رضوی

تهیه و تدوین:

اردیبهشت ماه ۱۴۰۰

فهرست مطالب

پیشگفتار	۵
مقدمه	۶
تعاریف عملیاتی	۸
مزایای کنترل ، نظارت و ارزیابی	۹
اهداف بازرسی و ارزیابی	۱۰
تیم بازرسی خودارزیابی	۱۲
وظایف حوزه بازرسی در فرایند بازرسی تیم خودارزیابی	۱۲
وظایف مسئول تیم خود ارزیابی	۱۲
شرایط انتخاب بازرسان تیم خودارزیابی	۱۳
وظایف سرپرست بازرسان تیم خودارزیابی	۱۳
وظایف بازرسان تیم خودارزیابی	۱۴
ابلاغیه بازرسی	۱۴
شناسنامه بازرسی	۱۴
مدت زمان بازرسی تیم خودارزیابی	۱۴
مراحل انجام بازرسی تیم خود ارزیابی	۱۵
روشهای جمع آوری اطلاعات توسط بازرسان تیم خودارزیابی	۱۵
چارچوب گزارش نویسی تیم خودارزیابی	۱۷
نحوه ارائه پیشنهاد در گزارش تیم خودارزیابی	۱۸
فرایند تنظیم گزارش تیم خودارزیابی	۱۸
فرایند پیگیری نتایج گزارش تیم خودارزیابی	۱۸
شاخص های ارزیابی عملکرد شرکت های تابعه سازمان همیاری	۲۰
فرم بازرسی و نظارت بر شرکتها و موسسات تابعه سازمان همیاری شهرداری های خراسان رضوی	۲۱
بازرسین تیم خودارزیابی از شرکت های تابعه سازمان همیاری شهرداری های خراسان رضوی	۲۶
برنامه زمانبندی بازرسی تیم خودارزیابی از شرکت های تابعه سازمان همیاری شهرداری های خراسان رضوی در سال ۱۴۰۰	۲۶

پیشگفتار



انجام درست کارها از عهده سازمانی برمی آید که مجهز به نظام اداری سالم و ناظر باشد که این نظارت دقیق توسط بازرسان ارزیاب هر سازمان که مهمترین آنها اعضای تیم خودارزیابی می باشد، صورت می پذیرد. سازمانهای سالم قادر به تصمیم سازی و تصمیم گیری های درست،

بجا و مناسب هستند و در ارائه خدمات کارآمد، اثربخش عمل می کنند. نبود ناظر درون سازمانی (خودارزیاب) ممکن است به آسیب دیدگی جبران ناپذیر سازمان منتهی شود.

نظارت، بازرسی و کنترل در جهت بهسازی عملکرد و دستیابی به مدیریت اثربخش انجام می گیرد. وجود یک نظام نظارتی هماهنگ و سازگار با شرایط دستگاه، همواره مورد نظر سازمانهای اثربخش و موفق بوده است. دستیابی به چنین سیستم نظارت، نیازمند به کارگیری روش ها و شیوه های علمی بازرسی با استفاده از ابزار نظاممند و دارای ساختار مشخص است. درواقع بازرس را باید به عنوان محقق تلقی نمود و فرآیند بازرسی را جهت دستیابی به پاسخ های قابل اطمینان به شمار آورد و بازرسی را با تکیه بر اصول علمی گزارش نویسی، شفاف سازی و دقت در تهیه گزارش ها مدنظر قرارداد.

نتایج حاصل از بازرسی منجر به کشف نقاط قوت و ضعف عملکرد می گردد که می توان از آن جهت تقویت نقاط قوت و رفع نواقص و نقاط ضعف سازمان استفاده کرد.

برهمن اساس در سازمان همیاری شهرداری های خراسان رضوی خراسان رضوی در ابتدای سال ۱۴۰۰ اصل براین قرار گرفت تا با اهتمام جدی اقدام به تهیه و تدوین نظامنامه بازرسی ادواری از شرکت های تابعه سازمان نماید.

امیداست بازخورد نهایی بازرسی از شرکت های تابعه سازمان در نهایت موجب رضایتمندی مراجعان از دریافت خدمات و همچنین رعایت حقوق شهروندی و پیشگیری و مبارزه با فساد منتهی گردد که این خود، ماموریت مهم و هدف اصلی این سازمان می باشد.

مدیر عامل

مقدمه :

ارزیابی عملکرد، یکی از ابزارهای اساسی و اصلی مدیریت جهت تحقق اهداف، استراتژی ها و برنامه‌های سازمان می باشد. در سازمان های عمومی نظیر سازمان همیاری شهرداری های خراسان رضوی و شرکت‌های تابعه آن، طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد، می تواند منجر به هدایت صحیح مدیران در راستای تحقق اهداف، وظایف، راهبردها و برنامه های توسعه گردد.

نظارت و ارزیابی عملکرد یکی از مهم ترین فعالیت ها در فرایند مدیریت و برنامه ریزی و عامل قوام و دوام برنامه و تحقق اهداف توسعه شهری است. ارزیابی هر پروژه غالبا از حیث میزان رعایت ضوابط، مقررات و برنامه اجرایی مربوطه و همچنین میزان تحقق اهداف کمی و کیفی آن پروژه صورت می پذیرد. ارزیابی عملکردها نیز سنجش موفقیت مدیریت و سازمان در تطبیق با ضوابط و مقررات و اهداف مقرر در برنامه توسعه می باشد. مهم ترین اهداف ارزیابی عملکرد در سازمان همیاری ایجاد سیستم پاسخگویی در مقابل عملکرد، بهبود عملکرد اعم از بهبود سیاست ها، برنامه ها، طرح ها و فرایندهای استفاده شده در تامین خدمات، کیفیت، کمیت و هزینه خدمات، و همچنین کمک به تعیین هزینه ها (بودجه بندی نتیجه گرا)، تخصیص مناسب و اثر بخش منابع، بررسی میزان پیشرفت وضعیت موجود می باشد.

در فرایند ارزیابی عملکرد مواردی از قبیل تدوین و یا بررسی رسالت ها، مأموریت ها، اهداف کلان و استراتژی، تدوین و تنظیم شاخص های ارزیابی عملکرد، تدوین و برقراری معیارهای عملکردی (استانداردها) مرتبط با شاخص های ارزیابی، ابلاغ و اعلان انتظارات و شاخص های ارزیابی به ارزیابی شونده، اندازه گیری عملکرد واقعی، مقایسه عملکرد واقعی با استانداردهای هر شاخص، اعلام نتایج و نحوه نیل به آنها به ارزیابی شونده، بکارگیری عملیات اصلاحی جهت بهبود مستمر عملکرد ارزیابی شونده از طریق مکانیسم بازخورد مورد بررسی قرار می گیرد که با برنامه ریزی انجام شده تلاش خواهد شد موارد مذکور در فرایند ارزیابی سازمان همیاری شهرداری های خراسان رضوی و شرکت های تابعه پیاده سازی و اجرا گردد.

بخش اول:

تعاریف عملیاتی، اهداف و مزایای ارزیابی



تعاریف عملیاتی :

عملکرد: اقدامات و نتایج فعالیت های یک فرد یا سازمان است که در یک دوره زمانی معین انجام می گیرد.

بازرسی از عملکرد: ابزار سنجش عملکرد است که می تواند به صورت موردی یا ادواری انجام گیرد.

بازرسی مستمر یا دوره ای: انجام بازرسی در قالب برنامه ای مدون و منظم سالانه که در این نوع بازرسی وضعیت کلی، ساختاری و تشکیلاتی، نحوه مدیریت، رفتار کارکنان و عملکرد تخصصی حوزه های مشمول مورد بررسی قرار می گیرد.

بازرسی موردی (فوق العاده): حسب دستور و درخواست مقامات ذیربط انجام می شود و اجرای آن معمولاً در محدوده موضوع خاص ارجاعی و در خارج از برنامه های زمانبندی شده صورت می گیرد.

شاخصهای بازرسی: معیارهایی است ضروری برای ارزیابی میزان پیشرفت برنامه های کاری سازمان

بازرس: فردی است که بر عملکرد شرکت ها و واحدهای تابعه نظارت می نماید و به منظور انجام بازرسی به محل ماموریت اعزام می شود.

نظارت: فرایند تحت نظر قرارداد دادن فعالیت ها به منظور حصول اطمینان از اینکه مطابق برنامه ریزی انجام می شود و نیز اصلاح انحراف های قابل ملاحظه در طی فرایند (فعالیت های منظم و هدفدار براساس ماموریت قانونی سازمان نسبت به واحدهای تحت پوشش)

ارزیابی عملکرد: فرآیندی است که به سنجش و اندازه گیری، ارزشگذاری و قضاوت درباره عملکرد طی دوره ای معین می پردازد. در واقع عبارتست از اندازه گیری عملکرد از طریق مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب یا ایده آل براساس شاخص های ازپیش تعیین شده که خود واجد ویژگی های معین باشد.

نقاط قوت: اقداماتی که باعث ارتقاء اثربخشی ماموریت های محوله سازمان گردیده است.

نواقص عملکردی: اقداماتی که مطابق قوانین، مقررات و شرح وظایف شرکت های بازرسی شده می بایستی اجرایی گردد و در حیطه اختیارات شرکت بوده ولی انجام نگرفته و یا بصورت ناقص انجام شده است.

چالش ها: کلیه موانعی که باعث عدم تحقق برنامه ها بوده و خارج از اختیار واحد بازرسی شونده می باشد.

راهکارهای اجرایی: راهکارهای عملیاتی جهت بهبود عملکرد و رفع نواقص شناسایی شده

مدیریت عملکرد: رویکردی است نظام مند که از طریق فرایند تعیین اهداف راهبردی، سنجش، نظارت، ارزیابی، جمع آوری و تحلیل داده های عملکردی و بکارگیری داده ها به بهبود عملکرد سازمانی می انجامد.

تفاوت نظارت و کنترل:

نظارت کسب اطلاعات از طریق مشاهده و بررسی وضع موجود و تعیین پیشرفت کارها در مقایسه با وضع مطلوب است. کنترل به منظور بازگرداندن سیستم اجرایی به شکل درست و مطلوب آن از طریق انجام کارهای اصلاح کننده است که یک فرایند اجرایی و عملیاتی باشد. در واقع نظارت مهمتر و مقدم بر کنترل است زیرا نظارت یک امر مشاهده ای و تحقیقی می باشد و اگر دریافتن انحراف های برنامه عملیاتی سازمان موردی دیده نشود نیازی به کنترل نخواهد بود.

مزایای کنترل ، نظارت و ارزیابی:

- ۱- شناسایی دقیق نواقص وموانع و ریشه یابی آنها و اصلاح به موقع نواقص
- ۲- احتمال وجودخطا در پیش بینی ها و برنامه های عملیاتی و جلوگیری از انحراف آنها
- ۳- افزایش انگیزش کارکنان در انجام وظایف سازمانی که منتهی به تحقق اهداف سازمانی می شود.
- ۴- ایجاد تعادل میان بخش های عملیاتی شرکت های تابعه سازمان به منظور هماهنگی در انجام فعالیت های برنامه ریزی شده
- ۵- استفاده بهینه از منابع مالی سازمان و شرکت های تابعه و بدست آوردن عملکرد و کنترل مالی در سازمان و شرکت های تابعه
- ۶- سنجش خلاقیت کارکنان در راستای تحقق بهره وری در شرکت های تابعه و سازمان همیاری
- ۷- بهبود فرایند بودجه ریزی
- ۸- افزایش مسئولیت پذیری
- ۹- افزایش ارتباطات
- ۱۰- اولویت گذاری مطلوبتر فعالیت ها
- ۱۱- تمرکز بیشتر بر میزان اهداف محقق شده
- ۱۲- هدفگذاری بهتر و آرایه خدمات با کیفیت تر به شهروندان
- ۱۳- بهبود فرایند گزارشگیری

اهداف بازرسی و ارزیابی :

- ۱- شناخت نقاط ضعف و قوت سازمان همیاری شهرداری های خراسان رضوی و شرکت های تابعه به منظور ارتقاء بهره وری
- ۲- کمک به مدیران در جهت مدیریت با بکارگیری اصول علمی مدیریت
- ۳- کمک به انتخاب اهداف صحیح، استراتژی ها مناسب و تدوین قوانین و مقررات و روش ها
- ۴- استفاده بهینه از منابع انسانی و امکانات در جهت اجرای برنامه های مصوب
- ۵- بالا بردن سطح اعتماد عمومی نسبت به عملکرد سازمان و شرکت های تابعه
- ۶- ارتقاء میزان پاسخگویی سازمان در مقابل مشتریان - شهروندان

بخش دوم:
تیم بازرسی خودارزیابی
سازمان همیاری شهرداری های خراسان رضوی



تیم بازرسی خودارزیابی:

تیم بازرسی خودارزیابی متشکل از یکی از معاونین ستادی سازمان همیاری، کارشناسان مجرب هریک از معاونت ها، رئیس حوزه بازرسی می باشد. هماهنگی و مدیریت تیم برعهده معاونت سرمایه گذاری و امورشرکت ها می باشد. هریک از افراد تیم براساس برنامه پیش بینی شده موظفند کلیه وظایف مرتبط با معاونت ذیربط و همچنین نحوه انجام امور واگذارشده به شرکت و نیز وظایف تفویض شده به شرکت را براساس چک لیست بازرسی تیم خودارزیابی بررسی نموده و گزارش خود را پس از جمع بندی به سرپرست تیم خودارزیابی (معاونت سرمایه گذاری و امورشرکت ها) و حوزه بازرسی ارائه نمایند.

وظایف حوزه بازرسی در فرایند بازرسی تیم خودارزیابی:

- ۱- تعیین استانداردها و معیارهایی برای سنجش و ارزیابی عملکرد واحدهای ستادی و شرکت های تابعه سازمان همیاری
- ۲- تهیه و تنظیم برنامه های بازرسی مستمر، دوره ای و یا موردی از واحدهای ستادی و شرکتهای تابعه برای سنجش میزان مطابقت عملکرد با اهداف، برنامه ها، دستورالعمل ها و ضوابط و شاخص های مورد ارزیابی سازمان همیاری
- ۳- بررسی و جمع بندی گزارش های بازرسی تیم خودارزیابی و ارسال برای مدیرعامل جهت دستور اقدام لازم
- ۴- جمع بندی گزارش های بازرسی تیم خودارزیابی و ارسال برای شرکت های تابعه جهت رفع نواقص عملکردی و نقاط ضعف
- ۵- بررسی نتایج گزارشات بازرسی های ادواری انجام شده در شرکت های تابعه و در جلسات هیات مدیره در راستای هم اندیشی جهت رفع نواقص عملکردی و چالش ها
- ۶- پیگیری رفع نواقص و نقاط ضعف شرکت های تابعه براساس گزارش های بازرسی تیم خودارزیابی

وظایف مسئول تیم خود ارزیابی (معاونت سرمایه گذاری و امور شرکت ها):

- ۱- تهیه برنامه زمان بندی سالیانه (کلیه واحد های ستادی و شرکت های تابعه مورد ارزیابی)
- ۲- هماهنگی های لازم برای انجام بازرسی های تیم خود ارزیابی
- ۳- به روز رسانی شاخصها و چک لیست های ارزیابی و بررسی مطابقت آن با موارد مورد بازرسی با اولویت های واحدهای ستادی و شرکت های تابعه سازمان همیاری

- ۴- جمع بندی گزارش های بازرسی
- ۵- ارائه گزارش بازرسی به مدیر عامل
- ۶- انعکاس پیشنهادات به واحدها و شرکت های بازرسی شده جهت رفع نواقص احتمالی
- ۷- پیگیری رفع نواقص اعلامی به واحدهای ستادی و شرکت های تابعه سازمان همیاری
- ۸- بررسی کیفیت گزارش های تهیه شده و میزان انطباق آن با شاخص ها و چک لیست های ارزیابی

شرایط انتخاب بازرسان تیم خودارزیابی :

- شرایط عمومی انتخاب بازرسان تیم خودارزیابی به شرح زیر است:
- ۱- دارای تجربه و تخصص درحوزه فعالیت شرکت مورد بازرسی باشد.
 - ۲- حداقل مدرک تحصیلی لیسانس داشته باشد.
 - ۳- توان تجزیه و تحلیل مسائل را در حد بالایی داشته باشد.
 - ۴- به قوانین و مقررات و آئین نامه ها ضوابط و برنامه های حوزه تخصصی شرکت مربوطه مسلط باشد.
 - ۵- معیارهای اخلاق حرفه ای بازرسی نظیر: شکیبایی، جدیت، سخت کوشی، مثبت گرایی، انضباط، خوش رفتاری و بی طرفی و اجتناب از پیش داوری و القاء نظر در بازرسی ها را دارا باشد.

وظایف سرپرست بازرسان تیم خودارزیابی :

- ۱- انجام هماهنگی لازم با واحد ستادی و یا شرکت تابعه مورد ارزیابی
- ۲- برگزاری جلسه هماهنگی با اعضای تیم خودارزیابی
- ۳- هماهنگی جلسه معارفه اعضای تیم خودارزیابی با مدیر عامل و کارکنان شرکت
- ۴- مدیریت و نظارت بر عملکرد تیم درحین بازرسی در چارچوب نظامنامه ابلاغی
- ۵- هماهنگی برگزاری جلسه جمع بندی
- ۶- دریافت و جمع بندی گزارش های بازرسی از اعضای تیم بازرسی و ارائه گزارش بازرسی به مدیرعامل شرکت و مدیر عامل سازمان همیاری

وظایف بازرسان تیم خودارزیابی :

نکاتی که هریک از بازرسان تیم خودارزیابی موظف است قبل از انجام مأموریت بازرسی نسبت به اجرای آنها توجه کافی داشته باشد:

- ۱- کسب آگاهی های لازم نسبت به واحدهای ستادی یا شرکت های مورد بازرسی و مأموریت و وظایف مرتبط با آن حوزه و مطالعه مقررات مربوطه
- ۲- حضور منظم و مستمر در جلسات هماهنگی و توجیهی و جمع بندی بازرسی ها
- ۳- ارسال و پیگیری درخواست صدور حکم مأموریت تا تایید نهایی آن
- ۴- مطالعه آخرین گزارش بازرسی قبل از انجام بازرسی و بررسی نواقص اعلام شده در گزارشات بازرسی قبلی
- ۵- تدارک طرح بازرسی نظیر: همراه داشتن چک لیست، رجوع به سوابق موجود، مطالعه مقررات حاکم بر موضوع بازرسی، شناسایی و تعیین منابع موثق برای جمع آوری اطلاعات مورد نیاز، آشنایی با واحد و شرکت مورد بازرسی، کسب اطلاعات اجمالی از وجود برنامه ها و طرح های اجرایی مرتبط با موضوع مأموریت
- ۶- ارائه نتیجه نهایی گزارش بازرسی صرفا در فرمت و مهلت مقرر

ابلاغیه بازرسی: حکمی است که از سوی معاونت سرمایه گذاری و امور شرکت ها و با امضای مدیر عامل برای بازرسان تیم خودارزیابی صادر می گردد و بازرسان موظف به اجرای مفاد آن می باشند.

شناسنامه بازرسی: فرم تکمیل شده که توسط معاونت سرمایه گذاری و امور شرکت ها تهیه می شود و شامل اسامی بازرسان، تاریخ بازرسی، برنامه زمانبندی، مدت بازرسی و... که قبل از انجام بازرسی در اختیار بازرسان، واحدهای ستادی و شرکت های مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت.

مدت زمان بازرسی تیم خودارزیابی:

مدت انجام بازرسی تیم خودارزیابی از واحدهای ستادی و شرکت های تابعه سازمان همیاری با توجه به گستردگی مأموریت ها و وظایف محوله به شرکت ها بین ۱ تا ۲ روز کاری می باشد.

مراحل انجام بازرسی تیم خودارزیابی :

- ۱- تهیه برنامه زمانبندی بازرسی تیم خودارزیابی از واحدهای ستادی و شرکت های تابعه
- ۲- هماهنگی با معاون اداری و مالی جهت تامین خودرو و سایر معاونت ها جهت معرفی بازرسان تیم خودارزیابی
- ۳- انجام هماهنگی های لازم با واحدهای ستادی و شرکت های تابعه در زمینه های مورد نیاز ازسوی اداره بازرسی مانند تاریخ بازرسی، امکانات و....
- ۴- برگزاری جلسه توجیهی با بازرسان تیم خودارزیابی درابتدای بازرسی توسط حوزه بازرسی
- ۵- برگزاری جلسه هماهنگی با بازرسان تیم خودارزیابی توسط سرپرست تیم خودارزیابی
- ۶- انجام بازرسی از واحدهای ستادی و ادارات شهرستان ها براساس برنامه زمانبندی
- ۷- برگزاری جلسه سرپرست تیم خودارزیابی با بازرسان تیم خودارزیابی برای بررسی نتایج بازرسی های به عمل آمده وجمع بندی گزارش
- ۸- ارائه نتیجه نهایی گزارش به سرپرست تیم خودارزیابی در قالب معین و مدت زمان تعیین شده (۷ روز کاری)
- ۹- ارسال گزارشات تیم خودارزیابی به معاونت سرمایه گذاری و امورشرکت ها در زمان تعیین شده بعد از انجام بازرسی

روشهای جمع آوری اطلاعات توسط بازرسان تیم خودارزیابی :

- ۱- مشاهده مستندات عملکردی
- ۲- مطالعه سوابق و پرونده های موجود
- ۳- کسب نظر کارشناسی از واحدهای ستادی
- ۴- سایر روشها در چارچوب قوانین و مقررات

بخش سوم:

**نحوه گزارش نویسی بازرسی و ارزیابی شرکت های تابعه
سازمان همیاری شهرداری های خراسان رضوی**



چارچوب گزارش نویسی تیم خودارزیابی:

به منظور ارتقاء کیفیت گزارش‌های بازرسی و فراهم نمودن امکان تهیه گزارش‌های استاندارد، چارچوب گزارش‌های بازرسی برای تمامی حوزه‌های تخصصی سازمان و شرکت‌های تابعه به شرح زیر ارائه می‌گردد:

گزارش بازرسی می‌بایست براساس موارد زیر و چک لیست نهایی شده در نظامنامه، بطور خلاصه تهیه و تدوین گردد:

گزارش بازرسی ادواری از شرکت در تاریخ

نام شرکت مورد بازرسی:	
شرح وضعیت شرکت از لحاظ تعهدات و شاخص‌های مورد ارزیابی:	
وضعیت اولویت‌های کاری شرکت:	
نقاط قوت عملکرد شرکت در خصوص شاخص‌های مورد ارزیابی:	
نواقص عملکردی موجود در شرکت:	
چالش‌های موجود در شرکت:	
نقاط ضعف و نواقص عملکردی بازرسی‌های قبلی که هنوز برطرف نشده است:	
دلایل مبنی بر علت عدم رفع نواقص عملکردی بازرسی‌های قبلی که هنوز رفع نشده است:	
پیشنهادهای عملیاتی جهت رفع نواقص عملکردی و چالش‌ها:	
راهکارها و پیشنهادات	نقاط ضعف و نواقص عملکرد شرکت
جمع‌بندی و اظهار نظر در خصوص عملکرد شرکت:	

نکته: گزارش باید به صورت کیفی بوده و چگونگی فرایند کار شرکت را منعکس نماید.

نحوه ارائه پیشنهاد در گزارش تیم خودارزیابی:

رعایت مواردی که در قسمت تنظیم راهکارها و پیشنهادهای باید از سوی بازرسان تیم خودارزیابی مورد توجه قرار گیرد:

۱. مستقیماً با موضوع مأموریت محوله سازمان و شرکت مرتبط باشد.
۲. صریح، روشن و قابل اجرا باشد و از بیان مطالب کلی و مبهم خودداری شود.
۳. شرایط، امکانات، توان اجرایی و مقررات حاکم بر سازمان و شرکت را مدنظر قرار دهد.
۴. در امور تخصصی مستند به نظریه کارشناسی، وظایف شرکت و استناد قانونی باشد.

فرایند تنظیم گزارش تیم خودارزیابی:

۱. تمامی بازرسان (اعضاء تیم خودارزیابی) موظفند پس از اتمام مأموریت، ظرف حداکثر ۷ روز کاری نسبت به تنظیم و ارائه گزارش به معاونت سرمایه گذاری و امور شرکتها اقدام نمایند.
۲. ارسال گزارش باید در قالب فایل ورد به سرپرست تیم و به معاونت سرمایه گذاری و امور شرکتها و به همراه رونوشت به نماینده معاونت مربوطه صورت پذیرد.
۳. سرپرست تیم می بایست پس از دریافت گزارشها، ظرف مدت ۳ روز کاری نسبت به بررسی و در صورت لزوم اصلاح و ویرایش آنها اقدام نماید.
۴. در تهیه خلاصه، چکیده و یا هرگونه جرح و تعدیل گزارش، نظر تخصصی معاونت مربوطه اخذ گردد.
۵. معاونت سرمایه گذاری و امور شرکتها طی مدت ۲ روز کاری ضمن بررسی و تایید گزارش بازرسی، آن را برای اخذ دستور برای مدیر عامل و یک نسخه برای اجرای پیشنهادهای به مدیر عامل شرکت مربوطه ارسال می نماید.

فرایند پیگیری نتایج گزارش تیم خودارزیابی:

۱. اخذ نظر مدیرعامل و ارسال برای معاونین ستادی و مدیر عامل شرکتها به منظور تهیه و اجرای برنامههای اصلاحی عملیاتی در خصوص رفع نقاط ضعف و اجرای دستور هاشم گزارش
۲. پیگیری نتایج برنامههای اصلاحی عملیاتی اجرا شده بر اساس گزارش بازرسی توسط معاونت سرمایه گذاری و امور شرکتها
۳. تهیه و تدوین گزارش جامع از نقاط قوت، ضعف و پیشنهادهای به تفکیک حوزه های ارزیابی شده
۴. ثبت و بایگانی سوابق گزارشها و اقدامهای مربوطه به تفکیک شرکت های تابعه در بانک اطلاعات تیم خودارزیابی سازمان

بخش چهارم:

**شاخص های بازرسی تیم خودارزیابی
در بازرسی و ارزیابی شرکت های تابعه سازمان همیاری
شهرداری های خراسان رضوی**



شاخص های ارزیابی عملکرد شرکت های تابعه سازمان همیاری:

بررسی میزان تحقق مأموریت ها و اهداف در سازمان همیاری شهرداری های خراسان رضوی مستلزم وجود نظام کارآمد ارزیابی عملکرد است. شرکت های تابعه سازمان همیاری نیز از این قاعده مستثنی نیستند. عدم همگونی و عدم متجانس فعالیت های شرکت های تابعه سازمان همیاری، همواره از دشواریهای مقایسه و رتبه بندی سازمان ها قلمداد شده است. ارزیابی عملکرد در شرکت های تابعه سازمان همیاری، مکانیزم نوپایی محسوب نمی شود، لیکن نقایص الگوهای ارزیابی پیشین سبب شده نیازهای مدیریت ارشد در تشخیص میزان تحقق انتظارات و نیز وجود مبانی جامع و متوازن در محاسبه پرداختی ها به مدیران و کارکنان سازمان ها و شرکت های تابعه بطور کامل برآورده نشود. کارت امتیازی متوازن، از جمله پرکاربردترین الگوهای ارزیابی عملکرد شرکت های فعال در حوزه مدیریت شهری در سطح دنیا محسوب می شود. با این همه ارزش افزوده توسعه این کارت به نحوی است که شاخص های ذیل هر یک از مناظر کارت امتیازی متوازن، به پایش صرف عملکردی محدود نشود بلکه عوامل اثرگذار بیرونی و خارج از اراده مدیران نیز در پایش مورد نظر، مورد تاکید جدی قرار گیرد. بی شک عوامل بیرونی متعددی بر عملکرد مدیران و شرکت تحت نظر آنها موثر است که از آن جمله می توان به تعداد کارکنان، تحصیلات کارکنان، بودجه، سختی کار، تخصصی بودن کار، بحران مدار فعالیت و ... اشاره نمود که هیچ یک از این عوامل جزو شاخص های عملکردی محسوب نمی شود. لیکن به نحو شایان توجهی بر عملکرد سازمان و شرکت های تابعه تاثیر می گذارد. تاکید بر میزان تاثیر عوامل بیرونی بر عملکرد واجد اهمیت است.

از این رو، به سفارش مدیر عامل سازمان همیاری برای ارزیابی عملکرد شرکت های تابعه از الگویی لحاظ شد که علاوه بر لحاظ کردن ابعاد عملکردی، تفاوت های ذاتی شرکت های تابعه را نیز مورد توجه قرار دهد.

فرم بازرسی و نظارت بر شرکتها و موسسات تابعه سازمان همیاری شهرداری های خراسان رضوی
تاریخ بازرسی و نظارت :...../...../.....

جدول ۱- مشخصات شرکت های تابعه سازمان همیاری شهرداری های خراسان رضوی

نام شرکت:		شماره ثبت :	
موضوع و دامنه فعالیت:			
تاریخ شروع فعالیت :		تاریخ ثبت :	
کد اقتصادی :		واحد مالیاتی:	
شناسه ملی :		شماره تلفن ثابت :	
کد پستی:		تعداد کارکنان:	
مشخصات سرمایه ای شرکت : ریال		ارزش اسمی هر سهم: ریال	
ذخیره قانونی شرکت : ریال		سرمایه اولیه شرکت: ریال	
ردیف	نام سهامدار	درصد سهام	تعداد سهام
۱			ارزش سهام
۲			
۳			
۴			
۵			
جمع			
مشخصات هیئت مدیره / امناء :			
ردیف	نام اعضای هیت مدیره	تاریخ ابلاغ	تاریخ خاتمه
۱			سمت
۲			
۳			
۴			
مشخصات مدیرعامل/رئیس			
ردیف	نام مدیرعامل	تاریخ انتصاب	شماره تماس
۱			
ردیف	نام صاحب امضاء	سمت	اصلی یا متغیر
۱			
۲			
آدرس:			

جدول ۲- شاخص های پایه ای در ارزیابی عملکرد شرکت های تابعه سازمان همیاری

منظر	ردیف	شاخص	توضیحات
فرایند	۱	تعداد کارکنان (جمع کارکنان شرکت با هر وضعیت استخدامی و نیز به تعداد تنوع وضعیت استخدامی)	
	۲	ترکیب کارکنان (درصد کارکنان صفی به کارکنان ستادی)	
	۳	تنوع فعالیت (تعداد فرایندهای شرکت به استناد ایزو)	
	۴	حجم قراردادهای (تعداد قراردادهای شرکت در کلیه سطوح معاملاتی)	
	۵	حجم اسناد (تعداد اسناد حسابداری)	
مشتری	۶	دشورای فعالیت (براساس چهار ویژگی میزان خطرات جانی، تاثیرات روانی، فرسودگی فیزیکی، بحران مداری فعالیت شرکت بررسی شود).	
	۷	استراتژیک بودن شرکت (براساس دو منظر اقتصادی و اجتماعی)	
مالی	۸	سرمایه شرکت (مبلغ ریالی سرمایه)	
	۹	درصد بودجه ای که توسط شهرداری یا سازمان همیاری تامین می شود (شاخص منفی)	
	۱۰	جمع دارایی های شرکت (مبلغ ریالی دارایی ها)	
	۱۱	جمع بودجه شرکت (مبلغ ریالی بودجه شرکت)	
	۱۲	سهم از بودجه سازمان همیاری (درصد بودجه شرکت به بودجه کل سازمان همیاری)	
	۱۳	سهم از بودجه کل شرکت های تابعه (درصد بودجه شرکت به کل بودجه شرکت های تابعه سازمان همیاری)	
	۱۴	میزان تحصیلات کارکنان (براساس مدارک تحصیلی دکتری، فوق لیسانس، لیسانس، فوق دیپلم، دیپلم و زیر دیپلم)	
رشد	۱۵	تخصص مداربوند فعالیت شرکت (براساس چهار ویژگی استفاده از فناوری های جدید در کار، تخصصی بودن کار، تنوع تخصص ها، و نیاز به بروز رسانی و نوآوری مستمر در کار بررسی می شود).	

جدول ۳- شاخص های عملکردی در ارزیابی عملکرد شرکت های تابعه سازمان همیاری

منظر	ردیف	شاخص	توضیحات
فرایند	۱	میزان رضایت کارکنان از حقوق و مزایای دریافتی (از طریق نظرسنجی)	
	۲	میزان رضایت کارکنان از ماهیت شغل (از طریق نظرسنجی)	
	۳	کوچک شدن شرکت از حیث فرایند (میزان کاهش فرایندها به ماخذ شناسنامه ایزو)	
	۴	کوچک شدن شرکت از حیث نیروی انسانی (میزان کاهش در تعداد نیروی انسانی)	
	۵	سرانه هزینه شرکت (نسبت هزینه های جاری به تعداد کارکنان)	
	۶	کیفیت استفاده از دارایی ها (نسبت درآمد به ارزش دفتری دارایی های ثابت)	
	۷	سهم فعالیت های اصلی (نسبت هزینه های فعالیت های اصلی به جمع هزینه های اصلی و پشتیبانی)	
مشتری	۸	نظر مدیر ارشد سازمان همیاری (از طریق نظرسنجی)	
	۹	نظر مدیر ارشد شهرداری (از طریق نظرسنجی)	
	۱۰	نظر شهروندان یا مشتریان درون سازمانی (از طریق نظرسنجی)	
مالی	۱۱	افزایش درآمدها (درصد افزایش درآمد نسبت به دوره قبل)	
	۱۲	میزان سرمایه گذاری جذب شده (مبلغ ریالی سرمایه گذاری جذب شده)	
	۱۳	درصد جذب بودجه (درصد جذب بودجه سرمایه ای)	
	۱۴	تحقق منابع (درصد تحقق منابع به ماخذ تفریغ بودجه)	
	۱۵	کاهش هزینه ها (درصد بودجه جاری جذب شده- شاخص منفی)	
	۱۶	اظهارنظر حسابرس مستقل (براساس اظهار نظرهای مقبول، مشروط، عدم اظهارنظر و مردود بررسی شود).	
	۱۷	اظهارنظر حسابرس داخلی (براساس اظهار نظرهای مقبول، مشروط، عدم اظهارنظر و مردود بررسی شود).	
رشد	۱۸	سهم فعالیت های پژوهشی و آموزشی شرکت (درصد بودجه فعالیت های پژوهشی و آموزشی به کل بودجه شرکت)	
	۱۹	مشارکت کارکنان در دوره های آموزشی (درصد شرکت کارکنان در دوره های آموزشی طراحی شده)	
	۲۰	ابتکارات در سطح کارکنان (امتیاز پیشنهادات مصوب در نظام پیشنهادات)	
	۲۱	بهبود نظام مالی شرکت جهت افزایش شفافیت مالی (درصد پیاده سازی سیستم حسابداری تعهدی، حسابداری بهای تمام شده و بودجه ریزی عملیاتی)	
	۲۲	کسب استانداردهای ایزو (میزان کاهش عدم انطباق های ایزو)	
	۲۳	پیاده سازی نظام آراستگی و مدیریت سبز در شرکت	

جدول ۳- شاخص های عملکردی نظارتی در ارزیابی عملکرد شرکت های تابعه سازمان همیاری

ردیف	شاخص	بلی	خیر	توضیحات
۱	آیا شرکت/موسسه در موعد مقرر (۴ ماه بعد از پایان سال مالی) نسبت به برگزاری مجمع عمومی عادی اقدام نموده است؟			
۲	آیا مصوباتی که نیاز به ثبت در اداره ثبت شرکتها داشته به ثبت رسیده و آگهی ثبتی صادر گردیده است؟			
۳	آیا شرکت/موسسه نسبت به تصویب صورتهای مالی در مجمع عمومی اقدام نموده است؟			
۴	آیا شرکت/موسسه نسبت به تقسیم سود در مجمع عمومی تصمیم گیری نموده است؟			
۵	آیا زمان هیات مدیره سپری گردیده است؟			
۶	آیا زمان بازرسان سپری گردیده است؟			
۷	آیا مصوبات مجامع عمومی سالهای گذشته اجرایی گردیده است؟			
۸	آیا گزارشات مالی سال گذشته تهیه و در اختیار بازرسان شرکت/موسسه قرار داده شده است؟			
۹	آیا سود خالص طبق اساسنامه بین سهامداران تقسیم گردیده است؟			
۱۰	آیا بودجه سال جاری به تصویب شورا رسیده است؟			
۱۱	آیا بازرسان وظایف خود را به نحو مطلوب انجام داده اند؟			
۱۲	آیا جلسات هیات مدیره بطور مرتب برگزار می گردد؟			
۱۳	آیا دفاتر قانونی (روزنامه/کل) پلمپ و بر اساس مقررات ثبت گردیده است؟			
۱۴	آیا شرکت/موسسه اظهارنامه مالیاتی در موعد مقرر داده است؟			
۱۵	آیا با بررسی اسناد و مدارک مالی شرکت/موسسه نکات قابل توجه و نیاز به شناسایی می باشد و به بازرسان و هیات مدیره گزارش می گردد؟			
۱۶	آیا گزارش تفریغ بودجه (مانند انحراف بودجه ای) تهیه و بررسی شده و به مدیرعامل و هیات مدیره گزارش شده است؟			
۱۷	آیا هیات مدیره از ترکیبی مناسب (از اعضاء موظف و غیر موظف) برخوردار است؟			
۱۸	آیا کارگروه های جدید تخصصی در شرکت وجود دارند؟			
۱۹	آیا کارگروه های تخصصی از نظر موضوع فعالیت و تعداد اعضاء برای روبرویی با مسائل مهم کافی هستند؟			
۲۰	آیا فرآیندی وجود دارد که مسائل مهم را به مقامات ذیصلاح اطلاع رسانی نماید؟			
۲۱	آیا صورتهای مالی در موعد مقرر تهیه و اراده می شود؟			

بخش پنجم:

برنامه زمانبندی تیم بازرسی خودارزیابی از شرکت های تابعه
سازمان همیاری شهرداری های خراسان رضوی در سال ۱۴۰۰



بازرسین تیم خودارزیابی از شرکت های تابعه سازمان همیاری شهرداری های خراسان رضوی در سال ۱۴۰۰

ردیف	معاونت مالی و اداری	معاونت بازرگانی	معاونت سرمایه گذاری	حوزه بازرسی
۱	غلامرضا محمدی	سید محمد اسماعیل فاطمی	اسماعیل سلطان خواه	نماینده واحد
۲	مهدی فتاحی	سید حسن موسوی نژاد	فاطمه ذاکرالحسینی	-
۳	حسین جلالی	-	-	-

برنامه زمانبندی بازرسی تیم خودارزیابی از شرکت های تابعه – مرحله اول

ردیف	ایام هفته	تاریخ	شرکت تابعه
۱	چهار شنبه	۱۴۰۰/۰۲/۱۵	موسسه نمونه گردشگری چالیدره
۲	شنبه	۱۴۰۰/۰۲/۱۸	شرکت همیار سازه توس
۳	دوشنبه	۱۴۰۰/۰۲/۲۰	شرکت خدمات بازرگانی و حمل و نقل همیاران شمال شرق
۴	چهارشنبه	۱۴۰۰/۰۲/۲۹	شرکت خدمات بیمه ای همیار و شرکت پایانه های انرژی دوغارون
۵	دوشنبه	۱۴۰۰/۰۳/۰۳	سازمان همیاری شهرداری های خراسان رضوی
۶	چهار شنبه	۱۴۰۰/۰۳/۰۵	موسسه توسعه گردشگری
۷	دوشنبه	۱۴۰۰/۰۳/۱۰	موسسه صنعتی گوشت مشهد
۸	چهار شنبه	۱۴۰۰/۰۳/۱۲	شرکت همیار زیست گستر و شرکت بازرگانی و مدیریت معادن همیار انرژی آریا
۹	دوشنبه	۱۴۰۰/۰۳/۱۷	موسسه تحقیقات آموزش و مشاوره شهرداری ها

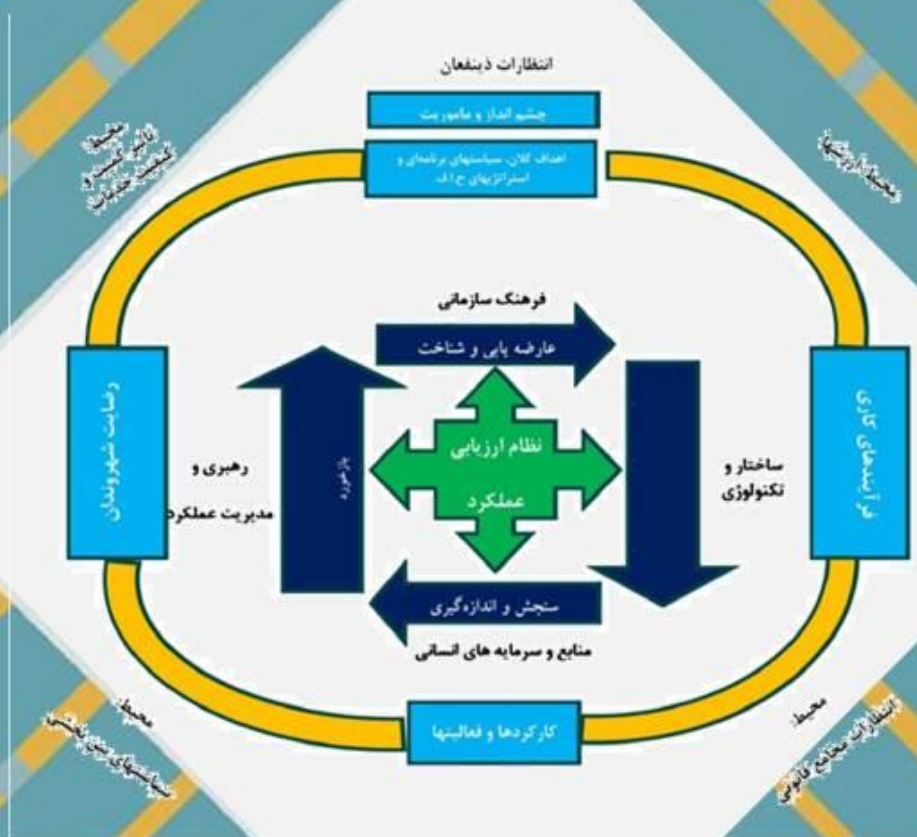
برنامه زمانبندی بازرسی تیم خودارزیابی از شرکت های تابعه – مرحله دوم

ردیف	ایام هفته	تاریخ	شرکت تابعه
۱	چهار شنبه	۱۴۰۰/۰۵/۰۴	موسسه نمونه گردشگری چالیدره
۲	شنبه	۱۴۰۰/۰۵/۰۶	شرکت همیار سازه توس
۳	دوشنبه	۱۴۰۰/۰۵/۱۱	شرکت خدمات بازرگانی و حمل و نقل همیاران شمال شرق
۴	چهارشنبه	۱۴۰۰/۰۵/۱۳	شرکت خدمات بیمه ای همیار و شرکت پایانه های انرژی دوغارون
۵	دوشنبه	۱۴۰۰/۰۵/۱۸	سازمان همیاری شهرداری های خراسان رضوی
۶	چهار شنبه	۱۴۰۰/۰۵/۲۰	موسسه توسعه گردشگری
۷	دوشنبه	۱۴۰۰/۰۵/۲۵	موسسه صنعتی گوشت مشهد
۸	چهار شنبه	۱۴۰۰/۰۶/۰۱	شرکت همیار زیست گستر و شرکت بازرگانی و مدیریت معادن همیار انرژی آریا
۹	دوشنبه	۱۴۰۰/۰۶/۰۳	موسسه تحقیقات آموزش و مشاوره شهرداری ها

نکته: در بازرسی تیم خودارزیابی از شرکت های تابعه سازمان همیاری شهرداری های خراسان رضوی معاونت سرمایه گذاری، برنامه ریزی و امور شرکت ها بعنوان سرپرست تیم خودارزیابی حضور خواهد داشت.



سازمان میراثی شهرداری های خراسان رضوی



تهیه و تدوین:
اردیبهشت ۱۴۰۰