

**KSIĘGA JAKOŚCI**  
**URZĘDU MIASTA JASTRZĘBIE ZDRÓJ**

|                                                                                              |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>DEFINICJE / SKRÓTY .....</b>                                                              | <b>4</b>  |
| <b>1. PREZENTACJA URZĘDU MIASTA .....</b>                                                    | <b>4</b>  |
| <b>2. ZAKRES SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ.....</b>                                           | <b>5</b>  |
| <b>3. SEKWENCJE PROCESÓW.....</b>                                                            | <b>7</b>  |
| <b>4. SYSTEM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W UM.....</b>                                              | <b>8</b>  |
| 4.1 SYSTEM ZARZĄDZANIA.....                                                                  | 8         |
| 4.2 DOKUMENTACJA W URZĘDZIE.....                                                             | 9         |
| 4.2.1 Postanowienia ogólne.....                                                              | 9         |
| 4.2.2 Księga Jakości.....                                                                    | 10        |
| 4.2.3 Nadzór nad dokumentami.....                                                            | 10        |
| 4.2.4 Nadzór nad zapisami.....                                                               | 11        |
| <b>5. ODPOWIEDZIALNOŚĆ KIEROWNICTWA .....</b>                                                | <b>11</b> |
| 5.1 ZAANGAŻOWANIE KIEROWNICTWA.....                                                          | 11        |
| 5.2 UKIERUNKOWANIE NA INTERESANTA.....                                                       | 12        |
| 5.3 POLITYKA JAKOŚCI .....                                                                   | 12        |
| 5.4 PLANOWANIE - CELE DOTYCZĄCE JAKOŚCI I PLANOWANIE SZJ.....                                | 12        |
| 5.5 ODPOWIEDZIALNOŚĆ, UPRAWNIENIA I KOMUNIKACJA .....                                        | 13        |
| 5.5.1 Podstawy odpowiedzialności i uprawnień pracowników Urzędu Miasta Jastrzębie Zdrój..... | 13        |
| 5.5.2 Przedstawiciel kierownictwa.....                                                       | 14        |
| 5.5.3 Komunikacja wewnętrzna.....                                                            | 15        |
| 5.6 PRZEGLĄD ZARZĄDZANIA .....                                                               | 15        |
| <b>6. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI.....</b>                                                          | <b>16</b> |
| 6.1 ZAPEWNIENIE ZASOBÓW.....                                                                 | 16        |
| 6.2 ZASOBY LUDZKIE.....                                                                      | 17        |
| 6.2.1 Personel Urzędu Miasta Jastrzębie Zdrój.....                                           | 17        |
| 6.2.2 Kompetencje, świadomość, szkolenie personelu Urzędu Miasta Jastrzębie Zdrój.....       | 17        |
| 6.3 INFRASTRUKTURA.....                                                                      | 18        |
| 6.4 ŚRODOWISKO PRACY .....                                                                   | 19        |
| <b>7. REALIZACJA WYROBU.....</b>                                                             | <b>19</b> |
| 7.1 PLANOWANIE REALIZACJI WYROBU.....                                                        | 19        |
| 7.2 PROCESY ZWIĄZANE Z KLIENTEM .....                                                        | 20        |
| 7.2.1 Określenie wymagań dotyczących wyrobu.....                                             | 20        |

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| 7.2.2 Przegląd wymagań dotyczących wyrobu.....                       | 20        |
| 7.2.3 Komunikacja z klientem.....                                    | 20        |
| <b>7.3 PROJEKTOWANIE I ROZWÓJ .....</b>                              | <b>21</b> |
| <b>7.4 ZAKUPY.....</b>                                               | <b>21</b> |
| <b>7.5 PRODUKCJA I DOSTARCZANIE USŁUGI .....</b>                     | <b>21</b> |
| 7.5.1 Nadzorowanie produkcji i dostarczenia usługi.....              | 21        |
| 7.5.2 Walidacja procesów produkcji i dostarczania usługi.....        | 22        |
| 7.5.3 Identyfikacja i identyfikowalność.....                         | 22        |
| 7.5.4 Własność klienta.....                                          | 22        |
| 7.5.5 Zabezpieczenie wyrobu.....                                     | 23        |
| <b>7.6 NADZOROWANIE WYPOSAŻENIA DO MONITOROWANIA I POMIARÓW.....</b> | <b>23</b> |
| <b>8. POMIARY, ANALIZA, DOSKONALENIE.....</b>                        | <b>23</b> |
| <b>8.1 POSTANOWIENIA OGÓLNE.....</b>                                 | <b>23</b> |
| <b>8.2 MONITOROWANIE I POMIARY.....</b>                              | <b>24</b> |
| 8.2.1 Monitorowanie zadowolenia klienta.....                         | 24        |
| 8.2.2 Audit wewnętrzny.....                                          | 24        |
| 8.2.3 Monitorowanie i pomiary procesów.....                          | 24        |
| 8.2.4 Monitorowanie i pomiary wyrobu.....                            | 25        |
| <b>8.3 NADZÓR NAD WYROBEM NIEZGODNYM.....</b>                        | <b>25</b> |
| <b>8.4 PRZEGLĄD I ANALIZA DANYCH.....</b>                            | <b>25</b> |
| <b>8.5 DOSKONALENIE .....</b>                                        | <b>26</b> |
| 8.5.1 Ciągłe doskonalenie.....                                       | 26        |
| 8.5.2 Działania korygujące i zapobiegawcze.....                      | 26        |

## DEFINICJE / SKRÓTY

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Audit                  | - systematyczny, niezależny i udokumentowany proces uzyskiwania dowodu z auditu oraz jego obiektywnej oceny w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów auditu.<br>Niezależne badanie systemu zarządzania jakością.                                                                                  |
| Kryteria auditu        | - zestaw polityk, procedur lub wymagań, stosowanych jako odniesienie.                                                                                                                                                                                                                                   |
| Identyfikacja          | - znak sprawy - zespół symboli określających przynależność sprawy do określonej komórki organizacyjnej i określonej grupy spraw.                                                                                                                                                                        |
| Identyfikowalność      | - zdolność do prześledzenia historii, zastosowania lub lokalizacji tego, co jest przedmiotem rozpatrywania.                                                                                                                                                                                             |
| Klient zewnętrzny      | - osoba lub organizacja, która otrzymuje wyrób.                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Niegodność             | - niespełnienie wymagania.                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Najwyższe kierownictwo | - osoba lub grupa osób, które na najwyższym szczeblu kierują organizacją - Prezydent Miasta Jastrzębie Zdrój, Zastępca Prezydenta Miasta, Sekretarz Miasta, Skarbnik Miasta.                                                                                                                            |
| Proces                 | - zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które wykorzystują zasoby w celu przekształcenia stanu wejściowego w stan wyjściowy.                                                                                                                                                |
| SJZ                    | - system zarządzania jakością Urzędu Miasta w Jastrzębiu Zdroju                                                                                                                                                                                                                                         |
| Wyrób                  | - wynik procesu.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Procedura              | - ustalony w zarządzeniach Prezydenta Miasta, uchwałach Rady Miejskiej bądź aktach normatywnych zewnętrznych sposób postępowania.                                                                                                                                                                       |
| Prezydent              | - Prezydent Miasta Jastrzębie Zdrój.                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Urząd                  | - Urząd Miasta Jastrzębie Zdrój.                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Wymaganie              | - potrzeba lub oczekiwanie, które zostało ustalone, przyjęte zwyczajowo lub jest obowiązkowe<br>Uwaga:<br>"przyjęte zwyczajowo" oznacza, że istnieje zwyczaj lub powszechna praktyka organizacji, jej klientów i innych stron zainteresowanych, że rozpatrywana potrzeba lub oczekiwanie jest przyjęte. |
| Weryfikacja            | - potwierdzenie, przez przedstawienie dowodu obiektywnego, że zostały spełnione wyspecyfikowane wymagania.                                                                                                                                                                                              |

## 1. PREZENTACJA URZĘDU MIASTA

Urząd Miasta jest jednostką organizacyjną Miasta, przy pomocy, której Prezydent wykonuje zadania Miasta z zakresu administracji publicznej, wynikające z zadań własnych Miasta, zadań własnych powiatu, zadań z zakresu administracji rządowej zleconych z mocy ustaw lub przejętych przez Miasto w wyniku porozumień z właściwymi organami.

Siedzibą Urzędu jest Miasto Jastrzębie Zdrój, będące Miastem na prawach powiatu.

Urząd funkcjonuje na podstawie przepisów prawa w szczególności ustawy samorządzie gminnym, Statutu Miasta Jastrzębie Zdrój oraz Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Miasta nadanego przez Prezydenta w drodze zarządzenia. Zgodnie z Regulaminem organizacyjnym, Prezydent jako organ wykonawczy w gminie, w szczególności kieruje Urzędem poprzez wydawanie zarządzeń, pism okólnych i innych decyzji kierowniczych oraz poleceń służbowych, reprezentuje Miasto i Urząd na zewnątrz, kieruje bieżącymi sprawami Urzędu, upoważnia innych pracowników Urzędu do wydawania decyzji administracyjnych z zakresu administracji publicznej.

I Zastępca Prezydenta Miasta, w szczególności uczestniczy w kierowaniu Urzędem w zakresie spraw planowania i zagospodarowania przestrzennego miasta, urbanistyki i architektury, gospodarowania mieniem miejskim, geodezji i kartografii oraz katastru, realizacji polityki mieszkaniowej oraz gospodarki lokalami mieszkalnymi i użytkowymi, współpracuje z Radą Miasta i jej komisjami w zakresie zadań przez siebie nadzorowanych oraz wykonuje zadania zlecone przez Prezydenta Miasta.

II Zastępca Prezydenta Miasta, w szczególności uczestniczy w kierowaniu Urzędem w zakresie spraw planowania i realizacji inwestycji miejskich, gospodarki komunalnej, usług komunalnych, stanu dróg i ulic w mieście oraz w zakresie komunikacji i transportu, gospodarki i usług wodno-ściekowych i gospodarki energetycznej, wykonywania przez Miasto zadań w zakresie tworzenia, upowszechniania i rozwoju kultury i sportu, zapewnienia sprawnego funkcjonowania w mieście żłobka, przedszkoli, szkół i innych placówek oświatowych oraz opiekuńczo-wychowawczych, sprawnego funkcjonowania systemu pomocy społecznej w mieście oraz prowadzenie polityki prorodzinnej, związanych z prowadzeniem działań w zakresie promocji i ochrony zdrowia, a także inicjowanie zadań przeciwdziałających patologii społecznej i uzależnieniom, współpracuje z Radą Miasta i jej komisjami w zakresie zadań przez siebie nadzorowanych oraz wykonuje zadania zlecone przez Prezydenta Miasta.

Sekretarz Miasta w szczególności zapewnia sprawne funkcjonowanie Urzędu Miasta oraz nadzoruje pracę podległych mu Wydziałów jak również prowadzi inne sprawy w zakresie powierzonym przez Prezydenta Miasta. Sekretarz Miasta jest równocześnie Pełnomocnikiem Prezydenta Miasta ds. SZJ.

Skarbnik Miasta jako główny księgowy budżetu czuwa nad prawidłową gospodarką finansami miasta, nad budżetem i jego realizacją, zajmuje się sprawami rachunkowości budżetowej oraz podatków i opłat lokalnych.

Za realizację poszczególnych zadań odpowiadają kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu. Wydziały Urzędu współdziałają z organami administracji publicznej, jednostkami samorządu terytorialnego i innymi instytucjami, zobowiązane są do wnikliwego i terminowego rozpatrywania wniosków, skarg i innych sygnałów od mieszkańców, analizowania źródeł ich powstania oraz podejmowania operatywnych działań zmierzających do należytego ich załatwienia.

## **2. ZAKRES SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ**

Wdrożony w Urzędzie system zarządzania jakością obejmuje swym zakresem wszystkie wydziały Urzędu Miasta Jastrzębie Zdrój wyszczególnione w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu Miasta.

Ze względu na charakter działalności Urzędu jego wielkość i zakres działania nie ma zastosowania wymagania określone w punkcie 7.3 normy PN-EN ISO 9001:2000, a dotyczące projektowania i prac rozwojowych. Urząd Miasta nie prowadzi prac związanych z projektowaniem nowych wyrobów lub prac rozwojowych związanych

z wyrobami, pracuje w oparciu o przepisy prawa, które określają także rodzaje świadczonych usług i wymagania ich dotyczące. Nie oznacza to, iż Urząd nie prowadzi nadzoru nad, wykonywanymi na jego zlecenie, pracami projektowymi w zakresie robót budowlanych lub innych. Zasady dotyczące takiego nadzoru opisane zostały w punkcie 7.4 niniejszej Księgi Jakości.

Nie ma także zastosowania wymagania określone w punkcie 7.5.2 normy PN-EN ISO 9001:2000, a dotyczące walidacji procesów. Procesy nie mają charakteru procesów specjalnych - w każdym momencie ich realizacji możliwe jest zweryfikowanie poprawności ich przebiegu i osiąganych wyników. Przebieg poszczególnych procesów jest uregulowany przepisami prawa, ewentualnie Zarządzeniami Prezydenta. Każdy proces ma określony swój cel, miernik, sposób pomiaru i częstotliwość, wobec tego, jeżeli wystąpi niezgodność, na każdym etapie istnieje możliwość weryfikacji procesu z ustalonym trybem i podjęcia działań korygujących.

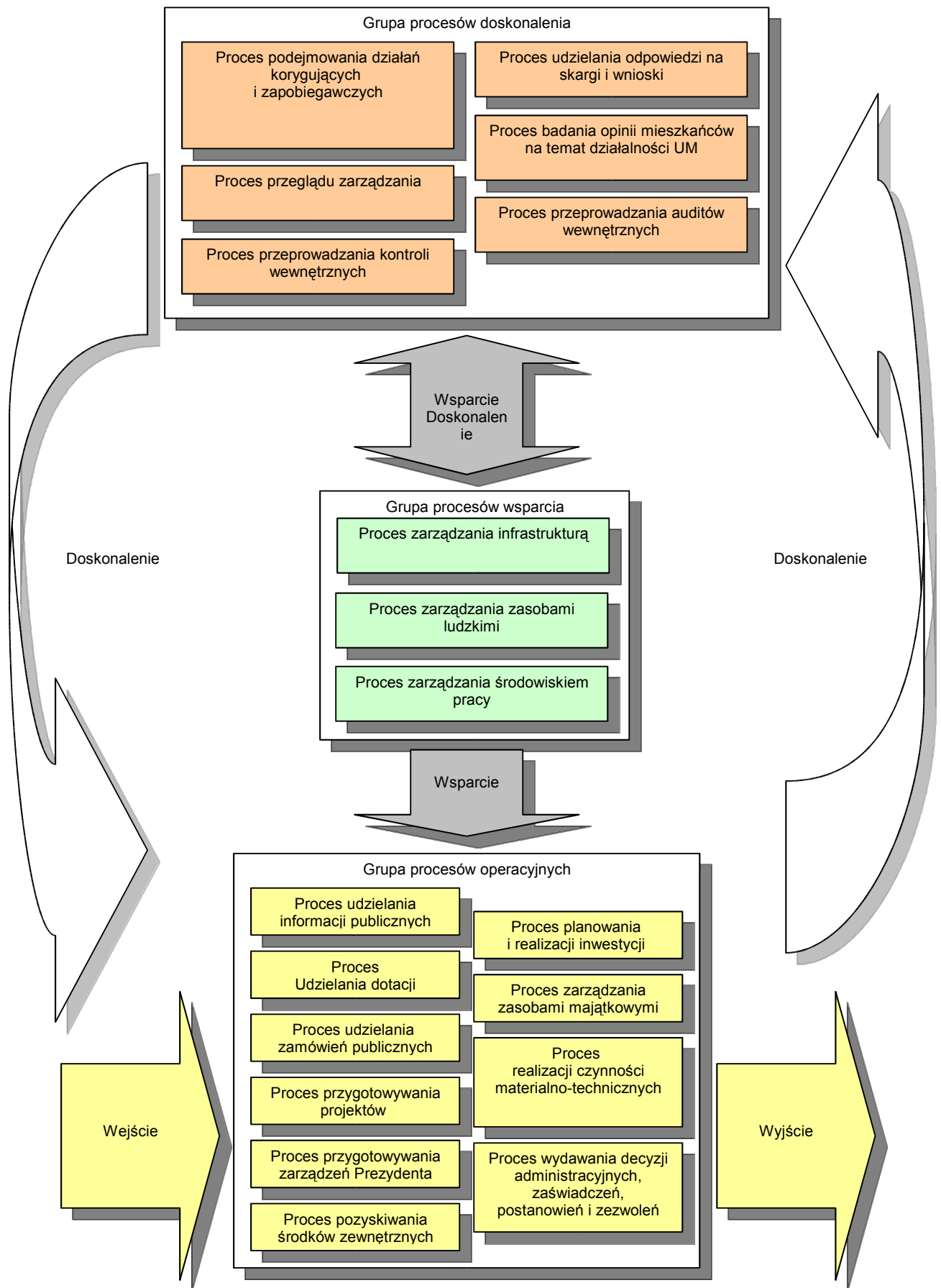
Również przebieg pracy, rodzaje zapisów, itp. są monitorowane poprzez audyty wewnętrzne, a ich wyniki na bieżąco analizowane przez Kierowników Wydziałów i ich pracowników jak też przez Sekretarza Miasta.

Wobec powyższego nie zachodzi potrzeba prowadzenia walidacji procesów jako odrębnej czynności.

Z powodu braku urządzeń służących do monitorowania oraz pomiarów realizowanych w Urzędzie wyrobów pod kątem ich zgodności z wymaganiami wyłączeniu ulega pkt 7.6. - nadzorowanie wyposażenia do monitorowania i pomiarów.

Powyższe wyłączenia nie mają żadnego wpływu na zdolność i odpowiedzialność Urzędu w zakresie dostarczania interesantom usług, spełniających ich wymagania.

### 3. SEKWENCJE PROCESÓW



## **4. SYSTEM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W UM**

### **4.1 SYSTEM ZARZĄDZANIA**

Wprowadzając w oparciu o normę PN-EN ISO 9001:2000 System Zarządzania Jakością w Urzędzie Miasta Jastrzębie Zdrój przyjęto zasadę, że klient znajduje się zawsze w centrum uwagi, a Urząd będzie czynił wszystko, aby poznać i rozumieć potrzeby oraz oczekiwania klientów i spełniać je. Dlatego też naczelne zadanie stojące przed Prezydentem i Urzędem zostało zapisane w zarządzeniu Prezydenta Miasta nr Or-0151/165/2004 z dnia 31 maja 2004 r. w sprawie Polityki Jakości Urzędu Miasta w Jastrzębiu Zdroju.

Jako że u podstaw Systemu Zarządzania Jakością legło przekonanie, że jakość jest sprawą wszystkich pracowników Urzędu - zdecydowano, iż w tworzeniu jakości uczestniczą wszystkie komórki organizacyjne określone w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu Miasta Jastrzębie Zdrój.

Na obecnym etapie rozwoju SZJ za priorytet najwyższe kierownictwo uznało realizację procesów. Procesy zachodzące w urzędzie zidentyfikowano i opisano w wydziałowych tabelach procesów (załącznik nr 1 do Księgi Jakości), natomiast powiązania procesów i ich wzajemne relacje przedstawiono w schemacie sekwencji procesów zawartym w pkt 3 niniejszej Księgi. Procesy zidentyfikowane w Urzędzie podzielono na trzy główne kategorie:

1. Procesy Operacyjne
2. Procesy Wspomagające
3. Procesy Doskonalące

Każda opisana wyżej kategoria obejmuje grupę zidentyfikowanych procesów zachodzących w UM, zgodnie ze schematem przedstawionym w pkt. 3 niniejszej Księgi. W skład każdego zidentyfikowanego procesu wchodzi wydziałowe podprocesy opisane w tabelach podprocesów.

Tabele zawierają również istotne z punktu widzenia realizacji zadań elementy współpracy międzywydziałowej z określeniem formy tej współpracy.

Wyznaczone zostały cele i mierniki dla poszczególnych procesów oraz sposób i częstotliwość pomiaru potrzebne do skutecznego przebiegu i nadzorowania procesów, które zawarte zostały w tabelach procesów. Procesy są monitorowane przez realizatorów i kierowników. Zapewniona została dostępność zasobów (kadrowych, technicznych i finansowych) oraz informacji, które są potrzebne do wspomagania, przebiegu i monitorowania procesów.

Analiza osiągniętych wyników przeprowadzana jest w trakcie przeglądów funkcjonowania urzędu lub w wyniku zaistnienia takiej potrzeby. Wnioski z przeprowadzanych przeglądów stanowią jedną z podstaw do doskonalenia procesów.

Ponadto, dla każdego procesu ukierunkowanego na klienta zewnętrznego została opracowana Karta Informacyjna, w której umieszczono podstawowe dane dotyczące wymagań i sposobu realizacji procesu, będące jednocześnie drugim obok ustawy zobowiązaniem wobec obywatela do załatwienia sprawy w sposób w tej karcie określony. Karty informacyjne zamieszczone są w serwisie internetowym Urzędu Miasta pod adresem [www.jastrzebie.pl](http://www.jastrzebie.pl), w dziale pt. „Wirtualne Biuro” lub na stronach Biuletynu Informacji Publicznej Urzędu, pod adresem [www.bip.jastrzebie.pl](http://www.bip.jastrzebie.pl).

Tabele procesów i Karty Informacyjne są odzwierciedleniem spojrzenia na realizację procesów zarówno z punktu widzenia klienta zewnętrznego (wymagania, termin, przebieg), jak i z punktu widzenia wewnętrznej organizacji procesu

(stosowana procedura, współpraca między wydziałami, monitorowanie), co pozwala na jego pełną ocenę.

SZJ służy stałemu doskonaleniu się Urzędu, zwiększaniu zadowolenia klientów zewnętrznych i wewnętrznych. System podlega systematycznym przeglądom i audytom. Dla osiągnięcia zaplanowanych celów wynikających z polityki jakości i przepisów prawa wdrażane są niezbędne działania korygujące i zapobiegawcze.

## **4.2 DOKUMENTACJA W URZĘDZIE**

### **4.2.1 Postanowienia ogólne**

W trakcie prac wdrożeniowych postanowiono w Księdze Jakości opisać wyłącznie ogólne zasady określające postępowanie w obszarach wymagających sformalizowanych procedur:

1. Zasady określające nadzór nad dokumentami i zapisami (zał. Nr 2)
2. Zasady określające nadzór nad wyrobem niezgodnym (Zał. Nr 3)
3. Zasady określające działania korygujące i zapobiegawcze (Zał. Nr 4)

Owe ogólne zasady są doprecyzowane w dokumentach wewnętrznych (zarządzeniach Prezydenta i uchwałach Rady Miasta) lub dokumentach zewnętrznych - aktach prawnych. Księga Jakości zawiera zatem w przypadku każdej z 6 wymaganych procedur powołanie się na jeden bądź kilka dokumentów regulujących postępowanie w danym zakresie. Postanowiono wykorzystać charakterystyczny i naturalny dla samorządu i urzędu administracji publicznej sposób wprowadzania ustalonych reguł oraz określania postępowania - w drodze zarządzeń Prezydenta Miasta - aktów kierownictwa takiej organizacji.

Dokumentacja systemu zarządzania jakością w Urzędzie Miasta obejmuje zatem:

- a) Politykę jakości, wprowadzoną Zarządzeniem Prezydenta Miasta Jastrzębie Zdrój,
- b) Księgę jakości, wprowadzoną Zarządzeniem Prezydenta Miasta Jastrzębie Zdrój,
- c) Procedury opisane w:
  - dokumentach wewnętrznych (Zarządzeniach Prezydenta Miasta, i uchwałach Rady Miasta),
  - dokumentach zewnętrznych - aktach prawnych powszechnie obowiązujących,
- d) Inne dokumenty zawierające informacje niezbędne do planowania, realizacji i nadzorowania procesów w Urzędzie (Karty Informacyjne, formularze, druki); w tym:
  - dokumenty wewnętrzne regulujące organizację i zasady działania organów gminy i urzędu,
  - dokumenty zewnętrzne dotyczące samorządu gminnego i prawa materialnego.
- e) Zapisy dotyczące jakości (Np. raporty z auditów).

Wszelkie dokumenty stanowiące elementy Systemu Zarządzania Jakością dostępne są w tych komórkach organizacyjnych urzędu, którym potrzebne są dla realizacji ich zadań.

## **4.2.2 Księga Jakości**

Księga Jakości jest podstawowym dokumentem Urzędu Miasta Jastrzębie Zdrój dotyczącym systemu zarządzania jakością, dostarcza ona spójnych informacji o działaniach podejmowanych przez Urząd dla zapewnienia zgodności z wymaganiami systemu zarządzania jakością PN-EN ISO 9001:2000.

Księga Jakości stanowi kompendium wiedzy na temat systemu zarządzania jakością, zawiera elementy wymaganych przez normę procedur oraz powołanie się na procedury uregulowane w innych aktach.

Załącznikami do księgi jakości są:

1. Wydziałowe tabele podprocesów (Zał. Nr 1)
2. Zasady określające nadzór nad dokumentami i zapisami (zał. Nr 2)
3. Zasady określające nadzór nad wyrobem niezgodnym (Zał. Nr 3)
4. Zasady określające działania korygujące i zapobiegawcze (Zał. Nr 4)

Księga Jakości adresowana jest do wszystkich pracowników Urzędu, auditorów, klientów oraz innych zainteresowanych stron.

Oryginalny egzemplarz pisemny Księgi Jakości przechowywany jest w zbiorze zarządzeń Prezydenta. Udostępnienie wydziałom Księgi Jakości wraz załącznikami następuje poprzez publikację w BIP.

Za opracowanie Księgi Jakości, oznaczanie, udostępnianie, ewidencję oraz proponowanie zmian odpowiedzialny jest Sekretarz Miasta będący pełnomocnikiem Prezydenta Miasta ds. systemu zarządzania jakością. Księga Jakości oraz wprowadzane do niej zmiany wchodzi w życie mocą stosownego zarządzenia Prezydenta, nadzorowanego tak, jak pozostałe zarządzenia.

## **4.2.3 Nadzór nad dokumentami**

Sposób nadzorowania dokumentów urzędowych zależy od rodzaju dokumentu i opisany w poszczególnych aktach prawnych powszechnie obowiązujących oraz wewnętrznych - Patrz Zał. Nr 2.

Obowiązujące w urzędzie: instrukcja kancelaryjna, ustawa o ochronie informacji niejawnych oraz odnośne zarządzenia określają nadzór niezbędny do identyfikacji, przechowywania, zabezpieczania, wyszukiwania i określania okresu zachowywania dokumentów wewnętrznych (w tym zapisów) oraz dysponowania nimi.

Dokumenty wewnętrzne nadzorowane są w sposób odpowiedni do rodzaju oraz sprawdzane przed ich wydaniem pod względem przygotowania merytorycznego. Przygotowanie i zatwierdzanie (podpisanie) dokumentów odbywa się przez osoby uprawnione w zależności od ważności dokumentu.

W urzędzie nadzorowane są też dokumenty zewnętrzne - akty prawne, które regulują procesy służące prawidłowej realizacji podstawowych zadań Urzędu. Należą do nich:

- ustawy,
- rozporządzenia,
- normy,
- pozostałe akty prawne.

Ze względu na szczególne znaczenie stosowania przez Urząd przepisów prawa powszechnie obowiązującego Naczelnicy wydziałów są odpowiedzialni za bieżące śledzenie zmian zachodzących w aktach prawnych i za informowanie o nich swoich pracowników. W UM każdy pracownik ma zapewniony dostęp do zawsze aktualnych przepisów prawnych.

Dla zapobieżenia stosowaniu nieaktualnych przepisów:

- wszystkie wydziały UM posiadają program informacji prawnej LEX oraz dostęp do internetowego serwisu prawnego na stronie sejmowej;
- wszystkie wydziały otrzymują kserokopie pierwszych stron Dzienników Ustaw i Monitorów Polskich w dniu wpływu tych publikatorów do kancelarii Urzędu Miasta.

W Biurze Radców Prawnych gromadzone są zbiory Dzienników Ustaw i Monitorów Polskich, dostępne wszystkim pracownikom. Biuro Radców Prawnych (na wniosek wydziału) przekazuje wydziałom szczegółową informację na temat opublikowanych przepisów prawa zawierającą: nazwę ogłoszonego aktu, rodzaj i numer publikatora, datę ogłoszenia danego aktu prawnego, datę wejścia w życie całego aktu, oraz daty stopniowego wprowadzania poszczególnych przepisów aktu, jeśli przepisy wchodzi w życie etapami, określenie tytułów aktów prawnych zmienianych, bądź uchylanych przez nowy akt.

Wydziały/pracownicy, mogą prowadzić (niezbędne w pracy) zbiory wspomagające, służące potrzebom pracowników, na zasadzie kserokopii aktów prawnych oraz wydruków. Zobowiązani są jednak w takim przypadku do nadzorowania ich aktualności poprzez dokonywanie zapisów świadczących o zidentyfikowaniu zmian.

#### **4.2.4 Nadzór nad zapisami**

Zgromadzone lub utworzone w trakcie realizacji poszczególnych procesów i czynności dokumenty oraz zapisy (akta sprawy) podlegają szczególnemu nadzorowi ze względu na ich kategorię archiwalną. Realizowane jest to poprzez między innymi ich właściwe oznaczanie, ew. nadawanie klauzuli tajności, przechowywanie przez ustalony okres zgodnie z instrukcją kancelaryjną oraz jednolitym rzeczowym wykazem akt ustalonym zarządzeniem Prezydenta.

Dostępność akt sprawy po przekazaniu do zakładowego archiwum określa instrukcja wydana zarządzeniem Prezydenta w sprawie organizacji i zakresie działania archiwum zakładowego w Urzędzie Miasta.

Zapisy dotyczące systemu zarządzania jakością w Urzędzie (raporty z audytów, sprawozdania z przeglądów itp.) wyłączone są z jednolitego rzeczowego wykazu akt i przechowywane u inspektora ds. SZJ przez okres 3 lat, następnie podlegały będą brakowaniu

## **5. ODPOWIEDZIALNOŚĆ KIEROWNICTWA**

### **5.1 ZAANGAŻOWANIE KIEROWNICTWA**

Dając wyraz swojego zaangażowania w zapewnienie sprawnego wdrożenia, funkcjonowania i ciągłego doskonalenia systemu zarządzania jakością, Najwyższe Kierownictwo Urzędu bierze odpowiedzialność za realizację postanowień Polityki Jakości. Zaangażowanie Najwyższego Kierownictwa przejawia się w:

1. ustanowieniu polityki jakości
2. wyznaczeniu Pełnomocnika Prezydenta ds. systemu zarządzania jakością
3. ustanowieniu mierzalnych celów dotyczących jakości
4. zapewnianiu dostępności zasobów niezbędnych dla realizacji zadań Urzędu i funkcjonowania SZJ.
5. systematycznym przeprowadzaniu przeglądów zarządzania.

## **5.2 UKIERUNKOWANIE NA INTERESANTA**

Najwyższe Kierownictwo dąży do jak najlepszego zapewnienia, że wymagania interesantów są i będą odpowiednio określone i spełnione. Ogromne znaczenie ma budowanie wśród pracowników świadomości, że opinia o urzędzie budowana jest poprzez codzienny kontakt urzędnika z interesantem, poprzez satysfakcję naszego mieszkańca. Orientacja na interesanta w Urzędzie znajduje w szczególności odzwierciedlenie w następujących obszarach:

- organizacja pracy urzędu ( godziny pracy i funkcjonowanie Biura Obsługi Interesanta),
- komunikacja z klientem, w tym przekazywaniu mu informacji o wyrobach i świadczonych przez Urząd usługach - patrz punkt. 7.2.3,
- określanie wymagań dotyczących wyrobów i usług świadczonych przez urząd w tym wymagań interesanta- patrz punkt. 7.2.1,
- badania spełnienia określonych wymagań - patrz punkt. 8.2,
- realizacji zadań, programów i strategii, uwzględniających potrzeby i postulaty mieszkańców oraz mających na celu zaspokojenie potrzeb społeczności lokalnej.

## **5.3 POLITYKA JAKOŚCI**

W dniu 31 maja 2004 r. weszło w życie Zarządzenie Nr or-0151/165/2004 r. Prezydenta Miasta Jastrzębie Zdrój w sprawie Polityki Jakości Urzędu Miasta w Jastrzębiu Zdroju.

Zgodnie z zarządzeniem, podstawowym celem działania Urzędu Miasta w Jastrzębiu Zdroju jest realizacja zbiorowych potrzeb mieszkańców Miasta oraz świadczenie usług na najwyższym poziomie. W szczególności Urząd dąży do doskonałości w zakresie:

- jakości usług i obsługi mieszkańców,
- efektywności w gospodarowaniu środkami publicznymi,
- uzyskania jak najlepszej opinii mieszkańców o pracy Urzędu,
- stworzenia jak najlepszej atmosfery pracy i zadowolenia pracowników.

Na podstawie polityki jakości każdy Wydział stworzył własne cele do osiągnięcia zawarte w tabeli podprocesów (Zał. Nr 1). Poszczególne cele są mierzalne oraz spójne z polityką jakości.

## **5.4 PLANOWANIE - CELE DOTYCZĄCE JAKOŚCI I PLANOWANIE SZJ**

Prezydent Miasta wyraził wolę wdrożenia Systemu Zarządzania Jakością. W tym celu wydał Zarządzenie nr Or-151/166/2004 z dnia 31 maja 2004 r. w sprawie wdrażania systemu zarządzania jakością ISO 9001:2000 w Urzędzie Miasta w Jastrzębiu Zdroju, i ustalające harmonogram wdrożenia systemu i powołujące zespół dokumentujący system. Powołano auditorów.

Do zespołu dokumentującego należało opracowanie dokumentacji systemu jakości min. Księgi jakości i odpowiednich, zawierających procedury zarządzeń Prezydenta Miasta.

Został opracowany harmonogram działań oraz przeprowadzane były szkolenia pracowników. Wolą Prezydenta Miasta jest poprawa świadczonych usług i zwiększenie zadowolenia interesanta przez skuteczne stosowanie systemu, łącznie z procesami dotyczącymi ciągłego doskonalenia systemu i zapewnienia zgodności z wymaganiami interesanta i wymaganiami mających zastosowanie przepisów.

Uznano, że jeżeli poprawiana i doskonalona będzie organizacja pracy urzędu oraz wzrastać będzie świadomość pracowników o nałożonych na nich obowiązkach, to będzie to miało wpływ na poprawę skuteczności działania Urzędu. Wdrożenie systemu zarządzania jakością jest pierwszym krokiem do spełnienia wymagań i oczekiwań klienta wewnętrznego i zewnętrznego.

Strategiczne cele dotyczące jakości zostały zamieszczone w Polityce Jakości. Zgodnie z Polityką Jakości podstawowym celem działania Urzędu jest realizacja zbiorowych potrzeb mieszkańców Miasta oraz świadczenie usług na najwyższym poziomie. W szczególności Urząd Miasta ma dążyć do doskonałości w zakresie:

- a) jakości usług i obsługi mieszkańców,
- b) efektywności w gospodarowaniu środkami publicznymi,
- c) uzyskania jak najlepszej opinii mieszkańców o pracy Urzędu,
- d) stworzenia jak najlepszej atmosfery pracy i zadowolenia pracowników.

Dla osiągnięcia wskazanych celów polecam Prezydent polecił:

- e) opracować i wdrożyć w Urzędzie system zarządzania jakością według wymagań normy ISO 9001:2000,
- f) realizować zadania Urzędu w sposób sprawny, kompetentny, w trybie i terminach określonych przepisami prawa i aktów wewnętrznych,
- g) zapewnić klientom kompleksową informację dotyczącą zadań i spraw realizowanych przez Urząd,
- h) prowadzić stały nadzór nad wykonywaniem uchwał Rady Miasta i zarządzeń Prezydenta Miasta,
- i) uwzględniać potrzeby i oczekiwania społeczności lokalnej i dostosowywać organizację Urzędu do potrzeb klientów,
- j) podnosić kwalifikacje pracowników zatrudnionych w Urzędzie,
- k) wprowadzać nowoczesne technologie pracy.

Ponadto w Urzędzie zostały ustanowione szczegółowe cele dotyczące jakości, zawarte w wydziałowych tabelach procesów. Wykonanie zaplanowanych celów mierzone jest w sposób określony w tabeli procesów z określoną częstotliwością przez wskazane komórki organizacyjne. Zaplanowane już cele podlegają okresowym przeglądom i w razie konieczności następuje ich weryfikacja i aktualizacja.

## **5.5 ODPOWIEDZIALNOŚĆ, UPRAWNIENIA I KOMUNIKACJA**

### **5.5.1 Podstawy odpowiedzialności i uprawnień pracowników Urzędu Miasta Jastrzębie Zdrój.**

Podstawy odpowiedzialności i uprawnień pracowników regulują następujące dokumenty: Ustawa o pracownikach samorządowych, Regulamin organizacyjny Urzędu, Rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie zasad wynagradzania i wymagań kwalifikacyjnych pracowników samorządowych zatrudnionych w urzędach gmin, starostwach powiatowych i urzędach marszałkowskich, zakresy czynności pracowników, upoważnienia i pełnomocnictwa wydawane przez Prezydenta Miasta Jastrzębie Zdrój.

Regulamin organizacyjny Urzędu stanowi o utworzonych wydziałach, ich zakresie działania, kompetencjach Prezydenta, Zastępców Prezydenta Miasta,

Sekretarza, Skarbnika oraz o zasadach funkcjonowania Urzędu. Schemat organizacyjny Urzędu i jednostek podległych (stanowiący załącznik do regulaminu organizacyjnego) określa organizację - czyli wzajemne powiązania organizacyjne i funkcjonalne wydziałów Urzędu i jednostek podległych, hierarchię i podległość służbową.

Strukturę organizacyjną w ramach poszczególnych wydziałów określają regulaminy wewnętrzne wydziałów. Zakresy czynności pracowników są załącznikami do nich.

Na podstawie aktów prawnych zewnętrznych (ustaw i rozporządzeń) ustalane są kompetencje pracowników przyjmowanych do pracy, z uwzględnieniem ich poziomu wykształcenia oraz wymaganego na danym stanowisku pracy doświadczenia zawodowego.

Kolejne podstawy odpowiedzialności i uprawnień pracowników UM - zakresy czynności sporządzane są przez bezpośrednich przełożonych dla każdego pracownika na podstawie Regulaminu organizacyjnego i innych przepisów z uwzględnieniem kompetencji pracownika i posiadanej przez niego wiedzy.

W Urzędzie (w Biurze Radców Prawnych) prowadzony jest rejestr wydanych upoważnień i pełnomocnictw Prezydenta Miasta dla pracowników Urzędu oraz dla dyrektorów i kierowników podległych jednostek.

### **5.5.2 Przedstawiciel kierownictwa.**

Funkcję Pełnomocnika Prezydenta Miasta ds. systemu zarządzania jakością pełni Sekretarz Miasta, zgodnie z Zarządzeniem Nr Or-0151/166/2004 Prezydenta Miasta Jastrzębie Zdrój z dnia 31 maja 2004 r. w sprawie wdrażania systemu zarządzania jakością ISO 9001:2000 w Urzędzie Miasta w Jastrzębiu Zdroju. Funkcję tę Sekretarz Miasta pełni niezależnie od innych obowiązków przypisanych temu stanowisku w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu.

Do zadań Pełnomocnika należy:

- a) Zapewnienie warunków i środków niezbędnych do realizacji prac związanych z wdrożeniem i utrzymaniem systemu,
- b) Koordynacja prac związanych z:
  - identyfikacją potrzeb klientów Urzędu
  - ustalaniem poziomu ich satysfakcji z usług świadczonych przez Urząd
  - podnoszeniem świadomości pracowników Urzędu w powyższym zakresie
  - ustalaniem i aktualizacją standardów usług realizowanych przez Urząd
- c) Przedkładanie Prezydentowi sprawozdań dotyczących funkcjonowania systemu zarządzania jakością, w tym zawierających potrzeby związane z doskonaleniem systemu,
- d) Współudział w określaniu polityki jakości oraz celów jakościowych w stosunku do Urzędu i usług przezeń świadczonych,
- e) Planowanie i nadzór nad realizacją auditów wewnętrznych w Urzędzie,
- f) Nadzór nad określaniem i wdrożeniem niezbędnych działań korygujących i zapobiegawczych,
- g) Definiowanie potrzeb w zakresie szkoleń niezbędnych dla efektywnego funkcjonowania systemu,
- h) Współpraca z zewnętrznymi stronami w sprawach dotyczących systemu zarządzania jakością w tym współpraca z wybraną jednostką certyfikującą.

### **5.5.3 Komunikacja wewnętrzna.**

#### **1. Zasady spotkań z kierownictwem.**

Prezydent Miasta jak również Zastępcy Prezydenta Miasta oraz Sekretarz Skarbnik organizują okresowe narady z udziałem: dyrektorów gminnych jednostek organizacyjnych i kierowników Urzędu jeden raz w miesiącu lub w zależności od potrzeb.

Przedmiotem narad mogą być:

- uzgodnienia współdziałania i przekazywania informacji o podejmowanych ważniejszych zadaniach i kierunkach działania,
- przekazywanie do realizacji zadań i ustaleń organów Miasta,
- przekazywanie informacji i zadań pomiędzy wydziałami oraz pomiędzy wydziałami a najwyższym kierownictwem,
- ustalenie zasad realizacji zadań,
- doskonalenie pracy Urzędu.

Każdy pracownik ma możliwość przeprowadzenia rozmowy z najwyższym kierownictwem w sprawach związanych z funkcjonowaniem Urzędu. Narady z pracownikami wydziałów organizują Naczelnicy w miarę potrzeb.

#### **2. Zasady współpracy międzywydziałowej.**

Bieżąca współpraca między Wydziałami Urzędu jak również jednostkami podległymi polega na:

- przekazywaniu informacji, które może odbywać się ustnie, telefonicznie lub na piśmie w zależności od potrzeb,
- terminowym przygotowywaniu okresowych analiz i sprawozdań dla zainteresowanych wydziałów.

Współpraca ta powinna zapewnić prawidłową obsługę interesantów przez Urząd.

W przypadku, gdy postępowanie administracyjne dot. kilku wydziałów lub jednostek podległych wówczas osoby merytorycznie odpowiedzialne za realizację danego zadania współpracują ze sobą, przekazując sobie informacje, dokonują uzgodnień co do dalszego toku postępowania, odpowiedzialne są za terminowe zakończenie sprawy.

Zespoły zadaniowe - powstają na wyraźne potrzeby Urzędu, powoływane są na podstawie Zarządzenia Prezydenta. Powołane zespoły zadaniowe odpowiedzialne są za przebieg i końcową realizację powierzonego zadania, przy czym w podanym składzie osobowym jest wyszczególniona osoba koordynująca pracę danego zespołu.

Ponadto w UM funkcjonują tablice ogłoszeń oraz sieć wewnętrzna i poczta elektroniczna wykorzystywana również przez wydziały na potrzeby komunikacji wewnętrznej.

### **5.6 PRZEGLĄD ZARZĄDZANIA**

Przegląd systemu zarządzania jakością w Urzędzie odbywa się przynajmniej raz w roku (w miesiącu lutym o ile kierownictwo nie zdecyduje inaczej). W przeglądzie uczestniczy najwyższe kierownictwo i kadra Urzędu, której dotyczy przegląd. Wyniki dokonywanych przeglądów są zapisywane, sprawozdania z przeglądów przedstawiane są Prezydentowi Miasta. Sprawozdania są przechowywane u inspektora ds. SZJ.

W szczególności przegląd ma odpowiedzieć na pytania:

- czy w związku ze zmieniającymi się warunkami zewnętrznymi, wewnętrznymi kierunki określone w polityce jakości są ciągle aktualne?
- czy kierunki te są realizowane w systemie zarządzania jakością?
- czy i jakie działania należy podejmować dla doskonalenia systemu zarządzania jakością?

Zadaniem przeglądu ma być ocena systemu zarządzania jakością pod kątem jego stałej zgodności z przyjętym standardem, skuteczności w osiąganiu celów - wdrożenia polityki jakości w Urzędzie oraz zgodności z wymaganiami normy PN-EN ISO 9001:2000.

Przegląd przeprowadzany jest w oparciu o informacje dotyczące:

- wyników wewnętrznych auditów jakości,
- sygnału zwrotnego od klientów w postaci zażaleń, odwołań, wniosków i skarg,
- danych dotyczących funkcjonowania procesów - w tym analizy mierników procesów,
- działań korygujących lub zapobiegawczych podjętych w następstwie wyników z poprzednich - przeglądów i auditów
- badania zadowolenia klientów,
- zmian wprowadzonych w systemie (nowe procedury, usługi).

Zadaniem przeglądu jest ustalenie czy należy podjąć niezbędne działania korygujące lub zapobiegawcze oraz inne mające na celu doskonalenie systemu. Może się również wiązać z przeznaczaniem niezbędnych zasobów na realizację działań związanych z utrzymaniem systemu.

Po przeprowadzonym przeglądzie Sekretarz Miasta opracowuje sprawozdanie końcowe zatwierdzone przez Prezydenta Miasta, przekazywane osobom zainteresowanym i przechowywane u inspektora ds. SZJ

## **6. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI**

### **6.1 ZAPEWNIENIE ZASOBÓW**

W celu określenia i zapewnienia zasobów niezbędnych do doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością oraz spełniania oczekiwań lokalnej społeczności wydziały Urzędu Miasta oraz jednostki przykładają szczególną uwagę do pozyskiwania środków oraz racjonalnego gospodarowania nimi.

W Urzędzie zasoby niezbędne do wdrożenia, funkcjonowania i ciągłej poprawy skuteczności SZJ oraz zwiększenia satysfakcji klientów zostały określone i obejmują:

- zasoby ludzkie,
- środki finansowe,
- odpowiednie wyposażenie stanowisk pracy,
- inne środki niezbędne dla realizacji zadań i osiągnięcia celów.

Powyższe zasoby zapewnia Najwyższe Kierownictwo Urzędu poprzez odpowiednie do możliwości planowanie zakupów materiałów, sprzętu i usług, właściwą realizację budżetu Urzędu oraz odpowiedni dobór kadr.

Podstawą planowania budżetu w Urzędzie jest planowanie budżetów wydziałowych oraz planowanie budżetów jednostek organizacyjnych gminy. Planowanie budżetu odbywa się w oparciu o przepisy Ustawy o finansach publicznych oraz Uchwały Rady Miasta w sprawie procedury opracowywania i uchwalania budżetu Miasta Jastrzębie Zdrój. Uchwała ta dokładnie określa procedurę, terminy oraz elementy, które powinien zawierać projekt planu budżetu. W uchwale tej uwzględniona też jest możliwość składania propozycji do projektu budżetu przez radnych, mieszkańców i organizacje społeczne. Przy planowaniu budżetu uwzględnia się przyjęte programy

i strategię. Nieodzownym elementem planu budżetu są wieloletnie programy inwestycyjne.

Z uwagi na nowe zadania nakładane na gminy oraz ograniczanie przyznawanych środków na ich realizację poszukujemy nowych źródeł pozyskiwania środków.

## **6.2 ZASOBY LUDZKIE**

### **6.2.1 Personel Urzędu Miasta Jastrzębie Zdrój**

Troską Prezydenta Miasta jest, aby pracownicy samorządowi zatrudnieni w Urzędzie, którzy wykonują pracę zgodną z zakresami czynności, wpływającą na jakość usług i wyrobów Urzędu byli kompetentni, wykształceni i przestrzegali przepisów prawnych. Ogromne znaczenie ma dbałość o wykształcenie pracowników, ułatwianie podnoszenia kwalifikacji zawodowych i umiejętności, podkreślanie wagi wysokiej kultury osobistej, szybkiego, sprawnego i bezstronnego wykonywania zadań.

### **6.2.2 Kompetencje, świadomość, szkolenie personelu Urzędu Miasta Jastrzębie Zdrój**

Utworzone w Urzędzie Miasta Jastrzębie Zdrój stanowiska pracy, posiadają określone kompetencje i wymagania, jakie zostają pracownikowi przedstawione w zakresie czynności przy dokonywaniu zatrudnienia. Pracownik musi być świadomy wykonując swoje czynności i zadania, że jego kompetencje i umiejętności oraz doświadczenie zawodowe wpływają w znaczący sposób na jakość usług i wyrobów Urzędu Miasta Jastrzębie Zdrój.

Dla usprawnienia procesu przyjmowania i zatrudniania pracowników samorządowych określone zostały zasady naboru pracowników do Urzędu, w której znajdują się postanowienia dotyczące prawidłowego i odpowiedniego adaptowania się nowo przyjmowanych pracowników.

Pracownicy mianowani Urzędu poddawani są okresowym ocenom zgodnie z uchwałą Rady Miasta w sprawie ustalenia zasad dokonywania okresowych ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych mianowanych.

Aby pracownicy byli świadomi istoty ważności czynności, jakich dokonują i tego, że poprawność merytoryczna wykonywanych usług wpływa na jakość pracy urząd zapewnia pracownikom możliwość podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych poprzez szkolenia, kursy, studia przede wszystkim podyplomowe, jak również poprzez zakup i prenumeratę czasopism fachowych.

Z dokonywanych działań mających odzwierciedlenie w kompetencjach, wykształceniu, umiejętnościach, doświadczeniu zawodowym i świadomości personelu zatrudnionego w Urzędzie utrzymywane są zapisy, które są przechowywane w aktach pracowniczych oraz dokumentacji szkoleń, kursów i studiów w postaci dyplomów, zaświadczeń, wyróżnień, podziękowań.

### 6.3 INFRASTRUKTURA

Mając na uwadze osiągnięcie celów opisanych w polityce jakości Urząd dba o utrzymanie infrastruktury. Dla zapewnienia dobrego stanu technicznego budynku Urzędu corocznie planowane i realizowane są niezbędne remonty, adaptacje pomieszczeń, modernizowane są urządzenia oraz wzbogacane stanowiska pracy o nowy sprzęt. Zadania dotyczące infrastruktury Urzędu za wyjątkiem remontów kapitałnych budynku urzędu należą do zadań własnych Wydziału Organizacyjnego i obejmują w szczególności:

1. zaopatrzenie materiałowo- techniczne
2. zaopatrzenie w druki, formularze i pieczęcie urzędowe
3. zaopatrzenie w wodę, energię elektryczną i gazową
4. wyposażenie biurowe
5. obsługa centrali telefonicznej
6. utrzymywanie łączności oraz usług pocztowych
7. utrzymywanie należytej czystości w budynku urzędu
8. prowadzenie ksiąg inwentarzowych i magazynu artykułów biurowych i środków czystości
9. prowadzenie księgozbioru urzędu
10. eksploatacja samochodów służbowych
11. rozpoznanie potrzeb pracowników w zakresie planowania remontów i inwestycji oraz przekazywanie ich do Wydziału Infrastruktury Komunalnej i Inwestycji,
12. rozpoznawanie innych potrzeb wydziałów w powyższym zakresie,

a także do Wydziału Informatyki w zakresie:

13. administracji siecią informatyczną i telefoniczną oraz bazami danych w Urzędzie, z uwzględnieniem ochrony zasobów przed nieuprawnionym dostępem,
14. prowadzenia analizy eksploatowanych systemów informatycznych i telefonicznych,
15. wdrażania systemów informatycznych oraz współpraca z autorami eksploatowanych systemów,
16. współpracy z wydziałem Infrastruktury Komunalnej i Inwestycji w przygotowywaniu zamówień zakupu sprzętu: komputerowego, teletransmisyjnego, telekomunikacyjnego, kserograficznego oraz innych niezbędnych materiałów eksploatacyjnych,
17. zapewnienia prawidłowego działania oraz przeprowadzanie drobnych konserwacji w/w sprzętu,
18. dokonywania konfiguracji stanowisk komputerowych na potrzeby konkretnego użytkownika pod kątem sprzętowym i programowym,
19. poprawnego działania centrali telefonicznej Urzędu,
20. czuwania nad prawidłowością działania wydzielonej sieci energetycznej eksploatowanej na potrzeby sieci teleinformatycznej,
21. nadzorowania właściwej eksploatacji sprzętu kserograficznego i zapewnienie jego konserwacji.

Ze względu na wagę podejmowanych działań w usprawnianiu pracy i zaspokajaniu potrzeb interesantów i pracowników oraz ich istotną rolę w realizacji procesów w celu podniesienia jakości usług priorytetem staje się prawidłowe rozeznanie i zaplanowanie niezbędnych działań i środków finansowych, które następuje

w porozumieniu z najwyższym kierownictwem lub na jego polecenie, w oparciu o planowanie budżetu miasta.

Na infrastrukturę składa się przestrzeń pracy i związane z nią instalacje techniczne. W celu poprawienia przestrzeni do pracy trwają obecnie prace nad modernizacją pomieszczeń biurowych Urzędu.

Każdy wydział ma dostęp do wewnętrznej sieci komputerowej oraz do Internetu. Co roku w planach finansowych uwzględnia się wydatki na doposażenie wydziałów w sprzęt komputerowy. Urząd czyni przygotowania do wprowadzenia elektronicznego obiegu dokumentów.

## **6.4 ŚRODOWISKO PRACY**

Polityka bezpieczeństwa i higieny pracy wyraża zobowiązanie do podejmowania działań w celu dążenia do stałej poprawy stanu bezpieczeństwa i higieny pracy. Ponieważ nie ma przepisów odnoszących się do tworzenia polityki bezpieczeństwa wytyczną są przepisy działu X Kodeksu pracy, a zwłaszcza art. 207 § 2 Kodeksu pracy, który nakłada na pracodawcę obowiązek ochrony zdrowia i życia pracowników poprzez zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy przy odpowiednim wykorzystaniu osiągnięć nauki i techniki. Podstawą do tworzenia szczegółowych celów zarządzania bezpieczeństwem są natomiast ogólne zasady prewencji określone w rozporządzeniu w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy. W zakresie warunków bezpieczeństwa i higieny pracy przeprowadzane są przeglądy zakładu pracy stanowiące narzędzie do oceny rzeczywistego poziomu bezpieczeństwa i komfortu na stanowisku pracy.

## **7. REALIZACJA WYROBU**

### **7.1 PLANOWANIE REALIZACJI WYROBU**

Planując realizację świadczonych przez nas usług opieramy się na obowiązujących przepisach wewnętrznych i zewnętrznych.

Aby dobrze zaplanować usługę, zapewniamy odpowiednie zasoby: wykształcony personel i odpowiednio zaopatrzone zaplecze techniczne.

Realizowane w Urzędzie procesy mają określone cele i mierniki ich realizacji. Wykonanie zaplanowanych celów mierzone jest w sposób określony w tabeli podprocesów, z określoną częstotliwością. Zaplanowane już cele podlegają okresowym przeglądom i w razie konieczności następuje ich weryfikacja i aktualizacja.

Kierunki i zasady polityki rozwoju miasta, zapisane w strategii i gminnych programach, są okresowo badane i analizowane.

Usługi planowane są w oparciu o obowiązujące w mieście strategie i programy w szczególności:

- Strategię Rozwoju Miasta Jastrzębie Zdrój do roku 2010,
- Wieloletni program Inwestycyjny Miasta Jastrzębie Zdrój na lata 2004 – 2008,
- Gminny Program Profilaktyki i Rozwiązywania Problemów Alkoholowych.

## **7.2 PROCESY ZWIĄZANE Z KLIENTEM**

### **7.2.1 Określenie wymagań dotyczących wyrobu**

Wymagania w stosunku do realizowanych przez Urząd usług wpływają z ram ustawowych, wymagań określonych regulacjami wewnętrznymi, umowami oraz wymagań klientów. Wymagania klienta poznawane są w Urzędzie poprzez:

- media (strona Internetowa, BIP)
- korespondencję tradycyjną jak i elektroniczną kierowaną do Urzędu,
- bezpośredni kontakt pracownika z klientem w tym rozmowy telefoniczne,
- wyniki ankiet i badań,
- analizę skarg i wniosków.

Zapoznanie pracowników z wymaganiami ustawowymi i związanymi z regulacjami wewnętrznymi odbywa się według zasad określonych w punkcie 4.2.4.

### **7.2.2 Przegląd wymagań dotyczących wyrobu**

Przegląd wymagań dotyczących wyrobu (usługi) rozumiany jest jako wykonywanie wszystkich czynności związanych z przyjęciem "zlecenia", czyli: dokumentu, sprawy od klienta zewnętrznego lub wewnętrznego. Urząd, świadcząc usługi na rzecz swoich klientów, rozpatruje wnoszone sprawy. Odbywa się on poprzez:

- analizę składanego przez interesanta wniosku tak w kancelarii urzędu jak i przesłanego pocztą elektroniczną, sprawdzenie właściwości, poprawności i jasności żądania, kompletności, identyfikację wnioskodawcy oraz innych wymagań formalnych
- analizę sporządzanych i nadsyłanych projektów umów, specyfikacji, itp., ich zatwierdzanie przez uprawnione osoby
- opracowywanie i dystrybucję Kart Informacyjnych i druków.

Analiza wniosku pod względem formalnym i merytorycznym odbywa się w wydziale, do którego trafia, przez pracownika odpowiedzialnego za prowadzenie danej sprawy.

Pracownik analizując wniosek czy projekt umowy zobowiązany jest postępować zgodnie z obowiązującymi przepisami i ustalonymi w Urzędzie zasadami.

Ponadto Naczelnicy Wydziałów mają obowiązek stale monitorować i kontrolować wydawane druki wniosków i kart informacyjnych pod kątem ich zgodności z obowiązującymi przepisami prawa i aktualnymi wymaganiami.

Wszelkie zmiany niezwłocznie wprowadzane są na wnioski i karty informacyjne rozprowadzane w Urzędzie oraz na stronę internetową Urzędu i BIP.

### **7.2.3 Komunikacja z klientem**

W świetle zmieniających się przepisów szybka, pełna i zawsze aktualna informacja jest podstawowym celem realizacji polityki informacyjnej urzędu. Pozwala ona na przybliżenie mieszkańcom wszystkich spraw wynikających z działalności Urzędu, a także kreuje wizerunek miasta.

W celu zapewnienia prawidłowej komunikacji z klientem Urząd na bieżąco przekazuje informacje:

- do Biuletynu Informacji Publicznej,
- na stronę Internetową miasta,
- w gazecie samorządowej Jastrzęb",
- do prasy lokalnej,

- na słupach i tablicach ogłoszeniowych.

Ponadto informacje docierają do klienta telefonicznie, w bezpośredniej rozmowie, a także na opracowanych przez wydziały Kartach Informacyjnych.

Istotne znaczenie mają dla nas informacje zwrotne od mieszkańców oraz osób korzystających z naszych usług. Pozyskiwanie tych informacji umożliwiają nam:

- badania satysfakcji klienta (przeprowadzane raz na dwa lata),
- analiza skarg i wniosków,
- przyjęcia interesantów przez kierownictwo,
- analiza publikatorów (w szczególności prasy lokalnej) oraz informacji w innych mediach,
- spotkania z mieszkańcami.

Interesant zawsze może zwrócić się bezpośrednio do pracownika odpowiedniego wydziału, którego obowiązkiem jest udzielenie wyczerpujących i kompetentnych informacji dotyczących sprawy.

### **7.3 PROJEKTOWANIE I ROZWÓJ**

Wyłączenie powyższego punktu zostało uzasadnione w punkcie 2.

### **7.4 ZAKUPY**

Urząd Miasta jako jednostka sektora finansów publicznych dokonuje zakupów w zakresie dostaw, usług i robót budowlanych zgodnie z przepisami ustawy Prawo zamówień publicznych, ustawy o finansach publicznych i kodeksu cywilnego. Zakupów dokonuje się celowo i oszczędnie. Dla zapewnienia sprawnego przebiegu postępowań o udzielenie zamówienia oraz dla potrzeb nadzorowania procesu udzielania zamówień w Urzędzie Miasta obowiązują Regulaminy udzielania zamówień publicznych.

Regulaminy powyższy ustanowione zostały Zarządzeniami Prezydenta Miasta.

### **7.5 PRODUKCJA I DOSTARCZANIE USŁUGI**

#### **7.5.1 Nadzorowanie produkcji i dostarczenia usługi**

Urząd Miasta realizuje swoje usługi w warunkach nadzorowanych. W Urzędzie zostały zdefiniowane, opisane i pogrupowane w kategorii procesy realizowane przez poszczególne wydziały. Procesy są monitorowane w sposób i z częstotliwością określoną w wydziałowych tabelach procesów.

Zasady realizacji procesów określone są przepisami prawa materialnego, ustawami ustrojowymi oraz przepisami gminnymi, które precyzyjnie określają zasady postępowania. W połączeniu z aktami normatywnymi wewnętrznymi (np. zarządzeniami Prezydenta) oraz zakresami obowiązków i uprawnień poszczególnych komórek organizacyjnych i pracowników zapewnia to ich właściwą realizację.

Nadzorowanie procesów realizacji usług i wyrobów odbywa się poprzez:

- ich monitorowanie,
- kontrole wewnętrzne przeprowadzane przez upoważnionych pracowników Biura Zamówień Publicznych, Wydziału Kontroli i Audytów Wewnętrznych oraz Pełnomocnika ds. Ochrony Informacji Niejawnych,
- kontrole zewnętrzne instytucjonalne i funkcjonalne,
- audyty wewnętrzne.

~ ~

Istotne znaczenie dla tworzenia warunków nadzorowanych ma zapewnienie odpowiedniego wyposażenia na stanowiskach pracy (sieci wewnętrznej i oprogramowania specjalnego).

### **7.5.2 Walidacja procesów produkcji i dostarczania usługi**

Uzasadnienie wyłączenia przedstawiono w punkcie 2.

### **7.5.3 Identyfikacja i identyfikowalność**

Sposób identyfikacji dokumentów wytwarzanych przez Urząd określony jest w Jednolitym Rzeczowym Wykazie Akt stanowiącym załącznik Rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie instrukcji kancelaryjnej dla organów gmin i związków międzygminnych. Identyfikacja dokonywana jest za pomocą odpowiednich symboli i haseł klasyfikacyjnych. Jednolity Rzeczowy Wykaz akt został rozbudowany zarządzeniem Prezydenta Miasta, wydziały posiadają własne wyciągi z JRWA.

Nadto w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu Miasta Jastrzębie Zdrój jasno i rzeczowo przedstawiony jest zakres działania każdej komórki organizacyjnej Urzędu, wraz z zaznaczeniem skrótów literowych poszczególnych komórek, co pozwala, na odnalezienie autora (właściciela) sporządzonego w UM dokumentu. Dzięki innym zasadom określonym w Instrukcji Kancelaryjnej oraz właściwych zarządzeniach Prezydenta Miasta zapewniona jest właściwa identyfikacja dokumentu (zarówno sporządzonego w Urzędzie jak i pochodzącego z zewnątrz).

### **7.5.4 Własność klienta**

Własność klienta jest odpowiednio identyfikowana, weryfikowana, chroniona i zabezpieczona w oparciu o instrukcję kancelaryjną, zarządzenie Prezydenta Miasta dot. obiegu dokumentów jak również instrukcji w sprawie organizacji i funkcjonowania archiwum zakładowego obowiązuje określony w Urzędzie system przyjmowania i postępowania z dokumentami dotyczącymi spraw wnoszonych przez klienta. W wymienionych aktach znajduje się szczegółowy opis zasad rejestracji, znakowania, załatwiania i przechowywania dokumentów otrzymanych od klienta oraz sposób postępowania z dokumentami.

Część dokumentów stanowiących własność klienta składana jest albo bezpośrednio w wydziale, albo w kancelarii, gdzie po odpowiednim zadekretowaniu trafia do wydziału odpowiedzialnego za załatwienie sprawy oraz za fachowe zgodne z instrukcją przechowywanie dokumentów stanowiących własność klienta. Dokumentacja przechowywana jest w aktach sprawy, archiwizowanych zgodnie z instrukcją kancelaryjną i instrukcją dot. postępowania z dokumentacją archiwalną. Jeśli istnieje potrzeba wymagana przepisami prawa dostarczenia przez interesanta jego własności w celu przeprowadzenia danego procesu właściwy wydział UM sprawuje nad nim nadzór i przyjmuje za nią pełną odpowiedzialność.

W przypadku zagubienia lub zniszczenia dokumentu klienta powiadamia się o tym fakcie w formie pisemnej z podaniem przyczyn i propozycji dalszego sposobu załatwienia sprawy. Wdraża się wówczas działania korygujące. Zapisy przechowywane są w aktach sprawy.

## **7.5.5 Zabezpieczenie wyrobu**

Zasady postępowania z przechowywaniem dokumentów określa Instrukcja kancelaryjna, ustawa o ochronie informacji niejawnych, ustawa o ochronie danych osobowych, rozrządzenie MSWiA w sprawie podstawowych warunków technicznych i organizacyjnych, jakim powinny odpowiadać urządzenia i systemy informatyczne. Dokumenty, druki i materiały niezbędne do realizacji zadań przechowywane są w miejscach do tego przeznaczonych i odpowiednio zabezpieczonych (m.in. archiwum, tajna kancelaria) wg zasad określonych we właściwych aktach prawnych. Zasady gospodarowania drukami, formularzami oraz materiałami eksploatacyjnymi niezbędnymi dla wykonywania zadań merytorycznych przez Urząd, zapewniają ich dostępność oraz utrzymywanie wartości użytkowej.

W UM istnieją również zasady postępowania z zabezpieczeniem baz danych prowadzonych elektronicznie poprzez fakt, że:

- obowiązują hasła wejścia do pamięci komputera,
- obowiązują hasła wejścia do baz danych,
- hasła znają wyłącznie użytkownicy,
- sporządzane są przez pracowników Wydziału Informatyki kopie bezpieczeństwa.

## **7.6 NADZOROWANIE WYPOSAŻENIA DO MONITOROWANIA I POMIARÓW**

Uzasadnienie wyłączenia przedstawiono w punkcie 2.

Urząd posiada i wykorzystuje jedynie przyrządy do pomiaru parametrów środowiska (termo-higrometry). Znajdują się one w archiwach Urzędu i Urzędu Stanu Cywilnego. Podlegają one sprawdzeniom poprawności wskazań zgodnie z Zarządzeniem Prezydenta w sprawie instrukcji dotyczącej prowadzenia archiwum zakładowego.

# **8. POMIARY, ANALIZA, DOSKONALENIE**

## **8.1 POSTANOWIENIA OGÓLNE**

Celem Urzędu jest zaspakajanie zbiorowych potrzeb społeczności lokalnej oraz załatwianie spraw indywidualnych obywateli w sposób profesjonalny, sprawny, rzetelny, skuteczny oraz uprzejmy w trybie i terminach określonych przepisami prawa. Dokonywanie pomiarów i analiz konieczne jest do ciągłego doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością oraz do kształtowania świadomości pracowników i ich całkowitego zaangażowania dla dobra organizacji - celem tworzenia jej właściwego wizerunku wśród społeczności lokalnej.

W Urzędzie pomiary i analiza dokonywana jest za pomocą kilku metod, które są podstawowymi danymi wyjściowymi do procesu doskonalenia naszej pracy.

Do metod tych zaliczamy:

- Statystykę
- Audity
- Przeglądy zarządzania
- Analizy mierników
- Badanie satysfakcji klientów
- System kontroli wewnętrznej.

W przypadku wystąpienia nieprawidłowości, są one analizowane, poszukuje się przyczyn występujących niezgodności oraz eliminuje się je. Nadto wdrażane są

odpowiednie do rodzaju i zakresu niezgodności działania korygujące, oraz jeśli jest to konieczne - również działania zapobiegawcze.

## **8.2 MONITOROWANIE I POMIARY**

### **8.2.1 Monitorowanie zadowolenia klienta**

Urząd Miasta Jastrzębie Zdrój jako organizacja tworząca system zarządzania jakością chce wiedzieć o ocenie swojej pracy jak najwięcej, ponieważ nie wstydzimy się krytyki, bo ta pozwala nam być lepszą organizacją, ciągle doskonalszą. Wszelkie uwagi mieszkańców - naszych klientów są dla nas bardzo cenne. Poprzez spostrzeżenia i uwagi mieszkańców podnosimy swoją wiedzę o naszej organizacji, aby poprawnie, sprawnie i szybko obsłużyć klienta. Naszą wiedzę o stopniu zadowolenia klienta czerpiemy z kilku źródeł. Stanowią je:

- uwagi przekazywane pocztą elektroniczną do poszczególnych wydziałów
- badania satysfakcji klienta (przeprowadzane raz na dwa lata)
- przyjęcia interesantów przez najwyższe kierownictwo UM
- uwagi zgłaszane w wydawanej przez UM gazetce samorządowej
- przegląd zarządzania dokonywany przez kierownictwo UM.

Takie działania zmierzają do odnalezienia tych obszarów, które powinny zostać poprawione i udoskonalone.

### **8.2.2 Audit wewnętrzny**

Dla zapewnienia systematycznej oceny przydatności i zgodności wdrożonego w UM systemu zarządzania jakością oraz efektywności w osiąganiu zamierzonych celów - planowane i przeprowadzane są audyty wewnętrzne.

Prezydent Miasta drogą zarządzenia określił zasady planowania, przeprowadzania i wykorzystywania wyników auditów wewnętrznych. Prezydent Miasta powołuje zespół auditorów wewnętrznych - pracowników odpowiednio przeszkolonych do przeprowadzania tego typu badań.

W doborze auditorów gwarantowany jest obiektywizm i bezstronność w przeprowadzaniu auditów.

W przypadku stwierdzenia nieprawidłowości lub groźby ich wystąpienia podejmowane są zależnie od potrzeb odpowiednie działania korekcyjne, korygujące lub zapobiegawcze.

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

Naszym celem jest utrzymanie świadomości pracowników Urzędu co do roli klienta i jego potrzeb, zapewnienia jednolitych zasad monitorowania i pomiarów procesów w Urzędzie, zapewnienia, że system zarządzania jakością, a więc procesy, wyroby i usługi spełniają wymagania, oraz to by potwierdzić zdolności procesów do osiągania zaplanowanych wyników.

Jeśli określone cele nie są osiągane, to w celu zapewnienia zgodności wyrobu dokonujemy korekcji oraz podejmujemy konieczne działania korygujące.

## **8.2.4 Monitorowanie i pomiary wyrobu**

Monitorowanie i mierzenie usług realizowanych przez UM odbywa się na odpowiednich etapach procesu realizacji wyrobu zgodnie z zaplanowanymi ustaleniami. W celu monitorowania i pomiaru prowadzone są:

- kontrole wewnętrzne przeprowadzane przez Wydział Kontroli Wewnętrznej,
- kontrole zewnętrzne prowadzone przez instytucje nadzorujące pracę UM,
- audyty wewnętrzne i zewnętrzne.

Przez poszczególne wydziały sporządzana jest informacja międzysesyjna, prowadzone są statystyki dotyczące wydanych decyzji i odwołań od decyzji, w Wydziale Organizacyjnym prowadzony jest rejestr skarg i wniosków oraz rejestr zarządzeń Prezydenta Miasta i uchwał Rady Miejskiej. Kwartalnie sporządzane są sprawozdania z wykonania uchwał.

## **8.3 NADZÓR NAD WYROBEM NIEZGODNYM**

W Urzędzie usługi lub wyroby, które zostaną zidentyfikowane jako niezgodne z wymaganiami, kwalifikuje się do odpowiedniej kategorii wyrobu niezgodnego oraz podlegają nadzorowi, który zapobiega ich niezamierzonemu użyciu. Wyróżniono następujące kategorie wyrobów, w których może wystąpić niezgodność:

1. Dokument tworzony przez nas
2. Dokument dostarczany przez Petenta
3. Zakupiony wyrób lub usługa
4. Informacja publiczna

Postępowanie z wyrobami niezgodnymi zależnie od przedmiotu niezgodności regulują zarządzenia Prezydenta Miasta, KPA, Kodeks Cywilny oraz przepisy szczególne wynikające z ustaw oraz innych aktów prawnych, a związane ze specyfiką nadzorowanego wyrobu bądź usługi.

Za każdym razem podejmuje się działania naprawcze wyrobu niezgodnego oraz - jeśli jest to konieczne - działania zapobiegające wystąpieniu podobnego problemu w przyszłości.

W niektórych przypadkach można podjąć decyzję o dopuszczeniu wyrobu bądź jego eliminacji.

W tabeli "NADZÓR NAD WYROBEM NIEZGODNYM" stanowiącej załącznik nr 3 do Księgi Jakości przedstawiono ogólne reguły dotyczące postępowania z wyrobem niezgodnym (sposób wykrywania, przechowywanie zapisów, ponowna weryfikacja naprawionego wyrobu) oraz powołano odpowiednie zarządzenia Prezydenta i inne akty prawne opisujące w szczegółowy sposób postępowania z tymi wyrobami.

## **8.4 PRZEGLĄD I ANALIZA DANYCH**

Przeglądu i analizy danych dokonuje Najwyższe Kierownictwo Urzędu na organizowanych systematycznie spotkaniach z Kierownikami Wydziałów oraz Dyrektorami jednostek organizacyjnych. Podczas spotkań omawiane i analizowane są m.in. sprawy związane z: bieżącą działalnością wydziałów i jednostek, sposób realizacji zarządzeń, sposobów załatwienia spraw wspólnych dla kilku wydziałów.

Analizie zgromadzonych informacji, dotyczących klientów, auditów, działań korygujących i zapobiegawczych poświęcone są także przeglądy systemu zarządzania dokonywane systematycznie przez Najwyższe Kierownictwo - zob. pkt. 5.6 niniejszej Księgi Jakości.

Przedmiotem analizy są również protokoły z przeprowadzonych w Urzędzie:

- auditów wewnętrznych i zewnętrznych. Analizy przeprowadzonych auditów dokonuje inspektor ds. SZJ, a Najwyższe Kierownictwo Urzędu Miasta analizuje sprawozdania Sekretarza Miasta,
- kontroli i rekontroli przeprowadzonych przez Biuro Zamówień Publicznych, Wydział kontroli i Audytów Wewnętrznych oraz instytucje zewnętrzne m.in. Najwyższą Izbę Kontroli, Regionalną Izbę Obrachunkową, Państwową Inspekcję Pracy i inne.

Biuro Radców Prawnych prowadzi nadzór i kontrolę nad załatwieniem skarg i wniosków przez wydziały i jednostki organizacyjne. Z prowadzonej w tym zakresie działalności Zespół sporządza sprawozdanie, które jest przedmiotem analizy.

Urząd Miasta monitoruje również zadowolenie klienta przez przeprowadzenie badań ankietowych, z których sporządza się raport będący przedmiotem analizy przez Kierownictwo Urzędu Miasta.

Wszystkie podejmowane działania dotyczące analizy danych służą wyeliminowaniu nieprawidłowości poprzez podjęcie działań zapobiegawczych i korygujących oraz poprawie jakości i efektywności pracy Urzędu Miasta.

## **8.5 DOSKONALENIE**

### **8.5.1 Ciągłe doskonalenie**

Kadra kierownicza Urzędu w sposób systematyczny i ciągle doskonali wdrożony system zarządzania jakością poprzez:

- monitorowanie procesów z wykorzystaniem mierników określonych w tabelach procesów,
- nadzorowanie i analizę polityki jakości,
- realizację wytyczonych celów zawartych w Księdze Jakości i tabelach procesów,
- przeprowadzanie auditów wewnętrznych,
- sprawny system kontroli wewnętrznej,
- podejmowanie działań korygujących i zapobiegawczych,
- dokonywanie przeglądów systemu zarządzania jakością,

Każdy pracownik Urzędu może zgłaszać propozycje zmian mających na celu doskonalenie organizacji pracy.

### **8.5.2 Działania korygujące i zapobiegawcze**

W Urzędzie na wszystkich szczeblach zarządzania oceniane są potrzeby uruchomienia działań korygujących i zapobiegawczych:

- a) Działania korygujące są podejmowane dla wyeliminowania przyczyn niezgodności i mają na celu zapobieganie ich powtórnemu wystąpieniu. Są one adekwatne do skutków, jakie powodują stwierdzone niezgodności.
- b) Działania zapobiegawcze są podejmowane dla wyeliminowania przyczyn potencjalnych niezgodności i mają na celu zapobieganie ich ewentualnemu wystąpieniu.
- c) Działania korekcyjne są realizowane w przypadkach niezgodności lub zagrożeń, których przyczyny są możliwe do usunięcia przez pracownika we własnym zakresie lub które nie mają znaczącego wpływu na jakość usług świadczonych przez Urząd.

Sposób realizacji działań doskonalących w zależności od rodzaju podstawy podjęcia tych działań określają akty normatywne zewnętrzne oraz wewnętrzne wyszczególnione w zestawieniu stanowiącym załącznik nr 4 do niniejszej księgi. Zestawienie zawiera zasady postępowania w przypadku poszczególnych niezgodności, określające sposób i odpowiedzialnych m.in. za: analizę przyczyn, planowanie działań, realizowanie działań, zapisy wyników, weryfikację ich skuteczności.