



URZĄD MARSZAŁKOWSKI  
WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO

Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka  
Województwa Zachodniopomorskiego  
z dnia 30 listopada 2007 r.


**KSIĘGA JAKOŚCI**

nr edycji: 2

PN-EN ISO 9001:2001


# *Księga Jakości*

*Urzędu Marszałkowskiego  
Województwa  
Zachodniopomorskiego*


 <p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.	
	<b>KSIĘGA JAKOŚCI</b>	nr edycji: 2      PN-EN ISO 9001:2001

## SPIS TREŚCI

CZEŚĆ I. WPROWADZENIE .....	4
1. Zatwierdzenie Księgi Jakości .....	4
2. Ogólna prezentacja Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego ..	5
CZEŚĆ II WYMAGANIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ WG NORMY PN-EN ISO 9001:2001 .....	7
1. Zakres systemu zarządzania jakością .....	7
1.1 Postanowienia ogólne .....	7
1.2. Zastosowanie .....	8
2. Norma powołana .....	8
3. Terminy i definicje .....	9
4. System Zarządzania Jakością .....	11
4.1 Wymagania ogólne .....	11
4.2 Wymagania dotyczące dokumentacji .....	13
5. Odpowiedzialność kierownictwa .....	14
5.1 Zaangażowanie kierownictwa .....	14
5.2 Orientacja na Klienta .....	15
5.3 Polityka Jakości .....	16
5.4 Planowanie jakości .....	17
5.5 Odpowiedzialność, uprawnienia i komunikacja .....	18
5.5.1 Odpowiedzialność i uprawnienia .....	18
5.5.2 Przedstawiciel kierownictwa .....	18
5.5.3 Komunikacja wewnętrzna .....	19
5.6 Przegląd Zarządzania .....	20
6. Zarządzanie zasobami .....	21
6.1 Zapewnienie zasobów .....	21
6.2 Zasoby ludzkie .....	21
6.3 Infrastruktura .....	22
6.4 Środowisko pracy .....	23
7. Realizacja wyrobu/usługi .....	23

 <p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.	
	<b>KSIĘGA JAKOŚCI</b>	nr edycji: 2

7.1 Planowanie realizacji usługi .....	23
7.2 Procesy związane z Klientem.....	24
7.3 Projektowanie i rozwój.....	25
7.4. Zakupy.....	26
7.4.1. Proces zakupu.....	26
7.4.2 Informacje dotyczące zakupów .....	27
7.4.3 Weryfikacja zakupionego wyrobu .....	27
7.5 Dostarczanie usług .....	27
7.5.1 Walidacja procesów produkcji i dostarczania usług .....	28
7.5.2 Identyfikacja i identyfikowalność .....	28
7.5.3 Własność Klienta i zabezpieczenie wyrobu .....	29
7.6 Nadzorowanie wyposażenia do monitorowania i pomiarów .....	30
8. Pomiary, analiza i doskonalenie.....	30
8.1 Postanowienia ogólne.....	30
8.2 Monitorowanie i pomiary .....	31
8.2.1 Zadowolenie Klienta Urzędu. ....	31
8.2.2 Audit wewnętrzny .....	32
8.2.3 Monitorowanie i pomiary procesów .....	32
8.2.4 Monitorowanie i pomiary wyrobu.....	33
8.3 Nadzór nad wyrobem niezgodnym .....	34
8.4 Analiza danych.....	34
8.5 Doskonalenie.....	36
8.5.1 Działania korygujące.....	37
8.5.2 Działania zapobiegawcze .....	37
<b>CZĘŚĆ III ZAŁĄCZNIKI DO KSIĘGI JAKOŚCI.....</b>	<b>38</b>

 <p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.	
	<b>KSIĘGA JAKOŚCI</b>	nr edycji: 2

## **CZĘŚĆ I. WPROWADZENIE**

### **1. ZATWIERDZENIE KSIĘGI JAKOŚCI**

### **2. OGÓLNA PREZENTACJA URZĘDU MARSZAŁKOWSKIEGO**

#### **1. Zatwierdzenie Księgi Jakości**


Księga Jakości Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego przedstawia metody i elementy zarządzania Urzędem, opisuje sposób spełnienia wymagań normy PN-EN ISO 9001:2001 i stanowi podstawowy dokument systemu.

Księga Jakości adresowana jest do wszystkich pracowników, Klientów, dostawców oraz wszystkich stron zainteresowanych utrzymaniem wysokiej jakości pracy Urzędu Marszałkowskiego.

Księga Jakości opisuje działania, czynności oraz procesy zachodzące w Urzędzie Marszałkowskim, których realizacja stanowi dowód spełnienia wymagań normy PN-EN ISO 9001:2001. Skonstruowana została w taki sposób, aby jej kolejne rozdziały odpowiadały kolejności poszczególnych punktów normy. Zawiera także podstawowe informacje dotyczące Urzędu, terminologii oraz skrótów użytych w tekście.

Niniejszą Księgę Jakości opisującą system zarządzania jakością w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Zachodniopomorskiego przyjęto zarządzeniem wewnętrznym Marszałka Województwa, zgodnie z wymaganiami normy *PN-EN ISO 9001:2001 „Systemy Zarządzania Jakością – Wymagania”*. Dokument sporządzono w dwóch oryginalnych egzemplarzach. Jeden przechowywany jest w zbiorze zarządzeń Marszałka, drugi egzemplarz w Wydziale Organizacji i Rozwoju Zasobów Ludzkich. Księga Jakości została także zamieszczona na stronach internetowych Urzędu. Forma elektroniczna Księgi Jakości stanowi dokładną kopię oryginału w formie pisemnej i jest zabezpieczona przed wprowadzaniem zmian.

Nadzór nad rozpowszechnianiem i aktualnością Księgi Jakości oraz dokonywaniem zmian w jej treści sprawuje Wydział Organizacji i Rozwoju Zasobów Ludzkich.

 <p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.	
	<b>KSIĘGA JAKOŚCI</b>	nr edycji: 2

## 2. Ogólna prezentacja Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego

Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego działa na podstawie ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz.U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1590 ze zm.) oraz ustaw szczególnych, Statutu Województwa Zachodniopomorskiego i Regulaminu Organizacyjnego Urzędu.

Urząd jest jednostką budżetową Województwa; siedziba Urzędu Marszałkowskiego znajduje się na terenie miasta Szczecina, Wydział Zamiejscowy ma swoją lokalizację w Koszalinie.

Urząd Marszałkowski jest jednostką organizacyjną nie posiadającą osobowości prawnej, przy pomocy której organy Województwa wykonują swoje zadania. Marszałek reprezentuje Województwo, kieruje bieżącymi sprawami Województwa, organizuje pracę Zarządu, a także jest kierownikiem Urzędu i zwierzchnikiem służbowym pracowników oraz kierowników wojewódzkich samorządowych jednostek organizacyjnych.

Marszałek kieruje Urzędem poprzez wydawanie zarządzeń, wytycznych, instrukcji, pism okólnych i poleceń służbowych.


Szczegółową organizację oraz zasady funkcjonowania Urzędu określa Regulamin Organizacyjny Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego.

Regulamin organizacyjny określa w szczególności:

- 1) zasady kierowania Urzędem,
- 2) organizację wewnętrzną i zakresy działania komórek organizacyjnych Urzędu,
- 3) tryb pracy oraz podstawowe procedury wewnętrzne Urzędu.


W skład Urzędu wchodzi następujące Wydziały i inne wewnętrzne komórki organizacyjne, równorzędne Wydziałom:

- 1) Gabinet Marszałka (GM),
- 2) Wydział Gospodarki i Rozwoju Regionalnego (WGiRR),
- 3) Wydział Zdrowia i Polityki Społecznej (WZiPS),
- 4) Wydział Infrastruktury i Transportu (WiIT),
- 5) Wydział Rolnictwa i Ochrony Środowiska (WRiOŚ),
- 6) Wydział Kultury, Edukacji, Turystyki i Sportu (WKETiS),

	<p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	<p style="text-align: center;">Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>KSIĘGA JAKOŚCI</b></p>		<p>nr edycji: 2</p>	<p>PN-EN ISO 9001:2001</p>

- 7) Wydział Finansów i Budżetu (WFiB),
- 8) Wydział Geodezji i Nieruchomości (WGiN),
- 9) Wydział Organizacji i Rozwoju Zasobów Ludzkich (WOiRZL),
- 10) Wydział Administracyjny (WA),
- 11) Wydział Współpracy Międzynarodowej (WWM),
- 12) Wydział Zarządzania RPO (WZRPO),
- 13) Wydział Wdrażania RPO (WWRPO),
- 14) Wydział Programów Rozwoju Obszarów Wiejskich (WPROW),
- 15) Kancelaria Sejmiku (KS),
- 16) Biuro Radców Prawnych (BRP),
- 17) Biuro Ochrony Informacji Niejawnych (BOIN),
- 18) Biuro Spraw Obronnych i Bezpieczeństwa Publicznego (BSOiBP),
- 19) Biuro Audytu i Kontroli (BAiK),
- 20) Centrum Obsługi Inwestora (COI),
- 21) Biuro Informatyki (BI)
- 22) Wydział Zamiejscowy Urzędu (WZU).

Za sprawne funkcjonowanie Urzędu, a w szczególności za zapewnienie warunków umożliwiających wykonywanie zadań należących do Urzędu i koordynowanie funkcjonowania Wydziałów odpowiada Dyrektor Generalny Urzędu.

 <p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.	
	<b>KSIĘGA JAKOŚCI</b>	nr edycji: 2

## **CZĘŚĆ II. WYMAGANIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ WEDŁUG NORMY PN-EN ISO 9001:2001**


- 1. ZAKRES SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ**
- 2. NORMA POWOŁANA**
- 3. TERMINY I DEFINICJE**
- 4. SYSTEM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ**
- 5. ODPOWIEDZIALNOŚĆ KIEROWNICTWA**
- 6. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI**
- 7. REALIZACJA WYROBU**
- 8. POMIARY, ANALIZA I DOSKONALENIE**

### **1. Zakres systemu zarządzania jakością**

#### **1.1 Postanowienia ogólne**

Udział Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego w Programie Rozwoju Instytucjonalnego realizowanego w ramach Programu Aktywizacji Obszarów Wiejskich w latach 2002-2003 zapoczątkował przygotowania organizacyjne do wprowadzenia w Urzędzie systemu zarządzania jakością wg normy PN-EN ISO 9001:2001. W procesie dochodzenia do stworzenia systemu zarządzania jakością w Urzędzie Marszałkowskim a następnie jego doskonaleniu oparto się na zdefiniowanych i rzeczywiście wykonywanych czynnościach usługowych w Urzędzie. Realizowane procesy zostały dostosowane do wymagań określonych w normie PN-EN ISO 9001:2001.

Przyjęty system zarządzania jakością został oparty na zasadzie, iż ważniejsze jest konsekwentne i rzetelne realizowanie obowiązujących przepisów, uregulowań i aktów prawa powszechnie obowiązującego niż wprowadzanie dodatkowych, a zadania wynikające ze stosowania normy ISO wkomponowują się w powszechny zakres funkcjonowania Urzędu.

 <p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.	
	<b>KSIĘGA JAKOŚCI</b>	nr edycji: 2

## 1.2. Zastosowanie

Wdrożony w Urzędzie Marszałkowskim System Zarządzania Jakością jest zgodny z wymaganiami normy PN-EN ISO 9001:2001. Stosowanie obejmuje swoim zakresem wszystkie komórki organizacyjne i wszystkich zatrudnionych w niej pracowników.

Ze względu na specyfikę pracy Urzędu dokonano wyłączeń w tych obszarach jego funkcjonowania, do których nie znajdują zastosowania odpowiednie postanowienia normy ISO 9001:2000. Do obszarów tych zaliczamy :

- 1) **7.3.** – Projektowanie i rozwój. Urząd Marszałkowski nie prowadzi prac związanych z projektowaniem usług przez siebie świadczonych, ponieważ zarówno zadania własne, zlecone i powierzone realizowane są na podstawie i zasadach określonych przepisami prawa,
- 2) **7.5.2** - Walidacja procesów dostarczania usługi. Urząd prowadzi monitorowanie i pomiary każdego procesu związanego z dostarczeniem usługi, w związku z tym nie istnieją takie obszary pracy Urzędu co do których nie dałoby się zweryfikować procesów w następstwie monitorowania lub pomiaru,
- 3) **7.6.** - Nadzorowanie wyposażenia do monitorowania i pomiarów. Urząd nie prowadzi monitorowania i pomiarów procesów przy pomocy specjalnie przeznaczonych do tego celu urządzeń pomiarowych.


Powyższe wyłączenia nie mają wpływu na zdolność i odpowiedzialność Urzędu Marszałkowskiego w zakresie dostarczania Klientom usług spełniających ich wymagania.

## 2. Norma powołana

Niniejszą Księgę Jakości opracowano w oparciu o następujące dokumenty:

- 1) normę PN-EN ISO 9000 „System zarządzania jakością. Podstawy i terminologia” ,
- 2) normę PN-EN ISO 9001 „System zarządzania jakością. Wymagania” ,
- 3) normę PN-EN ISO 9004 „System zarządzania jakością. Wytyczne dotyczące doskonalenia funkcjonowania”.


Księga Jakości opisuje zasady postępowania będące odpowiedzią Urzędu na wymagania zawarte w każdym z rozdziałów normy PN-EN ISO 9001.

 <p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.	
	<b>KSIĘGA JAKOŚCI</b>	nr edycji: 2

### 3. Terminy i definicje

W niniejszej Księdze Jakości Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego została użyta terminologia zgodna z normą PN-EN ISO 9001:2001. Poniższe zestawienie obejmuje terminologię przywoływaną w procedurach oraz skróty używane w niniejszej Księdze Jakości:

- **audit** – systematyczny niezależny i udokumentowany proces pozyskiwania dowodu z auditu oraz jego obiektywnej oceny w celu określenia stopnia spełnienia wymagania,
- **auditor** – osoba mająca kompetencje do przeprowadzania auditu,
- **akceptacja dokumentacji** – podpis i pieczętka: Marszałka Województwa, Wicemarszałka Województwa, Członka Zarządu Województwa, Skarbnika Województwa, Dyrektora Generalnego Urzędu, Dyrektora Wydziału,
- **dokument** - akt mający znaczenie dowodu, ustanawiający uprawnienie lub stwierdzający prawdziwość określonych w nim zdarzeń lub informacji (odpis aktu stanu cywilnego, wyrok, orzeczenie, świadectwo itp.),
- **dokumentacja kadrowa** – dokumenty wymagane przez Urząd Marszałkowski, a wynikające z przepisów dotyczących zakresu prowadzenia przez pracodawców dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz sposobu prowadzenia akt osobowych pracownika,
- **DGU** – Dyrektor Generalny Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego,
- **działanie korekcyjne** – działanie mające na celu wyeliminowanie niezgodności powstałej podczas realizacji procesu,
- **działanie korygujące** – działanie mające na celu wyeliminowanie przyczyny powstałej podczas realizacji procesu niezgodności,
- **działanie zapobiegawcze** – działanie mające na celu zapobieżenie powstania niezgodności podczas realizacji procesu,
- **Instrukcja kancelaryjna** – rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 18 grudnia 1998 r. w sprawie instrukcji kancelaryjnej dla organów samorządu województwa (Dz. U. Nr 160, poz. 1073 ze zm.),

	<p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	<p style="text-align: center;">Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>KSIĘGA JAKOŚCI</b></p>		<p>nr edycji: 2</p>	<p>PN-EN ISO 9001:2001</p>

- **jakość** - (wg ISO 9001:2000) stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania,
- **Klient** – organizacja lub osoba, która otrzymuje wyrób – efekt finalny procesu - (wobec której realizowana jest usługa),
- **Księga Jakości** - (wg ISO 9000:2000) dokument, w którym określono system zarządzania jakością organizacji,
- **Marszałek** – Marszałek Województwa Zachodniopomorskiego,
- **Najwyższe Kierownictwo** – osoba lub grupa osób, które na najwyższym szczeblu kierują organizacją i ją nadzorują,
- **niezgodność** – różnica pomiędzy stanem rzeczywistym, a stanem postulowanym wynikającym z powszechnie obowiązujących przepisów prawa lub przyjętych przez UM procedur, związana z dokumentacją lub przebiegiem procesów zachodzących w Urzędzie,
- **skarga** – zgłoszenie przez Klienta Urzędu stanu faktycznego lub prawnego naruszającego interesy Klienta,
- **system zarządzania jakością - SZJ** - system norm przyjętych przez Urząd Marszałkowski, w celu utrzymania określonego w Polityce Jakości standardu świadczonych usług,
- **Urząd - UM** – Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego w Szczecinie,
- **wyrób/usługa** – produkt finalny procesów zachodzących w Urzędzie Marszałkowskim ukierunkowanych na spełnienie wymagań Klienta,
- **zapis** - dokumenty, w którym podano uzyskane wyniki lub ewidencję przeprowadzonych działań gromadzone w postaci akt spraw,
- **Zarząd** – Zarząd Województwa Zachodniopomorskiego.

 <p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.	
	<b>KSIĘGA JAKOŚCI</b>	nr edycji: 2

#### 4. System Zarządzania Jakością

##### 4.1 Wymagania ogólne


W Urzędzie Marszałkowskim Województwa Zachodniopomorskiego ustanowiono, udokumentowano i wdrożono System Zarządzania Jakością zgodny z Międzynarodową Normą Jakości ISO 9001:2001.

Mając na uwadze wzrastające oczekiwania Klienta, UM podejmuje na bieżąco działania doskonalące przyjęty system zarządzania jakością, pozostające w zgodzie z postanowieniami Międzynarodowej Normy Jakości ISO 9001:2001. Dążąc do stworzenia Systemu Zarządzania Jakością odpowiadającego rzeczywistej istocie funkcjonowania Urzędu Marszałkowskiego dokonano, następujących czynności:

- zidentyfikowano procesy zachodzące w Urzędzie (istotne z punktu widzenia zarządzania jakością wraz z określeniem ich zastosowania),
- określono wzajemne ich oddziaływanie (ze szczególnym uwzględnieniem dominujących płaszczyzn współdziałania),
- określono zestaw mierników potrzebnych do monitorowania skuteczności przebiegu procesów (ze względu na stałą konieczność ich nadzorowania),
- zapewniono dostępność zasobów i informacji potrzebnych do wspomaganie przebiegu i monitorowania opisanych procesów.

Efekty finalne powyższych czynności podlegają weryfikacji pod kątem ich ciągłego uaktualniania.

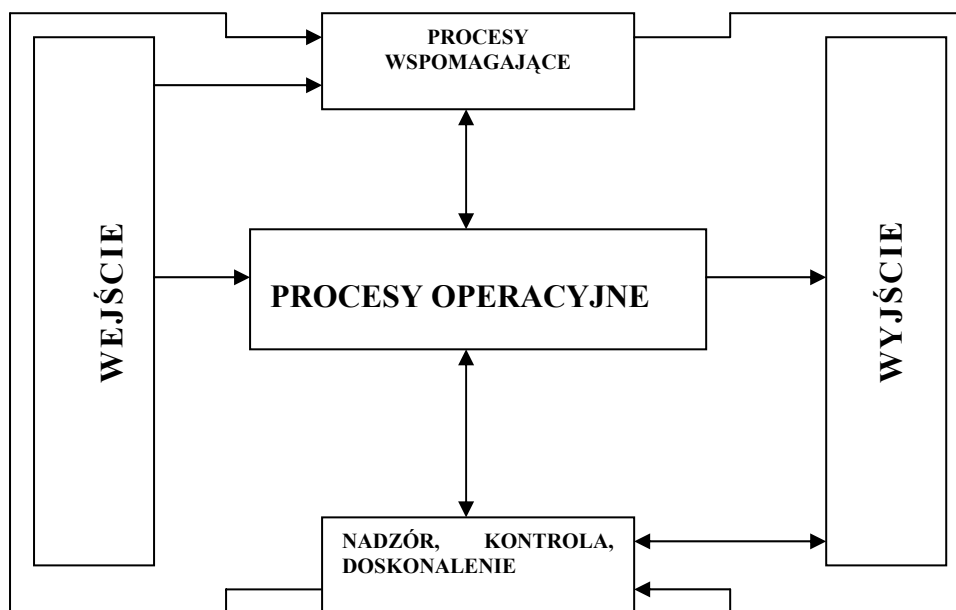
W celu spełnienia potrzeb i oczekiwań Klientów oraz wszystkich zainteresowanych stron w komórkach organizacyjnych Urzędu Marszałkowskiego dokonano analizy zachodzących procesów oraz określono ich wzajemne powiązania i współzależności. Podczas przeprowadzanej analizy szczególnej uwadze poddano elementy wzajemnej współpracy komórek organizacyjnych Urzędu oraz metody pomiaru realizacji określonych celów jakościowych. Stosowany katalog mierników pozwala na szczegółową obserwację efektywności poszczególnych procesów i wdrożenie właściwych działań doskonalących. W dalszej perspektywie katalog ten pozwala na definiowanie działań mających na celu osiągnięcie optymalnych celów jakości w Urzędzie.

 <p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.	
	<b>KSIĘGA JAKOŚCI</b>	nr edycji: 2

Zestawienie procesów oraz mierników wskazuje również właścicieli procesów odpowiedzialnych za ich realizację.


Zestawienie procesów i mierników podlega bieżącemu monitoringowi, a także bieżącej aktualizacji. Pomiary procesów dokonywane są zgodnie z przyjętymi dla każdego z procesów - okresami rozliczeniowymi. Za przeprowadzenie pomiarów procesów odpowiedzialni są kierownicy poszczególnych komórek organizacyjnych Urzędu a sprawozdania przedstawiające pomiary procesów, wraz z wnioskami z nich wypływającymi, przedkładane są w celu dokonania stosownej analizy do Wydziału Organizacji i Rozwoju Zasobów Ludzkich.

Powiązania pomiędzy zdefiniowanymi procesami w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Zachodniopomorskiego przedstawia poniższy schemat:



Przyjęty w Urzędzie system zarządzania jakością pozwala jego uczestnikom na skuteczne nadzorowanie świadczonych usług oraz podejmowanie działań ukierunkowanych na usuwanie niezgodności stwierdzonych w trakcie realizacji procesów, na każdym jego etapie.

Pełne zestawienie procesów zachodzących w Urzędzie Marszałkowskim zawiera załącznik Nr 1 do niniejszej Księgi Jakości.

 <p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.	
	<b>KSIĘGA JAKOŚCI</b>	nr edycji: 2      PN-EN ISO 9001:2001

#### 4.2 Wymagania dotyczące dokumentacji

Przyjęty w Urzędzie Marszałkowskim System Zarządzania Jakością definiuje następujące dokumenty:

- Polityka Jakości (*patrz 5.3*),
- Księga Jakości (*patrz Część I 1. Zatwierdzenie Księgi Jakości*),
- powszechnie obowiązujące akty prawne,
- akty prawa wewnętrznego ustanawiane przez Sejmik, Zarząd i Marszałka Województwa.


Dokumenty - przed ich wydaniem - są poddawane kilkustopniowej weryfikacji zgodnie z kompetencjami odpowiednich pracowników. W UM przyjęto do stosowania określone zasady postępowania z dokumentacją, które tworzą warunki dla należytego nadzoru i identyfikacji dokumentów w systemie zarządzania jakością. Nadzór nad dokumentacją odbywa się ściśle według zasad określonych przez stosowne akty prawne w szczególności: przez Kodeks postępowania administracyjnego, Instrukcję kancelaryjną, regulamin organizacyjny UM,.

Dla odpowiedniego zastosowania aktualnych przepisów prawa pracownikom stworzono warunki korzystania z najbardziej aktualnych wersji programów prawniczych LEX oraz Internetu, dając tym samym stały dostęp do publikowanych w nim na bieżąco przepisów prawa.

Mając na uwadze bezpieczeństwo Klientów jak i wytwarzanych zasobów informacji, nadzorem objęte są dane przetwarzane w systemach komputerowych zwłaszcza zaś te publikowane w Biuletynie Informacji Publicznej Urzędu. Całość zagadnień obejmujących zasady korzystania, aktualizowania, jak i wprowadzania informacji do BIP, jak i udzielania informacji publicznej regulują odpowiednio regulamin organizacyjny UM oraz zarządzenie Marszałka.

Funkcjonujący nadzór nad dokumentami w Urzędzie oparty jest na następujących zasadach:

- opiniowanie dokumentów wprowadzających zmiany organizacyjne i kompetencyjne w stosunku do przyjętego systemu zarządzania jakością,
- prowadzenie działań aktualizujących dokumenty będące podstawą funkcjonowania systemu zarządzania jakością,

 <p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.	
	<b>KSIĘGA JAKOŚCI</b>	nr edycji: 2

- prowadzenie rejestru zmian dotyczących dokumentacji,
- udostępnianie zainteresowanym aktualnych egzemplarzy dokumentów systemów zarządzania jakością.

W pracy Urzędu dokumenty zewnętrzne są w całości identyfikowane, obieg ich podlega nadzorowi, w celu zapobieżenia ich niewłaściwemu zastosowaniu. Skuteczność działania przyjętego systemu zarządzania jakością jest monitorowana między innymi poprzez analizę zapisów dotyczących dokonywanych przeglądów systemu zarządzania jakością.

Sposób tworzenia, archiwizowania i zabezpieczenia dokumentów oraz sprawowania nadzoru nad zapisami w Urzędzie określa Instrukcja kancelaryjna.

Poszczególne rodzaje zapisów rejestrowane są na odpowiednich stanowiskach pracy, tam są zabezpieczane, przechowywane i przekazywane do archiwizacji.

Zasady nadzoru nad dokumentami przedstawia załącznik nr 2 do Księgi Jakości.

## **5. Odpowiedzialność kierownictwa**

### **5.1 Zaangażowanie kierownictwa**


Zarząd Województwa jest organem wykonawczym Samorządu Województwa. Pracami Zarządu kieruje Marszałek Województwa Zachodniopomorskiego.

Zarząd wykonuje zadania należące do Województwa, niezastrzeżone na rzecz Sejmiku i wojewódzkich samorządowych jednostek organizacyjnych.

Zarząd wykonuje zadania przy pomocy Urzędu Marszałkowskiego, wojewódzkich samorządowych jednostek organizacyjnych lub wojewódzkich osób prawnych.

Zarząd Województwa Zachodniopomorskiego podejmuje działania ukierunkowane na osiągnięcie takich rozwiązań organizacyjnych pracy Urzędu, które spełniłyby oczekiwania Klientów i wszystkich zainteresowanych stron poprzez stworzenie niezbędnych warunków techniczno-organizacyjnych i finansowych realizujących wymagania Międzynarodowej Normy ISO 9001:2001, dotyczące jakości obsługi Klienta.

Polityka zapewnienia przez Zarząd Województwa, Marszałka a następnie Dyrektora Generalnego Urzędu odpowiednich zasobów ludzkich daje gwarancję należytego utrzymania przyjętego systemu zarządzania jakością. Poprzez aktywną politykę nadzorowania,

 <p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	<p style="text-align: center;">Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>KSIĘGA JAKOŚCI</b></p>	<p style="text-align: center;">nr edycji: 2</p>	<p style="text-align: center;">PN-EN ISO 9001:2001</p>

weryfikacji i oceny pracy stworzono skuteczne narzędzia zapobiegające odstępstwom od przyjętych zasad i procedur ujętych w Księdze Jakości.

Biorąc odpowiedzialność za realizację celów dotyczących jakości Zarząd określił Politykę Jakości Urzędu Marszałkowskiego. Polityka Jakości wyznacza konkretne cele jakościowe, które następnie przekładają się na odpowiednie czynności przyjęte do realizacji przez poszczególne komórki organizacyjne UM.

Zarząd poprzez Marszałka oraz Dyrektora Generalnego Urzędu prowadzi działania nadzorcze nad przyjętym w Urzędzie systemem zarządzania jakością, dążąc do uzyskania jego maksymalnej efektywności poprzez ciągłe planowanie i realizację działań stosownie do zmieniających się uwarunkowań prawnych.

W celu zachowania spójności systemu zarządzania jakością, jego integralność jest utrzymywana na każdym etapie planowania i wdrażania zmian w tym systemie.


Marszałek zapewnia właściwy nadzór nad utrzymaniem i doskonaleniem wdrożonego systemu zarządzania jakością. W tym celu Marszałek Województwa na mocy zarządzenia wyznaczył Przedstawiciela Kierownictwa w Urzędzie, powierzając mu zadanie koordynowania utrzymania w UM systemu zarządzania jakością. W Wydziale Organizacji i Rozwoju Zasobów Ludzkich utworzono w tym celu odrębne stanowisko pracy.

Przyjęte zasady współpracy i podział obowiązków w zakresie systemu zarządzania jakością dają gwarancję utrzymania uzyskanego poziomu jakości obsługi Klientów.

## **5.2 Orientacja na Klienta**

Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego pełni służebną rolę na rzecz społeczności lokalnej Województwa Zachodniopomorskiego. UM na mocy powszechnie obowiązującego prawa - jako jedyny uprawniony - świadczy usługi z zakresu administracji samorządowej szczebla wojewódzkiego. Z tego też względu najwyższe kierownictwo dąży do pełnego zaspokojenia potrzeb i oczekiwań Klientów Urzędu.

Mając powyższe na uwadze, UM prezentuje na stronach internetowych BIP informacje dotyczące struktury organizacyjnej Urzędu, zakresów zadań merytorycznych przypisanych poszczególnym komórkom organizacyjnym, oraz wiele innych istotnych dla Klienta Urzędu informacji, pozwalających na szybszą i skuteczniejszą realizację spraw Klienta.

 <p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.	
	<b>KSIĘGA JAKOŚCI</b>	nr edycji: 2      PN-EN ISO 9001:2001

Uznając, iż realizacja sprawy powinna rozpocząć się bezzwłocznie, przygotowano niezbędne wzory formularzy pozwalające na skrócenie czasu trwania wstępnych procedur związanych ze składaniem dokumentów, zwłaszcza przy ich weryfikacji od strony formalnej. W celu bieżącego monitorowania jakości ich realizacji przyjęto stałe terminy przyjmowania przez Marszałka i Zarząd Województwa skarg i wniosków dotyczących pracy Urzędu.

W wyniku tych działań Urząd zdobywa niezbędne informacje pozwalające na poprawę komunikacji Urząd – Klient, oraz tworzy takie rozwiązania proceduralne, które zmierzają do podniesienia jakości świadczonych usług, a co za tym idzie - uzyskania satysfakcji Klienta.

### 5.3 Polityka Jakości

Polityka Jakości w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Zachodniopomorskiego w Szczecinie została przyjęta uchwałą Zarządu Województwa Zachodniopomorskiego, przekazana do wiadomości wszystkim pracownikom Urzędu oraz udostępniona na stronach internetowych w celu jej prezentacji i szerszego rozpowszechniania wśród Klientów Urzędu. Polityka Jakości jest podstawą do określania celów i zadań dotyczących jakości dla poszczególnych komórek organizacyjnych i szczebli UM, jest także punktem odniesienia dla przyjętych mierników procesów. W trakcie corocznych przeglądów Polityka Jakości i wynikające z niej cele jakościowe podlegają ocenie pod względem aktualności i właściwego stosowania.

Polityka Jakości została przyjęta przez Zarząd Województwa stosowną uchwałą a wszyscy pracownicy Urzędu niezależnie od szczebla i komórek organizacyjnych zostali zapoznani z jej treścią poprzez:

- 1) zamieszczenie Polityki Jakości w Biuletynie Informacji Publicznej,
- 2) przekazanie w formie papierowej do wszystkich komórek organizacyjnych,
- 3) wywieszenie treści Polityki Jakości w pomieszczeniach biurowych i na tablicach ogłoszeń Urzędu,
- 4) zorganizowanie w komórkach organizacyjnych spotkań poświęconych omówieniu roli Polityki Jakości w bieżącej pracy pracowników.

Niniejsza Polityka Jakości stanowi podstawę wszelkich działań podejmowanych w sferze organizacyjnej przez Marszałka, Dyrektora Generalnego Urzędu i kierowników komórek

 <p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.	
	<b>KSIĘGA JAKOŚCI</b>	nr edycji: 2      PN-EN ISO 9001:2001

organizacyjnych.

#### 5.4 Planowanie jakości

Dokumentacja systemu zarządzania jakością, odnosząca się do planowania jest kompletna i spójna. Dokumentacja podlega weryfikacji pod względem aktualności.

Zaangażowanie najwyższego kierownictwa Urzędu oraz przyjęta i wdrożona Polityka Jakości stanowią gwarancję właściwego ustalenia celów jakości dla poszczególnych szczebli organizacyjnych Urzędu. Cele jakości planuje się tak, aby były jak najbardziej konkretne, realne i mierzalne. Z przyjętej Polityki Jakości wypływają poniższe cele dotyczące jakości:

Lp.	Cel jakości	Wskaźnik jakości
1.	Prowadzenie przejrzystej polityki informacyjnej.	1. Opinie Klientów w zakresie polityki informacyjnej, 2. Ilość skarg i wniosków dotyczących polityki informacyjnej.
2.	Doskonalenie trybu obsługi Klienta.	Opinie, skargi, ankiety badające satysfakcję Klienta w zakresie zastosowania nowoczesnych narzędzi informacyjnych.
3.	Realizacja spraw w terminach i trybach wynikających z obowiązujących przepisów prawa i przyjętych procedur.	Wyniki kontroli, wyniki auditów wewnętrznych, wyniki monitorowania procesów.
4.	Nieustanne szkolenie oraz podnoszenie kwalifikacji pracowników Urzędu.	Odbyte szkolenia, pozyskane uprawnienia i certyfikaty.
5.	Prowadzenie monitoringu procesów, identyfikowanie obszarów do poprawy oraz nieustanne doskonalenie funkcjonowania.	Wyniki monitorowania procesów, status działań podjętych w wyniku monitorowania procesów.

Planowanie jakości dokonuje się systematycznie w każdej komórce organizacyjnej Urzędu i jest spójne z przyjętą Strategią Województwa.

 <p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.	
	<b>KSIĘGA JAKOŚCI</b>	nr edycji: 2

## **5.5 Odpowiedzialność, uprawnienia i komunikacja**

### **5.5.1 Odpowiedzialność i uprawnienia**

Dokumentem, który reguluje funkcjonowanie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego jest regulamin organizacyjny. Odpowiedzialność i uprawnienia pracowników UM regulują odpowiednio:

- regulamin organizacyjny UM,
- regulamin pracy UM,
- zarządzenia Marszałka w zakresie zasad funkcjonowania UM,
- zakresy czynności poszczególnych pracowników.

Funkcjonujące regulaminy, instrukcje oraz procedury w sposób czytelny ustalają dla wszystkich pracowników granice odpowiedzialności i kompetencji niezależnie od zajmowanych stanowisk.


Kompetencje i uprawnienia pracowników mogą wynikać także z wydanych przez Marszałka upoważnień i pełnomocnictw. Sposób wydawania pełnomocnictw i upoważnień reguluje regulamin organizacyjny UM oraz przepisy szczególne.

Każdy pracownik Urzędu tuż po objęciu stanowiska pracy jest zapoznawany z zakresem swoich obowiązków i uprawnień. Zapoznanie się z zakresem czynności pracownik potwierdza własnoręcznym podpisem pod zakresem czynności, którego jeden egzemplarz każdorazowo dołącza się do akt osobowych pracownika.

Ponadto z regulaminu organizacyjnego UM pracownik czerpie informacje dotyczące usytuowania jego stanowiska pracy w strukturze Urzędu, zasad dekretacji pism, akceptacji dokumentów a z odpowiednich zarządzeń Marszałka o przyjętych zasadach awansowania i rozwoju zawodowego na stanowisku pracy.

### **5.5.2 Przedstawiciel kierownictwa**

Osobą odpowiedzialną za podejmowanie decyzji związanych z ustanowieniem, wdrożeniem, utrzymaniem a następnie doskonaleniem Systemu Zarządzania Jakością zgodnego z normą PN-EN ISO 9001:2001 jest Marszałek Województwa. W ramach swoich uprawnień, zarządzeniem wewnętrznym, Marszałek wyznaczył Dyrektora Generalnego Urzędu

 <p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.	
	<b>KSIĘGA JAKOŚCI</b>	nr edycji: 2

na przedstawiciela kierownictwa, który posiada odpowiedzialność i uprawnienia do koordynowania i wykonywania w imieniu Marszałka czynności wynikających z normy ISO 9001:2001. Do obsługi systemu zarządzania jakością, a w szczególności do przygotowywania projektów decyzji i rozstrzygnięć oraz prowadzenia bieżącej dokumentacji SZJ utworzono w Wydziale Organizacji i Rozwoju Zasobów Ludzkich odrębne stanowisko.

### **5.5.3 Komunikacja wewnętrzna**

Ze względu na charakter funkcjonalny Urzędu, Zarząd, Marszałek i Dyrektor Generalny Urzędu przywiązują duże znaczenie do stworzenia skutecznego systemu wymiany informacji wewnętrznej. Podstawową i pryncypialną zasadą obowiązującą wszystkie komórki organizacyjne jest niezwłoczne przekazywanie wszystkich informacji wpływających do Urzędu do wiadomości właściwych odbiorców w jego strukturze.


Wewnętrzne procesy komunikacyjne w UM opierają się na następujących narzędziach:

- 1) posiedzenia, narady i spotkania,
- 2) komunikacja pisemna,
- 3) sieć teleinformatyczna,
- 4) wewnętrzna i zewnętrzna sieć telefoniczna.

Cyklicznie odbywają się posiedzenia Zarządu, na których podejmowane są rozstrzygnięcia i decyzje dotyczące województwa i Urzędu. W zależności od potrzeb odbywają się narady Dyrektora Generalnego Urzędu z kierownikami komórek organizacyjnych, których celem jest omówienie najważniejszych kwestii dotyczących działalności Urzędu, a także bieżących spraw organizacyjnych. Jeżeli wymaga tego specyfika pracy w komórce organizacyjnej, kierownicy komórek organizacyjnych organizują spotkania z podległymi pracownikami i omawiają sprawy związane z ich bieżącym funkcjonowaniem.

Stosowane metody komunikacji zapewniają właściwy i skuteczny przepływ informacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi Urzędu.

Jednym ze sposobów podniesienia sprawności obecnego systemu przepływu informacji wewnątrz Urzędu jest stałe rozbudowywanie platformy teleinformatycznej, której kwintesencją będzie wprowadzenie zintegrowanego systemu elektronicznego obiegu

 <p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.	
	<b>KSIĘGA JAKOŚCI</b>	nr edycji: 2
	PN-EN ISO 9001:2001	

dokumentów bieżących i finansowych.

Uzupełniającym elementem komunikacji wewnętrznej pomiędzy Marszałkiem a komórkami organizacyjnymi Urzędu są pisma o charakterze informacyjnym lub polecającym, kierowane do kadry kierowniczej Urzędu a także szkolenia i narady szkoleniowe dla pracowników, na których omawiane są nowe projekty i zasady w zakresie zarządzania.

### 5.6 Przegląd Zarządzania

Przyjęta w Urzędzie Polityka Jakości jest podstawą całości działań obejmujących wyznaczenie, wdrożenie i realizację celów dotyczących jakości dla przyjętego w Urzędzie systemu zarządzania jakością. W celu zapewnienia stałej przydatności, adekwatności i skuteczności wdrożonego SZJ planuje się i dokonuje w UM cykliczne przeglądy zarządzania. Każdorazowo dla każdego przeglądu określa się zasady ich przeprowadzenia obejmujące zakres merytoryczny oraz sposób przepływu dokumentów.

Sformułowane w czasie przeglądów wnioski są podstawą do opracowania założeń dotyczących ewentualnych działań doskonalących, które mają nie dopuścić do obniżenia jakości świadczonych usług w przyjętym systemie zarządzania jakością. Z każdego przeglądu zarządzania sporządzane jest sprawozdanie dla Zarządu, w celu podjęcia w razie potrzeby działań naprawczych. Bazą wejściową do przeglądów zarządzania jakością są:

- wyniki auditów wewnętrznych i zewnętrznych,
- wyniki kontroli zewnętrznych i wewnętrznych oraz audytu wewnętrznego,
- raporty z działań zaleconych poprzednimi przeglądami zarządzania,
- opinie Klientów Urzędu wyrażone w ankietach, wnioskach, skargach, interpelacjach,
- wyniki analizy publikacji i mediów,
- informacje dotyczące funkcjonowania procesów w komórkach organizacyjnych oraz świadczonych usług,
- informacje dotyczące rodzaju i aktualnego stanu działań zapobiegawczych lub korygujących podjętych do realizacji w Urzędzie,
- prognozy dotyczące ewentualnych zmian i ich skutków dla systemu zarządzania jakością.

 <p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.	
	<b>KSIĘGA JAKOŚCI</b>	nr edycji: 2      PN-EN ISO 9001:2001

Efektom przeprowadzanych przeglądów są działania o charakterze decyzyjnym ukierunkowane na doskonalenie skuteczności systemu zarządzania jakością, jak również samych funkcjonujących w Urzędzie procesów. Podejmowane działania są ściśle skorelowane możliwościami Urzędu i stanowią element wyjściowy do planowania i realizacji polityki zapewnienia niezbędnych zasobów.

## **6. Zarządzanie zasobami**

### **6.1 Zapewnienie zasobów**

Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego stosuje regulaminy i procedury mające na celu właściwe planowanie, a w konsekwencji zapewnienie niezbędnych zasobów dla wdrożenia i utrzymywania na stałym poziomie systemu zarządzania jakością. W celu należytego wykonywania zadań i uzyskania satysfakcji Klienta, UM zapewnia następujące środki:

- zasoby ludzkie – odpowiednio wykwalifikowany i przeszkolony personel,
- środki techniczne obejmujące materiały biurowe, sprzęt komputerowy, środki łączności i inne urządzenia niezbędne do sprawnej obsługi Klienta,
- dokumentację i oprogramowanie komputerowe.

### **6.2 Zasoby ludzkie**

Polityka kadrowa Urzędu polega na doborze pracowników o odpowiednim wykształceniu, kwalifikacjach, umiejętnościach i doświadczeniu zawodowym na odpowiednie stanowiska pracy. Stosowane metody służą nieustannemu wypracowywaniu jak najwyższego poziomu usług i spełnianiu oczekiwań Klienta.

W Urzędzie Marszałkowskim pracownicy stanowią wewnętrzny kapitał, którym zarządza się w oparciu o obowiązujące i ustalone zasady, w skład których wchodzi:

- 1) system planowania, rekrutacji i awansowania pracowników, w celu optymalnego obsadzenia stanowisk oraz poprawy jakości pracy,
- 2) rozwijanie zasobów ludzkich poprzez dostosowanie programów szkoleniowych do standardów stanowisk pracy z uwzględnieniem predyspozycji osobistych pracowników,

 <p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.	
	<b>KSIĘGA JAKOŚCI</b>	nr edycji: 2      PN-EN ISO 9001:2001

3) stosowanie mechanizmów oceny wyników pracy w odniesieniu do przyjętych norm.

Podstawowe wymagania kompetencyjne pracowników określa ustawa o pracownikach samorządowych oraz inne ustawy i rozporządzenia, dotyczące zadań samorządu województwa, realizowanych przez Urząd. Rekrutacja pracowników odbywa się na zasadach określonych w przepisach prawnych oraz właściwym zarządzeniu Marszałka. Wybór kandydatów do pracy stanowi podstawowy element realizacji przyjętych założeń polityki kadrowej.

Wszyscy pracownicy na każdym szczeblu organizacyjnym zobowiązani są do samokształcenia i podnoszenia swoich kwalifikacji. Jednocześnie, na podstawie opracowanych wewnętrznie zasad, UM zapewnia pracownikom szkolenia wewnętrzne oraz udział w szkoleniach otwartych organizowanych przez podmioty szkoleniowe. Ponadto Urząd wspiera samokształcenie pracowników w ramach studiów podyplomowych i uczestnictwa w kursach doszkalających poprzez udzielanie dofinansowania i urlopów szkoleniowych na zasadach określonych w odpowiednim zarządzeniu Marszałka.


Każdy z pracowników podlega stałej ocenie przez bezpośredniego przełożonego oraz okresowej ocenie kwalifikacyjnej pracowników samorządowych na zasadach określonych w odpowiednich zarządzeniach wewnętrznych.

Powyższy system działa przy pomocy powiązanych ze sobą procesów, które obejmują pozyskiwanie najodpowiedniejszych dla Urzędu pracowników, nadzorowanie zachodzących zmian w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym, budowanie i podtrzymywanie zaangażowania pracowników oraz dążenie do elastyczności oraz podwyższania efektywności pracy.

### **6.3 Infrastruktura**

Znaczącym elementem utrzymania właściwych standardów obsługi Klienta jest istniejąca w Urzędzie Marszałkowskim infrastruktura techniczna, która obejmuje następujące składniki:

- powierzchnie biurowe Urzędu wraz z wyposażeniem niezbędnym do obsługi Klienta,
- środki łączności w tym sieć teleinformatyczna,
- środki transportu.

 <p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.	
	<b>KSIĘGA JAKOŚCI</b>	nr edycji: 2

Obecne zasoby w sposób właściwy zabezpieczają wszystkie elementy infrastrukturalne, niezbędne do właściwego funkcjonowania wprowadzonego w Urzędzie systemu zarządzania jakością.

Odpowiednie komórki wewnętrzne Urzędu: Wydział Administracji, Biuro Informatyki, odpowiedzialne są za utrzymanie we właściwym stanie i gotowości technicznej poszczególnych składników infrastruktury i realizują to zadanie we własnym zakresie lub z wykorzystaniem dostawców zewnętrznych (usługi związane z naprawami, remontami lub bieżącym utrzymaniem i konserwacją elementów infrastruktury Urzędu).


#### **6.4 Środowisko pracy**

Środowisko pracy w Urzędzie ma istotny wpływ na jakość obsługi Klienta. W związku z powyższym Najwyższe Kierownictwo przykłada dużą wagę do zapewnienia wszystkim pracownikom odpowiednich warunków pracy, które sprzyjają właściwemu wykonywaniu przez nich obowiązków. UM spełnia określone przez przepisy BHP, ppoż i regulamin pracy UM warunki, w jakich powinno odbywać się realizowanie czynności na stanowiskach. W celu ich należytego utrzymania i monitorowania nieustannego spełniania określonych w przepisach wymogów utworzono w Wydziale Organizacji i Rozwoju Zasobów Ludzkich stanowisko do spraw BHP i ppoż. Pracownik na nim zatrudniony na bieżąco monitoruje środowisko pracy i przeprowadza okresowe szkolenia dla wszystkich pracowników Urzędu. Z niniejszych działań pracownik przedkłada notatki służbowe oraz okresowe sprawozdania. Niezależnie od powyższego wyniki działalności w zakresie BHP i ppoż. poddawane są analizie podczas przeglądów zarządzania.

### **7. Realizacja wyrobu/usługi**

#### **7.1 Planowanie realizacji usługi**

Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego, ze względu na obszar swojego działania wykonuje zadania oraz świadczy usługi na rzecz społeczności lokalnej. Zadania te określone są w powszechnie obowiązujących przepisach prawa oraz w porozumieniach zlecających wykonywanie określonych zadań publicznych.

 <p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.	
	<b>KSIĘGA JAKOŚCI</b>	nr edycji: 2      PN-EN ISO 9001:2001

W przywołanych przypadkach realizacja zadań sprowadza się do wydawania decyzji administracyjnych, postanowień i innych rozstrzygnięć w indywidualnych sprawach z zakresu administracji publicznej. Zadania te stanowią podstawowy asortyment obowiązków publicznoprawnych świadczonych na rzecz społeczności lokalnej. Innym obszarem działalności samorządu województwa jest stanowienie aktów prawa miejscowego, zarządzanie majątkiem województwa oraz nadzór merytoryczny nad działalnością wojewódzkich samorządowych jednostek organizacyjnych i spółek prawa handlowego z większościowym udziałem województwa.

W sferze wyżej wymienionych działań UM nie przeprowadza procesu planowania zmierzającego do powstania nowych zadań, prowadzi natomiast aktywną politykę planowania w zakresie sposobów i środków wykonania postawionych przez ustawodawcę zadań. Przejawem takiego działania może być na przykład uchwalanie przez Sejmik wieloletnich planów inwestycyjnych jak również długoletniej wielotorowej strategii rozwoju województwa.


## **7.2 Procesy związane z Klientem**

UM w trakcie realizacji zadań wynikających z obowiązujących ustaw i przepisów szczególnych, prowadzi również sprawy wnoszone przez Klientów indywidualnych. Zakres wymagań dotyczących usługi wykonywanej w takich przypadkach jest każdorazowo określany z uwzględnieniem uwarunkowań określonych przez obowiązujące przepisy prawa.

Elementami weryfikacji ścieżki postępowania przy realizacji czynności jest analiza informacji przedłożonej przez Klienta w formie pisemnej (np. w postaci wniosku) lub ustnej.

Przegląd wymagań jest realizowany w roku przyjmowania składanych dokumentów. Właściwość rzeczowa, miejscowa i instancyjna badana jest z urzędu, ponadto weryfikacji poddaje się poprawność i kompletność przedłożonej dokumentacji. Przegląd dokonywany jest w oparciu o obowiązujące przepisy prawa i wewnętrzne unormowania inwentaryzowane i systematycznie nadzorowane pod względem swojej aktualności, a w razie wystąpienia zmian, bezzwłocznie dostosowywane do aktualnie obowiązującego stanu prawnego.

Każda usługa i produkt finalny procesu poddawany jest przeglądom, weryfikacji, akceptacji i kontroli. Z przeglądów wymagań dotyczących wyrobu pozostają zapisy dotyczące między

	<b>URZĄD MARSZAŁKOWSKI</b> <b>WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</b>	Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.	
<b>KSIĘGA JAKOŚCI</b>		nr edycji: 2	PN-EN ISO 9001:2001

innymi wszczęcia postępowania administracyjnego, wezwania stron do uzupełnienia dokumentów itp.

Istotą właściwego funkcjonowania w relacji Klient-Urząd jest zapewnienie właściwej komunikacji. Klient na każdym etapie realizacji sprawy w Urzędzie ma wgląd w złożoną dokumentację dotyczącą jego sprawy.


Dla całości spraw wnoszonych do Urzędu obowiązuje system rejestracji i ewidencjonowania wynikający z instrukcji kancelaryjnej. System ten zapewnia Klientowi przejrzystość na każdym etapie przebiegu właściwego procesu. Informacje na temat przyjęcia sprawy do realizacji zamieszcza się także we właściwych przypadkach na stronach internetowych Urzędu, co ma istotne znaczenie dla spraw wnoszonych drogą pocztową.

W celu zapewnienia wymagań dotyczących jakości usługi realizowanej na rzecz Klienta przeprowadza się bieżące przeglądy wymagań dotyczących wyrobu. Przeglądy te mają na celu eliminację niespójności pomiędzy oczekiwaniami Klienta a obowiązującymi przepisami prawa stosowanymi w trakcie realizacji zadań. Aby zminimalizować rozbieżności mogące wystąpić w trakcie ich wykonywania, UM informuje Klienta o możliwości wystąpienia takich zdarzeń (np. wydłużenie terminu).

Ponadto dla wszystkich Klientów, na stronach internetowych Urzędu zamieszczone są informacje na temat trybu, warunków, opłat i koniecznych do realizacji spraw dokumentów. Redagowany i uzupełniany na bieżąco Biuletyn Informacji Publicznej Urzędu Marszałkowskiego stanowi zbiór niezbędnych wiadomości mających niejednokrotnie kluczowe znaczenie dla Klientów indywidualnych.

### **7.3 Projektowanie i rozwój**

Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego jest jednostką pomocniczą Sejmiku i Zarządu Województwa Zachodniopomorskiego, stąd też nie prowadzi prac dotyczących projektowania i rozwoju świadczonych przez siebie usług. Wszystkie zasady dotyczące wykonywania powierzonych usług określone są w obowiązujących przepisach prawa tj. ustawach, rozporządzeniach itp. bądź określonych w uchwałach Sejmiku lub Zarządu Województwa.

 <p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.	
	<b>KSIĘGA JAKOŚCI</b>	nr edycji: 2

## 7.4. Zakupy

### 7.4.1. Proces zakupu

UM Marszałkowski jest podmiotem finansów publicznych, stąd też wszelkie zakupy usług lub rzeczy materialnych odbywają się według obowiązujących przepisów prawnych. Podczas realizacji procesu zakupu wykorzystywane są zasady zawarte między innymi w ustawach takich jak:

- ustawa o finansach publicznych,
- ustawa Prawo zamówień publicznych,
- ustawa o cenach


oraz inne przepisy znajdujące zastosowanie w danym przypadku.

O trybie realizacji zakupu decyduje Zarząd Województwa w drodze uchwały. Szczegółowe zasady dokonywania zakupów przy zastosowaniu określonych trybów ustawy oraz weryfikacji Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówienia określają odrębne procedury.

W celu prawidłowej realizacji przepisów i zasad związanych z procesem zakupu z zastosowaniem Prawa zamówień publicznych, w Urzędzie funkcjonuje komórka, która prowadzi bieżący nadzór nad realizacją w Urzędzie zakupów w trybie wyżej wymienionej ustawy oraz realizuje czynności związane z opiniowaniem wszelkich dokumentów oraz sprawozdawczością w tym zakresie.

Kryteria wyboru i oceny ustalane są w oparciu o wskazania zawarte w obowiązujących przepisach i dokumentowane w każdym przypadku uruchomienia procedury zakupu, przy zastosowaniu któregośkolwiek z wyżej wymienionych trybów. Pozwala to na zagwarantowanie spełnienia koniecznych wymagań dotyczących zakupywanych przez UM wyrobów lub usług oraz faktycznej możliwości wykonania umowy przez potencjalnego kontrahenta Urzędu. Zapisy wykorzystywane są przy kolejnych zakupach w celu lepszego przygotowania się do procedury zamówienia.

Wszelkie zakupy planowane są w cyklu rocznym na podstawie przewidywanych potrzeb i zgromadzonych danych. Zakupy realizowane są przy współdziałaniu wszystkich zainteresowanych stron a planowanie ich dokonywania jest w całości uzgadniane ze Skarbnikiem Województwa.

 <p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.	
	<b>KSIĘGA JAKOŚCI</b>	nr edycji: 2      PN-EN ISO 9001:2001

#### **7.4.2 Informacje dotyczące zakupów**

Informacje dotyczące zakupów definiujące przedmiot zakupu, cechy dostawcy wraz z wyszczególnionymi wymaganiami zawarte są w Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówienia lub postanowieniach umowy ostatecznej z kontrahentem.

Specyfikacje Istotnych Warunków Zamówienia oraz teksty umów są narzędziem informowania dostawców o wyspecyfikowanych wymaganiach dotyczących dostarczanych przez nich wyrobów i usług. Przed zakomunikowaniem dostawcy są one weryfikowane pod kątem ich właściwości i poprawności formalno – prawnej oraz zgodności z przyjętymi w tym zakresie procedurami przez odpowiednie komórki organizacyjne Urzędu.

#### **7.4.3 Weryfikacja zakupionego wyrobu**

Punktem odniesienia dla weryfikacji właściwości zakupionego wyrobu lub usługi są postanowienia umowy zawartej z kontrahentem, której przedmiotem jest dany wyrób lub usługa. Sprawdzenia spełnienia wymagań, a co za tym idzie wykonania umowy zgodnie z jej postanowieniami, dokonuje komórka organizacyjna odpowiedzialna za realizację zamówienia.

#### **7.5 Dostarczanie usług**

Ze względu na charakter funkcjonowania Urzędu Marszałkowskiego wszystkie usługi przezeń świadczone są z góry zaplanowane, a ich realizacja odbywa się w warunkach nadzorowanych. Zasadniczym dokumentem określającym ramy postępowania pracowników Urzędu w sposób ogólny jest ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego (Dz. U. z 2000 r. Nr 98, poz. 1071 ze zm.). Zawiera ona główne zasady wykonywania czynności urzędniczych, ich rodzaje, znaczenie i skutki prawne, a uzupełniana jest przez instrukcję kancelaryjną.

Podstawowy zestaw usług świadczonych przez uprawnione komórki organizacyjne UM określony został przez regulamin organizacyjny wskazujący również podmioty sprawujące czynności nadzorcze, na każdym szczeblu zarządzania - tzw. punkty decyzyjne. Regulamin

 <p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	<p style="text-align: center;">Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.</p>	
<p><b>KSIĘGA JAKOŚCI</b></p>	<p>nr edycji: 2</p>	<p>PN-EN ISO 9001:2001</p>

zawiera także instrukcje postępowania w zakresie formalnym dotyczącym danej usługi. Każdy pracownik Urzędu posiada swobodny dostęp do wszelkich innych dokumentów niezbędnych w trakcie realizacji usługi takich jak ustawy, rozporządzenia, uchwały Sejmiku i Zarządu, przyjęte w Urzędzie procedury lub instrukcje, które obowiązany jest stosować w celu realizacji przypisanych sobie zadań.

Ponadto każdy pracownik Urzędu w trakcie wykonywania usługi jest bieżąco nadzorowany i instruowany przez swojego bezpośredniego przełożonego w zakresie wykonywanych czynności zmierzających do wykonania usługi lub załatwienia określonej sprawy.

Jednym z elementów nadzoru oraz monitoringu przebiegu świadczenia usług są mierniki prawidłowości i efektywności procesów zachodzących w Urzędzie, które pozwalają zobrazować rzeczywisty przebieg danych procesów oraz stopień ich skuteczności w stosunku do oczekiwań Klienta. Stanowią one również jeden z wyjściowych elementów dokonywanych przeglądów, w celu doskonalenia przyjętego systemu zarządzania jakością.

### **7.5.1 Walidacja procesów produkcji i dostarczania usług**

Procesy usługowe realizowane w Urzędzie Marszałkowskim są w pełni mierzalne i w związku z tym nie zachodzi potrzeba dokonywania walidacji dostarczania usługi.

### **7.5.2 Identyfikacja i identyfikowalność**

Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego świadczy usługi, których w większości przypadków świadectwo znajduje wyraz w formie pisemnej. Identyfikacja usługi świadczonej przez UM odbywa się zatem na podstawie symboli i haseł klasyfikacyjnych zawartych w instrukcji kancelaryjnej, które umożliwiają właściwe określenie rodzaju i tematyki dokonywanych czynności, oraz na podstawie innych postanowień tej instrukcji, określających dalsze postępowanie z dokumentami.

Usługi i sprawy są także identyfikowalne (możliwe jest odtworzenie historii ich realizacji, a także aktualnego umiejscowienia dokumentów świadczących o ich realizacji). Powyższe możliwe jest poprzez połączenie systemu oznaczania oraz zasad rejestrowania przepływu

 <p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	<p style="text-align: center;">Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>KSIĘGA JAKOŚCI</b></p>	<p style="text-align: center;">nr edycji: 2</p>	<p style="text-align: center;">PN-EN ISO 9001:2001</p>

dokumentów i sposobów ich przechowywania, które to wynikają bezpośrednio z wymagań instrukcji kancelaryjnej.

Instrukcja wskazuje sposoby określenia statusu – stanu sprawy lub realizowanych usług. Wprowadza obowiązek oznaczania przez przełożonego sposobu załatwienia, a następnie konieczności końcowego podpisania dokumentu związanego z daną sprawą. UM w zakresie określania stanu realizowanej sprawy wprowadził formularze pisemnej noty obiegowej, na której umieszcza się treść dekretacji oraz zaznacza etapy i punkty decyzyjne, włączając w to ewentualną datę i podpis osoby przyjmującej sprawę.


W celu ułatwienia Klientowi dostępu do informacji na temat statusu jego sprawy wprowadzono na internetowej stronie Biuletynu Informacji Publicznej Urzędu – spełniając także wymogi ustawy o dostępie do informacji publicznej – „rejestr spraw”, który obrazuje stan realizacji wszelkich czynności, dla których obowiązuje ustawowy termin ich wykonania. W celu zapewnienia należytej identyfikacji i identyfikowalności, właściwe komórki organizacyjne współpracują ściśle z Archiwum Zakładowym, prowadząc zapisy odnoszące się do tej współpracy.

Niezależnie od powyższego Zarząd Województwa wprowadził w celu identyfikacji Województwa Zachodniopomorskiego, w tym Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego – „Strategię Marki Województwa Zachodniopomorskiego” wraz z obowiązującym w Urzędzie kompletnym „Systemem Identyfikacji Wizualnej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego”, co pozwala Klientom Urzędu na identyfikację wytwarzanych i udostępnianych materiałów na nośnikach papierowych i elektronicznych.

### **7.5.3 Własność Klienta i zabezpieczenie wyrobu**

Ochrona własności Klienta znajdującej się pod nadzorem Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego odbywa się na zasadach przewidzianych w powszechnie obowiązujących przepisach prawa, a w szczególności:

- Kodeksie cywilnym,
- Ustawie o ochronie danych osobowych,
- Ustawie o ochronie informacji niejawnych,

 <p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.	
	<b>KSIĘGA JAKOŚCI</b>	nr edycji: 2

- Ustawie Prawo własności intelektualnej,
- Kodeksie karnym,
- Kodeksie wykroczeń.

Powyższe przepisy znajdują odpowiednie zastosowanie również w zakresie zabezpieczenia wyrobu.

## **7.6 Nadzorowanie wyposażenia do monitorowania i pomiarów**


Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego, ze względu na specyfikę swojego działania, nie użytkuje szczególnego wyposażenia do monitorowania i pomiarów, stąd też nie ustanowiono w Urzędzie procedur dotyczących nadzorowania takiego wyposażenia.

## **8. Pomiary, analiza i doskonalenie**

### **8.1 Postanowienia ogólne**

Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego zaplanował i wdrożył zestaw procesów zmierzających do pełnego określenia zgodności zadań i usług wykonywanych w Urzędzie z przyjętymi wymaganiami dotyczącymi jakości, ustanowionymi zarówno w przepisach obowiązującego prawa, jak też w stworzonych do tego celu procedurach i instrukcjach. Procesy te umożliwiają zebranie danych do analizy oraz identyfikacji i podjęcia ewentualnych działań doskonalących.

Bieżący nadzór zawierający w sobie elementy pomiaru, analizy i doskonalenia prowadzony jest na każdym etapie wykonywania usługi na rzecz Klienta Urzędu i dostosowany jest ściśle do jego potrzeb. Nadzór ten w ramach samokontroli czyli sprawdzenia rzeczywistego spełnienia założeń przyjętych względem danej usługi, dokonywany jest przez każdego pracownika uczestniczącego w procesie jej świadczenia. W działaniach bierze aktywny udział również bezpośredni przełożony pracownika realizującego usługę, pełniąc zarówno rolę obserwatora, jak też weryfikatora wszelkich działań podejmowanych przez pracownika. Jest to sposób postępowania przyjęty na każdym szczeblu zarządzania Urzędem Marszałkowskim.

 <p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.	
	<b>KSIĘGA JAKOŚCI</b>	nr edycji: 2      PN-EN ISO 9001:2001

Osobnym działaniem, zawierającym w sobie elementy pomiarów, analizy i doskonalenia jest kontrola wewnętrzna prowadzona w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Zachodniopomorskiego oraz wojewódzkich samorządowych jednostkach organizacyjnych. Tryb kontroli wewnętrznej określa odrębna procedura. Ponadto czynności pracowników podlegają pomiarom, analizie i doskonaleniu po przeprowadzonych audytach jakościowych, audytach wewnętrznych a także różnego rodzaju kontrolach wykonywanych przez zewnętrzne podmioty.

## **8.2 Monitorowanie i pomiary**

### **8.2.1 Zadowolenie Klienta Urzędu.**

Jednym z najważniejszych mierników jakości funkcjonowania przyjętego w Urzędzie Systemu Zarządzania Jakością są informacje, na podstawie których Najwyższe Kierownictwo uzyskuje dane dotyczące przeświadczenia Klienta co do tego czy i w jakim zakresie działania podejmowane w Urzędzie należycie służą Klientowi, a więc czy spełniają ustalone wymagania.

W zakresie prowadzonych w Urzędzie Marszałkowskim działań mających na celu pozyskanie informacji od Klienta Dyrektor Generalny Urzędu odpowiada za inicjowanie w porozumieniu z Marszałkiem działań w zakresie pozyskiwania informacji od Klientów UM, określając ich zakres i szczegółowe zasady. Kierownicy komórek organizacyjnych, opowiadają za:

- dostępność ankiet w podległych komórkach organizacyjnych,
- nadzór na czynnościami ankietowymi realizowanymi w podległej komórce,
- realizację działań doskonalących w podległej komórce organizacyjnej, będących efektem wniosków wynikających z analizy wyników.

Wszyscy pracownicy UM odpowiadają za czynne uczestniczenie w procesie działań ankietowych i inicjatywę w zakresie podejmowania działań doskonalących. Realizacja działań ankietowych odbywa się w oparciu o zasady każdorazowo ustalone przez Marszałka Województwa przed planowanym przeglądem zarządzania.

Ponadto realizacja działań zmierzających do uzyskania informacji odbywa się poprzez:

 <p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	<p style="text-align: center;">Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.</p>	
<p><b>KSIĘGA JAKOŚCI</b></p>	nr edycji: 2	PN-EN ISO 9001:2001

- umieszczenie na stronach internetowych Urzędu opracowanych ankiet badających satysfakcję Klientów Urzędu,
- udostępnienie w komórkach organizacyjnych dla Klientów Urzędu ankiet dotyczących pracy Urzędu.
- prowadzenie bezpośrednich badań ankietowych

Badania ankietowe odbywają się w oparciu o opracowane wzory ankiet. Ankiety są anonimowe i posiadają wyraźne oznaczenia Urzędu Marszałkowskiego poprzez umieszczenie na nich stosownych pieczęci. Wyniki badań ankietowych są przekazywane do wiadomości i odpowiedniego wykorzystania dla Kierowników komórek organizacyjnych i auditorów wewnętrznych. Informacje pozyskane w procesie ankietowania poddawane są analizie a wnioski stanowią podstawę do podjęcia działań doskonalących.

W UM funkcjonuje Centralny Rejestr Skarg i Wniosków, do którego Klienci mogą w dowolnej formie zgłaszać swoje niezadowolenie z pracy Urzędu oraz wyrażać oczekiwania dotyczące jego pracy. Aby umożliwić Klientowi osobisty kontakt z pracownikiem Urzędu utworzono harmonogram dyżurów przyjmowania skarg i wniosków, również w Wydziale Zamiejscowym Urzędu w Koszalinie.


Szczegółowy tryb przyjmowania i realizacji skarg i wniosków w Urzędzie określają odrębne przepisy.

### **8.2.2 Audit wewnętrzny**

W Urzędzie Marszałkowskim Województwa Zachodniopomorskiego określa się zasady przeprowadzania wewnętrznych auditów jakości stanowiące załącznik nr 3 do Księgi Jakości.

### **8.2.3 Monitorowanie i pomiary procesów**

Procesy zidentyfikowane w systemie zarządzania jakością są monitorowane i mierzone. W celu wykazania zdolności procesów systemu zarządzania jakością zachodzących w Urzędzie do spełnienia wymagań Klienta, zastosowano mierniki skuteczności oraz efektywności tych procesów polegające na obserwacji zjawisk zachodzących w procesie, a więc jego przebiegu oraz wzajemnych zależności zachodzących pomiędzy niektórymi jego

 <p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.	
	<b>KSIĘGA JAKOŚCI</b>	nr edycji: 2      PN-EN ISO 9001:2001

elementami lub relacji pomiędzy wynikami procesów a samymi procesami i przedstawianiu tych obserwacji w postaci liczbowej - ilościowej lub procentowej.


Celem zastosowania każdego z mierników jest weryfikacja spełniania przez dany proces założeń ustalonych apriorycznie dla tego procesu, które - w zależności od panujących uwarunkowań - mogą być dowolnie kształtowane, jednak ze szczególnym uwzględnieniem wymagań Klienta. Ponadto mierniki procesów pomagają określić wpływ procesów wspomagających na procesy operacyjne – zasadnicze, a tym samym określić ich środowisko.

Monitorowania i pomiarów procesu dokonuje jego właściciel czyli osoba koordynująca i odpowiedzialna za jego realizację. Monitorowanie i pomiary procesów dokonywane są na bieżąco, aby możliwość wykrycia ewentualnych przyczyn niezgodności i ich usunięcia była jak najbardziej skuteczna. O wszelkich niezgodnościach związanych z realizacją procesów, wynikających z przeprowadzonych pomiarów, właściciel procesu obowiązany jest powiadomić swojego bezpośredniego przełożonego. Przedkładane uwagi są poddawane analizom również w trakcie przeglądu systemu zarządzania jakością, a wnioski z nich wypływające - przedkładane Marszałkowi Województwa, w celu podjęcia decyzji dotyczących uruchomienia działań doskonalących.

#### **8.2.4 Monitorowanie i pomiary wyrobu**

Czynności związane z monitorowaniem i pomiarem wyrobu w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Zachodniopomorskiego prowadzone są na bieżąco na każdym etapie wykonywania wyrobu przez pracowników Urzędu biorących udział w procesie realizacji wyrobu we współpracy z ich bezpośrednimi przełożonymi.

Ze względu na specyfikę pracy Urzędu, za punkt odniesienia przy określaniu czy dany wyrób spełnia założone wymagania, służą powszechnie obowiązujące przepisy prawa, zwłaszcza te, które w sposób szczególny odnoszą się do danego wyrobu określając enumeratywnie i wprost wymagania, jakie powinien spełniać wyrób, aby można go było uznać za prawidłowo wykonany i zgodny z wymaganiami Klienta, np.: Kodeks postępowania administracyjnego, Instrukcja kancelaryjna, ustawa – Prawo zamówień publicznych, ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz inne przepisy szczególne.

 <p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.	
	<b>KSIĘGA JAKOŚCI</b>	nr edycji: 2 PN-EN ISO 9001:2001

Spełnienie kryteriów przez dany wyrób potwierdzane jest przez uprawnionego pracownika oraz ewentualnie przez osobę odpowiedzialną za jego przygotowanie lub wykonanie - w sposób niebudzący wątpliwości.

W związku z obowiązującymi przepisami prawa nie dopuszcza się do sytuacji, w której wyrób nie spełni wymagań prawnych czy wykonana zostanie taka usługa.

### **8.3 Nadzór nad wyrobem niezgodnym**

Wszelkie niezgodności dotyczące wyrobów i usług świadczonych na rzecz Klientów Urzędu są wykrywane na etapie wykonywania danego wyrobu. Do nadzoru nad wyrobem niezgodnym z wymogami oraz do dokonania natychmiastowej korekcji zobowiązany jest każdy pracownik uczestniczący w procesie jego realizacji. Poprawiony wyrób jest ponownie weryfikowany co do jego zgodności z przyjętymi wymaganiami.

W przypadku dostarczenia niezgodnego wyrobu Klientowi Urzędu zastosowanie znajdują odpowiednie przepisy Kodeksu postępowania administracyjnego dotyczące m.in. nieważności decyzji administracyjnej oraz przepisy wskazujące możliwość jej zaskarżenia w trybach i terminach przewidzianych w tych przepisach. Ponadto, Klient jest każdorazowo pouczany o możliwości i sposobie wniesienia odwołania.


Na podstawie przepisów szczególnych uprawnienia nadzorcze w określonych obszarach kompetencji Samorządu Województwa przysługują Wojewodzie Zachodniopomorskiemu, który może wszcząć z Urzędu procedurę eliminacji niezgodnej z prawem uchwały Sejmiku lub Zarządu Województwa.

W stosunku do postępowania z wyrobem niezgodnym, znajdują zastosowanie przepisy prawa powszechnie obowiązującego.

Zasady nadzoru nad wyrobem niezgodnym stanowią załącznik nr 4 do Księgi Jakości.

### **8.4 Analiza danych**

Analiza danych jest procesem myślowym zmierzającym do uzyskania informacji, służących właściwemu diagnozowaniu i określeniu kierunków doskonalenia i rozwoju przyjętego w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Zachodniopomorskiego systemu zarządzania

 <p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.	
	<b>KSIĘGA JAKOŚCI</b>	nr edycji: 2      PN-EN ISO 9001:2001

jakością. W UM są określane, zbierane i analizowane wszelkie dane, które mogą być przydatne w celu określenia efektywności funkcjonowania systemu zarządzania jakością.

Analizie podlegają między innymi dane:

- pochodzące z przeglądów zarządzania,
- z bieżącego monitorowania i pomiarów procesów zachodzących w Urzędzie,
- będące efektem badania zadowolenia Klienta oraz z pochodzących od niego informacji zwrotnych w postaci skarg lub wniosków,
- z przeprowadzonych kontroli wewnętrznych i zewnętrznych,
- wyników dokonanych audytów i auditów,
- uzyskane z innych źródeł, na przykład od dostawców.

Raz w roku dokonuje się pomiarów skuteczności i efektywności realizowanych w Urzędzie Marszałkowskim procesów, pod kątem spełniania założonych celów przyjętych do realizacji w danym roku.

Dane dotyczące zadowolenia Klienta pozyskiwane są poprzez zastosowanie ankiet, w których klienci wypowiadają się co do jakości świadczonych usług oraz wyrażają swoje sugestie odnośnie sposobów polepszenia jakości pracy UM. Proces ankietowania Klientów Urzędu odbywa się cyklicznie, nie rzadziej niż raz w roku w formie elektronicznej lub korespondencyjnej.

Cyklicznie dokonuje się analizy sprawozdań dotyczących realizacji skarg i wniosków. W tym celu tworzy się zestawienia określające ilość skarg lub wniosków przyjmując kryteria przedmiotowe i podmiotowe.

Informacje zawierające wyniki auditów wewnętrznych oraz zrealizowanych działań doskonalących poddawane są analizie, zgodnie z terminami wynikającymi z zatwierdzonych przez Marszałka planów. W zakresie auditów tworzy się zestawienia określające stopień realizacji planów auditów oraz wyniki auditów, przyjmując kryteria podmiotowe i przedmiotowe, natomiast w przypadku analizy wyników działań doskonalących tworzy się plan działań z uwzględnieniem statusu ich realizacji.

Wszelkie informacje dotyczące dostawców usług dla Urzędu Marszałkowskiego zawarte są w specyfikacjach istotnych warunków zamówienia lub w umowach z dostawcami. Przeglądy

 <p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.	
	<b>KSIĘGA JAKOŚCI</b>	nr edycji: 2

dostawców dokonywane są co roku, w trakcie przygotowywania planów zamówień publicznych na kolejny rok.

Wypracowana ocena skuteczności funkcjonowania systemu zarządzania jakością w Urzędzie Marszałkowskim oparta na analizie danych, stanowi podstawę do ewentualnego uruchomienia auditów lub działań doskonalących, według przyjętych procedur. W związku z powyższym analiza danych służy ocenie możliwości ciągłego doskonalenia skuteczności przyjętego systemu zarządzania jakością, a co za tym idzie, przyjęcia właściwej metody zarządzania i wprowadzania ewentualnych zmian w celu osiągnięcia maksymalnego zadowolenia Klienta Urzędu.

Analizy danych dotyczących systemu zarządzania jakością dokonuje się na każdym szczeblu zarządzania. Zapisy wyników analiz zachowywane są zgodnie z wymaganiami przedstawionymi w Instrukcji kancelaryjnej.

## **8.5 Doskonalenie**

System zarządzania jakością przyjęty w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Zachodniopomorskiego jest ciągle doskonalony pod względem jego skuteczności i efektywności. Wszelkie informacje, dotyczące funkcjonowania systemu zarządzania jakością uzyskane w wyniku kontaktu z Klientem, przeprowadzanych auditów wewnętrznych, przeglądów zarządzania, analizy danych wraz z założeniami Polityki Jakości i celami dotyczącymi jakości stanowią – o ile zajdzie taka potrzeba – podstawę do ustalenia sposobów identyfikacji i wdrożenia działań doskonalących. Działania te mogą przyjąć formę korekcji - czyli czynności podejmowanych w celu wyeliminowania wykrytej niezgodności, a także działań korygujących lub zapobiegawczych, których wyniki również stanowią punkt odniesienia w procesie doskonalenia przyjętego systemu zarządzania jakością.

Wszelkie sugestie dotyczące konieczności podjęcia działań doskonalących są formułowane na podstawie wieloaspektowej analizy informacji dotyczących funkcjonowania przyjętego systemu zarządzania jakością przez właściwe komórki organizacyjne Urzędu i przedkładane do wiadomości odpowiednio Marszałka Województwa i Dyrektora Generalnego Urzędu.

 <p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.	
	<b>KSIĘGA JAKOŚCI</b>	nr edycji: 2

Jeśli na skutek podejmowanych działań doskonalących konieczne jest wprowadzenie zmian w dokumentacji systemu zarządzania jakością – są one wprowadzane przez uprawnione do tego osoby.

### **8.5.1 Działania korygujące**

### **8.5.2 Działania zapobiegawcze**

W Urzędzie Marszałkowskim Województwa Zachodniopomorskiego, w miarę istniejącej potrzeby, podejmowane są działania eliminujące przyczyny wykrytej niezgodności lub innej niepożądanego sytuacji i zapobiegające jej ponownemu wystąpieniu. Działania korygujące dostosowane są do skutków spowodowanych przez wykrytą niezgodność.


W Urzędzie Marszałkowskim Województwa Zachodniopomorskiego, w miarę istniejącej potrzeby, podejmowane są działania w celu wyeliminowania przyczyn potencjalnej niezgodności lub innej potencjalnie niepożądanego sytuacji, które jeszcze nie wystąpiły, lecz możliwość ich wystąpienia jest prawdopodobna. Działania zapobiegawcze dostosowane są do skutków, jakie mogłyby spowodować potencjalna niezgodność.

Działaniem korygującym lub zapobiegawczym może być zarówno zakup sprzętu komputerowego jak i zmiana w regulaminie organizacyjnym Urzędu. Decyzje o podjęciu działań może podjąć zarówno kierownik komórki organizacyjnej Urzędu, Marszałek bądź Zarząd Województwa według kompetencji oraz w zależności od rodzaju i formy działania korygującego lub zapobiegawczego.

Skuteczność podjęcia działań korygujących sprawdzana jest podczas auditów jakości, audytów wewnętrznych, wewnętrznych i zewnętrznych kontroli problemowych w Urzędzie. Zapisy z podjętych działań przechowywane są w Urzędzie w zależności od rodzaju i formy działania.

Podjęte działania korygujące i zapobiegawcze podlegają weryfikacji i analizie podczas przeglądów zarządzania.

Postępowanie w zakresie podejmowania działań korygujących i zapobiegawczych stanowi załącznik nr 5 do Księgi Jakości.

 <p style="text-align: center;">URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO</p>	Załącznik do Zarządzenia nr 108/07 Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 30 listopada 2007 r.	
	<b>KSIĘGA JAKOŚCI</b>	nr edycji: 2 PN-EN ISO 9001:2001

### **CZĘŚĆ III ZAŁĄCZNIKI DO KSIĘGI JAKOŚCI**

1. Zestawienie procesów Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego.
2. Zasady sprawowania nadzoru nad dokumentami w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Zachodniopomorskiego – zestawienie identyfikujące kluczowe dokumenty oraz sposób postępowania z nimi.
3. Zasady przeprowadzania wewnętrznych auditów jakości w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Zachodniopomorskiego.
4. Zasady postępowania z wyrobami niezgodnymi w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Zachodniopomorskiego - zestawienie identyfikujące wyroby niezgodne oraz zasady postępowania z nimi
5. Zasady postępowania przy realizacji działań korygujących i zapobiegawczych w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Zachodniopomorskiego– zestawienie identyfikujące ich źródła, sposoby planowania, realizacji i weryfikacji skuteczności.