

## **KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA**

### **1. WPROWADZENIE**

Księga Zintegrowanego Systemu Zarządzania (zwana dalej: Księgą) jest opisem opracowanego, wdrożonego i utrzymywanego w Urzędzie Miasta i Gminy w Gryfinie (zwanego dalej: Urzędem) Zintegrowanego Systemu Zarządzania. System ten dostosowany jest do specyfiki pracy Urzędu, podaje cele i zadania niezbędne dla zapewnienia założonej jakości usług przedstawionych w ujęciu procesowym.

Podnoszenie świadomości pro-jakościowej wszystkich pracowników stanowi priorytet w dążeniu do wzrostu poziomu jakości obsługi wspólnoty samorządowej.

### **2. ZINTEGROWANY SYSTEM ZARZĄDZANIA W URZĘDZIE**

#### **2.1. PODSTAWOWE PRZEPISY**

Zintegrowany System Zarządzania obejmuje zakresem działania pięciu grup standardów, które odpowiadają poszczególnym elementom kontroli zarządczej, tj.:

- 1) środowisko wewnętrzne;
- 2) cele i zarządzanie ryzykiem;
- 3) mechanizmy kontroli;
- 4) informacja i komunikacja;
- 5) monitorowanie i ocena.

W zakresie kontroli zarządczej podstawowymi przepisami prawnymi i wytycznymi są:

- 1) ustawa o finansach publicznych;
- 2) standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych.

#### **2.2. PODSTAWOWE DOKUMENTY ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA**

W Zintegrowanym Systemie Zarządzania podstawową dokumentację stanowią m.in.:

- 1) Polityka Jakości Urzędu Miasta i Gminy w Gryfinie;
- 2) Księga Zintegrowanego Systemu Zarządzania;
- 3) zarządzenie w sprawie kontroli zarządczej;
- 4) Regulamin Organizacyjny Urzędu Miasta i Gminy w Gryfinie.

#### **2.3. POLITYKA JAKOŚCI URZĘDU MIASTA I GMINY W GRYFINIE**

Burmistrz ustanowił Politykę Jakości Urzędu Miasta i Gminy w Gryfinie (zwaną dalej: Polityką Jakości lub Polityką). Polityka stanowi deklarację Burmistrza, Zastępców Burmistrza, Sekretarza Miasta i Gminy Gryfino (zwanego dalej: Sekretarzem) i Skarbnika Miasta i Gminy Gryfino (zwanego dalej: Skarbnikiem), jako Najwyższego Kierownictwa, do zapewnienia skutecznego, efektywnego i adekwatnego systemu kontroli zarządczej i ciągłego doskonalenia skuteczności Zintegrowanego Systemu Zarządzania w Urzędzie.

Przyjęto zasadę okresowego przeglądu treści Polityki, która wytycza strategiczne kierunki w działalności Urzędu i jest podstawą do dokonywania okresowych przeglądów stanu realizacji celów strategicznych i operacyjnych.

Z Polityki wynika zobowiązanie pracowników Urzędu do zapoznania się z jej treścią, przyswojenia sobie celów w niej opisanych oraz stosowania jej zapisów w codziennej pracy.

## 2.4. KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA

Księga prezentuje ustanowiony i wdrożony w Urzędzie Zintegrowany System Zarządzania i stanowi podstawowy dokument systemu. Księga adresowana jest do wszystkich pracowników Urzędu oraz Interesantów indywidualnych i instytucjonalnych.

## 2.5. TERMINOLOGIA

Użyte w Księdze określenia oznaczają:

- 1) **działanie korygujące** - działanie mające na celu wyeliminowanie przyczyny niezgodności powstałej podczas realizacji procesu;
- 2) **jakość** - stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania;
- 3) **Interesant** - wspólnota samorządowa, organizacja lub osoba wobec, której realizowana jest usługa;
- 4) **najwyższe kierownictwo** - następujące organy, funkcje i stanowiska łącznie: Burmistrz, Zastępcy Burmistrza, Sekretarz, Skarbnik;
- 5) **niezgodność** - brak spełnienia wymagania; różnica pomiędzy stanem rzeczywistym a stanem postulowanym, wynikającym z powszechnie obowiązujących przepisów prawa lub przyjętych procedur; jest związana z dokumentacją lub przebiegiem procesów zachodzących w Urzędzie;
- 6) **usługa** - produkt finalny procesów zachodzących w Urzędzie;
- 7) **zapisy** - dokumenty, w których podano uzyskane wyniki lub ewidencję przeprowadzonych działań, gromadzone w postaci akt sprawy;
- 8) **udokumentowana informacja** - informacja, która musi być kontrolowana i przechowywana przez Urząd oraz nośnik, na którym jest zapisana.

Inne terminy i definicje należy rozumieć zgodnie z określeniami użytymi w dokumentach Zintegrowanego Systemu Zarządzania.

## 3. KONTEKST ORGANIZACJI

### 3.1 ZROZUMIENIE ORGANIZACJI I JEJ KONTEKSTU

Urząd funkcjonuje w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym, które mają wpływ lub mogą mieć wpływ na jakość realizacji usług świadczonych na rzecz Interesantów.

Przy planowaniu Zintegrowanego Systemu Zarządzania, jego poszczególnych elementów oraz przy identyfikacji ryzyk i szans, a także podczas zarządzania ryzykiem bierze się pod uwagę, w szczególności następujące czynniki kontekstu wewnętrznego:

- 1) sytuację makropolityczną w Unii Europejskiej, która rzutuje na możliwość pozyskiwania środków zewnętrznych z programów wspierających rozwój gminy;
- 2) sytuację makropolityczną w kraju, która rzutuje na możliwość pozyskiwania środków krajowych z programów wspierających rozwój gminy;
- 3) sytuację makroekonomiczną w kraju, która rzutuje na możliwości finansowania, funkcjonowania i rozwoju gminy jako podmiotu publicznego;
- 4) zmieniające się prawo i orzecznictwo sądów powszechnych i administracyjnych;
- 5) wymagania i oczekiwania Interesantów Urzędu.

Starannie analizowany jest również kontekst wewnętrzny organizacji, który może mieć wpływ na jakość wykonywanych usług.

Do najważniejszych czynników wewnętrznych należą:

- 1) przywództwo w zarządzaniu Burmistrza, jako kierownika Urzędu;
- 2) zmiany budżetu w trakcie roku (ograniczanie zakresu realizacji zadań);
- 3) organizacja Urzędu, właściwy podział uprawnień i odpowiedzialności pracowników;
- 4) kwalifikacje, kompetencje kadry Urzędu, polityka kadrowa Urzędu;
- 5) systemy informatyczne wspomagające realizację zadań Urzędu.

### **3.2 ZROZUMIENIE POTRZEB I OCZEKIWAŃ STRON ZAINTERESOWANYCH**

W Urzędzie zidentyfikowano zainteresowane strony - Interesantów, które mają lub mogą mieć wpływ na Zintegrowany System Zarządzania Urzędem.

Do najważniejszych zainteresowanych stron należą:

- 1) beneficjenci zadań komórek organizacyjnych Urzędu;
- 2) mieszkańcy gminy Gryfino;
- 3) przedsiębiorcy (inwestorzy);
- 4) organizacje społeczne (w tym m.in. związki wyznaniowe, fundacje, stowarzyszenia);
- 5) turyści;
- 6) radni;
- 7) jednostki organizacyjne gminy i ich Interesanci;
- 8) spółki z udziałem kapitału gminy i ich Interesanci;
- 9) posłowie, senatorowie;
- 10) administracja rządowa;
- 11) organy kontrolne (np. Najwyższa Izba Kontroli, Regionalna Izba Obrachunkowa);
- 12) organy Unii Europejskiej;
- 13) wykonawcy;
- 14) media.

Wymagania stron zainteresowanych, które są istotne dla systemu zarządzania wynikają m.in. z przepisów prawa, realizacji zadań własnych i zleconych gminy, indywidualnie składanych wniosków, pism itp.

Przynajmniej raz w roku kalendarzowym przeprowadza się badanie poziomu satysfakcji Interesantów w zakresie usług świadczonych w Urzędzie.

Celem badania jest uzyskanie informacji dotyczących percepcji interesanta co do tego, czy Urząd spełnia wymagania interesantów w granicach i na podstawie prawa.

### **3.3 OKREŚLENIE ZAKRESU KONTROLI ZARZĄDCZEJ**

Systemem kontroli zarządczej I stopnia objęte są wszystkie komórki organizacyjne Urzędu. Strukturę organizacyjną i zakresy spraw załatwianych przez poszczególne komórki organizacyjne określa Regulamin Organizacyjny Urzędu.

### **3.4. ZINTEGROWANY SYSTEM ZARZĄDZANIA I JEGO PROCESY**

W celu zapewnienia skutecznego, efektywnego i adekwatnego funkcjonowania systemu zarządzania zostały zidentyfikowane następujące procesy, które zakwalifikowano do trzech grup:

#### **A – PROCESY ZARZĄDZANIA:**

- A1 Planowanie, przegląd, analiza i doskonalenie systemu zarządzania;
- A2 Nadzór nad dokumentacją i zapisami systemu zarządzania;
- A3 Nadzór nad usługą niezgodną;
- A4 Działania korygujące i doskonalące.

#### **B – PROCESY WYTWÓRCZE:**

- B1 Planowanie budżetu gminy;
- B2 Komunikacja z Interesantami;
- B3 Planowanie realizacji przedsięwzięć;
- B4 Udzielanie zamówień publicznych;
- B5 Przebieg procesu realizacji zadań Urzędu.

#### **C – PROCESY WSPOMAGAJĄCE:**

- C1 Zarządzanie zasobami ludzkimi;

C2 Zarządzanie infrastrukturą;  
C3 Zarządzanie środowiskiem pracy.

Zadania realizowane w ramach procesów wynikają z przepisów prawa oraz obowiązku Najwyższego Kierownictwa do spełniania służebnej roli wobec wspólnoty samorządowej na najwyższym możliwym poziomie.

#### **4. PRZYWÓDZTWO**

##### **4.1. PRZYWÓDZTWO I ZAANGAŻOWANIE**

Najwyższe Kierownictwo okazuje swoje przywództwo i zaangażowanie w tworzenie i wdrożenie Zintegrowanego Systemu Zarządzania, w szczególności poprzez:

- 1) zapewnienie rozliczalności skuteczności Zintegrowanego Systemu Zarządzania;
- 2) ustanowienie Polityki Jakości zawierającej cele i zobowiązania dotyczące jakości oraz celów strategicznych i operacyjnych;
- 3) zapewnienie integracji wymagań Zintegrowanego Systemu Zarządzania do realizowanych usług przez pracowników Urzędu;
- 4) promowanie podejścia procesowego i zarządzania ryzykiem;
- 5) zapewnienie dostępności zasobów koniecznych do funkcjonowania Zintegrowanego Systemu Zarządzania i realizacji wyznaczonych dla niego celów;
- 6) zakomunikowanie w Urzędzie znaczenia spełnienia wymagań wobec wspólnoty samorządowej oraz wymagań przepisów prawnych i wewnętrznych uregulowań organizacyjnych; służą temu przede wszystkim spotkania, narady, odprawy z kadrą kierowniczą Urzędu;
- 7) zapewnienie, że Zintegrowany System Zarządzania osiąga zaplanowane wyniki;
- 8) wspieranie pracowników Urzędu mających wkład w skuteczność Zintegrowanego Systemu Zarządzania;
- 9) promowanie doskonalenia;
- 10) przeprowadzanie przeglądów zarządzania.

##### **4.1.2. ORIENTACJA NA INTERESANTÓW**

W centrum zainteresowania Urzędu jest wspólnota samorządowa - Interesanci. Burmistrz jako przedstawiciel Najwyższego Kierownictwa zobowiązuje wszystkich pracowników Urzędu do spełniania słusznych potrzeb i oczekiwań Interesantów w granicach obowiązującego prawa.

Realizując swoje zaangażowanie w pracę na rzecz wspólnoty Najwyższe Kierownictwo Urzędu zapewnia:

- 1) ciągłą identyfikację potrzeb i oczekiwań Interesantów;
- 2) ciągłą identyfikację ryzyk i szans, które mogą mieć wpływ na zgodność usługi z wymaganiami i zdolność do zwiększania zadowolenia Interesantów;
- 3) sprawną i zgodną z prawem realizację usług;
- 4) poprawę warunków organizacyjnych i technicznych obsługi Interesantów;
- 5) tworzenie przyjaznego klimatu w relacjach z Interesantami;
- 6) prowadzenie odpowiedniej polityki informacyjnej.

Sukces działań Urzędu zależy od zrozumienia i zaspokojenia bieżących i przyszłych potrzeb i oczekiwań obecnych i potencjalnych Interesantów. Orientacja na Interesantów znajduje odzwierciedlenie w szczególności w obszarach:

- 1) organizacji pracy Urzędu;
- 2) komunikacji z Interesantem;
- 3) badania spełnienia określonych wymagań.

Rozpoznanie i określenie wymagań Interesantów odbywa się w szczególności poprzez:

- 1) analizę nadsyłanej korespondencji;

- 2) analizę skarg, wniosków, petycji;
- 3) rozmowy z Interesantami;
- 4) analizę wyników badań satysfakcji Interesantów.

Dzięki rozpoznaniu oczekiwań Interesantów Burmistrz podejmuje działania zmierzające do ciągłego doskonalenia metod i form obsługi Interesantów w oparciu o ich sugestie oraz propozycje pracowników Urzędu. Wszystkie sposoby określania i spełniania wymagań Interesantów mają na celu uzyskanie najwyższego poziomu jego satysfakcji.

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom Interesantów Urzędu oraz w celu usprawnienia ich obsługi powstało Biuro Obsługi Interesantów, do zadań którego należy w szczególności udzielanie Interesantom informacji o sposobie rozpatrywania i załatwiania spraw w Urzędzie.

#### **4.2. POLITYKA JAKOŚCI**

Celem Urzędu jest świadczenie usług na najwyższym poziomie w realizacji zbiorowych i indywidualnych potrzeb wspólnoty samorządowej. Najwyższe Kierownictwo sformułowało swoją Politykę Jakości. Polityka ta wyznacza cele, które Urząd ma osiągnąć kierując się konkretnymi wartościami. Polityka jest poddawana corocznym przeglądom w trybie przeglądu zarządzania.

#### **4.3. ROLE, ODPOWIEDZIALNOŚĆ I UPRAWNIENIA W ORGANIZACJI**

Role, odpowiedzialność i uprawnienia w organizacji zostały określone w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu. Każdy pracownik z chwilą zatrudnienia, zostaje zapoznany przez pracownika prowadzącego sprawy kadrowe m.in. z obowiązującym Regulaminem Organizacyjnym i innymi regulacjami z zakresu prawa pracy. Po zapoznaniu się z nimi składa odpowiednie oświadczenia, które przechowywane są w aktach osobowych. Każda zmiana w ww. dokumentach jest komunikowana pracownikom przez kierowników komórek organizacyjnych, ponadto Regulamin Organizacyjny i jego zmiany publikowane są w Biuletynie Informacji Publicznej Urzędu.

**Do obowiązków Burmistrza w zakresie Zintegrowanego Systemu Zarządzania należy w szczególności:**

- 1) zapewnienie sprawnego i efektywnego funkcjonowania i zarządzania Urzędem;
- 2) zapewnienie rozliczalności skuteczności funkcjonującego Zintegrowanego Systemu Zarządzania;
- 3) realizację Polityki Jakości, celów strategicznych i operacyjnych oraz zadań;
- 4) promowanie podejścia procesowego oraz zarządzanie ryzykiem;
- 5) komunikowanie w Urzędzie znaczenia spełnienia wymagań Interesantów oraz wymagań przepisów prawnych i wewnętrznych uregulowań organizacyjnych;
- 6) zapewnienie, że system osiąga zamierzone wyniki;
- 7) wspieranie osób mających wkład w skuteczność systemu zarządzania;
- 8) zapewnienie adekwatnej infrastruktury i środowiska pracy;
- 9) przeprowadzanie weryfikacji Polityki jakości, misji, celów strategicznych i operacyjnych podczas corocznych przeglądów zarządzania;
- 10) podejmowanie decyzji dotyczących zmian i kierunków doskonalenia Zintegrowanego Systemu Zarządzania.

W działaniach związanych z utrzymaniem i doskonaleniem Zintegrowanego Systemu Zarządzania uczestniczą wszyscy pracownicy Urzędu.

**Do obowiązków kierowników komórek organizacyjnych w zakresie Zintegrowanego Systemu Zarządzania należy w szczególności:**

- 1) formułowanie celów w oparciu o metodykę SMART (szczegółowe, mierzalne, atrakcyjne, realistyczne i terminowe);

- 2) zarządzanie realizowanymi procesami tak, aby skuteczne było ich planowanie, przebieg i nadzorowanie;
- 3) realizacja procesów zgodnie z finansowymi założeniami budżetu gminy;
- 4) podejmowanie efektywnych i skutecznych działań korygujących i doskonalących;
- 5) dbałość o funkcjonowanie Zintegrowanego Systemu Zarządzania w podległej komórce organizacyjnej.

Szczególne uprawnienia decyzyjne są nadawane przez Burmistrza w indywidualnych upoważnieniach i pełnomocnictwach.

#### **Przedstawiciel Kierownictwa**

Przedstawicielami Kierownictwa w zakresie Zintegrowanego Systemu Zarządzania są Koordynator ds. Systemu Zarządzania (zwany dalej: Koordynatorem) oraz Pełnomocnik ds. Zintegrowanego Systemu Zarządzania (zwany dalej: Pełnomocnikiem).

**Do obowiązków Koordynatora należy w szczególności** koordynowanie działań związanych z kontrolą zarządczą w Urzędzie Miasta i Gminy w Gryfinie obejmującą swoim zakresem zarządzanie ryzykiem w odniesieniu do celów i zadań oraz samoocenę kontroli zarządczej.

**Do obowiązków Pełnomocnika należy w szczególności** koordynowanie działań związanych z kontrolą zarządczą w jednostkach organizacyjnych Gminy Gryfino, z wyłączeniem Urzędu Miasta i Gminy w Gryfinie, oraz kontrolą wewnętrzną.

**Do obowiązków Kontrolera Wewnętrznego należy w szczególności** przeprowadzanie kontroli wewnętrznych w Urzędzie, innych jednostkach organizacyjnych gminy, spółkach prawa handlowego, w których gmina ma więcej niż 50% udziałów, innych podmiotach, których działalność finansowana jest ze środków gminnych, w tym w formie udzielonej dotacji.

## **5. PLANOWANIE**

### **5.1. DZIAŁANIA ODNOSZĄCE SIĘ DO RYZYK I SZANS – ZARZĄDZANIE RYZYKIEM**

Szczegółowe zasady dotyczące zarządzania ryzykiem zostały określone w zarządzeniu Burmistrza Miasta i Gminy Gryfino w sprawie kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta i Gminy w Gryfinie oraz Wytycznych do funkcjonowania kontroli zarządczej w innych jednostkach organizacyjnych Gminy Gryfino.

### **5.2. CELE JAKOŚCIOWE I PLANOWANIE ICH OSIĄGNIĘCIA**

Cele strategiczne i operacyjne zostały określone w szczególności w Polityce Jakości i dokumentach strategicznych.

### **5.3. PLANOWANIE ZMIAN ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA**

W planowaniu Zintegrowanego Systemu Zarządzania uwzględniane są w szczególności dane z przeprowadzonych analiz, wyniki audytów i kontroli, monitorowania procesów, monitorowania zgodności realizacji zadań oraz badania satysfakcji Interesantów, które wykorzystywane są do formułowania zadań w kierunku doskonalenia systemu.

## **6. WSPARCIE**

### **6.1. ZASOBY**

#### **6.1.1 POSTANOWIENIA OGÓLNE**

W celu określenia i zapewnienia zasobów niezbędnych do doskonalenia skuteczności Zintegrowanego Systemu Zarządzania oraz spełnienia oczekiwań Interesantów Urzędu przykładą się szczególną uwagę do zapewnienia środków finansowych i racjonalnego gospodarowania nimi.

Zasobami niezbędnymi do wdrożenia, funkcjonowania i ciągłego doskonalenia Zintegrowanego Systemu Zarządzania są w szczególności:

- 1) zasoby ludzkie;
- 2) środki finansowe;
- 3) infrastruktura.

Kierownictwo Urzędu zapewnia zasoby poprzez odpowiednią politykę kadrową, finansową oraz odpowiednie wyposażenie Urzędu. Wyrazem zapewnienia zasobów na dany rok jest plan finansowy Urzędu wynikający z uchwały budżetowej.

### **6.1.2. LUDZIE**

Pracownicy Urzędu stanowią o skuteczności i jakości realizowanych zadań. Na sprawne i właściwe wykonywanie zadań wpływ mają takie czynniki jak: wykształcenie, umiejętności, doświadczenie i szkolenia. Polityka kadrowa Urzędu prowadzona jest zgodnie z przepisami prawa, w ramach środków finansowych przeznaczanych na ten cel w budżecie gminy.

### **6.1.3. INFRASTRUKTURA**

Główna siedziba Urzędu znajduje się przy ul. 1 Maja 16 w Gryfinie. Wydział zamiejscowy mieści się w budynku przy ul. Parkowej 3 w Gryfinie.

Urząd zapewnia i utrzymuje infrastrukturę potrzebną do osiągnięcia zgodności z wymaganiami normatywnymi. Dla potrzeb Interessantów w budynkach umieszczono tablice zawierające informacje o poszczególnych komórkach organizacyjnych oraz numerację pomieszczeń. W strefach ogólnodostępnych znajdują się stanowiska ułatwiające Interessantom sporządzanie pism lub wypełnienie formularzy. Istotną część infrastruktury Urzędu stanowi system informatyczny. Prace remontowo-konserwacyjne wykonuje konserwator bądź zlecane są wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym w zależności od potrzeb. Budynki są wyposażone w elektroniczny system sygnalizacji włamania i napadu.

Dla zapewnienia funkcjonowania i należytego stanu technicznego budynków Urzędu corocznie, w ramach środków finansowych ustalonych w budżecie gminy, planuje się i realizuje w szczególności:

- 1) niezbędne remonty i adaptacje pomieszczeń oraz sieci technicznych i teleinformatycznych;
- 2) dostawy nowego wyposażenia ruchomego (urządzeń i sprzętu);
- 3) konserwację, modernizację i remonty posiadanego wyposażenia ruchomego;
- 4) dostawy mediów oraz materiałów eksploatacyjnych niezbędnych do należytego funkcjonowania infrastruktury.

Zadania dotyczące utrzymania, konserwacji i modernizacji infrastruktury Urzędu znajdują się między innymi w zakresach działania Wydziału Organizacyjnego, Wydziału Inwestycji i Rozwoju oraz Referatu Informatyki.

### **6.1.4. ŚRODOWISKO REALIZOWANYCH PROCESÓW**

Dla zapewnienia w Urzędzie przyjaznego środowiska pracy dla pracowników, jak i dogodnych warunków korzystania przez Interessantów z usług publicznych świadczonych przez Urząd, zadania z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy powierzono osobie prowadzącej sprawę BHP. Pracownik ten posiada stosowne kwalifikacje, uprawnienia, określone przepisami do wykonywania zadań, mających na celu spełnienie wymogów z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ochrony przeciwpożarowej.

### **6.1.5. ZASOBY DO MONITOROWANIA I POMIARÓW**

W Urzędzie monitorowane są procesy realizacji usług.

W Urzędzie stosuje się przyrządy do pomiaru temperatury i wilgotności powietrza służące do monitorowania warunków składowania dokumentów. Z działań tych utrzymywane są zapisy. Urządzenia posiadają świadectwa wzorcowania i nie podlegają prawnej kontroli w rozumieniu ustawy Prawo o miarach.

#### **6.1.6. WIEDZA ORGANIZACJI**

Wiedza w organizacji dotyczy sposobu realizacji usług Urzędu oraz interpretacji przepisów prawa, które mają zastosowanie w czasie realizacji procesów. Wiedzę tę nabywa się m.in. w trybie doskonalenia zawodowego pracowników, zarówno w trybie samokształcenia, szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych oraz współpracy z obsługą prawną.

#### **6.2. KOMPETENCJE**

Zgodny z przepisami prawa nabór pracowników Urzędu zapewnia zatrudnienie pracowników wykwalifikowanych, o odpowiednich umiejętnościach praktycznych i przygotowaniu zawodowym. Wykształcenie, szkolenia, zdobywane umiejętności i doświadczenie powodują, że pracownicy Urzędu powinni być kompetentni do realizacji powierzonych im zadań.

Pracownicy Urzędu w ramach podwyższania kwalifikacji mogą brać udział m.in. w szkoleniach, warsztatach, seminariach.

Wydział Organizacyjny prowadzi akta osobowe pracowników Urzędu, w których przechowywane są zapisy dotyczące wykształcenia i umiejętności (świadectwa, dyplomy), szkoleń (zaświadczenia, certyfikaty) oraz doświadczenia zawodowego (świadectwa pracy).

W Urzędzie dokonywana jest okresowa ocena pracowników zgodnie z przepisami prawa powszechnie i wewnętrznie obowiązującego. Umożliwia ona sformułowanie wzajemnych oczekiwań oceniającego i ocenianego. Pozwala stwierdzić, jakie działania organizacyjne powinny być podjęte, aby podnieść jakość świadczonej pracy oraz jakie są ambicje zawodowe i szkoleniowe pracownika.

#### **6.3. ŚWIADOMOŚĆ**

Każdy pracownik Urzędu powinien być świadomy wymagań Zintegrowanego Systemu Zarządzania, w tym w szczególności:

- 1) celów wynikających z Polityki Jakości;
- 2) udziału pracownika w osiągnięciu skuteczności Zintegrowanego Systemu Zarządzania w swoim obszarze odpowiedzialności, łącznie z korzyściami, które odnosi Urząd dzięki takiej postawie;
- 3) skutków sytuacji, gdy pojawiają się niezgodności / potencjalne niezgodności w Zintegrowanym Systemie Zarządzania.

#### **6.4. KOMUNIKACJA**

W Urzędzie funkcjonuje system komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, mający na celu zapewnienie sprawnego funkcjonowania Urzędu.

##### **Komunikacja wewnętrzna**

Zasady komunikacji wewnętrznej mają na celu zapewnienie sprawnego przekazywania informacji wewnątrz Urzędu, zapobieganie niepotrzebnym powtórzeniom działań i przekazywanie pracownikom i Interesantom aktualnych informacji dotyczących realizowanych zadań i załatwianych spraw.

Ustanowiono następujące metody komunikacji wewnętrznej:

- 1) wewnętrzna sieć komputerowa INTRANET;
- 2) odprawy, posiedzenia, narady, spotkania robocze itp. (również on-line);



3) korespondencja z pracownikami (również e-mail).

Przebieg procesów komunikacyjnych może być dokumentowany, np. w formie protokołów z posiedzeń i narad, zapisów elektronicznych. Za udokumentowanie komunikacji wewnętrznej są odpowiedzialni jej organizatorzy.

Wszyscy pracownicy posiadają bezpośredni dostęp do źródła przepisów prawnych podczas realizacji zadań, którym jest elektroniczny system informacji prawnej oraz wsparcie obsługi prawnej.

### **Komunikacja zewnętrzna, w tym komunikacja z Interesantami**

Wszyscy pracownicy winni być w pełni świadomi, że w świetle zmieniających się przepisów prawa szybka, pełna i aktualna informacja jest podstawowym celem realizacji polityki informacyjnej.

W Urzędzie ustalone są zasady dotyczące form komunikacji zewnętrznej oraz kompetencji i uprawnień kadry kierowniczej i pracowników w tym zakresie.

Komunikacja zewnętrzna dotyczy głównie Interesantów Urzędu i stron zainteresowanych.

Szczegółowy opis zasad komunikacji zewnętrznej opisano w pkt. 7.2.1. Księgi.

## **6.5. UDOKUMENTOWANE INFORMACJE**

Wszystkie dokumenty, w tym dokumenty związane z funkcjonowaniem Zintegrowanego Systemu Zarządzania, podlegają nadzorowi. Nadzór na dokumentacją systemową sprawuje Burmistrz.

Kierownicy komórek organizacyjnych sprawują nadzór nad dokumentacją związaną z systemem zarządzania w zakresie swojej działalności.

### **Zapisy jakości**

Sporządzanie, identyfikowanie, zatwierdzanie i przechowywanie zapisów ma na celu dokumentowanie zgodności Zintegrowanego Systemu Zarządzania z przepisami prawa jako potwierdzenie skuteczności prowadzonych działań w zakresie podnoszenia standardu oferowanych usług. Okresy przechowywania zapisów wynikają z przepisów prawa.

Zapisom podlegają wyniki wszystkich działań mających związek z jakością oferowanych usług oraz funkcjonowaniem Zintegrowanego Systemu Zarządzania.

## **7. DZIAŁANIA OPERACYJNE**

### **7.1. PLANOWANIE REALIZACJI USŁUG**

Planowanie realizacji usług polega na przygotowywaniu planów lub projektów:

- 1) aktów normatywnych (uchwał i zarządzeń) lub czynności prawnych określających sposób realizacji zadań publicznych w celu zaspokojenia zbiorowych potrzeb wspólnoty samorządowej (umów i porozumień);
- 2) aktów administracyjnych (decyzji, postanowień) w celu załatwiania indywidualnych spraw z zakresu administracji publicznej oraz czynności materialno-technicznych (zaświadczeń);
- 3) innych dokumentów, czynności prawnych lub czynności materialno-technicznych, informacji, objętych zadaniami gminy.

W procesie planowania realizacji usług Urząd opiera się w szczególności na powszechnie obowiązujących przepisach prawa, aktach prawa miejscowego, porozumieniach zawartych przez gminę oraz aktach wewnętrznych.

Szczególne znaczenie w procesie planowania realizacji zadań publicznych polegających na zaspokojeniu zbiorowych potrzeb wspólnoty mają w szczególności:

- 1) strategię;

- 2) programy;
- 3) budżet gminy.

W celu realizacji usług Urząd zapewnia odpowiednie zasoby w postaci wykwalifikowanej kadry oraz należycie zorganizowanej infrastruktury technicznej.

Przebieg wszystkich procesów jest wzajemnie zależny.

Realizację procesów nadzorują kierujący komórkami organizacyjnymi. Są one udokumentowane w dokumentach lub zapisach systemu. Tryb realizacji procesów, metodyka weryfikacji, monitorowania i kontroli został zaplanowany w szczególności:

- 1) w operacyjnych wewnętrznych dokumentach – procedurach, instrukcjach i programach;
- 2) w formie procedur ustnych, dla których w postępowaniu stosuje się reguły określone w aktach normatywnych.

## **7.2. WYMAGANIA DOTYCZĄCE USŁUG**

### **7.2.1. KOMUNIKACJA Z INTERESANTAMI**

W celu zapewnienia prawidłowej komunikacji z Interesantami informacje są zamieszczane:

- 1) na tablicach ogłoszeń wewnątrz i na zewnątrz budynku Urzędu;
- 2) na stronach internetowych gminy (w szczególności w Biuletynie Informacji Publicznej Urzędu);
- 3) w prasie lokalnej lub ponadlokalnej (w zależności od poziomu potrzeby lub obowiązku zamieszczania informacji);
- 4) na słupach / tablicach ogłoszeniowych znajdujących się na terenie gminy (w formie zwyczajowo przyjętej).

Informacje udzielane są ponadto Interesantom na ich wniosek pismem, pocztą elektroniczną, w formie dokumentu elektronicznego, a także w bezpośrednim kontakcie z pracownikiem i podczas przyjęć w sprawach skarg i wniosków przez Najwyższe Kierownictwo.

Zasady rozpatrywania skarg, wniosków, petycji określają przepisy prawa.

### **7.2.2. OKREŚLENIE WYMAGAŃ DOTYCZĄCYCH USŁUG**

Wymagania w stosunku do przygotowywanych i realizowanych przez Urząd usług wynikają z powszechnie obowiązujących przepisów prawa, uchwał Rady Miejskiej, aktów wewnętrznych, porozumień oraz wymagań Interesantów.

Najwyższe Kierownictwo dąży do zapewnienia takich warunków organizacyjnych, kadrowych i technicznych, aby sposób realizacji zadań nie tylko odpowiadał standardom zaspokajania zbiorowych potrzeb oraz formalnym wymogom załatwiania indywidualnych spraw z zakresu administracji publicznej, ale również spełniał oczekiwania i wymagania Interesantów odzwierciedlone w indywidualnych wnioskach, opiniach i ocenach zgodnych z przepisami prawa.

Oczekiwania i wymagania Interesantów rozpoznawane są w drodze analiz informacji zawartych w szczególności w:

- 1) opiniach i ocenach zebranych w drodze konsultacji społecznych;
- 2) wnioskach, opiniach i ocenach przekazywanych za pośrednictwem radnych;
- 3) wnioskach i ocenach zawartych w podaniach oraz środkach zaskarżenia składanych w postępowaniu administracyjnym;
- 4) wnioskach, opiniach i ocenach przekazywanych za pośrednictwem środków masowego przekazu;
- 5) wnioskach, opiniach i ocenach przekazywanych w bezpośrednim kontakcie pracownika z Interesantem, a szczególnie składanych przez niego formularzy wniosków i informacji o sposobie załatwienia sprawy.

### **7.2.3. PRZEGLĄD WYMAGAŃ DOTYCZĄCYCH USŁUG**

Przeгляд wymagań dotyczących usług rozumiany jest jako zbiór wszystkich czynności niezbędnych dla uruchomienia procesu zaspokojenia zapotrzebowania na określoną usługę dokonywany w oparciu o obowiązujące akty normatywne, które są zinwentaryzowane i systematycznie nadzorowane pod kątem ich aktualności.

Przeглядem wymagań objęte są wszystkie procesy realizowane w Urzędzie, niezależnie od tego, czy są one uruchamiane przez zapotrzebowanie zewnętrzne (podania, wnioski, skargi, petycje, interpelacje, zapytania, oferty itp.) czy wewnętrzne (projekty uchwał, zarządzeń, specyfikacje warunków zamówienia, umowy, polecenia służbowe itp.).

Przeglądu wymagań dokonują uprawnieni pracownicy zgodnie z postanowieniami Regulaminu Organizacyjnego oraz imiennych zakresów czynności lub na polecenie bezpośredniego przełożonego poprzez:

- 1) analizę wniosków, podań, skarg, zapytań itp. składanych przez Interesanta pod kątem żądania, kompletności, właściwości rzeczowej i miejscowej, identyfikacji Interesanta oraz innych wymagań formalnych;
- 2) analizę sporządzanych i przedkładanych projektów uchwał, zarządzeń, specyfikacji warunków zamówienia, umów itp. pod kątem ich zgodności z prawem oraz obowiązującymi regulacjami wewnętrznymi.

### **7.2.4. ZMIANY WYMAGAŃ DOTYCZĄCYCH USŁUG**

W celu realizacji usługi zgodnie z ustalonymi dla niej wymaganiami osoby je realizujące w sposób ciągły monitorują zmieniające się przepisy prawa oraz regulacje wewnętrzne mogące mieć wpływ na ich realizację.

## **7.3. PROJEKTOWANIE I ROZWÓJ [WYMAGANIE WYŁĄCZONE]**

### **7.4. NADZÓR NAD PROCESAMI, PRODUKTAMI I USŁUGAMI DOSTARCZANYMI Z ZEWNĄTRZ**

Urząd dąży, aby procesy, produkty, usługi dostarczane z zewnątrz były zgodne z określonymi wymaganiami.

Urząd zleca zadania publiczne organizacjom pozarządowym zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa.

Zamówienia publiczne realizowane są na podstawie przepisów powszechnie obowiązujących oraz wewnętrznych regulacji.

## **7.5. DOSTARCZANIE USŁUGI**

### **7.5.1. NADZOROWANIE DOSTARCZANIA USŁUGI**

Nadzorowanie procesów realizacji usług odbywa się poprzez:

- 1) bieżący nadzór i kontrolę sprawowaną przez Najwyższe Kierownictwo i kierujących komórkami organizacyjnymi;
- 2) badanie, w ramach zatwierdzonego przez Burmistrza planu audytu wewnętrznego, realizowanego przez Audytora Wewnętrznego oraz planu kontroli wewnętrznej realizowanej przez Kontrolera Wewnętrznego;
- 3) system samooceny kontroli zarządczej;
- 4) pomiar i ocenę procesów w ramach przeglądu zarządzania;
- 5) kontrole przeprowadzane przez Komisję Rewizyjną Rady Miejskiej;
- 6) kontrole zewnętrzne przeprowadzane przez Najwyższą Izbę Kontroli, Regionalną Izbę Obrachunkową oraz inne wyspecjalizowane jednostki uprawnione z mocy przepisów prawa do kontrolowania organów administracji samorządowej.

Usługi świadczone przez Urząd są realizowane w warunkach nadzorowanych, z zapewnieniem pełnej dostępności informacji dla Interesantów Urzędu i pracowników, za wyjątkiem przypadków informacji prawnie chronionej.

W Regulaminie Organizacyjnym zostały określone zadania dla poszczególnych komórek organizacyjnych. Wewnętrzną organizację pracy Urzędu systematyzują zakresy czynności poszczególnych pracowników oraz polecenia przełożonych i zwierzchników.

Uporządkowane w ten sposób zadania i odpowiedzialności, zapewniają stały monitoring procesów zachodzących w Urzędzie oraz umożliwiają ich weryfikację i ciągłe doskonalenie.

Wymagania związane z usługą, w tym wymagania prawne, powinny być znane każdemu pracownikowi, który uczestniczy w procesie realizacji tej usługi.

Każdy dokument powinien być właściwie identyfikowany, przechowywany i chroniony do momentu przekazania go Interesantowi lub do archiwum zakładowego.

### **7.5.2. IDENTYFIKACJA I IDENTYFIKOWALNOŚĆ**

Sposób identyfikacji dokumentów określony jest w obowiązujących przepisach prawa.

Wszystkie czynności związane z:

- 1) wytwarzaniem lub przyjmowaniem dokumentacji procesu;
- 2) potwierdzaniem jej odbioru;
- 3) weryfikacją oznakowania;
- 4) rejestracją, dekretacją i obiegiem;
- 5) pobieraniem opłaty skarbowej;
- 6) przechowywaniem, przekazywaniem do archiwum zakładowego, przekazywaniem do archiwum państwowego dokumentacji archiwalnej i brakowaniem dokumentacji niearchiwalnej

powinny przebiegać zgodnie z zasadami określonymi w przepisach prawa oraz regulacjach wewnętrznych.

Każda przesyłka po wpłynięciu do Urzędu na wstępie powinna zostać zidentyfikowana pod kątem rodzaju dokumentacji i podzielona na przesyłki podlegające i niepodlegające ewidencji. Zapewnia to zdolność do przeprowadzenia historii sprawy, zastosowania lub lokalizacji tego, co jest przedmiotem rozpatrywania. Obieg wewnętrzny dokumentów winien odbywać się zgodnie z właściwością rzeczową i dekretacją i być oparty na elektronicznym rejestrze i systemie śledzenia spraw.

### **7.5.3. WŁASNOŚĆ NALEŻĄCA DO INTERESANTÓW LUB DOSTAWCÓW ZEWNĘTRZNYCH**

W przypadku, gdy istnieje, wymagana przepisami prawa, potrzeba dostarczenia przez Interesanta jego własności – w szczególności danych osobowych - w celu umożliwienia przeprowadzenia danego procesu, odpowiednia komórka organizacyjna, sprawuje nad nią nadzór i przejmuje za nią pełną odpowiedzialność. Zawarte w dokumentach dane Interesantów, w szczególności dane osobowe, przetwarzane w procesie realizacji usługi podlegają nadzorowi i zabezpieczeniu na zasadach określonych w przepisach prawa. Zgodnie z regulacjami wewnętrznymi – dostęp do dokumentów i danych dostarczonych przez Interesantów mają tylko pracownicy upoważnieni.

Dokumenty składane przez Interesantów w Urzędzie są rejestrowane zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa. Kierujący komórkami organizacyjnymi zapewniają odpowiedni nadzór poprzez ich właściwe oznaczenie, przechowywanie oraz zabezpieczenie przed zniszczeniem lub zaginięciem.

#### **7.5.4. ZABEZPIECZENIE USŁUGI**

Dokumenty, druki, formularze, elektroniczne bazy danych niezbędne do realizacji zadań przechowywane są w miejscach do tego przeznaczonych i zabezpieczonych stosownie do wymaganego rodzaju ochrony w:

- 1) zabezpieczonych pomieszczeniach biurowych;
- 2) systemach określonych w Polityce bezpieczeństwa;
- 3) archiwum zakładowym.

Dokumenty przeznaczone do wysyłki są pakowane w sposób zapewniający ich zabezpieczenie i dostarczenie do Interesantów bez utraty ich jakości.

#### **7.5.5. DZIAŁANIA PO DOSTAWIE**

Urząd realizuje zadania na podstawie obowiązujących przepisów prawa. Korespondencja wychodząca z Urzędu jest przesyłana do Interesanta za pośrednictwem operatora pocztowego, w formie dokumentu elektronicznego lub dostarczana przez uprawnionego pracownika Urzędu.

Szczególne działania podejmowane są w przypadkach wystąpienia usług niezgodnych z wymaganiami. Są to działania podejmowane w wyniku odwołania strony, skargi lub otrzymania innego dokumentu, który wszczyna procedurę przeglądu zrealizowanej usługi.

Tryb odwoławczy i skargowy regulują przepisy prawa powszechnie obowiązującego.

#### **7.5.6. NADZOROWANIE ZMIAN**

Urząd nadzoruje przepisy prawne, które opisują sposób realizacji usługi. W przypadku zmian w przepisach prawnych wprowadza odpowiednie zmiany m.in. w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu, zakresach czynności pracowników, wzorach formularzy, które wypełniają Interesanci podczas składania wniosków.

#### **7.6. ZWOLNIENIE USŁUGI**

Przed wydaniem produktu do Interesanta odbywa się jego weryfikacja. Przeglądu dokonuje pracownik merytoryczny, kierownik komórki organizacyjnej nadzorujący realizację usługi. Potwierdzeniem przeglądu jest parafka lub podpis. Osobą upoważnioną do zwolnienia produktu do Interesanta jest Burmistrz, Zastępcy Burmistrza, Sekretarz, Skarbnik lub osoba upoważniona. Podpis osoby upoważnionej jest równoznaczny z zapisem z przeglądu.

#### **7.7. NADZOROWANIE USŁUGI NIEZGODNEJ Z WYMAGANIAMI**

Usługą niezgodną jest usługa dokonana z naruszeniem prawa materialnego, proceduralnego bądź przepisów wewnętrznych.

Burmistrz, Zastępcy Burmistrza, Sekretarz, Skarbnik oraz kierownicy komórek organizacyjnych są odpowiedzialni za:

- 1) analizę i ustalenie przyczyn powstania niezgodności w procesach wiodących;
- 2) analizę skarg, wniosków, petycji;
- 3) nadzorowanie niezgodności.

Pracownicy Urzędu są odpowiedzialni za:

- 1) stwierdzenie niezgodności w trakcie realizacji i odbioru dostaw, realizacji usług i robót budowlanych;
- 2) stwierdzenie naruszenia danych, w tym danych osobowych;
- 3) odnotowanie faktu wystąpienia niezgodności;
- 4) ustalenie przyczyn powstania niezgodności;
- 5) wykonanie działań korekcyjnych;
- 6) ustalenie działań korygujących i ich realizowanie;

7) monitorowanie i pomiary.

W przypadku wystąpienia niezgodności wewnętrznej lub popełnienia błędu niemerytorycznego, osoby wykonujące czynności w procesie korygują niezgodność na bieżąco.

Fakt wystąpienia usługi niezgodnej winien zostać odnotowany, np. w karcie działań korygujących. Wzór Karty działań korygujących stanowi załącznik nr 1 do niniejszej Księgi.

Karty działań korygujących są przekazywane do Koordynatora, który prowadzi REJESTR DZIAŁAŃ KORYGUJĄCYCH. Wzór Rejestru działań korygujących stanowi załącznik nr 2 do niniejszej Księgi.

## **8. OCENA EFEKTÓW DZIAŁALNOŚCI**

### **8.1.1. POSTANOWIENIA OGÓLNE**

W Urzędzie zostały zaplanowane i wdrożone procesy monitorowania, pomiaru, analizy i doskonalenia, niezbędne do wykazania zgodności z wymaganiami dotyczącymi usługi.

Obowiązkiem każdego pracownika jest dbałość o jakość świadczonych usług poprzez samokontrolę i analizę wykonywanych czynności pod kątem spełniania odpowiednich dla tej usługi wymagań, w tym wymagań prawnych.

W ramach monitorowania wykorzystywane są m.in. następujące narzędzia:

- 1) analiza danych i ocena;
- 2) samoocena kontroli zarządczej;
- 3) przegląd zarządzania;
- 4) audyt wewnętrzny;
- 5) kontrola wewnętrzna.

### **8.1.2. ZADOWOLENIE INTERESANTA**

Informacje o poziomie zadowolenia z usług świadczonych przez Urząd pozyskiwane są z różnych źródeł, m.in. z:

- 1) zapytań i interpelacji radnych Rady Miejskiej;
- 2) skarg, wniosków i petycji dotyczących funkcjonowania Urzędu;
- 3) wyników badań poziomu zadowolenia Interesanta;
- 4) publikacji w środkach masowego przekazu;
- 5) spotkań z mieszkańcami;
- 6) wyników przeglądu zarządzania.

W ramach bieżącej obsługi Interesantów zbierane są informacje o skuteczności przyjętego postępowania.

Wydział Organizacyjny raz w roku przeprowadza analizę ankiet skierowanych do Interesantów. Wyniki badań przedkładane są Najwyższemu Kierownictwu.

### **8.1.3. ANALIZA I OCENA**

W celu wykazania przydatności i skuteczności Zintegrowanego Systemu Zarządzania oraz identyfikowania obszarów do doskonalenia Urzędu określa się, zbiera, analizuje oraz ocenia odpowiednie dane.

Analiza danych dokonywana jest systematycznie i w różnych formach, w szczególności podczas przeglądu zarządzania. Źródłami danych są w szczególności:

- 1) monitorowanie i pomiary procesów;
- 2) badanie poziomu satysfakcji Interesantów;
- 3) informacje dotyczące załatwiania skarg, wniosków i petycji;
- 4) informacje z podjętych działań korygujących;
- 5) ocena stopnia wykonania celów i zadań;

- 6) zalecenia audytora wewnętrznego;
- 7) oceny szkoleń zewnętrznych i wewnętrznych;
- 8) sprawozdanie z wykonania budżetu;
- 9) ocena finansowa realizacji zadań przeprowadzona w okresach półrocznych i rocznych;
- 10) informacje o skuteczności działań podjętych w wyniku zarządzania ryzykiem;
- 11) nadzór nad działaniami zewnętrznych wykonawców;
- 12) zgłaszane potrzeby w zakresie doskonalenia;
- 13) zalecenia pokontrolne dotyczące kontroli wewnętrznych i zewnętrznych;
- 14) inne dostępne w Urzędzie informacje mające wpływ na funkcjonowanie systemu.

### **8.1.3. ANALIZA I OCENA**

System kontroli zarządczej jest monitorowany m.in. przez audyt i kontrolę wewnętrzną. Audyt wewnętrzny w Urzędzie prowadzi się na podstawie odrębnych przepisów, a kontrolę wewnętrzną - zgodnie z zarządzeniem Burmistrza Miasta i Gminy Gryfino w sprawie kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta i Gminy w Gryfinie oraz Wytycznych do funkcjonowania kontroli zarządczej w innych jednostkach organizacyjnych Gminy Gryfino.

### **8.3. PRZEGLĄD ZARZĄDZANIA**

Raz w roku przeprowadzany jest w Urzędzie przegląd zarządzania.

Przegląd ma za zadanie zapewnienie stałej przydatności, adekwatności, skuteczności oraz sformułowanie ewentualnych korekt Polityki Jakości i jej celów. Przegląd ma również umożliwić doskonalenie systemu.

Termin przeglądu wyznacza Burmistrz na wniosek Koordynatora.

Koordinator sporządza projekt raportu z przeglądu za poprzedni rok.

W przeglądzie zarządzania bierze udział Najwyższe Kierownictwo, kierownicy komórek organizacyjnych oraz wyznaczeni przez Burmistrza pracownicy Urzędu zajmujący kluczowe dla funkcjonowania Urzędu stanowiska.

## **9. DOSKONALENIE**

### **9.1. POSTANOWIENIA OGÓLNE**

Kierownictwo Urzędu jest w pełni świadome, że warunkiem uzyskania zadowolenia Interesanta jest systematyczne doskonalenie Zintegrowanego Systemu Zarządzania.

Narzędziem doskonalenia są m.in.:

- 1) monitorowanie procesów;
- 2) nadzorowanie i analiza Polityki Jakości;
- 3) szkolenie pracowników;
- 4) realizacja wytyczonych celów i zadań;
- 5) audyty wewnętrzne;
- 6) kontrole wewnętrzne;
- 7) działania korygujące;
- 8) przeglądy zarządzania.

### **9.2. NIEZGODNOŚCI I DZIAŁANIA KORYGUJĄCE**

Na wszystkich szczeblach zarządzania oceniane są potrzeby uruchomienia działań korygujących.

Działania korygujące są podejmowane w celu:

- 1) zidentyfikowania i wyeliminowania przyczyn stwierdzonych niezgodności z wymaganiami Zintegrowanego Systemu Zarządzania;

- 2) zapobiegania powtórному wystąpieniu stwierdzonych niezgodności;
- 3) wyeliminowania faktycznych skutków jakie powodują stwierdzone niezgodności.

Burmistrz jest odpowiedzialny za podejmowanie decyzji o wprowadzeniu działań korygujących.

Pracownicy Urzędu są odpowiedzialni za:

- 1) wprowadzenie przypisanych im działań korygujących;
- 2) rozpoznanie możliwości wystąpienia niezgodności;
- 3) odnotowanie faktu wystąpienia niezgodności, np. złożenie karty działań korygujących;
- 4) uwzględnienie działań korygujących przy dokonaniu identyfikacji, analizy, oceny i postępowania z ryzykiem.

Audytór wewnętrzny i kontroler wewnętrzny są odpowiedzialni za:

- 1) podejmowanie działań korygujących poauditowych i odnotowanie faktu wystąpienia niezgodności, np. poprzez wystawienie kart działań korygujących;
- 2) ocenę skuteczności podjętych działań korygujących.

Audytór wewnętrzny oraz kontroler wewnętrzny wystawiają karty działań korygujących po dokonaniu czynności sprawdzających, w przypadku braku realizacji zaleceń.

### **9.3. CIĄGŁE DOSKONALENIE**

Nadrzędnym celem działania Urzędu jest staranne wykonywanie powierzonych mu zadań publicznych, tworzenie warunków trwałego rozwoju gminy oraz sprawna i profesjonalna obsługa Interesantów.

Systematyczne mierzenie i analizowanie konieczne jest do doskonalenia Zintegrowanego Systemu Zarządzania – jego przydatności, adekwatności i skuteczności.

Uzyskane wyniki analizy i oceny systemu wraz z danymi wyjściowymi z przeglądu zarządzania są uwzględniane jako elementy służące ciągłemu doskonaleniu Zintegrowanego Systemu Zarządzania.





<b>SEKCJA III</b>	
<b>DZIAŁANIA KORYGUJĄCE</b>	
Opis działania korygującego / korekcyjnego:	
Data zakończenia:	
Odpowiedzialny za realizację:	
Data i podpis określającego działanie	Data i podpis Burmistrza Miasta i Gminy
..... (data i podpis)	..... (data i podpis)

<b>SEKCJA IV</b>
<b>OCENA WYKONANIA I WERYFIKACJA SKUTECZNOŚCI PODJĘTYCH DZIAŁAŃ</b>
Opis weryfikacji:
Wynik weryfikacji:
<input type="checkbox"/> pozytywny
<input type="checkbox"/> negatywny - dodatkowa Karta Działań Korygujących: nr .....**
..... (data i podpis osoby wnioskującej)

\* niepotrzebne skreślić

\*\* nr karty nadaje Koordynator ds. Systemu Zarządzania

WZÓR

**REJESTR KART DZIAŁAŃ KORYGUJĄCYCH**

KDK Nr	Opis niezgodności	Do kogo karta wystawiona	Data wystawienia karty	Data zakończenia działań	Weryfikacja skuteczności data / podpis	Zamknięcie KDK data/podpis	Nr karty dodatkowej	Uwagi

WZÓR

Gryfino, dnia .....

<b>Wniosek o wprowadzenie działań doskonalących Nr .....**</b>	
1. Dotyczy dokumentacji / obszaru / procesu* .....	
2. Propozycja działania doskonalącego .....	
3. Uzasadnienie potrzeby wprowadzenia działania doskonalącego .....	
3. Proponowany termin wprowadzenia działania doskonalącego .....	
4. Osoba odpowiedzialna za wprowadzenie działania doskonalącego .....	
5. Osoby współpracujące .....	
	..... (data i podpis wnioskującego)
Zatwierdzam:	
	..... (data i podpis Burmistrza Miasta i Gminy)

\*niepotrzebne skreślić

\*\* nr nadaje Koordynator ds. Systemu Zarządzania