


Urząd Miasta Grajewo 	Księga jakości Urzędu Miasta Grajewo	Indeks	Kj/Pj
		Edycja	B
		RWA	0141
		Strona/stron	1 z 53

Opracował/a:	<i>Imię i nazwisko</i> Daria Staniszewska	<i>Data:</i> 22.10.2012 r.
		<i>Podpis:</i>
Sprawdził	<i>Imię i nazwisko</i> Ryszard Wolwark	<i>Data:</i> 22.10.2012 r.
		<i>Podpis:</i>
Zatwierdził:	<i>Imię i nazwisko</i> Adam Kielczewski	<i>Data:</i> 02.11.2012 r.
	<i>Burmistrz</i>	<i>Podpis:</i>
Księga obowiązuje: 1. W edycji A od 1 lipca 2010 r. 2. W edycji A/1 od 28 lipca 2011 r. 4. W edycji B od 2 listopada 2012 r.		

Egzemplarz nr

ZMIANY

Numer zmiany	Numer strony	Data	Podpis	Numer zmiany	Numer strony	Data	Podpis

Księga Jakości

1. Terminologia.....	5
2. Prezentacja miasta.....	7
2.1 Miasto Grajewo.....	7
2.2 Władze miasta Grajewo.....	7
3. Prezentacja Urzędu.....	7
4. System zarządzania jakością.....	8
4.1. Wymagania ogólne.....	8
4.2. Wymagania dotyczące dokumentacji.....	14
4.2.1. Postanowienia ogólne.....	14
4.2.2. Księga Jakości.....	15
4.2.3. Nadzór nad dokumentami.....	15
4.2.4. Nadzór nad zapisami.....	16
5. Odpowiedzialność Kierownictwa.....	17
5.1. Zaangażowanie Kierownictwa.....	17
5.2. Orientacja na Klienta.....	18
5.3. Polityka Jakości Urzędu.....	20
5.4. Planowanie.....	22
5.4.1. Cele dotyczące jakości.....	22
5.4.2. Planowanie systemu zarządzania jakością.....	23
5.5. Odpowiedzialność, uprawnienia i komunikacja.....	25
5.5.1. Odpowiedzialność i uprawnienia.....	25
5.5.2. Przedstawiciel kierownictwa.....	27
5.5.3. Komunikacja wewnętrzna.....	28
5.6. Przegląd zarządzania.....	28
5.6.1. Postanowienia ogólne.....	28
5.6.2. Dane wejściowe do przeglądu.....	30

5.6.3. Dane wyjściowe z przeglądu.....	30
6. Zarządzanie zasobami.....	31
6.1. Zapewnienie zasobów.....	31
6.2. Zasoby ludzkie.....	32
6.3. Infrastruktura.....	33
6.4. Środowisko pracy.....	34
7. Realizacja produktu.....	36
7.1 Planowanie realizacji produktu.....	36
7.2 Procesy związane z Klientem.....	39
7.2.1.Określenie wymagań dotyczących produktu.....	39
7.2.2 Przegląd wymagań dotyczących produktu.....	40
7.2.3. Komunikacja z Klientem.....	41
7.3 Projektowanie i rozwój.....	42
7.4. Zakupy.....	42
7.5. Produkcja i dostarczanie usługi - świadczenie usług.....	43
7.5.1 Nadzorowanie produkcji i dostarczania usługi.....	43
7.5.2 Walidacja procesów produkcji i dostarczania usługi.....	44
7.5.3. Identyfikacja i identyfikowalność.....	45
7.5.4. Własność Klienta.....	45
7.5.5. Zabezpieczenie produktu.....	45
8. Pomiary, analiza i doskonalenie.....	46
8.1. Postanowienia ogólne.....	46
8.2 Monitorowanie i pomiary.....	47
8.2.1. Zadowolenie Klienta.....	47
8.2.2. Audit wewnętrzny.....	49
8.2.3. Monitorowanie i pomiary procesów i produktu.....	49
8.3. Nadzór nad produktem niezgodnym.....	51
8.4. Analiza danych.....	51
8.5. Doskonalenie.....	52

8.5.1. Ciągłe doskonalenie.....	53
8.5.2. Działania korygujące.....	53
8.5.3. Działania zapobiegawcze.....	54

1. TERMINOLOGIA

W niniejszej Księdze Jakości i wewnętrznych dokumentach systemu jakości (patrz: katalog dokumentów wskazany w opisie 4.2.1) obowiązuje terminologia zgodna z normą ISO 9000. Ponadto występują podane niżej terminy, skróty i symbole:

Akta sprawy - cała dokumentacja zgromadzana w toku realizacji danej sprawy, zadania, w tym pisma, notatki, formularze, kserokopie, podania, oświadczenia, wywiady środowiskowe, zaświadczenia itp., zawierające dane, informacje, które były, są lub mogą być istotne przy rozpatrywaniu danej sprawy. W aktach sprawy przechowywane są dokumenty, które wpłynęły do Urzędu oraz zapisy czyli dokumenty, sporządzone w Urzędzie jako potwierdzenie wykonania czynności w toku załatwiania sprawy/realizacji zadań.

Audit - systematyczny, niezależny i udokumentowany proces uzyskiwania dowodu z auditu oraz jego obiektywnej oceny w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów auditu.

Auditor - osoba mająca kompetencje do przeprowadzania auditu.

Dokument - informacja i jej nośnik (wersja papierowa i/lub wersja elektroniczna).

Działanie korygujące - działanie w celu wyeliminowania przyczyny wykrytej niezgodności lub innej niepożądanego sytuacji.

Działanie zapobiegawcze - działanie w celu wyeliminowania przyczyny potencjalnej niezgodności lub innej potencjalnej niepożądanego sytuacji.

Formularze - wzory druków, wniosków lub innych dokumentów przeznaczonych do wypełnienia według podanych wskazówek.

Instrukcja - rodzaj uregulowania wskazującego sposób wykonania działań, czynności.

Instrukcja kancelaryjna - akt prawa powszechnie obowiązującego, określający zasady i tryb wykonywania czynności kancelaryjnych w Urzędzie.

ISO - skrót International Organization For Standardization – Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna.

Jakość - stopień, w jakim zbiór naturalnych właściwości spełnia wymagania.

Klient - organizacja, podmiot lub osoba, która otrzymuje produkt/usługę.

Komórka organizacyjna - każde wyodrębnione w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu ogniwo organizacyjne np.: wydział, referat, samodzielne stanowisko.

Najwyższe Kierownictwo - Burmistrz, Zastępca Burmistrza, Sekretarz Miasta, Skarbnik Miasta.

Niezgodność - niespełnienie wymagania (opisanego w dokumentach systemu zarządzania jakością lub w przepisach prawa, normie).

Norma - pojęcie określające normę ISO 9001 „Systemy zarządzania jakością. Wymagania” w jej aktualnym wydaniu, obecnie w polskim tłumaczeniu o numerze referencyjnym PN-EN ISO 9001:2009.

Norma ISO 9000 - pojęcie określające normę ISO 9000 „Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia” w jej aktualnym wydaniu, w której opisano podstawy systemów zarządzania i określono terminologię dotyczącą systemów zarządzania jakością, obecnie w polskim tłumaczeniu o numerze referencyjnym PN-EN ISO 9000:2006.

Pełnomocnik ds. jakości - osoba z Najwyższego Kierownictwa odpowiedzialna za przygotowanie, wdrożenie i utrzymywanie systemu zarządzania jakością w Urzędzie.

Postępowanie - całokształt działań podejmowanych przez Urząd w związku ze świadczeniem usług na rzecz Klienta.

Procedura - to ustalony sposób przeprowadzenia działania lub procesu, obrazuje postępowanie. W dokumentacji systemu jest to opis realizacji procesu. Określa on również właścicieli procesów i uczestników – osoby odpowiedzialne za ich wykonanie.

Proces - to zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia. W Urzędzie są to powiązane ze sobą czynności, mające na celu wykonanie określonego zadania przy wykorzystaniu odpowiednich zasobów.

Usługa - produkt końcowy działań Urzędu mający na celu spełnienie oczekiwań Klienta.

Weryfikacja (przegląd, sprawdzenie) - to potwierdzenie przez przedstawienie obiektywnego dowodu, że zostały spełnione wyspecyfikowane, czyli ustalone, zdefiniowane wymagania.

Produkt - wynik procesu.

Produkt niezgodny – produkt, wynik procesu, który nie spełnia wymagań określonych normą, przepisem prawa.

Zapis - dokument, w którym przedstawiono uzyskane wyniki lub dowody przeprowadzonych działań. W Urzędzie są to wszelkie utrwalone pisemnie i/lub elektronicznie dowody przeprowadzonych czynności związane z realizacją zadań zgromadzone m.in. w aktach spraw, i/lub w systemie informatycznym. Zapisy sporządzają pracownicy w formie ustalonej w dokumentacji systemu.

Zarządzanie jakością - skoordynowane działania dotyczące kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości.

Urząd – Urząd Miasta Grajewo

Burmistrz – Burmistrz Miasta Grajewo

2. PREZENTACJA MIASTA

2.1 MIASTO GRAJEWO

Miasto Grajewo leży na pograniczu Mazur, Podlasia i Kurpiowszczyzny, na skrzyżowaniu ważnych szlaków komunikacyjnych, dróg krajowych nr 61 i 65. Grajewo jest punktem wypadowym na tereny największego w Polsce, Biebrzańskiego Parku Narodowego zajmującego obszar 59223 ha.

W mieście funkcjonują duże i znaczące przedsiębiorstwa chociaż gospodarkę charakteryzują głównie drobna wytwórczość, sektor małych i średnich przedsiębiorstw. Na potencjalnych inwestorów czeka duża rezerwa terenów pod budownictwo mieszkaniowe i przemysłowe. Obecnie w mieście działalność gospodarczą prowadzi ponad 1300 firm handlowych, usługowych i produkcyjnych. Do największych zakładów produkcyjnych zlokalizowanych na terenie miasta należą: Pfleiderer S.A. - wiodący dostawca dla przemysłu meblarskiego w Polsce i Europie oraz Spółdzielnia Mleczarska „MLEKPOL” – niekwestionowany lider w branży mleczarskiej w kraju. Produkuje m.in. wyroby mleczarskie znane pod marką „Łaciate” i „Milko”. W 2007r. w Grajewie utworzono podstrefę Suwalskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej.

2.2 Władze miasta Grajewo

Organem stanowiącym miasta Grajewo jest Rada Miasta, organem wykonawczym jest Burmistrz Miasta

Skład Najwyższego Kierownictwa:

Burmistrzem Miasta jest Adam Kielczewski, zastępcą Burmistrza – Przemysław Chyliński, sekretarzem miasta - Ryszard Wolwark, skarbnikiem miasta – Edwarda Wiśniewska.

3. PREZENTACJA URZĘDU

Urząd realizuje sprawy mieszczące się w zakresie kompetencji organów gminy, które stanowią zadania o znaczeniu lokalnym, nie zastrzeżone ustawami na rzecz innych podmiotów, zadania zlecone z zakresu administracji rządowej oraz z zakresu organizacji

przygotowań i przeprowadzania wyborów powszechnych i referendów, a także zadania powierzone na mocy zawartych porozumień.

Ogólne zasady działania Urzędu, zadania poszczególnych wydziałów, referatu, stanowisk samodzielnych, które są podstawą do opracowania zakresów czynności dla wszystkich zatrudnionych pracowników zawiera Regulamin Organizacyjny Urzędu. Strukturę organizacyjną Urzędu przedstawia Schemat Organizacyjny, stanowiący załącznik do Regulaminu Organizacyjnego Urzędu.

4. SYSTEM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

4.1 Wymagania ogólne

Do zakresu działania Urzędu jako jednostki organizacyjnej, obsługującej organy gminy – Radę Miasta i Burmistrza, należy realizacja wszystkich spraw publicznych o znaczeniu lokalnym w obszarach wskazanych w ustawie kompetencyjnej i powołanych przepisach szczególnych. Świadczenie usług obejmuje różne dziedziny życia lokalnego w sferze społecznej, użyteczności publicznej, rozwojowej i porządkowo-reglamentacyjnej. Zakres i tryb wykonywania zadań jest prawnie ustalony, a ich występowanie w czasie uzależnione jest od wymagań Klientów. Stąd, analiza wykonywanych przez Urząd spraw w ramach zadań samorządowych pozwoliła na ocenę, że są realizowane:

- zadania o charakterze czynnym, aktywnym, które cechuje pewna powtarzalność w czasie i sposobie postępowania (ustalone kolejno czynności wykonywane przez pracowników odpowiedzialnych na podstawie zakresów czynności, obowiązków i uprawnień), w Urzędzie uznano, iż w sytuacji, gdy w ramach danego zadania sprawa jest realizowana co najmniej 3 razy w roku jest ono uznawane za proces w systemie zarządzania jakością (np. wydawanie decyzji w sprawach z zakresu ewidencji ludności).
- zadania o charakterze incydentalnym czyli procesy, które w przypadku wystąpienia potrzeby ich realizacji są wykonywane przez pracowników w trybie określonej procedury, której znajomość wynika wprost z przepisów prawnych lub na ich podstawie jest doprecyzowana „ad hoc”.

Mając na uwadze sprawne i skuteczne funkcjonowanie administracji samorządowej, zgodnie z przepisami prawa, przy jednoczesnym dostosowaniu do potrzeb i oczekiwań odbiorców usług – Klientów - zastosowano w Urzędzie podejście procesowe jako narzędzie usprawnienia działalności Urzędu. Zastosowana metoda umożliwia systematyczne

przeglądanie katalogu zadań samorządowych z przypisanymi uprawnieniami i odpowiedzialnością za ich realizację, częstotliwości realizacji spraw w danym zadaniu, ustalenie stosowanego trybu postępowania, oraz wyników tych zadań. Ocena tych elementów zdecydowała, iż zakres systemu zarządzania jakością w Urzędzie obejmuje działania wykonywane na rzecz Klienta, wynikające z zadań własnych gminy, zadań powierzonych na mocy zawartych porozumień i zadań zleconych ustawami, które dotyczą realizacji spraw publicznych o charakterze lokalnym, istotnych z punktu widzenia zaspokajania zbiorowych i indywidualnych potrzeb członków społeczności lokalnej. System zarządzania jakością nie obejmuje tej działalności Urzędu, która nie jest związana z bezpośrednim wykonywaniem usług na rzecz Klienta i nie wpływa na zdolność Urzędu do realizacji przypisanych mu zadań na wymaganym poziomie. Są to:

- 1) zadania realizowane w zakresie określonym ustawą o ochronie informacji niejawnych,
- 2) zadania dotyczące ewidencji księgowej, sprawozdawczości budżetowej i finansowej oraz obsługi płacowej pracowników.

Ponadto system zarządzania jakością nie obejmuje aktualnie zadań i działalności Straży Miejskiej.

Stosowanie wymagań normy zostało wyłączone w zakresie, który nie ma odzwierciedlenia w praktyce Urzędu, a przede wszystkim nie wpływa na jakość usług świadczonych przez Urząd. Wyłączenia dotyczą:

- 1) pkt 7.3 normy „Projektowanie i rozwój”

Charakterystyka usług i produktów Urzędu jest zdefiniowana w określonych wymaganiach prawnych (zewnętrznych), bowiem Urząd wykonuje zadania na podstawie przepisów prawa materialnego i procesowego w stosunku, do których nie istnieje prawna możliwość zaprojektowania zmiany, dokonania weryfikacji lub wprowadzenia zmian - to wymaganie normy nie ma zastosowania;

- 2) pkt 7.5.2 normy „Walidacja procesów produkcji i dostarczania usługi”

Wyniki zadań realizowanych przez Urząd można przewidzieć, a jakość realizowanych zadań można zweryfikować, stosując monitorowanie i pomiary procesów – to wymaganie normy nie ma zastosowania;

- 3) pkt 7.4 normy „Zakupy”

Urząd nie dokonuje zakupów, które wpływałyby na zgodność jego usług i/lub produktów z wymaganiami normy. Poza tym obowiązujące przepisy prawa ustanawiają w tym obszarze dla administracji samorządowej reguły postępowania z jednoznacznym obowiązkiem ich stosowania – to wymaganie normy nie ma zastosowania;

4) pkt 7.6 normy „Nadzorowanie wyposażenia do monitorowania i pomiarów”

Urząd nie używa wyposażenia pomiarowego potrzebnego do dostarczania dowodów zgodności świadczonych usług i produktów z określonymi wymaganiami. Stąd nie wymaga ono nadzorowania zgodnie z przywołanym punktem normy – to wymaganie normy nie ma zastosowania.

W ustalonym w Urzędzie systemie zarządzania jakością określone są procesy potrzebne w systemie zarządzania jakością, jest określona sekwencja tych procesów, jak też są wskazane powiązania między tymi procesami. Podstawą przyjętej klasyfikacji jest przedmiot działania (charakter zadania) i kompetencje (rozumiane jako formy prawne wykonywania zadań) administracji samorządowej.

Zasadnicze znaczenie w działalności Urzędu mają procesy realizacji zadań – definiowane jako procesy operacyjne będące podstawą usług samorządowych, których prawidłowy przebieg wspierają inne działania – procesy wspomagające, procesy zarządzania i procesy doskonalenia. Procesy operacyjne nie są zlecane do realizacji na zewnątrz. Urząd wykonuje je posługując się własnymi zasobami ludzkimi i materialnymi.

Procesy operacyjne - to procesy realizacji zadań czyli działania, usługi samorządowe świadczone bezpośrednio na rzecz Klientów, w wyniku których Klienci otrzymują określoną wartość, produkt, np. w formie decyzji administracyjnej, postanowienia, umowy, zaświadczenia, informacji. Procesy te dotyczą podstawowej działalności Urzędu, wynikającej z jego zadań ustawowych.

Procesy wspomagające - wspomagają wykonywanie i prawidłowy przebieg procesów operacyjnych, procesów zarządzania oraz procesów doskonalenia.

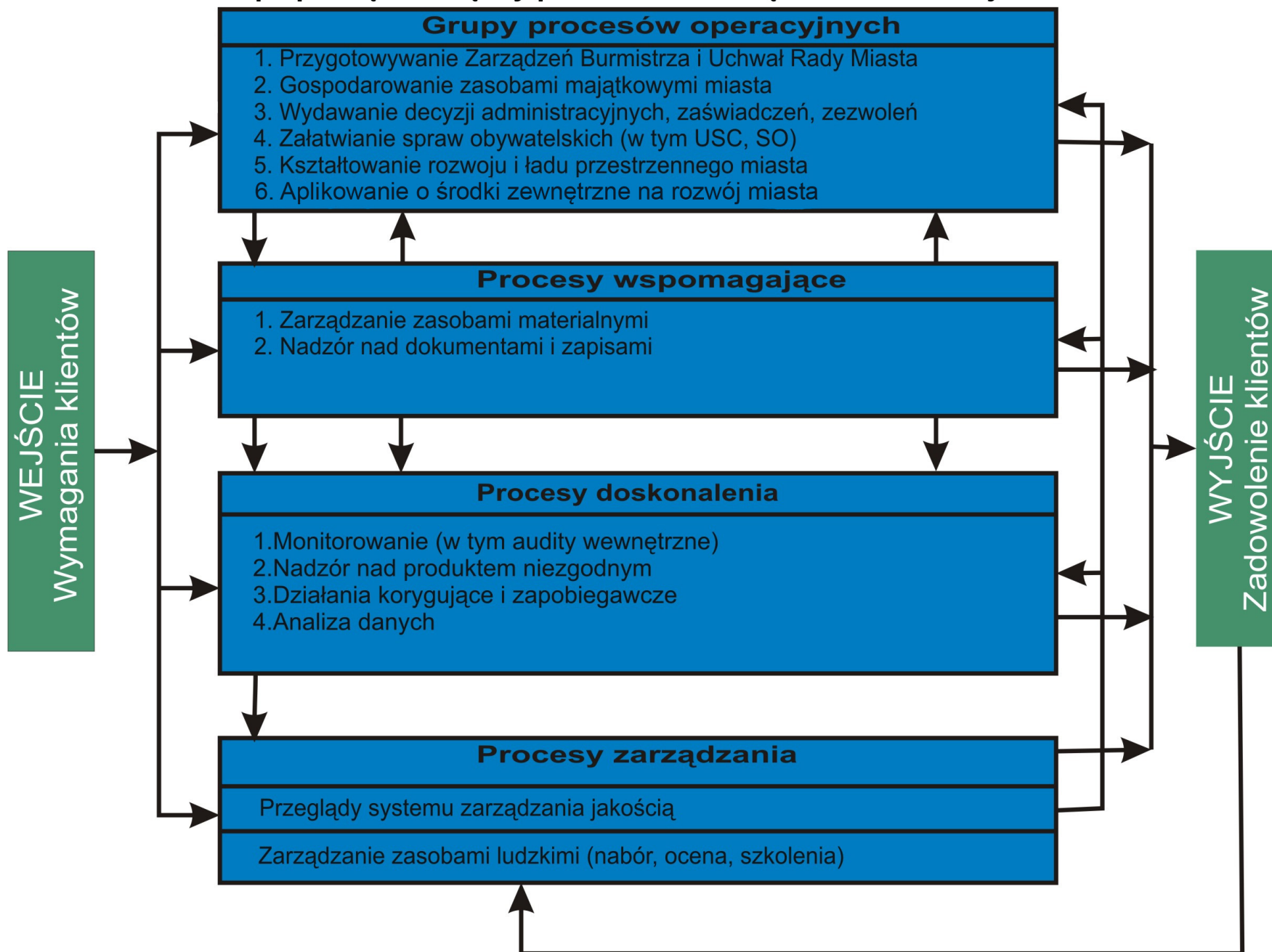
Procesy zarządzania - mają na celu zapewnienie planowania, skutecznego sterowania i zgodnego z prawem funkcjonowania procesów operacyjnych i wspomagających, w tym podejmowanie odpowiednich działań w celu doskonalenia systemu zarządzania.

Procesy doskonalenia - obejmują działania, wykorzystywane w monitorowaniu realizacji zadań Urzędu według ustalonych kryteriów, w zbieraniu danych i ich analizie oraz w identyfikowaniu obszarów doskonalenia systemu zarządzania jakością i podejmowaniu działań służących usprawnianiu działalności Urzędu w ramach ustalonego trybu nadzoru nad produktem niezgodnym, działań korygujących i zapobiegawczych.

Zasadnicze znaczenie w działalności Urzędu mają procesy realizacji zadań – procesy operacyjne jako podstawowe usługi samorządowe. Zadania te nie są zlecane do realizacji na zewnątrz. Urząd wykonuje je posługując się własnymi zasobami ludzkimi i materialnymi.

Relacje między poszczególnymi procesami oraz między ustalonymi kategoriami procesów są przedstawione w postaci mapy procesów. Powiązanie procesów operacyjnych zobrazowane jest za pomocą strzałek, co przedstawia ich elementarne znaczenie dla generowania wartości dodanej dla Klientów Urzędu. Źródłem procesów operacyjnych są wymagania Klientów, wymagania prawne oraz własne, zaś efektem – zadowolenie Klientów.

Mapa powiązań między procesami w Urzędzie Miasta Grajewo



Nadzorowanie prawidłowości przebiegu procesów należy do właścicieli procesów czyli generalnie do kierowników komórek organizacyjnych Urzędu i pracowników na stanowiskach samodzielnych, bądź do innych pracowników działających w ramach upoważnienia Burmistrza. Realizacja czynności w ramach zadań - procesów została powierzona ich wykonawcom – pracownikom Urzędu, stosownie do przypisanych im obowiązków i uprawnień. Dla zapewnienia skuteczności przebiegu i nadzorowania procesów zostały określone cele, kryteria i metody, które są ustalane stosownie do opisu w rozdziale 7.1. Księgi Jakości. Informacje niezbędne do realizacji procesów, w tym wykorzystywane do wspomagania przebiegu i monitorowania procesów zawarte są w dokumentacji systemu jakości – dokumentacji o charakterze operacyjnym - procedurach, instrukcjach, itd. oraz dokumentacji o charakterze normatywnym – ustawach, rozporządzeniach, uchwałach i zarządzeniach. Z dokumentacji wynikają optymalne rozwiązania i metody postępowania odpowiednio przypisane do procesów. Stosowana dokumentacja jest dostępna, aktualna i zrozumiała, bowiem w uznaniu Urzędu odgrywa ona kluczową rolę w skutecznym zarządzaniu procesami (patrz: opis w 4.2 Księga Jakości).

Zasoby niezbędne do realizacji procesów w zakresie osobowym i rzeczowym są zapewnione (patrz: opis w 6), i są systematycznie planowane oraz określone w ramach przeglądu zarządzania i prac nad projektem budżetu miasta. Środki dla zapewnienia zasobów planowane są corocznie w budżecie miasta.

Monitorowanie procesów zostało zaplanowane, co do trybu, formy, częstotliwości, odpowiedzialności i prowadzenia zapisów, co zostało opisane w punkcie 8.2.3 Księgi Jakości. Informacje z monitorowania i mierzenia dostarczają danych potrzebnych do sterowania procesami, jak też pozwalają aktywnie wpływać na przebieg procesów. Analiza informacji uzyskanych w wyniku monitorowania procesów i ich wyników - produktów przeprowadzana jest według ustalonych, odpowiednich w praktyce administracji samorządowej, sposobów przetwarzania informacji (patrz: opis w 8.4).

Zarówno bieżąca, jak i kompleksowa ocena na podstawie wyników w/w analizy danych z funkcjonowania procesów dokonywana w ramach przeglądu zarządzania, pozwala na wdrażanie działań usprawniających zarządzanie, w tym realizację działań korygujących i zapobiegawczych. Przyjęcie na gruncie Urzędu rozwiązań spełniających wymagania podejścia procesowego umożliwia osiągnięcie zaplanowanych wyników i ciągle

doskonalenie działalności Urzędu, co jest równoznaczne z doskonaleniem Systemu Zarządzania Jakością.

4. 2 Wymagania dotyczące dokumentacji

4.2.1 Postanowienia ogólne

Dokumentacja systemu jakości jest odpowiednia do rodzaju działalności i usług świadczonych przez Urząd. Służy jako narzędzie komunikacji w zakresie wykonywania zadań przypisanych kompetencyjnie do realizacji Urzędowi. Wykorzystywana jest do lepszej organizacji pracy i z założenia, w wewnętrznym zakresie posiadanych upoważnień jest tworzona wtedy, gdy wynika to z przepisów prawa lub wymagań stosowanych norm, bądź jest niezbędna dla usprawnienia załatwiania spraw w ramach ustalonych zadań - procesów.

W praktyce Urzędu stosowana jest dokumentacja skupiona w dwóch zasadniczych grupach – zewnętrzne oraz wewnętrzne dokumenty systemu jakości. Zewnętrzne dokumenty systemu jakości to normy oraz akty prawne zewnętrzne oraz wewnętrzne i akty prawa miejscowego, stanowione przez organy państwa i organy miasta. Są to ustawy, rozporządzenia, uchwały i zarządzenia. Zawierają one wymagania oraz normy prawne w formie przepisów prawnych, określające nakazane rozwiązania, tryb lub zasady postępowania odpowiednio odnoszące się do zidentyfikowanych w Urzędzie procesów. Wewnętrznymi dokumentami systemu jakości są:

1. Polityka Jakości i cele dotyczące jakości,
2. Księga Jakości,
3. Procedury wymagane normą,
4. Dokumenty potrzebne do skutecznego planowania, przebiegu i nadzorowania procesów (zadań), którymi w szczególności mogą być, procedury, instrukcje, plany lub harmonogramy zadań (plany jakości), formularze, specyfikacje, wytyczne,
5. Akty prawne wewnętrzne wydawane przez Burmistrza, tj. zarządzenia dotyczące działalności Urzędu,
6. Zapisy jako specyficzna forma dokumentacji ustalone w Urzędzie w zakresie potrzebnym dla skutecznego planowania i wykonania zadań (procesów).

Dokumenty te określają odpowiedzialność, przyjęte rozwiązania, tryb lub zasady postępowania odpowiednio odnoszące się do zidentyfikowanych w Urzędzie procesów (ad. pkt 1-5) oraz zawierają potwierdzenie wykonania ustalonych działań, jak też stanowią obiektywny dowód na to, że określone wymaganie zostało spełnione. (ad pkt 6).

Dokumentacja systemu jakości jest nadzorowana odpowiednio do jej rodzaju, co opisuje „Procedura nadzoru nad dokumentami i zapisami”.

4.2.2 Księga Jakości

Księga Jakości jest podstawowym dokumentem opisującym system zarządzania jakością w Urzędzie stosownie do wymagań normy PN-EN ISO 9001:2009. Pełni ona rolę nadrzędną w stosunku do pozostałych dokumentów systemu.

Księga zawiera:

- 1) Politykę Jakości,
- 2) opis zakresu systemu zarządzania jakością wraz z określeniem wyłączeń stosowania normy PN-EN ISO 9001:2009 i ich uzasadnieniem,
- 3) opis określonych procesów wraz z opisem wzajemnego oddziaływania między nimi (mapa procesów),
- 4) opis sposobu spełnienia przez Urząd poszczególnych wymagań normy PN-EN ISO 9001:2009, bądź powołanie się na procedury wymagane normą i inne dokumenty, przedmiotowo opisujące sposób spełnienia wskazanego wymagania normy,
- 5) określenie udokumentowanych procedur postępowania wykorzystywanych jako „instrukcja pracy” przy realizacji zadań Urzędu wskazanych w wykazie.

Redaktorem Księgi Jakości jest Pełnomocnik ds. jakości. Księgę Jakości i jej nowelizacje zatwierdza Burmistrz.

4.2.3 Nadzór nad dokumentami

W Urzędzie dokumenty wymagane i ustalone w systemie jakości są nadzorowane. Tryb nadzorowania dokumentacji systemu jakości jest ustalony w „Procedurze nadzoru nad dokumentami i zapisami”.

1. W zakresie dokumentów wewnętrznych procedura określa metody postępowania dotyczące:

- 1) redagowania, zatwierdzania, w tym ponownego zatwierdzania oraz rozpowszechniania dokumentów,
- 2) dokonywania przeglądów i aktualizacji dokumentacji,
- 3) czytelności dokumentów,
- 4) identyfikowania dokumentów i zmian do nich,
- 5) nadawania statusu dokumentom i identyfikacji aktualnego statusu zmian dokumentów,
- 6) zapewnienia użytkowania tylko aktualnych dokumentów,
- 7) zapobiegania stosowaniu nieaktualnych dokumentów i odpowiedniego ich oznaczania w przypadku ich zachowania.

2. W zakresie dokumentów zewnętrznych, w tym aktów prawnych, procedura określa metody postępowania dotyczące:

- 1) zapewnienia identyfikacji dokumentów i zmian do nich,
- 2) zapewnienia użytkowania tylko aktualnych dokumentów i oznaczania ich statusu,
- 3) zapobiegania stosowaniu nieaktualnych dokumentów i odpowiedniego ich oznaczania w przypadku ich zachowania.

4.2.4 Nadzór nad zapisami

W Urzędzie są ustalone i utrzymywane zapisy jakości w celu dostarczania dowodów zgodności i skuteczności systemu z mającymi zastosowanie wymaganiami. Są one czytelne i łatwe do zidentyfikowania i odszukania. Tryb nadzoru nad zapisami w zakresie ich identyfikowania, przechowywania, zabezpieczania, wyszukiwania, dysponowania nimi i zachowywania przez określony czas określa „Procedura nadzoru nad dokumentami i zapisami”.

5. ODPOWIEDZIALNOŚĆ KIEROWNICTWA

5.1 Zaangażowanie Kierownictwa

Burmistrz jako kierownik Urzędu, przy udziale Zastępcy, Skarbnika Miasta i Sekretarza Miasta stanowią Najwyższe Kierownictwo Urzędu.

Burmistrz jako kierownik Urzędu wykonuje uprawnienia zwierzchnika służbowego w stosunku do pracowników Urzędu oraz kierowników gminnych jednostek organizacyjnych.

Mając na uwadze stałą poprawę funkcjonowania Urzędu oraz realizację zadań samorządowych i świadczenie usług na optymalnym poziomie, Burmistrz podjął decyzję o wdrożeniu w Urzędzie systemu zarządzania jakością. Uznając, iż w centrum zainteresowania Urzędu jest Klient, Burmistrz zobowiązał wszystkich pracowników do spełniania uzasadnionych potrzeb i oczekiwań Klientów, przy jednoczesnym przestrzeganiu w każdym z działań na rzecz Klienta, wymagań wynikających z przepisów prawnych oraz zachowaniu wysokiej kultury obsługi. Podczas narad, spotkań indywidualnych z pracownikami, poprzez rozpowszechnienie w Urzędzie informacji dotyczących celów przyjętych do realizacji, Burmistrz kształtuje zachowania pracowników, tak, aby standardy dobrze wykonanej pracy były oczywistym, naturalnym i trwałym elementem usług samorządowych. W Urzędzie przeprowadzane są szkolenia, które obejmują zapoznanie kadry z wymaganiami systemu, zasadami jego funkcjonowania oraz naukę budowania dokumentacji, w tym procedur związanych z realizacją produktów. Burmistrz umożliwia pracownikom udział w szkoleniach i kursach z zakresu systemu zarządzania jakością w celu jak najlepszego przygotowania do wprowadzenia, wdrożenia i doskonalenia systemu zarządzania jakością w Urzędzie.

Burmistrz jest liderem wdrożenia i doskonalenia systemu zarządzania jakością. W deklaracji Polityki Jakości wyznaczył długookresowe kierunki działania oraz cele strategiczne administracji samorządowej miasta (patrz: opis w 5.3). Są one wytycznymi Burmistrza dla komórek organizacyjnych Urzędu i stanowią ramy do wyznaczania jasnych i konkretnych celów operacyjnych, dla których Burmistrz określił mechanizm ich ustanawiania (opisany w 5.4.1).

Burmistrz zapewnił stosowanie optymalnych metod zarządzania w realizacji zadań samorządowych poprzez ustanowione procesy, adekwatne dla administracji samorządowej, zaplanowanie sposobu ich realizacji przy zachowaniu dostępności zasobów - infrastruktury, środowiska pracy i kadry - dla prawidłowego wykonania każdego zadania oraz zachowania właściwej komunikacji z Klientem. Służy temu także ustalona przez Burmistrza w Regulaminie, organizacja Urzędu, precyzująca podział zadań, odpowiedzialności i uprawnień. Jest ona znana pracownikom i pozwala na wykorzystywanie ich wysokich kwalifikacji i potencjału, jak też sprzyja podnoszeniu kwalifikacji pracowników w ramach planowanych i organizowanych szkoleń oraz doskonalenia zawodowego. Są ustanowione procesy komunikacyjne, wspomagane w pewnym zakresie techniką informatyczną. W Urzędzie został wdrożony elektroniczny obieg i rejestracja dokumentów. Potrzeby finansowe dotyczące przedstawionych obszarów są planowane w corocznym budżecie miasta. W realizacji działań związanych z zarządzaniem Urzędem, w ramach systemu współpracy, współdziałania, wymiany informacji oraz bieżącego nadzoru nad realizacją zadań i obsługą Klienta, wspomagają Burmistrza w zakresie swoich kompetencji: zastępca Burmistrza, Skarbnik Miasta i Sekretarz Miasta – Pełnomocnik ds. jakości oraz kierownicy komórek organizacyjnych, jak też pracownicy na samodzielnych stanowiskach pracy Urzędu.

Burmistrz systematycznie ocenia działalność Urzędu, przeprowadzając corocznie przegląd zarządzania, podczas którego analizowana i oceniana jest działalność Urzędu - funkcjonowanie systemu zarządzania jakością oraz identyfikowane są szanse poprawy i zmiany potrzebne w systemie. Stanowi on podstawę do planowania działań koniecznych do wprowadzenia tych zmian i planowania zasobów niezbędnych do utrzymania i doskonalenia systemu zarządzania jakością.

Poprzez zastosowanie standardów zarządzania jakością Burmistrz chce zapewnić profesjonalną obsługę Klientów w przyjaznej im instytucji oraz realizację spraw Klientów bez zbędnej zwłoki, zgodnie z obowiązującym prawem i możliwościami budżetu miasta Grajewo.

5. 2 Orientacja na Klienta

Urząd Miasta pełni funkcję pomocniczą wobec Rady Miasta i Burmistrza. Realizuje on na rzecz wymienionych organów zadania publiczne o wymiarze lokalnym, wskazane w szczególności w ustawie o samorządzie gminnym. W związku z tym Urząd podejmuje optymalne działania, służące zaspokojeniu bieżących potrzeb mieszkańców oraz rozwojowi miasta i w tych granicach świadczy takie usługi, jakich oczekuje, mając do tego pełne prawo, każdy Klient.

Klientami Urzędu są w szczególności:

- 1) interesanci wśród których są m.in.
 - a) osoby fizyczne,
 - b) osoby prawne,
 - c) jednostki organizacyjne – podmioty zewnętrzne,
 - d) organizacje pozarządowe,
- 2) jednostki organizacyjne miasta posiadające i nieposiadające osobowości prawnej, wykonujące bądź współpracujące z Urzędem w realizacji zadań organów miasta,
- 3) pracownicy Urzędu, w tym stażyści i praktykanci odbywający staż lub praktykę w Urzędzie,
- 4) Rada Miasta.

Klient w Urzędzie jest obsługiwany z najwyższą starannością, fachowością i bez zbędnej zwłoki. Każdy z pracowników zgodnie z zakresem przydzielonych mu zadań rozpatruje sprawy Klientów, stosując ustalone odpowiednio do występującej sytuacji, metody rozpoznawania i określania potrzeb i oczekiwań Klientów.

Poszczególne elementy kultury organizacyjnej Urzędu dotyczące rozpoznawania i spełniania wymagań Klientów, jak też badania zadowolenia Klientów z usług Urzędu oraz ich dokumentowania zostały opisane w dalszej części Księgi Jakości (patrz: opis w 7.2 i 8.2.1).

Kierownictwo Urzędu w przyjętych formach narad i spotkań z pracownikami stale kształtuje i ugruntowuje świadomość pracowników, co do znaczenia ich pracy na rzecz każdego Klienta, uznając, iż opinia o Urzędzie tworzona jest przez codzienny kontakt urzędników z Klientem i ich działania, które powinny każdorazowo zapewnić Klientowi sprawne, skuteczne i pozbawione wad dostarczenie usług, których oczekiwał od Urzędu.

5. 3 Polityka Jakości Urzędu

Polityka Jakości Urzędu Miasta określa cel, którym jest przede wszystkim satysfakcja naszych Klientów osiągana poprzez sprawną, kompetentną i na najwyższym poziomie realizację zadań publicznych określonych w przepisach prawa, stałe podnoszenie standardu świadczonych usług oraz systematyczne doskonalenie systemu zarządzania jakością zgodnie z normą PN-EN ISO 9001:2009.

System Zarządzania Jakością ma być systemem żywym i usprawniającym zarządzanie organizacją, a służba mieszkańcom dla wspólnego dobra Miasta podstawowym celem pracy urzędników.

Cele Polityki Jakości będą realizowane poprzez:

Uzględnianie przez Kierownictwo Urzędu celów, kierunków działania oraz kreowanie wewnętrznego środowiska organizacji. Będzie to sprzyjać pełnemu zaangażowaniu pracowników organizacji do osiągnięcia założonych celów. **Przywództwo oparte na określonej wizji i strategii**

Zapewnienie klientom fachowej i terminowej obsługi, w oparciu o obowiązujące przepisy prawa przy dążeniu do maksymalnego skracania czasu jej realizacji, w tym zapewnienie sprawnie funkcjonującego systemu komunikowania się z Klientem, poprzez udostępnianie i udzielanie przejrzystych, klarownych oraz kompleksowych informacji.

Zorientowanie na Klienta

Stałe podnoszenie wiedzy i umiejętności zawodowych pracowników Urzędu za pomocą różnych metod i form szkolenia. **Ciągłe doskonalenie**

Dokonywanie zmian organizacyjnych i technicznych w kierunku ciągłego doskonalenia jakości obsługi Klienta, dążenie do pełnej informatyzacji, oraz stwarzanie

przyjaznych warunków pracy dla pracowników Urzędu. Realizacja zobowiązań wynikających z wymagań zawartych w ustawie o finansach publicznych w zakresie kontroli zarządczej.

Systemowe podejście do zarządzania

Realizowanie zadań stosownie do przyjętych procedur postępowania oraz prowadzenie stałego monitoringu ich skuteczności. **Rzeczowe podejście do podejmowania decyzji**

Eliminowanie zagrożeń korupcyjnych.

Kierownictwo i pracownicy Urzędu Miasta zobowiązują się do realizowania założeń Polityki Jakości oraz działania w ramach systemu zarządzania jakością, w pełni odpowiadając za jakość wykonywanej pracy, a tym samym za skuteczne wdrożenie, utrzymywanie i doskonalenie systemu zarządzania jakością w Urzędzie oraz zapewnienie środków i warunków na jego utrzymanie i rozwój.

Burmistrz

(-) Adam Kielczewski

Polityka Jakości została ustanowiona Zarządzeniem Burmistrza.

Polityka Jakości oddaje istotę działania Urzędu, którego celem jest świadczenie usług na najwyższym poziomie w ramach bezpośredniej działalności organizatorskiej i administracyjnej w zakresie zaspokajania indywidualnych i zbiorowych potrzeb społeczności lokalnej. Polityka Jakości będąca deklaracją Burmistrza w przedmiocie jakości, sięga do Strategii Rozwoju Miasta Grajewo przyjętej uchwałą Nr XX/117/08 Rady Miasta Grajewo z dnia 28 marca 2008 r. w sprawie Strategii Rozwoju Miasta Grajewo na lata 2007-2015 wraz z Wieloletnim Planem Inwestycyjnym Strategii Rozwoju Miasta Grajewo na lata 2007-2015. Tym samym Polityka Jakości wzmacnia uzasadnienie istnienia Urzędu. Jest też zobowiązaniem Burmistrza w przedmiocie spełniania wymagań i ciągłego doskonalenia skuteczności działalności Urzędu - systemu zarządzania jakością. Jednocześnie Burmistrz,

ustalając mechanizm ustanawiania celów dotyczących jakości dla komórek organizacyjnych (patrz: opis w 5.4.1), jak i celów potrzebnych do spełnienia wymagań dotyczących produktów, usług (patrz: opis w 7.1), zdecydował, iż Polityka Jakości i przyjęte w niej cele jakościowe stanowią

ramy do ustanowienia celów dotyczących jakości i systematycznej oceny stopnia ich wykonania przeprowadzanej w ramach przeglądu zarządzania. Przyjęty tryb postępowania umożliwia realizację założeń Polityki Jakości w praktyce działania Urzędu. Z ustalonego trybu przeprowadzania przeglądu zarządzania wynika, iż treść Polityki jest poddawana corocznym przeglądom i oceniana pod względem jej przydatności, co skutkuje aktualizacją jej treści w przypadku zaistnienia takiej potrzeby. Polityka Jakości została zaprezentowana Klientom poprzez umieszczenie :

- 1) na stronie internetowej Urzędu – www.grajewo.pl
- 2) w Biuletynie Informacji Publicznej – www.bip.um.grajewo.pl
- 3) w budynku Urzędu (tablica ogłoszeń, sekretariat, Punkt Informacyjny dla klientów Urzędu).

Pracownikom Urzędu treść Polityki Jakości została przedstawiona:

- 1) przez Burmistrza na naradzie kierowników komórek organizacyjnych,
- 1) poprzez rozpowszechnienie w formie elektronicznej – przez sieć wewnętrzną Urzędu,
- 2) poprzez wywieszenie jej tekstu w pomieszczeniach biurowych kierowników komórek organizacyjnych i zamieszczenie jej treści w niniejszej Księdze.

Zastosowane metody umożliwiają przedstawianie pracownikom i Klientom aktualnej treści Polityki Jakości oraz zrozumienie jej znaczenia dla realizacji indywidualnie określonych zadań, w ramach przydzielonych pracownikom uprawnień i odpowiedzialności.

Deklaracja Burmistrza dotycząca jego osobistego zaangażowania w realizację celów Polityki Jakości i działań zapewniających podnoszenie skuteczności zarządzania, stanowią gwarancję wdrożenia, rozwoju i doskonalenia systemu zarządzania jakością.

5. 4 Planowanie

5.4.1 Cele dotyczące jakości

Cele wskazane przez Burmistrza w Polityce Jakości stanowią ramy do definiowania celów jakości dla poszczególnych komórek organizacyjnych Urzędu (celów operacyjnych), jak też dla celów potrzebnych do spełnienia wymagań dotyczących produktów (w procesach operacyjnych).

W trakcie prac nad wprowadzeniem systemu zarządzania jakością wypracowany został model ustanawiania celów dotyczących jakości na poziomie operacyjnym, który stanowi punkt odniesienia w stosunku do realizowanych zadań Urzędu, wynikających z oceny potrzeb Klientów Urzędu oraz przepisów prawnych, a zwłaszcza Strategii Rozwoju Miasta Grajewo na lata 2007-2015, Wieloletniego Planu Inwestycyjnego, budżetu miasta i innych przepisów wewnętrznych, które odnoszą się do strategicznych zamierzeń władz miasta. Przyjęto ustalenia określające, że kierownicy komórek organizacyjnych, co roku - do 31 grudnia, proponują cele operacyjne. Wskazując propozycje celów operacyjnych dla danej komórki, jej kierownik bierze pod uwagę zakres merytoryczny działania komórki w ramach powierzonych jej zadań do realizacji oraz założenia wskazane przez Burmistrza w Polityce, w ramach, których możliwe jest określenie priorytetów w działalności danej komórki (propozycje składane przez kierowników nie muszą odnosić się do każdego celu z Polityki). Tak więc propozycje celów operacyjnych powinny oddawać specyfikę działalności danej komórki organizacyjnej, przy czym powinny być mierzalne i realne do wykonania oraz spójne z Polityką Jakości. Cele operacyjne kierownicy komórek organizacyjnych przedkładają Pełnomocnikowi ds. jakości w formie pisemnej. Pełnomocnik przegląda te cele, sprawdzając ich spójność z Polityką Jakości, adekwatność do zadań komórki, realność wykonania i zachowanie mierzalności. Następnie w terminie do 5 stycznia danego roku przedkłada z opinią do decyzji Burmistrza. Burmistrz, biorąc pod uwagę priorytety w działalności Urzędu oraz samorządu na dany rok, zatwierdza do realizacji cele operacyjne dotyczące jakości dla wskazanych przez siebie komórek organizacyjnych najpóźniej do 10 stycznia danego roku. Zatwierdzone przez Burmistrza zestawienie celów

operacyjnych na dany rok jest udostępniane pracownikom przez Pełnomocnika w terminie do 15 stycznia w wersji elektronicznej.

Kierownicy komórek organizacyjnych monitorują realizację celów. W przypadku wystąpienia zagrożeń dla realizacji celu, kierownik danej komórki organizacyjnej inicjuje działania, które pozwolą na ocenę stopnia wykonania danego celu i podjęcie decyzji przez Burmistrza dotyczącej dalszej realizacji danego celu operacyjnego. Informację o realizacji celów operacyjnych za dany rok wraz z wnioskami, przygotowują kierownicy komórek organizacyjnych oraz pracownicy na samodzielnych stanowiskach na przegląd systemu zarządzania i przedkładają ją Pełnomocnikowi ds. jakości na 7 dni przed wyznaczonym terminem przeglądu. Pełnomocnik sporządza zbiorczą informację o realizacji celów operacyjnych za dany rok w sprawozdaniu na przegląd zarządzania (patrz: opis w 5.6).

Burmistrz określił także mechanizm ustanawiania celów dotyczących jakości dla spełnienia wymagań dotyczących usług/produktów Urzędu. Jest on opisany w rozdziale 7.1 Księgi Jakości. Ocena ich realizacji dokonywana jest przez kierowników komórek organizacyjnych przed przeglądem zarządzania w ramach oceny sposobu realizacji procesów (patrz: opis w 5.6.2 i 8.2.3).

Stopień realizacji celów dotyczących jakości jest systematycznie oceniany w ramach przeglądu zarządzania. Ocena ta ma wpływ na zmiany dokonywane w ramach kolejnego planowania celów, poprzez ostateczne podsumowanie, weryfikację do dalszej realizacji lub ustalanie nowych celów.

5.4.2 Planowanie systemu zarządzania jakością

W planowaniu systemu zarządzania jakością uwzględniane są dane z przeprowadzonych analiz, wyniki auditów wewnętrznych, kontroli, monitorowania procesów, monitorowania zgodności wyników zadań (produktów) oraz badania satysfakcji Klientów. Zastosowane metody planowania i wdrażania zmian w systemie, wykorzystywane są do formułowania sposobów, zapewniających stałe utrzymywanie integralności i doskonalenie systemu.

Planowanie systemu zarządzania jakością w Urzędzie odbywa się poprzez:

- 1) planowanie systemu w odniesieniu do wymagań podejścia procesowego (zakres systemu),
- 2) planowanie działań w zakresie osiągnięcia celów dotyczących jakości.

W planowaniu zakresu systemu zarządzania jakością Urząd uwzględnia działania realizowane na rzecz Klienta i odnosi się do wymagań normy ISO 9001, przy czym na podstawie przeprowadzanej analizy, w Urzędzie zastosowane zostało obecnie wyłączenie wymagań z rozdziału 7 normy – 7.3, 7.4, 7.5.2 i 7.6, co znajduje uzasadnienie w specyfice działania Urzędu. Stosując podejście procesowe, w Urzędzie są zaplanowane procesy: operacyjne, wspomagające, zarządzania i doskonalenia. Są określone sekwencje i powiązania tych procesów, przedstawione w postaci Mapy procesów (patrz: opis w 4.1).

Sposób realizacji procesów planowany jest poprzez określenie trybu postępowania w odniesieniu do zadań mających charakter powtarzalny, co odbywa się poprzez ustalenie procedur w formie udokumentowanej – opisowej lub schematycznej oraz w formie ustnej. W przypadku wystąpienia potrzeby realizacji przedsięwzięć mających charakter jednorazowy ustala się harmonogramy/plany działań (plany jakości). W planowaniu tym uwzględniane są wymagania prawne określone w normie i przepisach prawnych, wymagania Klientów i uwarunkowania własne Urzędu. Te działania są poddane systematycznej ocenie dotyczącej funkcjonowania procesów dokonywanej na przeglądzie zarządzania, której wyniki pozwalają na planowanie usprawniania postępowania.

W ramach planowania systemu w Urzędzie planowane są cele dotyczące jakości stosownie do ustaleń opisanych w punktach 5.4.1 i rozdziale 7.1 Księgi.

W Urzędzie, planowanie systemu zarządzania jakością w zasadniczej części zostało przeprowadzone na etapie jego wdrożenia, niemniej jednak na etapie funkcjonowania systemu kadra Urzędu stosownie do ustalonych działań, w tym w ramach auditów wewnętrznych, monitorowania procesów i produktów/usług, przeprowadzanych analiz, a kompleksowo podczas przeglądu zarządzania, dokonuje oceny ustalonego systemu pod kątem jego stałej przydatności, adekwatności i skuteczności. Wyniki oceny wskazują na zakres potrzeb dalszego planowania systemu. Tak, więc, planowanie jakości w Urzędzie odbywa się w sposób ciągły i usystematyzowany, zsynchronizowany z planowaniem środków i potrzebami Klientów Urzędu.

Przyjęty sposób postępowania zapewnia integralność systemu zarówno na etapie planowania, jak i wdrażania zmian w systemie i służy ciągłemu doskonaleniu.

5. 5 Odpowiedzialność, uprawnienia i komunikacja

5.5.1 Odpowiedzialność i uprawnienia

W działaniach związanych z utrzymaniem i doskonaleniem pracy, a tym samym systemu zarządzania jakością, uczestniczą wszyscy pracownicy Urzędu. Burmistrz jako kierownik Urzędu zapewnia jego sprawne funkcjonowanie, wykorzystując w zarządzaniu międzynarodowe standardy wskazane w normach serii ISO 9000. Przyjął on na siebie odpowiedzialność za:

- 1) ustanowienie Polityki Jakości i określenie w niej celów strategicznych w działalności Urzędu,
- 2) akceptację celów operacyjnych dla komórek organizacyjnych,
- 3) zatwierdzenie Księgi Jakości, udokumentowanych procedur i zarządzeń,
- 4) ustalenie organizacji Urzędu, w tym zadań, obowiązków i odpowiedzialności kierowników komórek organizacyjnych oraz uprawnień pracowników,
- 5) zapewnienie infrastruktury i środowiska pracy, w którym pracownicy mogą w optymalny sposób angażować się w osiągnięcie określonych celów i obsługę Klientów,
- 6) zatwierdzenie planu auditów wewnętrznych,
- 7) dokonywanie przeglądów systemu zarządzania,
- 8) podejmowanie decyzji dotyczących zmian i kierunków doskonalenia systemu zarządzania jakością.

Organizacja pracy w Urzędzie opiera się na funkcjonalnym podziale zadań między wydziały, referat i samodzielne stanowiska pracy. Zasady funkcjonowania i zakres działania kierownictwa Urzędu, poszczególnych wydziałów i samodzielnych stanowisk pracy określił Burmistrz w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu. W Regulaminie została przewidziana możliwość powoływania zespołów i komisji zadaniowych. Skład takiego zespołu oraz zakres jego działania określany jest przez Burmistrza w odrębnym zarządzeniu.

Regulamin Organizacyjny został rozpowszechniony w Urzędzie poprzez dostarczenie stosownego zarządzenia pracownikom oraz udostępnienie go w wersji elektronicznej w sieci wewnętrznej Urzędu w zakładce z Zarządzeniami Burmistrza. Pracownicy potwierdzili zapoznanie się z treścią Regulaminu swoim podpisem złożonym pod oryginałem dokumentu. Ponadto, aktualna treść Regulaminu jest zakomunikowana, dostępna dla każdego pracownika w wersji elektronicznej zamieszczonej na stronie internetowej Biuletynu Informacji Publicznej Urzędu Miasta.

Funkcjonowanie Urzędu opiera się na zasadzie jednoosobowego kierownictwa, hierarchicznego podporządkowania, podziału czynności i indywidualnej odpowiedzialności za wykonywanie powierzonych zadań. Przedstawia to schemat organizacyjny Urzędu, który stanowi załącznik do Regulaminu Organizacyjnego Urzędu. Zadania pracowników na poszczególnych stanowiskach pracy ustalane są w imiennych zakresach czynności. Dla naczelników wydziałów, kierownika Urzędu Stanu Cywilnego, kierownika referatu i pracowników na samodzielnych stanowiskach pracy zakresy zadań opracowuje Sekretarz Miasta. Dla pracowników zatrudnionych w poszczególnych komórkach organizacyjnych zakresy zadań opracowują kierownicy tych komórek. Zakresy zadań dla pracowników zajmujących w Urzędzie stanowiska kierownicze i bezpośrednio podległe Burmistrzowi zatwierdza Burmistrz. Przyjęcie powierzonego zakresu czynności/zadań pracownik potwierdza podpisem. Każdy pracownik otrzymał zakres czynności. Są one także przechowywane odpowiednio w aktach osobowych danego pracownika.

Do katalogu zadań, odpowiedzialności i uprawnień pracowników Urzędu jako właścicieli procesów wynikających z systemu zarządzania jakością należy m.in. proponowanie celów operacyjnych jakości, monitorowanie procesów i produktów

Dla usprawnienia bieżącej działalności Urzędu, Burmistrz na podstawie imiennych upoważnień lub pełnomocnictw, delegował swoje uprawnienia na pracowników Urzędu, w ramach, których pracownicy mają prawo do wydawania w imieniu Burmistrza decyzji administracyjnych w indywidualnych sprawach z zakresu administracji publicznej. Na wniosek Naczelnika – pracownikowi, a w przypadku samodzielnych stanowisk i naczelników – Sekretarz Miasta w konsultacji z Burmistrzem ustala zakres pełnomocnictwa lub upoważnienia. Następnie pracownik ds. kadr w uzgodnieniu z radcą prawnym sporządza pełnomocnictwo lub upoważnienie i potwierdza swoją parafą fakt jego opracowania. Burmistrz, przedłożone mu do zatwierdzenia pełnomocnictwa/ upoważnienia

zatwierdza stosując podpis imienny i pieczętę. Rejestr upoważnień i pełnomocnictw prowadzi pracownik ds. kadr.

W czasie nieobecności lub niemożności wykonywania funkcji przez Burmistrza zadania i kompetencje w zakresie kierowania Urzędem wykonuje Zastępca Burmistrza.

W wydziałach, referacie, gdzie nie ustanowiono etatowego zastępcy, w czasie nieobecności naczelnika zastępstwo pełni wyznaczony przez niego pracownik. Zagadnienie to jest szczegółowo uregulowane w zakresach czynności.

5.5.2 Przedstawiciel kierownictwa

W celu zapewnienia utrzymania i doskonalenia systemu zarządzania jakością zgodnego z normą, Burmistrz ustanowił Pełnomocnika ds. jakości (Sekretarza Miasta). Zakres zadań, odpowiedzialności i uprawnień Pełnomocnika ds. jakości został określony w Zarządzeniu Nr 9/10 Burmistrza Miasta Grajewo z dnia 7 kwietnia 2010 r. w sprawie opracowania i wdrożenia systemu zarządzania jakością w Urzędzie Miasta Grajewo i w Zarządzeniu Nr 10/10 Burmistrza Miasta Grajewo z dnia 26 kwietnia 2010 r. w sprawie ustanowienia Polityki Jakości, zatwierdzenia Księgi Jakości i innej dokumentacji systemu zarządzania jakością Urzędu Miasta Grajewo. Głównym zadaniem Pełnomocnika jest organizowanie działań, które umożliwiają upowszechnianie w Urzędzie świadomości, iż podstawową powinnością każdego urzędnika jest świadczenie usług samorządowych, w trybie określonym prawem, ale w taki sposób, aby każdy z pracowników zawsze zdołał określić, zrozumieć i spełniać słuszne wymagania Klienta. Pełnomocnik ds. jakości z pomocą Zespołu ds. systemu zapewnia ustanowienie, wdrożenie i utrzymywanie procesów potrzebnych w systemie zarządzania jakością, jak też przedstawia Burmistrzowi informacje dotyczące funkcjonowania systemu zarządzania i wszelkich potrzeb odnoszących się do doskonalenia systemu zarządzania jakością. Pełnomocnik ds. jakości sprawuje nadzór nad utrzymywaniem i doskonaleniem systemu zarządzania jakością. Jego zadania, odpowiedzialność i uprawnienia zostały określone odpowiednio w zarządzeniach Burmistrza.

5.5.3 Komunikacja wewnętrzna

Burmistrz zapewnił ustanowienie zasad komunikacji wewnętrznej, która umożliwia sprawne przekazywanie informacji i danych wewnątrz Urzędu, zapobiega niepotrzebnym powtórzeniom działań i przekazywaniu Klientom niepełnych informacji dotyczących realizowanych zadań i załatwianych spraw.

Ustanowione procesy komunikacyjne zapewniają obieg informacji między pracownikami i polegają na:

- 1) organizowaniu narad kierowników komórek organizacyjnych Urzędu raz w tygodniu,
- 2) przekazywaniu odpowiednich dokumentów zgodnie z obowiązującą instrukcją kancelaryjną i kompetencjami komórek organizacyjnych Urzędu, bezpośrednio i elektronicznie,
- 3) prowadzeniu indywidualnych rozmów z pracownikami i Klientami Urzędu,
- 4) wydawaniu własnych dokumentów wewnętrznych, zawierających wytyczne do realizowanych zadań (Zarządzenia wewnętrzne Burmistrza),
- 5) organizowaniu szkoleń wewnętrznych,
- 6) powoływaniu zespołów problemowych,
- 7) zapewnieniu łączności elektronicznej i telefonicznej.

Ustanowione zasady gwarantują sprawny obieg informacji w Urzędzie i ciągle informowanie pracowników odnośnie zgłaszanych przez Klientów oczekiwań i wymagań, jak też występujących nieprawidłowości w realizacji usług samorządowych. Prawidłowo realizowane procesy komunikacji wewnątrz Urzędu wzmacniają system zarządzania i wskazują możliwości jego doskonalenia. Analiza funkcjonowania procesów komunikacyjnych pozwala ocenić stopień realizacji zaplanowanych zadań i celów jakości.

5. 6 Przegląd zarządzania

5.6.1 Postanowienia ogólne

Burmistrz raz w roku przeprowadza przegląd systemu zarządzania jakością. Przegląd ma na celu ocenę systemu pod kątem jego przydatności, adekwatności i skuteczności w realizacji przez Urząd zadań samorządowych, w tym:

- 1) sprawdzenie zachowania konsekwencji w realizacji i przestrzeganiu wymagań, określonych w przepisach prawnych, procedurach i innej stosowanej dokumentacji oraz ustalonych ustnie;
- 2) ocenę skuteczności funkcjonowania systemu zarządzania dla realizacji Polityki Jakości i osiągnięcia jej celów oraz sformułowanie ewentualnych korekt Polityki i jej celów;
- 3) sformułowanie wytycznych w sprawie zmian w systemie dla jego doskonalenia oraz określenie ewentualnych działań, które wpłyną na usprawnienie działalności Urzędu.

Przegląd zarządzania przeprowadzany jest przed terminem auditu zewnętrznego, zaś jego konkretny termin wyznacza Burmistrz, na wniosek Pełnomocnika ds. jakości. Pełnomocnik ds. jakości zawiadamia kierowników komórek organizacyjnych i pracowników na samodzielnych stanowiskach o ustalonym terminie przeglądu i zakresie informacji do przygotowania na przegląd z poszczególnych obszarów działania Urzędu. Informacje na przegląd kierownicy komórek organizacyjnych i pracownicy na samodzielnych stanowiskach dostarczają Pełnomocnikowi ds. jakości na 7 dni przed terminem przeglądu. Na podstawie danych wejściowych Pełnomocnik ds. jakości dokonuje analizy zebranych informacji i sporządza pisemne sprawozdanie z funkcjonowania systemu zarządzania jakością za okres od ostatniego przeglądu, które, na 3 dni przed terminem przeglądu przedkłada Burmistrzowi.

Burmistrz dokonuje przeglądu przy udziale Pełnomocnika ds. jakości, Zastępcy Burmistrza, Skarbnika Miasta oraz wyznaczonych kierowników komórek organizacyjnych Urzędu oraz specjalistów, których udział uzna za celowy.

Po przeglądzie Pełnomocnik w terminie 7 dni od daty przeglądu, sporządza raport, który przekazuje Burmistrzowi celem zatwierdzenia. Pełnomocnik rozpowszechnia potwierdzone kopie raportu do komórek organizacyjnych Urzędu. Pełnomocnik ds. jakości realizuje lub uruchamia realizację decyzji i innych wytycznych Burmistrza, wynikających

z raportu, nadzoruje realizację uruchomionych zadań, oraz informuje Burmistrza w przypadku zagrożeń realizacji, których sam nie może usunąć.

5.6.2 Dane wejściowe do przeglądu

Danymi wejściowymi do przeglądu zarządzania są:

- 1) sprawozdanie określające wyniki z auditów wewnętrznych i zewnętrznych przeprowadzonych w czasie od ostatniego przeglądu,
- 2) informacja dotycząca wyników badania percepcji Klientów, w tym informacji zwrotnej - skarg i odwołań Klientów Urzędu,
- 3) ocena sposobu realizacji procesów, w tym opisanych dokumentami systemu zarządzania jakością i zgodności wykonywania zadań (usług/produktów Urzędu) z określonymi wymaganiami, w tym z przepisami prawa i ustalonymi celami dotyczącymi produktów/usług,
- 4) informacja o stopniu i skuteczności przeprowadzonych działań zapobiegawczych i korygujących,
- 5) sprawozdanie o rezultatach podjętych działań, które wynikały z poprzednich przeglądów,
- 6) prognoza zmian, mogących wpłynąć na system zarządzania jakością,
- 7) ocena realizacji zaleceń dotyczących doskonalenia systemu zarządzania,
- 8) ocena szkoleń pracowników,
- 9) ocena realizacji Polityki Jakości pod kątem jej ciągłej przydatności oraz celów dotyczących jakości – operacyjnych.

Opracowywanie danych wejściowych do przeglądu nadzoruje Pełnomocnik ds. jakości. Wyniki analizy danych wejściowych na przegląd ujęte są w sprawozdaniu na przegląd zarządzania.

5.6.3 Dane wyjściowe z przeglądu

Raport z przeglądu zarządzania zawiera dane wyjściowe z przeglądu, obejmujące podjęte decyzje i ustalone działania dotyczące:

- 1) doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością i jego procesów,
- 2) podnoszenia poziomu jakości świadczonych usług i produktów w stosunku do wymagań Klientów.

W Raporcie określa się środki na realizację przyjętych działań, terminy ich realizacji oraz osoby zobowiązane do ich wykonania.

6. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI

6.1 Zapewnienie zasobów

Urząd dla optymalnej realizacji zadań samorządowych i spełniania oczekiwań i słuszych wymagań Klientów, a tym samym zwiększania ich zadowolenia ze świadczonych przez Urząd usług, jak też w celu utrzymania i doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością dysponuje odpowiednimi zasobami w zakresie:

- 1) wykwalifikowanej kadry,
- 2) pomieszczeń biurowych i zorganizowanych w nich stanowisk pracy, które są wyposażone odpowiednio w urządzenia, sprzęt komputerowy, oprogramowanie, materiały biurowe i inne urządzenia w niezbędnym zakresie służącym do wykonywania zadań na danym stanowisku,
- 3) dostępności do informacji dotyczących wykonywanych zadań, w tym do przepisów prawnych i dokumentacji,
- 4) środków finansowych określanych corocznie w budżecie miasta na działalność Urzędu, w tym na zatrudnienie kadry oraz na zakupy inwestycyjne i administracyjne.

Odpowiedzialność i uprawnienia dotyczące wykonywania zadań w ramach zapewnienia zasobów jest ustalona przez Burmistrza przede wszystkim w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu. Zasady i tryb postępowania w tym zakresie zostały ustalone na podstawie obowiązujących przepisów prawnych i stosowanej praktyki postępowania. Są one opisane w zarządzeniach Burmistrza, niniejszej Księdze Jakości oraz w udokumentowanych procedurach.

W Urzędzie regularnie przeprowadzany jest przegląd stanu zasobów. Odbywa się to w ramach przeglądu zarządzania. Wyniki przeglądu wykorzystywane są w pracach nad

budżetem miasta w zakresie planowania środków finansowych na zatrudnienie i szkolenie pracowników oraz wydatki inwestycyjne i administracyjne.

6. 2 Zasoby ludzkie

Pracownicy Urzędu w ustalonym w Regulaminie Organizacyjnym podziale zadań, odpowiedzialności i uprawnień świadczą usługi, które obejmują realizację zadań samorządowych związanych z zaspokojeniem potrzeb zbiorowych społeczności miasta oraz załatwianie spraw indywidualnych z różnych dziedzin życia lokalnego. Pracownicy Urzędu to kadra o wysokich kompetencjach, które wynikają z posiadanych kwalifikacji, wykształcenia, przeszkolenia oraz odpowiednich umiejętności praktycznych i doświadczenia zawodowego. Zatrudnieni pracownicy spełniają wymagania określone w przepisach prawnych zewnętrznych dotyczących pracowników samorządowych oraz wymagania ustalone wewnętrznie w trybie Regulaminu wynagradzania.

Pracownicy mają świadomość, iż standardy dobrze wykonanej pracy są oczywistym, naturalnym i trwałym elementem usług samorządowych, bowiem Burmistrz, jego Zastępca, Sekretarz Miasta i Skarbnik Miasta podczas narad i szkoleń, spotkań indywidualnych z pracownikami, poprzez rozpowszechnienie w Urzędzie informacji wskazują istotę i ważność działań każdego z pracowników, które, na co dzień przyczyniają się do spełniania wymagań Klientów i realizacji przyjętych celów w działalności Urzędu.

Urząd corocznie umożliwia pracownikom podwyższanie kompetencji poprzez udział w szkoleniach, warsztatach, seminariach, bądź doskonaleniu zawodowym w zakresie tematycznie związanym z realizowanym przez nich zakresem zadań, jak też w dziedzinach potrzebnych w działalności Urzędu. Koordynatorem działań w tym obszarze jest Sekretarz Miasta, który biorąc pod uwagę wnioski kierowników komórek organizacyjnych i pracowników na samodzielnych stanowiskach składane do 30 września każdego roku, planuje potrzeby dotyczące szkoleń. Na podstawie planu wnioskuje do Burmistrza o ujęcie w budżecie środków finansowych na szkolenia oraz sporządza plan dotyczący tematyki szkoleń w terminie do 31 grudnia. Na szkolenia zewnętrzne pracownicy są typowani przez bezpośredniego przełożonego, który przedstawia propozycję Sekretarzowi Miasta. Sekretarz po sprawdzeniu zasadności wyraża zgodę. Ponadto, Burmistrz może także umożliwić pracownikowi podnoszenie kwalifikacji

w formie kształcenia w szkołach wyższych, poprzez szkolenie i doskonalenie zawodowe w formach pozaszkolnych lub odbywanie aplikacji, o ile jest to uzasadnione potrzebami Urzędu i możliwe stosownie do zaplanowanych i posiadanych środków finansowych.

Ocena szkoleń dokonywana jest za pomocą ankiet przez pracowników biorących w nich udział. Sekretarz Miasta corocznie ocenia skuteczność szkoleń. Wyniki tej oceny wykorzystuje do planowania szkoleń na kolejny okres i jako dane na przegląd zarządzania. W Urzędzie przewidziana jest także forma szkoleń w ramach służby przygotowawczej dla pracowników, podejmujących po raz pierwszy pracę na stanowisku urzędniczym, której

celem jest teoretyczne i praktyczne przygotowanie pracownika do należytego wykonywania obowiązków służbowych. Bezpośredni nadzór nad przebiegiem służby przygotowawczej i organizowaniem egzaminów dla pracowników Urzędu sprawuje Sekretarz Miasta przy udziale odpowiednio kierowników komórek organizacyjnych. Ocena skuteczności przeprowadzonych działań w tym zakresie odbywa się w formie egzaminu. Poza tym praca kadry Urzędu, jak i posiadane przez nią kompetencje są regularnie poddawane ocenie stosownie do ustaleń Burmistrza przyjętych w Regulaminie dokonywania okresowej oceny kwalifikacyjnej pracowników samorządowych zatrudnionych w Urzędzie oraz przedmiotowych przepisów prawnych zewnętrznych.

Dowody kompetencji pracowników są gromadzone przez pracownika ds. kadr. W aktach osobowych pracowników są przechowywane zapisy dotyczące kwalifikacji pracownika - wykształcenia (kopie świadectw szkolnych, dyplomów), doświadczenia zawodowego (świadectwa pracy), przeszkolenia i umiejętności (kopie zaświadczeń, certyfikatów, itd.). Ponadto, dokumentacja ze szkoleń wewnętrznych (listy obecności ze szkoleń wewnętrznych wraz z programem szkolenia) oraz potwierdzenia przeprowadzonej oceny szkoleń jest prowadzona zgodnie z instrukcją kancelaryjną i przechowywana przez pracownika ds. kadr Urzędu.

6. 3 Infrastruktura

Siedziba Urzędu mieści się w budynku przy ul. Strażackiej 6 A, gdzie są zapewnione miejsca, umożliwiające Klientom swobodne wypełnienie formularzy wniosków i innych dokumentów oraz oczekiwanie na realizację ich spraw. W budynku Urzędu zostały

zapewnione warunki dla obsługi osób niepełnosprawnych poprzez Punkt Informacyjny dla Klientów Urzędu.

mieszczący się na parterze. Na infrastrukturę składa się również przestrzeń pracy, czyli pomieszczenia biurowe, które wyposażone są w meble i sprzęt biurowy oraz komputerowy, w tym potrzebne instalacje techniczne. Każdy pracownik Urzędu ma dostęp do wewnętrznej sieci komputerowej oraz do internetu. Stanowiska pracy są wyposażone w sprzęt komputerowy oraz odpowiednie do potrzeb i charakteru wykonywanych zadań oprogramowanie stosownie do planowanych i posiadanych środków finansowych. W celu zabezpieczenia sieci komputerowej przed dostępem osób nieuprawnionych stosuje się jednoznaczną identyfikację użytkownika, stosowanie dokładnie określonych praw dostępu do systemu i baz danych i trybu uwierzytelnienia, aktualizację haseł dostępu, czasowe logowanie, oraz blokowanie użytkowników podających błędne hasła lub próbujących logować się poza godzinami otwarcia Urzędu. Administracja siecią informatyczną i jej zabezpieczenie należy do Informatyka.

Zadania dotyczące infrastruktury to także:

- 1) zaopatrzenie materiałowo-techniczne, w druki, formularze i pieczęcie urzędowe, wyposażenie biurowe i zakup sprzętu,
- 2) zaopatrzenie w wodę, energię elektryczną,
- 3) utrzymywanie łączności oraz usług pocztowych,
- 4) zabezpieczenie budynku w system alarmowy i utrzymywanie należytej czystości budynku.

Zadania te realizuje Wydział Organizacyjny podległy bezpośrednio Sekretarzowi Miasta. Corocznie określone są potrzeby dotyczące modernizacji i remontów budynku, zakupu i naprawy sprzętu biurowego, urządzeń, w tym sprzętu komputerowego i oprogramowania, remontu pomieszczeń biurowych i na tej podstawie w trakcie prac nad budżetem miasta planowane są optymalne środki finansowe na zabezpieczenie niezbędnych potrzeb i rozwój infrastruktury. W utrzymaniu infrastruktury stosowane są wymagania prawne, a więc przepisy prawne z zakresu budownictwa oraz bezpieczeństwa i higieny pracy.

6. 4 Środowisko pracy

Burmistrz dba o organizację pracownikom optymalnych warunków do wykonywania pracy w czasie świadczenia usług dla Klientów, zaś Klientom dobrych warunków obsługi. Środowisko pracy Urzędu to środowisko biurowe, które nie jest objęte szczególnymi wymaganiami, mającymi wpływ na zgodność produktów i usług Urzędu z określonymi wymaganiami. Z myślą o Klientach, godziny pracy Urzędu ustalone są od 7³⁰ do 15³⁰ w dni robocze od poniedziałku do piątku. Urząd Stanu Cywilnego przyjmuje interesantów w godzinach pracy, a w zależności od zapotrzebowania funkcjonuje również w soboty.

W dostępnej infrastrukturze budynku Urzędu stworzone są warunki pracy dla pracowników i obsługi Klientów (patrz: opis w 6.3). Za nadzór nad bezpieczeństwem, higieną i ochroną przeciwpożarową w Urzędzie odpowiada Sekretarz Miasta. Zarządza on czynnikami (fizycznymi) środowiska pracy, które dotyczą zachowania odpowiedniej przestrzeni, temperatury, oświetlenia i czystości we wszystkich pomieszczeniach Urzędu. Dbą również o estetykę pomieszczeń i ergonomiczną organizację pracy. W tym zakresie wykorzystywane są: ocena stanu bezpieczeństwa i higieny pracy oraz zgłoszenia potrzeb z poszczególnych komórek organizacyjnych. W zarządzaniu środowiskiem pracy stosowane są wymagania prawne, a więc odpowiednie przepisy prawne, w tym z dziedziny bezpieczeństwa i higieny pracy. Sekretarz Miasta systematycznie realizuje działania, które podnoszą standard wyposażenia biurowego i socjalnego, corocznie określając potrzeby, na podstawie których planowane są w trakcie prac nad budżetem gminy optymalne środki finansowe na realizację ustalonych potrzeb i rozwój środowiska pracy.

Burmistrz, jego Zastępca, Sekretarz Miasta i Skarbnik Miasta kreują dobre stosunki międzyludzkie i dobrą atmosferę pracy, uznając, że te czynniki mają także istotny wpływ na skuteczność pracy pracowników Urzędu i jakość świadczonych usług. Przejawia się to działaniami w zakresie kształtowania i rozwoju kultury organizacyjnej Urzędu, które dotyczą:

- 1) doskonalenia warunków pracy,
- 2) podnoszenia świadomości pracowników, co do wpływu i ważności zaangażowania i działań każdego pracownika na wizerunek Urzędu, jak też zadowolenie Klientów z usług Urzędu,

- 3) wdrażania kreatywnych, innowacyjnych metod pracy i motywowania pracowników,
- 4) określenia udziału pracowników w realizacji zadań (procesach),
- 5) aktywizowania pracowników oraz zapewnienia im doskonalenia zawodowego i rozwoju ich kwalifikacji i umiejętności poprzez szkolenia i doszkalcenie,
- 6) doskonalenia komunikacji wewnętrznej, w tym organizowania narad roboczych oraz spotkań integracyjnych pracowników.

7. REALIZACJA PRODUKTU

7. 1 Planowanie realizacji produktu

Planowanie realizacji produktu oznacza zaplanowanie sposobu świadczenia usług, biorąc pod uwagę uwarunkowania w których działa administracja samorządowa gminy. Urząd jako instytucja pomocnicza w realizacji kompetencji Rady Miasta i Burmistrza, wykonuje zadania własne gminy, zlecone z zakresu działania organów administracji rządowej i powierzone, wynikające z porozumień zawartych między gminą, a jednostkami samorządu terytorialnego oraz pozostałe, w tym określone Statutem Miasta, uchwałami Rady i zarządzeniami Burmistrza. Zadania te wynikają z obowiązujących przepisów prawnych, i zostały skonkretyzowane w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu.

Urząd określił procesy realizowane na rzecz Klientów (tzw. operacyjne), istotne dla jakości usług i produktów oferowanych przez Urząd oraz procesy: wspomagające, doskonalenia i zarządzania, mające znaczenie dla wykonania procesów operacyjnych (patrz: opis w 4.1). Przebieg wszystkich procesów jest wzajemnie zależny, co zostało w Urzędzie zobrazowane poprzez wskazanie sekwencji procesów, ich struktury i powiązań między nimi (patrz: opis w 4.1 i Mapa procesów).

Wynikiem procesów operacyjnych są specyficzne dla administracji samorządowej produkty. Obejmują one w szczególności następujący katalog:

- a) decyzje administracyjne,
- b) projekty uchwał Rady Miasta,
- c) projekty zarządzeń Burmistrza,

- d) umowy (m.in. porozumienie o współpracy, umowy w trybie ustawy prawo zamówień publicznych, umowy zlecenia, umowy najmu, użyczenia, dzierżawy zasobów gminnych, umowy o wykonanie zadania publicznego przez organizację pozarządową),
- e) informacje (m.in. zawiadomienie, sprawozdanie, przekazanie danych statystycznych, oferta, spotkanie, szkolenie, konkurs, wezwanie, upomnienie, tytuł wykonawczy, plan, harmonogram, instrukcja, protokół, ogłoszenie, ankieta),
- f) poświadczenia (m.in. zaświadczenie, wypis, wrys, akta i odpisy akt stanu cywilnego, akta nadania stopnia awansu zawodowego nauczycielowi),
- g) wpisy do rejestru/ewidencji i sam rejestr/ewidencja (m.in. spis wyborców, księga stanu cywilnego),
- h) projekt kluczowy,
- i) wniosek (m.in. o dofinansowanie realizacji projektu, o pozwolenie na budowę),
- j) dowód osobisty,

Wymienione przykładowo produkty tworzą określoną wartość – tzw. wartość dodaną dla Klienta Urzędu.

Stosownie do określonego w Urzędzie podziału odpowiedzialności, realizację procesów koordynują i nadzorują ich przebieg właściciele, głównie – kierownicy komórek organizacyjnych, pracownicy stanowisk samodzielnych, bądź inni pracownicy działający w ramach upoważnienia Burmistrza.

Według przyjętych w Urzędzie metod są określane wymagania dla każdego zadania/produktu w zakresie wymagań prawnych, wymagań Klienta i własnych (patrz: opis w 7.2). W ramach wyszczególnionych procesów operacyjnych odpowiednio kierownicy komórek organizacyjnych wskazali mierzalne, spójne z Polityką Jakości cele dotyczące jakości odnoszące się do produktów, czyli wyników tych procesów (zadań). Cele te są skonkretyzowane i udokumentowane w procedurach opisowych, lub schematycznych, lub wykazach zapisów dla zadań/procesów zaplanowanych w formie procedur ustnych.

Tryb realizacji procesów, miejsca i metodyka monitorowania, w tym weryfikowania i kontroli produktu przed jego wydaniem Klientowi, a tym samym kompletny sposób wykonania usług i produktów został zaplanowany:

- 1) w operacyjnych, wewnętrznych dokumentach systemu jakości – Księdze Jakości, procedurach, instrukcjach, programach, harmonogramach,

- 2) w formie procedur ustnych, dla których w postępowaniu stosuje się reguły określone w sposób wystarczający przede wszystkim w przepisach prawnych.

Dokumentacja niezbędna jako instrukcja pracy w realizacji procesów/ zadań jest ustalona w Urzędzie stosownie do postanowień procedury nadzoru nad dokumentami i zapisami. Są to przede wszystkim Księga Jakości, procedury opisowe i schematyczne (patrz: Wykaz procedur) oraz akty prawne. Wykaz procedur stanowi Załącznik Nr 3 do Procedury nadzoru nad dokumentami i zapisami (Pw2-01/Pj-B).

Zapisy dostarczające dowodów, że procesy (zadania) i produkty, będące ich wynikiem, spełniają wymagania, są ustanowione w przepisach prawnych oraz w udokumentowanych procedurach. Pracownicy na podstawie znajomości stosowanych przepisów prawnych i procedur posiadają wiedzę w zakresie potrzeb dotyczących sporządzania zapisów w toku prowadzonego postępowania, czy realizowanych zadań.

Zasoby niezbędne dla realizacji usług samorządowych planowane są w ramach przeglądu zarządzania oraz prac nad budżetem miasta, który stanowi finansowo-rzeczowe zestawienie możliwości wykonawczych Urzędu, uwzględniające także doskonalenie infrastruktury i środowiska pracy, zapewnienie zatrudnienia kompetentnych pracowników i szkolenia pracowników (patrz: opis w 6).

Te formy stanowią wyniki planowania realizacji produktów i usług samorządowych.

Planowanie realizacji usług, a więc procesów operacyjnych odbywa się sposób ciągły stosownie do ustalonych w systemie działań, w tym w wyniku auditów wewnętrznych, monitorowania procesów i produktów/usług, przeprowadzanych analiz, nowelizacji przepisów prawnych oraz decyzji z przeglądu zarządzania. W planowaniu uwzględnia się posiadane zasoby, wymagania przepisów prawa i Klientów Urzędu.

7. 2 Procesy związane z Klientem

7.2.1 Określenie wymagań dotyczących produktu

Urząd ustalił zasady postępowania w zakresie rozpoznawania wymagań dotyczących świadczenia usług i realizacji produktów dostarczanych Klientom. Zasady te obejmują zadania realizowane „z urzędu” oraz „na wniosek Klienta” i dotyczą:

- 1) określania wymagań przepisów prawnych, mających zastosowanie do produktów/usług, co odbywa się m.in. w formie wskazania mających zastosowanie przepisów w udokumentowanych procedurach, bądź w kartach usług dla procedur ustnych oraz w zarządzeniach Burmistrza.
- 2) określenia wymagań własnych Urzędu w odpowiednich formularzach wniosków i informacjach o sposobie załatwienia danej sprawy w Urzędzie; dla potrzeb klientów stosuje się tzw. Karty Usług, zawierające informacje o wymaganiach przepisów prawa i inne wskazówki ustalone przez Urząd w zakresie niezbędnym do składania wniosków w swoich sprawach przez Klientów. Wypełnienie tych wymagań zapewnia spełnienie wszystkich wymogów formalnych do poprawnego załatwienia sprawy przez Urząd (Karty Usług udostępniane są w BIP);
- 3) określania wymagań Klientów na podstawie ich informacji przekazywanych w składanych wnioskach i pismach oraz w bezpośrednich kontaktach pracowników z Klientami, informacji zebranych w ramach pozyskiwania opinii o działaniach Urzędu, w tym z badań ankietowych. (patrz: opis w 5.2 i punkt 8.2.1).

Funkcjonującymi w Urzędzie sposobami określania wymagań Klienta są:

- 1) analizowanie każdej sprawy zgłoszonej przez Klientów:
 - a) na piśmie (korespondencja), w tym na ustalonych przez Urząd formularzach (także w formie elektronicznej), które informują Klienta o trybie załatwiania danej sprawy oraz o wymaganiach prawnych, co ułatwia Klientowi,
 - b) skompletowanie dokumentacji i prawidłowe złożenie wniosku w danej sprawie,
 - c) w bezpośrednim kontakcie pracowników Urzędu z Klientami w godzinach pracy Urzędu, jak też podczas spotkań z poszczególnymi Klientami lub grupami Klientów,
 - d) w ramach spotkań Burmistrza z mieszkańcami, które odbywają się w określonym dniu tygodnia w wyznaczonych godzinach przyjęć,
- 2) zbieranie informacji i opinii o działaniach Urzędu za pośrednictwem różnych środków komunikacji, w tym mediów, a także w ramach badań ankietowych,

- 3) ustalenie wymagań i udzielanie informacji w „pierwszym” kontakcie z Klientem, co zapewnia funkcjonowanie Punktu Informacyjnego dla Klientów Urzędu.

Spełnienie wymagań Klienta umożliwiają przyjęte w Urzędzie rozwiązania w zakresie:

- 1) jasnych, czytelnych zasad funkcjonowania Urzędu oraz trybu załatwiania spraw,
- 2) organizacji pracy i dostępności pracowników Urzędu w obsłudze Klientów,
- 3) organizacji infrastruktury i środowiska pracy wraz z wyposażeniem,
- 4) zapewnienia środków finansowych na doskonalenie wyżej określonych obszarów,

które są opisane w niniejszej Księdze oraz przedmiotowych procedurach i zarządzeniach.

Wskazane działania są w ustalonym zakresie dokumentowane i przechowywane w aktach spraw.

7.2.2 Przegląd wymagań dotyczących produktu

W ramach określonych w Urzędzie procesów, obejmujących świadczenie usług, są realizowane indywidualnie sprawy Klientów. Przystępując do załatwiania sprawy, pracownik merytorycznie odpowiedzialny za realizację danego zadania, bada możliwość spełnienia przez Urząd potrzeb i oczekiwań Klienta w ramach przepisów prawa materialnego i proceduralnego, z zachowaniem staranności i rzetelności postępowania, biorąc pod uwagę wymagania, o których mowa w punkcie 7.2.1. Pracownik dokonuje tych ustaleń podczas:

- 1) przeglądania złożonych dokumentów (podań, wniosków, itp.), sprawdzając poprawność sformułowania dokumentów, ich kompletność i właściwość Urzędu do załatwienia sprawy,
- 2) uzgodnień ustnych, które Klient potwierdza swoim podpisem na złożonym wniosku.

W przypadku powstania rozbieżności między wymaganiami Klienta, a propozycją załatwienia sprawy przez Urząd, są one rozwiązywane na drodze dodatkowych uzgodnień z Klientem w formie pisemnej, ustnej, telefonicznej w celu uniknięcia ich złej interpretacji przez pracownika. Przegląd wymagań czyli przeprowadzenie oceny możliwości realizacji usługi (sprawy, zadania) i działania wynikające z tej oceny, są potwierdzane w ustalonej formie pisemnej wraz z datą i podpisem pracownika wykonującego te czynności i/lub w formie ustalonego zapisu elektronicznego (tzw. zapis z przeglądu wymagań i działań wynikających z przeglądu) Forma i odpowiedzialność za sporządzenie tych zapisów ustalona jest w wykazach zapisów dla określonych procedur.

Jeżeli zostały zmienione wymagania dotyczące realizacji określonych usług, pracownik merytorycznie odpowiedzialny wprowadza te zmiany w odpowiednich dokumentach – informacjach dla Klientów, formularzach wniosków, Kartach Usług, procedurach i odpowiednio powiadamia o zmianach pracowników, uczestniczących w realizacji zadania.

7.2.3 Komunikacja z Klientem

Klienci mogą uzyskać informacje na temat rodzaju i zakresu spraw:

- 1) w Punktach Informacyjnych dla Klientów Urzędu,
- 2) na stronie Biuletynu Informacji Publicznej Urzędu,
- 3) z gablot informacyjnych, zlokalizowanych na terenie Urzędu,
- 4) bezpośrednio od pracowników poszczególnych komórek organizacyjnych Urzędu.

W celu uzyskania i właściwego wykorzystania informacji zwrotnej od Klientów stosuje się przepisy dotyczące:

- 1) załatwiania skarg i wniosków, które są określone właściwymi aktami prawnymi i ustaloną dla potrzeb Urzędu procedurą,
- 2) realizacji odwołań w trybie postępowania administracyjnego i ordynacji podatkowej,
- 3) rozpatrywania odwołań w trybie przepisów ustawy o zamówieniach publicznych.

Przebieg postępowania skargowego jest ustalony w udokumentowanej procedurze w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu. Proces ten jest nadzorowany przez Sekretarza, który zbiera i analizuje dane ze skarg oraz przedstawia w corocznym sprawozdaniu Radzie Miasta. Analiza zbiorcza jest przeprowadzana raz w roku w ramach przygotowania do przeglądu zarządzania.

7. 3 Projektowanie i rozwój

Urząd Miasta wykonuje swoje zadania w oparciu o przepisy prawa materialnego i procesowego w stosunku do których nie ma prawnej możliwości zaprojektowania zmiany, dokonania weryfikacji lub ich wprowadzenia – to wymaganie normy nie ma zastosowania.

7.4 Zakupy

W realizacji usług samorządowych na rzecz Klientów, Urząd dokonuje zakupów produktów/ usług - roboty inwestycyjne, usługi szkoleniowe, sprzęt komputerowy, oprogramowanie, wyposażenie biurowe, materiały biurowe i promocyjne. Realizacja zakupów przebiega zgodnie z przepisami o zamówieniach publicznych i finansach publicznych oraz z przedmiotowymi wytycznymi Burmistrza (zarządzeniami), regulującymi tryb dokonywania zakupów, udzielania zamówień, przyjmowania i ewidencji zakupów oraz rozliczania finansowego. Urząd działa w tym zakresie z upoważnienia Burmistrza jako organu wykonawczego miasta.

Wymienione przepisy zewnętrzne i wewnętrzne oraz ustalone procedury, wskazują sposób postępowania, zapewniający:

- 1) dokładne i jasne określenie informacji dotyczących zakupów, ich sprawdzenia i zatwierdzenia przed przekazaniem dostawcy,
- 2) określenie kryteriów wyboru i oceny dostawców,
- 3) dokonanie tej oceny i realizacji działań wynikających z oceny,
- 4) przeprowadzenie kontroli jakości dostarczonych zakupów.

Za przeprowadzanie tych czynności odpowiedzialni są pracownicy Urzędu zgodnie z ustaleniami przyjętymi w Regulaminie Organizacyjnym, procedurach oraz zarządzeniach.

W toku zakupów dokumentowane są czynności stosownie do wymagań ustawowych i ustaleń przyjętych w przedmiotowych wykazach zapisów, w tym sporządzane są zapisy wyników oceny i działań wynikających z oceny. Zapisy są czytelne, zidentyfikowane zgodnie z klasyfikacją akt, odpowiednio gromadzone, przechowywane i zachowywane.

W związku z takim podejściem Urząd uznał, że w świadczeniu usług na rzecz Klientów nie dokonuje zakupów, które mają wpływ na zgodność wyników zadań/produktów z wymaganiami, a więc np. na treść decyzji administracyjnych, postanowień, umów, itd. (patrz: opis w 7.1). Stosowane metody postępowania w toku dokonywania zakupów wynikają z przepisów powyżej wskazanych aktów prawnych i nie ograniczają zdolności Urzędu do spełniania przez jego produkty wymagań stawianych im przez Klienta oraz przepisy prawne.

7. 5 Produkcja i dostarczanie usługi - świadczenie usług

Procesy realizacji zadań, w ramach których Urząd świadczy usługi samorządowe zostały zaplanowane w sposób opisany w rozdziale 7.1. Są one wykonywane w warunkach nadzorowanych.

7.5.1 Nadzorowanie produkcji i dostarczania usługi

Warunki nadzorowane świadczenia usług przez Urząd Miasta w Grajewie oznaczają:

- 1) przydzielanie do realizacji zadań kompetentnym pracownikom, stosownie do ustalonego podziału zadań zgodnie z zakresami czynności i ustaleniami wynikającymi z dokumentacji systemu jakości (m.in. Księgi i procedur),
- 2) zapewnienie pracownikom dostępu do odpowiednich informacji o produktach. Informacje dotyczące właściwości produktu dostępne są w przepisach prawnych – zewnętrznych i wewnętrznych aktach prawnych, aktach prawa miejscowego, formularzach wniosków i informacjach Biuletynu Informacji Publicznej, jak też są formułowane na podstawie wyspecyfikowanych wymagań Klientów (w przypadkach, gdy jest to prawnie możliwe),
- 3) zapewnienie dostępu do przepisów prawnych, procedur, instrukcji, regulaminów, ustalających tryb postępowania. W przepisach prawnych i udokumentowanych procedurach zostały określone zasady dotyczące przeprowadzania i monitorowania postępowania oraz weryfikacji i kontroli końcowej produktu. Dostępność tych informacji na stanowiskach pracy dla pracowników merytorycznie właściwych do świadczenia danej usługi, zapewnia, że realizowane usługi samorządowe i ich wyniki spełniają wymagania Klientów. Rozpowszechnienie tych dokumentów odbywa się w Urzędzie wg zasad ustalonych w „Procedurze nadzoru nad dokumentami i zapisami”,
- 4) ustalenie i stosowanie zasad prowadzenia monitorowania realizacji procesów i kontroli ich wyników (patrz: opis w 8.2.3),

5) właściwe oznaczenie statusu spraw i dbałość o dokumentację, co oznacza właściwe postępowanie z aktami spraw, czyli dokumentami i zapisami, zarówno w wersji papierowej, jak i elektronicznej poprzez stosowanie postanowień instrukcji kancelaryjnej i zasad dotyczących archiwizowania dokumentów (patrz: opis w 7.5.3 i 7.5.5),

6) stosowanie właściwego wyposażenia stanowisk pracy (patrz: opis w 6.3 i 6.4).

Dostępność tych informacji na stanowiskach pracy dla pracowników merytorycznie właściwych do świadczenia danej usługi/ zadania i ich poprawne stosowanie, zapewnia, że realizowane usługi samorządowe i ich wyniki/ produkty (patrz: opis w 7.1) spełnią wymagania Klientów w optymalnym zakresie. Odnosi się to do każdej sytuacji, kiedy pracownik merytorycznie realizujący usługę (zadanie→ sprawę), po przeprowadzonym przeglądzie wymagań (patrz: opis w 7.2), czuwa nad zachowaniem w trakcie załatwiania sprawy zgodności jej identyfikacji i statusu, trybu postępowania i wyniku końcowego (produktu) z ustalonymi wymaganiami. Natomiast zadaniem kierownika każdej komórki organizacyjnej jest nadzorowanie prawidłowego, terminowego, zgodnego z prawem wykonywania zadań przez daną komórkę organizacyjną oraz załatwiania spraw przez pracowników.

7.5.2 Walidacja procesów produkcji i dostarczania usługi

Każdy zidentyfikowany proces jest określony przez mierniki, a wyniki procesów są weryfikowane przy pomocy monitorowania i pomiarów, dlatego też walidacja nie ma zastosowania do procesów realizowanych w Urzędzie. Wyłączenie jej nie wpływa na zdolność Urzędu do dostarczania produktu spełniającego wymagania Klienta i mających zastosowanie wymagań prawnych.

7.5.3 Identyfikacja i identyfikowalność

Usługi samorządowe identyfikowane są według kategorii spraw wnoszonych przez Klientów, które są odpowiednio przez pracowników klasyfikowane. Zapisy w tym zakresie sporządzane są zgodnie z postanowieniami Instrukcji Kancelaryjnej i Jednolitym Rzeczkowym

Wykazem Akt. Dokumenty, w tym zapisy gromadzone są i przechowywane w merytorycznych komórkach organizacyjnych jako akta spraw w określonej klasyfikacji dla usługi (procesu) danego rodzaju. Stosowane metody w tym zakresie zapewniają identyfikowalność, a więc możliwość prześledzenia historii każdej sprawy w ramach wykonywanych procesów realizacji zadań, poczynając od rejestracji sprawy w Urzędzie, po jej wynik końcowy.

7.5.4 Własność Klienta

W toku załatwiania indywidualnych spraw Klientów w ramach realizowanych zadań (procesów) są wykorzystywane ich dane osobowe. Są one przez pracownika prowadzącego przyporządkowane do sprawy i identyfikowane pod numerem sprawy. Ich zgodność jest weryfikowana na każdym etapie postępowania. Do ochrony i zabezpieczenia danych osobowych w Urzędzie, a także w przypadku naruszenia danych osobowych w toku ich przetwarzania, stosowane są metody postępowania oraz środki techniczne i organizacyjne, zapewniające ochronę przetwarzanych danych, odpowiednią do zagrożeń oraz kategorii danych objętych ochroną. Ustalone metody wynikają z ustawy o ochronie danych osobowych, Polityki bezpieczeństwa informacji i Instrukcji zarządzania systemem informatycznym.

7.5.5 Zabezpieczenie produktu

Pracownik merytorycznie prowadzący usługę (zadanie – sprawę) czuwa nad zachowaniem zgodności jej identyfikacji, trybu postępowania i wyniku końcowego (produktu). Zgromadzone w toku postępowania w aktach spraw - dokumenty, w tym zapisy są zabezpieczone przed nieupoważnionym dostępem i są gromadzone w teczkach i przechowywane w miejscach do tego przeznaczonych stosownie do zasad określonych w Regulaminie Pracy Urzędu, w Polityce bezpieczeństwa informacji i Instrukcję zarządzania systemem informatycznym. Dokumenty – pisma, decyzje, zaświadczenia, itd. (produkty), będące wynikiem określonych usług przygotowane dla Klienta są identyfikowane, rejestrowane, pakowane i dostarczane Klientowi stosownie do przepisów Instrukcji

Kancelaryjnej, w sposób zapewniający ich bezpieczne dostarczenie bez utraty ich jakości. Funkcjonujący system komputerowy posiada odpowiednie wielostopniowe zabezpieczenia przechowywanych w nim w formie elektronicznej dokumentów. Nośniki są przechowywane w zabezpieczonym pomieszczeniu serwera. W systemie wydawania dowodów osobistych stosowane jest zabezpieczenie dostępu do terminali sieciowych poprzez użycie kart chipowych. Dla podglądu do ewidencji gruntów i budynków, prowadzonej przez inną jednostkę, tj. Starostwo Powiatowe w Grajewie, stosowany jest system uwierzytelnienia poprzez podanie loginu i hasła.

8. POMIARY, ANALIZA I DOSKONALENIE

8.1 Postanowienia ogólne

W Urzędzie zostały zaplanowane i wdrożone metody dotyczące monitorowania, analizy i doskonalenia wykorzystywane w celu systematycznego sprawdzania zgodności z wymaganiami i poprawności realizowanych zadań oraz dalszego doskonalenia świadczonych przez Urząd usług. Dotyczą one następujących obszarów działalności Urzędu:

- 1) funkcjonowania systemu zarządzania jakością,
- 2) zgodności realizacji procesów i zgodności ich wyników – produktów/usług, oraz
- 3) zadowolenia Klientów z usług Urzędu.

Przyjęte metody monitorowania to:

- 1) ustalone formy badania informacji o stopniu zadowolenia Klientów,
- 2) proces auditów wewnętrznych,
- 3) działania sprawdzające dotyczące procesów i produktów, w tym kontrola końcowa produktu.

Uzyskane wyniki, poddane w ustalonym trybie analizie i ocenie, dają podstawową wiedzę o skuteczności działalności Urzędu i obszarach do doskonalenia, w tym podejmowania dalszych ustalonych działań w ramach ciągłego doskonalenia (patrz: opis w 8.5). Umożliwia to lepszą organizację pracy i realizację zadań, których efektem będzie zachowanie skuteczności systemu zarządzania jakością oraz poprawa zadowolenia Klientów.

Stosowane metody monitorowania, analizy i doskonalenia są opisane lub zostały powołane w niniejszym rozdziale.

8. 2 Monitorowanie i pomiary

8.2.1 Zadowolenie Klienta

Burmistrz i pracownicy Urzędu uznają, że opinie Klientów są istotnym wskaźnikiem skuteczności usług samorządowych i kierunków ich dalszego doskonalenia.

Sposób zbierania danych z powyższych źródeł został zaplanowany w odniesieniu do czasu i formy ich realizacji.

Informacje na temat poziomu zadowolenia Klientów zewnętrznych pozyskiwane są z następujących źródeł:

- 1) skarg i wniosków składanych przez Klientów w sprawach realizacji przez Urząd zadań,
- 2) badań ankietowych,
- 3) postępowania odwoławczego,
- 4) interpelacji i zapytań radnych kierowanych do Burmistrza,
- 5) analizy informacji medialnych dotyczących działalności Urzędu.

Postępowanie odwoławcze realizowane jest na podstawie przepisów określonych w zewnętrznych aktach normatywnych, w szczególności Kodeksu postępowania administracyjnego i przepisów wykonawczych. Analizy i oceny informacji w tym zakresie dokonują kierownicy komórek organizacyjnych raz w roku w ramach przygotowania do przeglądu zarządzania.

Odpowiedź na interpelację bądź zapytanie radnego może być udzielana ustnie na sesji lub w formie pisemnej – w terminie 14 dni – na ręce Przewodniczącego Rady i radnego składającego interpelację bądź zapytanie. Odpowiedzi udziela Burmistrz lub właściwe rzeczowo osoby, upoważnione do tego przez Burmistrza. W razie uznania odpowiedzi za niezadowolającą, radny interpelujący bądź zwracający się z zapytaniem może zwrócić się do Przewodniczącego Rady o nakazanie niezwłocznego uzupełnienia odpowiedzi. Sprawy zgłaszane w interpelacjach są rejestrowane i załatwiane „od ręki” bądź Burmistrz wskazuje przewidywany czas ich realizacji. Analizy i oceny informacji w tym zakresie dokonuje Sekretarz Miasta raz w roku w ramach przygotowania do przeglądu zarządzania.

Urząd przeprowadza raz w roku badania ankietowe reprezentatywnej grupy danej kategorii Klientów Urzędu. Są one koordynowane przez Pełnomocnika ds jakości, który

proponuje zakres badania (czas trwania badania i grupę Klientów), sposób postępowania, zasoby, związaną z tym odpowiedzialność za poszczególne czynności oraz treść kwestionariusza ankiety. Projekt planu realizacji badania ankietowego Pełnomocnik ds. jakości przekazuje do zaakceptowania Burmistrzowi. Wyniki badań są analizowane przez Pełnomocnika ds. jakości.

Informacje dotyczące działalności Urzędu, ukazujące się w mediach są monitorowane przez Sekretarza Miasta i pracownika Referatu Strategii Rozwoju i Promocji Miasta. W przypadku konieczności sprostowania informacji podanych w mediach, w oparciu o konsultacje z właściwym pracownikiem merytorycznym i po akceptacji Burmistrza udzielana jest stosowna odpowiedź. Analiza informacji negatywnych i pozytywnych dotyczących działalności Urzędu dokonywana jest przez Pełnomocnika ds. jakości raz w roku w ramach przygotowania do przeglądu zarządzania.

Informacje na temat poziomu zadowolenia Klientów są gromadzone i analizowane, a na bazie ich wyników określa się obszary, które wymagają poprawy i doskonalenia. W przypadku niezgodności inicjowane są działania korygujące lub zapobiegawcze, aby skorygować niezgodności, bądź ewentualne zagrożenia i ich przyczyny oraz zapobiec ich wystąpieniu w przyszłości. Informacje, które określają zadowolenie Klienta są poddawane analizie przez pracowników odpowiedzialnych za koordynowanie wyżej wymienionych działań. Wyniki analizy stanowią dane wejściowe przekazywane Pełnomocnikowi ds. jakości w celu uwzględnienia ich w sprawozdaniu na przegląd zarządzania.

8.2.2 Audit wewnętrzny

W Urzędzie przeprowadzane są w zaplanowanych odstępach czasu audyty wewnętrzne, których wyniki pozwalają określić zgodność z wymaganiami stosowanej normy, jak też przyjętymi ustaleniami systemu zarządzania jakością oraz systematycznie oceniać jego skuteczność. Odpowiedzialność, wymagania dotyczące planowania i przeprowadzania auditów oraz przedstawiania wyników i utrzymywania zapisów z auditów zostały określone w „Procedurze auditów wewnętrznych”.

8.2.3 Monitorowanie i pomiary procesów i produktu

Celem monitorowania zidentyfikowanych w Urzędzie procesów, w tym świadczonych usług samorządowych (procesy operacyjne) jest zbieranie danych potrzebnych do zarządzania procesami i analizy właściwości produktów na ustalonych etapach ich realizacji, co umożliwia sprawdzenie ich zgodności z przyjętymi założeniami, wymaganiami.

Monitorowanie jest zaplanowane w zakresie trybu, formy, częstotliwości, odpowiedzialności i prowadzenia zapisów w sposób opisany w 7.1. Postępowanie w tym zakresie ustalone jest w dokumentacji systemu jakości, a zwłaszcza w procedurach, harmonogramach i planach oraz w aktach prawnych – ustawach, rozporządzeniach, uchwałach i zarządzeniach. Odpowiedzialność za monitorowanie powierzona została pracownikom stosownie do ustaleń przyjętych w Księdze Jakości i procedurach, które są spójne z postanowieniami zawartymi w Regulaminie Organizacyjnym i zakresach czynności oraz dodatkowo w imiennych upoważnieniach i pełnomocnictwach Burmistrza.

Monitorowanie wykonywane jest na ustalonych etapach realizacji zadania w trybie:

- 1) kontroli (bieżącego lub doraźnego nadzoru), czyli sprawdzenia przez właściciela procesu (przede wszystkim przez kierownika komórki organizacyjnej) wykonania czynności w procesie,
- 2) samokontroli, czyli sprawdzenia przez pracownika (działającego w ramach upoważnienia Burmistrza) wyników własnej pracy,
- 3) kontroli wewnętrznej.

Obowiązujące kryteria monitorowania dotyczą:

- 1) ilości wykonanych spraw w ramach danego zadania - procesu,
 - 2) terminowości załatwiania spraw,
 - 3) zgodności z przepisami prawnymi,
 - 4) stopnia wykonania zaplanowanych celów dotyczących jakości dostarczonych produktów (celów dla poszczególnych zadań, procesów)
 - 5) stopnia spełnienia wymagań Klientów,
 - 6) zgodności z ustaleniami własnymi (np. w procedurach, zarządzeniach, itd.),
- co oznacza badanie zgodności stosowanej praktyki (czynności realizowanych w ramach danego procesu) w zakresie merytorycznym oraz formalno-prawnym.

Monitorowanie może być prowadzone w formie:

- 1) weryfikacji, czyli porównania stopnia realizacji z np. ustaloną procedurą, planem działania, wzorcem – „matrycą” danego rodzaju dokumentu,
- 2) przeglądania akt sprawy, w tym sporządzonych zapisów,
- 3) analizy ustalonego celu (miernika) dla zadania,
- 4) obserwacji pracy.

Elementem końcowym monitorowania jest tzw. kontrola końcowa realizacji zadania - procesu i jego wyniku – produktu. Obejmuje ona sprawdzenie stopnia załatwienia sprawy, a więc wykonania wymaganych czynności i prowadzenia zapisów (sporządzenia potrzebnej dokumentacji i złożenia podpisów). Fakt dokonania kontroli jest potwierdzony podpisem osoby upoważnionej na kopii pisma, decyzji, itd. (produktu), który pozostaje w aktach sprawy. Po dokonaniu tego sprawdzenia Burmistrz lub upoważnieni pracownicy przez złożenie swojego podpisu wraz z pieczętą, zatwierdzają pismo, lub decyzję, lub zaświadczenie, itd., co oznacza w rozumieniu normy, zwolnienie produktu do Klienta. Tryb sporządzania oraz treść i forma tych zapisów z końcowego sprawdzenia i zatwierdzenia produktu zostały ustalone w rozdziale IX - „Zasady podpisywania pism i decyzji ” Regulaminu Organizacyjnego Urzędu.

Zapisy z monitorowania gromadzone są w aktach spraw, które są przechowywane zgodnie z postanowieniami instrukcji kancelaryjnej.

W przypadku stwierdzenia nieprawidłowości w realizacji procesów i produktów Urzędu podejmowane są działania ustalone w procedurze nadzoru nad produktem niezgodnym.

Analiza wyników monitorowania procesów i produktów należy do kierowników komórek organizacyjnych Urzędu w zakresie ich działania. Jest ona dokonywana raz w roku w okresie przygotowań do przeglądu zarządzania. Wnioski z tej analizy kierownicy przedstawiają Pełnomocnikowi ds. jakości, który ujmuje je w sprawozdaniu na przegląd zarządzania. Pełnomocnik przedstawia następnie informację na ten temat podczas przeglądu zarządzania. Wyniki pomiarów i monitorowania są także podstawą do podejmowania działań w ramach doskonalenia systemu.

8.3 Nadzór nad produktem niezgodnym

Wyniki realizowanych w Urzędzie zadań na rzecz Klientów zostały wymienione w rozdziale 7.1 Księgi. Wykonanie każdego zadania prowadzone jest w warunkach nadzorowanych wskazanych w rozdziale 7.5 Księgi. Niemniej jednak w przypadku powstania sytuacji nieprawidłowych, niezgodnych z wymaganiami Klienta, z przyjętą praktyką postępowania, wynikającą w szczególności z przepisów prawnych, bądź normy i ustaleń wewnętrznych w Urzędzie, są stosowane zasady dotyczące identyfikowania i nadzorowania zadania realizowanego niezgodnie z wymaganiami. Zostały one określone w „Procedurze nadzoru nad produktem niezgodnym”, w której jest opisany także sposób identyfikowania produktu niezgodnego oraz metody postępowania z takim produktem z zachowaniem odpowiedniego nadzoru, jak też związaną z tym odpowiedzialność i uprawnienia.

8.4 Analiza danych

W Urzędzie przeprowadzana jest analiza danych gromadzonych w trakcie realizacji zadań, które dotyczą funkcjonowania systemu zarządzania jakością. Zebrane informacje umożliwiają dokonywanie systematycznej oceny skuteczności systemu w poszczególnych dziedzinach działalności Urzędu przez pracowników, generalnie kierowników komórek organizacyjnych, a kompleksowo przez Pełnomocnika ds. jakości, a następnie Burmistrza i kierownictwo Urzędu w ramach przeglądu zarządzania.

Źródłami danych są:

- 1) monitorowanie procesów i produktów, dostarczające informacji o przebiegu procesów realizacji zadań – procesów oraz ich wynikach - produktach,
- 2) badania satysfakcji Klienta, w tym informacje dotyczące załatwiania skarg i wniosków,
- 3) wyniki z auditów wewnętrznych i zewnętrznych,
- 4) protokoły z kontroli wewnętrznych i zewnętrznych,
- 5) informacje z podjętych działań korygujących i zapobiegawczych,
- 6) ocena stopnia wykonania celów,
- 7) oceny skuteczności szkoleń zewnętrznych i wewnętrznych,

- 8) informacja o realizacji budżetu miasta,
- 9) inne dostępne w Urzędzie informacje mające wpływ na funkcjonowanie systemu - ich zakres może być dodatkowo ustalony w ramach przygotowania do przeglądu zarządzania.

Obszary prowadzenia analiz zostały ustalone w dokumentacji systemu jakości oraz są wyznaczane przez Burmistrza. Tryb zbierania danych i odpowiedzialność za ich analizę określają odpowiednio dokumenty systemu jakości, w tym niniejsza Księga Jakości oraz procedury. Wyniki analizy danych z wymienionych obszarów są wykorzystywane jako dane wejściowe na przegląd zarządzania (patrz: opis w 5.6.1 i 5.6.2). Zbiorną informację, zawierającą wyniki analizy danych sporządza Pełnomocnik ds. Jakości i przedstawia na przeglądzie zarządzania. Na tej podstawie dokonywana jest ocena możliwości prowadzenia ciągłego doskonalenia systemu zarządzania jakością oraz określenia jego kierunków.

8. 5 Doskonalenie

8.5.1 Ciągłe doskonalenie

Proces ciągłego doskonalenia w Urzędzie jest realizowany regularnie i konsekwentnie, bowiem Burmistrz uznał, że istotnym warunkiem zadowolenia Klientów z usług Urzędu jest wykazywanie systematycznej poprawy działalności Urzędu.

Elementami procesu są kolejno:

- 1) planowanie realizacji usług/produktów Urzędu przy uwzględnieniu poprawnie określanych wymagań stosowanych w tej realizacji,
- 2) świadczenie usług zgodnie z przyjętymi ustaleniami, co do ich wykonania,
- 3) monitorowanie i pomiary procesów i produktów Urzędu,
- 4) badanie poziomu satysfakcji Klientów,
- 5) audyty wewnętrzne –

realizowane równolegle i dostarczające informacji do:

- 1) analizy danych, w której dokonuje się oceny stopnia osiągnięcia celów dotyczących jakości oraz innych danych wymienionych w rozdziale 8.4,
- 2) przeprowadzania działań korygujących,

- 3) przeglądu zarządzania, gdzie ocenie poddawana jest także Polityka Jakości pod kątem jej aktualności i przydatności w działalności Urzędu,
- 4) podejmowania działań zapobiegawczych.

Ciągłe doskonalenie realizowane jest w Urzędzie jako wskazane działania powtarzające się w okresach rocznych, których cykl determinowany jest przeglądem zarządzania.

8.5.2 Działania korygujące

Celem działań korygujących jest badanie przyczyn występujących nieprawidłowości – niezgodności i podejmowanie działań likwidujących niezgodności (działania korekcyjne), a przede wszystkim eliminujących przyczyny tych niezgodności w celu zapobiegania ich powtórному wystąpieniu (działania korygujące). Tryb przeprowadzania postępowania w tym zakresie został sformalizowany w „Procedurze działań korygujących i zapobiegawczych”.

8.5.3 Działania zapobiegawcze

W Urzędzie cyklicznie jest analizowana skuteczność funkcjonowania systemu zarządzania jakością. Analiza ta pozwala na podjęcie we właściwym czasie działań dostosowanych do skutków potencjalnych zagrożeń i ich przyczyn. Tryb podejmowania i realizacji tych działań reguluje wskazana w punkcie 8.5.2 „Procedura działań korygujących i zapobiegawczych”.